



Henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä finanssialan yrityksessä

Heidi Jormalainen

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Henkilöstön työmotivaation vaikuttavia tekijöitä finanssialan yrityksessä

Heidi Jormalainen
Tradenomi, Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2020

Heidi Jormalainen

Henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä finanssialan yrityksessä

Vuosi

2020

Sivumäärä

44

Tämän tutkielmatyyppisen opinnäytetyön yhteistyökumppanina toimi finanssialan toimija. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia motivaation vaikutusta työssä jaksamiseen. Tavoitteena oli tutkia, millaisella tasolla finanssialan toimijan myyntiyksikön työntekijöiden työmotivaatiot ovat. Haastatteluiden avulla yhteistyökumppani sai kehitysideoita sekä suuntaa työntekijöiden ajatuksista ja omasta motivaation tasostaan, jotka voi huomioida esimerkiksi työntekijäkokemuksen tukemisessa.

Tietoperustassa käsiteltiin, mitä motivaatio tarkoittaa, mitkä ovat ulkoisen ja sisäisen motivaation eroja sekä perehdyttiin siihen, millainen vaikutus motivaatiolla on työn tekemiseen.

Tutkimusosiossa selvitettiin, millaisella tasolla työntekijät kokivat motivaationsa olevan ja, mitkä tekijät omaan motivaatioon vaikuttivat. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena kyselynä. Valittuna menetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, joka litteroitiin.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että työmotivaatiota nostavina tekijöinä koettiin työympäristöön vaikuttavat tekijät, kuten työkaverit ja työilmapiiri, omassa työssä kehittyminen sekä asiakkaat. Lisäksi työmotivaatioon vaikuttavina tekijöinä pidettiin työtä, josta tykkää ja onnistumisen tunteet. Myös palkka koettiin motivoivana tekijänä. Johtopäätöksinä todettiin, että yksikön työntekijöiden motivaatio on todella hyvällä tasolla riippumatta siitä, kuinka kauan henkilöt organisaatiossa ovat työskennelleet. Lisäksi työilmapiiri koettiin olevan organisaatiossa hyvä ja suuri tekijä henkilöiden työmotivaatioon.

Haastatteluista nousseita kehityskohtia yritykselle olivat muun muassa esimiehen roolin selkeyttäminen sekä palkka-asiat. Lisäksi liukuva työaika koettiin tärkeänä osana omaa työmotivaatiota ja sen käyttöönottoa toivottiin.

Asiasanat: motivaatio, ulkoinen motivaatio, sisäinen motivaatio, työmotivaatio.

Heidi Jormalainen

Factors influencing employee work motivation in a financial company

Year 2020

Pages

44

The partner of this thesis was a financial industry actor. The purpose of the thesis was to study the effect of motivation on coping at work. The aim was to study the level of work motivation of the employees of the sales unit of a financial industry actor. Through the interviews, the partner gained development ideas as well as direction from the employees' ideas and their own level of motivation, which can be taken into account, for example, in supporting the employee experience.

The knowledge base dealt with what motivation means, what are the differences between external and internal motivation, and looked at the effect of motivation on doing work.

The research section examined the level at which employees perceive their motivation to be, and what factors affect their motivation. The study was conducted as a qualitative survey. The method chosen was a semi-structured interview, which was transcribed.

The research results showed that the factors that affect the work environment, such as co-workers and the work atmosphere, development in one's own work and customers, were perceived as factors that increase work motivation. In addition, work-related work and feelings of success were considered to be factors influencing work motivation. Salary was also perceived as a motivating factor. The conclusions were that the motivation of the employees of the unit is at a really good level regardless of how long the people have worked in the organization. In addition, the work atmosphere was perceived to be good and great factor in the work motivation of individuals in the organization.

The development suggestions for the company that emerged from the interviews included clarifying the role of the supervisor and salary issues. In addition, flexible working hours were perceived as an important part of one's own work motivation and their introduction was hoped for.

Keywords: motivation, extrinsic motivation, intrinsic motivation, work motivation.

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Työmotivaatio käsitteenä	7
2.1	Motivaatio	7
2.2	Ulkoinen ja sisäinen motivaatio	8
2.3	Ulkoisen ja sisäisen motivaation erot	9
2.4	Motivaation kasvattaminen	9
2.5	Työmotivaatio	11
2.6	Työilmapiirin vaikutus motivaatioon	12
2.7	Sisäinen motivaatio yrityksessä	12
3	Motivaatioteoriat	14
3.1	Itsemääräämismotivaatio	14
3.2	Maslowin motivaatioteoria.....	16
3.3	Motivaation tutkiminen.....	18
4	Työmotivaation edesauttaminen	19
4.1	Motivoiva johtaminen.....	20
4.2	Volitio ja motivaatio.....	22
4.3	Työhyvinvointi	24
4.3.1	Työstä aiheutuva stressi	25
4.3.2	Esimiehen rooli työhyvinvoinnissa.....	26
5	Tutkimuksen toteutus toimeksiantajan organisaatiossa	27
5.1	Tutkimuksen rajaus ja tutkimuskysymykset	28
5.2	Tutkimusmenetelmät	28
5.3	Tutkimuksen toteuttaminen	29
6	Haastattelujen tulokset	29
6.1	Työmotivaatiota vahvistavat tekijät	29
6.2	Työmotivaatiota laskevat tekijät	30
6.3	Oman osaamistason tunnistaminen	32
6.4	Omassa työssä kehittyminen.....	33
6.5	Organisaation ilmapiirin vaikutus omaan työmotivaatioon.....	33
6.6	Esimiehen roolin vaikutus työmotivaatioon	34
6.7	Oman työmotivaation arviointi.....	35
7	Yhteenveto	36
7.1	Opinnäytetyön etiikka ja luotettavuus	38
	Lähteet.....	39
	Kuviot	42
	Liitteet	43

1 Johdanto

Motivaatio on vaativa organisaatiopsykologian osa-alue, mutta kuitenkin yksi mielenkiintoisimmasta, mitä tulee ihmisen käyttäytymisen tutkimiseen. Kautta aikojen muun muassa johtajat ja esimiehet ovat olleet erityisen kiinnostuneita, miten he voisivat vaikuttaa alaistensa työmotivaatioon. Motivaatio on dynaaminen prosessi. Siinä yhdistyvät sosiaalinen ympäristö, tunne- sekä järkiperäiset tekijät ja ihmisen persoonallisuus. On myös alettu tutkimaan, miten ihmisen arvot vaikuttavat motivaatioon. (Liukkonen ym. 2006, 10-11.)

Työntekijän motivaatio on organisaatiolle hyvin tärkeää, sillä sen avulla tehdään tuloksia. Lisääntyneet sairauspoissaolot uupumuksen takia ovat yritykselle kuluerä, eikä näin ollen yrityksessä ole riittävästi työntekijöitä tekemässä tulosta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, millainen vaikutus työmotivaatiolla on tekemiseen ja, mitkä asiat siihen vaikuttavat finanssialan yrityksessä. Tutkimus toteutettiin haastatteluiden avulla, johon valittiin henkilökunnasta kuusi haastateltavaa. Haastatteluiden perusteella oli tarkoitus selvittää, mitkä tekijät työmotivaatioon vaikuttavat ja, mitkä tekijät työmotivaatiota laskevat. Lisäksi selvitettiin, vaikuttavatko työvuodet henkilöstön työmotivaatiotasoon. Tavoitteena oli, että yhteistyökumppani saisi tietoa työntekijöidensä motivaatiotasosta ja voisi näitä tietoja käyttää muun muassa työntekijäkokemuksen tukemiseen ja kehittämiseen.

Opinnäytetyön yhteistyökumppanina toimi finanssialan yritys, joka on ollut toiminnassa jo yli 100 vuotta ja tällä hetkellä sillä on Suomessa yli neljä miljoonaa asiakasta. Vuonna 2019 päivitetyn yrityksen strategiassa yhdeksi painopisteeksi on nostettu erinomainen työntekijäkokemus. Muun muassa tämän tavoitteen saavuttamiseksi yritys on luonut uudenlaisen toimintamallin, jonka avulla halutaan vahvistaa työn merkityksellisyyttä sekä lisätä työhyvinvointia ja työn mielekkyyttä.

Ulkoista motivaatiota nostattavia tekijöitä ovat muun muassa tulospalkkiojärjestelmä. Jokaisella työntekijällä on tavoitteet, joiden mukaan palkkioita maksetaan. Lisäksi yritys saattaa palkita työntekijöitään näiden tavoitteiden ohella myös pikapalkkioilla esimerkiksi hyvästä työsuorituksesta. Myynnin lisäksi työntekijöiden palkkioihin vaikuttaa myös asiakaskokemus, joka on suuressa asemassa myös yrityksen strategiassa.

Työhyvinvoinnin osalta yritys tarjoaa työntekijöilleen vuosittain tietyn summan e-passille, jonka voi käyttää esimerkiksi erilaisiin liikuntapalveluihin. Tämän avulla työntekijöitä kannustetaan pitämään huolta omasta hyvinvoinnistaan myös työajan ulkopuolella. Hyvinvointiin liittyen yritys tarjoaa myös näyttöpäätelaseille avustusta, sillä suurin osa työajasta ollaan

tietokoneen äärellä, joka rasittaa silmiä suuresti. Myös fysioterapeutti käy organisaatiossa tarkistamassa työpisteet ja tarvittaessa määrää lisää esimerkiksi sähköpöytiä, jotta työpäivän aikana voi töitä tehdä myös seisaaltaan.

Kehityskeskusteluja yrityksessä käydään vuosittain oman lähiesimiehen kanssa. Näiden lisäksi pidetään viikoittain pidempi palaveri sekä joka aamu lyhyt tuokio, jossa käydään läpi päivän tapahtumat. Esimies käy myös joka kuukausi myyjien kanssa henkilökohtaisen myyntikeskustelun, jonka tavoitteena on käydä läpi myynnin tilanne ja jutella työtilanteesta, esimerkiksi onko jotain, mihin ei ole työssään tyytyväinen tai onko omalle esimiehelle palautetta.

Finanssialalla työskentelevät saattavat kokea stressiä ja uupumusta muun muassa kiireestä ja muutosvauhdista. Finanssiala kehittyy jatkuvasti ja muun muassa lisääntynyt digitalisaatio on muuttanut monia työtehtäviä erilaiseksi ja osaltaan myös kasvattanut työtaakkaa. Näiden lisäksi asioiden on tapahduttava melko nopeasti hyvän asiakaskokemuksen luomiseksi, sillä kilpailu alalla kiristyy vuosi vuodelta, eikä asiakkaita haluta menettää esimerkiksi hitauden vuoksi.

Opinnäytetyö rajattiin keskittymään ainoastaan henkilökuntaan, jotka valittiin yhden kaupungin yksiköstä. Opinnäytetyöllä pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin: Mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön työmotivaatioon ja mitkä tekijät työmotivaatiota laskevat.

2 Työmotivaatio käsitteenä

2.1 Motivaatio

Motivaatiotekijöitä, jotka rohkaisevat sekä kannustavat ihmisiä eteenpäin on hankala tunnistaa sekä itsessä, että oman työyhteisön jäsenissä. Se, miten sitoutuneita, määrätietoisia sekä innostuneita ihmiset ovat, riippuu suuresti motivaatiosta. (Leiviskä 2011, 49.) Sana motivaatio tulee latinankielisestä sanasta *movere* ja tarkoittaa liikkumista. Motivaatio merkitsee tilaa, mikä on motiivin aikaansaama. Motivaatiosta erotetaan vireys sekä suunta, jotka toimivat joko yksilön kokonaistilana tai toimintaa aikaansaavina prosesseina. (Ruohotie 1998, 36-37.)

Vireys tarkoittaa energiavoimaa ja siitä pohjautuu henkilön käyttäytyminen tietyllä tavalla. Suunta merkitsee toiminnan päämääräsuuntautuneisuutta eli henkilön käytös on suunnattu joltain tiettyä kohti. Systeemiorientoituminen taas tarkoittaa voimia, jotka pyörivät henkilön ja ympäristön ympärillä. Voimat vahvistavat tarpeen intensiteettiä sekä energiaa tai saavat luo- pumaan toiminnan suunnasta. (Ruohotie 1998, 36-37.)

Tarve tarkoittaa sisäistä epätasapainon tilaa, josta aiheutuu ihmisen toiminta tasapainoisen tilan löytämiseksi. Ihmisen suoriutumista sekä yrittämishalua ohjaavat inhimilliset tarpeet

sekä tarpeiden suhteellinen voimakkuus. Kun halutaan tuloksia esimerkiksi oppimisen suhteen, on itsearvostuksen tarve keskeistä. (Ruohotie 1998, 51.)

Frustraatioteoria kuvaa tarpeita. Teorian mukaan tyydytys johtaa tarpeen vähenemiseen ja näin frustraatio eli turhautuminen aiheuttaa tarpeen merkityksen kasvun. Tälle on myös esitetty vaihtoehtoista teoriaa, jonka mukaan ihmisellä on kolme kategorialla perustarpeille: toimeentulotarpeet, liittymistarpeet sekä kasvutarpeet. (Ruohotie 1998, 51.)

Näiden tarpeiden välillä vallitsee kiertokulku. Tarpeet, jotka ovat ylemmällä tasolla, muuttavat alemmalla tasolla olevat tarpeet tärkeämmiksi tyydytyksen puutteen vuoksi. Tämä on väliaikaista, sillä usein ihminen pyrkii uudelleen tyydyttämään ylemmällä tasolla olevat tarpeensa. Kun kasvutarve jää tyydyttämättä, ihminen pyrkii liittymistarpeiden tyydyttämiseen (frustraatio, regressio, hypoteesi). (Ruohotie 1998, 51.)

Ihmisen epäonnistuessa tavoitellessaan vähemmän konkreettisia tavoitteita, siirtyy hän tavoittelemaan konkreettisempia tavoitteita. Jos hän on kuitenkin ensin tyydyttänyt konkreettisemmat tarpeet, osa hänen toimintatarmostansa siirtyy vähemmän konkreettisten ja epävarmempien tavoitteiden saavuttamiseen (tyydytys, progressio, hypoteesi). Mitä enemmän ihminen on onnistunut tyydyttämään kasvutarpeitansa, sitä enemmän hän tavoittelee itsensä kehittämistä. (Ruohotie 1998, 52-53.)

2.2 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio on johdettavissa työympäristöstä ja on tietyllä tavalla ulkoapäin kontrolloitua eli silloin toiminnassa on lisänä jokin ulkoinen kontrollitekijä (Liukkonen ym. 2002, 110). Ulkoinen motivaatio aktivoituu, kun ihminen motivoituu ansaitsemastaan palkkiosta tai välttelee rangaistusta. Ulkoisen motivaation tekijät siis ohjaavat ihmistä joko saavuttamaan tai välttämään jotakin. (Differences of Extrinsic and Intrinsic Motivation.) Liukkonen ym. (2002,111) mukaan ulkoinen motivaatio on aktiiviteettia, johon ihminen osallistuu rangaistusten pelon, pakotteiden tai palkkioiden mukaan.

Ulkoisia motivaation tekijöitä ovat muun muassa palkka ja kannustus. Usein ulkoisen motivaation tekijät ovat organisaation välittämiä ja palkitsevat alemman asteen tarpeita, kuten yhteenkuuluvuutta tai ravinnon tarvetta. Ulkoinen motivaatio on riippuvainen ympäristöstä, sillä palkkiot välittävät joku muu kuin henkilö itse. Palkkiot ovat usein lyhyitä ja niiden tarpeita esiintyy useammin. (Ruohotie 1998, 38.) Organisaatioissa saatetaan pyrkiä hallitsemaan työntekijöiden tulosten tekemistä ulkoapäin ja tällöin työntekijöitä ei oteta yksilöinä huomioon. Ulkoiset motiivit saattavat toimia lyhyellä aikavälillä ja olla hyviä motivaattoreita, mutta pidemmällä aikavälillä tehokkaampi motivointi ovat sisäisen motivaation eri muodot. (Liukkonen ym. 2002, 111.)

Kun tekeminen lähtee henkilöstä itsestä ja sitä tehdään itsensä vuoksi, voidaan puhua sisäisestä motivaatiosta. Usein silloin motiiveina toimivat esimerkiksi ilo ja positiivinen suhtautuminen asioihin. (Liukkonen ym. 2002, 113.) Sisäisen motivaation tunne liittyy työn sisältöön, kuten monipuolisuuteen ja haasteellisuuteen. Sisäisen motivaation tekijät ovat henkilön itsensä välittämiä ja tyydyttävät ylemmän asteen, kuten itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeita. Sisäinen motivaatio tyydyttää tunteiden, esimerkiksi tyytyväisyyden välityksellä. Kun henkilö on sisäisesti motivoitunut, asettaa hän itselleen erilaisia odotuksia muun muassa onnistumisen suhteen. Ominaista sisäisesti motivoituneelle henkilölle ovat myös kärsivällisyys ja erilaiset haasteet. (Ruohotie 1998, 38.) Sisäinen motivaatio voidaan jakaa kolmeen osaan: tiedollisiin, suorituksiin ja taiteellisiin elämyksiin (Liukkonen ym. 2006, 84).

2.3 Ulkoisen ja sisäisen motivaation erot

Esimiehet saattavat huomata alaistensa motivaatioissa eroja. Osa työntekijöistä on todella motivoituneita itse työn tekoon, kun taas osaa työnteko ei niinkään kiinnosta muun, kuin esimerkiksi palkan takia. (Liukkonen ym. 2006, 87.) Selkeä ero ulkoisella ja sisäisellä motivaatiolla on, että sisäinen motivaatio syntyy sisältä päin ja ulkoinen motivaatio ulkoa päin. On myös havaittu, että motivaatioilla on eroja siinä, miten tehokkaasti ne saavat ihmisen käyttäytymään. (Differences of Extrinsic and Intrinsic Motivation.)

Joidenkin tutkimusten mukaan liiallinen ulkoinen palkitseminen sisäisesti palkitsevasta käytöksestä saattaa aiheuttaa sisäisen motivaation häviämistä. Tätä kutsutaan ylimääräytymisvaikutukseksi (overjustification effect). Esimerkkinä tästä on tutkimus, jossa lapset, jotka olivat jo ilmaisseet kiinnostuksena leluilla leikkimiseen, palkittiin lelulla. He kiinnostuivat esineestä vähemmän, kun heidät palkittiin ulkoisesti. Ulkoisia motivaation tekijöitä tulisi välttää tilanteissa, joissa henkilö pitää jo valmiiksi toimintaa palkitsevana. (Differences of Extrinsic and Intrinsic Motivation.)

Muita tyypillisiä eroja ulkoisen ja sisäisen motivaation välillä ovat muun muassa tavoitteet eri toimintojen välillä. Ulkoisesti motivoitunut urheilee voittaakseen palkintoja, kun taas sisäisesti motivoitunut urheilee nautinnon vuoksi. Ulkoisesti motivoitunut opiskelee saadakseen hyvän arvosanan, kun sisäisesti motivoitunut opiskelee mielenkiinnon vuoksi. (Differences of Extrinsic and Intrinsic Motivation.)

2.4 Motivaation kasvattaminen

Ihmiset unelmoivat paljon ja varmasti jokaisella on jokin haavekuva esimerkiksi omasta tulevaisuudesta. Unelmointi ja haaveilu pohjautuvat motivaatioon. Tätä voi kutsua niin sanotuksi uinuvaksi motivaatioksi. (Liukkonen ym. 2006, 207.)

Unelmien yläkäsitteenä toimivat strategiat, joiden sisälle rakennetaan konkreettisia tavoitteita. Tavoitteet toimivat niin sanottuina levähdyspaikkoina, jotka vievät pikkuhiljaa eteenpäin kohti unelmaa. Kun ihminen haaveilee jostakin isommasta, jota ei pysty heti saavuttamaan, auttavat tavoitteet tuomaan järjestystä sekä selkeyttä arkeen. Unelmien lomassa ihmiselle syntyy mielikuvia, millaisena hän esimerkiksi oman tulevaisuutensa näkee. Tämä puolestaan johtaa visioon, joka kertoo tulevaisuuden unelmasta. Visiolle tyypillistä on olla melko pysyvä ja napakka. Usein visioita on vain yksi, jonka avulla unelmasta luodaan tarpeeksi intohimoinen mielikuva. Mielikuva synnyttää mielihyvän tunteita, jotka johdattavat ihmistä toimimaan. (Liukkonen ym. 2006, 207-208.)

Kun ihminen tietää, mitä hän haluaa, syntyy motivaatiota. Selkeä visio kasvattaa motivaatiota entisestään, mutta mitä epäselkeämpi oma visio esimerkiksi tulevaisuudesta on, sitä vähemmän ihmiseltä löytyy motivaatiota tavoitella sitä. (Liukkonen ym. 2006, 208.)

Mielihyvän tunne merkitsee ihmisille paljon. Usein mielihyvällä viitataan hedoniseen mielihyvään, joka tarkoittaa muun muassa erilaisten positiivisten tunteiden ja kokemusten tuottamaa mielihyvää. Hedoninen mielihyvä on lyhytkestoista sekä jatkuakseen vaatii toistoja mielihyvää tuottavalle tekemiselle. (Pihlaja 2018, 39.)

Eudaimoninen mielihyvä on toinen mielihyvän lajeista ja siinä keskeistä on eläminen itse asettamien tavoitteiden ja merkityksellisyyksien mukaisesti. Tavoitteiden asettaminen sekä niiden saavuttaminen tuottavat siis eudainomista mielihyvää ja ovat kestoltaan pidempiä kuin esimerkiksi hedoninen mielihyvä. (Pihlaja 2018, 40.)

Tavoitteet vaikuttavat suuresti ihmisen käyttäytymiseen ja näin ollen myös hyvinvointiin. Kun sisäistä motivaatiota halutaan kasvattaa, on tavoitteiden asettaminen tähän tehokas keino. Esimerkiksi työyhteisöissä selkeiden tavoitteiden asettaminen kasvattaisi työmotivaatiota, kun työntekijä tietää selkeästi, mitä häneltä odotetaan ja mihin hänen on tarkoitus pyrkiä. Lisäksi se vaikuttaa työtehoon ja näin ollen tuottavuuteen. Tavoitteet niin sanotusti hallitsevat ihmistä eli saavat hänet menemään kohti asetettuja päämääriä. Erilaisissa tutkimuksissa on todettu tavoitteiden aktivoivan sekä fyysistä, että psyykkistä tilaa. (Liukkonen ym. 2006, 209-210.)

On olemassa erilaisia tavoitetyyppejä, joista ensimmäinen on **tulostavoite**. Se tarkoittaa lopputulokseen sisältyviä tavoitteita, joita työpaikoilla ovat esimerkiksi tietty myyntimäärä kuukauden aikana. Tuloksen saavuttamiseksi tavoitteiden on oltava realistisia ja saavutettavia, sillä esimerkiksi liian kovat tavoitteet verrattuna työntekijän rooliin saattavat laukaista vasta-reaktion. (Liukkonen ym. 2006, 211-212.)

Suoritustavoitteet liitetään suorituksen parantamiseen, jotka ajatellaan usein prosentteina. Joissakin työpaikoissa työyhteisö voi tavoitella esimerkiksi työtehon kasvua kahdella

prosentilla. Tällaisiin tavoitteisiin voidaan asettaa aikarajaksi kaksi kuukautta, jonka jälkeen mitataan, kuinka monta prosenttia työteho on kasvanut. Sekä lopputulos- että suoritustavoitteet liitetään määrällisiin tavoitteisiin. (Liukkonen ym. 2006, 212.)

Prosessitavoitteet ovat tavoitteita, jotka kuuluvat suoritusprosessiin. Tavoitteeksi voidaan asettaa esimerkiksi jonkin suoritustekniikan osaaminen mahdollisimman hyvin. Usein prosessitavoitteet liittyvät siihen, miten suoritus tehdään pääsemällä tietynlaiseen lopputulokseen. Prosessitavoitteiden mittaaminen on vaikeampaa, kuin tulos- ja suoritustavoitteiden mittaaminen, mutta kuitenkin ne ovat paremmin ihmisen omassa hallussa. Tämä johtuu siitä, että usein prosessitavoitteet ovat henkilökohtaisia, eikä koko työyhteisön yhteisiä. (Liukkonen ym. 2006, 212-213.)

2.5 Työmotivaatio

Työntekijän toiminnan käyttövoima on työmotivaatio. Työmotivaatio vaikuttaa sekä intensiteettiin, ponnistelun suuntaan, että keston. Lisäksi työmotivaatio vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin sekä innokkuuteen työtä kohtaan, että laatuun ja tuloksellisuuteen. Työmotivaation syntymiseen vaikuttavat monet asiat, kuten työntekijän ominaisuudet, monet yhteiskunnalliset tekijät ja työn ominaiset piirteet. (Sinokki 2017.)

Kun mietitään työmotivaation tärkeimpiä ominaisuuksia, nousevat ensimmäisenä esiin työntekijän kehittymishalu ja asenne työtä kohtaan, elämänhallinnan tunne ja tunneäly, ammatillinen minäkäsitys, hyvä ja terve itsetunto sekä mielenkiinnon kohteet. Lisäksi työntekijän elämänvaihe vaikuttaa siihen, millaiseksi kokee oman työnsä ja, millainen motivaatio työtä kohtaan on. (Sinokki 2017.)

Työntekijän ominaisuuksien ohella työmotivaatioon vaikuttavat myös organisaation ominaisuudet, kuten kustannustehokkuus, tuottavuus sekä toimivuus. Näihin asioihin kuitenkin vaikuttaa suuresti se, kuinka motivoituneita sen sisällä työskentelevät työntekijät ovat. Työyhteisön motivaatioon vaikuttaa työilmapiiri, joka ohjaa koko henkilöstön tavoitteita sekä toimintaa. Jokaisen työmotivaation kehittäminen lähtee suurimmaksi osaksi itsestä, mutta siihen voidaan myös osaksi vaikuttaa muun muassa kehittämällä henkilöstön työyhteisötaitoja ja työympäristöä sekä johtamista ja työn ominaisuuksia. (Sinokki 2017.)

Kun työyhteisö on toimiva, työskentely siellä on myönteistä ja keskittyntä, joustavaa sekä ennakoivaa. Myönteisesti motivoitunut työyhteisö välittyy se myös asiakkaille hyvänä asiakaskokemuksena sekä kollegoille mukavana ympäristönä työskennellä. Myönteisellä työilmapiirillä on vaikutuksia myös siihen, että henkilöstön vaihtuvuus vähenee ja uuden työvoiman rekrytointi helpottuu. Jokainen ihminen motivoituu eri asioita, mutta työmotivaatioon voidaan lisäksi vaikuttaa hyvillä johtamistaidoilla. Positiivisesti työmotivaatioon vaikuttavat muun

muassa hyvä resurssimäärä, innostuksen luominen työtä kohtaan, tasapuolisuus sekä oikeudenmukaisuus. (Sinokki 2017.)

Nykyajan työelämä on vaihtelevaa sekä nopeasti kehittyvää muun muassa digitalisaation ja erilaisten robottien käyttöönoton myötä. Kuitenkin edelleen työ on tulevaisuudessakin hyvinvoinnin perus lähtökota. Kun työntekijä voi hyvin ja on motivoitunut, hänen työskentelynsä on ahkeraa ja tuloksellista sekä vaikuttaa positiivisesti organisaation yrityskuvaan. (Sinokki 2017.)

2.6 Työilmapiirin vaikutus motivaatioon

Työilmapiirin voidaan ajatella olevan organisaation sisäinen ympäristö. Se vaikuttaa työntekijän asenteeseen, käytökseen sekä motivaatioon. Työilmapiiri on erottava tekijä, jota kuvailaan organisaation tiettyjen piirteiden valossa. Lisäksi työilmapiiri kuvastaa organisaation arvoja, normeja sekä asenteita. Työntekijöiden ja johtoryhmän lisäksi organisaation työilmapiiriin vaikuttavat strategia, organisatoriset ja historialliset tekijät sekä ulkoinen ympäristö. (Vikman 2015.)

Työyhteisöä voidaan pitää voimavarana työhyvinvoinnille sekä työmotivaatiolle. Huono työilmapiiri vie energiaa ja näin ollen myös työnteko kärsii. Kollegoista voi tulla loppuelämän ystäviä, vaikka työpaikka vaihtuisikin. Pitämällä huolta omasta työstä, olemalla avoin ja kohtelias, huomioimalla toisen ja olemalla kiinnostunut sekä tasapuolinen, pitää huolta omasta työilmapiiristä. (Hyvä työilmapiiri vahvistaa hyvinvointia.)

2.7 Sisäinen motivaatio yrityksessä

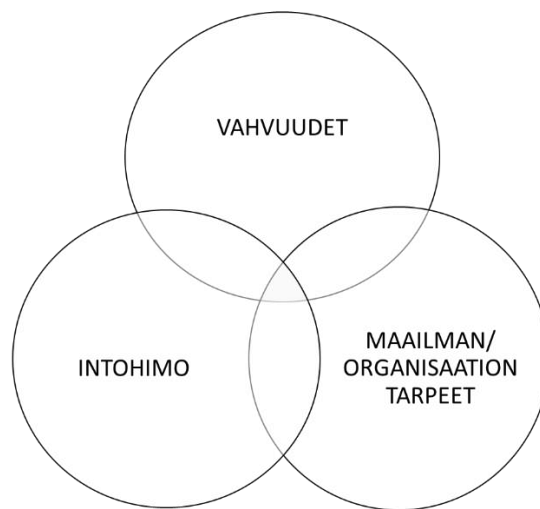
Usein sanotaan, että asenne ratkaisee. Osalle ihmisistä asenne on itsestäänselvä ja he kokevat omistavansa oikeanlaisen asenteen. Usein yrityksiin etsitään ihmisiä, joilla on hyvä asenne elämäänsä. Esimerkiksi uuden oppiminen vaatii tietynlaista asennetta. (Huhtala 2017, 19.)

Asenne ja osaaminen saatetaan helposti yhdistää yhdeksi kokonaisuudeksi. Kun ihmisellä on hyvä asenne, mutta vielä heikko osaaminen, on hänestä helppo kouluttaa tulevaisuuden ammattilainen. Kun taas asenne on huono, mutta osaaminen hyvä, henkilön kanssa saattaa olla hankala työskennellä, mutta tulosten kannalta hän on todella tärkeä osa yritystä. (Huhtala 2017- 20-21.)

Työyhteisössä monella on joko esimiehen tai itsensä toimesta tehty suunnitelma, mitä päivän aikana tulisi saada aikaiseksi. Kun päivän aikataulua katsoo, mieleen saattavat tulla kiire, kova työtahti ja motivaation taso. Kiireisinä päivinä saattaa tuntua, ettei saa mitään aikaiseksi, kun työtä on niin paljon. Tällöin työmotivaatio saattaa laskea ja pettymyksen tunne itseään kohtaa kalvaa mieltä. Aikaansaamiseen liittyy kuitenkin isona osana hyvinvointi ja tarpeellinen lepo, sillä ilman näitä, asioita ei saa aikaiseksi tai lopputulos ei ole toivottu.

Aikaansaaminen koostuu monesta asiasta, kuten intohimosta ja kiinnostuksen määrästä työtä kohtaan. Terve aikaansaaminen merkitsee tehtävistä suoriutumista käytettävissä olevan ajan aikana, kuitenkin laadullisesti ja oman jaksamisen puitteissa. (Huhtala 2017, 22-25.)

Sisäisesti työntekijät ovat peruspilari organisaation tuloksellisuudelle. Tällaisille organisaatiolle yhteistä ovat vuorovaikutuksellinen viestintä ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Sisäisen motivaation voidaan ajatella olevan kunnossa myös silloin, kun vahvuudet, intohimo sekä maailman tarve kohtaavat. (Ojanpää 2017.)



Kuva 1 Sisäinen motivaatio (mukaillen Ojanpää 2017)

Joku organisaatiossa ajattelee osaavansa työn, muttei kuitenkaan nauti työnteosta. Toinen työntekijä saattaa toteuttaa itseään tietynlaisella toiminnassa, mutta tämä ei kuitenkaan palvele organisaatiota. Ideaalissa tilanteessa työntekijä on kolmen ympyrän leikkauspisteessä. Motivaatiota työn tekoon ei kuitenkaan aina löydy, vaikka työ aluksi tuntuisikin mielekkäältä. Jokin pienikin epämiellyttävä asia työssä saattaa kuitenkin romuttaa motivaation ja tällöin tilanteesta tulisi puhua esimerkiksi oman esimiehen kanssa avoimesti. Pääsääntöisesti ihmisen ei kannata tehdä sellaista työtä, jossa ei viihdy. Työn osuus elämästä on todella suuri, joten jo sen kannalta ihmisen olisi hyvä löytää työ ja organisaatio, jossa suurin osa päivistä tuntuu mukavilta. (Ojanpää 2017.)

Aina kuitenkaan työtä ei voi valita mielekkyyden mukaan tai ihminen ei vain yksinkertaisesti tiedä, mitä elämässään haluaisi tehdä. Tärkeintä kuitenkin on, että ihminen tekee arjessaan sellaisia asioita, jotka saavat hänet hyvälle mielelle ja luovat onnistumisen tunteita. Kun löytää omat vahvuudet ja pääsee hyödyntämään niitä, vaikuttaa se positiivisesti omaan elämään. (Ojanpää 2017.)



Kuva 2 Motivaation kehitys (mukaillen Ojanpää 2017)

Viime vuosien aikana syntynyt käsite *flow* on yksi tunnetuimmista käsitteistä, jonka voi rinnastaa sisäiseen motivaatioon. Flow-sanassa yhdistyvät sekä sisäinen motivaatio, että haasteiden ja osaaminen tasapaino. Kun esimerkiksi oma työtehtävä on niin kiinnostava, että sen tekemisen ohella unohtuu kaikki ympärillä oleva, voidaan ihmisen sanoa olevan flow-tilassa. Siinä työntekijällä on vahva tunne tekemisestään ja siitä, että tekee sitä mikä häntä kiinnostaa ja hänen taitonsa ylettyvät tehtävän suorittamiseen. Lisäksi flow-tilaan vaikuttaa se, että on mahdollisuus tehdä työ alusta loppuun sekä saada palautetta ja kokea helppouden sekä hallinnan tunnetta. (Leiviskä 2011, 50.)

3 Motivaatioteoriat

3.1 Itsemääräämismotivaatio

Viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana, kun motivaatiota on tutkittu, itsemääräämismotivaatio on noussut yhdeksi käytetyimmistä viitekehyksistä. Teoria on toiminut yhtenä lähestymistapana, kun motivaatioita on käsitelty yleisen sekä soveltavan psykologian alueilla. (Liukkonen ym. 2006, 82.) Itsemääräämisteoriat on johdettu empiirisesti ihmisen persoonallisuudesta sekä motivaatiosta sosiaalisissa olosuhteissa ja se erottaa motivaation hallinnan sekä itsenäisyyden kannalta. Alun perin teoria lähti liikkeelle kokeista, joissa haluttiin tutkia ulkoisten palkkioiden vaikutuksia sisäisesti motivoituneeseen ihmiseen. (American Psychological Association. Self-determination theory.)

Kognitiivisen motivaation alkuvaiheen tutkimuksissa ihmisten ajateltiin kuuluvan joko sisäisesti motivoituneiden ryhmään tai ulkoisesti motivoituneiden ryhmään. Nykypäivänä nämä motivaatiot kuitenkin ajatellaan niin sanottuna jatkumona, jotka alkavat amotivaatiosta eli täydellisestä motivaation puuttumisesta. Motivaatiojatkumo rakentuu kuudesta ulottuvuudesta, jotka eroavat toisistaan autonomian eli itsemääräämisen määrällä. (Liukkonen ym. 2006, 82.)

Yksi ihmisen tärkeimmistä psykologisista tarpeista on ajateltu olevan juuri henkilökohtaiseen autonomiaan pyrkiminen sekä sen löytäminen. Tekeminen, joka tyydyttää itsemääräämisen

kokemuksia, tukee samalla kokonaisvaltaista hyvinvointia. Korkeimmillaan autonomia on sisäisessä motivaatiossa. (Liukkonen ym. 2006, 83.)

Parhaimmassa tapauksessa työympäristö tukee henkilön autonomisia tarpeita, joka tarkoittaa sitä, että tyytyväisyys työhön paranee. Pahimmassa tapauksessa työympäristö on liian kontrolloiva ja näin ollen tyytyväisyys ja motivaatio työtä kohtaan heikkenee huomattavasti. Tämän takia esimiesten rooli työympäristön havainnoinnissa sekä alaisten motivaation kartoituksessa on todella tärkeää. (Liukkonen ym. 2006, 83.)

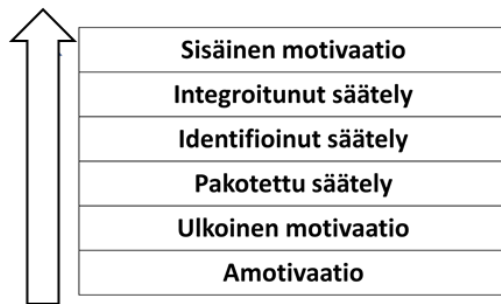
Epämotivoitunut työntekijä on niin sanotusti riskitekijä yritykselle, sillä silloin hän ei tunne paloa saavuttaa tavoitteita eikä näin ollen tee yritykselle tulosta. Myös henkinen hyvinvointi on alhainen ja voi pahimmillaan johtaa ylimääräisiin sairauspoissaoloihin. Amotivaatio näyttäytyy usein vastaan sanomisena sekä vain pakollisen työn tekemisenä. (Liukkonen ym. 2006, 83.)

Itsemääräytyminen voi näyttäytyä myös tietynlaisena tarpeena, jota henkilö tavoittelee niissä toiminnoissa, joihin tarttuu. Motivaatio nähdään laajana kognitiivisten ja sosiaalisten tekijöiden prosessina itsemääräämisteoriassa, kuin ulkoinen ja sisäinen motivaatiojatkumo. Itsemääräämisteoriassa on kolme tarvetta, joita ihminen tyydyttää ollessaan vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristön kanssa. (Liukkonen ym. 2006, 83-84.)

Koettu pätevyys merkitsee luottamusta henkilön omiin kykyihin. Kun henkilö kokee osaavansa työnsä ja kontrolloi työn lopputuloksia, kokee hän olevan pätevä työhönsä. (Liukkonen ym. 2006, 89.)

Koettu autonomia merkitsee sitä, missä puitteissa ihminen kokee mahdollisuuden valintojen tekemiselle. Esimerkiksi kuinka paljon hän kokee saavansa vaikuttaa työhönsä liittyviin päätöksiin. (Liukkonen ym., 2006, 89.)

Sosiaalinen yhteenkuuluvuuden tunne taas tarkoittaa henkilön sidettä esimerkiksi omaan työyhteisöönsä. Itsemääräämismotivaatioteoriassa ihminen on sidoksissa erilaisiin ryhmiin ja tämä on iso tekijä oman psyykkisen hyvinvoinnin kannalta. Kun työilmapiiri on hyvä ja tyydyttää työntekijän tarpeita, myös itsemääräämismotivaatio kasvaa. (Liukkonen ym. 2006, 89-90.)



Kuva 3 Itsemääräämismotivaatio (mukaillen Liukkonen ym. 2002, 111)

3.2 Maslowin motivaatioteoria

Abraham Maslow on teoreetikko, jonka tutkimus korosti kokonaisvaltaista näkemystä henkiin kasvuun tavoittelevasta sekä luovasta ihmisestä. Tavoitteenaan ihmisellä on mahdollisuuksien sekä omien kykyjen toteuttaminen. Motivaatioteorian mukaan ihmisellä olevat tarpeet luovat hierarkian. Tässä hierarkiassa eettisenä ihanteena sekä ylimpänä tavoitteena toimii itsensä toteuttamisen motiivi. (Rauramo 2008, 29.) Useimmiten Maslowin hierarkia esitellään pyramidin muotoisena, jonka alaosa kuvastaa perustarpeita ja yläosa monimutkaisempia tarpeita. Maslowin mukaan pyramidin korkeimmat tasot kuvastavat kasvun tarpeita, jotka eivät johdu jonkin asian puutteesta vaan enemmänkin halusta kasvattaa itseään. (Cherry 2019.)

Turvallisuus, rakkaus, itsensä toteuttaminen, arvostus sekä fysiologiset tarpeet ovat Maslowin mukaan viisi perustarvetta. Usein ihminen myös haluaa ylläpitää näiden tarpeiden taustalla vallitsevia olosuhteita. Perustarpeet ovat toisistaan riippuvaisia. Kun jokin tarpeista on miltei tyydytetty, nousee seuraava tarve niin sanotusti dominoimaan elämää. Tarpeet, jotka eivät ole ihmiselle niin merkityksellisiä, siirtyvät taaksepäin tai ne unohtuvat kokonaan. Tarve, joka sillä hetkellä on ihmiselle tärkein, ohjaa ihmisen käyttäytymistä, sillä jo aiemmin tyydytetyt tarpeet eivät ole enää aktiivisia motivaatiotekijöitä. (Rauramo 2008, 29.)

Maslowin motivaatioteorian mukaan **fysiset perustarpeet** ovat lähtöpiste. Perustarpeita ovat esimerkiksi nukkuminen, veden juominen, hengittäminen ja syöminen. Fysiologisista tarpeista mikä vain tarjoaa olosuhteet toisillekin tarpeille. Kun ihminen on nälkäinen, saattaa hän esimerkiksi vettä juomalla hallita nälän tunnetta. Jos kuitenkin moni perustarpeista jää tyydyttämättä, kuten nälän tyydyttäminen ja nukkuminen, tarpeet väistyvät. Liian nälkäinen tai väsynyt ihminen ei pysty toimimaan, ennen kuin on tyydyttänyt nämä tarpeet. (Rauramo 2008, 30.)

Kun esimerkiksi unen puute on tyydytetty, tulevat muut perustarpeet hallitsevaan asemaan. Lopulta kun kaikki tarpeet on tyydytetty, astuu esiin taas korkeampi tarve, jota kutsutaan suhteellisesti järjestäytyneeksi tarpeiden hierarkiaksi. Tarpeiden tyydytys on tärkeää

motivaatioteorian kannalta, sillä se vapauttaa organismin voimavaroja kohti sosiaalisempia tarpeita. (Rauramo 2008, 30.)

Turvallisuuden tarve on toinen porras Maslowin tarvehierarkiassa. Turvallisuuden tarpeeseen sisältyvät muun muassa työ ja toimeentulo, terveys sekä omaisuus. Tarve turvallisuuden tunteeseen liittyy pysyvyyden sekä tasapainon säilymiseen kriisinkin keskellä. Tarpeet ovat usein psykologisia ja koskettavat ihmistä yhteiskunnassa, perheessä tai työyhteisössä. Myös tässä esiintyy yksilöiden väliset erot, sillä jokaisella ihmisellä on oma käsitys turvallisuudesta sekä turvattomuudesta. Turvattomuuden tunne voidaan jakaa muun muassa taloudelliseen, henkilohtaiseen ja poliittiseen tunteeseen turvattomuudesta. (Rauramo 2008, 31.)

Sosiaalisuus liittyy vahvasti kolmanteen hierarkian tasoon sisältäen **tunnepohjaiset tunteet**. Kun fysiologiset sekä turvallisuuden tarpeet on tyydytetty ainakin osittain, tarve esimerkiksi rakkauteen ja läheisyyteen aktivoituvat. Muun muassa rakkauden tarve sisältää toisen rakastamista ja sen vastaanottamista. (Rauramo 2008, 31.)

Tarvehierarkiassa neljäs porras on **arvostuksen tarve**. Ihmiset tarvitsevat sekä itsekunnioitusta, että toisilta saatua arvostusta Maslowin teorian mukaan. Arvostuksen tarve jaetaan kahteen tasoon, josta alempi sisältää kunnioituksen ja kuuluisuuden. Ylempi taso sisältää saavutukset, itsetunnon ja kompetenssin. Maslowin mukaan yksilö haluaa kehittää itseään jatkuvasti ja haastaa esimerkiksi ympäristöään. (Rauramo 2008, 32.)

Tarvetta vakaaseen sekä korkeaan itsearvostukseen ja kunnioitukseen löytyy Maslowin mukaan jokaiselta terveeltä ihmiseltä. Tämän lisäksi ihminen kaipaa myös toisen ihmisen osoittama arvostusta. Itsearvostuksen osa-alueisiin kuuluvat esimerkiksi tavoitteiden saavuttaminen, kunnioitus sekä vapauden tunne. Näiden lisäksi ihminen haluaa tuntea itsensä tärkeäksi ja tunnetuksi sekä saavuttaa mainetta. (Rauramo 2008, 32.)

Tarvehierarkian viides porras on **itsensä toteuttaminen**. Edellä mainittujen tarpeiden täyttyamisen lisäksi ihminen haluaa päästä hyödyntämään koko olemassa olevaa potentiaaliaan ja saavuttaa unelmansa. Itsensä toteuttaminen jaetaan esteettisiin ja älyllisiin tarpeisiin. Tarve pohjautuu ihmisen haluun ylittää rajojaan, oivaltaa ja oppia uutta sekä kehittyä ihmisenä. (Rauramo 2008, 32-33.)

Kaikkien tarpeiden tyydyttämisen jälkeen, ihmisen koetaan olevan luovimmillaan sekä terveimmillään. Maslow kuvaa itsensä toteuttavia ihmisiä muun muassa ihaileviksi ja tosiasioita arvostavaksi. Lisäksi he ovat Maslowin mukaan spontaaneja, ennakkoluulottomia sekä tuntevat läheisyyttä toisia ihmisiä kohtaan. (Rauramo 2008, 33.)



Kuva 4 Ihmisen perustarpeet (mukailten Maslowin tarvehierarkia 2012)

3.3 Motivaation tutkiminen

Tutkijoiden haasteena on motivaatioteorioiden kehittymisestä alkaen olleet motivaation mittaaminen sekä mittaamismenetelmien kehittäminen. Koska motivaatio on subjektiivinen kokemus, on sitä vaikea mitata sekä ymmärtää testimenetelmien perusteella. Motivaation mittaamisessa käytetään erilaisia menetelmiä ja muun muassa projektiivisilla testeillä pyritään löytämään alitajuisia tavoitteita sekä motiiveja. Nämä projektiiviset testit ovat osa tiedostamattomien mielen osien tunnistamista ja sen vuoksi vaativat pitkän kouluttautumisen ja käytännön kokemuksia. (Liukkonen ym. 2002, 301.)

Käytetyimpiä projektiivisiä testejä ovat TAT-kuvakertomustesti sekä Rorschach-musteläikkätesti. TAT-testissä tutkittavalle näytetään erilaisia kuvia, joiden tarinan tutkittava kertoo tutkijalle. Rorschach-testissä tutkittavalle näytetään musteläikkiä, joiden merkityksen he kertovat tutkijalle. Näiden menetelmien lisäksi motivaation mittaamiselle on kehitelty myös muita menetelmiä, joissa tutkittava listaa tärkeitä elämäntavoitteitaan. Tällaiset menetelmät perustuvat tutkittavan omakohtaisiin elämäntavoitteisiin sekä pyrkimyksiin ja ne ovat laadullisia menetelmiä siksi, että tutkittavat saavat vapaasti tuottaa sekä kuvailla itselle tärkeitä tavoitteita. (Liukkonen ym. 2002, 301.)

Lisäksi erilaisia itsearviointimenetelmiä on kehitetty motivaation kartoittamiseen. Liukkoson ja Jaakkolan validoima Työpaikan motivaatioilmasto -kysely (TMIK) on suomalaisen työelämään luotu työmotivaatiomittari. Motivaatiokokemus on yksilöllinen ja sen takia motivaation mittaaminen itsearviointimenetelmien avulla on hankalaa. Yksilön motivaation selittämiseksi suositellaan käyttämään laadullisia tutkimusmenetelmiä, sillä näin saadaan motivaatiokokemuksen subjektiivinen luonne esiin. (Liukkonen ym. 2002, 302.)

4 Työmotivaation edesauttaminen

Monet nykyajan työyhteisöt ovat ottaneet käyttöönsä kehityskeskustelut. Ne ovat oiva tapa sekä kehittää, että tukea työntekijää ja hänen suorituksiaan. Kehityskeskusteluita ei järjestetä kovin usein vaan niillä saattaa olla esimerkiksi vuodenkin väli, joskus jopa pidempikin. Noin 72 prosenttia yrityksistä järjestää kehityskeskustelut kerran vuodessa Society of Human Resource Managementin teettämän tutkimuksen mukaan. Noin 98 prosenttia samassa tutkimuksessa vastanneista työntekijöistä olivat tyytymättömiä työnantajalleen suorituksen johtamisesta. Työntekijät, joille esimies järjesti säännöllisesti keskusteluita ja tapaamisia, olivat kolme kertaa tyytyväisempiä työhönsä. (Toimiva kehityskeskustelu 2018.)

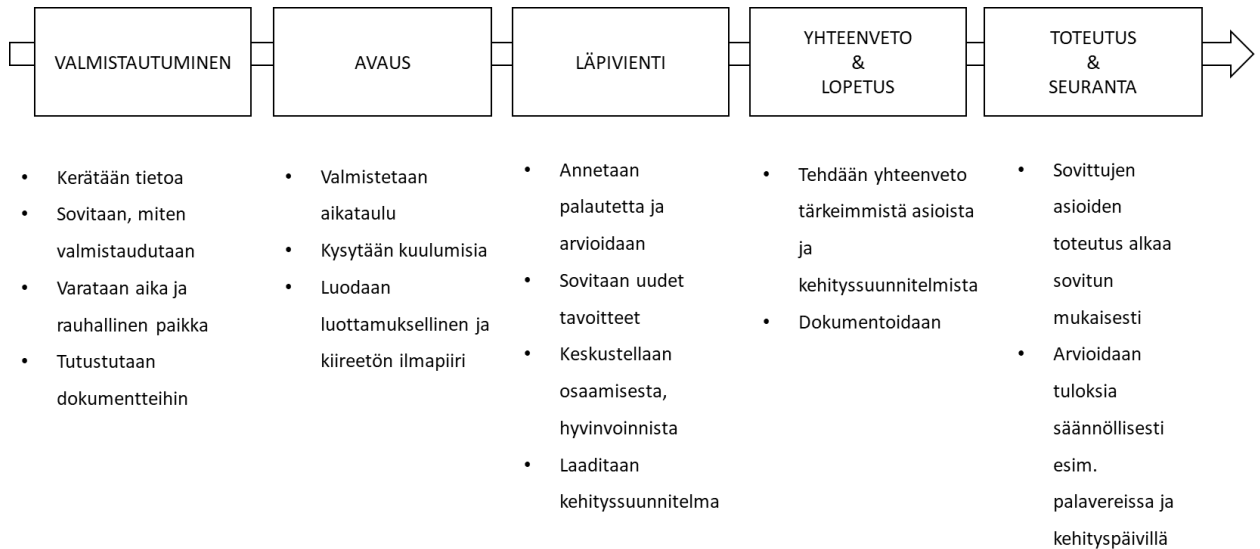
Hyvä kehityskeskustelu on johdonmukainen ja yksilöllinen. Johdonmukaisuus on tärkeää varsinkin harvoin järjestettävissä keskusteluissa, sillä esimerkiksi vuodessa ehtii tapahtumaan paljon asioita ja moni asia ehtii muuttumaan. Yksilöllisyyden tärkeys taas korostuu siinä, että jokainen työntekijä on omanlainen persoona ja jokaiselle on järjestettävä henkilökohtaisten tarpeiden mukainen keskustelu. (Toimiva kehityskeskustelu 2018.)

Keskustelu- sekä vuoropuhelutaidot korostuvat kehityskeskusteluissa, sillä sekä työnantajan, että -tekijän on aidosti kuunneltava toisen osapuolen ajatuksia ja toiveita sekä oltava tilanteessa läsnä. Lisäksi kehityskeskustelussa kummallakin osapuolella on oikeus johtaa keskustelua ja antaa palautetta puolin ja toisin. Usein kehityskeskustelut viittaavat tulevaisuuteen ja toimivat niin sanottuna uudistuksen lähtökohtana. Tarkoituksena on, että työntekijä ymmärtää ja tunnistaa saavutettavissa olevan tavoitetaso, jolle pyrkii kehittämällä osaamistaan. Uusiin tavoitteisiin olisi hyvä johdatella työntekijää huomioimalla kannustavasti aiemmat saavutukset ja onnistumiset. (Toimiva kehityskeskustelu 2018.)

Aiemmin todettu kerran vuodessa järjestettävä kehityskeskustelu on suosituin aikaväli, mutta osa organisaatioista on ottanut käyttöön ketteräksi kutsutun keskustelukulttuurin. Tämä tarkoittaa sitä, että keskusteluita pidetään useammin, kuin kerran vuodessa. Osassa organisaatioita keskusteluita saatetaan järjestää jopa viikoittain, mutta usein ne ovat melko lyhytkeskoisia. (Toimiva kehityskeskustelu 2018.)

Ketterän keskustelukulttuurin etuja ovat muun muassa esimiehelle se, että hän tietää tarkkaan, millä tasolla työntekijä on ja mitä hänellä niin sanotusti on meneillään. Hän tietää työntekijän tehtävät ja pystyy tarjoamaan niihin apua. Lisäksi usein järjestettävät keskustelut eivät edellytä kovin suuria ennakkovalmisteluita. Henkilöstöosastolle ketterämpi keskustelukulttuuri tarjoaa jatkuvaa tietoa henkilöstön työhyvinvoinnista. Työntekijän ja esimiehen säännöllinen kohtaaminen takaavat sen, että hr-tiimin ei ole tarpeen jatkuvasti seurata, onko kehityskeskusteluita pidetty vai ei. Näin myös keskusteluista tulee osa arkea. (Toimiva kehityskeskustelu 2018.)

Työntekijät hyötyvät ketterästä toimintatavasta saamalla palautetta ja tukea useammin. Työntekijät saattavat kuulla esimerkiksi kiitos-sanaa useammin, kuin kerran vuodessa. Lisäksi ongelmatilanteet ovat helpommin korjattavissa, kun tapaamisia on useammin. (Toimiva kehityskeskustelu 2018.)



Kuva 5 Kehityskeskustelun vaiheet (mukaillen Hyppänen 2017)

Osalle kehityskeskustelut saattavat tuntua vanhanaikaisilta ja hyödyttömiltä. Myös valmistautuminen keskusteluun saattaa uupua. Työterveyspsykologi Heli Hannonen sanoo kehityskeskustelun olevan edelleen yksi johtamisen työkaluista. Sekä kehityskeskusteluilla, että muillakin johtamisen työvälineillä on hyviä ja huonoja puolia. Hannosen mukaan huonot puolet saattavat olla usein yhteydessä pitkäaikaisempaan tyytymättömyyteen muun muassa huonon työilmapiirin tai johtamisen takia. (Heikkinen, J. Työterveyslaitos.)

Hannonen korostaa, että jokaisen organisaation tulisi muokata kehityskeskusteluista omanlainen ja sopiva organisaation tarpeisiin. Muun muassa toimiala ja työnluonne vaikuttavat siihen, millainen kehityskeskustelu organisaatiolle sopii. Lisäksi on tärkeää, että kehityskeskusteluiden ohella organisaatiossa on koko ajan avoin ilmapiiri palautteen saamiselle ja antamiselle. (Heikkinen, J. Työterveyslaitos.)

4.1 Motivoiva johtaminen

Motivoinnista puhuttaessa sekä työntekijän, että esimiehen on otettava vastuuta. Motivointi ei ole vain toisen osapuolen tehtävänä. Motivoituminen lähtee jokaisesta itsestään. Jotkin ulkoiset tekijät kuten raha saattavat motivoida ihmistä, mutta loppupeleissä ihmisen on haluttava motivoitua. Kun mietitään esimiehen roolia alaisensa motivoinnissa, täytyy hänen näyttää esimerkkiä olemalla itse motivoitunut työhönsä. Esimiehen ollessa roolimallina muille, täytyy hänen asettaa vastuulliselle käyttäytymiselle sekä itselleen melko korkeat

vaatimukset. Esimiehen tulee ymmärtää, että työyhteisö sekä seuraa häntä ja hänen käytöstään, että ottavat mallia ja vaikutteita hänestä. (Lehtinen 2016.)

Motivoiva johtaja omaa viisi ominaisuutta, joilla erottuu motivoivaksi. Motivoivalla johtajalla on selkeä visio, jonka avulla hän osaa katsoa tulevaisuuteen ja löytämään siellä olevia mahdollisuuksia muun muassa alaisensa kehittämiseksi sekä innostaa työntekijöitä saavuttamaan enemmän. Lisäksi päivittäisistä kiireistä huolimatta motivoiva johtaja näkee kokonaisuuden, jonka avulla huolehtii päivittäin alaisistaan. (Lehtinen 2016.)

Motivoiva johtaja on suoraskäinen. Suoraskäisyys tarkoittaa rehellisyyttä joka tilanteessa. Suoraskäinen johtaja ei myös tee kompromisseja, jos kyseiset asiat ovat faktatietoa. Suoraskäinen johtaja tunnistaa omat virheensä sekä puutteet ja kehittää itseään näiden osalta. Lisäksi suoraskäisyys tarkoittaa sitä, ettei hän aiheuta riitoja osapuolten välille ja yrittää saada muut kunnioittamaan toisiaan. (Lehtinen 2016.)

Erottuva ominaisuus on rohkeus, joka näkyy johtajan toiminnassa ja puheissa. Rohkeuden avulla saadaan aikaan onnistumisia ja menestymistä. Visiota tavoitellessa tielle sattuu aina erilaisia esteitä ja mutkia, mutta rohkea johtaja ei lannistu vaan onnistuu raivaamaan tiensä perille. (Lehtinen 2016.)

Realistisuus on neljäs motivoivan johtajan ominaispiirteistä. Realistinen johtaja ei näe tilanteita sellaisena kuin haluaisi ne nähdä, vaan sellaisina kuin ovat. Viides piirre on vastuun hyväksyminen sekä ymmärtäminen. Välillä tilanteet vaativat suuria ja vaikeita päätöksiä, jotka johtavat joko onnistumisiin tai epäonnistumisiin. Jonkun asian epäonnistuessa johtaja ottaa itse asiasta vastuun, eikä kaada sitä muiden niskaan. Onnistumisista taas iloitaan joukolla. Vastuunkantamista on vaikea kehittää ja lisäksi se vaatii hyvää rohkeutta ja itsetuntoa. (Lehtinen 2016.)

Ulkoisten motivaatiotekijöiden ollessa tärkeitä, vielä tärkeämmäksi tekijäksi nousevat sisäisen motivaation tekijät, sillä kuten todettu, motivaatio lähtee ihmisen sisältä. Organisaation työntekijät arvostavat johtajaa, joka käytöksellään energisoi työntekijöitä luomalla positivistista energiaa sekä intoa työyhteisöön. Johtaja ymmärtää myös työntekijöiden arvokkuuden ja näin ollen asettaa heidät kaiken edelle. Hän myös ymmärtää viestinnän tärkeyden, eikä tarkoituksella jätä työntekijöitä asioista pimentoon. Motivoiva johtaja kannustaa muun muassa ratkaisujen löytämiseen itsenäisesti niin, että hän itse ei puutu jokaiseen ongelmaan. Johtaja toimii alaisilleen valmentajana, joka rohkaisee ja auttaa eteenpäin luoden samalla jokaisesta tasavertaisen. Johtajan rooli ei perustu asemaan vaan kokemukseen sekä ammattitaitoon. (Lehtinen 2016.)

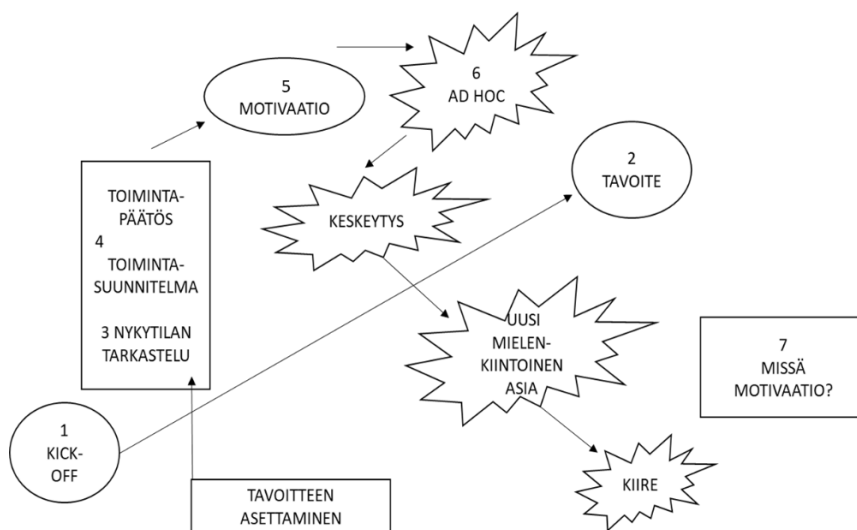
Organisaatiossa on oltava asioita, jotka motivoivat jokaista yksilöä heidän omalla tavallaan. Työn on oltava tarpeeksi haastavaa, tavoitteiden kuitenkin ollessa saavutettavissa. Tämän

lisäksi työstä tulee saada palautetta usein. Uteliaisuus herättelee monien aisteja ja myös työelämässä uteliaisuus on tärkeää. Työntekijän pitää saada kokea mielenkiintoa työtään kohtaan ja työn on tarkoitus saada ihminen kehittämään itseään. Monia ihmisiä mietityttää oma kohtalo ja tämä pätee myös työelämässä. Ihmiset tarvitsevat syy-seuraussuhteita ja he haluavat kokea työllään olevan merkitys. (Lehtinen 2016.)

Haaveet ja unelmat ovat monella päivittäin mielessä, jotka arkisten asioiden lisäksi saattavat liittyä myös omaan työhön. Esimerkiksi uralla etenemisen ja kehittymisen mahdollisuus lisäävät työntekijän motivaatiota saavutella unelmiaan. Terveellä tasolla oleva kilpailu on myös yksi motivaatiotekijä organisaatiossa. Toisen onnistuessa oma motivaatio kovempaa yrittämislle kasvaa entisestään. Lisäksi yhteistyö ja toisen auttaminen omien tavoitteiden saavuttamisessa motivoi. Myös erilaiset tunnustukset omalta esimieheltä lämmittävät mieltä ja motivoivat yrittämään vielä enemmän. (Lehtinen 2016.)

4.2 Volitio ja motivaatio

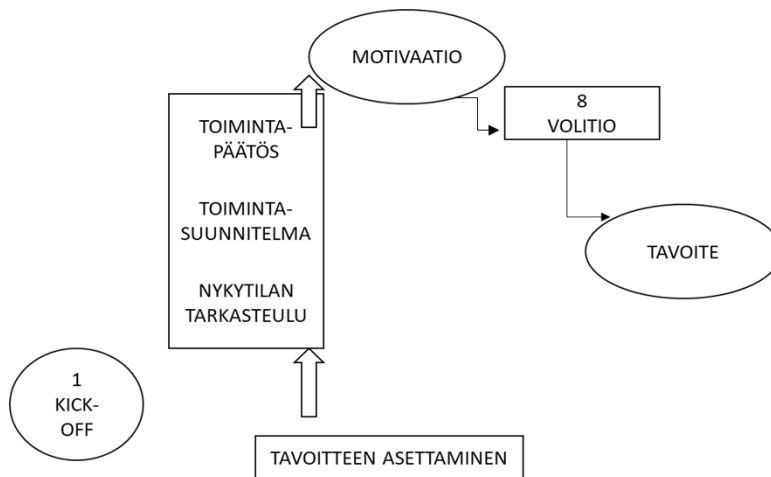
Organisaatioissa saatetaan joskus törmätä ongelmaan, että alun into lopahtaa jo ennen kuin projekti on ehtinyt alkamaan. Kyseessä ei kuitenkaan välttämättä ole motivaation puute vaan sitoutuminen sekä työskentelytaito. Työelämässä saattaa tulla vastaan projekteja, jotka ovat mielenkiintoisempia kuin toiset ja tällöin saattaa ohittaa vähemmän mielenkiintoiset tehtävät. Kaikki projektit on kuitenkin hoidettava, joten tämä saattaa johtaa työtaakan ja stressin kasvuun. Kun työpaikalla on kiire ja työtehtävät tuntuvat olevan sekaisin, hallinnan tunne katoaa, eikä työntekijä enää kykene esimerkiksi ratkaisuihin, joihin taidot normaalisti riittäisivät. (Parppei 2018, 28-29.)



Kuva 6 Motivaation häviäminen (mukaillen Parppei 2018, 30)

Kuvassa kahdeksan on kuvailtu sitä, mihin motivaatio häviää ja mitä tapahtuu, kun arki kohtaa kiireen esimerkiksi työprojektissa. Kick-off vaiheessa asetetaan yhteinen tavoite, jonka jälkeen laaditaan muun muassa toimintasuunnitelma tavoitteen saavuttamiseksi. Asiat hyväksytään yhteisesti sekä lyödään lukkoon ja on aika aloittaa työskentely. Vielä tässä kohtaa motivaatio usein on korkealla tasolla. Projektin edetessä eteen sattuu keskeytyksiä, väliaikaistilanteita sekä uusia, jopa mielenkiintoisempia asioita. (Parpei 2018, 30.)

Tällöin nykyisen projektin teko saattaa alkaa kärsiä ja tavoitteet esimerkiksi aikataulussa pysymiseen rakoilla. Kiire ja hallitsematon tunne työtehtävistä nousee pinnalle, joka osaltaan vähentää innostusta projektin loppuunsaattamiseksi. Kuukausien aikana uusi työprojekti hukkuu vanhojen joukkoon, ja päivät saattavat täytyä epäolennaisista asioista. Motivaatio ei kuitenkaan ole hävinnyt, sillä prosessi tavoitteellisesti työskentelyyn on muuttanut muotoaan. (Parpei 2018, 31.)



Kuva 7 Tavoitteiden saavuttaminen volition avulla (mukaillen Parpei 2018, 31)

Työskentely tavoitteellisesti on kaksivaiheinen prosessi, jonka ensimmäisessä vaiheessa motivaatio on innostuksen mielentila. Kun toimintatavat tavoitteen saavuttamiseksi on tehty, siirrytään toimeenpanovaiheeseen, joka edellyttää volitiota eli taitoa toimeenpanoon. Volitiolla varmistetaan, että tavoitteen saavuttamista estävät sekä sisäiset että ulkoiset tekijät minimoidaan. Tällä pyritään siihen, että työvire ja keskittyminen projektiin pysyy hyvällä tasolla koko projektin ajan. (Parpei 2018, 32.)

Motivaatio merkitsee mielentilaa, joka ei synnytä tekemistä. Motivaation avulla siis ei saavuteta tavoitteita niin kuin usein luullaan. Tavoitteiden sekä tulosten saavuttaminen vaatii toimeenpanoa ja sen ylläpitämistä niin kauan, että päämäärä on saavutettu ja tätä kutsutaan volitioksi. Usein motivaation ylläpidosta puhutaan virheellisesti esimerkiksi organisaatioissa, kun on saatettu tarkoittaa tavoitteiden saavuttamisen työvirettä, jossa motivaatio on yksi

osatekijöistä. Osalta työntekijöistä saattaa puuttua työmotivaatio kokonaan, mutta suurimmaksi osaksi on kyse toimeenpanotaidon puutteesta. (Parppei 2018, 32.)

Motivaation on aiemmin luultu olevan lähtökohta tavoitteelliselle toiminnalle, mutta ajansaatossa tutkimukset ovat onnistuneet erottelemaan kaksi eri vaihetta tavoitteen saavuttamiseen. Motivaation ja toimeenpanotaidon ero korostuu vahvasti silloin, kun motivoituneet ja selkeät tavoitteet valinneet henkilöt kohtaavat ongelmia tavoitteen saavuttamisessa. (Parppei 2018, 35.)

Narziss Ach on saksalainen psykologi, joka vuonna 1910 kehitti teorian, jonka avulla erotti motivaation ja toimeenpanotaidon toisistaan. Kuitenkin toimeenpanotaito nousi vasta vuonna 1980 laajempaan tietoisuuteen, kun Julius Kuhl ja Heinz Heckhausen kehittivät perustan nykyiselle volitiotutkimukselle. Kuhl kehitti Achin volitioteoriaa sekä avasi prosessit ja rakenteet automatisoituneiksi toimintamalleiksi, joita nykypäivänä kutsutaan toiminnan kontrollieiksi. Sekä Heckhausen, että Kuhl perustivat toiminnankontrolliteorian, jossa tavoitteellinen työskentely jaetaan toimintapäätöksen suhteen kahteen eri vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat toimintapäätöstä edeltävä vaihe ja toimintapäätöksen jälkeinen vaihe. Tästä syntyi se, että toimintapäätöksen edeltävää vaihetta on alettu kutsua motivaatioksi ja volitioksi toimintapäätöksen jälkeistä tilaa. (Parppei 2018, 35-36.)

4.3 Työhyvinvointi

Työelämän laadusta sekä työhyvinvoinnista on viime vuosina oltu huolissaan ja asiat ovat nousseet yleiseksi puheenaiheeksi. Nykyinen työelämä kuormittaa monin eri tavoin. Nämä kuormittavat tekijät vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin negatiivisesti. Vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa kiire, jatkuva muutos sekä vapaa-ajan ja työajan rajan hämärtyminen. Työhyvinvointi tarkoittaa kokonaisvaltaista kokemusta, johon kuuluvat tyytyväisyys sekä myönteinen asenne elämään. Lisäksi itsensä hyväksyminen vaikuttaa sekä työ- että yleiseen hyvinvointiin laajasti. (Vesterinen 2006, 7.)

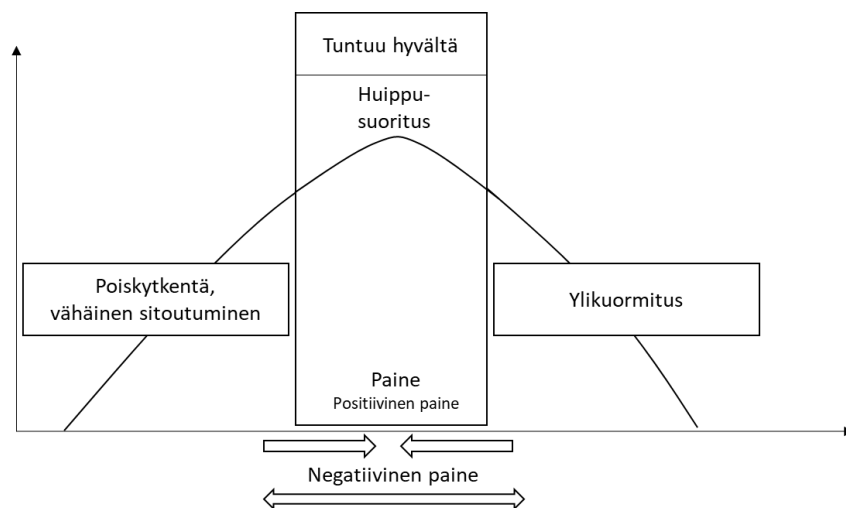
Työuupumus tarkoittaa stressioireyhtymää, joka kehittyy työssä pikkuhiljaa. Oireina työuupumuksessa esiintyvät fyysinen sekä henkinen väsymys, motivaation hiipuminen työtä kohtaan sekä työhön liittyvän itsetunnon lasku. (Vesterinen 2006, 81.)

Työuupumukseen johtavat monet eri syyt. Yksi syy uupumiselle on esimerkiksi liiallisten paineiden ja tavoitteiden asettaminen. Kun tavoitteita ei saavutetakaan halutulla tavalla, henkilö ikään kuin masentuu ja pettyy itseensä. Pettymyksen tunne aiheuttaa pikkuhiljaa kasvavaa stressiä ihmisen sisällä, kuten onko tarpeeksi hyvä ja riittäkö omassa työyhteisössä, kun epäonnistui omissa tavoitteissa. Muiden ympärillä tapahtuvat onnistumiset saattavat lisätä omia pettymyksen tunteita. (Vesterinen 2006, 81.)

4.3.1 Työstä aiheutuva stressi

Monelle syntyy työstään erilaisia paineita ja sitä kautta stressiä. Työhyvinvointia haastava tilanne mielletään usein positiiviseksi, sillä paineen synnyttämisen ohessa on se lisäksi psykologisesti tervettä ja usein kehittää työntekijää. Työhyvinvointia heikentävä paine taas saattaa aiheuttaa esteitä erilaisten saavutusten eteen. (Manka 2016, 174.)

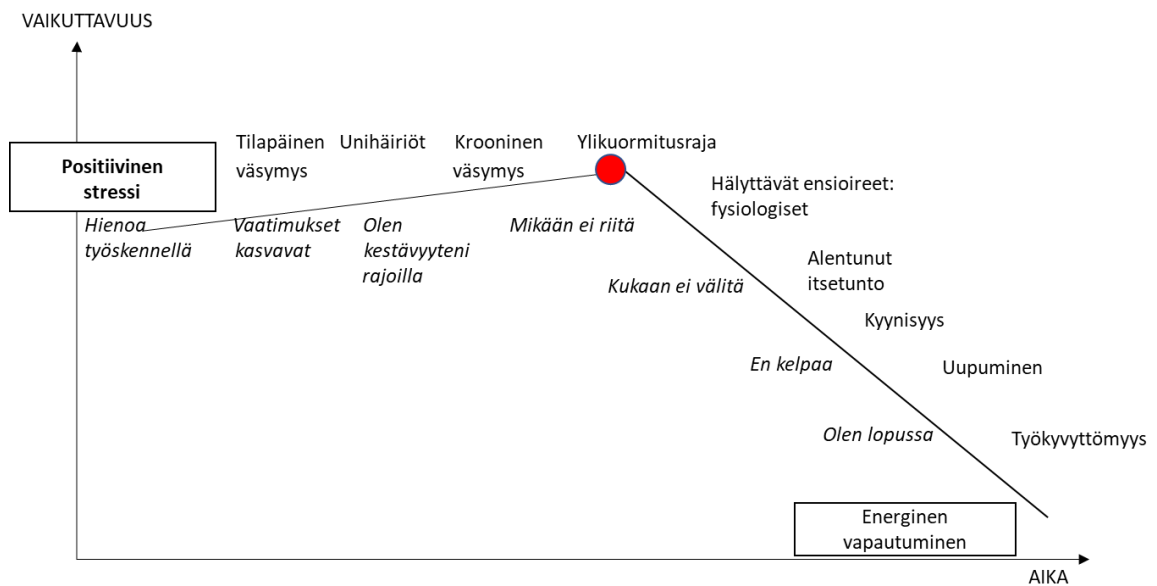
Erityyppisten paineiden ja stressitekijöiden tunnistaminen on tärkeää, jotta heikentävä paine ei vaikuttaisi negatiivisesti työsuoritukseen ja vie voimia työnteosta. Sekä haastava että heikentävä paine ovat sidoksissa kuormittuneisuuteen. Kuitenkin jos työntekijä koee työnsä voimavarojen, vaatimusten sekä tuen olevan tasapainossa, osaa työntekijä käsitellä erilaisia paineita ja näin ollen myös hyötyä niistä. Sopivassa suhteessa paine tuottaa positiivisia työsuorituksia sekä hyvinvointia. Negatiivinen paine saattaa aiheuttaa stressiä tai jopa työuupumusta. (Manka 2016, 174-175.)



Kuva 8 Suorituskyvyn ja paineen yhtälö (mukaillen Manka 2016, 175)

Jos esimerkiksi työ aiheuttaa pitkään kuormittavuutta työntekijälle, aiheuttaa se muun muassa hormonitoiminnan muutoksia ja näin ollen vaikuttaa tunnetasoon negatiivisesti. Henkilö ei välttämättä tiedosta negatiivista stressiä itse, vaan alkaa oireilemaan pikkuhiljaa ollessaan ylikuormitusrajalla. Tämä näkyy esimerkiksi sillä, että työssään ei saavuta haluamiaan tuloksia. Kun stressi on positiivista, myös työ on tuloksellista. (Manka 2016, 175-176.)

Negatiivisen stressin jatkuessa pitkään, myös uniongelmat lisääntyvät. Kun uni katkonaista ja yöunet lyhyitä, ihminen muuttuu ärsyyntyneeksi ja esimerkiksi pinna saattaa palaa herkemmin. Myös sydämentykytykset ja päänsärky saattavat olla yksi oire negatiivisesta stressistä. Kaiken tämän lisäksi muisti pätkii, sillä työmuistin kapasiteetti pienenee. (Manka 2016, 176.)



Kuva 9 Negatiivisen stressin vaikutukset hyvinvointiin (mukaillen Manka 2016, 177)

4.3.2 Esimiehen rooli työhyvinvoinnissa

Lähtökohta hyvälle esimiestyölle on se, että esimies osaa arvostaa alaisiaan. Arvostus on osattava myös näyttää ja jokaiselle on suotava mahdollisuus erilaisille onnistumisille (Rantamäki ym. 2006, 69). Erilaisten tutkimusten mukaan tärkeimpiä henkisen hyvinvoinnin tekijöitä ovat työn jatkuvuus, mielenkiinto työtään kohti, stressin määrä sekä lähiympäristön ilmapiiri, oma esimies ja turvallisuus. Kuitenkin esimiehillä on käytössään rajalliset keinot ja usein yrityksillä etusijalla on tuottavuus. Henkisen hyvinvoinnin eteen on silti nähty enemmän vaivaa verrattuna edellisvuosiin. Lakimuutokset, kuten työturvallisuuslaki, yhdenvertaisuuslaki, tasa-arvolaki sekä esimiehen roolin muuttaminen enemmän valmentajamaiseksi, ovat tuoneet positiivisia tuulia työyhteisöihin. Moni yritys on myös lisännyt strategiaansa työhyvinvoinnin, sillä ovat huomanneet sen olevan suuressa roolissa, jos yritys haluaa tehdä tuloksia. (Vesterinen 2006, 161.)

Nykypäivänä työelämä on todella kiireistä ja työntekijöiltä odotetaan yhä kovempia tuloksia, kuitenkin laatuvaatimukset täytenä. Kun työntekijöiltä odotetaan parempia tuloksia kiireen keskellä, esimiehen rooli korostuu entisestään. Monen työntekijän työmotivaatio saattaa laskea, kun luodaan tunne, että mikään ei riitä ja näin ollen myös tulokset laskevat. Esimiehen johtamistaidot luovat pohjan työntekijän suoriutumiselle. (Sistonen 2008, 28.)

Monesti esimiehille saattaa olla hankala tunnistaa, miten eri yksilöitä johdetaan niin, että kukaan ei kärsi, millainen on alaisten motivaatiotaso sekä, millaista osaamisen kehittämistä alaiset saattaisivat tarvita. Ihmiset ovat yksilöitä ja jokainen motivoituu eritavalla ja erilaisista asioista. Tässä nousee ongelmaksi se, että yleisesti yrityksen työntekijöitä sekä

johdetaan, että motivoidaan samalla tavalla. Osalle ihmisistä yrityksen motivointikeinot sopivat erinomaisesti ja he saavat työstään intoa, mutta osalle yrityksen motivointikeinot saattavat aiheuttaa päinvastaisen reaktion. Esimerkiksi palkitsemistavat ovat jokaiselle samat. (Sistonen 2008, 28-31.)

Palkitsemisen vaikutukset ovat sekä kielteisiä, että positiivisia. Palkitsemiseen johtavien tavoitteiden aikavälit saattavat vaihdella, sillä joskus tavoitteet ehtii saavuttamaan ja joskus ei. Kuitenkin palkitsemiseen johtavat syyt antavat työntekijöille kuvaa siitä, millaisia asioita heiltä odotetaan tai millaista tekemistä arvostetaan. Kun palkitsemisjärjestelmä yrityksessä on toimiva ja siinä on otettu huomioon erilaiset yksilöt, parantaa se parhaimmassa tapauksessa henkilöstön hyvinvointia. Hyvinvoiva henkilöstö taas tekee enemmän tuloksia yritykselle. (Sistonen 2008, 31-33.)

Palkitsemisjärjestelmän lisäksi yritykset saattavat tarjota erilaisia henkilöstöetuja, jotka vaikuttavat positiivisesti hyvinvointiin ja sitä kautta motivaatioon. Toimiva työterveyshuolto, hyvät työvälit ja esimerkiksi yhteistyö jonkin optikkoliikkeen kanssa auttavat henkilöstöä voimaan paremmin. (Sistonen 2008, 34.)

5 Tutkimuksen toteutus toimeksiantajan organisaatiossa

Tutkimuksessa selvitettiin, millaiseksi toimeksiantajan organisaation työntekijät kokevat oman motivaatiotasonsa. Toisena tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät motivoivat heitä työssään. Tutkimukseen valittiin yrityksen yhden yksikön sisältä kuusi työntekijää, jotka ovat työskennelleet yrityksessä eri aikoja. Tällä haluttiin selvittää eroavatko pitkään ja lyhyemmän aikaa työskennelleiden työmotivaatiot toisistaan. Seuraavaksi esitellään yritys, josta tutkimus tehdään.

Haastatteluun valittiin yksikön työntekijöistä noin 50 prosenttia. Vastajien ikähaarukka oli 19-49 vuotta. Työskentelyvuodet organisaatiossa vaihtelivat kolmesta viikosta 23 vuoteen. Haastatteluun valittiin yksikön työntekijöistä noin 50 prosenttia, jotka työskentelevät hieman eri työtehtävissä, kaikki kuitenkin asiakaspalvelutehtävissä.

5.1 Tutkimuksen rajaus ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmina tutkimuksessa olivat:

- Miten eri tekijät vaikuttavat työmotivaatioon?
 - Työmotivaatiota tukevat ja vahvistavat tekijät?
 - Työmotivaatiota heikentävät tekijät?
- Onko organisaatiossa vietetyillä työvuosilla vaikutusta motivaatiotasoon?

Työ rajattiin tarkastelemaan työntekijöiden näkemyksiä työmotivaatioon. Haastattelukysymyksillä haluttiin selvittää sekä sisäisiä, että ulkoisia motivaatiotekijöitä. Lisäksi kysymykset muotoiltiin niin, että vastaukset ovat laadullisia, eikä esimerkiksi yhden sanan vastauksia.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadulliselle tutkimukselle on yleistä empiirinen eli kokemusperäinen tapa analysoida aineistoa. Monessa laadullisessa tutkimuksessa analyysin tukena on lainauksia esimerkiksi haastatteluista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 22.) Tutkimuksessa tarkoituksena oli tutkia vain yhtä yritystä ja sen sisältä haastatella yhden yksikön työntekijöitä. Laadulliseen tutkimusmenetelmään päädyttiin siksi, että tutkittava kohde oli suppea sekä lisäksi tavoitteena oli tuoda esille haastateltavien ajatuksia ja mietteitä työmotivaatiostaan. Tutkimukseen haluttiin henkilökohtaisesti haastatella ihmisiä kysymysten avulla eikä tehdä esimerkiksi numeerista tutkimusta, jossa vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoidun haastattelun avulla, eli haastateltaville annettiin valmiit kysymykset, mutta ei vastausvaihtoehtoja.

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää muistaa rajaus, sillä usein aineistoa saattaa löytyä enemmän kuin tutkimukselle on tarpeellista. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa ominaista on hypoteesittomuus eli tutkimuksen tekijällä ei ole suuria ennakkoluuloja tai -olettamuksia tutkittavasta kohteesta ja tuloksista. (Eskola & Suoranta 1998, 17-19.)

Analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, joka on yleinen laadullisen tutkimuksen analyysitapa. Sisällönanalyysin avulla löydetään tekstiaineistosta siinä esiintyvät merkitykset. Tutkittavasta kohteesta on tarkoitus tehdä yleistävä ja tiivistetty kuvaus sekä esittää tekstin yhtäläisyydet ja erot sanallisesti kuvaillen. (Leinonen 2018.) Sisällönanalyysi mielletään tekstianalyysiksi ja usein niiden tutkimusongelma on samanlainen (Tuomi & Sarajärvi. 2009, 103). Sisällönanalyysia voi tehdä kolmella eri tavalla, jotka ovat aineistolähtöinen, teorialähtöinen sekä teoriaohjaava sisällönanalyysi. Opinnäytetyössä päädyttiin aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin siksi, että siinä aineisto ohjaa koko ajan ja aineistosta tuodaan esille keskeisimmät asiat. (Leinonen 2018.) Aineistolähtöisessä analyysissä on yleistä luopua teoriasta empiirisestä aineistosta alkaen, alhaalta ylös (Eskola & Suoranta 1998, 17).

Analyysia tehdessä keskityttiin pääaiheeseen eli työmotivaatioon ja pyrittiin löytämään haastatteluista oleelliset kohdat, jotka haastateltavat kokevat motivoiviksi sekä epämotivoiviksi. Näistä pyrittiin kasaamaan yhteenveto ja löytämään yhtäläisyyksiä muun muassa tietoperustaosioon.

5.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Aineisto kerättiin henkilökohtaisilla haastatteluilla, jossa jokainen tutkittava haastateltiin kahden kesken organisaation sisällä yhdessä työhuoneessa. Kahden keskinen haastattelu valittiin siksi, että tutkittaville ei tule esimerkiksi paineita ympärillä olevista henkilöistä ja he saavat kertoa vastauksensa anonymisti. Haastattelut jaettiin kahdelle eri päivälle ja toteutettiin maaliskuussa 2020. Haastatteluihin kului hieman eri ajat, sillä osa haastateltavista oli miettinyt vastaukset valmiiksi ja osa vastasi spontaanisti haastattelutilanteessa. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin auki käyttäen peruslitterointia, joka tarkoittaa, että haastattelu litteroidaan sanatarkasti noudattaen puhekieltä. Litteroinnista jätetään kuitenkin pois mahdolliset täytesanat, kuten ”tota” tai ”niinku”. Lisäksi puhe, joka ei suorasti liity kontekstiin, voidaan jättää litteroimatta. (Kvalitatiivisen datan käsittely 2018.)

Tutkittaville lähetettiin haastattelukysymykset (liite 1) muutamaa päivää ennen haastattelua, jotta he saivat tutustua niihin etukäteen ja rauhassa pohtia asioita. Jokaiselta kysyttiin samat kysymykset. Varsinaisten haastattelukysymysten lisäksi haastateltavilta selvitettiin ikä, työvuodet organisaatiossa, onko työsopimus määräaikainen vai vakituinen sekä mitä kautta he organisaatioon ovat päätyneet töihin.

6 Haastattelujen tulokset

6.1 Työmotivaatiota vahvistavat tekijät

Ensimmäisellä kysymyksellä selvitettiin, mitkä tekijät henkilöiden työmotivaatioon vaikuttavat. Haastateltavat toivat esille sekä sisäisen, että ulkoisen motivaation tekijöitä. Kaikki haastateltavat kokivat asiakkaiden tyytyväisyyden tärkeänä työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä. Ilman asiakkaita ei olisi yrityksiä, joten on tärkeää, että työntekijät kokivat heidän olevan iso osa työmotivaatiota. Lisäksi asiakaslähtöinen toiminta takaa usein työn tuloksellisuuden sekä pitkäaikaisen asiakkuuden, sillä asiakkaalle ei tule tarvetta lähteä kilpailijalle.

”Varmaankin, kun työ on suurimmaksi osaksi asiakaspalvelutyötä, niin se, että onnistuu työssä ja saa asiakkailta hyvää palautetta. Eli kun tietää, että on onnistunut jossakin. Lisäksi tietenkin palkka motivoi.”

”Kyllä ne ovat ne tyytyväiset asiakkaat, ehdottomasti. Ja mukavat työkaverit sekä reilu esimies ovat myös tärkeitä. Lisäksi tasapuolinen kohtelu on tärkeää.”

Työympäristöön liittyvistä tekijöistä mainittiin muun muassa mukavat työkaverit ja työilma-
piiri. On tärkeää, että työpaikka, missä viettää suurimman osan ajasta, motivoi sen työnteki-
jöitä ja tarjoaa suurimmaksi osaksi positiivisia tunteita. Työntekijöiden työmotivaatioon voi-
daan sanoa vaikuttavan oleellisesti organisaation henkinen hyvinvointi. Myös reilua esimiestä
sekä palkkaa pidettiin tärkeänä osana omaa työmotivaatiota. Lisäksi osalla vastaajista omaan
työmotivaatioon vaikutti omassa työssä kehittyminen, joka on yksi tärkeimpiä työmotivaation
ylläpitämisen keinoja.

”Tietysti suurin motivaationlähde työssäni on palkka ja omassa työssä kehitty-
minen.”

”Minua eniten motivoi ihmiset, jotka täällä työskentelevät ja palkka.”

”Mukava työ, koska pitää olla työ, mistä tykkää. Pitää olla mukava työympä-
ristö ja kivat työkaverit. Pitää saada rahaa sen verran, että kokee sen riittä-
vän.”

Lisäksi haastateltavat kokivat motivoivina tekijöinä työssä onnistumisen sekä asioiden eteen-
päin saamisen. Myös palautteenantaminen koettiin motivoivana tekijänä. Omaan työnkuvaan
vaikuttaminen nousi myös esille ja koettiin tärkeänä tekijänä, että työntekijä saa itse vaikut-
taa siihen, mitä joka päivä tekee.

”Työssä motivoi se, että saa asioita eteenpäin ja onnistumiset. Suoritetut teh-
tävät, se mitä enemmän niitä saa tehtyä, on tietysti ihanaa, kun työlista piene-
nee. Tietenkin myös asiakkailta ja muilta ihmisiltä saatu palaute motivoi.”

”... ja pitää pystyä vaikuttamaan jollain tavalla omaan työnkuvaan, jos on jota-
kin, mitä haluaa korjata.”

6.2 Työmotivaatiota laskevat tekijät

Toisella kysymyksellä selvitettiin ensimmäisen kysymyksen vastakohtaa, eli mitkä tekijät
omaa työmotivaatiota laskevat. Vastauksissa oli hieman hajontaa, mutta yhtäläisyyksiä löytyi
kuitenkin jonkin verran. Työmotivaatiota alentavia tekijöitä olivat monen vastauksissa muun
muassa epätasapuolinen kohtelu sekä epäreilut työkaverit.

”Ehkä se, että kaikkia työntekijöitä ei kohdella tasapuolisesti.”

”Se laskee työmotivaatiota, jos esimies ei kohtele reilusti ja tasapuolisesti eikä tavoitteet ole oikein tai reilusti mitoitettu.”

”Jos on epäreilut työkaverit, jotka eivät auta tai ei saa tukea johonkin asiaan ja jos se vielä välittyy asiakkaille, niin ei ole kiva juttu.”

Lisäksi muutoksen nopeus koettiin työmotivaatiota heikentäväksi tekijäksi. Esimerkiksi digitaalisuus on kehittynyt viime vuosien aikana voimakkaasti ja se on tuonut mukanaan sekä positiivisia, että negatiivisia asioita. Myös lainsäädännön toistuvat muutokset koettiin työmotivaatiota heikentäväksi tekijäksi. Työelämän murroksessa seuraavat uudenlaiset haasteet ja toimintatavat vaikuttavat usein henkiseen kuormittavuuteen. Muutokset, joille ei itse voi mitään koettiin epämotivoivina tekijöinä, kun taas omavalintaiset muutokset, kuten itsensä kehittäminen omassa työssä koettiin motivoivana tekijänä.

”Hyvin pitkälti työ menee siihen, että käytetään paljon erilaisia apureita ja robotteja sekä exceleitä, jotka mielestäni syövät omaa luovuutta, eikä pysty käyttämään omaa päätä niin kuin pitäisi.”

”Keskeytykset ja, vaikka tykkään siitä, että asiat muuttuu ja kehittyy, niin toisaalta, jos on hirveä kiire niin kaiken uuden opettelu on tosi raskasta ja välillä ärsyttää esimerkiksi lakimuutokset. Tietysti sen ymmärtää, että tietyille asioille ei voi mitään. Lisäksi jos näen ympärillä sellaista epärehellistä toimintaa tai sellaista, että kaikkia ei kohdella samanarvoisesti tai joku kuormittaa toista.”

Finanssialan muita nopeasti kasvavia muutoksia ovat asiakkaiden muuttuneet asiointitavat. Nykyään asiakkaat haluavat nopeaa palvelua ajasta ja paikasta riippumatta. Finanssialalla kilpailu on kovaa ja rooli työntekijöillä on muuttunut suuresti viime vuosien aikana. Monimuotoisuuden tuodessa uusia haasteita alalle myös esimiestyö on muuttunut suuresti (Finanssiala vahvistaa tuottavuutta ja työhyvinvointia.)

Työmotivaatiota alentavina tekijöinä koettiin lisäksi liukumaton työaika sekä palkkataso. Liukuva työaika on jo monella yrityksellä käytössä tai ainakin harkinnassa ja nykyajan työelämässä tärkeä osa-alue työnkuvaa. Liukuva työaika mahdollistaa esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden täyttämisen heille sopivana ajankohtana. Palkkataso taas koettiin epämotivoivana siinä mielessä, että työtehtävien ja vastuun kasvaessa palkka pysyy edelleen samana.

”Ehkä se, että työaika ei ole hirveän joustava. Ei ole mielestäni kovin motivoivaa, että ei millään tavalla pysty räätälöimään omaa työaika.”

”Palkka voisi olla hieman suurempi, kun tietää, että tekee montaa asiaa ja saa saman palkan, kuin aloittaessa.”

6.3 Oman osaamistason tunnistaminen

Osaaminen sekä mahdollisuus oman osaamisen hyödyntämiseen vaikuttavat huomattavasti työmotivaatioon. Lisäksi työmotivaatioon vaikuttavat osaamiseen kautta se, että työntekijä tuntee työnsä merkitykselliseksi. (Leiviskä 2011, 50.)

Kolmannen kysymyksen tarkoitus oli selvittää, miten henkilö kokee olevansa hyvä työssään ja miten hän kokee oman osaamistasonsa. Haastateltavat työskentelevät hieman eri tehtävissä, mutta vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että jokainen koki olevansa hyvä siinä, mitä päivittäin tekee.

”Koen olevani hyvä työssäni, silloin kun on tarpeeksi osaamista ja kokemusta työstä, koska silloin tietää ne asiat. Jos on tarpeeksi pitkään tehnyt työtä ja harjoitellut niitä asioita, niin totta kai tulee sitä osaamista ja on hyvä siinä, mitä tekee.”

”Kyllä koen olevani hyvä työssäni. Varsinkin niissä asioissa, joita päivittäin teen.”

Kuitenkin, kuten jo aiemmin todettiin, finanssialalla sekä työelämässä yleisesti asiat ovat muuttuneet reilusti viimeisten vuosien aikana, ja niiden myötä esiin tulee koko ajan uutta opeteltavaa eikä luultavasti ikinä voi olla tarpeeksi koulutettu omaan työtehtävään. On myös arvioitu, että seuraavan kymmenen vuoden aikana finanssiala tulee muuttumaan enemmän, mitä viimeisten vuosien aikana yhteensä.

”Osaan todella paljon asioita eri tehtävistä, en välttämättä laajasti kaikkea ja paljon on opittavaa ja itsekin kyselen paljon asioita, ja sitähan se on, opettelemista nykyaikana koko ajan. Osaan asioista monelta eri osa-alueelta, sillä aikaisemmin olen tehnyt montaa eri roolia.”

6.4 Omassa työssä kehittyminen

Neljännellä kysymyksellä selvitettiin, onko henkilöillä halua ja mahdollisuuksia kehittyä omassa työssä. Jokainen haastateltava koki haluavansa kehittyä työssään ja kokivat organisaation tarjoavan tähän mahdollisuuksia tarpeen mukaan muun muassa eri koulutusmahdollisuuksien avulla. Lisäksi yksi vastaajista oli itse tuonut esille halunsa vaihtaa työtehtävää ja odottaa nyt, mitä yritys on hänelle valmis tarjoamaan. Tämä on myös hyvä tapa edetä uralla, sillä yritys tuntee työntekijän ja tietää, millaisia työtehtäviä hänelle voi tarjota ja mihin taitonsa riittävät.

”Haluan kehittyä työssäni. On nähtävillä, miten tarjoaa ja mihin tie vie. Uskon, että minulle löytyy vielä jotain enemmän, sillä olen ilmaissut haluavani tehdä enemmän, mitä nyt ja olevani valmis enempään, mitä nyt.”

”Haluan kehittyä työssäni, etten halua koko loppuelämää tehdä tätä samaa tai olla vain samassa työtehtävässä, niin kyllä haluan ottaa haasteita vastaan ja toteuttaa kaikkia tietoja eri osaamisista. Ja kyllä työpaikka sen tarjoaa aika hyvin ja pystyy itsekin vaikuttamaan siihen, että eteneekö vai eikö.”

”Haluan totta kai kehittyä työssäni ja koulutusmahdollisuuksia on, mutta aikapaljon ne ovat omatoimisia. Tietenkin on hyvin vapaat kädet sopia esimerkiksi yhteistapaamisia muiden kanssa ja opastusta saa tarvittaessa. Työnantaja myös maksaa, jos haluaa suorittaa jonkin työhön liittyvän tutkinnon.”

”Haluan kehittyä työssäni ja olen aikaisemminkin hakenut erilaisiin rooleihin organisaation sisällä ja mielestäni tarjoaa mahdollisuuksia. ”

6.5 Organisaation ilmapiirin vaikutus omaan työmotivaatioon

Viides kysymys vastaa siihen, millaiseksi työntekijät kokevat organisaation ilmapiirin ja miten se vaikuttaa omaan työmotivaatioon. Vastaukset olivat melko yksimieleisiä ja jokainen koki ilmapiirin hyväksi organisaatiossa ja sen olevan iso osa omaa työmotivaatiota. Sekä työmotivaation, että -hyvinvoinnin kannalta hyvä ilmapiiri organisaatiossa on avainasemassa. Kun ilmapiiri on hyvä, myös asioista uskalletaan olla rohkeampia ja avoimempia ja jokainen tuntee olevansa tärkeä osa organisaatiota.

”Ilmapiiri organisaatiossa on hyvä ja se motivoi, kun ihmiset ovat sosiaalisia ja ystävällisiä sekä huumorintajuisia.”

”Meidän konttorissamme on hyvä ilmapiiri ja pystytään keskustelemaan asioista hyvin sekä puhalletaan yhteen hiileen.”

Pidempään työskennelleet olivat myös huomanneet positiivisen muutokset ilmapiirissä verrattuna edellisiin vuosiin. Tämä edesauttaa myös työn tehokkuutta, kun ilmapiiri ympärillä on motivoivaa ja hyvää. Haastateltavat kokivat myös positiivisena asiana sen, että nykypäivänä eri konttorit ovat enemmän yhteyksissä toisiinsa ja omaan työtiimiin kuuluu ihmisiä eri kaupunkeista.

”Koen, että on hyvä ilmapiiri koko talossa. Mielestäni se on parantunut, kun eri konttorit eivät ole enää niin erikseen. Myös tiimeissä on eri konttoreista ihmisiä niin se tietysti vaikuttaa työmotivaatioon positiivisesti.”

”Ilmapiiri on todella suuri tekijä, mikä vaikuttaa työmotivaatioon. Olen ollut täällä töissä silloinkin, kun olen koko ajan ympärilläni kuullut valitusta, jolloin omatkin tuntemukset olivat todella erilaiset.”

6.6 Esimiehen roolin vaikutus työmotivaatioon

Kuudes kysymys selvitti vastauksia siihen, miten työntekijät kokevat oman lähiesimiehensä roolin osana omaan työmotivaatioon. Vastajat olivat yksimielisiä siitä, että esimiehellä on todella suuri merkitys työssä jaksamiseen sekä oman työmotivaation ylläpitämiseen. Monelle oli tärkeää, että esimies on tasapuolinen ja rehti sekä huomioonottava. Haastateltavat kokivat esimiehen roolin oman työmotivaation kautta parantavan muun muassa työntehokkuutta sekä kokivat palautteen antamisen tärkeäksi osaksi. Myös työilmapiiriä parantaa se, että organisaatiolla on avoin keskustelukulttuuri ja asioista voidaan puhua rakentavasti.

”Onhan esimiehen roolilla vaikutusta työmotivaatioon. Kaikista tärkeintä on, tuleeko itselle olo, että minua kuunnellaan.”

”Koen, että reilu ja motivoiva esimies on tärkeä edellytys hyvään työn tehokkuuteen.”

”On se esimiehen rooli aika suuri, koska kyllä haluan kuulla esimieheltä sekä huonoja, että hyviä palautteita, koska hyvissä palautteissa saat lisää motivaatiota siihen, että olen tehnyt asiat oikein. Ja sitten jos tulee jotain huonoa palautetta, niin tietää on jotain kehitettävää ja siinä motivaatio vähän kasvaa siinä mielessä, että ei tee jatkossa virheitä ja ettei asioita vain haudota jossakin, vaan sinulle kerrotaan niistä.”

Esimiehen rooli on vuosien saatossa muuttunut ja mukautunut työelämän kehittymisen myötä ja tämä koettiin tietyllä tavalla negatiivisena. Kehitysehdotuksena nousi myös, että esimiehille järjestettäisiin useammin tämän tutkimuksen tyylisiä kyselyitä, joissa omaa roolia voisi miettiä vielä tarkemmin.

”Esimiehen rooli on tärkeä työmotivaatiossa ja olen ehdottomasti sitä mieltä, että siinä olisi parannettavaa. Esimiestyö on mielestäni nykyään sellaista, että työ koostuu kaikesta sellaisesta muusta asiasta, kun siitä varsinaisesta valmentamisesta, mitä olen ajatellut, että heidän roolinsa ehkä olisi. Ei olisi mielestäni välttämättä huono, että keskusteltaisiin lisää tällaisista asioista esimiehenkin kanssa.”

6.7 Oman työmotivaation arviointi

Viimeisellä kysymyksellä haluttiin selvittää, millä tasolla työntekijät kokevat oman työmotivaationsa tällä hetkellä olevan. Lisäksi vastauksista haluttiin selvittää, onko työvuosilla merkitystä työmotivaation tasoon.

Työmotivaation taso haastateltavilla oli noin 8,7. Keskimäärin vastauksissa työmotivaation taso oli noin yhdeksän, joka on todella hyvä. Positiivista oli myös huomata, että vaikka työvuosia olisi kertynyt jo kymmeniä, niin työmotivaatio on silti todella hyvällä tasolla. Hyvään työmotivaation tasoon vaikuttavina tekijöinä vastausten perusteella olivat joustavuus omaan työnkuvaan sekä työtehtävä, jossa viihtyy.

”Työmotivaationi on yhdeksän, sillä koen, että minua kuunnellaan ja saan tehdä työtä, mitä haluan ja pystyn itse vaikuttamaan työhöni suurimmaksi osaksi. Pidän myös siitä, kun osaamiseni on laajaa ja päivittäisten töiden ohelle kuuluu myös satunnaisesti erilaiset työtehtävät.”

”Työmotivaationi on kahdeksan, koska esimerkiksi vaihtuvuus henkilökunnassa on melko suurta ja työtehtävät, joita päivittäin teen, tuntuvat välillä hieman yksitoikkoisilta.”

”Työmotivaatiotaso on varmaankin kahdeksan puoli, kun tähän asti on ollut aina mukava tulla töihin, eikä ole ärsyttänyt ja on ollut motivaatiota, sillä työtehtävä on mukava.”

7 Yhteenveto

Tavoitteena opinnäytetyössä oli saada selville finanssialan toimijan yksikön työntekijöiden työmotivaatiotaso ja minkä asioiden he kokevat siihen vaikuttavan. Tarkoituksena oli antaa yhteistyökumppanille tietoa heidän työntekijöiden työmotivaatiotasosta, jota he voivat myöhemmin käyttää hyödyksi esimerkiksi työntekijäkokemuksen tukemisessa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, sillä sen avulla saatiin haastateltavien omia ajatuksia työmotivaatiosta.

Vastausten analysoimisen lisäksi niitä arvioitiin eri taustamuuttujien kautta. Taustamuuttujia olivat ikä, työsopimuksen laatu, miten henkilö on päätenyt organisaatioon töihin sekä palveluvuodet organisaatiossa. Vastaajaryhmien vastauksissa oli havaittavissa joitakin eroavaisuuksia, mutta ne olivat niin pieniä, että eri taustoilla ei ollut kovin paljon merkitystä vastauksia analysoidessa.

Puolet vastaajista olivat päätyneet organisaatioon töihin vapaan paikan ollessa auki. Muut haastateltavat olivat tulleet organisaatioon alun perin työhaastattelun kautta sekä kesätyöhaun kautta. Vastaajista yli puolella oli vakituiset työsopimukset ja muilla määräaikaiset työsopimukset.

Tavoitteet saavutettiin hyvin ja eri tekijöitä työmotivaation vaikutukseen löytyi useita. Työntekijöiden vastauksissa oli elementtejä sekä sisäisistä, että ulkoisista motivaatiotekijöistä. Esille nousi positiivisia ja negatiivisia asioita, joita yritys voi käyttää hyödykseen tulevaisuudessa. Nuorten ja vähemmän aikaa työskennelleiden vastaukset verrattuna jo pidemmän työkokemuksen kasvattaneiden vastauksiin eroavat jonkin verran siinä, että nuorempia työntekijöitä motivoivat enemmän ulkoiset tekijät. Heidän vastauksissaan näkyi myös sisäisiä motivaatiotekijöitä, mutta suurimmaksi osaksi vastaukset pohjautuivat ulkoisiin tekijöihin, kun taas jo pidemmän aikaa työskentelevien vastauksesta esiin nousi enemmän sisäisiä motivaatiotekijöitä, kuten kuunteleminen, toisten huomioonottaminen sekä tasapuolinen kohtelu.

Tulosten mukaan haastateltavat kokivat työmotivaatiotasonsa hyväksi. Työmotivaatiota nostavina tekijöinä koettiin asiakkaat, omassa työssä kehittyminen sekä työympäristöön vaikuttavat

tekijät, kuten työkaverit ja työilmapiiri. Lisäksi työmotivaatioon vaikuttavina tekijöinä pidettiin työtä, josta tykkää ja onnistumisen tunteet. Lisäksi palkka koettiin motivoivana tekijänä.

Palkka esiintyi sekä motivoivana tekijänä, että epämotivoivana tekijänä. Epämotivoivan palkasta teki se, että haastateltavat kokivat saavansa samaa palkkaa, vaikka työtehtävät lisääntyvät. Haastateltava kokivat, että palkka ei nouse samaa tahtia, kun työtehtävät lisääntyvät. Tämä ajatus saattaa vaikuttaa myöhemmin siihen, haluaako työntekijä saada lisää vastuuta ja tehdä uusia työtehtäviä sekä kehittää itseään, jos hän kokee sen niin sanotusti turhaksi palkan suhteen. Elämisen kannalta palkka kuitenkin koettiin myös motivoivana tekijänä.

Työmotivaatiota laskevina tekijöinä esiin nousivat mahdollinen epätasapuolinen kohtelu sekä muutoksen nopeus. Muutos oli mielenkiintoinen tekijä, sillä myös se toistui sekä negatiivisena tekijänä, että motivoivana tekijänä, sillä kaikki haastateltavat halusivat kehittyä omassa työssä. Muutokset koettiin kuitenkin osaksi myös kuormittavina tekijöinä, jotka vievät aikaa arjen normaaleilta työtehtäviltä. Kuitenkin Liukkonen (2002, 129) toteaa, että nykypäivänä työkulttuuri on niin muuttunut, että työntekijät eivät halua enää sitoutua tekemään samaa työtehtävää eläkkeelle jäämiseen saakka. Organisaatiot ovat alkaneet antamaan itse työntekijöille enemmän vastuuta omassa työssä kehittymisessä. Vapaus päättää itse, miten työssään kehittyä, on tuonut yritysten välille myös kilpailua, sillä työntekijät käyttävät aktiivisesti hyväkseen työmarkkinoiden antamia mahdollisuuksia.

Luultavasti muutokset, joihin ihminen ei voi itse vaikuttaa, koetaan enemmän kuormittavana, kuin ne muutokset, jotka lähtevät ihmisestä itsestä, kuten omassa työssä kehittyminen.

Jokainen haastateltava koki olevansa hyvä työssään, mutta haluavansa kuitenkin kehittyä tulevaisuudessa. Osa vastaajista oli valmiita jopa vaihtamaan työtehtäviä kokonaan. Jokainen koki organisaation auttavan melko hyvin kehittymään ja tarjoaa mahdollisuuksia työnkuvan muuttamiselle sekä päivittämiselle. Työmotivaation kannalta on tärkeää, että työ ei ala tuntumaan puuduttavalta ja yksitoikkoiselta, vaan tarjoaa oppimista ja haasteita läpi työvuosien.

Haastateltavat kokivat esimiehen roolin suurena tekijänä omaan työmotivaatioon ja arvostavat muun muassa avointa keskustelukulttuuria sekä rehellisyyttä ja tasapuolista kohtelua. Myös tietoperustaosuudessa hyvän esimiehen lueteltuihin ominaisuuksiin kuuluvat rehellisyys ja suoraselkäisyys. Alaiset arvostavat, että esimies tukee ja kannustaa sekä saa jokaisen tuntemaan itsensä yhtä arvokkaaksi. Esimiehen rooliin kaivattiin kuitenkin haastatteluiden pohjalta selkeyttä ja roolin kartoitusta - millainen esimiehen on tarkoitus olla.

Työmotivaatiotasoa organisaatiossa oli erittäin hyvällä tasolla. Jokaisen vastaajan arvosana omalle työmotivaatiolle oli vähintään kahdeksan. Eroja pitkä- ja lyhytaikaisten työntekijöiden motivaatiotasolla ei löytynyt, josta kertoo se, että työvuodet eivät vaikuta työmotivaatioon.

Tutkimus onnistui hyvin ja sen avulla saatiin vastaukset tutkimusongelmiin. Organisaatiosta sekä sen työntekijöistä jäi hyvä kuva ja tunne, että työntekijät ovat löytäneet heille mieluisan työpaikan ja -tehtävän, jota on tarvittaessa mahdollisuus mukailta itselle mieluisaksi. Esimiehen rooliin voisi vielä enemmän kiinnittää huomiota niin, että kukaan ei tunne tulevaisuuden kohdelluksi epätasapuolisesti eikä esimiehen valmentava rooli olisi häviämässä. Työajan liukuvuuteen toivottiin myös kehitystä ja tätä asiaa organisaatio on pikku hiljaa ottamassa käyttöön.

7.1 Opinnäytetyön etiikka ja luotettavuus

Jo opinnäytetyön aihetta mietittäessä esiin nousevat eettiset kysymykset. Opinnäytetyön tekijän on mietittävä esimerkiksi kenen hyödyksi tutkimus tehdään ja millä tavoin tutkimusaineisto kerätään. Tutkimuksen tekijän on pidettävä huoli, että tutkittavat osallistuvat tutkimukseen vapaaehtoisesti, heille annetaan tarpeeksi tietoa tutkimuksen toteuttamistavasta sekä tarkoituksesta. Lisäksi tutkimuksesta ilmenneitä tietoja säilytetään sekä käsitellään luotettavasti ja saatu aineisto hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen päätyttyä. (Leinonen 2018.)

Luotettavuuden arviointi on kuitenkin oleellinen osa tutkimusta, sillä tutkimukselle on asetettu erilaisia normeja sekä arvoja, joihin tulisi pyrkiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Keskeiset käsitteet luotettavuuden mittaamisessa ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti eli toistettavuus merkitsee sitä, että aineiston keruu on tehty oikein. Toistettavuudella viitataan usein siihen, että tutkimusmenetelmä antaa niin sanottuja ei-sattumanvaraisia tuloksia. Kun puhutaan esimerkiksi mittarista, joka on reliabeeli, tarkoitetaan, että se antaa samoja tuloksia jokaisella eri mittauskerralla. (Heinonen. Tutkimussuunnitelma.)

Validiteetti tarkoittaa pätevyyttä, jonka avulla mitataan tutkimuksessa sitä, mitä on tarkoitus mitata. Validiteetin avulla mitataan, kuinka hyvin tutkimusmenetelmä vastaa tutkittavaa kohdetta. (Heinonen. Tutkimussuunnitelma.)

Laadullista tutkimusta ei voi arvioida samalla tavalla kuin määrällistä tutkimusta reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tässä opinnäytetyössä luotettavuutta on pyritty parantamaan laadun avulla. Haastattelukysymykset pyrittiin muotoilemaan niin, että vastauksista sai kattavat ja aiheeseen liittyvät. Lisäksi haastatteluun valittiin työntekijöitä, joiden iät, työtehtävät, palveluvuodet ja taustat eroavat toisistaan, jotta vastauksia saa monesta eri näkökulmasta. Lisäksi haastattelupaikaksi valittiin rauhallinen tila, jossa haastateltava saa rauhassa pohtia vastauksia ilman häiriötekijöitä tai pelkoa, että joku kuulee puheen. Myös haastatteluun äänittämiseen ja litterointiin päädyttiin sen takia, että haastateltava ei häiriinny vastausten kirjoittamisesta tai joudu keskeyttämään vastaustaan. Äänittäminen oli hyvä valinta myös siksi, että haastatteluun pystyi vielä myöhemmin palaamaan ja varmistamaan, ettei mitään oleellista jäänyt kertomatta.

Lähteet

Painetut

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Huhtala, M. 2017. Aikaansaajan asenne. Viro: Kauppakamari.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ: johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön. Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut

Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro.

Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan. Kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma Talent.

Pihlaja, S. 2018. Aikaansaamisen taika: näin johdat itseäsi. Jyväskylä: Atena

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WSOY.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vesterinen, P & Arikoski J. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WsoyPro.

Sähköiset

American Psychological Association. Self-determination theory. Viitattu 17.3.2020.
<https://psycnet.apa.org/record/2011-21800-020>

Cherry, K. 2019. The 5 levels of Maslow's Hierarchy of Needs. Viitattu 17.3.2020.
<https://www.verywellmind.com/what-is-maslows-hierarchy-of-needs-4136760>

Finanssiala. Finanssiala vahvistaa tuottavuutta ja työhyvinvointia. Viitattu 7.3.2020.
<https://www.finanssiala.fi/linjaukset/tyoelaman-murros>

Heikkinen J. Työterveyslaitos. Viitattu 26.2.2020. <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-on-tilaisuus-pysahtya-arjen-keskella/>

Heinonen. Tutkimussuunnitelma. Viitattu 13.4.2020. <https://kyvyt.fi/view/artefact.php?artefact=304009&view=72174>

Hyvä työilmapiiri vahvistaa hyvinvointia. Viitattu 29.2.2020. <https://mieli.fi/fi/mielenterveys/ihmisuhteet/hyv%C3%A4-ty%C3%B6ilmapiiri-vahvistaa-hyvinvointia>

Kvalitatiivisen datan käsittely. 2018. Viitattu 1.3.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html>

Lehtinen, E. 2016. Johtajan esimerkki innostaa ja motivoi muita, mutta jokaisella on vastuu motivoitumisestaan. Viitattu 26.2.2020. <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2016/01/25/johtajan-esimerkki-innostaa-ja-motivoi-muita-mutta-jokaisella-on-vastuu-motivoitumisestaan/>

Leinonen, R. 2018. Sisällönanalyysi. Viitattu 28.3.2020. <https://spoken.fi/sisallanalyysi/>

Leinonen, R. 2018. Tutkimuksen eettisyys. Viitattu 13.4.2020. <https://spoken.fi/tutkimuksen-eettisyys/>

Maslowin tarvehierarkia. 2012. Studythings. Viitattu 17.3.2020. <https://studythings.wordpress.com/2012/09/13/maslowin-tarvehierarkia/>

Ojanpää, H. 2017. Sisäinen motivaatio ruokkii työn imua ja elämäniloa. Viitattu 29.2.2020.
<https://uusikaiku.fi/sisainen-motivaatio-ruokkii-tyon-imua-ja-elamaniloa/>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 1.3.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Sinokki, M. 2017. Työmotivaatio ratkaisee tuloksen. Viitattu 8.2.2020. <https://www.laakari-lehti.fi/ajassa/nakokulmat/tyomotivaatio-ratkaisee-tuloksen/?pub-lic=3327280ec6dc49d6d532b05fd4dae3ba>

Toimiva kehityskeskustelu. 2018. Viitattu 26.2.2020. <https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-oppaat/kehityskeskusteluopas/#luku5>

Verywellmind. Differences of Extrinsic and Intrinsic Motivation. Viitattu 8.2.2020. <https://www.verywellmind.com/differences-between-extrinsic-and-intrinsic-motivation-2795384>

Vikman, U. 2015. Hyvä työilmapiiri - mistä sen tunnistaa ja miten sitä voi kehittää. Viitattu 29.2.2020. <http://mastersuomi.blogspot.com/2015/03/hyva-tyoilmapiiri-mista-sen-tunnistaa.html>

Kuviot

Kuva 1 Sisäinen motivaatio.....	13
Kuva 2 Motivaation kehitys.....	14
Kuva 3 Itsemääräämismotivaatio	16
Kuva 4 Ihmisen perustarpeet.....	18
Kuva 5 Kehityskeskustelun vaiheet.....	20
Kuva 6 Motivaation häviäminen.....	22
Kuva 7 Tavoitteiden saavuttaminen volition avulla.....	23
Kuva 8 Suorituskyvyn ja paineen yhtälö	25
Kuva 9 Negatiivisen stressin vaikutukset hyvinvointiin	26

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset	44
--------------------------------------	----

Liite 1: Haastattelukysymykset

Taustatekijät:

- Ikä
 - Työvuodet organisaatiossa
 - Miten päätynt alun perin organisaatioon töihin
 - Määräaikainen vai vakituinen työsopimus
1. Mitkä tekijät motivoivat sinua eniten työssäsi?
 2. Minkä tekijöiden koet laskevan työmotivaatiosi?
 3. Miten koet olevasi hyvä työssäsi?
 4. Haluatko kehittyä työssäsi ja tarjoaako organisaatio tähän mahdollisuuksia?
 5. Millaisena koet organisaation ilmapiirin ja miten koet sen vaikuttavan omaan työmotivaatiosi?
 6. Millaisena koet esimiehen roolin oman työmotivaatiosi näkökulmasta?
 7. Jos sinun pitäisi ajatella työmotivaatiositaso asteikolle 1-10, millä tasolla ajattelut sen olevan?