

TYÖMOTIVAATIO TILITOIMISTOTYÖSSÄ JA SEN KEHITTÄMINEN



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketalous, Visamäki

Syksy 2020

Anna-Riikka Perttula

Tekijä	Anna-Riikka Perttula	Vuosi 2020
Työn nimi	Työmotivaatio tilitoimistotyössä ja sen kehittäminen	
Ohjaaja	Satu Penttala	

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö toteutettiin työmotivaatiotutkimuksena tilitoimistopalveluita tuottavalle yritykselle. Työn tavoitteena oli selvittää ja vertailla tuloksia toimipisteiden välillä.

Tarkoituksena oli tuoda esiin niitä tekijöitä, mitkä vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja antaa toimipistekohtaisia keinoja työmotivaation kehittämiseen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu työmotivaatioon olennaisesti liittyvistä käsitteistä ja motivaatioteorioista. Työmotivaation syntyyn vaikuttavat teorioiden mukaan työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö, joiden ympärille rakentuu myös työn empiirinen osuus.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena kohdeyrityksen neljän toimipisteen työntekijöille. Kyselyyn vastasi 75 % työntekijöistä.

Kyselyn tulosten avulla saatiin toimeksiantajalle tärkeää tietoa niistä tekijöistä, mitkä vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon. Vastausten pohjalta annettiin yritykselle toimipistekohtaisia keinoja tukea ja kehittää työntekijöidensä työmotivaatiota.

Avainsanat Työmotivaatio, sisäinen motivaatio, palkitseminen

Sivut 72 sivua ja liitteitä 7 sivua

Author Anna-Riikka Perttula

Year 2020

Subject Work motivation in an accounting firm and its development

Supervisor Satu Penttala

ABSTRACT

This thesis was carried out as a work motivation study for a company providing accounting firm services. The aim of the work was to find out and compare the results between the offices. The purpose was to highlight the factors that influence employee motivation and to provide site-specific ways to develop work motivation.

The theoretical framework of the thesis consists of concepts and motivation theories that are essentially related to work motivation. According to theories, the emergence of work motivation is influenced by the employee's personality, job characteristics and work environment, around which the empirical part of the work is also built.

The survey was conducted as a quantitative survey of the employees of the target company's four locations. 75% of employees responded to the survey.

The results of the survey provided the client with important information on the factors that affect employee motivation. Based on the responses, the company was given site-specific ways to support and develop the work motivation of its employees.

Keywords Work motivation, internal motivation, rewarding

Pages 72 pages and appendices 7 pages

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Työmotivaatio.....	3
2.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	4
2.2	Sisäisen motivaation johtaminen.....	7
3	Työmotivaatioteoriat.....	11
3.1	Sisältöteoriat	11
3.2	Prosessiteoriat	14
4	Työmotivaatioon liittyviä tekijöitä	16
4.1	Persoonallisuus	16
4.2	Työn ominaisuudet	17
4.3	Työympäristö	18
5	Kannustaminen ja palkitseminen	20
5.1	Kannusteet ja palkkiot	21
5.2	Tehokas palkkausjärjestelmä	22
5.3	Palautteen antaminen	23
6	Työmotivaatiotutkimus Yritykselle X.....	24
6.1	Tutkimuksen toteutus.....	25
6.2	Tutkimuksen tulokset.....	27
6.3	Tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinta.....	56
7	Kehitysehdotukset.....	66
	Lähteet.....	71

Liitteet

Liite 1	Motivaatiokysely
Liite 2	Avoimet vastaukset

1 Johdanto

Työmotivaatio on paljon ajatuksia herättävä aihe, sillä sen merkitys niin työntekijälle, yritykselle kuin yhteiskunnalle on suuri. Viime vuosina useat yritykset ovat havahtuneet siihen, että työntekijöiden hyvinvoinnilla ja työmotivaatiolla on yhteys työn tehokkuuteen ja työlaatuun. Työntekijät, jotka kokevat työn mielekkääksi ja innostavaksi ovat myös parempia työntekijöitä. Nykypäivänä työntekijät osaavat vaatia työltään muutakin kuin taloudellista toimeentuloa, ja erityisesti uuden työsukupolven ennustetaan muuttavan työkuultuuria entisestään. Kun työntekijöiden arvot ja asenteet muuttuvat, tulee myös yrityksen muuttaa johtamistapojaan ja ottaa yhä enemmän huomioon yksilöiden tarpeet.

Työmotivaatiota on tutkittu paljon ja siitä on luotu monia toistaan tukevia teorioita. Ne pohjautuvat varhaisiin motivaatioteorioihin, joista yhtenä tärkeimpänä voidaan pitää itsemääräämisteoriam. Itsemääräämisteorian mukaan ihminen motivoituu sosiaalisessa ympäristössä, joka tukee yksilön psykologisia perustarpeita. Tarpeiden toteutuminen on oleellista, jotta ihminen voi motivoitua sisäisesti. Sisäinen motivaatio puolestaan johtaa sinnikkyteen ja hyvään suoritukseen. (Vasalampi, 2019, s. 47) Itsemääräämisteoriam heijastuu merkittävästi myös työelämään, sillä sisäistä motivaatiota johtamalla voidaan parantaa työntekijöiden työmotivaatiota ja työssä viihtyvyyttä.

Työmotivaatioteoriam osoittavat myös, että ihminen motivoituu joko ulkoisista tai sisäisistä palkkioista (Viitala, 2014). Kannustaminen ja palkitseminen ovat tärkeitä tapoja vaikuttaa työmotivaatioon. Yritysten on luotava palkitsemisjärjestelmä, mikä on toimiva niin työntekijän kuin yrityksen näkökulmasta. On huomioitava, että työntekijät ovat erilaisia ja heihin vaikuttavat erilaiset asiat.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu työmotivaatioon olennaisesti liittyvien käsitteiden ympärille. Työssä selvitetään aluksi, mitä motivaatio on ja mikä sen merkitys on ihmisen käyttäytymiselle. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, joista sisäiseen motivaatioon paneudutaan tarkemmin myös johtamisen näkökulmasta. Työmotivaation katsotaan syntyvän persoonallisuuden, työn ominaisuuksien ja työympäristön yhteisvaikutuksesta. Näitä tekijöitä pyritään selittämään erilaisten

työmotivaatioteorioiden avulla. Opinnäytetyössä perehdytään lisäksi tarkemmin erilaisiin palkitsemisen ja kannustamisen keinoihin, joilla on omalta osaltaan merkittävä yhteys työmotivaatioon.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii taloushallinnon alan yritys, joka tarjoaa muun muassa tilitoimistopalveluita yrityksille. Yrityksellä on Suomessa useita toimipisteitä, joissa kaikissa tehdään pääosin samanlaista työtä. Työn tarkoituksena on saada tietoa työntekijöiden työmotivaatiosta, sillä motivaation tiedetään vaikuttavan merkittävästi niin työntekijöiden hyvinvointiin kuin työn tuloksellisuuteen.

Opinnäytetyö toteutetaan työmotivaatiotutkimuksena toimeksiantajan neljän toimipisteen työntekijöille. Tutkimus on kvantitatiivinen kyselytutkimus, jonka avulla pyritään löytämään toimeksiantajalle tärkeää tietoa työntekijöiden tämänhetkisestä työmotivaatiosta. Tutkimuksen tulosten perusteella suoritetaan vertailu eri toimipisteiden välillä ja pyritään löytämään syitä mahdollisille eroille. Tavoitteena on löytää toimipistekohtaisia keinoja, joilla yritys voi parantaa ja tukea työmotivaatiota tulevaisuudessa niin, että se tukee työntekijöiden hyvinvointia. Tällä uskotaan olevan vaikutusta myös työsuorituksen paranemiseen. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Millainen työntekijöiden motivaatio on tällä hetkellä?
- Mitkä tekijät motivoivat ja mitkä puolestaan heikentävät motivaatiota?
- Onko toimipisteiden välillä oleellisia eroja työntekijöiden motivaatiossa?
- Mistä toimipisteiden väliset mahdolliset erot johtuvat?
- Kuinka kohdeyritys voi tukea ja kehittää työntekijöidensä motivaatiota?

2 Työmotivaatio

Työelämän murros on ollut viime vuosina paljon keskustelun aiheena. Työn automatisoituminen on yksi suurimmista muutoksista, sillä useat työtehtävät ovat kadonneet ja uusia on syntynyt tilalle. Kun koneet hoitavat ison osan työtehtävistä, kohdistuu työntekijään aivan uudenlaisia odotuksia. Työntekijöiden halutaan olevan asiantuntijoita, jotka taitavat niin prosessit, ongelmanratkaisun kuin asiakaspalvelun. Viitalan (2014) mukaan työntekijöiden motivaatio vaikuttaa koko yrityksen menestykseen, sillä pelkät taidot eivät riitä hyvään työtulokseen. Työntekijältä vaaditaan halua tehdä työtä ja vaatimusten kasvaessa onkin tärkeää löytää keinoja, joilla tukea työntekijöiden motivaatiota ja jaksamista työssään. (Viitala, 2014)

Työmotivaatiota on pyritty selittämään erilaisten motivaatio- ja työmotivaatioteorioiden kautta. Teorioiden mukaan motivaation kannalta on tärkeää, että työ palkitsee työntekijänsä sisäisesti niin, että työ tuntuisi hänestä mielekkäältä ja tärkeältä. (Viitala, 2014)

Työmotivaatiota voidaan kuvata prosessina, jossa palkitsemiseen liittyvät odotukset määrittävät sen, kuinka tehokkaasti työntekijä viitsii ponnistella työnsä eteen.

Työtyytyväisyys puolestaan on seurausta siitä, kuinka tyytyväinen työntekijä on palkkioihin. (Ruohotie & Honka, 1999, s. 24–25)

Monet yritykset ovat viime vuosina havahtuneet miettimään, kuinka työn tehokkuus ja tuottavuus yhdistetään työntekijöiden hyvinvointiin. Työntekijä on tehokkaimmillaan, kun työ ruokkii hänen sisäistä motivaatiotaan ja luo mahdollisuuksia autonomisesti hyödyntää omaa osaamistaan. Tärkeää on, että työntekijä jakaa työyhteisön kanssa samat arvot, tavoitteet ja päämäärät. (Sahimaa, 2019) Uusien sukupolvien astuessa työelämään on huomattava, että he tuovat mukanaan myös uusia asenteita ja arvoja. Uudet sukupolvet ovat työelämässä monin tavoin erilaisia, kuin aiemmat sukupolvet. Nuoret työntekijät osaavat kyseenalaistaa johtoa ja he haluavat saada perusteluita tekemiselleen. Johdolta vaaditaankin enemmän keskustelevaa vuorovaikutusta, kuin yksisuuntaista käskytystä. (Allonen, 2016) Taistelussa kyvykkäistä työntekijöistä yritysten täytyy ymmärtää ne asiat, joita uudet sukupolvet pitävät tärkeinä, jos he haluavat palkata ja pitää heidät (Tapscott, 2010, s. 177).

2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Yleisesti ottaen motivaation katsotaan syntyvän motiivien vaikutuksesta. Motiivit ovat syitä, mitkä saavat ihmisen toimimaan, esimerkkinä erilaiset tarpeet, palkkiot tai rangaistukset. (Ruohotie & Honka, 1999, s. 13) Motivaatio voi olla joko yleismotivaatiota, mikä kuvaa motivaation pitkäaikaisempaa pysyvyyttä tai tilannemotivaatiota, mikä puolestaan vaihtelee tilanteesta toiseen. Tilannemotivaatiolla tarkoitetaan myös tekemiseen liittyvää asennetta. (Ruohotie & Honka, 1999, s. 14) Motivaatio liittyy kaikkeen tekemiseen. Hyvän yleismotivaation omaava ihminen on innostunut ja kiinnostunut tekemistään asioista. Työpaikalla yleismotivaatiolla on merkitystä siihen, kuinka työntekijä suhtautuu erilaisiin muuttuviin tilanteisiin. Jos työntekijä yleisesti ottaen viihtyy työssään ja on kiinnostunut työstään, hän tarttuu myös herkemmin haasteisiin ja suoriutuu niistä hyvin. Esimerkiksi reklamaatiotilanteissa työntekijän yleismotivaatio saattaa ratkaista sen, kuinka hyvin tilanne hoidetaan. Hyvin motivoitunut työntekijä voi tarttua myös helpommin erilaisiin mahdollisuuksiin, kuten kouluttautumaan ja kehittämään itseään.

Motivaatioteorioista yksi tunnetuin on Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin luoma itsemääräämisteoria. Itsemääräämisteoria pohjautuu ajatukseen, että ihmisellä on luontainen motivaatio suoriutua erilaisista haasteista ja tavoitteista. Ihminen pyrkii sisäistämään tavoitteet ja tuntemaan itseohjautuvuutta toiminnassaan.

Itsemääräämisteorian mukaan toiminnan lopputuloksen kannalta oleellista on motivaation lähde, joka voi olla lähtöisin sisäisistä tai ulkoisista syistä. (Vasalampi, 2019, s. 42–43)

Motivaatiota voidaan siis tarkastella jakamalla se sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisessä motivaatiossa käyttäytymisen syyt ovat lähtöisin ihmisestä itsestään ja hän toimii, jotta voi tyydyttää sisäisiä tarpeitaan. (Ruohotie & Honka, 1999, s. 14) Ihmisellä on siis luontainen taipumus säädellä omaa tekemistään sen mukaan, kuinka kiinnostavana ja mielihyvää tuottavana hän tekemisensä kokee. Kun ihminen on sisäisesti motivoitunut, hän toimii sen vuoksi, että pitää toimintaa itsessään kiinnostavana. Hän tuntee tekemisestään mielihyvää ja se on omien arvojen mukaista. Ulkoinen motivaatio puolestaan tarkoittaa, että ihminen ei toimi oman kiinnostuksensa pohjalta, vaan ulkopuolelta tulevien palkkioiden vuoksi. (Vasalampi, 2019, s. 42)

Itsemääräämisteoria erittelee kolme psykologista perustarvetta, jotka vaikuttavat ihmisen hyvinvointiin ja siihen, kuinka hän motivoituu sisäisesti. Lisäksi uudemmissa motivaatiotutkimuksissa on tarkasteltu, voisiko neljäntenä tarpeena olla hyvän tekeminen, eli halu vaikuttaa myönteisesti ympäristöön. Psykologisia perustarpeita itsemääräämisteorian mukaan ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. (Martela, Jarenko & Järvillehto, 2015 s. 17) Itsemääräämisteorian mukaan jokainen tarve on merkittävä, ja minkä tahansa tarpeen huomiotta jättämisestä seuraa kielteisiä seuraamuksia ihmisen hyvinvoinnille ja terveydelle (Vasalampi, 2019, s. 47). Työntekijöiden kokemukset perustarpeiden toteutumisesta työpaikoillaan vaikuttavat työssä suoriutumiseen, tuloksellisuuteen ja oma-aloitteisuuteen. Perustarpeiden toteutumisella on havaittu olevan myös yhteys vähäisempään työssä uupumiseen ja työn imuun. (Martela, Mäki-kallio & Virkkunen, 2019, s. 83—84)

Perustarpeiden tyydyttyminen on itsemääräämisteorian mukaan keskeistä, jotta ulkoiset motiivit voidaan sisäistää. Yhteenkuuluvuuden tarve on olennaista, sillä vaikka ulkoiset motiivit eivät itsessään ole kiinnostavia, sisäistymistä edesauttaa se, että ympärillä on tärkeitä ihmisiä, joihin ihminen haluaa tuntea yhteenkuuluvuutta ja samaistumista. Ihmisillä on tapana pyrkiä luonnostaan sisäistämään ja omaksumaan ympäristön sosiaalisesti hyväksytyt tavat, arvostukset ja säännöt voidakseen kokea autonomiaa toiminnassaan. Ulkoisten motiivien sisäistymisen kannalta tärkeää on myös, että ihminen tuntee kyvykkyyttä toiminnassaan eli tavoitteet ovat sopivasti haastavia. Yhteenkuuluvuuden ja kyvykkyys lisäksi ihmisen tarvitsee myös ymmärtää toiminnan merkitys sekä tuntea kokemuksia valinnanvapaudesta ja omaehtoisuudesta. (Vasalampi, 2019, s. 47—49)



Kuva 1. Eri motivaatiotyypit muodostavat liukuman motivaation täydellisestä puuttumisesta sisäiseen motivaatioon. (Martela, Jarenko & Järvilehto, 2015, s. 32)

Kuten yllä oleva kuva 1. osoittaa, motivaatio jakaantuu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, mutta niiden väliin mahtuu erilaisia motivaation vaihteita. Itsemääräämisteorian mukaan sisäinen motivaatio pitää sisällään kaksi autonomisen motivaation muotoa, joissa kummassakin motivaatio kumpuaa ihmisestä itsestään, sen sijaan, että tekeminen tuntuu pakotetulta toiminnalta. Sisäsyntyinen motivaatio tarkoittaa, että tekeminen itsessään on kiinnostavaa ja nautinnollista. Integroitu motivaatio eli sisäistetty motivaatio on tekemistä, jossa ihminen tuntee toiminnan olevan omien arvojensa mukaista. Ihmisellä voi olla vahva omaehtoinen tahto tehdä asioita, vaikka tekeminen itsessään ei tuntuisi mielenkiintoiselta. Toiminta voi tuntua tärkeältä, jos sen avulla voi saavuttaa oman edun mukaisia päämääriä. (Martela ym., 2019 s. 85; ks. myös Martela, Jarenko & Järvilehto, 2015, s. 31)

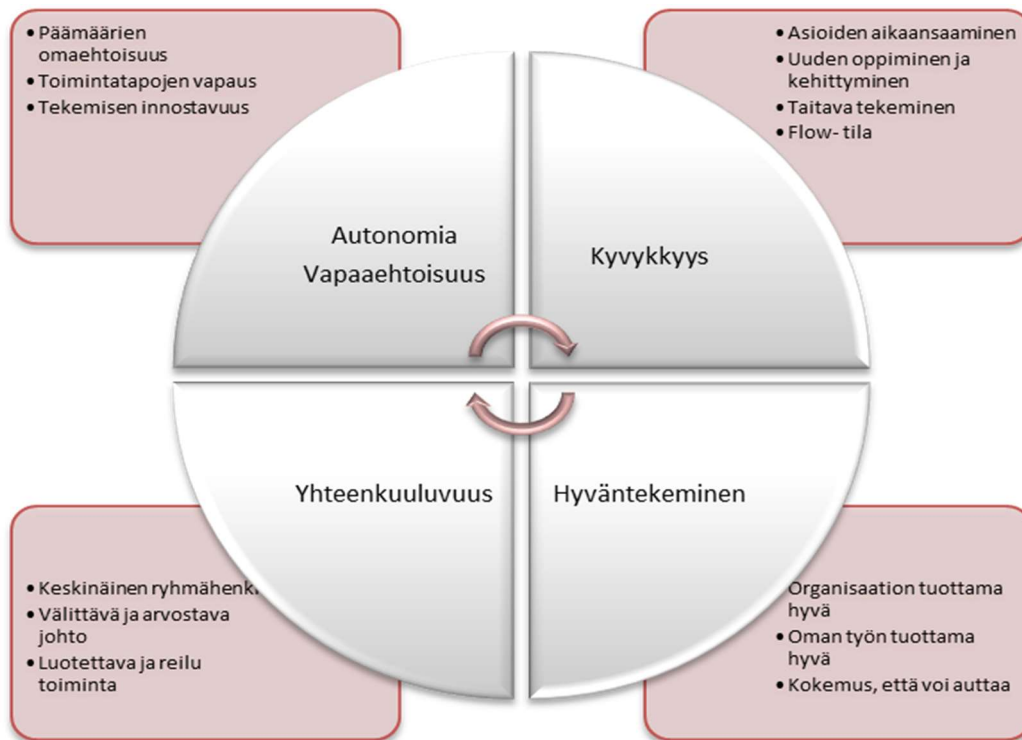
Autonomiselle motivaatiolle vastakohtana on ulkoinen motivaatio eli kontrolloitu motivaatio, jossa tekeminen tuntuu pakotetulta eikä ihminen tunne asioita omakseen. Ulkoinen kontrolli tarkoittaa, että teemme asioita jonkin ulkoapäin tulevan kontrollin vuoksi, joita voivat olla esimerkiksi kiristys, lahjonta tai uhkailu. Kontrolli voi tulla myös sisältäpäin, jolloin ihminen päättää tehdä asioita, vaikka ei pääse siten toteuttamaan itseään. Hän voi tehdä asioita välttääkseen sisäisiä tunteita, kuten syyllisyyttä tai häpeää. (Martela ym., 2019, s. 85; Martela ym., 2015, s. 31)

2.2 Sisäisen motivaation johtaminen

Sisäisen motivaation merkitys korostuu erityisesti työssä, missä on tärkeää itsensä jatkuva kehittäminen ja uuden oppiminen. Taloushallinnon asiantuntijoilta vaaditaan tulevaisuudessa yhä enemmän erikoisosaamista ja myös asiakaspalvelutaitoja, mikä haastaa monet työntekijät pois mukavuusalueeltaan. Olennaista muutoksen onnistumisessa on, että työntekijöiltä löytyy tahtoa kehittää omaa osaamistaan, jotta he voivat palvella asiakkaita hyvin myös tulevaisuudessa.

Sisäisesti motivoitunut työntekijä on innostunut työstä itsessään ja hän nauttii työn tarjoamista mahdollisuuksista toteuttaa itseään. Sen vuoksi sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat onnellisempia ja hyvinvoivempia kuin ne työntekijät, jotka motivoituvat ainoastaan ulkoisista palkkioista. Innostunut työntekijä on myös tuottava yritykselle, sillä innostuneet työntekijät saavat enemmän aikaan. Sisäisesti motivoituneiden työntekijöiden on havaittu olevan luovempia, proaktiivisempia ja sitoutuneempia työhönsä. Työhön innostumista voidaan kuvata myös termillä ”työn imu”, millä viitataan työntekijän vahvaan paloon tehdä työtään. (Martela & Jarenko, 2014 s. 10, 30) ”Tulevaisuuden työelämässä voittajia ovat ne yritykset, jotka onnistuvat valjastamaan työntekijöidensä sisäisen motivaation tuottavaan työhön” (Martela ym., 2015 s. 20).

Sisäisen motivaation johtamisen kannalta keskeistä on löytää keinoja, miten johtaa työntekijöiden autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta eli psykologisia perustarpeita. Hyväntekeminen liittyy myös vahvasti motivaatioon, sillä se vahvistaa ihmisen omaa hyvinvointia ja kokemusta työn merkityksellisyydestä. (Martela ym., 2019, s. 84) Seuraava kuva esittää, kuinka tarpeiden toteutuminen liittyy työelämään. Kuvan jälkeen tarpeita avataan tarkemmin ja tuodaan esiin keinoja, miten kyseiset tarpeet voidaan huomioida työpaikalla.



Kuva 2. Mukailten sisäisen motivaation johtaminen. Tarpeiden toteutuminen työelämässä. (Martela ym., 2015, s. 62–143)

Itsemääräämisteoriassa autonomialla tarkoitetaan vapaaehtoista sitoutumista annettuihin työtehtäviin siitä huolimatta, että annetut tehtävät tulevat ulkoapäin ja rajoittavat toimintavapautta. Kuten kuva 2. osoittaa, autonomia ja vapaaehtoisuus työnteossa voivat ilmetä eri tavoin, mutta se ei tarkoita sitä, että työntekijä voisi toimia miten haluaa. Tärkeää on, että työntekijä kokee tekevänsä kiinnostavaa työtä, mikä on lähtöisin hänen omasta innostuksestaan ja arvostuksen kohteistaan. Työn avulla työntekijä pääsee toteuttamaan itseään. (Martela ym., 2019, s. 88; Martela ym., 2015, s. 68)

Vapaaehtoisuutta synnyttäviä asioita työssä ovat päämäärien omaehtoisuus, toimintatapojen vapaus ja tekemisen innostavuus. Omaehtoisuutta voidaan johtaa antamalla työntekijälle työtehtäviä, jotka tuntuvat myös työntekijästä tavoittelemisen arvoisilta. Esimies voi inspiroida työntekijää toimimaan yhteisten tavoitteiden eteen niin, että työntekijä haluaa olla saavuttamassa niitä ja tekeminen ei tunnu pakotetulta. Toimintatapojen vapaus tarkoittaa, että työntekijä voi itse valita, millä tavoin hän etenee kohti tavoitteita eli kuinka hän tekee työtään omasta mielestään parhaalla tavalla. Lisäksi motivaation kannalta on tärkeää, että työ on itsessään innostavaa ja mielihyvää tuottavaa. Johtamisen kannalta oleellista on pystyä tunnistamaan niitä tekijöitä, mitkä ovat kullekin

työntekijälle innostavampia. (Martela ym., 2015, s. 68) Esimiesten rooli motivaation edistämässä on suuri, sillä heidän täytyy tuntea alaisensa ja oppia tunnistamaan heidän yksilölliset tarpeensa. Toiset työntekijät haluavat enemmän vapautta päättää työstään, kun taas toisille sopii paremmin, että heille kerrotaan selvästi, mitä seuraavaksi pitää tehdä. Työtehtävät eivät voi aina olla kaikkia miellyttäviä ja on väistämätöntä, että työssä kohdataan myös turhautumisen ja pettymyksen tunteita. Tärkeää onkin, että esimiehet perustelevat päätöksensä ja että päätökset tuntuvat oikeudenmukaisilta. Ihmisellä on perustavanlaatuisen tarve saada toiminnalleen syy, jotta hän voi sisäistää motivaation (Martela ym., 2019, s. 89).

Työntekijän kokemus omasta kyvykkyydestään syntyy siitä, että hän tuntee hallitsevansa omat työtehtävänsä ja pääsee käyttämään omaa osaamistaan. Työtehtävien tulee olla työntekijälleen sopivan haastavia ja työmäärän hallittavissa. Työntekijän on tärkeää huomata, että hän edistyy ja saa asioita aikaiseksi työssään. Kun haastetaso on työntekijän kyvyille sopiva, säilyy mielenkiinto ja työntekijällä on mahdollisuus kehittyä. Työlle on lisäksi asetettava selkeitä päämääriä, sillä ne auttavat orientoitumaan työtehtäviin. Palautteen avulla työntekijä voi kokea taitavuutta ja edistymisen tunnetta. Kyvykkyyden kokemusta voidaan vahvistaa erilaisilla palautejärjestelmillä ja rakentamalla välietappeja ja mittareita, jotta tekemisen edistyminen konkretisoituu. Kyvykkyyteen liittyy myös kehittymisen ja oppimisen kokemukset, sillä ihmiselle on luontaista kehittää itseään ja osaamistaan. Tämän merkitys kuitenkin vaihtelee suuresti eri työntekijöillä. Parhaimmillaan tunne omasta kyvykkyydestä synnyttää flow-tilan, millä tarkoitetaan syvää uppoutumista tekemiseen. Flow-tilassa työntekijä pääsee nauttimaan työstään, minkä vuoksi tällaisen tilan saavuttavat ovat myös muita työntekijöitä tyytyväisempiä. Flow-tilaan pääsy edellyttää kykyä keskittyä, minkä vuoksi työpaikoilla on tärkeää huomioida mahdollisuus työrauhaan. (Martela ym., 2019, s. 90—105; Martela ym., 2015, s. 99)

Yhteenkuuluvuuden tarpeen toteutumisen edellytys on, että työyhteisössä vallitsee hyvä keskinäinen ryhmähenki. On tärkeää, että työntekijä tuntee kuuluvansa työyhteisöön ja kokee olevansa tärkeä osa sitä. Työyhteisön välinen hyvä vuorovaikutus vaatii luottamusta ja reilua toimintaa. Työyhteisössä, missä jokainen työntekijä uskaltaa olla oma itsensä, on turvallista olla luova ja innovatiivinen. Panostamalla työyhteisöihin, joissa työntekijät kannustavat ja arvostavat toisiaan, voidaan saada aikaan huipputiimejä. (Martela ym., 2019,

s. 119—121) Hyvä työilmapiiri syntyy pienistä arkisista kokemuksista ja jokaisen työntekijän vastuulla on, miten hän itse käyttäytyy työkavereitaan kohtaan. Kiusaaminen ja selän takana puhuminen myrkyttävät koko työyhteisön ja luovat epävarmuutta. Ongelmiin onkin syytä puuttua mahdollisimman pian ja jokaiselle on tehtävä selväksi työyhteisön pelisäännöt.

Myös johdon puolelta tuleva arvostus ja osoitus siitä, että työntekijästä välitetään, on olennainen osa yhteisöllisyyden kokemusta. Työntekijä haluaa tuntea, että hänestä välitetään aidosti eikä hän ole milloin vain korvattavissa oleva resurssi. (Martela ym., 2019, s. 119—120) Motivaation kannalta työntekijöiden on tärkeää tuntea voivansa luottaa johtoon. Johto voi ansaita työntekijöiden luottamuksen avoimuudella ja rehellisellä toiminnalla. Kun päätökset ovat hyvin perusteltuja ja oikeudenmukaisia, helpottaa se hyväksymään vaikeatkin asiat. Esimerkiksi yhteistoimintaneuvottelut ja irtisanomiset rikkovat helposti luottamuksen johtoon, mutta luottamuksen uudelleen rakentamisessa on tärkeää, että on toimittu reilusti.

Yhtenä motivaatiota vahvistavana asiana voidaan pitää myös hyvän tekemistä. Hyvän tekeminen tarkoittaa työntekijän kokemusta siitä, että hän voi vaikuttaa positiivisesti ympäristöönsä tai koko yhteiskuntaan. Työntekijä voi saada hyvän tekemisen kokemuksia olemalla osana hyvää tekevää yritystä. Yrityksen luoma vahva missio siitä, että tuottaa toiminnallaan hyvää on pohjana myös työntekijän motivaatiolle. Työntekijän on tärkeää kokea, että hänen oma henkilökohtainen työnsä on merkityksellistä muille ihmisille. (Martela ym., 2019, s. 137—142) Tilitoimiston työntekijöillä on suuri vastuu asiakkaidensa liiketoiminnasta, ja työntekijät tiedostavat olevansa tärkeä apu asiakkailleen. Asiakaspalvelutyössä asiakkaan auttaminen motivoi useimpia työntekijöitä erityisesti silloin, kun he ymmärtävät auttamisen merkityksen.

Hyvän tekemisen kokemuksia syntyy myös työyhteisön sisällä. Työkavereiden auttaminen ja ilahduttaminen ovat tärkeä osa hyvän tekemisen kautta motivoitumista. (Martela ym., 2019, s. 137—142) Usein työntekijät haluavat hoitaa oman osuutensa työstään hyvin, sillä kokevat olevansa osa kokonaisuutta ja auttavansa omalta osaltaan yritystä menestymään. Työntekijä voi omalla käyttäytymisellään vaikuttaa paljon siihen, miten työyhteisö toimii. Avuliaat ja toiset huomioonottavat työntekijät luovat ympärilleen positiivista ilmapiiriä, mikä vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin. Me-henki voi vaikuttaa paljon siihen, millä tavalla työntekijä haluaa suoriutua työtehtävistään.

3 Työmotivaatioteoriat

Työmotivaatiota voidaan kuvata erilaisilla työmotivaatioteorioilla, jotka selvittävät käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä työssä. Työmotivaatioteoriat pohjautuvat varhaisiin motivaatioteorioihin, jotka ovat kehittyneet vuosikymmenten aikana. Yksi tapa luokitella teorioita, on jakaa ne kahteen pääryhmään, joita ovat sisältö- ja prosessiteoriat. (Lämsä & Hautala, 2004, s. 81)

Sisältöteorioihin kuuluvat tarveteoriat, joissa keskeisenä asiana ovat työmotivaation sisällölliset tekijät. Ne selittävät motivaation olevan lähtöihin tarpeista, joita ihminen pyrkii tyydyttämään. Tunnetuimpia tarpeisiin perustavia teorioita ovat Abraham Maslow'n tarvehierarkia ja tätä mukaileva Clayton Alderferin teoria. Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria jakaa teoriassaan sisällölliset tekijät tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä synnyttäviin tekijöihin. David McClelland puolestaan korostaa suoriutumisen tarpeen merkitystä. (Lämsä & Hautala, 2004, s. 81–85)

Prosessiteoriat selittävät työmotivaation olevan seurausta ihmisen tietoisista ajattelu- ja päättelyprosesseista. Ihminen arvioi jatkuvasti työhön liittyviä vaihtoehtoja, mikä muodostuu motivaation pohjaksi. Prosessiteorioihin kuuluvat J. Stacy Adamsin oikeudenmukaisuusteoria, Victor H. Vroomin odotusarvoteoria sekä Edwin Locken päämääräteoria. (Lämsä & Hautala, 2004, s. 87–89)

3.1 Sisältöteoriat

Tarveteorioita kutsutaan sisältöteorioiksi, sillä tarpeen voidaan nähdä olevan eräänlainen sisäinen tila, minkä vuoksi ihminen haluaa toimia. Tyydyttymättömät tarpeet tuovat epätasapainon tunnetta, mitä ihminen pyrkii tasapainottamaan toiminnallaan. (Juuti, 2006, s. 45) Seuraavaksi esitellään neljä erilaista sisältöteoriaa, joita ovat: Abraham Maslow'n ja Clayton Alderferin tarveteoriat, Frederick Herzberg'n motivaatio- ja hygienieoria sekä David McClellandin suoriutumiseen liittyvä teoria.



Kuva 3. Maslow' n (1954) tarvehierarkia, (Lämsä & Hautala, 2004, s. 82)

Yksi tunnetuimmista tarveteorioista on kuvassa 3. esitetty Abraham Maslow' n tarveteoria, jonka mukaan ihminen tyydyttää tarpeitaan hierarkkisessa järjestyksessä alhaalta ylöspäin. Alimman tason tarpeet ovat fysiologisia, ja niihin kuuluvat biologiset, ihmiselle välttämättömät tarpeet, kuten ruoka, juoma ja vaatetus. Toisella tasolla ovat fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden tarpeet. Ihminen pyrkii varmistamaan esimerkiksi ympäristön turvallisuuden tai ennakoimaan erilaisia uhkaavia tilanteita sosiaalisissa suhteissa. Kun ihminen on saanut tyydytettyä fysiologiset tarpeet, hän pyrkii tyydyttämään turvallisuuden tarpeitaan. Näiden tarpeiden tyydyttymisen jälkeen ihmisellä on pyrkimys luoda ihmissuhteita ja kokea yhteenkuuluvuutta. Sosiaalisten tarpeiden kautta ihminen tuntee kuuluvansa yhteisöön. Arvostuksen tarve on hierarkian neljäs porrastus, joka kuvaa tarvetta saada valtaa, huomiota ja statusta. Tarpeen tyydyttyminen saa aikaan itsevarmuutta, sekä kyvykkyyden ja riittävyyden tunnetta. Viidentenä ja ylimpänä tarpeena on itsensä toteuttamisen tarve. Teorian mukaan ihmiset haluavat luonnostaan kehittyä ja siirtyvät sen vuoksi hierarkiassa ylöspäin. Maslow' n mukaan alimman tason tarpeet tulee olla tyydytettyjä ennen kuin ihminen voi siirtyä seuraavalle tasolle. (Juuti, 2006, s. 45–48)

Myös Clayton Alderfer on luonut tarpeisiin pohjautuvan teorian, joka mukailee Maslow' n tarvehierarkiaa. Alderferin mukaan tarvetasoa on kolme: toimeentulon tarpeet, vuorovaikutuksen tarpeet ja kasvutarpeet. Maslow' n teoriasta poiketen tarvetasot voivat aktivoitua samaan aikaan. Alderfer näkee tarvetasolta toiseen siirtymisen tapahtuvan myös

alaspäin turhauma-taantumaprosessin kautta. Jos ihminen ei voi tyydyttää ylemmän tason tarpeita, hän pyrkii tyydyttämään konkreettisia tarpeita, kuten toimeentuloon liittyviä tarpeita. (Juuti, 2006, s. 48)

Tutkija Frederick Herzberg'n teoriassa työmotivaation sisältöön liittyvät tekijät voidaan jakaa tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Tyytyväisyyttä tuottavat motivaatiotekijät ja tyytymättömyyttä puolestaan hygieniekiijät.

Motivaatiotekijät	Hygieniekiijät
<ul style="list-style-type: none"> • Liittyvät itse työhön • Lisäävät työtyytyväisyyttä • Tunnustus työstä • Saavutukset työssä • Mahdollisuus kasvuun ja kehitykseen • Ylennys • Vastuu • Työ sinänsä 	<ul style="list-style-type: none"> • Liittyvät työympäristöön • Lisäävät tyytymättömyyttä • Yrityspolitiikka ja hallinto • Henkilösuhteet esimieheen • Henkilösuhteet työkavereihin • Työskentelyolosuhteet • Palkka, status • Työturvallisuus

Kuva 4. Mukaillen motivaatio- ja hygieniekiijät (Lämsä & Hautala, 2004, s. 84)

Kuvassa 4. on listattu tekijöitä, mitkä vaikuttavat työmotivaatioon joko sitä nostattavaksi tai heikentäväksi. Motivaatiotekijöiksi kutsutaan itse työhön liittyviä ominaisuuksia, joita ovat työstä saadut tunnustukset, saavutukset ja ylennykset, sekä mahdollisuudet kasvaa ja kehittyä. Motivaatiotekijät vaikuttavat positiivisesti työntekijään ja niitä lisäämällä voidaan nostaa työtyytyväisyyttä. Hygieniekiijät ovat ulkopuolisia tekijöitä, mitkä liittyvät työympäristöön. Näiden tekijöiden, kuten esimerkiksi henkilösuhteisiin, työolosuhteisiin tai palkkaan liittyvien tekijöiden, ei edes hyvin järjestettyinä katsota lisäävän työtyytyväisyyttä, vaan tilanne on ikään kuin neutraali. Ne kuitenkin voivat synnyttää tyytymättömyyttä ja heikentää työntekijän motivaatiota. (Lämsä & Hautala, 2004, s. 84–85)

David McClellandin mukaan ihmistä motivoi enemmän tarve suoriutua kuin työstä saatu palkka. Ihmisellä on tarve ylittää itsensä ja menestyä. On arvioitu, että suurten yritysten johtajia motivoi erityisesti vallan tarve. Sen sijaan työntekijät, joilla on vahva sosiaalisiin suhteisiin liittyvä tarve, haluavat olla muiden silmissä pidettyjä ja yhteistyökykyisiä. Heillä on

tapana muokata omaa käyttäytymistään muiden toiveiden ja odotusten mukaiseksi. (Lämsä & Hautala, 2004, s. 85—86)

3.2 Prosessiteoriat

Prosessiteorioiden lähtökohta on, että ihminen tekee tiedollista ajattelu- ja päättelyprosessia arvioidessaan työhön liittyviä asioita. Prosessiteorioista yksi tunnetuimmista on J. Stacy Adamsin oikeudenmukaisuusteoria. Teoriassa on kyse työpanos-palkkio-suhteesta, jossa ihminen pyrkii pääsemään tasapainotilanteeseen. Työntekijä haluaa saada omasta mielestään oikeudenmukaisen palkkion yritykselle antamastaan työpanoksesta ja ponnistuksista. Hän vertailee omaa työpanos-palkkio-suhdettaan joko aikaisempiin omiin kokemuksiin tai toisten ihmisten vastaaviin suhteisiin. Jos työntekijä arvioi, että hänen oma työpanos-palkkio-suhteensa on vertailussa tasapainossa, hän kokee oikeudenmukaisuutta. Jos hän puolestaan tuntee olevansa yli- tai alipalkittu, hän pyrkii toiminnallaan korjaamaan epätasapainon. (Lämsä & Hautala, 2004, s. 87.)

Adamsin teorian mukaan epätasapainotila aiheuttaa työntekijässä tyytymättömyyttä, jolloin hän motivoituu saavuttamaan oikeudenmukaisemman vertailusuhteen. Jos työntekijä kokee olevansa alipalkittu, hän voi joko pyrkiä vähentämään omaa työpanostaan tai pyytää esimerkiksi palkankorotusta. Ylipalkittu työntekijä puolestaan voi pyrkiä lisäämään omaa työpanostaan päästäkseen tasapainotilaan. (Juuti, 2006, s. 56—58)

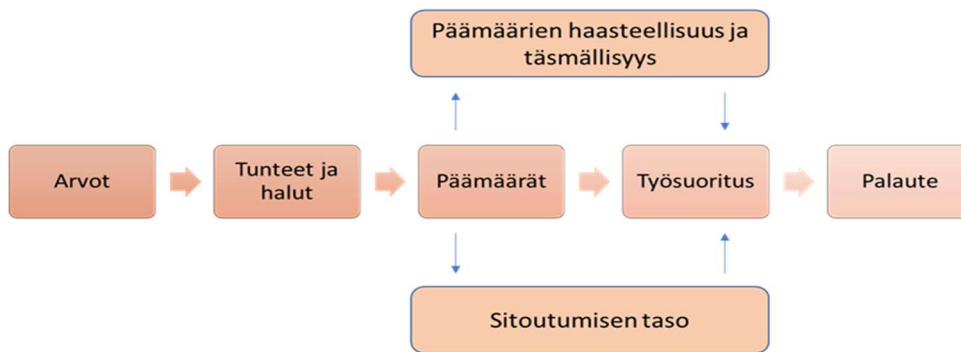
Victor V. Vroomin odotusarvoteoria puolestaan pohjautuu näkemykseen, että ihminen valitsee tietoisesti sen vaihtoehdon, jolla on kaikkein myönteisimpiä seurauksia hänen itsensä kannalta. Teorian mukaan kolme keskeisintä tekijää motivaation kannalta ovat:

- valenssi eli odotettavissa oleva hyöty, tekemisen arvo
- instrumentaalisuus eli palkkio tai seuraus
- odotukset eli todennäköisyys tietyn vaihtoehdon toteutumiseen (Juuti, 2006, s. 49–51)

Kun tarkastellaan työmotivaatiota odotusarvoteorian avulla, on tarkasteltava, mitä työntekijä uskoo saavansa palkkioksi työpanoksestaan. Jos työntekijä odottaa saavansa

pääosin myönteisiä palkkioita, kuten hyvää palautetta tai riittävästi palkkaa, hän todennäköisesti motivoituu hyvin. Jos työntekijä puolestaan uskoo esimerkiksi pitkästyvänsä, hän ei ole valmis käyttämään tekemiseen täyttä energiaansa, vaan etsii muita toimintamalleja. Motivaatioon vaikuttaa kuitenkin ennen kaikkea se, miten tärkeiksi työntekijä arvioi eri vaihtoehdot. (Juuti, 2006, s. 49–51)

Päämääräteoriat pyrkivät osoittamaan, että kiinnostavat ja mielekkäät päämäärät ohjaavat työntekijää. Lähes jokainen motivaatioteoria ottaa huomioon tavalla tai toisella päämäärähakuisuuden. Myös Edwin A. Locke on muotoillut oman käsityksensä päämäärien vaikutuksesta motivaatioon. (Juuti, 2006, s. 44) Seuraavassa kuvassa 5. osoitetaan, kuinka työntekijöiden päämäärät ovat keskeisessä osassa työmotivaatiossa.

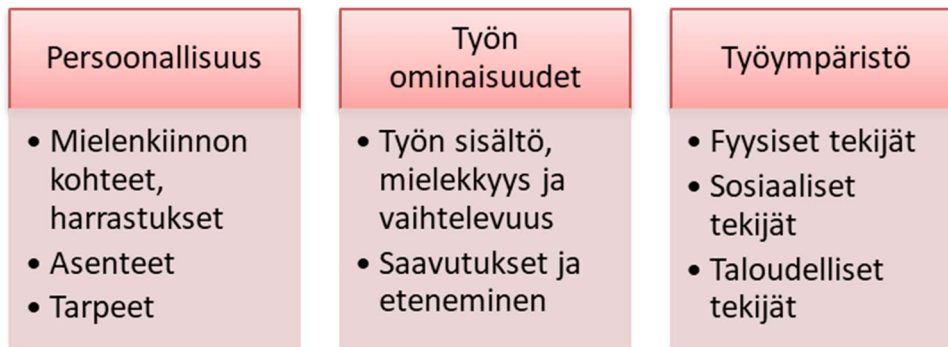


Kuva 5. Työmotivaation pääomateoria (Lämsä & Hautala, 2004, s. 89)

Yllä oleva kuva 5. havainnollistaa prosessia, kuinka työntekijät pyrkivät tyydyttämään halujaan ja tunteitaan saavuttamalla päämääriä. Toimintaa ohjaavat ne arvot, jotka ovat työntekijälle tärkeitä. Päämäärien haasteellisuudesta riippuu, kuinka työntekijä motivoituu työsuoritukseen. Jos tavoitteet ovat haastavia, työntekijä yltyy korkeampaan työsuoritukseen, kuin jos tavoite on yksinkertainen. Myös selkeillä tavoitteilla on yhteys parempaan suoritukseen. Hyvään työsuoritukseen vaikuttaa myös, jos työntekijä itse saa osallistua päämäärien asettamiseen, sillä näin työntekijä sitoutuu paremmin tehtävään. Onnistuminen tavoitteiden saavuttamisessa on itsessään palautetta ja siten motivoivaa. (Lämsä & Hautala, 2004, s. 89.)

4 Työmotivaatioon liittyviä tekijöitä

Työmotivaatioon vaikuttavat useat eri sisäiset ja ulkoiset tekijät. Työmotivaatio muuttuu jatkuvasti sitä mukaan, kun työtehtävät, työympäristö ja elämäntilanteet muuttuvat. Työmotivaatiota on tutkittu paljon ja erilaisten teorioiden kautta on pyritty löytämään vastauksia siihen, mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon. Näiden tutkimusten mukaan motivaatio syntyy kolmen eri tekijän yhteisvaikutuksesta, joita ovat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. (Viitala, 2014)



Kuva 6. Mukailten motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä organisaatiossa (Ruohotie & Honka, 1999, s. 17)

4.1 Persoonallisuus

Persoonallisuustekijöillä on merkittävä vaikutus siihen, kuinka hyvin työntekijät viitsivät panostaa työntekoon. Työntekijän mielenkiinnon kohteet, harrastukset, asenteet sekä erilaiset tarpeet voivat selittää yksilöllisiä eroja motivoitumisessa. Mielenkiinnon kohteilla tarkoitetaan niitä asioita, joihin tarkkaavaisuus suunnataan. Esimerkiksi rahan merkitys motivoitumiselle riippuu siitä, kuinka mielenkiintoiseksi se koetaan. (Ruohotie & Honka, 1999, s. 17)

Työntekijän asenne puolestaan määrää, millainen motivaatio hänellä on suoriutua työstään. Työhönsä tai esimiehiinsä tyytymätön työntekijä saattaa olla haluton ponnistelemaan työnsä eteen. (Ruohotie & Honka, 1999, s. 18) Tämä voi ilmetä niin, että huonon asenteen omaava työntekijä yltää vain keskinkertaiseen suoritukseen ja jättää tekemättä ne asiat, joita ei ole välttämätöntä tehdä. Tilitoimistotyössä keskinkertainen suoritus voi näkyä huolimattomuutena, kun työntekijä ei jaksakaan keskittyä ja paneutua työhön sen vaatimalla

tarkkuudella. Kun asenne työntekoon on hyvä, työntekijä toimii oma-aloitteisesti ja haluaa suoriutua työstään hyvin. Hän haluaa kehittää itseään ja oppia uutta ollakseen hyvä työntekijä myös tulevaisuudessa.

Myös asenne omaa itseä kohtaan vaikuttaa motivoitumiseen. Epäonnistumiset vahvistavat työntekijän kielteistä minäkuvausta ja voivat johtaa suorituksen huonontumiseen. (Ruohotie & Honka, 1999, s. 18) Työtehtävien onkin tärkeää olla sopivasti haastavia, jotta työntekijä voi kokea onnistumisen tunteita. Onnistumisen kokemukset ruokkivat itsevarmuutta ja kannustavat työntekijää tarttumaan uusiin haasteisiin.

Tarpeiden merkitys eri työntekijöillä vaihtelee suuresti, ja siksi onkin tärkeää tarjota erilaisia vaihtoehtoja tarpeiden tyydyttämiseen. Työpaikka, mikä huolehtii autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden toteutumisesta, antaa työntekijälle mahdollisuuden itse vaikuttaa siihen, mihin mielenkiintonsa kohdistaa. Tarpeiden toteuttaminen on vahvasti yhteydessä sisäiseen motivaatioon, mikä puolestaan vaikuttaa niin työhyvinvointiin kuin työsuoritukseen.

4.2 Työn ominaisuudet

Työmotivaatioon liittyy sisäisten ominaisuuksien lisäksi myös työn ominaisuudet. Työn ominaisuuksilla viitataan muun muassa työn sisältöön ja sen mielekkyyteen sekä työn tarjoamiin kehittymismahdollisuuksiin ja saavutuksiin. (Ruohotie & Honka, 1999, s. 17–18) Työntekijä viihtyy työssään, kun hän saa tehdä työtä, mikä on sopivan haastavaa ja sisällöltään mielekästä. Useimmiten mielekkyyttä lisää, että työ koetaan merkitykselliseksi, ja voi toiminnallaan vaikuttaa positiivisesti toisiin ihmisiin. Työntekijän on tärkeää saada tuntee olevansa itse vastuussa työnsä tuloksista. Kun työntekijä saa vapautta tehdä työtä itsestään parhaimmalla mahdollisella tavalla ja saa palautetta onnistumisestaan, työ on itsessään kannustavaa. (Ruohotie & Honka, 1999, s. 144–145)

Tilitoimistotyössä työn sisällölliset tekijät liittyvät usein asiakkaisiin ja heidän toimintaansa. Toiset asiakkaat vaativat paljon ylimääräistä selvittelyä, mikä saattaa turhauttaa, jos syyt ovat työntekijästä itsestään riippumattomia. Toisaalta rutiinilla sujuvat helpot asiakkaat voivat tuntua pitkästyttäviltä haasteiden vähäisyyden vuoksi. Onkin tärkeää, että asiakkaat ja

työtehtävät voidaan jakaa niin, että työ tarjoaa kaikille myös mielekkäitä ja sopivasti haastavia tehtäviä. Vaikka tilitoimistotyö on hyvin pitkälle rutiinin omaista työskentelyä, erilaiset asiakkaat tuovat työhön vaihtelua. Vaihtelevuutta lisää myös mahdollisuus kehittyä ja edetä uralla, mikä vaikuttaakin monen työntekijän tulevaisuuden suunnitelmiin. Jos työntekijöistä halutaan pitää kiinni, on tärkeää mahdollistaa organisaation sisällä eteneminen ja vastuun lisääntyminen niille työntekijöille, jotka pitävät asiaa tärkeänä.

4.3 Työympäristö

Kolmantena työmotivaatioon liittyvänä tekijäryhmänä on työympäristö, millä viitataan niin välittömään työympäristöön, kuin myös koko yrityksen kattavaan ympäristöön.

Työympäristö pitää sisällään fyysisiä, sosiaalisia ja taloudellisia tekijöitä. Fyysiset tekijät liittyvät muun muassa työolosuhteisiin ja työturvallisuuteen. (Ruohotie & Honka 1999, s. 18) Hyvä työympäristö on suunniteltu siten, että se luo työhyvinvointia. On tärkeää, että työympäristö tarjoaa mahdollisuuksia keskittymiseen, mutta myös toisten kohtaamiseen ja rentoutumiseen. Työntekijät haluavat työskennellä ympäristössä, missä he viihtyvät ja mikä tarjoaa hyvät puitteet työn tekemiselle. Työtilojen ja työpisteiden tulee olla helppokäyttöisiä ja ergonomisia. Etätyömahdollisuus tuo työhön mukavaa vaihtelua, mutta innovatiivisuuden ja tuottavuuden kannalta on tärkeää, että työntekijät kohtaavat ja tekevät yhdessä asioita. (Typpö, 2017)

Viimeisen vuoden aikana useat toimistotyöntekijät ovat siirtyneet ainakin osittain etätöihin, mikä on tuonut aivan uudenlaisia haasteita työnteolle. Toiset työntekijät kokevat, että kotona on hankalaa virittäytyä työnteokseen, sillä työ ja vapaa-aika sekoittuvat liikaa toisiinsa silloin kun työpaikan ja kodin välillä ei ole selkeää rajaa. Toisille työntekijöille etätöet puolestaan sopivat hyvin ja he kokevat työn ja vapaa-ajan olevan paremmin tasapainossa keskenään. Kokemus etätöiden tekemisestä riippuu hyvin paljon persoonasta ja työntekijän elämäntilanteesta, sekä siitä millaiseksi työpiste kotioloissa voidaan muodostaa. Mahdollisuuksien mukaan pitäisikin ottaa huomioon jokaisen työntekijän toiveet fyysisestä työympäristöstä. Tällä tavoin voidaan tukea myös työntekijöiden autonomian kokemusta, millä on vaikutusta sisäiseen motivaatioon.

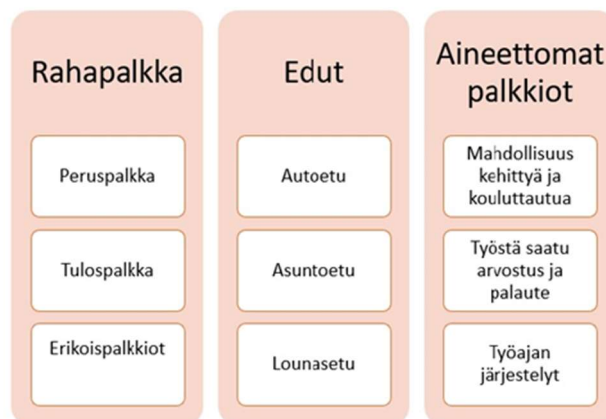
Myös työilmapiiri vaikuttaa suuresti siihen, kuinka tehokkaasti työntekijä haluaa työskennellä yhteisen edun vuoksi. Ilmapiirin ollessa kannustava ja turvallinen, työntekijä sitoutuu paremmin yritykseen ja työn tekoon. Työilmapiiri vaikuttaa siihen, millä tavalla työntekijä motivoituu. Esimerkiksi ihmiskeskeinen työilmapiiri korostaa läheisiä henkilösuhteita, tuen ja rohkaisun antamista sekä tunnetta, että työntekijä on hyväksytty ryhmään. Tällä tavoin työ mahdollistaa yhteenkuuluvuuden tarpeen toteutumista ja motivoi työntekijää toimimaan yhteisen edun mukaisesti. (Ruohotie & Honka, 1999, s. 120—123) Turvallisessa työilmapiirissä työntekijä uskaltaa olla oma itsensä ja tuoda esiin omia ajatuksiaan. Kun vuorovaikutus on sujuvaa, on helppo pyytää apua tai ideoita yhdessä. Parhaimmillaan hyvä työilmapiiri lisää työtyytyväisyyttä ja yksilöiden hyvinvointia.

Sosiaalisiin tekijöihin liittyvät vahvasti myös johtamistapa ja sosiaaliset palkkiot. Esimiehillä on vaikutusta yksilön työpanokseen muun muassa sen vuoksi, että he säätelevät palkkioita. Esimiehellä saattaa olla kannustava tai päinvastoin latistava vaikutus työntekijään. (Ruohotie & Honka, 1999, s. 17—18) Kannustamisessa ja palkitsemisessa tulee aina ottaa huomioon työntekijän oma suhtautuminen työhönsä. Työntekijöillä on erilaisia tarpeita ja odotuksia työstään ja sen vuoksi esimiesten on selvitettävä, missä määrin työntekijät haluavat itsenäisyyttä tai kontrollia. Lisäksi esimiehen tärkeimpiä tehtäviä motivaation kannalta on antaa arvostusta ja tunnustusta työntekijöilleen. (Ruohotie & Honka, 1999, s. 44)

Taloudellisilla tekijöillä tarkoitetaan puolestaan palkkaukseen ja sosiaalisiin etuihin liittyviä asioita (Ruohotie & Honka, 1999, s. 17—18). Palkka tyydyttää monenlaisia tarpeita, sillä rahalla voidaan lisätä taloudellista turvallisuutta sekä tyydyttää pätemisen, arvostuksen ja vallan tarvetta. Suoritukseen sidottuna palkasta tulee suorituksen mitta, mikä voi lisätä myös sisäistä motivaatiota. Palkan merkitys kannustimena riippuu vahvasti työntekijän sisäistämistä arvoista ja varallisuudesta. Palkkatyytyväisyyteen vaikuttaa se, kuinka työntekijät suhtautuvat omaan palkkatasoonsa. Työntekijät arvioivat oman palkkansa vastaavuutta työsuoritukseen nähden sekä vertailevat palkkaansa saman tai vastaavan alan työntekijöiden palkkoihin. Tärkeää on, että työntekijät kokevat palkkauksen oikeudenmukaisena. (Ruohotie & Honka, 1999, s. 57—60)

5 Kannustaminen ja palkitseminen

Yrityksillä on velvollisuus antaa työntekijöilleen korvausta heidän antamastaan työpanoksesta. Yleensä korvauksella viitataan rahapalkkaan tai muihin taloudellisiin etuuksiin, mutta nykypäivänä työntekijät haluavat työltään muutakin. (Viitala, 2014) Jokaisen työntekijän omat arvot tai taloudellinen tilanne vaikuttavat siihen, kuinka paljon raha kannustaa työhön. Esimerkiksi pientä palkkaa saaville työntekijöille rahan merkitys on suuri, sillä sen avulla tyydytetään välttämättömiä perustarpeita. Puolestaan suurta palkkaa saavilla työntekijöillä tai hierarkiassa korkealla olevilla johtajilla, rahalla on vähemmän merkitystä motivoivana tekijänä. (Ruohotie & Honka, 1999, s. 58) Kuten motivaatiotutkimuksista käy ilmi, sitten kun alemman tason tarpeet ovat tyydytettyinä, ihminen hakee aktiivisesti tyydytystä muille tarpeilleen.



Kuva 7. Mukailten, palkitsemisen kokonaisuus (Viitala, 2014)

Yläpuolella olevassa kuvassa näkyy, että palkitseminen kokonaisuudessaan kattaa rahapalkan ja muut henkilöstöetuudet sekä erilaisia aineettomia palkkioita. Aineettomia palkitsemisen muotoja ovat esimerkiksi mahdollisuudet kehittyä ja kouluttautua tai päästä itse vaikuttamaan asioihin, kuten työaikaan. Työstä saatu arvostus ja palaute ovat myös tärkeitä palkitsemisen keinoja. Työntekijän arvostuksen tunnetta lisää, kun hän saa kiitosta tehdystä työstään. (Viitala, 2014) Parhaat tavat vaikuttaa henkilöstön motivaatioon, liittyvät nimenomaan arvostuksen ja tunnustuksen antamiseen (Ruohotie & Honka, 1999, s. 44).

5.1 Kannusteet ja palkkiot

Kannusteella tarkoitetaan ärsykettä, millä pyritään vaikuttamaan ihmisten käyttäytymiseen. Niiden vaikutus riippuu siitä, millaisia tarpeita työntekijällä on, sillä ihmiset pyrkivät tyydyttämään tarpeitaan kannusteiden avulla. Kannuste ja palkkio tarkoittavat eri asioita, sillä kannusteen tarkoitus on motivoida ihmistä toimimaan, ja palkkion tyydyttää tarve. Työelämän kannusteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään:

1. taloudellisen ja fyysisen ympäristön kannusteet
2. vuorovaikutuskannusteet ja
3. tehtäväkannusteet (Ruohotie & Honka, 1999, s. 22)

Jako perustuu motivaatioteorioista lähtöisin olevaan ajatukseen, että ihmisen käyttäytymistä säätelevät tarpeet ja niihin vetoavat kannusteet. Toimeentuloon liittyvät perustarpeet, kuten ravinnon ja turvallisuuden tarpeet tyydytetään pääasiassa taloudellisen ja fyysisen ympäristön kannusteiden avulla. Liittymistarpeet, joihin kuuluvat yhteenkuuluvuuden ja arvostetuksi tuleminen tarve, täytetään vuorovaikutustilanteiden avulla. Kasvutarpeet voidaan puolestaan tyydyttää suorittamalla haasteellisia ja mielenkiintoisia tehtäviä, joissa ihminen pääsee tuntemaan pätevyyden ja onnistumisen tunteita. (Honka & Ruohotie, 1999, s. 19–23)

Palkkiot voivat olla samaan aikaan sisäisiä ja ulkoisia. Esimerkiksi rahapalkka voi toimia niin sisäisenä kuin ulkoisena palkkiona, sillä suoritukseen sidottuna se voi samaan aikaan olla myös pätemisen mitta. Työ voi siis olla työntekijälleen mielekästä ja sisäisesti palkitsevaa, mutta hän saa siitä lisäksi ulkoisia palkkioita, kuten rahaa ja arvostusta. (Ruohotie & Honka, 1999, s. 45–46) Rahapalkka on varmasti monelle tärkein palkkio, sillä sen avulla tyydytetään monenlaisia eri tarpeita. Rahapalkka auttaa tyydyttämään ihmisen perustarpeita ja se lisää myös taloudellista turvallisuutta. Rahapalkka yksinään ei kuitenkaan riitä tyydyttämään kaikkia tarpeita. Ihminen haluaa saada tyydytystä myös esimerkiksi yhteenkuuluvuuden ja itsensä toteuttamisen tarpeille. (Viitala, 2014)

5.2 Tehokas palkkausjärjestelmä

Toimiva palkkausjärjestelmä on sekä tuottava että oikeudenmukainen. Työn tuottavuuden kannalta eri palkitsemisjärjestelmissä on selkeitä eroja. Ruohotie ja Honka (1999) nostavat esiin tutkimuksen, mikä osoittaa, että suorituspalkkausta käytettäessä suoritus on parempi, kuin aikapalkkaa käytettäessä. Tutkimuksen mukaan tuntipalkkaa käyttävät yritykset olivat päässeet ainoastaan 60 %:iin siitä, mitä tuottavuus on ollut suorituspalkkaa käyttävissä yrityksissä. Myös kiinteästä palkkauksesta suorituspalkkaukseen siirtyvillä yrityksillä tuotto oli kasvanut selvästi. Suoritukseen sidottua palkkausta voidaan soveltaa myös ryhmäkohtaisesti silloin, kun työ edellyttää yhteistoimintaa. Tällöin palkitseminen tapahtuu ryhmän jäsenten yhteisponnistuksen vuoksi. (Ruohotie & Honka, 1999, s. 62—64)

Työntekijöiden kokema oikeudenmukaisuus vaikuttaa palkkausjärjestelmän tehokkuuteen jopa enemmän kuin suoritukseen sidottu palkka. Oikeudenmukaisuusteorian mukaan työntekijä arvioi omaa työpanos-palkkio-suhdettaan joko omiin kokemuksiinsa tai toisten ihmisten vastaaviin suhteisiin. Jos työntekijä arvioi, että hänen oma työpanos-palkkio-suhteensa on vertailussa tasapainossa, hän kokee oikeudenmukaisuutta. Jos hän puolestaan tuntee olevansa yli- tai alipalkittu, hän pyrkii toiminnallaan korjaamaan epätasapainon, joko parantamalla tai heikentämällä työsuoritustaan. (Ruohotie & Honka, 1999, s. 66—67)

Tärkeää on myös, että palkkausjärjestelmä on tarpeeksi selkeä, jotta työpanoksen ja palkan välinen yhteys on havaittavissa. Työntekijän suhtautuminen palkkaansa on yhteydessä niin työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen kuin myös työyhteisöön sitoutumiseen. (Ruohotie & Honka, 1999, s. 59—60)

Työntekijöiden on tärkeää kehittää omaa osaamistaan jatkuvasti, jotta he pysyvät muutosten vauhdissa. Koulutusmahdollisuuksien järjestäminen onkin tärkeä osa palkitsemista. (Viitala, 2014) Kouluttautumisesta on hyötyä myös yritykselle, sillä näin yritys voi hyödyntää työntekijöidensä osaamista aiempaa monipuolisemmin. Oppimisesta voidaan palkita esimerkiksi palkan korottamisella tai bonuksella. (Ruohotie & Honka, 1999, s. 71—72)

5.3 Palautteen antaminen

Palautteen antaminen on monella tapaa tärkeää, sillä se voi lisätä työntekijöiden motivaatiota, mutta myös selkiyttää tavoitteita ja antaa tietoa mahdollisista ongelmista. (Ruohotie & Honka, 1999, s. 84) Palaute itsessään, joita ovat esimerkiksi kiitos tai tunnustus tehdystä työstä, voi toimia sosiaalisena palkkiona. Suorituksesta saatu palaute kannustaa työntekijää, sillä se vetoaa ylemmän tason tarpeisiin, kuten arvostuksen tarpeeseen. (Ruohotie & Honka, 1999, s. 88)

Työntekijä voi saada palautetta monesta eri lähteestä, kuten esimiehiltä ja työkavereilta, mutta myös työssä onnistumisesta tai itsearviointista. Kun palaute tulee ulkoapäin, sen tehokkuus riippuu muun muassa siitä, kuinka luotettavana ja asiantuntevana työntekijä palautteen antajaa pitää. Työntekijän on pystyttävä liittämään palaute omaan työsuoritukseen, jotta se on tehokas. Sen vuoksi on tärkeää, että suorituksen ja palautteen välinen aika ei ole liian pitkä. Palautteen saajan on myös hyväksyttävä palaute, jotta se on toimiva. Yleisesti ottaen positiivinen palaute hyväksytään paremmin, kuin negatiivinen, joka voi aiheuttaa palautteen torjumista. Palautteen tulee myös olla johdonmukaista. Iän ja työkokemuksen lisääntyessä palautteen merkitys vähenee, koska työntekijä alkaa luottaa enemmän omaan arviointikykyyn. (Ruohotie & Honka, 1999, s. 88–90)

6 Työmotivaatiotutkimus Yritykselle X

Opinnäytetyön toimeksiantaja on taloushallintoalan yritys, joka tarjoaa yrityksille asiantuntijapalveluita, kirjanpitoa, palkanlaskentaa ja maksunhallintaa. Työ on hyvin pitkälle rutiininomaista, mutta se vaatii työntekijältä myös asiakaspalvelu- ja neuvontataitoja. Taloushallinnon automatisoituessa odotukset tilitoimistotyöntekijöitä kohtaan kasvavat ja perustaitojen lisäksi tarvitaan moniosaamista. Kun automaatio valtaa alaa, korostuvat entistä enemmän työntekijöiden vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaidot sekä halu jatkuvasti kehittää omaa osaamista. Tilitoimistotyön muuttuessa rutiinistyöstä yhä enemmän asiantuntijatyöksi on tärkeää, että työntekijät hyväksyvät muutoksen ja motivoituvat kehittämään niitä taitoja, joita taloushallinnon järjestelmät eivät hallitse.

Tilitoimistotyössä työmotivaatio on yhtenä keskeisimmistä työn tehokkuuteen ja laatuun vaikuttavista asioista. Kohdeyritykselle henkilöstön motivoiminen on tärkeä osa toimintaa. Yritys pyrkii ottamaan monipuolisesti huomioon työntekijöiden kannustamisen ja palkitsemisen. Käytössä ovat esimerkiksi liukuva työaika, kattavat henkilöstöetuudet sekä mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Yhteisöllisyyttä tuetaan järjestämällä yhteisiä tapahtumia ja illanviettoja. Myös esimiestoimintaan kiinnitetään huomiota ja sitä kehitetään jatkuvasti erilaisten koulutusten avulla.

Työn tarkoituksena on selvittää, kuinka motivoituneita kohdeyrityksen työntekijät ovat tällä hetkellä ja mitkä tekijät vaikuttavat heidän motivaatioonsa. Yritykselle on tärkeää saada tietoa siitä, kuinka työntekijät kokevat erilaisten toimien vaikuttavan heidän motivaatioonsa. Viimeisen vuoden sisällä on esiintynyt useita haasteita ja muun muassa yhteistoimintaneuvottelut ovat tuoneet mukanaan epäluottamusta ja tyytymättömyyttä yrityksen johtoa kohtaan. Haasteita on lisännyt myös Covid-19-pandemiatilanteesta johtuva etätöihin siirtyminen. Suurin osa työntekijöistä työskentelee tällä hetkellä etänä, mutta heillä on myös mahdollisuus palata toimistolle niin halutessaan. Yritys on myös kokenut suuren organisaatiomuutoksen, mikä on aiheuttanut osassa työntekijöissä muutosvastarintaa.

6.1 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön toimeksianto oli työmotivaatiotutkimus kohdeyrityksen neljän toimipisteen työntekijöille. Tavoitteena oli selvittää, millainen työntekijöiden motivaatio on ja vertailla tuloksia toimipisteiden välillä. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät työskentelevät kirjanpidon, reskontran ja palkanlaskennan tehtävissä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena kohdeyrityksen työntekijöille. Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa tilastollista tutkimusta, jonka avulla voidaan selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiivinen tutkimus soveltuu parhaiten kuvaamaan olemassa olevaa tilannetta, mutta se ei anna tarkkaa kuvaa asioiden syistä. (Heikkilä, 2014, s. 15)

Tässä tutkimuksessa verkkokysely oli parhaiten sopiva menetelmä, sillä kysely lähetettiin neljän eri toimipisteen työntekijöille. Kohderyhmään kuului yhteensä 52 henkilöä. Suurin osa kyselyyn osallistuvista työntekijöistä työskenteli vastausaikana etätyöpisteissään, ja he ovat kaikki tottuneita käyttämään verkkoyhteyksiä työssään. Verkkokyselyn etuna on, että menetelmä mahdollistaa myös arkaluonteisten kysymysten esittämismahdollisuuden, sillä vastausten antajaa on vaikea saada selville. Vastausten tarkkuus on kuitenkin kyseenalainen ja menetelmään liittyy väärinkäyttömahdollisuus. Huomioitavaa on myös, että vastausprosentti riippuu paljon kohderyhmästä ja avoimiin, täsmentäviin kysymyksiin voidaan helposti jättää vastaamatta. (Heikkilä, 2014, s. 15–17)

Hyvälle tutkimuslomakkeelle on ominaista, että se on tarpeeksi selkeä ja siisti, sillä vastaaja päättää muun muassa ulkonäön perusteella, vastaako hän kyselyyn. Kyselyn onnistumisen vuoksi on tärkeää, että kohderyhmä on tarkoin mietitty ja kysymykset ovat hyviä. Kyselyn alkuun kannattaa sijoittaa helppoja kysymyksiä, jotta vastaajan mielenkiinto herää. Kysymysten laatimisessa on otettava huomioon, että kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan ja kysymykset etenevät loogisesti aiheryhmittäin. (Heikkilä, 2014, s. 46–47) Tässä kyselyssä käytettiin pääosin suljettua kysymystyyppiä, mikä antoi valmiit vastausvaihtoehdot. Suljetut kysymykset ovat vastaamisen kannalta nopeita, mutta haittana on, että vastaukset saatetaan antaa harkitsematta (Heikkilä, 2014, s. 49). Likertin asteikko soveltuu hyvin käytettäväksi työntekijöiden motivaatiotutkimukseen. Likertin asteikko on tavallisesti 4- tai 5-portainen järjestysasteikko, jota käytetään usein mielipidetutkimuksissa ja sillä voidaan

kerätä paljon tietoa. Asteikon toisessa ääripäässä on vaihtoehtona ”täysin samaa mieltä” ja toisessa ”täysin eri mieltä”. Likertin asteikon heikkous on, että vastauksista ei voi päätellä, kuinka suuri painoarvo kohteilla on. (Heikkilä, 2014, s. 51) Avoimia kysymyksiä käytetään kohdissa, joissa halutaan saada syvällisempää tietoa niistä tekijöistä, mitkä vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon. Avoimet kysymykset ovat tarkoituksenmukaisia silloin kun vastausvaihtoehtoja ei voida tietää etukäteen (Heikkilä, 2014, s. 47).

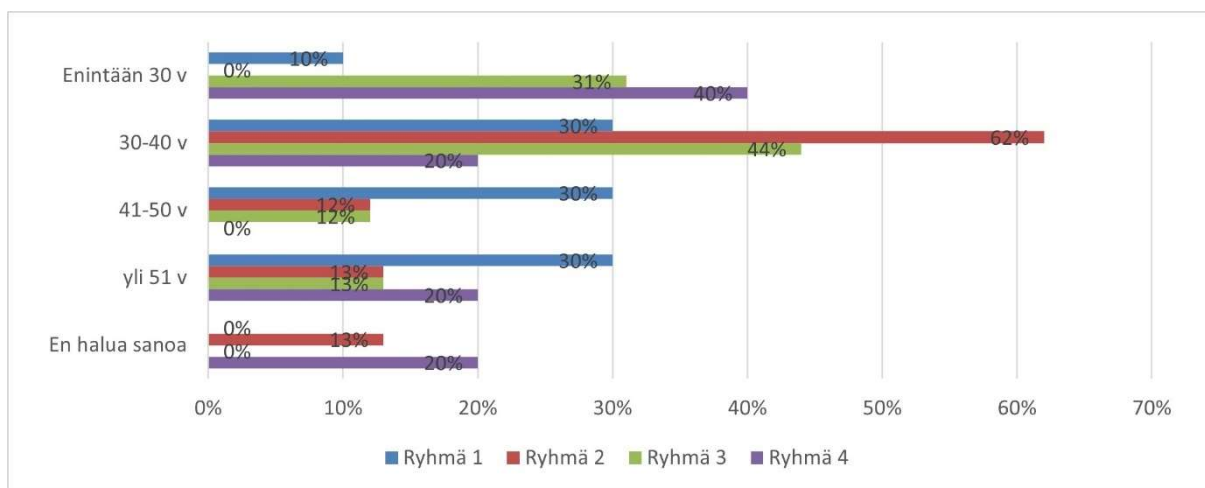
Kyselyssä selvitettiin aluksi vastaajan toimipiste ja ikäluokka. Ikäluokat rajattiin siten, että vastaajia ei voida helposti tunnistaa ikänsä perusteella. Vastaaja pystyi halutessaan myös ilmoittamaan, että ei halua vastata kysymykseen. Motivaatioon liittyvät väittämät ja monivalintakysymykset keskittyivät kolmen tekijäryhmän ympärille. Tekijäryhmät olivat persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Lopuksi vastaajaa pyydettiin antamaan arvio omasta motivaatiosta ja kertomaan kolme tekijää, mitkä parantavat ja heikentävät työmotivaatiota.

Oli tärkeää, että lomake suunniteltiin huolellisesti ja tarvittavat muutokset tehtiin ajoissa. Tämän vuoksi kyselomakkeen toimivuus testattiin muutamalla koevastaajalla ennen varsinaista kyselyä työntekijöille. Lisäksi laadittiin saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen toteutuksesta ja tavoitteista. Saatekirjeessä kerrottiin kyselyn kohderyhmä, vastausaika ja tieto siitä, miten tutkimusta aiotaan hyödyntää. Kirjeessä mainittiin, että kysely koostuu yhdeksästä kysymyksestä ja aikaa vastaamiseen menee vain muutama minuutti.

Työntekijöille kerrottiin myös, että kyselyyn osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Saatekirjeessä korostettiin, että jokainen vastaus on arvokas ja niillä on suuri merkitys työmotivaation kehittämisessä. Saatekirje ja kysely hyväksytettiin kohdeyrityksen HR-päälliköllä ja lähetettiin tieto kyselystä myös toimipisteiden esimiehille. Näiden toimenpiteiden jälkeen työntekijöille lähetettiin sähköpostilla saatekirje sekä kyselyn linkki.

6.2 Tutkimuksen tulokset

Kyselyn vastausaika oli 14.-23.10.2020. Vastausajan loppupuolella lähetettiin sähköpostilla muistutus kyselystä ja kiitettiin jo vastanneita. Kysely lähetettiin 52 työntekijälle ja siihen vastasi 39 työntekijää, joten kyselyn vastausprosentiksi saatiin 75 %. Vastausprosentti oli kaiken kaikkiaan hyvä, mutta havaittavissa oli vaihtelua toimipisteiden välillä. Toimipisteiden vastausprosentit jakoutuivat seuraavasti: Ryhmä 1: 91 %, Ryhmä 2: 89 %, Ryhmä 3: 67 % ja Ryhmä 4: 56 %. Näiden vastausprosenttien perusteella tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina Ryhmien 1 ja 2 osalta, kuin taas Ryhmän 3 ja erityisesti Ryhmän 4 tuloksiin pitää suhtautua varauksellisemmin.

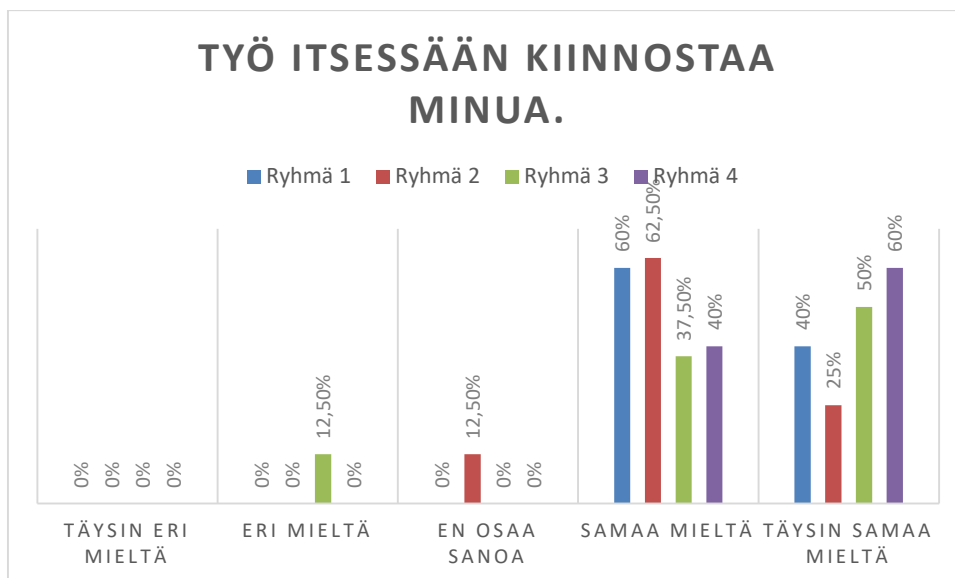


Kuva 8. Vastaajien ikäjakauma

Kuten yläpuolella olevasta kuvasta näkyy Ryhmän 1 vastaajat jakoutuivat eri ikäluokkiin melko tasaisesti. Ainoastaan alle 30-vuotiaita oli selvästi vähiten. Ryhmässä 2 alle 30-vuotiaita ei ollut ollenkaan ja suurin osa vastaajista oli 30—40-vuotiaita. 13 % Ryhmän 2 vastaajista ei halunnut kertoa ikäänsä. Ryhmässä 3 kyselyyn vastanneet jakoutuivat suurelta osin ikäluokkiin 30—40 ja 41—50. Ryhmän 4 vastaajista 40 % oli alle 30-vuotiaita, 20 % 30—40-vuotiaita, 20 % yli 51-vuotiaita ja 20 % ei halunnut kertoa ikäänsä.

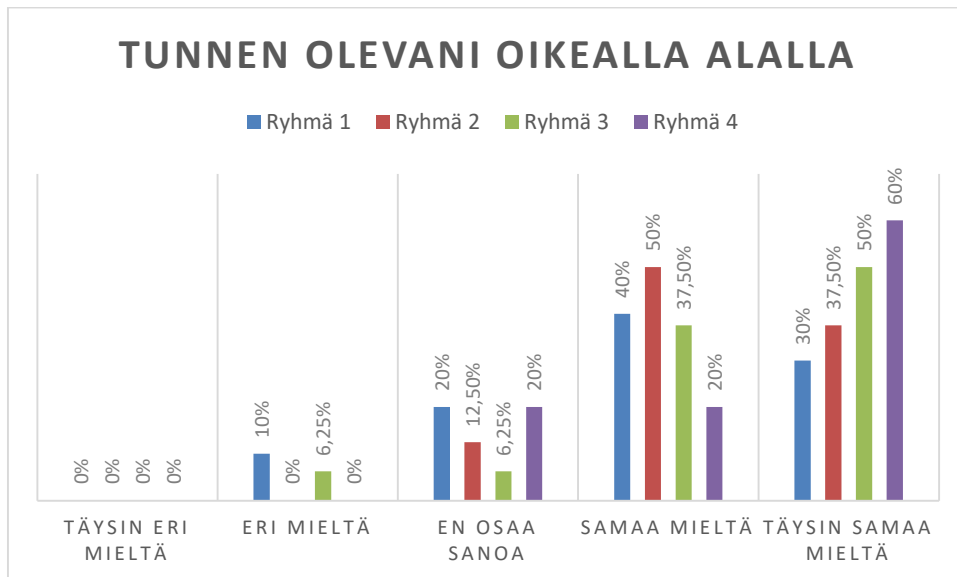
Persoonallisuus eli sisäiset tekijät

Kyselylomakkeen ensimmäisessä osassa kartoitettiin persoonallisuuden ja sisäisten tekijöiden vaikutusta työmotivaatioon. Työntekijöille esitettiin väittämiä, jotka liittyvät heidän mielenkiinnon kohteisiinsa ja asenteisiinsa. Vastajien oli arvioitava väittämiä 5-portaisella järjestysasteikolla. Toisena ääripäänä oli täysin samaa mieltä ja toisena täysin eri mieltä. Seuraavassa kuvassa näkyy, miten vastaukset jakaantuivat eri toimipisteiden välillä.



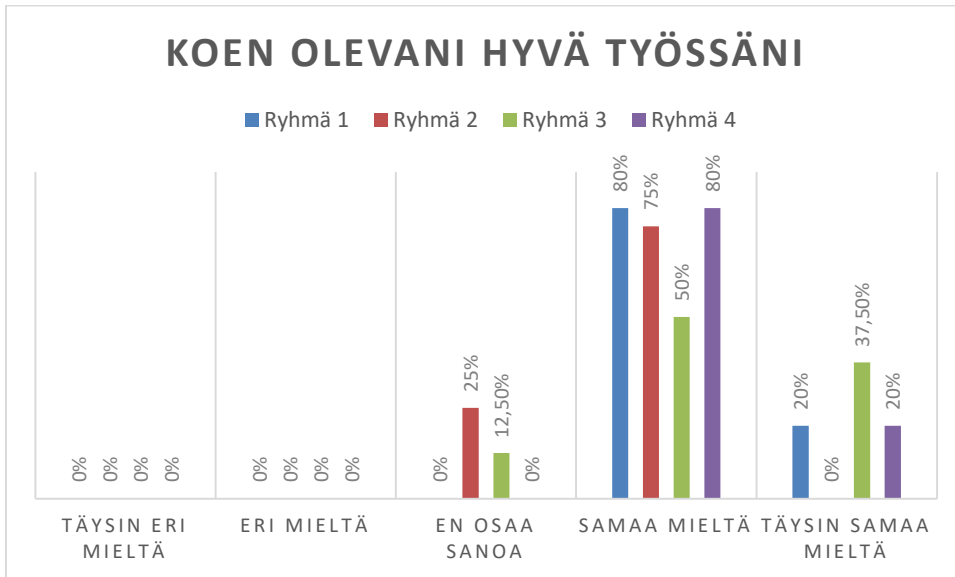
Kuva 9. Työ itsessään kiinnostaa minua.

Työ itsessään kiinnostaa minua-väittämän vastausten perusteella voidaan päätellä, että suurin osa vastaajista kokee työn kiinnostavaksi. Ryhmässä 1 Samaa mieltä vastasi 60 % ja Täysin samaa mieltä 40 %. Ryhmässä 2 En osaa sanoa vastasi 13 %, Samaa mieltä 63 % ja Täysin samaa mieltä 25 %. Ryhmässä 3 13 % koki olevansa eri mieltä väitteen kanssa, 38 % vastasi Samaa mieltä ja 50 % Täysin samaa mieltä. Ryhmässä 4 vastaukset jakaantuivat Samaa mieltä 40 % ja Täysin samaa mieltä 60 %.



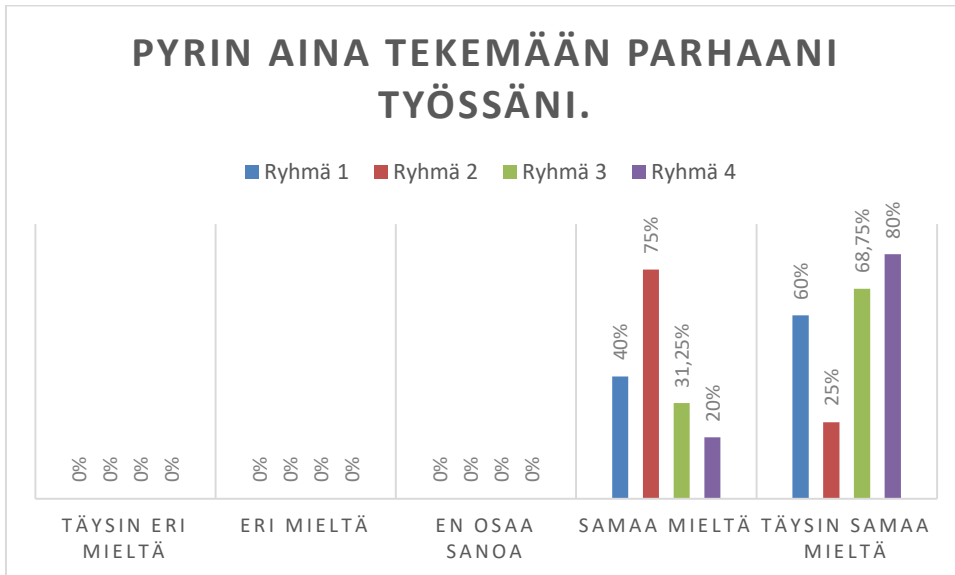
Kuva 10. Tunnen olevani oikealla alalla.

Ryhmän 1 vastauksista 10 % vastasi Eri mieltä ja 20 % En osaa sanoa väittämään *Tunnen olevani oikealla alalla*. Yhteensä 70 % Ryhmän 1 vastaajista kokivat olevansa Samaa mieltä tai Täysin samaa mieltä. Ryhmässä 2 13 % vastasi En osaa sanoa, mutta 88 % oli Samaa mieltä tai Täysin samaa mieltä. Ryhmässä 3 Eri mieltä vastasi 6 %, En osaa sanoa 6 % ja loput 88 % olivat Samaa mieltä tai Täysin samaa mieltä. Ryhmässä 4 20 % vastasi En osaa sanoa ja 80 % kokivat olevansa väitteen kanssa Samaa mieltä tai Täysin samaa mieltä.



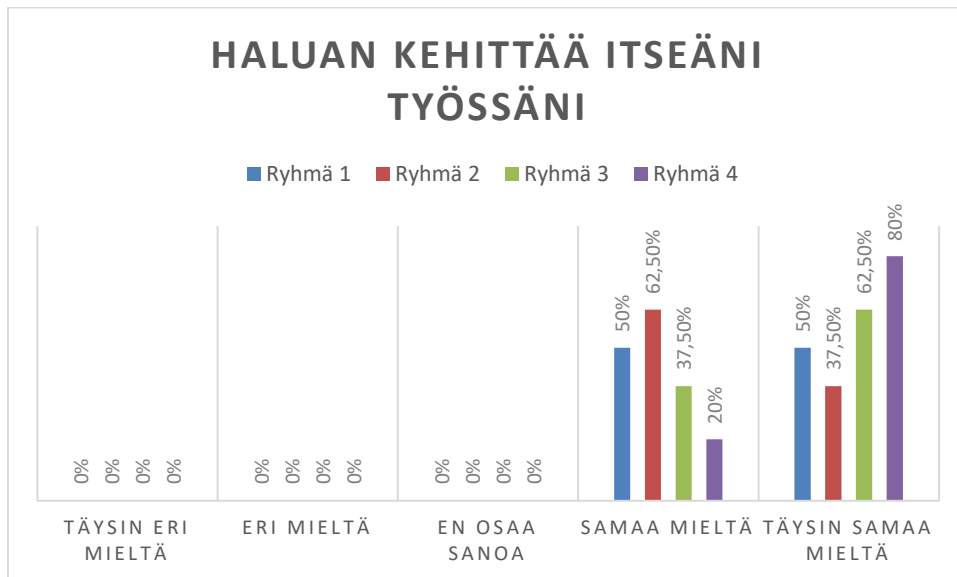
Kuva 11. Koen olevani hyvä työssäni.

Väittämässä *Koen olevani hyvä työssäni* lähes kaikki olivat vastanneet Samaa mieltä tai Täysin samaa mieltä. Täysin samaa mieltä oli 20 % Ryhmän 1 vastaajista, 38 % Ryhmän 3 vastaajista ja 20 % Ryhmän 4 vastaajista. Samaa mieltä vastasi 80 % Ryhmän 1 vastaajista, 75 % Ryhmän 2 vastaajista, 50 % Ryhmän 3 vastaajista ja 80 % Ryhmän 4 vastaajista. En osaa vastata vaihtoehtoon vastasi 25 % Ryhmän 2 vastaajista 13 % Ryhmän 3 vastaajista.



Kuva 12. Pyrin aina tekemään parhaani työssäni.

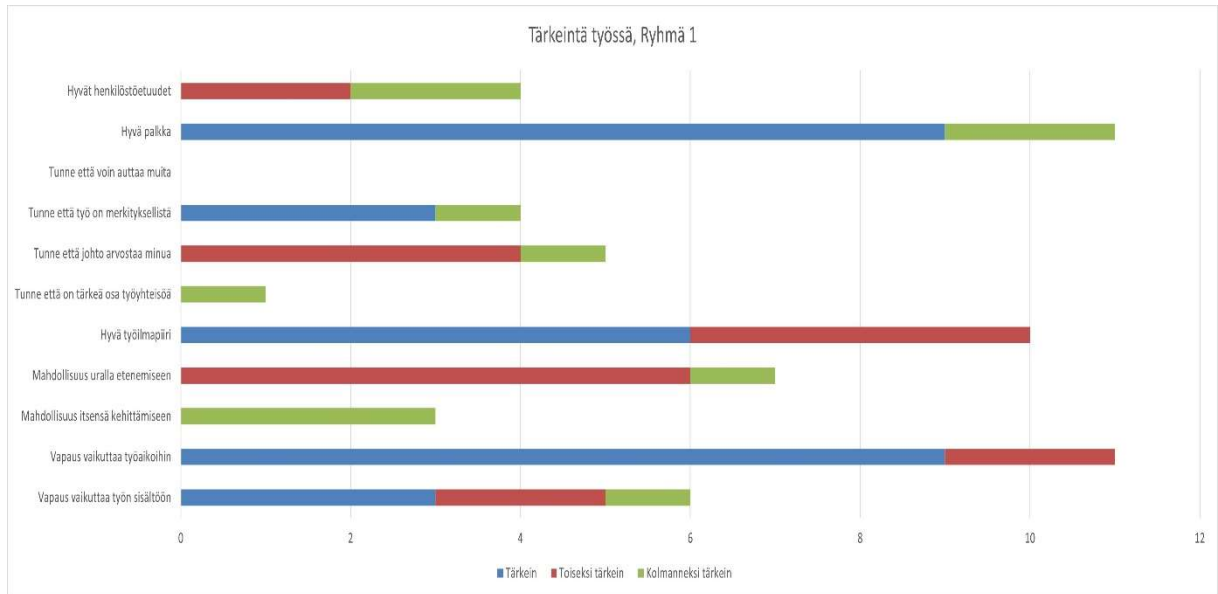
Väittämässä *Pyrin aina tekemään parhaani työssäni* kaikki vastaajat vastasivat Samaa mieltä tai Täysin samaa mieltä. Ryhmässä 1 vastaukset jakaantuivat 40 % Samaa mieltä ja 60 % Täysin samaa mieltä. Ryhmässä 2 Täysin samaa mieltä sai 25 % ja Samaa mieltä 75 %. Ryhmässä 3 31 % vastasi Samaa mieltä ja 69 % Täysin samaa mieltä. Ryhmässä 4 vastaajista 75 % vastasi Samaa mieltä ja 25 % Täysin samaa mieltä.



Kuva 13. Haluan kehittää itseäni työssäni

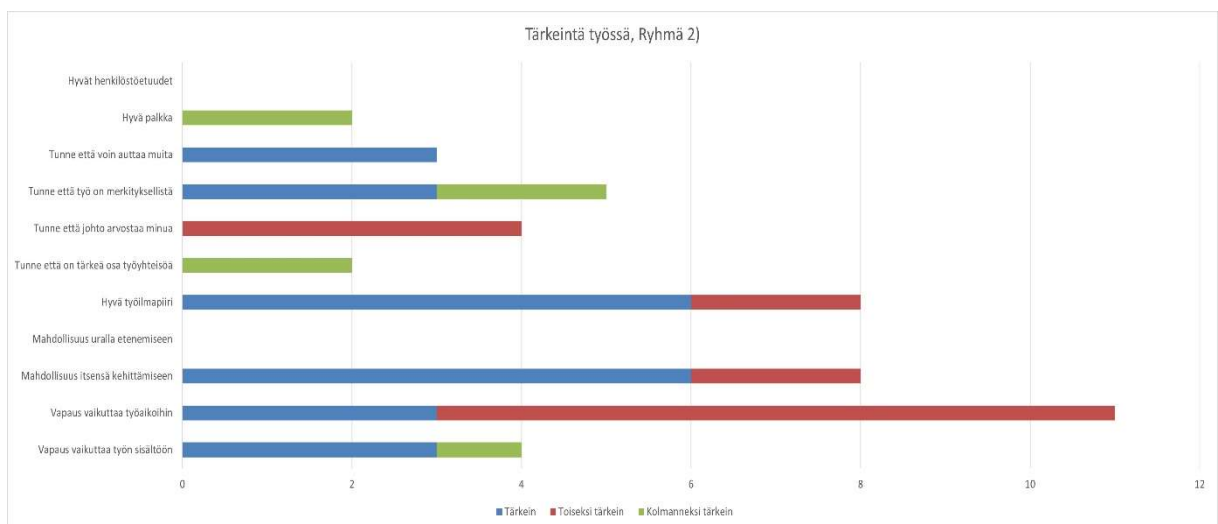
Kaikki vastaajat haluavat kehittää itseään työssään. Ryhmässä 1 vastaukset olivat tasan Samaa mieltä ja Täysin samaa mieltä vaihtoehtojen välillä. Ryhmässä 2 63 % vastasi Samaa mieltä ja 37 % Täysin samaa mieltä. Ryhmän 3 vastauksista 38 % oli Samaa mieltä ja 63 % Täysin samaa mieltä. Ryhmässä 4 20 % vastasi Samaa mieltä ja 80 % Täysin samaa mieltä.

Sisäisten tekijöiden vaikutusta motivaatioon selvitettiin myös tarpeisiin liittyvällä kysymyksellä. Vastaajien tuli listata tärkeysjärjestykseen kolme itselle tärkeintä ominaisuutta työssään. Vastausvaihtoehdot koostuivat tarpeista, joiden voidaan teorioiden mukaan katsoa liittyvän työntekijöiden motivoitumiseen. Seuraavissa kuvissa on koottu vastaukset toimipisteittäin niin, että tärkeimmäksi koettu ominaisuus on saanut 3 pistettä, toiseksi tärkein 2 pistettä ja kolmanneksi tärkein 1 pistettä.



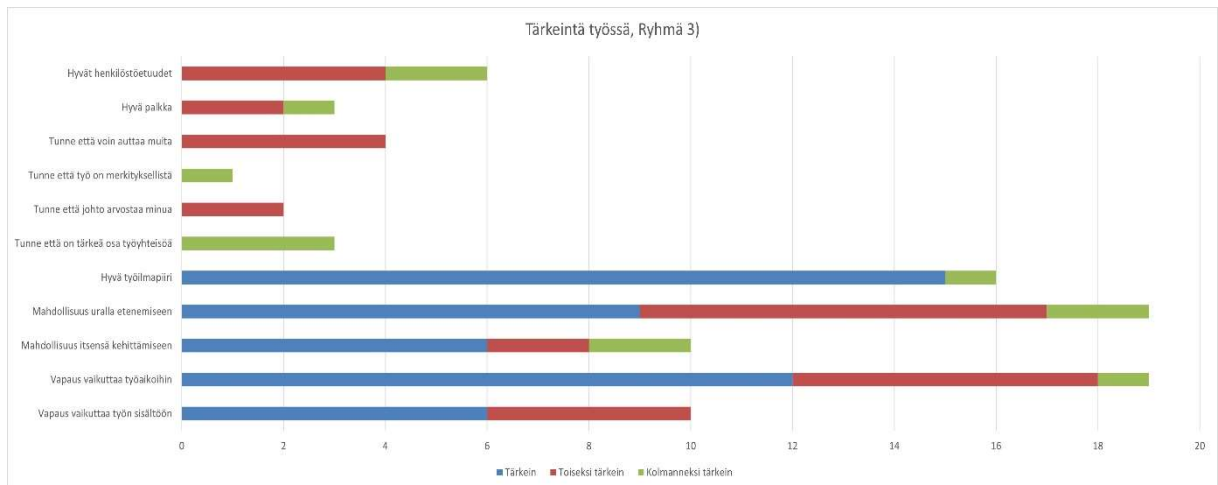
Kuva 14. Tärkeintä työssä, Ryhmä 1

Ryhmän 1 vastauksista tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat hyvä palkka ja vapaus vaikuttaa työaikoihin. Kolmanneksi tärkein oli hyvä työilmapiiri. Vähiten tärkeimmäksi tekijäksi koettiin tunne, että voi auttaa muita. Tämä vaihtoehto jäi kokonaan ilman pisteitä. Kaikki muut vaihtoehdot arvioitiin kolmen tärkeimmän joukkoon.



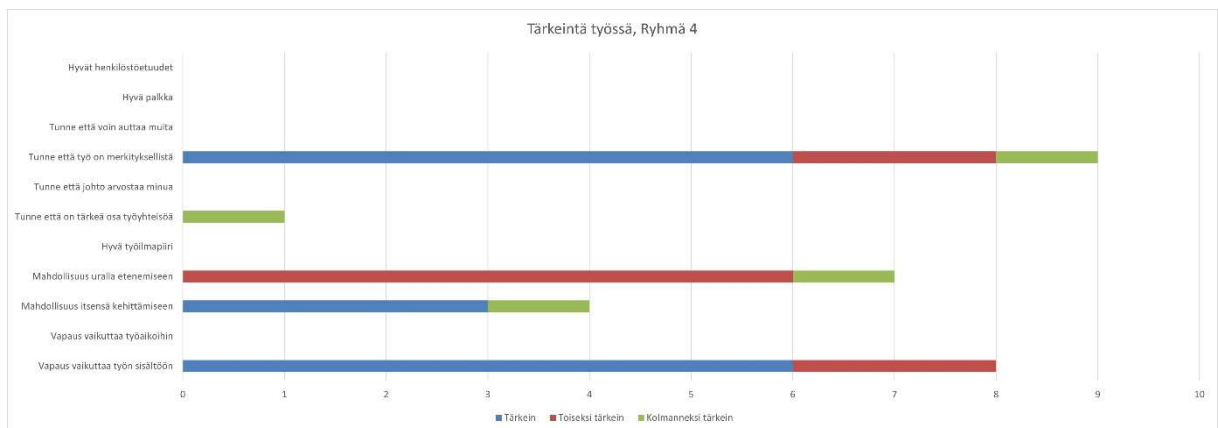
Kuva 15. Tärkeintä työssä, Ryhmä 2

Ryhmän 2 vastauksissa tärkeimmäksi tekijäksi sijoittui vapaus vaikuttaa työaikoihin. Toiseksi ja kolmanneksi tärkeintä Ryhmälle 2 oli hyvä työilmapiiri sekä mahdollisuus itsensä kehittämiseen. Vähiten tärkeiksi tekijöiksi koettiin hyvät henkilöstöetuudet ja mahdollisuus uralla etenemiseen. Nämä jäivät kokonaan ilman pisteitä.



Kuva 16. Tärkeintä työssä, Ryhmä 3

Ryhmän 3 vastaajien mielestä tärkeintä työssä oli mahdollisuus uralla etenemiseen ja vapaus vaikuttaa työaikoihin. Kolmanneksi tärkeintä oli hyvä työilmapiiri. Kaikki vaihtoehdot saivat pisteitä, mutta vähiten niitä saivat tunne työn merkityksellisyydestä, tunne johdon arvostuksesta ja tunne siitä, että on tärkeä osa työyhteisöä.

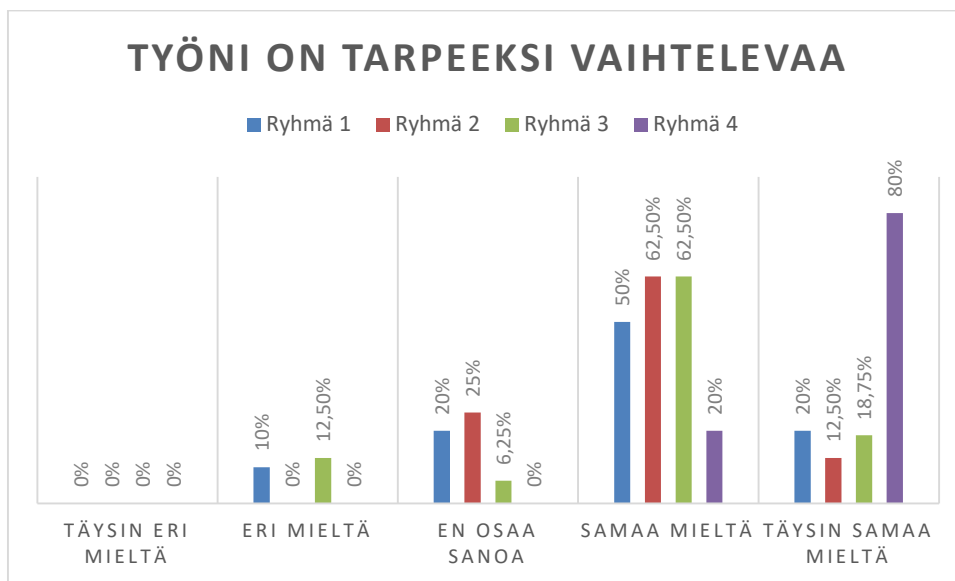


Kuva 17. Tärkeintä työssä, Ryhmä 4

Ryhmän 4 vastaajien mielestä tärkeintä työssä oli tunne, että työ on merkityksellistä. Toiseksi tärkeintä oli vapaus vaikuttaa työn sisältöön ja kolmanneksi tärkeintä oli mahdollisuus uralla etenemiseen. Ilman pisteitä jäivät vapaus vaikuttaa työaikoihin, hyvä työilmapiiri, tunne, että voi auttaa muita, hyvä palkka ja hyvät henkilöstöetuudet.

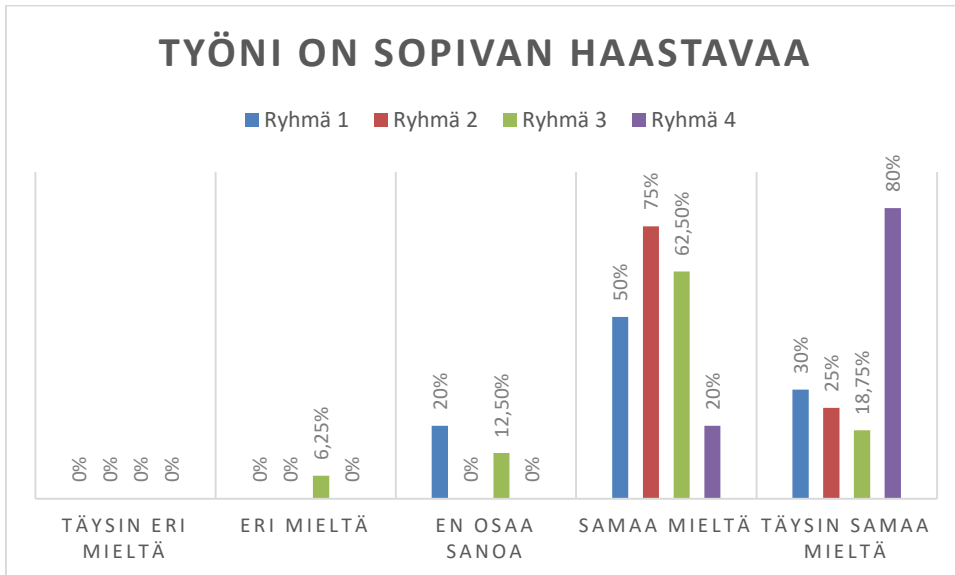
Työn ominaisuudet

Työn ominaisuuksiin liittyvät työn sisältö, saavutukset ja uralla eteneminen. Tässä osiossa vastaajille esitettiin väittämiä, joihin heidän tuli vastata 5-portaisella järjestysasteikolla. Vastausten on tarkoitus antaa kuva siitä, miten työntekijät kokevat eri tekijöiden toteutuvan omassa työssään. Seuraavissa kuvissa esitetään jokainen väittämä ja sen jälkeen avataan tarkemmin, kuinka vastaukset jakaantuvat toimipisteiden välillä.



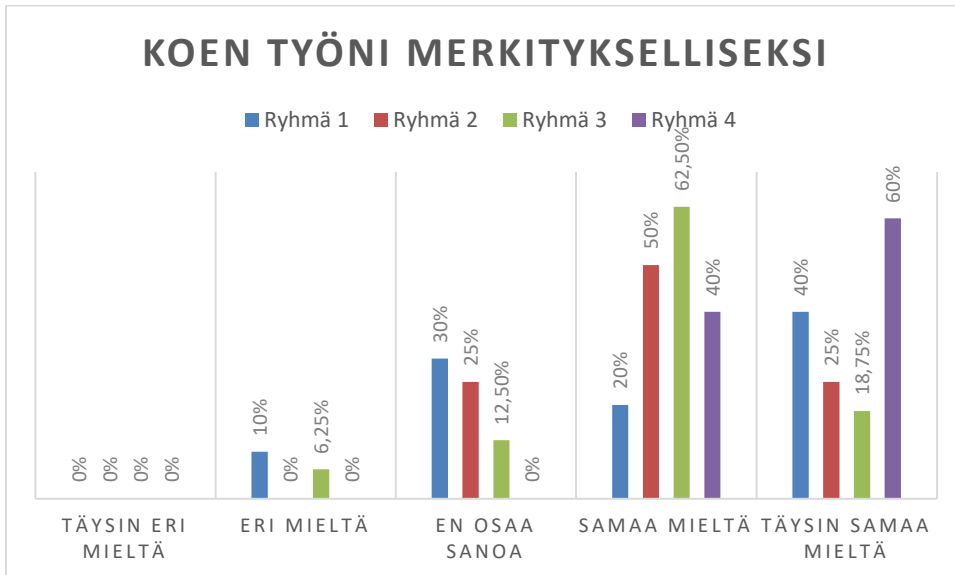
Kuva 18. Työni on tarpeeksi vaihtelevaa

Väittämässä *Työni on tarpeeksi vaihtelevaa*, vastaukset jakaantuivat melko samoin Ryhmien 1, 2 ja 3 välillä. Suurin osa vastaajista oli Täysin samaa tai Samaa mieltä väittämästä, mutta Ryhmistä 1 ja 2 pieni osa oli Eri mieltä. Ryhmän 1 vastaajista 20 % vastasi Täysin samaa mieltä ja 50 % Samaa mieltä. Heistä 20 % vastasi En osaa sanoa ja 10 % Eri mieltä. Ryhmän 2 vastaukset jakaantuivat: 13 % Täysin samaa mieltä, 63 % Samaa mieltä ja 25 % En osaa sanoa. Ryhmän 3 vastaukset jakaantuivat: 19 % Täysin samaa mieltä, 63 % Samaa mieltä, 6 % En osaa sanoa ja 13 % Eri mieltä. Ryhmän 4 vastaajista puolestaan jopa 80 % koki olevansa väitteestä Täysin samaa mieltä ja loput 20 % Samaa mieltä.



Kuva 19. Työni on sopivan haastavaa

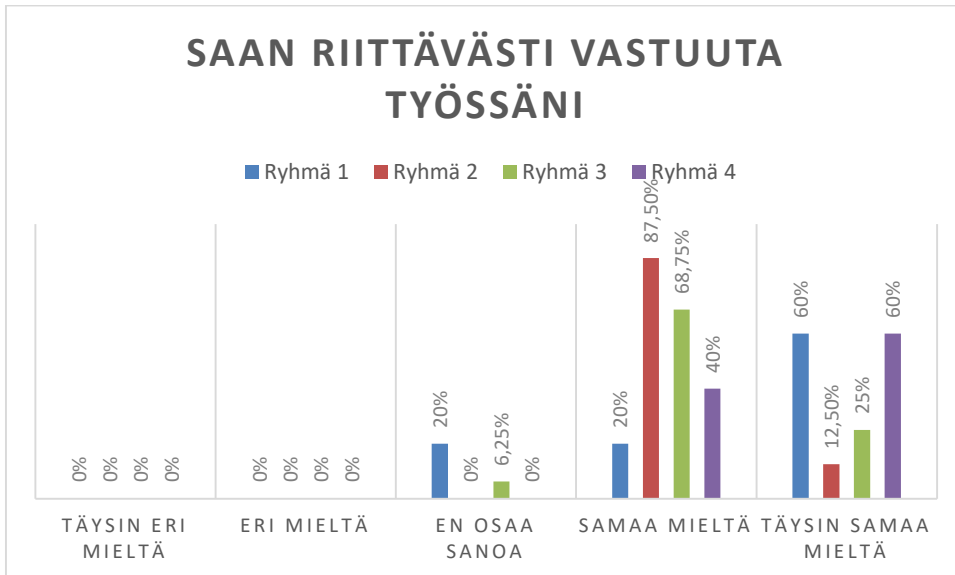
Kysyttäessä työn haastavuudesta, suurin osa vastaajista koki työn olevan sopivan haastavaa. Yksikään vastaaja ei ollut väitteestä Täysin eri mieltä ja ainoastaan Ryhmän 3 vastaajista 6 % oli Eri mieltä. Ryhmän 1 vastaajista Täysin samaa mieltä vastasi 30 %, Samaa mieltä 50 % ja 20 % En osaa vastata. Ryhmän 2 vastaajista 25 % vastasi Täysin samaa mieltä ja 75 % Samaa mieltä. Ryhmän 3 vastauksista 19 % oli Täysin samaa mieltä, 63 % Samaa mieltä, 13 % En osaa sanoa ja 6 % oli väitteestä Eri mieltä. Ryhmässä 4 80 % vastasi Täysin samaa mieltä ja 20 % Samaa mieltä.



Kuva 20. Koen työni merkitykselliseksi

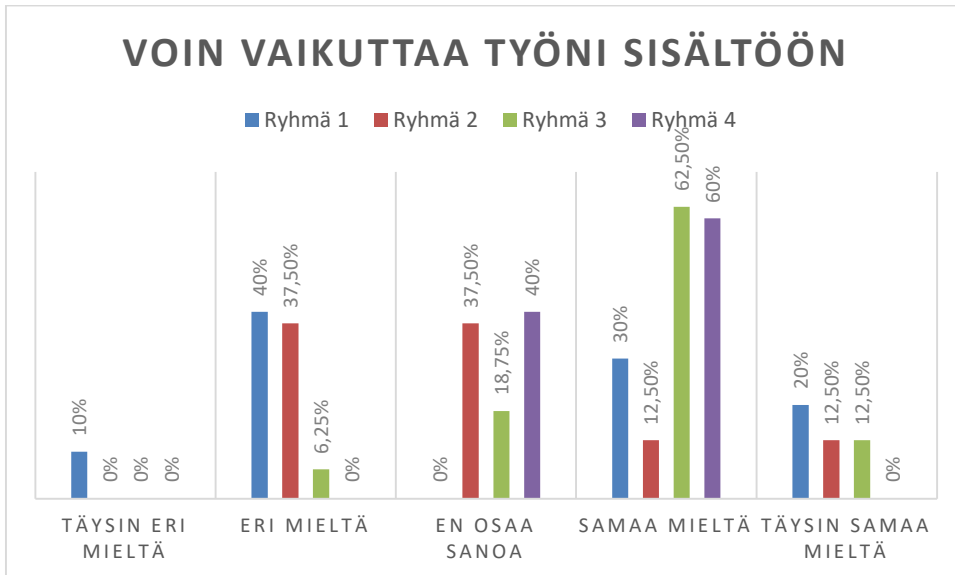
Yläpuolella oleva kuva osoittaa, että yleisesti ottaen työ koetaan merkitykselliseksi.

Väittämässä *Koen työni merkitykselliseksi*, Ryhmän 1 vastaajista 40 % vastasi Täysin samaa mieltä, 20 % Samaa mieltä, 30 % En osaa vastata ja 10 % Eri mieltä. Ryhmän 2 vastaajista 25 % vastasi Täysin samaa mieltä, 50 % Samaa mieltä ja 25 % En osaa sanoa. Ryhmän 3 vastaajista 19 % vastasi Täysin samaa mieltä, 63 % Samaa mieltä, 13 % En osaa sanoa ja 6 % Eri mieltä. Ryhmän 4 vastaukset jakaantuivat: 60 % Täysin samaa mieltä ja 40 % Samaa mieltä.



Kuva 21. Saan riittävästi vastuuta työssäni

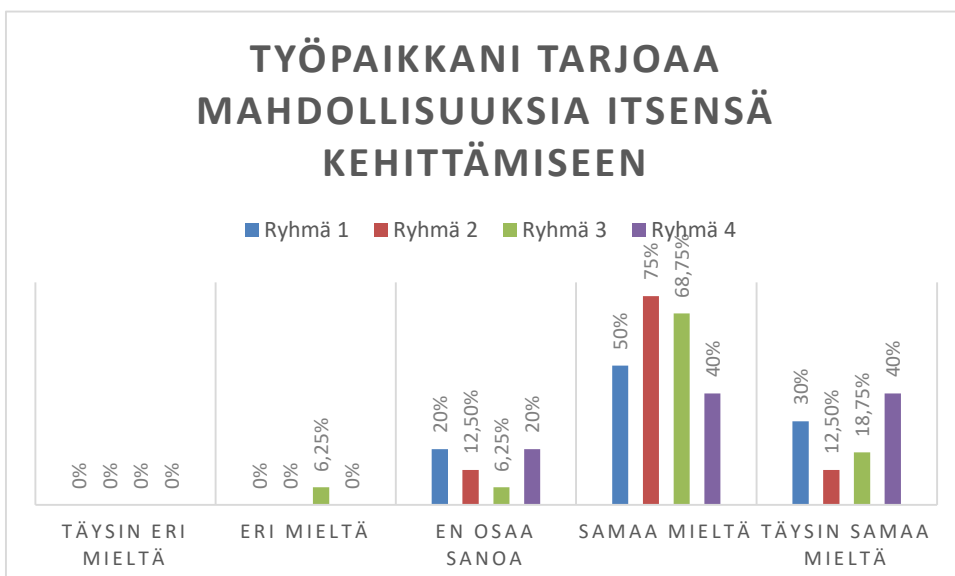
Saan riittävästi vastuuta työssäni- väitteeseen lähes kaikki vastasivat joko Täysin samaa mieltä tai Samaa mieltä. Vastaukset väitteeseen jakaantuivat seuraavasti: Ryhmän 1 vastaajista 60 % vastasi Täysin samaa mieltä, 20 % Samaa mieltä ja 20 % En osaa sanoa. Ryhmän 2 vastaajista 13 % vastasi Täysin samaa mieltä ja 88 % Samaa mieltä. Ryhmän 3 vastaajista 25 % vastasi Täysin samaa mieltä, 69 % Samaa mieltä ja 6 % En osaa sanoa. Ryhmän 4 vastaajista 60 % vastasi Täysin samaa mieltä ja 40 % Samaa mieltä.



Kuva 22. Voin vaikuttaa työni sisältöön

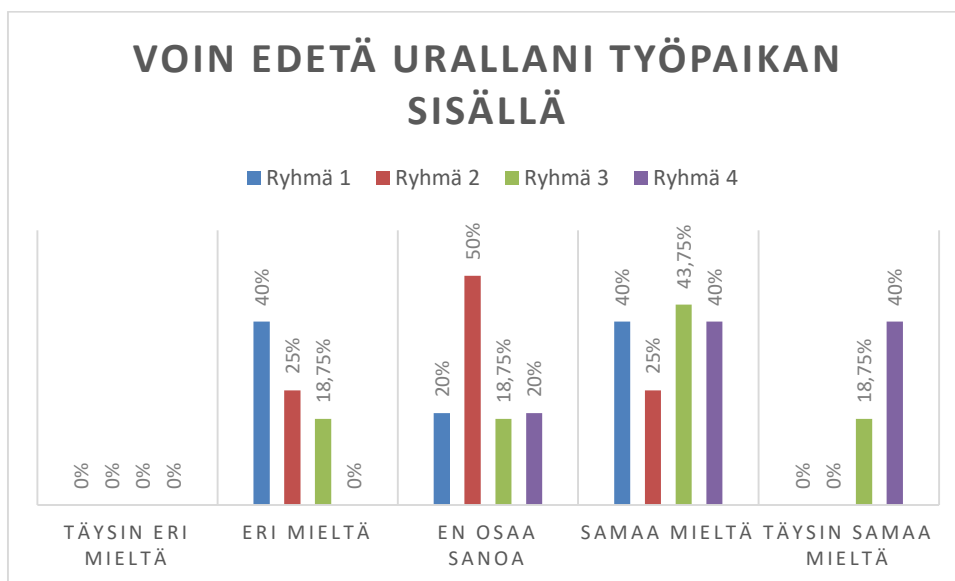
Voin vaikuttaa työni sisältöön-väittämässä jokainen vastausvaihtoehto sai kannatusta.

Saman toimipisteen työntekijät kokivat myös väitteen eri tavoin. Tämä oli yhteinen piirre jokaisessa toimipisteessä. Ryhmän 1 vastaajista 20 % koki olevansa väitteestä Täysin samaa mieltä, 30 % Samaa mieltä, 40 % Eri mieltä ja 10 % Täysin eri mieltä. Ryhmän 2 vastaajista 13 % vastasi Täysin samaa mieltä, 13 % Samaa mieltä, 38 % En osaa sanoa ja 38 % Eri mieltä. Ryhmän 3 vastaajista 13 % vastasi Täysin samaa mieltä, 63 % Samaa mieltä, 19 % En osaa sanoa ja 6 % Eri mieltä. Ryhmän 4 vastauksista 60 % oli Samaa mieltä ja 40 % En osaa sanoa.



Kuva 23. Työpaikkani tarjoaa mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen

Suurin osa työntekijöistä oli Täysin samaa mieltä tai Samaa mieltä väitteestä, jossa kysyttiin mielipidettä työpaikan tarjoamasta mahdollisuudesta itsensä kehittämiseen. Ryhmän 1 vastaajista 30 % kokee olevansa väitteestä Täysin samaa mieltä, 35 % Samaa mieltä ja 20 % En osaa sanoa. Ryhmän 2 vastaajista 13 % vastasi Täysin samaa mieltä, 75 % Samaa mieltä ja 13 % En osaa sanoa. Ryhmän 3 vastaajista 19 % vastasi Täysin samaa mieltä, 69 % Samaa mieltä, 6 % En osaa sanoa ja 6 % Eri mieltä. Ryhmän 4 vastauksista 40 % oli Samaa mieltä, 40 % Samaa mieltä ja 20 % En osaa sanoa.



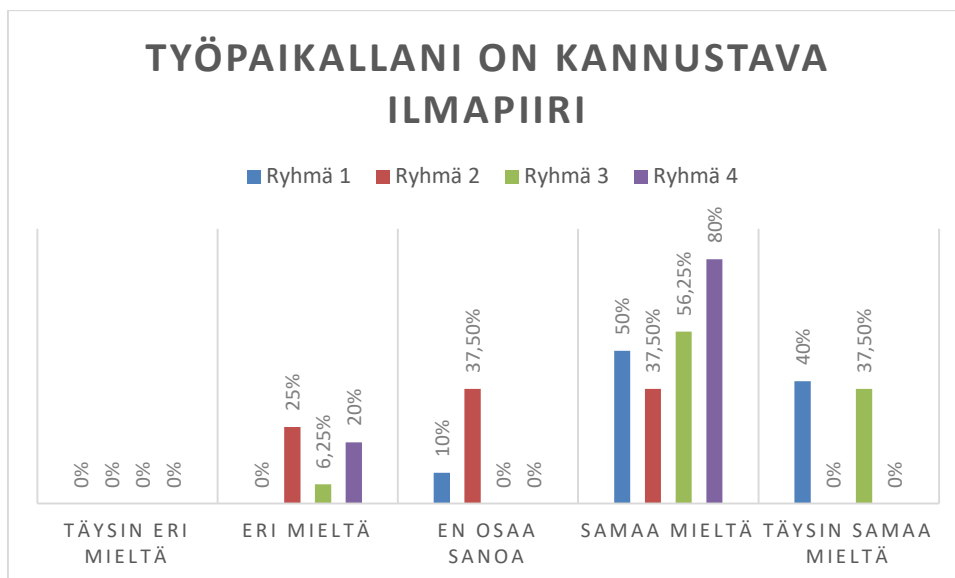
Kuva 24. Voin edetä urallani työpaikan sisällä

Voin edetä urallani työpaikan sisällä-väitteeseen vastattiin melko paljon En osaa sanoa. Tämä voi kertoa siitä, että työntekijöillä ei ole tietoa asiasta tai he eivät ole varmoja siitä, miten eteneminen voisi tapahtua. Kukaan ei kuitenkaan ollut väitteestä täysin eri mieltä. Vastaukset väitteeseen jakaantuivat seuraavasti: Ryhmän 1 vastauksista 40 % oli Samaa mieltä, 20 % En osaa sanoa ja 40 % Eri mieltä. Ryhmän 2 vastauksista 25 % oli Samaa mieltä, 50 % En osaa sanoa ja 25 % Eri mieltä. Ryhmän 3 vastauksista 19 % oli Täysin samaa mieltä,

44 % Samaa mieltä, 19 % En osaa sanoa ja 19 % Eri mieltä. Ryhmän 4 vastauksista 40 % oli Täysin samaa mieltä, 40 % Samaa mieltä ja 20 % En osaa sanoa.

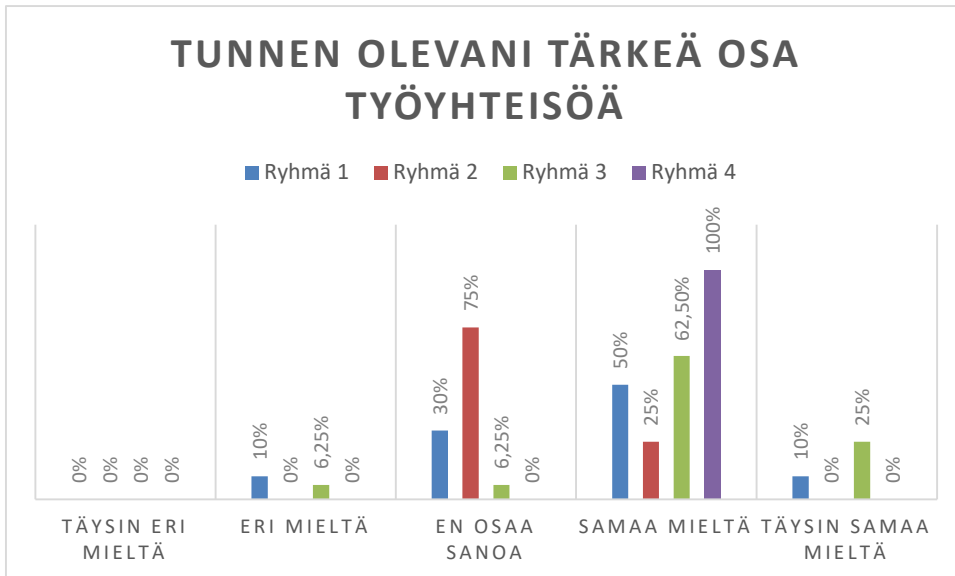
Työympäristö

Motivaatioon vaikuttaa työntekijän sisäisten tekijöiden ja työn ominaisuuksien lisäksi myös työympäristö. Työympäristöön liittyvässä kohdassa selvitettiin väittämien avulla työntekijöiden mielipiteitä muun muassa työilmapiiristä, esimiestyöstä sekä palkkioista. Seuraavissa kuvissa esitetään taulukkomuodossa väitteiden vastaukset toimipistekohtaisesti.



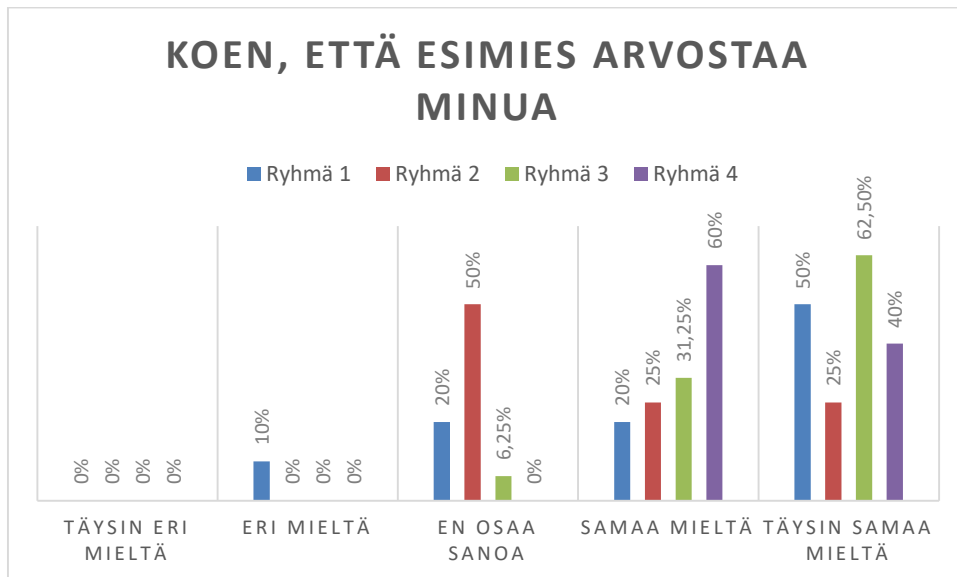
Kuva 25. Työpaikallani on kannustava ilmapiiri

Yläpuolella oleva kuva osoittaa, että suurimmaksi osaksi työntekijät kokivat työilmapiirin kannustavaksi. Yksikään vastaajista ei ollut Täysin eri mieltä väitteestä, mutta kolmesta toimipisteestä löytyi vastaajia, jotka vastasivat Eri mieltä. Ryhmän 1 vastaajista 40 % kokee olevansa väitteen kanssa Täysin samaa mieltä, 50 % Samaa mieltä ja 10 % En osaa sanoa. Ryhmän 2 vastaajista 38 % vastasi Samaa mieltä, 38 % En osaa sanoa ja 25 % Eri mieltä. Ryhmän 3 vastaajista 38 % vastasi Täysin samaa mieltä, 56 % Samaa mieltä ja 6 % Eri mieltä. Ryhmän 4 vastauksista 80 % oli Samaa mieltä ja 20 % Eri mieltä.



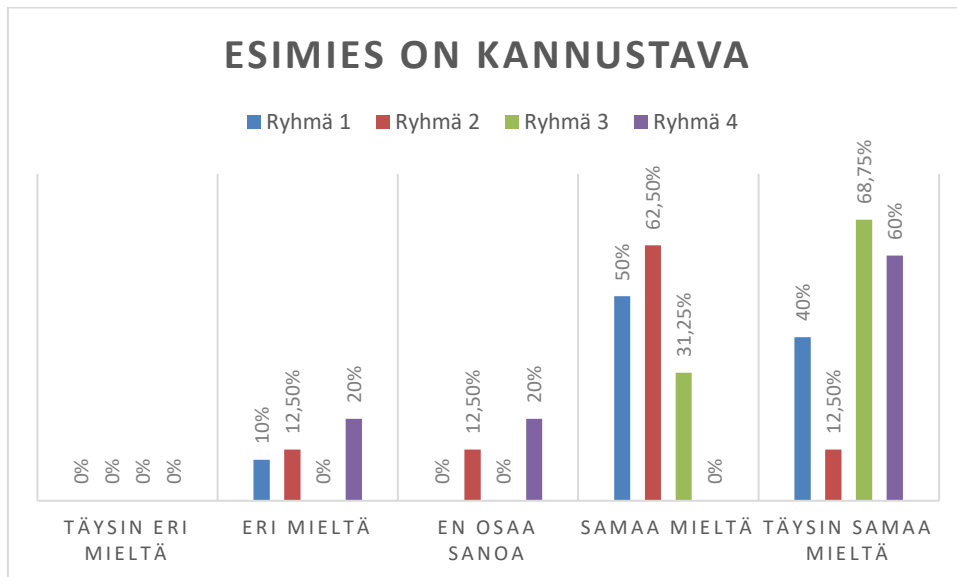
Kuva 26. Tunnan olevani tärkeä osa työyhteisössä

Väitteeseen *Tunnan olevani tärkeä osa työyhteisössä* suurin osa vastauksista painottui kohtiin Samaa mieltä ja En osaa sanoa. Ryhmän 1 vastaukset olivat: 10 % Täysin samaa mieltä, 50 % Samaa mieltä, 30 % En osaa sanoa ja 10 % Eri mieltä. Ryhmän 2 vastaukset olivat: 25 % Samaa mieltä ja 75 % En osaa sanoa. Ryhmän 3 vastaukset olivat: 25 % Täysin samaa mieltä, 63 % Samaa mieltä, 6 % En osaa sanoa ja 6 % Eri mieltä. Ryhmän 4 vastaajista 100 % vastasi Samaa mieltä.



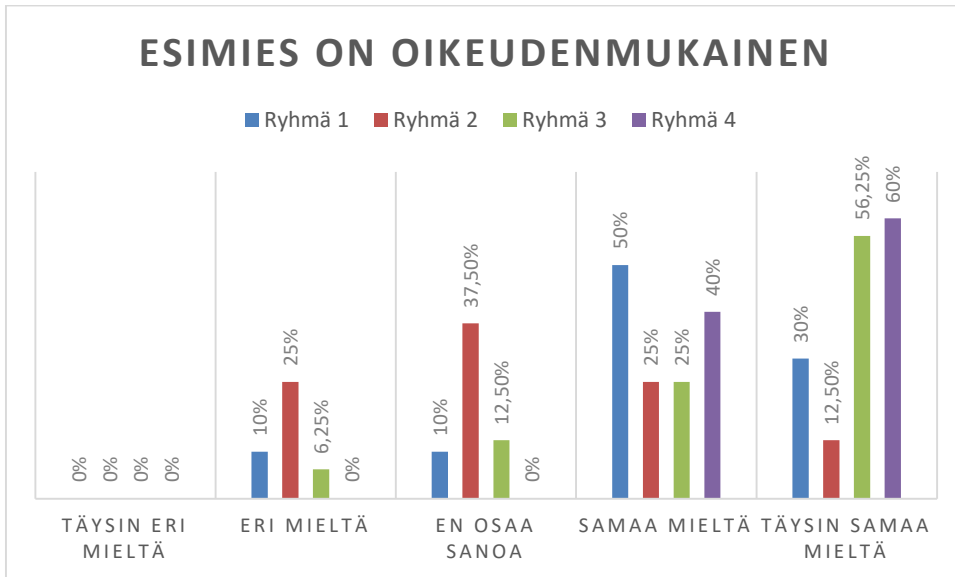
Kuva 27. Koen, että esimies arvostaa minua

Kyselyyn osallistujat olivat enimmäkseen sitä mieltä, että esimies arvostaa heitä. Ainoastaan Ryhmän 1 vastaajista 10 % oli eri mieltä väittämästä. Ryhmän 1 muut vastaukset olivat: 50 % Täysin samaa mieltä, 20 % Samaa mieltä ja 20 % En osaa sanoa. Ryhmän 2 vastaajista 25 % oli Täysin samaa mieltä, 25 % Samaa mieltä ja 50 % En osaa sanoa. Ryhmän 3 vastaajista 63 % oli Täysin samaa mieltä, 31 % Samaa mieltä ja 6 % En osaa sanoa. Ryhmän 4 vastaajista 40 % oli Täysin samaa mieltä ja 60 % Samaa mieltä.



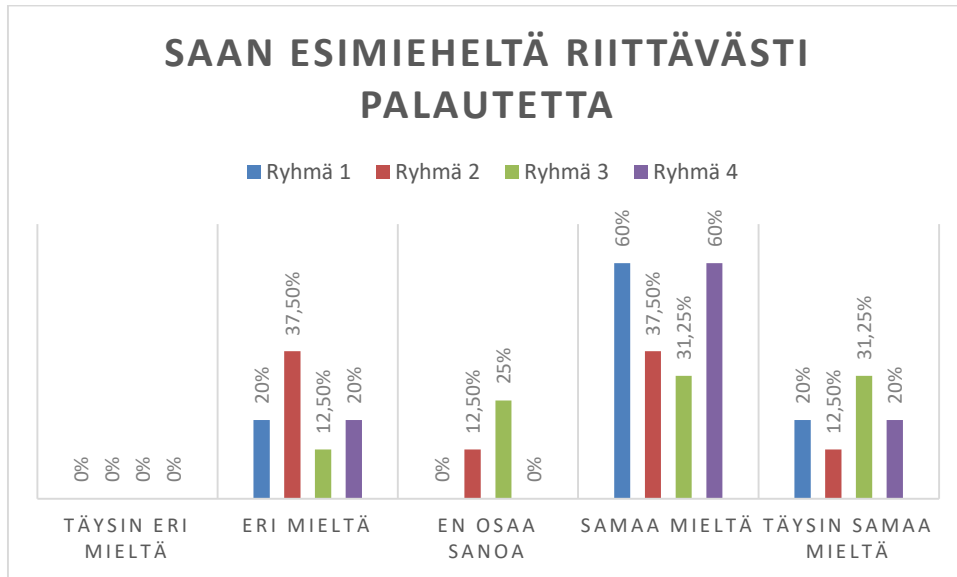
Kuva 28. Esimies on kannustava

Seuraava väittämä liittyi esimiehen kannustavuuteen. Ryhmän 1 vastauksista 40 % vastasi väittämään Täysin samaa mieltä, 50 % Samaa mieltä ja 10 % Eri mieltä. Ryhmän 2 vastauksista 13 % vastasi Täysin samaa mieltä, 63 % Samaa mieltä, 13 % En osaa sanoa ja 13 % Eri mieltä. Ryhmän 3 vastaajista 69 % vastasi Täysin samaa mieltä ja 31 % Samaa mieltä. Ryhmän 4 vastaajista 60 % oli väittämästä Täysin samaa mieltä, 20 % En osaa sanoa ja 20 % Eri mieltä.



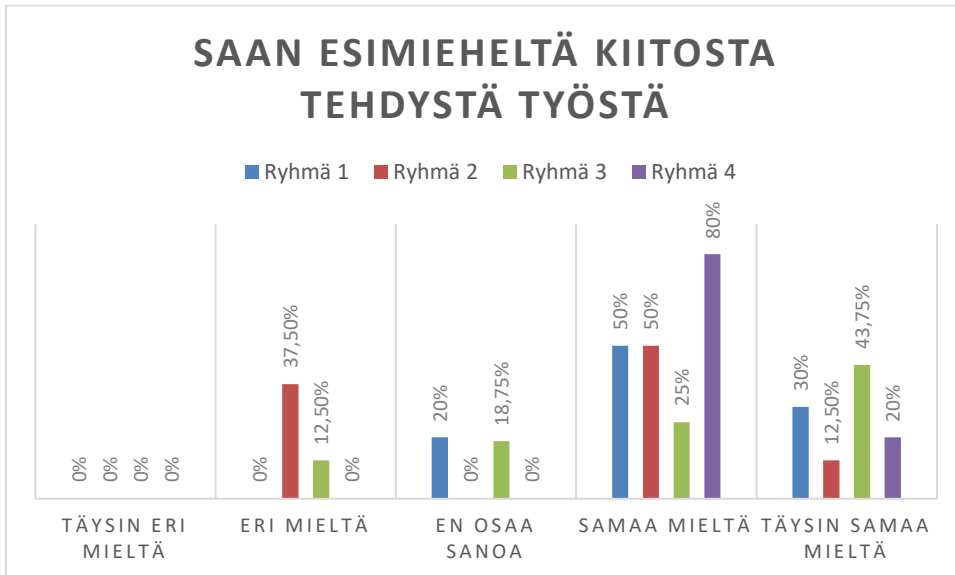
Kuva 29. Esimes on oikeudenmukainen

Esimes on oikeudenmukainen-väittämässä Ryhmän 1 vastausjakauma oli: 30 % Täysin samaa mieltä, 50 % Samaa mieltä, 10 % En osaa sanoa ja 10 % Eri mieltä. Ryhmän 2 jakauma oli: 13 % Täysin samaa mieltä, 25 % Samaa mieltä, 38 % En osaa sanoa ja 25 % Eri mieltä. Ryhmän 3 vastaukset olivat: 56 % Täysin samaa mieltä, 25 % Samaa mieltä, 13 % En osaa sanoa ja 6 % Eri mieltä. Ryhmän 4 vastaukset olivat 60 % Täysin samaa mieltä ja 40 % Samaa mieltä.



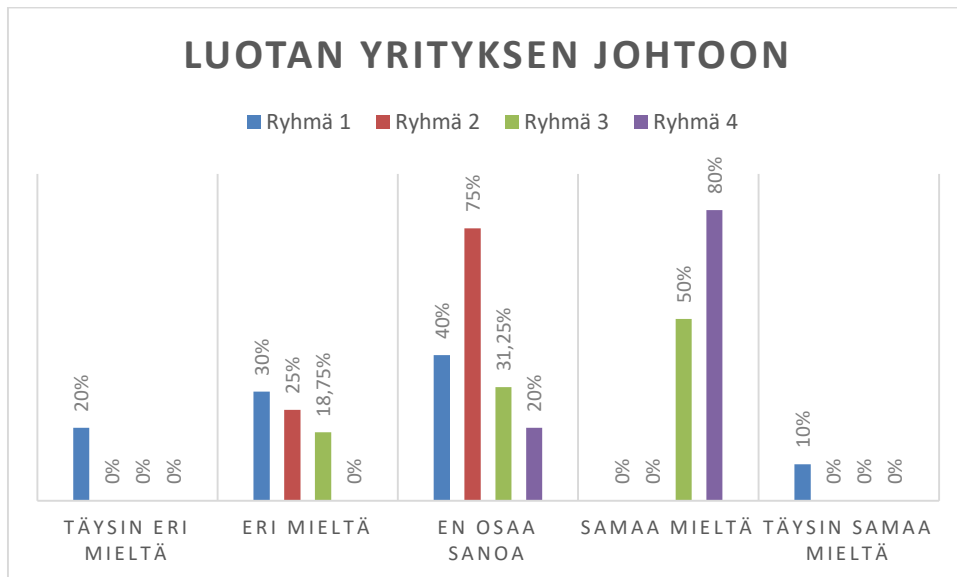
Kuva 30. Saan esimieheeltä riittävästi palautetta

Seuraavaksi kysyttiin, saako vastaaja mielestään tarpeeksi palautetta esimieheeltään. Ryhmän 1 vastaajista 20 % vastasi Täysin samaa mieltä, 60 % Samaa mieltä ja 20 % Eri mieltä. Ryhmän 2 vastaajista 13 % vastasi Täysin samaa mieltä, 38 % Samaa mieltä, 13 % En osaa sanoa ja 38 % Eri mieltä. Ryhmän 3 vastaajista 31 % vastasi Täysin samaa mieltä, 31 % Samaa mieltä, 25 % En osaa sanoa ja 13 % Eri mieltä. Ryhmän 4 vastaajista 20 % vastasi Täysin samaa mieltä, 60 % Samaa mieltä ja 20 % Eri mieltä.



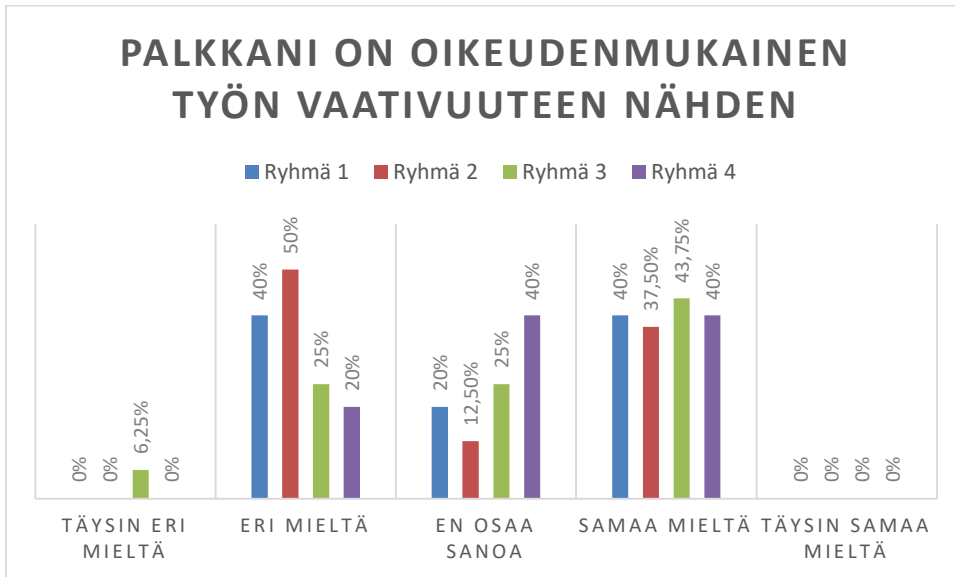
Kuva 31. Saan esimiehellä kiitosta tehdystä työstä

Saan esimiehellä kiitosta tehdystä työstä- väitteeseen vastattiin suurimmaksi osaksi Täysin samaa tai Samaa mieltä. Ryhmän 1 vastaajista 30 % oli väitteestä Täysin samaa mieltä, 50 % Samaa mieltä ja 20 % En osaa sanoa. Ryhmän 2 vastaajista 13 % oli Täysin samaa mieltä, 50 % Samaa mieltä ja 38 % Eri mieltä. Ryhmän 3 vastaajista 44 % oli Täysin samaa mieltä, 25 % Samaa mieltä 19 %, En osaa sanoa ja 13 % Eri mieltä. Ryhmän 4 vastaajista 20 % oli Täysin samaa mieltä ja 80 % Samaa mieltä.



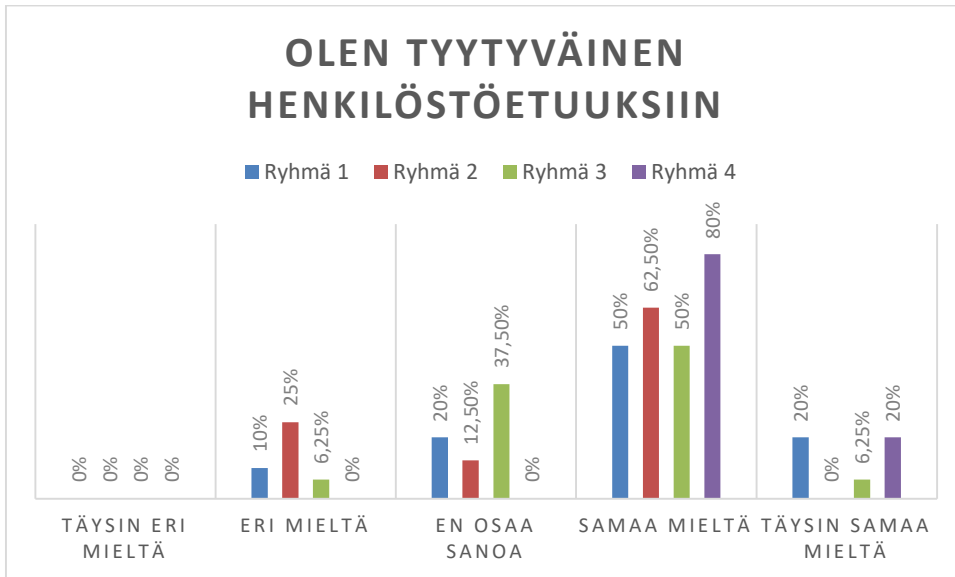
Kuva 32. Luotan yrityksen johtoon

Luotan yrityksen johtoon-väittämään Ryhmän 1 vastaajista 10 % vastasi Täysin samaa mieltä, 40 % En osaa sanoa, 30 % Eri mieltä ja 20 % Täysin eri mieltä. Ryhmän 2 vastaajista 75 % vastasi En osaa sanoa ja 25 % Eri mieltä. Ryhmän 3 vastaajista 50 % vastasi Samaa mieltä, 31 % En osaa sanoa ja 19 % Eri mieltä. Ryhmän 4 vastaajista 80 % vastasi Samaa mieltä ja 20 % En osaa sanoa.



Kuva 33. Palkkani on oikeudenmukainen työn vaativuuteen nähden

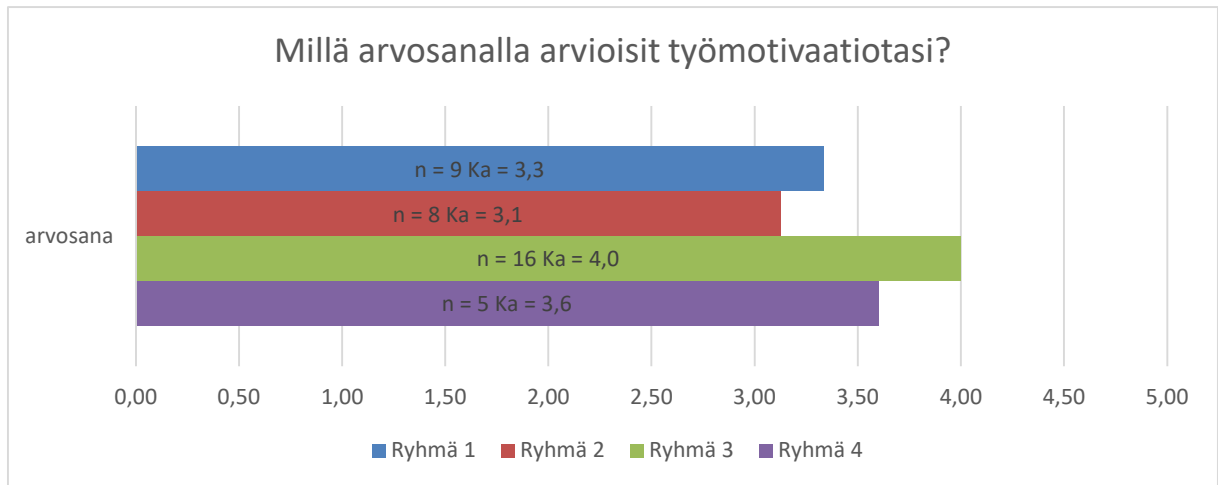
Palkan oikeudenmukaisuudesta työn vaativuuteen nähden yksikään vastaaja ei ollut Täysin samaa mieltä. Ryhmän 1 vastaajista Samaa mieltä vastasi 40 %, 20 % En osaa sanoa ja 40 % Eri mieltä. Ryhmän 2 vastaajista 38 % vastasi Samaa mieltä, 13 % En osaa sanoa ja 50 % Eri mieltä. Ryhmän 3 vastaajista 44 % vastasi Samaa mieltä, 25 % En osaa sanoa, 25 % Eri mieltä ja 6 % Täysin eri mieltä. Ryhmän 4 vastaajista 40 % vastasi Samaa mieltä, 40 % En osaa sanoa ja 20 % Eri mieltä.



Kuva 34. Olen tyytyväinen henkilöstöetuuksiin

Olen tyytyväinen henkilöstöetuuksiin- väittämään suurin osa oli samaa mieltä. Ryhmän 1 vastaukset olivat: 20 % Täysin samaa mieltä, 50 % Samaa mieltä, 20 % En osaa sanoa ja 10 % Eri mieltä. Ryhmän 2 vastaukset olivat 63 % Samaa mieltä, 13 % En osaa sanoa ja 25 % Eri mieltä. Ryhmän 3 vastaukset olivat: 6 % Täysin samaa mieltä, 50 % Samaa mieltä, 38 % En osaa sanoa ja 6 % Eri mieltä. Ryhmän 4 vastaukset olivat 20 % Täysin samaa mieltä ja 80 % Samaa mieltä.

Arvio työmotivaatiosta



Kuva 35. Millä arvosanalla arvioisit työmotivaatiotasi?

Työmotivaation tilasta pyrittiin saamaan kuva pyytämällä vastaajia arvioimaan omaa motivaatiotansa asteikolla 1—5. Vastauksissa 1 tarkoitti heikkoa ja 5 erinomaista. Yllä olevasta kuvasta ilmenevät vastaukset toimipistekohtaisesti. Palkin sisällä oleva n-kirjain tarkoittaa vastaajien määrää ja Ka vastausten keskiarvoa. Kaikista parhain työmotivaatio on annettujen vastausten perusteella Ryhmässä 3, joka sai keskiarvoksi 4. Seuraavaksi parhaimman arvosanan sai Ryhmä 4, jonka keskiarvo motivaatiosta oli 3,6. Kolmanneksi parhaimman keskiarvon 3,3 antoi Ryhmä 1. Huonoin keskiarvo 3,1 oli Ryhmällä 2.

Lopuksi vastaajia pyydettiin arvioimaan omin sanoin tekijöitä, mitkä lisäävät ja heikentävät työmotivaatiota. Heidän tuli mainita kolme asiaa. Tällä tavoin pyrittiin saamaan syvempää tietoa työntekijöiden motivaatioon liittyvistä asioista. Kaikki kyselyyn osallistuneet eivät antaneet tähän osioon vastauksia. Vastaukset käsitellään toimipistekohtaisesti.

Kerro kolme asiaa, mitkä lisäävät työmotivaatiotasi

Ryhmän 1 vastaukset:

Ryhmän 1 vastaajat kokivat asiakkaiden ja heiltä saadun palautteen lisäävän motivaatiota. Asiakkaiden merkitys ilmeni seuraavissa vastauksissa:

”Asiakaskontaktit ja sitä kautta saadut palautteet”

”Asiakaskunta on varmaankin se tärkein, jos on kunnioittavat ja mukavat asiakkaat, näiden kanssahan sitä pääosin töitä tekee”

Lisäksi vastauksissa mainittiin työn ominaisuuksiin liittyviä tekijöitä. Vastaajat kokivat, että motivaatiota lisäävät muun muassa työtehtävien monipuolisuus, haasteellisuus ja merkityksellisyys. Tunne osaamisesta ja työssä onnistuminen koettiin tärkeäksi.

Vastaajat vastasivat muun muassa seuraavasti:

”Työssä onnistuminen”

”Oman osaamisen lisääntyminen tuo myös lisää motivaatiota”

”Mahdollisuus valita koulutuksia, jotka kiinnostavat ja jotka tuntevat itselle tarpeellisiksi”

Työkavereiden merkitys ja hyvä työilmapiiri korostuivat useassa Ryhmän 1 vastauksessa.

Myös esimieheltä/työnantajalta saatu palaute ja toiveiden huomiointi tuotiin esiin motivaatiota lisäävinä tekijöinä. Lisäksi palkan/palkkion merkitys motivoijana ilmeni muutamassa vastauksessa. Vastauksissa mainittiin motivaatiota lisäävän myös hyvät työskentelytilat- ja välineet sekä liukuva työaika.

Ryhmän 2 vastaukset:

Ryhmän 2 mielestä motivaatioon vaikuttavat positiivisesti koulutusmahdollisuudet, vaihtelevat ja monipuoliset työtehtävät sekä yhteydenpito asiakkaisiin. Yksi vastaajista mainitsi tärkeäksi työtehtävissä onnistumisen. Työyhteisön ja esimiestyön merkitys korostui useassa vastauksessa:

”Työilmapiiri”

”Yhteistyö palkkatiimin kanssa”

”Lähiesihenkilön kannustavuus”

Lisäksi Ryhmän 2 vastauksissa mainittiin palautteen, etätömahdollisuuden sekä asioiden läpinäkyvyyden lisäävän motivaatiota. Yksi vastaajista puolestaan totesi olevansa työorientoitunut, joten motivaatio pysyy samana riippumatta itse työstä.

Ryhmän 3 vastaukset:

Ryhmää 3 motivoi muun muassa työmäärän hallitsemiseen liittyvät asiat. Vastaajat mainitsivat esimerkiksi töiden loppuun saattamisen sekä sopivan kiireen ja paineen vaikuttavan motivoitumiseen. Myös työtehtävien haastavuus, vaihtelevuus, uuden oppiminen, eteneminen ja tavoitteen asettelu koettiin motivoivaksi.

Lisäksi vastauksissa mainittiin onnistumisen merkitys sekä esimieheltä ja asiakkaalta saatu kiitos. Työkaverit ja hyvä työilmapiiri tulivat esiin monessa vastauksessa. Motivoivaksi koettiin kommunikaatio työkavereiden kesken, työkaverien tuki, yhteiset tavoitteet sekä toisten auttaminen. Vastauksissa luki esimerkiksi:

”Hyvä ja kannustava työilmapiiri niin, että tekemääni työtä arvostetaan.”

”Työkaverit, joilta uskaltaa kysyä apua ja saa apua helposti haastaviin tilanteisiin.”

Muita Ryhmän 3 motivaatioon positiivisesti vaikuttavia asioita olivat työaikaan, lomiin ja palkkoihin liittyvät tekijät.

Ryhmä 4 vastaukset:

Ryhmää 4 motivoi uudet työtehtävät sekä se, että työtehtäviä on sopivasti eikä ole liian kiire. Vastauksissa mainittiin motivaatiota lisäävän myös haastavan tehtävän loppuun saattaminen onnistuneesti. Hyvän työilmapiiriin, kiitoksen ja palautteen merkitys tuli esiin muun muassa seuraavissa vastauksissa:

”Kiitos asiakkaalta tai työkaverilta”

”Hyvä työilmapiiri ja yhteishenki”

”Positiivinen palaute”

Myös Ryhmän 4 vastauksissa huomattiin liukuvan työajan lisäävän motivaatiota.

Kerro kolme asiaa, mitkä heikentävät työmotivaatiotasi

Ryhmän 1 vastaukset:

Ryhmän 1 työntekijöiden vastauksista kävi ilmi, että heidän työmotivaatiotansa laskee tyytymättömyys yrityksen johtoa ja heidän toimintaansa kohtaan. Yritystason ohjeistuksia ja käytäntöjä pidettiin sekavina ja yhdellä työntekijällä oli tunne, että yrityksen johto ei tiedä työntekijöiden todellisia fiiliksiä. Johtoa kritisoitiin lisäksi seuraavasti:

”Johdon halu jatkuvasti laajentaa ja lisätä korkeasti palkattuja henkilöitä, vaikka pitäisi säästää.”

Lisäksi kevään yhteistoimintaneuvottelut ja lomautukset vaikuttavat edelleen työntekijöiden motivaatioon. Myös stressi, ajoittainen kiire ja työntekijöiden omat irtisanoutumiset laskevat motivaatiota.

Ryhmän 1 osalta motivaatiota laskevat myös haastavat asiakkaat, työhön leipiintyminen ja huonot etenemismahdollisuudet. Lisäksi vastauksissa mainittiin huono esimies, huono palkka ja etätyöt. Ns. ”turhat” tehtävät ja tunne, että ei voi palvella asiakkaita niin hyvin kuin haluaisi laskee myös motivaatiota.

Ryhmän 2 vastaukset:

Ryhmän 2 vastauksista kävi ilmi, että työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttaa kielteisesti työpaikan huono ilmapiiri. Ilmapiiriin liittyi myös selän takan puhuminen sekä toimiston sisäisen tiedotuksen vaikeudet. Vastaajat kokivat myös, että sovituista asioista ei pidetä kiinni ja samoista asioista pitää sanoa jatkuvasti uudelleen, eikä sillä kuitenkaan ole mitään vaikutusta.

Eräessä vastauksessa kävi ilmi kannattavuuden haasteet:

”Ei ole edes mahdollista olla kannattava annetuilla työtehtävillä.”

Myös tietyt asiakkaat, muutosten myötä tullut keskeneräisyys ja palkka mainittiin motivaatiota heikentäväksi. Etätöihin liittyvät ongelmat nousivat vastauksissa esiin seuraavissa vastauksissa:

”Etätyöskentely”

”Yksin olo”

”Rauhattomuus kotona”

Ryhmän 3 vastaukset:

Ryhmän 3 vastauksissa tuli esiin, että työntekijät kokevat eriarvoisuutta, mikä vaikuttaa kielteisesti heidän motivaatioonsa. Lisäksi yhtenä suurimpana motivaatioon vaikuttavana asiana on työn epätasainen jakautuminen:

”Ajoittainen toimetttömyys”

”Epätasainen työkuorma (työ ei jakaudu tasaisesti kuukaudelle, ns. luppoaika)”

”Liian vähän töitä”

”Liikaa töitä”

”Työajan venyttäminen yksipuolisesti”

Ryhmän 3 työntekijöistä osa koki, että tavoitteiden puute sekä oman uran jämähtäminen laskevat motivaatiota. Parissa vastauksessa tuli esiin myös liian vaikeat työtehtävät ja osaamattomuus. Mutta toisaalta vastauksissa mainittiin myös liian helppojen asiakkaiden vaikuttavan motivaatioon kielteisesti.

Etätyöt vaikuttavat vastausten mukaan kielteisesti osaan työntekijöistä. Yhdessä vastauksessa etätöiden kerrottiin etäännyttävän työyhteisöstä. Lisäksi vastauksissa mainittiin motivaatiota laskevan:

”Tilivelvollisuus”

”Kytäyksen tuntu”

”Johdon päätösten odottelu”

”Tiedon huono jakaminen”

”Stressi”

Ryhmän 4 vastaukset:

Ryhmän 4 vastauksissa mainittiin, että työpaikan huono yhteishenki ja yleinen negatiivisuus laskevat motivaatiota. Myös esimiehen toimintaa kritisoitiin:

”Se ettei esimies kannusta tai välitä miten työntekijällä menee.”

Vastauksissa ilmeni lisäksi motivaatiota laskevan:

”Tiukat säännöt työajoissa yms.”

”Huono palkka”

”Kiire”

6.3 Tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinta

Ryhmän 1 vastausten johtopäätökset:

Ryhmän 1 vastausten tuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä kyselyn vastausprosentti oli peräti 91 %. Tämä kertoo siitä, että työntekijät pitävät aihetta kiinnostavana ja tärkeänä. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma osoittaa, että työntekijöiden iät jakaantuvat melko tasaisesti kaikkiin ikäluokkiin. Ainoastaan alle 30-vuotiaiden ikäluokka on selkeästi pienin.

Persoonallisuuteen eli työmotivaation sisäisiin tekijöihin liittyvien kysymysten vastausten perusteella voidaan päätellä, että työntekijöiden mielenkiinnon kohteet vastaavat työtä ja heillä on myös hyvä asenne työn tekemiseen ja itsensä kehittämiseen. Työntekijät kokevat myös olevansa hyviä työssään. Suurimmaksi osaksi työntekijät kokevat olevansa oikealla alalla, mutta tuloksista löytyy kuitenkin yksittäisiä vastauksia, jotka ovat eri mieltä tai eivät osaa vastata kysymykseen.

Ryhmän 1 vastaukset osoittavat, että työntekijöille on tärkeää saada tuntee autonomiaa ja vapautta toimiessaan. Vastauksissa korostuivat vapaus vaikuttaa työn ominaisuuksiin sekä työaikoihin. Kuitenkin puolet työntekijöistä koki, että he eivät voineet vaikuttaa työn sisältöön. Tämä saattaa ensinnäkin aiheuttaa tuntemuksia työntekijöiden epätasa-arvosta ja

epäoikeudenmukaisuudesta. Tämä vaikuttaa myös siihen, että työntekijät eivät tunne tarpeeksi autonomiaa. Autonomia toteutuu kuitenkin siten, että työntekijöillä on mahdollisuus liukuvaan työaikaan sekä etätömahdollisuus.

Myös palkka arvostettiin vastauksissa korkealle ja 40 % vastaajista ei kokenut sen olevan oikeudenmukainen työn haastavuuteen nähden. Tämä voi selittyä eroilla työntekijöiden henkilökohtaisissa palkoissa, mutta myös työtehtävien erilaisuudella. Kokemus palkan oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa merkittävästi palkkatyytyväisyyteen, minkä puolestaan voidaan katsoa vaikuttavan epäsuorasti myös motivaatioon.

Ryhmän 1 vastaajat pitivät tärkeänä myös yhteenkuuluvuuden tarvetta, mikä vastausten mukaan toteutuu työyhteisössä melko hyvin. Vastaajien mielestä työyhteisössä on hyvä työilmapiiri, mikä vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivaatioon. Lähes jokaisen Ryhmän 1 vastaajan mielestä työilmapiiri on kannustava. Kuitenkin kysyttäessä, tuntevatko vastaajat olevansa tärkeä osa työyhteisöä, osa oli eri mieltä tai ei osannut sanoa. Tätä asiaa ei välttämättä tuoda tarpeeksi esiin työyhteisössä. Työntekijöiden on oleellista tuntea olevansa tärkeitä ja merkityksellisiä, eikä milloin vain korvattavissa olevia.

Osa vastaajista kokee myös, että esimies ei arvosta heitä tai he eivät ole varmoja asiasta. Suurin osa työntekijöistä kuitenkin on sitä mieltä, että esimies arvostaa heitä, on kannustava sekä oikeudenmukainen. Yksittäisiä eriäviä mielipiteitä löytyy kaikista väittämistä. Yleisesti ottaen työntekijät saavat tarpeeksi palautetta ja kiitosta tehdystä työstä. Nämä ovatkin tärkeitä palkitsemisen keinoja rahapalkan ja muiden taloudellisten etuuksien lisäksi.

Vastausten perusteella voidaan sanoa, että luotto yrityksen johtoa kohtaan ei ole kovin vahvalla pohjalla. Ainoastaan 10 % vastaajista oli sitä mieltä, että voi luottaa johtoon. Loput vastaajista olivat asiasta eri mieltä tai eivät osanneet vastata. Vastaukset todennäköisesti heijastavat edelleen keväisten yt-neuvotteluiden ja lomautusten tuomaa epävarmuutta. Lisäksi organisaatiossa tapahtuneet muutokset voivat näkyä epäluottamuksena johtoa kohtaan. Tällä on merkittävä vaikutus työntekijöiden motivaatioon, sillä tällainen vaikuttaa moneen eri tarpeeseen. Kaikista suurimpana se tuo taloudellista epävarmuutta, mutta myös tunnetta siitä, että työntekijää ei arvosteta.

Ryhmän 1 työntekijöiden arvio omasta motivaatiosta sai arvosanaksi 3,3 asteikolla 1–5. Keskiarvo on toimipisteiden välisessä vertailussa toiseksi huonoin. Työntekijöillä vaikuttaa kuitenkin olevan hyvät edellytykset sisäisen motivaation syntyyn, sillä suurin osa tuntee olevansa oikealla alalla ja kiinnostuneita itse työstä. Työn sisäiset ominaisuudet tukevat pääosin työntekijöiden motivaatiota, sillä työtehtävät ovat sopivan haastavia ja vaihtelevia. Työntekijöille tarjotaan myös mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Uralla eteneminen työpaikan sisällä ei kuitenkaan ole kaikille selvää, sillä moni vastaaja ei osannut vastata kysymykseen. Pääosin kuitenkin näyttää siltä, että työntekijöiden kyvykkyyden tarve toteutuu työssä.

Työympäristöön liittyvät sosiaaliset tekijät tukevat melko hyvin työntekijöiden motivaatiota. Kuitenkin epäluottamus johtoa kohtaan ja arvostuksen puute näkyvät selvästi alentavan motivaatiota. Taloudellisista tekijöistä puolestaan palkka aiheuttaa osassa työntekijöissä epäoikeudenmukaisuuden tunteita. Henkilöstöetuuksiin ollaan melko tyytyväisiä.

Ryhmän 2 vastausten johtopäätökset:

Ryhmän 2 osalta kyselyyn vastasi 89 % toimipisteen työntekijöistä. Myös Ryhmän 2 antamia vastauksia voidaan pitää luotettavina. Suurin osa kyselyyn vastanneista kuuluu 30–40-vuotiaiden ikäluokkaan, mutta yksittäisiä vastaajia löytyi myös vanhemmista ikäluokista. Samaan ikäluokkaan kuuluvilla voi olla paljon yhdistäviä asioita elämäntilanteessa, mikä saattaa lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vahvistaa työmotivaatiota. Toisaalta taas eri ikäluokkiin kuuluvat saattavat tuntea ulkopuolisuutta, jos yhteisiä asioita työkavereiden kanssa ei löydy. Kuitenkin hyvään yhteishenkeen ja ilmapiiriin vaikuttavat henkilökemiat sekä jokaisen työntekijän sitoutuminen työyhteisön pelisääntöihin.

Myös Ryhmän 2 työntekijät pitävät pääosin työtä itsessään kiinnostavana ja he kokevat pärjäävänsä työssään. Vastaajat ovat lisäksi halukkaita kehittämään itseään ja asenne työhön on hyvä. Tämä kertoo siitä, että työntekijöillä on hyvät edellytykset motivoitua sisäisesti työn tekoon. Ryhmän 2 vastausten perusteella kyseisen toimipisteen työntekijöille on tärkeintä saada vapautta vaikuttaa työaikoihin. Oman vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen on monelle suuri haaste ja joustavat työajat helpottavatkin merkittävästi elämää. Tämä korostuu erityisesti kiireisessä elämäntilanteessa, kuten silloin kun perheessä eletään

pikkulapsiaikaa. Mutta asia on varmasti tärkeä kaikissa ikäluokissa. Samalla se tukee työntekijöiden autonomian tarvetta. Tärkeiksi koettiin myös hyvä työilmapiiri ja mahdollisuus itsensä kehittämiseen. Vastausten perusteella voidaan siis todeta, että Ryhmän 2 työntekijöille on tärkeää kokea työssään kolmea perustarvetta: autonomiaa, yhteenkuuluvuutta sekä kyvykkyyttä.

Tarveteorioiden mukaan yksilön erilaiset tarpeet ja niiden toteutuminen vaikuttavat siihen, miten ihminen motivoituu. Kun työntekijöiden tarpeet ovat tiedossa, voidaan työn ominaisuuksia ja työympäristöä säätelämällä vaikuttaa siihen, kuinka tarpeet saadaan tyydytettyä. Ryhmän 2 vastausten mukaan suurin osa työntekijöistä kokee työn olevan tarpeeksi vaihtelevaa ja haastavaa ja työ tuntuu heistä merkitykselliseltä. Työntekijät saavat myös tarpeeksi vastuuta ja mahdollisuuksia kehittää itseään. Vastaajista 38 % ei koe voivansa vaikuttaa työn sisältöön ja 38 % ei osaa sanoa. Mutta vastausten perusteella Ryhmään 2 kuuluu myös yksittäisiä työntekijöitä, jotka kokevat asian toisin. Yksittäiset erot voivat selittyä esimerkiksi sillä, että jotkut työntekijät, kuten pitkään alalla olleet kirjanpitäjät, ovat saaneet kerättyä mieluisan ja vakiintuneen asiakaskunnan, jolloin myös työ tuntuu omaehtoisemmalta. Useimmiten työhön kuitenkin kuuluu tehtäviä, jotka voivat tuntua pakotetuilta eikä työntekijöillä ole mahdollisuutta vaikuttaa niihin. Silloin työ alkaa tuntua kontrolloidulta, mikä estää myös sisäisen motivaation syntymistä.

Ryhmän 2 työntekijät arvostivat hyvän työilmapiirin toiseksi tärkeämmäksi asiaksi työpaikalla. Kuitenkin 25 % työntekijöistä kokee, että työilmapiiri ei ole kannustava ja 38 % ei osaa sanoa. Peräti 75 % vastaajista ei osaa sanoa, onko itse tärkeä osa työyhteisöä. Vastausten perusteella on selvää, että työilmapiiri ei ole täysin ihanteellinen motivaation kannalta.

Myös esimiestyö saa kritiikkiä, sillä puolet vastaajista ei osaa sanoa arvostaako esimies heitä. 25 %:n mielestä esimies ei ole oikeudenmukainen ja 38 % ei osaa sanoa. 38 % vastaajista ei myöskään koe saavansa tarpeeksi palautetta esimieheltä ja 13 % ei osaa sanoa. Lisäksi 38 % työntekijöistä ei koe saavansa kiitosta esimieheltä. Vaikka merkittävä osa vastaajista kokee, että esimiestyö ei täysin vastaa sitä, mitä yleensä pidetään hyvänä ja motivoivana, on kuitenkin huomioitava, että iso osa työntekijöistä on tyytyväisiä esimiehen toimintaan. Lisäksi suurin osa vastaajista pitää esimiestään kannustavana.

Ryhmän 2 vastaajista 25 % ei luota yrityksen johtoon ja loput eivät osaa sanoa. Vastaajista yksikään työntekijä ei siten luota yrityksen johtoon. Myös tämän ryhmän vastauksista voidaan päätellä, että kevään yt-neuvottelut ja organisaatiomuutokset vaikuttavat edelleen luottamukseen. Yrityksellä onkin suuri haaste saada työntekijöiden luottamus palautettua, sillä asia on hyvin merkittävä motivaation ja sitoutumisen kannalta.

Palkan oikeudenmukaisuus työn haastavuuteen nähden koetaan myös Ryhmässä 2 eri tavoin. Peräti puolet vastaajista on eri mieltä palkan oikeudenmukaisuudesta, mikä epäilemättä vaikuttaa työmotivaatioon. Työntekijöiden on tärkeää kokea palkka oikeudenmukaiseksi, jotta he voivat olla tyytyväisiä. Henkilöstöetuuksiin ollaan kuitenkin pääosin tyytyväisiä.

Ryhmän 2 vastaajien motivaation keskiarvoksi saatiin kyselyssä 3,1, mikä on huonoin toimipisteiden välisessä vertailussa. Arvosana selittyy esimerkiksi sillä, että vaikka työntekijät pitävät tärkeänä hyvää työilmapiiriä, se ei kuitenkaan täysin toteudu. Vastauksissa mainitaan, että työmotivaatiota alentaa muun muassa selän takana puhuminen, sisäisen tiedotuksen haasteet sekä se, että samoista asioista pitää sanoa monta kertaa. Osa työntekijöistä puolestaan kokee, että työilmapiiri, yhteistyö tiimin kanssa ja esimiehen kannustavuus ovat niitä asioita, mitkä motivoivat. Vastausten perusteella voidaan kuitenkin katsoa, että yksi suuremmista ongelmista motivaation kannalta on se, että työyhteisö ei kokonaisuudessaan ole täysin toimiva.

Vastauksissa nousi myös esiin se, että etätyö koetaan eri tavalla riippuen työntekijästä. Toiset työntekijät pitivät mahdollisuutta hyvänä asiana, kun taas toiset kokivat yksin olon laskevan motivaatiota. Lisäksi palkkatyytymättömyys, organisaatiomuutos sekä kannattavuuteen liittyvät ongelmat selittävät Ryhmän 2 työmotivaation heikohkoa tasoa.

Ryhmän 3 vastausten johtopäätökset:

Ryhmän 3 vastausprosentti oli kyselyssä 67 %, mikä tarkoittaa, että vastausten perusteella ei voida saada täysin luotettavaa kuvaa toimipisteen työntekijöiden motivaatiosta. Vastauksista

voidaan kuitenkin saada tärkeää tietoa vastanneiden henkilöiden motivaatiosta ja siihen liittyvistä tekijöistä.

Ryhmän 3 vastaajista 31 % on alle 30-vuotiaita ja 44 % 30—40-vuotiaita. Yksittäisiä vastauksia löytyy myös vanhemmista ikäluokista. Iän merkitys vastauksissa voi näkyä siinä, että eri ikäisillä voi olla erilaiset tarpeet. Esimerkiksi nuoremmille työntekijöille uralla eteneminen ja itsensä kehittäminen voivat olla tärkeämpiä kuin vanhemmille ikäluokille, jotka ovat jo lähestymässä eläkeikää. Saman ikäisillä voi olla myös enemmän yhteisiä kiinnostuksen kohteita, mikä voi edesauttaa yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Ryhmän 3 vastaajat ovat kiinnostuneita työstään ja suurin osa tuntee olevansa oikealla alalla. He myös kokevat olevansa hyviä työssään, pyrkivät tekemään aina parhaansa ja haluavat kehittää itseään. Vastausten mukaan työntekijöiden persoonalliset ominaisuudet antavat hyvät lähtökohdat sisäisen motivaation syntyyn. Vastaajille on tärkeää, että työ tarjoaa heille mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Vastaajien nuori ikä selittää sen, miksi tämä tekijä nousee selvästi esiin vastauksissa. Tärkeänä pidettiin myös vapautta vaikuttaa työaikoihin ja hyvää työilmapiiriä. Vastauksista voidaan päätellä, että myös Ryhmän 3 työntekijöille on tärkeää tuntea työssään autonomiaa, yhteenkuuluvuutta ja kyvykkyyttä.

Ryhmän 3 vastaajista suurin osa kokee, että työn ominaisuudet, kuten työn vaihtelevuus, haastavuus, merkityksellisyys sekä riittävä vastuu toteutuvat hyvin heidän työssään. Yksittäisiä mielipide-eroja kuitenkin löytyy kaikissa kohdissa. Huomattavin ero kahteen aiempaan ryhmään löytyy siitä, että Ryhmän 3 työntekijöistä 76 % kokee voivansa vaikuttaa työn sisältöön. Asialla on merkitys työntekijöiden motivaatioon, sillä se mahdollistaa ulkoapäin tulevien tavoitteiden sisäistämisen. Kun työntekijät voivat tuntea autonomiaa toimiessaan, he myös motivoituvat sisäisesti.

Työntekijöiden kyvykkyyden tarvetta tyydyttää muun muassa se, että heillä on mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen ja uralla etenemiseen. Ryhmän 3 vastaajien mielestä työpaikka tarjoaa mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen, mutta uralla eteneminen työpaikan sisällä jakaa mielipiteitä. 19 % vastaajista on sitä mieltä, että he eivät voi edetä urallaan työpaikan sisällä ja 19 % ei osaa sanoa. Erot voivat selittyä eri ikäluokkien antamilla vastauksilla, mutta myös sillä, että työntekijät eivät ole tietoisia uralla etenemisen

mahdollisuudesta. Suurin osa vastaajista kuitenkin kokee tämän mahdolliseksi ja se voi vaikuttaa positiivisesti motivaatioon erityisesti nuorilla työntekijöillä.

Sosiaalisella ympäristöllä on vaikutus esimerkiksi siihen, miten työntekijä sisäistää työpaikan toimintatavat ja asenteet osaksi omaa työtään. Kun työilmapiiri on hyvä ja kannustava, työntekijä sitoutuu työhön ja haluaa tehdä parhaansa työn eteen. Ryhmän 3 vastausten perusteella sosiaalinen ympäristö tukee hyvin työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia. Työntekijöistä suurin osa kokee myös olevansa tärkeä osa työyhteisöä, mikä on merkityksellistä yhteenkuuluvuuden tarpeen toteutumisen kannalta.

Ryhmän 3 vastaajat pitävät esimiestä kannustavana ja pääosin myös oikeudenmukaisena. Kysyttäessä, saavatko työntekijät tarpeeksi palautetta työstään, 13 % vastaajista on eri mieltä ja 25 % ei osaa sanoa. Tästä voidaan päätellä, että osa työntekijöistä toivoisi saavansa enemmän palautetta. Palaute on tärkeää, sillä se toimii sosiaalisena palkkiona, mutta positiivinen palaute tyydyttää myös arvostuksen tarvetta. Sosiaalisena palkkiona vaikuttaa myös kiitoksen saaminen tehdystä työstä. Ryhmän 3 vastaajista suurin osa kokee saavansa kiitosta työstään, mutta yksittäiset vastaajat ovat asiasta eri mieltä tai eivät osanneet vastata.

Ryhmän 3 vastaajista puolet luottaa yrityksen johtoon. Edellisiin ryhmiin verrattuna luotto johtoa kohtaan on parempi. Syy voi liittyä siihen, että nuoret työntekijät voivat olla avoimempia muutoksia kohtaan kuin pidempään yrityksessä työskennelleet. Toinen syy voi olla se, että lomautukset eivät ole kohdistuneet juuri kyseisiin vastaajiin. Tällöin ei ole myöskään syntynyt vahvaa epäluottamusta.

Vastaukset palkan oikeudenmukaisuudesta ovat hyvin samanlaisia kuin kahden muun ryhmän vastaukset. Työntekijöiden kokemuksissa palkan oikeudenmukaisuudessa on eroja, mikä myös Ryhmän 3 vastauksien osalta selittyy todennäköisesti palkkojen henkilökohtaisilla eroilla, kuin myös eroilla työn vaativustasoissa. Puolet vastaajista on tyytyväisiä henkilöstöetuuksiin, mutta loput ovat eri mieltä tai eivät osaa vastata. Henkilöstöetuedet ovat tärkeä osa palkitsemisjärjestelmän kokonaisuutta, minkä vuoksi myös etuuksiin olisi hyvä kiinnittää huomiota.

Ryhmän 3 vastaajien motivaation keskiarvo on ryhmien välisessä vertailussa paras. Vastaajat arvioivat motivaation olevan 4 asteikolla 1—5. Kyselyn vastausten perusteella Ryhmän 3 vastaajien perustarpeet tyydyttyvät hyvin, mikä selittää myös hyvän arvosanan. Kuitenkin osa vastaajista sanoo kokevansa eriarvoisuutta. Tämä voi liittyä moneen asiaan, kuten taloudellisten tai sosiaalisten palkitsemisten eriarvoisuuteen, mutta myös työtehtävien jakaantumiseen. Osalla vastaajista motivaatiota vähensi myös uralla etenemiseen liittyvät haasteet sekä tavoitteiden puute. Nämä tekijät ovat tärkeitä saada esimiesten tietoon, jotta asioihin voidaan kiinnittää paremmin huomiota.

Ryhmän 4 vastausten johtopäätökset:

Ryhmän 4 vastausprosentti oli 56 %. Vastauksien perusteella ei voida tehdä yleistäviä johtopäätöksiä, mutta niiden avulla voidaan saada kuvaa yksittäisten työntekijöiden kokemuksista. Kyselyyn vastanneita löytyy lähes jokaisesta ikäluokasta, mutta suurin osallistujamäärä löytyy alle 30-vuotiaista.

Kuten kolmen aiemmin käsiteltyjen ryhmien työntekijät, myös Ryhmän 4 työntekijöillä vaikuttaa olevan hyvä asenne työntekoon. He ovat myös kiinnostuneita työstään ja haluavat kehittää itseään siinä. Ryhmän 4 vastaajat kokevat lisäksi olevansa hyviä työssään, mikä tuo onnistumisen kokemuksia ja vahvistaa työntekijän myönteistä minäkuvaa sekä tukee kyvykkyyden tunnetta.

Ryhmän 4 vastaajat pitävät tärkeänä, että työ tuntuu merkitykselliseltä. Työn merkityksellisyys motivoi työntekijää, sillä hän voi tuntea auttavansa muita ihmisiä. Hyvän tekemistä voidaankin kolmen perustarpeen ohella pitää tärkeänä motivaatioon vaikuttavana tekijänä. Ryhmän 4 vastaajille on lisäksi tärkeää saada vaikuttaa työn sisältöön sekä mahdollisuus uralla etenemiseen. Ryhmän 4 vastauksissa korostuvat siis hyvän tekemisen, autonomian ja kyvykkyyden tarpeet ja niitä tyydyttämällä edesautetaan työntekijöitä motivoitumaan sisäisesti.

Tarkasteltaessa työn ominaisuuksia, voidaan todeta, että työn sisällölliset ominaisuudet tukevat melko hyvin tarpeiden toteutumista. Kyvykkyyden kokemusta tukee, että työtehtävät tuntuvat sopivan haastavilta ja mielekkäiltä ja työntekijöillä on mahdollisuus

itsensä kehittämiseen ja uralla etenemiseen. Uralla etenemisen merkitys korostuu erityisesti, kun työntekijät ovat vasta työuransa alussa. Hyvän tekemisen tarvetta puolestaan tyydyttää työn merkityksellisyys. Autonomian tarve toteutuu osalla vastaajista, sillä 60 % on sitä mieltä, että he voivat vaikuttaa työn sisältöön.

Ryhmän 4 vastaajista 20 % kokee, että työpaikalla ei ole kannustava ilmapiiri. 80 % puolestaan kokee toisin, mutta on tärkeää ottaa huomioon myös yksittäisten vastaajien kokemukset. Kysyttäessä, tuntee ko vastaaja olevansa tärkeä osa työyhteisöä, 10 % vastaajista ei koe olevansa ja 30 % ei osaa sanoa. Vastaukset kertovat, että työyhteisössä saattaa olla ongelmia, joihin olisi hyvä puuttua.

Ryhmän 4 vastausten perusteella voidaan myös huomata ongelmia esimies-alainensuhteissa. Osa vastaajista ei koe, että esimies arvostaisi heitä tai ei ole varma asiasta. Osa vastaajista ei myöskään pidä esimiestä kannustavana eikä oikeudenmukaisena. Vaikka vastaukset ovat yksittäisiä, on niihin syytä suhtautua vakavasti, jotta mahdolliset ongelmat saadaan selvitettyä. 20 % vastaajista on sitä mieltä, että he eivät saa tarpeeksi palautetta esimieheltä ja 20 % ei osaa sanoa saavatko he tarpeeksi kiitosta tehdystä työstä. Myös palautteen ja kiitoksen saamisen osalta, kyse on samalla arvostuksen saamisesta ja tämä on tärkeä tarve motivoitumisen kannalta. Sen merkitys vaihtelee yksilöstä riippuen ja sen vuoksi onkin tärkeää ottaa esimiestyössä huomioon jokainen työntekijä yksilönä.

Ryhmän 4 vastaajista puolet ei luota yrityksen johtoon ja 40 % ei osaa sanoa. Kuten edellisten ryhmien vastauksista voidaan päätellä, myös Ryhmän 4 vastauksiin heijastuu lomautusten ja muutosten tuoma epäluottamus. Epäluottamus voi tuntua työntekijöistä myös siltä, että heitä ei arvosteta ja he ovat milloin vain korvattavissa olevia. Tämä vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden sitoutumiseen ja motivoitumiseen.

Vastaajista 40 % kokee, että palkka ei ole oikeudenmukainen työn vaativuuteen nähden. Jos palkka ei tunnu työntekijästä oikeudenmukaiselta, niin hänelle olisi hyvä perustella syy siihen, miksi palkkaa ei voida korottaa työntekijän mielestä oikeudenmukaiselle tasolle. Perustelut auttavat työntekijää hyväksymään tilanteen siitä huolimatta, että palkkaan ei olla täysin tyytyväisiä. Suurin osa vastaajista on kuitenkin tyytyväisiä henkilöstöetuuksiin, mikä on olennainen osa palkitsemisen kokonaisuutta.

Ryhmän 4 vastaajat arvioivat motivaation olevan keskimäärin 3,6 asteikolla 1—5. Pääosin työntekijöiden tarpeet tyydyttyvät hyvin, mutta vastaajien joukossa on myös niitä, jotka kokevat toisin. Vastaajat vaikuttavat olevan tyytyväisiä erityisesti itse työhön ja sen hallitsemiseen liittyviin tekijöihin. Ongelmakohtiksi voidaan havaita yksittäisten työntekijöiden kokemukset huonosta työilmapiiristä ja esimiestoiminnasta. Vaikka suurin osa vastaajista on toista mieltä, voidaan vastauksista päätellä, että työyhteisössä on sisäisiä ristiriitoja, mitkä heijastuvat myös työilmapiiriin. Asiaan on tärkeää puuttua, sillä huono työilmapiiri ja negatiiviset tuntemukset vaikuttavat myös motivaatioon ja hyvinvointiin. Kuten opinnäytetyön teoriaosuudessa kerrottiin, työntekijöiden motivaatiolla on merkittävä yhteys myös yrityksen tuloksellisuuteen.

7 Kehitysehdotukset

Työntekijöiden sisäistä motivaatiota voidaan tukea monin eri johtamisen keinoin. Samoin oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja sitä myötä myös työntekijöiden motivaatioon. Työmotivaation kehittämisen vuoksi on tärkeää huomata ne tekijät, joihin toimenpiteet kannattaa kohdistaa. Kun otetaan huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet, päästään paneutumaan oikeisiin asioihin.

Tämän opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena oli tuoda esiin eri toimipisteiden kehityskohteet. Seuraavaksi esittelen kehitysehdotuksia, joissa on otettu huomioon toimipisteiden työntekijöiden kokemukset ja mielipiteet työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä.

Ryhmän 1 kehitysehdotukset:

Ryhmän 1 vastauksissa korostui työntekijöiden tarve autonomiaan. Tätä tarvetta voidaan tyydyttää esimerkiksi sillä, että työntekijät saisivat vaikuttaa työn sisältöön, kuten asiakkaisiin, työtapoihin ja päätöksentekoon. Autonomian ja vapauden kokemusta lisää se, että työntekijä kokee tekevänsä kiinnostavia työtehtäviä ja ponnistelee tavoitteiden eteen, joita on itse ollut asettamassa. On huomattava, että työntekijät ovat yksilöitä ja on siis otettava huomioon, kuinka paljon kukin vapautta kaipaa.

Tärkeää on myös, että epämieluisat työtehtävät perustellaan niin, että työntekijä ymmärtää syyn, miksi työ täytyy tehdä. Oikeudenmukaisuuden vuoksi on otettava huomioon, että työtehtävät jakaantuvat tasaisesti niin, että kaikille työntekijöille löytyy mieluisia työtehtäviä. Jokaisen työntekijän tulisi kantaa oma osuutensa niistä pakollisista töistä, mitkä eivät välttämättä tunnu kaikista mielekkäimmiltä.

Yhteenkuuluvuuden tarpeen toteutumisen kannalta Ryhmän 1 työntekijät ja esimiehet voisivat keskittyä siihen, millä tavalla he voisivat tuoda esiin sitä, että jokainen työntekijä on tärkeä ja arvokas osa työyhteisöä. Jokaisen työpanos on olennainen osa kokonaisuutta. Työn arvostaminen ja kiitos ovat myös sosiaalista palkitsemista, minkä voisi ottaa huomioon palautteen antamisessa. Lisäksi työntekijän huomioiminen esimerkiksi merkkipäivinä toimii hyvänä tapana osoittaa, että työntekijä on tärkeä ja hänestä välitetään.

Palkkatyytyväisyyden kannalta kaikista tärkeintä on, että työntekijät kokevat palkan oikeudenmukaiseksi. Palkkatyytyväisyys vaikuttaa työmotivaatioon ja sitä myötä myös työsuoritukseen. Työntekijät vertailevat palkkojaan keskenään ja suhteuttavat sen oman työn vaativuustasoon. Jotta työntekijät voivat kokea oikeudenmukaisuutta, palkan tulisi määräytyä kaikille samalla tavalla. Työkokemusvuosista ja työn haastavuuden lisääntymisestä tulevat palkankorotukset koetaan todennäköisesti oikeudenmukaisiksi.

Ryhmän 2 kehitysehdotukset:

Ryhmän 2 vastauksissa tuli esiin heidän tarpeensa autonomiaan, yhteisöllisyyteen ja kyvykkyyteen. Autonomian tarvetta voidaan tyydyttää samoin kuin Ryhmässä 1 eli antamalla työntekijöille mahdollisuuksien mukaan vapautta päättää työtehtävistä, toimintatavoista ja tavoitteenasettelusta. Vapauden antaminen ei tarkoita sitä, että työtä ei tarvitse tehdä ollenkaan. Oleellista on löytää sellaisia tapoja, joilla työntekijä voi sisäistää ulkoapäin tulevat tehtävät niin, että hän voi tuntea autonomiaa toimiessaan. Kun työntekijä pääsee mukaan työn suunnitteluun ja hänen mielipiteensä tulee kuulluksi, työtehtävät voivat sisäistyä.

Yhteisöllisyyden tarpeen vuoksi Ryhmän 2 tulisi kiinnittää huomiota työilmapiiriin. Jokaisen työntekijän käytös vaikuttaa omalta osaltaan työyhteisön hyvinvointiin, minkä vuoksi selän takana puhuminen ja negatiivisuuden lietsominen ovat suuri ongelma. Työyhteisön laatimat pelisäännöt ja jokaisen sitoutuminen niihin on yksi tapa muistuttaa siitä, miten työyhteisössä toimitaan oikein. Ongelmat on aina hyvä tuoda julki, jotta asioihin voidaan puuttua.

Esimiehen on myös tärkeää saada tietoon, jos työpaikalla esiintyy kiusaamiseen rinnastettavaa toimintaa ja puuttua siihen. Yhteisöllisyyttä ja hyvää työilmapiiriä lisäävät myös toisten auttaminen sekä sosiaaliset palkkiot, kuten toisen työn arvostaminen ja kiitoksen antaminen.

Ryhmän 2 työntekijöiden motivaatioon voidaan vaikuttaa myös kehittämällä esimiestyötä. Eryityisesti huomiota tulisi kiinnittää palautteen antamiseen. Hyvä palaute on sosiaalista palkitsemista, mikä lisää myös arvostuksen tunnetta eli tyydyttää yksilön ylimmän tason tarpeita. Välittävällä ja arvostavalla johtamisella voidaan vaikuttaa sisäisen motivaation syntyyn, sillä se lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Kuten suuri osa Ryhmän 1 vastaajista, myös osa Ryhmän 2 vastaajista koki, että palkka ei ole täysin oikeudenmukainen työn vaativuuteen nähden. Työntekijöiden olisi tärkeää voida kokea työpanos-palkkio-suhteen olevan oikeudenmukainen. Tyytyväisyyden ja tasapuolisuuden vuoksi palkitsemisjärjestelmään olisi syytä kiinnittää huomiota, kuten myös Ryhmän 1 kehitysehdotuksissa mainittiin.

Ryhmän 3 kehitysehdotukset:

Ryhmän 3 vastaajista suurin osa on alle 30-vuotiaita ja työuransa alussa. Sen vuoksi heille on tärkeää mahdollistaa itsensä kehittäminen ja oman urapolun suunnittelu. Työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet ja mahdollisuuksien kartoittaminen voivat lisätä motivaatiota niin työn tekemisessä, kuin myös itsensä kehittämisessä. Yrityksessä voitaisiin miettiä, miten voitaisiin tarjota etenemismahdollisuuksia niille työntekijöille, jotka pitävät sitä tärkeänä. Asia on varmasti tärkeä myös muille työntekijöille kuin pelkästään nuoren ikäpolven työntekijöille. Vaikuttamalla työntekijän kyvykkyyden tarpeeseen johdetaan samalla myös heidän sisäistä motivaatiotaan.

Vastauksista kävi ilmi, että osa työntekijöistä ei koe saavansa esimieheltä tarpeeksi palautetta ja kiitosta. Yhtenä kehitysehdotuksena onkin, että palautteen ja kiitoksen antamiseen kiinnitettäisiin enemmän huomiota myös Ryhmän 3 osalta. Kuten Ryhmän 2 kehitysehdotuksissa käytiin läpi, palautteen ja kiitoksen antaminen on sosiaalista palkitsemista ja niillä on merkitystä tyytyväisyyden sekä motivaation kannalta. Parhaimmillaan palaute ja kiitos lisäävät arvostuksen tunnetta ja vahvistavat työntekijän positiivista käsitystä itsestään.

Myös ajan hallintaan liittyvät ongelmat toistuivat Ryhmän 3 työntekijöiden vastauksissa. Työtehtävät eivät tunnu jakautuvan tasapuolisesti, vaan osa työntekijöistä kokee, että työtä on liian vähän ja toiset työntekijät puolestaan, että työtä on liikaa. Työtehtävät eivät myöskään jakaudu tasaisesti kuukauden aikana, mikä osittain saattaa johtua työn ominaisuuksista. Kehitysehdotus onkin, että mahdollisuuksien mukaan työn järjestelyihin kiinnitettäisiin enemmän huomiota. Työtehtävien priorisoinnilla ja selkeillä tavoitteilla voidaan pienentää työntekijöiden stressiä. Vaikka työntekijöillä onkin omat asiakkaat, voisivat työntekijät tarvittaessa pyytää apua niiltä, joilla on aikaa auttaa. Kirjanpitäjien,

palkanlaskijoiden ja reskontran hoitajien olisi hyvä osata toimia mahdollisimman monipuolisesti myös oman toimenkuvan ulkopuolella avustavissa tehtävissä. Tähän voidaan pyrkiä kiinnittämällä huomiota osaamisen kehittämiseen.

Ryhmän 4 kehitysehdotukset:

Ryhmän 4 vastausten perusteella voidaan antaa kehitysehdotus, että työyhteisön ilmapiiriin kiinnitettäisiin paremmin huomiota. Vaikka osa työntekijöistä kokee ilmapiirin hyväksi, osa työntekijöistä kokee tilanteen toisin. Työyhteisössä olisi hyvä yrittää nostaa esiin yksittäiset ongelmat ja miettiä keinoja niiden ratkaisemiseksi. Kannustavat ja toisiaan tukevat työkaverit vahvistavat yhteisöllisyyden tunnetta, tyydyttäen samalla yhteenkuuluvuuden tarvetta.

Esimiestyöhön olisi myös syytä kiinnittää huomiota kannustavuuden ja palautteen annon osalta. Vaikka osa työntekijöistä on tyytyväisiä esimiehen toimintaan, on huomioitava, että työntekijöiden tarpeet vaihtelevat. Sen vuoksi esimiehen on hyvä havainnoida missä määrin työntekijät kaipaavat kannustusta ja lisää palautetta. Työntekijöiden erilaiset persoonat ja yksilölliset tarpeet sekä arvot vaikuttavat siihen, mitkä tekijät heitä motivoivat.

Ryhmän 4 osalta kyselyyn osallistuneet ovat suurimmaksi osaksi nuoria työntekijöitä. Vastauksissa kävi ilmi, että työntekijät kokevat tärkeäksi, että heillä on mahdollisuus uralla etenemiseen. Sen vuoksi myös Ryhmän 4 työntekijöiden kohdalla olisi hyvä kartoittaa erilaisia mahdollisuuksia kehittää itseään ja edetä urallaan yrityksen sisällä.

Palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuutta olisi hyvä tarkastella myös Ryhmän 4 vastausten perusteella. Kuten aiempien ryhmien kehitysehdotuksissa mainittiin, palkitsemisen tulisi perustua oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen. Samoissa työtehtävissä toimivien palkat tulisi olla yhdenmukaiset ja korotusten tulisi tapahtua oikeudenmukaisesti, esimerkiksi työkokemuksen tai asiakkaiden haastavuuden perusteella.

Tutkimus todistaa, että työmotivaation syntyyn vaikuttavat ennen kaikkea työntekijän persoona ja hänen yksilölliset tarpeensa. Kuten tutkimuksen tuloksista voidaan havaita, jokaisessa toimipisteessä on omat ongelmakohtansa ja työntekijöiden motivaatioon

vaikuttavat erilaiset tekijät. Sen vuoksi kehittämiskohteita tuleekin tarkastella toimipisteittäin ja ottaa huomioon työntekijöiden henkilökohtaiset kokemukset. Tutkimus tukee työmotivaatioteorioista lähtöisin olevaa oletusta, että työmotivaatio kokonaisuutena muodostuu persoonan, työn ominaisuuksien ja ympäristön yhteisvaikutuksesta. Jos jokin osa-alue ei tyydytä työntekijöiden tarpeita riittävästi, vaikuttaa se heikentävästi motivaatioon. Silloin kun työntekijä kokee tarpeidensa tulevan tyydytetyksi, hän voi tuntea työssään sisäistä motivaatiota, mikä on tärkeää erityisesti yksilön hyvinvoinnin kannalta. Yksilön hyvinvointi ja työtyytyväisyys on myös yritykselle kannattavaa.

Lähteet

- Allonen, H. (2016) Sukupolvet kohtaavat työelämässä. Haettu 28.8. osoitteesta <https://kollega.fi/2016/03/sukupolvet-kohtaavat-tyoelamassa-2/>
- Heikkilä, Tarja (2014) *Tilastollinen tutkimus*. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Juuti, Pauli (2006) *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2004) *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Martela, F. & Jarenko K. (2015) *Draivi-Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Alma Talent Oy. (e-kirja)
- Martela, F. & Jarenko, K. (2014) Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä innostus ja tuottavuus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Haettu 28.8. osoitteesta https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf
- Martela, F., Mäkikallio, I., Virkkunen, V. (2019) Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa K. Salmela-Aro & J. Nurmi (toim.) *Mikä meitä liikuttaa, motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, ss. 80—94. (e-kirja)
- Ruohotie, P. & Honka, J. (1999) *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sahimaa, J. (2019) Inhimillinen tehokkuus ei synny ruuvia kiristämällä. Haettu 28.8. osoitteesta <https://kollega.fi/2019/09/inhimillinen-tehokkuus-ei-synny-ruuvia-kiristamalla/>

Tapscott, D. (2010) *Syntynyt digiaikaan*. Jyväskylä: WSOYpro Oy.

Typpö, A. (2017) Toimiva työympäristö on työhyvinvoinnin lähde. Haettu 17.8. osoitteesta <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2017/toimiva-tyoymparisto-on-hyvinvoinnin-lahde/>

Vasalampi, K. (2019) Itsemääräämisteoria. Teoksessa K. Salmela-Aro & J. Nurmi (toim.) *Mikä meitä liikuttaa, motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, ss. 42–52. (e-kirja)

Viitala, R. (2014) *Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Prima. (e-kirja)

Liite 1: Työmotivaatiokysely

Taustatiedot

1. Vastaajan toimipiste

2. Vastaajan ikä

- Enintään 30 vuotta
- 30—40 vuotta
- 41—50 vuotta
- yli 51 vuotta
- En halua sanoa

Persoonallisuus eli sisäiset tekijät

3. Mielenkiinnon kohteet ja asenne

Täysin eri mieltä, Eri mieltä, En osaa sanoa, Samaa mieltä, Täysin samaa mieltä

- Työ itsessään kiinnostaa minua.
- Tunnen olevani oikealla alalla.
- Koen olevani hyvä työssäni.
- Pyrin tekemään aina parhaani työssäni.
- Haluan kehittää itseäni työssäni.

4. Tärkeintä työssä

Valitse kolme tärkeintä ja laita ne tärkeysjärjestykseen: 1. tärkein, 2. toiseksi tärkein, 3. kolmanneksi tärkein

- Vapaus vaikuttaa työn sisältöön.
- Vapaus vaikuttaa työaikoihin.
- Mahdollisuus itsensä kehittämiseen.
- Mahdollisuus uralla etenemiseen.
- Hyvä työilmapiiri.
- Tunne, että on tärkeä osa työyhteisöä.
- Tunne, että johto arvostaa minua.
- Tunne, että työ on merkityksellistä.
- Tunne, että voin auttaa muita.
- Hyvä palkka.
- Hyvät henkilöstöetuudet.

Työn ominaisuudet

5. Työn sisältö, saavutukset ja uralla eteneminen

Täysin eri mieltä, Eri mieltä, En osaa sanoa, Samaa mieltä, Täysin samaa mieltä

- Työni on tarpeeksi vaihtelevaa.

- Työni on sopivan haastavaa.
- Koen työni merkitykselliseksi.
- Saan riittävästi vastuuta työssäni.
- Voin vaikuttaa työni sisältöön.
- Työpaikkani tarjoaa mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen.
- Voin edetä urallani työpaikan sisällä.

Työympäristö

6. Fyysisen, sosiaalisen ja taloudellisen ympäristön tekijät

Täysin eri mieltä, Eri mieltä, En osaa sanoa, Samaa mieltä, Täysin samaa mieltä

- Työpaikallani on kannustava ilmapiiri.
- Tunnen olevani tärkeä osa työyhteisöä.
- Koen, että esimies arvostaa minua.
- Esimies on kannustava.
- Esimies on oikeudenmukainen.
- Saan esimieheltä riittävästi palautetta.
- Saan esimieheltä kiitosta tehdystä työstä.
- Luotan yrityksen johtoon.
- Palkkani on oikeudenmukainen työn vaativuuteen nähden.

- Olen tyytyväinen henkilöstöetuuksiin.

Arvio omasta työmotivaatiosta

7. Millä arvosanalla arvioisit nykyistä työmotivaatiotasi?

1=Heikko, 2=Välttävä, 3=Kohtalainen, 4=Hyvä, 5=Erinomainen

8. Kerro kolme asiaa, mitkä lisäävät työmotivaatiotasi.

9. Kerro kolme asiaa, mitkä heikentävät työmotivaatiotasi.

Liite 2: Avoimet vastauksetKerro kolme asiaa, mitkä lisäävät työmotivaatiotasi

Ryhmän 1 vastaukset:

Asiakaskontaktit ja sitä kautta saadut palautteet, Asiakkaalta saatu hyvä palaute, Asiakaskunta on varmaankin se tärkein, jos on kunnioittavat ja mukavat asiakkaat, näiden kanssahan sitä pääosin töitä tekee, Mukavat asiakkaat, Mieluisat työtehtävät, Monipuoliset työtehtävät, Sopivasti haastetta ja kuormittavuutta työssä, Työn merkityksellisyys, Oman osaamisen lisääntyminen tuo myös lisää motivaatiota, Mahdollisuus valita koulutuksia, jotka kiinnostavat ja jotka tuntevat itselle tarpeellisiksi, Tunne osaamisesta, Työssä onnistuminen

Oman toimipisteen työkaverit, Työkaverit ja yhteiset kokoontumiset, Työkaverit, Hyvä työilmapiiri, Hyvä työilmapiiri, Esimieheltä saatu positiivinen palaute, Työnantajalta saatu palaute, Esimies huomioi pyyntöni palkan tarkistuksesta, Palkka, Palkka, Palkka/palkkio, Hyvät työskentelytilat ja -välineet, Työ- ja vapaa-ajan yhteen sovittaminen, Liukuva työaika on hieno, jää omille harrastuksille aikaa enemmän tarvittaessa, Aikaraja

Ryhmän 2 vastaukset:

Koulutusmahdollisuudet, Vaihtuvuus ja monipuolisuus työpäivissä, Asiakkaiden kanssa ajatusten vaihto tai ylipäänsä yhteyksissä oleminen, Työilmapiiri, Yhteistyö palkkatiimin kanssa, Lähiesihenkilön kannustavuus, Palautteen saanti, Etätö mahdollisuus, Työn tekeminen omien aikataulujen mukaan joustavasti, Joustavat työajat, Asioiden läpinäkyvyys, Olen työorientoitunut ihminen, joten motivaatio pysyy riippumatta siitä mitä työtä teen

Ryhmän 3 vastaukset:

Työmäärän hallinnan tunne, Onnistumiset työssä ja asiakkaiden kanssa, Töiden loppuunsaattaminen, Sopiva kiire ja paine, Vastuu, Kiire, Mielenkiintoiset uudet asiat ja niistä oppiminen, Tasainen työkuorma, Riittävän haastavat työtehtävät, Haastavat työtehtävät, Haasteet, Uuden oppiminen Eteneminen, Oma tavoitteen asettelu, Onnistumisen tunne, Onnistumiset, Työn vaihtelevuus, Vaihtelevuus, Mielenkiintoinen substanssi, Vaikeat asiakkaat,

Mielenkiintoiset asiakkaat, Asiakkaiden ja esimiehen kiitos, Työkaverit, Työkaverit, Työkaverit, Mahtavat työkaverit, Mukava työyhteisö, Kommunikaatio työkavereiden kesken, Hyvä työilmapiiri, Hyvä työilmapiiri, Yhteiset tavoitteet, Hyvä ja kannustava työilmapiiri niin, että tekemääni työtä arvostetaan, Työkaverit, joilta uskaltaa kysyä apua ja saa apua helposti haastaviin tilanteisiin, Työkaverien tuki, Toisten auttaminen, Liukuva työaika, Vastuun & vapauden yhdistäminen (esim. työajat, tarpeeksi suuri työkuorma), Joustavat työajat ja se, että asiakastyötä on hyvässä suhteessa olemassa olevaan työaikaan, Lomat, Palkka, Palkka

Ryhmä 4 vastaukset:

Ryhmän 4 vastauksissa motivaatiota lisääviksi tekijöiksi listattiin: Uudet työtehtävät, Sopivasti työtehtäviä, ei liian kiire, Haastavan tehtävän loppuunsaattaminen onnistuneesti, Kiitos asiakkailta, Kiitos asiakkaalta tai työkaverilta, Hyvä työilmapiiri ja yhteishenki, Hyvä työyhteisö, Positiivinen palaute sekä Joustavat työajat

Kerro kolme asiaa, mitkä heikentävät työmotivaatiasi

Ryhmän 1 vastaukset:

Yritystason ohjeistusten ja käytäntöjen sekavuus, Se, että välillä tuntuu, ettei yrityksen johto tiedä mitkä fiilikset työntekijöillä oikeasti on, Tämän vuoden yt-neuvottelut ja lomautukset, Johdon halu jatkuvasti laajentaa ja lisätä korkeasti palkattuja henkilöitä, vaikka pitäisi säästää, Johdon halu laajentua kansainväliseksi, Lomautukset ja irtisanoutumiset, stressi, Haastavat asiakkuudet, leipiintyminen ja etenemismahdollisuudet, Huono esimies, Huono johtaminen, Huono palkka, Kevään YT-neuvottelut ja lomautukset ja ajoittainen kiire, Tunne, että ei ehdi palvella asiakasta niin hyvin kuin haluaisi, asioiden keskeneräisyys ja sekaisuus, jatkuva muutos, "turhat" tehtävät, Ei mukavat asiakkaat, Etätyöt

Ryhmän 2 vastaukset:

Ei ole edes mahdollista olla kannattava annetuilla työtehtävillä, samoista asioista uudelleen ja uudelleen sanominen ilman, että sillä on mitään vaikutusta, Huono toimistoilmapiiri, tietyt

asiakkaat ja toimiston sisäisen tiedotuksen ja suunnan vaikeudet, Etätyöskentely, yksin olo, rauhattomuus kotona, Muutosten myötä syntynyt keskeneräisyys, palkka, toimiston ilmapiiri, Jatkuva etätyö, se ettei pidetä kiinni sovituista asioista, selän takana puhuminen

Ryhmän 3 vastaukset:

Tilivelvollisuus, Kyttäyksen tuntu, Työajan venyttäminen yksipuolisesti, Oma saamattomuus, Johdon päätösten odottelu, Ajoittainen toimeettomuus, Etätyö, eriarvoisuus, tiedon huono jakaminen, Yhdenvertaisuuden puuttuminen, helpot asiakastapaukset, osaamattomuus, Kokoaikainen etätyö ja oman uran jämähtäminen, Epätasainen työkuorma (työ ei jakaudu tasaisesti kuukaudelle, ns. luppoaika), etätöiden aikana etääntyminen työyhteisöstä, Liian haastavat työtehtävät, liikaa töitä, liian vähän töitä, Stressi, ylivaikkea työtehtävä, tavoitteiden puute

Ryhmän 4 vastaukset:

Työpaikan huono yhteishenki ja yleinen negatiivisuus, Tiukat säännöt työajoissa yms., Se ettei esimies kannusta tai välitä miten työntekijällä menee, Huono palkka, Jos työilmapiirissä on klikkejä, Kiire