



**Työmotivaation nykytila ja siihen vaikuttavat tekijät eri
työntekijäryhmien näkökulmasta yrityksessä X.**

Jenni Järvelä

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Tradenomin tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä Jenni Järvelä
Tutkinto Tradenomi
Opinnäytetyön nimi Työmotivaation nykytila ja siihen vaikuttavat tekijät eri työntekijäryhmien näkökulmasta yrityksessä X.
Sivu- ja liitesivumäärä 59 + 11
<p>Työmotivaatiolla on todettu olevan kiistaton vaikutus työhyvinvointiin ja työskentelyn tehokkuuteen, ja organisaation toimivuus on pitkälti riippuvainen työntekijöiden motivaatiosta.</p> <p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona urheiluvälineitä valmistavalle kotimaiselle pk-yritykselle. Tutkimuksen kohteena oli yrityksen henkilöstö, joka jaettiin vakituisiin työntekijöihin ja kausityöntekijöihin.</p> <p>Tavoitteena oli teoreettisen tietoperustan ja empiirisen tutkimuksen avulla muodostaa kokonaiskuva yrityksen henkilöstön työmotivaatiosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä, sekä tehdä vertailua työntekijäryhmien välillä. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät jaettiin teoriaan pohjautuen työntekijään, työhön ja työympäristöön liittyviin osa-alueisiin, jotka jakautuivat edelleen pienempiin osiin.</p> <p>Tutkimus oli luonteeltaan työelämää palveleva soveltava tutkimus, jossa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kysely. Kyselyn linkki lähetettiin sähköpostitse saatekirjeen kanssa yhteensä 22 henkilölle. Webropol-kyselyyn vastasi 19 henkilöä, eli vastausprosentti oli 86,4 % ja kato 13,6 %. Kyseessä oli kokonaistutkimus, joka toteutettiin lokakuussa 2021.</p> <p>Vakituisten työntekijöiden ja kausityöntekijöiden vastaukset poikkesivat jonkin verran toisistaan. Huomionarvoista oli myös vastausten hajonnat, etenkin vakituisten työntekijöiden kohdalla.</p> <p>Kyselystä saatujen tuloksien perusteella toimeksiantajalle esitettiin kehitysehdotuksia henkilöstön työmotivaation kehittämisen tueksi. Tuloksien esittämisen tarkkuudessa otettiin huomioon vastaajien anonymiteetin säilyminen.</p> <p>Tuloksien mukaan työntekijään liitettävät ominaisuudet sekä työntekijöiden kokemus omasta työmotivaatiostaan olivat suhteellisen hyvällä tasolla. Myös työn sisältöön oltiin kokonaisuudessaan jokseenkin tyytyväisiä, joten kehitysehdotukset kohdistuivat pääosin työympäristöön.</p> <p>Laajemmista kokonaisuuksista eniten kehittämistä kaipasivat palaute, palkitseminen sekä esihenkilötyö ja johtaminen. Yksittäinen pienempi osio, joka muodostui kehittämisen kohteeksi, oli tiedonkulku.</p>
Asiasanat Työmotivaatio, henkilöstö, johtaminen, työyhteisöt, organisaatiot

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työmotivaatio.....	4
2.1	Motivaatio – liikkeelle paneva voima	4
2.2	Maslow'n tarvehierarkiateoria.....	6
2.3	Herzbergin kaksifaktoriteoria.....	8
2.4	Muita työmotivaatioteorioita.....	9
2.5	Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä	11
2.5.1	Työntekijän ominaisuudet.....	12
2.5.2	Työn sisältö.....	13
2.5.3	Palaute ja vuorovaikutus	14
2.5.4	Palkitseminen.....	15
2.5.5	Johtaminen ja esihenkilötyö	17
2.5.6	Työympäristön fyysiset tekijät.....	18
2.5.7	Työympäristön sosiaaliset tekijät.....	19
3	Tutkimuksen toteutus ja tulokset	21
3.1	Toimeksiantajan esittely.....	21
3.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	22
3.3	Aineiston hankinta.....	23
3.4	Aineiston analysointi	25
3.5	Tutkimuksen tulokset	26
3.5.1	Taustatekijät.....	26
3.5.2	Työntekijän ominaisuudet.....	28
3.5.3	Työn ominaisuudet.....	30
3.5.4	Työympäristön ominaisuudet	33
3.6	Tutkimuksen luotettavuus	45
4	Pohdinta.....	48
4.1	Keskeiset päätelmät.....	48
4.2	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset	52
4.3	Oman oppimisen arviointi.....	54
	Lähteet	56
	Liitteet.....	60
	Liite 1. Saatekirje.....	60
	Liite 2. Kyselylomake.....	61
	Liite 3. Tilastollisesti merkitsevät erot ryhmien välillä	68

1 Johdanto

Mikä meitä liikuttaa? Ihmisillä on luontainen tarve löytää selityksiä tekemisilleen. Motivaatio vaikuttaa käyttäytymiseemme ja tarvitsemme sitä kaikessa toiminnassamme. Motivaatio on psyykinen tila ja toimintamme voimanlähde, joka ohjaa ihmisen vireyttä, aktiivisuutta ja ahkeruutta ponnistella kohti tavoitteiden saavuttamista. Motivaation muodostumiseen vaikuttavat persoonallisuus, tunne- ja järkipäiset tekijät sekä ympäristö. (Sinokki 2016, luku 3; Viitala 2021, luku 2.4.)

Työ vie ison osan ajastamme ja motivaatiolla on vahva vaikutus työskentelyymme. Organisaation toimivuus ja kustannustehokkuus ovat pitkälti riippuvaisia työntekijöiden motivaatiosta. Työmotivaatiolla on merkitystä työntekijälle itselleen, työyhteisölle ja koko organisaatiolle, sillä työmotivaatiolla on todettu olevan kiistaton vaikutus muun muassa työhyvinvointiin, työn laatuun ja tuottavuuteen. (Sinokki 2016, luku 1.)

Motivaatio on organisaatiokäyttäytymisen tutkituimpia aiheita, ja työntekijöiden motivointi on yksi johtamisen tärkeimmistä ja haastavimmista asioista (Robbins & Judge 2014, 215). Motivaatio on yksilöllinen kokemus ja ihmiset motivoituvat eri asioista. Tutkimuksien mukaan on kuitenkin osoitettavissa työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä, jotka pätevät useimpien kohdalla. (Viitala 2021, luku 2.4.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii kotimainen pk-yritys, jonka toimiala on urheiluvälineiden valmistus. Opinnäytetyön tutkimuksen kohteeksi on valittu yrityksen työntekijät eli henkilöstö pois lukien yrityksen ylin johto. Yrityksessä työskentelevien vakituisten työntekijöiden ja kausityöntekijöiden työmotivaation tutkiminen valikoitui opinnäytetyöni aiheeksi, koska yrityksen henkilöstön määrä on viime vuosina pienentynyt, työmäärä on paikoittain kuitenkin kasvanut ja myös COVID-19-koronapandemia on tuonut omat haasteensa työskentelylle ja yrityksen toiminnalle.

Toimeksiantajan toiveena oli erityisesti kausityöntekijöiden tutkiminen, sillä heillä on merkittävä rooli tuotteiden valmistuksessa, joka keskittyy vahvasti kesäaikaan. Ehdotuksestani myös vakituiset työntekijät lisättiin mukaan tutkimukseen. Mielestäni siten kokonaiskuva hahmottuisi paremmin, ja työntekijäryhmien välillä olisi mahdollista tehdä vertailua. Lisäksi olisi kannattavaa hyödyntää kyselylomaketta myös vakituisten työntekijöiden työmotivaation tutkimiseen, sillä yrityksessä ei olla aiemmin teetetty työmotivaatiota koskevia kyselyitä tai tutkittu aihetta muillakaan tavoin.

Ihmisten näkemykset ja kokemukset asioista työyhteisön sisällä saattavat joskus poiketa toisistaan hyvinkin paljon (Juuti & Vuorela 2015, luku 2), ja yrityksen johto ja työntekijät katsovat asioita myös asemansa vuoksi eri näkökulmista, minkä takia pidän tärkeänä, että kyselyn avulla toimeksiantaja saa käyttöönsä tärkeää tietoa henkilöstönsä motivaation tilasta, ja työntekijät saavat mahdollisuuden tuoda anonymisti omia näkemyksiään esille. Tämän tutkimuksen myötä toimeksiantajalla on mahdollisuus ymmärtää paremmin juuri omien työntekijöidensä näkökulmia ja hyödyntää omaan organisaatioon sovellettavia tutkimuksen tuloksia liiketoimintansa ja henkilöstönsä työmotivaation ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Yrityksen johdon hyväksyessä ehdotukseni, sain toimeksiannon myötä opinnäytetyölleni itseäni kiinnostavan aiheen ja yritykselle hyödyllisen tutkimuskohteen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää yrityksen vakituisten työntekijöiden ja kausityöntekijöiden työmotivaation tilaa, ja tekijöitä, joiden he kokevat vaikuttavan heidän työmotivaatioonsa.

Tutkimuksen tarkoituksena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Pääkysymys:

Mitkä tekijät vaikuttavat eri työntekijäryhmien työmotivaatioon yrityksessä X?

Alakysymys 1:

Kuinka motivoituneiksi yrityksen työntekijät kokevat itsensä tällä hetkellä?

Alakysymys 2:

Miten työntekijään liitettävät ominaisuudet vaikuttavat työmotivaatioon eri työntekijäryhmissä?

Alakysymys 3:

Miten työn ominaisuudet vaikuttavat työmotivaatioon eri työntekijäryhmissä?

Alakysymys 4:

Miten työympäristön ominaisuudet vaikuttavat työmotivaatioon eri työntekijäryhmissä?

Tutkimuskysymykset auttavat rajaamaan tutkimusta ja alakysymysten tarkoituksena on vastata pääkysymykseen. Tutkittavan aiheen teoriaan perehdytään luvussa 2, jonka pohjalta laadittu kysely pyrkii löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tuloksia esitellään luvussa 3 ja tuloksista tehtyjä päätelmiä luvussa 4. Teoreettisen ja

tutkimuksellisen osion kytkeytyminen toisiinsa on nähtävissä sitä kuvaavasta peittomatriisista (taulukko 1).

Taulukko 1. Peittomatriisi

Peittomatriisi				
Pääkysymys: Mitkä tekijät vaikuttavat eri työntekijäryhmien työmotivaatioon yrityksessä X?				
	Alakysymys	Teoria	Tulokset	Lomakkeen kysymykset
1	Kuinka motivoituneiksi yrityksen työntekijät kokevat itsensä tällä hetkellä?	luku 2	3.5.2	4
2	Miten työntekijään liitettävät ominaisuudet vaikuttavat työmotivaatioon eri työntekijäryhmissä?	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.5.1, 2.5.7	3.5.2	3, 4
3	Miten työn ominaisuudet vaikuttavat työmotivaatioon eri työntekijäryhmissä?	2.1, 2.3, 2.5, 2.5.2, 2.5.3	3.5.3	5, 6
4	Miten työympäristön ominaisuudet vaikuttavat työmotivaatioon eri työntekijäryhmissä?	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.5.4, 2.5.5, 2.5.6, 2.5.7	3.5.4	7, 8, 9, 10, 11

2 Työmotivaatio

Tässä luvussa perehdytään motivaatioon käsitteenä, erilaisiin motivaatioteorioihin ja työmotivaatioon vaikuttaviin tekijöihin. Motivaatiota on tutkittu paljon ja aiheesta löytyy erilaisia määritelmiä ja useita teorioita. Mikään teoria ei kuitenkaan pysty tyhjentävästi selittämään motivaation syntymistä ja useiden teorioiden kohdalla motivaation tarkastelukulma saattaa olla melko suppea. Myös ajan saatossa käsitykset motivaation synnystä ja siihen vaikuttavista tekijöistä ovat muuttuneet. Tutkimuksille on kuitenkin yhteistä se, että erilaisia motivaatiotekijöitä on paljon ja niiden merkitys ihmisille vaihtelee. (Rasila & Pitkonen 2010, 12; Sinokki 2016, luku 3.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan tunnettuja motivaatiota käsitteleviä teorioita sekä aihealueen kirjallisuudessa usein esille nousevia ja työmotivaatioon liitettyjä teorioita. Valitut teoriat kuvastavat motivaation syntymistä, ja niiden avulla voidaan luoda perusta ilmiön ymmärtämiselle ja pyrkiä selittämään tutkittavaa aihetta parhaiten. Teoriaa hyödynnetään kyselyn laadinnassa ja tuloksien tulokinnassa.

2.1 Motivaatio – liikkeelle paneva voima

Motivaatio on motiivien aikaansaama psyykkinen tila, joka vaikuttaa käyttäytymiseemme kaikissa toimissamme. Motivaatio-käsite juontuu latinankielisestä verbistä *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaation kantasana on motiivi, joka tarkoittaa syytä tai aihetta. Motivaatio voidaan ymmärtää prosessina, jonka pohjalla toimivat motiivit. Motiivit toimivat ärsykkeinä ja motivaatio aktivoi meidät toimimaan. Motivaatio ohjaa käyttäytymistämme kohti tavoitteita ja se vaikuttaa muun muassa valintojen tekemiseen, sitoutumiseen ja suorituksen laatuun. Motivaation voimakkuus vaikuttaa siihen, kuinka sinnikkäästi toimintaa pidetään yllä. (Robbins & Judge 2014, 216; Sinokki 2016, luku 3.)

Motivaatio ei ole ominaisuus, vaikka persoonallisuus vaikuttaakin sen muodostumiseen. Ihmiset eroavat toisistaan monin eri tavoin. Ihmisillä on esimerkiksi erilaisia asenteita, kykyjä sekä arvostuksen ja kiinnostuksen kohteita. Jokaisella on elämässään osa-alueita, joihin haluaa panostaa ja joihin on sitoutunut. Kaikilla se ei välttämättä ole työ, eikä mahdollinen työmotivaation puute johdu pelkästään yksilön luonteesta. Ihmisiä erottaa toisistaan myös motiivit, joihin vaikuttavat muun muassa halut, tarpeet, sisäiset yllykkeet ja ulkoiset vaikuttimet. (Niermeyer & Seyffert 2004, 9; Sinokki 2016, luku 3.)

Yleisellä motivaatiolla tarkoitetaan halua kehittää jotain, saavuttaa jotain ja vaikuttaa johonkin. Yleismotivaationa kuvataan siis pitkäkestoista motivaatiota ja pysyvää

käyttäytymistä. Yleismotivaatio vaikuttaa usein myös tilannemotivaatioon, joka on nimensä mukaisesti tilanteeseen liittyvää ja syynä ihmisen sitoutumiselle tiettyyn tavoitteeseen. Tilannemotivaatio on lyhytkestoista ja ympäristötekijät vaikuttavat siihen suuresti. (Niermeyer & Seyffert 2004, 14–15; Sinokki 2016, luku 3.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio innostaa meitä toimimaan vapaaehtoisesti ja tekemisen ilosta, koska toiminta itsessään tuottaa mielihyvää ja onnistumisen kokemuksia. Ulkoinen motivaatio taas muodostuu välineellisistä päämääristä ja ulkoisista tekijöistä, kuten palkkiot ja rangaistukset. (Hakanen 2011, 30; Sinokki 2016, luku 3.)

Ulkoisesti motivoituneena ihminen työskentelee rahan, arvostuksen tai muiden palkkioiden vaikutuksesta. Tällä tavoin ihminen saadaan liikkeelle, mutta palkkioiden vaikutus ei välttämättä ole pitkäkestoista. Ulkoinen motivointi on kuitenkin tärkeää, sillä sen puutteellisuus heikentää motivaatiota. (Rasila & Pitkonen 2010, 27.) Ulkoisten palkkioiden merkitys korostuu etenkin silloin, kun työ itsessään on mielenkiinnottomaa ja rutiininomaista (Viitala 2021, luku 2.4).

Sisäinen motivaatio liittyy itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen. Sisäisesti motivoitunut ihminen tuntee iloa ja innostusta itse toiminnasta ja toiminnan kohteena olevasta asiasta. Ulkoiset tunnustukset eivät vaikuta sisäiseen motivaatioon, vaan se ruokkii itse itseään. Työnteon näkökulmasta sisäiseen motivaatioon liittyvät oleellisesti muun muassa työn sisältö, haasteellisuus, vastuu ja kehittymismahdollisuudet. (Rasila & Pitkonen 2010, 27.)

Sisäisen motivaation avulla voidaan kokea työnimua, joka tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa. Työnimussa oleva työntekijä on energinen ja halukas panostamaan työhönsä. Työnimuun liittyy kokemus työn merkityksellisyydestä ja sopivasta haasteellisuudesta sekä työhön uppoutuminen, jolloin aika kuluu työskennellessä nopeasti. (Mäkikangas, Mauno & Feldt 2017, luku 4.)

Työnimun vastakohtana voidaan pitää työssä tylsistymistä. Sillä tarkoitetaan työhön liittyvää matalaa vireystilaa ja merkityksettömyyden tunnetta. Tylsistynyt työntekijä ei koe työtään mielekkäänä tai haasteellisenä. Työssä tylsistyneen tunnit kuluvat hitaasti, ja tylsistymiseen liittyy usein passivoitunut käyttäytyminen, joka voi ilmetä esimerkiksi päättämättömytenä, ajatusten harhailuna ja työnteon pakoiluna. Ilmiö liitetään usein yksitoikkoihin työtehtäviin, mutta se kytkeytyy osittain myös työntekijän persoonallisuuteen. Työssä tylsistymisen tiedetään olevan monimuotoinen ilmiö, joka voi

ilmetä monenlaisissa työtehtävissä ja työntekijöissä. (Berlin 2019, 23; Mäkikangas ym. 2017, luku 4.)

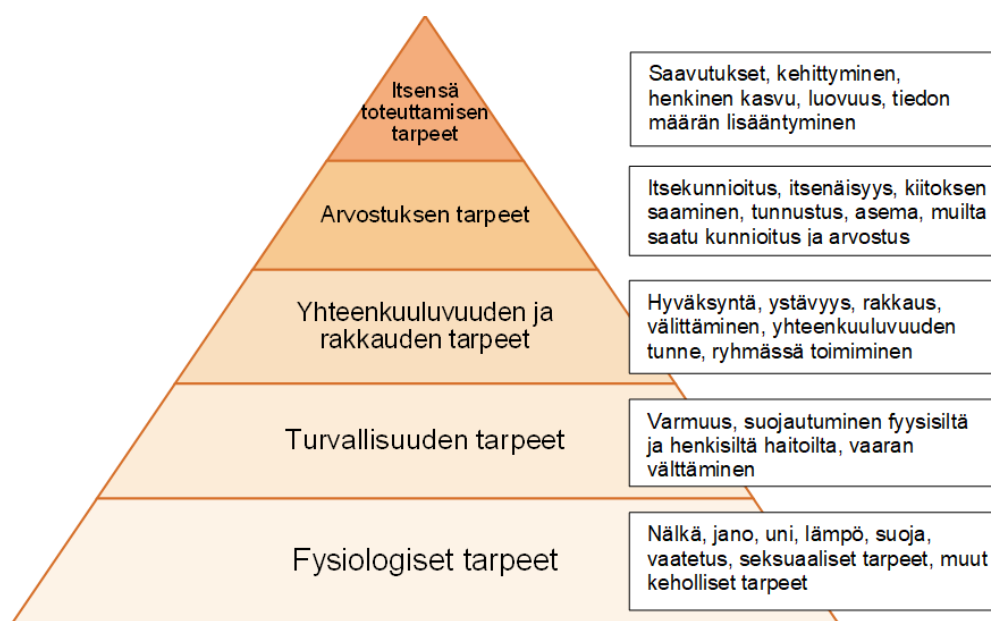
Motivaation tutkiminen on monimutkaista, sillä usein emme ole edes tietoisia käyttäytymisemme syistä. Tietoisien tason lisäksi meitä ohjailee alitajuinen motivaatio. Varhaiset motivaatioteoriat perustuivat sisäisiin vietteihin ja tarpeisiin. Perustarpeiden katsottiin olevan synnynnäisiä ja muuttumattomia. Itävaltalainen psykoanalyysin kehittäjä Sigmund Freud esitti, että fysiologiset perustarpeet, aggressio ja seksuaalisuus olivat käyttäytymisemme motivaationa. (Sinokki 2016, luku 3.)

Myöhemmin Clark Hull esitti teoriassaan neljä perusviettä, joita olivat nälkä, jano, seksuaalisuus ja kivun välttäminen. Teorioiden kehittyessä alkoi myös muodostua behavioristinen näkemys, jonka mukaan perustarpeet olivat psykologisia ja opittuja. Behaviorististen teorioiden jälkeen motivaatiotutkimus alkoi suuntautua kohti humanistista psykologiaa. (Sinokki 2016, luku 3.)

2.2 Maslow'n tarvehierarkiateoria

Yhdysvaltalainen psykologi Abraham H. Maslow (1970) esitteli vuonna 1943 tarvehierarkiateorian, joka on motivaatioteorioista tunnetuin (Robbins & Judge 2014, 217). Teorian mukaan ihmisen motivaatio ja luovuus syntyvät vasta hierarkian huipulla, kun alempien tasojen perustarpeet on ensin tyydytetty (Sinokki 2016, luku 3).

Maslow'n tarvehierarkiateorian (kuva 1) mukaan ensimmäisenä pyritään tyydyttämään fysiologiset perustarpeet, toisena turvallisuuden tarpeet, kolmantena yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, joita seuraavat arvostuksen tarpeet ja korkeimpina itsensä toteuttamisen tarpeet. (Latham 2012, 33–34; Sinokki 2016, luku 3.)



Kuva 1. Maslow'n tarvehierarkia (mukaillen Latham 2012; Sinokki 2016)

Maslow'n teorian mukaan alempien tasojen tarpeet ovat luonteeltaan fysiologisia, joiden tulee tyydyttyä ensin, jonka jälkeen ihminen alkaa hakea tyydytystä korkeampien tasojen tarpeilleen, jotka ovat luonteeltaan psykologisia. Alimman tason fysiologisia tarpeita ovat esimerkiksi nälkä, jano, uni ja muut kehon tarpeet. Turvallisuuden tarpeisiin kuuluvat yleinen varmuus tulevastakin ja suojautuminen henkisiltä sekä fyysisiltä haitoilta. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeilla tarkoitetaan tarpeita kuulua joukkoon ja tulla kuulluksi, ymmärretyksi ja rakastetuksi. Arvostuksen tarpeet pitävät sisällään muun muassa itsekunnioituksen sekä muilta saadun kunnioituksen ja arvostuksen. Ylimmän tason itsensä toteuttamisen tarpeisiin kuuluvat oma henkinen kasvu, luovuus ja saavutukset. (Latham 2012, 33–34; Sinokki 2016, luku 3.)

Käytännössä tämä voisi tarkoittaa sitä, että ihminen saa tarpeeksi syödäkseen ja juodakseen, ja ettei hänen tarvitse palella kylmässä. Työntekijän on esimerkiksi vaikea innostua ja olla motivoitunut, jos hän on väsynyt tai työpisteellä paleltaa. Tarvitsemme myös yleistä varmuutta tulevaisuudesta, rakastetuksi ja hyväksytyksi tulemisen tunteita sekä yhteisöllisyyttä ja työn merkityksellisyyttä, jotta meille syntyisi työssä motivaatiota ja tarvetta toteuttaa itseämme. Maslow'n tarvehierarkian avulla voidaan kuvailla esimerkiksi ihmisten motivoitumista tai turhautumista työelämässä. Maslow'n mallia käytetään myös apuvälineenä markkinoinnin suuntaamisessa oikeille kohderyhmille. (Latham 2012, 33–34; Rasila & Pitkonen 2010, 36; Sinokki 2016, luku 3.)

Maslow on myöhemmin todennut, että tarpeiden tyydyttyminen ei välttämättä etene täysin hierarkkisesti, vaan jokin tarvetyyppi saattaa korostua riippumatta alempien tarvetasojen

tilasta, esimerkkinä taitelijoiden luovuus ja työskentely toisinaan hyvinkin vaatimattomissa oloissa. (Sinokki 2016, luku 3.) Myöhemmin Clayton P. Alderfer tiivisti Maslow'n tarvehierarkian kolmitasoiseksi ERG-teoriaksi (Existence, Relatedness and Growth), jossa tarpeet voivat tyydyttyä missä tahansa järjestyksessä. Alderfer jakoi tarpeet toimeentulon tarpeisiin, yhteisyyden tai vuorovaikutuksen tarpeisiin sekä kasvutarpeisiin. (Kauhanen 2010, 112; Sinokki 2016, luku 3.)

2.3 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Maslow'n teorian ohella yksi tunnetuimmista tarveteorioista on Frederick Herzbergin luoma motivaatio- ja hygienieateoria eli kaksifaktoriteoria, jonka mukaan työmotivaatiota laskevat ja sitä nostavat tekijät ovat toisistaan riippumattomia. Teoria pohjautuu olettamukseen, että työntekijän motivaatioon vaikuttavat työn ulkoiset tekijät sekä työntekijän sisäiset tekijät. Kaksifaktoriteoriassa ulkoisia tekijöitä kutsutaan hygienieatekijöiksi ja työntekijän sisäisiä tekijöitä kutsutaan motivaatiotekijöiksi (kuva 2). (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 82; Sinokki 2016, luku 4.)



Kuva 2. Herzbergin kaksifaktoriteoria (mukaillen Aaltonen ym. 2020; Sinokki 2016)

Hygienieatekijöitä ovat esimerkiksi palkka, työympäristö, suhteet työkavereihin ja esihenkilöihin, johtaminen ja työn organisointi, jotka voivat puutteen kautta tai huonosti hoidettuina aiheuttaa paljon tyytymättömyyttä ja huonovointisuutta, mutta eivät itsessään lisää tyytyväisyyttä. Motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työn luonne, saavutukset, vastuullisuus ja henkilökohtainen kasvu, jotka voivat lisätä voimakkaasti tyytyväisyyttä, mutta puuttuessaan eivät juurikaan aiheuta tyytymättömyyttä. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2; Sinokki 2016, luku 4.)

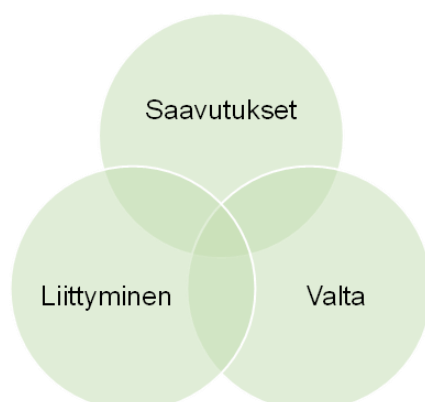
Kaksifaktoriteorian ajatuksena on, että tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden asteikot ovat toisistaan erillisiä, eivätkä ne ole keskenään verrannollisia. Herzbergin mukaan tyytyväisyyden vastakohta ei siis ole tyytymättömyys vaan tyytyväisyyden puuttuminen. Tyytymättömyyttä aiheuttavan tekijän poistaminen ei lisää tyytyväisyyttä, vaan poistaa tyytymättömyyden. (Manville ym. 2003, 55–56.) Herzbergin mukaan tyytyväisyyttä lisääviä toimenpiteitä tulisi käyttää työntekijöiden motivoimiseksi ja tyytymättömyyttä aiheuttavia asioita pitäisi pyrkiä poistamaan (Kauhanen 2010, 113).

2.4 Muita työmotivaatioteorioita

Motivaatioteoriat voidaan jakaa neljään luokkaan: vahvistamisen teorit, tarveteoriat, prosessiteoriat ja sosiaalis-kognitiiviset teorit. Jaottelussa näkyy ajatus ihmiskuvan muuttumisesta. Vahvistamisen teorit näkevät ihmisen puhtaasti ulkoapäin ohjautuvana, ja oppimisen tapahtuvan erehdyksien ja onnistumisten kautta. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2.)

Tarveteoriat selittävät tarpeiden pohjalta käyttäytymisen sisäisiä syitä. Tarveteorioissa tarpeet määritellään epätasapainon tilaksi, jota ihminen pyrkii toiminnallaan tasapainottamaan, ja teorioille on yhteistä ajatus ihmisen perustarpeiden tyydyttämisestä, jonka myötä motivaatio syntyy. Yllä esitetyt Maslow'n tarvehierarkiateoria ja Herzbergin kaksifaktoriteoria ovat tarveteorioita, joista jälkimmäisessä kuvataan erityisesti työhön liittyviä tarpeita. (Aaltonen ym. 2020, 79; Sinokki 2016, luku 3.)

Herzbergin kaksifaktoriteorian lisäksi toinen nimenomaan työmotivaatioon liitetystä tarveteorioista on yhdysvaltalaisen käyttäytymistieteilijän David McClellandin (1987) suoritusmotivaatioteoria. McClellandin mallin mukaan motivaatiotekijät voidaan luokitella kolmen tarpeen mukaan (kuva 3), jonka mukaan motivaatio muodostuu saavutusten, vallan ja yhteenkuuluvuuden tarpeista (Aaltonen ym. 2020, 80).



Kuva 3. McClellandin mallin kolme tarvetta (mukaillen Aaltonen ym. 2020)

Kaikista ihmisistä löytyvät nämä kolme tekijää, mutta ne painottuvat eri tavoin yksilöstä riippuen. Saavutuksia arvostavat työntekijät kaipaavat haasteita, asettavat itselleen tavoitteita ja he pärjäävät hyvin itsenäisissä tehtävissä. Kun motivaation lähteenä on yhteenkuuluvuus, arvostavat työntekijät yhteistyötä ja hyvää vuorovaikutusta. Vallantunteesta motivoituvat taas pyrkivät pääsemään johtotehtäviin, joissa voivat vaikuttaa muihin ja heillä liittymisen tarve on vähäisempää. (Aaltonen ym. 2020, 79; Rasila & Pitkonen 2010, 12–13; Sinokki 2016, luku 4.)

Kognitiiviset eli prosessiteoriat kuvaavat ihmisten yksilöllisiä eroja reagoida ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Ihmisten havainnot tilanteista ovat yksilöllisiä ja he tulkitsevat ympäristöään eri tavoin, jonka pohjalta muodostuu erilaisia odotuksia. Prosessiteoriat tarkastelevat sitä, miten ihminen saadaan liikkeelle ja miten liikettä ylläpidetään ja ohjataan. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2; Sinokki 2016, luku 3.)

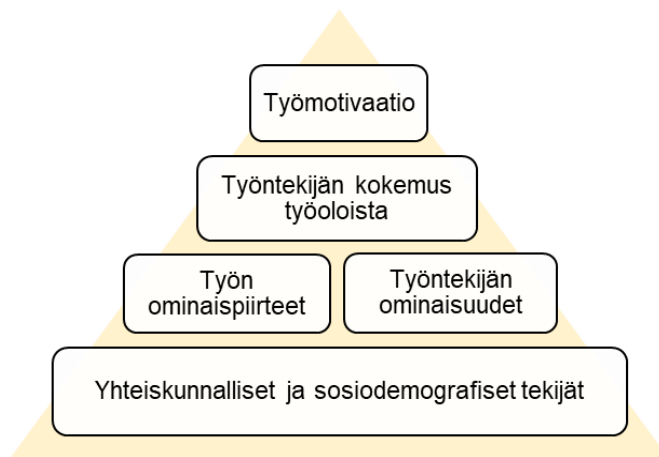
Victor Vroomin luoman odotusarvoteorian mukaan motivoituminen tapahtuu tehtävän suorittamisen tuottaessa toivotun palkkion (Vroom 1995). Teorian mukaan motivaatio on tietoista ja motivaation voimakkuuteen vaikuttaa palkkion houkuttelevuus. Palkkion saavuttamisen tulee olla sopivan haastavaa ja realistista. Mikäli työntekijä arvostaa saatavaa palkkiota, sisältyy siihen silloin myös yllykearvo. Vroomin odotusarvoteoria on tunnettu yritysmaailmassa, ja sitä on käytetty etenkin palkitsemisen suunnittelun apuna. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2; Sinokki 2016, luku 4.)

John Stacey Adamsin tasapainoteoria perustuu koettuun oikeudenmukaisuuteen. Teorian mukaan työntekijä vertailee omaa työpanostaan ja siitä saatua vastinetta suhteessa muiden vastaaviin, ja vertailun lopputulos vaikuttaa motivaatioon. Tasapainoteorian mukaan oikeudenmukainen tilanne vaikuttaa myönteisesti työmotivaatioon, kun taas tilanteen epäoikeudenmukaisuus ja itsensä kokeminen alipalkkatuksi johtavat haluun tasapainottaa tilannetta. Epäsuhdan seurauksena työntekijä saattaa esimerkiksi vähentää työpanostaan tai huonontaa työnlaatuaan. (Sinokki 2016, luku 4.)

Monet kognitiiviset mallit ovat psykologiassa edelleen voimissaan, vaikka ne eivät välttämättä huomioi tunteita ja sosiaalista ympäristöä motivaation rakentumisessa. Viimeisin suuntaus motivaatioteorioissa onkin positiivinen psykologia eli sosiaalis-kognitiiviset teoriat, joiden mukaan ajatuksilla, tunteilla ja ympäristön prosessoinnilla on vaikutusta motivaatioon ja siten käyttäytymiseen. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2; Sinokki 2016, luku 3.)

2.5 Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä

Työmotivaatio syntyy monimutkaisen ja monisäikeisen tapahtumasarjan lopputuloksena, johon vaikuttavat työntekijän itsensä lisäksi yhteiskunnallinen tilanne ja monenlaiset työelämän muutokset (Sinokki luku 1). Työterveyden erikoislääkäri Marjo Sinokin (2016, luku 4) mukaan työmotivaation syntymistä voi parhaiten yrittää havainnollistaa pyramidin avulla (kuva 4).



Kuva 4. Työmotivaatiopyramidi (mukaillen Sinokki 2016)

Työmotivaation rakentumisen perustana ovat yhteiskunnalliset tekijät, kuten työlainsäädäntö ja taloudellinen tilanne sekä työntekijän sosiodemografiset tekijät, joita ovat esimerkiksi sukupuoli, sosioekonominen asema ja elämäntilanne. Pyramidin alin kerros vaikuttaa osaltaan seuraavan tason työn ominaispiirteisiin ja työntekijän ominaisuuksiin. Työn ominaispiirteitä ovat muun muassa työolot, työn sisältö, työyhteisö ja johtaminen, ja työntekijän ominaisuuksia ovat esimerkiksi asenteet, tunneäly, itseluottamus ja koherenssin eli elämänhallinnan tunne. Työntekijän kokemus työoloista muodostuu kaikkien näiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta, jonka seurauksena syntyy työmotivaatio. (Sinokki 2016, luku 4.)

Tutkijoiden laatimien motivaatioteorioiden pohjalta voidaan koota tekijöitä, joilla on todettu olevan eniten vaikutusta työmotivaatioon syntyyn. Organisaation sisällä työmotivaation kokonaisuuteen vaikuttavat työntekijän, työn ja työympäristön ominaisuudet, jotka voidaan nähdä taulukosta 2.

Taulukko 2. Työmotivaatiotekijät

Työntekijän persoonallisuus ja elämänvaihe	Työn ominaisuudet	Työympäristö
<ul style="list-style-type: none"> • mielenkiinnon kohteet • asenteet (itseä ja työtä kohtaan) • elämäntilanne • työuran vaihe • tarpeet <ul style="list-style-type: none"> - saavutukset - yhteenkuuluminen - valta 	<ul style="list-style-type: none"> • työn sisältö <ul style="list-style-type: none"> - mielekkyys - merkityksellisyys - monipuolisuus ja vaihtelevuus - vastuullisuus - itsenäisyys • palaute ja vuorovaikutus 	<ul style="list-style-type: none"> • taloudelliset ja fyysiset tekijät <ul style="list-style-type: none"> - palkka ja edut - työolosuhteet ja työturvallisuus - työn järjestelyt ja organisointi • sosiaaliset tekijät <ul style="list-style-type: none"> - johtaminen ja esihenkilötyö - työilmapiiri - työyhteisö

2.5.1 Työntekijän ominaisuudet

Ihmiset ovat erilaisia ja jokaisen käsitys työstä on henkilökohtainen. Jotkut tahtovat haastavan ja monipuolisen työn, toiset taas haluavat tehdä helppoa työtä ja käyttää energiansa vapaa-ajallaan. Motivoituminen ja sitoutuminen työhön on helpompaa, jos työ vastaa työntekijän kiinnostuksenkohteita ja sopii hänen persoonallisuuteensa ja arvoihinsa. (Aarnikoivu 2008, 86.)

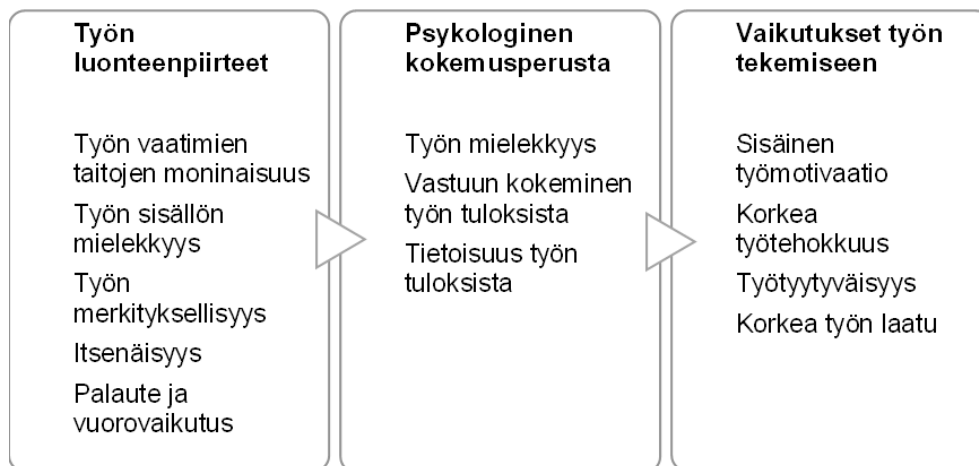
Työntekijän motivaatiotekijöihin pureutuminen onnistuu tarpeiden ymmärtämisen avulla. David McClellandin suoritusmotivaatioteorian mukaisesti jokaisessa työntekijässä on edustettuina saavuttamisen, yhteenkuuluminen ja vallan tarpeet, joiden tärkeysjärjestys on yksilöllistä. Tarpeet ohjailevat motivoitumista. Kun joku motivoituu haasteista ja itsenäisyydestä, toinen voi kaivata kannustusta ja yhteistyötä, ja kolmas taas etenemismahdollisuuksia ja tunnustusta. (Aarnikoivu 2008, 156–158.)

Persoonan lisäksi työntekijän motivaatiotekijät vaihtelevat myös työuran vaiheen mukaan. Työuran alussa palkka ja eteneminen ovat usein tärkeämpiä kuin uran keskivaiheilla, jolloin tärkeänä nähdään työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sekä ammatillinen kehittyminen. Kokeneemmat työntekijät taas arvostavat esimerkiksi työsuhteen pysyvyyttä ja monipuolista palautteen saamista. (Aarnikoivu 2008, 159.)

2.5.2 Työn sisältö

Motivaation syntyminen on monimutkainen prosessi, ja motivoiva ja mielekäs työ tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Työn sisältöä itsessään voidaan kuitenkin pitää yhtenä tärkeimmistä motivaation lähteistä. Tutkimuksissa on pystytty määrittelemään yleisiä hyvän työn kriteerejä, jotka usein liitetään niin sanottuun hyvään työhön. (Viitala 2014, luku 1.)

Tutkijoiden Richard Hackmanin ja Greg Oldhamin työn ominaisuuksia koskevassa teoreettisessa mallissa (kuva 5) selitetään työn luonteenpiirteiden yhteyttä psykologiseen kokemukseen ja työn tekemisen vaikutuksiin yksilötasolla. (Aaltonen 2020, 88; Sinokki 2016, luku 4.)



Kuva 5. Hackmanin ja Oldhamin JCT-teoria (mukaillen Aaltonen 2020; Sinokki 2016, luku 4)

JCT-teoriaa (Job Characteristic Theory) pidetään työn merkityksellisyyttä koskevan tutkimuksen pioneeriteorianana, jossa esitellään merkityksellisyyden lähteitä ja hyötyjä. Mallissa on työn luonteenpiirteissä eroteltuna viisi tekijää, joilla on vaikutusta työmotivaatioon, jotka ovat työn vaatimien taitojen moninaisuus, työn sisällön mielekkyys, työn merkityksellisyys, itsenäisyys sekä palaute ja vuorovaikutus. (Aaltonen 2020, 88; Sinokki 2016, luku 4.)

Ensimmäisenä on työn vaatimien taitojen moninaisuus, joka tarkoittaa, että työn tulisi edellyttää monipuolisia taitoja ja olla sopivan vaativaa (Sinokki 2016, luku 4). Tutkimusten mukaan työmotivaatio alkaa vähitellen laskea, kun työntekijä on tehnyt samaa tai samankaltaista työtä noin viiden vuoden ajan. Työn sisällön sovittamisella ja uuden oppimisella voidaan auttaa säilyttämään hyvä työmotivaatio. Työsuoritukseen vaikuttaa

keskeisesti myös osaaminen. (Juuti & Vuorela 2015, luku 4.) Oman osaamisen ylittävät sekä alittavat työtehtävät altistavat stressille, joten työntekijän osaamistason olisi hyvä olla työn vaatimuksien kanssa tasapainossa (Viitala 2014, luku 1).

Toisena on mainittu työn sisällön mielekkyys, joka pitää sisällään usein koko työkokonaisuuden suorittamisen alusta loppuun. Sisällöltään mielekäs työ koostuu luovasta sekä rutiininomaisesta työstä, joka voi tarkoittaa esimerkiksi työn suunnittelua, toteuttamista ja organisointia. (Sinokki 2016, luku 4.)

Kolmas tekijä on työtehtävien merkityksellisyys. Kun työn kokonaisuus on mielekäs ja työntekijä näkee päämäärät hyvinä, hän saa energiaa päämäärien tavoittelusta. Työtä ei koeta mielekkääksi, jos sillä ei ole merkitystä itselle, muille tai organisaatiolle. Jokainen haluaa tuntea tekevänsä arvokasta työtä. (Juuti & Vuorela 2015, luku 4; Sinokki 2016, luku 4.)

Neljäs ominaisuus on mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn. Omien työmenetelmien ja aikataulun suunnittelu sekä itse asetetut tavoitteet auttavat lisäämään vastuunottoa omasta työstä. (Sinokki 2016, luku 4.) Vastuunottaminen edellyttää liikkumavaraa, joka mahdollistaa itsenäisten päätöksien tekemisen ilman esihenkilön väliintuloja, sekä sallii myös virheiden tekemisen. Muutoin kyse on näennäisvastuusta, joka ei kehitä vastuuntuntoa eikä kannusta oma-aloitteisuuteen. (Niermeyer & Seyffert 2004, 74–75.) Omien suunnitelmien toteuttaminen työssä ja oman työn lopputuloksen valvonta rikastavat ja laajentavat työtä ja tuottavat työntekijälle mielihyvää (Juuti & Vuorela 2015, luku 4).

Viidennessä kohdassa mainitaan, että työn pitäisi mahdollistaa palautteen saaminen ja vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa. Työntekijän pitää saada tietoa suoriutumisestaan työssä. Palautteen puutetta voidaan pitää yhtenä suurimmista motivaation nakertajista. Työyhteisön toimivuus ja yhteistyö edellyttävät sujuvaa vuorovaikutusta ihmisten välillä. (Rasila & Pitkonen 2010, 33; Sinokki 2016, luku 4; Viitala 2014, luku 1.)

2.5.3 Palaute ja vuorovaikutus

Palautetta voi saada muilta ihmisiltä ja esihenkilöltä tai työn itsensä tuottamana. Vuorovaikutuksen kautta muilta ihmisiltä saatu palaute antaa tietoa työntekijälle toimintansa tehokkuudesta ja työnsä tuloksista. (Sinokki 2016, luku 4.) Palautteen antaminen ja vastaanottaminen edellyttävät myönteistä ilmapiiriä sekä palautteen antajan ja vastaanottajan luottamuksellista suhdetta. Palautteen tulisi kulkea joka suuntaan: esihenkilöltä alaiselle, alaiselta esihenkilölle ja työntekijöiltä toisilleen. Palautetta

antamalla esihenkilö voi ohjata työntekemistä, kannustaa ja motivoida sekä antaa mahdollisuuden kehittymiselle. Hyvä palautekulttuuri pitää sisällään onnistumisia huomioivan palautteen, jonka lisäksi on tärkeää antaa myös epäonnistumisia koskevaa korjaavaa palautetta. Jos alaiset eivät saa esihenkilöltään lainkaan palautetta, tulkitaan se välinpitämättömyydeksi, joka kertoo arvostuksen puutteesta. (Aarnikoivu 2008, 141–144.) Jotta esihenkilö voisi antaa palautetta, tulee hänen tietää mitä työtä alainen tekee ja miten tämä on työstään suoriutunut. Oikeudenmukainen kohtelu on keskeisin toive työelämässä ja palaute tulisi antaa suoritusten mukaisesti. (Juuti & Vuorela 2015, luku 4.)

Vaikka tutkimukset osoittavat palautteen saamisen olevan tärkeää, kehitystä edistävää ja suoritustasoa nostavaa, usein palautteen antamista kuitenkin vältellään. Syynä tähän voi olla liiallinen varovaisuus, jolloin pelätään palautteensaajan loukkaantuvan. Etenkin korjaavan palautteen antamiseen saattaa latautua negatiivisia tunteita, jolloin palautetta on myös vaikea vastaanottaa rakentavasti. Riittämättömän palautteen antaminen saattaa johtua myös työympäristöön liittyvistä asioista tai palautteenantotaitojen puutteellisuudesta. (Aarnikoivu 2008, 145; Caproni 2012, 118.)

2.5.4 Palkitseminen

Palkitseminen voidaan jakaa aineettomaan ja taloudelliseen palkitsemiseen. Usein palkitseminen mielletään tarkoittavan pelkästään rahallista palkitsemista, mutta myös aineettomien palkitsemisen keinojen on todettu olevan organisaation kannalta toimivia sekä työntekijöitä motivoivia. (Kauhanen 2015, 119.)

Aineeton palkitseminen voi koostua urapalkkioista ja sosiaalisista palkkioista. Työ itsessään voi olla palkitsevaa, mutta myös itsensä kehittäminen, työn muotoilu, joustavat työajat, kasvupolut ja haasteellisemmat tehtävät voidaan laskea urapalkkioiksi. Sosiaaliin palkkioihin kuuluvat esimerkiksi palaute, kiitokset, tunnustukset ja työyhteisön edustaminen. Jotkut kokevat myös tittelit ja statussymbolit palkitsevina. Aineettoman palkitsemisen osatekijät ovat kaiken kaikkiaan moninaiset ja työntekijöiden arvostus palkitsemisen eri elementtejä kohtaan vaihtelee. (Kauhanen 2015, 119–125.)

Taloudellinen palkitseminen on luonnollisesti oleellinen osa palkitsemista, sillä työtä tehdään palkkaa vastaan. Palkka voi määräytyä työajan, työtuloksen tai muun sovitun perusteen mukaisesti. Taloudellinen palkitseminen muodostuu pääosin rahapalkasta, luontoiseduista ja muista työnantajan tarjoamista taloudellisista eduista. (Kauhanen 2010, 117; Kauhanen 2015, 126–131.)

Tulospalkitseminen eli suorituksen mukainen palkkaus on yksi taloudellisen palkitsemisen muoto, mutta se on yleistynyt Suomessa melko hitaasti ja sitä käytetään enimmäkseen suurissa organisaatioissa. Jotkut yritykset käyttävät voitonjakoa palkitsemisen keinona jakaen osan voitostaan henkilöstölleen. Yksi voitonjaon muoto on henkilöstörahasot. Pörssiyritykset käyttävät taloudelliseen palkitsemiseen myös optiojärjestelyjä. (Kauhanen 2015, 132–138.)

Taloudellinen palkitseminen vaikuttaa rahallisen arvonsa lisäksi myös symbolisesti. Palkka tai palkankorotus voi viestiä työntekijälle arvostuksesta, eikä siten kyse ole aina rahamäärästä. Suurenkin palkankorotuksen vaikutus voi huonosti toteutettuna kääntyä helposti kielteiseksi. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen, & Hulkko-Nyman 2018, 54.) Palkitseminen voi huonosti hoidettuna aiheuttaa haittavaikutuksia ja tyytymättömyyttä. Jos palkitseminen esimerkiksi kannustaa vääränlaiseen toimintaan tai se koetaan epäoikeudenmukaiseksi, on vaikutus työmotivaatiota laskeva. Oikeudenmukaisuuteen kuuluu kokemus oman palkitsemisen tasapainosta muiden palkitsemisen kanssa sekä palkitsemiseen liittyvä päätöksenteko ja esihenkilöiden tapa kertoa päätöksistä. (Nylander & Hakonen 2015, luku 2.2; Ylikorkala ym. 2018, 61.)

Jotta palkitsemisella olisi vaikutusta, on työntekijöiden tiedettävä oman palkan määräytymisperusteet ja miten palkan suuruuteen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa (Nylander & Hakonen 2015, luku 2.2). Tutkimusten mukaan rahalla palkitsemisen on todettu parantavan työssä suoriutumista sekä tuottavuutta niin yksilön kuin organisaation tasolla. Myönteisten vaikutusten aikaansaamiseksi palkitsemisen tulee kuitenkin täyttää tietyt reunaehdot. Lisäksi palkitsemisen motivaatiovaikutus vaihtelee eri henkilöiden välillä, sen liittyessä myös muun muassa työn luonteeseen, ammattitasoon, tarpeisiin, arvoihin ja elämäntilanteeseen. Palkalla on todettu olevan sitä suurempi merkitys mitä matalammasta palkkatasosta on kyse. (Kauhanen 2010, 119; Ylikorkala ym. 2018, 55.)

Työnantaja voi vaikuttaa myös työhyvinvointiin ja työkyvyn hallintaan monin eri tavoin. Työn, työympäristön, työyhteisön ja yksilöiden kehittäminen, kuten panostukset työturvallisuuteen ja työterveyshuoltoon sekä työaikajoustot ja virkistystoiminta voidaan laskea palkitsemisen keinoiksi. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn hallinnan suunnittelu ja hyvä toteutus voivat olla myös yritykselle taloudellisesti kannattavia. Tutkimusten mukaan hyöty voi olla 3–6-kertainen panostuksiin nähden. (Kauhanen 2015, 130–131.)

Motivaatioteoriat suhtautuvat palkitsemisen merkitykseen eri tavoin. Maslow'n tarvehierarkian mukaan palkka on lähinnä väline perustarpeiden tyydyttämiseen (Kauhanen 2010, 112). Teorian mukaan rahalla motivoiminen menettää tehoaan, kun

mukavaan elintasoon riittävä palkkataso on saavutettu, eikä palkka siten enää ohjaisi työkäyttäytymistä (Robbins & Judge 2014, 109). Herzbergin kaksifaktoriteoriassa mielenkiinto palkitsemista kohtaan johtuu siitä, että sen avulla voidaan poistaa tyytymättömyyttä (Kauhanen 2010, 112).

2.5.5 Johtaminen ja esihenkilötyö

Johtamistyyliä jaetaan johtamiskirjallisuudessa usein transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamisen käsitteisiin. Transaktionaalinen johtamistyyli vahvistaa ulkoista motivaatiota, jossa palkkioita tarjotaan vastineeksi hyvin tehdystä työstä. Tyypillistä transaktionaalisessa johtamisessa on, että esihenkilö valvoo toimintaa ja muuttaa tarvittaessa toimintatapoja, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Esihenkilö voi motivoida työntekijöitä selkeyttämällä tavoitteita ja niitä vastaavia palkkioita. Transformationaalinen johtamistyyli taas perustuu esimerkiksi johtamiseen sekä työntekijöiden osallistamiseen, haastamiseen, kannustamiseen ja huomioimiseen. Johtamistyyli vahvistaa sisäistä motivaatiota ja parantaa henkilöstön suoriutumista. Transformationaalista johtamistyyliä tarvitaan uudistumisessa ja etenkin työympäristöissä, joissa innovaatiot ovat tärkeitä. Molempia johtamistyyliä tarvitaan ajoittain ja parhaimmillaan ne täydentävät toisiaan. (Nylander & Hakonen 2015, luku 4.3.)

Motivaatio muodostuu kestävästi vain ihmisestä itsestään käsin, ja näin ollen työntekijä on pitkälti itse vastuussa omasta motivoitumisestaan. Johtaminen ja esihenkilötyö voivat ainoastaan tukea motivaation syntymistä. Toisaalta esihenkilö pystyy omalla toiminnallaan tehokkaasti heikentämään työntekijöiden työmotivaatiota. (Aarnikoivu 2008, 153.)

Johtamisella ja esihenkilötyöllä on merkitystä. On tärkeää, että jatkuvassa muutoksessa joku huolehtii kokonaisuudesta, tavoitteiden selkeydestä ja työn tekemisen edellytyksistä. Jo lakikin (Työsopimuslaki 26.1.2001/55, luku 2) edellyttää, että esihenkilötyö ei saa olla nimellistä toimintaa. Yksi johtamisen keskeisistä tehtävistä on luoda tekemiselle merkitys, sillä ihmiset tarvitsevat toiminnalleen sisällön ja päämäärän. Johtajuus ja vastuunkantaminen ovat esihenkilön tehtäviä. Jos esihenkilö ei ota johtajuutta, joku muu ottaa – valtatyhjiöillä on tapana aina täytyä. (Juuti & Vuorela 2015, luku 7; Järvinen 2020, 19; 28.)

Esihenkilötyö koostuu monista osa-alueista. Esihenkilön työnä on huolehtia, että olosuhteet ja prosessit ovat sellaiset, joissa työntekijät voivat onnistua työssään parhaalla mahdollisella tavalla. Ne pitävät sisällään esimerkiksi töiden organisoimisen, tehtävien ja

tavoitteiden määrittelyn, sääntöjen laatimisen, tiedottamisen sekä toiminnan jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen. (Järvinen 2020, 30.)

Johtaminen on tunnetasoinen prosessi ja työtä ihmisten kanssa, jossa tarvitaan empaattisuutta ja vuorovaikutustaitoja (Juuti & Vuorela 2015, luku 7). Inhimillisyyttä saatetaan pitää edelleenkin heikkoutena työelämässä, mutta jos esihenkilö ei huomioi työntekijän tunteita, on sillä merkittävä vaikutus tämän motivoitumiseen, sillä inhimillisen yksilön toimintaan vaikuttavat väistämättä myös tunteet (Aarnikoivu 2008, 154–155). Muita arvostava esihenkilö pitää työntekijöitä samanarvoisina kuin itse on, kun taas kielteisesti suhtautuva esihenkilö tulee vuorovaikutustilanteissa epäsuorasti viestineeksi vähäisestä arvostuksesta (Juuti & Vuorela 2015, luku 7).

Esihenkilön tulisi osoittaa toiminnalle selkeä suunta ja vähentää epäselvyyksiä. Tavoitteet, työtehtävät, suorituksen mittarit ja palkitsemisen käytännöt tulisivat olla kaikille selkeät. Sujuvaan viestintään, joka voi suurelta osin olla myös ei-kielellistä, kuuluu kuunteleminen ja arvostuksen osoittaminen. Työntekijöille tulisi olla selvillä myös yrityksen tarkoitus, kuten visio ja arvot, sekä työntekijän merkitys ja oma paikka yrityksessä. (Caproni 2012, 123; Järvinen 2020, 112.)

Yksi tärkeimmistä johtamisen osa-alueista on henkilöstöjohtaminen, joka toteutuu käytännössä pitkälti lähijohtajien eli esihenkilöiden kautta. Esihenkilöt voivat osaltaan vaikuttaa siihen, miten henkilöstöjohtamisen arvot ja henkilöstökäytännöt toteutuvat, mutta oleellisesti henkilöstöjohtamisen laatuun vaikuttavat osaaminen ja resurssit. Keinoja edistää työmotivaation vahvistumista ovat muun muassa työn muotoilu sekä osaamisen ja työilmapiirin kehittäminen. Henkilöstöjohtamisen onnistuminen määrittelee sen, tuleeko henkilöstöstä yritykselle menestystekijä vai ei. (Viitala 2021, luku 1.1; 4.5.)

2.5.6 Työympäristön fyysiset tekijät

Työympäristön turvallisuus ja terveellisyys sekä sopiva fyysinen ja psyykinen kuormittavuus ovat työnteon kannalta tärkeitä tekijöitä, joiden kehittämisen tukena toimivat työnantajan lisäksi myös työterveyshuolto ja työsuojelu (Juuti & Vuorela 2015, luku 6). Hyvässä työympäristössä työtilat ja -menetelmät ovat toteutettu niin, että työskentely ja liikkuminen on turvallista (Työturvallisuuskeskus a).

Työtilojen turvallisuuteen vaikuttavat muun muassa kulkutiet, valaistus, ääniympäristö, siisteys ja sisäilman laatu. Fysikaaliset, kemialliset ja biologiset terveysvaarat pitää olla tunnistettu ja hallinnassa. Työvälineiden, koneiden ja henkilösuojainten tulee olla

kunnossa ja käyttötarkoitukseen sopivia. Työmatkat ja työliikenne ovat myös osa työympäristöä. Työturvallisuuteen vaikuttavat myös raskas ruumillinen työ, yksipuoliset työasennot tai pitkäkestoinen paikallaan olo, jotka voivat aiheuttaa sairauksien riskiä. Työpisteiden pitää olla sellaiset, joissa fyysinen kuormitus pysyy mahdollisimman kohtuullisena. (Työturvallisuuskeskus a.)

Myös työyhteisön pitää olla turvallinen ja terveellinen. Toimivan työyhteisön piirteitä ovat muun muassa oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, hyvä työilmapiiri ja sujuva vuorovaikutus. Työn johtamisen ja organisoinnin pitää toimia, minkä lisäksi roolien, vastuiden ja valtuuksien tulee olla tasapainossa. (Työturvallisuuskeskus b.) Vaikka työympäristöongelmat saattavat usein johtua fyysisestä työympäristöstä, vaikuttavat psykososiaaliset tekijät siihen, millaisina työympäristöongelmat koetaan. Johtamiseen, työkuultuuriin ja työntekijöiden motivaatioon liittyvät asiat pitäisi ottaa huomioon ratkaisuja tehdessä ja ongelmia ratkoessa. (Työturvallisuuskeskus a.)

Tehokas työskentely edellyttää tavoitteiden suuntaista ja tarkoituksenmukaista yhteistyötä, sekä työskentelykäytäntöjä, jotka eivät muodostu itsestään (Rasila & Pitkonen 2010, 30). Pirstaloitunut työ ja jatkuva kiire voivat aiheuttaa työntekijöille stressiä (Sinokki 2016, luku 2). Kuormitusta voidaan vähentää työn suunnittelulla ja tehtävien organisoinnilla (Johtajuus.info 2021). Toimivia käytäntöjä voidaan kehittää muun muassa priorisoimalla töitä sekä selkeyttämällä tavoitteita, työnjakoa, pelisääntöjä ja aikataulua (Rasila & Pitkonen 2010, 31).

2.5.7 Työympäristön sosiaaliset tekijät

Yhteisöllisyys ja jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa, joka tarkoittaa yhteisöllisiä piirteitä, jotka vahvistavat luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sosiaalinen pääoma on sekä työyhteisön että yksilön voimavara, ja sen määrä ja laatu vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin. (Manka & Manka 2016, 132.) Toimivassa työyhteisössä tunneälyllä on kiistaton merkitys. Tunneälyllä tarkoitetaan henkilökohtaisia emotionaalisia ja sosiaalisia taitoja, jotka vaikuttavat kykyyn selviytyä ympäristön paineista, ja joihin sisältyy myös taito löytää motivaatio. (Sinokki 2016, luku 5.) Myönteinen yhteisöllisyys synnyttää työniloa, jossa kannustetaan ja nautitaan omasta sekä toisten osaamisesta (Paasivaara & Nikkilä 2010, 147).

Ihmisillä on tapana tulkita tapahtumia ja toisiaan eri tavoin ja väärinkäsitysten riski ihmisten välisissä suhteissa on suuri. Väärintulkinnat voivat johtaa toimimaan virheellisten olettamuksien varassa, joka taas luo kuiluja ihmisten välille, jotka puolestaan estävät

avoimen kommunikaation. Väärät mielikuvat, huhut ja syyttely ovat omiaan heikentämään työilmapiiriä. (Juuti & Vuorela 2015, luku 2.)

Työyhteisön sisäinen toimivuus ja hyvä työilmapiiri tukevat menestymistä, sillä työyhteisön sisäiset kitkatekijät kuluttavat voimavaroja ja nakertavat työmotivaatiota. Työyhteisön sisäiset toimintatavat ja yhteistyökäytännöt vaikuttavat työilmapiiriin, joka ajan myötä periytyy myös uusille työntekijöille. Työilmapiiri muodostuu kokemuksista ja tunteista, ja on sekä organisaatiokulttuurin ilmentymää että sen seurausta. Huono työilmapiiri kertoo usein puutteista johtamisessa ja työyhteisön sisäisten toimintatapojen kehittymättömyydestä. Riittämätön tiedonkulku, epäselvyydet vastuu- ja tehtäväalueista, yhteistyön puute ja muut sisäiset ongelmat aiheuttavat ristiriitoja ja näkyvät työssä jaksamisessa. Työilmapiiriin voi vaikuttaa kielteisesti myös mahdolliset työyhteisöön kohdistuvat ulkoiset uhat ja epävarmuus työn jatkuvuudesta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 138–139; Viitala 2021, luku 2.7.)

3 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Empiirinen eli havaintoihin tukeutuva tutkimus voi testata jonkin teoriasta johdetun hypoteesin eli oletuksen toteutumista käytännössä, selvittää käyttäytymisen tai ilmiön syitä, tai etsiä jonkin asian toteuttamisratkaisuja. Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastauksia tutkimusongelmasta johdettuihin kysymyksiin. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite ohjaavat tutkimusmenetelmän valintaa. Oikean tutkimusmenetelmän lisäksi onnistunut tutkimus edellyttää järkevän kohderyhmän valitsemista. (Heikkilä 2014, 12.) Tutkimuksen tulee olla myös rehellinen ja puolueeton, eikä tutkimuksesta saa aiheutua haittaa osallistujille (Heikkilä 2014, 27).

Tämän opinnäytetyön tutkimus on luonteeltaan työelämää palveleva soveltava tutkimus, jonka tarkoituksena on ollut löytää vastauksia rajattuun tutkimusongelmaan. Tutkimusongelma on esitetty kysymyksen muodossa. Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää kohdeyrityksen vakituisten työntekijöiden ja kausityöntekijöiden työmotivaation tilaa sekä tekijöitä, joiden he kokevat vaikuttavan työmotivaatioonsa. Lähtökohtana tutkimuksen tekemiselle on ollut hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen eli tutkimusetiikka.

3.1 Toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on vuonna 1991 perustettu kotimainen osakeyhtiö, jonka toimiala on urheiluvälineiden valmistus. Tuotannon ja viennin lisäksi yrityksen toimintaan kuuluu maahantuontia. Yrityksen liikevaihto on viime vuosina ollut noin viisi miljoonaa euroa. Liikevaihto laski 10,6 % edelliseltä tilikaudelta ollen 4,56 miljoonaa euroa vuonna 2020. Vuoden 2020 tilinpäätöksen mukaan yrityksen liiketoiminnan voitto oli 326 000 euroa ja liikevoittoprosentti oli 7,1 %. Yhtiön omavaraisuusaste oli 70 %. (Asiakastieto; Toimeksiantaja.)

Yrityksen henkilöstöluokka on 10–19 henkilöä. Työntekijämäärä laski 16,7 % edelliseltä tilikaudelta, ja joulukuussa 2020 päättyneellä tilikaudella yrityksessä työskenteli 15 henkilöä. Syksyllä 2021 yrityksen vakituisten henkilöstön lukumäärä oli 14. Yritys työllistää lisäksi määräaikaista kausityöntekijöitä kesäisin yhteensä noin 30–35 henkilöä, joista noin 40 % työskentelee pidemmän määräaikaisten jakson, yleensä lähes koko kesän. Vuoden 2021 kesällä kausityöntekijöiden määrä oli kuitenkin vain 11 henkilöä, mikä johtui yrityksen toiminnan supistumisesta, joka taas suurelta osin johtui koronapandemian vaikutuksesta. (Asiakastieto; Toimeksiantaja.)

Toimeksiantajan kiinnostus ja tarve tarkastella kausityöntekijöiden motivaatiota syntyi siitä, että yrityksen päätuotteen valmistus keskittyy kesäaikaan, jolloin tuotannossa valmistetaan noin puolet vuotuisesta tuotantomäärästä, ja siten kausityöntekijöiden panos tuotannossa on merkittävä. Koronan myötä tuotantomäärät ovat laskeneet lähes puolet aikaisempien vuosien niin sanotusta normaalista tuotantomäärästä, mikä selittää myös viime kesän osalta kausityöntekijöiden vähäisemmän määrän. (Toimeksiantaja.)

Jotta kausityöntekijöiden työmotivaatiosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä on voitu muodostaa kokonaiskuva, on ollut tarpeellista ymmärtää myös työympäristöä, jossa he työskentelevät. Kausityöntekijät ja vakituiset työntekijät työskentelevät samoissa työtiloissa ja tekevät tiiviisti yhteistyötä. Vakituiset työntekijät hoitavat kausityöntekijöiden työnopastuksen ja perehdyttämisen sekä valvovat kausityöntekijöiden työntekoa, joka koostuu pääosin tuotantotyöstä. (Toimeksiantaja.) Vakituiset työntekijät edustavat myös yrityksen kulttuuria, ovat oleellinen osa yrityksen toimintaa sekä vaikuttavat kausityöntekijöiden työympäristöön, joten myös vakituisen henkilöstön työmotivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä on ollut tarpeellista tarkastella.

3.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Koska tutkittavasta asiasta on olemassa laajasti aihealuetta koskevaa teoriakirjallisuutta ja tutkimustietoa, ja siten pohjatiedot työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä ovat olemassa, päädyttiin tässä opinnäytetyössä käyttämään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta, ja tutkimusmenetelmäksi valittiin kysely. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote olisi myös ollut soveltuva, mutta laadullisen aineiston kerääminen ja käsittely olisivat olleet verrattain työläitä toteuttaa, minkä lisäksi aineisto olisi rajoittunut suppeammaksi eikä yleistyksiä olisi voitu tehdä.

Kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen verrattuna kvantitatiivinen tutkimusote tekee tiedonkeruusta ja vastausten käsittelystä nopeampaa ja analyyseistä yksiselitteisempiä. Asioita voidaan kuvata muun muassa lukumäärien, keskiarvojen ja prosenttiosuuksien avulla, selvittää asioiden välisiä riippuvuuksia ja havainnollistaa tuloksia taulukoin ja kuvioin. Riittävän suuri tai edustava otos on edellytys luotettavien analyysien laatimiselle. Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia pyritään yleistämään tilastollisen päättelyn keinoja hyödyntäen. (Heikkilä 2014, 15–16.) Tutkimuksen kohderyhmä oli kooltaan pieni, jonka vuoksi päädyttiin tekemään kokonaistutkimus, jotta tutkittava perusjoukko olisi mahdollisimman edustava, ja siten analyysit luotettavampia.

Yleisin tapa kerätä kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto on kyselylomake, joka mahdollistaa myös sen, että vastaajien on helpompi esittää näkemyksensä anonyymisti (Vilka 2021, luku 4). Määrällisen mittaamisen keinoin voidaan esimerkiksi kartoittaa nykytilannetta ja mitata mielipiteitä (Heikkilä 2014, 15; 51). Sähköisesti toteutettu kysely on tehokas ja nopea, ja kysely sopii hyvin aineiston keräämiseen silloin, kun tutkimuksessa käsitellään muun muassa arkaluontoisia asioita. Sen heikkouksia ovat mahdollinen kysymysten väärinymmärtäminen, vastausten epätarkkuus, sekä kohderyhmästä riippuen tutkimusaineiston kato. Kadolla tarkoitetaan alhaista vastausprosenttia. (Heikkilä 2014, 18.)

3.3 Aineiston hankinta

Webropol on kysely- ja raportointityökalu, jonka avulla voi luoda web-pohjaisia kyselyitä, tarkastella vastauksia sekä raportoida ja visualisoida tuloksia. Vastaajaystävällisyyttä voi parantaa luomalla kyselylle mieluinen ulkoasu. Webropolissa voi myös muokata kyselyn responsiivisuusasetuksia, mikä tekee kyselyyn vastaamisesta vaivattomampaa mobiililaitteilla. (Webropol.)

Kyselylomakkeen kysymykset voivat tutkimuksesta riippuen olla avoimia, suljettuja tai sekamuotoisia. Kyselylomakkeen tulee olla huolellisesti suunniteltu ja kysymysten aiheellisia sekä hyvin muotoiltuja, jotta tutkittava asia saataisiin selvitettyä. Kyselyssä on selvitettävä myös niitä taustatekijöitä, joista ei ole teorian antamaa tietoa, ja jotka voivat vaikuttaa tutkittaviin asioihin. (Heikkilä 2014, 46–50.)

Avoimia kysymyksiä käytetään etupäässä kvalitatiivisissa tutkimuksissa, ja ne ovat tarkoituksenmukaisia silloin, kun vastausvaihtoehdot eivät ole etukäteen tiedossa, tai kun vastaajien valintamahdollisuuksia ei haluta rajata. Kvantitatiivisiin tutkimuksiin soveltuvat paremmin strukturoidut eli suljetut kysymykset. Niiden etuja ovat muun muassa nopea vastaaminen ja vastausten helppo käsittely. (Heikkilä 2014, 47–49.)

Tutkimusaineiston hankintaa varten laadittiin kyselylomake Webropol-työkalua käyttäen. Kyselylomake koostui yhtä avointa kysymystä lukuunottamatta suljetuista kysymyksistä, joissa oli valmiit vastausvaihtoehdot.

Vastaajien taustaa kartoitettiin kahdella kysymyksellä. Ensimmäisessä taustakysymyksessä kysyttiin työsuhteen laatua, eli onko vastaaja vakituisessa vai kausiluonteisessa työsuhteessa. Toinen taustakysymys koski työsuhteen kestoa. Vaikka luokittelussa menetetään osa informaatiota, päädyttiin silti työsuhteen kestoa kysyttäessä

työvuosien luokitteluun, jotta vastaajat eivät pelkäisi anonymiteetin vaarantumista pienen kohderyhmän vuoksi. Siitä huolimatta, että työsuhteen kestoa ei oltaisi käsitelty tuloksissa siten, että vastaajien anonymiteetti voisi vaarantua, pyrittiin tällä tavoin rohkaisemaan heitä vastaamaan kysymykseen. Muita taustamuuttujia ei haluttu kysyä, sillä ne olisivat nostaneet vastaajien paljastumisen riskiä huomattavasti, eikä niistä saatu informaatio olisi ollut tutkittavan aiheen kannalta välttämätöntä. Työntekijöiden tarpeista kysyttiin yhdellä kysymyksellä, johon oli annettu kolme vastausvaihtoehtoa, joista vastaajan tuli valita itselleen parhaiten sopiva vaihtoehto.

Mielipiteitä kysyttäessä voidaan suljettujen kysymysten muodossa esittää väittämiä, joihin otetaan kantaa asteikkotyypisillä vastausvaihtoehdoilla, vastaajan valitessa omaa mielipidettään parhaiten kuvaava vaihtoehto. Jos vastauksista halutaan muodostaa yleiskuva keskiarvoja tarkastelemalla, on loogista esittää väittämät positiivisessa muodossa ja aloittaa vastausvaihtoehtojen numerointi arvosta 1, jolloin saadaan sitä suurempi keskiarvo, mitä enemmän samaa mieltä vastaajat ovat keskimäärin olleet. (Heikkilä 2014, 51–52.)

Kyselyssä kysyttiin työntekijän, työn ja työympäristön ominaisuuksista väittämillä, joihin valittiin asenneasteikoksi Likertin 5-portainen asteikko. Asteikon numerointi aloitettiin arvosta 1, joka oli sanallisesti ilmoitettu muodossa *Eri mieltä*. Asteikon arvo 2 oli sanallistettuna *Jokseenkin eri mieltä*. Asteikon keskikohta *Ei samaa mieltä eikä eri mieltä* oli arvoltaan 3. *Jokseenkin samaa mieltä* oli arvoltaan 4, ja ääripäänä oli *Samaa mieltä*, jonka arvo oli asteikolla 5.

Kyselyyn haluttiin lisätä myös yksi avoin kysymys, joka antoi vastaajille mahdollisuuden täsmentää tai täydentää vastauksiaan. Vastaajilla oli myös mahdollisuus tuoda esille jokin tekijä, joka kyselyssä oli mahdollisesti jäänyt huomioimatta. Kaikki kyselyn kysymykset olivat vapaaehtoisia, eikä mihinkään kysymykseen ollut pakollista vastata.

Tutkimuksen kohteena olevaa joukkoa kutsutaan perusjoukoksi (Vilka 2021, luku 4). Tutkimuksen kohderyhmän ollessa pieni, on kannattavaa tehdä kokonaistutkimus, jossa tutkitaan koko perusjoukko (Heikkilä 2014, 12; 31).

Tämän tutkimuksen perusjoukko oli kohdeyrityksen henkilöstö, pois lukien yrityksen ylin johto. Kohderyhmä piti sisällään tutkimuksen toteuttamisen aikaan, eli vuoden 2021 lokakuussa yrityksessä vakituisesti työskennelleet työntekijät sekä kausityöntekijät, jotka työskentelivät yrityksessä kesällä 2021. Pienen kohderyhmän vuoksi päädyttiin tekemään kokonaistutkimus.

Kysely lähetettiin sähköpostilla 22 henkilölle, joista 12 henkilöä oli vakituisia työntekijöitä ja 10 henkilöä oli kausityöntekijöitä. Sähköposti sisälsi saatetekstin lisäksi henkilökohtaisen linkin kyselyyn, johon pystyi vastaamaan kerran. Kysely oli avoinna kolmen päivän ajan.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään tavoittelemalla mahdollisimman korkeaa vastausprosenttia. Yksilöidyt linkit mahdollistivat muistutusviestien kohdistamisen niille, jotka eivät vielä olleet vastanneet kyselyyn päivää ennen sen sulkeutumista. Linkit eivät kuitenkaan paljastaneet vastaajien henkilöllisyyttä tai sähköpostiosoitteita, vaan kysely oli anonymi.

3.4 Aineiston analysointi

Aineiston analyysin tavoitteena on saada vastauksia tutkimuskysymyksiin. Teoreettinen viitekehys ohjaa empiiristä työtä ja tutkimuksen tulokset jäsennellään tutkimuskysymysten mukaisesti. (Heikkilä 2014, 138.) Aineisto kerättiin tätä tutkimusta varten, eli kyseessä on primaarinen tutkimusaineisto. Aineiston tulkinnessa sovellettiin määrällisen tutkimuksen analyysimenetelmiä ja tuloksia tarkasteltiin kokonaistuloksina.

Kyselyn sulkeuduttua vastaukset ja vastausprosentti tarkistettiin. Tulosten analysoinnissa ja havainnollistamisessa käytettiin Webropolin omia raportointi- ja visualisointitoimintoja, minkä lisäksi vastausten raportti vietin Webropolista myös Exceliin, jossa tuloksia voitiin tiivistää, taulukoida ja esittää erilaisin kuviotyypin. Aineistoa tulkittiin tunnuslukujen avulla ja pyrkimyksenä oli yleistää tuloksia tilastollisen päättelyn keinoin. Valintakysymyksissä käytettiin suoria jakaumia eli yksiulotteisia frekvenssijakaumia. Väittämien vastauksista on raportoitu keskiarvot ja keskihajonnat, joiden avulla on pyritty havainnollistamaan kunkin väittämän kohdalla erot työntekijäryhmien välillä sekä vastausten painottuminen vakituisten työntekijöiden ja kausityöntekijöiden osalta.

Suora jakauma kertoo yksittäisen muuttujan eri vaihtoehtojen saamat vastaukset. Kokonaistutkimuksessa jakaumien ilmoittaminen lukumäärinä soveltuu asian kuvaamiseen. Prosentteja voidaan käyttää eri ryhmien vertailussa. (Heikkilä 2014, 144.)

Keskiarvo on jakauman keskikohtaa kuvaava tunnusluku, joka saadaan jakamalla vastausten summa niiden lukumäärällä. Sama keskiarvo voidaan saada erilaisista jakaumista, minkä vuoksi keskiarvon lisäksi lasketaan yleensä keskihajonta, joka kuvaa

arvojen keskimääräistä vaihtelua keskiarvon ympärillä, eli mitä isompi keskihajonta, sitä enemmän vastauksissa on jakautuneisuutta. (Akin menetelmäblogi 2018.)

Kahden riippumattoman otoksen t-testillä voidaan selvittää ovatko eri ryhmien väliset erot tilastollisesti merkitseviä, vai johtuvatko ne mahdollisen otantavirheen aiheuttamista eroista tai sattumasta. T-testin käyttämisen edellytyksenä pienten otosten ($n < 30$) kohdalla on, että tarkasteltavan muuttujan voidaan olettaa olevan perusjoukossaan likimain normaalisti jakautunut. T-testin tuloksena saadaan p-arvo, joka on todennäköisyys sille, että keskiarvojen ero voidaan selittää pelkästään otantavirheellä, eli mitä pienempi p-arvo, sitä todennäköisempää on, että keskiarvojen välinen ero on merkitsevä. Vakiintuneen tavan mukaisesti p-arvon ollessa alle 0,05 (5 %), voidaan eroa pitää tilastollisesti merkitsevänä. (Akin menetelmäblogi 2013; 2019a.)

Aineiston analysoinnissa ja esittämisessä on jouduttu huomioimaan kohderyhmän pieni koko ja varmistamaan vastaajien anonymiteetin säilyminen, ja siten kaikkia löydöksiä ei olla voitu esitellä tarkasti. Joitakin löydöksiä ja vastausten painottuneisuuksia on kuitenkin pyritty tuomaan tuloksissa jollakin tavoin esille, jos ne ovat nähty kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta oleellisina huomioina. Kyseisten löydösten raportoimisessa on pyritty välttämään esittämistapoja, jotka voisivat henkilöidä yksittäisiä vastaajia tai pienempiä ryhmiä.

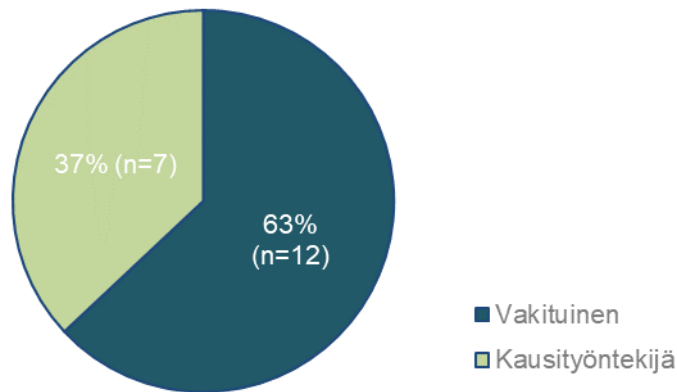
3.5 Tutkimuksen tulokset

Kyselyyn saatiin yhteensä 19 vastausta. Vastausprosentti oli 86,4 %, ja tutkimuksen kato oli siten 13,6 %. Tutkimus sisälsi kahden taustakysymyksen, yhden tarpeisiin liittyvän kysymyksen ja yhden avoimen kysymyksen lisäksi 51 väittämää, jotka oli jaettu seitsemään työmotivaation osa-alueeseen. Tutkimuksen tulokset on esitelty kokonaistuloksina ja jäsennelty tutkimuksen alakysymysten mukaisesti.

3.5.1 Taustatekijät

Muuttujien avulla voidaan tehdä vertailua, ja taustatekijöiden ymmärtäminen on avuksi mahdollisten kehitystoimenpiteiden suuntaamisessa oikeisiin kohteisiin. Ensimmäisenä taustatekijänä kysyttiin, minkä tyyppinen vastaajan työsuhde on. Työsuhteen laatua kysyttiin, koska yrityksen vakituisten työntekijöiden ja kausityöntekijöiden roolit ovat erilaiset, ja näin saatiin tietoa molempien ryhmien mielipiteistä ja näkökulmista, sekä voitiin tehdä vertailua ryhmien välillä. 12 henkilöä eli 63 % vastaajista työskentelee yrityksessä vakituisina työntekijöinä. Kyselyyn vastanneita kausityöntekijöitä oli seitsemän henkilöä (37 %). Vastaajien työsuhteen mukainen jakauma on nähtävissä kuvassa 6.

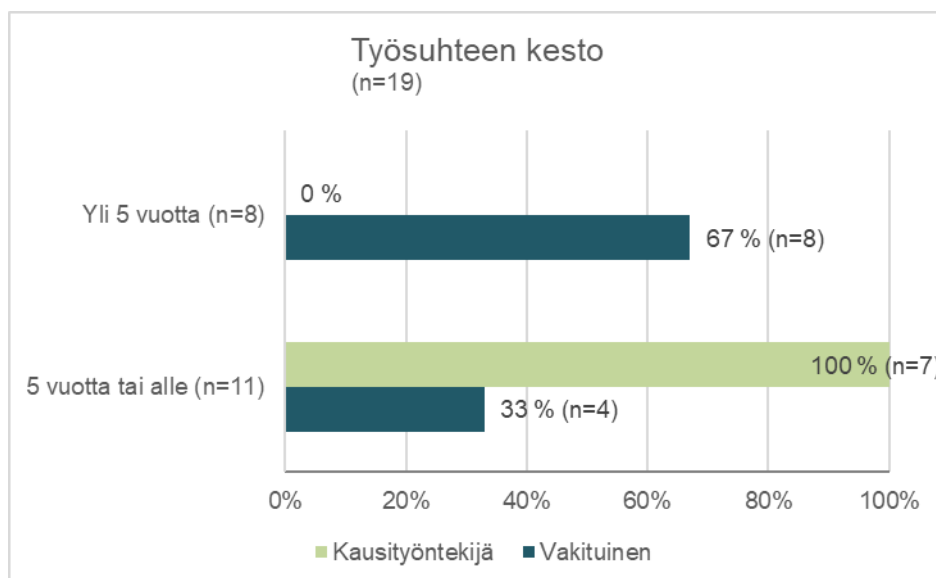
Työsuhteen laatu



Kuva 6. Vastaajien työsuhteen laatu

Työsuhteen kestoa kysymällä pyrittiin selvittämään, kuinka paljon yrityksessä vietetyillä työvuosilla on ollut vaikutusta vastaajien mielipiteisiin ja motivaation tasoon. Kyselyssä vastausluokkia oli neljä, mutta luokat yhdistettiin työsuhteen keston jakaumaa kuvatessa.

Kyselyyn vastanneista 11 oli työskennellyt yrityksessä viisi vuotta tai alle, mukaan lukien kaikki seitsemän kausityöntekijää. Vakituiseissa työsuhteissa olevia alle viisi vuotta yrityksessä työskennelleitä oli neljä. Kahdeksan vastaajaa oli työskennellyt yrityksessä yli viisi vuotta, joista kaikki olivat vakituiseissa työsuhteissa. Vakituisten ja kausityöntekijöiden vastausten jakauma työsuhteen keston perusteella voidaan nähdä kuvasta 7.



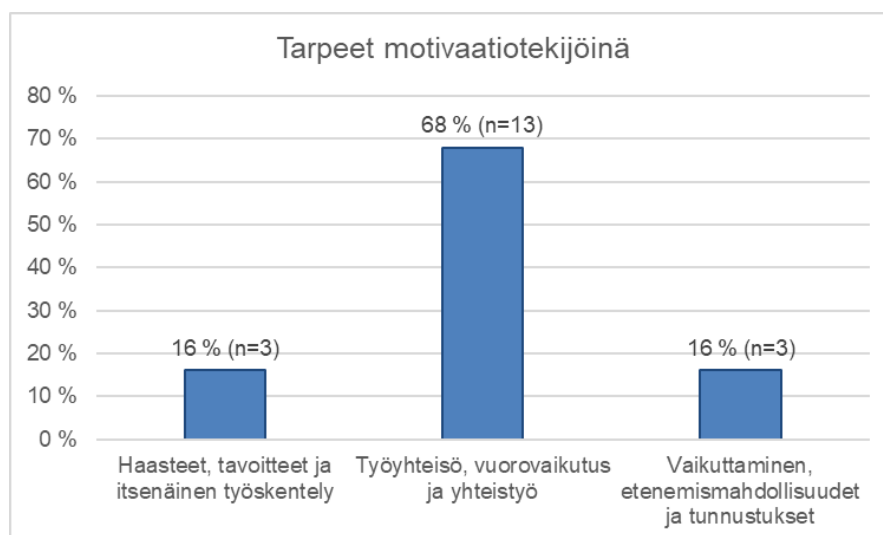
Kuva 7. Vastaajien työsuhteen kesto

Ryhmien keskinäinen vertailu päädyttiin tekemään työsuhteen tyypin perusteella, sillä kaikki kausityöntekijät kuuluivat alle viisi vuotta yrityksessä työskennelleiden joukkoon. Työsuhteen keston luokittelua hyödynnettiin kuitenkin vakituisten työntekijöiden antamien vastausten tulkinnassa siten, että heidän vastaustensa painottuneisuuksista voitiin tehdä huomioita, vaikka vastausten eroavaisuuksilla ei ollutkaan tilastollista merkitsevyyttä.

3.5.2 Työntekijän ominaisuudet

Työntekijän ominaisuuksia kysyttiin työntekijöiden tarpeita kartoittavalla kysymyksellä sekä neljällä väittämällä, jotka koskivat työntekijän asenteita ja mielenkiinnon kohteita sekä heidän mielipidettään omasta työmotivaation tasostaan. Työntekijään liittyviä ominaisuuksia on esitelty luvussa 2.5.1. Luvut 2.2, 2.3 ja 2.4 käsittelevät tarpeiden teoriaa. Motivaatiota on käsitelty luvussa 2.1.

Työntekijän tarpeita koskevassa kysymyksessä vastaajan tuli valita vaihtoehdoista (saavuttamisen, liittymisen ja vallan tarpeet) se, jolla kokee olevan eniten myönteistä vaikutusta työmotivaatioonsa. 13 työntekijää, eli 68 % kaikista vastaajista vastasi motivoituvansa eniten liittymisen tarpeesta. Saavuttamisen tarvetta motivaation lähteenä piti kolme vastaajaa (16 %). Kolme työntekijää (16 %) vastasi motivoituvansa eniten vallan tarpeesta. Kaikkien vastaajien vastauksien jakauma tarpeista motivaatiotekijöinä on havainnollistettu kuvassa 8.



Kuva 8. Tarpeet motivaatiotekijöinä

Työntekijän asenteita, mielenkiinnon kohteita ja työmotivaatiota koskevan kategorian ensimmäiseen väittämään vakituiset työntekijät ja kausityöntekijät vastasivat kaikki pääosin pitävänsä työstään, keskiarvojen oltua vakituisten työntekijöiden osalta 4,4 ja

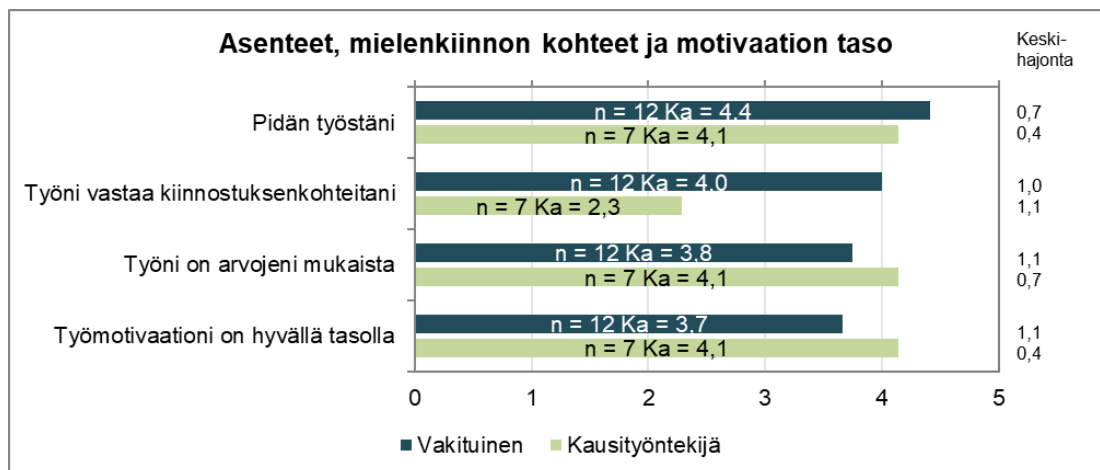
kausityöntekijöiden osalta 4,1. Vastausten keskihajonnat olivat vakituisilla työntekijöillä 0,7 ja kausityöntekijöillä 0,4, eli vastauksissa ei ollut merkittävää hajontaa.

Vakituiset työntekijät olivat jokseenkin samaa mieltä (keskiarvo 4,0) väittämän kanssa, jonka mukaan työ vastaa heidän kiinnostuksenkohteitaan, kun taas kausityöntekijät kokivat vakituisia työntekijöitä vähemmän työnsä vastaavan kiinnostuksenkohteitaan vastausten keskiarvon oltua 2,3. Molempien ryhmien vastauksissa oli jonkin verran hajontaa (1,0–1,1). Kahden riippumattoman otoksen t-testin mukaan väittämän vastausten eroa ryhmien välillä voidaan pitää merkitsevänä (p-arvo < 0,05).

Vakituiset työntekijät (keskiarvo 3,8) sekä kausityöntekijät (keskiarvo 4,1) vastasivat työnsä olevan jokseenkin omien arvojensa mukaista. Vakituisten työntekijöiden vastauksissa oli hieman suurempi keskihajonta (1,1) kuin kausityöntekijöiden vastauksissa (keskihajonta 0,7).

Neljännessä väittämässä vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa työmotivaation tilaansa. Kausityöntekijöiden vastauksissa oli pienempi keskihajonta (0,4) kuin vakituisten työntekijöiden vastauksissa (keskihajonta 1,1), ja vastausten perusteella molemmat työntekijäryhmät arvioivat oman työmotivaationsa olevan jokseenkin hyvällä tasolla. Kausityöntekijöiden vastausten keskiarvo oli 4,1 ja vakituisten työntekijöiden keskiarvo oli 3,7.

Työntekijän asenteita, mielenkiinnon kohteita ja työmotivaatiota koskevien väittämien keskiarvot ja keskihajonnat ovat esitetty kuvassa 9.



Kuva 9. Vastaajien asenteet, mielenkiinnon kohteet ja motivaation taso

Vakituiset työntekijät olivat keskiarvojen mukaan jokseenkin samaa mieltä kaikkien asenteita, mielenkiinnon kohteita ja motivaation tasoa käsittelevien neljän väittämän kanssa. Myös kausityöntekijöiden arviot olivat keskiarvoiltaan jokseenkin hyvät, poikkeuksena väittäjä, jossa kysyttiin vastaako työ kiinnostuksenkohteita, jonka keskiarvo oli matalampi kuin muiden väittämien keskiarvot (vrt. 2.5.1).

Molempien ryhmien mielipide omasta työmotivaatiostaan pyöristyi keskiarvoiltaan samaan vastausvaihtoehtoon. Vaikka kausityöntekijöiden keskiarvo oli hieman parempi kuin vakituisten työntekijöiden, ei tällaista eroa ryhmien välillä voida kuitenkaan pitää tilastollisesti merkitseväenä.

3.5.3 Työn ominaisuudet

Kyselyn kysymyksistä työn ominaisuuksiin lukeutuivat väittämät, jotka käsittelivät työn sisältöä (ks. 2.5.2) sekä palautetta ja vuorovaikutusta (ks. 2.5.3). Työn sisältöä koskevia väittämiä oli kuusi, joiden avulla selvitettiin, mitä mieltä vastaajat olivat työstään. Viidessä palautteeseen liittyvässä väittämässä vakituiset työntekijät ja kausityöntekijät ottivat kantaa eri esihenkilöiden toimintaan. Vakituiset työntekijät antoivat vastauksensa koskien yrityksen varatoimitusjohtajaa ja kausityöntekijöiden arvioinnin kohteena oli puolestaan tuotantovastaava. Väittämässä selvitettiin esihenkilöiden palautekäytäntöjä ja palautteenantoa sekä palautteen antamista työntekijöiden toimesta esihenkilöiden suuntaan.

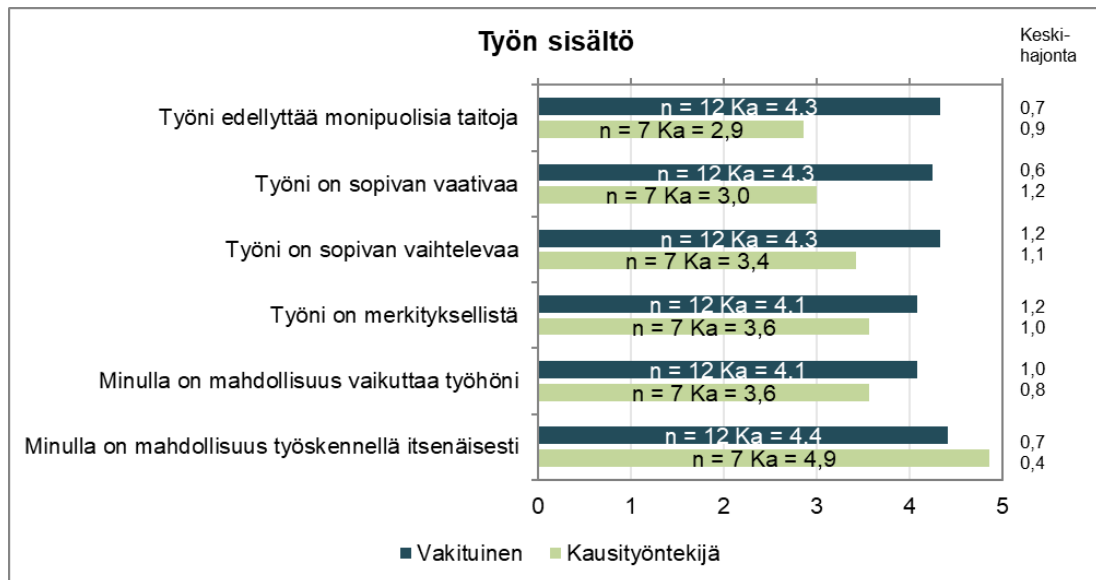
Työn sisältö

Vakituiset työntekijät olivat vastaustensa keskiarvojen (4,1–4,4) perusteella jokseenkin samaa mieltä kaikkien työn sisältöä koskevien väittämien kanssa. Työn vaihtelevuutta ja merkityksellisyyttä koskevien väittämien kohdalla keskihajonnat (1,2) olivat molemmissa samat, sekä työhön vaikuttamisen mahdollisuutta koskevan väittämän kohdalla vastausten keskihajonta oli 1,0. Muiden väittämien osalta vastausten keskihajonnat olivat vähäisempiä (0,6–0,7).

Keskiarvo 4,9 ja keskihajonta 0,4 osoittavat, että kausityöntekijät olivat lähestulkoon samaa mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan heillä on mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn. Muihin työn sisältöön liittyvien väittämien kanssa kausityöntekijät olivat melko neutraalia mieltä, vastausten keskiarvojen oltua välillä 2,9–3,6. Kausityöntekijöiden vastaukset vaihtelivat hieman (keskihajonnat 0,8–0,9), mutta väittämät, jotka käsittelivät

työn vaativuutta, vaihtelevuutta ja merkityksellisyyttä, jakoivat jonkin verran enemmän mielipiteitä (keskihajonnat 1,0–1,2) kuin muut väittämät.

Kuvassa 10 on nähtävissä työn sisältöön liittyvät väittämät sekä molempien ryhmien vastausten keskiarvot ja keskihajonnat.



Kuva 10. Työn sisältö

Vakituisten työntekijöiden työn sisältöä koskevien vastausten keskiarvot olivat korkeampia kuin kausityöntekijöiden vastausten keskiarvot lähes kaikkien väittämien osalta. Vakituiset työntekijät olivat kaikkien työn sisältöön liittyvien väittämien kanssa jokseenkin samaa mieltä. Kausityöntekijöiden vastausten keskiarvot olivat lähempänä asteikon keskikohtaa kaikkien muiden väittämien osalta, paitsi itsenäisen työskentelyn mahdollisuutta koskevan väittämän kohdalla, jonka suhteen molemmat ryhmät olivat melko yhteneväistä mieltä. Vaikka ryhmien välisissä keskiarvoissa ilmeni eroja, ei tämän suuruisia eroja voida kuitenkaan pitää tilastollisesti merkitsevinä (p -arvo $< 0,05$), lukuunottamatta väittämää, jossa selvitettiin, edellyttääkö työ monipuolisia taitoja (vrt. 2.5.2).

Palaute ja vuorovaikutus

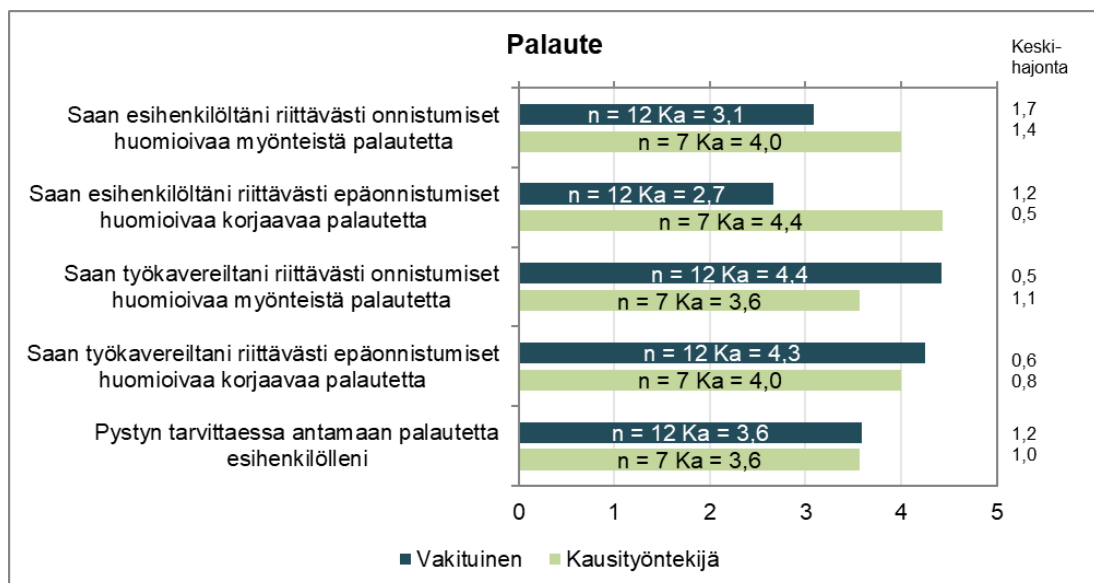
Kausityöntekijät olivat vastaustensa perusteella kokonaisuudessaan jokseenkin samaa mieltä siitä, että saavat tuotantovastaavalta riittävästi palautetta. He vastasivat saavansa korjaavaa palautetta (keskiarvo 4,4) kuitenkin hieman enemmän kuin myönteistä palautetta (keskiarvo 4,0). Vastaukset olivat yksimielisempiä korjaavan palautteen osalta (keskihajonta 0,5), kun taas myönteistä palautetta koskevan väittämän kohdalla vastausten keskihajonta (1,4) oli selvästi suurempi. Työkavereilta saatua palautetta sekä

esihenkilön suuntaan annettavaa palautetta koskevien väittämien osalta vastaukset olivat keskiarvoiltaan 3,6–4,0 vastausten keskihajontavälin oltua 0,8–1,1.

Vakituiset työntekijät arvioivat esihenkilöön liittyvissä väittämissä yrityksen varatoimitusjohtajan toimintaa. Vakituiset työntekijät eivät olleet vastaustensa keskiarvojen perusteella samaa mieltä eivätkä eri mieltä myönteistä palautetta (keskiarvo 3,1) ja korjaavaa palautetta (keskiarvo 2,7) käsittelevien väittämien kanssa. Keskihajontalukujen perusteella vastauksissa oli hajontaa. Myönteistä palautetta koskevan väittämän vastauksissa keskihajonta oli 1,7 ja korjaavaa palautetta koskevan väittämän vastauksissa keskihajonta oli 1,2. Vakituiset työntekijät olivat jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, joka koski esihenkilölle annettavaa palautetta. Väittämän vastausten keskiarvo oli 3,6 ja vastausten keskihajonta oli 1,2.

Väittämiin, joissa tiedusteltiin työkavereilta saadun myönteisen ja korjaavan palautteen riittävyttä, olivat vakituiset työntekijät vastanneet melko yksimielisesti (keskihajonnat 0,5–0,6) olevansa jokseenkin samaa mieltä, että saavat myönteistä palautetta (keskiarvo 4,4) ja korjaavaa palautetta (keskiarvo 4,3) riittävästi.

Kuvasta 11 voidaan havaita erot esihenkilöiden välillä, ja se millaisia keskiarvoja ja keskihajontoja kausityöntekijöiden ja vakituisten työntekijöiden vastaukset palautetta koskeviin väittämiin muodostivat.



Kuva 11. Palaute

Vastausten perusteella kausityöntekijät olivat kaikkien palautetta koskevien väittämien kanssa jokseenkin samaa mieltä. Pienimmät keskiarvot olivat väittämillä, jotka koskivat

työkavereilta saatua myönteistä palautetta ja palautteen antamista esihenkilölle. Kategorian väittämistä kausityöntekijät olivat eniten samaa mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan he saavat esihenkilöltä riittävästi korjaavaa palautetta.

Vakituiset työntekijät olivat vähiten samaa mieltä väittämän kanssa, joka koski esihenkilöltä saatua korjaavaa palautetta, ja korkeimmat keskiarvot olivat väittämällä, jotka koskivat työkavereilta saatua myönteistä ja korjaavaa palautetta. Vakituisten työntekijöiden esihenkilöä koskevista vastauksista oli enemmän vaihtelua kuin kausityöntekijöiden vastauksissa. Tilastollisesti merkitsevä ero (p -arvo $< 0,05$) ryhmien vastausten välillä oli väittämän kohdalla, joka koski esihenkilöltä saatavaa korjaavaa palautetta (vrt. 2.5.3).

Hajonnan muuttujia tarkemmin tarkastellessa huomattiin työsuhteen kestolla olevan mahdollisesti vaikutusta siihen, miten vakituisten työntekijöiden vastaukset painottuivat palautetta koskevista kysymyksistä. Työsuhteen keston luokittelua hyödyntämällä voitiin nähdä, että lyhyemmän aikaa yrityksessä työskennelleiden vakituisten työntekijöiden vastaukset olivat keskiarvoltaan suhteellisen korkeat verrattuna yrityksessä pidempään työskennelleisiin vakituisiin työntekijöihin.

3.5.4 Työympäristön ominaisuudet

Kyselyssä selvitettiin työntekijöiden mielipiteitä työympäristön ominaisuuksista väittämällä, jotka käsittelivät palkitsemista ja palkitsemiseen liittyvää päätöksentekoa (ks. 2.5.4), johtamista ja esihenkilötyötä (ks. 2.5.5) sekä työympäristön fyysisiä tekijöitä (ks. 2.5.6) ja sosiaalisia tekijöitä (ks. 2.5.7). Palkitsemiseen liittyviä kysymyksiä oli yhteensä 12, joista aineetonta ja taloudellista palkitsemista käsitteleviä väittämiä oli kahdeksan ja palkitsemispolitiikkaa käsitteleviä väittämiä oli neljä.

Johtamista ja esihenkilötyötä koskevia väittämiä oli 10, joissa vakituiset työntekijät ja kausityöntekijät ottivat kantaa eri esihenkilöiden esihenkilötyöhön. Vakituiset työntekijät arvioivat yrityksen varatoimitusjohtajan esihenkilötyötä ja kausityöntekijät ottivat kantaa tuotantovastaavan esihenkilötyöhön.

Työympäristön fyysisiä tekijöitä selvitettiin kahdeksalla väittämällä, joissa kysyttiin muun muassa työtilojen ja -menetelmien, sääntöjen ja työskentelykäytäntöjen toimivuudesta. Työntekijöiden mielipiteitä työympäristön sosiaalisista tekijöistä selvitettiin kuudella väittämällä, joissa käsiteltiin työpaikan ilmapiiriä ja kulttuuria sekä työyhteisön sisäistä vuorovaikutusta.

Palkitseminen

Työn palkitsevuutta koskevan väittämän kohdalla vakituisten ja kausityöntekijöiden vastausten keskiarvot olivat molemmilla ryhmillä 3,3, joka tarkoittaa, että he eivät olleet väittämän kanssa samaa mieltä eivätkä eri mieltä. Vastaukset eivät tosin olleet yksimielisiä. Keskihajontojen oltua välillä 1,1–1,2, voidaan todeta vastauksissa olleen jonkin verran hajontaa.

Molemmat ryhmät olivat vastaustensa mukaan melko neutraalia mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan heidän on mahdollista saada haasteellisempia työtehtäviä. Keskiarvot olivat vakituisilla työntekijöillä 3,3 ja kausityöntekijöillä 3,1. Kausityöntekijöiden vastauksissa oli kuitenkin hajontaa (keskihajonta 1,5) ja vakituisten työntekijöiden vastauksissakin hajontaa oli jonkin verran (keskihajonta 1,0).

Kolmannessa väittämässä tiedusteltiin kokevatko vastaajat työnsä tukevan heidän urakehitystään. Vakituisten työntekijöiden vastausten keskiarvo oli 3,2 ja keskihajonta 1,5, mikä tarkoittaa, että keskiarvon perusteella he olivat neutraalia mieltä väittämän kanssa, mutta vastauksissa oli vaihtelua. Kausityöntekijät olivat jokseenkin eri mieltä (keskiarvo 2,0) kyseisen väittämän kanssa. Vastausten keskihajonta oli 1,2, eli heidän eivät olleet vastauksissaan yksimielisiä.

Molemmat ryhmät olivat vastaustensa keskiarvojen (vakituiset työntekijät 1,5, kausityöntekijät 2,1) perusteella sitä mieltä, että yritys ei juurikaan järjestä tai kustanna työntekijöilleen ammatillista kehittymistä edistävää koulutusta. Molempien ryhmien vastauksissa ilmeni jonkin verran vaihtelua, sillä vakituisten työntekijöiden keskihajonta oli 1,0 ja kausityöntekijöiden keskihajonta oli 1,1.

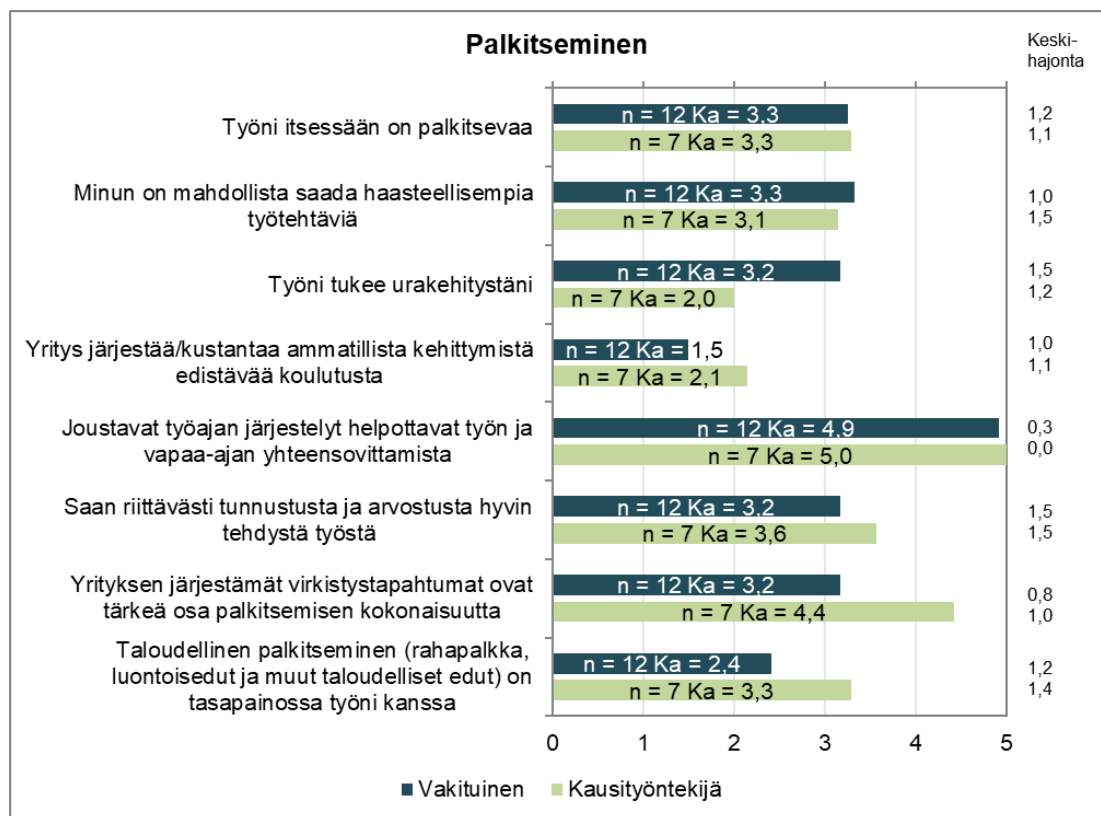
Vakituiset työntekijät ja kausityöntekijät olivat yhtä mieltä siitä, että joustavat työajan järjestelyt helpottavat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Keskiarvo kausityöntekijöiden vastauksissa oli 5,0, eikä hajontaa ollut siten lainkaan. Vakituisten työntekijöiden vastauksien keskiarvo oli 4,9 ja keskihajonta oli vain 0,3.

Vastaukset kysymykseen, jossa haluttiin selvittää, kokevatko vastaajat saavansa riittävästi tunnustusta ja arvostusta hyvin tehdystä työstä, olivat vaihtelevia. Keskiarvon (3,6) perusteella kausityöntekijät olivat jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Vakituisten työntekijöiden mielipide sijoittui asteikon keskelle keskiarvon oltua 3,2. Keskihajontaluvuista (molemmilla ryhmillä 1,5) päätellen vastauksissa oli vaihtelua.

Yrityksen järjestämän virkistystoiminnan tärkeydestä osana palkitsemisen kokonaisuutta vakituiset työntekijät olivat neutraalia mieltä keskiarvon oltua 3,2 ja keskihajonnan oltua 0,8. Keskiarvon (4,4) perusteella kausityöntekijät kokivat virkistystapahtumat tärkeämpinä kuin vakituiset työntekijät, tosin kausityöntekijöiden vastauksissa oli jonkin verran hajontaa (keskihajonta 1,0). T-testin p-arvo ($< 0,05$) osoittaa, että ryhmien välinen ero virkistystoimintaa koskevan väittämän kohdalla on tilastollisesti merkitsevä.

Kausityöntekijöiden vastausten keskiarvo väittämään, jossa kysyttiin kokevatko vastaajat taloudellisen palkitsemisen olevan tasapainossa työnsä kanssa oli 3,3. Vastausten keskihajonnan oltua 1,4, voidaan kuitenkin todeta, että vastaajien mielipiteissä oli vaihtelua. Vakituisten työntekijöiden vastausten keskiarvo taloudellisen palkitsemisen ja työn tasapainoa käsittelevään väittämään oli 2,4, jonka mukaan he ovat jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Vastauksissa oli jonkin verran vaihtelua (keskihajonta 1,2).

Palkitsemista koskevat väittämät, vastausten keskiarvot ja keskihajonnat ovat nähtävissä kuvasta 12.



Kuva 12. Palkitseminen

Palkitsemista käsittelevien kysymysten matalimman keskiarvon vakituisilta työntekijöiltä sai väittämä, joka koski työnantajan järjestämää koulutusta. Kausityöntekijöiden matalimman keskiarvon sai väittämä, jonka avulla selvitettiin tukeeko työ urakehitystä. Parhaimmat ja yksimielisimmät arviot molemmilta ryhmiltä sai väittämä, joka käsitteli työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Eniten eri mieltä ryhmät olivat virkistystoiminnan tärkeydestä osana palkitsemisen kokonaisuutta. Palkitsemiseen liittyviä tuloksia voidaan verrata lukuun 2.5.4.

Vakituisen työntekijöiden vastauksissa oli paljon hajontaa. Hajonnan syitä selvitellessä huomattiin työsuhteen keston mahdollinen vaikutus vastausten painottumiseen. Vähemmän aikaa yrityksessä työskennelleet saivat vastaustensa perusteella pääosin enemmän tunnustusta ja arvostusta työstään kuin pitempään yrityksessä työskennelleet. Mielipiteet myös palkasta ja eduista olivat painottuneet samoin, sillä vähemmän aikaa yrityksessä työskennelleet vaikuttivat olleen vastauksissaan keskimäärin tyytyväisempiä taloudellisen palkitsemisen tasapainoon kuin yrityksessä kauemmin työskennelleet.

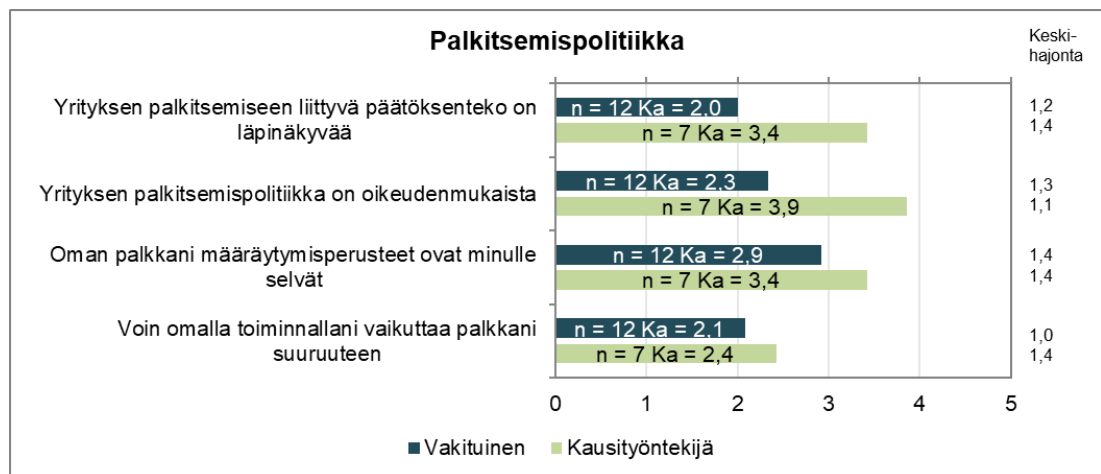
Palkitsemisesta saatiin tietoa myös avoimen kysymyksen kautta. Ongelmana esille nostettiin muun muassa lähes olematon palkkakehitys, joka näkyy esimerkiksi indeksikorotusten puuttumisena ja siten reaali-palkan pienenemisenä, joka näkyy arjessa ostovoiman heikkenemisenä. Toiveina avoimen kysymyksen vastauksissa mainittiin esimerkiksi palkitsemisjärjestelmän kehittäminen sekä palkka-asioihin liittyvän neuvotteluyhteyden luominen.

Palkitsemispolitiikkaa selvitettiin neljällä väittämällä. Palkitsemiseen liittyvän päätöksenteon läpinäkyvyydestä kausityöntekijät eivät olleet vastaustensa keskiarvosta (3,4) päätellen samaa mieltä eivätkä eri mieltä. Keskihajonta tosin oli 1,4, josta voidaan päätellä mielipiteiden jakautuneen jonkin verran. Yrityksen palkitsemispolitiikan oikeudenmukaisuudesta kausityöntekijät olivat jokseenkin samaa mieltä (keskiarvo 3,9), mutta vastauksissa oli hajontaa (1,1) jonkin verran. Palkkansa määräytymisperusteista kausityöntekijät olivat jokseenkin selvillä tai neutraalia mieltä (keskiarvo 3,4), mutta keskihajonta oli 1,4, jonka mukaan vastauksissa oli vaihtelua. Kausityöntekijät olivat vastauksiensa keskiarvon (2,4) perusteella jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan omalla toiminnallaan voisi vaikuttaa palkkakehitykseen. Keskihajonta oli 1,4, joka kertoo, etteivät vastaukset olleet yksimielisiä.

Palkitsemiseen liittyvän päätöksenteon läpinäkyvyyttä käsittelevän väittämän kanssa vakituiset työntekijät olivat jokseenkin eri mieltä (keskiarvo 2,0). Keskihajonnan (1,2) mukaan vastauksissa oli jonkin verran hajontaa. Vakituiset työntekijät olivat jokseenkin eri

mieltä (keskiarvo 2,3) myös väittämän kanssa, jonka mukaan yrityksen palkitsemispolitiikka on oikeudenmukaista. Hajontaa (1,3) oli tämänkin väittämän vastauksissa. Palkan määräytymisperusteista kysyvän väittämän kanssa vastaajat eivät olleet samaa mieltä eivätkä eri mieltä vastaustensa keskiarvon 2,9 perusteella, mutta keskihajonnasta (1,4) päätellen vastaukset olivat jakautuneet. Vakituiset työntekijät vastasivat olevansa jokseenkin eri mieltä (keskiarvo 2,1) väittämän kanssa, jonka mukaan omalla toiminnallaan voisi vaikuttaa palkkansa suuruuteen. Väittämän vastausten keskihajonta oli 1,0.

Palkitsemiseen liittyvää päätöksentekoa koskevat väittämät ja vastaukset ovat esitetty kuvassa 13.



Kuva 13. Palkitsemispolitiikka

Palkitsemispolitiikkaan liittyen kausityöntekijöiden heikoin keskiarvo oli väittämällä, jolla selvitettiin voiko omalla toiminnallaan vaikuttaa oman palkkansa suuruuteen. Kausityöntekijöiden korkeimman keskiarvon sai yrityksen palkitsemispolitiikan oikeudenmukaisuutta tiedusteleva väittämä, jonka kanssa vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä. Keskiarvojen perusteella kausityöntekijöiden mielipiteet olivat kaikkien väittämien kohdalla myönteisempiä kuin vakituisten työntekijöiden mielipiteet. T-testin mukaan tilastollisesti merkitsevät erot (p -arvo $< 0,05$) ryhmien välillä olivat väittämässä, jotka koskivat palkitsemiseen liittyvän päätöksenteon läpinäkyvyyttä sekä oikeudenmukaisuutta.

Vakituisten työntekijöiden vastauksien keskiarvot olivat kaikkien kysymysten osalta melko matalat, etenkin väittämien osalta, jotka käsittelivät palkitsemiseen liittyvää päätöksentekoa ja oikeudenmukaisuutta sekä oman toiminnan vaikutusta palkan

suuruuteen (vrt. 2.5.4). Keskihajontaluvut kertovat vastaajien mielipiteiden jakautuneisuudesta.

Johtaminen ja esihenkilötyö

Vastaustensa mukaan vakituiset työntekijät (keskiarvo 3,6) ja kausityöntekijät (keskiarvo 4,1) olivat jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan työtehtävät ovat selvästi määriteltä. Vakituisten työntekijöiden vastauksissa oli jonkin verran hajontaa (keskihajonta 1,1), kun taas kausityöntekijöiden vastauksissa oli pienempi keskihajonta (0,7).

Työn tavoitteiden selkeästä määrittelystä vakituiset työntekijät olivat neutraalia mieltä (keskiarvo 3,0), mutta keskihajonnan oltua 1,1, oli vastauksissa jonkin verran vaihtelua. Kausityöntekijät taas vastasivat olevansa jokseenkin samaa mieltä tavoitteiden selkeyden kanssa (keskiarvo 3,9), tosin heidänkin vastauksissaan oli jonkin verran hajontaa (keskihajonta 1,2).

Molempien ryhmien vastausten keskiarvot osoittivat, että he ovat jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan heidän esihenkilönsä kuuntelee heitä. Vakituisten työntekijöiden vastausten keskiarvo oli 3,7 ja kausityöntekijöiden vastausten keskiarvo oli 4,1. Vakituisten työntekijöiden vastausten keskihajontaluku 1,4 oli suurempi kuin kausityöntekijöiden vastaava luku 0,9.

Väittäjä, jonka mukaan esihenkilö huomioi tunteet, jakoi vastaajien mielipiteitä. Vakituisten työntekijöiden vastausten keskiarvo osui asteikon keskelle ollen 3,1, mutta keskihajonta (1,6) osoittaa, että asiasta ei oltu yksimielisiä. Kausityöntekijät olivat väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä (keskiarvo 4,0), mutta heidänkin vastauksissaan oli hajontaa (keskihajonta 1,2).

Keskiarvon (2,8) mukaan vakituiset työntekijät eivät olleet samaa mieltä eivätkä eri mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan heidän esihenkilönsä kohtelee kaikkia tasapuolisesti. Vastauksissa oli hajontaa (keskihajonta 1,5). Kausityöntekijöiden vastausten perusteella heidän esihenkilönsä kohtelee kaikkia jokseenkin tasapuolisesti (keskiarvo 3,9), mistä tosin ei oltu vastaajien kesken yksimielisiä (keskihajonta 1,3).

Pitkälti yhtä mieltä kausityöntekijät olivat kuitenkin tuotantovastaavan pätevydestä, josta vastausten keskiarvo 4,6 ja vastausten keskihajonta 0,5 kertovat. Varatoimitusjohtajan pätevydestä vakituiset työntekijät eivät olleet samaa mieltä eivätkä eri mieltä, sillä

vastausten keskiarvo oli 3,4. Vastaukset eivät olleet yksimielisiä, sillä keskihajonta 1,4 osoittaa vastauksissa olleen hajontaa. Esihenkilön pätevyyttä tiedustelevan väittämän vastausten eroa ryhmien välillä voidaan pitää merkitseväenä (p -arvo $< 0,05$).

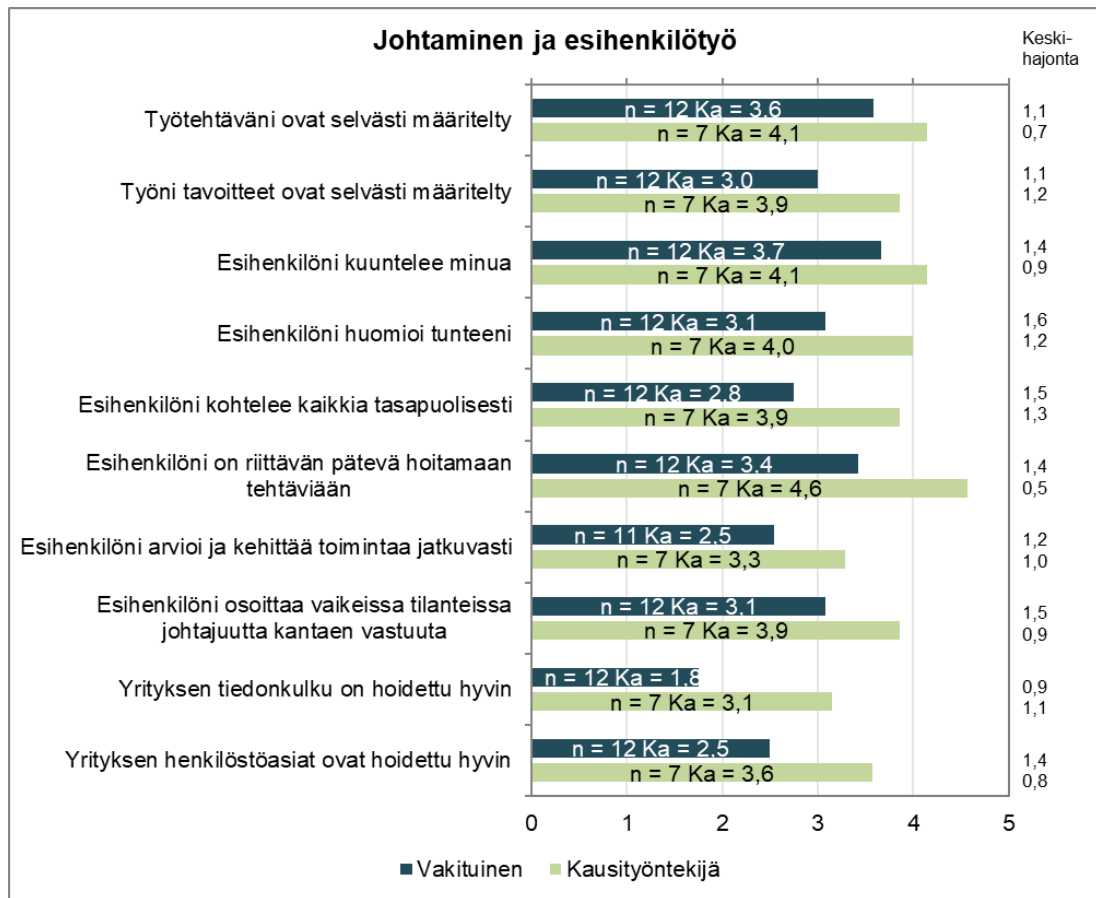
Vakituisen työntekijöiden vastausten keskiarvon (2,5) mukaan vastaajat eivät olleet samaa mieltä eivätkä eri mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan esihenkilö arvioi ja kehittää toimintaa jatkuvasti. Kysymys jakoi mielipiteitä jonkin verran vastausten keskihajonnan oltua 1,2. Vakituista työntekijöistä yksi oli jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen, eli keskiarvo ja keskihajonta ovat laskettu 11:stä vastauksesta. Kausityöntekijöiden vastausten keskiarvo toiminnan arvioimisesta ja kehittämisestä oli 3,3, joka myöskin asettuu asteikon keskivaiheille. Kausityöntekijöiden vastausten keskihajonta oli 1,0.

Vakituiset työntekijät eivät olleet samaa mieltä eivätkä eri mieltä (keskiarvo 3,1), kun kysyttiin osoittaako esihenkilö johtajuutta kantaen vastuuta vaikeissa tilanteissa. Keskihajonnasta (1,5) päätellen vastaajat eivät kuitenkaan olleet vastanneet kysymykseen yksimielisesti. Kausityöntekijät olivat väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä keskiarvon oltua 3,9 ja keskihajonnan oltua 0,9.

Vakituiset työntekijät olivat jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa (keskiarvo 1,8), jonka mukaan yrityksen tiedonkulku on hoidettu hyvin. Vastauksissa oli hieman hajontaa (keskihajonta 0,9). Kausityöntekijöiden vastausten keskiarvo (3,1) asettui asteikon keskelle, mutta keskihajonta (1,1) kertoo, että vastauksissa oli jonkin verran vaihtelua. Ero ryhmien välillä oli tilastollisesti merkitsevä (p -arvo $< 0,05$).

Henkilöstöasioiden hoitamiseen liittyvän väittämän keskiarvoksi tuli vakituisten työntekijöiden vastauksissa 2,5, eli asiasta ei oltu samaa mieltä eikä eri mieltä. Keskihajonta (1,4) osoittaa vastausten olleen toisistaan poikkeavia. Kausityöntekijöiden vastausten keskiarvo oli 3,6, eli he olivat jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastauksissa oli hieman hajontaa (keskihajonta 0,8). T-testin perusteella henkilöstöasioihin liittyvien vastausten ero oli ryhmien välillä tilastollisesti merkitsevä (p -arvo $< 0,05$).

Kuvassa 14 on havainnollistettu esihenkilötyötä ja johtamista käsittelevät väittämät ja vastaukset sekä erot esihenkilötyöhön liittyvien vastausten välillä.



Kuva 14. Esihenkilötyö ja johtaminen

Kausityöntekijöiden vastausten keskiarvot olivat kaikkien esihenkilötyötä koskevien väittämien kohdalla korkeammat kuin vakituisten työntekijöiden vastausten keskiarvot. Kausityöntekijöiden vastausten heikoimman keskiarvon sai tiedonkulku, joka sai myös vakituksilta työntekijöiltä heikoimmat arviot. Kausityöntekijöiden vastausten korkeimman keskiarvon sai väittämä, joka mittasi mielipiteitä esihenkilön pätevydestä. Vakituisten työntekijöiden vastausten parhaan keskiarvon sai väittämä, jonka mukaan esihenkilö kuuntelee. Esihenkilötyötä ja johtamista koskevia tuloksia voidaan verrata lukuun 2.5.5.

Avoimen kysymyksen kautta saatiin tarkennuksia ja rakentavaa kritiikkiä koskien kausityöntekijöiden näkemyksiä esihenkilötyöstä. Motivaatiota heikentävinä asioina mainittiin muun muassa turhiin yksityiskohtiin takertuminen ja tiedon panttaaminen. Vastauksista kävi ilmi, että esihenkilöllä on esimerkiksi tapana tehdä asiat mieluummin itse apua kysyneen puolesta sen sijaan, että jakaisi tietoa ja opastaisi työtehtävien suorittamisessa.

Vakituisten työntekijöiden vastausten keskihajontoja tutkiessa huomattiin, että työsuhteen kestolla näytti olevan vaikutusta vastausten painottumiseen, sillä kaikissa esihenkilötyötä ja johtamista koskevissa väittämässä lyhyemmän aikaa yrityksen palveluksessa olleet

antoivat keskimäärin myönteisempiä arvioita esihenkilöstään kuin pidemmän aikaa yrityksessä työskennelleet.

Työympäristön fyysiset tekijät

Työtilojen turvallisuudesta ja soveltuvuudesta vakituiset työntekijät olivat keskiarvon (3,3) mukaan neutraalia mieltä, mutta vastausten keskihajonta (1,3) kertoo vastauksissa olleen hajontaa. Kausityöntekijöiden vastaukset olivat samansuuntaiset, sillä heidän vastaustensa keskiarvo oli 3,4 ja keskihajonta oli 1,4.

Työmenetelmien ja -välineiden turvallisuudesta ja soveltuvuudesta molemmat ryhmät olivat jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, vakituisten työntekijöiden vastausten keskiarvon oltua 3,8 ja kausityöntekijöiden keskiarvon oltua 4,0. Kausityöntekijöiden vastauksissa oli enemmän hajontaa (keskihajonta 1,4) kuin vakituisten työntekijöiden vastauksissa (keskihajonta 1,0).

Työpisteiden turvallisuudesta ja soveltuvuudesta kausityöntekijöillä oli hieman myönteisempi (keskiarvo 4,3) ja yhteneväisempi (keskihajonta 0,5) mielipide verrattuna vakituisten työntekijöiden mielipiteisiin (keskiarvo 3,6). Keskihajonnan (1,1) mukaan vakituisten työntekijöiden vastauksissa oli jonkin verran vaihtelua.

Työpaikan sääntöjen selkeydestä ei oltu vakituisten työntekijöiden keskuudessa samaa mieltä eikä eri mieltä, sillä vastausten keskiarvo asettui asteikon keskikohdille (keskiarvo 3,4). Vastauksissa oli hieman hajontaa (keskihajonta 0,9). Kausityöntekijöiden antamien vastausten keskiarvo oli 3,6 ja keskihajonta 1,3.

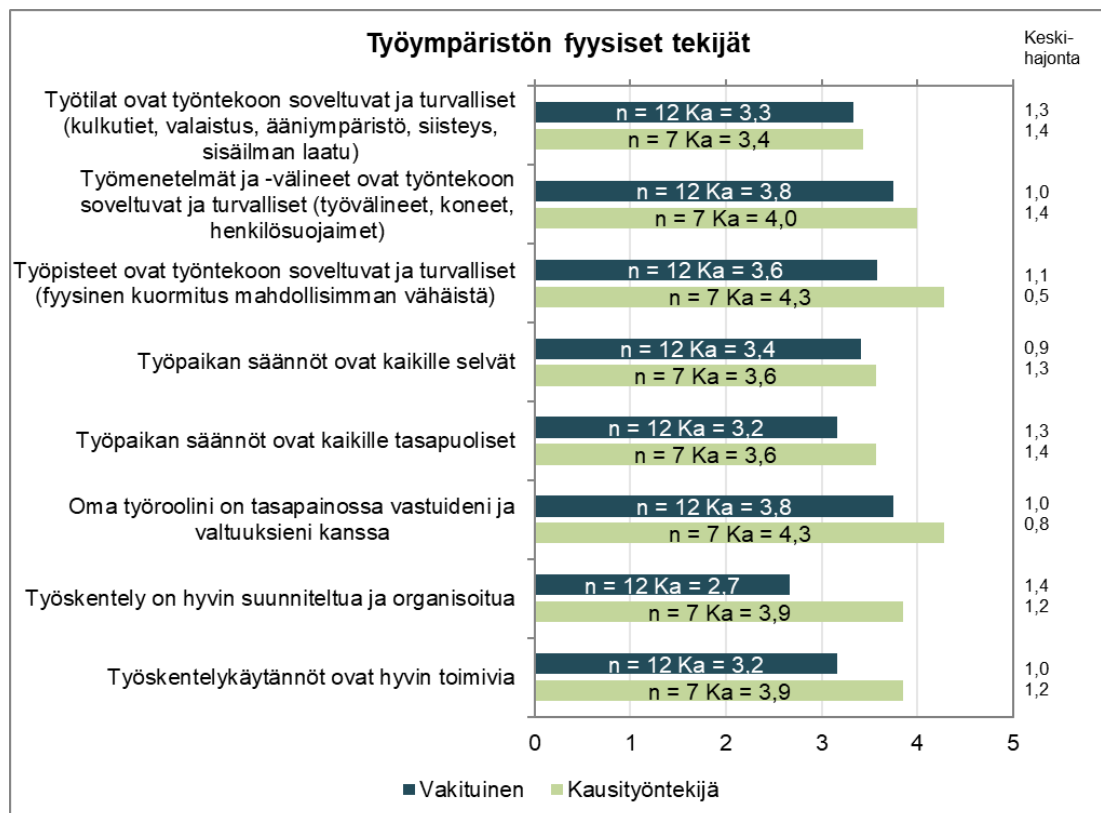
Sääntöjen tasapuolisuutta koskevan väittämän vastausten keskiarvo vakituisten työntekijöiden osalta oli neutraali 3,2, mutta vastauksissa oli keskiarvon ympärillä vaihtelua keskihajonnan oltua 1,3. Kausityöntekijöiden vastausten keskiarvo oli 3,6, eli he olivat jokseenkin samaa mieltä sääntöjen tasapuolisuudesta, mutta keskihajonta (1,4) osoittaa heidän vastauksissaan olleen vaihtelua.

Työroolin tasapainoa vastuiden ja valtuuksien kanssa käsittelevän väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä olivat sekä vakituiset työntekijät (keskiarvo 3,8) että kausityöntekijät (keskiarvo 4,3). Keskihajonta oli hieman suurempi vakituisten työntekijöiden vastauksissa (1,0) kuin kausityöntekijöiden vastauksissa (0,8).

Vakituiset työntekijät eivät olleet työskentelyn suunnittelusta ja organisoinnista väittämän kanssa samaa mieltä eivätkä eri mieltä (keskiarvo 2,7), eivätkä vastaukset olleet yksimielisiä keskihajonnan oltua 1,4. Kausityöntekijät olivat suunnittelusta ja organisoinnista myönteisempää mieltä (keskiarvo 3,9), mutta heidänkin vastauksissaan oli hajontaa (keskihajonta 1,2).

Työskentelykäytäntöjen toimivuutta mittaavan väittämän kanssa vakituiset työntekijät eivät olleet samaa mieltä eivätkä eri mieltä keskiarvon (3,2) perusteella. Vastausten keskihajonta oli 1,0. Kausityöntekijät olivat väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä keskiarvon oltua 3,9. Vastauksissa oli jonkin verran vaihtelua (keskihajonta 1,2).

Työympäristön fyysisiin tekijöihin liittyvät väittämät ja niiden vastaukset ovat esitetty kuvassa 15.



Kuva 15. Työympäristön fyysiset tekijät

Kausityöntekijöiden työympäristön fyysisiä tekijöitä koskevissa vastauksissa huonoimman keskiarvon sai kysymys, jossa pyydettiin ottamaan kantaa työtiloihin. Työpisteet ja oman työroolin tasapaino vastuiden ja valtuuksien kanssa saivat kausityöntekijöiltä parhaat arviot. Kausityöntekijöiden vastaukset muodostivat korkeammat keskiarvot jokaisessa

väittämässä verrattuna vakituisten työntekijöiden antamiin vastauksiin. Vaikka keskiarvoissa oli eroja, eivät erot olleet kuitenkaan tilastollisesti merkitseviä.

Avoimen kysymyksen myötä kausityöntekijöiden vastauksissa esitettiin täsmennyksiä työpaikan sääntöihin liittyen. Epäkohtina mainittiin muun muassa sopimaton kielenkäyttö ja epätasa-arvoinen kohtelu, joihin olisi toivottu puuttumista esihenkilötasolla.

Vakituisilta työntekijöiltä huonoimman keskiarvon työympäristön fyysisistä tekijöistä sai väittämä, jossa kysyttiin työskentelyn suunnittelusta ja organisoinnista (vrt. 2.5.6). Vakituisten työntekijöiden vastauksista kategorian korkeimmat keskiarvot saivat työmenetelmät ja työvälineet sekä oma työrooli suhteessa vastuisiin ja valtuuksiin.

Työympäristön sosiaaliset tekijät

Työpaikan ilmapiiristä vakituksilla työntekijöillä ja kausityöntekijöillä oli keskiarvojen mukaan eriävät näkemykset. Ero oli myös tilastollisesti merkitsevä (p-arvo < 0,05). Kausityöntekijät olivat jokseenkin samaa mieltä (keskiarvo 4,4) väittämän kanssa, jonka mukaan työpaikalla vallitsee hyvä ilmapiiri, eikä vastauksissa ollut merkittävää hajontaa (keskihajonta 0,5). Vakituiset työntekijät eivät olleet samaa mieltä eivätkä eri mieltä (keskiarvo 3,2) väittämän kanssa. Vastausten keskihajonta oli 1,3, eli vastauksissa oli vaihtelua.

Tulokset olivat samansuuntaiset myös kategorian toisen ja kolmannen väittämän kohdilla, joissa selvitettiin onko työpaikan kulttuuri myönteinen avoimelle keskustelulle ja vaikuttavatko työyhteisön sisäiset toimintatavat myönteisesti työilmapiiriin.

Kausityöntekijöiden vastausten keskiarvot olivat molemmissa väittämissä 4,1 ja vastausten keskihajonnat olivat kummassakin 0,7. Avoimen keskustelun mahdollistavasta kulttuurista vakituiset työntekijät olivat neutraalia mieltä (3,3), kuten myös toimintatapojen vaikutuksesta ilmapiiriin (3,0). Keskihajonnat olivat vakituisten työntekijöiden vastauksissa 1,2 ja 1,3, eli hajontaa oli molempien väittämien vastauksissa jonkin verran.

Työntekijäryhmien välinen ero koskien mielipiteitä työyhteisön sisäisten toimintatapojen myönteisestä vaikutuksesta työilmapiiriin oli tilastollisesti merkitsevä (p-arvo < 0,05). Yksi vakituinen työntekijä jätti vastaamatta, joten keskiarvo ja keskihajonta tämän väittämän vastausten osalta koostui 11:stä vastauksesta.

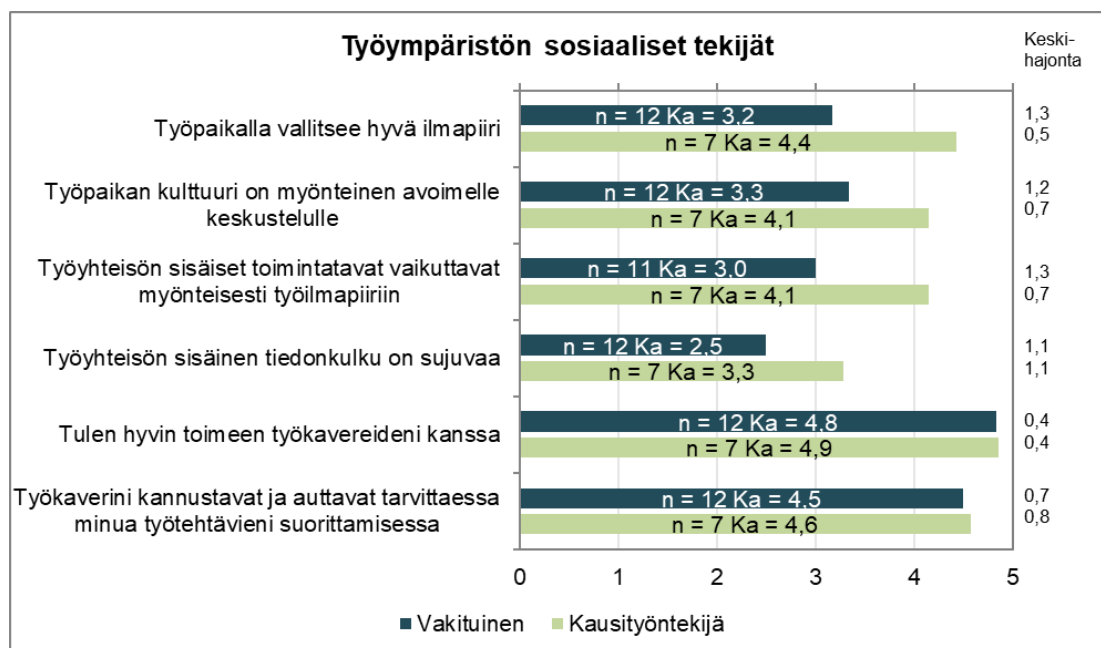
Työyhteisön sisäisen tiedonkulun sujuvuutta koskevan väittämän kanssa vakituiset työntekijät eivät olleet samaa mieltä eivätkä eri mieltä vastausten keskiarvon oltua 2,5. Kausityöntekijät eivät myöskään olleet samaa mieltä eivätkä eri mieltä heidän

keskiarvonsa oltua 3,3. Molempien ryhmien vastausten keskihajonnat olivat 1,1, mikä tarkoittaa, että vastauksissa oli jonkin verran vaihtelua.

Molemmat ryhmät vastasivat tulevansa hyvin toimeen työkavereidensa kanssa. Vakituisten työntekijöiden vastaukset muodostivat keskiarvon 4,8 ja kausityöntekijöiden vastaukset muodostivat keskiarvon 4,9. Väittämän suhteen vastaajat olivat lähes yksimielisiä vastausten keskihajontojen oltua molempien ryhmien osalta 0,4.

Työkavereiden kannustamista ja toistensa auttamista käsittelevä väittämä sai vakituisten työntekijöiden vastauksista keskiarvon 4,5, ja hajontaa (keskihajonta 0,7) oli vain hieman. Myös kausityöntekijät vastasivat saavansa työkavereilta kannustusta ja apua. Kausityöntekijöiden vastausten keskiarvo oli 4,6 ja vastausten keskihajonta oli 0,8.

Työympäristön sosiaalisiin tekijöihin liittyvät väittämät sekä vastausten keskiarvot ja keskihajonnat voidaan nähdä kuvasta 16.



Kuva 16. Työympäristön sosiaaliset tekijät

Kausityöntekijöiden työympäristön sosiaalisiin tekijöihin liittyvistä vastauksista huonoimman keskiarvon sai työyhteisön sisäinen tiedonkulku, kun taas muiden väittämien vastausten keskiarvot olivat hyviä tai jokseenkin hyviä. Työympäristön sosiaalisten tekijöiden väittämistä työyhteisön sisäinen tiedonkulku sai myös vakituisten työntekijöiden keskuudessa huonoimman keskiarvon. Työkavereita koskevat väittämät saivat molemmilta ryhmiltä selvästi parhaimmat arviot. Työympäristön sosiaalisiin tekijöihin liittyviä tuloksia voidaan verrata lukuun 2.5.7.

Vakituisten työntekijöiden vastauksissa oli tässäkin kategoriassa nähtävissä eroja vähemmän aikaa yrityksen palveluksessa olleiden ja pidemmän aikaa yrityksessä olleiden välillä. Lyhyemmän aikaa yrityksessä työskennelleiden mielipiteet työympäristön sosiaalisista tekijöistä vaikuttivat olleen keskimäärin myönteisempiä kuin pidempiaikaisten työntekijöiden mielipiteet.

3.6 Tutkimuksen luotettavuus

Jokaisen tutkimuksen kohdalla on pohdittava tulosten luotettavuutta, jota on tarkasteltava myös suhteessa tutkimuskysymyksiin. Määrällisissä tutkimuksissa luotettavuus jaetaan käsitteisiin reliabiliteetti, eli luotettavuus sekä validiteetti, eli pätevyys, jotka yhdessä muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Tutkimuksen validiteetti on varmistettava etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tavoitteiden asettamisella. Reliabiliteetti vaikuttaa validiteettiin, mutta reliabiliteetti on riippumaton validiteetista. (Heikkilä 2014, 178; Ketokivi 2015, luku 2.4; Vilkkä 2021, luku 7.)

Validiteetti jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Tutkimuksen sisäinen validiteetti liittyy pätevyyteen osoittaa syy-vaikutussuhde, ja ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tulosten yleistettävyyttä tutkimuksen ulkopuolelle. Validiteetille on määritelty erilaisia validiteetin lajeja, joiden avulla voidaan arvioida mittarin ja koko tutkimuksen luotettavuutta. Käsitevaliditeetti tarkoittaa sitä, että vastaajat ymmärtävät mittarin, eli kyselyn kysymykset oikein. Systemaattista virhettä ei saisi olla. Sisältövaliditeetti tarkoittaa sitä, että kysymysten pitää mitata oikeita asioita ja kattaa koko tutkimusongelma. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan operationalisoinnista, jolla tarkoitetaan teoreettisten käsitteiden määrittelemistä mitattavaan muotoon. Onnistunut operationalisointi on edellytys validille mittarille. Pätevyyteen vaikuttaa se, miten tulkinnassa teorian, arkikielen ja tutkittavan asian välillä ollaan onnistuttu. (Akin menetelmäblogi 2019b; Tietoarkisto; Vilkkä 2021, luku 7.)

Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan määritellä tulosten tarkkuudella ja mittaustulosten toistettavuudella. Tutkimuksen tulokset eivät saa siis olla sattumanvaraisia. Mittaamisen vähäinen satunnaisuus ja tutkittavan perusjoukon edustavuus nostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuutta. (Vilkkä 2021, luku 7.) Tutkimuksen sisäinen reliabiliteetti on mahdollista todeta toistamalla tutkimus (Heikkilä 2014, 178).

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös objektiivisuus. Jokaiseen tutkimukseen liittyy subjektiivisia valintoja, mutta mahdollisimman puolueeton tutkimusprosessi pitäisi pyrkiä varmistamaan käyttämällä saatavilla olevia kontrollikeinoja. (Heikkilä 2014, 28–29.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteista, aikataulusta ja toteutuksesta laadittiin opinnäytetyösuunnitelma, jota pystyttiin pääpiirteittäin noudattamaan työn edetessä. Tutkimusta tehdessä pyrittiin kokonaisuudessaan kriittisyyteen ja huolellisuuteen.

Ajatus määrällisen ja laadullisen tutkimusotteen yhdistelmästä oli alunperin suunnitteilla, mutta siitä kuitenkin luovuttiin, muun muassa siksi, että laadullisen aineiston käsittelyyn ei olisi ajankäytöllisesti ollut mahdollisuutta. Kvantitatiivisen tutkimuksen ajateltiin antavan tässä tapauksessa riittävästi tietoa yrityksen henkilöstön motivaatiosta, varsinkin kun työmotivaatioon liittyviä kartoituksia ei oltu yrityksessä toteutettu aiemmin lainkaan.

Määrällisen tutkimuksen mittariksi soveltui kysely, ja mitta-asteikoksi mielipiteiden kysymiseen valittiin Likertin asteikko. Kyselyn sisältö vastasi teoriaa, ja kysymykset jaoteltiin samanlaisiin kokonaisuuksiin kuin teorialuvussa. Kysymysten ja vastausvaihtoehtojen muotoiluun kiinnitettiin huomiota, ja ne olivat arkikielisiä ja siten helposti ymmärrettävissä. Kyselylomake testattiin etukäteen. Kyselyn avulla saatiin tutkittua niitä asioita, joita haluttiin tutkia. Kyselyssä ei käytetty kontrollikysymyksiä, sillä ne olisivat lisänneet kyselyyn pituutta, mitä ei haluttu.

Mielipiteitä mitattaessa vastaukset muodostuvat useista eri tekijöistä, jonka takia eri ajankohtina suoritettavat kyselyt eivät välttämättä antaisi tismalleen samoja tuloksia, sillä oletuksena ei voida pitää vastaajien muuttumatonta kantaa. Tulosten mahdollinen poikkeavuus voisi johtua esimerkiksi vastaajien elämäntilanteen, kokemusten ja mielialan vaikutuksesta vastauksiin. Jos tutkimus toistettaisiin, voitaisiin korrelaatiota tutkimusten välillä tarkastella.

Tutkittavan kohderyhmän pieni koko teki aineiston tulkinnasta ja tulosten esittämisestä melko haasteellista. Tulokset esiteltiin kokonaistuloksina ja niiden raportoinnissa pyrittiin siihen, että yksittäiset vastaajat eivät erotu tuloksista tai ettei vastaajista muodostu tunnistettavia ryhmiä.

Joistakin asioista, kuten työympäristön fyysisistä tekijöistä ei niiden laajuuden ja tutkimuksen rajauksen vuoksi kysytty kyselyssä tarkemmin, mikä teki kysymysten täsmällisestä muotoilusta hankalaa. Osa-alue jäi siten kaipaamaan lisätutkimuksia

selkeämpien tuloksien saamiseksi. Avoin kysymys antoi vastaajille mahdollisuuden eritellä tärkeiksi kokemiaan tekijöitä, mutta sitä mahdollisuutta vastaajat eivät hyödyntäneet.

Kyselyyn vastaamiseen oli suunniteltu annettavaksi viikon verran aikaa, mutta aikataulusyistä vastausaikaa jouduttiin hieman lyhentämään. Tällä ei onneksi ollut suurta vaikutusta vastausprosenttiin, sillä perusjoukosta saatiin suhteellisen edustava. Vakituksista työntekijöistä kaikki vastasivat kyselyyn. Tutkimuksen kato kosketti ainoastaan kausityöntekijöitä. Ryhmien vertailussa tilastollista merkitsevyyttä testattiin kahden riippumattoman otoksen t-testin avulla. Analyysien luotettavuuteen vaikutti hieman se, että kausityöntekijöistä kaksi jätti vastaamatta kyselyyn, ja siten vertailtavat ryhmät eivät olleet lukumäärältään tai edustavuudeltaan tasapainoiset.

Oma objektiivisuus askarrutti mieltä koko prosessin ajan. Yhtäältä pelkona oli tiedostamaton tulkintojen värityneisyys, toisaalta taas liian pintapuolinen toteavuus. Tutkimuksen objektiivisuutta pyrittiin tukemaan tiedostamalla oma asema toimeksiantajayrityksen työntekijänä sekä pyytämällä puoleettomia kommentteja ja näkemyksiä valinnoista ja tuotoksista pitkin opinnäytetyöprosessia.

4 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yrityksen vakituisten työntekijöiden ja kausityöntekijöiden työmotivaation tilaa, ja tekijöitä, joiden he kokevat vaikuttavan työmotivaatioonsa. Työmotivaatio rakentuu useista eri tekijöistä, minkä vuoksi tässä opinnäytetyössä tutkimuksen alakysymyksissä ja teoreettisessa osassa motivaatioon vaikuttavat tekijät jaettiin työntekijään, työhön ja työympäristöön liittyviin osa-alueisiin (ks. 2.5), jotka jakautuivat edelleen pienempiin osiin. Teoriasta johdetussa kyselyssä käytettiin samaa jaottelua kysymysten jäsentelyssä kokonaisuuksiksi.

Työntekijöiden antamat vastaukset ovat heidän omia kokemuksiaan ja näkemyksiään kysytyistä asioista, joista pyrittiin muodostamaan kokonaiskuva tarkastelemalla keskiarvoja ja keskihajontoja, ja vertailemalla vastauksia toisiinsa sekä teoriaan. Tuloksien pohjalta pyrittiin tekemään päätelmiä työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä eri työntekijäryhmissä sekä muodostamaan kehitysehdotuksia toimeksiantajalle työmotivaation ylläpitämisen ja kehittämisen avuksi.

Vastajaat jaettiin työsuhteen laadun perusteella kahteen ryhmään, jolloin voitiin tarkastella kausityöntekijöiden ja vakituisten työntekijöiden vastauksia erikseen sekä vertailla niitä keskenään. Työsuhteen kestoa kysyttiin, jotta voitiin nähdä onko työsuhteen pituudella vaikutusta vastauksiin.

Työsuhteen keston tuloksia koostaessa huomattiin, että asian visualisointi tai tarkempi kuvailu olisi voinut vaarantaa vastaajien anonymiteetin, minkä vuoksi työsuhteen keston liittyvät huomiot päädyttiin esittämään vain tekstin muodossa. Vakituisten työntekijöiden väittämiin antamien vastausten kohdalla työsuhteen keston vaikutus vastausten painottumiseen haluttiin kuitenkin mainita, sillä kokonaisuuden hahmottamisen kannalta asia nähtiin tärkeänä.

4.1 Keskeiset päätelmät

Hyvä suhtautuminen työhön parantaa työsuoritusta, edistää sitoutumista ja vaikuttaa positiivisesti motivaatioon. Omaksi koettu työ luo perustaa pitkäkestoiselle eli sisäiselle motivaatiolle. (Aarnikoivu 2008, 86; Juuti & Vuorela 2015, luku 4.) Työntekijään liitettävät ominaisuudet olivat kyselyn perusteella verrattain hyvällä tasolla. Tuloksista erottui työntekijöiden myönteinen asenne työtä kohtaan.

McClellandin suoritusmotivaatioteorian (ks. 2.4) mukaan motivaatiotekijät voidaan luokitella kolmen tarpeen mukaan, joista liittymisen tarve koettiin vastaajien enemmistön kesken eniten motivoivana tarpeena. Liittymisen tarve kertoo, että työyhteisö, kannustus ja yhdessä tekeminen koetaan työntekijöiden enemmistön mielestä tärkeiksi motivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi (ks. 2.4 ja 2.5.1).

Maslow'n tarvehierarkian mukaan yhteenkuuluvuuden tarpeilla tarkoitetaan tarvetta toimia ryhmässä ja kuulua joukkoon (ks. 2.2). Työntekijät, joille liittymisen tarve on voimakas, eivät välttämättä vaikuta kunnianhimoisilta tai työorientoituneilta, mutta ovat siitä huolimatta usein tunnollisia työntekijöitä, minkä lisäksi heillä on suotuista vaikutus työilmapiiriin (Aarnikoivu 2008, 157–158).

Kyselyn myötä saatiin tietoa myös työntekijöiden mielipiteistä koskien omaa työmotivaatiotaan. Tulosten perusteella kausityöntekijöiden sekä vakituisten työntekijöiden työmotivaatio on heidän omasta mielestään jokseenkin hyvällä tasolla. Vastaajien kokemus omasta työmotivaatiostaan on heidän subjektiivinen näkemyksensä asiasta, jota voidaan verrata kyselystä saatuihin muihin tuloksiin.

Työn ominaisuuksista työn sisältö itsessään on yksi tärkeimmistä motivaation lähteistä, ja motivaation kannalta työn vaatimustason olisi hyvä olla tasapainossa työntekijän osaamisen kanssa (Viitala 2014, luku 1.) Työn sisältö on myös Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan motivaatiotekijä, joka voi parhaimmillaan lisätä voimakkaasti tyytyväisyyttä (ks. 2.3). Kyselyn perusteella vakituiset työntekijät kokivat työnsä sisällöltään rikkaammaksi kuin kausityöntekijät. Vakituiset työntekijät pitivät työtään esimerkiksi selvästi monipuolisempana kuin kausityöntekijät. Mahdollisuus työskennellä itsenäisesti, erottui molempien ryhmien vastauksissa myönteisessä mielessä.

Kausityöntekijät kokivat saavansa esihenkilöltään myönteistä ja korjaavaa palautetta jotakuinkin tarpeeksi. Vakituiset työntekijät taas kokivat palautteen saamisessa olevan joiltakin osin puutteita (vrt. 2.5.3). Erityisesti esihenkilöltä saatava palaute nähtiin jokseenkin riittämättömänä. Huomionarvoista tuloksissa oli myös vastausten hajonnat.

Työntekijät tarvitsevat tietoa suoriutumisestaan, mutta palaute palvelee myös esihenkilöitä. Palautteen tulisikin kulkea joka suuntaan, sillä palautteen myötävaikutuksesta voi tapahtua kehitystä ja muutoksia toimintaan. (Aarnikoivu 2008, 141.) Palautteen antamisen perussääntö on, että myönteistä palautetta tulisi antaa määrällisesti enemmän kuin korjaavaa palautetta (Aarnikoivu 2008, 144).

Kausityöntekijöillä ei ollut palkitsemisesta yhtä vahvoja mielipiteitä kuin vakituisilla työntekijöillä, joiden keskuudessa palkitseminen ja palkitsemiseen liittyvä päätöksenteko jakoivat kokonaisuudessaan mielipiteitä ja saivat kategoriana suhteellisen heikot arviot. Molemmat ryhmät kokivat työaikajousten olevan positiivinen osa palkitsemista, mutta kokivat myös yrityksen työntekijöilleen järjestämien tai kustantamien koulutusten puuttuvan palkitsemisen kokonaisuudesta lähes täysin. Myös oman palkan suuruuteen vaikuttaminen koettiin molempien ryhmien mielestä melko vaikeana. Useat palkitsemista koskevat väittämät jakoivat mielipiteitä, mistä voidaan päätellä, että osa vastaajista on tyytyväisempiä palkkaansa kuin toiset, ja kokevat saavansa enemmän arvostusta kuin toiset.

Herzberg liittyy palkkauksen kaksifaktoriteoriassa ulkoiisiin hygieniehtekijöihin, jotka voivat puutteen kautta aiheuttaa paljon tyytymättömyyttä (vrt. 2.3). Maslow'n tarvehierarkian mukaan muilta saatu tunnustus ja kunnioitus kuuluvat arvostuksen tarpeisiin (vrt. 2.2).

Esihenkilötyön ja johtamisen arvioiminen jakoivat molempien ryhmien mielipiteitä. Kausityöntekijät antoivat tiedonkulkua ja toiminnan kehittämistä lukuunottamatta jokseenkin hyviä arvioita johtamisesta ja esihenkilötyöstä, ja heidän näkemyksensä olivat vakituisten työntekijöiden näkemyksiä myönteisempiä, mistä voidaan päätellä kausityöntekijöiden olevan kokonaisuudessaan tyytyväisempiä oman esihenkilönsä toimintaan kuin vakituiset työntekijät.

Vakituisten työntekijöiden mielipiteet johtamisesta ja esihenkilötyöstä olivat hyvin jakautuneita. Vahvasti myönteisiä keskiarvoja ei tuloksissa havaittu, mutta heikkouksina erottuivat puutteet tiedonkulussa ja henkilöstöasioiden hoitamisessa. Esihenkilöllä koettiin olevan korjattavaa myös toiminnan arvioimisessa ja kehittämisessä sekä kaikkien tasapuolisessa kohtelussa.

Esihenkilötyön ja johtamisen merkitys ymmärretään usein vasta silloin, kun henkilöstön tyytymättömyys alkaa näkyä ja tuntua. Esihenkilön tehtävänä on huolehtia, että työntekijöillä on parhaat mahdollisuudet onnistua työssään. (Järvinen 2020, 30.) Herzbergin teoriassa esihenkilötyö ja johtaminen lukeutuvat hygieniehtekijöihin, jotka eivät hyvin hoidettuina itsessään lisää tyytyväisyyttä, mutta huonosti hoidettuina voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä (vrt. 2.3).

Työympäristön fyysisiä tekijöitä mittaaviin kysymyksiin vastattiin suhteellisen neutraalilla tavalla. Kausityöntekijät vaikuttivat olevan kokonaisuuteen hieman tyytyväisempiä kuin

vakituiset työntekijät. Kausityöntekijöiden vastauksissa kuitenkin työtilat sekä työpaikan sääntöjen selvyys ja tasapuolisuus saivat muita heikompia arvioita.

Vakituiset työntekijät olivat kausityöntekijöiden tapaan melko neutraalia mieltä työympäristön fyysisistä tekijöistä. He pitivät kuitenkin työskentelyn käytäntöjä, suunnittelua ja organisointia kategorian muita asioita heikommin hoidettuina. Myös työtiloissa ja sääntöjen tasapuolisuudessa koettiin olevan joiltakin osin puutteita.

Työympäristön sosiaaliset tekijät saivat kausityöntekijöiltä verrattain myönteiset arviot lukuunottamatta työyhteisön sisäistä tiedonkulkua. Molempien työntekijäryhmien vastauksien perusteella työyhteisön sisäinen tiedonkulku, kuten myös esihenkilötyöhön ja johtamiseen liittynyt tiedonkulku koettiin jokseenkin puutteellisina.

Sekä johtamiseen että työyhteisöön liittyvän viestintäkulttuurin tulisi olla aidosti vastavuoroista. Tiedonkulun välitön ongelma muodostuu kun tieto ei siirry syystä tai toisesta eteenpäin, minkä lisäksi kommunikaation vähäisyys myötävaikuttaa luulojen ja huhujen syntymistä, jolloin on kyse tiedonkulun välillisistä ongelmista. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 116.)

Työympäristön sosiaalisista tekijöistä motivaatioon myönteisesti vaikuttavina asioina korostuivat selvästi molempien ryhmien vastauksissa työkaverit, toisten kannustaminen ja auttaminen. Muilta osin työympäristön sosiaalisten tekijöiden kategoria sai vakituisilta työntekijöiltä kokonaisuudessaan suhteellisen neutraalit arviot. Vakituisten työntekijöiden ja kausityöntekijöiden näkemykset olivat hieman eriävät koskien työpaikan ilmapiiriä ja kulttuuria, joista kausityöntekijät olivat myönteisempää mieltä.

Työyhteisön kuoren alla on muuttuva kulttuurinen taso, jolla tarkoitetaan todellisia ajattelu- ja toimintatapoja, jotka saattavat olla vaikeasti tunnistettavissa (Paasivaara & Nikkilä 2010, 59). Ilmapiirillä ja organisaatiokulttuurilla on yhteys toisiinsa, sillä ilmapiiri ilmentää kulttuuria ollen samalla myös sen seurausta (Viitala 2021, luku 2.7).

Vakituiset työntekijät olivat vastauksissaan lähes poikkeuksetta kriittisempiä kuin kausityöntekijät, ja vakituisista työntekijöistä pidempään yrityksessä työskennelleet olivat kriittisempiä kuin lyhyemmän aikaa yrityksessä työskennelleet. Vaikka vastauksissa oli kauttaaltaan eroja, ei kaikkien väittämien kohdalla voitu kuitenkaan osoittaa tilastollista merkitsevyyttä.

Mahdollisia selityksiä eroille voi olla esimerkiksi vastaajien erilaiset työnkuvat, eri työpisteet, eri esihenkilöt, erilainen kohtelu, ikä tai työkokemus. Vakituiset työntekijät työskentelevät yrityksessä ympäri vuoden, kun taas kausityöntekijät ovat töissä vain osan vuodesta, minkä pohjalta muodostavat mielipiteensä. Mielipiteiden ilmaisu voi helpottua esimerkiksi aseman, iän tai kokemuksen myötä, mutta mielipiteiden kriittisyyttä voi lisätä sekin, että yrityksessä kauan työskennelleet ovat todennäköisesti hyvin selvillä yrityksen asioista, myös mahdollisista epäkohdista.

On mahdollista, että pitkä työura yrityksessä voi vaikuttaa tyytymättömyyteen siten, että työntekijöiden reaalin palkka on pidemmän aikaa heikentynyt palkankorotusten ja yleiskorotusten puuttuessa. Tällöin palkkaa ei voida pitää toimivana motivointikeinona. Indeksiin sidottujen yleiskorotusten tarkoituksena kun on pitää reaali-palkka muuttumattomana suhteessa elinkustannuksiin (Tilastokeskus).

Pitkillä työurilla on yhteys sitoutuneisuuteen (Työterveyslaitos), ja vastausten kriittisyys ja rakentava palaute voivat myös olla osoitus halukkuudesta vaikuttaa yrityksessä ilmenevien epäkohtien havaitsemiseen, niihin puuttumiseen ja toiminnan kehittämiseen. Sitoutuminen edellyttää myös työnantajan sitoutumista työntekijään, mikä tarkoittaa, että työntekijälle osoitetaan luottamusta sekä mahdollisuutta vaikuttaa ja kehittyä (Viitala 2021, luku 2.6).

4.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Kritiikin esittämiseen liittyy epämurkavuutta, jota tässä tapauksessa lisää se, että kehitysehdotukset tulee esittää omalle työnantajalle. Mahdollisten epäkohtien havaitseminen on kuitenkin tarpeellista, jotta kehitystä voisi tapahtua. Koska toimeksiantajayrityksen henkilöstön työmotivaatiota ei oltu aiemmin tutkittu, voi tämän tutkimuksen tulokset osoittaa suunnan, jota kohti yrityksen olisi kannattavaa lähteä kehittämään henkilöstön motivaatioon vaikuttavia asioita. Tämän tutkimuksen alustamana mahdolliset lisätutkimukset ja toimenpiteet voidaan kohdistaa koskemaan tiettyä työntekijäryhmää tai osa-alueita, joissa selvimmin koettiin olevan kehittämisen tarvetta.

Tutkimuksen tulosten myötä voidaan todeta, että työntekijään liitettävät ominaisuudet, kuten asenne ja työmotivaation taso, sekä työn sisältö vaikuttivat olleen jokseenkin hyvällä tasolla, joten kehityskohteet ja -ehdotukset työmotivaation parantamiseksi liittyvätkin pääosin työympäristöön. Herzbergin kaksifaktoriteoria luokittelee työympäristön ominaisuudet ulkoisiin hygieniatekijöihin (vrt. 2.3). Teorian mukaan tyytymättömyyttä

aiheuttavia asioita pitäisi pyrkiä poistamaan työntekijöiden motivoimiseksi (Kauhanen 2010, 113).

Kun liittymisen tarve on työntekijöissä voimakkaimmin edustettuna, arvostetaan yleensä sitä, jos esihenkilö välittää tulosten lisäksi myös työyhteisön hyvinvoinnista (Aarnikoivu 2008, 157). Hyvinvointiin panostaminen voi olla myös yritykselle taloudellisesti kannattavaa (Kauhanen 2015, 131).

Työn sisällön mielekkyydellä on selvä yhteys työmotivaatioon (Viitala 2014, luku 1). Työn sisällön sovittamista ja uuden oppimista suositellaan työmotivaation säilyttämisen ja kehittämisen avuksi (Juuti & Vuorela 2015, luku 4). Kyselyn mukaan etenkin kausityöntekijät kokivat, että työ voisi olla sisällöltään monipuolisempaa, minkä vuoksi voisi olla hyödyllistä selvittää mahdollisuuksia työntekijöiden työn sisällön monipuolisuuden lisäämiseksi.

Palautteen puutteella on todettu olevan heikentävä vaikutus motivaatioon (Rasila & Pitkonen 2010, 33). Työntekijä saa tietoa suoriutumisestaan palautteen avulla ja tarvitsee sitä kehittyäkseen. Palautteen antaminen tasapuolisesti kaikille sekä huomion kiinnittäminen palautteen riittävyteen parantaa vuorovaikutusta ja on esihenkilöltä myös osoitus kiinnostuksesta ja arvostuksesta. (Aarnikoivu 2008, 141–143.) Palautekäytäntöjen uudistaminen olisi suositeltavaa, sillä kyselyn mukaan palautteen riittämättömyys kosketti etenkin osaa vakituisista työntekijöistä.

Taloudellinen palkitseminen on pääasiallinen syy työn tekemiselle (Kauhanen 2015, 126). Epäoikeudenmukaiseksi koetulla palkitsemisella on motivaatiota laskeva vaikutus (Ylikorkala ym. 2018, 61). Vaikka työnantajaa ei sitoisikaan mikään työehtosopimus, voi työnantaja halutessaan maksaa yleiskorotuksen (YTY). Kyselyn tulosten perusteella palkitsemisen kokonaisuutta olisi aiheellista tarkistaa ja kehittää. Palkitsemisen oikeudenmukaisuudella voisi vähentää tyytymättömyyttä ja yleiskorotusten käyttöönottoaminen tasaisi inflaation vaikutukset palkkoihin.

Taloudellisten ja aineettomien palkitsemistapojen on todettu yhdessä muodostavan toimivan palkitsemisen kokonaisuuden (Ylikorkala ym. 2018, 36), joten jos laajempi taloudellisen palkitsemisen kehittäminen koetaan haasteelliseksi, voisi myös aineettomia palkitsemisen keinoja selvittää ja hyödyntää.

Toimivista olosuhteista ja prosesseista huolehtiminen kuuluvat esihenkilön tehtäviin (Järvinen 2020, 30). Hyvä esihenkilötyö edellyttää myös empaattisuutta ja

vuorovaikutustaitoja (Juuti & Vuorela 2015, luku 7). Tulosten mukaan esihenkilötyöhön liittyviä asioita, joita tulisi kehittää ja joiden avulla työntekijöiden motivaatiota voisi kohentaa ovat ihmisten tasapuolinen kohtelu, toiminnan jatkuvaluonteinen arvioiminen ja kehittäminen sekä tiedonkulun parantaminen. Myös henkilöstöjohtaminen oli yksi kyselyn mukaan kehittämistä kaipaavista johtamisen osa-alueista. Henkilöstöjohtamisen laatuun vaikuttavat oleellisesti osaaminen ja resurssit (Viitala 2021, luku 4.5), joiden kartoittamisesta HR-asioiden kehittämisen voisi aloittaa.

Työilmapiiriä ja työyhteisön toimivuutta voidaan kehittää avoimella kommunikaatiolla ja yhteistyössä muodostetuilla toimintatavoilla. Sääntöjen selkeys myötävaikuttaa toimivien käytäntöjen muodostumisessa (Juuti & Vuorela 2015, luku 2; Paasivaara & Nikkilä 2010, 138–139; Rasila & Pitkonen 2010, 31.) Kyselyn tulosten mukaan sekä yrityksen että työyhteisön sisäisessä tiedonkulussa oli puutteita, mikä lisää väärinkäsitysten riskiä ja heikentää osaltaan työilmapiiriä. Työskentelyn suunnittelua ja organisointia voisi myös toteuttaa paremmin, mikä auttaisi esimerkiksi vähentämään työntekijöiden kuormitusta.

Kyselyn vastauksissa oli kauttaaltaan hajontaa, mikä kertoo jonkin asteisesta mielipiteiden jakautumisesta etenkin vakituisten työntekijöiden keskuudessa. Asiaan voisi pureutua paremmin ja tutkia hajonnan syitä. Syvällisemmällä asian tarkastelulla voisi löytyä keinoja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseksi ja yhteishengen vahvistamiseksi.

Tämän opinnäytetyön tutkimus rajattiin käsittelemään työntekijöiden työmotivaatiota, mutta määrällistä mittaustapaa voisi soveltaa jatkossa myös jonkin yksittäisen asian tarkempaan tutkimiseen, jota kohtaan kysely mahdollisesti herätti kiinnostuksen.

Jatkotutkimusmahdollisuuksia löytyisi esimerkiksi työympäristön fyysisistä tekijöistä, jotka tutkimuksen rajauksen takia jätettiin tässä kyselyssä suhteellisen pintapuoliseksi kokonaisuudeksi. Eri tekijöiden tarkempi erottelu voisi avata näkemyksiä työympäristöstä ja tuoda selvyyttä kehitystä vaativista kohteista.

Aiheesta ja tavoitteesta riippuen tutkittavaa kohdetta voisi lähestyä vaihtoehtoisesti kvalitatiivisella tutkimusotteella, joka auttaisi ymmärtämään paremmin syitä asioiden taustalla. Laadullinen tutkimus sopii hyvin esimerkiksi vaihtoehtojen etsimiseen, ongelmien tutkimiseen ja toiminnan kehittämiseen (Heikkilä 2014, 15).

4.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimista miettiessä päällimmäisinä asioina mieleen tulevat ajankäyttö ja työskentelyn suunnitelmallisuus. Opinnäytetyön suunnittelu vei

prosessista paljon aikaa. Varsinainen työ aloitettiin elokuussa 2021, mutta ajatuksen tasolla työ oli suunnitteilla jo kevästä asti. Aikataulun laatimisessa otettiin huomioon henkilökohtainen elämäntilanne ja muut työskentelyyn vaikuttavat asiat. Tarkkaa aikataulua työn etenemiselle ei haluttu kirjata, vaan sen sijaan työn eri osioille asetettiin muutamia takarajoja, joita pystyttiin noudattamaan. Raportin teoriaosuus kirjoitettiin syys-lokakuussa, kysely laadittiin ja lähetettiin lokakuun loppupuolella ja kyselyn vastaukset purettiin ja koostettiin tuloksiksi loka-marraskuussa. Opinnäytetyö valmistui joulukuussa 2021.

Työn valmistuminen edellytti muun muassa kurinalaisuutta, vapaa-ajasta luopumista ja istumalihasten puutumista. Työskentelyn suunnittelu ja taukojen pitäminen sekä muut työn hallinnan keinot olivatkin tarpeellisia sopivan kuormituksen ja tasapainon löytämiseksi, missä tosin ei aina onnistuttu. Pidin kuitenkin itsenäisestä työskentelystä, ja suoritusmotivaatioteoriaan viitaten koenkin lukeutuvani niiden henkilöiden joukkoon, joissa saavuttamisen tarve on vahvasti edustettuna.

Omalle tekstille sokaistumista osasi jo etukäteen odottaa, mutta se pääsi siitä huolimatta ajoittain yllättämään. Onneksi opinnäytetyön ohjaajalta saadut kommentit osoittivat tekstistä niitä heikkouksia, joita oma silmä ei enää kyennyt erottamaan. Myös omaa objektiivisuutta pystyi punnitsemaan puolueettomien kommentien avulla.

Webropol-ohjelmaan olisi voinut perehtyä paremmin etukäteen, mikä olisi avannut ohjelman eri mahdollisuuksia ja voinut tehdä tulosten rakentamisestakin jouhevampaa. Lähdeviittaamista ja siihen liittyviä yksityiskohtia olisi myös ollut hyvä kerrata huolellisemmin etukäteen.

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan opettavainen ja haastava kokemus, sillä ensimmäistä kertaa opintojen aikana koko työ piti suunnitella ja tehdä alusta loppuun asti itse. Oli toisaalta myös antoisaa päästä tekemään työtä omassa tahdissa ja oman suunnitelman mukaan. Saamani pätevä ohjaus ja toimeksiantajan suomat vapaudet olivat suureksi avuksi työn toteuttamisessa ja muovautumisessa lopulliseen muotoonsa. Ymmärrys isomman kokonaisuuden hahmottamisesta ja jakamisesta pienempiin osiin vahvistui koko opiskeluajan, mistä oli hyötyä myös tätä työtä tehdessä. Koen opinnäytetyön toimivan siinäkin mielessä osoituksena opituista tiedoista ja taidosta.

Opinnäytetyön tekemisen parissa tuli myös todettua omakohtaisesti motivaation merkitys, ja yhdyinkin Goethen aikanaan toteamaan, että ”se, joka työskentelee innolla ja iloitsee aikaansaamisestaan, on onnellinen”.

Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOYpro. Helsinki.

Akin menetelmäblogi 2013. Onko ryhmien välinen ero tilastollisesti merkitsevä?
Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/04/14/onko-ryhmien-valinen-ero-tilastollisesti-merkitseva/>. Luettu: 8.12.2021.

Akin menetelmäblogi 2018. Keskiarvo ja keskihajonta. Luettavissa:
<https://tilastoapu.wordpress.com/keskiarvo/>. Luettu: 30.10.2021.

Akin menetelmäblogi 2019a. Kahden riippumattoman otoksen vertailu. Luettavissa:
<https://tilastoapu.wordpress.com/2012/02/10/kahden-riippumattoman-otoksen-vertailu/>.
Luettu: 8.12.2021.

Akin menetelmäblogi 2019b. Kokeellinen tutkimus. Luettavissa:
<https://tilastoapu.wordpress.com/2012/09/27/kokeellinen-tutkimus/>. Luettu: 19.12.2021.

Asiakastieto. Yritykset. Yritys X. Luettu: 14.10.2021.

Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. Kauppakamari. Helsinki.

Caproni, P.J. 2012. Management skills for everyday life: the practical coach. Upper Saddle River, NJ.

Hakanen, J. 2011. Työnimu. Työterveyslaitos. Helsinki.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Johtajuus.info 2021. Organisointi ja resurssointi. Luettavissa:
<https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/organisointi-ja-resurssointi/>. Luettu: 14.10.2021.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus. Jyväskylä.

- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Alma Talent. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kauppakamari. Helsinki.
- Ketokivi, M. 2015. Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Gaudeamus. Helsinki.
- Latham, G. 2012. Work motivation: history, theory, research, and practice. SAGE cop. Los Angeles.
- Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. Helsinki.
- Manville, B., Ober, J., Nicholson, N., Herzberg, F., Levinson, H., McClelland, D., Burnham, D., Kerr, S., Fryer, B. & Livingston, J. 2003. Harvard Business Review on Motivating People. Harvard Business School Press. Boston.
- Maslow, A. 1970. Motivation and personality. Harper & Row cop. New York.
- McClelland, D. 1987. Human Motivation. Cambridge University Press. Cambridge.
- Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. 2017. Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Rastor. Helsinki.
- Nylander, M. & Hakonen, A. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kirjapaja. Helsinki.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Yrityskirjat Oy. Helsinki.
- Robbins, S. & Judge, T. 2014. Organizational behavior. Pearson Education. Harlow.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Helsinki.

Tietoarkisto. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Mittarin luotettavuus.

Luettavissa:

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvanti/mitaaminen/luotettavuus/>.

Luettu: 19.12.2021.

Tilastokeskus. Kuluttajahintaindeksi. Luettavissa: <https://www.stat.fi/til/khi/index.html>.

Luettu: 18.11.2021.

Toimeksiantaja. 11.10.2021. Toimeksiantajan edustaja. Yritys X. Haastattelu. Helsinki.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Työterveyslaitos. Konkarina työyhteisössä. Luettavissa:

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/konkarina-tyoyhteisossa/>. Luettu: 20.11.2021.

Työturvallisuuskeskus a. Turvallinen ja terveellinen työympäristö. Luettavissa:

https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoymparisto#152bfe72. Luettu: 13.10.2021.

Työturvallisuuskeskus b. Toimiva työyhteisö. Luettavissa:

https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso#152bfe72. Luettu: 13.10.2021.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vroom, V. 1995. Work and motivation. Jossey-Bass cop. San Francisco.

Webropol. Kysely- ja raportointityökalu. Luettavissa: <https://webropol.fi/kysely-ja-raportointityokalu/>. Luettu: 28.10.2021.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018.
Kokonaispalkitsemisen johtaminen: Ohjaa tai ajaudu. Alma. Helsinki.

YTY. Yksityisalojen Esimiehet ja Asiantuntijat YTY ry. Tietopankki työsuhteesta.
Yleiskorotukset. Luettavissa: <https://www.yty.fi/tietopankki-tyosuhteesta-2/palkkaus/yleiskorotukset.html>. Luettu: 22.11.2021.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hei Yritys X:n työntekijä!

Työmotivaatiokyselyn tavoitteena on selvittää yrityksen työntekijöiden työmotivaation nykytilaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Kysely on osoitettu yrityksen vakituisille työntekijöille ja kesällä 2021 yrityksessä työskennelleille kausityöntekijöille. Tutkimus tarjoaa yrityksen johdolle mahdollisuuden ymmärtää paremmin työntekijöiden näkökulmia ja hyödyntää omaan organisaatioon sovellettavia tutkimuksen tuloksia liiketoimintansa ja henkilöstönsä työmotivaation ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

Kyselyssä antamanne vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä. Tutkimustulokset raportoidaan niin, että yksittäiset vastaukset eivät paljastu tuloksista.

Pyydän ystävällisesti teitä vastaamaan kyselyyn torstaihin 28.10.2021 mennessä. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10–15 minuuttia.

Opiskelen liiketaloutta Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa, ja työmotivaatiokysely on osa opinnäytetyötäni, jonka toimeksiantajana toimii Yritys X.

Kiitokset jo etukäteen vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin
Jenni Järvelä

Alla linkki Webropol-kyselyyn. (Jos linkki ei toimi, kopioi se selaimen osoiteriville.)

<https://link.webropolsurveys.com/S/D8EA3F7DAC434C41>

Liite 2. Kyselylomake

Työmotivaatiokysely

Kyselyssä kysytään

- kaksi taustakysymystä
- kaksi kysymystä työntekijän ominaisuuksista
- kaksi kysymystä työn ominaisuuksista (työn sisältö, palaute)
- viisi kysymystä työympäristön ominaisuuksista (palkitseminen, johtaminen ja esihenkilötyö, työympäristön fyysiset sekä sosiaaliset tekijät)
- yksi avoin kysymys (mahdollisuus täsmentää vastauksia).

Esihenkilötyöhön liittyvät kysymykset kohdistetaan siten, että

- kausityöntekijät ottavat kantaa tuotantovastaavan toimintaan
- vakituiset työntekijät ottavat kantaa yrityksen varatoimitusjohtajan toimintaan.

Seuraava

Työmotivaatiokysely

TAUSTAKYSYMYKSET

1. Työsuhteen laatu

- Vakituinen
- Kausityöntekijä

2. Työsuhteen kesto

Vastausohje: kausityöntekijöiden kohdalla yksi kesä vastaa yhtä vuotta.

- alle 2 vuotta
- 2–5 vuotta
- 6–9 vuotta
- 10 vuotta tai yli

TYÖNTEKIJÄN OMINAISUUDET

3. Valitse seuraavista vaihtoehtoista se, jolla koet olevan eniten myönteistä vaikutusta työmotivaatioosi.

- Haasteet, tavoitteet ja itsenäinen työskentely
- Työyhteisö, vuorovaikutus ja yhteistyö
- Vaikuttaminen, etenemismahdollisuudet ja tunnustukset

4. Ota kantaa seuraaviin väittämiin. Valitse parhaiten mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto.

	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Pidän työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni vastaa kiinnostuksenkohteitani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on arvojeni mukaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmotivaationi on hyvällä tasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava

25% Valmis

Työmotivaatiokysely

TYÖN OMINAISUUDET

5. Ota kantaa seuraaviin väittämiin, jotka koskevat työn sisältöä. Valitse parhaiten mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto.

	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Työni edellyttää monipuolisia taitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on sopivan vaativaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on sopivan vaihtelevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on merkityksellistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus työskennellä itsenäisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Ota kantaa seuraaviin väittämiin, jotka koskevat palautetta. Valitse parhaiten mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto.

Vastausohje: kausityöntekijät ottavat kantaa tuotantovastaavan esihenkilötyöhön ja vakituiset työntekijät ottavat kantaa varatoimitusjohtajan esihenkilötyöhön.

	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Saan esihenkilöltäni riittävästi onnistumiset huomioivaa myönteistä palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esihenkilöltäni riittävästi epäonnistumiset huomioivaa korjaavaa palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työkavereiltani riittävästi onnistumiset huomioivaa myönteistä palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työkavereiltani riittävästi epäonnistumiset huomioivaa korjaavaa palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn tarvittaessa antamaan palautetta esihenkilölleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava

50% Valmis

Työmotivaatiokysely

TYÖYMPÄRISTÖN OMINAISUUDET

7. Ota kantaa seuraaviin väittämiin, jotka koskevat palkitsemista. Valitse parhaiten mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto.

	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Työni itsessään on palkitsevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun on mahdollista saada haasteellisempia työtehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni tukee urakehitystäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys järjestää/kustantaa ammatillista kehittymistä edistävää koulutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavat työajan järjestelyt helpottavat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tunnustusta ja arvostusta hyvin tehdystä työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen järjestämät virkistystapahtumat ovat tärkeä osa palkitsemisen kokonaisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taloudellinen palkitseminen (rahapalkka, luontoisedut ja muut taloudelliset edut) on tasapainossa työni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Ota kantaa seuraaviin väittämiin, jotka koskevat palkitsemispolitiikkaa. Valitse parhaiten mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto.

	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Yrityksen palkitsemiseen liittyvä päätöksenteko on läpinäkyvää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen palkitsemispolitiikka on oikeudenmukaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman palkkani määräytymisperusteet ovat minulle selvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin omalla toiminnallani vaikuttaa palkkani suuruuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava

75% Valmis

Työmotivaatiokysely

9. Ota kantaa seuraaviin väittämiin, jotka koskevat johtamista ja esihenkilötyötä. Valitse parhaiten mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto.

Vastausohje: kausityöntekijät ottavat kantaa tuotantovastaavan esihenkilötyöhön ja vakituiset työntekijät ottavat kantaa varatoimitusjohtajan esihenkilötyöhön.

	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Työtehtäväni ovat selvästi määriteltty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni tavoitteet ovat selvästi määriteltty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni kuuntelee minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni huomii tunteeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni kohtelee kaikkia tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni on riittävän pätevä hoitamaan tehtäviään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni arvioi ja kehittää toimintaa jatkuvasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni osoittaa vaikeissa tilanteissa johtajuutta kantaen vastuuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen tiedonkulku on hoidettu hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen henkilöstöasiat ovat hoidettu hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Ota kantaa seuraaviin väittämiin, jotka koskevat työympäristön fyysisiä tekijöitä. Valitse parhaiten mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto.

	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Työtilat ovat työntekoon soveltuvat ja turvalliset (kulkutiet, valaistus, ääniympäristö, siisteys, sisäilman laatu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmenetelmät ja -välineet ovat työntekoon soveltuvat ja turvalliset (työvälineet, koneet, henkilösuojaimet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpisteet ovat työntekoon soveltuvat ja turvalliset (fyysinen kuormitus mahdollisimman vähäistä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan säännöt ovat kaikille selvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan säännöt ovat kaikille tasapuoliset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma työroolini on tasapainossa vastuideni ja valtuuksieni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentely on hyvin suunniteltua ja organisoitua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelykäytännöt ovat hyvin toimivia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Ota kantaa seuraaviin väittämiin, jotka koskevat työympäristön sosiaalisia tekijöitä. Valitse parhaiten mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto.

	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Työpaikalla vallitsee hyvä ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan kulttuuri on myönteinen avoimelle keskustelulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön sisäiset toimintatavat vaikuttavat myönteisesti työilmapiiriin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Työyhteisön sisäinen tiedonkulku on sujuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulen hyvin toimeen työkavereideni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkaverini kannustavat ja auttavat tarvittaessa minua työtehtävieni suorittamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Onko jokin työmotivaatioosi vaikuttava tekijä, jonka haluaisit erityisesti mainita tai onko jokin tekijä jäänyt kyselyssä huomioimatta?

500 merkkiä jäljellä

Edellinen

Lähetä

100% Valmis

Liite 3. Tilastollisesti merkitsevät erot ryhmien välillä

G14		=TDIST(ABS(G13);FLOOR(G7;1);2)					
A	B	C	D	E	F	G	H
1	Kahden riippumattoman otoksen t-testi						
2	Työni vastaa kiinnostuksenkohteitani						
3							
4	Luottamustaso	95 %				Eri suuret varianssit	
5							
6		Vakituinen	Kausi	Keskiarvojen ero			
7	Otoskoko	12	7			Puulattu varianssi	-
8	Keskiarvo	4,0	2,3	1,7		Keskivirhe	0,506
9	Keskihajonta	1,0	1,1			Vapausasteluku df	11,7
10						t kriittinen	2,201
11						Virhemarginaali	1,114
12						Luottamusvälin alaraja	0,586
13						Luottamusvälin yläraja	2,814
14						t testimuuttuja	3,359
15						p-arvo (2-suuntainen)	0,006
2	Työni edellyttää monipuolisia taitoja						
3							
4	Luottamustaso	95 %				Eri suuret varianssit	
5							
6		Vakituinen	Kausi	Keskiarvojen ero			
7	Otoskoko	12	7			Puulattu varianssi	-
8	Keskiarvo	4,3	2,9	1,4		Keskivirhe	0,396
9	Keskihajonta	0,7	0,9			Vapausasteluku df	10,3
10						t kriittinen	2,228
11						Virhemarginaali	0,882
12						Luottamusvälin alaraja	0,518
13						Luottamusvälin yläraja	2,282
14						t testimuuttuja	3,538
15						p-arvo (2-suuntainen)	0,005
2	Korjaava palaute esihenkilöltä						
3							
4	Luottamustaso	95 %				Eri suuret varianssit	
5							
6		Vakituinen	Kausi	Keskiarvojen ero			
7	Otoskoko	12	7			Puulattu varianssi	-
8	Keskiarvo	2,7	4,4	-1,7		Keskivirhe	0,395
9	Keskihajonta	1,2	0,5			Vapausasteluku df	15,9
10						t kriittinen	2,131
11						Virhemarginaali	0,841
12						Luottamusvälin alaraja	0,859
13						Luottamusvälin yläraja	2,541
14						t testimuuttuja	-4,308
15						p-arvo (2-suuntainen)	0,001
2	Virkistystapahtumat						
3							
4	Luottamustaso	95 %				Eri suuret varianssit	
5							
6		Vakituinen	Kausi	Keskiarvojen ero			
7	Otoskoko	12	7			Puulattu varianssi	-
8	Keskiarvo	3,2	4,4	-1,2		Keskivirhe	0,443
9	Keskihajonta	0,8	1,0			Vapausasteluku df	10,5
10						t kriittinen	2,228
11						Virhemarginaali	0,987
12						Luottamusvälin alaraja	0,213
13						Luottamusvälin yläraja	2,187
14						t testimuuttuja	-2,709
15						p-arvo (2-suuntainen)	0,022

2 Palkitsemispolitiikan läpinäkyvyys			
3			
4	Luottamustaso	95 %	
5			
6		Vakituinen	Kausi
7	Otoskoko	12	7
8	Keskiarvo	2,0	3,4
9	Keskihajonta	1,2	1,4
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Eri suuret varianssit	
Puulattu varianssi	-
Keskivirhe	0,632
Vapausasteluku df	11,1
t kriittinen	2,201
Virhemarginaali	1,392
Luottamusvälin alaraja	0,008
Luottamusvälin yläraja	2,792
t testimuuttuja	-2,214
p-arvo (2-suuntainen)	0,049

2 Palkitsemispolitiikan oikeudenmukaisuus			
3			
4	Luottamustaso	95 %	
5			
6		Vakituinen	Kausi
7	Otoskoko	12	7
8	Keskiarvo	2,3	3,9
9	Keskihajonta	1,3	1,1
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Eri suuret varianssit	
Puulattu varianssi	-
Keskivirhe	0,560
Vapausasteluku df	14,5
t kriittinen	2,145
Virhemarginaali	1,201
Luottamusvälin alaraja	0,399
Luottamusvälin yläraja	2,801
t testimuuttuja	-2,857
p-arvo (2-suuntainen)	0,013

2 Esihenkilön pätevyys			
3			
4	Luottamustaso	95 %	
5			
6		Vakituinen	Kausi
7	Otoskoko	12	7
8	Keskiarvo	3,4	4,6
9	Keskihajonta	1,4	0,5
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Eri suuret varianssit	
Puulattu varianssi	-
Keskivirhe	0,446
Vapausasteluku df	15,0
t kriittinen	2,131
Virhemarginaali	0,951
Luottamusvälin alaraja	0,249
Luottamusvälin yläraja	2,151
t testimuuttuja	-2,690
p-arvo (2-suuntainen)	0,017

2 Yrityksen tiedonkulku			
3			
4	Luottamustaso	95 %	
5			
6		Vakituinen	Kausi
7	Otoskoko	12	7
8	Keskiarvo	1,8	3,1
9	Keskihajonta	0,9	1,1
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Eri suuret varianssit	
Puulattu varianssi	-
Keskivirhe	0,490
Vapausasteluku df	10,7
t kriittinen	2,228
Virhemarginaali	1,092
Luottamusvälin alaraja	0,208
Luottamusvälin yläraja	2,392
t testimuuttuja	-2,652
p-arvo (2-suuntainen)	0,024

2 Henkilöstöasiat			
3			
4	Luottamustaso	95 %	
5			
6		Vakituinen	Kausi
7	Otoskoko	12	7
8	Keskiarvo	2,5	3,6
9	Keskihajonta	1,4	0,8
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Eri suuret varianssit	
Puulattu varianssi	-
Keskivirhe	0,505
Vapausasteluku df	17,0
t kriittinen	2,120
Virhemarginaali	1,070
Luottamusvälin alaraja	0,030
Luottamusvälin yläraja	2,170
t testimuuttuja	-2,179
p-arvo (2-suuntainen)	0,045

