



# **Työmotivaatiotekijöiden merkitsevyys logistiikkaorganisaatiossa**

**Tutkimus päivittäistavaralogistiikan yrityksessä työ-  
kentelevän henkilöstön työmotivaation vaikuttavista  
tekijöistä**

Jaakko Vaarankorpi

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Toukokuu 2022

Logistiikan tutkinto-ohjelma (YAMK)

Vaarankorpi, Jaakko

**Työmotivaatiotekijöiden merkitsevyys logistiikkaorganisaatiossa. Tutkimus päivittäistavaralogistiikan yrityksessä työskentelevän henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2022, 48 sivua.

Logistiikan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö, ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: Kyllä

### Tiivistelmä

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi S-Ryhmän logistiikkayhtiö Inex Partners Oy. Tutkimus kohdistettiin päivittäistavarakaupan terminaalogistiikan organisaatioon. Tutkimuksen tehtävänä oli tutkia työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden merkitsevyyttä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa työmotivaatiotekijöistä ja niihin vaikuttamisen merkityksestä opinnäytetyön tietoperustan, sekä tutkimustulosten avulla. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia toimenpidesuunnitelmien tueksi.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Kysymykset koostuivat taustatietojen kartoituksesta, viisiportaisella Likert-asteikolla arvioitavista kysymyksistä, monivalintakysymyksistä, sekä yhdestä vapaaehtoisesta omin sanoin vastattavasta kysymyksestä. Tutkimusaineistoa tulkittiin pääasiassa kvantitatiivisin menetelmin tulkitsemalla vastausten keskiarvoa ja keskihajontaa, sekä toteuttamalla taustamuuttujavertailua ristiin taulukointia hyödyntäen.

Tutkimus tuotti selkeän ja johdonmukaisen tuloksen. Tutkimustulosten perusteella henkilöstö kokee merkittävimmiksi työmotivaatiotekijöiksi työilmapiirin, tasapuolisen kohtelun, kokemuksen työssä onnistumisesta, työajat ja työvuorokierrot, rahallisen palkitsemisen, sekä työnantajan joustavuuden. Vähiten merkittäviksi koettiin työnantajan imago ja julkisuuskuva, työmatka, yrityksen toimiala, arvot, visiot ja strategia, yrityskulttuuri, mahdollisuus ylitöihin, virkistystoiminnan tukeminen, työn yhteiskunnallinen merkityksellisyys ja arvostus, sekä viestintä.

Toimeksiantajan kannattaa panostaa ensisijaisesti kokemukseen työssä onnistumisesta, työn sisältöön, mielenkiintoisuuteen ja vaihtelevuuteen, sekä työn tärkeyden kokemukseen yrityksen sisällä. Nämä sisäiset motivaatiotekijät olivat tutkimustulosten mukaan merkittäviä. Toisaalta toimeksiantajan ei kannata sivuuttaa hygientekijöiden merkitystä. Ulkoiseen motivaatioon vaikuttavien hygientekijöiden heikentyminen voi johtaa nopeasti voimakkaaseen tyytymättömyyteen. Tutkimuksen perusteella toimeksiantajan keskeinen haaste piilee siinä, miten suorittavaa työtä tekevän, melko matalasti koulutetun ja urakehitykseen maltillisesti suhtautuvan organisaation sisäiseen motivaatioon voidaan vaikuttaa ja sitä kautta pitkävaikutteisesti parantaa organisaation suorituskykyä, ammattitaitoa ja sitoutuneisuutta.

### Avainsanat (asiasanat)

Motivaatio, Työmotivaatio, Työtyytyväisyys, Kyselytutkimus, Päivittäistavarakauppa, Logistiikka,

### Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

**Jaakko Vaarankorpi**

**Significance of work motivation factors in a logistics organization. A study of the factors influencing the work motivation of personnel working in a grocery logistics company**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2022, 48 pages.

Degree Programme in Logistics Engineering. Master's Thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

The thesis was commissioned by the S-Group's logistics company Inex Partners Oy. The study focused on the organization of terminal logistics in the grocery trade. The task of the study was to investigate the significance of the factors influencing work motivation. The aim was to produce information about work motivation factors and their significance via the knowledge base of the thesis and research results. The aim of the study was to produce conclusions and development suggestions to support the action plans.

The survey was conducted as a questionnaire survey. The questions consisted of a background survey, questions to be assessed on a five-point Likert scale, multiple-choice questions, and one optional self-administered question. The research material was interpreted mainly by quantitative methods by interpreting the mean and standard deviation of the responses, and by performing a comparison of the background variables using cross-tabulation.

The study produced a clear and consistent result. Based on the research results, the personnel perceive the most significant work motivation factors as the work atmosphere, equal treatment, experience of success at work, working hours and job rotations, financial reward, and the flexibility of the employer. The least significant were the employer's public image, commuting, the company's industry, values, visions and strategy, corporate culture, opportunities for overtime, support for recreational activities, the social significance and appreciation of work, and communication.

The client should focus primarily on the experience of success in the job, the interest and variability of the job, and the experience of the importance of the job within the company. These internal motivational factors were significant according to the study results. On the other hand, the client should not ignore the importance of hygiene factors, since deterioration can quickly lead to severe dissatisfaction. Key challenge for the client is how to influence the internal motivation of an organization that performs a fairly low level of education and has a moderate attitude towards career development, and thereby improve the organization's performance, professional skills and commitment in the long term.

### **Keywords/tags (subjects)**

Motivation, Work motivation, Job satisfaction, Survey, Grocery trade, Logistics

### **Miscellaneous (Confidential information)**

-

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
1.1	Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat .....	3
1.2	Tavoite .....	3
1.3	Aiheen rajaus.....	4
1.4	Tutkimusmenetelmät.....	5
<b>2</b>	<b>Työtyytyväisyys</b> .....	<b>6</b>
2.1	Nykyaikaisen työelämän kehittyminen .....	6
2.2	Työtyytyväisyyden määritelmä ja siihen vaikuttavat tekijät.....	8
<b>3</b>	<b>Motivaatio ja työmotivaatio</b> .....	<b>10</b>
3.1	Motivaation ja työmotivaation määritelmä.....	10
3.2	Tunnettuja motivaatioteorioita .....	11
3.2.1	Maslow´n tarvehierarkia.....	12
3.2.2	Hertzbergin motivaatio-hygieniateoria .....	13
3.2.3	Itseohjautuvuusteoria (SDT) .....	15
3.2.4	Mclellandin suoritusmotivaatioteoria .....	16
3.2.5	Vroomin odotusarvoteoria .....	17
3.3	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....	18
<b>4</b>	<b>Työmotivaatio esimiestyön näkökulmasta</b> .....	<b>19</b>
4.1	Esimiehen rooli työmotivaatioon vaikuttajana .....	19
4.2	Motivointi ja palkitseminen .....	20
<b>5</b>	<b>Työmotivaatio tutkimuksen kohteena</b> .....	<b>23</b>
5.1	Motivaatiotutkimus suomessa ja maailmalla .....	23
<b>6</b>	<b>Tutkimus työtyytyväisyyden taustalla vaikuttavista motivaatiotekijöistä</b> .....	<b>24</b>
6.1	Tutkimuksen kohteena toimiva organisaatio.....	24
6.2	Tutkimuksen toteutustapa .....	25
6.2.1	Tutkimusaineiston kerääminen .....	28
6.2.2	Tutkimusaineiston käsittely .....	29
6.3	Tutkimustulokset.....	30
<b>7</b>	<b>Johtopäätökset</b> .....	<b>40</b>
<b>8</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>42</b>
	<b>Lähteet</b> .....	<b>43</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>47</b>
	Liite 1. Otanta aikaisemmista työmotivaatiotutkimuksista maailmalla ja Suomessa.....	47

Liite 2. Tulostamatriisi Likert-asteikon vastausten keskiarvoista ja keskihajonnasta .....	48
--	----

## Kuviot

Kuvio 1. Tutkimusstrategiakokonaisuus (Jyväskylän yliopiston Koppa-verkkosivuston oppimateriaali 2015. Muokattu). .....	5
Kuvio 2 Työhvinvoinnin osa-alueet (Kauhanen, 2016). .....	9
Kuvio 3. Maslow´n kahdeksanportainen tarvehierarkia (McLeod 2018, 8, muokattu).....	13
Kuvio 4. Palkitsemisen kokonaiskuva (Hakonen, N. Hakonen, A. Hulkko-Nyman, Ylikorkala, 2014, muokattu). .....	21
Kuvio 5. Kaikkien vastausten keskiarvo Likert-asteikolla .....	32
Kuvio 6. Kaikkien vastausten keskihajonta Likert-asteikolla.....	33
Kuvio 7. Vapaamuotoiset vastaukset luokiteltuna aihepiiriin mukaan .....	35
Kuvio 8. Motivaatiotekijöiden keskiarvovertailu kokeneiden ja kokemattomien vastaajien välillä .....	36
Kuvio 9. Vastausten hajontavertailu kokeneiden ja kokemattomien vastaajien välillä .....	37
Kuvio 10. Kokeneiden ja kokemattomien vastausten keskiarvovertailu tekijöittäin .....	37
Kuvio 11. Työmatkan pituuden vaikutus toimeentuloon ja työn ja vapaa-ajan tasapainoon liittyviin motivaatiotekijöihin .....	38
Kuvio 12. Vastuuaseman merkitys Maslov´n tarvehierarkian 4. ja 5. tarveportaan mukaisten motivaatiotekijöiden merkitsevyyteen.....	39

## Taulukot

Taulukko 1. Tutkimusongelman, tavoitteiden ja tutkimuskysymysten määrittely .....	6
Taulukko 2. Suomalaisen työelämän kehityslinjat toisen maailmansodan jälkeisenä aikana Ari Väänäsen ja Jussi Turtiaisen mukaan (Heikkinen & Löyttyniemi 2020. Muokattu). .....	7
Taulukko 3. Herzbergin teorian mukainen motivaatiotekijöiden jakautuminen (Mohammed, Lina, Phillip 2017, 2. Muokattu). .....	14
Taulukko 4. Herzbergin teorian mukaisten motivaatiotekijöiden vaikutus tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen (Mohammed, Lina, Phillip 2017, 2. Muokattu).....	14
Taulukko 5. Aineeton palkitseminen. (Kauhanen, J. 2015, 120).....	20
Taulukko 6. Vastaajien taustatietojen kartoitus .....	26
Taulukko 7. Likert-asteikolla arvioidut motivaatiotekijät .....	27
Taulukko 8. Monivalintakysymysten asettelu.....	28
Taulukko 9. Vastaajien luokittelu taustatietojen perusteella .....	30
Taulukko 10. Monivalintakysymysten vastausten jakautuminen.....	34

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii S-ryhmään kuuluva, Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK:n alaisuudessa toimiva logistiikkayhtiö Inex Partners Oy. S-ryhmä on suomalainen, asiakasomistajien omistama vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto jolla on Suomessa yli 1900 toimipaikkaa. S-ryhmän muodostaa SOK tytäryhtiöineen (S-ryhmän verkkosivusto 2022). Tytäryhtiöihin kuuluvat mm. osuuskaupat, logistiikkayhtiöt Inex Partners ja Meira Nova, sekä S-Pankki. Inex Partners on kokonaan SOK:n omistama logistiikkayhtiö, jonka tehtävänä on tuottaa S-ryhmän päivittäis- ja käyttötavarakaupan logistiikkapalvelut ketjujen kilpailukykyä vahvistavalla tavalla (Inex Partners Oy verkkosivusto 2022).

S-ryhmän ja sen tytäryhtiöiden organisaatioiden työtyytyväisyyttä tutkitaan vuosittain ulkopuolisen toimijan toteuttaman työtyytyväisyystutkimuksen avulla. Vuosittaisessa työtyytyväisyystutkimuksessa kartoitetaan kokonaisvaltaisesti organisaatioiden työtyytyväisyyden tilaa ja tutkimustulosten perusteella työtyytyväisyyttä parantavia toimenpiteitä suunnitellaan ja toteutetaan vuosittain.

Opinnäytetyön aiheeseen haluttiin ottaa vuosittaista työtyytyväisyystutkimusta täydentävä ja tukeva toisenlainen näkökulma. Ei haluttu tehdä rinnakkaista työtyytyväisyystutkimusta työtyytyväisyyden tilasta, vaan haluttiin selvittää organisaation mielipiteitä työmotivaatiotekijöiden merkityksestä. Tutkimuksen haluttiin tuottavan tietoa motivaatiotekijöiden painoarvosta, jota toimeksiantaja voisi hyödyntää toimenpidesuunnittelussa ja kehityshankkeiden priorisoinnissa.

## 1.2 Tavoite

Opinnäytetyön tavoitteiksi määriteltiin tuottaa toimeksiantajalle tietoa kohdeorganisaation työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden merkityksestä, sekä siitä miten merkitys mahdollisesti vaihtelee vastaajien taustamuuttujista riippuen.

Tietoperustan tavoitteena on kirkastaa toimeksiantajalle motivaation ja työmotivaation käsite, sen taustalla vaikuttavat tekijät, sekä miten siihen voidaan organisaation johtamisella vaikuttaa. Opinnäytetyön tietoperustaan ja tuotettuun tutkimustietoon nojaten tavoitteena oli muodostaa johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia toimeksiantajalle.

### 1.3 Aiheen rajaus

Tutkimuksen aihe rajattiin käsittelemään työmotivaatiotekijöiden merkitsevyyttä kohdeorganisaatiossa. Motivaatiopsykologia on käsitteenä hyvin laaja ja pitkään maailmalla tutkittu aihe ja kokonaisuutena valtavan paljon opinnäytetyön aihetta laajempi ja haastavampi ilmiö tutkittavaksi, joten opinnäytetyön rajaaminen työmotivaatiotekijöiden tarkasteluun on perusteltua ja tarpeellista tutkimuksen validiteetin ja johdonmukaisuuden varmistamiseksi. Opinnäytetyön tietoperustassa on käsitelty työtyytyväisyyttä ja yleistä motivaatiopsykologiaa. Tietoperustan osalta tämä on perusteltua, koska motivaatiopsykologia ja työtyytyväisyys ovat työmotivaation taustalla olennaisesti vaikuttavia tekijöitä. Työmotivaatiotekijöiden tarkastelu aiheena liittyy kuitenkin keskeisemmin organisaatioiden johtamiseen ja on myös näin rajattuna liiketoimintaympäristöissä helpommin lähestyttävä ja arkijohtamiseen linkitettävä ilmiö. Asiaa voi ajatella siten, että työmotivaation valjastamisessa ja ylläpidossa on kyse johtamistaidoista.

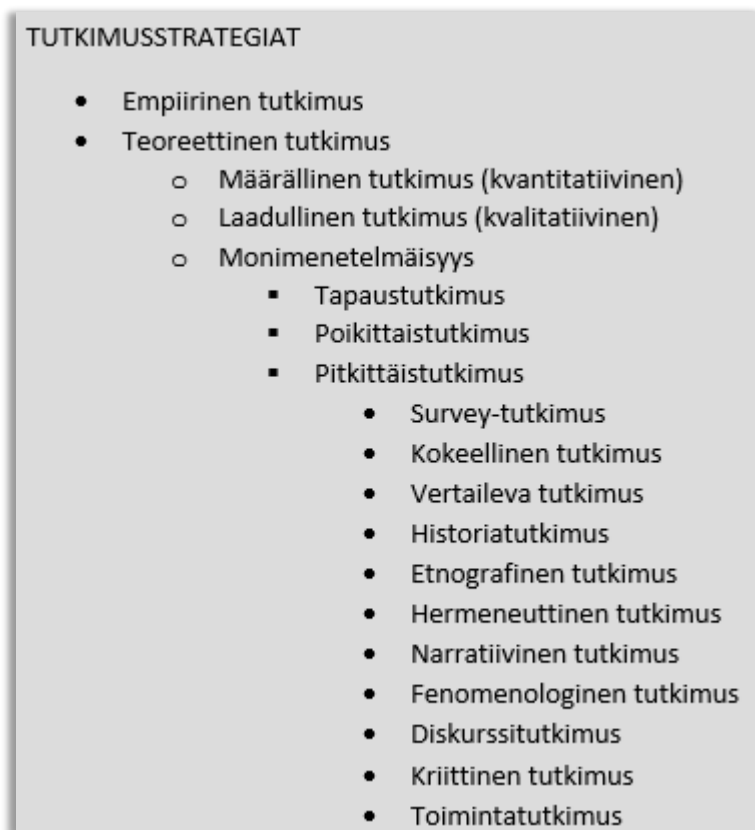
Opinnäytetyön tietoperusta palvelee ensisijaisesti tutkimuskysymysten määrittelyä ja sillä pyritään vahvistamaan tutkimuksen validiteettia. Tietoperusta rajattiin käsittelemään neljää teorieemaa:

- Työtyytyväisyyden käsite
- Motivaation ja työmotivaation käsite
- Työmotivaatio esimiestyön näkökulmasta
- Katsaus motivaatiotutkimukseen Suomessa ja maailmalla

Tutkimus päätettiin rajata yhteen samassa prosessissa ja samankaltaisissa tehtävissä työskentelevään organisaatioon. Näin toimimalla haluttiin saada johdonmukaisempia tutkimustuloksia. Rajamalla tutkimus yhteen organisaatioon voidaan tutkia taustamuuttujien, kuten työsuhteen pituuden, talouden koon, elämäntilanteen ja koulutuksen vaikutusta mielipiteisiin ilman että työtehtävä itsessään on mielipiteeseen tai taustamuuttujien populaatioon vaikuttava muuttuja. Tutkimuksen rajaamiseen yhteen organisaatioon vaikuttivat myös käytettävissä olevat resurssit ja aikataulu.

## 1.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusstrategia on tutkimuksen toteutusta varten valittujen menetelmien kokonaisuus. Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet ohjaavat tutkimusstrategian, aineistonkeruumenetelmien ja aineiston analysointimenetelmien valintaa. Jyväskylän yliopiston Koppa-verkko-oppimateriaalin mukaan (Koppa-verkkosivusto 2015) tutkimusstrategiakokonaisuus voidaan nähdä hierarkkisena kuviossa 1 esitetyllä tavalla;



Kuvio 1. Tutkimusstrategiakokonaisuus (Jyväskylän yliopiston Koppa-verkkosivuston oppimateriaali 2015. Muokattu).

Opinnäytetyön tutkimusosiolle valittu tutkimusstrategia voidaan edellä esitetyn rakenteen mukaisesti määritellä seuraavasti:

- Empiirinen tutkimus
  - Määrällinen tutkimus (kvantitatiivinen tutkimus)
    - Tapaustutkimus
      - Survey-tutkimus (kyselytutkimus)



Määrällisessä, eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan numeerista tutkimusaineistoa ja selvitetään tilastollisin keinoin erilaisten luokkien riippuvuuksia ja syy-/ seuraussuhteita. Kvantitatiivisen aineiston analysointiin hyödynnetään tilastollisia menetelmiä. Survey-tutkimuksella tarkoitetaan kyselytutkimusta, jossa tutkimusaineisto kerätään kyselymenetelmällä joko valitsemalla tutkimuksen kohteesta edustava otanta tai kohdistamalla kysely koko määritellyyn perusjoukkoon (Koppa-verkkosivusto 2015.)

Valitun tutkimusstrategian todettiin soveltuvan parhaiten tutkimusongelmaan, tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen tavoitteisiin vastaamiseen. Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet määriteltiin taulukon 1 osoittamalla tavalla.

Taulukko 1. Tutkimusongelman, tavoitteiden ja tutkimuskysymysten määrittely

Tutkimusongelma	Tutkimuksen tavoitteet	Tutkimuskysymykset
Kohdeorganisaation työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden tunnistamisen tarve ja merkittävyyden selvittäminen	Tuottaa toimeksiantajalle tietoa kohdeorganisaation työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden merkittävyydestä, sekä siitä miten merkittävyys vaihtelee vastaajien taustamuuttujista riippuen	Mitkä työmotivaatioon vaikuttavat motivaatiotekijät ovat merkittävimpiä ja mitkä vähemmän merkittäviä?
	Tuottaa toimeksiantajalle tietoa siitä mitä työmotivaatio tarkoittaa, mistä se muodostuu ja miten siihen voidaan vaikuttaa	Vahteleeeko työmotivaatiotekijöiden merkittävyys taustamuuttujista riippuvaisesti?
	Tuotettuun tutkimustietoon ja tietoperustaan nojaten muodostaa johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia toimeksiantajalle	Miten taustamuuttujat vaikuttavat työmotivaatiotekijöiden merkittävyyteen?
		Ovatko tutkimustulokset odotetun mukaisia vai haastavatko ne joiltain osin perusoletukset tai yleisesti tunnetut motivaatioteoriat?

## 2 Työtyytyväisyys

### 2.1 Nykyaikaisen työelämän kehittyminen

Suomalainen työelämä on muuttunut paljon toisen maailmansodan jälkeen. THL:n tutkijat Ari Väänänen ja Jussi Turtiainen ovat tutkineet muutosta ja kiteytetysti sodan jälkeisenä aikana Suomi on muuttunut maatalousyhteiskunnasta teollistumisen kautta palvelu- ja tietotyöyhteiskunnaksi.

(Heikkinen & Löyttyniemi 2020). Taulukko 2 kuvaa Suomalaisen työelämän kehittymistä toisen maailmansodan jälkeisenä aikana.

Taulukko 2. Suomalaisen työelämän kehityslinjat toisen maailmansodan jälkeisenä aikana Ari Väänäsen ja Jussi Turtiaisen mukaan (Heikkinen & Löyttyniemi 2020. Muokattu).

Kehityslinja	1940-1950	1960-1980	1990-2010
Muutos työssä	Metsätaloustyö	Tehdastyö, palvelu- aljen kasvu	Palvelu- ja tietotyö
Työntekoympäristöt	Agraari työpaikka	Moderni työpaikka	Jälkimoderni työpaikka
Sukupuolisuus ja työ	Maskuliininen ruumiilli- nen työ	Feminisoituvat taito- vaateet	Tiivistyvät ja laajentuvat tai- tovaateet
Tuottavuuden luonne	Fyysinen	Teknis-älyllinen	Sosiaalinen, emotionaali- nen
Vauraus ja hyvinvointi	Taloudellinen niukkuus	Vaurastuminen	Subjektiiivinen hyvinvointi
Työn organisointi	Patriarkaalinen	Rationaalinen suunnit- telu	Neuvottelu ja sisäinen oh- jaus
Sukupolvi	Maalla eläneet	Murroksen sukupolvet	Informaatioyhteiskuntaan syntyneet
Terveysvaarat	Fysiologiset uhkatekijät	Kemikaalit ja myrkyt	Psykologiset ja sosiaaliset riskit
Väsymyksen luonne	Fyysinen uupumus	Psykosomaattisen kasvu	Mielenterveysproblema- tiikka

Vaikka työelämän kehitys on ollut nopeaa ja voimakasta, tulevaisuudennäkymissä on edelleen nähtävissä voimakkaita työelämämuutoksia. Yhteiskunnan muutoksia ennakoiva Suomen Itsenäisyyden juhlarahasto Sitra ennakoi tulevaa työelämän kehitystä viiden megatrendin valossa (Dufva, Solovjew-Wartiovaara, Vataja 2021).

1. Ekologisen jälleenrakennuksen tarpeen asettamat vaatimukset työelämän kehittämiseksi
  - Keskeinen kysymys on, miten työelämää voidaan kehittää siten, että se tuottaa kestävää hyvinvointia sekä ihmisille että luonnolle?
2. Talous etsii suuntaa
  - Ekologisen jälleenrakennuksen kiireellisyys ja globaali eriarvoisuuden kasvu ja taloudellisen hyvinvoinnin jakautuminen alati pienemmälle joukolle asettavat talousjärjestelmälle paineen uudistua.
3. Verkostomainen valta voimistuu

- Valtasuhteet muuttuvat verkostomaisiksi, jolloin vuorovaikutuksen merkitys korostuu. Työntekijät ja kuluttajat perään kuuluttavat yrityksiltä vastuullisuutta ja päätöksenteon avoimuutta.
4. Teknologia sulautuu kaikkeen
    - Digitalisaatio ja teknologian kehittyminen muuttaa työelämän ympäristöriippuvuutta, työtehtäviä itsessään ja työn sisältöä. Tiedon kerääminen, hyödyntäminen ja välittäminen kehittyy voimakkaasti ja vaikuttaa työelämän kehittymiseen.
  5. Väestö ikääntyy ja monimuotoistuu
    - Väestön ikääntyminen asettaa työelämälle muutospaineita esimerkiksi elinikäisen oppimisen, maahanmuuttopolitiikan ja ikääntyvän väestön työkyvyn tukemisen kehittämiseksi. Ikääntyvän väestön pitää myös pysyä esimerkiksi digitalisaation mukanaan tuomien muutosten mukana.

(Dufva ym. 2021).

## 2.2 Työtyytyväisyyden määritelmä ja siihen vaikuttavat tekijät

Työtyytyväisyys on laajempaan määritelmään, työhyvinvointiin, liittyvä käsite. Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen asia, joka työtyytyväisyyden lisäksi pitää sisällään esimerkiksi terveyden ja työkyvyn, kun taas työtyytyväisyyteen vaikuttavat esimerkiksi työyhteisön ilmapiiriin, palkitsemiseen, työnkuvaan ja johtamiskulttuuriin liittyvät asiat. Tämän opinnäytetyön laajuuden vuoksi on tarkoituksenmukaista erottaa työtyytyväisyyden käsite työhyvinvoinnin käsitteestä ja rajata tarkastelun ulkopuolelle terveyteen, työkykyyn ja työsuojeluun liittyvät asiat ja keskittyä tarkastelemaan asiaa työtyytyväisyyden näkökulmasta.

Juhani Kauhanen teoksessaan ”Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämishjelman laatiminen” (Kauhanen 2016, 25-27) on viitannut kolmeen eri työhyvinvoinnin käsitteen määrittelevään lähteeseen. Näitä kolmea määritelmää yhdistävät yksilön ja työyhteisön kokonaisvaltainen hyvinvointi ja tyytyväisyys, johon vaikuttavat mm. terveys ja työkyky, työn ja työympäristön turvallisuus, työn mielekkyys ja palkitsevuus, työssä jaksaminen, kokonaisvaltainen elämänhallinta, johtamiskulttuuri, sekä työn ja muun arjen yhdistämisen mahdollisuudet.

Kauhanen (2016, 28) on jakanut työhyvinvoinnin tekijät osa-alueisiin, josta voidaan erottaa ne tekijät, joita voidaan tarkastella työtyytyväisyyteen vaikuttamisen kautta. Kuviossa 2 on esitetty näkemys työhyvinvoinnin osa-alueista.



Kuvio 2 Työhyvinvoinnin osa-alueet (Kauhanen, 2016).

Kauhanen (2016, 29) jakaa työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät kahteen kategoriaan;

- yksilöön ja olosuhteisiin liittyviin tekijöihin (mm. terveys, arvot, geeniperimä, sisäinen motivaatio)
- Organisaatioon liittyviin tekijöihin (mm. työn sisältö, palkitseminen, työaikajärjestelyt, viestintä, johtamiskulttuuri, jne.)

Edellä esitetyn jaon perusteella voidaan tehdä tulkinta, että organisaatioon liittyvät tekijät ovat selvästi työtyytyväisyyden käsitteeseen liittyviä tekijöitä, kun taas yksilöön liittyviin tekijöihin sisältyy myös laajempaan työhyvinvoinnin määritelmään sisältyviä tekijöitä, kuten esim. terveyteen ja työkykyyn liittyvät tekijät. Tämän tutkimuksen yhteydessä on tarkoituksenmukaista tarkastella asiaa ensisijaisesti juuri organisaation kautta vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta.

### 3 Motivaatio ja työmotivaatio

#### 3.1 Motivaation ja työmotivaation määritelmä

Motivaation käsitteen määrittely on olennaista sen hahmottamiseksi, minkälainen ilmiö on kysymyksessä ja mikä on sen suhde työtyytyväisyyteen. On myös tarpeen erottaa se, missä määrin työmotivaatio käsitteenä eroaa yleisestä motivaation käsitteestä. Kappaleet 3.1. ja 3.2. kokoavat yhteen eri lähteissä esitettyjä motivaatiomääritelmiä tarkentamaan motivaation käsitettä ja kuvaamaan käsitteen ulottuvuuksia eri näkökulmista.

Motivaatio käsitteenä on ihmisen tai eläimen käyttäytymistä ohjaava tila. Marjo Sinokki on kirjassaan Työmotivaatio kuvaillut motivaation määritelmää psyykkisenä tilana, joka ohjaa henkilön vireyttä, aktiivisuutta ja ahkeruutta toimia omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Motivaatio on toiminnan polttoainetta. Se ohjaa käyttäytymistä tavoitteiden suuntaan ja vaikuttaa toiminnan intensiteettiin, sitoutumiseen, tehtävien valintaan ja suorituksen laatuun. Motivaatio vaikuttaa tekemiimme valintoihin. (Sinokki 2016, 60-61.)

Robbins, Judge ja Campbell (2017, 153), sekä Hall ja Göetz (2013, 59) näkevät motivaation joukkona prosesseja, jotka vaikuttavat yksilön tavoitteellisen toiminnan käynnistymiseen, sekä huomioivat yksilön intensiteetin, suunnan ja sitkeyden suhteessa tavoitteen saavuttamiseen.

Marjut Piili (2006, 46) on kiteyttänyt motivaation määritelmän melko pelkistetysti seuraavasti; ”Motivaatio on ihmisen korvien välissä asuva vapaaehtoinen ilmiö, jonka voi houkutellessa esiin”.

”Motivaatio tarkoittaa motiivien eli toiminnan psyykkisten syiden summaa” (Yle Abitreenit -verkkokaartikkeli, 2013).

Teoksessa Industrial Psychology (Bisen 2000, 22) motivaatio määritellään haluksi, joka pakottaa toimimaan jonkin tietyn päämäärän vuoksi. Määritelmässä motivaatio nähdään ensisijaisesti yksilön sisältä lähtevänä, mutta siihen voidaan vaikuttaa ulkoisilla tekijöillä, kuten palkinnoilla.

John Adair (2006, 1) näkee motivaation hyvin laajana käsitteenä. Määritelmän mukaan motivaation käsite kattaa kaikki mahdolliset syyt, jotka selittävät yksilön toiminnan.

Käytännössä kaikki olemassa olevat motivaation määritelmät ja motivaatioteoriat viittaavat enemmän tai vähemmän yksilön tarpeisiin. Edellä esitetyt motivaation käsitteen määrittelyt poikkeavat toisistaan vain hieman ja tarkastelevat käsitettä ehkä eri näkökulmista ja tasoilta, sekä suhteuttavat sen erilaisiin ympäristöihin mutta oikeastaan kaikkia motivaation määritelmiä yhdistää se, että tarve luo motiivin, joka asettaa tavoitteen yksilön toiminnalle ja ohjaa yksilön toimintaa noiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivaation käsitettä voisi analysoida loputtomiin. Käsite on samaan aikaan hyvin laaja ja kokonaisvaltainen, mutta sen voi kuitenkin nähdä hyvin yksinkertaisena määritelmänä kaikelle yksilön toimintaa ohjaavalle prosessille. Kappaleeseen kootut motivaation määritelmät antavat asiayhteydessä riittävän hyvän käsityksen motivaatiosta, eikä laajempi tarkastelu ole tarkoituksenmukaista.

Työmotivaatio käsitteenä on pitkälti sama asia kuin motivaation käsite itsessään, mutta kun puhutaan työmotivaatiosta, näkökulma on siinä, mikä motivoi yksilöä tai ryhmää toimimaan liiketoiminnan tavoitteiden mukaisesti.

Kirjassa *Work Motivation in Organizational Behavior* (Pinder 2008, 11) työmotivaation määritelmä on kiteytetty siten, että työmotivaatio on joukko yksilöön sisältä ja ulkopuolelta vaikuttavia voimia, jotka saavat aikaan työhön liittyvän käytöksen ja määrittävät sen muodon, suunnan, intensiteetin ja keston.

Työmotivaatioon vaikuttaa useita eri suunnasta vaikuttavia tekijöitä yksilöstä riippuen. Motivaatiotekijä voi olla esimerkiksi työtehtävän sisältö, luvattu palkkio, riippumattomuus, halu auttaa muita, työyhteisö, työympäristö jne. (Sinokki 2016, 81.)

### **3.2 Tunnettuja motivaatioteorioita**

Motivaatio on laaja ja keskeinen käsite ihmisen käyttäytymistä tutkivassa psykologiassa ja sitä on tutkittu paljon. Lukuisia erilaisia motivaatioteorioita on julkaistu vuosikymmenien kuluessa ja myös vanhoja motivaatioteorioita on vuosien varrella jatkojalostettu ja niiden pohjalta on kehitetty uusia, hieman eri tavalla aiheeseen suhtautuvia teorioita. Luvuissa 3.3.1.–3.3.5. esitetään viisi tunnettua ja laajasti tunnustettua motivaatioteoriaa. Motivaatioteorioiden tarkastelun tarkoituksena on parantaa kokonaiskäsitystä siitä mistä yksilön motivaatio muodostuu ja mikä siihen vaikuttaa.

### 3.2.1 Maslow'n tarvehierarkia

Abraham Maslow'n vuonna 1943 julkaisema tarvehierarkia on yleisesti tunnettu motivaatioteoria, jolle myös monet myöhemmin kehitetyt teoriat perustuvat. Maslow'n teoriassa ihmisellä on eri tasoisia tarpeita, joiden täyttäminen motivoi ihmistä. Alkuperäisen teorian mukaan alemman tason tarpeiden tulee olla tyydytettyjä, ennen kuin yksilö siirtyy tavoittelemaan ylemmän tason tarpeita. Myöhemmin Maslow on kuitenkin tarkentanut, että teoriassa ei ole kyse ”kaikki tai ei mitään” -ilmiöstä, jossa alemman tason tarpeen tulisi olla täysin tyydytetty ennen kuin ylemmän tason tarpeiden tavoittelu alkaa motivoida yksilöä. (McLeod 2018, 1-2.)

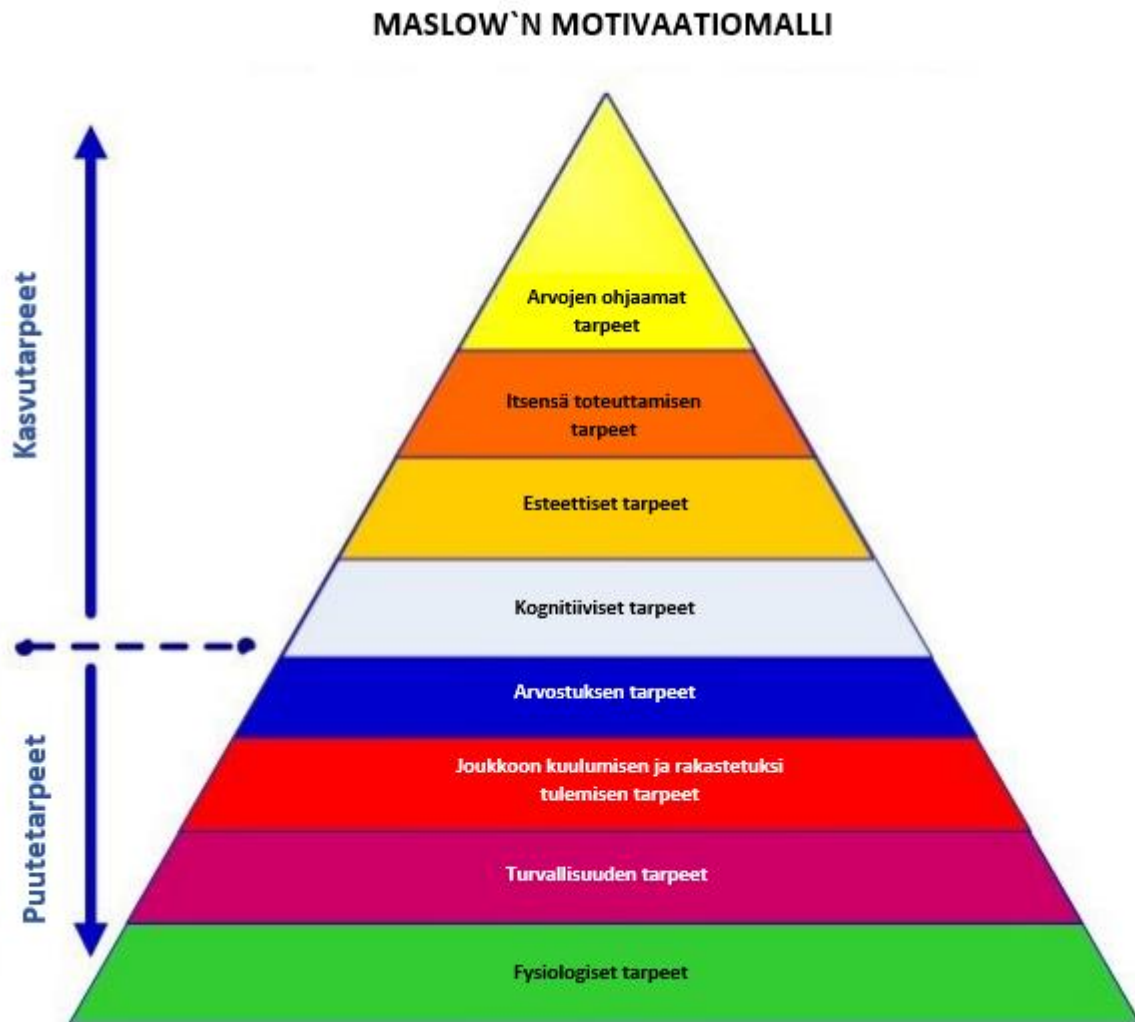
Maslow'n Tarvehierarkian viisi tasoa on määritelty seuraavasti: (McLeod 2018, 3.)

1. Fysiologiset tarpeet
  - Biologiset elämän perustarpeet, kuten ilma, ruoka, juoma, suoja, vaatetus, lämpö, lisääntyminen, uni.
2. Turvallisuuden tarpeet
  - Suoja, turvallisuus, järjestys, lait ja säännöt, vakaus, riippumattomuus peloista.
3. Hyväksytyksi tuleminen ja joukkoon kuulumisen tarpeet
  - Ystävyys, rakkaus, luottamus, hyväksyntä, tarve antaa ja vastaanottaa kiintymystä ja rakkautta, tarve olla osa yhteisöä.
4. Arvostuksen tarve
  - Itsensä kunnioittamisen tarve, sekä maineen ja kunnioituksen halu.
5. Itsensä toteuttamisen tarve
  - Henkilökohtaisen potentiaalın täysi hyödyntäminen, henkilökohtaisen kasvun tarve, huippukokemusten etsiminen.

Edellä esitetyt tarvetasot voidaan tarvehierarkiassa myös jakaa puutetarpeisiin ja kasvutarpeisiin. Tasojen 1-4 tarpeet ovat puutetarpeita. Tämä tarkoittaa sitä, että nämä tarpeet motivoivat ihmistä niin pitkään kunnes ne täyttyvät. Kun tasojen 1-4 tarpeet on tyydytetty, motivaatio niiden tavoitteluun laskee. Ylimmän tason itsensä toteuttamisen tarve käyttäytyy eri tavoin. Kun tämän tason tarpeet tyydyttyvät, voi motivaatio nousta jopa entistä korkeammalle (McLeod 2018, 2.)

Maslow on jatkokehittänyt alkuperäistä viisiportaista tarvehierarkian teoriaa myöhemmin lisäten tarveasteikolle kognitiiviset tarpeet ja esteettiset tarpeet, jotka ilmenevät ennen itsensä toteuttamisen tarvetta, sekä asteikon ylimmän tason tarpeeksi henkilökohtaisen arvomaailman ohjaamat

tarpeet (McLeod, 2018, 6-7.) Edellä esitetty Kuvio 3 havainnollistaa Maslow´n viimeisintä kahdeksanportaista motivaatiomallia.



Kuvio 3. Maslow´n kahdeksanportainen tarvehierarkia (McLeod 2018, 8, muokattu)

### 3.2.2 Herzbergin motivaatio-hygieniateoria

Varhaisimpia ja viitatuimpia motivaatioteorioita on Fredrik Herzbergin 1959 julkaisema kaksifaktori-teoria, jota kutsutaan myös motivaatio-hygieniateoriaksi. Teoriassa motivaatio on jaettu sisäisiin motivaatitekijöihin, kuten saavutuksiin, tunnustukseen, työn sisältöön itsessään, sekä vastuuseen ja ulkoisiin hygieniatekijöihin, kuten yrityksen käytäntöihin, hallintoon, esimies-alaisuuteeseen, työoloihin ja palkkaan. (Mohammed, Lina, Phillip 2017, 1-2.)



Herzbergin teorian mukaan sisäiset motivaatiotekijät toimivat vain työtyytyväisyyttä lisäävinä ja parantavina tekijöinä, kun taas ulkoiset hygieniatekijät vähentävät tyytymättömyyttä työhön. Motivaatiotekijöiden heikentyminen ei merkittävästi vaikuta tyytymättömyyteen, mutta niiden parantamisella voidaan merkittävästi kasvattaa työtyytyväisyyttä. Hygieniatekijöiden parantuminen poistaa tyytymättömyyttä, mutta ei merkittävästi kasvata tyytyväisyyttä. Hygieniatekijöiden heikentyessä puolestaan tyytymättömyys kasvaa voimakkaasti (Mohammed, Lina, Phillip 2017, 1-2.)

Herzbergin teorian keskeinen lähtökohta on se, että motivaatiotekijät ja hygieniatekijät nähdään toisistaan erillisinä. Sen sijaan että mitta-asteikon ääripäinä olisivat korkea työtyytyväisyys ja suuri työtytymättömyys, työtyytyväisyyttä mitataan asteikolla korkeasta työtyytyväisyydestä työtytyväisyyden puuttumiseen ja tyytymättömyyttä mitataan vastaavasti asteikolla korkeasta tyytymättömyydestä tyytymättömyyden puuttumiseen (Sinokki 2016, 105-106.)

Taulukoissa 3 ja 4 on havainnollistettu Herzbergin teorian mukaista motivaatio- ja hygieniatekijöiden jakautumista, sekä niiden vaikutusta tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen.

Taulukko 3. Herzbergin teorian mukainen motivaatiotekijöiden jakautuminen (Mohammed, Lina, Phillip 2017, 2. Muokattu).

Sisäiset Motivaatiotekijät	Ulkoiset Hygieniatekijät
Uralla eteneminen	Ihmissuhteet
Työ itsessään	Palkka
Mahdollisuus kehittyä	Yrityksen käytännöt ja hallinto
Vastuu	Esimiestoiminta
Tunnustus	Työolot
Saavutukset	

Taulukko 4. Herzbergin teorian mukaisten motivaatiotekijöiden vaikutus tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen (Mohammed, Lina, Phillip 2017, 2. Muokattu).

	Sisäiset motivaatiotekijät	Ulkoiset hygieniatekijät
Puuttuu	Ei luo tyytyväisyyttä	Luo tyytymättömyyttä
Läsnä	Luo tyytyväisyyttä	Ei luo tyytymättömyyttä
Vaikutus työtyytyväisyyteen	Voimakas	Heikko

### 3.2.3 Itseohjautuvuusteoria (SDT)

Itseohjautuvuusteoria on empiirisesti johdettu teoria, joka kytkee yksilön motivaation ja persoonallisuuden sosiaaliseen yhteyteen. Teorian kehittyminen alkoi 1970 - luvulla tutkimuksista, joissa tutkittiin ulkoisten palkkioiden vaikutusta sisäiseen motivaatioon. Näissä tutkimuksissa tehtiin mm. havaintoja, että ulkoiset palkkiot eivät aina motivoi pitkällä tähtäimellä ja ne voivat jopa heikentää sisäistä motivaatiota. Itseohjautuvuusteoria julkaistiin vuonna 1985, mutta teoriaa on sen jälkeen jatkokehitetty monin tavoin (Van Lange, Kruglanski, Higgins 2011, 416-417.)

Itseohjautuvuusteoria keskittyy motivaation eri tyyppeihin ja erottaa itsenäisen motivaation, kontrolloidun motivaation, sekä motivoitumattomuuden toisistaan. Teoria ottaa huomioon myös sosiaaliset olosuhteet, jotka vaikuttavat edellä mainittuihin motivaatiotyyppeihin (Deci, E.L. Ryan R.M. 2008, 182 – 183.)

Itseohjautuvuusteoria perustuu kolmeen psykologiseen perustarpeeseen, jotka määritellään autonomisuuden tarpeeksi, kyvykkyyden tuntemisen tarpeeksi, sekä yhteisöllisyyden tarpeeksi. Teorian perusteella sisäinen motivaatio voi johtaa itseohjautuvaan toimintaan silloin kun ihminen on luontaisesti motivoitunut, eli kun edellä mainitut psykologiset tarpeet toteutuvat, sekä myös silloin kun ihminen samaistuu ulkoisen motivaation arvoon ja kykenee integroitumaan siihen. (Deci, E.L. Ryan R.M. 2008, 183.)

Kontrolloitu motivaatio tarkoittaa sitä, että ulkoisilla tekijöillä pyritään vaikuttamaan yksilön motivaatioon. Motivaatio syntyy ulkoisesta palkitsemisesta, tai luomalla mahdollisuus välttää rangaistus. Kontrolloidussa motivaatiossa yksilöön kohdistetaan paineita, joilla pyritään vaikuttamaan motivaatioon (Deci, E.L. Ryan R.M. 2008, 183.)

### 3.2.4 McLellandin suoritusmotivaatioteoria

David McLellandin vuonna 1985 julkaisema suoritusmotivaatioteoria esittää motivaation koostuvan kolmesta tarpeesta. Nämä tarpeet ovat Suoriutumisen tarve, vallankäytön tarve, sekä ryhmään kuulumisen tarve (Sinokki 2016, 108.)

Teorian mukaan suoriutumisen tarve pitää sisällään tarpeen onnistua omassa tekemisessään, ylittää itsensä, sekä halun menestyä. Toinen tarve, joka teorian mukaan motivoi toimimaan, on vallankäytön tarve. Vallan tarpeen motivoimat henkilöt motivoituvat arvostuksesta ja sosiaalisesta asemasta, sekä mahdollisuudesta vaikuttaa toisten ihmisten käyttäytymiseen. Ryhmään kuulumisen tarpeen ohjaama henkilö motivoituu siitä, että on ryhmässään pidetty ja yhteistyötaiteinen henkilö. (Sinokki 2016, 109.)

Robbins, Judge ja Campbell esittävät kirjassaan *Organizational Behaviour*, että McLellandin teorian mukainen korkean tason suoriutuja, eli henkilö, jota motivoi eniten tarve onnistua omassa tekemisessään, motivoituu parhaiten haasteista, joissa on 50 prosentin mahdollisuus onnistua. Liian korkeat tavoitteet eivät motivoi näitä henkilöitä, koska he kokevat, että onnistumiseen tarvitaan tuuria. Vastaavasti liian helpolta tuntuvat haasteet eivät motivoi, koska ne on liian helppo saavuttaa, eivätkä ne tarjoa riittävästi haastetta (Robbins, Judge, Campbell 2017, 153.)

Korkean suoriutumisen tarve esiintyy usein henkilöillä, jotka hakeutuvat haasteellisiin tehtäviin ja sitoutuvat niihin pitkäjänteisesti. Suoriutumisen tarve esiintyy voimakkaana henkilöillä, jotka päätyvät esimerkiksi yritystoimintaan (Sinokki 2016, 108.)

Kirjassaan *Työmotivaatio*, Marjo Sinokki kertoo, että Suoritusmotivaatioteorian mukaisia korkean suoritustarpeen ohjaamia ihmisiä on yhteiskunnassa noin 10 prosenttia ihmisistä. Sinokin kirjassa viitataan McLellandin teoriaan, jonka mukaan suoritusmotivaatioon on mahdollista vaikuttaa kouluttamalla henkilöstöä, sekä lisäämällä töiden haasteellisuutta. Tärkeänä huomiona nostetaan esiin, että korkean suoritustarpeen ohjaamille henkilöille palkka on enemmän palaute hyvästä suoriutumisesta, kuin varsinainen motivaattori. (Sinokki 2016, 109.)

Robbins, Judge ja Campbell arvioivat, että korkean suoritustarpeen ohjaamat henkilöt eivät välttämättä aina ole hyviä johtajia. Tämä voi johtua siitä, että korkean suoritustarpeen ohjaamat henkilöt ovat kiinnostuneita ensisijaisesti omasta onnistumisestaan, mutta heidän tarpeensa eivät motivoi heitä vaikuttamaan muiden toimintaan. Sen sijaan teorian mukaiset vallankäytön ja ryhmään kuulumisen tarpeet liitetään monesti tärkeiksi esimiestyöhön liittyviksi motivaatiotekijöiksi. (Robbins, Judge, Campbell 2017, 153.)

### 3.2.5 Vroomin odotusarvoteoria

Victor Wroomin alun perin vuonna 1964 julkaisema, ja myöhemmin myös jatkokehitetty odotusarvoteoria on motivaatioteorioista selkeimmin yhteydessä palkitsemiseen, jonka suunnitteluun sitä yritysmaailmassa paljon on käytettykin (Sinokki 2016, 110.)

Odotusarvoteoria rakentuu kolmen riippuvuussuhteeseen. Nämä riippuvuussuhteet ovat:

- Panostuksen ja suorituskyvyn suhde
  - Yksilön odotusarvo sille, että tietty määrä panostusta johtaa tarvittavaan suorituskyvyn.
- Suorituskyvyn ja palkinnon suhde
  - Yksilön odotusarvo sille, että tietyllä tasolla suoriutuminen johtaa haluttuun lopputulokseen.
- Palkinnon ja henkilökohtaisten tavoitteiden suhde
  - Onko saavutettava palkinto haluttu yksilön odotusarvoihin suhteutettuna? (Robbins, Judge, Campbell 2017, 167).

Teoksessaan *Organizational Behaviour*, Robbins, Judge ja Campbell ovat esimerkkiolettamusten avulla kuvanneet odotusarvoteorian riippuvuussuhteita seuraavalla tavalla:

Maksimaalisen panoksen antaminen ei useissa tapauksissa johda siihen, että yksilön suorituskyvyn kasvaminen organisaatiossa tunnistetaan. Tämä voi johtua siitä, että yksilön osaamistaso ei mahdollista suorituskyvyn nousua panostuksesta huolimatta. Toisaalta organisaation suorituskyvyn arviointi voi perustua sellaisiin tekijöihin, kuten esimerkiksi työuran pituus, tai miellyttävyyys esimiehen silmissä, että panostuksella siihen ei voi vaikuttaa. (Robbins, Judge, Campbell 2017, 168.)

Useissa tapauksissa yksilö kokee, että suorituskyvyn kasvattaminen ei johda palkintoon. Tämä voi johtua siitä että organisaatiossa palkitseminen on linkitetty toisenlaisiin arvoihin, kuten työkokemukseen, yhteistyökykyisyyteen tai esimiehen subjektiiviseen arvioon yksilön persoonasta (Robbins, Judge, Campbell 2017, 168.)

Yksilö saattaa tavoitella esimerkiksi ylennystä organisaatiossa, mutta sen sijaan hänet palkitaan palkankorotuksella. Tai sitten yksilö odottaa palkinnoksi palkankorotusta, mutta hänet palkitaan sen sijaan kertakorvauksella. Tällöin saavutettu palkinto ei vastaa yksilön odotusarvoa palkinnon houkuttelevuudesta (Robbins, Judge, Campbell 2017, 168.)

Vroomin odotusarvoteoria voidaan lopulta kiteyttää siten, että yksilön motivaatio syntyy luottamuksesta siihen, että tavoite on saavutettavissa, tavoitteella on yksilölle merkitystä ja että ponnistelemalla haluttu palkkio voidaan saavuttaa (Sinokki 2016, 111.)

### **3.3 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio**

Motivaatiotutkimuksessa ja useissa eri motivaatioteorioissa on motivaatio hyvin yleisesti nähty jakautuvan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio kumpuaa yksilön sisältä omista tuntemuksista, kun taas ulkoinen motivaatio syntyy yksilön ulkopuolelta tulevista vaikuttimista.

Sisäisen motivaatio on tyydytys tehdystä työstä ja aikaansaannoksesta itsessään. Yksilö kokee sisäistä motivaatiota saavutuksistaan, joihin hän itse on tyytyväinen. Sisäinen motivaatio kytkeytyy itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin ja ilmenee mm. sisukkuutena, päämäärätietoisuutena, ponnisteluna ja innostuksena (Viitala 2019.)

Ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisten palkkioiden, kuten palkan tai muun taloudellisen hyödyn, muunlaisen edun, arvostuksen tai turvallisuuden tuottamaan tyydytykseen. Yksilö on sitä motivoituneempi, mitä houkuttelevampi palkkio on. Yksilön elämäntilanne voi vaikuttaa siihen, kuinka hyvin ulkoiset palkkiot onnistuvat häntä motivoimaan (Viitala 2019.)

## 4 Työmotivaatio esimiestyön näkökulmasta

### 4.1 Esimiehen rooli työmotivaatioon vaikuttajana

Esimiestyön rooli työtyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä on keskeinen. Usein käy niin, että esimiestehtäviin valitaan organisaation sisältä henkilöitä, jotka ovat pätevöityneet jonkin asian tai kokonaisuuden osaajina. Koetaan että henkilö, joka osaa asian parhaiten on myös paras valinta tämän asian parissa työskentelevän organisaation esimieheksi. Käytännössä tällöin esimiesasemaan on kuitenkin valittu asiantuntija, jolla pahimmillaan valmiudet esimiestyöhön voivat olla hyvin puutteelliset. Tällainen henkilö voi myös tietoisesti tai tietämättään piiloutua asiantuntijuutensa taakse ja kompensoida asiantuntijuudella puutteita omissa esimiestaidoissaan.

Esimiestyössä on kuitenkin aina kyse ihmisten johtamisesta ja vuorovaikutuksesta. Vaikka monissa johtamisteorioissa jako on tehty asioiden ja ihmisten johtamisen välille, lopulta asioitakin johdetaan kuitenkin ihmisten kautta, jolloin johdettavat ihmiset kuuluvat joko omaan organisaatioon tai sidosryhmien verkostoon.

Riitta Viitala ja Eila Jylhä (2019) ovat määritelleet esimiehen roolin näin; Esimies on vastuussa siitä, että hänen vastuualueellaan määritellyt tavoitteet tukevat yrityksen päämääriä ja esimiehen johtama organisaatio saa ne toteutettua. Esimiestyö sisältää toiminnan organisointia, kehittämistä, resurssien varmistamista, ilmapiirin ja yhteistyön vaalimista sekä alaisten motivaation, osaamisen ja hyvinvoinnin edistämistä.

Viitalan mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että lähijohtaminen, eli suora esimiestyö, vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin, osaamisen kehittymiseen, sitoutumiseen ja suoriutumiseen ja sillä voidaan vaikuttaa poissaoloihin ja vaihtuvuuteen (Viitala 2021.)

Piili (2016, 20) on esittänyt kymmenen esimiehen vaikuttamisaluetta, jotka hänen näkemyksensä mukaan toimivat nykyorganisaatioissa ihmisten johtamisessa:

- Suunnan näyttäminen, myönteisten mielikuvien ja merkitysten luominen
- toiminnan edellytysten luominen
- koordinointi, kokonaisuuden hahmottaminen, suoritusten johtaminen
- viestintä ja vuorovaikutus
- luottamuksen rakentaminen, oikeudenmukaisen ilmapiirin luominen
- valmentaminen ja innostaminen, palautteen antaminen, tukeminen
- ihmisten kohtaaminen yksilöinä
- osaamisen varmistaminen
- muutoksen hallinta
- itsensä johtaminen, esimerkkinä toimiminen

## 4.2 Motivointi ja palkitseminen

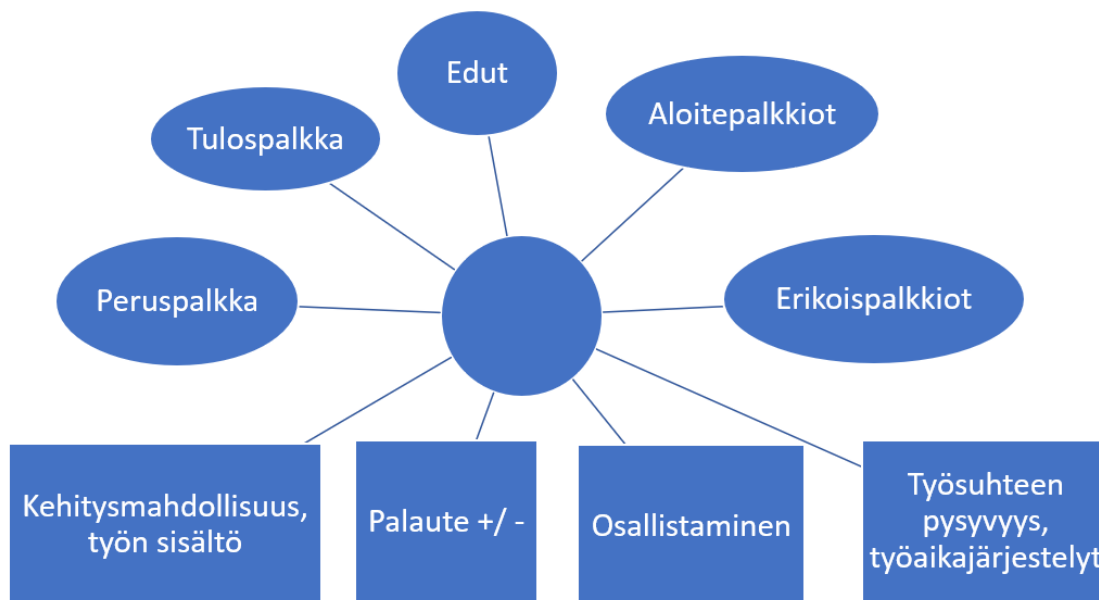
Motivointi ja palkitseminen on ulkopuolelta tapahtuvaa yksilön motivaatioon vaikuttamista. Ehkä kaikkein selkeimmin ulkoiseen motivaatioon vaikutetaan taloudellisella palkinnolla, joka perustuu työsuoritukseen. Taloudellisen palkitsemisen lisäksi on monia muita keinoja, joilla yksilön motivaatioon voidaan ulkopuolelta vaikuttaa. Ulkopuolelta motivaatioon vaikuttamisen kokonaisuutta on kappaleessa hahmotettu nostamalla lähdeaineistosta esiin tietoa ja näkökulmia.

Palkitseminen on sitä, millä motivaatioon pyritään vaikuttamaan. Yksi selkeä tapa kuvata motivaatioon vaikuttamisen keinoja, on jakaa palkitseminen aineettomaan ja taloudelliseen palkitsemiseen. Juhani Kauhanen (2015, 120) on tehnyt vielä kahtiajaon aineettomaan palkitsemiseen urapalkkioiden ja sosiaalisten palkkioiden välillä.

Taulukko 5. Aineeton palkitseminen. (Kauhanen, J. 2015, 120).

URAPALKKIOT	SOSIAALISET PALKKIOT
Työ sinänsä	Statussymbolit
Joustavat työajat (työaikapankki)	Palautte (kiitos ja tunnustukset)
Itsensä kehittäminen	Työyhteisön edustaminen
Kasvupolut	Julkinen tunnustus (kunniamerkit, arvonimet, jne.)

Arto Hiltunen (2015) viittaa tutkimustietoon, jossa kehittämällä työtä kolmen eri tavan avulla pyritään vaikuttamaan työntekijän motivaatioon. Nämä kolme tekijää liittyvät itse työtehtävän muokkaamiseen, sosiaalisen ulottuvuuden muokkaamiseen, sekä tarkastelutavan muokkaamiseen. Työtehtävien muokkaamisella tarkoitetaan sitä, että työtä pyritään muokkaamaan vastaamaan paremmin tekijän taitoja ja mielenkiinnon kohteita. Sosiaalisen ulottuvuuden muokkaamisella viitataan esimerkiksi tiimien kokoonpanojen muokkaamiseen ja ryhmädynamiikan huomiointiin. Tarkastelutavan muokkaamisella taas pyritään muuttamaan työntekijän omaa käsitystä työnsä sisällöstä ja merkityksellisyydestä. Työntekijän tietoisuutta parantamalla voidaan vaikuttaa siihen, kuinka merkityksellisenä ja arvostettuna hän kokee roolinsa yrityksen koko prosessissa.



Kuvio 4. Palkitsemisen kokonaiskuva (Hakonen, N. Hakonen, A. Hulkko-Nyman, Ylikorkala, 2014, muokattu).



Taloudellinen palkitseminen on yritysmaailmassa hyvin yleinen keino pyrkiä vaikuttamaan henkilöstön motivaatioon, suoriutumiseen ja sitoutumiseen. Taloudelliseen palkitsemiseen on kehitetty monenlaisia malleja ja variaatioita. Taloudelliseen palkitsemiseen kuuluvat myös muut taloudelliset edut, kuten henkilöstöedut. Taloudellisen palkitsemisen kokonaiskuva hahmottuu selkeästi ja kokonaisvaltaisesti Kauhasen (2015) kuvailemalla tavalla:

- Tulososa
  - tavoitteiden ja niiden saavuttamisen mukaan määritelty palkitseminen. Olemassa on lukuisia erilaisia suorite- ja tulospalkkiomalleja.
- Henkilökohtainen palkanosa
  - Työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien määrittelemä palkanosa. Tekijöinä voivat olla esim. työuran pituus, kompetenssi, tai muut henkilökohtaiset ominaisuudet.
- Vaativuusosa
  - Erilaiset palkanlisät, jotka perustuvat tehtävän vaativuuteen. Esim. kielillisä, perehdytyslisä, tms.
- Luontoisedut
  - Esimerkiksi autoetu, puhelinetu tai asuntoetu.
- Muut palkitsemistavat
  - vapaaehtoiset vakuutukset
  - laajakaistayhteys kotiin
  - voitonjako
  - henkilöstörahasot
  - optiot ja osakkuusjärjestelmät

Työmotivaation näkökulmasta palkitsemisessa on nähty myös haasteita. Palkitsemisen on nähty ohjaavan huomion itse työtehtävän suorittamisesta palkinnon tavoitteluun, joka saattaa johtaa siihen, että aito motivaatio tehtävän suorittamiseen laskee ja palkinnon saavuttamiseen käytetään vääränlaisia keinoja.

Marylené Gagné (2014, 27) on esittänyt, että palkitsemisrakenteita määriteltäessä on tärkeää, että ne eivät edellytä henkilöstöä kilpailemaan palkkioista, koska tämä on erittäin haitallista itseohjautuvalle motivaatiolle ja organisaation terveydelle. Gagnén mukaan, kun työntekijä keskittyy palkkioon, ilmenee helposti taipumus valita lyhin tie lopputulokseen, joka voi johtaa huijaamiseen ja lyhytnäköisiin ratkaisuihin, jotka palvelevat palkkion saavuttamista, mutta näyttäytyvät pitkällä tähtäimellä negatiivisena yrityksen etujen näkökulmasta. Gagné kirjoittaa, että työyhteisön palkitsemisrakenteet toimivat tehokkaimmin ja tuottavat vähiten haittavaikutuksia silloin kun ne eivät ole epäselviä, peilaavat selkeästi suorituskykyyn, eivät edellytä organisaation sisäistä kilpailua ja ovat oikeudenmukaisia. Gagnén näkemys palkitsemisen sudenkuopista on helppo allekirjoittaa.

Palkitseminen on yksi keskeisimpiä ja eniten käytettyjä motivoinnin ja sitouttamisen keinoja yrityselämässä. Usein kuitenkin palkitsemisessa korostuu aineellinen palkitseminen. Tämä voi kenties johtua siitä, että ulkoiseen motivaatioon vaikuttamisen koetaan olevan helpompaa kuin sisäiseen. Kappaleessa 3.2. käsitellyt motivaatioteoriat kuitenkin toistavat sitä, että sisäiseen motivaatioon vaikuttamalla saadaan aikaan pitkäkestoista vaikutusta työmotivaatioon, kun taas ulkoiset motivaatiotekijät voivat kokea ajan kuluessa inflaatiota ja ne muuttuvat pikemminkin saavutetuiksi eduiksi. Palkitsemisen kokonaisuuden hallinta on taitolaji.

## 5 Työmotivaatio tutkimuksen kohteena

### 5.1 Motivaatiotutkimus suomessa ja maailmalla

Motivaatiota ja työmotivaatiota on tutkittu paljon. Opinnäytetyön liitteeseen 1 on koottu otanta maailmalla ja suomessa toteutetuista tutkimuksista, jotka ovat liittyneet työmotivaation tutkimiseen. Otantaan ei ole valittu tunnettuja motivaatiotutkimuksia, eikä sen tarkoitus ole olla kaiken kattava, vaan sen pääasiallinen tarkoitus on hahmottaa motivaatiotutkimuksen monipuolisuutta. Otannan laadinnassa on pyritty valitsemaan monipuolisesti erilaisia ja eri näkökulmista aihetta lähestyviä tutkimuksia, sekä ulkomaisia tutkimuksia että suomalaisia tutkimuksia. Tietoisesti otantaan on valittu tutkimuksia, jotka edustavat hyvin erilaista mittakaavaa. Osassa kootuista tutkimuksista tieto on kerätty työntekijöiltä, osassa työnantajilta.

Aikaisemmista tutkimuksista koottu otanta palvelee tutkimusosion määrittelyä ja sitä on hyödynnetty mm. kyselylomakkeen rakenteen määrittelyssä. Tutkimuksen tuloksia voidaan myös vertailla aikaisempiin tutkimuksiin ja tehdä havaintoja, ovatko tulokset yhteneväisiä vai tuottaako tutkimus tuloksia, jotka poikkeavat aikaisempien tutkimusten keskeisistä havainnoista?

Enemmistönä motivaatiotutkimuksissa tutkimusmenetelmäksi on valittu kvantitatiivinen tutkimustapa. Tätä on perusteltu (Kauramäki 2012, 35) mm. sillä, että näin saadaan parempi kokonaiskäsitys, kuin valikoiduilla haastatteluilla kerätyn kvalitatiivisen aineiston avulla. Toki myös kokonaan kvalitatiivisia tutkimuksia työmotivaatiosta on tehty, sekä myös tutkimuksia joissa hyödynnetään kumpaakin menetelmää.

## 6 Tutkimus työtyytyväisyyden taustalla vaikuttavista motivaatiotekijöistä

### 6.1 Tutkimuksen kohteena toimiva organisaatio

Tutkimuksen toimeksiantajana toimi logistiikkayhtiö Inex Partners Oy josta jäljempänä käytetään lyhyemmin nimeä Inex. Inex on Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK:n tytäryhtiönä liiketoimintaansa harjoittava logistiikkayhtiö, joka toiminnallaan vastaa logistiikkapalveluiden tuottamisesta alueosuuskauppojen marketkaupan ketjuille.

Tutkimus kohdistettiin toimeksiantajan päivittäistavaralogistiikan terminaalitoimitusten käsittelystä vastaavaan organisaatioon. Tutkimuksen toteutushetkellä kohdeorganisaatiossa työskenteli yhteensä 95 henkilöä, joista viisi oli työnjohtoa ja 11 henkilöä työskenteli työhön osallistuvan nokkamiehen roolissa.

Inexin päivittäistavaralogistiikan terminaalikäsitteily on pitkälti perinteiseksi terminaalilogistiikaksi mielletävää työtä. Terminaalitoimitukset ovat läpivirtaustoimituksia, mikä tarkoittaa että nimikkeitä ei osteta logistiikkakeskukseen varastoitavaksi, vaan ne tilataan tavarantoimittajilta alueosuuskauppojen tilausten mukaisesti ja tavara saapuu logistiikkakeskuksen terminaalialueelle päivittäin valmiiksi asiakkaalle osoitettuna. Inexin terminaalissa toimitukset yhdistellään asiakaskohtaisiin rullakoihin ja siirretään lähetysalueelle loppujakelukuormiin lastattavaksi. Terminaalityöntekijän työtehtäviin kuuluu tavarantoimitusta, kollojen lajittelua, lähetystarrojen tulostamista ja valmiiden yksiköiden siirtämistä lähetysalueelle jakelureittien lähtöaikojen ohjaamana. Modernissa logistiikkakeskuksessa myös perinteiseksi mielletävät, lattiatasolla tehtävät logistiikkatyöt kuten terminaalikäsitteily, ovat vahvasti riippuvaisia varastoautomaatiosta ja sitä ohjaavasta järjestelmästä. Varastoautomaatiota mm. hyödynnetään asiakasyksiköiden siirtoon lähetysalueelle.

Terminaalilogistiikan organisaatio valittiin tutkimuksen kohteeksi sen soveltuessa siihen hyvin. Osasto on riittävän suuri että siitä on mahdollista kerätä tutkimukseen soveltuva aineisto. Osastolla työskentelee melko vähän vuokratyövoimaa. Tutkimus haluttiin kohdistaa yrityksen omaan henkilöstöön ja rajata vuokratyöntekijät tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen kohdistaminen yhteen yhtenäiseen organisaatioon varmistaa sen että koko perusjoukko työskentelee samankaltaisissa työtehtävissä, jolloin voidaan keskittyä taustamuuttujien vaikutusten vertailuun ilman riskiä että työtehtävä itsessään vaikuttaisi voimakkaasti tutkimustuloksiin.

## **6.2 Tutkimuksen toteutustapa**

Tutkimusaineiston keruu toteutettiin lomakekyselynä. Kyselylomakkeen laadintaan käytettiin Microsoft Forms -sovellusta. Lomakekysely koostui yhdeksästä kysymyksestä joilla kartoitettiin vastaajien taustatietoja, yhteensä 36 kysymyksestä jossa annettua motivaatiotekijää tuli arvioida viisiporaisen Likert-asteikon avulla, sekä seitsemästä monivalintakysymyksestä, jossa annettujen kolmen motivaatiotekijän väliltä tuli valita merkitsevin. Kysely sisälsi lisäksi yhden vapaavalintaisen kysymyksen jossa tuli lyhyesti omin sanoin kuvata itselle merkitsevin työmotivaatiotekijä. Kyselyn kysymysten asettelussa otettiin huomioon opinnäytetyön tietoperusta ja kysymykset pyrittiin valitsemaan siten että tutkimustulosten käsittelyssä tietoperustaa voitiin hyödyntää johtopäätösten muodostamiseen. Valituilla kysymyksillä haluttiin mahdollisimman laajasti kattaa kaikki työmotivaation osa-alueet.

Vastaajien taustatietoja kartoitettiin luokittelua varten taulukon 6 mukaisilla kysymyksillä, joissa vastaajien piti valita kunkin kysymyksen kohdalla luokka johon he kuuluvat.

Taulukko 6. Vastaajien taustatietojen kartoitus

Kysymys	Valinta
Ikä?	18-25
	26-35
	36-50
	yli 50
Koulutusaste?	Peruskoulu
	Toisen asteen koulutus
	Korkeakoulu
Perhetilanne?	Asuu yksin
	Avoliitossa tai avoliitossa
Talouden koko hlöä?	1
	2
	yli 2
Työuran pituus työnantajan palveluksessa?	Alle vuosi
	1-3 vuotta
	4-10 vuotta
	yli 10 vuotta
Työsuhteiden määrä koko tyouralla?	1-3 työpaikkaa
	3-5 työpaikkaa
	yli 5 työpaikkaa
Rooli organisaatiossa?	Työntekijä
	Nokkamies
	Esimies
Työmatkan pituus?	Alle 5 kilometriä
	5-10 kilometriä
	10-20 kilometriä
	yli 20 kilometriä
Työmatkoihin käytetty aika päivässä yhteensä?	alle puoli tuntia
	puoli tuntia - 1 tunti
	yli tunti

Tutkimuksen keskeisin osio oli 36 kysymystä joissa vastaajien tuli arvioida annettua työmotivaatiotekijää viisiportaisella Likert-asteikolla taulukon 7 mukaisesti.

Taulukko 7. Likert-asteikolla arvioidut motivaatiotekijät

Motivaatiotekijöiden arviointi viisiportaisella Likert-asteikolla				
Vaikutus työmotivaatioon				
1 = Ei vaikuta	2 = Vähäinen vaikutus	3 = Vaikuttaa työ- motivaatioon	4 = Vaikuttaa keskeisesti	5 = Vaikuttaa voimakkaasti
Yrityksen arvojen, vision ja strategian jakaminen				
Työnantajan imago ja julkisuuskuva				
Yrityksen toimiala				
Oman työn yhteiskunnallinen merkityksellisyys ja arvostus				
Oman työn merkityksellisyys yrityksen toiminnassa				
Yrityskulttuuri				
Työilmapiiri				
Kokemus omassa työssä onnistumisesta				
Henkilökohtainen palaute				
Oman työyhteisön sosiaaliset suhteet				
etenemismahdollisuudet				
mahdollisuus osallistua kehittämiseen ja päätöksentekoon				
Henkilökohtainen peruspalkka				
Rahallinen palkitseminen (tuotantopalkkio, suoritekannuste)				
Edut				
Yrityksen toiminnan kehittyminen				
Mahdollisuus kouluttautua ja kehittää ammattitaitoa				
Työnantajan joustavuus				
Viestintä				
Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutus, esimiestyö				
Työn ja vapaa-ajan tasapaino				
Työmatka				
Työajat ja työvuorokierrot				
Virkistystapahtumat ja virkistystoiminnan tukeminen				
Itse työn kuva, sisältö ja mielenkiintoisuus				
Työtehtävien vaihtelevuus				
Uuden oppiminen				
Vastuun kokeminen				
Tasapuolinen kohtelu				
Tavoitteiden asettaminen ja niiden selkeä viestintä				
Työpaikan sosiaaliset viihtyvyystekijät (ravintola, taukotilat, jne.)				
Työvälineet ja -varusteet				
Työympäristön siisteys ja järjestys				
Kokemus työturvallisuudesta				
Mahdollisuus ylittöihin				
Perehdytys				

Tutkimustulosten vahvistamiseksi haluttiin Likert-asteikon kysymysten lisäksi myös kartoittaa vastaajien mielipiteitä monivalintakysymysten avulla. Taulukon 8 mukaisista kolmen motivaatiotekijän ryhmistä vastaajia pyydettiin valitsemaan kunkin monivalintakysymyksen kohdalla merkitsevin työmotivaatiotekijä.

Taulukko 8. Monivalintakysymysten asettelu

Monivalintakysymykset joissa kolmesta tekijästä tuli valita merkitsevin			
Kannustepalkka		Työssä onnistumisen kokemus	Esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus
Työvuorot		Oman työn merkityksellisyys	Tasapuolinen kohtelu
Edut		Yrityksen arvojen, vision ja strategian jakaminen	Henkilökohtainen palaute
<b>---</b>			
Työvälineet ja varusteet		Oman työn merkityksellisyys yrityksen toiminnassa	Työn ja vapaa-ajan tasapaino
Työympäristön siisteys ja järjestys		Oman työn yhteiskunnallinen merkityksellisyys ja arvostus	Työhyvinvoinnin tukeminen
Työpaikan sosiaaliset puitteet (taukotilat, ravintola, ym.)		Yrityksen imago ja julkisuuskuva	Mahdollisuus ylittää
<b>---</b>			
Vastuun kokeminen			
Urakehitysmahdollisuudet			
Mahdollisuus kouluttautua ja kehittää ammattitaitoa			

### 6.2.1 Tutkimusaineiston kerääminen

Kysely toteutettiin Helmikuun 2022 aikana. Tutkimuksen kohderyhmän henkilökohtaisiin sähköposteihin lähetettiin saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja toteutustavasta. Saatekirjeessä kerrottiin että tutkimukseen vastataan anonymisti, ja tulokset raportoidaan siten että yksittäiset vastaukset eivät ole tunnistettavissa. Saatekirjeessä kerrottiin että alkuperäistä tutkimusaineistoa ei sisällytetä opinnäytetyön julkiseen raporttiin vaan opinnäytetyön raportissa tutkimustuloksia käsitellään yleisellä tasolla. Saatekirjeeseen sisällytettiin sekä linkki että QR-koodi jonka avulla tutkimukseen oli mahdollista vastata. Lisäksi kerrottiin kyselyyn vastaamisen määräaika, sekä arvioitu aika jonka kyselyyn vastaaminen vie. Mahdollisimman korkean vastausprosentin

varmistamiseksi toimeksiantajan kanssa sovittiin että tutkimukseen vastanneet henkilöt saivat noutaa esimieheltään pullakahvilipun henkilöstöravintolaan.

Kyselytutkimuksesta kerrottiin kohdeorganisaation henkilöstölle ennen kyselyn käynnistymistä osaston ryhmäpalavereiden yhteydessä. Ryhmäpalavereissa kerrottiin samat asiat kuin sähköpostilla lähetetyssä saatekirjeessä. Vastausprosentin kehitystä seurattiin kyselyn vastausaikana ja vastaamisesta muistutettiin sähköpostin välityksellä viikoittain.

## 6.2.2 Tutkimusaineiston käsittely

Tutkimusaineisto käsiteltiin pääasiassa Excel-taulukkolaskelmaohjelmalla hyödyntäen. Vastaajien taustatietoja hyödynnettiin vastausten luokitteluun luokkien vertailua varten. Tutkimusaineistoa käsiteltäessä havaittiin että joissakin luokissa vastaajamäärä oli niin vähäinen, että tilastollista tarkastelua varten tällaisia luokkia oli tarkoituksenmukaista yhdistää. Kun esimerkiksi kyselyn kysymysasettelussa vastaajien ikä luokiteltiin neljään eri ryhmään, aineiston käsittelyssä vastaajien ikäryhmät kuitenkin yhdistettiin siten että alle 35 -vuotiaat yhdistettiin yhdeksi luokaksi ja tätä vanhemmat vastaajat yhdistettiin toiseksi luokaksi. Näin toimimalla luokista saatiin vastaajamäärältään suurempia mikä oli vertailun kannalta järkevää.

Tutkimusaineiston käsittelyssä vastaukset luokiteltiin taulukon 9 mukaisiin luokkiin. Luokkien välistä vertailua tehtiin sekä yksittäisten luokkien välillä, että yhdistämällä luokkia laajemmiksi kokonaisuuksiksi.

Koko perusjoukon osalta tiedossa oli ikäjakauma, sukupuolijakauma, sekä työsuhteen pituus työnantajan palveluksessa. Vastanneiden jakaumaa verrattiin näiden muuttujien osalta koko perusjoukon jakaumaan ja voitiin todeta että näiden jakaumien osalta vastanneiden jakauma ei merkittävästi poikkea perusjoukon jakaumasta. Voidaan siis päätellä että vastaajakato ei merkittäväällä tavalla vaikuta tutkimustulokseen. Muuttujien vertaamista vastanneiden ja koko perusjoukon välillä voidaan nimittää katoanalyysiksi (Heikkilä, 2014).



Taulukko 9. Vastaajien luokittelu taustatietojen perusteella

Taustamuuttuja	vastaajien lukumäärä	osuus prosentteina	
Koko perusjoukko	95	100,00 %	verrattu perusjoukkoon
vastaajia yht.	49	51,58 %	verrattu perusjoukkoon
vastaajista esimiehiä	4	8,16 %	verrattu vastaajamäärään
vastaajista nokkamiehiä	5	10,20 %	verrattu vastaajamäärään
vastaajista logistiikkatyöntekijöitä	40	81,63 %	verrattu vastaajamäärään
Perusjoukosta naisia	23	24,21 %	verrattu perusjoukkoon
Perusjoukosta miehiä	72	75,79 %	verrattu perusjoukkoon
vastaajista ikäryhmää 18-35v.	29	59,18 %	verrattu vastaajamäärään
vastaajista ikäryhmää yli 36 v.	20	40,82 %	verrattu vastaajamäärään
perusjoukosta ikäryhmää 18-35v.	62	65,26 %	verrattu perusjoukkoon
perusjoukosta ikäryhmää yli 36 v.	33	34,74 %	verrattu perusjoukkoon
vastaajista alemman korkeakoulututkinnon suorittanut	10	20,41 %	verrattu vastaajamäärään
vastaajista ylemmän korkeakoulututkinnon suorittanut	0	0,00 %	verrattu vastaajamäärään
vastaajista toisen asteen tutkinnon suorittanut	32	65,31 %	verrattu vastaajamäärään
vastaajista peruskoulun suorittanut	7	14,29 %	verrattu vastaajamäärään
vastaajista yksin asuu	22	44,90 %	verrattu vastaajamäärään
vastaajista avioliitossa tai avoliitossa	27	55,10 %	verrattu vastaajamäärään
talouden koko 1	16	32,65 %	verrattu vastaajamäärään
talouden koko 2	13	26,53 %	verrattu vastaajamäärään
talouden koko enemmän kuin 2	20	40,82 %	verrattu vastaajamäärään
Työuran pituus työnantajan palveluksessa alle 4 vuotta	24	48,98 %	verrattu vastaajamäärään
Työuran pituus työnantajan palveluksessa yli 4 vuotta	25	51,02 %	verrattu vastaajamäärään
Työsuhteiden määrä työuralla yhteensä 1-3 työpaikkaa	23	46,94 %	verrattu vastaajamäärään
Työsuhteiden määrä työuralla yhteensä 3-5 työpaikkaa	14	28,57 %	verrattu vastaajamäärään
Työsuhteiden määrä työuralla yhteensä yli 5 työpaikkaa	12	24,49 %	verrattu vastaajamäärään
Työmatka Alle 20 kilometriä	20	40,82 %	verrattu vastaajamäärään
Työmatka yli 20 kilometriä	29	59,18 %	verrattu vastaajamäärään
Työmatkaan käytetty aika päivässä alle tunti	26	53,06 %	verrattu vastaajamäärään
Työmatkaan käytetty aika päivässä Yli tunti	23	46,94 %	verrattu vastaajamäärään

### 6.3 Tutkimustulokset

Tutkimukseen vastasi 49 henkilöä joten vastausprosentiksi muodostui 51,6%. Yksiselitteistä määritelmää hyvälle vastausprosentille ei ole, mutta on yleistä että kyselytutkimuksessa esiintyy katoa, eli kaikki henkilöt joille kysely lähetetään, eivät siihen vastaa. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin katoanalyysin avulla, eli vertaamalla vastanneiden joukosta niitä taustamuuttujia jotka myös perusjoukon osalta tiedettiin. Tässä tapauksessa perusjoukon osalta tiedettiin ikäjakauma sekä työsuhteen pituus. Vastanneiden jakauma edellä mainittujen muuttujien osalta mukailee perusjoukon jakaumaa, joten voidaan päätellä vastanneiden edustavan hyvin koko perusjoukkoa.

Likert-asteikolla arvioitujen kysymysten keskiarvot ja keskihajonta on kokonaisuudessaan esitetty tulostatriisina liitteessä 2. Luvun 6 kappaleessa Tutkimustulokset keskitytään esittämään tutkimuksen keskeiset tulokset.

Tutkimuksen keskeinen tulos oli kaikkien vastanneiden vastauksista muodostuva keskiarvo kunkin Likert-asteikolla arvioidun motivaatiotekijän osalta. Tutkimustuloksen perusteella kaikissa vastauksissa merkitsevimmiksi motivaatiotekijöiksi nousivat;

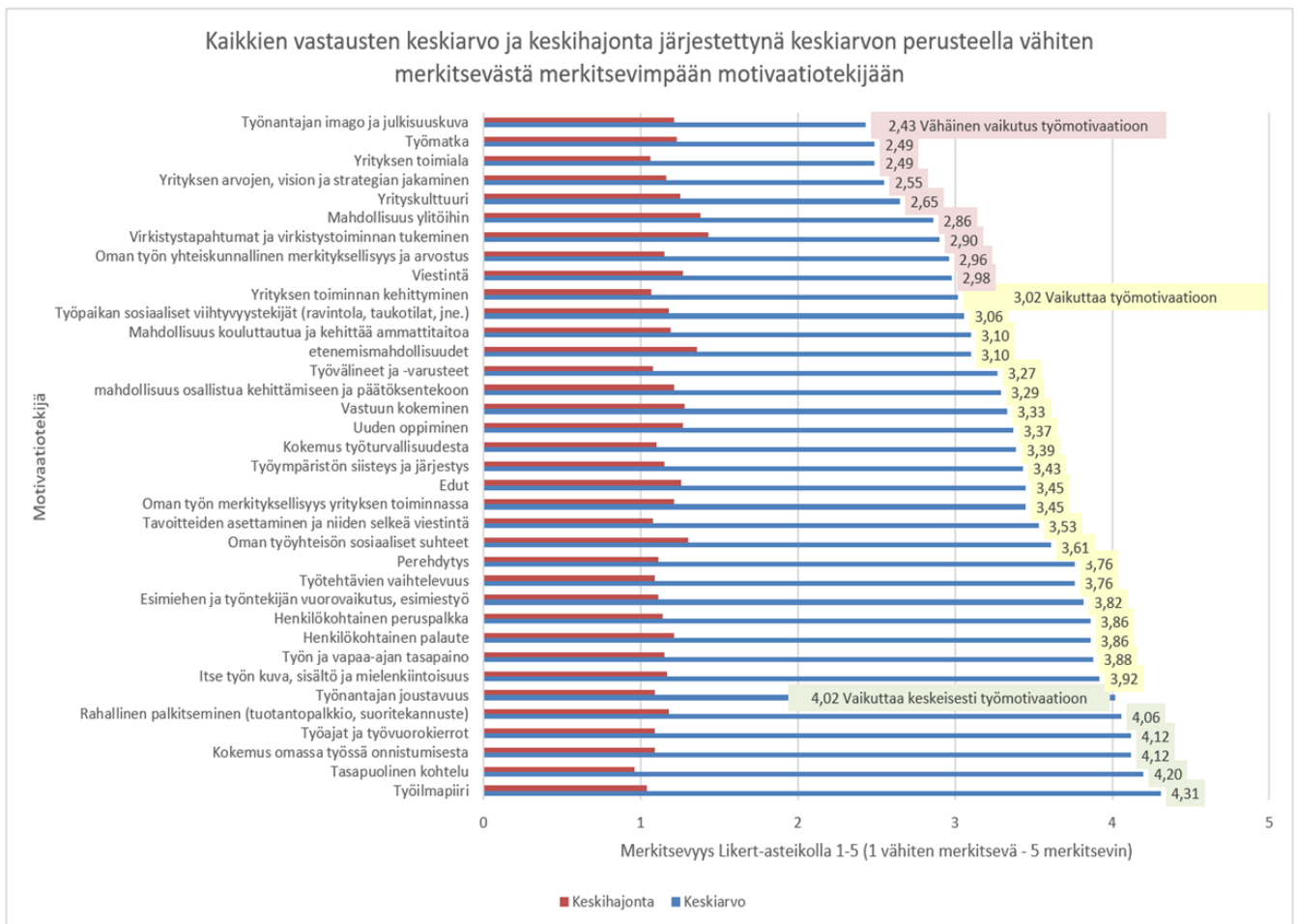
- työnantajan joustavuus
- rahallinen palkitseminen
- työajat ja työvuorokierrot
- kokemus omassa työssä onnistumisesta
- tasapuolinen kohtelu
- ilmapiiri

Kaikissa vastauksissa edellä mainittujen motivaatiotekijöiden vastausten Likert-asteikon keskiarvo oli yli 4, eli tekijät arvioitiin keskeisesti tai voimakkaasti työmotivaatioon vaikuttaviksi motivaatiotekijöiksi.

Kaikissa vastauksissa alle keskiarvon 3 saaneet, eli ei lainkaan tai vähäisesti työmotivaatioon vaikuttavat motivaatiotekijät olivat;

- työnantajan imago ja julkisuuskuva
- työmatka
- yrityksen toimiala
- yrityksen arvojen, vision ja strategian jakaminen
- yrityskulttuuri
- mahdollisuus ylitöihin
- virkistystapahtumat ja virkistystoiminnan tukeminen
- oman työn yhteiskunnallinen merkityksellisyys ja arvostus
- viestintä

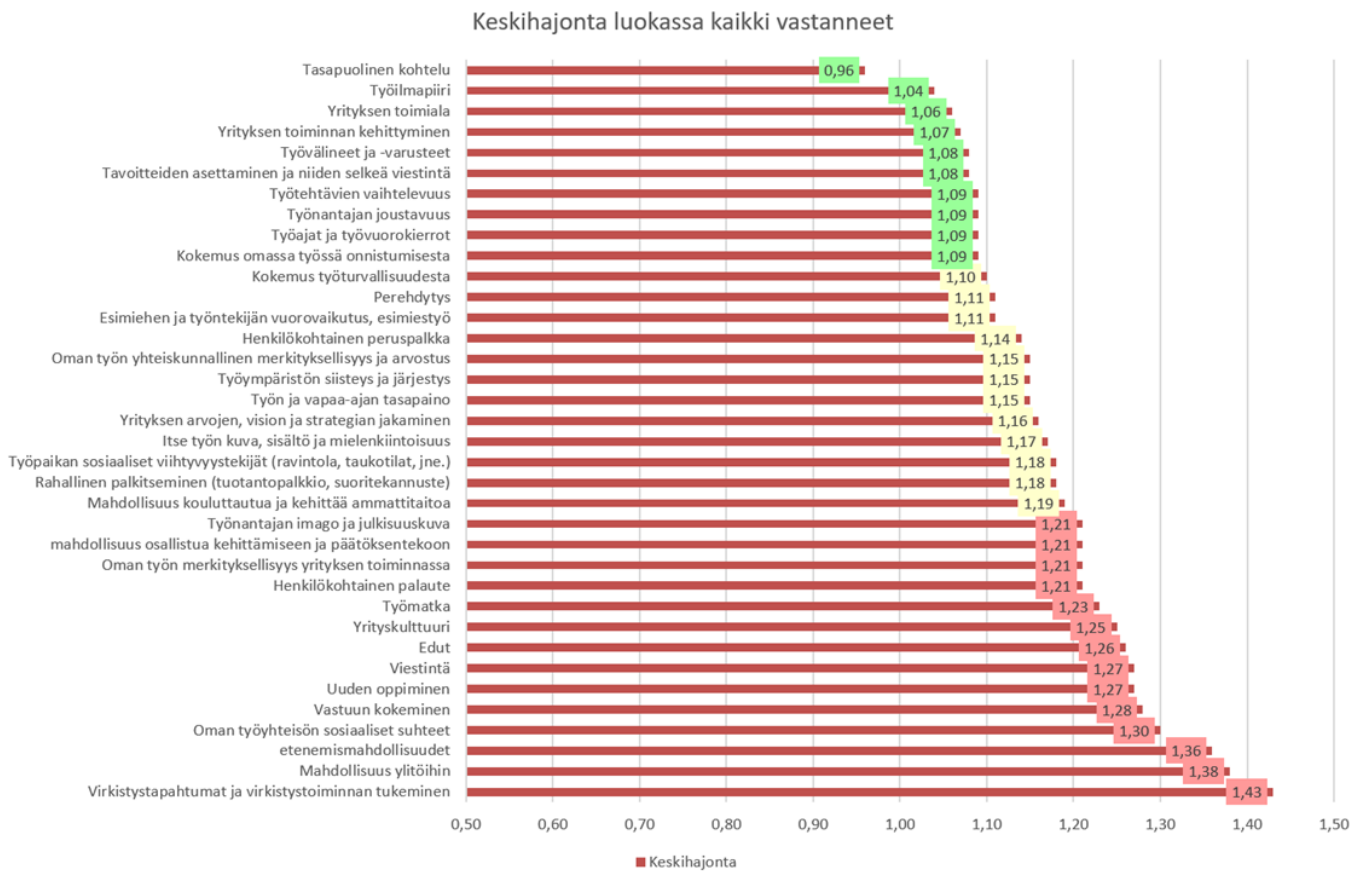
Kaavioon (Kuvio 5) on järjestetty kaikki kyselyssä arvioidut motivaatiotekijät järjestettynä vähiten merkitsevistä eniten merkitsevään vastausten keskiarvon perusteella.



Kuvio 5. Kaikkien vastausten keskiarvo Likert-asteikolla

Tulosten keskihajonta kuvaa sitä kuinka paljon vastaajien mielipide on vaihdellut arvioitujen tekijöiden kohdalla. Mielipideasteikon keskiarvoja määriteltäessä on suositeltavaa huomioida myös keskihajonta. Pelkän keskiarvon tulkitseminen ilman keskihajonnan määrittämistä voi johtaa harhaan, sillä äärimmäisenä esimerkkinä samaan keskiarvoon on mahdollista päästä sekä niin että kaikki vastaajat ovat yksimielisesti valinneet Likert-asteikolla arvon 3 tai toisessa vaihtoehdossa puolet vastaajista on valinnut arvon 1 ja puolet arvon 5 (Taanila, 2019).

Kaavioon (Kuvio 6) on järjestetty Likert-asteikolla arvioidut motivaatiotekijät keskihajonnan perusteella pienimmästä suurimpaan.



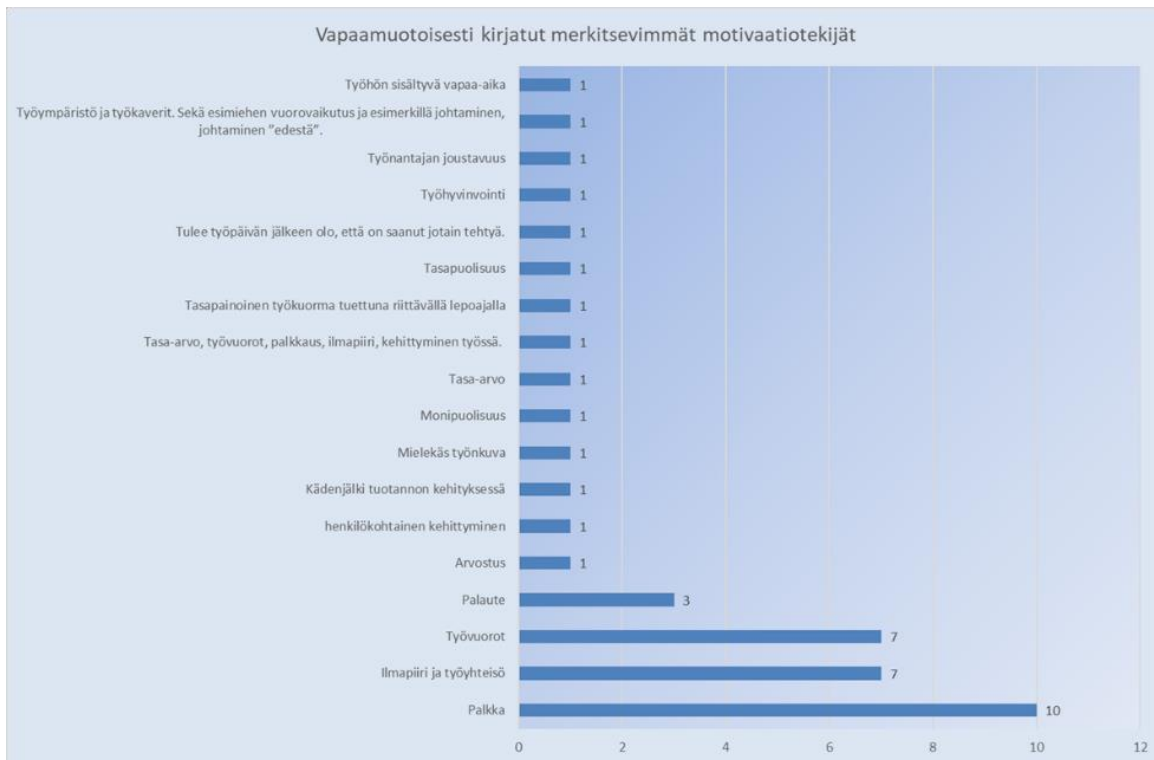
Kuvio 6. Kaikkien vastausten keskihajonta Likert-asteikolla

Likert-asteikolla arvioitavien motivaatiotekijöiden lisäksi lomakekysely sisälsi seitsemän kysymystä jossa annetusta kolmesta vaihtoehdoisesta motivaatiotekijästä tuli valita merkitsevin. Monivalintakysymyksillä pyrittiin hakemaan vahvistusta Likert-asteikon tuloksiin. Monivalintakysymysten vastausten jakauma ei ole ristiriidassa Likert-asteikon arviointien kanssa, vaan tukee sitä ja pääosin vahvistaa tutkimustulosta. Taulukko 10 osoittaa monivalintakysymysten vastausten jakautumisen kaikkien vastausten osalta.

Taulukko 10. Monivalintakysymysten vastausten jakautuminen

Monivalintakysymysten vastausten jakautuminen					
Kannustepalkka	57,14 %	Työssä onnistumisen kokemus	59,18 %	Esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus	40,82 %
Työvuorot	36,73 %	Oman työn merkityksellisyys	38,78 %	Tasapuolinen kohtelu	32,65 %
Edut	6,12 %	Yrityksen arvojen, vision ja strategian jakaminen	2,04 %	Henkilökohtainen palaute	26,53 %
	100,00 %		100,00 %		100,00 %
Työvälineet ja varusteet	36,73 %	Oman työn merkityksellisyys yrityksen toiminnassa	65,31 %	Työn ja vapaa-ajan tasapaino	65,31 %
Työympäristön siisteys ja järjestys	34,69 %	Oman työn yhteiskunnallinen merkityksellisyys ja arvostus	26,53 %	Työhyvinvoinnin tukeminen	18,37 %
Työpaikan sosiaaliset puitteet (taukotilat, ravintola, ym.)	28,57 %	Yrityksen imago ja julkisuuskuva	8,16 %	Mahdollisuus ylittää	16,33 %
	100,00 %		100,00 %		100,00 %
Vastuun kokeminen	38,78 %				
Urakehitysmahdollisuudet	36,73 %				
Mahdollisuus kouluttautua ja kehittää ammattitaitoa	24,49 %				
	100,00 %				

Kyselyn viimeinen kysymys oli vapaaehtoinen ja sillä pyrittiin paitsi vahvistamaan tutkimustulosta, myös löytämään sellaisia motivaatiotekijöitä mitä ei välttämättä osattu kysyä. Vapaaehtoisessa kysymyksessä pyydettiin lyhyesti, omin sanoin kuvaamaan merkitsevin työmotivaatioon vaikuttava tekijä. Vapaaehtoiseen kysymykseen vastasi yhteensä 41 vastaajaa. Vapaamuotoiset kuvaukset luokiteltiin aihepiiriin mukaan. Vastaukset vahvistivat omalta osaltaan Likert-asteikon tuloksia, eikä kysymys tuonut esiin sellaisia merkittäviä tekijöitä joita Likert-asteikolla ei olisi otettu huomioon. Kuvio 7 esittää vapaamuotoiset vastaukset muokattuna aihepiirejä vastaaviksi.



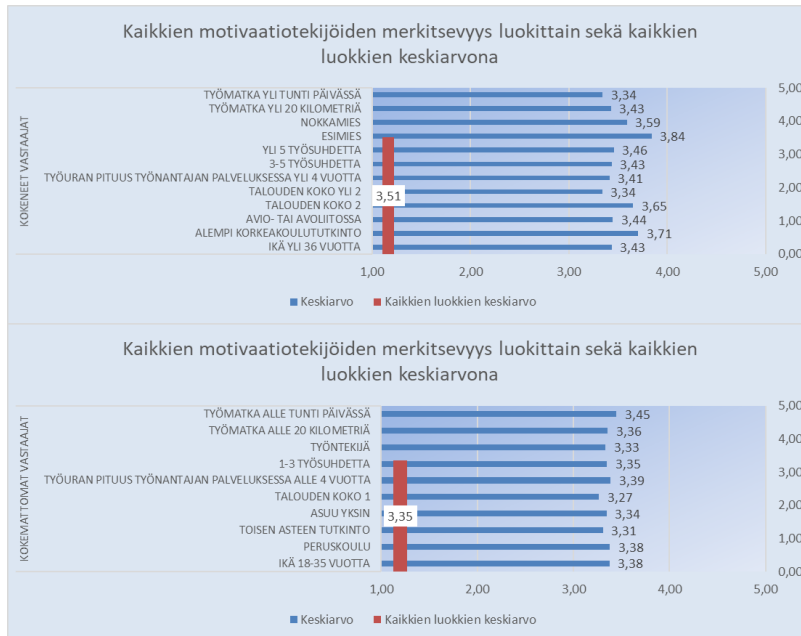
Kuvio 7. Vapaamuotoiset vastaukset luokiteltuna aihepiirin mukaan

Tutkimustulosten tarkastelussa mielenkiinto haluttiin kohdistaa tiettyjen luokkien väliseen vertailuun sen hahmottamiseksi, oliko taustamuuttujilla merkitystä vastauksiin ja jos oli, niin millä tavalla tämä näyttäytyi. Tutkimustuloksia vertailtiin seuraavien luokkien välillä:

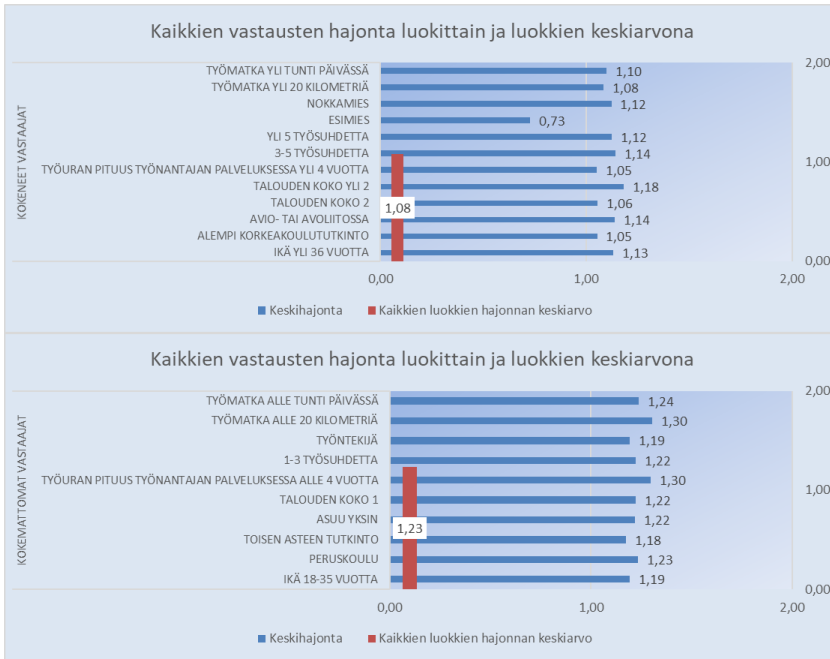
- Kokeneet ja kokemattomat työntekijät välisten vastausten erot.
- Työmatkan vaikutus toimeentuloon ja työn ja vapaa-ajan suhteeseen vaikuttaviin motivaatiotekijöihin.
- Vastuuaseman vaikutus arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeiden mukaisiin sisäisiin motivaatiotekijöihin.

Motivaatiotekijöiden merkittävyyttä vertailtiin luokittelemalla vastaukset sellaisten vastaajien mukaan joiden voitiin todeta tai olettaa olevan kokeneempia työntekijöitä, sekä vastaavasti luokittelemalla vastaukset siten kun voitiin todeta tai olettaa vastanneiden kuuluvan kokemattomampiin työntekijöihin. Vertailu osoittaa että motivaatiotekijät koettiin kaikkiaan jonkin verran merkittävämmäksi kokeneiden työntekijöiden keskuudessa kuin kokemattomien työntekijöiden keskuudessa. Myös keskihajonta oli kokeneiden vastaajien kohdalla jonkin verran pienempi kuin kokemattomilla vastaajilla.

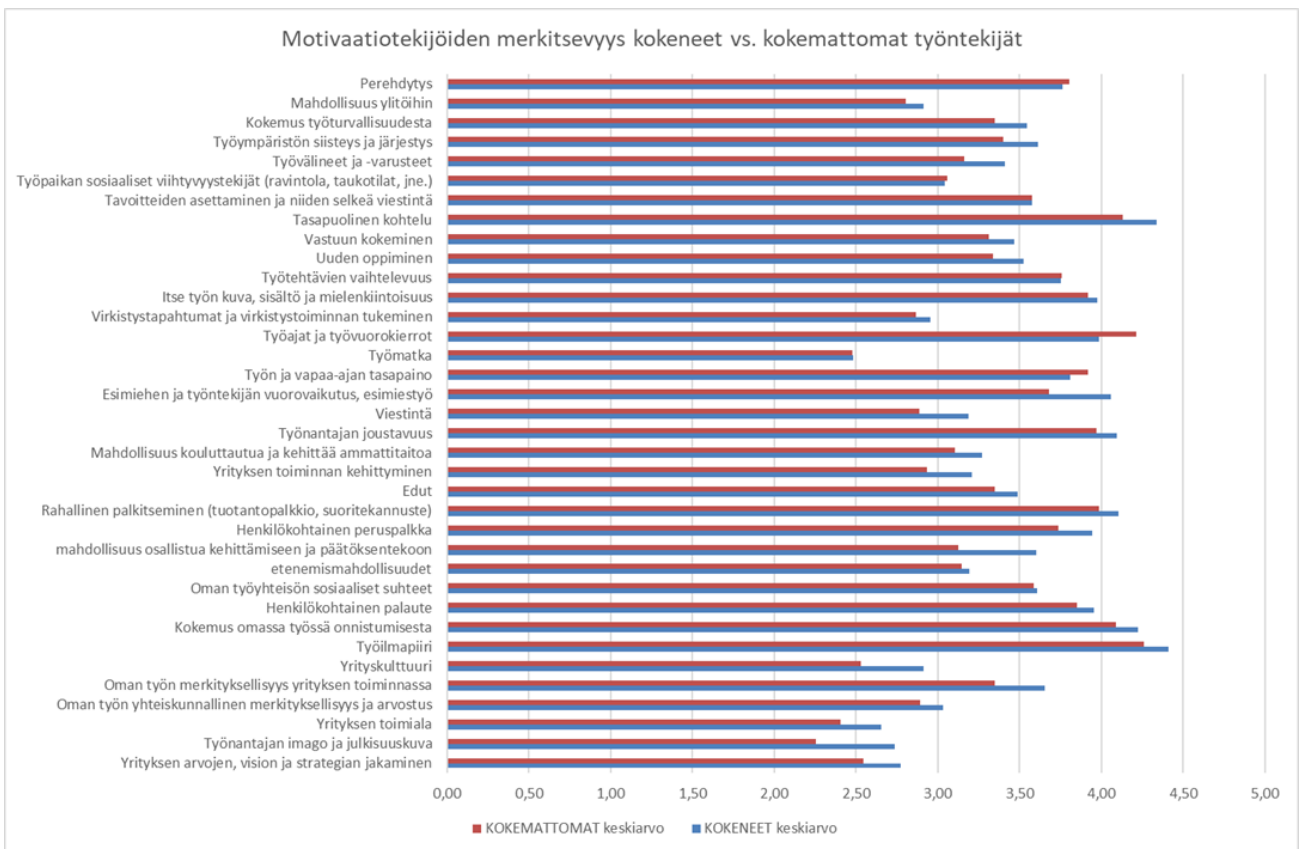
Kokemattomien vastaajien kohdalla perehdytys, työpaikan sosiaaliset viihtyvyystekijät, tavoitteiden asettaminen ja niiden viestintä, työtehtävien vaihtelevuus, työajat ja työvuorokierrot, työmatka, sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino nähtiin merkitsevämpänä kuin kokeneiden vastaajien vastauksissa. Kuviot 8-10 osoittavat erot kokeneiden ja kokemattomien vastaajien välillä.



Kuvio 8. Motivaatiotekijöiden keskiarvovertailu kokeneiden ja kokemattomien vastaajien välillä



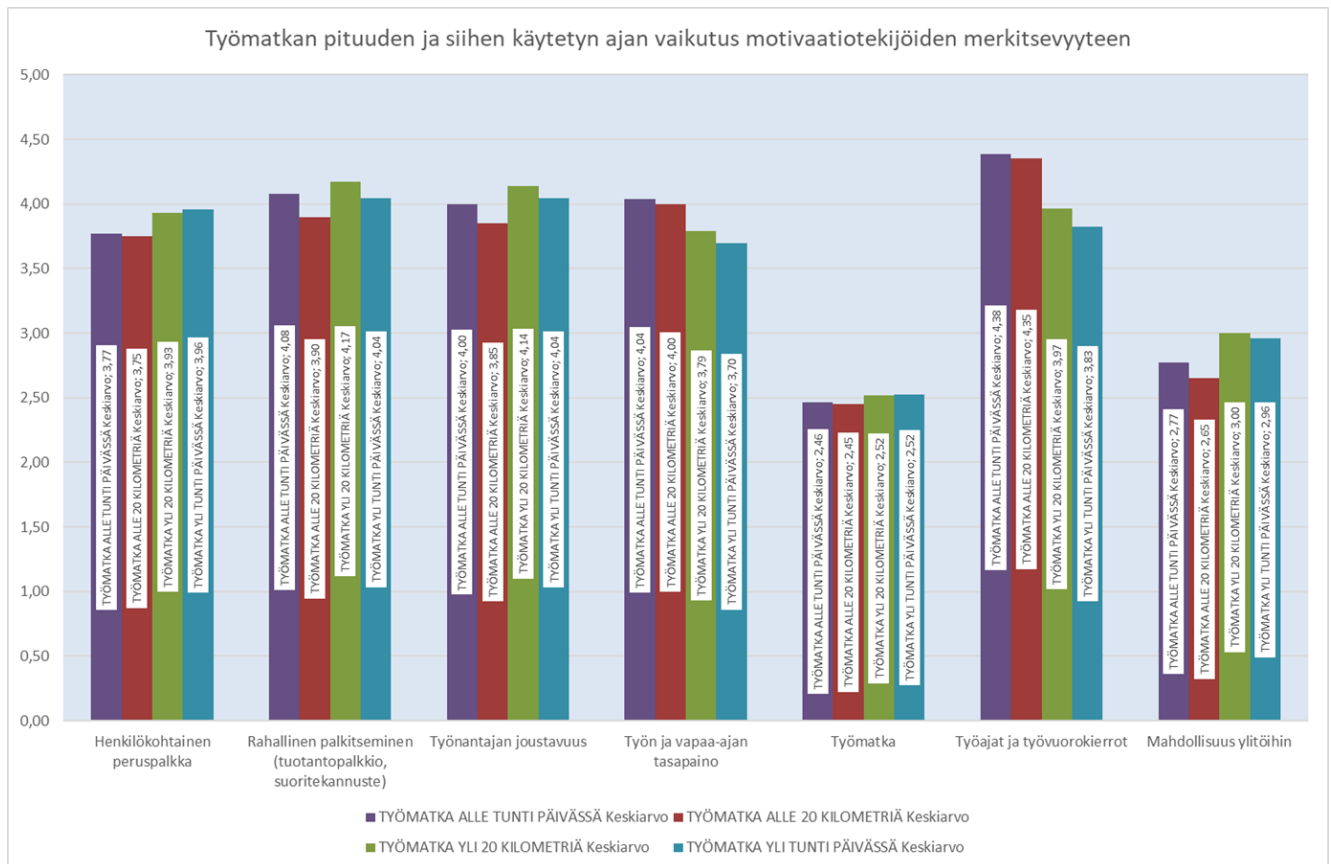
Kuvio 9. Vastausten hajontavertailu kokeneiden ja kokemattomien vastaajien välillä



Kuvio 10. Kokeneiden ja kokemattomien vastausten keskiarvovertailu tekijöittäin



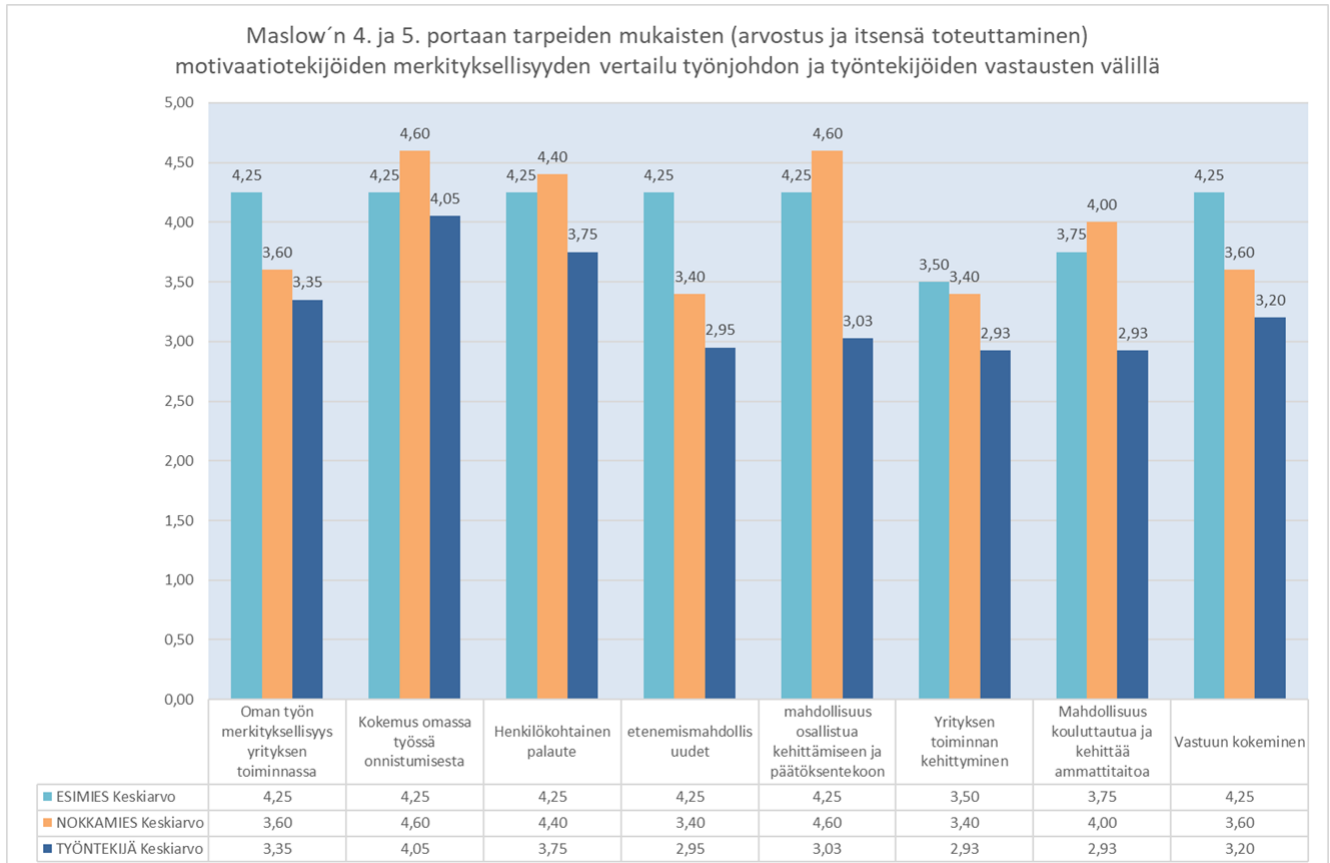
Päivittäisen työmatkan ja siihen käytetyn ajan suhdetta sellaisiin motivaatiotekijöihin jotka vaikuttavat toimeentuloon ja työn ja vapaa-ajan väliseen suhteeseen oli kiinnostavaa vertailla. Tutkimustulos tältä osin yllätti. Työmatka itsessään koettiin vähäisesti merkittävänä motivaatiotekijänä. Myöskään edellä mainittujen motivaatiotekijöiden välillä ei ollut merkittävää eroa pidempää ja lyhyempää työmatkaa edustavien vastaajien välillä, kuten kuvio 11 osoittaa.



Kuvio 11. Työmatkan pituuden vaikutus toimeentuloon ja työn ja vapaa-ajan tasapainoon liittyviin motivaatiotekijöihin

Vastuullisen organisatorisen aseman voidaan olettaa vaikuttavan sellaisiin motivaatiotekijöihin, jotka edustavat Maslow'n tarvehierarkian ((McLeod, 2018, 3.) neljännen ja viidennen tarpeen, eli arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeita. Tämä koettiin mielenkiintoiseksi vertailuksi tutkimustuloksissa siitäkin huolimatta että työnjohdon edustajia oli vastaajien joukossa huomattavan vähäinen määrä. Esimiesten ja nokkamiesten vähäinen edustus tilastollisen luotettavuuden näkökulmasta tiedostettiin luokkia verrattaessa.

Vertailu osoittaa selvästi että organisatorinen vastuuasema vaikuttaa merkittävästi siihen miten arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve on suurempi vastuuasemassa kuin asemassa jossa työnjohtovastuuta ei ole. Vertailu (Kuvio 12) vahvistaa olettamaa siitä että asia olisi juuri näin.



Kuvio 12. Vastuuaseman merkitys Maslow'n tarvehierarkian 4. ja 5. tarveportaan mukaisten motivaatiotekijöiden merkitsevyyteen.

## 7 Johtopäätökset

Tutkimustulos oli selkeä ja melko yksiselitteisesti tulkittava. Vastaajaluokkien sisällä tulokset näyttivät johdonmukaisena, kuten liitteen 2 tulomatriisi osoittaa. Tutkimuksen vastausprosentti 51,6% oli kyselytutkimukselle tyypillinen. Ikäjakaumaa ja työsuhteen pituutta vastanneiden osalta pystyttiin vertaamaan koko perusjoukkoon ja niiden osalta voidaan todeta vastanneiden osuuden edustavan hyvin koko perusjoukkoa, joten tutkimustulosten voidaan päätellä olevan luotettavia. Tutkimuksen rajaaminen yhteen, samanlaisissa työtehtävissä työskentelevään organisaatioon ja tutkimuksen toteuttaminen kokonaistutkimuksena myös osaltaan kasvattavat tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen yllättävin havainto oli se, että työmatka ja siihen päivittäin käytettävä aika koettiin itsessään vähäiseksi motivaatiotekijäksi, eikä merkittävää eroa toimeentuloon ja työn ja vapaa-ajan suhteeseen linkittyviin motivaatiotekijöihin ollut nähtävissä kun verrattiin vastaajia joilla työmatka oli pitkä ja siihen kului paljon aikaa niihin, joilla työmatka ja siihen käytetty aika oli vähäisempi.

Tutkimustulosten valossa vastaajat joiden voidaan todeta tai olettaa kuuluvan kokeneempiin ja sitoutuneempiin työyhteisön edustajiin, näkevät motivaatiotekijät yksimielisemmin ja vastausten hajonta näyttyy pienempänä. Vastaavasti ne luokat joiden voidaan todeta tai olettaa edustavan lyhyempää urakokemusta ja jotka voivat olla vähemmän sitoutuneita organisaatioon, vastauksissa esiintyy enemmän hajontaa ja motivaatiotekijöiden merkitys nähdään kaiken kaikkiaan vähäisempänä. Johtopäätös on looginen ja ymmärrettävä. Pidempään työelämässä olleet henkilöt näkevät työn moniulotteisempänä osana elämää ja hahmottavat kenties työmotivaation selvemmin kuin vasta työuran alussa olevat vastaajat. Ne motivaatiotekijät jotka kokemattomat vastaajat näkivät merkitsevämpänä, kuten perehdytys ja tavoitteiden viestiminen, ovat kontekstissa loogisia ja ymmärrettäviä.

Toimeksiantajan arvioidessa tutkimustuloksia ja pohtiessa mahdollisia toimenpiteitä, on suositeltavaa kiinnittää enemmän huomiota kokeneiden vastaajien mielipiteisiin. On oletettavaa että myös kokemattomampien vastaajien mielipiteet lähenevät kokeneiden vastaajien mielipiteitä työuran karttuessa.

Yrityksen arvojen, vision ja strategian jakaminen oli kaikkien vastanneiden joukossa neljänneksi vähiten merkitsevä motivaatiotekijä vastausten keskiarvolla 2,55 ja vain kolmessa vastaajaluokassa vastaus ylitti keskiarvon 3. Tutkimustulokseen viitaten, toimeksiantajan kannattaa käydä pohdintaa siitä, onko yrityksen arvoja, visiota ja strategiaa vieläkään kyetty tuomaan konkreettisesti riittävän lähelle jokapäiväistä työtä ja sen tekijöitä? Henkilöstö ei tavoittele yrityksen päämäärien toteutumista jos se ei koe niitä tärkeinä ja motivoivina, eikä sitoudu niiden mukaiseen toimintaan.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltyihin motivaatioteorioihin viitaten toimeksiantajan kannattaisi panostaa toimenpidesuunnittelussaan erityisesti seuraaviin motivaatiotekijöihin vaikuttamiseen; kokemus omassa työssä onnistumisesta, työn kuva, mielenkiintoisuus ja sisältö itsessään, työtehtävien vaihtelevuus ja kokemus oman työn merkityksellisyydestä yrityksen toiminnassa. Edellä mainitut motivaatiotekijät nousevat merkitsevinä esiin tutkimustuloksissa ja ne ovat kaikki ns. sisäisiä motivaatiotekijöitä, joita parantamalla voidaan voimakkaasti ja pitkäkestoisesti vaikuttaa henkilöstön motivaatioon, suorituskykyyn, sitoutumiseen ja ammattitaitoon.

Merkitsevinä tutkimuksessa esiin nousevia ns. hygieniatekijöitä, eli ulkoiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ei kannata jättää huomioimatta. Toimenpiteet jotka vaikuttavat tällaisiin tekijöihin negatiivisesti, voivat aiheuttaa voimakasta tyytymättömyyttä ja lyhyen aikavälin motivaation laskua.

Tutkimuksen kohteena toimineen organisaation kohdalla toimeksiantajan keskeinen henkilöstön motivointiin liittyvä haaste näyttäisi olevan se, miten voidaan parhaiten vaikuttaa suorittavaa työtä tekevän, melko matalasti koulutetun ja urakehitykseen maltillisesti suhtautuvan organisaation sisäiseen motivaatioon? Jos tässä onnistutaan, toimeksiantajalla on käsissään avaimet organisaation parempaan suorituskykyyn, korkeampaan ammattitaitoon ja voimakkaampaan sitoutumiseen.

## 8 Pohdinta

Tutkimuksen voidaan katsoa vastanneen sille asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. Tutkimustulokset antavat selkeästi tulkittavaa tietoa kohdeorganisaation mielipiteistä jättämättä suuria kysymysmerkkejä tai vaikutelmaa heikosta luotettavuudesta. Opinnäytetyön tietoperusta tiivistää keskeiset asiat hyvin laajasta aihekokonaisuudesta, jota olisi voinut käsitellä lähes loputtomasti. Tietoperusta liittyy tutkimuksen osaksi opinnäytetyön kokonaisuutta ja tarjoaa toimeksiantajalle tietoa työmotivaation muodostumisesta ja siihen vaikuttamisesta.

Mielenkiintoisia jatkotutkimuksen aiheita voisivat olla ainakin ulkoisten motivaatiotekijöiden, eli ns. hygienia- ja tekijöiden vaikutuksen yksityiskohtaisempi tutkiminen suhteessa työtyytyväisyyteen, sekä tutkimuksen pohjalta laadittava toimenpidesuunnitelma, sen jalkauttaminen ja aikaan saatujen vaikutusten selvittäminen. Myös tutkimuksen toteuttaminen toiseen organisaatioon antaisi mielenkiintoista pohjaa vertailulle. Tällainen olisi mahdollista toimeksiantajan organisaatiossa myös melko helposti toteuttaa.

## Lähteet

Adair, J. 2006. Leadership and motivation : the fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others. E-kirja. Lontoo. Kogan Page Ltd. Viitattu 27.11.2021. <https://www.proquest.com/docview/288428173/abstract/7AAEEEE3010545B2PQ/1?accountid=11773>.

Bisen, V. 2000. Industrial Psychology. E-kirja. New Age International Ltd. Viitattu 27.11.2021. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/detail.action?docID=3017413>.

Cinar, O. Bektas, C. Aslan, I. 2011. A motivation study on the effectiveness of intrinsic and extrinsic factors. Economics & Management, 2011, 16.5: 690-695. Viitattu 16.12.2021. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49542384/MotivasyoEff-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1639645660&Signature=PrvMR4Kuqo1Q7p2fWSxPKngcteXp~HEEnBr-pwIZHdpBWJCGCuiVFzTcHc7KzFyYTZ4EQw~q0ppnls1GHe4qGxZz7w6x3Jnw74vJTfdIORLXso0Rka2qPyzskUnQBSRvztvtIkJdqXXfX36SNFng-DSLv8Cn8UPK658klm4XXpHm0qh3qeLBM2DUTmM4tk0Agy4JZE2~Y27LUnXCyWc~IDwijiLBbRmift6xHlyJMSSe42z0VDitW3Az4hmCaEMyO887eeJy7uvp3czJlsgWUDxbeAqRMmWaV-pvou7WZ661URyNsnNzMsCj0jDv6XTWXsw6cpurdBihEkwRR~hBXjCp4w &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA>.

Deci, E.L. Ryan R.M. 2008. Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. Tieteellinen artikkeli. Canadian Psychology. Viitattu 29.10.2021. <https://www.proquest.com/docview/220814261/fulltextPDF/118B649D12214CD9PQ/1?accountid=11773>.

Dufva, M. Solovjew-Wartiovaara, A. Vataja, K. 2021. Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. Verkkoartikkeli. Sitra. Viitattu 28.11.2021. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>.

Eskildsen, J.K Kristensen, K. Westlund, A.H. 2004. Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. Employee relations, 26(2), pp. 122-136. Viitattu 16.12.2021. <https://www.proquest.com/docview/235199686/fulltextPDF/17632A078910480DPQ/1?accountid=11773>.

Gagné, M. 2014. The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory. E-kirja. Oxford University Press. Viitattu 15.12.2021. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=1688432>.

Hakonen, N. Hakonen, A. Hulkko-Nyman, K. Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin : palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. E-kirja. Talentum Media. Viitattu 13.12.2021. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/JAEBFXCTDG#kohta:PALKITSE\(\(20\)TAITAVAMMIN\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)Palkitsemistavat\(\(20\)esimiesty\(\(f6\)n\(\(20\)ja\(\(20\)johtamisen\(\(20\)v\(\(e4\)linein\(\(e4\)\(\(20\)/piste:b5](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/JAEBFXCTDG#kohta:PALKITSE((20)TAITAVAMMIN((20)((2013)((20)Palkitsemistavat((20)esimiesty((f6)n((20)ja((20)johtamisen((20)v((e4)linein((e4)((20)/piste:b5).

Hall, N. Goetz, T. 2013. Emotion, Motivation, and Self-Regulation : A Handbook for Teachers. Emerald Publishing Limited. Viitattu 6.11.2021. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=1250103&ppg=72>.

Heikkilä, T. 2014. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Ote kirjallisesta aineistosta verkkosivulla. Viitattu 16.5.2022. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/7.RAPORTOINTI/TutkimuksenLuotettavuus.pdf>

Hiltunen, R. 2015. Johtamisesta. E-kirja. Alma Talent Oy. Viitattu 13.12.2021. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/DABBXXBTABHEC#/kohta:12.\(\(20\)PALKITSEMINEN\(\(20\)JA\(\(20\)MOTIVOINTI\(\(20\):\(12.\(\(20\)PALKITSEMINEN\(\(20\)JA\(\(20\)MOTIVOINTI\(\(20\):Koko\(\(20\)henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)n\(\(20\)palkitseminen\(\(20\)/piste:b4](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/DABBXXBTABHEC#/kohta:12.((20)PALKITSEMINEN((20)JA((20)MOTIVOINTI((20):(12.((20)PALKITSEMINEN((20)JA((20)MOTIVOINTI((20):Koko((20)henkil((f6)st((f6)n((20)palkitseminen((20)/piste:b4).

Inex Partners Oy:n verkkosivusto. Viitattu 16.5.2022. <https://inex.fi/inex-yrityksena/mita-inex-tee/>

Karplund, H. 2016. Työtyytyväisyys ja työmotivaatio. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.12.2021. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/109522/Karplund\\_Heidi.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/109522/Karplund_Heidi.pdf).

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. E-kirja. Kauppakamari. Viitattu 14.12.2021. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/esimies-palkitsijana-2015#kohta:Esimies\(\(20\)palkitsijana\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)asetatavoitteet,\(\(20\)mittaaja\(\(20\)palkitse](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/esimies-palkitsijana-2015#kohta:Esimies((20)palkitsijana((20)((2013)((20)asetatavoitteet,((20)mittaaja((20)palkitse).

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen. E-kirja. Helsinki. Kauppakamari. Viitattu 27.11.2021. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-organisaation-menestystekijana#kohta:2\(\(20\)Ty\(\(f6\)hyvinvoinnin\(\(20\)k\(e4\)site,\(\(20\)historia\(\(20\)ja\(\(20\)nykytilanne:\(2.3\(\(20\)Ty\(\(f6\)hyvinvoinnin\(\(20\)k\(e4\)site\(\(20\)ja\(\(20\)osa-alueet:\(Ty\(\(f6\)hyvinvoinnin\(\(20\)osa-alueet](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-organisaation-menestystekijana#kohta:2((20)Ty((f6)hyvinvoinnin((20)k(e4)site,((20)historia((20)ja((20)nykytilanne:(2.3((20)Ty((f6)hyvinvoinnin((20)k(e4)site((20)ja((20)osa-alueet:(Ty((f6)hyvinvoinnin((20)osa-alueet).

Kauramäki, H. 2012. Kohti parempaa työmotivaatiota: Tutkimus henkilöstön työmotivaatiosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Opinnäytetyö. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.12.2021. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/49244/Heini\\_Kauramaki.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/49244/Heini_Kauramaki.pdf?sequence=1).

Kjellström, S. Avby, G. Areskoug-Josefsson, K. Andersson Gäre, B. Andersson Bäck, M. 2017. Work motivation among healthcare professionals: A study of well-functioning primary healthcare centers in Sweden. Journal of health organization and management, 31(4), pp. 487-502. doi:10.1108/JHOM-04-2017-0074. Viitattu 16.12.2021. <https://www-emerald-com.ezproxy.jamk.fi:2443/insight/content/doi/10.1108/JHOM-04-2017-0074/full/pdf?title=work-motivation-among-healthcare-professionals-a-study-of-well-functioning-primary-healthcare-centers-in-sweden>.

Komulainen, T. 2021. Sisäisen motivaation johtaminen hypermarketissa. Opinnäytetyö (YAMK). LAB-ammattikorkeakoulu. Lappeenranta. Viitattu 16.12.2021.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/503544/Sis%c3%a4isen%20motivaation%20joh-taminen%20hypermarketissa.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

McLeod, S. 2018. Maslow's Hierarchy of Needs. Internet-artikkeli. Viitattu 28.9.2021. <https://canadacollege.edu/dreamers/docs/Maslows-Hierarchy-of-Needs.pdf>

Mohammad, A. Lina, S-A. Phillip, M. 2017. Herzberg's Two-Factor Theory. Tieteellinen artikkeli. Life Science Journal. Viitattu 28.9.2021. [https://www.lifescience-site.com/ljsj/life140517/03\\_32120ljsj140517\\_12\\_16.pdf](https://www.lifescience-site.com/ljsj/life140517/03_32120ljsj140517_12_16.pdf).

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Pinder, C. Craig. 2014. Work Motivation in Organizational Behavior. E-kirja. Psychology Press. Viitattu 28.11.2021. [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=9RoKBAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=work+motivation&ots=amtMAUBH8E&sig=yXyCjEBTd\\_0wdsIw-i7ARrlZOa0&redir\\_esc=y#v=onepage&q=work%20motivation&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=9RoKBAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=work+motivation&ots=amtMAUBH8E&sig=yXyCjEBTd_0wdsIw-i7ARrlZOa0&redir_esc=y#v=onepage&q=work%20motivation&f=false).

Robbins, S. Judge, T. Campbell, T. 2017. Organizational Behaviour. 2. p. Harlow. Pearson Education Limited.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta laatua ja tuottavuutta. Helsinki. Tietosanoma Oy.

S-Ryhmän verkkosivusto. Viitattu 16.5.2022. <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>

Taanila, A. 2019. Akin menetelmäblogi -verkkoartikkeli. Viitattu 16.5.2022. <https://tilas-toapu.wordpress.com/2011/10/18/mielipideasteikon-keskiarvo/>

Thushel, J. 2014. Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England. Tieteellinen julkaisu. International Journal of Business and Management; Vol 10, No. 3;2015. Viitattu 16.12.2021. <https://pdfs.semanticscholar.org/68a6/677081558f84755557619cdc387377d38abb.pdf>.

Toivanen, C. 2013. Työmotivaatiolla tuloksiin. Opinnäytetyö. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.12.2021. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/69679/Toiva-nen\\_Cilla.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/69679/Toiva-nen_Cilla.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Tutkimusstrategiat 2015. Jyväskylän yliopiston Koppa-verkkosivuston oppimateriaali. Julkaistu 15.1.2015. Viitattu 17.5.2022. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat>

Van Lange, P.A.M. Kruglanski, A.W., Higgins, E, T. 2011. Handbook of theories of social psychology. E-kirja. SAGE Publications 2012. Viitattu 25.10.2021. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=5581235>.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. E-kirja. Helsinki. Edita Publishing Oy. Viitattu 29.11.2021. <https://www.elliblibrary.com/reader/9789513781071>.



Viitala, R. Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. E-kirja. Helsinki. Edita Publishing Oy. Viitattu 29.11.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077>.

Yle, 2013. Motivaatio, tunteet ja älykäs toiminta. Ylen verkkoartikkeli. Viitattu 6.11.2021. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2013/07/10/motivaatio-tunteet-ja-alykas-toiminta>.

## Liitteet

### Liite 1. Otanta aikaisemmista työmotivaatiotutkimuksista maailmalla ja Suomessa

Julkaisuvuosi	Maa	Tutkimuksen aihe ja tutkimuskohde	Tutkimustapa	Tutkimuksen	Keskeiset johtopäätökset
2014	Englanti	Työympäristötekijöiden vaikutus työsuoritukseen ja motivaatioon. Tutkimuskohteena iso-britannian hotellisektori.	Kvantitatiivinen kyselytutkimus	Canadian Center of Science and Education	Sekä fyysiset, että psykososiaaliset työolot vaikuttavat merkittävästi henkilöstön motivaatioon, joka puolestaan vaikuttaa suorituskykyyn ja työn laatuun. Tutkimus suosittaa sekä sisäisiin että ulkoisiin motivaatiotekijöihin vaikuttamista esimerkiksi palkkaa tarkistamalla, sekä huomioimalla henkilöstön näkökulmia ja kannustamalla henkilöstöä mielipiteiden jakamiseen ja aloitteiden tekemiseen.
2004	Pohjoismaat	Työmotivaatio- ja työtyytyväisyystutkimus pohjoismaiden työväestöstä.	Kvantitatiivinen kyselytutkimus	Employee Relations	Tutkimuskohteena oli laaja otanta satunnaisesti valittua pohjoismaista työväestöstä. Keskeiset tutkimustulokset osoittivat, että Tanskalaisten työntekijöiden todettiin olevan tyytyväisimpiä ja että sukupuolten välillä ei ole eroa pohjoismaiden välillä työtyytyväisyyden suhteen. Korkeasti koulutetut työntekijät ovat vähemmän tyytyväisiä, kun taas johtajat ovat tyytyväisempiä kuin operatiivinen taso ja työtyytyväisyys laskee suhteessa yrityksen kokoon. Korkeasti koulutettujen sisäinen työmotivaatio on korkeampi. Sisäinen työmotivaatio on lineaarinen ikään suhteutettuna.
2011	Turkki	Tutkimus sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden tehokkuudesta. Tutkimuskohteena sähkönjakeluyhtiön henkilöstö.	Kvantitatiivinen kyselytutkimus	Economics and Management	Keskeiset tutkimustulokset tukivat yleisesti tunnustetuissa motivaatioteorioissa esitettyjä väitteitä siitä että sisäiset motivaatiotekijät vaikuttavat suorituskykyyn ulkoisia tekijöitä voimakkaammin.
2017	Ruotsi	Motivaatiotutkimus Ruotsin perusterveydenhuollon ammattilaisten työmotivaatiosta uudistuksessa, johon sisältyy taloudellisia kannustimia.	Yhdistelmä kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta.	Journal of Health Organization and Management	Tutkimustulokset painottivat paikallisten motivaatiotekijöiden ymmärtämisen tärkeyttä, ilmapiirin merkitystä, hierarkian vähentämistä ja yhteistyöhön perustuvan ryhmätyökulttuurin kehittämistä, sekä näiden arvojen huomiomista taloudellisten kannusteiden rakentamisessa.
2012	Suomi	Tutkimus henkilöstön työmotivaatiosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.	Kvantitatiivinen kyselytutkimus	Oulun seudun ammattikorkeakoulu	Suurimpina motivaatiota lisäävinä tekijöinä pidettiin palkkaa, mieluisaa työn sisältöä sekä mukavia työkavereita. Suu rimmiksi työmotivaatiota heikentäviksi tekijöiksi todettiin liian suuri työmäärä, kiire ja alhainen palkka.
2013	Suomi	Tutkimus Meri-Lapin alueen yrittäjien näkemyksistä siitä, miten he kokevat henkilöstönsä motivaation merkityksen työssä.	Kvalitatiivinen tutkimus		Yrittäjien näkemykset olivat samankaltaisia ja tukivat aiheesta kirjoitettua kirjallisuutta. Tärkeänä nähtiin työilmapiiri. Palkkausta ei motivaatiotekijänä korostettu. Epävarmuus nähtiin yhtenä motivaatiota heikentävänä tekijänä. Ryhmädynamiikalla ja työntekijöiden tulemisella keskenään toimeen nähtiin merkittävä vaikutus työilmapiiriin ja sitä kautta työyhteisön motivaatioon.
2016	Suomi	Kohdeyrityksen henkilöstölle suunnattu tutkimus työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä.	Yhdistelmä kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta.	Lahden ammattikorkeakoulu	Työilmapiiri ja henkilöstön kyky ymmärtää ja jakaa yrityksen arvot ja visiot nähtiin vahvuuksina. Yhteisöllisyyden edistäminen ja koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen nähtiin keinoina vaikuttaa motivaatioon.
2021.	Suomi	Esimiehille suunnattu haastattelututkimus sisäisen motivaation johtamisesta markettaupan organisaatiossa.	Kvalitatiivinen tutkimus	LAB-ammattikorkeakoulu	Tutkimustulosten mukaan sisäisen motivaation käsite ei ollut selkeä. Sisäistä motivaatiota kuitenkin johdettiin kohdeyrityksessä. Esimieorganisaation lisäkoulutus sisäisen motivaation johtamisesta voisi parantaa henkilöstön hyvinvointia ja motivaatiota, joka voisi johtaa suorituskykyyn ja laadun parantumiseen.

## Liite 2. Tulostmatriisi Likert-asteikon vastausten keskiarvoista ja keskihajonnasta

LUOKKA	ARVO	Yrityksen arvot, vision ja strategian jakaminen	Työnantajan imago ja julkisuuskuva	Yrityksen toimiala	Oman työn yhteiskunnallinen merkitys	Oman työn merkitys yrityksen toiminnassa	Yrityskulttuuri	Työilmapiiri	Kokemus omassa työssä onnistumisesta	Henkilökokoinen palaute	Oman työyhteisön sosiaaliset suhteet	etenemismahdollisuudet	mahdollisuus osallistua kehittämiseen ja päätöksentekoon	Henkilökokoinen peruspalkka	Rahallinen palkitseminen (tuotantopalkkio, suoritekannuste)	Edut	Yrityksen toiminnan kehittyminen	Mahdollisuus kouluttautua ja kehittää ammatillaitoa	Työnantajan joustavuus	Viestintä	Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutus, esimiestyö	Työn ja vapaa-ajan tasapaino	Työmatka	Työajat ja työvuorokierrot	Virkistystapahtumat ja virkistystoiminnan tukeminen	Itse työn kuva, sisältö ja mielenkiintoisuus	Työtehtävien vaihtelevuus	Uuden oppiminen	Vastuun kokeminen	Tasapuolinen kohtelu	Tavoitteiden asettaminen ja niiden selkeä viestintä	Työpaikan sosiaaliset viihtyvyytekijät (ravintola, taukotilat, jne.)	Työvälineet ja -varusteet	Työympäristön siisteys ja järjestys	Kokemus työturvallisuudesta	Mandollisuus ylittöihin	Perehdytys	Vastausten lukumäärä	
KAIKKI	Keskiarvo	2,55	2,43	2,49	2,96	3,45	2,65	4,31	4,12	3,86	3,61	3,10	3,29	3,86	4,06	3,45	3,02	3,10	4,02	2,98	3,82	3,88	2,49	4,12	2,90	3,92	3,76	3,37	3,33	4,20	3,53	3,06	3,27	3,43	3,39	2,86	3,76	49	
IKÄ 18-35 VUOTTA	Keskiarvo	2,34	2,21	2,41	3,07	3,24	2,41	4,34	4,03	3,90	3,86	3,31	3,14	3,97	4,07	3,45	2,90	3,14	3,83	2,76	3,66	4,00	2,72	4,24	3,14	4,07	3,79	3,45	3,17	4,14	3,52	3,14	3,07	3,24	3,14	2,97	3,69	29	
IKÄ YLI 36 VUOTTA	Keskiarvo	2,85	2,75	2,60	2,80	3,75	3,00	4,25	4,25	3,80	3,25	2,80	3,50	3,70	4,05	3,45	3,20	3,05	4,30	3,30	3,65	4,00	2,70	2,15	3,95	2,55	3,70	3,70	3,25	3,55	4,30	3,55	2,95	3,55	3,70	3,75	2,70	3,85	20
ALEMPI KORKEAKOULUTUTKINTO	Keskiarvo	2,90	3,00	2,90	3,50	4,00	3,50	4,80	4,30	4,40	4,00	3,70	3,80	3,70	4,00	3,30	2,90	3,50	4,10	3,60	4,10	4,00	2,50	4,30	3,00	4,50	3,90	4,00	3,90	4,60	3,70	3,20	3,40	4,00	3,50	3,00	3,90	10	
PERUSKOULU	Keskiarvo	3,14	2,00	2,29	2,57	3,43	2,71	4,29	4,14	3,71	2,57	3,00	3,00	2,86	4,00	2,86	3,57	3,43	4,43	3,86	4,00	3,71	2,71	4,43	2,71	3,71	3,29	3,14	3,29	4,57	3,71	3,00	3,29	3,86	3,71	2,86	3,71	7	
TOISEN ASTEEN TUTKINTO	Keskiarvo	2,31	2,34	2,41	2,88	3,28	2,38	4,16	4,06	3,72	3,72	2,94	3,19	4,13	4,09	3,63	2,94	2,91	3,91	2,59	3,69	3,88	2,44	4,00	2,91	3,78	3,81	3,22	3,16	4,00	3,44	3,03	3,22	3,16	3,28	2,81	3,72	32	
ASUU YKSIN	Keskiarvo	2,77	2,45	2,50	2,95	3,50	2,41	4,36	4,00	3,91	3,86	3,09	3,09	3,73	3,82	3,23	2,82	3,00	3,95	2,77	3,59	3,95	2,50	4,18	2,50	3,86	3,64	3,23	3,36	4,05	3,45	3,09	3,09	3,41	3,41	2,82	4,00	22	
AVIO- TAI AVOLIITTOSSA	Keskiarvo	2,37	2,41	2,48	2,96	3,41	2,85	4,26	4,22	3,81	3,41	3,11	3,44	3,96	4,26	3,63	3,19	3,19	4,07	3,15	4,00	3,81	2,48	4,08	3,22	3,96	3,85	3,48	3,30	4,33	3,59	3,04	3,41	3,44	3,37	2,89	3,56	27	
TALOUDEN KOKO 1	Keskiarvo	2,63	2,19	2,31	2,88	3,56	2,19	4,13	4,00	3,75	3,69	3,13	3,13	3,63	3,81	3,19	2,75	3,00	3,75	2,56	3,56	3,81	2,13	4,00	2,38	3,81	3,88	3,50	3,56	3,94	3,63	3,06	2,94	3,31	3,31	2,69	3,88	16	
TALOUDEN KOKO 2	Keskiarvo	2,46	2,85	2,69	3,62	3,62	2,69	4,46	4,46	3,92	4,15	3,08	3,31	4,38	4,46	3,62	3,38	3,23	4,23	3,38	4,08	3,92	2,69	4,15	3,62	4,23	3,92	3,77	3,23	4,31	3,85	3,54	3,92	3,69	3,62	3,92	4,08	13	
TALOUDEN KOKO YLI 2	Keskiarvo	2,55	2,35	2,50	2,60	3,25	3,00	4,35	4,00	3,90	3,20	3,10	3,40	3,70	4,00	3,55	3,00	3,10	4,10	3,05	3,85	3,90	2,65	4,20	2,85	3,80	3,55	3,00	3,20	4,35	3,25	2,75	3,10	3,35	3,30	2,95	3,45	20	
PALVELUKSessa ALLE 4 VUOTTA	Keskiarvo	2,29	2,29	2,54	2,83	3,29	2,54	4,25	4,33	3,92	3,67	3,04	3,13	3,75	4,00	3,46	2,92	3,13	4,00	3,75	3,88	2,38	4,08	3,25	4,00	3,71	3,38	3,33	4,13	3,71	2,96	3,21	3,42	3,33	3,08	3,92	24		
PALVELUKSessa YLI 4 VUOTTA	Keskiarvo	2,80	2,56	2,44	3,08	3,60	2,76	4,36	3,92	3,80	3,56	3,16	3,44	3,96	4,12	3,44	3,12	3,08	4,04	2,96	3,88	3,88	2,60	4,16	2,56	3,84	3,80	3,36	3,32	4,28	3,36	3,16	3,32	3,44	3,44	2,64	3,60	25	
1-3 TYÖSUHDETTA	Keskiarvo	2,52	2,39	2,70	3,09	3,35	2,65	4,30	4,00	3,91	3,78	3,22	3,22	4,04	4,00	3,26	2,65	2,96	3,96	2,52	3,57	3,96	2,48	4,22	2,87	3,91	3,78	3,48	3,30	4,13	3,48	2,96	2,96	3,35	3,13	2,57	3,87	23	
3-5 TYÖSUHDETTA	Keskiarvo	2,64	2,79	2,21	2,86	3,57	2,71	4,21	4,29	3,86	3,29	2,79	3,21	3,71	4,29	3,36	3,36	3,21	4,29	3,43	3,86	4,07	2,43	4,07	2,93	3,71	3,64	3,07	3,29	4,14	3,43	3,00	3,71	3,57	3,71	2,93	4,00	14	
YLI 5 TYÖSUHDETTA	Keskiarvo	2,50	2,08	2,42	2,83	3,50	2,58	4,42	4,17	3,75	3,67	3,25	3,50	3,67	3,92	3,92	3,33	3,25	3,83	3,33	4,25	3,50	2,58	4,00	2,92	4,17	3,83	3,50	3,42	4,42	3,75	3,33	3,33	3,42	3,50	3,33	3,25	12	
ESIMIES	Keskiarvo	3,25	3,50	3,25	3,00	4,25	3,75	4,50	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	3,75	3,75	3,50	3,75	4,00	3,75	4,00	4,00	2,25	3,50	3,50	4,25	3,75	4,00	4,25	4,25	4,75	4,00	3,25	3,75	3,45	4,50	2,25	4,25	4
NOKKAMIES	Keskiarvo	3,80	3,40	3,00	3,00	3,60	3,00	4,60	4,40	4,40	3,20	3,40	4,60	4,40	4,20	3,00	3,40	4,00	4,00	2,20	4,20	3,40	2,40	4,60	3,60	4,00	4,00	4,00	3,60	4,00	3,60	2,20	3,00	4,20	3,20	3,40	3,80	5	
TYÖMATKIA	Keskiarvo	2,33	2,20	2,35	2,95	3,35	2,50	4,25	4,05	3,75	3,60	2,95	3,03	4,75	4,08	3,48	2,93	2,93	4,03	3,30	3,70	3,93	2,53	4,20	2,85	3,88	3,73	3,20	3,20	4,18	3,48	3,15	3,25	3,30	3,30	2,85	3,70	40	
TYÖMATKIA ALLE 20 KILOMETRIÄ	Keskiarvo	2,65	2,10	2,25	2,95	3,25	2,70	4,20	4,20	3,95	3,45	3,30	3,05	3,75	3,90	3,40	2,85	3,25	3,85	2,90	3,55	4,00	2,45	4,35	2,90	4,05	3,90	3,30	3,35	4,00	3,70	3,10	3,15	3,40	3,35	2,65	3,70	20	
TYÖMATKIA YLI 20 KILOMETRIÄ	Keskiarvo	2,48	2,66	2,66	2,97	3,59	2,62	4,38	4,07	3,79	3,72	2,97	3,45	3,93	4,17	3,48	3,14	3,00	4,14	3,03	4,00	3,79	2,52	3,97	2,90	3,83	3,66	3,41	3,31	4,34	3,41	3,03	3,34	3,45	3,41	3,00	3,79	29	
TYÖMATKIA ALLE TUNTI PÄIVÄSSÄ	Keskiarvo	2,46	2,38	2,31	2,77	3,23	2,81	4,31	4,08	3,96	3,65	3,46	3,27	3,77	4,08	3,54	3,04	3,31	4,00	2,92	3,73	4,04	2,46	4,38	3,15	4,12	4,04	3,50	3,38	4,19	3,65	3,08	3,42	3,54	3,50	2,77	3,85	26	
TYÖMATKIA YLI TUNTI PÄIVÄSSÄ	Keskiarvo	2,65	2,48	2,70	3,17	3,70	2,48	4,30	4,17	3,74	3,57	2,70	3,30	3,96	4,04	3,35	3,00	2,87	4,04	3,04	3,91	3,70	2,52	3,83	2,61	3,70	3,43	3,22	3,26	4,22	3,39	3,04	3,09	3,30	3,26	2,96	3,65	23	
KAIKKI	Keskihajonta	1,16	1,21	1,06	1,15	1,21	1,25	1,04	1,09	1,21	1,30	1,36	1,21	1,14	1,18	1,26	1,07	1,19	1,09	1,27	1,11	1,15	1,23	1,09	1,43	1,17	1,09	1,27	1,28	0,96	1,08	1,18	1,08	1,15	1,10	1,38	1,11	1,11	49
IKÄ 18-35 VUOTTA	Keskihajonta	1,04	1,18	1,09	1,28	1,35	1,30	1,20	1,21	1,21	1,30	1,39	1,22	1,09	1,19	1,27	1,14	1,09	1,23	1,24	1,17	1,13	1,31	0,95	1,43	1,25	1,11	1,12	1,34	0,99	1,09	1,27	1,10	1,12	1,03	1,40	1,14	29	
IKÄ YLI 36 VUOTTA	Keskihajonta	1,27	1,21	1,05	0,95	0,91	1,12	0,79	0,91	1,24	1,25	1,28	1,19	1,22	1,19	1,28	0,95	1,36	0,80	1,26	1,10	1,17	1,04	1,28	1,39	1,03	1,08	1,48	1,19	0,92	1,10	1,05	1,00	1,17	1,12	1,33	1,09	20	
ALEMPI KORKEAKOULUTUTKINTO	Keskihajonta	0,88	1,49	1,10	0,97	0,94	1,08	0,42	0,82	0,84	1,05	1,34	1,23	1,16	1,15	1,42	0,99	0,97	0,74	1,07	1,10	1,07	0,67	1,08	0,82	1,49	0,85	1,20	1,25	1,37	0,84	1,06	0,92	1,26	0,94	1,18	1,33	0,88	10
PERUSKOULU	Keskihajonta	1,77	1,00	0,95	1,27	1,51	1,25	1,25	1,07	1,60	1,27	1,29	1,53	1,57	1,53	1,35	0,53	1,40	0,79	1,21	0,82	1,38	1,38	0,98	1,70	0,95	1,38	1,68	1,38	0,79	0,95	1,15	0,76	1,07	0,95	1,46	1,50	7	
TOISEN ASTEEN TUTKINTO	Keskihajonta	1,03	1,12	1,07	1,16	1,20	1,21	1,11	1,19	1,20	1,30	1,37	1,12	0,91	1,15	1,18	1,16	1,20	1,23	1,19	1,18	1,24	1,27	1,19	1,40	1,26	1,00	1,16	1,22	0,98	1,13	1,28	1,10	1,17	1,11	1,42	1,11		