



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

TYÖTYTYTYVÄISYYS MATKAILUKESKUS RAUHALAHDESSA VUONNA 2014

Juho Hynninen

TEKIJÄ/T: Juho Hynninen

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Juho Tuomas Hynninen	
Työn nimi Työtyytyväisyys Matkailukeskus Rauhalahdessa vuonna 2014	
Päiväys 3.11.2014	Sivumäärä/Liitteet 46 + 4
Ohjaaja(t) Timo Salopelto	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Mervi Rissanen / Matkailukeskus Rauhalhti	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Matkailukeskus Rauhalhti on viiden tähden leirintäaluekeskus, joka sijaitsee noin kuusi kilometriä Kuopion keskustasta etelään. Alue on kooltaan 39 hehtaaria ja sen sisällä on majoitusmuotoina eritasoisia mökkejä, sähköistettyjä vaunupaikkoja, useita telttapaikkoja ja matkailijoille käytössä olevat huoltorakennukset. Matkailukeskuksen palveluksessa on noin 40 työntekijää, joiden työsuhte vaihtelee kahdesta kolmeen kuukauteen.</p> <p>Kyseisessä opinnäytetyön tutkimuksessa selvitettiin Matkailukeskus Rauhalahden kesällä 2014 työskennelleiden työtyytyväisyyden tasosta ja erityisesti tekijöistä, jotka siihen vaikuttivat. Tyytyväisyyttä ja motivaation tasoa työntekijöiden parissa on tutkittu tällä työpaikalla jo useiden vuosien ajan lähtien vuodesta 1999. Työtyytyväisyys ja motivaatio pitävät sisällään useita eri aihe-alueita, kuten esimerkiksi työn sisällölliset tekijät, itse työmotivaation, työn kuormittavuuden ja stressin, työilmapiirin ja siihen vaikuttavat asiat ja yrityksen toiminnallinen näkökulma on myöskin otettu huomioon. Tutkimus on tilastollinen tutkimus. Kyselyyn osallistui 21 leirintäalueen työntekijää kaikilta neljältä osastolta: vastaanotosta, siivouksesta, huollosta ja ravintolasta.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että Matkailukeskus Rauhalahden työntekijät ovat varsin tyytyväisiä työpaikkaansa, jossa työmotivaatio on korkealla. Toimivan ja yhteisöllisen työilmapiirin ansiosta työntekijät viihtyvät työpaikallaan ja arvostavat erityisesti työilmapiirin korkeaa tasoa. Tuloksissa on käsitelty myös vuoden 2008 Matkailukeskus Rauhalahden työtyytyväisyyskyselyn tuloksia vertailun muodossa joidenkin väittämien kohdalla. Vertailun myötä tuloksista ilmenee, että työmotivaatio ja tyytyväisyys ovat joko parantuneet entisestään tai pysyneet ennallaan.</p> <p>Matkailukeskus Rauhalahden työntekijät arvostivat eniten iloista ja onnistunutta työilmapiiriä, jossa yhteisöllisyys ja motivaatio ovat yleisesti hyvällä mallilla. Jos jotain pitäisi kehittää Matkailukeskus Rauhalahdessa, niin se olisi työntekijöiden mielestä kommunikoinnin lisääminen ja yleisen tiedonkulun parantaminen niin omalla osastolla kuin osastojen välillä.</p>	
Avainsanat työtyytyväisyys, työmotivaatio, Maslow, matkailukeskus	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Tourism			
Author(s) Juho Tuomas Hynninen			
Title of Thesis Workforce satisfaction survey in Rauhalahdi Holiday Centre in year 2014			
Date	3.11.2014	Pages/Appendices	46 + 4
Supervisor(s) Timo Salopelto			
Client Organisation /Partners Mervi Rissanen / Matkailukeskus Rauhalahdi			
<p>Abstract</p> <p>Rauhalahdi Holiday Centre is a-5-star camping site located about six kilometres South of Kuopio centre. The area consists of 39 hectares and its accommodation forms include different sorts of cabins, electrified caravan slots, several spots for tents and service buildings for travellers. There are about 40 employees in the service of Rauhalahdi Holiday Centre whose work contract durations are from two to three months.</p> <p>In this thesis research, the level of job satisfaction amongst people who worked there in the summer of 2014 and especially the factors that affected their job satisfaction, was researched. Job satisfaction and level of motivation amongst employees has been researched in this company several years for now all the way from year 1999. Job satisfaction and motivation have multiple subject areas such as contents of the job, work motivation, work load and stress, work atmosphere and things that affect it and functional aspect of the company is also taken into consideration. This is a statistical research. There were 21 employees of Rauhalahdi Holiday Centre that took part in this survey from all four departments of the area: reception, cleaning, maintenance and restaurant.</p> <p>According to this research, the employees of Rauhalahdi Holiday Centre are quite pleased with their company where work motivation is high. As a result of a functional and communal job atmosphere, the employees enjoy themselves at their job and especially they respect the high level of work atmosphere. In the results there are also the results of year 2008 job satisfaction survey at Rauhalahdi Holiday Centre to offer comparative aspect on some questions. The comparison suggests that work motivation and satisfaction have either improved from previous years or stayed the same.</p> <p>The employees of Rauhalahdi Holiday Centre most of all appreciated the happy and successful job atmosphere where communality and motivation in general are in good shape. If something had to be developed in Rauhalahdi Holiday Centre, then it would be, according to the area employees, the adding of communication as well as in their own departments and increase communication between departments.</p>			
Keywords job satisfaction, job motivation, Maslow, camping area			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Lähtökohdat työlle ja sen sisältö eri tekijöineen	5
1.2	Taustatietoa Matkailukeskus Rauhalahdesta	6
1.2.1	Historia.....	6
1.2.2	Rauhalahden toiminnot.....	6
1.2.3	Nykytila ja tulevaisuus	7
1.3	Työn tavoitteet	Error! Bookmark not defined.
2	TYÖMOTIVAATIO JA TYÖTYTYVÄISYYS.....	9
2.1	Työmotivaatio.....	Error! Bookmark not defined.
2.2	Työtyytyväisyys	12
2.3	Työn sisältö.....	14
2.4	Työstä saatavat palkkiot.....	15
2.5	Työympäristö ja työilmapiiri	16
2.6	Työtyytyväisyyden mittaus	17
2.7	Tapoja parantaa työtyytyväisyyttä.....	18
3	TYÖMOTIVAATIOTEORIAT	23
3.1	Työmotivaatioteorioiden yleispiirteitä	23
3.2	Maslowin tarvehierarkia.....	25
3.3	Herzbergin kaksifaktorioteoria	27
3.4	Vroomin odotusarvoteoria	29
4	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA ORGANISAATIOTUTKIMUS	31
5	TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS	33
5.1	Tutkimuksen tavoitteet.....	33
5.2	Kyselylomakkeen rakenne	33
5.3	Tutkimusmenetelmät	34
6	TUTKIMUSTULOKSET	35
7	KEHITYSIDEAT.....	45
8	POHDINTA.....	48
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	51
	LIITE 1: KYSELYLOMAKE - KESÄ 2014.....	53

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni on Matkailukeskus Rauhalahden henkilökunnan työtyytyväisyyskysely. Saaduilla tuloksilla voi olla suuri merkitys yrityksen tulevaisuuteen tehokkaana toimijana ja myöskin imagon parantamisessa koko ajan kiristyvässä kilpailutoiminnassa matkailu- ja ravitsemisalalla.

Opinnäytetyöni ja tutkimukseni avulla pystymme kartoittamaan Matkailukeskus Rauhalahden työntekijöiden yleistä tyytyväisyyttä sen hetkisiin töihin, aikaansaamaan yleiskuvan hyvästä ja toimivasta työyhteisöstä, selvittämään yhteisiä ja eriäviä motivaatiotekijöitä, luomaan ihmisille realistisen kuvan työtyytyväisyydestä ja mitä se on sekä millä eri tavoin alan tunnetuimpien tutkijoiden teorit peilautuvat työhöni.

Työllä pyritään kehittämään Matkailukeskus Rauhalahden toimintaa entisestään paremmaksi ja sekä ylläpitämään että parantamaan nykyistä hyvää imagoa, jonka se on vuosien saatossa ansainnut. Kyseessä on jokaista osapuolta auttava ja tukeva tutkimus, jolla voi selvittää, että mitkä asiat yrityksessä ovat hyvin ja mitkä asiat kaipaavat kehittämistä. Tarkoituksena on myöskin saada selvitetyksi erilaisia työkaluja, joiden avulla yleistä työilmapiiriä voitaisiin parantaa ja työpaikan viihtyvyyttä lisätä.

1.1 Lähtökohdat työlle ja sen sisältö eri tekijöineen

Työn laadun tutkimus on hyvin ajankohtainen aihe ja pitää sisällään paljon tärkeitä asioita, kuten esimerkiksi työntekijöiden suhtautumista nykyiseen työpaikkaan, sen tarjoamiin työnkuviin ja esimiehiin. Työssä viihtyminen on ihmiselle tärkeää, sillä näin pystytään takaamaan pitkäaikaisia työsuhteita, joista hyötyy sekä työntekijä että työnantajakin.

Olen ollut jo hyvin pitkään kiinnostunut tämänkaltaisten tutkimusten tekemisestä ja nyt kun sain siihen viimein mahdollisuuden, olin hyvin innoissani ja malttamattomana aloimme työnantajani eli Matkailukeskus Rauhalahden kanssa kommunikoidaan aiheesta ja mitä sen tulisi pitää sisällään. Työtyytyväisyyskyselyjä on järjestetty jo useampana vuonna Matkailukeskus Rauhalahden, joten työllä voi olla suuri merkitys yrityksen pystyessä vertailemaan tuloksia aikaisempiin vuosiin.

Työni pitää sisällään johdattelevan osuuden itse työtyytyväisyystutkimuksen kokonaisuuteen, teoriaosuuden työyhteisöstä, työtyytyväisyydestä ja työmotivaatiotekijöistä tutkijoiden teorioita unohtamatta. Näiden jälkeen tulee empiirinen osa, joka toteutetaan tilastollisena kyselylomaketutkimuksena työpaikan eri osastoille. Empiirisessä osassa on tutkimuksen pohjustus, itse tutkimus ja sen tulokset analysointineen. Loppuvaiheessa työtä tulee myöskin pohdintaa ja johtopäätöksiä työhöni liittyen ja erityisesti, mitä kaikkea tällä voidaan saada aikaan.

1.2 Taustatietoa Matkailukeskus Rauhalahdesta

1.2.1 Historia

Rauhalahden alueen historia alkaa jo 1600-luvun lopulta, jolloin sitä on asuttanut monia kuuluisia sukuja. Näistä nimekkäin on varmastikin Nylanderien suku. Rauhalahden kartano itse on pystytetty 1800-luvulla ja on tähänkin päivään asti näkyvä osa tätä maisemaa. Sen jälkeen sitä on asuttanut Jalkasten ja Hallmanin suku, joiden omistamisen jälkeen Kuopion kaupunki osti sen itselleen. (Perehdyttämisopas 2014.)

Itse leirintäalueen toiminta alkoi 1960-luvulla ja vakiintuikin nykyiseen muotoonsa vuonna 1982, jolloin sinne valmistui uusi alue, tuoden mukanaan vastaanotto-, ravintola- ja saunarakennuksia monien muiden erilaisten huoltorakennuksien ja uusien asiakkaille tarkoitettujen mökkien ohella. Vuonna 1988 koitti uuden laajennuksen aika, kun Rauhalahden alueelle rakennettiin huoltorakennuksia. Myöskin Taivalharjun leirintäalueen sulkeuduttua, loput mökit tältä alueelta siirrettiin edelleen Rauhalahden piiriin. (Perehdyttämissopas 2014.)

Vuodesta 1992 vuoteen 1995 Matkailukeskus Rauhalahden alueella asui Elina Karjalaisen luomus Uppo-Nalle, jolloin sitä tultiin ihastelemaan niin Kuopion alueelta kuin koko Suomenkin kattavalta alalta. (Perehdyttämisopas 2014.)

1.2.2 Rauhalahden toiminnot

Matkailukeskus Rauhalahi on viiden tähden leirintäaluekeskus, joka sijaitsee Järvi-Suomen sydämessä, Kuopiossa. Sijaintia voidaan pitää hyvänä, sillä se on vain kuusi kilometriä kaupungin keskustasta ja sijaitsee kauniilla Kallaveden rannalla tarpeeksi kaukana keskustan kiireisyydestä ja äänistä. Matkailukeskus Rauhalahi on monipuolinen palveluntarjoaja niin huvila-, mökki-, asuntoauto- ja hotellivieraille, joilla on runsaasti valinnanvaraa, kun leirintäalueella pystyy ostamaan itselleen monenlaisia tavaroita ja palveluita. Näin on mahdollista aikaansaada suuri viihtyvyyden ja yhteenkuuluvuuden tunne, kun ihmiset käyttävät ja selvästi nauttivat hankkimistaan asioista ja esineistä. Alue on useampi kymmenhehtaarinen monista eri maakaistaleista koostuva kokonaisuus, josta löytyy 82 eri varustetasoa omaavaa mökkiä, 237 sähköistettyä asuntoauto- ja vaunupaikkaa, useita erilaisia telttapaikkoja ja myöskin huoltorakennuksia alueen palveluita käyttäville. (Perehdyttämisopas 2014)

Matkailukeskus Rauhalahden palveluihin kuuluu myöskin Kesäravintola Maccoy, joka on ulkoistettu ravintolatoimija Rauhalahden leirintäkeskusalueella. Alueelta ihmiset löytävät myöskin sopivaa kesäajanvietettä, kun sieltä löytyy muun muassa kesäteatteri, laiturialue, SeikkailuKuopion myyntipiste, josta on mahdollista ostaa erilaisia vapaa-ajan aktiviteettipalveluita ja tuotteita. Kaikkien on mahdollista käydä uimassa Rauhalahden rannoilla ja käydä rentoutumassa saunoissa, kuten esimerkiksi maankuulussa Jätkänkämpässä. (Perehdyttämisopas 2014.)

Matkailukeskus Rauhalahi Oyn omistajana toimii Kuopion Matkailupalvelu Oy, joka on Kuopion kaupungin omistama ja hallinnoima osakeyhtiö. Ravintola Maccoy'n lisäksi ohjelmapalvelut ovat ulkoistettu tällä alueella. (Perehdyttämisopas 2014.)

Matkailukeskus Rauhalahi on osa Top Camping –leirintäalueketjua, johon kuuluu tämän lisäksi muun muassa kahdeksan muuta leirintäaluetta ympäri Suomea. Näitä voi luonnehtia korkeatasoisiksi, monipuolisiksi ja perheille ystävällisiksi alueiksi. (Perehdyttämisopas 2014.)

1.2.3 Nykytila ja tulevaisuus

Matkailukeskus Rauhalahi aloitti ympärivuotisen toimintansa vuonna 2001, jolloin sinne rakennettiin viisi korkealaatuista huvilaa. Alueella tehtiin muitakin huoltotöitä, joita olivat muun muassa kunnostamistyöt uimarannalle ja lasten leikkipaikalle. Vuonna 2002 alueelle pystytettiin uusia huviloita sekä tehtiin remontteja useille eri mökeille ja rakennuksille. Jälleenrakennus on vuosi vuodelta jatkunut pienemmässä mittakaavassa, joten remontointiin ja kunnostamiseen on panostettu enemmän. Tarkoituksena on ollut parantaa alueen yleistä näkymää ja näinpä antaa sille yhä eheämpi ilme. (Perehdyttämisopas 2014.)

Matkailukeskus Rauhalahi on saanut vuonna 2011 SF Caravan ry:n ojentamana Vuoden 2010 Caravan alueen palkinnon. Itse matkailukeskus sai kiitosta ja arvostusta muun muassa alueen monipuolisuudesta ja hyvästä ja jatkuvasta kehittämisestä. Kehittäminen tulee jatkumaan alueella sille tehtyjen kehitys- ja investointisuunnitelmien mukaisesti. (Perehdyttämisopas 2014.)

Keväällä 2012 Matkailukeskus Rauhalahi irtautui Kuopion Matkailupalvelu Oysta itsenäiseksi ja omaksi osakeyhtiöksi Matkailukeskus Rauhalahi Oy:ksi. Tässä on tarkoituksena Matkailukeskus Rauhalahden toiminnan itsenäistäminen markkinointi- ja suunnittelumielessä sekä kehittää toimintaa entistä paremmin itsenäisenä toimijana. (Perehdyttämisopas 2014.)

1.3 Työn tavoitteet

Työlläni on tarkoitus tutkia työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota ja näiden pohjalta kehittää työpaikkaa yhä parempaan suuntaan. Työtyytyväisyyttä kartoitettaessa voimme ottaa selville yrityksen tärkeimpiä resursseja eli voimavaroja, jotka pitävät sen toiminnassa ja kaikin tavoin ylhäällä. Tällä työllä pyrin selvittämään ja vahvistamaan tämänhetkistä ja ennen kaikkea tulevaa kuvaa yrityksen työntekijöiden asenteista, motivaatiotekijöistä, viihtyvyyteen vaikuttavista asioista, työilmapiiristä ja ottaa selville, mitkä ovat heidän haluamansa asiat yritykseen, jotta yhteiselo ja toiminta olisivat aiempaakin viihtyisämpää ja tehokkaampaa. Tällä opinnäytetyöllä pystyn valmistamaan itseäni tuleviin koitoksiin tulevaisuudessa ja aikaansaamaan valmiuksia työelämää varten. Ajatuksena koko työlle on se, että se antaa kaikille osapuolille paljon tärkeitä ja tukevia elementtejä toiminnan parantamiseksi ja näin se tulisi sekä palvelemaan ja auttamaan erilaisissa ongelma- ja kehityskohdissa että ylläpitämään nykyisiä jo hyvin olevia asioita ja tekijöitä. Tämän opinnäytetyön tutkiminen ja kehittäminen tähtää siihen, että menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus otetaan kaikki

huomioon. Näitä tukee muun muassa aikaisemmat työtyytyväisyyskyselyt, työpaikalla kesällä tapahtunut havainnointini ja lopulta tämä tutkimus.

Tavoitteena on kehittää ja parantaa Matkailukeskus Rauhalahden toimintaa juurikin heidän työntekijöiden kautta. Työntekijöiden työtyytyväisyyden mittaamisella voimme löytää uusia kehittämiskohteita. Tällä tutkimuksella aikaansaadaan uudenlaisia ja tarpeellisia työkaluja, joiden avulla työyhteisöä voidaan kehittää entisestään. Työkalut luodaan työpaikan työntekijöiden vastatessa kyselyyn. Tämänkaltaisella tutkimuksella on paljon erilaisia hyödyttäviä asioita niin työpaikalle kuin tutkijallekin. Voidaan sanoa, että kyseessä on kaikkia osapuolia auttava ja tukeva kehityskeino, jota tutkimalla, tulkitsemalla ja soveltamalla voidaan aikaansaada entistäkin parempia tuloksia jokaisella elämän osa-alueella. Hyvin olevat ja kehitettävät asiat työpaikoilla näkyvät välttämättä arkisessa elämässä, joten tällä tutkimuksella ja työllä on tarkoitus kartoittaa niitä asioita paremman tulevaisuuden toivossa.

2 TYÖMOTIVAATIO JA TYÖTYTYVÄISYYS

Tässä kohdassa tarkastelen kahta toisiaan hyvin lähellä olevaa ja usein yhdessä käsiteltävää aihetta eli työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Käyn läpi niiden tarkoituksen ja merkityksen sekä tuon esille eri tutkijoiden käsityksiä kyseisistä aiheista. Tutkiessa tämänkaltaisia ilmiöitä työpaikalla, on molemmat käsitteet selitettävä tyhjentävästi ja kaikkien ymmärtämällä tavalla. Näihin kahteen asiaan liittyy monia eri käsitteitä, tulkintoja ja viitteitä, jotka voivat huomattavasti vaikuttaa niiden olemassaolon muotoihin ja kehittymiseen.

2.1 Työmotivaatio

Motivaatio käsitteenä tarkoittaa alati muuttuvaa, ihmisten käyttäytymistä ja toimintoja ohjaavaa järjestelmää, joka voi esiintyä niin positiivisessa kuin negatiivisessa mielessä. Toisin sanoen, motivoitunut henkilö osaa toimia ohjeiden vaatimin tavoin päämäärähakuisesti ja määrätietoisesti, kun taas negatiivisessa mielessä toimiminen on refleksinomaisesti tekemistä. Motivoituneen käyttäytymisen katsotaan erottuvan joukosta juurikin hänen vapaaehtoisuutensa myötä, kun taas refleksinomaisesti toimivan henkilön katsotaan aina joutuvan tehtäviin joskus myös vastahakoisesti. Kaikki tämä perustuu motiiveista koostuvaan ilmiöön eli motivaatioon. Motiiveja voi olla useita, kuten esimerkiksi tarpeita ja haluja, viettejä ja sisäisen luonteen omaavia yllykkeitä. Henkilö, joka on motivoitunut, on niin sanotussa flow-tilassa, jolloin monimuotoinen termi nimeltään motivaatio voidaan katsoa kokonaisvaltaisena prosessina, joka koostuu kaikista yksilöön vaikuttavista ja hänen omista sisäisistä motiiveista. Tässä flow-tilassa henkilö on omien tavoitteiden ja nykytilan risteyksessä, josta hän pyrkii löytämään takaisin oikealle tielle omalla toiminnallaan ja näinpä aikaansaamaan tuloksia. (Juuti 2006, 37-38.)

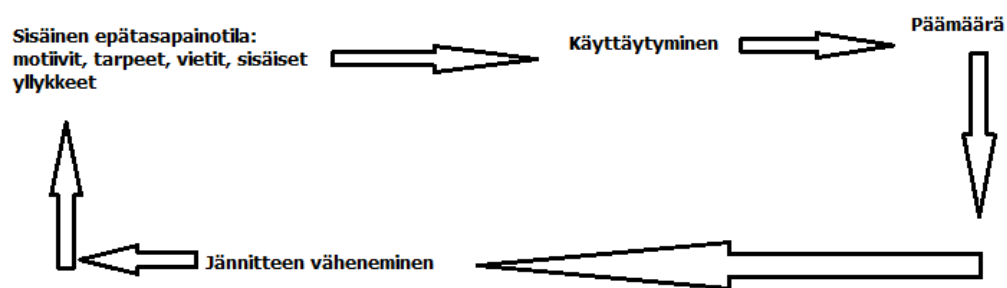
Motivaatio on se toiminnan sytyke, mistä kaikki käyttäytyminen ja toimiminen saa alkunsa, kuinka näitä ylläpidetään ja miten kaikki loppuu. Motivaatio laittaa ihmisen liikkeelle ja valmistaa hänet tuleviin koitoksiin ja tehtäviin. Tämän taso voi riippua pitkälti ihmisen omista tarpeista ja haluista. Tähän liittyy läheisesti myöskin ulkoiset tekijät, jotka voivat mahdollisesti lisätä motivaatio, kuten esimerkiksi parempi palkka vaativammasta työstä. Näistä puhuttaessa tarkastellaan myös sitä, kuinka käyttäytyminen määräytyy ja millaisia muutoksia ihmisessä on näkyvissä. Motiivien alkuperä voi heilahdella tiedostamattomien ja tiedostettujen välillä ja näihin vaikuttavat oleellisesti sen hetkinen tunnetila ja järki. (Viitala 2004, 150-151.)

Motivaatiota voidaan Ruohotien (1982) mukaan luonnehtia kolmella eri ominaisuudella:

1. vireys, joka katsotaan olevan motivaatioon liittyvä toiminnan energian lähde
2. suunta, jolla viitataan toiminnan päämääräsuuntautumiseen
3. systeeminomaisuus, joka liittyy työntekijän ja hänen ympäristönsä välisiin käynnissä oleviin vuorovaikutuksen eri prosesseihin, jotka toimivat niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä. (Juuti 2006, 37-38.)

Motivaatio on aina ollut ja tulee olemaan, monimutkainen ja kiehtova ilmiö, kun ihmisten käyttäytymisen taustalla on aina hyvin monia ristiinmeneviä motiiveja. Työnteon piirissä ja organisaatioissa työntekijän motivaatioon voi vaikuttaa monet asiat. Tämän ilmiön tutkiminen työpiireissä on toiminnan kehittämisen kannalta tärkeää, koska yrityksen toimivuus ja tuottavuus ovat riippuvaisia työntekijöiden motivoituneisuuden tasosta. Työntekijöiden motivaation taso on silloin erittäin tärkeässä asemassa, kun yrityksen toiminnot suoritetaan uusien tekniikoin ja tavoin, kun jokaisen päätöksen ja toiminnan merkitys voi olla moninkertainen perinteisiin tapoihin verrattuna. (Juuti 2006, 38.)

Motivaatio syntyy aina jonkin toiminnan tai prosessin seurauksena. Motivaatioon vaikuttavia voimia ja toimintoja on ihmisellä koko ajan mielessään ja niiden aktivoijina voidaan pitää muun muassa työntekijän ja hänen ympäristönsä välillä olevia vuorovaikutuksellisia suhteita. Ympäristöllä voidaan tässä kontekstissa tarkoittaa sosiaalista ja fyysistä ympäristöä.



KUVA 1. Motivaatioprosessin malli. (Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen, 38.)

Käyttäytyminen syntyy toimintojen sarjoista. Ihmisen elämä voidaan kuvata sarjana episodeja, jotka ovat liitoksissa toisiinsa. Kyse on toiminnan alkuunpanemisesta jonkun tietyn syyn tai kehittämisen kohteen takia, jolloin ihminen käyttäytyy melko järjestelmällisesti saavuttaakseen päämääränsä. Ihmisen käyttäytymisen toimintaa on pohdittu monelta eri teoriapohjalta ja siitä on erilaisia näkemyksiä, joiden mukaan toimiminen voi lähteä omien päämäärien tiedostamisesta tai sitten alitajuisen ja tiedostamattomien motiivien käsittelemisestä. (Juuti 2006, 39.)

Motivoitunut henkilö on niin sanotussa jännityksen tilassa, jolloin hän pyrkii omalla toiminnallaan vähentämään tuota jännitystä. Tämä jännitys koostuu hänen omista päämääristä ja tavoitteiden risteästä, jossa nykytilan merkitys on myöskin oleellinen. Hän pyrkii saamaan nämä asiat jälleen tasapainoon. (Juuti 2006, 39.)

Työn ja monet muut asiat ihminen voi hoitaa mitä erilaisimmilla intensiteetin eli toiminnan herkkyyden ja vahvuuden asteilla. Asioita voi hoitaa heittäytymällä toimimiseen mukaan ihmisen kaikilla niin fyysisillä kuin psyykkisillä kyvyillä, mutta on olemassa myöskin sekin mahdollisuus, että tehdään vain ja ainoastaan välttämätön ja tarpeellinen. Työn teossa voi näkyä hyvät tai huonot asiat, kun positiivisessa mielessä siinä tulee esiin yksilön palava halu ja ilo tehdä asioita ja negatiivisessa mielessä voivat esiintyä muun muassa vastahakoinen käyttäytyminen ja vastenmielisyyden tunne. Pahimmillaan joku voi jättää asioita tekemättä, jos niitä kohtaan ei tunneta

minkäänlaista mielenkiintoa ja kiinnostusta. Kaikkeen toimintaan ihmisen valmistaa motiivit ja lopputuloksena on motivaatio. (Strömmer 1999, 150.)

Kaikessa toiminnassa ihmisen käyttäytyminen vaihtelee persoona- ja tilannekohtaisesti. Esimerkiksi synnynnäisten ja ympäristöllisten tekijöiden ja kokemusten yhteisumma ovat suuressa osassa ihmisten reagoimista käsillä oleviin tehtäviin ja koitoksiin. Suuressa osassa ovat etenkin ihmisen oma persoonallisuus ja henkinen ja fyysinen kapasiteetti. Ympäristölliset asiat kokemusten mukana katsotaan olevan asioita, jotka ovat elämän aikana kertyneitä havaintoja, oppeja ja koettuja kokemuksia, joilla on vaikutusta ihmisen arvomaailmaan, asenteisiin, motivaatiotekijöihin, tarpeisiin ja yksilön omaan tahtoon. Kaikki nämä ovat olennaisesti yhteisvaikutuksessa ihmisen käyttäytymiseen. (Strömmer 1999, 150.)

Työmotivaatio on nimenomaan työhön liittyvää motivaatiota ja sen eri tekijöitä käsittelevä aihe-alue, jota on tutkittu ja yritetty selvittää perusteellisemmin jo vuosikymmenten ajan erilaisilla tieteellisillä menetelmillä. Porter ja Miles (1974) ovat todenneet monen muun tutkijan rinnalla, että motivaation synnyn taustalla ovat kolme eri tekijäryhmää ja näinpä yhteisvaikutuksena tulee syntymään työmotivaatio. Ryhmät ovat seuraavanlaiset:

1. yksilön persoonallisuus
 2. tehtävä työ
 3. työympäristö
- (Strömmer 1999, 151.)

Alla on tarkempi erittely työmotivaation syntytekijöistä.

Persoonallisuus	Työ	Työympäristö
1. mielenkiinnon kohteet, harrastukset	1. sisältö, mielekkyys ja vaihtelevuus, jossa	1. taloudelliset ja fyysiset ympäristölliset tekijät
2. asenteet työtä ja itseä kohtaan	vastuu, itsenäisyys, palaute ja tunnustus	- palkka sosiaalisine etuineen
3. liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet	2. saavutukset, eteneminen ja kehittyminen	- työolosuhteet
		2. sosiaaliset tekijät
		- johtaminen
		- ryhmähenki
		- sosiaaliset palkkiot
		- ilmapiiri

(Strömmer 1999, 151.)

Tähän motivaation syntytekijöiden listaan voi lisätä vielä neljännenkin tekijäryhmän eli työntekijän elämänvaiheen, mikä vaihtelee jatkuvasti ja jolla on iso merkitys työntekijän sen hetkisessä motivaation tilassa. Tähän voi ottaa esimerkiksi kiireisen ja tilapäisesti väsyneen lapsien

vanhemman, joka on samalla rakentamassa omaa taloaan perheelleen ja tekemässä töitä, jolloin työmotivaatio voi hänen kohdallaan laskea hetkellisesti ja taas nousta, kun talo on valmis ja kaikilla on hyvä olla. Myöskin henkiset resurssit katsotaan vaikuttaviksi tekijöiksi työmotivaation määrään ja laatuun, kun voimavarat voivat näkyä niin hyvässä kuin huonossakin valossa työpaikalla. (Strömmer 1999, 152.)

Työntekijän omat henkilökohtaiset ja persoonalliset tekijät töihin liittyen ovat muun muassa hänen omat mielenkiintoa herättävät kohteet ja asiat, työntekijän oma asenne ja suhtautuminen työhön haluja ja tarpeita unohtamatta. Mitä luultavimmin tärkein motivaation syntytekijä on aito mielenkiinto työhön. Hyvinvoinnin ja paremman työelämän kannalta on tärkeää, että työntekijällä on suunnitelmia tulevaisuuteen liittyen ja että hän puhuu unelma-ammattistaan. Aina ei ole mahdollista kaikkien kohdalla löytää omaa unelma-ammattiaan, mutta tietyn työn tekemisellä voidaan ylläpitää kiinnostusta työhön liittyen. Vastenmielisyyttä työtä ja tavoitteita kohtaan voi olla joillekin yksilöille ongelma, johon täytyy löytää ratkaisu esimerkiksi rohkaisemalla näitä henkilöitä löytämään oma, heille sopiva ala ja valjastaa heidät tarpeen tullen vaihtamaan ammattia myöhemmin elämässä. Arvostuksen ja yksilön mielekkyyden puute työtä kohtaan voi peilautua negatiivisin vaikutuksin elämän kaikkiin osa-alueisiin ja muihin töissä oleviin henkilöihin. Kenellekään ei suinkaan ole mahdotonta tai sosiaalisesti ei-hyväksyttävää vaihtaa alaa ja mennä kouluttautumaan uudelleen, sillä nykyinen maailmanmeno hyväksyy elinikäisen oppimisprosessin. (Strömmer 1999, 152.)

2.2 Työtyytyväisyys

Juutin (1992, 21-22, 26-27) mukaan työhön asennoituminen henkilöiden kohdalla on kiinni monesta eri tekijästä. Näiden tekijöiden koostumuksella tarkoitetaan työtyytyväisyyttä. Kyse on tunteista, joita nämä henkilöt voivat kokea töitään kohtaan, jolloin tästä puhuttaessa voidaan puhua toisin sanoen myös työtyytyväisyydestä. Tähän voi vaikuttaa monia eri asioita ja tekijöitä, joita voivat olla esimerkiksi työn koostumus, työmäärän laajuus, kollegoiden suhtautuminen tekijään, esimiesten käyttäytyminen ja johtajuus sekä yleinen vallitseva ilmapiiri työpaikalla. Useiden eri tutkimuksien mukaan on käynyt ilmi, että työn sisältö ja tarveteorian kannattajienkin suosima tarpeiden tyydytys työssä ovat tärkeitä työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Toki tyytyväisyyteen vaikuttaa ansaitut tulot lisineen ja palkkioineen unohtamatta työpaikan ilmapiiriä. On olemassa kolme pääryhmää, jotka olennaisesti vaikuttavat tyytyväisyyteen.

Pääryhmät:

1. Työn koostumus ja työntekijän omat kasvutarpeet
2. Työstä saatava palkkio ja työssä olevat vaikuttamisen keinot, sosiaalinen kanssakäynti
3. Työympäristö

Ensimmäinen pääryhmä pitää sisällään työn sisällön, jossa parhain lopputulos saataisiin aikaan, kun työ olisi mahdollisimman monipuolista ja haasteellista.

Toinen pääryhmä keskittyy enemmän työntekijän saamaan palkkioon suhteessa työhön ja kuinka vaikuttaminen olisi mahdollisimman sopiva työntekijän asemaan, haluihin ja tarpeisiin nähden sosiaalisessa kanssakäymisessä.

Kolmas pääryhmä käsittää ihmisen fyysisen toimintaympäristön, joka on suotuisassa tilanteessa turvallinen, siisti ja rauhallinen pitäen sisällään tarpeelliset esineet ja välineet mahdollistaakseen työn oikeanlaisen suorituksen. (Juuti 1992, 21-22, 26-27.)

Työtyytyväisyyteen vaikuttaa hyvin moni asia ja tärkeimpänä voidana pitää vallitsevaa ilmapiiriä ja ihmisten asenteita töitään kohtaan. Työhön voi suhtautua monella eri tavalla ja se voidaan tulkita myös erin tavoin.

Ilmapiiriin voi olennaisesti vaikuttaa huonolla tavalla esimerkiksi työntekijöiden jatkuvan vaihtumisen takia ja tästä johtuen ihmiset joutuvat yhä useammin ennenaikaiselle eläkkeelle. Työn täytyisi olla muun muassa tehokasta ja mielekästä, jotta tämänkaltaisia riskejä voitaisiin ennakoida. Positiivinen työilmapiiri tulee näkymään työpaikoilla poissaolojen vähentymisenä, työn tehokkuuden paranemisenä ja sosiaalisten suhteiden paranemisenä ja työsuhteiden pidentymisenä. Myöskin innovatiivisuuden ja aloitekykyisyyden on katsottu lisääntyvän, kun viihtyvyys ja ilmapiiri ovat työpaikalla hyvällä mallilla. (Furman & Ahola 2002, 7.)

Alla on erikseen listattu kuusi yleisintä asennetta, jotka kertovat lähtökohdista työnteolle ja siihen vaikuttavista tekijöistä ja kuinka työhön suhtaudutaan.

1. Työ on välttämätön paha, jonka ideana on palkan hankkiminen
2. Työ on tehtävä, minkä tavoitteina on saada töistään rahaa ja tulla toimeen
3. Työ on ammatti, josta saa tyydytystä, kun harjoittaa opittuja taitojaan
4. Työ on ura, jota kehitetään ja jossa sekä mennään eteenpäin että otetaan vastuuta
5. Työ on kutsumus, jonka mukaan toteutetaan itseään ja palvelee ihmisiä
6. Työ on elämäntehtävä, jossa omistaudutaan täysin tekemälle asialleen

(Heinonen & Järvinen, 1997, 51.)

Heinosen ja Järvisen mukaan nämä asiat ovat niitä tekijöitä, jotka voivat mahdollisesti määrittää niin hyvän kuin huonon työn ominaisuudet. Tarkoituksena tällä kuuden asenteen listalla on henkilökohtainen valmius ja halu kehittyä, aikaansaada vapautta, opittujen asioiden soveltaminen ja vaikuttamisen mahdollisuudet. Työntekijän tulisi saada tuntee ylpeyttä tekemästään työstä ja ajatella saavansa arvostusta muilta työntekijöiltä. (Heinonen & Järvinen 1997, 51.)

Työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä puhuttaessa täytyy myös ottaa huomioon työn sen hetkinen ympäristö eli onko alalla mahdollisuutta saada töitä ja vaihtaa työpaikkaa vai jäädäkö sittenkin samaan vanhaan työpaikkaan, jossa yksilö ei välttämättä tunne oloaan kovinkaan viihtyisäksi. On otettava huomioon realiteetit ja ympärillä tapahtuvat asiat, jotka myös osaltaan

vaikuttavat yksilöiden päätöksientekoon työpaikalla olemisesta tai vaihtamisesta puhuttaessa. Tärkeää on myöskin se, kuinka isot ja korkeat ovat henkilön toiveet, tarpeet ja halut töihin liittyen. Hyvänä esimerkkinä tästä on Clarkin tulkinta vuonna 1997, jossa hän perustelee työtyytyväisyyden olevan parempi naisilla kuin miehillä, sillä naiset ovat asettaneet itselleen erilaiset odotukset töitä ajatellen. Clark on ottanut esille Locken vuoden 1969 esityksen, jonka mukaan työtyytyväisyys ja tyytymättömyys ovat kiinni siitä, kuinka työlle mietityt asiat toteutuvat käytännössä. Pienemmillä ja vaatimattomammilla odotuksilla ja tarpeilla voi olla, odotusarvon ollessa matala, tyydyttävä vaikutus. Esimerkiksi pelkkä palkansaanti ajoissa voi olla jo riittävä asia jollekin, jolloin omat tarpeensa saa tyydytettyä. (Antila 2006, 2-3.)

On olemassa kolme eri kategoriaa, joihin työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa. Ensimmäisenä kategoriana on kunkin ihmisen suhtautuminen työhön ja varsinkin sen sisältöön. Tähän kuuluu läheisesti myöskin oman kasvamisen tarpeiden tyydyttämisen mahdollisuudet ja sen erilaiset tekijät. Toisessa kategoriassa voidaan katsoa työstä saadun korvauksen olevan pääosassa eli henkilön joko tyytyväisyys- tai tyytymättömyys palkkaan ja yksilön vaikutusmahdollisuudet hänen omaan työhönsä ja sosiaaliseen kanssakäymiseen muiden työtovereiden kanssa. Kolmanteen kategoriaan kuuluu työympäristön tiloihin suhtautumisen ja sen mittaamiseen liittyvät tekijät. (Juuti 1992, 26-27.)

2.3 Työn sisältö

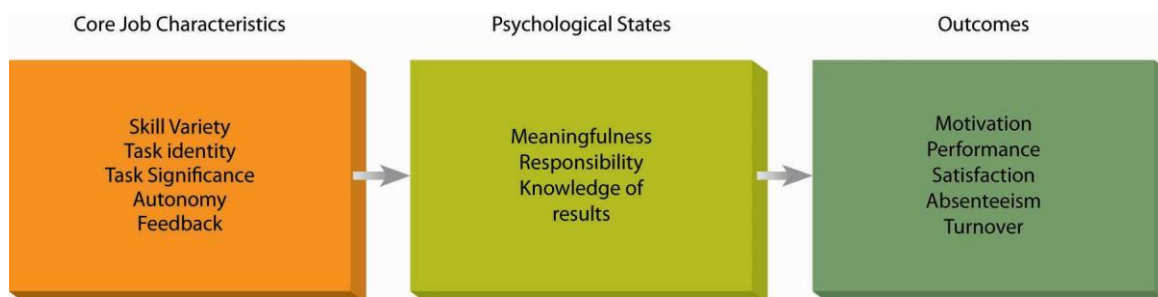
Työtyytyväisyyden taustalla on hyvin tärkeänä mittaavana tekijänä työ itse ja mitä se on. Niin kauan kun joku tuntee viihtyvänsä työssään ja kokee työn teon mielekkääksi, se on tarpeeksi haastavaa, tavoitteet ovat kunnossa ja mitoitettu aina kunkin henkilön mukaan saavutettaviksi, työstä saa jonkinlaisen siihen työmäärään nähden sopivan korvauksen ja kaikki asiat ovat fyysisessä työympäristössä kunnossa. Työn merkityksellisyys määräytyy työn sisällön mukaan. Ihanteellinen tilanne olisi se, että työ vastaa kutakuinkin tietyn ihmisen sisäisiä ominaisuuksia, kiinnostuksen kohteita ja persoonallisuutta, jolloin työ olisi mahdollisimman mielekästä ja joka hyvinkin mahdollisesti nostaisi innostusta työtä ja sitä koskevia asioita kohtaan.

Työ ei saisi olla yksipuolista eikä mekaanista, mikä ei aktivoi tekijäänsä yhtään, vaan vaihtelevuus on jatkuvuuden kanssa korrelaatioissa. Huonossa työssä motivaatiotekijöinä voivat olla enemmänkin ulkoiset kuin sisäiset asiat, kuten esimerkiksi palkka, muilta työntekijöiltä saatu arvostus ja turvallisuus. Työn vaihdeltaessa laadullisesti, voivat motivaatiotekijät muuttua paljonkin. Ihmisten ollessa yksilöllisiä, hyvän työn merkit voivat vaihdella laidasta laitaan. Esimerkiksi yleisesti ottaen hyvän työn merkkejä voivat olla tasapainossa oleva fyysinen ja psyykinen kuormitus, rakenteeltaan ehjä työ, monipuolisen sisällön ja merkityksellisyyden omaava työ sekä mahdollisimman paljon vuorovaikutusta sisältänyt työ. (Viitala 2004, 135.)

Aivan liian yksinkertaiset ja helpot työt heikentävät työntekijän motivaatiota entisestään, kun taas kääntöpuolena asialle voidaan pitää työn liiallista vastuuta ja riskejä, jotka puolestaan aiheuttavat levottomuuden, turhautumisen ja vastenmielisyyden kaltaisia tunteita. Nämä negatiiviset työn

kuormituksesta aiheutuvat asiat voivat koitua terveydellisiksi ongelmiksi joillekin ihmisille. Parhain mahdollinen olisi tietynlainen tasapaino eli optimitaso, mikä edesauttaisi henkilökohtaisessa kasvussa ja suorituksen paranemisessa. (Heinonen & Järvinen, 1997, 52; Peltonen & Ruohotie, 1991, 106.)

Hyvässä määrin kuormittava työ ei heikennä työntekijää liikaa. Päinvastoin, tämä tarjoaa mahdollisuuden tietojen ja taitojen kehittämiseen. Toivottavaa olisi, että myös kyvyt ja persoonallisuus kehittyisivät näiden rinnalla. (Viitala 2004, 136.)



KUVA 1. Hackmanin ja Oldhamin työn ominaisuuksien vaikuttaessa motivaatioon –malli. (Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1975. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159–170.)

Yllä olevassa kuvassa psykologian tutkijat Hackman ja Oldham ovat luoneet mallin, joka demonstroi, kuinka työn ominaisuudet ovat vaikuttavina tekijöinä työn motivaatioon, suorituksen tehokkuuteen, työtyytyväisyyteen ja lopulta myöskin negatiivisiin asioihin, kuten esimerkiksi työpaikan poissaoloihin ja henkilöstön vaihteluun. Tämä malli näyttää, miten tietyn työn ominaisuudet voivat johtaa yksilön omakohtaisiin kokemuksiin, joita voivat olla työn merkityksellisyys, saatava vastuu työstä ja saatu tieto oman työn tuloksista. Näistä voidaan muodostaa johtopäätös, mikä edelleen johtaa sisäisistä palkkioista syntyvään jatkuvaan positiiviseen työn motivaatioon. (Ruohotie 1982, 188; Heinonen & Järvinen 1997, 52-53).

2.4 Työstä saatavat palkkiot

Työn suorituksen ja työtyytyväisyyden ei katsota olevan syy-seuraussuhteessa. Jokaisesta suorituksesta saatu palkkio vaikuttaa työtyytyväisyyden tai tyytymättömyyden määrään. On olemassa sisäisiä ja ulkoisia palkkioita, jotka kaikki ovat jokaisen kohdalla erilaisia. Sisäisiä palkkioita voivat olla esimerkiksi henkilön kokemia onnistumisia ja edistymisen ilmiöitä vastuun ilmetessä yhä suurempana. Rinnakkain sisäisillä palkkioilla ovat ulkoiset palkkiot, joita voivat olla esimerkiksi yrityksen tarjoamat asiat, kuten vaikka palkka, ylennyksen saaminen, asema, työssä taattu jatkuvuus, kunnia ja arvostus muulta työyhteisöltä. Sisäisiä palkkioita pidetään tärkeämpinä ja merkityksellisempinä kuin ulkoisia, sillä ne takaavat pitkäaikaisen työtyytyväisyyden ja suuremman sellaisen. Toimenkuvan tulisi olla sellainen, että sisäisiä palkkioita olisi mahdollista saavuttaa. Kumpaakaan palkkiota ei tule sivuuttaa, vaan täytyy ymmärtää, että ihmiset toimivat myös ulkoisten palkkioiden ohjaamina.

Palkkioilla voi olla suuri vaikutus työtyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen, sillä niiden vaikutus koostuu hankitusta oikeudenmukaisuudesta. Tämä viittaa niihin asioihin tai esineisiin, joita yksilön tulisi hänen mielestään saada tehdystä työstä. Palkkioiden kanssa tulee olla varovainen ja määrätietoinen, sillä se voi johtaa työpaikoilla työtehon heikkenemiseen ja yhteisön eheyden murenemiseen. Hyvänä esimerkkinä tästä voi olla se, että huonosti suoriutuneet työntekijät palkitaan, mikä ei johda työn teon paranemiseen samalla kun hyvin suoriutuneet työntekijät jäävät palkitsematta ja näin ollen tulevat tyytymättömämmiksi ja tulevaisuudessa laskevat työtehojaan. (Juuti 1992, 28-29; Peltonen & Ruohotie 1991, 23; Juuti & Penttinen 1987, 33)

2.5 Työympäristö ja työilmapiiri

Työympäristöön kuuluu yhteensä kolme ulottuvuutta, joiden mukaan sitä voidaan tarkastella paljon yksityiskohtaisemmin. Työympäristö jaetaan fyysisiin, henkisiin ja sosiaalisiin olosuhteisiin. Näillä olosuhteilla voi olla joko negatiivinen tai positiivinen vaikutus työntekijöiden suorituksia katsottaessa. Suoritukset työpaikalla voivat olla positiivisia, niin kauan kuin työympäristö on suorituksia tukeva ja mahdollistaa työntekijöiden resurssien, tietojen, taitojen ja kykyjen oikeanlaisen käytön. (Juuti ym. 1987, 53.)

Työympäristössä vallitsevat hyvinkin vaihtelevat olosuhteet määrittävät ja ohjaavat henkilöiden toimimista ja käyttäytymistä työpaikoilla. Työympäristössä fyysinen puoli pitää sisällään tilojen lisäksi valaistuksen, melu- ja ilmastotekijät, mahdolliset kemikaalit ja vaaralliset mekaaniset tekijät riskeineen. Henkisessä työympäristössä ovat valloillaan tiedonkäyttö, mielikuvat, työntekijöiden odotukset, omat tavat ja arvomaailma. Sosiaalisessa ulottuvuudessa työympäristö pitää sisällään arvostuksen, arvoja ja normeja, suhteet muihin henkilöihin ja ulkoapäin tulevan tuen määrä. Kun nämä asiat ovat työpaikoilla kunnossa, pitäisi työntekijän pystyä toimimaan aktiivisesti, saamaan iloisuutta työnteosta, kokea onnistumisia ja saada työlleen enemmän merkityksellisyyttä. Näiden ohessa myöskin itsensä arvostaminen kohenee ja yrittäminen on entistä tarkoituksenmukaisempaa. Onnistunut työnteon ympäristö takaa kaikille työntekijöilleen tärkeimmän kaikista eli turvallisuuden ja laittaa ihmiset liikkeelle eli tekee heistä aloitteellisempia. Yritys hyötyy tästä suuresti, sillä tuottavuus paranee ja riskit pienenevät eli kulut pysyvät alempana kuin mitä huonojen olosuhteiden työpaikalla. Tässä tulee esille hyvin tärkeä asia eli johtajuus. Esimiehet ovat tärkeä osa työpaikkojen ympäristöä ja he määräävät työn tahdin ja määrän toimiessaan omalla esimerkillään. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä ovat muun muassa esimerkillisesti toimiminen, alaisten ja vertaisten ohjaaminen ja auttaminen, neuvominen ja opastaminen ja tietenkin motivointi tuottavampaan ja turvallisempaan työn tekemiseen. On tärkeää myös ottaa vastuuta ja hoitaa mahdollisia alaisten ristiriitatilanteita, mikäli sellaisia ilmenee. (Juuti, P & Penttinen, A 1987, 55-57, 60, 65.)

Työtyytyväisyyden paranemisen keinona voidaan pitää yleisesti ottaen työympäristön kehittämistä ottamalla käyttöön ennakoinnin tai vahinkojen korjaamisen työkalut. Työympäristön kehittämisen tulisi olla taloudellista, jotta se olisi ennakoivaa ja jota tukee monet eri lait. Tässä tapauksessa työturvallisuuslaki tärkeimpänä. Toiminnan suunnittelu, riski- ja työanalyysit, havainnoiva ote toiminnassa, ajallaan toteutettavat tarkastukset ja huoltamiset toimivat ennakoivasti työympäristön

kehittämisen keinoina. Korjaavia keinoja voivat taas olla esimerkiksi asiakkailta saatua palautteeseen vastaaminen ja sen mukaan kehittävä toimiminen, vikojen paikannus, virheiden löytäminen, häiriöiden korjaus ja puutteiden oikaisu. (Juuti ym. 1987, 60-61.)

Suomalaisilta kysyttäessä on saatu selville muun muassa Tilastokeskuksen Työolotutkimuksessa, mitkä asiat ovat työssä viihtyvyyden kannalta tärkeitä asioita, niin kolmen kärkenä voidaankin pitää työn itsenäisyyttä, hyviä suhteita työkaveriin ja työn mielenkiintoisuutta. Näiden kolmen viihtyvyystekijän on katsottu nousevan kahdenkymmenen vuoden aikana jatkuvasti ja näinpä kasvattaneet suosiotaan työpaikoilla. Itsenäisyyttä ei suinkaan pidetä työstä eristäytymisenä vaan päinvastoin se kuvaa yksilön tarpeita ja haluja hallita omaan elämään liittyviä asioita. Tätä voidaan pitää yhteisöllisyyden kannalta hyvänäkin asiana ja entistä tärkeämpänä, sillä yhä enemmän palkansaajat tukevat ja tekevät tiimityötä muiden ihmisten kanssa ja kanssakäymisen on katsottu tästä johtuen lisääntyvän. Tämä nousee yhä tärkeämmäksi asiaksi työn viihtyvyyden ja mielekkyyden parantajana. (Antila 2006, 19, 21.)

2.6 Työtyytyväisyyden mittaaminen

On useita keinoja, joiden avulla työtyytyväisyyttä, sen määrää ja laatua, voidaan mitata. Kerätyillä tuloksilla saadaan esille johtopäätöksiä ja päätelmiä siitä, miten hyvin työpaikoilla viihdytään ja edelleen kerätään ihmisiltä kehitysideoita asioiden parantamiseksi. Ensimmäisenä toteutetaan aiheeseen liittyvä tutkimus, jota seuraa kirjallinen tulosten käsittely ja myöhemmin kehityskeskustelut, joiden päämääränä on kehittää työpaikkaa entisestään etsimällä ratkaisuja sen hetkisiin ongelmiin. Näissä keskusteluissa käy vain valitettavan usein ilmi, että työntekijät tuntevat olonsa hyökätyksi ja syyllistetyiksi. Tämän sattuessa työtyytyväisyys laskee entisestään ja uudet kehityskäytännöt ovat tarpeen. Kyselytutkimuksien on katsottu heikentävän töissä vallitsevaa ilmapiiriä, jos ongelmiin ei pystytä tai haluta puuttua. Tästä seuraa työntekijöiden turhautuminen ja voi käydäkin niin, että lomakkeisiin ei vastata läheskään niin paljon mitä on toivottu. (Furman, B. & Ahola, T. 2002, 8.)

Henkilöstötutkimukset ovat kyselytutkimuksia, joilla pyritään saamaan tietoa työntekijöiden mielipiteistä ja edelleen näiden pohjalta tarkoituksena on kehittää yrityksen toimintaa. Henkilöstötutkimuksien synonyymeja voivat olla myöskin työilmapiiritutkimus, henkilöstökysely ja työtyytyväisyystutkimus. Tutkimus tulee koostumaan yleensä työpaikkojen mukaisesti ja niille sopiviksi aina kunkin yrityksen tarpeiden mukaan. Kuitenkin on asioita, jotka toistuvat näissä tutkimuksissa ja niitä voivat olla seuraavat teemat:

- esimiesten tekemä johtaminen ja työn organisointi
- yhteistyö kollegoiden ja muiden osastojen kesken
- tiedottaminen ja kommunikaatio
- toimintatapa
- työntekijän oma tyytyväisyys työhönsä ja työn kuormitukseen
- henkilöstön perehdytys ja kouluttaminen

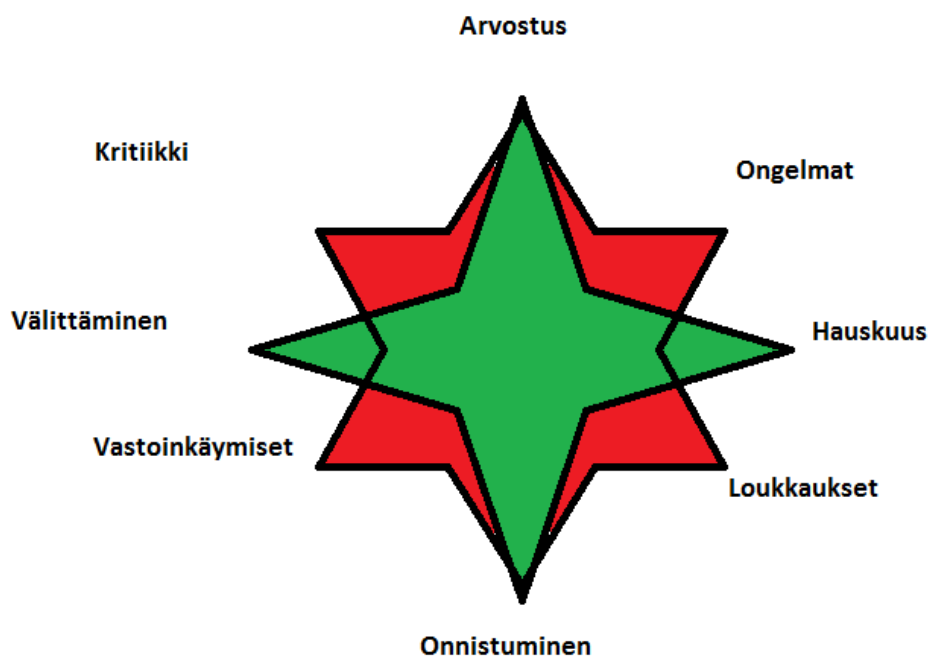
- palkka ja muut saatavat edut
- toiminnan tehokkuus ja merkityksellisyys

On huomattavaa, että tutkimisen lisäksi tarvitaan myöskin muutoksia ja jos niitä ei toteuteta, niin ilmapiiri ei tule paranemaan ja työntekijät mitä todennäköisimmin turhautuvat. (Hyppänen 2007, 170.)

Yleisimmin tämänkaltaisia tutkimusongelmia ja aiheita tutkiessa käytetään kvantitatiivisia eli määrällisiä tutkimuksia, joista yleisin on survey-tutkimus eli kyselylomaketutkimus. Tämänkaltaisessa tutkimuksessa kerätään tietoa hyvin tarkkojen kriteerien mukaan suurelta joukolta, jotka yleensä vastaavat samoihin kysymyksiin mihin otannan eli joukon kaikki muutkin henkilöt. Tässä tapahtuu myöskin aineiston keruu jokaiselta yksilöltä strukturoidussa eli rakenteellisessa muodossa ja yleensä kyselylomakkeen avulla, mutta myöskin strukturoitu haastattelu käy. Kun aineisto jostakin ilmiöstä tai selitettävästä asiasta on kerätty, niin pyritään tätä kokonaisuutta kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään tieteellisin keinoin. (Hirsjärvi, S. ym. 2007, 130.)

2.7 Tapoja parantaa työtyytyväisyyttä

Työtyytyväisyys lähtee jokaisen yksilön henkisestä hyvinvoinnista ja panostamistaan asioista. Alla on kuvattu Furmanin ja Aholan (2002, 118-128) niin sanottu tuplatähti, jonka tarkoituksena on kehittää työyhteisöjä yhdessä työpaikan jäsenien kanssa. Tarkoituksena on jakaa tähden sakaran aiheet eri työryhmiin ja keskustella asioista työryhmien sisällä



KUVA 2. Furmanin ja Aholan käyttämä Tuplatähti kuvastaa työyhteisöissä ilmeneviä asioita. (Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään, 128.)

Alla löytyvät kymmenen askelta parempaan työyhteisön hyvinvointiin:

1. Kehittämistavoitteen valitseminen = tehtävänä valita tuplatähden sakaroista yksi ja lähteä viemään yritystä sen mukaiseen suuntaan
2. Ihannetila = suunnitelmana on tehdä vuoden kestävä kehitysprojekti ja se onnistuu yli odotusten. Miten kaikki näkyy käytännössä ja miten silloin tulisi toimia työyhteisönä? Tehtävänä on laatia monipuolinen ihannekuvaus
3. Hyödyt = työryhmän tulee miettiä, mitä etua yritykselle ja sen jäsenille koituu siitä, että tavoitteita saavutetaan ja eritellä mahdollisimman paljon eri hyötyjä niin itselle kuin muille
4. Edistymisen tasot = asetettu tavoite saavutetaan ajallaan ja edistys on monivaiheinen prosessi. Työryhmän tulee miettiä, mitä vaiheita kehityksen polulla tulee vastaan
5. Vaikeuttavat tekijät = tavoitteiden saavutus ei ole ehkä niin helppoa. Työryhmän on mietittävä asioita, mitkä voivat vaikeuttaa tavoitteiden saavuttamista
6. Onnistumisen usko = työryhmän on mietittävä mahdollisimman monta syytä, jotka johtavat uskoon onnistumisesta
7. Lupaukset = kaikkien tulee miettiä omalle kohdalleen lupauksia, jotka vaikuttavat positiivisesti yrityksen kehitykseen
8. Vastoinkäymiset = on oltava realistisia siinä mielessä, että yritys saattaa kokea iskuja ja että edistys voi olla hidasta ja vaikeaa
9. Edistymisen seuraaminen = pienimpiinkin kehittyneisiin asioihin tulee kiinnittää huomiota ja niistä tulee olla perillä
10. Edistymisen ilon jakaminen = jokaisesta edistyneestä asiasta on keskusteltava toisten kanssa ja kiitosta on jaettava siitä, että tavoitteita on saavutettu paremman työyhteisön muodostamiseksi.

Työnteon mielekkyys voi vaihdella työpaikoilla hyvinkin suuresti ja kukin työntekijä käsittää sen yksilöllisellä tavallaan. Puhutaan paljon toimintapojen merkityksellisyydestä ja siitä, kuinka johtajien käytännön työ työntekijöiden rinnolla heijastuu vahvasti työtyytyväisyyteen. Työntekijät joko kokevat mielekkyyttä työssään tai parhaimmillaan työn merkityksellisyyden. Proaktiivisin toimintatavoin yritys voi lähteä kehittämään yleistä työtyytyväisyyttä aina yksilötasolta ryhmätasoon asti ja se alkaa ihmisten kunnioittamisesta, luottamisesta heihin, jolloin heitä pidetään täysjärkinä- ja kasvuisina ajattelevina yksilöinä, joilla on kaikki mahdollisuudet vaikuttaa omaan työskentelyyn liittyvistä asioista. Tämä vaatii totta kai tuloksia palkansaajien kesken ja tätä ei suinkaan voida pitää kokonaisvaltaisena itsenäistymisenä, vaan toimivampana yhteistyönä saavuttaakseen yhteisen harmonian ja paremman toiminnan työpaikalla. Ihannetilanteena yrityksellä olisi saavuttaa motto "kivempaa mutta kovempaa", jolloin ilmapiiri sopivassa suhteessa työmäärään ja saavutettaviin asioihin.

Työ ei suinkaan muutu helpommaksi ilmapiirin parantuessa, vaan sitä tehdään tosissaan niin kuin aina ennenkin. Parasta on katsominen siihen, että kaikki osapuolet voittavat ja tulisi niin sanottu 'win – win' –tilanne. Tämä proaktiivinen keino hyödyntää paremmin työntekijöiden resursseja ja esimiesten johtamiskeinoja vaatii kummaltakin osapuolelta paljon panostusta, avoimempaa suhtautumista ja enemmän vastuullisuutta niin omaa työtään kuin kanssatyöskenteleviä kohtaan.

Johtajien ja työtyytyväisyyden välillä on paljon asioita, jotka ovat merkityksellisiä kehittämisen ja paremman tulevaisuuden kannalta, sillä positiiviset palautteet ja ihmisten huomioon ottaminen tärkeinä työntekijöinä katsotaan olevan tärkeitä tekijöitä mielekkäiden työkokemusten hankinnassa. (Antila 2006, 6.)

Työyhteisöä kehittäessä otetaan huomioon ennen kaikkea sen järjestelmällisyys, joka toteutuu organisaatiopsykologian avulla löydettävien teoreettisten työkalujen avulla. Näin yrityksen on mahdollista parantaa työtyytyväisyyttä yhdessä tuottavuuden kanssa. Asiat, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyden kehittämiseen, eivät välttämättä kehitä samalla tavalla tuottavuutta. Lindströmin (1992) mukaan kuitenkin sekä työtyytyväisyyttä että tuottavuutta voidaan samaan aikaan kehittää seuraavien aihealueiden pohjalta:

- fyysinen työn teon ympäristö
- palkka- ja palkintojärjestelmät
- työntekijöiden oikeudet ja edut
- työn sisältö
- sosiaaliset yhteydet.

(Strömmer 1999, 206.)

Työyhteisön kehittämistä voidaan harjoittaa monessa eri mielessä ja tilanteessa monin eri keinoin. Tärkeää on kuitenkin lähteä tarkastelemaan asioita työyhteisön omiin tarpeisiin peilaten ja sitoutua kehittämiseen yhteisin ponnistuksin. Kehitys työyhteisössä voi olla joko jatkuvaa kehityssuuntautuneisuuden mukaan toimimista tai kehityksen kohteena voi olla jokin tietty asia työyhteisössä. Molempia tullaan kuitenkin tarvitsemaan, jotta panostus ja jatkuvuus kehitykselle organisaation sisällä olisivat mahdollista saavuttaa. Kehityksen kohteita voidaan lähteä puimaan työyhteisössä sisältäpäin omin voimin avoimien keskustelujen ja päätöksien avulla. Ideaalitilanne olisi, että yrityksen kehittämiskohteeseen lähtisi mukaan joku ulkopuolinen, jolloin tilannetta voitaisiin tarkastella mahdollisimman objektiivisesti ja ryhdikkäästi. (Strömmer 1999, 207.)

Nykyään yritysten on mahdollista palkata koulutusorganisaatioita ja konsulttiefirmoja tuomaan järjestelmällisiä tapoja toteuttaakseen tiettyjä kehityskohteita. Näitä kehityskohteita voidaan pitää tietyllä tavalla kokkien resepteinä, joita voidaan tilanteiden salliessa muuttaa. Muun muassa Työterveyslaitos on kehittänyt eräänlaisen Terve ja tuottava työyhteisö -ohjelman, jonka tarkoituksena on tarjota yrityksille valmis ja ohjattu malli työyhteisön kehittämistä varten. Tässä mallissa yhdistyvät sen teoreettinen pohja, jota on kehitetty käytännön töissä eri organisaatioissa. Toteutuksessa tulevat olemaan mukana tiettyjä jäseniä työyhteisöstä, varsinkin esimiehiä ja tilannetta varten perustettujen työryhmien jäseniä, jotka kaikki ovat mukana työterveyslaitoksen konsultin mukana suorittamassa ohjelmaa. (Strömmer 1999, 207.)

Työyhteisön terveyden liittyvissä asioissa työntekijöiltä kysytään Kivimäen ja muiden (1998, 14.) mukaan yleensä seuraavia asioita:

Työn sisältö ja järjestelyt

1. työn määrä
2. omat vaikuttamisen työkalut työhön
3. tavoitteet ja niiden selkeys
4. kehittävyys työssä
5. epävarmuuden olemassaolo työssä ja sen määrä

Yrityksen toimintatavat

6. esimiesten toiminta: saatava tuki, luottamus, ohjaus ja palaute
7. toimimisen jatkuva paraneminen
8. kommunikointi työyhteisössä
9. muutosten hallinta ja koulutuksien pitäminen

Yrityksen ilmapiiri

10. työilmapiiriin liittyvät ongelmat
11. ihmisten huomioiminen
12. tasa-arvo

Edellämainitussa kehittämismallissa kulku on hyvin suoraviivainen ja noudattaa tarkkoja askeleita kohti parempaa työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta yrityksessä. Kehittämishankkeen kulku alkaa sopimuksella yrityksen ja konsultin kanssa kehittämisen kohteesta, jonka jälkeen muodostetaan asiantunteva ja vastuullinen tukiryhmä. Tämä ryhmä lähtee ajamaan asiaa eteenpäin ja tuo sen kaikkien esille tiedotustilaisuudessa koko yritykselle. Valmistelujen jälkeen yrityksen on syytä lähteä kartoittamaan nykytilannettaan, jossa tärkeimpinä asioina tulevat eri laadullisten ja määrällisten mittarien laatiminen, tietojen kerääminen, esimerkiksi kyselylomakkeella tai haastattelulla, yleisen palautteen kerääminen avoimien keskustelujen tai paperilomakkeiden kanssa sekä tietenkin isompien yritysten kanssa tehtävä omakohtainen yksikköpalaute. Kartoittamista seuraa normaalisti toimenpiteet, joissa on priorisoitu tärkeimmät kehittämismahdollisuudet ja suunnitelmat, jotka kertovat kuinka toteuttaa ne. Näitä seuraavat suunnitelmaraportin tekeminen, jossa toteutus on yksityiskohtaisesti ja sanatarkasti laadittu. Tarpeellisten ja huolellisesti tehtyjen valmistelujen ja suunnitelmien jälkeen seuraa kehittämishankkeen toteutus. Viimeisenä vaiheena tässä kulussa voidaan pitää kehittämiskohteen kehityksen onnistumisen arviointia, joka voidaan tehdä seurannalla tai tiedonkeruukeinoin, arviointikeskusteluilla tai yleisellä arviointiraportilla. (Kivimäki ym. 1998.)

Työtyytyväisyys ja ilmapiirin paraneminen työpaikoilla heijastuu hyvinkin paljon työhyvinvointiin ja sen lisäämiseen. Fyysisen hyvinvoinnin parantaminen vaatii työntekijältä ponnisteluja, jotta yksipuoliset asennot ja turhat liikkeet karsitaan pois, niin että kova rasitus vähenee. Apuvälineinä voivat olla erilaiset laitteet, työkalut, tilaratkaisut ja ergonomisemmat työmenetelmät. On kaikkien etu, että fyysisiä vammoja minimoidaan kiinnittämällä enemmän huomiota työntekijöiden asentoihin ja työskentelyolosuhteisiin. Työtä täytyy osata myös rytmittää psyykkisen hyvinvoinnin takia, joka vaikuttaa kenties enemmän työtyytyväisyyteen kuin fyysinen hyvinvointi. Rytmittäminen on tässäkin osa-alueessa vaadittua ja erityisesti työn määrän ja vaativuuden tason tulisi vaihdella

mahdollisimman paljon, jotta työntekijä saisi kaiken irti työstään ja levättyä tarpeeksi. Töiden jäädessä keskeneräisiksi tulisi työntekijän tietoon saattaa tehtävien töiden umpeutumisaika eli määrä, jolloin niiden tulisi olla valmiita. Epävarmuus omista tehtävistä, ajasta ja seurauksista voivat johtaa psyykkisen hyvinvoinnin rasittumiseen. Myöskään älyllisesti haastavia tehtäviä tulisi jakaa tasaisesti kullekin työntekijälle rutiinitöiden ohelle, jotta tasapaino olisi mahdollisimman hyvä ja ettei työ olisi niin rasittavaa ja yksipuolista.

Työssä väsymiselle ja henkisen pahoinvoinnin lievittämiselle on monia auttavia keinoja, joita voivat olla muun muassa yrityksessä oleva tukihenkilö, jolle henkilö voi pahan paikan tullen mennä avoimesti keskustelemaan mieltä painavista asioista ja silloin, kun voimat ovat loppumassa ja työn mielekkyys katoamassa. Tämä yhdyshenkilö voi olla esimerkiksi oma esimies, henkilöstön voimavarojen kehittäjä tai joku työterveysyrityksistä. Työhyvinvointia on myöskin mahdollista edistää kehittämällä työntekijöiden omaa työnkuvaa, tapoja, joilla tehdä työtä, työympäristöä ja tuoda esille uusia työvälineitä. Yhä enemmän yritykset voivat säädellä työnhyvinvointia siinäkin mielessä, että annetaan enemmän päätäntävaltaa työyhteisölle ja jaetaan vastuullisuutta tasaisesti kaikkien kesken, jolloin jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja sen kulkuun. Esimerkiksi työn kierto, itseohjautuvat ryhmät ja mahdollisuudet vaikuttaa oman työnteon nopeuteen ja säädellä sitä kullekin sopivaksi ovat keinoja, joilla voidaan lisätä työnteon mielekkyyttä. Nämä ovat perinteisiä organisaation keinoja parantaa työn mielekkyyttä ja näinpä lisätä työtyytyväisyyttä. Koulutus ja osaamisen kehittämisen keinot ovat osaamisen tunnustamisen ja edellämainittujen asioiden ohella myöskin työhyvinvoinnin kehittämistä parhaimmillaan.

Organisaatiot saattavat myöskin perustaa niin sanottuja hyvinvoinnin kehittämisohjelmia, joissa kyse on työperäisten ongelmien ennaltaehkäisemisestä ja työntekijöiden palkitsemisesta, mikäli he ovat kykeneviä muuttamaan omia elintapojaan parempaan suuntaan etenkin fyysisellä osa-alueella. Tällaisten kehittämisohjelmien taustalla on visio psyykkisen hyvinvoinnin parantumisesta fyysisen hyvinvoinnin ohella. (Viitala 2009, 230-231.)

3 TYÖMOTIVAATIOTEORIAT

3.1 Työmotivaatioteorioiden yleispiirteitä

Kolmannessa pääotsikossa käsittelem työmotivaatiota tunnettujen tutkijoiden teorioiden pohjalta ja selvennän motivaation eri ulottuvuuksia sen heijastuessa esimerkiksi työelämään, yksilöiden haluihin ja tarpeisiin ja varsinkin niiden merkityksiin jokapäiväisessä elämässä. Motivaatioteoriat jaetaan kahteen pääluokkaan, jotka ovat tarveteorioihin pohjautuvat tutkimukset ja selvitykset sekä kognitiiviset teoriomallit. Ensimmäinen näistä hakee selityksiä motivaation syntymisestä tarpeiden kautta, kun taas jälkimmäinen pääluokka etsii vastauksia ajatuksen eri malleista ja tiedon rakenteista.

Työmotivaatioteorioilla on ollut kautta aikojen työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota ja ihmisten työpaikkakäyttäytymistä ajatellen suuri merkitys kokonaisuuksien hahmottamisessa ja ihmisten perimmäisten ajatusten tutkimisessa. Työmotivaatiosta puhuttaessa on kyse myös ihmisten haluista ja tarpeista, jotka vaikuttavat ja joihin vaikutetaan jatkuvasti työpaikalla mitä erilaisimmilla tavoilla ja keinoilla. Nämä ovat suuresti vuorovaikutuksessa yksilön motivaatiotasoon ja siihen, kuinka hän vastaanottaa työnsä ja muut työntekijät ympärillään. Merkityksiä luodessaan ihmisen suhtautuminen työn sisältöön, muihin työntekijöihin, esimiehiin ja ennen kaikkea kuinka hänet otetaan vastaan työnteon ympäristössä, ovat kaikki suurennuslasin alla. Tutkittavan aiheen eli työmotivaation ja mielenkiinnon kannalta on tärkeää ottaa esille usean eri tutkijan näkemykset ja näkökulmat aiheeseen liittyen, jolloin saadaan kokonaiskuva siitä, mistä nykyajan työpaikoilla on kyse ja että ovatko teoriat käytäntöön heijastuvia malleja, joiden avulla voisimme ymmärtää toisiamme ja työnteon merkitystä paremmin. Motivaatioteorioiden avulla voimme määrittää saadun motivaation ja palkkioiden suhteen ja mikä niiden merkitys on suhteessa toisiinsa. Näin on mahdollista määritellysti perustella, mikä on esimerkiksi sisäisen ja ulkoisen motivaation ero, mitä käsite ”hyvä työ” yleensä ottaen tarkoittaa ja ennen kaikkea tuoda esille se fakta, että miten läheisessä vuorovaikutuksessa motivointi ja onnistunut henkilöstöjohtaminen mitä erilaisin keinoin on hyvien tulosten kanssa.

Motivaatioteorioiden tarkoituksena on havainnollistaa ihmisen motivoituminen kokemistaan ja saamistaan palkkioista. Palkkiot jaetaan niin sisäisiin kuin ulkoisiin tekijöihin. Sisäinen motivaatio on ihmisen tila, jossa itse työstä saadaan tarpeellinen tyydytys ja jossa työstä saatavat aikaansaannokset katsotaan merkittäviksi. Ihminen voi tuntea voimakasta sisäisen motivaation tunnetta silloin, kun hän tulee kokemaan vahvoja tyytyväisyyden tunteita hänen mielestään hyvin tehdystä työstä. Ulkoiset palkkiot voivat olla tässä tilanteessa toissijaisia eivätkä he miellytä yksilöä niin paljoa. Sisäinen motivaatio on läheinen tekijä itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeiden kanssa. Ihmistä voidaan luonnehtia olennoksi, joka jatkuvasti oppii ja näinpä etsii uusia oppimisen lähteitä, kuten esimerkiksi tilanteita ja toiminnan kohtia. Sisäinen motivaatio on kaikilla yksilöllinen ilmiö, joka saa ihmiset tekemään toisistaan hyvinkin poikkeavia asioita, kuten esimerkiksi niin, että toiselle sisäinen motivaatio voi aiheuttaa inspiraation rakentamiselle kun taas toiselle parempien ja tavoitteellisempien kirjoitusten työstämisen. Ulkoisessa motivaatiossa taas puhutaan niin sanottujen ulkoisten palkkioiden odotuksesta. Nämä voivat olla esimerkiksi taloudellista korvausta, arvostuksen saamista ja turvallisuutta. Ulkoiset palkkiot ovat ihmisen ulkopuolella ja niitä saadakseen ihmisen on

ahkeroitava. Houkuttelevimmat palkkiot nähdään usein kohteina, joita kohtaan täytyy ponnistella motivoituneiden. Hyvä työ tarkoittaa ihmisille erilaisia asioita. Tästä huolimatta, hyvälle työlle on voitu vuosien edetessä asettaa yleisiä kriteereitä:

- Tasapainoitettu fyysinen ja psyykinen kuorma tehdyssä työssä, jolloin kuormituksen täytyy olla kohtuuden tasolla niin, että tiedot taitoineen ja kykyineen voisivat olla kehittymässä persoonallisuuden lomassa
- Rakenteellisesti kokonaista työtä, joten työn pitäisi koostua jaksoittaisesti ja hierarkkisesti tehdystä työstä. Nämä sisällyttävät työhön silloin tarpeeksi suunnittelua, oikeaoppista toteutusta, arvioimista ja organisoimista. Hierarkkinen työ pitää sisällään luovuutta, älyllisiä haasteita ja normaaleja arkeen liitettäviä tehtäviä
- Mahdollisimman monipuolinen työ sisällöltään, jossa ovat paikallaan vaihtelevuus ja monipuolisuus
- Työ antaa yksilölle mahdollisuuden erilaisiin vapauksiin ja kykyyn tuottaa yksilöille itsenäisyyttä
- Työn pitäisi olla merkityksellistä, jolloin yksilö kokee työnsä tarkoitukselliseksi ja tärkeäksi työkavereiden tehdyille työlle ja asiakkaille
- Vuorovaikutuksellinen työ, jossa on mahdollisuus toimivaan vuorovaikutukseen työtovereiden kanssa ja jossa palautteen mahdollisuus on läsnä.

Nykyaikana työ katsotaan olevan sisällöltään ja tehtäviltään rikasta ja vaihtelevaa, jolloin itse työn sisältöä voidaan pitää tärkeimpinä motivaatioiden lähteinä. Työn ollessa riittävän haasteellista ja vaihtelevaa ja pitäen sisällään kullekin sopivan kiireen, on mahdollista, että se luo merkityssisältöä. Jos työntekijän osaamistason ylittävät tai alittavat työtehtävät ottavat vallan, voi niistä aiheutua tekijälleen stressiä. (Viitala 2009, 17-18.)

Edellä mainitut kaksi motivaatioteorioiden pääluokkaa tarkastelevat motivaatiota eri kannoilta ja pitävät sisällään eri näkökulmia paremman havainnollistamisen toivossa. Ensimmäinen luokka katsoo tarpeiden ja niiden tyydyttämisen olevan motivaation syntytekijä. Toinen luokka tarkastelee motivaatiota kognitiivisten teorioiden kautta eli tietorakenteita ja ajatusmalleja analysoimalla. Tarvelähtöistä motivaatioajattelua edustavat kaksi varsin tunnettua tutkijaa nimeltään Maslow omalla tarvehierkia-mallillaan ja Herzberg kaksifaktoriteoriallaan. Käsitettä työmotivaatio ei pystytä suoranaisesti selittämään näiden teorioiden avulla. Työntekijän motivoituminen työhön on kiinni monesta erilaisesta tekijästä ja taustalla piilee myöskin osaamisen lisäksi niin fyysiset kuin psyykkiset valmiudet sekä tilanne itsessään. Kuitenkin, motivaatioteorioita tarkastellessa on mahdollista ymmärtää yksilöiden työkäyttäytymistä syvällisesti ja löytää keinoja lisätä työmotivaation määrää eri yrityksissä ja eritoten yksilötasolla. (Strömmer 1999, 155; Viitala 2004, 155.)

Tarveteoriat pohjautuvat ajatukseen, jonka mukaan kaikilla ihmisillä on samanlainen tarpeiden rakenne. Nämä teoriat katsovat tarpeen olevan sisäinen tila, jossa vaihtoehdot ovat näyttävästi haluttavia. Mikäli tarpeet ovat tyydyttämättömiä, ne luovat jännitteitä, synnyttäen edelleen pyrkimyksiä löytää tavoitteita, joiden toteutuminen purkasi tämän jännitystilän. Varmastikin

tunnetuin motivaatioteoria on Maslowin tarvehierarkiamalli, joka perustuu ihmisen eri tarpeiden tyydyttämiseen ja tarpeiden tasojen läpikäymiseen hierarkian mukaisesti. (Juuti 2006, 45.)

3.2 Maslowin tarvehierarkia

Motivaatiota on tutkittu kiinnostuneesti heti sotien jälkeen hyvinkin menestyksekkäästi ja 1950-luvulla yksi tunnetuimmista motivaation tutkijoista, A.H. Maslow (1954), päätti luoda oman motivaatiota ja sen rakennetta havainnollistavan mallinsa. Motivaatioteorioilla ja niiden myöhemmin käytäntöön laitetuilla sovelluksilla ei välttämättä ollut suoraa ja yksiselitteistä vaikutusta tuottavuuteen ja sen kasvuun, vaan niiden on katsottu johtaneen siihen, että johtajien ja muun muassa eri konsulttien toimesta työelämän organisaatioita työntekijöiden kannalta on rikastettu ja muutettu inhimillisemmiksi heti sotien jälkeen. Tuloksena on ainakin ollut se, että ihmisten motivoitumiselle on luotu vankempi ja parempi perusta. (Strömmer 1999, 154.)

Maslow on katsonut teoriansa perustuvan seuraaville oletuksille:

- ihmisen aikaansaama motivaatio on useiden samaan aikaan vaikuttavien motiivien monipuolinen summa
- ihmisillä on lähes yleismaailmalliset ja lähes ryhmiteltävissä olevat tarpeet
- tarpeissa on hierarkkinen järjestys, jossa alempien tasojen tarpeet tulee olla tyydytetyjä ennen kuin ylempien tasojen tarpeille voidaan antaa merkityksiä ja lopulta tyydyttää
- tarpeiden tulee olla tyydytetyjä tai muuten seuraa tyytymättömyys
- tarpeiden ollessa tyydytetyjä, seuraa tyytyväisyys
- tarve, joka on tyydytetty, ei enää motivoi
- korkeimpien tasojen tarpeet voidaan tyydyttää usein eri keinoin verrattuna alempien tasojen tarpeisiin
- tämä teoria katsoo ihmisten olevan kasvuhakuisia, jolloin he pyrkivät etenemään tasolta toiselle ja aina korkeammalle tyydyttääkseen lopulta hierarkian ylimmät tasot

Maslowin tarvehierarkiaan kuuluu seuraavat tasot:

5. Itsensä toteuttaminen

4. Arvostus ja sen saaminen

3. Liityntä

2. Turvallisuus

1. Fysiologiset tarpeet

Fysiologiset tarpeet tunnetaan myöskin biologisina tarpeina, jotka ovat välttämättömiä ihmisen elämälle. Nämä tarpeet ovat muun muassa ruoan, juoman, vaatteiden ja suojan hankkiminen. Fysiologisten tarpeiden tulee olla ehdottomasti jossain määrin tyydytetyjä ennen kuin ihminen voi tarvittavalla energiamäärällä siirtyä tyydyttämään ylempien tasojen tarpeita. Nämä kyseiset ensimmäisen tason tarpeet ovat hyvin perustavinta laatua ja mikäli ihmiseltä puuttuu biologisen

olemassaolon mahdollisuudet, niin hänen kaikki resurssit ohjautuvat näiden löytämiseen. Kuitenkin, nämä ovat hyvin rajallisia tarpeita, joten kaikki tarvitsevat niitä vain tiettyyn pisteeseen asti.

Ensimmäisten tarpeiden ollessa tyydytettyjä, henkilö lähtee etsimään keinoja tyydyttääkseen turvallisuuden tarpeita. Turvallisuuden tarpeita voivat olla esimerkiksi halu ja tarve varmistaa ympäristön turvallisuus vaikka tulipalojen ja muiden tapaturmien ehkäisemiseksi. Tärkeänä osa-alueena turvallisuuden tarpeissa voi olla taloudellisen turvallisuuden varmistaminen eli turvata omakohtainen ja kenties lähimpiin rahallinen tilanne lähitulevaisuudessa ja varsinkin elämäntilanteiden vaihdellessa. Kolmantena huomioonotettavana seikkana turvallisuuden tarpeiden tyydyttämisessä voidaan pitää ennakoitavuutta sosiaalisissa suhteissa, kuten esimerkiksi mielihalu tuoda esiin uudenlaisia käyttäytymissäantöjä ehkäistääkseen väkivaltaisen käyttäytymisen. Maslowin mukaan, turvallisuus on niin fyysistä kuin emotionaalista turvallisuutta ja tästä aiheesta puhuessaan hän painotti kummankin tärkeyttä. Tämänkin tason tarpeet ovat niin sanotusti äärellisiä eli kun ne ovat tyydytettyjä, niin ne eivät enää motivoi ihmistä. Usko siihen, että ihminen on lähellä menettää työpaikkansa, voi lisätä motivaatiota ja näin tehdä hänestä ahkeramman.

Ensimmäisen kahden tarvetason ollessa tyydytettyjä, ihminen pyrkii hakemaan tyydytystä sosiaalisten suhteiden ja varsinkin liittymisen kautta. Liittymisen tarpeet pitävät sisällään ystävyysuhteet, ihmisten väliset suhteet, molemminpuolisen pitämisen ja rakkauden, jotka kaikki ovat ihmissuhteisiin ja yhteenkuulumiseen kuuluvia seikkoja. Näiden tarpeiden kautta ihminen voi tuntea kuuluvansa johonkin tiettyyn yhteisöön tai ryhmään. Liittymisen tarpeiden katsotaankin olevan rajattomia ja niitä voi tyydyttää sekä työssä että vapaalla. On tärkeää työyhteisön kannalta, että ihmisellä on liittymisen tarpeita ja hän pystyy tyydyttämään niitä, jolloin hän on sosiaalistunut samalla tiettyyn organisaatioon. Työ ja sen merkitys ihmiselle heijastuvat kunkin sosiaalisista kontakteista. Onkin hyvin usein sanottua ja tullut todettua, että ihmisten välisillä suhteilla voi olla voimakas vaikutus yksilön motivoimisessa työhönsä. Se, että ihminen haluaa ja tuntee tarvitsevänsä ystävyysuhteita auttaa motivoimisessa ja ystävät vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen, ovat avainkohtia tämän tason ymmärtämisessä ja esilletuomisessa. Työssä kanssaolevien ihmisten merkitys yksilön omiin päämääriin ja arvomaailmoihin vaikuttavina tekijöinä ja toimintaa ohjaavien sosiaalisten käyttäytymissäantöjen luojina ei pystytä yliarvioimaan.

Neljäntenä kohtana Maslowin tarvehierarkiamallissa tulee arvostus ja sen saamisen tarve. Arvostuksen tarpeet selittävät ihmisen halua ja tarvetta saavuttaa valtaa, huomiota ja statusta sosiaalisessa yhteisössä. Arvostus ja sen tarpeet voidaan jakaa tarkoitukseltaan kahteen eri luokkaan eli tarpeeseen saada itselleen arvostusta ja tarpeeseen arvostaa muita. Arvostus pitää usein sisällä seikkoja, kuten esimerkiksi itsensä kunnioittamisen, itsevarmuuden, osaamisen ja pätevyyden ja ennen kaikkea itsenäisyyden. Arvostuksen tarpeita voidaan pitää edellisten tarpeiden lailla rajattomina, sillä kun ne ovat tyydytetty, niin se ei tule johtamaan kyllästymiseen. Kun arvostuksen tarpeita on tyydytetty, ne voivat johtaa itsevarmuuden, kykeneväisyyden ja riittävyden tunteeseen. Toisaalta, jos tai kun arvostuksen tarpeita ei tyydytetä, niin se voi johtaa tunteisiin avuttomuudesta ja alemmuudesta. Arvostusta pidetään organisaatioissa yleensä ottaen tärkeänä ja merkityksellisenä asiana. Ihmisillä, joilla on pyrkimys lähteä onnistumaan erilaisissa tehtävissä ja

halu päästä arvostettuun asemaan organisaatiossa voivat näin ollen tyydyttää arvostuksen tarpeita. Huomattavaa onkin, että yrityksissä täytyy kiinnittää tähän liittyen huomiota eritoten ylennyksiä ja palkkauksia miettiessä, koska näin tulee huomioitua ihmisten yksilölliset tavoitteet pyrkiä saamaan arvostusta ja statusta itselleen. Myöskin on tärkeää sosiaalisten suhteiden kannalta, että arvostusta on havaittavissa sen mitä erilaisimmissa muodoissa. Jokaisessa työpaikassa on aina ihmisiä, joita arvostetaan enemmän kuin toisia ja joilla on enemmän valtaa kuin toisilla. Ihanteellisin tilanne motivaation lisäämisen kannalta olisi se, että mahdollisimman moni yksilö pystyisi tyydyttämään arvostuksen tarpeitaan yrityksen sosiaalisissa verkostoissa. Yritykset ja toimijat mahdollistavat tämän sillä, että organisaatiokulttuuri toimii tasa-arvoisuuden ja yksilöllisyyden kunnioituksen nojalla. Työyhteisöissä onkin siis tärkeää arvostaa erilaisuutta ja korostaa suvaitsevaisuutta sekä kiittää kaikkien työpanosta yrityksen toimintaa ja kehittämistä kohtaan.

Ylimpänä tasona tarpeiden tyydyttämisessä Maslowin mukaan pidetään itsensä toteuttamisen tarpeita ja niiden tyydytystä. Maslow sanookin, että ihmiset, jotka tunnistavat omat resurssinsa ja pyrkivät käyttämään ja kehittämään kykyjään parhain mahdollisin keinoin, toteuttavat samalla itseään. Ihmisten ollessa erilaisia ja pitäen sisällään eriäviä vahvuuksia, heikkouksia ja mielenkiinnon kohteita, itsensä toteuttamisen sisältö voi olla hyvinkin erilainen verrattuna toiseen ihmiseen. Esimerkiksi opiskelija pyrkii hakemaan parasta mahdollista ja laadullisesti merkittävää oppimista hyvien tulosten kautta, kun taas muusikko hakee parhaimman musiikin esittämistä. Itsensä toteuttamisen tarpeet voivat jäädä joskus tyydyttymättömiksi. Nämä voivat olla niin sanotusti pirullisia, sillä ne saavat ihmisen hakemaan jotain sellaista, mitä hän ei joka tapauksessa tule saavuttamaan. Uutta luodessaan ihminen luo samalla itseään. Hän haluaa tulla enemmän ja enemmän omaksi itsekseen. Maslowin teoria perustuu ajatukseen, että ylemmille tasoille siirtyminen vaatii alempien tasojen suhteellista tyydyttämistä. (Juuti 2006, 45-47.)

3.3 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Tarvelähtökohtaista teoriaa edustaa myöskin Herzbergin vuonna 1966 luoma kaksifaktoriteoria, jossa hän käsittelee motivaatiota tarkemmin työhön liittyen kuin Maslow. Herzberg tuo esille erilaisia tarpeita, joita voidaan tyydyttää työsuoritusten oikeaoppisella tekemisellä. Myöskin hän tuo teoriassaan lisänä esille niin sanotun työn rikastamiseen liittyvän sovelluksen mallin, joka toimii eräänlaisena työkaluna auttaessaan ihmisiä soveltamaan teoriaa käytännön työhön sekä parantamaan edellytyksiä motivoitumiselle. Herzbergin kaksifaktoriteoria käsittelee ja määrittelee kaksi perusulottuvuutta työn teolle eli hygienia- ja motivaatiotekijät.

Hygienia- ja motivaatiotekijät ovat työn ulkoisia olosuhteita, jotka ovat muun muassa työntekijöiden ja johtajien väliset suhteet, työyhteisössä vallitseva ilmapiiri, status, menettely- ja toimintatavat, hallinto, ylenemis- ja palkkausjärjestelmä, varmuus työpaikasta, yleinen hygienia ja turvallisuus ja myöskin työpaikan ihmissuhteet. Herzberg kutsuukin näitä hygienia- ja motivaatiotekijöiksi, sillä ne eivät itsessään tuo esille hyviä työsuorituksia, vaan aiheuttavat tyytymättömyyttä sen eri muodoissa, kun nämä edellä mainitut asiat eivät ole kunnossa ja kaipaavatkin kehittämistä. Näiden hygienia- ja motivaatiotekijöiden tarkoitus on poistaa enemmänkin työn suorittamisen esteitä ja vähentää tyytymättömyyttä kuin sitten

motivoida ihmistä parempiin työsuorituksiin. Ne ovatkin taustalla vaikuttavia voimia, joista hyvin hoidettuina harvoin työnjohtajat saavat kiitosta ja niiden ollessa huonosti hoidettuja, ne voivat aiheuttaa kitkaa työyhteisössä.

Toinen ulottuvuus on Herzbergin katsomuksen mukaan työ itse eli motivaatiotekijät, jotka ovat työn sisältöön liittyviä niin sanottuja tehtävätekijöitä ja niiden tarkoituksena on tuottaa motivaatio. Motivaatiotekijöihin tämän teorian piirissä kuuluvat esimerkiksi itse työn sisältö, työssä hankitut saavutukset, hankittu tunnustus, vastuun saaminen ja sen kokeminen, oppimisen ja kasvun tunne ja mahdollisuudet edetä uralla. Näiden avulla yksilö voi kokea saavutuksien tuomaa iloa, innostusta ja haasteellisuutta, tyydytystä monilla eri tasoilla, onnistumisen tunteita ja myöskin saada arvostusta ja kiitosta tekemästään työstä. Työ voi optimaalisella ja ihanteellisella tasolla luoda perustan työntekijän kehitykselle ja mahdollistaa sisäisen kasvun. Motivaatiotekijät määrittävät Herzbergin mukaan minkälaista työtä ihmiset tekevät ja pyrkivätkö he suoriutumaan tehtävistään hyvin. Jos tietyt motivaatiotekijät puuttuvat yksilön työstä, työ voi olla mekaanista eli tekemällä tehtyä, tai pahimmillaan kehoja juuri ja juuri suoriutumista työstä. Työn ollessa liian rutiininomaista tai köyhää sisällön kannalta, tarpeet, jotka ovat ylemmällä tasolla joudutaan tyydyttämään jossain muualla eri keinoin ja mitä todennäköisimmin vapaa-ajalla. (Strömmer 1999, 156-157.)

Motivaatiotekijät:	Hygieniatekijät:
- liittyvät tehtävään työhön - lisäävät työtyytyväisyyttä	- työympäristöön liittyvät tekijät - lisäävät työtytymättömyyttä
Työstä saatava tunnustus	Organisaatiokulttuuri ja hallinto
Työssä koetut saavutukset	Ihmissuhteet johtajiin, vertaisiin ja alaisiin
Kehityksen ja kasvun mahdollisuudet	Työolosuhteet
Yleneminen ja vastuu	Palkka ja status
Itse työ	Työturvallisuus

KUVA 3. Herzbergin kaksifaktoriteorian motivaatio- ja hygieniatekijät. (Lämsä & Hautala 2004, 84.)

Herzbergin teoriaa pystytään kätevästi havainnollistamaan ja helposti purkamaan osiin yllä olevan taulukon avulla. Korkean tyytyväisyyden saavuttamiseksi ja tyytymättömyyden minimoimiseksi kummankin tekijäryhmän tulee olla tasapainossa samaan aikaan. Herzbergin teoria ei välttämättä tarjoa suoraa vastausta työtyytyväisyyden vaikutuksesta työn suorituksiin, vaan se antaa enemmänkin välineitä kehitykseen ja tuo mieleen samalla kehäpäätelyn, kun tarkastellaan tyytyväisyyden suhdetta suoritukseen. Vaikeaa on kuitenkin sanoa, että onko hyvin tehdyn työn takana tyytyväinen työntekijä vai onko hyvin tehty työ se, joka viimeistään aiheuttaa tyytyväisyyden. Herzbergin malli kuitenkin tuo lukijan ymmärryksen tasolle siitä, että työmotivaatio on monimutkainen ilmiö, johon vaikuttaa monet, joskus ristiriidassakin olevat tekijät. (Lämsä & Hautala 2004, 85.)

3.4 Vroomin odotusarvoteoria

Vroomin (1964) kehittämä odotusarvoteoria pohjautuu ajatukseen ihmisen pyrkimisestä toimimaan niin, että toiminnasta koituu minimaalinen määrä vahinkoa ja harmia ja maksimaalinen määrä hyödyllisyyttä ja nautinnollisuutta. Kyse on ihmisen arvioimasta ponnistuksen ja suorituksen välillä olevasta kahdenkeskisestä yhteydestä ja tehtävän suorituksen ja siitä tulevan palkkion korrelaatiosta myöskään kyseisen palkkion arvoa unohtamatta.

Odotusarvoteoria perustuu suurimmilta osin ajatukselle, että työntekijä todennäköisesti lisää omaa työnteon tahtiaan, mikäli hän on valmis uskomaan siihen, että omia ponnistuksia nostamalla on mahdollisuus vaikuttaa suorituksen kasvamiseen. Mutta jos työntekijä ei usko ylimääräisten ponnistuksien voimaan tuottaa lisää ja parempia tuloksia, ei hän niitä lähde hakemaan tällä lähestymistavalla. Kuitenkin, on todettua, että palkkiot vaikuttavat ihmisen haluihin löytää ylimääräistä energiaa lisäponnisteluille. Tiettyjen merkityksellisten ja houkuttelevien lisäpalkkioiden ja kannustimien ollessa ihmisen tiedossa, ihminen lähtee luontaisesti kasvattamaan omaa suoritustaan. Yksilön motivaatioon vaikuttavat itse yksilön käsitys ponnistelujen ja suoritusten välillä olevasta suhteesta, yksilön uskomus parempien suoritusten tuomista palkkioista ja etenkin palkkioiden arvo kullekin yksilölle. Useiden tutkimusten perusteella työmotivaation katsotaan olevan korkeimmillaan varsinkin silloin, kun työ on sopivan haastavaa tai kun työhön on liitoksissa läheisesti muun muassa onnistumisen ja epäonnistumisen olemassaolo. Motivaatiota voi heikentää myöskin se, kun työ on liian helppoa tai liian vaikeaa.

Vroomin teoria pyrkii tuomaan esille sen, että työhön motivoitumiseen vaikuttaa eritoten se, että minkälaisia ajatuksia ja käsityksiä työntekijöillä on omista kyvyistään ja voimistaan vaikuttaa omiin töihin. Työntekijä ei tule ponnistelemaan parempien työsuorituksen eteen, mikäli hän ei usko voivansa parantaa työnteon suoritustaan. Tähän voidaan lukea samalla myöskin palkkiot: kun ihminen ei usko siihen, että parantuneet suoritukset voisivat tuottaa hänelle minkäänlaista lisäarvoa, ei hän myöskään Vroomin mukaan ole motivoitunut kasvattamaan työtahtiaan ja lisäämään ponnistelujaan. Palkkion tulee olla työntekijän käsityksen mukaan riittävän houkutteleva ja hänen uskomuksien mukaan saavutettava, jolloin hän on motivoituneempi parantamaan suoritustaan. Ihmisten ollessa erilaisia, jokainen määrittää palkkioilleen oman yksilöllisen arvonsa. Esimerkiksi yhdelle raha on tärkein motivaattori, kun taas toiselle arvostuksen saaminen on tärkein motivaation lähde. (Strömmer 1999, 158-159.)

Vroomin odotusarvoteoria pyrkii etsimään vastauksia kysymyksiin motivaation taustatekijöistä ja ennen kaikkea siihen, mihin motivaatio perustuu. Tämä teoria pyrkii vastaamaan seuraavanlaisiin kysymyksiin:

- Mikä on useista vaihtoehdoista se, jonka ihminen valitsee?
- Miten motivoitunut henkilö on toimimaan valitsemansa vaihtoehdon mukaisesti?
- Ihmisen valitessa tietyn vaihtoehdon, millä todennäköisyyksillä hän arvioi onnistuvansa tomissaan?
- Mitkä ovat hänen käsityksensä mahdollisista palkkioista?

- Minkälainen on hänen asettama arvo palkkioille?

Kyseinen teoria tuo esille olennaisia asioita ihmisen käyttäytymiseen liittyen. Vroomin odotusarvoteorian mukaan yksilön käyttäytyminen on johtuvaa itse yksilön tietoisesta valinnasta käyttäytymisvaihtoehtojen välillä. On todennäköistä, että ihminen valitsee myönteisimmät vaikutukset omaavan vaihtoehdon, niin että ne ovat parhaiten vaikutuksessa häneen. (Juuti 2006, 49.)

Vroomin teoria ottaa käsiteltäväkseen kolme tärkeää työmotivaatiota säätelevää tekijää:

1. odotukset
2. välineellisyys
3. valenssi

Odotukset		Välineellisyys		Valenssi
Yksilön ponnistukset →	Yksilön työsuoritukset →	Yrityksen palkkiot →	Henkilökohtaiset päämäärät	

KUVA 4. Vroomin työmotivaation odotusarvoteoria. (Lämsä & Hautala 2004, 88.)

Taustalla vaikuttavat odotukset, kun tarkastellaan ihmisen ponnistuksien ja työsuoritusten välistä suhdetta. Yksilöllä on mielessään, myös tiedostamattomalla tasolla, kysymys siitä, ovatko odotukset tyydytettyjä työssä. Välineellisyydellä tarkoitetaan sitä, että kuinka hyvin yksilö on arvioinut omaa työmenestystään ja sitä, miten se mahdollisesti on edistänyt palkkioiden saantia, joita voivat olla muun muassa palkka, palaute ja uralla eteneminen. Käynnissä on jatkuva vertailu omien ponnistelujen ja siitä saatavien palkkioiden välillä. Valenssilla tarkoitetaan tässä kontekstissa sitä, että kuinka haluttavana ihminen pitää oman käyttäytymisensä päämääriä. Tällä tavoin on mahdollista selvittää, millä panoksilla ihmisen on tehtävä töitä saadakseen haluamansa ja lopulta saavuttaakseen päämääränsä. Motivoivia tekijöitä voivat tässä tapauksessa olla itselleen sopiva ja kehittävä työpaikka, itseään kiinnostava ja palveleva tutkinto tai oman koulutuksen lisääminen. Nämä tuovat niin sanottuun yhtälöön positiivista valenssia. (Lämsä & Hautala 2004, 88-89.)

4 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA ORGANISAATIOTUTKIMUS

Henkilöstöjohtamisen katsotaan olevan hyvän työelämän perusta. Tähän vaikuttaa olennaisesti työympäristö, joka vaikuttaa yksilöön niin fyysisessä kuin psyykkisessä mielessä. Olosuhteiden tulee olla fyysisesti turvallisia ja niiden tulee tukea työntekoa, kun taas psyykkisellä tasolla työympäristön tulee olla ihmisen viihtyvyyttä, turvallisuutta tukeva elementti, jossa yksilö näkee itsensä arvostettuna. Työtyytyväisyyden ja motivaation katsotaan riippuvan kunkin työntekijän kohdalla aina jollakin tasolla itse työpaikasta, joissa he sattuvat työskentelemään. Johtaminen ja henkilöstön onnistuminen toiminnoissaan vaikuttavat ihmisten kokemuksiin kustakin työpaikasta. Työpaikkojen ilmapiiri on vaikuttava tekijä työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja työstä saataviin tuloksiin, jolloin siitä muodostuu osa organisaatiokulttuuria. Ilmapiiri työpaikoilla on inhimillistä toimintaa muodostuen ihmisten välisistä suhteista ja vuorovaikutuksista. Yritys voi kukoistaa silloin, kun se on kykenevä muuttumaan tarvittaessa nopeasti toimintatapoja säädellössään ja silloin, kun uusiutuminen alati muuttuvassa ympäristössä on mahdollista. Tähän tarvitaan henkilöstön voimavaroja eli kykyä oppia, luovuuden ja innovatiivisuuden tekijöitä ja näitä tukee merkityksellisesti varsinkin yrityksen kulttuuri ja edellä mainittu ilmapiiri.

Tutkija nimeltään Rensis Likert aloitti vuonna 1967 tutkimisen liittyen asioihin, jotka keskeisesti vaikuttavat ilmapiirin muodostumiseen. Nämä tutkittavat asiat ovatkin henkilöstöjohtamiseen liittyviä seikkoja:

- Viestintä: Mistä ja miten kommunikoidaan, kuka sen tekee ja tiedonkulun välittyminen
- Päätöksenteko: Kuka tai ketkä tekee päätökset ja mitkä asiat huomioidaan?
- Huolenpito henkilöstöstä: Kuinka työ on järjestetty, mitkä ovat kulloisetkin olosuhteet ja mitkä ovat välittämisen keinot?
- Työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa: Ketkä pystyvät vaikuttamaan, mitkä ovat vaikuttamisen ehdot ja niiden perusteet?
- Teknologian käyttäminen: Miten sitä käytetään ja miten sen käyttöönottamista voidaan tukea?
- Työmotivaatio: Kuinka motivoitunut henkilöstö on ja mitkä ovat keinot tukea motivaatiota?

(Viitala 2009, 13-15.)

Henkilöstöjohtaminen pyrkii mukautumaan organisaatiossa vallitsevaan kulttuuriin.

Organisaatiokulttuurin arvot määrittävät tietyt toiminnan säännöt henkilöstöjohtamisen kentällä, kuinka toimia kussakin organisaation kulttuurissa. Tässä henkilöstöjohtaminen vaikuttaa eri tavoin, kuten esimerkiksi luo uutta kulttuuria, uudistaa ja säilyttää sitä. Onkin haasteellista tietää, millaisia henkilöstöön liittyviä ratkaisuja yrityksessä voidaan tehdä, jotta konflikteja ei syntyisi, kun yrityksessä on valmiina jo vanhat uskomukset ja totutut toimintatavat. Henkilöstöjohtaminen on tärkeä tekijä yrityksen organisaatiokulttuurien vahvistamisessa ja kehittämisessä.

Organisaatiokulttuurista käytetään myöskin nimeä yrityskulttuuri, jolla tarkoitetaan erityisesti ihmisten käyttäytymistä yrityksissä. Organisaatiokulttuuri myöskin määrittää olettamuksien ja arvomaailman vaikutuksen ihmisten toimintaan ja selittää, mikä on se liima, joka pitää organisaation koossa. Tämä kokonaisuus voidaan mieltää yrityksen persoonallisuutena, johon ovat vaikutuksissa

muun muassa kyseisen yrityksen toimiala, sen koko, omistussuhteiden tyyppi ja laatu, henkilöstön rakenne ja siihen liittyvät koulutuksien ja kokemusten tuomat taustat ja yrityksen asiakkaat. Kulttuuri voi ilmentyä yksilölle vahvanakin kokonaisuutena, jolloin työntekijöiden uskomukset ovat yhdistettyinä yhteistä suuntaa ja tulosta varten. Yrityskulttuuri täsmentää, mikä on yrityksen ajattelumaailma ja mitkä ovat toimimisen ehdot, moraaliset koodit ja säännöt muun muassa oikeasta ja väärästä ja mihin kaikkien tulisi sitoutua ja lopulta pyrkiä. (Viitala 2009, 33-34.)

5 TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen tavoitteet

Kyseisen tutkimuksen tavoitteena oli ottaa selville Matkailukeskus Rauhalahden työntekijöiden tyytyväisyyttä, motivaation tasoa, työn kuormittavuutta, työilmapiiriä ja työssä tehtävän toiminnan tehokkuutta. Ottamalla näitä kokonaisuuksia ja tekijöitä tarkempaan tarkasteluun, on tulevaisuudessa mahdollista luoda keinoja ja kehitysideoita parantaakseen työntekijöiden tyytyväisyyttä työympäristössä olevia asioita kohtaan. Matkailukeskus Rauhalahden ottaa ympärivuotisesti vastaan vieraita, joten tyytyväisyyden mittaamisesta ja lopulta ilmapiirin parantamisesta on kaikille hyötyä.

5.2 Kyselylomakkeen rakenne

Tämän opinnäytetyön kyselylomake (Liite 1) on rakennettu eri työtutkijoiden teorioiden pohjalta, kuten esimerkiksi Maslowin, Herzbergin ja Vroomin. Lomakkeessa on kysytty osittain samoja kysymyksiä kuin vanhemmissakin Matkailukeskus Rauhalahden tyytyväisyyskyselyssä mahdollistaakseen tulosten vertailun näiden kysymysten kohdalla. Tekemäni uusi lomake pitää sisällään uusia ja vanhoja kysymyksiä saadakseen mahdollisimman monipuolisen kuvan työntekijöiden ajatusmaailmasta ja suhtautumisesta työympäristössä oleviin asioihin. Lomakekysely valittiin tulosten vertailun ja vastaajien anonymiteetin säilyttämisen takia.

Matkailukeskus Rauhalahdelle on toteutettu useita tyytyväisyyden ja työilmapiirin kehittämiseen liittyviä tutkimuksia. Tänä vuonna kyselylomake rakennettiin pääosin tämän opinnäytetyön tekijän toimesta. Esimiehet tarkastivat lomakkeen ja ennen toteutusta hyväksyivät sen. Opinnäytetyöt on tehty aina muutaman vuoden välein vuosituhannen vaihteesta lähtien. Tämän vuoden lomakkeessa on runsaasti muutoksia aikaisempien vuosien kyselyihin pitäen kuitenkin asiasisällön samana. Vertailtavuus kuitenkin on haastavampaa, mutta mahdollista vanhojen kysymysten kohdalla. Väittämiä lomakkeessa oli yhteensä 40 liittyen viiteen eri tutkittavaan osa-alueeseen: työntekijöiden tyytyväisyyteen, motivaatioon, kuormitukseen sekä työn suunnitelmallisuuden ja toteutuksen suhteeseen. Näiden väittämien lisäksi lomakkeessa kysyttiin avoimilla kysymyksillä jo hyvin olevat asiat työyhteisössä, kehitysehdotuksia työyhteisössä ja lopuksi työntekijöillä oli mahdollisuus kirjoittaa vapaamuotoisia ehdotuksia ja kommentteja aiheeseen liittyen. Avoiten kysymysten tarkoituksena oli saada selville työntekijöiden mietteitä työyhteisöstä, sen kehittämisideoita ja myöskin omia ajatuksia.

5.3 Tutkimusmenetelmät

Kyselyyn vastanneita oli yhteensä 21 henkilöä neljältä eri osastolta. Nämä osastot ovat huolto, vastaanotto, siivous ja ravintola. Kysely jaettiin kaikille työntekijöille lukuunottamatta aluepäällikölle ja ravintolan eli Maccoy Marketing Oy johtajille. Kaikki työntekijät olivat Kuopion Matkailupalvelu Oy:n alaisuudessa paitsi huollon työntekijät, jotka työskentelivät SOL Palveluiden alaisuudessa ja ravintolan työntekijät Maccoy Marketing Oy:n alaisuudessa.

Kyselyyn vastanneet jakautuivat osastoittain seuraavasti:

- Huolto 2 henkilöä
- Vastaanotto 5 henkilöä
- Siivous 8 henkilöä
- Ravintola ja kauppa 6 henkilöä

Kyselylomakkeilla pystyy takaamaan vastaajien nimettömyyden ja keräämään mitä todennäköisimmin totuudenmukaisia vastauksia. Kyselylomakkeet jaettiin työntekijöille työpäivien aikana ja palautus tapahtui kyselyn tekijän henkilökohtaiseen laatikkoon tämän ollessa muualla. Kyselyn saaneilla oli mahdollisuus osallistua kyselyyn paperisen kysymyslomakkeen avulla heinäkuun puolesta välistä heinäkuun loppuun asti, jolloin heillä oli pari viikkoa aikaa vastata kyselyyn.

Vastanneita oli 21 ja kysely toteutettiin paperilomakkeella. Lomakkeiden tulokset käsiteltiin Webropol –kyselytyökalulla, jolla saatiin selville sekä väittämien 1-40 että osastojen keskiarvot. Keskiarvot kysymyksineen ovat taulukoissa paremman havainnollistamisen syystä. Väittämissä 1-40 käytettiin asteikkoa 1-4.

Asteikko näyttää seuraavalta:

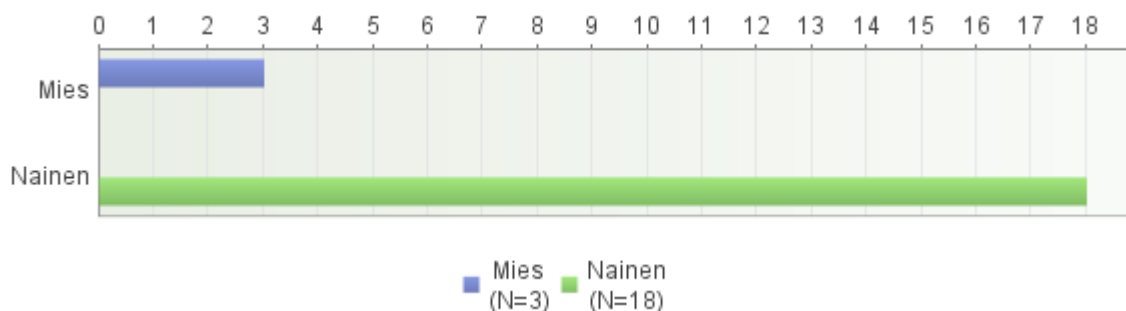
- 1 = Samaa mieltä
- 2 = Melkein samaa mieltä
- 3 = Hieman eri mieltä
- 4 = Täysin eri mieltä

Avoimia kysymyksiä lomakkeessa on kaksi ja niitä ei ole sisällytetty taulukoihin, vaan niistä saadut vastaukset tullaan käsittelemään tekstissä. Näiden tarkoituksena oli tarkentaa kyselyn vastauksia ja saada selvyyttä asioihin, jotka eivät mahtuneet väittämiin.

6 TUTKIMUSTULOKSET

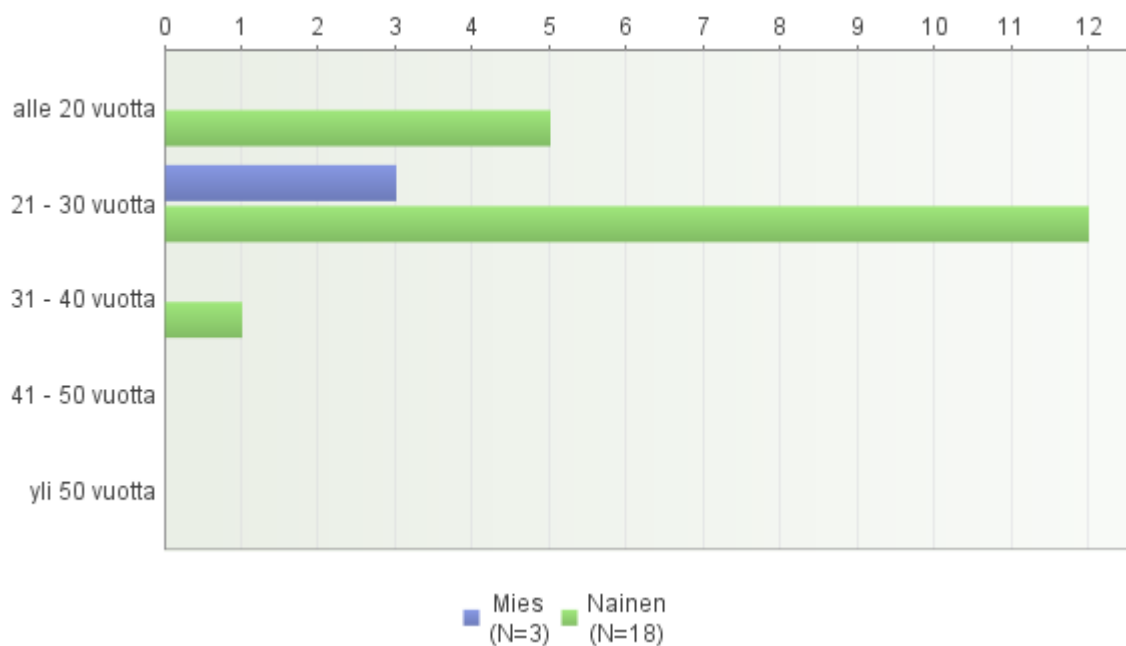
6.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastasi 21 työntekijää, joista 18 on naisia ja 3 on miehiä (kuva 5). Prosentteina 14,3 % oli miehiä ja 85,7 % naisia.

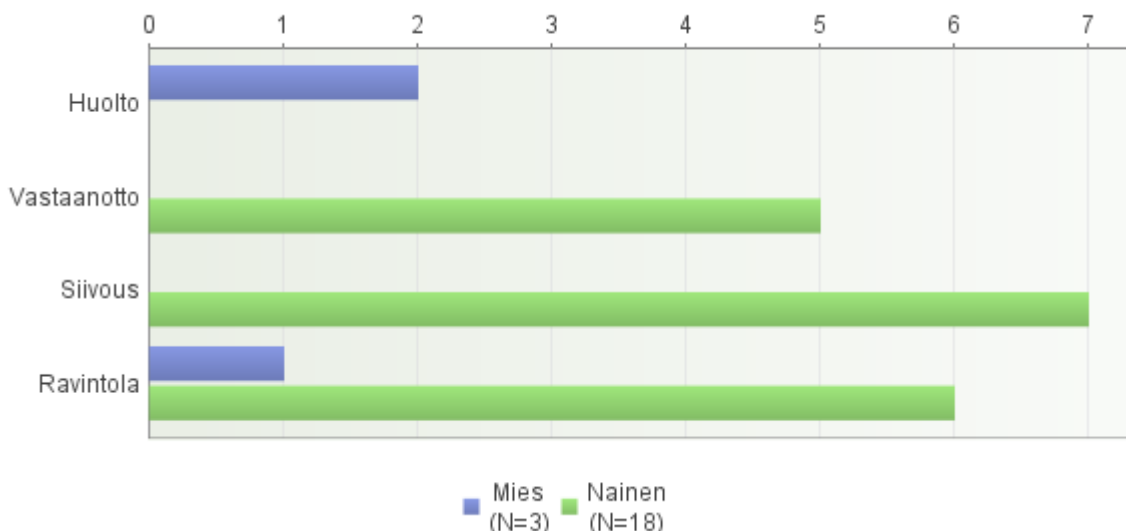


KUVA 5. Vastaajien jaottelu sukupuolen perusteella.

Kuva 6 havainnollistaa suurimman osan kyselyyn vastanneista työntekijöistä olevan iältään 21 – 30 vuotiaita (12 kpl). Prosentteina 21 – 30 vuotiaita oli 71,4 %. Alle 20 –vuotiaita osallistui kyselyyn 5 henkilöä, joista kaikki on naisia. Prosentteina tämä on 23,8 %.



KUVA 6. Vastaajien jaottelu iän perusteella.



KUVA 7. Vastaajien jaottelu työosaston perusteella

Eniten vastaajia saatiin siivouksen ja ravintolan työosastoilta, sillä heillä oli tiivis ja kommunikoiva ryhmä, jolloin sana kyselystä tuli kaikkien tietoon. Tutkimukseen osallistui yhteensä 21 henkilöä ja vuoden 2008 henkilöstön työtyytyväisyyskyselyyn verrattuna, jolloin vastanneita oli yhteensä 38 henkilöä, ero on merkittävä.

6.2 Työtyytyväisyys

Väittämät 1 – 10 (taulukko 1) käsittelevät työn sisältöä ja työntekijöiden suhtautumista työhönsä. Moni työntekijöistä kaikilla osastoilla kokee työnsä monipuoliseksi. Suurin ero kuitenkin tässä on verrattuna ravintolaan, jossa työ on jokseenkin monipuolista. Työntekijät katsovat myöskin työnsä olevan mielekästä ja työmäärien ja aikojen suhteen he ovat melkein samaa mieltä.

Taulukko 1. Työntekijöiden käsitys työstään, vuosi 2014 (n=21)

Työn sisältö	Työosastosi			
	Huolto KA	Vastaanotto KA	Siivous KA	Ravintola KA
1) Työ on monipuolista	1,50	1,20	1,67	2,14
2) Työni ei ole mielekästä	3,50	3,40	2,86	3,00
3) Työmääräni on sopiva	2,00	1,20	2,00	2,00
4) Työaikani on sopiva	1,50	1,60	2,14	2,29
5) Tekemälläni työllä on merkitys	1,50	1,40	1,29	1,57
6) Saan arvostusta työstäni	2,00	1,40	2,14	1,57
7) Työni ei ole tarpeeksi haastavaa	3,50	3,40	3,00	2,29
8) Olen tyytyväinen työtehtäviini	2,00	1,00	1,86	2,00
9) Viihdyn nykyisessä työpaikassani	2,00	1,00	1,00	1,43
10) En saa tarpeeksi vastuuta työssäni	3,00	3,80	3,29	3,14

Taulukko 2. Tyytyväisyys työmäärään ja viihtyvyyteen. Tulokset vuodelta 2008 (n=38).

Työmääräni on sopiva	2,50	1,14	1,60	2,83
Viihdyn työssäni	1,00	1,14	1,10	2,56

Tässä osiossa huomionarvoista ovat väittämät 2 ja 7, sillä kyseiset väittämät ovat käänteisesti aseteltuja, jolloin suuremmat keskiarvot tarkoittavat positiivisempia tuloksia.

Verrattuna vuoteen 2008 (taulukko 2) työmäärän sopivuus on vaihdellut osastojen välillä eri tavoin, mutta ei kuitenkaan paljoa. Selkein ero voidaan huomata ravintolassa, jossa työmäärästä ollaan oltu selvästi enemmän eri mieltä kuin vuonna 2014. Tästä voidaan huomata, että työmäärä on keventynyt tai tullut sopivalle tasolle vuonna 2014 mennessä. Ravintolassa työajoissa olisi hieman parantamista, kun katsoo muita osastoja. Tämä voi johtua siitä, että kesän aikana ravintolaa pidettiin auki iltamyöhään saakka ja näinpä joillekin se on voinut olla häiritsevää tekijää. Matkailukeskus Rauhalahdessa moni kuitenkin kokee tekemänsä työn merkitykselliseksi.

Viihtyvyys työssä verrattuna vuoteen 2008 (taulukko 2) on säilynyt samankaltaisena kaikilla muilla osastoilla paitsi ravintolaosastolla. Tämän osaston keskiarvo työn viihtyvyydestä kysyttäessä on laskenut noin kolmesta melkein alle puoleentoista. Ravintolaosastolla viihdytään siis aiempaa paremmin ja tätä voidaan pitää merkittävänä muutoksena Maccoy Marketing Oy:n toiminnassa.

Huolto-osastolla työmäärä on hieman keventynyt verrattuna vuoteen 2008. Muutenkin työntekijät tällä osastolla katsovat työn sisällöllisten tekijöiden olevan suurin piirtein kunnossa. Ensimmäisten kymmenen väittämän kohdalla monesta ollaan melkein samaa mieltä, josta voidaan päätellä, että työn perusta ja rakenne ovat hyvällä mallilla. Huolto-osaston kohdalla saatuja tuloksia voidaan yleisesti ottaen pitää positiivisina, kun otetaan huomioon, että tällä osastolla on vähiten työntekijöitä ja usein työtä voidaan luonnehtia raskaaksi ja kuluttavaksi.

Vastaanotto-osastolla työtä pidetään yleisesti monipuolisena, ajan ja määrän suhteen sopivana ja merkityksellisenä. Tyytyväisyys ja viihtyvyys on hyvällä tasolla tällä osastolla ja näistä kahdesta edellämainitusta vastaanoton työntekijät ovat yksimielisesti samaa mieltä.

Siivouksen työntekijät eivät pidä työtään aivan niin monipuolisena kuin esimerkiksi vastaanoton työntekijät. Työmäärät ja ajat voisivat toki olla mukautetumpia eli siivouksen kohdalla joustavampia. Siivouksen työntekijät myöskin pitävät työtään merkityksellisenä ja viihtyvät työssään oikein hyvin. Viihtyvyys ja työn merkityksellisyys on säilynyt samana vuoteen 2008 verrattuna.

Ravintolan työntekijöiden työn monipuolisuus ei ole samaa tasoa mitä muilla osastoilla. Kuitenkin tällä osastolla työtä pidetään mielekkäänä ja merkityksellisenä, kun taas työmääriä ja työaikoja voisi hieman parantaa kunkin työntekijän kohdalla. Esimerkiksi ravintolan alaisuudessa olevan kaupan eräs työntekijä mainitsi avoimissa vastauksissa sulkemisajan jälkeen tapahtuvan ylityön olevan hänelle asia, jota pitäisi kehittää. Myöskin muihin osastoihin katsottuna työ ravintolan puolella voisi

olla haasteellisempaa, jotta työntekijät voisivat kokeilla rajojaan ja kehittyä mahdollisuuksien mukaan aikaisempaa paremmin.

Taulukko 3. Työn motivaatiotekijät, vuosi 2014 (n=21)

Motivaatio	Työosastosi			
	Huolto KA	Vastaanotto KA	Siivous KA	Ravintola KA
11) Olen hyvin motivoitunut työhöni	2,00	1,40	1,86	1,71
12) Onnistuminen työssäni nostaa motivaatiotani	1,50	1,40	1,86	1,00
13) Epäonnistuminen työssäni laskee motivaatiotani	3,50	2,20	2,57	2,43
14) Työni on vaihtelevaa	1,50	1,80	1,43	2,14
15) Työporukalla on kannustava ryhmähenki	2,00	1,00	1,14	1,29
16) Työporukan ryhmähenki vaikuttaa työskentelyyni	2,00	1,40	1,00	1,29
17) Jaksan työssäni hyvin	1,50	1,20	1,86	1,71
18) Saan tyydytystä työstäni	2,50	1,60	2,00	2,29
19) Esimieheni vaatii minulta liikaa	3,00	3,80	3,86	3,71

Taulukko 4. Jaksaminen työssä, työstä saatava tyydytys ja esimiehen vaatimukset. Tulokset vuodelta 2008 (n=38).

Jaksan työssäni hyvin	2,25	1,29	1,50	2,44
Saan tyydytystä työstäni	1,25	1,57	1,80	2,89
Esimieheni vaatii minulta liikaa	4,00	4,00	3,90	2,44

Väittämät 11 – 19 käsittelevät työntekijöiden motivaatiotekijöitä, virkistyneisyyttä työssä, ryhmähengen vaikutusta omaan työskentelyyn ja työn tehokkuuteen vaikuttavia asioita. Kaikkia osastoja tarkastellessa, Matkailukeskus Rauhalahden työntekijät ovat motivoituneita työhönsä. Onnistumisista saadaan lisää puhtia työhön ja epäonnistumisten katsotaan tuovan jonkin verran lisää motivaatiota, mikä näkyy eniten huolto-osastolla. Ryhmähenkeä ja sen kannustavuutta pidetään tärkeänä tekijänä, kun käsitellään työmotivaatiota. Tämä näkyy tuloksissa, kun esimerkiksi vastaanotto-osastolla ryhmähengen kannustavuudesta ollaan täysin samaa mieltä ja siivousosastolla ryhmähengen vaikutuksesta työskentelyyn ollaan myös samaa mieltä. Muilla osastoilla asioista ollaan lähes samaa mieltä. Kaikilla osastoilla työssä jaksetaan hyvin, työstä saadaan hieman tyydytystä ja voidaan todeta, että kyseessä on työpaikka, jossa esimiehet eivät vaadi työntekijöiltään liikoa.

Verrattuna vuoteen 2008 (taulukko 4) jaksaminen työssä on jokaisen osaston kohdalla hieman muuttunut. Suurimmat muutokset työssä jaksamisessa ovat huolto- ja ravintolaosastojen kohdalla, joissa jaksettiin vuonna 2014 enemmän, kuin vuonna 2008. Kuitenkin, huolto-osastolla työskentelevät eivät ole saaneet saman verran tyydytystä työstään kuin aikaisemmalla aikakaudella. Melkein jokaisella osastolla voidaan huomata positiivinen yhteys vuosien 2008 ja 2014 välillä, että

osastojen esimiehet eivät vaadi työskentelijöiltään liikaa, mitä pidetään nykyään arvossa. Suurin ero voidaan löytää ravintolaosastolta, kun vuonna 2008 vastanneet ovat olleet melkein samaa mieltä siitä, että esimiehet vaativat työntekijöiltään liikaa.

Huolto-osaston työntekijät eivät saata omata niin hyvää motivoituneisuutta kuin muiden osastojen työntekijät, mutta huolto-osastolla ollaan enemmän samaa mieltä kuin muualla siitä, että epäonnistuminen työssä päinvastoin lisää motivaatiota eikä laske sitä. Motivaatiotekijät ovat huolto-osastolla kunnossa. Tosin, muihin osastoihin verrattuina, esimiehet saattavat vaatia huollon työntekijöiltä hieman enemmän kuin muilta, sillä korjattavia asioita on useita ja harvoin niiden korjaamiseen on paljon aikaa.

Vastaanotto-osaston työntekijöillä on tulosten perusteella hyvä motivaatio tehtävään työhön, joka perustuu onnistuneeseen ryhmähengeseen. Esimerkiksi avoimissa vastauksissa eräs työntekijä vastaanotosta on arvostanut sitä, että esimiehiä ei tarvitse pelätä, vaan päinvastoin heihin voi tukeutua vaikeilla hetkillä ja silloin, kun ei osaa tehdä jotain tai ei tiedä jostain asiasta. Korjattavana asiana tämän osaston piirissä voisi pitää sitä, että epäonnistumisten sattuessa motivaatio ei välttämättä laskisi vaan päinvastoin sitä pyrittäisiin nostamaan. Tässä on kyse asenteista, joita voisi kenties yrittää parantaa korostamalla virheiden merkitystä ja sitä, että niiden tekeminen on sallittua ja oppimisen kannalta hyvä asia.

Siivousosastolla on melkein samanlainen motivoituneisuus työhön kuin huollon työntekijöillä. Tähän voi vaikuttaa varmasti annettujen tehtävien fyysinen raskaus ja kiireellinen aikataulu. Onnistunutta tällä osastolla on varsinkin se, että yksilön onnistumiset tai epäonnistumiset eivät niinkään ole motivaation lähde, vaan työhön saatava energia ja motivaatio sikiää positiivisesta ja kannustavasta ryhmähengestä. Työntekijät siivouksen puolella suhtautuvat lähimpään esimieheen myöskin melko positiivisesti, kun kysytään vaatiiko esimies työntekijältä liikaa.

Ravintolaosastolla motivaation tasoa voidaan pitää hyvänä, sillä kaikista osastoista siellä on toiseksi korkein motivoituneisuus työhön. Ensisijaisesti onnistumiset työssä nostavat motivaatiota työntekijöiden kesellä ja tästä ollaan yksimielisiä. Työtä pidetään jokseenkin vaihtelevana ja varsinkin ryhmähengettä ja sen vaikuttavuutta yksilön työskentelyyn pidetään tärkeinä. Työssä tällä osastolla jaksetaan hyvin, mutta työstä saatava tyydytys ei ole niin suurta kuin esimerkiksi vastaanotto-osaston työntekijöiden kesken. Esimiehet eivät myöskään vaadi paljoa tällä osastolla, missä on merkittävä muutos vuoteen 2008.

Taulukko 5. Työn kuormittavuus, vuosi 2014. (Väittämien 20 – 26 vastaajamäärä 26. Väittämässä 27 vastaajamäärä 16.)

Työn kuormittavuus	Työosastosi			
	Huolto KA	Vastaanotto KA	Siivous KA	Ravintola KA
20) Työni on stressaavaa	3,50	2,40	3,00	3,00
21) Työni kuormittaa minua	3,00	3,20	2,71	2,71
22) Työni on fyysisesti raskasta	1,50	3,40	2,00	3,00
23) Työni on henkisesti raskasta	3,00	2,60	3,57	3,29
24) Väsyn helposti työssäni	3,00	3,40	2,43	3,29
25) Jaksan tehdä töitä paljon	1,50	1,60	1,71	1,57
26) Työni on antoisaa	2,50	1,40	2,43	2,14
27) Olen harkinnut alan vaihtoa (n=16)	3,00	2,20	1,33	2,14

Taulukko 6. Työn henkinen raskaus. Tulokset vuodelta 2008 (n=38)

Koen työni henkisesti raskaaksi	3,50	2,86	3,50	1,89
---------------------------------	------	------	------	------

Väittämät 20 – 27 käsittelevät työntekijöiden työn kuormittavuutta, työstä aiheutuvaa stressiä, fyysistä ja henkistä raskautta ja työssä jaksamisen tasoa. Matkailukeskus Rauhalahden neljää osastoa yleisesti katsoen, työtä ei pidetä kovinkaan stressaavana tai kuormittavana. Huomion arvoista kuitenkin on työn fyysinen raskaus etenkin huolto- ja siivousosaston työntekijöillä, joilla ei välttämättä ole kovin paljon työtehtäviä asiakaspalvelussa, vaan korjattavien ja siivottavien kohteiden ja asioiden saralla. Työn henkisestä raskaudesta ollaan oltu eniten samaa mieltä vastaanotto-osastolla, jossa työn aikana kohdataan erilaisia asiakkaita ja jossa monia työtehtäviä tehdään yhtäaikaan kiireisellä aikataululla. Mainittavaa on, että työntekijät miltei jokaisella osastolla jaksavat tehdä töitä paljon ja työssä ei väsyä kovinkaan helposti. Eniten tässä vertailussa tosin poikkeaa siivous-osaston työntekijät, jotka ovat melkein samaa mieltä siitä, että työssä väsyä helposti. Tämän voi katsoa johtuvan työn fyysisestä kuluttavuudesta ja kiireisestä aikataulusta, joiden kanssa he ovat päivittäin tekemisissä.

Myöskin kysyttäessä työntekijöiltä, että onko työ antoisaa, moni on ollut kyseisen väittämän kanssa pitkälti samaa mieltä. Eniten samaa mieltä ovat olleet vastaanoton työntekijät. Viimeisessä väittämässä on otettu esille työntekijöiden mahdollinen alan vaihto. Eniten samaa mieltä tässä väittämässä ollaan oltu siivous-osastolla, mikä voi johtua siitä, että moni siivouksen työntekijöistä on ollut Matkailukeskus Rauhalahdella töissä useampana kesänä ja myöskin siitä, että työ on usein raskasta niin työmääriltään kuin ajoiltaan. Kyseinen väittämä olisi voitu kuitenkin esittää muodossa: ”Olen harkinnut tulevani tulevani töihin tulevina kesinä Matkailukeskus Rauhalahden”, sillä kesätyöt eivät välttämättä niiden pituuden takia anna aivan realistista ja kokonaista kuvaa alan luonteesta.

Verrattuna vuoteen 2008, kun työntekijöiltä kysytään työn henkisestä raskaudesta, suurin ero löytyy ravintola-osaston puolelta. Tilanne ravintola-osastolla on huomattavasti parantunut, sillä ero vuoteen 2008 tällä asteikolla on noin puolitoista numeroa ylöspäin. Tämä voi johtua rauhallisemmasta kesästä tai työntekijöiden sopivasta määrästä ja näinpä hyvin jaetusta työstä. Muilla osastoilla henkinen raskaus on arvioitu melkein samaksi mitä vuonna 2008.

Huolto-osastolla työtä ei pidetä kovinkaan stressaavana, vaan enemmänkin fyysisesti kuormittavana. Tällä osastolla työntekijät jaksavat tehdä töitä hyvin eivätkä he väsy helposti. Työ ei kuitenkaan ole niin antoisaa mitä muilla osastoilla.

Vastaanotto-osastolla työtä pidetään kaikista osastoista eniten stressaavampana. Tämä johtuu todennäköisesti kiireellisyydestä työssä, laajasta työnkuvasta ja kun tällä osastolla ollaan eniten tekemisissä asiakaspalvelun ja asiakkaiden mitä erilaisimpien halujen ja tarpeiden kanssa. Työ voi olla henkisesti raskasta tällä osastolla, mutta työn ei katsota kuormittavan työntekijöitä niin paljoa kuin muilla osastoilla. Töitä tällä osastolla jaksetaan tehdä paljon ja työtä pidetään antoisimpana kaikista osastoista.

Siivous-osaston työntekijät kohtaavat työssään päivittäin fyysisesti haastavia tehtäviä. Tästä syystä tällä osastolla huolto-osaston kanssa on fyysisesti raskas työnkuva. Kuitenkin, työntekijät siivouksen puolella eivät ole stressaantuneita töistään, vaan enemmänkin yleisesti kuormittuneita. Töissä saatetaan väsyä jonkin verran, koska työpäivät ovat kesäisin kuumia ja pitkiä ja kiireinen aikataulu on normaalia tämän osaston työntekijöille, sillä mökkejä ja huviloita on runsaasti, jotka täytyy olla siivottu joka päivä kello 15 mennessä. Alan vaihdosta kysyttäessä, suurin osa vastasi harkitsevansa kyseistä tekoa. Tämä voi johtua siitä, että moni siivouksen työntekijöistä on ollut jo useita vuosia Matkailukeskus Rauhalahden palveluksessa ja näinpä he saattavat haluta kokea jotain muuta.

Ravintolan työntekijät jaksavat tehdä töitä hyvin eivätkä he ole paljoa stressaantuneita töistään. Tähän voi vaikuttaa varmasti nuorekas työilmapiiri, sillä moni kyselyyn vastanneista ravintolan puolelta oli joko alle 20 vuotta tai 21 -30 ikävuoden väliltä. Työtä ei myöskään koeta kovinkaan raskaaksi niin fyysisellä kuin henkiselläkään saralla. Työtä pidetään yleisesti antoisana, sillä joillekin nuorimmista työntekijöistä Maccoy Marketing Oy:n ylläpitämä ravintola voi olla ensimmäinen työpaikka.

Taulukko 7. Työilmapiiri, vuosi 2014 (n=21)

Työilmapiiri	Työosastosi			
	Huolto KA	Vastaanotto KA	Siivous KA	Ravintola KA
28) Työilmapiiri on positiivinen	2,00	1,00	1,14	1,14
29) Työilmapiiri kannustaa parempiin tuloksiin	2,00	1,00	1,14	1,29
30) Saan tarpeeksi palautetta töistäni	2,00	2,00	1,29	2,29
31) Palaute on minulle tärkeää	2,00	1,20	1,71	1,29
32) Työyhteisö on minulle tärkeä	2,00	1,00	1,00	1,57
33) Työyhteisöni on toimiva	2,00	1,20	1,29	1,71
34) Kommunikointi on riittävän tehokasta	2,00	1,80	2,00	2,00

Väittämät 28 – 34 käsittelevät työilmapiiriä, palautteen merkitystä ja kommunikointia työyhteisössä. Kaikilla osastoilla vastaukset ovat menneet hyvin tasaisesti eikä tällä väittämien osa-alueella ollut suuria eroja. Matkailukeskus Rauhalahden osastoja tarkastellessa, työilmapiiriä voidaan yleisesti katsoen luonnehtia positiiviseksi. Työilmapiirillä katsotaan myöskin olevan positiivinen merkitys, nimittäin se kannustaa työntekijöitä parempiin tuloksiin ja täten ollen sitä voidaan pitää merkityksellisenä. Työntekijät katsovat saavansa tarpeeksi palautetta ja sitä pidetään tärkeänä. Yleisesti työyhteisöstä kysyttäessä, sitä pidetään toimivana kommunikoinnin ohella.

Huolto-osastolla kaikissa väittämissä tällä osa-alueella ollaan melkein samaa mieltä. Näistä tuloksista voidaan vetää johtopäätös, että tällä osastolla, vaikka vastaajia onkin vain kaksi kappaletta, kaikki on työilmapiiriin, palautteen merkityksen ja kommunikoinnin suhteen hyvällä mallilla.

Vastaanotto-osaston työntekijät ovat myöskin olleet melkein yhtä yksimielisiä vastauksissaan kuin huolto-osaston työskentelijät. Työilmapiiri on vastaanoton puolella positiivinen ja sitä pidetään arvossa, kun sillä on motivoiva ja kannustava tarkoitus. Työskentelijät vastaanotossa ovat palautteen saamisesta melkein samaa mieltä ja sen tärkeydestä samaa mieltä. Työyhteisöä myöskin arvostetaan tällä osastolla, sillä kysyttäessä, onko työyhteisö minulle tärkeä, kaikki olivat samaa mieltä vastaanotossa. Kommunikointi on myöskin tarpeeksi tehokasta, mutta voisi olla toki parempaakin.

Siivous-osaston työntekijät ovat myöskin hyvin pitkälti samaa mieltä kuin kaksi edellistä osastoa kyseisten väittämien kohdalla. Tuloksista ei voi huomata mitään suuresti poikkeavaa, mutta esimerkiksi verrattaessa huolto-osastoon, siivous-osastolla vastauksissa ollaan oltu enemmän samaa

mieltä kaikissa paitsi väittämässä 34, jossa kysyttiin kommunikoinnista. Siivouksen puolella avoimissa vastauksissa eräs työntekijä sanoi, että uudet radiopuhelimet olisivat kehitettävä asia, jotta kommunikointi olisi entistäkin tehokkaampaa.

Ravintolan työntekijät pitävät työilmapiiriään positiivisena ja sen vaikuttavuudesta parempiin tuloksiin ollaan samaa mieltä. Tällä osastolla ollaan oltu eniten sitä mieltä, että palautetta voisi tulla enemmänkin omiin töihin liittyen. Palautetta ja työyhteisöä pidetään tärkeinä, mutta kommunikointi voisi olla tälläkin osastolla kehitettävä asia.

Taulukko 8. Organisaation toiminta, vuosi 2014 (n=21)

Organisaation toiminta	Työosastosi			
	Huolto KA	Vastaanotto KA	Siivous KA	Ravintola KA
35) Työohjeet ovat selkeitä ja johdonmukaisia	1,00	1,14	1,29	2,14
36) Työt on jaettu organisoidusti ja suunnitellusti	1,50	1,60	1,43	2,71
37) Työnjaon suunnitelmia noudatetaan	2,00	1,60	1,43	2,29
38) Työn tavoitteet ovat selkeät	1,00	1,00	1,29	2,00
39) Toiminta tavoitteisiin nähden on toimivaa	1,50	1,00	1,29	2,00
40) Toiminta on tehokasta	1,00	1,40	1,57	1,83

Taulukko 9. Organisaation toiminta. Tulokset vuodelta 2008 (n=38)

Työohjeet ovat johdonmukaisia	1,00	1,57	1,30	2,78
Työt on järjestetty ja organisoitu suunnitelmallisesti	2,00	1,57	1,50	2,67
Tehtyjä suunnitelmia noudatetaan	1,50	1,43	1,40	2,56
Työni tavoitteet ovat selkeät	1,00	1,00	1,10	2,22

Väittämät 35 – 40 käsittelevät organisaation toimintaa, työohjeiden noudattamista, työnjaon toimimista ja toimintaa tavoitteisiin nähden. Katsoessa näitä neljää osastoa, työohjeita voidaan pitää yleisesti selkeinä, töiden jakoa suhteellisen toimivana, paitsi ravintolan puolella tästä ollaan enemmän eri mieltä kuin muilla osastoilla. Työnjako saattaa muuttua, mutta suurin piirtein niistä pidetään kiinni. Työn tavoitteita pidetään selkeinä ja toiminta tavoitteisiin nähden on myöskin toimivaa ja tehokasta.

Verrattuna vuoteen 2008, työohjeita kaikilla osastoilla on pidetty samaan tapaan johdonmukaisina. Eniten eroa aikasempiin tuloksiin löytyy ravintola-osastolta, jossa työohjeita on pidetty entistä

johdonmukaisempina. Toisessa väittämässä on kysytty työn suunnitelmallisuudesta, jossa tulokset ovat suurin piirtein säilyneet samana verrattuna aikaisempaan aikakauteen. Tulokset ovat niukasti parantuneet myöskin kolmannessa samankaltaisessa väittämässä eli kun työntekijöiltä on kysytty, että noudatetaanko tehtyjä suunnitelmia. Kolmas väittämä on varsin samanlainen tuloksiltaan kuin vuonna 2008. Viimeisessä väittämässä, kun kysytään tavoitteiden selkeydestä, tulokset ovat jälleen kerran melko yksimielisiä ja suuria eroja ei voida havaita, joten voidaan todeta, että jokaisen osaston työntekijöillä on suurin piirtein selkeät tavoitteet omassa työssään.

Huolto-osastolla työohjeita pidetään selkeinä ja johdonmukaisina sekä työnjakoa voidaan pitää organisoituna ja suunnitelmien mukaan menevänä. Tavoitteet työssä ovat selkeät ja toiminta on säilynyt tehokkaana.

Vastaanotto-osaston työntekijät ovat miltei samaa mieltä huolto-osaston työntekijöiden kanssa työohjeista, työnjaosta ja siitä, noudatetaanko työnjakoa. Tavoitteita tälläkin osastolla pidetään selkeinä ja sitä, mihin tavoitteilla pyritään eli tehokkuuteen, jossa ollaan työntekijöiden mielestä tälläkin osastolla onnistuttu.

Siivouksen työntekijät ovat vastanneet työohjeiden selkeyteen, työnjakoon ja sen noudattamisen liittyen samoin tavoin kuin muutkin. Tälläkin osastolla ollaan varsin tyytyväisiä siihen, että annetut työt ovat mietittyjä ja että ne ovat ohjeiden mukaisia. Tavoitteita voidaan pitää selkeinä kuten myös toimintaakin.

Ravintola-osastolla voidaan löytää tällä osa-alueella suurimmat erot muihin osastoihin verrattuna. Ensimmäisessä väittämässä ollaan oltu melkein samaa mieltä, mikä eroaa hieman muista osastoista. Työnjaosta ollaan oltu tällä osastolla eniten eri mieltä kuin muilla osastoilla eli tätä voidaan pitää kehityskohteena ravintolan puolella. Työntekijät ravintolan puolella ovat väittämässään sanoneet, että ovat melkein samaa mieltä työn jaosta, tavoitteista ja toiminnasta suhteessa tavoitteisiin nähden. Kuitenkin, toimintaa pidetään tälläkin osastolla suhteellisen tehokkaana. Vastauksissa voi olla ollut empimistä tai tietämättömyyttä joiltain osin, sillä vastausvaihtoehdoissa ei voinut väittää "en osaa sanoa".

7 KEHITYSIDEAT

Yleisesti katsottuna Matkailukeskus Rauhalahden työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi, merkitykselliseksi ja työilmapiiriltään positiiviseksi vuonna 2014. Eniten on arvostettu avoimissa vastauksissa onnistunutta työilmapiiriä, josta on mainittu kaikilla osastoilla usean eri henkilön toimesta. Työntekijät pitävät työilmapiiriä onnistuneena, koska se on positiivinen, rento, kannustava ja koska esimiehiä on varsin helppo lähestyä ja virheiden tekemistä tai kysymistä jostain asiasta ei tarvitse pelätä. Kiireen keskellä, varsinkin heinäkuun sesongin aikana, työ sujuu helposti ja nopeasti, sillä työkavereihin voi luottaa ja heihin voi tukeutua missä tahansa asiassa. Myöskin alueen sijaintia, yleisilmettä ja luonnon keskeisyyttä on pidetty selkeinä vahvuuksina ja toiminnan tukijoina matkailukeskuksella. Työtunnit ja määrät on jaettu työntekijöiden mielestä tasaisesti, mikä luo kuvan tasapuolisuudesta ja reiludesta, joka edesauttaa työntekijöiden suhtautumista tekemiinsä töihin ja toki muihin työntekijöihin. Tähän liittyy myöskin joustavuus, minkä olemassaolo on mainittu avoimissa vastauksissa ja sen tärkeyttä kiitetään myöskin työntekijöiden taholta.

Työntekijöillä on hyvä motivaation taso Matkailukeskus Rauhalahden jokaisella osastolla ja eniten siihen vaikuttaa onnistumiset, epäonnistumiset ja ennen kaikkea ryhmähengen luonne. Tässä tapauksessa ryhmähengen luominen on onnistunut ja sitä pidetään vaikuttavana tekijänä työn tuloksiin. Motivaation tasoon vaikuttaa eritoten esimiesten suhtautuminen työntekijöihin ja se, vaativatko esimiehet liikaa. Tämä on näkynyt tuloksissa hyvin positiivisena verrattuna vuoteen 2008, sillä kaikilla osastoilla ollaan sitä mieltä, että esimiehet eivät vaadi työntekijöiltään liikoja ja näinpä odotukset ovat realistisia.

Matkailukeskus Rauhalahden työntekijät eivät pidä työtään stressaavana tai muutenkaan kovin raskaana. Työssä kuitenkin voidaan kohdata fyysisiä ja henkisiä haasteita jokaisella osastolla, kuten esimerkiksi huolto- ja siivousosastoilla, joissa fyysisyys on jokapäiväistä ja normaalia työn luonnetta tarkastellessa. Työn henkinen puoli tulee enemmänkin esiin vastaanotto-osastolla, jossa kiireellisyys ja työnteon tahti voi olla paikoin hektistä ja kuluttavaa. Positiivisimpana tässä voidaan pitää sitä, että työntekijät jaksavat tehdä paljon töitä ja niiden tekoa ei koeta väsyttävänä.

Työilmapiirin ollessa positiivinen, kannustava ja merkityksellinen eli sillä on parantava vaikutus tehtyyn työhön, ovat työntekijät jokaisella osastolla myös todenneet, että he saavat tarpeeksi palautetta tehdystä työstä ja työntekijät pitävät sitä tärkeänä. Yleisesti ottaen työntekijät pitävät työyhteisöä toimivana ja toimintaa tehokkaana, mitä täytyy pitää tärkeänä ja vaalimisen arvoisena, sillä kun työntekijät ovat tyytyväisiä yleiseen toimintaan, työpaikkaan ja työyhteisöön, niin voidaan saavuttaa ennennäkemättömiä ja parhaimpia tuloksia jokaisella työn osa-alueella osastosta huolimatta.

Organisaation toimintaa on pidetty toimivana ja suunnitelmia niin työn suunnittelussa kuin jaossa on noudatettu ja tavoitteet ovat selkeitä. Myöskin yleinen toiminta organisaatiossa on katsottu työntekijöiden näkökulmasta tehokkaaksi.

Kysyttäessä työntekijöiltä, mitä asioita työyhteisössä pitäisi kehittää, niin esille tuli useita asioita jokaiseen osastoon liittyen. Vastaukset vaihtelivat aina työajoista ja määrästä tiedottamiseen ja siitä edelleen työväliseisiin ja toiminnan tehokkuuteen. Eniten mikä avoimissa vastauksissa tuli esille, oli selkeästi heikentynyt kommunikaatio työyhteisössä. Työntekijät kokevat melkein jokaisella osastolla kommunikaation olevan asia, jota pitäisi kehittää, jotta tiedettäisiin mitä kukakin tekee, milloin asia pitää olla tehty ja mitä sen suorittamiseen vaaditaan. Tähän kehitettävään asiaan tarvitaan entistä parempaa tiedottamista jokaisen osapuolen toimesta ja varsinkin esimiehiltä. Niin kuin on sanottu, niin esimiehiä on helppo lähestyä jokaisella osastolla ja heille täytyy joskus sanoa, mikäli jokin asia kaippaa korjaamista tai kehittämistä. Kommunikaatiota voisi toki myös parantaa muun muassa perustamalla sosiaaliseen mediaan, esimerkiksi Facebookiin, oman osaston ryhmän, missä tiedotus paranisi huomattavasti ja olisi entistäkin kätevämpää kuin paperilaput pöydillä, jotka ennen pitkää häviää. Tässä jokaisella työntekijällä on hyvä olla oma tehtävälista mukana eli niin sanottu ”to-do-list”, mihin voidaan laittaa ylös tärkeitä tietoja ja sellaisia uutisia ja ohjeita, jotka voidaan edelleen luovuttaa muille työntekijöille, jotta kaikki olisivat ajan ja tehtävien tasalla. Erityisen tärkeää on myös asioiden oikea tietämys ja se, että väärää tietoa ei saa jakaa varsinkaan asiakkaille. Esimerkiksi on voinut tulla tilanteita, jossa asiakkaalle on annettu väärää tietoa ja näinpä sen on joutunut korjaamaan joku toinen henkilö, jolla on oikea tieto kyseisestä asiasta. Tähän voi ottaa avuksi esimerkiksi sen, että jos asioista ei tiedä jotain tai ei osaa, niin työntekijällä pitää olla rohkeutta ja nähdä vaivaa kysyäkseen joltain, joka tietää miten asia on. Eräässä vastauksessa tuli esille myös se, että töitä ei pidä jättää keskeneräisiksi, vaan ne on joko tehtävä loppuun tai jos ne sattuvat jäämään kesken, niin niistä tulee tiedottaa välittömästi muille työntekijöille, tai muuten työt kasaantuvat ja tulevat joka tapauksessa vastaan ennen pitkää.

Muita asioita, joita avoimissa vastauksissa tuli esille, olivat muun muassa työaikojen venyminen ainakin ravintola-osaston puolella, johon kuuluu osana leirintäalueen kauppa. Työaikojen venyminen aiheuttaa edelleen hankaluuksia päivän muille tehdyille suunnitelmille. Mikäli näin tulee käymään, niin työntekijän tulee saada sopiva korvaus tehdyistä ylitoista ja niistä tulee tiedottaa tarpeeksi ajoissa, jotta työntekijällä on mahdollisuus muuttaa suunnitelmiaan. Yleensä vastauksissa tuli esille pitkät päivät, jotka pidemmällä aikavälillä koetaan kuluttaviksi ja raskaiksi.

Tasapuolisuutta ollaan korostettu avoimissa vastauksissa varsinkin työtehon ja ajan suhteen, jotta tietyt yksilöt eivät tekisi selkeästi enemmän töitä kuin muut, vaan että työ kuormittaisi kaikkia tasavertaisesti. Tähän voidaan pyrkiä edelleen selkeällä työnjaolla ja sillä, että annettuja ohjeita noudatetaan. Esimiehet voisivat kiinnittää tähän jatkossa enemmän huomiota, että kuka tekee mitään ja kuinka paljon välttämättä kuitenkin liiallisen valvomisen ja holhoamisen.

Avoimissa vastauksissa tuli esille lopuksi toive muiden osastojen töiden arvostamisesta, kunnioittamisesta ja ymmärtämisestä, jotta yhteishenki eri osastojen välillä olisi samalla mallilla kuin mitä osastojen sisällä. Tämän lisäksi esille tuli se, että osastoissa tulee olla tarpeeksi joustavuutta varsinkin työnjaon suhteen ja etenkin huomioida muut työntekijät tehdessään töitä, sillä kaikkien työnjälki on erilaista ja töiden tulisi olla tasapuolista. Esimerkiksi iltavuorolaisen on hyvä siivota oma

työympäristö, sillä aamuvuoroon tuleva työntekijä ei varmasti halua tulla likaiselle ja sotketulle työpaikalle.

8 POHDINTA

Yksi tavoista kerätä aineistoa voi olla kysely. Tämä on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä. Kyseessä on niin kyselyn, kuin haastattelun ja havainnoinnin muoto, jossa aineisto kerätään standardoidusti ja näinpä kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen valitusta perusjoukosta. Standardointi tarkoittaa sitä, että jos halutaan saada selville esimerkiksi vastaajien koulutus, niin tämä väite tulee kysyä kaikilta vastaajilta täsmälleen samoin tavoin. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 188.)

Kyselyn etuna voidaan pitää yleisesti sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkittava aineisto, jolloin tutkimukseen saadaan useita vastaajia ja pystytään myös kysymään monia asioita. Tämä menetelmä on tehokas, sillä näin voidaan säästää tutkijan aikaa ja vaivaa. Kyselylomake pystytään tarvittaessa lähettämään esimerkiksi tuhansille armeijan palveluksessa oleville alokkaille tai samalle määrälle yrittäjiä. Mikäli lomake on suunniteltu huolella, aineisto voidaan laittaa tallennettuun muotoon ja edelleen analysoida se tietokoneella. Tässä voidaan käsitellä myös aikataulu ja aiheutuneet kustannukset. Kerättävän tiedon käsittelyssä on otettu kehitykseen tilastolliset analyysitavat ja raportointimuodot, jolloin tutkijan ei tarvitse liikaa käyttää aikaa kehittääkseen uusia analysointitapoja. Kuitenkin, kyselytutkimus pitää sisällään heikkouksia. Yleensä aineisto on pinnallinen ja tutkimukset teoreettisesti vaatimattomia. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 190.)

Haittoina pidetään myös seuraavia tekijöitä:

- Ei ole mahdollista olla varma siitä, miten tosissaan vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen: ovatko vastaajat pyrkineet vastauksissaan huolellisuuteen ja rehellisyyteen?
 - Ei ole selvää, miten onnistuneita vastausvaihtoehtot ovat olleet vastaajien mielestä, kun väärinymmärryksiä on vaikea hallita.
 - Ei olla varmoja, kuinka paljon vastaajat tietävät kysytystä alueesta tai miten paljon he ovat perehtyneet kysytyyn asiaan.
 - Hyvä lomake ja sen tekeminen vaatii tutkijalta aikaa, tietoa ja taitoa.
 - Vastauskato eli vastaamattomuus on joissakin tutkimuksissa suuri.
- (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 190.)

Tutkimuksissa halutaan välttää virheitä ja niiden syntymistä. Luotettavuus ja pätevyys vaihtelee tutkimuksittain. Näinpä jokaisessa tutkimuksessa arvioidaan kyseisen tutkimuksen luotettavuutta. On monia eri keinoja mitata luotettavuutta. Tutkimuksessa reliabiliuksella tarkoitetaan mitattujen tulosten toistettavuutta. Tutkimuksen ja mittauksen reliabiliuksella siis tarkoitetaan kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole ei-sattumanvaraisia. Tämä voidaan ottaa selville esimerkiksi kahdella tutkijalla. Jos kummatkin tutkijoista päätyvät samaan tulokseen, kyseistä tulosta voidaan pitää reliabelina. Määrällisissä tutkimuksissa on kehitetty tilastollisia tapoja menetellä, joilla arvioidaan mittareiden luotettavuus. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 226.)

Toinen käsite tutkimuksien arvioinnissa on validius eli pätevyys. Tällä tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä pitäisikin mitata. Mittareilla ja menetelmillä ei aina ole sitä, mitä tutkija niiltä odottaa. Tässä esimerkkinä voidaan pitää sitä, kun kyselyn lomakkeisiin saadaan vastaukset, mutta vastaajat ovat käsittäneet kysytyt asiat aivan eri tavoin kuin tutkija esimerkiksi on ajatellut. Mikäli tutkija edelleen prosessoi tulokset alkuperäisen ajatuksen mukaan, eivät tulokset ole tosia tai päteviä. Mittari siis aiheuttaa virheen tuloksiin. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 226-227.)

Opinnäytetyölläni oli yksinkertainen ja selkeä tavoite, joka on mielestäni saavutettu. Tavoitteenani oli tutkia Matkailukeskus Rauhalahden vuoden 2014 työtyytyväisyyttä, motivaatiotekijöitä ja näihin vaikuttavia asioita ja ilmiöitä. Tutkimuksessa saatiin selville myös jonkin verran kehityksestä ja sen suunnasta, kun tiettyjä asioita ja osa-alueita verrattiin vuoden 2008 työtyytyväisyyskyselyn tuloksiin. Saadut tulokset ovat mielestäni luotettavia, sillä reilusti yli puolet matkailukeskuksen henkilökunnasta osallistui ja vastasi kyselyyn. Odotin vastauksia enemmän, mutta olen tyytyväinen, sillä vastauksia ei syntynyt ja annetut vastaukset antoivat monipuolisen ja realistisen kuvan tämänhetkisestä tilanteesta tyytyväisyyden, suhtautumisen ja motivaation suhteen tällä työpaikalla. Voidaan todeta, että annetut 40 väittämää vastauksineen tukevat avoimia kysymyksiä, joiden avulla erityisesti saatiin enemmän esille työntekijöiden ajatusmaailmaa ja mielipiteitä asiaan liittyen. Lomakkeen lopussa oli viimeistään mahdollisuus tuoda esille omaa näkemystään laajemmin ja purkaa ajatuksensa lopullisesti, mikäli tälle oli tarvetta.

Sain mahdollisuuden päättää, teenkö opinnäytetyöni aiheena työtyytyväisyyteen tai asiakastytytyväisyyteen liittyvän tutkimuksen. Valitsin vaihtoehdoista ensimmäisen, sillä olen jo pitkään ollut kiinnostunut tämänkaltaisista asioista eli motivaatiosta ja sen synnystä, motivaation eri tutkijoista ja heidän teorioistaan ja ennen kaikkea mitkä asiat erityisesti vaikuttavat motivaation tasoon. Pääsin itse työskentelemään kesän 2014 ajan Matkailukeskus Rauhalahden vastaanotossa ja pidin tätä tutkimuksen ja opinnäytetyöprosessin kannalta tärkeänä asiana. Pääsin yritykseen käsiksi sisältäpäin, sain monipuolisen tieto- ja taitotason, joka auttoi minua käsittämään yrityksen liike-idean ja toiminnan pienintä yksityiskohtaa myöten ja myöskin se antoi minulle niin sanotusti tärkeitä eväitä elämään ja tulevaisuuteen. Jos en olisi päässyt töihin Matkailukeskus Rauhalahteen, niin en olisi todennäköisesti suorittanut kyseistä tutkimusta siellä.

Opinnäytetyöni sai alun ideasta lähteä tutkimaan jonkun yrityksen työtyytyväisyyttä. Aiheena tämä oli ollut minulla mielessä jo pitkään, joten päätin lähteä kysymään Kuopion alueen eri toimijoilta mahdollisuudesta tehdä kyseinen tutkimus, joka myöhemmin tulisi olemaan opinnäytetyöni niin sanottu jalusta. Kun pääsin työntekijäksi Matkailukeskus Rauhalahteen kesäksi 2014, niin tiesin heti, että tämä voisi olla se paikka, jonne suoritan tutkimukseni ja johon liittyen suoritan opinnäytetyöni. Otin yhteyttä aluepäällikköön asian tiimoilta ja hän antoi minulle paljon vapauksia suunnitteluun ja toteutukseen liittyen. Suunnittelu ja teoriaosuuden kirjoitus alkoi jo keväällä 2014 ja itse kyselytutkimuksen toteutus oli heinäkuun puolesta välistä heinäkuun loppuun. Ennen toteutusta, luovutin valmiin kyselylomakkeen vastaanottopäällikölle, joka antoi minulle muutaman kehitettävän kohdan kyselyssä ja nämä tehtyäni pääsin toteutusvaiheeseen. Kysymykset pohjautuvat suurimmaksi

osaksi tässä opinnäytetyössä käsiteltyyn ja esille otettuihin motivaatio ja työtyytyväisyysteorioihin ja myöskin kysymysten taustalla ovat aikaisemmin Matkailukeskus Rauhalahteen toteutetut kyselylomakkeet. Kuitenkin, päätin olla itsenäinen ja oma-aloitteinen, jolloin muutin kyselylomaketta vanhoihin verrattuna hieman yksinkertaisemmaksi ja näinpä helpommin luettavaksi. Joitakin kysymyksiä päätin pitää vuoden 2008 työtyytyväisyyskyselyn ja tutkijoiden teorioiden mukaisesti ja ne on otettu tulosten käsittelyssä huomioon vertailun muodossa.

Toteutettuani kyselyn kesällä 2014, aloin heti töiden päätyttyä, jo elokuusta 2014 eteenpäin kirjoittaa tuloksia ylös Webropol –kyselytyökalun järjestelmään, joka lopulta antaisi minulle selkeän kokonaiskuvan tuloksista. Avoimet kysymykset käsitelin sellaisenaan kynän ja paperin avulla. Heti ensisilmäyksellä huomasin, että tulokset ovat suurinpiirtein samankaltaisia kuin vuotena 2008 ja että ne eivät kovinkaan paljoa ole muuttuneet tiettyjä yksittäisiä kysymyksiä lukuunottamatta. Vastauksia tuli 21 kappaletta, joka on noin yli puolet alueen työntekijöistä. Tämä riitti minulle hyvin, sillä kyseessä ei ollut vastauskato ja mielestäni annetut vastaukset kuvastavat hyvin alueen nykyistä työtyytyväisyyttä ja motivaation tasoa. Kyselylomakkeet jaoin kaikille työntekijöille paperisina, niin että keruu tapahtui omaan hyllykkööni, jolloin en tiennyt kuka vastasi mitään. Tämä oli helppoa ja kätevää, sillä työskentelin itse vastaanotossa normaalit viisi päivää viikossa.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan kyselylomakkeen piti olla vain muutamaa väitettä ja kysymystä samanlainen kuin mitä vuonna 2008, mutta työn edetessä ja näkökulmien muuttuessa, päätin omatoimisesti muuttaa suurimman osan väitteistä. Tämän lopulta esimieheni hyväksyi. Eniten tyytyväinen olin avoimiin kysymyksiin, sillä ne viimeistään antoivat selkeän ja kokonaisen kuvan työntekijöiden ajatusmaailmoista, asenteista ja mielipiteistä. Työn ja kyselylomakkeen käsitellessä mitä erilaisimpia teorioita, oli haasteellista tuoda ne kaikki yhteen ja tiivistää ne vieläpä sellaiseksi, että työn alue olisi rajattu sopivasti ja vain välttämättömimmät asiat huomioon ottaen. Tässäkin katsoin onnistuneeni hyvin, sillä lomakkeiden vastauksia ylös laittaessani huomasin, kuinka kokonaiskuva muodostui vaivattomasti ja lopulta suuntaa antavaksi. Tuloksia huomioidessa ja arvioidessa, olikin yllättävän nopeaa ja kivutonta kirjoittaa tieteellistä tekstiä ylös, vaikkakin jotkut kohdat voivat olla yllättävän yksinkertaisia ja kärjistettyjä.

Lopuksi, olen hyvin tyytyväinen ja onnellinen siitä, että sain tehtyä kyseisen työn paikkaan, minne halusinkin sen tehtävän ja ennen kaikkea siitä, että työni on tuottanut edes jonkinlaista tulosta ja jonka katson auttavan kyseistä yritystä parantaakseen työtyytyväisyyden eri tekijöitä. Jos jotain pitäisi tehdä uudestaan, niin todennäköisesti olisin käyttänyt aikani paremmin ja näinpä käyttänyt enemmän resurssejani kyseisen työn suunnitteluun. Myöskin olisin ottanut tehtävän työn hieman kevyemmin ja rauhallisemmin, sillä joskus työtä tehdessä iski stressi ja ahdistus. Tämän vaiheen yli pääsi helposti laittamalla asiat tärkeysjärjestykseen ja muuttamalla omaa asennettaan. Kaiken kaikkiaan olen hyvin iloinen tekemääni työhön ja toivon mukaan mahdollisimman moni osapuoli hyötyy kyseisestä työstä.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

ANTILA, J 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä: Työpoliittinen tutkimus. Työministeriö.

CARPENTER, M. & BAUER, T. & ERDOGAN, B. Management principles. [verkkojulkaisu]. [Viitattu: 2014-09-14.] Saatavissa: <http://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.1/s18-03-process-based-theories.html>

FURMAN, B. & AHOLA, T 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tammi. Tampere.

HACKMAN, J & OLDHAM, G 1975. Development of the job diagnostic survey. Journal of Applied Psychology.

HEINONEN, J. & JÄRVINEN, A 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Otava. Keuruu.

HIRSJÄRVI, S., REMES, P. & SAJAVAARA, P 2007. Tutki ja kirjoita. Otava. Keuruu.

JUUTI, P & PENTTINEN, A 1987. Ihminen, työpaikan tärkein voimavara. KauppaKirjapaino Oy.

JUUTI, Pauli 1992 & 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava. Keuruu

KIVIMÄKI, M. & LÄNSISALMI, H. & KERKO, J. & KALLIOMÄKI-LEVANTO, T. & LINDSTRÖM, K. 1998
Kauppalehti Optio 24.3.1994

LÄMSÄ, A. & HAUTALA, T 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Edita Prima Oy. Helsinki

MASLOW, A 1954. Motivation and Personality. Harper. New York.

MATKAILUKESKUS, RAUHALAHTI 2014. Henkilökunnan perehdyttämisopas. Rauhalahki. Kuopio.

MILES, R 1975. Theories of Management. McGraw-Hill. New York.

RUOHOTIE, P 1982. Motivaatio ja työkäyttäytyminen. Teollisuuden kustannus Oy. Helsinki.

STRÖMMER, R 1999. Henkilöstöjohtaminen. Oy Edita Ab. Helsinki

VIITALA, R 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki

VIITALA, R 2009. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki

VROOM, V 1964. Work and Motivation. John Wiley. New York.

LIITE 1: KYSELYLOMAKE – KESÄ 2014

Kyselylomake 2014

Matkailukeskus Rauhalahden työtyytyväisyyskysely – kesä 2014

Taustatiedot

1. Sukupuoli
 - a) Mies b) Nainen

2. Ikä
 - a) alle 20 vuotta
 - b) 21 – 30 vuotta
 - c) 31 – 40 vuotta
 - d) 41 – 50 vuotta
 - e) yli 50 vuotta
 -

3. Työosastosi
 - a) Huolto b) Vastaanotto c) Siivous d) Ravintola

Arvioi väittämiä omalta kannaltasi. Ympyröi vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa mielipidettäsi.

Vastausvaihtoehdot ovat seuraavanlaiset:

- 1 = Samaa mieltä.
 2 = Melkein samaa mieltä.
 3 = Hieman eri mieltä.
 4 = Täysin eri mieltä.

1) Työ on monipuolista	1	2	3	4
2) Työni ei ole mielekästä	1	2	3	4
3) Työmääräni on sopiva	1	2	3	4
4) Työaikani on sopiva	1	2	3	4
5) Tekemälläni työllä on merkitys	1	2	3	4
6) Saan arvostusta työstäni	1	2	3	4
7) Työni ei ole tarpeeksi haastavaa	1	2	3	4
8) Olen tyytyväinen työtehtäviini	1	2	3	4
9) Viihdyn nykyisessä työpaikassani	1	2	3	4
10) En saa tarpeeksi vastuuta työssäni	1	2	3	4

11) Olen hyvin motivoitunut työhöni	1	2	3	4
12) Onnistuminen työssäni nostaa motivaatiotani	1	2	3	4

13) Epäonnistuminen työssäni laskee motivaatiotani	1	2	3	4
14) Työni on vaihtelevaa	1	2	3	4
15) Työporukalla on kannustava ryhmähenki	1	2	3	4
16) Työporukan ryhmähenki vaikuttaa työskentelyyni	1	2	3	4
17) Jaksan työssäni hyvin	1	2	3	4
18) Saan tyydytystä työstäni	1	2	3	4
19) Esimieheni vaatii minulta liikaa	1	2	3	4

20) Työni on stressaavaa	1	2	3	4
21) Työni kuormittaa minua	1	2	3	4
22) Työni on fyysisesti raskasta	1	2	3	4
23) Työni on henkisesti raskasta	1	2	3	4
24) Väsyn helposti työssäni	1	2	3	4
25) Jaksan tehdä töitä paljon	1	2	3	4
26) Työni on antoisaa	1	2	3	4
27) Olen harkinnut alan vaihtoa	1	2	3	4

28) Työilmapiiri on positiivinen	1	2	3	4
29) Työilmapiiri kannustaa parempiin tuloksiin	1	2	3	4
30) Saan tarpeeksi palautetta töistäni	1	2	3	4
31) Palaute on minulle tärkeää	1	2	3	4
32) Työyhteisö on minulle tärkeä	1	2	3	4
33) Työyhteisöni on toimiva	1	2	3	4
34) Kommunikointi on riittävän tehokasta	1	2	3	4

35) Työohjeet ovat selkeitä ja johdonmukaisia	1	2	3	4
36) Työt on jaettu organisoidusti ja suunnitellusti	1	2	3	4

37) Työnjaon suunnitelmia noudatetaan	1	2	3	4
38) Työn tavoitteet ovat selkeät	1	2	3	4
39) Toiminta tavoitteisiin nähden on toimivaa	1	2	3	4
40) Toiminta on tehokasta	1	2	3	4

Mitkä asiat ovat mielestäsi hyvin tämänhetkisessä työyhteisössäsi? Mainitse enintään 3 asiaa ja perustele vastauksesi.

Mitkä asiat kaipaisivat mielestäsi kehittämistä nykyisessä työyhteisössäsi? Mainitse enintään kolme kehittämiskohdetta perusteluineen.

Vapaamuotoiset ehdotukset ja kommentit asiaan liittyen

▪

KIITOKSIA VASTAUKSISTASI ! SAADUT TIEDOT TULLAAN KÄSITTELEMÄÄN LUOTTAMUKSELLISESTI !