



School of Business and Management

A365A8500 Pro gradu Tietojohdaminen ja johtajuus

Pekka Suhonen

## **Kuinka motivoida työntekijöitä Yritys X:ssä?**

2017

Ohjaajat:  
Mika Vanhala  
Pia Heilmann

## Tiivistelmä

Tekijä:	Pekka Suhonen
Tutkielman nimi:	Kuinka motivoida työntekijöitä Yritys X:ssä?
Tiedekunta:	LUT School of Business and Management
Maisteriohjelma:	Strateginen johtajuus
Vuosi:	2017
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 71 sivua, 2 kuviota, 1 taulukko, 2 liitettä
Tarkastajat:	Tutkijatohtori, Mika Vanhala Tutkijaopettaja, dosentti KTT Pia Heilmann
Avainsanat:	Motivaatio, työmotivaatio, sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kohdeorganisaation henkilöstön työmotivaatiota. Tavoitteena oli löytää organisaatiolle keinoja, joilla onnistuttaisiin parantamaan ja ylläpitämään henkilöstön työmotivaatiota.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Aineisto kerättiin haastattelemalla yhdeksää kohdeorganisaation työntekijää sekä toimitusjohtajaa. Haastattelumuotona aineiston keruussa toimi teemahaastattelu.

Tutkimuksessa suurimmiksi organisaation työntekijöiden työmotivaation vaikuttaviksi tekijöiksi nousi työstä saatava palkkio ja välitön ympäristö, johon kuului työympäristö ja ilmapiiri. Myös itse työ näytteli suurta osaa työmotivaation rakentumisessa joillekin yksilöille. Työmotivaation voitiin havaita olevan enemmän ulkoista kuin sisäistä motivaatiota. Henkilöstön työmotivaation voidaan vaikuttaa palkkauksella, ympäristöllä ja työn järjestelyllä.

## **ABSTRACT**

Author:	Pekka Suhonen
Title:	How to motivate employee in Company X?
Academic faculty:	LUT School of Business and Management
Master's programme:	Strategic Leadership
Year:	2017
Master's thesis:	Lappeenranta University of Technology 71 pages, 2 figures, 1 table, 2 appendixes
Examiners:	Post-doctoral researcher Mika Vanhala Associate Professor, Docent Pia Heilmann
Keywords:	Motivation, work motivation, intrinsic and extrinsic motivation

The purpose of this Thesis was to study the case organizations employees' work motivation. The main goal was to find the right tools for the organization to improve and maintain their employees' work motivation.

The empirical part of this Thesis was carried out by a qualitative case study. The material was collected by interviewing nine employees and the CEO of the case organization. A theme interview was used to collect the material.

The biggest contributing factors to the work motivation of an organization's employees was the remuneration from the work and the immediate environment, which included working environment and atmosphere. The work itself played a large part for some individuals. Work motivation could be seen more extrinsic than intrinsic motivation. Employees' work motivation can be influenced by pay, environment and job design.

## **ALKUSANAT**

Gradun kirjoittaminen on ollut minulle erittäin opettavainen, mutta myös haastava prosessi. Vaikka oma kiinnostus aiheeseen on syy miksi lähdin alun perin opiskelemaan kauppatieteitä Lappeenrannan teknilliseen yliopistoon, epäilin monesti, saanko tutkimusta ajoissa valmiiksi. Toivon että pääsen hyödyntämään LUTissa oppimiani taitoja myös tulevaisuudessa

Olen erittäin kiitollinen saadessani opiskella Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa ja kiitän heitä myös heidän juostavuudesta opiskelujeni edistymisen suhteen. Haluan myös kiittää kaikkia ystäviäni, läheisiäni ja perhettäni, jotka ovat tukeneet minua opiskelujeni aikana. Erityiskiitokset haluan antaa avopuolisolleni Kitille, joka on vuodesta toiseen jaksanut tsemptata minua opiskeluissani. Varsinkin tämän tutkimuksen tekemisen aikaisesta ajasta haluan osoittaa lämpimät kiitokset.

Kiitokset kuuluvat myös tämän gradun työnohjaajille Mika Vanhalalle ja Pia Heilmannille hyvistä kommentteista ja vinkeistä prosessin aikana.

Kiitos.

Helsinki 6.11.2017

*Pekka Suhonen*

# Sisällysluettelo

<b>1. JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1 Työn tausta ja tavoitteet	2
1.2 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymykset	4
<b>2 MOTIVAATIO</b>	<b>5</b>
2.1 Työmotivaatiota selittävät teoriat	6
2.1.1 Maslow'n tarvehierarkia	6
2.1.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria	9
2.1.3 Tavoitteiden asetanta	10
2.2 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio	12
2.3 Työmotivaatio	13
2.4 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät	16
2.4.1 Henkilökohtaiset tekijät	16
2.4.2 Työhön liittyvät tekijät	18
2.4.3 Työympäristö	18
2.5 Mahdollisuudet parantaa henkilöstön työmotivaatiota	19
2.5.1 Työ	21
2.5.2 Ympäristö	24
<b>3 TUTKIMUSMETODOLOGIA</b>	<b>27</b>
3.1 Haastattelut	28
3.2 Aineiston analysointi	29
3.3 Tutkimuksen luotettavuus	29
<b>4 EMPIRIA</b>	<b>31</b>
4.1 Kohdeorganisaatio	31
4.2 Haastateltavat	31
4.3 Motivaatio	32
4.4 Kuinka motivoituneita työntekijät ovat?	33
4.5 Henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavat seikat	35
4.6 Onko yritys toimillaan onnistunut motivoimaan yksilöitä?	40
4.7 Minkälaista motivointia toivottaisiin?	43
4.8 Sisäisen ja ulkoisen motivaation esiintyminen	48
4.9 Analyysin yhteenveto	49
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>52</b>
5.1 Johtopäätökset	52

<i>5.2 Käytännön johtopäätökset</i>	56
<i>5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimus</i>	57

## **LÄHDELUETTELO**

## **LIITTEET**

*LIITE 1 Haastattelukysymykset*

*LIITE 2 Toimitusjohtajan kysymykset*

# 1. JOHDANTO

Motivaatio on saanut osakseen huomioita niin tutkijoilta kuin johtajilta. Toimiakseen organisaatio tarvitsee rahallisten ja materiaalisten resurssien lisäksi myös ihmisiä toimiakseen halutulla tavalla (Steer & Porter 1971, 3). Ahkeraa ja laiskaa työntekijää erottaa yksi asia, korkea työmotivaatio. Motivoitunut henkilöstö on yksi yrityksen tärkeimmistä voimavaroista (Murtonen et al., 2008) ja yrityksen tulos onkin pitkälti yrityksessä työskentelevän henkilöstön aikaansaannosta (Çınar et al., 2011). Organisaation tämän hetkisen suoritustason ja menestykseen tarvittavan suoritustason voidaan useimmiten katsoa johtuvan työntekijöiden työmotivaation puutteesta eikä tiedon ja taidon puutteesta (Clark, 2003). Osaava ja motivoitunut henkilöstö on elinehto nykypäivän globaalissa yritys kentässä pärjäämiselle. Peltonen ja Ruohotie (1987) toteaa motivaation olevan jopa osaamista ja ammattitaitoa tärkeämpi ominaisuus työntekijöissä, koska motivaatio itsessään edistää uuden oppimista työntekijöissä. Korkean työmotivaation omaava yksilö yrittää parhaansa mukaan toteuttaa organisaation hänelle asettamat tavoitteet.

Kaikilla organisaatioilla ja esimiehillä ei selvästikään ole selkeää kuvaa mikä motivoi heidän työntekijöitään. Kovach (1987) kysyi tutkimuksessaan tuhannelta työntekijältä mikä heitä motivoi työntekoon. Vastaukseksi he antoivat mielenkiintoisen työn. Valitettavasti kaikki työ ei voi olla mielenkiintoista ja työ joka jonkun yksilön mielestä on mielenkiintoista ei välttämättä toisen yksilön mielestä sellaista ole. Kovach sai tutkimukseen osallistuvilta esimiehiltä erilaisen vastauksen verrattuna heidän alaisiinsa. Heidän mielestään työntekijöitä kiinnostaa ja motivoi eniten työstä saatu korvaus eli palkka. Organisaation on helpompi tarjota työntekijöille parempaa palkkaa kuin järjestää kaikille alaisilleen heidän mielestään mielenkiintoista työtä.

Työntekijät ovat yksilöitä ja johdon onkin tärkeä huomioida jokaisen yksilön tarpeet harkitessaan motivointikeinoja. Työntekijöiden työmotivaatio on suoraan verrannollinen organisaation tekemään tulokseen (Kovach, 1987). Työntekijöiden tarpeiden ja motivointikeinojen ymmärtäminen ovat ratkaisevassa osassa tehokkaan motivaatiostrategian suunnittelussa ja käytössä. Näiden tekijöiden merkitys vaihtelee kuitenkin työntekijöiden välillä lukuisista muuttujista, kuten väestötieteellisistä, uraan liittyvistä, kulttuurisista ja taloudellisista muuttujista. (Najjar & Fares, 2017)

## 1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Työmotivaatio on ollut ja on edelleen yksi tärkeimmistä tutkimusaiheista organisaatiokäyttäytymisen ja henkilöstöjohtamisen saralla (Najjar & Fares, 2017). Me emme vielä tiedä kaikkea työmotivaatiosta ja lisätutkimus on perusteltua. Tämän työn tarkoitus on tutkia työmotivaatiota ja sen johtamista kohdeorganisaatiossa. Työ ei ole varsinaisesti toimeksianto, vaan aihe ja idea ovat minun itseni valitsemat. Yrityksen johto on kuitenkin kiinnostunut löytämään työkaluja työntekijöiden työmotivaation parantamiseen. Työssä tutkitaan työmotivaatiota ja sen johtamista työn ja organisatoristen tekijöiden kautta. Mitä voidaan tehdä, jotta työmotivaatiota saataisiin parannettua työntekijöiden keskuudessa. Tavoitteisiin päästään tutkimalla mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön työmotivaatioon ja mitkä asiat ovat heille tärkeitä työpaikalla.

Olen itse kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista, motivaatiosta, sitoutumisesta ja näiden osa-alueiden parantamisesta työn kontekstissa. Tällä hetkellä ainoa tapa saada yrityksen tulos positiiviseksi on onnistua motivoimaan työntekijöitä parempaan työsuoritukseen. Kohdeorganisaatio on autopesupalveluita autotaloille tarjoava pk-yritys joka tällä työllistää tällä hetkellä 17 ihmistä viidessä eri toimipisteessä.



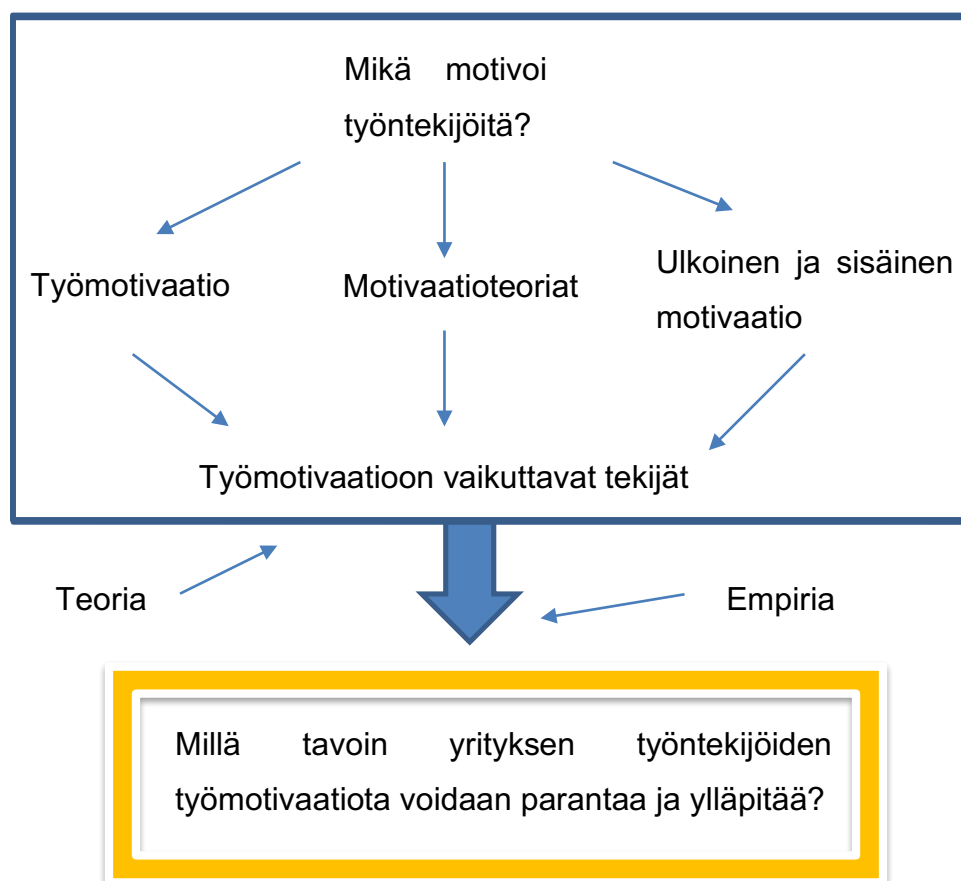
Olen itse työskennellyt yrityksen palveluksessa viimeiset kuusi vuotta. Kohdeorganisaatio kävi läpi massiivisen muutoksen loppuvuodesta 2014 ja kamppailee edelleen kassavirtaongelman kanssa. Alalla koko ajan kiristynyt kilpailu ja jatkuvat kilpailutukset asiakkaan toimesta ei myöskään tuo helpotusta yrityksen toiminnalle.

Vaikka työmotivaatiota on tutkittu jo monen vuosikymmenen ajan, tutkimukselle on tarvetta, koska aikaisempi tutkimus ei ole erotellut työluokkia toisistaan. Aikaisemmassa tutkimuksessa työmotivaatiota on tutkittu enimmäkseen toimihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksen on myös tarkoitus tuoda yrityksen johdolle työkaluja yrityksen työntekijöiden työmotivaation parantamiseen. Yrityksen tila on edelleen kolmen vuoden takaisesta konkurssista johtuen vaikea, vaikka kaikki ylimääräiset kulut on pyritty mahdollisimman hyvin eliminoimaan.

Kohdeorganisaation työntekijöiden jokapäiväisesti suorittamaa työtä voidaan pitää ”duunarin” ammattina, mikä ei vaadi työntekijältä tutkintoa tai erillistä koulutusta. Autonpuhdistus alalla ammatti opitaan työtä tekemällä ja tarvittavan ammattitaidon oppiminen voi viedä jopa vuoden ennen kuin kaikki tarvittavat taidot on opittu. Työntekijöiden tekemän työn voidaan todeta olevan välillä melko rutiininomaista, jonka on aikaisemmin huomattu aiheuttavan masentuneisuutta ja työtytymättömyyttä (Latham & Pinder, 2005). Toisaalta aika ajoin työpaikalla voi vallita suoranaista kaaos hektisyyden ja asiakasyritysten luoman kiireen takia. Alaa voidaan pitää myös matala palkka-alana. Työntekijöiden palkkaa ei tällä hetkellä ole sidottu tulokseen vaan, jokaiselle maksetaan joko tunti- tai kuukausipalkkaa, joka on alle Suomen keskiansion.

Aikaisempi työmotivaatiosta tehty tutkimus ei ole kiinnittänyt tarpeeksi huomiota eri aloihin ja työluokkiin varsinkaan Suomessa. Esimerkiksi Najjar & Fares (2017) huomasivat tutkiessaan ”tehdastyöläisten” ja toimihenkilöiden työmotivaation eroja ”tehdastyöläisten” motivaation syntyvän alempien tarpeiden tyydyttämisestä kuin toimihenkilöiden. Toimihenkilöiden motivaatio syntyi enemmän itsensä toteuttamisen tarpeesta, kun työmotivaatiota tarkasteltiin Maslowin tarvehierarkian näkökulmasta.

## 1.2 Teorettinen viitekehys ja tutkimuskysymykset



KUVA 1: Teorettinen viitekehys

Kuten yllä olevasta kuvasta voi nähdä, tutkimuksen teorettinen viitekehys muodostuu motivaatioteorioista, ulkoisesta ja sisäisestä motivaatiosta ja työmotivaatiosta. Työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden kanssa ja empiirisen tutkimuksen avulla on mahdollista vastata päätutkimuskysymykseen, joka on:

**Millä tavoin yrityksen työntekijöiden työmotivaatiota voidaan parantaa ja ylläpitää?**

Jotta ylläolevaan päätutkimuskysymykseen voidaan vastata täytyy löytää vastaus alatutkimuskysymyksiin, jotka ovat:

**Mitkä seikat motivoivat työntekijöitä?**

**Onko työntekijöiden työmotivaatio enemmän sisäistä vai ulkoista motivaatiota?**

**Mitä henkilöstön motivointikeinoja yrityksen johto hyödyntää henkilöstöön?**

## **2 MOTIVAATIO**

Motivaatio sana tulee latinankielisestä sanasta movere, joka viittaa liikkumiseen. Myöhemmin sanan merkitys on kasvanut koska motivaation katsotaan olevan moniulotteinen käsite. Ei ole yhtä oikeaa vastausta mikä motivoi yksilöä, vaan yksilöt ovat motivoituneet eri syistä. (Cinar et al, 2011; Peltonen & Ruohotie, 1987, 22). Kysymys on siitä miksi yksilö tekee niin kuin hän tekee.

Yleisesti ottaen motivaatiota voidaan kuvailla toiminnan suunnaksi ja sitkeydeksi. Motivaation voidaan nähdä olevan voima yksilössä, joka ohjaa häntä saavuttamaan jonkun tavoitteen täyttääkseen jonkun tarpeen tai odotuksen mikä hänelle sillä hetkellä on tärkeä. Motivaatio selittää miksi yksilö tekee tietyt valinnat, tai valitsee tietyn suunnan muista vaihtoehdoista ja jatkaa valitsemallaan polulla, vaikka kohtaa vaikeuksia ja ongelmia. (Mullins, 1999, 406)

## 2.1 Työmotivaatiota selittävät teoriat

Työmotivaatiota pyritään selittämään erilaisilla motivaatioteorioilla joista tunnetuimpia ovat sisältöteorioihin kuuluvat Maslow`n tarvehierarkia ja Herzbergin kaksifaktoriteoria (Jakosuo 2005, 62; Mullins 1999, 415). Myös prosessiteorioihin kuuluva Locken ja Lathamien tavoitteiden asetanta teoriaa pidetään tärkeänä teoriana, mikä selittää työmotivaatiota (Latham & Pinder, 2005; Locke & Latham, 1990; Mullins 1999, 415). Kaikki motivaatioteoriat Anklin ja Palliamin (2012) mukaan yrittävät tarjota johdolle erilaisia yhdistelmiä kannustimista millä, yksilön tai ryhmän työmotivaatiota voisi kasvattaa.

### 2.1.1 Maslow`n tarvehierarkia

Maslow`n tarvehierarkia lähtee oletuksesta, että yksilö aina haluaa jotain, ja se mitä yksilö tällä hetkellä haluaa, riippuu siitä mitä yksilöllä tällä hetkellä on. Maslow`n tarvehierarkia teorian mukaan yksilön pitää ensiksi tyydyttää alimman tason tarpeensa ennen kuin yksilö voi siirtyä ylempien tasojen tarpeiden tyydyttämiseen. Ihmisen ei siis ole tarkoitus olla tyydytetyssä tilassa, vaan tarkoitus on tavoitella jatkuvasti korkeampaa tarpeiden tyydytyksen tasoa (Maslow, 1943; Mullins 1999, 416)



KUVA 2: Maslow'n tarvehierarkia

Maslow'n tarvehierarkiaa on yleisesti kuvattu yläpuolella olevan pyramidin tapaisella kuvalla (kuva 2), jossa lähdetään liikkeelle pohjalta fyysisistä tarpeista aina ylös asti itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Ensimmäiseksi yksilön täytyy turvata fyysiset tarpeensa kuten ravinto, uni ja lämpö, jotka ovat enemmän käsin kosketeltavissa ja tiedostettavissa, ennen kuin hän rupeaa miettimään tai tavoittelemaan seuraavalla tasolla olevan tarpeen tyydyttämistä. Kun yksilö on saavuttanut tai täyttänyt alemman tason tarpeen, esimerkiksi turvannut omat fyysiset tarpeensa, hän ei ole enää motivoitunut tämän tarpeen tyydyttämiseen. (Latham & Pinder, 2005; Ankli & Palliam, 2012; Maslow, 1943; Mullins 1999, 416-419)

Työympäristöön suhteutettuna fyysiset tarpeet voivat olla esimerkiksi työtilat, palkka ja ympäristö. Turvallisuus voidaan nähdä yrityksestä saatavina etuina, työsuhteturvana ja työturvallisuutena. Sosiaaliset tarpeet taas yksilö voi kokea yhtenäisenä työryhmänä, ystävällisenä esimiehenä tai ammattimaisina kollegoina. Arvostuksen ja kunnioituksen tarve voi löytyä työtittelistä- ja statuksesta, palautteesta ja sosiaalisesta tunnustuksesta. Itsensä toteuttamisen tasolla voidaan nähdä haastavat tehtävät ja työntekijän luova ajattelu. (Latham & Pinder, 2005; Ankli & Palliam, 2012; Maslow, 1943; Mullins 1999, 416-419)

Vaikka Maslow'n tarvehierarkia yleensä kuvataan aikaisemmin esillä olleen kuvan kaltaisena hierarkian fyysisistä tarpeista aina itsensä toteuttamiseen asti, ei hierarkia välttämättä aina tavata jokaisen yksilön kohdalla tässä järjestyksessä. Esimerkiksi joillekin yksilöille luomisen tarve ja itsensä toteuttaminen voi olla tärkeämpää kuin hierarkian mukaan alempien tarpeiden tyydyttäminen. Jotkut yksilöt voivat taas olla täysin lopettanut ylempien tarpeiden tavoittelun ollessaan tyytyväisiä alempien tarpeiden esimerkiksi palkan tavoittelun johdosta. (Mullins 1999, 416)

Maslow'n tarvehierarkia on saanut paljon myös kritiikkiä muilta tutkijoilta. Esimerkiksi Hall ja Nougain (1968) löysivät omassa yli viisi vuotta kestävässä tutkimuksessaan vain vähäistä tukea Maslow'n teorialle. Heidän mukaansa tarpeet muuttuivat enemmän työuran kehityksen seurauksena kuin tarpeiden tyydyttämisen seurauksena. Samaan lopputulemaan pääsivät myös Lawler ja Suttle (1972) omassa tutkimuksessaan. Deci (1975) myös kyseenalaistaa Maslow'n tekemän määritelmän yksilön tarpeesta, jonka mukaan tarpeiden tyydyttämättä jättäminen aiheuttaa yksilölle sairautta. Deci kritisoi Maslow'n tapaa asettaa fyysiset tarpeet samalle viivalle korkeammalla hierarkiassa olevien tarpeiden kanssa. Fyysiset tarpeet on paljon tärkeämpi täyttää kuin esimerkiksi itsensä toteuttamisen tarpeet. (Vartiainen & Falck, 1993, 99; Mullis 1999, 419)

On tärkeä tiedostaa, että Maslow itse tiedosti oman teorian rajoitukset, eikä olettanut sen saavan paljoa empiiristä tukea muista tutkimuksista. Maslow'n ehdottikin, että teoriaa käytetään viitekehyksenä tulevissa tutkimuksissa. Maslow ei myöskään tarkoittanut teoriaansa käytettävään työtilanteisiin, mutta teoria on silti ollut suosittu motivaatioon liittyvässä tutkimuksessa ja onkin tehnyt suuren vaikutuksen johtamiseen ja työn suunnitteluun organisaatioissa. Teoria on kätevä runko yksilöiden erilaisten tarpeiden ja odotusten tarkasteluun ja missä kohtaa hierarkiaa yksilöt ovat tällä hetkellä. (Mullins, 1999, 419)

### 2.1.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzbergin kaksifaktoriteoria lähtee olettamasta, että yksilöllä on kahdenlaisia tekijöitä jotka vaikuttavat yksilön työtyytyväisyyteen. Toiset näistä ovat hygieniektekijöitä, jotka edistävät yksilön työtytymättömyyttä ja toiset motivaatiotekijöitä jotka parantavat yksilön työtyytyväisyyttä. Hygieniektekijät ja motivaatiotekijät ovat toisistaan irrallisia ja vaikuttavat käyttäytymiseen eri tavoin. (Mackay 2007, 46; Herzberg 1987)

Jos hygieniektekijät, joita ovat palkka, työolot, valvonta, suhde esimiehiin, yrityksen käytännöt, suhde muihin työntekijöihin, status, turvallisuus ja yksilön yksityiselämä eivät ole kunnossa, saattaa yksilöä tuntea tyytymättömyyttä työpaikalla eikä kykene toimimaan organisaatiolle halutulla tavalla. (Herzberg 1987; Mullins 1999, 421)

Hygieniektekijöitä parantamalla voidaan Herzbergin mukaan (1987) vähentää työtytymättömyyttä. Työtytymättömyyden vastakohta ei kuitenkaan ole työtyytyväisyys, vaan yksilö ainoastaan ei sillä hetkellä koe hygieniektekijöiden puutteista johtuvaa työtytymättömyyttä. Työntekijä ei näiden hygieniektekijöiden parannusten kautta välttämättä koe olevansa yhtään motivoituneempi, vaan todellisen työmotivaation lisääminen tapahtuu motivaatiotekijöiden kautta. Näitä motivaatiotekijöitä ovat tunnustukset, itse työ ja sen sisältö, vastuu, etenemismahdollisuudet ja saavutukset. Täytyy kuitenkin muistaa, että jokainen yksilö on erilainen ja yksilöillä on erilaiset tarpeet ja motiivit tehdä töitä. (Herzberg 1987; Mullins 1999, 422) Herzbergin motivaatiotekijöitä voidaan suoraan verrata sisäiseen motivaatioon ja sen elementteihin, joka on tehokkaamman ja kestävämmän työmotivaation synnyttäjä. (Tietjen & Myers, 1998; Deci et al. 1999)

Hygieniektekijät kuvaavat työkontekstia. Kun yksilö on tyytymätön työssään, hän on huolestunut työympäristöstään missä työskentelee. Motivaatiotekijät voidaan taas rinnastaa työn sisältöön. Kun yksilö on tyytyväinen työssä, tämä kuvastaa sitä mitä työtä hän tekee. (Mackay 2007, 46)

Herzbergin teorian ydin on kohdella yksilöä niin että hän kokee mahdollisimman vähän työtytymättömyyttä. On siis panostettava työympäristön parantamiseen. Motivaatiotekijät täytyy rakentaa työhön itseensä. Työn rikastamisen avulla voidaan valjastaa yksilöiden kyvyt niin, että he voivat kokea tunnustusta saavutuksistaan, mielenkiintoa työtä kohtaan, vastuuta, henkilökohtaista kasvua ja kehitystä työssään mitä he tekevät. Rahaa ei pitäisi nähdä suurimpana ajurina tai motivaattorina kun tarkastellaan työmotivaatiota. (Mackay, 2007, 47,105; Steers & Porter, 1971, 88)

### **2.1.3 Tavoitteiden asetanta**

Organisaatiot eivät voi toimia ilman, että ne ovat keskittäneet huomiotaan haluttuihin tuloksiin yhtään enempää kuin yksilö jolla ei ole tarkkaa päämäärää mitä tavoitella. Jos päämäärä on selkeä ja haastava voidaan saavuttaa hienoja asioita. Ihmisten tavoitteet ja aikeet näyttelevät tärkeää osaa käyttäytymistä määriteltäessä. (Latham 2012, 218; Mullins 1999, 437)

Tavoitteiden asetanta teorian mukaan suorituskyky on suoraan verrannollinen niihin tavoitteisiin mitä yksilö yrittää suorittaa. Selvät ja tarpeeksi haastavat tavoitteet, sopivan palautteen kanssa johtaa korkeampaan ja parempaan suorituskykyyn. Tavoitteiden asetanta on erittäin suoraviivainen ja tehokas tekniikka työntekijöiden motivointiin. Yksilöltä jolta vaaditaan mitattavaa suoritetta määräaikaan mennessä, suoriutuu tehtävästään tehokkaammin ja nopeammin kuin jos hänet olisi ohjeistettu tekemään ainoastaan parhaansa. Rahallisten kannustimien avulla voidaan myös vahvistaa sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseen. (Latham & Locke, 1979)



Yksilön kyky rajoittaa tietenkin sitä, miten hän voi vastata annettuun tai itse määriteltyyn tavoitteeseen. Kun tämä raja-arvo kyvystä suorittaa tietty asia tulee vastaan ei annettua tavoitetta pystytäkään suorittamaan. (Kleinbec, 1990, 6)

Tarkat suorituskykytavoitteet täytyy systemaattisesti tunnistaa ja asettaa järjestykseen ohjatessa käyttäytymistä ja ylläpidettäessä motivaatiota. Tavoitteiden täytyy olla haastavia, mutta saavutettavissa. Jos annettu tavoite on liian vaikea yksilön suorituskyky saattaa laskea varsinkin pitkällä aikavälillä. Tarkka ja oikein annettu palaute on erittäin tärkeää yksilölle, jotta tietoa tavoitteiden saavuttamisesta tavoittaa myös yksilön. Tavoitteen asettaminen ei ole ainoastaan esimiehen tai organisaation tehtävä, vaan tavoitteen yksilölle voi asettaa myös hän itse ja tällöin myös tavoite hyväksytään helpommin päätöksenteon osallistamisen avulla. Yksilön itse itselleen asettamat tavoitteet ovat yhtä tehokas tapa lisätä tehokkuutta kuin ulkoa tulleet tavoitteet. Tärkeintä kuitenkin on selvä ulkoa tullut tai itse asetettu tavoite, koska ilman sitä ei ole mitään saavutettavaa. (Locke & Latham, 1990; Latham 2012, 197; Mullins 1999, 439)

Tavoitteiden asetanta ei ole kuitenkaan ihmelääke motivointiin. Se ei kompensoi huonoa palkitsemista eikä huonoa johtamista. Väärin käytettynä tavoitteiden asetanta ongelmien ratkaisemisen sijasta voi aiheuttaa niitä lisää. Jos tavoitteet ovat epäoikeudenmukaisia, mielivaltaisia tai saavuttamattomissa, voi siitä seurata tyytymättömyyttä ja suorituskyvyn laskua. Jos laadunvalvontaa ei ole haastavalle tavoitteelle, voi tavoite tulla saavutetuksi laadun kustannuksella. Myös pitkäaikaiset tavoitteet voivat epäonnistua lyhytaikaisten tavoitteiden kustannuksella, jos välittömät tavoitteet muodostavat liikaa paineita. Kuten jokainen johtamistyökalu, tavoitteiden asetanta toimii, kun muut elementit ovat myös kunnossa. (Latham & Locke, 1979)

## 2.2 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan työstä saatavaa palkkioita tai kannustinta. Edellä mainittujen ei kuitenkaan tarvitse olla havaittava asia, vaan esimerkiksi esimieheltä saatava kiitos tai tunnustus tehdystä työstä voidaan luokitella ulkoa tuleviin motivaatiotekijöihin. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat elementtejä joiden on oltava kunnossa ja selkeästi työntekijän havaittavissa. Organisaatio voi esimerkiksi linkittää työntekijälle maksetun palkan suoraan työntekijän tekemään suoritteeseen. Mitä enemmän tai ahkerammin työntekijä työskentelee, sitä enemmän hän saa palkkaa. Huonosti hoidetut ja havaittavat ulkoiset motivaatiotekijät voivat johtaa työntekijöiden motivaation vähenemiseen. (Carlsson & Forssell 2008, s.156; Osterloh & Frey, 2000). Ylimalkainen ulkoisten motivaatiotekijöiden lisääminen voi myös vaikuttaa negatiivisesti luonnollisiin sisäisiin motivaatiotekijöihin (Ankli & Palliam 2012). Tutkimuksissaan Deci (1971) huomasi sisäisen motivaation laskevan, kun rahaa käytettiin suoraan verrannollisen suoritteeseen ulkoisena motivaattorina. Toisaalta taas Lopez (1981) havaitsi omassa tutkimuksessaan tulospalkkauksen vahvistavan myös sisäistä motivaatiota koska se vahvistaa yksilön näkemystä omasta kontrollista ja toimii palautteena työpaikalla. Tulospalkkauksen avulla on mahdollista siis vaikuttaa siihen, miten hyvin yksilö tuntee suoriutuvan työtehtävistään. Aineellinen palkitseminen ei myöskään ole huomattu vaikuttavan sisäiseen motivaatioon negatiivisesti, jos palkkio on yllätyksellinen, eikä ole sidonnainen suoritettuun tehtävään. Käytettäessä aineellista palkitsemista täytyy palkitsijan olla äärimmäisen varovainen ja huolellinen palkkioita muodostaessaan. (Deci et al. 1999).

Todellisen työmotivaation synnyttäjänä ei voida kuitenkaan ulkoisia motivaatiotekijöitä nähdä, vaan juuri työntekijöiltä haluttavaa kilpailukykyä edistävää työmotivaatiota saadaan sisäisten motivaatiotekijöiden kautta, (Carlsson

& Forssell 2008, s.156) joista tärkeimpinä voidaan pitää osaamista, itsemääräämisoikeutta ja työntekijöiden liittymisen tarvetta. (Ankli & Palliam 2012)

Sisäinen motivaatio on organisaatioiden näkökulmasta paljon tärkeämpää kuin ulkoinen motivaatio, vaikka sisäistä ja ulkoista motivaatiota esiintyy aina samaan aikaan kun työntekijät suorittavat työtehtäviään. (Osterloh & Frey, 2000; Cinar et al., 2011). Sisäistä motivaatiota tiettyyn tehtävään tai asiaan tunteva yksilö haluaa tehdä näihin liittyviä suoritteita omasta tahdostaan. Yksilö saa tyydytystä itse aktiviteetistä, eikä siitä johtuvasta lopputulemasta. Tosin sanallisen positiivisen palautteen on myös nähty lisäävän sisäistä motivaatiota. (Gagné & Deci, 2005; Tang & Hall, 1995; Deci et al. 1999) Parantaakseen tai lisätäkseen sisäistä motivaatiota organisaation täytyy suunnata huomio työn sisältöön. (Janssen 1999)

Sisäiset motivaatiotekijät eivät ole kenenkään määräämiä tai antamia. Yksilö voi tuntea itsekunnioitusta, saavutuksen tunnetta, uuden oppimista, aikaansaamisen tunnetta ja osallistumisen tunnetta työn tekemisestä. Edellä mainitut yksilön tuntemukset ovat omiaan lisäämään yksilön suorituskykyä.(Mackay 2007, 105)

## **2.3 Työmotivaatio**

Työmotivaatio on prosessi joka aloittaa ja ylläpitää tavoitteellista toimintaa. Työmotivaatio virkistää ajattelutapaa, innostaa ja vahvistaa positiivisia ja negatiivisia reaktioita ympäröivään maailmaan. Ilman motivaatiota jopa kaikista kyvykkäimmät yksilöt kieltäytyvät työskentelemästä ahkerasti. (Clark, 2003)

Asiat jotka tekevät ihmiset tyytyväisiksi ja motivoituneiksi työpaikalla ovat eri asioita jotka tekevät heidät tyytymättömiksi ja epämotivoituneiksi. Esimerkiksi matala palkka, huonot työolot ja turhat säännöt voivat johtaa työntekijöiden tyytymättömyyteen ja alhaiseen työmotivaatioon. Näiden työmotivaatiota ja tyytyväisyyttä madaltavien seikkojen parempi johtaminen ei kuitenkaan lisää

henkilöstön halua suoriutua työtehtävistään paremmin. Jos esimerkiksi palkkaa nostettaisiin, ei se välttämättä takaa parempaa työmotivaatiota, mutta voi poistaa tyytymättömyyttä. Ihmiset ovat puolestaan motivoituneita mielenkiintoisesta työstä, haastavista tehtävistä ja lisääntyneestä vastuusta. (Herzberg, 1987)

Ei ole yksinkertaista vastausta siihen mikä pitää työntekijät iloisina, motivoituneina ja sitoutuneina organisaatioon. Yksilöiden on huomattu motivoituvan hyvästä palkasta, arvostuksesta tehtyä työtä kohtaan, turvasta, etenemismahdollisuuksista mielenkiintoisesta työstä. (Wiley, 1997) Kun yhtälöön lisätään motivaation eri tyypit ja eri yksilöiden kokemaa motivaation määrää, tilanne muodostuu vielä monimutkaisemmaksi. Motivaation on moniulotteinen konsepti ja esimiesten ja johtajien yksi suurimmista haasteista onkin ymmärtää mikä motivoi organisaation henkilökuntaa. (Allen & Meyer, 1990; Milne, 2007; Ryan & Deci, 2000)

Motivaatio-prosessi lähtee aina tavoitteen asettamisesta, oli tavoite itse asetettu tai jonkun toisen osapuolen asettama (Meyer et al. 2004). Latham ja Ernstin (2006) mukaan työmotivaatio on joukko voimia jotka ovat peräisin yksilöstä itsestään ja ympäröivästä ympäristöstä. Työmotivaatio on psykologinen vuorovaikutuksellinen prosessi yksilön ja ympäristön välillä. Motivaatio lähtee työntekijästä itsestään, eikä työnantaja voi muuttaa työntekijän persoonallisuutta. Työnantaja voi kuitenkin tarjota erilaisia kannustimia ohjatakseen työntekijän energian organisaation hyväksi. (Latham & Locke, 1979) Organisaatio voi muuttamalla työn sisältöä tai työympäristön ominaisuuksia vaikuttaa yksilön työmotivaatioon. (Viitala 2004).

Organisaation ja sen jäsenten, eli työntekijöiden, suhdetta säätelee se mikä motivoi työntekijöitä työskentelemään organisaatiolle ja mitä työntekijät siitä saavat. Johtajien ja esimiesten täytyy tietää kuinka parhaiten saada työntekijät yhteistyöhön ja ohjaamaan heidän kyvyt oikeaan suuntaan, jotta organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Johtajan täytyy ymmärtää ihmisen käyttäytymistä ja kuinka parhaiten motivoida työntekijöitä, jotta he työskentelevät mielellään ja tehokkaasti. (Mullins, 1999, 405)

Varsinkin korkean rutiinin omaavat työtehtävien on huomattu suurella todennäköisyydellä laskevan yksilön työmotivaatiota. Näin ollen työnkierto ja erilaisten työtehtävien tarjoaminen on nähty tärkeäksi työmotivaation ylläpidon näkökulmasta (Moynihan & Pandey, 2007). Oikeanlaisilla palkitsemiskäytännöillä ja johdolta saatavilla tunnustuksilla voidaan positiivisesti onnistua vaikuttamaan yksilön työmotivaatioon (Milne, 2007), varsinkin yksinkertaisessa ja rutiiniomaisessa työssä (Gagné & Deci, 2005).

Organisaatioiden on myös erittäin helppo tuhota työntekijöiden työmotivaatio omilla toimillaan. Organisaatioiden ei tarvitse edes valehdella, vaan jo pieni häivähdys epärehellisyyttä, tekopyhyyttä tai epäoikeudenmukaisuutta voi aiheuttaa motivaation laskua työyhteisössä. Tärkeää on myös välttää epämääräisiä, mahdottomia ja koko ajan vaihtuvia tavoitteita. Organisaatiolla täytyisi olla selkeä visio ja selkeästi määritellyt tavoitteet, mitkä myös viestitään alaispäin komentoketjussa. Ilman selkeitä tavoitteita yksilöt voivat ryhtyä muodostamaan omia tavoitteitaan ja visioita joita toteutetaan työpaikalla, eikä yksilön oma näkemys tekemästään työstä tue organisaation omia tavoitteita. Jokaisen pitää tietää mitä heiltä odotetaan tietyin väliajoin, esimerkiksi tässä kuussa. (Locke & Latham, 2002; Clark, 2003)

Työmotivaatiota on myös mahdollista latistaa turhilla säännöillä, käytännöillä ja esteillä työympäristössä. Jopa kaikista pätevimmät ja motivoituneimmat työntekijät voivat lopettaa yrittämisen, jos he omasta mielestään törmäävät epäkohtiin omalla työpaikallaan. Myös kritiikki on tarpeellista työntekijän kehittymisen kannalta, mutta liika negatiivinen palaute voi aiheuttaa työmotivaation laskua työntekijässä. (Clark, 2003)

## 2.4 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Työmotivaation määrä voi vaihdella riippuen työntekijän omista arvoista ja työn ominaisuuksista. Itse työympäristö, yksilön arvot, persoonallisuus ja tarpeet muodostavat kokonaisuuden, eikä mikään osa-alue yksinään määritä työmotivaatiota. (Latham & Pinder, 2005). Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät työpaikalla voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen. Henkilökohtaiseen tekijöihin, työhön liittyviin tekijöihin, ja ympäristöön liittyviin tekijöihin. Ympäristöön kuuluu välitön työympäristö ja koko organisaation kattava ympäristö. (Porter & Perry 1982).

### 2.4.1 Henkilökohtaiset tekijät

Kuten aikaisemmin on jo todettu, motivaatio lähtee yksilöstä itsestään ja liittyessään organisaatioon yksilö tuo omat ominaisuudet tullessaan. Steersin ja Porterin (1975) mukaan yksilön mielenkiinnon kohteet, asenteet ja tarpeet voivat vaikuttaa yksilön motivaatio prosessiin. Henkilökohtaiset tekijät voivat vaikuttaa jopa 20-30% tuottavuuteen työpaikalla (Furnham et al., 1998) Jos työ on mielenkiintoista tai työ liittyy hänen harrastuksiinsa, yksilön motivaatio työtä kohtaan on korkeampi kuin yksilöllä, joka ei koe samaa mielenkiintoa, vaikka ulkoinen palkitseminen olisi molemmilla yksilöllä samalla tasolla. (Ruohotie & Honka, 1999, 17; Steer & Porter 1975, 21) Toisaalta jos yksilöllä on suuri tarve omistaa tai hankkia jatkuvasti uusia asioita tai esineitä, voi palkkiona työstä saatu raha näytellä suurta roolia työmotivaation muodostumisessa. (Nohria et al. 2008)

Yksilön joitain ominaisuuksia kuten asenteita voidaan muuttaa organisaatioon liittymisen, eli rekrytoinnin jälkeen, mutta kaikkiin yksilön asenteisiin ei välttämättä pystytä vaikuttamaan. Edellä mainittu ei tietenkään aina ole huono asia. Esimerkiksi jos yksilö asennoituu itse työn tekemistä kohtaan ylpeydellä ja sillä

mentaliteetilla, että työtehtävät täytyy hoitaa kunnialla loppuun, tietää tämä ainoastaan organisaatiolle hyvää. Yksilön asenteet itseään kohtaan vaikuttavat siihen kuinka motivoitunut hän on. Minäkuvan mukainen käyttäytyminen työympäristössä vaikuttaa siihen millaisen työpanoksen työntekijä on valmis antamaan. Jos työntekijä tuntee aina epäonnistuvansa ei hän todennäköisestä yritä pyrkiä parempiin suorituksiin tulevaisuudessakaan. On siis erittäin tärkeä johdon näkökulmasta saada negatiivinen minäkuva kitkettävä pois yksilöstä ja pyrkiä muuttamaan yksilön käsitystä omasta työsuorituksesta parempaan. (Ruohotie & Honka, 1999, 18; Perry & Porter, 1982; Herzberg 1987; Steer & Porter 1975, 22)

Yksilöiden erilaiset tarpeet näyttelevät suurta osaa työmotivaation muodostumisessa. He yrittävät tyydyttää ja tasapainottaa tarpeita kuulumalla organisaatioon. Yksilö voi esimerkiksi tyydyttää organisaation kautta yhteenkuuluvuuden tunnetta, itsensä toteuttamisen tarvetta haastavien työtehtävien suorittamisen kautta tai toimeentulon turvaamista palkan maksun kautta. Yksilö näin ollen motivoituu edellä mainittujen tarpeiden täyttämisen johdosta, joka saavutetaan työskentelemällä organisaatiossa. (Ruohotie & Honka, 1999, 18-19; Perry & Porter, 1982; Herzberg 1987; Steers & Porter, 1975, 23)

Yksilöiden tarpeita ei voida liikaa painottaa. Furnham et al. (1999) löysi tutkimuksessaan extroverttien yksilöiden olevan enemmän kiinnostuneita työpaikkaa valitessa motivaatiotekijöistä, joita Herzbergin mukaan voidaan kutsua motivaatiotekijöiksi. Introvertit yksilöt olivat taas enemmän kiinnostuneita hygieniatekijöistä kuin motivaatiotekijöistä. Persoonalliset tekijät voivat vaikuttaa jopa 20-30% tarkastellessa yksilöiden välistä työtehoa.

### 2.4.2 Työhön liittyvät tekijät

Yksilön työmotivaatio ei määräydy ainoastaan yksilön henkilökohtaisista tekijöistä, vaan siihen vaikuttaa myös itse työ mitä hän tekee ja siihen liittyvät tekijät. Työtehtävät ovat suuressa asemassa työmotivaation muodostumisen kannalta. (Perry & Porter, 1982) Työn mielekkyys ja vaihtelevaisuus työntekijän kokeman vastuun ja itsenäisyyden ohella vaikuttavat yksilön työmotivaation muodostumiseen ja onko työ sisäisesti palkitsevaa. (Peltonen & Ruohotie, 1987, 22; Steers & Porter, 1975, 23) Yksilöillä on erilaiset mieltymykset eri työtehtäviä kohtaan ja organisaatio tai esimies voi omilla valinnoillaan vaikuttaa siihen mihin työtehtävään jokainen työntekijä sijoitetaan. Edellä mainituilla valinnoilla voidaan vaikuttaa siihen, kuinka mieluusti yksilö työskentelee organisaatiossa. Yksilön täytyy kuitenkin olla itse kiinnostunut jostain asiasta. Organisaatio ei voi järjestää itse mielenkiintoa yksilölle. (Locke, 1970)

### 2.4.3 Työympäristö

Yksilön työmotivaation muodostumiseen vaikuttaa oleellisesti myös työympäristö. Työympäristö voidaan jakaa välittömään työympäristöön ja koko organisaation kattavaan työympäristöön. Välitön työympäristö käsittää työpaikan fyysisen sijainnin ohella muut työntekijät ja esimiehet. Koko organisaation kattava työympäristö tarkoittaa organisaatiota kokonaisuutena ja organisaation vaikutusta yksilöön. Tähän kategoriaan kuuluvat esimerkiksi palkkiot ja ilmapiiri. (Steers & Porter 1975, 23)

Vaikka palkka tai palkitseminen ei saisi olla määräävä työmotivaatiota synnyttävä tekijä, niin kuin joissain ammateissa voidaan yksilön näkökulmasta nähdä, oikeanlaisella palkitsemisella voidaan vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon,



varsinkin jos kyseessä on yksinkertainen työtehtävä (Gagné and Deci, 2005). Yksilöt käyvät kauppaa organisaatioiden kanssa palkan avulla. He antavat organisaatioille omaa aikaa vaihdossa saamastaan palkasta. Yksilön tarpeista riippuu, kuinka suurta osaa työmotivaation muodostumisessa palkka näyttelee. (Mullins, 1999, 412) Rahapalkka poistaa yksilön työtyytymättömyyttä, mutta alati kohoavat palkat voivat motivoivat yksilöä tavoittelemaan ainoastaan seuraavaa palkankorotusta (Herzberg 1987). Yksilön palkkiota pohtiessa täytyy ottaa huomioon yksilön tarpeet. Onko ulkoiset palkkiot hänelle kaikista tärkeimpiä työmotivaation rakentumisessa. (Perry & Porter, 1982)

Työilmapiiri on laaja käsite, johon liittyy valvonta, esimiestyöskentely, kommunikaatio, niin esimiesten kuin kollegoiden kanssa. Työilmapiiri voidaan nähdä olevan organisaation persoonallisuus. Koska yksilö viettää suuren osan päivästänsä työpaikalla esimiehensä tai esimiestensä ja kollegoidensa kanssa, ellei kyse ole itsenäisestä työstä, on tärkeää, että työilmapiiri on optimaalinen suorittamisen kannalta. Yksilön sopiminen organisaation ja sitä kautta tarkoituksen löytäminen ovat tärkeitä elementtejä. Korkea työmotivaatio voi olla seurausta hyvästä työilmapiiristä työpaikalla. (Latham & Pinder, 2005; Moynihan & Pandey, 2007; Perry & Porter 1982; Steers & Porter, 1975, 297)

## **2.5 Mahdollisuudet parantaa henkilöstön työmotivaatiota**

Esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa yksilön työmotivaatioon, mutta hänen mahdotonta vain "motivoida" yksilöä. Suoriutuakseen hyvin työtehtävissään yksilön täytyy itse haluta tehdä asioita, joita hänelle määrätään. Esimies voi tarjota hänelle työkaluja, tietoa, mahdollisuuden oppia uutta, mutta esimies ei voi pakottaa yksilö mihinkään. Mitä esimies voi saavuttaa omilla toimillaan yksilön

työmotivaatioon liittyen, riippuu yksilön arvoista, halusta ja päämäärästä. (Locke, 1970; Mackay, 2007, 25)

Jos organisaatio haluaa oikeasti parantaa tuottavuutta, asenteita ja työmotivaatiota pitää esimiesten keskittyä johtamaan motivaatioprosessia. Motivointi ei tapahdu itsestään vaan se on joukko tarkkaan harkittuja toimia organisaation suunnalta. Organisaation täytyy tuntea työntekijänsä. Yksilöillä on erilaisia tarpeita ja mieltymyksiä mitkä vaikuttavat siihen miten heitä voidaan motivoida, oli kyseessä sitten ulkoinen tai sisäinen palkkio. (Steers & Porter 1975, 558-559; Mackay, 2007, 29)

Aikaisemmissa tutkimuksissa on huomattu suorittavaa työtä tekevien olevan enemmän kiinnostuneita ulkoisista palkkioista ja siitä mitä organisaatio pystyy tarjoamaan heille työympäristön kautta. Tietotyön tekijät ovat taas enemmän kiinnostuneita itse työn tarjoamista haasteista ja itsensä toteuttamisesta. Aikaisemmin mainittuja voidaan kutsua myös ulkoiseksi motivaatioksi ja jälkimmäistä sisäiseksi motivaatioksi. Organisaation tai esimiehen työkalut työmotivaation lisäämiseen ja säilyttämiseen ovat hyväksyntä, kehuminen, tunnustukset, luottamus, arvostus, korkeat odotukset, lojaliteetti. Lisäksi koulutuksen, itseluottamuksen kasvattamisen, turhien esteiden purkamisen, työn rikastamisen, hyvän ja terveen viestinnän ja palkitsemisen voidaan nähdä vaikuttavat positiivisesti yksilön ja ryhmien työmotivaatioon. (Steers & Porter 1975, 558-559; Mackay, 2007, 29; Najjar & Fares, 2017) Yllä mainittuja motivaatiota lisääviä työkaluja käsitellään myöhemmin yksityiskohtaisemmin.

Organisaatiolla ja esimiehillä on mahdollisuus parantaa henkilöstön työmotivaatiota auttamalla heitä kasvattamaan itseluottamusta omiin taitoihinsa. Tavoite on tukea yksilön luottamusta omaan osaamiseen ja kykyyn saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet, olivat ne sitten määrällisiä tai laadullisia. Yksilön usko omiin kykyihin suorittaa tietty tehtävä on ehkä yksi tärkein elementti, jolla onnistutaan sitouttamaan yksilö kyseiseen työtehtävään. Jos yksilö ei usko itseensä, hän ei välttämättä yritä kaikkeaan yrittääkseen suoriutua siitä kunnialla. Liiallinen itseluottamus omaan osaamiseen voi myös aiheuttaa ylimielisen

asenteen työtehtävää kohden, eikä yksilö enää anna täyttä työpanostaan vaan suorittaa tehtävää niin kuin se olisi jokapäiväinen rutiini. Myös virheiden sattuessa liiallinen itseluottamus osaamiseen saa yksilön näkemään omat inhimilliset virheensä jonkun toisen henkilö tai asian aiheuttama. Auttaakseen yksilöitä rakentamaan terveen itseluottamuksen omaan osaamiseen täytyisi organisaation vähän väliä tulla tietoiseksi yksilön huolista ja miten he voisivat auttaa itseluottamuksen rakentumisessa. Vaarana on, että uskottelemme itsellemme muiden olevan samanlaisia kuin me, vaikka todellisuudessa itseluottamuksen rakennuspalikat ovat täysin erilaisia kuin itse uskomme. Tärkeintä on muistaa itseluottamuksen olevan positiivisesti verrannollinen suorituskyykyyn. (Clark, 2003)

### **2.5.1 Työ**

Työn muotoilun kautta voidaan vaikuttaa yksilön työmotivaatioon. Kun työ on järjestetty niin, että se tarjoaa yksilölle sisäistä palkkiota joka johtaa hyvään suoritukseen, voidaan itse työtä pitää itsessään motivaattorina. Työn sisältö toimii yksilön motivaation lähteenä vain, jos se samalla tarjoaa palautetta, haastaa yksilön omat taidot ja sallii yksilön itsemääräämisoikeuden. Suunnitellessa toimenpiteitä työn muotoilun suhteen, täytyy ottaa huomioon eri yksilöiden ominaisuudet ja erot. Organisaation täytyy myös ottaa huomioon yksilön omat tarpeet ja valmiudet, ja myös varmistuttava siitä, että yksilöltä löytyy halua ja kompetenssia selviytyäkseen uusista haasteista. Niin sanottu liukuhihna työ ei ole omiaan sisäisesti motivoimaan yksilöä. Työtä olisikin syytä laajentaa horisontaalisesti ja vertikaalisesti. (Lawler 1969; Peltonen & Ruohotie, 1987, 78)

Työn rikastuttamisessa on kyse yksilön työn vertikaalisesta laajentamisesta. Työn rikastuttamisessa on yksilön näkökulmasta kyse työn suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin kontrolloinnin omaehtoisuudesta. Konkreettisesti työn rikastuttaminen voi tarkoittaa valvonnan poistamista, jättäen kuitenkin vastuun yksilölle

tekemisistään. Varsinkin omaehtoisen valvonnan lisääminen on omiaan lisäämään työmotivaatiota, kun poistetaan ulkoinen valvonnan tarve ja yksilö saa omaehtoisesti suorittaa työtehtäviään. Tällä tavalla voidaan lisätä vastuuta ja saavutuksen tunnetta yksilössä. Muita keinoja on lisätä vastuuta omasta työstään, antamalla yksilölle oma työyksikkö johdettavaksi, lisätä yksilön valtuuksia, velvoittaa yksilö antamaan raportit organisaation johdolle, antaa yksilölle uusia entistä vaikeampia työtehtäviä tai velvoittaa yksilö erikoistumaan johonkin tiettyyn tehtävään jolloin hänestä tulee asiantuntija tietyssä tehtävässä. Kaikki edellä mainitut ovat omiaan lisäämään yksilön vastuuta, saavutuksia, tunnustuksen tunnetta, kasvua ja oppimista, jotka ovat Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan todellisia työmotivaatiota lisääviä elementtejä. Edellä mainitut asiat voidaan myös rinnastaa Maslow'n tarvehierarkian kahteen ylimpään tasoon itsensä toteuttamisen ja arvostamisen tarpeeseen. Yksilön tarpeet ovat tässäkin näkökulmassa tärkeässä osassa. (Robbins et al., 2010, 176; Porter & Perry, 1982; Peltonen & Ruohotie 1987, 79; Herzberg, 1968; Maslow, 1943; Enzle & Anderson, 1993; Porter & Miles, 1974)

Työn rikastaminen ei ole kuitenkaan yksinkertainen prosessi. Organisaation täytyy valita mitä töitä voidaan muuttaa. Työn rikastaminen ei saa olla liian kallista. Pitää valita työt jossa asenteet eivät ole korkeimmillaan, hygieniehtekijät alkavat olemaan kalliita ja motivoinnilla voidaan saavuttaa tulosten kasvua. Muutokseen täytyy asennoitua oikein koska vuosia jatkuneita rutiineita voi olla vaikea muuttaa. Organisaation täytyy tehdä lista muutoksista mitkä voivat rikastuttaa työtä. Muutokset eivät saa kuitenkaan sisältää hygieniehtekijöitä, eikä muutokset saa olla yleistyksiä kuten anna työntekijöille lisää vastuuta. Muutokset eivät saa myöskään olla horisontaalisia parannuksia, kun puhutaan työn rikastamisesta. Kun työn rikastamista aletaan toteuttamaan organisaation sisällä, saattaa suoritustaso aluksi laskea, mutta vain väliaikaisesti. Rikastaminen ei myöskään ole yhdellä kertaa tapahtuva toimenpide, vaan muun johtamisen ja motivoinnin tavoin jatkuvaa toimintaa, joka jatkuu myös tulevaisuudessa. Kaikkea työtä ei kuitenkaan voida rikastaa, mutta ne mitä voidaan, tuottavat pitkäaikaisen hyödyn työmotivaation kautta verrattuna Herzbergin hygieniehtekijöihin. (Herzberg, 1968)

Osallistaminen on myös yksi organisaation mahdollisuus lisätä yksilön työmotivaatiota. Osallistamisessa on kyse ottaa yksilö mukaan päätöksentekoon esimerkiksi ryhmän tai organisaation asioista. Osallistamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti siihen miten tehdyt päätökset ja muutokset otetaan vastaan yksilön toimesta. Kun yksilö on itse ollut sopimassa ja päättämässä tulevista toimista organisaatio ei kohtaa niin voimakasta muutosvastarintaa tilanteessa missä organisaatio itse sanelee päätöksensä. (Perry & Porter 1982; Osterloh & Frey, 2000)

Yksilön työnkuvaa voidaan myös mahdollisuuksien mukaan laajentaa. Lisäämällä yksilön työtehtävien määrää horisontaalisesti, voidaan lisätä työn monipuolisuutta ja tätä kautta yksilön viihtyy työssään paremmin ja kokee työn tekemisen mielekkäämmäksi. Horisontaalinen työtehtävien lisääminen tarkoittaa työtehtävien määrän lisäämistä. Voidaan yhdistää peräkkäisiä työvaiheita, muodostaa työkokonaisuuksia, sallia omaan tahtiin työskentely ja antaa yksilön valita vapaasti työmenetelmä. Esimerkiksi tuolin kokoamisen sijaan työntekijä kokoaa kokonaisen ruokaryhmän. Tylsän ja rutiininomaisen työn on huomattu lisäävän masennusta työpaikoilla ja laajentamalla työtä onnistutaan kasvattamaan yksilön työmotivaatiota. (Lawler, 1969; Robbins et al., 2010, 176; Peltonen & Ruohotie, 1987, 79)

Yksilön kokemaa työn mielekkyyttä ja tätä kautta motivaatiota voidaan lisätä myös työnkierrolla. Edellä mainitulla tarkoitetaan tapaa järjestää yksilön työ siten että hänen työtehtävä tai työnkuva muuttuu tietyn aikavälin jälkeen aina seuraavaan. (Robbins et al., 2010, 175) Esimerkiksi varastotyöntekijä voi siirtyä myyntitehtäviin tai puhelinvaihteen hoitaja voi siirtyä asiakaspalvelutehtäviin. Myös esimerkiksi autotehtaan tuotantolinjalla voi yksilöllä olla eri kokoonpanotehtävä joka päivälle.

Tarkkojen tavoitteiden asettaminen vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon. Tällöin mahdollista päästä parempaan suorituksen tasoon kuin epämääräisesti laadituilla ja viestityillä tavoitteilla. Tällöin yksilö tietää mitä häneltä odotetaan työpaikalla. Työntekijän huomatessa olevansa jäljessä häneltä vaaditusta työpanoksesta

yksilö voi palautteen ansiosta ponnistella enemmän, jotta hänelle annetut tavoitteet täyttyvät. (Perry & Porter, 1982; Locke & Latham, 2002)

### 2.5.2 Ympäristö

Organisaation ympäristön muutoksilla, tapahtuivat ne sitten välittömässä työympäristössä tai koko organisaation kattavassa ympäristössä, on vaikutusta yksilön työmotivaatioon. Ympäristöä voidaan verrata Herzbergin kaksifaktoriteorian hygienia osa-alueisiin. Muokkaamalla hygieniatekijöitä kuten palkkaa, työoloja, valvonta, suhdetta esimiehiin, yrityksen käytäntöjä, suhdetta muihin työntekijöihin, statusta ja turvallisuutta, mitkä kaikki kuuluvat joko välittömään työympäristöön tai koko organisaation kattavaan ympäristöön, voidaan vaikuttaa yksilön työmotivaatioon. Kuten aiemmin luvussa 2.1.1 Maslow'n teoriaan viitaten, tarpeet näyttelevät suurta osaa yksilön motivaation muodostumisessa. Ympäristö voidaan rinnastaa Maslow'n tarvehierarkian kolmeen alimpaan tasoon, eli fyysisiin tarpeisiin, turvallisuuden tunteeseen ja sosiaalisiin tarpeisiin. (Herzberg, 1987, Maslow 1943)

Välitön työympäristö, missä yksilö työskentelee, vaikuttaa väistämättä yksilön työmotivaatioon työn ja henkilökohtaisten tekijöiden ohella. Organisaation on mahdollista parantaa yksilön työmotivaatiota luomalla positiivinen työympäristö työpaikalle. Tunteet ovat yleensä jätetty huomioimatta, kun puhutaan motivaatiosta, mutta ne ovat erittäin tärkeitä yksilölle. Positiiviset tunteet kuten onnellisuus, huumori ja ilo tukevat ja parantavat työmotivaatiota, kun taas negatiiviset tunteet kuten viha, pettymys ja turhautuneisuus ovat omiaan tappamaan työmotivaation työpaikalla. Ei ole kuitenkaan välttämätöntä, että kaikki olisivat koko ajan onnellisia, mutta on tärkeätä, etteivät työntekijät ole onnettomia, vihaisia tai masentuneita työhön liittyvissä asioissa. Viha ja masennus muistuttavat yksilöä menneisyyden negatiivisista tapahtumista eikä tulevaisuuden tavoitteista. Asia tuntuu hyvin suoraviivaiselta ja organisaatio hyötyy auttamalla työntekijöitä

ylläpitämällä positiivista ilmapiiriä työpaikalla. Saavuttaakseen positiivisen työympäristön organisaatio voi antaa työntekijöiden suunnitella työpaikan estetiikan lakisääteisten määräysten sallimissa rajoissa. Organisaation täytyy myös karsia kaikki turhat säännöt ja määräykset jotka voivat vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon. Myös jokaisen työntekijän kannustaminen positiiviseen ajatteluun ja toisten tukemiseen auttaa luomaan positiivista työilmapiiriä työpaikalle. (Clark, 2003)

Organisaation ympäristöön kuuluva motivointikeino palkitseminen on saanut aikaisemmassa kirjallisuudessa paljon kommentteja puolesta ja vastaan. Esimerkiksi Maslow`n mukaan palkka lakkaa toimimasta kannustimena, kun se on tyydyttänyt yksilön fysiologiset tarpeet. Herzberg taas pitää palkkaa ainoastaan hygieniatekijänä, mikä ainoastaan poistaa työtytymättömyyttä, mutta ei lisää työmotivaatiota. Kuitenkin palkitsemisen on nähty olevan tehokas ja jossain määrin edullinen tapa lisätä työmotivaatiota työpaikalla. Ulkoiset palkkiot ovat johdettavissa organisaation ympäristöstä ja ovat organisaation välittämiä. Palkkiot tyydyttävät erityisesti alemman tason tarpeiden täyttymistä ja ovat normaalisti objektiivisia asioita jotka voi helposti kokea. Normaalisti työntekijät tekevät työtä pääosin kuitenkin toimeentulon takia. Moni työntekijä tuskin tulisi töihin, jos organisaatio ei maksaisi heille palkkaa. Kuinka paljon raha tai työstä saatu palkkio vaikuttaa yksilön työmotivaatioon riippuu pitkälti yksilön henkilökohtaisesta tilanteesta ja tarpeista. Matalapalkkaisten suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden keskuudessa palkkaa on pidetty tärkeänä kannusteena. Palkka voi kuitenkin olla myös joillekin yksilöille status symboli, eli he määrittelevät oman onnistumisensa työstä saatavan palkan perusteella ja näin ollen palkka voi jopa tyydyttää yksilön ylemmän tason tarpeita. (Clark, 2003; Clark et al, 2004; Mullins, 1999, 412; Latham & Locke, 1979; Saleh & Grygier, 1969; Slocum, 1971; Wermimont. 1972; Peltonen; Ruohotie, 1987, 44)

Organisaatiolla on monia eri vaihtoehtoja palkita työntekijöitä. Palkkatason määrittäminen voi olla monimutkaista ja palkkaa määrittäessä täytyy löytää tasapaino yksilön arvosta organisaatiolla ja siitä kuinka paljon muilla samalla alalla toimivilla organisaatioilla maksetaan palkkaa työntekijöille. Organisaation täytyy

pystyä maksamaan työntekijöille kilpailukykyistä palkkaa pitääkseen heidät organisaatiossa. Korkeammalla palkalla voidaan saavuttaa korkeampaa työmotivaatiota, mutta koska palkat ovat yksi suurin kuluerä organisaation tuloslaskelmassa, liian suuret palkat voivat tehdä organisaation toiminnasta kannattamattoman, varsinkin jos organisaatio toimii alalla missä kilpailu on kovaa ja katteet matalat. Palkkauksen tulisi olla tuottavuutta edistävää ja oikeudenmukaiseksi koettu. Ollakseen tehokas, palkkausjärjestelmä täytyy luoda tuntien miten erilaiset kannusteet vaikuttavat eri yksilöihin. (Robbins et al, 2010, 183; Peltonen & Ruohotie, 1987, 45; Herzberg, 1968)

Suoritukseen perustuvaan palkkausta pidetään normaalisti tuottavuutta parantavana, koska palkka määräytyy suoritteiden perusteella ja sen on jopa huomattu lisäävän työntekijän sisäistä motivaatiota. Kun siirrytään kiinteästä palkasta suoritukseen perustuvaan palkkaukseen, on tehokkuuden huomattu nousevan ja suoritusperusteista palkkaa tulisikin oikeissa olosuhteissa käyttää entistä tehokkaammin. (Peltonen & Ruohotie, 1987, 47; Lopez, 1981)

Tulospalkkauksesta puhuttaessa palkkio on sidottu johonkin etukäteen määriteltyyn tavoitteeseen. Palkkio maksetaan vain, jos tietty etukäteen määritelty tavoite saavutetaan tietyssä ajassa. Tulospalkkaus koskee normaalisti useita henkilöitä, ryhmää tai jopa koko organisaation henkilöstöä. Tulospalkkion on tarkoitus täydentää yksilölle työstä maksettavaa peruspalkkaa. Tällaisia voi olla esimerkiksi myyntihenkilölle maksettava tulospalkkio heidän saavuttaessaan tietyn myyntitavoitteen tai kokoonpanolinjaston työntekijöille maksettava tulospalkkio, kun he saavat tietyn määrän laitteita koottua tietyssä ajassa. (Kauhanen, 2009, 128; Peltonen & Ruohotie, 1987, 50-51)

Jos organisaatiolla ei ole varaa tämän vuoden budjetissa maksaa työntekijöilleen niin paljon palkkaa kuin haluaisi pitääkseen työntekijät motivoituneina, voi organisaatio tarjota myös muita palkkioita pitääkseen työntekijät tyytyväisinä. Tällaisia palkkiota voivat olla esimerkiksi suora kiitos, tunnustus, retket, lounas tai päivällinen, palkinnot, liput erilaisiin tapahtumiin, erilaiset aktiviteetit, koulutukset, oma parkkipaikka, vapaapäivät, uudet työvälineet, uudet vastualueet ja varsinkin



sanallinen palaute. Yksilölle annettava palaute on tärkeä motivoinnissa. Jos palautetta ei johdon puolelta ikinä anneta, ei yksilö voi tietää kuinka hän suoriutuu työtehtävistään ja työmotivaatio saattaa laskea tämän johdosta. Palaute ruokkii itsensä toteuttamisen tarpeen täyttämisen tunnetta. Yksilö tuntee onnistuneen työssään ja jatkaa yhtä motivoituneena työtehtäviään. (Mackay, 2007, 105, 119)

Jokaisella organisaatiolla on omanlaisensa työilmapiiri ja sosiaalinen ympäristö. Edellisiä parantamalla voidaan vaikuttaa positiivisesti yksilön työmotivaatioon. Huono ilmapiiri voi aiheuttaa tyytymättömyyttä ja konflikteja työpaikalla ja näin ollen madaltaa yhteenkuuluvuuden tunnetta henkilöstön välillä. Hyvä työilmapiiri ja sosiaalinen ympäristö vahvistavat yksilöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tyydyttää luvussa 2.1.1 esiteltyä Maslow`n tarvehierarkian yhteenkuuluvuuden tarvetta. Hyvää työilmapiiriä voidaan pitää ratkaisevana tekijänä myös siinä, onko työntekijä tuottava kun puhutaan matalapalkkaisesta tuottavasta työstä. Najjarin ja Faresin (2017) mukaan suorittavaa työtä tekevät henkilöt eivät normaalisti yritä edes tyydyttää korkeampia tarpeiden tasoja, vaan heidän tarpeidensa tavoittelu loppuu yhteenkuuluvuuteen. (Mullins, 1999, 815; Viitala, 2004, 63; Peltonen & Ruohotie, 1987, 71; Latham & Pinder, 2005; Moynihan & Pandey, 2007)

### **3 TUTKIMUSMETODOLOGIA**

Tutkimusmetodiksi valikoitui tähän tutkimukseen case tutkimus ja se toteutetaan laadullisena tutkimuksena käyttäen teemahaastattelua. Laadullisen tutkimuksen avulla aihetta on mahdollista tutkia ja tarkastella kokonaisvaltaisesti ja mahdollisimman syvällisesti (Hirsjärvi et al., 161). Laadullinen tutkimus valittiin tämän työn tekotavaksi koska työssä pyritään paljastamaan odottamattomia seikkoja eikä pyritä testaamaan ennalta asetettuja hypoteeseja tai teorioita. Tutkijan omat odotukset ja luulot tietenkin vaikuttavat tutkimukseen, eikä laadullisella tutkimuksella päästä ikinä objektiiviseen näkemykseen, vaan se on

yhden ihmisen tulkinta tutkittavasta aiheesta. Myös tutkimuksen kohde on valittu tarkoituksella eikä satunnaisotoksen menetelmää käytetä. Kaikki yllä oleva tukee valittua tutkimusmetodologiaa

Case tutkimus, tai toisin sanoen tapaustutkimus on liiketaloudessa suosittu laadullinen tutkimustapa, Menetelmä tarkastelee jotain tiettyä tapausta, tapahtumasarjaa tai otetta historiasta, eikä menetelmällä yleensä pyritä yleistettävyyteen. (Koskinen et al. 2005, 16, 154, 156)

### **3.1 Haastattelut**

Haastattelu voi Koskisen et al. (2005, 104) mukaan olla strukturoitu haastattelu, strukturoimaton haastattelu ja tai näiden kahden välimuoto, puolistrukturoitu haastattelu, jota kutsutaan myös nimellä teemahaastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu etukäteen, mutta haastateltavalle ei anneta vastausvaihtoehtoja. Haastateltavalla on mahdollisuus vastata kysymyksiin omin sanoin ja laajemmin jos verrataan valmiiksi annettuihin vastausvaihtoehtoihin. Teemahaastattelu valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi koska sen avulla on mahdollista saada monitahoisempi vastauksia haastateltavilta. Haastattelun aikana on myös mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä ja selventää saatavia vastauksia tarpeen mukaan.

Tutkimuksen aineisto kerättiin pääkaupunkiseudulla toimivan autopesupalveluita tarjoavan yrityksen työntekijöitä haastattelemalla. Tutkimuksessa haastateltiin yhdeksää organisaation työntekijää. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina kesä- heinäkuun vaihteessa työpäivien aikana kaikissa toimipisteissä kahden kesken. Haastateltaville painotettiin ennen haastattelua täyttää anonymiteettia koskien tutkimusta ja että mitään heidän sanomaansa ei voida yhdistää heihin eikä käyttää heitä vastaan millään tavalla. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin jatkokäsittelyä eli aineiston analyysia varten.

## 3.2 Aineiston analysointi

Litteroinnin eli haastattelun puhtaaksi kirjoituksen jälkeen aloitettiin aineiston teemoittelu. Teemoittelulla tarkoitetaan keskeisten aiheiden yhdistelevien tekijöiden yhdistelemistä niin haastattelujen ja teorian lähtökohdista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Litteroituja haastatteluja teemoiteltiin ja tyypiteltiin niin wordissa kuin excel ohjelmassa, joiden avulla pyrittiin löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Aineistoa lähdettiin analysoimaan aineistolähtöisesti koska tarkoitus on kuvata tutkittavaa ilmiötä, eikä vahvistaa aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia tai teoriaa.

## 3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa on viisasta arvioida myös tutkimuksen luotettavuutta, eli voidaan tutkimuksesta saatuihin tuloksiin luottaa. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tutkimuksen validiuden ja reliabiliteetin avulla. Validiudella viitataan siihen, mittaako tutkimus sitä mitä sillä halutaan mitata ja reliabiliteetti sitä, onko tutkimustulokset luotettavia. Validiteetti voidaan vielä jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Jälkimmäinen tarkoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä muuhun kuin itse tutkittavaan kohteeseen. Tässä tutkimuksessa siis kohdeorganisaation työntekijöihin. Sisäisellä validiteetilla viitataan siihen, onko tutkimus ristiriidaton ja looginen (Koskinen et al., 2005, 254; Eskola, Suoranta, 2003, 211)

Arvioidessa tämän tutkimuksen luotettavuutta täytyy ottaa huomioon tutkijan itsensä työskentelevän yrityksessä. Haastattelijat ovat myös tutkijalle entuudestaan tuttuja, joka voi vaikuttaa siihen, miten totuudenmukaisia vastauksia he ovat antaneet haastatteluissa. Haastateltaville painotettiin kuitenkin useasti, jo ennen haastatteluja ja haastattelujen aikana, että tutkija on haastatteluissa vain tutkijan roolissa, eikä työntekijän roolissa, kuten normaalisti. Toisaalta täytyy

mieltä, oliko vastaukset jopa rehellisimpiä kuin jollekin ventovieraalle annetut vastaukset kehen he eivät välttämättä luottaisi niin paljoa. Validiteettia voi myös heikentää haastateltavien mielipiteiden ja näkemysten muutokset ajan kuluessa miten he kokevat heitä ympäröivän ympäristön.

Koska kyseessä on tapaustutkimus, tämän tutkimuksen ulkoinen validiteetti ei ole hyvä. Tutkimus keskittyy vain case tapaukseen, joten tulokset eivät ole helposti yleistettäviä. Tutkimusta voidaan kuitenkin pitää loogisena ja ristiriidattomana, tarvittava teoria on tuotu lukijan tietoisuuteen ja tutkimuksessa on pyritty noudattamaan samaa näkökulmaa koko työn ajan. Tutkimus voidaan myös helposti toistaa uudestaan koska toteutus on kuvattu tarpeeksi yksityiskohtaisesti. Niin kuin aikaisemmin ylempänä on todettu, ainoastaan tutkijan vaihtaminen ja haastateltavien ja tutkijan välisen suhteen muutos voi mahdollisesti tuoda muutoksia kysymysten vastauksiin ja näin ollen tutkimuksesta vedettäviin johtopäätöksiin. Haastattelujen nauhoitus lisää myös tämän tutkimuksen luotettavuutta, koska nauhoitteet antavat Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan muille myös mahdollisuuden analysoida, havainnoida ja tehdä vertailuja nauhoitteiden pohjalta.

## 4 EMPIRIA

### 4.1 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio Yritys X on autojen puhtaanapitopalveluita autotaloille tarjoava yritys. Organisaatio toimii pääkaupunkiseudulla ja sillä on tällä hetkellä viisi suurta autotaloa asiakkaana. Organisaatio toimii asiakkaidensa kiinteistöistä vuokratuissa tiloissa, joista se palvelee kyseisiä autotaloja ja yksityishenkilöitä. Organisaation palveluksessa on tällä hetkellä 17 työntekijää.

Alalla vallitseva kilpailu ja hintojen jatkuva kilpailutus ei tee organisaation toiminnasta helppoa. Myös kassavirtaongelmat tuovat jatkuvia ongelmia laskujen ja palkkojen ajantaisaiseen maksamiseen.

Kohdeorganisaatio koki vuoden 2014 aikana erittäin mittavan organisaatiomuutoksen ja onkin nyt onnistunut kasvattamaan liikevaihtoaan. Vuonna 2015 liikevaihto oli 557 000€ tuloksen kuitenkin jäädessä 2000€ negatiiviseksi. Vuonna 2016 liikevaihto oli noussut 679 000€, mutta liiketoiminnan tulos oli kuitenkin 17 000€ negatiivinen.

### 4.2 Haastateltavat

Tutkimukseen haastateltiin yhdeksää (9) kohdeorganisaatiossa työskentelevää työntekijää jotka ovat vakituisessa työsuhteessa organisaatioon. Haastateltavien ikähaarukka on 21 ja 44 vuoden välissä. Haastateltavien koulutustasoissa löytyy eroja ja joukossa on uusia työntekijöitä, ja jo pitkään organisaatiossa työskennelleitä työntekijöitä. Alla olevassa taulukossa on nähtävillä haastateltavien ikä, koulutus ja työskentelyaika organisaatiossa.

Ikä	Koulutus	Työskentelyaika
27	Automaalari	6 vuotta
21	Ajoneuvoasentaja	4 kuukautta
28	Lukio	10 vuotta
37	Lukio	6 vuotta
36	Sähkömies	6,5 vuotta
33	Peruskoulu	10 vuotta
21	Automaalari	5 kuukautta
44	Painoalan koulutus	4 kuukautta
38	peruskoulu	6 kuukautta

TAULUKKO 1: Haastateltavat

Kuten ylläolevasta taulukosta voi nähdä haastateltavien koulutustausta on kohtuullisen kirjavaa. Osa on suorittanut ainoastaan peruskoulun ja osalla on ammatti opiskeltuna.

### 4.3 Motivaatio

Sanana motivaatio on varmasti monille tuttu, mutta sanan määrittely tai sen tuomia ajatuksia oli haastateltavien toimesta hieman haasteellista tuoda esiin. Motivaatio käsite kuitenkin liitettiin haastateltavien toimesta haastatteluissa suurimmaksi osaksi työskentelyyn työpaikalla, eli työmotivaatioksi.

*”Halua tehdä töitä”*

*”No se on sitä työskentely halua, no joo periaatteessa tai siis kuinka hyvin haluaa työskennellä”*

*"Iloa painaa duunia"*

*"Semmone, että viihtyy töissä"*

Haastateltavat liittivät motivaation suurimmaksi osaksi haluksi työskennellä työpaikalle. Vastauksista voi päätellä haastattelutilanteen vaikuttavan siihen miten haastateltavat kokevat liittyvän työelämään, vaikka motivaatio sana ei liity suoraan työntekoon. Myös motivaatio käsitteenä voi olla monelle vaikea kuvailla, jos motivaatiotutkijatkin määrittelevät sen monin eri tavoin.

#### **4.4 Kuinka motivoituneita työntekijät ovat?**

Haastatteluissa selvisi suurimman osan työntekijöistä olevan omasta mielestään motivoituneita työntekijöitä. Kysyttäessä heiltä ovatko he omasta mielestään motivoituneita työntekijöitä, vastauksiksi saatiin suurimmalta osalta positiivinen vastaus, niin kauan yrityksessä työskenneiltä, kuin juuri yrityksessä aloittaneilta työntekijöiltä. Haastateltavien tulkintaa omasta työmotivaation tasosta tarkastellessa täytyy kuitenkin muistaa työmotivaation rakentuvan yksilön havaitsemista asioista, kuten seuraavasta kappaleesta voidaan päätellä.

Haastatteluissa myös kaksi työntekijää määritteli tämänhetkisen työmotivaationsa huonoksi, mikä korostaa entisestään yksilöllisyyttä motivoinnissa ja motivoinnin monitahoisuutta ja vaikeutta. Tämä kuvastaa myös sitä kuinka vaikea motivaatio on määritellä koska vaikka nämä kaksi haastateltavaa sanoivat heidän työmotivaation olevan kateissa, kertoi toinen heistä, että hän kuitenkin yrittää tehdä joka päivä mahdollisimman ahkerasti töitä. Hän on itse asettanut itselleen tavoitteen joka saa hänet ponnistelemaan työpaikalla organisaation ja asiakkaan puolesta.

*"No mahdollisimman paljon tekee päivän aikana, että saa sen..."*

Tavoitteiden asetanta teorian mukaan myös itse asetetut tavoitteet kasvattavat yksilön työmotivaatiota. (Locke & Latham, 1990) Koska Maslow`n tarvehierarkian mukaan tarpeet eivät välttämättä ole hierarkian mukaisessa järjestyksessä (Mullins, 1999, 417) voi ylläolevan haastateltavan vastauksista päätellä, että hän onnistuu tyydyttämään korkeammalla hierarkiassa olevia tarpeita ennen alempia. Hän selvästi saa tyydytystä omasta toimesta asetetuista tavoitteista, mutta ei kuitenkaan ole tyytyväinen omaan palkkaansa.

Toinen huonoa työmotivaatiota omasta mielestään kokeva työntekijän vastauksista ei voi vetää samanlaisia johtopäätöksiä, vaan hänen oma näkemyksensä omasta työmotivaation tasosta on tutkimuksen aineiston pohjalta oikea. Haastateltava kuitenkin ymmärtää, että hänen palkkaa, mihin hän ei ole tyytyväinen, ei voi kuitenkaan nousta hirveästi, koska alalla millä organisaatio toimii koska katteet ovat pienet ja kilpailu kovaa.

*"Niin, periaatteessa tällaisesta firmasta ei voi hirveästi saada liksaa, eli pitäisi mennä semmoiseen firmaan missä vois tehdä parempaa jälkeä."*

Haastateltava selvästi ei löydä itse työnteosta tyydytystä vaan odottaa motivoinnin olevan ulkoisia organisaation suunnalta tapahtuvia toimia. Tähän voi toisaalta vaikuttaa myös haastateltavan pitkä työskentelyaika organisaatiossa ja myös haasteiden puuttuminen. Haastateltava kertoi myös tehneensä samoja työtehtäviä vuodesta toiseen, eikä enää näe työn tuovat mitään tyydytystä hänelle. Najjar & Fares (2017) tulivat tutkimuksessaan samanlaiseen lopputulokseen, jossa suorittavaa työtä tekevät yksilöt eivät motivoitu itse työstä saatavasta tyydytyksestä. Tämän haastateltavan kohdalla analyysi vaikuttaa samanlaiselta, tai sitten haastateltava ei itse sisäistä motivoituneen työstä mitä tekee.



## 4.5 Henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavat seikat

Kuten aikaisemmin teoriaosuudessa on tuotu ilmi työmotivaatioon vaikuttaa moni asia ja yksilöt kokevat näitä asioita eri tavalla (Cinar et al, 2011; Herzberg, 1968; Porter & Perry, 1982). Kohdeorganisaation kohdalla ei ole tämän osalta poikkeusta, haastateltavat mainitsivat monia eri asioita jotka ovat vaikuttaneet ja tulevat vaikuttamaan heidän työmotivaatioonsa. Kuitenkin suurimmaksi yhteiseksi tekijäksi nousi työstä saatava palkka, joka on tärkeä työmotivaation synnyttäjä, varsinkin alalla jossa palkat ovat alle keskitason. (Gagné and Deci, 2005)

*"No töissä se on raha mikä motivoi"*

*"Periaatteessa se on se raha koska jollain täytyy elää"*

*"Palkka tietenkin on tosi iso osa"*

Haastateltavat kertoivat tekevänsä työtä ensisijaisesti tietenkin toimeentulon takia ja pystyäkseen elämään nyky-yhteiskunnassa. Palkka myös tyydyttää yksilön fysiologisia tarpeita ja turvallisuuden tunnetta (Maslow, 1943), ja poistaa myös heidän kokemaan työtyytymättömyyttä. Taloudellinen palkitseminen toisaalta kuuluu ulkoisen motivaation piiriin, jota ei voida pitää parhaana mahdollisen motivaation synnyttäjänä (Saleh & Grygier, 1969). Palkkaa ei siis voida pitää parhaana mahdollisena motivaattorina, kun tarkastellaan henkilöstön motivaatiota, mutta yksilöiden tarpeet tietenkin määrittävät sen mikä heitä motivoi. Samaan päätyivät Najjar ja Fares (2017) tekemässään tutkimuksessa, jossa he selvittivät tietotyön tekijöiden ja suorittavaa työtä tekevien välisiä eroja työmotivaation synnyttäjistä.

Positiivisena asiana työmotivaation kannalta voidaan kuitenkin nähdä, että suurin osa haastateltavista koki saavansa oikeanlaista palkkaa, eikä korkeamman palkan tavoittelu ollut heidän päätavoite työpaikalla. Osa haastateltavista kuitenkin

mainitsi palkan voivan olla isompi, mutta ovat silti tyytyväisiä sen tämänhetkiseen tasoon.

*”Kyllä se ihan kohdillaan on, mutta ainahan se isompi vois olla, mutta toimeentulo ja elämän pyörittäminen riittävät.”*

*”Joo siihen nähden mitä mulla on kokemusta, mun mielestä se on oikea minkä arvoinen mä oon. Mun mielestä se on hyvä nyt. Sitä mukaa kun itse kehittyy niin tietenkkin enemmän”*

Samanlaisia tuloksia saivat myös Najjar ja Fares (2017) omassa tutkimuksessaan ja Herzberg (1968) toteaakin palkankorotuksen vain motivoivan tavoittelemaan seuraavaa palkankorotusta. Oikeudenmukainen palkitseminen, eli se että yksilö tuntee saavansa työstä oikean suuruista palkkaa, on tärkeää. Organisaatio on siis onnistunut palkitsemaan melkein jokaisen työntekijän haastateltavien mukaan oikean suuruisella rahapalkalla. Vain muutama työntekijä oli tyytymätön tällä hetkellä saamaansa palkkaansa, joka voi pahimmassa tapauksessa johtaa negatiiviseen käyttäytymiseen, kuten runsaisiin poissaoloihin, työmoraalin laskuun ja työmotivaation hiipumiseen. Ylläolevat seuraukset vähentävät merkittävästi yksilön tuottavuutta työpaikalla. (Peltonen & Ruohotie, 1987,46)

Välitön työympäristö nousi haastatteluissa myös suureen rooliin työmotivaation muodostumisessa niin työilmapiirin, työkaverien ja työympäristön osalta. Herzberg (1968) näkee kuitenkin työympäristön hygieniatekijänä, mikä ei hänen mukaansa lisää työmotivaatio, mutta huonosti johdettu työympäristö voi aiheuttaa työmotivaation laskua. Suurimmalta osin kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä työympäristöönsä.

*”No sanotaan, että tämän toimipisteen viihtyvyys. Täällä viihtyy niin hyvin, että motivaatiokin pysyy”*

*"No varmaan varmaan tää työympäristö"*

*"P: Onko sulle työympäristö tärkeä asia?"*

*"Joo mukavaa olla ja mukavat tyypit"*

*"Mukava työympäristö, ihmiset joiden kanssa on tekemisissä, on mukavia"*

*"No se nimenomaan, että homma toimii, suunnilleen niin kuin se pitäiss ja koneet toimii. Edellisessä firmassa imurit toimivat yhdellä moottorilla ja painepesurit olivat kaksi päivää rikki ja hommat seisoo, se ei millään tavalla motivoi"*

Kuitenkin myös työympäristö sai hieman negatiivista palautetta haastateltavien keskuudessa, kun kysyttiin mikä mahdollisesti vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon.

*"Työolot, pitäisi olla enemmän tilaa"*

Organisaation eri toimipisteet ovat erilaisia, ja vuokrattujen tilojen kokoihin on tietenkin vaikea organisaation vaikuttaa. Organisaation on valitettavasti tyydyttävä niihin kiinteistöihin mitä asiakas on heille valmis tarjoamaan.

Työympäristö on yksi tärkeimmistä työtyytymättömyyttä aiheuttavista elementeistä ja kun sosiaaliset suhteet, ilmapiiri, kommunikaatio, työvälineet ja tilat ovat kunnossa voi työntekijä keskittyä olennaiseen, eli tehokkaaseen työntekoon. (Herzberg, 1968) Terve ja työntekijää tyydyttävä työympäristö tyydyttää yksilön turvallisuuden ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tarvetta ja ovat yksilön tavoittelemlia elementtejä työpaikalla (Najjar & Fares, 2017), joka heijastui myös haastateltavien vastauksista. He korostivat moneen otteeseen haastatteluiden aikana kuinka tärkeä hyvä työympäristö, hyvä ilmapiiri ja tyytyväisyyden tunne

heille on. Työtyytyväisyys on yksi tärkeimmistä vaikuttajista työmotivaatioon Moynihanin ja Pandeyn (2000) mukaan. Muutama haastateltava kuitenkin mainitsi myös työpaikan ilmapiirin välillä kuitenkin rakoilevan organisaation asiakasrajapinnassa, joka vaikuttaa heidän mielestään negatiivisesti suoriin sillä hetkellä. He kertoivat asiakasyrityksen henkilökunnan ja haastateltavien välisen kanssakäymisen ja henkilökunnan toiminnan aiheuttavan välillä stressiä ja konflikteja työpaikalla, mikä tietenkin vaikuttaa normaalisti negatiivisesti työilmapiiriin työpaikalla (Clark, 2003; Herzberg, 1968).

*”No on, työntekijöiden kannalta, paitsi tietenkin noiden myyjien kannalta niin ilmapiiri on huono. Normaalisti meillä on ihan hyvä ilmapiiri töissä”*

Työmotivaatioon muodostumiseen on vaikuttanut myös haastateltavien henkilökohtaiset asenteet ja arvot, mitkä he tuovat mukanaan liittyessään organisaatioon. Moni haastateltava mainitsi oman asenteen työntekoa kohtaan olevan vaikuttavana tekijänä työmotivaation muodostumisessa.

*”Kun mä teen töit, ä mä haluan tehdä kunnolla”*

*”..mä oon muutenkin semmonen ihminen, et mä yritän aina ihan täysillä...”*

*”No tietysti että vähintään 250€ pitäis tehdä joka päivä keskimäärin”*

Haastateltavat haluavat selvästi olla tuottavia työntekijöitä, eikä vain kuluerä yrityksen tuloslaskelmassa. Työmoraalin ja tavoitteiden saavuttamisen voidaan nähdä olevan vaikuttavana asiana työmotivaation syntymisen kannalta. Yllä olevat lainaukset kertovat kuinka yksilön henkilökohtaiset tekijät vaikuttavat heidän työmotivaatioon. Jokainen yksilö tuo organisaatioon liittyessään omat arvot joiden mukaan suorittaa työtehtäviään (Porter & Perry, 1982). Omanehtoinen tavoitteiden

asetanta on myös loistava ominaisuus yksilöllä organisaation näkökulman kannalta (Latham & Locke, 1990), varsinkin jos yksilö näyttää olevan tietoinen mitä organisaatio haluaa saavuttaa.

Haastatteluista kävi ilmi, että osa haastateltavista näyttäisivät olevan myös motivoituneita Maslow`n tarvehierarkian mukaan ylempien tarpeiden tyydyttämisen kautta ja Herzbergin kaksifaktoriteorian motivaatiotekijöiden kautta. Vaikka vastaus motivaation lähteeseen oli yhden haastattelijan mukaan ainoastaan työstä saatava palkka, kun kysyttiin mikä häntä motivoi työntekoon, voitiin haastattelun aikana muista saaduista vastauksista kuitenkin nähdä selvästi että työstä saatu palkkio ei ole ainoa motivaattori.

*"No sanotaan, että se on antanut mulle katsoa että tää homma pyörii."*

Tämän haastateltavan osalta voidaan selvästi huomata, että organisaation saadulla vastuulla on selvästi vaikutusta hänen työmotivaatioon. Vastuunanto on muun muassa Herzbergin (1968) mukaan oiva tapa nostaa työmotivaatiota työpaikalla.

Myös onnistumiset työpaikalla, näyttämisen halu ja jopa itsensä toteuttaminen tuli haastatteluissa esille muutaman haastateltavan vastauksissa. Palkkion ja työn itsensä synnyttämän motivaation voidaan sanoa olevan kyseisen henkilön osalta huipputasoa verrattuna muihin haastateltaviin. Esimerkiksi Najjar & Fares (2017) tutkimuksessaan huomasivat suorittavaa työtä tekevien yksilöiden olevan enemmän motivoituneita alempien tarpeiden tyydyttämisestä kuin ylempänä hierarkiassa olevien. Tämä osoittaa edelleen yksilöiden olevan erilaisia verrattuna muihin.

Osa haastateltavista olivat myös kiinnostuneet tästä kyseisestä työstä ja työtä verrattiin aikaisempiin työpaikkoihin, jossa työ oli ollut todella yksitoikkoista ja puuduttavaa.

*"Se on se mielenkiinto siihen tekemiseen"*

*"Kun mä teen töitä mä haluan tehdä kunnolla, tää on kiva paikka, ei ole näin hyvää työpaikkaa ollut vielä"*

*"Kyllä pidän nimenomaan ennen kuin mä tähän firmaan siirryin, niin mä olin siellä \*\*\*\*\* ja se oli yhtä ja samaa päivästä toiseen ja se ei ollenkaan motivoinut. Kun taas pitää kahdeksaksi tunniksi mennä tekemään sitä yhtä ja samaa"*

*"Palkka tietenkin on tosi iso osa, mut ehkä vielä isompi osa on se et on kivaa et nauttii siitä et se ei pakkopullaa niinkun et ei oikeen jaksais mennä ja sit et on tekemistä koska muuten aika menee tosi hitaasti. Pitää olla tekemistä ja etät on mukavaa ja että ihmiset on mukavia."*

Haastateltavien aikaisemmat kokemukset eri työpaikoista vaikuttavat siihen, miten he kokevat nykyisen työympäristön ja työn motivoivan heitä.

#### **4.6 Onko yritys toimillaan onnistunut motivoimaan yksilöitä?**

Kuten aikaisemmin ylempänä on mainittu, organisaatioilla on mahdollisuus motivoida henkilöstöään monin eri keinoin. Haastattelussa kohdeyrityksen toimitusjohtaja kertoi luottavansa omaan näkemykseensä henkilöstön motivoinnissa. Hän näkee tärkeimpänä pitää työntekijät onnellisina työpaikalla ja että he tuntevan itsensä arvostetuiksi.

*"Itse uskon että paras tapa motivoida työntekijöitä on saada heidät tyytyväisiksi ja saada heidät tuntemaan itsensä arvostetuksi. Jos he tarvitsevat jotain, me tuemme heitä parhaamme mukaan."*

Toimitusjohtajan mukaan yritys yrittää tukea henkilöstöään kaikin mahdollisin keinoin. Keskustelee, neuvoo ja auttaa ymmärtämään miksi he tekevät mitä he tekevät. Toimitusjohtaja näkee myös kaiken ylläolevan vaikuttavan positiivisesti henkilöstön työmotivaatioon, varsinkin uusien työntekijöiden tullessa organisaatioon. Kun työntekijöiden suhde yritykseen kehittyy, he voivat toimitusjohtajan näkemyksen mukaan panostaa kaiken itsenäiseen työskentelyyn. Toimitusjohtaja oli aikaisemmin enemmän palkkio-orientoitunut, mutta on ajan kuluessa muuttanut mieltään rahan toimimisesta motivaattorina. Hänen mielestään työn pitäisi itsessään olla palkitsevaa. Toimitusjohtaja kuitenkin myöntää, että tällä alalla työstä saatava tyydytys voi olla vaikea saavuttaa.

Henkilöstön näkemys yrityksen suunnalta tulevaan motivointiin oli hieman laajempi. Osa heistä näki organisaation pyrkivän motivoimaan heitä enemmän mitä toimitusjohtaja kertoo. Toisaalta osa haastateltavista taas ei näe mitään motivointitoimia organisaation suunnalta.

Osa haastateltavista näki yrityksen motivoivan heitä antamalla vastuuta, pitämällä työympäristöstä huolta, antamalla palautetta työstä, olemalla kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista.

*"No lähinnä yrittänyt sujuvoittaa semmoista tarpeiden hoitamista ja näin päin pois neuvonantoa"*

*"No siis tietenkin sillä että hommataan kaikki työvälineet mulle suoraan ja aika usein pomo kysyy että onko kaikki hyvin ja kysyy tarviiko jotain ja miten menee."*

*"No sanotaan että se on antanut mulle katsoa että tää homma pyörii"*

*"No oon mä jotain hyvää palautetta saanut"*

Vastuunanto, työympäristön parantaminen ja palautteen anto ovat aikaisemmissa tutkimuksissa ja alan kirjallisuudessa nähty työmotivaatiota parantavina toimenpiteinä. Toimitusjohtajan omat näkemykset voivat johtua hänen omista näkökannoista ja hän ei välttämättä näe näitä työmotivaatioon liittyvinä asioina tai mahdollisesti jopa pitää niitä itsestäänselvyyksinä mitkä pitäisivät olla kunnossa työpaikalla. Näkemuserot motivaattoreista työntekijöiden ja toimitusjohtajan välillä voivat johtua myös siitä, kuinka he tulkitsevat työpaikalla havaittavia asioita. Työmotivaatio syntyy yksilöiden omien havaintojen ja tuntemuksien kautta. Miten he esimerkiksi havainnoin työilmapiiriä tai työympäristö työpaikalla. (Fajjar & Fares, 2017) Koska toimitusjohtaja ei kuitenkaan vietä kaikkea aikaansa työpisteissä, ei hän näe ja koe samoja asioita kuin työntekijät. Jo 1930-luvulta asti on vallinnut johtajien ja tutkijoiden keskuudessa käsitys että iloinen ja tyytyväinen työntekijä on tuottava työntekijä. (Steers & Porter, 1975, 221)

Yksilöitä motivoivat kuitenkin eri asiat ja tämä vaikuttaa siihen, miten yksilöt näkevät eri asiat. Muutama haastateltava ei ollut tyytyväinen organisaation suunnalta tulevaan motivointiin ja työjärjestelyihin. Haastatteluissa tuli ilmi, että organisaation puolelta ei juurikaan tule kiitosta, tukea tai minkäänlaista työmotivaatiota lisäävää toimenpidettä.

*"En ainakaan työpaikalla nyt motivaatiota oikeen oo koska mitenkään ei motivoida"*

*"Kun eihän täs niinku motivoida ollenkaan työntekijöitä tässä firmassa."*



Ylläolevista lainauksista huomaa selvästi, että motivointia odotetaan organisaation suunnalta. Motivaatiota ei tämän mukaan synny työn teosta ylläolevien haastateltavien osalta, vaan he odottavat toimenpiteitä organisaatiolta, joihin organisaatio ei heidän mielestään ole tarjonnut heille. Tämä taas viittaa heidän motivaation muodostuvan enimmäkseen ulkoisista elementeistä. Haastateltavien tuntemuksia voi selittää myös se, että toimitusjohtajan mukaan organisaatio pyrkii tukemaan ja auttamaan kaikessa mahdollisessa liittyen työhön, mutta he eivät välttämättä osaa pyytää apua ongelmissaan ja tätä kautta he eivät koe mitään motivointiin liittyvää tapahtuvan organisaation puolesta. Organisaatio voi olettaa kaiken olevan kunnossa, vaikka näin ei todellisuudessa ole. Tämä taas viittaa heidän motivaation muodostuvan enimmäkseen ulkoisista elementeistä.

#### **4.7 Minkälaista motivointia toivottaisiin?**

Niin kuin aikaisemmin on todettu, yksilöllä on erilaisia tarpeita ja mielenkiinnon kohteita, joten perustarpeiden tyydyttämisen jälkeen yksilö voi keskittyä muuhun ja he voivat työpaikalla tehdä heille osoitetut työtehtävät. Haastateltavat tekevät työtä tietenkin rahan takia, turvatakseen asumisen, ravinnon saannin ja muut perustarpeensa. Kuten aikaisemmin tutkimuksessa on jo todettu, raha ei merkkää työmotivaation synnyttäjänä kaikkea. Osa haastateltavista olikin tyytyväisiä nykyiseen työympäristöön, toimipisteeseensä ja totesivat kaiken työhön liittyvän olevan kunnossa.

*”Eipä nyt tuu heti mieleen mitään semmosta, kaikki on nyt nähdäkseni ihan hyvin.”*

*”Täällä asiat toimii aika hyvin muutenkin, ei tule mitään mieleen”*

Organisaatiossa oli vuosia sitten ollut bonuspalkkausjärjestelmä käytössä, mistä kuitenkin oli luovuttu. Tätä aikaisemmin käytössä olevaa järjestelmää muutama haastateltava toivoi otettavaksi uudestaan käyttöön. Tulospalkkauksella on mahdollisuus parantaa yksilön työmotivaatiota ja tätä kautta tuottavuutta, mutta tulospalkkausjärjestelmä täytyy tietenkin suunnitella tarkasti tavoitteiden kannalta. (Peltonen & Ruohotie, 1987, 50-51) Tulospalkkaus voi olla myös mainio työkalu antamaan palautetta yksilölle hänen tekemästään työstään ja lisäämään yksilön näkemystä oman työnteon kontrollista. (Lopez, 1981) Haastateltavat arvioivat tulospalkkauksen auttavan heitä ponnistelemaan vielä kovemmin kuin tällä hetkellä.

*"...mutta sä sanoit aikaisemmin, että bonusjärjestelmä olisi hyvä?"*

*"Joo, se ehkä tota motivoisi enemmän tekemään extraa"*

*"Esimerkiksi jos me edelleen saataisiin niin kuin \*\*\*\*\* me saatiin aina bonus niin sehän motivoisi tehdä enemmän"*

Tulospalkkaus ei välttämättä olisi kallis toimenpide organisaation implementoida palkkarakenteeseen, jos vaan tulospalkkion maksuun vaaditut tavoitteet onnistutaan asettamaan oikeanlaisiksi. Ne eivät saa olla liian helposti saavutettavissa, mutta eivät myöskään liian korkeat.

Palautteen saantia organisaation suunnalta, niin hyvän kuin huonon, pidetään henkilöstön mukaan toivottavana ja tarpeellisena asiana. Palautetta omasta työstä ei tähän mennessä haastateltavien mukaan ole tullut tarpeeksi.

*"Tietenkin se että jos sujuu hyvin niin sanottais....Niin ja tietenkin myös huonompaa, että jos tarvitsee kehittyä jossakin"*

Palautteen antamista voidaan kutsua aineettomaksi ulkoiseksi palkitsemiseksi, joka on omiaan lisäämään henkilöstön motivaatiota, mutta myös sen puute voi laskea yksilön työmotivaatiota, kuten Carlsson & Forssell (2008) ja Osterloh & Frey (2000) ovat omissa tutkimuksissaan huomanneet. Palautteen ansiosta organisaatio voi myös viestiä onko heille asetetut tavoitteet onnistuttu täyttämään niin kuin on vaadittu (Locke & Latham, 1990). Hyvä palaute kertoo yksilölle hyvin tehdystä työstä, ja taas rankentava kritiikkiä jonkun yksilön työnteon osa-alueen vaativan vielä parannusta. Ei ole kuitenkaan täysin selvää tarkoittivatko haastateltavat, jotka mainitsivat asiasta haastatteluissa, palautteen lisäämisellä sen vaikutusta aineettomana palkkiona, vai viestinä kuinka hyvin he suoriutuvat työtehtävistään. Yksi haastateltava kuitenkin selvästi ilmaisi oman tarpeensa myös rakentavaan kritiikkiin jolla hän pystyisi kehittämään puuttuvia taitoja ja tullakseen paremmaksi ja tuottavammaksi työntekijäksi.

Aineeton palkitseminen nousi myös yhdeksi elementiksi jolla organisaatio saattaisi kasvattaa työntekijöiden työmotivaatiota. Haastateltavat halusivat kiitosta hyvin tehdystä työstä. Aineettomalla palkitsemalla pystytään positiivisesti vaikuttamaan sisäisen motivaation syntyyn ja se ruokkii Maslow`n neljännen, eli arvostuksen ja itsensä kunnioittamisen tarvetta. Aineeton palkitseminen voidaan myös Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan luokitella oikeaa kestäväää työmotivaatiota synnyttäväksi motivaatiotekijäksi. (Maslow, 1943; Herzberg, 1968; Deci, 1971)

Henkilöstön suunnalta toivottiin myös jotain yhteistä aktiviteettiä tai virkistymispäivää joka kohottaisi tunnelmaa ja motivoisi työntekijöitä työilmapiirin kohentumisen kautta.

*”Firma pitäisi vaikka jotkut virkistäytymispäivät tai jotain”*

*”...vois tietenkin järjestää jotain mikä motivois koko porukkaa”*

Yhteisten aktiviteettien kautta yhteishenki työpaikoilla voisi mahdollisesti parantua. Yksilöt olisivat vuorovaikutuksessa muiden kanssa myös muualla kuin työpaikalla ja saisivat tehdä yhdessä muutakin kuin töitä. Virkistäytymispäivä on myös mahdollisuus eri toimipisteiden työntekijöiden tutustumiselle ja sitä kautta paremman, koko organisaation kattavan, yhteishengen ja hyvän ilmapiirin rakentumiselle. Yksi haastateltavista mainitsi, ettei edes tiedä kuinka monta toimipistettä organisaatiolla on. Parantamisen varaa voidaan nähdä olevan myös organisaation sisäisessä viestinnässä ja tiedottamisessa.

Myös työhön liittyviä järjestelyjä pidettiin tärkeinä asioina ja tähän toivottiin haastateltavien puolesta parannusta. Moni haastateltavista oli tyytyväisiä siihen, miten työhön liittyvät tekijät tällä hetkellä oli järjestetty organisaation puolesta, eikä muutokselle heidän itsensä mukaan ollut tarvetta. Jotkut työhön liittyvät muutokset voisivat itseasiassa laskea heidän työmotivaatioon. Esimerkiksi yksi haastateltava kertoi olevansa hieman huolestunut, jos joutuisi vaihtamaan työpistettä missä työskentelee tällä hetkellä. Työpisteen vaihto vaikuttaisi hänen mielestään negatiivisesti hänen omaan työmotivaatioonsa.

Lisää vastuuta oli vailla yksi haastateltavista. Hän selvästi haluaa tehdä mahdollisimman paljon organisaation hyväksi ja edetä valitsemallaan uralla niin pitkälle kuin mahdollista.

*”No jos tänne saadaan lisää hommia, mä saisin tänne lisää porukkaa jolloin tästä tulis semmonen megacenter ja tätä ois siisti pyörittää, se motivois, koska sit jos mä nään et tääl saadaan 10 autoa päivässä valmiiksi niin se ois fantastista”*

Kyseinen haastattelija omaa vahvan tarpeen toteuttaa itseään niin voimakkaasti kuin mahdollista organisaation sallimissa rajoissa.

Vastuu tuli myös puheeksi yhden haastateltavan kanssa. Hän ei pakoile vastuuta, mutta ei halua harteilleen liikaa vastuuta toimipisteen toiminnasta

*”En halua olla liikaa vastuussa tai liian nopeesti vastuussa kun oon vasta aloittanut. Et ei menis niin että oot heti kaikessa vastuussa heti. Ja ehkä jos on tosi kova kiire ja sit oot vastuussa, ei likaa vastuuta.”*

Myös työn järjestelyyn toivottaisiin muutoksia. Yksi haastateltavista koki hänen harteilleen kaatuvan liian suuren työmäärän ja koki tämän stressaavana ja työn tekoa haittaavana asiana. Hän ei mielestään ole saanut tarpeeksi apua apua

*”Lisää työvoimaa ja että jaetaan kesken kaikki työ”*

Haastateltava ei tähän asti ole saanut apua kiireisenä aikana ja näkee tämän vaikuttavan hänen työntekoonsa. Jatkuva stressi ja kiire eivät kannusta työpaikalla, eikä paranna työmotivaatiota. Se voi myös laskea työpisteen ilmapiiri, jolloin stressin ja kiireen vaikutukset voivat heijastua muihinkin yksilöihin työpaikalla. (Clark, 2003; Najjar & Fares, 2017)

Organisaation kannalta haastateltavien vastauksia motivoinnin tarpeista voidaan pitää hyvänä asiana. Haastateltavien kokema oikeudenmukaisen palkitsemisen säästää organisaation palkkakustannuksia.

## 4.8 Sisäisen ja ulkoisen motivaation esiintyminen

Motivaatio voidaan luokitella ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio syntyy ympäristön, eli ulkoisten kannustimien kautta. Sisäinen motivaatio syntyy taas itse tehtävästä työstä. Työ itsessään on palkitsevaa toimintaa yksilölle. (Carlsson & Forssell 2008, s.156) Haastateltavien kohdalla voitiin nähdä molempien, sekä sisäinen että ulkoisen motivaation, olevan läsnä. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio ei sulje toisiansa pois, vaan ne aina täydentävät toisiaan. (Ruohotie, 1998, 38) Ulkoisen motivaation osa-alueet olivat kuitenkin suuremmassa roolissa haastateltavien työmotivaatiossa. Jokainen haastateltava mainitsi työstä saatavan palkan olevan suuri elementti motivaation muodostumisessa organisaation välittömän ympäristön, eli työympäristön ohella.

Kuitenkin todellista työmotivaation synnyttäjää, sisäistä motivaatiota ja sen elementtejä voitiin havaita joidenkin haastateltavien vastauksista. Onnistumiset, halu saada vastuuta ja näyttämisen halu kielivät sisäisen motivaation läsnäolosta eräillä työntekijöillä. Yksi haastateltavista osoitti suurta näyttämisen halua ja haluaisi kehittää toimipistettään missä työskentelee kannattavamaksi ja kiireisemmäksi.

*”Joo se on just se vaakakuppi, toisessa on se mentaalipuoli ja toisessa on se kylmä sliki(palkka)”*

Haastateltavalle ulkoinen palkitseminen on tärkeää, mutta myös sisäinen työn tekemisestä saatava motivaatio ovat yhtä tärkeitä. Ilman haasteita ja mahdollisuutta toteuttaa itseään ei päästäisi samaan lopputulokseen työmotivaation tasossa.

Kun haastateltavien vastauksista poimittiin kaikki elementit mitkä heitä motivoivat, tai miten he toivoisivat organisaation heitä motivoivan, ulkoisen motivaation osa-

alueet olivat enemmän esillä. Työstä saatavan palkkion mainitsi jokainen haastateltava vaikuttavan heidän työmotivaatioon. Seuraavaksi eniten esille tuli ympäristön elementtejä, joita olivat työympäristö, työilmapiiri, työkaverit ja työviihtyvyys. Vain pieni osa haastateltavista mainitsi motivoituvansa työn tekemisestä itsestään. Näyttämisen halu, yhdessä vastuun kanssa tulivat vastauksissa esiin. Työntekoa ei itsessään siis nähty palkitsevana vaan työtä tehtiin siitä saatavan hyödyn takia.

Ulkoisen ja sisäisen motivaation esiintymisen erot voivat johtua liian pienestä yksilön kokemasta omaehtoisuudesta. Vain osa haastateltavista on saanut vastuuta työpaikalla ja he pääsevät päättämään, miten työt tehdään työpäivän aikana.

#### **4.9 Analyysin yhteenveto**

Haastatteluiden avulla saatiin selville suurimman osan case organisaation työntekijöistä olevan motivoituneita työntekijöitä, vaikkakin kaikki eivät itse osanneet omaa motivaatiota sellaiseksi arvioida ja kokea. Jokainen haastateltava koki työstä saadun palkkion näyttelevän suurta osaa motivointiprosessissa ja muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta palkitseminen nähtiin myös oikeudenmukaisena, mikä organisaation kannalta on erittäin positiivinen asia punnitessaan mahdollisia motivointikeinoja.

Organisaation välitön ympäristö oli toinen suuri vaikuttaja työntekijöiden motivaation muodostumisessa. Työympäristö ja ilmapiiri nähtiin suurimmaksi osana positiivisina, motivaatiota vahvistavina elementteinä, vaikkakin joitain negatiivisia puolia nousi työympäristön ja ilmapiirin osalta esiin. Osan haastateltavien mielestä työympäristössä olisi parantamisen varaa ja aika ajoin asiakasyritysten henkilökunnan toiminta aiheutti rakoilua muuten terveessä ja mukavassa työilmapiirissä

Myös haastateltavien omat arvot ja asenteet ovat olleet mukana työmotivaation muodostumisessa. Oma asenne työntekoa kohtaan, niin kutsuttu työmoraali on selvästi vaikuttanut positiivisesti heidän työskentelyyn. Työmotivaatioon voitiin nähdä vaikuttavan myös organisaatiolta saatu vastuu, haastateltavien itsensä muodostama halu toteuttaa itseään ja näyttää omaa osaamistaan. Näitä oikean kestävän motivaation synnyttäjiä ei kuitenkaan havaittu kuin vain muutamalla organisaation työntekijällä.

Haastattelujen mukaan organisaation näkemys ja haastateltavien omat näkemykset eroavat toisistaan, kuinka organisaatio on yrittänyt motivoida haastateltavia ja kuinka toimet ovat vaikuttaneet haastateltaviin. Toimitusjohtajan mukaan organisaatio yrittää tukea työntekijöitään kaikin mahdollisin keinoin. Organisaatio keskustelee, neuvoo ja auttaa ymmärtämään miksi työntekijöiden täytyisi tehdä niin kuin organisaatio heitä rohkaisee tekemään työn suhteen. Toimitusjohtajan mukaan tämä synnyttää organisaation ja yksilön välille luottamusta ja parantaa yksilön työmotivaatiota.

Henkilöstö näkee motivointirytykset eri tavalla. Osa ei tunnista ollenkaan organisaation pyrkimyksiä kannustaa heitä työssään. Organisaatio on kuitenkin haastateltavien mielestä onnistu motivoimaan heitä antamalla joillekin yksilöille vastuuta, pitämällä työympäristöstä huolta, olemalla aidosti kiinnostuneita henkilöstön hyvinvoinnista ja antamalla palautetta tehdystä työstä. Muutama haastateltava oli vahvasti sitä mieltä, että yritys ei ole yrittänyt mitenkään parantaa heidän työmotivaatiota. Organisaation ja haastateltavien näkemyserot johtuvat todennäköisesti siitä miten eri yksilöt ja itse organisaation johto kokevat ja tulkitsevat eri motivointi keinoja.

Haastateltavien keskuudessa tuli esiin myös eroja siinä, minkälaista motivointia organisaation suunnalta toivottiin. Osa haastateltavista ei omasta mielestään kaipaa mitään organisaatiolta työskentelyn parantamiseksi. Vaikka palkitseminen koettiin oikeudenmukaiseksi, melkein kaikkien haastateltavien keskuudessa aikaisemmin organisaatiossa käytössä ollut bonuspalkkiojärjestelmä nousi esille



haastatteluissa. Bonuspalkkio motivoisi haastateltavien mukaan vielä parempiin työtuloksiin, jos se implementoitaisiin takaisin organisaatio palkitsemisjärjestelmään.

Palaute, jota organisaatio on jo aiemmin tarjonnut, ei haastateltavien mielestä ole vielä tarvittavalla tasolla. Palautteen avulla he voivat kehittää itseään, vahvistaa omaa osaamistaan ja kohottaa omaa itsetuntoaan. Myös kiitos aika ajoin hyvin tehdystä työstä olisi haastateltavien mielestä oiva tapa vahvistaa heidän työmotivaatiotaan.

Organisaatiolta toivottiin myös jotain yhteistä aktiviteettia. Organisaatio voisi haastateltavien mukaan järjestää jotain yhteistä aktiviteettia tai virkistäytymispäivät jolla mahdollisesti onnistuttaisiin kohottamaan työilmapiiriä henkilöstön keskuudessa.

Työhön liittyvät järjestelyt olisivat myös haastateltavien mielestä toivottuja muutoksia työpaikalle. Organisaation motivoitunein työntekijä haluaisi päästä toteuttamaan itseänsä suuremmalla vastuunannolla. Myös käytännön järjestelyihin haluttaisiin muutoksia, kuka tekee mitäkin toimipisteissä. Toisaalta osa haastateltavista kertoi muutosten työpaikalla mahdollisesti jopa aiheuttavan työmotivaation laskua heidän osaltaan.

Haastattelujen avulla voidaan myös todeta kummankin, niin sisäisen kuin ulkoisen motivaation, olevan läsnä. Kuitenkin ulkoinen motivaatio oli dominoivammassa asemassa ja vain muutama haastateltava aidosti koki olevansa motivoitunut sisäisesti.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen viimeinen kappale käsittelee tutkielman johtopäätökset ja vastaukset aikaisemmin asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Lopuksi pohditaan myös tutkimuksen rajoitteita, kuinka yleistettävä tutkimus on ja mahdollisia vaihtoehtoja jatkotutkimukselle. Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

### **Päätutkimuskysymys:**

- Millä tavoin yrityksen työntekijöiden työmotivaatiota voidaan parantaa ja ylläpitää?

### **Alatutkimuskysymykset:**

- Mitkä seikat motivoivat työntekijöitä?
- Onko työntekijöiden työmotivaatio enemmän sisäistä vai ulkoista motivaatiota?
- Mitä henkilöstön motivointikeinoja yrityksen johto hyödyntää henkilöstöön?

### **5.1 Johtopäätökset**

Johtopäätöksenä on todettava työmotivaation olevan todella monitahoinen käsite. Henkilöstön työmotivaation vaikuttavat useat eri tekijät, eikä organisaation ole helppo välttämättä motivoida jokaista työntekijäänsä. Organisaation täytyy olla tietoinen yksilön tarpeista ja tavoitteista pystyäkseen vaikuttamaan yksilön

työmotivaatioon. Motivointiin vaikuttavat yksilöiden mielipiteet tehdyistä toimista. (Najjar & Fares, 2017)

Vastataksemme päätutkimuskysymykseen organisaation yksilöiden työmotivaatiota lähdettiin purkamaan alatutkimuskysymyksellä: **Mitkä seikat motivoivat työntekijöitä?** Työntekijät ammensivat työmotivaatiotaan enemmän Maslow`n (1943) tarvehierarkian mukaan luokitelluista alempien tarpeiden tyydyttämisestä. Näitä olivat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve ja yhteenkuuluvuuden tarve. Herzbergin (1968) kaksifaktoriteoriaan suhteutettuna työntekijöiden voidaan sanoa motivoituvan pääsääntöisesti hygieniehtekijöistä, jotka eivät Herzbergin mukaan ole voimakkaimpia työmotivaation lähteitä. Suurimmiksi elementeiksi esiin nousivat työstä maksettava palkka ja organisaation välitön ympäristö, johon kuului työympäristö ja ilmapiiri työpaikalla. Najjar ja Fares (2017) tuli samanlaisiin johtopäätöksiin suorittavaan työtä tekevien työntekijöiden olevan enemmän motivoituneita organisaation ympäristöstä kuin itse työstä.

Tutkimuksessa havaittiin kuitenkin myös työn tyydyttävän muutaman työntekijän tarpeita, vastuun, pätemisen halun ja yksilön onnistumisien kautta. Työtehtävät ovat suuressa asemassa työmotivaation muodostumisessa (Perry & Porter, 1982), ja jos työ koetaan mielekkääksi ja autonomia on jokapäiväisessä toiminnassa läsnä, voi työ olla itsessään sisäisesti palkitsevaa (Peltonen & Ruohotie, 1987, 22)

Toisen alatutkimuskysymyksen tarkoitus oli selvittää, onko henkilöstön työmotivaatio enemmän sisäistä vai ulkoista motivaatiota. Tutkimuskirjallisuus alleviivaa sisäisen ja ulkoisen motivaation olevan yhtä aikaa läsnä työtehtävää suorittaessa, sisäisten motivaatiotekijöiden ollessa kuitenkin vahvempi työmotivaatioon vaikuttava tekijä. (Cinar et al, 2011; Deci, 1975) Kohdeorganisaation henkilöstön työmotivaation voidaan nähdä rakentuvan sekä sisäisestä, että ulkoisesta motivaatiosta, ulkoisen motivaation ollessa dominoivampi.

Kolmannen alatutkimuskysymyksen oli tarkoitus selvittää, miten yritys on yrittänyt kasvattaa organisaation henkilöstön työmotivaatiota aikaisemmin. Organisaatioilla

on monia mahdollisuuksia vaikuttaa yksilön työmotivaatioon. Esimerkiksi hyväksyntä, kehuminen, tunnustukset, luottamus, arvostus, korkeat odotukset ja lojaliteetti ovat immateriaalisia keinoja vaikuttaa työmotivaation syntyyn ja kasvuun. Organisaatio voi myös vaikuttaa työmotivaatioon palkitsemisen, koulutuksen, työn muotoilun hyvän viestinnän ja itseluottamuksen kasvattamisen avulla. (Steer & Porter, 1975, 558-559; Mackay, 2007, 29)

Kohdeorganisaatio näki työmotivaation kasvattamisen onnistuvan parhaiten tukemalla työntekijöitä kaiken organisaatiolle mahdollisimman keinoin. Organisaation mielestä onnellinen ja itseään arvostava työntekijä on tärkeä työmotivaation ja tuottavuuden kannalta. Organisaatio keskittyy myös luottamuksen rakentamiseen organisaation ja työntekijän välille. Organisaation työntekijät eivät kuitenkaan tiedosta organisaation toimia, mikä johtuu todennäköisesti erilaisista näkökannoista. Motivointi rakentuu kuitenkin sille, miten yksilö itse kokee motivoinnin. (Fajjar & Fares, 2017) Toisaalta Kovach (1987) totesi omassa tutkimuksessaan, että organisaatioilla ja esimiehille ei välttämättä ole selvää mikä motivoi heidän työntekijöitään.

Tutkimuksen päätavoite oli selvittää, millä tavoin yrityksen työntekijöiden työmotivaatiota voidaan parantaa ja ylläpitää. Motivoituneet työntekijät ovat organisaation kannalta erittäin tärkeitä, koska työmotivaation voidaan katsoa olevan yksi tärkeimmistä elementeistä mikä vaikuttaa yksilön työsuoritukseen ja tätä kautta organisaation tulokseen. Työmotivaatiota on pidetty aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa jopa ammattitaitoa tärkeämpänä ominaisuutena. Jopa ammattitaitoisimmat yksilöt eivät anna kaikkea, jos työmotivaatio on huonolla tasolla. (Peltonen & Ruohotie, 1987; Cinar et al., 2011; Murtonen et al., 2008; Clark, 2003)

Koska organisaation henkilöstö on enemmän motivoituneita organisaation ympäristöstä kuin itse työstä, organisaation on helppo lähteä tekemään muutoksia työmotivaation parantamiseksi. Henkilöstö myös tuntee palkitsemisen olevan oikeudenmukaista, mikä organisaation kannalta helpottaa motivointikeinoja valitessa. Henkilöstön tämän hetkiseen työmotivaation muodostumiseen on

vaikuttanut palkkion lisäksi organisaation välitön ympäristö. Tarkemmin sanoen työympäristö ja ilmapiiri, mitkä suurimmalta osaltaan olivat kunnossa ja vaikuttivat positiivisesti henkilöstön työmotivaatioon. Organisaation onkin tärkeätä ylläpitää viihtyisää työympäristöä ja edesauttaa positiivista työilmapiiriä, koska ne saivat myös huonoa palautetta haastattelujen yhteydessä. Herzbergin (1968) mukaan juuri nämä hygieniatekijät täytyisi olla siinä kunnossa, etteivät ne aiheuttaisi työtyytymättömyyttä henkilöstön keskuudessa. Yhteiset aktiviteetit työn ulkopuolella, kuten virkistäytymispäivät voisivat olla tuloksellisia ilmapiirin parantamisessa. Tätä toivottiin myös henkilöstön puolesta.

Vaikka henkilöstön mielestä palkitseminen on oikeudenmukaista, muutama haastateltava toivoi bonuspalkkion palauttamista organisaation palkkiojärjestelmään. Organisaatio voisi harkita tulospalkkausta jossain muodossa, koska sen on kuitenkin aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa huomattu parantavan työmotivaatiota (Peltonen & Ruohotie, 1987, 47) ja jopa sisäistä motivaatiota (Lopez, 1981), vaikka Deci (1971) on siitä eri mieltä. Tulospalkkaus toimii myös palautteen antajana. Ylimääräisenä maksettava palkkio kertoo, että työntekijä on saavuttanut organisaation hänelle asettamat tavoitteet. Myös työnteosta annettavaa sanallista palautetta, oli se sitten positiivista tai rakentavaa kritiikkiä, on organisaation lisättävä. Palautteella on suuri merkitys työmotivaation muodostumisessa. (Latham & Pinder, 2005)

Organisaation täytyisi myös yrittää muotoilla työtä työntekijöiden tarpeiden mukaisesti. Työntekijöille joilla on tarvetta vastuulle ja näyttämisen halulle mihin pystyvät, täytyisi organisaation puolesta edes yrittää tarjota mahdollisuus tyydyttää näitä korkeamman tason tarpeiden tyydyttämistä. Maslow`n (1943) ja Herzbergin (1968) kestävin ja vahvin työmotivaatio syntyy näiden elementtien kautta. Haasteena on kuitenkin räätälöidä motivointiprosessi oikeanlaiseksi, eikä se ole helppo kertaluontoinen toimenpide, vaan vaatii pitkäaikaista johtamista. (Wiley, 1997; Allen & Meyer, 1990; Milne, 2007)

## 5.2 Käytännön johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tuloksien pohjalta pystytään antamaan kohdeorganisaatiolle työkaluja henkilöstön työmotivaation parantamiseen ja ylläpitämiseen. Koska palkkio nähtiin suurimpana työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä, organisaation täytyisi kiinnittää huomiota organisaation työntekijöiden palkkaukseen ja tarkastella onko jokaisen työntekijän palkka oikealla tasolla tällä hetkellä. Vaikka suurin osa piti palkkausta oikeudenmukaisena, voitaisiin oikeanlaisilla palkan tarkistuksilla, varsinkin tyytymättömien työntekijän kohdalla, päästä parempiin tuloksiin työmotivaation suhteen. Tulospalkkauksen implementoimista palkkaukseen tulisi myös pohtia organisaatiossa.

Organisaation tulisi yrittää tarjota työntekijöille, jotka kaipaavat vastuuta ja saavat itse työstä tyydytystä, enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työn suunnitteluun ja yrittää kasvattaa työntekijöiden autonomian tunnetta. Organisaatio voisi antaa esimerkiksi vapauksia tehdä hankintoja ja antaa vapaat kädet päätöksenteossa. Jokaisesta pienestä asiasta tai ongelmasta ei tarvitsisi kysyä esimiehiltä. Työntekijöiden itseluottamus kasvaisi ja työntekijä tuntisi itsensä tärkeämmäksi organisaatiolle.

Koska työympäristö on organisaation työntekijöille erittäin tärkeä, tulee siihen kiinnittää entistä enemmän huomiota organisaation suunnalta. Työntekijöiden käyttämät työkalut tulisi olla kunnossa ja puutteita pitäisi yrittää välttää. Myös ilmapiiriin, ja sen parantamiseen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. Koska organisaatio ja sen työntekijät näkevät organisaation motivointitoimet eri tavalla, tulisi organisaation panostaa palautteen antoon ja työntekijöiden huoliin enemmän aikaa. Organisaation johdon tulisi keskustella enemmän henkilöstönsä kanssa heitä painavista huolista ja yrittää auttaa parhaansa mukaan niiden ratkaisemisessa.

### 5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimus

Tutkimusta arvioidessa ei voida sivuttaa tutkijan asemaa case organisaatiossa. Tutkija työskentelee kuudetta vuotta organisaatiossa ja tuntee suurimman osan haastateltavista. Tämä on vaikuttanut varmasti tutkimuksen luotettavuuteen ja siihen minkälaisia vastauksia haastateltavilta on saatu haastattelujen aikana. Haastateltavat olivat mahdollisesti avoimimpia kuin jos olisivat puhuneet täysin tuntemattomalle tutkijalle. Tutkimus ei voida oikein yleistää, koska kyseessä oli case tutkimus, jossa kuvataan tietty tilannetta tai tapahtumaa. Tutkimus kuitenkin auttaa organisaatiota ja antaa mahdollisesti uutta näkökulmaa siihen, miten työmotivaation pitäisi suhtautua ja miten siihen voidaan vaikuttaa.

Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia, minkälainen bonuspalkkausjärjestelmä organisaatioon voidaan rakentaa, jos organisaatio päättää palauttaa bonuspalkan nykyisen palkkaratkaisujen rinnalla. Myös bonuspalkkausjärjestelmän vaikutuksia työntekijöiden työmotivaatioon voitaisiin tämän jälkeen tutkia. Myös muiden työmotivaatiota parantavien toimenpiteiden vaikutuksia henkilöstöön voitaisiin tutkia.

Mielenkiintoista olisi myös tehdä muista samanlaisista organisaatioista tutkimusta motivaatioon liittyen. Onko työmotivaation rakentuminen samanlaista eri organisaatioissa, jos palkkaus ja työ ovat suunnilleen samalla tasolla.

## LÄHDELUETTELO

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 23.04.2017.)

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.

Ankli, R. E., & Palliam, R. (2012). Enabling a motivated workforce: exploring the sources of motivation. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 26(2), 7-10.

Carlsson, M. & Forssell, C. (2008), ESIMIES ja COACHING, Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Clark, R. E. (2003). Fostering the work motivation of individuals and teams. *Performance Improvement*, 42(3), 21-29.

Clark, R. E., Estes, F., Middlebrook, R. H., & Palchesko, A. (2004). Turning research into results: A guide to selecting the right performance solutions.

Çınar, O., Bektaş, Ç., & Aslan, I. (2011). A motivation study on the effectiveness of intrinsic and extrinsic factors. *Economics & Management*, 16(5), 690-695.

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and Social Psychology*, 18(1), 105.

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.



Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation.

Enzle, M. E., & Anderson, S. C. (1993). Surveillant intentions and intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(2), 257.

Furnham, A., Forde, L., & Ferrari, K. (1999). Personality and work motivation. *Personality and individual differences*, 26(6), 1035-1043.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.

Hall, D. T., & Nougaim, K. E. (1968). An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. *Organizational behavior and human performance*, 3(1), 12-35.

Herzberg, F. (1987). One more time: how do you motivate employees?. *Harvard business review*, 65(5).

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos, Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna

Janssen, P. P., De Jonge, J., & Bakker, A. B. (1999). Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: a study among nurses. *Journal of advanced nursing*, 29(6), 1360-1369.

Jakosuo, K. 2005. Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden väliset yhteydet. Tapaustutkimus Suomen Postista. Helsingin Yliopisto. Maatalousmetsätieteellinen tiedekunta. Taloustieteen laitos. Helsinki. Akateeminen väitöskirja. 213 s.

Kauhanen, J. (2009) Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki, WSOYpro Oy.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. 1. painos, Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Kovach, K. A. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30(5), 58-65.

Latham, G. P. (2012). Work motivation: History, theory, research, and practice. Sage.

Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 485-516.

Latham, G. P., & Ernst, C. T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16(2), 181-198.

Latham, G. P., & Locke, E. A. (1979). Goal setting—A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68-80.

Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 485-516.

Lawler, E. E. (1969). 3. Job design and employee motivation. *Personnel Psychology*, 22(4), 426-435.

Lawler, E. E., & Suttle, J. L. (1972). A causal correlational test of the need hierarchy concept. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(2), 265-287.

Locke, E. A. (1970). The supervisor as "motivator": his influence on employee performance and satisfaction. *Managing for accomplishment*. Lexington, MA: Lexington Books.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological science*, 1(4), 240-246.

Locke, E.A. and Latham, G. P. (2002) Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*. 57(9).

Lopez, E. M. (1981). Increasing intrinsic motivation with performance-contingent reward. *The journal of psychology*, 108(1), 59-65.

Mackay, A. (2007). Motivation, ability and confidence building in people. Routledge.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, 89(6), 991.

Milne, P. (2007). Motivation, incentives and organisational culture. *Journal of knowledge management*, 11(6), 28-38.

Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). Finding workable levers over work motivation comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803-832.

Mullins, L. J. (1999). *Management and organisational behaviour*. Pearson education.

Najjar, D., & Fares, P. (2017). Managerial Motivational Practices and Motivational Differences between Blue-and White-Collar Employees: Application of Maslow's Theory. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 8(2), 81.

Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. E. (2008). Employee motivation. *harvard business review*, 86(7/8), 78-84.

Osterloh, M., & Frey, B. S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization science*, 11(5), 538-550.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset. Keuruu. 122 s.

Pinder, C. C. (2014). Work motivation in organizational behavior. Psychology Press.

Perry, J. L., & Porter, L. W. (1982). Factors affecting the context for motivation in public organizations<sup>1</sup>. *Academy of management review*, 7(1), 89-98.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.

Ruohotie, P & Honka, J. (1999). Palkitseva ja kannustava johtaminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell T. T., (2010) Organizational Behaviour. Pearson Education Limited. Harlow.

Saleh, S. D., & Grygier, T. G. (1969). Psychodynamics of intrinsic and extrinsic job orientation. *Journal of Applied Psychology*, 53(6), 446.

Slocum, J. W. (1971). Motivation in managerial levels: Relationship of need satisfaction to job performance. *Journal of Applied Psychology*, 55(4), 312.

Steers, R. M., & Porter, L. W. (1975). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.

Tang, S. H., & Hall, V. C. (1995). The overjustification effect: a meta-analysis. *Applied Cognitive Psychology*, 9(5), 365-404

Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management decision*, 36(4), 226-231.

Viitala R. (2004) Henkilöstöjohtaminen. Edita Publishing Oy, 4. Painos

Wernimont, P. F. (1972). A systems view of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56(2), 173.

Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280.

## **LIITTEET**

### **LIITE 1 Haastattelukysymykset**

#### **Henkilökohtaiset**

Nimi?

Ikä?

Koulutus?

Työskentelyaika yrityksessä?

Minkälaiset ovat sinun tulevaisuuden suunnitelmat työuran kannalta?

#### **Motivaatio**

Minkälaiset asiat motivoivat sinua?

Mitä sana motivaatio/työmotivaatio tuo mieleesi?

Pidätkö itseäsi motivoituneena työntekijänä?

Mitä pidät työskentelystä tässä yrityksessä?

Minkälaiseksi kuvailisit omaa työmotivaatiota tällä hetkellä ja mitkä asiat ovat vaikuttaneet siihen?

Miten toivoisit että sinua motivoitaisiin?

Mitkä asiat vaikuttaisivat positiivisesti työskentelyysi?

Mitkä asiat vaikuttaisivat negatiivisesti työskentelyysi?

## **LIITE 2 Toimitusjohtajan kysymykset**

Have you use or do you use any motivational techniques with our employees?