



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Oskari Hämäläinen

Motivaatio ja työn merkityksellisyys

Case yritys X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2021

Tekijä Otsikko	Oskari Hämäläinen Motivaatio ja työn merkityksellisyys. Case yritys X.
Sivumäärä Aika	37 sivua + 1 liite toukokuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Tämän tutkimustyyppisen opinnäytetyön aiheena oli motivaatio ja työn merkityksellisyys. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona henkilöstöpalvelualalla toimivalle yritys X:lle, ja sen tarkoituksena oli selvittää, mitkä eri asiat vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon. Tämän lisäksi haluttiin selvittää, kokevatko yrityksen työntekijät tekemänsä työn merkitykselliseksi. Tutkimuksella haluttiin tuottaa tietoa, jonka avulla työntekijöiden motivaatiota voidaan sekä ymmärtää että tukea entistä paremmin.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakennettiin käyttämällä ammatillista kirjallisuutta sekä asiantuntijoiden aiheeseen liittyviä artikkeleita. Viitekehyksessä tarkasteltiin ensin motivaatiota käsittelemällä ja yleisten teorioiden kautta, minkä jälkeen siirryttiin erilaisiin teorioihin, jotka käsittelevät motivaatiota työnteon näkökulmasta. Motivaation jälkeen käsiteltiin tutkimuksen toista teemaa, eli työn merkityksellisyyttä. Tutkimuksen aineisto kerättiin laadullisin menetelmin. Viisi yritys X:n työntekijää osallistui teemahaastatteluun, joissa käsiteltiin anonyymisti erilaisia tekijöitä, joiden he kokevat vaikuttavan omaan motivaatioon ja tunteeseen oman työn merkityksellisyydestä. Lisäksi pyrittiin selvittämään asioita, jotka voivat aiheuttaa heidän mielestään työtytymättömyyttä.</p> <p>Tutkimuksen vastausten perusteella onnistuttiin selvittämään kiitettävästi eri tekijöitä, jotka motivoivat työntekijöitä sekä vaikuttavat tunteeseen oman työn merkityksellisyydestä. Haastattelujen perusteella yritys X:n työntekijöitä motivoi selkeästi eniten työilmapiiri sekä yhteenkuuluvuuden tunne. Positiivisesti tunteeseen oman työn merkityksellisyydestä vaikuttavat eniten oman työn kautta muiden ihmisten auttaminen sekä erilaiset onnistumisen tunteet.</p> <p>Yritys X:n työntekijät ovat tutkimuksen perusteella motivoituneita työtänsä kohtaan. Työntekijöiden kesken vallitsee avoin ja positiivinen ilmapiiri, joka kannustaa kaikkia tekemään parhaansa ja auttamaan toisia. Työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä sekä kokevat tekevänsä työtä, jonka kautta he kokevat voivansa auttaa sekä työnhakijoita että asiakasyrityksiä. Tytytymättömyyttä aiheuttavat tekijät ovat vaikutuksiltaan lieviä, ja ne liittyvät yrityksen toimitiloihin, eikä niitä koeta epämotivoivina. Tunne oman työn merkityksestä jakoi mielipiteitä, sillä noin puolet kertoi kokevansa tämän tunteen motivaatiotekijänä, kun taas toiset eivät koe sitä yhtä merkittävänä tunteena.</p>	
Avainsanat	motivaatio, työntekijöiden motivointi, työn merkityksellisyys.

Author Title	Oskari Hämäläinen Motivation and Job with a Purpose. The Case of Company X
Number of Pages Date	37 pages + 1 appendix May 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The subject of this thesis was motivation and meaningful job. The aim of this thesis was to get answers for the following questions: “Which different factors affect the motivation of Company X’s employees?” and “Do the employees of Company X find their job meaningful?” This thesis was conducted for Company X to better understand which factors can influence its employees’ motivation.</p> <p>The theoretical framework was built around motivation discussed from both the general and working perspectives. After examining the basics of motivation and different theories of motivation, the theoretical framework examined the concept of meaningful job means and its significance to employees. The theoretical framework also discussed different reasons why it is an important subject for both the employee and employer.</p> <p>The thesis used qualitative research methods. The data collection was mainly done through theme interviews. Five employees took part in the anonymous interviews with the aim to find out as many factors as possible which influence the employees feeling of motivation and the meaningfulness of their job. Job dissatisfaction was also one of the themes that were discussed during the interviews. In spite of a small number of interviewees, the results were obtained that pointed to the following factors.</p> <p>Based on the results, the biggest factor affecting the motivation of employees is the positive and supportive working atmosphere of Company X. Freedom and trust from Company X towards their employees are also the factors which have a positive effect on motivation. The factors causing job dissatisfaction were related to the premises of the company. All the interviewees found their job meaningful in some way. The feeling of success and helping other people were the most frequent factors influencing the feeling of their job being meaningful.</p> <p>The came to a conclusion that Company X has motivated employees who like their jobs and not only want to help each other. Moreover, they feel like they can help job seekers and clients and simultaneously have a good time as they are surrounded with positive and supportive people.</p>	
Keywords	motivation, meaningful job, job satisfaction

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymykset	1
1.2	Tutkimus ja viitekehys	2
1.3	Yritys X	2
2	Motivaatio	3
2.1	Motivaatio käsitteenä	3
2.2	Johdanto motivaatioteorioihin	4
2.3	Tilanne- ja yleismotivaatio	5
2.4	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	5
2.5	Maslowin tarvehierarkia	7
2.6	Herzbergin kaksifaktorteoria	11
2.7	Oikeudenmukaisuusteoria	13
2.8	Odotusarvoteoria	14
2.9	Päämääräteoria	15
2.10	Yhteenvedo motivaatiosta	16
3	Työn merkityksellisyys ja työmotivaatiotekijät	16
3.1	Työn merkityksellisyys	17
3.2	Vaikutukset organisaatiossa	17
3.3	Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä	18
3.3.1	Työtytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä	18
3.3.2	Motivaatiota edistäviä tekijöitä	19
4	Tutkimus	20
5	Tutkimustulokset	22
5.1	Motivaatiota edistäviä tekijöitä	22
5.2	Työtytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä	24
5.3	Työn merkityksellisyyden tunne	25
5.4	Muut vastaukset	26
6	Johtopäätökset	27
7	Oma pohdinta	31
7.1	Tutkimus	31
7.2	Viitekehys	32

7.3	Tutkimuksen luotettavuus	32
7.4	Kritiikki ja oma arvio	33
7.5	Jatkotutkimukset	34
	Lähteet	35
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelurunko	

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymykset

”Motivaatio ja innostus ovat elintärkeitä niin yksilöiden, organisaatioiden kuin koko kansantaloutemme tulevaisuuden kannalta” (Mayor & Risku 2015). Työpaikalla motivaatio on tekijä, jolla on huomattava merkitys työhyvinvointiin, työntekijöiden jaksamiseen sekä työtehtävissä suoriutumiseen. Organisaation kannalta motivaatio on tärkeä tekijä, kun mietitään kustannustehokkuutta, tuottavuutta sekä toimivuutta. Motivoitunut työntekijä saa enemmän aikaiseksi sekä on oma-aloitteinen ja kantaa vastuunsa. Organisaation näkökulmasta motivaatio on keskeinen tekijä toimivuuden ja tuottavuudenkin kannalta, ja se tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista. (MCS 2020.) Työntekijä, joka kokee tekemänsä työn merkitykselliseksi, on tehokkaampi, sitoutuneempi, luovempi ja onnellisempi. Työn merkityksellisyys on myös hyvinvointi- ja menestystekijä yksilötasolla. (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 56.)

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona henkilöstöpalvelualalla toimivalle yritys X:lle, ja sen aiheena on työmotivaatio sekä työn merkityksellisyys. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat vaikuttavat yritys X:n työntekijöiden motivaatioon. Opinnäytetyön toinen teema on työn merkityksellisyys.

Tutkimuksen aihe annettiin yritys X:ltä. Yritys X halusi selvittää syvällisemmin millaiset tekijät vaikuttavat sen työntekijöidensä motivaatioon, eikä liiketoiminnan kasvun takia yritys X:llä ole paljoa aikaa toteuttaa tämän kaltaista tutkimusta. Koska rekrytoijan työ on hyvin itsenäistä, koki yritys X, että on tärkeää ymmärtää työntekijöiden motivaatiota paremmin, jotta heidän motivaatiansa voitaisiin tukea entistä paremmin. Yritys X:n tyypillinen rekrytointiprosessi kestää alle kuukauden ja liiketoimintamalli perustuu nopeaan rekrytointiprosessiin, sekä suuriin työntekijämääriin. Koska rekrytointi on volyyymi painotteista yritys X halusi kokevatko rekrytoijat tämän tyyppisen työn merkitykselliseksi.

Työn tutkimuskysymykset tässä työssä ovat:

1. Mitkä asiat vaikuttavat yritys X:n työntekijöiden motivaatioon?
2. Kokevatko yritys X:n työntekijät tekemänsä työn merkitykselliseksi?

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää paremmin työntekijöiden yksilöllisiä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja pyrkiä täten tarjoamaan yritys X:lle tietoa, jota voidaan hyödyntää työntekijöiden motivoinnissa. Lisäksi tutkimus pyrkii ymmärtämään, minkälaiset asiat vaikuttavat tunteeseen oman työn merkityksellisyydestä.

1.2 Tutkimus ja viitekehys

Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen työ, ja sen tarkoituksena on tuottaa tietoa päätöksenteon pohjaksi. Tutkimuksen toteuttamisessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista menetelmää, ja aineisto kerätään haastatteleamalla yritys X:n toimihenkilöitä. Haastattelut ovat puolistrukturoituja haastatteluja, eli teemahaastatteluja. Opinnäytetyön lopussa esitellään eri kehitysideoita, joiden avulla yritys voi paremmin tukea työntekijöidensä motivaatiota. Viitekehyksessä tutustutaan aluksi motivaatioon käsitteenä, minkä jälkeen sitä tarkastellaan eri näkökulmista hyödyntämällä motivaatioteorioita. Motivaatioteorioita on monia erilaisia, mutta tässä työssä tarkempaan käsittelyyn on valittu yleisimpiä ja laajasti tunnettuja teorioita. Teoriat keskittyvät kuvaamaan motivaatiota erityisesti työmotivaation näkökulmasta. Motivaation jälkeen viitekehyksessä tarkastellaan työn merkityksellisyyttä käsitteenä, sekä sitä miksi se on tärkeä asia sekä yrityksen että työntekijän kannalta.

1.3 Yritys X

Yritys X on suomalainen 1980-luvulla perustettu yhtiö, jonka päätoiminen toimiala on rekrytointi. Yritys tarjoaa erilaisia rekrytointipalveluja, esimerkiksi henkilöstövuokrausta ja alihankintapalveluja. Yrityksen asiakkaina on sekä valtakunnallisesti että kansainvälisesti toimivia yrityksiä. Yritys X:n rekrytointitoimeksiannot painottuvat eniten logistiikan, teollisuuden ja rakentamisen aloille. Yritys X:llä on yli 2000 työntekijää erilaisissa tehtävissä ja työsuhteissa. Etelä-Suomen toimistolla päätoimisesti rekrytoinnin kanssa työskentelee opinnäytetyön kirjoittamishetkellä 11 henkilöä.

Rekrytoijan työnkuvaan kuuluu asiakasyritysten rekrytointitoimeksiantojen toteuttaminen. Rekrytoijilla on omat nimetyt asiakkuudet, joita he hoitavat. Rekrytoijalla on vastuu koko rekrytointiprosessin toteuttamisesta työntekijätarpeen tunnistamisesta aina uuden työntekijän työsopimuksen laatimiseen. Kun rekrytointiprosessi on saatu päätökseen, niin rekrytoija toimii vuokratyöntekijän yhteys- ja esihenkilönä yritys X:n osalta. Yritys X:n

asiakasyrityksillä on työnjohdollinen vastuu, joten rekrytoijan tehtävät esihenkilönä liittyvät pääosin työsuhteen hallintaan, esimerkiksi työtuntien hyväksymiseen tai työsuhteen päättämiseen.

2 Motivaatio

Tässä kappaleessa käsitellään motivaatiota. Aluksi käydään yleisesti läpi motivaatioon liittyviä keskeisiä käsitteitä ja määritelmiä. Tämän jälkeen esitellään motivaatioteorioita ensin yleisellä tasolla ja sitten tämän työn kannalta olennaisia motivaatioteorioita hieman tarkemmin. Luvun lopussa kootaan lyhyesti yhteen motivaation erilaiset teoriat ja näkökulmat, jotka ovat käsitelty tässä viitekehysessä.

2.1 Motivaatio käsitteenä

Sanan ”motivaatio” alkuperä on kotoisin latinan kielestä, sanasta ”movere”, joka tarkoittaa liikkumista (Peltonen & Ruohotie 1987, 22). Ihmiset eivät satunnaisesti päädy erilaisiin tilanteisiin, ympäristöihin ja toimintoihin, vaan ihmiset hakeutuvat näihin. Ihmisillä on tarpeita ja päämääriä, eivätkä asiat ja tapahtumat ole yhdentekeviä, vaan ne herättävät tunteita, tavoitteita ja intohimoja. Tämä on yksi monista tavoista selittää motivaatio. (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 9.) Motivaatio on siis jokaisen ihmisen itse kokema henkinen tila, joka muuttuu eri tilanteiden mukaan. Motivaatio on myös yksi ihmisen persoonan ulottuvuuksista. Motivaatio vaikuttaa ihmisen toiminnan vireyteen ja toiminnan suuntaan ja ohjaa ihmisen tekemistä (Ruohotie 1998, 36.)

Sana ”motiivi” tulee latinankielisestä sanasta ”liikuttaja”. Motiivit ovat erilaisia asioita ja tekijöitä, jotka muodostavat motivaation. Motiivit ovat tekijöitä, jotka saavat ihmisen liikkumaan. Motivaatio rakentuu siis motiivien päälle, ja ne voivat selittää ihmisen käyttäytymistä. Ihmisten motiivit ovat yksilöllisiä, ja ne voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia tai vaikka ulkoisia tai sisäisiä. (Palomäki 2009, 18.) Konkreettisia esimerkkejä motiiveista voivat olla esimerkiksi jokin tarve, palkkio tai kunnioituksen saaminen muilta. Koska motivaatio on jokaisen yksilön oma psyykinen tila, niin voidaan ajatella motivaation tulevan ihmisen sisältäpäin, mutta motivaatio kuvaa Lepolan (2006, 13) mukaan yksilön ja ympäristön vuorovaikutussuhteita. Motivaatioon vaikuttavatkin siis sekä sisäiset että ulkoiset tekijät. Sisäistä ja ulkoista motivaatiota käsitellään tarkemmin osiossa 2.2.1.

Motivaatiota työelämässä käsitellään termin ”työmotivaatio” kautta. Täällä termillä tarkoitetaan kokonaisvaltaista tilaa, joka synnyttää, energisoi, suuntaa ja ylläpitää yksilön toimintaa töissä. Erilaiset syyt työtehtäviä kohtaan motivoitumisesta vaihtelevat yksilöittäin, mutta usein velvollisuudentunto sekä ylpeys saavat aikaan tunnepohjaisen sitoutumisen työtehtävää kohtaan. (Sinokki 2016, 81–83.)

Kumpumäki (2010, 8) kiteyttää motivaation ja motiivit hyvin motivaatiota käsittelevässä tutkielmassaan: ”Motivaation voidaan yksinkertaisesti katsoa lähtevän liikkeelle siitä, että yksilö haluaa jotakin. Motivaatiolla on siis oltava jokin päämäärä, jonka muodostumiseen vaikuttavat yksilön motiivit”. Motivaatiolla on siis aina jokin tietty päämäärä ja se on kohteellista. Kohteellisuuden lisäksi motivaatiota tarkastellessa on tärkeää muistaa intentio-käsite, joka on englanniksi ”intention”. Tämä käsite on tärkeä siksi, että se ottaa huomioon myös keinot, joiden avulla yksilö on valmis pääsemään haluttuun lopputulokseen. Yksilön täytyy siis haluamisen lisäksi työskennellä tavoitteiden saavuttamiseksi (Byman 2002, 26). Myös Ekola ja Vaherva (1980, 206) käsittelevät tätä näkökulmaa teoksessaan ja toteavat tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisen vaativan psyykkistä voimaa viemään toimintaa tavoitteellisesti eteenpäin. Juuri tämä psyykkinen voima, joka puskee ihmisiä eteenpäin, kiteyttää motivaation hyvin.

2.2 Johdanto motivaatioteorioihin

Motivaatiota voidaan tarkastella monella eri tavalla, sillä motivaatio on monipuolinen kokonaisuus, johon vaikuttaa monet tekijät. Motivaatiota paremmin ymmärtääkseen on hyvä tutustua erilaisiin teorioihin ja näkökulmiin motivaatiosta. Motivaatioteorioita on monia erilaisia, mutta ne voidaan jakaa kahteen pääryhmään: sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriat selittävät työmotivaation rakentuvan ihmisen tarpeiden päälle, kun taas prosessiteoriat katsovat työmotivaation ihmisen omasta tietoisesta päätöksenteosta. (Lämsä & Hautala 2005, 81–87.) Sisältöteorioista ehkä tunnetuimpia ovat Maslowin tarvehierarkia (luku 2.5) ja Herzbergin kaksifaktoriteoria (luku 2.6) Tunnettuja prosessiteoriat ovat oikeudenmukaisuusteoria (luku 2.7), odotusarvoteoria (luku 2.8) ja päämääräteoria (luku 2.9).

2.3 Tilanne- ja yleismotivaatio

Yksi näkökulma motivaatioon on jaottelu yleismotivaatioon sekä tilannemotivaatioon. Yleismotivaatio tarkastelee yksilön toimintaa yleisellä tasolla pidemmällä aikavälillä keskittyen keskimääräiseen toimintaan, ja tilannemotivaatio taas keskittyy tarkastelemaan, miten ihminen suoriutuu ja millaisella vireydellä ihminen toimii jossakin tietyissä tilanteissa. Ruohotien mukaan tilannemotivaatio ja yleismotivaatio ovat yhteydessä toisiinsa. Hyvän tilannemotivaation työpaikalla saa aikaan hyvä yleismotivaatio, joka on yhdistettynä työtehtävään, jonka yksilö kokee mielenkiintoiseksi. (Ruohotie 1998, 41.)

Ruohotie ei ole ainoa, joka on käsitellyt teoksessaan motivaatiota tästä näkökulmasta. Nuttin (1984, 75) tarkastelee teoksessaan yleistä pitkäkestoista motivaatiota, joka on koko ajan taustalla vaikuttamassa yksilöiden toimintaan, sekä lyhyempikestoista motivaatiota, joka vaikuttaa ihmisen toimintaan tietyissä tilanteissa tietyissä olosuhteissa. Vaihtelu ihmisen tilanne- ja yleismotivaatiossa on hyvin yksilöllistä. Joillakin ihmisillä siis motivaatiotila vaihtelee hyvinkin herkästi, kun taas toisilla tilanne on vakaampi eivätkä samat tekijät vaikuta omaan motivaatioon samalla tavalla kuin toisilla ihmisillä.

2.4 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatiota ja motiiveja voidaan tarkastella myös tavalla, jossa ne jaetaan sisäisiksi ja ulkoisiksi tekijöiksi. Molemmat ovat tärkeitä tekijöitä, kun tarkastellaan sekä motivaation syntyä että ylläpitoa (Peltonen & Ruohotie 1987, 40). Erona ulkoisessa ja sisäisessä motivaatiossa ovat motivaation syntymisen syyt. Kuitenkin Peltonen & Ruohotie toteavat teoksessaan (1987, 40), että vaikka ulkoiset ja sisäiset motiivit voivat olla keskenään eri vahvuisia, niin sisäinen ja ulkoinen motivaatio esiintyvät samaan aikaan sekä myös täydentävät toisiaan. Teoria sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta on saanut osansa kritiikkiä, jota käsitellään tämän luvun lopussa.

Ulkoinen motivaatio syntyy, kun ihmisellä on jonkinlainen ulkoinen motiivi. Erilaisia ulkoisia motiiveja on monia erilaisia, esimerkiksi toive palkkiosta tai palkankorotuksesta. Konkreettisena esimerkkinä ulkoisesta motivaatiosta voi toimia esimerkiksi myyntityö. Tässä tapauksessa henkilö työskentelee myyntityön parissa myyntibonusten ja tätä

kautta rahan tienämisen takia eikä siksi, että henkilö pitäisi tästä työstä. Ulkoisen motivaation tapauksessa itse motivaatio on reaktiivista, minkä takia ulkoista päämäärää kohti työskentely voi olla monessa tapauksessa pakottavaa. Pakottava työskentely voi vähentää henkisiä resursseja samalla heikentäen ihmisen hyvinvointia. Psykologian emeritus professori Edward Decin mukaan sisäinen motivaatio kärsii ulkoisista motivaattoreista, sillä ne vähentävät autonomian tunnetta, ja tätä kautta heikentävät sisäistä motivaatiota (Mayor & Risku 2015). Pitkällä tähtäimellä ulkoiset palkkiot eivät ole yhtä tehokkaita motivaation lisäämisessä kuin sisäiset motiivit, mutta ulkoisten palkkioiden puuttuminen kuitenkin vähentäisi motivaatiota huomattavasti (Rasila & Pitkonen 2010, 27).

Sisäinen motivaatio syntyy Mayorin ja Riskun (2015) mukaan siitä, kun ihminen hakeutuu proaktiivisesti niiden asioiden pariin, joiden tekemisestä hän itse nauttii ja kokee tekemänsä asiat mielenkiintoisiksi. Sisäinen motivaatio ei verota ihmisen jaksamista ja hyvinvointia, sillä ihminen on sisäisesti motivoitunut eikä tavoitteiden saavuttamiseen ja työskentelyyn kulu samalla tavalla energiaa kuin ulkoisten motiivien kanssa (Mayor & Risku 2015). Sisäistä motivaatiota miettiessä täytyy muistaa se, että se ei ole valmis asia, joka löytyy jokaiselta ihmiseltä, vaan jokaisen täytyy etsiä tietoa itseä motivoivasta aiheesta tai päämäärästä, ja tätä kautta synnyttää itse aitoa ja pitkäkestoista motivaatiota asioita kohtaan. Sisäistä motivaatiota heidän mukaansa voisi siis ajatella sanonnan ”nälkä kasvaa syödessä” kautta. (Hakkarainen & Lipponen & Lonka 2004, 204.)

Teoria ulkoisesta ja sisäisestä motivaatiosta on saanut vuosien aikana myös kritiikkiä puutteellisuudestaan. Monet teoreetikot ovat motivaatiota tutkiessaan jättäneet huomiotta motivaation jaottelun sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Kun psykologian professori Stewen Reiss kehitteli omaa teoriaa motivaatiosta, hänen päätelmänsä sisäisen ja ulkoisen motivaation teoriasta päättyi siihen, että kaikki motivaatio on sisäistä eikä ulkoista motivaatiota ole olemassakaan. Reissin mukaan ulkoisia kannustimia ja palkkioita ei koeta aina kontrolloiviksi, kuten yleensä ajatellaan ulkoisen motivaation kanssa. Ulkoiset palkkiot ja kannusteet eivät myöskään välttämättä heikennä autonomian tunnetta ja tätä kautta sisäistä motivaatiota, sillä palkkioiden vaikutus ihmisiin on aina yksilöllistä. On tärkeää myös ottaa huomioon, että jotkut ihmiset ovat sisäisesti motivoituneempia tavoittelemaan parempaa asemaa ja statusta kuin toiset ihmiset, joten tässäkin esimerkissä motivaation jako sisäiseen ja ulkoiseen voi olla virheellistä. (Mayor & Risku 2015.) Myös koska ihmisten motivaatioon vaikuttaa samanaikaisesti todella monia eri tekijöitä, on lähes mahdotonta jakaa kaikki motivaatiotekijät pelkästään sisäiseen tai ulkoiseen motivaatioon. Myös perinteisesti ulkoiseen motivaatioon yhdistetty raha voi esimerkiksi

juontaa juurensa sisäiseen motivaatioon, esimerkiksi toimeentulon turvaamiseen. (Toivola 2020). Psykologian emeritusprofessori Steven Reiss on myös sitä mieltä, että ulkoista motivaatiota ei ole olemassa (Compensation café 2011). Motivaation jaottelu ulkoiseksi ja sisäiseksi on laajasti käytetty lähtökohta motivaation tarkasteluun, mutta tämän jaottelun saaman kritiikin takia tässä opinnäytetyössä ei hyödynnetä tätä näkökulmaa motivaatioon. Opinnäytetyö kirjoitetaan oletuksella, että ei ole erikseen ulkoista ja sisäistä motivaatiota, vaan kaikki motivaatiotekijät päätyvät aina takaisin ihmisen sisäiseen motivaatioon.

2.5 Maslowin tarvehierarkia

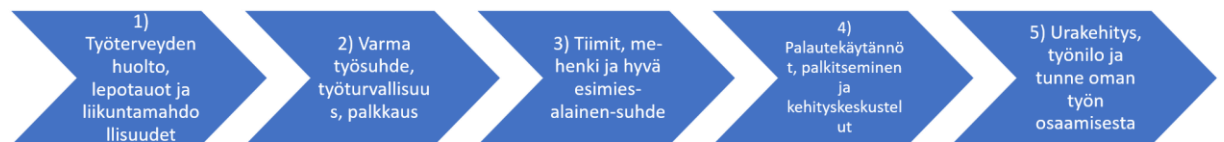
Ehkä yksi maailman tunnetuimmista motivaatioteorioista on Abraham Maslowin vuonna 1943 julkaistu tarveteoria. Tämän teorian mukaan ihmisellä on viisi eri ryhmää, joihin kaikki tarpeet voidaan jakaa (Kuvio 1.). Teorian tarveryhmät ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Jokaisen tarveryhmän sisällä on erilaisia tekijöitä aina unen ja ravinnon tarvitsemisesta itsensä toteuttamiseen haastavien työtehtävien kautta.



Kuvio 1. Maslowin tarvehierarkia (Maslow 1943, 370–396, teoksessa Sinokki 2016, 74).

Maslowin mallissa ihmisen tarpeet ovat hierarkkisessa järjestyksessä, ja teoria esitetään usein pyramidin muodossa, sillä mallin mukaan ihmisten tarpeet siirtyvät portaittain ylöspäin vasta kun alemman tason tarpeet ovat tyydytty. Hierarkian tarpeet jaotellaan myös puutemotiiveiksi ja kasvutarpeiksi. Puutemotiivit pitävät sisällään ihmisen tarpeiden kolme ensimmäistä tasoa, eli fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet sekä yhteenkuulumisen tarpeet. Arvostuksen tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarpeet ovat taas kasvutarpeita. Koska teoria käsittelee tarpeita hierarkkisessa järjestyksessä, niin jos alemman tason tarve jää tyydyttämättä, niin ihminen ennemmin motivoituu ensisijaisesti alemman tason tarpeen tyydyttämisestä, kuin ylemmän tason tyydyttämisestä. Vasta tämän jälkeen henkilö jatkaa korkeamman tason tarpeiden tyydyttämistä. Sama jaottelu motivoitumisen suhteen pätee myös puutemotiivien ja kasvumotiivien kesken, eli alimmat kolme tasoa tulisi olla tyydytettynä ennen kuin siirrytään kahden ylimmän tason tarpeiden tyydyttämiseen. (Hyppänen 2013, 141.)

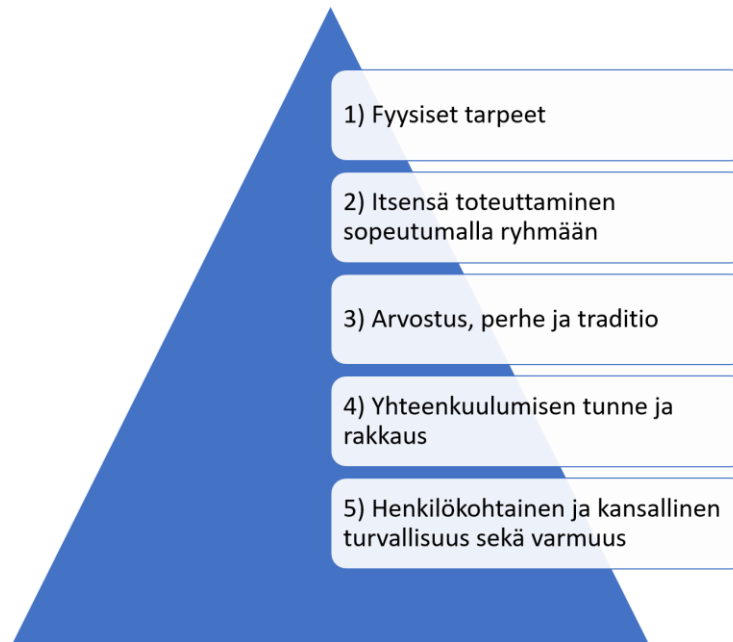
Maslowin tarvehierarkiaa on tutkittu työelämän näkökulmasta ja aiheeseen liittyen on tehty erilaisia tutkimuksia. Esimerkiksi Bowen & Sadri (2011, 45–48) käsittelevät aihetta artikkelissaan. Artikkelin mukaan tarvehierarkiaa voidaan käyttää yritysten parissa ymmärtämään työntekijöitä ja heidän motivaatiotansa paremmin. Teorian avulla voidaan kehittää suunnitelma motivoimiseen, jonka avulla voidaan kasvattaa työntekijöiden motivaatiota sekä tehokkuutta ja tätä kautta kasvattaa yrityksen tulosta ja kannattavuutta. Esimiehet voivat teorian avulla motivoida työntekijöitään eri tarvehierarkian tasoilla. Kun tietyn tason tarve on tyydytetty, niin se ei enää toimi motivaatiotekijänä ja yksilö siirtyy tyydyttämään seuraavan tason tarpeita. Teorian toimivuuden kannalta on myös tärkeää pystyä tunnistamaan millä tasolla kukin työntekijä on, mikä voidaan saada selville esimerkiksi kehityskeskusteluilla ja yleisillä mielipidemittauksilla yrityksen sisäisesti. On tärkeää myös muistaa, että eri elämäntilanteissa ihmisiä motivoivat erilaiset asiat, joten motivaatiotason tunnistamisen tulisi olla jatkuva prosessi. Esimerkiksi työstä saatu palkka toimii motivaatiotekijänä, jos henkilö käyttää palkan tyydyttämään alemman tason tarpeita, kuten asumiseen ja ruokaan. Kun pyramidissa mennään korkeammalle, niin esimerkiksi lisäkoulutus ja palautteen antaminen, sekä muut aineettoman palkitsemisen keinot motivoivat paremmin ja pidempiaikaisemmin rahalliseen palkitsemiseen verrattuna. (Bowen & Sadri 2011, 45–48; Hakonen 2015, 154.)



Kuvio 2. Työelämän esimerkkejä Maslowin tarvehierarkian eri tasoilta (Lämsä & Hautala 2005, 82).

Vastakkaisena näkökulmana esimerkiksi psykkinen hyvinvoinnin dosentti Jarmo Liukkonen pitää Maslowin teoriaa työelämässä nykypäivänä epärelevanttina, sillä ”Harva työntekijä selittää työssä epäonnistumista sillä, että ei ole saanut syödäkseen tai voinut harjoittaa riittävästi seksiä.” (Liukkonen & Jaakkola & Suvanto 2002, 22.) Maslow ei myöskään tarkoittanut teorian muuttuvan joustamattomaksi hierarkkiseksi pyramidimalliksi, jota sovelletaan suoraan työelämään. Maslow toivoi muiden tutkijoiden jatkavan teorian kehitystä enemmän joustavaan ja yksilöllisempään suuntaan, sillä hän ei itse uskonut eri tarpeiden toteutuvan samalla tavalla eri yksilöissä. (Mayor & Risku 2015.) Tästä puutteesta huolimatta teoria on auttanut monia ymmärtämään paremmin työmotivaatiota, sekä edistänyt näkemystä, jossa työntekijän tarpeet tiedostetaan ja työ järjestetään vastaamaan työntekijöiden tarpeita (Lämsä & Hautala 2005, 83).

Konkreettisena esimerkkinä motivaation ja tarpeiden yksilöllisyydestä ja monipuolisuudesta toimii vertailu länsimaiden ja Kiinan välillä. Tarvehierarkian tärkeysjärjestys Kiinassa menee erilaisessa järjestyksessä verrattuna teorian alkuperäiseen järjestykseen.



Kuvio 3. Maslowin tarvehierarkia kiinalaisessa työkuulttuurissa (Huczinky & Buchanan 2001, 242, teoksessa Lämsä & Hautala 2005, 83).

Kuvioita 2 ja 3 vertailtaessa voidaan todeta, että eri kulttuureissa ja eri yksilöillä on erilaisia motivaatiotekijöitä, jonka takia motivaatiota työelämässä tutkiessa täytyy ottaa huomioon sekä kulttuurilliset että yksilölliset muutokset. Suomalaisessa työelämässä yritykset ovat onnistuneet tyydyttämään työntekijöiden alempien tasojen tarpeet hyvin, jonka takia mielenkiinto on siirtynyt erityisesti ylemmille tasoille. Esimerkiksi palkkaukset ovat olleet aikaisemmin suunniteltu tyydyttämään alempien tasojen, kuten turvallisuuden tarpeita. Kuitenkin nykyään palkkausta suunnitellaan usein ryhmäkohtaiseksi, mikä auttaa yhteistyötä ja yhteenkuuluvuuden tunteen kasvua. Muita ylemmän tason tarpeiden tyydyttämisen keinoja ovat esimerkiksi yksilölliset urapolut sekä kannustava palaute työntekijälle. Nykyään työtehtävien jatkuvassa muuttumisessa ja kehittämisessä myös tarpeet muuttuvat, joten on tärkeää muistaa tarvehierarkian muuttuvan yksilön elämäntilanteen sekä olosuhteiden mukaan. (Lämsä & Hautala 2005, 83.)

2.6 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Maslowin tarvehierarkiaa on käytetty pohjana myös muissa motivaatioteorioissa esimerkiksi Herzbergin kaksifaktoriteoriassa. Tämä teoria pohjautuu oletukselle, että työntekijään vaikuttavat sekä ulkoiset että sisäiset tekijät. Nämä tekijät jaetaan tyytyväisyyttä aiheuttaviin tekijöihin ja tyytymättömyyttä aiheuttaviin tekijöihin. Herzberg kutsuu tyytyväisyystekijöitä motivaatiotekijöiksi ja tyytymättömyystekijöitä hygieniatekijöiksi. Motivaatiotekijät ovat sisäisiä suoraan itse työhön liittyviä tekijöitä, joiden ansiosta työntekijä kokee myönteisyyttä, tyytyväisyyttä sekä hyvän asenteen. Hygieniatekijät taas liittyvät fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön. Jos hygieniatekijät koetaan olevan huonosti järjestetty, niin ne vaikuttavat työntekijän työtyytyväisyyteen negatiivisesti ja ne aiheuttavat negatiivista asennoitumista työntekoa kohtaan laskeneen työtyytyväisyyden kautta. (Lämsä & Hautala 2005, 84.)

Vaikka Herzbergin mukaan hygieniatekijät sekä motivaatiotekijät ovat toisistaan erillisiä kokonaisuuksia, ovat ne silti yhteyksissä toisiinsa ja kummallakin on vaikutus toiseen. Teorian mukaan työtyytyväisyys ja työtytymättömyys ovat toisistaan erillisiä asioita, vaikka ne vaikuttavatkin toisiinsa. Työtytymättömyyden vastakohta teorian mukaan ei ole työtyytyväisyys, vaan tila, jossa ei ole tyytymättömyyttä. Työtyytyväisyyden vastakohta taas on se, että työtyytyväisyys on nollassa. Hygieniatekijät luovat perustan työtyytyväisyydelle, mutta motivaatio pitää pyrkiä luomaan toista kautta, sillä motivaation toteamiseksi ei riitä se, että työntekijän työolosuhteet ovat kunnossa eikä hänellä ole valitettavaa työympäristöön liittyen. Hyvin hoidettuna hygieniatekijät siis ehkäisevät työtytymättömyyttä, jonka takia niiden voidaan ajatella parhaimmillaan vievän tyytyväisyyden niin sanottuun nollatilaan. Kun hygieniatekijät ovat hyvin toteutettu, voi työnantaja siirtyä kehittämään työntekijöidensä motivaatiota panostamalla teorian motivaatiotekijöihin. Hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi työstä saatu palkka ja fyysiset työolosuhteet. (Handy 1999, 38–39; Lämsä & Hautala 2005, 84; Sinokki 2016, 16.)

Motivaatiotekijät pohjautuvat ihmisen luonteeseen ja haluun kokea onnistumisen tunteita sekä sitä kautta kasvaa henkisesti (Herzberg & Bernard & Snyderman 1959, 113). Motivaatiotekijät ovat työn sisäisiä tekijöitä, joita ovat esimerkiksi tunnustuksen saaminen työssä, mahdollisuudet kasvaa henkisesti ja kehittää omaa osaamistaan, vastuun saaminen sekä onnistumiset. Motivaatiotekijät ovat tekijöitä, jotka voivat parantaa tyytyväisyyttä aiemmin mainitusta niin sanotusta nollatilasta eteenpäin, sekä positiivisesti vaikuttaa henkilön työmotivaatioon. (Lämsä & Hautala 2005, 84.) Herzbergin mielestä paras

keino työntekijöiden motivointiin ja motivaation kasvattamiseen on rikastuttaa työtä itsessään. Työn rikastuttaminen tarkoittaa työnkuvaan uusien ja vaativampien työtehtävien lisäämistä. Työn rikastuttamisen ajatus pohjautuu siihen, että työntekijä pääsee oppimaan uutta, kasvamaan henkisesti sekä kokemaan uutta ja tätä kautta motivoitumaan pidempiaikaisesti. (Harisalo 2008, 106–107.) Henkinen kasvu on siis tärkeä asia Herzbergin teorian mukaan motivaation suhteen. Herzbergin mukaan henkisen kasvun voi jakaa kuuteen hierarkkiseen tasoon, jotka ovat tiedon lisääntyminen, tiedon jäsentäminen, luovuus, kyky toimia tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti uudessa tilanteessa, yksilöityminen sekä todellinen kasvu. (Sinokki 2016, 107.)



Kuvio 4. Herzbergin kaksifaktori-teorian tekijöiden käytännön esimerkkejä työpaikalla (Herzberg ym. 1959, teoksessa Lämsä & Hautala 2005, 84).

Motivaatiotekijät siis lisäävät tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Työnantajan tulisi keskittyä näihin tekijöihin, jos halutaan parantaa tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Hygieniatekijät vaikuttavat motivaatioon pelkästään, jos ne ovat järjestetty huonosti ja tällöin vaikutus motivaatioon on negatiivinen. (Lämsä & Hautala 2005, 84.) Hyvänä esimerkkinä kaksifaktoriteoriasta käytännössä toimii Lämsän ja Hautalan seuraavaksi (2005, 84) kuvaama havainnollistava tilannekuvaus: Työntekijä on tyytymätön palkkaansa ja työnantajan nostaa hänen palkkaansa, joka lisää työntekijän tyytyväisyyttä. Tyytyväisyys on kuitenkin

vain hetkellistä, sillä työntekijä tottuu uuteen palkkaansa ja pitää tätä palkkatasoa oletusarvona. Tässä tilanteessa työnantaja voisi lisätä pidempiaikaisesti työtyytyväisyyttä tarjoamalla enemmän innostavaa ja haastavaa työnkuvaa työntekijälle. Sekä motivaatiotekijöiden että hygientehtävien on oltava tasapainossa, jotta työnantaja voi saavuttaa korkean työtyytyväisyyden.

Tärkeää kaksifaktoriteoriaa hyödyntäessä on muistaa yksilöllisyys, sekä se, että eri tekijät voivat olla samaan aikaan sekä motivaatio- että hygientehtäviä. Esimerkiksi etenemismahdollisuudet voivat olla motivoivia tekijöitä, jos henkilö kokee, että työssä eteneminen on mahdollista. Jos etenemismahdollisuudet ovat rajattuja ja hankalasti saavutettavia voidaan tässä tapauksessa etenemismahdollisuudet nähdä myös hygientehtävänä, joka aiheuttaa tyytymättömyyttä. Jotkut voivat nähdä myös esimerkiksi työstä saadun palkan riittäväksi ja tyydyttäväksi, kun samaan aikaan sama palkka voi aiheuttaa toiselle tyytymättömyyttä. Tästä voidaankin todeta, että organisaation tyytyväisyyden mittaaminen sekä kehittäminen ei ole aina yksiselitteistä ja suoraviivaista. (Lämsä & Hautala 2005, 84–85; House & Wigdor 1967, 369–389.)

2.7 Oikeudenmukaisuusteoria

Seuraava työmotivaation prosessiteoria on oikeudenmukaisuusteoria, jota esimerkiksi J. Stacy Adams on käsitellyt vuonna 1965. Oikeudenmukaisuusteoria perustuu ajatukselle, jossa ihminen ansaitsee mielestään tulla oikeudenmukaisesti palkituksi omasta panoksestaan työhön ja organisaatiota kohtaan. Ihminen voi siis kokea oman työpanoksesta saadun palkkion verrattuna esimerkiksi työkaverin työpanoksesta saatuun palkkioon joko tasapainoisena tai epätasapainoisena. Oma panosta voidaan verrata myös aikaisempiin kokemuksiin. Oikeudenmukaisia palkkioita voivat olla esimerkiksi ylennys tai riittävä palkka tehdystä työstä. Jos tilanne oman ja toisen panos-palkkio-suhteiden välillä on epätasapainossa, niin kokee ihminen tilanteen epäoikeudenmukaisena ja pyrkii korjaamaan epätasapainon omalla toiminnallaan. Jos panos-palkkio-suhteiden suhteiden välillä on epätasapaino, pyrkii henkilö säilyttämään tämän suhteen. Ihmisen herkkyys ryhtyä toimiin ja korjata epätasapainoinen tilanne kasvaa epäoikeudenmukaisuuden kasva-

essa. Esimerkkejä mahdollisista toimista ovat oman työpanoksen lisääminen tai vähentäminen, pyrkimys vaikuttaa palkkioihin esimiehen kautta, muuttaa käsitystä omasta tai toisen osaamisesta tai jopa työpaikan jättäminen. On myös mahdollista, että yksilö kokee työstä saadun palkkion liian suureksi omaan työpanokseen nähden. Tällaisessa tilanteessa mahdollisia toimia voivat olla esimerkiksi huono omatunto, syyllisyys tai oman työpanoksen kasvattaminen. Tärkeää panosten sekä palkkioiden arvioinnissa ja vertailussa on muistaa oikeat vertailukohtat, sillä esimerkiksi määrällisiä (työtunnit, palkka) ja laadullisia (ihmisen osaaminen) tekijöitä on hyvin vaikeaa vertailla keskenään luotettavasti. Myös vertailukohtat ja niiden valinta on yksilöllistä, joten teoriasta täytyy muistaa, että se painottaa voimakkaasti yksilön omia näkemyksiä ja tuntemuksia, eikä tyhjiössä tarkasteltavia tekijöitä. Tämän syyn takia organisaation kannattaa miettiä etukäteen millaista tietoa palkoista ja päätöksenteosta tulisi jakaa, jotta työntekijät eivät kokisi saatua palkkiota epäoikeudenmukaiseksi. (Juuti 2006, 56; Lämsä & Hautala 2005, 87–88; Nylander & Hakonen 2015 124; Ruohotie 1991, 67–70.)

2.8 Odotusarvoteoria

Odotusarvoteoria on Victor H. Vroomin käsialaa 1960-luvulta, ja se on samankaltainen, kuin aiemmin käsitelty oikeudenmukaisuusteoria. Sen mukaan motivaatio syntyy, kun ihminen peilaa omaa käyttäytymistä tästä saatavan palkkion odotusarvoon. (Lämsä & Hautala 2005, 88.) Odotusarvoteoriaa on käytetty laajasti erilaisten palkkiojärjestelmien suunnittelussa apuna. Teoria pohjautuu sille oletukselle, että kaikki motivaatio on tietoista sekä järkipäistä. (Sinokki 2016, 110.) Tämän teorian mukaan ihminen arvioi kolme eri tekijää, jotka ovat odotukset, työsuorituksesta saatava palkkio ja miten paljon yksilö itse arvostaa saatavaa palkkiota. (Vroom 1967, 29, teoksessa Pirinen 2011, 23.)

Odotusarvoteoriassa täytyy ottaa huomioon ihmisen yksilöllisyys ja muistaa että esimerkiksi rahapalkkio motivoi eri ihmisiä eri voimakkuuksilla (Pirinen 2011, 24). Motivaatiota odotusarvon näkökulmasta on tutkinut myös Lawler vuonna 1994. Hänen tutkimuksensa mukaan ihmisen työmotivaatioon vaikuttaa työsuorituksen arvio kokonaisuutena. Työmotivaatioon vaikuttaa kolme tekijää, jotka ovat: palkkion houkuttelevuus, miten paljon työtä pitää tehdä palkkion saavuttamiseen sekä miten varmaa on, että panostaminen johtaa palkkion saamiseen. Odotusarvoteoria kuvaa myös ihmisten yksilöllisiä eroja, kun tarkastellaan käyttäytymistä ohjaavien tekijöiden reagointiin. (Lawler 1994, teoksessa

Palomäki 2009, 23.) Odotusarvoteoria on saanut myös kritiikkiä, sillä kyseinen teoria on pelkästään tilannesidonnainen ja se rajoittuu tarkastelemaan pelkästään motivaation tietoiseen osa-alueeseen. Kattavan ja pätevemmän motivaation ymmärtämisen saavuttamiseksi täytyisi ottaa huomioon laajemmin motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. (Ruohotie 1998, 54.)

2.9 Päämääräteoria

Yksi tapa arvioida ihmisten työmotivaatiota on pyrkiä arvioimaan sitä asetettujen päämäärien kautta. Tähän ajatukseen pohjautuu Edwin Locken päämääräteoria vuodelta 1968. Tämän teorian mukaan ihmistä pitäisi pyrkiä motivoimaan asettamalla erilaisia tavoitteita, sillä ne ovat keskeisessä roolissa työmotivaation kannalta. Ihminen luontaisesti pyrkii saavuttamaan itselle asetettuja tavoitteita, jotta hän voi tyydyttää tätä kautta omia tunteita ja halujaan, jonka takia päämääriä voidaan käyttää keinona motivoinnissa. Päämäärien taustalla ovat myös ihmisen omat arvot, joiden päälle ihminen perustaa oman toimintansa. Vaikka päämäärät ovat jollakin tavalla esillä lähes jokaisessa motivaatioteoriassa, niin Locke kehitti erikseen oman päämääräteoriansa, koska hän halusi painottaa ihmisen päämäärähakuisen käyttäytymisen merkitystä motivaatioprosessissa. (Juuti 2006, 44; Lämsä & Hautala 2005, 89–90.)

Jotta tavoitteista saataisiin paras mahdollinen hyöty motivointiin, täytyy päämäärien olla tarpeeksi täsmällisiä ja haasteellisia, jotta niiden saavuttamista voidaan mitata ja ne voivat aiheuttaa tarpeeksi korkean työsuorituksen. Liian yleisluontoiset ja epäselvät tavoitteet eivät välttämättä onnistu motivoimaan työntekijää yhtä hyvin, kuin täsmälliset tavoitteet. Työsuoritusta voidaan parantaa antamalla yksilön itse osallistua päämäärien asettamiseen, sillä näin yksilö sitoutuu niihin todennäköisemmin. Päämäärien toimimisen kannalta on työntekijän tärkeää pystyä näkemään selvä yhteys oman työpanoksen sekä päämäärien saavuttamisen välillä. Antamalla palautetta työntekijän edistymisestä päämäärää kohtaan sitouttaa työntekijää entisestään asetettuihin päämääriin ja tavoitteisiin. Tämän takia palautteella on hyvin tärkeä rooli tässä teoriassa, myös kielteisellä palautteella. Täytyy myös muistaa se, että pelkästään päämäärän asettaminen ei motivoi, sillä työntekijä ei usko pystyvänsä parempiin työsuorituksiin, jos hän ei itse usko omiin taitoihinsa. Tämän takia päämäärien täytyy olla tavoitettavissa. Teoria on saanut kritiikkiä

sen suoraviivaisuudesta ja sitä on kuvailtu enemmän motivointikeinoksi kuin motivaatio-teoriaksi, sillä se ei ota ihmisen tunteita huomioon, eikä se selitä miksi päämäärät motivoivat. (Lämsä & Hautala 2005, 89–90; Juuti 2006, 58–59.)

2.10 Yhteenveto motivaatiosta

Motivaatio on todella monipuolinen ja paljon asioita sisällä pitävä kokonaisuus. Aiheesta on todella paljon kirjallisuutta ja monia eri teorioita, kuten tässä työssä on esitelty. Tiivistettynä eri tutkimuksista voidaan todeta, että motivaatio on neljän eri tekijän yhteisvaikutus, jotka ovat työntekijän persoonallisuus, työtehtävät, työympäristö ja elämäntilanne. (Viitala & Jylhä 2019, 221.) Ihmisen motivaatiota tarkastellessa on tärkeää ottaa huomioon yksilöllisyys, ja muistaa että eri asiat vaikuttavat eri ihmisiin eri tavoilla. Miksi organisaation on tärkeää ymmärtää motivaatiota? Yksinkertaisesti siksi, koska motivoitunut työntekijä on tuottavampi, innovatiivisempi, vähemmän poissa töistä sekä sitoutuneempi, kuin alhaisen motivaation omaava työntekijä (Perkbox).

Tutkimusten mukaan motivaation syntymiseksi työn pitäisi olla riittävän haastavaa ja tarkoituksenmukaista, työssä olevien palkkioiden pitäisi olla saavutettavissa ja työn tavoitteiden hyväksyttäviä sekä työympäristön riittävän hyvä. Lisäksi työ tulisi voida nähdä tärkeänä osana suurempaa kokonaisuutta. (Sinokki 2016, 88.)

3 Työn merkityksellisyys ja työmotivaatiotekijät

Ihminen on luonnollisesti merkitystä etsivä olento. Halu kokea elämä merkityksellisenä on yksi ihmisten perustarpeista ja samalla liikkeelle paneva sekä motivoiva voima. Ihmiset etsivät merkityksellisyyttä kaikilta elämän osa-alueilta, eikä työpaikka ole poikkeus. 2000-luvun edetessä merkityksellisyys on yhä enemmän ja enemmän tärkeä tekijä työelämässä. Tässä luvussa käsitellään työn merkityksellisyyttä, mitä se on ja miksi se sillä on merkitystä työelämässä. (Aaltonen ym. 2020, 55.)

3.1 Työn merkityksellisyys

Jokaisesta työstä voidaan löytää merkityksellisyyttä. Työ voidaan nähdä pelkästään keinoon taata toimeentulo ja saada katto pään päälle. Työ voi olla myös ura, jolloin se nähdään palkkaa syvällisempänä tekijänä ja se on jopa yksi osa identiteettiä. Työ voi myös olla osa jotain suurempaa, jonka tekeminen tekee maailmasta paremman paikan. Merkityksellinen työ antaa syyn tehdä töissä parhaansa jokainen päivä. Merkityksellinen työ on osa täyttä elämää, jolla on tarkoitus. (Järvinen 2014, 219; Kurttila ym. 2010, 38.) Työn merkityksellisyys voi olla myös sidonnaista nykyiseen elämäntilanteeseen. Esimerkiksi mikä tahansa työ voi olla opiskelujen aikana hyvin merkityksellistä oman elämän kannalta, sillä siitä saa ylimääräistä rahaa elämiseen. Työuran nousukaudella työn merkityksellisyyttä voidaan tarkastella mittaamalla tehtyjä työtunteja, yritykselle ansaitun rahan määrässä tai vaikkapa tittleitä. Jos tehty työ nähdään kutsumuksena, niin työntekijä voi taas kokea olevansa kiitollinen ja etuoikeutettu, kun hän pääsee tekemään juuri tätä työtä. Työn merkityksellisyys on myös jokaisen oma henkilökohtainen tunne. Esimerkiksi vähemmän tienaava roskakuski tai siivooja voi kokea tekemänsä työn huomattavasi merkityksellisemmäksi, sillä he tekevät maailmasta puhtaamman ja toimivamman paikan, kuin lääkäri, joka tekee työtään pelkästään suuren palkan takia. Jokainen voi miettiä oman työn merkityksellisyyttä kysymällä itseltään nämä kaksi kysymystä: ”onko työstäni hyötyä muille?” ja ”koenko työni hyödylliseksi?” (Järvinen 2014, 219–220). Työn merkityksellisyyttä voidaan määritellä monella eri tavalla ja tarkastella monen eri teorioiden kautta, mutta yhteistä lähes kaikilla määritelmillä on mahdollisuus itsensä toteuttamiselle ja hyvää tuottava päämäärä, sekä se, että merkityksellisen työn tekeminen on enemmän, kuin pelkkä toimeentulon lähde (Lahtinen 2020). Mielestäni työn merkityksellisyyden tiivistä parhaiten Frank Martela blogissaan seuraavasti: ”On siis kaksi itseisarvoisen arvokasta asiaa, joiden kautta työn arvokkuus ja merkityksellisyys syntyvät: mahdollisuus toteuttaa itseään ja mahdollisuus tehdä työnsä kautta jotain hyvää.” (Martela 2018.)

3.2 Vaikutukset organisaatiossa

Miksi työn merkityksellisyyttä täytyy tarkastella myös organisaation näkökulmasta? Ihmisen perusluonteen takia ihmiset pyrkivät usein tekemään työtä, jonka he kokevat merkitykselliseksi. Jos organisaatio ei kykene tarjoamaan merkityksellistä työtä henkilöille, jotka sellaista etsivät, niin he eivät todennäköisesti mene tähän organisaatioon töihin,

vaan jatkavat etsimistä muualta. Kuten aiemmin mainittu luvussa 1. työn merkityksellisyys on sekä hyvinvointitekijä että menestystekijä yksilötasolla. Kun henkilö kokee tekemänsä merkityksellistä työtä, niin motivaation lisäksi myös tehokkuus ja sitoutuneisuus työpaikalla ovat korkeammalla. (Aaltonen ym. 2020, 56; Tammikallio 2019.) Kun ihminen kokee tekemänsä työn merkitykselliseksi, niin hän voi paremmin henkisesti ja hyvinvointia sekä motivoituneet työntekijät auttavat yritystä paremmin toteuttamaan strategiaansa sekä voi tehdä liiketoiminnasta kannattavampaa. Työn merkityksen tunnistaminen ja tämän tunteen edistäminen siis voi auttaa yrityksiä menestymään paremmin.

3.3 Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä

Tässä luvussa käydään kootusti viitekehyksessä aikaisemmin esiteltyjen teorioiden mukaan työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. On tärkeää muistaa, että henkilön motivaatioon vaikuttaa monet eri tekijät, sekä tiedostetut että tiedostamattomat. Yksilöllisyys on myös tärkeä tekijä, sillä jokainen ihminen voi kokea eri tekijät eri tavalla. Jotkut voivat motivoitua aseman tuomasta palkasta ja arvostuksesta, kun taas toista motivoi oman työn merkityksellisyys enemmän kuin palkka. Kuten myös Herzbergin kaksifaktoriteoriaa käsitellessä todettiin, että jotkut tekijät voivat vaikuttaa ihmiseen sekä positiivisesti että negatiivisesti tilanteesta riippuen. Näiden syiden takia on käytännössä mahdotonta listata kaikki mahdolliset asiat, jotka vaikuttavat työntekijän motivaatioon, sekä millä tavalla ne vaikuttavat. Tämän takia seuraavissa luvuissa esitellyt tekijät ovat suoraan aikaisemmista teorioista mainittuja konkreettisia tekijöitä, joita voidaan pitää lähtökohtaisina esimerkkeinä erilaisista motivaatioon vaikuttavista tekijöistä tämän tutkimuksen haastatteluosiossa.

3.3.1 Työtytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä

Maslowin tarvehierarkian mukaan ensimmäisten kolmen tason tekijät ovat puutemotiiveja. Nämä tarpeet eivät täytettynä vaikuta merkittävästi yksilön motivaatioon, mutta huonosti hoidettuna tai puutteellisina, ne aiheuttavat työtytymättömyyttä, sillä nämä perustason tarpeet täytyvät olla tyydytettynä. Herzbergin kaksifaktoriteorian hygieniatekijät

perustuvat myös tälle ajatukselle. Hygieniatekijät eivät siis kehitä motivaatiota hyvin hoidettuna, vaan ne pitävät työtyytyväisyyden ns. nolatilassa. Näiden teorioiden mukaan huonosti hoidettuna tietyt tekijät vaikuttavat siis työntekijään lähtökohtaisesti pelkästään negatiivisesti. Nämä tekijät ovat palkka ja muut erilaiset edut, viihtyisä työympäristö ja säännölliset tauot sekä riittävät taukotilat, pysyvä työsuhde, työterveyshuolto, sosiaaliset tarpeet, johtaminen, työn organisointi sekä yleiset työolot.



Kuvio 5. Työtytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä.

3.3.2 Motivaatiota edistäviä tekijöitä

Motivaatiota edistäviä tekijöitä viitekehityksessä esiteltyjen teorioiden mukaan ovat Maslowin tarvehierarkiasta arvostuksen- ja itsensä toteuttamisen tarpeet, sekä Herzbergin kaksifaktoriteorian motivaatitekijät. Motivaatioon vaikuttaa monet eri tekijät, jotka voidaan sisällyttää näihin teorioihin. Esimerkkejä näistä ovat tavoitteiden saavuttaminen, palautteen saaminen, vastuu, asema, urakehitys, työ itsessään, tunne oman työn osamisesta, työn merkityksellisyys, työhön sitoutuminen ja lisäkoulutus. Myös palkka voidaan nähdä motivaatiota edistävänä tekijänä, sillä työstä saatua palkkaa voidaan käyttää keinona oman arvon mittaamisessa (Sinokki 2016, 225). Myös aiemmin käsitellyjen prosessiteorioiden, päämäärä-, odotusarvo- sekä oikeudenmukaisuusteorioiden näkemyk-

set ja tekijät motivoitumisesta sisältyvät edellä mainittuihin tekijöihin. Erilaisia motivaatioon vaikuttavia tekijöitä aiemmin käsiteltyjen teorioiden lisäksi ovat esimerkiksi organisaatiokulttuuri, työilmapiiri sekä sosiaalinen tuki. Nämä tekijät synnyttävät yhteenkuulumisen tunnetta, auttavat työhyvinvointia ja taloudellisiin tavoitteisiin pääsemistä, sekä edistävät motivaatiota. (Sinokki 2016, 190–193.)



Kuvio 6. Erilaisia työmotivaatiota edistäviä tekijöitä Herzbergin & Maslowin teorioiden mukaan.

4 Tutkimus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yritys X:n työntekijöiden motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Tutkimus pyrki selvittämään mahdollisimman paljon erilaisia tekijöitä, joilla on suora vaikutus työntekijöiden motivaatioon, tyytymättömyyteen tai tunteeseen oman työn merkityksellisyydestä. Tutkimuksessa käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä, sillä laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Aineisto päätettiin kerätä laadullisilla tutkimusmenetelmillä, sillä haastatteluista saadaan syväluontoisempia vastauksia kuin määrällisillä tutkimusmenetelmillä. Tutkimuksessa käytetty aineistonkeruumenetelmä olivat puolistrukturoidut haastattelut, eli teemahaastattelut.

Tutkimuskysymykset tässä opinnäytetyössä olivat ”mitkä tekijät vaikuttavat yritys X:n työntekijöiden motivaatioon?” sekä ”kokevatko yritys X:n työntekijät tekemänsä työn merkitykselliseksi?”. Tutkimuksen aineistoa kerätessä rajattiin pois vuokratyöntekijät sekä esimiesasemassa ja johtotehtävissä työskentelevät yrityksen työntekijät. Aineisto kerättiin haastatteluilla, joihin vastasivat pelkästään työntekijät, joiden päätoiminen työtehtävä on rekrytointitoimeksiantojen toteuttaminen. Haastattelut suoritettiin anonyymisti, jotta haastateltavat voisivat antaa mahdollisimman rehellisiä vastauksia, etenkin tyytymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä.

Haastattelut myötäilivät haastattelurunkoa aihealueiden osalta, mutta haastattelurungon kysymyksiä ei kysytty aina sanasta sanaan, vaan haastattelu keskittyi käymään läpi tutkimuksen teemat. Teemojen alle kirjoitettiin myös tarkentavia kysymyksiä, joilla voitiin tarkentaa ja ohjata keskustelua haastattelutilanteessa (Liite 1.). Haastateltaville kerrottiin etukäteen haastattelun teemat, jotta tiedonantajat voivat tutustua aiheeseen etukäteen ja tätä kautta antaa mahdollisimman paljon tietoa tutkimuksen eri teemoista (Tuomi & Sarjajärvi 2018, 85). Haastateltavia pyydettiin tarvittaessa tarkentamaan vastauksiansa tai vastaamaan lisäkysymyksiin.

Haastattelun teemat pohjautuvat opinnäytetyön viitekehyksessä käsiteltyihin eri teorioihin. Haastatteluissa tarkoituksena oli kysyä avoimia kysymyksiä, joihin ei voi vastata pelkästään ”kyllä” tai ”ei”, vaan pyytää haastateltavaa kuvailemaan ja kertomaan ilmiöistä omin sanoin. Haastattelun rakenne myötäilee paljon Herzbergin kaksifaktoriteoriaa, mutta myös muita viitekehyksessä esiteltyjä teorioita on käytetty hyväksi haastattelun rakenteessa ja teemoissa. Esimerkiksi päämääräteoriaa hyödynnettiin haastatteluissa, kun haastateltavilta kysyttiin omista henkilökohtaisista tavoitteista. Haastatteluteemat olivat motivaatiota edistävät tekijät, tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät sekä työn merkityksellisyys. Jokaisesta teemasta kysyttiin myös konkreettisia parannusehdotuksia haastateltavalta liittyen yritys X:n toimintaan työnantajana. Haastatteluissa otetaan myös huomioon se, että motivaatioon voi vaikuttaa yksilöllisyys sekä muut tekijät, joita ei ole käsitelty tämän tutkimuksen teoriaosuudessa.

5 Tutkimustulokset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mitkä asiat vaikuttavat yritys X:n rekrytoijien motivaatioon, sekä kokevatko he oman työnsä merkityksellisenä. Teemahaastattelut pidettiin haastateltaville neljänä eri päivänä maaliskuussa 2021. Haastattelujen lopullinen lukumäärä oli viisi. Haastattelut pidettiin COVID-19-viruksesta aiheutuneen epidemian takia Teamsin kautta.

Haastateltavien ikä vaihtelee 33 vuodesta 42 vuoteen ja haastateltavien keski-ikä on 34 vuotta. Alin suoritettu tutkinto haastateltavien kesken on peruskoulu ja korkein suoritettu tutkinto on alempi korkeakoulututkinto. Yleisin koulutustaso haastateltavien kesken on toisen asteen ammatillinen koulutus. Haastateltavilla on työkokemusta rekrytointialalta keskimääräisesti noin vuoden verran: eniten kolme vuotta ja vähiten kuusi kuukautta. Kenelläkään haastateltavista ei ole työkokemusta rekrytoinnista ennen työsuhdetta yritys X:n kanssa. Vastaajista neljä oli miehiä ja yksi oli nainen.

5.1 Motivaatiota edistäviä tekijöitä

Työporukka, ilmapiiri ja yhdessä tekeminen nousivat esiin jokaisessa haastattelussa, kun haastateltavilta kysyttiin asioista, joilla on positiivinen vaikutus omaan motivaatioon. Lisäksi yhteisöllisyyteen ja työyhteisöön viittaavat vastaukset tulivat lähes poikkeuksetta joko ensimmäisenä tai toisena tekijänä ilmi. Haastateltavat kokevat sekä lähiesimiesten että rekrytoijien muodostavan avoimen ja yhteisöllisen työyhteisön, jossa kaikki tekevät töitä yhteisten tavoitteiden eteen ja kaikki auttavat toisiaan tilanteessa kuin tilanteessa.

Me ollaan täällä kaikki alaisista esimiehiin yhtä pientä yhteisöllistä porukkaa (Haastateltava 5.).

Toiseksi eniten haastateltavia motivoi työnantajan luottamus itseä kohtaan, mikä mahdollistaa kaikkia tekemään omat työtehtävänsä haluamallansa tavalla. Useat haastateltavat mainitsivat pitävänsä mahdollisuudesta esimerkiksi itse suunnitella ja toteuttaa itselle nimettyjen toimeksiantojen eri rekrytointiprosesseja. Tämän lisäksi haastateltavat kokevat työnantajan luottavan työntekijöidensä ammattitaitoon ja työn jälkeen, minkä takia he eivät koe työnantajan valvovan tarkasti jokaista yksittäistä työtehtävää ja asiaa, jonka he tekevät työpäivän aikana.

Työntekijöiden oman vapauden lisäksi määrällisesti saman verran haastateltavista mainitsi yhdeksi motivoivaksi tekijäksi mahdollisuuden ihmisten kanssa työskentelyyn. Käytännön esimerkkeinä haastateltavat kertoivat pitävänsä kanssakäymisistä eri sidosryhmien kanssa, tarkemmin sanottuna asiakasyritysten edustajien sekä työnhakijoiden ja vuokratyöntekijöiden kanssa kommunikoinnista sekä monipuolisesta esimiestyöskentelestä. Haastateltavat kokevat siis tärkeäksi, sekä motivoivaksi tekijäksi mahdollisuuden olla kanssakäymisissä myös oman työyhteisön ulkopuolisten ihmisten kanssa. Esimerkit motivoivista tilanteista, jotka liittyivät sidosryhmien kanssa kommunikointiin, liittyivät asiakasyritysten toimeksiantojen ideointiin, työntekijöiden kysymyksiin vastaamiseen ja ongelmatilanteissa avustamiseen ja yleiseen esimiestyöhön sekä työnhakijoiden kanssa viestintään.

60 % haastateltavista on työskennellyt rekrytoinnin parissa alle puolitoista vuotta. Jokainen näistä haastateltavista mainitsi uusien asioiden opettelun ja omaksumisen olevan yksi motivoivista tekijöistä nykyisessä työssään. Tästä ryhmästä yksi haastateltava mainitsi uuden opettelulla olevan muihin tekijöihin nähden pienempi motivoiva vaikutus, kun taas muut kaksi haastateltavaa kertoivat uusien asioiden omaksumisen ja jatkuvan oppimisen vaikuttavan suuresti heidän motivaatioonsa.

40 % haastateltavista kertoi itse työn sisällöllä ja mieluisilla työtehtävillä olevan positiivinen vaikutus motivaatioon. He kertoivat kokevansa mielekkäiden työtehtävien ja omasta mielestä mielekkään työnkuvan edistävän motivaatiota. Mielekäs työnkuva on vastaajien mukaan monipuolinen työtehtävien kannalta, eikä työmäärä ole liian kuormittava. Toinen näistä haastateltavista kertoi työtehtävillä itsessään olevan kaikista tekijöistä suurin vaikutus omaan motivaatioon, kun taas toinen haastateltavista painotti enemmän työtehtävien monipuolisuutta.

Saman verran haastateltavista kertoi myös yhdeksi motivaatiota edistäväksi tekijäksi omien henkilökohtaisten vahvuuksien hyödyntämisen työssään. Myös työn joustavuus sekä sesonkiloontoisuus koettiin sopivan hyvin omaan elämäntilanteeseen, jonka takia joustavat työajat sekä hyvät etätyömahdollisuudet koettiin tukevan nykyistä elämäntilannetta, mikä taas edistää tässä tapauksessa motivaatiota ja jaksamista.

Haastateltavia pyydettiin myös kuvailemaan konkreettista tilannetta viimeisen vuoden ajalta, jossa hän on itse kokenut olevansa hetkellisesti motivoitunut. Jokainen haastateltavista kertoivat tilanteissa, joissa on kokenut itsensä olevan hetkellisesti motivoitunut,

onnistumisen tunteen korostuvan keskeisenä tekijänä. Näissä tilanteissa onnistumisen tunne liittyy eniten omaan työsuoritukseen, mutta myös 40 % kuvaili tilanteessa koko tiimin onnistumisen olevan keskeisessä roolissa näissä hetkissä.

Yksittäisiä motivaatiota edistäviä tekijöitä, jotka mainittiin kaikkien haastattelujen aikana ovat kunnolliset ja toimivat työvälineet, kannustepalkkiot sekä mahdollisuudet haastaa itseä ja päästä ajoittain ratkomaan erilaisia ongelmatilanteita itsenäisesti.

5.2 Työtytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä

Työtytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä oli lukumäärällisesti motivoivia tekijöitä vähemmän. Työtytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä oli useita erilaisia, eivätkä mitkään tekijät aiheuttaneet yhtä vahvasti kaikille tyytymättömyyttä samalla tavalla, kuin esimerkiksi työyhteisö koettiin kaikkien haastateltavien mielestä motivaatiota edistävänä tekijänä. Nämä tekijät siis aiheuttivat tyytymättömyyttä vain lievästi.

Ensimmäinen useamman kuin kerran mainittu tyytymättömyyttä aiheuttava tekijä on työvaatevaraston siisteys. Työvaatevarastosta annetaan uusille työntekijöille erilaisia työvaatteita ja -varusteita riippuen asiakaskohteen varustevaatimuksista. Työvarusteiden luovutuksesta on vastuussa se työntekijä, joka toimii esimiehenä yritys X:n osalta kyseiselle vuokratyöntekijälle. Koska yritys X välittää työntekijöitä eri työkohteisiin, on työvaatevarastossa paljon erilaisia työvarusteita ja -vaatteita ja haastateltavien mukaan epäsiististä varastosta on vaikea löytää oikeat varusteet oikeaan asiakaskohteeseen. Epäsiisti varasto hidastaa oikeiden varusteiden löytämistä, sekä voi aiheuttaa hämmennystä, jos varusteita on väärillä paikoilla. Epäsiisti varasto aiheuttaa myös ajoittain ärsytystä työntekijöissä.

Toinen työtytymättömyystekijä, joka mainittiin useammin kuin kerran, liittyy yrityksen johtotasoon. Vastausten perusteella koetaan, että johtotason viestintä ei ole aina toivottualla tasolla päätöksentekoon liittyen. Haastateltavista jotkut kokevat, että jo tehtyjä päätöksiä ei aina perustella tarpeeksi kattavasti. Lisäksi kaikissa päätöksissä ei aina oteta huomioon sen käytännön vaikutuksia ruohonjuuritasolla. Tulospalkkioiden kriteeritkään eivät ole vastausten perusteella laajasti tiedossa sellaisella tavalla, että työntekijät voisivat aktiivisesti tavoitella tätä. Päämääräteorian (ks. luku 2.9) mukaan työntekijälle täytyisi asettaa selkeät päämäärät, jotta ne toimisivat motivoimisen keinona.

Haastattelujen perusteella joissain tapauksissa voidaan kokea, että henkilön omaa ammatillista osaamista ei ajoittain huomioida tarpeeksi päivittäisessä toiminnassa. Myös organisaatiossa käytettävät järjestelmät nähdään ajoittain aiheuttavan tyytymättömyyttä, sillä toinen järjestelmä nähdään vanhanaikaisena sekä rekrytoinnissa käytetyn järjestelmän yleiskäytöstä voi välittyä tunne, että se ei ole paras vaihtoehto juuri yritys X:n käyttöön. Näiden tekijöiden lisäksi mainittiin myös tilanpuute neuvotteluhuoneiden osalta, sillä nykyiset neuvotteluhuoneet ovat jaossa muiden rakennuksessa toimivien yritysten kanssa. Kun haastattelut siirrytään pitämään taas kasvotusten vastaajat kokevat, että nykyiset tilat eivät tule riittämään kaikille.

5.3 Työn merkityksellisyyden tunne

Kaikki haastateltavat kertoivat kokevansa oman työnsä merkitykselliseksi. Kun haastateltavilta kysyttiin esimerkkiä merkityksellisyyden tunteesta tuli kaikkien vastauksista esiin toisten auttaminen. 40 % haastateltavista kertoi ensimmäisenä merkityksellisyyden tunteen tulevan siitä, kun voi itse omalla työpanoksellaan edesauttaa oman tiimin onnistumista ja tiimitavoitteiden saavuttamista. 60 % vastaajista taas kertoi ensimmäisenä oman työn merkityksellisyyden tulevan muiden, kuten työnhakijoiden ja asiakasyritysten, auttamisesta erilaisilla tavoilla. Vastausten perusteella asiakasyritystä voidaan auttaa löytämällä heille mahdollisimman nopeasti mahdollisimman hyvä työntekijä. Asiakkaan auttamisen tunne korostuu erityisesti sellaisissa toimeksiannoissa, joissa kilpailijayritys on epäonnistunut löytämään työntekijöitä ja yritys X onnistuu täyttämään tällaisen toimeksiannon, jossa toinen toimija on jo epäonnistunut. Myös hakijan erilaisten urapolkujen mahdollistaminen nousi esiin haastatteluissa kaksi kertaa. Esimerkkeinä tästä kerrottiin tilanteista, joissa on itse päässyt hakijan kanssa miettimään hänelle erilaisia uramahdollisuuksia monille eri toimialoille, joissa yritys X toimii. Vastaajat kokevat auttavansa hakijoita löytämällä heille työn, joka takaa toimeentulon. Tällä on suuri vaikutus erityisesti vallitsevan pandemian aiheuttaneesta työttömyydestä. Yksi vastaajista kertoi myös kokevan itsensä auttavan hakijoita tarjoamalla heille mahdollisuuksia päästä kerryttämään tärkeää työkokemusta sekä ”saamaan jalkaa oven väliin”.

40 % vastaajista kertoi myös haastavilla tilanteilla ja ongelmanratkaisulla olevan vaikutus tunteeseen oman työn merkityksellisyydestä. He kertoivat tunteen työn merkityksellisyyden korostuvan sellaisissa tilanteissa, joissa on itse joutunut käyttämään ongelmanratkaisutaitoja, toteuttamaan toimeksiantoja nopealla aikataululla tai toteuttamaan toimek-

siantoja, jotka ovat muilla tavoilla normaalia haastavampia, esimerkiksi haettavien työntekijöiden lukumäärän perusteella. Tämän lisäksi yksi haastateltava kertoi merkityksen tuntemiseen tulevan oman kädenjäljen jättämisestä. Konkreettisenä esimerkkinä tästä haastateltava kertoi erään yrityksen käyttävän edelleen hänen asiakkaan käyttöön itse suunnittelemaa toimintamallia, vaikka asiakasyrityksen ja yritys X:n välinen yhteistyö on jo loppunut.

Kolme viidestä vastaajista osasi kertoa konkreettisia esimerkkejä, jotka voisivat heidän mielestään haitata tunnetta oman työn merkityksellisyydestä. Ensimmäinen tekijä liittyy tilanteisiin, joissa haastateltava kokee asioiden ”junnaavan” paikallaan, esimerkiksi jos ei päästä etenemään potentiaalisten asiakkaiden kanssa asiakashankinnan prosesseissa oman osaamattomuuden takia, tai jos jokin toimeksianto jää toteuttamatta sen takia, että muut tiimiläiset eivät viitsi auttaa, vaikka siihen olisi aikaa ja resursseja uhrattavana. Tämän lisäksi mainittiin myös tilanne, jossa oma työpanos menisi hukkaan asiakkaan vetäytymisen takia. Yksi vastaajista voisi kuvitella merkityksellisyyden tunnetta haittaavan tilanteet, joissa omaa vastuuta vähennettäisiin yhden pienen inhimillisen virheen takia, tai jos yritys irtisanoisi suuren osan työkavereista.

40 % kertoi itse suoraan tunteella oman työn merkityksellisyydestä olevan suora vaikutus omaan työmotivaatioon. Toinen vastaajista kertoi kokevansa työnsä epämotivoivaksi, jos täytyisi haastatella hakijoita ”lämpimikseen” pelkästään haastatteleminen takia ilman tietoa työpaikasta, jota voisi tarjota hakijalle. Toinen vastaajista taas kertoi tunteen oman työn merkityksellisyydestä olevan sekä motivaatiotekijä että hyvä lisäbonus työssään. Hän kertoo onnistumisen tunteen motivoivan tilanteissa, joissa pystyy itse auttamaan sekä asiakasta että työnhakijaa ja tämä onnistumisen tunne taas motivoi itseä tekemään työnsä entistä paremmin, jotta voi itse työskennellä tämän tunteen uudelleen kokemista kohden.

5.4 Muut vastaukset

Tässä luvussa käsitellään esimiestyötä, sillä tämä asia tuli puheeksi jokaisessa haastattelussa enemmän tai vähemmän. Kaikki haastateltavat laskevat esimiehet mukaan työyhteisöstä puhuessa, joten tätä kautta myös esimiehillä on motivoiva vaikutus osana työyhteisöä, jonka kaikki haastateltavat mainitsivat olevan motivaatiota edistävä tekijä. Tämän lisäksi esimiehet tulivat esiin keskusteluissa itse esimiestyön kannalta yhtä haastat-

telua lukuun ottamatta. Kaikki asiasta maininneet olivat tyytyväisiä nykyiseen esimiestyöhön. Vastausten perusteella yritys X:ssä esimiestyö on hyvällä tasolla. Työntekijät kehuivat sekä lähiesimiehiään että aluejohtajaa. Työntekijät kokevat saavansa palautetta tekemisestään usein välittömästi, niin positiivisista että rakentavista asioista. Kennelläkään vastaajista ei ollut parannusehdotuksia esimiestyötä kohtaan.

6 Johtopäätökset

Haastatteluilla haluttiin selvittää, mitkä eri asiat vaikuttavat yritys X:n työntekijöiden motivaatioon. Haastattelujen perusteella kohderyhmän motivaatiota nykyisessä työssä edistävät selkeästi eniten työyhteisö sekä vapaus ja vastuu. Yritys X:n työyhteisö, yhteisöllisyys sekä toimiva tiimityö ovat ehdottomasti asioita, joihin työnantajan kannattaa panostaa ja pyrkiä kehittämään entisestään. Vastausten perusteella työpaikalla vallitsee ilmapiiri, jossa kaikki tuntuvat viihtyvän ja jossa kaikkia autetaan sekä tuetaan niin kollegoiden että esimiesten toimesta. Monelle juuri tämä ilmapiiri on asia, mikä motivoi tulemaan töihin ja tekemään töitä hyvällä mielellä hyvässä porukassa. Haastateltavista muutamamat toivoivatkin lisää yhteisöllisyyden lisäämistä sekä mahdollisuuksia tutustua työkavereihin paremmin, kunhan vallitseva pandemia sallii taas lähikontaktit. Vapaus ja vastuu ovat myös tärkeitä motivaatiotekijöitä yritys X:n työntekijöille. Lähes kaikki mainitsivat pitävän vapaudesta tehdä omat työt omien aikataulujen mukaan haluamallaan tavalla. Työnantajan luottamus antaa työntekijöille vastuuta sekä mahdollisuuksia oikeasti hyödyntää omaa osaamistaan. Vapaus ja vastuu mahdollistavat esimerkiksi itsensä toteuttamisen oman työn kautta, minkä takia vastuu ja vapaus voidaan nähdä liittyvän Maslowin tarvehierarkian (ks. luku 2.5) ylimmälle tasolle. Lisäksi se kertoo työnantajan luottamuksesta työntekijän ammattiaitoa kohtaan, mikä todennäköisesti parantaa esimiesalainen -suhteita. Vain 40 % kertoi itse työtehtävillä ja työnkuvalla olevan suora vaikutus motivaatioon. Kaikki haastateltavat kertoivat pitävänsä nykyisestä työstään, mutta valtaosalla työmotivaatiota edistää enemmän se, kenen kanssa töitä tekee, eikä mitä tarkalleen tekee työkseen.

Tutkimuksen tuloksia peilaamalla viitekehyksessä käsiteltyyn Maslowin tarvehierarkiaan voidaan myös huomata, että yritys X:n työntekijöiden motivaatiota edistävät tekijät sijoittuvat pääosin mallin kolmannelle ja neljännelle tasolle. Erilaiset sosiaaliset tarpeet voidaan laskea teorian mukaan puutemotiiveiksi, mutta kuitenkin on erittäin tärkeää muistaa teorian kritiikistä se, että eri henkilöt voivat kokea eri tason tekijät eri tavalla motivoivaksi.

Tämä väittämä pitää tutkimuksen tulosten perusteella paikkansa, sillä haastattelujen perusteella eniten työssä motivoi erilaiset sosiaaliset tarpeet. Yleis- ja tilannemotivaatioteorian näkökulmasta yleisesti haastateltavia motivoivat erinäiset sosiaalisuuden tarpeisiin liittyvät tekijät, kun taas tilannemotivaatiossa vaikuttavat tekijät löytyvät mallin korkeammalta tasolta. Tilannemotivaatiossa haastateltavista kaikki kertoivat onnistumisen tunteen olevan se tekijä, mikä aiheuttaa heille motivaatiota eri tilanteissa. Maslowin teorian mukaan onnistumisen tunne sijoittuu tarpeiden ylimmälle tasolle, eli itsensä toteuttamisen tarpeisiin (Kuvio 2.). Maslowin teorian näkökulmasta katsottuna siis eniten motivoivat tekijät löytyvät kolmannelta tasolta, jonka perusteella voidaan nähdä motivaatiotason olevan hyvällä perustasolla.

Jos Herzbergin teoriaa sovelletaan teoriaan yleis- ja tilannemotivaatiosta, voidaan vastauksista huomata, että yleisellä tasolla motivaatiota edistävät tekijät ovat pääosin Herzbergin teorian mukaan itse asiassa hygieniatekijöitä, kun taas tilannemotivaatiossa vastaukset noudattavat Herzbergin teoriaa ja motivaatiotekijöiden koetaan edistävän motivaatiota. Vastaukset eivät ole kuitenkaan yksiselitteisiä, sillä vastausten perusteella yleismotivaatiossa motivaatiota edistävät samanaikaisesti sekä hygieniatekijät että motivaatiotekijät (ks. kuvio 4). Kuitenkin vastaukset myös noudattavat Herzbergin teoriaa, sillä vastuu ja mahdollisuudet kehittyä koetaan motivoivaksi yleistasolla. Myös Herzbergin teoria huomio yksilöllisyyden, joten hygieniatekijöiden motivoiva vaikutus ei ole välttämättä täysin ristiriidassa tämän teorian kanssa. Voidaan myös todeta, että vastaukset tilannemotivaatiosta noudattavat Herzbergin teoriaa tarkemmin, kuin vastaukset yleismotivaatiosta. Herzberg kertoi työn rikastuttamisen (ks. luku 2.6) olevan paras keino työntekijöiden motivointiin. Tämä väittämä on osittain tosi yrityksen X:n tapauksessa, sillä haastatteluista kävi ilmi, että uusien työtehtävien opettelu koetaan motivoivaksi. Kuitenkin tätä mieltä olleet ovat työskennelleet nykyisessä työtehtävässään alle vuoden, lyhyimmillään alle puoli vuotta. Väittämä voi pitää paikkansa uusien työntekijöiden kohdalla, mutta väittämää ei voida yleistää kaikkiin työntekijöihin tässä tilanteessa.

Haastateltavat kertoivat tyytymättömyyttä aiheuttavien tekijöiden olevan suurimmaksi osaksi sellaisia, että kyseisiin asioihin olisi kiva saada muutos, mutta ne eivät suoranaisesti haittaa työntekoa tai aiheuta suurta tyytymättömyyttä. Eniten tyytymättömyyttä aiheuttavat työvaatevarasto ja neuvotteluhuoneiden määrä. Nämä liittyvät suoraan fyysiseen työympäristöön ja työskentelytiloihin. Näiden lisäksi myös organisaation järjestelmät aiheuttavat jonkin verran tyytymättömyyttä. Haastateltavat perustelivat kantaansa sillä, että he kokevat käytössä olevan CRM-järjestelmän tuntuvan liian vanhanaikaiselta.

Myös yksi vastaajista mainitsi rekrytointijärjestelmässä olevan parannettavaa. Eniten tyytymättömyyttä aiheuttavien tekijöiden kohdentuminen konkreettisiin asioihin sekä järjestelmiin kertoo yritys X:n suurimmaksi osaksi toimivasta organisaatiokulttuurista sekä hyväksi koetusta työyhteisöstä, jossa henkilösuhteiden, yrityshallinnon sekä työn organisoinnin kannalta ei ole haastateltavien mukaan lähes ollenkaan ongelmia. Tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät tulivat esiin niiltä haastateltavilta, jotka olivat työskennelleet yrityksessä kauiten. Työkokemuksen ja kyvyn nimetä tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä välillä voidaan huomata lievä korrelaatio, mutta haastateltavien määrä on kuitenkin niin pieni, ettei korrelaatiota voida luotettavasti soveltaa kaikkiin työntekijöihin.

Fyysisten työtilojen sekä järjestelmien lisäksi tyytymättömyyttä aiheuttavat myös aineettomat tekijät. Nämä tekijät liittyvät henkilökohtaisen osaamisen hyödyntämisen vähäisyyteen joissain tapauksissa, sekä yritys X:n emoyhtiön työntekijöiden saavutettavuuteen. Haastattelujen aikana ilmeni, että joissain tapauksissa osa työntekijöistä kokee, että heidän omia henkilökohtaisia vahvuuksia ja osaamista ei hyödynnetä kaikissa tilanteissa niin paljon, kuin he toivoisivat. Yksi haastateltavista kertoi pystyvänsä hyödyntämään työssään hyvin kieliosaamistaan koko tiimin auttamisessa. Toinen haastateltava taas kertoi pystyvänsä hyödyntämään aikaisempaa työkokemustaan nykyisissä työtehtävissään. Ne haastateltavat, jotka haluavat hyödyntää omaa osaamistaan enemmän kertoivat, että he haluaisivat omalla osaamisellaan auttaa kollegoitaan. Tarkoituksena on siis auttaa toisia pärjäämään työssään, eikä auttaa pelkästään itseään.

Haastatteluissa kävi ilmi, että osa työntekijöistä toivoisi sekä yritys X:n että yritys X:n emoyhtiön päällikkö- ja johtotason tehtävissä olevia henkilöitä olemaan useammin fyysisesti läsnä työpaikalla niissä toimitiloissa, jossa vastaajat normaalisti työskentelevät. He kertoivat, että voisi olla hyvä muutos, jos pandemian jälkeen normaalioloissa yritys X:n sekä emoyhtiön päälliköitä ja johtajia näkyisi useammin toimistolla. Nämä haastateltavat kokivat, että se voisi haastateltavan numero 3 sanojen mukaan ”tuoda kasvot ylemmän tason päätöksille, jotka vaikuttavat täällä ruohonjuuritasolla.” Tämä toive ei koske lähiesimiehiä sekä aluejohtajaa, sillä haastateltavat ovat näiden kanssa tekemisissä lähes päivittäin.

Molempien edellä mainittujen aineettomien tekijöiden voidaan nähdä liittyvän työyhteisöön. Omaa osaamista halutaan hyödyntää työyhteisön onnistumisten mahdollistamiseen sekä kollegoiden auttamiseen. Ylemmän tason työntekijät haluttaisiin tuoda lähem-

mäksi, jotta heidätkin voitaisi mieltää paremmin osaksi omaa työyhteisöä. Tällaisten ai-neettomien tekijöiden voidaan tulkita liittyvän työyhteisön kehittämiseen siten, että kaikki haluavat edistää ja edesauttaa työyhteisön hyvinvointia ja näiden tekijöiden suhteen työ-yhteisössä voisi olla parannettavaa. Haastatteluista ei saatu suoraa vastausta siihen, liittykö osaamisen hyödyntämättömyys enemmän siihen, että ei pääse auttamaan työ-yhteisöä, vai siihen, että omaa osaamista ei tunnisteta tai hyödynnetä. Jälkimmäinen vaihtoehto voisi mahdollisesti vaikuttaa tunteeseen omasta osaamisesta ja ammattitai-dosta, tai olla merkki esimerkiksi huonosta esimiestyöstä. Ne henkilöt, jotka vastasivat tällä tavalla kertoivat kuitenkin kokevansa esimiestyön olevan laadukasta, joten tästä voidaan päätellä osaamisen hyödyntämättömyyden liittyvän haluun auttaa kollegoita, eikä huonoon esimiestyöhön.

Kaikki haastateltavat kertoivat kokevansa työnsä merkitykselliseksi. Tunne työn merki-tyksellisyydestä liittyy vastausten perusteella enemmän ulkoisiin tekijöihin, kuin sisäisiin tekijöihin. Luvussa 3.1. kerrottiin jokaisen pystyvän selvittämään kysymällä itseltään kaksi kysymystä: ”onko työstäni hyötyä muille?” ja ”koenko työni hyödylliseksi?” Haasta-teltavat haluavat työssään auttaa muita eri tavoin, sekä kokea itse onnistumisen tunnetta haastavissa ja vaikeissa tilanteissa. Tunne oman työn merkityksellisyydestä on sidottuna tutkimuksen mukaan vahvasti erilaisiin onnistumisiin ja muiden auttamiseen, mutta kui-tenkin sisäisen ja ulkoisen motivaation tavoin (ks. luku 2.4) nämä ulkoiset tekijät kuitenkin voidaan nähdä vaikuttavan yksilön sisäisiin tekijöihin. Perusteena tälle väittämälle on se, että vaikka tunne työn merkityksellisyydestä syntyy ulkoisista tekijöistä, niin lopputulos, eli tuntemus oman työn merkityksellisyydestä, on ihmisen sisäinen tekijä.

Motivaatiota ajatellessa on tärkeää muistaa, että se on jatkuva prosessi. Yhteenvetona yritys X:n työyhteisö on sen suurin vahvuus motivaation kannalta. Työntekijät haluavat ylläpitää hyvää yhteishenkeä ja kehittää tätä, sekä tuntea olonsa osaavaksi työntekijäksi. Myös asiat, jotka voivat vastaajien mukaan haitata tunnetta oman työn merkityksellisyy-destä, liittyvät työyhteisöön. Työntekijät haluavat tehdä merkityksellistä työtä toisia aut-tamalla ja itseään haastamalla. Työyhteisöä halutaan kehittää ottamalla myös ylemmän tason työntekijät osaksi porukkaa. Tähän voitaisiin päästä esimerkiksi ottamalla ruohon-juuritasolla työskentelevät työntekijät enemmän mukaan päätöksentekoon tai tuomalla hierarkkisesti korkeammalla olevat työntekijät esimerkiksi muutaman kerran kuukau-dessa alaistensa luo. Vähäistä tyytymättömyyttä voidaan vähentää työvaatevarastosta huolehtimalla, mutta lisätilan hankkiminen tai käytössä olevien järjestelmien muuttami-

nen ei ole välttämättä yhtä helppoa. Tällaisilla pienillä parannuksilla ja toisten paremmalla huomioimisella yritys X voi vielä entuudestaan kehittää sen vahvaa yhteisöllisyyttä paremmalle tasolle. Työstä saadut palkkiot koetaan oikeudenmukaisiksi ja tyydyttäväiksi, sekä tiimikohtaiset tavoitteet ovat selkeät, vaikka eivät ole suoranaisesti motivaation kannalta merkittävimpiä tekijöitä. Yritys X voisi halutessaan kokeilla kannustuspalkkiojärjestelmän uudistamista, sillä kriteerit eivät ole kaikille selviä. Kannustuspalkkio oli yhden vastaajan mielestä motivoiva, joten sitä kehittämällä se voisi motivoida mahdollisesti useampiakin.

7 Oma pohdinta

7.1 Tutkimus

Opinnäytetyössä oli tavoitteena selvittää millaiset tekijät vaikuttavat yritys X:n työntekijöiden motivaatioon. Lisäksi minua kiinnosti selvittää kokevatko työntekijät työskentelyn henkilöstöpalvelualalla nopeatempoisessa vuokratyöntekijöitä välittävässä yrityksessä merkitykselliseksi. Tutkimustyyppisen opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa päätöksentekoa varten. Haastattelujen suunnittelussa käytin hyödynni viitekehysessä käsiteltyjä tekijöitä, mutta päätin kuitenkin jättää tilaa sellaisten tekijöiden käsittelyyn, joita ei tarkasteltu viitekehysessä. Haastatteluissa syntyi mielestäni hyvää keskustelua ja pohdintaa liittyen haastateltavien omiin motivaatiotekijöihin sekä tunteeseen oman työn merkityksellisyydestä. Tutkimuksen tulokset kertoivat yritys X:ssä vallitsevan motivoiva ja avoin ilmapiiri, jossa työntekijät viihtyvät hyvin. Vaikka työ on nopeatempoista ja volyymipainotteista rekrytointia, niin työntekijät onnistuvat tästä huolimatta löytämään merkitystä työstään. Yhdessä työskentely ja toisten auttaminen kertoo työntekijöiden olevan perusluonteeltaan sosiaalisia, joka voidaan mieltää hyväksi ominaisuudeksi rekrytoijalle.

7.2 Viitekehys

Työn rakenne lähti tutkimuskysymyksistä liikkeelle, jonka jälkeen tutkimuksen aiheita käsiteltiin viitekehyksessä. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltävät aiheet olivat motivaatio sekä työn merkityksellisyys. Lisäksi myös työtyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä käsiteltiin Herzbergin kaksifaktoriteorian kautta. Työn lähteenä käytettiin ammatillista kirjallisuutta sekä muutamaa internetistä löytynyttä artikkelia. Koska motivaatio ei ole uusi ilmiö ja aiheesta on paljon kirjallisuutta, suunnitelmani oli käyttää sekä uudempia että vanhempia lähteitä, sekä käyttää mahdollisimman monipuolisesti eri lähteitä viitekehyksessä. Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena oli ensin käsitellä motivaatiota abstraktilla tasolla, jonka jälkeen siirryttiin käsittelemään sellaisia motivaatiokäsitteitä ja -teorioita, jotka ohjasivat haastattelurungon suunnittelua. Viitekehys oli tyydyttävällä tasolla sisällön ja laajuuden kannalta. Työn merkityksellisyys käsiteltiin mielestäni tarpeeksi laajasti, mutta motivaatiota olisi voinut tarkastella entistä laajemmin, sekä hyödyntää vielä useampia teorioita aiheen käsittelyssä. Kuitenkin koen, että viitekehysten avulla onnistuttiin luomaan tarpeeksi kattava haastattelurunko, jota seuraamalla haastatteluissa saatiin kattavasti käsiteltyä oleelliset teemat sekä tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä luvussa käsitellään tutkimustulosten luotettavuutta. Luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetilla tarkoitetaan miten luotettavasti valitut tutkimusmenetelmät mittaavat ilmiötä ja reliabiliteetti taas tutkii ovatko tulokset toistettavissa. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, jos tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia, vaan jos tutkimus toistettaisiin, niin samoissa olosuhteissa saataisiin samat vastaukset. Validiteetti on hyvä, jos oikealta kohderyhmältä onnistutaan kysymään oikeat kysymykset tutkimuksen kannalta. (Hiltunen 2009, 11.)

Vaikka haastateltavia oli määrällisesti vähän, se kuitenkin kattaa noin puolet yritys X:n rekrytoinnin kanssa työskentelevistä henkilöistä Helsingin toimipisteessä. Vastaukset olivat myös hyvin perusteltuja, sillä haastateltavat olivat etukäteen tietoisia haastattelun eri teemoista. Haastattelun sisällön kertomisella etukäteen pyrittiin vahvistamaan tulosten reliabiliteettia. Lisäksi ennen haastattelun alkua painotettiin, että kaikki vastaukset pysyvät anonyyminä, joka toivottavasti rohkaisi haastateltavia vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman rehellisesti. Esimerkiksi kaikki kokivat yhteishengen työpaikalla olevan hyvä, sekä lähes kaikki kertoivat pitävän työnantajan luottamusta motivoivana, joten useampi

kuin yksi ihminen esimerkiksi kokee yhteishengen olevan hyvä, mikä tekee tuloksesta luotettavamman. Näiden syiden takia koen, että tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia voidaan pitää olevan vähintään tyydyttävällä tasolla.

7.4 Kritiikki ja oma arvio

Vaikka tutkimus ja opinnäytetyö onnistuivat mielestäni hyvin, niin on työlle aiheellista antaa myös kritiikkiä. Luvussa 7.2. mainittiin jo viitekehykseen liittyvät parannusehdotukset, joten tässä luvussa keskitymme tutkimuksen kritiikkiin.

Vastaajien lukumäärä olisi mielestäni voinut olla suurempi. Vaikka viisi haastateltavaa muodostaa lähes puolet koko kohderyhmästä, niin suurempi vastaajamäärä olisi ollut tutkimuksen eduksi. Vaikka opinnäytetyö on harjoitustyö, jonka tarkoitus on osoittaa opineisuutta omalta alalta eikä Tuomen & Sarajärven (2018, 97–98) mukaan laadullisissa tutkimuksissa pyritä tilastollisiin yleistyksiin, niin olisin halunnut aikataulujen salliessa haastatella kaikkia yhtätoista työntekijää. Viiden vastaajan taustatiedoissa (ks. Liite 1.) ei ollut suurta saturaatiota, minkä takia esimerkiksi koulutustaustan, työkokemuksen tai iän perusteella ei voitu tehdä suuria johtopäätöksiä tai päätelmiä.

Opinnäytetyön aikataulutuksessa oli jonkin verran ongelmia. Viitekehyksen rakentamisessa meni suunniteltua kauemmin aikaa, jonka takia koko prosessin aikataulut venyivät. Haastattelujen ajankohta ei sopinut kaikille yritys X:n työntekijöille, sillä eri tekijöiden takia haastattelut sovittiin alle viikon varoitusajalla, joten johtopäätökset jouduttiin tekemään haluttua pienemmällä vastausmäärällä. Myös opinnäytetyön valmisaikataulun joustamattomuus oli yksi vaikuttava tekijä.

Kuitenkin kokonaisuudessaan koen, että tutkimus onnistui tuottamaan tietoa, jonka perusteella yritys X pystyy ymmärtämään työntekijöitään paremmin ja tätä kautta panostamaan heidän entistä parempaan motivointiin. Koen, että opinnäytetyö pääsi tavoitteeseen ja sen takia oli vaikeuksista ja kritiikistä huolimatta onnistunut.

Aihe oli omasta mielestäni mielenkiintoinen ja oli motivoivaa päästä haastattelemaan rekrytoinnin ammattilaisia. Koen, että tutkimukseni oli hyödyllinen, sillä yritys X:llä ei ole usein aikaa paneutua syvempiluontoisesti työntekijöidensä motivaatioon. Se jätti myös tilaa mahdolliselle jatkotutkimukselle, jota käsitellään seuraavassa luvussa.

7.5 Jatkotutkimukset

Tutkimus pääsi tavoitteeseen, mutta se myös jätti tilaa jatkotutkimuksille. Jatkotutkimuksessa voitaisiin pyrkiä haastattelemaan kaikki päätoimisesti rekrytinnin parissa työskentelevät työntekijät. Tutkimus voisi syventyä tarkemmin työyhteisöön ja ilmapiiriin, sekä pyrkiä selvittämään voitaisiinko näitä asioita kehittää vielä entisestään. Tutkimus voisi myös syvemmin paneutua siihen, miksi työyhteisö on niin suuressa asemassa motivaation kannalta ja miksi se koetaan niin suurena tekijänä motivaation kannalta. Nykyiseen maailmantilanteeseen peilaten voitaisiin myös tutkia miten etätyöskentely vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja toimivuuteen. Vaihtoehtoisesti tutkimuksen aiheena voisi olla tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät. Kuitenkin ottaen huomioon, että keskimääräinen vastaaja tässä tutkimuksessa on työskennellyt rekrytinnin parissa alle vuoden, niin tutkimus voitaisiin toteuttaa esimerkiksi vuoden tai kahden päästä, jolloin haastateltavilla voisi olla enemmän vastauksia ja näkökulmia tyytymättömyyttä aiheuttaviin tekijöihin.

Lähteet

Aaltonen, Tapio & Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020. Johda merkitystä. Alma Talent, Helsinki.

Bowen, Clarke R. & Golnaz, Sadri 2011. Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer* 43 (10), 45–48.

Byman, Reijo Tapio 2002. Voiko motivaatiota opettaa? Luovuutta, motivaatiota, tunteita. PS-kustannus, Helsinki.

Compensation Café 2011. No such thing as extrinsic motivation. <https://www.compensationcafe.com/2011/10/no-such-thing-as-extrinsic-motivation.html>. Luettu 11.2.2021.

Ekola, Jorma & Vahreva, Tapio, 1980. Aikuisopetusopas. Tammi, Helsinki.
Hakkarainen, Kai & Lipponen, Lasse & Lonka, Kirsti 2004. Tutkiva oppiminen. Järki, tunne ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. WSOY, Helsinki.

Handy, Charles 1999. Understanding organizations. Penguin, Lontoo.
Harisalo, Risto 2008. Organisaatioteoriat. Tampere university press, Tampere.

Herzberg, Frederick & Bernard, Mausner & Snyderman, Barbara Bloch 1959. The motivation to work. 2. painos. Wiley, New York. Julkaisuun viitattu teoksessa Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2005. Organisaatiokäyttäjätymisen perusteet. Edita, Helsinki.

Hiltunen, Leena 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf. Luettu 19.4.2021.

House, Robert & Wigdor, Lawrence 1967. Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel Psychology*, 20(4), 369–389.

Huczinsky, Andrzej & Buchanan, David 2001. Organizational behaviour: an introductory text. Financial Times, Harlow, New York. Julkaisuun viitattu teoksessa Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2005. Organisaatiokäyttäjätymisen perusteet. Edita, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen : Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäjätyminen. Otava, Helsinki.

Järvinen, Kati 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. Talentum, Helsinki.

Kumpumäki, Johanna 2010. Mistä motivaatio on tehty? Oppilaiden näkemyksiä ja kokemuksia motivaatiosta peruskoulun kuudennella luokalla. Pro gradu -tutkielma. Kasvatus-tieteiden tiedekunta, Tampereen yliopisto.

Kurttia, Minna & Laane, Taina & Saukkola, Kirsi & Tranberg, Kirsi 2010. Arvostus. Valmentava kirja esimiehille. Tammi, Helsinki.

Lahtinen, Esa 2020. Merkityksellisyys työssä – mitä se tarkoittaa ja miten sitä on mahdollista lisätä? Blogi. [Http://esalehtinen.blogijanne.fi/2020/08/10/merkityksellisyys-tyossa-mita-se-tarkoittaa-ja-miten-sita-on-mahdollista-lisata/](http://esalehtinen.blogijanne.fi/2020/08/10/merkityksellisyys-tyossa-mita-se-tarkoittaa-ja-miten-sita-on-mahdollista-lisata/). Luettu 12.2.2021.

Lawler, Edward E. III 1994. Motivation in work organizations. Jossey-Bass, San Francisco. Julkaisuun viitattu teoksessa Palomäki, Sakari 2009. Motivaatio koetuksella- Esi- miesten motivaatio ja motivoituminen sekä hallintorakennemuutosten vaikutus motivaatioon Etelä-Pohjanmaan Poliisilaitoksessa. Pro gradu -tutkielma. Johtamistieteen laitos, Tampereen yliopisto.

Lepola, Janne 2006. Kielellisten valmiuksien yhteys oppimismotivaation kehittymiseen 5–8-vuotiailla. Turun Yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja.

Liukkonen, Jarmo & Jaakkola, Timo & Suvanto, Antti 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Likes-työelämäpalvelut, Jyväskylä.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita, Helsinki.

Martela, Frank 2018. Merkityksellisen työn kolme elementtiä. <https://filosofianakademiat.fi/blogi/merkityksellisen-tyon-kolme-elementtia/>. Luettu 12.2.2021.

Maslow, Abraham Harold 1943. A Theory of Human Motivation. Psychological Review 50. Julkaisuun viitattu teoksessa Sinokki, Marjo 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Edita, Helsinki.

Mayor, Päivi & Risku, Marjo 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Alma Talent, Helsinki. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAIBEXC-TEB#kohta:STEVEN\(\(20\)REISSIN\(\(20\)MOTIVAATIOTEORIA\(\(20\):Sis\(\(e4\)inen\(\(20\)ja\(\(20\)ulkoinen\(\(20\)motivaatio\(\(20\)/piste:b313](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAIBEXC-TEB#kohta:STEVEN((20)REISSIN((20)MOTIVAATIOTEORIA((20):Sis((e4)inen((20)ja((20)ulkoinen((20)motivaatio((20)/piste:b313).

MCS 2020. Työmotivaation säilyttäminen ja parantaminen. <https://mcs.fi/tyomotivaation-sailyttaminen-ja-parantaminen/>. Luettu 5.2.2021.

Nurmi, Jari-Erik & Salmela-Aro, Katariina 2017. Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. 3. painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Nuttin, Joseph 1984. Motivation, Planning, and Action: A Relational Theory of Behavior Dynamics. Leuven University Press, Leuven.

Nylander, Minna & Hakonen, Anu 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus, Jyväskylä.

Palomäki, Sakari 2009. Motivaatio koetuksella- Esi- miesten motivaatio ja motivoituminen sekä hallintorakennemuutosten vaikutus motivaatioon Etelä-Pohjanmaan Poliisilaitoksessa. Pro gradu -tutkielma. Johtamistieteen laitos, Tampereen yliopisto.

Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1987. Motivaatio: menetelmiä työhalun parantamiseksi. Otava, Helsinki.

Perkbox. Why employee motivation is important and how to improve, measure and maintain it. <https://www.perkbox.com/uk/resources/blog/why-employee-motivation-is-important-and-how-to-improve-measure-and-maintain-it>. Luettu 11.2.2021.

Pirinen, Miia 2011. Henkilöstön asennoituminen tulospalkkiota kohtaan eri organisaatiotasoilla. Motivaatio- ja sitoutumisen näkökulma. Pro-gradu tutkielma. Laskentatoimen laitos, Aalto-yliopisto.

Rasila, Minna & Pitkonen, Maria ym. Pitkonen 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Suomen yritysikirjat, Helsinki.

Ruohotie, Pekka 1991. Motivaatio ja työkäyttäytyminen. Tampereen Yliopiston Hämeenlinnan opettajakoulutuslaitos.

Ruohotie, Pekka 1998. Motivaatio – Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Otava, Helsinki.

Sinokki, Marjo 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma, Helsinki.

Tammikallio, Taru 2019. Psykologi Jaakko Sahimaa löysi kutsumuksensa työn merkityksellisyydestä. Monster Klubi. <https://www.monsterklubi.fi/jaakko-sahimaa-loysi-kutsumuksen-tyon-merkityksellisyydesta/>. Luettu 12.2.2021.

Toivola, Juho 2020. LinkedIn-päivitys kesäkuu 2020. https://www.linkedin.com/posts/juho-toivola_itseohjautuvuusteoriasta-nouseva-ajatus-ulkoisista-activity-6677061446205108224-h7tp/. Luettu 11.2.2021.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita, Helsinki.

Vroom, Victor 1967. Work and motivation. Wiley, New York. Julkaisuun viitattu teoksessa Pirinen, Miia 2011. Henkilöstön asennoituminen tulospalkkioita kohtaan eri organisaatiotasoilla. Motivaatio- ja sitoutumisen näkökulma. Pro-gradu tutkielma. Laskentatoimen laitos, Aalto-yliopisto.

Haastattelurunko

Taustatiedot

- Ikä
- Sukupuoli
- Koulutustausta
- Kauan olet työskennellyt rekrytointialalla?
- Kauan olet työskennellyt Solilla rekrytointitehtävissä?

Teema 1: Motivaatiotekijät

- Kuvaile mistä motivaatio mielestäsi koostuu?
- Koetko olevasi motivoitunut työtäsi kohtaan?
- Kuvaile oman työsi hyviä puolia?
- Konkreettinen esimerkki kuluneen vuoden ajalta tilanteesta, jossa olet kokenut olevasi motivoitunut? Mitkä asiat korostuivat tässä tilanteessa?
- Minkälaiset asiat omasta mielestäsi motivoivat työssäsi? *Esim. onnistumisen tunne, palaute, päämäärien saavuttaminen*
- Oletko tyytyväinen nykyiseen työnkuvaasi? Mihin asioihin olet tyytyväinen? Haluaisitko muuttaa jotakin, esimerkiksi monipuolisempi työkuva tai rajatumpi työkuva, tai esimerkiksi haastavampia työtehtäviä?
- Koetko, että voit vaikuttaa työsi sisältöön ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin? Millä keinoilla koet voivasi vaikuttaa?
- Millaisilla keinoilla toivoisit sinun motivaatiosi tuettavan?
- Millaiset tekijät ovat mielestäsi merkittävimpiä motivaatiosi kannalta?

Teema 2: TYYTYMÄTTÖMYTTÄ AIHEUTTAVAT TEKIJÄT

- Millaiset tekijät omasta mielestäsi voivat aiheuttaa työtyytymättömyyttä yleisellä tasolla?
- Kuvaile tekijöitä, jotka mielestäsi aiheuttavat työtyytymättömyyttä? *Esimerkiksi epäoikeudenmukainen palkkaus, huonosti toimiva esimies-alainen-suhde, fyysinen työympäristö, muut edut, puutteita yhteisöllisyydessä/me-hengessä, työajan joustavuus, työpaikan sisäinen viestintä, työn suunnittelu, organisaatiorenne.*
- Millainen vaikutus tällaisilla tekijöillä on sinuun?
- Onko jokin asia, joka vaikuttaa tyytymättömyyttä erityisen paljon?
- Onko omasta mielestä konkreettista ratkaisukeinoja em. asian korjaamiseen?

Teema 3: Työn merkityksellisyys

- Millaiset tekijät omasta mielestäsi tekevät työstä merkityksellisen?
- Koetko oman työsi olevan merkityksellistä?
- Kuvaille tilannetta, jossa olet kokenut oman työsi olevan merkityksellistä? Mitkä asiat korostuivat tässä tilanteessa?
- Mitkä asiat vaikuttavat omaan kokemukseen työn merkityksellisyydestä?
- Millaiset tekijät voivat mielestäsi estää merkityksellisyyden tunteen kokemusta?

Vapaa sana lopussa

- Onko jotain, mitä olisit halunnut tuoda vielä esiin liittyen haastattelun teemoihin?
- Haluatko lisätä, tarkentaa tai korostaa jotain vastauksissasi?