

Niko Rautio

**TYÖYMPÄRISTÖN MUUTOKSIEN VAIKUTUS TYÖ-
MOTIVAATIOON PK-YRITYKSESSÄ**

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Tammikuu 2017**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Tammikuu 2017	Tekijä/tekijät Niko Rautio
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn nimi Työympäristön muutoksien vaikutus työmotivaatioon pk-yrityksessä		
Työn ohjaaja Pekka Paajanen	Sivumäärä 28+2	
Työelämäohjaaja Daniel Estabrook		
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten työympäristön muutokset vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon pk-yrityksessä. Yritykselle oli hiljattain valmistuneet uudet tilat, joten sen vaikutuksia henkilöstöön haluttiin selvittää. Opinnäytetyön tarkoituksena oli myös löytää kehityskohteita työympäristön ja työmotivaation parantamiseksi. Toimeksiantajana oli yritys x, joka tuottaa nostopalveluita.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus käsitteli pintapuolisesti henkilöstöjohtamista motivoinnin osalta, motivaatiota ja työmotivaatiota lähikäsitteineen, keskeisimpiä motivaatioteorioita sekä työympäristöä työmotivaation vaikuttavana tekijänä. Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin yhdistelemällä sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusta. Aineisto kerättiin haastattelemalla, jossa käytin apuna kyselylomaketta. Haastateltavana oli yhteensä neljä työntekijää. Haastattelussa selvitettiin työmotivaatiota parantavia ja heikentäviä tekijöitä, työntekijöiden käsityksiä työympäristöstä ja millaisia vaikutuksia uusilla tiloilla on ollut työmotivaatioon sekä itse työhön.</p> <p>Tutkimustulokset on salattu.</p>		
Asiasanat motivaatio, työmotivaatio, työympäristö		

ABSTRACT

CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Ylivieska	Date January 2017	Author Niko Rautio
Degree programme Business Administration		
Name of thesis How the changes in working environment affects to the working motivation in SME		
Instructor Pekka Paajanen		Pages 28+2
Supervisor Daniel Estabrook		
<p>The purpose of this thesis was to find out how changes in working environment affects the employee's working motivation in small and medium sized enterprises. In this case, the company had recently put into service new premises, so we wanted to find out how this had affected the personnel. Another purpose was to find some improvements in the field of working environment and motivation. This thesis was commissioned by the company x, which produces hoisting services.</p> <p>The theory part of this thesis touches on human resource management, which includes the only motivational part. This work contains also theory about motivation, work motivation and its related concepts in general, the main motivation theories and also working environment as an affecting factor to working motivation. Research part of this work was made by combining both quantitative and qualitative research. Research material was collected through interviews, where I used questionnaire for aiding myself. I interviewed four employees in total. The meaning of this interview was to sort out things that improve and weaken working motivation, to find out employees opinions about their working environment and finally, how the new premises had effected to the working motivation and the work itself.</p> <p>The results have been encrypted.</p>		

<p>Key words Motivation, working motivation, working environment</p>

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Työn taustaa	1
1.2 Työn tavoitteet, rajaus ja tutkimusongelmat	2
1.3 Opinnäytetyön rakenne	2
2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	4
2.1 Henkilöstöjohtamisen käsite ja tehtävät	4
2.2 Henkilöstöjohtamisen tavoitteet	6
3 TYÖMOTIVAATIO	7
3.1 Motivaation ja työmotivaation käsite	7
3.2 Työmotivaation merkitys	9
3.3 Työmotivaation lähikäsitteitä	9
3.4 Työympäristö työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä	10
3.5 Keskeisimpiä motivaatioteorioita	12
3.5.1 Maslow`n tarvehierarkia	12
3.5.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria	13
3.5.3 Alderferin kolmen päätarpeen teoria	14
3.5.4 McClellandin suoritusmotivaatioteoria	14
3.5.5 Vroomin ja Locken teoreettiset mallit	15
4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	17
4.1 Kohdejoukko ja tutkimusaineisto	17
4.2 Kyselylomakkeen laadinta	18
4.3 Tutkimuksen luotettavuus	19
5 TUTKIMUSTULOKSET	20
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	25
LÄHTEET	27
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne	3
KUVIO 2. Henkilöstöjohtamisen tehtävät	5
KUVIO 3. Motivaation rakentuminen	8
KUVIO 4. Työympäristön osat	11
KUVIO 5. Maslow`n tarvehierarkia	12
KUVIO 6. Herzbergin kaksifaktoriteoria	13
KUVIO 7. McClellandin suoritusmotivaatioteoria	15
KUVIO 8. Uusien tilojen vaikutus työmotivaatioon	21

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Arvosanat työskentelytiloille ja -välineille

1 JOHDANTO

Ihminen käyttää suuren osan ajastaan työn tekemiseen. Parhaassa tapauksessa työ on mielekästä ja se tuo lisäsisältöä elämään, mutta tilanne voi myös olla päinvastoin, jolloin työn tekeminen voi tuntua hankalalta ja jopa tuskalliselta. Avainsana on työmotivaatio, sillä oikein motivoitunut henkilö on todella kiinnostunut työstään ja antaa kaikkensa yrityksen eteen. Työmotivaatio on käsitteenä laajahko ja se on monen tekijän summa. Työmotivaatio vaikuttaa olennaisesti siihen, miten tehokkaasti työntekijä selviää työtehtävistään. Itse motivaatio puolestaan rakentuu henkilön tarpeista, odotuksista ja ulkopuolisista kannusteista.

Nykyään työmotivaation merkitys tiedostetaan melko hyvin, ja vaikka se on enimmäkseen kiinni työntekijästä itsestään, voidaan siihen vaikuttaa oikeanlaisella ohjauksella ja päivittäisillä, jopa pienillä toimenpiteillä. Tällainen toimenpide voi esimerkiksi olla palautteen antaminen työstä.

1.1 Työn taustaa

Yritys x on 1950-luvulla perustettu perheyritys, josta on vuosikymmenten saatossa tullut yksi Suomen suurimmista nostopalveluita tuottavista yrityksistä. Tällä hetkellä yritys työllistää noin 100 henkilöä, joista noin 40 on Raahessa.

Yritys palvelee asiakkaitaan kokonaisvaltaisesti tilauksen vastaanottamisesta työn toteutukseen saakka. Palvelukokonaisuus koostuu aina nostotöiden tai kuljetusten suunnittelusta toteutukseen asti monipuolisella ja nykyaikaisella kalustolla. Kalustoon kuuluu ajoneuvonostureita aina 500 tonniin asti, mutta lisäksi löytyy myös henkilönostimia, kurottajia ja kuorma-autoja.

Suurin osa asiakkaista on eri teollisuuden alojen yrityksiä, joista tärkeimmät toimivat rakennus-, teräs-, kaivos-, energia- sekä paperiteollisuudessa. Myös yksityisasiakkaat ovat tärkeä asiakassegmentti. Yritys palvelee asiakkaitaan ympäri maan kattavan toimipaikkaverkoston kautta. Toimipaikat sijaitsevat pääasiassa länsirannikolla sekä Etelä-Suomessa. Pääpaino on siis kotimaan markkinoissa, mutta yrityksellä on jonkin verran toimintaa myös muualla Pohjois-Euroopassa.

Aihe opinnäytetyöhön tuli työharjoittelupaikastani. Esitin, että voisiko työ liittyä jollain tapaa työmotivaatioon tai -viihtyvyyteen. Yritykselle oli valmistunut vastikään uusi konevarikko, joten työn aiheeksi valikoitui miten työympäristön muutokset vaikuttavat työmotivaatioon. Tällaiset hankkeet ovat iso menoerä yritykselle, joten on aiheellista seurata myös sen vaikutuksia henkilöstöön.

1.2 Työn tavoitteet, rajaus ja tutkimusongelmat

Tavoitteena oli selvittää, miten uuden konevarikon käyttöönotto on vaikuttanut konekuskien työmotivaatioon. Toimihenkilöt ovat tutkimuksen ulkopuolella, eli kohteena ovat ainoastaan toimipisteen koneiden kuljettajat. Lisäksi tarkoitus oli myös selvittää, millä keinoin työmotivaatiota ja työympäristöä voisi mahdollisesti parantaa.

Pääongelma asetettiin seuraavasti: **Miten uuden konevarikon käyttöönotto on vaikuttanut konekuskien työmotivaatioon yrityksen eräässä toimipisteessä?**

Pääongelma jakaantuu kahteen alaongelmaan, jotka ovat:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon?

2. Millaisia käsityksiä työntekijöillä on työympäristöstään ja -motivaatiostaan?

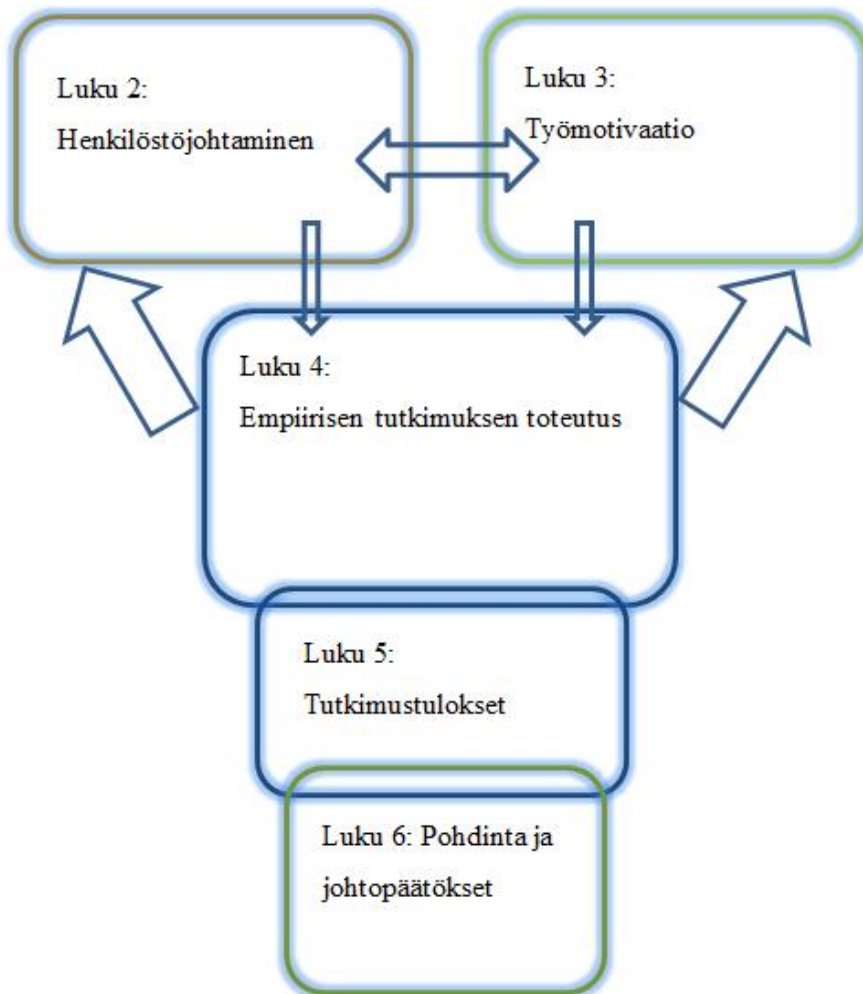
1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu kahdesta eri osasta: teoreettisesta viitekehystä ja tutkimusosasta. Teoriaosuudessa käydään lyhyesti läpi henkilöstöjohtamista erityisesti motivoinnin osalta, työmotivaatiota lähikäsitteineen, motivaatioteorioita sekä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä.

Kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyön rakenne. Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa taustoitetaan työtä sekä esitellään tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset. Toisessa luvussa käsitellään lyhyesti henkilöstöjohtamista motivoinnin osalta. Näin siksi, koska henkilöstöjohtaminen on laajempi asiakokonaisuus ja se liittyy läheisesti työmotivaatioon.

Kolmannessa luvussa käydään läpi työmotivaatiota käsitteenä, siihen vaikuttavia tekijöitä sekä keskeisimpiä motivaatioteorioita. Luvussa käsitellään myös miten motivaatio rakentuu. Neljäs luku sisältää

kuvauksen empiirisen tutkimuksen toteutuksesta. Viides luku pitää sisällään tutkimuksen tulokset sekä yhteenvedon. Luku kuusi sisältää pohdinnan ja johtopäätökset.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Yleisesti voidaan todeta, että ihmiset ovat yrityksen tärkein voimavara. Viitalan (2003, 10) mukaan yritysten toiminta riippuu pitkälti ihmisistä, sillä he suunnittelevat, valmistavat ja kehittävät tuotteita ja palveluita. Yrityksen koosta huolimatta, heistä riippuu miten kannattavasti ja taloudellisesti toiminta saadaan luonnistumaan. Itse asiassa koko yrityksen olemassaolo on riippuvainen tästä. Koneita ja laitteita voidaan korvata melko helposti, mutta tilanne on toinen henkilöstön osalta, sillä pienenkin työntekijäjoukon samanaikainen siirtyminen vaikkapa toisiin tehtäviin voi merkitä vakavia ongelmia ja katkoksia, jotka puolestaan vaikuttavat asiakassuhteisiin. Motivoitunut ja osaava henkilöstö onkin yrityksille elintärkeä. (Viitala 2003, 10.)

2.1 Henkilöstöjohtamisen käsite ja tehtävät

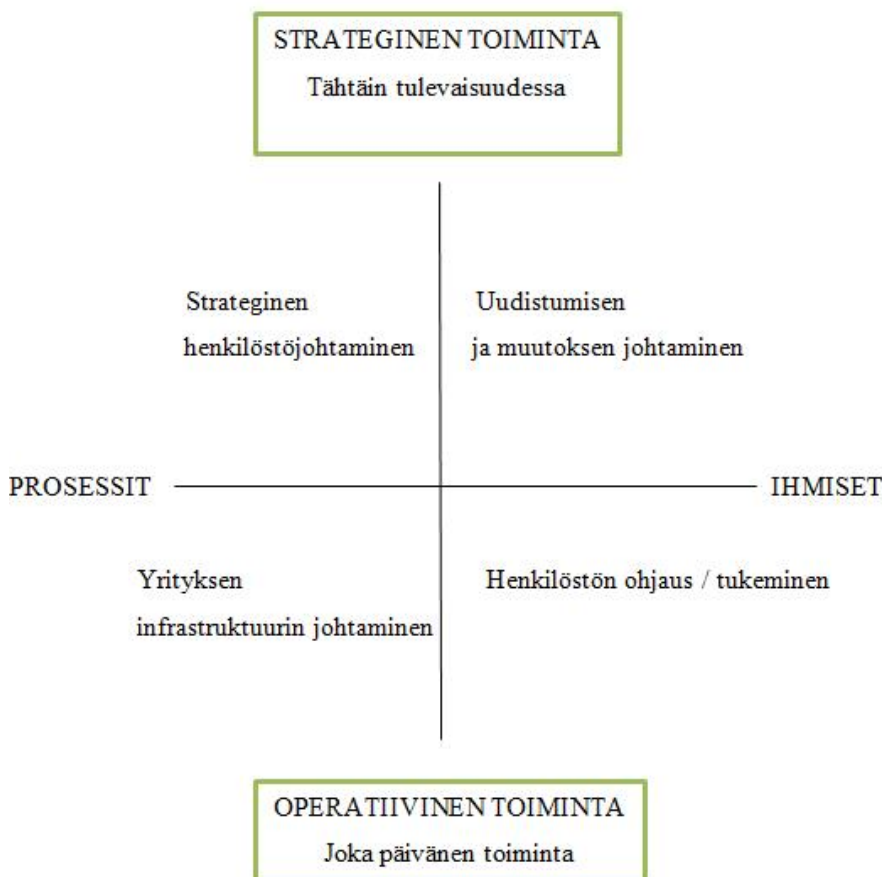
Henkilöstöjohtaminen käsitteenä on laaja ja sen määrittely täytyy aloittaa johtamisesta. Viitalan (2003, 69–70) mukaan johtaminen jakaantuu asioiden sekä ihmisten johtamiseen. Nämä kaksi elementtiä ovat hyvin lähellä toisiaan ja molempia tarvitaan. Mitään asiaa ei kuitenkaan voi johtaa muuten kuin ihmisten avulla. Johtajan huomio sen sijaan voi kiinnittyä eri tavoin näihin elementteihin. Asioiden johtamisella tarkoitetaan lähinnä toiminnan organisointia, suunnittelua sekä budjetointia. Ihmisten johtaminen taas keskittyy suunnan määrittämiseen, henkilöstön sitouttamiseen sekä motivointiin. (Viitala 2003, 69–70.)

Työturvallisuuskeskuksen määritelmän mukaan johtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä ohjaavaa tai arvioivaa toimintaa, jota organisaatiossa tehdään sen päämäärien täsmentämiseksi, toimintaedellytysten luomiseksi ja varsinaisen toiminnan suuntaamiseksi tavoitteiden mukaan. Johtaminen ei siis kohdistu vain organisaation nykytilaan, vaan sillä pyritään vaikuttamaan myös siihen, minkälaiseksi organisaation tulevaisuus muodostuu. (Työturvallisuuskeskus.)

Henkilöstöjohtamiseen liitetään usein termi HRM, joka tulee englannin kielen sanoista Human Resource Management. Vapaasti suomennettuna se tarkoittaa henkilöstöresurssien johtamista. Tämä on tehtäväkokonaisuus, jonka päämääränä on huolehtia siitä, että yrityksessä on riittävä, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Yleensä tämä mielletään vain osaksi henkilöstöjohtamista. (BusinessDictionary.)

Viitalan (2003, 12) mukaan henkilöstöjohtaminen koskettaa yrityksen toiminnan ydintä ja jakaantuu kolmeen osaan: henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM), johtajuus sekä työelämän suhteiden hoitaminen. Käytännön johtamistyössä nämä kuitenkin sulautuvat yhteen siten, että niitä ei voida selvästi erottaa. (Viitala 2003, 12.)

Johtajuus on esimiestyön keskeisintä aluetta ja myös sen inhimillisin ulottuvuus. Esimiehet ja johtajat toimivat yksilö- tai ryhmätasolla ja heidän tehtävänä on muun muassa alaistensa kannustus, motiivointi, tukeminen sekä tavoitteiden määrittely. Tämän lisäksi heidän vastuullaan on osaltaan yrityskulttuurin ylläpitäminen ja luominen. Työelämän suhteiden hoitaminen käsittää työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoidon. Sen tärkeimpiä tehtäviä organisaatioissa ovat muun muassa työehtosopimusten määräysten noudattaminen, riitojen käsittely ja yhteistoiminta. (Viitala 2003, 14.) Henkilöstöjohtamisen keskeisimmät tehtävät on esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2. Henkilöstöjohtamisen tehtävät (Viitala 2003, 14)

2.2 Henkilöstöjohtamisen tavoitteet

Esimiehen toiminnalla on merkittävä vaikutus työmotivaatioon. Esimies on osaltaan vastuussa myönteisen organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin luomisesta, hyvänä esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä toimimisesta sekä motivaation ylläpitämisestä. Työhön ja työmotivaatioon vaikuttaa oleellisesti myös kuinka työntekijä kokee työympäristön ja -yhteisönsä, sekä miten häntä kohdellaan esimiehen ja muiden työntekijöiden toimesta. Johtajuuden avustuksella on mahdollista löytää työntekijän motivaatio ja kääntää se organisaation eduksi. (Leiviskä 2011, 131-133.)

3 TYÖMOTIVAATIO

Ihminen voi tehdä töitä ja asioita monenlaisella intensiteetillä. Toimintaan voi antaa kaikkensa tai siten mennä sieltä mistä aita on matalin. Ääritapauksessa ihminen jättää asiat tekemättä, jos hän ei koe niihin minkäänlaista mielenkiintoa. Avainsana on siis motiivit, ja niiden aikaansaama motivaatio.

Ihmisen käyttäytyminen työssä ja muussakin toiminnassa vaihtelee persoona- ja tilannekohtaisesti. Toimintaan vaikuttavat monet asiat, kuten synnynnäiset ja ympäristön myötä muovautuneet tekijät. Näitä ovat esimerkiksi persoonallisuuden piirteet ja elämän aikana kertyneet kokemukset, jotka vaikuttavat puolestaan ihmisen arvoihin, motiiveihin ja asenteisiin. (Viitala 2003, 150.)

3.1 Motivaation ja työmotivaation käsite

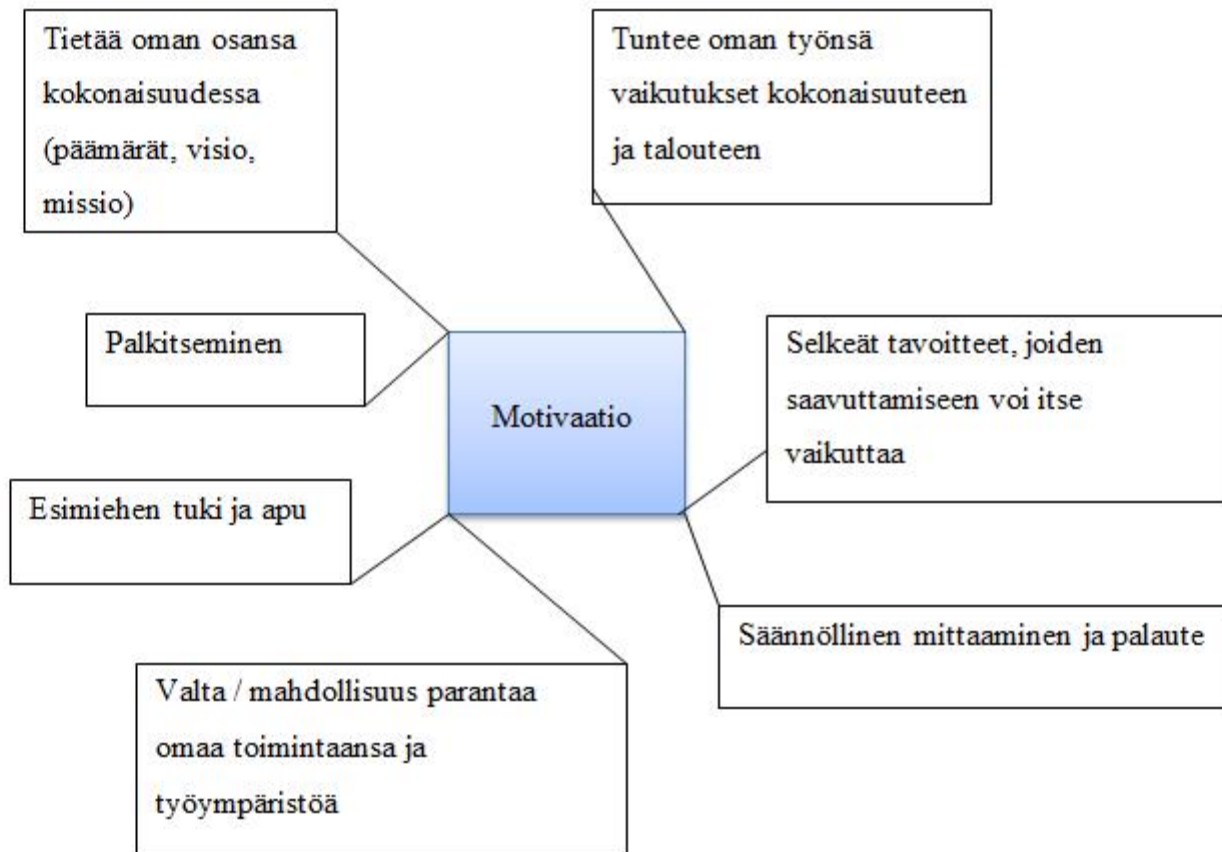
Motivaatiolle on lukuisia eri määritelmiä. Sanakirjan mukaan sillä tarkoitetaan ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, jotka stimuloivat ihmistä ponnistelemaan jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Motivaatio on sekä tiedostettujen että tiedostamattomien tekijöiden summa ja siihen vaikuttaa muun muassa tarve sekä palkkion arvo. (BusinessDictionary.)

Viitalan (2003, 150) mukaan motivaatio virittää ja suuntaa suoritukseen, se on toiminnan syyke. Motivaatioon vaikuttaa ihmisten sisäinen tarve, ja sitä voidaan vahvistaa ulkoisilla kannusteilla. Näiden kannusteiden painoarvo tosin vaihtelee yksilöittäin, esimerkiksi joillekin oma sisäinen suoritustarve on ulkoista palkkiota tärkeämpi. (Viitala 2003, 150.)

Peltonen ja Ruohotie (1992, 16) määrittelevät motivaation motiivien aikaansaamaksi tilaksi. Motiivit puolestaan viittaavat muun muassa tarpeisiin, kannustimiin ja erilaisiin palkkioihin. Ne siis ohjaavat ihmisen käyttäytymistä kohti tiettyä maalia ja kannustavat toimimaan päämäärän saavuttamiseksi. (Peltonen & Ruohotie 1992, 16.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Ulkoinen motivaatio lähtee jostain ulkoisesta ärsykkeestä ja on johdettavissa ympäristöstä. Tällöin siis tekemisen lopputulema on syykkeenä toiminnalle. Palkka on esimerkiksi tällainen tekijä. Sisäinen motivaatio liittyy itse työstä tai toiminnasta saatavaan tyydytykseen, joka kumpuaa henkilön sisältä. (BusinessDictionary.)

Kuvio 3 esittää, mitkä tekijät vaikuttavat motivaation syntyyn. Se on monen tekijän summa ja siihen vaikuttavat muun muassa työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa erilaisiin asioihin, kuten työympäristöön. Myös oman työpanoksen vaikutuksen tiedostaminen, palkitseminen sekä työnantajan tuki ja säännöllinen palaute ovat merkittävässä roolissa motivaation synnyssä. Motivaatioon vaikuttaa osaltaan myös selkeät tavoitteet, joihin työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa.



KUVIO 3. Motivaation rakentuminen (Aarnikoivu 2008, 112)

Työmotivaatiolle ei ole aivan yksiselitteistä määritelmää, mutta se perustuu lähestulkoon samoihin asioihin kuin motivaatiokin. Voidaan todeta, että työmotivaatio rakentuu kolmesta osatekijästä, joita ovat persoonallisuus, työn ominaisuudet sekä työympäristö. Persoonallisuus pystytään jakamaan vielä kolmeen eri tekijäryhmään, jotka ovat mielenkiinto, tarpeet ja asenteet. Esimerkiksi asenteet vaikuttavat suoritustymotivaatioon, sillä työntekijä joka ei ole tyytyväinen työhönsä, ei ole yleensä halukas ponnistelemaan työnsä eteen. (Viitala 2003, 150-154.)

Vaikka työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä voidaan luetteloida helposti, täytyy muistaa, että niistä ei vielä selviä miten eri tekijät vaikuttavat toisiinsa ja työkäyttäytymiseen. Motivaatioon vaikuttavat tekijät tulee siis huomioida myös yksilökohtaisesti. (Ruohotie & Honka 1999, 19.)

3.2 Työmotivaation merkitys

Työmotivaatio rakentuu siis lukuisista eri osista. Työn tulisi olla sisällöltään riittävän monipuolista, haastavaa sekä palkitsevaa. Kumpikaan ääripää ei ole työmotivaation kannalta hyväksi. Toisaalta motivaatio on lopulta kiinni työntekijästä itsestään, sillä henkilön mielenkiinto sekä persoonalliset tekijät vaikuttavat merkittävästi työsuoritukseen.

Yritysten menestyksen kannalta työmotivaatio on tärkeässä, ellei jopa kriittisessä roolissa. Menestykseen vaikuttaa monet muutkin tekijät, mutta oikein motivoitunut työntekijä tekee töitä asetettujen päämäärien saavuttamiseksi, joten motivaation merkitystä ei sovi vähätellä. Korkea motivaatio on suoraan yhteydessä korkeampaan tuottavuuteen ja tuloksiin.

Kun työntekijöiden motivaatiota ei tukahduteta, ja oikeat ihmiset ovat oikeassa paikassa, on havaittavissa, että olemassa olevan työmäärän suorittamiseen tarvitaan vähemmän henkilöstöä (Timpe 1986, 49). Täytyy kuitenkin muistaa, että motivaation lisäksi on muitakin tekijöitä, jotka vaikuttavat työsuoritukseen. Tällaisia ovat esimerkiksi työnantajan odotukset, työntekijän ammattitaito sekä työtä edistävä ympäristö (Timpe 1986, 134.) Timpen mukaan (1986, 240) suoritus syntyy kykytason, tehtävän oivaltamisen ja motivaation yhteisvaikutuksena. Suoritus ei siis ole yhtä kuin motivaatio.

3.3 Työmotivaation lähikäsitteitä

Työtyytyväisyys liittyy läheisesti työmotivaatioon ja termit sekoitetaan usein keskenään. Työtyytyväisyys kuvaa lähinnä miten tyytyväinen henkilö on työympäristöönsä. Se on tunnepohjainen reaktio, jonka työ herättää ihmisessä. Työtyytyväisyys on monen tekijän summa ja siihen vaikuttavat esimerkiksi miten henkilö kokee työnsä, työympäristönsä ja mitä hän saa siitä vastineeksi. Voisi sanoa, että työtyytyväisyys on tulosta työnsä arvostamisesta ja siitä saatavista hyvistä kokemuksista. (Juuti 2006, 26–28.)

Työn imu, englanniksi work engagement on suhteellisen tuore työhyvinvointiin liittyvä käsite. Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan se kuvaa työhön liittyvää innostumista ja iloa. Sillä tarkoitetaan

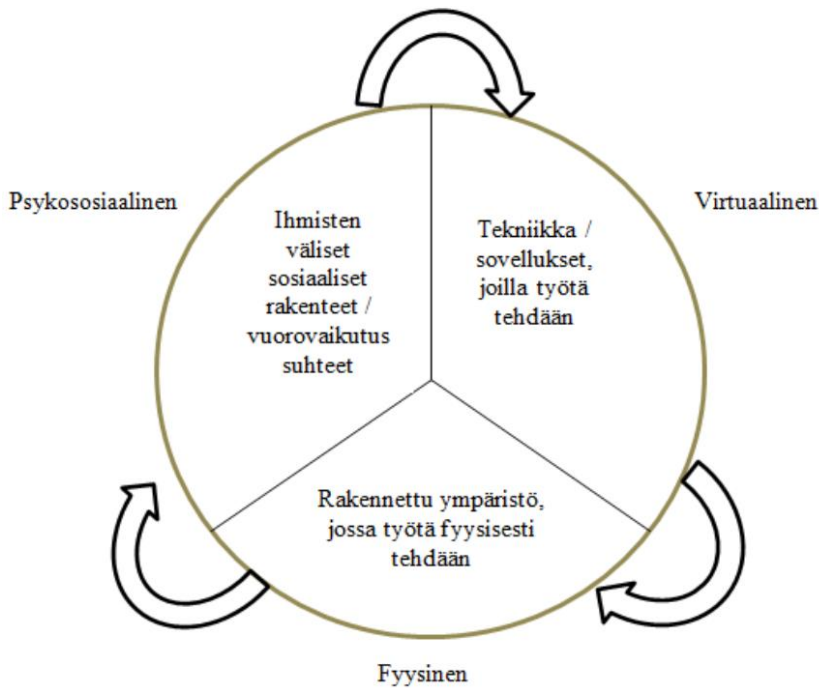
myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä, jota luonnehtivat päättäväisyys, omistautuminen sekä syventyminen. Työn imulla on todettu olevan monia myönteisiä seurauksia niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin. Työn imua kokeva henkilö omaa todennäköisesti myönteisiä asenteita työtä kohtaan, on sitoutunut työpaikkaansa, suoriutuu työstä tuloksellisesti ja on motivoitunut oppimaan. (Työterveyslaitos.)

Työn imua syntyy, kun työolosuhteet ovat otolliset ja työntekijällä on mahdollisuus käyttää vahvuuksiaan työssä. Vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työn haastavuus ja monipuolisuus, yksilölliset voimavarat, mahdollisuus kehittyä työssä, kannustava johtaminen ja työpaikalla koettu arvostus. (Työterveyslaitos.)

3.4 Työympäristö työmotivaation vaikuttavana tekijänä

Työmotivaation vaikuttaa olennaisesti myös työympäristö, joka muodostuu taloudellisista, sosiaalisista sekä fyysisistä tekijöistä, jotka välittyvät enimmäkseen ulkoisesti. Työympäristö on siis kokonaisuus, joka muodostuu kaikista tiloista ja paikoista, joissa työtä tehdään. Se käsittää työ- ja henkilöstötilat sekä niiden käytettävyyden, työkalut, siisteyden, järjestyksen ja vaikkapa sisäisen liikenteen. (RAKLI.)

Työmotivaation kannalta on oleellista, että ympäristö on työtä edistävä. Työympäristö sisältää voimavarat, jotka ovat käytettävissä, mutta myös esteet jotka ovat työn teon haittana. Voimavaroja voivat esimerkiksi olla henkilöstö ja koneet. Jos voimavaroissa on puutteita, jotka vaikeuttavat työntekoa merkittävästi, niin se vaikuttaa suoraan työmotivaation. Työympäristö voi siis vaikeuttaa motivaation syntymistä ja täten estää hyvän työsuorituksen. (Timpe 1986, 137-139.) Kuviossa 4 on esitetty työympäristön osat.



KUVIO 4. Työympäristön osat (RAKLI)

Motivoivassa työympäristössä tilaratkaisut tukevat toimintoja. Työtehtävän suorittaminen vaatii vähemmän aikaa ja energiaa, jolloin myös työ on mielekkäämpää ja itse työsuoritus on parempi. Motivoiva työympäristö on turvallinen ja siisti. Nämä ovat niin sanottuja hygieniategijöitä, jotka huonosti hoidettuina vaikuttavat työntekijöiden tyytyväisyyteen. Tämä näkyy puolestaan ajan kuluessa työmotivaatiossa. (Työterveyslaitos.)

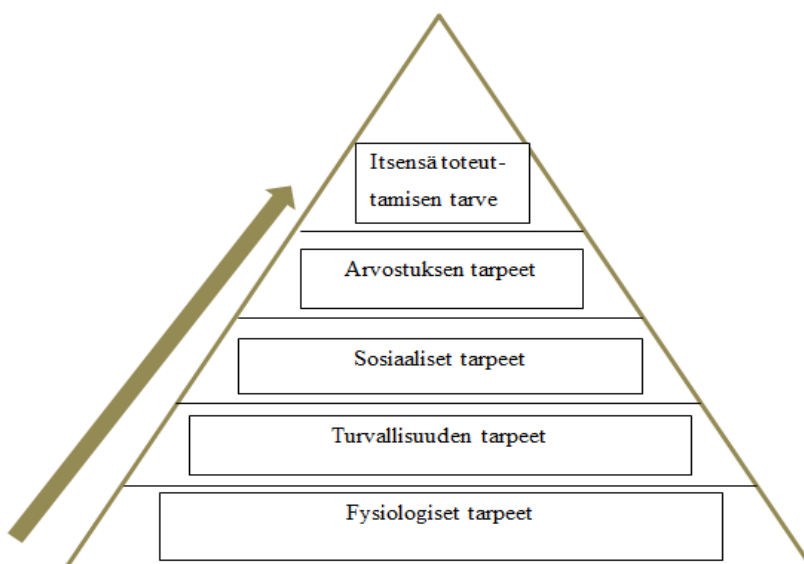
Työympäristöön kuuluvat olennaisesti myös työkaverit. Hyvässä ja avoimessa tiimissä työntekijät tukevat toisiaan, ja työskentely on palkitsevaa ja mukavaa. Esimiehen tulisi kehittää tiimityötä siten, että työympäristö ja työkaverit koettaisiin kilpailijoiden sijaan tukijoukkoina. Esimerkiksi parhaiden käytäntöjen jakaminen tiimin kesken ja palkitseminen, kun työntekijät auttavat toisiaan ovat keinoja, joilla esimies voi kehittää tiimityötä. Työntekijät tulisi myös ottaa mukaan toiminnan ja työympäristön kehittämiseen. Myös avoimuus on tärkeää, sillä avoimessa keskusteluilmapiirissä voidaan puhua myös epäonnistumisista ilman tuomitsemista. Epäonnistumisista opitaan yleensä enemmän kuin onnistumisista, ja olisikin tärkeää pystyä keskustelemaan niistä työntekijöiden kesken ilman liiallista henkilöimistä. (Esimies.info.)

3.5 Keskeisimpiä motivaatioteorioita

Motivaatiota on aikojen saatossa yritetty selittää erilaisilla teorioilla ja erilaisista näkökulmista. Lähestymistavat voidaan jakaa kahteen eri luokkaan: niihin, jotka pitävät tarpeita ja niiden tyydyttämistä motivaation lähtökohtana ja toiseksi niihin, jotka selittävät motivaatiota tietorakenteilla ja ajatusmallilla. Yksikään näistä teorioista ei pysty kuvaamaan motivaatiota aivan täydellisesti, sillä yksilön työhön motivoitumiseen vaikuttaa samaan aikaan suuri joukko eri tekijöitä. Näiden teorioiden ymmärtäminen auttaa kuitenkin näkemään ihmisten työkäyttäytymisen syvällisemmin. (Viitala 2003, 154-155.)

3.5.1 Maslow`n tarvehierarkia

Abraham Maslow`n tarvehierarkia on ehkä yksi tunnetuimpia tarvelähtökohtaista tarkastelua edustava teoreettinen malli. Siinä lähtökohtana on tyydyttämätön tarve. Maslow ryhmitteli ihmisen perustarpeet viiteen eri luokkaan: fysiologiset, turvallisuuden, sosiaaliset, arvostuksen ja viimeisenä itsensä toteuttamisen tarpeet. Nämä luokat ovat hierarkkisessa suhteessa toisiinsa, eli ylempi luokka aktivoituu vasta kun alemman tason tarpeet on saavutettu. Alimmalla tasolla ovat siis fysiologiset tarpeet ja ylimmällä itsensä toteuttamisen tarpeet. Esimerkiksi raha on nykyihmiselle keskeisin keino tyydyttää näitä fysiologisia tarpeita. Niin kauan kuin perustarpeiden tyydyttäminen on etusijalla, on rahan merkitys kannustimena tärkeä. (Viitala 2003, 156.) Maslow`n tarvehierarkia on esitetty kuviossa 5.

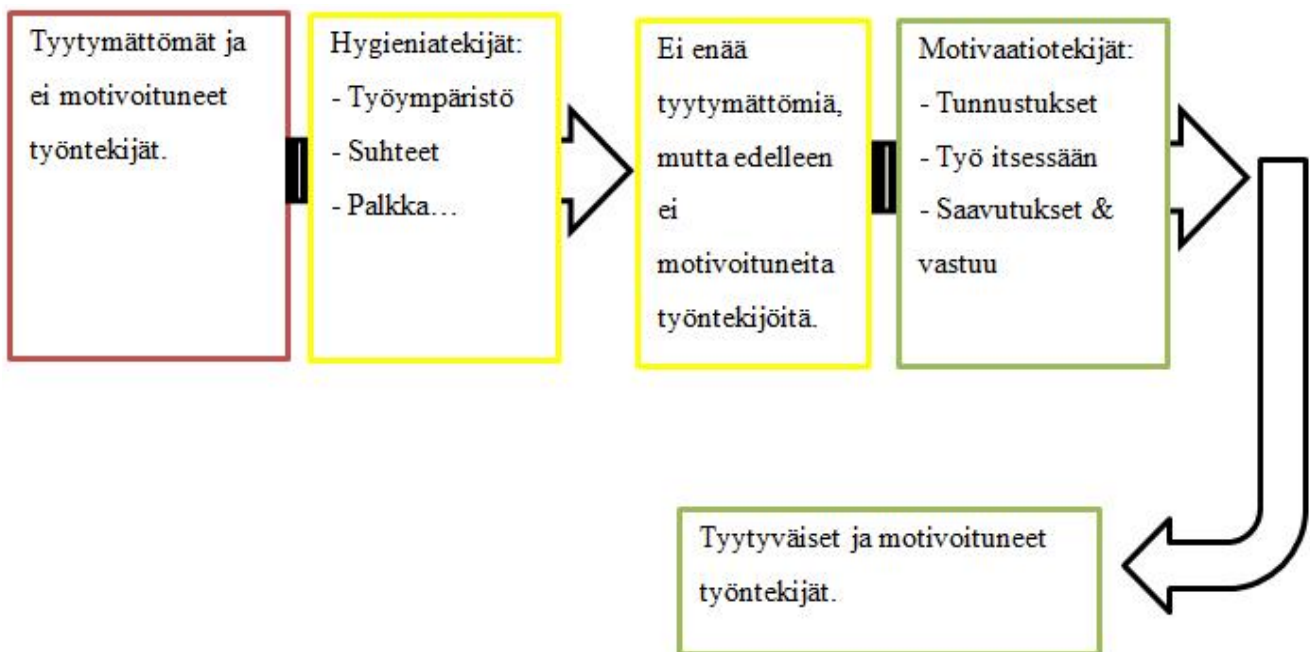


KUVIO 5. Maslow`n tarvehierarkia (Viitala 2003, 156)

Työmotivaation perspektiivistä organisaation tulisi luoda otolliset olosuhteet työntekijöille, jotta he voisivat kehittyä ja saavuttaa ylemmät hierarkiatasot. Jos työorganisaatio ei onnistu tässä tai välillä on esteitä, se voi aiheuttaa turhautumista ja täten vaikuttaa työpanokseen. (Viitala 2003, 156.)

3.5.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoriassa motivaatiota tarkastellaan hieman eri näkökulmasta kuin Maslow'n tarvehierarkiassa. Siinä eritellään tarpeet, jotka voidaan tyydyttää hyvällä työsuorituksella. Herzberg määrittelee kaksi työn perusdimensiota, jotka ovat työn ulkoiset olosuhteet (hygieniatekijät) sekä työ itse (motivaatiotekijät). Työn ulkoisiin olosuhteisiin eli työympäristöön lukeutuvat esimerkiksi ilmapiiri, menettelytavat ja työpaikan siisteys ja turvallisuus. Herzbergin mukaan nämä tekijät eivät saa aikaan hyvää työsuoritusta, mutta huonosti hoidettuna ne aiheuttavat tyytymättömyyttä, joka ei ainakaan paranna työmotivaatiota. Työn sisältöön liittyvät tekijät aikaansaavat motivaation. Näitä ovat esimerkiksi itse työn sisältö ja siinä koetut saavutukset, saadut tunnustukset ja kokemus vastuusta. Nämä tekijät ratkaisevat pyrkiikö työntekijä hyvään työsuoritukseen, sillä jos motivaatiotekijät puuttuvat, tulee työstä pelkkää suorittamista. (Viitala 2003, 157.) Herzbergin kaksifaktoriteoria on esitetty kuviossa 6.



KUVIO 6. Herzbergin kaksifaktoriteoria (BDC)

3.5.3 Alderferin kolmen päätarpeen teoria

Alderfer loi kolmen päätarpeen teorian pitkälti Maslow`n tarvehierarkian pohjalta. Tarkoituksena oli ratkaista Maslow`n teoreettisen mallin jättämät aukot. Alderferin luoman tarvemallin mukaan on olemassa kolme päätarvetta, jotka vaikuttavat motivaatioon. Ensimmäisenä on olemassaolon tarve, johon kuuluvat fyysiset ja turvallisuuteen liittyvät asiat. Toisena on yhteenkuuluvuuden tarve, johon liittyvät sosiaaliset ja arvostuksen tarpeet. Viimeisenä on kehittymisen tarve, joka sisältää henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen tarpeen sekä itsearvostuksen. (Peltonen & Ruohotie 1992, 56.)

Peltonen ja Ruohotie (1992, 56) toteavat, että tarpeiden välillä on toistuva kierto. Tämä tarkoittaa sitä, että ylemmän tason tarpeen tyydytyksen puute tekee alemman tason tyydyttämisestä tärkeämmän. Ihminen kuitenkin pyrkii ylemmälle tasolle mahdollisimman nopeasti. Viitalan (2003, 157) mukaan Alderferin malli tarjoaa selvän ja yksinkertaisen selityksen nykyiselle henkilöstöjohtamisen valtavirralle, jossa työhön liittyviä jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia parannetaan.

3.5.4 McClellandin suoritusmotivaatioteoria

David McClelland esitti 1970-luvun alussa oman suoritusmotivaatioteorian. Tämän mukaan motivaatio koostuu kolmesta tarpeesta: suoriutumisen, vallankäytön ja sekä ryhmään kuulumisen tarpeesta. Suoriutumisen tarpeella tarkoitetaan ihmisen tarvetta ylittää itsensä ja halua menestyä. McClelland näki vaativan työn motivoivan ihmisiä, eli palkkio ei ole avainasemassa vaan itse työ, henkilökohtainen menestys sekä saavutukset. (Viitala 2003, 157.)

Suoriutumisen tarpeen lisäksi ihmistä motivoi myös vallankäytön sekä ryhmään kuulumisen tarve. Vallan tarve on kytköksissä arvostukseen ja sosiaaliseen asemaan, joten tällaisilla ihmisillä on halu vaikuttaa muihin ihmisiin ja olla johdossa. Ryhmään kuulumisen tarve taas painottaa ihmissuhteita motivaation lähteenä. Tähän ryhmään kuuluville on tärkeää, millaisia odotuksia kanssa työntekijät asettavat hänelle. Sosiaalisia suhteita tärkeänä pitävä haluaa myös olla muiden silmissä pidetty sekä yhteistyökyinen työntekijä. (Viitala 2003, 157.)

McClellandin motivaatioteoria voidaan myös kiteyttää kuvion 7 mukaiseksi kokonaisuudeksi. Nämä tarpeet ovat kytköksissä keskenään ja jokaisella on niille omanlaisensa tärkeysjärjestys, mutta se riippuu pitkälti ihmisen henkilökohtaisista ominaisuuksista.



KUVIO 7. McClellandin suoritusmotivaatioteoria (Businessjargons)

3.5.5 Vroomin ja Locken teoreettiset mallit

Nämä edellä kuvatut teoramallit painottavat yksilön sisäisiä tarpeita. Hiljalleen siirryttiin tarkastelemaan motivaatiota laajempaan ilmiöön, ja mukaan otettiin myös sosiaaliset prosessit ja tehtäväympäristö. Lisäksi huomattiin motivaation yhteydet oppimiseen. Esitettiin, että muiden ihmisten odotukset ja hyväksytyksi tuleminen tarve ovat toiminnan suuntaajia ja valintojen perusteita. (Viitala 2003, 158.)

Victor Vroom kehitti odotusarvoteoriansa 1960-luvun puolivälissä. Vroomin odotusarvoteoriassa lähtökohtana on, että ihminen pyrkii toiminnassaan minimoimaan harmit ja maksimoimaan hyödyn sekä nautinnon. Ihminen laskelmoi ponnistuksen ja suorituksen välistä yhteyttä, sekä siitä saatavan palkkion yhteyttä ja sen arvoa. Tämän teoramallin mukaan ihminen lisää työtahtia, jos hän uskoo saavuttavansa ponnistuksia lisäämällä enemmän. Jos mitään lisäarvoa ei tule, hän ei siihen silloin ryhdy. Toisaalta myös palkkio vaikuttaa tähän. Esimerkiksi jos odotettavissa on lisäpalkkio, jonka ihminen kokee kiinnostavana, niin todennäköisesti hän pyrkii parantamaan suoritustaan. (Viitala 2003, 158.)

Vroomin teoriasta voidaan tehdä kolme johtopäätöstä toimintaan käynnistävän motivaation lähteistä: 1.) usko siihen, että tavoite on saavutettavissa, 2.) usko tavoitteen merkitykseen ja 3.) usko ponnistelu-
jen tuottamaan palkkioon (Viitala 2003, 158).

Edwin Locken 1960-luvulla kehittämä päämääräteoria on vaikuttanut huomattavasti tämän hetkisiin johtamisajatuksiin. Tämän mallin mukaan selkeä ja mitattavissa oleva tavoite parantaa suoritusta ja motivoi ihmistä. Tavoitteita laatiessa tulee ottaa huomioon niiden selkeys, haastavuus, sitovuus, palaute sekä monimutkaisuus. Monimutkaisuudella tarkoitetaan sitä, että töiden ollessa erittäin pulmallisia, täytyy huolehtia siitä, ettei työstä tule liian haastavaa. Suorittamiseen ja tavoitteiden tutustumiseen tulee siis antaa aikaa. Hyvän motivaatiotason ylläpitämisen edellytyksenä on kuitenkin jatkuva palautteen saanti. Ulkoiset palkkiot eivät tämän teorian mukaan ole niin tärkeitä. (Viitala 2003, 158.)

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia vaikutuksia uuden konevarikon käyttöönotolla on ollut konekuskien työmotivaatioon yritys x:n eräissä toimipisteissä. Tutkimuksen sivussa oli tarkoitus myös selvittää, millä keinoin työmotivaatiota ja työympäristöä voisi mahdollisesti parantaa.

Tutkimuksen pääongelma oli siis seuraavanlainen: **Miten uuden konevarikon käyttöönotto on vaikuttanut konekuskien työmotivaatioon yritys x:n eräissä toimipisteissä?**

Pääongelma jakaantui kahteen alaongelmaan:

- 1. Mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon?**
- 2. Millaisia käsityksiä työntekijöillä on työympäristöstään ja -motivaatiostaan?**

4.1 Kohdejoukko ja tutkimusaineisto

Tutkimuksen kohdejoukkona olivat yritys x:n erään toimipisteen koneidenkuljettajat. Empiirinen osuus toteutettiin yhdistelemällä kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta henkilökohtaisena haastatteluna. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska toimeksiantajalta tuli toive, että haastattelu toteutettaisiin kasvotusten paikanpäällä. Haastattelussa ja tiedonkeruuvälineenä käytin kyselylomaketta, jota täytin haastattelun edetessä (Liite 1). Haastattelut suoritin yhden päivän aikana ja henkilöt valikoituvat satunnaisesti, sillä koneidenkuljettajat ovat lähes jatkuvasti liikenteessä ja työmaat vaihtuvat tiheään. Jokaista koneenkuljettajaa oli siis lähes mahdoton tavoittaa, joten olosuhteiden pakosta tyydyin siihen, keitä sattui olemaan konevarikolla tuona päivänä. Haastateltavana oli neljä henkilöä ja haastattelut tehtiin työaikana. Tietojen analysoinnissa käytin apuna Microsoft Officen Excel -ohjelmaa.

Konevarikolla työskentelee noin 20 työntekijää, tähän sisältyy koneidenkuljettajia ja huoltomiehiä. Tutkimukseen osallistui neljä koneidenkuljettajaa. Kaikki haastatteluun osallistuneet olivat miehiä, heistä kolme oli yli 50-vuotiasta ja yksi alle 30-vuotias. Vastaajat olivat enimmäkseen kokeneempia työntekijöitä, joka oli tutkimuksen kannalta oleellista. Vastaajien keskimääräinen palvelusaika yrityksessä oli liki 20 vuotta. Vaihtelua tässä oli muutamasta vuodesta aina lähemmäs 30:tä.

4.2 Kyselylomakkeen laadinta

Kyselylomakkeessa oli kaksi sivua (Liite 1), jossa oli sekä avoimia että strukturoituja kysymyksiä. Haastattelussa apuna käytetyn kyselylomakkeen perustana olivat opinnäytetyölle asetetut tavoitteet, tutkimusongelmat sekä tietoperusta. Kysymyksiä oli yhteensä 11, mukaan lukien jatkokysymykset. Ensimmäiset kolme kysymystä koski taustamuuttujia, joita olivat sukupuoli, ikä ja palvelusvuodet yrityksessä. Viimeisin taustamuuttujia koskeva kysymys oli avoin.

Ensimmäistä alaongelmaa koskivat kysymykset 4-5. Kysymyksillä selvitettiin tekijöitä, jotka parantavat ja heikentävät työmotivaatiota. Viidennen kysymyksen tarkoituksena oli myös löytää kehittämisen kohteita, joilla työmotivaatiota voisi parantaa.

Toista alaongelmaa koskivat kysymykset 6-11. Näillä kysymyksillä selvitettiin koneidenkuljettajien käsityksiä työympäristöstään, miten uusi konevarikko on vaikuttanut heidän työhönsä, mitä eroavaisuuksia uudella varikolla on vanhaan verrattuna, sekä arvioimaan uuden konevarikon vaikutuksia työmotivaatioon. Viimeiset kaksi kysymystä olivat avoimia kysymyksiä, joilla myös pyrittiin löytämään kehitysideoita työympäristöön tai muuhun liittyen.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Reliabiliteetilla tarkoitetaan luotettavuutta ja täsmällisyyttä, sekä ovatko tutkimuksen tulokset toistettavissa. Tämän tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttivat monet tekijät, kuten haastattelun valmistelu ja olosuhteet, kyselylomake sekä vastausten käsittely. Haastattelu oli alun perin tarkoitettu tehdä jokaiselle yksitellen, mutta ajanpuutteesta johtuen päädyimme ryhmähaastatteluun. Kaikki neljä työntekijää olivat samassa huoneessa ja paikkana oli yrityksen taukotila, joka oli kaikille tuttu paikka. Ehdotus ryhmähaastattelusta tuli työntekijöiltä. Mielestäni ryhmähaastattelu oli hyvä ratkaisu, koska työntekijät tunsivat toisensa hyvin ja yhteistä työhistoriaa oli parhaimmillaan kymmeniä vuosia. Ilmapiiri oli avoin ja haastattelijana varmistin, että jokainen sai sanottua mielipiteensä.

Haastattelussa on monia hyviä puolia, kun arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Esimerkiksi haastattelijana pystyin tarkentamaan kysymyksiä, jos jokin asia oli epäselvä. Näin ollen välttyttiin väärinkäsityksiltä ja jokaiseen kysymykseen saatiin vastaukset. Tiukasta aikataulusta johtuen lomaketta ei ehditty esitestaamaan. Ennen haastattelun aloitusta kerroin hieman opinnäytetyöstäni ja miten haastattelu tulee

etenemään. Painotin myös, että haastattelu on täysin luottamuksellinen. Esimiehiä ei ollut paikalla varsinaisessa haastattelutilanteessa.

Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä asiaa, mitä on tarkoitus mitata. Tämän tutkimuksen pätevyyteen vaikuttivat kysymykset, niiden asteikot sekä haastateltavien lukumäärä. Tutkimuksen kysymykset vastasivat tutkittavaa asiaa, koska ne muotoiltiin asetettuja tavoitteita ja tutkimusongelmia silmällä pitäen. Haastateltavia olisi voinut olla jokunen enemmänkin, jolloin tutkimusta olisi voinut pitää luotettavampana. Tämän tutkimuksen pohjalta ei voi yleistyksiä tehdä. Neljä haastateltavaa on hyvin pieni joukko, mutta haastattelu oli antoisa ja sain kerättyä mielestäni riittävästi tietoa. Kaikkia ei olisi ollut edes mielekästä haastatella, koska tutkimuksessa osataan vertailla vanhaa ja uutta konevarikkoa. Työntekijöiden vaihtuvuus on myös suurta, sillä monilla työ on hyvin keikkaluontoista. Haastateltavan tuli siis olla sellainen, joka oli työskennellyt molemmilla konevarikoilla.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Osio on salattu.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Osio on salattu.

LÄHTEET

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

BDC. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.businessdevelopmentcompany.co.nz/how-to-actually-engage-employees/> Luettu 21.10.2016.

BusinessDictionary. Nettisanakirja. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.businessdictionary.com/definition/human-resource-management-HRM.html> Luettu 20.10.2016.

Businessjargons. Nettisanakirja. 2016. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://businessjargons.com/mcclellands-needs-theory.html>. Luettu 19.10.2016.

Esimies.info. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://esimies.info/Motivointi-ja-palkitseminen.php#MP3>. Luettu 19.11.2016

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Helsinki: Tietosanoma.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. Oppimismotivaatioteoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta. Keuruu: Otava.

RAKLI. Kiinteistöalan yhteistyöjärjestö. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.rakli.fi/toimitilat/tyoymparistot.html>. Luettu 3.10.2016.

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

Timpe, D. 1986. Mikä motivoi henkilöstöä. Suomentanut Ulla Ropponen. Espoo: Weilin+Göös.

Työterveyslaitos. Www-dokumentti. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/sivut/default.aspx

Luettu 27.10.2016.

Työturvallisuuskeskus. TTK. Www-dokumentti. Saatavissa:

http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen

Luettu 10.7.2016.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

**TYÖYMPÄRISTÖN MUUTOKSIEN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON / HAASTATTE-
LUKYSYMYKSET / 31.10.2016**

Taustatiedot

1. Sukupuoli: ___ Mies ___Nainen

2. Ikä: ___ 18- enintään 30 ___ yli 30 – enintään 40
 ___ yli 40- enintään 50 ___ yli 50

3. Palvelusvuodet yrityksessä ___

**4. Mitkä tekijät parantavat työmotivaatiotasi työssäsi? Valitse kolme seuraavista tärkeysjärjes-
tyksessä:**

Esim. itse työ, työmäärän sopivuus, työympäristö, kehittymisen mahdollisuus ammatillisesti, palkka, yrityksen tarjoamat edut, mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin / lomiin, palaute esimieheltä, tiedotus asioista, jokin muu?

5. Mitkä tekijät puolestaan heikentävät työmotivaatiotasi? Valitse kolme edeltävistä

**6. Miten arvioisit uutta konevarikkoa kokonaisuutena / sen toimivuutta vanhaan verrattuna? →
Missä asioissa onnistuttu tai mahdollisesti olisi toivomisen varaa?**

**7. Miten tämä uusi konevarikko on vaikuttanut työhösi, onko esimerkiksi koneiden huolto hel-
pottunut? → onko työt yleisesti ottaen helpottunut?**

**8. Miten ottaisit kantaa seuraavaan väitteeseen: uusilla tiloilla on ollut parantava vaikutus työ-
motivaatiooni. Arviointi asteikolla 1-5**

5 = täysin samaa mieltä 4 = osittain samaa mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä

2 = osittain eri mieltä 1 = täysin eri mieltä

9. Minkä arvosanan antaisit työskentelytiloille ja – välineille tällä hetkellä? Kouluarvosanoilla 4-10.

10. Onko kehitysideoita työympäristöön tai muuhun liittyen?

11. Muita kommentteja aiheeseen liittyen?