

Pia Viirretjärvi

Esimiestyön merkitys työntekijän työmotivaatioon

Case Yritys X

Esimiestyön merkitys työntekijän työmotivaatioon

Case Yritys X

Pia Viirretjärvi
Opinnäytetyö
Syksy 2017
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, liiketoimintaosaamisen suuntautuminen

Tekijä: Pia Viirretjärvi

Opinnäytetyön nimi: Esimiestyön merkitys työntekijän työmotivaatioon

Työn ohjaaja: Terhi Mustakangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2017

Sivumäärä: 39+1

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten esimiestyö vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon ja mitkä tekijät johtamisessa vaikuttavat työmotivaation tasoon. Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää keinoja, joilla esimies voi edistää työntekijöiden työmotivaatiota. Tarkoituksena on selvittää toimivia työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä, joita kohdeyritys voi hyödyntää kehittäessään esimiestyötä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva Yritys X on majoitus- ja ravintola-alan palveluita tarjoava yritys.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työmotivaatiota ja esimiehen merkitystä työmotivaatiossa. Teoreettisessa viitekehyksessä lähestytään työmotivaatiota niiden tekijöiden kautta, joihin esimiestyöllä voidaan vaikuttaa. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä hyödynnetään kotimaista sekä kansainvälistä kirjallisuutta ja verkkolähteitä.

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin tilastollisena tutkimuksena kohdeyrityksen työntekijöille. Tilastollisessa tutkimuksessa kartoitettiin esimiehen vaikutusta työntekijän työmotivaatioon ja muita työmotivaatioon vaikuttavia asioita. Kohdeyrityksestä valittiin noin 10% otanta ja tutkimus toteutettiin heinäkuussa 2017 sähköisenä survey-tutkimuksena. Tutkimuksen kysymykset käsittelivät seuraavia aiheita: esimiestyö, kannustaminen, palaute, onnistumisen huomiointi sekä itsenäisyyden tukeminen.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että esimiestyöllä on suuri vaikutus työntekijän työmotivaatioon ja sen kehittymiseen. Tutkimuksen mukaan työntekijät kokivat esimiehen antaman arvostuksen ja työssä saadun vastuun vaikuttavan työmotivaatioon merkittävästi. Tutkimuksesta kävi ilmi, että vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen ja työn tiukka kontrollointi vaikuttivat työmotivaation laskemiseen olennaisesti.

Asiasanat: Esimiestyö, työmotivaatio, motivointi

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business Economics

Author: Pia Viirretjärvi

Title of thesis: Impact of managerial work on employee work motivation

Supervisor: Terhi Mustakangas

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2017 Number of pages: 39+1

The objective of this Bachelor's thesis is to study a manager's influence on personnel's work motivation and which factors in leadership affect the state of the motivation. The aim of this thesis is to examine which factors in managerial work have influence on personnel's motivation and to discover means to increase work motivation of employees. The case company X of this thesis operates in the hospitality sector. The purpose of this thesis is to improve managerial work in the case company.

The theoretical framework of thesis deals with work motivation and the manager's role in work motivation process. The theoretical part of thesis is consisted of those motivational factors which a manager have influence on. The sources of theoretical framework comprise both literature and electronic references associated with the topic.

The empirical research part of this thesis was carried out as a statistical survey to the case company employees. In the statistical research the manager's influence on personnel's work motivation was surveyed. In the research 10% of the case company's employees were surveyed and the research was carried out in July 2017 as a questionnaire. The statistical research questionnaire dealt with following the topics: managerial work, encouragement, feedback, acknowledging the employee's success and supporting autonomy.

From the results of the research it appeared that managerial work has a great impact on employee work motivation and motivation process. The study showed that employees experience appreciation given by manager affect motivation process substantially. Furthermore, entrust given by manager has a significant impact on work motivation. Results of the study also showed that lack of influencing possibilities at work and intensive control of work substantially reduce employee work motivation.

Keywords: Managerial work, work motivation, motivating

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	MOTIVAATIO	8
2.1	Motivaatio käsitteenä.....	8
2.2	Motivaatioteoriat	9
2.2.1	Tarvehierarkiateoria	9
2.2.2	Suoritusmotivaatioteoria.....	11
2.2.3	Itsemääräämisteoria	11
2.3	Työmotivaatio	12
2.4	Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä	13
2.5	Työmotivaation merkitys organisaatiolle.....	14
3	ESIMIEHEN ROOLI TYÖMOTIVAATIOSSA	15
3.1	Esimies motivoijana.....	15
3.1.1	Onnistumisen johtaminen.....	16
3.1.2	Työntekijän arvostus ja itsenäisyyden tukeminen	17
3.1.3	Keskusteleva johtaminen	19
3.2	Palkitsemiskeinoja.....	20
3.2.1	Aineeton palkitseminen	20
3.2.2	Taloudellinen palkitseminen.....	22
4	TUTKIMUS	24
4.1	Kohdeorganisaatio Yritys X	24
4.2	Tutkimusmenetelmänä tilastollinen tutkimus	24
4.3	Tutkimusongelma	25
4.4	Tutkimuksen toteuttaminen	25
4.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	26
5	TUTKIMUSTULOKSET	27
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	33
7	POHDINTA.....	36
	LÄHTEET.....	38
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Pitkiin työsuhteisiin tähtäämällä voidaan säilyttää yritykseen sitoutunutta osaamista ja vähentää henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuneita kustannuksia. Henkilöstön pysyvyyden ja sitoutuneisuuden taustalla vaikuttaa merkittävästi henkilöstön työmotivaatio. Työmotivaatiolla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka määrittelevät työntekijän aktiivisuuden ja innokkuuden työtehtäviä kohtaan. Työmotivaation tila vaikuttaa työntekijän mielenkiintoon suunnata käyttäytymistään kohti organisaation tavoitteita. Motivaatioprosessi on monimutkaisuudessaan yksilön sisäisten ominaisuuksien ja voimavarojen, sekä työympäristön asettamien tekijöiden yhtälö. Henkilöstön työmotivaatio on organisaation toiminnalle ja menestymiselle elintärkeä työkalu. Organisaation saavuttamat tulokset ovat olennaisesti riippuvuussuhteessa henkilöstön työmotivaatioon. Vaikkakin työmotivaation lähtökohta on työntekijän oma kokemus työstä sekä sen palkitsevuudesta, on johtamisella suuri merkitys siihen, miten työntekijät saadaan motivoitumaan ja toimimaan kohti organisaation tavoitteita. Esimiestyön keskeinen tavoite on ylläpitää ja suunnata työntekijöiden työmotivaatiota kohti onnistumisia.

Opinnäytetyön aihe sai alkunsa omasta kiinnostuksestani esimiestyöhön sekä työmotivaatioon työskennellessäni kohdeorganisaatiossa esimiehenä. Opinnäytetyössä halusin tarkastella esimiestyötä työmotivaation kannalta ja selvittää millä keinoilla esimies voi johtaessaan vaikuttaa työntekijän motivaatioon. Oli mielenkiintoista selvittää miten työntekijät kokevat esimiestyön vaikuttavuuden omaan työmotivaatioonsa nähden ja löytää esimiestyön kehitysmahdollisuuksia tutkimustuloksista. Opinnäytetyössä tarkastellaan esimiestyön merkitystä kohdeorganisaatiossa, joka toimii suurena työnantajana majoitus- ja ravintola-alalla Suomessa. Yritys pysyy tutkimuksessa nimettömänä ja siihen viitataan myöhemmin opinnäytetyössä kohdeorganisaationa Yritys X.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten esimiestyö vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon ja miten esimiestyötä voitaisiin kehittää tulevaisuudessa motivoimaan työntekijöitä paremmin. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen avulla lähestytään työmotivaatiota ja esimiestyötä erilaisten näkökulmien ja mallien avulla. Työntekijän itsenäisyyden tukeminen ja onnistumisen johtaminen ovat opinnäytetyön keskeinen näkökulma. Opinnäytetyön empiirisessä osiossa tutkin

työntekijöiden kokemusta esimiehestä motivoijana tilastollisen tutkimuksen avulla kohdeorganisaatiossa.

2 MOTIVAATIO

Tässä luvussa kerrotaan motivaation taustateoriaa, avataan motivaatiota käsitteenä sekä selvitetään työmotivaation perustaa. Luvussa keskitytään esimiestyön kannalta merkittävimpiin motivaatioteorioihin sekä niihin työmotivaatioon vaikuttaviin tekijöihin, joihin esimies voi omalla työllään vaikuttaa. Luvun lopussa selvitetään, mikä merkitys työmotivaatiolla on organisaatiossa.

2.1 Motivaatio käsitteenä

Motivaatio on johdettu latinankielisestä ilmauksesta *movere*, joka viittaa liikkumiseen. Motivaation suomenkielinen kantasana on motiivi, jolla viitataan toiminnan vaikuttimeen, syyhyn tai tarpeeseen. Motiiveilla tarkoitetaan yksilön käyttäytymistä ohjaavia ja ylläpitäviä tekijöitä, jotka vievät toimintaa kohti haluttuja päämääriä. Motiivit ovat päämääräsuuntautuneita yksilön sisäisiä voimia, jotka voidaan tiedostaa tai ne voivat olla tiedostamattomia. Motivaatio on motiivien synnyttämä toiminnan tila. (Peltonen & Ruohotie 1992, 16.)

Motivaatio voidaan ajatella ihmisen psyykkisenä tilana, joka määrittelee miten aktiivisesti hän toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa kohdistuu. Motivaatioon vaikuttavat tekijät virittävät ja suuntaavat yksilön käyttäytymistä kohti asetettua päämäärää. Motivaatio vahvistaa ja ylläpitää yksilön nykyistä toimintaa. (Peltonen & Ruohotie 1992, 16-17,22.) Motivaatio ajatellaan usein käyttövoimana, joka ajaa tekemistä eteenpäin ja saa yksilön toimimaan tiettyjen tavoitteiden mukaisesti (Hagemann 1991, 38).

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio on yksilöstä sisäisesti välittyntä ja se on usein pitkäkestoista. Sisäinen motivaatio on subjektiivista ja ilmenee yksilön omina tunteina. (Peltonen & Ruohotie 1992, 18-19.) Sisäiselle motivaatiolle ominaista on yksilön hakeutuminen tekemään asioita, jotka innostavat heitä. Ihminen kokee asian mielekkääksi ja oman tekemisensä hyödylliseksi. Yksilö kokee itse toiminnan niin palkitsevana ja tyydyttävänä, että se vetää häntä puoleensa ilman ulkoisia palkkioita. (Jarenko & Martela 2015, 26-27.)

Ulkoinen motivaatio on välittynyt ympäristöstä ja sen välittämiseen on vaikuttanut muu kuin yksilö itse. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat muun muassa palkkiot, tunnustukset sekä etenemismahdollisuudet. Ulkoinen motivaatio on yleensä lyhytkestoista ja objektiivista. (Peltonen & Ruohotie 1992, 18-19.) Ulkoisessa motivaatiossa tekemisen syy voi olla irrallinen itse tekemiseen nähden, eikä siinä innostus ole kohdistunut tekemisen kohteeseen. Yksilö voi tavoitella ainoastaan palkkiota keskittymättä annettuun tehtävään laisinkaan. (Jarenko & Martela 2015, 26-27.)

2.2 Motivaatioteoriat

Motivaatioteorioilla selitetään motivaatioiden syntyä yksilöiden toiminnoissa. Työmotivaatiota tutkittaessa on tärkeää muistaa, että jokainen ihminen on yksilö, eikä heitä motivoi samat asiat. Motivoivat tekijät muodostavat yksilössä kokonaisuuden, joka saa yksilön toimimaan kohti tavoitettaan. (Pitkonen & Rasila 2010, 11-12.) Työmotivaatiota tutkittaessa esille nousee kolme keskeistä tekijäryhmää; persoonallisuustekijät, työn ominaisuudet sekä työympäristön ominaisuudet. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22.) Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä esitellään valitsemisani motivaatioteorioissa seuraavissa kappaleissa.

2.2.1 Tarvehierarkiateoria

Tarvehierarkiateorian kehittäjän Abraham Maslowin mukaan yksilön motivaatiota voidaan selittää tarpeiden perusteella. Maslow'n mukaan ihmisten tarpeet järjestäytyvät hierarkiseen muotoon. (kuvio 1) Teorian mukaan hierarkiaa kuvaa se, että eri tarpeiden tyydyttämiseksi on olemassa tärkeysjärjestys. (Maslow 1970, 35-36.) (Peltonen & Ruohotie 1992, 53.) Maslow'n tarvehierarkiateorian mukaan motivaatio ja innostus syntyvät vasta kun hierarkian perustarpeet on tyydytetty. Teoriassa korostetaan, että elämisen perusasioiden tulee olla kunnossa, jotta ihminen voi päästää luovuutensa valloilleen. (Maslow 1970, 55.) (Sinokki 2016, 74.)

Tarpeet voidaan määritellä tietyntasoisiksi epätasapainon tilaksi, jota yksilö pyrkii tasapainottamaan. Maslow'n tarvehierarkian mukaan alempien tasojen tarpeiden tyydyttäminen on edellytys ylempien tasojen tarpeiden toteutumiselle. Alemman tarpeen tullessa tyydytetyksi yksilö siirtyy tyydyttämään

seuraavan tason tarvetta, jolloin yksilön toimintaa ohjaavat aina tyydyttämättömät tarpeet. Tarvehierarkiateoriassa ihminen pyrkii aina ensin täyttämään välttämättömimmät tarpeensa, kuten ravinnon ja turvallisuuden. Näiden toteutuessa yksilö siirtyy tyydyttämään ylempien tasojen tarpeita, jotka eivät ole kuitenkaan yksilön elämän kannalta kriittisiä. (Maslow 1970, 54-56.) (Peltonen & Ruohotie 1992, 54-55.)

Työmotivaation kannalta on tärkeää huomata, että eri yksilöiden tarpeet vaihtelevat suuresti keskenään. Tämän vuoksi työntekijät voivat reagoida samaan kannusteeseen hyvin erilaisesti. Toiset työntekijät kokevat voimakasta suoritustarvetta ja toiset kokevat suurta kilpailumotiivia työn suhteen. Mikäli esimies haluaa motivoida alaisiaan tehokkaasti, hänen on ensin otettava selvää millaiset tarpeet ovat tärkeitä kullekin työntekijälle. (Peltonen & Ruohotie 1987, 34-35.)



Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkia (Peltonen & Ruohotie 1992, 53)

2.2.2 Suoritusmotivaatioteoria

Suoritusmotivaatioteorialla selitetään yksilön suoritumisen tarvetta tilanteissa, joissa voi joko onnistua tai epäonnistua. Atkinsonin kehittämän teorian mukaan yksilöllä on luontainen halu onnistua ja välttää epäonnistumista. (Jaakkola, Kataja & Liukkonen 2006, 21.) Suoritusmotivaatio voidaan ajatella ihmisen pysyväksi ominaisuudeksi, jolla pyritään menestykseen. Suoritusmotivaatioteorian mukaan jokaisella yksilöllä on tietty määrä potentiaalista energiaa, joita säätelevät yksilölliset motiivit ja tarpeet. Motivaatiotekijät voivat olla samoja eri yksilöillä, mutta niiden voimakkuus vaihtelee yksilöiden välillä. Yksilön ryhtyessä toimintaan, siinä menestyminen vaatii voimakasta motivaatiota, sekä uskoa omaan onnistumiseen. Menestymisen arviointiin vaaditaan viitekehys, jolla voidaan vertailla omaa suoritusta toisten suorituksiin. Atkinson uskoo, että suoritusmotivaatio on opittu taito ja sen kehittyminen alkaa jo lapsuudessa. (Peltonen & Ruohotie 1992, 66-67.)

2.2.3 Itsemääräämisteoria

Itsemääräämisteorian mukaan yksilön motivaatioon vaikuttavat autonomia, pätevyys ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus. Mikäli yksilön toimintaympäristö tyydyttää näitä kolmea tekijää, motivaatio annettua tehtävää kohtaan nousee. Teoriassa on yksinkertaisuudessaan kyse siitä, kokeeko yksilö osallistuvansa toimintaan omasta vapaasta tahdostaan ilman muiden vaikutusta. Motivaation kasvattamisen kannalta on tärkeää antaa yksilölle vastuuta toiminnasta ja minimoida sen kontrollointia. Vastuun saaminen ja koettu pätevyyden tunne nostavat motivaatiota, jolloin yksilö sitoutuu toimintaan sisäisesti. (Jaakkola, Kataja & Liukkonen 2006, 27-28.)

Itsemääräämisteorian mukaan sosiaalinen ilmapiiri on tärkeä osa motivaatioprosessia. Ilmapiirillä on tärkeä tehtävä pätevyyden, autonomian sekä sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tarpeiden tyydyttämisessä. Mikäli organisaation ilmapiiri tyydyttää näitä työntekijän tarpeita, työntekijä motivoituu työstä sisäisesti ja viihtyy työssään. Jos ilmapiiri ei tyydytä työntekijän tarpeita, itsemäärääminen muodostuu negatiiviseksi ja se voi johtaa motivaation kadottamiseen. (Jaakkola, Kataja & Liukkonen 2006, 90.)

Itsenäisellä toiminnalla on myönteinen vaikutus työmotivaatioon. Yksilölle on tärkeää pystyä suunnittelemaan aikataulunsa, asettamaan omat työtavoitteet sekä valita menetelmät joita työssään käyttää. (Peltonen & Ruohotie 1987, 41.) Mikäli toimintaa kontrolloidaan tiukasti ja yksilö kokee ettei hänellä ole vaikutusvaltaa tehtävän suorittamiseen, heidän motivaationsa laskee. Tällöin puhutaan käyttäytymisen syyn muuttumisesta ulkoiseksi ja sisäisen motivaation heikkenemisestä. Yksilö ei koe toimintaa enää yhteisenä projektina, johon antaa oman panoksensa, vaan ulkopuolisten tahojen hankkeena. (Jaakkola, Kataja & Liukkonen 2006, 28.)

2.3 Työmotivaatio

Työmotivaatiolla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka säätelevät työntekijän toiminnan aktiivisuutta työssään. Työmotivaatio vaikuttaa yksilön toiminnan intensiteettiin, tehtävän valintaan, suoritukseen sekä sitoutumiseen. Motivoitunut työntekijä tekee työnsä tunnollisesti, on sitoutunut työtehtäviin ja suorituu tehtävistä menestyksekkäästi. (Jaakkola, Kataja & Liukkonen 2006, 12.) Työmotivaatiota voidaan kuvata psyykkisenä tilana, joka määrää millä vireydellä yksilö työssään toimii. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät suuntaavat ja virittävät työntekijän toimintaa kohti tavoitteita. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22.)

Motivoituneet työntekijät nähdään usein menestyksekkään yrityksen kivijalkana. Aiemmin ajateltiin yksilön motivoituvan vain häneen itseensä kohdistetuista motivaatitekijöistä, kuten palkasta. Uusimpien tutkimusten mukaan nykypäivänä työn sosiaalisilla tekijöillä on suurempi vaikutus työntekijän työmotivaatioon, kuin aiemmin. Sosiaalisia tekijöitä ovat muun muassa kannustava työyhteisö sekä yhteisön työhyvinvointi. (Murtonen, Olkinuora, Palonen, Hakkarainen & Lehtinen 2008, 213.) Työmotivaatioon vaikuttaa eniten työntekijän oma kokemus työstä ja sen palkitsevuudesta itsessään. Parhaimmillaan työ tuottaa tekijälleen mielihyvää ja voimaannuttaa. Työn sisällöllinen merkitys tekijälleen on suuri. Ihmisellä on luontainen halu tehdä elämällään ja teoillaan asioita, joilla on merkitystä. Merkityksellisyyttä työlle luovat organisaation arvot ja tavoitteet. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 101.)

2.4 Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä

Motivaatioprosessi on monimutkainen kokonaisuus, johon vaikuttavat niin yksilön sisäiset ominaisuudet ja voimavarat, kuin työympäristön asettamat tekijät (kuvio 2). Yksilön sisäiset ominaisuudet, persoonallisuustekijät, ilmenevät motivaatioprosessin kannalta usein mielenkiinnon kohteena, asenteina sekä erilaisina tarpeina. Motivaatioprosessin kannalta olennaisia ovat erityisesti asenteet työtä kohtaan sekä tarpeiden voimakkuus. Työmotivaation kannalta esimerkiksi negatiivinen asenne työtä kohtaan vähentää työntekijän halua ponnistella yhteisiä tavoitteita varten. (Handolin 2013, 38) (Ruohotie & Peltonen 1987, 23.)

Työn ominaisuuksilla motivaatioprosessissa tarkoitetaan työn mielekkyyttä, vastuuta, itsenäisyyttä, kehittymistä sekä palautetta. Uralla eteneminen, työstä saatavat tunnustukset sekä vaihteleva työ voidaan katsoa motivaatioprosessissa työn ominaisuuksiksi. Motivaatioprosessissa myös työympäristöllä on merkittävä rooli. Työympäristö kattaa taloudelliset, fyysiset sekä sosiaaliset tekijät. Näihin kuuluvat esimerkiksi palkkaus, työedut, esimiestyö ja työilmapiiri. (Handolin 2013, 38.)

Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohde - harrastukset	1. Työn sisältö - työn mielekkyys, vaihtelevuus - vastuu, itsenäisyys - palaute, tunnustus	1. Taloudelliset ja fyysisen ympäristön tekijät - palkkaus, edut - työolosuhteet
2. Asenteet - työtä kohtaan - itseä kohtaan	2. Saavutukset, eteneminen - saavutukset - kehittyminen	2. Sosiaaliset tekijät - johtamistapa - ryhmänormit - sosiaaliset palkkiot - ilmapiiri
3. Tarpeet - liittymisen tarve - arvostuksen tarve - itsensä toteuttamisen tarve		

Kuvio 2. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa (Ruohotie & Peltonen 1987, 23)

2.5 Työmotivaation merkitys organisaatiolle

”Mitä innostuneempia työntekijät ovat, sitä parempaa tulosta organisaatio tekee. Pelkkä työtyytyväisyys ei vielä takaa mitään.”

(Hammarsten 2011.)

Työmotivaation vaikutukset näkyvät selkeimmin yksilötasolla, yksittäisen työntekijän työssä. Organisaatiotasolla työmotivaation vaikutuksia on vaikeampi hahmottaa ja arvioida. Työntekijöiden innostuksella on suora yhteys organisaation tuloksentekoon ja korkea työmotivaatio vaikuttaa positiivisesti organisaation imagoon sekä henkilöstön pysyvyyteen. (Hammarsten 2001, 30.) Nykypäivänä organisaatioiden on pidettävä kiinni tärkeimmästä pääomastaan, sitoutuneista ja motivoituneista työntekijöistään. Motivoitunut ja organisaatioon sitoutunut työntekijä ponnistelee yhteisesti sovittujen tavoitteiden ja arvojen eteen, sekä haluaa olla osa organisaatiota. Motivoitunut työntekijä työskentelee tehokkaasti, laadukkaasti ja suhtautuu työyhteisöön positiivisesti. (Saari & Pyöriä 2012, 41-42.)

Korkean työmotivaation on todettu vähentävän muun muassa työtaturma-, sairauspoissaolo- ja työkyvyttömyyseläkekustannuksia, jotka ovat organisaatiolle isoja kustannuseriä. Esimerkiksi kuntasektorilla nämä tekijät kattavat lähes 11 % organisaatioiden vuosittaisista palkkakustannuksista. Kokonaisuudessaan työpahoinvointiin liittyvät kustannukset ovat Suomessa vuosittain miljardien eurojen kustannus. Organisaatioiden kannattaa panostaa työntekijöidensä motivointiin, sillä se vaikuttaa suoranaisesti myös kustannusten vähentymiseen. (Sinokki 2016, 84-85.) Hyvinvoiva ja sitoutunut työntekijä kokee itsensä terveeksi ja tehokkaaksi työntekijäksi, sekä on selkeästi harvemmin pois töistä. Työmotivaatio vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin sekä työssä jaksamiseen. Työyhteisön merkitys työntekijöiden hyvinvointiin on valtava, sillä työpaikalla vietetään kuitenkin suuri osa päivän tunteista. (Sinokki 2016, 86.)

3 ESIMIEHEN ROOLI TYÖMOTIVAATIOSSA

Luvussa kaksi käsiteltiin motivaatiota käsitteenä sekä motivaatioteorioita työmotivaation näkökulmasta. Tässä luvussa on tarkoituksena keskittyä esimiehen rooliin työmotivaatiossa ja sen kehittymisessä erilaisin teemoin. Luvussa esitellään onnistumisen johtamista, työntekijän arvostusta, itsenäisyyden tukemista, viestintää sekä erilaisia palkitsemiskeinoja. Tarkoituksena on avata lukijalle esimiehen rooli työntekijän työmotivaatiossa sekä miten esimies voi työntekijän työmotivaatioon vaikuttaa.

3.1 Esimies motivoijana

” Johtamisella ja esimiestyöllä on suuri merkitys sille, miten yritys onnistuu motivoimaan henkilöstönsä ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseksi ja kuinka kilpailukykyinen yritys on.” (Österberg 2015, 127.)

Esimiestyössä on tärkeää sisäistää, että organisaation saavuttamat tulokset riippuvat olennaisesti henkilöstön työmotivaatiosta. Ilman motivoitunutta henkilöstöä, organisaatio ei voi saavuttaa asettamia tavoitteita. Esimiehen tärkein tehtävä on saada työntekijät motivoitumaan ja siten toimimaan organisaation tavoitteiden hyväksi. (Peltonen & Ruohotie 1987, 89.)

Motivoiva esimies säätelee työn kannusteita alaisten motivoimiseksi ja työtavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen tulee silti hyväksyä se, että työntekijät pyrkivät työllään turvaamaan omaa toimeentuloaan, eivät saavuttamaan organisaation tavoitteita. Esimiehen haasteena onkin saada työsuhde tyydyttämään sekä työntekijän, että työnantajan tarpeita toivotulla tavalla. (Peltonen & Ruohotie 1987, 89.) Esimies voi vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon monin tavoin. Arvostuksella, onnistumisten huomioimisella, kannustamisella, palautteen antamisella sekä osaamisen kehittämällä on merkittävä rooli motivoinnissa. (Kuusela 2013, 146-147.)

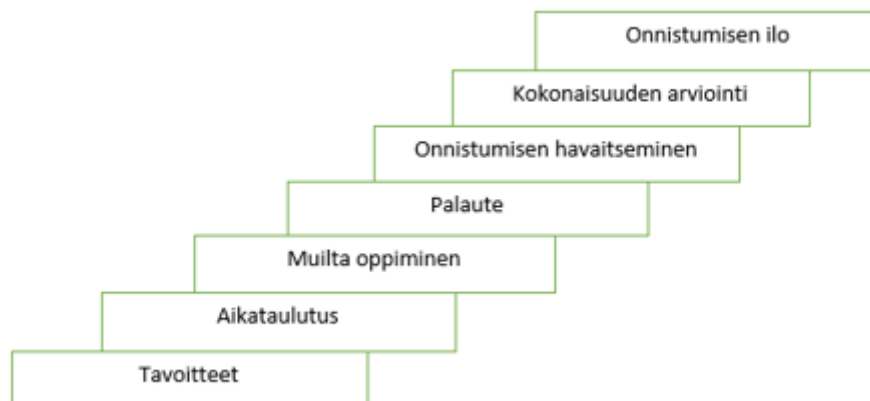
Työntekijöiden motivoinnissa esimiehen tulee ottaa huomioon työntekijöiden yksilölliset erot ja huomata ettei sama motivointikeino ei päde välttämättä kaikkiin alaisiin. Tästä syystä esimieheltä vaaditaan hyvää ihmistuntemusta ja kiinnostusta alaisiaan kohtaan, jotta hän löytää jokaiselle

alaiselle sopivan motivointikeinon. Esimiehen tulee luoda jokaiseen alaiseen molempia osapuolia tyydyttävä suhde, jonka avulla hän pyrkii löytämään yksilölliset keinot heidän johtamiseen ja motivoimiseen. (Peltonen & Ruohotie 1987, 90-91.)

3.1.1 Onnistumisen johtaminen

Esimiehille ominainen tehtävä on tukea työntekijöiden työsuoritusta ja siinä onnistumista. Onnistuminen on työsuorituksesta saatua iloa ja menestymisen tunnetta. Työssä menestyminen kasvattaa työntekijän tunnetta itsenäisyydestä ja työn ammattimaisesta hallinnasta. Onnistumisesta on tärkeää saada palautetta esimieheltä, jolloin työntekijän itseluottamus ja motivaatio työtä kohtaan kohoavat. Onnistumisen johtamisella tarkoitetaankin työssä onnistumisen huomioimista ja siitä annettua positiivista palautetta. (Kuusela 2013, 132-133 & 143.)

Onnistumisen edellytyksenä on työlle asetetut ja lopulta saavutetut tavoitteet. Tavoitteiden asettamisessa tulee ottaa huomioon tavoitteiden mitattavuus, saavutettavuus ja toiminnan motivoivuus. Usein tavoitteet kaatuvat siihen, että ne ovat liian abstrakteja ja laajoja. Tavoitteiden tulisi olla helposti lähestyttäviä ja pienempiä kokonaisuuksia, jolloin onnistumisia saataisiin useammin. Onnistumisen on todettu vahvistavan työntekijöiden itsetuntoa ja toisaalta myös itsetunto auttaa onnistumaan annetuissa tehtävissä. Onnistumisen johtamisessa on tärkeää aikatauluttaa tavoitteet ja tekeminen realistisesti. Aikataulujen avulla voidaan jaksottaa tekemistä pienempiin osiin, jolloin niiden saavuttaminen on helpompaa. Onnistumisen johtamisessa voidaan hyödyntää onnistumisen portaiden mallia (kuvio 3). (Kuusela 2013, 133-134.)



Kuvio 3. Onnistumisen portaat (Kuusela 2013, 135.)

Onnistumisen johtamisessa on myös tärkeää korostaa muilta oppimista ja yhdessä kehittymistä. Oppimisen merkitystä onnistumisessa ei voida ohittaa, se on onnistumisen keskeinen elementti. Työyhteisön tulee työskennellä yhdessä tavoitteita kohti ja hyödyntää toisiensa vahvuuksia onnistumista tavoitellessa. Työyhteisössä oppimisella tarkoitetaan sosiaalisia tilanteita, joissa opitaan uusia toimintatapoja seuraamalla toisten työskentelyä. Esimerkillä on merkittävä vaikutus työntekijöiden oppimisessa ja esimiehen työn tulisi olla esimerkeistä tärkein. Esimiehen työskentely antaa raamit työntekijöiden toiminnalle, miten työt kannattaa tehdä ja mikä toiminnassa on tärkeää. Oppimalla uutta luodaan pohjaa uusille onnistumisille. (Kuusela 2013, 135.)

Onnistumisen johtamisessa on pohjimmiltaan kyse pyrkimyksestä vaikuttaa tiimin toimintaan siten, että sen toiminnassa säilyvät työn mielekkyys, merkitys ja mahdollisuus onnistumiseen. Onnistumisen johtamisen keskeisin tavoite on tunnistaa onnistuminen ja antaa siitä palaute työntekijälle. Palaute kertoo saajalleen, että hänen työnsä on huomattu työyhteisössä ja sitä arvostetaan. Palautteen ei tarvitse aina koskea isoa kokonaisuutta, se voi esimerkiksi olla palaute tietyn työn hoitamisesta. Palautteen antaminen olisi hyvä jalkauttaa joka päiväiseen tekemiseen ja huomata pienetkin onnistumiset. Myös kiittäminen on palautteen muoto, jolla voidaan osoittaa tyytyväisyyttä siihen mitä on saatu aikaan. (Kuusela 2013, 143-146.)

3.1.2 Työntekijän arvostus ja itsenäisyyden tukeminen

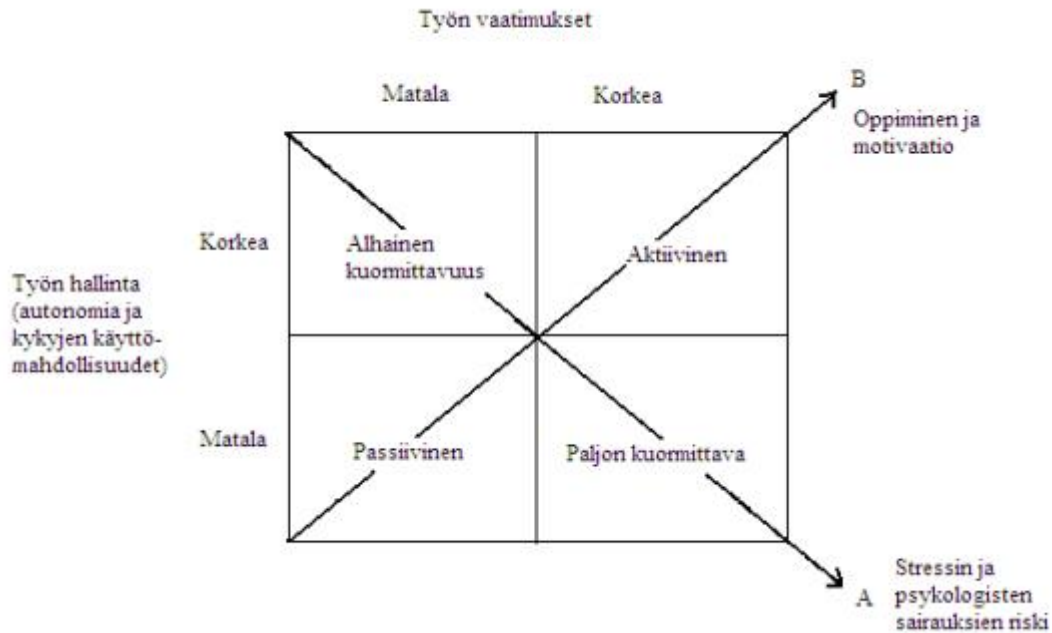
Itsemääräämismotivaatio ja autonomia valtaistavat työntekijän työssään. Itsenäisyyden kokeminen antaa työntekijälle tunteen siitä, että hänen ajatuksillaan on merkitystä työhön liittyvissä asioissa. Kun työntekijä kokee autonomiaa työssään, se näkyy aloitteellisuutena, innovatiivisuutena ja luovuutena. Itsenäisyys työssä kasvattaa työntekijän henkisiä resursseja ja näkyy tehokkuutena. Itsemäärämisen tarve on olennaista työmotivaation säilymiselle. Mikäli työtä kontrolloidaan tiukasti eikä työntekijälle anneta vastuuta työstä, työntekijä kokee olevansa ulkopuolisten ohjailema toimija ja irtautuu työstä henkisesti. (Jaakkola, Kataja & Liukkonen 2006, 105,108.)

Esimies pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan työntekijän itsenäisyyden kokemiseen ja itsemääräämismotivaatioon. Autonomian tukemisella siirrytään autoritäärisestä johtamisesta demokraattisempaan suuntaan. Itsenäisyyden tukemisessa ideana on valtaistaa työntekijöitä ja

antaa heille vapauksia työssään, jotta heidän kokemus autonomiasta kasvaa. Esimiehen tulee luottaa työntekijöiden valmiuksiin ottaa vastuuta ja delegoida tehtäviä heille. Esimiehen ja alaisten välillä vaaditaan luottamusta, rehellisyyttä ja kommunikointikykyä, jotta itsenäisyyttä voidaan tukea halutulla tavalla. Esimiehen tulee luottaa työntekijöiden taitoihin ja valmiuksiin, eikä pelätä epäonnistumisia. Ilman itseohjautuvuutta ja autonomiaa, työntekijä ei ota henkisesti vastuuta työstä ja sen tuloksista, koska kokee ettei voi itse vaikuttaa siihen. (Jaakkola, Kataja & Liukkonen 2006, 109.)

Robert Karasek kehitti työstressiteorian vuonna 1979. Karasekin työstressiteoriassa tutkitaan miten erilaiset työt aiheuttavat stressiä ja millaisissa töissä syntyy työmotivaatiota. Työstressi (kuvio 4) määritellään teorian mukaan työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen väliseksi ristiriidaksi. Teorian mukaan työn vaatimuksiksi luetaan työmäärä, työn vaatima työskentelynopeus, kiire ja ristiriitaiset vaatimukset. Työn hallintaan kuuluvat omien taitojen sekä kykyjen käyttäminen ja vapautta tehdä päätöksiä työtä koskien. Haitallista työstressiä kehittyy tilanteessa, jossa työn vaatimukset ylittävät työntekijän valmiudet ja työntekijän itsenäiset vaikuttamis- ja kehittymismahdollisuudet ovat olemattomat, jolloin työn hallinta on vähäistä. (Sinokki 2016, 115-116.)

Työstressiteorian mukaan työn vaatimusten ollessa alhaisia ja työn hallinnan olematonta, on kyseessä passiivinen työ (kuvio 4). Passiivisessa työssä työntekijän taidot voivat yksipuolistua, motivaatio laskee sekä tehokkuus vähenee. Karasekin mukaan työ, jossa työntekijä kokee hallintaa työstään mutta työ ei ole vaativaa, ei juuri kuormita työntekijää. Vähän vaatimuksia sisältävä työ voi koitua ongelmaksi pitkällä aikavälillä, koska työntekijä yleensä turhautuu eikä motivoitu työstään. Teorian mukaan, työn ollessa vaativaa mutta sen hallintamahdollisuuksien olevan olemattomia, syntyy työstressiä. Kuormittavassa työssä syntyvä voimakas stressi voi olla uhka työmotivaatiolle ja työuupumukselle. Teorian mukaan kuormittava työ ja suuret vaatimukset työssä eivät itsessään ole ongelma työmotivaation kannalta. Kuormittavassa ja vaativassa työssä tulee työntekijän saada myös hallintaa työstä, jolloin työtä kuvataan aktiiviseksi työksi. Aktiivisessa työssä työntekijä kokee kehittyvänsä jatkuvasti ja on tyytyväinen työtehtäviinsä. Karasekin mukaan työtehtävät tulee suunnitella niin että työ olisi vaatimuksiltaan kohtuullista ja työssä olisi vapautta vaikuttaa omaan työskentelyyn. Siten työntekijän työmotivaatio ja työtyytyväisyys lisääntyvät, työn tehokkuuden kärsimättä. (Sinokki 2016, 117-118) (Choi, Österberg, Canivet, Moghadassi, Lindeberg, Karasek & Isacsson 2011, 77-89).



Kuvio 4. Karasekin työstressimalli. (Sinokki 2016, 117.)

3.1.3 Keskusteleva johtaminen

” Parhaimmillaan johtaminen on jaettua. Keskustelut työryhmässä ovat sellaisia, ettei kukaan ryhmän jäsenistä sen paremmin kuin esimieskään ota selkeää auktoriteettiasemaa tai julistaudu kaikkietäväksi. Parhaimmillaan kaikki osallistuvat vuoropuheluun ja kaikki voivat vaihtaa rooleja työskentelyn kuluessa.” (Juuti 2010, 44.)

Keskustelevalle johtamiselle tarkoitetaan demokraattista johtamistyyliä, jossa esimiehet pyrkivät yhdistämään erilaisten ihmisten toimintaa yhteisten päämäärien suuntaisiksi keskustelujen avulla. Keskustelevalle johtamisessa on kyse niin ikään ihmisten johtamisesta (leadership) eikä niinkään asioiden johtamisesta (management). Keskeistä keskustelevalle johtamisessa on se ajatus, että jokainen vuorovaikutustapahtuma esimiehen ja työntekijän välillä on mahdollisuus työn etenemiselle tai sen viivästykselle. On olemassa erilaisia vuorovaikutustapahtumia esimiehen ja työntekijän välillä, jonka vuoksi on tärkeää, että esimies ymmärtää niiden arvon. (Juuti 2010, 25-31.)

Keskeistä onnistuneen vuorovaikutuksen ja keskustelevalle johtamisen toteutumisessa on se, että esimiehen on osoitettava työntekijälle kuullessaan sen, mitä toinen on kertonut. Mikäli työntekijä

aistii, ettei esimies kuuntele hänen asiaansa tai ota sitä tosissaan, muuttuu vuorovaikutus usein lopulta aidosta teennäiseksi. Esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen aitona pitämiseksi on ehdottoman tärkeää molemmin puolin kuunnella sekä ymmärtää mitä toinen kertoo. Aina ei tarvitse olla samaa mieltä, mutta on arvostettava toisen kertomaa. Onnistuneen vuorovaikutuksen kannalta on tärkeää havaita se, ettei esimies voi tietää kaikkea eikä hänen tarvitsekaan. Asioista voidaan ottaa yhdessä selvää ja on tärkeää, että työntekijä saa osallistua ongelmien ratkaisuun yhdessä esimiehen kanssa. Keskusteleavassa johtamisessa on tärkeää tiedostaa se, että työntekijällä voi olla monessa asiassa paremmat tiedot kuin esimiehellä itsellään. Tietoa työorganisaatiossa tuleekin rakentaa yhteisesti, kenenkään osuutta väheksymättä. Tämä luo työntekijälle tunteen arvostuksesta ja luottamuksesta. Keskusteleavalla johtamisella pyritään demokraattiseen ja yhteisesti rakennettuun työyhteisöön, jossa jokaisella on arvonsa ja paikkansa. (Juuti 2010, 32-33.)

3.2 Palkitsemiskeinoja

Henkilöstön johtamisessa palkitsevat elementit ovat kaikki edut, joita työnantaja voi tarjota ja joita työntekijät pitävät palkitsevina. Usein puhuttaessa palkitsemisesta, tarkoitetaan taloudellista palkitsemista. Palkitseminen terminä jaetaan kuitenkin kahteen pääosaan, aineettomaan palkitsemiseen ja taloudelliseen palkitsemiseen. (Kauhanen 2015, 119.) Palkitsemisella pyritään ohjaamaan työntekijöiden toimintaa ja saada heidät motivoitumaan organisaatiolle merkityksellisistä tavoitteista. Kokonaisuutena palkitseminen viestii työntekijöille yrityksen arvoista, tavoitteista ja johtamisesta. Palkitsemisessä on ehdottoman tärkeää sen suunnitelmallisuus ja vaikuttavuus. Vaikuttavuutta kannattaa tutkia ja osallistaa työntekijöitä kannusteiden suunnitteluun, jotta palkitseminen on mahdollisimman relevanttia ja kannustavaa. (Setälä 2016, 73-73.) Palkitsemisessä on ydinajatuksena tuoda esiin se, mikä yrityksessä on oikeanlaista käyttäytymistä sekä työtehoa. Palkitsemisen kulttuurilla voidaan myös houkutella korkeatasoista henkilöstöä organisaatioon ja toisaalta myös sitouttaa heidät työhön. (Siltala 2008, 2-3.)

3.2.1 Aineeton palkitseminen

Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan sosiaalisia palkkioita ja urapalkkioita. Sosiaalisiin palkkioihin kuuluvat muun muassa erilaiset statussymbolit, annettu palaute, työyhteisön

edustaminen sekä julkiset tunnustukset. Urapalkkioita ovat muun muassa työ itsessään, joustavat työajat, itsensä kehittämismahdollisuudet sekä kasvupolut. (Kauhanen 2015, 119.) Aineeton palkitseminen ei itsessään maksa organisaatiolle mitään, mutta sen merkitys työntekijöille on valtava. Aineeton palkitseminen voi itsessään luoda yhteisöllisyyttä ja parantaa organisaation ilmapiiriä. Esimerkiksi joustavat työajat luovat organisaatioon positiivisen ilmapiirin ja se osoittaa arvostusta ja luottamusta työntekijöitä kohtaan. Myös osaamisen kehittäminen aineettomana palkitsemiskeinona hyödyttää sekä työntekijää että organisaatiota. (Siltala 2008, 2-3.)

Työ itsessään palkitsee useimpia työntekijöitä, sillä työhön hakeutuessaan he etsivät itselleen mielenkiintoisia ja haasteellisia töitä. Sama työ voi motivoida tekijäänsä useitakin vuosia, jopa vuosikymmeniä. Silti suurin osa työntekijöistä kaipaa uusia haasteita muutaman vuoden välein. Organisaation tuleekin tarjota aktiivisesti haasteita ja uusia tehtäviä työntekijöilleen, etteivät he lähde hakemaan niitä muualta. Muun muassa työnkierto on hyvä vaihtoehto tarjota työntekijöille uusia kiinnostavia työtehtäviä. Usein organisaatiossa ajatellaan, että on parempi pitää työntekijät työssä, joista he suorituvat hyvin. Urapolkujen tarjoaminen sitouttaa työntekijää organisaatioon, hänen saadessa kehittäviä ja haastavia työtehtäviä niitä halutessaan. (Kauhanen 2015, 120.) Hyvin suoriutuneen työntekijän lähdettyä yrityksestä koetaan yrityksessä yleensä sekä henkisenä että taloudellisena menetyksenä. Usein henkilöstön vaihtuvuus kasvattaa organisaation kustannuksia noin 3-6 kuukauden palkkaa vastaavan summan verran. On sekä yrityksen että työntekijän etu, jos hänelle tarjotaan kasvumahdollisuuksia yrityksen sisällä eikä niitä tarvitse lähteä etsimään sen ulkopuolella. (Kauhanen 2010, 99.)

Sosiaaliset palkkiot tyydyttävät työntekijän tarvetta kuulua yhteisöön ja toimia siinä. Sosiaalisia tarpeita tyydyttävät esimerkiksi arvostuksen ja palautteen saaminen kollegoilta, esimieheltä tai asiakkailta. Palaute on sosiaalisista palkkioista työntekijälle kaikista tärkein. Osa työntekijöistä tarvitsee palautetta joka päivä, toiselle riittää kerta vuoteen. (Kauhanen 2015, 124.) Esimiehen tulee palautetta antaessa miettiä, mikä palautteen tarkoitus on. Palautteella voidaan ohjata ja suunnata työntekijän toimintaa tai se voi olla positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä. Esimies voi tutkia työntekijöiden tarvetta saada palautetta esimerkiksi kyselyiden tai kehityskeskusteluiden avulla. Siten esimies saa tarkemman kuvan omasta työyhteisöstään ja siihen kuuluvien työntekijöiden tarpeesta saada palautetta.

Yksinkertaisin aineettoman palkitsemisen muoto on kiittäminen ja huomion antaminen työntekijälle. Näiden keinojen arvoa usein vähätellään, vaikka ne ovat vaikuttavuudessaan omissa sarjassaan.

Kiittäminen on kiistatta helpoin sekä edullisin tapa motivoida ja palkita työntekijä. Oikea-aikainen positiivinen palaute, kiitos tai huomio, ovat merkityksellisiä osoituksia työntekijälle. (Alaräisänen 2014, 29.)

3.2.2 Taloudellinen palkitseminen

Taloudelliseen palkitsemiseen kuuluu olennaisena osana työstä maksettava korvaus, eli palkka. Taloudellista palkitsemista ovat myös muut organisaation työntekijöilleen tarjoamat luontoisedut, vakuutukset sekä tulospalkkiot. Työstä maksettavaa korvausta, eli palkan vähimmäismäärää määrittelevät yleisesti alojen työehtosopimukset, jotka turvaavat työntekijän oikeuksia. Työehtosopimus määrittää työtehtävästä maksettavan vähimmäiskorvauksen, mutta se ei tee organisaatiosta kilpailukykyistä työmarkkinoilla. Mikäli työnantaja maksaa työntekijälleen työehtosopimuksessa määriteltä korvausta isompaa palkkaa, on kyseessä sopimuspalkka. Yleisesti Suomessa on siirrytty palkkausjärjestelmiin, joissa maksetaan työstä tehtävän vaativuuden mukaista palkkaa, jonka lisäksi maksetaan henkilökohtaista palkanosaa. Henkilökohtainen palkanosa määritellään työsuhteen alussa ja siihen vaikuttavat työntekijän koulutus, työkokemus ja vaadittavat taidot. Henkilökohtainen palkanosa vaihtelee yleisesti 10-40% kiinteään palkan suuruudesta. Joissakin organisaatioissa maksetaan myös tulospalkkiota, jotka vaihtelevat 10-15% kiinteästä palkasta. Tulospalkkio maksetaan kuukausittain, neljännesvuosittain tai vuosittain, riippuen organisaation tulospalkkiojärjestelmästä. (Kauhanen 2010, 104-105.)

Normaalin palkan lisäksi voidaan maksaa myös palkanlisä. Palkanlisät perustuvat yleensä joko alan työehtosopimukseen tai organisaatiokohtaiseen järjestelyyn. Palkanlisä ovat esimerkiksi kouluttajalisä ja kielitaitolisä. Palkanlisät ovat usein muutamia prosentteja normaalista palkasta. (Kauhanen 2010, 106.) Palkanlisät ovat verrattain edullinen keino palkita työntekijää kehittyneistä taidoista tai antaa arvostusta erityisosaamiselle.

Taloudellisen palkitsemisen olennaisin keino on palkankorotus. Työehtosopimukset antavat useimmilla aloilla palkankorotuksista tiedon vuosittain ja työnantajan tulee noudattaa näitä korotuksia. Palkankorotuksia tehdään kuitenkin sopimuspalkkoissa enemmän ja useammin kuin työehtosopimusten määräämissä palkkauksissa. Sopimuspalkkojen palkankorotukset ovat

työnantajan ja työntekijän välinen palkkaneuvottelu, tai luottamushenkilöiden ja työnantajan edustajien välinen yleisneuvottelu. Myös työntekijä voi pyytää palkankorotusta omasta aloitteestaan. (Kauhanen 2010,106.)

Rahapalkkojen lisäksi useat työnantajat pyrkivät tarjoamaan työntekijöilleen erilaisia luontoisetuja. Luontoisedut ovat organisaatioille edullisia ja helppoja kannustimia, joilla motivoida työntekijöitä. Verohallinto määrittelee luontoiseduille kiinteät verotusarvot vuosittain ja organisaation on toimittava niiden mukaisesti. Luontoisetujen tulee olla tarkoituksenmukaisia, haluttavia sekä ajankohtaisia. Luontoisedut määritellään yleensä organisaatiokohtaisesti ja niitä tarjotaan henkilöittäin tai koko henkilöstölle. On tärkeää tarjota luontoisetuja siten, että ne kiinnostavat työntekijää ja työntekijä arvostaa niitä. Mikäli työntekijälle tarjotaan etua, jota hän ei tarvitse, ei etua voida ajatella taloudellisena palkitsemisena. (Kauhanen 2010, 106-107.) Luontoisetuja voivat olla esimerkiksi autoetu, puhelinetu sekä ateriaetu.

4 TUTKIMUS

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten esimies vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon sekä tuoda esiin muita työmotivaatioon vaikuttavia asioita. Tutkimuksessa perehdytään erityisesti esimiestyön tutkimiseen motivoinnin kannalta ja miten sitä voitaisiin kehittää työntekijöiden motivaation kasvattamiseksi. Tutkimus toteutettiin tilastollisena tutkimuksena kohdeorganisaatiolle. Seuraavissa kappaleissa esittelen tutkimuksen kohdeorganisaatiota, tutkimusmenetelmää, tutkimuksen toteuttamista sekä tutkimuksen pätevyyttä sekä luotettavuutta. Tutkimuksesta saadut tulokset ovat kohdeorganisaatio Yritys X:n käytettävissä.

4.1 Kohdeorganisaatio Yritys X

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimiva Yritys X toimii yhtenä Suomen suurimmista toimijoista ravintola- ja majoitusalailla. Yrityksen tiedot salataan opinnäytetyössä. Tutkimus toteutettiin osalle kohdeorganisaation henkilöstöä. Kyselyn piirissä oli 215 työntekijää.

4.2 Tutkimusmenetelmänä tilastollinen tutkimus

Tilastollisella tutkimuksella voidaan selvittää tietyn ilmiön lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Tilastollisella tutkimuksella voidaan selvittää asioiden riippuvuuksia toisistaan sekä löytämään ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Tilastollisessa tutkimuksessa käytetään usein strukturoituja kyselylomakkeita ja tuloksia voidaan esittää taulukoiden sekä kuvioiden avulla. Tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan yleistää laajempaan joukkoon, mikäli kyselyn otanta on ollut riittävän edustava. (Heikkilä 2014, 15.)

Tilastollisen tutkimuksen voi toteuttaa keräämällä aineiston tutkimusta varten tai käyttämällä valmiita aineistoja. Valmiiden aineistojen käyttö on usein haastavaa, koska niiden tiedot eivät usein vastaa tutkimuskysymyksiin suoraan vaan aineistoja joutuu yhdistelemään. Yleensä tilastollisen tutkimuksen tekemisessä kerätään aineisto kyseistä tutkimusta varten. Kerätessään tutkimusta

varten aineistoa tutkija saa juuri sen tiedon, jonka tutkimusta varten tarvitsee. Kyselyn voi toteuttaa erilaisilla tiedonkeruumenetelmillä, kuten haastatteluiden tai kyselylomakkeiden avulla. Nykypäivänä internetissä tehtävät kyselyt ovat helppoutensa vuoksi yleistyneet. (Heikkilä 2014, 16-17.)

4.3 Tutkimusongelma

Tutkimuksella selvitettiin esimiehen roolia työntekijän työmotivaation kehittämisessä. Kyselyssä vertailtiin työmotivaation vaikuttavia tekijöitä kuten esimiehen ominaisuuksia, johtamistyyliä, työn ominaisuuksia sekä palautteen merkitystä. Lisäksi kartoitettiin tutkittavan joukon avointa mielipidettä omasta esimiehestään työmotivaatioon vaikuttajana.

Tutkimuskysymykset:

- Miten esimies vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon?
- Mitkä tekijät johtamisessa vaikuttavat työntekijän työmotivaatioon?

4.4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin survey-tutkimuksena kohdeorganisaation työntekijöille. Tutkimus toteutettiin 1.-13.7.2017. Tutkimus toteutettiin tilastollisena tutkimuksena ja siinä käytettiin Webropol-ohjelmaa. Tutkimus toteutettiin internet-kyselynä, jotta saataisiin vastauksia nopeasti ja siten maantieteellisesti mahdollisimman laajalta alueelta. Tutkimuksessa pystyttiin myös kysymään arkaluontoisia asioita, koska kyselyyn vastaamiseen ei vaikuttanut haastattelija. Tutkimusta varten laadittiin strukturoitu kyselylomake, jossa oli valmiit vastausvaihtoehdot sekä yksi avoin kysymys. Kyselyyn johtava linkki lähetettiin valittuihin toimipaikkoihin sähköpostitse työpaikan sähköpostiin. Kyselylinkki oli avoin kaikille toimipaikan työntekijöille.

Tilastollinen tutkimus toteutettiin otantatutkimuksena kohdeyrityksessä. Tutkimuksessa päädyttiin otantatutkimukseen perusjoukon ollessa hyvin suuri. Perusjoukon tutkiminen olisi vaatinut pidemmän tutkimusajan sekä enemmän resursseja. Kysely lähetettiin 37:n toimipaikkaan, joissa työskentelee yhteensä 215 työntekijää. Yritys X:ssä työskentelee kokonaisuudessaan 2355 työntekijää (24.7.2017). Otanta kattoi siis hieman alle 10% perusjoukosta. Otantaan valittiin 37 toimipaikkaa satunnaotannalla. Vastauksia saatiin 29 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi tuli

13%. Kyselyn edetessä toimipaikkoihin lähetettiin muistutusviesti, jotta vastausprosenttia olisi saatu kasvatettua.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen onnistumisen mittaamisessa tutkitaan sen validiteettia, eli pätevyyttä sekä reabiliteettia eli luotettavuutta. Tilastollisen tutkimuksen tulee tarkoituksen mukaisesti mitata sitä mitä tutkimus tutkii. Tutkimuksen pätevyyden kannalta on ehdottoman tärkeää sovittaa tutkimuskysymykset tilastollisen tutkimuksen toteutukseen. Validiteetin kannalta on tärkeää määritellä mitattavat asiat tarkasti, jotta mittaustulokset ovat tutkimuskelpoisia. Tutkimuksessa käytettävän kyselylomakkeen tulee vastata tutkimusongelmiin sekä lomakkeen tulee olla huolellisesti laadittu. Korkea vastausprosentti, perusjoukon määrittely sekä edustavan otoksen tutkiminen auttavat osaltaan tutkimuksen validiteetin toteutumista. (Heikkilä 2014, 27.)

Tutkimuksen reabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten tarkkuutta ja luotettavuutta. Tutkimuksen tuloksien tulee edustaa todellisuutta, eivätkä ne saa olla sattumalta saatuja. Reabilidilla tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, joka voitaisiin toteuttaa uudestaan ja saada samanlaisia tuloksia. Luotettavassa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkija itse on tutkimuksen kriitikko. Mikäli tutkimuksen otoskoko on pieni, tutkimustulokset ovat sattumanvaraisia. Kyselytutkimuksissa on usein vastaamatta jättäneitä, eli katoa. Suuresta kadosta voi seurata virhettä tutkimustuloksiin. (Heikkilä 2014, 28.)

Opinnäytetyössä tehdyn tilastollisen tutkimuksen kyselylomake laadittiin huolellisesti ja sitä testattiin ennen varsinaisen tutkimuksen toteuttamista. Lomakkeen huolellisella laadinnalla varmistettiin se, että mitataan oikeita asioita ja että kyselylomake vastaa asetettuja tutkimuskysymyksiä. Tutkimukseen valittu otos edusti hyvin perusjoukkoa, mutta vastausprosentti jäi harmillisen pieneksi. Vastausprosentin alhaisuuteen vaikutti todennäköisesti kyselyn ajankohta vilkkaimpana lomakautena sekä kyselylinkin lähettäminen toimipaikkojen sähköpostiin, henkilökohtaisen sähköpostien sijaan.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Kysely toteutettiin sähköisesti Webropol-ohjelmalla ja kyselylinkki lähetettiin valittujen toimipaikkojen sähköpostiin. Tutkimukseen valittujen toimipaikkojen piirissä työskentelee 215 työntekijää ja vastauksia saatiin 29 kappaletta. Vastausprosentti kyselylle oli 13%. Kyselylomake sisälsi peruskysymyksiä sekä kuusi erillistä osiota. Peruskysymyksiä olivat ikä, sukupuoli, työskentelyaika alalla sekä yrityksessä. Erilliset osiot tutkivat työmotivaation kasvamiseen liittyviä tekijöitä, esimiestyötä, työmotivaation laskemiseen vaikuttavia tekijöitä sekä palautteen merkitystä. Erillisissä osioissa oli useita kysymyksiä, joiden väittämien paikkaansapitävyyttä arvioitiin Likertin asteikon avulla (4= täysin samaa mieltä, 1= täysin eri mieltä). Kyselyssä oli myös yksi avoin kysymys, jossa vastaaja sai kertoa vapaasti esimiehen merkityksestä omaan työmotivaatioon vaikuttajana. Kyselyn lopussa oli myös vapaaehtoinen arvonta 25 euron arvoisesta Netflix-lahjakortista.

Vastaajien taustatietojen mukaan lähes puolet oli iältään 25-39 vuotiaita ja yli 40 prosenttia 18-24 vuotiaita (taulukko 1). Vain joka kymmenes vastaaja oli yli 40-vuotias. Kyselyyn vastaajat olivat suurimmaksi osaksi nuoria aikuisia.

TAULUKKO 1 Vastaajien ikä

Ikä	%
18-24 vuotias	43 %
25-39 vuotias	46 %
40-59 vuotias	11 %

Kuten taulukosta 2 nähdään, kyselyyn vastanneiden työntekijöiden työkokemus ravintola-alalta vaihteli paljon. Vastaajista alle vuodesta kahteen vuoteen alalla työskennelleitä oli hieman reilu kolmas osa. Kolmesta kymmeneen vuotta ravintola-alalla työskennelleitä oli vastaajista lähes puolet. Neljäsosa vastaajista oli työskennellyt ravintola-alalla yli yhdentoista vuoden ajan. Vaikka suurin osa kyselyyn vastaajista olivat iältään nuoria aikuisia, on heille karttunut jo useita vuosia

työkokemusta ravintola-alalta. Kyselyn kannalta tämä on hyvä, sillä kartutettu työkokemus antaa paremmat valmiudet vastata työmotivaatiota sekä esimiestyötä koskeviin kysymyksiin.

TAULUKKO 2 Ravintola-alalla työskentely

Työskennellyt ravintola-alalla	%
alle vuoden	7 %
1-2 vuotta	25 %
3-5 vuotta	21,5 %
6-10 vuotta	21,5 %
yli 11 vuotta	25 %

Ensimmäisessä osiossa pyydettiin vastaajaa ottamaan kantaa työmotivaation kasvamiseen liittyviin väittämiin (taulukko 3). Tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat esimiehen antaman arvostuksen sekä palautteen tärkeänä työmotivaation kasvamisen kannalta. Lähes jokaisen vastaajan mukaan erityisesti työilmapiiri vaikutti työmotivaation kasvamiseen. Myös annettu vastuu sekä tavoitteiden saavuttaminen olivat vastaajien mukaan tärkeitä työmotivaation kasvamisen kannalta.

TAULUKKO 3 Työmotivaation kasvamiseen vaikuttaa

Motivaatiotekijä	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Mahdollisuus kehittyä urallani	57 %	36 %	7 %	0 %
Mahdollisuus edetä organisaatiossa	54 %	39 %	7 %	0 %
Esimiehen antama arvostus ja palaute	93 %	7 %	0 %	0 %
Haasteellinen työ	36 %	54 %	10 %	0 %
Tavoitteiden saavuttaminen	68 %	32 %	0 %	0 %
Annettu vastuu	75 %	21 %	4 %	0%
Työilmapiiri	96 %	4 %	0%	0%

Seuraavassa osiossa vastaajaa pyydettiin valitsemaan listalta viisi tekijää, jotka vaikuttavat heidän omaan työmotivaatioonsa (taulukko 4). Tutkimuksen mukaan työntekijät kokivat työilmapiirin, esimiehen antaman arvostuksen sekä oikeudenmukaisen kohtelun tärkeimmiksi työmotivaation vaikuttaviksi tekijöiksi. Yli puolet vastaajista piti palkkaa sekä johtamista merkittävinä työmotivaation vaikuttavina tekijöinä. Työlle asetettuja tavoitteita piti merkittävänä työmotivaation kannalta vain alle kymmenes. Sen sijaan kolme neljästä vastajasta koki (taulukko 3), että tavoitteiden saavuttaminen vaikutti heidän työmotivaationsa kasvamiseen. Tutkimuksen mukaan siis työntekijät kokivat tavoitteiden saavuttamisen motivoivana, mutta asetetut tavoitteet eivät itsessään motivoineet heitä.

TAULUKKO 4 Viisi tekijää jotka vaikuttavat työmotivaatioosi

Motivaatiotekijä	%
Työn hallinnan tunne	36 %
Etenemismahdollisuudet	36 %
Työlle asetetut tavoitteet	7 %
Esimiehen antama palaute	32 %
Palkka	64 %
Työilmapiiri	89 %
Esimiehen antama arvostus	68 %
Mielenkiintoinen työ	43 %
Johtamistapa	57 %
Oikeudenmukainen kohtelu	68 %

Esimestaitoja käsittelevässä osiossa tutkimuksen vastaukset jakoutuivat tasaisimmin vastausvaihtoehtojen kesken (taulukko 5). Kysymys jakoi mielipiteitä vastaajien kesken, eikä vastausten perusteella voida tehdä selviä johtopäätöksiä. Vastaajista kuitenkin lähes puolet oli sitä mieltä, että heidän esimiehensä on luotettava. Niin ikään puolet vastaajista oli sitä mieltä, että esimies kannustaa heitä työssään. Vastaajien tuntemukset esimiehensä johtamistaidoista vaihtelivat runsaasti, mistä voidaan olettaa, että työntekijät eivät ole kauttaaltaan tyytyväisiä esimiehensä toimintaan.

TAULUKKO 5 Esimiestaidot

Esimestaidot	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimeheni omaa hyvät johtamistaidot	21 %	21 %	25 %	33 %
Esimeheni huomioi alaistensa tarpeet	18 %	21 %	25 %	36 %
Esimeheni on luotettava	18 %	18 %	17 %	47 %
Esimeheni parantaa työilmapiiriä omalla toiminnallaan	25 %	21 %	25 %	29 %
Esimeheni kannustaa minua työssäni	21 %	14 %	19 %	46 %
Esimeheni auttaa minua onnistumaan työssäni	21 %	14 %	29 %	36 %

Työmotivaation laskemiseen vaikuttavia tekijöitä tutkittiin seuraavassa osiossa. Työilmapiirin merkitystä työmotivaation laskemisessa piti merkittävänä tekijänä lähes kolme neljästä vastaajasta (taulukko 6). Vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen vaikutti työmotivaation laskemiseen kahdella kolmesta vastaajasta. Myös työn tiukka kontrollointi vaikutti työmotivaation laskemiseen yli puolella vastaajista. Sen sijaan esimiehen antama palaute ja työlle asetetut tavoitteet jakoivat vastaajien mielipiteitä työmotivaation laskemiseen vaikuttavina tekijöinä.

TAULUKKO 6 Työmotivaation laskemiseen vaikuttavat tekijät

Motivaatiotekijä	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Esimehen antama palaute	39 %	32 %	25 %	4 %
Vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen	68 %	21 %	4 %	7 %
Työn tiukka kontrollointi	64 %	28 %	4 %	4 %
Työlle asetetut tavoitteet	25 %	39 %	29 %	7 %
Työilmapiiri	71 %	18 %	0 %	11 %

Viimeisessä osiossa käsiteltiin esimiehen antamaa palautetta ja kehittymistä. Osion vastausten hajonta oli suurta (taulukko 7) eikä sen perusteella voida tehdä selviä johtopäätöksiä. Vastaajien mielipiteet jakoutuivat vastausvaihtoehtojen kesken erittäin tasaisesti, joten voidaan päätellä, että palautteen antamisessa ja työntekijöiden kehittymisen huomioidussa on esimiesten kesken eroavaisuuksia. Yli puolet vastaajista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että esimiehen antama palaute on usein negatiivista. Yli puolet vastaajista olivat täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että esimies antaa tarpeeksi palautetta. Sen sijaan yli puolet vastaajista koki, että esimiehen antama palaute ei ollut selkeää.

TAULUKKO 7 Esimiehen antama palaute ja kehittymisen huomiointi

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Esimieheni antama palaute on selkeää	18 %	25 %	28,5 %	28,5 %
Esimieheni antaa tarpeeksi palautetta	25 %	28,5 %	28,5 %	18 %
Esimieheni huomioi onnistuneet työsuoritukset	25 %	18 %	28,5 %	28,5 %
Esimieheni antaa minulle kehittymismahdollisuuksia	21 %	25 %	29 %	25 %
Esimieheni antama palaute on usein negatiivista	25 %	32 %	11 %	32 %
Esimieheni tunnistaa kehittymiseni	21,5 %	25 %	32 %	21,5 %

Avoimessa kysymyksessä pyydettiin vastaajia kertomaan omia kokemuksiaan esimiehestään omaan työmotivaatioon vaikuttajana. Vastauksia avoimeen kysymykseen tuli kuusi. Avoimen kysymyksen vastauksista kävi ilmi, että esimiehellä on iso vaikutus työntekijän työmotivaatioon eri tavoilla. Vastauksissa oli runsaasti esimerkkejä sekä keinoja, joilla esimies on vaikuttanut työmotivaation tilaan. Suurimmassa osassa vastauksista työntekijät pitivät esimiehen merkitystä työilmapiiriin sekä työympäristöön suurena. Vastaajien mukaan esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työilmapiiriin negatiivisesti tai positiivisesti, joka korreloi merkittävästi työntekijöiden työmotivaation kanssa. Myös palautteen rooli nousi esiin avoimessa kysymyksessä. Vastaajien mukaan palautteen saaminen ja saamattomuus vaikuttavat työmotivaation tilaan. Myös esimiehen oma asenne työtään kohtaan vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon vastaajien mukaan.

Otteita avoimen kysymyksen vastauksista:

”Asenne virheitä kohtaan ratkaisee, se miten virheisiin suhtaudutaan. Arvostan myös sitä, että esimieheni katsoo asioita eteenpäin eikä taaksepäin.”

”Esimiehellä on suuri vaikutus työympäristöön ihan kaikessa.”

”Mielestäni positiivista palautetta on aina mukavaa saada. On mukavaa, kun esimies kertoo henkilökohtaisesti työntekijöilleen, jos he ovat hoitaneet työnsä hyvin.”

”Esimieheni vähäinen kiinnostus työtään kohtaan aiheuttaa sen, ettei ketään muutakaan kiinnosta. Hän ei motivoi, eikä anna rakentavaa eikä minkäänlaista muuta kuin negatiivista palautetta.”

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten kohdeorganisaation työntekijät kokevat esimiehen merkityksen heidän omaan työmotivaatioon vaikuttajana sekä tuoda esiin muita työmotivaatioon vaikuttavia asioita. Opinnäytetyön empiirisessä osiossa tutkittiin mitkä esimiestyöhön ja työympäristöön liittyvät tekijät kasvattavat työmotivaatiota ja mitkä puolestaan laskevat sitä. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin tilastollisena kyselytutkimuksena kohdeorganisaation henkilöstölle. Kyselyn perusteella pyrittiin selvittämään kohdeorganisaation henkilöstön kokemuksia esimiehestä työmotivaation vaikuttajana. Tilastollisen tutkimuksen otannan kattaessa hieman alle 10% kohdeorganisaation työntekijöistä ja vastausprosentin jäädessä pieneksi (13%), ei tutkimuksen pohjalta voida tehdä yleistyksiä organisaatiotasolla.

Työntekijän työmotivaation kannalta on keskeistä, miten esimiestyöllä ja johtamisella saadaan työmotivaatio säilytettyä ja sitä kohotettua. Motivoiva ja kannustava esimies luo työntekijöilleen kasvualustan, jolla kehittyä ja pyrkiä onnistumaan työssään. Työntekijän motivaatio työtään kohtaan on monimutkainen prosessi, johon vaikuttaa sekä työntekijän persoonalliset ominaisuudet, että ympäristötekijät. Ympäristötekijöihin voidaan vaikuttaa johtamisella ja esimiestyöllä erilaisin keinoin. Arvostus, itsenäisyyden tukeminen, kannustaminen, onnistumisen huomiointi sekä palaute ovat keskeisiä keinoja, joilla esimies voi vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon. (Kuusela 2013, 146-147.)

Tilastollisen tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että esimiestyöllä on merkittävä vaikutus työntekijän työmotivaatioon ja sen kehittymiseen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kohdeorganisaation työntekijät kokivat esimiehen arvostuksen olevan suuressa roolissa työmotivaation kasvamisen kannalta. Myös työilmapiiri sekä työssä annettu vastuu vaikuttivat työmotivaation kasvamiseen tutkimuksen mukaan merkittävästi. Tilastollisen tutkimuksen mukaan työntekijät kokivat myös oikeudenmukaisen kohtelun, tavoitteiden saavuttamisen sekä johtamistavan tärkeinä tekijöinä työmotivaation kehittymisen kannalta.

Tutkimuksen mukaan työntekijä kokee annetun vastuun, itsemääräämisen tunteen, tärkeäksi teemaksi työmotivaation kannalta. Työntekijän on tärkeää kokea olevansa itsenäinen työssään ja saavansa vastuuta työstään, jotta motivaatio työtä kohtaan säilyisi. Esimies voi vaikuttaa

työntekijän itsenäisyyden kokemukseen luottamalla työntekijän kykyihin ja delegoida työtehtäviä pelkäämättä epäonnistumisia (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 108-109).

Tutkimuksen mukaan kohdeorganisaation työntekijät kokivat vaikutusmahdollisuuksien puuttumisen vaikuttavan merkittävästi työmotivaation laskemiseen. Työn tiukka kontrollointi sekä työilmapiiri vaikuttivat työmotivaation laskemiseen olennaisesti. Itsemääräämisen puuttuminen työssä vaikuttaa siis työmotivaation laskevasti. Tämän perusteella voidaan todeta, että työntekijät kokevat itsenäisyyden kokemuksen tärkeäksi työmotivaation kannalta.

Työntekijän vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen ja työn tiukka kontrollointi voi johtaa työstressiin ja työmotivaation laskemiseen (ks. Kuvio 4). Tutkimuksen piirissä olevat työntekijät toimivat kohtuullisen kuormittavassa ja suurten vaatimusten alaisessa työssä. Kuormittavan ja vaativan työn kannalta olisi tärkeää, että työntekijälle annettaisiin vaikutusmahdollisuuksia sekä hallintaa työstä. Karasekin työstressimallin mukaan on työntekijän työmotivaation kannalta olennaista, että vaativassa työssä työntekijälle annetaan vapautta vaikuttaa työskentelynsä. Vaikutusmahdollisuuksien myötä työntekijän työmotivaatio työtä kohtaan nousee (Sinokki 2016, 117-118).

Tutkimuksessa esimiestyö-osio jakoi paljon mielipiteitä vastaajien kesken. Tutkimuksessa kävi ilmi, että useimmat kohdeorganisaation työntekijät kokivat esimiehensä luotettavaksi ja kannustavaksi. Sen sijaan tutkimuksessa selvisi, että työntekijöiden mukaan esimiehen oma toiminta ei aina paranna työyhteisön työilmapiiriä. Esimiestyötä koskevien tutkimustulosten ja niiden hajonnan pohjalta voidaan olettaa, etteivät työntekijät ole kauttaaltaan tyytyväisiä esimiestyöhön ja sen laatuun.

Esimiestyössä ja työntekijöiden motivoinnissa on tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden yksilölliset persoonat. Tietynlainen motivointikeino tai johtamistyyli voi sopia osalle henkilöstöä, mutta on otettava huomioon, että osa henkilöstöstä kaipaa erilaista esimiestyötä. (Peltonen & Ruohotie 1987, 90-91.) Johtaminen ja esimiestyö vaativat sekä tilannetaajua että ihmistuntemusta. Esimiehen tulisi olla kiinnostunut työntekijöistään, sekä aktiivisesti pyrkiä löytämään keinot jokaisen kanssa toimimiseen ja kommunikointiin. Mikäli esimies ei ota huomioon erilaisia persoonia johtamisessaan, ei hän voi johtaa onnistuneesti jokaista työntekijää.

Tutkimuksen viimeinen osio käsitteli esimiehen antamaa palautetta ja kehittymisen huomiointia. Tutkimustuloksissa mielipiteet jakautuivat tasaisesti, joten tarkkoja johtopäätöksiä ei tämän osion perusteella voida tehdä. Vastausten jakautuessa laajasti voidaan päätellä, että esimiehen palautteen antamisessa ja kehittymisen huomioidussa on eroavaisuuksia esimiesten kesken. Tutkimuksen mukaan vastaajat kokivat, että esimiehen antama palaute oli usein negatiivista ja annettu palaute ei ollut aina selkeää.

Esimiestyön yksi tärkeimmistä tavoitteista on tukea työntekijän työtä ja onnistumista. Onnistumisen johtamisella pyritään huomioimaan työssä onnistuminen ja antaa siitä palautetta. On työmotivaation kannalta olennaista, että työntekijä saa positiivista palautetta onnistuneen työsuorituksen jälkeen. Onnistumisen johtamisen kannalta on tärkeää huomata että, onnistumisia saataisiin useammin, mikäli tavoitteet ovat helposti lähestyttäviä. (Kuusela 2013, 132-133.)

7 POHDINTA

Opinnäytetyön aiheena on esimiehen merkitys työntekijän työmotivaatioon. Tutkimuksen aihe on ajankohtainen ja tärkeä, sillä organisaatioiden saavuttamat tulokset riippuvat olennaisesti työntekijöiden työmotivaation tilasta. Esimiestyöllä ja johtamisella on merkittävä vaikutus työntekijän työmotivaation kehittymiseen. Esimiestyötä kehittämällä organisaation työntekijöiden työmotivaation tilaan voidaan vaikuttaa tehokkaasti. (Österberg 2015, 127).

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin loppuvuodesta 2016. Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui esimiestyö ja sen merkitys työntekijän työmotivaatioon. Ehdotin valittua opinnäytetyön aihetta toimeksiantajayrityksessä työskennellessäni esimiehelleni ja sain suostumuksen aiheelleni. Toimeksiantaja osoitti mielenkiintoa tutkimusprosessia kohtaan ja yhteistyö jatkui sujuvasti koko prosessin ajan. Opinnäytetyön ohjaavan opettajan kanssa yhteistyö oli välimatkoista huolimatta luontevaa ja sujuvaa.

Opinnäytetyöprosessin alussa työn aiheen rajaaminen vei aikaa ja vaati syvällistä paneutumista käsiteltävään aiheeseen. Opinnäytetyön kirjoittamiseen ja aiheen omaksumiseen kului aikaa oletettua enemmän, joten opinnäytetyön aikataulu venyi hieman. Tutkimusongelmat määriteltiin kyselylomaketta laatiessa yhdessä ohjaavan opettajan kanssa. Tutkimusongelmat tarkentuivat työn edetessä. Tutkimus vastaa asetettuihin tutkimusongelmiin hyvin, joten tutkimuksen tavoitteet on saavutettu. Tutkimustulosten avulla pystyttiin antamaan kehitysehdotuksia kohdeyritykselle.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koottiin ennen aineiston keruuta. Tilastollisen tutkimuksen tutkimuslomake laadittiin vastaamaan teoreettista viitekehystä ja siihen valittuja teorioita. Teoreettista viitekehystä muokattiin aineiston keruun jälkeen, jotta tutkimuksen teoria ja aineisto tukevat toisiaan. Teoreettisessa viitekehyksessä hyödynnettiin kotimaista sekä kansainvälistä kirjallisuutta sekä verkkojulkaisuja. Teoriaosuudessa pyrittiin hakemaan tietoa monipuolisesti eri lähteistä ja yhdistelemään se yhtenäiseksi ja tiiviiksi kokonaisuudeksi. Lähteitä koottaessa kiinnitettiin huomiota lähteiden luotettavuuteen ja niiden pätevyyttä työn aiheeseen.

Tilastollinen tutkimus toteutettiin heinäkuussa 2017. Tutkimus tehtiin kohdeorganisaation työntekijöistä valitulle otannalle. Tutkimuksen otanta kattoi 10% kohdeorganisaation työntekijöistä

ja vastausprosentti oli 13%. Vastausprosentin jäädessä pieneksi tutkimusta ei voida luonnehtia luotettavaksi. Tutkimuksen perusteella ei voida tehdä tarkkoja johtopäätöksiä, mutta voidaan tarkastella tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksen tulokset vastasivat osaksi hyvin teoriaa, mutta osassa kysymyksiä vastaukset hajaantuivat laajasti. Tutkimuksen vastausprosentin jäädessä pieneksi, oli tärkeää pohtia mistä vastauskato johtui. Tutkimus toteutettiin kesälomien aikaan, jolloin iso osa vakituisesta henkilöstöstä ei ollut vastaamassa kyselyyn. Tutkimukseen johtava internet-linkki lähetettiin kohdeorganisaation toimipaikkojen sähköpostiin, kuten kohdeorganisaatiossa yleensäkin työntekijöitä koskevat tutkimukset lähetetään. Kyselyyn vastaaminen oli mahdollista vain työpaikalla. Henkilökohtaiseen sähköpostiin lähetettynä kysely olisi voinut saada enemmän vastauksia.

Tutkimuksen perusteella kehitysideoiksi nousivat esimiestyön ja johtamisen kehittäminen työmotivaatiota kannustavien keinojen avulla. Esimiestyön ollessa merkityksellinen tekijä työntekijän motivaation kehittyessä, olisi tarkoituksenmukaista saada esimiestyöhön lisää motivoivia piirteitä. Esimiestyön kehittämisessä pääpaino tulisi olla onnistumisen johtamisessa, palautteen antamisessa sekä työntekijän itsenäisyyden tukemisessa. Kohdeorganisaatio Yritys X voisi halutessaan toistaa tutkimuksen isommalle otannalle, jotta saataisiin varmempia tutkimustuloksia kohderyhmästä.

LÄHTEET

Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä – palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Rovaniemi: Lapin Yliopisto.

Choi, B., Österberg, P., Canivet, C., Moghadassi, M., Lindeberg, S., Karasek, R. & Isacsson, S. 2011. Synergistic interaction effect between job control and social support at work on general psychological distress. *International Archives of Occupational and Environmental Health*. Vol. 84 No 1, 77-89.

Hagemann, G. 1991. *Motivoinnin taito*. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Hammarsten, H. 2011. Unohda tyytyväisyys, mittaa innostumista. *Fakta* 22.6.2011, 30-31.

Handolin, V. 2013. Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Oy.

Jaakkola, T., Kataja, J. & Liukkonen, J. 2006. *Taitolajina työ*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Jarenko, K. & Martela, F. 2015. *Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Talentum Pro Oy.

Juuti, P. & Rovio, E. 2010. *Keskusteleva johtaminen*. Helsinki: Otava.

Kauhanen, J. 2010. *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Helsinki: Infor.

Kauhanen, J. 2015. *Esimies palkitsijana – aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse*. Helsinki: Kauppakamari.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: SanomaPro.

Maslow, A. 1970. Motivation and Personality. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.

Murtonen, M. Olkinuora, E. Palonen, T. Hakkarainen, K. & Lehtinen, E. 2008. Motivational orientations in work. International Journal of Educational Research 47, 213 - 222.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. Oppimismotivaatio. Helsinki: Otava.

Peltonen, M & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio – menetelmiä työhalun parantamiseksi. Helsinki: Otava.

Pitkonen, M. & Rasila, M. 2010. Motivaatio - työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Saari, T. & Pyöriä, P. 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa P. Pöyriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 41-60.

Setälä, M. 2016. Kannusteet valuvat liian usein hukkaan. Talouselämä 28.10.2016, 73-74.

Siltala, T. 2008. Ei pelkästään rahan takia. Tietoviikko 8.2.2008, 2-3.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio – innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari Oy.



Esimiehen merkitys työmotivaatioon

1. Sukupuoli? *

- Nainen
- Mies

2. Ikä? *

- 18-24 vuotias
- 25-39 vuotias
- 40-59 vuotias
- yli 60 vuotias

3. Kauanko olet työskennellyt matkailu- ja ravintola-alalla? *

- alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- yli 11 vuotta

4. Kauanko olet työskennellyt Yritys X:ssä?

- Alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 3-7 vuotta
- yli 7 vuotta

5. Työmotivaationi kasvamiseen vaikuttaa *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus edetä organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehen antama arvostus ja palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteiden saavuttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annettu vastuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus kehittyä urallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haasteellinen työ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Työmotivaationi laskemiseen vaikuttaa *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Esimiehen antama palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn tiukka kontrollointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työlle asetetut tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni antaa minulle kehittymismahdollisuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni antama palaute on usein negatiivista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tunnistaa kehittymiseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Mitä muuta haluaisit kertoa esimiehestäsi omaan työmotivaatioosi vaikuttajana?

7. Valitse listasta 5 tekijää, jotka vaikuttavat työmotivaatioosi *

- Työilmapiiri
- Palkka
- Oikeudenmukainen kohtelu
- Etenemismahdollisuudet
- Johtamistapa
- Työn hallinnan tunne
- Mielenkiintoinen työ

- Esimiehen antama arvostus
- Työlle asetetut tavoitteet
- Esimiehen antama palaute

8. Esimiestyö *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimieheni omaa hyvät johtamistaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni huomioi alaistensa tarpeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on luotettava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni parantaa työilmapiiriä omalla toiminnallaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kannustaa minua työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni auttaa minua onnistumaan työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Palaute ja kehittyminen *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimieheni antama palaute on selkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni antaa tarpeeksi palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni huomioi onnistuneet työsuoritukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/>				
Esimieheni antaa minulle kehittymismahdollisuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni antama palaute on usein negatiivista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tunnistaa kehittymiseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Mitä muuta haluaisit kertoa esimiehestäsi omaan työmotivaatioosi vaikuttajana?