

Esimiehen keinot työntekijän työmotivaation kasvattamisessa

Annina Laitinen



Tekijä(t) Annina Laitinen	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Esimiehen keinot työntekijän työmotivaation kasvattamisessa	Sivu- ja liitesivumäärä 44 + 2
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia esimiehen keinoja työntekijän työmotivaation kasvattamisessa. Päätavoitteena on antaa konkreettisia keinoja, joita esimiehet voivat hyödyntää jokapäiväisessä työssään esimiehen roolissa.</p> <p>Tutkimuksen pääkysymys on: ” Millä keinoin esimies voi kasvattaa alaistensa työmotivaatiota?” Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään henkilöhaastatteluja. Tarkoituksena on tutkia pääkysymystä erityisesti työntekijöiden näkökulmasta. Myös työnantajan näkökulma otetaan huomioon tutkimuksessa. Eriytyisen kiinnostavaa on tutkia, kohtaavatko esimiehen ja alaisen näkemykset. Tarkoituksena on tutkia mahdollisia eroja esimiesten ja alaisten välillä.</p> <p>Ennen tutkimuksen aloittamista, on hyvä ymmärtää, mitä motivaatio on ja, miksi se on tärkeää työelämässä. Tämän jälkeen käydään läpi, miten motivaatiota voidaan luoda ja ylläpitää eri motivaatioteorioiden avulla. Teorian toisessa osiossa käsitellään niitä keinoja, joita esimiehen tulisi ottaa huomioon henkilöstönsä motivaation johtamisessa. Teoriaosuuden jälkeen on vuorossa empiirinen osuus, jossa esitellään tutkimuksen toteutusta käytännössä. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen tulokset ja viimeisenä pohditaan, mitä johtopäätöksiä tuloksista voidaan päätellä.</p> <p>Opinnäytetyön aihe on todella tärkeä niin työntekijöiden kuin työnantajan näkökulmasta. Yritykset ovat havahtuneet työmotivaation tärkeyteen ja on huomattu eri johtamistyylien vaikutukset työntekijöihin. Henkilökuntaa voidaan pitää yhtenä suurena voimavarana yritykselle. Voidaan myös sanoa, että monesti henkilökunta on yritysten kilpailuvallti. Tästä syystä työntekijöistä on erityisen tärkeää pitää mahdollisimman hyvää huolta. Kilpailu yritysten välillä myös kovenee päivä päivältä enemmän ja enemmän - tästä syystä on tärkeää osata sitouttaa työntekijöitä omaan yritykseensä. Työmotivaation kasvattaminen ja onnistunut esimiestyö ovat muun muassa näitä keinoja, joilla työntekijä saadaan pysymään uskollisena yritykselle.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu toukokuun 2018 ja marraskuun 2018 välillä.</p>	
Asiasanat Työmotivaatio, motivaatiojohtaminen, esimies ja esimiestyö	

Sisällys

1	Johdanto	2
1.1	Työn tavoite ja tutkimusongelma	2
1.2	Työn rajaus ja rakenne.....	3
2	Motivaatio ja työmotivaatio	5
2.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	7
2.2	Motivaatiojohtaminen	9
2.3	Työmotivaatiota selittäviä teorioita	10
2.3.1	Maslow`n tarvehierarkia	11
2.3.2	McClellandin suoritusarvoteoria	12
2.3.3	Herzbergin motivaatio- ja hygienieorian	14
3	Esimiestyö ja henkilöstön motivointi	16
3.1	Esimiehen tehtävät ja rooli	16
3.2	Mikä työntekijöitä motivoi?	19
4	Tutkimuksen toteutus	24
4.1	Tutkimuksen kohde, tavoite ja ongelmat	24
4.2	Menetelmävalinnat ja suunnittelukuvaus	25
5	Tutkimuksen tulokset.....	29
5.1	Työmotivaatiota kasvattavat ja laskevat tekijät	30
5.2	Esimiestyön merkitys	34
6	Johtopäätökset.....	36
6.1	Esimiesten ja alaisten väliset erot	36
6.2	Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.....	38
6.3	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset	40
6.4	Tutkimuksen luotettavuus	40
6.5	Opinnäytetyöprosessin ja oman toiminnan arviointi.....	41
	Lähteet	43
	Liitteet.....	46
	Liite 1.	46
	Liite 2.	47

1 Johdanto

Opinnäytetyössä tutkitaan ja pohditaan eri keinoja, joilla esimies voi kasvattaa työntekijän motivaatiota. Koen aiheen henkilökohtaisesti erittäin mielenkiintoisena sekä kiehtovana, sillä olen työssäoloaikani nähnyt erilaisia johtamistyynejä ja huomannut niiden suoran vaikutuksen työntekijöiden henkilökohtaiseen työmotivaatioon. Esimiehen toimenkuva ei rajoitu ainoastaan työntekijöiden ohjaamiseen – työnkuva on erittäin moninainen ja haastava. On osattava motivoida ja luoda innostava työilmapiiri, sekä on oltava tietoinen alaa koskevista lain pykälästä sekä säädöksistä. Ja tietenkin johtaa työyhteisöä asetettujen tavoitteiden suuntaisesti.

Aihe on todella tärkeä niin työntekijöiden kuin työnantajan näkökulmasta. Työmotivaation taso vaikuttaa niin moneen asiaan, joten sen kasvattamisen aliarvioiminen on suuri virhe. Työmotivaation voidaan katsoa olevan suorassa yhteydessä muun muassa sairauspoissaoloihin ja työilmapiiriin sekä työntekijöiden sitoutuneisuuteen työpaikkaansa. Työyhteisöjen hyvinvointiin on alettu kiinnittää yhä suurempaa huomiota. On ymmärretty, että työmotivaatio on monisäikeinen asia.

Tiedonkeruumenetelmänä ovat henkilöhaastattelut. Aikomuksena on haastatella kolmea esimiesasemassa työskentelevää ja kolmea alaisena työskentelevää henkilöä eri aloilta. Kummallekin ryhmälle laaditaan omat haastattelukysymykset. Tutkimus on siis luonteeltaan kvalitatiivinen. Haluan tutkia tätä aihetta, sillä se kiinnostaa minua henkilökohtaisesti todella paljon. Koen myös, että tutkimuksella on paljon annettavaa esimiehille, jotka toivottavasti voivat soveltaa tutkimustuloksia omassa työssään ja saada uutta näkökulmaa tutkittavaan asiaan.

1.1 Työn tavoite ja tutkimusongelma

Työn tavoitteena on luoda lukijalle selkeä kuva siitä, mitä keinoja esimiehellä on käytettävänä kasvattaakseen alaistensa työmotivaatiota. Tarkoitus on myös tuoda uutta näkökulmaa siihen, kohtaavatko alaisten ja esimiesten näkemykset toisistaan työmotivaation kasvattamisen suhteen.

Tutkimuksen pääkysymys on: ” Millä keinoin esimies voi kasvattaa alaistensa työmotivaatiota?” Jotta pääkysymys tulee ratkaistuksi kunnolla, on syytä vastata myös muutamaan

alaongelmaan: Mitkä asiat kasvattavat työmotivaatiota? Mitä konkreettisia keinoja esimiehellä on kasvattaa alaistensa työmotivaatiota? Mitä on motivaatiojohtaminen? Nämä edellä mainitut kysymykset auttavat selvittämään vastauksen pääongelmaani.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelma	Teoreettinen viitekehys	Haastattelukysymykset	Tulokset
Mitkä asiat kasvattavat työmotivaatiota?	2, 3	esimies:1,2 alainen: 1	5.1
Mitä konkreettisia keinoja esimiehellä on kasvattaa alaistensa työmotivaatiota?	2,3, 6.1	esimies:1 alainen: 1, 3	5.1, 5.2, 6.1.2
Mitä on motivaatiojohtaminen?	3.1, 3.2	esimies:3,4,5 alainen: 3,4, 5	2.2, 5.1, 5.2, 6.1.2

Tarkoituksena on tutkia pääkysymystä erityisesti työntekijöiden näkökulmasta. Myös työnantajan näkökulma otetaan huomioon tutkimuksessa. Erityisen kiinnostavaa on, kohtaavatko esimiehen ja alaisen näkemykset. Tarkoitus on pohtia, löytyykö joitain samoja elementtejä ja mielipiteitä esimiesten ja työntekijöiden vastauksista.

1.2 Työn rajaus ja rakenne

Työni alkaa johdannolla, jonka tarkoituksena on virittää lukijan mielenkiinto tutkittavaan aiheeseen. Tarkoituksena on, että lukija tietää, mitä tutkimukseni käsittelee sekä, millä tavoin aion saada vastauksen tutkimuskysymyksiini.

Jotta työni on johdonmukainen, on tärkeää, että se on tarkasti rajattu. Tällä varmistetaan se, että opinnäytetyöni pysyy tiukasti aiheessaan alusta loppuun. Aiheen rajaaminen helpottaa myös tutkimuksen pääongelman määrittämistä. Tutkimuksen tarkoituksen on tutkia sitä, miten esimies voi motivoida alaisiaan. Tutkimuksessa pyritään myös tutkimaan, onko esimiehillä ja alaisilla eri näkemykset työmotivaation kasvattamisesta. Pyrin alaongelmien määrittelyllä pysymään tiukasti aiheessa, sillä työmotivaatio aiheena on todella laaja. Tästä syystä on helppo eksyä sivuteille, mitä tulee aiheen suhteen. Kaikki teoriat, jotka esitän tässä tutkimuksessani tukevat tutkimusongelmaani ja alaongelmia.

Johdantoa seuraa opinnäytetyön teoriaosuus. Teoriaosuudessa käsitellään motivaatiota yleisluonteisesti ja sen jälkeen siirrytään sisäisen ja ulkoisen motivaation käsittelyyn. Tämän jälkeen käsitellään motivaatiota eri motivaatioteorioiden näkökulmasta. Työssä perehdytään erityisesti teorioihin, jotka voidaan liittää nimenomaan työmotivaatioon.

Kolmannessa luvussa syvennytään esimiestyöhön ja motivointikeinoihin. Luvussa käsitellään myös sitä, mitkä asiat teorian mukaan motivoivat ihmisiä. Teoriapohjan on tarkoitus antaa hyvä pohja lukijalle opinnäytetyön aiheesta ja päästä tutustumaan aiheeseen hyvin ennen tuloksien tulkintaa.

Teoriaosuuden jälkeen seuraa opinnäytetyön empiirinen osa. Kyseisessä luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen kohde, tavoite ja ongelmat sekä menetelmävalinta. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset tarkasti. Tulosten esittelyosioon tehdään taulukko, joka helpottaa tulosten tulkintaa ja selventää lukijalle, mistä on kyse.

Viimeiseen lukuun sisältyy pohdinta. Tarkoituksena on pohtia tutkimuksesta saatuja tuloksia syvemmin ja pohtia niihin syytä. Viimeisessä luvussa käsitellään myös, miten teoria ja tutkimuksen tulokset ovat yhteydessä keskenään. Luvussa esitetään kehittämis- ja jatko-tutkimusehdotuksia tutkimukselle sekä pohditaan validiteettia sekä reliabiliteettia. Lopuksi arvioidaan opinnäytetyöprosessin toteutumista, kirjoitusprosessin etenemistä ja tutkimuksen tekijän henkilökohtaisia ajatuksia tutkimusprosessista.

2 Motivaatio ja työmotivaatio

”Ihminen pystyy mihin vain, jos hän on innostunut” – Henry Ford

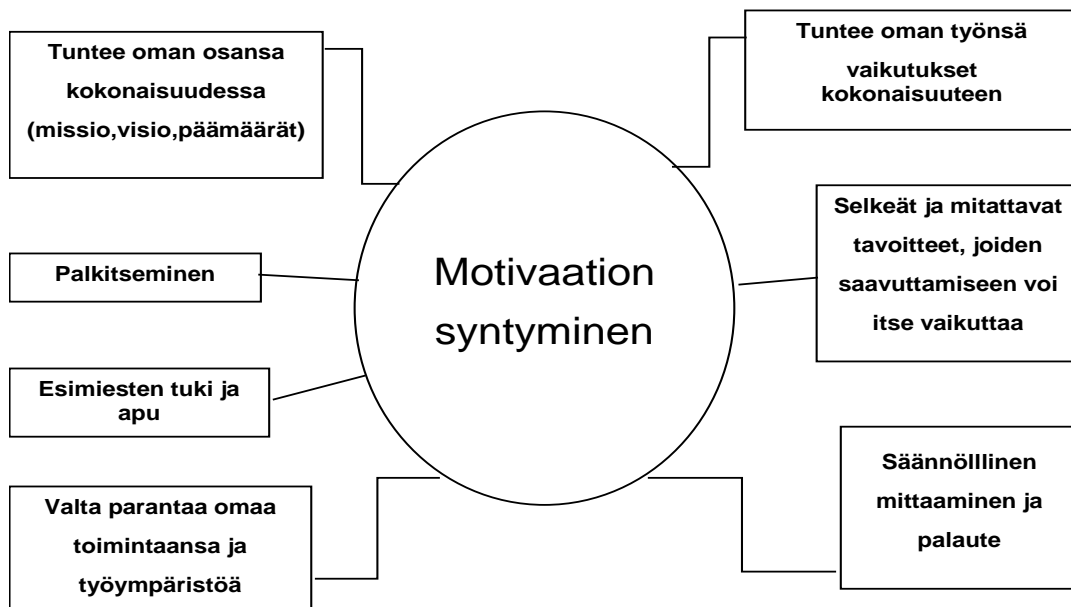
Motivaatio voidaan nähdä kaiken toimintamme polttoaineena – erilaiset motivaattorit ohjaavat tekemistämme joka päivä. Motivoituneena käytöksemme on päämäärähakuista ja tarkoituksenomaista. Motivaation tutkiminen on erittäin monimutkaista, sillä siinä yhdistyy ihmisen oma persoonallisuus, tunteet sekä sosiaalinen ympäristömme. (Sinokki 2016, 60.)

Kirjassaan Työmotivaatio Marjo Sinokki (2016) määrittelee motivaation psyykkiseksi tilaksi, joka ohjaa henkilön vireyttä ja aktiivisuutta toimia omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Motivaatio-käsite itsessään on johdettu latinankielen sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaatiolla tarkoitetaan yleisesti käyttäytymistä ohjaavien tekijöiden järjestelmää (Sinokki 2016, 61).

Puhuttaessa työmotivaatiosta on otettava useampi asia huomioon, sillä monet tekijät vaikuttavat siihen samanaikaisesti. Itse työn lisäksi siihen vaikuttavat työn ominaisuudet, työympäristö sekä itse työntekijän persoonallisuus. Työmotivaatio vaikuttaa työntekijän tuottavuuteen, työn laatuun ja työhyvinvointiin. Työmotivaatio on monisäikeinen kokonaisuus, jonka ymmärtäminen sekä hallitseminen on ajoittain vaikeaa, mutta tärkeää niin työnantajalle kuin työntekijälle. (Aarnikoivu 2008, 154.)

”Miten kasvatan henkilöstöni motivaatiota?” on varmasti yksi esimiesten kysytyimmistä kysymyksistä. Kysymykseen ei ole suoraa vastausta. Henrietta Aarnikoivu (2008) kirjassaan Esimiehenä arjessa toteaa, että esimies voi toimillaan tukea työntekijän motivaation syntymistä, ei yksinään synnyttää sitä. Toisaalta esimiehellä on myös valta tehokkaasti heikentää alaisensa työmotivaatiota helposti ja suhteellisen pienin ponnistuksin. (Aarnikoivu 2008, 153.)

Kun työntekijän motivaatio on korkealla, hänellä on intoa ja halua suoriutua tehtävistään erinomaisesti. Motivaatio on eräänlainen sisäinen bensiini, joka saa työntekijän liikkeelle. Motivoitunut työntekijä on valmis antamaan mahdollisimman suuren osan käytettävissä olevasta kapasiteetistaan työtehtävänsä eteenpäin viemiseksi (Aarnikoivu 2008, 154). Miten tämä saavutetaan? Ajat, jolloin esimiehen tehtävänä oli ainoastaan käskyttää ihmisiä, ovat menneet. Työntekijät ovat vaativampia esimiestensä suhteen kuin ennen – halutaan tietää, mitä tapahtuu ja milloin. Tärkeää on tuntea tekevänsä jotain merkityksellistä ja tuntea, että pääsee vaikuttamaan asioihin työpaikallaan (Forsyth 2010, 2.)



Kuva 1. Motivaation rakentuminen (Aarnikoivu 2008, 153).

Kuva 1 on esitelty Henrietta Aarnikoivun (2008) teoksessa *Esimiehenä arjessa*. Kuvan tarkoituksena on muun muassa selkeyttää, mistä asioista motivaatio rakentuu, kun ajatellaan työntekijöiden motivoitumista työpaikalla. Kuten kuvasta käy ilmi, motivaation rakentuminen on monen asian summa, jota esimies omalla työllään tukee. Työntekijällä itsellään on suuri voima kasvattaa omaa motivaatiotaan. Motivaation rakentuminen kestävästi on työntekijästä itsestään kiinni, sillä ei kukaan voi tyhjältä synnyttää toisen motivaatiota. Esimiehen aseman tärkeys korostuu, kun puhutaan työmotivaation kasvattamisesta, sen ylläpitämisestä ja kanavoinnista työn kannalta oikeaan suuntaan. Motivaation rakentuminen koostuu eri asioista. (Aarnikoivu 2008, 153.)

Kuvassa 1 motivaation syntymisen syiksi on esitetty:

- työntekijä tuntee vision, päämäärät ja mission
- palkitseminen
- esimiesten tuki ja apu
- valta päästä vaikuttamaan toimintaan ja työympäristöön
- työntekijä tuntee oman työnsä vaikutukset kokonaisuuteen ja talouteen

- työntekijällä on selkeät ja mitattavat tavoitteet, joiden saavuttamiseen pääsee vaikuttamaan
- säännöllisen palauttaan saaminen sekä työn tulosten mittaaminen.

Pitämällä huolen siitä, että nämä asiat ovat kunnossa, esimies on osana työntekijän työmotivaation kasvattamista ja sen tukemista. Olennaista on muistaa, että jokainen työntekijä on oma yksilönsä, jonka toimivuuteen vaikuttavat väistämättä omat henkilökohtaiset tunteet. (Aarnikoivu 2008, 155.)

2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio voidaan yleisen käsityksen mukaan jakaa kahteen eri kategoriaan – sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon.

Frank Martela (2015) kirjassaan *Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* kertoo, että ulkoinen motivaatio tarkoittaa sitä, kun motivaation lähteenä ei ole itse tehtävä vaan jokin ulkopuolinen, asiasta irrallaan oleva tekijä. Ulkoinen motivaatio on sitä, kun teemme jonkin asian palkinnon tai rangaistuksen takia. Esimerkkinä voidaan ajatella tilannetta, jossa esimies uhkaa irtisanomisella, jos työntekijä ei toimi kuten esimies toivoo. Tällöin työntekijä toimii potkujen pelossa esimiehen toivomalla tavalla – tätä on ulkoisen motivaation hyödyntäminen työelämässä. Perinteinen, hierarkkinen ja käskyttämislle perustuva organisaation johtamistyyli perustuu nimenomaan ulkoisilla motivaationlähteillä johtamiseen. (Martela 2015, 25.)

Kun työtä tehdään vain rahan vuoksi, ei tekeminen itsessään ole motivaation lähteenä. Pahimmillaan tilanne voi eskaloitua siihen, että työn tekeminen tuntuu pakkopullalta, sellaiselta joka on vain suoritettava päivittäin. Tällöin työn tekeminen saattaa alkaa tuntua todella ahdistavalta sekä stressaavalta. Kun ajatellaan työntekijän motivoitumista pidemmällä kaavalla, ei pelkkien ulkoisten motivaation lähteiden käyttäminen ole hyödyllistä kummallekaan osapuolelle - työntekijälle tai työnantajalle. (Martela 2015, 25.)

Sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, kun ihminen innostuu itse asiasta tai työstä – sitä tehdään, koska itse halutaan. Työ on mielenkiintoista ja sen tekeminen antaa voimaa, iloa ja hyvää mieltä. Toisin sanoen sisäinen motivaatio on täysi vastakohta ulkoiselle motivaatiolle. Tehtävä tai työ vetää puoleensa, kun se on jotain sellaista, mitä todella omasta halustaan haluaa tehdä. Työn tekeminen tuntuu tällöin arvokkaalta. (Martela 2015, 25.) Kun henkilö on sisäisesti motivoitunut, uppoutuu hän tehtäväänsä ja kokee aitoa innostuksen

tunteita siitä johtuen. Hän ei kaipaa ulkoisia innostuksen tekijöitä (Kostamo, Launonen, Marttinen, Mäkkeli, Ruotsalainen & Vuori 2017, 80).



Kuva 2. Motivaatio ideaalitalanteessa (Mayor & Risku 2015, 38)

Ideaalitalanteessa sisäiset motivaationlähteet ovat harmoniassa. Tärkeää on, että sisäiset motiivit, elämäntilanne sekä tavoitteet ovat sopusoinnussa. Tällä tavoin ihminen kokee olonsa tyytyväiseksi sekä motivoituneeksi. Kuvassa 2 kyseinen tilanne on kuvattu täydellisesti: sekä ulkopuoliset motivaation lähteet että sisäiset motivaation lähteet ovat harmoniassa keskenään.

Käsite, joka usein yhdistetään sisäisen motivaation kanssa, on työn imu. Työn imu tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Kun työntekijä kokee työn imun tunteen, hän lähtee työhön tarmokkaana, inspiroituneena ja hyvällä mielellä. (Työterveyslaitos 2018.) Alun perin työn imu käsitteenä esiteltiin jo 1990-luvulla, mutta varsinaisesti se nousi pinnalle 2000-luvulla. Nousua ja mielenkiintoa asiaan edistivät muun muassa yleinen kiinnostus inhimilliseen pääomaan (henkilöstön motivointi kilpailuetuna), sekä kiinnostus positiiviseen psykologiaan. Työn imu koostuu kolmesta ulottuvuudesta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus tarkoittaa kokemusta energisyydestä ja halusta panostaa työhön todella, omistautumiseen kuuluvat tunteet työn sopivasta haastavuudesta, innokkuudesta sekä halusta ja uppoutuneisuutta kuvaa hyvin syvä keskittyneisyden tila. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 42.)

On hyvä kuitenkin muistaa, että yleensä tosielämässä niin ulkoinen kuin sisäinenkin motivaatio ovat läsnä yleensä samanaikaisesti. Jokainen meistä tarvitsee työtä, jotta saa ra-

haa elääkseen ja ostaakseen erilaisia tavaroita itselleen. Toisaalta tärkeää on myös kokea, että työllään on merkitys ja, että on saanut aikaan jotain hyödyllistä työssään. (Martela 2015, 27.)

Johtopäätöksenä tästä voisi sanoa, että työelämässä esimiehen olisi hyvä olla tietoinen sekä ulkoisista että sisäisistä motivaatiotekijöistä. On hyvä osata yhdistää nämä kaksi osaa, eikä esimerkiksi vain sokeasti luottaa perinteiseen johtamistyyliin, jossa ulkoisilla motivaatiotekijöillä on suuri rooli.

2.2 Motivaatiojohtaminen

Motivaatiojohtamisen periaatteena on sen perustuminen osallistavaan, kannustavaan ja innostavaan johtamiseen. Sen tavoitteena on tukea yhteisön kehittymistä oppivaksi ja innovatiiviseksi organisaatioksi. Esimiehen näkökulmasta on tärkeää pitää työntekijän motivaatiota erityisen korkealla merkitystasolla. Motivaatiojohtamisen muita mahdollisia vaikutuksia ovat mm. luottamuksen, arvostuksen, luovuuden sekä yhteistyön lisääntyminen yrityksessä. (Kansalaisyhteiskunta 2018.)

Frank Martela (2015) keskittyy kirjassaan erityisesti sisäisen motivaation johtamiseen. Sisäisen motivaation kasvamisella on yleensä kokonaisvaltainen positiivinen vaikutus työstä innostumiseen ja työn imun tuntemiseen työssä. Martela (2015) kirjoittaa kirjassaan, että sisäistä motivaatiota voi johtaa, jos johtaminen ymmärretään pyrkimyksenä luoda työntekijälle edellytykset tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja innostuneesti. Esimiehen tehtävä on luoda ympäristö, jossa erilaiset ihmiset kykenevät löytämään motivaationsa työtään kohtaan. Esimiehen tavoitteena tulisi olla ”kitkeä” huonot toimintamallit pois työyhteisöstä ja keskittyä ruokkimaan niitä asioita, jotka lisäävät työhyvinvointia, innostusta ja motivaation kasvua. Esimies on ennen kaikkea edellytysten luoja, jonka tehtävänä on luoda ympäristö, jossa mikään ei estä työntekijöitä tekemästä töitään hyvin. (Martela 2015, 156.)

Asialla on myös kääntöpuoli. Jos esimiestyö ja johtaminen nähdään yrityksessä enemmänkin työntekijöiden pakottamisena tai käskyttämisenä tekemään asiat tietyllä tavalla, niin johtaminen lähinnä syö sisäistä työmotivaatiota, eikä ainakaan kasvata sitä. Sisäisen motivaatio tarkoittaa työntekijän aitoa innostusta ja kiinnostusta työtään kohden. Tästä syystä sitä ei voi johtaa käskyillä, säännöillä tai ulkoisella motivoinnilla. (Martela 2015, 156.)

2.3 Työmotivaatiota selittäviä teorioita

Motivaatio on todella tutkittu aihe ja siitä syystä aiheeseen on kehitetty monia erilaisia teorioita eri tutkijoiden toimesta. Teoriat voidaan jakaa tarveteorioihin sekä prosessiteorioihin. Tarveteorioiden tarkoituksena on selittää käyttäytymistä sisäisten syiden ja tarpeiden pohjalta. Prosessiteoriat taas keskittyvät enemmän yksilön henkilökohtaisiin, erilaisiin tapoihin tulkita sekä havaita erilaisia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä. (Sinokki 2016, 75.)

Kognitiiviset eli prosessiteoriat kuvaavat ihmisten eroja reagoida erilaisiin ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Nämä teoriat keskittyvät selittämään motivaatiota hyvin pitkälti kognitiivisesta näkökulmasta. Toisin sanoen monet näistä teorioista eivät huomioi motivaation synnyssä tunteita tai sosiaalista ympäristöä. Tosin, viimeisten vuosikymmenten aikana on siirrytty sosiaali- kognitiivisten teorioiden suuntaan yhä enemmän. Näissä teorioissa on otettu huomioon motivaation synnyn selittämisen lisäksi myös sosiaalinen ympäristö sekä tunteet. (Sinokki 2016, 77.)

Useat klassiset motivaatioteoriat rakentavat johtamistutkimuksen perustan. Motivaatioteoriat korostavat, ettei motivointi ole pinnallista manipulointia vaan hyvinkin syvällinen asia. Ei voi suoranaisesti motivoida toista, vaan luoda edellytykset toisen motivaation kasvulle. Kyse on viime kädessä merkityksen luomisesta, mikä on johtamisen ydin. (Sydänmaanlakka 2004, 29.)

Klassiset motivaatioteoriat ovat luoneet perustan monille myöhemmille tutkimuksille johtajuudesta. Maslow`n Hertzbergin ja McClellandin tekemät motivaatiotutkimukset ovat olleet ja ovat vielä tänäkin päivänä sovellettavissa käytäntöön. Monet johtajuuden peruskysymykset, kuten keskitytäänkö johtamaan ihmistä vai tehtävää, millainen johtamistyyli omakсутaan (demokraattinen tai autoritaarinen) ja mikä on motivaation merkitys työssä, otettiin esiin näissä tutkimuksissa. Kaikki nämä kysymykset ovat erittäin ajankohtaisia ja nykypäivää. (Sydänmaanlakka 2004, 30.)

2.3.1 Maslow`n tarvehierarkia

Tarveteorioissa ideana on se, että erilaiset tarpeet motivoivat ihmistä. Varmasti kuuluisin, näistä tarveteorioista on Maslow`n tarvehierarkiateoria. Sen mukaan kaikki ihmisen tarpeet ovat järjestyneet hierarkkisesti viidelle eri tasolle – alempien tasojen tarpeet liittyvät fysiologisiin tarpeisiin, kun taas ylempien tasojen tarpeet ovat luonteeltaan psykologisia (Sinokki 2016, 73.)



Kuva 3. Maslow`n tarvehierarkia (Sinokki 2016, 74)

Sinokki (2016, 74) on siis kuvaillut eri tasojen jakautuvan seuraavalla tavalla:

1. Fysiologiset tarpeet: nälkä jano, uni, lämpö, suoja, vaatetus, seksuaaliset tarpeet ja muut kehon tarpeet
2. Turvallisuuden tarpeet: varmuus, suojautuminen fyysisiltä ja tunne-elämän haitoilta sekä vaaran välttäminen
3. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet: muiden ihmisten hyväksyntä, ystävyys, rakkaus, välittäminen, yhteenkuuluvuuden tunne ja tarve toimia yhdessä ryhmänä
4. Arvostuksen tarpeet: itsekunnioitus, itsenäisyys, kiitoksen saaminen, tunnustus, asema, arvostus
5. Itsensä toteuttamisen tarpeet: omat saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen, luovuus sekä tiedon määrän kasvattaminen.

Kuvasta 3 käy ilmi Maslow'n tarvehierarkian perusajatus, jonka mukaan pyramidin alimman tason tarpeet tulee olla tyydytettynä ennen kuin voidaan edetä ylemmille tasoille. Maslow'n mukaan motivaatio ja innostus luovuuteen syntyvät vasta tarvehierarkian huipulla, vasta kun muut perustarpeet on tyydytetty ensin. Hänen mukaan elämän perusasioiden on oltava kunnossa ennen kuin luovuus voi kukoistaa. Luottamus siihen, että on katto pään päällä, toimeentulo ja ruuan riittävä saanti, luovat perustaa. Tärkeää on myös yhteenkuuluvuuden tunteet. On tärkeää tietää, että on ystäviä ja perhe ympärillä, jotka rakastavat ja välittävät. Tarvitaan turvallisuudentunnetta ja tunnetta arvostetuksi tulemisesta. Nämä tunteet edellyttävät sen, että ihminen voi kokea motivaation tunnetta ja innostumista jostakin asiasta, kuten esimerkiksi työstään. (Sinokki 2016, 74.)

Maslow totesi myöhemmin, ettei tarpeiden tyydytys välttämättä etene aivan niin hierarkkisesti kuin hän alun perin ajatteli: mikä tahansa tarvetyyppi saattaa korostua riippumatta "alempien tasojen" tarpeiden tilasta. Esimerkiksi ovathan useat taiteilijatkin inspiroituneet luomaan uutta hyvinkin alkeellisissa ja vaatimattomissa oloissa ilman, että perustarpeet olisivat tulleet tyydytetyiksi. (Sinokki 2016, 75.)

Maslow'n teoria oli ensimmäisiä teorioita, jotka yrittivät selittää ihmisen motivaatiota ja sen syitä. Kyseinen teoria on antanut monille muille teorioille paljon inspiraatiota. Tarvehierarkian avulla voidaan yrittää ymmärtää ihmisten turhautumista ja motivaatio puutetta työyhteisöissä (Sinokki 2016, 75).

2.3.2 McClellandin suoritusarvoteoria

David McClellandin suoritusarvoteoria on nimenomaan yksi työmotivaatioon liitetystä teoriasta. McClellandin suoritusarvoteoria on tarveteoria eli perusluonteeltaan sellainen, jossa ideana on ihmisen tarve tasoittaa tarpeensa tasapainoon. Hän esitti, että ihmisen motivaatio koostuu suoriutumisen, vallankäytön ja ryhmään kuulumisen tarpeista. (Marjo Sinokki, 108.) McClellandin teorian mukaan, riippumatta rodusta, iästä, sukupuolesta tai kulttuurista, jokainen meistä motivoituu jostakin kolmesta edellä mainituista motivaattoreista (Management Study HQ, 2018). Suoriutumisen tarve tarkoittaa tarvetta ylittää itsensä ja halua menestyä. Vallantarve kuvaa ihmisen tarvetta saavuttaa valtaa ja päästä vaikuttamaan. Ryhmään kuulumisen tarve luonnollisesti kuvaa tarvetta tulla hyväksytyksi työryhmässään ja tarvetta muodostaa kestäviä ystävyys-suhteita. (Management Study HQ 2018.) McClelland havaitsi tutkimuksissaan, että suoritusmotivaation tarve vaihteli suuresti

eri työntekijöiden välillä. Työntekijä, jolla on suuri suoriutumisen tarve, on kiinnostunut tekemään työnsä hyvin ja oikein. Kun taas työntekijälle, jolla suoriutumisen tarve oli pienempi, riitti, että on ylipäätään työtä ja siitä saa palkkaa elämiseen. (Sinokki 2016, 108).

Ihmiset, joilla on tarve suoriutua, yleensä ovat tarkkoja millaisia riskejä ottavat työssään – riski ei saa olla liian pieni, jolloin todellista saavutuksen tarvetta ei tule, eikä liian suuri, jolloin onnistumisessa on enemmän kyse tuurista. Syy, miksi halutaan välttää liian pienien riskien ottamista, on siinä, että suoriutumistarpeen omaava tajuaa, ettei saavutus tällöin ole täysin ansaittu ja aito. Tällaiset ihmiset keksivät innovatiivisia ratkaisuja ja motivoituvat enemmän saavutuksistaan kuin työstä maksettavasta palkasta. He ottavat tietoisia riskejä ja ovat suunnitelmallisia kaikessa toiminnassaan. Yleensä korkean suoritusmotivaation omaavat työskentelevät yksin ja arvostavat kovasti palautetta työstään. (Management Study HQ 2018.)

Ne työntekijät, joita voimakkaimmin motivoi saavuttamisen tarve, motivoituvat sellaisesta työstä, jossa korostuu suorittaminen ja erilaiset saavutukset. Muut tekijät, kuten sosiaaliset tarpeet tai esimiehen kannustus, eivät motivoi tällaisia ihmisiä niin paljon kuin saattaisivat motivoida muita. He eivät koe sitä ensiarvoisen tärkeänä. Työntekijälle, joka motivoituu saavuttamisen tunteesta, tulisi antaa tehtäviä, jotka tukevat tätä tarvetta. (Aarnikoivu 2008, 157.)

Vallantarve on sisäinen tarve johtaa ja hallita ihmisiä jollakin tapaa. Tärkeää tällaiselle henkilölle on tuntee olevansa auktoriteetti, joka voi toimillaan ja sanoillaan vaikuttaa toisten ihmisten päätöksiin ja mielipiteisiin. Itsetunnon kohottaminen ja maineen saavuttaminen ajaa näitä ihmisiä eteenpäin. Yleensä ihmiset, jotka motivoituvat vallasta, sopivat tältä osin johtajan asemaan. Tällaisille työntekijöille saattaa olla todella tärkeää saada julkista kiitosta ja tunnustusta. Nämä henkilöt ovat usein hyvin kunnianhimoisia ja päämäärätietoisia. (Aarnikoivu 2008, 158.)

Ryhmään kuulumisen tarpeen omaava työntekijä kokee sosiaaliset suhteet todella tärkeiksi työpaikallaan. Tässä tilanteessa työntekijälle on tärkeää, että virallisen keskustelun lisäksi hän pääsee osalliseksi epävirallisempaa ja rennompaa keskustelua muiden työntekijöiden kanssa. Liittymisen tarpeen tärkeänä kokevat ihmiset arvostavat sosiaalisia suhteita työssään paljon. Heille on tärkeää olla pidetty. Työntekijälle, jolle ryhmään kuulumisen tarve on voimakas, haluaa, että esimies välittää suorituksen lisäksi työyhteisön hyvinvoinnista ja työpaikan yleisestä hengestä. Me-hengen merkitys kasvaa. (Aarnikoivu 2008, 157.)

2.3.3 Herzbergin motivaatio- ja hygieniateorian

Motivaatio- ja hygieniateorian on luonut Frederick Herzberg. Teoriaa kutsutaan myös nimellä kaksifaktoriteoria. Teoria on ajatukseltaan hyvin samankaltainen kuin Maslow'n tarvehierarkiateoria. Syy tähän voi olla se, että molemmat kuuluvat tarveteorioiden ryhmään, joten lähtökohdat ovat hyvin samankaltaiset.

Hygieniatekijät	Motivaatiotekijät
Palkka	Työ itsessään
Käytännöt, hallinto	Mahdollisuus kehittyä
Johtajuus	Vastuu
Työolosuhteet	Tunnustus
Johto	Saavuttaminen

Kuva 4. Herzbergin teorian hygienia- ja motivaatiotekijät

Herzbergin teoriassa tarpeita ei ole lajiteltu samoin kuin Maslow'n teoriassa, jossa alemman tason tarpeet tulee olla tyydytettynä ennen ylemmän tason tarpeita. Herzberg jakaa tarpeet kahteen erilaiseen kategoriaan: hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Hygieniatekijät ovat niitä, jotka lisäävät työtytyymättömyyttä, jos ne ovat huonosti hoidettu työpaikalla. Motivaatiotekijät taas kasvattavat työtytyväisyyttä ja työntekijän työmotivaatiota. Eli motivaatiotekijöillä ei ole työmotivaatioon negatiivista vaikutusta. Tutkimuksissaan hän löysi, että työtytyväisyyttä lisäävät tekijät ovat eri tekijöitä kuin työtytyymättömyyttä lisäävät tekijä, eikä ne ole toisistaan millään tapaa riippuvaisia. Ja toisin kuin voisi pikaisesti ajatella, työtytyväisyyden vastakohta ei suinkaan ole työtytyymättömyys vaan ei-työtytyväisyys. (Forsyth 2010, 23.)

Kuvasta 4 käy ilmi, miten Herzbergin teorian ajatus toimii. Hygieniatekijöihin luotellaan niitä asioita, jotka ovat ulkoisesti motivoivia, kuten palkka, työolosuhteet sekä työn organisointi. Palkka on korvaus, joka saadaan työstä ja siihen voidaan lukea myös esimerkiksi erilaiset luontoisedut ja bonukset. Palkka on yleensä osa suurempaa palkitsemisjärjestelmää (STTK 2018). Palkka on aina rahallista palkitsemista. Palkitsemisjärjestelmä voi

koostua muun muassa rahapalkasta, luontoiseduista, bonuksista, aineettomasta palkitsemisesta (kehut ja palautteen antaminen), henkilöstöeduista, työympäristöstä sekä työhyvinvoinnista (Y-Studio 2017). Motivaatiotekijät ovat työntekijää sisäisesti palkitsevia asioita, kuten muun muassa menestyminen, tunnustuksen saaminen ja itse työn mielenkiintoisuus. Motivaatiotekijöissä korostuu enemmän aineettoman palkitsemisen ajatus. (Leadership Central 2018).

Herzberg (1987) selittää artikkelissaan tarkemmin tutkimuksensa tuloksista. Yhteenvetossa hän kertoo, että motivaatiotekijät vaikuttavat pidemmällä aikavälillä positiivisemmin motivaatioon kuin hygieniatekijät. Hygieniatekijät taas vaikuttavat lyhyemmällä aikavälillä työmotivaatioon, kun vertaa niitä motivaatiotekijöihin. Hän myös kirjoittaa siitä, kuinka työntekijöiden työmotivaation kasvattamiseksi tulisi erityisesti keskittyä motivaatiotekijöihin kuin hygieniatekijöihin. Herzbergin mukaan panostamalla motivaatiotekijöihin yritysten työhyvinvoinnin taso kasvaisi merkittävästi ja yritykset saisivat enemmän taloudellista hyötyä. Tyytyväiset työntekijät ovat Herzbergin mukaan tuottavampia ja haluavat panostaa työnsä laatuun. (Herzberg 1987, 12.)

Herzberg (1987) kirjoittaa artikkelissaan myös ”työn rikastuttamisesta”. Yksi tärkeä keino motivaation ja tyytyväisyyden lisäämiseksi on tarvittaessa innostavien haasteiden lisääminen, esimerkiksi työtä rikastuttamalla. Hän kertoo, että yleensä johdon ratkaisu toimimattomaan työntekoon on poistaa vastuuta ja rajoittaa työtehtäviä. Herzberg ehdottaa, että ratkaisu huonoihin työtuloksiin voisi olla työn rikastuttamisessa. Eli tarkoituksena on tällöin antaa työntekijälle lisää mahdollisuuksia työssään, jotta he voisivat kasvattaa osaamistaan ja kehittyä työtehtävissään. (Herzberg 1987, 10.)

3 Esimiestyö ja henkilöstön motivointi

Esimiestyöllä on merkitystä työmotivaation kasvattamisessa. Ei ole merkitystä, kuinka suuri tiimi on johdettavana, sillä samat perussäännöt pätevät. Esimiehen on pystyttävä johtamaan työntekijöitään sekä pitämään samalla mielessä yrityksen luomat tulostavoitteet. Esimiestä harvoin arvostellaan vain esimiehenä itsenään: arvosteluun vaikuttaa myös tiimin tulos. Lopullinen tulos on yhdistelmä esimiehen, mutta myös työntekijöiden työpanosta. Ihmiset, jotka ovat motivoituneita, suoriutuvat paremmin kuin ne, jotka eivät ole. (Forsyth 2010, 1.)

3.1 Esimiehen tehtävät ja rooli

Esimiesroolin perusajatuksena on valtasuhde muihin työntekijöihin. 2000-luvulla haasteena on huomattu olevan se, että esimiehen valtaa ja roolia on yritetty häivyttää, vaikka heidän vastuu ei ole kadonnut mihinkään. Syy, miksi tällaiseen trendiin on saatettu ajautua, on se, etteivät roolien väliset erot korostuisi ja aiheuttaisi ”säröjä” työyhteisöön. Toisaalta on osattava ottaa huomioon se, ettei esimies ainoastaan vastaa omasta työpanoksestaan, vaan myös muiden. Esimiehen valta liittyy esimiehen rooliin ja tehtäviin. Johtamisessa perusoletuksena on, että esimiehen tehtävä on käyttää valtaansa rakentavasti työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi. Jos esimiehen valta ja vastuu ovat epätasapainossa, on esimiehen kädet käytännössä täysin sidotut. (Aarnikoivu 2008, 23).

Yksi ongelma, joka välillä saattaa nousta työyhteisöissä esimiehen rooliin liittyen, on se, että toisinaan esimies -tehtävään nimetään paras asiantuntija. On hyvä miettiä, onko esimiehen johtamismotivaatio- ja taidot tällöin vain toissijaisia. Johtamista ei aina mielletä oikeaksi ammatiksi, vaan enemmänkin toiminnaksi, joka toteutetaan oman työn sivussa. (Aarnikoivu 2008, 26). Kyseissä tilanteessa aliarvioidaan johtajuuden voima.

Tärkeä seikka uutta esimiestä nimitettäessä on käydä läpi muutama asia yhdessä:

- esimiehen rooli
- esimiestyön tavoitteet ja esimieheen kohdistuvat odotukset
- mitä nimityksestä kerrotaan henkilökunnalle
- puhutaan toimenpiteistä, joilla esimiesrooli saadaan otettua haltuun.

Nämä edellä mainitut asiat varmistavat sen, että esimies on tasalla tehtävistään ja odotuksistaan. Kun esimies tietää tehtävänsä, on hänen helpompi motivoida muita omista tehtävissään. (Aarnikoivu 2008, 30).

Jotta esimies pystyy toimillaan edistämään muiden motivaatiota, on esimiehen itsenkin tunnettava itsensä motivoituneeksi. Itsensä johtaminen on noussut suureksi trendiksi. Onnistuakseen tehtävässään esimiehen on osattava johtaa myös itseään. Itsensä johtaminen vaatii kykyä pysähtyä ja käydä rakentavaa keskustelua itsensä kanssa.

Filosofian tohtori Pentti Sydänmaanlakka (2018) toteaa artikkelissa ”Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki”, että jokaisella työntekijällä on oikeus hyvään johtamiseen (Mehiläinen 2018). Sydänmaanlakka kertoo, että hänen mielestään hyvinvoinnin johtamisessa lähtökohtana on hyvä itsensä johtaminen. Hyvä johtaminen perustuu siihen, että esimies tuntee itsensä, tietää omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa ja tällä tavoin onnistuu pitämään hyvää huolta omasta henkilökohtaisesta hyvinvoinnistaan. Onnistuakseen työssään esimiehen on johdettava myös itseään. Itsestään huolehtiminen ei ole vain itsekkyyttä, vaan vastuullisuutta paitsi itseään myös kanssaihmiensä kohtaan. Rakentavasti itsekäs esimies huolehtii riittävästi omastaan, mutta myös muiden ihmisten hyvinvoinnista. (Aarnikoivu 2008, 37.)

Mitä paremmin esimies tuntee itsensä, sitä paremmin hän todennäköisesti tuntee alaisensa. Mitä paremmin tuntee alaisensa, sitä paremmin hän pystyy heitä johtamaan. Mitä paremmin johtaa itseään, sitä todennäköisemmin osaa johtaa myös muita. Innostuminen tarttuu. Itsensä johtaminen kartuttaa myös esimiehen omaa itsetuntemusta, auttaa ajanhallinnassa ja tunnistamaan oman roolinsa sekä auttaa kykyä vaikuttaa muiden asenteisiin, tunnistaa oman arvonsa ja kehittää omia heikkouksiaan.

Aarnikoivun (2008, 39) mukaan itsensä johtamisen tyypilliset esteet ovat:

- ajan puute, kiire
- itsensä unohtaminen muiden kustannuksella
- etääntyminen arjen johtajuudesta
- palautteen puuttuminen.

Kiire on hyvin tyypillinen selitys, miksi itsensä johtaminen ja itsestään huolehtiminen jää vähemmälle. Usein kiire on myös tekosyy, miksi itsensä huolehtimisen vähyyteen ei välttämättä puututa. Itsestä huolehditaan kun on aikaa. Kaikessa on kuitenkin kyse priorisoin-

nista ja aikataulujen hallinnasta. Voi myös sanoa, että organisointikyky on tärkeä taito kyseisessä asiassa. Itsestään huolehtiminen on hyvän esimiehen tunnusmerkki. (Aarnikoivu 2008, 39.)

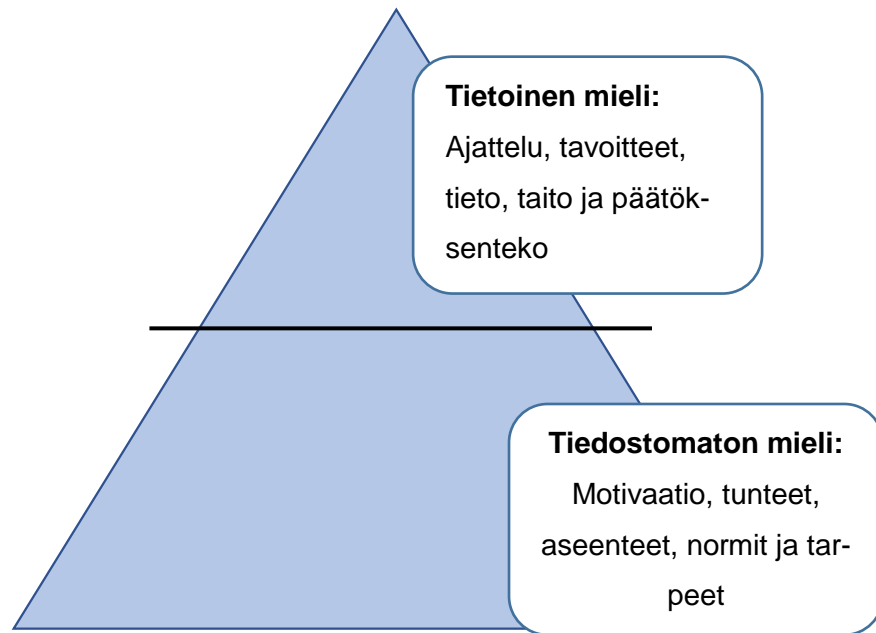
Aarnikoivu (2008) esittää kirjassaan, kuinka itseään voi käytännössä johtaa:

- on tärkeää varata aikaa itselleen
- aseta säännöllisesti tavoitteita ja seuraa niiden kehittymistä
- tee henkilökohtainen kehityssuunnitelma
- analysoi tuloksia
- vaadi palautetta ja esimiestyötä omalta esimieheltä
- kannusta muita antamaan palautetta toisilleen
- kuuntele itseäsi ja muita
- huolehdi itsestäsi kaikilla osa-alueilla.

Vaikka esimiehellä on velvollisuus huolehtia alaistensa työhyvinvoinnista, ei esimies saa unohtaa omaa työhyvinvointiaan. Tästä syystä on tärkeää välillä pysähtyä kiireen keskellä, antaa itselleen aikaa rentoutua ja tehdä asioita, jotka tuottavat hyvää mieltä. Kukaan ei ole robotti, joka pystyy suorittamaan tehtäviä ilman minkäänlaisia taukoja tai levähdys hetkiä. On tärkeää myös tarkkailla omaa työnsä tulosta ja asettaa itselleen aina uusia tavoitteita, joita kohti pyrkiä. Jatkuva kehitys ja itsensä arviointi on tärkeää esimiestyössä. (Aarnikoivu 2008, 39.)

Esimiesten on myös itsensä vaadittava palautetta työstään omalta esimieheltään. Työyhteisössä jokaisen työpanosta tulisi pystyä arvioimaan ja jokaisen työstä pitää pystyä antamaan rakentavaa palautetta – oli sitten kyseessä alainen tai esimies. Työyhteisössä, jossa kaikki antavat rohkeasti palautetta toisilleen hyvästä tai huonommin suoritetusta työstä ollaan jatkuvasti ajan tasalla omista kyvyistään ja kehityksen kohteista. Jokaisen esimiehen ja alaisen on myös tärkeä muistaa pitää huolta itsestään kaikilla elämänosa-alueilla. Ei vain työolosuhteissa. Kun kaikki elämänosa-alueet ovat tasapainossa, olosuhteet työmotivaation kasvulle ovat huipussaan. (Aarnikoivu 2008, 39.)

Itsensä johtaminen on ennen kaikkea kykyä pysähtyä ja käydä keskustelua itsensä kanssa sekä kykyä arvioida kokonaisvaltaisesti omaa toimintaa ja tilannetta. Haasteena esimiehille saattaa yleensä olla keskittyminen kaikkiin muihin paitsi itseensä.



Kuva 5. Mielen jäävuorimalli (mukaillen Salmimies 2008, 29.)

Itsesi johtamisen onnistumisessa helpottaa mielen jäävuorimalli. Kuvassa 5 on avattu sitä ajatusta, josta jäävuorimallissa on kyse. Mallissa on kyse siitä, että ihmisellä on tietoinen- ja tiedostomaton mieli. Tietoisessa mielessä ihminen tietoisesti pystyy käsittelemään asioita. Jäävuoren huippu kuvastaa tätä osaa ihmisen mielestä. Tietoiseen mieleen kuuluvat muun muassa ajattelu, päämäärät ja tavoitteet.

Tiedostomaton mieli on ikään kuin tietoisien mielen ”takana”. Sinne kuuluvat muun muassa motivaatio, tunteet ja normit. Nämä edellä mainitut asiat eivät ole siis mallin mukaan ihmisellä tietoisuudessa vaan kumpuavat tiedostamattomasta mielestä. Itseään tietoisesti johtava ihminen pyrkii tutkimaan ja kehittämään molempia puoliaan eli näkyvää ja piilossa olevaa itseään. Tämä kehittää oleellisesti itsensä johtamisen taitoja ja parantaa omia esimiestaitojaan. Kyseistä mallia esimies voi käyttää myös ymmärtääkseen alaistensa käytöstä ja päätöksiä. Motivaatio on tässä mallissa sijoitettu tiedostomattomaan mieleen. (Salmimies 2008, 29.)

3.2 Mikä työntekijöitä motivoi?

Kun esimies keskittyy luomaan motivoituneen työympäristön ja kasvattamaan heidän työmotivaatiotaan, tulee huomioida se, että työntekijän persoona ja työuran vaihe voivat vaikuttaa siihen, mikä heitä motivoi ja miten heitä voi tukea. On tärkeää, että työntekijän motivaatiotekijöihin keskitytään hyvin. Mutta on myös yhtä tärkeää kuunnella työntekijää ja

tutustua häneen hieman tarkemmin, sillä motivaatiotekijöitä on vaikea muuten määrittää. Sen lisäksi, että työntekijältä voi kysyä suoraan hänen motivaatiotekijöistään, on esimiehen tärkeää tutustua aiheeseen liittyvään teoretietoon ja soveltaa sitä jokapäiväisessä työssä. (Aarnikoivu 2008, 156.)

Sekä työntekijöillä että esimiehillä on erilaisia keinoja työmotivaationsa kasvattamiseen ja ylläpitämiseen. Sinokki (2016) mainitsee kirjassaan muutaman asian, joiden voidaan katsoa olevan jollain tapaa yhteydessä työmotivaatioon ja sen ylläpitämiseen:

- tunteet
- onnellisuus ja sisäinen motivaatio
- innostus
- arvot ja asenteet.

Tunteet hyvin pitkälti säätelevät käyttäytymistämme. Esimerkiksi pelon perimmäinen tarkoitus on suojella ihmistä vaaralta ja uhkaavilta asioilta. Pelko on hyvin vahva tunne ohjaamaan käytöstämme. Ahdistusta aiheuttavat tekijät halutaan poistaa mahdollisimman nopeasti. Onnen ja mielihyvätunteet saavat ihmiset tekemään niitä asioita uudelleen, jotka sitä tuottavat. Tunteet vaikuttavat myös siihen, millaisia tavoitteita asetamme itsellemme. Turhautumisella ja vihalla on molemmilla vahva vaikutus. Työntekijä saattaa voimakkaasti turhautua johonkin asiaan ja tuntea vihaa, esimerkiksi epäreiluista päätöksistä. Turhautuminen ja viha ovat myös tunteita, jotka lamauttavat. Tunteet ja niiden tulkinta vaihtelee eri ihmisten mukaan. (Sinokki 2016, 203.)

Tunteet vaikuttavat kaikkeen toimintaamme, ajatteluamme ja päätöksentekoomme. Jokaisella eri tunteella on oma tehtävänsä. Avain menestykseen on se, kun oppii ymmärtämään tunteitaan ja hyödyntämään niitä oikeissa tilanteissa, kuten työssä. Tunteet ja motivaatio kulkevat käsi kädessä. Tunteet vaikuttavat siihen, millaisia ja miten haastavia tavoitteita asetetaan. Positiivisia tunteita kokeva asettaa itselleen useammin suurempia ja vaikeampia tehtäviä, kuin sellainen, joka tuntee enemmän negatiivisia tunteita. (Sinokki 2016, 207.)

Ekonomin (2018) artikkelissa ”Onnellinen työyhteisö on myös tuottava” Tunneakatemian johtaja Jarkko Rantanen kertoo, että tunteista työhyvinvoinnin edistäjänä on alettu vasta nyt puhua vakavammin. Rantasen mielestä nykyään yritysten johtoa on alkanut entistä enemmän kiinnostaa työntekijöiden tunteiden johtaminen. Positiivisen ilmapiirin yrityksessä työntekijät viihtyvät ja ovat motivoituneita. Rantanen kertoo artikkelissa, että tutki-

musten mukaan myönteinen ilmapiiri selittää jopa 20–30 prosenttia yritysten liikevaihdosta. Työyhteisön ilmapiiri syntyy työpaikalla koetuista ja ilmaistuista tunteista. Onnellinen työyhteisö on myönteinen ja houkutteleva työpaikka, jota arvostetaan myös sen ulkopuolella. Rantanen kertoo myös, että tutkimusten mukaan onnelliset ihmiset ovat tuottavampia ja tyytyväisempiä, terveempiä ja parempia työntekijöitä. Artikkelista käy myös ilmi, että johtajien toiminta voi selittää jopa 70 prosenttia työpaikan ilmapiiristä. Kun esimiehet ovat aidosti kiinnostuneita työntekijöistään ja työpaikan ilmapiiristä, syntyy hyvä perusta yhteisen onnen ja työtyytyväisyyden tavoitteille. Rantanen sanoo, että esimiehillä on ratkaiseva rooli työyhteisön ilmapiirin kehittämisessä. Parhaiten johtaja kehittää työyhteisönsä ilmapiiriä omalla esimerkillään. (Ekonomi 2018.)

Onnellisuutta on vaikea määritellä tarkkaan. Sen voidaan silti sanoa olevan positiivinen tunnetila. Se on psykologinen tila, joten jokainen on itse paras arvioimaan oman onnellisuutensa määrän. Onnellisuus lisää positiivisuutta, hymyä, hyviä tekoja, anteliaisuutta ja hyvinvointia. Onnellisuus on myös yhteydessä sisäiseen motivaatioon. Kaikki edellä mainitut asiat ovat omiaan lisäämään työntekijöiden työmotivaatiota. (Sinokki 2016, 208.)

Uralehden (2017) artikkelissa ”Esimies vahvista näitä taitoja” Johtamistieteiden tohtori Merja Fischer kertoo, että hänen mielestään tärkeintä esimiehenä olossa on muistaa, että kaikki mitä tehdään, tehdään esimiehenä. Roolia ei voi unohtaa missään tilanteessa. On tärkeää näyttää esimerkkiä omalla käytöksellään. Fischer korostaa artikkelissa, että on tärkeää, että halutaan synnyttää sellainen työilmapiiri, joka saa ihmiset liekkeihin eli innostuneeksi työstään. Innostuneisuus tukee motivaation kasvamista. Fischerin mielestä esimiehen tärkeimmät taidot liittyvät ihmiskäsitykseen, merkityksellisyyden löytämiseen ja resilienssiin. Tärkeintä on kuitenkin arvostava ihmiskäsitys. Arvostaako esimies jokaista ihmistä riippumatta siitä, mitä tämä tekee? Näkeekö, että jokaisen tehtävä on tärkeä ja jokaisessa on potentiaalia? (Uralehti 2017.)

Toiseksi esimiehen pitäisi kyetä luomaan organisaatiolle sellainen merkitys, että työntekijät kokevat tekemisellään olevan jotakin isompaa vaikutusta. Hänen pitäisi auttaa kutakin löytämään oma merkityksensä. Esimiehen on myös hyvä pohtia, löytääkö hän sen omasta työstään. Joka tapauksessa esimies välittää omaa innostuneisuuttaan työssään muille. Ihmiset ovat herkkiä tunnealoille. Jos esimies on jatkuvasti negatiivinen, välittyy se myös alaisiin jossain muodossa. Kolmanneksi taidoksi Fischer poimii artikkelissa resilienssin. Sitä voisi kutsua sitkeydeksi ja kyvyksi palautua toimintakykyiseksi, kun olosuhteet ovat muuttuneet. Tärkeää on, että johtaja on muutoskykyinen. Avainasia on ajatella positiivisesti ja, että kaikesta selvittää. Kannustetaan muita ja autetaan henkilöstöä tarvittaessa.

Innostuksen määrällä on suuri merkitys työmotivaatioon. Sen vaikutusta ei saa aliarvioida. Se on myönteinen, eteenpäin vievä tunne, joka saa työntekijän tarttumaan toimeen ja tekemään parhaansa työnsä eteen. Johtajien ja esimiesten yksi tärkein tehtävä onkin innostuksen luominen. Innostus syntyy positiivisista kokemuksista ja onnistumisista. Esimiehen oma innostus tehtävään välittyy myös henkilökunnalle. Toki on hyvä pitää mielessä, että innostuksen on oltava aitoa, jotta haluttu vaikutus syntyy. Innostus lisää suorituskkyä, tehostaa päätöksentekoa ja luottamusta omiin kykyihin. Innostus on tärkeä osa sisäistä motivaatiota. Esimiehen on tärkeä työssään tukea alaistensa sisäistä motivaatiota, sillä se ruokkii myös innostusta. Kun työ innostaa ja motivoi, tuo se energiaa myös työelämän ulkopuolelle. (Sinokki 2016, 216.)

Arvoilla ja asenteilla voidaan katsoa myös olevan merkittävä osuus työntekijän työmotivaatioon ja yleiseen työtyytyväisyyteen työpaikoilla. Arvot ja asenteet ovat kytkeytyneet toisiinsa. Arvot muodostavat pohjan oikeasta ja väärästä, joten näin ollen niillä on suuri merkitys siihen, miten tulkitsemme asioita ja tapahtumia. Suhtautuminen tilanteisiin heijastaa työntekijän arvomaailmaa ja ajatuksia. Hyvin pitkälti arvot ohjaavat toimintaamme. Niiden voidaan katsoa olevan melko muuttumattomia sekä suhteellisen pysyviä eri tilanteissa. Arvo on ihmisen tai työyhteisön tärkeänä pitämä asia. Arvojen avulla johtaminen on nykypäivää ja heijastelee niin johtajan omaa arvomaailmaa, mutta myös yrityksen omaa arvopohjaa. (Sinokki 2016, 221.)

Jokaisella työntekijällä on oma arvopohjansa. Parhaassa tapauksessa arvot kohtaavat yrityksen sekä esimiehen omien arvojen kanssa. Jos näin on, työntekijän sitouttaminen on erittäin paljon helpompaa, kuin tilanteessa, jossa arvot eroavat merkittävästi toisistaan. Mikäli työntekijän arvot ovat merkittävästi erilaiset kuin yrityksen, joutuu jompikumpi väistymään – työntekijä voi lähteä yrityksestä tai, jos tämä ei ole mahdollista, joutuu hän tyytymään tilanteeseen. Tällöin seurauksena voi olla suuri tyytymättömyys työpaikkaa kohtaan. Tämä ei ole missään nimessä ole ideaalitalanne työnantajalle tai työntekijälle. (Sinokki 2016, 221.)

Asenteella tarkoitetaan henkistä valmiustilaa, joka on muodostunut kokemuksen kautta. Asenteet ohjaavat käyttäytymistämme. On hyvä muistaa, että asenteissa on aina sekoitus sekä henkilön omia tunteita että tietoa. Aina ihmisellä ei kuitenkaan ole kykyä erottaa asenteiden vaikutusta ajatteluun ja tekoihin. Jokainen työntekijä tuo oman arvo- sekä asennemaailman tullessaan yritykseen töihin. (Sinokki 2016, 222.) Esimiehen on kyettävä ohjaamaan kaikkien alaistensa asenteita työssään. Arvot ja asenteet vaikuttavat työmotivaatioon välillä huomaamatta. Ne vaikuttavat siihen, esimerkiksi kuinka nopeasti tartutaan

toimeen ja kuinka paljon työntekijä on valmis ponnistelemaan työn vuoksi (Sinokki 2016, 223).

Sydänmaanlakka (2004) kirjoittaa kirjassaan, että johtajaksi kasvaminen on usein pitkä prosessi. Sanonta ”kukaan ei ole seppä syntyessään” pitää erinomaisesti tässä asiassa paikkaansa. Mielenkiintoinen kysymys myös on, kenestä lopulta tulee johtaja? Sydänmaanlakan mukaan johtajia usein yhdistävät korkea suoritusmotivaatio, halu tehdä parhaansa ja omien rajojen kokeilunhalu. Johtajaksi tuleminen usein edellyttää hyvää ammatillista osaamista, halua johtaa ja joskus hyvää onnea. On oltava oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Ei ole synnynnäisiä johtajia, mutta tietyt piirteet ovat varmasti eduksi. (Sydänmaanlakka 2004,167.)

Johtajuuden oppiminen tapahtuu lähinnä työssä oppimalla. Mikään kirja ei voi tehdä lukijastaan huippu johtajaa. Johtajana kehittyminen vaatii hyvin pitkälti matkoja omaan itseensä ja kykyä pohtia omia kehityskohtiaan. On osattava arvioida itseään hyvin ja on oltava kykenevä myöntämään omat virheensä. Joskus oman keskeneräisyyden myöntäminen voi olla todella vaikeaa. Esimiehen on myös tärkeää tiedostaa mahdolliset oppimisen esteet. (Sydänmaanlakka 2004, 170.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsittelen tarkemmin sitä, miten toteutin tutkimukseni. Ensin esittelen tarkemmin tutkimuksen kohteen, sen tavoitteen ja mahdolliset ongelmat. Seuraavaksi kuvailen menetelmävalintaani sekä toimintatapojani. Tarkoituksena on käsitellä teoriapainotteisesti tieteellisen tutkimuksen perusteita. Erityisesti keskityn kvalitatiivisen tutkimuksen käsitteilyyn.

4.1 Tutkimuksen kohde, tavoite ja ongelmat

Tutkimukseni kohteena on työmotivaatio kasvattaminen. Tarkemmin sanottuna työntekijän työmotivaation kasvattaminen ja se, miten esimies voi tähän kyseiseen asiaan vaikuttaa. Vaikka pääasiassa kohteena ovat työntekijät ja heidän työmotivaationsa, haluan ottaa tarkasteluun myös esimiehen näkökulman. Käsittelen tätä asiaa tarkemmin tulosten esittelyluvussa esittämällä taulukon, millä tavalla esimiesten ja työntekijöiden näkökulmat työmotivaatiosta kohtaavat. Mielenkiintoista on, onko työntekijöillä ja esimiehillä mitään yhteneväisiä ajatuksia työmotivaatiosta ja esimiehen osasta sen kasvattamisessa työyhteisössä.

Haluan tutkimuksellani selvittää, mitkä asiat kasvattavat työntekijän työmotivaatiota, mitä konkreettisia keinoja esimiehellä on kasvattaa alaistensa työmotivaatiota ja, mitä on työntekijän motivaatiojohtaminen? Tavoitteena on saada vastaus näihin ongelmiin haastattelujen avulla.

Koen, että tavoitteenani on yhtä lailla tuottaa myös uutta tietoa. Tietoa, joka toivottavasti auttaa esimiehiä ymmärtämään työmotivaation johtamista paremmin ja sitä, mitkä asiat itse asiassa saavat työntekijät motivoitumaan paremmin. Mitä asioita esimiehen on otettava huomioon työntekijöiden motivaation kasvattamisessa? Kuten aikaisemmin olen todennut, työmotivaatio on aiheena laaja ja monisäikeinen. Olen varma, että monet esimiehet myös kokevat asian näin. Tavoite on, että tämän opinnäytetyön luettua, asiasta saisi paremman käsityksen, mitä kaikkea on otettava huomioon esimiehen halutessa kasvattaa työmotivaatiota. Toivon myös, että työntekijöille tämä tutkimus tarjoaa uuden näkökannan. Toivon, että se auttaa työntekijöitä ymmärtämään edes jollain tasolla esimiehen näkökannan ja päinvastoin. Jotta työyhteisö toimisi tehokkaasti, yhteistyöhaluisesti ja päämäärätietoisesti, on kaikkien osapuolien työyhteisössä osattava olla avarakatseisia sekä ymmärtäviä toisten mielipiteitä kohtaan.

4.2 Menetelmävalinnat ja suunnittelukuvaus

Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän. Aineistonkeruumenetelmänä käytin henkilöhaastatteluja. Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi, kun ei tiedetä, millaisia vastauksia saadaan ja, kun vastaukset perustuvat yksilön omaan kokemukseen. Laadullisen tutkimuksen yhtenä periaatteena on tavoite ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Laadullinen tutkimus on yleisnimi monille erilaisille tutkimusmenetelmille. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan, ymmärtämään tai tulkitsemaan ilmiötä ja vastaamaan kysymyksiin mitä, miksi ja miten.

Kvalitatiivista menetelmää voi käyttää tutkimuksessa menetelmänä yksistään tai kvantitatiivisen eli määrällisen menetelmän kanssa yhdessä. (Eskola & Suoranta 2000, 13.)

Laadullisen menetelmän päätavoitteena ei ole tuottaa taulukoita, numeroita tai tunnuslukuja. Tavoitteena on päästä ymmärtämään syvällisemmin tutkittavaa ilmiötä. Tarkoitus on ottaa haastateltavan omat näkemykset huomioon ja pohtia tuloksia yhdessä aiheesta löydettävän teorian kanssa. Tavoitteena toki myös on kehittää jo olemassa olevia teorioita ja löytää uusia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön. (Eskola & Suoranta 2000,

Tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä (Tilastollinen tutkimus 2014, 6) kvalitatiiviselle tutkimukselle ovat:

- henkilökohtaiset haastattelut
- syvähaastattelut
- ryhmähaastattelut
- osallistuva havainnointi
- eläytymismenetelmä
- valmiit aineistot ja dokumentit.

Syy, miksi valitsin juuri kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, on se, että koin haluavani ymmärtää tutkittavaa ongelmaa syvällisemmällä tasolla. Motivaatio on hyvin suosittu aiheena ja siitä on tehty monenlaisia tutkimuksia sekä opinnäytetöitä. Tästä aiheesta olisi voinut toteuttaa myös määrällisen tutkimuksen, mutta silloin ihmisten ajatusmaailma sekä ajatukset motivaatiosta olisivat jääneet kokonaan pois. Halusin nimenomaan tutkia työmotivaatiota kokonaisuudessaan. Eli huomioiden myös henkilöiden omat tunteet, mielipiteet sekä kokemukset. Jos tutkimus olisi ollut määrällinen, lopputulos olisi mielestäni ollut melko pin-tapuolinen. Keskityin tutkimuksessani melko pieneen määrään (kuusi henkilöä) tapauksia. Tavoitteena siis todellakin oli ymmärtää syvemmin tutkittavaa ilmiötä.

Käytin tutkimuksessani harkinnanvaraista otantaa. Harkinnanvarainen otanta tarkoittaa sitä, että tutkija ei valitse henkilöitä tutkimukseensa täysin sattumanvaraisesti. Tarkoituksena oli luoda vankka teoreettinen perusta tutkimukseeni, jotka omalta osaltaan ohjasivat aineiston hankintaa. Harkinnanvaraisessa tutkimuksessa on tärkeää viitata otantaan näytteenä. (Eskola & Suoranta 2000, 18.)

Tutkimukseni suunnittelu eteni mielestäni melko mutkitta. Ennen koko opinnäytetyöprosessin aloittamista kirjoitin opinnäytetyösuunnitelmani raportin muotoon. Tarkoituksena oli, että ennen haastatteluja, teoretieto olisi hyvin hallussa. Seuraavaksi halusin alkaa laatimaan haastattelukysymyksiä ja ottamaan selvää, ketkä olisivat hyviä ehdokkaita tutkimukseeni. Ennen haastatteluja olin jo alkanut työstämään opinnäytetyötäni, sillä halusin saada sen aloitetuksi. Suunnitelmana oli, että saisin tehtyä teoriaosuuden ennen haastatteluja.

Minulle oli melko selkeää jo alusta asti, mitä halusin tutkimuksellani saavuttaa. Tiesin, että ohjeiden ja neuvojen tuottaminen tutkimukseni kautta, olisi itselleni henkilökohtaisesti mielenkiintoisin tapa lähestyä aiheitani. Tutkimukseni suunnittelu lähti käyntiin sillä, että tutustuin hyvin tarkasti aiheesta olemassa olevaan teoretietoon. Koen, että haastattelukysymykset olisi ollut todella vaikea laatia ilman vankkaa tietoa teoriasta.

Motivaatiosta aiheena löytyy hyvin paljon tietoa ja erilaisia teorioita. Minulle vaikeaa oli päättää, mitkä teorit haluan esitellä ja, mitkä parhaiten istuisivat aiheeseeni. Tämä vaihe vei myös melko kauan aikaa, sillä halusin rauhassa tutustua olemassa olevaan tietoon. Suunnittelin tutkimukseni niin, että haastattelujen ohessa voisin työstää opinnäytetyötäni. Kaikki haastattelut oli tarkoitus nauhoittaa, jotta haastattelujen litterointi ja tulkinta olisi helpompaa. Koen, että haastattelujen litterointi on erittäin tärkeässä osassa laadullista tutkimusta. Suunnittelin asian niin, että aina, kun haastattelu oli ohi, kirjoitin ne kokonaan puhtaaksi word- tiedostoille eli litteroin haastattelut. Varauduin myös siihen, että aikataulut eivät välttämättä kohtaisi kaikkien haastateltavien kanssa. Tältä varalta suunnittelin tekeväni haastattelut puhelinhaastatteluina.

Päätin toteuttaa tutkimukseni henkilöhaastatteluina. Päädyin valitsemaan kuusi haastateltavaa – kolme esimiestä ja kolme työntekijää. Päädyin nimenomaan tähän haastateltavien määrään, sillä koin suuremman otoksen olevan kohtuuttoman suuritöinen. Laadin ennen haastatteluja viiden kysymyksen listan – esimiehille omat haastattelukysymykset ja työntekijöille omat. Jotkin kysymykset ovat hyvin samanlaisia, jotta saisin kummaltakin ryhmältä

ajatuksia samoista aiheista. Kuten aiemmin mainitsin, minua kiinnostaa löytyykö esimiehiltä ja työntekijöiltä yhteneväisiä ajatuksia työmotivaatioon liittyen. Toki on yhtä lailla mielenkiintoista eroavatko ryhmien mielipiteet merkittävästi toisistaan.

Kuten aiemmin mainitsin, käytin tutkimuksessani harkinnanvaraista otantaa. Tutkimukseni oli järkevämpää valita sellaiset haastateltavat, jotka tiesin omaavan vahvan esimiestaustan tai joilla oli vankkaa kokemusta työskentelystä erilaisten esimiesten alaisina. Tällöin voidaan olettaa, että näillä henkilöillä on vankka mielipide kokemuksen kautta esimiestyöstä ja sen vaikutuksista.

Tutkimukseni näytteeksi valikoituivat henkilöt, joilla tiesin tai oletin olevan kokemusta tutkimukseni aiheesta. Tuttavapiirissäni on paljon henkilöitä, joilla on paljon omaa kokemusta esimiestyöstä. Tutkimukseni aihe herätti tuttavapiirissäni innostusta ja mielenkiintoa. Heidän avullaan sain henkilöiden yhteystietoja, jotka olisivat kiinnostuneet osallistumaan tutkimukseeni. Haastateltavat eivät olleet minulle tuttuja ennen haastatteluja. Tällä tavalla koin pystyväni pitää objektiivisen näkökulman tutkimukseeni sekä haastateltaviin. Olin haastateltaviin yhteydessä niin puhelimitse kuin sähköpostitse. Sovimme sopivat haastatteluaikat tällä tavoin. Ennen haastatteluja, lähetin haastateltaville haastattelukysymykset, jotta he saivat rauhassa tutustua niihin ja miettiä jo etukäteen vastauksiaan.

Haastattelut sujuivat pääosin hyvin. Kaikki alaisten haastattelut sain toteutettua, kuten suunnittelin eli henkilöhaastatteluina kasvokkain samassa haastattelutilassa. Aikataulujen kanssa ei tullut ongelmia tässä kohtaa. Haastattelut suoritettiin kesäkuun ja elokuun välillä aina, kun aikataulullisesti tuli sopiva hetki tavata.

Esimiesten haastatteluista sain kaksi toteutettua henkilöhaastatteluina kasvokkain. Yhden haastattelun jouduin valitettavasti toteuttamaan varasuunnitelmana pidetyllä vaihtoehdolla eli puhelinhaastatteluna. Syynä tähän oli yksinkertaisesti se, että aikataulumme eivät valitettavasti kohdanneet niin, että haastattelu kasvokkain olisi onnistunut. Puhelinhaastattelu tehtiin elokuussa.

Kaikki haastattelut, kahta lukuun ottamatta, äänitettiin. Tällä sain varmistettua sen, että tulosten tulkinta ja raportointi ovat helpommin toteutettavissa, kun ei tarvitse ulkomuistista kirjoittaa asioita ylös. Tein myös kaikista haastatteluista omat muistiinpanot, jotka koin erittäin avuliaksi tulosten kirjoittamisvaiheessa. Kuten suunnittelin, kaikki haastattelut litteroitiin niin pian, kuin mahdollista haastattelutilanteiden jälkeen eli kirjoitin haastattelut puhtaaksi sanasanalta.

Haastattelun jälkeen aloin analysoimaan tuloksia. Valitsin analysointitavoiksi sisällönanalysoinnin. Sisällönanalyysin valitsin siksi, että se tuntui sopivimmilta tutkimukseeni. Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä käsitteistö tulee valmiina, ilmiöstä jo ”tiedettynä”. Teoriaan pohjautuvassa sisällönanalyysissä ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen, jossa analyysirungon sisälle voidaan muodostaa erilaisia luokituksia. Luokittelun jälkeen aineistosta voidaan esimerkiksi laskea, kuinka monta kertaa sama asia esiintyy haastateltavien kuvauksissa. (KvaliMOTV 2018.)

Ajatuksena oli tarkastella saatua aineistoa teorialähtöisesti ja miettiä, miten saatu aineisto istuu olemassa olevaan teorialähtöiseen tietoon. Saadusta aineistosta etsitään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, sekä eritellään vastauksia ja niiden perusteella mietittiin, miten ne istuvat teoriaan. Tulosten analysoinnissa käytettiin myös luokittelumenetelmää ja esimerkiksi laskettiin, kuinka moni mainitsi samat asiat haastattelujen aikana.

Kun keräsin kesän aikana aineistoa, analysoin sitä samanaikaisesti. Tietenkään lopullisia johtopäätöksiä asioista ei voinut päätellä, mutta omassa mielessäni mietin ja pohdin haastattelujen tuloksia. Kävin muutenkin haastattelutilanteet jälkikäteen läpi itsekseni ja mietin haastateltavan ilmeitä ja reaktiota kysymyksiini ja vastauksiin. Mietin myös haastateltavien sanavalintoja ja sitä, miten he vastasivat kysymyksiin.

Olin aloittanut opinnäytetyöraportin kirjoittamisen jo ennen kuin kaikki haastattelut olivat tehty. Aiheen valinnan jälkeen aloin tutustua siihen tarkemmin kirjallisuuden ja eri artikkeleiden avulla. Olin siis laatinut haastattelukysymykset valmiiksi ennen kaikkia haastatteluja ja haastattelujen ohessa työstin opinnäytetyötä. Haastattelukysymyksiä varten oli tutustuttava olemassa olevaan tietoon aiheesta todella tarkasti, sillä haastattelukysymysten laatiminen olisi voinut olla todella vaikeaa ilman kaikkea sitä tietoa. Käytin tiedon etsimiseen paljon aikaa, sillä aiheesta löytyy paljon kirjallisuutta ja erilaista tietoa. Mietin myös tarkkaan, mitkä motivaatioteoriat haluan esitellä, sillä niitäkin on useampaa laatua.

5 Tutkimuksen tulokset

Haastattelujen jälkeen on aika analysoida saadut tulokset. Käyn tulokset läpi kysymys kysymykseltä ja vertaan tuloksia, jotka sain esimiesten ja alaisten haastatteluista, keskenään.

Ensimmäisenä kysymyksenä esimiesten haastattelupohjassa on kysymys konkreettisista keinoista, joilla esimiehet kokivat voivansa kasvattaa alaistensa työmotivaatiota. Seuraavat asiat nousivat haastatteluissa esille:

- yhteisöllisyys, eli ajatuksena luoda työympäristö, jossa kaikkien mielipiteet otetaan yhtä lailla huomioon
- arvostus työntekijöitä kohtaan
- Koulutuksen tarjoaminen ja koulutuksen tulosten seuranta eli miten koulutuksen tarjoaminen vaikuttaa työsuoritukseen
- palkitseminen, niin aineeton kuin aineellinen.

Esimiesten haastatteluista kävi ilmi, että yhteisöllisyyttä pidettiin tärkeänä työhyvinvoinnin ja työmotivaation kasvattajana. Heidän mielestään on tärkeää, että kaikki tulevat toimeen keskenään, toisille ollaan mukavia ja, että kaikki kokevat olevansa osa tiimiä. Kaikkien mielipiteet halutaan ottaa huomioon ja kuunnella jokaista. Tärkeää esimiestyössä esimiesten mielestä on myös arvostaa alaisiaan tekemästään työstä. Arvostuksen osoittaminen on toki myös tärkeää. Tapoja tähän voi muun muassa olla työvuoroissa joustaminen tai suora kehuminen hyvin suoritetusta työstä. Koulutuksen tarjoaminen koettiin tärkeäksi. Työntekijöiden halutaan kehittyvän taidoiltaan niin heidän itsensä vuoksi, mutta myös yrityksen edun vuoksi. Tärkeää kuitenkin on koulutusten jälkeen seurata työntekijöiden kehittymistä ja koulutuksen vaikutusta työn tasoon. Palkitsemista myös korostettiin haastatteluissa. Palkitseminen voi olla aineetonta (kehu tai tunnustuksen antaminen) ja aineellista (bonus tai muu rahallinen korvaus).

5.1 Työmotivaatiota kasvattavat ja laskevat tekijät

Luokittelin litteroinnin jälkeen aineiston perusteella motivaatiotekijät motivaatiota kasvattaviin ja vähentäviin tekijöihin. Koin luokittelun helpoksi, sillä olin jo etukäteen haastattelukysymyksissä pyytänyt haastateltavia miettimään tätä luokkajakoa.

	Motivaatiota kasvattavat tekijät +	Motivaatiota vähentävät tekijät -
Työntekijät	työilmapiiri, yhteisöllisyys, työkaverit, palkka, palkitseminen oikeudenmukaisuus, koulutuksen saaminen	liian vähäiset resurssit, epämiellyttävät työtehtävät, sopimattomat työtehtävät, epäselvyys rooleissa, epäreiluus, palkka
Esimiehet	palautteen antaminen, molemminpuolinen arvostus, oikea resursointi, yhteisöllisyys, palkitseminen, palkka, koulutuksen tarjoaminen	kiire, vähäiset resurssit, niukka palaute, ei aseteta tavoitteita, epäselvyys rooleissa, palkka

Kuva 6. Työmotivaatiota vähentävät ja kasvattavat tekijät

Kuvaan 6 olen kerännyt, mitkä tekijät kasvattavat ja vähentävät työmotivaatiota niin työntekijöiden kuin esimiesten mielestä. Yksi ehdottomasti tärkeimmäksi aiheeksi nousi työpaikan yhteisöllisyys. Halusin tietää, mitä tällä tarkoitettiin tarkalleen, sillä sanan voi ymmärtää useammalla tapaa. Sekä esimiehet että alaiset halusivat kokea työyhteisön olevan kuin tiimi. Kaikki puhaltavat yhteen hiileen ja tarpeen vaatiessa auttavat toisiaan. Mielestäni oli mielenkiintoista, että tämä nostettiin niin tärkeäksi asiaksi ja myös se, että kaikki haastateltavat kokivat tämän hyvin vahvasti yhdeksi tärkeimmistä esimiehen keinoista kasvattaa työmotivaatiota. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että esimiehellä on suuri vaikutus yleiseen tunnelmaan työpaikalla. Siihen vaikuttavat esimiehen oma luonne ja persoona sekä toiminta- ja käyttäytymistavat työpaikalla.

Seuraava asia, joka nousi molemmilla ryhmillä tärkeäksi, oli palkka. Molemmat, sekä esimiehet että alaiset, kokivat palkan olevan tärkeä tapa vaikuttaa työmotivaatioon. Alaiset kuitenkin painottivat kaikki sitä, että palkka työstä on oltava kohtuullinen työn vaativuuteen nähden.

Halusin täsmentää haastatteluissa palkan lisäksi palkitsemista. Teoriaosuudessa tässä raportissa kerrotaan palkan ja palkitsemisen erosta. Palkka on aineellista palkitsemista ja on yleensä osa suurempaa palkitsemisjärjestelmää. Palkitsemisjärjestelmään yleensä kuuluu myös aineeton palkitseminen, kuten kehu ja innostaminen. Asiat, jotka nousivat esiin alaisten haastatteluissa, hyvin pitkälti korostivat tiimin toimivuuteen liittyviä asioita. Asiat, jotka motivoivat heitä parempiin työsuorituksiin liittyivät läheisesti kannustamiseen, tuen saamiseen niin työkavereilta kuin esimieheltä, oikeudenmukaisuuteen ja palkkaukseen.

Minua kiinnosti tietää enemmän alaisten ajatuksia palkoista. Palkasta nousi haastatteluissa esiin se, että alaisten mielestä oli tärkeää tietää, että palkka on sama kaikille samassa työtehtävässä työskenteleville. Jos tässä olisi jotain eroja, joita ei voi loogisesti perustella, aiheuttaisi se pidemmän päälle työmotivaation laskua. Kysyin myös heidän ajatuksiaan siitä, näkevätkö he palkan asiana, joka tarjoaa työmotivaation kasvua pidemmän päälle. Yksimielisesti oltiin sitä mieltä, että jos esimerkiksi työskentelee samassa työtehtävässä vuosia, ei palkka tarjoa kovin suurta motivaatiota. Pienet muutokset siinä saattavat hetkellisesti tuoda paremman mielen, mutta se ei itsessään tuo lisää työmotivaation kasvua. Se, mikä pidemmän päälle saa heidän työmotivaation kasvamaan, ovat seuraavia asioita: työtehtävien vaihtelevuus eli haastavuus vaihtelee, työkaverit, säännölliset bonukset hyvästä työstä ja tunnustuksen saaminen esimieheltä sekä palaute.

Lyhyesti sanottuna: vaikka palkan lisäyksen katsottiin lisäävän työmotivaatiota, ei se itsessään kasvata työmotivaatiota pidemmän päälle alaisten mukaan. Jos hyvästä työstä saisi palkintona aina bonuksen palkan päälle, ei se yksinään riittäisi takaamaan työmotivaation kasvamista. Palkka nähtiin keinona, joka ylläpitää työmotivaatiota yhdessä kaikkien muiden elementtien kanssa, kuten hyvän työilmapiirin kokeminen työpaikalla.

Esimiehillä oli hieman eri näkemys palkan vaikutuksesta työntekijän työmotivaation ylläpitäjänä. Esimiehet kokivat palkan (aineellinen palkitseminen) tärkeämmäksi kuin alaiset. Molemmat, sekä esimiehet että työntekijät myös sanoivat, että palkan ollessa liian pieni työtehtävän vaativuuteen nähden, vaikuttaisi se työmotivaation laskevalla tavalla.

Mielenkiintoista mielestäni oli se, että kukaan alaisista tai esimiehistä ei oma-aloitteisesti nostanut esiin palkitsemisjärjestelmää kokonaisuutena yhtenä keinona kasvattaa työmotivaatiota. Palkasta puhuttiin erillisenä asiana, ja palkitseminen koettiin samaksi asiaksi palkan kanssa. Kun kysyin haastatteluissa palkitsemisjärjestelmien vaikutuksesta työmotivaatioon, vasta silloin esimiehet ja alaiset nostivat sen kokonaisuudessaan yhdeksi tärkeäksi keinoksi kasvattaa työmotivaatiota. Alaisten haastatteluista minulle jäi silti selkeä kuva siitä, että palkitsemisjärjestelmän kokonaisuutta oli vaikea hahmottaa. Esimerkiksi työterveydestä huolehtiminen koettiin todella tärkeäksi, mutta se myös koettiin samalla itsestään selvyydeksi, joka kuuluu työnantajan tehtäväksi järjestää.

Esimiehille palkitsemisjärjestelmä käsitteenä tuntui olevan paljon tutumpi ja heille oli helppoa hahmottaa suurempi kokonaisuus. Kaikki esimiehet myös korostivat, että palkitsemisjärjestelmä kokonaisuudessaan on varmasti hyvä motivaation ylläpitäjä.

Nostin haastattelutilanteissa esiin myös aineettoman palkitsemisen. Eräsi haastateltava (alainen) ei kokenut aineetonta palkitsemista niinkään tärkeäksi. Hänen mielestään huomattavasti tärkeämpää oli työn mielekkyys ja aineellinen palkitseminen, kuten työn luonteeseen ja vaativuuteen nähden sopiva palkka. Muut haastateltavista alaisista kokivat aineettoman palkitsemisen (esimerkiksi kehumisen ja kannustaminen) yhtä tärkeäksi ja jopa tärkeämmäksi kuin aineellisen palkitsemisen. Kaikki esimiehet painottivat erityisen paljon aineetonta palkitsemista- aineeton ja aineellinen palkitseminen yhdessä tuntui kaikkien mielestä olevan tehokas yhdistelmä.

Koulutus nousi melkein kaikilla haastateltavilla tärkeäksi aihepiiriksi. Eräs haastateltava (alainen) mainitsi haastattelussaan, että koulutuksen puute on saanut hänet vaihtamaan työpaikkaa muutamaankin otteeseen. Huomasin myös eroja tässä haastateltavien välillä. Haastateltavat olivat eri ikäluokista. Kiinnitin huomiota, että nuorempi sukupolvi oli erityisen kiinnostunut koulutuksesta ja kiinnitti huomiota myös sen tasoon. Eräs vanhemman sukupolven edustaja koki koulutukset ajoittain ”pakkopullana”. Hän katsoi niiden olevan tarpeellisia pysyäkseen työelämän muutoksissa mukana, mutta joskus ne hänen mielestään olivat niin sanotusti turhia. Koulutus koettiin yleisesti tärkeäksi asiaksi työelämässä. Kouluja käyneitä arvostettiin ja heille haluttiin antaa arvoa. Erityisesti esimiehet korostivat koulutuksen tarjoamaa tietoa ja taitoa asioihin.

Asiat, jotka vähentävät työmotivaatiota tuntuivat olevan suurimmilta osin samankaltaisia esimiesten ja alaisten välillä. Suurimpana laskevana tekijänä listattiin resurssien riittämättömyys. Tällä tarkoitettiin sitä, että työntekijöitä on työn määrään suhteutettuna aivan liian vähän, työnantajan tarjoamat puitteet eivät vastaa työnvaatimaa tasoa tai jatkuvaa kiireen

tuntua. Työvuorosuunnittelun epäonnistuminen nostettiin myös esiin yhtenä syynä huonoon resurssien riittämättömyyteen ja niiden käyttöön.

Eräs esimies kertoi haastattelussaan, että on myös tärkeää reagoida tilanteisiin, jossa työntekijöitä on suunniteltu liikaa kyseiselle päivälle työn riittävyyteen nähden. Näissä tilanteissa hänen yrityksessään on mahdollista hyödyntää työaikapankkia. Tilanteissa, joissa työtä ei välttämättä ole tarpeeksi kaikille, on myös hyvä tarkastella tilannetta työntekijän työmotivaation näkökulmasta. Työmotivaatiota voi olla varmasti haasteellista pitää yllä, jos työntekijä tuntee olevansa ”turhan panttina” ilman kunnollista tekemistä työpaikallaan.

Epäselvyys rooleissa ja tavoitteiden epäselvyys olivat myös suuria työmotivaation laskevia tekijöitä. Roolien epäselvyydellä tarkoitettiin alaisten näkökulmasta sitä, että esimies ei kykene johtamaan oikealla ja halutulla tavalla, jos hän on itse hukassa omien tavoitteiden ja esimiesroolinsa kanssa. Esimiehistä kaksi nosti esiin sen, että on vaikea johtaa tai tehdä työnsä kunnolla, ellei tiedä, mitä vaaditaan. On tärkeää tietää, mitkä ovat tavoitteet esimiehelle ja, mitkä ovat tavoitteet alaiselle. Jos, nämä roolit ja tavoitteet sekoittuvat jollain tapaa, on vaikea hahmottaa omaa asemaansa työyhteisössä ja on vaikea keskittyä täydellä teholla omaan työhönsä.

Eräs asia, joka nousi esiin ainoastaan alaisten haastatteluissa, oli epäreilisuus työpaikalla. Sekä esimiehet että alaiset kokivat rooli- ja tehtäväjaon todella tärkeäksi; kaikille on oltava selvää, mitä keneltäkin odotetaan. Alaiset kuitenkin kokivat ajoittain epäreiluutta näihin roolijakoihin liittyen. Heille oli selvää, että kaikkia työntekijöitä ei aina kohdella samoin kuin toisia. Esimerkiksi toiset tuntuvat saavan enemmän vastuuta kuin toiset ja toisten työvuoroa toteutetaan käytännössä enemmän. Vastuun jakaminen tasapuolisesti tuntui olevan ongelma. Kahdelta alaiselta kuultiin, että niitä työntekijöitä suosittiin, jotka olivat erityisen hyvissä väleissä asiasta päättävän esimiehen kanssa.

Epäreilisuus koettiin myös niin, että ajoittain joidenkin esimiesten huomattiin nostavan itseään jalustalle ja antavan itselleen erityisoikeuksia, kuten työajan liukuvuuden suhteen. Toisin sanoen alaiset kokivat, että jotkut esimiehet heidän työpaikallaan eivät noudattaneet ohjetta ”johda esimerkillä”. He ohjeistivat toisia toisella tapaa ja tekivät itse juuri päinvastoin. Epäreilisuus nähtiin myös sellaisissa tilanteissa, jossa jos esimerkiksi kahdella työntekijällä on erimielisyyksiä. Tällöin esimiestä on voitu pyytää mukaan keskusteluun puolueettomaksi osapuoleksi. Kuitenkin jossain tapauksissa toinen työntekijä on ollut hyvä kaveri esimiehen kanssa. Tällaisen tilanteen eräs haastateltu alainen oli kokenut. Se, mikä teki tästä tilanteesta epäreilun, oli se, että esimiehen roolikuvaan olisi kuulunut olla

puolueeton ja pysyä ikävässäkkin tilanteessa niin sanotusti esimiehen roolissa, vaikka hyvä työkaveri on ollut toisena osapuolena erimielisyyksissä. Tämä ei ollut käytännössä tapahtunut, vaan toisesta työntekijästä oli tehty syntipukki ja esimies oli mennyt voimakkaasti työntekijän puoleen, jonka kanssa hän oli hyvissä väleissä. Tämä epäilemys- asia herätti mielenkiintoni heti ensimmäisessä alaishaastattelussa ja halusin kysyä asiasta esimiehiltä myös. Kukaan esimiehistä ei myöntänyt huomanneensa tällaista epäilystä omassa työyhteisössään.

5.2 Esimiestyön merkitys

Neljäntenä kysymyksenä alaistenhaastattelupohjassa on kysymys siitä, millainen esimies on motivoiva. Vastaukset vaihtelivat hieman, mutta erittäin selkeästi muutaman asian, jotka nousivat kaikilla esiin haastattelujen aikana. Seuraavat ominaisuudet ovat esimiehellä, joka nähdään motivoivana:

- aitous
- palautteen antamiskyky
- on tarpeen vaatiessa tiukka
- empatiakykyisyys
- osaa ottaa kritiikin vastaan
- halu kehittyä omassa työssään
- innostunut työstään.

Aitoudella tarkoitettiin esimerkiksi aitoutta omista kyvyistään, aitous osoittaa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan ja kyky antaa aidosti palautetta tilanteen niin vaatiessa. Tärkeäksi koettiin se, että esimiehen on kyettävä olemaan tarpeeksi itsevarma myöntämään omat virheensä ja myöntämään tietyissä tilanteissa omien tietojen ja taitojen rajallisuus. Sellaiset esimiehet, jotka pystyvät myöntämään virheensä, nähtiin itsevarmempina kuin ne, jotka peittelevät virheitään ja tietämättömyyttään.

Innostuneet esimiehet koettiin myös erittäin motivaatiota kasvattavina. Kun esimiehen innostus omasta työstään on aitoa, tarttuu se helposti myös ympärillä oleviin ihmisiin. Esimiehen aito kiinnostus työtä ja työn tavoitteita kohtaan rohkaisee myös muita suhtautumaan työhönsä samalla otteella. Eräissä haastattelussa nousi eräs lause esiin, joka kietytti tämän asian erinomaisesti. Lause oli ”tärkeintä esimiehenä olossa on johtaa esimerkiksi”. Jos esimies sanoo toista ja käskee toista, vie se pohjan koko esimiestyöltä. Tällöin esimiehen oma uskottavuus kärsii huomattavasti.

Viimeisenä kysymyksenä molemmissa haastattelupohjissa kysyttiin esimiehen merkityksestä työntekijän henkilökohtaisen työmotivaation kasvussa. Pyysin haastateltavia sanomaan asteikolla 1-5, kuinka merkittävänä he näkevät esimiestyön työmotivaation kasvattamisessa. Esimiesten keskimääräinen arvosana oli numero 4. Alaisten keskimääräinen arvosana oli numero 3, tarkemmin sanottuna 3,33. Esimiehet kokivat siis, että heillä on suurempi merkitys alaisten työmotivaation kasvattamisessa kuin alaiset kokivat. Alaiset eivät siis kokeneet, että esimiehillä on aivan yhtä suuri vaikutus heidän työmotivaation kasvussa kuin esimiehet kokivat asian.

6 Johtopäätökset

Tässä osiossa käsitellään tutkimuksen tuloksia suhteessa teoriaan ja pohditaan mahdollisia syitä vastausten taustalla. Esitän lopulliset johtopäätökset, jotka ovat huomattavissa saaduista tuloksista. Esitän myös kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia opinnäytetyöni aiheesta ja pohdin, onko tutkimukseni luotettava. Lopuksi annan arvioni omalle opinnäytetyöprosessilleni ja omalle toiminnalleni.

Opinnäytetyöni ajatuksena oli tutkia, mitä keinoja esimiehellä on kasvattaa alaistensa työmotivaatiota. Ajatuksena oli erityisesti keskittyä aiheeseen työntekijän näkökulmasta. Esimiehiä halusin haastatella sen vuoksi, että sain tällä tavoin laajemman näkökulman aiheeseen, ja uskoin, että olisi mielenkiintoista nähdä poikkeavatko nämä näkemykset toisistaan.

6.1 Esimiesten ja alaisten väliset erot

Tulokset olivat yllättävän yhtenäiset esimiesten ja alaisten välillä. Muutamat asiat kuitenkin erottuivat joukosta, joissa oli eriäväisyyksiä näiden kahden joukon välillä.

Huomasin selkeitä poikkeamia seuraavissa asioissa esimiesten ja alaisten välillä:

- oikeudenmukaisuus ja epäreiluus työpaikalla
- esimiehen merkitys työntekijän henkilökohtaisen työmotivaation kasvussa.

On erittäin mielenkiintoista, että kaksi kolmesta työntekijästä nostivat oikeudenmukaisuuden ja epäreilouden käsitteet esiin puhuttaessa asioista, jotka kasvattavat ja vähentävät heidän työmotivaatiotaan. He kokivat, että oikeudenmukaisuuden tulisi näkyä kaikessa toiminnassa työpaikalla: samasta työstä on saatava sama palkka, kaikkia on kohdeltava samoin, ketään ei saa jättää työyhteisön ulkopuolelle, kaikilla tulisi olla samanlaiset mahdollisuudet edetä ja saada mahdollisuuksien mukaan lisäkoulutusta. Tärkeää on myös vastuun tarjoaminen kaikille halukkaille. He halusivat myös korostaa sitä, että he ovat useammassa työpaikassa kokeneet, että usko ihmiseen ja omiin työntekijöihin on joskus heikko. Tietyt ihmiset tuntuivat saavan kaiken edun ja vastuun, ja näitä ihmisiä kohdellaan eritaivoin kuin muita.

Tällainen tiettyjen ihmisten suosiminen on työmotivaation kannalta vaikea asia. Erityisesti, jos muut haluaisivat saada samat mahdollisuudet näyttää kykynsä ja taitonsa. On hyvä

myös miettiä, tuovatko nämä työntekijät aktiivisesti omaa halukkuuttaan esille ja esimiehen tietouteen. Jos näin on, on tällöin esimiehen katsottava peiliin ja mietittävä ratkaisua tähän. Tällainen kokemus voi olla työntekijän sisäisen motivaation kannalta erittäin turmiollista. Tällöin työntekijän on vaikea kehittää työhönsä paloa ja innostusta, jos hän kokee, ettei hänen panostustaan arvosteta, huomioida tai hänelle ei anneta mahdollisuutta näyttää osaamistaan.

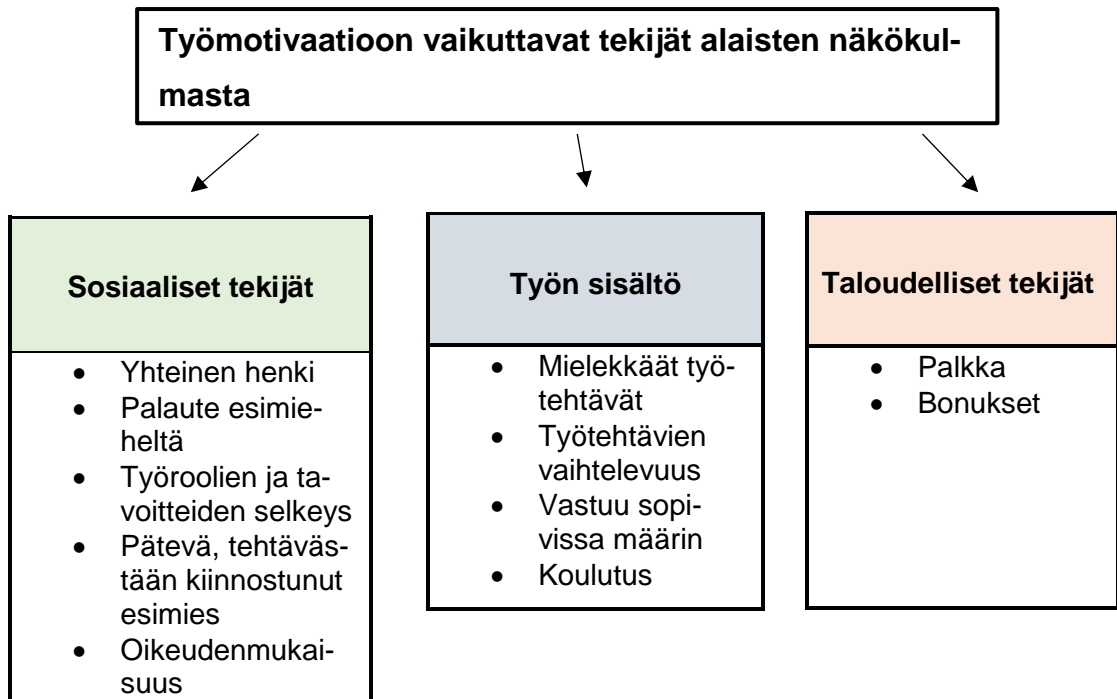
Motivaatiojohtamisen näkökulmasta sisäisellä motivaatiolla on suuri merkitys motivaation kasvattamisessa. Esimiehen on tärkeä innostaa työntekijää ja luoda ympäristö, jossa on mukava työskennellä. Jos työntekijä kokee, että työympäristö on epämiellyttävä tai epäreilu, ei motivaatio voi kasvaa. Perusajatuksena motivaation johtamisessa on panostaa osallistavaan, kannustavaan ja innostavaan johtamiseen.

McClellandin suoritusarvoteorian pohjalta tämä kokemus voi olla sellaiselle työntekijälle vakava, jolla on erittäin korkea suoriutumisen ja saavuttamisen tarve. Tällaiset ihmiset keksivät yleensä innovatiivisia ratkaisuja ja motivoituvat enemmän saavutuksistaan kuin työstä maksettavasta palkasta. Heille on tärkeää päästä suorittamaan haastavaksi havaittua tehtävää ja tärkeää saada onnistumisistaan palautetta sekä tunnustusta. Jos esimies ei edes anna tällaiselle työntekijälle mahdollisuutta päästä suorittamaan haastavampia tehtäviä, on tämä erittäin vakava este työmotivaation kasvamiselle.

Mielenkiintoista oli myös se, että esimiehet arvioivat heillä olevan suurempi vaikutus alaisensa työmotivaatioon kuin alaiset itse arvioivat. Aluksi oli vaikea keksiä mahdollista syytä tähän, mutta hetken pohdinnan jälkeen muutama asia nousi mieleen. Ensimmäisenä tuli mieleen se, että alaisilla ei aina välttämättä ole aivan tarkkaa käsitystä esimiestensä tavoitteista, työtehtävistä ja vastuista, joita heillä on. Esimiehet varmasti kokevat suuren vastuun kaikesta, mitä tapahtuu työpaikalla ja tiedostavat omien tekojensa ja toimiensa vaikutuksen konkreettisemmin kuin työntekijät arvaavatkaan. Joillekin esimiehille varmasti myös järjestetään esimieskoulutuksia, joissa varmasti puhutaan muun muassa työmotivaatiosta sekä koulutetaan heitä kasvattamaan ja ylläpitämään työmotivaatiota. Tutkimuksen perusteella esimiehet kokevat suuren vastuun työntekijöiden työmotivaatiosta. Alaiset taas saattavat suhtautua työmotivaatioonsa henkilökohtaisena asiana, jota he myös itse kykenevät kehittämään haluamaansa suuntaan.

6.2 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia keinoja, joilla esimies voi vaikuttaa alaistensa motivaatioon. Tarkoituksena oli myös tuottaa selkeää tietoa esimiehille, jotta he voivat käyttää näitä tietoja työssään.



Kuva. 7 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Kuva 7 selventää tuloksia, joita sain alaisten haastatteluista. Kuvan tarkoituksena on esitellä keskeisimmät tekijät, jotka vaikuttavat heidän työmotivaatioonsa. Kuvassa ei ole otettu huomioon tekijöiden vaikutusaikaa työmotivaatioon. Esimerkiksi palkka ja bonukset koettiin sellaisina asioina, jotka eivät pidemmällä tähtäimellä vaikuta työmotivaatioon kasvattavalla tavalla – ainakaan merkittävästi.

Kun näitä tuloksia tarkastellaan teorian kanssa yhdessä, huomaa siitä selkeitä yhteneväisyyksiä. Kun otetaan huomioon Maslow'n tarvehierarkia, sopivat tulokset tämän teorian perimmäiseen ajatukseen melko hyvin. Maslow'n tarvehierarkiassa ajatuksena on se, että tarpeet etenevät asteittain ylöspäin alkaen ensin aivan perustarpeiden tyydyttämisestä. Seuraavaksi tulevat yhteenkuuluvuuden tarpeet, seuraavaksi arvostuksen tarve ja viimei-

senä itsensä toteuttamisen tarve. Kaikki haastateltavat kokivat palkan tärkeänä. Tällä voidaan tyydyttää perusturvallisuuden tarpeet. Kaikki kokivat myös yhteenkuuluvuuden, sosiaalisuuden ja työpaikan hyvän hengen merkittävänä työmotivaation kasvulle. Kehun ja arvostuksen saaminen työpaikalla myös mainittiin. Kaikkia nämä asteet tulivat mainituiksi aineistossa, mutta ei välttämättä juuri Maslow'n esittämässä järjestyksessä. Maslow'n tarvehierarkia tuntuu tämän tutkimuksen pohjalta olevan suuntaa antava työmotivaation kasvattamiskeino. Tosin tämän tutkimuksen perusteella ei voida varmistaa sitä, että tarpeet etenevät portaitten ylöspäin, kuten Maslow alun perin esitti teoriassaan.

McClellandin suoritusarvoteoria on perusluonteeltaan sellainen, jossa ideana on ihmisen tarve tasoittaa tarpeensa tasapainoon. Hän esitti, että ihmisen motivaatio koostuu kolmesta eri ulottuvuudesta: suoriutumisen, vallankäytön ja ryhmään kuulumisen tarpeista. Tuloksien nojalla voidaan todeta, että tämä teoria on hyvin sovellettavissa työelämään, sillä tuloksissa korostuvat kaikki nämä kolme ulottuvuutta. Toki McClelland myös korosti sitä, että jokaisella työntekijällä nämä kolme ulottuvuutta voivat vaihdella. Jotkut kokevat suoriutumisen ja saavuttamisen tärkeänä, toiset näkevät sosiaaliset suhteet työpaikalla kaikista motivoivimmiksi. Kyse on siitä, että jokainen työntekijä otetaan huomioon yksilönä ja arvioidaan keskustelujen pohjalta, mitkä asiat motivoivat eniten kyseistä työntekijää. Esimiehen kyky kuunnella ja analysoida saatua tietoa korostuvat tässä asiassa.

Kuten jo aiemmin tässä raportissa on mainittu, Herzberg jakaa tarpeet kahteen erilaiseen kategoriaan: hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Hygientatekijät ovat niitä, jotka lisäävät työtytyttömyyttä, jos ne ovat huonosti hoidettu työpaikalla. Motivaatiotekijät taas kasvattavat työtytyttömyyttä ja työntekijän työmotivaatiota. Hygientatekijöitä ovat palkka, käytännöt, hallinto, johtajuus, työolosuhteet ja johto. Motivaatiotekijöitä ovat työ itsessään, mahdollisuus kehittyä, vastuu, tunnustus ja saavuttaminen. Kun näitä Herzbergin esittämiä tekijöitä vertaa saatuihin tuloksiin, ja kuviin 6 sekä 7, voidaan huomata, että Herzbergin teoria on myös hyvin sovellettavissa työelämään. Ainoa asia, joka poikkeaa Herzbergin esittämästä teoriasta, on se, että palkka on nimetty tuloksissa myös työmotivaatiota kasvattavaksi tekijäksi. Herzberg esittää, että palkka voi olla ainoastaan hygientatekijä eli tekijä, joka vaikuttaa vain negatiivisesti työmotivaatioon. Tosin palkan ja bonusten koettiin olevan sellaisia asioita, jotka eivät pidemmällä tähtäimellä vaikuta työmotivaatioon kasvattavalla tavalla – ainakaan merkittävästi.

6.3 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että tutkimusta voisi kehittää tekemällä ohjekirjan esimiestyötä varten. Ohjekirjassa voisi olla ohjeita esimiehille, kuinka kasvattaa ja ylläpitää työntekijöiden motivaatiotasoa. Siinä voisi myös olla kappaleita, jotka liittyvät itse esimiestyöhön ja aivan konkreettisia neuvoja, miten esimiesten tulisi ohjata työmotivaation kasvua. Ohjekirjaan voisi koota eri tutkimuksia, jotka osoittavat esimiestyön merkityksen työntekijöiden työmotivaation kasvussa. Kuten raportissa on aikaisemmin mainittu, työmotivaation rakentuminen on monimutkainen asia. Jos esimiehille olisi ohjekirja, josta he voisivat saada apua alustensa työmotivaation kasvattamiseen, voisi se helpottaa heidän omaa työtään ja mahdollisesti myös auttaa alaisia kehittämään mahdollisimman korkea työmotivaation taso. Jos mahdollisimman monella työntekijällä on korkea työmotivaation taso, näkyy se varmasti myös työntekijöiden työntuloksissa.

Jatkotutkimusehdotukseksi sopisi tutkimus, joka olisi kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tutkimusaiheen voisi pitää samana, mutta keskittyä suurempaan otokseen, kuin mitä tässä tutkimuksessa oli. Otosta voisi myös rajata tarkemmin, esimerkiksi keskittyä vain yhteen yritykseen ja valita sieltä esimiehet ja alaiset tutkimuksen otokseen. Tulokset olisivat tällöin käytettävissä kyseiselle yritykselle. Täältä pohjalta olisi varmasti helppo kehittää yrityksen toimintaa. Otoksen voisi vaihtoehtoisesti valita myös tietyltä alalta, kuten sosiaali- ja terveysalalta. Tutkimuksessa siis keskityttäisiin vain tarkasti rajattuun otokseen, yhteen yritykseen. Tutkimus voitaisiin tehdä toimeksiantona yritykselle, jossa koetaan, että työmotivaation taso alaisten keskuudessa on liian matala. Tutkimuksen tarkoituksena olisi siis tutkia työntekijöiden sen hetkistä työmotivaation tasoa ja tutkia, mitkä asiat kasvattavat heidän työmotivaatiotaan.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota sen validiteettiin ja reliabiliteettiin. Validiteetin eli pätevyyden voidaan sanoa olevan hyvä silloin, kun se mittaa sitä mitä sen pitääkin mitata. Reliabiliteetti eli toistettavuus on hyvä silloin, kun satunnaiset virheet ovat minimoitu. Virheitä voi syntyä helposti, jos kyselyn kysymykset ovat huonosti muotoiltu ja ne sisältävät vaikeita käsitteitä tai jos vastaajat ovat epärehellisiä tai heidän sen hetkinen mielentilansa ei ole otollinen kyselylle tai haastattelulle. Satunnaisia virheitä voi myös syntyä silloin, kun vastaukset kirjataan väärin. Heikko reliabiliteetti vaikuttaa heikentävästi myös validiteettiin. (Taanila, A, 2014.) Lyhyesti sanottuna validiteetissa on

kyse siitä, onko tutkimus pätevä – ovatko saadut tulokset oikeita ja, onko tehty saaduista tuloksista oikeat päätelmät. Tutkimuksessa voi ilmetä virheitä esimerkiksi siinä, että tutkija näkee suhteita tai periaatteita virheellisesti, ei näe niitä tai kysyy vääriä kysymyksiä (Kvalimot 2018.)

Tutkimus on mielestäni pätevä, sillä sain tulokset juuri niihin asioihin, mihin oli tarkoituskin. Koen myös, että vedin tuloksista oikeat päätelmät, sillä kyselin haastattelutilanteissa melko tarkasti haastateltavilta asioilta. Asioiden luokittelu ja suhteiden näkeminen eri asioiden välillä onnistui myös hyvin.

Koen tutkimuksen luotettavaksi, sillä koitin parhaani mukaan ottaa kysymyksiä laatiessani kaiken mahdollisen huomioon, kuten teoria. Haastattelu tilanteissa yritin myös pitää keskustelun aiheessa, jotta saan vastaukset haluttuihin kysymyksiin.

Ainoa asia, joka on saattanut vaikuttaa luotettavuuteen, on se, että en saanut kaikkia haastatteluja kuten halusin, vaan jouduin turvautumaan varavaihtoehtoon eli puhelinhaastatteluun. Koen, että henkilöhaastatteluissa kasvokkain pystyy tulkita paljon erilaisia asioita, joita ei pysty tulkita puhelimen välityksellä, esimerkiksi ilmeet ja pienet eleet käytöksessä.

6.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman toiminnan arviointi

Opinnäytetyön tekeminen oli melko haastavaa. Valittu aihe vaati paljon perehtymistä teoriaan, jotta tutkimuksesta sai mahdollisimman pätevän. Aiheeseen tutustumiseen ja aiheesta löytyvään kirjallisuuteen tutustumiseen meni enemmän aikaa kuin alun perin suunniteltiin. Aiheesta löytyi kuitenkin helposti tietoa ja sen etsiminen oli itse asiassa erittäin mielenkiintoista, sillä itse tutkimuksen aihe on todella mielenkiintoinen. Hyvin nopeasti kävi ilmi työn määrä, joka vaadittiin opinnäytetyön tekemiseen.

Opinnäytetyöprosessia todella helpotti se, että motivaatio aiheena oli lähellä sydäntä ja motivaatiosta löytyi helposti artikkeleita ja muuta kirjallisuutta. Lopulta kyse oli vain opinnäytetyön kannalta oleellisten asioiden valikoimisesta ja tiedon kriittisestä arvioinnista osaksi teoriaa ja haastattelukysymyksiä. Koin tiedon kriittisen arvioinnin aluksi hieman vaikeaksi, mutta onneksi se helpottui loppua kohden, kun ymmärsi vaatimukset hyvälle lähdemateriaalille.

Vaikeuksia tuotti opinnäytetyön aikatauluttaminen kaiken muun tekemisen ohelle. Opinnäytetyö vaati enemmän aikaa kuin alkuun ajatteli. Aikataulu tuotti useastakin syystä paljon päänsärkyä, sillä jo hyvin täyden aikatauluun oli vaikea saada mahtumaan opinnäytetyöprosessille, joka itsessään on hyvin aikaa vievä projekti. Terveysongelmat myös myöhästyttivät opinnäytetyön valmistumista todella merkittävästi. Kaikesta huolimatta opinnäytetyö edistyi kuitenkin säännöllisesti ja pikkuhiljaa.

Opinnäytetyön rakenteen muodostaminen oli aluksi hankalaa. Kun asiaa mietti hetken, lopulta sai muodostettua omalle tutkimukselle sopivan rakenteen. Oli myös hieman haastavaa miettiä, mitä kaikkia motivaatioteorioita tulisi esitellä työssä. Lopulta valikoituivat ne teoriat, jotka ovat työmotivaation kannalta keskeisiä ja helposti yhdistettävissä tuloksiin. Haastattelujen tekeminen oli erittäin mielenkiintoista. Niiden tekeminen oli varmasti opinnäytetyön kiinnostavin osuus teoriaan tutustumisen jälkeen. Aikaisempaa kokemusta haastattelujen tekemisestä ei paljoa ollut, joten tähänkin oli perehdyttävä tarkasti ennen haastattelukysymyksien tekemistä ja ennen itse haastattelujen sopimista. Kaiken kaikkiaan haastattelut olivat todella mielenkiintoinen tapa kerätä tietoa ja tutustua tutkittavaan aiheeseen.

Tulosten analysointi teorian pohjalta oli suhteellisen helppoa, sillä teoriaan oli pitänyt tutustua todella tarkasti jo ennen haastatteluja. Haastattelutilanteiden jälkeen tuli paljon kyselyjä opinnäytetyön edistymisestä ja aihe herätti muutenkin erittäin paljon mielenkiintoa. Myös lähipiiri oli erittäin kiinnostunut aiheesta. Aiheen pohjalta on käyty monta keskustelua.

Opinnäytetyöprosessi oli myös erittäin hallitseva muun elämän ohella. Oli vaikea ajoittain keskittyä muihin tehtäviin, sillä opinnäytetyö pyöri jatkuvasti mielessä. Oli myös vaikea olla puhumatta siitä työkavereiden, oman esimiehen, perheen sekä ystävien kanssa. Kun aiheesta puhui paljon ja kertoi omia kokemuksia ja tunteita siihen liittyen, sai yleensä todella paljon kannustusta ja vinkkejä jaksamiseen muilta.

Opinnäytetyöprosessi oli kaiken kaikkiaan todella opettavainen kokemus. Aiheeseen syventyminen vain lisäsi sen mielenkiintoa entisestään. Aiheeseen tutustuminen sai myös innostumaan esimiestyöstä yhä enemmän. Opinnäytetyötä voi toivottavasti käyttää joskus apuna, jos päätyy esimiestehtäviin tulevaisuudessa. Sen avulla voi toivottavasti luoda motivoivan ja innostavan työympäristön.

Lähteet

Aarnikoivu, H, 2008, Esimiehenä arjessa, WSOY, Helsinki

Ekonomi, 2018, Manninen. O& Kokko .M, Onnellinen työyhteisö on myös tuottava, Luettu: 26.9.2018, Luettavissa: <https://www.ekonomilehti.fi/onnellinen-tyoyhteiso-on-myos-tuottava/>

Elg. O, 2018, Työmotivaation johtaminen myyntityössä, Opinnäytetyö, Luettu 10.10.2018, Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201804275709>

Eskola, J & Suoranta, J, 2000, Johdatus laadulliseen tutkimukseen, Gummerus, Jyväskylä

Forsyth, P, 2010, How to motivate people, Kogan Page, London

Herzberg. F, 1987, One more time: How do you motivate your employees?, Harvard Business Review, Luettu; 30.10.2018, Luettavissa: <https://pdfs.semanticscholar.org/ca2a/a2ae02ac5b738b55b12b7324fac59571b1c1.pdf>

Kansalaisyhteiskunta, 2018, Motivaatiojohtaminen, Luettu: 18.11.2018, Luettavissa: https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/johtaminen_ ja_ ohjaaminen/aiemmat_artikkelit/motivaatiojohtaminen

Kostamo, T. Launonen, R. Marttinen, K. Mäkkeli, J. Ruotsalainen, M & Vuori, J, 2017, Ihan intona!:Miten innostusta johdetaan? Haaga-Helian ammattikorkeakoulu, Helsinki

KvaliMOTV, 2018, Sisällönanalyysi, Luettu: 10.10.2018, Luettavissa: https://www.fsd.uta.fi/metodologia/metodologia/kvali/L7_3_2.html

Leadership central, 2018, Two factor theory – Herzberg´s motivation theory, Luettu: 19.8.2018, Luettavissa: <https://www.leadership-central.com/two-factor-theory.html>

Management study guide, 2018, Expectancy Theory of Motivation, Luettu: 13.8.2018, Luettavissa: <https://www.managementstudyguide.com/expectancy-theory-motivation.htm>

Management Study HQ, 2018, McClelland's Theory of Needs (Power, Achievement and Affiliation), Luettu: 26.7.2018, Luettavissa: managementstudyhq.com/mcclellands-theory-of-needs-power-achievement-and-affiliation.html

Martela, F, 2015, Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?, Talentum Media, Helsinki

Mayor, P & Risku, M. 2015, Opas yksilölliseen motivointiin, Talentum, Helsinki

Mehiläinen, 2018, Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki, Luettu: 21.8.2018, Luettavissa: <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/tasapainoinen-itsensa-johtaminen-hyvan-johtajan-tunnusmerkki>

MindTools, Locke's Goal-Setting Theory - Setting Meaningful, Challenging Goals
Luettu: 14.8.2018, Luettavissa: https://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_87.htm

Salmela-Aro, K & Nurmi Jan-Erik, 2017, Mikä meitä liikuttaa: motivaatio psykologian perusteet, PS-kustannus, Jyväskylä

Salmimies, R, 2008, Onnistu itsesi johtamisessa, WSOY, Helsinki

Sinokki, M, 2016, Työmotivaatio, Tietosanoma Oy, Tallinna

STTK, 2018, Palkitseminen ruokkii motivaatiota, Luettu: 28.10.2018, Luettavissa: <https://www.sttk.fi/2018/02/14/palkitseminen-ruokkii-motivaatiota/>

Sydänmaanlakka, P, 2004, Älykäs johtajuus, Talentum Media Oy, Hämeenlinna

Taanila, A, 2014, Mittaamisen luotettavuus. Luettu: 30.10.2018, Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/tag/reliabiliteetti/>

Talouselämä, 13.11.2014, Rakenna urasi sisäisen motivaation varaan, Luettu 11.7.2018, Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tiedon-blogi/rakenna-urasi-sisaisen-motivaation-varaan/32ba4efe-7e07-3849-a94e-5748167d2cdd>

Tilastollinen tutkimus, 2014, Kvantitatiivinen tutkimus, Luettu: 8.8.2018, Luettavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Työterveyslaitos, Työn imu, Luettu: 14.7.2018, Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Ura-lehti, 26.4.2017, Esimies, vahvista näitä taitoja!, Luettu 15.10.2018, Luettavissa: <https://uralehti.fi/ammattilaiset/esimies-vahvista-naita-taitoja/>

Y-Studio, 2017, Miten palkita hyvästä työstä? Neljä yritystä kertoo, Luettu: 28.10.2018, Luettavissa: <https://y-studio.fi/artikkelit/miten-palkita-hyvasta-tyosta-nelja-yritysta-kertoo/>

Liitteet

Liite 1.

Haastattelukysymykset esimiehille

Esimiehen keinot työntekijän työmotivaation kasvattamisessa

1. Mitä eri keinoja sinulla on esimiehenä kasvattaa alaistesi työmotivaatiota?
2. Millä tekijöillä on mielestäsi positiivinen vaikutus alaistesi työmotivaatioon?
3. Mitkä tekijät mielestäsi laskevat alaistesi työmotivaatiota?
4. Mitkä asiat ovat mielestäsi esimiehen tärkeimmät tehtävät työyhteisössä?
5. Kuinka merkittävä osa esimiestyöllä on alaisen henkilökohtaisen työmotivaation kasvattamisessa? Asteikolla 1-5, numeron viisi tarkoittaessa erittäin merkittävä osa ja numeron yksi ollessa ei lainkaan.

Liite 2.

Haastattelukysymykset alaisille

Esimiehen keinot työntekijän työmotivaation kasvattamisessa

1. Mitkä tekijät kasvattavat työmotivaatiotasi? Mikä sinua motivoi?
2. Mitkä tekijät laskevat työmotivaatiotasi?
3. Millainen esimies on mielestäsi motivoiva?
4. Mitkä ovat esimiehen tärkeimmät tehtävät työyhteisössä?
5. Kuinka merkittävä osa esimiestyöllä on sinun henkilökohtaisen työmotivaation kasvattamisessa? Asteikolla 1-5, numeron viisi tarkoittaessa erittäin merkittävä osa ja numeron yksi ollessa ei lainkaan.