



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Esimiehen työmotivaatio

Härkönen, Timo

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Esimiehen työmotivaatio

Timo Härkönen
Yrittäjyyden ja liiketalouden
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2013

Timo Härkönen

Esimiehen työmotivaatio

Vuosi 2013 Sivumäärä 66

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia esimiehen työmotivaatiota, löytää tärkeimmät motivaatiotekijät ja esittää kehityskohteita esimiehen työmotivaation kehittämiseen. Tällä tutkimuksella tuotiin lisätietoa esimiehen työmotivoitumiseen, jotta esimiestyöhön vaikuttavat tekijät voitaisiin huomioida paremmin motivaation kehittämisessä.

Tutkimustyön teoriaperusta perustui motivaatioaiheeseen liittyvään tutkimuskirjallisuuteen, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon ja erityisesti Frederick Herzbergin esittämään kaksifaktoriteoriaan. Esimiehen työmotivaatiota selvitettiin haastattelu- ja kyselytutkimusten pohjalta. Tutkimusmenetelminä käytettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää.

Tutkimuksen tuloksena löydettiin tärkeimmät motivaatiotekijät, vahvistettiin sisäisten motivaatiotekijöiden olevan ulkoisia motivaatiotekijöitä tärkeämpiä ja löydettiin kehityskohteita esimiesten työmotivaation kehittämiseksi. Tutkimuksessa havaittiin myös, että palkalla ja palkitsemisella voidaan vahvistaa muiden motivaatiotekijöiden vaikutusta.

Kehitysehdotuksina esimiehen työmotivaation kehittämiseksi esitettiin neljä kehityskohdetta, jotka olivat motivaatiotekijöiden kautta tapahtua työmotivaation kehittäminen, esimiestehtävien ja tavoitteiden kirkastamisen myötä tapahtuva palkitsemisen kehittäminen, esimiestyön tukeminen esimiestyön tavoitteiden saavuttamisessa ja esimiestehtävistä luopuminen, kun esimiehen motivaatio ei ole tehtävien hoitamisen kannalta riittävä.

Työssä löydettiin jatkotutkimuskohteita, joilla motivaation tutkimista voidaan tämän tutkimuksen pohjalta vielä laajentaa ja syventää. Herzbergin hygieniatekijöitä tulisi tutkia syvällisemmin, koska tässä sen tutkiminen jäi pintapuoliseksi. Myös motivaation ylläpidon tutkiminen toisi laajempaa näkemystä tähän tutkimusalueeseen.

Asiasanat: esimiestyö, työmotivaatio, motivaatiotekijä, palkitseminen.

Timo Härkönen

Managerial work motivation

Year	2013	Pages	66
------	------	-------	----

The purpose of this study was to examine manager's motivation, to find the most important motivation factors and present the development targets of manager's motivation. This study provided further information concerning the manager's motivation so that the factors which influence supervisory work could be taken into consideration better.

The study was based on the relevant research literature associated with the theory of motivation, internal and external motivation, especially Frederick Herzberg's two factor theory. Interviews and questionnaire surveys were used in this study. The study used qualitative and quantitative research methods.

The result of this study identified main motivational factors, confirmed that the internal motivational factors are more important than the external motivational factors and found the development targets of manager's motivation development. The study also found that the payment and rewards reinforce the influence of the other motivational factors.

This study introduced four development targets of manager's motivation. They were: motivation development by motivation factors, rewarding through clarification of management functions and objectives, support for managerial tasks to reach the managerial objectives resignation from a supervisory role when the manager's motivation is insufficient.

Some topics for further research were found that will help to expand motivation research. Herzberg's hygiene factors need deeper research because hygiene factors were examined superficially. Also retention of motivation deserves closer research.

Keywords: leadership, motivation, motivation factor, reward.

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	7
3	Työmotivaation teoriaa	8
3.1	Työmotivaatio.....	11
3.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	12
3.3	Herzbergin kaksifaktoriteoria viitekehyksenä.....	13
3.4	Motivaation lisääminen esimiestyössä	16
3.5	Palkitsemisella lisää motivaatiota.....	18
4	Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät	24
4.1	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä	24
4.2	Tutkimusaineiston kerääminen	26
4.2.1	Haastattelututkimus	27
4.2.2	Kyselytutkimus.....	28
4.3	Tutkimustulosten ryhmittely	29
4.3.1	Tutkimustulosten analysointi.....	29
4.3.2	Tarkempi tutkimustulosten analysointi.....	30
5	Tutkimustulosten jaottelu ja analysointi	31
5.1	Työympäristö.....	33
5.2	Sisäinen motivoituminen.....	33
5.3	Ulkoinen motivoituminen	35
5.4	Herzbergin motivaatio- ja hygieniaitekijät.....	35
5.5	Avointen tutkimuskysymysten analysointi	41
5.6	Haastattelukysymysten analysointi	48
5.7	Hygieniaitekijöiden analysointi.....	53
5.8	Kysymysalueiden vertailu	54
6	Johtopäätökset	57
7	Kehityskohteiden pohdinta	59
7.1	Luotettavuuden arviointi	61
	Lähteet	62
	Kuviot	63
	Liitteet.....	63

1 Johdanto

Tutkimustyön aiheena on esimiestyötä tekevien henkilöiden työmotivaatiotekijöiden tutkiminen. Esimiestyö on vuosien ja vuosikymmenien aikana muuttunut monella tavalla ja sen tekeminen vaatii esimieheltä monipuolisempaa osaamista. Esimiestyö on muutoksessa tulevaisuudessakin, kun uudet sukupolvet tulevat työelämään uudenlaisten odotusten kanssa. Esimiehen perustehtävä, työn johtaminen, ei ole enää ainoa keskeinen osaamista vaativa vastuualue. Rinnalle on tullut asiantuntijatehtäviä ja erilaisia hallinnollisia tehtäviä, joiden merkitys esimiestyössä onnistumisessa ovat vähintäänkin yhtä suuria. Työnjohdollisten esimiestehtävien lisäksi esimiehen pitää käydä kehityskeskusteluja, työssä jaksamiseen liittyviä keskusteluja, alaisten työssä suoriutumiseen liittyviä keskusteluja ja vastata osaltaan hyvän työilmapiirin ylläpitämisestä. Esimiehen on otettava aikaisempaa enemmän kokonaisvastuuta omasta alaisestaan koko sen työelinkaaren ajan. Lisäksi esimies osallistuu asiantuntijana erilaisiin projekteihin ja kehitystehtäviin, jotka myös ovat haastavuudeltaan toista luokkaa kuin esimiehen oheistehtävät ovat aikaisemmin olleet. Jotta esimiehen koko tehtäväkenttä tulee tehdyksi laadukkaasti, vaatii se esimieheltä laajaa osaamista, palveluasennetta ja ennen kaikkea aitoa kiinnostusta esimiestehtäviä kohtaan. Esimiehellä tulee olla hyvä tai erinomainen työmotivaatio tehdä tätä haasteellista työtä hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi, jo ihan oman jaksamisensakin vuoksi.

Yleensä esimiehelle on asetettu erilaisia tavoitteita omien alaisten motivoimiseksi parempiin työsuorituksiin. Yritykset tarjoavat myös resursseja alaisten yhteishengen nostattamiseksi, mutta harvemmin esimiehelle itselleen on tarjottu erityisiä keinoja oman motivaationsa ylläpitämiseksi. Yrityksessä olevan työmotivaation ja ilmapiirin muodostumisessa esimiehellä on kuitenkin merkittävä rooli, joten esimiehen motivaatiosta ja jaksamisesta kannattaa pitää hyvää huolta. Ammattitaitoinen ja motivoitunut esimies on arvokas yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa, joten esimiehen motivaatiotekijöiden tunnistaminen ja hyödyntäminen vastuualueen kehittämisessä on tärkeää. Sitoutunut esimies jalkauttaa johdon strategiat, joten motivoituneen esimiesportaana merkitys on suuri. Huonolla motivaatiolla ja sitoutuneisuudella ei saada riittävän hyvää toiminnan kehittämistä, eikä suunniteltuja muutoksia toteutettua tehokkaasti ja kilpailukykyisesti. Näiden perustelujen valossa olin kiinnostunut löytämään esimiestyön tärkeimpiä motivaatiotekijöitä, joilla esimiestyön motivaatiota voitaisiin ylläpitää ja kehittää.

2 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Oma kiinnostus esimiehen työmotivaation tutkimiseen syntyi kannustamisen ja kannustepalkan tutkimisen kautta. Tein tästä aiheesta kehittämistehtävän ylemmän ammattikorkeakoulun opintojen aikana. Kannustepalkkaa käytettäessä työntekijää ohjataan parempiin ja toivottuihin suorituksiin ensisijaisesti rahan avulla, koska oikeilla kannustepalkkarakenteilla voidaan saada aikaan vaikutus myös motivaatiotekijöihin. Aluksi tarkoitukseni oli jatkaa tästä aiheesta myös opinnäytetyöhön, mutta päädyin kannustepalkan tutkimisen ja kehittämisen tulosten ennalta arvattavuuden vuoksi laajentaa tutkimusalueettani työmotivaation tutkimiseen. Samalla tutkittava kohderyhmäkin muuttui työntekijöistä esimiestyötä tekeviin henkilöihin. Esimiestyön motivaation selvittämiseen on ollut aika vaikea löytää tutkimusaineistoa. Aiheen käsittely kiinnosti minua oman esimieskokemukseni vuoksi. Pitkän esimieskokemukseni aikana minulla oli herännyt esimiehen motivoitumiseen liittyviä kysymyksiä. Miksi jotkut haluavat ja jaksavat tehdä tätä työtä ja jotkut toiset eivät? Mikä tässä työssä motivoi ja miten tästä työstä saataisiin vielä motivoivampaa?

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastauksia esimiestyön motivaation muodostumiseen, kannustamiseen ja esimiestyön tukemiseen liittyviin kysymysalueisiin. Vaikuttavatko työmotivaatioon enemmän ulkoiset vai sisäiset motivaatiotekijät ja kumpi on tärkeämpää ulkoisen vai sisäisen motivaation huomioimisen kannustamisessa sekä mitä kannuste- ja tukitekiäjiä kannattaa esimiestyön tukemisessa suosia ja mitä välttää? Yrityksistä esimiestyöhön panostetaan paljon, mutta usein esimiestyön kehittämisessä ja koulutuksen suunnittelussa ei tehdä riittävästi yhteistyötä. Yhteistyössä tapahtuva esimiestyön kehittäminen huomioi esimiesten omat odotukset ja kehittymistarpeet. Samalla esimiesten suhtautuminen esimiestyön kehittämiseen paranee ja tuleviin koulutuksiin ollaan motivoituneita sekä sitoutuneita. Tällöin esimiestyöhön tarjottu kehitystyö johtaa toivottuun lopputulokseen, ja käytetyt resurssit tulevat kaikilta osiltaan hyödynnetyiksi. Esimiestyön kehittäminen pitää nähdä koko yrityksen johtamisen kehittämisenä, ja sillä pitää nähdä olevan laajaa merkitystä johtamistavan kehittämisessä. Kapean esimiesryhmän kehittäminen ei usein johda pysyviin ja merkittäviin toimintatapamuutoksiin, eikä sillä saada muutoksia koko esimiestyön toimintakentässä.

Työssä on selvitetty työmotivaation muodostumisen taustaa, on tehty haastattelututkimus esimiesrooliin hakeutuville henkilöille ja tehty kyselytutkimus kohdeyrityksen palveluksessa oleville esimiestyötä tekeville henkilöille. Haastattelu- ja kyselytutkimukset on analysoitu ja tulosten yhteneväisyyksiä on verrattu teoriaan ja mahdollisuuksien mukaan pyritty löytämään joitakin keskeisiä ja yleispäteviä kehitysalueita työmotivaation kehittämiseksi. Työssä on pyritty selvittämään, mitkä tekijät motivoivat esimiestyötä tekeviä työntekijöitä hyviin työsuorituksiin ja ovatko taloudelliset vai ei-taloudelliset tekijät motivoitumisen kannalta

merkityksellisempiä. Kyselyn piiriin kuuluvia ylempiä toimihenkilöitä oli yhteensä 81, joten otanta oli laajuudeltaan kattava.

Tutkimustyö on tehty S-ryhmässä Inex Partners Oy:n logistiikkaosaston esimiesasemassa oleville työntekijöille ja yritykseen hakeneille henkilöille. Työn tavoitteena on ollut tutkia erilaisten motivaatiotekijöiden, kuten aineellisten palkitsemiskeinojen ja aineettomien kannustamiskeinojen vaikutuksia työmotivaatioon.

Tutkimuskysymykset, joihin työssä on pyritty löytämään vastauksia, on muotoiltu seuraavasti:

Millaisista motivaatiotekijöistä esimiestyötä tekevät ihmiset motivoituvat?

Voiko esimiesten työmotivaatiota kehittää paremmin sisäisten vai ulkoisten motivaatiotekijöiden kautta?

Millaisilla kehityshankkeilla esimiesten työmotivaatiota voidaan kehittää?

Kohdeyrityksestä saatua tutkimusaineistoa on verrattu valittuun teoriaan ja tuloksena on saatu yleistettävä tutkimustulos, josta voitiin johtaa joitakin kehitysehdotuksia.

Kohdeyrityksen kannalta tutkimus on ajoittunut hyvin, koska yrityksessä on käynnissä työkuultuurin kehittämiseen kohdistunut kehityshanke. Yrityksen kehityslistoilla ovat mm. jaksamiseen ja työkykyyn liittyvät asiat sekä työhyvinvoinnin kehittäminen. Laadukkaalla esimiestyöllä voidaan vaikuttaa merkittävästi myös näihin yrityksen tärkeisiin kehityshankkeisiin.

3 Työmotivaation teoriaa

Motivaatio on sanana lähtöisin latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Nykyisin motivaatiolla käsitetään ihmisen psyykkistä tilaa, jonka mukaan määrätty millä vireydellä ja mitä hän kulloinkin tekee. Ihmisen henkilökohtainen motivaatio ratkaisee miten tärkeitä hänelle ovat erilaiset asiat ja mikä siis on niiden tärkeysjärjestys. Motivaatio muodostuu erillisistä motiiveista eli haluista ja tarpeista. Hyvin motivoitunut henkilö toimii tehokkaasti ja suhtautuu tekemiseensä positiivisesti. (Kauhanen 2006, 107.)

Kun tarkastellaan motivaatiota, peruskysymys on aina ”Miksi?” Miksi osallistumme johonkin toimintaan? Miksi valitsimme nykyisen työtehtävämme? Miksi opiskelemme johonkin tiettyyn ammattiin? Miksi kuntoilemme? Miksi noudatamme yhteiskunnan sääntöjä ja ohjeita? Miksi emme aina tee näin? (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 12.)

Motivaatio on erittäin haasteellinen organisaatiopsykologian tutkimusalue. Yritysjohtajat, esimiehet, ja muut työelämän ammattilaiset ovat aina olleet kiinnostuneita alaistensa

motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Motivaatiolla on suuri merkitys siihen, miten vahvasti asiaan sitoudutaan. Motivoituneen ja motivoitumattoman välinen ero on merkittävä ja sillä on menestymisen kannalta ratkaiseva merkitys. Monet ihmettelevät, mistä huippu-urheilijat saavat innostuksensa juosta vuodesta toiseen pallon perässä tai hiihtää raskaita lenkkejä. Kilpaurheilussa voittajan motivaatio näkyy kaikessa hänen tekemisessään. Motivoituneen henkilön tekeminen ovat intensiivistä ja suunnitelmallista. Tämä sama periaate, kuin urheilussa, pätee myös työmotivaatiota ja työssä menestymistä. Opiskeluiden ja työelämässä työn tekemisen kautta voidaan hakea menestymistä, mutta jotta voi olla jossakin paras, tarvitaan siihen motivaatiota koko tavoitteen saavuttamisen ajalle. Parhaaksi tuleminen edellyttää aina alkuinnostusta ja taitoa ylläpitää sitä tavoitteen saavuttamiseen saakka. (Liukkonen & Jaakola 2006, 11.)

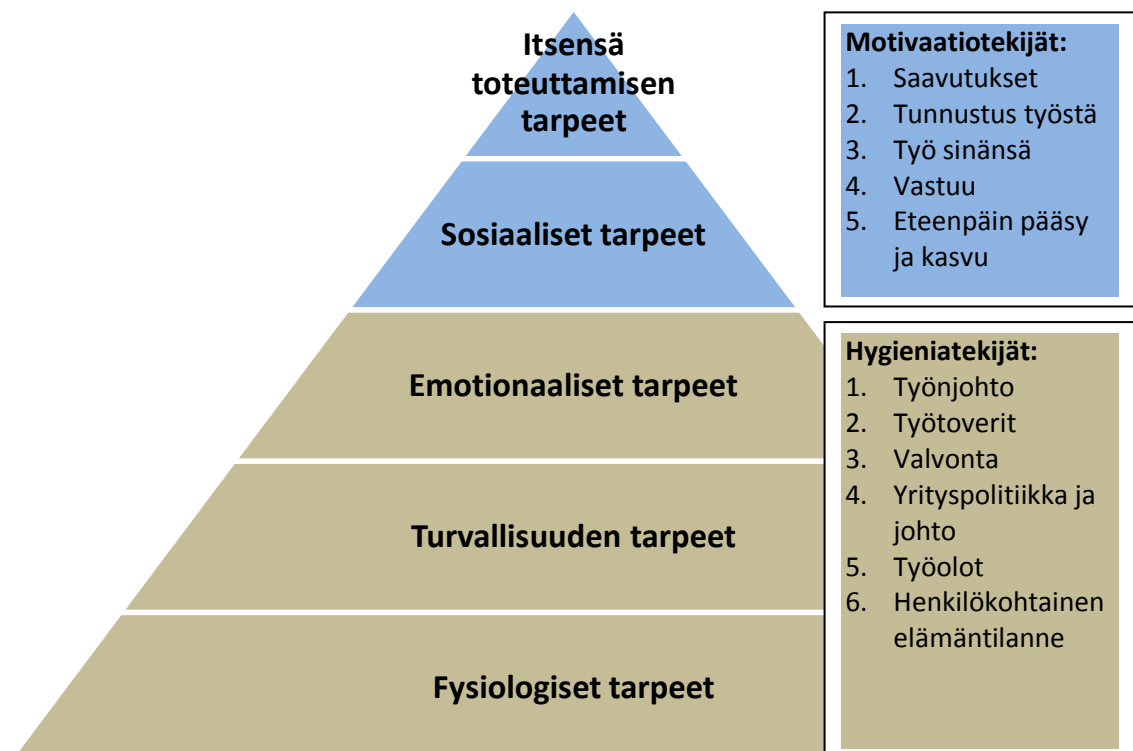
Motivaatio perustuu erilaisiin tekijöihin ja on hyvin tilannesidonnainen. Motivaatiota voidaan jossain määrin pitää myös asenteena ja yleismotivaation voidaankin sanoa sen olevan sama kuin asenne. Kaikki ihmiset motivoituvat omista lähtökohdistaan ja tilanteistaan. Tavoitteelliset ihmiset saavat motivaationsa haasteellisista ja realistisesti asetettujen päämäärien tavoittelusta. Ihmiset, jotka motivoituvat vapaa-ajasta, mahdollisuuksista ja miellyttävistä työpäivistä, ovat nautintoon ja mielihyvään taipuvaisia. (Peltonen & Ruohotie 1992, 17.)

Motivaatiota on pyritty kuvaamaan pääosin vanhoilla motivaatioteorioilla. Niihin on kohdistettu kritiikkiä ja niitä on kyseenalaistettu, mutta edelleen näiden vanhojen motivaatioteorioiden avulla selitetään yksilön motivaatiota ja työmotivaatiota. Tutkijoiden näkemykset ovat olleet erilaiset, joten myös kehitetyt teoriat ovat erilaisia ja eri kulmista motivoitumiseen lähestyviä. Teoriat täydentävät toisiaan ja ne voidaan jakaa tarveteorioihin ja prosessiteorioihin. Tarveteorioilla on selitetty sisäisiä syitä ihmisen käyttäytymiselle. Tarveteorian syyt saavat ihmisen aloittamaan jonkun käyttäytymisen, jatkamaan sitä ja lopettamaan sen.

Prosessiteoriat kuvaavat motivaation syntyä ja ne pyrkivät selittämään, kuinka ihmisen toiminnan ylläpito ja ohjaaminen tapahtuu. Prosessiteorioiden avulla kuvataan yksilöllisiä eroja reagoida ulkoiseen ja sisäiseen tekijään. Teorian mukaan tehtävässä menestyminen koostuu motivaatiosta, taidoista, kyvyistä ja roolin selvydestä. Motivaatio ei yksinään riitä hyvään työsuoritukseen. Motivaation syntyä kuvaavat prosessiteoriat pyrkivät selittämään sitä, kuinka ihmisen toiminnan ylläpito ja ohjaaminen tapahtuu. Prosessiteorioiden avulla analysoidaan käyttäytymisen alkua, ylläpitämistä, ohjaamista ja käyttäytymisen päättymistä. (Pirinen 2011, 23.)

Tarveteorioiden kuuluisimpia tutkijoita ovat Maslow, Herzberg ja McClellandin. Maslow kehitti tarvehierarkian, Herzberg kehitti motivaatio- ja hygieniateorian ja McClelland

suoritusmotivaatioteorian. Ihminen pyrkii säilyttämään sisäisen tasapainon, joka samalla tarkoittaa tarpeiden täyttymystä. Ihmisen perustarpeen täytyminen johtaa kyseisen tarpeen merkityksen vähenemiseen. Kun taas jonkin perustarpeen merkitys jostain syystä kasvaa, johtaa se kyseisen tarpeen kasvuun. Esimerkkinä esimerkiksi turvallisuuden tunne, kun ihminen tuntee olonsa turvalliseksi, ei se ole elämisen kannalta enää merkittävä tarve, vaan hän voi sen osalta siirtyä ylemmille tarvealueille. Jos taas tilanne jostain syystä muuttuu ja elämään tulee lisää turvattomuutta, alkaa myös turvallisuustarpeen merkitys kasvaa. Tarpeet voidaan määritellä myös sisäisen epätasapainon tilaksi, joka pakottaa ihmisen toimimaan tasapainon saavuttamiseksi. Tarpeiden voimakkuudet vaihteluineen ohjaavat ihmisen käyttäytymistä ja suoriutumishalukkuutta. Kuvassa 1 on verrattu Maslowin ja Herzbergin teorioita. Mielenkiintoista tässä vertailussa on se, miten Herzbergin motivaatiota tuottavat tekijät ja Maslowin tarpeiden ylimmät tasot kohtaavat. Silloin kun ihminen toteuttaa Maslowin ylimpiä tarpeita, joita ovat mm. itsensä toteuttaminen ja kunnioitus, toteuttavat samalla Herzbergin motivaatiota tuottavia tekijöitä. Voisi siis sanoa, että kun ihminen on motivoitunut työstään tai tekemisestään, toimii hän tuolloin tarvehierarkian huipulla. Motivaation ylläpitämisen ja kehittämisen kannalta pitäisi siis tavoitella itselle tarvehierarkian ylimpiä tarpeita, jolloin samalla tuottaa itselleen sisäistä motivoitumista. Tämän mukaan alempien tarpeiden tulisi olla tyydytetyt, jotta pyramidissa voitaisiin kohota ylöspäin. Herzbergin kaksifaktoriteoriaan verraten, sisäisten motivaatiotekijöiden merkitys kasvaa, kun alimmat tarpeet ovat tyydytetyt. Tämä vaikuttaa tutkimuksenkin kannalta hyvin johdonmukaiselta ajatukselta. (Peltonen & Ruohotie 1992, 52.)



Kuvio1: Maslowin ja Herzbergin teorioita mukaillen (Herzberg 2013)

Jokainen ihminen motivoituu yksilökohtaisesti, joten erityisen tarkkojen ja yksityiskohtaisten motivointikeinojen esittäminen ei ole luotettavaa tai edes mahdollista. Sen sijaan tärkeiden motivaatiotekijöiden esittäminen on mahdollista ja ne ovat yleisellä tasolla luotettavia merkityksellisiä, joita voi hyvin käyttää myös motivoimisen perustana. Lisäksi on tunnistettava, että ihmisillä on erilaiset taidot pitää motivaatiota yllä. Motivaatio tunnistetaan myös alkuinnostuksena, jossa motivaatio tarvitsee ylläpitotaitoja pysyäksään korkealla tavoitteen saavuttamiseen saakka. Suoritustason ylläpitoa voidaan kutsua myös volitioksi, joka on opittavissa oleva suoritustasoa ylläpitävä taito. Volitiota voidaan kuvata myös suomenkielillä sanoilla, tahto ja tahtominen. Volition suomenkieliset vastineet luovat helposti mielikuvan, että suoritustason ylläpitävä tahto olisi enemmänkin luonteenpiirre kuin opittavissa oleva taito.

3.1 Työmotivaatio

Työn ja ihmisen suhde on sadassa vuodessa muuttunut ainakin Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa. Tekniikan hyödyntäminen, automaatio ja informaatioteknologia ovat muuttaneet työn sisältöä aikaisempaa käsitteellisemmäksi. Ihmisten koulutustaso on noussut, joka on muuttanut työelämän odotuksia ja vaatimuksia. Myös lisääntyneet odotukset työnteon vapaudesta ja itsenäisyydestä tuovat uusia näkökulmia työelämään ja johtamiseen laajemminkin. Motivaatioteorioiden avulla on pyritty laajentamaan myös työmotivaation ymmärrystä, jonka avulla on tavoiteltu mm. työn tehostamista. Työmotivaatiota ei ole pystytty selittämään täysin yhdelläkään motivaatioteoriolla, mutta vaikka teorioiden avulla ei ole päästy täydelliseen lopputulokseen, on teorioilla ollut merkittävä rooli työmotivaation tarkastelussa. Motivaatioteoriat ovat hyviä johtamisen työvälineitä, kun pyritään ymmärtämään ihmisten motivaatiotekijöitä. Motivaatiotekijöiden yhdistämisellä on saatu koottua tekijöitä, jotka vaikuttavat työpaikan työmotivaatioon. Tällaisia tekijöitä ovat mm. työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet, työympäristö ja elämänvaihe. (Kauhanen 2010, 83.)

Työmotivaatio on ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. Kaiken kaikkiaan motivaatio on monitahoinen ilmiö, jonka tutkiminen on haasteellista. Työmotivaatiota on tutkittu paljon viimeisen sadan vuoden aikana ja aiheesta on erilaisia

teorioita. Teoriat on jaoteltavissa työmotivaation sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Vaikeaksi tutkimisen tekee myös se, etteivät ihmiset useinkaan ole tietoisia oman käyttäytymisensä syistä. (Kauhanen 2010, 84.)

Työmotivaation teorioita tarkasteltaessa on pidettävä mielessä, että ne ovat kontekstisidonnaisia, eli yhteiskunta, kulttuuri ja vallitsevat olosuhteet vaikuttavat ihmisten käsityksiin omasta motivaatiostaan. Joskus voidaan ajatella, että motivaatio on yksilökohtaista ja jollakin sitä on luonnostaan enemmän kuin toisilla. Usein uransa alkutaipaleella olevat uudet esimiehet leimaavat työntekijöitä laiskoiksi, jos heidän työmotivaatiossaan on puutteita. Vapaa-aikanaan tämä sama laiska työntekijä voi käyttää paljon aikaansa erilaisiin harrastuksiin ja tehdä monia haasteellisia projekteja sekä olla monessa toiminnassa mukana. Ihmisiä voidaan leimata virheellisesti laiskoiksi ihan vaan siksi, ettei työ ei ole heidän arvoasteikkonsa ykkösasia. On myös huomattavaa, että lähes kaikki motivaatioteoriat on kehitetty 50 vuotta sitten Yhdysvalloissa. Siellä yksilöllisyys ja rahan merkitys ovat vahvasti korostettuja tekijöitä. (Kauhanen 2010, 84.)

3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Tämän tutkimuksen kannalta sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat tärkeitä. Tutkimuksen lähtökohtana on sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden tutkiminen ja koko työ lähtee näiden tekijöiden kautta. Herzbergin kaksifaktoriteoria on jaettavissa sisäisen ja ulkoisen motivaatiojaon mukaisesti. Sisäisen motivaation voidaan nähdä vastaavan Herzbergin esittämiä motivaatiotekijöitä ja ulkoisen motivaation hygieniatekijöitä.

Yleensä motivaation tarkasteluun ja ymmärtämiseen käytetään erilaista jaottelua, jotta sen ymmärtäminen olisi helpompaa ja tutkiminen olisi ylipäättään mahdollista. Motivaatio jaetaan usein kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Motivaation lähtee sisäisistä tekijöistä, kun ihminen työskentelee täyttääkseen omia tarpeita ja toteuttaa itseään. Sisäinen motivaatio tarkoittaa osallistumista toimintaan puhtaasta ilosta ja nautinnosta. Sisäisessä motivaatiossa on kyse henkisestä kasvusta, kehittymisestä ja aidosta kiinnostuksesta aihealueeseen. Sisäistä motivaatiota ei yleensä voi herättää palkkioilla tai rangaistuksilla, ellei kyseessä ole henkilön omien sisäisten motiivien tukemista ja palkitsemista. Sisäisille motiiveille ja palkkioille on tyypillistä, että ne ovat subjektiivisia ja ne esiintyvät tunteiden muodossa. Palkkiot liittyvät tavoitteiden sisältöihin ja ne tyydyttävät ylemmän tason tarpeita. Ihmisen työskennellessä kiinnostavaksi kokemassaan tehtävässä, ohjaa hänen toimintaansa ensisijaisesti sisäinen motivaatio. Sisäisen ja ulkoisen motivaation kautta voidaan selvittää tekeekö ihminen työtä palkan eteen, vai kokeeko hän työniloa. (Liukkonen & Jaakola 2006, 28.)

Ulkoisen motivaatio on välineellistä ja lähtee hyödyn tavoittelusta. Ulkoisessa motivaatiossa toiminnan syykkeinä ovat palkkiot ja rangaistuksen välttäminen. Ulkoinen motivaation on käytännöllistä ja se tulee ympäristöstä. Ulkoista motivaatiota ohjaavat motiivit tulevat henkilön ulkopuolelta ja ne liittyvät ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Ulkoisesti motivoituneen ihmisen käyttäytyminen voi syntyä ryhmäpaineen vaikutuksesta, muiden tuottamista yllykkeistä tai halusta toimia yhdenmukaisesti muiden kanssa. Ulkoinen motivaation syntyy palkkioiden toivossa ja rangaistusten pelossa. Ulkoisia palkkioita ovat mm. organisaatioiden työtavoitteet, kannustepalkkiojärjestelmät, palkka, palaute ja arvostus. Ulkoisilla palkkioilla tyydytetään yksilön alemman tason tarpeita. Kun päämäärä tai tavoite on saavutettu, ulkoinen motivaation yleensä sammuu joksikin aikaa. (Liukkonen & Jaakola 2006, 28.)

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio täydentävät toisiaan ja ne voivat esiintyä myös samanaikaisesti. Palkka on yleisesti nähty ulkoiseksi motivaation lähteeksi, mutta kun se sidotaan suoritukseen, tulee siitä suorituksen mittari. Tällöin palkka palkitsee myös sisäisesti. Sisäisillä palkkioilla on suurempi merkitys ihmisen tehokkaaseen työntekoon, kuin ulkoisilla palkkioilla. Ulkoisen ja sisäisen motivaation tunnistaminen ja erottaminen ovat tärkeitä myös tehokkaan esimiestyön kannalta. Jos jokin työ on ominaisuuksiltaan yksitoikkoista, eikä se tyydytä sisäisesti, vaatii työ ulkoisia palkitsemiskeinoja halutun toiminnan aikaansaamiseksi. Parhaiten työmotivaatioon voidaan vaikuttaa ulkoisten ja sisäisten motivaatiotekijöiden yhteisvaikutuksella.

3.3 Herzbergin kaksifaktoriteoria viitekehystenä

Opinnäytetyön viitekehyyksiksi olen valinnut Herzbergin kaksifaktoriteorian. Herzberg on tunnetuimpia työmotivaation tutkijoita, joka on tutkinut suomalaisia työnjohtajia ja heidän motivoitumisestaan omaan työhönsä. Herzbergin kehittämä kaksifaktoriteoria soveltuu viitekehyyksenä hyvin käsittelemääni tutkimusongelmaan, jossa esimiesten työmotivaatiota halutaan työmotivaation kehittämisen ja kokonaiskannustamisen näkökulmasta tutkia. Työmotivaation ylläpitämisen ja kehittämisen näkökulmasta on merkittävää, että yritys panostaa kokonaiskannustamisessaan oikeisiin motivaatiotekijöihin. Kaksifaktoriteorian avulla työmotivaatiota voidaan tutkia motivaatio- ja hygieniehtekijöiden kautta.

Kokonaiskannustamisen kannalta on tärkeä tietää kohderyhmän motivoitumisperusteet, jotta kannustaminen saadaan riittävän tehokkaaksi ja toimivaksi. Herzbergin kaksifaktoriteoriassa olosuhteet luovat suurimman tyytymättömyyden aiheen työssä, mutta samalla olosuhteet vaikuttavat suhteellisen vähän motivoitumiseen, vaikka niitä voitaisiin parantaa.

Tyytymättömyystekijöihin kuuluvat yhtiön politiikka ja hallinto, suhteet esimieheen, työtovereihin ja alaisiin, palkka, työpaikan varmuus ja muut työpaikan fyysiset olosuhteet.

Työntekijöitä motivoivat avaintekijät ovat pikemminkin työssä itsessään, johon sisältyvät

mielekästä vastuuta ja saavutuksia tarjoavat tilaisuudet, tunnustus ja etenemismahdollisuudet. Tärkeiden työmotivaatiotekijöiden löytämisen perustaksi Herzbergin kaksifaktoriteoria tutkimus soveltuu hyvin. Lisäksi kaksifaktoriteoria on erittäin kiinnostava ja perussanomaltaan riittävän luotettava tutkimukseni viitekehyykseksi. (Timpe 1989, 394; Kauhanen 2006, 109.)

Herzberg teki tutkimuksiaan 1940- ja 1950-luvuilla useille erilaisille henkilöryhmille. Herzbergin teoriaa on kritisoitu metodologisista puutteista. Kritiikkiä tutkimusta kohtaan on esitetty kysymysasettelusta, luokittelumenettelystä, tutkimuksen iästä ja Amerikkalaisuudesta. Tutkimuksen tietojen luokittelussa ei käytetä mitään luokittelujärjestelmää, vaan luokittelija joutuu tekemään analysoinnissaan omia lisätulkintoja. Tutkimustuloksien analysoinnissa voi tulla vinoutumaa, koska luokittelija joutuu yhdistämään tuloksiin myös omia näkemyksiä. Herzberg nimesi tyytyväisyyttä tuottavia tekijöitä motivaatiotekijöiksi ja tyytymättömyyttä tuottavia tekijöitä olosuhdetekijöiksi. Tyytymättömyyden syyn eliminoiminen ei kuitenkaan tuota merkittävää motivoitumista. Herzbergin kaksifaktoriteoria pohjautuu kahdensadan tilintarkastajan ja insinöörin syvällisiin analyyseihin. Tutkimuksessa haastateltavilta kysyttiin, mihin he olivat työssään erityisen tyytyväisiä tai erityisen tyytymättömiä. Jatkokysymyksenä haastateltaville esitettiin kysymys, jolla selvitettiin syitä koettuihin tunteisiin. Herzbergin tutkimuksilla voitiin osoittaa, että työtyytyväisyyttä ja työtytymättömyyttä tuottavat tekijät voidaan erottaa toisistaan. Lisäksi Herzbergin tutkimuksilla voitiin osoittaa, että tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät eivät ole toistensa vastakohtia, vaan toisistaan erillään olevia käsitteitä. Tutkimusten tuloksena Herzberg kehitti kaksifaktoriteorian. (Kauhanen 2006, 108; Karlöf & Lövingsson 2004, 145.)

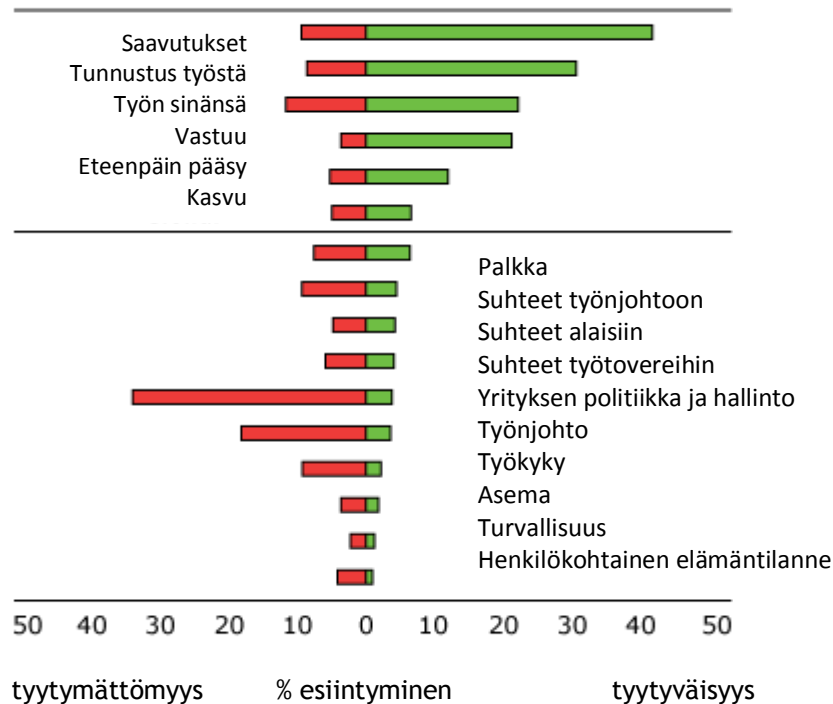
Kaksifaktoriteoriassa Herzberg käsittelee työstä syntyvää motivaatiota. Teoria erittelee tarpeet, jotka voidaan tyydyttää hyvällä työsuorituksella. Herzberg luo myös työnrikastamisen mallin, joka auttaa soveltamaan teoriaa työhön sekä parantamaan motivoitumisen mahdollisuuksia. Kaksifaktoriteoria määrittelee työn perusulottuvuudet työn ulkoisiin olosuhteisiin eli hygieniehtekijöihin ja työhön itse eli motivaatiotekijöihin. Työn sisällön motivaatiotekijöitä Herzberg kutsuu tehtävätekijöiksi, joilla saadaan aikaan motivaatiota. Motivaatiotekijät tuottavat enemmän tyytyväisyyttä kuin tyytymättömyyttä. Motivaatiotekijöitä ovat työ itse, saavutukset, tunnustus, vastuun kokeminen, oppiminen sekä urakehitys. Motivaatiotekijöiden avulla ihminen voi kokea onnistumisen iloa sekä arvostusta. Parhaimmillaan työ edistää työntekijän kehitystä ja sisäistä kasvua. Herzbergin tutkimusten mukaan motivaatiotekijät ohjaavat ihmistä pyrkimään työssään hyvään työsuoritukseen. Toisaalta motivaatiotekijöiden puuttuminen aiheuttaa pahimmillaan vain mekaanista suoriutumista. (Strömmer 1999, 156.)

Kaksifaktoriteoria hygieniehtekijöihin luetaan esimies-alaisuudet, asema, työyhteisön ilmapiiri, menettelytavat ja hallinto, palkkausjärjestelmä sekä työpaikan ihmissuhteet. Hygieniehtekijät kertovat ihmisen suhteesta omaan työympäristöönsä. Hygieniehtekijät eivät tuota hyvää työsuoritusta, mutta tuottavat pahimmillaan työtytymättömyyttä. Hyvin hoidettuina hygieniehtekijät poistavat työsuorituksen esteitä ja tyytymättömyyttä, mutta eivät sinällään tuota motivaatiota. Parhaimmillaan hygieniehtekijöitä ei edes huomata, mutta pahimmillaan ne hiertävät koko työyhteisöä. (Strömmer 1999, 156.)

Herzbergin kaksifaktoriteorian hygienia- ja motivaatiotekijät vaikuttavat ihmisiin yksilöllisesti. Työyhteisössä jokaisen henkilön oma luonne, työrooli ja työtehtävä vaikuttavat siihen, kummat tekijät ovat vaikutuksiltaan vahvemmat. Herzbergin mukaan työtyytyväisyyttä lisääviä toimenpiteitä tulisi käyttää henkilöstön motivoimisessa parempiin työsuorituksiin ja vastaavasti tyytymättömyyttä tuottavat tekijät tulisi poistaa. (Kauhanen 2006, 108). Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia esimiesten työmotivaatiota käsitteleviin tutkimus kysymyksiin, joten näiden motivaatio- ja hygientatekijöiden tunnistaminen ja toisistaan erottaminen on tutkimuksen kannalta tärkeää. Näin myös motivaatiota voidaan kehittää oikeista lähtökohdista sekä tärkeiden kehityskohteiden löytäminen on mahdollista.

Kaksifaktoriateorian motivaatio- ja hygientatekijöiden tutkimukset pohjautuvat perusteellisiin analyyseihin. Mikäli hygientatekijöitä ei ole otettu työyhteisössä huomioon ja ovat siten laiminlyötyinä, ovat myös työntekijät helposti tyytymättömiä ja motivoitumattomia. Mikäli vain hygientatekijät on työyhteisössä saatu kuntoon, eivät työntekijät sinällään ole tyytymättömiä, mutta eivät he myöskään ole motivoituneita. Jotta työntekijät olisivat työssään tyytyväisiä ja motivoituneita, edellyttää se sekä hygientatekijöiden että motivaatiotekijöiden olevan kunnossa.

Herzbergin motivaatio- ja hygienia tutkimuksilla voitiin osoittaa, että työtyytyväisyyttä saadaan aikaan saavutuksilla, tunnustuksella, työllä sinänsä, vastuulla ja kasvulla. Saman tutkimuksen mukaan tyytymättömyyttä tuotetaan yrityksen politiikalla ja hallinnolla, työnjohdolla, suhteilla työnjohtoon, palkalla, suhteilla työtovereihin, henkilökohtaisella elämäntilanteella, suhteilla alaisiin, asemalla ja turvallisuudella. (Juhani Kauhanen 2006, 107 - 108.)



Kuva 2: Motivaatio- ja hygieniatekijät Herzbergia mukailleen (Associates 2011)

Kuvassa 2 on esitetty motivaatiotekijöiden ja hygieniatekijöiden vaikutusaluetta. Kuvasta on havaittavissa, että motivaatiotekijöillä voidaan merkittävästi vaikuttaa motivaatiotasoon, kun hygieniatekijöillä siihen ei juurikaan voida vaikuttaa.

Heikosta motivaatiosta kertovia piirteitä ovat

- huono tuottavuus
- heikko palvelutaso ja tuloksen huono laatu
- ristiriidat, jotka ilmenevät esimerkiksi lakkoina tai henkilökohtaisina kiistoina
- valitukset palkasta ja työoloista

(Karlöf & Lövingsson 2004, 145).

3.4 Motivaation lisääminen esimiestyössä

Frederick Herzberg, Bernard Mausner ja Barbara Bloch Snydermanin(1993, 135) mukaan yksi esimiehen perinteisistä motivaatiota nostattavista tehtävistä ovat olleet tunnustusten jakaminen alaisilleen. Tässä tyypillinen muodollinen tunnustus on palkkatason määrittäminen jollekin tasolle. Psykologit, insinöörit ja johtamisen asiantuntijat pitävät palkkatason

määrittämistä palkitsemiskeinona ongelmallisena. Palkkatason määrittäminen ei ole kovin tehokas toimenpiteenä ja se on usein melko epäonnistunut tapa kannustaa. Rahallinen tunnustus ohjaa helposti työntekijöiden mielenkiinnon palkankorotuksiin, ylennyksiin ja haasteellisiin tehtäviin. Palkitsemiskeinona raha ohjaa tekemään tehtäviä, jotka johtavat parempaan omaan ansioon. Tällöin voidaan keskittyä ainoastaan palkkiota tuottaviin tehtäviin ja samalla rajata kehittymistä laajemminkin. Pääpaino on persoonatekijöissä ja palkitseminen keskittyy hyvään työhön ja samalla rankaisee huonoa työtä. (Herzberg, ym. 1993, 135.)

Frederick Herzberg, Bernard Mausner ja Barbara Bloch Snydermanin arvioidessa aineellista tunnustusta positiivisen asenteen tuottajana todettiin, että sillä on vain vähän pidemmän aikavälin vaikutusta. Tämä osoittaa, että paljon tärkeämpi esimiehen tehtävä on organisoiminen ja töiden suunnittelu. Työntekijäorientoitunutta johtamista tutkineen Michiganin yliopiston toteamuksissa kerrotaan, että työntekijäorientoituneet esimiehillä voi olla korkean työmoraalin omaavia työntekijäryhmiä, joilla on voitu ennustaa olevan myös parempi tuottavuus. Myös autoritäärisen johtamistavan on todettu tuottavan demokraattista johtamista parempaa tuottavuutta. (Herzberg, ym. 1993, 135.)

Frederick Herzbergin mukaan työntekijöiden motivaatioon voidaan vaikuttaa siten, että he haluavat tehdä nykyistä pidempiä työpäiviä, ottaa oma-aloitteisesti lisää vastuuta ja ovat ylpeitä saamastaan lisävastuusta sen sijaan, että he vaatisivat palkkaa ja muita palkkioita. Herzbergin mukaan motivaatio ei tule etuisuuksista, muhkeista toimitiloista, palkkioista tai palkasta. Näiden ulkoisten kannustimien avulla ihmiset saadaan kiinnostumaan asioista, mutta kiinnostus kestää vain niin kauan, kuin seuraava palkankorotus tai muu edistyminen on luvassa. Esimiehellä ja organisaatiolla on vain rajallinen valta motivoida työntekijöitä. Epäoikeudenmukaisilla palkkarakenteilla taas vahingoitetaan moraalialia. Raha ja muut ulkoiset kannusteet eivät välttämättä saa ihmisiä toimimaan kovemmin ja fiksummin. Useimmat meistä motivoituvat sisäisistä syistä, mielenkiintoisesta ja haastavasta työstä, mahdollisuudesta menestyä työtehtävien hoitamisessa ja saadusta lisävastuusta. Rahalla on kuitenkin merkitys ja joitain ulkoisia kannustimia täytyy tietenkin olla, koska harvalla meistä on varaa työskennellä ilman palkkaa. Todellinen työntekijöiden motivoinnin avain on sisäisissä motivaatiotekijöissä. Ilman sisäisiä motivaatiotekijöitä työntekijöitä pitää motivoida innostumaan työnteosta yhtäjaksoisesti ulkoisilla motivaatiotekijöillä. Työntekijöiden motivaatiota voidaan parantaa esimerkiksi seuraavilla periaatteilla:

- lisäämällä ihmisten omaa vastuuta työstä, poistamalla joitain tarkastuksia
- antamalla ihmisille vastuuta koko prosessin tai yksikön työstä
- jakamalla tietoa suoraan työntekijöille, lähettämättä niitä ensin johtajille
- tarjoamalla ihmisille uusia ja haasteellisempia työtehtäviä, joita he eivät ole ennen tehneet

- määrittämällä henkilöille erityistehtäviä, joiden avulla heistä voi kehittyä asiantuntijoita.

Herzberg vertaa motivaatiota sisäiseen generaattoriin, joka ei tarvitse työntekijää liikkeelle potkivia voimia tai kannustetta. Tunnustus, saavutukset, työ itsessään, vastuu ja etenemismahdollisuudet motivoivat ihmisiä. Tutkimuksen mukaan ulkoiset kannusteet ja eteenpäin potkiminen ovat elementtejä, jotka lisäävät työpaikkojen tyytymättömyyttä. Työtä voidaan muuttaa ja rikastuttaa. Esimiesten tulisi keskittyä sellaisiin kohtiin, joihin ihmiset kokevat tyytymättömyyttä. (Herzberg 1987, 5-10.)

Tärkeää on myös se, että palkitaan perustellusti ja oikeaan aikaan. Vaikka vahvistamisteoria sallii kaikkien Herzbergin luettelemien palkintojen käyttämisen, käytännössä tärkeimmäksi on soittautunut ja esimiesten vähiten käyttämä palkinto on tunnustuksen antaminen. Työntekijät valittavat yleisesti, että usein, kun he tekevät työnsä erityisen hyvin, esimies ei näytä huomaavan sitä, mutta heti kun he tekevät ensimmäisen virheensä, pomo on paikalla arvostelemassa. Tämä tilanne vie motivaation parhaaltakin työntekijältä. Kun suoritus vastaa tavoitteita tai ylittää sen, kannattaa huomata se ja sanoa muutama vilpittön kiitoksen sana. Tämä on erinomainen investointi työntekijöiden jatkuvaan motivointiin vaikka suoritus ei vastaisikaan tavoitteita, voi silti olla tehokasta kehua työntekijöitä, jos suoritus näyttää parantuneen edellisistä päivistä. Rangaistus voi olla lyhyellä aikavälillä tehokas motivoija, mutta sillä on myös joukko haitallisia seuraamuksia organisaatiolle pitkällä aikavälillä. Sitä pitäisi yleensä käyttää paljon vähemmän kuin useimmat esimiehet tavallisesti käyttävät. (Timpe 1989, 398.)

Herzbergin mukaan työntekijöiden motivaatiota voi lisätä etenkin kolmella seuraavalla keinolla:

- vastualueen laajentaminen
- työnkierto
- työtehtävien monipuolistaminen.

(Karlöf & Lövingsson 2004, 145.)

3.5 Palkitsemisella lisää motivaatiota

Palkitseminen nähdään johtamisvälineenä, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. Palkitsemisella pitäisi kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. (Kauhanen 2006, 105.)

Jotta palkitsemista voitaisiin käyttää tehokkaasti, ylimmällä johdolla ja henkilöstövoimavarojen asiantuntijoilla pitäisi olla laaja-alaista tietämystä ja tuntemusta seuraavilta osa-alueilta:

- yksilöiden käyttäytyminen
- organisaation henkilöstörakenne (ikä-, palveluksessaoloaika-, koulutustaso ja sukupuolirakenne)
- henkilöstön terveystilanne
- työlainsäädäntö
- työmarkkinatilanne
- toimialan työehtosopimukset
- yksilö ja yhteisöverotus
- sosiaalivakuutus.

(Kauhanen 2006, 106.)

Lisäksi uudet sukupolvet, työperäinen maahanmuutto ja muut lähitulevaisuuden kehityssuunnat tuovat työnjohtamiseen, palkitsemiseen ja motivoimiseen uusia ulottuvuuksia. Kirsi Pihan ja Liisa Poussan mukaan ihmisellä on perustarve tehdä työtä, jolla on merkitystä. Uudet sukupolvet, tulevaisuuden työntekijöinä, odottavat työelämän uudistumista. Heillä on uudenlaisia odotuksia työlle itselleen, työnantajille ja työelämän kehittämiseksi. (Piha & Poussa 2012, 22.)

Pihan ja Poussan mukaan ihmisellä on perustarve tehdä työtä, jolla on merkitystä. Tavallisella ihmisellä voidaan sanoa olevan luontaisesti neljänlaisia tarpeita, jotka liittyvät työelämään. Uuden sukupolven edustajia tutkiessaan Piha ja Poussa löysivät seuraavanlaisia odotuksia. Uudet sukupolvet haluavat tehdä itseään tyydyttävää työtä joka päivä. He haluavat uppoutua selkeästi määriteltyihin ja haastaviin työtehtäviin, joiden kautta heidän on mahdollista nähdä ponnistelujensa tulokset. He kaipaavat työssään myös onnistumisen kokemuksia. Uusien sukupolvien haluavat kokea olevansa voimakkaita omassa elämässään ja näyttää hyvyttään myös muille. He haluavat työskennellä toiveikkaina onnistumisen ja menestymisen mahdollisuuksista. Uudet sukupolvet kaipaavat myös sosiaalisia kontakteja ja yhteyksiä. He haluavat jakaa kokemuksia ja rakentaa ihmissuhteita. Heidän kokemuksensa mukaan onnistuminen on useimmiten varmempaa silloin, kun he tekevät asioita muiden kanssa yhteistyössä. Uusien sukupolvien odotukset ovat merkityksellisyydessä ja he haluavat olla osa jotain itseään suurempaa. Heillä on halua uteliaisuudelle, hämmästylylle ja ihmettelylle. He haluavat olla tekemässä jotain, jolla on kestävää merkitystä omaa elämää laajemmin. (Piha & Poussa 2012, 22.)

Kauhanen jakaa palkitsemisen taloudellisiin ja ei-taloudellisiin palkitsemiskeinoihin, jotka vastaavat lähinnä uraan ja sosiaalisiin seikkoihin liittyviä palkitsemiskeinoja. Lisäksi Kauhanen

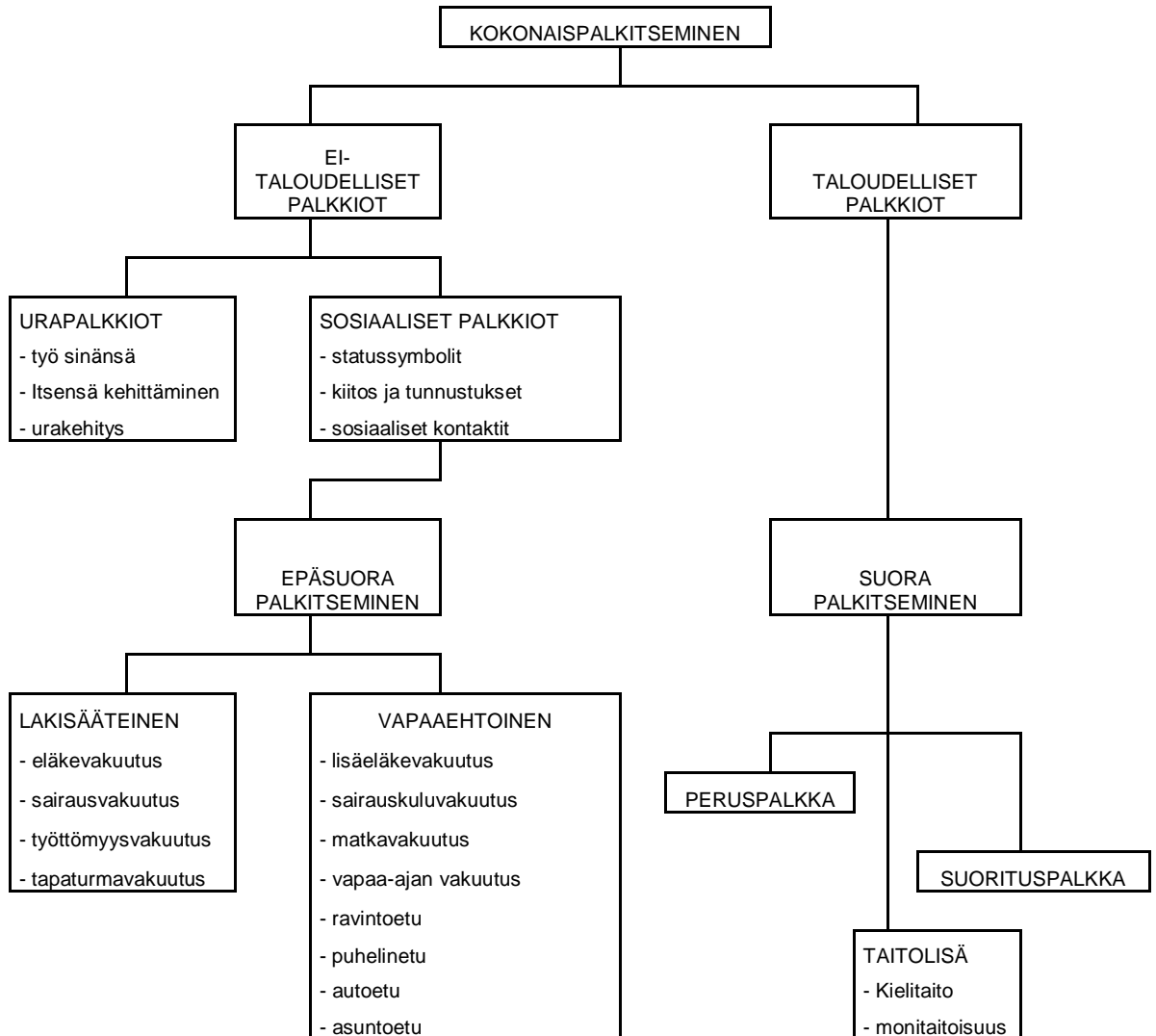
jakaa taloudelliset palkitsemiskeinot uudelleen kahteen ryhmään, jotka ovat suora palkitseminen ja epäsuora palkitsemiseen, joilla tarkoitetaan erilaisia etuja, joko lakisääteisiä tai vapaaehtoisia. Kuvassa 3 on esitetty Kauhasen tekemä kokonaispalkitsemisen jako. (Kauhanen 2006, 109.)

Taloudelliset palkkiot nähdään suorana ulkoisena palkitsemisena, ellei niihin sisälly jotain tavoitteisiin sisältyvää palkitsemista. Ulkoisen palkitsemisen helppous on siinä, että palkitsemista voidaan vahvistaa yksikertaisesti maksamalla aikaisempaa parempaa peruspalkkaa, taitolisää tai suoritepalkkaa johonkin suoritukseen liittyen. Taloudellisten palkkioiden on saavutettava jokin tietty taso, että se itsessään tuottaa riittävän arvon työntekijälle. Kun palkkiot ovat työhön ja osaamiseen nähden saavuttaneet työntekijän oman tyytyväisyyden tason, ei palkankorotuksilla tai muilla lisäansioilla ole enää niin suurta kannustevaikutusta. Palkkaa varmasti halutaan edelleen lisää, tyytyväisyystason ylitettyä sen motivoiva vaikutus ei ole enää kovinkaan suuri, eikä pitkävaikutteinen. Tällöin kannustamisessa pitäisi siirtyä muihin kannustetekijöihin, kuten esimerkiksi ei-taloudellisiin eli sisäisiin palkitsemiskeinoihin.

Ei-taloudelliset palkitsemiskeinot jakaantuvat useisiin sisäisiin palkitsemiskeinoihin, joilla ei ole suoranaista rahallista vaikutusta. Tällaisiksi palkkioiksi voisi mainita esimerkiksi urapalkkion, jossa työ sinänsä merkitsee tekijälleen palkintoa. Työ, joka vastaa sisällöltään omia taitoja, odotuksia ja arvoja, onkin tekijälleen ensiarvoisen tärkeää. Tällöin työntekijä kokee, että työtä tekee ensisijaisesti omista sisäisistä lähtökohdista, eikä rahan vuoksi. Sisäisen palkitsemisen osuutta on vaikeampaa toteuttaa useampaa työntekijää huomioiden, koska sama sisäinen palkitsemiskeino ei motivoi kaikkia ihmisiä samalla tavalla. Työntekijöiden sisäiset kiinnostukset vaihtelevat yksilökohtaisesti, joten jokaiselle työntekijälle pitäisi pystyä tarjoamaan heille itselleen sopivaa palkitsemista. Ei-taloudellisina palkitsemiskeinoina voidaan käyttää sosiaalisia palkkioita, joissa työntekijä saavuttaa aseman, kiitosta, huomiota tai toivomiaan sosiaalisia kontakteja. Ei-taloudellisilla palkkioilla ei voi ostaa autoja tai lomamatkoja, mutta niiden eteen ollaan valmiit tekemään paljon työtä. Monella on tarve tulla nähdyksi, huomioituksi ja saada olla esillä erilaisilla tavoilla, jotka tuottavat palkkiota itsessään.

Sosiaalisia palkkioita ovat myös erilaiset työnantajan maksamat lakisääteiset ja vapaaehtoiset maksut, joita työntekijällä ei juuri silloin ole mahdollisuus rahallisena arvona käyttää. Tällaisina palkkioina voidaan käyttää erilaisia lakisääteisiä ja vapaaehtoisesti maksettuja vakuutuksia. Näistä työntekijä hyötyy vasta sairastuessaan, työttömyyden kohdatessa tai vaikkapa eläköityessään. Ei-taloudellisia palkkioita ovat myös erilaiset edut, vaikkakin ovat rahanarvoisia käyttäjälleen. Auto, puhelin ja lounasetu kuuluvat tällaisiin

palkitsemismuotoihin. Tätä palkitsemisrakenteen jakoa Juhani Kauhanen on kuvannut seuraavassa kuvassa.



Kuva 3: Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2006, 110)

Motivaatio voidaan nähdä myös alkuinnostuksena, joka tarvitsee säilyäkseen ylläpitoa. Tällaista innostuksen ylläpitoa voidaan tehdä erilaisten kannusteiden kautta. Kun työntekijälle tulee lisää innostusta ja työmotivaatiota kannustamisen myötä, voidaan kannustamista pitää motivaation lähteenä. Työn kannustamisella on tärkeä rooli kaikissa organisaatioissa, joissa työntekijät voivat vaikuttaa oman työnsä laatuun ja tuloksellisuuteen. Oikeudenmukaisella kannustamisella voidaan vahvistaa työmotivaatiota eri organisaatiotasoilla ja saada ihmisiä innostumaan tavoitteiden saavuttamisesta. Erityisen suuri on kannustamisen merkitys motivaation ylläpitämisessä silloin, kun työ on yksitoikkoista, eikä se tyydytä tekijäänsä sisäisesti. Siksi hyvää suoritusta tai tavoitteiden toteutumista

halutaan tukea myös palkitsemisella. Hyvän suorituksen voidaan sanoa lähtevän osaamisesta, työmotivaatiosta ja työkyvystä. Osaamisen johtaminen on keskeinen osa suorituksen johtamista, sillä suorituksen parantaminen edellyttää osaamisen kehittymistä. Palkitseminen on puolestaan osa suorituksen johtamista, joten suorituksen johtamisesta ei voida puhua ilman palkitsemista. Nämä tulosten kannalta kriittiset osa-alueet liittyvät saumattomasti toisiinsa. Tämän vuoksi on tärkeää, että niitä myös kehitettäisiin ja johdettaisiin kokonaisuutena, niin johtajien, esimiesten, kuin henkilöstöhallinnon toimesta. (Sistonen 2008, 38)

Suorituksen ja tulosten parantamisen keskeisiä osa-alueita voidaan kuvata suorituksen parantamisen donitsilla (kuva 4). Donitsin kehän muodostavat selkeät tehtävät, haastavat tavoitteet, tehokas johtaminen ja kannustava palkitseminen. Suorituksen parantamisen keskiössä ovat organisaation strategia sekä osaaminen. Kyseessä on siis kokonaisuus, jonka osa-alueiden kehittäminen toisistaan irrallaan on toki mahdollista ja hyvin yleistä, mutta ei välttämättä tuloksekasta. Kokonaisuutta kehittämällä pystytään vastaamaan niin tavoitteiden asettamisen ja johtamisen, kuin palkitsemisen haasteisiin. (Sistonen 2008, 39.)



Kuva 4: Suorituksen parantamisen donitsi (Sistonen 2008, 39)

Sistonen mukaan suorituksen parantamisen keskeiset tekijät ovat selkeät tehtävät, haastavat tavoitteet, tehokas johtaminen ja kannustava palkitseminen, eli pelkkä rahallinen kannustaminen on vain yksi osa-alue suorituksen parantamisessa. Yleisesti ajatellaan, että rahallinen palkitseminen muistetaan vain hetken, eikä se yksistään riitä kannustamiseen tai motivaation parantamiseen. Palkitsemismuotona rahaa tullaan haluamaan lisää, eikä saatua palkankorotusta tai kannustepalkkaa enää seuraavan palkanmaksun yhteydessä juuri muisteta. On siis syytä keskittyä pelkän rahallisen kannustamisen ohessa muihin pidempikestoisiin kannustetekijöihin. Johtamisen kehittämisen merkitystä ei voi tarpeeksi

korostaa tässäkin asiassa. Rahan merkitys on suurempaa, kun tyytyväisyystaso rahaa kohtaan ei vielä ole täyttynyt. Heti, kun palkan suuruus on tyydyttävällä tasolla, alkaa palkankorotuksen ja lisäansioiden merkitys menettää merkitystään. (Sistonen 2008, 39.)

Osaamisen kehittämisen kannalta on tärkeää, että osaamista kehitetään oikein suunnattuna ja sen voidaan nähdä vaikuttavana. Osaamisen kehittämisen strateginen merkitys liiketoiminnan kannalta tunnustetaan ja tunnustetaan yrityksissä nykyisin varsin hyvin. Vahva osaaminen on edellytys markkina-aseman säilyttämiselle ja toiminnan parantamiselle kaikilla aloilla. Yritykset, jotka ylläpitävät osaamisen korkean tason, omaavat myös yleensä hyvät valmiudet kohdata muutoksia. Henkilöstön jatkuva kehittäminen on entistä tärkeämpää myös työnantajakuvan kannalta. Mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoa on yhä keskeisempi työnantajan valintaan, työhön sitoutumiseen ja työmotivaatioon vaikuttava tekijä. (Mayer-Pirttijärvi 2008, 9.)

Yrityksen tai osaston sairauspoissaolot kertovat omalta osaltaan myös työpaikan työmotivaatiosta ja henkilöstön jaksamisesta. Työmotivaatiosta ne kertova siksi, että tutkimuksen mukaan työntekijän näkemys omasta työkyvystään vaikuttaa eniten työstä pois jäämiseen. Työntekijän työmotivaation lisäksi poissaolot kertovat myös jaksamisesta, joka laskee myös motivaation laskemisen myötä. Työntekijöiden henkiset ja fyysiset voimavarat joutuvat suuremmalle koetukselle, mitä enemmän voimavaroja rasittavia kuormituksia heille asetetaan. Kun voimavarat koetaan käytetyn loppuun tai niiden koetaan oleellisesti laskeneen, päädytään näiden yhteistuloksena sairauslomalle. Näin ajatellen alhainen työmotivaatio voi johtaa työntekijän sairastumiseen. (Kesti 2010, 171.)

Työmotivaatio syntyy normaalisti siitä, että työpaikalla asiat ovat kunnossa ja työ koetaan mielekkääksi. Taantuma-aikoina työllisyystilanteiden heikentyessä henkilöitä voi motivoida työhön myös pelko työpaikan pysyvyydestä. Tällainen pelko syntyy yrityksissä ja aloilla, joissa irtisanotaan ja lomautetaan väkeä. Sitoutuminen johonkin ryhmään voi myös luoda korkean motivaation työhön. Työkavereita ei haluta jättää pulaan, joten halutaan tehdä oma osuus koko ryhmän onnistumista ajatellen. Tällaista heittäytymistä esiintyy etenkin kutsumusammateissa, esimerkiksi hoitoalalla. Korkean motivaation omaava sinnittelee työssä sairastumiseen saakka, joka ei myöskään ole enää hyvä asia. Sairaana työskentely se voi johtaa pidempiaikaiseen omaan työkyvyn menetykseen ja sairaana työskennellessä voi saada aikaan myös muiden sairastumista, etenkin flunssa-aikoina. (Kesti 2010, 171.)

Työyhteisössä esimies vastaa hyvinvoinnista. Esimiehen onkin seurattava työntekijöiden sairauspoissaolojen määrää. Yleisesti suositellaan niin sanottua varhaisen välittämisen mallia, jossa esimiehen ja alaisen keskustelun käynnistää yhdessä sovitun poissaolojen hälytysrajan ylittäminen. Sosiaali- ja terveysministeriö suosittelee lyhyissä poissaoloissa keskustelua

esimiehen kanssa, jos viikonlopun yhteyteen sijoittuvia poissaoloja on yli kolme jaksoa viimeisen neljän kuukauden ajalla. Pitkien poissaolojen hälytysrajana voidaan käyttää 30 päivän kumulatiivista kertymää. (Kesti 2010, 172.)

4 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät

Aiheen valinnan, aineistotutkimuksen ja aiheen rajaamisen aikana tutkimusalue ohjautui esimiestyön motivaation kannalta kiinnostavaan motivaation aihealueeseen. Aiheen kannalta tärkeimmäksi kiinnostuksen kohteeksi nousivat sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät, jotka ovat tärkeitä mm. työntekijöiden kannustamisen kehittämisen näkökulmasta. Sisäisten, eli itsestä kumpuavien motivaatiotekijöiden vaikutusten vertaaminen ulkoisiin, eli ympäristön tuottamiin motivaatiotekijöihin toisi uutta näkemystä esimiestyön kannustamiseen.

Löysin muutamia vanhoja tutkijoita, joiden tutkimuksiin tutustuin ennen lopullisen tutkimusaiheen rajaamista. Työmotivaation tutkimisen näkökulmasta mm. seuraavat motivaatioteorioiden nimekkäät tutkijat olivat mielenkiintoisia: Freud, Maslow, Herzberg, Alderfer ja Adams. Koska halusin tutkia nimenomaan työmotivaatiota ja sen kehittämistä, koin lopulta kiinnostavimmaksi ja sopivimmaksi valita Herzbergin ja hänen kehittämänsä kaksifaktoriteorian. Herzberg tulee esiin useissa työmotivaatiota käsittelevissä materiaaleissa. Tutkimukset ovat vuosikymmenien takaa, mutta esitetty kaksifaktoriteoria on edelleen käytetty motivaatioteoria, kun työmotivaatiota tutkitaan.

Tutkimusaiheen ja käytettävän teorian valinnan jälkeen selvitettiin tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmä. Oma työkokemukseni ohjasi tutkimusotetta käytännönläheiseksi ja tuloksiin keskittyväksi, joka teki haasteelliseksi mm. viitekehyksen rajaamisen. esimiestyöskentelyyn liittyviä käytäntöjä on vaikea määrittää yksiselitteisesti ja selkeästi, koska esimiestyötä voidaan tehdä organisaatiosta ja organisaatiokulttuurista riippuen eri tavalla. Esimiestehtävät ovat eri organisaatiotasolla ja vastualueilla sisällöltään poikkeavia, joten myös käytettävän menetelmän selkeä määrittäminen oli haasteellista.

4.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi soveltuu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, mutta tämän rinnalla näyttäisi toimivan hyvin myös kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Eskolan ja Suorannan mukaan laadullisen tutkimuksen määrittäminen on hankalaa. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä on huomattava, että laadullinen tutkimusmenetelmä viittaa loogisen käsitteen sijasta käytäntöön. Eskolan ja Suorannan mukaan vastakkainasettelu kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten menetelmien välillä on sekä turhaa että harhaanjohtavaa,

silloin kun sen avulla keskustellaan tutkimuksen hyvyydestä ja huonoudesta. (Eskola & Suoranta 2003, 14.)

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, mutta koska tässä tutkimuksessa on myös kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen aineksia, hyödynnän tässä molempia tutkimusmenetelmiä. Kyselytutkimuksesta saatuja vastauksia vertaillaan motivaatioteoriassa esitettyjen tulosten ennusteisiin, jonka avulla nähdään, kuinka hyvin kyselytutkimuksen tulokset sopivat valitun teorian viitekehukseen.

Eskolan ja Suorannan mukaan yksi tutkimusopetuksen ratkaistava ongelma koskeekin juuri kysymystä siitä, lähteäkö menetelmistä vai ilmiöistä. (Eskola & Suoranta 2003, 14.) Tässä työssä tutkimusta tehdään esimiestyön kokemusten tutkimisen kautta, jossa laadullisia tutkimusmenetelmiä pidetään työkaluina esimiestyön motivaation tutkimisessa. Tutkimusta yleensä tehdään monesta syystä, kuten myös laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen valitseminen yhdeksi tämän työn tutkimusmenetelmäksi on selkeä, koska esimiestyön motivaation tilastollinen tutkiminen yksin ei tuottaisi riittävän syvällistä ja syihin perustuvaa tutkimustulosta. Laadullisen tutkimuksen menetelmää käytettiin avointen kyselytutkimuskysymysten ja haastattelukysymysten määrittämiseen ja analysointiin. Tämän avulla haluttiin päästä syvällisemmin kiinni esimiestyön motivaation perusteisiin. Sekä kysely-, että haastattelukysymysten avoimiin kysymyksiin käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä.

Ongelman asettelun ja älyllisen ihmettelyn jälkeen tutkimusprosessin eteneminen jatkuu tutkimuskysymysten muotoiluun. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla tehtiin tutkimuskysymysten määrittely, joiden myötä voitiin paremmin selvittää pehmeisiin arvoihin perustuvaa motivaation muodostumista. Suhteellisen tarkkojen kysymysten avulla aiheesta on jo helpompi muotoilla varsinainen tutkimusongelma. (Eskola & Suoranta 2003, 36.)

Airan mukaan laadullisen tutkimuksen aineisto valitaan harkinnanvaraisesti tutkimuskysymysten mukaan. Tärkeää on löytää mahdollisimman monia erilaisia näkökulmia tutkittavaan asiaan. Airan mukaan aineistoa pidetään riittävänä, kun uusi aineisto ei tuota enää tutkimuksen kannalta mitään uutta tietoa. Menetelmiltään laadulliset tutkimukset Aira jakaa kolmeen pääryhmään: haastattelututkimuksiin, havainnointiin ja erilaisten dokumenttien tutkimiseen. Eri tutkimusmenetelmiä voidaan yhdistellä ja käyttää lisäksi myös määrällistä aineistoa tai metodia. Laadullisen tutkimuksen raportoinnissa tutkimusmenetelmää ei voida kuvata pelkästään yhdellä lauseella tai termillä, vaan kaikki tutkimuksen vaiheet pitää kuvata yksityiskohtaisesti. Menetelmän tarkka kuvaaminen auttaa lukijaa muodostamaan mielipiteensä siitä, millaisessa viitekehyksessä tutkimus on tehty ja arvioimaan, missä määrin tuloksia voidaan ajatella yleistettävän. (Aira 2005, 1074.)

Tässä tutkimuksessa käytetään laadullisen tutkimusmenetelmän rinnalla myös määrällistä tutkimusta. Tutkimuksessa käytetään muodollista kysymyksen asettelua, joissa vastaukset annetaan valmiisiin vastausvaihtoehtoja valitsemalla. Muodollisten tutkimuskysymysten tuloksia analysoidaan numeeristen arvojen, taulukoiden ja sähköisen kyselytutkimuksen tuottamien raporttien kautta. Tarja Heikkilän mukaan määrällistä tutkimusta voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi ja jonka avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Määrällisen tutkimusaineiston keruussa käytetään yleensä vakiomuotoisia tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen. Määrällisessä tutkimuksessa asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoin tai kuvioin. Määrällisessä tutkimuksessa saadaan yleensä kartoitettua hyvin olemassa oleva tilanne, mutta ei usein pystytä selvittämään ongelmaa riittävän syvällisesti. Tällöin on vaara, että tuloksista päädytään väärin tulkintoihin, varsinkin jos tutkimuskohde on tutkijalle itselleen outo. (Heikkilä 2008, 16.)

KVANTITATIIVINEN (määrällinen)	KVALITATIIVINEN (laadullinen)
Vastaa kysymyksiin: Mikä? Missä? Paljonko? Kuinka usein? Numeerisesti suuri, edustava otos Ilmiön kuvaus numeerisen tiedon pohjalta	Vastaa kysymyksiin: Miksi? Miten? Millainen? Suppea, harkinnanvaraisesti koottu näyte Ilmiön ymmärtäminen ns. pehmeän tiedon pohjalta

Taulukko 1: Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen oleelliset eroavuudet (Yli-Luoma 2002, 23)

4.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimuksen aineisto kerättiin kysely- ja haastattelututkimuksen avulla. Kyselytutkimus toteutettiin sähköisesti Digium-kyselyohjelman avulla. Kyselytutkimuksessa esitettiin muodollisia ja avoimia kysymyksiä. Kyselytutkimuksen kohderyhmäksi valittiin Inex Partners Oy:n logistiikkaosaston esimiehet, joiden työympäristö oli kaupan logistiikan ympäristöstä. Esimiestyötä tehtiin useissa eri toimipisteissä ympäri Suomea, joten tehtäväsällöiltään ja vastuultaan esimiestyöt poikkeavat toisistaan. Laaja toimintaympäristö mahdollisti hyvin eritaustaisten vastaajatyypin vertailemisen mm. kokemusvuosien ja koulutuksen näkökulmasta. Haastattelukysymykset esitettiin työhaastattelun yhteydessä kysymällä ne haastateltavilta muiden haastattelukysymysten tapaan. Haastattelututkimuksen kohderyhmä koostui kaikista yrityksen palvelukseen hakeneista ja haastatteluun päässeistä esimieshakijoista. Tutkimuskysymysten kerrottiin liittyvän opinnäytetyöhön liittyvään

tutkimukseen. Haastateltaville kerrottiin, että kysymyksillä oli tarkoitus tarkentaa haastateltavan motivaatiota esimiestyötä kohtaan. Haastattelussa työnhakijoille esitetyt motivaatiokysymykset liitettiin myöhemmin toteutettuun kyselytutkimukseen, jolloin haastattelututkimuksen kysymyksille saatiin näin laajempaa näkemystä.

Työhaastattelutilanne ei välttämättä ole täysin neutraali tutkimustilanne, koska haastateltava voi haluta antaa itsestään normaalia myönteisemmän kuvan, jotta tulisi hakemaansa tehtävään valituksi.

Kyselytutkimus toteutettiin Digiumin sähköistä kyselyohjelmaa käyttäen. Kysely lähetettiin kaikille Inex Partners Oy:n logistiikkaosastolla toimiville ylemmille toimihenkilöille, jotka kaikki toimivat esimiesasemassa. Kysely lähetettiin sähköpostiosoitteisiin, josta avautuvan linkin kautta pääsi antamaan vastauksen kyselytutkimukseen. Kyselytutkimus oli jaettu neljään kysymysosioon seuraavasti: vastaajan taustatietoja selventävät kysymykset, työnantajaan liittyvät kysymykset, sisäiseen motivoitumiseen liittyvät kysymykset ja ulkoiseen motivoitumiseen liittyvät kysymykset. Kaikkien kysymysalueiden jälkeen lisättiin vapaa vastauskenttä, johon vastaaja pystyi antamaan kommentteja kysymysalueeseen. Lisäksi koko kyselyn loppuun lisättiin vapaa vastausalue, johon vastaaja pystyi kommentoimaan koko kyselyä. Kyselytutkimukset viimeisinä kysymyksinä esitettiin haastattelututkimuksessa käytetyt haastattelukysymykset. Näihin kysymyksiin vastaaja voi vapaasti kirjoittaa vastauksensa. Digiumin sähköisellä kyselytutkimuksen avulla selvitettiin vastaajan mielipidettä motivaatiotekijöihin, jotka oli laadittu sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden näkökulmasta. Kysymykset muotoiltiin siten, että tutkimuksen kysymykset ja voitiin kohdistaa Herzbergin kaksifaktoriteorian motivaatiotekijöihin ja hygieniatekijöihin, joilla on selkeät vastaavuudet sisäisiin ja ulkoiisiin motivaatiotekijöihin.

Vastausaikaa Digium kyselytutkimukseen käytettiin noin 10 minuuttia. Kyselytutkimuksen tuottama aineisto koostettiin valmiisiin raporttipohjiin. Näistä analysoitavaksi valittiin parhaiten tutkimusongelman selvittämiseen soveltuvat raporttipohjat. Työhaastattelun yhteydessä esitettyjen kysymysten vastausaika oli noin 5-10 minuuttia. Haastattelun yhteydessä esitetyt kysymykset kirjattiin muistioon, josta ne ryhmiteltiin Herzbergin kaksifaktoriteorian motivaatiotekijöiden jaon mukaisesti. Näiden raporttien ja jaottelujen pohjalta voitiin tutkimuksen analysointi helposti tehdä.

4.2.1 Haastattelututkimus

Haastattelututkimus toteutettiin työhaastattelun yhteydessä. Kohdeyrityksen palvelukseen haettiin uusia esimiehiä sekä vuoro esimiehen, että vuoropäällikön nimikkeellä. Normaalin työhaastattelun yhteyteen lisättiin tutkimuksen kolme motivaatiotekijöitä selvittävää kysymystä (liite 2). Näiden kysymysten tarkoituksena oli selvittää yritykseen hakeutuvien

henkilöiden motivaatiota esimiestyön tekemiseen ja sen kannustetekijöihin. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, millä kannusteilla esimiehen työmotivaatioon voitaisiin tehokkaimmin vaikuttaa. Kysymykset esitettiin neljälletoista haastattelussa käyneelle työnhakijalle. Haastattelututkimus tehtiin aikataulullisesti kyselytutkimuksesta erillään, koska hakuprosessi työtehtävien täyttämiseksi oli hoidettava aloitusaikataulujen mukaisesti, eikä hakuprosessia tämän tutkimuksen vuoksi voitu muuttaa. Haastattelututkimuksen mahdollisuus hyödynnettiin onnistuneesti kyselytutkimuksen rinnalla. Haastattelututkimuksen vastausprosentti oli sata, koska kaikki haastateltavat vastasivat haastattelukysymyksiin luontevasti muiden kysymysten mukaan ja kysymyksessä oli työnhakutilanne.

4.2.2 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus toteutettiin marras-joulukuun vaihteessa. Motivaatiota selventävät kysymykset jaettiin yleisiin työmotivaatiokysymyksiin, sisäisiin motivaatiokysymyksiin, ulkoisiin motivaatiokysymyksiin ja haastattelukysymysten mukaisiin avoimiin motivaatiokysymyksiin (liite 1). Kyselyn avulla oli tarkoitus selvittää valittujen kysymysalueiden merkitystä esimiestyötä tekevän henkilön työmotivaatioon. Kyselyn piiriin kuuluvia ylempiä toimihenkilöitä oli yhteensä 81 ja kyselyyn vastasi 66 esimestä. Vastausprosentiksi saatiin 81 %, joka on lukumäärältään kattava tulosten kohdeyrityksen tulosten yleistettävyyttä ajatellen.

Tutkimuskysymyksissä pyrittiin laajoihin asiakokonaisuuksiin, jolloin ulkoisen ja sisäisen motivaation tunnistaminen vastauksissa oli mahdollista ja tulokset olivat yleistettäviä myös kohdeyrityksen ulkopuolella. Kyselytutkimuksen kysymysten vastaukset sijoitettiin janamuotoon, jolloin toisessa päässä kysymyksen väittämä oli merkityksellinen ja toisessa päässä merkitykseltään vähäinen. Sisäisen motivaatiotekijöiden kysymysalueella kysymykset asetettiin siten, että toisessa päässä oli lisäksi rahallinen kannustin palkan korotuksen muodossa ja toisessa päässä sisäisiin motivaatiotekijöihin viittaavia väitteitä. Tällä haluttiin tutkia rahan vaikutusta sisäisen motivaatiotekijän vaihtoehtona. Kun raha koetaan tärkeäksi, on motivaatiotekijän arvo alhaisempi ja odotukset ovat lähempänä rahallista kannustetta. Toisin päin ajatellen, jos motivaatiotekijä koetaan rahallista kannustetta tärkeämmäksi, on vastauksen saama painotus korkeampi ja tulos tukisi motivaatiotekijän olevan rahaa tärkeämpi tekijä esimiestyössä. Kaikissa väittämissä pisteet ovat asteikolla 1 - 6, jolloin valitsijan on pakko ottaa kantaa jommankumman väittämän eduksi, eikä neutraali valinta ollut mahdollinen. Vastausasteikon ollessa kapea, tulee valinnan arvolle suurempi merkitys, heikkoutena tietysti on hajonnan vähyys. Väitteet pyritään pukemaan muotoon, jossa vastausasteikon kumpikin pää on yhtä hyväksyttävä, jolloin erot todennäköisemmin heijastavat todellisia mielipide-eroja.

4.3 Tutkimustulosten ryhmittely

Haastattelu- ja kyselytutkimuksen aineisto ryhmiteltiin ja se esitetään Herzbergin kaksifaktoriteorian motivaatio- ja hygientehtäviin perustuen. Laadullisen tutkimuksen haastatteluaineistoa voidaan analysoida joko teorialähtöisesti teoreettisen mallin perusteella ja/tai aineistolähtöisesti teemojen mukaan. Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto ryhmiteltiin ja se esitetään Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaisesti. Herzbergin motivaatiotehtävät vastaavat sisäisen motivoitumisen motivaatiotehtäviä ja Herzbergin hygientehtävät vastaavat ulkoisen motivoitumisen motivaatiotehtäviä. Tämän rinnastus mahdollisti motivaatiotehtävien analysoinnin Herzbergin teoriaa laajemmin. Kun mukaan otettiin muita sisäiseen motivaatioon vaikuttavia näkökulmia, oli sillä vaikutusta myös kehittämisehdotusten hakemiseen. Vastajat olivat heterogeeninen ryhmä, joten haastatteluaineistoa voitiin luokitella ja käsitellä myös vastaajatyypin mukaisesti. Tutkimustuloksia analysoitaessa esimiehen työkokemus ja koulutustaso olivat kiinnostavia taustatehtäviä.

Haastattelu- ja kyselytutkimustulosten analysointi on tehty toisistaan erillään. Kyselytutkimus toteutetaan kohdeyrityksen käytössä olevan sähköisen Digium-ohjelman avulla. Ohjelmassa itsessään on erilaisia raportointityökaluja ja vastausten analysointi tehdään pääosin sen mahdollisuuksia hyödyntäen. Herzbergin tutkimuksissa itsessään, ei tutkimuksen tietoja luokitella minkään luokittelujärjestelmän avulla. Tällöin tutkimusaineiston käsittelijä joutuu tekemään omia lisätulkintoja. Tutkimustuloksiin saattaa tulla vääristymää, koska luokittelija yhdistää niihin omia käsityksiään.

Toisen vaihtoehtona oli ammattikorkeakoulun käytössä olevan SPSS-ohjelman hyödyntäminen. SPSS(Statistical Package for Social Sciences) on hyvin pitkään ollut yksi markkinoiden parhaita tilastollisia ohjelmapaketteja. Windows- version myötä ohjelma on saatu huomattavasti käyttäjäystävällisemmäksi kuin aikaisemmat DOS-versiot olivat. (Yli-Luoma 2002, 3.) Tämän ohjelman antamaa tutkimuksellista lisäarvoa ei nähty merkittäväksi, joten siitä päätettiin lopulta luopua kokonaan.

4.3.1 Tutkimustulosten analysointi

Kyselytutkimuksen materiaalin analysointi aloitettiin tutustumalla sähköisen kyselyohjelman, Digiumin tuottamiin raportteihin. Sähköisen kyselyn tuottamia raportteja analysoitiin tutkimukseen valitun Herzbergin kaksifaktoriteorian viitekehyksen näkökulmasta ja lopulliseen tarkasteluun valittiin parhaiten teoriaa ja tutkimuksen tavoitetta tukevat raportit. Analysointia tehtiin ulkoisten ja sisäisten motivaatiotehtävien kautta. Määrällisen

tutkimusmenetelmän avulla tunnistettiin tekijöiden tärkeysjärjestyksiä ja tehtiin erilaisia jaotteluja mm. taulukointia apuna käyttäen. Analysoinnin avulla tunnistettiin motivaatiotekijöiden tärkeysjärjestys ja niitä verrattiin Herzbergin kaksifaktoriteoriaan. Laadullista tutkimusmenetelmää hyödynnettiin vahvemmin avoimien kysymysten tuottamien tutkimustulosten Analyyseissä. Näissä huomioitiin myös tutkimustulosten hyödynnettävyys, jotta teorian ja tutkimuksen myötä voitiin löytää myös kehitysehdotuksia. Kehitysehdotusten löytäminen ja loppupäätelmien tekeminen vaati tutkimukseen valitun teorian lisäksi ulkopuolista tarkastelua, jota tehtiin kannustamiseen liittyvän teoriapohjaan perustuen.

Avoimilla kysymyksillä pyrittiin hakemaan vahvistusta muodollisiin tutkimuskysymyksiin, joilla oli mahdollista saada tuloksia vain itse valittuihin väittämiin. Avoimilla kysymyksillä saatiin paljon vapaasti kirjoitettua tutkimusmateriaalia, jota voitiin analysoinnin yhteydessä avata kokonaisuun tekstiosiin. Jotta avoimia vastauksia voitiin systemaattisesti tutkia ja analysoida, ne ryhmiteltiin Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaisella jaottelutavalla. Avoimet vastaukset jaettiin Herzbergin kaksifaktoriteorian näkökulmasta sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden mukaisesti. Avoimet vastaukset ryhmiteltiin Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaisesti. Ryhmittelyn avulla oli tarkoitus löytää tärkeimmät motivaatiotekijät ja kirjoittaa ne auki lopullista analysointia varten. Tämän jälkeen vastauksia verrattiin tutkimustavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. Avointen kysymysten vastauksilla pyrittiin syventämään ja laajentamaan tärkeiden motivaatiotekijöiden tarkastelua ja analysointia. Tärkeiden motivaatiotekijöiden löytäminen ja niiden syvälinen tarkastelu nosti esille tärkeimmät esimiehen työmotivaatioon vaikuttavat tekijät, jotka myöhemmin toimivat lähtökohtina kehityskohteiden määrittämiselle. Tämän tutkimuksen tuottamaa motivaatiotekijöiden tärkeysjärjestystä esitellään taulukossa 1, josta on havaittavissa eroavuuksia Herzbergin tutkimuksissa esitettyihin tärkeysjärjestyksiin.

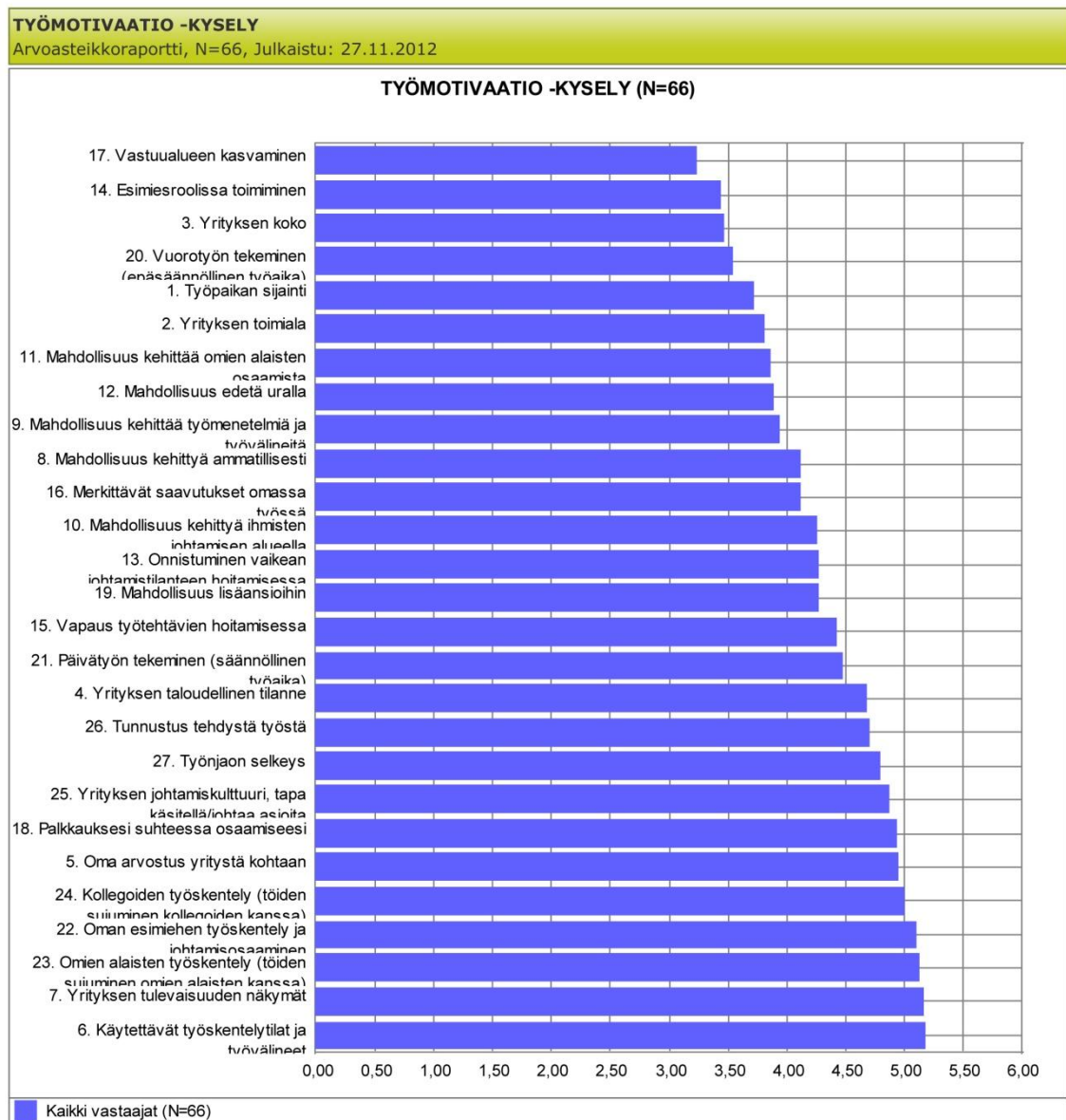
4.3.2 Tarkempi tutkimustulosten analysointi

Tutkimustulosten analysointia haluttiin syventää kahteen kiinnostavaan kohderyhmään. Kiinnostaviksi ryhmittelyiksi nousivat esimiehen työkokemuksen pituus ja esimiehen koulutus. Esimieskokemuksen pituus oli kiinnostavaa muun muassa siksi, miten motivaatiotekijöiden merkitys vaihtelee vasta-aloittaneen ja pidempää työtä tehneen esimiesten välillä. Säilyttävätkö pidempään esimiestyötä tehnyt motivaationsa työhön ja millaisista motivaatiotekijöistä hänen työmotivaationsa muodostuu. Myös esimiesten koulutustason vaikutus työmotivaatioon haluttiin tutkia tarkemmin. Kiinnostavaa oli tietää, nostaako koulutustaso motivoitumista esimiestyöhön ja millaiset motivaatiotekijät tämän ryhmittelyn kautta nousevat tärkeiksi. Analysointi tehtiin koulutusryhmittäin, joten vertailua voitiin tehdä vastaajien antaminen taustatietojen perusteella.

Tarkemmassa analysoinnissa kyselytutkimuksen tutkimusaineistoa tarkasteltiin valittujen vastaajaryhmien tulosten näkökulmasta, jolla voitiin nähdä koulutuksen ja kokemusvuosien merkitystä esimiestyöhön. Analysoinnin avulla löydettiin vastaajaryhmäkohtaisia eroja motivaation muodostumiseen. Suodatettujen aineistojen myötä motivaatioperusteiden tuntemus tarkentui ja luotettava vastaajaryhmäkohtainen analysointi ja johtopäätösten tekeminen oli mahdollista.

5 Tutkimustulosten jaottelu ja analysointi

Kyselytutkimukseen valitut tutkimuskysymykset asetettiin Digium-raportissa muotoon, josta vastaajien määrittämä järjestys oli helposti nähtävissä. Kysymysten arvojärjestys muodostuu vastaajien antamien arvostusten mukaisesti. Kuvassa 5 tutkimuskysymykset ovat käänteisessä tärkeysjärjestyksessä, jossa tärkeimmäksi koettu tutkimuskysymys on alimmaisena. Mitä merkityksellisempi kysymyksen väittämä on ollut vastaajille, sitä suurempi on myös tutkimuskysymyksen arvo.



Kuva 5: Kyselytutkimuksen kysymysten tärkeysjärjestys

Tutkimustuloksista johdettiin tärkeimmiksi koetut motivaatiotekijät ja ne jaettiin tutkimuksen kyselyrakenteen mukaisesti kolmeen osa-alueeseen, eli yleisiin työympäristöön liittyviin kysymyksiin, sisäiseen motivoitumiseen liittyviin kysymyksiin ja ulkoiseen motivoitumiseen liittyviin kysymyksiin. Kunkin kysymysalueen sisälle tehtiin vielä omat tärkeysjärjestykset. Tässä sisäiset kysymysalueet vastaavat Herzbergin motivaatiotekijöitä ja ulkoiset kysymysalueet vastaavat Herzbergin hygienia-tekijöitä.

5.1 Työympäristö

Työympäristöön liittyvissä tutkimuskysymyksissä esitettyjen väittämien merkitystä arvioitiin omaan työmotivaation muodostumiseen. Kysymyksiin vastattiin asteikolla 1-6, jossa 1 vastasi vähäistä merkitystä ja 6 suurta merkitystä. Työympäristön väittämiin syntyi jonkin verran hajontaa ja niistä vastaajat nostivat väittämät 1-4 selkeästi muita väittämiä tärkeämmiksi, väittämien 5-7 merkityksen jäädessä pienemmälle merkityksen tasolle. Kyseisen väittämän jälkeen on lisätty keskiarvo(KA) ja keskihajonta(KH). Työympäristön motivaatiokysymysten väittämien arvostukset asettuivat seuraavaan järjestykseen:

1. Käytettävät työskentelytilat ja työvälineet (KA 5,17 / KH 0,94)
2. Yrityksen tulevaisuuden näkymät (KA 5,15 / 0,92)
3. Oma arvostus työtä kohtaan (KA 4,94 / KH 0,84)
4. Yrityksen taloudellinen tilanne (KA 4,67 / KH 1,03)
5. Yrityksen toimiala (KA 3,80 / KH 1,08)
6. Työpaikan sijainti (KA 3,71 / KH 1,21)
7. Yrityksen koko (KA 3,45 / KH 1,03)

Vastauksissa yrityksen tarjoamat työskentelytilat ja yrityksen tulevaisuuden näkymät korostuivat selvästi. Tulosten mukaan nämä tekijät toimivat ulkoisena motivaatiotekijänä tehokkaimmin. Työnantajalle ja työntekijälle olisi eduksi, jos esimiestyötä tekevän henkilön omat arvostukset kohtaisivat tarjotun työn haasteineen. Tämä tulee selvittää jo rekrytointivaiheessa. Teorian mukaan ulkoiset motivaatiotekijät, eivät ole vahvoja motivointikeinoja, mutta ovat vahvoja tyytymättömyyden aiheuttajia. Sen sijaan yrityksen toimiala, sijainti ja yrityksen koko eivät ole niin merkittäviä tekijöitä. Ainakaan niitä ei tässä kyselyssä nostettu tärkeimmiksi tekijöiksi.

5.2 Sisäinen motivoituminen

Sisäisen motivoitumiseen liittyvät kysymykset toteutettiin siten, että väittämien toteutumisen vaihtoehtona oli mahdollisuus saada 5 % palkankorotus. Vastaajan piti miettiä kyseistä väittämää ja arvioida, ottaako mieluummin palkan korotuksen vai väittämän täysimääräisen toteutumisen. On ymmärrettävää, että jos tinkii hieman esimerkiksi työn vapaudesta ja saa sitä vastaan rahallisen korotuksen, alkaa moni vahvemmin kyseenalaistaa tämän väittämän merkitystä. Rahan motivaatiovaikutus ei ole kaikille ihmisille samanlainen ja tutkimuksen mukaan on nähtävissä, että esitetty palkankorotus ei ole erityisen merkitsevä esitettyyn väittämään suhteutettuna. Kun kysymyksissä olevien väittämien vaihtoehtona on 5 % palkankorotus, ovat vastaukset lukuarvoiltaan työympäristön ja ulkoisen motivoitumisen kysymysalueita matalampia, mutta ne jäivät kysymysten asettelusta huolimatta korkeiksi.

Mielestäni rahaan verratut väittämät on valittu siinä mielessä oikein, että vaikka tarjottaisiin palkankorotusta, eivät nämä väittämät juurikaan menetä arvostustaan. Väittämien välille ei syntynyt erityisen suurta hajontaa, mutta viiden väittämän arvo voidaan erottaa muista. Toiset viisi on merkitykseltään arvottomampia tässä kyselyssä. Kyseisen väittämän jälkeen on lisätty keskiarvo(KA) ja keskihajonta(KH). Kysymyksissä käytettiin vastausasteikkoa 1-6, jonka mukaan kysymysalueen väittämät saatiin seuraavaan tärkeysjärjestykseen:

1. Vapaus työtehtävien hoitamisessa (KA 4,41 / KH 1,37)
2. Onnistuminen vaikean johtamistilanteen hoitamisessa (KA 4,26 / KH 1,27)
3. Mahdollisuus kehittyä ihmisten johtamisen alueella (KA 4,24 / KH 1,23)
4. Merkittävät saavutukset omassa työssä (KA 4,11 / KH 1,39)
5. Mahdollisuus kehittyä ammatillisesti (KA 4,11 / KH 1,29)
6. Mahdollisuus kehittää työmenetelmiä ja työvälineitä (KA 3,92 / KH 1,33)
7. Mahdollisuus edetä uralla (KA 3,88 / KH 1,62)
8. Mahdollisuus kehittää omien alaisten osaamista (KA 3,85 / KH 1,17)
9. Esimiesroolissa toimiminen (KA 3,42 / KH 1,51)
10. Vastuualueen kasvaminen (KA 3,23 / KH 1,65)

Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on motivaatiotekijöiden tutkiminen ja motivaation kehittämiseen liittyvien kehitysehdotusten tekeminen, on tämän kysymysalueen kysymykset hyödynnetty muita kysymysalueita perusteellisemmin. Tästä kysymysalueesta päätellen esimiehet haluavat työskentelylleen ennen kaikkea vapautta, mutta myös kehittymismahdollisuudet nousevat vahvasti esille. Työssä halutaan onnistua ja haastavat työt tuovat saavuttamisen tunnetta, joilla vastaajat ovat arvioineet olevan suuren merkityksen.

Yllättävää on kuitenkin se, että esimiesroolissa toimiminen jää tällä kysymysalueella näin alhaiselle tasolle. Alhaiseksi motivaatiotekijänä jää myös oman vastuualueen kasvaminen. Teorian mukainen motivaation kehittäminen esimiesvastuiden laajentamisen alueella ei toimi erityisen vahvana motivaatiotekijänä tälle vastaajaryhmälle. Näiden väittämien sijasta vastaajia kiinnosti vahvemmin palkankorotus. Kysymysten jakauman mukaan(kuva 6.) lähes 40 % vastaajista suhtautuu oman vastuualueen laajenemiseen arvosanoilla 1-2, eli varsin negatiivisesti. Vastaajista n. 37 % kokivat esimiesroolissa toimimisen asteikolla 1-2. Näin ollen esimiesporukassa on henkilöitä, joille raha on motivaatiotekijänä tärkeämpi, kuin itse esimiestyö. Yrityksessä on yhdenmukainen palkkajärjestelmä, joten palkoissa ei ole merkittäviä tehtäväkohtaisia eroja, vaan kyse on esimiestyön kiinnostavuudesta ja sopivuudesta. Näiden kysymysten hajonnan esittävä kuva 6 osoittaa, että näiden kysymysalueiden vastaukset ovat kutakuinkin tasapainossa hajonnan suhteen. Vastaajia on tasaisesti asteikon ylä- ja alapäässä, joten vastaava ryhmä suhtautuu myönteisesti näiden esimiestyön kannalta merkityksellisiin väittämiin.

5.3 Ulkoinen motivoituminen

Tämän kysymysalueen kysymykset ovat esitetty työympäristöön liittyvän kysymysasettelun tavoin, jossa ei tarjota väittämän toteutumisen vaihtoehtona palkankorotusta. Ulkoisen motivoitumiseen liittyvät väittämät ovat korkeasti arvoitettuja. Näistä seitsemän väittämää on muita vahvempia. Alemmilla väittämien arvoilla olevissa kysymyksissä oli jonkinlainen väärin ymmärryksen mahdollisuus, jonka uskon vaikuttaneen osin arvostuksiin. Kyseisen väittämän jälkeen on lisätty keskiarvo(KA) ja keskihajonta(KH). Ulkoisen työmotivaation väittämien arvostukset asteikolla 1-6, asettuivat seuraavaan järjestykseen:

1. Töiden sujuminen omien alaisten kanssa (KA 5,12 / KH 0,9)
2. Oman esimiehen työskentely ja johtamisosaaminen (KA 5,09 / KH 0,91)
3. Töiden sujuminen kollegoiden kanssa (KA 4,98 / KH 0,97)
4. Palkkauksesi suhteessa osaamiseesi (KA 4,92 / KH 1,11)
5. Yrityksen johtamiskulttuuri, tapa käsitellä /johtaa ihmisiä (KA 4,86 / KH 0,96)
6. Työnjaon selkeys (KA 4,79 / KH 1,06)
7. Tunnustus tehdystä työstä (KA 4,70 / KH 1,16)
8. Säännöllinen työaika, päivätyö (KA 4,47 / KH 1,48)
9. Mahdollisuus lisäansioihin (KA 4,26 / KH 1,52)
10. Epäsäännöllinen työaika, vuorotyö (KA 3,53 / KH 1,74)

Ulkoisina tekijöinä vahvasti vaikuttavia ovat suhteet omiin alaisiin, kollegoihin ja omaan esimieheen. Teorian mukaan ulkoisilla tekijöillä on vahva motivaatiota laskeva vaikutus, mutta näiden ollessa kunnossa, ne eivät juuri nosta motivaatiota omaa työtä kohtaan. On siis syytä saada pidettyä ilmapiiri tällä alueella hyvässä kunnossa.

Seuraavana järjestyksessä on palkka, jolla on vahva arvo motivaation muodostukselle. Lähes kaikki vastaajat näkivät, että palkan olisi vastattava omaa osaamista. Näin olleen teorian esittämä ajatus siitä, että palkan pitää vastata osaamista, näyttäisi pitävän tässäkin tutkimuksessa. Palkka ja palkitseminen nähdään usein myös arvostuksena, jota tuottaa myös seitsemäs vahva tekijä, tunnustus tehdystä työstä. Viimeiseksi jääneet työaika koskevat kysymykset jäivät arvostukselta alimmiksi, mutta ovat varmasti merkittäviä elämäntilanteesta riippuen.

5.4 Herzbergin motivaatio- ja hygienie tekijät

Kyselytutkimuksen sisäiseen motivaatioon liittyviä tutkimuskysymyksiä verrattiin Herzbergin Motivaatiotekijöihin. Sisäistä motivoitumista käsittelevät kysymykset jaoteltiin vastaamaan kutakin Herzbergin motivaatiotekijää. Jotta Herzbergin motivaatiotekijöiden jokaiseen

alueeseen saataisiin riittävästi painoarvoa, jouduttiin ottamaan kaksi lisäkysymystä ulkoisen motivoitumisen kysymysalueelta. Olen tutkinut Herzbergin motivaatiotekijöitä Juhani Kauhasen esittämän jaotteluun perustuen. (Kauhanen 2006, 107.)

Vahvana ulkoisena motivaatiotekijänä pidetään aina myös palkkaa ja palkitsemista. Palkka nousee esille Herzbergin hygieniatekijöistä suurimmaksi motivaatiota tuottavaksi tekijäksi. Herzbergin tutkimuksissa palkan merkitys on liki tasapainossa motivaatiota laskevana tai nostavana tekijänä. Tämän voi hyvin todeta myös kuvasta 2. Palkka on merkittävä tekijä myös tässä tutkimuksessa, joten näiden perusteluiden myötä olen ottanut palkan mukaan motivaatiotekijöiden vertailuun. Valitsemani tutkimuskysymykset jaettiin Herzbergin motivaatiotekijöihin taulukon 1 mukaisesti.

Herzbergin motivaatiotekijät	Herzbergin motivaatiotekijöitä vastaavat tutkimuskysymykset
1. Saavutukset	Onnistuminen vaikean johtamistilanteen hoitamisessa (4,26) Merkittävät saavutukset omassa työssä (4,11) Vastausten keskiarvo: 4,19
2. Tunnustus työstä	Tunnustus tehdystä työstä 4,70
3. Työ sinänsä	Vapaus työtehtävien hoitamisessa (4,41) Esimiesroolissa toimiminen (3,42) Mahdollisuus kehittää työmenetelmiä ja työvälineitä (3,92) Mahdollisuus kehittää omien alaisten osaamista (3,85) Vastausten keskiarvo: 3,9
4. Vastuu	Vastuualueen kasvaminen 3,23
5. Eteenpäin pääsy	Mahdollisuus edetä uralla (3,88) Mahdollisuus kehittyä ihmisten johtamisen alueella (4,24) Mahdollisuus kehittyä ammatillisesti (4,11) Vastausten keskiarvo: 4,08
6. Palkka	Palkkauksesi suhteessa osaamiseesi 4,92

Taulukko 1: Sisäisen motivaation tutkimuskysymykset ryhmiteltynä Herzbergin motivaatiotekijöiden mukaan

Taulukko 1 on koostettu pääosin sisäisen motivaation tutkimuskysymyksistä, siihen on lisätty kaksi kysymystä ulkoisen motivaation tutkimuskysymyksistä. Toinen otettiin siksi, että vastaavuus Herzbergin teoriaan saatiin näin paremmin toteutettua. Toinen ulkopuolinen kysymys on kohdassa 6, joka kokonaisuudessaan on Herzbergin motivaatiota tuottavien tekijöiden ulkopuolelta. Taulukon 1 jokaiselle motivaatiotekijälle on lisätty

motivaatiotekijäkohtainen tutkimuskysymysten keskiarvo, jotta tutkimustulosten arvioiminen ja taulukon lukeminen olisi helpompaa.

Taulukon 1 motivaatiotekijöiden mukaan tutkimus on kokonaislukuina hyvin samansuuntainen Herzbergin tutkimusten kanssa. Etenkin kun listasta ottaa huomioon ulkoisten motivaatiokysymysten vaikutuksen, jossa ei ollut palkankorotuksen aiheuttamaa räsitusta. Eniten näissä tuloksissa erottuvat kohdat esimiesasemassa toimiminen ja vastuualueen laajeneminen, jotka saavat järjestyksen eniten horjumaan. Jostain syystä niitä ei koeta kovinkaan vahvana motivaatiotekijänä. Myös palkan numeerinen arvo vaikuttaa suurelta suhteessa muihin arvoihin. Tähän tulokseen vaikuttaa se, että kaikki esimiestyötä tekevät eivät koe olevansa työssä, joka on heille motivoiva tai yleensäkin erityisen kiinnostava. Tällöin motivaatio tukeutuu enemmän ulkoisiin tekijöihin ja muun muassa palkkaan ja palkitsemiseen. Toisaalta palkalla voidaan vahvistaa kunkin motivaatiotekijän arvostusta, jolloin kukin motivaatiotekijä itsessään ei kilpailekaan palkan vaikutuksen kanssa. Tällöin palkka ei ole primääri motivaation lähde, vaan sen kautta tunnustetaan tehdyn työn arvo. Tätä väitettä tukee kuvassa 7 esitetty kysymys, jossa kysytään palkkauksen merkitystä suhteessa osaamiseen. Kysymykseen vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että palkka vastaa osaamista. Vain hyvin pieni osa vastaajista näkee palkan merkityksen olevan motivaatiotekijänä pieni tai olematon. Ei siis ole yhdentekevää, että palkkaa ja palkkiota maksetaan osaamisen ja aikaansaannosten mukaan. Näin ollen palkalla voidaan vahvistaa hyvinkin voimakkaasti jokaisen motivaatiotekijän vaikutusta.

Taulukkoa 1 käytettiin aputaulukkona, kun kysymyksiä johdettiin esimiehen työkokemuksen keston ja koulutustasoon johtaviin taulukoihin, jossa tutkimuksen tärkeimmät tekijät jaettiin uudelleen vastaajan koulutuksen ja esimieskokemuksen mukaan. Tällä jaolla pyrittiin löytämään motivaatiotekijöiden eroavuuksia erilaisiin taustatekijöihin verraten ja helpottamaan analyysiä.

Herzbergin motivaatiotekijät	Esimieskokemus alle 5 vuotta	Esimieskokemus 5-10 vuotta	Esimieskokemus yli 10 vuotta
1. Saavutukset	4,33	3,96	4,28
2. Tunnustus työstä	4,46	4,91	4,48
3. Työ sinänsä	3,93	3,81	3,97
4. Vastuu	3,06	3,32	3,26
5. Eteenpäin pääsy	4,59	3,97	3,84
6. Palkka	5,18	4,82	4,85

Taulukko 2: Tutkimustulokset ryhmitelty Herzbergin motivaatiotekijöihin esimieskokemuksen perusteella

Taulukossa 2 tutkimustulokset ovat ryhmitelty esimieskokemuksen ja Herzbergin motivaatiotekijöiden mukaan. Sisäisen motivaation tutkimuskysymykset suodatettiin ensin esimieskokemuksen perusteella kolmeen kokemusryhmään. Tämän jälkeen tutkimuskysymysten tulosten arvoista laskettiin keskiarvot, jotka ryhmiteltiin taulukkoon 2 Herzbergin motivaatiotekijöihin. Taulukon perusteella on mahdollista arvioida, paljonko esimieskokemus vaikuttaa eri motivaatiotekijään.

Alle 5 vuotta esimieskokemusta omaavat esimiehet pitivät esimieskokemusrhmistä tärkeimpinä saavutusta, eteenpäin pääsyä ja palkkaa. Tutkimuksen mukaan lyhyemmän esimieskokemuksen omaavat haluavat saavuttaa työssään kokeneempia esimiehiä vahvemmin. He ehkä tarvitsevat onnistumisen kokemuksia saadakseen tukea ja varmuutta omaan työhönsä. Samoin heillä on muita ryhmiä korkeampi tarve päästä eteenpäin. Tutkimuksessa lyhyimmän esimieskokemuksen omaavilla vastausten arvo nousi yli viiden ja oli muita ryhmiä yli kuuden kymmenyksen suurempi. Palkka on tälle ryhmälle motivoitumisen mielessä kaikkein merkitsevin. Palkka voidaan tietysti kokea olevan kokeneempia esimiehiä alempi ja samalla odotukset vahvemmassa roolista tuottaa toiveita myös paremmasta palkasta.

Vastaajaryhmä, jossa esimieskokemusta oli 5-10 vuotta, motivoituivat vertailuryhmistä eniten saadessaan tunnustusta ja vastuuta työssään. Tämä osoittaa sitä, että kiitos ja muu työssä onnistumisen huomioiminen merkitsee tälle kokemusryhmälle eniten. Yli neljän kymmenyksen eroa muihin vastaajaryhmiin nähden voidaan pitää merkittävänä. Tälle vastaajaryhmälle työssä suoriutumisen huomioiminen on motivaation kannalta merkittävää. Toisena vahvuutena tälle ryhmälle nousi vastuu. Motivaatiotekijänä vastuuta pidettiin vahvimpana pisimmän esimieskokemuksen omaavien keskuudessa. Toiselle sijalle tulivat yli 10 vuotta

esimieskokemusta omaavat esimiehet. Tutkimuksen mukaan kokemus nostaa vastuun merkitystä motivaatiotekijänä. Motivaatiotekijänä vastuu itsessään ylittää juuri ja juuri puolivälin ja saaden kaikista motivaatiotekijöistä alimman arvostuksen. Tämä näyttää kyselyn mukaan siltä, että vastuu itsessään tai ei ole motivaatiotekijänä erityisen merkityksellinen, vaan vastaajat arvostivat kutakuinkin yhtä paljon vastuuta kuin vaihtoehdoksi tarjottua palkankorotusta.

Viimeisessä vastaajaryhmässä, jossa esimieskokemusta oli kertynyt jo yli 10 vuotta, motivoituivat muita vastaajaryhmiä enemmän työstä itsestään. Kun motivoitumisen kohde on työ sinänsä, he motivoituvat sisäisistä lähtökohdista muita selkeämmin. Koska ero muihin ryhmiin on vain sadasosa, niin ei sitä voida pitää suurena vahvuutena.

Herzbergin motivaatiotekijät	Keskiaste	Alin korkea-aste	Alempi korkeakoulu	Ylempi korkeakoulu	Muu
1. Saavutukset	3,97	4,05	4,58	3,80	4,86
2. Tunnustus työstä	4,60	5,00	4,85	4,20	4,71
3. Työ sinänsä	3,84	3,95	3,96	3,80	4,25
4. Vastuu	3,03	2,82	3,38	3,40	4,29
5. Eteenpäin pääsy	3,93	4,12	4,33	4,07	4,14
6. Palkka	4,93	4,55	4,38	4,00	5,29

Taulukko 3: Tutkimustulokset ryhmitelty Herzbergin motivaatiotekijöihin koulutuksen perusteella

Myös koulutuksen merkitystä haluttiin verrata Herzbergin motivaatiotekijöihin. Taulukosta 3 voidaan tehdä vertailua koulutusasteeseen perustuen. Tässä vertailussa on muutamia yllättäviä tuloksia. Useampi motivaatiotekijä näyttää koulutuksen kasvaessa jäävän muita ryhmiä alemmalle tasolle. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet eivät vastaajaryhmänä pääse yhdessäkään motivaatiotekijässä muita vastaajaryhmiä korkeammalle tasolle. Samoin keskiasteen koulutuksen omaavat eivät ole vahvimpia minkään motivaatiotekijän kohdalla. Muun koulutusasteen vastaajat taas olivat vahvimpia jopa neljässä motivaatiotekijässä.

Keskiasteen koulutustaustan omaava vastaajaryhmä piti palkkaa muihin motivaatiotekijöihin verrattaessa tärkeimpänä motivaatiotekijänä. Keskiasteen vastaajaryhmä koki palkan motivaatiovaikutuksen lähes viiden arvoiseksi, joten sen voidaan katsoa olevan merkittävä motivaatiotekijä. Muilla motivaatiotekijöillä mitaten he olivat joko viimeisinä tai toiseksi viimeisinä. Lukuarvoina arvioitaessa heillä on kuitenkin vahvat motivoitumisen lukuarvot motivaatiotekijöissä saavutukset, tunnustus työstä, eteenpäin pääsy.

Alimman korkea-asteen vastaajat olivat selvästi vahvimpia motivaatiotekijän kohdassa tunnustus työstä, jossa vastauksen lukuarvo oli viisi ja vastaajaryhmiinkin verratessa selkeästi korkein. Alimman korkea-asteen vastaajille merkitsee motivoitumisen kannalta eniten palaute ja muut tunnustus omaan työhön liittyen. Eteenpäin pääsyn mahdollisuuksilla on korkea motivoitumisen vaikutus. Palkan merkitys on myös korkealla sijalla.

Alemman korkeakoulutuksen omaavat vastaajat olivat tässä vertailussa vahvimpia eteenpäin pääsyn alueella. Heillä on vahva tarve saada tunnustusta työstään sekä tuntee saavutusta. Palkan merkitys ei korostu muihin vastaajaryhmiin nähden. Heillä voi olla odotuksia vastaava esimiesasema ja palkka, jotka vastaavat heidän koulutustaan ja osaamistaan.

Ylempi korkeakoulututkinnon omaavat vastaajat antoivat varsin neutraalit motivaatiotekijäarvot muihin vastaajaryhmiin nähden. Motivaatiotekijöistä heillä mikään ei noussut erityisen hyvin esille. Palkka koettiin vähiten motivoivaksi, kun vastauksia verrattiin muihin koulutustaustan vastaajaryhmiin.

Muun koulutustaustan omaavat esimiehet olivat kouluttautuneet seuraavasti: peruskoulu, ammatillinen koulutus, ammattikoulu, materiaalityönteon tutkinto (Mto), merkonomi, yo-merkonomi ja akateeminen jatkotutkinto (lisensiaatti, tohtori). Muun koulutustaustan vastaajat antoivat vastauksissaan vahvimmat motivaatiotekijöiden lukuarvot. Arvoiltaan vastaajaryhmiin nähden korkeimmiksi nousivat saavutukset, työ sinänsä, vastuu ja palkka. Tämän koulutustaustan vastaajat ovat helpoiten motivoitavissa useimmilla motivaatiotekijöillä. Tälle vastaajaryhmälle saavutukset ovat erittäin merkittävä tekijä. Onnistumiset omassa työssä merkitsevät paljon. Työ sinänsä merkitsee myös erittäin paljon, eli heidän työnsä sisällöstä ja ehkä toimenkuvistakin pitää tutkimustulosten mukaan pitää hyvää huolta. Heille merkitsee paljon myös vastuu, mikä on vahvuus, kun tässä puhutaan esimeistetyön sisällöstä. Heille ehkä sopiva vastuualueen lisääminenkin on paikallaan, elleivät vastuualueet vielä ole odotusten mukaiset. Palkan merkitys koettiin myös poikkeuksellisen suureksi. Tässä on vaikea sanoa kokevatko he palkkansa nyt hyväksi, vai haluaisivatko se sitä ehkä paremmaksi. Joka tapauksessa palkalla on tälle koulutusryhmälle erityinen motivaatiovaikutus.

5.5 Avointen tutkimuskysymysten analysointi

Avointen tutkimuskysymysten tulokset analysoitiin kahdella tavalla. Ensin haastattelu- ja kyselytutkimusten vastukset ryhmiteltiin kysymyksittäin, josta tarkempi analysointi voitiin aloittaa. Seuraavaksi rinnalle haettiin vastaavuudet Herzbergin kaksifaktoriteorian motivaatiotekijöihin. Näin jokaisen avoimen kysymyksen vastaus voitiin yhdistää oikeaan Herzbergin motivaatiotekijään. Kun kaikki vastaukset oli ryhmitelty sopiviin motivaatiotekijöihin, voitiin niistä muodostaa numeraaliset taulukot. Taulukoista voitiin nähdä kuinka moni vastaus oli kutakin motivaatiotekijää edustanut. Jokaista Herzbergin kaksifaktoriteorian motivaatiotekijää kohti pyrittiin löytämään vähintään yksi vastaus, mutta siihen ei ihan kaikissa kohdissa päästy. Muutama vastauksista oli laajemmin käsitettävä, joten ne sijoitettiin edustamaan useampaa motivaatiotekijää. Taulukossa 4 on esitetty kyselytutkimuksen tulokset Herzbergin motivaatiotekijöihin ryhmiteltyinä.

Herzbergin motivaatiotekijä	Miksi esimiestehtäviin?	Mikä motivoi esimiestehtävissä?	Miten pitäisi kannustaa?
1. Saavutukset	8	15	1
2. Tunnustus työstä	4	5	40
3. Työ sinänsä	30	46	4
4. Vastuu	7	0	6
5. Eteenpäin pääsy	25	5	1
6. Palkka	5	9	24

Taulukko 4: Kyselytutkimuksen avoimet kysymykset ryhmitelty Herzbergin motivaatiotekijöiden mukaisesti

Avoimet kysymykset käsiteltiin siten, että jokaisen kysymyksen vastaukset jaettiin Herzbergin motivaatiotekijöiden mukaan. Näin avoimelle kysymykselle tuli tutkimuksessa käytetyt kuusi motivaatiotekijää, jotka ovat: saavutukset, tunnustus työstä, työ sinänsä, vastuu, eteenpäin pääsy ja palkka. Kysymysten analysointi etenee siten, että ensin esitetään kysymys, jonka jälkeen kysymykseen annetut vastaukset jaotellaan edellä mainittujen motivaatiotekijöiden mukaisesti.

Miksi esimiestehtäviin?

Saavutukset

Kyselytutkimuksen vastaajien mukaan esimiehen tehtäviin on siirrytty monista eri syistä ja lähtökohdista. Osalla esimiehen tehtäviin siirtyneillä on ollut halu tehdä nimenomaan esimiehen työtä. He ovat halunneet olla vastuussa ihmisistä, johtaa porukkaa ja onnistua johtamistyössään koko henkilöjohtamisen vastuualueella. Muutama on nähnyt esimiehen tehtäviin siirtymisen syyksi sen, että he ovat hyviä johtamaan ihmisiä, organisoimaan asioita ja esimiehen tehtävien hoitaminen tuntuu heistä luontevalta työltä. Myös vaikutusmahdollisuuksien kasvaminen asioiden edistämässä lisäsi esimiestehtävien kiinnostusta. Vaikutusmahdollisuus nähtiin esimiestehtävissä kasvavan tulosten tekemisessä, asioiden eteenpäin viemisessä, päätöksen teossa sekä oman ja muiden työhön vaikuttamisessa. Osa koki esimiehen tehtävän mielekkääksi, koska tulevat toimeen ihmisten kanssa ja pärjäävät esimiestehtävissä. Muutama vastaajista kertoi esimiesuravalinnan tulleen enemmän ajautumisen kuin varsinaisen hakeutumisen kautta. Työt olivat hoituneet hyvin ja näin oli luonnollisesti siirrytty työssä eteenpäin.

Tunnustus työstä

Hyvin työssä menestyneet työntekijät ovat siirtyneet uusiin tehtäviin myös saamansa palautteen ja kannustuksen myötä. Vastaajat kokivat, että työ oli sujunut hyvin ja lisähaasteet kiinnostivat, joten oli mahdollisuus hakeutua esimiehen tehtäviin. Osaa työssä hyvin pärjännyttä työntekijää oli pyydetty esimiehen tehtäviin. Usein esimiehen tehtäviin oli siirrytty myös alemman tason, nokkamiehen, tehtävien kautta.

Työ sinänsä

Esimiehen työ itsessään on useammille vastaajille hyvin motivoivaa ja palkitsevaa, joten näihin tehtäviin on haluttu siirtyä. Kyselytutkimuksen avoimien kommenttien mukaan esimiehen työssä olevat haasteet olivat tehtäviin hakeutumisen kannalta merkityksellisiä. Esimiehen toimenkuva koettiin kiinnostavaksi kokonaisuudessaan ja esimiehen työ itsessään oli motivoivaa. Vastaajat mainitsivat työnsä olevan sisällöltään motivoiva mm. seuraavien asioiden osalta: haasteelliset työtehtävät, haasteelliset esimiestehtävät, mahdollisuus vaikuttaa erilaisiin asioihin, vastualueen töiden kehittäminen, ihmisten auttaminen työtehtävissä, ihmisten kanssa työskentely, työssä voi oppi uusia asioita ja töiden organisoiminen.

Vastuu

Vastuuta ei tuotu vahvasti esille, vaan se mainittiin sivulauseissa ja yksittäisinä sanoina. Vastuu kuuluu oleellisena osana esimiestyöhön, joten sitä luulisi kaivattavan enemmän.

Vastuun merkitys motivaatitekijänä ei tässä tutkimuksessa näytä nousevan merkittäväksi motivaatitekijäksi. Vastuun puuttuminen huomattiin mm oman toimintavapauden kautta. Tarpeeton valvonta ja omiin työasioihin puuttuminen koettiin alentavan esimiehen työmotivaatiota. Tarvitaan siis luottamusta sille, että jokainen kantaa vastuunsa ja hoitaa työnsä ilman, että esimiestyötä tekevä kokisi itsensä liian kontrolloiduksi.

Eteenpäin pääsy

Kyselytutkimukseen vastanneiden esimiesten mukaan, mahdollisuus omalla työuralla eteenpäin pääsemiseen, on ollut yksi merkittävä tekijä esimiestehtäviin hakeuduttaessa. Eteenpäin pääsy nähtiin motivoivaksi ensisijaisesti oman itsensä kehittymisen näkökulmasta, mutta myös työympäristön kehittymisen näkökulma nousi esille. Vastausten mukaan eteenpäin pääsyä tukivat onnistumiset eri tilanteissa, uuden oppiminen, itsensä kehittäminen, ihmisenä kasvaminen ja kehittyminen omassa työssä. Myös vastualueen eri toimintojen yleinen kehittäminen mainittiin tärkeäksi ja motivoivaksi tekijäksi. Tehtävien laajuus mahdollisti työympäristön eri toimintojen kehittämisen ja mahdollisuuden vaikuttaa yrityksen tekemiseen. Kehittyäkseen vastaajat kokivat tärkeinä tekijöinä palautteen esimieheltä ja alaisilta, aidosti hyvän työilmapiirin ja aikaansaavan organisaation sekä mahdollisuuden olla vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa.

Palkka

Rahalla on myös ollut merkitystä, kun esimiehen tehtäviin on hakeuduttu. Moni vastaajista mainitsi palkan lisäansioineen yhdeksi merkitseväksi motivaatitekijäksi esimiestehtävää haattaessa. Esimiestehtävät koetaan haasteelliseksi ja sitä kautta odotukset myös ansiotason korotukselle kasvavat. Raha nähtiin myös laajemmin, kuin vain itselle maksettavana palkkana. Motivaation kannalta myös rahan jakaminen oikeudenmukaisesti on tärkeää. Yleensä palkkojen koettiin olevan kohtuullisen hyvällä tasolla, mikä on hyvä asia. Tällöin yksittäisten palkankorotusten merkitys motivaatitekijänä ei korostu liikaa. Palkan kuuluu olla osaamista vastaavalla tasolla, jota se näiden vastausten perusteella vaikuttaa yleisesti ottaen olevan.

Mikä motivoi esimiestehtävissä?

Saavutukset

Kyselytutkimukseen vastanneiden esimiesten mukaan esimiestehtävissä motivoivat haasteet ja haastavat tilanteet, ongelmien ratkominen, menetelmien kehittäminen, onnistumiset, hyvät työkaverit ja alaiset. Motivaation kannalta on tärkeää, että esimiestyötä tekevien mielipiteet huomioitaisiin päätöksenteossa. Merkittävää oli myös kokemus siitä, että asioiden hoitaminen olisi helppoa koko työyhteisössä, niin omien esimiesten, alaisten kuin sidosryhmienkin kanssa. Saavutusten kannalta tärkeäksi koettiin omien ideoiden eteenpäin vieminen ja oman

vastuualueen asioiden saattaminen onnistuneesti päätökseen. Toimenkuvan näkökulmasta laajempien kokonaisuuksien käsitteleminen ja vaihtelevat työpäivät toivat työhön mielekkyyttä ja paransivat työmotivaatiota saavutuksenkin näkökulmasta.

Yksittäisenä motivaatitekijänä, onnistumisen kokeminen nousi vastauksissa muita merkitsevämmäksi. Onnistuminen liittyy omaan tekemiseen, osaston yhteisten tulosten saavuttamiseen, ongelmatilanteiden ratkaisemiseen ja uudistusten läpiviemiseen. Esimiestyössä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja tehtävässä voi toimia erilaisissa projekteissa ja muissa asiantuntijatehtävissä, joten mahdollisuudet onnistumisen kokemiselle ovat tavallista rivityöntekijää paremmat. Myös haasteelliset ja monipuoliset työtehtävät mainittiin useaan kertaan esimiestyön kiinnostusta ja arvostusta lisääviksi tekijöiksi. Esimiehen toimenkuvan haasteelliset työtehtävät ja niiden suoriutumisesta saatavat onnistumisen kokemukset tuovat esimiestyölle motivaatiota. Lisäksi merkittäväksi motivaatiota kasvattavaksi tekijäksi mainittiin palaute, jota omalta esimieheltä ja alaisilta toivottiin saatavan. Tämän vastausalueen palautteiden perusteella haasteelliset työtehtävät, onnistumisen kokemukset ja palaute ovat tärkeimmät motivaatiota parantavat asiat. Palkka, palkitseminen ja vastuu ovat myös huomionarvoisia motivaation kannalta.

Tunnustus työstä

Vastausten perusteella positiiviset palautteet eri sidosryhmiltä, alaisilta ja esimieheltä nostavat mielialaa ja yrittämisen halua. Myös vapauden antaminen ja luottamuksen osoittaminen esimiehen tehtävien hoitamisessa koettiin motivaatiota lisäävänä tekijänä. Joustaminen työtehtävien hoitamisessa koettiin tärkeäksi asiaksi. Näitä voidaan epäsuorasti pitää annettuna tunnustuksena työn tekemisestä, vaikka mitään meriittejä tai palkankorotuksia ei tarjottaisikaan. Tunnustus työssä onnistumisesta tulee enemmänkin arkipäivän johtamisesta ja ihmissuhteista, kuin yksittäisistä tai erillisistä huomionosoituksista. Selkeästi ylityt työn tulokset on tietysti hyvä huomioida palkitsemalla.

Työ sinänsä

Esimiestyön sisällöstä vastaajat olivat varsin eri mieltä. Osalle esimiestyö tarjosi varsin hyvät ja odotusten mukaiset haasteet, mutta osalle esimiestyö näyttäytyi enemmän ongelmallisena tehtävänä. Vastaajien mukaan esimiehen tehtävässä sosiaalisuus, ihmisten kanssakäyminen ja ihmisten johtaminen nähdään tärkeänä työn sisällön ja motivaation kannalta. Uuden oppiminen, itsensä kehittäminen ja ihmisten kanssa työskentely kasvattaa esimiesasemassa olevaa itseään monella tavalla. Päivittäisten haasteiden halutaan olevan saavutettavia, mutta kuitenkin riittävän haastavia, jotta myös ihmisenä kasvaminen olisi mahdollista. Asioihin vaikuttaminen, työn tekemisen ja työskentelytapojen kehittäminen tulevat myös työn sisällön puolelta useassa vastauksessa esille. Työllä pitäisi olla annettavaa suoraan esimiehelle itselleen, mutta myös välillisesti työympäristön kehittämisen ja tehokkaan työskentelyn

kautta haluttiin olla tekemässä hyvää tulosta myös työnantajalle. Työssä halutaan olla hyviä ja työympäristön tulee tukea työssä menestymistä mm työvälineiden ja hyvän työilmapiirin myötä. Työympäristö nähtiin useimpien mielestä odotuksia vastaavana, jossa oli ilo työskennellä.

Työn sisällön alueelta löydettiin myös paljon kehitettävää. Vapautta kaivataan lisää, myös avoimempaa keskustelua ja oikea-aikaisempaa tiedonjakamista. Vastaajien mielestä esimiehen jaksamisesta puhutaan paljon, mutta se ei ole vielä riittävästi näkynyt käytännön työskentelyssä. Esimiestyön motivaation parantamiseen haluttaisiin panostettavan enemmän, että esimiestyötä tekevien työssä jaksaminen ja motivaatio saataisiin nykyistä paremmaksi. Osa koki myös, että esimiehen etuuksia oli viime vuosina vähennetty, eikä luottamus esimiehiin olisi enää odotetulla tasolla, joka tuntui usean vastaajan mielestä ikävältä kehityssuunnalta.

Vastuu

Kysymykseen, miksi esimiestehtäviin, ei herättänyt yhtään selkeää kommenttia, jossa vastuu olisi ohjannut valitsemaan itselle esimiestehtävät haasteineen.

Eteenpäin pääsy

Kyselytutkimukseen vastanneet eivät nähneet eteenpäin pääsemisenä niinkään tehtävien vaihtamista tai ylenemistä, vaan enemmänkin oman itsensä ja ammattitaitonsa kehittymisen. Vastauksissa nousi esille uuden oppiminen, oman itsensä kehittäminen ja ihmisenä kasvaminen. Halua eteenpäin menemisellekin oli, mutta sitä ei osoitettu tehtävien vaihdoksena, vaikka sitä voitiin vastauksissa tarkoittaa.

Palkka

Kyselytutkimukseen vastanneet esimiehet mainitsivat palkan yhdeksi tärkeäksi motivaatiotekijäksi, joka nähtiin vaikuttavan työmotivaatioon merkittävästi. Muutamissa vastauksissa palkan arvioitiin olevan kohtuullisen hyvällä tasolla. Palkka tulee maksaa oikeudenmukaisesti ja osaamiseen ja tuloksellisuuteen perustuen. Mikäli palkkaa maksetaan epäoikeudenmukaisesti, arvioitiin sen vahvasti motivaatiota laskevaksi tekijäksi.

Miten pitäisi kannustaa?

Saavutukset

Motivaatiotekijään saavutukset, ei vastauksia tullut paljon, joten kysymyksen vastauksista ei pystytty tekemään pitkälle johtavia päätelmiä. Tärkeimpänä kannustavana tekijänä tässä pidettiin oman esimiehen kiinnostusta vastaajan itsensä vastualueeseen. Silloin kun on tehty

hyvää työtä ja onnistuttu tavoitteiden saavuttamisessa, toivottaisiin oman esimiehen huomioivan onnistumisen kiittämällä hyvin tehdystä työstä. Lisäksi esimiehen toivottiin kannustavan jatkossakin yrittämään parhaansa, annettujen tavoitteiden saavuttamisessa.

Tunnustus työstä

Kyselytutkimuksen vastausten mukaan tunnustus työstä auttaa jaksamaan työssä ja tavoittelemaan parempia tuloksia myös tulevaisuudessa. Kannustamista toivottiin palautteen muodossa eli haluttiin annettavan palautetta suorituksista ja erilaisista työtilanteista. Rakentava palaute niin positiivisessa, kuin negatiivisessa mielessä koettiin vastauksissa tärkeäksi kannustetekijäksi. Omasta työstä toivottiin myös kerrottavan sen, miten asioita olisi voinut tehdä vieläkin paremmin eli kehittymisen halua näyttäisi olevan. Myös antamalla esimiehille enemmän tietoa yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista olisi vastausten mukaan motivaatiota lisäävä tekijä. Yrityksen johtamiskulttuurin koettiin tarvitsevan muutosta, vastauksissa johtamiskulttuurin muutostarpeita ei kuitenkaan yksilöity. Esimiesten omien näkemysten ja mielipiteiden kuuntelulla koettiin myös olevan merkittävä motivoiva vaikutus. Esimiehen oman esimiehen tulisi olla enemmän tekemissä alaistensa kanssa, jolloin vuorovaikutus parantuisi ja esimiesten ideat ja näkemykset tulisi paremmin huomioiduiksi. Oman esimiehen alaisilleen antama aika on oman työn ja vastualueen arvostusta nostava.

Esimiestyön arvostuksen nostaminen siten, että vastaaja olisi enemmän oman esimiehensä tasolla tekemässä yhteistyössä, kuin korostetussa esimiesalaisuhteessa. Oman esimiehen antama tuki ja vastuun jakaminen koettiin erittäin tärkeäksi motivaation kannalta. Pelkkä delegoiminen taas vaikuttaa motivaation kannalta negatiivisesti. Etenkin muutostilanteissa toivottaisiin enemmän tietoa, keskustelua ja oman esimiehen antamaa tukea, jolloin vaikeiden asioiden eteenpäinvieminen olisi helpompaa ja palkitsevampaa. Yleensä oman esimiehen kanssa tehtävä yhteistyö koettiin erittäin motivoivaksi asiaksi. Osalle esimiehistä itsenäinen työskentely ja kontrollivapauden saaminen ovat merkittäviä motivaatiotekijöitä, joten kaikki esimiehet eivät toivo samanlaista yhteistyötä omien esimiestensä kanssa. Tunnustus työnteosta ja suoriutumisesta voidaan antaa monella tavalla. On tärkeää, että esimies-alaisuusuhde on riittävän avoin, jotta keskinäiset odotukset työnteolle ja tavoitteiden saavuttamiselle tulevat käsitellyksi ja huomioiduiksi myös motivoimisen kannalta.

Työ sinänsä

Kannustamisen näkökulmasta Herzbergin motivaatiotekijä, työ sinänsä, on moniulotteinen. Monen työn sisältöön ei voida merkittävältä osin vaikuttaa, vaan työn perusta muodostuu vahvasti ulkoisten vaatimusten kautta. Työn sisältö on usein vaikeasti muunneltavissa kunkin henkilön odotuksia vastaavaksi. On ensiarvoisen tärkeää jo rekrytointivaiheessa pystyä kertomaan työstä ja sen sisällöstä riittävän yksityiskohtaisesti, että uusi työntekijä tietää mitä työ tekijältään edellyttää. Osalle vastaajista riittää kannustukseksi, kun heille annetaan

mahdollisuus hoitaa työnsä kunnolla ilman häiriöitä ja työn tekemiseen tarjotaan oikeat työkalut tavoitteineen. Työtehtävien ja työvälineiden lisäksi kaivataan joustoa ja tukea omalta esimieheltä, jota esimiehet omille alaisillekin haluavat tarjota.

Työltä toivotaan joustavuutta ja jos molemminpuolinen joustaminen saadaan toimimaan, on osa vastaajista valmiita tekemään työt loppuun vaikka omaa vapaa-aikaansa käyttäen. Vastavuoroisesti toivotaan työajan joustavan omien tarpeiden mukaan. Oman esimiehen antaessa vastuuta omien työtehtävien ja vastuualueen kehittämiseen, jolla työn sisältöön voi vaikuttaa, on myös koettu olevan positiivinen vaikutus työmotivaatioonkin.

Vastuu

Vastaajien mukaan oma esimies voi vaikuttaa alemman tason esimiehen työmotivaatioon lisäämässä sopivassa suhteessa vastuuta. Motivaatiota voidaan lisätä antamalla selkeitä vaativia tehtäviä lisää ja antamalla tarpeeksi omaa työskentelytilaa. Joskus jonkun isomman ja näkyvämmän projektin hoitaminen tuo mukavasti vastuun tunnetta ja lisää motivaatiota. Kun laajemmat vastuualueet on hoidettu odotusten mukaisesti tai odotukset ylittäen, kasvavat myös palkitsemisen odotukset huomattavasti ja vähintään positiivinen palaute on toivottua. Haasteiden antaminen koetaan luottamuksen osoituksena ja tunnustuksena aikaisemmin hyvin tehdystä työstä.

Eteenpäin pääsy

Vastauksista uralla eteenpäin pääseminen ei motivaatiotekijänä mitenkään korostunut. Vastuun laajentamisen kautta nähtiin oman osaamisen kehittyvän, joka itsessään tukee eteenpäin pääsemistä. Omilta esimiehiltä toivottiin kannustusta ja tukea eteenpäin pääsemisen tueksi. Tämä voi jossain määrin tarkoittaa mahdollisuuksia siirtyä tehtävistä toisiin tai uralla eteenpäin, niin sanotusti ylemmän tason esimiestehtäviin. Ehkä aika vaatimattomastikin vastaajat toivoivat uusia haasteellisempia tehtäviä, koska halukkaita luulisi tällaisesta vastaajaporukasta kuitenkin löytyvän. Odotukset urakehityksen tukemiselle mainittiin selvästi tutkimuksen vastauksissa.

Palkka

Palkan merkitys kannustamisen välineenä on tässä kyselytutkimuksessa tullut vahvasti esille. Rahalla kannustaminen ja rahan merkitys motivaatioon on tullut esille monella eri kysymysalueella. Rahalla näyttäisi olevan merkitystä motivaatioon sekä suoraan palkan kautta että mahdollisten lisäansioden muodossa. Rahan määrän lisäksi suuri merkitys näyttäisi olevan rahan jakamisen oikeudenmukaisuudessa. Esimiestyötä tekevien työn kannustavuutta toivottiin lisättävän myös bonusten myötä. Koettiin, että työntekijöille maksettava kannustepalkka olisi selkeästi parempi ja kannustavampi, kuin esimiesten nykyinen tulospalkkiomalli. Tulospalkkiolle toivottiin selkeitä tavoitteita ja mittareita, joilla

tavoitteiden toteutumista voidaan seurata. Kohtuulliset palkankorotukset tietyin väliajoin olisi hyvin toivottuja. Osa koki, ettei palkka vastaisi heidän osaamistaan ja työpanostaan. Osa taas koki, että palkka olisi tässä yrityksessä hyvällä tasolla. Erilaisiin vastauksiin ja näkemyksiin tietysti vaikuttavat henkilökohtaiset tilanteet ja esimiestehtävä, jota vastaaja tekee. Tietysti on mahdollista, että joidenkin kohdalla palkka ei vastaa odotuksia, eikä sille paljoo voi tehtäviä vaihtamatta tehdäkään. Kaikesta päätellen raha on palkitsemismuotona hyvä, mutta sen käyttämisessä tulee olla johdonmukainen ja oikeudenmukainen. Kun palkkatasojen perusteet ovat kestävä ja lisäansiot voidaan osoittaa selkeiden tulosten mukaisesti, ei eriarvoistumista ja väärää palkitsemista pääse syntymään.

5.6 Haastattelukysymysten analysointi

Haastattelukysymykset koottiin taulukkoon ja analysoitiin kyselytutkimuksen avointen kysymysten analysoinnin tapaan. Taulukossa 5 on esitetty kyselytutkimuksen tulokset Herzbergin motivaatiotekijöihin ryhmiteltyinä.

Herzbergin motivaatiotekijä	Miksi esimiestehtäviin?	Mikä motivoi esimiestehtävissä?	Miten pitäisi kannustaa?
1. Saavutukset	2	0	2
2. Tunnustus työstä	1	4	16
3. Työ sinänsä	16	16	29
4. Vastuu	2	3	10
5. Eteenpäin pääsy	8	1	1
6. Palkka	1	1	9

Taulukko 5: Haastattelututkimuksen avoimet kysymykset ryhmitelty Herzbergin motivaatiotekijöiden mukaisesti

Miksi esimiestehtäviin?

Saavutukset

Esimiestehtäviin hakeneet henkilöt kertoivat, että esimiestehtävät kiinnostivat aikaisempien kokemusten myötä. Aikaisemmat esimieskokemukset ovat osoittaneet, että hakija kokee pärjänneensä esimiestyössä, viihtyy esimiestyössä ja kykenee tekemään esimiestyötä. Osa haastateltavista koki, että esimiestyö oli ollut kokemuksena itselle sopivaa työtä ja siirtyminen kohdeyrityksen esimiestehtäviin olisi luonteva jatkumo aikaisemmalle esimieskokemukselle.

Tunnustus työstä

Vastaaajien mukaan tunnustus työstä tulee ensisijaisesti omien onnistumisten myötä. Esimiestyö on koettu mielekkäänä, kun asioita on saatu eteenpäin haasteista huolimatta. Yksittäisistä onnistumisista ei erikseen mainittu, eikä sitä että oma esimies tai yritys olisi erityisesti kiittänyt tai antanut henkilökohtaista tunnustusta omaan esimiestyöhön liittyen.

Työ sinänsä

Haastateltavien oman kokemuksen mukaan esimiestyössä on aikaisemmin viihdytty ja esimiestehtävien hoitamisesta on saatu mielihyvää. Osa koki, että he olivat luotuja esimiestehtäviin ja auttamaan organisaatiota haasteiden voittamisessa. Esimiehen työ koettiin monipuolisena työtehtävänä, jossa saa olla tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa ja jossa oppii tuntemaan erilaisia ihmisiä ja voi parantaa omaa sosiaalista työskentelyään. Esimiestyössä pääsi myös vaikuttamaan asioihin, kehittämään erilaisia kehityskohteita ja viemään asioita muutoinkin eteenpäin. Esimiestehtävät eivät kaikille hakijoille olleet ensiarvoisen tärkeitä, vaan haasteelliset asiantuntijan tehtävätkin saattaisivat olla itselle mielekkäitä. Esimiehen työ ja tarjottava tehtävä oli kiinnostava, johon haluttiin päästä. Haastattelun päätteeksi haastateltavat kertoivat, että yritys uusine toimitiloineen ja esiteltyine toimenkuvineen olivat vain lisänneet motivaatiota päästä aloittamaan uusissa esimiehen tehtävissä.

Vastuu

Haastateltavat kaipaivat itselleen koulutusta vastaavia työtehtäviä, haasteellisuutta ja lisävastuuta nykyisiin nähden. Taustoista riippuen osalle tämä tarkoittaisi työntekijätason vastuita vastuullisempia työtehtäviä. Esimiestehtävät ja vastuut koettiin positiivisina sekä tavoittelemisen arvoisina. Vastuu tuo mukanaan valtaa, jota haluttiin saada oman työn rikastamiseksi.

Eteenpäin pääsy

Haastattelussa kerrottiin, että esimiestehtäviin pääseminen olisi uralla etenemistä ja luonnollinen jatkumo aikaisempiin työtehtäviin nähden. Esimiestehtävät koettiin myös mahdollisuudeksi kehittyä omassa ammatissa ja se toisi mahdollisuuden oppia uusia asioita. Uusissa vastuissa saisi oppia mm. delegoimista ja varsinaisten työtehtävien jättämistä muiden hoidettaviksi. Esimiesasema koettiin itsessään kiinnostavana, joka toisi nykyistä vaihtelevampaa työtä ja uusia tavoitteita sekä haasteita. Uralla eteenpäin pääseminen oli hakijoille tärkeää ja haasteet voisivat motivaation kasvattamisen kannalta olla joko esimiestehtäviä tai haasteellisia asiantuntijatehtäviä. Osa vastaajista kertoi, että he kokivat oman potentiaalinsa menevän hukkaan, elleivät pääsisi jossain vaiheessa vastuullisiin esimies- tai asiantuntijatehtäviin. Kokeneempien hakijoiden luottamus omaan esimiestyöskentelyyn oli vahvistunut aikaisempien esimiestehtävien aikana ja nyt sitten tarvittaisiin työuralle uutta potkua. Rutiinitehtävien todettiin olevan jokseenkin kiinnostavia, mutta itsenäisempi oman vastuualueen kehittäminen ja siihen vaikuttaminen toisi huomattavasti vahvemman halun ja motivaation onnistua tavoitteiden saavuttamisessa.

Palkka

Haastattelujen yhteydessä palkkaa ei nostettu motivaatiotekijänä vahvasti esille, vaan siitä keskusteltiin ennemminkin toimeentulon lähteenä. Motivaation kannalta tärkeämpinä koettiin mielenkiintoiset tehtävät, hyvät työkaverit, hyvä työilmapiiri, joustaminen ja vakavarainen työnantaja uusine toimitiloineen.

Mikä esimiestehtävissä motivoi?

Saavutukset

Saavutukset motivaatiotekijänä ei tässä haastattelussa saanut erityistä huomiota, joten tätä osa-aluetta ei osattu ehkä tarpeeksi haastattelussa keskusteluttaa.

Tunnustus työstä

Haastateltavat kokivat motivoitumisen tunnetta, kun työtehtävät on saatettu onnistuneesti loppuun ja asetetut tavoitteet on toteutettu. Palaute työstä koettiin ensiarvoisen tärkeänä ja sitä haluttiin kuulla niin positiivisessa kuin negatiivisessa mielessä. Työyhteisössä oman esimiehen, alaisten tai kollegoiden antama positiivinen palaute koettiin motivaation kannalta merkityksellisenä.

Työ sinänsä

Esimiestyössä motivaation tunnetta tuovat onnistuneet työpäivät. Erilaiset työtehtävät, projektit ja asiantuntijatehtävät koettiin hyvänä vaihteluna perusrutiineille. Vastuu annetuista työtehtävistä, työtehtävien organisoiminen ja hyvä lopputulos motivoi. Kun työvälineet ovat kunnossa ja käytettävissä on riittävät resurssit, niin työt sujuvat ja niitä on kiva tehdä. Hyvä työpaikan työilmapiiri suhteet omiin kollegoihin ja muihin sidosryhmiin merkitsevät myös paljon. Työssä halutaan saada asiat sujumaan, päästä vaikuttamaan ja kehittämään asioita. Oman osaamisen monipuolinen hyödyntäminen oli myös tärkeää. Liian avoimet tavoitteet ilman palautteenantoa voi kuitenkin tuntua enemmän ajalehtimiseltä kuin tavoitteelliselta työskentelyltä. Tällöin tekijällä ei ole varmaa tietoa siitä, mennäänkö oikeaan suuntaan. Työ itsessään koetaan tärkeänä. Työssä pitää olla ajatusta, mielekkyyttä ja perusasioiden pitää olla kunnossa.

Vastuu

Vastuu motivaatitekijänä ei korostunut, eikä tähän siten saatu kohdistettua vastauksiakaan.

Eteenpäin pääsy

Haastateltaville yleisesti haetun tehtävän saaminen itsessään olisi eteenpäin pääsemistä. Samoin uudet haasteet ja uuden oppiminen olivat useammalle syy uusiin työtehtäviin hakeutumiselle. Lisäksi motivaation kannalta merkitykselliseksi mainittiin yrityksen johtava asema alalla ja uudet toimitilat, johon oli mahdollisuus tulla oppimaan ja luomaan uutta toimintakulttuuria.

Palkka

Palkka itsessään ei ole peruste esimiestehtäviin hakeutumiselle, mutta sen odotettiin kuitenkin olevan esimiesasemassa muita perustehtäviä suurempi. Palkan suuruutta merkityksellisempää olisi se, että se vastaa osaamista, koulutusta ja annettuja esimiesvastuita.

Miten pitäisi kannustaa?**Saavutukset**

Omien tavoitteiden saavuttaminen ja työssä onnistuminen itsessään luo onnistumisen ja saavuttamisen tunnetta. Tällaisissa tilanteissa oman esimiehen antama kiitos ja huomioiminen vahvistavat motivaatiota ja halua yrittää jatkossakin tehdä parhaansa. Selkeiden tavoitteiden asettaminen, kannustaminen ja kiittäminen vahvistavat onnistumiset tunnetta.

Tunnustus työstä

Oman esimiehen antama hyvä palaute motivoi aina. Kannustavan ja keskusteleavan esimiesalaisuuden merkitys nousee esiin useissa haastatteluissa. Työympäristön toivottiin olevan vuorovaikutteinen ja etenkin oman esimiehen toivottiin olevan avoin keskustelulle. Omalta esimieheltä odotettiin myös tukea, opastusta, tavoitettavuutta ja sparraamista vaikeiden työtehtävien hoitamisessa. Vastauksissa oman esimiehen antamia yksittäisiä tunnustuksia tärkeämmäksi nousi hyvä keskusteluyhteys, jota omalta esimieheltä toivottiin. Oman työn arvostus ja työmotivaatio vaikuttaisi kasvavan, kun oma esimies olisi esimiehen haasteista ja ongelmista kiinnostunut. Samoin oli merkittävää, että oma esimies olisi tavoitettavissa aina, kun oman esimiehen tuelle ja sparraukselle tuli tarve. Näiden keskusteluiden merkitys vaikuttaisi olevan motivaation kannalta erittäin merkityksellinen. Vastaavasti kokonaan puuttuva palaute ja muodolliset esimiehesuhteet koettiin motivaation kannalta huonolta.

Työ sinänsä

Hyvän työn ominaisuuksiksi voidaan mainita viihtyisyys, kannustavuus, hyvät työkaverit, hyvät johtajat ja esimiehet sekä oikeudenmukainen palkitseminen. Motivaatiota esimiestehtäviin tulee näiden lisäksi myös vaihtelevista työpäivistä, sopivista haasteista, erilaisista ihmisistä, selkeistä toimenkuvista ja riittävästä työhön tarvittavasta tiedosta. Mielenkiintoinen ja selkeä toimenkuva itsessään tuo haastetta ja suorituspainetta, joka luo tunteen, että tästä pitää selviytyä. Osa haastateltavista kaipaavaa, että työssä on tarkoin määritelty päämäärä ja selkeä kehys, jossa voi esimiehenä toimia. Yhdessä tekeminen on myös tärkeää ja työyhteisön toivottaisiin olevan kannustava, kuunteleva ja reilu.

Vastuu

Haastateltavien vastausten mukaan heidän motivaatiotaan voitiin lisätä monipuolisilla esimiestehtävillä, jotka ovat haasteina sopivankokoisia. Haastateltavista suurin osa oli kokeneita esimiehiä, joten heillä oli selkeä käsitys esimiestehtävien vastuista ja velvollisuuksista. Vastuunottoon oli hyvät valmiudet ja vastuu itsessään koettiin työmotivaation kannalta positiivisena asiana. Etenkin esimiestehtäviä vaihtavat hakijat kokivat, ettei nykyinen työ anna uutta, eikä vastuualueena ole kasvanut oman vastuunottokyvyn kasvun mukana.

Eteenpäin pääsy

Haastateltavat kertoivat, että heidän motivaatioonsa vaikuttaisivat tulevaisuuden etenemismahdollisuudet, mahdollisuus kouluttautua ammatissa laajemminkin, mahdollisuus kehittyä itse ja kehittää työympäristöä. Osa oli hakemassa uusia haasteita, koska nykyinen työympäristö ei pystynyt niitä tarjoamaan. Näin ollen kehittymishaluisille ja potentiaalisille henkilöille pitää pystyä tarjoamaan aikanaan uusia haasteita, jotta heidän kyvykkyyttään voitaisiin yrityksessä tulevaisuudessakin hyödyntää.

Palkka

Rahan vaikutus motivointikeinona on merkittävä, vaikka sitä ei haastatteluissa erikseen esille nostettukaan. Raha ei ole motivaatiotekijänä tärkeimmällä sijalla, eikä palkka yksin ratkaise työpaikkaakaan valittaessa. Rahan vaikutusta ei pidetty pitkällä aikavälillä merkityksellisenä, mikäli palkka muuten vastasi omaa työpanosta. Mikäli palkkaa tai palkkiota ei makseta oikeudenmukaisesti, osaamiseen ja saavutuksiin perustuen, koetaan palkitseminen ja palkka motivaatiota alentavana tekijänä. Motivaatiotekijänä palkka on ongelmallinen etenkin, kun tehtävässä koetaan olevan alipalkattu.

5.7 Hygieniatekijöiden analysointi

Herzbergin hygieniatekijöitä testattiin kysymyksillä, joilla oli tutkimuksessa ulkoisten motivaatiotekijöiden näkökulma. Ulkoiset motivaatiotekijät vastaavat tässä Herzbergin hygieniatekijöitä, jotka voidaan jakaa seuraavasti: työnjohto, työoverit, valvonta, yrityspolitiikka ja ylin johto, työolot ja henkilökohtainen elämäntilanne.

Jokaista Herzbergin hygieniatekijää kohden haettiin vastaava tutkimuskysymys. Kysymykset jaoteltiin taulukkoon Herzbergin hygieniatekijöitä vastaaviksi ja niiden arvostusta voitiin vertailla. Taulukosta 6 voidaan poimia huomiona valvonta ja työolot, jossa tämä tutkimus poikkeaa Herzbergin tuloksista. Valvonta nähdään tämän tutkimuksen tuloksissa pienempänä vaikuttimena. Työolot ovat tämän tutkimuksen tuloksissa merkittävä tekijä, kun taas Herzbergin tuloksissa se on alemmalla tasolla. Koska tässä tutkimuksessa tavoitteet ovat motivaatiotekijöiden tutkimisen ja kehittämisen puolella, ei näitä aihealueita tässä tarkemmin analysoida.

1. Työnjohto	Oman esimiehen työskentely ja johtamisosaaminen (5,09)
2. Työtoverit	Töiden sujuminen omien alaisten kanssa (5,12) Töiden sujuminen kollegoiden kanssa (4,98)
3. Valvonta	Vapaus työtehtävien hoitamisessa (4,41)
4. Yrityspolitiikka ja ylin johto	Yrityksen johtamiskulttuuri, tapa käsitellä /johtaa ihmisiä (4,86)
5. Työolot	Käytettävät työskentelytilat ja työvälineet (5,17) Työnjaon selkeys (4,79)
6. Henkilökohtainen elämäntilanne	Henkilökohtaista elämäntilanteeseen liittyvää tutkimiskysymystä ei ollut

Taulukko 6: Ulkoisen motivaation tutkimuskysymykset ryhmiteltynä Herzbergin hygieniehtekijöiden mukaan

5.8 Kysymysalueiden vertailu

Seuraavaksi vertaillaan tutkimuskysymyksiä keskenään. Tässä Kysymysalueiden vertailua tehdään hajonnan avulla, josta voidaan nähdä miten vastaajat ovat kyseisen väittämän nähneet. Ehkä yllättävästikin tärkeät väittämät nähtiin sekä positiivisina, että negatiivisina motivaatiotekijöinä. Hajonta on esitetty kuvassa 6.

Kuvan 6 kysymykset 1-7

Työpaikkaan liittyvissä kysymyksissä positiivisimmat arviot saivat oma arvostus työtä kohtaan, käytettävä työskentelytilat ja yrityksen tulevaisuuden näkymät. Kysymysalueessa ei tullut esille mitään erityisiä yllätyksiä, vaan vastaukset olivat hyvin johdonmukaisia teoriaankin verraten.

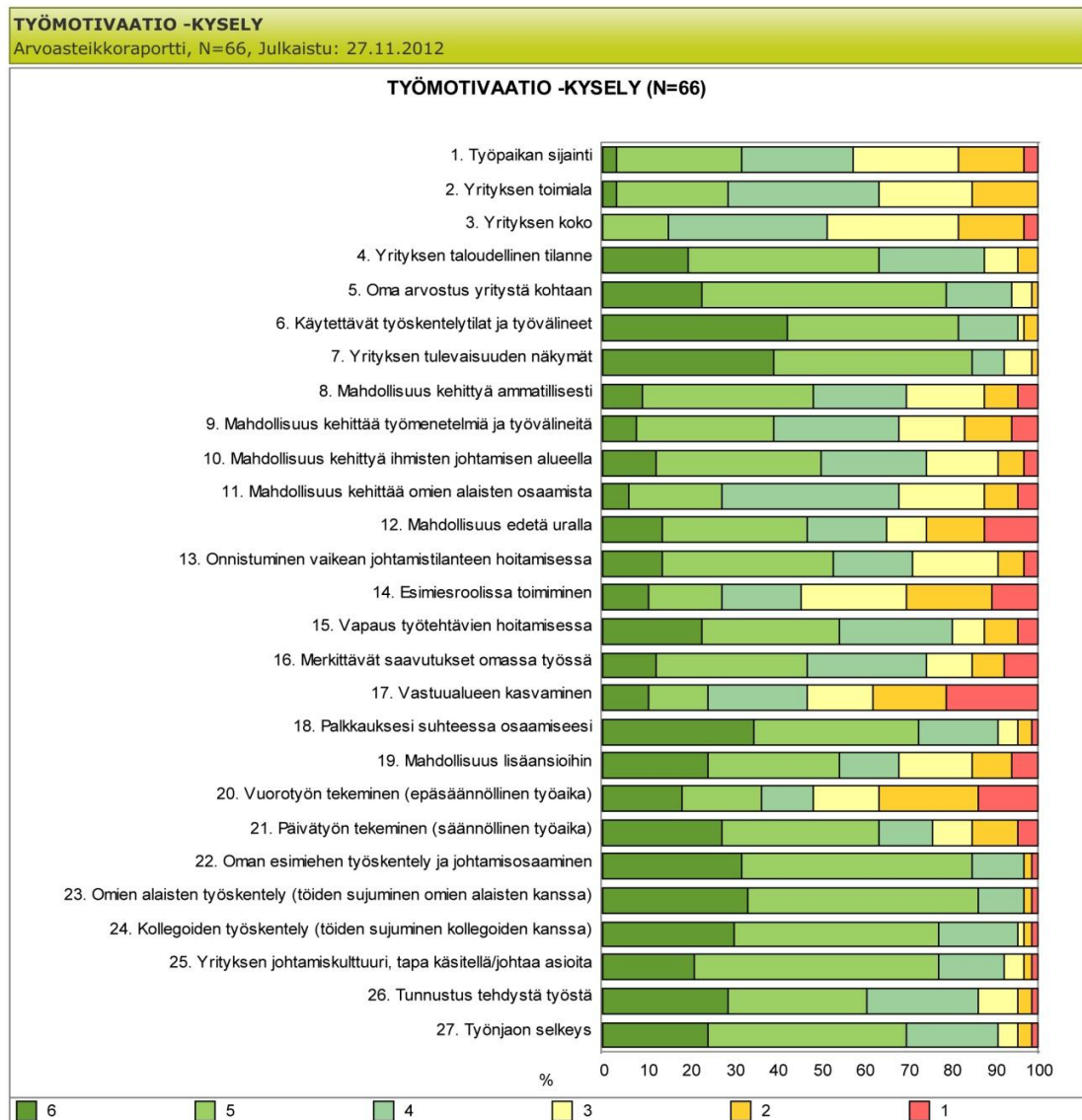
Kysymykset 8-17

Sisäisen motivoitumisen kysymyksissä löytyi muutamia mielenkiintoisia havaintoja. Yksi havainnoista on se, että esimiestyön kannalta tärkeisiin kysymyksiin vastattiin vastausalueen molempiin ääripäihin. Esimerkiksi uralla etenemisen mahdollisuus oli yhtä aikaa vahvasti motivoiva tekijä ja vähän motivoiva tekijä. Samoin koettiin esimiesroolissa toimiminen ja vastualueen kasvaminen. Tämä näyttäisi siltä, että vastaajien joukossa on sekä esimiestehtävistä vahvasti motivoituvia henkilöitä, että niitä henkilöitä, jotka eivät koe

esimiestyötä ja oman vastualueen kasvattamista mitenkään motivoivana tekijänä. Vapaus työtehtävien tekemisessä koettiin vahvana motivaatiotekijänä.

Kysymykset 18-27

Ulkoisen motivoitumisen alueella palkkaus suhteessa omaan osaamiseen nähtiin vahvana motivaatiota lisäävänä tekijänä. Samalle tasolle pääsivät suhteet omiin alaisiin, kollegoihin ja esimiehiin. Lähimmät organisaation henkilöt ovat tärkeitä työmotivaation kannalta. Tunnustus tehdystä työstä koettiin tärkeänä. Yrityksen johtamiskulttuuri ja työnjaon selkeys olivat vahvoja ulkoisen motivaation kannalta. Yrityksen tapa käsitellä ja johtaa asioita koettiin olevan merkityksellisiä motivoitumisen kannalta. Työnjaon selkeydellä on suuri merkitys motivaatioon.

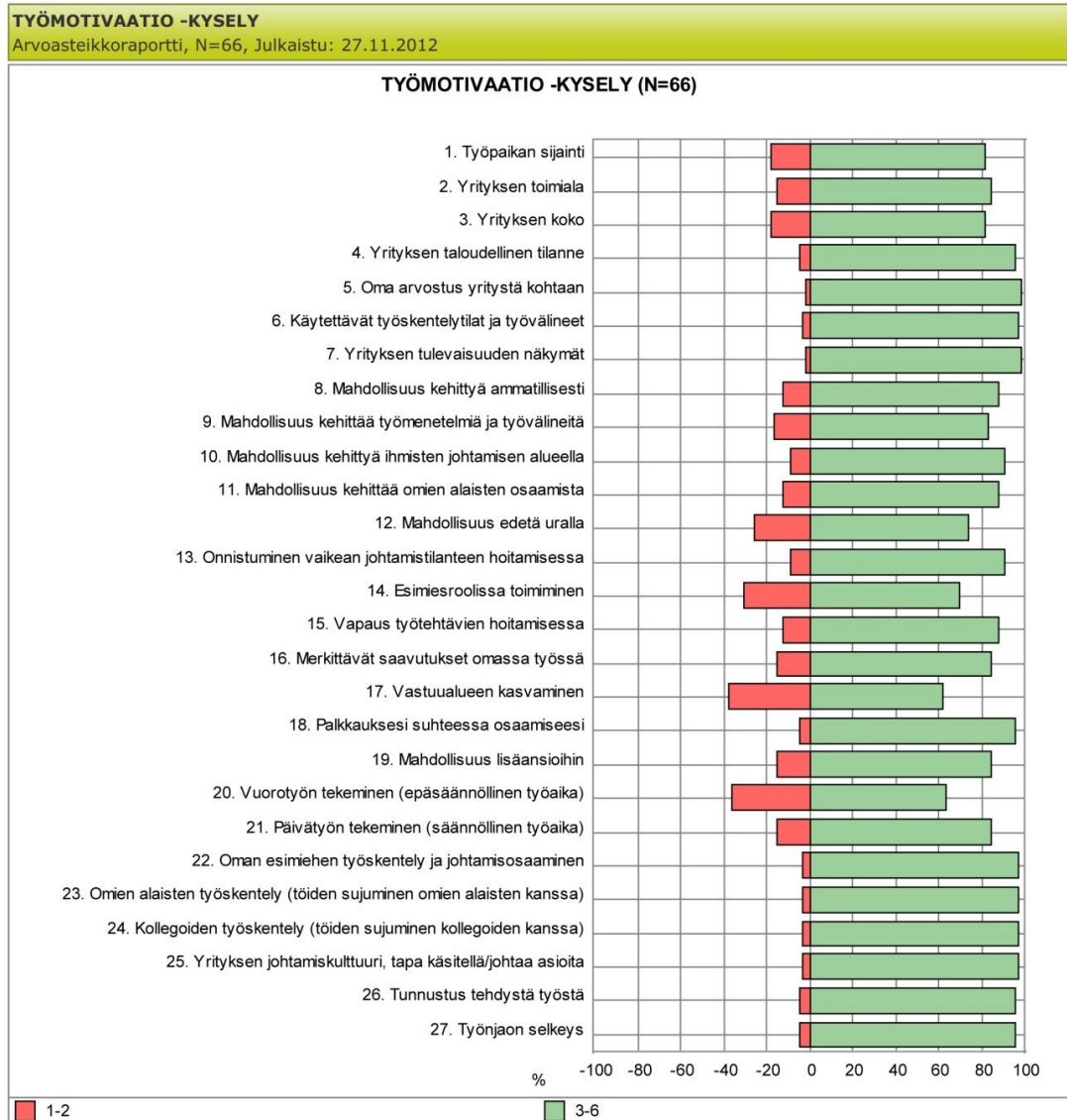


Kuva 6: Kyselytutkimuksen kysymysten hajonta

Vahvat ja heikot

Yleisesti ottaen motivaatiokyselystä saatiin varsin positiivinen yleiskuva, eikä alempien vastausarvojen käyttö ollut voimakasta. Eniten hajontaa kyselyssä saatiin sisäisen motivaation kysymyksiin, jossa motivaatiotekijän vastapainona oli palkankorotus. Rahan käyttäminen väittämän vaihtoehtona vaikutti vastausten arvoihin, mutta motivaatiotekijän merkitys ylitti kuitenkin selvästi rahallisen merkityksen motivaatiokeinona. Kuvassa 7 on esitetty vahvojen ja heikkojen vastausten jakaumat kysymyskohtaisesti. Vahvoilla tässä tarkoitetaan vastausten arvoja 3-6 ja heikoilla tarkoitetaan alimpia vastauksen arvoja 1-2.

Alimmat vastaukset, joissa vastausten arvot olivat joko 1 tai 2 olivat kysymysalueilla vastualueen kasvaminen, vuorotyön tekeminen, esimiesroolissa toimiminen ja mahdollisuus edetä tyouralla. Vuorotyön tekeminen on välttämätön työympäristössä, jossa toimintaa on ympärivuorokauden ja viikon jokaisena työpäivänä. Epäsäännöllinen työ koettiin työmotivaatiota alentavana sekä omaa elämää rasittavana tekijänä. Merkittävää oli se, että 25 - 40 % esimiestehtävissä olevista kokivat palkankorotuksen tärkeämmäksi motivaatiotekijäksi kuin esimiesroolissa toimimisen, vastualueen kasvamisen ja mahdollisuuden edetä tyouralla. Näiden on kuitenkin oletettu olevan tärkeitä tekijöitä esimiehen työmotivaation muodostuksessa. Tämän vastaaajaryhmän heikko motivaatiotekijöiden arvostus osoittaa, että he eivät motivoitu esimiesroolista ja tulevista mahdollisuuksista. Tähän motivaation alenemiseen voi olla syitä henkilöiden omassa suhtautumisessa esimiestyöhön, jolloin esimiestyö ei olekaan enää tehtävä, joka tuottaa tyydytystä työtehtävien hoitamisessa. Esimiehen tehtävissä olevien ihmisten motivoiminen sisäisillä motivaatiotekijöillä on erittäin haastavaa, mikäli koetaan, ettei esimiehen tehtävien sisältö tunnu motivoivalta tai mielenkiintoiselta.



Kuva 7: Kuvassa on esitetty tutkimuskysymyskohtaiset jakaumat vahvoista ja heikoista arvostuksista

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää ylempien toimihenkilöiden motivaatiotekijöitä sekä löytää niistä tärkeimmät motivaatiotekijät, joiden pohjalta motivaation kehittämiseksi löytyisi luotettavat perusteet. Tutkimusaineistosta nousi esille tärkeimmät motivaatiotekijät, jotka voitiin asettaa tärkeysjärjestykseen. Tutkimuksen tuottama motivaatiotekijöiden arvojärjestys poikkesi Herzbergin tutkimusten tuottamasta motivaatiotekijöiden tärkeysjärjestyksestä. Tutkimuksessa selvitettiin koulutukset ja työkokemuksen pituuden

vaikutusta eri motivaatiotekijöihin, jota kautta saatiin tarkennettua taustatekijöiden vaikutusta motivaatiotekijöiden tärkeyteen.

Herzbergin kaksifaktoriteoriaan perustuvaa tyytymättömyyttä ei selvitetty, joten motivaatiota alentavien hygieniatekijöiden tutkiminen jää toisen tutkimuksen tehtäväksi. Motivaatiota alentavien tekijöiden tutkimisen sijaan sisäisten motivaatiotekijöiden merkitystä testattiin suhteessa rahaan. Hajonta osoittaa, että raha tuottaa joillekin motivaatiota enemmän, kuin tärkeäksi määritetty motivaatiotekijä.

Mielenkiintoista tutkimuksesta oli huomata se, että raha on kuitenkin merkittävä motivaatiotekijänä. Rahalla voidaan parantaa työn arvostusta, kannustaa esimiehiä parempiin työsuorituksiin ja saada ihmisiä siirtymään parempipalkkaiseen työtehtäviin. Palkitsemisessa on tärkeää huomioida oikeudenmukaisuus, koska väärin jaettu rahallinen palkitseminen aiheuttaa vääryyden tunnetta ja laskee motivaatiota merkittävästi. Tutkimuksessa oli havaittavissa, että raha tai motivaatiotekijä yksin ei ole vahva keino saavuttaa hyvää motivaatiota. Motivaation kehittämisen kannalta on tärkeää yhdistää motivaatiotekijät ja kannustava palkitseminen.

Tutkimuksessa on mukana vastauksia, joissa korostuvat ulkoiset motivaatiotekijät, kuten palkka. Kun esimiehet eivät motivoitu vahvasti sisäisistä motivaatiotekijöistä, on esimiestyön motivoimiseen käytettävät keinot rajallisemmat. Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää löytää oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin, jolloin motivaatio tehtävän hoitamiseen on lähtökohtaisesti kunnossa. Aina ei kuitenkaan ole kyse suoranaisestä motivaation puuttumisesta, vaan saattaa olla niinkin, että esimiehen resurssit eivät jostain syystä vastaa tehtävän vaatimustasoa. Tällöin on selvitettävä kyseisen henkilön resurssit ja selvitettävä saadaanko niitä korjattua esimiestyön edellyttämälle tasolle. Näihin tukitoimiin pitää kiinnittää huomiota tätä ryhmää laajemminkin. Olisi ensiarvoisen tärkeää tukea ja ylläpitää myös työssä hyvin selviävien esimiesten työmotivaatiota ja jaksamista. Esimiestyö on haastavaa ja siinä menestyminen edellyttää jatkuvaa kehittymistä, jota tulee tehdä ensisijaisesti esimiehen itsensä toimesta, mutta myös työnantajälähtöisesti.

Esimiestyön motivaation tutkimista voisi täydentää motivaation ylläpitämisen tutkimuksella, jossa motivaatiotekijöiden vaikutukset ylläpitoa tutkittaisiin tarkemmin. Onko esimerkiksi jonkin motivaatiotekijän vaikutus pitkävaikutteinen ja miten sen vaikutuksen pituutta ja pysyvyyttä voidaan vahvistaa. Tätä voisi toteuttaa esimerkiksi motivaation prosessiteorian tutkimisen kautta. Lisäksi tutkimusta voisi jatkaa hygieniatekijöiden syvälliseen tutkimiseen, joka tässä tutkimuksessa jäi motivaatiotekijöiden tutkimista ja analysointia pienemmälle huomiolle. Myös suorituksen johtamisen ja palkitsemisen tutkiminen voisi tuoda tarkempaa tietämystä rahalliseen palkitsemiseen.

7 Kehityskohteiden pohdinta

Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää esimiestyön motivaatiotekijöitä ja löytää tärkeimpien motivaatiotekijöiden pohjalta kehityskohteita. Herzbergin teorioiden mukaan työntekijöiden työmotivaatiota voidaan kehittää motivaatiotekijöiden kautta. Herzbergin mukaan työntekijöiden motivaatiota voi lisätä etenkin kolmella seuraavalla keinolla: vastualueen laajentaminen, työnkierto ja työtehtävien monipuolistaminen. (Karlöf & Lövingsson 2004, 145.)

Herzberg kannustaa motivoinnissa lisäämään ihmisten omaan vastuuta poistamalla tarkkaa valvontaa ja turhia tarkastuksia. Ihmisille pitäisi antaa vastuuta koko prosessista tai koko yksikön työstä. Tietoa tulisi jakaa suoraan työntekijöille, eikä ensin johtajille. Kaiken kaikkiaan henkilöille tulisi tarjota uusia ja haasteellisempia työtehtäviä, joita he eivät ole aikaisemmin tehneet. Lisäksi osalle työntekijöitä voitaisiin määrittää erityistehtäviä, jolloin heistä voi kehittyä vahvempia osaajia ja asiantuntijoita.

Tämän tutkimuksen kohteena oli kattava määrä eritasoisissa esimiestehtävissä toimivia henkilöitä, joiden antamien vastausten myötä saavutetut tulokset osittain tukivat myös Herzbergin tutkimustuloksia. Tutkimustuloksissa oli havaittavissa myös Herzbergin tutkimuksista poikkeavia tuloksia. Osalle vastaajista esimiestyö itsessään, vastualueen kasvaminen ja mahdollisuuksien luominen toivat suurta motivoitumisen tunnetta. Näiden henkilöiden motivoitumista on mahdollista toteuttaa sisäisten motivaatiotekijöiden kautta. Esimerkiksi Maslowin tarveteoriaan perustuen voisi olettaa, että näiden henkilöiden perustarpeet ovat tyydytetty ja he ovat valmiita toteuttamaan ylimpiä tarpeita, joita myös Herzbergin motivaatiotekijätkin edustavat. Tarveteorioiden yhdistelyä voidaan tarkastella kuvasta 1, jossa Herzbergin ja Maslowin teoriat ovat yhdistetty tarpeiden pyramidiin.

Tutkimuksessa esimiestyö itsessään olisi voinut nousta vahvemmin vaikuttavaksi motivaatiotekijäksi. Onhan tässä kuitenkin esimiesryhmä, jonka voisi kuvitella olevan tavallista rivityöntekijää motivoituneempi työhönsä, jo työn haasteellisuuden ja mielekkyyden puolesta. Tutkimuksessa sisäisten motivaatiotekijöiden rinnalle nousi vahvasti rahan motivoiva merkitys, vaikka se yleisesti nähdäänkin ulkoiseksi motivaatiotekijäksi. Tutkimustulosten myötä onkin syytä huomata rahan vaikutus motivaation muodostumisessa. Näkisin, että sisäisiä motivaatiotekijöitä voidaan vahvasti tukea rahan avulla. Tutkimuksessa nousi esille myös oikeudenmukainen, osaamiseen ja tuloksiin perustuva palkitseminen. Esimiestyön kehittämistä pitäisi tarkastella kokonaisuutena ja esimiesten omista lähtökohdista lähtien. Ehkä esimiehen toimenkuvat pitäisi selkiyttää, jotta esimiestyön odotukset omaan työhönsä olisivat riittävän selkeät ja yhdenmukaiset. Lisäksi esimiestyön

tavoitteiden tulisi olla mitattavat ja sitä kautta myös palkitseminen saataisiin kohdistettua oikein ja motivaation kehittymistä tukevasti.

Sisäisen motivaation herääminen tarvehierarkian ylätasolla edellyttää, että kyseisen ihmisen perustarpeet ovat tyydytetyt ja täytetyt. Tämä toisaalta voi nähdä niin, että ihminen, jonka perustarpeiden täyttämässä on puutteita, ei motivoitu sisäisten motivaatiotekijöiden kautta, ainakaan vahvasti. Näyttäisi, että osa vastaajista kuuluisi vastaajaryhmään, jossa motivoituminen ei tapahdu sisäisten motivaatiotekijöiden kautta. Näiden henkilöiden motivoitumiseen on vaikeampi pysyvästi vaikuttaa. Tutkimuksen mukaan 25 - 40 % esimiestehtävissä olevista henkilöistä koki palkankorotuksen tärkeämmäksi motivaatiotekijäksi, kuin esimiesroolissa toimimisen, vastuualueen kasvamisen ja mahdollisuuden työuralla etenemisen. Nämä ovat mielestäni tärkeimpiä esimiestyön motivaatiotekijöitä, joita haluaisin kehittää palkankorotuksen sijasta. Koska suuri osa esimiesporukasta kuitenkin vastaa rahan olevan esimiestyön perustekijöitä merkittävämpi motivaatiotekijä, tulisi selvittää mistä se johtuu. Ovatko kaikki esimiehet sitoutuneita hoitamaan kyseisen yrityksen esimiestehtäviä nyt ja tulevaisuudessa ja pitäisikö osa esimiehistä ohjata muihin tehtäviin? Esimiestehtävien haasteet ovat vuosien aikana muuttuneet oleellisesti ja voi olla, etteivät kaikki esimiehet ole enää tehtävästä aidosti kiinnostuneet, jolloin he eivät myöskään motivoitu sisäisistä motivaatiotekijöistä. Voisi tietysti olettaa, että tällainen motivoitumisen puute näkyisi myös kyseisen esimiehen työskentelyssä laajemminkin.

Organisaation esimiestyön kehittämisessä pitäisi huomioida koko organisaation johtamisen kehittyminen. Olisi tarpeellista tarjota esimiestyötä tekeville mahdollisuuksia omien työskentelyedellytyksien korjaamiseksi heidän omien kehitystarpeittensa mukaisesti. Kehitystarpeiden määrittämisessä esimiehellä itsellään on yhtä lailla merkittävä rooli, kuin työnantajallakin. Viimekädessä ylin johto määrittää, millaista johtamista yrityksessä halutaan ylläpitää kehittää.

Kehittämis ehdotuksena motivaation kehittämiseen löytyi neljä kehittämiskohdetta:

Ensimmäinen on motivaatiotekijöiden kautta tapahtuva kehittäminen, jossa käytetään sisäisen motivaation elementtejä ja varmistetaan, että ulkoiset motivaatiotekijät ovat pääosin kunnossa. Tämä on tehtävä yksilöt huomioiden, jotta motivaation kehittäminen olisi mahdollisimman tuloksekasta.

Toinen kehittämiskohde on esimiestehtävien toimenkuvien, vastuiden ja tavoitteiden kirkastaminen. Näiden pohjalta muodostetaan esimiestyön kannustamisen ja palkitsemisen perusteet, koska palkitseminen on osa suorituksen johtamista.

Kolmanneksi kehittämiskohteeksi tulee esimiestyön tukeminen siten, että osaamisen ja jaksamisen tasoa nostetaan vastaamaan nykyisiä esimiestyön tavoitteita. Tällöin yhä useampi esimies pääsisi vahvemmin kiinni omaan esimiestyöhönsä.

Neljäntenä kehittämiskohteena tulee esimiestehtävistä luopuminen niiden henkilöiden kohdalla, joiden osaaminen, halukkuus ja tuloksellisuus eivät täytä yrityksen asettamia tavoitteita.

7.1 Luotettavuuden arviointi

Esimiestyö ja esimiehen työmotivaatio olivat aihealueina tuttuja ja läheisesti omaan työhöni liittyviä. Aihealueen rajaaminen oli mielenkiintoinen ja haasteellinen tutkimuksen vaihe. Haasteelliseksi se osoittautui mm. siksi, että työmotivaatiosta ei löytynytäkään helposti kattavaa tutkimusmateriaalia, vaan useimmissa työmotivaatiota käsittelevissä materiaaleissa käytettiin samoja viittauksia samoihin motivaatiotutkijoihin. Hyvin pian aloin etsimään lähteitä työmotivaatioon ja sisäiseen motivoitumiseen liittyviin aihealueisiin. Yhdeksi tärkeäksi työmotivaation tutkijaksi osoittautui Frederick Herzberg. Hänen tutkimusmateriaalia oli myös haasteellista löytää, etenkin suomenkielisenä. Lähdemateriaalia olisi voinut olla enemmänkin, mutta löytämälläni lähdeaineistolla päästiin hyvin työmotivaatioon ja motivaatiotekijöihin kiinni.

Haastattelu- ja kyselytutkimukset onnistuivat hyvin. Tutkimuskysymykset saatiin muodostettua teoriapohjaa vastaavaksi. Kyselytutkimus toteutettiin kaikille Inex Partners Oy:n logistiikkaosaston esimiesasemassa oleville henkilöille eri puolilla Suomea. Tutkimukseen saatiin erittäin hyvä vastausprosentti (81 %), joten olemassa oleva tilanne on saatu määrällisen tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti kartoitettua luotettavasti (Heikkilä 2008). Tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina kohdeyrityksessä ja suuntaa antavina myös muissa samantapaisissa organisaatioissa.

Keskeisenä perusteena kvalitatiivisen tutkimuksen ja saatujen tulosten luotettavuudelle sekä kehittämiskohteiden työelämään sovellettavuudelle voidaan pitää tutkimuksen tekijän käytännön asiantuntemusta aihepiirin ja tutkimuskohteen suhteen. Kuten Eskola ja Suoranta (2003) toteavat, on monia tapoja ja tekniikoita tehdä tutkimusta laadullisilla aineistoilla, mutta keskeiseksi nousee kuitenkin aina tutkimuksen subjekti, tekijä ja hänen suhteensa tutkimuskohteeseen. Työssä olen voinut hyödyntää pitkää kokemustani alan esimiestyöstä. Vaarana on toki omat perusteettomat ennako-odotukset, joita olen toivottavasti pystynyt välttämään teoreettisen taustatyön avulla.

Lähteet

- Aira, M. 2005. Laadullisen tutkimuksen arviointi. *Duodecim*, 121:1073-77.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Herzberg, F., Mausner, M. & Snydermanin, B. 1993. *The Motivation to Work*. New York: Transaction Publishers.
- Herzberg, F. 1987. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. Reprint 87507, 1-16.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Helsinki: Edita.
- Mayer-Pirttijärvi, H. 2008. Henkilöstön kehittäminen yrityksissä. Ek:n henkilöstö ja koulutustiedustelu 2008. Elinkeinoelämän keskusliitto EK, 9.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. *Oppimismotivaatio*. Helsinki: Otava.
- Pirinen, M. 2011. Henkilöstön asennoituminen tulospalkkioita kohtaan eri organisaatiotasolla - Motivaatio- ja sitoutumisnäkökulma. Helsinki: Aaltoyliopisto.
- Piha, K. & Poussa, L. 2012. *Dialogi - Paremman työelämän puolesta*. Helsinki: Talentum.
- Sistonen, S. 2008. *Paranna tuloksia ja palkitse*. Jyväskylä: Talentum.
- Timpe, A. 1989. *Mikä motivoi henkilöstöä?* Espoo: Weilin+Göös.
- Yli-Luoma, P. Johdatus kvantitatiivisiin analyysimenetelmiin SPSS for Windows-ohjelman avulla 2002. Helsinki: International Multimedia & Distance Learning.

Kuviot

Kuvio 1: Herzberg, F. 2013. Viitattu 24.3.2013.

<http://www.whatishumanresource.com/herzberg-two-factor-theory>

Kuvio 2: Associates, J. 2011. Viitattu 24.3.2013.

<http://jhelmassociates.com/images/mgtNote-10ways2motivate-maslow-herzberg-v1p3.png>

Liitteet

Liite 1. Kyselytutkimuksen kysymykset

Liite 2. Haastattelututkimuksen kysymykset

MOTIVAATIOKYSELY LOGISTIIKKAOSASTON ESIMIESTYÖTÄ TEKEVILLE TYÖNTEKIJÖILLE

Tämä kyselytutkimus on osa opinnäytetyöhöni liittyvää tutkimusta, aiheesta esimiestyön motivaatio. Opinnäytetyö on osa ylempää amk tradenomitutkintoa ja se toteutetaan Laurean ammattikorkeakoulussa, Lohjalla.

Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää esimiestyötä tekevien työntekijöiden motivaatiotekijöitä esimiestyössä. Kyselytutkimuksen tuloksia verrataan motivaatioteoriaan ja niiden yhteistuloksena kirjoitetaan raportti, joka on samalla opinnäytetyö.

Luottamuksellisuus

Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisina, joten voit avoimesti ilmaista oman kantasi.

Vastaamisohjeet

Tutkimuksen tuloksia ja opinnäytetyönä kirjoitettua raporttia hyödynnetään organisaatiosi toimintaa kehitettäessä. Siksi on tärkeää, että vastaat jokaiseen kysymykseen huolellisesti. Vastaa lomakkeen kysymyksiin klikkaamalla hiirellä sopivaksi katsomaasi vastausvaihtoehtoa. Jos valitset vahingossa väärän vaihtoehdon, voit korjata sen haluamaksesi klikkaamalla oikeaa vaihtoehtoa, jolloin väärä valinta poistuu näytöltä.

Lomakkeeseen vastaaminen kestää noin 5-10 minuuttia.

Vastaathan viimeistään 9.12.2012.

Kiitän Sinua osallistumisestasi.

Timo Härkönen
Logistiikkapäällikkö
Inex Partners

Kyselyn kohdehenkilöt Logistiikan esimiestehtävissä toimivat ylemmät toimihenkilöt
Kyselyn ajankohta Marraskuu 2012

Vastaajan perustiedot

- Ikä
 - alle 30 vuotta
 - 30-40 vuotta
 - 41-50 vuotta
 - yli 50 vuotta

- Esimieskokemus
 - alle 5 vuotta
 - 5-10 vuotta
 - yli 10 vuotta

- Koulutustaso
 - Keskiaste
 - Alin korkea-aste (esim. teknikko)
 - Alempi korkeakouluaste (esim. insinööri, tradenomi)
 - Ylempi korkeakouluaste (esim. maisteritutkinnot, ylempi AMK tutkinto)
 - Jokin muu, mikä?

Arvioi alla olevien asioiden merkitystä omaan työmotivaatioosi asteikolla 1 (ei ollenkaan merkityksellinen) – 6 (erittäin merkityksellinen)

Työympäristöön liittyvät motivaatiotekijät

- Työpaikan sijainti
- Yrityksen toimiala
- Yrityksen koko
- Yrityksen taloudellinen tilanne
- Oma arvostus yritystä kohtaan
- Käytettävät työskentelytilat ja työvälineet
- Yritykset tulevaisuuden näkymät
- Avoimet kommentit

Kuinka merkittäviä seuraavat asiat ovat työmotivaatiollesi. Vastausasteikolla valinta 1 tarkoittaa, että valitset selkeästi mieluummin 5% palkankorotuksen ilman kyseisen ”väittämän” toteutumista ja 6 tarkoittaa, että valitset selkeästi mieluummin kyseisen asian toteutumisen kuin 5% palkankorotuksen. (sisäiseen motivoitumiseen liittyvät kysymykset)

- Mahdollisuus kehittyä ammatillisesti
- Mahdollisuus kehittää työmenetelmiä ja työvälineitä
- Mahdollisuus kehittyä ihmisten johtamisen alueella
- Mahdollisuus kehittää omien alaisten osaamista
- Mahdollisuus edetä uralla
- Onnistuminen vaikean johtamistilanteen hoitamisessa
- Esimiesroolissa toimiminen
- Vapaus työtehtävien hoitamisessa
- Merkittävät saavutukset omassa työssä
- Vastuualueen kasvaminen
- Avoimet kommentit

Kuinka paljon seuraavat asiat vaikuttavat työmotivaatioosi 1(ei olleenkaan) ja 6(erittäin paljon)

(Ulkoiseen motivoitumiseen liittyvät kysymykset)

- Palkkauksesi suhteessa osaamiseesi
- Mahdollisuus lisäansioihin
- Epäsäännöllinen työaika, vuorotyö
- Säännöllinen työaika, päivätyö
- Oman esimiehen työskentely ja johtamisosaaminen
- Töiden sujuminen omien alaisten kanssa
- Töiden sujuminen kollegoiden kanssa
- Yrityksen johtamiskulttuuri, tapa käsitellä/johtaa ihmisiä
- Tunnustus tehdystä työstä
- Työnjaon selkeys
- Avoimet kommentit

Avoimet kysymykset

- Miksi olet hakeutunut esimiestehtäviin?
- Mikä sinua motivoi esimiestehtävissä?
- Miten haluaisit esimiehesi tukevan ja kannustavan sinua työssä onnistumisessasi?

HAASTATELTAVA	NN
HAETTU TEHTÄVÄ	Vuoroesimies/Vuoropäällikkö Sipoo
HAASTATTELIJAT	HR, VP, LP
PÄIVÄYS	XXX

- 1. Miksi haet esimieheksi/esimiestehtäviä?**
- 2. Mikä sinua motivoi esimiestehtävissä?**
- 3. Miten haluaisit esimiehesi huomioivan työtäsi ja miten haluaisin hänen kannustavan sinua työssäsi?**