

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutus

2024

Sarab Abi Mosleh

Asiakaspalvelutavoitteiden vaikutus työntekijän työmotivaatioon ja hyvinvointiin



Opinnäytetyö (AMK) | tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutus

2024 | 39 sivua

Sarab Abi Mosleh

Asiakaspalvelutavoitteiden vaikutus työntekijän työmotivaatioon ja hyvinvointiin

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää tavoitteiden vaikutusta työntekijöiden motivaatioon ja hyvinvointiin finanssialan kesätyöntekijöiden näkökulmasta. Aihe on ajankohtainen, sillä tavoitteet ja niiden saavuttamiseen liittyvä stressi ovat merkittävä osa tuloskeskeistä työelämää.

Tavoitteena oli ymmärtää, miten realistiset ja haastavat tavoitteet motivoivat työntekijöitä sekä millä tavoin ne voivat vaikuttaa hyvinvointiin. Lisäksi tarkasteltiin millä tavoin tiimivetäjän tuki ja palautteenanto voivat edistää tavoitteiden saavuttamista. Stressin ja palkitsemisjärjestelmien vaikutusta työmotivaatioon tarkasteltiin myös.

Työ toteutettiin kvantitatiivisena kyselynä Webropol-alustalla. Kysely sisälsi 12 väittämää Likert-asteikolla sekä kaksi avointa kysymystä. Aineisto analysoitiin ja tuloksia verrattiin aiempaan teoriaan tavoitteiden, motivaation ja stressin vaikutuksista.

Tulokset osoittavat, että työntekijöiden motivaatioon ja hyvinvointiin vaikuttavat erityisesti tavoitteiden realistisuus, tiimivetäjän tuki ja palautteenanto. Hyvä tiimihenki ja palkitseminen nousivat merkittäviksi motivaatiotekijöiksi, mutta kehitysalueiksi tunnistettiin tavoitteiden tarkempi suunnittelu ja yksilöllisempien palkitsemistapojen hyödyntäminen.

Asiasanat:

Tavoite, motivaatio, stressi, hyvinvointi

Sisältö

1 Johdanto	5
2 Tavoitteet ja motivaatio	6
2.1 Tavoitteiden merkitys työssä	6
2.2 Tavoitteiden asettaminen	7
2.2.1 Esimiehen rooli ja tavoitteet	7
2.2.2 Locken & Lathamın tavoitteenasettamisteoria	9
2.3 Motivaatio työelämässä	10
2.3.1 Työmotivaatio ja esimiehen rooli	12
2.3.2 Motivaatioteoriat	14
2.3.3 Reissin motivaatioprofiili	14
2.4 Tavoitteiden vaikutus motivaatioon	15
3 Työntekijän hyvinvointi	17
3.1 Stressi osana työarkea	17
3.1.1 Stressitekijät	19
3.1.2 Stressinhallinnan keinot	20
3.2 Stressin vaikutus motivaatioon	21
3.3 Tavoitteiden vaikutus hyvinvointiin	22
4 Kysely ja tulokset	24
4.1 Kysely tiedonkeruumenetelmänä	24
4.2 Kyselytulokset	24
4.3 Yhteenveto ja kehitysehdotukset	34
5 Pohdinta	36
Lähteet	38

Kuvat

Kuva 1. Esimies kolmen toimintajärjestelmän rajapinnoilla (Nummelin 2008).	8
Kuva 2. Yksilön reaktioihin perustuva malli (Manka 2015).	17
Kuva 3. Työympäristön ärsykkeisiin perustuva stressimalli (Manka 2015).	18
Kuva 4. Stressin vuorovaikutusmalli (Manka 2015).	18

Kuviot

Kuvio 1. Vastaajien tavoitteisiin pääsy	25
Kuvio 2. Tavoitteiden realistisuus	26
Kuvio 3. Tiimivetäjän opastus	26
Kuvio 4. Tuki tiimivetäjältä	27
Kuvio 5. Palaute tiimivetäjältä	28
Kuvio 6. Kannustus tiimivetäjältä	28
Kuvio 7. Motivoivat tavoitteet	29
Kuvio 8. Kesän motivaatiotaso	30
Kuvio 9. Stressi ja tavoitteet	31
Kuvio 10. Stressi ja motivaatio	31
Kuvio 11. Työn tavoitteet ja tulokset	32
Kuvio 12. Palkinto	33

1 Johdanto

Työelämässä keskeinen osa yksilön ja organisaation toimintaa on asettaa tavoitteita. Tavoitteet ohjaavat työntekijän päivittäistä toimintaa sekä vaikuttavat työnteon mielekkyyteen. Se, miten erilaiset ja eritasoiset tavoitteet vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon ja hyvinvointiin, herättää mielenkiintoa nykymaailmassa, jossa tunteista ja ajatuksista puhutaan enemmän.

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella tavoitteiden vaikutusta työntekijän motivaatioon ja hyvinvointiin. Erityisesti pyrin selvittämään miten tavoitteet, jotka ovat haastavia mutta realistisia, motivoivat työntekijöitä ja missä tilanteissa ne taas vaikuttavat hyvinvointiin ja miten. Aihe on mielestäni ajankohtainen, sillä eletään nopeatempoisessa ja tuloskeskeisessä maailmassa, jossa tavoitteiden saavuttamiseen kohdistuu paineita.

Aihe valikoitui, koska osa-aikaisessa työssäni suomalaisessa finanssialan organisaatiossa pääsin itse tarkastelemaan, miten päiväkohtaiset tavoitteet vaikuttivat työskentelyyni ja niiden saavuttamiseen. Tämän lisäksi toteutin kyselyn, johon keräsin vastaukset finanssialan kesätyöntekijöiltä. Lisäksi pohdin, miten oma asenne vaikutti motivaatioon ja jaksamiseen asiakaspalvelutyössä. Opinnäytteessä lähtökohtaisesti tarkastellaan asiaa työntekijän näkökulmasta ja kuinka esimiehen rooli vaikuttaa motivaatioon sekä tavoitteisiin pääsyyn.

Tavoitteeni on tuoda ilmi asioita, joita voidaan ottaa huomioon asiakaspalvelutyössä, jossa menestyminen vaatii tavoitteisiin pääsyä sekä vahvaa työmotivaatiota.

2 Tavoitteet ja motivaatio

2.1 Tavoitteiden merkitys työssä

Tavoitteet ovat kaiken organisoidun toiminnan perustana. Tavoitteiden lisäksi tulisi myös tarkastella niihin liittyviä odotuksia. Odotukset viittaavat siihen, että tavoitteen saavuttamiseen tarvittavat toimet puretaan konkreettisiksi ja henkilökohtaisiksi vaiheiksi. Tavoitteiden käsittely henkilökohtaisten odotusten kautta auttaa työntekijää ymmärtämään niitä paremmin ja lisää tuntemusta oman työn merkityksellisyydestä. (Järvinen 2014.)

Työhön liittyvät tavoitteet voivat olla määrällisiä tai laadullisia, jotka poikkeavat sisällöltään sekä kiinnostavuudeltaan. Työntekijöillä voi olla tavoitteita, jotka vaihtelevat määrältään ja vaikeusasteeltaan ja joista osa voi olla helpompia ja osa haastavampia. Niissä voi olla tavoitteita, jotka sijoittuvat lähitulevaisuuteen tai pidemmälle aikavälille. Mikäli työntekijä kokee tavoitteet tärkeänä, se vaikuttaa positiivisesti tämän motivaatioon ja mielenkiintoon työtä kohtaan. Kun työnantaja asettaa työlle tavoitteita, se vaikuttaa työntekijän itsesäätelyyn sekä itseohjautuvuuteen (Ruohotie 1998.)

Tavoitteiden asettamisessa pelkkiin lopputuloksiin keskittyminen ei ole aina tehokasta, sillä se voi johtaa epärealistisiin odotuksiin ja ei-optimaalisiin toimintatapoihin. Tavoitteiden määrittelyssä on tärkeää huomioida myös prosessitavoitteet, jotka keskittyvät suorituksen toteutustapoihin ja prosessin parantamiseen. Vaikka prosessitavoitteiden mittaaminen voi olla haastavampaa verrattuna lopputulos- ja suoritustavoitteisiin, ne tarjoavat arvokasta tietoa siitä, miten haluttuihin lopputuloksiin päästään. Tämä lähestymistapa estää keskittymistä pelkästään lopputulokseen ja tukee pitempien ja kestävämpien suoritusten saavuttamista. (Karlöf & Lövingsson 2009.)

2.2 Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteiden asettaminen on osa kaikkea johdettua toimintaa ja siten saadaan tarkasteltua tuloksia ja laatua. Se on olennainen osa toimintaa arvioitaessa ja suunnitelmallisuuden varmistamisessa. Hyvin asetetut tavoitteet auttavat suuntaamaan tekemistä ja keskittymään olennaiseen, samalla tarjoten mittarit, joiden avulla tuloksia voidaan arvioida. Tavoitteiden arviointi ei tarkoita pelkästään onnistumisen tai epäonnistumisen toteamista, vaan myös sen tarkastelua, miten tulokset vertautuvat esimerkiksi sidosryhmien odotuksiin tai kilpailijoihin. (Juholin 2010.)

Tavoitteiden muotoilussa on tärkeää noudattaa realistisuutta, ajallista rajausta ja selkeyttä. SMART-malli (specific, measurable, achievable, realistic, relevant, targeted, timed) tarjoaa hyvän viitekehyksen tavoitteiden määrittämiseen. Tavoitteiden tulisi olla selkeitä ja suunnan näyttäviä, mitattavissa ja arvioitavissa, realistisia resursseihin nähden sekä organisaation strategiaan ja sidosryhmiin sidottuja. Lisäksi tavoitteet on asetettava selkeälle aikajänteelle, jotta niiden saavuttamista voidaan seurata ja arvioida tehokkaasti. (Juholin 2010.)

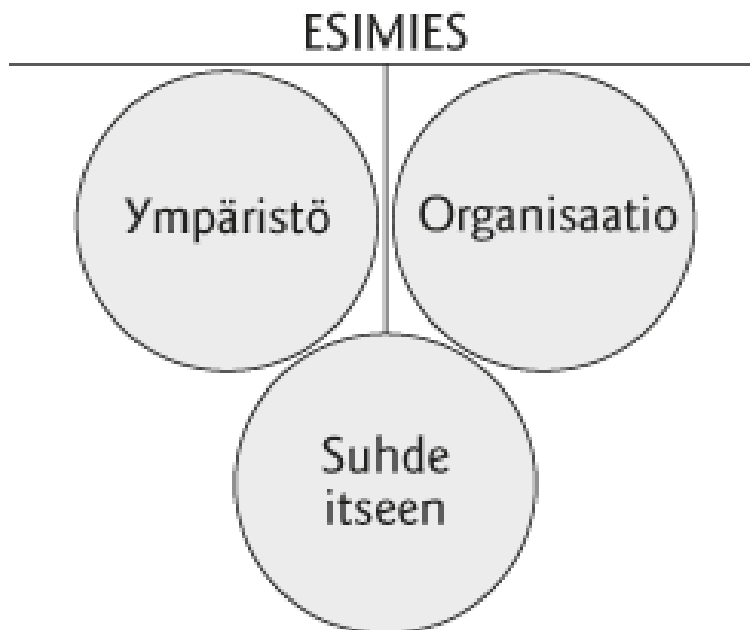
2.2.1 Esimiehen rooli ja tavoitteet

Esimiehellä on vastuullaan selkeyttää sekä perustella tavoitteiden merkitys työntekijöille, jolloin on helpompi ymmärtää, miksi tavoitteet ovat tärkeitä kokonaisuuden kannalta. Hyvässä esimiestyössä on välttämätöntä ymmärtää tavoitteiden ja odotusten välinen ero. Liian vaativat tavoitteet eivät välttämättä lannista työntekijää, vaan ongelma voi johtua siitä, ettei hän ole täysin ymmärtänyt asetettuja odotuksia. (Järvinen ym. 2014.)

Työtehtävien lisääntyä ja muututtua vaativammiksi ja laajemmiksi, näkyy se erityisen hyvin esimiestyössä. Tulostavoitteet ovat kasvaneet ja resurssit pienentyneet. Esimiesten vastuulla on saavuttaa tulostavoitteet, mutta samalla pyrkiä pitämään työntekijöiden puolia ulkoisia vaatimuksia vastaan. Monella esimiehellä voi esiintyä stressiä mm. liian tiukkojen aikataulujen tai liian suuren

alais määrän vuoksi. Jos halutaan välttää esimiehen liiallisesta ylikuormituksesta, tulisi esimiehille olla mahdollisuus erilaisiin tukimuotoihin. Näitä voi olla tuki omalta esimieheltä, kollegoilta, koulutus ja työnohjaus. On tärkeää, että esimies voi hyvin, sillä silloin työntekijätkin saavat tarvitsemansa tuen. Jos esimies ylikuormittuu, se näkyy johtamisessa sekä tavoitteiden toteutumisessa. (Nummelin 2008.)

Esimies on ensimmäisenä ottamassa vastaan ulkoiset muutospaineeet, jolloin suhtautumistapa paineisiin ja siitä seuraava käytös heijastavat suoraan siihen, miten paine välittyy muuhun työyhteisöön. Esimiehen rooliin kuuluu tavoitteiden selkeyttäminen ja työyhteisön ohjaaminen niiden saavuttamisessa. Kun esimiehellä on tasapainoinen suhde työympäristöönsä, työyhteisöön sekä omaan itseensä, hän pystyy johtamaan tavoitteellisesti ja tukemaan työyhteisön hyvinvointia. Silloin esimies toimii kolmen toimintajärjestelmän rajapinnoilla (Kuva 1.) (Nummelin 2008)



Kuva 1. Esimies kolmen toimintajärjestelmän rajapinnoilla (Nummelin 2008).

Työntekijä, jolla on hyväksynnän tarve, säätelee omaa tekemistään esimiehen odotusten mukaan, vaikka esimiehen toimintatavat poikkeaisivatkin omistaan. Tällainen työntekijä kaipaa myönteistä palautetta. Myönteisellä palautteella on

suuri vaikutus työmotivaatioon. Ihanteellisessa tilanteessa esimies ja työntekijät luovat yhdessä työn tekemiseen tasapainon, jossa yhdistyvät työntekijöiden itsenäisyyden tarve, hyväksynnän odotukset ja työn tavoitteiden saavuttaminen. Tämä tasapaino saavutetaan, kun esimies huolehtii työntekijöiden mahdollisuuksista vaikuttaa ja osallistua sekä varmistaa sujuva tiedonkulku. Työntekijöiden toiveita ja odotuksia voidaan kartoittaa myös säännöllisten kehityskeskustelujen avulla. (Nummelin 2008.)

Yksi yleinen palautteen antotapa on ns. hampurilaismalli, jossa ensin annetaan kannustavaa ja positiivista palautetta ja se on hampurilaisen kruunu. Keskellä oleva pihvi taas kuvastaa negatiivista palautetta ja hampurilaisen pohja on jälleen positiivista palautetta. Kirjassaan Risto Ahonen (2014) haluaa kuitenkin haastaa tätä ajatusmallia. Heidän mukaansa, hampurilaismallista jää työntekijälle mieleen vain pihvi, eli negatiivinen, korjaava palaute, jolloin positiivinen palaute menettää merkityksensä ja palautteen saaja tunnistaa kaavan jatkossa. Siitä syystä palautteen saajalle voi jäädä sellainen mielikuva, että on epäonnistunut työssään, vaikka palautteen antajan tarkoitus on ollut vain kannustaa. Siksi onkin tärkeää, että esimies osaa antaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä kuin heikosta suorituksesta. (Ahonen 2014.)

2.2.2 Locken & Lathamien tavoitteenasettamisteoria

Locken ja Lathamien (1990) tavoitteenasettamisteoria (Goal Setting Theory) korostaa tavoitteiden keskeistä merkitystä ihmisten toiminnan ohjaamisessa ja motivaation ylläpitämisessä. Teorian mukaan spesifit ja haastavat tavoitteet parantavat suoritusta verrattuna epämääräisiin tai liian helppoihin tavoitteisiin. Tavoitteet toimivat ohjaavina tekijöinä, jotka suuntaavat yksilön huomion ja voimavarat tarkoituksenmukaiseen toimintaan. Lisäksi tavoitteet tarjoavat mittarin, jonka avulla yksilö voi arvioida edistymistään ja saavuttaa onnistumisen tunteita, jotka puolestaan vahvistavat motivaatiota ja hyvinvointia. (Latham & Locke 2013.)

Teoria myös huomioi, että tavoitteet voivat vaikuttaa yksilön tunteisiin ja itseluottamukseen. Selkeät tavoitteet auttavat vähentämään epävarmuutta ja tarjoavat keinoja hallita työtehtäviin liittyviä vaatimuksia. Sen sijaan epärealistiset tai liian haastavat tavoitteet voivat johtaa stressiin ja motivaation laskuun. Tavoitteisen asettamisen ja suorituksen välistä suhdetta selittävät useat mekanismit, kuten yksilön pyrkimys kohdentaa ponnistelunsa, käyttää taitojaan tehokkaasti ja pysyä sitoutuneena tavoitteeseen, kunnes se on saavutettu. (Latham & Locke 2013.)

2.3 Motivaatio työelämässä

Motivaatio on kaiken toiminnan polttoaine, joka vaikuttaa tekemiseen kaikissa tehtävissä ja toimissa ja jonka avulla tekemisestä tulee päämäärähakuista sekä tarkoituksenmukaista. Motivaatio-käsite on lähtöisin latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaatio on mielentila, joka vaikuttaa henkilön vireyteen, aktiivisuuteen ja ahkeruuteen edistää tavoitteidensa saavuttamista. (Sinokki 2016). Motiiveja taas on halut, pyrkimykset ja psykologiset tarpeet. Motiivit selittävät, miksi ihmiset ajattelevat ja käyttäytyvät tietyllä tavalla. Niiden toteuttaminen ohjaa ihmisen toimintaa ja tavoitteita. (Mayor & Risku 2015.) Motivaatio on tila, jonka ihmisen motiivit synnyttävät. Tämä tila vaikuttaa siihen, miten vireästi, aktiivisesti ja ahkerasti henkilö toimii sekä mihin hän suuntaa mielenkiintonsa. (Ruohotie 1998, 36–37.)

Motivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Amerikkalaisen psykologian professorin Edward Decin (1970) itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisillä on kolme yhteistä psykologista perustarvetta. Niitä on omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys, joita tarvitaan hyvinvointia ajatellen. Decin mukaan ulkoinen palkitseminen ei ole yhtä kannattavaa, kuin sisäisen motivaation tukeminen. Ulkoinen motivaatio on Decin mukaan reaktiivista eli motivaation lähde ei ole yksilön oma. Ulkoisessa motivaatiossa motivaattorina saattaa toimia palkkio, pelko kritiikistä, ryhmäpaine tai yllytys. Ulkoinen motivaatio koetaankin usein pakotetulta ja se kuluttaa hyvinvointia. Sisäinen motivaatio on proaktiivista, jossa yksilö löytää motivaation itsestään. Toisin kuin ulkoisesti motivoitunut

henkilö, sisäisesti motivoitunut henkilö ei kuormitu. (Mayor & Risku 2015.) Sisäinen motivaatio syntyy psykologisista tarpeista sekä arvoista. Sisäisessä motivaatiossa tyydytys syntyy itse tekemisestä, eikä se ole riippuvainen ulkoisista palkkioista tai muista tuloksista. Ulkoisessa motivaatiossa esimerkiksi juuri palkkio on motivoiva tekijä. Ulkoiset tekijät ovat usein lyhytaikaisia ja motivaatio saattaa siitä syystä heiketä herkästi. Ulkoisia motivaatiotekijöitä on esimerkiksi palkka, kannustus, palaute, ulkopuolinen tuki, osallistumismahdollisuudet, yhteenkuuluvuus tai turvallisuudentunteen lisääntyminen. Kun taas sisäiseen motivaatioon liittyy työn sisältö, monipuolisuus, haastavuus ja mielekkyys. Sisäisessä motivaatiossa saa usein toteuttaa ja kehittää itseään, jolloin motivaatio kytkeytyy tunteisiin ja pysyy pidempään yllä. (Sinokki 2016.)

Motivaatioita voidaan tutkia sekä sisäisenä että ulkoisena prosessina. Motivaation perimmäinen tarkoitus on ymmärtää, mikä saa yksilön toimimaan ja tekemään valintoja. Motivaatio nähdään voimana, joka ohjaa ihmisen toimintaa kohti tavoiteltuja päämääriä (Mitchell, 1982, 80–88). Mitchellin (1982) artikkelissa hän tuo esille kolme motivaation peruselementtiä: heräte (arousal), suunnan valinta (choice) ja käyttäytymisen jatkuvuus (persistence). Heräte saa henkilön aloittamaan toiminnan. Suunnan valinnassa yksilö valitsee tietyn tavan tai polun toimia eri vaihtoehdoista ja jatkuvuus puolestaan kertoo siitä, kuinka sitoutuneesti yksilö jatkaa valitsemallaan polulla, jonka varrella on esteitä ja haasteita. Mitchell keskittyy myös siihen, miten eri teoreettiset lähestymistavat korostavat motivaation eri puolia. Motivaation voidaan katsoa olevan yksilöllistä ja liittyvän erityisesti tilanteisiin, joissa yksilön tarpeet tai tavoitteet eivät ole täyttyneet. Tällöin motivaation tarkoituksena olisi saada ihminen toimimaan niin, että hän täyttäisi nämä tarpeet. Mitchellin mukaan eri motivaatioteorioissa kuten esimerkiksi odotusteoriassa (expectancy theory) tai tavoiteteoriassa (goal-setting theory), korostetaan yksilön tavoitteiden tärkeyttä motivaation ohjaajana. Hän myös huomauttaa, että motivoivan toiminnan onnistuminen riippuu organisaation ja yksilön välisten tekijöiden yhteensopivuudesta. Työympäristö, teknologia ja tiimityö voivat joko tukea tai estää motivaation toteutumista. Mitchellin mukaan motivaatiojärjestelmän tulisi ottaa huomioon muuttujat ja pyrkiä luomaan sellaiset olosuhteet, joissa yksilön tavoitteet ja organisaation tarpeet kohtaavat

parhaimmalla mahdollisella tavalla. Motivaatio ei ole vain yksilön ominaisuus, vaan se on myös vuorovaikutuksellinen prosessi, joka on Mitchellin motivaatioteoriassa tärkeä huomio. Hän myös painottaa, että tulevaisuuden motivaatiotutkimuksessa on tärkeää ymmärtää, miten ympäristö- ja henkilökohtaiset tekijät vaikuttavat motivaatioon. Hän ehdottaa, että tilanteen mukaan mukautuvaa motivaatiomallia tulisi kehittää niin, että organisaatiot voisivat yhä paremmin hyödyntää motivaation eri ulottuvuuksia työn tehokkuuden parantamiseksi. (Mitchell 1982, 80–88.)

2.3.1 Työmotivaatio ja esimiehen rooli

Työmotivaatiolla on iso merkitys työssä menestymiseen. Työn lisäksi työmotivaatioon vaikuttaa työn ominaisuudet, työympäristö sekä työntekijän persoonallisuus ja tämän elämäntilanne. Motivaatioteoriat pyrkivät tarjoamaan keinoja työntekijöiden motivoimiseksi ja työn tulosten parantamiseksi. Ne toimivat hyödyllisinä työkaluina johtamisessa, vaikka yksikään teorioista ei ole vielä pystynyt kattamaan täysin kaikkia työmotivaation syntyyn ja ylläpitämiseen vaikuttavia tekijöitä. Työmotivaatio tarkoittaa kokonaistilaa, joka synnyttää, energisoi, suuntaa ja ylläpitää henkilön toimintaa. Motiivit virittävät työmotivaation, joka pohjautuu ihmisen ylpeyteen sekä velvollisuudentuntoon, jolla viitataan tunnepohjaiseen sitoutumiseen työtehtävään. Ihmisellä on kolme perustarvetta sosiaalipsykologian näkökulmasta katsottuna: tilanteen hallinta, itsenäisyys sekä liittymisen tarve muiden ihmisten kanssa ja nämä tarpeet katsotaan vaikuttavat ihmisen motivoitumiseen. (Sinokki 2016.)

Kun työntekijä on motivoitunut työssään se tarkoittaa, että työ on riittävän haasteellista, siinä on saavutettavissa olevia palkkioita, tavoitteet ovat sopivia ja työntekijä kokee oman työpanoksensa merkitykselliseksi. Työntekijän motivaatioon vaikuttaa suuresti myös työyhteisö, jolla on myös vaikutusta koko organisaation motivaatioilmapiiriin. (Sinokki 2016.) Työntekijä, jolla on vahva työmotivaatio, yrittää aktiivisesti päästä tavoitteisiin ja käyttää apunaan fyysisiä, että henkisiä voimavarojaan, niin tehdessään (Ruohotie 1998). Työntekijän arvot,

asenteet, urasuuntautuneisuus sekä käsitys työstä vaikuttavat työmotivaatioon (Sinokki 2016).

Jokainen ihminen arvostaa ja motivoituu eri asioista töissä. Osa haluaa monipuolisen ja haastavan työn, kun toiset tarvitsevat vain säännöllisen tulon ja käyttää energiansa johonkin muuhun työn ulkopuolella. Käsitys työstä on henkilökohtaista. Joku voi kokea työn haastavaksi, kun taas toinen samaa työtä tekevä kokee työn olevan helppoa. Silloin, kun työ on sellaista, mistä työntekijä pitää ja se täyttää kaikki puitteet, on hänen silloin helppo ylläpitää motivaatiota ja sitoutua työhön. Siksi myös työyhteisön merkitys on huomattava työntekijän hyvinvoinnin ja motivoitumisen kannalta. Locke & Latham (1990) tavoitteen asettamisteorian mukaan yksilön suoriutuminen on parhaimmillaan, kun on tarpeeksi haastavat, selkeät, ymmärrettävät sekä hyväksytyt tavoitteet ja suorittamisesta saa riittävää palautetta (Locke & Latham 2002).

Esimiehen rooli työmotivaation kannalta on innostaa ja motivoida työntekijöitä (Sinokki 2016). Motivaation lähtökohta on työssä onnistuminen, joka on kuitenkin riippuvainen muiden tekemisistä, työprosessien sujuvuudesta ja keskinäisestä kanssakäymisestä. Esimiehen rooli on keskeisessä osassa, sillä johtaminen luo puitteet ja edellytykset sujuvalle työnteolla ja yhteistyölle. Hyvin johdetussa ympäristössä työ etenee, työntekijät tuottavat tuloksia ja yhteistyö sujuu, joka parantaa työmotivaatiota. Positiivinen ilmapiiri heijastuu asiakkaisiin ja asiakaskokemuksiin ja vaikuttaa organisaation tuloksiin (Järvinen 2014.) Motivaatioilmapiirin luomisessa on kaksi tärkeää osaa: johtajan henkilökohtainen suhde alaisiin ja hänen luoman ilmapiirin yleinen rakenne. Kun johtaja osoittaa innostusta ja kiinnostusta, johtaa se parempaan ilmapiiriin ja tuloksiin (Leskelä 2001, 42–45.)

Esimiehen rooli työntekijöiden motivoinnissa on erityisen tärkeä tiimin eri kehitysvaiheissa. Esimies tukee tiimin muodostumisessa selkeiden tavoitteiden ja roolien asettamista sekä konfliktien hallintaa kuohuntavaiheessa. Hyvä johtaja edistää psykologista turvallisuutta, joka mahdollistaa avoimien mielipiteiden ilmaisun. Tiimin sitoutuminen ja vastuunotto vahvistuvat esimiestyön kautta, jolloin ryhmällä on mahdollisuus saavuttaa täysi potentiaalinsa. Lopulta esimies

on valmentaja, kuka auttaa tiimiä keskittymään ja saavuttamaan yhteiset tavoitteet. (Mayor & Risku 2022.)

2.3.2 Motivaatioteoriat

Motivaatioteoriat jaetaan usein kahteen pääryhmään: tavoiteteorioihin ja kognitiivisiin eli prosessiteorioihin. Tarveteoriat keskittyvät käyttäytymisen sisäisiin syihin, kuten vietteihin ja tarpeisiin, kun taas prosessiteoriat kuvaavat yksilöllisiä eroja siinä, miten ihmiset havaitsevat ja tulkitsevat erilaisia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä ja reagoivat niihin. Uudemmissa teorioissa korostetaan yksilön käsitystä omista vaikutusmahdollisuuksistaan sekä ympäristön roolia motivaation muodostumisessa. Näin motivaatioteoria kattaa sekä yksilön sisäiset että ulkoiset motivaatiotekijät kokonaisvaltaisesti. (Sinokki 2016.)

2.3.3 Reissin motivaatioprofiili

Steven Reiss on tehnyt tutkimuksia (1995–1998), joiden kautta hän on syventänyt käsitystä siitä, mikä motivoi ihmisiä sisäisesti sekä luonut työkalun yksilöllisten motiivien tarkasteluun ja mittaamiseen. Tästä käytetään nimitystä Reiss Motivaatioprofiili (RMP). Steven Reissin teoria on ensimmäinen teoria, joka kattaa koko ihmispersoonallisuuden. (Mayor & Risku 2015.)

Reissin motivaatioteoria keskittyy ihmisten yksilöllisiin motiiveihin ja perustarpeisiin, jotka ohjaavat käyttäytymistämme läpi elämän. Reissin tutkimusten pohjalta tunnistettiin 16 universaalia perustarvetta, kuten valta, sosiaalinen hyväksyntä, perhe ja fyysinen aktiivisuus. Näitä perustarpeita pidetään elämän perusmotiiveina, jotka ilmenevät jokaisessa ihmisessä ainutlaatuisella tavalla ja vahvuudella. Vaikka 14 motiiveista on geneettisesti määräytyviä ja osittain eläinkunnasta havaittavissa, niiden ilmenemiseen vaikuttavat myös kulttuuri, arvot ja yksilölliset kokemukset. Tämä yhdistelmä tekee jokaisesta motivaatioprofiilista ainutlaatuisen. Reissin kehittämä Reiss Motivaatioprofiili (RMP) on tieteellisesti validoitu työkalu, jonka avulla voidaan

mitata näitä yksilöllisiä motiiveja ja ymmärtää ihmisten käyttäytymisen taustalla olevia syitä. (Mayor & Risku 2015; Mayor & Risku 2022)

Reissin motivaatioteoria asemoituu positiivisen psykologian koulukuntaan, joka tutkii muun muassa onnellisuutta ja elämän tarkoitusta. Teoria korostaa suvaistevaisuutta ja erilaisuuden ymmärtämistä, sillä kaikki motiivien yhdistelmät ovat yhtä arvokkaita. Reiss painottaa, että motiiveja ei tule arvottaa ”hyviksi” tai ”huonoiksi”. Tämä näkökulma laajentaa perinteistä käsitystä normaalista ja epänormaalista käyttäytymisestä, selittäen sen usein liittyvän yksilöllisiin motiiveihin. Esimerkiksi temperamentti, joka on persoonallisuuden biologisesti vakaa osa ja aivojen kehitys aina noin 25 ikävuoteen asti vaikuttavat motiivien muotoutumiseen. Reissin tutkimus toi motivaatiotutkimukseen uutta empiiristä tarkkuutta ja mahdollisti motiivien mittaamisen luotettavasti. Hänen teoriansa auttaa ymmärtämään motiivien dynamiikkaa läpi elämän, kun motiivien voimakkuudet ja painotukset voivat muuttua esimerkiksi iän tai elämäntilanteen mukana. (Mayor & Risku 2015; Mayor & Risku 2022.)

2.4 Tavoitteiden vaikutus motivaatioon

Työn kuormittavuuden kokemus riippuu sekä työn määrästä että laadusta. Ihanteellisessa tilanteessa työn määrä ja haasteet ovat sopusoinnussa yksilön taitojen kanssa, mikä luo hallinnan tunnetta ja auttaa työntekijää suoriutumaan tehtävistään. Sopivasti kuormittavassa työssä koetaan haasteiden olevan riittäviä ja hallittavissa. Ylikuormittavassa työssä taas työtä on liikaa tai se on liian vaikeaa, kun taas alikuormittavassa työssä työtä on liian vähän tai se on liian helppoa. (Nummelin 2008.)

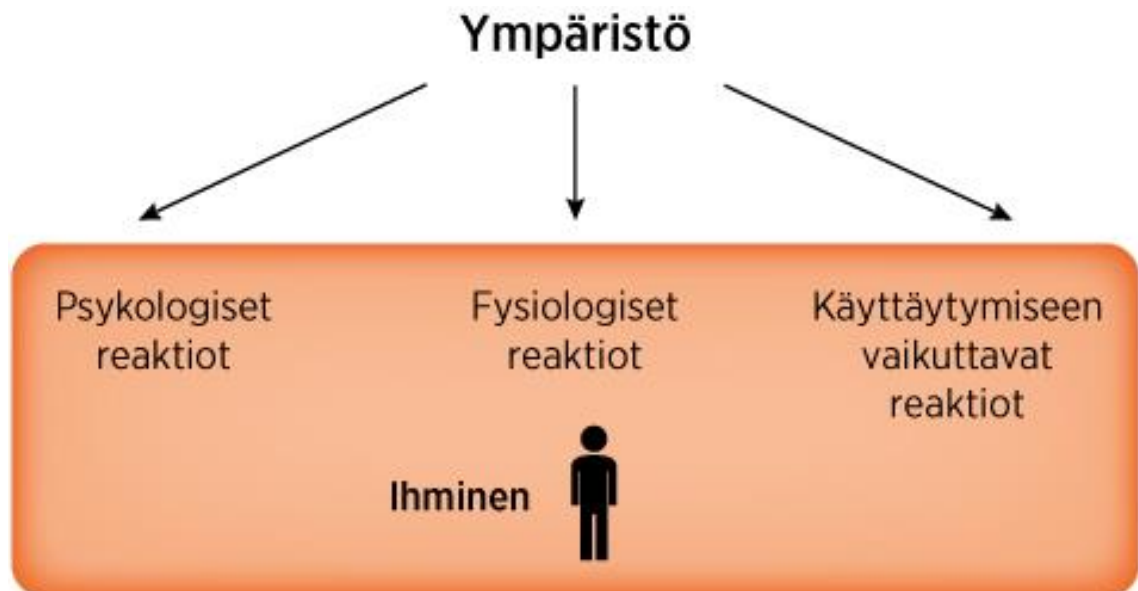
Tavoitteiden asettaminen vahvistaa yksilön itseluottamusta tehtävien ja tavoitteiden suorittamisessa ja tavoitteiden saavuttaminen lisää tyytyväisyyttä. Henkilöt, kenelle tavoitteet on määritelty, osoittavat yleensä enemmän sitkeyttä työssään verrattuna niihin, joille tavoitteita ei ole asetettu lainkaan. Lisäksi haastavista tavoitteista suoriutumista pidetään tärkeänä edellytyksenä työntekijän urakehitykselle. (Ruohotie 1998.)

Tavoitteet ovat keskeinen osa työntekijöiden motivaatiota ja suoriutumista. Tavoitteiden merkityksellisyys ja selkeys vaikuttava siihen, kuinka sitoutuneita työntekijät ovat niiden saavuttamiseen. Sitoutumista edistävät mahdollisuus osallistua tavoitteiden asettamiseen, haasteelliset ja tarkasti määritellyt tavoitteet sekä työkavereiden ja esihenkilöiden tarjoama tuki. Myös työntekijän omat tarpeet ja arvot vaikuttavat motivaatioon. Myönteinen palaute ja kiitoksen antaminen ovat tehokkaita kannustimia, mutta nykyisin tavoitteita arvioidaan usein taloudellisten mittareiden perusteella, vaikka monipuolisempi arviointi ja palkitseminen voisivat tukea työntekijöiden motivaatiota entistä paremmin. (Nummelin 2008.)

3 Työntekijän hyvinvointi

3.1 Stressi osana työarkea

Stressi on osa tavallista arkea ja se voi joskus myös olla myönteinen tekijä. Stressi on tahdosta riippumaton reaktio, joka aktivoituu, kun ihminen kokee uhkaa. Sen tarkoitus on valmistaa keho ja mieli toimimaan nopeasti uhkatilanteessa, lisäämällä vireystilaa ja energiatasoa. Stressi on aluksi määritelty yksilöiden reaktioilla, psykologisilla, fysiologisilla ja käyttäytymiseen vaikuttavilla (kuva 2.), mutta myöhemmin laajennettu kattamaan myös työympäristön aiheuttamat reaktiot (kuva 3.). (Manka 2015.)



Kuva 2. Yksilön reaktioihin perustuva malli (Manka 2015).



Kuva 3. Työympäristön ärsykkeisiin perustuva stressimalli (Manka 2015).

Näiden kahden mallin lisäksi stressiä on tarkasteltu yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksesta käsin. Aiemmat mallit eivät ole huomioineet yksilön ominaisuuksia. Stressin vuorovaikutusmallissa (Kuva 4.) tarkastellaan ympäristön stressitekijöitä ja yksilön stressireaktioita samanaikaisesti. Kun ympäristön vaatimukset sopivat henkilön osaamiseen ja ympäristön tarjoamat mahdollisuudet vastaavat työntekijän odotuksiin, niin henkilölle ei synny stressiä. Eli kun nämä eivät ole tasapainossa, syntyy stressiä. (Manka 2015.)



Kuva 4. Stressin vuorovaikutusmalli (Manka 2015).

Työnteko on muuttunut haastavammaksi, vaatii enemmän yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja ja muutokset tapahtuvat nopeasti. Tämä aiheuttaa henkistä kuormitusta niin yksilöille kuin yhteisölle. Vaikka työ tarjoaisi mahdollisuuksia toteuttaa itseään, työn mielekkyys on kuitenkin heikentynyt. Moni työntekijä kokee työn henkisesti raskaana ja työpaikkakiusaaminen sekä masennuksesta

seuranneet työkyvyttömyyseläkkeet ovat lisääntyneet. Esimiehelle tulee vastuu tasapainottaa tulostavoitteita ja työntekijöiden hyvinvointia, jotta ei syntyisi liiallista kuormitusta, joka johtaisi uupumiseen ja masennuksen. Stressinhallinta onkin keskeinen taito, jonka avulla voidaan turvata työkyky ja hyvinvointi. Stressaantunut työntekijä voi myös ottaa liikaa töitä vastuulleen tai jättää velvollisuuksiaan hoitamatta. Erilaiset keskittymis- ja aloitekyvyt ovat heikentyneet, eikä työntekijä pääse enää tavoitteisiin tai tuota tulosta. Stressaantunut ihminen ei enää näe työtään mielekkäänä eikä motivoidu tavoitteista. (Nummelin 2008.)

3.1.1 Stressitekijät

Stressitekijät on yleisnimitys kaikille erilaisille stressiä aiheuttaville tekijöille. Stressitekijöitä on psyykkisiä, emotionaalisia, psykologisia tai fyysisiä, joihin jokainen reagoi eri tavoin. Stressitekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Ulkoiset stressitekijät ovat ympäristön ja elämäntilanteiden aiheuttamia tekijöitä, jotka voivat kuormittaa yksilöä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi fyysiset olosuhteet, kuten kirkkaat valot, ääriämpötilat, kovat äänet, elämänmuutokset, ihmissuhdeongelmat, taloudelliset vaikeudet, työpaineet tai arjen velvollisuudet. Nämä ovat yksilön ulkopuolisia tekijöitä, mutta vaikuttavat suoraan hyvinvointiin. Sisäiset stressitekijät ovat yksilön omiin tulkintoihin, uskomuksiin ja odotuksiin liittyviä, usein itsestä kumpuavia stressin lähteitä. Näitä voivat olla esimerkiksi huolestuneisuus, epävarmuus ja hallinnan tunteen puute, jotka saattavat johtua peloista, aiempien kokemusten muistoista, nykyisistä tunteista tai tulevaisuuden epävarmuudesta. Myös henkilökohtaiset asenteet ja näkemykset voivat lisätä sisäistä kuormitusta. (NHA n.d.).

Stressiä aiheuttaa myös kiire, sopimaton työ, liiallinen vastuu, perhe- ja parisuhdeongelmat sekä äkilliset elämänmuutokset. Myös äkilliset traumaattiset tapahtumat esimerkiksi luonnonkatastrofit, onnettomuudet ja läheisen kuolema, ovat myös stressiä aiheuttavia tekijöitä. Työelämässä stressitekijöitä on mm. hallinnan puute, kohtuuttomat vaatimukset, tuen puute, ihmissuhdeongelmat,

kiusaaminen, epäoikeudenmukaisuus, arvostuksen puute, ja epämääräinen työnjako. (Terveyskirjasto 2024).

3.1.2 Stressinhallinnan keinot

Liiallista työkuormitusta voidaan lieventää hyvillä stressinhallinta keinoilla. Olisikin hyvä, jos on mahdollisuus saada keskusteluapua ja tukea esimieheltä ja muilta työkavereilta. (Nummelin 2008). Huolien jakaminen töiden ulkopuolellakin voi auttaa. Myös mm. liiallisen murehtimisen välttäminen, liikunta, energiatasojen palauttaminen, alkoholin välttäminen, työoloihin puuttuminen, sekä optimismi voivat tuoda helpotusta ja tasapainoa stressaavan työn tai tilanteen hallitsemiseksi (Terveyskirjasto 2024).

Henkilö, joka huolehtii hyvinvoinnistaan, pärjää paremmin arjessa ja sen tuomissa haasteissa. Kun työntekijän voimavarat ovat tasapainossa, hän kykenee hahmottamaan omat rajansa selkeästi. Liiallisessa työmäärässä hän tunnistaa tilanteen ja osaa pyytää apua. Kun taas henkilö, jonka voimavarat ovat ehtyneet, saattaa jatkaa ponnistelua yksin, tiedostamatta oman tilanteensa vakavuutta. (Nummelin 2008.)

Itsestä huolehtiminen tarkoittaa käytännössä esimerkiksi riittävää rentoutumista, laadukasta unta, terveellistä ruokavaliota, fyysisen kunnon ylläpitoa sekä aikaa hauskanpidolle ja mieluisille harrastuksille. On myös tärkeää huolehtia ihmissuhteista ja viettää lomaa, jolloin työtä ja vapaa-aikaa on oikeissa mittasuhteissa. Kun huomaa, että stressin määrä alkaa kasvaa, on hyvä tietää mitkä asiat tuovat juuri hänelle hyvää oloa ja toimia sen mukaan. Stressin oireiden tunnistaminen on yksi stressinhallinnan olennaisimmista taidoista. (Nummelin 2008.)

Ihmisten välillä on kuitenkin paljon eroja siinä, mitkä asiat tuovat hyvää mieltä. Negatiiviset tunteet ovat osa elämää, mutta niiden kanssa voi oppia elämään joko ratkomalla ongelmia tai, jos ratkaisu ei ole omissa käsissä, sopeutumalla tilanteeseen. Onnellisuuteen vaikuttaa perimä, olosuhteet ja oma toiminta. (Nummelin 2008.)

3.2 Stressin vaikutus motivaatioon

Työstressi aiheuttaa myös uniongelmia ja silloin toipuminen pitkittyy, joka omalta osaltaan vaikuttaa motivaatioon ja yleiseen jaksamiseen. Stressaavalla työympäristöllä on myös vaikutus oppimiseen, lyhytkestoisesta muistin toimintaan ja muistiin palauttamisen nopeuteen. Työuupumus syntyy, kun pitkäaikainen väsymys, masennus ja turhautuminen kasaantuvat tilanteessa, jossa henkilö ei saa työstään odottamiaan palkkioita, vaikka olisikin vahvasti sitoutunut työhön. Tämän näkemyksen mukaan työuupumus voi kohdata erityisesti niitä, jotka ovat erittäin omistautuneita ja suorituskeskeisiä. (Manka 2015.)

Stressi ei aina ole kielteistä. Sopivina määrinä se voi lisätä energiaa ja herätellä luovuutta. Positiivinen stressi innostaa ja vahvistaa hallinnan tunnetta, kun taas haitallinen stressi voi uuvuttaa ja kuluttaa voimavaroja. Stressin vaikutukset ja kokemukset ovat yksilöllisiä ja riippuvat kunkin elämäntilanteen kokonaisuudesta. Tilanne, joka yhden mielestä on inspiroiva ja motivoiva, saattaa toiselle tuntua ahdistavalta ja pakoreaktiota herättävältä. (Nummelin 2008.)

Stressi vaikuttaa motivaatioon monin tavoin ja sen negatiiviset vaikutukset voivat luoda noidankehän, jossa työntekijän suoritusaste ja hyvinvointi heikkenevät entisestään. Pitkittynyt stressi vähentää työmotivaatiota lisäämällä väsymystä, haluttomuutta ja aloitekyvyttömyyttä. Se vaikeuttaa päätöksentekoa, työn suunnittelua ja uusien asioiden omaksumista, mikä johtaa viivyttelyyn ja tekemättömien töiden kasautumiseen. Tällainen stressi kaventaa yksilön havaintokenttää ja heikentää kokonaisuusien hahmottamista, mikä voi tehdä työntekijästä joustamattoman ja muutosvastarintaisen. Tämä kaikki heikentää sekä motivaatiota että kykyä suoriutua työtehtävistä tehokkaasti. (Nummelin 2008.)

Pitkittynyt stressi voi johtaa toimintakyvyn merkittävään laskuun sekä pahimmillaan työuupumukseen. Väsymys näkyy esimerkiksi vetäytymisenä, yhteistyön kangertelemisena ja työn laadun heikkenemisenä. Työntekijä saattaa joko haalia liikaa töitä tai jättää velvollisuuksiaan hoitamatta, mutta molemmissa tapauksissa työn tulokset kärsivät. Keskittymiskyvyn heikkeneminen, unohdukset

ja negatiivinen asenne vaikeuttavat työrooliin samaistumista ja työn tavoitteiden saavuttamista. Tämä voi synnyttää itseään vahvistavan kierteen, jossa epäonnistumiset lisäävät stressiä ja heikentävät itseluottamusta, mikä voi lopulta johtaa työuupumukseen. On tärkeää tunnistaa stressin merkit ja tasapainottaa arkea riittävän levon ja palautumisen avulla, jotta stressin kielteiset vaikutukset motivaatioon eivät kasvaisi hallitsemattomiksi. (Nummelin 2008.)

3.3 Tavoitteiden vaikutus hyvinvointiin

Työhyvinvointi rakentuu monista tekijöistä kuten työympäristön turvallisuudesta, hyvistä työolosuhteista, ja työntekijöiden välisestä yhteistyöstä. Selkeät tavoitteet myös lisäävät työtyytyväisyyttä ja motivaatiota, kun ne ovat realistisia ja saavutettavissa. Lisäksi työntekijöiden osallistuminen tavoitteiden asettamiseen vahvistaa sitoutumista ja parantaa täten kokonaisvaltaista hyvinvointia (Kivinen 2019, 31–42.)

Työhyvinvointi syntyy työn ja työntekijän välisestä tasapainosta, jossa yksilön voimavarat ja työympäristön vaatimukset kohtaavat. Mm. työympäristön turvallisuus ja sosiaalinen tuki ovat keskeisiä työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. Erityisesti sosiaalinen tuki työyhteisössä suojaa stressiltä ja auttaa työntekijöitä sopeutumaan työn haasteisiin. Yksilön voimavarat, kuten terveys, ongelmanratkaisutaidot ja myönteiset uskomukset, täydentävät työympäristön tarjoamaa tukea. (Manka 2016.)

Tavoitteilla on keskeinen vaikutus työhyvinvointiin. Selkeät, realistiset ja työntekijän osallistumista tukevat tavoitteet lisäävät motivaatiota ja hallinnan tunnetta, mikä parantaa hyvinvointia ja vähentää stressiä. Palautteen avulla työntekijät voivat arvioida edistymistään, mikä tukee onnistumisen tunteita ja auttaa kehittämään voimavaroja. Sen sijaan epärealistiset tai epäselvät tavoitteet voivat heikentää motivaatiota ja lisätä kuormitusta. (Manka 2016.)

Työhyvinvoinnin tukemisessa on tärkeää huomioida yksilön ja työympäristön vuorovaikutus, Parhaimmillaan työ tarjoaa haasteita ja oppimismahdollisuuksia, jotka lisäävät vireyttä ja työtyytyväisyyttä. Kun tavoitteet ja työympäristö ja

työntekijän voimavarat ovat tasapainossa, ne yhdessä luovat perustan kestäväille työhyvinvoinnille. (Manka 2016.)

4 Kysely ja tulokset

4.1 Kysely tiedonkeruumenetelmänä

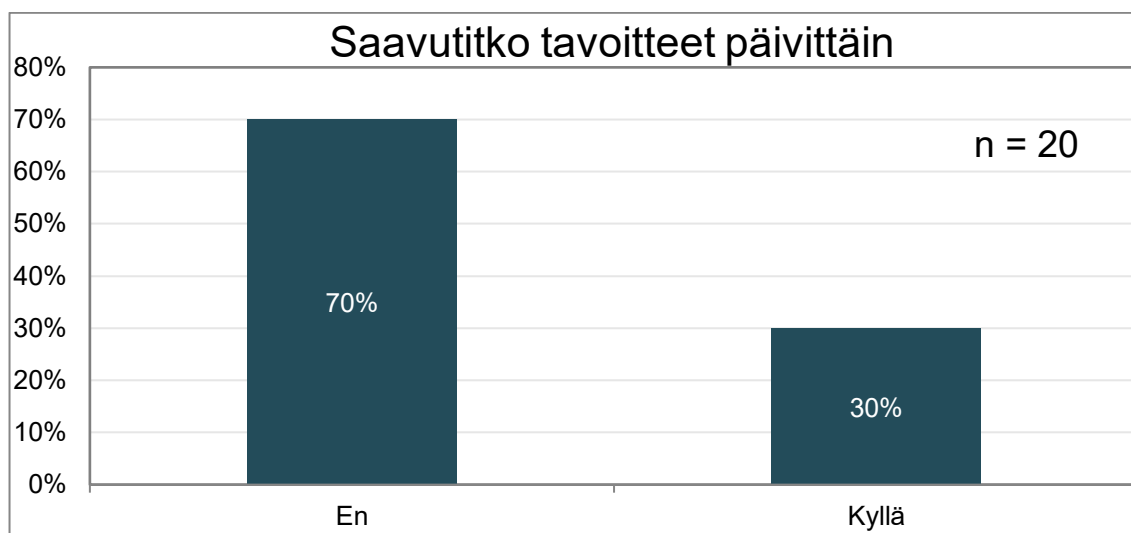
Kysely toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä selvityksenä. Kyselymenetelmä on yleisesti käytetty menetelmä, jossa kaikille vastaajille esitetään samat kysymykset. Menetelmän etuina pidetään aineiston käsittelyn ja analysoinnin nopeutta ja helppoutta. Lisäksi kyselymenetelmä mahdollistaa laajan aineiston keräämisen kustannustehokkaasti ja tarjoaa standardoidut vastaukset, jotka ovat helposti analysoitavissa tilastollisesti. Sähköinen toteutustapa, kuten tässä käytetty Webropol-kysely, tekee tiedonkeruusta vaivatonta ja ajantasaisesti hallittavaa (Ojasalo 2015).

Kyselyyn vastattiin anonyymisti ja se oli suunnattu suomalaisen finanssialan kesätyöntekijöille, jotka työskentelivät yrityksessä kesällä 2024. Kyselylomake lähetettiin vastaajille sähköisesti WhatsApp-linkin kautta, mikä mahdollisti helpon tavoittamisen ja vastaamisen joustavasti omien aikataulujen mukaan. Kysely lähetettiin 30 henkilölle, joista 20 vastasi, mikä tuotti vastausprosentiksi 67 %. Kysely avattiin 8.11.2024 ja suljettiin 24.11.2024 ja vastaajille lähetettiin muistutusviesti noin viikkoa ennen sulkemista. Kysely sisälsi taustakysymyksen sukupuolesta, jolla ei ollut merkitystä tulosten kannalta, sekä 12 väittämää ja kaksi avointa kysymystä. Väittämät arvioitiin Likert-asteikolla 1–5 (Täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä), jota Heikkilän (2014) mukaan käytetään yleisesti mielipideväittämien arvioinnissa. Avoimet kysymykset käsittelivät palkitsemisen ja motivaation näkökulmia: ”Millainen muu palkinto olisi motivoinut enemmän?” ja ”Mitkä asiat/tekijät motivoivat sinua yleisesti työssä?”.

4.2 Kyselytulokset

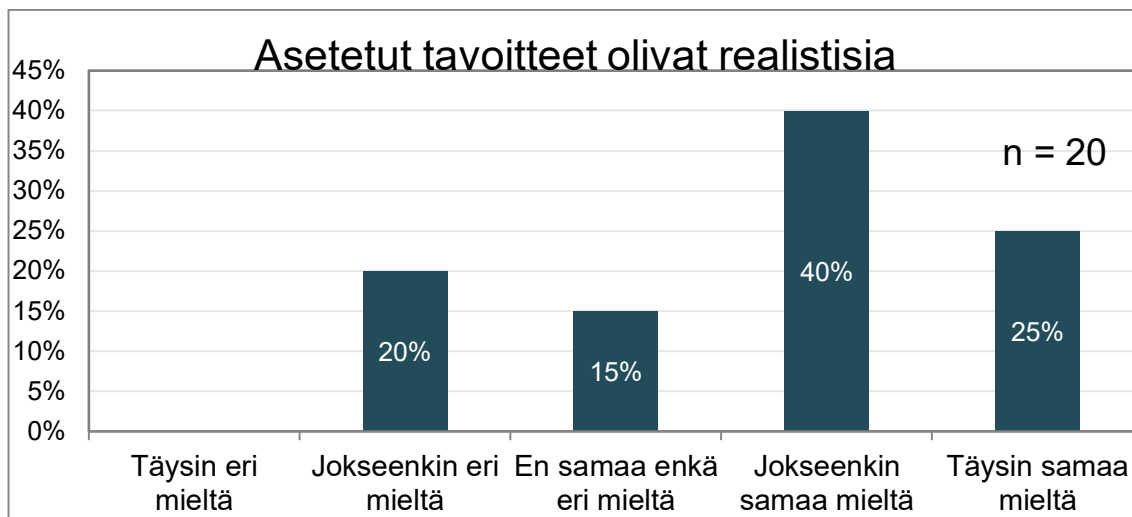
Kyselyn alussa tiedusteltiin vastaajien sukupuolta, mutta sukupuolten välisiä eroja ei analysoitu tarkemmin. Vastaajista 60 % (12) oli naisia ja 40 % (8) miehiä. Kuvion 1. vastausten perusteella suurin osa vastaajista ilmoitti, etteivät he

saavuttaneet päivittäisiä tavoitteitaan, jotka liittyivät myyntiin ja asiakaskohtaamisten määrään. Jää kuitenkin epäselväksi, saavuttiko 70 % (14) vastaajista tavoitteita kuitenkin joinain päivinä kesän aikana. Tulosten perusteella voisi olla hyödyllistä pohtia, kuinka tavoitteita voitaisiin asettaa realistisemmin siten, että yhä useampi työntekijä onnistuisi saavuttamaan ne. Tämä voisi edistää sekä työntekijöiden motivaatiota että organisaation kannattavuutta.



Kuvio 1. Vastaajien tavoitteisiin pääsy

Kuvion 2 kohdalla ilmeni pientä hajontaa siinä, olivatko tavoitteet tarpeeksi realistisia. Realistisuus on tavoitteiden asettamisessa yksi tärkeimmistä ominaisuuksista. On organisaation johdon tehtävä asettaa realistiset tavoitteet, jotta ne olisivat mahdollisimman motivoivia. 65 % (13) vastaajista olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä tavoitteiden realistisuudesta. Realistiset tavoitteet vaikuttavat työntekijän motivaatioon, joten tavoitteiden tulee olla realistisia ja sellaisia, jotka on mahdollista saavuttaa. Tällöin työntekijälle ei myöskään koidu ylimääräistä stressiä. Tässä tulee kuitenkin ottaa huomioon se, että jokainen kokee tavoitteiden realistisuuden yksilöllisesti.



Kuvio 2. Tavoitteiden realistisuus

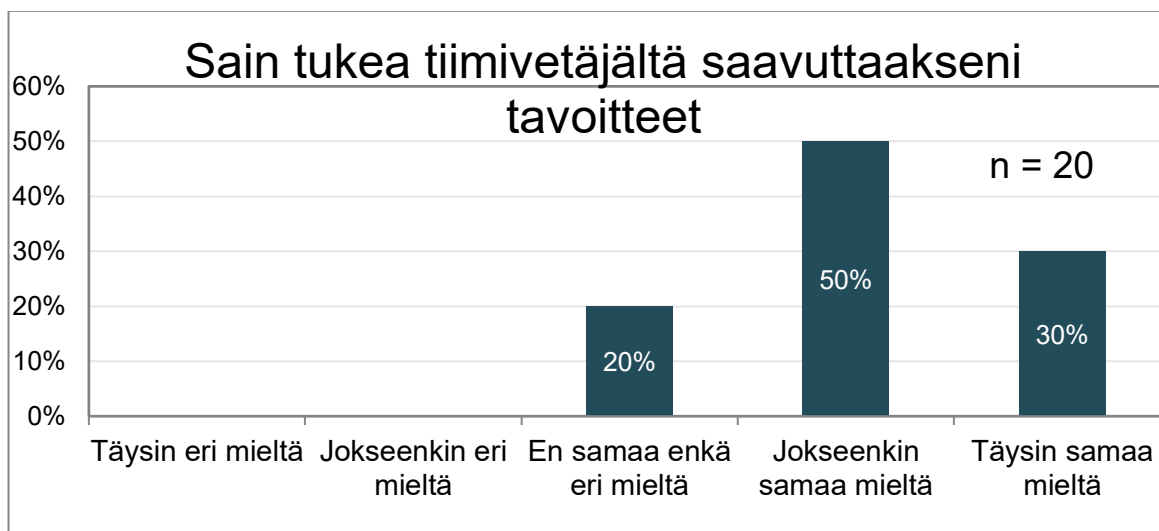
Kuviossa 3 on hieman hajontaa. 70 % (14) vastaajista koki saavansa tarpeeksi opastusta. Vain 15 % (3) vastaajista vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä siitä, saavatko he tarpeeksi opastusta. Kukaan ei kuitenkaan ollut täysin tyytymätön.



Kuvio 3. Tiimivetäjän opastus

Kuviossa 4 nähdään, että 80 % (16) vastaajista koki, että saivat tarpeeksi tukea tiimivetäjältä tavoitteiden saavuttamiseksi. Kuitenkin 20 % (4) vastaajista oli suhteellisen neutraaleja, eivätkä osanneet sanoa oliko tukea vai ei. Kukaan ei kuitenkaan kokenut, etteikö olisi saanut ollenkaan tukea. Mikä voidaan katsoa

positiiviseksi asiaksi, sillä esimiehen rooli tavoitteisiin pääsystä on merkittävä tekijä työntekijän työmotivaation kannalta.



Kuvio 4. Tuki tiimivetäjältä

Palaute on tärkeää, jotta työntekijä kokee, että hänen panoksensa huomataan ja että hän osaa tarvittaessa korjata tekemistään. Rakentava palaute esimieheltä auttaa työntekijää tunnistamaan vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Palautetta tulisi antaa säännöllisesti, jotta mahdollisiin epäkohtiin voidaan puuttua ajoissa. Kuvion 5 tuloksissa huomataan, että suurin osa 65 % (13) vastaajista koki tiimivetäjän antaneen palautetta tavoitteiden saavuttamisesta. Tämän voi tulkita sekä positiivisesti että negatiivisesti. Esimerkiksi ne, jotka eivät päässeet tavoitteisiin päivittäin, saattoivat kokea palautteen negatiivisena tai muistuttavana, mikä saattoi vaikuttaa heidän vastauksiinsa. Koska kyselystä ei selviä, oliko palaute luonteeltaan positiivista, rakentavaa tai negatiivista, tulosten tarkempi tulkinta jää avoimeksi.



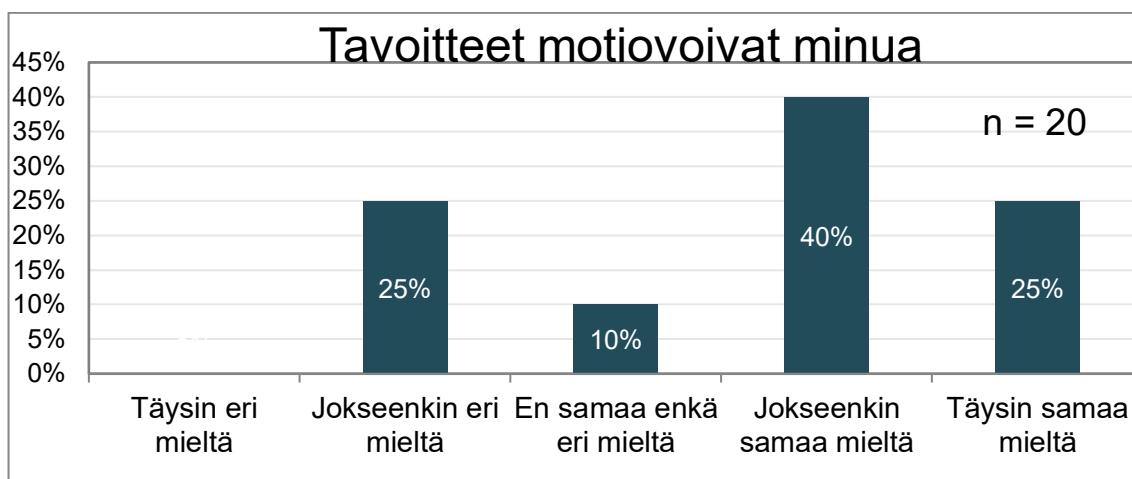
Kuvio 5. Palaute tiimivetäjältä

Suurin osa vastaajista 75 % (15) koki saaneensa riittävästi kannustusta tiimivetäjältä (kuviokuva 6), mikä on positiivinen signaali organisaation johtamiskulttuurista. 5 % (1) negatiivisesti vastanneita voi kuitenkin viitata tarpeeseen vahvistaa tiimivetäjän valmiuksia kannustaa työntekijöitä entistä paremmin. Ei samaa eikä eri mieltä 20 % (4) olevien joukko kannattaa myös huomioida, sillä se voi viitata siihen, että heidän kokemuksensa kannustuksesta on jäänyt epäselväksi tai esimerkiksi ei tarpeeksi yksilölliseksi.



Kuvio 6. Kannustus tiimivetäjältä

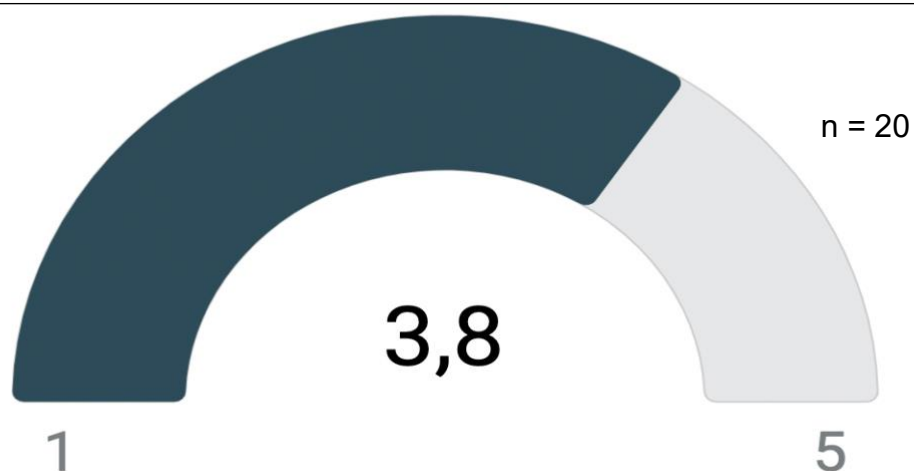
Kuvion 7 vastaajista 65 % (13) kokee tavoitteiden motivoivan heitä, mikä korostaa tavoitteiden merkitystä motivaation ylläpitämisessä. Toisaalta 35 % (7) oli jokseenkin eri mieltä ja neutraaleja, mikä voi viitata haasteisiin tavoitteiden mielekkyydessä tai saavutettavuudessa. Tavoitteet motivoivat silloin, kun työntekijä kokee niiden olevan merkityksellisiä ja tavoittelemisen arvoisia, vaikka eteen tulisikin vastoinkäymisiä.



Kuvio 7. Motivoivat tavoitteet

Kuvion 8 mukaan vastaajien keskimääräinen motivaatio kesällä oli 3,8 asteikolla 1–5. Tämä tulos osoittaa, että motivaatio oli yleisesti ottaen melko korkea, mikä viittaa siihen, että työntekijät olivat pääosin tyytyväisiä työympäristöönsä ja tavoitteisiin. Keskiarvo antaa positiivisen kuvan työntekijöiden asennoitumisesta työhön. Palaute, kannustus, tuki sekä ohjeistus auttavat työntekijöitä kokemaan työ merkitykselliseksi, jolloin motivaatiotaso nousee.

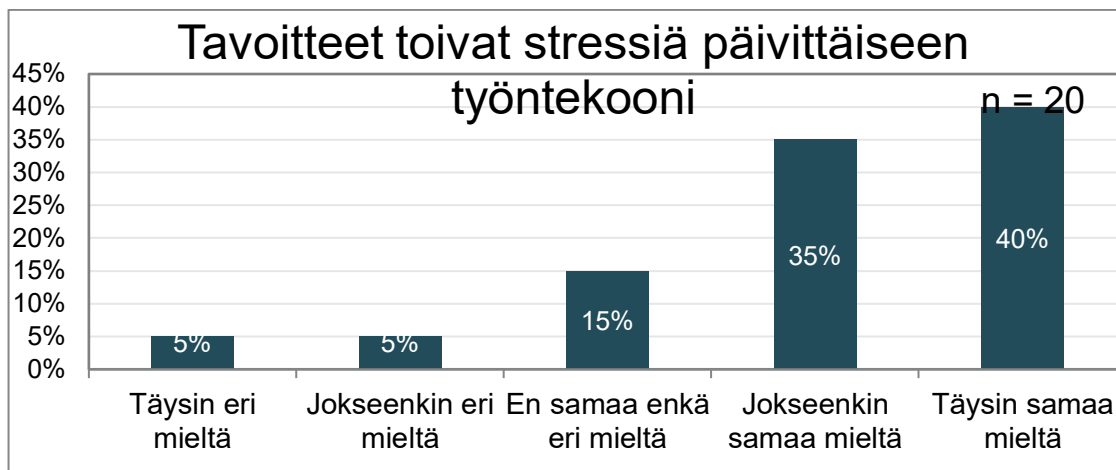
Kesän työmotivaation tasoni asteikolla 1–5



Kuvio 8. Kesän motivaatiotaso

Kuvio 9. osoittaa, että suurin osa vastaajista kokee tavoitteiden tuovan stressiä päivittäiseen työntekoon. Yhteensä 75 % (15) vastaajista koki päivittäistä stressiä tavoitteiden vuoksi. Tämä viittaa siihen, että tavoitteiden asettaminen voi luoda paineita työntekijöille, mikä voi vaikuttaa heidän päivittäiseen suoriutumiseensa ja hyvinvointiinsa.

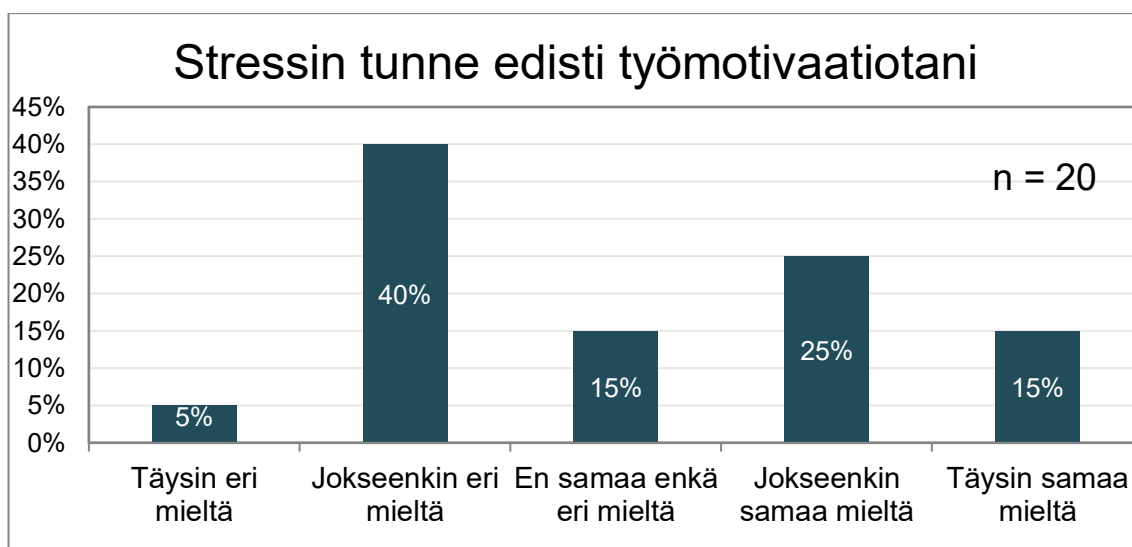
Toisaalta 25 % (5) vastaajista ei kokenut tavoitteiden aiheuttavan merkittävää stressiä. Tulokset korostavat realististen ja hyvin suunniteltujen tavoitteiden merkitystä työntekijöiden stressin hallinnassa.



Kuvio 9. Stressi ja tavoitteet

Kuvion 10 mukaan 45 % (9) oli sitä mieltä, että stressin tunne ei edistänyt heidän työmotivaatiotaan. Toisaalta 40 % (8) koki stressin motivoineen heitä ainakin jossain määrin. Neutraaleja oli 15 % (3). Tulokset korostavat, että stressin vaikutus motivaatioon vaihtelee merkittävästi yksilöiden välillä.

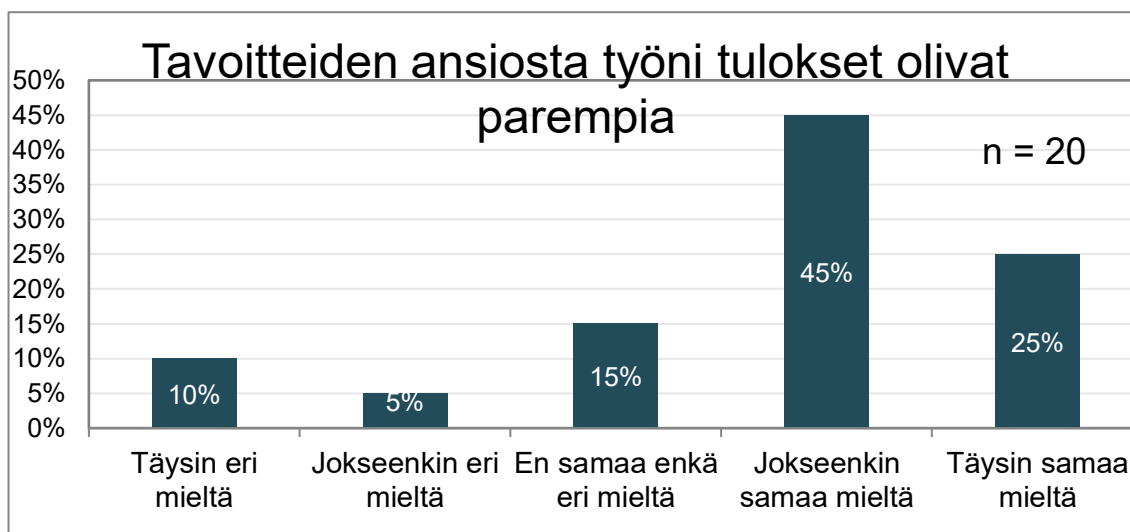
Stressi voi tietyissä olosuhteissa olla myönteinen ja edistää työmotivaatiota, jos ympäristön vaatimukset ja yksilön voimavarat ovat tasapainossa. Esimiehet voivat myös omalta osaltaan vaikuttaa tilanteeseen tukemalla työntekijöitä, tarjoamalla selkeitä tavoitteita ja huomioimalla yksilöiden voimavarat ja rajat.



Kuvio 10. Stressi ja motivaatio

Kuviosta 11 ilmenee, että suurin osa vastaajista koki tavoitteiden parantaneen työnsä tuloksia, sillä yhteensä 70 % (14) vastaajista oli joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Neutraalin kannan esitti 15 % (3), kun taas vain 15 % (3) oli eri mieltä. Tulokset viittaavat siihen, että tavoitteet voivat toimia merkittävänä tekijänä työn tuloksellisuuden parantamisessa, vaikka yksilöllisiä eroja on havaittavissa.

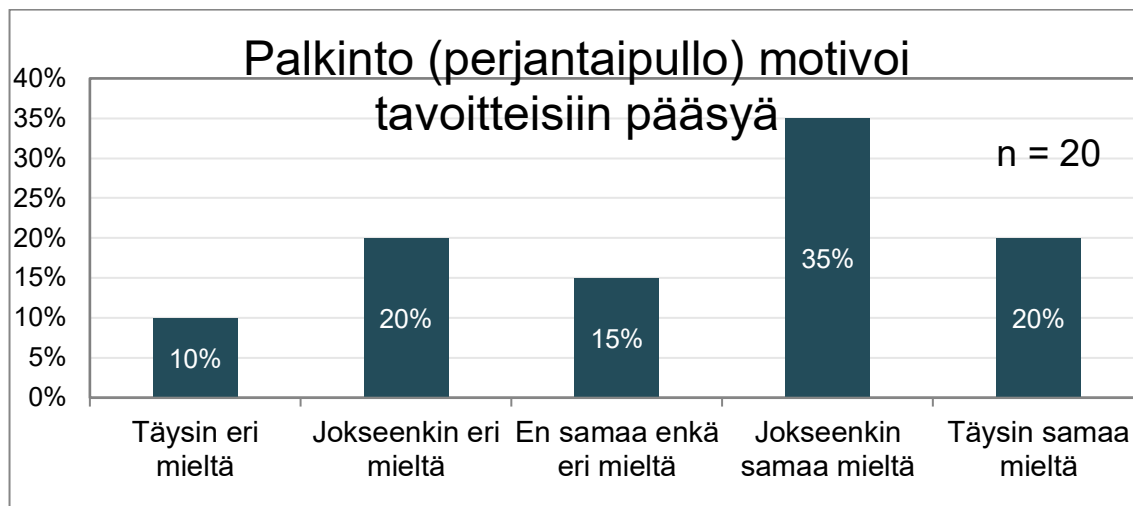
Tavoitteet ovat kaiken organisoidun toiminnan perusta ja niiden onnistunut asettaminen edistää työntekijöiden motivaatiota, itseohjautuvuutta sekä työn tuloksellisuutta (Ruohotie 1998). Erityisesti SMART-mallin mukaiset selkeät, mitattavat ja realistiset tavoitteet auttavat suuntaamaan toimintaa oikeaan suuntaan ja tarjoavat välineet suoritusten arviointiin (Juholin 2010). Lisäksi prosessitavoitteiden huomioiminen tuo syvyyttä tavoitteiden määrittelyyn ja auttaa saavuttamaan kestävämpiä ja laadukkaampia tuloksia keskittymällä myös suoritustapojen kehittämiseen (Karlöf & Lövingsson 2009).



Kuvio 11. Työn tavoitteet ja tulokset

Väittämään (Kuvio 12) vastanneista 55 % (11) koki, että perjantaipullon kaltainen palkinto motivoi heitä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Toisaalta 30 % (6) vastaajaa koki, ettei palkinto olisi niin motivoiva. Tulos osoittaa, että vaikka suurin osa kokee palkinnon motivoivaksi, ei tällainen palkinto sovi kaikille tai ole kaikille yhtä tärkeä motivaatiotekijä. Tämä korostaa sitä, että palkitsemisessa tulisi mahdollisesti hyödyntää yksilöllisiä ratkaisuja, kuten avoimen kysymyksen

vastauksista huomattiin, jotta kannustinjärjestelmät tukevat paremmin kaikkien työntekijöiden motivaatiota ja tavoitteiden saavuttamista.



Kuvio 12. Palkinto

Kyselyssä hyödynnettiin myös avoimia kysymyksiä, joiden avulla pyrittiin syventämään ymmärrystä työntekijöiden motivaatiotekijöistä ja palkitsemiseen liittyvistä näkemyksistä. Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä tiedusteltiin, millainen muu palkinto olisi motivoinut työntekijöitä paremmin. Vastausten perusteella suurin osa vastaajista toivoi rahallisia palkintoja, kuten bonuksia tai lahjakortteja, jotka nähtiin konkreettisina ja motivoivina vaihtoehtoina. Myös hyvinvointia tukevat palkinnot, kuten hierontalahjakortit, saivat jonkin verran kannatusta. Useat vastaajat korostivat, että palkintojen tulisi olla henkilökohtaisempia ja realistisemmin saavutettavia tavoitteiden kautta. Lisäksi osa vastaajista ehdotti tiimipalkintoja yksilöpalkintojen sijaan, mikä heidän mukaansa tukisi yhteishenkeä ja kannustaisi koko tiimiä työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi. Alkoholisia sisältävät palkinnot eivät olleet kaikille motivoivia ja niiden tilalle toivottiin vaihtoehtoja. Yleisenä trendinä nousi esiin tarve palkinnoille, jotka huomioisivat työntekijöiden erilaiset tarpeet ja mieltymykset.

Toisessa avoimessa kysymyksessä kartoitettiin, mitkä tekijät motivoivat työntekijöitä yleisesti työssä. Vastausten perusteella tärkeimmiksi

motivaatiotekijöiksi nousivat hyvä työilmapiiri, kannustavat kollegat sekä esihenkilön tuki. Positiivinen palaute ja onnistumisten näkyvä huomioiminen nousivat erityisen merkityksellisiksi. Lisäksi selkeät ja saavutettavat tavoitteet, konkreettiset palkkiot, kuten rahabonukset, sekä mahdollisuus kehittyä työssä ja hyödyntää omia vahvuuksia, lisäsivät vastaajien mukaan motivaatiota. Työn merkityksellisyys ja asiakaskohtaamisten tuottama tyytyväisyys mainittiin myös motivaation lähteenä.

Sosiaaliset tekijät, kuten tiimihenki ja yhteisöllisyys, korostuivat monissa vastauksissa. Toisaalta osa vastaajista painotti enemmän henkilökohtaisia motivaatiotekijöitä, kuten palkkaa ja uralla etenemistä. Yhteenvetona voidaan todeta, että hyvä tiimihenki, rakentava palaute ja saavutettavat tavoitteet ovat keskeisiä työmotivaation ylläpitämisessä. Samalla on kuitenkin huomioitava, että työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja odotukset vaihtelevat jonkin verran vastaajien välillä.

4.3 Yhteenveto ja kehitysehdotukset

Kyselyn tulokset osoittavat, että työntekijöiden motivaatio ja suoriutuminen ovat tiiviisti sidoksissa tavoitteiden realistisuuteen, palautteen laatuun sekä palkitsemisjärjestelmiin. Vaikka suurin osa vastaajista koki tavoitteiden motivoivan heitä ja parantavan työnsä tuloksia, osa vastaajista koki tavoitteet stressaavina ja osin epärealistisina. Tämä korostaa tarvetta tasapainottaa tavoitteiden haastavuus ja työntekijöiden voimavarat, jotta tavoitteiden saavuttaminen tukisi motivaatiota ilman liiallista stressiä. Tavoitteiden muotoilussa tulisi myös huomioida yksilölliset tarpeet ja odotukset.

Tiimivetäjän tuki ja palautteenanto nousivat tärkeiksi motivaatiotekijöiksi ja suurin osa vastaajista koki saavansa riittävästi kannustusta ja palautetta. Joissakin vastauksissa kuitenkin ilmeni, että palautetta ei aina koettu positiiviseksi tai rakentavaksi. Tämä viittaa siihen, että palautteen sisältöä ja palautteen antotapaa tulisi kehittää entistä selkeämmäksi ja yksilöllisemmäksi, jotta se tukisi paremmin työntekijöiden kehittymistä ja hyvinvointia.

Palkitseminen jakoi mielipiteitä: perjantaipullon kaltainen palkinto motivoi osaa vastaajista, mutta monien mukaan rahalliset palkinnot, kuten bonukset tai lahjakortit, olisivat olleet motivoivampia. Lisäksi tiimipalkintojen nähtiin tukevan yhteishenkeä ja yhteistyötä. Tämä korostaa, että palkitsemisjärjestelmissä tulisi huomioida yksilölliset tarpeet ja vaihtelevat mieltymykset, jotta ne motivoisivat mahdollisimman laajasti.

Hyvä tiimihenki, positiivinen palaute ja tiiminvetäjien tuki nähtiin selkeinä vahvuuksina organisaatiossa. Toisaalta kehitysalueita ovat realististen tavoitteiden asettaminen, stressin hallinnan tukeminen sekä monipuolisempien ja henkilökohtaisempien palkitsemistapojen käyttöönotto. Kaiken kaikkiaan työ tarjosi sekä teoreettista että käytännön näkökulmaa työmotivaation ja hyvinvoinnin edistämiseen. Tulokset korostavat, että työntekijöiden tarpeet ja odotukset ovat yksilöllisiä ja näihin vastaaminen edellyttää organisaatioilta räätälöityjä ja joustavia toimintatapoja. Hyvä johtaminen, selkeät tavoitteet ja rakentava palautteenanto ovat avainasemassa työyhteisön motivaation ja hyvinvoinnin ylläpitämisessä ja niiden merkitystä ei voi aliarvioida.

5 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tavoitteiden vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon sekä hyvinvointiin. Työtä tukevassa kyselyssä kysymykset kohdistettiin suomalaisen finanssialan kesätyöntekijöille. Keskeiset tulokset tukivat tietopohjaa, joka käsittelee tavoitteiden, motivaation ja hyvinvoinnin välistä yhteyttä. Kyselytulokset osoittivat, että työntekijät hyötyvät selkeistä ja realistisista tavoitteista, jotka tukevat motivaatiota ja työssä jaksamista. Tulosten mukaan suurin osa vastaajista koki tavoitteiden motivoivan heitä ja parantavan heidän työnsä tuloksia. Toisaalta osalle vastaajista tavoitteet näyttäytyivät stressaavina, mikä korostaa tarvetta sovittaa tavoitteiden haastavuus työntekijän voimavaroihin. Tämä tukee teoriaa siitä, että tavoitteiden vaikutus on hyvin yksilöllinen ja riippuu niiden realistisuudesta sekä työntekijän omista lähtökohdista.

Prosessin aikana opin ymmärtämään, miten teoriaa voidaan käytännössä hyödyntää kyselyn ja analysoinnin avulla. Opinnäytetyön tekeminen oli ajoittain haastavaa, etenkin kun käytettävissä oli runsaasti aikaa. Aluksi tuntui vaikealta saada aikaan konkreettisia tuloksia, mutta loppuvaiheen tiukka aikataulu loi tarvittavan paineen, joka motivoi viemään työ loppuun. Tämä prosessi opetti minulle paitsi itsestäni myös työn hallinnasta: huomasin, että pienet tavoitteet ja niiden saavuttaminen auttoivat etenemään myös silloin, kun motivaatio oli matalalla. Tällaiset etapit eivät ainoastaan pitäneet työskentelyä käynnissä, vaan toivat myös selkeyttä koko prosessiin.

Tulosten myötä heräsi kiinnostus siihen, miten selvitystä voitaisiin laajentaa ja syventää. Esimerkiksi eri toimialojen työntekijöiden kokemukset tavoitteiden vaikutuksista voisivat tarjota arvokasta vertailutietoa siitä, miten työn luonne ja työympäristö vaikuttavat tavoitteiden merkitykseen. Lisäksi palkitsemismekanismit nousivat selkeästi esiin kehitysalueena. Koska kyselyn tulokset osoittivat, että palkitsemisen kokemukset ovat hyvin yksilöllisiä, olisi kiinnostavaa tutkia syvällisemmin, millaiset palkitsemistavat tukevat parhaiten

työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia. Tämä voisi antaa organisaatioille konkreettisia suosituksia palkitsemiskäytäntöjen kehittämiseksi.

Opinnäytetyöni on syventänyt ymmärrystäni siitä, kuinka tärkeää on huomioida työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja odotukset tavoitteiden asettamisessa. Samalla opin omasta työskentelytavastani ja ajanhallinnastani. Vaikka prosessin alku oli haastava ja motivaatio ajoittain matala, pienet, saavutettavat tavoitteet pitivät työn käynnissä ja toivat selkeyttä. Kyselyn tulokset tukivat olettamuksia tavoitteiden vaikutuksesta työmotivaatioon ja hyvinvointiin, mutta laajentaminen eri toimialoihin ja syventyminen palkitsemismekanismeihin voisi tarjota arvokasta tietoa organisaatioille. Jos tekisin työn uudelleen, laajentaisin otosta ja syventäisin kyselyä saadakseni kattavampaa tietoa siitä, miten työympäristöt ja palkitsemistavat vaikuttavat motivaation ja hyvinvoinnin edistämiseksi.

Lähteet

Ahonen, R., Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Alma Talent

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita. Saatavilla e-kirjana

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna. Helsinki: Alma Talent.

Järvinen, P. T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta Helsinki: Talentum

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: kauppakamari

Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. 2009. Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kivinen, P. 2019. Rakennetaan yhdessä työhyvinvointia. Teoksessa Laaksonen, H. & Salin, S. (toim.) Iloa ja intoa johtamiseen: käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Helsinki: Oppian, s. 31–42.

Leskelä, J. 2001. Motivaatiojohtaminen: ihmistutkimuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu

Locke, E. A. & Latham, G.P. 2002. Goal setting theory. Viitattu: 28.9.2024
<https://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/09%20-%20Locke%20&%20Latham%202002%20AP.pdf>

Latham, G. P. & Locke E. A. 2013. New developments in goal setting and task performance. New York: Routledge

Manka, M.-L. 2015. Stressikirja: mistä virtaa? Helsinki: Työterveyslaitos.

Manka, M.-L. & Manka, M. 1981–2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media

Mayor, P. & Risku, M. 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin: 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä. Helsinki: Oppian.

Mitchell, T. R. 1982. Motivation: New Directions for theory, Research, and Practice. Viitattu: 23.10.2024.

https://www.jstor.org/stable/257251?searchText=Motivation+New+Directions+for+Theory%2C+Research%2C+and+Practice&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3DMotivation%253A%2BNew%2BDirections%2Bfor%2BTheory%252C%2BResearch%252C%2Band%2BPractice%26so%3Drel&ab_segments=0%2Fbasic_search_gsv2%2Fcontrol&refreqid=fastly-default%3A59ddf5a30dd7b7fe7f90f6326d9878b9

NHA n. d. Stressi ja stressinhallinta – Mitä jokaisen tulisi ymmärtää stressistä. Viitattu 14.10.2024. <https://nha.fi/blogi/stressi-ja-stressinhallinta-kaikki-mita-sinun-tulee-tietaa-stressista/>

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Helsinki: Alma Talent.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Sinokki, M. 1957–2016. Työmotivaatio. Helsinki: Tietosanoma

Terveyskirjasto 2024. Stressi. Viitattu 12.10.2024. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00976>