

MOTIVOITUNUT HENKILÖSTÖ, YRITYKSEN PARASTA OMAISUUTTA?

Maria Kainulainen
Henna Kerkkänen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2010
Hotelli- ja ravintola-alan
koulutusohjelma
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

KAINULAINEN, MARIA & KERKKÄNEN, HENNA:
Motivoitunut henkilöstö, yrityksen parasta omaisuutta?

Opinnäytetyö 40 s.
Toukokuu 2010

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia, miten esimiehet motivoivat alaisiaan ja miten alaiset toivoisivat heitä motivoitavan. Tavoitteena oli selvittää, kohtaavatko esimiesten käyttämät motivointikeinot työntekijöiden toiveiden ja tarpeiden kanssa.

Motivointi- ja työtyytyväisyysteorioiden ja mallien pohjalta koottiin teoriaosa, jossa käsiteltiin erilaisten asiantuntijoiden näkemyksiä motivaatiosta ja työtyytyväisyydestä yksilön, esimiehen ja organisaation näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena kyselylomakkeiden avulla. Vastajina toimivat Tampereen keskustan alueella työskentelevät ravintola-alan esimiehet ja työntekijät. Kysely tehtiin 25 esimiehelle ja työntekijälle.

Kyselyssä ilmeni paljon yhtäläisyyksiä esimiesten ja työntekijöiden vastausten välillä. Vastauksista muodostui melko selkeä kuva siitä, miten työntekijät haluavat itseään motivoitavan ja miten esimiehet sen käytännössä toteuttavat. Tärkeimmiksi motivointitekijöiksi kummatkin osapuolet nostivat työilmapiirin, palautteenannon, sekä työtoverit.

Tutkimuksen tulosten ja teoreettisen viitekehyksen perusteella esimiehet tietävät, miten heidän tulisi alaisiaan motivoida. Tämä tietämys kohtaa työntekijöiden motivaatiota koskevien toiveiden kanssa. Käytännössä työntekijät kuitenkin kokivat, että esimiehet eivät motivoi heitä teoretietojen kaltaisella tavalla. Kummatkin osapuolet tiedostavat motivaation merkityksen ja pitävät sitä erittäin tärkeänä organisaation toiminnan ja tuloksen kannalta.

Asiasanat: työmotivaatio, työtyytyväisyys, motivaatiojohtaminen, esimiestyö

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

KAINULAINEN, MARIA & KERKKÄNEN, HENNA:
Motivated staff, company's best fortune?

Bachelor's thesis 40 pages
May 2010

The subject of this bachelor's thesis was to research how employers motivate their staff and in what ways employees hope they would be motivated. The goal was to find out if the employers' motivation tools match with employees' expectations and needs.

The theoretical part is based on the theories about motivation and job satisfaction by various researchers. The subject was written from employees', employers' and organizations' points of view. The present survey was conducted as qualitative research with help of questionnaires. The participants of the investigation were 25 employees and 25 employers of restaurant business.

The results show a number of similarities between the answers collected from the respondents, that is the employers and the employees. The most important factors that had have their effect on motivation were work atmosphere, feedback and coworkers.

Based on the theory part and the results of this study, the employers know how they should motivate their staff. This knowledge meets the expectations of the employees. In the real world, the knowledge, however, was forgotten. Both parties know the meaning of motivation and think it is really important for the organization.

Keywords: motivation, job satisfaction, motivation management, supervising the job

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 TYÖMOTIVAATIO	7
2.1 Työmotivaatio yksilötasolla	7
2.2 Työmotivaatio esimiestasolla	10
2.3 Työmotivaatio organisaatiotasolla	13
3 TYÖTYTYVÄISYYS	15
3.1 Työtyytyväisyys yksilötasolla	15
3.2 Työtyytyväisyys esimiestasolla	18
3.3 Työmotivaatio organisaatiotasolla	20
4 TYÖMOTIVAATION JA TYÖTYTYVÄISYYDEN VÄLINEN YHTEYS	23
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	25
6 TUTKIMUSTULOKSET	27
6.1 Tutkimustulokset esimiestasolla	27
6.2 Tutkimustulokset työntekijätasolla	29
6.3 Tutkimustulosten vertailu	31
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	33
8 YHTEENVETO	37
LÄHTEET	39
LIITTEET	40

1 JOHDANTO

Mielestämme työntekijöiden motivointikeinojen tutkiminen on tärkeää. Motivoinnista sekä työtyytyväisyydestä on kirjoitettu paljon erilaisia oppaita ja sitä on käsitelty monissa eri kirjoissa. Tästäkin huolimatta olemme usein käytännön työelämässä havainneet, että tieto motivoinnista jää usein kirjojen kansiin ja toteutuu vain harvoin käytännöntasolla. Havaintojemme mukaan motivointi unohtuu helposti esimieheltä, eikä sen tarvetta tiedosteta osana jokapäiväistä työskentelyä. Kiinnostuimme aiheesta, koska haluamme tulevaisuudessa omassa esimiestyössämme hyödyntää saatuja tutkimustuloksia. Mielenkiintomme herätti myös kysymys siitä, millainen motivaatiotaso todellisuudessa ravintola-alan työntekijöillä on ja miten esimiehet siihen reagoivat. Kartoitamme työssämme erilaisia keinoja, joilla esimiehet onnistuisivat motivoimaan alaisiaan ja parantamaan henkilöstönsä viihtyvyyttä. Haluamme niin työntekijöiden kuin esimiestenkin tiedostavan, mitkä ovat toisen osapuolen odotukset ja toiveet motivointiin ja työtyytyväisyyteen liittyen. Pyrimme havainnollistamaan sen, kuinka tärkeää yrityksen tuloksen ja menestyksen kannalta on motivoitunut ja tyytyväinen henkilökunta.

Tutkimiskohteena ovat Tampereen keskustan alueella sijaitsevien ruoka- ja seurusteluravintoloiden työntekijät ja heidän motivointinsa. Tutkimustehtävänä on tutkia, mitkä asiat motivoivat työntekijöitä ravintola-alalla ja kohtaavatko nämä esimiesten käyttämien motivointikeinojen kanssa. Tähän tulokseen verrataan saatuja tuloksia ravintola-alan esimiesten käyttämistä motivointikeinoista ja todetaan, kohtaavatko käytetyt keinot työntekijöiden toiveisiin verrattuna. Emme oletta saavamme täysin uutta tietoa aiheesta, vaan pyrkimyksemme on enemmänkin saattaa jo olemassa olevaa tietoa kummankin osapuolen, niin työntekijöiden kuin esimiestenkin, tietoisuuteen.

Kokonaisuudessaan työ pitää sisällään teoriaosuuden sekä työtyytyväisyydestä että motivaatiosta. Työn keskiosassa esittelemme tutkimuksen toteuttamista ja siitä saatuja tuloksia. Lopuksi pohdimme saatuja tuloksia ja vertaamme niitä aiemmin esiteltyyn teoretietoon. Työ on jaettu siten, että Henna Kerkkänen on kirjoittanut teoriaosuudesta työmotivaatio-luvun ja Maria Kainulainen

työtyytyväisyys-luvun. Tutkimus on toteutettu ja opinnäytetyön muut luvut on kirjoitettu yhdessä.

2 TYÖMOTIVAATIO

Motivaatio-sana on alun perin johdettu latinankielisestä sanasta "movere", joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin motivaatio-sanalla on alettu tarkoittaa myös käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Nykyisin motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Motivaatio on yksilön psyykkinen tila, joka määrää, millä vireydellä (aktiivisuudella ja ahkeruudella) ja mihin suuntautuneena hän tiettyssä tilanteessa toimii. Motivaatiosta on kehitetty useita eri teorioita erityisesti Yhdysvalloissa. Näiden teorioiden avulla pyritään havainnollistamaan, mitkä tekijät tai asiat yksilöä motivoivat ja mitkä taas aiheuttavat tyytymättömyyttä. (Kauhanen 2006, 107.)

2.1 Työmotivaatio yksilötasolla

Työmotivaatiolla on suuri merkitys työntekijälle itselleen. Mielenkiinnoton ja epämieluisa työ vaikuttaa lähes väistämättä työntekijän muihin elämänalueisiin, kuten vapaa-aikaan ja perhe-elämään. Huonosti motivoitunut työntekijä on tahtomattaan vapaa-ajallaankin ärtynyt ja masentunut, kun taas hyvin motivoitunut henkilö jaksaa paremmin muillakin elämänalueilla kuin työelämässä. Vapaa-aikanaan työntekijän kuuluu kerätä voimia sekä rentoutua. Tämä on edellytys työntekijän jaksamiselle työelämässä, eikä se onnistu, mikäli vapaa-aikakin on stressaantunutta ja epämieluisaa. Tästä seuraa lukuisia sairaslomia, jotka puolestaan kuormittavat yrityksen muiden työntekijöiden työtaakkaa sekä yrityksen rahavaroja. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 97.)

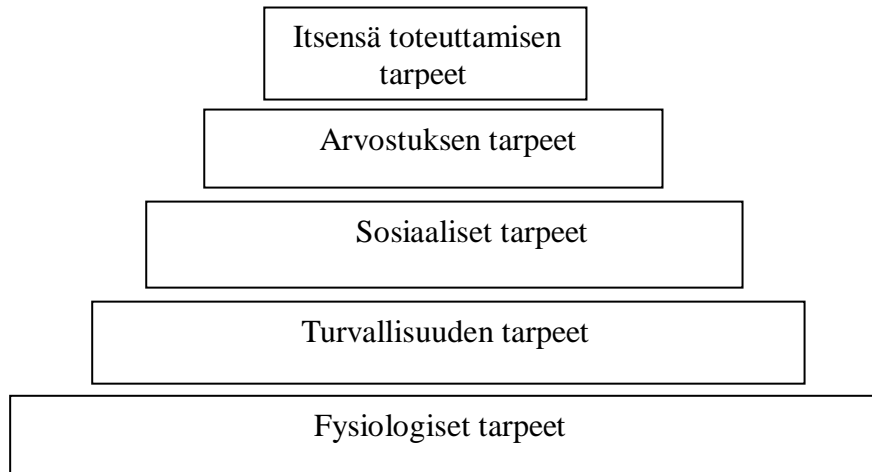
Työntekijän työmotivaatioon vaikuttavat käytännön työelämässä monet eri tekijät. Jo se, että työllä on erilainen merkitys jokaiselle, luo erilaiset motivointitekijät kullekin työntekijälle. Toisille työ merkitsee mahdollisuutta saada erilaisia asioita, kuten esimerkiksi rahaa. Toiset taas kokevat saavansa työnsä kautta henkistä pääomaa, eli tietoja ja taitoja itsensä kehittämistä varten. Työn sosiaalista merkitystä voidaan pitää suurena. Työn avulla tavataan uusia ihmisiä, ja monelle työ voi olla ainut paikka toteuttaa sosiaalista kanssakäymistä muiden samanhenkisten kanssa. Työn voidaan sanoa luovan pohjan ihmisen yhteiskunnallisel-

le asemalle. Ammatin perusteella henkilö usein asetaataan tiettyyn sosiaaliryhmään, ja sitä kautta työn psykologinen merkitys on suuri. Työn vaikutus identiteetille ja sen kehittymiselle on valtava. Työ voikin olla monelle ainut keino päästä toteuttamaan itseään. Moni kokee työnsä kautta olevansa hyödyllinen osa yhteiskuntaa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 98,99.)

Yleisesti ottaen voidaankin sanoa, että työmotivaatioon vaikuttavat kolme eri tekijää. Näitä tekijöitä ovat henkilön yksilölliset tekijät, tämän työmotivaatioon - ja työtehtäviin vaikuttavat tekijät sekä työympäristöön ja organisaatioon liittyvät tekijät. Yksilöllisinä tekijöinä pidetään mm. yksilön asennetta, persoonallisuutta ja henkilökohtaisia tarpeita. Esimiehen tulisikin tuntea jokaisen alaisensa yksilölliset ominaisuudet, jotta hän osaisi johtamistyössään ottaa huomioon nämä työntekijöidensä erityispiirteet. Työmotivaatioon ja työtehtäviin vaikuttavat tekijät tarkoittavat esimerkiksi niitä tehtäviä, tai vastuita, joita työntekijällä on työssään, sekä työskentelyn tahti, jolla työtä tehdään. Mielekkäät työtehtävät ja vastuun antaminen sitä haluaville työntekijöille luovat väistämättä lisämotivaatiota. Tällöin työntekijä kokee olevansa tärkeä ja luotettu henkilö organisaatiossa ja antaa myös omaa osaamistaan sen mukaisesti yrityksen käyttöön. Työ pysyy mielekkäänä, kun se ei ole liian kuormittavaa, eikä kiiretempoista. Liian kiireinen työ aiheuttaa turhaa stressiä ja paineita työntekijälle. Työympäristöön ja organisaatioon vaikuttavat tekijät koostuvat esimerkiksi työkavereiden ja esimiehen toiminnasta, organisaation toimintatavoista, sekä yrityksen palkitsemisjärjestelyistä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 99.)

Amerikkalaisen Abraham Maslow'n tarvehierarkia-teoria on viisi askelmainen portaikko, joka perustuu olettamukselle, että ihminen pyrkii tyydyttämään tarpeitaan tietyssä järjestyksessä. Kuviosta 1 voidaan nähdä, että portaikko koostuu siten, että alimmalla askelmalla ovat ihmisen fysiologiset tarpeet, toisella askelmalla turvallisuuden tarpeet, kolmannella askelmalla sosiaaliset tarpeet, neljännellä arvostuksen tarpeet ja huipulla, viidentenä askelmana itsensä toteuttamisen tarpeet. Portaikkon mukaan alin porras, eli fysiologiset tarpeet ovat yksilölle tärkeimpiä, ja siten ensimmäisenä tyydytettäviä tarpeita. Kun fysiologiset tarpeet ovat täytetty, tulee portaikon mukaan yksilön tarvejärjestyksessä seuraavana turvallisuuden tarpeiden täyttäminen. Aina kun alimmainen taso on täytetty, pyritään täyttämään seuraavan portaalan asettama

tarve, niin että tähdätään aina seuraavaa tasoa kohti. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 100.)



KUVIO 1: Maslow'n tarvehierarkia (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 100)

Eri ihmisillä nämä portaikon askelmat ovat erilaisissa järjestyksissä. Toiselle ensisijainen tarve on saada arvostusta, kun taas toiselle tärkein tarve on päästä toteuttamaan itseään. Portaikon askelmien järjestykseen vaikuttavat kunkin yksilön arvomaailma sekä elämäntilanne ja sen luomat tarpeet, jotka yksilön on täytettävä. Toisilla on valmiiksi vakaa ja hyvä taloudellinen tilanne. Tällöin raha ei välttämättä ole tarveportaikossa ensimmäisenä täytettävien tarpeiden listalla. Tällaiselle henkilölle ensisijainen tarve voi olla saada sosiaalisia suhteita ja kanssakäymisiä muiden ihmisten kanssa. Toinen ihminen voi puolestaan arvostaa rahaa niin paljon, että hänen arvomaailmansa asettaa sen ensimmäiseksi täytettäväksi tarpeeksi portaikolla. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 100-101.)

Kuten Maslow'n tarveteoria, myös saavuttamis-, liittymis- ja valtamotivaatioteoria perustuu ihmisen perustarpeiden huomioon ottamiselle työssä. Tämä teoria perustuu ajatukselle, että ihmisellä on kolme perustarvetta: saavuttaminen, liittyminen ja valta. Näiden kolmen eri perustarpeen merkitys vaihtelee kuitenkin eri ihmisten välillä. Tämän takia teoriassa korostuukin

esimiehen vastuu alaisensa tuntemisesta. Esimiehen on tunnettava riittävän hyvin alaisensa ja heidän henkilökohtaiset motivaatiotekijänsä, jotta hän osaisi motivoida tiimiään parhaalla mahdollisella tavalla. Kun esimies tuntee alaisensa ja heidän ensisijaiset tarpeensa, hän osaa sijoittaa kunkin työntekijän tälle parhaiten sopivaan tehtävään ja ruokkia työntekijänsä motivaatiota oikeanlaisilla motivaatiotekijöillä. Tätä tuntemusta helpottaa muutama keskeinen esimerkkiominaisuus, jotka edustavat kunkin kolmen motivaatiotekijän perustarpeita. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 101–104.)

Saavuttamismotivaatio korostuu ihmisillä, jotka haluavat vastata tehtävistään henkilökohtaisesti ja näkevät vaikeatkin asiat haasteena. Tällaiset ihmiset pyrkivät ottamaan tarkasti laskelmoituja riskejä ja pyrkivät näin ollen aktiivisesti eteenpäin urallaan. He haluavat palkitsemisen perustuvan työsuoritusten tasoon ja saavutettuihin tuloksiin sekä vaativat välitöntä palautetta suoriutumisestaan annetuista tehtävistä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 101-102.)

Liittymismotivaatio korostuu ihmisillä, jotka kiinnittävät huomioita toisten tunteisiin ja arvostavat sitä taitoa, joka heillä on ihmisten välisten suhteiden hoitamisessa. Tällaiset ihmiset pitävät tärkeänä ryhmän hyväksyntää, eivätkä halua päätöksen teossa erottaa henkilöitä ja asioita toisistaan. Nämä ihmiset nauttivat yhdessäolosta eri ihmisten kanssa ja kokevat sen yhdeksi tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 101-102.)

Valtamotivaatiossa ihmisellä on halu vaikuttaa kanssaihmisiin tekemällä ehdotuksia ja korostamalla omia mielipiteitä. He perustelevat väitteensä ja mielipiteensä yksityiskohtaisesti ja tarkkaan harkitusti. Tällainen ihminen etsii ryhmässä johtajuusasemaa ja pyrkivät asettumaan vaikuttajan rooliin. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 101–102.)

2.2 Työmotivaatio esimiestasolla

Esimehen oma hyvinvointi on lähtökohtana motivoituneelle työyhteisölle. Esimiehellä on oltava hyvä itsetunto, paineensietokyky sekä realistinen kuva yrityksen tilanteesta ylläpitääkseen motivoitunutta työyhteisöä. Yhä useammin

työpaikan motivaatiopula johtuukin esimiehen persoonallisuuteen liittyvistä ongelmista. Esimies saattaa olla ammatillisesti pätevä, mutta vuorovaikutus ja yhteistyö hänen kanssaan saattaa olla todella vaikeaa, mikä vaikuttaa väistämättä työyhteisön hyvinvointiin ja esimiehen kykyyn motivoida työntekijöitä. (Järvinen 2000, 32–33.)

Ennen kuin esimies voi ryhtyä johtamaan muita, hänen on opittava johtamaan itseään. Esimieheksi kasvaminen on pitkä, koko työuran pituinen prosessi. Työtehtävät ovat usein vaativia ja esimies on useasti ristitulella yrityksen ylemmän johdon ja työntekijöiden välissä. Esimies on vastuussa toiminnan tuloksellisuudesta, sen laadusta ja työyhteisönsä hyvinvoinnista. Haasteelliseksi esimiestyöstä tekee tasapainottelu näiden kahden vaikuttajan välillä, niin että sekä yritysjohto, että työntekijäpuoli ovat tyytyväisiä lopputulokseen. (Laurent 2006, 49–50.)

Motivaatiojohtaminen perustuu ajatukseen osallistuvasta, kannustavasta ja innostavasta johtamisesta, jossa ihmisten motivointia pidetään ensisijaisen tärkeänä. Motivaatiojohtamisen tavoitteena on työyhteisön kehittyminen oppivaksi ja innovatiiviseksi organisaatioksi. Motivaatiojohtamisen kautta työyhteisön jäsenten keskinäinen arvostus, luottamus, luovuus sekä yhteistyö lisääntyvät. (Leskelä 2001, 10-15.)

Motivaatiojohtamisessa on neljä pääperiaatetta. Ensimmäinen periaate on vilpittömän pyrkimys kunkin yksilön henkilökohtaisten motivointitekijöiden huomioimiseen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että oikeille henkilöille löydetään oikeanlaiset, heitä kiinnostavat ja innostavat työtehtävät. Toiseen periaatteeseen kuuluu avoin keskustelu luonne-eroista. Tämän periaatteen mukaisesti jokaista työyhteisön jäsentä tulisi kohdella yksilönä ja ottaa huomioon kunkin työntekijän henkilökohtaiset persoonat, ja keskustella näistä avoimesti työyhteisön sisällä. Kolmantena periaatteena on luovuuden ilmapiirin rakentaminen. Tämä vaatii esimieheltä varauksetonta alaisten kannustamista ja heihin luottamista, niin että kenenkään ei tarvitse tuntea asemaansa uhatuksi organisaatiossa. Neljäntenä periaatteena on osallistuva, kannustava ja innostava johtaminen. Tämän periaatteen mukaan esimies voi olla työhön osallistuva johtaja ja alaiset johtamiseen osallistuvia työntekijöitä.

(Leskelä 2001, 10–46.)

Eri luonnetyypeillä ovat omat heikkoutensa motivaatiojohtamisessa. Luonnetyypit voidaan jakaa karkeasti neljään ryhmään. Hallitsevuuspersoonan ja alaisen välisenä ongelmana on esimiehen tarve tehdä kaikki itse, delegointia ja vastuunjakamista ei ole. Esimies asettaa oman etunsa yrityksen ja työntekijöiden edun yläpuolelle ja jättää sovitut asiat puolitiehen. Esimies ei tunnista omia heikkouksiaan ja niiden vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin. Vaikuttavuuspersoonan uhkina ovat liikojen lupausten tekeminen. Esimies haluaa huomioida työntekijöitään, mutta sortuu liian optimistiseen ajatteluun, eikä pysty täyttämään lupauksiaan. Esimies ei ota kantaa riitatilanteissa, eikä ole kiinnostunut työsuorituksesta. (Leskelä 2001, 86–90.)

Pysyvyyspersoonan heikkoutena on päätöksenteon vaikeus. Vetäytynyt esimies on hidas toiminnassaan ja antaa työntekijöiden päättää asioita puolestaan. Myöntyvyysspersoonana taas painottaa liiankin yksityiskohtaisesti omia mielipiteitään. Tällainen esimies ei myönnä virheitään vaan painottaa muiden epäonnistumisia. Hän ei kuuntele, ei kannusta, vaan väheksyy ja valvoo, että sääntöjä noudatetaan. (Leskelä 2001, 86–90.)

Hyvän esimiehen tulisi tunnistaa oma luonnetyyppinsä ja sen mukanaan tuomat heikkoudet. Työntekijöiden motivointi vaatii esimieheltä omien heikkouksien hyväksyntää ja ymmärrystä siitä, että asiat eivät aina toteudu suunnitellulla tavalla. Luopuessaan omasta täydellisyydenkuvitelmastaan esimies vapautuu suuresta stressistä ja pystyy jakamaan tehtäviä työntekijöille ja luottamus työntekijöitä kohtaan kasvaa. Sietokyky on välttämätön ominaisuus motivoituneen työyhteisön esimiehelle. Esimiehen tulee ottaa vastaan kritiikkiä ja työntekijöiden tunteenpurkauksia menettämättä itse malttiaan. Tällainen vakaa toiminta vahvistaa esimiehen asemaa työntekijöiden silmissä ja mahdollistaa hyvän vuorovaikutussuhteen ja sen kautta helpottaa motivointia. Nämä asiat ovat lähtökohtana esimiehelle, joka motivoi työntekijöitään oikealla tavalla. (Järvinen 2000, 33–35.)

2.3 Työmotivaatio organisaatiotasolla

Työmotivaatiolla on tärkeä merkitys sekä yritykselle että sen työntekijöille. Työntekijän tuloksekas toiminta koostuu kolmesta eri tekijästä: työntekijän motivaatiosta, tämän kyvyistä työskennellä sekä työntekijän mahdollisuuksista toteuttaa työtään. Ilman motivaatiota työntekijä on haluton toimimaan tuloksekkaasti, kun taas kykyjensä avulla hän osaa toimia tuloksia synnyttävällä tavalla. Mahdollisuudet ovat puitteita, jotka mahdollistavat tuloksekkaan toiminnan. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 96.)

Motivoitunut työntekijä on paljon arvokkaampi yritykselle kuin työntekijä, joka ei ole motivoitunut. Tämä korostuu varsinkin palveluyrityksessä, jossa työntekijä ja asiakkaat ovat koko ajan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Huono työmotivaatio näkyy heti työntekijän palveluasenteessa huonona asiakaspalveluna, välinpitämättömyytenä sekä oma-aloitteisuuden puuttumisena. Tämä vähentää heti yritykselle tulevaa arvokasta lisämyyntiä sekä asiakkaiden tyytyväisyyttä, joka jonkin ajan kuluttua näkyy myös väistämättä yrityksen myyntiluvuissa. Vastaavasti motivoitunut työntekijä on työssään aktiivinen sekä iloinen ja palvelee asiakkaitaan paremmin kuin ei-motivoitunut työntekijä. Tämä asenne-ero voi luoda pienen, mutta merkittävän lisän, jonka perusteella asiakas valitsee kyseisen yrityksen asiointipaikakseen myös seuraavalla kerralla. Motivoituneena työntekijä tekee myös aktiivisesti lisämyyntiä, mikä puolestaan kasvattaa yrityksen myyntituottoja. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 96–97.)

Palkitseminen on organisaation ja yksilön välinen vaihtosuhteenomainen palkkiota sisältävä prosessi. Palkitsemisessa on aina olemassa vaihtosuhteen omainen luonne: palkittava antaa osaamisensa, motivoituneen toimintansa ja työponnistelunsa organisaation käyttöön ja organisaatio puolestaan antaa palkittavalle tämän työsuoritusta vastaan erilaisia aineellisia, välillisesti aineellisia ja aineettomia palkkioita. Palkitsemiseen liittyy aina tulkinta kyseisen palkkiomuodon palkitsevuudesta.

(Kaajas, Luoma, Norlund & Troberg 2004, 34).

Palkitsemisella pyritään tukemaan organisaation menestystä ja kannustamaan

henkilöstöä. Sen avulla halutaan houkutella yritykseen potentiaalisia työntekijöitä, pitää hyvät työntekijät organisaatiossa, saada kilpailuetua sekä lisätä tuottavuutta. Palkitseminen jaetaan yleensä kahteen eri kategoriaan: taloudellisiin palkitsemistekijöihin ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Taloudelliset palkitsemiskeinot ovat suorita, tai epäsuoria. Suoraan palkitsemiseen kuuluvat työntekijän peruspalkka, mahdolliset taitolisät sekä suorituspalkka. Taitolisää voi saada esimerkiksi kielitaidosta tai monitaitoisuudesta. Suorituspalkka koostuu puolestaan tulospalkkiosta sekä henkilökohtaisesta lisästä, jotka usein ovat sidoksissa saavutettuun tulokseen. Epäsuora palkitseminen koostuu lakisääteisistä, sekä vapaaehtoisista palkkioista. Suomessa lakisääteisiä etuja työntekijälle ovat rahapalkkaan liittyvät erilaiset etuudet, kuten työeläke, sairausvakuutus, tapaturmavakuutus ja työttömyysvakuutus. Työnantaja voi maksaa vapaaehtoisia etuja työntekijälle. Tällaisia ovat mm. mahdolliset lisävakuutukset, kuten eläke-, tai matkavakuutus, ateriaetu, autoetu tai puhelinetu. (Kauhanen 2006, 109 – 110.)

Ei-taloudelliset, eli aineettomat palkitsemiskeinot koostuvat ura- sekä sosiaalisista palkkioista. Urapalkkiossa palkitsemistekijöinä toimivat mieluisa työ itsessään, työntekijän itsensä kehittäminen sekä mahdollisuudet urakehitykseen. Sosiaaliset palkkiot koostuvat työyhteisön kiitoksesta ja tunnustuksesta. Myös sosiaaliset kontaktit ja verkostot toimivat tässä tapauksessa palkitsemiskeinoina. Eri motivaatioteorioiden mukaan aineettomat palkitsemiskeinot nousevat sitä tärkeämmiksi, mitä suurempi työntekijän palkka on. (Kauhanen 2006, 105 – 110.)

Yrityksen johdolla on mahdollisuus käyttää vapaasti eri palkitsemismuotoja. Palkitsemiskeinoja valitessa tulisi kuitenkin ottaa huomioon muutamia seikkoja, jotka oleellisesti vaikuttavat palkitsemisen onnistuvuuteen. Tällaisia ovat mm. yrityksen toimiala, henkilöstörakenne, kilpailutilanne, sekä alan työehtosopimus. Kaikkien näiden osa-alueiden tuntemus on välttämätöntä, mikäli palkitsemisjärjestelmän halutaan olevan tehokas ja tarkoituksenmukainen. Yrityksen johdon tulee palkitsemiskeinoja valitessaan arvioida työntekijöiden tarpeita ja toiveita, jotta valitut palkitsemiskeinot toimisivat tarkoituksenmukaisesti. (Kauhanen 2006, 105 – 110.)

3 TYÖTYTYVÄISYYS

Työtyytyväisyys ja -tyytymättömyys määritellään työn herättäviksi tunnereaktioiksi työntekijässä. Tunnetilana työtyytyväisyys on myönteinen, mikä vahvistaa työntekijän toimintaa, kun taas työtyytymättömyyden aiheuttama kielteinen tunnetila ehkäisee työntekijän toimintaa. Työtyytyväisyyden on usein katsottu liittyvän siihen, miten hyvin työ vastaa työntekijän odotuksia tai miten työ tyydyttää hänen tarpeitaan. Ihminen ei kuitenkaan aina tiedosta tarpeitaan, minkä vuoksi hän ennen kaikkea pyrkii tavoitteisiin, ei tarpeidensa tyydyttämiseen. (Pöyhönen 1987, 128.)

3.1 Työtyytyväisyys yksilötasolla

Työtyytyväisyys koostuu siitä, kuinka hyvin työ vastaa työntekijän työlle asettamia vaatimuksia. Tärkeää on, kuinka paljon työntekijä kokee voivansa saavuttaa työssään sellaisiin asioita, mitkä ovat hänen keskeisiä tavoitteitaan, ja jotka ovat sopusoinnussa hänen perustarpeidensa ja elämän päämääriensä kanssa. Työntekijä tarvitsee myös kohtuullisen ja oikeudenmukaisen työpanostaan vastaavan korvauksen työstään ollakseen tyytyväinen. (Pöyhönen 1987, 128.)

Työntekijän työlle asettamiin vaatimuksiin vaikuttavat monet seikat. Yhteiskunnalliset seikat, kuten työttömyysaste ja talousnäkymät, työntekijän elämäntilanne, kuten lapset tai lainat sekä yksilötekijät, kuten koulutus, ikä ja sukupuoli, vaikuttavat kukin osaltaan työntekijän vaatimustasoon. (Pöyhönen 1987, 128–129.)

Hyvä työ merkitsee kaikille eri asioita. Kuitenkin sellainen työ mitä pidetään hyvänä, on kaikkien tavoitteena ja sellainen työ luo työssä viihtymistä. Hyvälle työlle on asetettu kriteereitä, mitä suurin osa pitää tärkeänä työssä. Rakenteeltaan kokonainen työ, sisällöltään monipuolinen työ, merkittävä työ, vuorovaikutus työssä ja psyykinen ja fyysinen kuormitus sopivassa suhteessa ovat tekijöitä, joita pidetään merkittävänä hyvässä työssä. (Viitala 2004, 136.)

Kokonainen työ tarkoittaa, että työntekijä näkee työnsä tuloksen. Tämä on tärkeä osa työssä viihtymistä monelle työntekijälle. Kokonaisen työn kriteerejä ovat mm. selkeä yhteys organisaation toiminnan kokonaisuuteen, riittävä vaatimus työltä, mahdollisuus yhteistyöhön, mahdollisuus itsenäiseen tai muiden kanssa tehtävään päätöksentekoon, luova työ ja mahdollisuus oppia uutta. (Viitala 2004, 136–137.)

Frederick Herzbergin motivaatio-hygieniateoria on tyytyväisyyden teorioista tutkituin ja tunnetuin (Pöyhönen 1987, 130). Teorian perusajatus on, että tyytyväisyys riippuu eri tekijöistä kuin tyytymättömyys. Näitä tyytyväisyyteen ja -tytymättömyyteen vaikuttavia seikkoja kutsutaan hygienia- eli toimeentulo- ja motivaatio- eli kannustetekijöiksi. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 104.)

Hygienia- eli toimeentulotekijöiden ollessa huonot, kokee työntekijä tyytymättömyyttä työssään (Pöyhönen 1987, 130). Teoria korostaakin, että todella hyvä tyytyväisyys saavutetaan hyödyntämällä kannuste- eli motivaatitekijöitä. Pelkillä toimeentulotekijöillä voidaan saavuttaa vain neutraalitila, ei tyytymätöntä, eikä tyytyväistä työntekijää. Toimeentulotekijät on jaettu kuuteen ryhmään: taloudellisiin, fyysisiin, sosiaalisiin, statukseen, opastamiseen ja turvallisuuteen liittyviin seikkoihin. Taloudellisiin tekijöihin kuuluvat mm. palkat, rahalliset etuudet, lomat ja koulutus. Fyysiset tekijät tarkoittavat työympäristön viihtyvyyttä, laitteita ja työpaikan sääntöjä. Sosiaaliset tekijät liittyvät työtovereihin, sosiaalisiin ryhmiin ja esimerkiksi yrityksen järjestämiin juhliin. Oma titteli työpaikalla, etuisuudet ja työn luokitus kuuluvat statuksen piiriin. Opastaminen pitää sisällään ilmoitustaulun, tiedon kulun työpaikalla ja työselosteet, ja turvallisuuteen liittyviä tekijöitä ovat oikeudenmukaisuus, ystävällisyys ja johdonmukaisuus. Nämä tekijät ovat hyvin tärkeitä jokaiselle työntekijälle työssävihtymisen kannalta. Työnantajan on huolehdittava kaikki toimeentulotekijät ensin kuntoon voidakseen saavuttaa tyytyväisen työyhteisön. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 104–106.)

Kannustetekijöiden käyttäminen on välttämätöntä tyytyväisen työyhteisön saavuttamiseen. Tällaisia tekijöitä työntekijöille ovat mm. eteneminen, johon kuuluvat toiminnan vapaus, palkka oman saavutuksen perusteella ja

yleneminen työpaikalla sekä vastuu ja tunnustus omasta työstä, johon lukeutuvat itse työ, päämäärien asettelu ja työtulosten arviointi. Kannustetekijöiden käyttäminen käytännössä tarkoittaa esim. onnistumisen tunteen luomista työpaikalla tai työtehtävien kierrättämistä vaihtelun aikaansaamiseksi. Näitä tekijöitä hyödyntämällä yhdessä toimeentulotekijöiden kanssa voi saavuttaa työhönsä tyytyväisen työyhteisön. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 104–106.)

Lama on aiheuttanut ihmisille suuren paineen toimeentulosta. Tämän takia kannustetekijöiden rinnalle on tullut erittäin merkittävänä työtyytyväisyystekijänä raha. Tällaisessa ahdistavassa ajassa monelle ainut turvallisuutta luova tekijä on rahallinen korvaus työstä. (Salmimies & Salmimies 1998, 155-156.)

Työntekijät pystyvät sopeutumaan moniin epäkohtiin työpaikalla, mutta kriittisen rajan alituttua pato voi sortua tai pikkuhiljaa kertyneen ärtymyksen voi laukaista jokin ”viimeinen pisara”. Tämä aiheuttaa usein tyytyväisen oloisen työntekijän muuttumisen vihaiseksi ja katkeraksi. (Pöyhönen 1987, 132.)

Ympäristöltä edellytettävät tekijät on jaettu mm. kohtuu- eli sietotasoon ja vaatimustasoon. On mahdollista, että tietyt työn piirteet aiheuttavat tyytymättömyyttä vasta sietotason alapuolella esim. palkka ja työn ruumiillinen raskaus, mutta jotkut piirteet jo vaatimustason alapuolella esim. vapaus ja työn vaihtelevuus. Sietotaso tarkoittaa fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin ja turvallisuuden säilymistä, ja se onkin melko pysyvä. Vaatimustaso taas vaihtelee paljonkin ihmisten välillä, mutta sillä tarkoitetaan todellisiin mahdollisuuksiin mukautettua ihannetasoa. Vaatimustason erilaisuus esim. eri ikäluokkien ja sukupuolten välillä voikin selittää miksi selviä eroja työtyytyväisyydessä ei aina löydy työn erilaisuudesta huolimatta. (Pöyhönen 1987, 132.)

Ikä vaikuttaa osaltaan työlle asetettuun vaatimustasoon. Vanhemmat ihmiset ovat usein tyytyväisempiä työssään kuin nuoret. Tämä johtuu vaatimustason laskemisesta ja (yli)sopeutumisesta työhön, jolloin perusoikeuksistakaan ei välttämättä pidetä huolta. (Pöyhönen 1987, 132–133.)

Tyytymättömyys työssä voi joskus olla hyödyllistäkin, ja tyytyväisyys taas huonontaa ilmapiiriä entisestään, vaikka näin ei uskoisi olevan. Ns. haitallinen tyytyväisyys tarkoittaa näennäisesti tyytyväisiä työntekijöitä jotka eivät ilmaise tyytymättömyyttään. Tällainen toiminta aiheuttaa pidemmän päälle ongelmia työpaikalla. Yleensä tällainen haitallinen tyytyväisyys koskee nuoria ja hierarkian alemmilla tasoilla olevia ja johtuu usein siitä, että esimiesasemassa olevia arastellaan, eikä tyytymättömyyttä uskalleta ilmaista. (Pöyhönen 1987, 135.)

3.2 Työtyytyväisyys esimiestasolla

Esimiehillä on usein taipumus väheksyä työntekijän motivaatiotekijöitä. He kuvittelevat työntekijän arvostavan enemmän turvallisuutta ja muita perustarpeisiin liittyviä tekijöitä työssään, vaikka työntekijän todelliset arvostukset liittyvätkin motivaatiotekijöihin, kuten kehittymiseen työssä ja palautteeseen. Kuvioista 2 voidaan nähdä nämä motivaatiotekijät esimiehen ja työntekijän näkökulmista. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 107.)



KUVIO 2. Motivaatiotekijät esimiehen ja työntekijöiden näkökulmasta (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 107)

Esimiehen on kyettävä selvittämään, millaisia työtyytyväisyyttä tuottavia keinoja hän voi käyttää työssään. Työpaikasta riippuen on kyettävä soveltamaan, sillä

kaikki keinot eivät päde joka paikassa. Esimerkiksi paikassa, jossa työolosuhteet eivät ole mukavat, eikä niitä ole mahdollista parantaa, työssäviihtyvyyttä voi hyvinkin tuoda työympäristön ihmissuhteet ja reilu rahallinen korvaus työstä. (Salmimies & Salmimies 1998, 156–157.)

Esimiehen tehtävänä on ylläpitää ja luoda työtyytyväisyyttä aiheuttavia tekijöitä työpaikalla. Kuitenkin usein työyhteisön tyytymättömyys johtuukin esimiehen roolista tai sen puutteesta työyhteisössä. Usein esimies ajautuu väärään rooliin työyhteisössä työskennellessään liian erillään tai vastaavasti liian lähellä muuta työyhteisöä. Monet esimiehet ovatkin nousseet asemaansa työntekijöiden joukosta, eivätkä osaa suhtautua uuteen rooliinsa oikein, vaan ovat edelleen työkavereita alaistensa kanssa. Toisaalta liian etäinen suhde alaisiin ei myöskään tue työssään viihtyvää työyhteisöä. Johtajan roolin säilyttäminen on yksi esimiehen tärkeimpiä työkaluja työhönsä tyytyväisen työyhteisön luomiseen. (Järvinen 1998, 63–64.)

Vastuu on tyytyväisyyttä ja helposti myös tyytymättömyyttä aiheuttava tekijä työpaikalla. Esimiehen yksi haastavista tehtävistä on tarjota vastuuta sellaista janoaville työntekijöille. Toisille vastuun kasvaminen työssä on osoitus hyvin tehdystä työstä ja luo suurta tyydytystä työhön. Toisille vastuu on taas välttämätön paha, joka aiheuttaa työntekijälle sietämätöntä stressiä. Työnantajan on oltava tarkkana, sillä stressaantunut työyhteisö voi huonosti työssään. Esimiehen avuksi työpsykologi Bertel Gardell on listannut seikkoja mitä pitkäaikainen stressi voi työntekijässä aiheuttaa. Liika stressi voi aiheuttaa negatiivisia tunne-elämyksiä, ärtyneisyyttä, muutoshalukkuutta, passiivista käyttäytymistä, ihmissuhdeongelmia ja terveysvaikutuksia työntekijässä. Näitä seikkoja esimies voi hyödyntää tarkkaillessaan työyhteisöään ja tunnistaa mahdollisia stressioireita. (Salmimies & Salmimies 1998, 158.)

Henkilökunnan pysyvyydestä on nousemassa tärkeä mittari liikevaihdon, voiton ja kateprosentin rinnalle, kun mitataan yrityksen menestystä. Esimiehen tärkeä tehtävä onkin sitouttaa työntekijänsä yritykseen. Työhön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. kiinnostavat työtehtävät, yhteistyö esimiehen kanssa, työyhteisö ja kunnianhimo. Onnistuakseen työntekijöidensä sitouttamisessa esimiehen on tunnistettava henkilöstön erilaiset tarpeet.

Työntekijät voidaan luokitella turvallisuushakuisiin, uraihmiisiin ja yrittäjämäisesti suuntautuviin tarpeidensa perusteella. Turvallisuudenhakuiselle tärkeintä on työn pysyvyys, uraihmiselle kehittyminen työssä ja yrittäjähenkiselle asioiden aikaansaanti. Esimies sitouttaa työntekijät parhaiten turvaamalla kullekin työntekijälle heidän tarpeidensa mukaiset työtehtävät. (Kärkkäinen 2002, 36-37.)

3.3 Työtyytyväisyys organisaatiotasolla

Mumfordin työtyytyväisyysmalli tarkoittaa yrityksen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta molempien osapuolten tarpeista. Organisaation asettamia vaatimuksia ja työntekijän tarpeita sovitetaan yhteen persoonallisuuden, sosiaalisen systeemin ja kulttuurisysteemin tasolla. Mallissa työtyytyväisyys on jaettu viiteen osa-alueeseen. Ensimmäisenä on yrityksen ja työntekijän väliset odotukset ja toiveet toisistaan, kohtaavatko ne? Toisena on yrityksen ja työntekijän tavoitteet. Organisaatio toivoo työntekijän samaistuvan yrityksen tavoitteisiin, ja työntekijä taas toivoo pystyvänsä toteuttamaan omia tavoitteitaan myös työelämässä. Kolmas osa-alue on yrityksen yhdenmukaisuus ja työntekijän yksilöllisyys. Yritys pyrkii yhdenmukaiseen toimintaan kaikkien työntekijöiden kohdalla, kun taas työntekijä toivoisi enemmän yksilöllisyyttä ja toimintaa persoonana. Neljäntenä on yrityksen huomion kohdistuminen pelkkään suoritukseen, kun työntekijän toiveena olisi, että organisaatio huomaa myös yksilön ominaisuudet. Viimeisenä seikkana Mumford huomioi työn joustavuuden. Yritys pyrkii määräämään työtehtävät ja suoritustavan hyvin tarkasti, kun työntekijä toivoisi oman ammattitaitonsa mukaista joustavuutta työhön. Työnantajan ja työntekijän välinen vuorovaikutus molempien osapuolten tarpeista alkaa jo työsuhdetta solmiessa. Sovittaessa työehdoista pyritään löytämään ratkaisu, joka tyydyttää molempia osapuolia. Mikäli työ ei vastaa työntekijän odotuksia ja tarpeita, vaikuttaa se työhön kohdistuvaan asenteeseen ja työssä viihtymiseen negatiivisesti. (Asp & Pelttonen 1991, 60-62.)

Terveellä ja hyvinvoivalla organisaatiolla on suuri merkitys motivoinnin onnistumiseen. Terve ja hyvin rakennettu organisaatio mahdollistaa työntekijöidensä motivoituneisuuden luomalla puitteet tuloksekkaalle toiminnalle

ja ennen kaikkea ymmärtämällä alaistensa merkityksen maksimaalisen myynnin kannalta. Terve organisaatio on rakennettu siten, että jokaisella sen työntekijällä on oma, kykyjensä mukainen toimenkuva. Vastuiden tulee olla jaettu siten, että työn kuormittavuus ei nouse kenenkään kohdalla liian suureksi. Kun organisaatio on rakennettu huipulta lähtien järkevästi ja vastuuntuntoisesti, myös esimiesten motivoituneisuus ja työssäjaksaminen lisääntyvät. Tämä heijastuu heidän johtamiskäyttäytymiseen alaisiaan kohtaan. Hyvä palkitsemisjärjestelmä on yritykselle elintärkeää, se ruokkii motivoituneisuutta, ja edesauttaa työntekijöiden pysymistä motivoituneena. Ilman kiitosta, tai jonkinlaista palkitsemista harva työntekijä jaksaa olla motivoitunut työssään. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 82–92; Kauhanen 2006, 51–66.)

Työhyvinvoinnin tärkeyttä ja siihen panostamisen tuloksellisuutta on tutkittu paljon. Työntekijöiden sairaslomat maksavat organisaatiolle vuosittain paljon. Miellyttävä työilmapiiri ja työyhteisö ovat suorassa yhteydessä työn tuottavuuden kasvuun ja vähäiseen sairastavuuteen. Hyvin toteutetuilla työhyvinvointitoimenpiteillä voidaan merkittävästi vähentää henkilöstön sairaslomia. Henkilöstön sairaslomat johtuvat usein työn ongelmista. Muuttuvaan ja epävarmaan työympäristöön reagoidaan usein yksilötasolla tai ei lainkaan, mikä lisää työntekijöiden stressiä. Organisaation tulee kehittyä ja muuttua yhdessä johtamisen kanssa, aikaansaadakseen tyytyväisen työyhteisön. Menestyvä organisaatio esimiehineen pyrkii avoimen, palkitsevan ja myönteisen ilmapiirin luomiseen sekä saumattomaan yhteistyöhön kaikkien osapuolten välillä. Hyvinvoiva työntekijä tekee mielekästä ja tuloksellista työtä organisaatiolleen. (Kärkkäinen 2002, 11-12.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ensisijaisesti ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä, mutta se pitää sisällään myös pahoinvoinnin hoidon. Hyvinvoinnin parantaminen vaatii organisaatiolta käsitteen todellista ymmärtämistä ja monipuolisia käytännön toimenpiteitä. Edellytykset hyvälle työhyvinvoinnille luodaan organisaatiossa esimiestyöllä ja johtamisella. (Kärkkäinen 2002, 24-25.)

Organisaatiolla on keinoja tukea työntekijöidensä tyytyväisyyttä. Henkilöstön voimavarojen järkevä käyttö ja seuranta on tärkeää, jotta työ pysyy mielekkäänä eikä uupumista tapahdu. Perinteisiä henkilöstön voimavarojen mittareita ovat

mm. rekrytointi, poissaolot ja vaihtuvuus. Terveen työnteon ja hyvän työilmapiirin hyödyt näkyvät välittömästi yrityksen tuloksessa. (Kärkkäinen 2002, 58-59.) Yritysten tulisi panostaa työntekijöidensä terveyden edistämiseen, ei vain sairaudenhoitoon. Ennaltaehkäisevä työterveys tarkoittaa terveyden edistämistä esim. liikuntapalveluiden sekä ergonomisen työympäristön avulla. Ennaltaehkäisevä työterveys edistää työntekijän jaksamista ja vähentää poissaoloja. (Kärkkäinen 2002, 80-81.)

4 TYÖMOTIVAATION JA TYÖTYTYVÄISYYDEN VÄLINEN YHTEYS

Työmotivaatio ja työtyytyväisyys muodostuvat kummatkin monen tekijän summasta. Kummankin kehittämisen lähtökohtana on, että ihminen voi hyvin niin henkisesti, fyysisesti kuin sosiaalisestikin. Sairas ihminen ei kykene tekemään töitä. Vain terve ja hyvinvoiva ihminen pystyy suoriutumaan tehtävistään häntä itseään, asiakkaita ja organisaatiota palvelevalla tavalla. Tämä on myös välttämätön lähtökohta lähdeittäessä rakentamaan hyvää työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. (Juuti & Vuorela 2002, 64.)

Hyvä työmotivaatio synnyttää työtyytyväisyyttä. Parhaimmillaan työ on kuin leikkiä, jolloin yksilön ja työn välinen suhde lähtee molemminpuolisen vuorovaikutuksen onnistumisesta. Ihannetilanteessa ihminen on unelmiensa työssä, jossa työ tarjoaa sopivia haasteita, se on kiinnostavaa, monipuolista ja siitä saa palautetta. Työn ollessa mielisää, kiinnostavaa ja uudistuvaa, se luo perustan pitkäkestoiselle työmotivaatiolle. Työtyytyväisyys ja työn ilo kumpuavat hyvin tehdystä työstä, ja ne ovat hyvän työmotivaation aikaansaannosta. (Juuti & Vuorela 2002, 67–68.)

Pahimmassa tapauksessa työ voi olla rangaistus ja pakon edessä suoritettava velvoite. Tällöin yksilön työmotivaatio on hukassa, eikä työtyytyväisyydestäkään voida puhua. Huono työmotivaatio voi johtua yksilön sisäisistä motivaatiotekijöistä, jolloin hänen yksilölliset ja henkilökohtaiset tekijät, kuten fyysisen ja henkinen tila, aiheuttavat huonon työmotivaation. Yksilön huonon työmotivaation voivat aiheuttaa myös esimies, organisaatio tai jopa työtoverit. Tällöin työ ei ole yksilön toiveita ja haluja vastaavaa tai palautteen / kiitoksen anto työstä on riittämätöntä. Huono työilmapiiri työpaikalla voi syödä yksilön työmotivaation, vaikka muut motivointitekijät olisivatkin kunnossa. Usealla yksilöllä ryhmän hyväksyntä ja sosiaaliset suhteet työpaikalla ovat tärkeimpiä motivointitekijöitä työssä. Näiden tekijöiden puuttuessa ei edellytyksiä työtyytyväisyydelle ole. (Juuti & Vuorela 2002, 68–69.)

Työn mielekkyyden lisääminen on helpoin keino lisätä hyvinvointia työssä. Työ

voidaan tehdä mielekkääksi eri motivointikeinojen avulla. Omia kykyjä vastaavat työtehtävät, työn päämäärät, haasteet, kiitos, palaute ja hyvä työilmapiiri luovat työtyytyväisyyttä. Työn tulisi olla iloinen asia, elämän suola, jota on miellyttävä tehdä. Ilman hyvää työmotivaatiota ja sen kautta syntyvää työtyytyväisyyttä se ei ole mahdollista. (Juuti & Vuorela 2002, 68–71.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimiskohteena olivat Tampereen keskustan alueella sijaitsevien ruoka- ja seurusteluravintoloiden työntekijät ja heidän motiivointinsa. Tutkimustehtävänä oli tutkia, mitkä asiat motivoivat työntekijöitä ravintola-alalla ja kohtaavatko nämä esimiesten käyttämien motiivointikeinojen kanssa. Tähän tulokseen vertasimme saatuja tuloksia ravintola-alan esimiesten käyttämistä motiivointikeinoista ja totesimme, kohtaavatko käytetyt keinot työntekijöiden toiveisiin verrattuna.

Teimme kaksi erillistä kyselylomaketta, esimiehille (LIITE 1) ja työntekijöille (LIITE 2) omansa. Kysyimme esimiehiltä, miten he motivoivat ja hoitavat työilmapiiriään. Vastavuoroisesti kysyimme työntekijöiltä, miten he toivoisivat itseään motivoitavan ja mikä heitä työssä motivoi. Halusimme myös selvittää, miten esimies kokee alaistensa motiivoinnin vaikuttavan heidän työnteoonsa ja miten alaiset kokivat motiivoinnin vaikuttavan heidän päivittäiseen työskentelyynsä.

Teimme laadullisen tutkimuksen, jossa jaoin kyselylomakkeita 25 esimiehelle ja 25 työntekijälle, jotka kaikki työskentelevät ravintola-alalla. Kyselyyn vastanneet työntekijät valittiin Tampereen keskustan alueen ravintolahenkilökunnasta. Työntekijät ja esimiehet koostuivat nykyisten- ja entisten työpaikkojemme henkilökunnasta. Emme kuitenkaan tunteneet henkilökohtaisesti kaikkia kyselyyn vastanneita henkilöitä. Kyselyyn osallistujat täyttivät kukin kyselylomakkeen, joka muodostui avoimista kysymyksistä, ja palauttivat sen sähköpostitse tai kirjallisena.

Aineistoa käsitelimme siten, että keräsimme ensin kaikki esimiesten ja työntekijöiden vastaukset yhteen. Tämän jälkeen vertailimme esimiesten ja työntekijöiden vastauksia omissa ryhmissään ja etsimme mahdollisia eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Otimme huomioon myös kysymämme taustatiedot iästä, sukupuolesta ja työkokemuksesta ja etsimme mahdollisia vaikutustekijöitä näistä seikoista. Lopuksi vertasimme kyselystä saatuja

vastauksia työntekijöiden ja esimiesten välillä ja katsoimme, kohtaavatko käytetyt keinot ja esitetyt toiveet.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Esimiehille tehtyyn kyselyyn vastasi 25 henkilöä, joista suurin osa oli miehiä. Ikä jakautui siten, että nuorin kyselyyn vastanneista esimiehistä oli 23-vuotias ja vanhin 49-vuotias. Vastajien keski-ikä oli 32 vuotta ja keskimääräinen esimieskokemusaika 9,95 vuotta. Lyhin esimieskokemus vastanneista oli 2 vuotta ja pisin 25 vuotta.

6.1 Tutkimustulokset esimiestasolla

Esimiehen on oltava itse motivoitunut työhönsä, että hän onnistuisi alaistensa motivoinnissa. Kyselymme (LIITE 1) mukaan lähes kaikki vastanneen esimiehet täyttivät pääsääntöisesti tämän kriteerin, jolloin lähtökohta onnistuneeseen motivointiin on hyvä.

Lähtökohtana motivoinnille on esimiehen tieto alaistensa motivaation tilasta. Esimiehen on oltava aktiivinen ja haluskas selvittämään, ovatko hänen työntekijänsä motivoituneita työssään ja jos eivät, miksi. Ilman tätä ratkaisevaa tietoa on mahdotonta tehdä oikeita valintoja motivoinnin suhteen. Alaistensa työmotivaatiota arvioidessaan esimiehet pitivät pääsääntöisesti alaisiaan melko motivoituneina työhönsä. Selvästi havaittavissa oli, että vähän esimieskokemusta omaavat esimiehet arvioivat alaistensa motivaation paremmaksi kuin kauemmin esimiestyötä tehneet. Perusteluina työntekijöiden motivaatiolle esimiehet mainitsivat kilpailun työpaikoista sekä halun onnistua työssään. Tästä todisteena olivat työntekijöiden omalla ajalla tehty vapaaehtoinen työ ja halu lisäkouluttautumiseen. Työtiimin toimiminen ja kehittyminen katsottiin myös motivaatiota todistaviksi keinoiksi. Suurin osa vastaajista kuitenkin vain uskoi alaistensa motivaation olevan hyvä, ilman mainittuja perusteluita.

Motivaatiojohtamisen pääperiaatteina ovat yksilön henkilökohtaisten motivaatiotekijöiden huomioon ottaminen, avoin keskustelu, luovuuteen

kannustaminen sekä osallistuva, kannustava ja innostava johtaminen. Kyselyyn vastanneiden esimiesten käyttämät motivointikeinot olivat yleispäteviä ja perinteisiä. Kyselyssämme esimiehet eivät maininneet ottavansa huomioon motivoinnissaan työntekijän henkilökohtaisia motivointitekijöitä ja tarpeita, eivätkä kannusta omaan ja luovaan ajatteluun.

Osallistuvaa, kannustavaa ja innostavaa johtamista esimiehet vastausten mukaan toteuttavat motivoinnissaan. Vastauksista pystyi havaitsemaan nuorten esimiehien innokkuuden. Heille tärkeää oli olla esimerkkinä alaisilleen ja työskennellä heidän rinnallaan. Pitkään esimiestyötä tehneet taas pitivät delgointia sekä vastuun- ja tiedon jakoa tärkeinä keinoina. Pitkään esimiestyötä tehneet eivät maininneet esimerkkinä työskentelyä motivointikeinokseen. Vastavuoroisesti lyhyen esimies uran omaavat, eivät vastanneet delegoinnin ja vastuun jakamisen kuuluvan heidän käyttämiin motivointikeinoihin. Kaikki esimiehistä kertoivat käyttävänsä kiittämistä ja palautteen antoa motivointikeinoina. Usea kyselyyn vastanneista mainitsi kuitenkin kiittämisen unohtuvan valitettavan usein. Erilaisten pötköiden asettaminen, palkitseminen ja positiivisen sekä kannustavan ilmapiirin luominen kuuluivat usean vastanneen motivointikeinoihin työkokemuksesta riippumatta. Vastausten mukaan esimiehet tietävät motivoinnin merkityksen ja vaikutuksen niin työntekijöiden, kuin yrityksenkin toimintaan. Koska vastaajat olivat suurin osa miehiä, emme havainneet sukupuolella olevan merkitystä käytetyissä motivointikeinoissa. Myöskään henkilön ikä ei asettanut merkittäviä yhdenmukaisuuksia vastausten välille.

Kyselyyn vastanneiden esimiesten mielestä alaisia motivoivat palautteen anto, miellyttävä työilmapiiri ja saatu kiitos hyvin tehdystä työstä. Vähän esimieskokemusta omaavat eivät pitäneet vastuunantoa ja haasteita työssä työntekijöitään motivoivina asioina, kun taas pitkään esimiestyötä tehneet mainitsivat nämä seikat vastauksissaan. Vain harva esimiehistä nosti rahan työntekijöitä motivoivaksi asiaksi. Rahallisen palkkion uskottiin unohtuvan melko nopeasti. Lähes kaikki vastanneista esimiehistä uskoivat motivointinsa vaikuttavan onnistuneesti alaisiinsa. Osa esimiehistä perusteli väitteensä saaduilla tuloksilla ja palautteilla, mutta suurimmalla osalla vastanneista väitteelle ei ollut minkäänlaisia perusteluita.

Vastanneiden esimiesten mielestä työntekijöiden motivoinnilla on suuri merkitys yrityksen toiminnan kannattavuuteen. Motivoitunut työntekijä on esimiesten mukaan tehokkaampi, tuloksekkaampi ja tuottavampi, kuin ei motivoitunut työntekijä. Motivaation mainittiin näkyvän myös asiakkaalle ja luovan yrityksestä sen mukaisen kuvan. Motivoituneen henkilöstön mainittiin olevan yrityksen parasta omaisuutta.

6.2 Tutkimustulokset työntekijätasolla

Työntekijöille tehtyyn kyselyyn vastasi 25 henkilöä, joista suurin osa oli naisia. Vastanneiden keski-ikä oli 31 vuotta. Nuorin vastanneista oli 23-vuotias ja vanhin 46-vuotias. Vastanneista 15 eli parisuhteessa ja 10 oli naimattomia. Kesimääräinen työkokemusaika vastanneiden kesken oli 12 vuotta. Lyhin työkokemus ravintola-alalla oli 2,5 vuotta ja pisin 30 vuotta.

Työmotivaatiolla on suuri merkitys työntekijälle. Epämieluisa ja innostamaton työ vaikutti niin työntekijän vapaa-, kuin työaikaankin. Huonosti motivoituneen henkilön vapaa-aika on usein stressaantunutta ja masentunutta sekä työn laatu heikkoa. Kyselyymme vastanneista työntekijöistä suurin osa vastasi olevansa huonosti motivoitunut nykyisessä työssään. Työntekijät, jotka vastasivat olevansa huonosti motivoituneita työssään, kertoivat työn olevan tylsää, rutiinomaista ja haasteetonta. Myös osaston sisäiset ristiriidat aiheuttivat motivaation heikentymistä. Motivaation taso ei riippunut vastanneiden henkilöiden iästä, vaan myös nuoret alalla vähän aikaa olleet tarjoilijat kokivat motivaationsa heikoksi.

Työntekijän työmotivaatioon vaikuttaa moni eri tekijä. Kullakin henkilöllä on yksilölliset motivointitekijät, jotka määräytyvät elämäntilanteen, arvojen ja erilaisten fyysisten, henkisten ja sosiaalisten tarpeiden mukaan. Motivointitekijöitä kysyttäessä kaikki kyselyyn vastanneet mainitsivat motivoiviksi tekijöiksi hyvän työilmapiirin ja mukavat työkaverit. Muita motivoivia tekijöitä olivat haasteet työssä, koti-olot, asiakkaat sekä esimiehen antama palaute. Yksittäisissä vastauksissa mainittiin motivointitekijöiksi raha sekä

johtajan tapa toimia.

Koska kunkin työntekijän motivointitekijät ovat yksilöllisiä, tulee esimiehen tuntee alaisensa tarpeet ja toiveet motivoideissaan henkilöstöään. Mielekkäät työtehtävät, palaute, vastuunanto, palkitseminen, kannustaminen sekä uuden opettaminen ovat niitä motivointitekijöitä, joita yleisesti pidetään tuloksekkaimpina. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä vähän alle puolet kertoi, ettei esimies motivoi heitä millään keinoilla. Yli puolen mielestä esimies motivoi heitä työssään. Esimiehen käyttämiksi motivointikeinoiksi mainittiin haasteiden anto, kannustus, rohkaisu, joustavuus, virkistypäivät, palkankorotukset sekä liikuntasetelit.

Vastanneet työntekijät toivoivat itseään motivoitavan aktiivisella palautteen annolla ja kiittämällä hyvin tehdystä työstä. Muita toivottuja motivointikeinoja olivat erilaiset porkkanat työssä, ylimääräinen rahallinen bonus, yhteinen hauskan pito työkavereiden kesken sekä työtehtävien delegointi. Myös rakentava ja kuunteleva keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä koettiin tärkeäksi.

Motivoinnin vaikutusta työpanokseen kysyttäessä työntekijät pitivät motivointia erittäin suuressa merkityksessä. Motivoinnin kerrottiin vaikuttavan työn kiinnostavuuteen ja sitä kautta työn tuloksekkisuuden paranemiseen. Motivoinnin sanottiin parantavan yleisesti mielialaa sekä ”nostavan hymyn huulille”.

Työntekijät kokivat motivointinsa vaikutuksen koko yrityksen toimintaan merkityksekkääksi. Kaikki vastanneista kertoivat motivoinnin kasvattavan yrityksen myyntiä esimerkiksi tehdyn lisämyynnin kautta. Motivoituneina työntekijät kertoivat olevansa aktiivisia ja tehokkaita. Motivoinnin kerrottiin näkyvän asiakkaalle suoraan palvelussa ja hyvässä työilmapiirissä. Työntekijöiden vaihtuvuuden mainittiin vähenevän yrityksessä työntekijöiden motivoinnin kautta.

Emme havainneet iän, sukupuolen, työkokemuksen tai sivisäädyn vaikuttavan työntekijöiden vastauksiin merkittävästi. Ainut yhtäläisyys löytyi pitkään alalla olleiden motivaation puuttumisessa. Muuten vastaukset olivat riippumattomia näistä taustatiedoista.

6.3 Tutkimustulosten vertailu

Esimiehiltä ja työntekijöiltä saatuja tutkimustuloksia verrattiin toisiinsa ja etsittiin mahdollisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tutkimuksessa selvisi, että työntekijöitä motivoivat hyvä työilmapiiri, mukavat työkaverit, haasteet työssä, asiakkaat sekä raha. Nämä asiat kuuluivat myös toiveisiin, joilla työntekijät haluaisivat itseään motivoitavan. Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä olivat koti-olot, esimiehen antama palaute sekä johtajan tapa toimia. Myös esimiehet pitivät tärkeimpänä motivaatiotekijänä miellyttävää työilmapiiriä ja palautteen antoa tehdystä työstä. Esiin nousivat myös vaihtelevien työtehtävien tärkeys sekä kollegojen arvostus. Tutkimustuloksia vertaillessamme löysimme paljon yhtäläisyyksiä vastausten välillä kysyttäessä motiivitekijöistä ja niihin käytetyistä keinoista. Kumpikin osapuoli pitää työilmapiiriä, yhteishenkeä, haasteita työssä sekä palautteen antoa tärkeinä. Sekä työntekijät että esimiehet pitivät rahaa ja muita aineellisia palkintoja merkityksettömimpinä seikkoina, kun puhutaan työmotivaatiota lisäävistä tekijöistä. Yhtään täysin toisistaan eroavaa vastausta emme saaneet, kaikki vastaukset näiden kysymysten osalta olivat esimiesten ja työntekijöiden välillä yhtäläisiä.

Tutkimuksen mukaan esimiehet arvioivat käyttämänsä motiivikeinot monipuolisemmiksi, mitä ne työntekijöiden mielestä olivat. Esimiesten mukaan käytettyjä motiivikeinoja olivat delegointi, esimerkkinä toimiminen, kiittäminen, palkitseminen sekä palautteen anto. Esimiehet uskoivat motiivintensa vaikuttavan onnistuneesti työntekijöihin ja heidän työpanokseensa. Osa esimiehistä perusteli tämän väittämänsä saaduilla palautteilla sekä tuloksilla. Suurin osa kuitenkin perusti tämän väitteensä vain oletukselle siitä, että motiivointi on onnistunutta ja tuloksellista ilman todellista näyttöä. Työntekijöiden mielestä kuitenkin suuri osa esimiehistä unohti motiivoinnin kokonaan, eikä motiivointi ole ollut näin ollen riittävää. Käytetyiksi keinoiksi mainittiin kannustus, joustavuus, palkitseminen ja erilaiset etuudet. Esimiehien vastaukset motiivikeinojen käytöstä olivat teoriassa vastaavia työntekijöiden toiveiden kanssa. Työntekijöiden vastauksista kuitenkin ilmeni, että todellisuudessa esimiesten käyttämät motiivikeinot eivät toteudu.

Tutkimuksemme mukaan niin työntekijät kuin esimiehetkin pitävät motivaation merkitystä organisaation kannalta merkittävänä. Kummankin tutkimukseen vastanneen osapuolen mielestä motivointi lisää yrityksen tuottavuutta, tehokkuutta ja asiakaspalvelulähtöisyyttä. Kummatkin osapuolet ymmärtävät motivaation tärkeyden ja tiedostavat sen merkityksen. Vastaukset olivat pääsääntöisesti samankaltaisia työntekijöiden ja esimiesten välillä. Keinot, toiveet ja tavoitteet olivat teoriatasolla yhtenevät. Työntekijöiden vastauksista kuitenkin selvisi, että esimiesten motivointikeinot olivat jääneet teoriatasolle ja niitä käytettiin liian harvoin käytännön työelämässä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten esimiehet motivoivat alaisiaan ja miten työntekijät toivoisivat itseään motivoitavan. Näiden vastausten perusteella tutkimme, kohtaavatko esimiesten käyttämät keinot työntekijöiden toiveiden ja tarpeiden kanssa. Motivointia ja työtyytyväisyyttä on tutkittu paljon sekä aiheista on kirjoitettu monia eri oppaita ja tutkimuksia. Opinnäytetyö selvittää, toteutuvatko kirjojen keinot käytännössä, vai ovatko arkityöelämässä käytetyt keinot ja toiveet erilaisia oppaiden teorioiden kanssa. Tutkimusosa toteutettiin kyselylomakkeilla, joita jaettiin 25 ravintola-alan esimiehelle sekä työntekijälle. Kyselylomakkeissa esimiehet kertoivat käyttämistään motivointikeinoista, odotuksistaan siitä, mitkä asiat heidän alaisiaan motivoivat sekä motivoinnin vaikutuksesta yrityksen toimintaan. Työntekijät kertoivat, mitkä asiat heitä motivoivat, miten he haluaisivat itseään motivoitavan ja arvioivat motivoinnin vaikutusta omaan työskentelynsä.

Esimiehen oma hyvinvointi ja motivaatio ovat lähtökohtana motivoituneelle työyhteisölle (Järvinen 2000, 32). Kyselyyn vastanneista esimiehistä kaikki sanoivat olevansa motivoituneita työssään. Tutkimuksemme perusteella voidaan kuitenkin todeta, että esimiehen hyvä työmotivaatio ei yksin riitä takaamaan alaisten hyvää työmotivaatiota. Järvisen sanojen mukaan jokaisella kyselyyn osallistuneella esimiehellä on valmiudet onnistua motivoinnissaan. Lähtökohdat hyvään motivointiin ovat olemassa, mutta onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi tarvitaan aktiivisuutta, vuorovaikutusta sekä halua paneutua motivointiin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin.

Joutsenkunnaksen ja Heikuraisen mukaan työmotivaatioon vaikuttavat käytännön työelämässä monet eri tekijät. Näitä tekijöitä voivat olla erilaiset saadut asiat kuten raha, henkinen pääoma tai sosiaaliset suhteet. Työn sosiaalista ja psykologista merkitystä pidetään suurena, koska työn vaikutus ihmisen identiteettiin ja sosiaaliseen kanssakäymiseen on merkittävä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 98-99.) Työntekijälle on tärkeää viihtyä työssään ja tulla toimeen työtovereiden kanssa. Työyhteisön hyväksyminen ja

joukkoon kuulumisen ovat tärkeitä asioita, kun puhutaan hyvästä työmotivaatiosta. Huono työilmapiiri alentaa selvästi työmotivaatiota työtehtävien ollessa muuten mielekkäitä. Tämän perusteella voidaan todeta, että Joutsenkunnas ja Heikurainen olivat oikeassa pitäessään työn sosiaalista ja psykologista merkitystä suurena.

Maslow'n tarvehierarkian mukaan ihminen pyrkii tyydyttämään tarpeitaan tietyssä järjestyksessä. Tässä viisi askelmaisessa portaikossa ensimmäisenä askelmana ovat ihmisen fysiologiset tarpeet ja toisena askelmana ihmisen turvallisuuden tarpeet. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 100.) Kyselymme mukaan työntekijät eivät nosta näihin tarpeisiin liittyviä tekijöitä kovinkaan merkityksekkäiksi motivaatiotekijöiksi. Raha ja sen kautta tuleva toimeentulo ovat varmasti lähtökohtana lähes jokaisella työntekijällä siihen, miksi he työtä ylipäättään tekevät. Näitä seikkoja ei mielletä motivaatiota lisääviksi tekijöiksi, vaan ne luovat perustarpeen tehdä työtä. Vastauksista voidaankin päätellä, että raha ja erilaiset aineelliset palkinnot eivät yksistään lisää työntekijöiden motivaatiotasoa, vaan aineettomilla tekijöillä on suurempi vaikutus työntekijöiden motivaatiotasoon. Esimiehet olivat tästä päätelmästä samaa mieltä. Esimiesten mielestä raha ei ollut merkittävä motivaatioon vaikuttava tekijä, sillä sen vaikutusta pidettiin lyhytkestoisena.

Tätä voidaan pitää myös helpottavana tuloksena esimiesten kannalta. Harvalla esimiehellä on käytössään resursseja työntekijöiden rahalliseen palkitsemiseen, sillä mahdolliset tulospalkkausjärjestelmät tai muut etuudet ovat usein yrityksen korkeimman johdon käsissä. Tärkeimpien motivaatiotekijöiden, työilmapiirin ja työyhteisön parantamiseen ja ylläpitämiseen, jokaisella esimiehellä puolestaan on keinot ja mahdollisuus. Ratkaisevaksi tekijäksi nouseekin esimiehen halu ja aktiivisuus tarttua ja osallistua näiden tekijöiden kehittämiseen.

Esimiehellä on työssään monia eri haasteita. Esimies on vastuussa toiminnan tuloksellisuudesta, laadukkaasta lopputuloksesta sekä työyhteisön hyvinvoinnista. (Laurent 2006, 49-50.) Motivaatiojohtamisen neljän pääperiaatteen mukaan esimiehen olisi tärkeää huomioida työssään kunkin työntekijän henkilökohtaiset motivointitekijät, keskustella avoimesti työyhteisön sisällä sekä kannustaa ja innostaa alaisiaan johtamisellaan. (Leskelä 2001, 10-

46.) Motivaatiojohtamiseen kuuluvaa tärkeää pääperiaatetta kunkin työntekijän henkilökohtaisten motivaatiotekijöiden huomioonottamisesta ei tutkimuksemme mukaan toteuteta. Totesimme tutkimuksen perusteella, että esimiehet tietävät miten työntekijöitä pitäisi motivoida, mutta tulosten mukaan käytännössä näitä motivointitekijöitä ei aktiivisesti käytetä. Mielestämme motivointi ja siihen käytettävät keinot unohtuvat helposti esimieheltä hänen päivittäisessä työnteossaan, vaikka tietoa keinoista ja motivaation tarpeellisuudesta onkin. Motivointi on helppo siivuttaa muiden näkyvien tehtävien ohessa, sillä motivointi on aineetonta, eikä sen tulos ole konkreettisesti osoitettavissa.

Motivoitunut työntekijä on arvokasta omaisuutta yritykselle. Ilman motivaatiota työntekijä on haluton toimimaan tuloksettaasti, joka näkyy heikkona työsuorituksena niin myynnin, kuin asiakaspalvelunkin osalta. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 96-97.) Työntekijöiden oma arvio motivaation vaikutuksesta työpanokseen kohtaa Joutsenkunnaksen ja Heikuraisen toteaman kanssa. Tutkimuksen mukaan aktiivinen motivointi vaikuttaa työn kiinnostavuuteen, työn tuloksettauteen, mielialan kohenemiseen ja nostaa hymyn huulille. Motivoinnin merkitys korostuu erityisesti palveluyrityksissä, joissa työntekijä on jatkuvasti kosketuksissa asiakkaan kanssa. Huono työmotivaatio näkyy asiakaspalvelussa heti työntekijän välinpitämättömyytenä sekä heikentyneenä palveluasenteena. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 96-97.) Joutsenkunnas ja Heikurainen ovat tutkimuksemme mukaan oikeassa siinä, miten onnistunut motivointi näkyy asiakkaalle asti. Motivoitunut työntekijä on työssään iloinen ja aktiivinen, joka luo asiakkaalle positiivisen kuvan yrityksestä. Tämä kuva voi olla ratkaiseva kilpailuetu muihin alan yrityksiin verrattuna, kun asiakas seuraavan kerran valitsee samaista palvelua tarjoavaa yritystä.

Joutsenkunnaksen ja Heikuraisen (2003, 96-97.) mukaan organisaatiossa motivaation merkitystä voidaan pitää suurena. Motivoitunut työntekijä antaa paitsi edustavan kuvan yrityksestä, hän tekee myös aktiivisesti lisämyyntiä, mikä kasvattaa yrityksen myyntituloja. Saatujen vastausten perusteella voimme todeta, että aiheesta kirjoitetut teoriat kohtaavat käytännön työelämässä.

Käytännössä yrityksen tulosta voidaan parantaa muumuassa lisämyynnin

kautta. Omien kokemustemme mukaan lisämyynnin osuus kokonaiskaupasta on valitettavan monessa ravintola-alan yrityksessä todella pieni. Henkilökuntaa on haasteellista motivoida myymään perustuotteiden lisäksi joitain ekstraa asiakkaalle, koska usein siitä saatu voitto ei kosketa työntekijää itseään millään tavalla. Tämä piilee mielestämme lisämyynnin onnistumisen salaisuus. Esimiehen tulisi saada motivoitua henkilökuntansa tekemään lisämyyntiä niin, että nämä kokisivat saavansa siitä itselleen jotain. Osalle riittää onnistuneesta lisämyynnistä henkinen palkitseminen ja saatu siitä saatu pääoma. Suurin osa kuitenkin tarvitsee kannustimekseen pienen porkkanan, mikä saisi lisämyynnin tekemisestä kiinnostavaa ja innostavaa. Palkinnon ei usein tarvitse olla rahallisesti arvokas tai merkittävä, vaan merkityksekkäämmäksi ajatus siitä, että työnteko palkitaan ja huomataan.

8 YHTEENVETO

Tutkimustehtävänäimme oli tutkia, mitkä asiat ravintola-alan työntekijöitä motivoivat ja miten nämä odotukset kohtaavat esimiesten käyttämien motivointikeinojen kanssa. Saatuja tuloksia verrattiin keskenään ja tutkittiin, kohtaavatko työntekijöiden odotukset ja toiveet esimiesten käyttämien keinojen ja oletusten kanssa.

Tutkimuksesta saimme selville, että työntekijöitä motivoivat ennenkaikkea hyvä työilmapiiri, työtoverit, saatu palaute ja kiitos tehdystä työstä. Aineellisten palkintojen osuus, kuten erilaiset etuudet ja raha, miellettiin pieneksi, eikä niitä nostettu tärkeiksi motivointikeinoiksi. Esimiehet kertoivat tutkimuksessa käyttävänsä motivointikeinoinaan palautteen antoa, kiittämistä, delegointia, vastuun jakamista sekä positiivisen ilmapiirin luomista. Tämän perusteella voidaan todeta, että teoriassa työntekijöiden toiveet ja esimiesten käyttämät keinot kohtaavat. Kysyttäessä työntekijöiltä, millaisia motivointikeinoja esimiehet käyttävät, he kertoivat motivoinnin usein unohtuvan esimiehiltä kokonaan päivittäisessä työnteossa. Tämä perusteella totesimme, että teoriassa onnistunut motivointi ei näkynytäkään käytännössä. Saadut vastaukset kertovat teorian motivoinnista olevan hallussa, mutta teoriatieto ei työntekijöiden vastausten perusteella yllä käytännön työelämään asti. Positiivisena asiana esille tuli tutkimuksesta se seikka, että niin esimiehet kuin työntekijätkin tiedostavat motivoinnin merkityksen niin yksilö-, kuin organisaatiotasollakin. Kumpikin osapuoli mieltää motivoinnin merkityksen ja sen kautta saadut tulokset samanlaisiksi.

Tutkimuksemme perusteella voimme todeta lähtökohtien olevan kunnossa onnistuneelle motivoinnille. Kummatkin osapuolet tiedostavan motivoinnin merkityksen ja siihen käytettävät keinot ovat lähtökohtaisesti samankaltaisia. Kuitenkin tärkeimmän osan, käytännön toteutuksen, voidaan sanoa suurimmaksi osaksi epäonnistuneen. Mielestämme yksi suurin syy tähän on puutteellinen vuorovaikutus esimiesten ja työntekijöiden välillä. Mahdollisuuksista, odotuksista, toiveista, puutteista ja ongelmista ei keskustella riittävästi näiden kahden osapuolen välillä. Onnistunut motivointi tarvitsee

avointa ja aktiivista keskustelua, joka osottautuu usein vaikeaksi työyhteisössä, joka koostuu monista eri persoonista. Esimiehen on usein helpompi sivuuttaa vakavat ja hankalat keskustelut alaistensa kanssa kuin tarttua asiaan kunnolla ja paneutua siihen itsensä likoon laittaen. Tässä kohdassa myös työntekijällä on vastuu omasta motivaatiostaan. Hänen on oltava valmis tuomaan omat odotuksensa, toiveensa ja halunsa esille, niin että esimiehen on mahdollista vastata niihin.

Ratkaisukeinoina motiivoinnin parantamiseen pidämme ensisijaisen tärkeänä keskusteluväylien avaamista. Usein käytetyt esimies-alaiskeskustelut eivät yksin riitä keskustelukanavaksi työntekijän kanssa, vaan onnistunut motiivointi vaatii aktiivista kanssakäymistä arjen keskellä. Esimiehen on osattava kysyä oikeat kysymykset: mikä viihdyt työssäsi? Mikä sinua motivoi? Olenko onnistunut siinä kohdallasi? Mitä haluaisit minun tekevän toisin? Esimiehen on oltava valmis ottamaan kritiikkiä toimintatavoistaan sekä annettava sitä alaisilleen. Tämä sama koskee myös työntekijöitä. Vain avoin ja rohkea keskustelu johtaa onnistumisiin ja tuloksiin.

Hyvät vuorovaikutussuhteet työyhteisön sisällä vaikuttavat myös työilmapiiriin. Kun vaikeista asioista voidaan puhua ääneen, pysyy ilmapiiri avoimena ja innostavana, joka oli yksi tärkeimmistä motiivointiin ja sen ylläpitoon vaikuttavista tekijöistä. Yhteiset työajan ulkopuolella vietettävät virkistäytymispäivät lisäävät varmasti onnistuneesti yhteishenkeä ja toimivat palkintona henkilökunnalle tehdystä työstä. Kiitosta ei puolin eikä toisin voida sanoa liikaa, ja sen vaikutus on jokaiselle työtä tekevälle merkityksellinen.

Tutkimuksemme kautta haluammekin alleviivata niin työntekijöiden kuin esimiesten kohdalla aktiivista ja innostunutta otetta motiivointiin. Onnistunut motiivointi ja hyvä työtyytyväisyys ovat yhteispelin tulosta, jossa joukkueena on koko työyhteisö esimiehistä työntekijöihin. Parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi tarvitaan jokaisen joukkueen jäsenen panosta. Kun nämä asiat ovat kunnossa voimme todeta: kyllä, motivoitunut henkilöstö on yrityksen parasta omaisuutta.

LÄHTEET

Asp, E. & Peltonen, M. 1991. Työelämän sosiologia. Aavaranta-sarja n:o 23. Helsinki: Otava.

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 2003. Esimiehenä palveluyrityksessä. Ekonomia-sarjaa. 3.painos. Porvoo: WSOY.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja n:o 51. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Ekonomia- sarjaa. Porvoo: WSOY.

Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa –konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Ekonomia –sarjaa. 2.painos. Porvoo: WSOY.

Kaajas, S., Luoma, K., Norlund, H. & Troberg, E. 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Tammi

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. Uudistettu painos. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.

Kärkkäinen, M. 2002. Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Helsinki: Talentum.

Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. 1. painos. Helsinki: WSOY

Leskelä, J. 2001. Motivaatiojohtaminen – Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Hämeen ammattikorkeakoulun julkaisuja C:25. Hämeenlinna.

Pöyhönen, T. 1987. Työtyytyväisyyden rakentuminen. Teoksessa Lindström, K. & Kalimo, R. (toim.) Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu. Helsinki: Työterveyslaitos, 127 – 141.

Salmimies, P. & Salmimies, R. 1998. Esimiehen arkipsykologiaa. Porvoo: WSOY.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

LIITTEET

LIITE 1

KYSELYLOMAKE ESIMIEHET

Taustatiedot

Sukupuoli nainen____ mies____

Ikä

Esimieskokemus

Oletko motivoitunut tällä hetkellä omassa työssäsi?

Millaiseksi kuvailisit alaistesi työmotivaation?

Millaisia motivointikeinoja käytät työssäsi?

Millaiset asiat mielestäsi motivoivat alaisiasi?

Kuinka uskot motivointisi vaikuttavan työntekijöihin?

Mikä vaikutus mielestäsi työntekijöiden motivoinnilla on yrityksen toimintaan?

KYSELYLOMAKE TYÖNTEKIJÄT

Sukupuoli nainen____ mies____

Ikä

Sivilisääty

Työkokemus

Oletko motivoitunut tällä hetkellä työssäsi?

Millaiset asiat vaikuttavat työmotivaatioosi?

Millaisia keinoja esimiehesi käyttää motivoidessaan sinua?

Kuinka toivot itseäsi motivoitavan?

Millainen vaikutus motivoinnilla on työsuoritukseesi?

Kuinka motivointisi vaikuttaa koko yrityksen toimintaan?