



Tavoitteiden vaikutus työmotivaatioon



Juulia Tolvanen

Laurea-ammattikorkeakoulu

Laurea Tikkurila

Tavoitteiden vaikutus työmotivaatioon

Juulia Tolvanen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu 2011

Juulia Tolvanen

Tavoitteiden vaikutus työmotivaatioon

Vuosi 2011

Sivumäärä 63

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii yritys, joka on perustettu vuonna 2006. Yrityksen nimi pidetään anonyymina ja työssä yrityksestä käytetään nimeä Wau Oy. Työn tavoitteena on selvittää miten päiväkohtaiset tavoitteet vaikuttavat Wau Oy:n työntekijöiden motivaatioon. Tarkoituksena on saada selville työntekijöiden asenteet ja mielipiteet tavoitteista sekä tutkia onko tavoiteasettelulla yhteyttä stressin syntymiseen työntekijöissä. Tutkimuksen avulla saadaan selville asioita työntekijöiden motivaatiotekijöistä sekä siitä, millä keinoin esimies voi kehittää tavoitteiden motivoivaa vaikutusta.

Teoreettinen viitekehys koostuu tavoitejohtamisen tavoitteen, motivaation sekä stressin teorioista. Tavoitejohtamisen alta löytyy tavoitteiden asettaminen sekä tavoite ja esimiestyö. Motivaatio otsikon alla on työmotivaatio, motivaatioteoriat sekä esimiestyö ja motivointi. Stressi osiossa on mietitty stressitekijöitä sekä stressitilannetta. Näiden pääotsikoiden ja alaotsikoiden lisäksi työssä on käsitelty yhteyttä näiden teoria osioiden väliltä.

Opinnäytetyö on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, joka tehtiin kyselytutkimuksen muodossa. Kyselytutkimus toteutettiin verkossa lähetetyllä e-lomakkeella, koska tavoitteena oli saavuttaa suuri joukko vastaajia. Lisäksi joukon anonymiteetti haluttiin säilyttää ja sen säilyttäminen onnistui hyvin nimettömän e-lomakkeen avulla. Kyselylomakkeeseen saatiin 40 vastausta ja vastausprosentti oli 40 %. Vastauksia saatiin riittävä määrä tutkimuksen toteutukseen, mutta tutkimuksen tuloksia olisi voinut paremmin hyödyntää ja yleistää, jos vastauksia olisi saatu enemmän.

Tulokset esitettiin kuvioina, jossa vastaukset olivat keskiarvoina. Tuloksista selvisi, että tavoitteet vaikuttavat motivaatioon. Henkilöillä, joilla on korkeampi motivaatio, pitää myös tavoitteita motivoivana tekijänä ja nämä henkilöt pitävät myös stressin tunnetta motivoivana tekijänä. Tavoitteet koettiin vaikuttavan motivaatioon sekä hyvällä, että negatiivisella tavalla. Tavoitteet kuitenkin koetaan suhteellisen suurella keskiarvolla stressaaviksi mikä ei kaitavoin ole hyvä asia. Työilmapiiri korostui eniten motivoivana tekijänä. Esimiesten toiminnassa on kehittämisen tarvetta.

Avainsanat: Tavoite, tavoitejohtaminen, motivaatio, stressi

Juulia Tolvanen

How professional goals influence work motivation

Year	2011	Pages	63
------	------	-------	----

The Employer of the research is a company, which was founded in 2006. The Company`s name is kept anonymous in this research and it is here called Wau Oy. The goal is to investigate how the daily goals show this company`s employees` motivation. The Research gave new information about the employees` attitudes and opinions about the goals. In addition it was examined how goal setting affects workers` stress levels. The study gave new information on employees` motivation and motivational factors. Results were also found factors which managers can develop their activities, so that the objectives are the most motivating.

The theoretical framework consists of management by goals, goal, motivation, and stress. The first main heading is management by goals. After this theoretical framework consists of setting goals and goal and leadership. Motivation is the main title. This is followed by motivation, motivation theories as well as leadership and motivation. Stress is also a main heading, and then the titles of stress factors and stressful situations. The theoretical frame of reference is also treated with the objectives of the relationship between motivation and stress damage.

The thesis is a quantitative study, carried out using a questionnaire survey. The questionnaire was sent to respondents by electronic e-inquiry because the aim was to get a lot of replies. In addition, the test group was to be kept anonymous which was possible by using an anonymous electronic questionnaire. 40 people answered the questionnaire and the response rate was 40%. The number of responses was sufficient for the implementation of the research but the results could have been better utilized and generalized had there more responses.

The results were presented as graphs, where the responses were averages. The results showed that the goals have an impact on workers` motivation. Individuals with a higher motivation are of the opinion that the objectives are a motivating factor. These people also see stress as a motivator. Goals affect employees` motivation in a positive and a negative way. Goals were also seen as relatively stressful, which is negative. Work climate was emphasized as most motivating factor. Superiors need to learn leadership, because now it`s not as good as it could be.

Keywords: Goal, goal management, motivation, stress

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen toimeksiantaja.....	7
1.2	Hyöty toimeksiantajalle	7
1.3	Tutkimuksen tausta.....	8
1.4	Tutkimusongelmat ja -tavoitteet	8
1.5	Aiheen rajaus	9
2	Teoreettinen viitekehys	10
2.1	Tavoitejohtaminen	11
2.2	Tavoite.....	12
2.2.1	Tavoitteiden asettaminen.....	14
2.2.2	Tavoitteet ja esimiestyö	15
2.3	Tavoitteiden vaikutus motivaation luomiseen	17
2.4	Motivaatio	18
2.4.1	Työmotivaatio	19
2.4.2	Esimiestyö ja motivointi.....	19
2.4.3	Motivaatioprosessi	21
2.5	Motivaatioteoriat	21
2.5.1	F. Herzbergin motivaatioteoria	22
2.5.2	Tavoiteteoria	23
2.6	Tavoitteiden vaikutus stressin syntymiseen.....	24
2.7	Stressi	25
2.7.1	Stressitekijät	25
2.7.2	Stressinhallinta.....	26
2.8	Stressin suhde työmotivaatioon	27
3	Tutkimuksen toteutus	28
3.1	Tutkimusmenetelmät	28
3.2	Kyselytutkimus	29
3.3	Kyselylomake	30
3.4	Kohderyhmän kuvaus.....	31
3.5	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	31
3.5.1	Opinnäytetyön validiteetti	32
3.5.2	Opinnäytetyön reliabiliteetti	33
4	Tutkimustulokset	33
4.1	Vastaajien jakauma	34
4.2	Tutkimustulosten esittely ja johtopäätökset	35
4.2.1	Päivittäisten tavoitteiden saavuttaminen	35
4.2.2	Asetettujen tavoitteiden realistisuus	36

4.2.3	Esimieheltä ja tiiminvetäjältä saatu tuki	38
4.2.4	Palautteen saaminen.....	39
4.2.5	Ohjeiden saaminen	40
4.2.6	Esimiehen kannustus	40
4.2.7	Tavoitteen motivoiva vaikutus	41
4.2.8	Työntekijöiden motivaatio	42
4.2.9	Tavoiteasettelun vaikutus stressiin.....	43
4.2.10	Stressin vaikutus motivaation edistämiseen	44
4.2.11	Tavoitteet asetetaan keskustelemalla esimiehen kanssa.....	45
4.2.12	Tavoiteasettelun merkitys työn tuloksiin.....	46
4.2.13	Työilmapiirin vaikutus motivaatioon	47
4.2.14	Työn haasteellisuus.....	48
4.3	Tutkimuksen avoimet kysymykset	49
4.3.1	Miten tavoitteet vaikuttavat työmotivaatioosi?	49
4.3.2	Mitkä tekijät/asiat motivoivat sinua yleisesti työssäsi?.....	50
4.3.3	Avoimet kommentit yrityksemme johtamiskulttuurista	50
5	Pohdinta ja kehitysehdotukset.....	51
	LÄHTEET	56
	KUVIOLUETTELO.....	59
	LIITTEET	60

1 JOHDANTO

Tavoitteet ovat yrityksissä tärkeitä asioita. Yrityksen on asetettava tavoitteita, koska sitä kautta yrityksen liiketoiminnan kannattavuutta on helpompi mitata. Monet yritykset käyttävät niitä päivittäisessä työssä apuna ja organisaatioiden monissa projekteissa on tavoiteasettelu käytössä. Suomalaiset yritykset hallitsevat tavoite- ja tulosjohtamisen hyvin, mutta sen eteen, että yritys toimii kannattavasti pitää myös johtamisen muuten toimia. Myyntiorganisaatio ei toimi ilman tavoiteasettelua. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että tavoiteasettelu ei voi olla ainoa johtamismetodi silloin, kun kilpailuetuna on myynti. (Pyysiäinen 2008.)

Opinnäytetyö käsittelee tavoitteita ja työmotivaatiota. Tarkoituksena on kyselytutkimuksen avulla selvittää, miten tavoitteet vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon. Teoriaosiossa keskitytään tavoitteisiin, tavoitejohtamiseen, motivaatioon sekä niiden suhteisiin. Kyselytutkimus toteutetaan Wau Oy:n markkinoijille, joiden työssä tavoiteasettelu on vahvasti mukana.

1.1 Tutkimuksen toimeksiantaja

Toimeksiantajana toimii yritys, joka on perustettu vuonna 2006. Yrityksen tehtävänä on auttaa asiakkaita kasvamaan tukemalla ja vauhdittamalla asiakkaiden uusasiakashankintaa. Yrityksen työntekijät ovat b2b-kontaktointin sekä erilaisten messu- ja markkinointioperaatioiden ammattilaisia. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä noin 135 työntekijää. Yrityksen pyynnöstä opinnäytetyössä yrityksen nimi pidetään anonyyminä. Työssä käytetään yrityksestä nimeä Wau Oy.

Tutkimuksen kyselyosa jaetaan yrityksen markkinoijille. Markkinoijien tehtäviin kuuluu tapaamisten sopiminen asiakasyrityksille ja näin ollen asiakkaiden asiakasmäärän kasvattaminen. Työhön asetetaan päivätavoitteet, jotka on määritelty projektin kannattavuuden mukaan. Tavoitteet ovat projektin sisäisiä, joiden avulla seurataan, kuinka hyvin työntekijä onnistuu ja mikä on hänen tehokkuutensa tekemässään työssä.

1.2 Hyöty toimeksiantajalle

Yritys Wau Oy hyötyy tutkimuksesta, koska tämän avulla yritys voi halutessaan panostaa ja muuttaa johtamistaan ja tavoitteiden esilletuontia. He voivat tutkimustuloksia seuratessaan saada uudenlaista tietoa työntekijöiden mielipiteistä ja tuntemuksista tavoitteisiin liittyen.

Tavoitteiden mahdollisista vaikutuksista stressin syntymiseen ja työmotivaation voimakkuuteen ei ole aikaisemmin yrityksessä tutkittu. Opinnäytetyön ansiosta tutkimustulosten tietoa saadaan ensimmäistä kertaa kirjallisena organisaation nähtäväksi.

Esimiehet sekä muut työntekijät voivat tutustua työhön ja sitä kautta saada ideoita yrityksen toiminnan parantamiseen. Yritys voi tutkimustulosten ja teorian avulla kehittää esimiesten toimintaa, tavoiteohjausta ja muuta toimintaa, jolla voidaan esimerkiksi tehostaa työntekijöiden työmotivaatiota.

1.3 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyö toteutetaan kyseiseen organisaatioon, koska yritys on voimakkaasti tavoitehakuinen ja tavoitteisiin keskittyy siellä päivittäin. On kiinnostavaa tietää, vaikuttavatko tavoitteet eritavalla eri työntekijöihin ja onko niillä vaikutuksia siihen kuinka hyviä tulokset ovat. Työntekijöistä osa kokee tavoitteet kannustimina eli ne auttavat työntekijöitä saamaan hyviä tuloksia. Joidenkin kohdalla on kuitenkin toisin, jotkut kokevat tavoitteet stressaavina ja ahdistavana. Liian korkeaksi asetetut tavoitteet saattavat vaikuttaa haluun tehdä työtä ja näin vaikuttavat oleellisesti pitkäjänteiseen työmotivaatioon.

Aihe on kiinnostava ja aihetta tuntui hyödylliseltä tutkia, koska päivittäin tavoitteet vaikuttavat yrityksessä työskenteleviin ihmisiin paljon ja aiheuttavat paljon keskustelua työpaikalla kollegoiden kesken. Kyselytuloksia tutkiessa saatiin tietoa tavoitteiden vaikutuksesta siellä työskentelevien työntekijöiden työmotivaatioon. Motivaation tutkiminen on tärkeää yrityksen tehokkuuden ja kannattavuuden seuraamisessa. Motivaatiotason ollessa huono pystytään sitä mahdollisesti nostamaan eri keinoin ja muutoksin. Halu pyrkiä tulevaisuudessa esimiestehtäviin, on tämän tutkimuksen toteutuksen lähtökohtia. Tämän opinnäytetyön myötä saadaan tietoa sekä myös työkaluja johtamisen ja esimiestyöskentelyn kehittämiseen.

Aihe on tutkimisen arvoinen, koska tavoitteiden asettaminen on yleistä yrityksessä ja tavoite- ja tulosjohtaminen keskittyy pääasiassa tuloksiin ja tavoitteiden saavutuksiin. Tällöin saattaa olla niin, että itse ihmisten johtaminen, ohjaus ja perehdytys jäävät yrityksessä vähäiseksi. Se ei saa olla ainoa johtamismetodi, jos haluaa saada pitkällä tähtäimellä tulosta ja kasvua. On tärkeää yhdistää tavoitteiden asettelu ja hyvä johtaminen keskenään. (Pyysiäinen 2008.)

1.4 Tutkimusongelmat ja -tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten Wau Oy:n asettamat päiväkohtaiset tavoitteet vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon. Tavoitteiden merkitys on yrityksessä suuri ja yritys on voimakkaasti tuloshakuinen. Työntekijöiden tuloksia seurataan tarkoin ja päiväkohtaisiin tulostavoitteisiin on päästävä. Opinnäytetyön avulla selvitetään miten tavoiteasettelu vaikuttaa siellä työskenteleviin ihmisiin sekä minkälainen on työntekijöiden motivaatio.

Tavoitteena oli tehdä kyselytutkimus, josta selviää tavoitteiden vaikutus sekä mielipiteet tavoitteista. Tutkimuksessa tutkittiin tavoitteiden vaikutuksia työntekijöiden stressiin ja motivaatioon. Opinnäytetyössä selvitettiin sitä, minkälainen suhde tavoitteilla on stressiin ja

motivaatioon sekä kuinka stressi vaikuttaa motivaation tasoon. Lisäksi kartoitettiin tekijöitä, jotka motivoivat työntekijöitä parempiin tuloksiin ja kuinka esimiehet auttavat johtamisellaan työntekijöitä parempiin tuloksiin.

Tavoitteena oli saada uutta tietoa Wau Oy:n työntekijöiden mielipiteistä ja asenteista liittyen tavoitteisiin. Tarkoitus oli saada tärkeää tietoa työntekijöiden motivaatiosta ja nähdä, onko työntekijöiden motivaatio niin korkealla kun työpaikalla yleisesti odotetaan. Työntekijät, jotka omaavat voimakkaan motivaation, yrittävät muita enemmän. He sitoutuvat yrityksen toimintaan ja työyhteisöön. Korkean motivaation omaavat henkilöt keskittyvät paremmin ja suoriutuvat tehtävistään laadukkaammin. (Liukkonen, Jaakkola, & Kataja 2006, 12.)

Tutkimukselle asetettiin yksi pääongelma ja kolme alaongelmaa. Tutkimuksen pääongelma on, miten päiväkohtaiset tavoitteet vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon. Tämä on ongelma mihin pyritään tutkimuksen avulla saamaan vastaus ja opinnäytetyön rajaus perustuu suurelta osin tämän ongelman käsitteisiin.

Tutkimuksessa on myös kolme alaongelmaa, joihin haetaan kyselytutkimuksen avulla vastauksia. Ensimmäinen alaongelma on, millä johtamisen keinoin esimies voi kehittää tavoitteiden motivoivaa vaikutusta. Toinen alaongelma on, mitkä asiat/tekijät motivoivat työntekijöitä saavuttamaan parempaa tulosta. Kolmantena alaongelmana on, kuinka stressi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon.

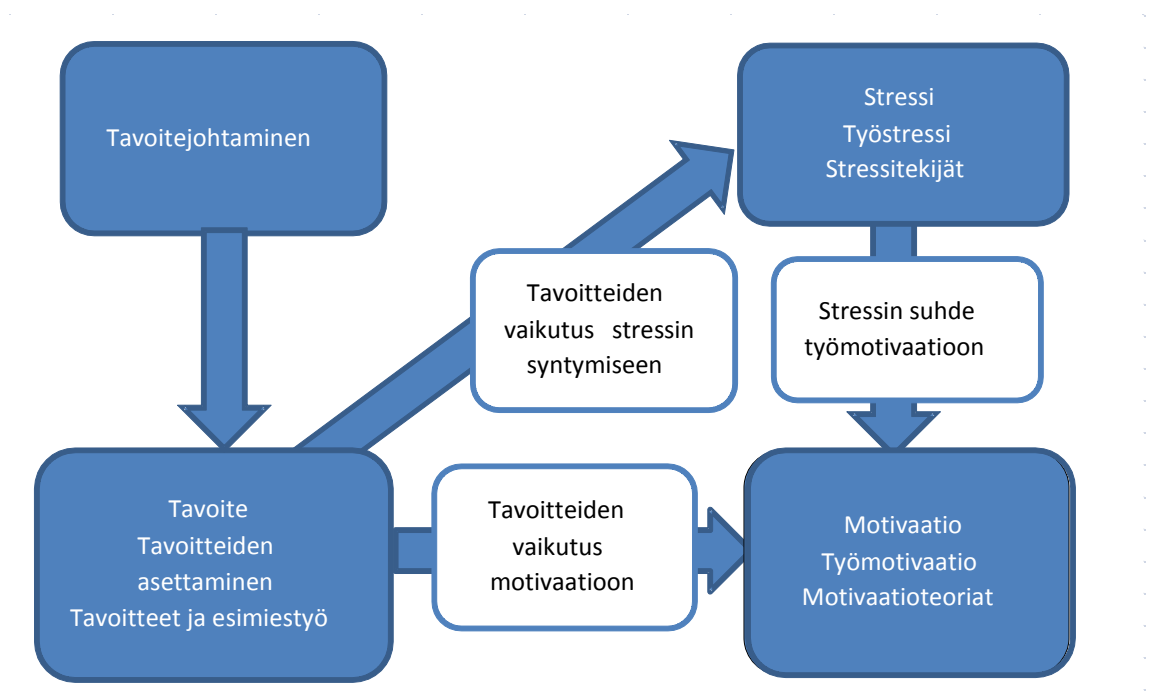
1.5 Aiheen rajaus

Tutkimuksessa tutkitaan tavoitteiden vaikutusta motivaatioon. Tarkoituksena on myös kartoittaa tavoitteiden vaikutusta stressin syntymiseen. Motivoitunut ihminen on innostunut ja hänellä on suuri halu saavuttaa hänelle annetut tai määrätyt tavoitteet. Pieni stressi lisää suoriutuskapasiteettiä. Liiallinen stressi haittaa suoritusta voimakkaasti. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Wau Oy:n motivaation tasoa sekä selvittää, onko työntekijöiden stressi haitallista. Stressi vaikuttaa juuri työsuorituksen laatuun ja ihmisen käyttäytymiseen. Stressi, tavoitteet ja motivaatio sekä niitä yhdistävät tekijät ovat tutkittavia näkökulmia ja kyselytutkimuksessa sekä teoriaosiossa keskitytään näihin alueisiin. (Nummelin 2008, 69; Juuti 2006, 113-114.)

Alun perin työhön haluttiin liittää myös työhyvinvointi. Tarkoituksena oli tutkia myös työhyvinvointia ja sitä, miten se näkyy työpaikalla. Se kuitenkin rajattiin alueen ulkopuolelle, koska työhyvinvointia on vaikea mitata ja se on erittäin laaja kokonaisuus. Tavoitteet ovat työpaikalla joka päivä, joten vertaileminen siihen, että tavoitteita ei ole osana päivittäistä työkentelyä, on mahdoton tutkia. Hyvinvoinnin eroja olisi voinut selvittää tavoiteasettelun pois

ottamisella, mutta se on käytännössä mahdotonta, koska tavoitteet ovat pitkälti juurtuneet työntekijöiden ajatuksiin. Lisäksi vertailu olisi vaatinut pitkän ajan seuranta.

2 Teoreettinen viitekehys



Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys.

Teoriapohja on keskeinen osa opinnäytetyötä. Teorian on oltava selkeä pohja tutkimustuloksille ja myös kysymysten tekemiseen tarvitaan paljon teoria tietoa, jotta kysymykset vastaavat parhaiten tutkimuksen tarpeisiin. Avainsanoja opinnäytetyössä on tavoite, motivaatio, tavoitejohtaminen ja stressi.

Kaaviokuvassa on selvitetty teoreettisen viitekehysten runko sekä teorian väliset suhteet. Teoriaosuus alkaa tavoitejohtamisesta, tavoitejohtamisen seurauksena yrityksessä asetetaan päiväkohtaiset tavoitteet ja tavoitteista avataan tarkemmin tavoitteiden asettamista. Lisäksi tavoitteisiin liittyy vahvasti esimiestyö, joka on liitetty tavoite teoriaan.

Tavoitteiden asettamisen seurauksena tavoitteet on joko asetettu oikein, jolloin vaikuttavat motivaation tasoon sekä parantavat työntekijän suoritusta. Oikeat tavoitteet edistävät työsuoritusta ja lisäävät näin ollen työntekijän motivaatiota. (Liukkonen ym. 2002, 245-247.)

Teoriaosuudessa on käsitelty myös stressin ja motivaation välistä suhdetta. Pieni määrä stressiä lyhytaikaisesti ei ole ihmiselle välttämättä haitallista. Se saattaa parantaa työsuoritusta, kuitenkin stressin yltyminen liian voimakkaaksi haittaa työsuoritusta voimakkaasti, jolloin sen vaikutukset työntekijän motivaation tasoon on suuri. Liian korkealle asetetut tavoitteet ja odotukset aiheuttavat työntekijällä haitallista stressiä. (Nummelin 2008, 73-74.)

2.1 Tavoitejohtaminen

Tavoitejohtaminen on yksi varhaisimmin tunnetuista ja kuvatuista johtamisen menetelmistä. Peter Drucker oli aikamme tunnetuimpia johtamisen ja liiketoimintastrategioiden asiantuntijoita. Häntä pidetään tavoitejohtamisen viitekehyksen luoja ja hän suositteli tavoitteisiin perustuvaa työnjakoa. Druckerin keskeinen ajatus oli johtaminen tavoitteiden ja omakohtaisen tarkkailun avulla. Tavoitteiden avulla johtaja voi itse tarkkailla tavoitteita ja tuloksia. Druckerin tavoitejohtamista koskevat ideat muodostivat perustan kokonaan uudelle johtamisajattelulle. Nämä ideat voidaan yleistää kolmeen periaatteeseen. Esimiehen ja työntekijän kesken yhdessä sovitaan tavoitteet. Tavoitteissa keskitytään tärkeimpiin alueisiin eli avainalueisiin. Tavoitteiden saavuttamisen keinovalinta jätetään alaisen harkintaan. (Saari 2004, 227-229; Malik 2002, 154.)

Tavoitteellisessa johtamisessa on kolme eri johtamisoppia. Ne menevät osin päällekkäin, sisällöllisesti sekä ajallisesti. Johtamisopit ovat: suorituksen arviointi, tavoitejohtaminen ja suorituksen johtaminen. Tavoitejohtaminen dokumentoitiin vuonna 1954, mutta se hyväksyttiin vasta 10 vuotta myöhemmin. Tavoitejohtamisesta on uusin muunnelma ja sitä nimitetään suoritusten johtamiseksi. (Kulla 2009.)

Tavoitejohtamisen peruseriaate on suhteellisen kiistanalainen. Joissakin voimakkaasti hajauteista yrityksissä se saattaa olla ainoa tapa johtaa. Tavoitejohtaminen toimii yleisesti ottaen enemmän huonosti kuin hyvin. Siihen on syynä, että tavoitejohtamista pidetään usein yrityksen kokonaisuuden johtamisen menetelmänä ja vähemmän jokaisen yksittäisen johtajan tehtävänä. Yleisiä kokonaisuutta koskevia tavoitteita tarvitaan, mutta jos jokaisen yksittäisen johtajan tasolla ei toimita tavoitteiden mukaan, menettävät tavoitteet merkityksensä. On erityisen tärkeää miettiä järkeviä tavoitteita. Tavoitteiden työstäminen, esimerkiksi niiden tarkentaminen ja keskusteleminen vaatii paljon työtä, jotta tavoitteet ovat käytännöllisiä ja ne täyttävät tehtävänsä. (Saari 2004, 227-229.)

Tavoitejohtamisen esimiehen ja alaisen keskeistä akselia kuvaa hyvin seuraava tavoitejohtamisen määrittely. ”Tavoitejohtaminen on yrityksen johtamista siten, että suurin huomio kiinnitetään tavoitteiden asettamiseen sekä esimiehen ja alaisen välisiin tavoiteneuvotteluihin.” (Saari 2004, 227-229.)

Tavoitejohtaminen esiintyy organisaatiossa siten, että jokainen työntekijän sopii etukäteen esimiehensä kanssa työn tavoitteista, jotka ovat tavallisesti vahvasti taloudellisia. Tavoitejohtamisessa niin johtaja kuin alainenkin joutuvat pohtimaan työn tarkoitusta ja niitä keinoja, joilla tämä tarkoitus parhaiten saavutetaan, ja se sitouttaa molemmat osapuolet toteuttamaan niitä päämääriä, jotka yhteisesti todetaan tärkeiksi. Työn laatu saattaa unohtua tämän tavoiteajattelun myötä helpommin, joten siihen on tarpeen kiinnittää erityistä huomiota tätä menetelmää käytettäessä. (Saari 2004, 228-229.)

Suomalaisissa yrityksissä tavoitejohtaminen otettiin laajalti käyttöön. Tavoitteet ja niiden asettaminen on tärkeää jokaiselle organisaatiolle. Tavoitejohtamisprosessin päävaiheet noudattavat johtamisen perinteistä vaihejakoa. Tämän vaihejaon mukaan johtaminen on suunnittelua, toimeenpanoa ja valvontaa. Suunnittelulla tarkoitetaan tavoitteiden määrittämistä, tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavien toimenpiteiden suunnitteluja, arviointia ja esimerkiksi tarvittavien resurssien suunnittelua. Toimeenpano on päätöksien tekemistä, jossa mietitään keinoja joilla yritys viedään kohti tavoitteita. Valvonta taas tarkoittaa toteutuneen ja halutun suunnan vertailemista. Vaihejako voidaan nimetä myös tulosten määrittelyprosessiksi, tilannejohtamisprosessiksi ja tulosten seuranta-prosessiksi. Tavoitejohtamisessa korostetaan sitä, että tekemisten ja toimintojen suunnittelu ei pelkästään riitä vaan niitä on kuvattava ja ymmärrettävä myös tavoitteiden ja tulosten kannalta. (Malik 2002, 154-158.)

Tavoitejohtaminen on yksi tavoiteohjauksen muoto. Tavoitejohtaminen perustuu esimiesalaisyhteistyömalliin. Yhdessä he määrittävät työntekijän toiminnan tavoitteet ja asettaa sille aikarajan. Esimies ei ole tavoitejohtamisessa pelkästään esimies vaan toimii pikemminkin konsulttina. Tavoitteet ja tulokset toimivat kokonaisuuden ja yhteistoiminnan hallinnan välineinä. (Karlöf & Lövingsson 2009, 286; Saari 2004, 237.)

2.2 Tavoite

Tavoite kertoo sen, mitä on määrä saavuttaa tietyllä ajanjaksolla. Se tarkoittaa tulevaa tilaa, johon halutaan yrityksessä päästä tai suuntaa johon halutaan edetä. Tavoitteita on erilaisia, niistä muutama esimerkki on tulostavoitteet, suoritustavoitteet ja prosessitavoitteet. Tulostavoitteet, ovat suoraan lopputulokseen liittyviä tavoitteita. Tulostavoitteita ovat yrityksen tuottavuuteen liittyvät tavoitteet. On tehty tutkimuksia, joiden mukaan ainoastaan lopputuloksiin liittyvät tavoitteet eivät ole tehokkaita. Se johtuu siitä, että ne voivat aiheuttaa epärealistia odotuksia ja se voi johtaa ei-optimaalisten suoritustapojen toteuttamiseen. Suoritustavoitteet liittyvät suoritusten parantamiseen. Suoritus parantuu jonkin kriteerin mukaan ja se kriteeri ilmaistaan prosentteina. Halutaan esimerkiksi parantaa tiimin tai yksilön suoritusta jollakin prosenttimäärällä. Prosessitavoitteet ovat tavoitteita, jotka liittyvät suoritusproses-

siin. Prosessitavoitteet liittyvät siihen, millä tavalla suoritus pitää tehdä, että päästään haluttuun lopputulokseen. Esimerkiksi tällainen tavoite voi olla se, että työntekijän pitää suoriutua tehtävästä hyvin ja siihen päästääkseen hänen pitää osata suoristustekniikka mahdollisimman hyvin. Prosessitavoitteet ovat vaikeammin mitattavissa kuin esimerkiksi lopputulos- ja suoritusavoitteet. (Liukkonen ym. 2002, 248-249; Karlöf & Lövingsson 2009, 283-284.)

Mitkään näistä tavoitteista eivät ole toisiaan poissulkevia. Tehokkain tapa onkin ottaa elementtejä kaikista kolmesta tavoiteryhmästä. Tavoitteen on oltava täsmällinen, konkreettinen ja selkeä, työntekijän tavoittellessa tiettyä asiaa pystyy hän parempiin suorituksiin kuin esimerkiksi pyrkiessään vain ”tekemään parhaansa”. (Liukkonen ym. 2002, 248-249, 252.)

Tavoitteen pitää olla spesifinen eli täytyy olla selvää, mitä aluetta tavoite tarkoittaa ja mitä vaikutuksia sillä oletetaan olevan, mitattava eli tavoitteen pitää onnistua kohtuullisin ponnistuksin, ajallisesti määritetty, realistinen ja tunnustettu eli tavoitteen pitää olla ymmärrettävä ja sen oletettujen toteuttajien tulee hyväksyä se. Tavoitteen pitää kannustaa kohti parannuksia. Mahdottomat tavoitteet turhauttavat enemmän kuin motivoivat. Tavoitteet voidaan jakaa kolmeen luokkaan, taloudelliset - määrilliset - ja laadulliset tavoitteet. (Karlöf & Lövingsson 2009, 284; Saari 2004, 104.)

Tavoitteiden asettamisella halutaan vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. Tavoitteiden merkityksestä liiketoiminnassa on perusteluja, ne antavat toiminnalle tarkoituksen, ne kohdentavat toiminnan ja ponnistukset, tavoitteet ohjaavat suunnittelua ja siihen liittyviä päätöksiä. Tavoitteisiin vertaamalla voidaan arvioida suorituksia. Tavoitteita tarvitaan kaikilla alueilla, joiden suoritukset ja tulokset suoraan vaikuttavat ratkaisevasti yrityksen toimivuuteen ja menestykseen. (Saari 2004, 104, 233.)

Tietoiset tavoitteet ja aikomukset ohjaavat ihmisen toimintaa. Tavoitteet voivat olla määrällisiä tai laadullisia, ne vaihtelevat sisällöltään ja kiinnostavuudeltaan. Työntekijöillä voi olla vähän tai paljon sekä helppoja ja vaikeita tavoitteita. Ne saattavat olla lähitulevaisuuden tai pidemmän aikavälin tavoitteita. Se miten tärkeänä työntekijä pitää tavoitteita ja miten työntekijä sitoutuu tavoitteisiin kuvaa tavoitteen kiinnostavuutta. Tavoitteet lisäävät mielenkiintoa tehtävää kohtaan. Tavoitteiden asettaminen auttaa itsesäätelyä ja itseohjautuvuutta, koska tavoitteiden asettaminen osoittaa millainen on hyväksyttävä suoritustaso. (Ruohontie 1998, 56-57.)

Organisaatiot tarvitsevat vähintään kahdentyyppisiä tavoitteita ja ne ovat ihmisiin liittyviä tai rahan liittyviä. Jokainen organisaatio tarvitsee ihmisiä ja rahaa. Tyypillisiä tavoitealueita voivat olla esimerkiksi markkina-asema, tuottavuus sekä voitto- ja tuottovaatimukset. (Malik 2002, 166-167.)

Tavoitteilla on voimakas vaikutus käyttäytymiseen ja myös hyvinvointiin. Tavoiteasettelu on erittäin tehokas apu sisäisen motivaation kehittämiseen. Oikeat tavoitteet edistävät työsuoritusta. Kuitenkin tavoiteasetteluun ei ole monissa organisaatioissa perehdytty, vaikka se olisi yksinkertainen tekniikka. Kun tavoite on asetettu, auttaa se meitä toimimaan päämäärämme mukaisesti. Meillä on selkeä kuva siitä, mitä teemme tavoitteen saavuttamisen eteen. Ne vaikuttavat myös käyttäytymiseen toisella tavalla, ne saavat meidän yrittämään kovemmin. Tavoitteet vaikuttavat työntekijöiden työtehoon ja organisaation tuottavuuteen. Useissa tutkimuksissa on todettu, että työntekijät, joille oli asetettu tavoitteet saivat parempia tuloksia kun työntekijät, joille tavoitteita ei asetettu. (Liukkonen ym. 2002, 245-247.)

2.2.1 Tavoitteiden asettaminen

Yksikään myyntiä harjoittava yritys ei voi menestyä, ellei tavoitteita aseteta. Ne voivat olla lyhyen tai pitkän aikajänteen tavoitteita, mutta ne on kuitenkin jollakin tapaa määriteltävä. Työntekijät saadaan sitoutumaan tavoitteisiin, jos heillä itsellään on mahdollisuus osallistua tavoitteiden asettamiseen. Haasteelliset ja tarkasti määritellyt tavoitteet kannustavat korkeisiin suorituksiin. Suorituksiin vaikuttaa myös esimerkiksi esimieheltä saatu tuki. Myönteinen palaute ja kiitos ovat tehokkaita kannustamia, joita voisi käyttää paljon nykyistä enemmän. (Nummelin 2008, 37.)

Tavoitteen asettelusta voidaan puhua prosessina. Prosessiin kuuluu tavoitteiden asettaminen, arvioiminen, uudelleen asettaminen ja lisäksi koko prosessin arvioiminen. Tavoitteet voidaan työpaikalla asettaa yksilöille, tiimeille ja myös koko organisaatiolle. (Liukkonen ym. 2002, 247-248.)

Yrityksen toiminnan parantamiseen tarvitaan kunnianhimoisia tavoitteita. Peter Druckerin (2008) mukaan tavoitteet tulisi asettaa kaksi kertaa toivottua tulosta korkeammalle. Tämän vuoksi, että tulos on aina 50 prosenttia vähemmän kuin toivotaan. Druckerin mukaan tämä on jokseenkin kynnistä, mutta jossakin määrin se pitää paikkansa. Tavoitteet on asetettava korkealle, mutta ei kuitenkaan niin korkealle, että työntekijät eivät usko pystyvänsä veynämään tavoitteisiin. (Drucker 2008, 71.)

Tavoitteiden asettaminen on johdon asia. Tavoitteiden asettaminen organisaatioissa voi joko parantaa tavoitteellisuutta tai huonontaa sitä. Se voi johtua monesta seikasta, mutta yksi syy siihen voi olla se että tavoitteet ovat yksinkertaisesti vääriä. Ne voivat olla epärealistisen korkeita, että organisaatiolla ei ole mitään konkreettisia keinoja saavuttaa niitä. Tavoitteellisuuden toteuttamisessa voi olla monia epäonnistumisen mahdollisuuksia. (Saari 2004, 104-105.)

Tavoitteet täytyy sopia kirjallisesti. On tärkeää, että ne dokumentoidaan niin tarkasti kuin on mahdollista. Tämä säästää lisätyöltä myöhemmin, koska dokumentointi ehkäisee väärinymmärryksiä, erehdyksiä ja kommunikointiongelmia. Lisäksi se on edellytys suoritusten arvioimiselle myöhemmin. Yleensä tavoitteet kaiki määritellään euroissa, ja jokaisessa myyntiyhtiössä kullekin myyjälle on asetettu yksilölliset tai tiimikohtaiset tavoitteet. (Malik 2002, 164-166.)

Haasteellisen tavoitteen saavuttamiseen tarvitaan toimintasuunnitelmaa ja strategioita. Haasteelliset tavoitteet innostavat enemmän ja saattavat johtaa esimerkiksi laadukkaampaan suunnitelmallisuuteen kuin tavoitteet, jossa pyritään tekemään parhaansa. Ryhmä ja tiimi tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan yhteistä toimintasuunnitelmaa, jotta tavoitteisiin päästään. Tavoitteet pitää pystyä esittämään määrällisesti ja laadullisesti. Tavoitteen saavuttamisen ja etenemisen tietä on voitava mitata selkeästi. Työn laatu saattaa kärsiä määrällisistä tavoitteista ja sen vuoksi organisaation on tärkeää asettaa myös laatutavoitteet. (Saari 2004, 105; Lanning, Roiha & Salminen 1999, 96.)

Yrityksissä asetetaan myynti -ja muita tavoitteita, koska pyritään siihen, että kaikki palvelut ja asiakassuhteet ovat kannattavia. Tavoitteiden onnistumiseen tarvitaan yrityksen koko henkilökuntaa. Yrityksen työntekijöiden on oltava motivoituneita, koska heillä on yhteiset päämäärät. Henkilöstön motivoinnissa esimies on ratkaisevassa asemassa. (Hölttä & Savonen 1997, 39, 84-85.)

2.2.2 Tavoitteet ja esimiestyö

Työelämän vaatimukset näkyvät myös esimiestyössä. Tulostavoitteet on saavutettava ja on huolehdittava itsensä ja työntekijöiden hyvinvointitarpeista. Työn tehostaminen ja kovat tulostavoitteet saattavat aiheuttaa stressiä esimiehen työskentelyyn. Tulostavoitteet kasvavat ja resurssit pienenevät. Toisaalta heidän tulisi pitää alaisten puolia liiallisia ulkoisia vaatimuksia vastaan, mutta samalla pystyttävä saavuttamaan kaikki asetetut tulostavoitteet. Kun mahdolliset luvatut aikataulut ovat liian tiukkoja ja henkilöstöä saattaa olla liian vähän, voi se näkyä lisääntyneinä stressioireina. Tukevassa organisaatiossa esimiesten tulisi keskustella tehtävien mitoituksista alaisten kanssa, huomioida käytettävissä olevat resurssit ja asettaa työn tavoitteet siten, että hyvinvointi huomioidaan. (Nummelin 2008, 15, 25-26.)

Tavoitteita ei aina seurata niin systemaattisesti kuin pitäisi. Tulosten seuraaminen ja tavoitteeseen pääsemisen tukeminen vaatii aikaa ja se vaatii johtajalta kärsivällisyyttä. Luotetaan liian usein siihen, että tavoitteet ja niihin pääsemisen keinot ymmärretään ja hyväksytään yksiselitteisesti. Harva ihminen pääsee annettuihin tavoitteisiinsa omin avuin, ilman kollegoi-

den tai johdon apua. Apua vain ei aina osata eikä haluta pyytää. Avun pyytäminen tuntuu heikkoudelta. (Leppänen 2010; Laine 2010.)

Tulostavoitteiden seurannan lisäksi johtajan ja esimiehen tehtävänä on ehkäistä sekä työyhteisössä olevaa stressiä ja uupumusta, että kehittää työyhteisön yksilöllistä ja yhteisöllistä selviytymistä. Tulostavoitteita seurataan tarkoin, mutta tätä stressin ja uupumuksen mahdollista ehkäisyä ei harjoiteta toimeksiantajalla. Juuri tämän vuoksi esimerkiksi tavoiteneuvottelut esimiehen ja alaisten kesken olisi yrityksessä paikallaan. (Leppänen 2010; Laine 2010.)

Esimiehen ja työntekijöiden välinen suhde on merkityksellinen monella tapaa. Se vaikuttaa stressinhallintaan, työtyytyväisyyteen sekä työn tuloksiin. Jos työntekijä on tyytyväinen esimiehen toimintaan ja työpaikalla vallitsee hyvä työilmapiiri, työt sujuvat paljon paremmin. Tyytyväinen työntekijä saa parempia tuloksia ja onnistuu tavoitteissaan. (Nummelin 2008, 54.)

Kiitosten ja tunnusten eli rahasta riippumattomien kannusteiden merkitys on aina suuri menestyvissä organisaatioissa. Parempaan tulokseen vaikuttaa esimiehen ja alaisen välinen luottamus sekä keskinäinen keskustelu. Tulevaisuuden tavoitteista sovitaan yhdessä esimiehen kanssa ja lisäksi alaisella täytyy olla mahdollisuus ilmaista työhön liittyviä ajatuksiaan ja tunteitaan. Johdon on ylläpidettävä palautejärjestelmää, joka tuottaa uutta tietoa ja palautetta on annettava usein, koska sillä on tärkeä merkitys työsuoritusten parantamiselle. Palaute hyvin tehdystä työstä tukee työntekijän pätevyiden kokemuksia ja vaikuttaa positiivisesti työntekijän työmotivaatioon. (Klaus of Ursin 2008; Liukkonen ym. 2002, 104.)

Suomen Akatemian rahoittamassa työelämän ja mielenterveyden tutkimushankkeessa, joka kuuluu osana Terveys 2000 -tutkimukseen, selvisi, että erityisesti työpaikalla esimieheltä saatu tuki on hyvin tärkeää. Työntekijät, jotka kokivat saavansa vähäistä tukea esimieheltään, on huomattavasti suurempi riski sairastua masennukseen tai ahdistuneisuushäiriöihin. (Nettitelku.fi 2009.)

Tuki koetaan tärkeäksi työperäisten ongelmien ehkäisyssä. Kiire ja alituisesti muuttuva työ ovat rasitus ja koetaan, että esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa työoloihin. Esimiesten antama tuki tuo työntekijälle luottamuksen tunteen ja hän kokee, että asiat ja ongelmat järjestyvät. Tuella on vaikutusta myös työntekijän asenteeseen omaa työtään kohtaan ja työntekijä voi tuen avulla kokea työn vähemmän rasittavaksi. (Nettitelku.fi 2009.)

Työntekijöillä saattaa olla kokemuksia työpaikoista, joissa he ovat tehneet työnsä erinomaisen hyvin, eikä silti ole saaneet riittävästi palautetta työstä. Pidemmän päälle tämän tyyppiset työpaikat eivät motivoi, vaikka työtehtävät olisivatkin haasteellisia ja kiinnostavia. Pa-

lautteen kokee jokainen työntekijä tärkeäksi, koska se jatkossakin auttaa työntekijää motivoitumaan työtehtävistä. (Liukkonen ym. 2002, 104.)

Joillakin työntekijöillä on korostunut hyväksynnän tarve ja tämä henkilö sopeutuu esimiehen odotuksiin ja säätelee toimintaa sen mukaan. Tämä henkilö tekee näin vaikka jossakin kohden kokisivat esimiehen odotukset itsenäisyyttään rajoittavaksi. Tälle työntekijälle on tärkeintä saada hyvä palaute työstään. Myönteinen palaute onkin kaikille työntekijöille tärkein asia hyväksynnän ja arvostuksen kannalta ja sen saaminen vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon oleellisesti. Esimiehen taholta tuleva paine koetaan eri tavalla riippuen työntekijän motivaatiotekijöistä, vaatimukset voivat olla tukevia tai rajoittavia tekijöitä. Joku toinen saattaa kokea, että tarvitsee esimiehen tukea enemmän ja toinen voi kokea esimiehen tulevan ohjauksen itsenäistä työtä rajoittavana tekijänä. (Nummelin 2008, 46.)

2.3 Tavoitteiden vaikutus motivaation luomiseen

Johtajan tehtävä on huolehtia siitä, että tavoitteet ovat olemassa. On puhuttu siitä määrätäänkö vai sovitaanko tavoitteet. Moni seikka puhuu sen puolesta, että tavoitteet sovitaan. On selvää että tavoitteilla on motivoiva vaikutus, sillä ihmiset ovat valmiimpia panostamaan täysillä johonkin, jonka luomiseen he ovat osaltaan vaikuttaneet. (Malik 2002, 165.)

Motivoitunut ihminen on innostunut ja hän haluaa saavuttaa tälle annetut tai määrättyt tavoitteet. Työsuoritusta ja motivaation kasvattamista voidaan edistää hyvän esimiestyön ja kannustavan ilmapiirin avulla. (Nummelin 2008, 69.)

Selkeästi perustellut ja organisaation kannalta tärkeiden tavoitteiden ymmärtäminen lisää motivaatiota. Se vähentää vastarintaa, koska kaikki työntekijät tietävät mihin ollaan pyrkimässä. Pelkästään niiden kertominen ei riitä, vaan niiden on oltava selkeitä, kaikille ymmärrettäviä. On tärkeää, että tavoitteet ovat sellaisia, että muutkin kun tavoitteen laatija ymmärtää mistä on kyse. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 96.)

Kunniahimoisista tavoitteista voi olla organisaatiolle hyötyä. Jos tavoitteet eroavat riittävästi nykytilasta, saadaan ihmiset ja organisaatio nopeasti liikkeelle. Liian helpot tavoitteet aiheuttavat työntekijöille tunteen, että pääsen tavoitteeseen ilman mitään erityisiä ponnistuksia. Ihmiset, jotka ovat kiinnostuneita työstä, pitävät asetettuja tavoitteita tavoittelemisen arvoisena. Se merkitsee sitä kuinka merkittäväksi tai tärkeäksi työntekijä kokee tavoitteet ja miten innokas hän on pitämään kiinni tavoitteesta. Tavoittelun eteen saattaa tulla esteitä ja vastainkäymisiä, mutta jos ihminen kokee tavoitteen tavoittelemisen arvoiseksi hän saavuttaa tavoitteen. (Lanning ym. 1999, 96; Ruohontie 1998, 55.)

Tavoitteiden määrittely lisää yksilön luottamusta suoriutua tehtävästä ja tavoitteista. Tavoitteen saavuttaminen lisää tyytyväisyyttä. Ne henkilöt, joille tavoitteet asetetaan näyttävät työtä kohtaan suurempaa sitkeyttä kuin ne henkilöt, joille tavoitteita ei ollenkaan aseteta. Yhtenä tärkeänä edellytyksenä työntekijän urakehitykselle on pidetty sitä, että yksilö suoriutuu haasteellisista tavoitteista. (Ruohontie 1998, 57,101.)

2.4 Motivaatio

Motivaatio on alun perin johdettu latinalaisesta sanasta *movere*, joka merkitsee liikkumista. Nyt se on laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motiivi on motivaation kantasana. Ihmisen käyttäytymisen syynä on aina paljon ristikkäisiä motiiveja. Eri motiivit ja halut ratkaisevat sen mihin ihmiset tarmo suuntautuu. Motiiveja ovat esimerkiksi tarpeet, halut, vietit ja sisäiset yllykkeet. Motivaatio on tiiviisti sanottuna vaikuttimien kokonaisuus, joka saa yksilön toimimaan ja käyttäytymään tietyllä tavalla. Motivaatioprosessi, jossa yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkipäiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö. Motivaatiotutkimuksen kohteeksi on viimeaikoina otettu myös arvot. Motivaatio on monimutkainen ilmiö ja motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaan samaa tilaa. (Karlöf & Lövingsson 2009, 145; Juuti 2006, 37-38; Ruohontie 1998, 36.)

Motivaatio vaikuttaa toiminnan intensiteettiin, eli kovaan yrittämiseen, pysyvyyteen, eli toiminnan sitoutumiseen, tehtävien valintaan eli tehtävien haasteellisuuteen ja itse suoritusten laatuun. Se henkilö, jolla on voimakas motivaatio yrittää muita enemmän, sitoutuu toimintaan ja työyhteisöön sekä keskittyy paremmin ja suoriutuu tehtävistään laadukkaammin. (Liukkonen ym. 2006, 12.)

Motivaatiota voidaan luonnehtia kolmen seuraavan ominaisuuden avulla:

- Vireys, joka viittaa motivaatioon toiminnan energian lähteenä ja se ohjaa yksilöä käyttäytymään tietyllä tavalla.
- Suunta, joka viittaa toiminnan päämääräsuuntautuneisuuteen. Tämä tarkoittaa, sitä että mihin yksilön käyttäytyminen on suunnattu. Jos pyrimme saavuttamaan jonkun tavoitteen, motivaatio ohjaa käyttäytymistämme siihen suuntaan.
- Systeemiominaisuus, joka viittaa yksilön ja hänen ympäristönsä välisiin jatkuvasti käynnissä olevaniin vuorovaikutusprosesseihin. Prosessit joko vahvistavat tai vastaavasti heikentävät toimintaa ja ohjaavat toiminnan suuntaa. (Juuti, P. 2006, 37-38.)

Motivaatio jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio tarkoittaa ihmisen osallistumista johonkin ilosta ja nautinnosta kun taas ulkoisessa motivaatiossa toimin-

nan herättää ajatus palkkioista tai esimerkiksi rangaistuksen välttämisestä. Sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei erilaisista sisällöistä huolimatta voida pitää täysin erillisinä. Ne esiintyvät yhtäaikaaisesti ja täydentävät toisiaan. Toiset ovat kuitenkin hallitsevampia kuin toiset. (Liukkonen ym. 2006, 28; Ruohontie 1998, 38.)

Sisäiselle motivaatiolle on ominaista se, että motivaatio on sisäisesti välittynyt tai se, että syyt käyttäytymiseen ovat sisäisiä. Lisäksi sisäinen motivaatio on ylimmän asteen tarpeen tyydyttämiseen eli esimerkiksi itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet. Ulkoinen motivaatio on taas puolestaan riippuvainen ympäristöstä. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät alemman asteen tarpeita, esimerkiksi turvallisuuden tarpeita. (Liukkonen ym. 2006, 28.)

2.4.1 Työmotivaatio

Motivaatio vaikuttaa siihen, miten ihmiset ottavat ja tulkitsevan ympäristöönsä, tekevät työtään ja ohjaavat sitä. Ihminen, joka on motivoitunut, on innostunut työstään ja haluaa saavuttaa hänelle annetut tavoitteet. Esimiehen on tärkeää oppia tietämään, mitkä seikat ja asiat energisoivat työntekijöitä. On tärkeää tietää, mikä saa työntekijät toimimaan tiettyjen tavoitteiden suuntaisesti ja miten voidaan ylläpitää oikeansuuntaista toimintaa. Organisaatioissa työmotivaatioon vaikuttavat monet eri tekijät, motiivit. Motiivit saavat motivaation käynnistymään. Motiivit ilmenevät haluna, tarpeena, yllykkeenä ja vaikuttimena tehdä jotakin. Organisaation toimivuus ja tuottavuus riippuvat pitkälti siitä, kuinka motivoituneita siellä työskentelevät ihmiset on. Motivaatio saa työntekijän ponnistelemaan työssään. Ponnisteleminen ja kyvykkyyden yhdistämisen tulos on työsuoritus. (Karlöf & Lövingsson 2009, 145; Juuti 2006, 37-38; Nummelin 2008, 36-37.)

Työmotivaatio koostuu sekä sisäisistä että ulkoisista tekijöistä. Sisäinen motivaatio toimii ennemmin tunneperäisesti ja siinä ihminen tekee jotakin oman itsensä vuoksi eikä palkkion vuoksi. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat työn sisältö ja kiinnostavuus, työhön liittyvä päätöksenteko sekä esimerkiksi osaamisen hyödyntäminen. Motivaatiota lisäävät myös se, kokeeko työn merkitykselliseksi ja kehittykö työssä. Työn ulkoiset motivaatiotekijät liittyvät juuri välinearvoon eli työstä saatuihin palkkioihin. Ulkoinen motivaatio johtaa usein nopeasti toimintaan, mutta sen taso saattaa hiipua nopeasti, jos toiminta ei synnytä myös sisäistä motivaatiota. (Liukkonen ym. 2006, 28; Roche Oy 2007; Nummelin 2008, 37.)

2.4.2 Esimiestyö ja motivointi

Motivaation johtaminen tarkoittaa sitä, että saadaan työntekijät tekemään se mitä halutaan, milloin halutaan ja miten halutaan. Motivaation johtamisessa saadaan työntekijät tekemään näin nimenomaan, koska he itse haluavat tehdä sen. Johtajan suurimpana haasteena pidetään

suotuisan hyvän ilmapiirin luomista. Oikeanlainen ilmapiiri on edellytys yksilölliselle sekä ryhmämotivaatiolle. Hyvän ilmapiirin puuttuessa saattaa syntyä tyytymättömyyttä, ellei esimerkiksi palkka tai fyysiset työolot ole kunnossa. Hyvä johtaminen voi kuitenkin auttaa tyytymättömyyteen. Motivaation kasvu tarvitsee tietynlaisen hyvän ilmapiirin ja esimies voi vaikuttaa siihen. Motivaatioilmaston luomisessa on kaksi tärkeää tekijää ja ne ovat johtajan henkilökohtainen suhde alaisiin ja johtajan luoman työilmapiirin yleinen rakenne. Jokainen johtaja voi tehdä suotuisan ilmapiirin perustamalla yleisesti hyvän ”mielentilan”. Johtajan ollessa itse innostunut ja kiinnostunut johtaa se parempiin tuloksiin. (Leskelä 2001, 42- 45.)

Johtajan on saatava alaisten tietoisuuteen se, miksi alainen tekee tärkeää työtä ja miten hänen työnsä vaikuttaa organisaation toimintaan. Tämä auttaa alaista tuntemaan itsensä tärkeäksi. Johtajan on kerrottava mitä häneltä odotetaan, koska näin alainen tietää mikä on syy hänen tekemälleen työlle. Hyvästä työstä on annettava hyvää palautetta ja tunnustusta. Samoin jos on jotakin negatiivista palautetta. Johtajan on varmistettava, että ihmiset tuntevat ja hyväksyvät selkeät tulostavoitteet. Alaisten saavuttaessa tavoitteensa, heidän on tunnettava siitä tekemisen iloa. Esimiehen on luotava työympäristö ja ilmapiiri, jossa jokainen työntekijä haluaa tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla ja tehdä sen niin kuin juuri esimies haluaa. (Leskelä 2001, 45-47.)

Yksi pätevän johtajan merkki on heidän tuloksiin suuntautuneisuus. Heidän pääkiinnostus kohdistuu tuloksiin. Johtaminen on ammatti ja yksi johtamisen määrittelyistä menee näin: Johtaminen on tulosten saavuttamisen tai aikaansaamisen ammatti. Tämän määrittelyn myötä johtajan tehtäviin kuuluu tavoitteiden saavuttaminen sekä tehtävien täyttämisen. Tuloksellisuuden kannalta on keskeistä, että alaiset ovat motivoituneita ja kokevat työn mieleisempään. (Malik 2002, 74; Esimies.info 2009-2010.)

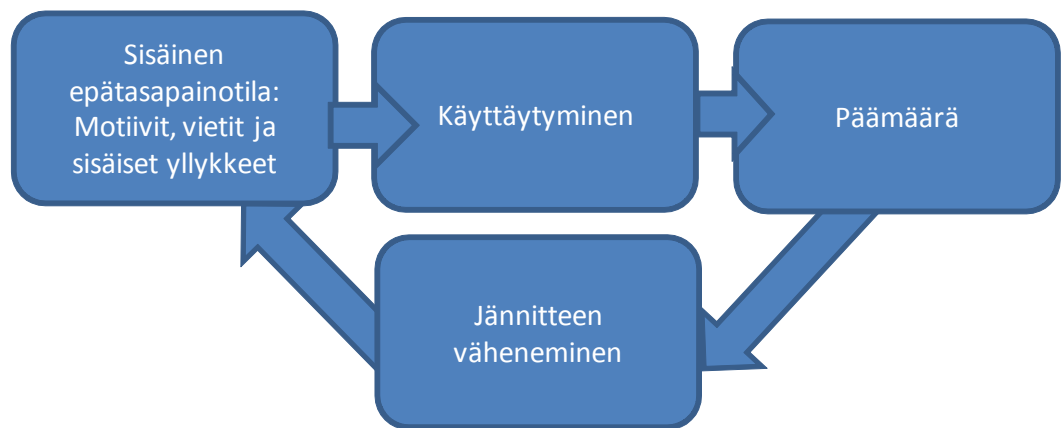
Työn sitoutuneisuuden ja työntekijän työmotivaatioon vaikuttavat kolme seikkaa. Ensimmäinen asia on, että työntekijä kokee työn arvokkaaksi, mielekkääksi sekä merkitykselliseksi. Toinen asia on luottamus siihen, että oma osaaminen karttuu tehtävissä ja kolmantena suhde omaan lähimpään esimieheen, tiimiin ja muihin verkostoihin, sekä työympäristössä viihtyminen. (Esimies.info 2009-2010.)

Työn merkityksellisyyden tuntuun vaikuttaa se, että ymmärtää oman paikkansa organisaation kokonaisuudessa. Lisäksi jatkuvasti saatu palaute, vaikka se olisi välillä myös negatiivista, auttaa tuntemaan, että omaa työtä arvostetaan. Työntekijän on saatava tukea omaan työhönsä myös muilta tiimin jäseniltä. Esimiehen tarkoituksena on pyrkiä kehittämään tiimityötä siihen suuntaan, että työympäristö ja lähimmät työtoverit koetaan tukijoukkoina, eikä kilpailijoina. Tiimin pitää olla avoin ilmapiiri keskustelulle, on tärkeää voida puhua myös epäonnis-

tumisista ilman syyttelyä ja tuomitsemista. Epäonnistumisista opitaan yleensä vielä enemmän kuin onnistumisista. (Esimies.info 2009-2010.)

2.4.3 Motivaatioprosessi

Motivaatio on seurausta tietynlaisesta prosessista. Motivaatioon vaikuttavia prosesseja on ihmisen mielessä jatkuvasti käynnissä. Motivaatioprosessi on sitä miten ihminen käyttäytyy, jotta onnistuu saavuttamaan päämäärän, eli motivaation. (Juuti 2006, 38-40.)



Kuvio 2: Motivaatioprosessin kulku (Juuti 2006, 38-40.)

Ihmisen käyttäytyminen muodostuu sarjasta toimintoja. Ihminen käyttäytyy tietyllä tavalla kohden tietoisia päämääriään. Käyttäytyminen tapahtuu alitajuisen, tiedostamattoman motiivien mukaan. Motivoitunut ihminen on tietynlaisessa jännitystilassa ja ihminen pyrkii toiminnallaan vähentämään jännitystilaansa. Jännitystila aiheutuu omien päämäärien ja tavoitteiden sekä nykytilan välisestä epäsuhdasta. Motiivit aiheuttavat toimintaa ja nämä motiivit aiheuttavat epätasapainotilaa, joka käyttäytymisen mukaan muuttuu tasapainotilaksi kun tietty päämäärä saavutetaan. Päämäärät ovat unelmia, joita kohti ihminen pyrkii käyttäytymisellään ja suuntaa tarpeitaan sitä kohti. Jos näitä päämääriä ei saavuteta, ihminen stressaantuu ja turhautuu. Turhautuminen kohdistetaan sen aiheuttajaan, työpaikalla esimerkiksi esimieheen. (Juuti 2006, 38-40.)

2.5 Motivaatioteoriat

Useimpien motivaatioteorioiden juuret ovat hedonismissa eli nautinnonhaluisuudessa. Sen mukaan ihmiset haluavat kokea mielihyvää ja välttävät kipua sekä mielihäpeä. Motivaatioteo-

riat eivät yksinään sovi ihmisten motivoimiseen ja useat motivaatioteoriat ovat kulttuurisidonnaisia. (Juuti 2006, 39; Internetix opinnot.)

Motivaatioteoriat jaetaan usein sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriassa käyttämistä ohjaavat sisäiset tekijät ja prosessiteoriassa tulee esille käyttäytyminen alku, ylläpito ja lopetus. Sisältöteorioista yksi tunnetuimmista on Herzbergin kaksifaktoriteoria. Prosessiteorioista tunnettu on Locken tavoiteteorian (goal-setting theory). (Internetix opinnot)

2.5.1 F. Herzbergin motivaatioteoria

Yksi tunnettu motivaatioteoria on Herzbergin kaksifaktoriteoria. Teoria on ehkä tunnetuin työtyytyväisyysteoria. Tämä teoria perustuu 200 tilintarkastajan ja insinöörin syvällisiin analyysiin. Päähypoteesin mukaan teoriassa on kaksi tekijää eli faktoria, jotka motivoivat tehokkaisiin suorituksiin. Tyytyväisyyttä aiheuttavat motivaatiotekijät motivoivat tehokkaisiin suorituksiin ja tyytymättömyyttä aiheuttavat hygieniekiijät eivät motivoi. Työntekijät ovat tyytymättömiä ja motivoitumattomia, jos hygieniekiijät eivät ole kunnossa. On myös niin, että jos vain nämä hygieniekiijät ovat kunnossa, ovat työntekijät tyytyväisiä, mutta eivät motivoituneita. Molempien tekijöiden pitää olla kunnossa, jotta työntekijät olisivat sekä tyytyväisiä että motivoituneita. (Karlöf & Lövingsson 2009, 145-146; Ruohontie 1998, 69-70.)

Herzbergin mainitsemia hygieniekiijöitä ovat:

- ohjeet ja hallinto
- palkka ja muut palkitsemismuodot
- johtamisen laatu
- Ihmisten välisten suhteiden laatu
- työolot
- turvallisuuden tunne

Motivaatiotekijöitä ovat:

- status
- kehittymismahdollisuudet ja urapolut
- tunnustuksen ja arvostuksen antaminen
- vastuu
- haasteelliset ja innostavat työtehtävät
- henkilökohtaisen kehittymisen tunne ja tunne, että saa toteuttaa itseään työssä. (Karlöf & Lövingsson 2009, 145-146.)

Motivaatiotekijät vetoavat ylimpiin tarpeisiin. Alimmat tarpeet toimivat sisäisen tasapainomekanismin periaatteen mukaan, päinvastoin kuin ylimmät tarpeet. Ylimmät tarpeet voivat

tehostua miellyttävien kokemusten seurauksena. Jos työntekijällä on huono motivaatio, Herzbergin mukaan siitä näkyviä piirteitä ovat huono tuottavuus, heikko palvelutaso, tuloksen huono laatu, ristiriidat, jotka voi ilmetä lakkoina tai henkilökohtaisina kiistoina ja valitukset palkasta sekä työoloista. (Karlöf & Lövingsson 2009, 145-146.)

Motivaatiota voi Herzbergin mukaan taas lisätä vastualueen laajentumisella, työkierrolla tai työtehtävien monipuolistamisella. Motivaatiota luo tehokkaasti haasteellinen, vaihteleva, mielenkiintoinen ja luova työ. Nämä sisällöt tuovat työhön pitkäaikaista motivaation energia-lähdettä ja tuottavat tyytyväisyyttä. (Karlöf & Lövingsson 2009, 145-146; Ruohontie 1998, 69-70.)

2.5.2 Tavoiteteoria

Locken tavoiteteorian pohjana on se, että tavoitteet ovat ihmisen suurin motivaation lähde. Teoriassa tulee esille se, että haastavat ja vaikeasti tavoitettavat tavoitteet sekä päämäärät motivoivat helppoja tavoitteita paremmin. Ihmisen itse asettamat päämäärät parantavat sitoutumista sekä kannustavat ihmistä tekemään voimakkaammin työtä sen eteen, että tekee parhaansa. (Internetix opinnot)

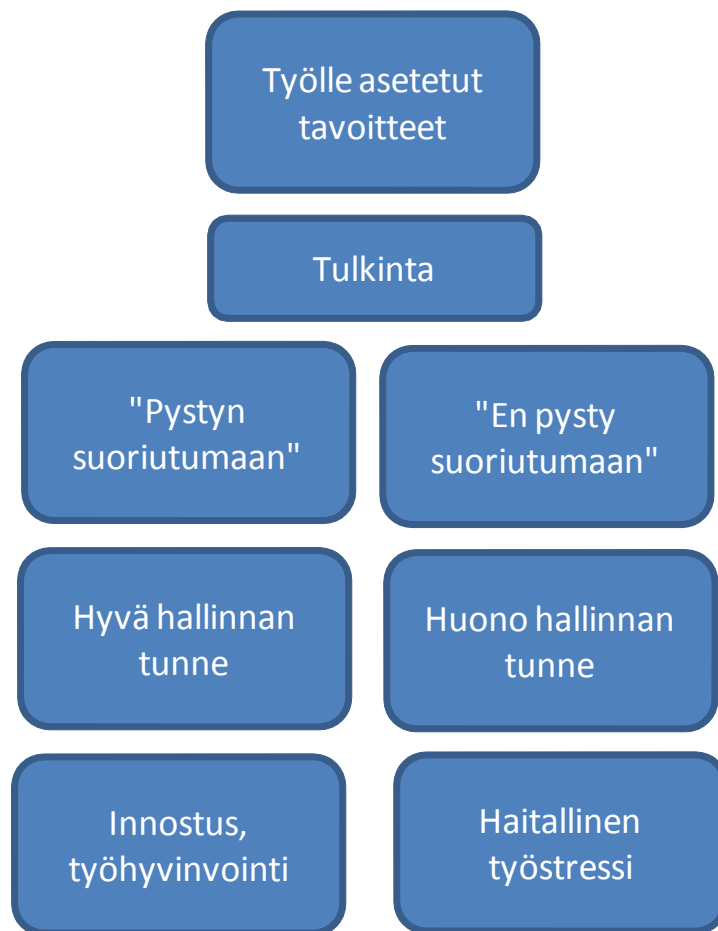
Locken tavoitteenasetteluteoriaa voidaan kutsua myös päämääräteoriaksi. Teoria perustuu siihen, kuinka tavoitteet tai päämäärät vaikuttavat ihmisen motivaatioon. Teoriassa oletetaan, että ihminen arvioi ympäristöönsä sekä ympäristön tapahtumia. Tämän seurauksena ihminen muodostaa tietyn kuvan todellisuudesta. Motivaatioon vaikuttaa se, kuinka selkeä tavoite on ja mikä on sen vaikeusaste. Vaikeat tavoitteet oletetaan motivoivan enemmän. Tavoite pitää kokea tärkeäksi ja sen pitää olla saavutettavissa. Näin tavoitteella on motivoiva vaikutus. (Juuti 2006, 59-60.)

Locken teorian mukaan ihmisen on nähtävä tavoitteen ja oman toiminnan välinen yhteys. Tämä tapahtuu vain sillä tavalla, että tavoittelemiseen liittyy vahvasti palautejärjestelmä. Sitoutuminen tavoitteisiin on suurinta silloin, kun henkilö saa myönteistä palautetta etenemisestään. Kielteinen palaute kannustaa kuitenkin myös yhtäläillä. (Juuti 2006, 59-60.)

Tavoitteen on oltava haasteellinen ja ihmisen itse hyväksymä. Jos ihminen kokee, että tavoitteet eivät ole hänen tavoitteitaan, ei päämäärän tavoittelussa onnistuta. Haasteelliset tavoitteet suoriutuvat paremmin kuin vaatimattomat tavoitteet. Tavoitteet lisäävät toiminnan pitkäjänteisyyttä ja auttaa ihmisiä valitsemaan oikeita käyttäytymisstrategioita. (Juuti 2006, 59-60.)

Organisaation on tarjottava henkilölle mahdollisuuksia pyrkiä tavoitteisiinsa. Organisaation on tarjottava aikaa, rahaa ja resursseja, esimerkiksi koneita ja laitteita. Ilman näitä ei henkilö voi saavuttaa hänelle asetettuja tavoitteita. Tärkeänä saavuttamisen edistämiseen on saada palautetta tehdystä työstä, koska ilman sitä tavoitepäämäärän vaikutus heikkenee. Tavoitteen on oltava haasteellinen ja saavutettavissa sekä se ei voi olla liian helppo tai vaikea. Tavoitteen on oltava sopivan haasteellinen, koska se takaa onnistuneen lopputuloksen. (Juuti 2006, 59-60.)

2.6 Tavoitteiden vaikutus stressin syntymiseen



Kuvio 3: Työn tavoitteet ja hallinnan kokemus työssä (Nummelin 2008, 32.)

Liian korkeat työhön liittyvät tavoitteet, joita ei mahdollisesti työntekijä pysty saavuttamaan, synnyttää pitkään jatkuessaan turhautumista sekä stressi- ja uupumisoireita. Tavoitteiden on oltava haasteellisia, mutta saavutettavissa. Näin ollen ne edistävät hyvää psyykkistä hyvinvointia. Se, synnyttääkö kuormittava tilanne stressiä riippuu siitä, uskooko työntekijä pystyvänsä saavuttamaan tavoitteet, jotka on asetettu. (Nummelin 2004, 31.)

Kilpailuhenkisessä organisaatiossa tavoitteet voivat olla jopa kohtuuttoman korkeita, sillä ne asetetaan kasvavien tulosodotusten pohjalta. Työn mitoituksessa ei mahdollisesti huomioida työntekijöiden hyvinvointiin liittyviä tekijöitä. (Nummelin 2004, 32.)

2.7 Stressi

Stressi on kiihtymistila, joka alkaa usein psyykkisenä ja johtaa myös elimistön kiihtymiseen. Stressi on fysiologinen tila. Mikä tahansa ihmistä kiihdyttävä asia voi laukaista stressin. Stressitekijät ovat sellaisia ympäristötekijöitä, jotka voivat vaikuttaa stressin tasoon.

Työstressi voidaan määritellä ristiriitana työn vaatimusten ja yksilön osaamisen välillä. Stressiä voivat aiheuttaa esimerkiksi työn liian vähäiset tai liian suuret haasteet. Stressi voi olla sekä positiivinen voimavara sekä negatiivinen. Stressi kuuluu elämään ja ihminen kestää lyhytaikaista stressiä, mutta jatkuva stressaantuneisuus voi aiheuttaa ongelmia. (Helsingin ja uudenmaan sairaanhoito piiri 2006; Juuti 2006, 107-109.)

Stressaantunut työntekijän voi ottaa vastuulleen liikaa töitä tai esimerkiksi jättää velvollisuuksiaan hoitamatta. Keskittymis- ja aloitekyky on heikentynyt. Tuloksia ei saada aikaan. Stressaantunut ihminen ei samaistu työrooliinsa tai työnsä tavoitteisiin. (Nummelin 2008, 79.)

Työstressi aiheutuu pitkään kestäneestä työuupuksesta. Työstressiä aiheuttavat lukemattomat asiat. Tämän päivän stressaavia ja työuupumukseen alistavia työtilanteita ovat muun muassa pelko työpaikan menettämisestä, kehitys- ja oppimisvaatimukset, työmäärän ja kiireen lisääntyminen ja työntekijöiden välinen kilpailu. Painetilanteista selviytymiseen vaikuttaa myös työilmapiiri. Työntekijöitä kunnioittavassa ja tukevassa työyhteisössä vaikeatkin asiat koetaan lievempinä kuin työntekijöitä alistavassa yhteisössä. (Sihvonen)

Haitallista stressiä saattaa aiheuttaa esimerkiksi se, että työtä saattaa olla liikaa tai aikataulut ovat liian tiukat. Ylikuormitustilanne syntyy kun työntekijä venyy äärimilleen jatkuvasti työssään. Työn hallinta voi heiketä ja toiminta muuttuu tehottomaksi. Keskustelut esimiehen tai kollegan kanssa saattaa auttaa tilannetta ja yhdessä miettiä ongelmiin ratkaisuja. Liiallista stressiä ei synny, jos tilanne otetaan käsittelyyn jo varhaisessa vaiheessa. (Nummelin 2008, 73.)

Stressi, joka havaitaan aikaisessa vaiheessa, pystytään elimistön tasapaino palauttamaan. Näin voidaan välttää haitalliset työvaikutukset, jotka ovat peräisin stressioireista. (Nummelin 2008, 75.)

2.7.1 Stressitekijät

Stressitekijä on ulkoinen ärsyke, joka vaikuttaa stressin asteeseen. Stressitekijät ovat sellaisia ympäristötekijöitä, jotka vaikuttavat stressin tasoon. Työn sisältöön liittyy monia stressitekijöitä. Stressiteoria kertoo, että työpainetta syntyy tilanteessa, jossa vaatimukset tai odotukset ylittävät yksilölliset suoritusedellytykset. Vaatimuksien takia työntekijät kokevat tunteita, johtavat stressioireisiin ja työkyvyn laskuun. Ulkoiset tekijät herättävät yksilössä tulkintoja ja tunteita, jotka johtavat oireisiin ja työkyvyn laskuun. Henkisen ylikuormittumisen vaara - ja riskitekijöitä voidaan luonnehtia kolmella tavalla. Näitä tekijöitä ovat työn sisältöön liittyvät tekijät, ihmisten välisiin suhteisiin liittyviä tekijöitä ja työn organisaatioon liittyviä tekijöitä. (Martimo & Aro 2008; Juuti 2006, 108.)

Työhön liittyy paljon stressitekijöitä. Työn sisältöön liittyviä stressitekijöitä ovat kiire tai toistuvat kiirehuiput, suuret työvaatimukset, yksipuolinen työ, yksintyöskentely, pakkotahtinen työ, tapahtumattomuus, jatkuva valppaana olo sekä suuri vastuu. (Martimo & Aro 2008.)

Ihmisten välisiin suhteisiin liittyy myös muutamia stressitekijöitä. Näitä stressitekijöitä ovat ihmishuhdekuormitus, työpaikkaväkivalta tai sen uhka, huono työilmapiiri, puutteellinen tiedonkulku sekä puutteellinen palaute. (Martimo & Aro 2008.)

Työn organisointiin liittyviä stressitekijöitä ovat työsuhteen epävarmuus, heikot etenemis- ja oppimismahdollisuudet, epäselvät tehtäväkuvat tai vastuut, puutteet työhön opastamisessa tai perehdyttämisessä. (Martimo & Aro 2008.)

2.7.2 Stressinhallinta

Stressinhallinta on tärkeä ja keskeinen työelämäntaito yksilö - ja organisaatiotasolla. Työtä ja ihmistä ei tarvitse muuttaa, mutta niiden välistä suhdetta kannattaa kehittää. Hyvä organisoitu työ tuottaa hyvinvointia ja hyvää tulosta. (Nummelin 2008, 16-17.)

Liiallista työkuormittamista voidaan vähentää hyvillä stressinhallinta keinoilla. Esimerkiksi mahdollisuus keskustella säännöllisesti omaan työhön liittyvistä asioista kollegoiden tai esimiesten kanssa ennaltaehkäisee työn liiallista kuormittumista. Tätä voidaan pitää hyvänä stressinhallintakeinona, joka on helppo toteuttaa. (Nummelin 2008, 46.)

Stressin vaikutuksia voidaan periaatteessa ehkäistä kolmella perusstrategialla. Ensimmäisessä strategiassa stressiä aiheuttavat tekijät tunnetaan. Stressitekijät voidaan joko poistaa kokonaan tai työntekijä voi yrittää välttää niille tekijöille altistumista. Tähän kuuluu muun muassa ylivoimainen työpaine, johon ratkaisua haetaan lomasta, sairauslomasta tai työpaikan vaihdosta. Toisessa strategiassa stressaavat tekijät säädellään niin että ulkoiset vaatimukset eivät ylitä työntekijän voimavaroja. Työntekijä voi sano perustellusti kyllä ja ei itseensä kohdistu-

ville vaatimuksille. Kolmannessa strategiassa tarkoitus on kehittää työntekijää kestävästi paremmin itseensä kohdistuvia paineita työelämässä. Tärkeänä pidetään sitä, että fyysisestä ja psyykkisestä kunnosta huolehditaan ja, että sosiaalisista tukiverkkoja vahvistetaan. (Lönqvist 2009.)

2.8 Stressin suhde työmotivaatioon

Pieni määrä stressiä saattaa edistää työsuoritusta. Se ei välttämättä ole haitallista. Kuitenkin jos stressi yltyy riittävän voimakkaasti, saattaa se haittaa työsuoritusta merkittävästi. Parhaiten ihminen viihtyy työssä, jos hän työskentelee kapasiteettinsa ylärajoilla ja oppii esimerkiksi koko ajan uusia asioita työskennellessään. Mikäli tämä kapasiteetti ylittyy ja henkilö esimerkiksi kokee, että on jollakin tavalla epäonnistunut työssään, aiheutuu suoritusta ja elämän laatua vaikeuttavaa stressiä. Tämä näkyy juuri motivationaalisina reaktioina, esimerkiksi väsymyksenä ja hajamielisyytenä. (Nummelin 2008, 73-74.)

Stressi ilmenee psyykkisenä väsymyksenä ja tällöin ihminen kokee itsensä uupuneeksi, väsyneeksi ja hän tuntee, että ei pysty tekemään mitään. Pienet tehtävät ja haasteet voivat tuntua ylitsepääsemättömiltä. Tämä voi aiheuttaa työn ja stressin suoritusten välille noidankehän. Ihminen menettää itseluottamustaan ja stressaantuu entistä enemmän noidankehän aiheuttamasta huolestumisesta. (Nummelin 73-74, 2008.)

Stressin ja työsuorituksen välille muodostuu käyräviivainen riippuvuus. Pieni stressi lisää suorituskapasiteettiä, mutta liiallinen stressi vähentää jyrkästi suoritusta. Stressi vaikuttaa juuri työsuorituksen laatuun ja ihmisen käyttäytymiseen. Stressin sietokykyyn vaikuttavat myös sellaiset tekijät kuten yksilön taito- ja motivaatiotaso. Pitkäaikainen motivaatio toimii positiivisena välittävänä tekijänä kuormittuneisuuden kokemuksessa. Työntekijöiden, joiden suoritustamotivaatio on korkea, kokevat vähemmän negatiivisia kuormittuneisuuden ilmenemismuotoja kuin huonosti motivoituneet, jotka siis odottavat epäonnistuvansa kaikesta huolimatta. (Nummelin 2008, 73-74.)

Kun työ ei tarjoa tarpeeksi haasteita heikentää se työmotivaatiota ja tyytyväisyyttä koko työtä kohtaan. Työ, jossa haasteita ei ole riittävästi on henkisesti kuormittavaa työtä. Jos tämä jatkuu pitkään, kuormittaa se työntekijää yhtä paljon kuin ylikuormittava eli liian vaativa työ. Tämä voi tulla esille kyllästymisenä tai stressireaktioina. (Nummelin 2008, 73-74.)

Työmotivaatio laskee, kun väsymys yltyy, haluttomuus lisääntyy ja aloittekyvykkyyttä ei ole. Päätöksenteko ja uusien asioiden omaksuminen vaikeutuu. Kyky muuttua ja vastaanottaa uusia asioita heikkenee ja stressaantuneelle ihmisellä ei ole muutoksessa tarvittavia voimavaroja. (Nummelin 2008, 76.)

3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin tehden kyselylomakkeen avulla ja se lähetettiin Wau Oy:n työntekijöille. Kyselylomake lähetettiin sähköisenä e-lomakkeena, koska näin saatiin parhaiten kaikki Wau Oy:n markkinoijat, jotka olivat kohderyhmänä, tavoitettua. Työntekijät ovat töissä vaihtelevina aikoina, eri päivinä, joten ajatuksena oli, että kyselylomake sähköisenä takaa enemmän vastauksia kuin esimerkiksi tekemällä perinteinen paperilomake tai haastattelut. Kyselyn etuja on myös se, että sen avulla voidaan saada laaja tutkimusaineisto. Tutkimukseen voidaan saada paljon vastaajia ja voidaan kysyä laajasti aiheeseen liittyviä asioita. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2003, 180.)

Yhtenä ajatuksena oli jakaa perinteinen kyselylomake Wau Oy:n työntekijöille paperiversiona. Tämä vaihtoehto oli pitkään toteuttamisen keino, koska se olisi helpottanut huomattavasti työn tekemistä ajallisesti. Tätä vaihtoehtoa käyttämällä kyselyn vastaukset olisi saatu heti ja niitä olisi heti voinut lähteä analysoimaan. Tämä hylättiin kuitenkin sen vuoksi, että tuloksien luotettavuus olisi kärsinyt. Kaikki eivät välttämättä halua vastata totuudenmukaisesti, jos eivät pysty vastaamaan anonyyminä.

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen perusideaan kuuluu, että kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistämään. Siihen kuuluu vahvasti tutkittavaan ilmiöön liittyvät kysymykset, joita kysytään pieneltä joukolta. Kysymysten seurauksena saatua tietoa käsitellään tilastollisin menetelmin. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää riittävästi vastauksia, jotta tulokset ovat luotettavia ja ne voidaan yleistää koskemaan tutkittavaa joukkoa eli perusjoukkoa. (Kananen 2008, 10.)

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkimusongelma, johon haetaan vastausta tai ratkaisua. Tutkimusongelma tullaan ratkaisemaan tiedolla ja tietoa on hankittava jollakin keinoin. (Kananen 2008, 13-15, 25.)

Kysely on yksi survey-tutkimuksen menetelmä. Surveyllä on pitkä historia ja nykyisin on käytössä monia erilaisia survey-tutkimustyypppejä. Galluptutkimus on yksi parhaiten tunnetuista. Surveyn avulla kerätty aineisto käsitellään yleensä kvantitatiivisin menetelmin. (Hirsjärvi ym. 2003, 180-181.)

Survey on yleisesti käytetty kuvaileva tutkimusasetelma. Tutkimuksessa on tarkoitus kuvailla miten erilaiset ominaisuudet, mielipiteet ja asenteet ovat jakautuneet tutkittavassa joukossa. Surveylle tyypillisiä piirteitä ovat, että tutkimusyksiköinä on ihmisiä ja tieto kerätään struktu-

roituja kysymyksiä käyttäen haastatteleamalla, havainnoimalla tai antamalla vastaajien täyttää kyselylomake. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007 C; Suomen virtuaaliammattikorkeakoulu.)

Kysely- eli survey-tutkimuksen tarkoituksena on saada koottua tietyin kriteerein valitulta joukosta vastauksia samoihin kysymyksiin. Tutkimuksen lähtökohtana on se, että on selkeät kysymykset, joihin haetaan vastauksia. Survey-tutkimuksessa käytetään usein kyselylomaketta. Kyselyyn vastattavien on pystyttävä vastaamaan jokaiseen kysymykseen yksiselitteisesti ja empimättä. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007 C.)

3.2 Kyselytutkimus

Aineiston keruumenetelmänä on kyselytutkimus. Kyselylomaketta käytetään tavallisesti tuottamaan suuria ihmisjoukkoja koskevaa tietoa, mutta menetelmää voi käyttää pienellekin kohderyhmälle. Kysymyksiä voi olla monenmuotoisia. Yleensä kyselyissä käytetään kolmea muotoa, avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä sekä asteikkoihin eli skaaloihin perustuvia kysymystyyppejä. Kysely tunnetaan nimenomaan survey-tutkimuksen vallitsevana menetelmänä. (Hirsjärvi ym. 2003, 180, 185-186.)

Kyselylomakkeen yksistä vahvuuksista on, toisin kuin haastattelussa, tutkija eivät voi vaikuttaa tilanteen kulkuun. Näin ollen äänenpainot tai esimerkiksi tauot sanojen välillä ei vaikuta vastaajan vastaukseen. Lomakekyselyä tehtäessä ei voida vaikuttaa vastauksiin. Kysely tehdään sähköisenä E-lomakkeena ja se valittiin, koska se on anonyymimpi kuin paperikysely. Vastauksien tekijää ei voida tunnistaa edes käsialan perusteella. (Aaltola & Valli 2001, 101.)

Kyselytutkimuksen kysymysten pitää olla sellaisia, että ne tuottavat tutkimusongelman ratkaisun. Kyselyyn otetaan ne kysymykset, jotka ovat tutkimuksen kannalta tärkeitä. Siinä ei saa olla turhia kysymyksiä ja kyselylomakkeen on oltava mahdollisimman lyhyt. Kysymykset voivat olla avoimia tai valmiilla vaihtoehdoilla varustettuja. Kysymykset ovat tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ja kysymyksistä riippuu pitkälti tutkimuksen luotettavuus ja laatu. (Kananen 2008, 13-15, 25.)

Kyselyn pitää olla rakenteeltaan selkeä, suhteellisen lyhyt sekä kysymysten lukumäärä ei saa olla liian suuri. Lomakkeen ollessa pitkä saattaa se vaikuttaa esimerkiksi siihen, että vastaajat vastaavat huolimattomasti tai mahdollisesti eivät vastaa kaikkiin kysymyksiin. Kyselyn alkuun tulee helpompia niin sanottuja ”lämmittelykysymyksiä” ja lomakkeen loppuun laitetaan arkaluontoisempia kysymyksiä. (Aaltola & Valli 2001, 100.)

Kysymykset olivat aluksi kysymys muodossa, mutta lopullista kyselylomaketta tehdessä suurin osa kysymyksistä muutettiin väite muotoisiksi. Työssä käytetään kuitenkin kysymys muotoa, koska työssä haetaan väittämien avulla vastauksia kysymyksiin. Kysymykset suunniteltiin huolellisesti, käyttäen apuna teoriaa ja aikaisempia tutkimuksia ja kyselyitä. Jokainen kysymys ja väittäjä perustuvat annettuun teoriaan. Tämä helpottaa vastauksien analysointia ja tulosten arviointia. Kysymykset ovat sellaisia, joista on eniten hyötyä tutkimuksen tekemiselle ja kysymykset suunniteltiin niin, että ne vastaavat pääongelmaan ja alaongelmiin. Kyselytutkimuksen kysymysten pitää olla sellaisia, että ne tuottavat tutkimusongelman ratkaisun. Lomakkeeseen tuli kysymyksiä, joissa vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi strukturoituja eli luokiteltuja. Strukturoinnin eräissä muodossa, monivalintakysymyksissä, vastaajille tarjotaan valmiita vastausvaihtoehtoja, kuten kysyttäessä sukupuolta. (Kananen 2008, 13-15, 25.)

Kysymyksiä on lomakkeella 20 kappaletta. Aluksi tehtiin suunnitelma lomake Word -ohjelmassa, joka hyväksyttiin ohjaajalla. Tämän lisäksi kyselylomake testattiin yhdellä työntekijällä. Työntekijä täytti lomakkeen ilman apua ja työntekijä antoi muutamia korjaus-ehdotuksia kysymysten muotoiluun. Tarkistuksen jälkeen kyselylomake tehtiin E-lomaketta apuna käyttäen, koska se helpottaa analysointivaihetta. E-lomake on ohjelma, jolla voi tehdä verkkolomakkeita. Kysymykset ovat lomakkeella väitemuodossa ja jokaisella väittämällä on viisi vastausvaihtoehtoa, muutamaa kysymystä lukuun ottamatta. Vaihtoehtoja väittämissä on viisi, koska se helpottaa analysointia. E-lomakkeeseen saadut vastaukset analysoidaan SPSS-ohjelmalla.

3.3 Kyselylomake

Kyselylomake aloitettiin kysymällä vastaajan sukupuolta. Tämän jälkeen kyselyssä oli esitelty kolme kysymystä työntekijöiden työmäärään, työaikaan sekä tavoitteisiin liittyen. Kysymykset olivat kuinka kauan vastaaja on työskennellyt yrityksessä, kuinka usein vastaaja viikossa työskentelee sekä saavuttaako vastaaja tavoitteet päivittäin. Tämän jälkeen tulee 13 väittämää. Väittämät ovat: yrityksen asettamat päivätavoitteet ovat realistisia, koen saavani tukea esimieheltäni/tiimivetäjältäni siihen, että saavutan päivätavoitteet, saan tavoitteiden saavuttamisesta palautetta esimieheltäni/tiiminetäjältäni, saan tarpeeksi ohjeita tavoitteiden saavuttamiseen esimieheltäni/tiiminetäjältäni, esimieheni kannustaa minua tulosten saavuttamiseen, tavoitteet motivoivat minua tekemään parempaa tulosta, työmotivaatiosi taso asteikolla 1-5, tavoiteasettelu tuo päivittäiseen työntekooni stressaantuneisuutta, stressin tunne edistää työmotivaatiosi, asetamme työni tavoitteet keskustelemalla yhdessä esimiehen kanssa, tavoiteasettelun vuoksi työni tulokset ovat parempia, työpaikalla työilmapiiri vaikuttaa motivaatiooni, koen työni haasteelliseksi.

Vastausvaihtoehtoja oli viisi ja ne olivat:

- Täysin erimieltä

- Jokseenkin erimieltä
- En samaa enkä erimieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Lisäksi kyselyssä on 3 avointa kysymystä, jotka ovat: miten tavoitteet vaikuttavat työmotivaatioosi, mitkä tekijät/asiat motivoivat sinua yleisesti työssäsi, avoimet kommentit yrityksemme johtamiskulttuurista.

Kyselylomake lähetettiin Wau Oy:n 114 markkinoijalle, joista noin 100 työskentelee tällä hetkellä aktiivisesti talossa. Voidaan olettaa, että noin 100 henkilöä on mahdollisia vastaajia, koska tutkittaessa yrityksessä markkinoijien postituslistaa voidaan arvioida, että loput 14 henkilöä eivät ole töissä edes viikoittain tai ovat jo lopettaneet tehtävissä. Työpaikassa vaihtuvuus on suurta ja sen vuoksi tarkkaa kyselytutkimuksen kohdejoukkoa on vaikeaa sanoa täysin henkilötarkkuudella.

Kysely lähetettiin 27.10.2010 ja vastausaikaa oli noin kaksi viikkoa 9.11.2010 asti. Muistutus kyselyn täyttämistä lähetettiin noin reilun viikon kuluttua kyselyn lähettämisestä 3.11.2010.

3.4 Kohderyhmän kuvaus

Tutkittavana joukkona toimi Wau Oy:ssä työskentelevät markkinoijat. Markkinoijia on yrityksessä tällä hetkellä noin 100. Markkinoijien tehtäviin kuuluu tapaamisten sopiminen asiakasyrityksille ja näin ollen asiakkaiden asiakasmäärän kasvattaminen. Tarkoituksena oli saada vastauksia mahdollisimman monelta, kuitenkin vähintään 30 työntekijältä.

Kohderyhmällä on tavoitteet, jotka on asetettu päiväkohtaisesti ja lisäksi tekijät toimivat projekteissa, joissa on viikkokohtaisia tavoitteita. Tavoitteet ovat projektin sisäisiä, joiden avulla seurataan, kuinka hyvin työntekijä pärjää ja mikä on hänen tehokkuutensa tekemässään työssä. Kohderyhmällä tavoitteet ovat vahvasti mukana päivittäisessä työssä ja heidän keskuudessaan tavoitteista keskustellaan usein. Tavoitteet vaikuttavat suuresti työn tekoon ja motivaation syntymiseen. Tämän vuoksi tutkittavana joukkona toimivat juuri yrityksen markkinoijat.

3.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Kyselytutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman luotettavaa tietoa. Tiedon on oltava totuudenmukaista. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kahden käsitteen avulla, validiteetti- ja reliabiliteettikäsitteillä. Kvantitatiivisen tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeää on aina arvioida työn luotettavuutta. (Kananen 2008, 79.)

Tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia voidaan miettiä kahdesta näkökulmasta. Ovatko tutkimusmenetelmät ja tuloksista johdetut päätelmät valideja ja reliaabeleja. (Suomen virtuaaliammattikorkeakoulu 2007 A.)

Validiteetilla eli tutkimuksen pätevyydellä ja luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimusmenetelmä vastaa siihen, mitä sillä on tarkoitus selvittää. Validiteetin arvioiminen tapahtuu niin, että mittaustulosta verrataan todelliseen tietoon mitattavasta ilmiöstä. Mittaustuloksien on osoitettava, että saatu tieto vastaa olemassa olevaa teoriaa tai pystyy sitä tarkentamaan ja parantamaan, silloin tulos on validi. (Suomen virtuaaliammattikorkeakoulu 2007 A.)

Reliabiliteetti-käsite kuuluu yleensä juuri kvantitatiiviseen tutkimukseen. Reliabiliteetilla eli menetelmän luotettavuudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden kykyä saavuttaa tarkoitettuja tuloksia. Mittauksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustuloksen toistettavuutta eli toisin sanoen saadut tulokset ei johdu sattumasta. (Suomen virtuaaliammattikorkeakoulu 2007 B.)

3.5.1 Opinnäytetyön validiteetti

Kyselytutkimuksessa voi tulla esille asioita, jotka haittaavat tutkimuksen validiteettia. Kyselyllä ei olla varmoja siitä, kuinka huolellisesti ja rehellisesti vastaajat ovat kysymyksiin vastanneet. Vastaajalle voi tulla väärinymmärryksiä kysymyksissä tai esimerkiksi vastaaja ei tutustu kunnolla kysymyksiin vaan vastaa vain jotakin. Työpaikalla on paljon uusia työntekijöitä, jotka ovat toisaalta huonoja vastaamaan kyselyyn, koska heille ei ole tullut vielä selkeää kuvaa yrityksen toiminnasta, esimerkiksi johtamiskulttuurista tai työilmapiiristä.

Tutkimuksen validiteetti voi kärsiä myös esimerkiksi sen vuoksi, että vastauksia ei saada riittävästi. Tämä vaikeuttaisi tulosten yleistämistä sekä analysointia. Johtopäätöksiä tekeminen tuloksista on luotettavaa jos vastausprosentti on hyvä. Tulosten määrä on 40 vastausta, mikä on kohtalainen, mutta isompi määrä olisi antanut luotettavamman tuloksen.

Kyselytutkimus lähetettiin sähköpostilla sen vuoksi, että vastaajien on helpompi vastata kysymyksiin totuudenmukaisesti ja nimettömästi. E-lomakkeella tehty kyselytutkimus, joka lähetettiin sähköpostiin, auttaa saamaan luotettavampaa tietoa verrattuna paperiversioon. Vastaajat uskaltavat sanoa todellisen mielipiteensä, koska kyselyn tekijä ei näe paperiversiota ja esimerkiksi käsialaa, josta voisi päätellä vastaajan.

Kysymykset on tehty teorian avulla ja jokainen kysymys käytiin yksitellen läpi, jotta jokainen vastaus voidaan perustella teorian avulla. Käytettyä kirjallisuutta on paljon ja eri lähteitä on monia. Näin taataan se, että tutkimuksen kysymykset pohjautuvat laajaan teoriapohjaan.

Kysymyksistä neljä ensimmäistä on kysymyksiä henkilöiden työtaustasta Wau Oy:n palveluksessa sekä sukupuolta. 13 seuraavaa kysymystä ovat väittämiä. Väittämät on suunniteltu huolella ja on yritetty väittämässä olla käyttämättä sanamuotoja, jotka voisivat vaikuttaa vastaajan mieleen. Luotettavuus olisi kärsinyt, jos vastaajaa johdatellaan jollakin tavalla väittämien avulla.

Opinnäytetyön validiteettia voidaan arvioida myös arvioimalla lähteiden luotettavuutta. Lähteinä on käytetty pääasiassa yli 2000-luvun kirjallisuuslähteitä sekä Internet-lähteitä. Internet-lähteiden luotettavuutta on vaikea arvioida, koska Internetistä löytää paljon kyseenalaista tietoa. Opinnäytetyössä on käytetty jonkin verran Internet-lähteitä, mutta niiden luotettavuutta mietittiin tarkkaan ja yritettiin aina käytettäessä etsiä kirjoittaja, julkaisupäivämäärä sekä sivuston pitäjä. Kirjalähteitä ei tarkemmin tutkittu, mutta luotettavuutta yritettiin parantaa valitsemalla mahdollisimman uusia kirjoja. Uudet kirjat sisältävät tuoreempaa ja päivitettyä tietoa.

3.5.2 Opinnäytetyön reliabiliteetti

Reliabiliteetti käsite kertoo tutkimuksen luotettavuudesta eli voidaanko esimerkiksi tutkimus toistaa, jotta saadaan sama tulos. Tähän vaikuttaa moni muuttuja, jotta tästä tutkimuksesta saataisiin sama tulos. Kyselyyn osallistui eri aikoja työssä olleita työntekijöitä. Vaihtoehtoina oli alle 3 kuukautta, 3-6 kuukautta, 6-12 kuukautta sekä yli 12 kuukautta. Tutkimus voitaisiin toistaa saaden samoja tuloksia, jos siihen osallistuisi saman verran ihmisiä, jotka olisivat työskennelleet samoja aikoja kun tässä kyselyssä. Tämä sen vuoksi, että luultavasti voidaan olettaa tulosten olevan erilaisia, jos verrataan esimerkiksi alle 3 kuukautta työskennellyttä yli 12 kuukautta työskennelleeseen.

4 Tutkimustulokset

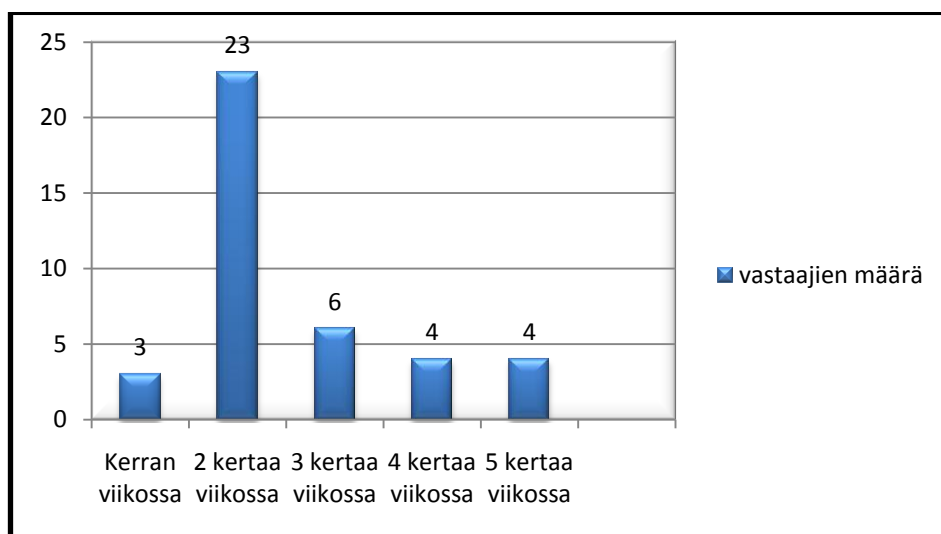
Kyselyyn vastauksia saatiin 40 kappaletta. Kyselylomakkeen saaneista 100 oli potentiaalisia vastaajia, koska he työskentelevät työpaikalla viikoittain, vähintään kerran viikossa. Vastausprosentiksi saatiin 40 %. Vastausprosentti on kohtalainen, mutta vastausten suurempi määrä olisi antanut paremmin mahdollisuuksia yleistää koskemaan koko joukkoa.

Taustamuuttujina on kolme tekijää, kuinka kauan vastaaja on ollut yrityksessä töissä, kuinka monta kertaa hän työskentelee viikossa ja onko vastaaja nainen vai mies. Tutkittaessa naisten ja miesten vastausten välisiä eroja, ei niistä voinut havaita suurempia eroja. Tämän vuoksi vastausten sukupuolten väliset erot on jätetty analysoinnin ulkopuolelle. Se, kuinka monta kertaa viikossa vastaaja työskentelee yrityksessä, on jätetty myös analysoinnin ulkopuolelle,

koska vastaajista yli puolet työskenteli yrityksessä kaksi kertaa viikossa. Tämän tutkiminen olisi vääristänyt tutkimustuloksia.

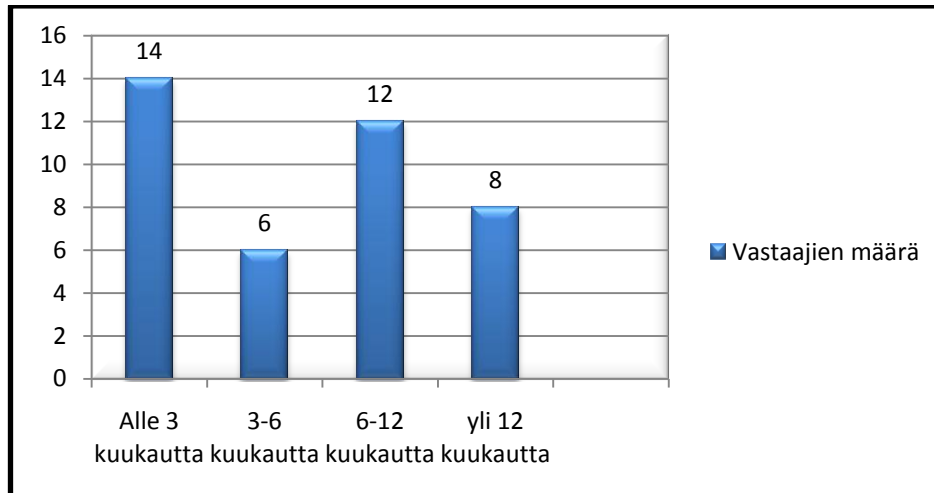
Vastauksien pohjalta saadaan tutkimusongelmaan ratkaisun. Johtopäätökset tavoitteiden vaikutuksesta tehdään käyttäen apuna tutkimuksen tuloksia ja aiheeseen liittyvää teoriaa. Tarkoituksena on selvittää hieman myös sitä, millaista on hyvä johtaminen tavoitepainotteisessa yrityksessä.

4.1 Vastaajien jakauma



Kuvio 4: Vastaajien työskentelypäivät viikossa

Vastaajista 23 työskentelee yrityksessä kahdesti viikossa ja se on vastaajista 57,5 %. Kolme työntekijää työskentelee kerran viikossa ja se on vastaajista 7,5 %. Kuusi vastaajista työskentelee yrityksessä kolme kertaa viikossa ja se on 15 %. Neljä vastaajaa työskentelee neljä kertaa viikossa ja neljä vastaajista työskentelee viisi kertaa viikossa eli 10 % vastaajista työskentelee neljä ja viisi kertaa viikossa. Vastaajista 57,5 prosenttia työskentelee kaksi kertaa viikossa ja se on liian vinoutunut, jotta siihen voisi verrata väittämien tuloksia.



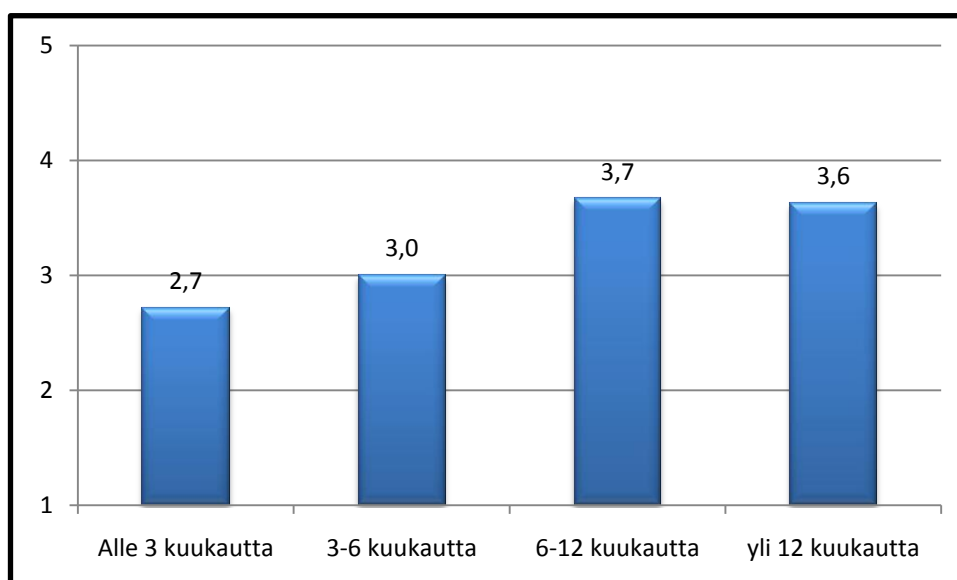
Kuvio 5: Vastaajien työssäoloaika.

Vastaajia oli yhteensä 40 kappaletta, joista 14 on työskennellyt yrityksessä alle kolme kuukautta, kuusi on työskennellyt 3-6 kuukautta, 12 on työskennellyt 6-12 kuukautta ja kahdeksan vastaajista on työskennellyt yrityksessä yli 12 kuukautta. Vastaajat ovat jakautuneet suhteellisen tasaisesti ja liian suuria heittoja ei ole, joten tämä mahdollistaa sen, että vertaus väittämien tuloksia voidaan arvioida sen kanssa, kuinka kauan työntekijä on ollut yrityksessä töissä.

4.2 Tutkimustulosten esittely ja johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset ovat esitelty kuvioin ja kuvioissa on tulokset esitetty keskiarvoina. Diagrammin vasemmassa reunassa on esitetty keskiarvot yhdestä viiteen ja palkit ovat saatuja vastauksia keskiarvoina. Saatuja tuloksia verrattiin siihen kuinka kauan henkilö on ollut yrityksessä töissä. Näin pystytään näkemään miten kysymyksien ja väittämien tulokset eroavat esimerkiksi alle 3 kuukautta työskennelleen ja yli vuoden työskennelleen välillä. Seuraavassa on esitelty vastauslomakkeen kysymystä vastauksineen. Vastauksia on analysoitu teorian ja pohdinnan kautta.

4.2.1 Päivittäisten tavoitteiden saavuttaminen



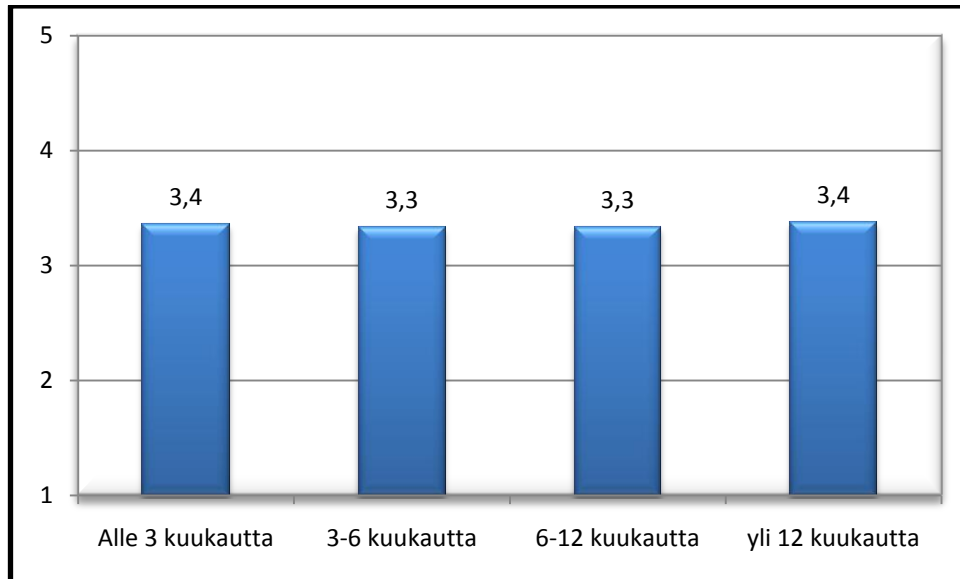
Kuvio 6: Päivittäisten tavoitteiden saavuttaminen.

Kysymys on ”Saavutanko tavoitteet päivittäin?”. Vastauksia verratessa siihen, kuinka kauan on ollut töissä yrityksessä, saatiin seuraavat tulokset. Alle 3 kuukautta työskennelleiden vastauskeskiarvo on 2,7, 3-6 kuukautta työskennelleen vastauskeskiarvo on tasan 3, 6-2 kuukautta työskennelleen vastauskeskiarvo on 3,6, ja yli 12 kuukautta työskennelleen vastauskeskiarvo on 3,6. Vastauksista voidaan päätellä se, että mitä kauemmin työntekijä on ollut töissä yrityksessä, sitä paremmin hän saavuttaa tavoitteensa.

Kuviosta voidaan havaita, että työntekijä, joka on ollut työssä vain alle 3 kuukautta, saavuttaa tavoitteet päivittäin huonoiten. 3-6 kuukautta kokee saavuttavansa tavoitteet suunnilleen silloin tällöin. Tästä voidaan havaita se, että tässä työssä tekeminen ja aika auttaa saavuttamaan paremmat tulokset. Työntekijät, jotka ovat olleet kauemmin töissä saavuttavat tavoitteet selvästi paremmin. Työkokemus yrityksessä tekee sen, että työntekijä, joka on ollut yrityksessä yli 6 kuukautta pärjää paremmin.

Yleisesti ottaen tavoitteiden saavuttaminen on haasteellista. Kuviosta nähdään, että paras keskiarvo on 3.7 ja se tulos jää kauaksi vastauksista usein tai lähes aina. Yrityksen tavoiteasetelmaa voisi uudistaa motivoinnin lisäämisellä, koska päiväkohtaiset tavoitteet ovat suoraan verrannollisia tietyn projektin kannattavuuteen. Jos tavoitteisiin pääseminen on usein hankalaa, projekti ei ole yritykselle kannattava. Tulokseen ei vaikuta pelkästään se, että työntekijä ei saavuta hänelle asetettuja tavoitteita vaan myös projektikohtaiset vastoinkäymiset voivat haitata tuloksien saavuttamista.

4.2.2 Asetettujen tavoitteiden realistisuus

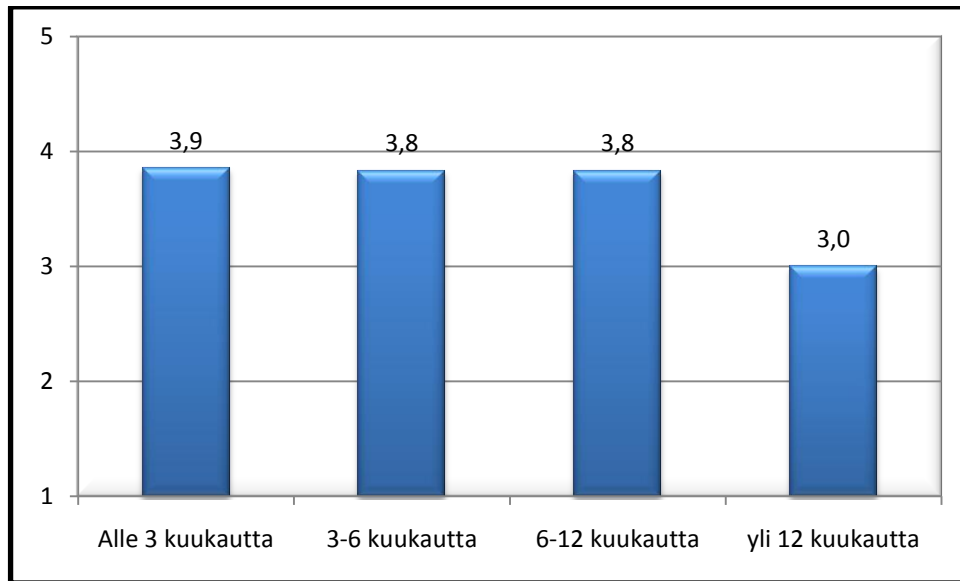


Kuvio 7: Asetettujen tavoitteiden realistisuus.

Ensimmäinen väittämä on ”Yrityksen asettamat päiväkohtaiset tavoitteet ovat realistisia.” Vastauksia verratessa siihen, kuinka kauan on ollut töissä yrityksessä, saatiin seuraavat tulokset. Alle 3 kuukautta työskennelleen vastauskeskiarvo on 3,4, 3-6 kuukautta työskennelleen vastauskeskiarvo on tasan 3,3, 6-2 kuukautta työskennelleen vastauskeskiarvo on 3,3, ja yli 12 kuukautta työskennelleen vastauskeskiarvo on 3,4. Vastaukset ovat suhteellisen tasaisia ja niistä ei osaa sanoa onko työssäoloajalla mitään merkitystä tulokseen. Tavoitteiden yhteiskeskivoksi tulee 3,4, joten työntekijät eivät ole tästä asiasta samaa eivätkä juurikaan erimielisiä. Vastajat eivät ole tavoitteisiin tyytymättömiä, mutta eivät koe niitä myös erityisen realistisiksi.

Tavoitteiden asettaminen on organisaation johdon asia ja johtajan tehtävänä on asettaa tavoitteet oikein. Tavoitteet voivat olla motivoiva tekijä tai ne voivat olla myös asetettu väärin. Väärin asetetut tavoitteet laskevat työntekijöiden motivaatiota, koska heillä ei ole mitään konkreettisia keinoja saavuttaa niitä. Tavoitteellisuuden toteuttamisessa voi olla monia epäonnistumisen mahdollisuuksia. Tuloksista nähdään, että työntekijät eivät koe olevansa edes jokseenkin samaa mieltä siitä, että tavoitteet ovat realistisia. Tämä voi johtua monesta syystä, ei välttämättä siitä, että tavoitteet ovat vääriä vaan mielipide voi johtua myös esimerkiksi johtamisen puutteesta. (Saari 2004, 104-105.)

4.2.3 Esimieheltä ja tiiminvetäjältä saatu tuki



Kuvio 8: Esimieheltä ja tiiminvetäjältä saatu tuki.

Väittäjä on ”Koen saavani tukea esimieheltäni/tiiminvetäjältäni siihen, että saavutan päivätavoitteet.” Vastauksia verratessa siihen, kuinka kauan on ollut töissä yrityksessä, saatiin seuraavat tulokset. Alle 3 kuukautta työskennelleen vastauskeskiarvo on 3,86, 3-6 kuukautta työskennelleen vastauskeskiarvo on 3,8, 6-2 kuukautta työskennelleen vastauskeskiarvo on 3,8, ja yli 12 kuukautta työskennelleen vastauskeskiarvo on 3,00. Tämä on mielenkiintoinen havainto, koska tästä nähdään, että esimiesten tukea saadaan keskiarvosta katsottuna suhteellisen paljon, eli ollaan jokseenkin samaa mieltä siitä, että esimieheltä saadaan tukea tavoitteiden saavuttamiseen. Kuitenkin yli 12 kuukautta työskennelleen mielipide on se, että ei olla saamaa eikä erimieltä. Tämä kertoo siitä, että pitempään yrityksessä työskennelleen odotetaan ehkä saavuttavan päivätavoitteet vähemmällä taustatuella kun vastaajat toivoisivat.

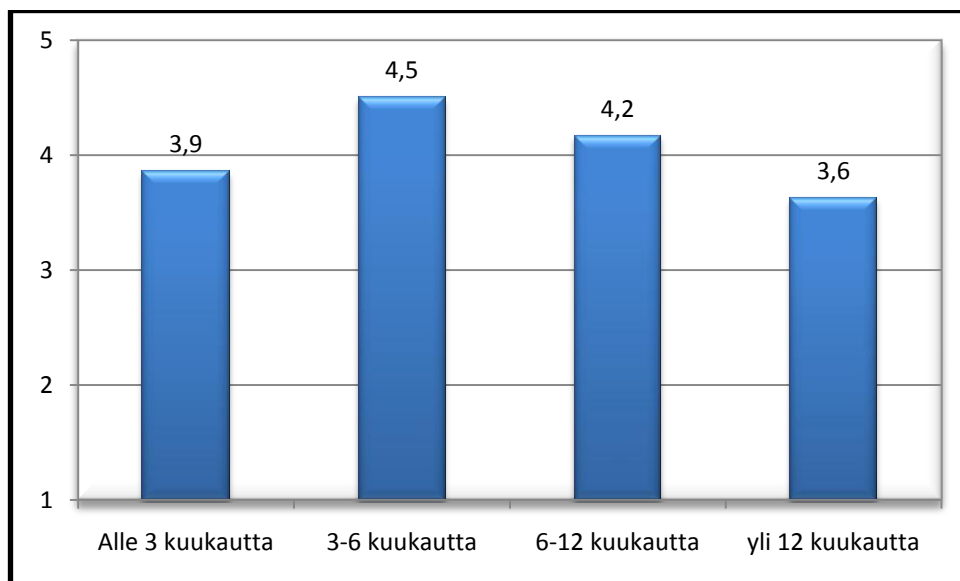
Diagrammista voidaan päätellä, että henkilö, joka on työskennellyt yrityksessä yli 12 kuukautta, kokee esimiehen antaman tuen vähäiseksi. Vastauksen keskiarvo on tasan 3,0 ja siihen vastausvaihtoehtona on, en ole samaa enkä eri mieltä. Työpaikalla esimieheltä saatu tuki on hyvin tärkeää ja sen puute voi pahimmillaan johtaa masennukseen tai aiheuttaa ahdistuneisuutta. Taustatuella on vaikutusta työpaikalla koettujen ongelmien ehkäisyssä ja se antaa työntekijälle luottamuksen tunnetta. (Nettitelkku.fi, 2009)

Kuvioista voidaan myös huomata se, että tuki koetaan alle 12 kuukautta työskennelleen kohdalla suhteellisen hyväksi ja siitä ollaan samaa mieltä. Mitä kauemmin työntekijä on ollut työssä, sitä vähäisempää tuki on ja siihen voi olla syynä esimerkiksi se, että esimiehet eivät

koe pitkään työskennelleen tarvitsevan tukea, koska työn koetaan olevan hallinnassa. Esimies kokee, että hänen ei tarvitse juurikaan puuttua työntekijän toimiin, vaan annetaan vapaamat kädet toimia.

Tutkimuksen vastauksien perusteella saamme tietoa siitä, että pitempään työskentelevien saama tuki on vähäistä ja sen antaminen voisi kehittää työntekijän suhtautumista työhön ja antaa positiivisen vaikutuksen tuloksiin.

4.2.4 Palautteen saaminen



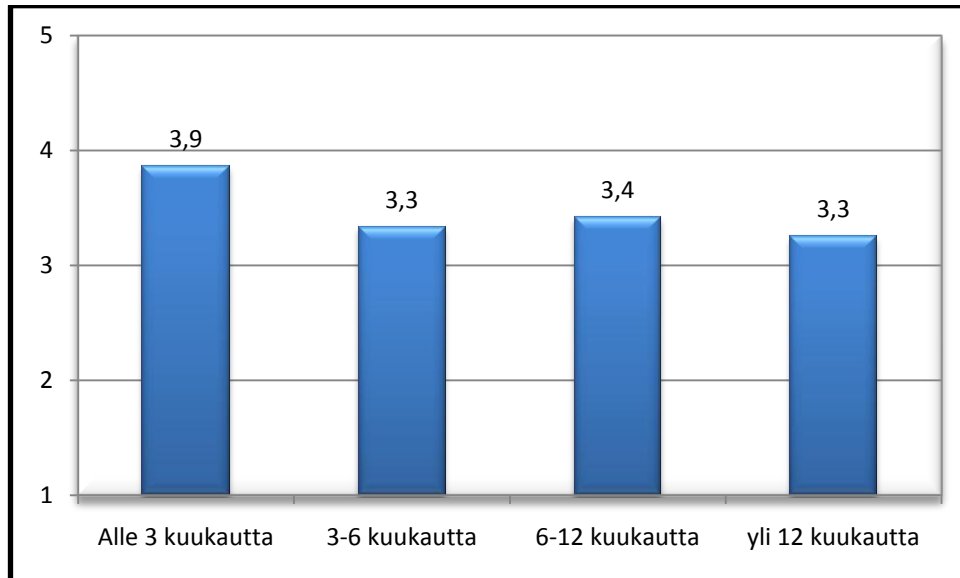
Kuvio 9: Palautteen saaminen.

Kolmas väittäjä on ” Saan tavoitteiden saavuttamisesta palautetta esimieheltäni/tiiminvetäjältäni. Vastauksista saatiin seuraavat keskiarvot: alle 3 kuukautta työskennelleen vastauskeskiarvo on 3,9, 3-6 kuukautta työskennelleen vastauskeskiarvo on 4,5, 6-2 kuukautta työskennelleen vastauskeskiarvo on 4,2, ja yli 12 kuukautta työskennelleen vastauskeskiarvo on 3,6. Vastausten keskitulokseksi tuli 4 ja se kertoo siitä, että palautteen saamisesta ollaan jokseenkin samaa mieltä. Kuitenkin eroa on havaittavissa. Selkeästi palautteen saamisesta ollaan samaa mieltä 6-2 kuukautta työskennelleen kohdalla, kun taas esimerkiksi yli 12 kuukautta työskennelleen keskiarvo on selkeästi tätä alhaisempi. Se voi kertoa siitä, että kauan työskennellyt työntekijä ei saa niin paljon palautetta esimieheltään, koska esimies ei koe, että kauan yrityksen palveluksessa työskennellyt henkilö tarvitsee palautetta yhtälailla kuin uusi työntekijä.

Palautetta on annettava usein, koska sillä on tärkeä merkitys työsuoritusten parantamiselle. Palaute hyvin tehdystä työstä tukee työntekijän pätevyyden kokemuksia ja palautteen kokee

jokainen työntekijä tärkeäksi, koska se jatkossakin auttaa työntekijää motivoitumaan työtavoitteista. Palautteen saaminen ei ole tärkeää pelkästään uudelle työntekijälle vaan myös kauan yrityksessä työskennellyt tarvitsee edelleen palautetta työstään. (Liukkonen ym. 2002, 104.)

4.2.5 Ohjeiden saaminen

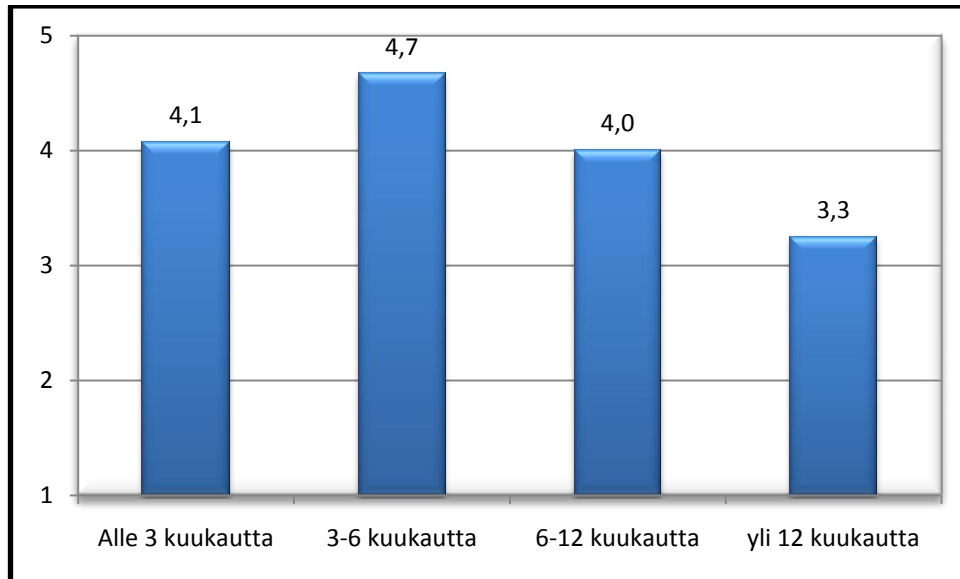


Kuvio 10: Ohjeiden saaminen.

Väittäjä oli ”Saan tarpeeksi ohjeita tavoitteiden saavuttamiseen esimieheltäni/tiiminvetäjältäni”. Vastauksista saatiin seuraavat keskiarvot: alle 3-kuukautta työskennellyt 3,9, 3-6 kuukautta 3,3, 6-12 kuukautta 3,4 ja yli 12-kuukautta 3,3. Aluksi uusi työntekijä kokee saavansa suhteellisen hyvin palautetta, siitä ollaan jokseenkin samaa mieltä. Kuitenkin keskiarvoista on havaittavissa se, että mitä kauemmin työntekijä on talossa ollut, sitä vähemmän hän saa ohjeita tavoitteiden saavuttamiseen.

Esimies/tiiminvetäjä olettaa, että työntekijä, joka on työskennellyt yrityksessä kauemmin, ei tarvitse ohjeita tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä voi johtaa harhaan, koska yrityksessä projektit ovat vaihtuvia ja välillä saattaa olla huonompia päiviä, jolloin saattaa tarvita uudenlaista tukea tavoitteiden saavuttamiseen. Väittäjässä oleva ”tarpeeksi”-sana kertoo siitä, että yli 12 kuukautta työskennellyt ei ole väittämästä samaa eikä eri mieltä, joten tästä voidaan päätellä, että ohjeiden antaminen ei ole riittävää.

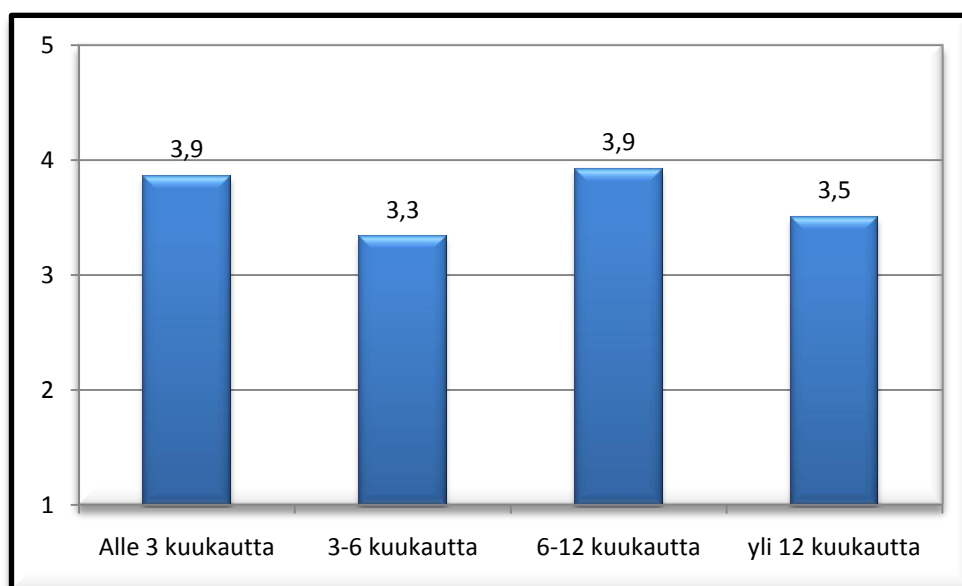
4.2.6 Esimiehen kannustus



Kuvio 11: Esimiehen kannustus.

Väittämä on ”Esimieheni kannustaa minua tulosten saavuttamiseen”. Tämän väittämän vastauksista saatiin seuraavat keskiarvot: alle 3-kuukautta 4,1, 3-6 kuukautta 4,7, 6-12 kuukautta 4,0 ja yli 12 kuukautta 3,3. Keskiarvoista voimme päätellä, että kannustusta tapahtuu esimiehen toimesta aina 12 kuukauteen asti, jonka jälkeen kannustaminen vähenee merkittävästi. On tärkeää pitää kannustamista yllä, koska jokainen työntekijä kokee sen tärkeäksi ja se lisää työntekijän motivaatiota. Kiitosten ja tunnusten eli rahasta riippumattomien kannusteiden merkitys on aina suuri menestyvissä organisaatioissa. (Klaus of Ursin 2008)

4.2.7 Tavoitteen motivoiva vaikutus

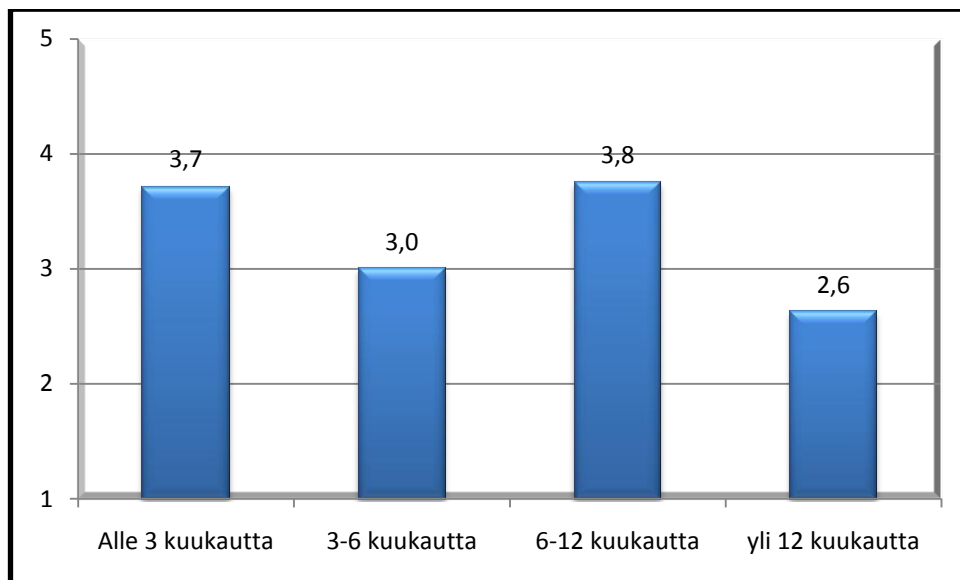


Kuvio 12: Tavoitteen motivoiva vaikutus.

Väittäjä on ”Tavoitteet motivoivat minua parempaan tulokseen”. Vastauksista saatiin seuraavat keskiarvot: Alle 3-kuukautta 3,9, 3-6 kuukautta 3,3, 6-12 kuukautta 3,9 ja yli 12 kuukautta työskennellyt 3,5. Keskiarvot ovat suhteellisen korkeita, alle 3 kuukautta työskennellyt, 6-12 kuukautta työskennellyt sekä yli 12 kuukautta työskennellyt on lähes jokseenkin samaa mieltä väittäjän kanssa. 3-6 kuukautta työskennellyt on lähemmäs sitä mieltä, että tavoitteet eivät motivoi työn tekemiseen. Se, että 3-6 kuukautta työskennelleen tulos on heikoin voi johtua esimerkiksi siitä, että ei ole enää uusi työntekijä työpaikalla, hänen odotetaan jo saavan tuloksia aikaan ja jos näin ei kuitenkaan ole, voivat tavoitteet tuntua jossain määrin ahdistavilta.

Tavoitteilla on motivoiva vaikutus, mutta ei niin motivoiva, että siitä oltaisiin täysin samaa mieltä tai edes selkeästi jokseenkin samaa mieltä. Työntekijän on pidettävä asetettuja tavoitteita tavoittelemisen arvoisena. Tavoittelun eteen saattaa tulla esteitä ja vastainkäymisiä, mutta jos ihminen kokee tavoitteen tavoittelemisen arvoiseksi hän saavuttaa tavoitteen. Tämän takia on tärkeää saada työntekijät pitämään tavoitteita tärkeinä ja merkityksellisinä. (Lanning ym. 1999, 96; Ruohontie 1998, 55)

4.2.8 Työntekijöiden motivaatio



Kuvio 13: Työntekijöiden motivaatio.

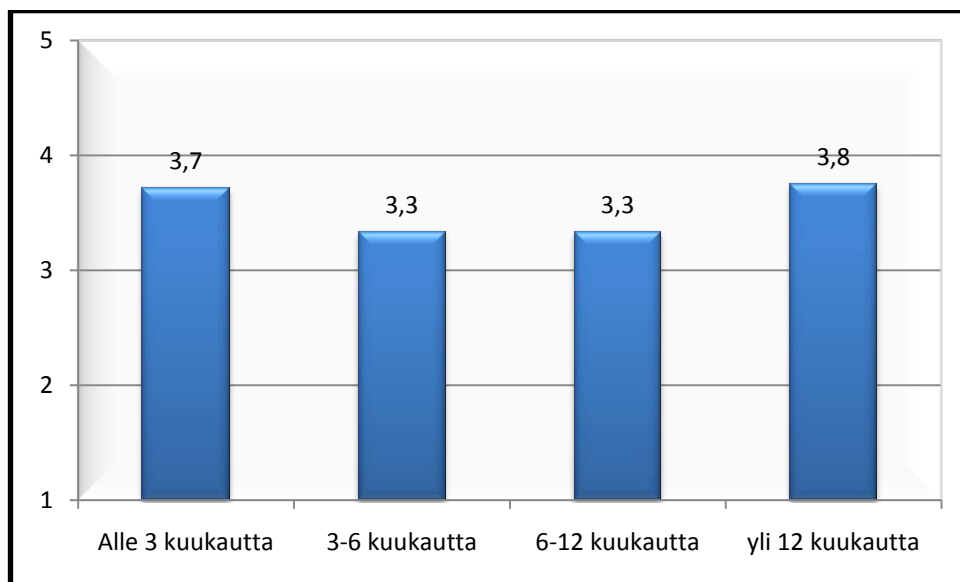
Motivaatiotaso oli yhteensä keskiarvoltaan 3,4. Vastauksille oli annettu vaihtoehdot ja ne olivat 1 erittäin huono työmotivaatio, 2 huono työmotivaatio, 3 ei hyvä eikä huono työmotivaatio, 4 hyvä työmotivaatio ja 5 erinomainen työmotivaatio. Tulokset ovat: alle 3-kuukautta työskennellyt 3,71, 3-6 kuukautta 3,0, 6-12 kuukautta 3,75 ja yli 12-kuukautta työskennellyt

2,63. Motivaatio on alle 3- kuukautta työskennelleen ja 6-12 kuukautta työskennelleen kohdalla selkeästi voimakkainta ja siihen on vaikea sanoa mitään yhtä syytä. Aluksi motivaatio on luultavasti korkea, lähempänä hyvää motivaatiota, koska työntekijä on uusi. Hän kokee tehtävät haasteellisiksi ja työntekijällä on into tehdä uutta asiaa.

3-6 kuukautta työskennelleen työmotivaatio on keskiarvoltaan tasan 3 ja sen sanallinen selitys on, ei hyvä eikä huono työmotivaatio. Se on huolestuttava tekijä, koska näin vähän aikaa olleen työntekijän olisi oltava vielä motivoitunut tekemään työtään. Tämä tulos saattaa kertoa siitä, että työntekijät ovat huonosti motivoituneita ja tästä voi johtua esimerkiksi yrityksen työntekijöiden suhteellisen korkea vaihtuvuus.

Työntekijöiden motivaatio on suhteellisen heikolla tasolla ja olisi tärkeää kehittää sitä erilaisin toimenpitein. Tavoitteiden merkitys ja tärkeys on tuotava selkeästi työntekijöille esille. On tärkeää saada ihmisten tietoon se, että tavoitteet motivoivat tekemään työtä tehokkaammin ja ne ovat sen vuoksi asetettu. Motivaation tasoa voidaan myös kehittää esimiesten toimesta. Palaute, kannustus, tuki ja ohjeet auttavat työntekijää kokemaan työn tärkeäksi ja näin työntekijä kokee saavansa apua tavoitteiden saavuttamiseen. Nämä lisäävät motivaatiota ja näin ollen parantavat tuloksia.

4.2.9 Tavoiteasettelun vaikutus stressiin



Kuvio 14: Tavoiteasettelun vaikutus stressiin.

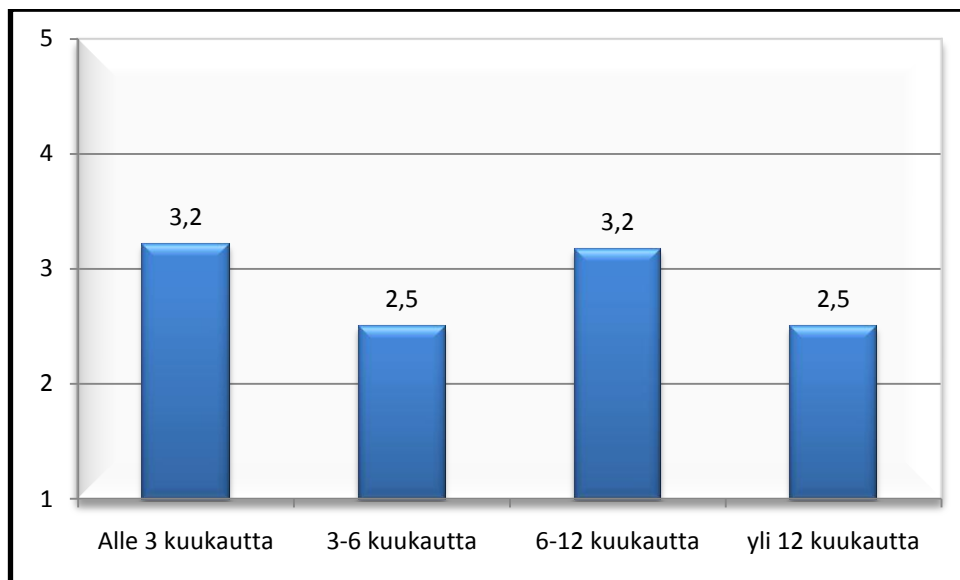
Väittäjä on ” tavoiteasettelu tuo päivittäiseen työnteekooni stressaantuneisuutta”. Vastauksista saatiin seuraavat keskiarvot: Alle 3-kuukautta 3,7, 3-6 kuukautta 3,3, 6-12 kuukautta 3,3 ja yli 12-kuukautta työskennellyt 3,8. Stressaantuneisuus näkyy olevan hieman korkeampaa

aloittavilla työntekijöillä sekä yli 12-kuukautta yrityksessä olleilla. Tämä ei sinänsä ole yllättävää, koska stressaantuneisuutta esiintyy aina uusilla työntekijöillä kaikissa yrityksissä ja organisaatioissa. Yli 12-kuukautta työskennellyt hallitsee työtehtävät, joten häneltä odotetaan jatkuvasti enemmän. Tuloksien on oltava hyviä, koska kokemusta on.

Stressaantuneisuus ei välttämättä ole huono asia, koska pieni stressi saattaa edesauttaa tulosten saavuttamista. Kuitenkin stressi saattaa olla niin voimakasta, että työnmotivaatio kärsii voimakkaasti. Stressaantuneisuutta on selvästi, koska väittämästä ollaan lähes jokseenkin samaa mieltä tai ei samaa eikä erimieltä. Työhön liittyy paljon stressitekijöitä. Työn sisältöön liittyviä stressitekijöitä ovat kiire tai toistuvat kiirehuiput, suuret työvaatimukset, yksipuolinen työ, yksintyöskentely, pakkotahtinen työ, tapahtumattomuus, jatkuva valppaana olo sekä suuri vastuu. Stressitekijöitä ei voida mistään työstä kokonaan poistaa, mutta on tärkeää muistaa stressinhallinnan tärkeys. (Martimo & Aro 2008.)

Stressinhallinta on tärkeä ja keskeinen työelämäntaito yksilö- ja organisaatiotasolla. Työtä ja ihmistä ei tarvitse muuttaa, mutta niiden välistä suhdetta kannattaa kehittää. Hyvä organisoitu työ tuottaa hyvinvointia ja hyvää tulosta. (Nummelin 2008, 16-17.)

4.2.10 Stressin vaikutus motivaation edistämiseen



Kuvio 15: Stressin vaikutus motivaation edistämiseen.

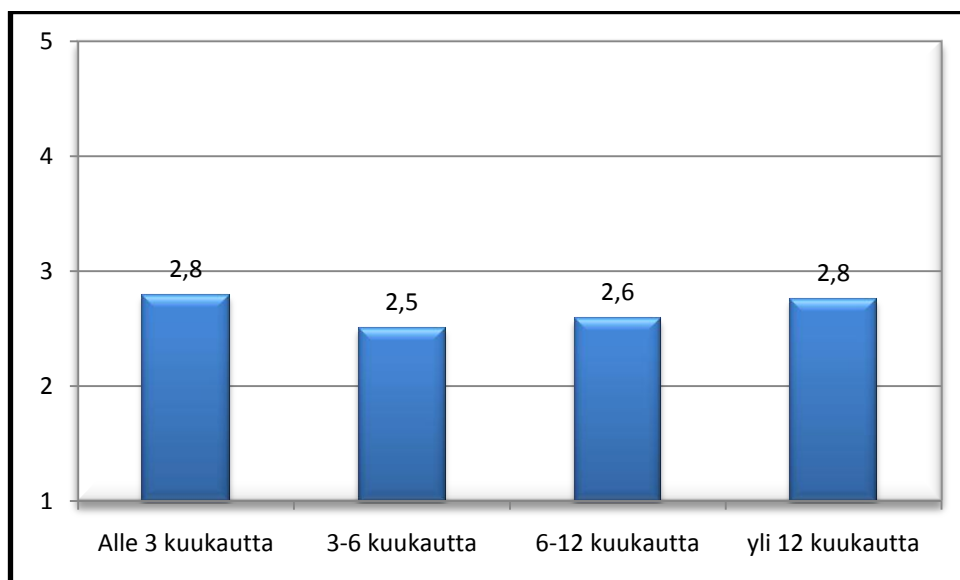
Kyselyssä oleva väittämä on ”Stressin tunne edistää työmotivaatiani.” Vastauksista saatiin seuraavat keskiarvot: alle 3-kuukautta 3,2, 3-6 kuukautta 2,5, 6-12-kuukautta 3,2 ja yli 12 kuukautta työskennellyt 2,5. Yhteistuloksena voimme päätellä, että stressi ei edistä työntekijöiden motivaatiota. Paras tulos on 3,2 ja se on alle 3-kuukautta työskennelleellä. Tämän

keskiarvon sanallinen selitys on, ei samaa eikä erimieltä. Se, että paras tulos on uudella työntekijällä, voi kertoa siitä, että uudelta työntekijältä ei vaadita niin paljon ja tämän vuoksi stressi ei ole yltenyt kovin voimakkaaksi.

Stressin tunne ei edistä Wau Oy:n työntekijöiden työmotivaatiota, koska työntekijät eivät ole oikeastaan samaa eivätkä erimieltä väittämän kanssa. Pieni määrä stressiä saattaa edistää työsuoritusta. Se ei välttämättä ole haitallista. Näin ollen voimme olettaa, että stressin määrä ei ole riittävän pieni edistämään työmotivaatiota. Stressiä voi olla enemmän, jolloin se haittaa motivaatiota. Kuitenkin jos stressi yltyy riittävän voimakkaasti, saattaa se haittaa työsuoritusta merkittävästi. Tuloksista ei voida kuitenkaan olettaa, että stressi työntekijöiden kohdalla olisi merkittävää. (Nummelin 2008, 73-74.)

Kuvioita tarkemmin tutkiessa voidaan huomata, että kuvion palkkien muoto on samantyyppinen työntekijöiden motivaation kuvion palkkien kanssa. Työntekijöiden motivaation tulokset ovat: alle 3-kuukautta työskennellyt 3,7, 3-6 kuukautta 3,0, 6-12 kuukautta 3,75 ja yli 12-kuukautta työskennellyt 2,6. Kuvioita vertaillen voidaan mahdollisesti havaita se, että motivaation ollessa korkeampi, stressin tunne edistää voimakkaammin työmotivaatiota. Eli ne henkilöt, joilla on parempi mielikuva siitä, että stressin tunne edistää motivaatiota on parempi motivaatio. Tähän on kuitenkin otettava huomioon se, että korkeampien palkkien vastaaja määrä on hieman suurempia.

4.2.11 Tavoitteet asetetaan keskustelemalla esimiehen kanssa

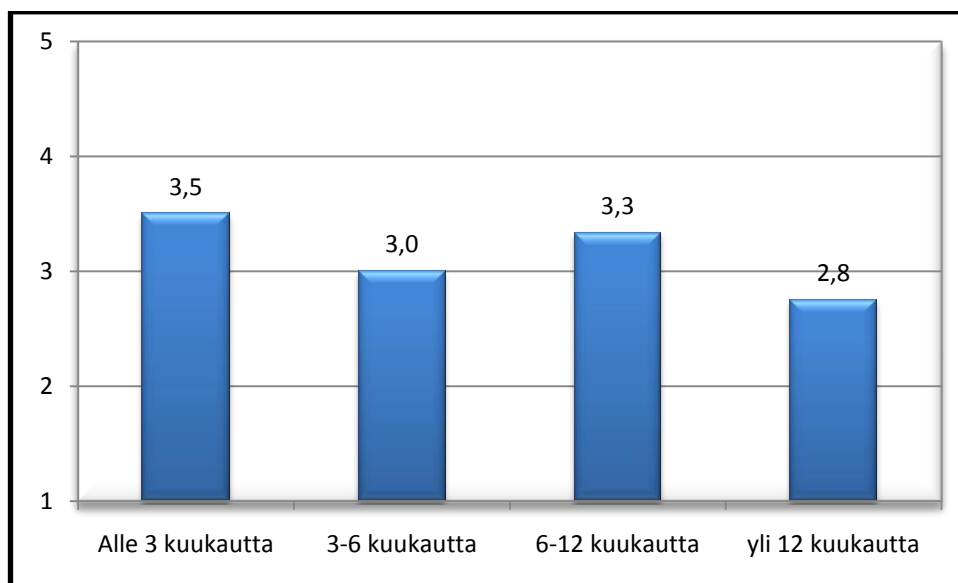


Kuvio 16: Tavoitteet asetetaan keskustelemalla esimiehen kanssa.

Väittäjä on ”Asetamme työni tavoitteet keskustelemalla yhdessä esimieheni kanssa”. Vastauksista saatiin seuraavat keskiarvot: alle 3-kuukautta 2,8, 3-6 kuukautta työskennellyt 2,5, 6-12 kuukautta 2,6 ja yli 12-kuukautta työskennellyt 2,8. Keskiarvot olivat kaikki yli 2,5, mutta alle 3. Tämä kertoo siitä, että työntekijät eivät ole samaa eivätkä erimieltä väittäjän kanssa. Keskiarvojen mukaan esimiehet eivät kovin paljon keskustele työntekijän kanssa tavoitteiden asettamisesta, vaikka se on tärkeä asia motivaation kannalta. Työntekijät saadaan paremmin sitoutumaan itse tavoitteeseensa, jos heillä olisi jonkinlaisia mahdollisuuksia osallistua sen asettamiseen. (Nummelin 2008, 37.)

Wau Oy:n johtamisessa on paljon tavoitejohtamisen piirteitä ja sen olennainen piirre on esimiehen ja alaisen väliset tavoitekeskustelut. Tavoitteista ja niiden mitoituksesta keskustellaan yhdessä. Tavoitejohtamisen määrittelykin kuuluu seuraavasti: ”Tavoitejohtaminen on yrityksen johtamista siten, että suurin huomio kiinnitetään tavoitteiden asettamiseen sekä esimiehen ja alaisen välisiin tavoiteneuvotteluihin.” (Saari 2004, 227-229.)

4.2.12 Tavoiteasettelun merkitys työn tuloksiin



Kuvio 17: Tavoiteasettelun merkitys työn tuloksiin.

Väittäjä on ”Tavoiteasettelun vuoksi työni tulokset ovat parempia”. Vastauksista saimme seuraavat keskiarvot: alle 3-kuukautta 3,5, 3-6 kuukautta työskennellyt 3, 6-12 kuukautta 3,3 ja yli 12-kuukautta työskennellyt 2,8. Keskiarvot ovat suhteellisen alhaiset ja yrityksen työntekijät eivät ole tästä väittämästä samaa eivätkä eri mieltä. He eivät koe, että tavoiteasettelu toisi niin suurta parannusta heidän työhönsä, että he olisivat jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Väittäjän kanssa jokseenkin samaa mieltä olevat työntekijät ovat työskennelleet

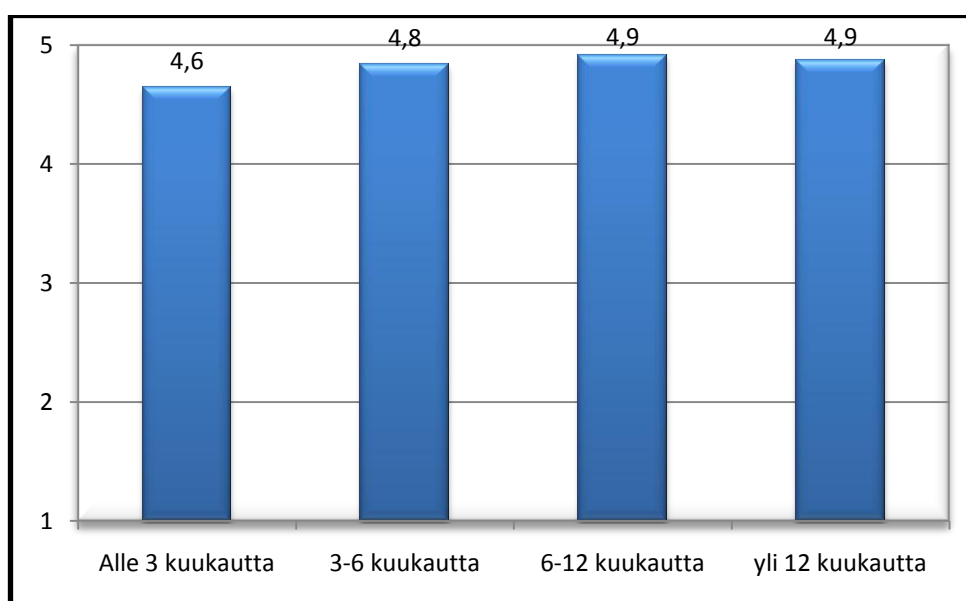
yrityksessä alle 3-kuukautta. Tästä voidaan päätellä, että uusimpien työntekijöiden kohdalla tavoitteet asetetaan matalammaksi.

Työntekijät saadaan sitoutumaan tavoitteisiin, jos heillä itsellään on mahdollisuus osallistua tavoitteiden asettamiseen. Tavoitteiden on oltava haasteellisia, mutta saavutettavissa. Tuloksia tutkiessa voimme huomata, että työntekijät eivät ole niin samaa mieltä tavoiteasettelun vaikutuksesta työn tuloksiin. On tärkeää saada tavoitteet sellaisiksi, että niillä on parantava vaikutus, koska myyntiä harjoittava yritys ei voi menestyä ellei niitä aseteta ollenkaan. (Nummelin 2008, 31-32.)

Esimiehen on varmistettava, että ihmiset tuntevat ja hyväksyvät selkeät tulostavoitteet. Esimiehen on luotava työympäristö ja ilmapiiri, jossa jokainen työntekijä haluaa tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla ja tehdä sen niin kuin juuri esimies haluaa. (Leskelä 2001, 45-47)

Kilpailuhenkisessä organisaatiossa tavoitteet voivat olla jopa kohtuuttoman korkeita, sillä ne asetetaan kasvavien tulosodotusten pohjalta. Työn mitoituksessa ei mahdollisesti huomioida työntekijöiden hyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Työ vaatii suuria ponnistuksia ja vaatii alaiselta suurta motivaatiota. Esimiesten tärkeänä tehtävänä on edesauttaa työntekijöitä saavuttamaan tavoitteensa. Hän voi edesauttaa tavoitteiden motivointia esimerkiksi antamalla tukea, kiitosta sekä negatiivista ja positiivista palautetta tehdystä työstä. (Nummelin 2008, 31-32, 37.)

4.2.13 Työilmapiirin vaikutus motivaatioon



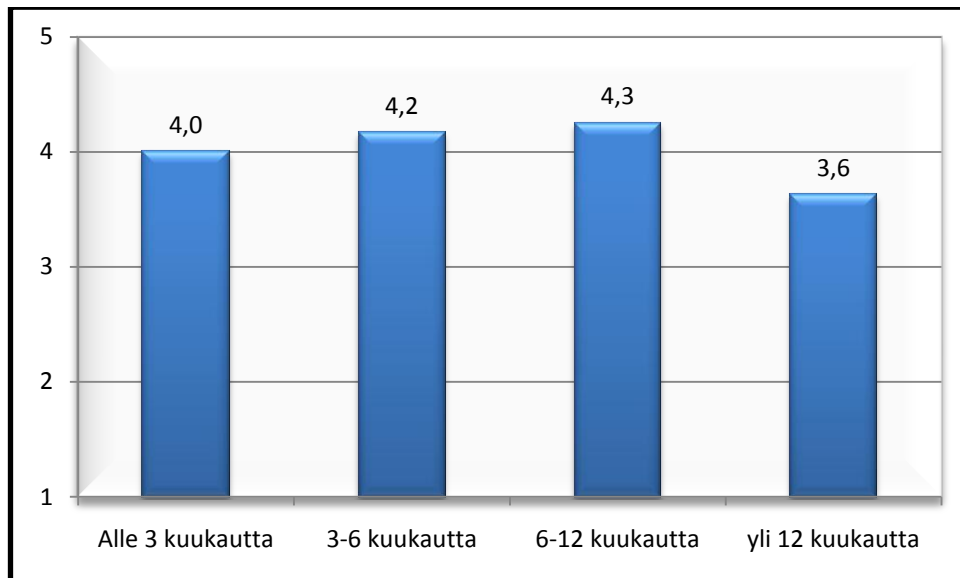
Kuvio 18: Työilmapiirin vaikutus motivaatioon.

Väittämä on ”Työpaikalla työilmapiiri vaikuttaa työmotivaatiooni”. Vastauksista saatiin seuraavat keskiarvot: alle 3-kuukautta 4,6, 3-6 kuukautta 4,8, 6-12 kuukautta 4,9 ja yli 12-kuukautta työskennelleen keskiarvo oli 4,9. Kaikki keskiarvot ovat korkeita ja ne yltyvät lähes siihen, että väittämästä ollaan samaa mieltä. Työilmapiiri vaikuttaa vahvasti työmotivaatioon yrityksessä.

Työilmapiiri rakentuu Tarja Nummelinin (2008, 54) mukaan ihmissuhteiden toimivuudesta. Hänen mielestään työ oikeanlaisessa hengessä pitää motivaation korkealla, innovatiivisuus kukoistaa sekä tulostyöskentely nousevat. Jori Leskelä (2001, 42-44) toteaa, että johtajan suurimpana haasteena pidetään suotuisan hyvän ilmapiirin luomista. Oikeanlainen ilmapiiri on edellytys yksilölliselle sekä ryhmämotivaatiolle. Hyvän ilmapiirin puuttuessa saattaa syntyä tyytymättömyyttä, elleivät esimerkiksi palkka tai fyysiset työolot ole kunnossa.

Ilmapiirin tärkeyden vuoksi Wau Oy: on tärkeää pitää ilmapiiri hyvänä ja kehittää sitä entisestään. Ilmapiirin vaikutus motivaatioon on suuri ja tutkimuksen vastauksista voidaan päätellä, että ilmapiiri työpaikalla on suotuista hyvälle motivaatiotasolle.

4.2.14 Työn haasteellisuus



Kuvio 19: Työn haasteellisuus.

Väittämä on ”Koen työni haasteelliseksi”. Vastausten perusteella saatiin seuraavat keskiarvot: Alle 3-kuukautta 4,0, 3-6 kuukautta 4,2, 6-12 kuukautta 4,3 ja yli 12 kuukautta työskennellyt 3,6. Yhteiskeskisarvoltaan vastauksista saadaan noin 4, joten voidaan olettaa, että työntekijät kokevat työnsä jokseenkin haasteelliseksi.

Herzbergin motivaatioteoria on ehkä tunnetuin tyytyväisyysteoria. Sen mukaan työntekijöiden motivaatiotekijöitä ovat juuri esimerkiksi haasteelliset työtehtävät. Motivaatiota luo tehokkaasti haasteellinen, vaihteleva, mielenkiintoinen ja luova työ. Nämä sisällöt tuovat työhön pitkäaikaista motivaation energialähdettä ja tuottavat tyytyväisyyttä. Voidaan siis olettaa, että työntekijät kokevat työn haasteelliseksi, joten tämä motivaatiotekijä on yrityksessä kunnossa. Kehitettävää on saada haasteellisuus pysymään, koska keskiarvossa on selvää laskua yli 12-kuukautta työskennelleen kohdalla. (Karlöf & Lövingsson 2009, 145-146.)

4.3 Tutkimuksen avoimet kysymykset

Kyselytutkimuksessa esitettiin kolme avointa kysymystä, joiden avulla haluttiin saada hieman yksityiskohtaisempaa tietoa tavoitteiden vaikutuksesta työmotivaatioon sekä siitä mitkä tekijät ja asiat yleisesti vaikuttavat työmotivaatioon. Lisäksi kysyttiin kommentteja yrityksen johtamiskulttuurista. Vastaaajista lähes kaikki olivat vastanneet myös avoimiin kysymyksiin, mutta muutama vastaaja oli jättänyt vastaamatta.

Vastauksista on poimittu kommentteja, jotka nousivat esille ja, jotka vastaavat kyselyn pää- ja alaongelmiin. Vastauksissa oli havaittavissa selkeästi samaa linjaa ja monissa vastauksissa tuli samoja asioita esille. Vastauksista nousi selvästi esille se, että työntekijöiden mielipiteet ja asenteet ovat jakautuneet suunnilleen niin, että puolet vastaajista oli toista mieltä ja puolet taas toista mieltä.

4.3.1 Miten tavoitteet vaikuttavat työmotivaatioosi?

Monista vastauksista nousi esille se, että tavoitteet parantavat tulosta. Ne motivoivat tekemään parempaa tulosta ja motivoivat tekemään työtä täysillä. Vastauksista tuli esille se, että ne luovat painetta, mutta positiivisella tavalla. Tavoitteiden pitää olla realistisia ja saavutettavissa. Tavoitteiden saavuttaminen tuo positiivista otetta työhön ja niiden saavuttaminen on lisännyt työntekijöiden motivaatiota. Työntekijöistä osa oli sitä mieltä, että on tärkeää olla jokin tavoite, johon voi pyrkiä koko päivän ja tuntea onnistuvansa jos pääsee tavoitteeseen. Tavoitteet tuovat juuri sen pienen stressin, jonka tarvitsee työmotivaation säilyttämiseen.

Vastauksista tuli esille selvästi myös toinen ääripää, eli liian vaativat tavoitteet jotakin projektia kohden laskevat motivaatiota ja lisäävät stressiä. Vastauksista ilmeni myös se, että yksilölliset tavoitteet lisää motivaatiota kun taas se, että tavoitteita asetetaan yleisellä tasolla alentaa työntekijöiden työmotivaatiota. Tavoitteiden asettaminen on aiheuttanut stressiä ja epäonnistumisen tunnetta jos tavoitteita ei joka päivä saavuteta. Muutamien mielestä ta-

voitteet luodaan liian suuriksi, jolloin lannistutaan yrittämään. Projektit saattavat olla vaikeita ja tavoitteisiin ei usein päästä. Työntekijöiden motivaatiotaso siis laskee tällöin.

4.3.2 Mitkä tekijät/asiat motivoivat sinua yleisesti työssäsi?

Työntekijöiden vastauksista yleisimmäksi motivoivaksi asiaksi nousi ilmapiiri. Ilmapiirin merkitys korostui myös väittämien keskiarvoissa. Työntekijät ovat yhtä mieltä siitä, että työilmapiirillä on vaikutusta työmotivaatioon.

Vastauksista esille nousi myös paljon tekijöitä liittyen palkkaan ja kannustepalkkioihin sekä esimieheltä ja työkavereilta saatuun palautteeseen ja kannustukseen. Palaute merkitsee monille paljon, niin negatiivinen kuin positiivinenkin. Motivoiva tekijä on myös esimiesten motiivointi. Tärkeänä pidetään kunnan työhön ohjausta sekä esimiehen läsnäoloa.

Tavoitteet mainittiin myös motivoivaksi tekijäksi. Tavoitteiden on oltava realistisia ja selkeitä, jotta niillä on motivaatiovaikutus. Tulosten seuraaminen lisäsi myös muutamien työmotivaatiota. Työtehtävien kiinnostavuus ja haasteellisuus ovat motivoivia tekijöitä työntekijöiden keskuudessa. Tärkeänä asiana pidettiin etenemismahdollisuuksia sekä sitä, että työntekijät pitävät itse tärkeänä työtä tärkeänä ja merkityksellisenä. Yhteishenki ja tiimin menestys lisää motivaatiota.

4.3.3 Avoimet kommentit yrityksemme johtamiskulttuurista

Vastauksista voidaan päätellä, että johtamiskulttuuri Wau Oy:ssä on monien mielestä hyvä, mutta oli työntekijöitä, joiden mielestä johtamiskulttuuria täytyy kehittää. Johtamistyylejä on paljon erilaisia ja ollaan sitä mieltä, että joidenkin kohdalla työn on hyvin hallussa ja tehtävä osataan. Työntekijöiden mielestä johtaminen on rentoa ja yrityksen ylin johtokin on helposti lähestyttävissä. Jos on jotain kysyttävää, niin vastaukset ongelmiin saa yleensä suhteellisen helposti. Epäonnistumisista ja virheistä voi puhua suoraan, mitä pidetään tärkeänä.

Kommenteista voidaan päätellä, että osa oli sitä mieltä, että johto on ammattitaitoista ja kannustavaa. Johtamiskulttuuria pidetään rentona ja avoimena, mutta asiallisena. Johtotason henkilöt ovat läsnä työntekijöiden arjessa ja tarvittavat asiat tuodaan esille. Yhden kommentin perusteella johtamiskulttuuria pidetään erittäin hyvänä. Esimieheltä saa tukea työtehtävissä ja kiitosta, kun sitä ansaitsee ja toisaalta rakentavaa kritiikkiä kun on sen aika.

Vastausten perusteella voidaan myös yleistää se, että johtamiskulttuuriin olisi panostettava. Vastauksissa nousi esille se, että esimiestehtävissä olevien henkilöiden tulisi panostaa enemmän markkinoijien ohjeistukseen ja opastukseen sekä sparraukseen. Projektinvetäjät kaipaisi-

vat lisätukea esimiestyöskentelyyn. Työntekijöiden mielestä johtaminen on välillä liian tavoitehakuista ja tuloksiin suuntautuvaa. Vastauksista nousi esille myös se, että johtaminen keskittyy paljon siihen, että tuloksiin ei päästä ja päinvastoin taas kun tuloksiin päästään johtamista ei oikeastaan ole. Tämä saattaa työntekijöiden mielestä vaikuttaa siihen, että tulevaisuudessa motivaatio vähenee, koska johtaminen ei ole jatkuvaa.

Työntekijöiden kommenttien perusteella johtaminen on osalla hyvin hallussa, mutta joidenkin kohdalla johtaminen on heikkoa. Mielipiteistä kävi myös ilmi, että joidenkin esimiesten heikko johtamisen taso on syynä siihen, että vaihtuvuus työntekijöiden joukossa on niin suurta.

5 Pohdinta ja kehitysehdotukset

Teoreettinen viitekehys oli opinnäytetyön kehys ja se toimi työn rajauksen sekä tulosten analysoinnin pohjana. Viitekehyksessä oli tarkoitus kartoittaa ensin tavoitejohtamisen piirteitä, koska piirteet näkyvät Wau Oy:n toiminnassa. Tavoitejohtamisessa on hyviä piirteitä, mutta myös tavoitejohtamista on kehitettävä, jotta saavutetaan työntekijöille hyvä työympäristö ja paremmat mahdollisuudet yrityksen tuloksen parantamiseen. Johtamisessa on kehitettävää ja sen puutteita nousi esille työntekijöiden vastauksissa. Tavoitejohtamisen käsitteisiin kuuluu vahvasti tavoite ja tavoitteiden asettaminen.

Tavoitteen vaikutusta motivaatioon ja stressiin lähdettiin tutkimaan kyselytutkimuksen avulla. Tavoitteet on asetettava oikein, jotta niillä on motivoiva vaikutus ja stressi voi olla ihmiselle hyvä ja huono asia. Stressin ollessa pientä, voi se parantaa työntekijän suoritusta ja näin ollen lisätä työntekijän motivaatiota. Näiden jälkeen pohdittiin tavoitteen ja motivaation, tavoitteen ja stressin sekä stressin ja motivaation suhdetta. Analysoinnin ja pohdinnan avulla pyrittiin saamaan vastaus myös suhteiden merkitykseen.

Tuloksista selvisi paljon asioita, jotka vastaavat asetettuihin tutkimusongelmiin. Seuraavaksi avataan tutkimusongelmat ja vastataan ongelmiin vastausten sekä pohdinnan kautta. Tutkimuksen kautta saatiin selville myös asioita, joita pitäisi kehittää ja seuraavassa on kerrottu myös kehittämisehdotukset.

Tutkimuksen pääongelma oli miten tavoitteet vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon. Lisäksi on kolme alaongelmaa, joihin haettiin vastausta. Alaongelmat ovat: Millä johtamisen keinoin esimies voi kehittää tavoitteiden motivoivaa vaikutusta, mitkä asiat motivoivat työntekijöitä kohti parempaa tulosta sekä kuinka stressi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon? Tutkimuksen avulla saatiin vastaukset tutkimuksen alkuvaiheessa asetettuihin kysymyksiin.

Pääongelma miten tavoitteet vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon, oli haastava kysymys, koska suoranaista selkeää vastausta tähän on vaikea hakea. Avoimista kysymyksistä saatiin jo selville pintapuolisesti tavoitteiden vaikutus motivaatioon ja vastaukseksi tähän saatiin ääripäät eli tavoitteet vaikuttavat joidenkin kohdalla motivaatioon ja joidenkin ei. Tavoitteet motivoivat tekemään parempaa tulosta ja motivoivat tekemään työtä täysillä. Tavoitteiden on oltava realistisia ja saavutettavissa. Näin ollessa ne motivoivat tekemään täysillä ja antaa onnistumisen tunteita. Työntekijät kokevat, että tavoite tuo sen pienen stressilisän, jota tarvitaan työmotivaation säilyttämiseen.

Lisäksi vastauksista nousi esille tavoitteiden negatiiviset puolet. Osa työntekijöistä mielsivät tavoitteet vaativiksi joidenkin projektien kohdalla. Liian vaativat tavoitteet aiheuttavat työntekijöille stressiä sekä epäonnistumisen tunteita. Tavoitteet ovat tuntuneet jokseenkin epärealistisilta ja työntekijät lannistuvat yrittämään. Vastauksien pohjalta osa oli sitä mieltä, että tavoitteet laskevat motivaatiota voimakkaasti ja tämä saattaa johtaa henkilöstön vaihtuvuuteen.

Kuvioita vertaillen keskenään on havaittavissa mielenkiintoisia yhtäläisyyksiä, jotka myös vastaavat myös viittaavat vahvasti työn aiheeseen tavoitteiden vaikutus motivaatioon. Kuviot ovat samanmuotoisia väittämien ”Tavoitteet motivoivat minua parempaan tulokseen”, työntekijöiden motivaatio, ”Stressin tunne edistää työmotivaatiotani” sekä ”Tavoiteasettelun vuoksi työni tulokset ovat parempia” kanssa. Tämä voi kertoa siitä, että motivaatio on korkeampi henkilöillä, jotka mieltävät tavoitteet motivoivaksi sekä työtä parantavaksi tekijäksi. Lisäksi korkeammin motivoitunut työntekijä kokee stressin tunteen työtä parantavaksi tekijäksi. Tämä on mielenkiintoinen havainto, koska näin voidaan huomata, että ne työntekijät, jotka oikeasti kokevat tavoitteiden olevan työtä parantava tekijä, ovat motivoituneempia. Nämä työntekijät kokevat myös, että tavoiteasettelu on juuri syynä siihen, että työn tulokset ovat parempia.

Tämän takia on tärkeää tehdä kehitystyötä sen eteen, että työntekijät mieltävät tavoitteet positiivisena asiana työn tehokkuuteen. On tärkeää motivaation kannalta, että tavoiteasettelu hyväksytään ja jopa sen tuoma pieni stressi hyväksytään osana päivittäistä työskentelyä. Näin ollessa, tavoitteet näyttävät vaikuttavan positiivisesti motivaatioon.

Tutkimuksen yksistä alakysymyksistä oli, että millä johtamisen keinoilla esimies voisi kehittää tavoitteiden motivoivaa vaikutusta. Vastauksia tutkiessa tuli paljon asioita esille, jotka vaativat kehittämistä. Saaren (2008, 227-229) mukaan tavoitteiden työstäminen, esimerkiksi niiden tarkentaminen ja keskusteleminen vaatii paljon työtä, jotta tavoitteet ovat käytännöllisiä ja ne täyttävät tehtävänsä. Tämän vuoksi keskusteleminen tavoitteista voisi parantaa työntekijöiden suhtautumista tavoitteiden realismiin. Jos työntekijät tietäisivät miksi on annettu

juuri tämä tavoite ja miksi se pitää saavuttaa, voisi se auttaa siihen, että tekeminen mielletään tärkeäksi. Leskelän (2001, 45-47) mielestä johtajan on saatava alaisten tietoisuuteen se, miksi alainen tekee tärkeää työtä ja miten hänen työnsä vaikuttaa organisaationtoimintaan. Tavoitteiden mieltäminen tehokkaaksi motivoinnin kannalta voisi kehittyä jos työntekijät oikeasti tietäisivät miksi tavoite on juuri tämä ja miksi on tärkeää saavuttaa se. Kehittäminen on paikallaan tässä asiassa koko ajan ja onkin tärkeää aika ajoin muistuttaa siitä työntekijöitä.

Kehittämistä on eniten pidempään työskennelleiden kohdalla. Yrityksen tuloksen kannalta on tärkeää pitää yllä yli 12-kuukautta työskennelleen motivaatiota, koska he myös saavat lähes parhaimmat tulokset. Yli 12-kuukautta työskennellyt saa esimiehiltä keskiarvojen mukaan vähiten palautetta työhönsä, vähiten ohjeita ja kannustusta tavoitteen saavuttamiseen sekä vähiten tukea esimieheltään. Yli 12-kuukautta työskennellyt saa usein tavoitteensa täyteen vaikka motivaatio on huonoin. Näin ollen voimme olettaa, että esimiesten pienellä toiminnan muutoksella saadaan motivaatiotaso nousemaan ja näin ollen tulokset olisivat vieläkin paremmat. Ohjeet, kannustus, palaute ja esimiehen tuki on kaikille työntekijöille tärkeää, oli hän sitten ollut kuinka tahansa kauan töissä. Nummelin (2008, 46) on todennut, että myönteinen palaute onkin kaikille työntekijöille tärkein asia hyväksynnän sekä arvostuksen kannalta ja sen saaminen vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon oleellisesti. Vastauksissa nousi esille myös se, että esimiehen tulisi panostaa enemmän työntekijöiden ohjeistukseen ja opastukseen sekä sparraukseen.

Toinen alaongelmista oli, mitkä asiat motivoivat työntekijöitä kohti parempaa tulosta. Vastauksien pohjalta voimme sanoa, että hyvä ilmapiiri korostui eniten motivoivaksi asiaksi. Keskiarvoltaan se on lähes viisi, eli väittämästä työpaikalla ilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon, ollaan suunnilleen samaa mieltä. Ilmapiirin merkitys korostui myös väittämien keskiarvoissa. Työntekijät ovat yhtä mieltä siitä, että mukavalla työilmapiirillä on vaikutusta työmotivaatioon. Ilmapiiriä on tärkeää kehittää entisestään, koska sen vaikutus työmotivaatioon on suuri. Työntekijät ovat nostaneet myös tavoitteet tärkeäksi tekijäksi. Tavoitteiden on oltava realistisia ja selkeitä, jotta niillä on motivaatiovaikutus. Motivoivia tekijöitä on ilmapiirin ja tavoitteiden lisäksi palaute, kannustus, ohjaus ja esimiehen läsnäolo. Nämä viisi asiaa on noussut esille työntekijöiden suunnasta ja on tärkeää saada nämä asiat toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Se saattaa parantaa motivaatiota ja lisää hyviä tuloksia. Lisäksi yksittäisistä vastauksista nousi esille etenemismahdollisuudet, työtehtävien kiinnostavuus ja haasteellisuus.

Kolmantena alakysymyksenä on, kuinka stressi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Yhteistuloksena voimme päätellä, että stressi ei edistä työntekijöiden motivaatiota. Paras tulos on keskiarvo 3,21 ja se on alle 3-kuukautta työskennelleellä. Tämän keskiarvon sanallinen selitys

on, ei samaa eikä erimieltä. Stressin tunne ei edistä Wau Oy:n työntekijöiden työmotivaatiota, koska työntekijät eivät ole oikeastaan samaa eivätkä erimieltä väittämän kanssa. Kuitenkin kuvioita vertaillaessa keskenään voimme havaita sen, että stressi saattaa vaikuttaa jollakin tavalla työntekijän motivaation tasoon.

Vertaillaessa ”Stressin tunne edistää työmotivaatiotani” sekä työntekijöiden motivaatio taso kuviota, voimme havaita niiden yhdenmukaisen muodon. Kuvioista voimme mahdollisesti havaita sen, että motivaation ollessa korkeampi, stressin tunne edistää voimakkaammin työmotivaatiota. Eli ne henkilöt, jotka kokevat stressin tunteen edistävän motivaatiota, on parempi motivaatio. Tämä voi jollakin tavalla kertoa siitä, että työntekijät, jotka mieltävät stressin tunteen yhdeksi motivaatiotekijäksi, on heillä korkeampi motivaatio. Voikin olla mahdollista, että jos työntekijät osaisivat pitää stressiä yhtenä työhön kuuluvana osana, voisi se auttaa työntekijöitä kehittämään motivaatiotaan. Pienestä stressistä voi olla hyötyä tekemiselle.

Suomalaisissa yrityksissä ja organisaatioissa tavoitejohtamista on otettu monin paikoin johtamisen keinoksi. Tavoitteet ja niiden asettaminen on tärkeää jokaiselle organisaatiolle. Wau Oy:n toiminnassa on havaittavissa tavoitejohtamisen piirteitä, koska yrityksen johtamisessa ja tavoitejohtamisessa on paljon yhteistä. Tavoitejohtamisprosessissa suunnitellaan tavoitteet, mietitään keinoja joilla yritys viedään kohti tavoitteita ja seurataan tulosten saavuttamista. Tavoitejohtamisessa korostetaan sitä, että tekemisten ja toimintojen suunnittelu ei pelkää riittää, vaan tekeminen on kuvattava ja ymmärrettävä myös tavoitteiden ja tulosten kannalta. Tämän kautta voidaan kehittämisen kohteeksi nostaa sen, että yrityksen on tärkeää kertoa ja selvittää työntekijöille miksi työntekijä tekee toimintaa tavoiteasettelun kautta. Työntekijöiden on tiedettävä miksi tuloksia ja tavoitteita seurataan ja miten se vaikuttaa työntekijän työn tekemiseen. (Malik 2002, 154-158.)

Tutkimuksen avulla saatu tieto on tärkeää Wau Oy:lle. On tärkeää kehittää tavoitteiden motiivovaa vaikutusta, koska oikeiden tavoitteiden ansiosta tavoitteilla on vaikutusta yrityksen tulokseen ja henkilöstön motivaatiotehoon. Työntekijöiden motivaatiossa on kehittämistä ja siihen voidaan vaikuttaa esimerkiksi esimiesten avulla. Esimiesten työskentelyssä on kehittämistä ja muutamien keinojen avulla, esimerkiksi palautteen ja tuen antamisella, esimiestyö saadaan entistä tehokkaammaksi. Konkreettisia kehitysehdotuksia esimiesten toiminnalle on erilaiset esimiesten koulutukset, josta saisi oppia ja ideoita esimiestyön kehitykseen. Esimiehille on esitettävä työn tulokset ja he voivat tulokset nähtyään alkaa kiinnittämään näihin asioihin huomiotaan. Näin ollen he saavat konkreettisia ideoita tiiminsä työntekijöiden motivaation tehostamiseen.

Työntekijöille tärkeimpiä motivaation kehittämisen keinoja on tavoitteiden mieltäminen tärkeäksi tekijäksi motivaation ja tulosten kehittämiseen. Työntekijän on mielletävä tavoitteet

omakseen ja tärkeäksi kohteeksi saavuttaa. Näin niistä saatu hyöty on tehokas motivaatiotekijä. Työntekijän on haluttava saavuttaa tavoitteet ja siihen auttaa se, että tavoitteita pohditaan yhdessä esimiehen kanssa. Jos työntekijä kokee tavoitteen hankalaksi saavuttaa, on siitä keskusteltava yhdessä kollegoiden sekä esimiehen kanssa. Tärkeää on pohtia yhdessä siitä, mitä voitaisiin tehdä, jotta tavoite olisi saavutettavissa.

Työntekijän motivaatiota voi olla vaikea kehittää, mutta se ei ole mahdotonta. Raha on yksi monista motivaatiotekijöistä ja esimerkiksi palkankorotus voi nostaa hetkellisesti motivaatiotasoa korkeammalle. Toimeksiantajalla palkka nousee kokemuksesta myötä, vuoden työssäolon jälkeen. Tuloksia tutkiessa voidaan kuitenkin havaita, että vuoden työssäolon jälkeen motivaatiotaso laskee, joten raha ei ole tämän yrityksen työntekijöiden suurin motivaatiotekijä. Tämä on sinänsä positiivinen tekijä, koska motivaatiotason nostaminen on tehtävissä keinoilla, jotka eivät vaadi rahallisia ponnistuksia.

Työntekijöiden motivaatiota voisi mahdollisesti kehittää yhteishengen kohottamisella, koska tuloksista päätellen ilmapiirin tärkeys korostui tutkimuksen vastauksissa. Hyvä ilmapiiri ja yhteishenki lisäävät työntekijän työviihtyvyyttä ja näin ollen motivaatiota. Yli vuoden työskennellyt tarvitsee ilmapiirin lisäksi vaativampia tehtäviä ja vastuuta, jotta hän kokee saavutaneensa työllään jotakin. Ihminen motivoituu, kun hän tietää tekemisen johtavan johonkin. Alle vuoden työskennelleen kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että hänen on tiedettävä, että tekeminen johtaa hyvään lopputulokseen ja palautteen saamiseen. Tämä ei ole aina mahdollista, jos työnteko tuntuu aina siltä, että mitään hyvää ei saavuteta. Työntekijät tarvitsevat välillä onnistumisen tunteita ja tämä voi konkreettisesti tarkoittaa sitä, että välillä on saatava tehdä työtä helpomman ja mukavamman projektin parissa, jotta onnistumisia tulee.

Tavoitteet vaikuttavat motivaatioon ja tällä hetkellä näyttää siltä, että niiden vaikutus ei ole tarpeeksi positiivinen. Motivaatiotaso on heikonlainen ja sen kehittämiseen yritys sai tämän tutkimuksen avulla konkreettisia ehdotuksia. Tavoitteita pidetään yrityksessä kuitenkin pääosin hyvänä, mutta niiden motivoivaa vaikutusta on kehitettävä. Yrityksessä on jo tällä hetkellä tehty suuria muutoksia esimiesten työn tehostamiseen ja toivon mukaan myös tämän työn näkemykset otetaan huomioon jatkossa.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Drucker F. P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Hämeenlinna: Karisto Oy

Esimies-info, 2009-2010. Motivointi ja palkitseminen. Linjassa Oy. Viitattu 14.1.2011. Dokumentti saatavilla www-muodossa: <<http://esimies.info/Motivointi-ja-palkitseminen.php>>

Helsingin ja uudenmaan sairaanhoitopiiri, 2006. Stressi. Viitattu 24.9.2010. Dokumentti saatavilla Helsingin ja uudenmaan sairaanhoitopiirin www-sivuilta: <<http://www.hus.fi/default.asp?path=1,32,818,1733,3727,7661>>

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Dark Oy.

Hölttä, T. & Savonen, M., 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab

Internetix opinnot. Motivaatio, tunteet ja älykäs toiminta. Viitattu 26.11.2010. Dokumentti saatavilla Internetix opintojen www-sivuilta: <opinnot.internetix.fi>

Juuti, P. 2006. Organisaatio käyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava

Kananen, J. 2008. Kvantti, Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

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

Klaus af Ursin, 2008. Motivaatio ja siihen vaikuttaminen. Tampereen yliopiston hallintotieteen opiskelijoiden luento.

Kulla, J. 2009. Johtamisopit muuttuvat hitaasti. Talouselämä. Viitattu 13.1.2011. Artikkelit saatavilla www-muodossa: <<http://www.talouselama.fi/komentointi/?action=comment&posting=216510>>

Laine, P. 2009. Tavoitteet eivät riitä, niitä pitää johtaa. Yrityslinja. Viitattu 1.10.2010. Artikkelit saatavilla www-muodossa: <<http://www.yrittajalinja.fi/blogi/2009/01/13/43>>

- Lanning, H., Roiha, M., Salminen, A., 1999. Matkaopas muutokseen, Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari Oyj
- Leppänen, L. 2010. Tavoitteiden asettamisen haasteellisuus. Yrityslinja. Viitattu 1.10.2010. Artikkelit saatavilla www-muodossa: <<http://www.yrittajalinja.fi/blogi/2010/03/01/336>>
- Leskelä, J. 2001. Motivaatiojohtaminen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu
- Liukkonen, J., Jaakkola, T., Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Jyväskylä: Jyvässeudun paino Oy
- Liukkonen, J., Jaakkola, T., & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ, Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy
- Lönnqvist, J. 2009. Stressi ja depressio. Terveyskirjasto. Viitattu 4.11.2010. Artikkelit saatavilla www -muodossa: <http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=inf04279>
- Malik, F., 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. Helsinki: Multikustannus/ Multiprint Oy
- Martimo K. & Aro A., 2008. Stressiteoria. Terveyskirjasto, lääkärikirja Duodecim. Viitattu 4.11.2010. Artikkelit saatavilla Terveyskirjaston www-sivuilta: <http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onn00082&p_teos=onn&p_selaus=>>
- Nettitelkku.fi. 2009. Esimiehen tuki tärkeää työperäisten mielenterveysongelmien ehkäisyssä. Viitattu 4.1.2011. Saatavilla www-muodossa: < <http://nettitelkku.fi/juttu/esimiehen-tuki-tarkeaa-tyoperaisten-mielenterveysongelmien-ehkaisyssa>>
- Nummelin, T., 2008. Stressi haastaa työkyvyn, Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Juva: Ws Bookwell Oy
- Pyysiäinen, P. 2008. Hyvään myyntitulokseen ei riitä tavoitejohtaminen. Talouselämä. Viitattu 30.8.2010. Artikkelit saatavilla www-muodossa: <<http://www.talouselama.fi/sivullinen/article166461.ece>>
- Roche Oy, 2007. Motivaatio ja motiivit. Viitattu 24.9.2010. Artikkelit saatavilla www-muodossa: <<http://www.rakasluuranko.fi/tervlii/motivaatio.html>>

Ruohontie, P., 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab

Saari, S., 2004 Tulomatriisiohjaus. Vantaa: Dark Oy

Sihvonen A. Miten työstressi syntyy. Introspekt Oy. Viitattu 1.10.2010. Artikkelit saatavilla
www-muodossa

<<http://www.introspekt.fi/artikkelit/miten-tyostressi-syntyy/>>

Sihvonen A., Miten ehkäisen työuupumuksen. Introspekt Oy. Viitattu 4.11.2010. Artikkelit saa-
tavilla www- muodossa: <<http://www.introspekt.fi/artikkelit/miten-tyostressi-syntyy/>>

Suomen virtuaaliammattikorkeakoulu. Tutkimusasetelma (Research design). Viitattu
30.8.2010. Dokumentti löytyy Suomen virtuaaliammattikorkeakoulun www-sivuilta:

<<http://www2.amk.fi/mater/tutkimusmenetelmat/kvantitat/kuvailu/index.htm>>

Tampereen yliopisto, 1999. Tuumasta tekstiksi. Viitattu 30.8.2010. Dokumentti saatavilla
Tampereen yliopiston www-sivuilta:

<<http://www.uta.fi/laitokset/hoito/wwwoppimateriaali/luku5a.html>>

Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007 A. Tutkimuksen validiteetti. Viitattu 5.11.2011. Doku-
mentti löytyy Virtuaaliammattikorkeakoulun www-sivuilta:

<<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>>

Virtuaaliammattikorkeakoulu, 2007 B. Tutkimuksen reliabiliteetti. Viitattu 5.11.2011. Doku-
mentti löytyy Virtuaaliammattikorkeakoulun www-sivuilta:

<<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>>

Virtuaaliammattikorkeakoulu, 2007 C. Kyselyyn perustuvan tutkimuksen suorittaminen. Viitat-
tu 5.11.2010. Dokumentti löytyy Virtuaaliammattikorkeakoulun www-sivuilta:

<<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289345955/1194290010211.html>>

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys.	10
Kuvio 2: Motivaatioprosessin kulku (Juuti 2006, 38-40.).....	21
Kuvio 3: Työn tavoitteet ja hallinnan kokemus työssä (Nummelin 2008, 32.)	24
Kuvio 4: Vastaajien työskentelypäivät viikossa	34
Kuvio 5: Vastaajien työssäoloaika.....	35
Kuvio 6: Päivittäisten tavoitteiden saavuttaminen.	36
Kuvio 7: Asetettujen tavoitteiden realistisuus.	37
Kuvio 8: Esimieheltä ja tiiminvetäjä saatu tuki.	38
Kuvio 9: Palautteen saaminen.	39
Kuvio 10: Ohjeiden saaminen.	40
Kuvio 11: Esimiehen kannustus.	41
Kuvio 12: Tavoitteen motivoiva vaikutus.	41
Kuvio 13: Työntekijöiden motivaatio.	42
Kuvio 14: Tavoiteasettelun vaikutus stressiin.....	43
Kuvio 15: Stressin vaikutus motivaation edistämiseen.	44
Kuvio 16: Tavoitteet asetetaan keskustelemalla esimiehen kanssa.	45
Kuvio 17: Tavoiteasettelun merkitys työn tuloksiin.	46
Kuvio 18: Työilmapiirin vaikutus motivaatioon.	47
Kuvio 19: Työn haasteellisuus.	48

LIITTEET

Liite 1: Tavoitteiden vaikutus työmotivaatioon Kyselytutkimus

Tavoitteiden vaikutus työmotivaatioon - kyselytutkimus

1. Nainen
- Mies

2. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

- Alle 3 kuukautta
- 3-6 kuukautta
- 6-12 kuukautta
- Yli 12 kuukautta

3. Kuinka monta kertaa yleensä viikossa työskentelet?

- Joka päivä
- neljä kertaa viikossa
- kolme kertaa viikossa
- kaksi kertaa viikossa
- yhden kerran viikossa

4. Saavutatko tavoitteet päivittäin?

- En koskaan
- Harvemmin
- Silloin tällöin
- Usein
- Lähes aina

5. Yrityksen asettamat päivätavoitteet ovat realistisia.

- Täysin erimieltä
- Jokseenkin erimieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

6. Koen saavani tukea esimieheltäni/tiimivetäjältäni siihen, että saavutan päivätavoitteet.

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Täysin erimieltä | <input type="checkbox"/> |
| Jokseenkin erimieltä | <input type="checkbox"/> |
| En samaa enkä eri mieltä | <input type="checkbox"/> |
| Jokseenkin samaa mieltä | <input type="checkbox"/> |
| Täysin samaa mieltä | <input type="checkbox"/> |

7. Saan tavoitteiden saavuttamisesta palautetta esimieheltäni/tiiminvetäjältäni.

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Täysin erimieltä | <input type="checkbox"/> |
| Jokseenkin erimieltä | <input type="checkbox"/> |
| En samaa enkä eri mieltä | <input type="checkbox"/> |
| Jokseenkin samaa mieltä | <input type="checkbox"/> |
| Täysin samaa mieltä | <input type="checkbox"/> |

8. Saan tarpeeksi ohjeita tavoitteiden saavuttamiseen esimieheltäni/tiimivetäjältäni

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Täysin erimieltä | <input type="checkbox"/> |
| Jokseenkin erimieltä | <input type="checkbox"/> |
| En samaa enkä eri mieltä | <input type="checkbox"/> |
| Jokseenkin samaa mieltä | <input type="checkbox"/> |
| Täysin samaa mieltä | <input type="checkbox"/> |

9. Esimieheni kannustaa minua tulosten saavuttamiseen

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Täysin erimieltä | <input type="checkbox"/> |
| Jokseenkin erimieltä | <input type="checkbox"/> |
| En samaa enkä eri mieltä | <input type="checkbox"/> |
| Jokseenkin samaa mieltä | <input type="checkbox"/> |
| Täysin samaa mieltä | <input type="checkbox"/> |

10. Tavoitteet motivoivat minua tekemään parempaa tulosta.

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Täysin erimieltä | <input type="checkbox"/> |
| Jokseenkin erimieltä | <input type="checkbox"/> |
| En samaa enkä eri mieltä | <input type="checkbox"/> |

Jokseenkin samaa mieltä
Täysin samaa mieltä

11. Työmotivaatiosi taso asteikolla 1-5

1 Erittäin huono työmotivaatio
2 Huono työmotivaatio
3 Ei hyvä eikä huono työmotivaatio
4 Hyvä työmotivaatio
5 Erinomainen työmotivaatio

12. Tavoiteasettelu tuo päivittäiseen työntekooni stressaantuneisuutta.

Täysin erimieltä
Jokseenkin erimieltä
En samaa enkä eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Täysin samaa mieltä

13. Stressin tunne edistää työmotivaatiotani.

Täysin erimieltä
Jokseenkin erimieltä
En samaa enkä eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Täysin samaa mieltä

14. Asetamme työni tavoitteet keskustelemalla yhdessä esimiehen kanssa.

Täysin erimieltä
Jokseenkin erimieltä
En samaa enkä eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Täysin samaa mieltä

15. Tavoiteasettelun vuoksi työni tulokset ovat parempia.

Täysin erimieltä

- Jokseenkin erimieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

16. Työpaikalla työilmapiiri vaikuttaa motivaatiooni.

- Täysin erimieltä
- Jokseenkin erimieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

17. Koen työni haasteelliseksi.

- Täysin erimieltä
- Jokseenkin erimieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

18. Miten tavoitteet vaikuttavat työmotivaatioosi? (AVOIN)

19. Mitkä tekijät/asiat motivoivat sinua yleisesti työssäsi?(AVOIN)

20. Avoimet kommentit yrityksemme johtamiskulttuurista(AVOIN)