

Kuosmanen Satu

TYÖMOTIVAATIO JA TYÖSSÄ OPPIMINEN

Case: oululainen mainostoimisto

TYÖMOTIVAATIO JA TYÖSSÄ OPPIMINEN

Case: oululainen mainostoimisto

Kuosmanen Satu
Opinnäytetyö
Syksy 2015
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Kuosmanen Satu

Opinnäytetyön nimi: Työmotivaatio ja työssä oppiminen. Case: oululainen mainostoimisto

Työn ohjaaja: Svanberg Eija

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Syksy 2015

Sivumäärä: 56 + 2

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksenä toimivan oululaisen mainostoimiston henkilöstön työmotivaation ja työssä oppimisen tilaa, sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Työssä tutkittiin yleisesti motivaatiota, sen syntyä, sekä siihen negatiivisesti ja positiivisesti vaikuttavia seikkoja, eli motiiveja. Lisäksi tarkasteltiin mikä motivoi oppimaan uutta ja kehittämään ammattitaitoa, sekä millä tavoin oppiminen tapahtuu. Työn tavoitteena oli antaa toimeksiantajalle hyödyllistä tietoa yrityksen henkilöstön työmotivaation ja oppimisen tilasta, sekä nostaa esille mahdollisia ongelma-kohtia niiden kehittämistä varten. Kohdeyritys halusi pysyä anonyyminä.

Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena laadullisen tutkimuksen menetelmiä käyttäen. Kohdeyrityksen henkilökunta osallistui joko ryhmähaastatteluun tai vastasi Webropol-ohjelmalla luotun kyselyyn. Alun perin tarkoitus oli haastatella kaikki henkilökunnan jäsenet, mutta kiireisen vuodenajan vuoksi osa vastauksista täytyi kerätä Webropol-ohjelman avulla. Tutkimukseen vastasi 16 henkilöä ja vastausprosentti oli 94 %. Tietoperustan luomiseen käytettiin laajasti liiketalouden alan kirjallisuutta, sekä internetlähteitä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat henkilöstön työmotivaation tilan olevan pääosin hyvä. Alan mielenkiintoisuus, työn monipuolisuus ja hyvä työilmapiiri olivat suurimpia motivaation lähteitä. Liian tiukat aikataulut, liiallinen työn määrä ja huonosti toimivat asiakassuhteet olivat yleisimmät motivaatioon negatiivisesti vaikuttavat asiat. Uuden oppimiseen vaikutti eniten alan nopean kehittymisen luoma ”pakko” oppia, sekä myös työntekijöiden sisäinen halu oppia ja kehittää itseään. Eniten uutta opittiin seuraamalla alaa aktiivisesti lehdistä ja internetistä, sekä kokeilemalla uusia asioita käytännössä.

Kehityskohteena esille nousi kommunikaation parantaminen ja palautteen antaminen. Henkilökunta toivoi saavansa enemmän palautetta kollegoiltaan ja erityisesti esimiehiltään. Panostamalla esille tulleisiin kehittämiskohteisiin, yritys voi tehdä jo nyt hyvin toimivasta työyhteisöstä vielä paremman.

Asiasanat: Motivaatio, työmotivaatio, motiivit, oppiminen, työssä oppiminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business Economics

Author(s): Kuosmanen Satu

Title of thesis: Work motivation and work related learning. Case: advertising agency in Oulu

Supervisor(s): Svanberg Eija

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2015 Number of pages: 56 + 2

The purpose of this thesis was to clarify the case company's current state of personnel motivation and work related learning. The thesis defines the factors effecting on personnel motivation both positively and negatively. It also tells what motivates the personnel to learn and how do they learn. The intention of the thesis was to provide useful information to the case company and point out possible issues for the company to develop. The case company wanted to stay anonymous.

The research was executed by using the methods of qualitative research. The method used was a complete enumeration and 16 employees responded to the survey giving it a response rate of 94%. The survey participants either took part in a group interview or answered to an electronic questionnaire which was carried out by using Webropol program. Originally, the intention was to interview all the survey participants but because of busy time of the year, rest of the information had to be collected by using the questionnaire created with Webropol. The theoretical framework of the study was created with the help of business economics literature and few internet articles.

The results of the survey indicated that the personnel motivation was mainly on a good level. The interestingness of the field, the versatility of the work and good work atmosphere were the main sources of the motivation. Too tight schedules, excessive amount of workload and poorly functioning relationships with customers were the most common issues affecting motivation negatively. The continuously developing field of marketing was the main reason why the personnel felt the pressure to learn new things. They also had a very strong internal desire to learn and develop themselves. Most common way of learning was to actively follow the field from magazines and from the internet. Many of the participants also felt that testing new things in action was the best way to really understand the new knowledge.

In the conclusions communication and feedback pointed out as surfaced development issues. Personnel felt the need to get more feedback about their work from co-workers and especially from their managers. By investing to the issues, case company can develop their already functioning work community to become even better one.

Keywords: Motivation, work motivation, motives, learning, work related learning

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	MOTIVAATIO.....	9
2.1	Motivaation käsite	9
2.2	Motivaatioteoriat.....	11
2.2.1	Tarpeet	12
2.2.2	Kannusteet	13
2.2.3	Odotukset.....	14
3	TYÖMOTIVAATIO	16
3.1	Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.....	16
3.1.1	Yksilölliset ominaisuudet	17
3.1.2	Työn ominaisuudet	18
3.1.3	Työympäristö.....	19
3.2	Työmotivaation ja työtyytyväisyyden yhteys.....	21
4	OPPIMINEN.....	23
4.1	Oppimisen käsite	23
4.2	Oppimistyytit.....	24
4.3	Oppimisprosessi	25
4.4	Yksilön oppimistyytit.....	28
4.5	Oppimisen esteet.....	29
5	TYÖSSÄ OPPIMINEN.....	30
5.1	Yksilötekijät	30
5.2	Organisaatiotekijät	32
6	TUTKIMUSPROSESSI.....	34
6.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	34
6.2	Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät	34
6.3	Aineiston käsittely ja analysointi	35
7	TUTKIMUSTULOKSET	37
7.1	Miksi olet töissä tällä alalla?	37
7.2	Mikä sinua motivoi työssäsi?.....	38
7.3	Mitkä asiat vaikuttavat työmotivaatioosi positiivisesti/negatiivisesti?	40
7.4	Mikä sinua motivoi oppimaan uutta työssäsi?	43

7.5	Miten opit uutta työssäsi?.....	45
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	47
8.1	Syyt alalla työskentelyyn	47
8.2	Työn motivaatiotekijät.....	47
8.3	Oppimiseen liittyvät motivaatiotekijät.....	50
8.4	Työssä oppimisen menetelmät	51
8.5	Yhteenveto	53
9	POHDINTA	54
	LÄHTEET	56
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Töissä käyminen on tärkeä osa lähes jokaisen ihmisen elämää ja työ viekin suuren osan ajastamme. Työmotivaatiolla on suuri merkitys työssä viihtymiseen. Oikeanlainen motivaatio mahdollistaa tehokkaan työskentelyn ja pitkän työuran, kun taas vajavainen motivaatio vaikuttaa negatiivisesti työstä suoriutumiseen. Motivaatioon vaikuttavat monet asiat, jotka voivat muuttaa paljon yksilön suhtautumista työhönsä, sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä.

Työssä oppiminen tarkoittaa tässä opinnäytetyössä työhön liittyvää, joko työpaikalla tai sen ulkopuolella tapahtuvaa oppimista, jonka päällimmäisenä tarkoituksena on työntekijän ammattitaidon kehittäminen. Työpaikan ulkopuolella hankittu tieto muuttuu työssä oppimiseksi, kun uutta asiaa kokeillaan ja hyödynnetään työssä. Teoreettisessa viitekehyksessä keskeisinä käsitteinä ovat motivaatio, työmotivaatio, oppiminen, sekä työssä oppiminen. Valitsin nämä neljä aihetta sillä vaikka tutkimus käsitteleeekin juuri työmotivaatiota ja työssä oppimista, vaativat aiheet mielestäni tarkemman käsittelyn asian syvemmäksi ymmärtämiseksi.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kohdeyrityksen työntekijöiden työmotivaatiota ja työhön liittyvää oppimista, sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuskysymykset ovat; ”Millainen on henkilöstön työmotivaation tila?” ja ”Mitkä asiat vaikuttavat henkilöstön oppimiseen?” Kohdeyritys on Oulussa toimiva mainostoimisto, joka tarjoaa asiakkailleen laajan valikoiman osaamista markkinoinnin eri osa-alueilla, aina perinteisestä printtimainonnasta nykyaikaisiin digitaalisiin markkinointiratkaisuihin. Opinnäytetyön kohteeksi yritys valikoitui juuri toimialansa vuoksi. Ala on hektinen ja alati muuttuva, jolloin työntekijöiden on välttämätöntä jatkuvasti päivittää ammatillista osaamistaan. Suurin osa yrityksen henkilökunnasta tekee luovaa työtä, kuten mainoskuvituksia, -tekstejä, -videoita tai verkkosivujen ulkoasuja, jolloin heidän työmarkkina-arvonsa ja hyötynsä yritykselle ovat suoraan sidonnaisia heidän henkilökohtaiseen motivaatioonsa ja kykyynsä omaksua ja hyödyntää uutta tietoa. Jotta työntekijät ja heidän kauttaan yritys pysyvät ajan hermolla, on työntekijöiden oltava motivoituneita ja halukkaita oppimaan jatkuvasti uutta. Opinnäytetyössä selvitetään mitkä asiat motivaatioon vaikuttavat ja kuinka ammattitaidon päivittäminen käytännössä tapahtuu.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarjota kohdeyritykselle tärkeää tietoa henkilökunnan työmotivaation ja työssä oppimisen tilasta, sekä sitä kautta myös henkilökunnan työssä jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Toivon tutkimuksen herättävän yrityksessä keskustelua, nostavan esille mahdollisia

epäkohtia ja antavan keinoja kehittää työyhteisöä, henkilökunnan työmotivaatiota, työssä oppimista ja sitä kautta työn tulosta.

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja se on kokonaistutkimus. Kokonaistutkimuksessa koko perusjoukko, eli kohdeyrityksen henkilökunta osallistuu tutkimukseen. Kvalitatiivisessa, eli laadullisessa tutkimuksessa tieto kerätään valikoidulta joukolta kysellen ja tutkien, asettamatta valmiita vastausvaihtoehtoja. Tärkeässä osassa on tiedon analysointi ja sen luotettavuus. Tässä työssä kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä käytettiin ryhmähaastatteluja, sekä Webropol-kyselyä avoimilla kysymyksillä, eli ei-strukturoidulla vastauslomakkeella. Alun perin tarkoituksena oli käyttää ainoastaan ryhmähaastatteluja, mutta vähäisen osallistujamäärän vuoksi päädyttiin käyttämään myös Webropol-kyselyä.

2 MOTIVAATIO

Motivaatio tarkoittaa ihmisen sisäistä tilaa ja tahtoa toimia, sekä käyttäytymistä tietyllä tavalla, jotta voi saavuttaa jonkin päämäärän. Motivaatio on sisäinen tunnetila, joka virittää ja ohjailee käyttäytymistä. Ihmisen joutuessa erilaisiin tilanteisiin, motivaatio on psyykinen tila, joka määrittää kuinka ahkerasti, millä aktiivisuudella ja miten vireästi ihminen tilanteessa toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. Alun perin sana motivaatio on johdettu latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. (Honka & Ruohotie 1999, 13; Kaajas, Luoma, Nordlund & Troberg 2004, 20.)

2.1 Motivaation käsite

Motivaatio on *motiivien* aikaansaama tila. Motiivit ovat viettejä, haluja, tarpeita, palkkioita ja rangastuksia. Motiivit ovat päämääräsuuntautuneita ja ne voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Motiivit ohjaavat ihmisen toimintaa kohti asetettuja päämääriä ja ylläpitävät tietynlaista käyttäytymistä. Käyttäytymistä voivat ohjata samanaikaisesti useat erilaiset motiivit. Motiivin voidaan siis ajatella olevan vaikutin, eli syy jonkin asian tekemiseen. (Suomen Terveysliikuntainstituutti Oy 2011, viitattu 24.4.2015; Honka & Ruohotie 1999, 13–14.)

Motivaatio määrää sen, kuinka halukas ihminen on käyttämään henkisiä ja fyysisiä voimavarojaan jonkin asian saavuttamiseksi. Voimakkaasti motivoitunut henkilö työskentelee ahkerammin kuin henkilö, jonka motivaatiotaso on heikko. Motivaatio on tilannesidonnaista ja se voi vaihdella paljon erilaisissa tilanteissa. Motivaation käsite ymmärretäänkin toisinaan väärin. Ajatellaan, että motivaatio on ominaisuus joka liittyy persoonallisuuteen. Näin ei kuitenkaan ole, sillä jokainen ihminen on omassa elämässään eri verran sitoutunut ja kiinnostunut elämänsä eri osa-alueista. Kaikilla motivaatio ei keskity opiskeluun tai työelämään, joissa motivaatiota yleensä eniten mitataan. Jollain ihmisellä motivaatio voi olla voimakkaampaa esimerkiksi harrastukseen tai perheeseen liittyen. Näin ollen työhön liittyvä motivaation puutos ei johdu ihmisen persoonasta, vaan motivaation syntyyn vaikuttavista tekijöistä. (Honka & Ruohotie 1999, 13–14; Niermeyer & Seyfert 2004, 9.)

Motivaatio voidaan jakaa yleismotivaatioon ja tilannemotivaatioon. Yleismotivaatio on yksilöllinen, melko pysyvä ja hitaammin muuttuva tila. Yleismotivaatiota voidaan verrata asenteeseen. Erona asenteen ja motivaation välillä on kuitenkin se, että motivaatio liittyy yleensä vain yhteen kohteeseen kerrallaan, kun taas asenne määrittää ihmisen kokonaisvaltaista toimintaa pysyvämmiin. Muutokset motivaatiossa eivät välttämättä aiheuta muutoksia asenteessa. Motivaatiota voidaan ajatella säätilana. Se on kohdealueeltaan suppea, ajaltaan lyhyt ja melko nopeasti muuttuva. Asenne taas on kuin ilmasto; kohdealueeltaan laaja ja sen muuttaminen on vaikeaa. Yleismotivaation vaikutus tilannemotivaatioon on voimakas. Tilannemotivaatio on lyhytkestoista ja liittyy aina tietynlaiseen tilanteeseen, jossa ihminen toimii ulkoisten ja sisäisten ärsykkeiden tuottamien motiivien perusteella kohti tavoitettaan. Henkilön on tehtävä päätökset juuri kyseisen tilanteen mukaan, sen hetkisten mahdollisuuksien ja oman kiinnostuksensa perusteella. (Internetix opinnot, viitattu 24.4.2015; Honka & Ruohotie 1999, 13–14.)

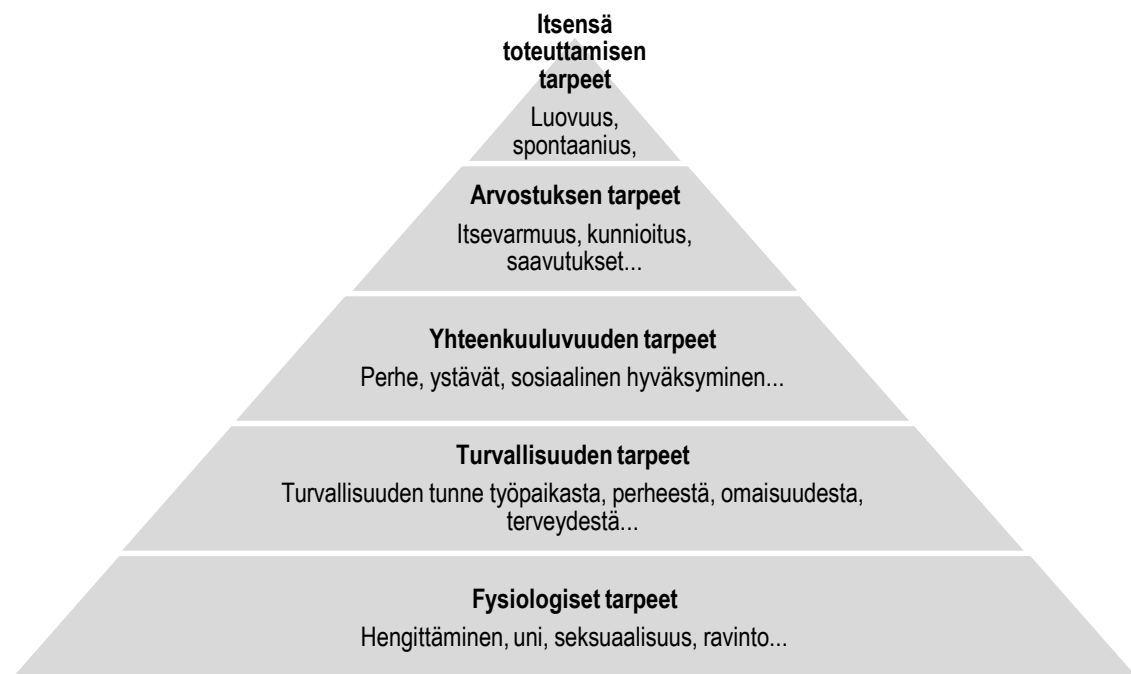
Motivaatio voidaan jakaa myös sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ihmisen käyttäytymistä säätelevät motiivit eroavat ulkoisessa ja sisäisessä motivaatiossa. Ulkoinen motivaatio on heikompaa kuin sisäinen motivaatio ja ulkoisesti motivoitunut henkilö antaa yleensä helpommin periksi, sillä toimintaan vaadittavat motiivit eivät ole tarpeeksi voimakkaita. Ulkoinen motivaatio voi johtua esimerkiksi ympäristön aiheuttamasta paineesta, toisten antamista yllykkeistä, rangaistuksen pelosta, palkkion toivosta tai pakollisten tarpeiden tyydyttämisestä. Saavuttaessaan tavoitteita ulkoisen motivaation syistä ihminen tyydyttää alemman tason tarpeitaan, esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tai turvallisuuden tarpeita. (Ks. Kuvio 1.) Ulkoisella motivaatiolla saavutetut palkkiot ovat yleensä objektiivisia, kuten rahaa tai esineitä. Sisäinen motivaatio puolestaan ei herää pelkästään ulkoisilla kannustimilla. Sisäisesti motivoitunut henkilö tekee asioita, koska hän haluaa tehdä niitä. Motiiveja voivat olla muun muassa halu kehittää itseään tai saada asioiden tekemisestä henkistä mielihyvää. Sisäisen motivaation avulla saavutetut tavoitteet palkitsevat ihmistä subjektiivisesti ja henkilö kokee ”palkkiot” yleensä tunteina. Tällöin henkilö tyydyttää ylemmän asteen tarpeitaan, kuten itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeita. (Internetix opinnot, viitattu 24.4.2015.)

Motivaatio on näin ollen monimutkainen käsite, johon liittyy useita erilaisia prosesseja. Mikään teoria ei yksinään pysty selittämään motivaatiota, sillä sitä määrittää niin moni eri asia. Jokaisella ihmisellä on jatkuvasti odotuksia ja tarpeita, jotka voivat muuttua tai olla jopa ristiriidassa keskenään. Yksilölliset erot vaikuttavat myös motiivien tärkeysjärjestykseen. Yksilön saavuttaessa jonkin päämäärän, se voi vaikuttaa eri tavoin tulevaan käyttäytymiseen ja motiiveihin. Esimerkiksi perustarpeiden kuten nälän tyydyttyessä ihminen voi keskittyä uusiin asioihin ja eri motiivit pää-

sevät hallitsemaan ihmistä. Sen sijaan palkankorotuksen tuoma tyydytys ei välttämättä kestä pitkään vaan se voi saada halun suuremmasta palkasta jopa lisääntymään. Päämäärien saavuttaminen ja tarpeiden tyydyttäminen voivat siis ohjata mielenkiinnon uusiin motiiveihin tai vaihtoehtoisesti lisätä olemassa olevien motiivien voimakkuutta. (Honka & Ruohotie 1999, 15–16.)

2.2 Motivaatioteoriat

Yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista on Abraham Maslowin *tarvehierarkia* (Kuvio 1). Teorian mukaan ihmisellä on viidenlaisia tarpeita, jotka voidaan järjestää hierarkkisesti. Hierarkian alimman tason tarpeet ovat ihmisen fyysisiä perustarpeita ja ylimmän tason tarpeet itsensä toteuttamisen tarpeita. Alemman tason tarpeet täytyy täydentää ennen kuin voi edetä seuraavalle tasolle. Hierarkia kuitenkin joustaa ihmisten motivoituessa monesta eri tarpeesta ja joissain tapauksissa ihminen saattaa jättää alemman tason tarpeet kokonaan tyydyttämättä tavoitellessaan tärkeää päämäärää. Yleisesti ottaen ihminen ei kuitenkaan kykene toteuttamaan ylemmän tason tarpeita elleivät alemman tason tarpeet ole kunnossa. Esimerkiksi ihmisen nähdessä nälkää hän ei kykene luovaan toimintaan tai ongelmanratkaisuun. (Internetix opinnot, viitattu 19.5.2015.)



KUVIO 1. Maslowin tarvehierarkia.

Motivaatiota on yritetty kuvata monilla eri teorioilla, jotka voidaan luokitella kolmeen pääryhmään: *tarveteorioihin, yllyketeorioihin ja odotusarvoteorioihin*. Eri teoriaryhmät eivät poissulje toisiaan,

vaan ennen kaikkea täydentävät toisiaan. Tarveteoriat selittävät ihmisen käyttäytymisen sisäisiä syitä, kun yllyketeoriat puolestaan selittävät käyttäytymistä ohjaavia ulkoisia tekijöitä, kannusteita. Odotusarveteoriat kuvaavat yksilöllisiä eroja ihmisten reagoidessa käyttäytymistä ohjaaviin ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Motivaatio koostuu näin ollen yksilön tarpeista, niihin vetoavista kannusteista, sekä tehdystä havainnoista ja havaintojen tulkinnasta. Honka ja Ruohotie (1999, 19) ovat ryhmitelleet työmotivaatiota selittävät tekijät kuvion 2 mukaisesti:

Tarpeet	Kannusteet	Odotukset
<ul style="list-style-type: none"> • Kasvutarpeet <ul style="list-style-type: none"> • itsensä toteuttamisen tarve • suoritustarve • pätemisen tarve • Liittymistarpeet <ul style="list-style-type: none"> • arvostetuksi tuleminen tarve • yhteenkuuluvuuden tarve • kilpailun tarve • Toimeentulotarpeet <ul style="list-style-type: none"> • turvallisuuden tarve • suojan tarve • fysiologiset tarpeet 	<ul style="list-style-type: none"> • Tehtäväkannusteet <ul style="list-style-type: none"> • kasvumahdollisuudet • työn vaativuus • työn sisältö • Vuorovaikutuskannusteet <ul style="list-style-type: none"> • sosiaaliset palkkiot • ryhmätoiminta • johtamistyyli • Taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet <ul style="list-style-type: none"> • työturvallisuus • palkkaus • työolot 	<ul style="list-style-type: none"> • Odotusarvo <ul style="list-style-type: none"> • odotukset työn asettamista vaatimuksista • Välinearvo <ul style="list-style-type: none"> • palkkion saavutettavuus • todennäköisyys saada palkkioita • Yllykearvo <ul style="list-style-type: none"> • palkkion arvo • todennäköisyys saada tarpeita vastaavia kannusteita

KUVIO 2. Työmotivaatiota selittävät tekijät (Honka & Ruohotie 1999, 19.)

2.2.1 Tarpeet

Tarve voidaan määrittää sisäiseksi epätasapainon tilaksi, joka pistää ihmisen toimimaan saavuttaakseen taas tasapainon. Tarpeissa ja niiden voimakkuudessa esiintyy paljon vaihtelua, mikä voi tietyllä hetkellä ohjata paljonkin ihmisen yrityshalua ja suoriutumista erilaisista tehtävistä. Honka ja Ruohotie (Kuvio 2) lajittelevat tarpeet kolmeen eri ryhmään: kasvutarpeisiin, liittymistarpeisiin ja toimeentulotarpeisiin. Toimeentulotarpeet koskevat ihmisen ja lajin elämiselle välttämättömiä perustarpeita, kuten janon ja nälän tyydyttäminen, sukupuoliset tarpeet sekä turvallisuuden tarpeet. Liittymistarpeet ovat tarpeita jotka koskevat yksilön ja hänen elämässään tärkeiden ihmisen välisiä suhteita. Näihin tarpeisiin kuuluvat yhteenkuuluvuus, rakkaus, henkisen tuen saaminen, valtamotiivi; kuten halu hoivata ja auttaa muita ihmisiä ja vaikuttaa heihin, sekä kilpailumotiivi; kuten halu kilpailla vertaistensa tai parempiensa kanssa. Kasvutarpeet ovat yksilön henkilöko-

taisia tarpeita, kuten itsensä toteuttamisen tarve, itsetehostuksen eli pätemisen tarve, suoritustarve ja riippumattomuuden tarve. (Honka & Ruohotie 1999, 20.)

Työmotivaation kannalta tarpeet on oleellista huomioida useista eri syistä. Työntekijöillä on erilaisia tarpeita ja tarpeet muuttuvat ajan kuluessa ja tilanteiden muuttuessa. Tarve-erojen vuoksi työntekijät reagoivat eri tavoin samaan kannusteeseen. Samaa työtehtävää hoitavista työntekijöistä toinen voi tehdä työtä rahan motivoimana ja toinen sosiaalisen arvostuksen vuoksi. Kannusteiden arvon määrittää se, kuinka hyvin ne tyydyttävät työntekijöiden tarpeet. Pelkkä kannusteiden olemassaolo ei kehitä työntekijöiden motivaatiota, vaan niiden tulee vedota vallitseviin tarpeisiin. Itse työtehtävän kannustavuus vaihtelee suuresti ja siksi työtehtävän tulee vastata yksilön tarpeita. Työtehtävä voi tuottaa sisäistä motivaatiota jos se ohjataan työntekijälle, jolla on voimakas sisäinen suoritustarve. Toisaalta työntekijä jolla on heikko suoritustarve, voi motivoitua vähemmän vaativista tehtävistä, mikäli hänelle tarjotaan sopivia kannusteita. (Honka & Ruohotie 1999, 21.)

Ei pidä kuitenkaan unohtaa, että toisinaan yksilö motivoituu tekemään jotain ihan vain tekemisen ilosta, ilman minkäänlaisia ulkoisia palkkioita. Tällöin yksilö saa työstä sisäisiä palkkioita, jotka vetoavat hänen ylimpiin tarpeisiinsa, joita ei koskaan voida tyydyttää täysin. Toisin kuin alimman tason tarpeet, jotka toimivat sisäisen tasapainon periaatteen mukaan, ylimmät tarpeet, kuten itsensä toteuttamisen tarve tai suoritustarve saattavat voimistua onnistumisen kokemusten seurauksena. Näin tarpeet voivat luoda pitkäkestoista tyytyväisyyttä ja motivaatiota. (Honka & Ruohotie 1999, 21.)

2.2.2 Kannusteet

Esimies voi vaikuttaa alaistensa käyttäytymiseen kannusteiden avulla. Kaikista tärkeintä on ymmärtää millaiset motiivit ja tarpeet ovat tärkeitä kullekin alaiselle. On myös huomattava, että alaisen tarpeet muuttuvat ajan saatossa. Kannusteiden on vastattava alaisen tarpeita, jotta se vaikuttaa hänen motivaatioonsa. Kannusteiden teho ja vaikutus työsuoritukseen riippuu yksilön tarpeista ja tavasta, jolla kannusteita hänelle tarjotaan. Aina kannusteiden ei tarvitse olla taloudellisia palkkioita tai materiaa. Työntekijä voi esimerkiksi saada eniten mielihyvää siitä, että hän kokee tulleen arvostetuksi. Tällöin esimies voi kiittämällä ja kehumalla motivoida alaistaan hyvin suoriutuksiin. (Honka & Ruohotie 1999, 22.)

Kannuste voidaan selittää organisaatiossa esiintyvänä ärsykkeenä, joka voi vaikuttaa organisaation jäsenten käyttäytymiseen. Kannusteiden avulla yksilö sitoutetaan organisaatioon, tarjoamalla välineitä hänen tarpeidensa tyydyttämiseen. Käsitteet kannuste ja palkkio sekoitetaan usein toisiinsa, vaikka niiden välillä on selkeä ero. Kannuste on palkkion ennakkointia, joka muuttuu palkkioksi kun se annetaan työntekijälle. Kannuste motivoi ihmistä toimintaan, kun taas palkkio tyydyttää tarpeen. Näin ollen kannuste virittää toimintaa ja palkkio vahvistaa sitä. (Honka & Ruohotie 1999, 22.)

Hongan ja Ruohotien taulukossa (Kuvio 2) työelämän kannusteet jaotellaan kolmeen ryhmään: taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet, vuorovaikutuskannusteet ja tehtäväkannusteet. Kannusteiden avulla ihmiset tyydyttävät tarpeitaan. Perustarpeet, kuten ruoan saanti tyydytetään pääasiassa taloudellisten ja fyysisen ympäristön kannusteiden avulla. Sosiaaliset tarpeet, kuten yhteenkuuluvuus muiden ihmisten kanssa, täytetään vuorovaikutuskannusteiden avulla. Kasvutarpeet taas tyydytetään suorittamalla haasteellisia ja mielenkiintoisia tehtäviä. Tarpeet tyydytetään yksilön kokiessa onnistumisen ja menestymisen tunteita, sekä itsensä toteuttamista. (Honka & Ruohotie 1999, 22–23.)

2.2.3 Odotukset

Tarpeiden ja kannusteiden lisäksi myös havainnot ja odotukset vaikuttavat suuresti työmotivaatioon. Odotukset tarkoittavat muun muassa tietynlaisen tarpeen tyydyttymistodennäköisyyttä tai palkkion saavutettavuutta yksilön aiempien kokemusten ja havaintojen perusteella. Samaa työtehtävää tekevien henkilöiden työsuorituksissa voi olla paljonkin eroja riippuen siitä miten työntekijät havaitsevat tilanteen ja millaisia odotuksia heille muodostuu heidän havaintojensa perusteella. (Honka & Ruohotie 1999, 23.)

Yksilö havaitsee työn asettamat vaatimukset, eli sen kuinka vaativaa tai haasteellista työ on. Tästä muodostuu työn odotusarvo. Välinearvon muodostavat havainnot siitä, miten todennäköistä on saada työstä palkkioita. Palkkioiden arvo taas määräytyy sen mukaan, kuinka tarpeita vastaavia kannusteet ovat. Tästä käytetään nimitystä yllykearvo. Odotusarvoteorian mukaan yksilö motivoituu suorittamaan työnsä hyvin, kun kannusteet ovat hänen mielestään houkuttelevia, hän näkee työnteon välineenä palkkioiden saavuttamiseksi ja tehtävässä onnistuminen on hänelle sopivan haasteellista. Työtehtävän haasteellisuus vaikuttaa työmotivaatioon voimakkaasti. Motivaation on

havaittu olevan parhaimmillaan, kun työtehtävän haasteellisuustaso on sopiva ja tehtävään liittyy onnistumisen mahdollisuus tai epäonnistumisen riski. Työn ollessa liian helppoa tai vaikeaa, työmotivaatio laskee. Liian yksinkertaiset työtehtävät eivät motivoi, sillä työntekijä ei pääse toteuttamaan taitojaan tai kykyjään. Liian vaikeat työtehtävät sen sijaan aiheuttavat stressiä, turhautumista ja levottomuutta, sekä pahimmillaan lopulta jopa terveydellisiä ongelmia. (Honka & Ruohotie 1999, 23; Kajaas ym. 2010, 96.)

3 TYÖMOTIVAATIO

Työhön sitoutumisen, halun saavuttaa päämääriä, sekä aktiivisen ja oma-aloitteisen aikaansaamisen saa aikaan motivaatio. Voimakkain innostus saavuttaa päämääriä on ”haluan” – energia. Omaehtoinen halu toimia on ihmisen toiminnan suurin liikkeellepanija. Valitettavan usein organisaatioissa yleisin liikkeelle paneva voima on kuitenkin ”pitää” – energia, joka syntyy työntekijöiden vastuun- ja velvollisuudentunteesta. ”Pakko” – energia toimii ajavana energiana kun toimitaan uhan tai rangaistuksen pelossa. Ulkoiset tekijät saavat ihmiset toimimaan, mutta eivät ole tehokkaimpia motivoivia tekijöitä. Esimerkiksi jos henkilö kokee työnsä tylsäksi, ei palkankorotus tee siitä yhtään mielenkiintoisempaa, eikä näin ollen tee henkilön toiminnasta tehokkaampaa. Mikäli työntekijän kiinnostusta työtä kohtaan saadaan lisättyä, alkaa hän lopulta omaehtoisesti suorittamaan työnsä paremmin. (Konttinen & Skyttä 2010, 43.)

Organisaatioiden haasteena työntekijöiden motivoinnissa on ihmisten erilaisuus ja erilaiset tarpeet. Haastehakuiset henkilöt haluavat vaihtelua ja uusia haasteita, kun taas turvallisuushakuiset tarvitsevat pysyvyyttä. Esimiesten on oleellista olla tietoisia siitä, mitä kukakin alainen pitää työssään tärkeänä. Tähän vaaditaan henkilökohtaisia keskusteluja, sillä arvailemalla harvoin tunnustetaan todellisia tarpeita ja toiveita. Työntekijöiden kannalta on tärkeää, että he ymmärtävät työnsä merkityksen ja tiedostavat mihin kaikkeen he voivat vaikuttaa. Työntekijän ymmärtäessä oman roolinsa organisaatiossa hän kokee olevansa tärkeä, mikä toimii motivaationa antaen työlle tarkoituksen ja merkityksen. (Konttinen & Skyttä 2010, 43.)

3.1 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Hongan ja Ruohotien (1999, 17) mukaan työmotivaatio koostuu kolmen tekijäryhmän yhteisvaikutuksesta: *työntekijän yksilölliset ominaisuudet, työn ominaisuudet ja työympäristön ominaisuudet* (Ks. Kuvio 3). Eri teorioissa on myös esitetty, että mukaan tulisi liittää vielä neljäs ryhmä; ulkoisen ympäristön ominaisuudet. Se kuitenkin eroaa muista tekijäryhmistä siten, ettei organisaatiolla ole ulkoisiin tekijöihin suoraa vaikutusmahdollisuutta. (Honka & Ruohotie 1999, 17.) Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa keskitytään kolmijakoiseen työmotivaatiota selittävien tekijöiden ryhmittelyyn.

Yksilölliset ominaisuudet	Työn ominaisuudet	Työympäristö
<ul style="list-style-type: none"> • Mielenkiinnon kohteet, harrastukset • Asenteet <ul style="list-style-type: none"> • työtä kohtaan • itseä kohtaan • Tarpeet <ul style="list-style-type: none"> • kasvutarpeet • liittymistarpeet • toimeentulotarpeet 	<ul style="list-style-type: none"> • Työn sisältö, työn mielekkyys, työn vaihtelevuus <ul style="list-style-type: none"> • vastuu, itsenäisyys • palaute, tunnustus • Saavutukset, eteneminen <ul style="list-style-type: none"> • saavutukset • kehittyminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät <ul style="list-style-type: none"> • palkkaus • sosiaaliset edut • työolosuhteet • työn järjestelyt • työturvallisuus • Sosiaaliset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • johtamistapa • ryhmäkiinteys, -normit • sosiaaliset palkkiot • ilmapiiri

KUVIO 3. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa (Honka & Ruohotie 1999, 17.)

3.1.1 Yksilölliset ominaisuudet

Työntekijä tuo yksilölliset ominaisuutensa mukanaan organisaatioon töihin tullessaan. Organisaatiolla on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa ominaisuuksien kehittymiseen työntekijän organisaatioon tulon jälkeen. Yksilölliset eroavaisuudet voivat selittää suurestikin erilaisuutta työntekijöiden ponnistelun määrässä ja suoritustasossa. (Perry & Porter 1982.)

Persoonallisuustekijäryhmiä on kolme: mielenkiinto, asenteet ja tarpeet. Mielenkiinnon kohde osoittaa yksilön tarkkaavaisuuden suunnan. Työntekijän mielenkiinto määrittää sen kuinka paljon ulkoinen virike, kuten raha, vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen. Voidaan esimerkiksi ajatella tilanne, jossa samaa työtehtävää suorittaa kaksi eri työntekijää: henkilöt A ja B. A on kiinnostunut työstään kun taas B ei ole. Mikäli henkilöille tarjottaisiin parempaa palkkaa vähemmän mielenkiintoisesta työstä, A:n valinta olisi huomattavasti vaikeampi. Hänen olisi päätettävä painaako vaaka-kupissa enemmän työn mielenkiintoisuus vai siitä saatava taloudellinen korvaus. Mielenkiinnon työtä kohtaan ollessa tarpeeksi voimakas, A saattaisi asettaa sisäiset palkkiot rahan edelle. B:n tapauksessa sen sijaan valinta olisi helppo. Hänellä ei ole mielenkiintoa nykyistä työtään kohtaan joten suurempi palkka toisessa työssä on riittävä houkutin työpaikan vaihtoon. Työn ominaisuuksien ja ammatillisen mielenkiinnon yhteensopivuus onkin suuri tekijä työmotivaation määräytymisessä. (Honka ja Ruohotie 1999, 17; Viitala 2004, 151–152.)

Asenteet määrittävät muun muassa työntekijän suoritusmotivaatiota. Työhönsä ja esimiehiinsä tyytymättömät työntekijät ovat usein haluttomia ponnistelemaan työnsä eteen. Yksilön motivaatioon ja työssä suoriutumiseen vaikuttaa myös hänen asenteensa omaa itseään kohtaan, sillä ihminen pyrkii käyttäytymään yhdenmukaisesti minäkuvansa kanssa. Mikäli henkilö kokee epäonnistuneensa työssään hänestä itsestään johtuvista syistä, hänen intonsa voi laimeta ja suoritustaso heikentyä. Tällainen tapahtuma vahvistaa negatiivista minäkuvaa. Esimiehen haasteellisenä tehtävänä onkin pyrkiä muuttamaan tällaisen työntekijän minäkuvaa positiivisempaan suuntaan. (Honka & Ruohotie 1999, 18.)

Kolmas persoonallisuustekijä, tarpeet ovat motivaatioteorioiden eniten käsitelty aihe. Kuten aiemmin on käynyt ilmi, tarpeet kuvaavat ihmisen sisäistä epätasapainon tilaa, joka saa yksilön ponnistelemaan saavuttaakseen tasapainon. Työmotivaatioon vaikuttaa jo edellä esitetty Maslowin tarvehierarkia (Ks. kuvio 2.) johon vedoten työpsykologina toimiva Katriina Perkkä-Jortikka esittää, että niin sanotut korkeamman asteen tarpeet, kuten työmotivaatiota määrittävät tarpeet, ovat merkittäviä vasta perustarpeiden turvaamisen jälkeen. Työmotivaatioon vaikuttavia tarpeita on sekä sisäisiä, että ulkoisia. Kasvutarpeet motivoivat sisäisesti, kun taas toimeentulotarpeet ovat usein vain ulkoisia tarpeita. Työmotivaatioon vaikuttaa se, kuinka monipuolisesti työ auttaa yksilöä tyydyttämään tarpeitaan. (Uusi Suomi 2008, viitattu 25.5.2015.)

3.1.2 Työn ominaisuudet

Yksilön sisäiset ominaisuudet eivät ole ainoa työmotivaatiota määrittävä tekijä. Työn ominaisuudet ovat keskeinen ulkopuolisten tekijöiden ryhmä, jotka vaikuttavat siihen kuinka hyvin työntekijä haluaa suoriutua työstään. (Honka & Ruohotie 1999, 18.) Henkilökohtaisten arvojen ja työn ominaisuuksien välinen ristiriita voi madaltaa yksilön työmotivaatiota (Latham & Pinder, 2005). Työn ominaisuuksiin liittyvistä tekijöistä työn sisältö viittaa siihen mitä työ tarjoaa ihmiselle: työn mielekkyys, vastuu, työn vaihtelevuus, itsenäisyys, työstä saatava palaute, sekä tunnustus. Työn mieluisa sisältö lisää työntekijän innostuneisuutta ja saa yksilön tarttumaan helpommin uusiin haasteisiin. Uudet mahdollisuudet eivät riitä luomaan innostusta jos työ koetaan jo valmiiksi epämieluisana. (Honka & Ruohotie 1999, 18.)

Juha Antila (Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä 2006) kirjoitti tutkimuksessaan työn sisällön merkityksestä suomalaisille palkansaajille. Tutkimuksessa todettiin, että työ voi olla kohtuullisen raskasta jos työolosuhteet ovat kunnossa ja työn sisältö on mielekäästä. Tutkimuksessa mainittiin myös Tilastokeskuksen vuonna 2003 teettämä Työolotutkimus, jossa ilmeni, että työntekijät arvostavat työn sisältöä jossain määrin enemmän kuin palkkaa. Tämä puoltaisi aiemmin mainittua väitettä (ks. sivu 16) siitä, että sisäisten palkkioiden merkitys voi olla yksilölle tärkeämpää kuin ulkoiset palkkiot. Tutkimuksessa 45 %, eli lähes puolet vastanneista oli sitä mieltä, että työn sisältö on jossain määrin tärkeämpää kuin siitä saatava taloudellinen korvaus.

Myös alle 25-vuotiaita vastavalmistuneita tutkinut Suomen Gallupin teettämä kysely vuodelta 2001 (Kuntatyönantajalehti 2001, hakupäivä 26.5.2015) keräsi samankaltaisia tuloksia. Nuoret pitivät työn sisältöä ja työpaikan varmuutta tärkeimpinä seikkoina työssään. Vain alle kymmenesosa piti tärkeimpänä asiana palkkaa, kun taas lähes puolet arvosti eniten työn mielenkiintoisuutta. Työn sisällöllä voidaan siis näin ollen päätellä olevan voimakas vaikutus työmotivaatioon.

Saavutukset ovat toinen työn ominaisuuksien ryhmä, joka viittaa työssä kehittymiseen, sekä etenemismahdollisuuksiin. Herzberg on määrittänyt motivaatiotekijöiksi muun muassa vastuullisuuden, itsenäisyyden työtehtävien suorittamisessa, ammatillisen kasvun, sekä työstä saatavan tunnustuksen. Työntekijän saavuttaessa erilaisia virstanpylväitä työssään, hän kokee henkilökohtaisen kasvun, sekä lisääntyneen vastuun tunteita. Nämä sisäiset palkkiot sitouttavat henkilöä työhönsä ja näin ollen kasvattavat työmotivaatiota. (Herzberg, Mausner & Snyderman 1959, 116–118, 133.)

3.1.3 Työympäristö

Kolmas työmotivaatiotekijäryhmä on työympäristö, joka voidaan jakaa lähiympäristöön, eli välittömään ympäristöön ja koko yrityksen kattavaan ympäristöön. (Perry & Porter 1982.) Välittömän työympäristön ominaisuuksiin kuuluu muun muassa esimiehen ja työryhmän vaikutus yksilön työskentelyyn. Esimiehen johtamistyyli ja yhteiset pelisäännöt ovat oleellisia vaikuttimia käytöksen muotoutumisessa. Lähiesimiehillä on huomattava merkitys työmotivaation kehityksessä, sillä heidän käytöksensä määrittää muun muassa päivittäin työstä saatavan kiitoksen ja palautteen määrää. Koko yrityksen kattava työympäristö sisältää kaikkialla yrityksessä olevia yhteisiä tekijöitä. (Honka & Ruohotie 1999, 18.)

Taloudellisia ja fyysisiä työympäristötekijöitä ovat sosiaaliset edut, palkkaus, työolosuhteet, työturvallisuus ja työnjärjestelyt. (Honka & Ruohotie 1999, 17.) Herzberg on määrittänyt näiden tekijöiden kuuluvan hygienia- eli tekijöihin, eli tekijöihin jotka ehkäisevät työtyytymättömyyttä. Kyseiset tekijät eivät vielä yksinään mahdollista merkittävää työtyytyväisyyttä tai kasvata yksilön työmotivaatiota, mutta ne toimivat hyvänä perustana työmotivaatiota aktiivisesti lisääville motivaatiotekijöille. (Herzberg ym. 1959, 113–114.) Näin ollen niiden voidaan nähdä vaikuttavan työmotivaatioon.

Työympäristön sosiaaliset tekijät ovat johtamistapa, ryhmäkiinteys ja – normit, ilmapiiri, sekä sosiaaliset palkkiot. Sosiaalisten tekijöiden perustana toimii esimiehen johtamistapa eli esimiestyö. Esimiehen toiminta vaikuttaa kaikkiin muihin osa-alueisiin ja näin ollen yksilöiden työmotivaatioon. Oikeanlaisella esimiestyöskentelyllä voidaan vaikuttaa huomattavan paljon työpaikan ilmapiiriin ja ryhmähengen muotoutumiseen. Myös suuri osa sosiaalisista palkkioista on lähtöisin lähiesimiehiltä, esimerkiksi kiitokset ja kannustus. (Honka & Ruohotie 1999, 17.) Hongan ja Ruohotien mukaan (1999, 184–185) eräässä amerikkalaistutkimuksessa selvitettiin kahden tuhannen menestyneen johtajan ominaisuuksia. Tuloksiksi saatiin 18 menestystekijää, jotka jaettiin viiteen eri pätevyysalueeseen: 1) *päämääräsuuntautuneisuus* eli kyky johtaa ja vaikuttaa, diagnostiset kyvyt, tehokkuussuuntautuneisuus ja toiminnallisuus, 2) *johtamistaito* eli itseluottamus, loogisuus, kokonaisvaltaisuus ja suullinen esitystaito, 3) *ihmisten voimavarojen kehittäminen* eli sosiaalisen vallan käyttö, ryhmäprosessin johtaminen, myönteinen ihmiskäsitys ja realistinen minäkuva, 4) *muiden huomioon ottaminen* eli muiden kehittäminen, spontaanisuus, kyky käyttää valtaa spontaanisti ja samanarvoisesti, sekä 5) *ryhmätoimintojen johtaminen* eli kestävyys ja sopeutuvuus, itsehillintä ja arviointien objektiivisuus. Hallitsemalla edellä mainitut alueet esimies pystyy suurestikin vaikuttamaan alaistensa motivaatiotasoon.

Jokainen työntekijä voi omalla käytöksellään ja asenteellaan vaikuttaa työympäristön sosiaalisiin tekijöihin. Yhteisiä normeja ja toimintatapoja noudattamalla, sekä positiivisella asenteella pystyy päivittäin kehittämään työilmapiiriä ja ryhmäkiinteyttä. Lisäksi henkilökunta voi keskenään palkita toisiaan sosiaalisesti kiitosten, kehujen ja asiallisen palautteen avulla. Työilmapiiri syntyykin osana työyhteisön jokapäiväistä toimintaa. Ihmisten välinen vuorovaikutus ja yhteistyö vaikuttavat merkittävästi ilmapiiriin. Työyhteisön hyvä ilmapiiri ja sisäinen toimivuus tukevat sen jäsenten hyvinvointia ja organisaation menestymistä. Huonosti voiva työyhteisö ei ole tehokas myöskään ulkoisesti, sisäisten ongelmien kuluttaessa voimavaroja ja vähentäessä työhyvinvointia ja työmo-

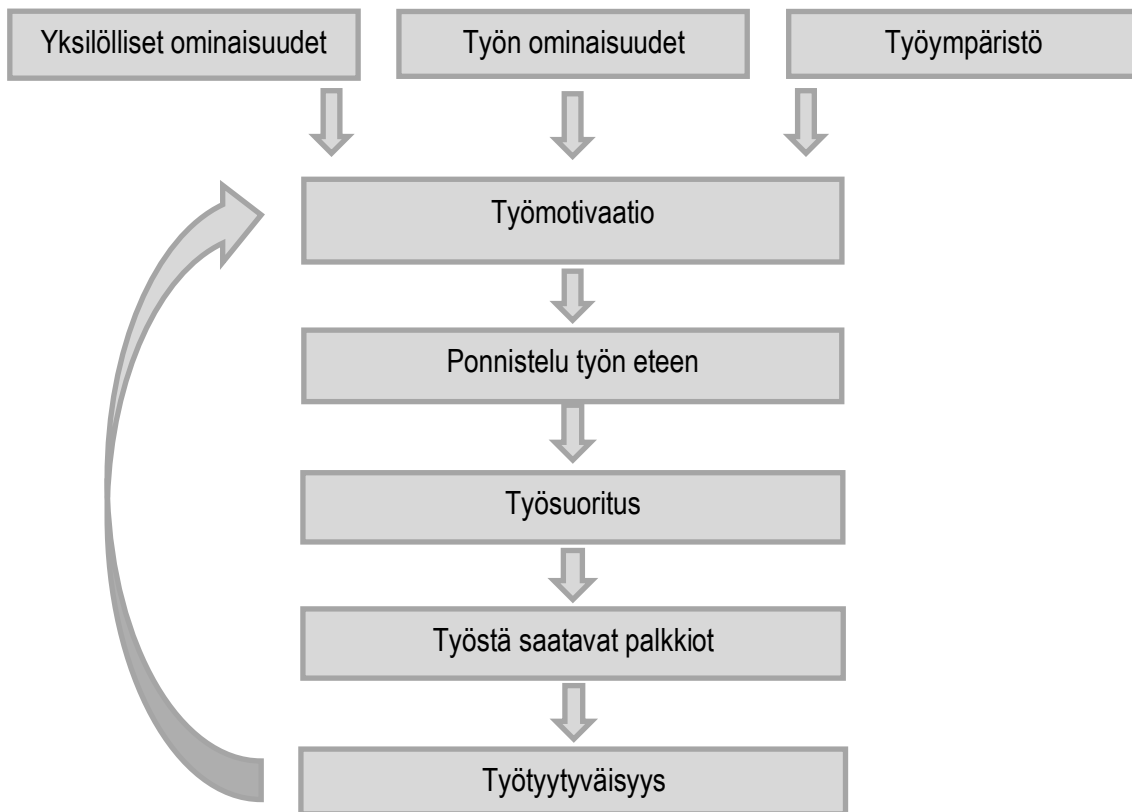
tivaatiota. Huono ilmapiiri kertoo useimmiten sisäisten toimintatapojen kehittymättömyydestä, sekä puutteista työpaikan johtamisessa. (Työturvallisuuskeskus 2015, viitattu 13.9.2015.)

3.2 Työmotivaation ja työtyytyväisyyden yhteys

Työmotivaatio ja työtyytyväisyys kuuluvat läheisesti yhteen ja usein ne sekoitetaankin toisiinsa, vaikka kyseessä on kaksi erillistä asiaa. Työtyytyväisyys on seurausta työsuorituksesta saadusta palkitsemisesta. Työmotivaatio sen sijaan koostuu muun muassa palkkioita koskevista odotuksista (ks. sivu 14). Motivaatio työhön syntyy siis siitä, että odottaa saavansa tekemästään työstä tietynlaisen palkkion. Työtyytyväisyys taas riippuu siitä onko palkkio mieluinen ja oikeudenmukainen. (Honka & Ruohotie 1999, 24.)

Työtyytyväisyyttä ja sen mittaamista on selitetty useilla teorioilla, joista Herzbergin kaksifaktoriteoria lienee käytetyin. Teoriassa työtyytyväisyyttä ja – tyytymättömyyttä mitataan sisäisesti ja ulkoisesti palkitsevilla tekijöillä. Sisäisiin motivaatitekijöihin keskittyvät henkilöt ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin ulkoisiin hygieniatekijöihin (esim. palkka) keskittyvät henkilöt. Ulkoisten tekijöiden ollessa kunnossa ne vähentävät tyytymättömyyttä. Niiden tasoa parannettaessa ne eivät välttämättä kuitenkaan lisää tyytyväisyyttä tai paranna yksilön työsuoritusta, toisin kuin sisäiset motivaatitekijät niiden tason parantuessa. Työtyytyväisyys ei kuitenkaan aina suoranaisesti merkitse korkeaa työmotivaatiota. (Juuti 2010, viitattu 26.5.2015.)

Kuten aiemmin kävi ilmi, työtyytyväisyys voidaan nähdä seurauksena työsuorituksesta saatavista sisäisistä ja ulkoisista palkkioista. Täten työtyytyväisyys on seurausta työnteosta. Tosin työn kautta jo aiemmin saadut palkkiot voivat vaikuttaa odotuksiin tulevista palkkioista. Siksi aiemmin koettu työtyytyväisyys voidaan nähdä yhtenä työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä. (Honka & Ruohotie 1999, 24). Työmotivaation ja työtyytyväisyyden välistä suhdetta voidaan kuvata seuraavan kuvion (kuvio 4) mukaan:



KUVIO 4. Työtyytyväisyyden suhde työmotivaatioon (mukaiillen Honka & Ruohotie 1999, 27.)

Kuviossa 4 työmotivaatioon vaikuttavina voimina kuvataan aiemmin työssä esitetyt (ks. kuvio 3) motivaatiotekijäryhmät: yksilölliset ominaisuudet, työn ominaisuudet ja työympäristö. Lopputulemana koettu työtyytyväisyys on myös liitetty yhdeksi työmotivaation osatekijäksi. Tällä viitataan jo aiemmin työstä saatuihin tyytyväisyyden tunteisiin, joita syntyy lisää aina kun prosessi käydään läpi. Motivaatio luo halun ponnistella työsuorituksen eteen, jotta tehdystä työstä saataisiin haluttu palkkio. Mieluinen palkkio lisää työtyytyväisyyttä. Palkkio voi olla esimerkiksi taloudellinen palkkio tai henkilökohtainen onnistumisen tunne. Prosessi alkaa alusta työtyytyväisyyden ruokkiessa työmotivaatiota. (Honka & Ruohotie 1999, 27.)

4 OPPIMINEN

Työntekijöiden osaaminen ja jatkuva oppiminen, sekä valmius nopeisiin muutoksiin on nykyäänä yksi yritysten suurimmista kilpailuvalteista. Globalisoituvassa maailmassa jatkuva uusiutuminen on välttämätöntä organisaation selviytymisen kannalta ja kriittisiä menestystekijöitä ovat organisaation uusiutumiskyky, joustavuus, nopeus ja innovatiivisuus. Puhuttaessa yritysten kilpailuvyvystä keskitytään yleensä organisaatioiden oppimiseen. (Sydänmaanlakka 2007, 25–27.) Organisaation oppiminen pohjautuu kuitenkin yksilöiden oppimiseen (Aramo-Immonen 2015, viitattu 26.6.2015). Tässä työssä keskitytään juuri yksilönäkökulmaan, minkä vuoksi organisaation oppimista ei juuri käsitellä.

4.1 Oppimisen käsite

Oppiminen on kehittymistä, muuttumista, kasvua ja kypsymistä. Oppimista tapahtuu koko ajan ja osa siitä on suunniteltua, osa taas sattumanvaraista. Ihmisen elämä onkin jatkuvaa oppimista ja vaikka oppiminen on tuttu ja päivittäinen asia, on sitä vaikeaa kuvata yksiselitteisesti. Oppimisesta on kehitetty useita erilaisia teorioita ja näkemyksiä. Onkin vaikeaa määrittää mikä näkemys olisi lähimpänä totuutta, sillä jokainen yksilö oppii omalla tavallaan. Oppimisprosessi riippuu myös opittavan asian luonteesta. (Mäkinen 2002, viitattu 26.6.2015.)

Vaikka oppimista tarkastellaan erilaisista näkökulmista, voidaan siitä erottaa joitakin ominaisia tunnuspiirteitä. Oppiminen sisältää oppimisprosessin ja oppimisen tulokset, muutoksen yksilön arvoissa ja asenteissa, sekä tiedoissa, taidoissa ja strategioissa. Lisäksi se sisältää vuorovaikutteisuuden ja muutoksen, joka voi olla (mutta ei aina ole) tietoisesti tarkoituksellinen. Tiivistettynä oppiminen voidaan siis määritellä interaktiiviseksi prosessiksi, jossa oppija muuntaa kokemuksiinsa niin, että hänen taidoissaan, tiedoissaan ja asenteissaan tapahtuu pysyviä muutoksia. Oppimisen prosessi ei ole ulospäin näkyvää, vaikkakin prosessin tulos voi olla selvästi havaittavissa, esimerkiksi uimataito. Oppiminen on sisäistä ajattelun kehittymistä joka voi mahdollisesti myöhemmin näkyä ihmisen asenteissa ja toiminnassa. (Mäkinen 2002, viitattu 26.6.2015.)

Oppiminen on hyvin henkilökohtainen asia. Kukaan ei voi opetella asioita toisen puolesta ja jokainen kehittää elämänsä aikana omanlaisensa tavan oppia. Erityisesti aikuisia vertailtaessa erot

tulevat selkeästi esille, sillä iän ja kokemuksen myötä ihmisille on ehtinyt kehittyä erilaisia tulkintatapoja ja näkemyksiä. Myös tunteet, asenteet ja arvot vaikuttavat kykyyn oppia. Mitä paremmin yksilö tuntee ja tiedostaa oman tapansa oppia, sitä paremmin hän kykenee toimimaan muuttuvissa tilanteissa. Tällöin puhutaan oppijan metakognitiivisista taidoista ja reflektiosta. (Mäkinen 2002, viitattu 27.6.2015.)

Metakognitiivisiin taitoihin kuuluvat muun muassa muistin ja tarkkaavaisuuden ohjaaminen, tiedon kerääminen ja järjestäminen, asioiden sisäistäminen, johtopäätösten tekeminen, mielikuvien käyttäminen ja virheiden korjaaminen (Lavonen & Meisalo 2015, viitattu 27.5.2015). Reflektio puolestaan on arviointiprosessi jossa oppija käsittelee oppimiskokemuksiaan voidakseen konstruoida uutta tietoa tai uusia näkökulmia aikaisemmin oppimiinsa tietoihin. Tähän sisältyy uuden tiedon sisäistäminen, informaation arviointi, valinta ja tulkitseminen, sekä tiedon jäsentäminen aikaisempien tietojen ja näkemysten perusteella. Metakognitio ja reflektio ovat siis käsitteinä erillisiä asioita, mutta käytännössä ne toimivat paljon yhdessä, jopa päällekkäin. (Mäkinen 2002, viitattu 27.6.2015.)

4.2 Oppimistyyppit

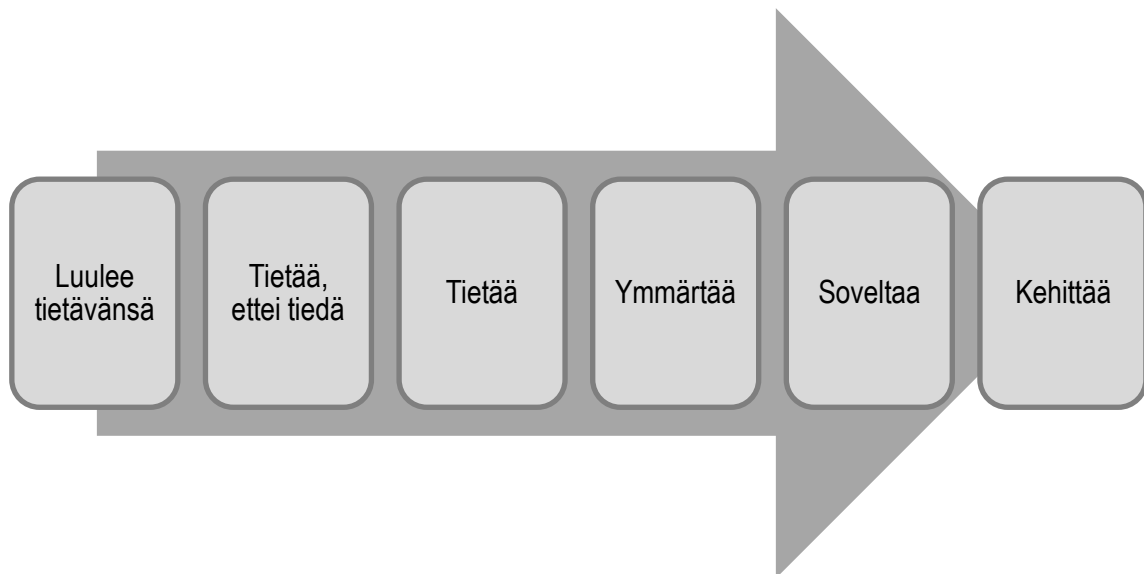
Oppimista on neljää eri tyyppiä: reagoiva oppiminen, ennakoiva oppiminen, toimintaoppiminen ja kyseenalaistava oppiminen. Oppimistyyppit eivät sulje pois toisiaan vaan voivat toimia myös yhdessä. *Reagoivassa oppimisessa* yksilö tai organisaatio oppii kokemuksesta ja sen arvioinnista. Tietynlainen ilmiö aiheuttaa tietynlaisen tavan reagoida, josta taas seuraa tietynlainen tulos. Tapahtuma ja siihen liittyvät toimintatavat sekä tulokset arvioidaan, jonka jälkeen voidaan muodostaa johtopäätöksiä tulevaisuuden toiminnasta. Arvioinnin avulla voidaan muuttaa ajattelu- ja toimintatapoja. *Ennakoiva oppiminen* merkitsee yritystä ennakoida tulevaisuutta ja oppia valitsemaan parempia toimintatapoja. Lähtökohtana on jonkin skenaarion tai vision arvioiminen, sekä suunnitelman tekeminen. Seuraavaksi valitaan paras mahdollinen toimintatapa, josta seuraa tietynlainen lopputulos. Lopuksi prosessin onnistuminen arvioidaan, jolloin syntyy myös oppimiskokemus. *Toimintaoppiminen eli action learning*, on kolmas oppimistyyppi. Reg Revansin kehittämä oppimistyyppi jota käytetään erityisesti työyhteisöissä, saa alkunsa käytännön ongelmista. Ryhmä henkilöitä pyrkii ratkaisemaan todellisen liiketoimintaan liittyvän ongelman. Tarkoituksena on luoda oikeita toimivia ratkaisuehdotuksia, jotka voidaan viedä käytäntöön, sen sijaan että kehitettäisiin vain suosituksia tai suunnitelmia. Oppiminen tapahtuu toiminnan kautta, kun ryhmä pyr-

kii löytämään ratkaisun ja kun ratkaisu laitetaan käytäntöön ja sen toimivuutta voidaan arvioida. (Luoto 2012, viitattu 27.5.2015; Sydänmaanlakka 2007, 35–36.) Viimeinen oppimistyyppi on *kyseenalaistava oppiminen*. Tässä oppimistyyppissä ei keskitytä enää yksittäiseen toimintatapaan, vaan kyseenalaistetaan koko toimintamalli. Tyypillisesti oppimisprosessia kehitettäessä tehdään vain korjaavia toimenpiteitä jo olemassa olevan toimintamallin puitteissa. Kun koko toimintamalli kyseenalaistetaan, voidaan ratkaisevasti muuttaa vanhoja toimintatapoja ja ajattelumalleja. Tällöin oppimisen lopputuloksiin voidaan saada aikaan isoja muutoksia. (Sydänmaanlakka 2007, 36.)

Nykypäivän yhteiskunnassa korostuvat ennakoiva ja kyseenalaistava oppiminen. Voidakseen kehittyä sekä yksilöiden, että yritysten on kyseenalaistettava vanhoja ja kehitettävä uusia toimintatapoja. Kaikki oppiminen vaatii aikaa reflektiolle, jotta uusi tieto todella ymmärretään ja sisäistetään. Tämä on usein haaste kiireisessä yhteiskunnassa. Ennakoiva ja kyseenalaistava oppiminen vaativat vielä enemmän aikaa kuin perinteisempi reagoiva oppiminen. (Sydänmaanlakka 2007, 36–37.)

4.3 Oppimisprosessi

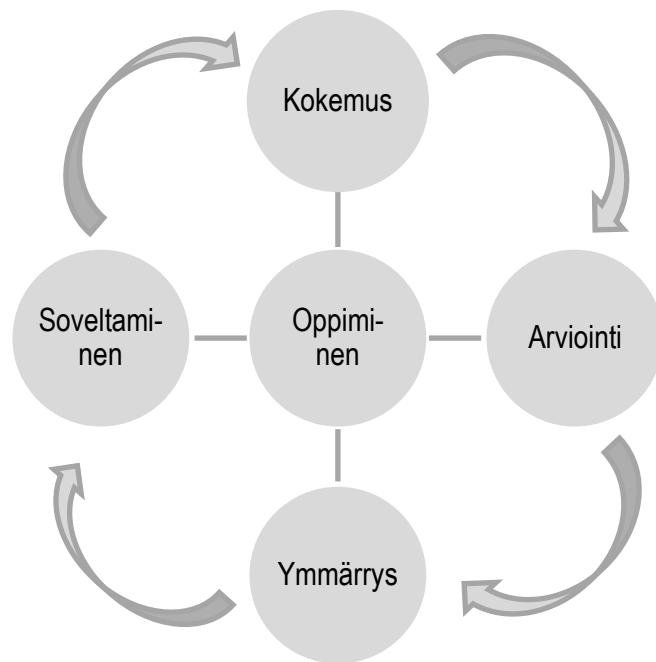
Oppiminen tapahtuu monella eri tasolla (kuvio 5). Ennen tietämistä on tunnistettavissa jo kaksi tasoa: luulee tietävänsä ja tietää, ettei tiedä. Tietämisen taso merkitsee ainoastaan uuden tiedon hankintaa. Kouluoppiminen jää usein tälle tasolle. Asiat tiedetään tarvittavan ajan, jonka jälkeen ne unohdetaan. Ymmärtäminen tarkoittaa asian todellista sisäistämistä ja se vaatii paljon pidemmän ajan reflektiolle kuin pelkkä muistiin painaminen, eli tietäminen. Soveltamisen tasolla opittua tietoa kyetään soveltamaan menestyksekkäästi käytäntöön. Tämä edellyttää asian tietämisen ja ymmärtämisen hallintaa. Todellinen oppiminen koostuu kaikista edellä mainituista tasoista. Viimeinen taso, kehittämisen taso tarkoittaa jo hallinnassa olevien toimintamallien uudistamista. (Sydänmaanlakka 2007, 34–35.)



KUVIO 5. Oppimisen tasot (mukaillen Sydänmaanlakka 2007, 34.)

Luultavasti tunnetuin oppimisprosessin perusmalli on Kolbin malli (kuvio 6). Mallissa oppiminen nähdään kiinteänä osana käytännön kokemuksia ja oletetaan, että oppijalla on jo etukäteen työkokemusta, motivaatiota kehittää itseään, sekä kyky arvioida omaa toimintaansa. Tämän vuoksi malli sopii hyvin aikuisten oppimisen, sekä työssä oppimisen kuvaamiseen. (Sydänmaanlakka 2007, 38–39.)

Kolbin mallissa kaikki lähtee kokemuksista, ja siitä että ihmisellä on halu oppia niistä. Uteliaisuus ja ihmettely ovat eräänlaisia oppimisen raaka-aineita, sillä niistä syntyy oppimisen halu. Arviointi eli reflektio on prosessin seuraava askel jonka aikana oppija pohdiskelee ja mahdollisesti hankkii lisää kokemukseen liittyvää tietoa. Reflektion aikana erilaisia tosiasioita ja näkemyksiä muutetaan tiedoksi. Seuraavaksi uusi tieto pyritään sisäistämään ja ymmärtämään, jolloin yleensä syntyy niin sanottu ahaa-elämys, joka herättää selkeän tunteen ymmärtämisestä. Viimeinen vaihe on soveltaminen, jolloin sisäistettyä tietoa voidaan soveltaa käytäntöön erilaisissa yhteyksissä. (Sydänmaanlakka 2007, 38–39.)



KUVIO 6. Kolbin malli oppimisprosessista (mukaillen Sydänmaanlakka 2007, 38.)

On olennaista ymmärtää oppimisprosessin sisältävän kaikki edellä mainitut vaiheet. Oppiminen tapahtuu toisaalta tekemisen ja ymmärryksen kautta, mutta sen kokonaisvaltainen sisäistäminen vaatii myös tiedon hankkimista ja laajentamista. Kolbin malli kuvaakin sitä, kuinka kokemus syntyy tekemisen kautta ja kuinka arvioinnissa kokemuksesta muokataan tietoa, joka ymmärrysvaiheessa sisäistetään ja soveltamisvaiheessa laajennetaan. Vain käymällä läpi koko oppimisprosessin, voi päästä oppimisen ylimmälle tasolle (ks. kuvio 5). (Sydänmaanlakka 2007, 38–39.)

Oppimisprosessiin kuuluu myös vahvistavia tekijöitä, joita Sydänmaanlakka (2007, 39) on määrittänyt olevan neljä. Ensimmäinen on oppimishalu, eli oppimismotivaatio. Motivoituneen oppijan on hyvä kokea ahaa-elämyksiä, jotka ovat toinen vahvistavista tekijöistä. Niiden avulla henkilö saa sisäisiä onnistumisen ja ymmärryksen tunteita. Kolmantena tulee kokeilu, jonka avulla uutta tietoa voidaan testata käytännössä, sekä viimeisenä dokumentointi. Dokumentointi tarkoittaa uuden opin tallentamista joko paperille, johonkin tietokantaan tai vaikka omaan muistiin. Näin opittu asia voidaan ottaa uudelleen käyttöön tarvittaessa. (Sydänmaanlakka 2007, 39.)

4.4 Yksilön oppimistyylit

Kolbin oppimisprosessin pohjalta on kehitetty paljon erilaisia malleja ja teorioita kuvaamaan erilaisia oppimistapoja- ja tyylejä. Yksi käytetyimmistä on Alan Mumfordin ja Peter Honey'n vuonna 1986 kehittämä malli, jossa ihmiset jaetaan neljään eri oppimisen perustyyppiin, jotka ovat: aktiivinen osallistuja, harkitseva tarkkailija, looginen ajattelija ja käytännön toteuttaja. (Sydänmaanlakka 2007, 41–44.)

Aktiivinen osallistuja oppii parhaiten kokeilemalla. Hän osallistuu kokonaisvaltaisesti ja ilman ennakkoluuloja kaikkeen uuteen ja nauttii saadessaan haastavia tehtäviä eteensä. Hän ei ole skeptinen vaan avoin ja innostuu helposti kaikesta uudesta. Aktiivisen osallistujan mielenkiinto ei kuitenkaan kestä kauaa, vaan heti kun suurin mielenkiinto on sammunut, hän etsii uusia asioita ja projekteja. Tämän oppimistyylin ongelma on se, että asioihin ei jakseta perehtyä syvästi ja niiden käyttöönotto ja ylläpito jäävät helposti tekemättä. (Sydänmaanlakka 2007, 41–44.)

Harkitseva tarkkailija oppii parhaiten kun hänelle annetaan aikaa kerätä uutta tietoa ja hän saa rauhassa pohtia sitä. Hän seuraa asioita mielellään sivusta ja analysoi muiden toimintaa, jonka perusteella hän luo laajan näkemyksen asiasta omat ja muiden mielipiteet huomioon ottaen. Perinpohjainen tiedon kerääminen ja analysointi ovat tämän oppimistyylin perusta, joka johtaa suoraan tyylin heikkouteen, päätösten teon venyttämiseen. Harkitsevan tarkkailijan on vaikeaa sopeutua nopeisiin muutoksiin. (Sydänmaanlakka 2007, 41–44.)

Järkeily ja loogisten mallien rakentaminen ovat *loogisen ajattelijan* tärkeimmät oppimistavat. Hänellä on tarve kokeilla, kysellä ja analysoida opittavaa asiaa eri kanteilta. Hän yhdistelee irrallisia tosiasioita monimutkaisiksi, mutta loogisiksi teorioiksi ja haluaa sisäistää asiat kunnolla. Analysointi, yhteenvetojen tekeminen, sekä asioiden kyseenalaistaminen ovat tavallisia ajattelijan toimintatapoja. Tämän oppimistyylin vahvuus on perfektionismi, joka varmistaa sen, että uusi asia todella ymmärretään. Heikkoutena sen sijaan on vaikeus muuttaa opittua ajattelutapaa jonkin uuden asian ilmetessä, sillä ajattelija on nähnyt paljon vaivaa toimivan teorian luomiseen. (Sydänmaanlakka 2007, 41–44.)

Käytännön toteuttaja oppii toimimalla. Hän on innokas kokeilemaan uusia teorioita, tekniikoita ja ideoita nähdäkseen toimivatko ne käytännössä. Hän ei jaksa pohtia asioita loputtomiin vaan juuri asioiden loppuun vienti ja käyttöönotto ovat hänelle mieluisimpia oppimisen keinoja. Ongelmien

ratkaisu antaa käytännön toteuttajalle suurta mielihyvää. Oppimistyyppin vahvuus on se, etteivät asiat jää puolitiehen. Heikkous taas on se, että asiat tuodaan usein käytäntöön ennen kuin ollaan varmoja niiden toimivuudesta. Loppujen lopuksi tämä voi viedä enemmän aikaa kuin säästää sitä. (Sydänmaanlakka 2007, 41–44.)

4.5 Oppimisen esteet

Ihmisen oppimisen perusteena on motivaatio, jota ruokkivat monet erilaiset tekijät. Toisinaan motivaatio voi kärsiä ihmisestä itsestään johtuvien eli sisäisten, tai ulkoisten tekijöiden vuoksi. Tällaiset oppimisen esteet voivat olla väliaikaisia, nopeasti ohimeneviä vaikuttimia tai pitkäkestoisia ja hankalasti muutettavia vuosien aikana kehittyneitä ajatusmalleja. Oppiminen ei ole pelkästään mekanistinen, vaan myös monimuotoinen luova prosessi. Oppimiseen vaikuttavat voimakkaasti henkilön asenteet, arvot ja aikaisemmat kokemukset. Kaikki uusi tieto suodattuu vanhojen kokemusten läpi. (Sydänmaanlakka 2007, 40.) Toisinaan aikaisemmat asenteet ja kokemukset voivat olla suurin este uuden oppimiselle. Mikäli ihmisellä on huonoja oppimiskokemuksia, ne vaikuttavat kielteisesti oppimiseen liittyvään tunnetilaan. Tähän liittyy usein myös pelko epäonnistumisesta. (Grundtvux 2015, viitattu 27.5.2015.) Ihminen voi myös olla urautunut, jolloin hänen havainnointinsa on kapeutunutta. Tällöin kiinnostus ohjautuu vain muutamiin asioihin, jotka ovat jo hyvin hallinnassa. Niin sanottu paksu nahka voi myös estää uudet ajatukset. ”Paksunahkainen” henkilö ei ota vastaan uusia näkemyksiä tai mielipiteitä, eikä halua hyväksyä itseensä kohdistuvaa kritiikkiä. Tällöin oppiminen ja itsensä kehittäminen on lähes mahdotonta. Huono itsetunto voikin toisinaan olla sisäisten oppimisesteiden pääsyy. (Sydänmaanlakka 2007, 46.)

Ajatellessa työelämään liittyvää oppimista suurin este oppimiselle on useimmiten ajan puute. Kuten aiemmin kävi ilmi, oppimisprosessi (ks. kuvio 6) on aikaa vaativa moniosainen prosessi. Työelämässä ei aina riitä aikaa uusien asioiden tutkimiseen, tiedon keräämiseen ja opittavan asian reflektioon. Nykyään tietoa voi myös olla liikaa, jolloin on vaikeaa olla varma siitä, mikä tieto on oikeaa ja mikä väärää. Saatavat tiedot voivat olla lisäksi epäjohdonmukaisia ja jopa ristiriidassa keskenään. Organisaatioiden puutteelliset dokumentointijärjestelmät voivat vaikeuttaa tiedon jakamista, jolloin tiedon soveltamiseen jää vain vähän aikaa, jokaisen henkilön joutuessa kuluttamaan aikaansa tiedon etsintään. Organisaatioiden kulttuurit ja ennakkoluulot voivat muutenkin rajoittaa oppimista useilla tavoilla, esimerkiksi siten ettei tiedon soveltamista tueta, vaan jämähdetään vanhoihin toimimattomiin toimintatapoihin. (Sydänmaanlakka 2007, 45–46.)

5 TYÖSSÄ OPPIMINEN

Oli kyseessä sitten työssä tai koulussa oppiminen, toimii oppimisprosessi pääpiirteittäin samalla tavalla. Erona on kuitenkin oppimisen tavoite. Koululaiselle riittää usein opittavan asian tietäminen siksi ajaksi, että hän läpäisee kokeen. Tämän jälkeen tieto usein unohtuu. Työssä opittaessa tavoitteena on tulla käytännön osaajaksi. (Grönfors 2010, 20.) On sanottu, että ammattitaito on työntekijän ainoa varma pelikortti työmarkkinoilla. Jatkuvasti kehittyvässä ja globalisoituvassa yhteiskunnassa työntekijän on ensiarvoisen tärkeää päivittää jatkuvasti osaamistaan. Edellisenä päivänä opittu voi olla jo seuraavana päivänä vanhaa tietoa. Yksilön työssä oppimiseen vaikuttavat sekä henkilökohtainen halu oppia, että myös organisaation tarjoamat edellytykset ja mahdollisuudet oppimiselle. (Sydänmaanlakka 2007, 169.) Organisaatioiden on elintärkeää tiedostaa oppimisen olevan sen paras kilpailuetu ja näin ollen edesauttaa työntekijöiden, ja sitä kautta organisaation oppimista (Sydänmaanlakka 2007, 25).

5.1 Yksilötekijät

Työssä oppiminen tarkoittaa työn ääressä tapahtuvaa oppimista tai työhön kiinteästi liittyvää tiedostamatonta tai tietoista oppimista. Ihminen kohtaa työpaikallaan jatkuvasti lukuisia mahdollisuuksia oppia uutta. Se, millaisella mielenkiinnolla yksilö suhtautuu uusiin asioihin, riippuu jokaisen henkilökohtaisista ominaisuuksista. Tilanteita joissa yksilöllä on mahdollisuus omaksua uutta tietoa, ovat muun muassa toisten tekemisen seuraaminen, yhdessä tekeminen, aivoriihet, palaverit ja erilaiset keskustelut. Mikäli yksilö kokee työnsä tarpeeksi mielenkiintoiseksi hän todennäköisesti myös seuraa alan kehitystä ja lukee esimerkiksi siihen liittyviä julkaisuja ja uutisia ja näin ollen kehittää ammattitaitoaan. Tämä kuitenkin vaatii voimakkaan sisäisen motivaation työhön, sillä kyseessä on yleensä vapaa-ajalla tapahtuvaa työhön liittyvää oppimista. (Salminen ja Suho 2008, viitattu 27.5.2015.)

Grönforsin (2010, 26) mukaan keskeisiä seikkoja yksilön työssä oppimisen onnistumiselle ovat yksilön innostus, asenne, kommunikointi, tunteet, käyttäytyminen, tavoitteet ja motivaatio. Innostus auttaa oppimaan ja jaksamaan. Se herää kun ihminen tietää asian päämäärän ja tarkoituksen ja ymmärtää siitä saatavan hyödyn. Innostus sisältää positiivisia tunteita, kuten kiinnostuksen ja uteliaisuuden ja se luo halun tutkia ja oppia, sekä tehdä ja toteuttaa. Tiedon lisääntyessä myös

innostuksen määrä kasvaa, sillä tieto vähentää huolta, epäilyjä, epävarmuutta ja pelkoa. Toisinaan innostus ei synny helposti ja innostukseen saattaa sisältyä tylsyyden hetkiä. Tietoisuus siitä, mikä innostaa ja miten omaan innostukseen voi vaikuttaa, auttaa hyödyntämään innostuksen lähteitä ja lisäämään innostusta. Innostus on tarttuva tunnetila ja voi vaikuttaa positiivisesti koko työyhteisön ilmapiiriin.

Asenteen vaikutus opiskeluun on merkittävä. Työelämässä asennetta pidetään jopa niin tärkeänä, että organisaatiot saattavat pitää tärkeimpänä valintakriteerinä rekrytoinnissa asennetta. Asenne on suhtautumistapa, johon liittyy tunnelataus. Asenne muodostuu erilaisista ajatuksista ja niiden luomasta tunnetilasta. Näin ollen asenteeseen voi vaikuttaa muuttamalla ajatuksiaan. Muuttumisen edellytyksenä on tärkeää tiedostaa ajatuksensa. Positiivinen asenne oppimista, ohjaajia ja oppimismetodeja kohtaan edistää yksilön kehittymistä ja oppimista. Negatiivinen asenne hidastaa ja jopa estää oppimista. Lisäksi se voi heikentää myös ilmapiiriä, jolloin muidenkin oppiminen kärsii. Toisten henkilöiden asenteita on vaikeaa muuttaa, sillä jokaisella on omat ajatuksensa. Voi kuitenkin yrittää auttaa toista huomaamaan uusia asioita ja näkökulmia, joiden kautta hän saattaa muuttaa ajatuksiaan ja oppia uutta. (Grönfors 2010, 26–27.)

Kommunikointi, keskustelu ja vuorovaikutus ovat tärkeitä oppimiseen vaikuttavia seikkoja, etenkin kun opitaan työssä muiden ihmisen kanssa. Keskeisiä asioita ovat kysyminen ja keskustelu. Kysyminen edellyttää kiinnostusta ja uteliaisuutta. Keskustelu puolestaan vaatii ajattelukykyä ja rohkeutta osallistua erilaisten näkökantojen väittelyyn. Keskusteluille on varattava tarpeeksi aikaa, jotta oivalluksilla ja ymmärryksellä on mahdollisuus muodostua. Hyvä vuorovaikutus vaatii onnistuakseen otolliset olosuhteet, eli hyvän ilmapiirin. Ilmapiirin muodostumiseen vaikuttavat muun muassa edellä mainitut innostus ja asenne. (Grönfors 2010, 27–28.)

Tunnetilat, eli kehossa tapahtuvien psykologisten ja neurologisten prosessien summat ovat tärkeitä oppimisen kannalta. Se, mitä kehossa tapahtuu vaikuttaa mieleen ja vastavuoroisesti myös mieli vaikuttaa kehoon. Tunnetilat vaihtelevat jatkuvasti, eikä niitä aina voi hallita. Oikeanlaisella ajattelulla ja kehonhuollolla ihminen voi kuitenkin johtaa omia tunnetilojaan ja sitä kautta omaa käytöstään. Tunnetilojen on tutkimuksissa havaittu vaikuttavan muun muassa ihmisen ajatteluun, muistamiseen, ongelmanratkaisuun, havaintokykyyn ja päätöksentekoon. Positiiviset tunnetilat ovat välttämättömiä ajatteluprosessien toiminnalle, luovuudelle, innovaatioiden syntymiselle ja motivaation kehittymiselle. Hyvästä tunnetilasta aiheutuvat huumori ja nauru helpottavat ihmisten välistä kommunikaatiota, yhdessä toimimista ja oppimista. (Grönfors 2010, 29.)

Hyvien käytöstapojen omaaminen on olennaista aikuisten työssä oppimisessa, sillä suuri osa oppimisesta tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden henkilöiden kanssa. Oppimisen kannalta on hyödyllistä osata ottaa huomioon muut ja arvostaa heidän mielipiteitään, ajatuksiaan ja heiltä saatua palautetta. Kun työyhteisön kemiat toimivat, ihmiset ovat halukkaampia auttamaan toisiaan ja antamaan rehellistä ja oikeanlaista informaatiota. Useissa työyhteisöissä toimitaan myös paljon ryhmissä, jolloin sovittujen toimintatapojen noudattaminen ja muiden kunnioittaminen helpottavat yhdessä työskentelyä ja oppimista. (Grönfors 2010, 29–30.)

Usein työhön kuuluvaan oppimiseen liittyy jokin tavoite. Ilman tavoitetta oppimiseen tarvittavaa motivaatiota ei välttämättä synny ja toisinaan ihmisillä on tarve asettaa itselleen jatkuvasti uusia tavoitteita pysyäkseen motivoituneina työhönsä. Tavoitteen saavuttamista varten laaditaan usein suunnitelma, johon sisältyy aikataulu ja välitavoitteita. Tämä voi helpottaa oppimisprosessin onnistumista jaksottamalla opittavia asioita ja niihin tarvittavan ajan määrää. (Grönfors 2010, 30–31.) Viimeinen Grönforsin määrittelemä työssä oppimisen yksilötekijä on motivaatio. (Kts. sivu 16.)

5.2 Organisaatiotekijät

Osaamiselle ja asiantuntijuudelle, sekä niiden kehittämiseksi on asetettu tämän päivän työelämässä niin kovia haasteita etteivät perinteiset henkilöstökoulutuksen menetelmät enää ole riittäviä. Henkilöstökoulutuksia on arvosteltu siitä, että ne ovat liian irrallisia työmaailmasta, vaikka koulutuksen tehtävänä olisi juurikin antaa valmiuksia työhön. Käsiteltyjä asioita kritisoidaan myös siitä, että vaikka aiheet ovat mielenkiintoisia, on opetusten siirtäminen työelämään usein mahdotonta. Nykyään painotetaan myös oppijakeskeisyyttä ja ryhmissä opiskelua tehokkaina oppimistapoina. Valitettavan usein koulutukset ovat silti perinteistä opettajakeskeistä luennointia. Koulutukset eivät kuitenkaan ole organisaatioiden ainoa tapa vaikuttaa työntekijöiden työssä oppimiseen. Aina oppimiseen ei tarvitse liittyä erikseen järjestettyä tapahtumaa, vaan se voi olla myös päivittäisiä organisaation arjessa tapahtuvia asioita. (Salminen ja Suhonen 2008, viitattu 27.5.2015.)

Kannustava ja innovatiivinen ilmapiiri on oppimisen tärkein lähtökohta työpaikoilla. Parhaimmillaan hyvä ilmapiiri saa jokaisen työntekijän oppimaan uutta, sekä opettamaan uutta muille. Ilmapiirin ollessa vääränlainen, se voi tappaa innostuksen uuden oppimiseen. Työympäristössä ei

myöskään opita pelkästään yksin vaan myös ryhmissä, joissa oppiminen on aina tehokkaampaa, kunhan ryhmädynamiikka on kunnossa. (Grönfors 2010, 21.) Organisaatio voi halutessaan tarjota työntekijöille erilaisia työpaikalla toteutettavia oppimismahdollisuuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi työkierto, mentorointi ja action learning (ks. sivu 23). (Salminen ja Suhonen 2008, viitattu 27.5.2015.) Työkierrossa henkilö siirtyy sovitusti ajaksi alkuperäisestä työstä toiseen/toisiin ja palaa lopuksi takaisin omaan työhönsä. Tällä tavoin henkilö saa paremman kuvan organisaatiossa tehtävistä töistä, oppii uutta ja omaksuu niin kutsuttua hiljaista tietoa. Lisäksi työkierron tavoitteena on lisätä vaihtelua työhön ja ehkäistä uupumusta. Näin henkilökunta pysyy motivoituneena ja kykenee paremmin oppimaan uutta. Mentoroinnissa kokeneempi työntekijä ohjaa kokemattomampaa työntekijää ja jakaa tälle tietojaan työhön liittyen. Mentorointia voidaan käyttää tietoisesti oppimiskeinona, mutta sitä tapahtuu myös tiedostamatta aina ihmisten kanssakäynnissä. (Salminen ja Suhonen 2008, viitattu 27.5.2015.)

Myöskään esimiestyön merkitystä oppimiseen vaikuttava tekijänä ei tule aliarvioida. Vaikka yleinen periaate onkin, että jokainen työntekijä on vastuussa omasta kehittämisestään ja työkyvystään, on esimiehen ja johdon tehtävä mahdollistaa ja tarjota keinoja näiden asioiden hoitamiseen. Esimiehen tarjoamat kannusteet (ks. sivu 13) sekä positiivinen ja negatiivinen palaute voivat vaikuttaa suuresti henkilökunnan oppimiseen. (Honka & Ruohotie 1999, 167.) Esimiehen, ja sitä kautta myös organisaation tuki tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijän opiskelusta ja tekemisistä ollaan kiinnostuneita. Tämä vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja haluun oppia, mikä hyödyttää sekä yksilöä, että organisaatiota. (Grönfors 2010, 31.)

Kaiken kaikkiaan työssä oppiminen syntyy monista eri tekijöistä joihin vaikuttavat niin yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet, kuin myös organisaation luonne ja kulttuuri. Jatkuvasti kehittyvässä yhteiskunnassa yksilöiden, sekä organisaatioiden on löydettävä tapoja kehittää ja helpottaa oppimista ja näin ollen lisätä sekä yksilöiden työmarkkina-arvoa, että organisaatioiden kilpailukykyä. (Sydänmaanlakka 2007, 25–27.)

6 TUTKIMUSPROSESSI

Tässä luvussa käsitellään menetelmät joilla kohdeyritykseen tehty tutkimus henkilöstön motivaatiosta ja oppimisesta toteutettiin. Lisäksi läpikäydään tutkimusprosessin kulku. Kohdeyrityksen pyynnöstä yritys pysyy anonyyminä.

6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen henkilöstön työmotivaation ja työssä oppimisen tilaa, sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Henkilöstöä ei haluttu ohjalla keskittymään vastauksissaan pelkästään organisaatioon tai yksilöllisiin tekijöihin. Siksi päätettiin antaa vastaajien itse tuoda vastauksissaan ilmi heidän mielestään tärkeimmät tekijät. Tutkimusongelmina toimivat seuraavat kysymykset; Millainen on henkilöstön työmotivaation tila? Mitkä asiat vaikuttavat henkilöstön oppimiseen?

6.2 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen toteutuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja koko perusjoukko tutkittiin. Perusjoukko tarkoittaa sitä tutkimuksen kohteena olevaa joukkoa, josta tietoa halutaan saada. Kyseessä on siis kokonaistutkimus. Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa avointen kysymysten esittämisen valmiiksi strukturoidun kyselyn sijasta. (Virsta, viitattu 6.8.2015.) Kvalitatiivinen menetelmä valittiin juuri tämän vuoksi, sillä aihetta ei ollut tutkittu yrityksessä aiemmin, jolloin ei haluttu rajata tai pois sulkea erilaisia vastauksia määrittämällä valmiita vastausvaihtoehtoja.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavan henkilön näkökulmia ja ilmaisuja. Saatua aineistoa pyritään järjestämään ja ymmärtämään, eikä tutkija saa sekoittaa omia uskomuksiaan ja asenteitaan tutkimuskohteeseen. Laadullisessa tutkimuksessa teoria on aineiston tulkinnan, lukemisen ja ajattelun lähtökohtana. Tutkimuksen aineiston totuudellisuudella ei ole suurta merkitystä, sillä tutkimus ja analyysi kohdistuvat ainoastaan käsillä olevaan aineistoon. Tutkija pyrkii esittämään teoriaan pohjautuen johtopäätöksiä aineiston ja ulkopuolisen maailman suhteista. (Virsta, viitattu 6.8.2015.)

Perusjoukko koostui koko yrityksen henkilökunnasta, myös esimiehistä. Henkilökunta jakaantuu eri ryhmiin työnkuvansa perusteella. Karkeasti sanottuna osa henkilökunnasta tekee luovaa työtä ja toinen osa hoitaa asiakassuhteita, laskutuksia ja muita hallinnollisia tehtäviä. Erilaiset työtehtävät saattoivat vaikuttaa vastaajien mielipiteisiin, mutta koska vastaukset annettiin anonyymeinä, kaikki vastaukset on arvioitu yhteneväisesti.

Tutkimusaineisto oli alun perin tarkoitus kerätä ryhmähaastattelujen avulla. Haastatteluja pidettiin kaksi, mutta kiireisen vuodenajan vuoksi osallistujia oli varsin vähän. Tutkimuksen luotettavuuden vuoksi tietoa oli kuitenkin saatava enemmän ja henkilöt jotka eivät päässeet haastatteluihin saivat vastata kysymyksiin sähköisesti Webropol-ohjelman kautta. Haastatteluissa ja verkkokyselyssä esitetyt kysymykset olivat samat ja ne oli suunniteltu yhdessä opinnäytetyötä ohjaavan opettajan, sekä yrityksen toimitusjohtajan ja opinnäytetyössä avustavan yhteyshenkilön kanssa. Myös verkkokyselyn vastauskentät olivat täysin avoimet, (ks. liite 1) jolloin haastattelujen ja verkkokyselyn tulokset oli helppoa analysoida yhdessä ja sekoittaa keskenään. Näin vastaajien identiteetti pysyi salaisena ja he uskalsivat vastata kysymyksiin rehellisesti. Opinnäytetyön yhteyshenkilö lähetti Webropol-kyselyn sisäisesti henkilökunnalle, jolloin vältyttiin kyselyn joutumiselta roskapostiin ja saatiin korkeampi vastausprosentti.

Haastatteluissa ja Webropol-kyselyssä esitettiin viisi kysymystä: Miksi olet töissä tällä alalla? Mikä sinua motivoi työssäsi? Mitkä asiat vaikuttavat työmotivaatioosi positiivisesti/negatiivisesti? Mikä sinua motivoi oppimaan uutta työssäsi? Miten opit uutta työssäsi? Kysymykset muotoutuivat kun haluttiin saada tarkkoja vastauksia vastaajia ohjailematta. Toivottiin että vastauksissa esiintyisi sekä yksilötekijöihin, että organisaatiotekijöihin liittyviä asioita, jotta saataisiin kokonaisvaltainen käsitys henkilöstön motivaatioon ja oppimiseen vaikuttavista tekijöistä.

6.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Haastattelemalla kerätty aineisto litteroitiin, jonka jälkeen saadut vastaukset kategorioitiin yleisimpien vastausten perusteella. Webropol-ohjelman kautta saadut vastaukset liitettiin haastatteluvas-
tausten joukkoon ja niiden pohjalta lisättiin tarvittaessa uusia vastauskategorioita. Erilaisia vasta-
uksia oli suuri määrä, sillä jokainen vastaaja sai avoimesti kertoa omista mielipiteistään. Vastauk-
sista oli siis poimittava samoihin asioihin liittyviä vastauksia ja niiden pohjalta luotava vastauska-

tegorioita. Kaikkia vastauksia ei esitetä taulukoissa, sillä taulukoista olisi tullut liian laajoja, joten yksittäiset vastaukset esitettiin taulukoiden jälkeen, mikäli sille nähtiin tarvetta. Olisi ollut mielenkiintoista voida jakaa vastaajat kahteen eri ryhmään sen mukaan toimivatko he suunnittelutyössä vai hallinnollisissa tehtävissä. Tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista suhteellisen pienen vastaajajoukon vuoksi, sillä vastaajien yksityisyydensuoja olisi saattanut vaarantua ja lisäksi vastaajat vastasivat kyselyyn anonyymeinä, joten ei voitu tietää kuka oli kukin.

Vastaajajoukko ei ollut tarvittavan suuri, jotta tuloksia voitaisiin yleistää koskemaan myös muita saman alan yrityksiä. Lisäksi jokaisessa yrityksessä vastauksiin vaikuttaisivat yrityksen sisäiset asiat ja käytännöt. Kyselyyn vastasivat kuitenkin yhtä lukuun ottamatta kaikki kohdeyrityksen työntekijät, jolloin tulokset ovat valideja kyseistä yritystä tutkittaessa.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää henkilöstön työmotivaation tilaa, työssä oppimista, sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimukseen vastasi 16 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli 94 %. Tulokset kuvaavat kokonaisuutta ja yleistä tilaa, sillä henkilökuntaa ei voitu eritellä työnkuvien mukaan.

Tässä kappaleessa tutkimustulokset käydään läpi siinä järjestyksessä jossa kysymykset on haastatteluissa ja Webropol-kyselyssä esitetty. Jokaisesta kysymyksestä on tehty taulukko josta näkee yleisimmät vastaukset. Taulukon selitteessä mainitaan mahdolliset kyseisestä taulukosta pois jätetyt yksittäiset vastaukset. Lisäksi jokaisen kysymyksen yhteydessä on suoria lainauksia henkilökunnan vastauksista. Kysymys kolme, eli ”Mitkä asiat vaikuttavat työmotivaatioosi positiivisesti/negatiivisesti?” on käsitelty kahtena erillisenä taulukkona. Kuvioiden vastausmäärät eivät kuvausta vastaajamäärää, sillä kysymykset olivat avoimia ja jokainen vastaaja sai mainita useita asioita. Kuvioiden numerot kuvaavat siis monessako eri vastauksessa kyseinen asia mainittiin. Tulosten johtopäätökset käsitellään seuraavassa luvussa.

7.1 Miksi olet töissä tällä alalla?

Mielenkiinto mainosalaa ja luovaa työtä kohtaan olivat yleisimmät vastaukset kysymykseen ”Miksi olet töissä tällä alalla?” Syiksi mielenkiinnolle mainittiin muun muassa monipuoliset ja sopivan haastavat työtehtävät, sekä mahdollisuus luoda uutta ja olla mukana uusien asioiden kehittämisessä. Suuri osa vastaajista oli jo nuorena tiennyt haluavansa tehdä luovaa työtä, mutta alalle oli kuitenkin usein päädytty sattumalta. Työn sosiaalinen luonne sekä työyhteisön, että asiakassuhteiden vuoksi koettiin positiivisena asiana. Mahdollisuus vaikuttaa sekä oman yrityksen, että asiakkaiden yritysten liiketoimintaan ja tätä kautta myös koko yhteiskuntaan, oli osalle vastaajista tärkeimmäksi koettu syy alalla työskentelyyn.

”Olen pysynyt alalla, koska se on mielenkiintoinen ja haastava. Oulussa tai missä tahansa voidaan tehdä yhtä hyvää mainontaa ja viestintää kuin maailmalla. Uudet teknologiat ja palvelut pitää hallita ja niissä riittää oppimista.”

"Mahdollisuus luoda maailmoja, tunnelmia ja uutta on ehkä paras työ minkä tiedän. Alalla on myös ehkä erikoisimmat ja hauskimmat tyypit. Pidän ongelmanratkaisusta jota joudun työssäni tekemään."

"Pääsen tutustumaan uusiin ideoihin, tuotteisiin, ihmisiin ja joka päivä uudet asiat työn alla. Mikä voisi olla hauskeempaa?"

"Mainosala oli omalla tavallaan aina toiveammattini. Halusin isona töihin paikkaan, jossa voi "ideoida, inspiroitua, piirtää, kirjoittaa ja tehdä julisteita sekä mainoksia"."



KUVIO 7. Miksi olet töissä tällä alalla?

7.2 Mikä sinua motivoi työssäsi?

Hyvä työilmapiiri oli vastaajien mukaan tärkein tekijä työmotivaation ylläpitämisessä. Työkaverien välinen luottamus ja kunnioitus, sekä samanlainen huumorintaju olivat olennaisimpia tekijöitä hyvän työilmapiirin luomisessa. Onnistumisen tunteella sekä pienissä, että suuremmissa työtehtävissä koettiin olevan voimakas vaikutus motivaatioon. Toimivat, molempia osapuolia tyydyttävät asiakassuhteet taas lisäsivät halua työskennellä yhä paremmin. Asiakassuhteen koettiin olevan onnistunut, kun kommunikointi asiakasyrityksen ja mainostoimiston välillä sujui ja asiakas luottaa mainostoimiston ammattitaitoon. Myös toimivat asiakassuhteet loivat onnistumisen tunnetta. Työn

monipuolisuus oli useiden vastaajien mielestä syy työn mielenkiintoisuuteen. Se, ettei yksikään päivä ole samanlainen, auttoi vastaajien mukaan pitämään yllä hyvää vireystasoa ja motivaatiota. Työn mainittiin myös olevan sopivan haasteellista. Vastaajat pitivät siitä, että työ vaatii jatkuvaa kehittymistä ja uuden oppimista, jolloin työ ei käy liian puuduttavaksi. Liian vaikeaa työn ei kuitenkaan mainittu yleensä olevan. Sekä positiivisen että negatiivisen palautteen saanti koettiin motivoivana seikkana. Palautteen avulla koettiin voitavan kehittää omaa ammattitaitoa ja palautetta toivottiin saatavan huomattavasti enemmän. Vaikutusmahdollisuus, oman työn jäljen näkeminen, hyvät työolosuhteet ja pärjääminen alalla nousivat myös esille vastauksissa. Motivaation lähteeksi palkan mainitsi vain kaksi vastaajaa ja heillekään se ei ollut tärkein motivaation lähde.

”Onnistumiset motivoivat tietysti eniten ja tyytyväinen asiakas. Asiakkaillehan me tätä duunia tehdään. Mutta jokapäiväisessä tekemisessä mahtavalla tiimillä on valtava merkitys.”

”Kyllä esimiehen, tiimin ja asiakkaan kiitoksella on iso merkitys motivaation kannalta. Ja täytyy myöntää, että minua motivoi myös raha: Se, että kunnan panoksesta saa myös kunnollisen korvauksen.”

”Asiakkaat yrityksinä ja ihmiset yrityksissä. Mahdollisuus vaikuttaa ja tutustua erilaisiin liiketoimintamalleihin sekä se että voi auttaa yrityksiä etenemään uudelle uralle.”

”Tärkein tavoite on, että kun kohtaan asiakkaan kadulla/vapaalla, niin voidaan jutella rennosti niitä näitä koska työasiat ovat kunnossa. Eli haluan tehdä niin hyvää työtä, ettei tarvitse koskaan luikkia nurkkia pitkin.”

”Kisoissa ja kilpailutuksissa pärjääminen motivoi ja voidaan arvioida meidän osamista kansallisella ja kansainvälisellä tasolla et missä mennään. Motivoi kun tietää että pystytään tekemään kaikkea samaa mitä isotkin toimistot.”

”Työ itsessään. Saman verran voisi tienata helpommallakin työllä, mutta täällä sitä ollaan.”



KUVIO 8. Mikä sinua motivoi työssäsi?

7.3 Mitkä asiat vaikuttavat työmotivaatioosi positiivisesti/negatiivisesti?

Kuten jo kuviossa seitsemän ilmeni, myös kuviossa yhdeksän hyvä työilmapiiri oli tärkein motivaatioon positiivisesti vaikuttava asia. Työyhteisössä vallitseva kunnioitus ja luottamus nousivat esille erillisenä asiana työilmapiiristä ja niiden tärkeyttä painotti moni vastaaja. Palautteen saaminen nousi esille vastauksissa ja palautteen saaminen usealta taholta (esimies, työkaverit ja asiakas) koettiin tärkeäksi. Onnistuminen, toimivat asiakassuhteet, uuden oppiminen ja hyvät työolosuhteet mainittiin useamman kerran kuten myös kuviossa seitsemän. Mielenkiintoiset projektit, tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä, sekä vapaus työnteossa olivat osalle vastaajista tärkeitä positiivisia vaikuttajia työmotivaatiossa. Kuvion ulkopuolelle jäivät kerran mainitut mielekäs työkokonaisuus, positiivinen asenne, työn vaihtelevuus, palkka ja etusetelit, sekä mielenkiintoinen brief (=asiakkaan antama toimeksianto).

*”Kun onnistutaan rekrytoinneissa, saadaan mukava ja dynaaminen työyhteisö. Sel-
laisessa mukana oleminen motivoi ja hyvässä hengessä syntyy tulosta. On fiiliksen
kannalta hyvä, että meillä on miehiä ja naisia aika lailla yhtä paljon. Erilaiset pikkuju-
tut (liikuntaseteli, virkistysreissut yms.) ovat plussaa myös.”*

”Omalla asenteella voi vaikuttaa paljon koko työyhteisön motivaation tilaan. Kun on oikeanlainen porukka, oman innostuksen saa tartutettua muihinkin ja työnteko voi olla tosi hauskaa.”

”On mahtava lukea, että asiakas on menestynyt hyvin jossain jutussa. Varsinkin jos me ollaan oltu tekemässä heille mainontaa/nettisivuja tms. Tulee ylpeä olo että on se nyt vähän meidänkin ansiota!”



KUVIO 9. Mitkä asiat vaikuttavat työmotivaatioosi positiivisesti?

Suurin negatiivinen vaikutus motivaatioon oli kiireellä. Valtaosa vastaajista koki erillisiä työtehtäviä olevan liikaa yhtä aikaa. Lisäksi aikatauluja pidettiin epärealistisina ja jopa kohtuuttomina. Kiireen koettiin lisäävän stressiä ja huonontavan työn laatua. Huono asiakassuhde nousi vastaajissa esille lähes yhtä usein. Motivaation koettiin laskevan epäselvän toimeksiannon, kiireisten aikataulujen tai muutoin kohtuuttomien vaatimusten seurauksena. Eniten vastaajia ärsytti asiakkaan epäluottamus heidän osaamistaan kohtaan, sekä haluttomuus kokeilla uusia markkinointikeinoja. Huono ilmapiiri oli tärkeä motivaatiotekijä siinä missä hyväkin ilmapiiri. ”Hällä väliä”-asenne, ideoiden lyttääminen, omien ongelmien tuominen töihin, sekä negatiivisuus mainittiin huonon ilmapiirin kulmakivinä. Myös epäluottamuksen ja kunnioituksen puutetta tunnettiin sekä

asiakkaan, esimiehen, että myös kollegojen suunnalta. Näiden koettiin vaikuttavan varmuuteen omasta työstä ja lisäävän kynnystä tuoda esille omia ideoita. Kuten jo aiemmin mainittiin, palautteen saaminen määritettiin tärkeäksi motivaatiotekijäksi. Vastaajat toivoivat, että saisivat enemmän sekä negatiivista, että positiivista palautetta. Osan vastaajista mielestä oli epäselvää mitä asioita yritys haluaa heidän oppivan ja osaavan. Palautteen saamisen koettaisiin helpottavan valintojen tekemistä esimerkiksi koulutusten suhteen. Sanan ”kiitos” käyttöä toivottiin lisää työyhteisöön. Tämä lisäisi hyvää mieltä onnistumisesta ja parantaisi kunnioituksen ja luottamuksen tunteita kollegojen, sekä esimiesten ja alaisten välillä. Muutaman vastaajan mielestä kilpailutuksia oli turhan paljon ja niiden koettiin vievän liikaa aikaa muulta työltä. Kuvioista pois jätettyjä yksittäisiä vastauksia olivat työympäristön häiriötekijät, alan hintakilpailu, epäselvyys tiimiin kuulumisesta, turhan toistaminen, sekä väärät ihmiset tekemässä väärä päätöksiä (sekä asiakasyrityksissä, että sisäisesti).

”Järjettömän tiukat aikataulut, jotka merkitsevät vääjäämättä, että parasta lopputulosta ei saavuteta. Ovat yleistyneet ja kehitys tuntuu menevän yhä kiireempään suuntaan.”

”Olemme osallistuneet useisiin (liian moniin) isoihin kilpailutuksiin. Niihin on joskus vaikea löytää henkeä päälle. Ovat todella isoja ja vaativia töitä, eikä takuuta ole mistään.”

”Turhautuu kun tietää mikä olisi asiakkaalle parasta mutta he valitsevat silti huomion vaihtoehdon. Motivaatio laskee kun pitää tehdä työtä joka ei vastaa omaa tasoa eikä näkemystä.”

”Ideoiden turha alas ampuminen. Se, että ideoita ei kommentoida eikä niille saa vastakaikua”

”Joskus epäselvyys tiimiin kuulumisesta (jos teen, niin ei olisi pitänyt tehdä ja jos en tee, niin pitäisi tehdä).”

”vähättelevä tai torjuva asenne”

”Se, kun kiinnostuu jostain asiasta ja luulee siitä olevan hyötyä, mutta sitten sanotaan että ”kiva kun opettelit, mutta ei tämä vastaa meidän yrityksen tarpeita.” Kuitenkaan ei sitten ohjeisteta, että mihin olisi järkevää panostaa.”



KUVIO 10. Mitkä asiat vaikuttavat työmotivaatioosi negatiivisesti?

7.4 Mikä sinua motivoi oppimaan uutta työssäsi?

Vastaajien mielestä suurimmat motivaation lähteet uuden oppimiselle olivat osaamisen pakko, halu tietää asioita sekä halu kehittää ammattitaitoa. Koettiin että alalla ei voi pärjätä jos ei ole selvillä uusimmista trendeistä, eikä hallitse uusinta tekniikkaa. Hyvän osaamisen tason uskottiin tuovan yritykselle mielenkiintoisempia ja monipuolisempia toimeksiantoja. Vastaajilla oli myös luontainen kiinnostus alaa kohtaan ja he halusivat aidosti tietää mahdollisimman paljon siihen liittyviä asioita. Hyvän ammattitaidon taas koettiin lisäävän itsevarmuutta ja näin ollen vähentävän työstä aiheutuvaa stressiä. Arvon tuottamista yritykselle ja /tai asiakkaalle pidettiin oleellisena motivaatiotekijänä uuden oppimiselle. Vastaajien mielestä merkityksellisen työn tekeminen lisäsi halua oppia ja kehittyä yhä paremmaksi työssään. Kollegojen ammattitaito lisäsi paineita oppia uutta. Muiden osaamista ihailtiin eikä haluttu olla huonompia kuin työkaverit ja tuntea itseä epä-päteväksi. Haluttiin kyetä tuomaan työyhteisöön uutta tietotaitoa josta kaikki voivat hyötyä ja sa-

malla osoittaa omaa osaamista. Vastaajien mielestä oli myös tärkeää osata neuvoa asiakasta ja perustella miksi asiat kannattaa tehdä tietynlaisella tavalla. Näin ammattitaidolla mahdollistettiin itselle miellyttävämmät työtehtävät ja asiakkaalle paremmat ratkaisut. Muita mainittuja asioita olivat alan kilpailu, yhdessä tekeminen, uuden tekeminen, ahaa-elämykset ja se, ettei halua tuntea itseään tyhmäksi.

"Uuden oppiminen tarkoittaa tietysti, että voin tehdä työni tehokkaammin ja lopputulos on laadukkaampi; voin siis siten tehdä työtäni paremmin ilman stressiä, mikä vaikuttaa myös vapaa-ajan viihtyvyyteeni."

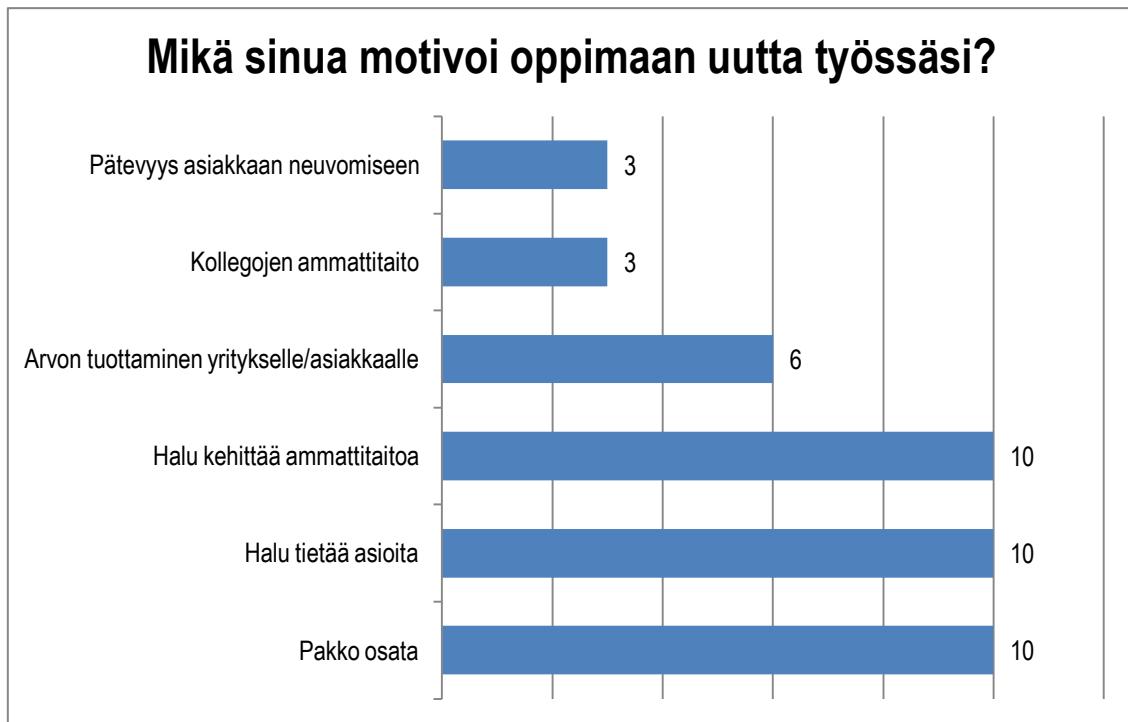
"No ihan jo se, että et voi toimia tällä alalla jos et opi uutta ja seuraa aikaasi. Tekniikoiden ja digipalveluiden kehitys on nopeaa. Niitä täytyy osata käyttää ja kertoa asiakkaille, miksi ne kuuluvat osaksi heidän viestinnän kokonaisuuttaan. Asiakkaat myös odottavat, että mainostoimisto osaa näistä kertoa."

"On pakko pitää osaamisen taso korkealla, jos ei halua ajautua kaikkein raadollisimman hintakilpailun pariin jota käydään perustöistä (ilmoitukset, pikkusaitit, taittotyöt). Pitää olla itsellä ja toimistolla strategista osaamista, jota alan pienemmät suharit eivät voi tarjota."

"Se että tulen uuden oppimisen kautta paremmaksi tekijäksi ja tuotan näin asiakkaalle ja samalla yritykselle maksimaalista lisäarvoa."

"Pakko on paras inspiraatio. Ympärillä olevat taitavat ja osaavat työkaverit motivoivat oppimaan itsekkin uutta ja pyrkimään kehittymiseen. Oma oppimattomuus - olen todella kiinnostunut koko alasta ja pystyn oppimaan uutta pelkästään kuuntelemalla mielettömän asiantuntevia työkavereitani."

"Luontainen uteliaisuus ja oma työnkuva: on pakkokin olla kiinnostunut kaikesta mahdollisesta avaruskaluston ylläpidosta kolmipolvisiin trokeisiin. Kun asiakkaalle haluaa tarjota vain parasta, on myös itsestään selvää, että erilaisiin uusiin asioihin on perehdyttävä. Tehdään niin kuin itselle tehtäisiin."



KUVIO 11. Mikä sinua motivoi oppimaan uutta työssäsi?

7.5 Miten opit uutta työssäsi?

Kohdeyrityksen toimintatapoihin kuuluu, että jokainen työntekijä vastaa itse omasta koulutuksestaan. Henkilökunta saa itse valita, mitä asioita he pitävät tärkeänä ja mitä he haluavat oppia. Toki opittavien asioiden on oltava työtä ajatellen hyödyllisiä. Tämän vuoksi henkilökunnalla oli käytössään useita erilaisia oppimisen keinoja. Alan seuraaminen internetistä ja lehdistä oli vastaajien yleisin tapa oppia uutta. Näin tapahtuvan oppimisen koettiin tapahtuvan sekä tarkoituksenmukaisesti, että myös vahingossa. Uusien asioiden kokeileminen käytännössä oli monille vastaajille paras tapa oppia ja sisäistää uutta tietoa. Jos uutta oppia ei kokeiltu käytännössä sen koettiin unohtuvan helpommin. Kysymällä ja kuuntelemalla opittiin paljon. Tällaista tietoa saatiin muun muassa työkavereilta, tapahtumista ja kokouksista. Itsenäistä opiskelua esimerkiksi internetin ohjevideoiden ja kirjojen avulla pidettiin hyvänä keinona sisäistää asioita syvemmin, sekä hahmottaa paremmin asian tekemistä käytännössä. Itsenäistä opiskelua tehtiin sekä töissä että kotona. Yleisen maailman havainnoinnin ja seuraamisen koettiin antavan paljon uutta tietoa jota voi hyödyntää myös työssä. Mainosalaan liittyvien medioiden lisäksi vastaajat seurasivat päivittäin myös muita uutisia ja aloja. Muutamien mielestä koulutukset olivat hyviä uuden tiedon lähteitä. Itse koulutuslentojen lisäksi tauoilla käytäviä keskusteluja pidettiin erinomaisina hetkinä oppia uutta muilta alan työntekijöiltä. Esimiehiä ja erityisesti kollegoja seurattiin paljon ja heidän teke-

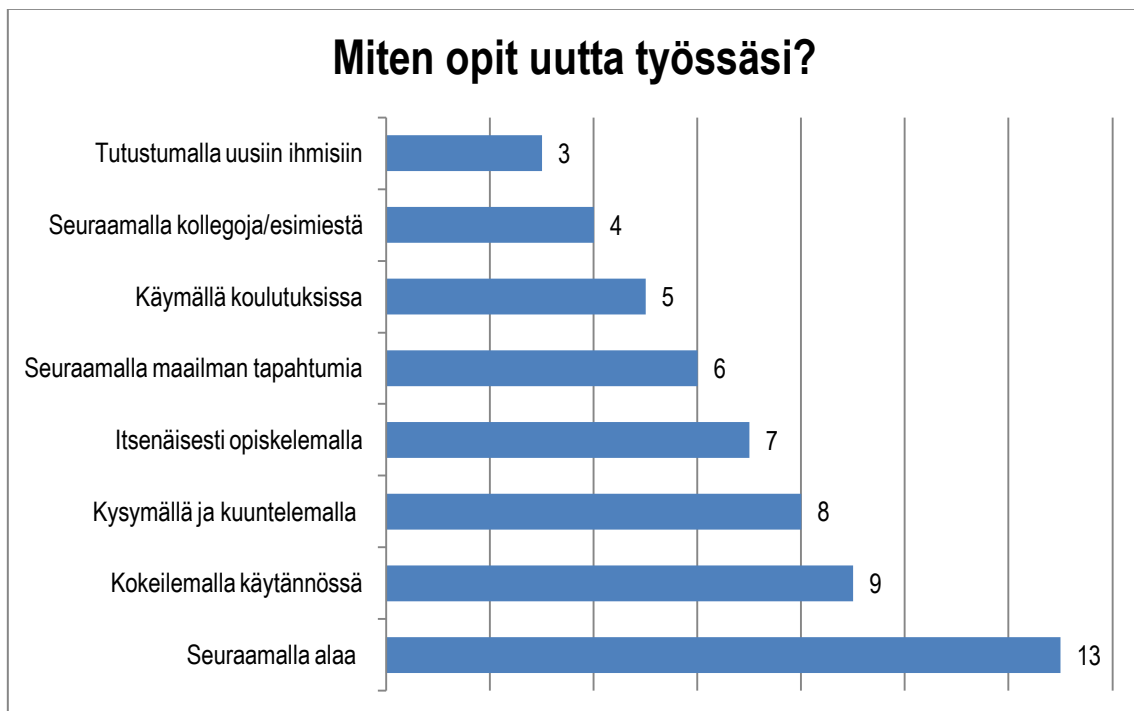
misistään otettiin oppia. Muiden hyvät työsuoritukset opettivat ja saivat kokeilemaan uusia asioita. Sekä työhön liittyvä, että vapaa-ajalla tapahtuva sosiaalinen kanssakäyminen erityisesti uusien ihmisten kanssa oli osalle vastaajista hyväksi koettu tapa oppia uutta. Ihmisten erilaiset näkemykset ja mielipiteet, sekä heiltä saatava uusi info olivat oiva oppimiskanava.

”Seuraan tiiviisti alan medioita. Tämä on ehdottoman tärkeää myös. Seuraan noin 10–20:tä mainonnan ja viestinnän sivustoja, lehteä, blogia, FB-sivustoa... Siellä esitellään uusimmat kansainväliset tv-filmit, kampanjat, menestys caset jne. Niistä on hyvä oppia ja myös kertoa asiakkaille, että tällaista on tehty maailmalla.”

”Lukemalla. Tutustumalla uusiin ihmisiin. Käymällä alan tapahtumissa. Käymällä jossain mikä ei liity mitenkään alaan -> uusia näkökulmia.”

”Itse olen oppinut esimieheltäni hurjasti. Imenyt päivittäisen tekemisen kautta pieniä ja isoja oppeja.”

”Luonnollisesti seuraan mitä muut tekevät, niin toimiston sisällä kuin muissa vastaavissa paikoissa (työ jälki, ideat jne.)”



KUVIO 12. Miten opit uutta työssäsi?

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksen henkilöstön työmotivaation tilaa, työssä oppimista, sekä selvittää mitkä asiat niihin vaikuttavat. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tärkeimpiä tuloksia ja niiden perusteella tehtyjä havaintoja. Varsinaisia kehitysehdotuksia ei esitetä, sillä toimeksiantaja halusi itse ratkaista mahdollisesti esiin tulevat ongelmat. Johtopäätökset käsitellään tutkimustulokset-luvun mukaisessa järjestyksessä kysymys kerrallaan, paitsi kysymykset kaksi ja kolme käsitellään yhdessä.

8.1 Syyt alalla työskentelyyn

Kuten tietoperustassa kävi ilmi, sisäinen motivaatio on voimakkainta motivaatiota ja luo pitkäkestoisin innostuksen työn tekemiseen. Mielenkiintoiseksi koettu ala ja työnkuva, sekä työtehtävien monipuolisuus luovat kestävästä motivaatiosta kohdeyrityksen henkilökunnalle, antaen mielekkäitä syitä alalla työskentelyyn. Kukaan vastaajista ei maininnut alan valinnan perusteeksi palkkaa tai muita työhön liittyviä etuuksia tai palkkioita. Tästä voidaan päätellä, että kohdeyrityksen henkilökunta on sisäisesti motivoitunut ja työskentelee alalla tyydyttäkseen ylempien tasojen tarpeita. Maslowin tarvehierarkiassa näitä tarpeita kutsutaan itsensä toteuttamisen ja arvostuksen tarpeiksi. (Ks. kuvio 1.) Saadut vastaukset puoltavat myös Tilastokeskuksen vuonna 2003 teettämää Työolotutkimusta, jonka mukaan työntekijät pitävät työn sisältöä jossain määrin tärkeämpänä kuin palkkaa. (Ks. sivu 19.) Vaikka osa työntekijöistä oli päätenyt nykyiseen työhönsä sattuman kautta, oli suurimmalle osalle vastaajista ollut jo nuoresta asti selvää, että haluaa työskennellä luovalla alalla. Tämä tosin koski vain luovaa työtä tekeviä henkilökunnan jäseniä. Tästä voidaan kuitenkin päätellä, että suuri osa henkilökunnasta työskentelee alalla jolla he pääsevät toteuttamaan itseään ja jolla he todella haluavat työskennellä.

8.2 Työn motivaatiotekijät

Suurin työmotivaatioon vaikuttava tekijä oli vastausten mukaan hyvä työilmapiiri. Ilmapiirin tärkeys korostui vastauksissa oletettavasti alan toimintatapojen vuoksi. Mainostoimistoissa on yleistä työskennellä tiimeissä, jolloin keskustelun avulla saadaan nostettua esille useita erilaisia ideoita ja ratkaisuja, joista tiimi voi yhdessä valita parhaat vaihtoehdot käytäntöön toteutettavaksi. Positiiv-

vinen ilmapiiri, joka mahdollistaa hyvin toimivan kommunikaation, ryhmäkiinteyden ja kollegojen välisen luottamuksen, on siis ensiarvoisen tärkeää työyhteisön toiminnan ja yrityksen liiketoiminnan kannalta. Kohdeyrityksessä ilmapiiri vaikuttaa tutkimuksen mukaan olevan yleisesti ottaen kunnossa ja näin ollen motivoivan henkilökuntaa. Kuitenkin siinä missä hyvä ilmapiiri lisäsi motivaatiota, huono ilmapiiri latisti sitä. Huonon ilmapiirin tekijöiksi mainittiin muun muassa riitely, ideoiden lyttääminen ja henkilökohtaisten ongelmien tuonti töihin. Ideoiden lyttääminen ja huomiotta jättäminen aiheutti vastaajille olon siitä, ettei heitä kunnioitettu tai heidän ammattitaitoonsa ei luotettu. Vastauksien perusteella negatiivista ilmapiiriä aiheuttavat tekijät olivat suurimmaksi osaksi hetkellisiä tekijöitä, eivätkä jatkuvasti yleiseen ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi huono ilmapiiri koski lähinnä tiimien sisäisiä työilmapiirejä, eikä niinkään koko työyhteisössä vallitsevaa ilmapiiriä.

Työn mielenkiintoisuus ja monipuolisuus nousivat usein esille vastauksissa tärkeinä motivaatiotekijöinä. Sekä luovia, että hallinnollisia työtehtäviä tekevät työntekijät kokivat jokaisen päivän olevan erilainen, mikä oli heille tärkeää. Monipuoliset työtehtävät ja uudet haasteet estävät urautumista ja suorittavaa työntekoa. Tutkimuksen tulosten perusteella kohdeyrityksessä työskenteleviä henkilöitä yhdistää halu saada uusia kokemuksia ja haastaa itseään. Kuten jo aiemmin mainittiin (ks. sivu 39.) palkan merkitys motivaatiotekijänä oli vähäinen, sillä yrityksen työntekijät pitivät työn sisältöä tärkeämpänä syynä alalla työskentelylle. Vastaajat kokivat myös työnsä sopivan haasteelliseksi ja nauttivat mahdollisuudesta jatkuvasti kehittää itseään. Kohdeyrityksen työntekijöiden voidaan siis päätellä olevan haastehakuisia, sillä vaihtelu ja uudet haasteet motivoivat heitä. Turvallisuushakuiset henkilöt eivät luultavasti pärjäisi alalla yhtä hyvin. (Kontiainen & Skyttä 2010, 43.) Työmotivaation on havaittu olevan parhaimmillaan työn haasteellisuustason ollessa sopiva. Liian helppo tai vaikea työ ei motivoi, sillä liian helpossa työssä työntekijä ei pääse toteuttamaan taitojaan ja liian vaikea työ aiheuttaa stressiä ja turhautumista. (Honka & Ruohotie 1999, 23; Kaajas ym. 2010, 96.) Oletettavasti tämän vuoksi työn haasteellisuus koettiin motivaatioon positiivisesti vaikuttavana tekijänä. Monipuoliset työtehtävät ja haasteet liittyvät oleellisesti uuden oppimiseen. Vaikka uuden oppimisen mainittiin olevan välttämätön pakko, sitä pidettiin myös yhtenä motivaatiotekijänä. Kuten edellä mainittiin, yrityksen henkilökunta on haastehakuista. Haastehakuiset henkilöt asettavat itselleen jatkuvasti uusia tavoitteita. Yleensä tavoitteiden saavuttaminen vaatii jonkin uuden asian oppimista ja toisinaan tavoite on uuden asian oppiminen. Omaehtoinen halu toimia, eli ”haluan”-energia, on selkeästi työntekijöiden suurin liikkeellepaneva voima kohdeyrityksessä. (Kontiainen & Skyttä 2010, 43.)

Työntekijän suoritusmotivaatioon vaikuttaa hänen asenteensa omaa itseään kohtaan. Mikäli henkilö kokee epäonnistuneensa työssään hänen motivaatiotasonsa voi laskea huomattavasti. (Honka & Ruohotie 1999, 18.) Onnistumisen tunne motivaatiotekijänä oli yleinen vastaus kysymykseen ”Mikä sinua motivoi työssäsi?” Tämäkin tulos liittyy oleellisesti alan ominaisuuksiin. Alalla on jatkuvasti kova kilpailu ja usein yritykset saavat uusia asiakkaita kilpailutuksien kautta. Ei siis ole ihme, että onnistumisen tunteella oli vastaajille suuri merkitys. Uusien asiakkaiden saaminen ja sitä kautta yrityksen menestyminen ja henkilöiden oma työllistyminen on ahkeran työn ja onnistumisten varassa. Mikäli työntekijät eivät jostain syystä panostaisi enää samalla tavalla työhönsä, vähitellen yrityksen toiminta hiipuisi ja työpaikat vaarantuisivat. Mikäli tutkimuksessa olisi tutkittu erilaista yritystä, esimerkiksi jotain valtion laitosta, ei onnistumisen tunne olisi välttämättä ilmaantunut vastauksiin yhtä usein. Tämä johtuu siitä, että joissain yrityksissä varmuus omasta työpaikasta ei ole yhtä riippuvainen hyvistä suorituksista kuin mainostoimistoissa. Onnistumisen tunne vastaajilla liittyi siis sekä tyytyväisyyteen ja ylpeyteen omasta työstä, että myös varmuuteen omasta työmarkkina-arvosta ja tärkeydestä yritykselle. Tutkimuksen mukaan vastaajat kokivat onnistumisen tunnetta riittävän usein, jolloin sen voidaan sanoa olevan motivaatiota ja työtyytyväisyyttä ylläpitävä tekijä. (Honka & Ruohotie 1999, 27.)

Vastaajien henkilökohtaiseen onnistumisen tunteeseen vaikutti suuresti palautteen saaminen. Palautteen saaminen koettiin tärkeäksi tekijäksi vastaajien itsevarmuuden, sekä ammattitaidon kehittymisessä. Palautetta haluttiin saada sekä onnistumisista, että epäonnistumisista, itse työskentelyyn, työssä oppimiseen ja työn tuloksiin liittyen. Tämän koettiin auttavan työskentelyä tulevaisuudessa estäen turhien asioiden toistoa ja virheiden uusimista. Osa koki saavansa liian harvoin kiitosta hyvästä työstä, mutta vieläkin harmittavammaksi koettiin se, ettei saanut palautetta mistään, ei edes huonosta työstä. Palautetta toivottiin lisää erityisesti esimiehiltä. Esimiesten olisi hyvä huomata erityisesti positiivisen palautteen olevan edullinen ja helposti annettava kannuste työntekijöille (ks. sivu 13.) Palautteettomuus voi aiheuttaa työmotivaation laskua työntekijän kokiessa työnsä merkityksettömäksi. On esimiehen tehtävä saada työntekijä ymmärtämään roolinsa organisaatiossa ja kokemaan itsensä tärkeäksi. (Kontiainen & Skyttä 2010, 43.) Säännöllinen rakentavan palautteen saaminen sekä kollegoilta, että esimieheltä antaa työntekijälle ohjenuoran ammatillisen osaamisensa kehittämiseen. Lisäksi toimiva kommunikaatio lisää työyhteisön avoimuutta ja tiimien ryhmäkiinteyttä. Nämä seikat olisi erittäin oleellista huomioida kohdeyrityksessä, sillä suuri osa työskentelystä tapahtuu tiimeissä. Parhaimmillaan palautteen antaminen voi lisätä yrityksen kilpailukykyä, henkilökunnan hyvinvoinnin lisääntyessä.

Tutkimuksen mukaan asiakassuhteiden vaikutus motivaatioon oli voimakas sekä positiivisessa, että negatiivisessa mielessä. Hyvin toimivat suhteet, joissa kommunikaatio sujuu ja asiakas luottaa mainostoimiston ammattitaitoon lisäsivät innostusta ja motivoivat vastaajia suoriutumaan työstään yhä paremmin. Sen sijaan epäluottamus ja kohtuuttomat vaatimukset aiheuttivat motivaation laskua ja latistivat inspiraatiota, joka on luovassa työssä hyvin oleellinen tekijä. Kuten työyhteisöissäkin, myös asiakassuhteissa kunnioituksen ja luottamuksen puute näytti vaikuttavan voimakkaasti motivaation laskuun. Asiakassuhteissa asia konkretisoitui luovaa työtä rajoittavana tekijänä. Vastaajia turhautti se, etteivät he päässeet hyödyntämään ammattitaitonsa täyttä potentiaalia asiakkaan epävarmuuden tai epätietoisuuden vuoksi. Tähän motivaatiotekijään kohdeyrityksen on vaikeaa vaikuttaa, sillä huolimatta mainostoimiston ammattitaidosta, asiakasyritys tekee itse parhaaksi näkemänsä valinnat omaan markkinointiinsa liittyen. Toisinaan asioista päättävät henkilöt eivät ole päteviä tekemään päätöksiä vähäisen markkinointiin liittyvän tietämyksen vuoksi. On ymmärrettävää, että tämä turhauttaa kohdeyrityksen henkilökuntaa, heidän ollessaan alan ammattilaisia ja asiakasyritysten päätösten pakottaessa heidät tekemään työtä, joka ei heidän mielestään ole paras ratkaisu asiakkaan markkinoinnille.

Kiireellä oli suurin negatiivinen vaikutus vastaajien työmotivaatioon. Kiirettä aiheuttivat asiakkaiden asettamat, toisinaan jopa kohtuuttomat aikataulut, liiallinen työtehtävien määrä, sekä kilpailutukset. Yrityksen johtoa kritisoitiin liian useisiin kilpailutuksiin osallistumisesta. Kilpailutukset ovat riskejä, sillä niiden eteen tehdään paljon työtä ilman takeita varsinaisen työn saamisesta. Lisäksi kilpailutukset vievät aikaa jo olemassa olevien töiden tekemiseltä. Kuten jo aiemmin kävi ilmi, henkilökunta toivoi lisää palautekeskusteluja. Palautteen saamisen halu nousi esille myös kilpailutuksiin liittyen. Usea vastaaja koki, että yhdessä tiimin ja esimiehen kanssa käytävä kilpailutuksen analysointi auttaisi toimimaan paremmin tulevaisuudessa. Tämän koettiin kuitenkin estyvän kiireen ja välinpitämättömyyden vuoksi.

8.3 Oppimiseen liittyvät motivaatiotekijät

Uuden oppimiseen vastaajia motivoi eniten ”pakko” oppia. Alalla ei yksinkertaisesti pärjää ilman jatkuvaa tietojen ja taitojen päivitystä. Kontiainen ja Skyttä (2010, 43) määrittävät ”pakko”-energian toimivan ajavana energiana kun ihminen toimii uhan tai rangaistuksen pelossa. Kohdeyrityksen työntekijöitä vaikuttaa kuitenkin ohjaavan enemmän ”pitää”-energia, sekä ”haluan”-energia, vaikka he kokivatkin oppimisen välttämättömänä pakkona. ”Pitää”-energia syntyy työnte-

kijän vastuun- ja velvollisuudentunteesta ja ”haluan”-energia on henkilön omaehtoista halua toimia. Vastaajat eivät kokeneet uuden oppimista stressaavana tai epämiellyttävänä asiana. Heille se oli yksinkertaisesti oleellinen osa heidän työnkuvaansa, ja heille oli itsestään selvää huolehtia sen päivittämisestä. Näin ollen oppimisen pakkoa ei pidetty negatiivisena asiana, vaan osalle vastaajista uuden oppiminen oli jopa työn tärkein motivaatiotekijä.

Halu oppia ja kehittää omaa ammattitaitoa olivat vastaajien voimakkaimpia sisäisiä motivaation lähteitä uuden oppimisessa. Itsensä kehittämisen syyksi ei kukaan vastaajista maininnut halua päästä ”parempaan” asemaan, tai halua saada parempaa palkkaa. Ammattitaitoa ja osaamista haluttiin kehittää, koska haluttiin olla mahdollisimman hyviä omassa työssä. Hyvän ammattitaidon koettiin myös vähentävän stressiä, sillä itsevarmuus omaa työntekoa kohtaan kasvoi. Itsevarmuus liitetään Maslowin tarvehierarkiassa arvostuksen tarpeisiin (ks. kuvio 1.) Myös kollegoiden osaaminen oli syy panostaa uuden oppimiseen. Vastaajat eivät halunneet vaikuttaa tyhmältä muiden silmissä ja haluttiin olla yhtä hyviä kuin muutkin. Tämän voidaan päätellä liittyvän aiemmin esille tulleeseen kunnioituksen merkitykseen. Hyvää ammattitaitoa voidaan pitää edellytyksenä luottamuksen ja kunnioituksen saamiselle sekä työyhteisössä, että asiakassuhteissa.

Oppimisen kautta saavutetulla ammattitaidolla koettiin voivan tuottaa arvoa sekä kohdeyrityksen, että asiakkaiden liiketoiminnalle. Osa vastaajista koki erittäin tärkeäksi sen, että pystyi omalla osaamisellaan vaikuttamaan asiakassuhteiden kautta jopa koko yhteiskuntaan, esimerkiksi valtakunnanlaajuisten valistuskampanjoiden kautta. Tällöin motivaatiotekijänä korostui halu tehdä hyvää ja halu vaikuttaa asioihin. Tämä puoltaisi jo aiemmin esitettyä havaintoa siitä, että kukaan kohdeyrityksen henkilökunnasta ei työskentele alalla vain taloudellisen hyödyn vuoksi. Vastaajat kokivat työnsä yleisesti ottaen tärkeäksi ja merkitykselliseksi, mikä lisää motivaatiota oppia uutta ja kehittää itseään yhä paremmaksi.

8.4 Työssä oppimisen menetelmät

Kysymykseen ”miten opit uutta työssäsi?” saadut vastaukset kielivät jälleen henkilökunnan voimakkaasta sisäisestä motivaatiosta. Uuden oppimiseen käytettiin useita eri menetelmiä, jotka kaikki vaativat käyttäjältään omaehtoista halua oppia. Kohdeyrityksen henkilökunnasta löytyi kaikkia Mumfordin ja Honeyyn kehittämän mallin oppimistyylien edustajia (ks. sivu 28). Työyhteisön aktiiviset osallistujat oppivat käymällä koulutuksissa ja tutustumalla uusiin ihmisiin. Harkitse-

vat tarkkailijat seuraavat ympäristöään, maailmaa, sekä kollegoitaan ja esimiehiään imien tietoa itseensä. Loogiset ajattelijat käyvät paljon keskusteluja kysellen yksityiskohtia ja kyseenalaistaen, sekä analysoiden kuulemaansa. Käytännön toteuttajat hankkivat tietoa itsenäisesti ja oppivat parhaiten kokeilemalla asioita käytännössä. Tietenkään kukaan vastaajista ei lokeroidu täysin pelkästään yhteen oppimistyyliin. Jokainen henkilökunnan jäsen hyödynsi useita eri tapoja oppia uutta ja esimerkiksi alan seuraaminen löytyi lähes jokaisen henkilön vastauksista. Kuitenkin, itsensä tunnistaminen jostain oppimisen perustyyppistä voi auttaa määrittämään itselle parhaiten toimivat oppimistavat.

Organisaation vaikutus henkilöstön oppimiseen näkyi eniten henkilökunnan vapautena päättää itse omasta oppimisestaan. Yritys ei vaadi henkilökuntaa osallistumaan esimerkiksi koulutuksiin, mutta kehottaa osallistumaan niihin tarpeellisten kurssien ilmaantuessa. Työntekijät saavat myös osallistua itse valitsemiinsa koulutuksiin ja tapahtumiin yrityksen tukemana. Valinnanvapautta pidettiin yleisesti ottaen positiivisena asiana. Henkilökunta koki hyödylliseksi sen, että jokainen saa panostaa niiden asioiden oppimiseen, jotka itseä kiinnostavat ja joista kokee itselle olevan eniten hyötyä. Tässäkin asiassa nousi kuitenkin esille palautteen saamiseen liittyvä ongelma (ks. sivu 49.) Vastauksissa kävi ilmi, että osa vastaajista koki valinnanvapauden myös stressaavana asiana. Esimiehiltä toivottiin enemmän ohjausta opiskeltavien asioiden valintaan. Ilmeni, että toisinaan työntekijän ja yrityksen mielipiteet siitä mitkä asiat ovat tärkeitä, olivat eriäviä. Tällöin opiskeluun kulutettu aika koettiin hukkaan heitetynksi. Epävarmuus opittavan asian tärkeydestä vaikuttaa suoraan yksilön motivaatioon.

Organisaatiokulttuuri vaikutti todennäköisesti myös vastaajien kokemaan ”pakkoon” oppia. Vaikka työntekijöillä oli voimakas sisäinen halu itsensä kehittämiseen, on yrityksen vaatimalla tasolla myös vaikutusta asiaan. Yritys haluaa tarjota asiakkailleen vain parasta laatua ja tämän vuoksi se odottaa myös henkilökunnaltaan alan parasta osaamista. Laadun tavoittelu voidaan nähdä myös positiivista ilmapiiriä ja ryhmäkiinteyttä edistävänä tekijänä. Korkea osaamisen taso ja toimeksiannoissa onnistuminen luovat työyhteisöön ylpeyttä yhteisistä saavutuksista ja vahvistaa varsinakin tiimityöskentelyssä tärkeää me-henkeä.

8.5 Yhteenveto

Tulosten perusteella voidaan päätellä kohdeyrityksen henkilöstön työmotivaation tilan olevan yleisesti ottaen hyvällä mallilla. Henkilökunta on sisäisesti motivoitunutta ja pitää työstään. Suhtautuminen työssä oppimiseen oli myönteinen ja halu oppia oli suuri. Tärkeimpänä kehittämiskohdeena esille nousi kommunikaation parantaminen ja erityisesti palautteen antaminen. Kehuja ja kiitoksia annettiin yrityksessä liian vähän. Tämä vaikutti voimakkaasti työyhteisön ilmapiiriin, esimiesten ja alaisten välisiin suhteisiin, sekä työntekijöiden henkilökohtaiseen näkemykseen omasta roolista työpaikalla. Tiimien sisäiseen vuorovaikutukseen toivottiin myös enemmän keskinäistä kunnioitusta ja avoimempaa viestintää. Palautteen saanti kollegoilta ja varsinkin esimiehiltä oli liian vähäistä. Palautetta haluttiin sekä henkilökohtaisesta työsuorituksesta, että tiimien tekemästä työstä. Erityisesti kilpailutusten jälkipuinnin puuttuminen vaivasi henkilökuntaa. Kaiken kaikkiaan työmotivaation tila ja työssä oppiminen olivat hallinnassa. Vastajaat olivat pääosin tyytyväisiä asioiden laitaan, tosin muutamilla organisaatiokulttuurin muutoksilla tilannetta voitaisiin saada vieläkin paremmaksi.

9 POHDINTA

Suoritin tutkintooni liittyvän ammattiharjoittelun opinnäytetyön kohdeyrityksessä syksyllä 2014. Harjoittelun aikana sovimme, että saan tehdä opinnäytetyöni toimeksiantona yritykselle ja kevättalvella 2015 saimme päätettyä sekä minua, että yritystä kiinnostavan aiheen. Opiskelijana motivaatio ja oppiminen olivat ajankohtaisia asioita elämässäni. Esimiestyön ja henkilöstöhallinnon opiskelijana minua kiinnosti kyseisten asioiden toteutuminen työmaailmassa. Yrityksen toimialan vuoksi aihe on sille jatkuvasti ajankohtainen, vaikkei sitä aina tiedostetakaan. Sain yrityksestä itselleni yhteyshenkilön, joka avusti minua aiheen päättämässä, sekä tutkimuksen järjestämisessä. Myös yrityksen toimitusjohtaja ohjeisti aiheen, sekä tutkimuskysymysten muotoilussa. Vaikka opinnäytetyöprosessi alkoi vuoden 2015 kevättalvella, työn konkreettinen tekeminen alkoi vasta toukokuussa, sillä minulla oli vielä keväällä paljon kursseja käytävänä. Suurimman osan opinnäytetyöstä kirjoitin kesän aikana. Alkuperäinen aikataulu viivästyi kuukaudella, mutta varsinainen tavoite, eli valmistuminen syksyllä 2015 piti kuitenkin paikkansa.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen kokonaistutkimus, sillä tavoitteena oli selvittää yrityksessä vallitsevia ajatuksia, enkä halunnut ohjailla vastaajia asettamalla heille valmiita vastausvaihtoehtoja, kuten tilastollisessa tutkimuksessa olisi täytynyt. Lisäksi oli mielestäni tärkeää, että koko perusjoukko tutkittiin, sillä liian pieni otanta ei olisi todennäköisesti antanut realistisia, yleistettävissä olevia tuloksia.

Tutkimusta tehdessäni kohtasin muutamia haasteita. Alun perin aineistonkeräämismenetelmäksi suunnitellut ryhmähaastattelut eivät onnistuneet toivomallani tavalla. Mainostoimistojen työmäärät kulkevat usein sykleittäin vuodenaikojen mukaan. Alkukesästä jolloin haastattelut pidettiin, oli juuri paha ruuhkapiikki, joten haastatteluihin pääsi osallistumaan vain murto-osa henkilökunnasta. Lisäksi tutkimuksen aihe koettiin hieman arkaluontoiseksi jolloin osa henkilökunnasta ei uskaltanut osallistua haastatteluihin. Loput vastaukset täytyi siis kerätä Webropol-ohjelman avulla. Haastatteluista sai laajemmin informaatiota, mutta niiden epäonnistuessa mietin, että olisi ollut helpompaa tehdä pelkkä Webropol-kysely. Aineiston analysointi vaikeutui kahden eri menetelmän vuoksi, sillä vastaukset oli kuitenkin saatava esitettyä työssä anonyymeinä. Haasteita esiintyi myös aineistonkeruun jälkeen. Käydessäni läpi vastauksia jouduin päivittämään teoreettista viitekehystä vastaamaan paremmin tutkimuksen tarkoitusta ja välillä pohdin oliko teoria mennyt osittain aiheen vierestä. En kuitenkaan halunnut juurikaan lyhentää viitekehystä, sillä koin kaiken

kirjoittamani olevan tärkeää työssä tutkittavien aiheiden ymmärtämisen kannalta. Johtopäätöskset-luvun kirjoittamisen taas koin työn vaikeimmaksi osuudeksi. Kyseenalaistin jatkuvasti kirjoitta-maani tekstiä ja epäröin vastaako työni ollenkaan esittämiini tutkimuskysymyksiin. Lisäksi paineet saada työ valmiiksi alkoivat painaa päälle juuri siihen aikaan. Vaikka haasteet olivatkin harmillisia, uskon niiden kuitenkin kehittäneen osaamistani ja antaneen minulle apuja onnistua tulevaisuu- dessa vastaavanlaisissa tilanteissa yhä paremmin. Mikäli teen tulevaisuudessa uudestaan vas- taavanlaisen työn, kirjoitan teorian ennen haastattelukysymysten luomista, jolloin teoria ja tutki- mus linkittyvät vielä paremmin toisiinsa. Lisäksi pyrin jaksottamaan työnteon paremmin, jolloin urakan loppuun ei kasaudu niin paljoa tekemistä.

Tutkimuksessa selvisi, että henkilökunnan oppimisen vastuu on suurimmaksi osaksi työntekijöi- den itsensä harteilla. Mahdollinen jatkotutkimusaihe voisi olla esimerkiksi uuden työntekijän työ-ssä oppiminen. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää millaisia oppimismahdollisuuksia organisaatio voisi tarjota uuden työntekijän ammattitaidon kehittämisen tueksi. Tällaisia voisivat olla esimerkik- si mentorointi ja työkierto.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyö oli mielestäni onnistunut. Saadut vastaukset pystyi linkittämään viitekehykseen, mikä toi työhön johdonmukaisuutta. Tutkimukseen vastasi lähes koko henkilökun- ta, jolloin otanta oli riittävän suuri ja tuloksia voidaan pitää luotettavina. Kirjoittamalla suoria laina- uksia vastauksista halusin tehdä työstä mielenkiintoisemman luettavan ja lisäksi koin vastaajien näin saavan mahdollisuuden sanoa ”ääneen” arkaluontoisiakin mielipiteitä. Viitekehyksen lähteitä oli tarpeeksi ja julkaisut olivat luotettavia. Opinnäytetyö saavutti mielestäni tarkoituksensa ja vas- tasi siinä esitettyihin kysymyksiin. Uskon työn nostavan esille asioita, joita yrityksessä ei välttä- mättä muuten käsiteltäisi tai edes tiedostettaisi. Toivon tulosten herättävän keskustelua ja mah- dollisesti jopa parantavan työyhteisön hyvinvointia.

LÄHTEET

Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Helsinki: Työministeriö.

Aramo-Immonen, H. 2015. Organisaation oppiminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Luentomateriaali. Viitattu 26.6.2015. http://www2.uiah.fi/~mmaenpaa/lectures/organisaation_oppiminen.pdf

Grundtvux 2015. Oppimisen esteitä. Viitattu 27.5.2015. http://grundtvux.internetix.fi/fi/sisalto/opinnot/opiskelutaidot/anja_cabble/01_oppimisen_esteita?C:D=38074

Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. 1959 The Motivation to Work. 2. painos. New York: Wiley.

Honka, J. & Ruohotie, P. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Internetix opinnot 2015. PS4- Motivaatio, tunteet ja älykäs toiminta. Viitattu 24.4.2015. http://opinnot.internetix.fi/fi/muikku2materiaalit/lukio/ps/ps4/01_motiivit_ja_motivaatio/01_1.1_motiivi_ja_motivaatio?C:D=hNqH.gZ5g&m:selres=hNqH.gZ5g

Internetix opinnot 2015. Maslowin tarvehierarkia. Viitattu 19.5.2015. http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/03_motivaation_emootioiden/04_3.4_maslowin_tarvehierarkia?C:D=gjtb.e7S7

Juuti, K. 2010. Puoli vuosisataa myöhemmin: Maslow vai Herzberg? Viitattu 26.5.2015. <https://kjuuti.wordpress.com/2010/11/10/puoli-vuosisataa-myohemmin-maslow-vai-herzberg/>

Kaajas, S., Luoma, K., Nordlund, H. & Troberg, E. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.

Kontiainen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö. Prosessoivan johtamisen opas. Innotiimi Oy.

Kuntatyönantaja. 2002. Työssä tärkeintä työn sisältö. Hakupäivä 26.5.2015.
http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/2002/1/Documents/Ty%C3%B6ss%C3%A4_t%C3%A4rkeint%C3%A4_ty%C3%B6n_sis%C3%A4lt%C3%B6_%28pdf%29.pdf

Latham, G. & Pinder, C. 2005. Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-first Century. *Annual Review of Psychology* 56, 485–516.

Lavonen & Meisalo 2015. Tieto ja prosessikeskeiset työtavat. Viitattu 27.5.2015.
<http://www.malux.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/tieto/>

Luoto, L. 2012. Toimintaoppeja tosi-TV:stä. *Psycon*. Viitattu 27.5.2015.
<http://www.psycon.fi/fi/blogi/toimintaoppeja-tosi-tvsta>

Mäkinen, P. 2002. Mitä on oppiminen? Verkko-tutor. Viitattu 26.5.2015.
<http://www15.uta.fi/arkisto/verkkotutor/oppimin.htm#oppiminen>

Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. *Motivaatio*. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Perkka-Jortikka, K. 2008. Työmotivaatio eli työtahto. Viitattu 25.5.2015.
<http://katriinaperkkajortikka.puheenvuoro.uusisuomi.fi/42310-tyomotivaatio-eli-tyotahto>

Perry, J. & Porter, L. 1982. Factors affecting the context for motivation in public organizations. *The Academy Of Management Review* 7 (1), 89–98

Salminen, L. & Suhonen, R. 2008. Oppiminen ja oppimismenetelmät ja niiden hyödyntäminen ammatillisen kehittymisen tukena. *Opinnäytetyö*. Viitattu 27.5.2015.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/90556/OppiminenJaOppimismenetelmatJaNiiden.pdf?sequence=1>

Suomen Terveysliikuntainstituutti Oy 2011. *Motivaatio-Mitä motivaatio on ja mistä se syntyy?*
Artikkeli 2.8.2011. Viitattu 24.4.2015.
<http://www.terveysverkko.fi/tietopankki/tyoikaisille/motivaatio>

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Työturvallisuuskeskus 2015. Työyhteisön ilmapiiri. Viitattu 13.9.2015.
<http://www.tyoturva.fi/index.phtml?s=133>

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Virsta Virtual Statistics 2015. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Viitattu 6.8.2015.
<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Kyselylomake – työmotivaatio ja työssäoppimistutkimus

1. Miksi olet töissä tällä alalla?

2. Mikä sinua motivoi työssäsi?

3. Mitkä asiat vaikuttavat työmotivaatioosi? Mainitse vähintään kolme positiivista ja kolme negatiivista tekijää.

4. Mikä sinua motivoi oppimaan uutta työssäsi? Mainitse vähintään kaksi asiaa.

5. Miten opit uutta työssäsi? Mainitse vähintään kaksi asiaa.
