



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

ESIMIEHEN MERKITYS HENKILÖSTÖN MOTIVOIN- NISSA

TEKIJÄ/T: Miiä Houtsonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Miia Houtsonen			
Työn nimi Esimiehen merkitys henkilöstön motivoinnissa			
Päiväys	12.5.2017	Sivumäärä/Liitteet	44/5
Ohjaaja(t) Milla Siimekselä, Timo Salopelto			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Niiralan Kulma Oy			
Tiivistelmä			
<p>Motivoitunut henkilöstö on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailukeinoista sekä yksi sen tärkeimpiä voimavaroja. Jotta yritykset saavuttavat halutut päämäärät sekä haluamansa tulokset liiketoiminnassaan, tarvitsee se hyvin motivoitunutta henkilökuntaa. Työntekijän motivaatioon vaikuttavat monet tekijät. Motivaatio muodostuu yksilön sisäisistä motivaatiotekijöistä sekä ulkoisista kannusteista. Työmotivaation synty lähtee työntekijästä itsestään, mutta siihen voidaan vaikuttaa sekä sitä voidaan ylläpitää ulkoapäin oikeanlaisella ohjauksella. Työntekijän omat tarpeet ja tavoitteet vaikuttavat motivaation syntymiseen, mutta myös esimies voi toiminnallaan vaikuttaa siihen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Niiralan Kulman henkilöstön motivaation tasoa, siihen vaikuttavia tekijöitä sekä esimiehen vaikutusta työntekijöiden motivaatioon.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta kappaleesta. Ensimmäinen osio esittelee motivaation käsitettä, motivaatioteorioita sekä työmotivaation käsitettä. Toinen osio käsittelee esimiestyötä, esimiehen roolia ja esimiehen vaikutusta työntekijöiden motivointiin. Lähteinä on käytetty erilaisia kirjallisuus lähteitä.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, koska haluttiin saada kattava yleiskuva koko Niiralan Kulman henkilöstön motivaation tasosta, siihen vaikuttavista tekijöistä sekä esimiehen vaikutuksesta työntekijöiden motivaatioon. Tutkimuksen aineistonkeruu menetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta. Kohteena olivat kaikki Niiralan Kulman työntekijät.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan Niiralan Kulman työntekijöiden tämän hetkinen työmotivaatio tämän hetkisessä työssä on hyvä. Motivoivimpina tekijöinä pidetään itse työtä ja sen sisältöä, työpaikan ilmapiiriä ja vaihtelevia työtehtäviä. Esimiehen keinoista pidettiin motivoivimpina esimiehen antamaa palautetta sekä vastuuta. Vähiten motivoiva tekijä oli työstä saatu palkka. Tutkimusten tulosten perusteella kehitettävää olisi esimiesten motivoinnin keinoissa viestinnässä. Myös varsinkin positiivista palautetta haluttaisiin saada enemmän.</p>			
Avainsanat Esimiestyö, motivointi, työmotivaatio			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Miia Houtsonen			
Title of Thesis A manager´s impact on motivating personnel			
Date	12.5.2017	Pages/Appendices	44/6
Supervisor(s) Milla Siimekselä, Timo Salopelto			
Client Organisation /Partners Niiralan Kulma Oy			
<p>Abstract</p> <p>Motivated personnel is one of companies' most important competitive weapons and a resource. In order for companies to achieve their desired goals and results in business they need well-motivated personnel. The motivation of an employee consists of many factors. An individual's motivation is composed of their inner motivational factors and outer incentives. The formation of work motivation starts in an employee himself but it can be affected and maintained from the outside with the right kind of guidance. Employees' needs and goals impact the formation of motivation but a manager can have an influence on it with his own actions. The goal of this thesis is to examine how motivated the personnel of Niiralan Kulma is at this moment, what factors influence it and to explore the impact of the manager in employees' motivation.</p> <p>The theoretical framework of this thesis consists of two sections. The first section introduces the concept of motivation, motivation theories and the concept of work motivation. The second section introduces the concept of leadership, the role of a manager and the impact of the manager in employees' motivation. The sources used in this thesis were primarily derived professional literature.</p> <p>The methodological approach of the study was a quantitative survey because in this research an attempt was made to gain an extensive overview of how motivated the personnel of Niiralan Kulma is, the factors which impact it and the impact of the manager in employees' motivation. An electronic questionnaire was used as the data collection method. All the personnel of Niiralan Kulma was the subject of this research.</p> <p>The results show that work motivation of the personnel of Niiralan Kulma is good at this moment. The most motivating factors were the content of the work, the atmosphere of the workplace and varying assignments. The most motivating factors of managers' ways to motivate were feedback from the manager and getting delegated responsibility from the manager. The least motivating factor was the salary. Based on the results of the research there would be need to improve the communication by the manager. Furthermore, personnel would also like to have more positive feedback from the manager.</p>			
Keywords Leadership, motivating, work motivation			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoite	6
1.2	Opinnäytetyön rakenne	6
2	MOTIVAATIO	8
2.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	8
2.2	Motivaatioteorioita	9
2.2.1	Maslow`n tarvehierarkia	9
2.2.2	Herzbergin kaksifaktoriteoria	10
2.2.3	Vroomin odotusarvoteoria	10
2.3	Työmotivaatio	10
2.3.1	Työn ominaisuudet	11
2.3.2	Työympäristö	11
3	ESIMIESTYÖ HENKILÖKUNNAN MOTIVOINNISSA	12
3.1	Esimiestyö	12
3.2	Esimiehen rooli	12
3.3	Motivoinnin keinot esimiestyössä	13
3.3.1	Palkitseminen	14
3.3.2	Palautteen antaminen	15
3.3.3	Ohjaus ja tuki	16
3.3.4	Viestintä, sosiaaliset taidot ja kommunikointi	16
3.3.5	Delegointi ja vastuun jakaminen	18
3.3.6	Ristiriitojen hoitaminen	18
3.4	Esimiehen toiminta ja organisaatiokulttuuri	19
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	21
4.1	Tutkimusmenetelmä	21
4.2	Kyselylomake	21
4.3	Aineiston hankinta	22
4.4	Aineiston analysointi	23
4.5	Validiteetti ja reliabiliteetti	24
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	25
5.1	Taustatiedot	25

5.2 Työmotivaatio.....	26
5.3 Esimiehen vaikutus työmotivaatioon.....	32
6 YHTEENVETO JA POHDINTA	39
LÄHTEET	43
LIITE 1: SAATEKIRJE	45
LIITE 2: KYSELYLOMAKE.....	46

1 JOHDANTO

Työntekijöiden hyvä motivaatio on yritystoiminnassa kaikkein tärkein tekijä siinä, että yritys saavuttaa halutut päämäärät sekä pääsee haluamiinsa tuloksiin liiketoiminnassaan. Henkilöstö ja ennen kaikkea motivoitunut henkilöstö on välttämätöntä kaikille yrityksille, jotta nämä halutut tulokset saavutettaisiin. Motivoituneet työntekijät ovatkin yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailukeinoista sekä yrityksen tärkein voimavara.

Työntekijän motivaatioon muodostumiseen vaikuttavat monet tekijät. Motivaatio muodostuu yksilön sisäisistä motivaatiotekijöistä, kuten sen tarpeista ja odotuksista, mutta myös ulkopuolisista kannusteista. Työmotivaation synty lähtee loppujen lopuksi työntekijästä itsestään, mutta siihen voidaan vaikuttaa ja sitä voidaan ylläpitää sekä suunnata ulkoapäin oikeanlaisella ohjauksella sekä suunnitellulla. Työntekijän omat tarpeet ja tavoitteet vaikuttavat hänen työmotivaatioonsa, mutta myös esimiehen toiminnalla on siinä suuri merkitys. Esimies voi vaikuttaa työntekijöidensä työmotivaatioon monella tapaa ja esimiehellä onkin keskeinen rooli työntekijöidensä motivoijana.

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

Motivaatiota ja motivoinnin keinoja on tutkittu paljon ja tuloksia voidaan suurimmaksi osaksi pitää yleispätevinä, mutta mielestäni motivaation tutkiminen ja siinä saadut tulokset antavat tärkeää ja hyödynnettävää tietoa ennen kaikkea tutkimuksen kohteena olevalle yritykselle tai organisaatiolle. Motivoinnin ja esimiestyön opinnäytetyöni aiheeksi muodostui omista kiinnostuksen kohteistani. Kehiteltyni opinnäytetyöni aiheen, esittelin sen Niiralan Kulma Oy:lle ja pyysin saada toteuttaa opinnäytetyöni heille. Olen itse työskennellyt Niiralan Kulmalla kesästä 2014 lähtien, joten koin luonnolliseksi ehdottavaa opinnäytetyöni tekemistä heille.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella esimiehen merkitystä motivaatioon, yleisesti työntekijöiden motivaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä työntekijöiden tämän hetkistä motivaation tasoa. Aihetta käsitellään työntekijän näkökulmasta ja tarkastelun kohteena ovat heidän lähiesimiehensä. Tavoitteena on selvittää, kuinka motivoituneita Niiralan Kulman työntekijät tällä hetkellä ovat, mikä heidän motivaatioonsa vaikuttaa sekä kuinka lähiesimiehen toiminta vaikuttaa heidän motivaatioonsa. Halutaan myös selvittää mahdollisia eroavaisuuksia eri osastoilla tai tiimeissä työskentelevien työntekijöiden motivaatiossa ja heidän motivoinnissaan. Tutkimuksen päätin toteuttaa kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena ja sen tutkimusmenetelmänä kyselytutkimuksena, jolla kartoitetaan Niiralan Kulman työntekijöiden tämän hetkistä motivaation tasoa, esimiehen vaikutusta motivaatioon sekä muita motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Tavoitteena on myös saada mahdollisia kehitysideoita esimiestyön parantamiseksi sekä keinoja työntekijöiden motivaation ylläpitämiseksi sekä parantamiseksi.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta kappaleesta. Ensimmäinen kappale avaa motivaation käsitettä. Ihmisen motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, mutta pääsääntöisesti motivaatiota ei voi synnyttää ihmiselle ulkoa päin vaan se muodostuu ihmisen sisäisestä motivaatiotekijöistä. Motivaatiosta ja sen synnystä on myös olemassa useita erilaisia motivaatioteorioita. Tässä opinnäytetyössä esitellään niistä kolme, jotka sopivat parhaiten tässä opinnäytetyössä toteutettavaan tutkimukseen sekä yleisesti työmotivaatioon. Ensimmäisessä kappaleessa tutustutaan myös työmotivaation ja kuinka työn ominaisuudet ja työympäristö siihen vaikuttavat.

Toisessa kappaleessa käsittelen esimiestyötä ja esimiehen toimintaa henkilöstön motivoinnissa. Tässä kappaleessa avaan esimiestyön ja ihmisten johtamisen – käsitteitä sekä esimiehen roolia työyhteisössä. Esimiehen rooliin työyhteisössä kuuluu oman työpanoksensa lisäksi vastuu myös työntekijöidensä antamasta työpanoksesta. Motivoinnin keinoja esimiestyössä tulen käsittelemään omina alakappaleinaan. Esimiestyön motivoinnin keinoista tullaan tutustumaan palkitsemiseen, palautteen antamiseen, esimiehen antamaan ohjaukseen ja tukeen, viestintään, delegointiin ja vastuun jakamiseen sekä ristiriitojen hoitamiseen. Viimeisenä omana kappaleenaan tutustutaan esimiehen toimintaan ja organisaatiokulttuuriin.

Teoriaosuuden jälkeen esitellään, kuinka opinnäytetyössäni toteutettu tutkimus toteutettiin ja kuinka sen tutkimusmenetelmä valittiin. Lopuksi esitellään tutkimuksessa saadut tulokset, niiden johtopäätökset sekä oma pohdinta.

2 MOTIVAATIO

Sana motivaatio tulee latinankielisestä sanasta "movere", mikä tarkoittaa liikkumista. Sanan merkitys on myöhemmin muuttunut tarkoittamaan myös käyttäytymisen ohjaavien tekijöiden järjestelmää sekä käyttäytymistä virittäviä tekijöitä. Motivaatio ymmärretään nykyisin tilana, mikä syntyy motiivien aikaansaannoksena. (Kauhanen 2010, 112.) Motivaatio on siis kaikkien niiden vaikuttimien kokonaisuutta, jotka saavat ihmisen toimimaan ja käyttäytymään tietyllä tavalla. Ihmisen motivaatio koostuu erilaisista henkisistä, fysiologisista ja tunneperäisistä prosesseista, joiden mukaan ihminen eri tilanteissa toimii sekä mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. (Karlöf ja Helin Lövingssön 2009, 145.) Motivaatio on myös ihmisen innon ja hehkun syntymistä ja se rakentuu esimerkiksi työelämässä siitä, kun työntekijä tuntee oman osansa kokonaisuudesta, hänellä on selkeät tavoitteet työssään ja hän voi vaikuttaa itse näiden tavoitteiden saavuttamiseen. (Aarnikoivu 2008, 153.)

Motivaatiota ei voi synnyttää kenellekään ulkoa päin eikä motivaatiota voida käskää, sillä motivaation syntyminen tapahtuu ihmisen omassa mielessä. Monet voimat laittavat ihmisiä liikkeelle. Omaehtoisin niistä on ihmisen oma innostus. Ihmisen innostuksen sytyttyä on helppo saada käyttöön kokonaan uusia ominaisuuksia ihmisestä kuten itsenäisyyttä, oma-aloitteisuutta, rohkeutta ja luovuutta. Näiden ominaisuuksien seurauksena saa henkilö käyttää kykyjään laajasti ja näin saadaan aikaan myös parempia tuloksia. Monen ihmisen liikkeelle panevana voimana toimii kuitenkin myös velvollisuuden- ja vastuuntunto. (Konttinen ja Skyttä 2010, 39–41.)

2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Sisäinen motivaatio on ihmisen sisäistä halua tehdä niitä asioita, joista hän on itse kiinnostunut ja innostunut ja jotka hän kokee itselleen arvokkaaksi. Näiden asioiden tekeminen on jotain sellaista, mitä ihminen todella haluaa tehdä ja siksi niiden tekeminen vetää puoleensa. Halu tehdä ei siis johdu pakosta vaan energia tekemiseen tulee luonnostaan. Sisäinen motivaatio tulee siis ihmisen henkilökohtaisista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista. (Frank ja Martela 2015, 26.) Rope ja Kettunen (2012, 81) käyttävät myös termiä sisäinen pakko. Esimerkiksi työelämässä työntekijän sisäistä pakkoa on pakko tehdä työt kunnolla, koska halu päästä etenemään uralla on suuri tai työntekijän on pakko toimia yrityksen määräysten mukaan, jotta työsuhde koeajankin jälkeen säilyisi. Ihmisellä on myös sisäisen pakon lisäksi sisäinen halu tehdä asioita. Sisäisiä halutekijöitä ovat työelämään liittyen esimerkiksi halu hyvään urakehitykseen, arvostukseen ja esimerkiksi sosiaalisissa töissä halu tehdä hyvää. Sisäiset halutekijät liittyvät siihen, millaisiin työpaikkoihin ihmiset hakeutuvat ja siihen millaiset kannustinkeinot heitä motivoi. (Rope ja Kettunen 2012, 82.)

Ihmisen sisäinen motivaatio syntyy tekijöistä, jotka saavat hänet toimimaan. Nämä sisäiset tekijät vaihtelevat yksilöittäin jokaisen oman elämäntilanteen mukaan. Sisäisen motivaation perimmäinen syy voi olla tarve tulla ja tuntea itsensä hyväksytyksi. Haasteena sisäiseen motivaatioon vaikuttamisessa on, että siihen vaikuttaminen positiivisesti on vaikeaa. Jos ihmistä motivoidaan ulkoa päin ulkoisella motivaatiotekijällä, ei se välttämättä osu yhteen jokaisen työntekijän sisäisten motivaati-

tiotekijöiden kanssa ja tällöin motivoinnin toivottu vaikutus jää saavuttamatta. (Hokkanen, Mäkelä ja Taatila 2008, 35–36.)

Ulkoinen motivaatio on tekemistä, mikä tehdään saavuttaakseen jokin ulkoinen palkinto tai välttääkseen jokin ulkoinen rangaistus. Ulkoisessa motivaatiossa jonkin tietyn asian tekeminen tehdään vain ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi. Esimerkiksi rahalla palkitseminen on ulkoista motivointia ja tällöin asian tekeminen itsessään ei toimi motivaation lähteenä vaan palkintona oleva raha. Joskus tekeminen itsessään voi tuntua pakkopullalta, mutta se tehdään, koska ei välttämättä ole muuta vaihtoehtoa. Jos ihminen toimii vain ulkoisen motivaation voimin, kuluttaa se paljon ihmisen henkisiä resursseja ja pelkästään sen avulla toimiminen voi olla pidemmän päälle ahdistavaa ja raskasta. (Frank ja Martela 2016, 25–26.)

Työpaikoilla käytettäviä ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat muun muassa palkkioiden lupaaminen hyvin tehdystä työstä ja käskyjen ja uhkausten yhdistelmät esimerkiksi potkuilla uhkaaminen, jos ei tehdä niin kuin käsketään. Ulkoiset motivaation lähteet voivat kuitenkin olla negatiivisia. Jos ulkoiset motivaatiotekijät ovat riittämättömiä, heikentävät ne motivaatiota ja puolestaan niiden kasvaessa riittävän suuriksi, ne eivät enää merkitsevästi lisää motivaatiota. Esimerkkinä työntekijän saama palkka. Jos työntekijä tietää saavansa huonompaa palkkaa kuin kollegansa, työntekijän motivaatio laskee. Puolestaan motivaatio ei huomattavasti kasva työntekijällä, joka saa parempaa palkkaa kuin muut. (Hokkanen, Mäkelä ja Taatila 2008, 35.)

2.2 Motivaatioteorioita

Ihmisen motivaatio ei ole yksiselitteinen asia ja sitä onkin pyritty selittämään ja selvittämään eri motivaatioteorioiden kautta. Kun halutaan selvittää ja ymmärtää, mikä ihmisiä motivoi, ovat motivaatioteoriat hyviä johtamisen työvälineitä. Organisaatioissa ja yrityksissä on tärkeää tietää, mitkä tekijät ihmisiä motivoi, jotta voidaan turvata onnistunut suhde työntekijän ja työnantajan välillä.

Motivaatioteoriat voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: tarveteorioihin, kannusteteorioihin ja odotusarveteorioihin. Tässä kappaleessa esitellään tämän opinnäytetyön kannalta keskeisimmät motivaatioteoriat.

2.2.1 Maslow`n tarvehierarkia

Yksi tunnetuimmista tarveteorioista on Abraham Maslow`n tarvehierarkia. Siinä Maslow on ryhmitellyt ihmisten tarpeet viiteen eri luokkaan: fysiologisiin tarpeisiin, turvallisuuden tarpeisiin, sosiaalisiin tarpeisiin, arvostuksen tarpeisiin ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Alimman tason tarpeet ovat tyyppisiä fysiologia tarpeita kuten nälän ja janon tyydyttäminen. Turvallisuuteen liittyvät tarpeet liittyvät ihmisen tarpeeseen pysyä turvassa ja esimerkiksi tutussa ympäristössä. Sosiaaliset tarpeet on puolestaan tarve kuulua johonkin ryhmään tai yhteisöön. Neljännellä tasolla arvostuksen tarpeita tyydytetään saamalla itseluottamusta esimerkiksi saavutuksilla, kunnioituksella ja tunnustuksella muilta ihmisiltä. Ylimmän eli itsensä toteuttamisen tarpeet on ihmisen tarve saavuttaa haluamiaan

päämääriä, mihin hän uskoo pystyvänsä. Maslow`n teorian mukaan alimman tason tarpeet tulee olla tyydytetyt ensin, jotta voidaan siirtyä seuraavalle tasolle. (Clegg, Kornberger ja Pitsis 2008, 154.)

Työmotivaation näkökulmasta tarkasteltuna, tulisi organisaation luoda työpaikalle ilmapiiri, mikä olisi otollinen työntekijöille kehittää ja saavuttaa ylempien tasojen tarpeita. Näiden tarpeiden tyydyttämisen epäonnistuminen tai niiden estyminen voi aiheuttaa työntekijöissä turhautumista. Jos tällaisen työilmapiirin luomisessa epäonnistutaan vaikuttaa se työntekijöiden turhautumisen lisäksi heidän työpanokseensa. (Viitala 2003, 156.)

2.2.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzbergin kaksifaktoriteoriassa on kannusteteoria, missä motivaatiota lähestytään hieman eri näkökulmasta kuin Maslow`n tarvehierarkiassa. Herzberg jakaa tarpeet kahteen ryhmään: hygieniatekijöihin ja motivaatiotekijöihin. Hygieniatekijöitä ovat työn ulkopuoliset olosuhteet kuten työpaikan ilmapiiri ja menettelytavat sekä työpaikan siisteys ja turvallisuus. Hygieniatekijät eivät Heizerbergin mukaan paranna työsuoritusta, mutta huonosti hoidettuna ne aiheuttavat tyytymättömyyttä työntekijöissä, mikä ei ainakaan paranna heidän työmotivaatiotaan. Motivaatiotekijöitä ovat puolestaan työn sisältöön liittyvät tekijät kuten työ itse, siinä saadut saavutukset ja tunnustukset, eteneminen uralla sekä saatu kokemus ja vastuu. Nämä motivaatiotekijät ratkaisevat sen pyrkiikö työntekijä hyvään suoritukseen työssään. Jos motivaatiotekijät työntekijältä puuttuvat, tulee työstä pelkästään suorittamista. (Viitala 2003, 157.)

2.2.3 Vroomin odotusarvoteoria

Havainnot ja odotukset vaikuttavat tarpeiden ja kannusteiden lisäksi ihmisen motivaatioon. Vroomin odotusarvoteoria eroaa siinä Maslow`n ja Herzbergin teoriasta, ettei siinä ole tarkasti määriteltyjä ehdotuksia henkilöstöä motivoivista tekijöistä. Oletuksena Vroomin odotusarvoteoriassa on, että ihminen pyrkii toiminnassaan minimoimaan harmin ja maksimoimaan hyödyn. Ihminen punnitsee ponnistuksen ja suorituksen välistä suhdetta sekä arvioi siitä saatavan palkkion välistä yhteyttä ja sen arvoa. Odotusarvoteorian mukaan ihminen kiristää työtahtia, mikäli hän uskoo niin saavuttavansa enemmän. Jos mitään lisäarvoa ei ole saatavilla, ei ihminen tällöin siihen ryhdy. Myös saatava palkkio vaikuttaa tähän. Jos työstä on saatavilla lisäpalkkio, minkä ihminen kokee kiinnostavana, todennäköisesti hän pyrkii parantamaan suoritustaan. Vroomin teoriasta voidaan päätellä kolme ihmisen motivaation käynnistävästä tekijästä: usko tavoitteen saavuttamiseen sen merkitykseen sekä ponnistelujen tuottamaan palkkioon. (Viitala 2003. 158.)

2.3 Työmotivaatio

Henkilöstön hyvän työmotivaation merkitys yritykselle ja organisaatiolle on elintärkeää yrityksen tu-
loksellisuuden kannalta. Joutsenkunnaksen ja Heikuraisen (2003, 96) mukaan työmotivaatiolla on suuri merkitys ja osa työn tuottavuudessa. Joutsenkunnas ja Heikurainen havainnollistavat tätä kuviolla, missä tulokset on yhtä kuin motivaatio, kyvyt sekä mahdollisuudet. Tulokset tarkoittavat tässä

sitä, mitä työntekijän toiminnasta syntyy. Motivaatio taas on työntekijän oma halu antaa energiaansa ja toimintaansa johonkin tiettyyn kohteeseen.

Työntekijöille työmotivaatio syntyy ja kehittyy monista tekijöistä. Mielekäs ja selkeä työntarkoitus, tehtävien haasteellisuus ja vastuu, innostavat ja realistiset tavoitteet, osallistumismahdollisuudet, runsas palaute, onnistumisen mahdollisuus, omien kykyjen käyttö ja niiden kehittäminen sekä toiminnan vapaus ja itsenäisyys ovat muun muassa sellaisia tekijöitä, jotka muodostavat ja kehittävät työmotivaatiota. (Kontiainen ja Skyttä 2010, 45.) Myös työntekijälle itselleen on tärkeää ja merkityksellistä olla motivoitunut työssään. Ihminen viettää kuitenkin suuren osan hereillä oloajastaan töissä ja jos työ ei anna ihmiselle itselleni mitään eikä työnteko innosta, voi se vaikuttaa huonolla tavalla myös ihmisen muuhun elämään. (Joutsenkunnas ja Heikurainen 2003, 97.)

2.3.1 Työn ominaisuudet

Työmotivaatio ei koostu pelkästään ihmisen sisäistä ominaisuuksista vaan siihen vaikuttaa myös ulkopuoliset tekijät. Keskeisin näistä työmotivaatioon liittyvistä ulkoisista tekijöistä on työn ominaisuudet. Työn sisältöön liittyvät tekijöillä, kuten työn mielekkyydellä ja työtehtävien vaihtelevuudella on suuri merkitys siinä, viihtyykö työntekijä työssään ja kuinka motivoitunut hän on työtään tekemään. (Ruohotie ja Honka 1999, 18.) Työn sisältö ja sen ominaisuudet vaikuttavat suurilta osin siihen, kuinka hyvin työntekijä haluaa työtehtävistään suoriutua. Tällaisia ominaisuuksia ovat muun muassa työn tavoitteellisuus, haasteellisuus, itsenäisyys ja monipuolisuus sekä työstä saadut onnistumisen kokemukset. Työntekijä kokee hallitsevansa työtehtävän edellyttäviä kokemuksia, kun hän saa tekemästään työstä onnistumisen ja edistymisen kokemuksia. (Peltonen ja Ruohotie 1992, 83.)

2.3.2 Työympäristö

Työn tekemisen fyysinen ympäristö vaikuttaa paljon ihmisen jaksamiseen ja henkiseen hyvinvointiin ja sitä kautta työmotivaatioonkin. Työympäristötekijöinä voidaan pitää työntekovälineitä, työpaikan ominaisuuksia kuten toimiston kokoa ja sisustusjärjestelyitä (Peltonen ja Ruohotie 1992, 82.) Työympäristön ominaisuudet voidaan jakaa vielä välittömään työympäristöön ja koko yrityksen kattavaan työympäristöön. Välittömään työympäristöön kuuluu työryhmän ja lähimmän esimiehen vaikutus työntekijän panostukseen, esimerkiksi esimiehen johtamistapa. Koko yrityksen kattavat työympäristötekijät puolestaan ovat yrityksessä kaikkialla yhteiset eivätkä ne ole siis yksikkökohtaisia. (Ruohotie ja Honka 1999, 18.) Työntekijän motivaation kannalta on tärkeää, että työympäristö edistää ja tukee työntekoa ja työntekijää tekemään työtään parhaalla mahdollisella tavalla.

3 ESIMIESTYÖ HENKILÖKUNNAN MOTIVOINNISSA

3.1 Esimiestyö

Esimiehen tehtävä organisaatiossa on asioiden huolehtiminen, *management*, ja ihmisistä huolehtiminen, *leadership*. Asioista huolehtimiseen kuuluu esimerkiksi asiakaspalvelun suunnittelu, tavoitteiden asettaminen ja tulosten arviointi. *Leadership* eli ihmisten johtaminen käsittää esimiestyössä työntekijöiden tarpeiden huomioimisen, henkilöstön kehittämisen, kannustamisen sekä motivoinnin työhön. (Joutsenkunnas ja Heikurainen 2003, 39.)

Ilmapiiri työyhteisössä rakentuu suurilta osin esimiehen toiminnasta ja siitä, kuinka työntekijöiden yksilölliset tarpeet otetaan huomioon, onko työnjako oikeudenmukaista ja kehittykö henkilöstö työssään. Esimerkiksi työyhteisön toimintatavat ovat esimiehen päätettävissä. Esimiehen aitoa välittämistä henkilöstöään kohtaan viestittää esimiehen halu kuunnella työntekijöitään sekä tunnustuksen antaminen hyvin suoritetusta työstä. (Aarnikoivu 2010, 71.)

Hyvän esimiehen piirteisiin kuuluu tiedostaa oman perustehtävänsä sisältö esimiehenä ja hän pystyy keskittymään olennaiseen. Lyhyesti sanottuna esimiehen perustehtävä on johtaa työyhteisö parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja tulokseen. Tämän perustehtävän toteuttaminen on sanallista toteamista vaikeampaa, sillä johtamiselle on haasteellista antaa konkreettinen sisältö. Jos esimiehen roolia ei selvästi määritellä, voi esimiehen perustehtävä hämärtyä ja voi hän tällöin keskittyä vain operatiiviseen työhönsä, eikä niinkään ihmisten johtamiseen. Organisaation olisi myös hyvä asettaa tavoitteet esimiestehtäviin ja arvioida niiden onnistumista. (Aarnikoivu 2008, 34.)

3.2 Esimiehen rooli

Esimiehen rooli työyhteisössä, ei ole kantaa vastuuta vain omasta työpanoksestaan vaan hän vastaa myös työntekijöidensä työpanoksesta. Rooliin kuuluu sanoa myös viimeinen sana työyhteisössä ja tehdä vaikeitakin päätöksiä. Selkeään esimiesrooliin kuuluu esimiehen esimerkkinä toimiminen alaisilleen, henkilöstönsä kehittäminen sekä hyvät vuorovaikutustaidot. Pelisäännöt ja toimintatavat tulee olla hyvin määriteltyjä työyhteisössä niin kuin myös esimiehen omat työtehtävät ja vastuut. Myös työyhteisön yhteiset tavoitteet tulee olla selkeästi määriteltyjä. Tämän kaiken toimiminen selkeästi kokonaisuutena antaa työntekijöille turvallisuuden tunteen sekä luottamusta esimiestään kohtaan. Turvallisuuden tunne ja luottamus puolestaan tekevät työyhteisöstä kehittyvän ja sujuvan, vuorovaikutus on avointa ja työntekijöiden asenne itseään, työtään ja työnantajaansa kohtaan pysyy hyvänä. (Aarnikoivu 2010, 84–85.)

Esimiehen rooliin kuuluu olennaisesti käsite valta. Esimiehellä on työssään muodollista valtaa ja auktoriteettia että persoonallista valtaa ja auktoriteettia. Muodollisen vallan ja auktoriteetin on esimies saanut organisaatiolta, joka on valtuuttanut esimiehen toimimaan esimiesroolissaan. Persoonallisen vallan ja auktoriteetin tulee esimiehen ansaita alaistensa silmissä. Organisaation antama valtuutus

esimiestyöhön on varsinkin erityisen tärkeää silloin, kun esimieheksi nimetään työyhteisön jäsen, joka tulee toimimaan entisten työkavereidensa esimiehenä. (Aarnikoivu 2008, 28–29.)

Esimiehen täytyy sisäistää oma roolinsa työyhteisössä, mutta tämän lisäksi myös muiden sen jäsenten tulee ymmärtää oikeudet ja velvollisuudet, jotka esimiehen rooliin kuuluvat. Esimiehelle kuuluvat tehtävät ja tavoitteet olisi myös hyvä olla kaikkien organisaation jäsenten tiedossa. Jotta esimies ansaitsi alaiensa luottamuksen, tulee esimiehen sisäistää roolinsa hyvin ja ottaa se haltuun. Kaiken perusta esimiestyössä on, että alaiset luottavat esimieheensä. Alaisten luottamusta herättävä esimies välittää alaisistaan, on kiinnostunut heidän tarpeistaan ja odotuksistaan sekä pyrkii myös huomioimaan ne. Luottamuksen syntymiseksi esimiehen tulee olla johdonmukainen ja antaa työntekijöille turvallisuuksien tunteen. Tämä onnistuu niin, että esimiehen käytös on siinä mielessä ennustettavaa, että hänen odotetaan käyttäytyvän samanlaisissa tilanteissa aina samalla tavalla ja johdonmukaisesti. (Aarnikoivu 2010, 87–88.)

3.3 Motivoinnin keinot esimiestyössä

Esimiehen tehtävä on motivoida henkilöstöään, jotta päästäisiin asetettuihin päämääriin ja saavutettaisiin yrityksen tavoitteet. Jotta työntekijä motivoituisi, tulee esimiehen antaa syy siihen. Tämän vuoksi on työntekijän hyvä tietää yrityksen tavoitteet, taustat sekä se, kuinka hänen oma tekemisensä osaltaan vaikuttaa yrityksen tavoitteisiin. Henkilöstöllä on myös tarve tietää, mihin yritys on tavoitteillaan menossa. (Rope ja Kettunen 2012, 86–87.) Pelkästään esimies tai organisaatio eivät kuitenkaan voi saada henkilöstön motivaatiota syntymään vaan he voivat ainoastaan tukea syntyneitä motivaatiota. Vain työntekijä itse voi vaikuttaa motivaationsa syntymiseen ja se voi rakentua kestävästi vain työntekijästä itsestään käsin. (Aarnikoivu 2008, 153.)

Koska motivaatiota ei voi syöttää työntekijöille ulkoapäin, on sen synnyttävä ihmisessä itsessään monien osatekijöiden kautta. Motivaation synty ja innostus lähtee työntekijästä itsestään, mutta esimies voi ylläpitää tätä innostusta esimerkiksi keskustelemalla työntekijän kanssa, järjestämällä innostavia olosuhteita sekä työtehtäviä. Esimies voi myös toteuttaa työntekijöilleen tärkeitä muutoksia työntekijöiden motivaatiota ylläpitääkseen. Esimerkiksi kehityskeskustelu on yksi tällainen paikka, missä voidaan esimiehen kanssa sopia tarvittavista muutoksista motivaation ja innostuksen ylläpitämiseksi ja sen lisäämiseksi. (Kontiainen ja Skyttä 2010, 44.)

Myös yksi motivaatiotekijöistä on työntekijän työstään saama palkka, mutta se ei välttämättä ole enää tärkein työssä motivoiva tekijä, vaikka työtä onkin alettu alun perin tekemään itsensä ja perheen elättämiseksi. Nykyään myös muiden tekijöiden kiinnostavuus on kasvanut. Muun muassa työn sisältö ja sen haasteellisuus, etenemismahdollisuudet uralla, esimiestyön laatu sekä mukavat työkaaverit motivoivat työntekijöitä. Monet näistä motiivitekijöistä ovat sellaisia, mihin esimiehellä on valtaa ja mahdollisuus vaikuttaa. Esimerkiksi esimies määrittää työn, mitä työntekijä tekee. Myös esimies itsessään on tärkeä tyytyväisyys- sekä motivaatiotekijä. Esimies näyttää suhtautumisellaan alaisiinsa oman halunsa antaa työpanoksensa organisaation käyttöön. Näin esimiehen oma esimerkki ja käyt-

täytyminen heijastuvat työyhteisöön ja varsinkin hänen alaisiinsa. Esimiehen rooli näkyy työpaikan ilmapiirin rakentajana ja se korostuu varsinkin kriisitilanteissa. (Pentikäinen 2009, 73–74.)

Esimiehen tulee henkilöstönsä motivoinnissa ottaa huomioon työntekijänsä yksilöinä ja ymmärtää se, että ihmiset ovat erilaisia ja tarvitsevat erilaisia motivoinnin keinoja. Kaikki eivät motivoitu samoista asioista ja jotkut motivoituvat itse helpommin kuin toiset. Esimiehellä ei myöskään tulisi olla ennakkoluuloja. Samaa mieltä ei tarvitse asioista olla, mutta luodakseen motivoivan vuorovaikutuksen, tulee esimiehen kuulla myös työntekijän näkökulma. Henkilöstölle tulee puhua samalla tasolla ja samoilla termeillä, joita he ymmärtävät. Näin myös henkilöstön on helppo avoimesti lähestyä esimiestä. Esimiehen pitää saada työntekijänsä ymmärtämään, miksi asiat esimiehen näkökulmasta ovat tärkeitä ja mihin kokonaisuuteen jokaisen työtehtävät liittyvät. Myös asioiden delegointi ja vastuun antaminen työntekijöille, motivoi henkilökuntaa. (Salmimies ja Ruutu 2013.)

3.3.1 Palkitseminen

Palkitsemiskeinoja on olemassa sekä aineellisia että aineettomia. Aineettomia palkitsemiskeinoja ovat lähinnä työuraan ja sosiaaliin palkkioihin liittyvät keinot, kun taas aineelliset eli käytännössä taloudelliset palkitsemiskeinot voidaan jakaa kahteen ryhmään: suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Suora palkitseminen on rahallista palkitsemista, kuten työstä saatava peruspalkka, suorituspalkka sekä taitolisä. Toinen ryhmä on epäsuora palkitseminen eli henkilöstöedut. Henkilöstöeduista saa aina rahallisen hyödyn ja ne voidaan jaotella lakisääteisiin ja vapaaehtoisin etuihin. Lakisääteisiä etuja ovat esimerkiksi eläkevakuutus, sairausvakuutus, työttömyysvakuutus sekä tapaturmavakuutus. Vapaaehtoisia etuuksia ovat työnantajan mahdollisesti maksamat erilaiset luontaisedut, esimerkiksi ateriaetu, ja lisävakuutukset, kuten eläke-, matka-, sairauskulu- ja muut vakuutukset. Taloudellisen palkitsemisen avulla organisaatio voi houkutella organisaatioon potentiaalisia uusia työnhakijoita sekä pitää hyvät työntekijät organisaatiossa. Taloudellisella palkitsemisella voi organisaatio saada myös kilpailuetua, lisätä tuottavuutta ja tukea strategia tavoitteita sekä määritellä organisaation rakennetta ja vahvistaa sitä. (Kauhanen 2010, 115–117.)

Työuraan ja sosiaaliin palkkioihin liittyvät palkitsemiskeinot ovat aineettomia palkitsemiskeinoja. Aineettomien palkkioiden merkitys kasvaa, mitä suurempi työntekijän taloudellinen palkka on. Tällöin siis tulojen merkitys pienenee ja muiden palkitsemiskeinojen merkitys lisääntyy. Aineettomana palkitsemiskeinona työura voidaan jakaa muun muassa työhön sinänsä, työntekijän itsensä kehittämiseen, kasvupolkuihin ja etenemismahdollisuuksiin ja mahdollisuuteen saada lisää tuloja. (Kauhanen 2010, 135.)

Motivaation tavoin myös palkitseminen ja palkkiot voidaan jakaa sisäisiin sekä ulkoisiin palkkioihin. Sisäiset palkkiot liittyvät muun muassa työnsisältöön, kuten työn monipuolisuuteen, vaihtelevuuteen, haasteellisuuteen, mielekkyyteen, itsenäisyyteen ja onnistumisen kokemuksiin. Sisäiset palkkiot ovat työntekijän itsensä valitsemia ja aikaansaamia. Ne tyydyttävät työntekijän tarpeita kuten itsensä toteuttamista ja kehittämistä ja ne esiintyvät myös tunteiden muodossa, esimerkiksi työntekijä tuntee nauttivansa tekemästään työstä. Ulkoiset palkkiot puolestaan ovat johdettavissa työympäristöstä.

Niitä ovat muun muassa palkka, ulkopuolinen tuki ja kannustus esimiehen antama kiitos ja mahdollisuus osallistua. Nämä palkkiot ovat organisaation tai esimerkiksi esimiehen antamia ja välittämiä palkkioita. Myös ulkoiset palkkiot tyydyttävät tarpeita, kuten yhteenkuuluvuuden tunnetta, turvallisuuden ja toimeentulon tarvetta. Toisin kuin sisäiset palkkiot, ulkoiset palkkiot esiintyvät esineinä tai tapahtumina eli ne ovat objektiivisia kuten rahaa tai vaikkapa ylenemismahdollisuus. (Aaltonen, Pajunen ja Tuominen 2005, 48.)

Sisäiset palkkiot ovat ulkoisia palkkioita paremmin motivoivia. Mielihyvää työstä saa, kun työ on itsenäistä, haasteellista ja mielenkiintoista. Työn tulisikin sisältää riittävässä määrin kaikkia näitä ominaisuuksia, jotta se tuottaisi sisäisiä palkkioita kuten onnistumisen, edistymisen ja vastuun kokemuksia työntekijälle. Työn sisällöllä on siis suuri merkitys sisäisen motivaation syntymisessä ja sen tulee tuottaa työntekijälle myönteisiä kokemuksia. (Aaltonen, Pajunen ja Tuominen 2005, 51–53.)

3.3.2 Palautteen antaminen

Palautteen antaminen on yksi tehokkaimmista keinoista motivoida henkilöstöä. Palautteen antamisella esimies ohjaa konkreettisesti työn tekemistä, sitouttaa, kannustaa ja motivoi henkilöstöään ja näin antaa mahdollisuuden myös oppia ja kehittyä lisää. Jotta palautteen antamisesta olisi hyötyä ja sen antamat hyödyt konkretisoituisivat käytännössä, tulee esimiehen antaa palautetta sekä onnistumisista että epäonnistumisista. Palautteen antamisessa työntekijän tulisi saada onnistumisista palautetta määrällisesti enemmän kuin epäonnistumisista. Jos työntekijälle annetaan palautetta enemmän epäonnistumisista kuin onnistumisesta, vaarana on, että työntekijä kohdistaa palautteen itsensä henkilökohtaisesti. Myöskään koko ajan annettu positiivinen palaute ei ole hyväksi, koska näin palaute menettää merkityksensä ja esimies menettää uskottavuuttaan. Esimiestä, joka ei anna ollenkaan palautetta, voidaan pitää poissaolevana ja välinpitämättömänä, mikä on seurausta kiinnostuksen ja arvostuksen puutteesta. Lähtökohtana organisaatiossa tulisi olla, että palautteen antaminen olisi luontevaa organisaation arjessa. (Aarnikoivu 2008, 142–145.) Palautteen antamisella esimies kehittää ja ohjaa alaisiaan haluamaansa suuntaan. Kun esimies korostaa onnistumisia sellaisilla osa-alueilla, joihin hän haluaa työntekijöidensä kiinnittävän enemmän huomiota, vahvistaa hän näin toivottua käyttäytymistä. (Pentikäinen 2009, 141–142.)

Palautteen antamisessa esimiehen tulee ottaa huomioon se, ettei palaute olisi negatiivista eikä palautetta annettaisi negatiiviseen sävyyn vaan rakentavasti, sillä rakentava palaute mahdollistaa henkilöstön kehittymisen ja osoittaa esimieheltä välittämistä (Aarnikoivu 2008, 145). Kun esimies antaa työntekijöilleen rakentavaa palautetta, saadaan näin ohjattua työntekijöitä pois tavoista ja työmenetelmistä, jotka ovat vastoin sovittuja tai organisaation sääntöjä tai eivät muuten edistä myönteistä kehitystä työyhteisössä. Oikein annettuna rakentava palaute on yhtä tehokasta kuin positiivinen palautekin. (Pentikäinen 2009, 141–142.)

Palautetta voidaan antaa sekä ryhmälle että henkilökohtaisesti. Kun organisaatiossa onnistutaan esimerkiksi tiiminä hyvin, on se hyvä tilaisuus kohottaa ryhmän tai tiimin yhteishenkeä. Luonnollisia hetkiä antaa palautetta ryhmälle on esimerkiksi merkittävien tavoitteiden saavuttamiset tai muun-

laisten tulosten julkaisuajankohdat. Myös ryhmänä tai tiiminä koettu epäonnistuminen ja epäonnistumisen syyt tulisi käydä yksityiskohtaisesti yhdessä läpi. Tällainen epäonnistuminen voi syntyä esimerkiksi, jos johdon asettamia tavoitteita ei ole saavutettu. Epäonnistumiset ovat kuitenkin hyvä tilaisuus tiimille oppia vastaavan tilanteen varalle. (Pentikäinen 2009, 142.)

Henkilökohtaista palautetta antaessa palautteen tulee olla tarpeeksi yksityiskohtaista, jotta työntekijä ymmärtää tarkkaan, missä hän onnistui tai mikä meni vikaan. Henkilökohtaisen palautteen antamiseen luonnollinen hetki on esimerkiksi kehityskeskustelu. Työntekijää motivoi tehokkaasti esimiehen kanssa kahden kesken saatu positiivinen palaute ja se saa työntekijän yrittämään ja tekemään myös jatkossa parhaansa. Kun annetaan korjaavaa palautetta, on tärkeää, että työntekijä ottaa palautteen vastaan rakentavassa hengessä. Sekä esimiehen että itse työntekijän tulee muistaa, että vaikka virhe on ihmisen itsensä tekemä, se on ainoastaan hänen tekonsa eikä osa hänen persoonansa. Toisaalta työssään tai jossain työtehtävässä epäonnistuminen voi johtua puutteellisesta ohjauksesta, milloin tulee miettiä esimiehen tehtävänantotapaa tai alaisen osaamista, jolloin voidaan miettiä työntekijälle esimerkiksi sopivaa lisäkoulutusta. Pelkät kehityskeskustelut eivät kuitenkaan ole ainoa aika ja paikka esimiehelle antaa positiivista tai rakentavaa palautetta. Positiivista sekä rakentavaa palautetta pitäisi antaa aina silloin, kun siihen on aihetta. Kun yhden työntekijän onnistumista huomioidaan julkisesti, nostaa se kiitoksen arvoa ja se voi antaa mallia myös muille. Epäonnistumisesta ei kuitenkaan koskaan saa antaa moitteita yhdelle henkilölle muiden läsnä ollessa, vaan virheet on käsiteltävä aina esimiehen ja työntekijän kahdestaan. (Pentikäinen 2009, 143–144.)

3.3.3 Ohjaus ja tuki

Työntekijöiden ohjaaminen on joko välitöntä tai välillistä toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan työntekijöiden käyttäytymiseen organisaatiossa. Käytännössä ohjaustilanne on välitöntä esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa tapahtuvassa vuorovaikutustilanteessa, missä käsitellään työntekijän työn tavoitteita ja ohjeita. Esimiehen on selkeästi kerrottava työntekijöilleen, mitä hän heiltä työssään odottaa. Ohjaukseen kuuluu selkeä toimenkuvasta ja työnlaadusta sopiminen esimiehen ja työntekijän kesken. Työn taustat sekä yrityksen liikeidea ja toimintasuunnitelma on selvitettävä työntekijälle selkeästi, jotta hän tietäisi miksi hän työtä tekee. Esimiehen on myös annettava työntekijöilleen mahdollisuus onnistua työssään. Työntekijälle tulisi antaa mahdollisuus tehdä työtään itsenäisesti siihen kuitenkaan liikaa puuttumatta. Esimiehen tulee kuitenkin auttaa työntekijäänsä ja tukea työhön liittyvissä asioissa ja työssä ilmenevien ongelmien ratkaisussa. (Joutsenkunnas ja Heikurainen 2003, 49.)

3.3.4 Viestintä, sosiaaliset taidot ja kommunikointi

Organisaatioissa käytetään yleensä ulkoista että sisäistä viestintää. Ulkoista viestintää käytetään kertomaan organisaation tapahtumista ulkopuolisille sekä organisaation omalle henkilökunnalle. Hyvin hoidetussa ulkoisessa viestinnässä on kyse siitä, että organisaation oma henkilökunta kuulee organisaation oleelliset asiat ensin tai ainakin samanaikaisesti kuin ulkopuoliset. Sisäinen viestintä puolestaan kohdistuu vain organisaation työyhteisön jäseniin. Sisäinen viestintä on myös yksi johtamisen

työkaluista ja sen toteutus on yleensä lähimmän esimiehen vastuulla. Viestinnän tarve ja sisältö ovat kuitenkin erityyppisiä erilaisissa organisaatioissa. (Kauhanen 2010, 174.) Organisaatioissa suurin osa esimiehen tekemästä työstä onkin viestintää. Esimies tiedottaa organisaatioissa tapahtuvista muutoksista, tavoitteista ja käytössä olevista työmenetelmistä. Viestinnän tavoitteena esimiestyössä on, että työntekijöillä on käytössään kaikki se tieto, mitä he tarvitsevat oman työnsä tekemiseen. Kaikki tieto ei voi olla suoraan ihmisen päässä, mutta työntekijöillä täytyy olla tiedossa, mistä tarvittavan tiedon saa. Työyhteisössä esimies toimii tiedonvälittäjänä ja huolehtii siitä, että tieto kulkee sitä tarvitseville. (Hokkanen, Mäkelä ja Taatila 2008, 19–20.)

Nykyisin erilaisia viestinnän kanavia ja muotoja on organisaatioilla käytössään runsaasti. Varsinkin sähköiset kanavat kuten sähköposti, internet ja organisaatioiden omat paikallisverkon mahdollistamat intranetit ovat jo melko yleisiä. Myös matkapuhelimien käyttö ja niiden kehittyneet palveluominaisuudet mahdollistavat nopean viestinnän esimerkiksi niiden työntekijöiden välillä, jotka toimivat eri toimipaikoissa. Sisäistä viestintää voidaan toteuttaa suoraviestintänä, jossa lähikanavana voi toimia lähiesimies, erilaiset osastojen ja tiimien kokoukset ja neuvottelut tai muut työntekijät. Välitetyä viestintää puolestaan ovat esimerkiksi ilmoitustauluilla ilmoitetut asiat, organisaatioiden oma intranet, erilaiset tiedotteet sekä henkilöstö- ja asiakaslehdet. (Kauhanen 2010, 177–178.)

Esimies kohtaa työssään usein erilaisia vuorovaikutustilanteita työntekijöidensä kanssa, joissa hän tarvitsee eri viestinnän ja tiedottamisen välineitä sekä sosiaalisia taitoja. Tällaisia erilaisia tilanteita ovat muun muassa erilaiset palaverit, sähköpostin käyttäminen ja keskustelut työntekijöiden kanssa. Palaverit ovat tiedottamista, uuden esittelemistä sekä asioiden sopimista varten. Niissä työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa ja tuoda asioita yhteisesti esille. Palavereja pitämällä ja työntekijöiden niihin osallistumalla, tuntee työntekijä olevansa työyhteisön tasavaltainen jäsen. Sähköpostin välityksellä työntekijät voivat pyytää esimieheltään esimerkiksi kannanottoa johonkin asiaan. Sähköpostin lähettäjä odottaa vastaanottajalta viestiinsä vastausta ja esimiehen tapa vastata sähköpostiin tai vastaamatta jättäminen kertoo työntekijöille esimiehen suhtautumisesta asiaan. (Kuusela 2013, 33–36.)

Esimiehen ja työntekijän väliset kahdenkeskeiset keskustelut ovat tärkeässä asemassa johtamisessa. Kahdenkeskisten keskustelujen avulla esimies sitouttaa ja motivoi työntekijäänsä osoittamalla kiinnostusta ja luottamusta työntekijää kohtaan. Tällaiset keskustelut antavat työntekijälle tunteen, että hänet nähdään työntekijän roolin lisäksi myös ihmisenä. Esimiehen tulee kuitenkin ottaa huomioon, että kahdenkeskisiä keskusteluja käydään riittävästi ja tasaisesti kaikkien tiimin jäsenten kesken. (Kuusela 2013, 33–36.)

Erilaiset kohtaamiset ja se, kuinka esimies niissä toimii, kertoo esimiehen suhtautumisesta työntekijöihinsä ja muuhun henkilöstöön. Esimiehen tapa puhua ja toimia sekä sanaton viestintä, kertovat näissä tilanteissa suhtautumisesta muihin. Myös esimiehen ajankäyttö kertoo, mitä vastuu aluetta hän pitää tärkeänä. (Kuusela 2013, 36–38.) Vuorovaikutustilanteissa esimiehen vastuulla on, että sosiaaliset tilanteet sujuvat ja asiat selviävät. Hyvän vuorovaikutuksen edellytyksenä on, että oma

toiminta ja sen vaikutus muihin ymmärretään ja sosiaaliin tilanteisiin ja muihin ihmisiin suhtaudutaan positiivisesti ja suhtautuminen on kiinnostunutta ja avointa. (Kuusela 2013, 42.)

Esimiehen on osattava räätälöidä viestintänsä niin, että se sopii eri tilanteiden vaatimuksiin, mutta viestinnän on myös oltava esimiehelle itselleen luontevaa ja sovitettava hänen tyyliinsä johtaa, jotta esimies pysyisi helposti lähestyttävänä. Esimiehen tulisi osata käyttää viestinnän työkaluja monipuolisesti ja joustavasti ja pystyä siirtymään tilanteesta toiseen ja ottamaan eri tilanteissa luontevasti oma paikkansa. Viestinnällään esimies pyrkii vaikuttamaan työntekijöihinsä ja viestintä kuuluu osana esimiehelle kuuluvaa roolia työpaikalla. (Nummelin 2007, 35–36.)

3.3.5 Delegointi ja vastuun jakaminen

Esimiehen tehtäviin kuuluu myös tehtävien delegointi ja vastuun jakaminen, mitkä myös motivoivat työntekijöitä. Delegoidessaan tehtäviä, esimies antaa näihin tehtäviin liittyvän toimivallan työntekijälle, mistä puolestaan syntyy työntekijälle velvollisuus toteuttaa ja raportoida annettu tehtävä ja sen edistyminen. Esimiehen puolesta hyvä delegointi vaatii hyvää suunnittelua, organisointia ja toiminnan ja seurannan arviointia. Tehtäviä delegoidessaan esimiehen tulisi tuoda selkeästi esille toiveet ja odotukset tehtävän suorittamisesta sekä määrittää tehtävän toimeksianto ja haluttu lopputuloksen laatutaso. Lisäksi esimiehen on hyvä selvittää miksi kyseinen tehtävä tulee suorittaa ja mitä keinoja ja resursseja tehtävän suorittamiseen on käytettävissä. Esimiehen tulee määrittää myös tehtävän suorittamiselle aikataulu. Delegoimalla työtehtäviä, esimies edistää ja tukee työntekijöiden kehittymistä, osoittaa luottamusta sekä rohkaisee ja kannustaa työntekijöitään. Jotta delegointi onnistuisi, on esimiehen hyvä antaa tehtävän suoriutumista myös palautetta. (Aarnikoivu 2010, 74–76.)

3.3.6 Ristiriitojen hoitaminen

Eri organisaatioissa on hyvin erilaisia sisäisiä ongelmia sekä ristiriitatilanteita ja niitä hoidetaan organisaatioissa eri tavoin. Esimerkiksi isoissa yrityksissä voi olla eri HR-yksiköitä, jotka vastaavat muun muassa henkilöstöpolitiikasta, koulutuksesta, työhyvinvoinnista, rekrytoinnista ja kehittämisestä. Näissä yrityksissä voi olla myös erikseen organisoidut työterveysyksikkö ja työsuojelutoiminta. Kun on useita tahoja vastaamassa organisaation sisäisen toiminnan sujuvuudesta, ei ongelma tilanteiden syntymiseltä voida välttyä. Vaara tällaisissa tilanteissa on vastuun jakautuminen niin monella taholle, ettei sellaista tahoja loppujen lopuksi löydy, joka voisi ongelmatilanteeseen puuttua. Pienillä yrityksillä ongelman ratkaisu voi tällaisissa tilanteissa olla tehokkaampaa, sillä esimiehet ja johto ovat selkeästi vastuussa siitä, että toiminta sujuu. (Järvinen 2014)

Yrityksillä ja esimiehillä on erilaisia tapoja käsitellä työyhteisöjensä ongelmia ja ristiriita tilanteita. Yksi tapa lähestyä konflikti tilannetta on Järvisen (2014) mukaan kokonaan ongelmien kieltäminen ja sen käsittelyn välttäminen. Tällaisessa tilanteessa esimies voi vähätellä työyhteisön ongelmia, hän voi ajatella, että on tärkeämpiäkin asioita, mitä pitäisi hoitaa ja kiire on monestikin syy siihen, ettei ongelmaan puututa. Ongelma työyhteisössä voidaan käsitellä myös epävirallisesti. Tällöin ongelmas- ta ei keskustella eikä sitä käsitellä asianomaisten itsensä kanssa vaan siitä keskustellaan muiden

työyhteisön jäsenten kesken. Jos ongelmia ei käsitellä ja keskustella asianomaisten kesken, voi organisaation syntyä vääristynyt kulttuuri ongelmien ratkaisuun ja näin niiden käsittely ja ratkaiseminen käyvät yhä vaikeammaksi.

Usein ristiriitatilanteet nähdään organisaatioissa uhkana, mutta hyvä esimies näkee niissä myös mahdollisuuden kehittää toimintaansa. Ristiriitoja selvittämällä ja käsittelemällä voidaan löytää uusia ratkaisuja sekä innovatiivisia näkökulmia tilanteen ratkaisemiseksi. Työyhteisössä esimiehellä täytyy olla rohkeutta sekä halua ja kykyä puuttua ristiriitatilanteisiin, mutta esimiehen ei tule kuitenkaan ottaa roolia jokaisen tilanteen ratkaisijana. Hyvä esimies tunnistaa tilanteet, joissa hänen apuaan tarvitaan ja esimerkiksi työntekijöiden välisissä ristiriitatilanteissa esimiehen tulisi kannustaa työntekijöiden keskenään löytämään siihen ratkaisu. Monesti työntekijöiden välisten ristiriitojen syntymisen syynä ovat eri henkilöiden tavat tulkita tilanne ja asiat omalla tavallaan ja omista lähtökohdistaan. Eri ihmisten tulkintaan vaikuttavat heidän kokemansa arvot, kokemukset, tunteet sekä asenteet. Yleensä siis ristiriitatilanne perustuu jokaisen ihmisen omaan tulkintaan asiasta eikä välttämättä todelliseen tietoon. Tässä tilanteessa esimiehen tehtävänä on selvittää työntekijöiden tulkinnan ja todellisen tiedon ero. Esimies voi siis estää ristiriitatilanteita syntymästä seuraamalla, kysymällä, havaitsemalla ja puuttumalla tilanteisiin. Jotta ristiriitatilanne saadaan ratkaistua, olennaista on, että esimies määrittelee ristiriidan sekä sen syyn, selvittää sen osapuolet sekä kartoittaa heidän sovintohalunsa ja tarvittaessa ottaa käyttöön ulkopuolista apua tilanteen selvittämiseksi. (Aarnikoivu 2010, 78–80.)

3.4 Esimiehen toiminta ja organisaatiokulttuuri

Yritysten ja organisaatioiden organisaatiokulttuuri rakentuu työyhteisön jäsenten sisäisistä ajattelumalleista ja uskomuksista, jotka ovat suurimmalle osalle työyhteisön jäsenistä yhteisiä. Organisaatiokulttuurin muodostumiseen vaikuttaa muun muassa organisaation ympäristö, toimiala, strategia, organisaation rakenne, ryhmädynamiikka sekä yksilöiden ominaisuudet ja käyttäytyminen. (Honkanen 2006, 150.) Organisaatiokulttuuri kuvaa siis asioita, jotka ovat tyypillisiä organisaatiolle. Se kertoo esimerkiksi siitä, mitä toimintotapoja odotetaan kaikilta ja missä asioissa erilaisuus on sallittua. Organisaatiokulttuuri kuvaa siis organisaatiolle tyypillisiä asioita. (Kuusela 2013, 175.)

Kun organisaatio on huomannut kulttuurinsa toimivan ja sitä pidetään perusteltuna ja hyvänä, opetetaan organisaatiokulttuuri myös uusille työntekijöille. Uusi työntekijä omaksuu organisaation kulttuurin havainnoimalla ja huomioimalla ympäristöään. (Kuusela 2013, 175.) Uusille työntekijöille organisaatiokulttuuri näyttää erityisen selvästi, koska heillä ei vielä työnsä alussa ole kokemusta organisaation todellisuudesta ja arjesta. Uudet työntekijät ovat avoimin mielin ja uteliaita uuden työpaikkansa suhteen. Organisaation olisikin hyvä hyödyntää uusien työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä organisaatiokulttuurissa ja organisaation toiminnan kehittämisessä. Muutamassa kuukaudessa uusi työntekijä on päässyt jo niin sanotusti talon tavoille, joten organisaation toiminnan näkeminen avoimin mielin ja ennakkoluulottomasti on jo vaikeampaa. (Aarnikoivu 2008, 43.)

Kuinka organisaatiossa toimitaan ja mikä on sen tapa toimia, rakentuu pitkälti esimiehen toiminnan ympärille. Esimiehen tulee siis huomioida minkälaista työnteon kulttuuria hän edistää ja palkitsee, mitä hän pitää tärkeänä työyhteisössä ja millaista keskustelukulttuuria hän suosii. (Kuusela 2013, 180.) Organisaatiokulttuuri antaa rajat johtajuudelle ja esimiestyöhön, mutta esimiehen ei välttämättä tarvitse mukautua tai alistua olemassa olevaan kulttuuriin. Organisaatiokulttuuri on opittua, joten sitä pystyy myös halutessaan tai tarvittaessa muuttamaan. Esimies voi käyttää siihen sopeutuvaa johtajuutta tai organisaatiokulttuuria muokkaavaa ja uudistavaa johtajuutta. Kriittisimmässä roolissa organisaatiokulttuuria muokatessa toimii yrityksen ylin johto. Koko johdon toiminta yrityksen arjessa muokkaa organisaation kulttuuria. (Aarnikoivu 2008, 44.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä opinnäytetyössä toteutettu tutkimus on tehty käyttämällä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmä valittiin, koska haluttiin saada tarkkaa numeerista tietoa motivaation tasosta sekä esimiehen vaikutuksesta siihen. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, mikä Niiralan Kulman työntekijöitä motivoi ja kuinka motivoituneita he ovat tällä hetkellä sekä kuinka esimies vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Haluttiin myös saada selville mahdollisia eroja tai yhtäläisyyksiä eri osastoilla tai tiimeissä työskentelevien välillä heidän motivaation tasostaan ja esimiehen keinoista vaikuttaa siihen. Tutkimuksessa haluttiin selvittää nimenomaan lähiesimiehen vaikutusta alaistensa motivaatioon. Määrällisen tutkimusmenetelmän käyttäminen sopii hyvin tutkimuksiin, missä halutaan kartoittaa useita eri ihmisryhmiä. Tässä tutkimuksessa muun muassa määrällistä tutkimusmenetelmää käyttämällä saadaan vastauksia eri osastoilla työskenteleviltä ja ryhmien kesken tulokset ovat hyvin vertailtavissa. Henkilöstön motivointiin liittyvää tutkimusta ei myöskään Niiralan Kulmalla ole aikaisemmin toteutettu, joten myös tämän puolesta kvantitatiivinen tutkimus on perusteltua, jotta kyseistä aihetta voitiin selvittää koko henkilöstöltä.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa kerätään numeerista tutkimusaineistoa, missä tutkimuksen ilmiöitä kuvataan ja tulkitaan mittausmenetelmillä. Määrällinen tutkimus antaa muuttujien eli mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista yleisen kuvan. Määrällisessä tutkimuksessa muuttuja voi olla jokin henkilöä koskeva asia, toiminta tai ominaisuus. Tutkimuksen tulokset määrällisessä tutkimuksessa saadaan siis numeerisessa muodossa, mitä tutkija tulkitsee ja selittää sanallisesti kuvaten, miten tutkimuksessa tutkittavat asiat liittyvät toisiinsa tai kuinka ne eroavat toisistaan. (Vilkkä 2007, 13–14.) Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa joitain ihmisiä koskevia asioita tai ominaisuuksia. Määrälliselle tutkimukselle on myös tyypillistä, että vastaajia on paljon. (Vilkkä 2007, 17–18.)

4.2 Kyselylomake

Yleisin määrällisessä tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä on kyselylomake. Kyselystä voidaan käyttää myös nimitystä survey – tutkimus, millä tarkoitetaan, että kysely on standardoitu eli vakioitu. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään täsmälleen samat kysymykset samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Vastaaja itse lukee kysymyksen ja vastaa siihen. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2005, 182.) Nykyään helpoin keino toteuttaa ja lähettää kyselylomake vastaajille on käyttää internet – kyselyä. Tällöin kyselylomake voidaan lähettää vastaajille esimerkiksi sähköpostitse. Internet – kyselyä suunniteltaessa on etukäteen varmistuttava siitä, että perusjoukkoon kuuluvilla, joilta haluttu tutkimustieto kerätään, on mahdollisuus internetin ja sähköpostin käyttöön. (Heikkilä 2004, 18.)

Kyselylomakkeen suunnittelu ja kysymysten asettelu on määrällisen tutkimuksen tekemisessä tärkeää. Tutkimuksen tavoite on oltava selkeä ennen kyselylomakkeen suunnittelua ja on myös tiedettävä

mihin kysymyksiin ollaan hakemassa vastauksia. (Heikkilä 2004, 47.) Kyselylomakkeeseen voi muotoilla erilaisia monivalintakysymyksiä tai avoimia kysymyksiä. Kysymyksiä voi myös esittää sekamuotoisina kysymyksinä. Monivalintakysymyksissä on vastausvaihtoehdot annettu vastaajille valmiiksi ja kysymyksen muoto standardoitu eli vakio. Standardoiduilla monivalintakysymyksillä vastauksista tavoitellaan vertailukelpoisia. Avoimilla kysymyksillä puolestaan on tavoitteena saada vastaajilta spontaaneja mielipiteitä ja vastauksia. (Vilka 2005, 85–86.)

Kyselylomake soveltuu hyvin aineiston keräämisen tavaksi silloin, kun tutkittavia on paljon ja hajaltaan toisistaan. Se on myös hyvä menetelmä henkilökohtaistenkin asioiden tutkimiseen. Tällaisia asioita voivat olla muun muassa ihmisen terveyteen, terveystäytymiseen, ansiotuloihin ja kulutukseen liittyvät asiat. (Vilka 2007, 28.) Internet – kyselyn vahvuuksia ovat puolestaan sen taloudellisuus sekä tutkimustulosten helppo ja nopea analysointi, sillä aineisto tulee suoraan sähköiseksi raportiksi, mistä tuloksia on helppo lähteä analysoimaan. Internet – kyselyssä on myös helppo varmistaa, että vastaaja vastaa kaikkiin kysymyksiin. Internet – kyselyssä kysymykset voidaan määrittää niin, ettei kyselyssä pääse etenemään ellei vastaaja ole valinnut itselleen sopivaa vastausvaihtoehtoa kysymykseen. Toisaalta tällaisella pakkovalinnalla on myös huonot puolensa, jos vastaajalla ei esimerkiksi ole varmaa mielipidettä tai tietoa kysytystä asiasta.

4.3 Aineiston hankinta

Aineiston keruu tapahtui kyselylomakkeella (LIITE 2), mikä lähetettiin sähköpostin välityksellä kaikille Niiralan Kulman työntekijöille. Sähköposti lähetettiin Niiralan Kulman yhteiseen sähköpostiryhmään, missä ovat vastaanottajina sillä hetkellä kaikki Niiralan Kulmalla työskentelevät työntekijät niin vakituiset kun määräaikaisetkin. Kyselyn jakeluhetkellä vastaanottajia tässä sähköpostiryhmässä oli 159. Kyselyyn vastattiin anonyymisti.

Vastausaikaa vastaajilla oli kaksi viikkoa 3.3.2017–17.3.2017 välisenä aikana. Kysely lähetettiin 3.3.2017 sähköpostilla, missä oli sähköpostin viestinä saatekirje (LIITE 1) sekä linkki kyselyyn. Saatekirjeessä oli ilmoitettu päivämäärä, mihin asti kysely on auki ja siihen on mahdollista vastata. Muistutus kyselyyn vastaamisesta laitettiin samaan sähköpostiryhmään 15.3.2017, missä kiitettiin jo vastanneita ja muistutettiin kyselyn päättymisestä 17.3.2017 niitä, jotka eivät vielä olleet kyselyyn vastanneet. Ennen kyselyn julkaisua, linkki kyselyyn avattiin neljälle henkilölle, jotka testasivat kyselyn toimivuutta.

Kyselylomake laadittiin sähköisesti Webropol – ohjelmalla. Webropol on kyselytutkimustyökalu, minne saa tunnukset jokainen Savonia-ammattikorkeakoulun opiskelija opinnäytetyöhön liittyvää kyselyä tai muuta kyselytutkimusta varten. Webropol – ohjelmalla saa helposti vastauksien tiedot analysoitavaksi, koska kaikki vastaukset saadaan suoraan peruseräraportiksi. Peruseräraportti näyttää vastaukset kysymyksen luonteen mukaan valintakysymykset pylväskaavioina ja asteikkokysymykset taulukkoina, missä on lukumäärät ja niiden keskiarvot. Peruseräraportin vastaukset saa myös helposti vietyä Excel – taulukkoon tarkemmin analysoitavaksi.

Kyselylomakkeen ensimmäinen osa käsitti vastaajien taustatietoja, missä selvitettiin vastaajien ikäkaumaa, työskentely vuosia Niiralan Kulmalla sekä osastoa tai tiimiä, missä vastaaja työskentelee. Kysymykset 4-7 käsittelivät työntekijän omaa työmotivaatiota ja mikä heidän motivaatioonsa vaikuttaa. Ensimmäinen kysymys koski vastaajan tämän hetkistä motivaation tasoa ja vastaus tuli antaa asteikolla 1-5, missä 1=en lainkaan motivoitunut ja 5=äärimmäisen motivoitunut. Tähän kohtaan vastaajien oli pakko vastata, jotta kyselyssä pääsisi etenemään. Seuraavissa kysymyksissä tuli valita kolme eniten motivoivaa asiaa tämän hetkessä työssä sekä kolme työmotivaatiota heikentävää asiaa. Kummassakaan näistä kysymyksistä kolmea vastausta ei tarvinnut valita vaan kyselyä pystyi jatkamaan vaikka olisi valinnut vain yhden vaihtoehdoista. Seuraavassa kysymyksessä vastaajan tuli arvioida väittämien paikkansa pitävyyttä omalla kohdallaan liittyen työmotivaatioon. Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat täysin eri mieltä, jossain määrin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jossain määrin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Tässä kohdassa kaikkiin kohtiin oli vastaajan pakko vastata päästäkseen etenemään kyselyssä. Kysymykset 8-15 käsittelivät esimiehen vaikutusta motivaatioon ja millaisin keinoin esimies voi vaikuttaa työntekijän motivaatioon. Tässä osiossa oli väittämiä esimiehen ominaisuuksiin ja tehtäväalueisiin liittyen. Esimiehelle kuuluvista tehtäväalueista väittämiä oli liittyen esimiehen antamaan palautteeseen, ohjaukseen ja tukeen, viestintään ja kommunikointiin sekä ristiriitojen hoitoon. Vastausvaihtoehdot olivat tässäkin kohdassa täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Kysyttiin myös, minkälaista palautetta vastaaja saa eniten ja ne tuli laittaa paremmuus järjestykseen, missä 1=eniten ja 3=vähiten. Vastaajan tuli myös laittaa paremmuusjärjestykseen esimiehelle kuuluvat tehtäväalueet, sen mukaan, mikä vastaajaa motivoi eniten ja mikä vähiten, missä 1=eniten ja 5=vähiten. Viimeisenä esimiehen vaikutuksesta työntekijöiden motivaatioon oli avoin kysymys. Kaikkiin tämän osion kysymyksiin oli vastaajan pakko vastata. Viimeinen kysymys numero 16 oli kyselyn viimeinen kysymys, jossa kysyttiin työntekijän omia alaistaitoja. Tämä kysymys oli niin sanottu ekstrakysymys, mitä ei ollut laitettu pakolliseksi vastata vaan kyselyn pystyi tehdä loppuun vastamatta tähän kysymykseen. Viimeisellä kysymyksellä haluttiin saada vielä vastaajat miettimään omaa asemaansa työyhteisössä ja alaisena ja mahdollisesti saada kehitysideoita esimiestyöhön myös näin päin esitettyyn kysymykseen, missä vastaaja miettiikin omaa toimintaansa alaisena.

4.4 Aineiston analysointi

Webropol – ohjelma mahdollistaa monenlaisen tutkimuksen aineiston analysoinnin monesta eri näkökulmasta. Tämän kyselytutkimuksen aineistoa lähdettiin analysoimaan kokonaiskuvana eli tietoon saadaan koko Niiralan Kulman motivaation taso ja yleisesti esimiehen vaikutus motivaatioon sekä tarkastellaan samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia eri osastoilla ja eri tiimeissä työskentelevien välillä.

Aineistoa lähdettiin analysoimaan Webropol – kyselyn raportointiosion kautta. Kokonaiskuva kaikkien vastanneiden kesken saadaan raportille suoraan ja se vietiin Excel – taulukkoon tarkempaa analysointia varten. Webropolin raportointiosion peruserästä saa myös vertailu raportteja eri vastaajaryhmien kesken. Tässä tutkimuksessa haluttiin vertailla myös eri osastoilla tai tiimeissä työskentelevien motivaation ja motivoinnin tasoa, joten jokaisesta osastosta ja tiimistä luotiin vertailuryhmä,

millä kaikkien ryhmien vastaukset saatiin samalle raportille helposti vertailtaviksi. Tämä vertailuryhmien raportti vietiin myös Excel – taulukkoon lähempää tarkastelua ja analysointia varten. Kyselyn avoimet kysymykset analysoitiin Webropolin Text Mining – toiminnolla sekä Word – ohjelmalla, minne vietiin vielä kaikki avoimet vastaukset tarkempaa analysointia varten. Webropolin Text Mining -toiminnalla saadaan sanapilvi – osiossa vastauksissa useimmin esiintyvät sanat ja sanaa napsauttamalla saa esiin kaikki vastaukset, missä tätä sanaa on käytetty. Sanat – osiossa näkyy, kuinka usein eniten vastauksissa esiintyviä sanoja on käytetty. Sanakartta – osiossa puolestaan näytetään, miten eri sanat esiintyvät toistensa yhteydessä annetuissa vastauksissa. Text Mining – toiminnolla voi myös tehdä sanoista ryhmiä ja vertailla niitä. Tällöin jokaisen ryhmän alla näkyy kaikki vastaukset, missä ryhmäksi valittua sanaa on käytetty. Näillä toiminnoilla saa helposti yleiskäsityksen kaikista avoimen kysymyksen vastauksista. Näillä toiminnoilla saa nopeasti yleiskuvan samantyyppisistä vastauksista, mutta Word – ohjelmalla saa vielä hyvän yleiskuvan, kun näkee kaikki vastaukset samaan aikaan.

4.5 Validiteetti ja reliabiliteetti

Määrällisen tutkimuksen arvioinnissa ja analysoinnissa tulee ottaa huomioon tutkimuksen pätevyys eli validiteetti sekä sen luotettavuus eli reliabiliteetti. Tutkimuksen tulosten ja sen johtopäätösten tulisi olla luotettavia, oikeita sekä uskottavia.

Validiteetti on tutkimusmenetelmän tai sen mittarin kyky mitata juuri sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Tutkimuksessa ei siis saisi olla virheitä, mitkä voivat syntyä vastaajien ymmärrettyä mittarin, kyselylomakkeen tai sen kysymykset erilailta. Tässä tapauksessa tutkimuksen tulokset vääristyvät, jos vastaajat tulkitsevat kysymykset eri tavalla kuin tutkimuksen tekijä on tarkoittanut. Tutkimuksen validiutta tuleekin tarkastella jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa eli käsitteet, perusjoukko ja muuttujat tulee tarkkaan määritellä etukäteen. Myös aineiston kerääminen ja mittarin suunnitteleminen tulee tehdä huolellisesti. Täytyy myös varmistaa, että kysymykset käsittävät koko tutkimusongelman. (Vilka 2005, 161.)

Reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa tutkimuksen tulosten tarkkuutta eli tutkimuksen mittaus ei anna sattumanvaraisia tuloksia ja tutkimuksen tulokset tulisi olla toistettavissa. Käytännössä siis saman kyselytutkimuksen toteuttaminen samalle joukolle uudestaan antaisi täsmälleen samat tutkimustulokset kuin se toteutettiin ensimmäisen kerran. Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää monet asiat esimerkiksi vastaushetkellä vastaaja voi muistaa jonkin asian väärin. (Vilka 2005, 161–162.)

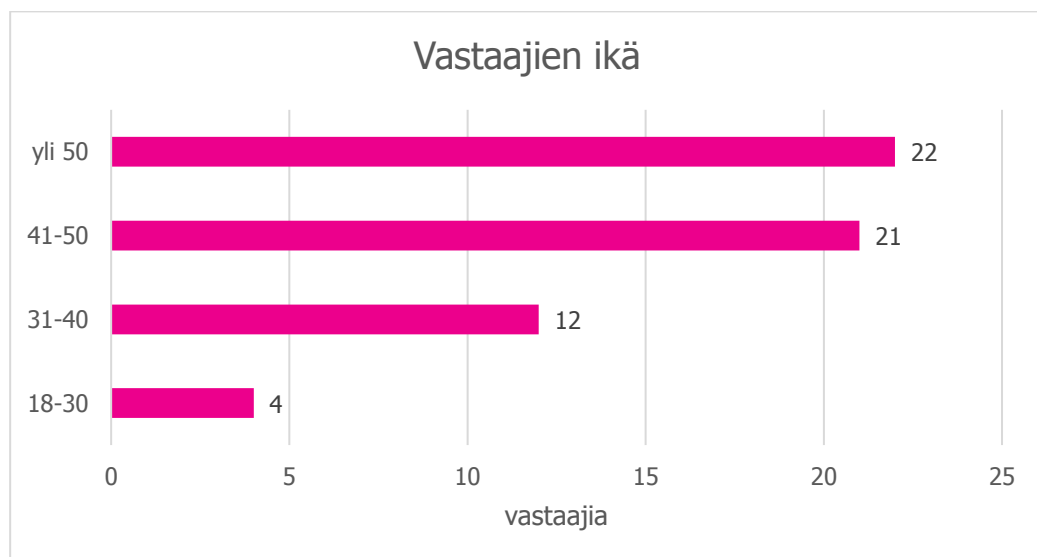
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tähän lukuun on koottu tehdyn kyselytutkimuksen tulokset. Kysely lähetettiin Niiralan Kulman yhteiseen sähköpostiryhmään, missä vastaanottajia kyselyn linkkiin oli 159. Vastauksia kyselyyn tuli 59, joten vastausprosentti oli 37,1. Vastausprosentti on suhteellisen pieni, mutta vastaukset antavat kuitenkin suuntaa työntekijöiden motivaation tasosta sekä esimiehen vaikutuksesta siihen.

Ensimmäisissä kolmessa kysymyksessä selvitetään vastaajien taustatietoja, seuraavissa kysymyksissä 4-7 käsitellään työntekijän omaa työmotivaatiota ja mikä heidän työmotivaatioonsa vaikuttaa. Kysymykset 8-15 puolestaan käsittelevät esimiehen vaikutusta työntekijöiden motivaatioon ja millaisin keinoin esimies voi siihen vaikuttaa. Viimeinen kysymys numero 16 on niin sanottu ekstrakysymys, missä kysytään vastaajien omia alaistaitoja.

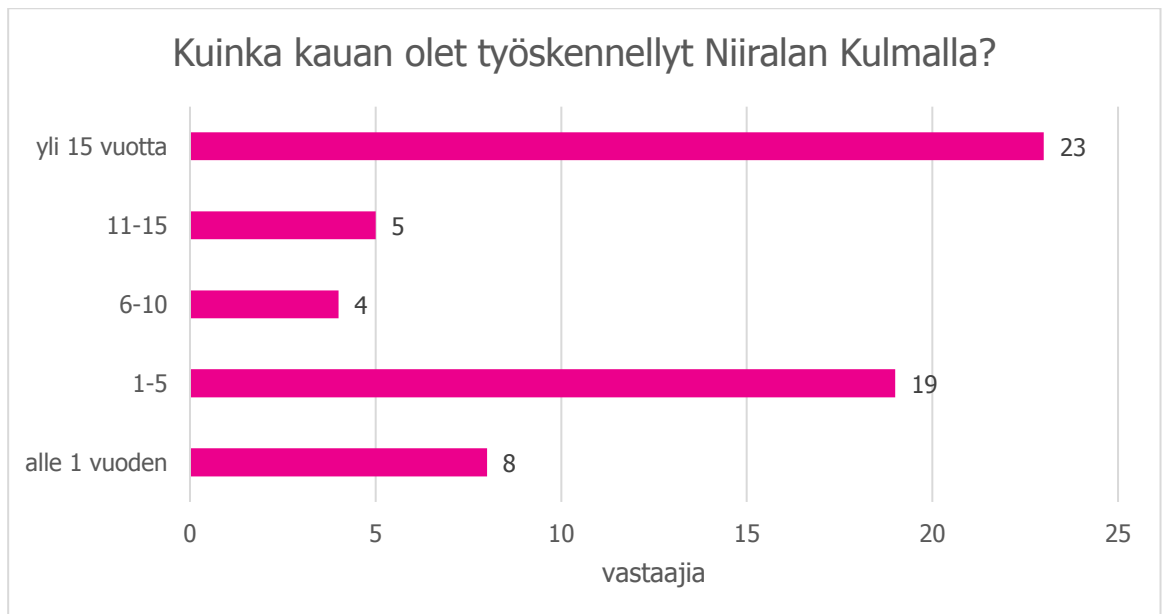
5.1 Taustatiedot

Taustatiedoissa kysyttiin vastaajien ikäjakaumaa, työskentelyaikaa Niiralan Kulmalla sekä osastoa tai tiimiä, jossa vastaaja työskentelee.



KUVIO 1. Ikä (N=59)

Vastaajien ikä jakautui seuraavasti: 18–30 vuotiaita oli 4 vastanneista, 31–40 vuotiaita oli 12 vastanneista, 41–50 vuotiaita 21 vastanneista ja yli 50 vuotiaita oli 22 vastanneista.



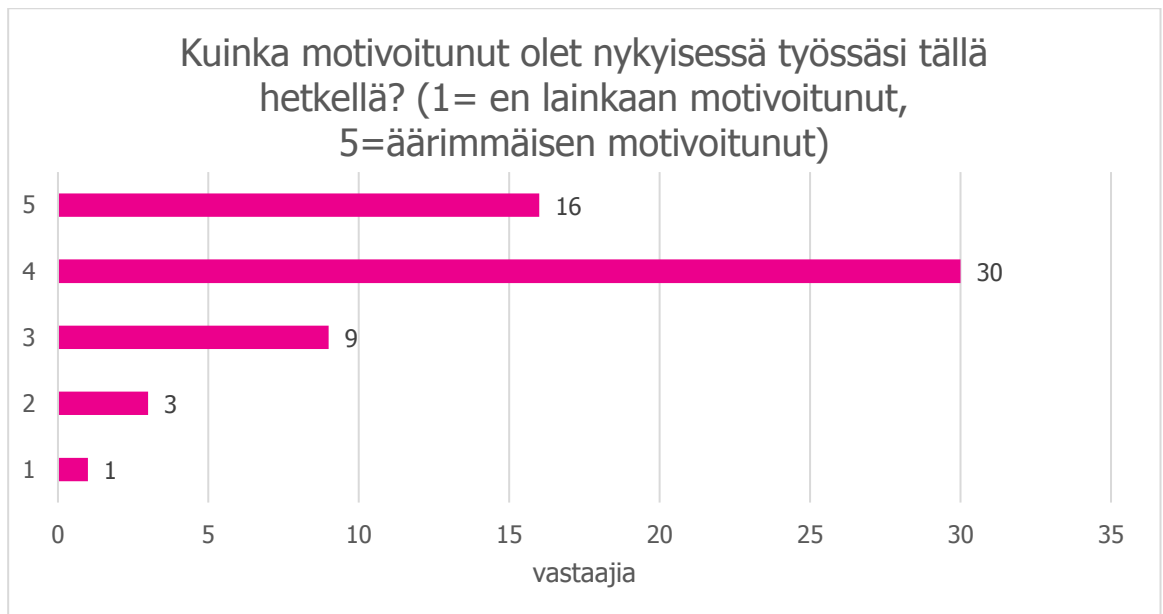
KUVIO 2. Työskentely vuodet (N=59)

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin vastaajien työskentely vuosia Niiralan Kulmalla ja ne jakautuivat seuraavasti: alle 1 vuoden oli työskennellyt 8 vastaajista, 1-5 vuotta työskennelleitä oli 19 vastaajista, 6-10 vuotta 4 vastaajista, 11–15 vuotta 5 vastaajista ja yli 15 vuotta työskennelleitä oli 23 vastaajista. Vastaajien iästä ja työskentely vuosista voidaan siis todeta, että suurin osa kyselyyn vastanneista (22) ovat yli 50 vuotiaita ja suurin osa vastaajista (23) on työskennellyt Niiralan Kulmalla yli 15 vuotta.

Taustatiedoissa kysyttiin myös työntekijän osastoa tai tiimiä, missä työntekijä työskentelee. Valittavina vaihtoehtoina olivat johtoryhmä, huolto, remontointi, kiinteistö ja rakennuttaminen, siivoojat, kiinteistöhoitajat, siivoojat, hallinto sekä asiakas- ja asukaspalvelu. Osastoa tai tiimiä vastaajilta kysyttiin, koska haluttiin saada vertailuryhmät, jotta eri osastojen ja tiimien vastauksia voitaisiin helposti vertailla keskenään ja löytää mahdollisia eroavaisuuksia. Muutamaan ryhmään oli tullut hyvin vähän vastauksia, joten ryhmien vertailua varten kaksi ryhmää, huolto ja remontointi, yhdistettiin yhteiseksi ryhmäkseen. Jotta vastauksien anonyymiyys säilyisi, ei osastojen tai tiimien tarkkoja vastaajamääriä esitellä tässä opinnäytetyössä. Joissain kysymyksissä osastojen ja tiimien vastauksia vertaillaan toisiinsa ja kuvioista näkee ryhmien väliset vastaukset suhteessa toisiinsa.

5.2 Työmotivaatio

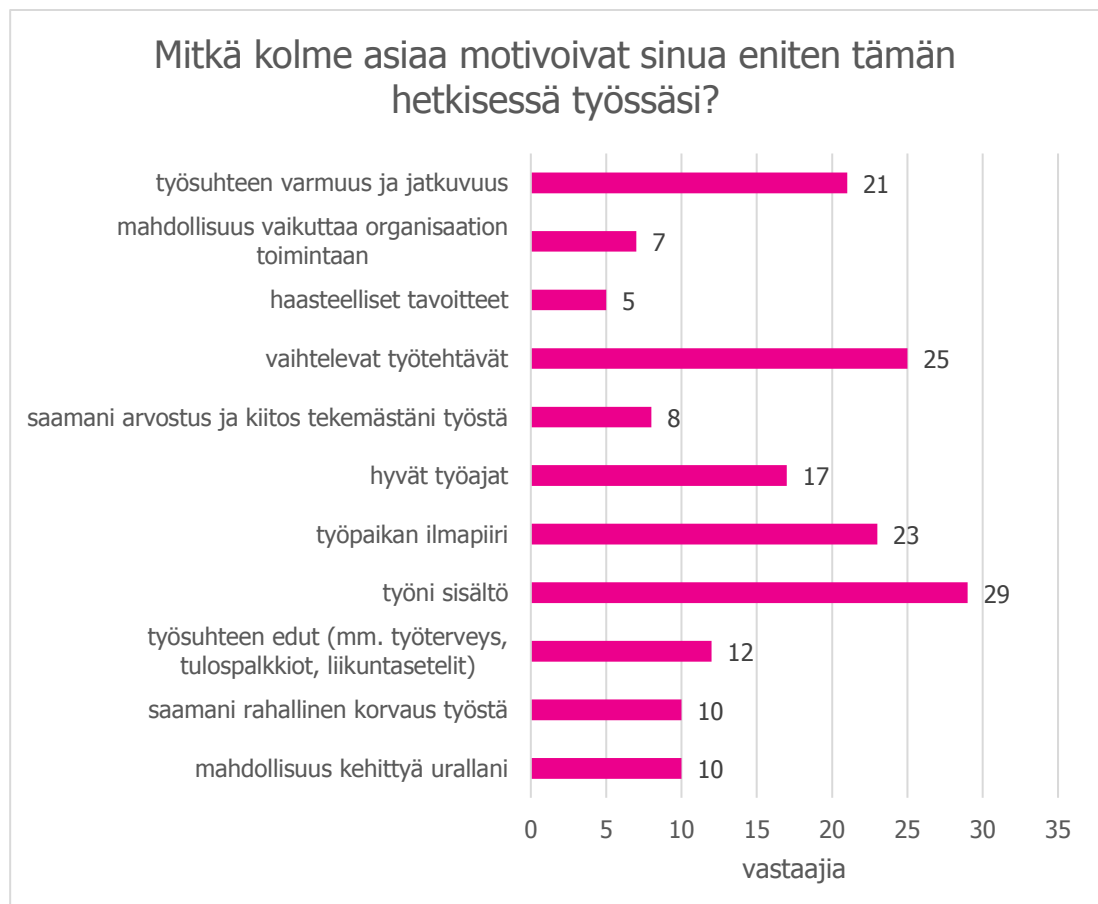
Ensimmäisessä vastaajan työmotivaatioon liittyvässä kysymyksessä kysyttiin vastaajan työmotivaation astetta asteikolla 1-5 (1=en lainkaan motivoitunut, 5=äärimmäisen motivoitunut).



KUVIO 3. Motivaation taso (N=59)

Suurin osa vastaajista (30) arvioi motivaationsa tason olevan tällä hetkellä 4 ja seuraavaksi eniten vastaajia (16) oli arvioinut motivaation tasonsa olevan 5 eli äärimmäisen motivoitunut. Huomattavia eroavaisuuksia eri osastoilla tai tiimeissä työskentelevien välillä ei tässä kysymyksessä ollut.

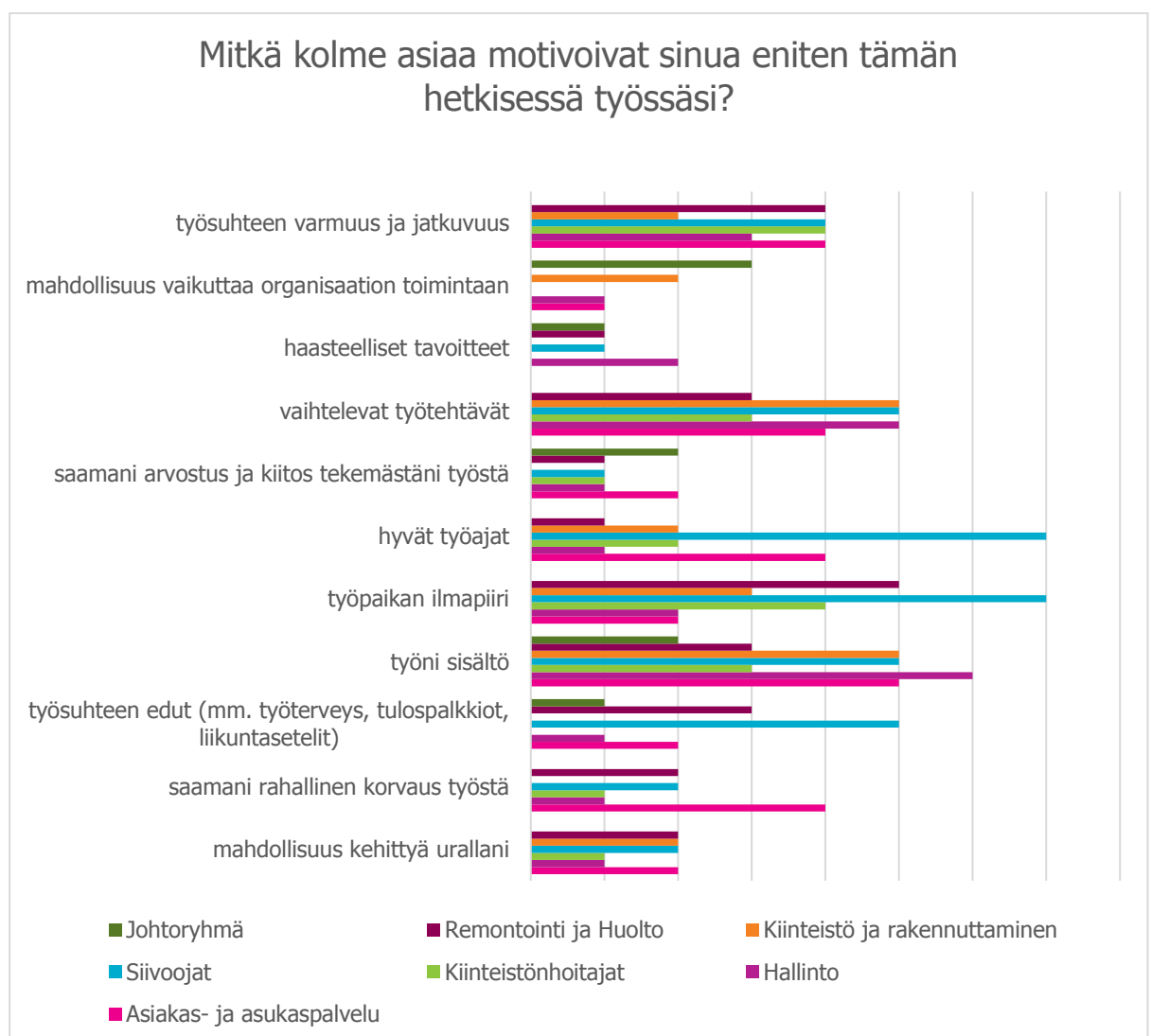
Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin yleisesti työmotivaatioon kolmea eniten vaikuttavaa tekijää työntekijöiden nykyisissä työtehtävissä.



KUVIO 4. Motivaatioon vaikuttavat tekijät (N=59)

Tässä kohdassa vastaajilla oli mahdollisuus valita kolme häntä eniten motivoivaa vaihtoehtoa. Kolme vaihtoehtoa ei ollut kuitenkaan pakollista valita, vaan kyselyä pystyi jatkamaan antamalla vain yhdenkin vaihtoehdon. Työn sisältö (29), vaihtelevat työtehtävät (25) ja työpaikan ilmapiiri (23) ovat selvästi kolme eniten motivoivaa tekijää. Myös työsuhteen varmuus ja jatkuvuus (21) sekä hyvät työajat (17) vaikuttavat osaltaan työntekijöiden motivaatioon. Vähiten näistä vaihtoehdoista työntekijöistä selvästi motivoi haasteelliset tavoitteet (5), mahdollisuus vaikuttaa organisaation toimintaan (7) ja arvostus ja kiitos tehdystä työstä (8).

Joitakin eroavaisuuksia löytyi, kun vertailtaan motivaatioon eniten vaikuttavia tekijöitä eri osastojen ja tiimien kesken. Seuraavassa kuviossa (KUVIO 3) esitetty motivaatioon eniten vaikuttavat tekijät osastojen ja tiimien kesken.

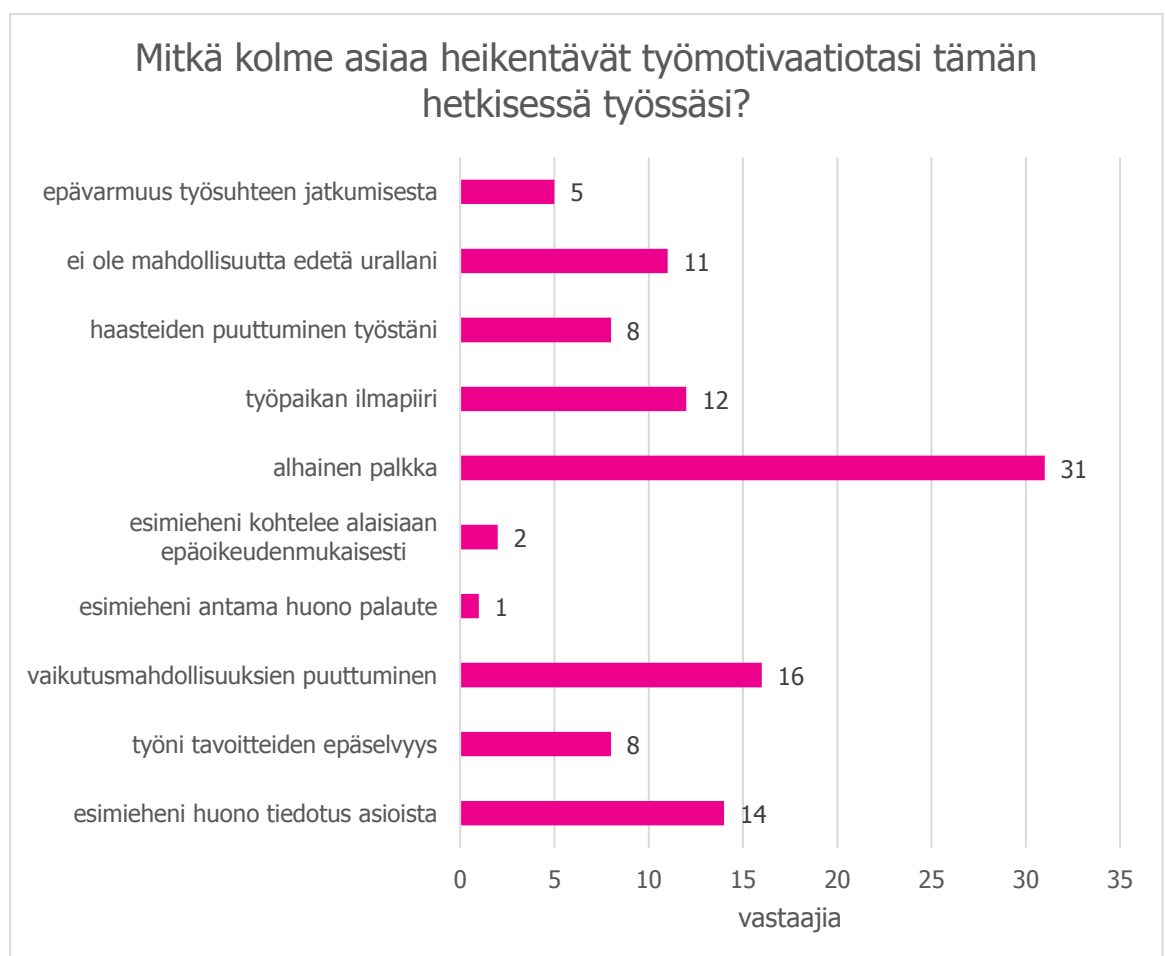


KUVIO 5. Motivaatioon eniten vaikuttavat tekijät osastojen ja tiimien kesken (N=59)

Hyvät työajat ja työpaikan ilmapiiri motivoivat selvästi eniten siivoojia, kun taas vähiten tätä ryhmää motivoi mahdollisuus vaikuttaa organisaation toimintaan. Työn sisältö oli suurin motivaatioon vaikuttava tekijä hallinto ryhmässä, missä tätä vaihtoehtoa oli myös valittu eniten verrattuna muihin ryhmiin. Myös vaihtelevat työtehtävät nousivat tässä ryhmässä esiin motivoivana tekijänä. Kiinteistönhoitajia eniten työssään motivoi työsuhteen varmuus ja jatkuvuus sekä työpaikan ilmapiiri. Vähiten

tätä ryhmää motivoi mahdollisuus vaikuttaa organisaation toimintaan, haasteelliset tavoitteet ja työsuhteen edut. Asiakas- ja asukaspalvelussa eniten motivoivaksi tekijäksi oli valittu työn sisältö ja seuraavaksi eniten työsuhteen varmuus ja jatkuvuus, vaihtelevat työtehtävät, hyvät työajat ja saatu rahallinen korvaus työstä. Saatu rahallinen korvaus työstä motivoi tätä ryhmää myös eniten verrattuna muihin ryhmiin. Kiinteistö ja rakennuttamisen ryhmässä eniten motivoivina pidettiin vaihtelevia työtehtäviä sekä työn sisältöä. Remontointi ja huolto ryhmää motivoivat eniten työpaikan ilmapiiri ja seuraavaksi eniten työsuhteen varmuus ja jatkuvuus. Johtoryhmää eniten motivoi mahdollisuus vaikuttaa organisaation ja tätä vaihtoehtoa oli johtoryhmässä valittu eniten verrattuna muihin ryhmiin.

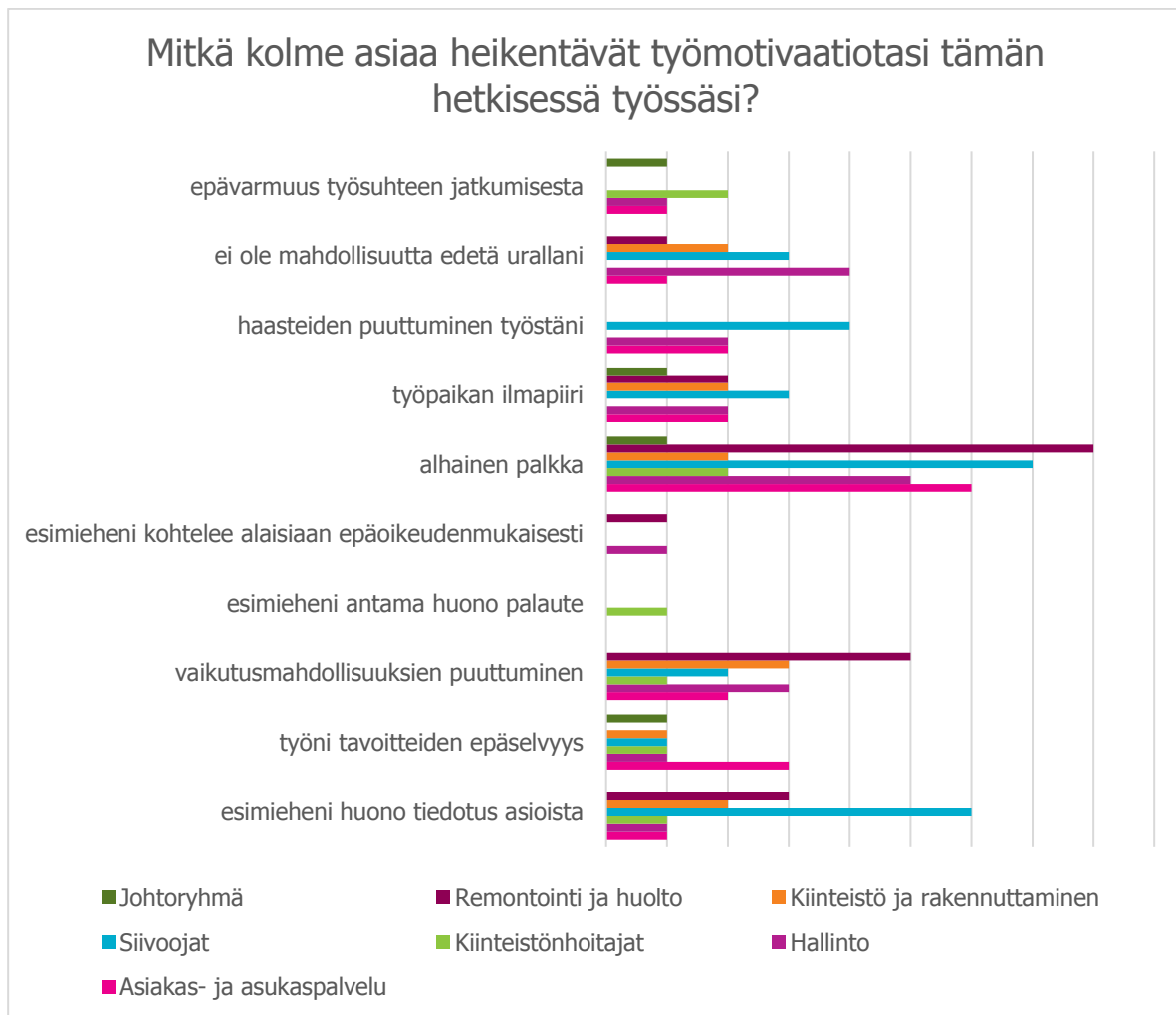
Seuraava kysymys koski puolestaan kolme vähiten motivoivaa tekijää tämän hetkisessä työssä. Seuraavassa kuviossa (KUVIO 6) on esitetty koko Niiralan Kulmaa vähiten motivoivat tekijät.



KUVIO 6. Motivaatiota heikentävät tekijät (N=59)

Myös tässä kohdassa vastaajilla oli mahdollisuus valita kolme motivaatiota eniten heikentävää tekijää. Kolme vaihtoehtoa ei kuitenkaan ollut pakollista valita, vaan kyselyä pystyi jatkamaan vaikka olisi valinnut vain yhden vaihtoehdon. Alhainen palkka (31) on selvästi eniten motivaatiota heikentävä tekijä. Seuraavaksi eniten motivaatiota heikentävät vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen (16) sekä esimiehen huono tiedotus asioista (14). Selvästi vähiten motivaatiota heikentävä tekijä on esimiehen antama huono palaute (1) sekä esimiehen epäoikeudenmukainen kohtelu alaisia kohtaan (2). Myös epävarmuus työsuhteen jatkumisesta (5) koetaan vain vähän heikentävänä tekijänä.

Seuraavassa kuviossa (KUVIO 5) esitetty motivaatiota heikentävät tekijät ryhmittäin eri osastojen ja tiimien kesken.



KUVIO 7. Motivaatiota eniten heikentävät tekijät osastojen ja tiimien kesken (N=59)

Alhainen palkka on selvästi eniten kaikkien ryhmien motivaatiota heikentävä tekijä. Eniten alhainen palkka heikentää remontointi ja huollon ryhmää. Seuraavaksi eniten tässä ryhmässä motivaatiota tässä heikentää vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen. Vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen remontointi ja huollon ryhmässä oli selvästi enemmän motivaatiota heikentävä tekijä verrattuna muihin ryhmiin. Myös siivoojien motivaatiota heikentää eniten alhainen palkka. Seuraavaksi eniten tämän ryhmän motivaatioon vaikuttaa esimiehen huono tiedotus asioista, mikä on muihin ryhmiin verrattuna selvästi enemmän motivaatiota heikentävä tekijä. Myös haasteiden puuttuminen työstä koetaan vaikuttavan motivaatioon enemmän heikentävästi verrattuna muihin ryhmiin. Hallinto ryhmän motivaatiota eniten heikentää alhaisen palkan lisäksi myös se, ettei ole mahdollisuutta edetä uralla. Kiinteistönhoitajien motivaatioon heikentävästi vaikuttaa eniten alhainen palkka sekä epävarmuus työsuhteen jatkumisesta. Myös asiakas- ja asukaspalvelussa eniten motivaatiota heikentää alhainen palkka. Työn tavoitteiden epäselvyys koetaan tässä ryhmässä enemmän motivaatiota heikentäväksi tekijäksi verrattuna muihin ryhmiin. Kiinteistö ja rakennuttamisen ryhmässä eniten motivaatiota heikentäväksi tekijäksi koetaan vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen. Johtoryhmässä motivaatiota heikentäviä tekijöitä ovat epävarmuus työn jatkumisesta, työpaikan ilmapiiri, alhainen palkka ja työn tavoitteiden epäselvyys.

Seuraavassa kysymyksessä vastaajan tuli arvioida seuraavia väittämiä omalla kohdallaan omaan työmotivaatioonsa liittyen.

TAULUKKO 1. Työmotivaatio (N=59)

	Täysin eri mieltä (1)	Jossain määrin eri mieltä (2)	Ei samaa eikä eri mieltä (3)	Jossain määrin samaa mieltä (4)	Täysin samaa mieltä (5)	Yhteensä	Keskiarvo
Koen tekemäni työn tärkeäksi.	1	2	1	16	39	59	4,5
Saan toimia työssäni itsenäisesti.	1	1	0	22	35	59	4,5
Nykyiset työtehtäväni ovat minulle riittävän haastavia.	3	7	9	16	24	59	3,9
Työtehtäväni ovat monipuolisia.	3	1	5	22	28	59	4,2
Mahdollisuus edetä työuralla on minulle tärkeää.	4	5	12	19	19	59	3,7
Koen palkkani työni arvoiseksi.	12	18	11	10	8	59	2,7
Palkalla on suuri vaikutus työmotivaatiooni.	2	5	8	28	16	59	3,9

Suurin osa vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että he kokevat tekemänsä työn tärkeäksi (39), saavat toimia työssään itsenäisesti (35), nykyiset työtehtävät ovat riittävän haastavia (24) sekä työtehtävät ovat monipuolisia (28). Kaikissa näiden väittämien vastauksissa oli kuitenkin muutamia, jotka olivat täysin eri mieltä kyseisistä väittämistä. Jossain määrin samaa mieltä (19) ja täysin samaa mieltä (19) olivat suurin osa väittämästä ”mahdollisuus edetä työuralla on minulle tärkeää”. Näissä vastauksissa oli myös paljon hajontaa, mutta vastauksien keskiarvo on kuitenkin vielä hyvä. Suurin eroavaisuus muihin väittämiin oli väittämässä ”koen palkkani työni arvoiseksi”, jossa suurin osa vastaajista (18) olivat jossain määrin eri mieltä tästä väittämästä. Myös tämän väittämän keskiarvo jäi selvästi matalammaksi kuin muissa väittämässä. Suurin osa vastaajista (28) on kuitenkin jossain määrin samaa mieltä siitä, että palkalla on suuri vaikutus työmotivaatioon.

Eri ryhmiä vertailtaessa jokaisesta ryhmästä suurin osa vastaajista on täysin samaa mieltä ensimmäisestä väittämästä, jossa kysyttiin kokeeko vastaaja tekemänsä työn tärkeäksi. Seuraavassa väittämässä ”saan toimia työssäni itsenäisesti” myös suurin osa kaikkien ryhmien vastaajista on täysin samaa mieltä lukuun ottamatta asiakas- ja asukaspalvelua, missä suurin osa on jossain määrin samaa mieltä. Myös hallinnon ryhmässä vastaajat olivat jakautuneet tasan jossain määrin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä välillä. Väittämässä, missä kysyttiin ovatko nykyiset työtehtävät riittävän haastavia, suurin osa vastaajista siivoojien ryhmästä ei ole samaa eikä eri mieltä. Kiinteistö ja rakennuttamisen ryhmässä suurin osa on jossain määrin samaa mieltä ja muissa ryhmissä suurin osa on täysin samaa mieltä. Työtehtäviensä monipuolisuudesta olivat kaikissa ryhmissä suurin osa vastaajista joko jossain määrin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä tästä väittämästä. ”Mahdollisuus edetä uralla on minulle tärkeää” – väittämässä kiinteistöhoitajien ja siivoojien – ryhmissä suurin osa vastaajista ei ole samaa eikä eri mieltä. Muissa ryhmissä suurin osa vastaajista on joko jossain

määrin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Asiakas- ja asukaspalvelun, hallinnon, kiinteistöhoitajien ja siivoojien ryhmissä, suurin osa vastaajista on jossain määrin eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämästä, jossa kysyttiin, kokeeko vastaaja palkkansa työnsä arvoiseksi. Tässä väittämässä ei samaa eikä eri mieltä ole suurin osa vastaajista remontoinnin ja huollon ryhmässä. Kiinteistö ja rakennuttamisen ryhmässä suurin osa on jossain määrin samaa mieltä ja johtoryhmässä suurin osa on täysin samaa mieltä. Kun kysyttiin, onko palkalla suuri vaikutus työmotivaatioon, kaikissa muissa ryhmissä suurin osa vastaajista oli jossain määrin samaa mieltä lukuun ottamatta siivoojien ryhmää, missä suurin osa on täysin samaa mieltä.

5.3 Esimiehen vaikutus työmotivaatioon

Seuraavilla väittämillä arvioitiin esimiehellä olevia ominaisuuksia.

TAULUKKO 2. Esimiehen ominaisuudet (N=59)

	Täysin eri mieltä (1)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Ei samaa eikä eri mieltä (3)	Jokseenkin samaa mieltä (4)	Täysin samaa mieltä (5)	Yhteensä	Keskiarvo
Olen tyytyväinen esimieheni tapaan johtaa.	1	10	4	27	17	59	3,8
Esimieheni on helposti lähestyttävä.	1	1	3	12	42	59	4,6
Esimieheni on tasapuolinen ja oikeudenmukainen.	2	3	9	22	23	59	4,0
Esimieheni toimii esimerkkinä työntekijöilleen.	3	9	10	19	18	59	3,7

Suurin osa vastaajista (27) on jokseenkin samaa mieltä väittämästä ”olen tyytyväinen esimieheni tapaan johtaa”. Hajontaa tämän väittämän vastauksissa on jonkin verran ja esimerkiksi 10 vastaajaa on jokseenkin eri mieltä tästä väittämästä. Keskiarvo tällä väittämällä on kuitenkin hyvä. Suurin osa vastaajista (42) on täysin samaa mieltä väittämästä, että esimies on helposti lähestyttävä. Myös väittämästä ”esimieheni on tasapuolinen ja oikeuden mukainen” suurin osa vastaajista (23) on täysin samaa mieltä. Näissä molemmissa väittämässä keskiarvot ovat todella hyviä. Väittämässä ”esimieheni toimii esimerkkinä työntekijöilleen” on suurin osa vastaajista (19) jokseenkin samaa mieltä. Hajontaa tämän väittämän vastauksissa on myös jonkin verran, mutta keskiarvo on kuitenkin melko hyvä.

Esimiehen ominaisuuksia arvioitaessa, muutamia eroavaisuuksia ryhmien välillä on havaittavissa. Kun kysyttiin, onko vastaaja tyytyväinen esimiehensä tapaan johtaa, on muissa ryhmissä suurin osa vastaajista joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, lukuun ottamatta siivoojien ryhmää, missä suurin osa vastaajista on tästä väittämästä jokseenkin eri mieltä. Kahdessa seuraavassa väittämässä, ”esimieheni on helposti lähestyttävä” ja ”esimieheni on tasapuolinen ja oikeuden mukainen”, ei ryhmien vastauksissa ollut huomattavia eroavaisuuksia. Viimeisessä väittämässä, koskien esimiehen esimerkkinä toimimisena työntekijöilleen, eroavaisuuksia ryhmien vastausten välillä esiintyi ja hajontaa saman ryhmien sisällä vastaajien kesken on myös havaittavissa. Asiakas- ja asukas-

palvelun ja hallinnon ryhmissä suurin osa vastaajista on täysin samaa mieltä tästä väittämästä. Kiinteistöhoitajista suurin osa vastaajista on joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, joissa kummassakin oli saman verran vastaajia. Siivoojien ryhmässä suurin osa vastaajista oli joko, ei samaa eikä eri mieltä ja jokseenkin samaa mieltä, joissa kummassakin oli saman verran vastaajia. Myös remontointi ja huollon ryhmän suurimman osan vastaukset ovat jakautuneet tasan ja suurin osa vastaajista oli joko, ei samaa eikä eri mieltä tai täysin samaa mieltä. Kiinteistö ja rakennuttamisen ryhmässä ja johtoryhmässä molemmissa suurin osa on jokseenkin samaa mieltä tästä väittämästä.

Seuraavissa väittämässä arvioitiin esimiehen palautteen antamista.

TAULUKKO 3. Esimiehen antama palaute (N=59)

	Täysin eri mieltä (1)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Ei samaa eikä eri mieltä (3)	Jokseenkin samaa mieltä (4)	Täysin samaa mieltä (5)	Yhteensä	Keskiarvo
Saan esimieheltäni riittävästi palautetta työstäni.	4	8	6	27	14	59	3,7
Saan palautetta säännöllisesti esimieheltäni.	7	11	10	22	9	59	3,3
Saamani palaute on annettu asiallisesti.	1	1	11	11	35	59	4,3
Pyydän itse palautetta esimieheltäni työtäni koskien.	16	12	17	9	5	59	2,6

Ensimmäisessä väittämässä 27 vastaajista on jokseenkin samaa mieltä siitä, että saa esimieheltä riittävästi palautetta. Jokseenkin samaa mieltä on myös suurin osa vastaajista (22) väittämästä "saan palautetta säännöllisesti esimieheltäni". Tämän väittämän vastauksissa on jonkin verran hajontaa ja 7 vastaajaa ovat täysin eri mieltä tästä väittämästä. Täysin samaa mieltä on suurin osa vastaajista (35) väittämästä "saamani palaute on annettu asiallisesti". 17 vastaajista ei ole samaa eikä eri mieltä väittämästä "pyydän itse palautetta esimieheltäni työtäni koskien" ja 16 vastaajaa on täysin eri mieltä tästä väittämästä.

Huomattavia eroavaisuuksia ei esimiehen antamaan palautteeseen liittyen ollut eri ryhmien välillä lukuun ottamatta seuraavia väittämiä. Kun kysyttiin, saako vastaaja palautetta säännöllisesti esimieheltään, on muissa ryhmissä suurin osa vastaajista jokseenkin samaa mieltä lukuun ottamatta remontointi ja huollon, kiinteistöhoitajien sekä siivoojien ryhmiä. Remontoinnin ja huollon ryhmässä suurin osa vastaajista on jokseenkin samaa mieltä ja jokseenkin eri mieltä tästä väittämästä, missä kummassakin kohdassa on saman verran vastaajia. Kiinteistöhoitajien ryhmän vastaajista suurin osa on, joko ei samaa eikä eri mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, missä kummassakin oli saman verran vastauksia. Myös siivoojien ryhmässä oli hajontaa vastaajien kesken ja vastaajista suurin osa oli joko täysin eri mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, missä molemmissa oli vastaajia saman verran. Viimeisestä väittämästä kysyttiin, pyytääkö vastaaja itse palautetta esimieheltään työtään koskien. on suurin osa vastaajista hallinnon ja kiinteistöhoitajien ryhmissä täysin eri mieltä ja asiakas- ja asukaspalvelun ryhmässä suurin osa on jokseenkin eri mieltä tästä väittämästä. Siivoojien, remon-

toinnin ja huollon ryhmissä sekä johtoryhmässä suurin osa vastaajista ei ole samaa eikä eri mieltä tästä väittämästä. Kiinteistö ja rakennuttamisen ryhmässä hajontaa vastaajien kesken on niin, että jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä sekä jokseenkin samaa mieltä, oli kaikissa vastaajia saman verran.

Seuraavassa kysymyksessä vastaajia pyydettiin laittamaan järjestykseen, minkälaista palautetta hän saa esimieheltään eniten ja mitä vähiten (1=eniten, 3=vähiten). Jokaisen numeron pystyi valitsemaan vain yhden kerran.

TAULUKKO 4. Positiivinen, korjaava/rakentava ja negatiivinen palaute (N=59)

	1	2	3	Yhteensä
positiivista	35	13	11	59
korjaavaa/rakentavaa	12	45	2	59
negatiivista	12	1	46	59
Yhteensä	59	59	59	

Eniten positiivista palautetta saa suurin osa (35) vastaajista. 12 vastaajaa saa eniten korjaavaa/rakentavaa palautetta. Myös negatiivista palautetta saa eniten 12 vastaajaa. Negatiivista palautetta saa kuitenkin vähiten suurin osa (46) vastaajista. 11 vastaajaa saa vähiten positiivista palautetta ja 2 vastaajaa saa vähiten korjaavaa tai rakentavaa palautetta. Korjaavaa ja rakentavaa palautetta saa suurin osa (45) vastaajista toiseksi eniten. 13 vastaajaa saa toiseksi eniten positiivista palautetta ja vain 1 saa toiseksi eniten negatiivista palautetta esimieheltään.

Seuraavissa väittämässä arvioitiin esimiehen tukeen ja ohjaukseen liittyviä asioita.

TAULUKKO 5. Esimiehen antama tuki ja ohjaus (N=59)

	Täysin eri mieltä (1)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Ei eri eikä samaa mieltä (3)	Jokseenkin samaa mieltä (4)	Täysin samaa mieltä (5)	Yhteensä	Keskiarvo
Koen esimieheltä saamani ohjauksen ja tuen riittäväksi.	4	5	7	26	17	59	3,8
Esimieheni on tavoitettavissa, kun siihen on tarvetta.	0	6	6	28	19	59	4,0
Esimieheni puuttuu liikaa työni tekemiseen.	29	22	6	0	2	59	1,7

Suurin osa (26) vastaajista on jokseenkin samaa mieltä, että esimiehen antama ohjaus ja tuki on riittävää. Kuitenkin 17 vastaajista on täysin samaa mieltä tästä väittämästä. Esimies myös koetaan olevan tavoitettavissa, silloin kun siihen on tarvetta ja suurin osa (28) vastaajista on jokseenkin samaa mieltä tästä väittämästä ja 19 vastaajaa on täysin samaa mieltä. Yksikään vastaaja ei ole täysin eri mieltä tästä väittämästä. Suurin osa (29) ei kuitenkaan koe esimiehen puuttuvan liikaa työnsä te-

kemiseen. 2 vastaajaa taas ovat täysin samaa mieltä tästä väittämästä, että esimies puuttuu liikaa työn tekemiseen.

Ryhmiä vertailtaessa ensimmäisessä väittämässä, jossa kysyttiin koetaanko esimieheltä saatu ohjaus ja tuki riittäväksi, oli kaikissa ryhmissä suurin osa vastaajista jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Hallinnon ryhmässä seuraavaksi eniten vastaajista olivat jokseenkin eri mieltä tästä väittämästä ja siivoojien ryhmässä seuraavaksi eniten vastaajista olivat täysin eri mieltä. Muissa ryhmissä ei ollut huomattavaa hajontaa saman ryhmän vastanneiden kesken. Seuraavassa väittämässä, missä kysyttiin, onko esimies tavoitettavissa, kun siihen on tarvetta, oli kaikissa ryhmissä suurin osa jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä. Myös viimeisessä ei väittämässä ei ole huomattavia eroja ryhmien vastausten kesken.

Seuraavassa kohdassa arvioitiin esimiehen viestintään ja kommunikointiin liittyviä väittämiä.

TAULUKKO 6. Esimiehen kommunikointi ja viestintä (N=59)

	Täysin eri mieltä (1)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Ei samaa eikä eri mieltä (3)	Jokseenkin samaa mieltä (4)	Täysin samaa mieltä (5)	Yhteensä	Keskiarvo
Kommunikointi esimieheni kanssa on helppoa.	0	4	3	13	39	59	4,5
Voin keskustella työasioista avoimesti esimieheni kanssa.	2	2	3	14	38	59	4,4
Esimieheni tiedottaa asioista oikea-aikaisesti.	4	11	5	23	16	59	3,6
Esimieheni viestii asioista selkeästi.	3	8	2	27	19	59	3,9

Suurin osa (39) on täysin samaa mieltä väittämästä ”kommunikointi esimieheni kanssa on helppoa”. Tämän väittämän keskiarvo on myös todella hyvä. Yksikään vastaaja ei ollut täysin eri mieltä tästä väittämästä. Täysin samaa mieltä ollaan suurimman osan (38) keskuudessa siitä, että esimiehen kanssa voi keskustella avoimesti. Hajontaa vastaajien kesken tuli jonkin verran väittämässä liittyen esimiehen tiedottamisen oikea-aikaisuuteen sekä esimiehen selkeään viestintään. Suurin osa (23) vastaajista ovat jokseenkin samaa mieltä, että esimies tiedottaa asioista oikea-aikaisesti. 11 vastaajaa ovat kuitenkin jokseenkin eri mieltä tästä väittämästä ja 4 on täysin eri mieltä. Suurin osa (27) on myös jokseenkin samaa mieltä, että esimies viestii asioista selkeästi. Tässäkin väittämässä hajontaa on kuitenkin jonkin verran vastaajien kesken.

Ryhmien vastauksia vertailtaessa, kahdessa ensimmäisessä väittämässä, ”kommunikointi on esimieheni kanssa helppoa” ja ”voin keskustella työasioista avoimesti esimieheni kanssa”, kaikissa ryhmissä suurin osa vastaajista oli täysin samaa mieltä. Esimiehen oikea-aikaisesta asioiden tiedottamisesta oltiin suurimman osan kesken kaikissa ryhmissä joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Seuraavaksi eniten vastaajista siivoojien ryhmässä olivat jokseenkin eri mieltä tästä väittämästä. Myös remontoinnin ja huollon ryhmässä seuraavaksi eniten vastaajista olivat jokseenkin eri

mieltä. Esimiehen viestinnän selkeydestä kysyttäessä asiakas- ja asukaspalvelun ryhmässä suurin osa oli täysin samaa mieltä, siivoojien ryhmässä saman verran oli vastaajia, jotka olivat jokseenkin eri mieltä ja jokseenkin samaa mieltä tästä väittämästä ja muissa ryhmissä suurin osa vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä.

Viimeisissä väittämässä arvioitiin esimiehen puuttumista ristiriitatilanteisiin.

TAULUKKO 7. Esimiehen puuttuminen ristiriitatilanteisiin (N=59)

	Täysin eri mieltä (1)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Ei samaa eikä eri mieltä (3)	Jokseenkin samaa mieltä (4)	Täysin samaa mieltä (5)	Yhteensä	Keskiarvo
Esimieheni puuttuu työpaikan sisäisiin ongelmiin heti niiden ilmaannuttua.	2	12	6	25	14	59	3,6
Esimieheni osaa toimia ongelma- ja ristiriitatilanteissa.	2	7	8	29	13	59	3,7
Esimieheni tiedostaa työpaikan sisäiset ristiriitatilanteet, ja puuttuu niihin tarvittaessa.	4	7	7	29	12	59	3,6

Ensimmäisestä väittämästä ”esimieheni puuttuu työpaikan sisäisiin ongelmiin heti niiden ilmaannuttua” on suurin osa (25) jokseenkin samaa mieltä. Kuitenkin 12 vastaajaa on jokseenkin eri mieltä ja 2 täysin eri mieltä tästä väittämästä. Myös seuraavasta väittämästä ”esimieheni osaa toimia ongelma- ja ristiriitatilanteissa” on suurin osa (29) jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin samaa mieltä on myös suurin osa (29) vastaajista väittämästä ”esimieheni tiedostaa työpaikan sisäiset ristiriitatilanteet ja puuttuu niihin tarvittaessa. Kaikissa esimiehen ristiriitatilanteiden puuttumiseen liittyvissä väittämässä keskiarvo oli hyvä, mutta näissä väittämässä on myös paljon hajontaa vastaajien kesken.

Ensimmäisessä väittämässä, missä kysyttiin esimiehen puuttumisesta työpaikan sisäisiin ongelmiin heti niiden ilmaannuttua remontointi ja huollon ryhmässä suurin osa oli jokseenkin eri mieltä ja muissa ryhmissä suurin osa oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä tästä väittämästä. Seuraavaksi eniten vastaajia oli jokseenkin eri mieltä tästä väittämästä asiakas- ja asukaspalvelun ja siivoojien ryhmässä. Seuraavassa väittämässä, osaako esimies toimia ongelma- ja riitatilanteissa, suurin osa kaikkien ryhmien vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä tästä väittämästä. Hajontaa ryhmien sisällä oli jonkin verran hallinnon ja siivoojien ryhmissä tästä väittämästä. Seuraavaksi eniten vastaajista oli jokseenkin eri mieltä tästä väittämästä hallinnon ryhmässä. Siivoojien ryhmässä seuraavaksi eniten vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja ei samaa eikä eri mieltä, joihin kumpaankin oli saman verran vastaajia. Myös remontointi ja huollon ryhmässä seuraavaksi eniten vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä tästä väittämästä. Viimeisessä väittämässä kysyttiin esimiehen tiedostamista työpaikan sisäisistä ongelmista ja niihin puuttumisesta tarvittaessa. Muissa ryhmissä suurin osa vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä ja asiakas- ja asukaspalvelun ryhmässä suurin osa vastaajista oli täysin samaa mieltä tästä väittämästä. Hajontaa kaikissa ryhmissä vastanneiden kesken oli jonkin verran. Hallinnon ryhmässä seuraavaksi eniten vastaajista olivat jokseenkin eri mieltä ja ei samaa eikä eri mieltä, missä kummassakin oli saman verran vastaajia. Myös siivoojien

ryhmässä seuraavaksi eniten vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja kolmanneksi eniten täysin eri mieltä tästä väittämästä.

Viimeisessä monivalintakysymyksessä vastaajan täytyi laittaa järjestykseen esimiehen tehtäväalueet, jotka vaikuttavat eniten ja vähiten vastaajan motivaatioon (1=eniten, 5=vähiten). Tässä kysymyksessä jokaisen numeron pystyi valita vain kerran.

TAULUKKO 8. Esimiehen eniten ja vähiten motivoivat tehtäväalueet (N=59)

	1	2	3	4	5	Yhteensä
esimiehen antama palaute	17	17	14	5	6	59
esimiehen antama ohjaus ja tuki	8	18	13	13	7	59
esimiehen kommunikointi ja viestintä	7	10	18	12	12	59
esimiehen antama vastuu	20	11	3	17	8	59
esimiehen ristiriitojen hallintataidot	7	3	11	12	26	59
Yhteensä	59	59	59	59	59	

Esimiehen antamasta palautteesta suurin osa vastaajista on jakautunut tasan eniten motivoivan ja toiseksi motivoivan vaihtoehdon välillä, missä molemmat oli valinnut 17 vastaajaa. Esimiehen antamasta ohjauksesta ja tuesta suurin osa (18) on valinnut tämän kohdan toiseksi eniten motivoivaksi tehtäväalueeksi. Esimiehen kommunikointiin ja viestintään suurin osa (18) oli valinnut kolmanneksi motivoivaksi tekijäksi. Seuraavaksi eniten oli esimiehen kommunikointia ja viestintää valittu toiseksi vähiten ja vähiten motivoivaksi tekijäksi, missä molemmat oli valinnut 12 vastaajaa. Esimiehen antamaa vastuuta pitää 20 vastaajaa eniten motivoivana tekijänä. Kuitenkin 17 vastaajaa on valinnut tämän kohdan toiseksi vähiten motivoivaksi. Esimiehen ristiriitojen hallintataidot oli valinnut suurin osa (26) vähiten motivoivaksi tekijäksi.

Kysymys numero 15 oli avoin kysymys, jossa kysyttiin millä tavalla esimiehesi voisi motivoida sinua paremmin. Esimies voisi saatujen vastauksien perusteella motivoida paremmin antamalla työntekijöilleen enemmän vastuuta ja palautetta. Varsinkin positiivista palautetta toivottaisiin enemmän, säännöllisemmin ja aina, kun on siihen aihetta. Myös toiveita rahallisesta palkitsemisesta ja suuremmasta palkasta toivottiin vastauksissa. Jonkin verran tuli myös vastauksia, missä vastaaja ei osannut sanoa, miten esimies voisi motivoida paremmin.

Viimeinen kysymys numero 16 käsitteli työntekijän omia alustaitoja. Vastaajan tuli miettiä omia alustaitojaan ja asemaansa työyhteisössä sekä mitä alustaitoja siinä tarvitaan. Kysyttiin mitä alustaitoja vastaajalla jo on ja missä näkisi vielä kehitettävää. Tämä kysymys ei ollut pakollinen vastata ja vastauksia tähän kysymykseen tuli 45. Monissa vastauksissa, mitä alustaitoja vastaajilla jo on, nousi esiin joustavuus, lojaalisuus työnantajaa kohtaan, työkavereiden kanssa toimeen tuleminen sekä hyvät tiimityöskentelytaidot. Myös työnsä hoitaminen niin hyvin kuin pystyy, työn tekemisen tarkkuus ja sen tekeminen ajallaan sekä asetettujen tavoitteiden saavuttaminen koettiin alustaidoiksi, mitä vastaajilla on. Ymmärrys omasta roolista työyhteisössä sekä yrityksen kokonaisuudessa ko-

ettiin myös alaistaitona, mitä vastaajilla jo on. Kehitettävää puolestaan vastaajien alaistaidoissa löytyi suurimmaksi osaksi liittyen palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Vastaajat kokevat, että voisivat antaa enemmän palautetta esimiehelleen sekä työkavereille ja oppia ottamaan itse vastaan palautetta paremmin. Esiin nousi myös joissain vastauksissa viestinnän ja vuorovaikutustaitojen parantaminen.

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Niiralan Kulman työntekijöiden motivaation tasoa tämän hetkisessä työssään, mitkä asiat heidän työmotivaatioonsa vaikuttavat sekä millä keinoin lähiesimies voi siihen vaikuttaa. Tarkoituksena oli myös tuoda esiin mahdollisia eroavaisuuksia eri tiimeissä tai osastoilla työskentelevien välillä. Tutkimusmuotona oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ja sen keinona kyselytutkimus. Kyselytutkimukseen tuli ihan hyvin vastauksia ja tuloksista saa selville työntekijöiden tämän hetkisen työmotivaation tason sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tuloksia ei voi niinkään pitää yleispätevinä, mutta ne kertovat juuri tutkittavan yrityksen eli tässä tapauksessa Niiralan Kulman henkilöstön motivoinnin tasosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Toteutetun tutkimuksen perusteella Niiralan Kulman työntekijöitä motivoi eniten heidän työssään työn sisältö, vaihtelevat työtehtävät sekä työpaikan ilmapiiri. Tehty työ koetaan myös tärkeäksi ja tarpeeksi haasteelliseksi. Työntekijät kokevat työtehtävänsä olevan monipuolisia sekä he saavat toimia työssään tarpeeksi itsenäisesti. Nämä kaikki vaikuttavat osaltaan työntekijän työmotivaation muodostumiseen. Tutkimuksen tuloksiin voidaan myös peilata teoriaosuudessa esitettyä Herzbergin kaksifaktoriteoriaa. Tässä motivaatioteoriassa on työntekijän tarpeet jaettu kahteen ryhmään: hygienia-tekijöihin ja motivaatiotekijöihin. Hygienia-tekijöitä on esimerkiksi tämänkin tutkimuksen tuloksissa esiin tullut työpaikan ilmapiiri, mikä tutkimuksen tulosten perusteella koettiin yhdeksi eniten motivoivaksi tekijäksi. Hygienia-tekijät eivät Herzbergin mukaan paranna työntekijöiden motivaatiota, mutta huonosti hoidettuna voi huonontaa työsuoritusta. Motivaatiotekijöitä on puolestaan esimerkiksi työ itse, mikä tutkimuksen tulosten perusteella on myös yksi eniten työntekijöitä motivoiva tekijä. Näitä tutkimustuloksia verratessa tähän motivaatioteoriaan sekä yleisesti tämän opinnäytetyön teoriaan, voidaan todeta työntekijöiden olevan motivoituneita nykyisessä työssään.

Ehkä suurin tutkimuksen tuloksissa esille tullut asia, mikä työntekijöiden työmotivaatiota heikentää, on työstä saatu palkka, sillä suuri osa ei tutkimuksen perusteella koe palkkaansa työnsä arvoiseksi. Myös avoimessa kysymyksessä, missä kysyttiin esimiehen keinoja motivoida paremmin, nousi paremman palkan saaminen joissain vastauksissa esiin. Kuitenkin teoriaosuuden perusteella Aaltonen, Pajunen ja Tuominen (2005) kirjassaan *Syty ja sytytä: valmentavan johtamisen filosofia* toteavat sisäisten palkkioiden kuten onnistumisen, edistymisen ja vastuun kokemuksen tunteen olevan ulkoisia palkkioita, tässä tapauksessa esimerkiksi rahallista palkkaa, paremmin työntekijöitä motivoivia tekijöitä. Näitä sisäisiä palkkioita työntekijät saavat juurikin työnsä sisällöstä, sen haasteellisuudesta sekä itsenäisesti toimimisesta työssään, mitkä tutkimuksen perusteella Niiralan Kulman työntekijöiden keskuudessa huomattiin paikkansa pitäväksi. Tämän perusteella voisi siis todeta Niiralan Kulman työntekijöiden työmotivaation tason olevan erittäin hyvä.

Tämän opinnäytetyön teoriaosaan peilaten esimiehellä itsellään on suuri vastuu työntekijöidensä motivoinnissa. Esimerkiksi työpaikan ilmapiiri muodostuu suurilta osin esimiehen toiminnasta ja tämän tutkimuksen tulosten perusteella esimiehet Niiralan Kulmalla onnistuvat tämän ilmapiirin luomisessa. Ilmapiiriin vaikuttaa osaltaan myös työkavereiden läsnäolo ja toiminta työyhteisössä ja näin myös hyvät työkaverit motivoivat työntekijää työssään. Esimiehellä on suuri rooli työntekijöiden mo-

tivoijana ja esimiehen rooliin kuuluu myös vastata oman työnsä lisäksi myös työntekijöidensä työpanoksesta. Selkeään esimiehen rooliin kuuluu myös työntekijöilleen esimerkkinä toimiminen, heidän kehittäminen sekä hyvin vuorovaikutustaitojen omaaminen. Esimiehen tulee myös ansaita työntekijöidensä luottamus ja luottamuksen esimies saa muun muassa johdonmukaisella toiminnalla. Tällöin esimies toimii ja hänen oletetaan toimivan samanlaisissa tilanteissa aina samalla tavalla. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella työntekijät ovat tyytyväisiä esimiehen tapaan johtaa ja esimies koetaan helposti lähestyttäväksi. Jonkin verran eroavia vastauksia tutkimuksessa tuli kuitenkin esimiehen tasapuolisuudessa ja oikeudenmukaisuudessa sekä esimerkkinä toimimisessa.

Esimies voi myös vaikuttaa työntekijöidensä työmotivaatioon palautteen antamisella, tarvittaessa ohjausta ja tukea antamalla, hyvällä viestinnällä ja kommunikointitaidoilla, vastuun antamisella sekä ristiriitojen hyvällä hoitamisella. Palautetta esimieheltä Niiralan Kulman työntekijöiden keskuudessa koetaan saavan suhteellisen riittävästi ja se on annettu asiallisesti. Palautteen antaminen oli myös yksi työntekijöitä eniten motivoiva tekijä esimiehen tehtäväalueista. Kuitenkin palautetta toivottaisiin säännöllisemmin ja varsinkin positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä työntekijät haluaisivat saada enemmän. Työntekijät kuitenkin näkivät kehitettävää omissa alustaidoissaan palautteen vastaanottamisessa sekä siinä, että työntekijät voisivat myös itse pyytää omasta työstään enemmän palautetta esimieheltään. Aarnikoivun (2008) mukaan palautteen antaminen onkin yksi esimiehen tehokkaimmista motivoinnin keinoista. Palautteen antamisella esimies ohjaa työntekemistä, sitouttaa sekä kannustaa työntekijöitään. Palautetta pitäisi kuitenkin antaa sekä onnistumisesta että epäonnistumisesta, jotta palautteen antamisella olisi vaikutusta. Tutkimusten tulosten perusteella lisää haluttaisiin saada juurikin positiivista palautetta, mutta myöskään koko ajan annettu positiivinen palaute ei ole hyväksi, sillä tällöin palaute voi menettää merkitystään ja esimies uskottavuuttaan.

Niiralan Kulman työntekijät kokevat saavansa tarpeeksi ohjausta ja tukea esimieheltään tarvittaessa, mutta eivät kuitenkaan koe esimiehen puuttuvan liikaa työnsä tekemiseen. Esimiehen koetaan kuitenkin suhteellisen hyvin olevan tavoitettavissa tarvittaessa. Myös kommunikointi ja työasioista keskusteleminen esimiehen kanssa koetaan helpoksi. Kuitenkin esimiehen viestinnän oikea-aikaisuudessa sekä selkeydessä voisi saatujen vastausten perusteella olla parannettavaa. Teoriaosuudessa käsiteltiin myös tätä osa-aluetta ja esimerkiksi Hokkasen, Mäkelän ja Taatilan (2008) mukaan suurin osa esimiehen tekemästä työstä on juuri viestintää. Viestintä onkin yksi esimiehen tärkeimmistä tehtäväalueista, sillä viestinnän tavoitteena on, että työntekijöillä on käytössään kaikki tieto, mitä he tarvitsevat työnsä tekemiseen.

Osa Niiralan Kulman työntekijöistä piti esimiehen antamaa vastuuta yhtenä eniten työntekijöitä motivoivana tekijänä. Mutta vastuuta haluttaisiinkin saada tutkimuksen vastausten perusteella lisää, mikä motivoisi työntekijöitä vielä enemmän nykyisessä työssään. Aarnikoivun (2010) mukaan vastuun antamisella ja tehtävien delegoinnilla esimies tukee työntekijöitään, edistää heidän kehittymistään, osoittaa luottamusta sekä rohkaisee ja kannustaa. Tutkimuksen tuloksissa ristiriitatilanteissa esimiehen koetaan osaavan puolestaan toimia hyvin ja esimies puuttuu jokseenkin hyvin ristiriitatilanteisiin niiden ilmaannuttua. Tutkimuksen tulosten perusteella esimiehen ristiriitojen hallintataidot olivat kuitenkin työntekijöitä vähiten motivoiva tekijä esimiehen tehtäväalueista. Esimiehellä tulee ol-

la Aarnikoivun (2010) mukaan rohkeutta ja halua puuttua ristiriitatilanteisiin niiden ilmaannuttua. Hyvä esimies myös tunnistaa itse tällaiset tilanteet.

Tutkimuksessa kysyttiin myös vastaajien tiimiä tai osastoa, missä he työskentelevät. Valittavina vaihtoehtoina oli johtoryhmä, huolto, remontointi, kiinteistö ja rakennuttaminen, siivoojat, kiinteistöhoitajat, hallinto sekä asiakas- ja asukaspalvelu. Tiimiä tai osastoa kysyttiin, jotta ryhmistä saataisiin vertailuryhmät ja näin osastojen ja tiimien välisiä eroja olisi helppo analysoida. Vastaajia kyselyssä oli yleisesti katsoen ihan hyvin, mutta ne ryhmiin jaettaessa muodostivat hyvin vastaajamäärältään pieniä ryhmiä. Esimerkiksi remontoinnin ja huollon ryhmiin vastaajia tuli sen verran vähän, että koin tarpeelliseksi yhdistää ne yhteiseksi ryhmäkseen. Ryhmien pienien vastaajamäärien vuoksi ei niiden tarkkoja vastaajamääriä esitetä tässä opinnäytetyössä vastaajien anonyymiyden säilymisen vuoksi. Tämän vuoksi ryhmien vastausten tulokset oli mielestäni hankala esittää pelkästään sanallisessa muodossa. Myös ryhmien pienten vastaajamäärien vuoksi koin ryhmien keskenään vertailun jopa hieman haastavaksi, koska suuria eroja missään tutkimuksen vastauksissa eri ryhmien kesken ollut havaittavissa. Joissain kysymyksissä pieniä eroavaisuuksia ja heittoja ryhmien kesken oli havaittavissa, mutta mitkään eroavaisuudet eivät olleet niin suuria, että niistä voisi tehdä sen tarkempia päätelmiä. Lähinnä joitain eroavaisuuksia joissain kohdissa oli ryhmissä saman ryhmän vastanneiden kesken.

Toteutin tämän opinnäytetyön tutkimuksen kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena, koska haluttiin saada laaja ja kattava kuva kaikkien työntekijöiden motivaation tasosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Aluksi mietin myös päiväkirjamaista toteutusta paperille tehtynä, mutta loppujen lopuksi koin netissä suoritettavan kyselytutkimuksen käytännöllisemmäksi. Jossain vaiheessa mietin myös tutkimuksen toteuttamista haastatteluna, esimerkiksi teemahaastatteluna, mutta näin ei olisi saatu yhtä kattavaa kokonaiskuvaa, koska haastateltavia ei olisi voinut olla kovin montaa. Esimerkiksi jos jokaisesta tiimistä tai osastolta olisi otettu yksi haastateltava olisi tutkimuksen tuloksiin saatu vain näiden henkilöiden näkemykset ja mielipiteet eikä ne olisi antaneet kokonaiskuvaa koko osaston tai tiimin kokemuksista. Tosin tämän tutkimuksen jatkotutkimuksena voisi olla hyvä syventää tutkimusta ja sen tuloksia esimerkiksi juuri teemahaastattelulla, mihin valittaisiin toteutetun tutkimuksen perusteella esiin nousseita teemoja, tai ryhmähaastattelulla.

Jos tämän toteutetun tutkimuksen perusteella voisi etsiä kehittämissideoita, tuli yhdestä avoimen kysymyksen vastauksesta ihan toteutettavissa olevakin idea. Toisesta avoimeen kysymykseen tulleesta vastauksesta heräsi mahdollisesti ainakin jossain määrin toteutettavissa oleva kehitysidea henkilökunnan motivointiin. Vastauksessa vastaaja kertoi perehdyttäneensä useammankin uuden työntekijän Niiralan Kulmalle ja nämä uudet työntekijät ovat myöhemmin saaneet vakituisen työpaikan Niiralan Kulmalla. Mahdollisena kehitysideoana olisikin näiden pitempään Niiralan Kulmalla työskennelleiden jonkinlainen palkitseminen uusien hyvien työntekijöiden perehdyttämisestä.

Kokonaisuudessaan tämän opinnäytetyöprosessin aloitin keväällä 2016 ja esittelin aiheeni opinnäytetyöseminaarissa Savonia-ammattikorkeakoulussa syksyllä 2016. Alku syksystä 2016 aloitin myös opinnäytetyön kirjoittamisen ja tarkoitus oli saada opinnäytetyö valmiiksi joulukuun 2016 mennessä.

Kuitenkin samaan aikaan työskennellessäni kokopäiväisesti opinnäytetyön tekeminen sujui hitaammin, mitä olin ajatellut. Koinkin kokopäivätyön ja opinnäytetyön yhdistämisen melko haastavaksi. Haaste opinnäytetyössä itsessään oli myös se, että pysyn puolueettomana tutkimusta suunniteltaessa ja sen tuloksia analysoitaessa, sillä työskentelen itse Niiralan Kulmalla. Mielestäni onnistuin tässä kuitenkin hyvin ja ainakin kyselylomakkeen suunnittelussa koin hyödylliseksi, että tiedän enemmän Niiralan Kulmasta, sen työntekijöistä ja organisaation rakenteesta. Näin pystyin suunnittelemaan kyselylomakkeen, mikä sopii kaikille osastoille ja tiimeille. Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan haastava, mutta opin sen tekemisessä paljon motivoinnista, esimiestyöstä ja esimiehen mahdollisuuksista vaikuttaa työntekijöidensä motivaatioon ja toivonkin näistä olevan minulle hyötyä tulevaisuuden työtehtävissäni.

LÄHTEET

- AALTONEN, Tapio, PAJUNEN, Heikki ja TUOMINEN, Kallu 2005. Syty ja sytytä – Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum Media Oy.
- AARNIKOIVU, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: Talentum Media Oy.
- AARNIKOIVU, Henrietta 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Helsinki: Talentum Media Oy.
- CLEGG, Stewart, KORNBERGER, Martin & PITSIS Tyrone 2009. Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice. Second edition. SAGE Publications Ltd.
- FRANK, Karoliina ja MARTELA, Jarenko 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum Media Oy.
- HEIKKILÄ, Tarja 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. painos. Helsinki: Edita.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA Paula 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Helsinki: Tammi.
- HOKKANEN, Simo, MÄKELÄ, Tapio ja TAATILA, Vesa 2008. Alan johtajaksi. 1. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- HONKANEN, Henry 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- JOUTSENKUNNAS, Tapio ja HEIKURAINEN, Pekka 2003. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- JÄRVINEN, Pekka 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- KARLÖF, Bengt ja HELIN LÖVINGSSON, Frederik 2009. Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja -malleja. Suomentanut Maarit Tillman. Helsinki: Edita Prima Oy.
- KAUHANEN, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- KONTIAINEN, Juha ja SKYTTÄ, Antti 2010. Esimiehen mieltä: Prosessoivan johtamisen opas. Vantaa: Innotiimi Oy.
- KUPIAS, Päivi, PELTOLA, Raija ja PIRINEN, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

KUUSELA, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

NUMMELIN, Tarja 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Juva: WS Bookwell Oy.

PELTONEN, Matti ja RUOHOTIE, Pekka 1992. Oppimismotivaatio. Helsinki: Otava.

PENTIKÄINEN, Markku 2009. Ensiaskleet esimiehenä. 1. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

ROPE, Timo ja KETTUNEN, Sampo 2012. Halujohtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

RUOHOTIE, Pekka ja HONKA, Juhani 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

SALMIMIES, Raija ja RUUTU, Sirkku 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. 1. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

VIITALA, Riitta 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

VILKKA, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

VILKKA, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

LIITE 1: SAATEKIRJE

Hei!

Kuten varmaan jotkut teistä tietävät, opiskelen vielä tällä hetkellä Savonia-ammattikorkeakoulussa liiketaloutta ja tarkoitukseni olisi valmistua tradenomiksi tänä keväänä. Pyytäisinkin nyt Sinulta apua opinnäytetyöhöni vastaamalla muutaman minuutin vievään kyselyyn opinnäytetyötäni varten.

Tämä kyselytutkimus on osa opinnäytetyötäni, jonka tavoitteena on kyselyn avulla kartoittaa, mitkä asiat vaikuttavat työntekijän työmotivaatioon sekä kuinka esimies toiminnallaan voi siihen vaikuttaa. Kyselyn vastauksissa arvioit lähiesimiehesi toimintaa esimiestehtävissä. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää Niiralan Kulmalla esimiestyön kehittämisessä.

Vastauksesi käsitellään nimettömästi ja luottamuksellisesti eikä vastaajia pysty liittämään kyselyssä esille tuleviin tuloksiin. Tutkimuksen tulokset tullaan julkaisemaan opinnäytetyössäni.

Vastausaikaa on 17.3.2017 asti. Kyselyyn pääset tästä linkistä:

Kiitos vastauksestasi jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Miia Houtsonen

LIITE 2: KYSELYLOMAKE



ESIMIEHEN MERKITYS TYÖNTEKIJÖIDEN MOTIVOINNISSA

Taustatiedot

▪

1. Ikäsi? *

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- yli 50

2. Kuinka kauan olet työskennellyt Niiralan Kulmalla? *

- alle 1 vuoden
- 1-5
- 6-10
- 11-15
- yli 15 vuotta

3. Osasto tai tiimi, missä työskentelet: *

- Asiakas- ja asukaspalvelu
- Hallinto
- Kiinteistönhoitajat
- Siivoojat
- Kiinteistö ja rakennuttaminen
- Remontointi
- Huolto
- Johtoryhmä

Työmotivaatio

4. Kuinka motivoitunut olet nykyisessä työssäsi tällä hetkellä? (1= en lainkaan motivoitunut, 5=äärimmäisen motivoitunut) *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5. Mitkä kolme asiaa motivoivat sinua eniten tämän hetkessä työssäsi?

- mahdollisuus kehittyä urallani
- saamani rahallinen korvaus työstä
- työsuhteen edut (mm. työterveys, tulospalkkiot, liikuntaselvit)
- työni sisältö
- työpaikan ilmapiiri
- hyvät työajat
- saamani arvostus ja kiitos tekemästani työstä
- vaihtelevat työtehtävät
- haasteelliset tavoitteet
- mahdollisuus vaikuttaa organisaation toimintaan
- työsuhteen varmuus ja jatkuvuus

6. Mitkä kolme asiaa heikentävät työmotivaatiotasi tämän hetkessä työssäsi?

- esimieheni huono tiedotus asioista
- työni tavoitteiden epäselvyys
- vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen
- esimieheni antama huono palaute
- esimieheni kohtelee alaisiaan epäoikeudenmukaisesti
- alhainen palkka
- työpaikan ilmapiiri
- haasteiden puuttuminen työstäni
- ei ole mahdollisuutta edetä urallani
- epävarmuus työsuhteen jatkumisesta

7. Arvioi seuraavien väittämien paikkansa pitävyyttä omalla kohdallasi. *

	Täysin eri mieltä	Jossain määrin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jossain määrin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen tekemäni työn tärkeäksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan toimia työssäni itsenäisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyiset työtehtäväni ovat minulle riittävän haastavia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäväni ovat monipuolisia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus edetä työuralla on minulle tärkeää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen palkkani työni arvoiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkalla on suuri vaikutus työmotivaatiooni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esimiehen vaikutus motivaatioon

8. Arvioi seuraavia esimiehen ominaisuuksiin liittyviä väittämiä. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen tyytyväinen esimieheni tapaan johtaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on helposti lähestyttävä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on tasapuolinen ja oikeudenmukainen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni toimii esimerkkinä työntekijöilleen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Arvioi seuraavia esimiehen antamaan palautteeseen liittyviä väittämiä. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Saan esimieheltäni riittävästi palautetta työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan palautetta säännöllisesti esimieheltäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamani palaute on annettu asiallisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyydän itse palautetta esimieheltäni työtäni koskien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Minkälaista palautetta saat esimieheltäsi eniten, mitä vähiten? (Voit käyttää kutakin numeroa vain kerran. 1=eniten, 3=vähiten) *

1 2 3

positiivista ○ ○ ○
 korjaavaa/rakentavaa ○ ○ ○
 negatiivista ○ ○ ○

11. Arvioi seuraavia esimiehen antamaan ohjaukseen ja tukeen liittyviä väittämiä. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen esimieheltä saamani ohjauksen ja tuen riittäväksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on tavoitettavissa, kun siihen on tarvetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni puuttuu liikaa työni tekemiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Arvioi seuraavia esimiehen viestintään liittyviä väittämiä. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Kommunikointi esimieheni kanssa on helppoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin keskustella työasioista avoimesti esimieheni kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tiedottaa asioista oikea-aikaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni viestii asioista selkeästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Arvioi seuraavia ristiriitosten hoitoon liittyviä väittämiä. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimieheni puuttuu työpaikan sisäisiin ongelmiin heti niiden ilmaannuttua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni osaa toimia ongelma- ja ristiriitatilanteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tiedostaa työpaikan sisäiset ristiriitatilanteet, ja puuttuu niihin tarvittaessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Mitkä seuraavista vaikuttavat eniten ja vähiten työmotivaatioosi seuraavista esimiehen tehtäväalueista? (Voit käyttää kutakin numeroa vain kerran. 1=eniten, 5=vähiten) *

	1	2	3	4	5
esimiehen antama palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimiehen antama ohjaus ja tuki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimiehen kommunikointi ja viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimiehen antama vastuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

esimiehen ristiriitojen hallintataidot ○ ○ ○ ○ ○

15. Millä tavalla esimiehesi voisi motivoida sinua paremmin? *

16. Hyvistä esimiestaidoista puhutaan paljon ja vähemmälle huomiolle jääkin usein työntekijöiden alaistaidot. Mieti lopuksi omaa asemaasi työyhteisössä sekä siinä tarvittavia alaistaitoja. Millaisia alaistaitoja sinulla jo on ja missä näkisit itselläsi vielä kehitettävää?

Kiitos vastauksestasi!