



MASLOWIN TARVEHIERARKIA TYÖELÄMÄSSÄ

Materiaalia opetuskäyttöön

Emilia Holmala

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2015
Liiketalouden koulutusoh-
jelma
Yritystoiminta

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Yritystoiminta

HOLMALA EMILIA:
Maslowin tarvehierarkia työelämässä
Materiaalia opetuskäyttöön

Opinnäytetyö 41 sivua, joista liitteitä 11 sivua
Huhtikuu 2015

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä opetusmateriaalia työmotivaatiosta opetuskäyttöön. Työ toteutettiin luomalla PowerPoint-esitys. Tavoitteena oli perehtyä Maslowin tarvehierarkiaan ja siihen miten se olisi sovellettavissa nykypäivän työelämään. Opinnäytetyön menetelmänä käytettiin tuotokseen painottuvaa opinnäytetyötä, johon sisältyi itse tuotos sekä teoria- ja raporttiosuus.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi motivaatio yleisellä tasolla ja työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Työssä esitellään pari erilaista motivaatioteoriaa ja lopuksi perehdytään miten Maslowin tarvehierarkia on sovellettavissa työelämään. Teoriaosuuden lähdemateriaali pohjautui kirjallisuuteen ja Internetin lähteisiin. Opinnäytetyön tuotos on tehty teoriaosuuden pohjalta. Tuotos on suunniteltu käytettäväksi opettajien lähiopetuksessa. Tuotoksen tarkoitus on tiiviin tekstin ja kuvioiden avulla havainnollistaa opiskelijoille työmotivaatiota, motivaatioteorioita ja erityisesti Maslowin tarvehierarkiaa.

Kehittämisehdotuksena opinnäytetyölle olisi, että tutkittaisiin kursseista saatua opintojaksopalautetta ja selvitetäisiin onko tuotos toiminut opetuksessa opiskelijoiden mielestä. Näin saataisiin tietää, onko tuotos ollut hyvä vai olisiko siinä vielä kehitettävää.

Asiasanat: motivaatio, työmotivaatio, motivaatioteoriat, Maslowin tarvehierarkia, opetusmateriaali

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Entrepreneurship

HOLMALA EMILIA:
Maslow's hierarchy of needs in work life
Teaching Material

Bachelor's thesis 41 pages, appendices 11 pages
April 2015

The purpose of this thesis was to create teaching material on work motivation in PowerPoint format. The objective of this thesis was to gather information how Maslow's hierarchy of needs applied to working life.

The teaching material deals how Maslow's hierarchy of needs theory can help organizations to motivate their employees. The target group of the material is students. This thesis is composed three parts: the theory section, the report and the teaching material. The theory part of this thesis consists of definitions and concepts of motivation, information about work motivation, motivation theories and Maslow's hierarchy of needs theory. The report part treated the whole process of making the thesis. Teaching material was created based on the thesis theory part.

A suggestion for further research could be to research students' course feedback and find out how well the created PowerPoint teaching material works in the students. Based on this research, the teaching material could then be edited.

Key words: motivation, work motivation, theories of motivation, Maslow's hierarchy of need, teaching material

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE	6
3	TYÖMOTIVAATIO	7
	3.1 Motivaatio käsitteenä.....	7
	3.2 Työmotivaation määritelmä.....	9
	3.3 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.....	10
	3.3.1 Persoonallisuus.....	11
	3.3.2 Työnominaisuudet.....	11
	3.3.3 Työympäristö	11
4	MOTIVAATIOREORIAT	13
	4.1 Herzbergin kaksifaktoriteoria	13
	4.2 Lawlerin odotusarvoteoria	15
5	MASLOWN TARVEHIERARKIA	17
	5.1 Fysiologiset tarpeet	17
	5.2 Turvallisuuden tarpeet	18
	5.3 Liittymisen tarpeet	19
	5.4 Arvostuksen tarve	19
	5.5 Itsensä toteuttaminen	20
	5.6 Kriittikki.....	21
6	TUOTOKSEEN PAINOTTUVAN OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	23
	6.1 Tuotokseen painottuva opinnäytetyö	23
	6.2 Tuotoksen tyyli ja ulkoasu	23
	6.3 Tuotoksen sisältö	24
7	POHDINTA.....	26
	7.1 Luotettavuus ja eettisyys.....	26
	7.2 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet.....	26
	7.3 Lopuksi	27
	LÄHTEET.....	29
	LIITTEET	31
	Liite 1. PowerPoint- materiaali 1(11).....	31

1 JOHDANTO

Työmotivaatiota voidaan aina pitää ajankohtaisena asiana. Se, että työ, jota ihminen tekee motivoi häntä on erittäin tärkeää, niin yksilön kannalta, kuin yrityksenkin kannalta. Motivaatiota onkin nykypäivänä yrityksen yksi tärkeimmistä menestystekijöistä. (Nieminen & Tomperi 2008, 31.) Yrityksen tulos riippuu pitkälti siitä, kuinka kova on henkilöstön työpanostus. Työntekijöiden työpanokseen puolestaan vaikuttavat ammattitaito sekä motivaatio. Motivaatiolla sanotaan olevan ratkaisevampi rooli, kuin ammattitaidolla, sillä motivaatio edistää ihmisen oppimista. Pystytäänkin sanoa, että ihmisen ammattitaitoa voidaan lisätä vain oppimalla ja motivaatio taas edistää oppimista. Näin tärkeimmäksi henkilökunnan työpanokseen vaikuttavaksi tekijäksi muodostuu motivaatio. (Peltonen & Ruohotie 1987, 9- 10.)

Työssä perehdytään erityisesti Maslowin tarvehierarkiaan, joka on epäilemättä yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista. Maslowin mukaan ihmisellä on tarve tyydyttää tarpeensa tietyssä järjestyksessä. Alemman tason tarpeet pitää olla tarpeeksi tyydytetty, että ihminen voi siirtyä seuraavalle portaalle. Tarpeet koostuvat viidestä eri portaasta. Alimmalla portaalla on fysiologiset tarpeet, toisella turvallisuuden tarpeet, kolmannella sosiaaliset tarpeet, neljännellä portaalla arvostuksen tarpeet ja viimeisellä viidennellä portaalla on itsensä toteuttamisen tarpeet. (Lämsä & Hautala 2004, 82- 83.) Maslowin tarvehierarkiaa voidaan edelleen käyttää yrityksissä määrittämään työntekijöiden tarpeet. Tämän avulla yritykset voivat saavuttaa erilaisia hyötyjä kuten liikevaihdon kasvua. (Sadri & Bowen 2011, 45.)

Opinnäytetyön aihe on laaja, tästä syystä sen rajaaminen olikin erityisen tärkeää. Päädyin käsittelemään työssä tiettyjä avainkäsitteitä selkeyden ylläpitämiseksi. Työssä käsitellään motivaatio ja työmotivaatio yleisellä tasolla ja mietitään mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Opinnäytetyössä on jätetty pois liika perehtyminen yleisesti työmotivaatioon ja keskitytty motivaatioteorioihin, laajemmin Maslowin tarvehierarkiaan. Opinnäytetyön tuotoksena syntyi materiaalia opetuskäyttöön. Tuotosta opettajat voivat käyttää apuna opetuksessa. Tuotoksesta opiskelija saa käsityksen Maslowin tarveteoriasta ja sen sovellettavuudesta käytäntöön.

2 TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä opetusmateriaalia työmotivaatiosta opetuskäyttöön PowerPoint-esityksenä.

Opinnäytetyön tehtävänä on selvittää:

1. Mitkä ovat työmotivaatioon vaikuttavat tekijät?
2. Miten Maslowin tarvehierarkiaa voidaan soveltaa työelämään?
3. Miten tehdä hyvä opetusmateriaali PowerPointillä?

Opinnäytetyön tavoitteena on perehtyä Maslowin tarvehierarkiaan ja siihen miten se on sovellettavissa työelämään. Lisäksi tavoitteena on kasvattaa omaa tietämystäni työmotivaatiosta ja sen vaikutuksesta.

3 TYÖMOTIVAATIO

3.1 Motivaatio käsitteenä

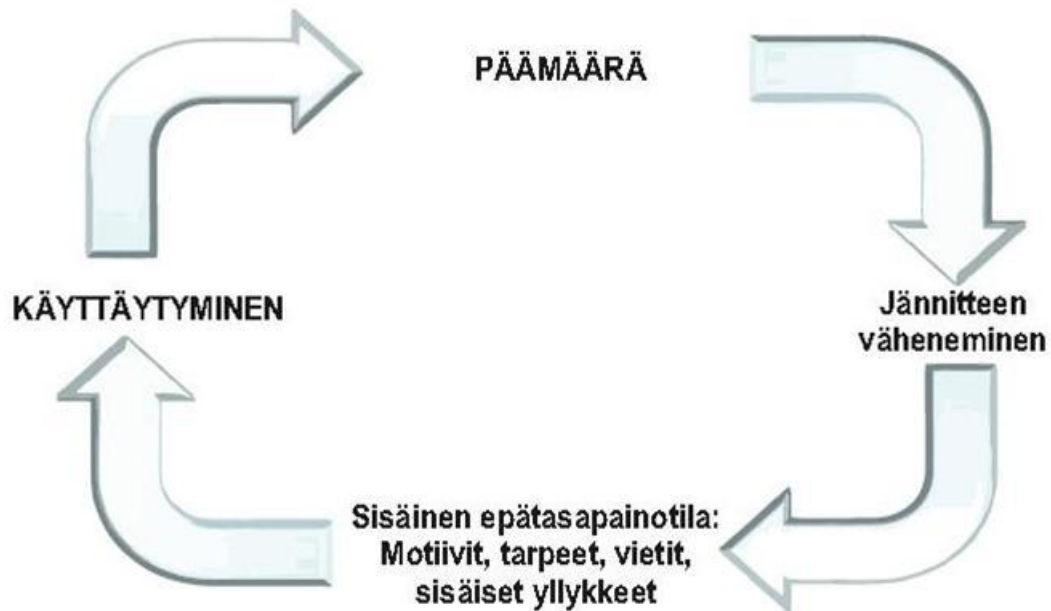
Motivaatio on vaikeasti määritettävä aihe ja sitä on tutkittu paljon, mutta sitä tuskin tullaan koskaan kokonaan ymmärtämään (Juuti 2006, 38). Nykypäivänä voidaan pitää työntekijöiden motivaatiota yhtenä yrityksen menestystekijänä. Motivaatiossa on kysymys yksilön käyttäytymisestä, tekemisen kestosta ja valintojen kestosta. Sen avulla voidaan selittää miksi ihmiset tekevät asioita toisin kuin toinen ja miksi jotkut jättävät asiat kokonaan tekemättä. (Nieminen & Tomperi 2008, 31.)

Motivaatio-sana tulee johdettuna latinankielisestä sanasta *movere* ja sillä tarkoitetaan liikkumista. Motivaatiolla tarkoitetaan yksilön sisäistä tilaa ja tahtoa toimia tietyllä tavalla kohti jonkun tavoitteen saavuttamista. Motivoituneena käyttäytymisenä pidetään päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista käyttäytymistä. Lisäksi käyttäytyminen on vapaaehtoista ja yksilön tahdon alaista. Yksilön kontrolloitua toimintaa, refleksinomaisista käyttäytymistä ei voida pitää motivoituneena käyttäytymisenä. (Juuti 2006, 37- 38.)

Motivaatiota voidaan pitää tietyn käyttäytymisen takana olevien erilaisten motiivien kokonaisuutena. Motiivit eli vietit, tarpeet, halut, sisäiset yllykkeet, rangaistukset ja palkkiot ylläpitävät yksilön käyttäytymisen suuntaa ja ovat joko tiedostamattomia tai tiedostettua käyttäytymistä. Motiivit voivat olla myös ristiriidassa keskenään. Näin ollen, se kumpi motiivi on vahvempi pääsee yleensä voitolle. Näihin tilanteisiin vaikuttavat myös yksilön järki ja tunteet. (Rasila 2010, 11; Juuti 2006, 37; Ruohotie 1998, 36–37.)

Pauli Juuti (2006, 38- 39) on selittänyt, että motivaatio syntyy tietynlaisen prosessin seurauksena. Hänen mukaansa prosessiin vaikuttavat yksilön mieli ja hänen ympäristönsään olevat tekijät. Motivaatioprosessi alkaa ihmisen sisäisestä epätasapainon tilasta ja motiiveista, jotka saavat hänet liikkeelle. Motivoitunut henkilö on tietynlaisessa jännitystilassa, joka aiheutuu hänen omien päämääriensä ja nykytilanteen välisestä epätasapainosta. Henkilö pyrkii vähentämään kyseistä epätasapainoaan erilaisilla toiminnoilla. Erilaisilla toiminnoilla henkilö muodostaa tietynlaisen käyttäytymisen, jonka avulla hän pyrkii päämääräänsä. Motiiveista aiheutunut epätasapaino muuttuu käyttämisen ja pää-

määrään pääsemisen tuloksena tasapainoksi. (Juuti 2006, 38- 39; Ruohotie & Honka 1999, 13.) Motivaatioprosessi kuvattuna kuviossa 1.



KUVIO 1. Motivaatioprosessi (Juuti, 2006, 39).

Motivaatiolla on tapana myös sammua aina joksikin aikaa, kun ihminen on saavuttanut päämääränsä. Joskus myös, kun ihminen on saavuttanut päämääränsä, niin se vain vahvistaa motivaatiota. Motivaatio on myös sen takia vaikeasti käsiteltävä asia, koska se syntyy yksilön sisällä ja sen juuret ovat jokaisella ihmisellä yksilölliset. On kumminkin oltu jo pitkään yhtä mieltä siitä, että motivaatio ilmenee muun muassa taistelunhaluna, vahvana uskona, sisukkuutena ja päämäärätietoisuutena. (Viitala 2004, 154.)

3.2 Työmotivaation määritelmä

Työmotivaatiolla on suuret vaikutukset siihen millä tavoin työntekijä suoriutuu ja käyttäytyy töissä. Kun työntekijä antaa panostuksensa ja aikansa työntekoon, on työskentely silloin huomattavasti laadukkaampaa ja tehokkaampaa. Motivaatio ei synny ihmisessä pakosta vaan siihen vaikuttavat monet asiat. (Viitala 2009, 158.)

Useiden erilaisten motivaatioteorioiden mukaan yksilö motivoituu kokemistaan palkkiosta. Nämä palkkiot voidaan ryhmitellä jakamalla ne sisäiseen ja ulkoiseen työmotivaatioon. Sisäisen ja ulkoisen motivaation suhde on monimutkainen ja tämän takia ryhmitely onkin väistymässä. Nykyään ymmärretään, että motivaatiotekijöiden vaikutus kokonaismotivaatioon on monimutkainen ja yksilökohtainen. Samat asiat mitkä voivat edistävää ulkoista motivaatiota voivat myös edistää sisäistä motivaatiota ja toisinpäin. (Viitala 2004, 153; Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund, 2004, 21.)

Sisäinen motivaatio syntyy itse toiminnasta ja työn kohteena olevasta asiasta. Ominaista sisäiselle motivaatiolle on, että henkilö tekee jotain tiettyä toimintaa toiminnan itsensä vuoksi. Hän tuntee saavansa saavutuksistaan tyytyväisyyttä, joihin hän itse kokee olevansa tyytyväinen. Näin ollen työ palkitsee tekijänsä ja tästä palkkiona on onnistumisen tunne ja mielihyvän kokemus. Sisäisesti motivoitunut ei välttämättä tarvitse ulkoisia tunnustuksia. Sisäisiä motivaationtekijöitä ovat esimerkiksi: vastuu, onnistuminen, kiinnostava työn sisältö ja kehittymisen mahdollisuudet. (Rasila & Pitkonen 2010, 27; Viitala 2004, 153.)

Ulkoisesti motivoitunut ihminen tekee työtä sen vuoksi, että hän saisi palkkiota tai rangaistuksen pelossa. Näiden palkkioiden saamiseksi joutuu ihminen ponnistelemaan, koska lähde on ihmisen ulkopuolelta. Mitä houkuttelevampana ihminen näkee palkkion, sitä motivoituneemmin hän yrittää sitä tavoittaa. Ulkoisten palkkioiden merkitys nousee suureksi silloin, kun työnteko on muuttunut rutiininomaiseksi ja työntekijä tekee työtä vailla mielenkiitoa. Ulkoisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi palkka tai muu taloudellinen hyöty, arvostus tai turvallisuus. Ulkoisen motivaation palkkiot ovat yleensä kestoiltaan lyhytaikaisia ja se ei lisää työn iloa ja intoa pitkäksi aikaa. (Ruohotie 1998, 39; Rasila & Pitkonen 2010, 27; Viitala 2004, 153- 154.)

3.3 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Motivaatiota voidaan pitää erilaisen toiminnan sykkeenä. Se suuntaa ja virittää erilaisiin suorituksiin. Välillä se vaikuttaa voimakkaammin ja välillä taas hiipuu. Se myös vaihtelee eri tilanteissa ja eri aikoina. Sisäiset tarpeet ohjaavat henkilön motivaatiota ja ulkoiset kannusteet puolestaan vahvistavat tätä toimintaa. Joillekin henkilöille oman sisäisen motivaation merkitys on suurempi kuin ulkoinen kannuste. (Viitala 2004, 150.)

Monien tutkimusten mukaan työmotivaatio syntyy kolmen tekijäryhmän yhteisvaikutuksesta. Nämä ryhmät ovat: työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö (kuvio 2). Näiden lisäksi jokaisella henkilöllä on myös työn suhteen erilaisia odotuksia, jotka vaikuttavat siihen mikä hänen mielestään tekee työstä mielekästä ja motivoivaa. Joillekin henkilöille työ on vain pelkkää työtä, jonka avulla saadaan rahat elämiseen. Tässä todellinen elämä eletään työn ulkopuolella. Uraa ajattelevalle henkilölle tärkeää on, että työssä voi edetä ja kehittyä. Ihmiset, jotka nauttivat tekemästään työstään, voidaan heitä sanoa, että he tekevät töitä kutsumuksena. Kutsumustyö antaa vahvan sisäisen motivaation ja henkilö voisi tehdä työtä jopa ilman palkkaa. (Viitala 2004, 151; Nieminen & Tomperi 2008, 33.)

KUVIO 2. Työmotivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa (Ruohotie & Honka 1999, 17).

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset 2. Asenteet, itseä ja työtä kohtaan 3. Tarpeet <ul style="list-style-type: none"> - kasvutarpeet - liittymistarpeet - toimeentulotarpeet 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Työn sisältö, mielekkäisyys ja vaihtelevuus <ul style="list-style-type: none"> - vastuu, itsenäisyys - palaute, tunnustus 2. Saavutukset, eteneminen <ul style="list-style-type: none"> - saavutukset - kehittyminen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät <ul style="list-style-type: none"> - palkkaus, soisiaaliset edut - työolosuhteet, työjärjestys, työturvallisuus 2. Sosiaaliset tekijät <ul style="list-style-type: none"> - johtamistapa - ryhmäkiinteysnormit - sosiaaliset palkkiot - ilmapiiri

3.3.1 Persoonallisuus

Työntekijän persoonallisuus selittää eroja suoritustasossa ja siinä kuinka paljon hän halua ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi. Työtehtävä, joka toista ihmistä motivoi, voi olla toiselle ihmiselle merkityksetön. Persoonallisuus tekijät voidaan jakaa kolmeen ryhmään: mielenkiinto, asenteet ja tarpeet. (Ruohotie & Honka 1999, 18.)

Mielenkiinnon kohde liittyy henkilön tarkkaavaisuuden suuntaan. Mielenkiinnosta riippuu millä tavalla ulkoinen ärsyke vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä. Tämä kertoo kuinka paljon henkilö antaa arvoa esimerkiksi rahalle ja kuinka suuri merkitys sillä on hänen käyttäytymiseensä. Myös asenteella on merkitys henkilön työmotivaatioon. Se kertoo kuinka paljon työntekijä on valmis ponnistelemaan työnsä eteen. Yksilön asenne omasta itsestään vaikuttaa motivaatioon ja suoritukseen. (Ruohotie & Honka 1999, 17–18.) Tarpeet ovat eniten huomioitu asia motivaatioteoriassa. Tarve saa ihmisen toimimaan tavalla ja näin ponnistelemaan saavuttaakseen sisäisen tasapainon. (Peltonen & Ruohotie 1991, 13.)

3.3.2 Työominaisuudet

Työmotivaatio ei määräydy ainoastaan ihmisen sisäisistä ominaisuuksista. Ulkopuolisilla tekijöillä on myös merkittävä asema työmotivaatiossa, näistä keskeisimpänä voidaan pitää työn ominaisuuksia. Työn sisäisillä ominaisuuksilla, kuten työtehtävien vaihtelevuudella ja työn mielekkyydellä, on suuri merkitys siihen, miten työntekijä viihtyy omassa työssään. Työn ominaisuudet liittyvät siihen, kuinka työsuorituksista annetaan palautetta, kuinka haasteellisenä työ koetaan ja kuinka paljon koetaan, että työ antaa onnistumisen tunteita. Myös työntekijän saavutuksilla ja kehittyemisellä on vaikutusta työmotivaatioon. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat työntekijän haluun suoriutua työstään. (Ruohotie & Honka 1999, 18.)

3.3.3 Työympäristö

Motivaation kannalta myös suuri merkittävä tekijä on työympäristön ominaisuudet. Työympäristön ominaisuudet jaetaan välittömään työympäristöön ja koko organisaation

kattavaan ympäristöön. Välittömään työympäristöön kuuluvat mm. työryhmän ja esimiehen vaikutus työntekijän työpanostukseen. Organisaation koko kattavaan ympäristöön kuuluvat tekijät, jotka ovat yhteisiä koko organisaatiolle kuuluu työntekijöiden palkkaus, työolosuhteet, työturvallisuus ja sosiaaliset edut. (Peltonen & Ruohotie, 1987, 24.)

4 MOTIVAATIOREORIAT

Erilaisia motivaatioteorioita on kehitelty lukuisia. Niitä on tutkittu laajasti ja selitetty monista eri näkökulmista jo 1950-luvulta lähtien. Näille teorioille yhteistä on se, että ne pyrkivät selittämään miksi ihmiset kokevat saman tilanteen eri tavoin ja miten nämä kokemukset vaikuttavat heidän toimintaansa. Oleellisinta onkin, että motivaatioteorioilla pyritään ymmärtämään mitkä tekijät saavat ihmisessä halun ponnistella jonkin asian saavuttamiseksi. (Viitala 2004, 154; Rantamäki ym. 2006, 20–21.)

Motivaatioteoriat voidaan jakaa kahteen eri pääryhmään: sisältö- eli tarveteorioihin ja prosessiteorioihin. Sisältöteorioissa pidetään motivaation lähtökohtana tarpeiden tyydyttämistä. Tarpeella tarkoitetaan ihmisen sisäistä epätasapainon tilaa, joka saa ihmisen toimimaan tasapainon saavuttamiseksi. Tarveteorioista kuuluisimpia on Maslowin tarvehierarkia ja Herzbergin kaksifaktoriteoria. Prosessiteoriat taas pyrkivät selittämään työmotivaation voimakkuutta, suuntaa, pysyvyyttä ja niiden välistä suhdetta. Niissä tutkitaan ihmisen tiedollisia ajattelu- ja päättelyprosesseja. Prosessiteorioihin kuuluu odotusarvoteoria, oikeudenmukaisuusteoria ja päämääräteoria. (Lämsä & Hautala 2004, 81.)

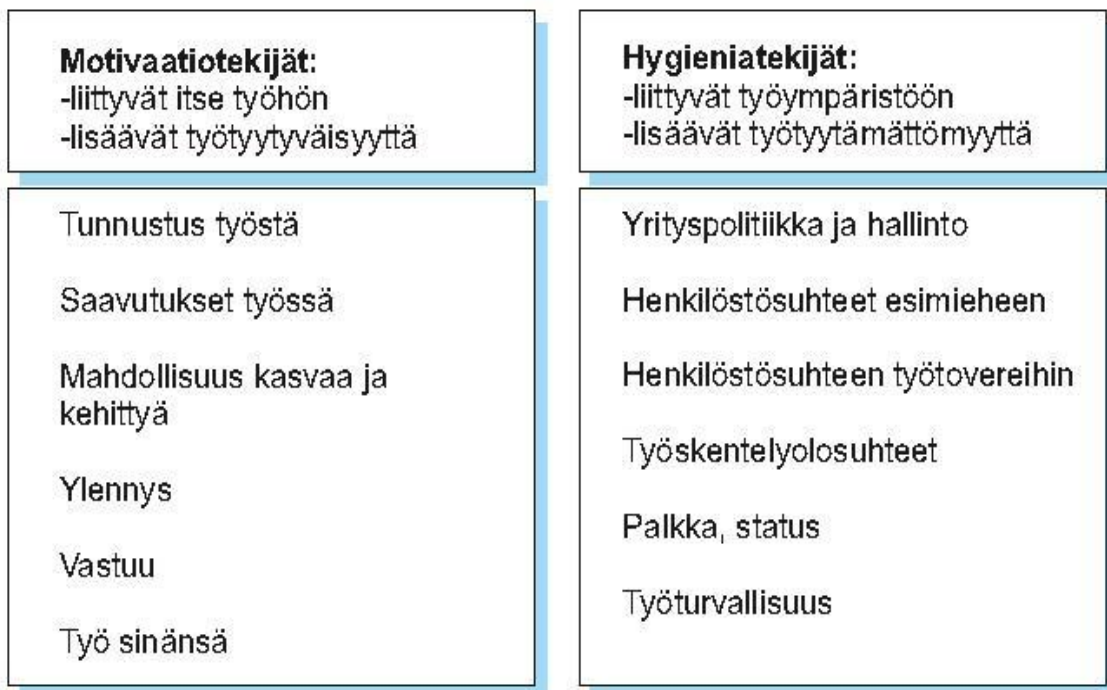
Tässä työssä valittiin tarkasteluun Herzbergin kaksifaktoriteorian, joka kuuluu tarveteorioihin. Prosessiteorioista valinta päättyi Lawlerin odotusarvoteoriaan. Kummatkin teorit ovat tunnettuja ja niistä saa hyvän kuvan kuinka erilaisia ja millaisia teorioita on.

4.1 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Frederick Herzberg tutki työntekijöiden työmotivaatiota 1950- ja -60-luvulla, jolloin hän kehitti kaksifaktoriteoriansa. Teorian mukaan työmotivaatio jaettiin kahtia siihen vaikuttavien tekijöiden perusteella. Työmotivaatiossa eroteltiin erikseen: tyytymättömyys ja tyytyväisyystekijät omiksi faktoreiksi eli tekijöiksi. Teoriassa työtyytyväisyyttä aiheuttavia tekijöitä kutsutaan motivaatiotekijöiksi. Motivaatiotekijät liittyvät itse työntekoon ja ne saavat aikaan myönteisyyttä, hyvän asenteen ja tyytyväisyyttä työntekijässä. (Lämsä & Hautala 2004, 84.)

Tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä kutsutaan hygieniehtekijöiksi. Hygieniehtekijät liittyvät työntekijän työympäristöön. Ne saavat työntekijät tuntemaan itsensä ulkopuoliksi ja onnettomiksi. Ne voivat myös aiheuttaa kielteistä asennoitumista työtä kohtaan. Näitä tekijöitä ovat Herzbergin mukaan esimerkiksi hallinto, palkkaus, esimiesalaissuhteet, status ja työolot. (Lämsä & Hautala 2004, 84.)

Kuviossa 3 on kuvattu mitkä aiheuttavat Herzbergin mukaan työtyytyväisyyttä ja mitkä puolestaan työtytymättömyyttä. Hänen mukaansa työpaikalla pitäisi pyrkiä poistamaan niitä tekijöitä, jotka aiheuttavat työtytymättömyyttä.



KUVIO 3 Herzbergin kaksifaktoriteorian tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavat asiat (Kauhanen 2009, 112-113).

Lämsä ja Hautala (2004, 84) ovat havainnollistaneet kaksifaktoriteoriaa esimerkin avulla. Tämän mukaan työntekijä, joka on tyytymätön palkkaansa ja palkan korottaminen vähentää tyytymättömyyttä. Palkankorotus ei kumminkaan lisää tyytyväisyyttä, kuin hetkeksi. Työntekijä tottuu korotettuun palkkaansa nopeasti ja alkaa pitää tätä tasoa itsestään selvyytenä itselleen. Jos työntekijällä on taas innostava ja haastava työnsisältö, toimii se työtytyväisyyden ylläpitäjänä pitempään. Johtopäätöksenä voidaankin sanoa, että työtytyväisyyden kannalta parasta olisi se, että pystyttäisiin kasvattamaan työtyty-

tyväisyyttä ja poistamaan työtyytymättömyyttä. Tämä saavutetaan sillä, että molemmat hygienia- ja motivaatiotekijät ovat samanaikaisessa tasapainotilassa.

Johtopäätöksenä Herzbergin tutkimuksella oli, että työtyytyväisyyttä lisääviä motivaatiotekijöitä pitäisi lisätä henkilöstön motivoimiseksi parempiin työsuorituksiin ja taas hygientehtäjät, jotka aiheuttavat työpaikalla työtyytymättömyyttä pitäisi pyrkiä poistamaan. (Kauhanen 2010, 113).

Hertzbergin teoria on myös saanut osakseen kritiikkiä. Lämsän ja Hautalan (2004, 84-85) mukaan tutkimukset, jotka on toteutettu teorian perusteella, ei ole löydetty mitään selvää näyttö siitä, että työtyytyväisyydellä olisi vaikutusta työsuoritukseen. Heidän mielestä teoria on enemmän kehämäinen, jonka perusteella on mahdotonta sanoa onko hyvän työsuorituksen takana tyytyväinen työntekijä vai onko hyvä työsuoritus työtyytyväisyyden aiheuttaja. Kuitenkin heidän mukaansa työmotivaatio on monimutkainen ilmiö, jota tämä teoria auttaa ymmärtämään.

Kauhanen (2010, 113) on pohtinut sitä, että tutkimus on tehty yli viisikymmentä vuotta sitten ja se on koskenut amerikkalaisia työyhteisöjä. Tämän takia arvostusten muutos, aika ja taloudellinen toimeentulon paraneminen ovat varmasti omalta osaltaan vaikuttaneet motivaatioperusteisiin. Kauhanen kuitenkin painottaa, että kaikesta huolimatta voidaan teorian tutkimustuloksia edelleen pitää melko luotettavana.

4.2 Lawlerin odotusarvoteoria

Lawlerin odotusarvoteoriassa työtyytyväisyys tarkoittaa sitä, että minkälaista tyydytystä työntekijä saa työstään ja sen mitä hän siltä odottaa saavansa. Työntekijä ikään kuin vertailee hänen saamaansa tyydytystä siihen mitä hänen tulisi saada. Jos hän saa työstään vähemmän tyydytystä tai palkkioita kuin hänen kokisi saavansa, on hän tyytymätön. Toisaalta, jos työntekijä saa puolestaan työstään palkkiota enemmän kuin hän luulisi saavansa, hän kokee syyllisyydentunteita. Siihen, mitä työntekijä kokee saavansa vaikuttavat aikaisempien, muista töistä saadut korvaukset ja muiden työntekijöiden palkkioiden määrä. Palkkioilla tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi arvostusta, tunnustusta, hyväksyntää, kiitosta ja rahallista palkkiota. (Juuti 2006, 29.)

Työntekijän kokemukseen siitä mitä hänen tulisi saada vaikuttavat Lawlerin mukaan myös millaisia panoksia työntekijä työhönsä asettaa. Panoksilla tarkoitetaan työntekijän taitoja, koulutusta, tietoja ja työsuoritusta. Mitä enemmän työntekijällä on vastuuta ja mitä suuremmat panokset ovat, sitä suurempia palkkioita hän odottaa saavansa. (Juuti 2006, 29- 30.)

Lawlerin mukaan työsuorituksen ja työtyytyväisyyden välillä on yhteys. Hänen mukaansa yhteys johtuu siitä, että huonosti tehty työ aiheuttaa työntekijässä tyytymättömyyttä ja hyvin tehty työ aiheuttaa työntekijässä tyytyväisyyttä. Näin ollen henkilön työsuoritus vaikuttaa henkilön työtyytyväisyyteen ja työtyytyväisyys saavutetaan kun henkilö kokee saavansa oikeudenmukaisiksi todettuja palkkioita. (Juuti 2006, 32- 33.)

5 MASLOW'N TARVEHIERARKIA

Motivaatioteorioista epäilemättä tunnetuin on Maslowin tarvehierarkia (1943). Maslowin mukaan ihmisellä on tarve tyydyttää tarpeensa tietyssä järjestyksessä. Alemman portaan tarpeiden pitää olla riittävästi tyydytetty, että ihminen voi siirtyä seuraavalle portaalle. Nämä portaat koostuvat viidestä eri tarpeesta. Alimmalla portaalla on fysiologiset tarpeet, toisella portaalla on turvallisuuden tarpeet ja kolmannella portaalla on sosiaaliset tarpeet. Maslowin nimitti näitä tarpeita puutemotiiveiksi. Neljännellä portaalla on arvostuksen tarpeet ja viimeisenä eli viidennellä portaalla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet. Näitä tarpeita Maslowin kuvasi kasvutarpeiksi. (Hyppänen 2013, 141; Lämsä & Hautala 2004, 82- 83.)

Bowen ja Sadrin ovat perehtyneet artikkelissaan Maslowin tarvehierarkiaan, jota he ovat soveltaneet yritysmaailmaan. Heidän mukaansa Maslowin tarvehierarkiaa voidaan edelleen käyttää yrityksissä määrittämään työntekijöiden tarpeet. Tämän avulla yrityksillä on mahdollisuus saavuttaa eri hyötyjä kuten työntekijöiden uskollisuutta ja liikevaihdon kasvua. Yritykset voivat esimerkiksi tarjota erilaisia palkkioita motivoidakseen työntekijöitään pääsemään seuraavalle tarvehierarkian tasolle. Kun tarve on tyydytetty, se lakkaa motivoimasta työntekijää. Tällöin yrityksen on siirryttävä seuraavalle portaalle ja tarjottavat työntekijöilleen uusia tarpeita, jotka motivoivat heitä taas siirtymään seuraavalla tasolle. (Sadri & Bowen, 2011, 45.)

5.1 Fysiologiset tarpeet

Ensimmäisen portaan muodostavat fysiologiset tarpeet. Näillä tarpeilla tarkoitetaan ihmisen perustarpeita. Jos ihmisellä on tyydyttämättä kaikki hänen omat tarpeensa, fysiologiset tarpeet hallitsevat hänen toimintaansa ja elämää. Perustarpeita ovat tarve hengittää, syödä, juoda, säädellä homeostoaasia, ylläpitää ruumiinlämpöä, puhdistaa elimistöä aineenvaihdunnan avulla sekä seksuaaliset tarpeet. Muut portaan ylemmällä tasolla olevat tarpeet jäävät näin taka-alalle ennen kuin perustarpeet on tyydytetty riittävästi. Fysiologiset tarpeet on helppo tyydyttää, mutta ne myös toistuvat ihmisellä säännöllisesti. (Rauramo 2008, 30; Peltonen & Ruohotie 1991, 54.)

Työelämässä tämän tason ilmeisin motivaattori on hyvitys tehdystä työstä eli palkka ja tämän lisänä tulevat muut erilaiset edut. Palkka on yksi tärkeimmistä tekijöistä, kun ihminen miettii työpaikkaansa. Se on elintärkeä osa, koska palkalla ihminen pystyy tyydyttämään muut fysiologiset tarpeensa kuten ostamaan ruokaa ja vaatteita. Yritys voi myös tarjota työntekijöilleen muita erilaisia työsuhde- etuuksia kuten esimerkiksi kuntosalikortin, ilmaisen ruuan työpaikalla tai alennuksia yhtiön tuotteista. (Sadri & Bowen 2011, 45-46.)

Tärkeänä asiana on myös viihtyisän työympäristön luominen, jossa työntekijöillä on säännölliset tauot. Yrityksen olisi myös hyvä ottaa huomioon se, että taukotilat olisi varusteltu esimerkiksi kahvilla ja teellä. Nämä asiat saavat työntekijät sitoutumaan yritykseen ja auttavat työntekijää siirtymään seuraavalle portaalle. (Sadri & Bowen 2011, 45-46.)

5.2 Turvallisuuden tarpeet

Kun ihminen on tyydyttänyt fysiologiset tarpeensa, hän siirtyy tyydyttämään turvallisuuden tarpeitaan. Maslowin painotti teoriassaan fyysistä, että emotionaalista turvallisuutta. (Juuti 2006, 46.) Turvallisuuden tarve liittyy tasapainon ja pysyvyyden säilyttämiseen. Emotionaalinen turvallisuuden tarve näkyy muun muassa taipumuksena pysytellä tutuissa ympyröissä, tarpeena omaksua jokin uskonto tai filosofia tai hakea itselleen voimakas suojeleja, johon voi luottaa ja turvautua. (Rauramo 2008, 31, 85.)

Organisaatiossa turvallisuutta tuovia asioita ovat esimerkiksi terveys, sosiaaliturva ja säännöllinen työ. Palkka lasketaan myös turvallisuuden tarpeisiin, vaikka se onkin yhdistetty myös ensimmäisen portaan tarpeisiin eli fysiologisiin tarpeisiin. Tämä sen takia, että palkka edesauttaa ihmistä saamaan turvallisen paikan missä asua. Pysyvän työsuhteen löytäminen on nykyään entistä haastavampaa nopeasti muuttuvilla työmarkkinoilla. Työpaikoista käydään kovaa kilpailua työnhakijoiden kesken. Samalla myös työnantajat kilpailevat hyvistä työntekijöistä. Myös työpaikat vaihtuvat useasti ja alalta siirrytään toiseen. Tämän takia on tärkeää, että yritys pyrkii luomaan työntekijälle varmuutta tarjoamalla vakituista työsuhdetta ja näin turvaamalla työntekijän toimeentulon. (Sadri & Bowen 2011, 46-47; Viitala 2013, 14-16.)

Yritykset pyrkivät myös luomaan työpaikalle turvallisuuden tunnetta hankkimalla työntekijöilleen hyvän terveydenhuolto järjestelmän sekä varmistamalla työturvallisuuden. Nämä auttavat luomaan pitkällä aikavälillä turvallisuuden tunnetta työntekijälle ja näin rakentamaan luottamusta ja uskollisuutta. (Sadri & Bowen 2011, 46-47.)

5.3 Liittymisen tarpeet

Kolmas tarvehierarkian taso on liittymisen tarve. Ihmistä ohjaa tarve pyrkiä tyydyttämään liittynnän ja sosiaalisuuden tarpeensa. Liittymisen tarpeisiin kuuluvat ihmisten väliset suhteet, ystävyys, keskinäinen pitäminen, ja rakkaus. (Juuti 2006, 46.) Tyydyttäessään näitä tarpeitaan ihminen pyrkii käyttäytymään sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla (Peltonen & Ruohotie 1991, 55).

Ihminen haluaa myös tuntea kuuluvansa johonkin yhteisöön. Liittynnän tarpeilla on merkittävä tehtävä työyhteisön ihmisten sosiaalistamiseksi. Ne ihmiset, jotka hakevat sosiaalista kanssakäymistä työpaikaltaan jäävät työpaikkaan, joka perustuu erilaisiin suhteisiin ja sosiaaliseen tukiverkoston. Työyhteisössä sosiaalista tukea pystyvät antamaan työkaverit ja esimies. Tämän takia erilaisilla ihmissuhteilla voi olla työpaikalla voimakas motivoiva vaikutus. Ihmisen pyrkimys ystävyysuhteisiin vaikuttaa käytökseen ja motivoi ihmistä. (Juuti 2006, 46.)

5.4 Arvostuksen tarve

Neljäntenä portaana on arvostuksen tarve. Niillä on merkittävä asema organisaatiossa. Arvostuksen tarve jaetaan kahteen osaan: Ensimmäinen osa pitää sisällään itsekunnioituksen ja itsetunnon tarpeen. Toiseen osaan kuuluu toisten ihmisten osoittama luottamuksen tarve, joita ovat halu saada statusta, arvovaltaa, mainetta, arvostusta ja kunnioitusta. Arvostuksen tarpeita tyydyttäessään ihmiset pyrkivät onnistumaan tehtävissään ja saavuttamaan arvostetun aseman organisaatiossa. Tämän takia olisikin hyvä, että yritys huomioisi työntekijöiden pyrkimykset statuksen ja arvostuksen hankintaan käyttämällä ylennys- ja palkkausjärjestelmiä. (Peltonen & Ruohotie 1991, 55.)

Arvostuksella on merkityksensä myös sosiaaliin suhteisiin. Organisaation sosiaalisissa suhteissa pitäisi pyrkiä tilanteisiin, joissa mahdollisimman moni ihminen voisi tyydyttää arvostuksen tarpeensa. Tämä saavutetaan organisaatiossa silloin, kun pyritään tasa-arvoisuuden ja yksilöllisyyden kunnioitukselle. Eli silloin kun organisaatiossa suvaitaan erilaisia ihmisiä ja heidän arvokasta työpanostaan työyhteisölle ja kehittämislle. (Juuti 2006, 47.)

Arvostuksen tarvetta täytetäänkin työpaikoilla erilaisilla työsuoritusten arvioineilla, palautteilla, palautekäytännöillä ja kehityskeskusteluilla. Arvostuksen tarpeen tyydyttäminen johtaa itseluottamukseen, kyvykkyyden, tarpeellisuuden ja hyödyllisyyden tunteeseen. (Peltonen & Ruohotie 1992, 55; Lämsä & Hautala 2005, 82.)

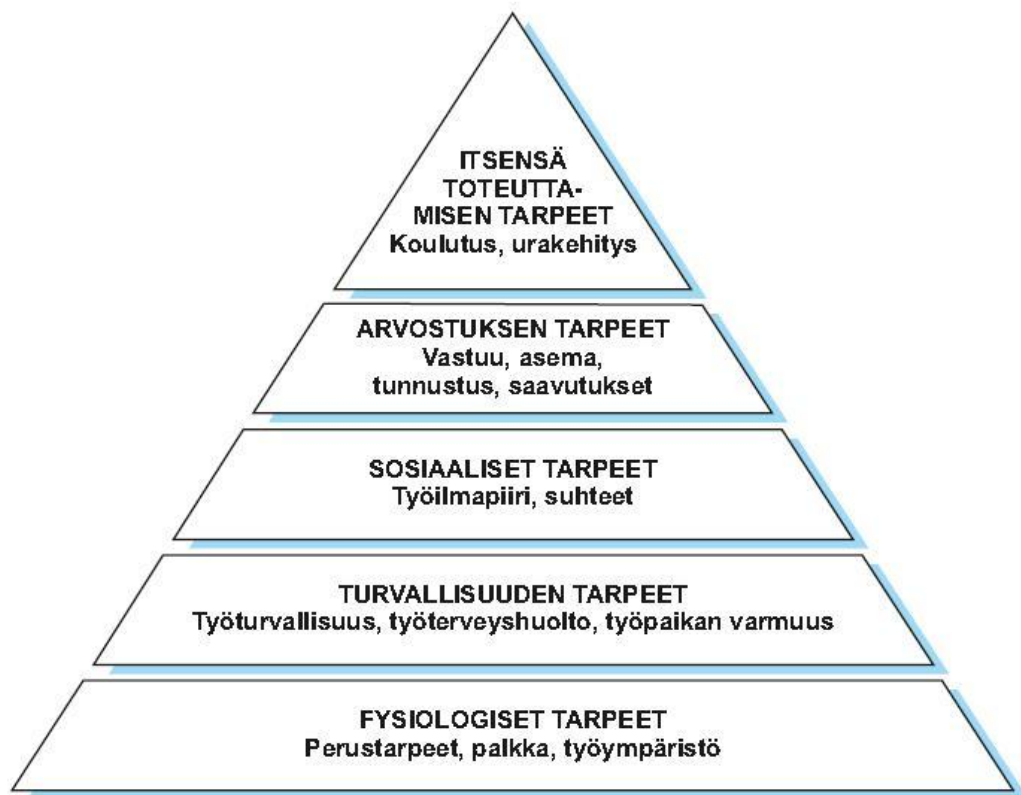
5.5 Itsensä toteuttaminen

Viimeisenä portaanana on itsensä toteuttamisen tarve. Kun kaikki muiden portaiden tarpeet on tyydytetty, ihminen kokee olonsa usein levottomaksi. (Rauramo 2008, 32.) Ihmisellä on tarve tuntea niin, että hän pystyisi vieläkin parempaan (Peltonen & Ruohotie 1992, 55). Itsensä toteuttamisen tarpeisiin kuuluvat henkinen kasvu ja kehittyminen, omat saavutukset, tiedon määrän lisääntyminen ja luovuus.

Yritykset voivat tyydyttää työntekijöidensä itsensä toteuttamisen tarpeita erityisesti urakehityksellä, työnilolla, sitoutumisella sekä tunteella siitä, että hallitsee oman työnsä. Yritykset voivat myös esimerkiksi kouluttaa työntekijöitä pysymään mukana alati muuttuvassa työympäristössä sekä tarjota arvokkaita mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen. Näin työntekijät tuovat uusia taitoja takaisin työpaikalla, joka tuo lisäarvoa myös yritykselle. (Lämsä & Hautala 2005, 82; Sadri & Bowen 2011, 48.)

Sama työ saattaa motivoida ihmistä pitkään, mutta monet ihmiset haluavat työhönsä väliajoin uusia haasteita. Näin olisikin tärkeää, että yritys pystyisi luomaan erilaisia uramahdollisuuksia. Vallan ja vastuun lisääminen voi joillekin työntekijöille tuoda juuri heidän tarvitsemansa lisähaasteen. Työntekijän kehittämistarpeet voidaan myös tyydyttää tarjoamalla hänelle uutta työtä samasta organisaatiosta, joka väliaikaisesti tai pysyvästi. (Kauhanen 2013, 152.)

Kuviosta 5 nähdään miten Maslowin tarvehierarkiaa on sovellettu työyhteisöihin. Yritykset voivatkin käyttää Maslowin tarvehierarkiaa mallina, jolla saavutetaan työntekijöiden työtyytyväisyys. Palkkaa eli rahallista korvausta työstä voidaan pitää ensimmäisen tason tärkeimpänä tarpeena. Se toimii myös tärkeimpänä motivaattorina uusille työntekijöille. Tämän jälkeen siirrytään tyydyttämään työntekijän turvallisuuden tarpeet ja sitten sosiaaliset tarpeet. Neljäntenä tasona on arvostuksen tarpeet, joilla pyritään saamaan työntekijä motivoituneeksi erilaisten tunnustusten ja vastuun antamisen kautta. Viimeisenä tasona on itsensä toteuttamisen tarpeet, jolloin puhutaankin työntekijän motivoimisesta esimerkiksi koulutuksen kautta.



KUVIO 5. Maslowin tarvehierarkian tasot (Sadri & Bowen 2011, 45).

5.6 Kritiikki

Lähtökohtana Maslowin tutkimuksessa on se, että työntekijä tarvitsee enemmän kuin hyvän palkan. Yrityksien kannattaa muistaa, että eivät kaikki työntekijät ole samalla asteella, tämän takia heitä ei motivoi samat kannustimet. Motivaatio edellyttääkin, että

johtajat tunnistavat työntekijöidensä tarpeet ja auttavat tyydyttämään näitä tarpeita. (Sadri & Bowen 2011, 48.)

Lämsän ja Hautalan (2004, 83) mukaan suomalaisissa yrityksissä on osattu tyydyttää alemman tasot, mutta ylimmät tasot ovat usein jääneet huomioimatta. Heidän mielestä yritysten kannattaisikin ottaa paremmin huomioon myös ylemmät tasot, jos halutaan saavuttaa hyvä työmotivaatio. He myös muistuttavat, että ihmisen tarvehierarkia ei ole koskaan pysyvä vaan se elää olosuhteiden ja tilanteen mukaan.

Maslowin teoriaa on myös kritisoitu. Juuti (2006, 48) kritisoi Maslowin teoriaa siksi, että hänen mukaansa ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat samanaikaisesti monet eri motiivit. Maslowin tarvejako eri tasoihin antaa todellisuudessa yksinkertaistetun kuvan, koska ihmisellä voi myös olla useitakin eri tarpeita yhtä aikaa. Tästä esimerkkinä voidaan sanoa, että jotkut työntekijät pistävät etusijalle muun muassa palkan ja turvallisuuden, joka on merkki siitä, että heidän työnsä on niin rutiininomaista, eikä se näin anna mahdollisuutta yhteenkuuluvuuden tunteen kokemiseen tai itsensä toteutukseen. Näillä työntekijöillä on yleensä myös pieni palkka, joten heidän on saatava tyydytys kokemastaan turvallisuudesta. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 101.)

Myös Lämsä ja Hautala (2005, 83) kyseenalaistavat omalta osaltaan Maslowin tarpeiden tärkeysjärjestyksen ja jyrkän ajattelutavan siitä, että ihminen on vain omien tarpeidensa ohjaama olento. Vaikka Maslowin tarvehierarkia ei ole alun perin suunniteltu käytettäväksi sovellettuna työmaailmassa, niin se on kumminkin lujittanut asemansa työmotivaatiota tutkittaessa. (Lämsä & Hautala 2005, 83).

6 TUOTOKSEEN PAINOTTUVAN OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

6.1 Tuotokseen painottuva opinnäytetyö

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Se voidaan määritellä kehittämistyönä, jonka pyrkimyksessä on ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistaminen, opastaminen, toiminnan järjestäminen tai järjeistaminen. Toiminnallisessa opinnäytetyössä valmistetaan joko jonkinlainen tuotos tai tuote. Se voi olla joko alasta riippuen ohje, ohjeistus tai opastus. Toteutustapana voidaan käyttää kirjaa, opasta, kansiota tai diaesitystä. (Vilka & Airaksinen 2003, 9-10.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyvät teoreettisuus, toiminnallisuus, tutkimuksellisuus ja raportointi. Jotta opinnäytetyön laatuvaatimukset täytyisivät, tulisi teorian tiedon pohjautua aina ajantasaiseen ja tutkittuun tietoon. Teoriaosuus rajataan keskeisiin käsitteisiin ja käsitteiden teoriaan. Toiminnallinen osuus kerätään kasaan olemassa olevan teoreettisen tiedon pohjalta, näin saadaan toteutettua tuotos. Tuotokseen painottuvassa opinnäytetyön raportti osuudessa selostetaan tarkasti miksi eri valinnat on tehty, miten ne on tehty ja mitä ylipäättänsä tehtiin. Raportissa käydään läpi suunnittelu, toteutus ja lopputulos. Siinä käy ilmi myös miten opiskelija arvioi omaa syntynyttä tuotostaan ja omaa oppimistaan prosessin aikana. (Vilka & Airaksinen 2003, 10, 42-43, 65.)

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena tehdä opetusmateriaalia opiskelijoiden käyttöön. Opetusmateriaalia tehdessä oli tärkeää ottaa huomioon mikä on kohderyhmä. Tämän takia opetusmateriaali tuotettiin käyttämällä Microsoft Office PowerPointia ja luomalla diaesitys.

6.2 Tuotoksen tyyli ja ulkoasu

Vilkan ja Airaksisen (2003) mukaan, kun valitaan toteutustapaa tulee miettiä mikä on muoto, joka palvelee kohderyhmää kaikista parhaiten. Ilmaisun tulee olla tekstin tavoitteita, sisältöä, tekstilajia ja vastaanottajaa palveleva. Tavoitteena on, että tuotos on persoonallinen ja yksilöllinen, että se erottuisi edukseen muista vastaavanlaisista. (Vilka & Airaksinen 2003, 51- 53.)

Tuotoksesta pyrittiin tekemään yksinkertainen ja johdonmukainen, niin että se olisi opiskelijoille helposti luettavissa. Tämän takia työssä valittiin käytettäväksi selkeä ja yksinkertainen fontti, jotta sitä olisi vaivatonta seurata ja se näkyisi luokassa myös takarivissä istuville. Työssä pyrittiin myös välttämään kirjoittamasta liika tekstiä dioihin, että lukijan mielenkiinto säilyisi paremmin.

Tuotokseen on myös lisätty paljon kuvioita sillä tarkoituksella, että ne auttaisivat paremmin ymmärtämään ja hahmottamaan asiat. Kuviot ovat olennainen osa tuotosta, koska niissä asiat on kiteytetty ja niillä on pyritty myös elävöittämään esitystä. Tuotoksen kuviodien mallit on otettu kirjoista ja tehty käyttämällä erilaisia kuvan muokkaus ohjelmia kuten Adoben Photoshoppia. Viimeistelyt on tehty käyttämällä PowerPointia. Jokaisessa kuviossa päädyttiin käyttämään sinisen sävyjä, että kuviot olisivat yhdenmukaiset. Diat avautuvat siten, että teksti siihen ilmestyy yksi kerrallaan. Tämä auttaa opiskelijoita pysymään paremmin perässä. Mikäli teksti tulisi näkyviin dioissa kaikki kerrallaan, saattaisivat opiskelijat keskittyä vain lukemaan sitä.

Tuotoksen pohjaväriksi valittiin suhteellisen neutraali sävy, että se ei veisi liikaa huomiota tekstiltä. Tekstissä päädyttiin käyttämään vain paria väriä, niin, että teksti ja otsikko olisivat eri väreillä. Tähän päädyttiin sen takia, että värit eivät antaisi lukijalle liian sekavaa vaikutelmaa. Ylipäättänsä haluttiin, että tuotoksesta jäisi lukijalle miellyttävä visuaalinen jälkimaku.

6.3 Tuotoksen sisältö

Sisältöä tehdessä on otettava huomioon lähdeaineisto. Sitä kerätessä tulisi kiinnittää huomiota varisinkin lähteen uskottavuuteen, laatuun, ikään sekä siihen, jos joku asia toistuu eri julkaisujen lähdeluettelossa. Työssä olisi hyvä suosia ensisijaisia lähteitä, koska toissijaiset lähteet suurentavat tiedon muuttumisen mahdollisuutta. (Vilka & Airaksinen 2004, 72-73.)

Työmotivaatio on laaja aihealue, josta saisi kirjoitettua, vaikka kuinka paljon. Tämän takia alueen rajaaminen on tärkeää. Teoriaosuuden alussa käydään läpi yleisesti mitä motivaatio on ja miten se syntyy. Tämän jälkeen päästään työmotivaatioon ja siihen

vaikuttaviin asioihin. Työhön valittiin Maslowin tarvehierarkia ja miten sitä voi soveltaa työelämään. Teoriaosuudessa käydään myös läpi kaksi muuta motivaatioteoriaa, Lawlerin odotusarvoteoria ja Herzbergin kaksifaktorteoria.

7 POHDINTA

7.1 Luotettavuus ja eettisyys

Lähteitä etsiessä opinnäytetyöhön on pyrittävä olemaan mahdollisimman kriittinen. Tietoa etsiessä ja lähteitä valittaessa olisi tärkeää kiinnittää huomiota lähteen ikään. Tämä sen takia, että tutkimustieto saattaa muuttua nopeastikin. Toisaalta uudemmat tutkimukset perustuvat yleensä alkuperäisiin tutkimuksiin ja käyttävät näitä lähteinä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 98–100.) Tässä opinnäytetyössä on käytetty uusia lähteitä, mutta myös vähän vanhempia. Vanhempia lähteitä sen takia, että niistä löytyi paremmin tietoa eri motivaatioteorioista. Nämä teoriat on luotu noin yli viitisenkymmentä vuotta sitten, joten teoria on nykypäivänäkin sama, sovellettu vain erilailla. Käytin työssäni paljon kirjallaisia lähteitä, koska pidin niitä enemmän uskottavampana, kun lähteellä on joku tunnettu kustantaja.

Lähteiden osalta ainoa asia, jota jouduin työssäni miettimään pariinkin otteeseen oli Maslowin tarvehierarkian portaisiin liittyvä. Sadrin ja Bowenin (2011) mukaan työterveyshuolto kuului toiseen portaaseen eli turvallisuuden tarpeisiin. Kun taas Hyppäsen (2013) mukaan työterveyshuolto kuuluu ensimmäiselle portaalle. Tulin tulokseen, että tämä varmaan johtuu siitä, että Suomessa laki velvoittaa työnantajan järjestämään henkilöstölleen työterveyshuollon. Kun taas Sadrin ja Bowenin tutkimus ja hierarkia pyramidi on toteutettu muualla, missä ei ole käytössä Suomen työterveyshuoltojärjestelmää. Päädyin kumminkin käyttämään työssäni Sadrin ja Bowenin mallia.

Eettisyys on tärkeä osa opinnäytetyötä. Tekstiä lainatessa pitää merkitä lainaus asianmukaisin lähdemerkinnöin. (Hirsjärvi, ym. 2003, 25–27.) Luin työtä tehdessäni paljon erilaisia lähteitä. Melkein jokaisessa lähteessä missä mainittiin sana motivaatio kerrottiin erilailla samoja asioita. Kumminkaan suoranaisesti samoja määritelmiä ei motivaatiosta oikein löytynyt. Tämä on selitettävissä sillä, että tutkijat näkevät motivaation eri näkökulmista.

7.2 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Opinnäytetyön tehtävinä oli selvittää mitä työmotivaatiolla tarkoitetaan, miten Maslowin tarvehierarkiaa voidaan soveltaa työelämään ja millainen on hyvä PowerPoint-esitys opetusmateriaalina. Pyrin vastaamaan opinnäytetyön tehtäviin mahdollisimman kattavasti. Raportointiosassa käydään läpi opetusmateriaalia, siitä millainen PowerPoint-esityksen pitäisi olla ja mitä asioita siinä pitäisi ottaa huomioon. Teoriaosuudessa kerrotaan mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon ja miten Maslowin tarvehierarkia on sovellettu käytettäväksi työelämässä. Tavoitteenani oli kasvattaa tietämystäni työmotivaatiosta ja sen vaikutuksesta. Tämä työ onkin antanut minulle laajan kokonaiskuvan työmotivaatiosta ja kuinka tärkeä asia se on.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä opetusmateriaalia työmotivaatiosta opetuksen käyttöön. Työ toteutettiin tekemällä PowerPoint-esitys. Mielestäni tuotos onnistui hyvin, pyrin tekemään tuotoksesta selkeän ja kattavan pohjan opetukselle. Halusin myös työstäni visuaalisesti miellyttävän ja mielestäni onnistuin luomaan yhtenäisen visuaalisesti miellyttävän tuotoksen. Opinnäytetyön teoriaosuus antaa opettajille tilaisuuden perehtyä opetettavaan aiheeseen tarkemmin.

Opinnäytetyötä tehdessäni minulle tuli mieleen kehittämisehdotuksena tutkia onko tuotos ollut hyvä vai tarvitsisiko se kenties vielä jotain korjausta. Tämä saataisiin selville kurssin lopussa annettavan opintojaksopalautteen avulla. Siinä voitaisiin kysyä opiskelijoilla tuotoksen toimivuudesta ja olisiko heillä kenties parantamisehdotuksia.

7.3 Lopuksi

Aihe opinnäytetyölleni oli alusta asti selkeä, halusin tehdä työni työmotivaatiosta. Pidin aihetta mielenkiintoisena ja tulevaisuudessa siitä olisi varmasti hyötyä. Yhteistyökumppani opinnäytetyölle vaihtui prosessin aikana ja tämän takia työkin koki muutoksia, jotka vaikuttivat sen sisältöön. Tämän takia jouduinkin tekemään työhöni muutoksia, mutta onneksi selvisin suhteellisin pienillä muutoksilla.

Opinnäytetyö oli erittäin haastava prosessi. Materiaalia löytyi kyllä mutta, haastavimmaksi koin aiheen rajaamisen. Työmotivaatio on sen verran laaja aihealue, että suurin osa opinnäytetyön ajasta meni siihen mitä työhön ottaa ja mitä jättää pois. Kirjoitin myös työhöni joistakin asioista liian laajan katsauksen, jota jouduin sitten lopussa vielä

karsimaan, koska halusin pitää työni selkeänä ja johdonmukaisena. Myöhemmin taas sitten totesin, että tietyistä asioista olisin voinut kirjoittaa enemmän.

Aikataulutus opinnäytetyössä ei ole sujunut suunnitelmien mukaan. Työn tekemistä hankaloitti se, että olen koko sen tekoajan tehnyt täysipäiväistä työtä. Tämän takia koin aikataulutuksen erittäin hankalana. Olisi ollut hyvä suunnitella ajankäyttö huomattavasti paremmin. Kun opinnäytetyö venyi ja siihen tuli välillä pitkiäkin välejä, niin asiaan palaaminen oli välillä hankalaa. Onneksi aihealue oli sen verran kiinnostava, että siihen palaaminen ei ollut täyttä pakko pullaa.

Näin lopuksi kuitenkin koen, että vaikka työtä oli välillä erittäin raskasta tehdä, niin se on myös ollut erittäin opettavainen kokemus. Olen oppinut paljon motivaatiosta ja uskon, että tulevaisuudessa voin käyttää oppimaani tietoa hyväksi työelämässä.

LÄHTEET

Hirsijärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2003 Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3.painos. Helsinki: Edita Oy.

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. 2. Painos. Helsinki: WSOY.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10 painos. Helsinki: WSO-pro Oy

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

Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Oy.

Lämsä, A. Hautala, T. Taru 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOY-pro.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. Oppimismotivaatio. Helsinki: Otava.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOY- pro.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita

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

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

Sadri G. & Bowen R. C. 2011. Meeting employee requirements: maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. Luettu 8.12.2011.

<http://web.ebscohost.com.elib.tamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d6fadd48-e086-4f49-92f3-1c92789d34b2%40sessionmgr114&vid=3&hid=106>

Viitala, R 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

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

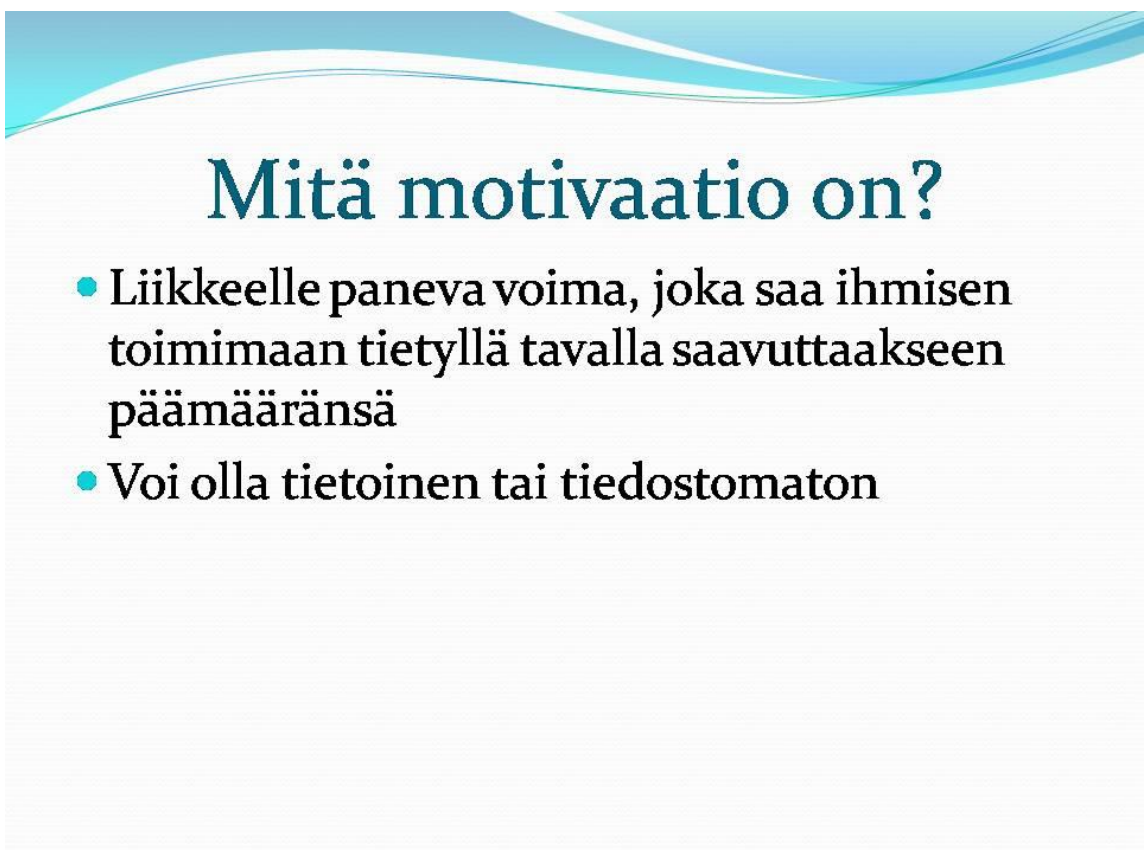
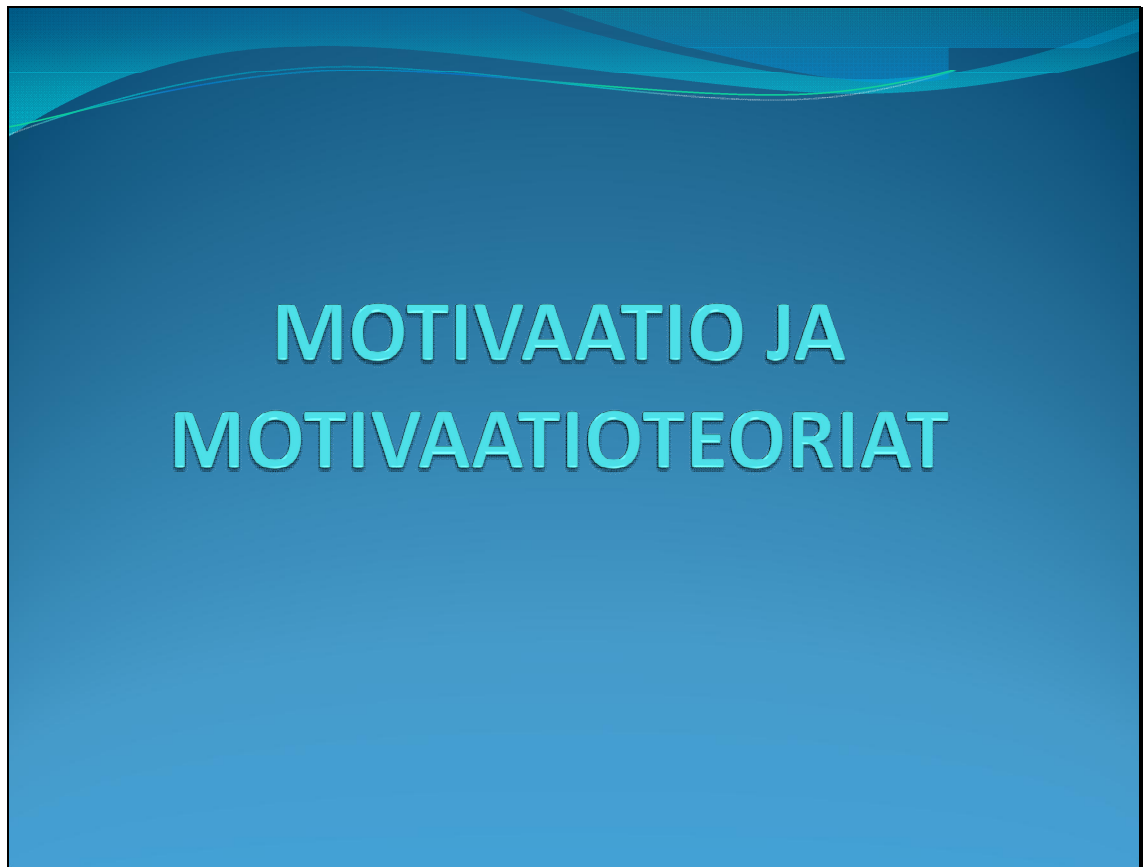
Viitala, R. 2013. Henkilöstö johtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

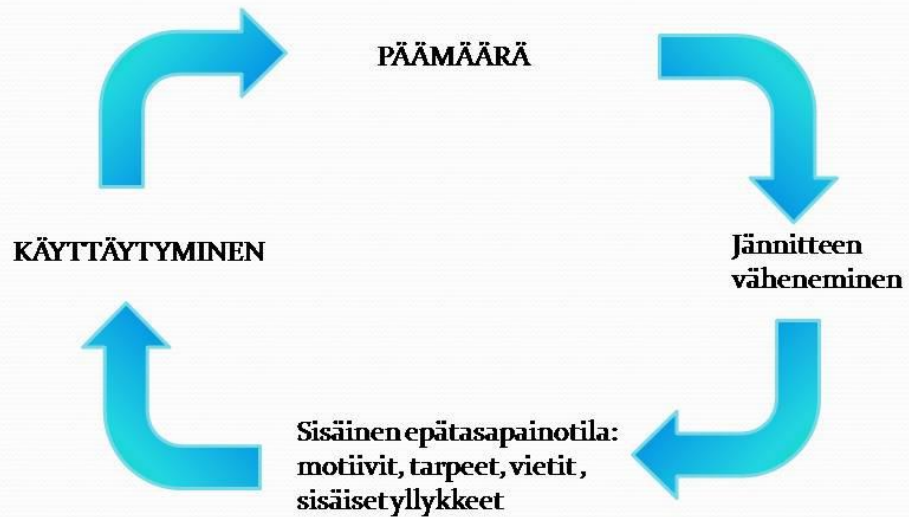
LIITTEET

Liite 1. PowerPoint- materiaali

1(11)



Motivaatio prosessi voidaan kuvata seuraavasti:



KUVIO1. Motivaatioprosessi (Juuti 2006, 39)

Työmotivaatio

- Useiden motivaatioteorioiden mukaan yksilö motivoituu kokemistaan palkkioista
- Palkkiot voidaan ryhmitellä:
 - Sisäiset palkkiot (esim. tunne tekevänsä arvokasta työtä)
 - Ulkoiset palkkiot (esim. palkka ja arvostus)

Työmotivaation vaikuttavat tekijät

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset 2. Asenteet, itseä ja työtä kohtaan 3. Tarpeet - kasvutarpeet - liittymistarpeet - toimeentulotarpeet	1. Työn sisältö, mielekkyys ja vaihtelevuus - vastuu, itsenäisyys - palaute, tunnustus 2. Saavutukset, eteneminen - saavutukset - kehittyminen	1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät - palkkaus, sosiaaliset edut - työolosuhteet, työjärjestys, työturvallisuus 2. Sosiaaliset tekijät - johtamistapa - ryhmäkiinteysnormit - sosiaaliset palkkiot - ilmapiiri

KUVIO 2 Työmotivaatio prosessiin liittyviä tekijöitä (Ruohotie & Honka 1999, 17)

Motivaatioteoriat

- Motivaatiota on kuvattu erilaisilla motivaatioteorioilla jo 1950- luvulta lähtien.
- Niillä pyritään ymmärtämään mitkä tekijät saavat ihmisessä halun ponnistella jonkun asian saavuttamiseksi.
- Teoriat voidaan jakaa kahteen pääryhmään:
 - Tarveteorioihin
 - Prosessiteorioihin

- **Tarveteoriat** pitävät motivaation lähtökohtana tarpeiden tyydyttämistä
 - Tarve on ihmisen sisäinen epätasapainon tila, joka saa ihmisen toimimaan tasapainon saavuttamiseksi
- **Prosessiteoriat** pyrkivät selittämään työmotivaation voimakkuutta, suuntaa, pysyvyyttä ja niiden välistä suhdetta
- **Prosessiteoriat:**
 - Odotusarveteoria
 - Tasapainoteoria
 - Tavoiteteoria

Herzbergin kaksifaktoriteoria

- Kahden tekijän motivaatioteoria, jossa erotetaan erikseen:
 - Työtyytyväisyyttä aiheuttavat tekijät, joita kutsutaan *motivaatiotekijöiksi*
 - Työtyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät, joita kutsutaan *hygieniatekijöiksi*
- Teorian mukaan työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä pitäisi lisätä henkilöstön motivoimiseksi, kun taas työtyytymättömyystekijöitä pitäisi pyrkiä poistamaan

Työtyytyväisyyden ja työtyytymättömyyden jaottelu Herzbergin mukaan:

Motivaatiotekijät: -liittyvät itse työhön -lisäävät työtyytyväisyyttä	Hygieniatekijät: -liittyvät työympäristöön -lisäävät työtyytymättömyyttä
Tunnustus työstä	Yrityspolitiikka ja hallinto
Saavutukset työssä	Henkilöstösuhteet esimieheen
Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä	Henkilöstösuhteen työtovereihin
Ylennys	Työskentelyolosuhteet
Vastuu	Palkka, status
Työ sinänsä	Työturvallisuus

KUVIO 3 Herzbergin kaksifaktoriteoria (Kauhanen 2009, 112-113)

Lawlerin odotusarvoteoria

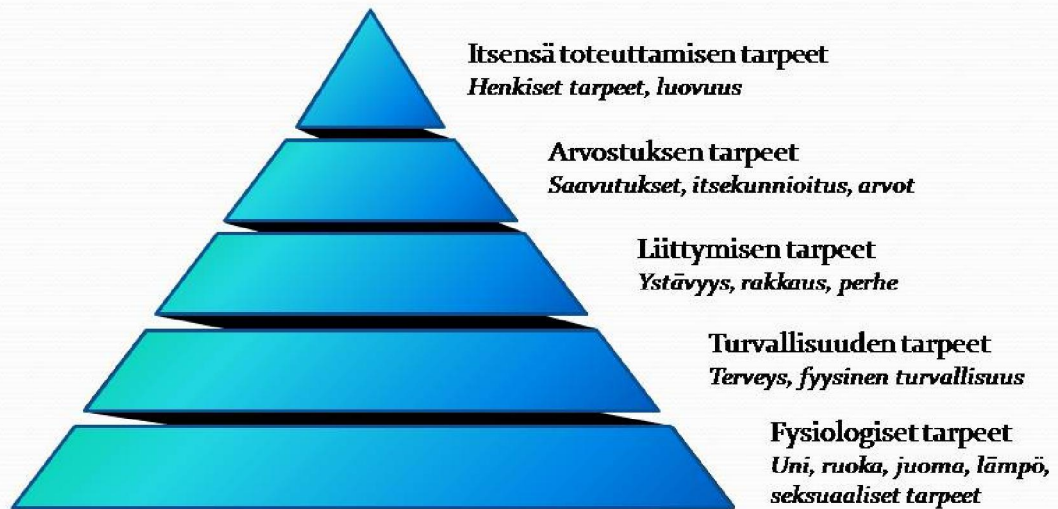
- Perustuu siihen minkälaista tyydytystä työntekijä saa työstään ja siihen mitä hän odottaa siltä saavansa
 - Vähemmän tyydytystä ja palkkioita mitä työntekijä olettaa - tyytymättömyys
 - Enemmän tyydytystä ja palkkioita mitä työntekijä luuli saavansa - syyllisyudentunne
- Työtyytyväisyys saavutetaan, kun työntekijä kokee saavansa oikeudenmukaisiksi todettuja palkkioita

Maslow'n tarvehierarkia

Maslow'n tarvehierarkia

- Motivaatioteorioista tunnetuin on Maslow'n tarvehierarkia (1943)
- Teorian mukaan ihmisellä on tarve tyydyttää tarpeensa tietyssä järjestyksessä
- Alimman portaan tarpeet pitää olla tarpeeksi tyydytetty, että ihminen voi siirtyä seuraavalle portaalle

Maslow'n tarvehierarkian portaat



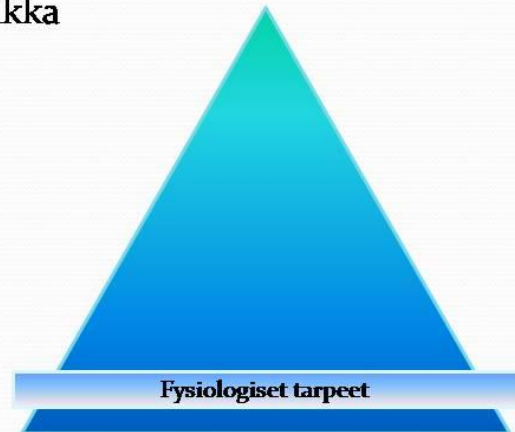
KUVIO 4 Maslow'n tarvehierarkia (Hyppänen 2013, 142)

Maslow'n tarvehierarkia työelämässä

- Teoriaa voidaan edelleen soveltaa yritysmaailmaan
- Yritykset voivat tarjota esim. palkkioita motivoidakseen työntekijöitä seuraavalle tasolle
- Yrityksien on tarjottava työntekijöilleen jatkuvasti uusia tarpeita, jotka motivoivat heitä siirtymään seuraavalle portaalle
- Motivoinnin avulla yritykset voivat saavuttaa erilaisia hyötyjä kuten liikevaihdon kasvua

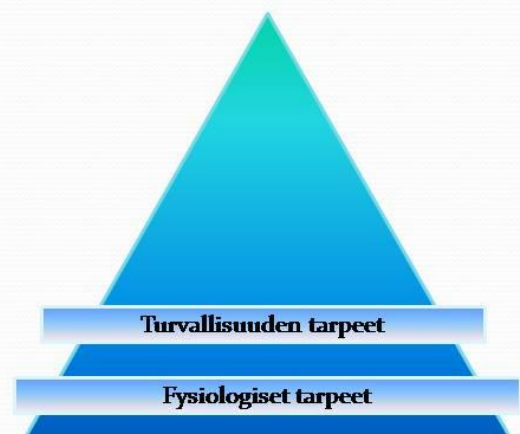
Fysiologiset tarpeet

- Ihmisen perustarpeet, jotka toistuvat säännöllisesti, mutta ne on helppo tyydyttää
- Hyvitys tehdystä työstä eli palkka
- Työympäristö
 - Tauot
- Työsuhde- etuudet:
 - Ilmainen ruoka työpaikalla
 - Kuntosalikortti
 - Alennuksia yhtiön tuotteista



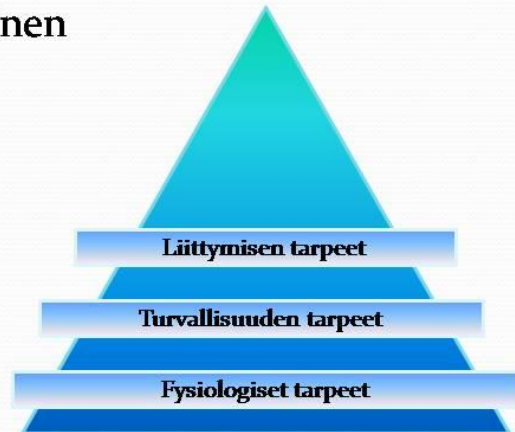
Turvallisuuden tarpeet

- Turvalliset työolot
- Työterveydenhuolto järjestelmä
- Työpaikan varmuus
 - vakituinen työsuhde



Liittymisen tarpeet

- Ihmisten sosiaalistaminen työyhteisössä
- Hyvät esimies- ja alaisuhteet
- Hyvän työilmapiirin luominen



Arvostuksen tarpeet

- Nykypäivän työelämälle suuri haaste
- Tunnustusta tehdystä työstä
 - Sanallista
 - Palkkioiden muodossa
- Kehityskeskustelut



Itsensä toteuttaminen

- Työnilo
- Työntekijän oman osaamisen kehittäminen
 - Luovuus
 - Henkinen kasvu
- Työntekijöiden koulutus
- Vastuun lisääminen



Kritiikki

- Kuitenkaan ei ole tutkimuksellisia todisteita siitä, että tarpeet olisivat kuvatulla lailla hierarkisia
- Se mikä motivoi toista työntekijää, voi olla, että sillä ei ole toiselle työntekijälle mitään merkitystä
- Suomalaisissa yrityksissä osataan tyydyttää alimmat tarpeet, mutta ylemmät tarpeet jäävät usein huomiotta
- Tarvehierarkia ei ole koskaan pysyvä vaan elää olosuhteiden ja tilanteen mukaan

Lähteet

- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrittäjäkirjat Oy.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita Oy.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita Oy.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Oy.
- Sadri, G. & Bowen R. C. 2011. Meeting employee requirements: maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. [Verkkoartikkeli]. *Industrial Engineer*, 45–48. [Viitattu 8.12.2011]. Saatavana: Business Source Elitetietokannasta.
- Peltonen M. & Ruohotie P. 1987. Motivaatio – Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Helsinki: Otava. Toinen painos.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10 painos. Helsinki: WSOYpro Oy
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3.painos. Helsinki: Edita Oy.