

Ulkomaanliikenteessä olevien matkustaja-autolauttojen esimiesten motivaatioperusta

Mikko Martikainen



Tekijä Mikko Martikainen	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Ulkomaa-liikenteessä olevien matkustaja-autolauttojen esimiesten motivaatioperusta	Sivu- ja liitesivumäärä 38+1
<p>Työmotivaatio määrittelee paljon työssä viihtymistä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät ovat motivoineet pitkään merillä työskennellyttä esimiestä uransa aikana ja mitä teemoja yli 15 vuotta merillä työskennelleet esimiehet nostavat motivaatiotekijöissään esiin. Merillä työskennellään poikkeavissa olosuhteissa ja työ vie työntekijän pois omasta sosiaalisesta ympäristöstään. Mikä saa työntekijän jatkamaan työskentelyään merillä? Mitkä asiat saavat hänet palaamaan vapailtaan takaisin laivalle?</p> <p>Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelemalla yhdeksää Suomen lipun alla yli 15 vuotta esimiehenä työskennellyttä henkilöä. Haastattelurunko muodostettiin teorian pohjalta, joka tässä tutkimuksessa perustuu tunnetuimpiin motivaatioteorioihin, kuten Maslowin tarvehierarkia, Herzbergin kaksifaktoriteoria, McClellandin tarveteoria ja Decin ja Ryanin itse-määräämisteoria sekä Scheinin ura-ankkuriteoriaan positiivisen psykologian näkökulmasta. Aiheesta löytyy vähän tutkimustietoa ja se motivoi opinnäytetyön tekemistä.</p> <p>Tutkimusaineistosta tunnistettiin teemoja, jotka sekä nostivat, että laskivat esimiesten työmotivaatiota. Työmotivaatiota lisääviä teemoja tunnistettiin viisi: Työyhteisö ja siihen kuuluminen, työn ja vapaan suhde, työn autonomia, palkka sekä arvostus. Työmotivaatiota laskeviksi teemoiksi tunnistettiin vuorottelu, oman työn arvostus sekä merityössä ilmenevä jaettu johtajuus. Tunteilla nähtiin olevan myös tärkeä osuus tämän päivän työelämässä.</p> <p>Esimiesten motivaatiotekijöitä tutkittaessa ilmeni, että motivaatio on hyvin monimutkainen käsite. Sellaista tekijää, joka yksinään vaikuttaisi motivaatiotekijöihin on vaikea löytää. Tutkimuksessa löydetyt teemat linkittyivät toisiinsa ja ne osittain tiedostettiin haastateltavien toimesta toisiaan tukeviksi. Tunteet koettiin tärkeänä osana työelämää, mutta niiden tunnistamiseen ja niistä syntyneisiin ristiriitatilanteisiin kaivattiin tukea.</p>	
Asiasanat Merenkulku, työmotivaatio, positiivinen psykologia, esimiestyö, palkka, arvostus, tunteet, työhyvinvointi	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Merityö	3
2.1	Kaupallinen merenkulku Suomessa	3
2.2	Suomen Varustamot	3
2.3	Matkustaja-alukset	4
2.4	Työ matkustaja-aluksilla	5
3	Motivaatio	6
3.1	Motivaatio käsitteenä	6
3.2	Maslowin tarvehierarkia	6
3.3	Herzbergin kaksifaktoriteoria	7
3.4	McClellandin tarveteoria	8
3.5	Scheinin ura-ankkuriteoria	8
3.6	Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria	10
3.7	Työmotivaatio	10
4	Positiivinen psykologia	12
4.1	Positiivisen psykologian määritelmä	12
4.2	Onnellisuus	12
4.3	Psykologinen pääoma	13
4.4	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	15
4.5	Työn imu	16
5	Tutkimusmenetelmät	18
5.1	Kohdejoukon ja tutkimusmenetelmän valinnasta	18
5.2	Teemahaastattelu	19
5.3	Teorialähtöinen sisällönanalyysi	20
5.4	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	21
6	Tutkimustulokset	23
6.1	Työmotivaatioita nostavia tekijöitä	23
6.1.1	Työyhteisö ja siihen kuuluminen	23
6.1.2	Työn ja vapaan suhde	24
6.1.3	Työn autonomia	25
6.1.4	Palkka	25
6.1.5	Työn arvostus	26
6.2	Työmotivaatioita laskevia tekijöitä	27
6.2.1	Vuorottelu	27
6.2.2	Esimiehen työn arvostaminen	28
6.2.3	Jaettu johtajuus	28
6.3	Tunteet ja työ	29

7	Pohdinta.....	31
7.1	Tulosten pohdintaa	31
7.2	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	33
7.3	Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi	34
	Lähteet	36
	Liitteet.....	39

1 Johdanto

Nykyään puhutaan paljon työuupumuksesta ja työssä väsymisestä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään näiden negatiivisten asioiden sijaan niihin positiivisiin asioihin, jotka ovat auttaneet ja motivoineet pitkään merillä työskennelleitä esimiehiä jaksamaan normaalista poikkeavissa työskentelyolosuhteissa. Motivaatioita voidaan tarkastella sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kannalta. Tämän opinnäytetyön pyrkimyksenä on hyödyntää näitä motivaatiotekijöitä tutkittaessa pitkään merillä työskennelleiden esimiesten motivaatioperustaa. Mikä rooli motivaatiolla on heidän työssä jaksamisensa kannalta ja miten se näkyy käytännössä. Motivaatiota itsessään on tutkittu paljonkin, mutta suoraan merenkulkuun, sen poikkeaviin työskentelyolosuhteisiin ja pitkiin työuriin tutkimuksia ei ole linkitetty. Uskon opinnäytetyön tuovan organisaatiolle tärkeää tietoa esimiesten motivaatiosta. Uskon sen olevan myös hyvä työkalu päivittäiseen johtamiseen. Työmotivaatio on eteenpäin vievä voima ja sille on aina tarvetta.

Tarinat ja legendat kertovat merimiesten olevan alkoholisoituneita kovia jätkiä, joilla on nainen jokaisessa satamassa tai eri perheet töissä ja vapaalla. Ammattietiikka on nykyään myös merillä hyvin vahvaa ja työhön suhtaudutaan suurella vakavuudella. Kaikenlainen työhön liittymätön on jäänyt vähemmälle huomiolle oman kokemukseni perusteella. Olen itse työskennellyt merillä melkein viisi vuotta esimiehenä ja tämä luo pohjaa tutkimuksen tekemiseen. Tiimin johtaminen on suuri ja tärkeä osa päivittäistä työtäni. Tiimissäni työskentelee noin 100 ihmistä, vuodenajasta riippuen. Olen meriurani aikana tavannut valtavasti työstään ja elämästään positiivisesti ajattelevia ihmisiä. Säännöllinen poissaoleminen läheistensä luota vaatii työntekijältä positiivista asennetta, sopeutumista, kompromissien tekemistä ja usein tärkeistäkin asioista luopumista. Tämä kaikki koskettaa merillä työskentelevää, kuten myös hänen lähipiiriäänkin. Tämän takia tässä opinnäytetyössä tutkitaan meriesimiesten motivaatiotekijöitä jatkaa ja jaksaa tehdä työtä merillä positiivisen psykologian keinoin.

Tässä tutkimuksessa motivaatiotekijöitä lähestytään kahden tutkimuskysymyksen kautta: Mitkä asiat ovat motivoineet pitkään merillä työskennellyttä esimiestä uransa aikana ja mitä teemoja yli 15 vuotta merillä työskennelleet esimiehet nostavat motivaatiotekijöissään esiin. Vastauksia näihin kysymyksiin haetaan teemahaastattelemalla yhdeksää edellä mainitut kriteerit täyttävää työntekijää. Tuloksia verrataan kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimustulokseen aiheesta.

Tämän opinnäytetyön viitekehys pohjautuu Scheinin ura-ankkuriteoriaan sekä tunnetuimpiin motivaatioteorioihin, kuten Maslowin tarvehierarkiaan, Herzbergin kaksifaktoriteoriaan, McClellandin tarveteoriaan ja Decin ja Ryanin itsemääräämisteoriaan. Schein (1985) loi ura-ankkuriteoriaansa käytännön tarpeeseen. Hän halusi rohkaista ihmisiä tietoisesti pohdiskelemaan ammatti- ja uravalintaansa, jonka avulla ihmiset olisivat valintaa tehdessään sopusoinnussa todellisten arvostustensa kanssa. Hän katsoi, että näin olisi mahdollista välttää erehdyksiä uravalinnan suhteen. (Schein 1985, 37-47.)

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen ja se toteutetaan teemahaastattelumenetelmällä. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska aihepiirit ovat etukäteen valittuja ja haastattelun aiheiden järjestystä on mahdollista muuttaa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35). Tähän tutkimukseen haastateltavat valittiin sen perusteella, että heidän työhistoriastaan saadaan riittävästi kokemuseräistä tietoa tutkimuksen tekemiseen. Haluttiin myös, että molempia sukupuolia on samassa suhteessa. Sukupuoliin jakaminen on nykyään vanhanaikaista ja jokaista työntekijää pitäisi tarkastella henkilökohtaisten kyvykkyyksien eikä sukupuolen kautta. Merityön poikkeavien olosuhteiden takia tähän opinnäytetyöhön kuitenkin valittiin tasaisesti miehiä ja naisia. Jokaiselle haastatteluun osallistuneelle luvattiin anonymiteetti, jottei henkilöllisyys käy työstä esille eikä heitä voida työstä tunnistaa.

Opinnäytetyö koostuu seitsemästä pääluvusta. Johdannon jälkeen käsitellään merityötä toimialana ja työskentely-ympäristönä. Kolmannessa ja neljännessä pääluvussa esitellään opinnäytetyön viitekehys. Näiden jälkeen luvussa viisi on vuorossa tutkimusmenetelmien läpikäynti. Kuudennessa luvussa keskitytään tutkimustuloksiin. Lopuksi pohditaan tutkimuksen tärkeimpiä tuloksia ja verrataan niitä kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimustietoon.

2 Merityö

Tässä luvussa käydään läpi merenkulkua yleisesti sekä matkustaja-aluksilla suoritettavaa työtä. On oleellista tiedostaa merityön käsitteitä, kun jatkossa aiheet liittyvät keskeisesti niihin. Merityötä voidaan pitää normaalista poikkeavan työnä. Työkaluna keinuva laiva on vaativa ympäristö ja työpäivät ovat vähintään viikon mittaisia. Vaatiikin asennetta työskennellä merillä.

2.1 Kaupallinen merenkulku Suomessa

Laivanvarustukseen keskittyneet osakeyhtiöt tulivat Suomeen ensimmäisten höyrylaivojen myötä. Vuonna 1882 perustettiin Helsingissä Finska Ångfartygs-Aktiebolaget eli Suomen Höyrylaiva Osakeyhtiö, joka saavutti pian hegemonian, niin Pohjanmeren, kuin Tukholman liikenteessä. FÅA hallitsi linjaliikennettä aina 1960-luvun alkuun asti, jolloin suurimmaksi operoijaksi nousi Finnlines. 1950-luvun lopulla alkanutta autolautta- ja risteilyliikenne buumia hallitsivat Silja ja Viking -yhteenliittymät. Varustamoiden tiukan kilpailun myötä 1980-luvun lopulla, maailman suurimmat matkustaja-autolautat valmistuivat Ruotsin ja Suomen väliseen liikenteeseen. (Arkistojen portti 2019.)

Maailmankaupasta noin 90 prosenttia kuljetetaan laivoilla. Tavaraa ja matkustajia kuljettavia kauppalaivoja on maailmanlaajuisesti noin 50 000, jotka on liputettu 150 eri valtioon. Tällä hetkellä Suomen ulkomaan kaupasta noin 34 prosenttia liikkuu suomalaisilla aluksilla. (SMU 2019.) Kauppalaivojen liikenteeseen, johon voidaan merkitä pääasiassa suomalaisia ulkomaan liikenteessä olevia aluksia, kuului vuoden 2020 maaliskuussa yhteensä 114 kappaletta (SVT 2020). Vuonna 2018 Suomen viennistä 90 prosenttia ja tuonnista prosenttia oli merikuljetusten varassa. Kauppalaivat, joihin lasketaan siis kaikki rahtia kuljettavat alukset, kuljettavat ruoan jokapäiväiseen pöytäämme. Suomalaista työtä ja merenkulkua tulee arvostaa. Suomi on siis täysin riippuvainen merenkulustaan. (SMU 2019.)

2.2 Suomen Varustamot

Suomen Varustamojen jäsenistöön kuuluu 25 varustamoita, jotka harjoittavat ulkomaan liikennettä. Sen historia ulottuu vuoteen 1917, jolloin perustettiin Merenkulkuliitto. Kun Merenkulkuliitto lakkautettiin 1932, sen toimintaa jatkoi kaksi yhdistystä, Suomen Laivanvarustajain yhdistys, myöhemmältä nimeltään Suomen Varustamoyhdistys sekä Ålands Redarförening. Vuonna 1986 perustettiin kolmas merkittävä varustamoyhdistys ja sen nimeksi tuli Ulkomaanliikenteen Pientonnistoyhdistys, myöhemmältä nimeltään Rahtialusyh-

distys. Näiden kolmen yhdistyksen jäsenvarustamot toimivat myöhemmin uuden emoyhdistyksen eli Suomen Varustamon perustajajäsenin. (Suomen Varustamot 2020). Suomen Varustamot on aktiivisesti mukana merenkulun kattojärjestön IMO:n (International Maritime Organization) työssä ja tuo suomalaisen merenkulun tarpeet esiin sääntelyjen valmisteluissa. (Suomen Varustamot 2020.)

2.3 Matkustaja-alukset

Alus on matkustaja-alus, jos sillä on matkustajapaikkoja miehistön lisäksi yli 12 (Laivakuvat.com 2020). Suomen ja Ruotsin väliä seilaa edelleen maailman suurimmat matkustaja-autolautat. Tällaisia suomenlipun alla kulkevia aluksia ovat esimerkiksi Viking Grace ja Silja Serenade. Suomen lipun alla olevat matkustaja-autolautat työllistävät tuhansia ihmisiä. Varustamoja, jotka saavat matkustaja-alustukea, on Suomessa neljä: Viking Line Abp, Tallink Silja Oy, Finnlines ja Eckerö Line. Nämä varustamot työllistävät yhdessä yli 6000 suomalaista merimiestä. (Suomen Merimies-Unioni 2019.)

Meriliikenteessä käytettävien alusten kilpailukykyä on parannettu lailla, jonka mukaan valtion varoista voidaan myöntää tukea suomalaisille, kauppa-alusluetteloon merkityille aluksille miehistökustannusten palauttamisen muodossa. (Laivakuvat.com 2020). Ilman järjestelmän olemassaoloa Suomen lipun alla ei varmasti enää seilaisi kotimaista tonnisto. Ruotsissa tähän järjestelmään on tehty parannuksia, joilla ruotsalainen tonnisto on saatu palautettua takaisin maahan, kun taas Suomessa populistinen keskustelu tuen poistamiseksi käy vuosittain kuumana. Tällä hetkellä ruotsalainen tonnisto on kappalemäärältään lähestulkoon yhtä suuri kuin suomalainen, reilu 100 kauppa-alusta. (Suomen Merimies-Unioni 2019.)

Merenkulun työvoimakustannustuen rahoittavat suomalaiset varustamot ja merimiehet omin voimin. Yksinkertaisesti on kyse siitä, että varustamo tarjoaa työpaikat, joista merimiehet saavat palkkansa. He maksavat veronsa ja eläkemaksunsa, kuten muutkin palkan-saajat. Varustamo tilittää maksut valtiolle, joka puolestaan palauttaa ne takaisin varustamoille. Euromääräisesti suurin tuki valtiolta varustamoille on kuitenkin myynnin ja palveluiden arvonlisä- ja valmisteverottomuus. Tämän tuen arvo on vuosittain noin 184 miljoonaa euroa. Työvoimakustannustukea valtio taas palauttaa vuosittain takaisin varustamoille sosiaalivakuutus- ja eläkemaksujen muodossa 39 miljoonan euron edestä. (Laivakuvat.com 2020.)

2.4 Työ matkustaja-aluksilla

Suomen lipun alla kulkevilla matkustaja-autolautoilla työskentelevät ihmiset tekevät pääsääntöisesti vuorottelua, jonka suhde on 1:1. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisesta täydestä työpäivästä työntekijä ansaitsee yhden palkallisen vapaapäivän. Ne hän käyttää seuraavan vapaajaksonsa aikana. Tähän vuorottelusuhteeseen tulee poikkeuksia joissain kansipuolen toimissa, joissa vuorottelu on 1:2. Tässä tapauksessa työntekijä työskentelee päivän ja on kaksi päivää vapaalla. Heillä työaikaan on valmiiksi laskettu tietty määrä ylitöitä, jotta kaikki vapaapäivät tulevat myös tässä tapauksessa katetuiksi. Näin vuorottelu pysyy tasapainossa. Työntekijöille kertyy myös lomaa niin, että puolen vuoden välein he saavat käyttää 18 lomapäivää normaalien vapaidensa lisäksi. Toinen lomajakso pitää käyttää sellaisenaan kesälomakuukausien eli toukokuun ja syyskuun välissä, mutta toinen kertynyt lomajakso voidaan käyttää työntekijän haluamalla tavalla. Toteutuvan vuorottelun pituus riippuu varustamosta ja siitä linjasta mitä laiva ajaa ja se vaihtelee normaalisti kuudesta kymmeneen päivään. (SMU 2020.)

Suomen lipun alla liikkuvilla matkustaja-autolautoilla noudatetaan Merimiesunionin ja työnantajaliiton tai yksittäisen työnantajan laatimaa työehtosopimusta. Siinä määritellään muun muassa palkkojen vähimmäisrajat, työajat, ylityökorvaukset ja loma-ajat. (SMU 2020.) Merityötuloista saa ansiotuloverotuksessa vähentää 20 prosenttia niin valtionverotuksessa kuin kunnallisverotuksessa merityötulon kokonaismäärästä, kuitenkin enintään 7 000 euroa vuodessa (Veronmaksajat 2020). Osittain tästä johtuen tulotaso merillä on parempi kuin maissa. Työssä ollessaan työntekijöiden hyvinvoinnista huolehditaan kokonaisvaltaisesti. Työetuihin kuuluvat muun muassa päivittäiset ateriat, siivous, kuntosali ja terveydenhuolto aluksilla sekä verovapaat ostokset tiettyyn rajaan saakka.

3 Motivaatio

Tässä luvussa käsitellään motivaatioita ja yleisimpiä motivaatioteorioita. Motivaatio on eteenpäin vievä voima, jota tarvitaan aina. Motivaatiossa yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, tunne- ja järkiperäiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristömme. Motivaatio vie meitä myös tavoittelemamme suuntaan ja toimii energiamme lähteenä. (Sinokki 2016, 60.)

3.1 Motivaatio käsitteenä

Motivaatio on ilmiö, joka liittyy siihen voimaan, jolla yksilön saa toimimaan. Motivaatio vaikuttaa kaikkeen tekemiseemme ja sen katsotaan olevan energianlähteenä. Motivoituneina käyttäytymisemme on tarkoituksellista ja päämäärähakuista. (Sinokki 2016, 60-61.) Ihmiset hakeutuvat erilaisiin tilanteisiin, ympäristöihin ja toimintoihin. Tätä hakeutumista kuvataan psykologiassa ihmisen motivaationa. Silloin kuin ihminen on jostain kiinnostunut, se motivoi meitä ja mahdollistaa asiaan paneutumisen. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 10.)

Motivaation käsitteellistä moninaisuutta voi yrittää selventää kolmen kysymyksen avulla: miksi, mitä, miten. Miksi viittaa motivaation taustalla oleviin syihin, esimerkiksi yksilön omat arvot, autonomia ja yhteenkuuluvuus. Mitä-kysymys viittaa yksilön motivaation kohteisiin, esimerkiksi koulutustavoitteisiin. Tavoitteena on hakeutua opiskelemaan tiettyä alaa, esimerkiksi kasvatustieteitä, jos haluaa opettajaksi. Motivaation miten-kysymys viittaa siihen, millä keinoin ihmiset pyrkivät tarpeitaan ja tavoitteitaan toteuttamaan. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 10.) Motivaatioon kuuluvat ilmiöt ovat kuitenkin hyvin moninaisia. Psykologiassa onkin olemassa useita motivaatioon liittyviä teorioita. Tässä opinnäytetyössä tehtävän tutkimuksen tueksi on nostettu suosituimmat sisältö- ja prosessiteoriat. Niiden avulla voidaan käsitellä motivaatioon liittyviä kysymyksiä, koska motivaation ymmärtäminen voi olla joskus haasteellista.

3.2 Maslowin tarvehierarkia

Sinokki (2016, 73) esittelee kirjassaan Työmotivaatio Abraham Maslowin 1940-luvulla klassikoksi muodostuneen motivaatioteorian, jossa motivaatiota ymmärretään parhaiten tarvehierarkian kautta. Näitä tarpeita ovat: Fysiologiset tarpeet, kuten nälkä, jano ja uni. Turvallisuuden tarpeet, kuten varmuus ja vaaran välttäminen. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, kuten hyväksyntä ja ystävyys. Arvostuksen tarpeet, kuten itsekunnioitus, itsenäisyys, kiitoksen saaminen ja asema sekä itsensä toteuttamisen tarpeet, kuten omat saavutukset, henkinen kasvu ja henkinen kehittyminen.

Toisin sanoen Maslowin tarvehierarkia tarkoittaa sitä, että ihmisen perustarpeet pitää tyydyttää ensin, minkä toteuduttua ihminen alkaa etsiä tyydytystä korkeammille tarpeilleen. Maslowin mukaan ihmisen tarpeiden hierarkiassa ensimmäisenä (kolmion alimmaisena) ilmenevät fysiologiset tarpeet, sitten turvallisuuden tarpeet, kolmantena yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, joita seuraavat arvostuksen tarpeet ja korkeimpana itsensä toteuttamisen tarpeet. (Sinokki 2016, 73.) Vaikka tätä ajatusta hierarkiasta on kritisoitu todella paljon ja sitä pidetään melko vanhanaikaisena, se on nostettu tähän tutkimukseen, koska se on varmasti yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista.

Maslowin teorian mukaan hierarkian alemmat tarpeet tulee olla tyydytettyinä ennen kuin ihminen alkaa kaivata korkeampia tarpeita. Ihmisen tulee ensin huolehtia ruoan saannista ja vasta ruoan saatuaan hän voi alkaa täyttää turvallisuuden ja rakkauden tarpeita. Miten Maslowin teoria on siten merkittävä työmotivaation kannalta? Se, että itsensä toteuttamisen tarpeet ovat korkeimmalla, tulee työntekijöille tarjota heidän tarvehierarkioitaan ja tarpeitaan vastaavia kannusteita. (Sinokki 2016, 73.)

3.3 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzbergin kaksifaktoriteoria eroaa Maslowin teoriasta siinä, että Herzberg käsitteli tutkimuksissaan ainoastaan työmotivaatioita. Tutkimuksissaan Herzberg selvitti, mitkä asiat vaikuttivat työtyytyväisyyden paranemiseen ja mitkä taas työtyytyväisyyden heikkenemiseen. Herzberg suoritti tutkimustaan haastattelemalla työntekijöitä ja mittasi haastatelluista asioista, jotka liittyivät objektiivisiin tapahtumiin tai tapahtumasarjoihin, ajallisiin tilanteisiin, joissa oli selkeä alku ja loppu. Hänelle oli myös tärkeää, että vastaukset liittyivät suoraan työssä esiintyviin tilanteisiin. (Herzberg 1968, 56-58.)

Herzberg huomasi tutkimuksissaan, että työtyytyväisyyttä nostavat tekijät olivat eri tekijöitä, kuin työtyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät. Tästä syntyi kaksifaktoriteoria, jota yleisesti kutsutaan hygienieoriaksi. Kaksifaktoriteorian keskeinen idea on se, että työtyytymättömyyden vastakohta ei ole työtyytyväisyys, vaan ei-työtyytymättömyys, eikä työtyytyväisyyden vastakohta ole työtyytymättömyys, vaan ei-työtyytyväisyys. Teoriassa työtyytymättömyyden asiat liittyvät työskentely olosuhteisiin ja hänen huomionsa mukaan, jos työskentelyolosuhteisiin liittyvät asiat ovat kunnossa ne eivät ratkaisevasti nosta työtyytyväisyyttä. Näitä työtyytyväisyyttä alentavia seikkoja Herzberg kutsui hygieniektekijöiksi. Motivaatiotekijöiksi Herzberg taas kutsuu niitä tekijöitä, jotka nostavat työmotivaatioita ja työtyytyväisyyttä. Kaksifaktorioteorian motivaatiotekijöitä ovat muun muassa vastuullinen ja itsenäinen työ, tunnustuksen antaminen hyvin tehdystä työstä ja mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen. (Herzberg 1968, 56-58.) Herzbergin teoria on saanut

suurta kritiikkiä lähinnä kahdesta syystä. Se tehtiin noin 50 vuotta sitten ja sen kohteena oli amerikkalaiset työyhteisöt (Kauhanen 2010, 111). Tässä opinnäytetyössä kaksifaktori-teorian jako hygienia- ja motivaatiotekijöihin eli sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin oletetaan tukevan tutkimustulosta.

3.4 McClellandin tarveteoria

Ihmisillä on luontainen halu onnistua ja McClellandin tarveteoria pohjautuu juuri tähän olettamukseen. Hänen tarveteoriansa on yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista. McClelland kehitti teorian vertailemalla erilaisissa yrityksissä toimivien johtajien toimia. Teoria perustuu siihen, että ollakseen motivoitunut työssään, työntekijän olisi saavutettava tietyt tavoitteet. (Mielenihmeet 2020.)

McClelland nostaa teoriassaan esiin kolme motivaatioita nostavaa tarvetta: Saavuttamisen tarpeen, yhteenkuuluvuuden tarpeen ja vallan tarpeen. Saavuttamisen tarvetta kokevat työntekijät keskittyvät haasteellisten tavoitteiden asettamiseen ja niiden saavuttamiseen. He työskentelevät saavuttaakseen päämääränsä ja haluavat saada jatkuvaa palautetta työstään. Yhteenkuuluvuuden tarvetta kokevat työntekijät taas haluavat aina olla osa ryhmää. Heille kilpailua tärkeämpää on yhteistyö muiden kanssa. He eivät erotu ryhmästä omien mielipiteidensä kanssa, vaan ovat samaa mieltä sen kanssa, mitä ryhmä muut jäsenet sanovat. Vallan tarpeessa taas valta on hallitseva motivaatiotekijä. Tällaisilla työntekijöillä on halu vaikuttaa ja hallita muita. He nauttivat kilpailemisesta, arvostuksesta sekä itsetunnon kohottamisesta. (Mielenihmeet 2019.) McClellandin tarveteoria on nostettu mukaan tähän opinnäytetyöhön, koska tutkimuksessa käsitellään työntekijöitä, jotka työskentelevät esimiesasemassa. Heiltä voidaan olettaa löytyvän eteenpäin pyrkivä ja yrittäjähenkinen asenne omassa työssään.

3.5 Scheinin ura-ankkuriteoria

Scheinin ura-ankkuriteoria syntyi käytännön tarpeeseen. Hänen tarkoituksenaan oli auttaa ihmisiä uravalinta tilanteessa olemaan sopusoinnussa omien arvostustensa ja päämääriensä kanssa. Näin olisi mahdollista välttää erehdyksiä uraa valittaessa. (Schein 1987, 1.) Schein löysi kartoittaessaan yksilöiden uriin vaikuttavia tekijöitä kahdeksan seuraavaa ura-ankkuria.

Asiantuntijuus: Tässä ammatillisessa ankkurissa tyydytystä saadaan osaamisen ja tekemisen kautta. Tavoitteena on osaamisen kehittäminen ja paremmaksi tuleminen omalla osaamisalueellaan. Tällaiset ihmiset ovat yrityksen pätevyuden perusta ja siksi organisaatiolle erittäin tärkeitä. (Schein 1987, 31-37.)

Johtajuus: Tämä ankkuri vaatii ihmiseltä sosiaalista älykkyyttä. Tällaiset työntekijät haluavat joko johtaa ja organisoida toisten työtä tai mahdollisesti hakeutuvat esimiestyöhön ihmissuhdetaitojensa takia. Heille työn tärkeimpiä arvoja ovat mahdollisuus edetä organisaatiossa ja itse johtaminen. Tärkeää on analyyttinen pätevyys. (Schein 1987, 31-37.)

Autonomia: Tämä ankkuri tukee asiantuntijuutta. Tällaisille työntekijöille työn itsenäisyys on tärkeää. He haluavat työskennellä omin ehdoin. Heille tärkeää on myös riippumattomuuden säilyttäminen. (Schein 1987, 31-37.)

Turvallisuus: Tämän ankkurin vetämä ihminen arvostaa organisaation vakautta ja pysyvyyttä. Heille tärkeää on tietää, että tulevaisuus on turvattu ja ennustettavissa. He samaisuvat yritykseen ja voivat vaihtaa sen sisällä esimerkiksi paikkakuntaa. Osalla tämän ankkurin vetämistä työntekijöistä se taas pitää heidät samalla paikkakunnalla ja turvallisessa ympäristössä. (Schein 1987, 31-37.)

Palveluhaluisuus: Halu auttaa muita ihmisiä ja nauttiminen muiden kanssa työskenteleystä ovat tämän ankkurin keskiössä. Heille oleellista on tärkeä ja yhteiskunnallisesti merkityksellinen työ. (Schein 1987, 31-37.)

Haasteellisuus: Voittamisen halu ajaa eteenpäin tämän ankkurin omaavia ihmisiä. Heille tyypillistä on siirtyä uusiin tehtäviin, kun vanha työ on opittu. Ilman haasteita he eivät työsään viihdy. (Schein 1987, 31-37.)

Yrittäjyys: Tämä ankkuri on hyvin tyypillinen yrittäjille ja se vaatii riskinottoa. Ankkuri saattaa näkyä jo hyvin varhaisessa vaiheessa haluna tuottaa uusia tuotteita tai palveluita. (Schein 1987, 31-37.)

Elämäntyyli: Tämän ankkurin vetämille ihmisille työn, perheen ja vapaa-ajan tasapainottaminen on oleellista. Tämä ankkuri joko opastaa tai rajoittaa heidän valintojaan. Tällaiset ihmiset joustavat itse pitääkseen arvojensa tasapainon yllä. (Schein 1987, 31-37.)

Scheinin (1987, 30) mukaan ihmisen ura-ankkurit kehittyvät vähitellen. Minäkuvan vahvistuessa ihminen hahmottaa omia motiivejaan, tarpeitaan, lahjakkuuksiaan, arvojaan ja taitojaan paremmin ja alkaa hakeutua niitä vastaaviin tehtäviin. Omien ura-ankkureiden hahmottaminen vaatii aikaa ja elämäkokemusta. Schein ei myöskään usko, että ihmisen ura-ankkurit muuttuisivat ajan kuluessa. Hänen mukaansa kyseessä on enemmänkin tukahduttujen tarpeiden tarve nousta pintaan. (Schein 1987, 37.) Ura-ankkuriteorialla pyritään

tässä tutkimuksessa kartoittamaan merillä työskentelevien esimiesten pitkien työsuhteiden taustatekijöitä sekä heidän haluaan työskennellä normaalista poikkeavissa olosuhteissa.

3.6 Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria

Tällä hetkellä suosituin motivaatioteoria lienee Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria, jossa keskeinen ajatus on se, että ihmiset motivoituvat siitä, että he voivat itse päättää tekemisestään. Heitä motivoivat niin sanotut sisäiset vaikuttimet. Ulkopuolelta tulevat vaikuttimet eivät heitä taas yhtä paljoa motivoi. (Vasalampi 2017, 54.) Itsemääräämisteorian lähtökohdiana on oletus, että ihminen on luonnostaan aktiivinen, motivoituva ja itseään ohjaava. Tämä tarkoittaa, että ihmisellä on taipumusta asettaa itselleen tavoitteita, pyrkiä suoriutumaan ympäröivistä haasteista ja liittää uudet kokemukset osaksi minäkuvaansa. Kuitenkin määritellesään motivaatiota Deci ja Ryan lähtevät ajatuksesta, että yksilöt eivät eroa vain sen suhteen, miten paljon heitä kiinnostaa jokin asia, vaan sen suhteen, minkä vuoksi he ovat tekemässä jotakin. Teorian mukaan motivaation lähde ja laatu ovat olennaisempia, kuin motivaation määrä. Tämän vuoksi teorian keskeinen erottelu motiivien välillä on jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. (Vasalampi 2017, 54-55.)

Itsemääräämisteorian yksi keskeinen osa on ajatus siitä, että ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, joilla on rooli sisäsyntyisen motivaation kokemisessa: autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Yhteenkuuluvuudella tarkoitetaan yhteisöllisyyttä, jonka kokemus vahvistuu, kun ihmiset kokevat olevansa osa yhteisöä. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 102.) Työntekijän kyvykkyyden ja kompetenssin kokemus tarkoittaa sitä, että hän kokee osaavansa hommansa ja saavansa asioita aikaiseksi (Martela ym. 2017, 110). Autonomia tarkoittaa sitä, että tekeminen on lähtöisin henkilöstä itsestään eikä ulkoisista paineista. Työelämään sovellettuna itsemääräämisteoria tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tietyt työpaikan ominaisuudet, kuten autonomian tukeminen, vahvistavat työntekijöiden kokemusta perustarpeiden täyttymisestä ja aiheuttavat myönteisiä hyvinvointi- ja suoriutumisvaikutuksia. (Martela ym. 2017, 102-103.) Perustarpeet ovat yhteydessä moniin myönteisiin vaikutuksiin, jotka selittävät sekä työntekijän omaa hyvinvointia, kuin työssä pärjäämistä.

3.7 Työmotivaatio

Työmotivaatiolla tarkoitetaan työhalukkuuden herättämistä silloin kun työpanos ja ponnistelu suunnataan tulosten tai olosuhteiden saavuttamiseksi. (Vartiainen & Nummela 2002, 188; Viitala 2002, 150.) Monet tekijät vaikuttavat työmotivaatioon. Itse työn lisäksi siihen vaikuttavat erilaiset työn ominaisuudet ja työympäristö sekä työntekijän persoonallisuus ja

elämänvaihe. Työmotivaatiolla on vaikutusta työn tuottavuuteen, palvelun ja työn laatuun sekä henkilöstön työhyvinvointiin. Motivaatioteorioilla on pyritty selvittämään keinoja työntekijöiden motivointiin työn tulosten parantamiseksi. Teoriat ovat käyttökelpoisia johtamisen työvälineitä, vaikkakaan mikään motivaatioteoria ei ole pystynyt täysin selittämään kaikkia työmotivaation syntyyn ja ylläpitämiseen vaikuttavia tekijöitä. Vahvasti motivoitunut työntekijä yrittää muita enemmän, sitoutuu yleensä toimintaan ja työyhteisöön lujemmin, keskittyy paremmin ja suoriutuu tehtävästä laadukkaasti. Motivaatiossa tulee huomioida jokaisen yksilöllisyys; työmotivaatiossa on kiinnitettävä huomiota työntekijää koskevien tekijöiden, kuten persoonallisuuden ja elämänvaiheen, lisäksi johtamiseen, työyhteisöön ja työn ominaisuuksiin. (Sinokki 2016, 80.)

Työmotivaatio määritelmänä on kokonaistila, joka synnyttää, energisoi, suuntaa ja ylläpitää yksilön toimintaa. Organisaatiossa työntekijän motivaatioon vaikuttavat työn ominaisuuksien ja työympäristön lisäksi henkilön persoonallisuus, elämäkokemukset ja elämänvaihe. Motivaatio on tilanteen ja yksilön vuorovaikutusta, johon vaikuttavat henkilökohtaisten tarpeiden lisäksi monet muut tekijät. Motivoivan työn ominaisuuksia ovat muun muassa riittävä haasteellisuus, saavutettavissa olevat palkkiot, hyväksytyt tavoitteet ja tarkoituksenmukainen osuus tärkeässä kokonaisuudessa. (Sinokki 2016, 80.)

Työyhteisöllä on myös suuri vaikutus sekä yksittäisen työntekijän työmotivaatioon, että koko organisaation motivaatioilmapiiriin. Työntekijä, jolla on korkea työmotivaatio, tekee töitä asetettujen tavoitteiden eteen ja on halukas käyttämään, sekä fyysisiä, että henkisiä voimavaroja työtä tehdessään. Työmotivaatio vaikuttaa työntekijän ahkeruuteen ja työtuhokkuuteen. Työmotivaatioon vaikuttavat olennaisesti myös työntekijän arvot, asenteet, urasuuntautuneisuus sekä hänen omat käsityksensä työstä. (Sinokki 2016, 80.)

4 Positiivinen psykologia

Positiivinen psykologia tutkii ihmisen vahvuuksia ja kykyä selviytyä elämän ongelmista. Se tutkii keinoja, joilla ihmisen hyvinvointia voidaan edistää. Positiivinen psykologia on herättänyt myös kritiikkiä, sillä sitä on arvosteltu muun muassa ylioptimismista. Positiivisen psykologian tutkijat haluavatkin korjata käsityksen, jonka mukaan vaikeissa olosuhteissa elävien ihmisten elämä olisi silkkää kurjuutta. Tutkijat nostavat esille asioita, jotka tuottavat hyvää mieltä, kuten onnellisuutta ja miten hyveitä ja vahvuuksia voitaisiin kehittää. (Ojanen 2014, 10-16.)

4.1 Positiivisen psykologian määritelmä

Positiivisen psykologian uranuurtajana pidetään yleisesti professori Martin Seligmania. Vuonna 2000 Seligman jakoi aiheesta kokemuksiaan *American Psychologist* -lehden artikkelissa ja tätä pidetään yleisesti positiivisen psykologian tieteellisen tutkimuksen lähtölaukauksena. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 18.) Positiivisen psykologia on monihaarainen tieteenala, jonka tarkoitus on löytää ja diagnosoida jokaisesta ihmisestä hyvää ja ne vahvuudet, joilla voimme edistää hyvinvointia (Uusitalo-Malmivaara 2014, 19). Keskeisiä teemoja siinä ovat onnellisuus, psykologinen pääoma, sisäinen motivaatio ja työn imu. Positiivisen psykologian termi tuo mieleen myös positiivisen ajattelun, mutta sen aihepiiri on kuitenkin paljon laajempi. Positiivinen psykologia nojautuu tutkimustuloksiin, kun taas positiivinen ajattelu on populääri-psykologian käsite. Psykologiassa on kiinnitetty huomiota negatiivisiin seikkoihin, kuten esimerkiksi kielteisiin tunteisiin, häiriöihin ja ihmissuhteiden ongelmiin. Tällä hetkellä onkin tiedossa pitkälti ne seikat, jotka aiheuttavat ihmisissä näitä negatiivisia tuntemuksia. Taka-alalle on kuitenkin jääneet ne seikat, mitkä aiheuttavat ihmisissä positiivisia tuntemuksia, kuten onnellisuutta, ja miten juuri näitä ominaisuuksia voitaisiin vahvistaa. (Ojanen 2014, 10.)

4.2 Onnellisuus

Psykologisessa tutkimuksessa onnellisuudella on ainakin kolme eri käsitettä. Näitä ovat positiiviset tunteet, elämäntyytyväisyys sekä näitä haastavat onnellisuusperspektiivit, jotka katsovat elämää laajemmin, kuin yksittäisten tunteiden kannalta. (Martela 2015, 34.) Martelan (2015, 35) mukaan, positiivisia tunteita ovat esimerkiksi ilot ja innostukset, kun taas negatiivissa tunteissa painottuu pelot ja surut. Nämä tunteet eivät ole toisiaan poissulkevia, joskin ne korreloivat keskenään. Ojanen (2014, 56) luonnehtii onnellisuutta ja tyytyväisyyttä, kuten myös niiden vastakohtia, pitkäkestoisiksi tunnetiloiksi. Näihin vaikuttavat

geenit, kulttuuri, lähiympäristö, satunnaiset tapahtumat, persoonallisuus ja omaehtoinen toiminta.

Elämäntyytyväisyydessä kysymys on taas odotusten ja todellisuuden välisestä kuilusta. Vertaamme todellisuutta odotuksiimme ja muihin ihmisiin. Mitä kauempana todellisuus on odotuksistamme, sitä tyytymättömpiä olemme elämäämme. Jos vertaamme tilannetamme meitä menestyneempiin ihmisiin, tyytyväisyys laskee. Kun taas vertaamme tilannetta itseämme heikommassa asemassa oleviin, tyytyväisyys nousee. Materiaalisen hyvinvoinnin kasvaessa, myös odotuksemme kasvavat. Kuilu odotusten ja todellisuuden välillä pysyy yhtä suurena. (Martela 2015, 38.) Tutkimuksia arvioidessaan tutkijat ovat huomanneet, että yhteys taloudellisen tilanteen ja onnellisuuden välisen lisääntymisen väliltä puuttuu ja materiaaliset arvot ovat osoittautuneet lähinnä onnellisuutta ja elämäntyytyväisyyttä vähentäviksi tekijöiksi (Ojanen 2014, 60).

Osa aihetta tutkivista tutkijoista on sitä mieltä, että onnellisuuden pelkistäminen ainoastaan positiivisiin tunteisiin tai tyytyväisyyteen kaventaa huomattavasti käsitystämme onnellisuudesta. Tälle ajatukselle keskeiseksi on noussut Aristoteleen ajatus (eudaimonia), jossa ihmisen oman potentiaalin täyttäminen ja omien hyveiden mukaan eläminen on hyvän elämä tae. (Martela 2015, 41) Watermanin (1993, teoksessa Martela 2015, 42) mukaan onnellisuus on sitä, että uppoudumme johonkin tekemiseen koko olemuksellamme ja koemme, että olemme olemassa juuri sitä varten. Tätä tilaa voidaan kutsua flow-tilaksi ja lähelle sisäisen motivaation kokemista (Martela 2015, 42).

Tulevaisuudessa yritysten olisi tärkeää tulla tietoisiksi näistä määritteistä, koska ne vaikuttavat suuresti työntekijöiden tuottavuuteen. Tuloksen sijaan ihmisten hyvinvointiin ja onnellisuuteen pyrkiminen tulee ajamaan yritykset menestykseen. Kun olennaisiksi mittareiksi tuloksen sijaan asetetaan esimerkiksi tyytyväisyys, merkityksellisyys, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuuden tunne, yrityksillä on mahdollista saavuttaa myös tavoittelemansa taloudellinen tulos. (Martela 2015, 57).

4.3 Psykologinen pääoma

Psykologinen pääoma käsite liittyy vahvasti motivaatioon ja sai alkunsa, kun organisaatiot etsivät kiivaasti vastauksia kysymykseen, miten johtaa ihmisten asennetta ja motivaatiota tilanteessa, jossa ihmiset joutuvat jatkuvasti omaksumaan muuttuvia toimintatapoja, oppimaan järjestelmiä ja malleja, keksimään itsensä uudelleen ja olemaan luovia. Psykologinen pääoma on positiivisen psykologian osa-alue, jossa otetaan huomioon vahvuuksia ja voimavaroja. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 27.)

Luthansin ja Youssefin (2004, 146-147) mukaan psykologinen pääoma koostuu neljästä ulottuvuudesta: *Toivo, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus*. Toivo on kykyä muuttaa omia tavoitteitaan, kun olosuhteet muuttuvat. Optimismi on uskoa positiivisiin lopputuloksiin. Sinnikkyys on voimaa, joka vastustaa kesken jättämistä ja vie kohti itselle merkityksellisiä päämääriä. Itseluottamus taas on kykyä suoriutua ja edetä erilaisissa tilanteissa. (Rauhala ym. 2013, 35-45.) Nämä neljä ulottuvuutta korreloivat positiivisesti työssä pärjäämisen ja menestymisen kanssa. Ne ovat kehitettävissä olevia ominaisuuksia, niin yksilöllisesti kuin yhteisöllisestikin. Psykologista pääomaa ei siis määritä ihmisen luonne tai temperamentti. Kyse on myönteisistä tunteista, joilla pystyy vaikuttamaan, työtehoon, tyytyväisyyteen ja kokonaisvaltaiseen psyykkiseen hyvinvointiin, jolla on todettu olevan myös suora vaikutus sairauspoissaolojen määrään. (Manka 2013, 149.) Luthansin ja Youssefin (2004, 146-147) mukaan psykologisen pääoman neljästä ulottuvuudesta, toivosta, optimismista, sinnikkydestä ja itseluottamuksesta rakentuu tavoittelemisen arvoinen kokonaisuus.

Tutkimukset osoittavat, että ihmiset, joilla on korkea psykologinen pääoma, ovat joustavampia omaksumaan uusia käytäntöjä ja ovat sinnikkäämpiä viedessään niitä käytäntöön ja oppiessaan uusia toimintatapoja. He ovat joustavampia myös organisaatioiden muutostilanteissa. (Rauhala ym. 2013, 48-49.) Kehittämistä täytyy tehdä koko ajan ja jatkuva kehittäminen tulee sitoa osaksi organisaation päivittäistä rutiinia kaikilla organisaation tasoilla, työntekijästä johtoon. Organisaatiot, joiden johtajilla on korkea tulevaisuususkko, tekevät enemmän taloudellista tulosta. Mitä toiveikkaampaa keskijohto on, sitä parempia ratkaisuja he löytävät työpaikan ongelmiin. Esimiesten optimismi on yhteydessä parempaan projektijohtamiseen ja projektien parempaan onnistumiseen. (Rauhala ym. 2013, 55.)

Psykologisen pääoman vaikutusta stressin ja akateemisten saavutusten suhteen on tutkittu Intiassa. Pääsääntöisesti köyhistä oloista maaseudulta kotoisin olevien nuorten keskuudessa. Ikäjakama tutkimuksessa oli 14-18 vuotta. Opiskelijoihin kohdistui valtavat paineet ja odotukset vanhempiensa taholta, koska suurin osa vanhemmista oli lukutaidottomia tai heikosti koulutettuja. Tässä tutkimuksessa todettiin, että psykologisen pääoman kehittäminen lisää opiskelijoiden keinoja parantaa akateemista suorituskkyä stressin vaikutuksen alaisena, sekä että psykologisen pääoman lisääminen vaikuttaa stressitekijöihin alentavasti. (Gautam & Pradhan 2018, 22-28.) Artikkelissaan Gautam ja Pradhan (2018, 22-28) kuitenkin huomauttavat, että lisää tutkimusta psykologisen pääoman vaikutuksesta menestymiseen tarvitaan laajemmalla skaalalla ja erilaisissa ympäristöissä toteutettuna.

4.4 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio ryhmitellään sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäisesti motivoitunut henkilö toimii toiminnan tuottaman henkisen tyydytyksen vuoksi ja kokee työnsä mielenkiintoiseksi ja onnistumisen tunteita tuovaksi. Ulkoinen motivaatio on puolestaan liittynyt alempi asteisten tarpeiden, kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvaisuuden tyydyttämiseen. Tällaisia ovat esimerkiksi palkka tai vaikkapa työpaikan ihmissuhteet. (Ruohotie & Honka 2002, 48-49.)

Sisäisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että yksilö motivoituu tekemään jotain, koska pitää toimintaa kiinnostavana, mielihyvää tuottavana ja omien arvojensa mukaisena. Olennaista itsemääräämisteorian mukaan on se, että toimintaa ei ohjaa siitä saatava ulkoinen palkinto. Ulkoiset palkkiot saattavat jopa heikentää sisäistä motivaatiota, vaikka yksilö pitäisi-kin palkkion saamisesta. (Vasalampi 2017, 54-55.)

Ihmiset työskentelevät elämänsä aikana myös sellaisten tavoitteiden saavuttamiseksi, joihin he eivät ole spontaanisti sisäisesti motivoituneita. Erityisesti sosiaalistuminen yhteiskuntaan asettaa monia tavoitteita, joita ihminen ei välttämättä tavoittelisi. Hänen oletetaan kouluttautuvat, saavuttavan ammatin, löytävän työpaikan ja perustavan perheen. Näin useimmat toimivat. Itsemääräämisteorian mukaan ihminen pyrkii luonnostaan sisäistämään ja omaksumaan ympäristöstä sosiaalisesti hyväksytyt tavat, arvostukset ja säännöt osaksi omia arvojaan voidakseen kokea itseohjautuvuutta toiminnassaan. (Vasalampi 2017, 54-55.)

Kun työntekijä on sisäisesti motivoitunut, sillä on myös myönteisiä vaikutuksia hänen työsuoritukseensa ja henkilökohtaiseen hyvinvointiinsa. Yleisesti ottaen autonomian kokemusta tukevat sellaiset seikat, kuin sopivan haastavat tehtävät, valinnanmahdollisuus, oma-aloitteisuuden tukeminen sekä ohjeiden, käskyjen ja sääntöjen perusteleminen. (Martela 2017, 102-106.) Sisäisen motivaation johtaminen saattaa kuitenkin kuulostaa hankalalta. Miten johtaa ulkoapäin jotain, joka kuitenkin kumpuaa ihmisen sisältä. Johtaja ei varsinaisesti voikaan syyttää sisäistä motivaatioita työntekijän puolesta. Oikeanlaisella vuorovaikutuksella ja työn rakenteilla voidaan kuitenkin merkittävästi vaikuttaa työntekijän mahdollisuuteen löytää sisäinen motivaatio tekemiseensä. Autonomian kokemuksesta voidaan vahvistaa esimiestyöllä esimerkiksi seuraavien asioiden avulla: miellyttävien työtehtävien lisääminen, vastuiden delegointi tehtävien sijaan ja perusteluiden antaminen päätöksille. Autonomia ei anna nimittäin täyttä vapautta tehdä mitä tahansa ja millä tavalla tahansa.

4.5 Työn imu

Työn imulla tarkoitetaan yleisesti positiivista tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työn imussa oleva henkilö kokee työnsä tärkeäksi, inspiroivaksi ja merkitykselliseksi sekä on siitä ylpeä. Parhaimmillaan työn imu on sitä, että uppoutuessaan johonkin tehtävään työntekijän ajankulu katoaa. Työn imua koetaan, kun työ on miellyttävää ja riittävän haastavaa, siitä saadaan myös onnistumisen kokemuksia sekä ponnistelut tavoitteeseen pääsemiseksi huomataan ja niistä saadaan palautetta. Työn imu ei siis tarkoita sitä, että työssä on aina kivaa vaan mielihyvän tunne syntyy onnistuneista ponnisteluista. (Hakanen 2015, 344.)

Työn imussa ei ole suoranaisesti kyse pelkästään työtyytyväisyydestä. Tyytyväinen työntekijä suorittaa todennäköisesti työnsä kelpollisesti, mutta ei koe välttämättömäksi ponnistella parantaakseen toimintaansa. Työn imua kokeva työntekijä taas on innostunut työstään ja haluaa tehdä siinä parhaansa. Lisäksi tällaisessa työn flow-tilassa oleva henkilö on aloitteellinen ja tukee muuta työyhteisöä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Työpaikoilla puhutaan usein yleisesti työhyvinvoinnista, eikä tehdä eroa työssä viihtyvyyden, työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen välillä. Näiden käsitteiden erottaminen on työpaikoilla tärkeää silloin, kun halutaan edistää tietyntyyppistä työhyvinvointia. On myös syytä muistaa, että hyvinvoinnin kokemus on henkilökohtainen. (Hakanen 2011, 23.)

Nykyään on tiedostettu tarve ymmärtää, mikä ihmisen ja työpaikan välillä on hyvää ja mikä voisi muuttua vielä paremmaksi. Tämän pohjalta on syytä pohtia, mikä mahdollistaa työn vaatimuksista selviämisen ja mikä taas tekee ihmiselle työstään innostavaa kaiken myllerryksen keskellä. (Hakanen 2011, 11-12.) Työpaikoilla olisi löydettävä tahto ja keinot hyvien asioiden edistämiseksi ja niiden toteutumiseksi. Työelämän hektisyys ja vaatimukset ovat tiukentuneet ja työn merkityksellisyys on noussut keskeisimmäksi osaksi motivaatio- ja tuloksellisuustekijöitä. Työelämän tarpeiden ja odotusten muuttuessa olisi mahdollista muokata työstä sellaista, jossa työntekijä energisoituu, kokee iloa ja ylpeyttä onnistumisistaan sekä omistautuu työlleen. (Hakanen 2015, 341.)

Hakanen (2011, 31) mukaan mielekkäässä työssä tyydyttyvät kolme perustarvetta: Itsenäisyys, yhteenkuuluvuus ja pärjääminen. Itsenäisyydellä hän tarkoittaa sitä, että työntekijä pystyy itse säätelemään elämänsä ja toimintaansa. Yhteenkuuluvuutta kokevat taas työntekijät, jotka tuntevat kuuluvansa työporukkaan, joka luottaa toisiinsa. He voivat myös jakaa onnistumisia keskenään ja heidän ponnistelunsa ja onnistumisensa huomataan ja tunnustetaan. Pärjäämisellä Hakanen tarkoittaa työntekijän halua pystyä hallitsemaan omaa toimintaympäristöään. Pärjäämisen tarvetta tyydyttää työ, jossa työntekijä voi tuntea

onnistuvansa ja nähdä toimintansa myönteiset puolet sekä sitä kautta uskoa selviytyä uusista haasteista. (Hakanen 2011, 32.)

Jo jonkin aikaa muutoksessa ollut työelämä vaatii esimiehiltä ja työntekijöiltä täysin uudenlaista osaamista. Maailmantalouden murros, tieteen ja tekniikan kehitys, kestävän kehityksen vaatimukset, taloudellisen kilpailukyvyn kehittäminen, verkostoituminen, liikkuva työaika, työvoiman rakenteen muutos ja väestön ikääntyminen aiheuttavat Mankan (2014) mukaan täysin uudenlaisia osaamistarpeita. Seuraavaan taulukkoon olen koonnut Mankan (2014) uudet osaamistarpeet (taulukko 1).

Taulukko 1. Työelämän uudet osaamistarpeet (koottu lähteestä Manka 2014)

OSAAMINEN	KUVAUS
Moninaisuuden johtaminen	Eri sukupolvilla ja erilaisista taustoista tulevilla ihmisillä on erilaisia johtamistarpeita
Hybridiosaaminen	Kyky hankkia erilaista osaamista ja yhdistellä niitä
Metakognitiiviset taidot	Elämönhallintataito, ongelmanratkaisutaito, innovatiivisuus, epävarmuuden keskellä olemisen taito sekä taito huolehtia omasta hyvinvoinnista
Aktiivisuustaidot	Työyhteisötaidot, kuten neuvottelutaito, ajanhallintataito, esiintymistaito, tiimityö- ja vuorovaikutustaito
Digitaalinen lukutaito	Tiedonhankintataito sekä oleellisten asioiden löytämisen ja hyödyntämisen taito

Työnteon merkitys vaihtelee suuresti sukupolvien mukaan. Toiselle sukupolvelle tärkeää on korkea työmoraali, hyvä palkka ja etenemismahdollisuudet, kun taas toiset arvostavat työtä enemmän vapaa-aikaa ja harrastuksia. Osaamiset näillä sukupolvilla ovat myös erilaisia. Toiselle digitaalisuus on jo sisäänrakennettua, kun taas toiset kokevat suurta epävarmuutta sen edessä. (Manka 2014.) Kaikista työelämän haasteista huolimatta on työn imua mahdollista kokea jokaisella alalla. Omia vahvuuksiaan ei ole aina mahdollista käyttää jokaisessa työssä, mutta aina on kuitenkin mahdollista lisätä työn merkityksellisyyden kokemusta ja aitoa hyvää. Suurin osa ihmisistä haluaa tehdä hyvää jälkeä siinä mihin ryhtyvät, kokea onnistumisia sekä hyödyntää omaa ydinosaamistaan. (Hakanen 2011, 19-20.)

5 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan esimiesten käsityksiä omiin motivaatiotekijöihinsä kahden tutkimuskysymyksen kautta: Mitkä asiat ovat motivoineet pitkään merillä työskennellyttä esimiestä uransa aikana ja mitä teemoja yli 15 vuotta merillä työskennelleet esimiehet nostavat motivaatiotekijöissään esiin. Vastauksia näihin kysymyksiin haetaan teemahaastattelemalla yhdeksää edellä mainitut kriteerit täyttävää työntekijää. Tuloksia verrataan kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimustulokseen aiheesta. Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin laadullinen tutkimus. Aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla ja se analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla

5.1 Kohdejoukon ja tutkimusmenetelmän valinnasta

Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuoto. Käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteissä tutkimushaastattelu eri muodoissaan on käytetyimpiä menetelmiä. Haastattelu on joustava menetelmä ja se soveltuu monenlaisiin tarkoituksiin ja sitä voidaan käyttää lähes kaikkialla. Halutessamme kuulla ihmisten mielipiteitä, kerätä tietoa tai tutkia, miksi ihmiset toimivat havaitsemallamme tavalla, on luonnollista keskustella heidän kanssaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 11.)

Haastattelu on tiedonkeruun päämenetelmä laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Haastattelu on kuin keskustelu, jolla on kuitenkin ennalta päätetty tarkoitus. Haastattelussa, kuten myös keskustelussa molemmat osapuolet, niin haastateltava, kuin haastattelija vaikuttavat toisiinsa. Molempiin sisältyy myös ei-kielellinen ja kielellinen kommunikaatio, jonka avulla välittyvät ajatukset, asenteet, mielipiteet, tunteet ja tieto. Vuorovaikutuksen sisältöä määrää ennalta laadittu haastattelurunko. Sen ehdoton etu tiedonkeruumenetelmänä on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 198.) Tähän opinnäytetyöhön haastattelu valikoitui tiedonkeruumenetelmäksi, koska aiheesta haluttiin saada rikasta aineistoa. Haluttiin myös mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä, koska aiheen oletettiin olevan moniulotteinen. Taustalla oli myös halu ymmärtää sekä tulkita haastateltavia keskustelujen aikana.

Tutkimuksen kohdejoukoksi valittiin matkustaja-autolautoilla yli 15 vuotta esimiesasemassa työskennelleitä henkilöitä. 15 vuoden kokemus esimiestyöstä rajasi haastateltavien määrää ja katsoin, että se antaa tutkimukseen riittävästi kokemusnäkökulmaa tutkimusongelmaan nähden. Haastateltavia lähestyttiin aluksi puhelimitse ja kun suostumus haastat-

teluun saatiin, päätettiin päivämäärä, jolloin haastattelu toteutetaan. Haastattelut suoritettiin kasvotusten ja tallennettiin litterointia varten. Jokaiselle haastateltavalle luvattiin anonyymiteetti, jotta haastattelutilanne olisi ollut mahdollisimman aito ja rehellinen.

5.2 Teemahaastattelu

Tutkimuksen haastattelut suoritettiin teemahaastattelun idean mukaisesti haastattelemalla valittuja henkilöitä. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä eli haastattelun aihepiirit ovat etukäteen valitut. Teemahaastattelussa teema-alueita pystytään rakentamaan etukäteen, mutta tilaa jää kuitenkin vielä tutkittavan omille kommenteille. (Hirsjärvi ym. 2000, 47.) Koska matkustaja-autolautoilla tehtävä esimiestyö on minulle tuttua, haastatelussa nostettiin esiin sellaiset teemat, jotka tutkimusongelman kannalta olivat tarkoituksenmukaisia. Päädyin käyttämään teemahaastatteluja juuri niiden avoimuuden vuoksi, jotta työlle merkityksellisiä sisältöjä nousisi mahdollisimman kattavasti esiin.

Vaikka haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jokainen haastattelu oli hyvin erilainen. Muutamat olivat jopa kanta-aottavia. Esille nousi myös itselleni uusia näkökulmia työstä sekä tietoa asioista, joita en ole omalla työurallani merillä havainnut. Haastattelurunko luotiin tietoperustan pohjalta ja se rakentui viidestä pääteemasta, joiden alle kuului useampia alateemoja (ks. liite 1). Teemoissa korostettiin työuraan sekä motivaatioon vaikuttaneita tekijöitä. Haastattelut aloitettiin jokaisen kanssa helpohkolla aiheella, kuten keskustelulla omasta henkilötaustasta, ennen kuin nauhuri laitettiin päälle. Tällä varmistettiin, että haastattelu lähti käyntiin turvallisesti. Jokainen haastattelu lopetettiin kokoaamalla kysymyksellä, mikä merkitys laivatyöllä on heille ollut. Haastattelurunko löytyy liitteenä tutkimuksen lopusta.

Esihaastattelut ovat teemahaastattelun välttämätön osa ja ne toteutetaan, kun haastattelun alustava runko on valmis. Alustava haastattelurunko testattiin kahdella alaa tuntevalla ja kahdella alaa vähemmän tuntevalla henkilöllä, joiden perusteella haastattelurunkoon tehtiin vielä muutoksia. Kysymyksiin lisättiin haastattelujen sujuvuuden varmistamiseksi apukohtia ja joitain osia poistettiin turhina. Tässä kohtaa haastattelurunko siis tiivistyi ja näin virallisissa haastatteluissa pystyimme käsittelemään paremmin tutkimukselle oleellisia teemoja. Esihaastatteluiden tarkoituksena oli myös saada selville yhden haastattelun keskimääräinen kesto, joka sijoittui 50-60 minuuttiin. Todellisessa haastattelutilanteessa kuitenkin huomasin, että joidenkin haastateltavien kanssa tämä aika ei ollut riittävä ja tois-

ten kanssa se taas riitti hyvin. Esihaastatteluista oli apua itse haastatteluiden läpiviemiseen, kuten Hirsjärvi ym. (2000, 58) toteaa, että haastattelun rakennetta voidaan esihaastattelujen jälkeen tarvittaessa muuttaa.

5.3 Teorialähtöinen sisällönanalyysi

Sisällön analyysivälineeksi valittiin teorialähtöinen sisältöanalyysi. Tässä analyysin muodossa teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä ensimmäiseksi vaiheeksi nousee analyysirungon muodostaminen. Analyysirunkoon valitut kategoriat määräytyvät aikaisemman tiedon perusteella ja joihin etsitään sisältöjä niitä kuvaavista lausumista. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi aloitettiin litteroimalla haastattelut helmikuun aikana. Litteroinneista tekstiä syntyi lähes 100 sivua. Litterointien jälkeen, myös helmikuussa aineisto luettiin useaan kertaan läpi ja siitä etsittiin yhdistäviä ja erottavia tekijöitä. Analyysissa esiin nousseet asiat teemoitettiin ja järjestettiin aiheiden mukaan maaliskuun aikana. Tämän jälkeen analyysi kirjoitettiin tutkimustulokseksi huhtikuussa. Kerätyn aineiston analysoiminen, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen ydinasia. Analyysia kannattaa tehdä pitkin matkaa koko tutkimusprosessin ajan (Hirsjärvi ym. 2000, 206). Tämän tutkimusprosessin ajan olen tutustunut kirjallisuuteen, jotka liittyvät opinnäytetyöni teemaan. Myös oma kokemukseni esimiestyöstä antaa taustaa tälle tutkimukselle. Seuraavassa taulukossa (taulukko 2) käydään vielä läpi tutkimusaineiston käsittelyn ja analyysin vaiheet.

Taulukko 2. Tutkimuksen vaiheet

AIKA	TEKEMINEN
Tammikuu 2020	Kaikki haastattelut tehtiin teemahaastattelumenetelmin yksilöhaastatteluina.
Helmikuu 2020	Haastattelut litteroitiin puhelintallenteilta teksteiksi ja aineisto luettiin useaan kertaan läpi.
Helmikuu 2020	Aineistosta poimittiin niitä yhdistäviä ja erottavia tekijöitä.
Maaliskuu 2020	Teemojen erottelu ja pois rajaaminen.
Huhtikuu 2020	Teemojen kirjoittaminen tutkimustuloksiksi.

5.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman luotettavia tutkimustuloksia, joiden luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Ensimmäisellä tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä ja toisella puolestaan mittarin, esimerkiksi haastattelurungon kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Validiteettia voidaan vielä jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan teoreettisten johtopäätösten, käsitteiden sekä hypoteesin loogisuutta. (Grönfors 1985, 174.) Tässä tutkimuksessa validiteettia nostettiin tutustumalla aihetta koskevaan kirjallisuuteen ja perehtymällä meriesimiestyön olennaisiin piirteisiin. Näiden pohjalta laaditulla haastattelurungolla saatiin tarvittava tieto tämän tutkimuksen toteuttamiseen.

Tutkimuksen ulkoinen validiteetti ilmaisee teoreettisten johtopäätösten ja empiirisen aineiston välisen suhteen. Ulkoinen validiteetti on hyvä silloin, kun tutkittava on antanut totuudenmukaista tietoa tutkittavasta asiasta. (Grönfors 1985, 174.) Haastateltavien oletetaan vastanneen totuudenmukaisesti, koska työhön liittyviä negatiivisiakin seikkoja nostettiin esiin. On kuitenkin syytä muistaa, että haastateltavien vastauksia ei voida arvottaa totena tai epätotena, sillä aineiston tehtävä on toimia tutkijan apuna rakennettaessa ymmärrystä tutkittavasta asiasta. (Eskola & Suoranta 1999, 62.)

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston kattavuudesta, kun viitataan tutkimusten kokoon, analyysiin, sekä tulokinnan onnistuneisuuden ja tutkimustekstin kirjoittamisen muodostamaan kokonaisuuteen. (Eskola & Suoranta 1999, 61.) Laadullisen aineiston arvioinnissa on syytä huomioida aineiston riittävyys. Aineistoa on riittävästi siinä vaiheessa, kun uudet haastattelut eivät tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Puhutaan aineiston kylläntymisestä. Laadullinen tutkimus perustuu kuitenkin pieneen tapausmäärään, koska sillä ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan tarkoituksena on pyrkiä kuvaamaan tai ymmärtämään toimintaa jostain asiasta tai teemasta. (Eskola & Suoranta 1999, 61.) Voi olla, että tässä tutkimuksessa lisähaastattelut olisivat tuoneet lisää tietoa tai ymmärrystä joihinkin teemoihin, mutta toisaalta haastatteluissa lähestyttiin saturaatiopistettä jo yhdeksässä haastattelussa, sillä jo seitsemäs ja kahdeksas haastateltava nostivat esiin hyvin samoja asioita, eli samat teemat toistuivat.

Laadukkuutta voidaan siis tavoitella etukäteen sillä, että tehdään hyvä haastattelurunko. Eduksi on myös se, että mietitään ennalta, miten teemoja voidaan syventää, ja pohditaan vaihtoehtoisia lisäkysymysten muotoja. Ei voida liiaksi korostaa sitä, että teemahaastattelu ei ole vain pääteemojen esittämistä. Haastatteluvaiheen aikana laatua voi parantaa huo-

lehtimalla siitä, että tekninen välineistö on kunnossa. Aika ajoin on hyvä tarkistaa, että talennin toimii. Haastattelun päätyttyä on hyvä vilkaista haastattelurunkoa ja tarvittaessa todeta, että olisi vielä jotain kysyttävää. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184).

Motivaatio osoittautui haastatteluissa haastavaksi aiheeksi ja kysymykseksi sellaisenaan. Jälkeenpäin voikin todeta, että asiaa olisi voitu lähestyä jotenkin muuten, kuin kysymällä asiasta suoraan haastateltavalta. Tilanteessa, jossa ei päästy heti eteenpäin otettiin käyttöön apukysymyksiä, joissa viitattiin erinäisiin sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Näin haastatteluissa päästiin tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaiseen lopputulokseen.

6 Tutkimustulokset

Tässä pääluvussa avataan haastatteluissa esiin nousseita teemoja ja ajatuksia, joita niiden taakse kätkeytyy. Niitä havainnollistamaan on nostettu muutamia kommentteja litte-roiduista haastattelujen kohdista. Oleellista näissä on se, että haastateltavat ovat pystyneet kertomaan asioista nimettömänä ja heille on luvattu anonymiteetti, jotta heitä ei kommenteista pysty tunnistamaan. Kommenteista on poistettu henkilön tunnistamista mahdollistavat kohdat ja kommentit ovat haastateltavien suostumuksellaan muokattu tunnistamattomaan muotoon.

6.1 Työmotivaatioita nostavia tekijöitä

Sisällönanalysissa nousi selkeästi esiin viisi teemaa kysyttäessä työmotivaatiota nostavista tekijöistä. Näitä teemoja, kuten kuviosta 1 voidaan nähdä, olivat työyhteisö ja siihen kuuluminen, työn ja vapaan suhde, työn autonomia, palkka ja työn arvostus.



Kuvio 1. Aineistosta esiin nousseet esimiesten työmotivaatiota nostavat tekijät

6.1.1 Työyhteisö ja siihen kuuluminen

Haastateltavista jokainen nosti selkeästi esiin merityön poikkeavuuden muihin ammatteihin nähden. Kun työntekijä jättää maissa olevan sosiaalisen ympäristönsä ollakseen töissä merillä tarvitaan jotain täyttämään se tila. Ihmisen sosiaalisuus ei piiloudu työn taakse, vaan ryhmän jäsenenä olemisen tarvetta pyritään paikkaamaan hakemalla tilalle

jotain muuta. Haastatteluissa nousi esiin, että työpaikalla työntekijällä saattaa olla muutama niin läheinen ystävä, että heille avaudutaan hyvinkin arkaluontoisista asioista, joista välttämättä kotona ollessa ei keskustella kenenkään kanssa. Työ on merillä työskentelevälle kirjaimellisesti puolet elämää ja ajatus siitä, että työ olisi vaan työtä on kaukaa haettava. Alla oleva kommentti kuvaa hyvin sitä, miten työyhteisö, sen sisälle pääseminen ja siinä pysyminen on hyvinvoinnin kannalta oleellista. Jos jostain syystä työntekijä kokisi ulkopuolisuutta yksinäisyys helposti ottaa yliotteen ja työssä viihtyminen alkaa heikentyä huomattavasti.

Ollaan työkavereiden kanssa niin tiiviisti et heti huomaa, jos jollain on kotona jotain häikkää. Kaikki kyl kerrotaan, ku tuolla pimeessä brykalla istutaan monta yötä ja tuntia vierekkäin. Jos ei halua puhuu ni sit istutaan koko yö hiljaa ja sekin on ihan ok.

Esiin nousi myös seikka, että vaikka matkustaja-aluksilla on paljon työntekijöitä, niin usein oma yhteisö muodostuu lähimpien työkavereiden ympärille. Esimiehillä osaston koosta riippuu se, miten lähipiiri muodostuu. Pienellä osastolla, jolla saattaa olla muutamia työntekijöitä, esimies-alaisuuteilla ei ole merkitystä, vaan osasto muokkautuu tiiviiksi joka tapauksessa. Suuremmilla osastoilla, joilla työntekijöitä on paljon esimiehen lähipiiri saattaa muodostua esimerkiksi toisten esimiesten ympärille, kuten alla olevasta kommentista voidaan tulkita.

Kollegat on yks syy miks täällä jaksaa, koska eihän täällä pääsääntöisesti pomoista pidetä.

6.1.2 Työn ja vapaan suhde

Jokaisen meistä on välillä annettava itsellemme lupa huilata ja palautua. Tällöin on tärkeää, että keho ja mieli irtautuvat täysin työstä. Viisas osaa myös levätä sen sijaan, että paiskisi jatkuvasti töitä uupumukseen asti. Usein työn hektisyydestä johtuen, työntekijä saattaa vapaa-ajallaankin jäädä työmoodiin, eikä työstä irtautuminen vapaapäivien aikana olekaan itsestäänselvyys. Seuraava kommentti kuvaa hyvin vapaa-ajan arvostusta meriesimiesten osalta: "Sitten ku oon kotona ni oon 100% kotona."

Haastateltavien kanssa käytyjen keskustelujen aikana nousi selvästi esiin merillä vallitsevan vuorottelujärjestelmän positiivinen vaikutus heidän työssä jaksamisensa kannalta. Samalla kantaa otettiin siihen, että maatyössä, kun yksi ihminen hoitaa kyseistä tointa, on hän siihen liittyvissä kysymyksissä tavallaan aina käytettävissä. Merityössä yhden toimen jakaa aina kaksi työntekijää, ja vaikka jaettu johtajuus välillä aiheuttaa omia haasteita päivittäiseen työhön, niin tässä kohtaa se nähtiin erittäin positiivisena asiana.

Oon aina halunnu mennä töihin ja mä oon aina halunnu mennä kotiin. Jos ois niin, et sä et haluis mennä töihin ni kyl mä sanon et se ois kauheeta, ihan hirveetä.

Yllä olevaan kommenttiin kiteytyy ajatus siitä, mitä vuorottelun koetaan esimiesten osalta olevan. Näiden taakse kätkeytyy myös ajatus siitä, että kymmenen päivän vuorottelun, jota he normaalisti ajavat, riittää edellisestä työpästä palautumiseen ja työstä irti pääsemiseen. Näin vapaiden jälkeen pystyy töihin taas palaamaan pirteänä ja positiivisella asenteella. Jokaisella haastateltavalla myös vapaa-ajalla tapahtuvien aktiviteettien koettiin tukevan palautumista. Aktiviteeteiksi mainittiin muun muassa lastenlapset, marjastaminen ja sienestäminen, metsästys, vaeltaminen, laitesukellus, veneily sekä pyöräily.

6.1.3 Työn autonomia

Tämän päivän työelämässä ihmisillä pitäisi olla vapauksia enemmän kuin aiemmin. Pomon ei haluta hengittävän niskaan ja valvovan, että työt tulee tehdyksi. Vapauden vastapainoksi työntekijän on oltava luottamuksen arvoinen ja tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Vapauteen ja luottamukseen liittyy aina myös näkyvät tai näkymättömät rajat. Haastateltavat nostivat toistuvasti esiin olevansa tyytyväisiä oman työn itsenäisyydestä ja siitä luottamuksesta, jota koettiin oman esimiehen taholta. Esiin nousi myös se, että oman esimiehen halutaan olevan kiinnostunut tekemisistä, mutta liiallinen puuttuminen koettiin turhauttavana. Itsenäisyys päätöksenteossa haluttiin säilyttää eikä oman esimiehen liiallinen uteleminen nostanut luottamuksen tunnetta.

On tärkeää, että esimies antaa tietyn vapauden meidän itse tehdä päätöksiä ja toimia. Tykkään siitä, että meihin luotetaan ja annetaan tehdä asioita.

Luottamukseen haluttiin myös vastata. Usealla haastateltavalla oli kokemuksia ei-autonomisista työyhteisöistä edellisistä työpaikoistaan ja niitä verrattiin tämän hetkiseen tilanteeseen, kuten alla olevasta kommentista voi huomata.

Mul on nykyään hirveen monipuolinen ja itsenäinen työ ja siitä mä tykkään. Sä voit joutuu välillä toiseen pisteeseen ja välillä harmittaa, jos pitää paikata jotain muuta, mut sille ei mahda mitään. Loppujen lopuks se on hirveen kivaa. Se motivoi kyl.

6.1.4 Palkka

Rahalla on tärkeä symbolinen arvo ja se on työntekijälle selkeä viesti onnistumisesta ja arvostuksesta. Haastateltavat kokivat palkan vahvaksi motivaattoriksi, mutta ei niin vahvaksi, kuin ennen tutkimusta oletettiin. Oman käsitykseni mukaan palkat tällä tasolla ovat

jo sen verran paremmat, että työssä huomio siirtyy muihin hyvinvointia vahvistaviin ulottuvuuksiin. Palkasta puhuttaessa siihen liitettiin esimerkiksi vapaa-ajan arvostus, jolle annettiin arvo, jota rinnastettiin rahalliseen korvaukseen.

Mulla on ihan riittävän hyvä palkka. Enemmänki tietysti ottais jos sais, mut kyl se tähän työhön nähden on ihan ok. En mä missään maissa näin hyvin tienais ja sit mä saan sen joka päivältä, kotonakin.

Palkitsemisella ei tarkoiteta pelkkää palkkaa, eikä palkitseminen ole välttämättä lainkaan rahaa. Jokaiselle haastateltavalle palkka oli toki tärkeä osa sitä korvausta, jonka he työstään saivat. Alla olevasta kommentista voidaankin tulkita, että palkan oletetaankin olevan riittävä, koska muita uhrauksia joudutaan tekemään elämän muilla osa-alueilla työn luonteesta johtuen.

Palkka on tottakai iso motivaattori, koska täällä on paremmat palkat ku maissa. Sen asian pitää kyllä ollakin niin, koska tästä työstä kärsii monet asiat sit maissa. Siitä pitää saada korvaus, ku sä oot ulkopuolinen puolet vuodesta perheelles.

6.1.5 Työn arvostus

Viidentenä teemana esiin nousi arvostus. Arvostusta haastateltavat lähestyivät kahdesta eri suunnasta. Omasta arvostuksesta työtä kohtaan sekä muiden antamasta arvostuksesta omaa työtä kohtaan. Tässä kohtaa haastatteluita esiin nousi meheviä tarinoita haastateltavien urien varrelta, kuten alla olevasta kommentista pystyy tulkitsemaan. Kommentti kuvaa haastateltavan mukaan hyvin entisaikojen henkeä työn ja sen tekijöiden arvostukseen liittyvissä asioissa.

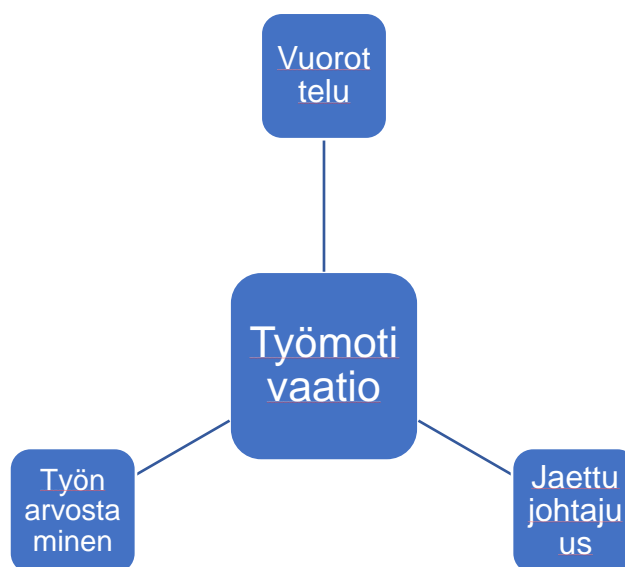
Sillon ku mä alotin ni mun oma esimies nukku aina konttorissa ja ihan pikku asioiden, niinku esimerkiks työasioiden takia sitä ei kannattanu mennä häiritsee. Se oli ilmeisesti ainut luotettava ihminen, jolla sai olla silloin myymälän avaimet. Kännissä ja sukkasillaan se sit tuli avaamaan meille aamuisin myymälän oven. Et siitä on onneks duunit hiukan muuttunu.

Samalta haastateltavalta on myös otettu seuraava alla oleva sitaatti, jossa hän puhuu ajasta, jolloin toimi jo esimiehenä. Arvostuksen kokeminen näkyy tässä kohtaa luottamuksena ja palkitsemisena, kuten useimmissa muissakin teemoissa arvot linkittyvät yhteen muiden teemojen kanssa. Lähinnä kai kyse on siitä, että kun ihminen kokee saavansa arvostusta muilta siitä mitä tekee ja työ on omien arvojen mukaista ja riittävän haastavaa on työntekijän mahdollista kokea työn imua.

Mul on ollu hyvin ymmärtäväiset pomot. Mä oon saanu tehdä niin upeit juttui, käydä hienois paikois et mä oon niinku silleen ollu etuoikeutus asemas.

6.2 Työmotivaatioita laskevia tekijöitä

Kysyttäessä työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä haastateltavat nostivat esiin muutamia teemoja. Kuviosta 2 voi nähdä esiin nousseet teemat, joita olivat vuorottelu, työn arvostaminen ja jaettu johtajuus. Vuorottelu ja työn arvostaminen nousivat esiin myös aiemmin työmotivaatiota nostavina teemoina, joskin eri näkökulmasta kuin tässä.



Kuvio 2. Aineistosta esiin nousseet esimiesten työmotivaatioita laskevat tekijät

6.2.1 Vuorottelu

Haastateltavat olivat lähes yhtä mieltä siitä, että vuorottelulla on molemmin puoleinen vaikutus työmotivaatioon. Vapaa-aikaa arvotetaan korkealle, mutta nähtiin myös, että heiltä on jäänyt paljon tärkeitä asioita kokematta merityön takia. Tällaisiksi tärkeiksi asioiksi he nostivat esimerkiksi läheisten merkkipäivät, yleiset juhlapäivät, kuten joulun, juhannuksen, äitienpäivän ja niin edelleen. Yleisesti haastateltavista tuntui, heillä on aika usein sellaisia vaiheita, jolloin kaikki mielenkiintoinen tekeminen sattuu heidän työjaksolleen. Tällainen saattaa johtaa poissaolokierteeseen, jos omalta esimieheltä ei riitä ymmärrys ylimääräisten vapaiden myöntämiseen.

Välillä tuntuu, et jos kotona ois joku kiva juttu, ni aina sä oot töissä, et ois joku kiva kurssi tai joku muu ni aina oot töissä, mut se sit vaan on niin ja sit täytyy vaan elää sen mukaan.

Omien läheisten ja varsinkin omien lasten merkkipäivät ja merkittävät hetket, kuten koulujen joulu- ja kevätjuhlat koettiin vaikeiksi ja niihin saattoi liittyä jopa kotona ulkopuoliseksi jäämisen kokemus. Tätä tunnetta yritettiin poistaa suorittamalla yhteisiä asioita.

Vapaalla mä oon kotona ihan taksikuski. Viet ja tuot et kyl se aika menee lähes siinä. Sit saa siivota ja tankata ja täyttää jääkaappii ja bensatankkii, olla niinku palvelijana kotona. Se on ihan jees, jos se on se ehto, että kotona on kaikki hyvin.

6.2.2 Esimiehen työn arvostaminen

Mua syytetään siitä, että mä en pidä kaikkia tasapuolisina ja enkä pidäkään. Mun maailmassa se ei kuulu tähän, vaiks varmaan täydellisessä pomojen maailmassa kuuluis.

Näin totesi eräs haastatelluista esimiehistä, kun häneltä kysyttiin työmotivaatiota laskevista tekijöistä. Kommentista näkyy inhimillisyys ja turhautuneisuus niihin valintoihin, joita alaisesi kokevat sinun tekevän. Jokainen esimies tekee välillä valintoja ja päätöksiä omien tarkoitusperiensä mukaan ja se on inhimillistä. Yllä olevasta kommentista on silti oltava eri mieltä, koska esimiestyössä tasapuolisuus on niin suuri määre, että sitä ei voi noin vain sivuuttaa. Osa haastateltavista nosti esiin alaistensa arvostuksen heidän omaa työtään kohtaan. Oletetaan, että esimiehet eivät tee juuri mitään, koska suuri osa työstä tapahtuu työntekijöiden näkökentän ulkopuolella. Alla oleva kommentti kertoo myös siitä turhautuneisuudesta ja väärinymmärretyksi tulemisesta, johon esimies saattaa helposti joutua.

Sanoin työntekijöilleni, kerran että oon nero, koska oon yhdistänyt taas kaikki työntekijät puhaltamaan yhteen hiileen itteeni vastaan. Ne ei osannu oikein suhtautua siihen.

6.2.3 Jaettu johtajuus

Vaikka vuorottelu nähtiin erittäin positiivisena asiana työmotivaation ja työhyvinvoinnin kannalta, sen kääntöpuoli saattaa olla myös hyvin raaka. Haastatteluissa nousi esiin merityön käsite, jaettu johtajuus. Tämä tarkoittaa sitä, että samaa tointa tekee kaksi henkilöä. Ongelmia saattaa muodostua varsinkin silloin, jos nämä kaksi ihmistä osoittautuvat liian erilaisiksi, eivät pysty olemaan työasioista samaa mieltä sekä ovat työskentelytavoiltaan

radikaalisti erilaisia. Näin saattaa käydä, jos esimerkiksi toinen kollegoista ajaa tulevaa muutosta eteenpäin ja toinen taas ei.

Mul on ollu sellanenkin tilanne ku ei oltu mistään asioista samaa mieltä mun kollegan kanssa. En oikein vieläkään tiedä, et missä meni vikaan. Se näkyi aika nopeesti kaikessa mitä yritettiin tehdä.

Myös jos työntekijät alkavat haukkua toista esimiestä tämän selän takana ja toinen kollega ottaa tähän osaa, tilanne muuttuu vaikeaksi. Alaiset alkavat tukea mukavaa esimiestä, ja kääntävät selän sille toiselle, vaikka yrityksen kannalta esimiesten arvostukset saattaisivat olla täysin päinvastaiset suhteessa alaisten näkemykseen. Valitettavan usein näin on käynyt ja se näkyy nopeasti käytöksenä, jolloin työntekijät suosivat toista ja väheksyvät toista esimiestään. Kollegoiden tulisi arvostaa toisiaan ja pyrkiä aina samaan, jolloin koko osasto toimii täydellä teholla.

Arvostan mun kollegaa hyvin paljon. Enkä voi niin sanotusti jättää hänelle pöytää likaiseksi oman passin jälkeen. Asiat on vaan tehtävä, vaikka fiilikset ei olisikaan jostain syystä kauhean korkealla.

6.3 Tunteet ja työ

Kun haastateltavien kanssa sivuttiin tunteiden asemaa tämän päivän työelämässä, he kokivat asian ihan normaalina ja hyväksyttävänä. Lähes jokainen oli sitä mieltä, että tunteita saa ja pitää näyttää, kunhan se ei vaikuta työn suorittamiseen negatiivisesti. Koetuiksi tunteiksi haastateltavat kertoivat muun muassa ilon, surun, kiukun, pettymyksen, turhautumisen ja pelon tunteita. Haastavaksi tunnekuohuissa työskentelemisen he näkivät varsinkin silloin, jos olet töissä suorassa asiakasrajapinnassa.

Mulle on työntekijöiden ihan ok kiukutella, mut mä en hyväksy, että kostetaan asiakkaille pahaa oloaan jotenkin, sitä mä en hyväksy. Jos ketuttaa ni sit ketuttaa mut asiakkaille se ei saa näkyä.

Tunteiden nähtiin liittyvän vahvasti kaikkeen tekemiseen sukupuolesta riippumatta. Niiden näyttäminen on varmasti luonnollistakin tiiviissä työporukassa ja koska töissä vietetään pitkiä aikoja. Karhuun laivalla pääsee oikeastaan vain omaan hyttiin omien taukojen aikana. Jokaisella on toki oma tapansa käsitellä omia tunteitaan. Oleellista kuitenkin on, että on joku, jolle puhua.

Tunnetilojen koettiin vaikuttavan myös työnteon laatuun. Iloisena ja onnellisena annat itsestäsi usein enemmän, kun taas surullisena tai vihaisena myös ihmiset ympärilläsi saattavat ahdistua. Nämä tunneskaalat näkyvät eri ihmisissä eri tavalla ja toiset pystyvätkin piilottamaan tarvittaessa tunteensa paremmin. Oman ärsyyntymiskynnyksenkin haastattelut tiedostivat alenevan muun muassa väsymyksen johdosta oman työpassin loppua kohti mentäessä.

Työntekijöiden turhat kitinät rupee ottaa päähän ja jos on ite väsyny ni sen huomaa, ku rupee loppuvahdista väsymään ni sietämiskynnys matalenee ni sillan täytyy vaik mennä pois jonnekin.

Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että työn ja tunteiden yhteys on hyväksyttävää ja muuttunut sellaiseen suuntaan, jossa tunteet nähdään oleellisesti kuuluvan työhön. Tunteiden näyttämistä syntyneiden tilanteiden käsittelyyn haastateltavat toivoivat saavansa jatkossa apuvälineitä ja tässä onkin yksi kehittämiskohde varustamoille. Kuten tässä työssä aiemmin on mainittu niin työelämän osaamistarpeet ovat muuttuneet ja tunteiden ymmärtäminen ja käsitteleminen sekä moninaisuuden hyväksyminen kuuluu nykyisessä työelämässä oleellisena osana näihin tarpeisiin.

7 Pohdinta

Motivaatioita voidaan tarkastella sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kannalta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on hyödyntää näitä motivaatiotekijöitä tutkittaessa pitkään merillä työskennelleiden esimiesten motivaatioperustaa. Mikä rooli motivaatiolla on heidän työssä jaksamisensa kannalta ja miten se näkyy käytännössä. Työmotivaatio on eteenpäin vievä voima ja sille on aina tarvetta.

Moni esimies kokee nyt riittämättömyyttä. Iso kysymys onkin, että rakennetaanko tässä hetkessä kokonaista vai täydellistä. Kokonaiseen mahtuvat virheet, täydelliseen ei.

Näiden Hannu-Pekka Björkmanin sanojen myötä alamme pohtia tämän opinnäytetyön tarinaa. Björkmanin sanoissa on syvä merkitys eläessämme aikaa, jolloin kenelläkään ei ole varmuutta siitä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Nyt jos koskaan ihmisten motivaatiotekijät nousevat pintaan ja monet varmasti pohtivat työn merkitystä omaan hyvinvointiin ja jaksamiseen.

7.1 Tulosten pohdintaa

Opinnäytetyön tärkeimpinä tuloksina tunnistettiin meriesimiesten työmotivaatiota nostavia ja laskevia tekijöitä. Tekijöiden huomattiin myös liittyvän vahvasti toisiinsa. Yhtenä tärkeimmistä työmotivaatioista lisäävistä tekijöistä merellä työskentelevät esimiehet nostivat esiin työn autonomian. Autonomian merkitys on noussut esiin myös useissa aikaisemmissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Schein (1987) on tunnistanut autonomian yhdeksi keskeiseksi ura-ankkuriksi. Autonomiassa työn itsenäisyys on tärkeää ja työntekijät haluavat työskennellä omin ehdoin. (Schein 1987, 31-37.) Myös Decin ja Ryanin itsemääräämisteorian keskeinen ajatus on se, että ihmiset motivoituvat siitä, että he voivat itse päättää tekemisistään. (Vasalampi 2017, 54.) Esimiestyö matkustaja-aluksilla onkin itsenäistä ja haastavaa. Työ on monipuolista ja mahdollisuudet toiminnan kehittämiseen ovat hyvät. Ei siis ole ihme, että työn autonomia nousi esiin ja siitä puhuttiin tässä tutkimuksessa.

Toisena teemana esimiehet nostivat esiin työyhteisöön kuulumisen tunteen. Myös Hakasen (2011, 31) mukaan mielekkäässä työssä yksi perustarpeista on yhteenkuuluvuus. Yhteenkuuluvuutta kokevat ne työntekijät, jotka tuntevat kuuluvansa sellaiseen työporukkaan, joka luottaa toisiinsa. He voivat myös jakaa onnistumisia keskenään ja heidän ponnistelunsa ja onnistumisensa huomataan ja tunnustetaan. (Hakanen 2011, 32.) Yksi Scheinin (1987) tunnistamista ura-ankkureista on palveluhalukkuus. Tämän ura-ankkurin

vetämä ihminen nauttii toisten kanssa työskentelystä ja kokee työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi. (Schein 1987, 31-37.) Ura-ankkurin tärkeys korostuu varmasti entisestään tämän koronapandemian aikana, jolloin työ matkustaja-aluksilla on osoittautunut rahdin kuljettamisen osalta yhteiskunnallisesti hyvinkin merkittäväksi tekijäksi. Työ matkustaja-aluksen esimiehenä vaatii tekijältään myös halua olla tekemisissä muiden ihmisten kanssa. Onnistumisen ja tärkeyden tunne saavutetaankin yhdessä haasteista selviämällä.

Elämäntyyli on yksi Scheinin (1987) tunnistamista ura-ankkureista. Tällaisille ihmisille työn, perheen sekä vapaa-ajan tasapainottaminen on oleellista. (Schein 1987, 31-37). Työn ja vapaa-ajan tasapaino nousi tutkimuksessa merkittäväksi tekijäksi meriesimiesten työmotivaation kannalta. Vapaa-aikaa merityössä kertyy noin seitsemän kuukautta vuodessa. Lisäksi vuorottelusysteemi mahdollistaa vapailla täydellisen työstä irtaantumisen. Vapaa-aikaa pystyttiin esimiesten mukaan täyttämään hyvinvointia edistävällä tekemisellä, jolloin työstä palautuminen oli kokonaisvaltaista. Toisaalta vuorottelu vaikutti myös negatiivisesti työmotivaatioon. Koettiin, että varsinkin perheellisenä saatetaan menettää itselle tärkeitä hetkiä, kuten lasten syntymäpäiviä, koulujen juhlapäiviä sekä muita henkilökohtaisesti merkityksellisiä tapahtumia. Myös jaettu johtajuus nousi esiin työmotivaatiota laskevia tekijöitä analysoitaessa. Jaettu johtajuus on merityössä normaali tapa toimia ja siinä samaa tointa hoitaa kaksi työntekijää. Tämä saattaa aiheuttaa haasteita kollegoiden kesken mahdollisten erilaisten toimintatapojen tai erilaisten näkemysten johdosta. Myös Herzberg huomasi tutkimuksissaan, että työtyytyväisyyttä nostavat tekijät olivat eri tekijöitä, kuin työtytymättömyyttä aiheuttavat tekijät. Hän kutsui näitä tekijöitä hygienioita ja motivaatiotekijöiksi. (Herzberg 1968, 56-58.) Vaikka vuorottelu nousi esiin positiivisena sekä negatiivisena tekijänä, niin siinä esiin nousi eri näkökulmat, työn ja vapaan tasapaino sekä vuorottelu ja jaettu johtajuus.

Myös palkka nousi tutkimuksessa esiin yhtenä työmotivaation kannalta oleellisena asiana. Tutkijan oletus oli, että palkalle annettaisiin suurempi painoarvo motivaattorina kuin tulokista lopuksi ilmeni. Tätä osaltaan selittää se, että haastateltavat rinnastivat palkan runsaaseen vapaa-aikaan ansaittuna etuna. Toisaalta taas palkan myös oletettiin olevan riittävä, koska uhraus työn puolesta koettiin varsinkin perheellisten esimiesten piirissä olevan suuri. McClelland nostaa saavuttamisen tarpeen yhtenä työmotivaatioita nostavana tekijänä. Saavuttamisen tarvetta kokevat työntekijät keskittyvät haasteellisten tavoitteiden asettamiseen ja niiden saavuttamiseen. He työskentelevät saavuttaakseen päämääränsä ja haluavat saada jatkuvaa palautetta työstään. (Mielenilmeet 2019.) Palkkaa voidaan pitää yhtenä tapana saada palautetta ja arvostusta tehdystä työstä. Kun tarve palkan suhteen saavutetaan, siirtyy tarve seuraavalle tasolle, kuten myös Maslowin tarvehierarkiaa mukaillen voidaan olettaa. (Sinokki 2016, 73.)

Tutkimuksessa työmotivaatiota nostavana tekijänä nousi esiin myös työn arvostus ja varsinkin sen kokeminen oman esimiehen taholta. Arvostetuksi tuleminen tarve on luonnollista, koska kaikki haastateltavat kokivat olevan asiantuntijoita omalla alallaan. He myös kokivat olevansa tärkeä lenkki yrityksensä toiminnan kehittymisen kannalta. Schein (1987) tunnisti yhdeksi ura-ankkuriksi asiantuntijuuden. Tämä ura-ankkuri kuvaa työntekijöitä, jotka ovat oman alansa erityisosaajia ja sen kautta arvostettuja ja tärkeitä tekijöitä yrityksen toiminnan kannalta. (Schein 1987, 31-37.) Arvostus nousi kuitenkin esiin myös työmotivaatiota laskevien tekijöiden joukossa. Tällöin asiaa katsottiin omien työntekijöiden näkemysten kannalta. Työntekijät eivät aina nähneet mitä esimiehen työhön kuuluu ja saatettiin virheellisesti olettaa, että esimiehet eivät tee juuri mitään.

Tunteista ja työstä puhuttaessa esimiehet kokivat niiden olevan intohimoisen tekemisen keskiössä. Tekeminen ilman tunteita on vain suorittamista ja kun haluttiin luoda elämyksiä, intohimon tekemistä kohtaan pitää välittyä. Tunteet kuuluvat työhön ja intohimosta syntyvät tunteita. Positiivisista tunteista esimerkiksi ilot ja innostukset sekä negatiivisista tunteista pelot ja surut eivät ole toisiaan poissulkevia, joskin ne korreloivat keskenään (Martela 2015, 35). Erilaisten tunnetilojen käsittelyyn työyhteisön sisällä kaivattiin tukea työnantajalta, koska myös negatiivisten tunteiden käsittely koettiin eteenpäin työntäväksi voimaksi.

7.2 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimuksessa ilmenneet positiiviset motivaatiotekijät linkittyivät hyvin vahvasti toisiinsa. Vapaa-aika, palkka ja työn arvostus nähtiin kokonaisuutena. Tehdystä työstä ansaittiin riittävä palkka ja työstä palautumista tukeva vapaa. Näistä tekijöistä syntyi arvostus ja kunnioitus omaa työtä kohtaan. Autonomiaan ja työyhteisön yhtenäisyyteen liittyi oman työn suorittamiseen liittyviä tekijöitä. Niihin koettiin olevan myös vahva vaikutusmahdollisuus. Oikeastaan mistä tahansa näkökulmasta motivaatiota tarkastelee, niin pystyy havaitsemaan yhteyden näiden tekijöiden välillä. Omalla esimiehellä koettiin myös olevan suuri rooli työmotivaation ylläpitämisen kannalta, koska oikeanlainen valmentava johtaminen tukee työntekijöiden kehittymistä. Tarvittaessa kuitenkin esimies tekee ratkaisut ja huonotkin päätökset ovat päätöksiä ja niitäkin pitää uskaltaa tehdä. Motivaatio on suuri kokonaisuus, jota ei ruoki ainoastaan yksittäiset tekijät, vaan palasten pitää sopia yhteen.

Negatiivisia tunteita ei ole kiva kohdata, mutta se on erittäin hyödyllistä. Niitä on tärkeää myös työpaikoilla käsitellä. Selvitettyinä ne auttavat työntekijää kulkemaan kohti omaa

päämäärää ja onnistumista. Tunteiden tunnistamiseen ja niistä aiheutuvien ristiriitatilanteisiin esimiehet toivoivat tukea. Koulutus aiheeseen koettiin tarpeelliseksi, koska nähtiin, että tunteet liittyvät jokaisen ihmisen päivittäiseen työhön oleellisesti. Esimiehet toivoivat myös organisaatioiden viestinnän parantamista, koska koettiin, että usein epäselväksi jäävät asiat ja perättömät juorut aiheuttavat turhia tunteiden purkauksia työpaikoilla.

Tutkimuksessa ilmenneet teemat tukevat merillä työskentelevien esimiesten jaksamista siinä määrin, että ne selittävät osaltaan pitkiä työsuhteita. Parhaissa tapauksissa koettiin työn imua ja työurien pituudesta johtuen ei enää myöskään nähty ruohon olevan vihreämpää aidan toisella puolella ja uskollisuus omaa työnantajaa kohtaan oli suuri. Psykologisen pääoman kehittäminen on myös vahvassa roolissa esimiesten toiminnassa. Positiivinen asenne ja ratkaisukeskeisyys tarttuu ja auttaa työyhteisöä vaativassa palveluammattissa. Lopputulemana on innostunut ja uskollinen työntekijä ja tyytyväinen asiakas.

Opinnäytetyön perusteella meriesimiesten työmotivaatioon kannattaa kiinnittää huomioita esimerkiksi rekrytointitilanteissa. Tällöin on järkevää hakea työntekijää, jota ruokkii autonomia. Yhteenkuuluvuus työyhteisössä koettiin myös niin tärkeäksi osaksi viihtyvyyttä, että oikean ihmisen löytämiseen on aihetta panostaa ja käyttää harkintaa. Oleellista on, että laivoille annetaan mahdollisuus vaikuttaa esimiestensä valintaan. Merityöntekijät tekevät työnsä puolesta myös paljon henkilökohtaisia uhrauksia. Työnantajan olisi hyvä huomioida tämä strategiassaan, kun mietitään esimerkiksi henkilökohtaista palkitsemista, ylimääräisten vapaiden myöntämistä sekä työn ja vapaa-ajan kokonaisvaltaista tukemista.

7.3 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi

Tämän opinnäytetyön tekeminen alkoi omasta mielenkiinnosta aihetta kohtaan. Lähitulevaisuudessa vastuullani on uuden tiimin kasaaminen, jonka pitäisi saattaa liikenteeseen kokonaan uusi matkustaja-alus. Tämä työ antoi mahdollisuuden tutkia niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden työmotivaatioon ja mitä sen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi voitaisiin tehdä. Aion hyödyntää opinnäytetyötä omassa esimiestyössä pyrkiesäni luomaan kannustavan ja palkitsevan työilmapiirin. Oli myös ilo huomata, että tunteet eivät ole enää kenellekään tabu, vaan niistä uskallettiin kertoa avoimesti sukupuoleen katsomatta. Koin, että haastatteluissa esimiehet luottivat minuun ja kertoivat rehellisesti vaikeistakin asioista. Koin myös, että välillämme oli avoin vuorovaikutustilanne ja haastattelu osoittautuikin erinomaiseksi aineistonkeruumenetelmäksi!

Omasta kokemuspohjasta merityöstä oli hyötyä tutkimuksen tekemisessä. Se myös helpotti haastateltaviin samaistumista ja aiheen ymmärtämistä. Haastattelutilanteessa pyrin

kuitenkin pysymään mahdollisimman objektiivisena ja olemaan johdattelematta haastateltavia. Annoin heidän viedä keskustelua haluamaansa suuntaan. Toisaalta omat ennakkoletukset saattoivat vaikuttaa aiheen valintaan, aineiston keruuseen ja analyysiin sekä johtopäätöksiin tiedostamatta. Haastattelurunkoon tietoperustan pohjalta valitut teemat täydentyivät apukysymyksillä esihaastatteluiden jälkeen. Litteroitu aineisto analysoitiin käymällä se huolellisesti läpi sekä jakamalla esille nousseet aiheet teemoihin. Näin päästiin lopputulemaan, joka tässä opinnäytetyössä on esitetty.

Opinnäytetyön aloitus viivästyí suunnitellusta aikataulusta. Aloittamisen jälkeen sain työn kuitenkin tehtyä tavoitteellisesti ja aikataulun puitteissa loppuun. Suomeen rantautunut koronavirus ja siitä aiheutuneet poikkeustoimet, niin kotona lasten etäopiskelun suhteen, kuin töissä tapahtuneiden lomautusten takia aiheuttivat paineita työn kirjoitusvaiheeseen. Aikataulu kuitenkin piti kaikesta huolimatta ja siitä olenkin tyytyväinen ja ylpeä.

Lähteet

Arkistojen portti 2019. Teema: Merenkulkuun liittyvät asiakirjat. Luettavissa: http://wiki.narc.fi/portti/index.php/Teema:_Merenkulkuun_liittyv%C3%A4t_asiakirjat#Kauppalaivasto. Luettu: 12.4.2020.

Gautam, P. & Pradhan, M. 2018. Psychological capital as moderator of stress and achievement. *Indian Journal of Positive Psychology*, 9, 1, s. 22-28.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1. Luettu: 29.4.2020.

Hakanen, J. 2014. Onnellisena työssä? 81/2 kysymystä työn imusta. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.). *Positiivisen psykologian voima*, s. 340-361. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Herzberg F. 1968. One more time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review* 2003. Luettavissa: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE3OTg4MzlfX0FO0?sid=a0646fd2-3bdc-4c8d-8a73-6d866f9dab43@pdc-v-sessmgr05&vid=0&format=EK&lpid=playOrder5&rid=0>. Luettu: 27.4.2020.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. Helsinki.

Kauhanen, J. 2010. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Talentum Media Oy. Helsinki. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/EAB-BIXGTFF#kohta:Lukijalle\(\(20\)/piste:b14](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/EAB-BIXGTFF#kohta:Lukijalle((20)/piste:b14). Luettu: 27.4.2020.

Laivakuvat.com 2020. Kauppalaivasto. Luettavissa: <https://laivakuvat.com/kauppalaivasto/>. Luettu: 12.4.2020.

Luthans, F. & Youssef, C. 2004. Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, 33(2): 146-147.

Manka, M-L. 2014. Työnilo. Sanoma Pro Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789526308272>. Luettu: 29.4.2020.

Manka, M-L., Larjovuori, R-L. & Hekkilä-Tammi, K. Voimavarat käyttöön – Miten kehittää psykologista pääomaa? Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Luettavissa: http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/opaskirjat/PsykologPO_esite_241014_VALMIS.pdf. Luettu: 22.4.2020.

Martela, F. 2015. Onnellisuuksien psykologia. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.). Positiivisen psykologian voima. PS-kustannus. Jyväskylä.

Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. 2017. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.). Mikä meitä liikuttaa – Motivaatiopsykologian perusteet, s.100-115. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Mielenihmeet 2019. Kolme teoriaa työmotivaatiosta. Luettavissa: <https://mielenihmeet.fi/tyomotivaatio-kolme-teoriaa/>. Luettu: 28.4.2020.

Mielenihmeet 2019. McClellandin tarveteoria johtajuudesta. Luettavissa: <https://mielenihmeet.fi/mcclellandin-tarveteoria-johtajuudessa/>. Luettu 28.4.2020.

Ojanen, M. 2014. Positiivinen psykologia. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia: organisaation psykologinen pääoma. Talentum. Helsinki.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2017. Mikä meitä liikuttaa – Motivaatiopsykologian perusteet, s. 9-15. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin+Göös. Helsinki.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Tietosanoma. Helsinki.

Suomen Merimies-unioni 2019. Suomalainen merenkulku. Luettavissa: <https://www.smu.fi/uutiset/suomalainen-merenkulku-katso-video/>. Luettu: 12.4.2020.

Suomen Merimies-unioni 2020. Työehtosopimukset. Luettavissa: <https://www.smu.fi/edunvalvonta/testisivu/>. Luettu 28.4.2020.

Suomen Merimies-Unioni 2020. Ulkomaanliikenteen matkustaja-alussopimus. Luettavissa: https://www.smu.fi/site/assets/files/1409/matkustaja-alussopimus_2019-2021_palkoilla_nettiin-1.pdf. Luettu: 29.4.2020.

Suomen Varustamot 2020. Meriklusteri. Luettavissa: <https://shipowners.fi/meriklusteri/>. Luettu 12.4.2020.

Suomen virallinen tilasto 2020. Kauppalaivasto. Luettavissa: https://www.tilastokeskus.fi/til/klaiv/2020/02/klaiv_2020_02_2020-03-20_tie_001_fi.html. Luettu: 12.4.2020.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. Positiivisen psykologian voima. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.). Mikä meitä liikuttaa – Motivaatiopsykologian perusteet, s. 54-65. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Veronmaksajat 2020. Ansiotuloista tehtävät vähennykset 2020. Luettavissa: <https://www.veronmaksajat.fi/Palkka-ja-elake/Verovahennykset/ansiotuloista-tehtavat-vahennykset-2020/>. Luettu: 28.4.2020.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

1. Henkilötaustaa
 - Ikä
 - Toimi
 - asuinpaikka
2. Koulutus
 - Mikä koulutus?
 - Mikä/mitkä koulutus/koulutukset tukee nykyistä työtä?
3. Työtaustaa
 - Kauanko olet työskennellyt merillä ja miten päädyit merille töihin?
 - Mitä olet tehnyt ennen meriuraa?
 - Kauanko olet toiminut esimiehenä laivalla?
 - Mitä tehtäviä tehnyt meriuran aikana?
 - Oletko hakenut aina avoimena olleita paikkoja ja jos olet niin miten on käynyt?
4. Työ
 - Mitä teet nyt ja miten siihen olet päätenyt?
 - Onko tämä työ nyt se oikea ja jos ei niin mikä olisi?
5. Motivaatio
 - Minkä asioiden koet vaikuttavan positiivisesti omaan työmotivaatioosi?
 - Palkka
 - Työkaverit?
 - Oma esimies?
 - Perhe?
 - Koulutus?
 - Omat/muiden asenteet?
 - Vapaa-aika?
 - Negatiiviset ja positiiviset tunteet?
 - Minkä asioiden koet vaikuttavan negatiivisesti työmotivaatioosi?
 - Palkka?
 - Työkaverit?
 - Oma esimies?
 - Perhe?
 - Koulutus?
 - Omat/muiden asenteet?
 - Vapaa-aika?
 - Negatiiviset ja positiiviset tunteet?
6. Tulevaisuuden haaveet työn ja koulutuksen suhteen?
7. Mikä merkitys laivatyöllä on sinulle ollut?