

Mikko Piironen

Motivaatiotekijöiden kartoittaminen

CASE-Yritys



Tradenomi
Liiketalous
Syksy 2020



KAMK • University
of Applied Sciences

Tiivistelmä

Tekijä(t): Piironen Mikko

Työn nimi: Motivaatiotekijöiden kartoittaminen

Tutkintonimike: Tradenomi, Liiketalous

Asiasanat: Työmotivaatio, motivaatio, johtaminen, esimiestyö

Tämän opinnäytetyö tehtävä oli löytää työntekijöiden motivaatiotekijöitä kohdeyrityksessä. Toimeksiantaja oli it-alan yritys, jossa työskenteli 20 työntekijää, joihin tutkimus kohdistui. Tavoitteena oli löytää ne motivaatiotekijät, jotka motivoivat ja ne, jotka eivät motivoi. Lisäksi tavoitteena on löytää motivaatiotekijät, jotka eivät motivoi työntekijöitä ja pyrkiä kehittämään niitä kehitysideoilla.

Opinnäytetyön teoriaosassa esiteltiin motivaatioteorioita ja motivaatio tekijöitä. Kyselyssä hyödynnettiin Maslowin tarvehierarkian portaita, joiden avulla kyselystä tuli helposti lähestyttävä. Kohdeyrityksen henkilöstön koon takia tutkimus tulokset analysoitiin Microsoft Excelin avulla. Kyselyyn vastasi kuusitoista (16) työntekijää kahdestakymmenestä (20) ja vastausprosentiksi saatiin 80%.

Tutkimuksen tuloksena saatiin selville motivaatiotekijöitä, jotka ovat toimineet ja niihin ollaan tyytyväisiä muun muassa, työpaikan turvallisuus, helppo kommunikointi esimiehen kanssa, kannustaminen, työilmapiiri sekä työn mielekkyys. Motivaatio tekijät, jotka eivät työntekijöiden mielestä toimi kohdeyrityksessä ovat muun muassa kehityskeskustelu, palaute sekä tauot. Työmotivaation parantamiseksi opinnäytetyön lopussa on kehitysideoita.

Abstract

Author(s): Piironen Mikko

Title of the Publication: Mapping of motivational factors

Degree Title: Bachelor of Business Administration

Keywords: Work motivation, motivation, leaderships

The purpose of this thesis was to find the employee' motivation factors in the target company. The client was an IT company with 20 employees who were the target of the study. The goal was to discover those factors that motivate and those that do not motivate. In addition, the goal was to strive to develop the issues that do not motivate

The theoretical part introduces motivation theories and motivation factors. The survey used the steps of Maslow's hierarchy of needs, which made the survey easily approachable. Due to the size of the target company's personnel, the results of the study were analyzed using Microsoft Excel. Sixteen (16) of twenty (20) employees responded to the survey and the response rate was 80%.

As a result of the research, motivational factors that have worked and the employees are satisfied with were found. They are workplace safety, easy communication with the supervisor, incentives, work atmosphere and meaningfulness of work. Motivation factors that employees think are not efficient in the target company are career development discussion, feedback, and breaks. In order to improve work motivation, there are development ideas at the end of the thesis.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Motivaatio	2
2.1	Tyytyväisyys ja tyytymättömyys	3
2.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	4
3	Motivaatioteoriat	6
3.1	Abraham Maslown tarvehierarkia.....	7
3.2	Herzbergin kaksifaktoriteoria.....	9
3.3	Kolmentarpeen teoria	10
4	Esimiestyö ja johtaminen heijastuu motivaatioon	12
4.1	Tarpeet motivaation lähteenä.....	13
4.2	Motivaatiotekijöitä.....	13
5	Toteutus.....	20
5.1	Tavoitteet	20
5.2	Nykytilanne ja toimeksiantajan kuvaus.....	21
5.3	Tulokset	22
5.4	Kehitysehdotukset.....	36
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	39
	Lähdeluettelo.....	41

Liitteet

1 Johdanto

Työntekijöiden motivaatio heijastuu työn tulokseen, joka on liiketoiminnan kannalta hyvinkin tärkeä tekijä. Organisaatiot ovat pyrkineet motivoimaan työntekijöitään eri motiiveilla, jotkut onnistuneesti jotkut eivät. Tässä tutkimuksessa paneudutaan kohdeyrityksen työntekijöihin ja heitä motivoiviin tekijöihin. Tavoitteena on löytää motivaatiotekijät, jotka eivät motivoi, jonka jälkeen voidaan antaa kehitysideoita. On tärkeä muistaa, että motivaatio on hyvin monimutkainen asia, sillä jokainen ihminen on erilainen ja omaa erilaiset tarpeet. Tällä työllä pyritään kehittämään kohdeyrityksen työntekijöiden työmotivaatiota.

Ensimmäisenä paneuduttiin teoriaan. Mitä motivaatio on? Motivaatio on se minkä takia teemme päätökset, joita teemme. Erilaisilla motiiveilla saadaan siis ihminen liikkeelle. Motivaatioon ja sen ymmärtämiseen on monia teorioita. Tähän tutkimukseen on valittu kolme ehkä tunnetuinta, Maslowin tarvehierarkia, Herzbergin kaksifaktoriteoria sekä kolmentarpeen teoria. Miten esimies ja johto voi hyödyntää näitä teorioita omassa toiminnassaan? Esimiehen on oltava esimerkillinen ja näyttää työntekijöille omalla esimerkillään työn tärkeys. Esimiestyö ja johtaminen siis heijastuu motivaatioon.

Teoriaosuuden jälkeen voitiin keskittyä toimeksiantajan toimintaa ja suunnitella kysely heidän työntekijöillensä. Tutkimuksessa selvitettiin kohdeyrityksen työntekijöiden työmotivaatiotekijöitä. Mitkä toimivat ja mitkä työntekijöiden mielestä ovat jääneet vähälle huomioimiselle. Viimeisessä osiossa esitellään tutkimuksen toteutus, tutkimuksen tavoitteet ja kohdeyrityksen nykytila. Tutkimus tulokset käydään läpi ja niitä analysoidaan. Tuloksien perusteella listattiin kehitysideoita niille motivaatiotekijöille, jotka tarvitsevat työntekijöiden mielestä huomiota.

2 Motivaatio

Alun perin motivaatio sana on latinalaisesta sanasta "movere", joka tarkoittaa liikkumista (Ruohotie & Honka 1999, 13). Nykyään motivaatiosta puhuttaessa on usein viitattu tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllytyksiin sekä palkkoihin ja rangaistuksiin (Ruohotie 1998, 36). Motiivit ohjaavat tässä tapauksessa yksittäisen työntekijän mielihalua ja työn suuntaa. Oikeanlaisella motiivilla voidaan parantaa työhön kohdistuvaa kiinnostusta. Ruohotien (1998, 37) mukaan motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Ilo ja halu työtehtävään syntyy, kun tajutaan että tavoitteet voidaan saavuttaa tai jopa ylittää.

Ihmisillä on eri tarpeita, jotka vaikuttavat heidän tekemiseensä ja päätöksen tekoon. Motiivit ovat tekijöitä, jotka saavat henkilön toimimaan ja käyttämään tietyn määrän energiastansa päämäärien saavuttamiseksi. Motiiveilla siis luodaan ihmiselle motivaatiota toimia. Ruohotien & Hongan (1999, 13) mukaan henkilö, jonka motivaatio on korkea, työskentelee ahkerasti saavuttaakseen asetetut tavoitteet.

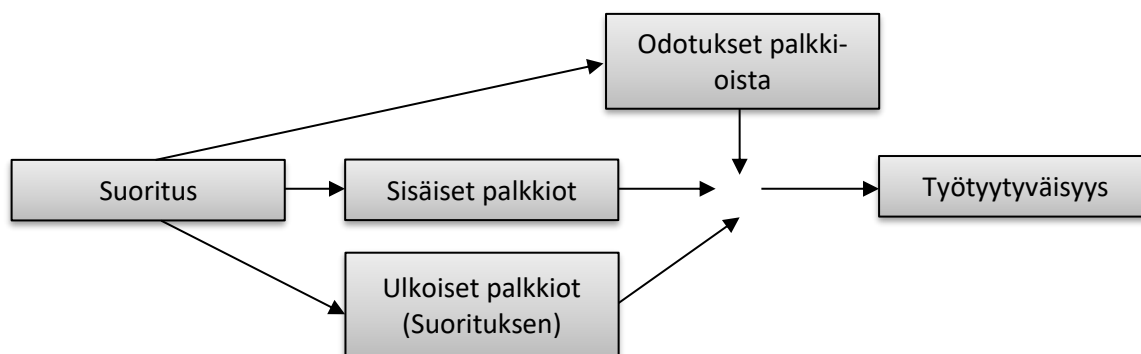
Työmotivaatiokuvauksen tulee täyttää Ruohotien & Hongan (1999, 17) mukaan ainakin kolme heidän mielestään keskeistä työtilanteeseen vaikuttavaa tekijää. Nämä ovat: työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristön tekijät. Persoonallisuutta kuvaa tarpeet, asenteet ja mielenkiinto. Työn ominaisuuksia kuvaa työn sisältö, työn mielekkyys ja työn vaihtelevaisuus. Lisäksi saavutukset ja eteneminen kuuluvat työn ominaisuuksiin. Työympäristötekijät jakaantuvat fyysisiin ja taloudellisiin tekijöihin ja sosiaalisiin tekijöihin. (Ruohotie & Honka 1999, 17.)

Motivaatio on osa johtamista. On se sitten henkilöstövoimavarojen tai tiimin johtamista. Johtajan on pystyttävä luomaan motiiveja, jotka auttavat henkilöstöä mielekkääseen työhön. Koiviston ja Rannan (2019, 38) mukaan tiimin johtamisen ehkä keskeisin tarve on luoda tiimiin vahva sisäinen motivaatio: Ryhmän yhteinen palo jaettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. On luotava sellainen ympäristö ja motivaatio, että tiiminjäsenet haluavat päästä yhteisiin tavoitteisiin ilman käskytystä ja jopa ilman esimiehen paikalla oloa. Tämänkaltaisen yhteisen motivaation luominen ei onnistu perinteisellä johtamisella. (Koivisto & Ranta 2019, 38.)

2.1 Tyytyväisyys ja tyytymättömyys

Tyytyväinen työntekijä on motivoitunut työntekijä. Työtyytyväisyydellä sekä tyytymättömyydellä on suuri merkitys työntekijöiden hyvinvointiin sekä heidän työmotivaatioonsa. Vaikka työtyytyväisyys ja motivaatio ovat eri asioita niin ne kietoutuvat toisiinsa. Tarkoituksena on saada työntekijä viihtymään työympäristössä vaikuttamalla heihin sisäisillä, että ulkoisilla palkkioilla. (Ruohotie 1998, 46).

Työntekijä saa mielihyvää, kun hän pääsee toteuttamaan omien vahvuuksien mukaan työtä, jonka takia työ kannattaakin muotoilla niin, että se on tarpeeksi haastavaa ja mielenkiintoista. Toisaalta työntekijä odottaa myös ulkoisia palkkioita, jotka vievät työntekijää eteenpäin suorituksessaan. Hyvä ja lahjakas työntekijä voi kuitenkin katsoa työn merkityksen omalle osaamiselle heikoksi, joka puolestaan voi johtaa tyytymättömyyteen. (Ruohotie 1998, 46-47.)



Kuva 1. Suorituksen, palkkioiden ja tyytyväisyyden väliset yhteydet (Ruohotie & Honka 1999, 35).

Työtyytyväisyys ei ole välttämättä sisäisen ja ulkoisen palkkion yhteinen tulos. Palkkion vaikutus määräytyy siitä mitä ihminen itse kokee ansaitsevan. (Ruohotie & Honka 1999, 36.) Odotukset palkkiosta määrittelevät tyytyväisyyden. Sisäiset palkkiot ovat mielihyvää, jota työntekijä saa suorituksestaan. Esimerkiksi tunne siitä, että on tehnyt jotain arvokasta. Ulkoiset palkkiot ovat esimerkiksi palkka, ylennys, ja arvostus. (Juuti 2006, 33.) Millainen vaikutus sisäisillä ja ulkoisilla palkkioilla on kokonaistyytyväisyyteen, määräytyy työntekijän kokemasta oikeudenmukaisuudesta. Kuvassa 1 on kuvattu suorituksen, palkkioiden ja tyytyväisyydenväliset yhteydet. Työntekijän odotukset saattavat olla ihmisestä riippuen suurempia, kun palkkiot, joka vähentää työtyytyväisyyttä. Tyytyväisyyttä parantaa se, miten lähellä palkkio on odotettua palkkiota. (Kuva 1. Suorituksen, palkkioiden ja tyytyväisyyden väliset yhteydet (Ruohotie & Honka 1999, 35).)

Tyytymättömyyden ja suorituksen välissä on suurempi yhteys kuin tyytyväisyyden ja suorituksen. Tyytymätön työntekijä altistuu rikeille huomattavasti helpommin kuin tyytyväinen työntekijä. Huolimattomuus, huono käytös ja esimerkiksi poissaolot vaikuttavat työn tuloksen heikkenemiseen. Tyytymättömyys voi näkyä työntekijöissä eri tavalla. Toiset ovat vahvempia kuin toiset, jolloin heidän odotuksensa palkkiosta eroavat toisistaan. Vahvat työntekijät odottavat suoritukselta suurempaa palkkiota kuin taas heikot pienempää. Tällöin vahva altistuu työtytymättömyydelle herkemmin kuin heikko työntekijä. On tärkeää, että hyvästä suorituksesta palkitaan sillä, jos näin ei tehdä niin on todennäköistä, että hyvien työntekijöiden tuottavuus laskee, joka merkitsee miinusta yritykselle. (Ruohotie & Honka 1999, 39.)

2.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio on hyvin usein yhdistettyinä arkisessa elämässä. Kaikki motivaatio on kuitenkin sisäistä tietystä mielessä. Ihminen tekee itse päätöksen siitä, tekeekö hän työtä palkkion vai oman mielenkiinnon ja arvostuksen takia. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eroavat toisistaan jo siinä, että ne tuntuvat erilaisilta ja toiset motiivit ovat hallitsevampia kuin toiset (Martela & Jarenko 2015, 26-27; Ruohotie & Honka 1999, 45.)

Sisäinen motivaatio

Sisäiselle motivaatiolle on ominaista se, että se tapahtuu ihmisen sisällä. Henkisellä tasolla tapahtuva mielihyvä. Sisäinen motivaatio on yhteydessä Maslowin tarvehierarkian ylimmän asteen tarpeiden tyydytyksen kanssa. (Ruohotie 1998, 38.) Sisäinen motivaatio on tila, jossa työtä tehdään koska se on mielekästä eikä jonkin ulkoisen palkkion takia. Sisäisen motivaation tyydytys tulee itse työstä ja aikaansaannoksista. Työtä tehdään, koska se on työntekijälle tärkeää. Sisäinen motivaatio on siis lähtöisin työntekijän omasta kiinnostuksesta ja arvostuksesta työtä kohtaan. (Martela & Jarenko 2015, 26.)

Strömmerin (1999, 153) mukaan sisäinen motivaatio liittyy vahvoihin itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin. Työntekijälle suunnattu työ tulisi olla tarpeeksi haasteellista, jossa itsensä toteuttaminen on mahdollista säilyttääkseen sisäisen motivaation.

Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio on riippuvainen ympäristöstä. Ruohotien (1998, 38) mukaan palkkiot tyydyttävät tavallisesti Maslowin tarvehierarkian alemman asteen tarpeita, kuten turvallisuuden tai yhteenkuuluvuuden tarpeita. Ulkoisten palkkioiden joukkoon kuuluu palkka tai muu taloudellinen hyöty, arvostus ja turvallisuus. Palkkiot, jotka houkuttelevat saavutuksiin ovat ulkoisen motivaation tekijöitä. Rutiininomaisessa työssä voi olla hankala toteuttaa itseään ja ponnistella suorituksen eteen, jolloin ulkoisen palkitsemisen merkitys on suuri. (Strömmer 1999, 153-154.)

Martelan & Jarenko (2015, 25) mukaan ulkoinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, jossa tekemisen syy on irrallinen itse tekemisestä. Työtä ei tehdä sen takia, että se olisi mielekästä vaan jonkin ulkoisen palkinnon takia tai välttyäkseen ulkoiselta rangaistukselta. Ulkoinen motivaatio on tila, jossa tekeminen on jonkin ulkoisen päämäärän saavuttamista. Huonoimmillaan ulkoisen motivaation on pakon omaista tekemistä, jossa tekeminen tehdään koska se on pakko tehdä. Ulkoisen motivaatio voi tuntua työntekijästä hyvin ahdistavalta ja raskaalta. (Martela & Jarenko 2015, 25-26.)

3 Motivaatioteoriat

Aikoinaan motivaatioteoriat perustuivat hyvin usein hedonismiin. Hedonismi tarkoittaa mielihyvää sekä kivun ja mielihyvän välttämistä. 1900-luvun alussa useat motivaatioteoreetikot kritisoivat hedonismia suoraviivaiseksi. Kuitenkaan hedonismia ei kokonaan pois suljettu motivaatioteorioista, vaan hedonismin periaatteet jäivät teorioiden sisälle. (Juuti 2006, 39-40.)

Motivaatioteorioita on useita ja työmotivaatiota on tutkittu paljon. Työmotivaatioteoriat ovat jaettavissa kahteen pääryhmään: Työmotivaation sisältöteoria ja työmotivaation prosessiteoria (Lämsä & Hautala 2004, 81).

Sisältöteorioita ovat tarveteoriat. Tarveteorioilla pyritään löytämään ihmisen motivaationrakennetta hänen sisäisten tarpeidensa mukaan. Teorioiden tarkoitus on löytää työn sisällölliset motivaatitekijät, jotka vaikuttavat työsuoritukseen. Teoriat, joilla selitetään työn sisällöllisiä motivaatitekijöitä perustuvat ihmisen tarpeisiin. (Lämsä & Hautala 2004, 81-82.) Juutin (2006, 45) mukaan Tyydyttämätön tarve luo jännitteitä, jotka aikaansaavat pyrkimyksiä löytää sellaisia päämääriä, joiden saavuttaminen poistaa puutostilan.

Prosessiteorialla tarkoitetaan teorioita, jotka ovat kiinnostuneita ihmisen ajattelu- ja päättelyprosesseista. Ihminen arvioi työhönsä liittyviä seikkoja, joiden arviot muodostavat pohjan hänen motivaatiolleen. Prosessiteorioilla pyritään selittämään työmotivaation suuntaa, voimakkuutta ja pysyvyyttä sekä näiden keskinäisiä suhteita (Lämsä & Hautala 2004, 87).

Kolme teoriaa nousee usein pinnalle puhuttaessa motivaatioteorioista. Näitä ovat: Abraham Maslowin tarvehierarkia, joka kuvaa ihmisen tarpeita tärkeysjärjestyksessä (Lämsä & Hautala 2004, 82). Frederick Herzbergin teoriamalli, jossa työmotivaation sisältöön vaikuttavat tekijät jaetaan kahtia. (Lämsä & Hautala 2004, 84; Strömmer 1999, 156.) Sekä kolmentarpeen teoria, joka perustuu nimenomaan kolmeen tarpeeseen, joiden perusteella huomataan työntekijän motivaatitekijät. Motivaatitekijöiden perusteella voidaan tukea työntekijän motivoitumista oikein. (Aarnivuo 2008, 155-156.)

3.1 Abraham Maslown tarvehierarkia

Abraham Maslown tarvehierarkia tarkoittaa ihmisen tarpeita, jotka liikkuvat portaittain alemmasta ylempään. Ihminen etsii ratkaisuja tarpeisiinsa ja pyrkii täyttämään ne. Ihmisen tarpeet ovat siis motivaation perusta. Kun alemman asteen tarpeet ovat täytetty niin ne eivät enää motivoi samalla lailla kuin aikaisemmin. Kun tarve on täytetty, voidaan liikkua portaissa ylemmäs. Maslown tarvehierarkia on paljon käytetty sisältöteoria. (Lämsä & Hautala 2004, 81-82; Juuti 2006, 45.) Strömmer (1999, 155) kertoo, että Maslown mukaan nämä portaat ovat hierarkkisessa suhteessa toisiinsa, jolloin ylempi tarveluokka aktivoituu vasta, kun alemman tason tarpeet on tyydytetty.

Tarvehierarkian ensimmäisen ja toisen asteentarpeet ovat perustarpeita, kolmannen ja neljännen portaan tarpeet ovat psykologisia tarpeita ja viimeinen viides tarve on itsensä toteuttamisen tarve. (McLeod 2020.)

Pyramidi voidaan jakaa puutteiden täyttämisen tarpeisiin ja kasvun tarpeisiin. Ensimmäiset neljä porrasta voidaan luokitella puutteiden täyttämisen tarpeisiin ja viimeinen viides tarve on kasvun tarve. Neljästä ensimmäisestä tarpeesta voidaan sanoa, että ne motivoivat ihmistä toimimaan, kun tarvetta ei ole täytetty. Esimerkiksi jos ihmisellä on nälkä eikä hän syö niin nälkä vain kasvaa, kunnes hän syö. Kun puutteiden täyttymisen tarpeet ovat täytetty ne menevät pois ja ihminen jatkaa seuraavaan tarpeeseen. Kasvun tarve sen sijaan täytyessään kasvattaa motivaatiota, jolloin ihminen haluaa toteuttaa itseään enemmän. Kasvun tarve ei ole tarve, jota pyritään täyttämään sen puutteellisuuden takia. Kasvun tarvetta pyritään täyttämään, koska halutaan kasvaa ihmisenä ja päästä toteuttamaan omia vahvuuksia. (McLeod 2020.)

Fysiologiset tarpeet ovat biologisia tarpeita, joita ilman emme pystyisi elämään. Fysiologisia tarpeita on ylläpidettävä ja tyydytettävä yhä uudelleen ja uudelleen. (Juuti 2006, 46.) Maslow (2019, 12) kertoo teoksessaan, että fysiologiset tarpeet ovat ihmisen kehossa näkyviä merkkejä. Keho reagoi eri tarpeisiin eri tavalla. Ihmisen kehoon vaikuttaa esimerkiksi ruoka, vesi ja riittävä lepääminen. Fysiologisiin tarpeisiin voidaan vaikuttaa työpaikalla esimerkiksi ruokailumahdollisuudella ja tauoilla. (Lämsä & Hautala 2004, 82.)

On tärkeä muistaa, että perustarpeet ovat tarpeita, jotka motivoivat ihmistä täyttämään kehon tarpeet. Ihminen on todennäköisesti motivoituneempi nälkiintyessään täyttämään ruuan tarpeensa, kun mitään muita tarpeita. Kun esimerkiksi nälän tarve on täyttynyt niin se ei ole enää tarve, mutta ihmisen on ajan myötä täytettävä tämä tarve uudelleen. (Maslow 2019, 14-18.)

Turvallisuuden tarpeet tarkoittavat vaaroilta ja tunne-elämän haitoilta välttymistä. Näitä voi olla esimerkiksi tapaturmat tai turvallinen talouden tilanne. Turvallisuuden tarpeet voivat olla fyysisiä tai emotionaalisia. (Juuti 2006, 46.)

Turvallisuuden tarpeisiin vaikuttavat yhteiskuntamme säännöt ja viranomaiset. Poliisi pitää meidät turvassa rikoksilta, lääkärit pitää meidät terveinä ja esimerkiksi Kansaneläkelaitos auttaa meitä selviytymään tiukoissa tilanteissa. (Maslow 2019, 24-25.) Organisaation on pystyttävä tarjoamaan työntekijälle turvallinen työskentely ympäristö heidän mahdollisuuksien mukaansa. Kun ihminen tuntee turvallisuutta, on tällöin hänen turvallisuuden tarpeensa täytetty. (Maslow 2019, 24-26.)

Sosiaaliset tarpeet ovat ystävyys ja ystävät, rakkaussuhteet ja yhteenkuuluminen. Nämä tarpeet tulevat täytetyksi, kun ihminen tuntee olevan osa jotain yhteisöä. Sosiaaliset tarpeet ovat rajattomia, joita voidaan tyydyttää työelämässä sekä vapaa-ajalla. (Juuti 2006, 46.) Juutin (2006,46) mukaan työn merkitys välittyy ihmiselle hänen sosiaalisten kontaktiensa kautta.

Maslow (2019, 26) kertoo, että yhteenkuuluminen on tunne siitä, että on osa jotain suurempaa, että kuuluu johonkin. Nämä tarpeet näkyvät esimerkiksi siinä, että ihminen haluaa palata perheensä tai ystäviensä seuraan. Yhteenkuuluminen luo ihmiselle tarvetta, jota pyritään täyttämään jatkuvasti. Ihminen voi haluta olla rakkaimpiensa seurassa niin paljon, että hän unohtaa edellä mainitut tarpeensa. (Maslow 2019, 26-27.)

Arvostuksen tarpeet ovat tarpeita, joita ihminen haluaa itseltään sekä muilta. Ihminen haluaa, että häntä arvostetaan ja kunnioitetaan. Kiitoksen saaminen tehdystä ja palkitseminen tuo ihmiselle arvostuksen tunnetta. Arvostuksen tarpeet saadaan täytetyksi silloin kun työyhteisö on tasa-arvoinen ja siellä on avoin vuorovaikutus. Silloin kun yritys suvaitsee ja arvostaa työntekijöitä ja heidän antamaa arvokasta panostusta organisaation toiminnalle ja kehittämiselle voidaan sanoa, että arvostuksen tarve täyttyy. (Juuti 2006, 47.)

Maslow (2019, 27-28) kertoo, että lähes jokainen haluaa arvostaa itseään ja tulla arvostetuksi. Saavutukset ja kunnioitus muilta täyttää ihmisen arvostuksen tarpeita. Ihmisen arvostuksen tunteet voidaan jakaa kahteen ryhmään:

1. Voimaantuminen, saavuttaminen, riittävyys, itseluottamus, itsenäisyys ja vapaus. Nämä tarpeet ovat itsensä arvostamista.

2. Maine, asema, huomio, tärkeys ja kunnioitus. Tämä ryhmä koostuu tarpeista, joita saadaan muilta ihmisiltä.

(Maslow 2019, 27-29.)

Itsensä toteuttamisen tarpeet on korkein aste Maslowin tarvehierarkiassa. Itsensä toteuttamisen tarpeet ovat niitä tarpeita, joita ihminen havittelee, kun hän tunnistaa omat voimavarat ja pyrkii hyödyntämään ja kehittämään niitä kykyjä mahdollisuuksien mukaan. (Juuti 2006, 47-48.) Työpäikällä näitä tarpeita ovat urakehitys, työnilo, tunne oman työn osaamisesta sekä sitoutuminen (Lämsä & Hautala 2004, 82). Itsensä toteuttamisen tarpeet ovat kuitenkin hyvin yksilöllisiä esimerkiksi yhdellä voi olla suuri halu tulla ihanne vanhemmaksi ja toiselle edetä uralla johtajaksi. (McLeod 2020.)

Vaikka kaikki aikaisemmat tarpeet ovat täytetty niin ihminen hyvin usein alkaa tuntemaan sisälään tyytymättömyyttä ja levottomuutta ellei ihminen yksilönä tee jotain, joka sopii juuri hänelle (Maslow 2029, 29). Itsensä toteuttaminen on omien kykyjen käyttämistä parhaimmalla mahdollisella tavalla ja jopa ylittää ne. Itsensä toteuttamisen tarpeet ovat kuitenkin hyvin riippuvaisia aikaisemmista tarpeista ja niiden täyttämisestä. (Maslow 2019, 29-30.)

3.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzbergin kaksifaktoriteoria on yksi sisältöteoria malleista, jossa työmotivaatioon vaikuttavat tekijät jaetaan kahteen osaan, jotka kuvaavat työn perusolottuvuutta: tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. (Lämsä & Hautala 2004, 84; Strömmer 1999, 156.) Tyytyväisyyttä luo motivaatiotekijä eli sisäiset palkkiot. Työtytymättömyyttä edesauttavat hygieniatekijät siis ulkoiset palkkiot. (Lämsä & Hautala 2004, 84.)

Tyytyväisyyttä aiheuttavat tekijät ovat motivaatiotekijöitä, jotka ovat työhön liittyviä ja saavat työntekijässä myönteisyyttä, tyytyväisyyttä ja hyvään asennetta. Teorian mukaan motivaatiotekijöitä, jotka lisäävät työmotivaatiota ovat mm. tunnustus työstä, saavutukset työstä, mahdollisuus kasvaa ja kehittyä, ylennys sekä vastuu. (Lämsä & Hautala 2004, 84.)

Sisäisillä palkkioilla eli motivaatiotekijöillä on läheisempi yhteys työsuoritukseen ja työtytyväisyyteen kuin ulkoisilla palkkioilla. Tämän takia on tärkeää, että työ pystytään muotoilemaan haasteelliseksi ja mielenkiintoiseksi työntekijälle, jotta se voisi mahdollistaa sisäisiin palkkioihin, esim.

onnistumiseen, tunnustuksen saamiseen tai mahdollisuuteen kasvaa ja kehittyä. (Ruohotie & Honka 1999, 35.)

Tyytymättömyys eli hygienia tekijät. Nämä tekijät eivät liity suoranaisesti työhön vaan fyysiseen ja sosiaaliseen työympäristöön. Teorian mukaan hygienia tekijät, jotka vaikuttavat ja lisäävät tyytymättömyyttä ovat mm. yrityspolitiikka ja hallinto, henkilösuhteet esimieheen sekä työtovereihin, työskentelyolosuhteet, palkka sekä työturvallisuus. (Lämsä & Hautala 2004, 84.)

Teorian mukaan tyytyväisyyttä voidaan parantaa motivaatiotekijöillä ja tyytymättömyyttä hygienia tekijöillä. Lämsä & Hautala (2004, 84) kertoo esimerkkinä palkan. Jos työntekijä on tyytymätön palkkaansa niin sitä voidaan korottaa, joka vähentää tyytymättömyyttä mutta ei välttämättä vaikuta motivaatioon muuta kuin hetkellisesti. Eli tyytymättömyyden parantaminen ei paranna tyytyväisyyttä. On kuitenkin mahdotonta sanoa, onko hyvän työsuorituksen takana tyytyväinen työntekijä vai onko hyvän työsuoritus hyvän tyytyväisyyden aiheuttaja (Lämsä & Hautala 2004, 84-85). Teoria auttaa kuitenkin ymmärtämään, että motivaatio on hyvin monimutkainen ilmiö ja että työmotivaatioon vaikuttavat monet asiat jopa sellaiset asiat, jotka ovat ristiriidassa keskenään (Lämsä & Hautala 2004, 85).

3.3 Kolmentarpeen teoria

Kolmentarpeen teoriolla voidaan selvittää motivaatiotekijöitä kolmentarpeen perusteella. Teorian tarkoitus on huomata työntekijöiden motivaatiotekijät ja niiden perusteella löytää oikea tuki heitä. Esimiehen tulee huomioida, että työntekijän persoona ja työuranvaihe vaikuttavat merkittävästi siihen, mikä henkilöä motivoi ja miten henkilön motivoitumista voi tukea (Aarnivuo 2008, 155). Tarpeiden esille saanti vaatiikin esimieheltä läsnäoloa. Esimiehen tulee keskustella työntekijöiden kanssa niistä asioista, jotka heitä motivoi. Aarnivuo (2008, 156) kertoo, että esimies voi käytännössä esittää alaiselleen suoran kysymyksen: ”Mikä Sinua motivoi?” Läsnäolo ja kommunikointi työntekijöiden kanssa antaa arvokasta tietoa työntekijöiden motivaatiosta. Tarpeiden tärkeysjärjestys vaihtelee yksilöittäin. Tarpeiden perusteella voidaan lähestyä työntekijää oikealla tavalla.

Saavuttaminen on niille henkilöille, jotka motivoituvat suorituksista ja saavutuksista. Työntekijä, joka motivoituu saavuttamisesta, tarvitsee enemmän haasteita ja itsenäisyyttä. Saavutuksista motivoituneet eivät halua esimiehen tukea samalla lailla kuin liittynästä motivoituneet. Kannus-

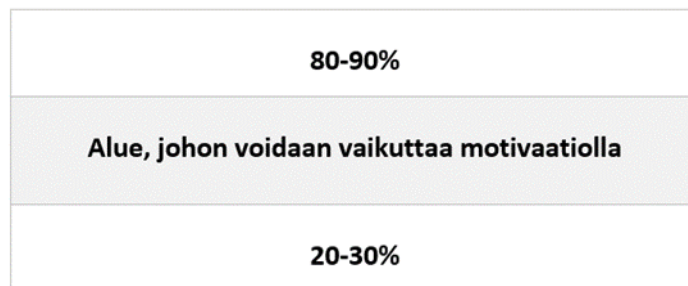
taminen on asia erikseen. Liiallinen ohjaus ja tuki voi näkyä häiritsevänä ja epäluottavaisena. Esimiehen on syytä miettiä missä tilanteissa ja minkälaista tukea antaa saavutuksista motivoituneelle työntekijälle. Työntekijät, jotka motivoituvat saavutuksista ovat hyvin usein itseohjautuvia ja sen takia ”helppoja”. (Aarnikoivu 2008, 156-157.)

Liittyminen on voimakasta sosiaalisuutta. Työntekijä, joka motivoituu liittymisestä arvostaa menkisyyttä ja vuorovaikutusta työyhteisössä. Työntekijä haluaa esimiehen panostavan toimintaa niin, että se välittyy työntekijöille. Liittyminen tarkoittaa yhtenäisyyttä, johon esimiehen panosta tarvitaan. Esimiehen on oikeasti välitettävä alaisistaan ja heidän suorituksistaan, tuloksista ja työyhteisön hyvinvoinnista ja oikeasti olla halukas parantamaan epäkohtia. Esimiehen toiminta vaikuttaa suuresti työntekijään, joka motivoituu liittymisestä. (Aarnikoivu 2008, 157.)

Valta motivaation lähteenä tarkoittaa työntekijää, joka haluaa, että hänen panostustaan arvostetaan ja huomioidaan. Hän tietää olevansa tärkeä toiminnalle ja sen takia haluaa tunnustusta. (Aarnikoivu 2008, 157.) Aarnikoivun (2008, 158) mukaan yksi parhaimmista palkkioista vallan tärkeäksi kokeville on nimikkeen muuttaminen asiantuntijasta päälliköksi tai päälliköstä johtajaksi.

4 Esimiestyö ja johtaminen heijastuu motivaatioon

Tarpeiden tyydyttäminen lisää siis motivaatiota. Tarpeiden tyydyttäminen tarkoittaa esimiehen osallisuutta työntekijöiden hyvinvointiin. Motivoitunut työntekijä on tehokas ja tuloksellinen. (Lämsä & Hautala 2004, 90-91.) Lämsä & Hautala (2004, 90) mukaan motivaatio vaikuttaa ihmisen työsuoritukseen. Kuvassa 2 voidaan havainnoida alue, johon voidaan vaikuttaa motivaatiolla. Ihminen säilyttää työnsä käyttämällä 20-30% kyvyistään. Hyvin motivoituna hän käyttää 80-90% kyvyistään. (Lämsä & Hautala 2004, 90).



Kuva 2. Motivaation yhteys työntekijän kykyihin (Lämsä & Hautala 2004, 90).

Tämän päivän esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on kommunikoida alaisien kanssa ja olla läsnä. Näin esimies pystyy kehittämään ja parantamaan tehokkuutta. Kommunikointi on tärkeä motivaation parantamisen avain, mutta sitä pystytään käyttämään oikealla tavalla myös kehittämiseen. Kommunikoinnilla voidaan kerätä tärkeää tietoa, joiden pohjalta voidaan luoda uusia toimintamalleja ja suuntaviivoja. (Bengt 1999, 114-115.)

Yrityksen toiminta on riippuvainen ihmisistä. Työntekijöistä riippuu, missä määrin, miten nopeasti ja miten organisaation perustehtävistä suoriudutaan. Henkilökunta on yrityksen kivijalka, mutta myös hauras voimavara. (Viitala 2009, 10.) Henkilöstöjohtaminen tarkoittaa siis sitä, miten johto pystyy pitämään henkilökuntansa sellaisessa tilassa, jossa he pystyvät parhaiten suoriutumaan heille osoitetusta tehtävistä niin, että se on organisaation tavoitteiden mukaista. Johtamisen merkitys on erittäin suuri sillä henkilökunta voi tuoda tehokkuuden kannalta paljon riskejä. (Viitala 2009, 10-11.)

4.1 Tarpeet motivaation lähteenä.

Motivaation ylläpitäminen on jokaisen etu. Se auttaa työntekijöitä pysymään motivoituneina ja jaksamaan työssä. Lisäksi se auttaa liiketoimintaa pysymään tavoitteissa. Motivoituneella työntekijällä on erittäin suuri merkitys liiketoiminnassa sillä työntekijät ovat ne, jotka tekevät osan toiminnan toteutuksesta ja ilman sitä ei toiminta kannata. Ihmisen tarpeiden huomioiminen ja tarpeiden täyttämisen hyödyntäminen motivoi heitä. Näihin tarpeisiin tulee reagoida, jotta työntekijät pysyvät motivoituneina. (Strömmer 1999, 150-153.) Strömmer (1999, 150) mukaan motivaatio on toiminnan syytyke, joka suuntaa ja virittää suoritukseen.

Esimiehen on tuettava sekä työntekijöitä yksilöinä että tiimityöskentelyä. (Hyppänen 2015, 89.) Tiimissä esimiehen yksi tärkeimmistä kyvyistä on tulkita tiimissä työskentelevien ihmisten välisiä suhteita (Goleman 1999, 237). Tasapuolisuus ei ole pelkästään esimiehen ymmärryksen varassa vaan myös laki edellyttää sitä. Työsopimus-, rikos- ja yhdenvertaisuus lakeihin on kirjattu, että ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn takia (Järvinen 2018, 92).

4.2 Motivaatiotekijöitä

Fysiologisia tarpeita

Suomen työaikalaki on määrännyt tietyn mittaisille työpäiville vaadittavat tauot. Kun työvuoro on yli kuusi (6) tuntia on työntekijällä oikeus yhden (1) tunnin mittaisen lepoaikaan. Työaikalaki kuitenkin antaa mahdollisuuden työntekijän ja työnantajan väliselle lyhyemmälle tauolle. Tauon on kuitenkin oltava minimissään 30min. (Työaikalaki. 6Luku 24§.)

Henkilökunnan **hyvinvointi** on avain yrityksen tuloksellisuuteen. Työpaikalla työntekijän hyvinvointi ei ole täysin työnantajan vastuulla. Työnantaja katsotaan kuitenkin työhyvinvoinnin edistäjänä. Työnantajan on hyvä luoda sellainen ympäristö, joka edesauttaa työntekijöiden fyysistä ja henkistä jaksamista ja terveydestä huolehtimista. (Strömmer 1999, 290.)

Turvallisuuden tarpeet

Turvallisuuden tarpeet ovat yksi perustarpeista, joita ihminen tarvitsee toimiakseen. (Maslow 2019, 24). Turvallisuuden tarpeisiin voidaan vaikuttaa organisaatiossa varmalla työsuhteella, työturvallisuudella ja oikealla ergonomialla. (Lämsä & Hautala 2004, 82.) Niemelä & Lahikainen (2000, 23) mukaan turvallisuusoikeuksiin kuuluu muun muassa terveyden- ja sairaanhoito, lepo ja virkistyminen sekä turmelematon ympäristö. 1980-luvulla Suomessa näihin oikeuksiin on liitetty turvallinen ja viihtyisä työympäristö ja Irtisanomissuoja. (Niemelä & Lahikainen 2000, 23.)

Työsuojelulla tarkoitetaan työntekijöiden turvallisuuden ja työkyvyn lisäämistä ja ylläpitämistä. Tarkoituksena on kehittää työtä, työympäristöä, työyhteisöä sekä yksilöitä, jotta työntekijät pysyisivät pidempään työelämässä. Tärkeää olisikin, että organisaatiossa työhyvinvoinnin kehittäminen olisi osa heidän kehittämistoimintaansa. (Kauhanen 2006, 199.) Kauhasen (2006, 199) mukaan tällöin puhutaan jo työelämän laadusta ja työhyvinvoinnista.

Perehdyttäminen on uuden tai vanhan työntekijän opettamista työtehtävään. Kuitenkin työntekijä yleensä perehdytetään johonkin uuteen. (Strömmer 1999, 259) Strömmer (1999, 259) mukaan perehdyttäminen on uuden tulokkaan tukemista siihen saakka, kunnes hän on riittävän varma ottamaan ohjaket omiin käsiinsä uudessa tehtävässä.

Yhtenäisyys ja sosiaaliset tarpeet

Tiimi on voimakkaampi kuin yksilö. Jokainen ihminen tiimissä tuo mukanaan jotain osaamista, joka tukee yhteistä päämäärää. (Goleman 1999, 237-239.) Ihmisen sosiaalinen tarve tarkoittaa johonkin ryhmää kuulumista (Lämsä & Hautala 2004, 82). Juutin (2006, 46) mukaan työyhteisö kannalta liittynän (sosiaalisilla tarpeilla) tarpeilla on merkittävä tehtävä ihmisen organisaatioon sosiaalistamisessa. Ihmissuhteilla on suuri merkitys ihmisen motivaatiolle. (Juuti 2006, 45.)

Yhteiset pelisäännöt ja ohjeistukset luovat koko yrityksen ja tiimin sisäisen toimintakulttuurin (Järvinen 2014, 73). Esimiehen tehtävä on käydä läpi nämä yhteiset pelisäännöt tiimin kanssa riittävän usein välttääkseen tiimin sisäiset konfliktit sekä ihmisten väliset kiistat. (Järvinen 2008, 93-94.) Yhteisillä pelisäännöillä viestitään organisaation henkilökunnalle mikä on hyväksyttävää ja mikä ei. Yhteisillä pelisäännöillä kasataan yksilöt osaksi tiimiä, josta muodostuu yhteiset määräänpäät ja tavoitteet. (Aarnikoivu 2008, 160.)

Esimiehen on syytä olla huolellinen **tasa-arvon** ylläpitämisestä, sillä ihmisen sosiaalisiin tarpeisiin kuuluu johonkin yhteisöön kuuluminen. Tämän takia johtajan tai esimiehen onkin syytä ottaa

kaikki henkilökunnan jäsenet huomioon ja olla tasa-arvoinen jokaista kohtaa välttyäkseen siltä, että joku jäsenistä kokee kuuluvansa ulkopuoliseksi. (Järvinen 2018, 91-92.)

Työyhteisön on hyvä keskustella **avoimesta vuorovaikutuksesta** tiimissä ja sen tuomista jännitteistä. Kaikki ei välttämättä tiedä mitä tämä tarkoittaa ja haluaa vain, että työpaikalla keskusteltaisiin enemmän. Mielipiteiden vaihto ja väittely voi parhaimmillaan tuoda uusia ennen ajattele mattomia ratkaisuja. (Järvenpää 2008, 102.) Tärkeää onkin pitää avoin vuorovaikutus työyhteisössä, joka edesauttaa sosiaalisia tarpeita. Vuorovaikutuksen on oltava välitöntä, suoraa ja rehellistä. Mitä suurempi tiimi, sitä hankalampaa **tiedonkulku** on. Tiimin esimiehen tulee välittää tieto niille jäsenille, jota asia koskee. (Järvinen 2014, 75.)

Arvostuksen tarpeet

Palaute on oman sekä työntekijän oppimisen ja mukavuusalueen ylittämisen kannalta hyvin tärkeää. Palautteen antaminen on osa organisaation vuorovaikutus kulttuuria ja se vaikuttaa suuresti yrityksen ilmapiiriin (Kaski & Kiander 2007, 91.) Esimiehen kuin työntekijänkin työmotivaatio ja työtyytyväisyys voi horjua huonon palautteen mukana. On palaute sitten ilmaistu huonosti tai se vastaanotetaan huonosti. (Kaski & Kiander 2007, 94.) Palautteen antaminen heijastuu suuresti arvostuksen saamiseen sekä työntekijän itsensä kehittämiseen. Lämsän ja Hautalan (2004, 82) mukaan palautteen antaminen täyttää osittain ihmisen arvostuksen tarpeita.

Organisaation pitäisi luoda avoin palautekulttuuri, joka edesauttaa palautteen antamista sekä sen saamista. Avoimen palautekulttuuri voi tuoda työyhteisössä sisäistä keskustelua yrityksen määränpäästä, tavoitteista ja johtamisesta. näin pystytään yhdessä keskustelemaan organisaation tavoitteista. (Kaski & Kiander 2007, 92-93.)

Palautteen antaminen tulee olla rakentavaa ja kehittävä. Se ei kuitenkaan ole kaikille niin helppoa kuin luulisi. Palautteen antaja voi antaa palautetta väärällä tavalla tai palautteen saaja ei osaa ottaa palautetta vastaan. Kriittisen palautteen antaminen on ehkä kaikista vaikein sillä eihän kukaan halua saada sellaista ja sen käsitteleminen ja vastaan ottaminen voi olla hankalaa. Palautteen tuleekin olla rakentavaa eikä jäisi kommentiksi. (Kaski & Kiander 2007, 95.) Palautteen antaminen ei pelkästään täytä ihmisen arvostuksen tarpeita vaan voi myös rakentavan kriteerin myötä kehittää työntekijää ja hänen itsensä toteuttamisen tarpeita. (Kaski & Kiander 2007, 95.)

Aarnikoivun (2008, 159) mukaan riippumatta motivoitumisperustasta jokaiselle työntekijälle on tärkeää saada esimieltä **rohkaisua** ja huomiota. Rohkaisu voi olla tavoitteiden asettamista tai par-

haan työtuloksen edellytystä. Näin työntekijä saa tunteen siitä, että häntä ja hänen kykyjään arvostetaan. (Aarnikoivu 2008, 160.) Aarnikoivu (2008,160) Kertoo, että esimiehen usko työntekijän kykyyn saavuttaa tavoitteet saa usein aikaan itseluottamuksen kasvun, joka mahdollistaa henkilölle tavoitteiden saavuttamisen. Silloin kun edellytetään parasta työntekijältä, on esimiehen edellytettävä parasta myös itseltään. Tällöin esimies luo uskottavuutta ja pystyy kehittymään työssään. (Aarnikoivu 2008, 160.)

Kannustaminen on yksi esimiehen tärkeimmistä alaisiin kohdistuvista tehtävistä. Kannustamalla pystytään parantamaan työmotivaatiota sekä työnlaatua. Kannustaminen on organisaation mehenkisyyden ja esimies alais- suhteiden luomista. Nämä suhteet heijastuvat suoraan sosiaalisiin tarpeisiin, joita ihminen tarvitsee Maslowin tarvehierarkian mukaan. (Lämsä & Hautala 2004, 82.)

Myönteinen palaute on yksi motivaation parantamisen keinoja. Vaikka palkka onkin motivoiva niin se ei kauan jaksa motivoida työntekijää. Palkankorotus motivoi hetkellisesti. Sen sijaan kiitoksen ja kannustuksen antaminen vie motivoitunutta työntekijää pitkälle eikä se maksa mitään. Kriittisen palautteen antaminen onkin syytä harkita ennen kuin sitä antaa työntekijälle. Esimiehen on oltava tietoinen tavoista, joilla toimitaan ja sen mukaan lipsumisista tai kehityksistä antaa palautetta. (Kaski & Kiander 2005, 74-77).

Esimehen tehtävä onkin kuunnella työntekijää ja ottaa huomioon kuultu. Kuuntelemalla esimies saa arvokasta tietoa työntekijästä ja työyhteisöstä. Kuulluksi tuleminen tuntuu hyvältä ja vahvistaa yhteistyösuhteita (Kaski & Kiander 2005, 110-111). Kuuntelemisella panostetaan työntekijöiden hyvään työhyvinvointiin sekä työmotivaatioon. työntekijälle on tärkeä saada se kuva, että esimies oikeasti välittää ja on tukena. Politin ja Brownin (2008, 29) mukaan hyvä kannustin työntekijöiden motivaatiolle onkin juuri työntekijöiden kuunteleminen. Arvostamalla heidän antamaa työpanosta sekä heidän tarpeitaan yksilönä motivoi ja antaa heille tunteen siitä, että heistä oikeasti välitetään sekä arvostetaan työntekijöinä. (Pollitt & Brown 2008, 29.)

Organisaation velvollisuus on maksaa kohtuullinen korvaus työpanoksesta, jonka työntekijä yritykselle antaa (Viitala 2009, 138). Palkitseminen ei ole pelkästään suorituksesta tuleva palkka vaan se voi olla myös etuus. Näitäkin on tiedettävästi monia. Yksi taloudellinen palkitseminen on esimerkiksi autoetu. (Kauhanen 2006, 115). Autoetu on yrityksen tarjoama taloudellinen etu, joka säästää työntekijän vaikeilta työmatkoilta. Autoetu on pääsääntöisesti tarkoitettu työhön liittyvään käyttöön. Muita luontoisetuja voi olla terveydenhuolto, henkilöstöruokailu tai vaikka virkistys toiminta. (Viitala 2009, 151-152).

Palkitseminen on käsitteenä hyvin laaja ja se yleensä ymmärretään tai halutaan katsoa palkkana. Kuitenkin palkitsemista on paljon muitakin kuten taloudellinen palkitseminen, joka pitää sisällään palkan ja edut, sekä aineeton palkitseminen, joka pitää sisällään sosiaaliset ja urapalkkiot. (Kauhanen 2006, 119-120.) Ihminen toimii paremmin saadessaan maksettua omat juoksevat menonsa, jonka yleisesti työstä saatu palkka kattaa. Onko tämä kuitenkaan riittävästi. Palkan lisäksi annetut etuudet motivoivat työntekijöitä eri tarpeita ja auttaa jaksamaan työssä. Esimerkiksi työpaikan tarjoama terveydenhuolto sekä kulttuuri setelit ovat mielekäs lisä työntekijöiden palkitsemiselle. Etuuksien yksi tarkoitus on auttaa henkilökuntaa pysymään motivoituneina työhön työpaikanulkopuolella. (Pollitt & Brown 2008, 28-29.)

Yksi ehkä tärkeimmistä palkitsemis- muodoista on kiitokset. Näitä annetaan aivan liian vähän siihen katsottuna, että ne ovat ilmaista palkitsemista. Sosiaalinen palkitseminen on niitä palkitsemisen muotoja, joita ei voi rahallisesti mitata. Sen tarkoituksena on luoda työntekijälle mielihyvää ja nostattaa sillä työmotivaatiota. Parhaimmillaan sosiaalisella palkitsemisella saadaan työntekijä tuntemaan, että häntä arvostetaan. (Kauhanen 2006, 134-135) (Viitala 2009, 161-162).

Tunnustuksen antaminen antaa työntekijöille arvostuksen tunnetta. Antamalla henkilökohtaista tunnustusta työntekijä esimies vahvistaa työntekijän työmotivaatiota ja tavoitteiden saavuttamista. Kun esimies tuntee ja näyttää välittävänsä työntekijöistään hän pystyy kohdistamaan tunnustuksen henkilökohtaiseksi. On kuitenkin muistettava, että kahden kesken annettu tunnustus suorituksesta ei tule aina täysin hyödynnetyksi. Julkista tunnustusta ja arvostusta esimies pystyy antamaan koko tiimille heidän suorituksestaan juhlimalla tiimin voittoja yhdessä. (Aarnikoivu 2008, 160-161.)

Itsensä toteuttamisen tarpeet

Maslowin tarvehierarkian ylin tarve on itsensä toteuttaminen. (Lämsä & Hautala 2004, 82.) Juutin (2006, 47) mukaan työntekijä, joka pyrkii käyttämään ja kehittämään kykyjään niin hyvin kuin on mahdollista, toteuttavat Maslowin mukaan itseään. Organisaation on hyvä luoda oikeille henkilöille toimiva ympäristö.

Osaamisen kehittäminen täyttää itsensä toteuttamisen tarpeita Maslowin tarvehierarkian mukaan. Osaamisen kehittäminen on suuri motiivi henkilölle, joka haluaa ilmaista itseään ja osaaamistaan. (Juuti 2006, 47.) Nopeasti muuttuvassa ympäristössä ja organisaatiossa on muutoksiin pystyttävä sopeutumaan. Henkilöstön kehittämisellä pyritään sopeutumaan muutoksiin tai liikku-

maan muutoksien edellä. Henkilöstön osaaminen vanhenee nopeasti, jonka takia nopeasti muuttuvassa ympäristössä sitä pitää kehittää jatkuvasti. Osaaminen, tieto ja taito ovat yrityksen ja sen henkilökunnan perusta. (Kauhanen 2006, 140-141.)

Yrityksen kilpailukyky riippuu henkilökunnan osaamisesta. Miten tätä osaamista käytetään ja miten hyvin pystytään oppimaan uutta nopeasti muuttuvassa ympäristössä. (Viitala 2009, 170-173.) Osaamisen kehittäminen edesauttaa työntekijöiden motivaatiota. Parhaimmassa tapauksessa työntekijä oppii ja saa omia tarpeitaan täyttymään kehityksen myötä, esimerkiksi Maslowin tarvehierarkian ylin tarve, itsensä toteuttaminen. Osaamisen kehittäminen siis antaa työntekijälle mahdollisuuden ja eväät toteuttaa itseään ja onnistumaan työssään. (Juuti 2006, 47.)

Organisaatio itse katsoo tarpeellisen osaamisen ja myös määrittelee työntekijöiden oppimistarpeen. Oppimistarpeiden kehittäminen on jatkuvaa arviointia ja tarkkailua, joka on osana jokapäiväistä toimintaa. Hyvin usein kehittämistarpeiden kartoitus alkaa kehityskeskustelulla. (Strömmer 1999, 196.)

Työntekijän kehitystä on kuitenkin vaikea ennakoida sillä, vaikka työntekijä on oppinut ja muuttanut niin ei muutokset vaikutusta välttämättä osata soveltaa työhön. Jos näihin epäkohtiin ei pystytä kiinnittämään huomiota ja vaikuttamaan niin kehittäminen jää tehottomaksi. (Strömmer 1999, 195-196.) Strömmerin (1999, 196) mukaan vähimmäisvaatimuksena pitäisi aina olla se, että osallistuneelta kysytään koulutuksen jälkeen työyhteisössä, mitä he ovat oppineet ja mitä aikovat tehdä toisin.

Kehityskeskustelu on työntekijän työtehtävien, vastuiden ja tavoitteiden asettamista sekä niiden toteutumisen seuranta ja arviointia. Kehityskeskustelun tarkoitus on selvittää työntekijän tehtävä ja miettiä kehitys ideoita. (Järvinen 2008, 110.) Kehityskeskustelu on osa arvostuksen antamista työntekijälle (Lämsä & Hautala 2004, 82).

Kehityskeskustelussa tulee keskustella motivaatioon, työn mielekkyyteen tai haastavuuteen liittyvistä kysymyksistä. On tärkeää, että esimies keskustelee työtä koskevista asioista tiimin jäsenten kanssa, jotta työn teko pysyy miellyttävänä ja koko tiimillä on hyvä työskennellä. (Järvinen 2008, 111.) Strömmer (1999, 197) mukaan keskustelu on aina samalla esimiestyössä kehittymisen mahdollistaja.

Jarenko & Martelan (2015, 57) mukaan **itsensä toteuttaminen** muodostuu kahdesta psykologisesta tarpeesta. Vapaaehtoisuudesta sekä kyvykkyydestä. **Vapaaehtoisuudella** tarkoitetaan ihmisen kokemusta itsemääräämisestä sekä pääsee tekemisen kautta ilmaisemaan itseään (Jarenko

& Martela 2015, 57). Käytännössä työntekijä, joka tekee mielellään työtä, pääsee toteuttamaan itseään toisin kuin työntekijä, joka tekee pakonomaisesti työtä. Itseään siis pääsee toteuttamaan sellainen henkilö, joka omaksuu organisaation arvot omikseen. Tämä vaatii esimieheltä uskallusta ja luottamusta työntekijään. (Jarenko & Martela 2015, 58).

Kyvykkyydellä tarkoitetaan työntekijää, joka uskoo saavansa työn tehtyä. Hän luottaa omaan osaamiseen ja uskoo pärjäävänsä työssään. Työntekijä, joka oikeasti osaa työn myös nauttii sen tekemisestä voi ilmaista itseään. Organisaation onkin hyvin tärkeää saada työntekijä ajattelemaan työnsä mielekkääksi ja sellaiseksi, että hän uskoo suoriutuvan siitä. Tällöin työn tulee olla tarpeeksi haastavaa. Liian haasteellinen työ ahdistaa, mutta liian helppo toisaalta on tylsää. (Jarenko & Martela 2015, 59-60).

5 Toteutus

Tässä luvussa avataan tutkimuksen toteutus. Luvussa esitellään ja kuvataan tämän työn toteutuksen tavoitteet, nykytila sekä tulokset, kyselyn toteutus sekä kyselyn tulokset.

5.1 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli, selvittää mitkä asiat motivoivat case yrityksen henkilökuntaa ja mitkä eivät. Tuloksien pohjalta voidaan tehdä päätelmiä mitkä motivaatiotekijät ovat kehityksen tarpeessa. Työn tavoite on löytää motivaatiotekijät, jotka motivoivat ja ne mitkä eivät motivoi. Liiketoiminnan ja kestävä kehityksen kannalta henkilökunnan motivaatio on pystyttävä pitämään sellaisena, että työntekijät pystyvät suoriutumaan työstään tavoitteiden mukaisesti. Selvityksen tulosten pohjalta tavoitteena on antaa johdolle ideoita henkilökunnan motivoimiseen ja motivaation ylläpitämiseen. Lisäksi tuloksien esittäminen antaa näkökulmaa niistä ilmiöistä, jotka ei toimi niin kuin on ehkä ajateltu. Selvittämisen apuna käytetään Maslowin tarvehierarkian rakennetta, jossa tarpeet ovat motivaation lähteitä. Tarvehierarkian rakenne määrittää kyselyn rakenteen.

Loppujen lopuksi työpaikan tulisi olla sellainen, jossa henkilökunta viihtyy ja ovat motivoituneita työlle. Motivoitunut työntekijä vaikuttaa työntehokkuuteen. Motivoitunut työntekijä suoriutuu työstään annettujen tavoitteiden mukaisesti ja viihtyy työssä. Toimeksiantajan toiveiden mukaan osastojen väline ero huomioidaan tietyissä kysymyksissä.

Käytetyt menetelmät:

Työ lähti liikkeelle toimeksiannon jälkeen käydystä palaverista, jossa tutustuttiin haastattelun avulla toimeksiantajaan ja tämän toimintaan. Palaverin yhteenveto on liitteenä 2. Palaveri koostui kyselyn rakenteesta (Maslowin tarvehierarkia) johon toimeksiantaja kertoi oman mielipiteensä. Palaverissa tuli esille, että toimeksiantajan toiminta on rentoa ja tavoitteellista.

Kysely rakentui Maslowin tarvehierarkian viiden tason mukaisesti. Jokainen taso sisältää kysymyksiä, joiden perusteella voidaan selvittää, onko kyseisen tason tarpeet täytettyjä. Kyselyn kysymykset ovat muotoiltu Likertin asteikolla, jolloin kysymykset tulee olla väittämiä. Lisäksi kyselyn jokainen kyselyosion (Maslowin tarvehierarkian tarveportaiden) loppuun on mahdollista vastata

vapaamuotoisella tekstillä kyselyn osioon. Tutkimus ei ole sen luonteeltaan reliabiliteetti sillä ihmisen mieli ja motivaatio muuttuvat tämän tarpeidensa täytyttyä. Esimerkiksi nälkää pitää täyttää jatkuvasti. Ei voida olla varmoja siitä, että samat vastaajat vastaisivat lähes samalla lailla, kun aikaisemmin. Ruokataukoon kohdistuva kysymys voi olla liian lähellä vastaajaa, kun hän on nälkäinen, jolloin tunteet voivat vaikuttaa vastaukseen. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, miten samantyyppisiä vastauksia tutkimus saadaan, jos se toteutettaisiin useasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 231.) Esimerkkinä voidaan käyttää nälkää. Jos ihmiseltä kysytään, onko hänellä nälkä niin hän vastaa sen tilanteen mukaan. ei voida olettaa, että vastaajalla on sama mieli seuraavalla kerralla. Tutkimus on reliabiliteetti silloin kun tutkimustulokset olisivat samoja.

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa sitä, miten hyvin tutkimus mittaa juuri sitä, mitä halutaan mitata. (Hirsjärvi ym. 2016, 231.) Tutkimuksen validiuden takia kysely testattiin viidellä (5) testivastaajalla, jonka perusteella todettiin, että vastaamiseen menee noin. 5min ja kysymykset olivat selkeitä. Kaikki testivastaajat eivät suosineet vapaakenttä kohtaa, jolloin näiden kenttien vastausprosentti jäi pieneksi. Testin perusteella kyselyn voi toteuttaa.

Tutkimuksen validiteettia pyrittiin ylläpitämään perehtymällä teoriaan sekä aiempiin tutkimuksiin. Kysely muotoiltiin helppolukuiseksi ja jaoteltiin viiteen (5) osaan, jotka kuvaavat samalla Maslowin tarvehierarkian asteita.

5.2 Nykytilanne ja toimeksiantajan kuvaus

Kohdeyritys on IT-alan yritys. Yritys on pienehkö, mutta kasvava. Yritys tarjoaa asiakkailensa alihankinnan muodossa huoltopalveluita, it-tukea ja Audio Visual palveluita, joka pitää sisällään esimerkiksi toimistotilojen palaverihuoneiden ääni ja kuvajärjestelmät. Henkilöstö koostuu 20 työntekijästä. Kohdeyrityksen palvelut jakaantuvat osastoille, jotka vastaavat kyseisestä palvelusta. Palaverin yhteenvedossa on eroteltu osastojen tehtävät sekä niiden kattavuus toiminnassa (liite 3). It-tuki kattaa toiminnasta 50%. Sen tarkoitus on opastaa asiakkaita pilvipalveluissa ja Google sekä Microsoft ohjelmien käytössä. Alihankinta kattaa 25% toiminnasta ja se pitää sisällään huoltotyitä, joita asiakkaat tilaavat. Näitä voivat olla esimerkiksi uuden osan tilaaminen hajonneeseen laitteeseen. Alihankinnan kautta tehdyt huoltotyöt säilyttävät asiakkaan takuun tuotteessa. Audio Visual palvelut kattavat toiminnasta 25%. AV-palvelut tarjoavat asiakkaalle heidän tarpeidensa mukaiset toimiston elektroniikka laitteet tai esimerkiksi palaveri tilojen video ja äänilaitteiden asennukset.

Lähtökohta on nykytilanne, joka on toimiva ja on toimeksiantajan kanssa käydyn palaverin perusteella motivoiva (Liite 3), mutta jatkuvan kehityksen kannalta motivaatiotekijöitä on pidettävä silmällä ja mahdollisesti muokattava niin, että ne ovat liiketoiminnan ja henkilökunnan hyvinvoinnin kannalta kannattavia. Motivaatiotekijät vaikuttavat henkilökunnan työn tehokkuuteen, jonka takia työntekijöiden motivaatio on pyrittävä pitämään tietyllä tasolla. On tärkeä muistaa, että motivaatioon voidaan vaikuttaa hyvin monella eri tavalla. Palkka ja sen korottaminen ehkä lisää motivaatiota, mutta sekin on vain hetkellistä, sillä ajan myötä palkkaan tottuu. Lisäksi on muistettava, että työntekijöillä on eri tarpeita, jotka vaikuttavat heidän motivaatioonsa.

5.3 Tulokset

Toimeksiantajan henkilökunta koostuu 22 henkilöstä joista 20 ovat kyselyn kohderyhmä. Kyselyyn vastasi 16 henkilöä 20:stä, jolloin vastausprosentiksi saatiin 80%. 10 työntekijää on tuki tiimissä, 6 työntekijää on Audio Visual tiimissä ja 2 Alihankinnan tiimissä. Koska vastauksien määrä on mallittainen, on tuloksissa käytetty vastausprosentin lisäksi vastauksien lukumäärää. Vastanneiden lukumäärä esitetään tekstissä vastausprosentin jälkeen suluissa esimerkiksi 50% (8) Kysymykset ovat Likertin asteikolla, jolloin kysymyksen muoto on oltava väittämiä. Kyselyn runko koostuu Maslowin tarvehierarkian tarve portaista. Toimeksiantajan suosii Google alustoja, jolla myös kysely suoritettiin.

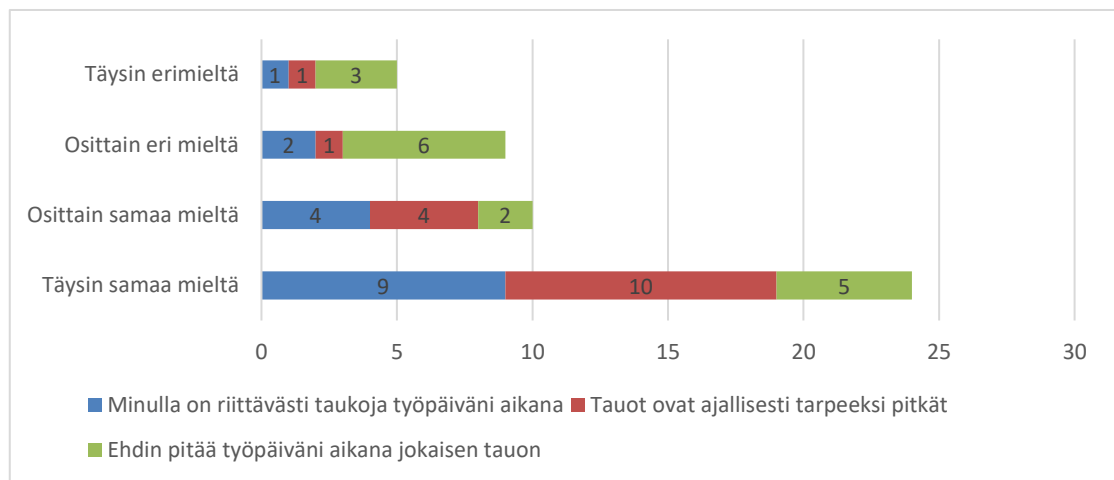
Kyselylomakkeen (liite 1) linkki saatekirjeineen (liite 1) lähetettiin toimeksiantajalle, joka huolehti sen edelleen lähettamisestä kohderyhmälle. 11.5.2020 kysely lähetettiin kohderyhmälle ja vastausaika oli 25.5.2020 saakka. Ensimmäisen viikon jälkeen pystyttiin lähettämään muistutus viestiä kyselystä parantaakseen vastauksien määrää.

Kyselyn vastaukset kerättiin Microsoft Excel ohjelmaan, jossa niitä oli vähäisen materiaalin takia helppo käsitellä. Lisäksi tulkinnoissa ilmaistaan vastauksien määrä vastausprosenttina sekä määränä harhakuvaan estämisen vuoksi. Aineistoa analysoitiin Microsoft Exceliin tehtyjen pylväsdiagrammien avulla. Toimeksiantajan toivomuksen mukaan tietyissä kysymyksissä verrataan osastojen välistä eroa käyttäen ristiintaulukointia apuna.

Fysiologiset tarpeet (osio 1)

Perustarpeiden täyttäminen on oleellista ihmisen toiminnassa sillä ilman esimerkiksi ruokaa ja juomaa emme toimi. Perustarpeet ovat tarpeita jotka motivoivat ihmistä täyttämään kehon tarpeita. (Maslow 2019, 14-18.)

Ensimmäisen osion kolme (3) ensimmäistä kysymystä koskivat työntekijöiden taukoja, niiden pituutta, määrää ja pitämistä. Nämä ovat myös Maslowin tarvehierarkian ensimmäisen asteen tarpeita eli fysiologisia tarpeita.

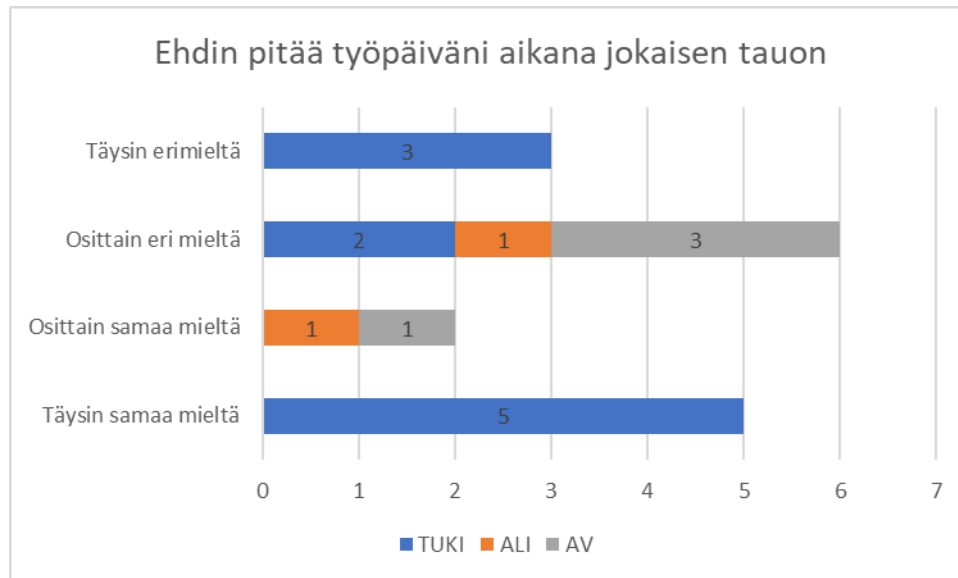


Kuva 3. Taukoihin liittyvät kysymykset (n=16)

Kuvan 3 osoittamat tuloksista voidaan todeta, että valtaosa vastanneista 81,25% (13) on vähintään osittain samaa mieltä, että heillä on **tauoja tarpeeksi työpäivän aikana**. Osa vastanneista on kuitenkin sitä mieltä, että taukoja voisi olla enemmän työpäivän aikana. 6,25% (1) on sitä mieltä, että taukoja ei ole tarpeeksi työpäivän aikana. Osittain eri mieltä taukojen riittävydestä on vastanneista 12,5% (2). Tämä voi johtua siitä, että tehtävät ovat laajoja, joiden tauottaminen voi työntekijän mielestä haitata tulosta. Toimeksiantaja on tietoinen kuitenkin siitä, että jotkut työntekijöistä ottavat kahvin tietokoneen ääreen ja viettävät tauon siinä. Ongelmana tässä on se, että työntekijä ei välttämättä miellä pitämäänsä taukoa tauoksi, jos se pidetään niin sanotusti työn äärellä.

Valtaosa vastanneista 87,5% (4) on myös vähintäänkin osittain samaa mieltä, että **tauojen pituus on riittävä pitkä**. Yksi (1) vastanneista ei pidä taukoja riittävän pitkinä ja on vastannut täysin eri mieltä väittämään. Vastanneista yksi (1) on myös vastannut osittain eri mieltä. Työaikalaki määrittelee taukojen määrän, mutta ovatko ne riittävän pitkiä? Sen määrittelee työ.

kolmantena kysymyksenä haluttiin tietää, että ehtivätkö työntekijät pitämään heidän ansaitsemansa tauot. Toimeksiantajan toiveesta on osastojen välinen ero otettu huomioon. Vastauksista voidaan huomata, että jokainen ei ehdi pitämään taukoansa. Kuvassa 4 huomataan osastojen välinen ero.

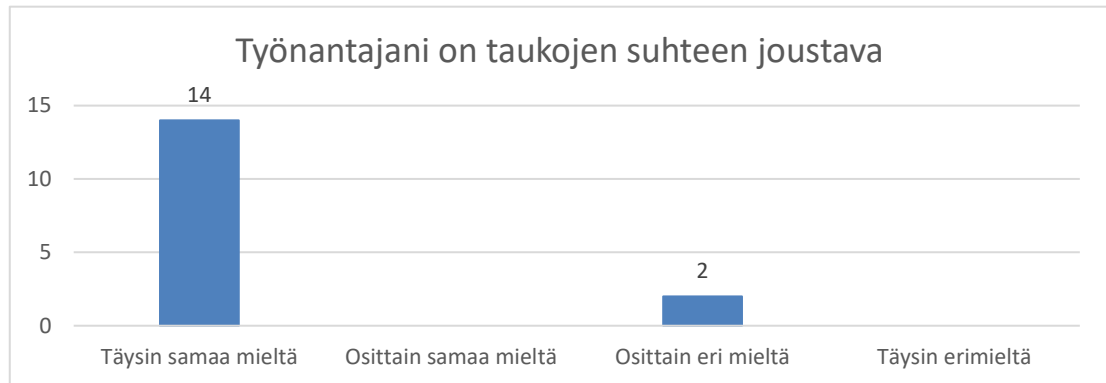


Kuva 4. Osastojen välinen ero kysymyksessä ”ehdin pitää työpäiväni aikana jokaisen tauon” (n=16)

Kuvassa 4 on ilmoitettu osastojen vastaamat tulokset kysymykseen ”ehdin pitää työpäiväni aikana jokaisen tauon”. Vastauksissa käy ilmi, että tukitiimi, joka ei ole liikkuva työ on jakaantunut niin, että 50% (5) vastanneista on sitä mieltä, että he ehtivät pitämään taukoansa työpäivän aikana, 20% (2) on vastannut osittain eri mieltä ja 30% (3) vastanneista on vastannut täysin eri mieltä. Alihankinnan tiimissä vastaukset jakaantuivat vastanneiden kesken kahtia. Puolet 50% (1) vastanneista on osittain samaa mieltä ja osittain eri mieltä väittämän kanssa. AV tiimi sen sijaan on vastannut niin, että 25% (1) vastanneista on osittain samaa mieltä ja 75% (3) tiimin vastanneista osittain eri mieltä.

Suomen työaikalaki määrää tietyn määrän taukoja tiettyä työtuntimäärää kohtaan. Esimerkiksi jos työntekijän työpäivä on yli kuusi (6) tuntia on hän oikeutettu pitämään yhden (1) tunnin taukoja. Yleensä tämä on työpaikoilla sovittavissa mutta 30 minuutin ruokatauko sekä kaksi (2) 15 minuutin mittaisia kahvitaukoja. Työaikalaki antaa mahdollisuuden sopia työnantajan ja työntekijän välillä taukojen määrästä niin, että taukoja on minimissään 30 minuuttia. (Työaikalaki. 6Luku 24§.)

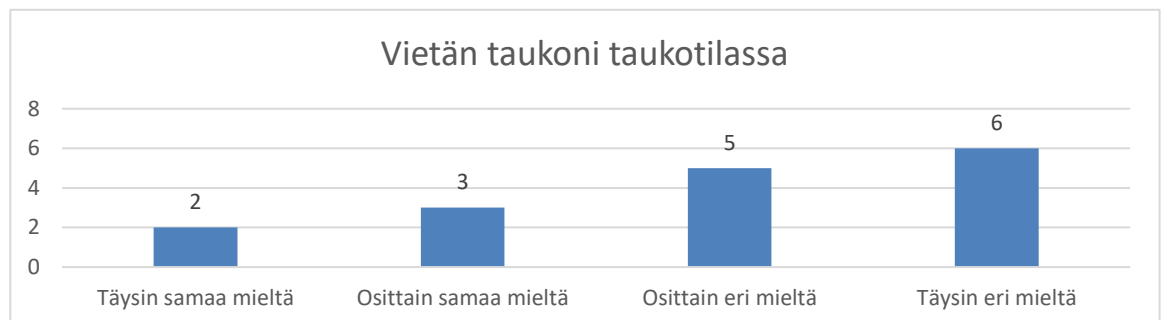
Neljäs kysymys ensimmäisessä osiossa on ”työnantajani on taukojen suhteen joustava”



Kuva 5. Kysymyksen ”työnantajani on taukojen suhteen joustava” vastaukset (n=16)

Neljännän kysymyksen vastauksien perusteella (Kuva 5) voidaan todeta, että toimeksiantaja on suhteellisen joustava taukojen suhteen. Vain kaksi (2) vastanneista on vastannut väittämään osittain samaa mieltä. 1 osittain eri mieltä vastanneista on sitä mieltä, että taukojen määrä, pituus ja niiden pitäminen ei onnistu. Henkilön kohdalla taukojen järjestäminen on onnistu. Toinen henkilö on taukojen suhteen iloinen, mutta joustavuudessa on osittain eri mieltä. Nämä tulokset saadaan selville yksilöimällä kyselyn vastaukset. 87,5% (14) on täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

Toimeksiantajalla on uusi siisti toimitila, jossa on siisti taukotila työntekijöiden käytössä. Taukotilan käyttäminen on kuitenkin työntekijän oma päätös, jonka toimeksiantaja on heille antanut. Fysiologisten tarpeiden osion viimeinen kysymys liittyikin taukotilan käyttöön.



Kuva 6. Taukotilan käyttöä koskeva selvitys (n=16)

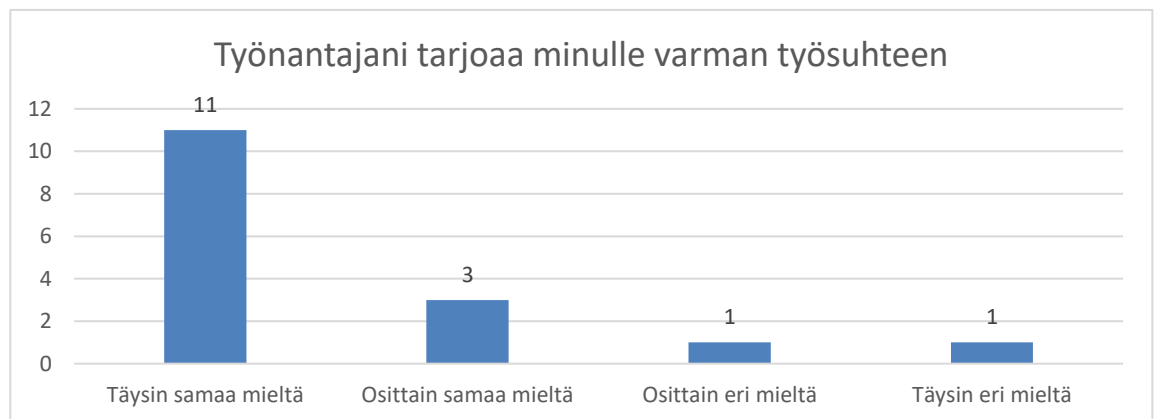
Työntekijöiltä kysyttäessä käy ilmi, että taukotila jää vähäiselle käytölle. Toki on muistettava, että työpäivän aikana on tietty määrä taukoja ja niitä jokaista ei välttämättä vietetä taukotilassa. Toimeksiantaja edustaa alaa, jossa osa työntekijöistä on liikkuvassa työssä ja osa tekee töitä tietokoneen ääressä. Lisäksi työnantaja suosii tällä hetkellä etätöitä koronapandemian takia, jolloin tau-

kotilan käyttö on lähes mahdotonta. Vastanneista vain kaksi (12,50%) viettää taukonsa taukotilassa. 62,5% (10) vastanneista kuitenkin käyttää taukotilaa, mutta 37,6% (6) ei vietä taukojansa taukotilassa.

Turvallisuuden tarpeet (osio 2)

Kyselyn toinen osio koskee työntekijöiden turvallisuuden tarpeita. Turvallisuuden tarpeisiin voidaan vaikuttaa organisaatiossa varmalla työsuhteella, työturvallisuudella ja oikealla ergonomialla. Perehdyttämällä on suuri vaikutus työturvallisuuteen sekä ergonomiaan. Rekrytointi sekä perehdytys vaiheessa on tärkeää opastaa uutta työntekijää niin kauan kun hän on riittävän varma omaan osaamiseen tehtävässä.

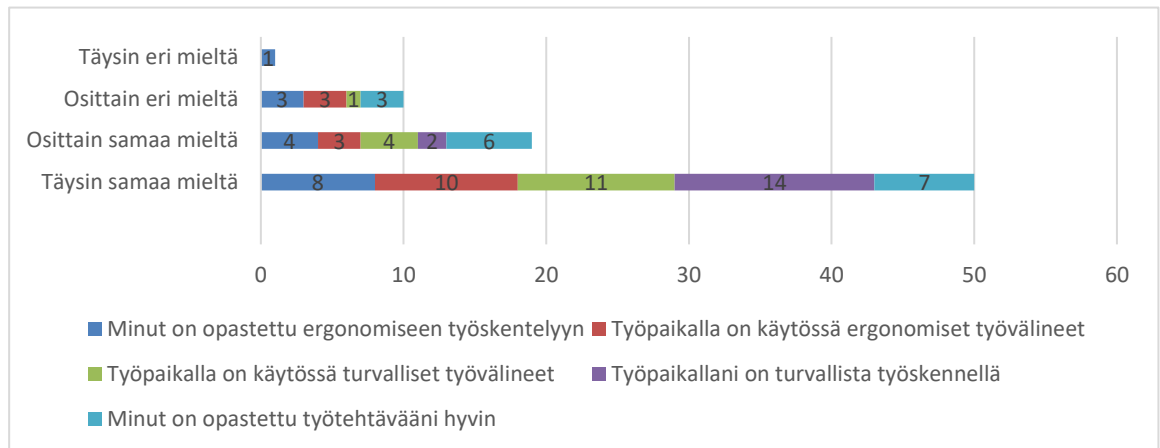
Turvallisuuden tarpeiden osion ensimmäinen kysymys on ”työnantajani tarjoaa minulle varman työsuhteen”. Turvallisuuden tunteisiin voidaan työpaikalla vaikuttaa esimerkiksi varmalla työsuhteella, jonka takia osio alkoi kyseisellä kysymyksellä.



Kuva 7. Kysymys ”työnantaja tarjoaa minulle varman työsuhteen” (n=16)

Kuvasta 7 voi havainnoida kysymykseen tulleet vastaukset. Korona pandemian sekä YT-neuvotte-
luiden takia kysymys odotettiin tuovan enemmän negatiivista vastausta. Vastauksien perusteella
voidaan kuitenkin todeta, että toimeksiantaja tarjoaa työntekijöillensä melko varman työsuhteen.

Vähintäänkin 87,5% (14) vastanneista on sitä mieltä, että työnantaja tarjoaa melko varman työsuhteen.



Kuva 8. Työvälineiden sekä opastamisen kysymyksien vastaukset. (n=16)

Turvallisuuden tarpeiden osion viimeiset viisi kysymystä voi havainnoida kuvassa 8. Kysymyksissä haluttiin selvittää, onko työntekijöitä opastettu ergonomiseen työskentelyyn sekä onko käytössä olevat työvälineet ergonomisia työntekijöiden mielestä. Lisäksi kysyttiin työntekijöiltä, onko työpaikalla heidän mielestään turvallista työskennellä, onko käytettävät työvälineet turvallisia ja onko työntekijä opastettu työtehtävään hyvin.

”minut on opastettu ergonomiseen työskentelyyn” on vastannut yksi (1) täysin eri mieltä ja 3 osittain eri mieltä. 75% (3) AV-tiimin jäsenestä ovat sitä mieltä, että heitä ei ole opastettu ergonomiseen työskentelyyn. 81,25% (13) vastasi vähintäänkin osittain samaa mieltä, kun heiltä kysyttiin

”työpaikalla on käytössä ergonomiset työvälineet”

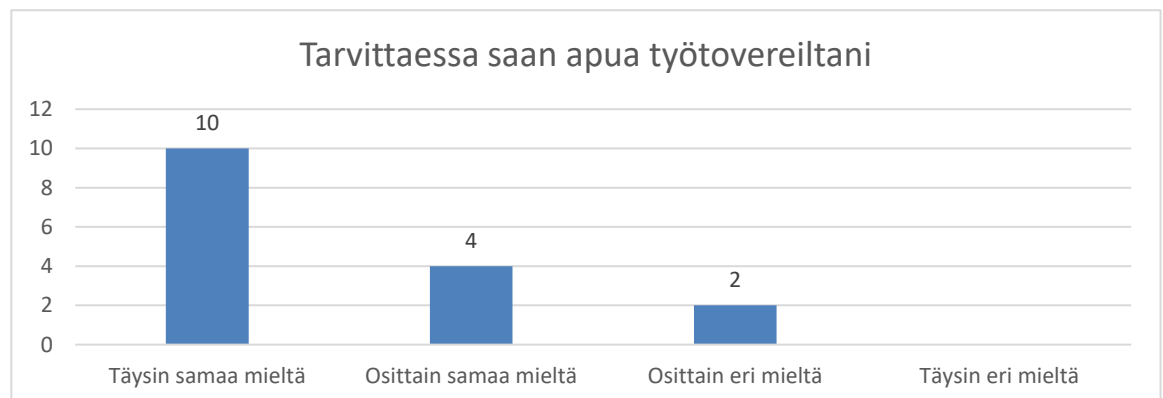
Samoin kuin ergonomiset työvälineet ovat työvälineet myös turvallisia käyttää. Vastauksia on yksi (1) osittain eri mieltä ja hän työskentelee AV tiimissä. Turvallisilla työvälineillä pystytään välttämään vaaratilanteilta ja loukkaantumisilta. AV-tiimi asentaa välillä isojaakin laitteita, jolloin turvallinen nostotapa ja työkalut ovat tärkeässä osassa työtehtävää. Kuitenkin työvälineet ovat turvallisia käyttää 68,75% (11) vastanneiden mielestä. Osittain samaa mieltä väittämään on 25% (4) vastanneista. ”työpaikallani on turvallista työskennellä” Kysymys antaa selkeän vastauksen. Vastanneista neljätolista 14 eli 87,5% on sitä mieltä, että työpaikalla on turvallista työskennellä loput 12,5% (2) vastanneista on kuitenkin vastanneet olevan osittain samaa mieltä väittämän kanssa.

Opastaminen työtehtävään ja talontapoihin tulee aloittaa jo valintatilanteessa. Soveltuuko henkilö tehtävään. Rekrytointitilanteessa on hyvä huomioida ala, jolla liikutaan. Soveltuuko tämä hakija juuri meille. Tavoitteena olisi kuitenkin, että hakijalla on samantyyppiset arvot kuin yrityksellä. Toki erilaiset ihmiset tuovat paljon innovatiivisuutta yritykseen, juuri heidän erilaisten persoonien myötä. ”minut on opastettu työtehtävään hyvin” Kysymykseen on vastannut 43,75% (7) olevan täysin samaa mieltä, 37,5% (6) osittain samaa mieltä ja 18,75% (3) osittain eri mieltä. 81,25% (13) vastanneista on vähintäänkin osittain samaa mieltä sen kanssa, että heidät on opastettu työtehtävään hyvin.

Sosiaaliset tarpeet (osio 3)

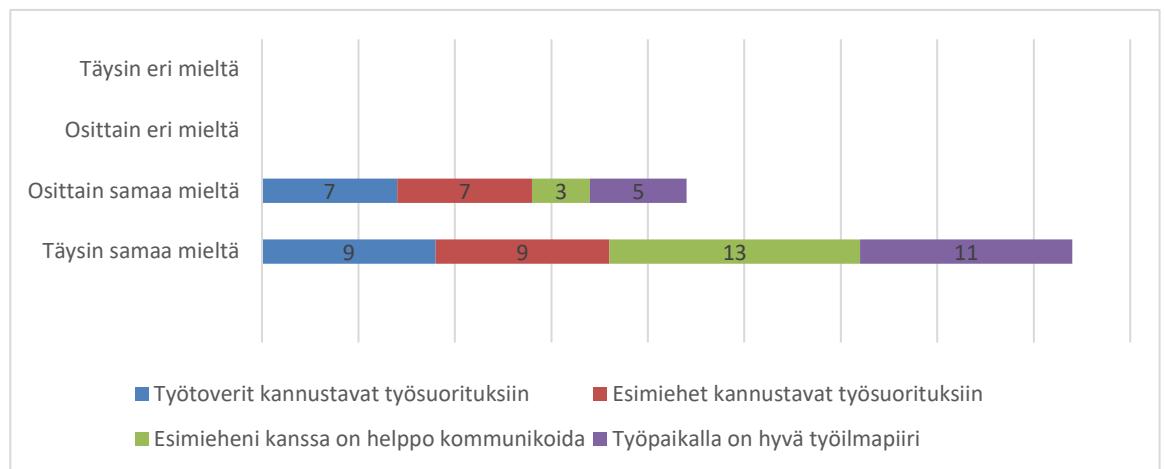
Maslow (2019, 26) mukaan yhteenkuuluminen on tunne siitä, että on osa jotain suurempaa, että kuuluu johonkin. Ihminen ei halua olla yksin. Näihin tarpeisiin työpaikalla voidaan vaikuttaa tasa-arvolla sekä avoimella toiminnalla. Kolmentarpeen teorian mukaan liittyminen ja johonkin kuuluminen on voimakasta sosiaalisuutta. Tasa-arvo, me-henkisyys ja vuorovaikutus ovat sosiaalisten tarpeiden lähteitä. Teorian mukaan näihin lähteisiin pystyy esimies vaikuttamaan vain omalla läsnäololla. (Aarnikoivu 2008, 157.)

Yksi osiossa kysyttävä kysymys on ”tarvittaessa saan apua työtovereilta” Kuva 9. Tämänhetkinen koronapandemia vaikuttaa avun saantiin sillä toimeksiantaja suosii etätöitä. Sähköisten palveluiden lisääminen ja jo käytössä olevan Slackin (toimeksiantajan oma viestintä alusta) käytön lisääminen voi olla hyvä ratkaisu toimivalle viestinnälle. Kysymykseen työntekijät ovat vastanneet täysin samaa mieltä 10, osittain samaa mieltä 4 ja osittain eri mieltä 2. Tämä tarkoittaa, että 12,5% ovat sitä mieltä, että työntekijä ei saa aina työtovereilta apua.



Kuva 9. Tarvittaessa saan apua työtovereilta. (n=16)

Kannustaminen, kommunikaatio ja ilmapiiri on melkein esimerkillistä kyselyn vastauksien perusteella. Kuvassa 10 voi havainnoida näihin kohdistuvien kysymyksen vastaukset.

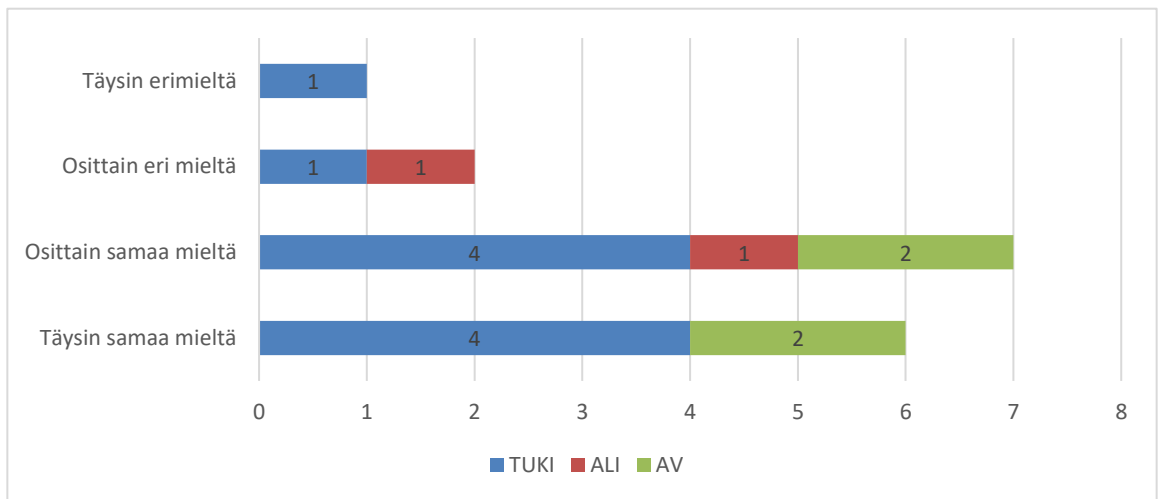


Kuva 10. Kannustaminen, kommunikointi sekä ilmapiiri. (n=16)

Kannustamisen osalta työntekijät ovat vastanneet kysymyksiin ”työtoverini ja esimieheni kannustavat työsuorituksiin” täysin samaa mieltä 56,25% (9) ja osittain samaa mieltä 43,75% (7). Kukaan vastanneista ei ole sitä mieltä, etteikö hän saisi työtovereilta tai esimieheltään kannustusta työsuorituksiin. Yksi esimiehen tärkeimmistä alaisiin kohdistuvasta tehtävästä on kannustaminen. Sen avulla pystytään parantamaan työmotivaatiota mutta myös työnlaatua. Kannustamisella luodaan me-henkisyyttä sekä esimies alaissuhdetta ja nämä suhteet heijastuvat suoraan sosiaalisiin tarpeisiin.

”esimiehen kanssa on helppo kommunikoida” kysymykseen on vastattu täysin samaa mieltä 81,25% (13) ja osittain samaa mieltä 18,75% (3). Lähes kaikki ovat täysin samaa mieltä väittämään. Osittain samaa mieltä vastanneet voidaan ajatella, että heidän mielestään kommunikointi on helppoa joistakin asioista, mutta ei aina. Kommunikaatio tulisi saada siihen pisteeseen, että se olisi jokaiselle helppo asiasta riippumatta. Kommunikointi antaa tärkeää tietoa työntekijöiden motivaatiosta. Lisäksi kommunikoinnilla voidaan hakea tietoa, jolla voidaan kehittää toimintaa. ”työpaikalla on hyvä työilmapiiri” Kysymykseen on vastattu täysin samaa mieltä 68,75% (11) ja osittain samaa mieltä 31,25% (5). Eli kaikki vastanneista on vähintäänkin osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Kannustaminen ja kommunikointi vaikuttavat suuresti työilmapiiriin.

Osion viimeinen kysymys koski osaston välistä tasa-arvoa. ”työpaikalla on hyvä osastojen välinen tasa-arvo” Väittämään työtekijät vastasivat kuvan 11 mukaan.



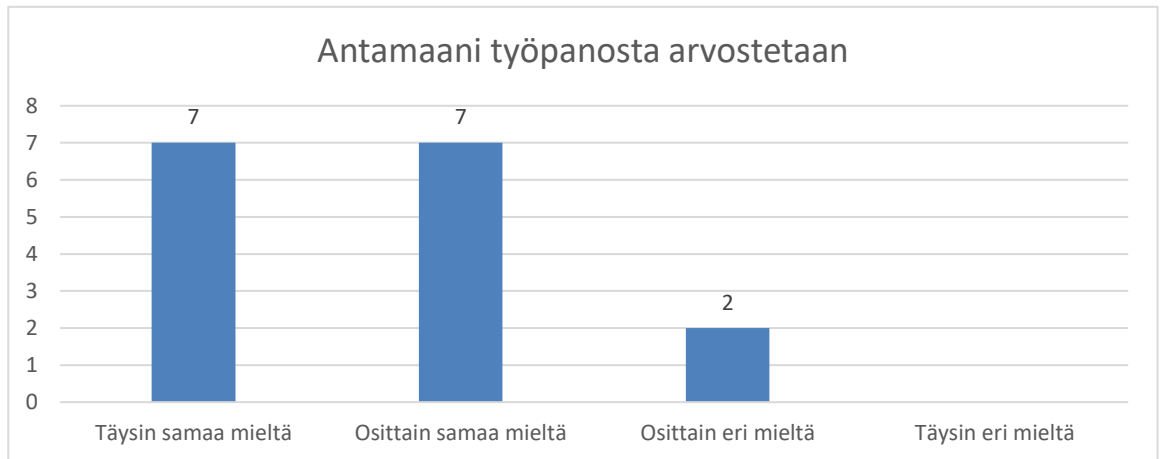
Kuva 11 Osastojen välinen tasa-arvo (n=16)

Tuloksista voidaan huomata, että 18,75% (3) vastanneista ei ole sitä mieltä, että työpaikalla olisi osastojen välinen tasa-arvo kunnossa. Vastanneista suuri osa oli tukitiimistä. Kuitenkin 80% (8) tukitiimistä on vastannut kysymykseen vähintäänkin olevan osittain samaa mieltä. Alihankinnan tiimistä vastaukset jakaantuivat osittain eri mieltä ja osittain samaa mieltä vastauksiin. AV tiimin sijaan on sitä mieltä, että työpaikalla on osastojen välistä tasa-arvoa. kaikki AV tiimin vastanneista on ainakin osittain sitä mieltä, että osastojen välillä on tasa-arvo.

Niin kun on jo mainittu niin johonkin kuluminen on sosiaalisten tarpeiden perusta. Tasa-arvo tarkoittaa sitä, että jokaista on saman arvoinen. Tämän takia esimiehen onkin syytä ottaa kaikki henkilökunnan jäsenet huomioon ja olla tasa-arvoinen jokaista kohtaa välttyäkseen siltä, että joku jäsenistä kokee kuuluvansa ulkopuoliseksi.

Arvostuksen tarpeet (osio 4)

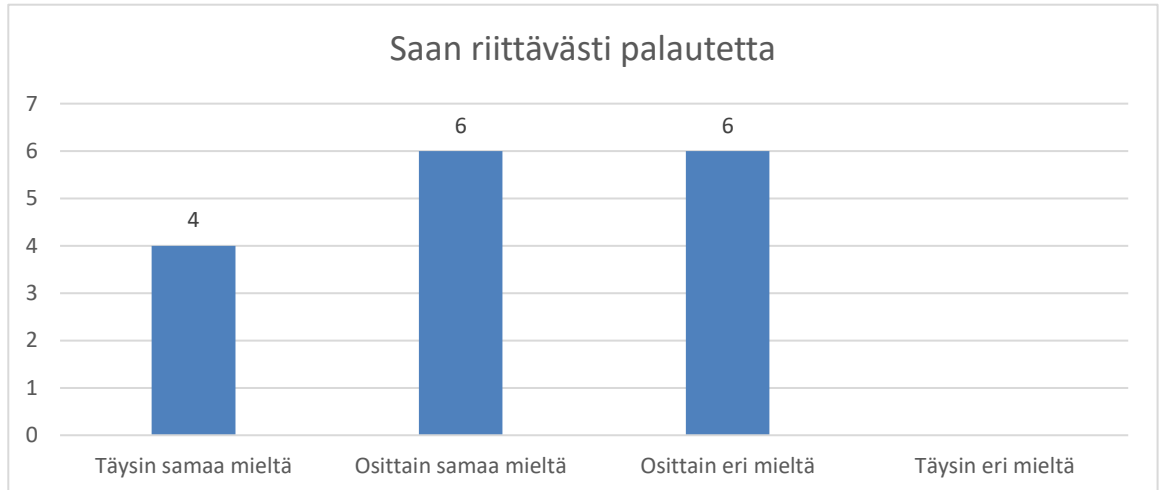
Me kaikki haluamme, että meitä jossain määrin arvostetaan ja kunnioitetaan. Kiitoksen ja palkitseminen tuo ihmiselle arvostuksen tunnetta. Arvostuksen tarpeet saadaan täytetyksi silloin kun työyhteisö on tasa-arvoinen ja siellä on avoin vuorovaikutus. Silloin kun yritys suvaitsee ja arvostaa työntekijöitä ja heidän antamaa arvokasta panostusta organisaation toiminnalle ja kehittämiselle voidaan sanoa, että arvostuksen tarve täyttyy. (Juuti 2006, 47.)



Kuva 12. Antamaani työpanosta arvostetaan. (n=16)

43,75% (7) on sitä mieltä, että hänen antamaansa työpanosta arvostetaan. Saman verran vastanneista vastasi osittain samaa mieltä ja vain 12,5% (2) vastasi osittain eri mieltä. 87,5% (14) vastanneista on vähintäänkin osittain samaa mieltä väittämän kanssa.

Organisaatiossa on pystyttävä luomaan työntekijöille kuva siitä mitä tehdään ja miksi tehdään. Tärkeää on, että pystytään näyttämään työlle tarkoitus. Arvostus on sisäistä motivaatiota, jota ihminen itse hakee. Ihminen itse päättää tekeekö töitä arvostuksen vai palkkion takia.



Kuva 13. Saan riittävästä palautetta (n=16)

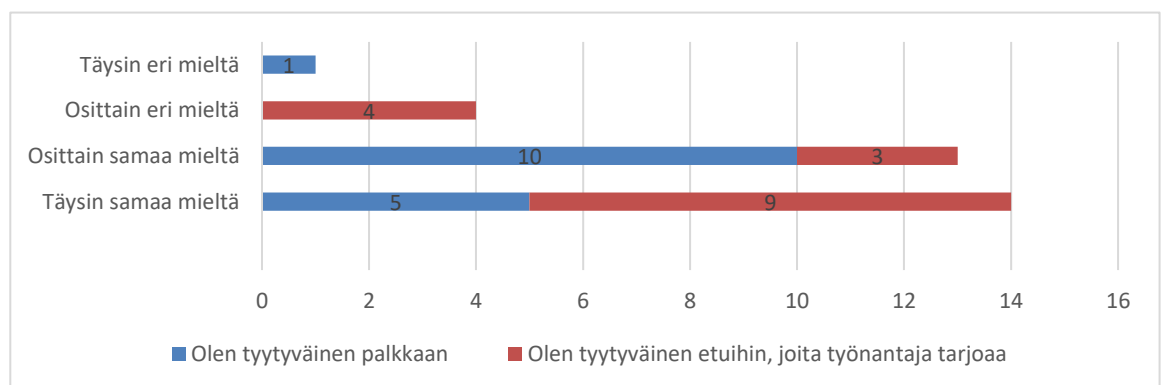
Kun työntekijöiltä kysyttiin saavatko he riittävästi palautetta niin osittain samaa mieltä vastanneista oli 37,5% (6). Palautteen antaminen on työntekijälle, että esimiehelle tärkeä tiedon haku tapa. Siinä esimies saa arvokasta tietoa työntekijästä ja työstä mitä he tekevät. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 25% (4) vastanneista ja 37,5% (6) osittain samaa mieltä.

Palautteen antaminen työntekijälle lisää arvostuksen tunnetta. Palautteen antamisen kanssa on kuitenkin oltava huolellinen sillä jokainen antaa ja ottaa hyvin eri lailla palautteen vastaan. Eihän

kukaan halua saada negatiivista palautetta, jollaiseksi palaute yleensä mielletään. Palaute itsessään tulee olla rakentavaa. (Kaski & Kiander 2007, 95.)

Kolmentarpeen teorian hyödyntäminen kommunikoinnissa auttaa esimiestä luomaan yksilöllisen keskustelun. Kun esimies tietää minkälainen työntekijä on kyseessä hän osaa asennoitua keskusteluun oikealla motivoivalla otteella. Näin osataan hyödyntää hetket, jolloin kannustaminen ja palautteen antaminen on voimakkaimmillaan.

Ulkoiseen motivaatioon vaikutetaan erinäisillä taloudellisilla hyödykkeillä, joita työntäjä voi tarjota työntekijöilleen. Ulkoisten palkkioiden joukkoon kuuluu esimerkiksi palkka, edut ja palkkiot.



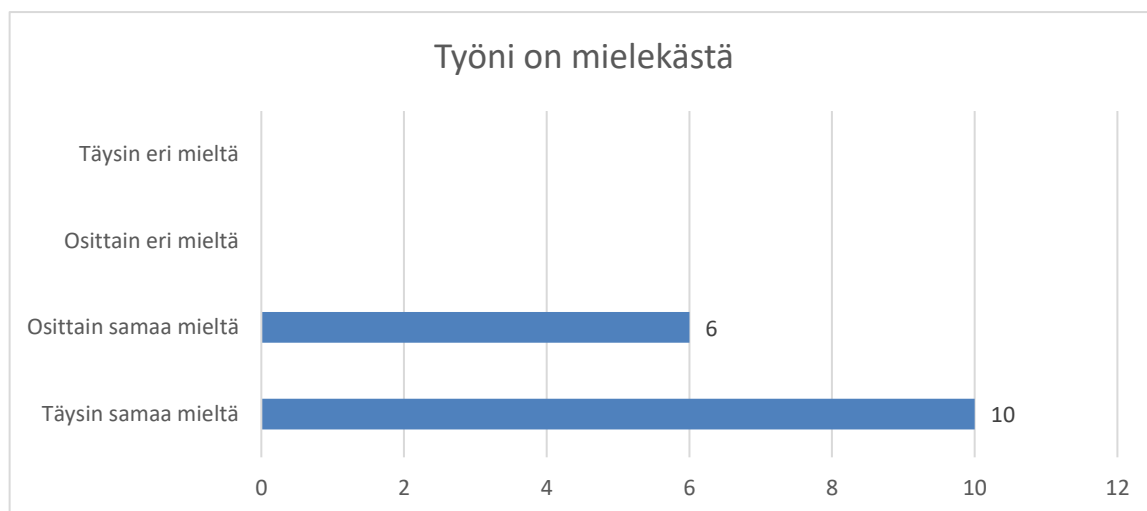
Kuva 14 Palkka ja edut. (n=16)

Työntekijöiden palkkaan ja etuihin kohdistuvat kysymykset ja niihin tulleet vastaukset ovat näkyvissä kuvassa 14. Vastauksissa huomataan, että 6,25% (1) vastanneista ei ole tyytyväinen palkkaan. 62,5% (10) vastasi osittain samaa mieltä väittämään ”olen tyytyväinen palkkaani” ja 31,25% (5) vastasi täysin samaa mieltä. 25% (4) vastanneista on osittain eri mieltä, kun he vastasivat väittämään ” olen tyytyväinen etuihin, joita työnantaja tarjoaa”. Osittain samaa mieltä vastanneista oli 18,75% (3) ja Täysin samaa mieltä 56,25% (9)

Palkka ja edut ovat ulkoisia motivaatiotapoja, joilla pyritään motivoimaan työntekijöitä. Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan ulkoiset motivaatiolähteet vaikuttavat tyytymättömyyteen eli hygieniatekijöihin. Palkan nostaminen ei kuitenkaan ole välttämättä se oikea vaihtoehto. Palkan nostaminen kyllä vaikuttaa tyytymättömyyteen mutta vaikutus on hyvin usein hetkellistä. Työntekijä kun on tottunut palkkaa tai etuihin niin ne eivät enää motivoi samalla lailla, kun korotus hetkellä.

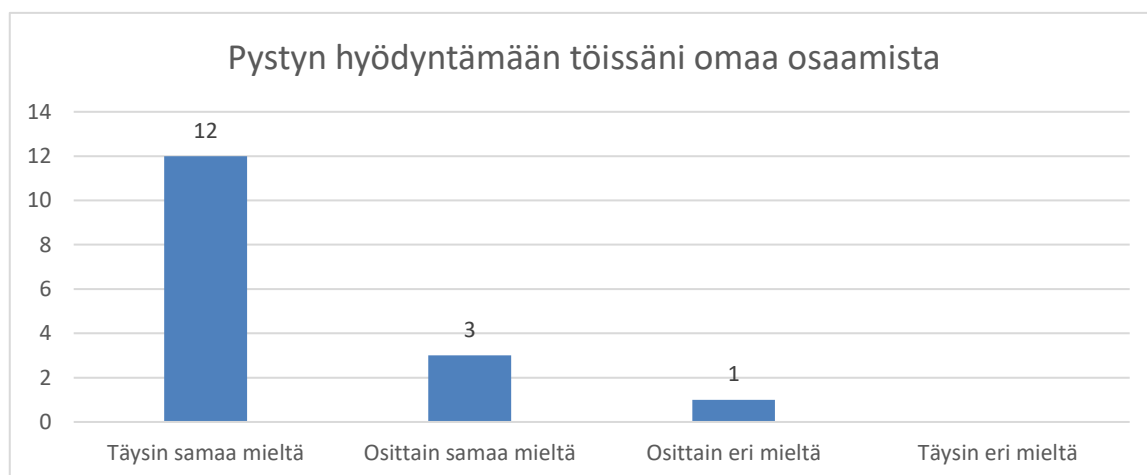
Itsensä toteuttamisen tarpeet (osio 5)

Maslowin tarvehierarkian ylin tarve on itsensä toteuttamisen tarve. Tällä tarkoitetaan ihmisen oman voimavaran käyttämistä ja kehittämistä. Ihminen haluaa kehittyä ja ansaita asemansa työpaikalla. Kolmentarpeen teoriassa on saavuttamisen tarve. Saavuttamisen tarpeella tarkoitetaan työntekijää, joka motivoituu saavutuksistaan ja teoistaan. Itsensä toteuttaminen onkin juuri omien tavoitteiden saavuttamista.



Kuva 15. Työni on mielekästä. (n=16)

Työni on mielekästä kysymyksen vastaukset näkyvät kuvassa 15. Kysymyksen perusteella voidaan sanoa, että työntekijät ovat melko tyytyväisiä työhönsä. 37,5% (6) vastanneista vastasi osittain samaa mieltä ja 62,5% (10) vastasi täysin samaa mieltä. Mielekäs työ on yksi sisäisen motivaation tekijöistä. Kun työpaikalla pyritään, kehitetään työmotivaatiota etenkin sisäistä motivaatiota, on hyvä tietää, että työ tulee säilyttää mielekkyyden muutoksien mukana.

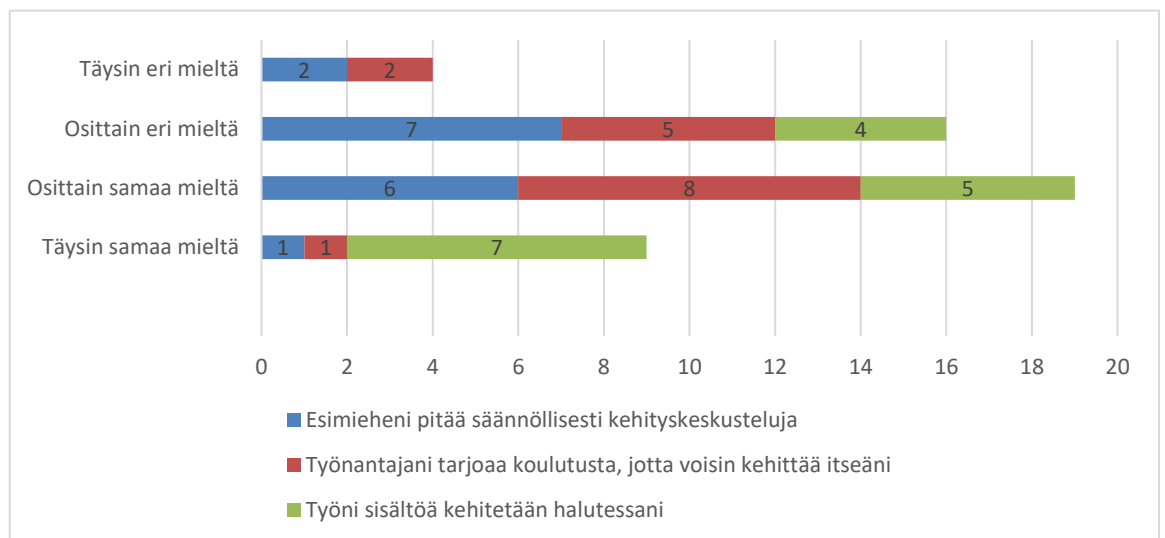


Kuva 16. Pystyn hyödyntämään töissäni omaa osaamista (n=16)

Oman osaamisen käyttö työssä on sekä työnantajalle, että työntekijälle arvokas voimavara. Työnantaja hyötyy työntekijästä, joka osaa ja käyttää omaa osaamistaan työssä päästäkseen tavoitteisiin. Työntekijälle tästä on valtava itsensä toteuttamisen avain. Suuri motivaatio liikuttaa ihmistä tekemään asioita.

Kuvassa 16 työntekijät ovat vastanneet väittämään ” Pystyn hyödyntämään töissäni omaa osaamista”. Vastaukset jakaantuivat niin, että 6,25% (1) vastanneista on osittain eri mieltä, eikä siis pysty käyttämään täysin omaa osaamistaan työssä. Kuitenkin valtaosa (12) 75% vastanneista on täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 18,75% (3) on osittain samaa mieltä.

Kehityskeskusteluun keskittyvä kysymys oli työntekijöille muodossa ” esimieheni pitää säännöllisesti kehityskeskusteluja”. Kehitys keskustelu mielletään hyvin usein negatiiviseksi, vaikka sen tarkoitus on selvittää missä mennään ja mitä tehdään jatkossa. Kehitys keskustelu



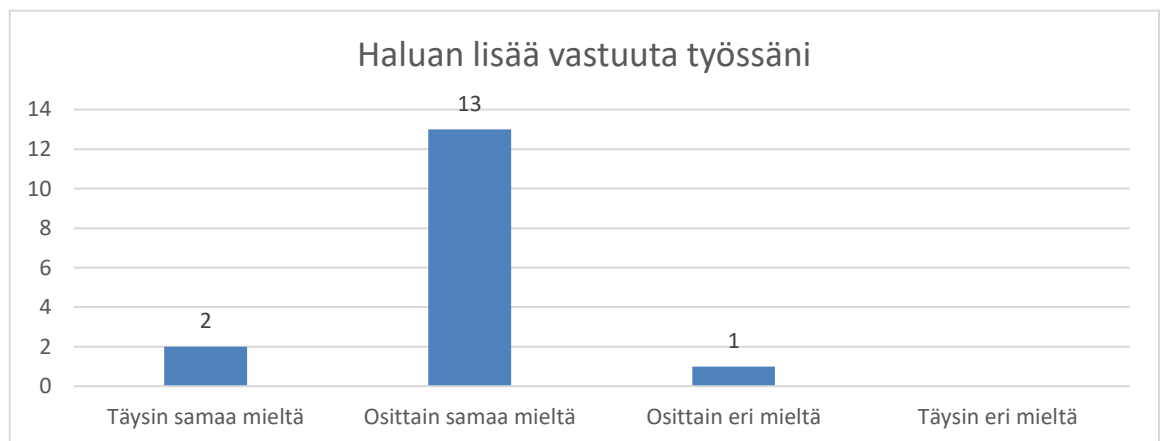
Kuva 17 Kehityskeskusteluun, koulutukseen ja työn sisällön kehittämiseen koskevat kysymykset. (n=16)

Esimieheni pitää säännöllisesti kehityskeskusteluja kysymykseen työntekijöistä vain 6,25% (1) vastasi täysin samaa mieltä ja 37,5% (6) osittain samaa mieltä. Osittain eri mieltä vastasi 43,75% (7) työntekijöistä ja täysin eri mieltä 12,5% (2). Yli puolet vastanneista 56,25% on eri mieltä väittämän kanssa.

Koulutuksen tarjoaminen nopeasti muuttuvassa ympäristössä on työlle sekä työntekijän oman osaamisen kehittämiseksi hyvin tärkeää. Koulutusta voidaan tarjota joko yrityksen omasta toimesta tai ulkopuoliselta taholta. Erona näissä muodoissa voi olla se, että ulkopuolelta saatu koulutus tuntuu työntekijästä paremmalta ja se mielletään oikeanlaiseksi koulutukseksi.

”Työnantajani tarjoaa koulutusta, jotta voisin kehittää itseäni” kysymyksen kohdalla työntekijöiden vastaukset jakaantuivat seuraavasti. Täysin samaa mieltä 6,25% (1) ja osittain samaa mieltä 50% (8). Työntekijöistä yli puolet 56,25% (9) on vähintäänkin osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Osittain eri mieltä väittämään vastasi 31,25% (5) vastanneista ja täysin eri mieltä 12,5% (2).

Työn sisällön kehittäminen on tapa auttaa työntekijää toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Työlle on oma tavoite, johon pyritään pääsemään, kun sitä kehittää työntekijälle sopivaksi tavoitteisiin pääsemisen kynnyksen laskee huomattavasti. Osaamisen huomioiminen ja käyttäminen voi olla työnantajalle piilossa olevaa tulosta. Kyselyssä kysyttiin työntekijöiltä ”työni sisältöä kehitetään halutessani” johon he vastasivat seuraavasti. Vastanneista täysin samaa mieltä on 43,75% (7) ja osittain samaa mieltä 31,25% (5). Osittain eri mieltä vastanneista on 25% (4). Vastaukset painottuivat osittain samaa mieltä sekä täysin samaa mieltä vastauksiin.



Kuva 18. Haluan lisää vastuuta työssäni. (n=16)

Itsensä toteuttaminen tarkoittaa siis oman voimavaran käyttöä parhaalla mahdollisella tavalla. Vastuun antaminen tai sen lisääminen antaa mahdollisuuden työntekijälle kehittyä ja käyttää omaa voimavaraansa.

”Haluan lisää vastuuta työssäni” kysymyksen tarkoitus on huomata, onko työntekijät siinä pisteessä, että he olisivat valmiita tavoittelemaan omien voimavarojen käyttöä ja kehitystä. Lähes kaikki vastanneista 81,25% (13) vastasi osittain samaa mieltä kysymykseen. Täysin samaa mieltä vastanneista oli 12,5% (2) ja osittain eri mieltä 6,25% (1).

5.4 Kehitysehdotukset

Tuloksista voidaan poimia tekijöitä, jotka toimivat ja vähemmän toimivat. Tuloksien perusteella valitaan kehityskohteet. Vähemmän toimiville motivaatiotekijöille ja omasta mielestäni tärkeille tekijöille laaditaan kehitysideoita, jotka on listattu tähän.

Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on työntekijän ja työnantajan välinen keskustelu, jossa tulee keskustella työn motivaatiosta, viihtyvyydestä sekä työn haastavuudesta. Näiden avulla työtä pystytään muokkaamaan tarvittaessa sellaiseksi, että se vastaa organisaation tavoitteita parhaalla mahdollisella tavalla. Niin kuin teoriaosuudessa on jo kerrottu, että on tärkeää keskustella työtä koskevista asioista työntekijöiden kanssa, jotta työ pystytään räätälöimään mielekkääksi ja sellaiseksi, että koko tiimin on hyvä työskennellä yhteisössä. (Järvinen 2008, 111.)

Kyselyssä saatujen vastauksien perusteella yhdeksi kehityskohteeksi olen valinnut kehityskeskustelujen lisäämisen. Kehityskeskusteluja on hyvä lisätä toiminnassanne niiden puutteellisuuden takia. Kehityskeskustelu voi olla aluksi esimerkiksi kerran vuodessa jokaiselle työntekijälle ja kun keskustelut on räätälöity toimiviksi niin keskusteluja voi halutessa lisätä esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa pidettäväksi. Suosittelen kuitenkin, että kehityskeskustelu järjestettäisiin jokaiselle työntekijälle kerran vuodessa tämä antaa työnantajalle aikaa analysoida kehityskeskustelun vastaukset ja mahdollisesti tehdä muutoksia. Tämän lisäksi työnantajalla on hieman aikaa valmistautua ensivuoden kehityskeskusteluihin.

Kehityskeskustelu ei ole pelkästään työntekijöihin kohdistuvaa kehittämistä vaan se on myös loistava tilaisuus esimiehelle kysyä omasta toiminnastaan ja sitä mukaan kehittyä työssään. (Strömmer 1999, 197.) Esimiehen kannattaakin pyytää työntekijöiltä palautetta omasta toiminnasta kehityskeskustelun yhteydessä. Esimerkiksi kysymällä minkälainen on hyvä esimies ja ottaa tästä ideoita.

Palautteen antaminen

Melkein puolet kyselyyn vastanneista vastasi kysymykseen ”saan riittävästi palautetta” Osittain eri mieltä. Vaikka suuri osa vastanneista onkin sitä mieltä, että palautetta annetaan jokseenkin riittävästi, on palautteen antaminen hyvin tärkeää ja kannattavaa. Palautteen antaminen ei maksa mitään muuta, kun hieman vaivan näköä ja aikaa esimieheltä.

Hyvin usein se niin sanottu hyvä palaute jää vähäiseksi. Palautteen antaminen tulee olla rakentavaa ja kannustavaa. Parhaimmillaan palaute lisää työmotivaatiota, työn laatua ja tehokkuutta. Eli palautteen antaminen ei pelkästään kannusta työntekijöitä ja anna heille arvostuksen tunnetta se myös voi olla toiminnalle hyvin arvokasta. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että palautteen antaminen on pystyttävä välittämään työntekijälle selkeästi. Palautetta kannattaa myös pyytää työntekijöiltä. Yleensä palautteen antaminen mielettään niin että se kuuluu antaa työntekijälle esimiehen toimesta. Palautetta on kuitenkin syytä myös pyytää työntekijöiltä esimiehelle. Näin esimies pystyy kehittämään omaa osaamista, joka taas heijastuu työntekijöihin.

Palautteen avulla työnantaja pystyy kehittämään, kannustamaan sekä luomaan arvostusta työntekijälle. Kolmentarpeen teorian hyödyntäminen kommunikoinnissa auttaa esimiestä luomaan yksilöllisen keskustelun. Kun esimies tietää minkälainen työntekijä on kyseessä hän osaa asennoitua keskusteluun oikealla motivoivalla otteella. (Aarnivuo 2008, 155-156.) Tämä on mahdollista vielä pienessä yrityksessä, jossa esimiehillä on inhimillinen joukko ihmisiä alaisinaan.

Kannustaminen

Kannustaminen on yksi palautteen muotoja. Kannustaminen lisää työntekijöiden itsetuntoa sekä auttaa heitä pyrkimään tulokselliseen työhön. Kyselyssä melkein puolet vastanneista vastasi osittain samaa mieltä, kun kysyttiin työtovereilta sekä esimieheltä saatua kannustusta. Kannustaminen tulee ottaa käyttöön jatkuvassa toiminnassa.

Puhaltakaa yhteen hiileen, jolloin jokainen kannustaa toisiaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Palkitkaa hyvästä suorituksesta esimerkiksi ylimääräisellä työhyvinvointi päivällä. Kannustaminen heijastuu suoraan sosiaalisiin tarpeisiin, joita ihminen tarvitsee Maslowin tarvehierarkian mukaan. (Lämsä & Hautala 2004, 82.) Palkitsemisen ei kuitenkaan tarvitse olla jotain fyysistä vaan palkitsemisen muoto voi olla sisäistä palkitsemista. Sisäinen palkitseminen on tapa, jolla vaikutetaan ihmisen sisäisiin tunteisiin. Jotkut ihmiset pyrkivät tavoitteisiin palkan takia jotkut taas oman kehittymisen ja arvostuksen takia.

Koulutus

Koulutus on tapa, jolla voidaan kehittää työntekijöiden osaamista toiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Kouluttamisen tarkoitus on antaa työntekijöille paremman eväät työn suorittamiseen. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä henkilökunnan kehittäminen ja kouluttaminen on hyvin tärkeässä asemassa. Kehittämällä pyritään sopeutumaan muutokseen tai liikkumaan muutoksen edellä Osaaminen, tieto ja taito ovat yrityksen ja sen henkilökunnan perusta. (Kauhanen 2006,

140-141.) Organisaatio katsoo itse tarpeellisen osaamisen sekä määrittelee oppimistarpeen. Hyvin usein kehittämistarpeiden kartoitus alkaa kehityskeskustelulla (Strömmer 1999, 196).

Kohde yrityksellä on käytössä tapoja, joilla he kouluttavat ja informoivat työntekijöitä toimintaa koskevista uudistuksista. Vaikka kohdeyrityksen koulutus tavat ovat suuresti toiminnan sisäisiä tapoja niin kannattaa pitää ulkoisen kouluttamisen mahdollisuudet mielessä. Työntekijä ei välttämättä ajattele tarjoamaa koulutusta koulutuksena. Ulkopuolelta tuleva koulutus mielletään helpommin niin sanotuksi oikeaksi koulutukseksi, jolloin ulkoisen toimijan tarjoama koulutus saattaa olla tehokkaampaa. Kehittämisen sekä kouluttamisen tapoja on monia, joista on testaamalla löydettävä toiminnalle sopivin.

Tauot

Työaikalaki säätelee tauoista, jotka kuuluvat työntekijöille. Taukojen määrä riippuu työpäivän pituudesta sekä työnantajan ja työntekijän omasta sopimuksesta.

Taukoja on syytä painottaa, että jokainen niistä tulisi pitää työpäivän aikana. Taukojen tarkoitus on päästä irti työstä ja saatava levähtyä hetken aikaa, jotta työntekijän fyysiset tarpeet täyttyvät. Väsyneenä työnteko on pahimmillaan haitallista.

Kyselyn vastanneet vastasivat taukotilan käyttöön koskevassa kysymyksessä, että eivät juurikaan käytä taukotilaa. Kun taukojen tärkeyttä painotetaan työntekijöille niin taukotilan käyttö saattaisi nousta suurempaan käyttöön. Lisäksi työnkuormaa on tarkkailta, muutettava ja kehitettävä jos se estää taukojen pitämistä.

AV-tiimin ergonominen työskentely

Kyselyssä selvisi, että AV-tiimi ei tunne saaneensa opastusta ergonomiseen työskentelyyn. Tämä on syytä korjata, sillä tiimin tekemä työ on sen luonteista, että siinä on suurempi mahdollisuus tapahtua työtapaturma kuin muissa tiimeissä. Ergonomisella työllä pystytään ennakkoimaan ja jopa ehkäisemään fyysiset tapaturmat joihin tiimi altistuu.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän työn tarkoitus oli löytää motivaatiotekijät, jotka eivät motivoi työntekijöitä ja antaa niihin kehitysideita. Tavoitteet tälle työlle on kuitenkin se, että saadaan kehitysideita, joilla pystytään parantamaan työntekijöiden työmotivaatiota. Työtä ei ole rajattu niinkään ulkoisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin, mutta kyselyn luonteen mukaan sisäiset tekijät nousevat suureksi osaksi tätä työtä.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että kohdeyrityksessä työntekijöitä motivoi ilmapiiri, johon vaikuttaa toimiston siisteys sekä kannustus, jota työntekijä saa. Toiseksi nousee esille joustavuus ja se miten helppoa esimiehen kanssa on kommunikoida. Vaikka kommunikointi on esimiehen kanssa helppoa, on tuloksissa selkä aukkoja palautteen sekä joissain määrin myös kannustuksen kanssa. Kolmentarpeen teorian hyödyntäminen kaikessa kommunikoinnissa auttaa esimiestä yksilöimään keskustelut. (Aarnivuo 2008, 155-156.) Toiminnassa on tärkeä muistaa, että työntekijät ovat ne henkilöt, jotka tekevät tulosta. Työntekijöillä on oman laisia tarpeita, joita Maslowin tarvehierarkia kuvaa. Tarvehierarkian käyttö tässä työssä oli olennaista, sillä sen avulla pystytiin rajaamaan kysymykset.

Motivaatiotekijät, jotka eivät saneet niin hyvää suosiota ja joille kehitysehdotukset luotiin olivat kehityskeskustelu, palautteen antaminen, kannustaminen, koulutus, tauot sekä ergonominen työskentely. Yksi sisältöteorian malleista on Herzbergin kaksifaktoriteoria, jota on aikaisemmin tässä työssä jo mainittu. Teorian mukaan työmotivaatioon vaikuttaa kaksi perusolottuvuutta, tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. (Lämsä & Hautala 2004, 84.) Tyytyväisyystekijät ovat sisäisiä tekijöitä, joihin vaikuttaa ihmisen sisäiset tunteet. Nämä tunteet eivät ole ulkoisia palkkioita vaan esimerkiksi kunnioitus ja arvostuksen antaminen.

Onnistuminen

Tutkimus voidaan todeta onnistuneeksi vaikkakin tässä vaiheessa on tullut paljon asioita, joita olisi kannattanut ottaa huomioon. Huomioitavia asioita olivat kysymyksien ja niiden mahdolliset jatko kysymykset. Esimerkiksi kun kysyttiin pitääkö esimies kehityskeskusteluja säännöllisesti. Tarkentavalla kysymyksellä olisimme saaneet luotettavamman ja oikean vastauksen. Kysymyksen jälkeen oli voitu kysyä vielä, että haluaisiko työntekijä enemmän kehityskeskusteluja? Jokaista kysymystä suunniteltaessa on tärkeä kysyä kysymys itseltä ja pohtia voiko siitä saada jonkin muun

vastauksen kuin sellaisen, jota tutkimuksessa tutkitaan. Vaikka tutkimus olisi voinut olla huomattavasti parempi on tämän tavoitteet saavutettu.

Tutkimuksen tavoitteet olivat siis löytää motivaatiotekijöitä, jotka ovat työntekijöiden mielestä puutteellisia ja niille kehitysideoita. Tavoitteet ovat näin ollen saavutettu, sillä tutkimuksen tulokset kertovat tekijät, joita on hyvä kehittää. Työn tavoitteet ovat siis saavutettu, joka tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa saatiin materiaalia, jota voidaan hyödyntää toimeksiantajan työntekijöiden motivaation kehittämiseen. On tärkeä muistaa, että ideat ovat suuntaa antavia ja jokainen organisaatio katsoo itse tarpeelliset kehitystarpeet. Ideoista esimerkiksi kehityskeskustelun lisääminen on selkeä kehoitus, mutta sen sisältö tulee olla yritykselle sopiva.

Tutkimuksessa käytetty kysely ja sen vastauksien keruu on onnistunut. Kysely toteutettiin toimeksiantajan toiveesta Google Forms alustalla, jota testattiin ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista. Tuloksena saatiin onnistunut kysely vaikkakin vapaasti vastattavat osiot eivät olleet suosiossa. Vapaasti vastattavat osiot olisi voinut jättää kyselystä pois. Koska kysely toteutettiin sähköisellä alustalla, mahdollisti anonyyminä vastaamisen vaikkakin alustalla huomasin mahdollisen riskin, joka mahdollisti työntekijänvastaamaan kysymykseen kaksi kertaa. Toimeksiantajaa kehoitin, että mietitään vaihtoehtoinen ratkaisu, mutta toimeksiantajalla oli suuri luotto henkilökuntaansa, jonka takia tämä riski pieneni. Maltillisen vastausmäärän takia tulokset oli helppo poimia ja analysoida Microsoft Excel alustalla.

Tulokset, joita kyselyssä saatiin kertovat siitä, että motivaatio on monimutkainen asia. Motivaatioon vaikuttaa niin moni asia, että sen tarkkailu ja kehittäminen tulee olla työyhteisössä jatkuvaa. Yksi kehitysideoista on kehityskeskustele, joka kannattaa toimeksiantajan ottaa käyttöön ja muokattava siitä sellainen, että se kuvaa heidän toimintaansa parhaiten. Kehityskeskustelu kannattaakin ajatella kehityksen mahdollistajaksi. Sen avulla esimies voi kartoittaa ja mahdollisesti kehittää omaa osaamistaan, työntekijöiden osaamista ja motivaatiota sekä toiminnan kehittämistä. Työntekijät ovat arvokas tiedonlähde kehitykselle. Esimiehen suurin tehtävä on lukea työntekijöitä sekä tilannetta.

Tämä työ on ollut mielenkiintoinen ja itseä opettava. Työn etenemisen sekä teoriaan tutustumisen aikana on voinut huomata sen, että motivaatio, jota tässä työssä kartoitettiin, on pintaraapaisu motivaation ulottuvuudesta. Olen huomannut työn edetessä, että ajatuksen on oltava mukana tutkimuksen joka hetkessä ja ajatukset on pidettävä hyvin aiheessa. Jos työn tekisi toistamiseen niin työ olisi erilainen. Työssä olisi tarkentavia kysymyksiä ja jatko kysymyksiä näin tulokset voitaisiin analysoida syvemmin.

Lähdeluettelo

- Aarnivuo, H (2008). Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Bengt, K. (1999). Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: WSOY.
- Goleman, D. (1999). Tunneäly työelämässä. Keuruu: Otava.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2016). Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hyppänen, R. (2015). Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Keuruu: Edita.
- Juuti, P. (2006). Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Järvinen, P. (2008). Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. (2014). Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Alma Talent.
- Järvinen, P. (2018). Ammatillinen käyttäytyminen. Helsinki: Alma Talent.
- Kauhanen, J. (2006). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Porvoo: Talentum Media Oy
- Koivisto, S. & Ranta, R. (2019). Näin motivoin yhteistyöhön. Viro: Meedia Zone OÜ.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2004). Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Maslow, A-H. (2019). A theory of human motivation. New Delhi: General Press.
- McLeod, S. (2020). Maslow's Hierarchy of Needs. SimplyPsychology. Saatavilla 26.5.2020.
<https://www.simplypsychology.org/maslow.html#needs7>
- Niemelä, P & Lahikainen, AR. (2000). Inhimillinen turvallisuus. Tallinna: Kirjakas/Tallprint.
- Pollitt, D. & Brown, R. (2008) Employee Engagement. Emerald Publishing Limited.
- Ruohotie, P. (1998). Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P & Honka, J. (1999). Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Strömmer, R. (1999). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Viitala, R. (2009). Henkilöstö johtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

872/2019. Työaikalaki. Saatavilla 8.7.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190872#Lidp446276752>.

Liitteet

1. Frekvensitaulukot (salainen)
2. Kyselysuunnitelma (salainen)
3. Palaverin muistiinpanot (salainen)
4. Kyselyn tulokset (salainen)

Kuvat

Kuva 1. Suorituksen, palkkioiden ja tyytyväisyyden väliset yhteydet (Ruohotie & Honka 1999, 35).....	3
Kuva 2. Motivaation yhteys työntekijän kykyihin (Lämsä & Hautala 2004, 90).....	12
Kuva 3. Taukoihin liittyvät kysymykset (n=16).....	23
Kuva 4. Osastojen välinen ero kysymyksessä ”ehdin pitää työpäiväni aikana jokaisen tauon” (n=16).....	24
Kuva 5. Kysymyksen ”työnantajani on taukojen suhteen joustava” vastaukset (n=16).....	25
Kuva 6. Taukotilan käyttöä koskeva selvitys (n=16).....	25
Kuva 7. Kysymys ”työnantaja tarjoaa minulle varman työsuhteen” (n=16).....	26
Kuva 8. Työvälineiden sekä opastamisen kysymyksien vastaukset. (n=16).....	27
Kuva 9. Tarvittaessa saan apua työtovereilta. (n=16).....	28
Kuva 10. Kannustaminen, kommunikointi sekä ilmapiiri. (n=16).....	29
Kuva 11 Osastojen välinen tasa-arvo (n=16).....	30
Kuva 12. Antamaani työpanosta arvostetaan. (n=16).....	31
Kuva 13. Saan riittävästä palautetta (n=16).....	31
Kuva 14 Palkka ja edut. (n=16).....	32
Kuva 15. Työni on mielekästä. (n=16).....	33
Kuva 16. Pystyn hyödyntämään töissäni omaa osaamista (n=16).....	33
Kuva 17 Kehityskeskusteluun, koulutukseen ja työn sisällön kehittämiseen koskevat kysymykset. (n=16).....	34
Kuva 18. Haluan lisää vastuuta työssäni. (n=16).....	35

