



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Nikita Trink

# Motivaatio

## Motivaation asema esimiestyössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Rahoitus

Opinnäytetyö

06.10.2020

Tekijä Otsikko	Nikita Trink Motivaation asema esimiestyössä
Sivumäärä Aika	36 sivua + 1 liitettä 26.08.2020
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Rahoitus
Ohjaaja	Riika Hiidenkari, lehtori
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada vastauksia kysymyksiin: millä keinoilla esimies motivoi alaisiaan ja tekevätkö työntekijät työtään yritys x:ssä, koska ei ollut muita vaihtoehtoja. Halusin tehdä tutkimuksen aiheesta, koska motivaatio on aiheena jatkuvasti ajankohtainen ja halusin lähestyä aihetta kriittisemmin selvityskysymyksien muodossa.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jossa haastateltiin viittä osa-aikaista myyjää. Teoreettinen viitekehys koostui motivaatiosta ja sen malleista, motivaatioteorioista ja johtamisesta. Selvityksen tuloksissa selvisi, että sekä ulkoisella että sisäisellä motivaatiolla on osansa työntekijöiden motivaatiotason nostossa, joskin sisäisellä motivaatiolla on suurempi vaikutus. Jatkuvilla ja sopivilla haasteilla esimies pystyy säilyttämään ja nostattamaan työntekijän motivaatiota. Vastauksissa selvisi, että uuden oppiminen tuo mielenkiintoa työhön ja pitää mielen virkeänä.</p> <p>Tutkimuksen aikana selvisi, että työntekijöille on tärkeitä, että heidän työpanoksensa huomioidaan. Lisäksi luottamuksella on suuri rooli motivaation tasossa. Kun alainen luottaa esimieheen, hän uskaltaa puhua ongelmistaan hänelle, jolloin he voivat yhdessä yrittää ratkoa näitä. Toiseksi, haastattelun aikana selvisi, että työntekijät ovat yrityksessä monesta erilaisesta syystä, johon aikaisemmat ja nykyiset elämäntilanteet ovat vaikuttaneet. Opiskelun sovittaminen yhdessä työn kanssa ja työtuntimäärän sopivuus ovat merkittäviä asioita, jotka vaikuttavat työntekijöiden päätökseen pysyä yrityksessä, kuitenkin tiettyyn rajaan asti. Tutkimuksen lopuksi paljastui, että jokaisella työntekijällä on halu kokeilla tehdä jotain muuta työtä uusien haasteiden, työn virkistäväyyden ja oppimisen takia, koska yritys ei kyennyt enää tarjoamaan mitään uutta, jonka takia työn luonne oli muuttunut staattiseksi ja ”tylsäksi” suorittamiseksi. Oppiminen ja kokeminen missä tahansa työssä ovat tärkeitä ”oman työn” etsimisen kannalta. Työntekijät kertovat positiivisiksi asioiksi myyjän työssä sen, että he ovat saaneet kokemuksen alasta sekä lisäaikaa miettiä, mitä he oikeasti haluavat tehdä tulevaisuudessa.</p> <p>Opinnäytetyö rohkaiseekin esimiehiä olemaan enemmän työntekijöidensä tukena motivoinnissa. Osa työntekijöistä kaipaa enemmän suoraa ja keskustelevaa palautetta ja toiset eivät välttämättä yhtään. Asioita, joilla esimies voikin vaikuttaa alaistensa motivaatioon tutkimuksen mukaan on luotettavuus, sopivat haasteet, ihmisläheisyys ja tuki.</p>	
Avainsanat	motivaatio, johtaminen, motivaatioteoriat, esimies, työntekijät

Author Title	Nikita Trink Importance of Motivation in Supervising Role
Number of Pages Date	36 pages + 1 appendices 26 August 2020
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Economics
Specialisation option	Finance
Instructor	Riikka Hiidenkari, Senior lecturer
<p>The purpose of the thesis was to find out answers on two main questions: How supervisor motivates his employees, and whether the employees are working for the company because they did not have other options. I wanted to conduct a research because of the topic's popularity and I wanted to approach the topic in more critical perspective in form of two main question for the study.</p> <p>The thesis was conducted using qualitative research methods. Data was collected through themed interviews with five people. The theoretical framework was based in the theories of motivation and its models, and leadership. According to literature, both extrinsic and intrinsic motivation have a part in motivating employees, albeit intrinsic motivation have a significantly bigger role. Also, supervisors can raise up and preserve employees' motivation with constant and adjusted challenges, since learning new things in job keeps the interest levels high and adds skills to do the work itself.</p> <p>The thesis found that, first, for workers it is important that their work contribute is noticed from supervisor. Also, trust plays big role in motivation. Because of the trust, subordinates dares to open up their possible problems to supervisor and they can try to fix them together. Second, the thesis found that the employees work for the company for many different reasons to which his/her personal reasons have affected. Those employees who combine both the study and work, stay in the company as soon as their working hours are on the optimal levels for student. Importantly, at the end of the interview each employee mentioned that they would want to try something new due to of the lack of the challenges in their current jobs, and that the workers have learnt everything what was possible to learn at the current job. As a result, the nature of the current job has become static and boring for them, and the company should provide challenges that are on par with workers' skills to keep their interest level on. As there are positive things in each job, they would want to learn and experience what it is like to be a salesman. Also, the interviewed workers told about looking ahead to what they want to do in the future while working in this particular company.</p> <p>The thesis recommends that the supervisor should pay a bigger role in motivating employees. Some workers might need more direct or dialogical feedback and some workers might need less and maybe they need guidance in some other areas. One of the things how supervisor can affect the employee's motivation is the level of trust, challenges and humane support. When the work itself is interesting and challenging to the employee, his work motivation will most likely raise or be at least preserved.</p>	
Keywords	motivation, leadership, theories, supervisor, employees

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Selvityksen aihe ja rajaus	2
1.2	Työn rakenne	3
1.3	Käytetty selvitysmenetelmä	3
2	Motivaatio ja sen mallit	4
2.1	Motivaation synty	6
2.2	Sisäinen motivaatio	7
2.3	Ulkoinen motivaatio	8
3	Motivaatioteoriat	8
3.1	Maslow`n tarvehierarkia	9
3.2	Alderferin ERG-teoria	10
3.3	Työmotivaatio	12
4	Johtaminen	14
4.1	Esimiehen rooli motivoinnissa	15
4.2	Hyvän esimiehen ominaisuudet	18
4.3	Kannustimet	19
4.4	Kehityskeskustelut	21
4.5	Palaute	22
4.6	Tulospalkkaus	24
5	Selvityksen tulokset	25
5.1	Osiot	25
5.2	Myyjien motivaatio	26
5.3	Palaute ja palkitseminen	27
5.4	Luottamus ja johtaminen	28
5.5	Työ tavoite ja merkityksellisyys	29
6	Johtopäätökset	31
7	Pohdinta	34
	Lähteet	37
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	

## 1 Johdanto

Opinnäytetyössäni halusin tutkia, miten tai mitä keinoja esimiehellä on saada alaisensa motivoituneiksi ja mistä he motivoituvat. Aihe on mielenkiintoinen, jatkuvasti ajankohtainen ja koskee monia työssäkäyviä ihmisiä. Keskusteluita motivaatiosta ja hyvästä johtamisesta esiintyy kaikilla aloilla, ja johtajien keinot työntekijänsä motivaatiotason ylläpitämiseksi voi vaihdella suurestikin, vaikka lopullinen tarkoitus ja päämäärä on monella alalla sama. Aiheesta motivaatio ja johtaminen on runsaasti erilaisia tutkimuksia niin netissä kuin kirjallisuudessa. Suomalaiset tutkijat mm. Riitta Viitala, Matti Peltonen, Martti Helsilä ja Pekka Ruohotie ovat kirjoittaneet aiheesta paljon. Englannin kielellä mm. Richard M. Ryan ja Edward I. Deci ovat kirjoittaneet hyvin laajasti ja paljon aiheesta itseohjautuvuusteoria ja Dave Ulrich esimiestyöstä ja motivaation keinoista.

Lisäksi tutkimuksessa halusin tietää, ovatko alaiset aidosti motivoituneita työhönsä vai kertovatko he olevansa motivoituneita vain, jotta he säilyttävät paikkansa yrityksessä saadakseen palkkaa, jolla maksaa laskuja. Vai eivätkö alaiset uskalla kertoa esimiehelleen, että tämä työ ei ole sitä, mistä oikeasti tykkää, joka johtaa siihen, että työntekijät ovat "pakosta" yrityksessä? Työmotivaatiosta on hyvin tärkeitä puhua jollekin toiselle henkilölle. Yleensä nämä henkilöt ovat läheisiä, työkavereita tai esimies. Kehityskeskusteluissa voidaan tuoda esiin asioita, jotka painaa työntekijöiden mieltä ja esimiehen pitäisi pystyä tarjoamaan ratkaisut näihin, jotta alaisen työmotivaatio nousisi. Lähdin tekemään selvitystä myös sen takia, että mielestäni ihmisten pitäisi olla avoimempia aiheesta ja heillä pitäisi olla rohkeutta pystyä kertomaan asioista esimiehelle, jotka heitä mahdollisesti vaivaa. Syyt saattavat olla helpostikin korjattavissa esim. uusien tehtävien, liukuvampien työaikojen merkeissä.

Työntekijät viettävät n.1/3 ajastaan työpaikalla, jolloin heidän hyvinvointinsa on tärkeässä roolissa ja sitä pitäisi rakentaa yhdessä. (World health organization 1994). Esimiesten rooli on yhä enemmän muuttunut valmennuksen tapaiseen ohjaukseen, jossa työntekijää yritetään tukea monella eri tavalla (Sahlman 2018). Työntekijät ovat kuitenkin niitä, jotka tekevät työtä ja jotka lopullisesti vaikuttavat siihen, tuleeko työ tehtyä loppuun asti ja esimiehen asettamien tavoitteiden mukaisesti. Jotta työntekijät ovat jatkuvasti kiinnostuneita tekemästään työstään, heidän pitää kokea, että työ on merkityksellinen, työssä on sopivasti haasteita ja heillä on mahdollisuuksia edetä uralla yrityksessä.

## 1.1 Selvityksen aihe ja rajaus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada selville niitä tekijöitä, joilla esimies voi vaikuttaa henkilökunnan motivaatiotason nostoon ja siihen, tekevätkö työntekijät työtään mahdollisesti pakosta yrityksessä, koska ei ollut muita vaihtoehtoja. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli rohkaista ja saada henkilökuntaa ajattelemaan omaa motivaation tasoaan, ja ehkä auttaakin henkilökuntaa motivaation tason palauttamisessa työpaikallaan keskustelemalla heidän kanssaan aiheesta haastattelun muodossa. Keskustelun aikana puhuimme mm. asioista, jotka motivoivat työntekijöitä, palkitsemisesta, työpaikan viihtymisestä, mahdollisuuksista ja siitä, miten he kokevat johtajuuden yrityksessä. Halusin, että työntekijät uskaltavat vaatia esimieheltä enemmän vastuuta työtehtävistä, mikäli heidän mielestään tehtävät ovat liian yksitoikkoisia ja helppoja heille. Jos työntekijästä tuntuu, että on väärällä alalla tai pomo ei arvosta hänen tekemistään eikä anna palautetta, työntekijän olisi hyvä kertoa tästä esimiehelleen ja toivottavasti päästä sopuun asiasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös saada selville, tekeekö yritys X:n henkilökunta työtään pakon edestä esim. rahan takia tai sen takia, ettei ole muita vaihtoehtoja tehdä töitä vai ovatko he tässä yrityksessä aidosti omasta halustaan.

Motivaatio on sellaista, joka työntää ihmistä tai tässä tapauksessa työntekijää tekemään asioita puhtaasti omasta halustaan ilman, että jonkun täytyisi jatkuvasti vahtia häntä suoriutumaan hänelle annetuista tehtävistä. Motivaatiotason eteen pitää tehdä jatkuvasti töitä, jotta ihminen pysyy motivoituneena työntekijänä yrityksessä. (Riihimaa 2015.) Tällöin esimiehen rooli motivaatiotason kohottajana pitäisi nousta. Esimiehen täytyy saada henkilökunta kiinnostuneeksi, uteliaaksi ja hänen täytyy antaa haasteita henkilökunnalle. Kun työntekijä on perusvaiheen jälkeen oppinut hänelle annetut tehtävät ja tehtävät alkavat tuntua helpoilta ja rutiiniomaisilta, työntekijän motivaatio voi laskea, koska tehtävissä ei ole haasteita ja ne saattavat tuntua jopa tylsiltä. Ihminen kaipaa ja tarvitsee jatkuvasti haasteita. Haasteet pitävät mielen virkeänä ja työnteon mielekkäänä, joka taas johtaa työntekijän motivaatiotason nousuun.

Esimiehen täytyy myös antaa työntekijälle realistisia haasteita omaan työhön. Sellaisissa tehtävissä, joissa työntekijälle ei ole osaamista, ei ole kapasiteettia suoriutua annetussa ajassa tai annetuilla työkaluilla, työntekijä voi myös lamaantua ja menettää motivaatiota. Motivaatio merkitsee jokaiselle ihmisille eri asiaa, samalla tavalla kuin todellisuus on jokaisella ihmisellä eri. Miten hän tulkitsee asioita, miten hän näkee asioita tai miten hän

kokee asioita? Nämä asiat kehittyvät ihmiselle eri tavalla varhaisiässä riippuen mm. omasta perimästä, kasvatuksesta ja ympäristöllisistä tekijöistä. Jokaisella työntekijällä on omat kiinnostuksen kohteet, vahvuusalueet, oppimisnopeus ja jopa hyvällä tai huonolla päivällä on vaikutusta työnteon sujuvuuteen (Silva 2019).

## 1.2 Työn rakenne

Tämän opinnäytetyön alussa kerrotaan tutkimuksen taustasta, selvitystyyppistä ja siitä, mikä on tämän tutkimuksen tarkoitus. Teoreettisessa viitekehyksessä avaan sen, mitä motivaatio on. Mitä ulkoinen ja sisäinen motivaatio tarkoittaa? Kerron motivaation malleista sekä johtamisen tärkeydestä ja siitä, mitä se pitää sisällään. Lisäksi kerron teoreettisessa viitekehyksessä karkeasti johtamisesta ja mitä se tarkoittaa, millainen on hyvä esimies ja millä tavoin johtaja motivoi alaisiaan? Kappaleessa ”selvityksen tulokset” kerron, millaisiin tuloksiin olen päässyt tässä työssä ja mitä yritys X:n henkilöstö on mieltä motivaation käsitteestä. Mitä se tarkoittaa heille, mikä motivoi heitä ja ovatko he aidosti tyytyväisiä omaan työhön yrityksessä? Lisäksi kuulen heiltä vastauksia liittyen mm. esimiehen tärkeyteen yrityksessä, mitkä ovat hyvän esimiehen piirteet ja millä esimies motivoi alaisiaan? Viimeiseksi kappaleessa ”pohdinta” kerron, miten tämä selvitys onnistui ja arvioin tutkimuksen luotettavuutta.

## 1.3 Käytetty selvitysmenetelmä

Käytin selvitysmenetelmänä kvalitatiivista tutkimustapaa. Uskoin tämän olevan paras metodi tutkia myyjien omaa motivaatiota ja heidän luottamusta johtajuuteen.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää lukuisia ja monenlaisia aineistotyyppejä. Aineistotyyppin pitää valita tutkimuksen kysymyksenasettelun pohjalta. Tutkijan tavoitteena on aina asettaa sellainen kysymys, voiko kyseisellä aineistolla vastata näihin kysymyksiin. Tutkijan pitäisi myös tietää kvalitatiivisen tutkimuksen traditioita, jotta hän osaisi valita sopivan aineistotyyppin. Tutkimuksissa voidaan myös yhdistää erilaisia aineistotyyppejä, kuten haastattelu- ja havainnointiaineistoja. (Alasuutari & Koskinen & Peräkylä & Pyörälä & Summa & Suoninen & Leskinen 1995, 17.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija voi laatia kysymyksiä etukäteen valmiiksi tutkimushenkilöille, jolloin tutkimushenkilöt saavat suhteellisen vapaamuotoisesti kertoa tutkijan tutkittavasta aiheesta omin sanoin. (Kvalitatiivinen tutkimus). Tutkimusta ei voida tutkia vain tutkimusasetelmien kautta tutkimusaineistojen avulla. Tutkimusasetelman ja – aineiston

avulla tutkija pyrkii lähestymään perimmäistä tutkimusaihettaan. Kuitenkaan hän ei pysty tallentamaan tutkimuskohdetta täysin sellaisenaan. (Alasuutari ym. & Koskinen & Peräkylä & Pyörälä & Summa & Suoninen & Leskinen 1995, 17.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yritetään siis ymmärtää tiettyjä ilmiötä tutkittavasta aiheesta. Miksi, miten ja mitkä kaikki asiat vaikuttavat esimerkiksi myyjän työn viihtyvyyteen ja motivaation tasoon tai miten työntekijät kokevat esimiehen läsnäolon ja ammattipätevyyden tärkeänä. Tämän jälkeen nämä ”ilmiöt” yritetään kuvata lauseilla.

## 2 Motivaatio ja sen mallit

Motivaatio-sana tulee sanasta *movere*, joka on latinaa ja tarkoittaa liikkumista. Nykyisin motivaatio-sanaa yhdistetään ihmisen käyttäytymisen ja tämän ohjaavien tekijöiden kokonaisuuteen. Motivaatio tulee myös motiiveista. Kun puhutaan motiiveista, näillä viitataan yleensä tarpeisiin, haluihin, palkkioihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä vietteihin ja rangaistuksiin. Motiivit lataavat ja ylläpitävät henkilö yleistä käyttäytymisen suuntaa. Motiivit ohjaavat henkilön kulkua kohti päämäärää, sitoen osan ihmisen virrasta tavoitteiden saavuttamiseksi, joko tiedostettuina tai tiedostamattomina. (Lawler 1973, teoksessa Peltonen & Ruohotie 1991, 9.) Motiivit voivat olla tilannesidonnaisia ja kestoltaan rajattuja. Esimerkiksi yksilön tarve käydä töissä, jotta hänellä on rahaa laskujen maksuihin tai välttämätön tarve suoriutua tietyistä tehtävistä ovat näitä. Motivaatiotiloja kutsutaan *tilannemotivaatioksi*. On olemassa myös yleisempää motivaatiota, joka on yksilöllinen, pysyvä ja hitaasti muuttuva tila. Esimerkiksi ihminen voi olla kiinnostunut maalaamisesta, jolloin kiinnostus maalaamisesta voi innostaa häntä koko loppu elämänsä ajaksi. Tällaista pysyvää motivaatiota on kutsuttu *yleismotivaatioksi*. (Viitala 2004, 153.)

Motivaatioon liittyvät sellaiset tekijät, jotka virittävät ja antavat suuntaa inhimilliselle käyttäytymisille. Henkilö, jonka työmotivaatio on korkealla, työskentelee kovasti saavuttaakseen asetetut työtavoitteet. Näin ollen motivaatioon vaikuttaa henkilön halukkuuteen käyttämään henkisiä ja fyysisiä voimavarojaan tehdessään työtä. (Lawler 1973, teoksessa Peltonen & Ruohotie 1991, 9.) Motivaation taso ja tekijät, jotka yksilöä motivoivat ovat monimutkaisia ja jokaisella yksilöllä erilaisia. Peltonen & Ruohotie (1991) jakavat motivaation kompleksisuuden kuuteen tasoon: 1. Motivaatio on hypoteettinen eikä yksilön motivaatiota voida huomata suoraan, jolloin sitä ei voida myöskään mitata.



2. Motivaatioon liittyy monia vaiheita, eikä yksikään teoria pysty täydellisesti antamaan syvällistä ja kokonaisvaltaista kokonaisuutta motivaatiosta. 3. Motiivit ovat luonteeltaan muuttuvia. Jokaisessa yksilössä ilmenee jatkuvasti paljon erilaisia, haluja, odotuksia ja tarpeita. Tietyt motiivit eivät välttämättä edes muutu, koska ne voivat olla myös ristiriidassa keskenään. 4. Yksilöiden väliset erot tavassa, joilla tietyt motiivit asetetaan toisten edelle, ja intensiivisyydessä, jolla näitä motiiveja toteutetaan. Esim. Myyntimiehellä, jolla on voimakas suoriutumistarve voi tyydyttää tarpeensa yhdellä suurella kaupalla ja kiinnittää sen jälkeen huomionsa muihin tarpeisiin tai toiveisiin. 5. Päämäärän saavuttamisen vaikutus myöhempiin motiiveihin ja käyttäytymiseen. Joidenkin motiivien kuten nälän ja janon intensiivisyys vähenee huomattavasti tyydytyksen jälkeen, jonka jälkeen ilmenee uusia dominoivia motiiveja. Palkanlisäys ei tyydytä pitkään halua ansaita lisää rahaa, vaan voi jopa suurentaa tätä halua. 6. Motivaatioon liittyvät tärkeällä tavalla arvot ja tavoitteet. Yritysjohdon ja esimiesten toimenpiteet ja päätökset vaikuttavat organisaation jäsenten motivaation muutoksiin, millä saattaa olla yhteiskunnan kannalta merkittäviäkin vaikutuksia. (Peltonen & Ruohotie 1991, 11–12.)

Motivaatio sammuu hetkellisesti aina päämäärän saavuttaessa. Motiivien väistyminen tekee tilaa toisille motiiveille. Esimerkiksi voimakas energian puute tai pään huimaus voi johtua siitä, ettei ole juonut tai syönyt tarpeeksi ja tämä hallitsee siihen saakka, kun ihminen on syönyt tai juonut. Vasta tämän jälkeen hänen on mahdollista motivoitua uudestaan jostakin muusta, kuten urheilusuorituksesta tai jostakin älyllistä osaamista vaativasta tehtävästä. (Viitala 2004, 154.)

Motivaatio on jatkuvasti meidän ympärillämme ja myös meidän sisällämme, joka vaikuttaa meihin suoraan tai tiedostomatta käyttäytymiseemme. Kaikilla on oma käsitys motivaatiosta: mitä se on ja miten siihen pystytään vaikuttamaan. Motivaatio on dynaaminen ja monimutkainen prosessi, johon vaikuttaa mm. ihmisen persoonallisuus, tunteenpohjalta ja järkipohjalta tehdyt ratkaisut sekä sosiaalinen ympäristö (Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006, 11). Motivaation määrää voidaan yksinkertaistettusti kuvata laskukaavalla: motivaatio = innostuminen x onnistuminen. Kyseessä on siis kertolasku. Jos onnistumisen mahdollisuus on nolla, tulee motivaatiokin olemaan nolla, vaikka tehtävä olisi kuinka mielekäs ja innostava. Innostuminen tarkoittaa kaikkia niitä tekijöitä, jotka innostavat ihmisiä tekemään jotakin tiettyä toimintoa. Innostumisen tasoa voi lisätä esim. luvassa oleva rahapalkkio, merkityksellinen työ, halu tehdä yhteistyötä muiden kanssa ja halu oppia uutta. Onnistuminen tulee henkilölle tehtävän suorituksen

mahdollisuudesta. Onnistuminen edellyttää realistisesti määritettyä tavoitetta, tehtävän suorittamiseen vaadittavan osaamisen ja muut riittävät resurssit kuten ajan käyttö. (Rasila & Pitkonen 2011, 20.)

Monissa rutiinitehtävissä onnistuminen on varmaa, mutta koska tehtävät ovat niin varmoja ja helppoja, ne eivät ole innostavia tai kovin motivoivia. Työn haasteellisuudella on iso merkitys henkilön innostumisen tasoon. Suurin osa ihmisistä kaipaa haasteita työssään. Jos tehtävä on sopivan haastava, se saa ihmisen toimimaan omien kykyjensä rajoilla. Sen lisäksi haasteet tarjoavat ihmiselle mahdollisuuden testata omaa osaamistaan ja käyttämään koko potentiaaliaan. Tällaisista haasteista ihminen myös oppii ja kehittyy erilaisia haasteellisia tehtäviä suorittaessaan. Tämä saa aikaan sen, että myöhemmin henkilö pystyy ottamaan entistä suurempia haasteita vastaan. Tämä herättää ihmisen mielenkiinnon suoritettavaa työtä kohtaan, jos tehtävän taso on sopiva hänen oppimiseensa ja taitoonsa nähden. (Rasila & Pitkonen 2011, 20–21.)

## 2.1 Motivaation synty

Motivaatio syntyy, kun tiedetään, mitä halutaan ja mikä on päämäärä. Mitä selkeämpi käsitys osatavoitteesta on, sitä enemmän visio halutaan saavuttaa. Mitä vähemmän ihmiset ajattelevat tulevaisuuden päämääristä, sitä vähäisempi on heidän motivaationsa. (Weinberg & Gould 1999, teoksessa Liukkonen ym. 2006, 208.) Ihmiset, jotka omaavat vahvan saavuttamisen tarpeen tai uskon valitsevat itselleen tehtäviä, jotka ovat vaikeudeltaan helpon ja vaikean välillä. Ihmiset, jotka omaavat heikon saavuttamisen tarpeen, valitsevat itselleen joko liian vaikean tai liian helpon tehtävän. (Ojanen 1994, teoksessa Liukkonen ym. 2006, 209.) Käyttäytymistieteilijä David McClellandin tutkimuksen mukaan henkilön motivaatio koostuu kolmesta eri painopisteestä: saavutukset, valta ja yhteenkuulumisen tarpeet (Rasila & Pitkonen 2011, 12). Eri ihmisillä nämä kolme painopistettä painottuvat eri tavoin. Kun ihmistä motivoi *saavutukset*, hän kaipaa ammatillisia haasteita sekä asettaa itselleen erilaisia mutta realistisia haasteita, joita hän yrittää saavuttaa. Ihminen ottaa tarvittaessa riskejä eikä hän lannistu pienistä vastoinkäymisistä. Lisäksi hän toivoo, että häntä arvostellaan työnsä tulosten perusteella. *Vallantunteesta* syntyneestä motivaatiosta, ihminen pyrkii tehtäviin, joissa hän voi vaikuttaa ja johtaa muita. Hänelle on tärkeätä, että häntä kunnioitetaan ja mielipiteensä otetaan huomioon. Kun ihmiselle motivaation synnyttäjänä toimii

*yhteenkuuluvuus*, henkilö arvostaa yhteistyötä, yhdessä oloa ja hyvänhenkistä vuorovaikutusta. Silloin henkilö haluaa olla pidetty ja kammooa yksinjäämistä. (Rasila & Pitkonen 2011, 12–13.)

## 2.2 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio on tila, jossa mielihyvä tulee tehdystä työstä ja aikaansaannoksista. Ihminen, joka kokee voimakasta sisäisen motivaation tunnetta, kokee vahvaa täyttymistä saavutuksistaan, joihin hän on itse tyytyväinen. Ihminen ei niinkään välitä ulkoisista ansioista, kuten rahasta tai muista palkkioista. Sisäisen motivaation ominaispiirteisiin kuuluu mm. vahvat itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet. Ihminen oppii perusolemukseltaan nopeasti ja hän haluaa jatkuvasti etsiä uusia oppimisen mahdollisuuksia. Nämä mahdollisuudet voivat olla mitä tilanteita ja toimintaa tahansa, jotka antavat yksilölle onnistumisen tunteen. (Viitala 2004, 153.)

Työelämässä painopiste on pääsääntöisesti ollut ulkoisissa motivaatiokeinoissa, kuten palkka- ja palkitsemisjärjestelmissä, henkilöstörahastoissa, bonuksissa, optioissa, muistamisissa ja lahjoissa. On kuitenkin huomattu, että kaikilla näillä tekijöillä on suhteellisen pieni vaikutus ihmisen kokonaismotivaation määrään. Ulkoiset motivaatiokeinot eivät vain yksinkertaisesti riitä motivoimaan työntekijöitä tarpeeksi paljon, että ulkoisella motivaatiolla olisi tarpeeksi positiivista vaikutusta työntekijän sitouttamiseen tai hyvinvointiin. Tarvitaan muutakin. On alettu esittää kysymyksiä, että mikä työssä itsessään motivoi, mistä syntyy halua työntekoon tai mikä saa työntekijät iloitsemaan työstään. (Liukkonen ym. 2016, 7.) Palkkioita, joita saa hyvin tehdystä työstä, koetaan informatiivisena, ja sen vuoksi ne lisäävät sisäistä motivaatiota. Jos palkkiota käytetään kontrolloivassa mielessä, sisäinen motivaatio voi laskea. (Deci & Ryan 1980, teoksessa Peltonen & Ruohotie 1991, 31.)

Tavoitteilla on voimakas vaikutus kaikkien yksilöiden käyttäytymiseen ja sen kautta myös kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Tavoitteen asettamisella on todettu, että sillä on myönteisiä vaikutuksia sisäisen motivaation edistäjänä. Tämä on tutkittu monessa eri elämäntilanteissa, kuten opiskelu, työpaikalla tai urheilussa. (Deci & Ryan 1995, teoksessa Liukkonen ym. 2016, 209–210.) Tavoitteen tulee olla täsmällinen ja selkeä. Kun työntekijän tavoittelee tarkkaa ja mitattavissa olevaa tavoitetta, hän pystyy parempiin suorituksiin työtehtävissään. Työntekijän pyrkiessä toteuttamaan tehtävää, jonka sisällöstä ja luonteesta ei olla riittävästi kerrottu, tehtävä tulee todennäköisesti

suoritettua epämääräisesti. Prosessin avulla, jota kehittämällä pyritään tavoitteeseen, tulisi ilmetä konkreettisesti. Konkreettisen tavoitteen olisi hyvä olla mitattavissa esimerkiksi prosenttiyksiköin. Tavoitteella pitäisi olla ainakin 90 prosentin mahdollisuus toteutua. Korkea onnistumisprosentti takaa sen, että työntekijöiden sisäinen motivaatio myös kasvaa. Tavoitteen kuuluu olla siis haastava, mutta myös realistinen ja tavoiteltavissa oleva. (Liukkonen ym. 2016, 214–215.)

### 2.3 Ulkoinen motivaatio

Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jolloin yksilön motivoitumisen virikkeenä toimii jokin ulkoinen palkinto. Ulkoiset palkkiot voivat olla esim. maine, hyvä arvosana tai muuta taloudellisesti kannattavaa hyötyä. Kompensaation lähde on siis yksilön ulkopuolella, ja niiden saamiseksi ihminen joutuu usein pinnistelemaan. Mitä suurempi kompensaatio tai bonus on luvassa tehtävästä työstä, sen motivoituneempi yleensä yksilö on ponnistelemaan tämän eteen. Fyysinen hyvinvointi, turvallisuus ja sosiaaliset suhteet ovat myöskin motivaatiolähteitä, jotka vaikuttavat työelämässä. Työn ollessaan rutiininomaista ja mielenkiinnotonta, ulkoisten palkkioiden rooli yksilöiden motivoitumisen kannalta nousee suureksi. (Viitala 2004, 153–154.)

## 3 Motivaatioteoriat

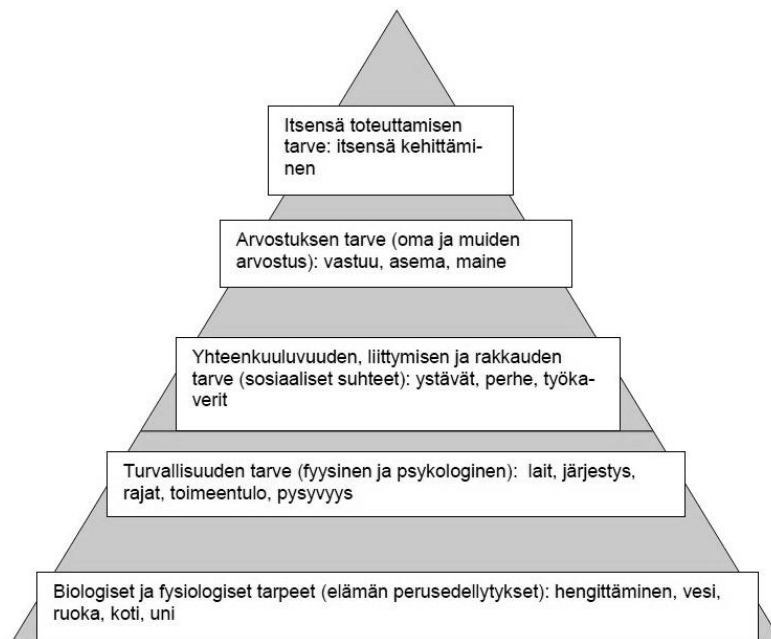
Erilaisten motivaatioteorioiden mukaan ihminen motivoituu saamistaan palkkioista. Palkkiot voivat olla ulkoisia tunnustuksia tai sisäisiä tuntemuksia. Motivaatioteoriat tulevat ajatuksesta, että ihmisen menettelytapa saa voimansa sisäisistä tarpeista ja jännitteistä, joita ihminen pyrkii toiminnallaan helpottamaan. Ihminen ryhtyy tavoitteisiin vasta silloin, kun hän tietää varmasti sen saavuttamisen mahdolliseksi. (Viitala 2004, 154.) Motivaatioteorioiden klassikkoihin kuuluu psykologi Abraham Maslow'n tutkimukseen perustuva tarvehierarkia vuodelta 1943, jossa inhimillisiä tarpeita esitettiin hyvin laajasti. Maslow käsitteli motivaation ja tarpeiden yhteyttä, kehittymistä ja järjestystä ihmisten perustarpeiden näkökulmasta. Hän jakoi nämä viiteen luokkaan: turvallisuuden tarpeet, fysiologiset tarpeet, arvostuksen tarpeet, itsensä toteuttamisen tarpeet ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. Työpsykologi Frederick Herzbergin työntekijöiden haastatteluun perustuva motivaatio-hygieniateoria mukaan työtyytyväisyyttä ja työtytymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät. (Tutkimuskammio 2012.) Kolmantena esimerkkinä motivaatioteorioista on Alderferin ERG-teoria, jonka mukaan ihmisen päätarpeet koostuvat kolmesta tarpeesta. Tämä malli on yksinkertaisempi versio

Maslow`n tarvehierarkiasta, joka koostuu viidestä tarpeesta. Maslow`n ja Alderferin ERG-teoriasta tulen puhumaan enemmän seuraavissa kappaleissa.

### 3.1 Maslow`n tarvehierarkia

Abraham Maslow kehitti tarvehierarkian, joka perustuu ihmisten tarpeiden eksistenssiin, ja nämä tarpeet vaikuttavat kaikkiin yksilöihin (Maslow`n tarvehierarkia 2018). Maslow`n mukaan motivaation virittäjänä toimii tarve, jota ei olla tyydytetty. Maslow`n 1954 luoma tarvehierarkian malli ryhmittelee ihmisen perustarpeet viiteen luokkaan pyramidin näköisessä kuviossa. Nämä ovat: 1) turvallisuuden tarpeet, 2) fysiologiset tarpeet, 3) arvostuksen tarpeet, 4) itsensä toteuttamisen tarpeet ja 5) sosiaaliset tarpeet. Hierarkian ylimmällä tasolla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet ja alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet. (Viitala, 2004, 155). Pyramidin alin osa sisältää kaikkein tärkeimmät ihmisen tarpeet biologisen selviytymisen kannalta ja pyramidin ylimmät osat sisältävät vähemmän kiireelliset, mutta tärkeät tarpeet itseoivalluksen kannalta (Maslow tarvehieraarkia 2018). Ihminen pystyy tyydyttämään alimman portaan tarpeet ensisijaisesti rahalla, joka motivoi alemman palkkatason työssä, mutta kun nämä ”perustarpeet” ovat tyydytetty, palkan merkitys motivaattorina laskee (Mooses 2019).

Maslow`n tarvehiearkia (2018) artikkelin mukaan Ihmisen toiminnot syntyvät motivaatiosta, joka on suunnattu kohti tiettyjen tarpeiden täyttämistä. Ihmiset järjestävät tarpeet sen mukaan, miten he kokevat niiden vaikutusta hyvinvointiinsa. (Maslow`n tarvehieraarkia 2018.)



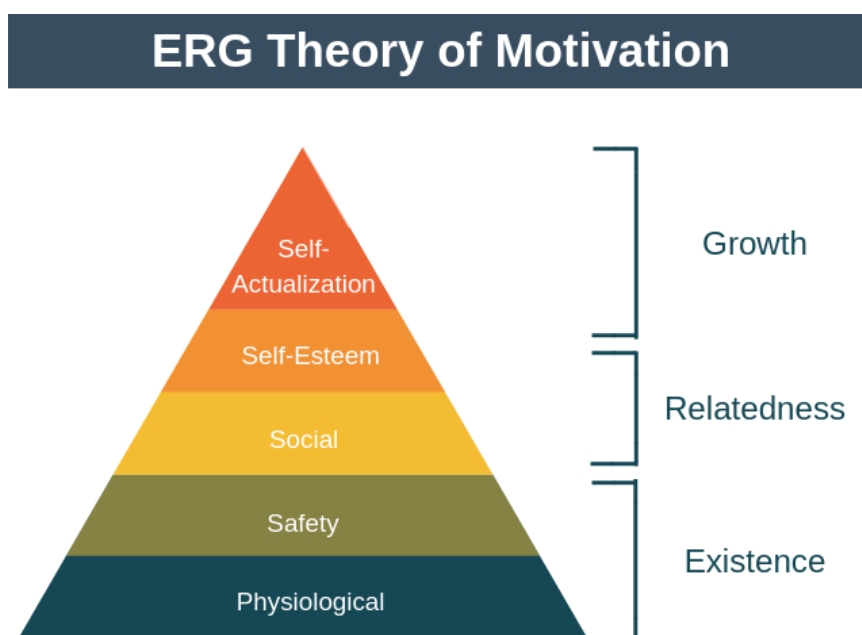
Kuvio 1. Maslow`n tarvehierarkian pyramidi (Mooses 2019).

Maslow`n teorian ajatus oli alun perin siinä, että ihmisellä on perustarpeet, jotka tulee tyydyttää ensin, jonka jälkeen ihminen alkaa etsimään mielihyvää korkeammilta tasoilta hierarkisessa pyramidissa. Maslow organisoii nämä tarpeet kaikkein tärkeimmästä vähiten tärkeimpään tarpeeseen. Nämä tarpeiden ”luokat” ovat hierarkisessa suhteessa toisiinsa, jolloin ylempi luokka aktivoituu vasta, kun alemman tason tarpeet on tyydytetty (Viitala 2004, 155.) Tämä voidaan ymmärtää seuraavasti: jos ihminen ei ole nukkunut tai syönyt kunnolla, hän ei myöskään pysty saamaan itsestään kaiken irti tai keskittymään kuvio 1. esitettyihin ylemmän tason luokkien tarpeisiin, koska hänellä on energian tai unen puutetta. Jokaisella ihmisellä on kuviossa 1. esitettyjä tarpeita, mutta jokaisella ihmisellä ne esiintyvät eri tavalla. Toisilla nämä tarpeet esiintyvät voimakkaammin ja toisilla heikommin, riippuen henkilön tilanteesta, kunnosta ja sen hetkistä tarpeista (Ruohotie & Peltonen 1991, 15–16).

### 3.2 Alderferin ERG-teoria

Alderfer esitti v.1972, että ihmisen motivaatioon vaikuttaa kolme päätarvetta. Ensimmäinen on olemassaolon tarve. Tähän liittyy turvallisuuteen ja fyysisyyteen liittyvät asiat. Toinen on yhteenkuuluvuuden tarve, jossa vaikuttavat arvostuksen ja sosiaaliset tarpeet. Yksi ihmisten perustarpeista on halu olla toisten ihmisten seurassa. Kolmas

tarve on kehittymisen tarve, johon liittyy kehittymisen tarve ja henkilökohtaisen kasvun, itsearvostuksen ja muilta saatavan arvostuksen tarve sekä tarve käyttää luovia kykyjä. Alderferin malli antaa selkeän ja yksinkertaisen selityksen nykypäivän henkilöstöjohtamiselle, jossa jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia kehitetään, jotka liittyvät työhön. Mallin avulla pyritään selvittämään niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat ihmisen kehittymis, - ja oppimishalukkuudelle. Kokemus kehittämisestä lisää itsearvostusta ja muilta saatavaa arvostusta. (Viitala 2004, 157.) Alderferin mallin rakennetta voidaan tarkastella kuviosta 2.



Kuvio 2. Alderferin ERG-malli: olemassaolon tarve, yhteenkuuluvuuden tarve ja kehittymisen tarve (ERG theory of motivation 2018).

ERG-teoria kertoo, että tietyssä ajanhetkenä, useampi tarvetaso voi aktivoitua samanaikaisesti. Jos ylemmän tason tarpeen täyttäminen ei onnistu, siirrytään konkreettisempiin matalamman tason tavoitteisiin, jolloin näistä tulee tärkeämpiä. Siirto matalimmille tasoille on väliaikaista, sillä mahdollisuuksia mukaan ihminen pyrkii palaamaan takaisin ylemmille tasoille tyydyttämään tämän tason tarpeita. (Juneja.)

### 3.3 Työmotivaatio

Ihmisten käyttäytyminen ja toiminta työssä vaihtelee persoona- ja tilannekohtaisesti. Toimintaan vaikuttavat sekä synnynnäiset että ympäristön ja kokemusten myötä muokkautuneet tekijät. (Viitala 2004, 150.) Työmotivaatio ei synny pelkästään henkilön sisäisistä ominaisuuksista, vaan myös ulkopuolisista tekijöistä. Työn ominaisuudet ovat työmotivaation säätelyn kannalta keskeinen tekijäryhmä. Työn sisältö viittaa siihen, mitä työ itsessään tarjoaa ihmiselle: kuinka paljon hän saa palautetta aikaansaamisista tuloksista työssään. Tarjoaako työ sisäistä palkkiota? Työn sisällölliset tekijät vaikuttavat voimakkaasti yksilön haluun suoriutua hyvin tehtävistään. Kuitenkin on mahdollista, että työntekijällä on voimakas halu suoriutua tehtävästään, mutta hän ei oikein tiedä hänen roolinsa työkuvasa, jolloin hän voi tuhlaata energiaansa ja suunnata toimintansa väärin ja siten epäonnistua tavoitellessaan palkkiota. Työntekijä voi myös haluta korkeatasoista suoritusta, mutta häneltä puuttuu edellytykset suoriutua siitä. (Peltonen & Ruohotie 1991, 13.)

Työmotivaation syntyyn vaikuttavat sekä monet yhteiskunnalliset tekijät ja työn ominaispiirteet että työntekijän ominaisuudet. Tärkeitä ominaisuuksia työmotivaation kannalta ovat mm. työntekijän oma asenne työtä kohtaan, halukkuus kehittyä, tunneäly, omat mielenkiinnon kohteet, elämänhallinnan tunne, terve itseluottamus ja ammatillinen minäkäsitys. (Sinokki 2017.) Luetettavan työmotivaation tulee kattaa ainakin kolme keskeistä työtilanteessa vaikuttavaa tekijäryhmää: 1) työntekijän persoonallisuus 2) työn ominaisuudet ja 3) työympäristö. Useat tutkimukset ovat havainneet, että henkilön yksilölliset ominaisuudet, ponnistelutaidoissa ja suoritustasoissa on eroja. Persoonallisuustekijäryhmiä on kolme: mielenkiinto, asenteet ja tarpeet. (Steers & Porter 1975, teoksessa Peltonen & Ruohotie 1991, 12.)



Taulukko 1. Motivaatioprosessin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa (Peltonen & Ruohotie 1991, 12).

<i>Persoonallisuus</i>	<i>Työn ominaisuudet</i>	<i>Työympäristö</i>		
1. Mielenkiinnon kohde, Harrastukset	1. työn sisältö työn mielekkyys, vaihtelevuus	1. Taloudelliset ja fyysisen ympäristön tekijät - palkkaus, sosiaaliset edut		
2. Asenteet - työtä kohtaan - itseä kohtaan	- vastuu, itsenäisyys - palaute, tunnustus	- Työolosuhteet, työn järjestely (työturvallisuus)		
3. Tarpeet - liittymisen tarve - arvostuksen tarve - itsensä toteuttamisen tarve	2. Saavutukset, eteneminen - saavutukset - kehittyminen	2. Sosiaaliset tekijät - johtamistapa - ryhmöinti, - normit - sosiaaliset palkkiot - organisaation ilmapiiri		

Peltonen & Ruohotien (1991) taulukosta 1. huomaa, että mielenkiinnon kohde viittaa yksilön tarkkaavaisuuteen. *Mielenkiintoon* vaikuttaa, miten mm. ulkoinen ärsyke, kuten tulospalkkio voi vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen. Kahden saman työtä tekevän henkilön motiivit tehdä kyseistä työtä voivat erota suurestikin. Henkilön A:n virike voi olla raha ja henkilön B:n mielenkiinto itse työhön. Jos henkilö A saisi paremman työtarjouksen, josta saisi enemmän rahaa, hänellä olisi riittävät motiivit vaihtamaan nykyisestä työstä uuteen työpaikkaan, jossa tarjotaan enemmän rahaa. Jos henkilö B saisi saman työtarjouksen, kun henkilö A, hän ei välttämättä haluaisi vaihtaa työpaikkaan, sillä hänen nykyinen työpaikka tarjoaa hänelle riittävän haasteen ja mielenkiinnon. *Asenteet* määrittävät mm. henkilön suorituspäätöksiä. Työntekijät, jotka ovat tyytymättömiä esimiestensä ohjaukseen ja omaa työhön, saattavat olla haluttomampia ponnistella heille asetetuille tavoitteille työssään. Suoritukseen ja motivaatioon voi vaikuttaa myös henkilön oma käsitys asenteesta itsestään eli ns. ”minäkuva”. Ihmiset pyrkivät kaikissa tilanteissa toteuttamaan itseään omalla tavalla, joka on yhdenmukainen heidän minäkuvansa kanssa. Epäonnistuessaan heidän minäkuvansa muuttuu enemmän negatiiviseksi ja heidän ponnisteluensa laimenee ja suoritustaso laskee. *Tarve* voidaan ymmärtää sisäiseksi epätasapainotilaksi, joka saa yksilön toimimaan tietyllä tavalla. He joutuvat ponnistelemaan enemmän sisäisen tasapainon saavuttamiseksi. (Peltonen & Ruohotie 1991, 12–13.)

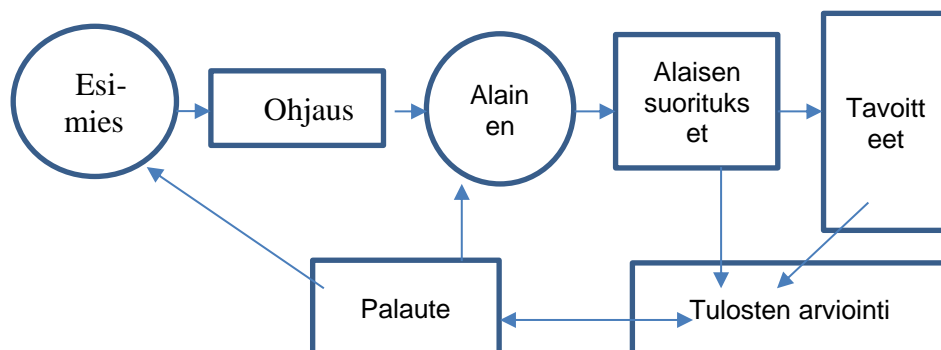
Motivaation lisäksi ihmisen suoritukseen vaikuttavat hänen henkilökohtaiset ja fyysiset edellytykset. Edellytykset kasvavat oppimisen ja kokemuksen myötä, mutta osa niistä on myös synnynnäisiä. Tavallisesti ihminen motivoituu sellaisesta, josta hän tietää ja uskoo,

että hänellä on mahdollisuus onnistua. Motivaatio ei kuitenkaan yksin riitä hyvään suoritukseen, jos valmiudet ovat puutteelliset. (Viitala 2004, 153.)

Työpanosta säätelee valmius ja motivaatio. Valmius vaikuttaa yksilön kykyyn tehdä asioita kun taas motivaatio määrää, mitä hän haluaa tehdä. Työhön motivoitunut yksilö tekee lujemmin töitä, jotta hän saavuttaisi työtavoitteensa. Kokeelliset testaukset ovat osoittaneet, että motivaation lisääminen parantaa niiden henkilöiden suoritustasoa tehtävistä, joilla on etukäteen riittävät valmiudet suoriutua tehtävistä. Jos valmiudet ovat heikot, motivaation lisääminen ei johda parempiin tuloksiin. Ympäristön tekijöillä on myös vaikutusta motivaation lisäämiseen. Monet työympäristön tekijät esim. (materiaalit ja määrärahat) voivat rajoittaa tai helpottaa yksilön suoriutumista tehtävistään. (Peters & O'Connor 1980, teoksessa, Peltonen & Ruohotie 1991, 22.) Jos jokin kolmesta tekijästä – valmius, mahdollisuudet, motivaatio – puuttuu, on koko tulos nollan arvoinen. Tämän takia ei esimerkiksi kannusteiden tehoon kannata sokeasti luottaa. (Peltonen & Ruohotie 1991, 22).

#### 4 Johtaminen

Johtaminen kohdistuu asioihin ja ihmisiin. 1970-luvulla Suomessa alaisten johtamista on kutsuttu myös alaisen ohjaamiseksi. Ihmisten johtamisesta on aiemmin (1950- ja 1960-luvulla) käytetty termiä hallinta, joka tarkoittaa niitä toimenpiteitä ja keinoja, joilla esimiesasemassa oleva saa alaisensa suorittamaan heille kuuluvat tehtävät ja työt ja täyttämään työsuhteensa kuuluvat velvollisuudet (Rautavaara 1970, teoksessa Peltonen & Ruohotie 1991, 152).



Kuvio 3. Alaisten ohjaamista kuvaava kaavio (Peltonen & Ruohotie 1991, 152).

Alaisen ohjaamiseen käytetään niitä toimenpiteitä, joilla esimies saa alaisensa toimimaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Alaisten ohjaus mallin sisältöä voidaan tarkastella kuvio 3. (Peltonen & Ruohotie 1991, 152.) Kaaviosta 3. huomaa, että henkilöstön ohjaus koskee vain edellä olevan kaavio 3. ”ohjaus”-termiä tai koskee koko kaavion mukaisessa prosessissa ilmeneviä alaiseen vaikuttavia ilmiöitä (Peltonen 1972, teoksessa Peltonen & Ruohotie 1991, 152).

#### 4.1 Esimiehen rooli motivoinnissa

Yksi tärkeimmistä esimiestäidoista pidetään taitoa motivoida alaisiaan. Nykypäivän työelämässä, varsinkin asiantuntijatyössä sekä työntekijän että esimiehen roolit ovat murroksessa. Esimies ei enää ole se, joka pakottaa ja vahtii alaisiaan tekemään työtä. Esimiehen rooli on muuttunut enemmän työntekijöiden motivaatio tason ylläpitäjänä ja mahdollisuuksien luojana organisaatiossa. Työntekijät eivät ole enää käskyjä toteuttavat suorittajat vaan vastuulliset ja aktiiviset osaajat. (Rasila & Pitkonen 2011, 44.) Pessimistisestä ihmiskäsityksestä, jota luonnehtivat mm. passiivisuus, epärationaalisuus, fyysisten tarpeiden korostus ja sosiaalinen eristäytyminen, on jouduttu siirtymään enemmän optimistiseen, sosiaalisuutta, luontaista aktiivisuutta ja kasvuorientaatiota korostavaan ihmiskuvaan. Tämän takia esimiehet ovat myös joutuneet miettimään henkilöstöjohtamisen metodien uusimista. Henkilöstön ohjaus on autoritaarisista menetelmistä siirtynyt enemmän pehmeämpiin, formalistisiin tai integratiivisiin menetelmiin. (Peltonen & Ruohotie 1991, 194.) Tällaisessa työskentely-ympäristössä jokaisen työntekijän itsensä johtamisen taidot korostuvat ja yksi näistä taidoista onkin omasta motivaatiosta huolehtiminen (Rasila & Pitkonen 2011, 44).

Avoin ja vastavuoroinen keskustelu alaisten kanssa on noussut yhdeksi tärkeimmäksi työvälineistä, kun on kehitetty työntekijöiden motivaatiota ja työyhteisön sisäistä ilmapiiriä. Vuorovaikutukseen liittyy piirteitä, kuten *tilannesidonnaisuus*, *vuorovaikutusteot*, *tulkinallisuus*, *vaikuttaminen*, *aitous* *arvostus* ja *läpinäkyvyys*. Vuorovaikutus on tilannesidonnaista ja muuttaa koko ajan muotoa. Se on arvaamatonta

ja sen ennakkotulkinta vaikeaa. Vuorovaikutuksen lopputulos voi olla hyvinkin erilainen mitä esimies oli ennakkoon miettinyt. (Liukkonen ym. 2006, 222.) Esimiehen omat näkemykset eivät saa olla yliverkaisia vaan niiden pitäisi olla yksi tulkintatapa muiden joukossa. Tämän lähtökohdan pitäisi välittyä tasavertaisissa keskusteluissa työntekijöiden kanssa, joissa yhdessä hahmotetaan työn kokonaiskuvaa ja tulevaisuuden näkymiä. Keskustelujen ensisijainen tarkoitus ei ole ratkaisujen löytäminen, vaan uusien toimintatapojen ja ideoiden aluilleen paneminen. (Nummelin 2007, 16.)

Moderni johtaminen on visioimista ja työn merkityksen nostamista. Työntekijöille luodaan miellyttävä työympäristö sekä annetaan tarpeellinen informaatio työn, - ja miellyttävien päätösten tekemiseen. Työntekijöiden työn pitäisi olla sisäisesti palkitsevaa ja työn luonne ja tarkoitus ymmärretty. (Liukkonen ym. 2006, 41.) Esimiestyön onnistumiseen vaikuttaa hyvin pitkälti se, kuinka hyvin esimies kykenee sovittamaan yhteen kunkin organisaation jäsenen pyrkimykset ja tarpeet yrityksen tavoitteiden suuntaisesti. Esimiehen asiantuntijuus muodostuu siitä, miten he saavat työntekijöitä motivoituneeksi ja oman työnsä asiantuntijoiksi tai miten työntekijästä saadaan irti hänen potentiaalinsa. (Nummelin 2007, 15-16.) Esimiestaito edellyttää ainakin kolmenlaisen tiedon hallintaa. Esimiehellä pitäisi olla tietoa ihmisen käyttäytymisestä yksilönä ja ryhmissä. Esimiehen täytyy tuntea ympäristö, jossa työskentelee ja kolmanneksi hänen täytyy tuntea tehtävien sisältö. (Peltonen & Ruohotie 1991, 187.) Johtamiseen liittyvät tutkimukset ovat osoittaneet, että ei ole olemassa vain yhtä parasta johtamiskäyttäytymisen tyyliä. (Peltonen & Ruohotie 1991, 51.) Esimiehen tärkein tehtävä on turvata perustehtävän suuntainen toiminta työyhteisössään, johon luonnollisesti kuuluu mm. palautteen antaminen. Esimiehen on pystyttävä myös ottamaan puheeksi alustensa henkilökohtaiseen elämään kuuluvat asiat, mikäli ne alkavat haitata työtä. Esimiehen ei tarvitse löytää niihin ratkaisua, mutta hänen on kerrottava kahdenkeskisessä keskustelussa työntekijälle, että nämä asiat saattavat vaikuttaa hänen työhön negatiivisesti. (Nummelin 2007, 89–90.)

Ihminen voi toimia työssään itseohjautuvasti ja luovasti, mikäli häntä motivoidaan oikealla tavalla. Esimiehen tärkeänä tehtävänä onkin vapauttaa alaisen kyvyt ja voimavarat tehtävään työhön. Tämän takia esimiehen on myös tunnettava ihmisen luonne ja asiat, jotka motivoivat hänet. (McGregor 1966, teoksessa Peltonen & Ruohotie 1991, 193.) Vaatimuksia voidaan muuttaa voimavaroiksi ottamalla työntekijät mukaan heitä koskevaan päätöksentekoon. Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon

tarkoittaa yleensä päätösten syiden ja taustojen selvittämistä heille. Työntekijöitä, joita otetaan mukaan päätöksentekoon, ovat myös usein sitoutuneempia, jolloin tunne siitä, että heitä kontrolloidaan pienenee merkittävästi. (Ulrich 2007, 185.)

Rasila & Pitkosen (2011) mukaan harva työskentelee täysin yksin poissa muiden näköpiiristä. Kun ihmiset työskentelevät yhdessä, oman motivaation lisäksi myös muiden asenteilla ja motivaatioilla on suora yhteys omaan hyvinvointiin ja työn tulokseen. Yhteistyötä tehtäessä muiden motivoitumisen tukeminen on arvokas taito. (Rasila & Pitkonen 2011, 44.) Kun työntekijät miettivät yhdessä organisaation sisällä päämääriä ja keinoja niiden saavuttamiseen, olisi hyvä keskustella myös motivaatiosta, varsinkaan jos työ ei tunnu sujuvan tai esiintyy asenneongelmia. Jokainen voi auttaa muita löytämään keinoja työskentelyyn, jolla työnteko on miellyttävämpää ja tuloksellisempaa. (Rasila & Pitkonen 2011, 45.)

Työyhteisön merkitys ihmisten hyvinvoinnin kannalta korostuu mm. siinä, että suurin osa töissä käyvistä ihmisistä viettävät arkipäivinä enemmän aikaa töissä ja työkavereidensa parissa kuin kotona. Esimiehen rooli on tässä kohdassa tärkeä työntekijöiden viihtyvyyden ja motivoimisen kannalta. Kun työntekijä on innostunut työstään, se tuntuu miellyttävältä ja kiinnostavalta, tuottaa iloa ja auttaa mahdollisesti unohtamaan negatiiviset ajatukset. (Liukkonen ym. 2006, 6.) Henkilöstön sitoutumisen taustalla on usein johtaja, joilla on selkä visio ja joka intohimoisesti puhuu sen puolesta. Tällaiset johtajat antavat henkilöstölle suunnan ja voimavaroja, jotka parantavat heidän asemiaan suoriutua vaativistakin tehtävistä. (Ulrich 2007, 173.)

Esimiehen on myös osattava erottaa sisäiset ja ulkoiset syyt (Weiner 1979, teoksessa Peltonen & Ruohotie 1991, 85). Sisäiset syyt (esim. osaamattomuus) johtavat erilaisiin toimenpiteisiin kuin ulkoiset (työntekijän informaation puute tai laitteistovika). Esimiehen keskeisenä tehtävänä on selvittää, missä määrin työkäyttäytyminen riippuu yksilöstä itsestään, työtehtävästä tai ympäristöstä. Esimiehet aliarvioivat usein ulkoisten tekijöiden vaikutuksen alaisten työsuorituksiin. Tämä johtunees esimiesten itsesuojelusta: ovathan monet tilannetekijät esimiehen kontrolloitavissa, kuten tehtävien anto tai riittävän tuen antaminen alaiselle. (Peltonen & Ruohotie 1991, 85.) Esimiehet, joilla on kokemuksia alemman portaan tehtävistä, kertovat alaistensa tekemiä virheitä ja epäonnistumisia useammin ulkoisilla syillä verrattua esimiehiin, joilta tämä kokemus puuttuu (Mitchell & Kalb 1982, teoksessa Peltonen & Ruohotie 1991, 85).

## 4.2 Hyvän esimiehen ominaisuudet

Johtamistaitona pidetään älykkyyttä, maskuliinisuutta ja ekstraverttisuutta. Nämä ovat hyvän johtajan pääominaisuuksia. Toisiin henkilöihin kohdistuvaa sensitiivisyyttä, konservatiivisuutta ja sovinnollisuutta ei pidetä merkittävinä johtamistaidon prediktoreina. Esimiesten täytyy muistaa, että heidän alaisensa tekevät tiedostamattaan piirrepäätelmiä esimiehistään, kun he laittavat informaatiota muistiinsa. Nämä piirreavot vaikuttavat myöhempiin tulkintoihin ja havaintoihin potentiaalista johtajaominaisuuksista. (Peltonen & Ruohotie 1991, 196.)

Alvin Toffler on esittänyt omat näkemykset tulevaisuuden esimiehen työstä. Hän kertoo, että esimieheltä vaadittavat ominaisuudet tulee muuttumaan radikaalisesti. Johtajan, joka haluaa nopeasti muuttuvasta esimiehen alasta, on oltava hyvin sopeutuva ja osattava hoitaa kaikenlaista viestintää. Menestyvän johtajan on pystyttävä kokoamaan pätevä tiimi nopeasti ja viestittävä nopeasti, tarkasti ja tehokkaasti. Tulevaisuuden esimieheen ja johtajaan liitetään visionäärisyys, tavoitteellisuus, innostavuus, itsenäisyys sekä kyky antaa palautetta ja arvostusta. (Viitala 2004, 99.) Hyvä johtaja on oikeudenmukainen, työyhteiskykyinen ja helposti lähestyttävä. Hyvä esimies kouluttautuu jatkuvasti, luottaa alaisiin, osaa olla itse alainen, osaa tehdä päätöksiä ja olla oma itsensä. (Vilpa.)

Esimieheksi kehittyminen on hyvin pitkä, monimuotoinen ja vaikeasti ennustettavissa tapahtuma. Kehitystä ohjaavat omat aiemmat kokemukset ja mahdollisuudet, koulutus, persoonallisuus sekä monet muut tekijät. Esimiehen tapa suhtautua alaisiinsa riippuu hänen ihmiskäsityksestään. (Peltonen ja Ruhotie 1991, 197.) Ihmiskäsityksen pohjalta esimies muodostaa omat päätelmät siitä, miten paljon voi antaa toiselle toimintavapautta ja päätösvaltaa sekä miten alaista voi ohjata ja antaa palautetta (Viitala, 2004, 69).

Hyvät ja huonot esimiehet erottaa se, kuinka hyvin he pystyvät arvioimaan käyttäytymisongelmien taustalla olevia syitä. Esimiehen on kyettävä analysoimaan alaisen käyttäytymistä tekemällä ero halutun ja todellisen suorituksen välillä. (Ross 1982, teoksessa Ruohotie & Peltonen 1991, 201.)

### 4.3 Kannustimet

Kannustimilla voidaan vaikuttaa siihen, miten työ tulee tehtyä tai missä ajassa. Kannustimien tarkoituksen on myös saada työntekijä innostuneeksi pääsemään hänelle asetettuihin työtavoitteisiin. Kannustimet voidaan jakaa sekä *ulkoisiin kannustimiin* että *sisäisiin kannustimiin*. Sisäiset ja ulkoiset kannustimet esiintyvät yhtäjaksoisesti. Työntekijöiden motiivit eivät ole kaikilla samat, vaan ne vaihtuvat työntekijän preferenssien mukaan. Samat kannusteet voivat palkita eri työntekijöitä ulkoisesti tai sisäisesti sen mukaan, miten he niitä tulkitsevat ja havainnollistavat. Ongelma saattaa tulla esimiehen eteen silloin, kun hänen pitäisi tietää, että onko alaisten käyttäytymisen syy ulkoinen vai sisäinen? *Esimerkki: jos palkka sidotaan suoritukseen, siitä tulee pätämisen mitta ja se voi silloin myös palkita sisäisesti.* Ihmiset voivat tehdä työtään sen takia, että he nauttivat ja pitävät työstä itsessään ja kokevat työnsä merkitykselliseksi tai siksi, että se on heille väline mieluisten palkkioiden saavuttamiseksi. Kun työntekijä ”nauttii” työstään (kokee työn iloa), on työ sisäisesti palkitsevaa, koska syyt tälle käyttäytymiselle on sisäinen. Jos työntekijä tekee työtä saadakseen rahaa, turvallisuutta, valtaa ja arvostusta, on käyttäytymisen syy ulkoinen ja silloin työ on ulkoisesti palkitsevaa. (Peltonen & Ruohotie 1991, 29–30.)

Sisäiset ja ulkoiset palkinnot eroavat toisistaan ja ne vaikuttavat työn suorittamiseen eri tavoin. Silloin, kun työntekijä nauttii tekemästään työstään, työ tuottaa sisäistä palkintoa ja työntekijä pystyy työskentelemään pitkään näiden palkintojen varassa. Jos työ ei palkitse sisäisesti, mukaan tulee ulkoisten palkkioiden käyttö, jolla pyritään aikaansaamaa toivottua työn tulosta. Sisäisillä palkkiolla on läheisempi yhteys työn halukkuuteen kuin ulkoisilla palkkiolla. Ihminen kokee mielihyvää saadessaan käyttää työssä henkisiä voimavaroja. Sisäiset palkkiot, kuten itsenäinen, haasteellinen ja mielenkiintoinen työ- liittyvät itse työn työsuoritukseen ja ovat tästä syystä tärkeimpiä työhalukkuutta ja työtyytyväisyyttä määrääviä tekijöitä. Työn olisi hyvä olla riittävän haasteellista ja mielenkiintoista, jotta se voisi tuottaa sisäisiä palkkioita, esim. onnistumisen edistymisen ja vastuun kokemuksia. (Peltonen & Ruohotie 1991, 33.)

Nykypäivän ihmiselle raha on tärkein keino tyydyttää fysiologisia perustarpeita. Ihminen saa sillä elantoonsa. Niin kauan kuin näiden perustarpeiden tyydyttäminen vaatii suurimman huomion ja on etusijalla ihmisen elämässä, rahan merkitys kannustimena on kiistämätön. (Viitala 2004, 156.) Palkan avulla ei tyydytetä pelkästään elämisen kannalta välttämättömiä asioita vaan sen avulla tyydytetään myös arvostuksen ja vallan tarpeita.

Palkan avulla voidaan tyydyttää lisäksi suoriutumisen tarvetta; kun palkka yhdistetään suoritukseen, tulee siitä suorituksen mittari. (Peltonen & Ruohotie 1991, 39.) Lisäksi palkitsemisella voidaan vahvistaa haluttua organisaatorakennetta ja yrityskulttuuria ja viestittää organisaation tavoitteita ja arvoja sekä koko henkilöstölle että ulkomaille. (Helsilä & Salojärvi 2009, 220.) Jotta esimies voisi hyvällä omatunnolla uskoa tehneensä parhaansa, hänen tulisi muistaa, että rahallisen palkitsemisen tulee olla kunnossa ja kannustava, jotta perusmotivaatio ja lyhytvaikutteinen kannustaminen tehokasta. Tärkeintä palkitsemisessa on luoda kokonaisuus, joka on johtamisideologian mukainen ja huomio yrityksen vision, mission, strategiat ja arvot. Tällöin palkitseminen tukee johtamista ja organisaation menestystä ja henkilöstön kannustusta. Henkilöstö haluaa, että heidän työtään arvostetaan ja että vaativammissa tehtävissä olevat henkilöt saavat enemmän palkkaa kuin vähemmän vaativissa tehtävissä toimivat henkilöt. (Helsilä 2009, 62-65.)

Taulukko 2. Sisäisen ja ulkoisen motivaation riippuvuus kannustetyypistä (Peltonen & Ruohotie 1991, 33).

SISÄINEN MOTIVAATIO	Tehtäväkannusteet
	Vuorovaikutuskannusteet
	Taloudelliset ja fyysisen
	ympäristön kannusteet
ULKOINEN MOTIVAATIO	

Sisäisten ja ulkoisten palkkioiden erottaminen on tärkeää, koska ne vaikuttavat suoriutuksiin eri tavoin. Taulukosta 2. huomaa, että työn tuottaessa sisäisiä palkkioita, käyrä nousee, jolloin työntekijä nauttii työn tekemisestä ja voi työskennellä pitkään näiden palkkioiden varassa.

Suomessa on ollut pitkään käytössä rahallisen palkitsemisen tapa, jossa pitkään samassa työpaikassa työskennellyttä työntekijää palkitaan juhlallisessa tilaisuudessa pitkästä työsuhteesta rannekellolla tai matkalla ulkomaille. Aineettoman palkitsemisen merkitys on kasvamassa. Yhä enempi työntekijä kiinnittää työpaikallaan huomiota siihen, minkälaiset hänen kehittymismahdollisuutensa ovat yrityksessä? Minkälaiset haasteet työpaikka tarjoaa ja onko jatkuvan oppimisen mahdollisuutta työpaikalla? (Silvander, 2015.)



On vaarana, että työntekijä kyllästyy ja hänen motivaatitasonsa laskee, jos työnantaja ei pysty tarjoamaan työntekijän mielestä hänelle sopivan haastavaa roolia suhteessa hänen osaamiseensa tai tietotaitoon. Tulevaisuuden palkitseminen tulee olemaan enemmän aineetonta palkitsemista, jolloin organisaation pitää miettiä, että miten he saavat työyhteisön ilmapiiriä kasvuun. (Tenhiälä 2015, teoksessa. Silvander, 2015.)

Ville-Valtteri Handolin Vaasan yliopistossa vuonna 2013 julkaistussa väitöskirjassa havaittiin, että aineeton palkitseminen voi lisätä työtyytyväisyyttä. Aineeton palkitseminen motivoi työntekijää pysymään työnantajan leivissä siinä missä taloudellinenkin palkkio. (Finström & Merivirta, 2018.) Yhden selvityksen mukaan rahallisen palkkion vaikutus työntekijän motivaatioon kestää viikon- kahden viikon verran, mutta hyvän palautteen vaikutus voi kestää jopa läpi vuoden (Makila, 2017). Aineettoman palkitsemisen hyödyt voivat olla niitä tekijöitä, jotka muuttavat työn mukavammaksi, hyvinvoivaksi ja palkitsevammaksi työkokemukseksi (Intangible benefits that make a job rewarding, 2018).

#### 4.4 Kehityskeskustelut

Monen esimiehen mukaan kehityskeskustelun kuuluu olla melko avointa keskustelua asioista, joita pidetään tärkeinä. Tämä on väärä lähestymistapa, jossa hukataan aikaa, herätetään turhia toiveita ja odotuksia. Silloin ei myöskään tuloksilla olisi paljoakaan käyttöä. Kehityskeskustelun tarkoituksena on varmistaa, että työntekijän toiminta suuntautuu organisaation ja hänen omien keskeisten päämäärien saavuttamiseen. Keskustelun avoimuus vaihtelee yrityksestä ja työntekijän ja työnantajan luonteesta riippuen. Kehityskeskustelun luonne ei saisi vaihdella yrityksen sisällä, vaan kaikille työntekijöille on pidättävä samantyylinen keskustelu. (Helsilä 2009, 59-60.)

Kehityskeskusteluun kuuluu keskustelu tehtävän sisällöstä, painopisteestä, tavoitteesta ja tuloksesta. Myös alaisen arviointi kuuluu tähän. Kehityskeskusteluissa esimiehen olisi tärkeää puhua rakentavasti, miten alainen pystyisi parantamaan tekemäänsä yrityksessä ilman, että alainen loukkaantuisi tai kokisi, että on epäonnistunut tehtävissään. Ennen keskustelua, on tärkeätä, että molemmat osapuolet keräävät tarpeellisen aineiston ennen tapaamista ja valmistautuvat huolellisesti siihen käymällä läpi mm. mahdolliset kysymykset ja miten niihin voisi reagoida keskustelun aikana. Suurin virhe yrityksessä tehdään siinä vaiheessa, kun kumpikaan osapuoli ei ollut sitoutunut yhdessä sovittuihin asioihin, jolloin kehityskeskustelun käytäntö saatetaan

joutua uusimaan kokonaan. Toinen virhe liittyy palkitsemiseen: pitäisikö palkitsemista nostaa esiin kehityskeskusteluissa ollenkaan? Nykyisen käsityksen mukaan kehityskeskusteluja ja palkkausta ei saa kytkeä toisiinsa, koska kehityskeskusteluissa tulisi käsitellä toiminnan ja henkilökunnan kehittämistä. Palkasta puhuminen ei sovi tähän yhteyteen, koska tämä voi tuoda huonon ilmapiirin yritykseen. Huolimatta edellisestä, hyvin useasti kehityskeskustelut ja palkkaus halutaan yhdistää toisiinsa. Tämä johtuu mm. siitä, että organisaation ollessa avoin, tarkoittasi se myös sitä, että myös palkasta puhuminen pitäisi olla avointa. Palkkauksen yhdistäminen arviointiin lisäisi huomiota henkilöstön pätevyyteen sekä työntekijöiden kouluttamiseen ja kehittämiseen liittyviin tekijöihin. Ennen kaikkea näistä argumenteista yrityksen pitäisi sopia etukäteen yhteiset säännöt. Koska näitä sääntöjä käytetään vai käytetäänkö ollenkaan. (Helsilä 2009, 60-61.)

#### 4.5 Palaute

Esimiestehtävään kuuluu olennaisena osana palautteen antaminen. Palautteen tehtävänä on säilyttää toiminta perustehtävän ja tavoitteiden suuntaisena ja auttaa työntekijöitä kehittymään työssään. (Nummelin 2007, 88.) Palaute tarkoittaa myös yksilön saamaa informaatiota omasta käyttäytymisestään. Palaute informoi vastaanottajalle mahdollisista palkkioista, rangaistuksista ja siitä, miten hänen kuuluisi toimia. (Locke, Cartledge & Koeppel 1968, teoksessa Peltonen & Ruohotie 1991, 76.)

Positiivisella palautteella on ihmistä voimistava vaikutus. Jokainen ihminen haluaa olla hyväksytty ja arvostettu, joten kaikki sitä vahvistavat viestit lisäävät uskoa omiin kykyihin ja siten rohkeutta tarttua uusiin haasteisiin. Tehtävässä onnistuminen tuo jo sinällään sisäistä mielihyvää ihmiselle, mutta myös ulkoinen tunnustus on merkittävä vahvistus omalle onnistumiselle. (Viitala 2004, 155.) Kun palautteen antajana ovat muut henkilöt, puhutaan ulkoisesta palautteesta. Palautteen anto on tehokasta silloin, kun palautteen antaja on luotettava ja hänellä on riittävän paljon asiantuntemusta palautteen vastaanottajan mielestä. Toisaalta ollaan myös huomattu, että mitä enemmän valtaa esimiehellä on säännellä palkkioita tai rangaistuksia, sitä enemmän työntekijä pyrkii reagoimaan palautteen mukaisesti. Palaute ei aina johda toivottuun tulokseen, koska vastaanottaja saattaa tulkita palautteen väärin tai ei halua vastaanottaa sitä, jolloin palautteen antamaa tietoa tulisi arvioida vastaanottajan omien kokemusten perusteella. (Peltonen & Ruohotie 1991, 77.)

Ulkoinen palaute parantaa yksilön, ryhmän ja organisaation tuloksia. Sen avulla voidaan korjata mahdollisia virheitä, auttaa tunnistamaan ja ratkaisemaan ongelmia sekä selkiyttämään tavoitteita ja johtaa työmotivaation lisääntymiseen. (Peltonen & Ruohotie 1991, 68.) Myönteinen palaute saa aikaan positiivisen kierteen: onnistuminen tuo uskoa ja se puolestaan riskinottohalua ja sitouttamista (Viitala 2004, 160).

Negatiivinen palaute saattaa nostattaa taistelutahtoa ja pyrkimystä parempaan suoritukseen, mutta se voi myös tehdä päinvastoin. Negatiivinen palaute voi lamauttaa, tuottaa arkuutta ja vieraantumista työntekijässä. Pahimmillaan se voi johtaa tilanteeseen, jossa ei enää haluta ottaa riskejä ja epäonnistumisen pelko kasvaa. (Viitala 2004, 160.) Palautteen antaminen heikosta suorituksesta edellyttää tarkkaa arviointia siitä, mistä heikko suoritus pohjimmiltaan johtuu (Peltonen & Ruohotie 1991, 85). Negatiivisen palautteen antamisessa suurin jännite esimiehen kannalta on siinä kohtaan, kun hän ei tiedä palautteen vastaanottajan reaktiota annettuun palautteeseen, jolloin esimiehen onkin pystyttävä mukauttamaan oma toimintansa tilannekohtaisesti. Negatiiviseen palautteeseen liittyy loukkaantumisen mahdollisuus, sillä palautteen antaminen esim. työntekijän huolimattomuudesta liittyy väistämättä henkilökohtaisiin ominaisuuksiin (Nummelin 2007, 89).

Esimiestyön kannalta korjaavan palautteen antaminen onkin ehkä haastavimmista tehtävistä. Monesti esimies saattaa joutua näihin tilanteisiin, jos työntekijä on hoitanut työnsä huonosti, hänen työskentelytapaansa on pitänyt puuttua tai työntekijän henkilökohtaisiin ongelmiin on pitänyt puuttua. (Nummelin 2007, 88.)

Kielteinen palaute voi tuottaa negatiivisen kierteen siinä missä myönteinen palaute voi tuoda positiivisen kierteen. Myönteinen palaute on oppimisen kannalta yhtä arvokasta kuin negatiivinen palaute. Myönteisen palautteen avulla työntekijä saa nostettua omaa sietokykyä ottaa vastaa kritiikkiä silloin, kun on sen paikka. Esimies voi myönteisellä palautteella vahvistaa työntekijän uskoa kykyihinsä ja kehittymisen mahdollisuuksiin. Tämän avulla työntekijä voi motivoitua uusiin ponnistuksiin. Esimiehen autenttinen kiitos hyvistä suorituksista ja onnistumisista tuottaa myös arvostetuksi tulemisen kokemuksen ja lisää sitouttamista organisaatioon. Se, ettei saa minkäänlaista palautetta työstään, saattaa synnyttää käsityksen, ettei suorituksella ole merkitystä. (Viitala 2004, 160.)

#### 4.6 Tulospalkkaus

Peruspalkka on tavallisesti henkilön ”aikapalkka”, jonka suuruus yleensä määräytyy työn vaativuuden ja henkilön pätevyyden mukaan (Peltonen & Ruohotie 1991, 47). Tulospalkassa palkan lisäksi maksetaan palkanlisä, joka määräytyy sen mukaan, miten henkilö on päässyt hänelle asetettuihin tavoitteisiin. Tulospalkassa palkanlisä voi olla työtehtävän suorittajalla etukäteen tiedossa. Tulospalkan käyttö palkkaustapana edellyttää, että toiminnan tulos on mitattavissa. Tuloksen ylittyessä tietyn tulotason, aletaan maksaa pakkiota. *Esimerkki: kun työntekijä on suorittanut hänelle annetun tehtävän hyvin ja kunnialla, esimies voi maksaa tästä tavanomaisen palkan lisäksi palkkion. Tällä tavoin esimies haluaa kannustaa alaisiaan hyviin tuloksiin vastaisuudessakin.* (Peltonen & Ruohotie 1991, 47-48.)

Tulospalkkaus on myös mainio informaationlähde, joka viestittää strategiat ja tavoitteet henkilöstölle ja kerää myös tietoa ja menestymistä, minkä pohjalta voidaan keskustella parantamistoimenpiteistä. (Helsilä 2009, 65.) Urakka-, palkkio-, provisiopalkkojen ja tulospalkkioiden myönteinen vaikutus tuottavuuteen voi olla jopa kymmeniä prosentteja (Helsilä & Salojärvi 2009, 220). Tulospalkkauksesta löytyykin lukuisia variaatioita. Palkkausjärjestelmä rakentuu sen mukaan, mikä on kunkin yrityksen tarpeet, lähtökohdat ja tavoitteet. (Peltonen & Ruohotie 1991, 47-48.)

Jokaisessa yrityksessä on omat painopisteet asioista, jotka ovat tärkeitä yritykselle ja johto palkitsee henkilöstöä sen mukaan, miten henkilöstö on onnistunut näiden saavuttamisessa. Palkitsemisen peruste liittyy koko yrityksen menestymiseen, oman ryhmän menestymiseen ja ehkä myös yksilön oman tulokseen. (Helsilä 2009, 65.) Useammat tutkimukset osoittavat, että tulospalkkiojärjestelmät ovat keskimäärin todella lisänneet tuottavuutta ja henkilöstön sitoutumista (Helsilä & Salojärvi 2009, 227). Organisaatiossa, jossa käytetään tulospalkkausta, pitäisi olla vakiintunut käytäntöseuranta ja tiedottaminen tuloksien kehittymisestä. Mittauskauden olisi hyvä olla lyhyt ja tulospalautteen seurattava välittömästi niin, että tapahtumat ovat vielä tuoreessa muistissa ja korjaustoimenpiteet mahdollisia. Tulospalkkaus on silloin onnistunut, kun organisaatio on vakiintunut, tavoitteiden asettamisessa on onnistuttu ja yrityksessä on pitempiaikainen kokemus palkkiojärjestelmän käytöstä. (Ruohotie & Peltonen 1991, 49.) Täytyy muistaa, että tulospalkkausjärjestelmä voi onnistua, mutta myös epäonnistua. Sen vuoksi järjestelmä on rakennettava huolella ja sen toimintaa on oltava valmis myös arvioimaan ja korjaamaan tilanteen sitä vaatiessa. (Helsilä 2009, 69.)

## 5 Selvityksen tulokset

Tässä opinnäytetyössä selvitysongelmia on kaksi. Ensimmäinen on esimiehen rooli alaistensa motivaatiotason nostoon ja mitä keinoja esimiehellä on saada alaiset motivoituneeksi. Toinen selvitysongelma, joka minua kiinnosti selvittää oli että, tekevätkö alaiset yritys x:ssä työtään ”pakosta”, koska ei ollut muita vaihtoehtoja. Muilla vaihtoehtojilla tarkoitetaan tilanteita, joissa työntekijä on joutunut töihin yritykseen, koska ei ole saanut opiskelupaikkaa, tutkinto ei ole riittänyt muihin tehtäviin, on töissä yrityksessä vain, jotta saisi rahaa laskujen maksuun tai elämän tilanne on sellainen, että on vain ”ajautunut ” tähän yritys x:ään. Haastattelujen tarkoituksena oli saada ymmärrettyä mitkä asiat, vaikuttavat myyjän työhyvinvointiin ja motivaation tasoon yrityksessä. Tutkimuksen aikana halusin saada työntekijät vastaamaan rehellisesti heidän ajatuksistaan myynnintehtävistä, ovatko ne motivoivia, mikä saisi myyjät mahdollisesti motivoitumaan enemmän ja miten esimies vaikuttaa tähän. Lisäksi lähdin tutkimuksessa haastamaan ajatusta, että kaikki myyjät ovat motivoituneita tai väittävät olevansa motivoituneita, koska pelkäävät saavansa potkuja, jos he kertovat olevansa toisin.

Haastattelut tehtiin viidelle saman yrityksen ja toimipisteen myyjälle. Kysymyksiä oli yhteensä 16 kappaletta, johon myyjät vastasivat. Viidestä myyjästä kaksi oli miehiä ja kolme oli naista. Pyrin saamaan haastatteluun sekä uusia että kokeneempia myyjiä, jotta saisin mahdollisimman paljon luettavuutta haastatteluihin. Haastattelut suoritin kesäkuun 2020 aikana. Kaikki haastattelut toteutettiin kahvilassa, joka oli lähellä myyjien yritystä. Haastatteluun vastanneet ovat ikäluokaltaan 19-27-vuotta. Vastanneiden henkilöiden kokemusvuodet myyjän tehtävistä vaihtelivat kuudesta kuukaudesta 4-vuoteen.

### 5.1 Osiot

Kysymykset oli jaettu neljään osioon perustietojen lisäksi: motivaatio, palaute ja palkitseminen, luottamus ja johtaminen ja työn tavoite ja merkityksellisyys.

## 5.2 Myyjien motivaatio

Haastattelun ensimmäisessä osiossa tavoitteena oli selvittää asioita, joista myyjät motivoituvat työssään, lisäisikö uusi työpaikka työntekijöiden motivaatiota ja millä keinoilla esimies voi vaikuttaa myyjien motivaatiotason nousuun.

Haastattelun aikana kävi ilmi, että kaikki vastanneet myyjät motivoituvat samantyyillisistä asioista, kuten: työn sopiva haastavuus, työilmapiiri, tunne siitä, että työtä arvostetaan ja että pääsee aidosti auttaa asiakkaita. Huolimatta tästä lähes kaikki vastanneet olivat yhtä mieltä, että tämä motivaatio on hetkellistä ja se loppuu, kun tehtäviin ja asiakkaisiin tottuu ja haasteet muuttuvat rutiineiksi. Vastaajat kertoivat, että uramahdollisuuksilla olisi iso merkitys motivaation nousuun, koska olisi selkeä tavoite, jota kohti mennä. Onnistumisien huomioonottamista toivottiin olevan enemmän. Yksikään vastaajista ei näe itseään olevan myyjä loppuelämänsä ajan, vaan kokee, että tämä on välietappi pitkän matkan varrella. Eräät haastatteluun osallistuneet työntekijät kertoivat, että:

*Alussa, kun aloittaa uudessa työpaikassa työt, kaikki on aivan uutta, uusi ala, paljon opittavaa ja asiakaskunta on uusi. Oppimisvaiheen jälkeen kaikki tehtävät alkavat tuntua rutiiniomaiselta ja pakkosuoritukselta. (H5)*

tai:

*Tulin tänne töihin, suurella palkan pudotuksella edellisestä työpaikasta, koska siellä oli aivan liikaa stressiä ja paineita. Täällä saan vähemmän rahaa, mutta tehtävien haasteet ovat sopivalla tasolla ja pystyn hengähtämään välillä. (H2)*

Kaikki vastanneet olivat yhtä mieltä siitä, että nykyinen työ on välietappi ja että he olisivat luultavammin enemmän motivoituneita toisessa oman alan työpaikassa, jossa pääsisi tekemään asioita, jota varten on kouluttautunut ja joista on aidosti kiinnostunut. Uudet tehtävät ja haasteet toisivat jo sinällään työntekijöiden mielenkiinnon ja innostuneisuuden uudessa työpaikassa.

Esimiehen läsnäolo on tärkeässä työntekijän hyvinvoinnin ja motivaation kannalta. Kukin vastaaja piti joitakin asioita eri tärkeysjärjestyksessä siitä, mitä keinoja esimiehellä on alaistensa motivaation nousuun ja miten se vaikuttaa alaiseen.

Vastauksissa kävi ilmi, että hyvä esimies toimii esimerkkinä muille työntekijöille, jolloin esimerkillisyys rantautuu työntekijöihin. Esimiehen pitää osata olla myös itse alainen ja nähdä asiat työntekijöiden kannalta. Kaikki esimiehen tekeminen vaikuttaa myös työilmapiirin kehitykseen. Lähes kaikki vastaajat olivat myös sitä mieltä, että erilaiset vastuut, työntekijöiden huomioonottaminen, ihmissläheisyys ja selkeät ja reilut säännöt ovat ehdottomasti hyvän ja luetettavan esimiehen piirteitä. Vaikka vastaukset saattoivat vaihdella, kuitenkin ajatus hyvästä johtamisesta oli kaikilla sama. Yksi vastaajista muotoili hyvän esimiehen piirteitä seuraavasti:

*Minun mielestä hyvä esimies on itse motivoitunut, osaa ottaa huomioon työntekijöiden kannan, osaa vastaanottaa palautteen, on rento ja luetettava. Esimiehen oma esimerkki on tosi tärkeätä ja se, että tekee samat työt kuin työntekijät eikä vain istu konttorissa pomottamassa. (H3)*

### 5.3 Palaute ja palkitseminen

Toisessa osiossa käsiteltiin aihetta palaute ja palkitseminen. Osiossa oli tarkoituksena saada selville haastateltavien ajatuksia siitä, että miten esimiehen palaute vaikuttaa alaisten motivaatioon ja mikä on palkitsemisen merkitys työntekijöiden sitoutumiseen yritykseen ja työnteon tehokkuuteen.

Palautteella ja palkitsemisella on luonnollisesti iso merkitys työntekijän motivaatiotason nousuun ja sitoutumiseen. Esimiehen pitäisi pystyä sekä palkita että antaa palautetta alaiselle sopusuhteisesti tilanteen mukaan. Tällöin alaiselle muodostuu tunne, että hänen työtään arvostetaan ja hän on osa yritystä. Palautteen pitäisi olla konkreettista ja sitä pitäisi antaa silloin kun on tehnyt asiat oikeasti hyvin. Vastauksissa kävi ilmi, että palautetta ei pidä antaa koko ajan kaikista pienemmistäkin asioista, koska silloin palautteen merkitys laskee. Kaikki haastatteluun osallistuneet olivat sitä mieltä, että sekä rahallinen että ei-rahallinen palkitseminen on tärkeätä. Silloin kuin tehty työ tai onnistuminen on rutiiniomainen, ja on vähemmän merkityksellinen itselleen, rahallisen palkitsemisen tärkeys korostuu. Kun on töissä alalla, jossa tehty työ tulee omasta intohimosta ja aidosta mielekkyydestä, ei-rahallisen palkitsemisen muotoa pidetään tärkeämpänä. Kaikki haastatteluun osallistuneet kertovat, että rahalla on merkitystä työpaikan viihtyvyyden ja motivaation kannalta tiettyyn rajaan asti, mutta silloin kun työnteko tulee intohimosta, rahallisen palkinnon merkitys pienenee ja ei-rahallisen palkinnon arvo nousee.

Keräsin alle muutaman sitaatin eri henkilöiltä, joka oli mielestäni hyvin sanottu tutkimukseni kannalta liittyen palkitsemiseen:

*Raha olisi motivoimampi tapa palkita, jos vain on mahdollisuus siihen. Kuitenkin, jos työ olisi unelma-ammatti, niin rahaa ei tarvitsisi niin paljon, vaan se itse työ olisi paljon tärkeämpi. (H4)*

sekä:

*Tilanteesta riippuva. ei-rahallinen palkitseminen voi olla paljon arvokkaampaa kuin rahallinen palkitseminen. (H1)*

#### 5.4 Luottamus ja johtaminen

Osiassa luottamus ja johtaminen keskustelimme työntekijöiden kanssa, mitkä ovat hyvän esimiehen ominaisuuksia, mikä on hyvä johtaminen ja mitkä asiat vaikuttavat esimiehen luotettavuuteen.

Kaikki haastateltavat puhuivat samantyyllisistä asioista hyvän esimiehen ominaisuuksista. Näitä ominaisuuksia ovat mm. esimiehen energisyys, oma esimerkillisyys, kyky saada työntekijät motivoituneeksi omasta työstä, on helposti lähestyttävä, tekee mitä lupaa ja tasa-arvoisuus. Työntekijät kokivat, että hyvää johtamista esiintyy silloin, kun kaikkia henkilöitä kohdellaan tasapuolisesti, yrityksessä on selkeät pelisäännöt, esimies on johtajahahmo, joka vetää köyttä yhdessä työntekijöiden kanssa ja on sopivan rento. Työntekijöiden mielestä hyvää johtamista esiintyy myös silloin, kun esimies osaa ottaa kritiikkiä vastaan, tekee samoja asioita kuin alaiset, kuuntelee alaisten mielipiteitä ja ehdotuksia ja toimii tämän mukaan. Työntekijöiden mielipiteestä luottamuksessa oli hajontaa. Osa koki, että esimiehelle on helppo puhua ja pystyy puhumaan myös henkilökohtaisista asioista ja osa koki, että ei haluaisi missään nimessä puhua näistä esimiehelle, koska pelkäsivät keskusteltujen asioiden leviävän. Työntekijöiden luottamusta esimieheen vie pois mm. suorituksien huomioimatta jättäminen ja liian huono esimiehen tunteminen. Esimiehen heikon tuntemisen johdosta, työntekijöiden kynnys uskaltaa puhua esimiehelle on suuri. Vastauksien aikana selviää, että osalla työntekijöistä oli vähemmän työkokemusta kuin toisilla. Mitä kauemmin työntekijät olivat tehneet töitä yhdessä esimiehen kanssa, sen paremmin he olivat oppineet tuntemaan esimiestä. Näiden työntekijöiden luottamus



esimieheen osoittautuikin suuremaksi. Luottamus siis rakentuu esimiehen ja työntekijän välille mm. silloin kun he ovat olleet pidemmän aikaa yhdessä töissä ja silloin kun esimies on ollut itsekin avoin omista asioista.

Vastauksissa kävi myös ilmi, että työntekijät toivoisivat läpinäkyvämpää informaationkulkua joissain tilanteissa yrityksen uusista asioista tai toimintatavoista. Alla muutama esimerkki vastauksista liittyen esimiehen luetettavuuteen:

*Kyllä luotan. Olen sen verran pitkään ollut hänen kansaan tekemisissään ja koen, että hän on aina toteuttanut lupauksensa ja osoittautunut luottamuksen arvoiseksi kaikilla teoilla. (H3)*

toinen esimerkki:

*En puhuisi omista asioista esimiehellen, koska kaikki ollaan ihmisiä ja sanat saattaa levitä. (H2)*

## 5.5 Työ tavoite ja merkityksellisyys

Tässä osiossa minua kiinnosti tietää kuinka merkitykselliseksi työntekijät kokevat työnsä, mitkä olivat työntekijöiden tavoitteet työuralla, olisivatko työntekijät valmiita vaihtamaan työpaikkaa heti, jos sopiva tilanne sen sallisi ja mikä vaikuttaisi tähän päätökseen ja viimeiseksi ovatko työntekijät nykyisessä yrityksessä sen takia, koska ei ollut muuta vaihtoehtoa.

40% vastaajista olivat sitä mieltä, että heidän työnsä on merkityksellinen ja loput 60% kokivat, että heidän työnsä ei ole niin merkityksellinen. Työntekijät, jotka kertoivat heidän työnsä olevan merkityksellinen kokivat, että he aidosti auttavat työllään asiakkaita ja saavat itse tästä tyydytyksen. 60% vastaajista taas kertoi, että he eivät saa hyvän olon tunnetta asiakkaan auttamisesta ja että heidän auttaminen ei ole kovin merkityksellinen isommassa mittakaavassa. He kokivat ja uskoivat, että auttamisen tunne myynnin alalla on vähempiarvoinen ja mitättömämpi kuin esimerkiksi kirurgin tehtävissä olevalla lääkäriellä tai verenluovutuksessa tavallisella henkilöllä. Nämä vastaajat kokivat, että esimerkiksi lääkärin tai vapaaehtoistyön tehtävät ovat paljon merkityksellisempiä ja

hyödyllisempiä yhteiskunnan kannalta, koska näissä auttaminen näkyy selkeämmin ja suuremmin. Alla yhden haastateltavan esimerkki:

*Koen, että työni ei ole niin merkityksellinen kuin vaikkapa kirurgin työ, koska tuntuu, että palvelen jatkuvasti saman tyyppisiä asiakkaita. Työni on koko ajan hyvin samanlainen ja tuntuu, että on rutiiniomainen. Jos olisin töissä työpaikalla, joka on intohimoni, luulen, että pienetkin tehdyt asiat olisivat merkityksellisiä mulle. (H4)*

Kysyessäni työntekijöiden tavoitteista ja saisivatko he tavoitteita toteutettua tässä yrityksessä, kaikki vastaajat olivat yksimielisiä vastauksissaan, että eivät saisi. Syiksi paljastui asioita kuten: työpaikka ei ole omaa alaa tai intohimon kohdetta, toistuvat ja rutiiniomaiset tehtävät ja, että ”on nähnyt kaiken”. Lisäksi uramahdollisuuksien vähäisyys haastateltavien yrityksessä vaikuttivat työntekijöiden mielenkiintoon ja motivaatioon tehdä töitä vähemmän innostuneemmin. Haastattelun ja keskustelun aikana kävi selväksi asiat, joita työntekijät pitävät tärkeinä työuran tavoitteina. Näitä olivat: tehtävät, joissa pääsee vaikuttamaan ja tekemään muutoksia, työ, josta aidosti nauttii, työpaikka, jossa on jatkuvat oppimisen ja kehittymisen mahdollisuudet, uusien asioiden kokeminen ja lopuksi itselleen mielenkiintoinen ja merkityksellinen työ, josta saa tarpeeksi rahaa, jolla selviää laskuista. Kaikki haastatteluun osallistuneet työntekijät kertoivat, että he ovat osa-aikaisia myyjiä ja osa-aikatöitä on helpompi saada kuin vakituisia töitä, jonka takia he ovat yrityksessä. Lisäksi työntekijöiden syiksi hakea alun perin yritys X:ään oli vaikuttanut se, että aikaisemmin osa-aikatoiden määrä oli riittänyt suoriutumaan taloudellisista velvoitteistaan, kun oli opiskelijana tai teki toista työtä. Yksi vastannut muotoili tämän seuraavasti:

*Nykyinen työni on välitappi. Tässä työssä olen nähnyt jo kaiken suhteellisen lyhyenkin työuran aikana. Tuntuu, että ei ole enään haasteita ja työn luonne on robottimaista ja tylsää. Kuitenkin tää työ on opiskelijalle aika jees, koska osa-aikaisten työntekijöiden työt on iltavuoropainotteisia ja vuoroja voi vaihdella toisten työntekijöiden kanssa aika vapaasti. (H5)*

Kysymyksessä ”oletko yrityksessä sen takia, koska ei ollut muuta vaihtoehtoa”, käy selväksi se, että 80% vastaajista on yrityksessä, koska tämän hetkinen elämän tilanne ei antanut muita vaihtoehtoja. Haastattelussa olleet työntekijät kertoivat, että myyjän tehtävät eivät olleet alkuperäisissä suunnitelmissa, vaan tämä piti olla väliaikainen työ ennen oman alan tehtäviä. Haastattelun vastauksista osoittautui myös, että myyntiala

on sellaista, jonka kanssa on helppo rinnastaa esimerkiksi opiskelu tai muu työpaikka/harrastus. Kuitenkin sopivan ja oikean tilanteen sattuessa kaikki vastaajat olisivat valmiita vaihtamaan työpaikkaa uusien työkokemuksien tai omaa koulutusta vastaavan työn vuoksi.

## 6 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä halusin selvittää kaksi asiaa: tekevätkö työntekijät työtään, koska ei ollut muita vaihtoehtoja ja mitä keinoja esimiehellä on alaisten motivaation nousuun. Pohjustin selvityskysymykset useisiin alakysymyksiin. Vastauksissa selvisi, että työntekijän työmotivaatioon vaikuttaa sekä sisäinen, - että ulkoinen motivaatio, joskin sisäinen motivaatio on reilusti suuremmassa asemassa. Tutkimuksessa halusin, että työntekijät vastaavat mahdollisimman rehellisesti. Painotin, että työ on luottamuksellinen, eikä työntekijöille koidu mitään harmia tai seuraamuksia heidän antamista vastauksista. Ennen varsinaista haastattelua kävimme yhdessä työntekijöiden kanssa läpi informointilomaketta, jossa kerrottiin mm. työn laadusta, osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja että haastateltavat osallistuvat haastatteluun täysin anonymieinä.

Ulkoisella motivaatiolla on osansa työntekijöiden motivaation kohottajana, koska kukaan ei halua tehdä töitä ilmaiseksi. Työpaikasta voi saada paljon rahaa, mutta se voi myös ottaa takaisin pois. Työpaikoilla, josta saa paljon rahaa, työntekijä saattaa joutuu tekemään paljon töitä ja on riski, että hän palaa loppuun. Vaikka työ olisikin kuinka mielekästä ja tulee omasta intohimosta, työntekijän motivaatio voi laskea, koska töitä ja vastuita on liikaa.

Haastattelun aikana selvisi, että uudet ja sopivat haasteet pitävät mielen virkeänä ja työn mielekkäänä. Työpaikan alkuperähdytyksen jälkeen, kun työntekijä on oppinut kaikki tehtävät työssään, työ saattaa käydä tylsäksi, jolloin työntekijä tarvitsee uusia haasteita ja oppimisen mahdollisuutta. Uuden oppiminen tuo mielenkiintoa ja kiinnostusta uutta työtä kohtaa alussa, vaikka työ ei olisikaan ensimmäinen vaihtoehto, joka kiinnostaa. Kun työntekijät oppivat kaiken mitä opittavaa on, työstä tulee rutiiniomaista ja motivaatio saattaa kadota. Tällöin olisi tärkeätä, että yrityksessä on jatkuvasti uuden oppimisen mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja siirtyä uusiin tehtäviin yrityksen sisällä varsinkin silloin, kun kyseessä on hyvä työntekijä. Positiivisen työilmapiirin tärkeys korostui työntekijöiden vastauksissa syyksi jatkaa yrityksessä.

Työntekijöille on tärkeätä, että heidän työpanoksensa huomioidaan. Kun itse työ on mielenkiintoinen ja sopivan haastava, työntekijöiden työmotivaatio säilyy. Haastattelussa kävi myös ilmi, että on vaikeaa löytää työpaikka, josta saa samanaikaisesti sekä paljon rahaa, että oman aidon mielenkiinnon yhdistäminen. Kuitenkin itse työnteon mielekkyyttä pidettiin tärkeämpänä motivaation keinona, kun vain rahallinen palkinto. Tutkimuksessa haastateltavat antoivat minulle hyvän käsityksen asioista, jotka vaikuttivat heidän ratkaisuunsa pysyä yrityksessä, miksi he mahdollisesti kokevat, että tämä työ on vain väliaikaista ja mitkä asiat motivoivat heitä. Syitä pysyä yrityksessä olivat mm. työkaverit, työn yhdistäminen muihin harrastuksiin tai kouluun ja epätietous tulevaisuudesta.

Selvityskysymyksessä: "oletko yrityksessä, koska ei ollut muita vaihtoehtoja" tuli vastauksia, joita olin tavoitellut haastattelujen aikana. Pohjustin tämän selvityskysymyksen usealla muulla haastattelukysymyksellä, joka näkyy liitteessä otsikolla "työn tavoite ja merkityksellisyys". Kaikki haastatteluun osallistuneet olivat osa-aikaisia työntekijöitä, ja heidän työtuntimääränsä vaihteli. Haastatteluun osallistuneet työntekijät kertoivat kukin omia versioita, miksi he olivat tässä yrityksessä. Syiksi paljastui: aikaisemmat opiskelut, joiden päätyttyä työntekijät olivat jääneet yritykseen, koska ei ollut oman alan töitä tarjolla tai se, että alkuvaiheessa, kun oli päässyt töihin tähän yritykseen, osa-aikainen työ riitti suoriutumaan kaikista omista taloudellista velvoitteista. Työntekijöiden henkilökohtaisen elämän tilanne olikin muuttunut sen jälkeen, kun he olivat päässeet töihin yritykseen. Alussa pienet tuntimäärät ja työtehtävien vastuut riittivät, mutta myöhemmin ei. Työntekijöiden ajatukset siitä, että he joskus haluaisivat ehkä vaihtaa alaa tai työpaikkaa, on vaikuttanut myös se, että he ovat saaneet lisää aikaa miettiä, mikä on se heidän oikea juttunsa ja missä tehtävissä he pääsivät kokemaan tämän.

Esimiehen tuki ja ihmisläheisyys tuovat motivaatiota ylös työntekijöissä. Kun esimies pystyy jatkuvasti saamaan työntekijöille olon, että hänen työpanoksensa huomioidaan ja siitä mahdollisesti palkitaan, on esimies onnistunut tehtävässään. Silloin työntekijä kokee olevansa osa yritystä ja todennäköisyys työntekijän sitoutumiselle yritykseen kasvaa. Selkeät yrityksen sisäiset roolit ja esimiehen esimerkillinen ja kannustava toiminta kimpoaa työntekijöiden tekemiseen, joka näkyy työntekijän työnteossa positiivisesti. Silloin myös työntekijä on tehokkaampi voimavara yritykselle.

Hyvän esimiehen ominaisuudet tulevat esille, kun esimies pystyy saamaan työntekijät motivoituneeksi, pystyy tukemaan ja auttamaan heitä. Esimiehen täytyy olla selkeä

viestinnässä eikä syrjiä ketään. Esimiehen ja työntekijän välinen luottamus on merkittävä asia, joka vaikuttaa motivaatioon. Luottamus rakentuu työntekijän ja esimiehen välille, kun työntekijät kokevat, että esimiehelle pystyy puhumaan myös työn ulkopuolista asioista. Luottamus rakentuu pidemmän yhdessä työskentelyn jälkeen esimiehen ja työntekijöiden välille. Kun työntekijät tuntevat esimiehen työskentelytavat ja ovat olleet pidemmän aikaan yhdessä töissä, vahvistaa tämä työntekijöiden ja esimiehen välisen luottamuksen. Esimiehellä onkin suuri rooli motivaatiotason nousuun ja hänellä voi olla monia keinoja motivoida alaisiaan. Kun esimies tietää, mistä alainen motivoituu, hän voi kohdistaa juuri hänelle suunniteltuja asioita, jotka saavat hänen motivaationsa ylös.

Jotkut työntekijät tarvitsevat enemmän palautetta, toiset taas vapaata keskustelua kaikista erilaista asioista ja kolmas saattaa tarvita enemmän haasteita. Eräs työntekijä kertoi, että esimerkiksi säännölliset pelipaikan vaihdot kassatyöskentelystä myymiseen tai visuaaliseen myyntiin lisäävät innostuneisuutta ja motivaatiota, koska ei tarvitse tehdä koko ajan samoja tehtäviä. Toinen työntekijä kertoi, että kaipaisi enemmän ohjeistusta ja palautetta. Yllä olevista esimerkeistä huomasi, että jokaisella työntekijällä on omat asiat, joista he välittävät saada ohjeistusta tai mitkä asiat vaikuttavat heidän työmotivaatioonsa positiivisesti. Muita tapoja motivoida alaisiaan on positiivisen ilmapiirin luominen yritykseen, jotta kaikki viihtyisivät ja olisi mukavaa tulla töihin. Sekä sisäisellä, - että ulkoisella motivaatiolla on osansa työnteon mielekkyydessä ja esimiehen pitäisi pystyä vaikuttamaan näihin. Esimiehen pitäisi antaa työntekijöille tarvittavat työkalut, joilla hän pystyy toteuttamaan itseään parhaiten yrityksen omien tavoitteiden mukaisesti ilman, että työntekijän motivaatio laskee. Itse työnteon mielenkiintoa työntekijät pitivät loppujen lopuksi kaikkein tärkeämpänä tekijänä. Esimiehen pitäisi yrittää ottaa tämä huomioon ja motivoida työntekijöitään tämän mukaisesti. Luettelin monia asioita tässä ja edellisessä kappaleessa, joilla esimies voi vaikuttaa työntekijän motivaatioon, jotka minulle selvisi tutkimuksen haastattelujen aikana.

Kuitenkaan aina esimiehen tuki ei riitä saada työntekijät motivoituneeksi, jos oma mielenkiinto on jossain muualla. Vaikka vastaajat olivatkin sitä mieltä, että he ovat yrityksessä väliaikaisesti ennen kuin pääsevät oman alan tehtäviin, olisivatko he uudessa yrityksessä loppuelämänsä ajan motivoituneita ja innostuneita vai olisiko sielläkin vaara, että kyllästyy sen jälkeen, kun he ovat oppineet kaikki tehtävät ja ympäristö käy tylsäksi?

## 7 Pohdinta

Työn tavoitteena oli saada selvitettyä niitä esimiehen keinoja, joilla esimies motivoi alaisiaan sekä lisää heidän motivaatiotaan. Lisäksi työssä halusin selvittää, että tekevätkö alaiset töitä yrityksessä, koska ei ollut muita vaihtoehtoja. Selvityksessä pääsin odotettuihin tuloksiin ja sain vastaukset selvityskysymyksiini. Sain vastaukset siihen, miten hyvä esimies motivoi alaisiaan tai mitkä ovat hyvän esimiehen piirteet. Selvityksen aikana selvisi myös, mitä työntekijät toivoisivat esimieheltään oman motivaation nousuksi ja miten esimiehen ja työntekijän välinen luottamus rakentuu. Luottamuksella osoittautui melko suuri korrelaatio työntekijän motivaatiotasoon. Selvityksen aikana sain kokonaisvaltaisemman kuvan, miksi osa-aikaiset myyjät olivat kyseisessä yrityksessä ja tekisivätkö he muita töitä, jos olisi mahdollisuus siihen. Tämä myös vastasi minun asettamaan toiseen selvityskysymykseen: ovatko työntekijät yrityksessä, koska ei ollut muita vaihtoehtoja. Selvityksen alussa oletin, että osa-aikaisten työntekijöiden lopullinen päämäärä ei ole olla osa-aikainen myyjä loppuelämänsä, vaan kaikki tavoittelisivat jotakin muuta myöhemmin urallaan. Sainkin hyviä vastauksia selvityksen kannalta asioista, jonka takia myyjät olivat päätyneet tähän yritykseen. Taustalla tuli selvitettyä asioita, jotka vaikuttivat työntekijöiden päätökseen aloittaa yrityksessä sekä miksi työntekijät haluisivat ehkä vaihtaa alaa.

Työn alussa kerroin yleisesti opinnäytetyön tutkimuksesta sekä aiheen rajauksesta. Teoreettisessa viitekehyksessä pureduin aiheisiin: motivaatioteoriat, mallit ja johtaminen. Teoreettisen viitekehyksen rakentamiseen olin käyttänyt luetettavia vanhempia ja uusimpia kirjallisuuslähteitä sekä joitakin internet-lähteitä. Viitekehyksessä käydään läpi suhteellisen kattavasti aihetta läpi huomioon ottaen selvityskysymykset. Teoriaa olisi voinut kirjoittaa laajemmin, mutta uskoin viitekehyksen käsittelevät selvitysaihetta riittävästi ja antavan lukijalle peruskäsityksen aiheesta motivaatio ja johtaminen. Teoria-osuudessa käsitellyt asiat olivat linjauksessa saatujen työntekijöiden vastauksissa tutkimuksessa. Kysymykset oli suunniteltu teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Selvitys oli onnistunut ja sain vastaukset selvityskysymyksiini, joka myös vahvisti olemassa olevaa tietoa aiheesta. Opinnäytetyön eri vaiheet ja selvityksen suoritin aikataulun mukaisesti.

Kvalitatiivisen tutkimuksen aika saattaa esiintyä muuttujia. Muuttujina voi toimia esimerkiksi tutkijan tulkitsevuus. Tutkija voi kertoa asioita omalta kantilta ja omien kokemusten pohjalta, jonka pohjalta esimerkiksi kysymykset on luotu. Toinen tutkija voi nähdä ja tulkita asioita samoista selvityskysymyksistä eri tavalla ja kysymyksien muotoilu vaikuttaa saatuihin vastauksiin. Haastattelu saattaa olla jännittävä hetki haastateltaville, eikä haastateltava välttämättä uskalla kertoa kaikkia ajatuksia tai mielipiteitä totuudenmukaisesti tutkijalle. Reliabiliteetin vahvistamiseksi olin esittänyt informointilomakkeen työntekijöille ja haastatellut mahdollisimman rauhallisesti heitä aiheesta keskustellen myös muistakin ei-tutkimukseen liittyvistä aiheista tunnelman löysentämiseksi. Haastatteluun osallistui viisi henkilöä ja koin tämän riittäväksi, koska haluttuja vastauksia alkoi toistumaan kaikilta henkilöiltä. Kysymykset olivat kaikille haastateltaville samat ja osan kysymyksistä jouduin muotoilemaan suullisesti uudelleen, jotta haastateltava oli varmasti ymmärtänyt kysymyksen selvitysongelmat huomioon ottaen. Selvityksen aikana saatiin sellaiset vastaukset, joita haettiin vääristämättä työntekijöiden alkuperäistä sanomaa, jotka voisivat olla eduksi tätä selvitystä kohti. Haastattelu koettiin positiiviseksi ja tutkijan näkökulma aiheesta mielenkiintoiseksi.

Valideetissa onnistuin hyvin. Aiheesta motivaatio on kirjoitettu paljon ja siitä löytyy paljon kirjallisuutta. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopi tutkimukseen ja haastatteluilla saatiin syvällisempiä vastauksia kuin, jos tutkimuksessa olisi käytetty kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tällä selvitysmenetelmällä pystyin avoimesti keskustelemaan työntekijöiden kanssa ja kuulemaan heidän mielipiteitään. Ennen tutkimukseen ryhtymistä en havainnut, että joku olisi tehnyt työtä samasta näkökulmasta, jossa otetaan huomioon sekä esimiehen vaikutusta työntekijän motivaatioon ja ovatko työntekijät yrityksessä, koska ei ollut muita vaihtoehtoja. Jälkimmäisen selvityskysymyksen kehitin siitä, kun mietin, että minkä takia tuntuu, että kaikki työntekijät melkein missä vaan yrityksessä (koskee myös urheilijoita) keuhuvat aina töitään työkavereilleen tai samassa arvossa oleville henkilöille, mutta kuitenkin toivovat, että viikonloppu saapuisi ja pääsisi viettämään vapaa-aikaa perheensä tai tuttavien kanssa. Tämä idea selvityskysymyksestä syntyi keskustellen eri tuttavien kanssa tai katsoen eri ohjelmia ja haastatteluja selvityksen ennen itse selvitystä.

Tehdyn tutkimuksen pohjalta jatkokysymykset voisivat käsitellä enemmän ja syvällisemmin niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän haluun olla yrityksessä ja siihen, miten esimies motivoi työntekijöitään kokonaan toisella alalla. Seuraavassa tutkimuksessa voitaisiin selvittää esimerkiksi finanssialan työntekijöiden mieltä.

Ovatko ne yhteneviä tässä tutkimuksessa haastateltujen työntekijöiden ajatuksien kanssa. Mitä finanssialan työntekijät pitävät tärkeänä esimiehessä? Ovatko ne samoja asioita kuin mitä kaupan alan myyjät pitävät? Aihetta voitaisiin tarkastella myös esimiesten näkökulmasta. Selvityskysymys voisi olla sama: miten ja millä keinoilla esimies motivoi työntekijöitään ja verrata näitä vastauksia työntekijöiltä saatuihin vastauksiin. Motivaatiosta löytyy paljon tietoa sekä kirjallisuudesta että internetistä, joten aihetta voi lähestyä monesta eri näkökulmasta seuraavissa tutkimuksissa.



## Lähteet

Alasuutari, Pertti & Koskinen, Ilpo & Peräkylä, Anssi & Pyörälä, Eeva & Summa, Hilikka & Suoninen, Eero & Leskinen, Jaakko 1995. Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla. Ykköspaino Oy. Helsinki.

Deci, E.I. & Ryan, R.M 1995. Human autonomy. The basis for true self-esteem. Julkaisuun viitattu teoksessa Liukkonen, Jarmo & Jaakkola, Timo & Kataja, Jukka 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita, Helsinki.

Deci, E.I. & Ryan, R.M 1980. The empirical exploration of intrinsic motivational processes. Julkaisuun viitattu Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1991. Ihmisten johtaminen. Otava, Keuruu.

Expert program management 2018. ERG theory of motivation. <https://expertprogrammanagement.com/2018/10/erg-theory-of-motivation/>. Luettu 18.2.2020.

Finström, Henri & Merivirta, Minttu 2018. Kannustava ja luottamukseen perustava työilmapiiri motivoi henkilöstöä. <https://www.iskussa.fi/?p=7663>. Luettu. 10.2.2020.

Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Kariston kirjapaino, Hämeenlinna.

Helsilä, Martti 2009. Henkilöstö asioista esimiehelle. Otava, Keuruu.

Intangible Benefits That Make a Job Rewarding 2018. <https://www.jobspartnership.org/news/students/intangible-benefits-that-make-a-job-rewarding/>. Luettu 10.2.2020.

Juneja, Prachi N.d. ERG Theory of Motivation. <https://beta.managementstudyguide.com/erg-theory-motivation.htm>. Luettu 18.2.2020.

Lawler, E.E 1973. Motivation in work organizations. Julkaisuun viitattu teoksessa Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1991. Ihmisten johtaminen. Otava, Keuruu.

Liukkonen, Jarmo & Jaakkola, Timo & Kataja, Jukka. 2006.. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita, Helsinki.

Locke, E.A. & Cartledge, N. & Koeppel, J. 1968. Motivational effects of knowledge of results. Julkaisuun viitattu Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1991. Ihmisten johtaminen. Otava, Keuruu.

McGregor, D. 1966. Leadership and Motivation. Julkaisuun viitattu Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1991. Ihmisten johtaminen. Otava, Keuruu.

Makila, Pi 2017. Miten palkita hyvästä työstä? Neljä yritystä kertoo. <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/miten-palkita-hyvasta-tyosta-nelja-yritysta-kertoo/>. Luettu 09.2.2020.

Markkula, Hanna 2017. Julkaisuun viitattu teoksessa Pi, Makila 2017. Miten palkita hyvästä työstä? Neljä yritystä kertoo. <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/miten-palkita-hyvasta-tyosta-nelja-yritysta-kertoo/>. Luettu 09.2.2020.

Mielen ihmeet 2018. Maslow`n tarvehierarkia. <https://mielenihmeet.fi/maslown-tarvehierarkia/>. Luettu 17.2.20.

Mitchell, T.R. & Kalb, L.S. 1982. Effects of job experience on supervisor attributions for a subordinate`s performance. Journal of Applied Psychology, Julkaisuun viitattu Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1991. Ihmisten johtaminen. Otava, Keuruu.

Mooses. Maslow`n Tarvehierarkia 2019. <https://rakkaudentempeli.fi/mieli/mielen-perusteet/maslown-tarvehierarkia/>. Luettu 05.3.2020.

Nummelin, Tarja 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. WSOYpro, Helsinki.

Ojanen, Markku. Itsetuntemusta etsimässä. Psykologian tuntemusta arkielämässä. Julkaisuun viitattu teoksessa Liukkonen, Jarmo & Jaakkola, Timo & Kataja, Jukka 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita, Helsinki.

Peltonen, Matti & Ruohotie Pekka 1991. Keuruu 1991. Ihmisten johtaminen. Otava, Keuruu.

Peters, L.H & O'Connor, E.L 1980. Situational constraints and work outcomes. The influences of a frequently overlooked construct. Julkaisuun viitattu Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1991. Ihmisten johtaminen. Otava, Keuruu.

Rasila, Minna & Pitkonen, Maria 2011. Motivaatio, työn ilo ja into. Kyriiri, Helsinki.

Rautavaara, A 1973. Yhteistyö ja luottamus. Julkaisuun viitattu Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1991. Ihmisten johtaminen. Otava, Keuruu.

Riihimaa, Nina 2015. Hyvä terveys. Näin kasvat motivaatiota. [https://www.hyvaterveys.fi/artikkeli/mieli/nain\\_kasvatat\\_motivaatiota](https://www.hyvaterveys.fi/artikkeli/mieli/nain_kasvatat_motivaatiota). Luettu 02.4.2020.

Ross, P.C 1982. Training: Behavior change and the improvement of business performance. Julkaisuun viitattu Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1991. Ihmisten johtaminen. Otava, Keuruu.

Sahlman, Katariina, 2018. Vinkit esimiehenä työskentelyyn. <https://careersblog.barona.fi/vinkit-esimiehenä-tyoskentelyyn>. Luettu 22.2.2020.

Silva, Vitor 2019. 8 Factors that Affect Students' Motivation in Education. <https://www.builtbyme.com/students-motivation-in-education/>. Luettu 31.3.2020.

Silvander, Lauri 2015. Työurasta saa yhä rannekellon ja kukkapuskan- toimiva palkitseminen ei ole aina rahaa. <https://yle.fi/uutiset/3-8498565>. Luettu 07.2.2020.

Sinokki, Marjo 2017. Työmotivaatio ratkaisee tuloksen. <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/nakokulmat/tyomotivaatio-ratkaisee-tuloksen/?public=3327280ec6dc49d6d532b05fd4dae3ba>. Luettu 02.2.2020.

Steers, R.M & Porter, L.W 1975. Motivation and work behavior. Julkaisuun viitattu Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1991. Ihmisten johtaminen. Otava, Keuruu.

Tenhiälä, Aino 2015. Julkaisuun viitattu teoksessa Silvander, Lauri. Työurasta saa yhä rannekellon ja kukkapuskan- toimiva palkitseminen ei ole aina rahaa. <https://yle.fi/uutiset/3-8498565>. Luettu 07.2.2020.

Tilastokeskus N.d. Kvalitatiivinen tutkimus. [https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit\\_tutkimus.html](https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html). Luettu 16.3.2020.

Tutkimuskammio 2012. <https://tutkimuskammio.wordpress.com/2012/05/26/maslow-tarvehierarkia/>. Luettu 10.3.2020.

Ulrich, Dave 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Gummerus, Helsinki.

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4.p. Edita, Helsinki.

Vilpa, Titta N.d. Millainen on hyvä johtaja? <https://www.kuulu.fi/blogi/millainen-on-hyva-johtaja/>. Luettu 28.2.2020.

Weinberg, Robert & Gould, Daniel 1999. Foundations of sport and exercise psychology. Julkaisuun viitattu teoksessa Liukkonen, Jarmo & Jaakkola, Timo & Kataja, Jukka 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita, Helsinki.

Weiner, B. 1979. A theory of motivation for some classroom experiences. Journal of Educational Psychology. Julkaisuun viitattu Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1991. Ihmisten johtaminen. Otava, Keuruu.

World Health Organization 1994. Global strategy on occupational health way to health at work. [https://www.who.int/occupational\\_health/publications/globstrategy/en/index2.html](https://www.who.int/occupational_health/publications/globstrategy/en/index2.html). Luettu. 02.4.2020.

**Liite 1. Haastattelukysymykset****Myyjä***Perustiedot*

- Ikä 18-25, 26-34, 34-41, +42
- Sukupuoli
- Kuinka monta vuotta sinulla on kokemusta myyjän tehtävistä?

*Motivaatio*

- Mistä työhön liittyvistä asioista motivoidut? Uramahdollisuudet, palkka, työkaverit, kehu?
- Olisitko enemmän motivoitunut toisessa yrityksessä? Mikä vaikuttaa siihen, että olet/et olet motivoitunut nykyisessä yrityksessä?
- Mitä keinoja esimiehellä on motivaation kohottamiseen ja miten se vaikuttaa alaiseen?

*Palaute ja palkitseminen*

- Miten koet palautteen antamisen ja vastaanottamisen yrityksessä?
- Miten koet palkitsemisen yrityksessä? Lisäisikö palkitseminen sitoutumisesi/motivaatiosi yrityksessä?
- Kumpaa palkitsemisen muotoa pidät tärkeämpänä: rahallinen vai ei-rahallinen palkitseminen?

*Luottamus ja johtaminen*

- Mitkä ovat mielestäsi hyvän esimiehen ominaisuudet?
- Mikä on mielestäsi hyvä johtaminen?
- Luotatko esimieheesi? Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat tähän?

*Työn tavoite ja merkityksellisyys*

- Koetko työsi merkitykselliseksi?
- Olisitko valmis luopumaan ja vaihtamaan nykyisestä työstä toiseen työhön, mikäli siihen olisi mahdollisuus? Mitkä asiat vaikuttaisivat tähän päätökseen?
- Mitkä ovat tavoitteesi työuralla? Saisitko tavoitettua tavoitteesi alalla tai yrityksessä, jossa työskentelet nyt?
- Oletko yrityksessä sen takia, koska ei ollut muuta vaihtoehtoa?