



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

TAINA VIROLAINEN

Esimiestyön vaikutus henkilöstön motivaatioon ja tuloksellisuuteen

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA
2020

Tekijä Virolainen, Taina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 18.12.2020 Kuukausi Vuosi 12/2020
	Sivumäärä 53	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi Esimiestyön vaikutus henkilöstön motivaatioon ja tuloksellisuuteen		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten esimiestyö vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja tuloksellisuuteen. Selvityksen toimeksiantajana oli talous-, HR- ja palkkapalveluita kunnille ja kuntayhtymille tuottava Monetra Pirkanmaa Oy.</p> <p>Toimeksiantajan henkilöstö on kokenut suuria muutoksia useiden organisaatiomuutosten vuoksi viime vuosina. Uudessa organisaatiossa haluttiin heti alusta alkaen toimia oikein ja vastuullisesti ja ottaa henkilöstön ajatukset huomioon. Aihe on tärkeä ja ajankohtainen sekä henkilöstön, esimiesten että koko organisaation näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka henkilöstö kokee esimiestyön ja sen vaikutuksen, mitä motivaatio ja motivoituminen tarkoittavat, kuinka esimiestyöllä voidaan lisätä tai vähentää motivaatiota ja tuloksellisuutta sekä mikä on esimiestyön vaikutus alisuoriutumiseen ja ylikuormittumiseen työssä.</p> <p>Esimiestyön vaikutusta henkilöstön motivaatioon ja tuloksellisuuteen tutkittiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimuksen aineisto kerättiin Satakunnan ammattikorkeakoulun (SAMK) E-lomake-ohjelmalla. Kysely lähetettiin Monetra Pirkanmaa Oy:n koko henkilöstölle. Tuloksina saatiin selville, että esimiestyö vaikuttaa sekä positiivisesti että negatiivisesti henkilöstön motivaatioon ja tuloksellisuuteen. Saatuja tuloksia ei voida yleistää koskemaan koko organisaatiota alhaisen vastausmäärän vuoksi.</p> <p>Kehittämiskohteiksi nousivat vuorovaikutuksen, kuuntelun ja tukemisen lisääminen, kannustus- ja palautteenantokulttuurin edistäminen sekä työn tekemisen puitteiden parantaminen. Valmentavaa johtamista käyttöön ottavassa organisaatiossa johtamis- ja esimiesosaamista voidaan kehittää esimerkiksi työpajoissa, joissa esimiehet käyvät yhdessä läpi henkilöstön motivaatioon ja tuloksellisuuteen vaikuttavia esimiestyön toimintamalleja.</p>		
Asiasanat Esimiestyö, valmentava johtaminen, motivaatio, tuloksellisuus		

Author Virolainen, Taina	Type of Publication Bachelor's thesis	Date 18.12.2020 Month Year December 2020
	Number of pages 53	Language of publication: Finnish
Title of publication Effect of Managerial Work on Motivation and Effectiveness		
Degree program Business Administration		
<p>Abstract</p> <p>The aim of this Bachelor's thesis was to find out how managerial work affects the motivation and effectiveness of the personnel. The survey was commissioned by Monetra Pirkanmaa. Monetra Pirkanmaa provides financial management, HR services and salary services to municipalities and federations of municipalities. The personnel of the commissioner have experienced major changes in recent years due to several organizational changes. There was a strong wish in the new organization to act in a proper and responsible manner from the very beginning, and take the thoughts of the personnel into account. The issue is important and current from the perspective of the personnel, the managers and the whole organization alike. The aim of the thesis was to clarify how the personnel experience managerial work and its influence, what motivation and being motivated mean, how managerial work can increase or decrease motivation and effectiveness and what is the effect of managerial work on overwork or underachievement at work. The effect of managerial work on the motivation and effectiveness of the personnel was studied by a quantitative and a qualitative research method. The material for the research was collected by Satakunta University of Applied Sciences (SAMK) E-form programme. The questionnaire was sent to the whole personnel of Monetra Pirkanmaa. The results revealed that managerial work affects the motivation and effectiveness of the personnel both positively and negatively. The results received cannot be generalized to apply to the whole personnel due to the low number of responses.</p> <p>The development areas emerging from the research included increasing interaction, listening and support, promoting encouragement and feedback culture and improving the conditions for working. An organization that is going to implement management by coaching method can develop management and managerial competence e.g. in workshops, where managers together go through operations models affecting the motivation and effectiveness of the personnel.</p>		
<p><u>Key words</u> managerial work, management by coaching, motivation, effectiveness</p>		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TOIMEKSIANTAJA	6
3 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TUTKIMUSMENETELMÄT	6
3.1 Työn rajaus ja rakenne	7
3.2 Tutkimusmenetelmät.....	7
3.2.1 Laadullinen tutkimus.....	8
3.2.2 Määrällinen tutkimus	8
4 KESKEISET KÄSITTEET	8
5 TYÖELÄMÄN ARKI – KARIKOT JA MAHDOLLISUUDET	9
6 TYÖMOTIVAATIO JA TULOKSELLISUUS	12
6.1 Motivaatio ja motiivit.....	13
6.2 Työmotivaatiota lisäävät ja vähentävät tekijät.....	14
6.3 Työmotivaatioon liittyvät haasteet	18
6.4 Tuloksellisuus	19
6.5 Tuloksellisuutta lisäävät ja vähentävät tekijät.....	20
6.6 Työmotivaation ja tuloksellisuuden yhteys.....	22
7 ESIMIESTYÖ	23
7.1 Henkilöstön odotukset johtamiselle ja esimiestyölle	23
7.2 Esimiehen tehtävät	24
7.3 Haasteet henkilöstön motivoimisessa	26
7.4 Johtamisen ja esimiestyön vaikutus motivaatioon ja tuloksellisuuteen	27
7.5 Keinot työmotivaation ja tuloksellisuuden lisäämiseen.....	31
8 JOHTAMISMALLINA VALMENTAVA JOHTAMINEN.....	34
8.1 Toimeksiantajan tavoite henkilöstöjohtamisessa	34
8.2 Valmentava johtaminen	35
9 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	37
9.1 Kyselyn toteutus.....	37
9.2 Eettisyys	38
9.3 Luotettavuus.....	38
10 KYSELYTULOKSET	39
11 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	47
12 POHDINTAA	49
13 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	50
14 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUKSEN ARVIOINTI	51
LÄHTEET	

LIITTEET

Liite 1 Saatekirje

Liite 2 Kysely

Liite 3 Kyselytulokset (salainen)

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä kuvataan esimiestyön vaikutusta henkilöstön motivaatioon ja tuloksellisuuteen. Aihe on ajankohtainen, sillä toimeksiantajan organisaatio ja esimiehet ovat uusia, ja haluttiin kuulla henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia asiasta.

Tämä työ kuuluu esimiestyön kehittämisen osaamisalaan.

2 TOIMEKSIANTAJA

Työni toimeksiantaja on Tampereella toimiva vuonna 2018 perustetun Monetra-konsernin alueyhtiö, kuntaomisteinen Monetra Pirkanmaa Oy. Konserni on voittoa tavoittelematon julkisen sektorin tukitoimintoja tuottava ja kehittävä in-house -osakeyhtiö. Palveluvalikoimaan kuuluvat talous-, HR- ja palkkapalvelut. Palveluja tuottaa Tampereella, Sastamalassa ja Parkanossa yhteensä noin 200 talous- ja henkilöstöhallinnon asiantuntijaa. Konserniin kuuluu Pirkanmaan alueyhtiön lisäksi emoyhtiö Monetra Oy, Monetra Keski-Suomi Oy, Monetra Pohjois-Savo Oy ja Monetra Oulu Oy. (Monetra Pirkanmaa Oy:n www-sivut 2020)

3 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyölläni pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1) Mitä motivaatio ja motivoiminen tarkoittaa Monetra Pirkanmaa Oy:ssä esimiehen näkökulmasta ja mitä henkilöstön näkökulmasta?

- 2) Miten esimiestyöllä voidaan parantaa tai mitä keinoja esimiehellä on vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja tuloksellisuutta?
- 3) Miten esimies voi heikentää toiminnallaan työntekijöiden motivaatiota ja tuloksellisuutta?
- 4) Mikä on esimiestyön vaikutus alisuoriutumiseen/ylikuormittumiseen työtehtävässä, kun puhutaan motivoinnista?
- 5) Miten johtamisaamista voidaan kehittää jatkuvassa muutostilanteessa?

3.1 Työn rajausta ja rakenne

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään esimiestyön vaikutusta henkilöstön motivaatioon ja tuloksellisuuteen, vaikkakin sillä on laaja-alaista vaikutusta myös laajemmin henkilöstön työhyvinvointiin, -viihtyvyyteen ja -kykyyn.

Rajaan yleiset työmotivaatioteoriat tämän työn ulkopuolelle. Työmotivaatioteorioita on lukuisia samoin kuin työmotivaatioon vaikuttavia asioitakin. Mitkään aiemmista motivaatioteorioista eivät yksinään riitä selittämään työmotivaatiota, vaan se koostuu useista eri motivaatioteorioiden yhdistelmistä ja on eri ihmisillä erilainen. (Sinokki 2016, 104.)

3.2 Tutkimusmenetelmät

Valitsin opinnäytetyöaiheeni selvittämiseksi sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen. Monimenetelmäisellä case- eli tapaustutkimuksella (Kananen 2019, 75) pyrin saamaan selville syvemmin henkilöstön käsityksiä ja tunteja nykyisen ja ennen organisaatiomuutosta koetun esimiestyön vaikutuksesta henkilöstön motivaatioon ja tuloksellisuuteen. Esimiestyön vaikutusta henkilöstön motivaatioon ja tuloksellisuuteen on hankala mitata ja arvioida, sillä se perustuu tutkittavien näkökulmiin, omiin merkityksiin ja erilaisiin näkemyksiin. Tavoitteena on saada kokonaisvaltainen ymmärrys selvitettävän aiheen nykytilasta (Kananen 2017, 34, viitattu Creswell 2007) Monetra Pirkanmaa Oy:ssä. Lähestymistapani aiheeseen on ihmisten kokemuksen ja käsityksen selvittäminen.

3.2.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus (kvalitatiivinen tutkimus) pohjautuu ajatukseen, että tutkittavaa tai selvittävää asiaa ja siihen liittyviä tekijöitä ei tunneta täysin, mistä siinä on kyse, ja sitä halutaan selvittää ja pyrkiä ymmärtämään paremmin (Kananen 2019, 25). Opinnäytetyön laadullisen tutkimusotteen käyttöä puoltaa halu ymmärtää asiaa syvällisesti. ja siksi se on valittu tämän opinnäytetyön tutkimusotteeksi. Opinnäytetyöni kyselytulkokset käsittelevät yksittäisten ihmisten kertomia omakohtaisia ja henkilökohtaisia kokemuksia ja siksi narratiivinen tutkimus on hyvä lähestymistapa. Narratiivinen tutkimus kertoo välillisesti tutkittavasta ja ilmiöstä yhtä paljon. (Kananen 2016, 85 viitattu Creswell 2007, 55.)

3.2.2 Määrällinen tutkimus

Määrällinen tutkimus (kvantitatiivinen tutkimus) edellyttää ilmiön tuntemista entuudestaan ja se on luonteeltaan yleistävää (Kananen 2019, 25). Määrällinen tutkimus kohdistetaan yleensä johonkin tiettyyn kohderyhmään ja aineistonkeruumenetelmistä yleisin on kysely (Kananen 2019, 30). Opinnäytetyön määrällistä tutkimusotetta puoltaa tässä työssä se, että tutkimusta halutaan tietyiltä osin yleistää ja siksi se on valittu tämän opinnäytetyön tutkimusotteeksi.

4 KESKEISET KÄSITTEET

Motiivi

Tieteen termipankki määrittelee motiivin toiminnan sisäiseksi perusteeksi tai vaikuttimeksi (Tieteen termipankki 2020). ”Motiivit ovat haluja, pyrkimyksiä ja psykologisia tarpeita”; miksi ihmiset toimivat ja ajattelevat niin kuin toimivat ja ajattelevat. (Mayor & Risku 2015, 37)

Motivaatio

Motivaatio on johonkin toimintaan johtavien motiivien kokonaisuus (Kielitoimiston sanakirja 2020).

Tuloksellisuus

Tuloksellisuus tarkoittaa laaja-alaista onnistumista organisaatiossa (Lumijärvi 2009, 15). Tuloksellisuus on tuottavuutta, tehokkuutta, vaikuttavuutta, laatua; asiakkaiden tarpeisiin vastaamista kustannustehokkaasti ja laadukkaasti työelämän laatu ja työssä jaksaminen huomioiden (Kuntaliiton www-sivut 2020).

5 TYÖELÄMÄN ARKI – KARIKOT JA MAHDOLLISUUDET

Työelämä sen kaikissa muutosvaiheissaan voi olla ihmiselle mahdollisuus tai uhka, johon liittyy paljon inhimillisyyttä, tunteita ja erilaisia ajatuksia. Työelämässä on aina rinnakkain toimintaa vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä eikä työnteko ole aina pelkästään mukavaa. (Perttula & Syväjärvi 2012, 10-11.)

Työntekijöiltä odotetaan oman työmarkkina-arvon ylläpitämistä, osaamista ja halua kehittää osaamistaan, muuntautumiskykyä ja joustavuutta sekä sitoutumista yhteisiin arvoihin. Oma-aloitteisuus, itsetuntemus ja omien vahvuuksien tunnistaminen ovat verkottumisen, sosiaalisuuden ja yhteistyötaitojen ohella myös tärkeitä asioita. Teknologian kehitys on nopeaa ja vaatii oman osaamisen kehittämistä, että pysyy kehityksen matkassa mukana. Työntajat odottavat työntekijöiltä myös halua tulla palkituksi tuloksen perusteella ja vastuuta omasta hyvinvoinnista. (Aaltonen, Ahonen & Pajunen 2015, 93.)

Työelämän asettamia vaatimuksia ja odotuksia täyttäessään ihminen toimii työyhteisössään kokevana subjektina, jonka tekemistä värittävät erilaiset elämäntilanteet, sosiaaliset suhteet ja keskinäiset riippuvuudet. Työelämässä tapahtuvat nopeat muutokset aiheuttavat epätasapainoa ja tuovat ihmisten elämään muutoksia usein odottamatta. (Perttula & Syväjärvi 2012, 10-11.)

Johtamisen näkökulmasta on tärkeää olla tietoinen siitä, mitä ihmisille kuuluu, miten he työelämässä kokevat ja miten he hahmottavat oman toimintansa. Ihmisten kohtaaminen ja arvostaminen subjekteina edellyttää ymmärrystä ihmisestä kokevana ja suhteissa toimivana olentona. (Perttula & Syväjärvi 2012, 10-11.) Kultala (2016, 16) on todennut, että hyvistä ihmisistä tulee keskivertoja tai huonoja huonon esimiehen alaisuudessa ja hyvän esimiehen alaisuudessa löytävät itsestään jopa uusia piirteitä ja kykyjä.

Jari Salminen puhuu johtamisvoimasta, jonka vahvuus määräytyy sillä, millä taidolla, tyylillä, energialla ja luottamuksella esimiestyötä hoidetaan. Johtamisvoiman vahvuudella on vaikutuksia henkilöstöön. Mitä vahvempi johtamisvoima on, sitä tavoitteellisemmin, tehokkaammin, motivoituneemmin ja luovemmin henkilöstöllä on mahdollisuus toimia. (Salminen 2014, 55.)

Yrityksen menestyminen pohjautuu esimiestyöhön, joka näyttäytyy jokaisen työntekijän arvostamisena ja palvelemisena; tukena, kannustamisena, sparrauksena ja yhteistä suuntaa antavana toimintana, jolla on vaikutusta kilpailukykyyn ja ihmisyyteen. Onnistuneella esimiestyöllä voidaan parhaimmillaan saavuttaa merkityksellinen elämä, jossa ihmisillä on mahdollisuus elää omaa elämäänsä täysimääräisesti ja kasvaa sellaisiksi, joita he parhaimmillaan voisivat olla. (Martela & Jarenko 2015, 201-202.) Esimiestyön onnistumisen kannalta on keskeistä esimiehen hyvä itsetuntemus, joka mahdollistaa taitavan viestinnän, tehtävässä suoriutumisen, työntekijöiden luottamuksen saavuttamisen, tehokkaan johtamisen ja toimivat ihmissuhteet (Erikson 2019, 51).

Tiukkeneva työelämä vaatii, että ihmisistä saadaan yhä enemmän ja enemmän irti. Mikäli työyhteisö kyetään luomaan innostavaksi ja sisäisesti luottavaksi, tuloksellisuus paranee motivoitumisen ja innostuksen kautta. (Kultala 2016, 36.)



Kuva 1. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut)

Työ- ja elinkeinoministeriön Työelämän kehittämisstrategiassa vuoteen 2020 on asetettu lähtökohdaksi kansantalouden kilpailukyky, joka väestön vanhenevan ikärakenteen ja tuotantotapojen muutoksen vuoksi aiheuttaa haasteita. Strategian tavoitteena on saada kaikki voimavarat käyttöön lisäämällä työhön osallistumista sekä parantamalla työn tuottavuutta ja tuloksellisuutta huolehtimalla työelämän laadusta ja työhyvinvoinnista. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 2.)

Suomi on tuottavuudessa ja työelämän laadussa Euroopan kärkikastia. Oppimis- ja kehittymismahdollisuudet työssä, kohtuulliset vaikutusmahdollisuudet sekä sosiaalinen ja luottamus pääoma ovat Suomen työelämässä vahvuuksia. Kehitettävää sen sijaan on arvoissa, asenteissa, tavoissa ja totumuksissa, työn terveellisyydessä ja turvallisuudessa sekä kiireen vähentämisessä ja johtamisen käytännöissä. Työelämän laatuun vaikuttavilla tekijöillä tarkoitetaan työpaikan hyvää ilmapiiriä, viihtyisää työympäristöä, vakinaista työsuhdetta, työn mielenkiintoisuutta sekä innostavaa ja reilua esimiestä. Organisaatioiden menestykseen vaikuttavat hyvät, osallistavat ja kannustavat

johtamis- ja henkilöstökäytännöt, joilla samanaikaisesti nostetaan tuottavuutta ja työelämän laatua. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 6-7.)

Kilpailukykyiset ja tuottavat, asiakkaitaan hyvin palvelevat yritykset menestyvät taloudellisesti ja ovat tuottavuudeltaan erinomaisia, toimintatavoiltaan ketteriä, verkostoituneita, oppivia ja osallistuvia sekä hyviin suorituksiin kannustavia ja niistä palkitsevia sekä vastaanottavaisia henkilöstön ja asiakkaiden tarpeille. Jotta uusia tuotteita ja palveluja voidaan tuottaa ja uusia toimintatapoja kehittää, on panostettava johtamiseen ja esimiestyöhön, yhteistyöhön, uusiin työnteon tapoihin ja työn voimavaratekijöiden ja työn imun vahvistamiseen. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 9.)

Työelämän kehittämisstrategian tavoite on luottamuksen ja yhteistyön syventämisellä, innovoinnin ja tuloksellisuuden vahvistamisella, osaavan työvoiman sekä ihmisten ja työyhteisöjen terveyden ja hyvinvoinnin varmistamisella mahdollistaa mahdollisimman monen ihmisen halu ja kyky jatkaa työelämässä riittävän kauan ja motivoituneena. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 2.)

6 TYÖMOTIVAATIO JA TULOKSELLISUUS

Motivaatio on kaikissa tehtävissä ja toimissa käyttäytymistä tavoitteiden suuntaan ohjaava psyykinen tila, joka näkyy ihmisen vireydessä, aktiivisuudessa ja ahkeruudessa tavoitteen saavuttamiseksi. Motivaatiolla on vaikutuksia tehtävien valintaan, suorituksen laatuun ja sitoutumiseen. (Sinokki 2016, 60-61.) Työmotivaation taso vaihtelee ihmisillä onnistumisten, epäonnistumisten ja yksityiselämän tapahtumien vaikutuksesta (Salminen 2014, 327). Työmotivaation syntyprosessi on monitahoinen ja siihen vaikuttaa ihmisen omien sisäisten motivaatiotekijöiden ohella yrityksen toimintatavat ja työn sisältö (Sinokki 2016, 152). Motivaatio on lähtökohtaisesti henkilökohtainen tunne, joka harvoin toteutuu pelkästään organisaatiota koskevista argumenteista, mutta työntekijän omien tavoitteiden toteuttaminen työn kautta tulee jollakin tavoin mahdollista, jotta työntekijä on motivoitunut ponnistelemaan tiimin ja organisaation

tavoitteiden saavuttamiseksi. (Salminen 2014, 328-329.) Työmotivaatioon vaikuttaa sekä ihmisen sisäinen että ulkoinen motivaatio (Sinokki 2016, 98).

Motivaation syntyyn vaikuttaa monet osatekijät, jotka näkyvät ihmisen innostumisessa työtään kohtaan. Näitä tekijöitä ovat muun muassa työn sisältö, haasteellisuus, palkka, uralla etenemismahdollisuudet, esimiestyön laatu ja mukavat työtoverit. (Pentikäinen 2009, 73.) Salminen (2014, 324) on todennut, että vain vahva työn merkityksellisyyden kokeminen aktivoi ihmisen ottamaan täyden vastuun työnsä laadusta, yhteistyöstä muiden kanssa sekä oman osaamisen ja oman työn kehittämistä. Ihmisen sisäisten motiivien ja työn keskeisten tavoitteiden ollessa keskenään linjassa, ihminen voi olla motivoitunut, kokea tyydytystä, ja työn tekeminen sujuu vähemmällä energialla (Mayor & Risku 2015, 38). Vilkmán (2016, 72) on todennut, että työmotivaatioon vaikuttavat lisäksi valinnan mahdollisuudet työhön liittyvissä asioissa.

Työtehtävän houkuttelevuus on työn imun tuntemisen perusedellytys. Työtehtäväkonaisuuksissa, jotka ovat tekijänsä kannalta mielenkiintoisia, palkitsevia, arvostusta tuottavia ja merkityksellisiä, oman työtehtävän merkityksellisyyden kokeminen mahdollistuu. (Salminen 2014, 325-326)

6.1 Motivaatio ja motiivit

Sisäinen motivaatio on luonteeltaan proaktiivista (Martela & Jarenko 2015, 26). Sisäsyntyinen motivaatio saa ihmisen toimimaan puhtaasta tekemisen riemusta, ilosta ja nautinnosta (Martela & Jarenko 2015, 32, Sinokki 2016, 62,) Sisäistetyssä motivaatiossa tekeminen itsessään on arvokasta, tärkeää ja omia päämääriä ja arvoja noudattavaa (Martela & Jarenko 2015, 32) eikä se välttämättä vaadi ulkoisia palkkioita (Sinokki 2016, 98). Sisäinen motivaatio energisoi ihmistä ja auttaa näkemään mahdollisuuksia ympärillään (Martela & Jarenko 2015, 27).

Sisäinen työmotivaatio syntyy ihmisen tärkeiksi kokemista henkilökohtaisista psykologisista tarpeista ja arvoista. Työmotivaatiossa pitkäkestoinen, tunteisiin vetoava sisäinen motivaatio liittyy työn sisältöön, tehtävien monipuolisuuteen, haastavuuteen ja mielekkyyteen. Sisäisesti motivoitunut ihminen on utelias, oppimishaluinen sekä

kiinnostunut itsensä kehittämisestä. Sisäisesti motivoituneella ihmisellä on tarve tehdä merkittävää työtä, joka palkitsee henkisesti ja lisää hyvinvointia ja myönteisiä tunteita. Kun ihminen saa työskennellä itsenäisesti, kehittyä työssään, kokea onnistumisen tunteita ja tuntee itsensä päteväksi, hänellä on kaikki edellytykset sisäisesti motivoituneeseen työn tekemiseen ja parempaan elämäntyytyväisyyteen. (Sinokki 2016, 98-100.)

Suoriutumismotiivi ohjaa tekijänsä usein haastavien tehtävien ja tavoitteiden suuntaan sekä suoritustason parantamiseen. Liittymismotiivi näkyy ihmisen vuorovaikutus- ja yhteistyötarpeessa. Vaikuttamismotiivi kuvaa ihmisen halua toimia muiden ihmisten kautta aikaansaaden heissä haluamansa vaikutuksen. (Sistonen 2008, 68-69.)

Ulkoisessa motivaatiossa tekemisen syy on irrallinen itse tekemisestä eikä tekeminen ole itse motivaation lähde. Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen toimii välineenä ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi ja on luonteeltaan reaktiivista. (Martela & Jarenko 2015, 25-26.) Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat palkkiot, rangaistukset, kannustukset, palautteet, ulkopuolelta saatu tuki ja osallistumismahdollisuudet sekä yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tunteet. Ulkoisia motivaatiotekijöitä välittävät ihmiset ja organisaatiot. Ulkoisten motivaatiotekijöiden vaikutus on usein lyhytaikainen eikä niillä Sinokin mielestä ole vaikutusta hyvinvointiin. (Sinokki 2016, 98.) Martela ja Jarenko sen sijaan ovat sitä mieltä, että ulkoinen motivaatio tuntuu stressaavalta ja ahdistavalta sekä kuluttaa ihmistä. Ulkoisen motivaation seurauksena näköala kaventuu ja toiminta on ughiin keskittyvää. Martela ja Jarenko toteavat myös, että sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio ovat arkielämässä läsnä koko ajan rinnakkain. (Martela & Jarenko 2015, 27.)

6.2 Työmotivaatiota lisäävät ja vähentävät tekijät

Aito kiinnostus omaa työtä kohtaan on avainasemassa työmotivaation synnylle. Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen pääsee tekemään sellaista työtä, jota hän haluaa tehdä. (Martela & Jarenko 2015, 73; Sinokki 2016, 86.) Organisaation hyvä visio antaa parhaimmillaan työntekijöille pohjaa oman henkilökohtaisen työmotivaation rakentamiseen (Salminen 2008, 210).

Selkeät tavoitteet, hyvä sosiaalinen yhteisö, toimiva suhde esimiehen kanssa (Sinokki 2016, 100), osallisuuden tunteen vahvistaminen sekä kohtuullinen ja riittävä työmäärä luovat pohjan työssä jaksamiselle sekä hyvälle työmotivaatiolle. Ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen; työssä oppiminen ja kehittyminen mahdollistavat motivoitumisen oppimiskokemusten kautta. (Sinokki 2016, 170.) Motiivit liittyvät usein ihmisten sosiaalistumiseen ja yhteistyöhön toisten kanssa. Työmotivaatiota on mahdollisuus parantaa antamalla ja saamalla sosiaalista tukea. (Sinokki 2016, 193.) Autonomialla eli työn omaehtoisuudella ja päätösvallan kasvattamisella on työn sisäistä motivaatiota lisäävä vaikutus (Martela & Jarenko 2017, 24). Kannustuksen ja arvostuksen lisäksi ilo ja rakentava asenne vaikuttavat yleisesti työmotivaatiota lisäävästi (Sinokki 2016, 100). Työntekijöille on tärkeää, että he tulevat kuulluksi ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisöönsä. Työmotivaatiota on mahdollista lisätä myös huomioimalla ja antamalla palautetta. (Salminen 2014, 328.) Palautteenanto kasvattaa työntekijän itsetuntemusta ja se osoittaa nopeasti työn merkityksen ja lisää onnistumisia. Palautteenanto on varhaisen puuttumisen malli, joka on tehokas tapa käynnistää muutos, hyvä tapa luoda vuoropuhelua ja yksinkertaisin keino pitää vastuullisena. Palautteesta on eniten hyötyä myönteisissä palautteissa ja vahvuuksien löytämisessä. Kannustava palaute rakentaa luottamusta ja sen ansiosta työntekijät tekevät oikeita asioita oikealla tavalla, johto ja esimiehet tuntevat organisaationsa todellisen tilanteen ja osaavat ohjata ihmisiä oikeaan suuntaan. Palautekulttuurin kaksisuuntaisuus auttaa johtoa ymmärtämään johdon päätösten vaikutukset työyhteisön jäsenten elämään ja toimintaedellytyksiin. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 38-39.)

Palaute on myös kätevin tapa tunteiden näyttämiseen (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 38). Tunteilla on vaikutusta työmotivaatioon. Tunteiden merkitys ja laatu näkyvät työsuorituksessa ja siihen panostamisessa sekä työstä selviytymisessä. Ajatuksilla ja tunteilla on merkitystä vuorovaikutuksessa ja viestinnässä sekä tavoitteiden asettamisessa ja saavuttamisessa. Ajatuksia kontrolloimalla voi ohjata jossakin määrin tunteita. (Sinokki 2016, 198-200.) Tunneälyä kehittämällä; tunteiden tunnistaminen, ymmärtäminen ja käsitteleminen, on mahdollista oppia hyödyntämään tunteita ja tiedostamaan niiden vaikutusta arvoihin ja ihmissuhteiden laatuun. Sekä negatiiviset että positiiviset tunteet ovat hyödyllisiä, sillä ne konkretisoivat asioiden tärkeysjärjestyksen ja tekevät näkyväksi edistymisen ja onnistumisen. (Sinokki 2016, 207-208.)

Persoonallisuudesta riippuen kukin motivoituu eri tavalla ja eri asioista. Joku innostuu ideoinnista, joku toteutuksesta, joku päämäärään pääsemisestä ja joku spontaniudesta. Omaa henkilökohtaista motivaatiota voi edistää kirkastamalla itselleen työn merkitystä ja tärkeyttä sekä palkita itseään hyvin suoritetusta työstä. Kun ihminen pääsee kehittämään omia kykyjään ja taipumuksia, ja lisäksi vielä sovittamaan niitä työtehtäviinsä, työmotivaatio yleensä lisääntyy. (Sinokki 2016, 224-225.)

Työyhteisössä voidaan monin tavoin vaikuttaa motivaation ylläpitämiseen ja edistämiseen. Työorganisaatio itsessään voi olla motivaation lähde, sillä moni motivoituu hyvään ja menestyvään organisaatioon kuulumisesta. Työn ominaisuuksia, työyhteisöä ja työympäristöä kehittämällä voidaan niin ikään edistää työmotivaatiota. (Sinokki 2016, 224.) Ihmisten keskinäinen auttaminen ja sparraaminen edistävät sisäistä motivaatiota (Martela & Jarenko 2015, 107). Motivoituneet työntekijät levittävät positivistista energiaa työympäristöönsä. Jokainen työyhteisön jäsen voi omalla toiminnallaan pyrkiä vahvistamaan ja ylläpitämään työyhteisön motivaatioilmapiiriä, sillä tunteet tarttuvat herkästi ihmisestä toiseen. (Salminen 2014, 60.)

Työtehtävän houkuttelevuus on työn imun tuntemisen perusedellytys. Tarjoamalla työntekijöille työtehtäväkokonaisuuksia, jotka ovat tekijänsä kannalta mielenkiintoisia, sopivan haastavia, palkitsevia, arvostusta tuottavia ja merkityksellisiä, ja jossa tehtävät ovat hyvin suunniteltuja ja työntekijän ominaisuuksille sopivia, ja jotka antavat työntekijälle mahdollisuuden tyydyttää tarpeitaan laaja-alaisesti, oman työtehtävän merkityksellisyyden kokeminen mahdollistuu. (Salminen 2014, 325-326.)

Motivoinnilla on suuri merkitys ihmisten ajatuksiin ja siksi motivointikeinojen käyttöä kannattaa miettiä erityisen tarkasti. Parhaimmillaan motivoinnilla voidaan vaikuttaa sekä työntekijän ulkoiseen että sisäiseen motivaatioon. (Salminen 2008, 195.)

Monissa yrityksissä yritysjohtoa kiinnostavat enemmän liiketoimet kuin omat työntekijät ja tämän takia tehokas henkilöstöjohtaminen jää helposti toissijaiseksi asiaksi. Tilanteissa, joissa henkilöstöjohtaminen jää liiketoiminnan jalkoihin, ihmiset joutuvat hakemaan motivoitumistaan usein muilta elämän osa-alueilta. (Erikson 2019, 27.) Ylemmän johdon ajattelu ja toiminta, organisaation strategia ja johtamismallit vaikuttavat esimiehen toiminta- ja valintamahdollisuuksiin (Salminen 2014, 58).

Merkittäviin muutoksiin tähtäävien strategioiden käyttöönotossa epäonnistuminen voi heikentää koko organisaation motivaatiotasoa (Salminen 2008, 14-15). Liian tiukka ja hallitseva johtaminen sekä henkilöstön tasapäästäminen voivat romahduttaa henkilöstön motivaation. Luovuus hiipuu ja uusia ehdotuksia ja ideoita ei tuoda helposti esiin tilanteissa, joissa oletusarvona on, että niihin ei suhtauduta järin innostuneesti. (Erikson 2019, 47-48.) Työmotivaatio voi kadota myös esimerkiksi epäoikeudenmukaisen päätöksenteon seurauksena tai työyhteisössä koetun epäasiallisen kohtelun vuoksi (Sinokki 2016, 141).

Työntekijät eivät motivoitu herkästi ideoista, joilla on jo lähtökohtaisesti lyhyt elinkaari. He saattavat jopa luovuttaa ja lakata yrittämästä, jos he näkevät, että asioita ei ole mietitty loppuun saakka. (Erikson 2019, 48.) Työyhteisössä kytevät konfliktit ja tulehtunut työilmapiiri ovat varmoja työhyvinvoinnin ja työmotivaation tuhoajia (Martela & Jarenko 2015, 120). Erikson (2019, 49) korostaa myös, että käsittelemättömät ristiriidat eivät häviä työyhteisöstä itsestään.

Sistonen (2008, 69) on todennut, että työn vaatimuksiin nähden väärä motiiviprofiili voi vaikuttaa työssä menestymiseen tai jopa estää täysin tehtävässä onnistumisen. Hajanaiset ja toisiinsa liittymättömät työtehtävät heikentävät työn imun syntymistä (Salminen 2014, 325). Sisäisten motiivien ja ulkoisten tavoitteiden liian suuri ero voivat heikentää merkittävästi motivaatiota (Mayor & Risku 2015, 39). Mikäli suoritukseen liittyvät ulkopuolelta tulevat odotukset lisäävät työntekijän ahdistusta, saattaa se näkyä motivaatiota heikentävänä tekijänä (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 27, Kesti 2014, 78).

Martela & Jarenko (2016, 155) ovat nostaneet ihmisten pakottamisen, käskyttämisen, säännöillä ja kontrollijärjestelmillä johtamisen ja ulkoisen palkitsemisen sisäistä motivaatiota heikentäviksi asioiksi.

Motivaatiota ja tuloksellisuutta voivat laskea kontrolloiva johtamistapa ja yksi ja ainoa oikea tapa tehdä työtä (Erikson 2019, 46). Mikäli johtaja tai esimies näkee työntekijät passiivisina ja kontrolloitavina, he kokevat, ettei heihin luoteta ja siksi anneta vastuuta. Tällaisessa tilanteessa ihmiset tekevät vain sen, mikä on pakko – eli vain sen, mistä heitä kontrolloidaan. Tämä ei tue motivoitumista vaan tukahduttaa sisäisen

motivaation. (Martela & Jarenko 2015, 198.) Esimiehet, jotka katsovat sormiensa läpi työntekijöitä, jotka eivät hoida töitään, laskevat muiden työyhteisössä työskentelevien motivaatiota ja tuloksellisuutta (Erikson 2019, 46). Työmotivaatio ei kuitenkaan ole vakio, vaan se vaihtelee jatkuvasti päivästä, viikosta ja kuukaudesta toiseen (Salminen 2014, 326).

6.3 Työmotivaatioon liittyvät haasteet

Lähtökohtaisesti yritykset odottavat yksilöiden toimivan organisaatiossa organisaation tavoitteiden mukaisesti. Yksipuolisesti yrityksen lähtökohdista tapahtuva motivointi on yleensä tehotonta, sillä henkilökohtaiset motiivit ovat vaikutukseltaan yleensä vahvemmat kuin yleisellä tasolla esitetyt hyödyt yritykselle. Kaikilla organisaatiotasoilla johtoryhmästä tavallisiin työntekijöihin useimmat kuuluvat organisaatioon itsekkäistä omista lähtökohdistaan, tarpeistaan ja tavoitteistaan. Ongelmia aiheutuu, mikäli esimiehen ja työntekijän maailmat eivät kohtaa ja yrityksessä keskitytään vain yrityksen kilpailutilanteeseen, toimintaympäristön vaatimuksiin tai yrityksen kustannussäästöihin työntekijöiden yksilöllisiin motivaatiotekijöihin paneutumatta. Yrityksen tavoitteet tulee sopia työntekijälle, jotta hän voi hyväksyä tilanteet ja hänelle annetaan tarpeeksi aikaa käsitellä asiaa ja sopeutua mahdollisiin muutoksiin. Mikäli työntekijä ei ymmärrä muutosten vaikutusta hänen henkilökohtaiseen tilanteeseensa, urasuunnitelmiinsa, ansiotasoonsa tai onnistumismahdollisuuksiinsa muuttuneessa ympäristössä, motivoinnin vaikutus jää vähäiseksi. (Salminen 2008, 192-194.)

Muutosvastarinta on motivaation vastavoima, joka voi perustua aitoon intressiristiriitaan, joka vaatii huolellista johtamistyötä. Muutosvastarintaa voivat kokea niin ylin johto, keskijohto kuin työntekijätkin. Huolellisella etukäteissuunnittelulla ja henkilöstöön kohdistuvien seurausten ja vaikutusten arvioinnilla on mahdollisuus onnistua muutosten perustelemisessa ja työntekijöiden motivoimisessa argumenteilla, joilla on heille todellista merkitystä. (Salminen 2008, 196-199.)

Yleisimmin muutosvastarintaa aiheuttavat epävarmuus omasta asemasta ja pärjäämismahdollisuuksista. Työntekijöille aiheutuvat mahdolliset ihmissuhteiden katkeamiset sekä uutta osaamista vaativat työtehtävät luovat myös huolta ja epävarmuutta. Usein

muutosten pelätään aiheuttavan jonkin ei-toivotun kehityksen, jolla on heikentävä vaikutus nimikkeeseen, statukseen, henkilön asemaan organisaatiossa sekä ansaintamahdollisuuksiin. (Salminen 2008, 197-198.) Aktiivinen muutosvastarinta kuuluu puheina ja näkyy vastustavina tekoina (Salminen 2008, 197). Passiivinen muutosvastarinta tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijät eivät sitoudu muutosprosessin tavoitteisiin eivätkä ryhdy tavoitteiden edistämiseen tähtääviin toimenpiteisiin. Voimakaskaan muutosvastarinta ei aina tule ilmi puheina ja toimintana, josta johto voisi tehdä päätelmiä, kuinka työntekijät asioita kannattavat, käsittelevät tai ovat niiden edistämisessä mukana. Jotta muutosvastarintaa voi lieventää, on sen todellinen tila saatava ensin selville. (Salminen 2008, 197.)

Mikäli ihminen pelkää toiminnan seurauksia muutostilanteissa, ei pelkällä motivaation kasvattamisella voida taata muutosprosessin onnistumista. Pelkäävä ihminen ei motivoituneenakaan yleensä ryhdy toimimaan. (Salminen 2008, 202.)

6.4 Tuloksellisuus

Sinokki (2016, 98) on todennut, että henkilöstön motivoituneisuudella on suuri merkitys koko organisaation toimivuuteen ja tuottavuuteen. Oikeanlainen osaaminen, hyvä motivaatio ja toimintaa tukeva johtaminen mahdollistavat yhdessä yrityksen tuloksellisen toiminnan (Vuorinen 2013, 187).

Tuottavuuden pohjana tulee olla tietoisuus siitä, mistä organisaation menestys ja kannattavuus syntyvät. Se edellyttää tulevaisuuden rakentamiseksi organisaation johdolta ja henkilöstöltä samanlaista ymmärrystä vallitsevasta todellisuudesta. Menestymisen edellytyksenä on, että tuottavuuden kehittäminen tapahtuu organisaatiossa ja sen eri yksiköissä. Tämä vaatii laaja-alaista näkemystä ja joustavuutta. Tuottavuudella on merkitystä sekä yritykselle että asiakkaalle. Tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä onnistuminen tai epäonnistuminen näkyvät kysynnässä. (Kauhanen 2018, 16-17.)

Tuottavuutta voi kehittää pitämällä nykyinen toiminta vähemmillä resursseilla tai lisätä toimintaa entisillä resursseilla. Menestyäkseen yrityksen johdon tulee luottaa

henkilöstöön ja henkilöstön tulee luottaa johtoon. Henkilöstön osallistamisella annetaan avaimet työntekijälle toimintaprosessien kehittämiseen. (Kauhanen 2018, 24-25.)

Esimiesten ja alaisten välisen yhteistyön on oltava hyvää ja tehokasta, jotta työssä menestyminen ja erinomaiset tulokset on mahdollista saavuttaa. Tuloksellisuus ja suoriutuminen työtehtävistä pohjautuu osapuolten roolien, vastuiden, velvollisuuksien ja tavoitteiden selkeyteen sekä organisaatiossa olevan osaamisen jalostamiseen hyviksi työsuorituksiksi ja entistä paremmiksi tuloksiksi. (Sistonen 2008, 18-19.) Harkitulla ja hyvin suunnitellulla osaamisen kehittämisellä esimies voi parantaa työntekijän suoritusta ja tuloksia pitkällä aikavälillä (Sistonen 2008, 40). Etelälahti (2019, 96) on todennut tuloksellisuuden näkyvän siinä, että perustehtävän tekemisessä on onnistuttu. Parhaimmillaan tuloksellisuus toteutuu, kun organisaation ja työntekijän tavoitteet voidaan yhdistää. Edellytyksenä on, että tavoitteet ja suoritusvaatimukset eivät ole ristiriidassa henkilöstön työhyvinvoinnin kanssa. (Sistonen 2008, 154-155.)

6.5 Tuloksellisuutta lisäävät ja vähentävät tekijät

Tunneälykäs organisaatio lisää ihmisten suorituskäkyä (Jalonen, Vuolle & Heinonen 2016, 53). Hyvällä, tehokkaalla, inhimillisellä ja vastuullisella johtamisella on positiivinen vaikutus organisaation tuloksiin. Kun ihmisille on määritelty selkeät tehtävät ja sopivan haastavat tavoitteet, tuloksen tekeminen on mahdollista. Kun tuloksellisuuden mahdollistavat edellä mainitut peruselementit ovat kunnossa, kannustavalla palkitsemisella voidaan suorituksia parantaa edelleen. (Sistonen 2008, 233-234.)

Tuloksellisuutta voi parantaa myös ihmisiä arvostavalla johtamiskulttuurilla, jossa ihmiset otetaan aidosti mukaan yrityksen kehittämiseen uskoen, että kaikilla on annettavaa, kunhan vain muistetaan kysyä heidän mielipiteitään ja ajatuksiaan, ja että jatkuvat muutokset tehdään yhdessä (Heikinheimo 2014, 79).

Palautteen antaminen pitää olla reaaliaikaista ja nopeaa sekä kiittävää että korjaavaa palautetta antaessa. Esimiehen vastuuseen kuuluu epäkohtien ilmetessä puuttua asiaan aikailematta. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi alisuoriutuminen työssä. (Kauhanen 2018, 46.) Rakentavan palautteen antaminen on yksi tärkeimmistä menetelmistä, joilla

työntekijälle voi välittää tietoa hänen työstä suoriutumisestaan, työtavoistaan tai -menetelmistään. Rakentavan palautteen antamiseen kannattaa panostaa ja rakentavan palautteen antotapoja kehittää, jotta työn tehokkuutta, tuottavuutta, taloudellisuutta, työhyvinvointia ja henkilöstön kehittymistä voidaan parantaa. (Heiskanen 2012, 195-196.)

Tuottavuuden kehittämistä rajoittavat taloudelliset resurssit sekä johdon ja työntekijöiden asenteet. Työaikalaki ja työ- ja virkaehtosopimukset rajoittavat niin ikään toimintaa ja tuottavuutta. (Kauhanen 2018, 35-36.)

Psykologinen pääoma hupenee usein salassa valmisteltujen päätösten ja eri osapuolia kuulematta tehtyjen päätösten seurauksena. Epärealistinen toiveikkuus päämäärien ja tavoitteiden toteutumisesta esimerkiksi puutteellisilla keinoilla ja resursseilla vie tulevaisuuden uskoa ja luottamusta. Kadoksissa oleva työmotivaatio ja turhautuminen työhön heikentävät työstä suoriutumista ja luovat pohjaa negatiivisuuden kierteelle, jossa tulevaisuuden usko puuttuu. Ajoittain ajattelutapa estää näkemästä olosuhteissa tapahtuneita muutoksia ja heikentää tilanteiden uudelleenarviointia. Tuloksellisuutta voi heikentää myös hybridi esimies, jolta puuttuu tunneälykyys. (Jalonen, Vuolle & Heimonen 2016, 49-50.)

Pelko on merkittävä tuloksellisuutta heikentävä tekijä, joka liittyy usein muutostilanteisiin. Pelko estää motivoituneenkin työntekijän tekemistä tai saattaa lamaannuttaa hänet. Mikäli pelot jäävät käsittelemättä, ne jäävät elämään organisaatioon pitkäksi aikaa. Pelkojen aiheuttamilla taloudellisilla menetyksillä on iso hintalappu. Pelot saattavat aiheuttaa yhteistyön ja vuorovaikutuksen heikkenemistä, toiminnan byrokratisoitumista, tietynlaista asioiden tai tehtävien välttelyä sekä viestinnän, oppimisen, luovuuden ja aloitteisuuden huonontumista. (Salminen 2008, 202-204.)

Organisaatioissa ei välttämättä osata hyödyntää työntekijöiden osaamista ja sitoutumista riittävästi, sillä esimiehillä ei aina ole tietoa henkilöstönsä osaamis pääomasta. Koulutustausta ja tehtävänimike eivät suoraan kerro henkilöstön osaamisesta. Ihmisten henkisen kapasiteetin vajaakäyttö, johtajakeskeiset ajattelumallit, ihmisten arvostaminen statuksen mukaan tai johtaminen muita alistaen, työntekijöiden jatkuva kuormituksen lisääminen, erilaiset kuilut johdon ja työntekijöiden välillä sekä suunnittelun

ja toteutuksen välillä heijastuvat ihmisten arkeen, työhön ja tuloksiin tahdoimmepa tai emme. (Salminen 2008, 235-238.)

6.6 Työmotivaation ja tuloksellisuuden yhteys

”Työmotivaatio on työntekijän toiminnan käyttövoima, joka vaikuttaa ponnistelujen suuntaan, intensiteettiin ja keston. Työmotivaatio vaikuttaa työn laatuun ja tuottavuuteen sekä työntekijöiden innostukseen ja työhyvinvointiin, jotka puolestaan taas vaikuttavat työmotivaatioon.” (Sinokki 2016, 295.)

Työmotivaatio on työn tuottavuuden, laadukkuuden ja työntekijän hyvinvoinnin edellytys. Motivaatio synnyttää työn iloa, joka lisää motivaatiota, ja joka puolestaan lisää tuloksellisuutta. (Sinokki 2016, 11.) Alentunut motivaatio puolestaan laskee työn tuottavuutta ja vaikuttaa heikentävästi koko työyhteisön ilmapiiriin (Kultanen 2016, 118). Salminen (2014, 326) on todennut, että henkisessä työssä toimiva motivoitunut henkilö tekee työnsä jopa kymmenen kertaa nopeammin kuin motivoitumaton työtoverinsa. Mattila (2018, 71) on todennut, että vierekkäisen työpisteen työntekijän synnyttämä arvonlisäyksen ero tietotyössä voi olla jopa tuhansia prosentteja. Digitaalisessa tietotaloudessa huipputekijä voi saavuttaa viidessä minuutissa enemmän lisäarvoa kuin vieressä istuvansa kollega koko työvuonnaan (Mattila 2018, 74).

Joskus tiimeissä on epätasainen työkuorma työntekijöiden välillä. Työkuorma voi johduttaa siitä, että tiimissä on henkilö tai henkilöitä, jotka eivät joko osaa työtään tai heidän motivaationsa on heikko. Alisuorittamisella on vaikutuksia koko tiimin työhyvinvointiin ja jaksamiseen, sillä usein muut joutuvat paikkaamaan ja korjaamaan alisuoriutujan tekemiä asioita. (Peeling 2006, 140.)

Nykyajan työelämän trendi on kiire ja kasvava työmäärä, joka altistaa työntekijät ylikuormittumiselle. Ihmiset ahdistuvat ja palavat helposti loppuun pitkäkestoisessa paineessa, kun koko ajan vaaditaan lisää ja parempaa tulosta sopimatta toimenpiteistä, kuinka näihin tavoitteisiin päästään. (Kesti, 2014, 78.)

7 ESIMIESTYÖ

7.1 Henkilöstön odotukset johtamiselle ja esimiestyölle

Johdon yksi tärkeimmistä tehtävistä on luoda yhteneväinen käsitys johtamiskulttuurista; johtamiskäytännöistä, johtamisen välineistä, johtamistyön periaatteista ja arvoista. Tällä varmistetaan se, että esimiestasolla toimiminen on riittävän samankaltaista ja henkilöstö voi luottaa siihen, että kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 110.)

Johtamisen laatua ei yksiselitteisesti voi luokitella hyväksi tai huonoksi, sillä sen kokemiseen liittyy henkilöstön erilaiset odotukset, jotka voivat vaihdella henkilöittäin, maittain, kulttuureittain, yrityksittäin ja tiimeittäin. Henkilöstön odotukset pitää selvittää avoimessa vuorovaikutuksessa ja suoraan kysymällä, jotta yhteinen näkemys hyvästä johtamisesta ja johtamiselle asetetuista odotuksista voidaan saavuttaa. (Hiltunen 2015, 96-97.)

Itsensä toteuttaminen monin eri tavoin omia kykyjä ja persoonaa käyttäen ja mielekkyyden tarpeiden täytyminen ovat ihmisille ensisijaisen tärkeitä asioita kaikissa olosuhteissa (Järvinen 2014, 227). Henkilöstön työhön ja työorganisaatioon kohdistuvat odotukset ovat Aarnikoivun (2010, 25-26) mukaan psykologisia sopimuksia, joissa oletetaan, että omaan työhön voi vaikuttaa, ja että esimies antaa vastuuta ja kohtelee työntekijöitä tasapuolisesti. Odotusarvoina voivat olla myös esimerkiksi työryhmässä toimiminen ja oman ammattitaidon ja osaamisen kehittymismahdollisuudet. Oletuksena voi olla myös etenemismahdollisuudet hyvin hoidetun työn jälkeen ja ylipäättään esimerkiksi pitkä työsuhde. Mitä useampi odotus täyttyy, sitä vahvempi sopimus työnantajan ja työntekijän välille syntyy. Muutostilanteet haastavat psykologisia sopimuksia. Mikäli psykologiset sopimukset jäävät "auki", ne vaurioittavat asenteita, lisäävät epäsuotuisia käyttäytymismalleja, poissaoloja ja irtisanoutumisia sekä heikentävät työsuoritusta. (Aarnikoivu 2010, 26.) Hyvällä ja aktiivisella henkilöstöjohtamisella voidaan auttaa ihmisiä päivittämään psykologisen sopimuksensa vastaamaan uutta toimintaympäristöä ja sen tapaa toimia. Muutosprosessin läpivieminen vaatii myös hallittua ohjausta, riittävää osaamista ja toimintatapojen kehittämistä. Nykyajan

muuttuvassa maailmassa mikään ei ole pysyvää ja uusikin psykologinen sopimus päivittyy ajan myötä työelämän ja yhteiskunnan muutosten mukaan. (Aarnikoivu 2010, 26-27.)

Työnantajan odotetaan tarjoavan työllistymismahdollisuuksia, mielekkäitä ja haasteellisia työtehtäviä, mahdollisuutta aikaansaada konkreettisia tuloksia sekä kohtuullista palkkaa, järkeviä ja oikeudenmukaisia palkitsemismalleja ja johdonmukaista johtamista. Näiden lisäksi työntekijät odottavat oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia, reilua kohtelua ja arvostusta, mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön sekä asiallista palautetta. Työntekijät odottavat myös sosiaalisia kontakteja, riittävää joustavuutta työjärjestelyissä ja enemmän ihmisen rakentamista kuin käyttämistä. (Aaltonen, Ahonen & Pajunen 2015, 92.)

7.2 Esimiehen tehtävät

Esimiehen tehtävä on uudistaa ja kehittää toimintaa, suunnitella, ratkaista ongelmia ja tehdä tulosta (Salminen 2014, 49). Tavoitteiden asettaminen, resurssien jakaminen, kannustaminen, motivointi, seuranta ja palaute, työntekijöiden älyllinen haastaminen, työn merkityksen kokemuksen johtaminen, organisaation edustaminen, toiminnan lainmukaisuuden valvonta ja työrauhan turvaaminen ovat niin ikään esimiehen tehtäviä. (Salminen 2014, 54.) Ahlrothin (2017, 241) mukaan johtajan/esimiehen tärkein tehtävä on luottamuksen synnyttäminen työyhteisöön. Luottamusta voi rakentaa muun muassa läpinäkyvällä viestinnällä, lupauksen pitämällä, tukemisella, kiittämällä, tutustumalla työntekijöihin, osallistamalla, tasapuolisella kohtelulla, erilaisuuden hyväksymisellä sekä luomalla yhteishengen ja yhteisen merkityksen. Ahlrothin näkemyksen mukaan esimies ei ole motivoija vaan edellytysten luoja motivoitumiselle. (Ahlroth 2017, 243-244.) Samoin ajattelevat myös Martela ja Jarenko (2015, 156), joiden mukaan esimies on edellytysten luoja ja motivoitumisen mahdollistaja, joka pyrkii poistamaan esteet varsinaisen työntekeksen tieltä ja mahdollistamaan työntekijän hyviin tuloksiin pääsemisen.

Esimies on osallistaja ja edellytysten luoja, joka delegoi ja valtuuttaa työntekijälle päätösvaltaa työn tekemiseksi itsenäisemmin (Kauhanen 2018, 95). Esimiehen rooliin

kuuluu organisoida asiat niin, että oikeat ihmiset työskentelevät oikeilla paikoilla, eli kuhunkin tehtävään saadaan mahdollisimman oikea henkilö tai jokaiselle henkilölle saadaan mahdollisimman oikea tehtävä (Kauhanen 2018, 97).

Esimies on tavoitteiden asettaja, ohjeistaja, päätöksentekijä, parempiin suorituksiin haastaja, esteiden raivaaja (Erikson 2019, 302) sekä muutoksen motivaattori (Erikson 2019, 323). Esimies on lisäksi valmentaja ja sparraaja, joka yhdessä työntekijän kanssa pyrkii rakentamaan polun kohti yhdessä sovittuja päämääriä. (Martela & Jarenko 2015, 156.)

Esimiehen oma suhtautuminen työntekijään on yksi tärkeimmistä työmotivaatiotekijöistä. Esimies voi toiminnallaan lisätä tai vähentää työntekijän työmotivaatiota ja sen myötä työpanosta. Esimiehen vallassa on määrittää työntekijälle hänen ammattitaitoaan vastaavat merkitykselliset tehtävät. Työmotivaation syntymisen edellytyksenä on, että työntekijä kokee tekevänsä merkityksellistä työtä ja hänellä on mahdollisuus nähdä työnsä tulokset. Esimiehellä on merkittävä rooli työntekijän etenemismahdollisuuksien mahdollistajana, ja tämä vaatii esimieheltä aitoa kiinnostuneisuutta työntekijää kohtaan sekä työntekijän kehittymismahdollisuuksien tukemista esimerkiksi järjestämällä ammattitaitoa kehittävää koulutusta. Työmotivaation ylläpitämiseksi ja kasvattamiseksi esimiehen tulee toimia ilmapiirin ja me-hengen rakentajana ryhmässään. (Pentikäinen 2009, 73-75.)

Esimies on työntekijöiden ideoiden huomioon ottaja (Vilkman 2016, 73), palautteen antaja, kannustaja, rohkaisija, itseluottamuksen lujittaja (Erikson 2019, 302), ryhmän motivaation ymmärtäjä ja innostaja (Erikson 2019, 321-322), motivaation tunnustaja sekä motiivien hyödyntäjä motivoinnissa (Erikson 2019, 325).

Esimiehellä on myös tärkeä rooli monitaitoisuuden lisäämiseksi työyhteisössä esimerkiksi työkiertoa, työn laajentamista, työn rikastamista ja töiden organisointia hyödyntäen (Kauhanen 2018, 89).

Esimiehillä on usein omat tulostavoitteensa ja varsinainen esimiestyö on vain yksi osa hänen tehtäväkokonaisuutta. Usein käy niin, että esimiestehtävistä vain hallinnollisiin

asioihin jää aikaa ja yhteydenpito ihmisiin jää vähemmälle. Etäjohtaminen vaatii erityistä huomiota, koska se ei onnistu muun työn ohella toteutettavaksi. Hajautetut tiimit saattavat saada myös epätasapuolisesti esimiehen huomiota ja tämä tulisi myös tiedottaa tasa-arvoisuuden vuoksi. (Vilkman 2016, 23.) Esimiestyö on muuttunut työtehtävien erityisosaamisesta henkilöstöpäällikön tehtäviin. Tärkeintä on saada tiimi toimimaan yhdessä mahdollisimman tehokkaasti ja varmistaa heille riittävä tiedonsaanti. (Rötkin, 2015, 13.)

Esimiehillä on teoreettisesti hyvä käsitys siitä, millainen hyvän esimiehen tulisi olla ja mitä hyvä esimiestyö tarkoittaa. Teoriatiedon siirto käytäntöön vaatii kuitenkin olemassa olevan ajattelutavan herättelyä, näkemystä oman esimiestyön kehittämisen suunnasta ja uusien tapojen systemaattista harjoittelua. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 13.)

7.3 Haasteet henkilöstön motivoimisessa

Esimiehen haasteena on tunnistaa, mitkä seikat viittaavat motivaation puutteeseen työssä, mitkä työyhteisön rakenteeseen liittyviin ongelmiin ja mitkä erilaisiin elämän kriiseihin, mielenterveys- tai päihdeongelmiin (Järvinen 2011, 87).

Ihmisen motivoiminen voi olla hankalaa, mikäli hän joutuu kärsimään työperäisistä työyhteisön rakenteeseen liittyvistä ongelmista työssään. Työntekijän huonot työsuoritukset tai negatiivinen käytös voivat johtua siitä, että hänen perehdytyksensä on laiminlyöty tai hänen työmääränsä on määritelty kohtuuttomaksi tai tiimin pelisäännöt, työnjaot ja tavoitteet on selkiyttämättä, ja hänen työnsä laatu tästä kärsii. Työstä ja työolosuhteista johtuvat ongelmat muodostuvat kierteeksi, jolloin erilaiset oireilut, työtuloksen heikkeneminen ja työkyvyn huononeminen astuvat mukaan kuvaan ja pitkittyessään voi johtaa jopa työuupumukseen. (Järvinen 2011, 84-86.)

Työyhteisössä esiintyvät konfliktit tuhoavat helposti sekä työhyvinvointia että -motivaatiota. Luottamuspulla tai vääryyden kokeminen synnyttävät nopeasti lumipalloeffektin, jolla on vaikutuksia sekä työntekijöiden innokkuuden vähenemiseen että toiminnan hankaloitumiseen. (Martela & Jarenko 2015, 120.)

Työelämä on kiristynyt paljon aiempiin vuosiin verrattuna. Ihmisillä on henkilölähtöisiä monisyisiä ongelmia, jotka heijastuvat työhön. Ihmisen täytyy olla henkisesti tasapainoinen, jotta hän voi suoriutua hyvin nykypäivän aika- ja tulospaineissa, tehostamisen ja kiihtyvän muutoksen pyörteissä sekä uuden oppimisen ja yhteistyön vaatimuksissa. Suorituskeskeinen elämäntapa työssä ja vapaa-aikana uuvuttaa ihmisiä. (Järvinen 2011, 84-87.)

Mikäli työ menettää innostavuuden, ihmiset alkavat kehittää itselleen uusia selviytymiskeinoja. Työyhteisöissä näkee erinäisiä omia puuhasteluja, jotka vievät aikaa päätehtävän tekemiseltä. Tällaisia ovat esimerkiksi internetin selaaminen omaksi iloksi kesken työpäivän. Osa henkilöistä pakenee esimerkiksi koulutukseen, edustustehtäviin tai muuhun työtä mielenkiintoisempaan ja innostavampaan toimintaan. Joissakin tilanteissa tilanne voi mennä siihen, että kokonainen organisaatioyksikkö kehittelee itselleen motivoivampia tehtäviä. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 42.)

7.4 Johtamisen ja esimiestyön vaikutus motivaatioon ja tuloksellisuuteen

Ahlrothin (2017, 42-43) mukaan yrityksen kulttuuri alkaa muovata uuden työntekijän toimintatapoja heti ensimmäisestä työpäivästä alkaen tehden hänestä organisaatiokulttuurin tuotteen hyvine ja huonoine puolineen. Johdon ja esimiehen toiminta muovaa organisaatiokulttuuria ja kulttuuri edelleen henkilöstön jokapäiväistä työtä. Johtamisella ja esimiestyöllä on merkittäviä vaikutuksia sekä organisaation toimintaan ja tulokseen, mutta yhtä lailla työntekijöiden kokemaan työelämän laatuun. Hyvä johtaminen näyttäytyy yleensä hyvänä työilmapiirinä, korkeana työmotivaationa, hyvänä yhteistyönä, korkeana työmoraalina ja pyrkimyksenä tehdä laadukasta työtä. (Juuti 2016, 9) Yksilöllisyys ja uskallus kulkea omia polkuja ovat vahvemmin osa nykyihmisen arvomaailmaa eikä näin ollen esimerkiksi sukupolvien stereotypia-ajattelulle tulisi antaa johtamisessa ja esimiestyössä sijaa (Ahlroth 2017, 48-49).

Jokaisen motiivit, asenteet ja aikomukset heijastuvat tavalla tai toisella tunnelmaan (Rantanen 2018, 78). Marjo Rantanen on todennut, että menestyvän yrityksen kivijalka on tunnelma, joka paljastaa miten ihmisiä kohdellaan, mitä heistä ajatellaan ja miten

prosessit ja ympäristö toimivat; mikä on paikan henki. Tunnelmasta voidaan päätellä johdon tapa johtaa omaa ja toisten elämää. Tunnelma kertoo johdon kyvystä tai kyvyttömyydestä tehtävässään. Yrityksen tunnelmaa aistiessa voidaan tunnistaa johdon todelliset motiivit, tunteet ja aiomukset sanojen ja tekojen takana. Jotta yrityksellä on mahdollisuus kasvaa, kehittyä ja menestyä tulevaisuudessa, on tunnelman oltava kunnossa. Hyvän tunnelman päälle rakennettu onnistunut visio, strategia ja tapa toimia mahdollistavat yhdessä luontevan ja mahdollisemman tehokkaan toiminnan, toisista huolen pitämisen sekä innovatiivisuuden. Parhaimmillaan se voi jopa mahdollistaa ikimuistoisia elämyksiä. (Rantanen 2018, 305-306.)

Hyvä tunnelma ohjaa kaikkia osapuolia: asiakkaita, työntekijöitä, esimiehiä ja johtoryhmiä. Se avaa parhaimmillaan ovia uusiin yhteistyömuotoihin ja täysin uudenlaisiin liiketoimintamahdollisuuksiin. (Rantanen 2018, 36.)

”Tulevaisuuden työelämän kehittämisen tavoitteena on hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn parantaminen yhteiskunnassa, yrityksissä, eri sektoreilla ja toimialoilla sekä kaikenkokoisissa työorganisaatioissa” (Työelämän kehittämisstrategia, 8).

Kun johto ja esimiehet sitoutuvat paremman työpaikan rakentamiseen päämäärätietoisesti teoin ja onnistuvat siinä, voidaan nähdä hymy työntekijöiden, asiakkaiden ja omistajien kasvoilla (Ahlroth 2017, 62-63).

Johtamisella ja esimiestyöllä on suora vaikutus ihmisten motivaatioon työssä. Lisäksi johtamisella on merkitystä ihmisten sitoutumiseen, töiden järjestelyyn, yhteistyömahdollisuuksiin ja ihmisten resurssien hyödyntämiseen. Rakennepääoman ja henkilöstöpääoman tulee olla tasapainossa, jotta työn tuottavuus ja tehokkuus mahdollistuvat. (Heiskanen 2012, 65.) Tämä tarkoittaa sitä, että riittävien ja oikein kohdennettujen resurssien, yhteisten käytäntöjen ja prosessien, järkevän ja selkeän työnjaon ja työnkuvien sekä yhteisten pelisääntöjen ja kannustavan palkitsemisjärjestelmän tulee olla tasapainossa ihmisten osaamisen, tahdon, kommunikoinnin ja yhteisen suunnittelun sekä keskinäisen arvostuksen, luottamuksen ja kannustuksen kanssa (Heiskanen 2012, 62). Erilaisten motiivien tiedostaminen on tärkeää eri tavalla motivoituvien ihmisten johtamisessa (Sistonen 2008, 68).

Hyvä johtajuus perustuu esimiesten ja johdettavien keskinäiseen yhteisymmärrykseen toimivasta kokonaisuudesta (Erikson 2019, 15). Johtamisella ja esimiestyöllä on suora vaikutus ihmisiin. Tämän vuoksi esimiestyö on otettava vakavasti ja paneuduttava tehtävään huolella. (Erikson 2019, 21.) Investoimalla ihmisiin he ovat valmiimpia investoimaan yritykseen (Ahlroth 2017, 26). Esimiehen intohimoinen suhtautuminen tavoitteellisiin asioihin toimii joissakin tilanteissa henkilöstöä motivoivana tekijänä (Peeling 2006, 139).

Johtamis- ja esimiestyöllä on ratkaiseva ja kiistaton merkitys motivaation nostajana ja ylläpitäjänä (Kultanen 2016, 118). Henkilöstön odotuksista ja kulttuurieroista riippumatta johtamistyön onnistumiseksi tarvitaan aina empaattisuutta, ennustettavuutta, elastisuutta, eettisyyttä ja energisyyttä (Hiltunen 2015, 97-99).

Empatia on keskeisimpiä taitoja, joita työelämässä tarvitaan. Empatia avaa ovia sekä työntekijä- että asiakasymmärrykseen. (Ahlroth 2017, 105.) Johtaja, jolla on empatiakykyä, ymmärtää johdettavansa ajatuksia, tunteita ja motivoitumista. Empatiataitojen puute johtaa pahimmillaan siihen, että työntekijöiden motivaatio laskee ja yrityksen tulos heikkenee. (Hiltunen 2015, 97.)

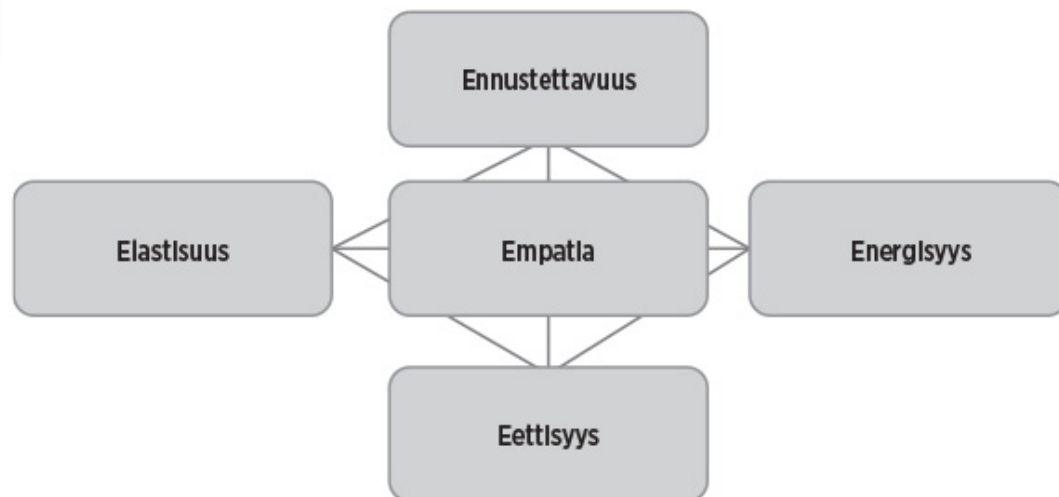
Ennustettavuus puolestaan vapauttaa johtajan ja esimiehen samanlaisina toistuvien asioiden päättämisestä, sillä henkilöstö pystyy itse miettimään asioita johdon aiemmin tekemien päätösten ja kannanottojen perusteella. Tämä antaa johdettaville tunteen, että johtaja johtaa, vaikka ei olisi paikallakaan. Kun työntekijät voivat itse tehdä päätöksiä, heidän motivaationsa kasvaa. (Hiltunen 2015, 97.)

Elastisuudella tarkoitetaan sitä, että johtamisessa ja esimiestyössä osataan tunnistaa tilanteet, joissa molemmat osapuolet ovat voittajia, sekä työntekijä että johto. Tilanteen mukaan joustaminen, mukautuminen ja sopeutuminen mahdollistaa tavoitteisiin pääsemisen työntekijöiden kokeman voittamisen tunteen ja motivaation lisääntymisen kautta. (Hiltunen 2015, 98.)

Energisyys näkyy siinä, kuinka johto saa esimerkillään ja olemuksellaan henkilöstönsä mukaan tekemisen meininkiin. Johtajasta välittyvä positiivinen energia lisää

työntekijöiden jaksamista työssään ja omalta osaltaan lisää henkilöstön motivaatiota. (Hiltunen 2015, 98.)

Eettisyyteen kuuluu rehellisyys, avoimuus, lakien ja sääntöjen noudattaminen, sekä loogisuus syy- ja seuraussuhteiden perusteluissa (Hiltunen 2015, 98).



Kuva 2. Johtamisen viisi E:tä, jotka toimivat kaikissa tilanteissa ja kulttuureissa (Hiltunen 2015, 96)

Harjoitusta mahdollistava, myönteistä minäkuvaa tukeva ja systemaattista huippusuoritukseen kehittymistä edesauttava yrityskulttuuri lisäävät motivaatiota ja mahdollistaa lahjakkuuden kehittymisen ja suorituksen parantumisen entisestään. Mattila tähdentää, että yritykset luovat itse omat tähtensä, sillä lahjakkuus kehittyy ja kypsyy oikeanlaisessa johtamis- ja kulttuuriympäristössä. (Mattila 2018, 67.)

Työntekijä voi eri organisaatioissa menestyä eri tavalla esimiehen lähtökohtaisen asennoitumisen seurauksena työntekijää kohtaan. Surkeiden ihmisten sijaan huonot systeemit saattavat tuottaa huonoja suorituksia. Esimiehen tehtävänä on luoda ympäristö, jossa jokainen voi omalta osaltaan loistaa. (Mattila 2018, 68.)

Motivaatiojohtamisessa on tärkeää valaa työntekijöille tulevaisuuden uskoa ja luoda työntekijöille terveeseen itseluottamukseen perustuva tekemisen kulttuuri ja tavoitesuuntainen sinnikkyuden mentaliteetti. Tämä yritystä, johtoa ja toimintatapoja

peilaava psykologinen pääoma korreloi työmotivaation, työtyytyväisyyden, työtehon ja sitoutumisen kanssa. (Jalonen, Vuolle & Heinonen 2016, 46-47.)

Työntekijä näkee esimiehen johtamistyylin ulkoapäin. Johtamistyylin kohteena työntekijä kokee johtamistyylin enemmän todellisuuttavastaavana kuin mitä esimies oman itsearviointinsa kautta uskoo toiminta- ja käyttäytymistyyliensä edustavan. Tämän vuoksi on hyvä saada työntekijöiltä palautetta, jotta esimiestyötä voi kehittää. (Sistonen 2008, 151.)

7.5 Keinot työmotivaation ja tuloksellisuuden lisäämiseen

Huolellinen ja onnistunut henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja osaamisen strateginen johtaminen luovat pohjan hyvälle työmotivaatiolle. Henkilöstön osallistaminen, ammatillisen osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen mahdollistaminen, palautteen antaminen sekä palkitseminen lisäävät työmotivaatiota, samoin kuin mahdollisuus tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä. (Sinokki 2016, 170.) Oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti työnkuvia innostavammiksi muokkaamalla voidaan saada työmotivaatio kohoamaan huomattavasti (Sinokki 2016, 217).

Positiivinen ja hyvä motivaatioilmapiiri on mahdollista saada aikaan hyvällä toiminnan organisoinnilla ja johtamisella; oikeudenmukaisuudella, ennustettavuudella, rehellisyydellä, uskottavuudella, luottamuksella ja kunnioituksella (Sinokki 2016, 235-236). Oikeanlainen esimiestyö luo työntekijöille hyvät edellytykset työssä onnistumiselle, jolloin sisäisesti motivoituneet työntekijät eivät sitten muuta motivointia kaipaakaan (Vilkman 2016, 73).

Työntekijän innostuneisuutta, motivaatiota ja motivaatioilmapiiriä voi parantaa suomalla työntekijälle vapauden tehdä työtä omannäköisesti ja omalla tavallaan asettamalla hänelle tavoitteet, jotka on mahdollista saavuttaa. Tutustumalla työntekijään esimiehen on helpompaa asettaa hänelle sopivan vaativia ja mielekkäitä tehtäviä. Hyviä vuorovaikutustaitoja käyttäen ja niitä edelleen parantaen esimies voi myös kohentaa motivaatioilmapiiriä, työyhteisön yhteistoimintaa sekä eliminoida mahdollisia ongelmia. Esimies voi lisätä henkilöstönsä motivaatiota osoittamalla arvostusta ja

kiittämällä hyvästä työsuorituksesta. (Sinokki 2016, 236-237, 239.) Hyvät käytöstavat ja hyvä ammattitaitoinen viestintä tukevat henkilöstön motivoitumista (Erikson 2019, 32).

Motivoituakseen ihminen tarvitsee mielenkiintoisia ja haasteellisia työtehtäviä. Esimiehen vastuulla on mahdollistaa tämä henkilöstölleen. Se vaatii hieman aikaa ja vai-
vaa, mutta se kannattaa. Haasteena on, että eri taustaisilla ihmisillä on eri käsitykset mielenkiintoisista ja haasteellisista työtehtävistä. Yrityksen tai esimiehen käsitys haasteellisesta, mielenkiintoisesta ja uutta oppimista mahdollistavasta työstä voivat olla erilaiset kuin työntekijän tai työnhakijan. Tämä vaatii tutustumista, kuuntelua, keskustelua, työn sisällön tarkastelua ja käytettävissä olevien keinojen soveltuvuuden arviointia sekä joustavuutta. Kun tässä onnistutaan, hyötyjiä ovat sekä työnantaja että työntekijä. (Kauhanen 2018, 88-89.)

Esimies voi motivoimalla työntekijöitään nostaa heidän suoritustasoaan ja tämän johdosta heidän toiminnalliset tuloksensa paranevat. Aktiivinen motivointi kannustaa työntekijää hänen onnistuessaan ja pehmentää tarvittaessa iskuja vastoinkäymisten yhteydessä. Motivaatiotaso säilyy korkeampana ja suorituskyyky paranee, mikäli esimies ja muu organisaatio tukevat vaikeuksissa. Tämä lisää myös työtyytyväisyyttä. (Salminen 2014, 326-327.)

Esimies voi lisätä henkilöstön tuloksellisuutta esimerkiksi kannustamalla uteliaisuuteen, itsenäisyyteen ja aloitteellisuuteen oppivan organisaation ideologian mukaisesti (Kauhanen 2018, 70). Työn muotoilun keinoin osaamisen laajentaminen ja monitaitoisuuden vahvistaminen lisäävät henkilöstön tuloksellisuutta; organisaatio pystyy käyttämään henkilöitä joustavasti eri aikoina eri tehtävissä (Kauhanen 2018, 89). Koulutus on keino, jolla voidaan parantaa osaamista ja luoda edellytyksiä kehittämiseen (Perttula & Syväjärvi 2012, 187). Työvälineillä ja niiden toimivuudella on suuri merkitys työn tuloksellisuuteen. Lisäksi erilaiset työtehtävät ja erilaiset työntekijät tarvitsevat erilaisia työtiloja työn tulokselliseen hoitamiseen. (Kauhanen 2018, 90-91.)

Organisaatioissa muutokset ovat usein henkilöstölle negatiivisia. Näiden muutosten aiheuttamaa toimintaa lamaannuttavaa pelkoa voidaan hälventää osoittamalla valitun polun oikeellisuutta. Avoin keskustelu henkilöstön kanssa helpottaa ristiriitojen ja

erimielisyyksien rakentavaa käsittelyä ja luo pohjaa terveelle tuloksellisuuteen pyrkivälle työskentelylle. (Salminen 2008, 206.)

Erikson (2019, 32) näkee esimiehen saavan kunnioitusta henkilöstöltään vasta sitten, kun hän tuntee henkilöstönsä; keitä he ovat, miten he toimivat ja kuinka he ottavat tietoa vastaan. Eriksonin (2019, 31) näkemyksen mukaan johtaminen on vain ja ainoastaan viestintää; ohjausta, kannustamista, sitouttamista, osallistamista ja työntekijöiden luottamuksen vahvistamista omaa työtään kohtaan.

Peruspalkkausjärjestelmän lisäksi kannustamispalkitsemisella voidaan oikein käytettynä ja hyvin toteutettuna nostaa tuottavuutta parhaimmillaan 6 – 12 % (Kauhanen 2018, 102). Työntekijän henkilökohtainen peruspalkka määritellään arviointijärjestelmällä. Työntekijä voi omalla osaamisellaan ja työsuorituksellaan vaikuttaa palkkaukseensa, mutta palkkauksen kriteerit tulee olla työntekijöiden tiedossa ja niitä tulee tarkastella säännöllisesti vuosittain. Työntekijällä on oikeus saada häntä koskevasta arvioinnista kirjallinen dokumentti. (JHL:n www-sivut 2020.) Henkilöstön tuloksellisuutta tukevat myös aineettomat palkitsemisen muodot: työ itsessään, itsensä kehittämismahdollisuudet, kasvu- ja oppimispolut, statussymbolit, kiitos ja tunnustukset, työyhteisön edustaminen ja julkinen arvostus. Edellytyksenä on, että esimies tuntee henkilöstönsä ja tietää, mikä palkitsemiskeino kullekin soveltuu parhaiten. (Kultanen 2018, 103-104.) Tärkeää olisi, että säännöllisesti tarkasteltaisiin systeemin vaikutuksia yksilöihin ja heidän toimintaedellytyksiinsä luoden olosuhteita, jotka johdattelevat ihmiset omaehtoisesti toimimaan toivottujen käyttäytymismallien mukaisesti (Ahlroth 2017, 119-121).

Vaikka nykyään vaaditaan hyviä yhteistyötaitoja monissa eri tehtävissä, asiakaskeinen esimies ei välttämättä osaa huomioida henkilöstön ajatuksia ja näkökulmia, vaan jyrää muut tunteettomasti ja aiheuttaa helposti itse ristiriitoja työyhteisössään (Erikson 2019, 34). Mikäli työpaikalla on kulttuuri, jossa työntekijät joutuvat pelkäämään esimiehiään, voivat esimiehet jäädä paitsi jostain tärkeästä informaatiosta, jolla voi olla laajempaakin merkitystä yritykselle. Ajoittain on tilanteita, joissa ihmiset peittelevät ongelmia sen sijaan, että kertoisivat niistä esimiehelleen. Tämä saattaa johtua siitä, että henkilöillä on jo entuudestaan huonoja kokemuksia tai käsitys, että ongelmia ei käsitellä. (Erikson 2019, 45-46.)

Ihmissuhdekeskeiset esimiehet mahdollistavat tehtävien hoitamisen hyvin sillä, että he keskittyvät enemmän ihmisiin ja suhteisiin; heidän tuntemiseensa ja ymmärtämiseensä, kuuntelemiseen ja kiinnostukseen heidän mielipiteistään. He myös pyrkivät juurruttamaan ideansa henkilöstölleen ennen tehtävien täytäntöönpanoa. (Erikson 2019, 35.)

8 JOHTAMISMALLINA VALMENTAVA JOHTAMINEN

8.1 Toimeksiantajan tavoite henkilöstöjohtamisessa

Toimeksiantajan organisaatiossa työhyvinvointi on sekä toiminnan lähtökohta että tavoite, ja se kiteytyy arvoon ”Hyvä paikka tehdä työtä”. Työhyvinvointi on kaikkien vastuulla ja se syntyy pääosin työn arjessa. Työhyvinvointi on mahdollista saavuttaa pitkäjänteisellä hyvinvointia edistävällä toiminnalla.

Kohdeorganisaatiossa on lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi käytössä liikunta- ja kulttuurisetelit, työnantajan järjestämä omakustanteinen hierontapalvelu sekä tuettu henkilöstöruokailu. Tiedottamiseen on käytössä kerran kuukaudessa pidettävät ”henkilöstövartit”, joissa tiedotetaan tärkeimmistä ajankohtaisista asioista. Lisäksi uutena käytäntönä on ”johtajakahvit”, joihin kerran kuukaudessa kutsutaan eri osastoilta eri ihmisiä keskustelemaan osastojen asioista ja tilanteista johtajan kanssa. Lisäksi johtaja tutustuu henkilöstöön ja heidän työtehtäviinsä spontaanisti kulkiessaan avokonttorissa. Kehityskeskustelut käydään kerran vuodessa henkilöstön kanssa. Lisäksi käytäntöön on otettu esimiehen ja työntekijän väliset kuukausittaiset one-to-one -keskustelut. Henkilöstön osaamisen kehittämiseen on käytössä verkko-oppimisympäristö, jonka kautta voi osallistua tietotyön online-koulutuksiin tai hyödyntää itseopiskelumateriaaleja.

8.2 Valmentava johtaminen

Toimeksiantajan johtamismalliksi ollaan ottamassa valmentavaa johtamista, joka lähtökohtaisesti luottaa työntekijöiden osaamiseen, motivaatioon ja haluun tehdä heille osoitettua merkityksellistä työtä hyvin (Surakka & Laine 2011, 146). Valmentava johtajuus on ajattelu- ja toimintatapa, jolla vaikutetaan toisiin ja tullaan vaikutetuksi. Valmentava johtaminen on luottamukseen perustuvaa kaikille kuuluvaa, arvostavaa, osallistavaa, yksilöiden potentiaalia hyödyntävää ja tavoitteellista yhteistoimintaa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 13.)

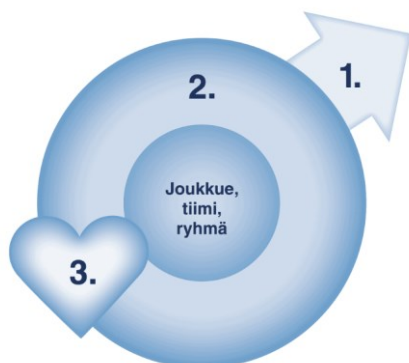
Valmentavassa johtamisessa esimies määrittelee suunnan ja sopii tavoitteet yhdessä työntekijöiden kanssa. Hän sparraa ja valmentaa työntekijöitään, jotka itse ottavat vastuun suoriutumisestaan ja osaamisestaan työssään. Valmentavan johtamisen filosofiana on valmiiden vastausten antamisen sijaan kysymysten avulla auttaa työntekijöitä oivaltamaan asioita. Tämä johtamismalli toimii hyvin erityisesti paljon kokemusta omaavien itsenäisten työntekijöiden kohdalla. Johtamismalli ei poista ohjauksen ja tuen tarvetta esimerkiksi uusissa työtehtävissä. Valmentavan johtamisen lisäksi tarvitaan ohjaavaa otetta ja motivaatiojohtamista tilanteissa, kun työntekijän osaaminen tai sitoutuminen työhön on heikkoa. (Kariniemi 2020). Valmentavan esimiehen tehtävänä on auttaa työntekijää yhdistämään tavoitteensa ja arvonsa yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin (Surakka & Laine 2011, 146).

Valmentava johtajuus on vastuun ottamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentava johtajuus ei näin ollen ole ainoastaan esimiesasemaan sidottu, vaan se kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Virallinen valmentava johtaminen kuuluu esimiehille. Epävirallinen valmentava johtaminen näkyy puolestaan erilaisissa ryhmissä ja tiimeissä. Valmentavassa johtajuudessa keskiössä on yksilön sijaan ryhmä sillä ajatuksella, että ryhmä mahdollistaa paremmat kehittymismahdollisuudet ja menestymisen. Valmentava johtaminen on tasa-arvoista, arvostavaa ja inhimillistä. Valmentavassa johtamisessa on tunnusomaista yksilöllisen ja ammatillisen kasvun tukeminen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 44.) Tämä edellyttää kuulluksi tulemisen ja arvostuksen kokemista (Ristikangas & Ristikangas 2013, 86). Valmentavassa johtamisessa keskeisenä ajatuksena on vahvuuksien korostaminen, myönteisen palautteen antaminen ja kehittymisen mahdollistaminen (Ristikangas & Ristikangas 2013, 79).



Kuva 3. Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset (Ristikangas & Ristikangas 2013, 268)

VALMENTAVAN ESIMIEHEN KOLME POSITIOTA:



Kuva 4. Valmentavan esimiehen kolme positiota: 1. edessä suunnannäyttäjänä, 2. yhdessä joukkueena ja 3. sivussa mahdollistajana. (Ristikangas & Grünbaum 2014)

Esimiehen toiminta- ja suhtautumistavat korostavat esimiehen ”paikkaa” suhteessa työntekijöihin. Valmentava esimies voi valita mistä suunnasta hän vaikuttaa, onko hän tiiminsä edessä, yhdessä tiiminsä rinnalla vai mahdollistajana sivussa.

(Ristikangas & Grünbaum 2014.) Joka tapauksessa valmentava johtaminen kannustaa itsenäisempään työskentelyyn ja vastuunottamisen ja -antamisen lisäämiseen. Valmentava johtaminen on hyvä keino työntekijöiden itseluottamuksen vahvistamiseen. Uuteen työnteonmalliin ei kuitenkaan riitä kerran asiasta kertominen tai näyttäminen, vaan työntekijöitä tulee tukea alkuun. Esimies on myös viime kädessä vastuussa mahdollisista virheistä. (Vilkman 2016, 127-128.) Valmentavassa esimiestyössä on tärkeää, että esimies on kiinnostunut siitä, miten kukin työntekijä näkee ja tulkitsee organisaatiota. Ajatuksena on, että valmentavalla esimiestyöllä kasvatetaan toisista tähtiä – entistä parempia, osaavampia ja kykenevämpiä ammattilaisia. Valmentavan esimiehen tehtävänä on rakentaa ryhmän keskinäistä luottamusta yksilöiden potentiaalin vapauttamiseksi ryhmän käyttöön. Valmentava esimies fokusoi tavoitteisiin, itseensä ja tiimiinsä luoden johdettavilleen olosuhteet kasvaa ammattilaisina, yksilöinä ja ihmisinä. Valmentava esimies katsoo tulevaisuuteen ja kehittää tiimin toimintaa systemaattisesti osallistaen ja ohjaten oma-aloitteiseen vastuun ottamiseen. Hän ohjaa myös yhteiseen tekemiseen ja kantamaan vastuuta myös muiden tiimiläisten suorituksesta. Tässä onnistuakseen esimiehen tulee olla kiinnostunut johdettavistaan ja osata hyödyntää yksilöiden erilaista osaamista ja toimintatapoja. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 19-20.)

9 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

9.1 Kyselyn toteutus

Kysely toteutettiin 1.4.-30.4.2020, jolloin maailmanlaajuinen koronapandemia oli juuri tullut Suomeen ja siirtänyt työntekijöitä etätyöhön. Kyselyssä pyydettiin vastaamaan koronaa edeltävän tilanteen mukaisesti, jotta poikkeusolojen tilanne ei vaikuta tuloksiin. Kyselyn toteutusvaiheessa toimeksiantajan henkilöstömäärä oli 198 henkilöä. Henkilöstömäärä jakautui siten, että työntekijöitä oli 187 (94,44 %) ja esimiehiä 11 (5,56 %) henkilöä. Kysely lähetettiin ensimmäisen kerran Henkilöstö Pirkanmaa Yleinen -kanavan kautta 1.4.2020. Sihteeri lähetti kyselyviestin esimiesjakelulla 6.4.2020. Ensimmäinen määräpäivä oli asetettu 19.4.2020. Kyselyn vähäisen

vastausmäärän vuoksi kyselyn vastausaikaa jatkettiin 30.4.2020 saakka. Muistutusviestit lähetettiin sähköpostilla 17.4.2020 ja 27.4.2020. Kyselyyn oli kytketty lahjakortin arvonta mielenkiinnon herättämiseksi. Kyselyn laajuuden ja useiden avoimien kysymysten vuoksi kyselylomakkeelle oli mahdollistettu kyselyn jatkaminen myöhemmin uudelleen. Tämän vuoksi vastausriveistä kaksi on jäänyt keskeneräiseksi järjestelmään. Keskeneräiset rivit ovat pääosin vastattu kaikkien kysymysten osalta. Ilmeisesti vastauksia oli tarkoitus miettiä tarkemmin ja täydentää myöhemmin uudelleen.

9.2 Eettisyys

Eettisyys tarkoittaa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan www-sivut 2020).

9.3 Luotettavuus

Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä eli sitä että uusittaessa tutkimus uusintamittaus vahvistaa tutkimustulokset (Kananen 2019, 31). Esimiestyön vaikutus henkilöstön motivaatioon ja tuloksellisuuteen on aiheena vaikea ja ihmisten vastauksissa on otettava huomioon muun muassa ”huono päivä”, vaihtuvat vastaajat, vaihtuvat esimiehet sekä esimies ja työntekijäroolien vaihtuminen.

Validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista eli oikeiden asioiden selvittämistä tutkimusongelmaan nähden sekä sitä, että aineiston analyysi tehdään oikein (Kananen 2019, 31-32). Lisäksi aineiston tulee olla riittävää ja aitoa, josta on mahdollista saada totuudenmukainen tutkimustulos, joka on luotettava ja uskottava (Kananen 2019, 31).

Tutkimus suoritettiin suunnitelmasta poiketen kokonaisuudessaan sähköisellä E-lomake-kyselyllä, jossa oli monivalinta-, pudotusvalikko- ja vapaakenttäkysymyksiä. Kylytulosten käsittelyssä käytettiin sisältöanalyysijä, kuten luokittelua, tyypittelyä ja teemoittelua. Luokittelulla luokiteltiin yksiköt ennalta määrättyihin luokkiin eli tässä opinnäytetyössä muun muassa luokittelemalla esimiehet ja työntekijät omaksi

luokakseen. Tyypittelyllä tutkimusaineistosta etsittiin toistuvia ominaisuuksia, tapahtumakulkuja tai merkityksiä ja yhdistettiin suuressa osassa vastauksista esiintyvät asiat yhdeksi mielipiteeksi (Kajaanin ammattikorkeakoulun www-sivut 2020).

Teemoittelulla eli laadullisen aineiston pilkkomisella ja erilaisten aihepiirien mukaan ryhmittelyllä (Kajaanin ammattikorkeakoulun www-sivut 2020) käsiteltiin aineistoa tämän opinnäytetyön aihealueeseen liittyen esimerkiksi: Omat tarpeeni ja tavoitteeni työssä täyttyivät, koska työ on joustavaa, työtä on riittävästi, koen voivani vaikuttaa työhöni jne. Vapaakenttävästausten tekstiä muunnettiin myös numeeriseksi dataksi.

10 KYSELYTULOKSET

Tämän opinnäytetyökyselyn vastausprosentti oli 34,34 % (68 vastaajaa/198 kyselyn saaneesta). Työntekijöistä vastasi 34,76 % ja esimiehistä 27,27 %. Kokonaisvastausprosentti on tässä tapauksessa kohtuullinen. Kysely oli varsin massiivinen ja laaja kysymysmäärältään. Kyselyä tehdessä otettiin tietoinen riski, sillä massiivinen kysely vaikuttaa vastausprosenttiin vähentävästi, mutta antaa parhaimmillaan monipuolista tietoa ja näkökulmia tutkittavasta aiheesta. Vastausprosenttiin pyrittiin vaikuttamaan niin, että kysymyksistä vain vastaajan asema (työntekijä/esimies) asetettiin pakolliseksi kentäksi. Tämän kyselyn tulokset ovat suuntaa antavia ja niitä peilataan valmentavan johtamisen ajattelu- ja toimintatapaan.

Kyselyn tulosten mukaan henkilöstö kokee onnistuvansa pääsääntöisesti oman perustehtävänsä hoitamisessa hyvin, mikä on perusedellytys motivoitumiselle ja tulokselliselle työlle. Perustehtävän hoidossa melko huonosti kokee onnistuvansa 6,15 % vastanneista. Vastanneista työntekijöistä kuitenkin vain hieman alle puolet kokee olevansa osaavia ja aikaansaavia, johon vaikuttanee se, että aikaansaamista vähentävät muun muassa huonot toimintatavat, tiimityö, työn vaatimuksia täyttämättömät työvälineet, prosessit, työn organisointi ja työympäristö. Ristiriitaa tuloksissa aiheuttaa se, että yleensä tuloksellisuudessa ja tuottavuudessa on onnistuttu silloin, kun

perustehtävän hoidossa on onnistuttu. Kuitenkin vain 18,46 % työntekijöistä kokee, että tuottavuus motivaatiotekijänä toteutuu hänen kohdallaan.

Vastanneet ovat pääosin motivoituneita työhönsä mutta esimiehet ovat motivoituneempia kuin työntekijät. Hyvä esimiestyö toteutuu kaikkien vastanneiden esimiesten osalta ja reilulla neljänneksellä työntekijöistä. Esimiestyön kokemiseen vaikuttaneen osaltaan esimiesten vaihtuvuus ja esimies-työntekijäsuhteen lyhytkestoisuus. Kaikilla vastanneilla esimiehillä ja joka kolmannella työntekijällä esimies on lisännyt heidän työmotivaatiotaan. Vastanneista työntekijöistä vajaan kolmanneksen työmotivaatiota esimies on puolestaan vähentänyt ja kolmanneksen motivaatioon esimiestyöllä ei ole ollut vaikutusta.

Kyselytuloksissa tulee esiin, että on voittajia ja häviäjiä, kuten kaikkien muutosten yhteydessä; osa kokee, että heidän motivaationsa on parantunut ja osa kokee, että heidän motivaationsa on huonontunut edellisen organisaatiomuutoksen jälkeen.

Tulosten perusteella henkilöstön odotukset johtamiselle ja esimiestyölle vaihtelevat suuresti, mutta voidaan todeta, että kaikki odotukset ovat jollain tavalla itsestäänselvyyksiä, jotka tulisi toteutua esimiestyössä. Johtaminen näyttäytyy eri ihmisille eri tavalla ja nykyinen esimiestyö palvelee hyvin 23,81 % (20 % työntekijöistä) vastaajista ja ei lainkaan 28,57 % (30 % työntekijöistä) vastaajista. Esimiestyön toteutumista selvitettiin valmiiksi annetuilla vastausvaihtoehdoilla ja näissä esimiesten ja työntekijöiden ja eri työntekijöiden vastausten välillä todettiin huomattavia eroja. Vastausvaihtoehdot olivat: Esimieheni on

- ymmärtänyt ajatuksiani, tunteitani ja motivoitumistani
- arvostanut ja kunnioittanut minua
- uskonut minuun
- kuunnellut minua
- osallistanut minua
- tukenut minua
- tukenut kehittymismahdollisuuksiani
- toiminut inhimillisesti
- kantanut vastuuta
- ymmärtänyt tiimimme erilaiset tilanteet
- edistänyt tiimimme onnistumista

- valanut tulevaisuudenuskoa
- toiminut oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti

Väittämistä toteutui vastanneiden esimiesten osalta 92,31 % ja työntekijöiden osalta 35,03 %. Vastanneista 13,24 % oli valinnut kaikki annetut väittämät ja 20,59 % ei ollut valinnut mitään annetuista 13:sta väittämästä. 10 väittämää tai enemmän valinnoita oli vastaajista 19,12 % ja viisi tai alle viisi väittämää valinnoita 38,24 % (luvussa ei otettu huomioon lainkaan vastanneita). Sekä esimiesten että työntekijöiden vastauksissa toteutuvat parhaiten seuraavat väittämät: Esimies on kuunnellut minua/on arvostanut ja kunnioittanut minua/on uskonut minuun, on toiminut oikeudenmukaisesti, on kantanut vastuuta ja on valanut tulevaisuudenuskoa. Esimiesten vastauksissa toteutuvat kaikki annetut väittämät kaikkien vastanneiden osalta muuten, mutta vain 2/3: lla vastanneista esimiehistä esimies on toiminut inhimillisesti, ymmärtänyt ajatuksia, tunteita ja motivoitumista sekä tukenut kehittymismahdollisuuksia. Sekä esimiesten että työntekijöiden vastauksissa huonoiten toteutui väittäminen: esimies on tukenut kehittymismahdollisuuksiani, mikä ei vastaa valmentavan johtamisen toimintatapaa eikä edistä motivoitumista.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää esimiestyön vaikutusta henkilöstön motivaatioon ja tuloksellisuuteen. Tutkimuksessa vastattiin kysymyksiin:

1) Mitä motivaatio ja motivoiminen tarkoittaa Monetra Pirkanmaa Oy:ssä esimiehen näkökulmasta ja mitä henkilöstön näkökulmasta?

Motivaatio tarkoittaa esimiehen näkökulmasta tavoitteiden toteutumista, konkreettisia tuloksia, yhteistyökyvykkyyttä, kehittämispotentiaalia, yleistä tyytyväisyyttä, positiivista suhtautumista asioihin ja haasteisiin sekä positiivista asiakas- ja työyhteisöpalautetta.

Työntekijän näkökulmasta motivaatio tarkoittaa eri ihmisillä eri asioita, jotka perustuvat omien tarpeiden ja tavoitteiden täyttymiseen työssä. Osalla vastaajista omien tarpeiden ja tavoitteiden toteutuminen työssä toteutuu osittain, osalla ei lainkaan, osalla hyvin ja osalla huonosti.

Tulosten perusteella työntekijöistä 29,23 %:lla oli merkityksellinen työ, 32,31 %:lla toteutui omaehtoisuus ja 46,15 % koki olevansa osaavia ja aikaansaavia. Nämä kaikki ovat asioita, jotka muokkaavat työntekijän motivaatiota. Vajaa 31 % työntekijöistä koki, että heillä on kehittymismahdollisuuksia nykyisessä työssään. Tämä tulos on ristiriidassa kohdeorganisaation rekrytointisivuilla käytetyn lauseen ”Meillä on ammatillisen kehittymisen mahdollistava koulutustarjonta.” kanssa, kun voisi olettaa, että kehittymismahdollisuuksia kokisi tällöin suurempi osuus vastaajista. Tulosten perusteella työntekijöistä vain 21,54 % koki olevansa innostuneita.

Motivoiminen tarkoittaa esimiehen näkökulmasta keskustelua, mielipiteen kysymistä, avointa viestintää, positiivista palautetta, palkitsemista, osallistamista, luottamista, mielekkäitä ja haastavia työtehtäviä, vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia, tukemista, tsemppausta, avoimen työilmapiirin luontia, työn joustojen mahdollistamista sekä esimiehen tavoitettavuutta. Esimiesten vastauksista poimitut tulokset ovat linjassa teoriatiedon kanssa.

Työntekijöiden näkökulmasta motivoiminen tarkoittaa kannustamista, palkitsemista, keskustelemista, kuuntelemista, tukea, sparrausta, työstä saatua tunnustusta, kiitosta, kehua, myönteistä palautetta, vastuullisempia tehtäviä, vaikutusmahdollisuuksia sekä koulutusmahdollisuuksia.

Työntekijöiden kohdalla asiaa tarkasteltiin eniten motivaatiota lisäävien motivaatiotekijöiden ja tällä hetkellä toteutuvien motivaatiotekijöiden kautta sekä esimiehen toiminnan vaikutuksien kautta työmotivaatioon. Työntekijän näkökulmasta motivoiminen tarkoittaa sitä, että hän kokee, että häntä arvostetaan ja kunnioitetaan, hänelle maksetaan työn vaativuuden mukaista palkkaa, hänelle luodaan edellytykset toimia hyvässä työilmapiirissä mielenkiintoisten työtehtävien parissa ja niihin tarvittaessa tukea saaden sekä kokien, että häntä kohtaan ollaan reiluja. Työmotivaatio tarkoittaa myös sitä, että ihminen on oppimishaluinen ja kiinnostunut itsensä toteuttamisesta. Tulosten perusteella ihmiset haluaisivat oppia työnsä vaatimia asioita ja kaipaisivat koulutuksia työnsä tekemisen tueksi.

Sisäisesti motivoituneella ihmisellä on tarve tehdä merkittävää työtä, joka palkitsee henkisesti ja lisää hyvinvointia ja myönteisiä tunteita. On kiintoisaa huomata, että tuloksissa työn merkityksellisyys nousi vasta 13. sijalle (35,38 % vastaajista) työntekijöiden motivaatiota eniten lisäävänä tekijänä.

Kun ihminen saa työskennellä itsenäisesti, kehittyä työssään, kokea onnistumisen tunteita ja tuntee itsensä päteväksi, hänellä on kaikki edellytykset sisäisesti motivoituneeseen työn tekemiseen.

Vastaajat, jotka olivat ilmoittaneet tämänhetkisen motivaatioasteen muuttuneen parempaan suuntaan, kertoivat syiksi positiiviseen muutokseen muun muassa uudet, mieluisat, vaihtelevat sekä itsenäiset työtehtävät, uudet haasteet, selvän työnkuvan ja vaikutusmahdollisuudet omaa työtä kohtaan sekä uuden organisaation erilaisen johtamisen.

2) Miten esimiestyöllä voidaan parantaa tai mitä keinoja esimiehellä on vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja tuloksellisuutta?

Saatujen vastausten perusteella esimiehillä on käytössään henkilöstönsä motivaation ja tuloksellisuuden ylläpitämiseksi ja lisäämiseksi keinoina mielekkäiden ja haastavien työtehtävien ohella vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen, palautteenanto, palkitseminen, tsemppaus, työn joustot, avoimen työilmapiirin ja kehittämismahdollisuuksien luominen, koulutusmahdollisuuksiin panostaminen sekä työolosuhteiden ja työvälineiden sekä me-hengen edistäminen. Esimiehet odottavat suoritukseen pohjautuvan palkkausjärjestelmän käyttöönottoa.

Vastanneet esimiehet motivoivat henkilöstöään keskustelulla, mielipiteen kysymisellä, avoimella viestinnällä, positiivisella palautteella, palkitsemisella, osallistamisella, luottamalla, mielekkäillä ja haastavilla työtehtävillä, vastuuta ja

vaikutusmahdollisuuksia antamalla, tukemalla, tsemppaamalla, luomalla avointa työilmapiiriä, mahdollistamalla työn joustot ja olemalla itse tavoitettavissa.

3) Miten esimies voi heikentää toiminnallaan työntekijöiden motivaatiota ja tuloksellisuutta?

Saatujen tulosten perusteella esimies voi heikentää työntekijöidensä motivaatiota ja tuloksellisuutta muun muassa riittämättömillä resursseilla, kohtuuttomilla työmäärillä, liiallisella työn kuormittavuudella, toimimattomilla työvälineillä, huonolla töiden organisoinnilla, palkkakehityksellä tai epäoikeudenmukaiseksi koetulla palkkauksella, huonolla viestinnällä, tiedottamisvastuunsa ja henkilöstönsä tukemisen laiminlyömyllä ja olemalla huonosti tavoitettavissa. Esimiehen kiinnostumattomuus työntekijänsä tehtävistä ja töiden sujumisesta sekä alaisistaan ihmisinä vähentävät myös työntekijöiden motivaatiota ja tuloksellisuutta samoin kuin mitätöinti ja vähättely.

Tulokset osoittivat yhtäläisyyttä teorian mukaisiin motivaatiota ja tuloksellisuutta heikentäviin tekijöihin, joihin esimiestyöllä voidaan vaikuttaa.

4) Mikä on esimiestyön vaikutus alisuoriutumiseen/ylikuormittumiseen työtehtävässä, kun puhutaan motivoinnista?

Esimiestyöllä todettiin olevan selvä vaikutus alisuoriutumiseen ja ylikuormittumiseen. Toimimattomat järjestelmät ja epätarkoituksenmukaiset työvälineet aiheuttavat alisuoriutumista ja/tai ylikuormittumista työpäivien venyessä. Huolellisuuteen ja uusien asioiden perehtymiseen ei ole aikaa. Ihmiset eivät saa kehittymismahdollisuuksia eivätkä työnsä vaatimia koulutuksia. Ohjeet ovat sekavia tai niitä ei ole lainkaan. Palkkaus, heikko asiantuntijoiden arvostus ja epäselvät odotukset aiheuttavat myös alisuoriutumista ja kuormittumista. Tiedottamisen hitaus vaikeuttaa myös ihmisten arkea kiireen keskellä. Ihmiset ovat kuormittuneita. Jatkuva kiire, työmäärä ja epätasainen tehtävien jakautuminen aiheuttaa ylikuormittumista. Työntekijöiden vastauksista poimitusta lauseesta: ”Esimies ei ota kantaa, eikä välitä, että osa tiimin työntekijöistä ei tee sovittuja töitä.” voidaan päätellä, että suorituksen johtaminen, esimiehen

tehtävä ja vastuu valmentavan johtamisen toimintatavan mukaisesti ei kaikilta osin täyty.

Kahdella kolmasosalla (2 vastaajaa) vastanneista esimiehistä ei esiinny tiimissään alisuoriutumista, mutta yhden vastanneen esimiehen tiimissä on osin epäselvyyttä tehtäväkuvissa, koska ne eivät ole vielä selkiytyneet ja vanhat työt kulkevat vielä mukana rasiitteena.

Kolmasosa (1 vastaaja) vastanneista esimiehistä tunnistaa tiimissään alisuoriutumista, joka liittyy tehtävien muuttumisen kautta osaamiskapeikkoon, jota tekijä ei ole pystynyt paikkaamaan. Alisuoriutumisesta seuraa se, että joku muu tekee henkilön tekemättä jääneet tehtävät.

Tuloksesta voidaan päätellä, että esimiehen rooliin kuuluva organisointi on jäänyt vaillinaiseksi. Työntekijän ja esimiehen välillä ei ole välttämättä ollut riittävää keskustelua ja kuuntelua eikä tämän vuoksi ole päässyt syntymään oikeanlaista ymmärrystä osaamisesta, osaamisen kehittämisen tarpeesta tai henkilölle siirrettyjen tehtävien sopivuudesta. Asia voidaan nähdä niin, että pyrkimys saada kuhunkin tehtävään mahdollisimman oikea henkilö tai jokaiselle henkilölle mahdollisimman oikea työtehtävä, on epäonnistuttu.

Kaikki vastanneet esimiehet ovat tunnistaneet tiimissään ylikuormittumista. Vastauksen perusteella ylikuormittumista aiheuttavat omalta osaltaan sekä ruuhkahuiput, toiset työkaverit tekemättä jättämillään töillä, että esimiehet omalla vaativalla esimiestyöllään. Kaikki eivät ole tunnistaneet asiantuntijarooliaan eivätkä kanna vastuuta tekemisistään. Työkaverit joutuvat kantamaan vastuun heidänkin puolestaan ja kuormittuvat tehtävässään. Työntekijä voi ylikuormittua huomaamattaan myös työnimussa, mikäli ei havahdu irrottautumaan välillä työstään. Yksi vastannut esimies näkee nimenomaan työn imun olevan enemmän tunnistettava ylikuormittumista aiheuttava tekijä, johon hän pyrkii keskustelulla vaikuttamaan. Osalla vastanneista esimiehistä on myös oma-kohtaista kokemusta ylikuormittumisesta ja sen vaikutuksesta motivaatioon.

Omaehtoisen kokemuksen kautta johdettavien ylikuormittumisen havainnointi ja tunnistaminen käyttäytymisen muuttuessa helpottuu ja mahdollistaa asiaan puuttumisen.

Alisuoriutumiseen ja ylikuormittumiseen liittyviä motivaatiota heikentäviä tekijöitä oli saaduissa tuloksissa tunnistettavissa useita. Näitä olivat kiire, työajan riittämättömyys, työnhallinnan puute, työmäärä, resurssit ja työn kuormittavuus. Kyselyyn vastanneista 63,33 % koki edellä mainittuja tekijöitä työmotivaatiotaan vähentäväksi asiaksi tällä hetkellä. Työn kuormittavuus tulee esiin monissa eri kysymyksissä, kuten esimerkiksi alla voidaan todeta.

Kyselyn tulosten mukaan motivaatiota vähentävät eniten seuraavat 10 tekijää: Epäreiluus (73,53 %), arvostuksen ja kunnioituksen puute (67,65 %), palkkaus (57,35 %), esimiestyö/johtaminen (52,94 %), esimiestuen puute (51,47 %), työn kuormittavuus (48,53 %), johtamistapa (47,06 %), tiedonkulku (38,24 %), tehdystä työstä ei ole saanut tunnustusta (38,24 %) ja luottamuksen puute (36,76 %). On todennäköistä, että näillä kaikilla edellä mainituilla tuloksilla on yhteys alisuoriutumiseen ja ylikuormittumiseen.

Osa vastanneista kokee, että heidän osaamistaan ei hyödynnetä tarpeeksi ja haluaisivat erikoistua tehtäviin omien vahvuuksiensa mukaan. Asia voidaan nähdä niin, että tämä on yksi osa alisuoriutumista, johon esimiestyöllä voidaan myös vaikuttaa.

5) Miten johtamisosaamista voidaan kehittää jatkuvassa muutostilanteessa?

Asiaa tarkasteltiin kokonaisuutena niin, että edellä esitetyn teorian ja saatujen tulosten perusteella nostettiin kehittämiskohteita, jotka on esitetty johtopäätökset-osiossa.

11 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kyselyn tulokset eivät kerro koko organisaation käsitystä esimiestyön vaikutuksesta henkilöstön motivaatioon ja tuloksellisuuteen, mutta se antaa hyvin suuntaa siihen, mitä tiimeissä asiasta ajatellaan. Toimeksiantajan esimiehet ovat pääosin uusia ja tämä näkyy työntekijäkokemusta heikentävänä asiana. Vastanneiden esimiesten ja työntekijöiden näkemykset eivät kaikilta osin kohdanneet tutkimustuloksissa. Tämä kertonee siitä, että esimiestyö näyttäytyy erilaisena eri esimiesten johdettaville. Lisäksi vastanneet esimiehet tietävät paremmin, mitä on valmentava johtaminen, mutta työntekijöiden vastauksista voidaan päätellä, että valmentavaa johtamista ei ole sisäistetty vielä kaikkien työntekijöiden eikä esimiestenkään osalta. Tuloksista ei voinut päätellä, olivatko vastanneet työntekijät ja vastanneet esimiehet kytköksissä toisiinsa.

Tulosten perusteella on nähtävissä, että esimiestyöllä on vaikutusta henkilöstön motivaatioon ja tuloksellisuuteen. Tämä näkyy selkeästi esimiesten ja työntekijöiden vastausten erilaisuutena ja koetun esimiestyöosaamisen eritasoisuutena. Saaduissa tuloksissa on merkittäviä eroja sekä esimiesten ja työntekijöiden että eri työntekijöiden vastausten välillä. Tuloksien peilaus valmentavan johtamisen malliin toi esiin valmentavan johtamisen mallin sisäänajon keskeneräisyyden ja tämän myötä esimiesroolin häilyvyyden ja henkilöstön odotusten päivittymättömyyden nykykäsityksen mukaiselle valmentavalle johtamiselle. Lähtökohtaisesti esimiehillä on enemmän käsitystä valmentavasta johtamisesta kuin työntekijöillä, mikä vaikuttaa esimiestyölle asetettuihin odotuksiin ja käsitykseen vallitsevasta esimiestyöstä. Tuloksista voidaan huomata, että vastaajien vastauksissa toistuvat kuitenkin samankaltaiset vastaukset esimiestyön vaikutuksesta henkilöstön motivaatioon ja tuloksellisuuteen.

Kyselytutkimuksesta saatiin paljon arvokasta dataa. Tuloksista voidaan päätellä, mitkä asiat esimiestyössä vaativat huomiota ja mitkä asiat ovat hyvin. Tuloksissa nousi useita asioita, jotka eivät täytä valmentavalle johtamiselle asetettuja tavoitteita eikä työmotivaation ja tuloksellisuuden edellytyksiä.

Tähän on nostettu tekijöitä, jotka eivät toteudu suurimmalla osalla vastanneista. Näitä ovat työn merkityksellisyyden ja yhteisöllisyyden kokeminen, hyvä ilmapiiri, mielenkiintoisuus, omaehtoisuus, osaaminen ja aikaansaaminen, kehittymismahdollisuudet, oman toiminnan myönteinen vaikutus, innostuneisuus, työhyvinvointi, vaikutusmahdollisuudet, työn hallittavuus, työn laatu ja tuottavuus.

Tuloksista on nähtävissä, että esimiehen tavoitettavuus, kannustaminen ja tuen saanti, palautteen antaminen, työtehtävien organisointi ja töiden sujumisen varmistaminen eivät kaikilta osin toteudu. Sen sijaan hyvä tiimityö on vahvuus, joka toteutuu yli puolella vastanneista.

Esimiesten ja henkilöstön yhteinen ymmärrys motivaatiotekijöistä ja valmentavan johtamisen toimintatapojen yhteydestä henkilöstön motivaatioon ja tuloksellisuuteen, antaa ja parantaa valmiuksia hyvään, arvostavaan, merkitykselliseen, motivoivaan, innostavaan, tulokselliseen ja palkitsevaan työhön ja työn kokemiseen sekä esimiehillä että henkilöstöllä. Kiinnittämällä huomiota valmentavan johtamisen keinoihin ja kyselytulosten kriittisempiin kohtiin, voidaan toimeksiantajan organisaatiossa esimiestyötä kehittää ja esimiestyön sekä valmentavan johtamisen tavoitteita konkretisoida sanoiksi ja teoiksi niin, että henkilöstöjohtaminen, esimiestyö ja henkilöstön motivaatio ja tuloksellisuus saadaan nousemaan.

Esimiestyötä voi kehittää lisäämällä vuorovaikutusta sekä työntekijöiden että muiden esimiesten suuntaan. Esimiehet voisivat jatkossa yhteisesti keskustella valmentavan johtamisen toimintatavan tavoitteista, edellytyksistä ja vastuista ja eri osatekijöiden vaikutuksesta henkilöstön motivaatioon ja tuloksellisuuteen arvostuksen, tasa-arvoisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemisen kautta.

Motivaatiota ja tuloksellisuutta voi kehittää lisäämällä vuorovaikutusta, viestintää, kuuntelua ja tukea sekä edistämällä kannustus- ja palautteenantokulttuuria sekä työn tekemisen puitteita.

Tuloksia tarkastellessa on syytä korostaa, että kohdeorganisaatio on ollut kyselyntekohetkellä vasta 1 v 4 kk toiminnassa ja tämän jälkeenkin on kehittymistä tapahtunut. Kaikki ei voi olla valmista kerralla ja tästä on hyvä jatkaa.

Tarkemmat kyselytulokset ovat opinnäytetyön liitteenä ja vapaasti käytettävissä toimeksiantajan organisaatiossa. Julkaistavan opinnäytetyön liitteet ovat salaiset.

12 POHDINTAA

Toimeksiantajan organisaatiossa esimiestyöstä on eri ihmisillä varsin erilainen kuva. Kyselytuloksista ei selviä, onko tilanne muotoutunut nykyisen organisaation aikana vai onko pitkillä työhistorioilla ja aikaisemmillä esimieskokemuksilla osuutta ja jälkikaikuja ihmisten kokemaan tilanteeseen. Myös työelämän muutostahti voi väsyttää ja pelottaa ja aiheuttaa negatiivisia tunteita. Uusia mahdollisuuksia työssään saaneet olivat vastauksissaan selkeästi positiivisempia.

Vastauksissa nousi esiin ihmisten uudistumarve ja rutiinitehtävien uuvuttavuus. Asiantuntijaorganisaationa markkinoitu yritys ei kaikilta osin vastaa työntekijöiden mielikuvaa ja siten aiheuttaa osaltaan pettymyksen tunteita.

Työhyvinvointiin ja työntekijälle asetettuihin tavoitteisiin ja suoritusvaatimukseen voidaan vaikuttaa hyvällä, tasa-arvoisella, arvostavalla ja inhimillisellä esimiestyöllä ja valmentavalle johtamiselle tyypillisillä keinoilla; määrittelemällä suunnan, sopimalla tavoitteet, sekä tukemalla yksilöllistä ja ammatillista kasvua. Tehtäväkuvia kehittämällä on mahdollista lisätä työn merkityksellisyyden kokemista.

Esimiestyölle asetettujen odotusten täyttäminen tulisi lähteä siitä, että kaikilla työntekijöillä on tiedossa, mitä valmentava johtaminen tarkoittaa. Asiaa tulisi käydä läpi myös esimiesten kesken, jotta valmentava johtaminen olisi organisaatiossa esimiehestä riippumatta samanlaatuista.

Työntekijöiden kuunteleminen on tärkeää sekä työntekijöille että esimiehille. On hyvä olla kiinnostunut siitä, millaisia ajatuksia työntekijöillä on ja millaista tukea ja johtamista he tarvitsevat, jotta he voisivat antaa täysimääräisen panoksensa yritykselle. Tässä esiin nousee esimiestyön palveleva rooli ja yhteinen vastuunkanto yhteisten päämäärien toteutumiseksi koko yritystoiminnan näkökulmasta. Parhaimmillaan se toteuttaa yritystoiminnan kehittämistä.

Esimiestyön, niin kuin muidenkin toimintojen pitää vakiintua, jotta ihmisille saadaan luottavainen mieli ja usko tulevaisuuteen. Ajan mittaan myös esimiehen ja työntekijän välinen luottamus on mahdollista saavuttaa ja kasvaa, kun siihen on tarpeeksi aikaa ja ajan saatossa saatua yksilön tuntemiseen vaadittavaa tietoa.

Kyselytuloksia voisi myöhemmin peilata muun muassa saatuihin asiakaspalautteisiin ja henkilöstön poissaolojen määrään ja vaihtuvuuteen.

13 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Esimiestyön vaikutukset motivaatioon ja tuloksellisuuteen olisi hyvä arvioida uudelleen myöhemmin, kun valmentavan johtamisen -malli on kokonaisuudessaan käytössä ja sisäistetty sekä esimiesten että henkilöstön osalta. Jatkossa voisi selvittää myös esimiestyön vaikutusta henkilöstön itsetuntoon ja uskoon omiin kykyihin. Niin ikään olisi hyvä selvittää henkilöiden lokeroimisen vaikutusta statuksen perusteella esimerkiksi työhyvinvointiin liittyen. Kaikilla näillä on motivaatioon ja tuloksellisuuteen liittyviä vaikutuksia. Myös valmentavan johtamisen motivaatiota lisäävän vaikutuksen yhteyttä urakehitykseen eri työtehtävissä olisi mielenkiintoista selvittää eli onko käytännössä kaikilla mahdollisuus edetä uralla osaamisen, oman työn haltuunoton ja omaehtoisen kehittymisen kautta vai pelkästään virallisen koulutuksen perusteella.

14 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUKSEN ARVIOINTI

Lähdin tarkastelemaan aihetta omasta mielenkiinnostani ja tehdäkseni oman osani asioiden kehittämiseksi.

Tämän opinnäytetyön suunnitelma muuttui hieman työn edetessä. Yhdistin sekä aika-
taulullisista syistä että anonymitteettiasioden vuoksi alun perin suunnittelemani haas-
tattelukysymykset kyselylomakkeeseen. Kyselyn osalta olisi kannattanut käyttää
enemmän aikaa kysymysten laadun arviointiin ja teknisen toteutuksen tarkistamiseen.
Esimieskyselyn viimeinen ”tunnekuva”-liukuvalinta ei toiminut, mutta vastaajat vas-
tasivat vastauksensa luovasti kysymyksen jälkeen olevaan vapaakenttään. Kaksi kysy-
mystä oli huonosti muotoiltuja ja olisi vaatinut tarkennusta. Näitä olivat: ”Mitkä mo-
tivaatiotekijät lisäävät eniten motivaatiotasi?” ja ”Mitkä motivaatiotekijät vähentävät
eniten motivaatiotasi?” Näissä kysymyksissä on mahdollista tulkita kysymys eri ta-
valla. Esimerkiksi vastataanko kysymykseen yleisellä tasolla, mitkä motivaatiotekijät
lisäävät tai vähentävät motivaatiota vai vastataanko kysymykseen tämänhetkisen tilan-
teen ja tuntemusten mukaisesti.

Kysely oli laajuudeltaan aika massiivinen ja osaan kysymyksiä saatiin vastauksia vain
osalta vastaajista. Tämä asia tiedostettiin jo kyselyntekovaiheessa, joten kysymyskent-
tiä ei tämän vuoksi määritelty pakollisiksi.

Aihealueen laajuuden vuoksi jouduttiin vetämään raja johonkin kysymysten osalta.
Kyselyssä olisi ollut kuitenkin hyvä kysyä vielä ihmisten sitoutumista nykyiseen työ-
hönsä tai työnantajaansa sekä heidän ikäänsä, jolloin olisi voinut päätellä esimiestyön
vaikutusta eri ikäisten ihmisten motivaatioon ja tuloksellisuuteen ja tätä kautta peilata
tuloksia heidän työlle asettamiinsa odotuksiin ja sitoutumiseensa. Näin olisi saatu pa-
remmin eri työelämätaustaisten ihmisten kokemus ja näkemys asiaan.

Pitkän työurani muokkaama käsitys johtamisesta ja esimiestyöstä sekä teoreettisen tie-
don yhdistäminen omiin ja kyselyyn vastanneiden ajatuksiin osoittautui mielenkiin-
toiseksi, avartavaksi ja hyödylliseksi. Toivon, että edellä esitetty teoretieto tukee

toimeksiantajan esimiehiä valmentavan johtamisen käyttöönotossa ja työntekijöitä uuden johtamismallin ajattelu- ja toimintatavan ymmärtämisessä. Kyselytulokset kertovat henkilöstön ajatuksia ja näkemyksiä, kuinka he tällä hetkellä kokevat esimiestyön motivoivan heitä ja vaikuttavan heidän tuloksellisuuteensa. Tulokset ovat hyvä pohja esimiestyön kehittämiseksi jatkossa.

Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan on hyvä oppimiskokemuksena, ajatusten laajentajana, tiedon tuottajana ja kehittämiskohteiden nostajana, sillä sen avulla voi olla hyödyksi organisaatiolle, jonka menestyminen on meistä kaikista työntekijöistä ja esimiehistä kiinni ja meille kaikille tärkeää. Opinnäytetyö onnistui mielestäni hyvin ja se jäsensi hyvin omia ajatuksia ja antoi monenlaisia näkökulmia aiheeseen.

Opinnäytetyöprosessin aikana tiedonhankintataitoni paranivat ja uteliaisuus asiaa kohtaan lisääntyi. Kirjoitustyössä ajatusten ja tietokoneen näppäimistön välinen yhteys osoittautui mielenkiintoiseksi, sillä se osoitti, kuinka vaikeaa asioiden sanoittaminen voi joskus olla. Opinnäytetyöprosessin aikana opin näkemään itsessäni enemmän hyviä puolia kuin aiemmin. Tämä osoitti minulle merkityksellisyyttä, innostuneisuutta, omaehtoisuutta, osaamista ja aikaansaamista, vaikutusmahdollisuuksia, kehittymistä, hyvää tiimityötä.

Opinnäytetyötä tehdessäni opin konkreettisesti kannustamisen merkityksen. Vaikka opinnäytetyötä ohjaavan opettajani kanssa meillä oli vain muutama keskustelu työn toteutuksen aikana, tunsin saavani häneltä voimaa, jaksamista ja uskoa itseäni. Pienet asiat osoittautuivat minulle suuriksi asioiksi. Olen todella kiitollinen hänelle.

Tämän opinnäytetyön tekeminen vaati paljon työ- ja yötunteja. Erityisen haastavaa siitä teki se, että organisaatiomme on vasta alkukehitysvaiheessa, jossa varsinaisen työn ohessa tehdään monenlaisia asioita asioiden kääntämiseksi uuden organisaation toimintaympäristöön ja -kulttuuriin. Koronapandemia toi työn tekemiseen oman sävyksensä, sillä avokonttorityö vaihtui maaliskuulla 2020 kotitoimistotyöhön ja tiimi-kontaktit vaihtuivat verkkoon. Toisaalta etätyö lisäsi vapaa-aikaa niiltä osin, että työmatkoihin ei tarvinnut käyttää aikaa. Toisaalta työmatkoihin kuluneen ajan säästöä ei

todellisuudessa huomannut, koska työmäärä oli lisääntynyt koko ajan. Itsenäisenä ja itseohjautuvana ihmisenä pidän etätyöskentelystä, mutta kaipaen ihmisiä, jotka energisoivat. Työmäärä on ollut suuri sekä työssä että opinnäytetyössä. Ponnistelut työn ohessa toteutetun opinnäytetyön tekemiseen kuitenkin kannatti.

Kiitän kaikkia kyselyyn vastanneita ja erityisesti työnantajaani, joka mahdollisti tämän mielenkiintoisen ja tärkeän aiheen nykytilan selvittämisen. Kiteyttäen voidaan todeta, että yhdessä ”Me monetralaiset olemme rohkeita asiantuntijoita ja vastuullisia kumppaneita niin toisillemme kuin asiakkaillemmekin. Etsimme jatkuvasti uusia toimintatapoja hoitaa asiat paremmin. Huolehdimme yhdessä siitä, että Monetra on hyvä paikka tehdä työtä – joka päivä.” (Monetra Oy:n www-sivut 2020)

LÄHTEET

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Pajunen, H. 2015. Merkityksen kokemus. – Näkemyksiä ja kysymyksiä. Helsinki: Auditorium.

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty & voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella – Silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen. Helsinki: Alma Talent.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Jyväskylä: Kopi-jyvä Oy.

Erikson, T. 2019. Kehnot pomot ympärilläni – Miksi hyvä johtaminen on niin vaikeaa. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Etelälähti, P. 2019. Tulostittauksen pieni käsikirja. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Heikinheimo, P. 2014. Yrityksestä menestystarina – Innostamista ja kokemuksen hedelmiä yritysten johtamiseen.

Heiskanen, A. 2012. Nollatoleranssi – Taltuta tuloksen tuhoajat. Helsinki: Talentum.

Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Helsinki: Talentum.

Jalonen, H., Vuolle, M. & Heinonen, L. 2016. Negatiiviset tunteet – positiivinen bisnes. Helsinki: Talentum Pro.

JHL:n www-sivut. 2020. Viitattu 19.7.2020. <https://www.jhl.fi/tyoelama/tyoehtosopimukset/avaintes/avaintes-ja-palkkaus/>

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen – Käytännön opas. Helsinki: Talentum Media Oy.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 1. p. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kajaanin ammattikorkeakoulun www-sivut. 2020. Viitattu 13.5.2020. <https://www.kamk.fi/fi>

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas – Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus prograduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Viitattu 14.12.2020. <https://www-booky-fi.lillukka.samk.fi/lainaa/1189>

Kananen, J. 2016. Opinnäytetyön ja pro gradun ohjaajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu.

Kariniemi, T. 2020. Valmentava johtaminen. Viitattu 18.1.2020. <https://johtajuus.info/valmentava-johtaminen/>

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kauppakamari.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Viitattu 17.10.2019. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789525684544>.

Kielitoimiston sanakirja. 2020. Viitattu 28.4.2020. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/motivaatio>

Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija - Ajattele mitä ajattelet. Helsinki: Kauppakamari.

Kuntaliiton www-sivut. 2020. Viitattu 3.5.2020. <https://www.kuntaliitto.fi/talous/tuloksellisuus>

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalelut Oy.

Lumijärvi, I. 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen – mikä on johtamisen vaikutus organisaation korkean tuloksellisuuden synnyttämisessä ja miten vaikutus ilmenee. Tampere: Tampereen yliopisto.

Martela, F. Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. Viitattu 3.5.2020. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAEBBXXTBBAED#/kohta:ITSEOHJAU-TUVUUS\(\(20\)/piste:b8](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAEBBXXTBBAED#/kohta:ITSEOHJAU-TUVUUS((20)/piste:b8)

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Martela. 'Leikki on aikuisten työtä'. Frank Martela. 5.4.2016. Viitattu 23.2.2020. <https://frankmartela.fi/tag/sisainen-motivaatio/>

Martela. 'Nelivuotias kohtasi autokorjaamolla Immanuel Kantin – Selvisi miksi moni johtaa ihmistä väärin'. Frank Martela. 10.5.2016. Viitattu 23.2.2020. <https://frankmartela.fi/tag/sisainen-motivaatio/>

Mattila, P. 2018. Peilejä johtamiseen. Helsinki: Alma Talent.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin – 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: AlmaTalent Oy.

Monetra Pirkanmaa Oy:n www-sivut. 2020. Viitattu 14.3.2020. <https://www.monetra.fi/pirkanmaa/>

Peeling, N. 2006. Loistopomo – Näin toimii hyvä esimies. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.

Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia - Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Rantanen, M. 2018. Tunnelmajohtaja. Helsinki: Alma Talent.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3. uud.p. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 14.3.2020. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/CAGBCXJTFF#/kohta:1/piste:b223>

[Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies – Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum. Viitattu 14.3.2020. \[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/HACBBXXUBGAJ#/kohta:7.\\(\\(20\\)VALMENTA-VAN\\(\\(20\\)ESIMIEHEN\\(\\(20\\)KOLME\\(\\(20\\)POSITIOTA\\(\\(20\\)/piste:b4666\]\(https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/HACBBXXUBGAJ#/kohta:7.\(\(20\)VALMENTA-VAN\(\(20\)ESIMIEHEN\(\(20\)KOLME\(\(20\)POSITIOTA\(\(20\)/piste:b4666\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/HACBBXXUBGAJ#/kohta:7.((20)VALMENTA-VAN((20)ESIMIEHEN((20)KOLME((20)POSITIOTA((20)/piste:b4666)

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies- Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentaminen – Eväitä lähijohtamiseen. Helsinki: Kansanvalistusseura

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum.

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja - Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio - Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Tieteen termipankki. 2020. Viitattu 28.4.2020. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Sosiaalipsykologia:motivaatio>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2020. Viitattu 12.5.2020. <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta>

Työelämän kehittämisstrategia 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut. Viitattu 10.5.2020. <https://tem.fi/documents/1410877/13080099/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+kehitt%C3%A4misstrategia/32f50890-a5cb-66da-b63c-1dc2937cf013/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+kehitt%C3%A4misstrategia.pdf>

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Alma Talent Oy ja Tero Vuorinen. Viitattu 2.3.2020. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lilukka.samk.fi/bisneskirjasto#Bisneskirjasto>.

SAATEKIRJE

Hei

Opiskelen SAMKissa liiketaloutta. Olen valinnut opinnäytetyöni kohteeksi esimiestyön vaikutuksen henkilöstön motivaatioon ja tuloksellisuuteen.

Opinnäytetyölläni pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Mitä motivaatio ja motivoiminen tarkoittaa Monetra Pirkanmaa Oy:ssä esimiehen näkökulmasta ja mitä henkilöstön näkökulmasta?
- 2) Miten esimiestyöllä voidaan parantaa tai mitä keinoja esimiehellä on vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja tuloksellisuutta?
- 3) Miten esimies voi heikentää toiminnallaan työntekijöiden motivaatiota ja tuloksellisuutta?
- 4) Mikä on esimiestyön vaikutus alisuoriutumiseen/ylikuormittumiseen työtehtävässä, kun puhutaan motivoinnista?
- 5) Miten johtamisosaamista voidaan kehittää jatkuvassa muutostilanteessa?

Opinnäytetyöni tavoitteena on antaa ääni piilossa oleville asioille ja avata näkökulmia ja asioiden merkityssuhteita. Tiedostettuja asioita voidaan kehittää. Se antaa eväitä muun muassa esimiestyön kehittämiseen sekä työhyvinvoinnin, työmotivaation ja tuloksellisuuden parantamiseen. Johtamisosaaminen alituisessa muutostilanteessa on hyödyllistä sekä työntekijöiden, asiakkaiden että koko yritystoiminnan näkökulmasta. Tutkimalla ja analysoimalla henkilöstön motivaatioon ja tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät sekä esimiestyön toimintatavat, saadaan tietoa ja tunnistetaan henkilöstöön ja organisaatioon vaikuttavat motivaatiotekijät. Tämä mahdollistaa erilaisten motivaatiotapojen ja -keinojen kehittämisen. Auttaa ymmärtämään eri ihmisten toimintaa, ajattelua, näkökulmia ja edistää keskinäistä yhteistyötä. Tutkimustarvetta puoltaa myös se, että organisaatio on uusi, esimiehet ovat uusia tai vaihtuneet. Uudessa organisaatiossa asioihin huomion kiinnittäminen alusta alkaen ja mahdollisiin ongelma-kohtiin puuttuminen välittää tietoa välittämisestä ja henkilöstön merkityksestä yritykselle. Monetran mottona on: ”Huolehdimme yhdessä siitä, että Monetra on hyvä paikka tehdä työtä.” Monetrassa tämä opinnäytetyön aihe on otettu hyvin vastaan ja asia

nähtiin tärkeäksi. Vastaamalla alla olevaan kyselyyn, voit vaikuttaa motivaatiota ja tuloksellisuutta lisäävien tekijöiden huomioimiseen Monetrassa ja autat koko Monetra Pirkanmaa Oy:tä onnistumaan henkilöstöjohtamisessa, asiakaspalvelutyössä; ja minua opinnäytetyön tekijänä. Kiitos jo etukäteen!

Kysely toteutetaan luottamuksellisesti ja anonyymisti. Vastaajan henkilöllisyyttä ei voida tunnistaa vastauksista.

Kyselyn kysymykset ovat vapaaehtoisia. Vain työntekijä-/esimiesasema on määritelty pakolliseksi. Mitä kattavammin ja totuudenmukaisemmin kysely on täytetty, sitä luotettavammalla tulokset on mahdollista saada.

Työntekijöillä kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa n. 15-20 minuuttia, esimiehillä enemmän, sillä esimiehet vastaavat sekä työntekijänä että esimiehenä kyselyyn. Kyselylomakkeeseen on mahdollistettu kyselyyn vastaamisen jatkaminen myöhemmin. Vastaa kyselyyn poikkeusoloja edeltävän tilanteen mukaisesti 19.4.2020 mennessä oheisesta linkistä:

<https://elomake.samk.fi/lomakkeet/10247/lomakkeet.html>

ARVONTA:

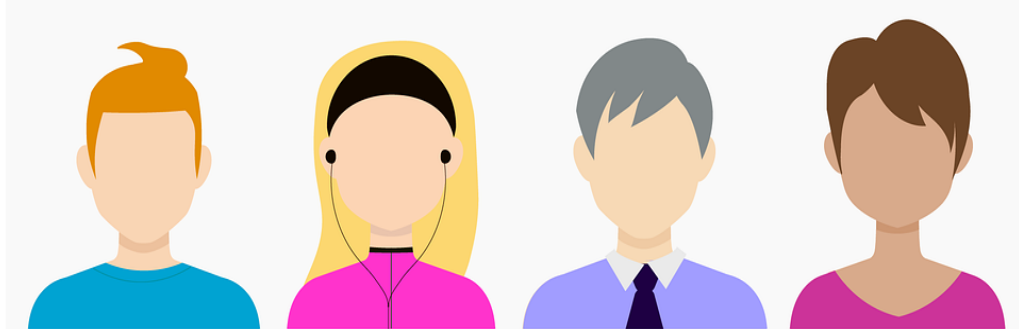
Kyselyyn vastaamisesi jälkeen voit halutessasi osallistua erillisellä lomakkeella 50 €:n lahjakortin arvontaan.

Arvontalinkki ilmestyy selainikkunaasi vastaustesi tallentamisen jälkeen. **Arvonta on auki 30.04.2020 klo 23.59 saakka.** Annettuja yhteystietoja ei yhdistetä kyselyvastauksiin.

terveisin

Taina Virolainen

Esimiestyön vaikutus henkilöstön motivaatioon ja tuloksellisuuteen



Kysely toteutetaan anonymisti ja luottamuksellisesti.

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 23.3.2020 7.35 ja päättyy 23.3.2021 23.59

Kysely Monetra Pirkanmaa Oy:n henkilöstölle

Aihe: Esimiestyön vaikutus henkilöstön motivaatioon ja tuloksellisuuteen

Kyselyn toteuttaja: Taina Virolainen, SAMK, Liiketalouden koulutusohjelma

Ihmisillä on erilaisia odotuksia johtamiselle ja he kokevat johtamisen laadun odotuksensa pohjalta (Hiltunen 2015, 96). Työelämä sen kaikissa muutosvaiheissaan voi olla ihmiselle mahdollisuus tai uhka, johon liittyy paljon inhimillisyyttä, tunteita ja erilaisia ajatuksia. Työelämässä on aina rinnakkain toimintaa vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä. Työelämän asettamia vaatimuksia ja odotuksia täyttäessään ihminen toimii työyhteisössään kokevana subjektina, jonka tekemistä värittävät erilaiset elämäntilanteet, sosiaaliset suhteet ja keskinäiset riippuvuudet. Työelämässä tapahtuvat nopeat muutokset saattavat aiheuttaa epätasapainoa ja tuoda ihmisten elämään muutoksia usein odottamatta. Johtamisen näkökulmasta on tärkeää olla tietoinen siitä, mitä ihmisille kuuluu, miten he työelämässä kokevat ja miten he hahmottavat oman toimintansa. Ihmisten kohtaaminen ja arvostaminen subjekteina edellyttää ymmärrystä ihmisestä kokevana ja suhteissa toimivana olentona. (Perttula & Syväjärvi 2012, 10-11.)

Elämme todellisuutta, jossa organisaatiot, tehtävät, esimiehet, työtoverit, työympäristöt, työvälineet ja työkalut muuttuvat kiihtyvällä tahdilla. Monetrassa työhyvinvoinnista huolehtiminen ja työmotivaation edistäminen ovat keskeisiä tavoitteita. "Työmotivaation kannalta tärkeimpiä seikkoja työyhteisössä ovat työntekijän kokemukset ja tulkinta kohtelun ja päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta, työilmapiiristä, työn mielenkiintoisuudesta ja merkityksellisyydestä, johtamistavasta, työtoverien asenteesta, omista mahdollisuuksista vaikuttaa päätöksentekoon,

tiedonkulusta, arvostetuksi tulemisesta, palautteesta, sosiaalisesta tuesta ja työn hallinnan tunteesta" (Sinokki 2016, 296). Motivaatio on kaikissa tehtävissä ja toimissa käyttäytymistä tavoitteiden suuntaan ohjaava psyykkinen tila, joka näkyy ihmisen vireydessä, aktiivisuudessa ja ahkeruudessa tavoitteen saavuttamiseksi. Motivaatiolla on vaikutuksia tehtävien valintaan, suorituksen laatuun, ja sitoutumiseen. (Sinokki 2016, 60-61.) Motivaatio on lähtökohtaisesti henkilökohtainen tunne, joka harvoin toteutuu pelkästään organisaatiota koskevista argumenteista. Työntekijän omien tavoitteiden toteuttaminen työn kautta tulee jollakin tavoin mahdollistaa, jotta työntekijä on motivoitunut ponnistelemaan tiimin ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Salminen 2014, 328-329). Mikäli työyhteisö kyetään luomaan innostavaksi ja sisäisesti luottavaksi, tuloksellisuus paranee motivoitumisen ja innostuksen kautta. (Kultala 2016, 36.)

Valmentava johtaminen perustuu esimiehen näkemykseen työntekijästä kehittyvänä yksilönä, pitkäaikaisena kumppanina, oppijana ja arvokkaana persoonana (Ristikangas & Ristikangas 2013, 9). Monetra Pirkanmaa Oy on uusi organisaatio, jonka pyrkimyksenä on erilaisuutta arvostaen johtaa, innostaa ja motivoida henkilöstöä. Monetran johtamisessa ja esimiestyössä keskeistä on asiakaslähtöisyys sekä moniammatillisten tiimien toiminnan sujuvoittaminen. Monetrassa pyritään luomaan ihmisille edellytykset tehdä työtään mahdollisimman hyvin ja innostavasti. Tältä pohjalta on lähdetty suunnittelemaan tätä kyselyä. Kerro, mikä sinua motivoi työssäsi. Mitkä tekijät heikentävät motivaatiotasi? Minkälaisia odotuksia sinulla on johtamiselle ja esimiestyölle?

Tiimi- ja henkilövaihdosten vuoksi kyselyyn vastataan ajallisesti pisimmän esimies-/työntekijäsuhteen osalta Monetrassa peilaten tilannetta aikaan ennen Monetraan siirtymistä. Tarkennuskentillä mahdollistetaan muu avoin kommentointi, jossa voitte tuoda esiin näkökulmia, joita tässä kyselyssä ei ole kyselyntekovaiheessa otettu huomioon.

Työntekijöillä kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa n. 15-20 minuuttia, esimiehillä enemmän, sillä esimiehet vastaavat sekä työntekijänä että esimiehenä kyselyyn. Kyselylomakkeeseen on mahdollistettu kyselyyn vastaamisen jatkaminen myöhemmin.

Henkilötietojen käsittelyssä sekä säilytyksessä noudatetaan EU:n yleisen tietosuojasetuksen (EU) 2016/679 mukaisia henkilötietojen käsittelyohjeita. Lähtökohtaisesti tämä kysely on pyritty anonymisoimaan jo kyselyvaiheessa. Kyselytulosten luotettavuuden sekä Monetra Pirkanmaa Oy:n koko työyhteisön toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää, että mahdollisimman moni vastaa kyselyyn. Osallistu ja vaikuta! Vastausaika päättyy 30.4.2020.

Voit osallistua myös 50 €:n lahjakortin arvontaan erillisellä lomakkeella, joka löytyy vastausten tallentamisen jälkeen avautuvan selainikkunan kautta.

KYSYMYKSET TYÖNTEKIJÖILLE JA ESIMIEHILLE

PAKOLLINEN VALINTA - Toimin Monetra Pirkanmaa Oy:ssä (asema)

- työntekijänä
- esimiehenä

Nykyinen esimies on ollut minulla

- alle 6 kk
- alle 1 v
- 1-5 v
- yli 5 v

Arvioin esimiestä, joka on ollut minulla Monetrassa pisimpään

- alle 3 kk
- alle 6 kk
- alle 9 kk
- alle 1 v
- yli 1 v

Tarkenna halutessasi

Miten olet onnistunut mielestäsi perustehtäväsi hoitamisessa

- erittäin hyvin
- melko hyvin
- melko huonosti
- erittäin huonosti

Mikäli vastasit edelliseen melko huonosti tai erittäin huonosti, mitkä seikat siihen ovat vaikuttaneet?

Mitkä motivaatiotekijät lisäävät eniten motivaatiotasi? Valitse 10 merkittävintä.

arvostus ja kunnioitus

avoimuus

esimiehen antama tuki

haasteet

itsensä toteuttaminen

itsenäisyys

johtamistapa

kannusteet

kehittymismahdollisuudet

kuuntelu

luottamus

osallistumismahdollisuus

organisaation arvot ja toiminta

palaute

palkkaus

prosessit

reiluus

saavutukset

selkeät tavoitteet

sosiaalinen tuki

sosiaaliset kontaktit

tehdystä työstä saatu tunnustus

tiedottaminen

työilmapiiri

työkaverit

työvälineet

työympäristö

työn hallinta

työn merkityksellisyys

työn mielenkiintoisuus

työn vaikuttavuus

urakehitys

vaikutusmahdollisuudet

vastuu

Tarkenna halutessasi

Mitkä motivaatiotekijät vähentävät eniten motivaatiosi? Valitse 10 merkittävintä.

arvostuksen ja kunnioituksen puute

epäreiluus

epävarmuus omasta työnkuvasta

esimiestuen puute

esimiestyö/johtaminen

haasteiden puute

heikot mahdollisuudet itsensä toteuttamiseen

johtamistapa

kannusteiden puute

kehittymismahdollisuuksien puute

kuulluksi tulemisessa epäonnistuminen

- | | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | luottamuksen puute | <input type="checkbox"/> | tiedonkulku |
| <input type="checkbox"/> | organisaation arvot ja toiminta | <input type="checkbox"/> | työilmapiiri |
| <input type="checkbox"/> | osallistumismahdollisuuksien puute | <input type="checkbox"/> | työkaverit |
| <input type="checkbox"/> | palaute | <input type="checkbox"/> | työn kuormittavuus |
| <input type="checkbox"/> | prosessit | <input type="checkbox"/> | työn sisällön yksipuolisuus |
| <input type="checkbox"/> | palkkaus | <input type="checkbox"/> | työn vaikuttavuuden puute |
| <input type="checkbox"/> | saavutusten vähyys | <input type="checkbox"/> | työvälineet |
| <input type="checkbox"/> | selkeiden tavoitteiden puute | <input type="checkbox"/> | työympäristötekijät |
| <input type="checkbox"/> | sosiaalisen tuen puute | <input type="checkbox"/> | urakehitysmahdollisuuksien puute |
| <input type="checkbox"/> | sosiaalisten kontaktien puute tai vähyys | <input type="checkbox"/> | vaikeat tehtävät |
| <input type="checkbox"/> | tehdystä työstä ei ole saanut tunnustusta | <input type="checkbox"/> | vaikutusmahdollisuuksien puute |
| | | <input type="checkbox"/> | vastuun puute |

Tarkenna halutessasi

Kuinka usein tunnet olevasi motivoitunut työhösi?

- päivittäin
- viikoittain
- kuukausittain
- pari kertaa vuodessa
- harvemmin

Onko tilanne muuttunut edellisen organisaation jälkeen

- parempaan suuntaan
- huonompaan suuntaan
- pysynyt ennallaan

Tarkenna halutessasi

Kuinka motivoitunut olet tällä hetkellä työssäsi?

erittäin motivoitunut

hyvin motivoitunut

vähän motivoitunut

erittäin vähän motivoitunut

**Onko tilanne muuttunut edellisen organisaation jäl-
keen**

- parempaan suuntaan
- huonompaan suuntaan
- pysynyt ennallaan

Tarkenna halutessasi

Mikäli oma motivaatiosi on lisääntynyt, mitkä seikat siihen ovat vaikuttaneet?

Mikäli oma motivaatiosi on laskenut, mitkä seikat siihen ovat vaikuttaneet?

Mitkä alla olevat motivaatiotekijät toteutuvat tällä hetkellä työssäsi?

hyvä esimiestyö

hyvä ilmapiiri

hyvä tiimityö

innostuneisuus

kehittyminen

merkityksellisyys

mielenkiintoisuus

omaehtoisuus

osaaminen ja aikaansaaminen

oman toiminnan myönteinen vaikutus

tuottavuus

työhyvinvointi

työn hallittavuus

työn laatu

vaikutusmahdollisuudet

yhteisöllisyys

Tarkenna halutessasi

Miten omat tarpeesi ja tavoitteesi työtä kohtaan täyttyvät tällä hetkellä?

Miten lähiesimiehesi on vaikuttanut työmotivaatioosi?

- lisännyt suuresti
- lisännyt hieman
- ei vaikutusta
- vähentänyt hieman
- vähentänyt suuresti

Onko tilanne muuttunut edellisen organisaation jälkeen

- parempaan suuntaan
- huonompaan suuntaan
- pysynyt ennallaan

Mikäli koet esimiehesi toiminnalla olevan vaikutuksia työmotivaatioosi, kerro millaisia.

Esimieheni on antanut minulle positiivista/kiittävää tai rakentavaa palautetta

- päivittäin
- viikoittain
- kuukausittain
- pari kertaa vuodessa
- harvemmin
- ei lainkaan

Miten arvioit oman motivaatiosi näkyvän esimiehellesi?

Valitse väittämät, jotka ovat toteutuneet kohdallasi. Esimieheni

on ymmärtänyt ajatuksiani, tunteitani ja motivoitumistani

on arvostanut ja kunnioittanut minua

on uskonut minuun

on kuunnellut minua

on osallistanut minua

on tukenut minua

on tukenut kehittymismahdollisuuksiani

on toiminut inhimillisesti

on kantanut vastuuta

on ymmärtänyt tiimimme erilaisia tilanteet

on edistänyt tiimimme onnistumista

on valanut tulevaisuudenuskoa

on toiminut oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti

Tarkenna halutessasi

Arvioi esimiehesi viestintäosaamista asteikolla 1 (heikko) - 5 (erinomainen)

Arvioi esimiehesi
viestintäosaamista asteikolla
1 (heikko) - 5 (erinomainen)



Tunnistatko tekijöitä, jotka estävät motivoitumistasi?

Mitä tarvitset työssäsi, jotta voit hoitaa työtehtäväsi entistä paremmin?

Tunnistatko joitain tekijöitä (työn vaativuus, prosessit, työn toimintatavat, työvälineet, työympäristö, tiimityö jne.), jotka heikentävät tuloksellisuuttasi?

Miten esimiestyö palvelee sinua nykyisessä työssäsi?

Millaisena johtaminen näyttäytyy Monetrassa sinulle työntekijänä?

Minkälaiset odotukset sinulla on johtamisesta ja esimiestyöstä?

Miten Monetra Pirkanmaa Oy on onnistunut mielestäsi valmentavassa johtamisessa?

Miten Monetra Pirkanmaa
Oy on onnistunut mielestäsi
valmentavassa
johtamisessa?



Tarkenna halutessasi

KYSYMYKSET ESIMIEHILLE

Esimieskokemuksesi vuosina

- alle 1 v
- 1-5 v
- 5-10 v
- yli 10 v

Tarkenna halutessasi

Tunnen tiimini työntekijät (heidän vahvuutensa ja luonteenpiirteensä)

kyllä

ei

en osaa sanoa

Tarkenna halutessasi

Tiedän henkilöstöni tehtävät ja niiden vaatimukset

kyllä

ei

en osaa sanoa

Tarkenna halutessasi

Ymmärrän tiimini erilaiset tilanteet

kyllä

ei

en osaa sanoa

Tarkenna halutessasi

Huomaan helposti henkilöstöni jaksamisongelmat

kyllä

ei

en osaa sanoa

Tarkenna halutessasi

Ymmärrän ja tunnistan henkilöstöni kehittymistarpeet

kyllä

ei

en osaa sanoa

Tarkenna halutessasi

Pystyn luomaan henkilöstölleni mahdollisuuksia kehittyä työssään

kyllä

ei

en osaa sanoa

Tarkenna halutessasi

Huolehdin siitä, että asiakaspalvelun laatu ja tulokset täyttyvät ennen henkilöstön hyvinvointia

kyllä

ei

en osaa sanoa

Tarkenna halutessasi

Huolehdin siitä, että henkilöstön työhyvinvointi ja jaksaminen huomioidaan ennen asiakaspalvelun laatua ja tuloksia

kyllä

ei

en osaa sanoa

Tarkenna halutessasi

Miten motivoit henkilöstöäsi?

Mikä henkilöstön motivoinnissa on sinun tiimissäsi haasteellisinta?

Miten koet tiimisi motivaatiotason tällä hetkellä?

Tunnistatko tai oletko tunnistanut tiimissäsi alisuoriutumista? Jos olet, miten arvioit sen yhteyttä työntekijän motivaatioon ja omaan esimiestyöhösi?

Tunnistatko tai oletko tunnistanut tiimissäsi ylikuormittumista? Jos olet, miten arvioit sen yhteyttä työntekijän motivaatioon ja omaan esimiestyöhösi?

Kuvaa henkilöstösi tuloksellisuutta omasta näkökulmastasi.

Mitä keinoja sinulla on esimiehenä käytössäsi motivaation ja tuloksellisuuden ylläpitämiseksi ja lisäämiseksi tiimissäsi?

Miten edistät tiimisi onnistumista?

Mitä kriteereitä käytät työntekijöiden motivaation ja tuloksellisuuden mittaamiseen ja arvioimiseen?


Miten arvioit oman motivaatiosi näkyvän työntekijöillesi?

Mitä valmentava johtaminen tiimissäsi tarkoittaa?

Tunnistatko johtamisosaamisessasi puutteita omalla kohdallasi? Jos tunnistat, nimeä kehittämiskohde ja kerro, millaista tukea haluaisit esimiestyöhösi?

Miten olet mielestäsi onnistunut valmentavassa johtamisessa?

Arvioi esimiehesi viestintäosaamista asteikolla 1 (heikko) - 5 (erinomainen)



Tarkenna halutessasi.