

Henkilöstöjohtamisen vaikutus työmotivaatioon

Jussi Kosonen

Opinnäytetyö
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi

2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja
hallinnon ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi

Tekijä	Jussi Kosonen	Vuosi	2016
Ohjaaja(t)	Pirkko Tervonen		
Toimeksiantaja			
Työn nimi	Henkilöstöjohtamisen vaikutus työmotivaatioon		
Sivu- ja liitesivumäärä	52 + 2		

Opinnäytetyössä tarkastellaan henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön vaikutusta työmotivaatioon. Uutena vaikuttavana tekijänä työelämässä on Y-sukupolvi, joka vaatii esimiehiltä enemmän huomiota ja uusia keinoja heidän motivoimiseen. Tekstissä käsitellään myös muita asioita, jotka vaikuttavat työmotivaation syntyyn ja huonontumiseen.

Tavoitteena opinnäytetyössä oli löytää konkreettisia keinoja niin esimiehille, kuin työntekijöillekin parantaa työmotivaatiota. Merkitys opinnäytetyöllä on suuri, koska se käy jokaiselle alalle, missä on esimiehiä ja alaisia. Tietoperustana käytettiin paljon kirjallisuutta, sekä internet-lähteitä. Lisäksi haastattelin kahta esimiestä.

Tulokset kertovat, että työmotivaatiota voidaan parantaa monella tavalla. Keskeisimpänä on esimiehen toiminta. Opinnäytetyön johtopäätöksinä voidaan todeta, että hyvä työmotivaatio on monien asioiden summa. Hyvä työmotivaatio vaikuttaa positiivisesti organisaation toimintaan, sekä yksilön, että yhteisön hyvinvointiin.

Avainsanat Esimiestyö, työmotivaatio, työhyvinvointi, Y-sukupolvi, henkilöstöjohtaminen

School of social science, business
economics and administration
Degree programme of Bachelor of
Business Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Jussi Kosonen	Year	2016
Supervisor	Pirkko Tervonen		
Commissioned by			
Subject of thesis	Human resource managements effect on work motivation		
Number of pages	52 + 2		

In my thesis I observe how human resource management and supervisor work effect on work motivation. A new operative factor in work life is generation-Y, which demands more attention and new ways to motivate them. In my thesis I also handle other things, that effect on work motivation and which things improves it and which things make it worse.

A goal in thesis was to find concrete ways for supervisors and employees to improve work motivation. Meaning of my thesis to work life is significant, because the results benefit every business / area where are supervisors and employees. Origins where a lots of books and internet. I also made interviews for two supervisors.

The results tell us, that work motivation can be improved by many ways. A central factor was how supervisors work and act. As results of thesis, we can state, that work motivation is a sum of many factors. A good work motivation effects positively on organisations, that also individuals and communities well-being.

Key words Supervisor work, work motivation, well-being in work, generation Y, human resource management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TAVOITE JA TARKOITUS	8
3	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN.....	9
3.1	Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö	9
3.2	Henkilöstöstrategia	13
3.3	Henkilöstöpolitiikka	14
4	TYÖHYVINVOINTI.....	15
4.1	Työhyvinvointi ja onnellisuus	15
4.2	Työkyky ja työn kuormittavuus	16
5	Y-SUKUPOLVI	19
5.1	Y-sukupolvi	19
5.2	Tutkimustuloksia	20
6	TYÖMOTIVAATIO.....	23
6.1	Motivaatio.....	23
6.2	Mikä käynnistää motivaation?	24
6.3	Työmotivaatio.....	25
6.4	Työmotivaation syntyminen	27
6.5	Työympäristö.....	28
6.6	Sisäiset ja ulkoiset tekijät	29
6.7	Motivaatioteoriat.....	29
7	MITEN TYÖMOTIVAATIOTA VOIDAAN PARANTAA	34
7.1	Motivaatio ja palkitseminen	34
7.2	Koulutus	36
7.3	Perehdytys	38
7.4	Kehityskeskustelut	39
7.5	Esimiesten haastatteluiden tulokset.....	42
8	POHDINTA.....	46
	LÄHTEET	51

9 LIITTEET53

1 JOHDANTO

Kuntatyönantajien (2016) mukaan henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen johtamista (Human Resource Management), työelämänsuhteiden hoitamista (Industrial Relations) sekä johtajuutta (Leadership). Heidän mukaan henkilöstötyöhön (HR) kuuluvat laajasti organisaation eri tasoilla toteutettavat henkilöstökäytännöt ja –prosessit, joilla varmistetaan henkilöstön riittävä määrä ja oikea kohdentuminen, osaaminen, hyvinvointi sekä sitoutuminen.

Opinnäytetyössä perehdytään esimiestyöhön ja siihen, miten esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, miten esimiehen toiminta, työilmapiiri, työyhteisö, työntekijöiden henkilökohtaisen elämän ja työelämän tasapaino vaikuttavat heidän työmotivaatioon ja mitkä ovat niitä ongelmia, joihin tulee saada muutosta. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös Y-sukupolvea ja sitä, miten heidän motivoitumisensa eroaa vanhemmista työntekijöistä. Y-sukupolvella tarkoitetaan ikäluokkaa 1980-luvusta vuosisadan vaihteeseen. Y-sukupolvi tuo haasteita henkilöstöjohtamiseen ja esimiestyöhön, koska heillä on erilaiset odotukset työelämäänsä ja he vaativat enemmän ohjausta, sekä osallistumista esimiehiltä. (Kultalahti 2015). Tavoitteena tässä opinnäytetyössä on löytää uusia konkreettisia keinoja esimiehille, millä he voisivat parantaa työpaikkansa ilmapiiriä, työntekijöidensä sitoutumista ja työmotivaatiota, sekä innostusta työhön.

Aihe on erittäin mielenkiintoinen, ajankohtainen ja tärkeä, jonka takia valitsin aiheen opinnäytetyöhöni. Henkilöstöjohtamiseen vaikuttavat toimintaympäristössä ja liiketoiminnassa tapahtuvat muutokset. Muutokseen tulee reagoida nopeasti ja muuttaa johtamisstrategiaa sen mukaisesti. Mikäli toimintaympäristössä tai liiketoiminnassa tapahtuu muutoksia, kuten tulee uusia kilpailijoita, uusia lakeja ja muita poliittisia päätöksiä, talouden muutoksia, yleisten arvojen muuttumisia, markkinoiden ja kysynnän muutoksia, pitää esimiesten reagoida niihin nopeasti, että yritys pysyy kilpailukykyisenä muutoksien keskelläkin. Mikäli muutokseen ei reagoida ajoissa, pahimmassa tapauksessa yritys voi mennä konkurssiin. Esimerkiksi dieselperon nousu 2011-vuoden lopussa, mikä ajoi kuljetusalan yrityksiä

konkurssiin, koska se oli odottamaton päätös, mihin yritykset eivät ehtineet reagoida (Tekniikkatalous 2016.)

Esimiehen vaikutus työntekijöiden motivaatioon on erittäin suuri. Esimiehellä tulee olla hyvä ihmistuntemus ja hänen tulee tunnistaa erityyppiset työntekijät ja motivoida heitä oikealla tavalla. Henkilöstöjohtamisen rooli on kasvanut suuresti viime vuosien aikana ja sillä on iso vaikutus työntekijän motivaatioon, sekä työtehokkuuteen. (Management Competence, 2016).

Organisaatiot ovat huomanneet, että motivoitunut henkilöstö on ratkaisevan tärkeä asia yrityksen toiminnassa. Motivaation puutetta ei korvaa edes huippuosaaaminen, mutta osaamista voidaan korvata hyvällä motivaatiolla ja oppia uusia asioita, sekä kehittyä. Motivaatioon vaikuttavat monet asiat, mutta esimiestyöllä on suurin merkitys, koska he ovat jokapäiväisessä toiminnassa mukana työntekijöiden kanssa ja vaikuttavat suoraan heihin. Esimiestyön ja erilaisten johtamistaitojen kehittäminen on tullut entistä tärkeämmäksi organisaatioille. (Management Competence, 2016).

2 TAVOITE JA TARKOITUS

Opinnäytetyössäni selvitän, miten henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö vaikuttavat työntekijöihin ja heidän motivaatioonsa työelämässä. Opinnäytetyössäni kartoitetaan myös, minkälainen on esimiehen rooli työntekijöiden motivoinnissa ja mitkä asiat huonontavat, sekä mitkä asiat parantavat työmotivaatiota. Aiheeni rajasin henkilöstöjohtamiseen, joka opinnäytetyössäni tarkoittaa päivittäistä johtamista, kuten lähiesimiestyötä. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös Y-sukupolvea ja sitä, mitkä asiat vaikuttavat heidän työmotivaatioonsa. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää konkreettisia keinoja, millä esimiehet voivat parantaa työntekijöidensä työmotivaatiota.

Opinnäytetyössäni tarkoituksena on selvittää, miten päivittäinen esimiesten toiminta vaikuttaa työntekijöihin ja kuinka paljon esimies voi vaikuttaa omalla toiminnallaan lopputulokseen. Miten esimerkiksi palautteen antaminen, ohjaaminen ja tukeminen, vastuun jakaminen, delegointi, sosiaaliset taidot, erilaisten ristiriitojen hallinta, tiedon välittäminen eteenpäin, sekä miten esimiehen ja työntekijän välinen kanssakäyminen vaikuttaa työntekijöihin.

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

3.1 Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö

Henkilöstöjohtaminen on johtamisen osa-alue organisaatioissa, henkilöstön johtamista, jonka tarkoituksena on saavuttaa paras työntekijöiden suorituskyky ja motivaatio. Henkilöstöjohtaminen on yrityksen toiminnan ydin, koska työntekijät ansaitsevat yritykselle tuottoja ja ovat samalla yrityksen suurin voimavara. Johtaminen on tavoitteellista toimintaa sekä vuorovaikutusta johtajan ja alaisen välillä. Johtamisen avulla toteutetaan yrityksen strategioita, päämääriä ja tavoitteita. (Viitala 2003, 70.)

Organisaatio ei toimi ilman esimiehiä. Tieto kulkee heidän kauttaan niin ylöspäin, kuin alaspäin, jolloin työntekijät saadaan tekemään oikeita asioita, sekä yhteistyön toimimaan eri tahojen välillä. Riippuen kulttuurista, alaisista ja toimialasta, esimiestyö voi olla hyvin erilaista. Esimiehen tulee varmistaa, että työntekijät työskentelevät saumattomasti ja toteuttavat organisaation toimintaa saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Organisaation, työntekijöiden ja sidosryhmien resurssit saadaan hyödynnettyä parhaiten, mikäli esimiestyö on laadukasta. Hän on työntekijöiden työn ja resurssien yhteensovittaja. Lisäksi hän huolehtii yksilöiden toimintavalmiudesta. (Surakka & Laine 2011, 13.)

Esimies luo oikeat olosuhteet, joissa työntekijöiden voimavarat saadaan parhaiten hyödynnettyä ja työskentely on sujuvaa, mikä tarkoittaa olosuhteita, joissa työntekijä tuntee tekevänsä tärkeää työtä, on motivoitunut ja osaa tekemänsä työn. Tämän pohjan avulla ihminen jaksaa ja viihtyy työssään pitkään. (Surakka & Laine 2011, 13.) Toiminta yrityksessä on ihmisten varassa. Työntekijöistä riippuu missä määrin, miten nopeasti ja millaisena organisaation perustehtävä tai kilpailustrategia toteutuu. Työskentelevät ihmiset ovat toiminnan kivijalka. Johtamisen johtotähtenä on tänä päivänä tehokkuus. Tehokkuus on kykyä saada olevista resursseista mahdollisimman paljon irti. Se on myös kykyä tuottaa tuotteita

ja palveluita sujuvasti, nopeasti, sekä laadukkaasti kustannusten ollessa mahdollisimman pienet. Tehokkuuteen vaikuttaa myös henkilöstö, sekä heidän osaaminen. Virheitä ja viivästyksiä syntyy riittämättömän osaaminen myötä. (Viitala 2013, 8.)

Kolmesta muutosjohtamisen ulottuvuudesta koostuu johtajuusindeksi. Johtajuus indeksiin kuuluu johtajuus, yksilöiden huomioiminen, sekä älyllinen stimulointi. Älyllisellä stimuloinnilla tarkoitetaan työtovereiden kannustamista luovaan, sekä systemaattiseen ongelman ratkaisuun. Elementit johtajuudelle ovat rohkeus, jolla tarkoitetaan esimerkiksi ristiriitatilanteiden kohtaamista, luotettavuus, integriteetti, joustavuus, muiden kunnioittaminen, sekä arvostelukyky. Näitä mittaamalla johtaja voi parantaa johtajuuttaan. (Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikiforow 2006, 171.)

Roolit organisaatiossa johtajien, esimiesten ja työntekijöiden välillä ovat sisäisiä sopimuksia. Suunnan näyttäminen ja strategisten päätösten tekeminen ovat johtajien vastuulla. Esimies ohjaa toimintaa strategian suuntaisesti, huolehtii resursien riittävydestä ja oikeasta kohdentamisesta, sekä työntekijöiden hyvinvoinnista. Työntekijän vastuulle jää hoitaa annetut tehtävät huolella ja työskennellä oma-aloitteisesti, sekä omaa osaamista ja työyhteisöä kehittäen. Esimies johtaa alaistensa työntekoa ja on vastuussa annetuista päämääristä, työntuloksesta ja tavoitteista organisaatiossa. Lisäksi hänellä on valtaa päättää alaistensa asioista ja myös heidän kanssaan. (Surakka & Laine 2011, 14.)

Esimies suunnittelee ryhmänsä toimintaa vuosi-, kuukausi-, viikkotasolla, kuin päivätasolla. Tehtäviin kuuluu myös ryhmän jäsenten ja oman työn seuranta, sekä niiden arviointi. Työskentelykenttä on laaja ja vuorovaikutus on iso osa työtä. Sen lisäksi, että esimies saa oman ryhmänsä työskentelyn toimimaan, on hänen myös tehtävä yhteistyötä oman esimiehensä kanssa, sekä kollegoiden ja yhteistyökumppanien kanssa. Eräs haastateltu esimies kuvasi omaa työtään seuraavasti: "Sen voin sanoa, et kyllä se esimiestyö on palveluammatti. Oma hommani on, et autan tai yritän auttaa muita tekemään työn hyvin. Se on monenlaista, se on sitä mahdollistamista ja tukea." (Surakka & Laine 2011, 14.)

Esimies on usean ryhmän jäsen. Ryhmissä on erilaisia ihmisiä, odotuksia ja vaatimuksia, jolloin usein nämä odotukset ja vaatimukset ovat ristiriidassa keskenään. Tämä aiheuttaa ongelmia ja päänsärkyä esimiehille. Myös päivittäisissä tilanteissa voi syntyä ristiriitoja ja konflikteja, joita esimiehen on ratkaistava. Näin ollen työskentely esimiehenä vaatii ongelman ratkaisukykyä ja kykyä toimia erilaisten ihmisten kanssa. Esimiehen on kuitenkin huomioitava työssään pitää tietty etäisyys alaisiinsa, sillä liika kaverillisuus voi johtaa liian voimakkaaseen näkemykseen alaisensa näkökulmasta, jolloin asioita ei pystytä käsittelemään. Esimerkiksi alaisen heikkoon suoritukseen puuttuminen voi olla vaikeaa kaverisuhteen myötä. (Surakka & Laine 2011, 16.)

Henkilöstö on usein yrityksen suurin yksittäinen kuluerä, jolloin sen vaikutus kustannustehokkuuteen on merkittävä. On siis tärkeää tuotannollisen tehokkuuden, sekä kustannustehokkuuden kannalta, että henkilöstö on motivoitunut, osaava, heitä on riittävästi, ja he ovat hyvinvoivia. Henkilöstön vaikutuspiirissä on toiminnan, tuotteiden sekä palveluiden laatu. Puutteet henkilöstön osaamisessa, sekä heidän sitoutumisessaan vaikuttavat suoraan toiminnan laatuun ja näkyvät erilaisina ongelmina. Työntekijä joka on pettynyt työpaikkaansa ja menettänyt työmotivaationsa etsii uusia työpaikkoja, eikä hän myöskään sitoudu täysipainoisesti kehittämään työtään ja yrityksen toimintaa. Mikäli yritys haluaa näyttäytyä luotettavana ja laadukkaana asiakkaille tai sijoittajille, on tärkeää, että yritys huolehtii työntekijöistään ja siitä, että he pysyvät yrityksessä ja tekevät hyvää työtä. (Viitala 2013, 8-9.)

Esimiehen rooli tulevaisuudessa korostuu enemmän valmentajana. Ihmiset huomioiva esimiestyö auttaa jaksamista ja työurien pidentämistä. Keskeistä valmentavassa johtamisessa on työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen, sekä heidän henkilökohtainen ohjaus. Esimies avustaa työntekijää löytämään voimavaroja ja hyödyntämään ne, sekä ratkaisemaan työhön liittyviä ongelmia. Tämä tarkoittaa työntekijän osaamisen kehittämistä, sisäisten esteiden voittamista ja näkökulmien laajentamista. Työvälineet valmentavalle esimiehelle on kysyminen, kuunteleminen ja ajattelun haastaminen. Esimiehen on tunnettava alaisensa, jotta hän tietäisi millaisia odotuksia työntekijällä on, mistä hän motivoituu, mikä

tuntuu merkitykselliseltä ja mitä hän osaa. Tällöin esimies voi tukea työntekijää työtehtävissä. (Surakka & Laine 2011, 17-18.)

Sellaista esimiestä, joka tukee työntekijöitä heidän työssään, arvostetaan eniten. Luottamusta lisää se, kun esimies auttaa työntekijää kiperässä tilanteessa. Turvallisuuden tunteen syntymistä työpaikalla lisää se, että apua on saatavilla. Tällöin työntekijä ei ole työpaineiden kanssa yksin, vaan luottaa siihen, että hän saa tarvittaessa apua esimieheltä. Oikeudenmukaisuus on asia jota työntekijät odottavat saavansa esimiehen, että työtovereiden toimesta ja että kaikkia työyhteisön jäseniä kohdellaan tasavertaisesti. Pelkoa lisää, jos esimies kohtelee työntekijöitä eriarvoisesti. Näin ollen työntekijän näkökulmasta luotettava esimies on keskeistä. Lupausten pitäminen on erityisen tärkeää, jolloin esimiehen on oltava tarkkana lupauksia tehdessä ja luvata vain asioita, mitkä hän pystyy toteuttamaan. Yksi esimiehen rankimmista puolista on pidettävä vaitiolovelvollisuus työntekijöiden asioihin liittyen. Esimiehen tulee näin ollen toimia avoimesti, vilpittömästi ja johdonmukaisesti. (Surakka & Laine 2011, 20-21).

Kiihtyvässä kilpailussa yrityksen menestymiseen vaikuttaa innovatiivisuus, jossa henkilöstö on ratkaisevassa asemassa. Uusia tuotteita, palveluita tai toimintatapoja ei synny, ellei henkilöstö pysty niitä kehittämään innovatiivisuudellaan. Yhä useampi yritys määrittelee henkilöstön tärkeimmäksi menestystekijäkseen. (Viitala 2013, 9.)

Henkilöstöjohtamisen merkitys yritykselle on usein suurempi, mitä ajatellaan. Liiketoimintastrategioiden toteuttamista tukee henkilöstöjohtaminen ja sen pitää pystyä varmistamaan yrityksen tarpeisiin laadultaan ja määrältään oikea henkilöstö. Henkilöstöjohtamisen päätavoitteena on varmistaa työntekijöiden motivaatio, työkyky ja halu sitoutua yrityksen tavoitteisiin. Tärkeänä tehtävänä henkilöstöjohtamisessa on huolehtia siitä, että yrityksessä noudatetaan henkilöstöä koskevia lakeja, sopimuksia sekä asetuksia. Tutkimukset ovat osoittaneet, että korkeasta työmotivaatiosta, sitoutumisesta ja työhyvinvoinnista seuraa parempia työsuorituksia. Myös oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä tuottaa suurempaa työtyytyväisyyttä. Hyvä ilmapiiri edistää innovatiivisuutta sekä työsuorituksia

parantaa korkea osaaminen. Tutkimusten mukaan työhyvinvointiin ja sitoutumiseen vaikuttaa hyvä esimiestyö. (Viitala 2013, 10.)

3.2 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan yrityksen suunnitelmaa siitä, miten se saa tulevaisuudessa oikeat ihmiset suunnittelemaan liiketoimintastrategiaa. (Viitala 2003, 70). Henkilöstöstrategian kolme tasoa koostuu yritysstrategiasta, liiketoimintastrategiasta ja toiminnallisen, eli operatiivisen tason strategiasta. Yritysstrategia määrittelee, missä liiketoiminnassa halutaan olla mukana. Yrityksen menestymiseen markkinoilla määritellään liiketoimintastrategiassa. Operatiivisia strategiaa tehdään liiketoimintastrategian toteuttamiseksi. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstöstrategia, markkinointistrategia, tutkimus- ja kehittämisstrategia ja tuotantostrategia. Strategiat elävät ja muuttuvat jatkuvasti tarpeen mukaan, joten sen tulee olla joustavaa. (Viitala 2013, 50).

Henkilöstöstrategia tarkoittaa suunnitelmaa siitä, miten henkilöstöjohtamisen keinoin varmistetaan liiketoimintastrategian toteutuminen, jossa otetaan kantaa tarvittavaan osaamiseen, henkilöstön määrään, sekä rakenteeseen. Henkilöstöstrategiassa määritellään päälinjaukset kolmen vuoden ajalle, miten toiminta saadaan käyntiin ja millä periaatteella se saadaan paremmaksi, kuin kilpailijoilla, henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Henkilöstöjohtamisen tulee viedä yritystä sen liiketoimintavisiota kohti. Tärkeitä osa-alueita henkilöstöstrategiassa on osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely sekä arviointi, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, palkitseminen, hyvinvointi, sekä johtamisen kehittäminen. (Viitala 2013, 51).

Englanninkielisessä kirjallisuudessa on alkanut yleistyä käsite people-strategia. Tällä on haluttu korostaa ihmisten ratkaisevaa merkitystä yrityksen toiminnassa sekä kyseenalaistaa toimintojen, prosessien, käytäntöjen keskeistä asemaa perinteisissä henkilöstöstrategioissa. Ihmisstrategiassa nostetaan etualalle ihmiset, eli keitä meille halutaan töihin, ketkä meillä työskentelevät ja mitä he osaavat, miten he voivat, sekä suoriutuvat, mitä he arvostavat, miten heitä johdetaan ja miten heidän onnistumistaan tuetaan. Lähestymistavassa korostuu pehmeän

henkilöstöjohtamisen ajatukset, jonka mukaan yrityksen menestyksen ratkaiseva pääoma on ihmisten voimavara. Strategiassa keskitytään suunnittelemaan organisaatioissa toimivien ihmisten suoriutumiseen ja kykyjen lisäämiseen, sekä niiden hyödyntämiseen. (Viitala 2013, 51-52).

Henkilöstöstrategiassa määritellään yrityksen henkilöstöasioiden hoitaminen. Siihen kuuluu esimerkiksi mitä henkilöstöön liittyviä toimia tehdään itse ja mitä ostetaan ulkoa, keiden kumppanien kanssa toimitaan ja mitä osaamista sekä toimintamalleja kehitetään. Nämä koskevat erityisesti henkilöstöjohtamisen strategiaa. (Viitala 2013, 52).

3.3 Henkilöstöpolitiikka

Strategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla, joka määrittelee käytännöntason toiminnan eli operatiivisen tason toimenpiteet, sekä vastuut ja aikataulun, jolla strategiaa toteutetaan. (Viitala 2013, 52). Henkilöstöpolitiikalla ymmärretään henkilöstön asemaa, valintaa, johtamista ja kehittämistä, henkilöstön palkitsemisen tavoitteita ja työolojen järjestämistä. Henkilöstöpolitiikkaan kuuluvat seuraavat alueet: rekrytointi ja kehittämis- ja palkkauspolitiikka. (Viitala 2003, 70).

4 TYÖHYVINVOINTI

4.1 Työhyvinvointi ja onnellisuus

Hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään, sekä tuottamaan luovia ratkaisuja ja innovaatioita. Esimerkiksi riittämättömällä levolla ollut ihminen toimii tehottomasti, sekä oppii huonosti. Sama pätee heikolla osaamisella varustettuun ihmiseen, joka toimii tehottomasti, väsy helposti, sillä hän ei luota omaan suoritukseensa ja joutuu jännittämään. Nämä asiat voivat johtaa helposti väsymykseen, osaamattomuuden ja turhautumisen kierteeseen. Seurauksena tälle on tuottavuuden aleneminen, luovuuden katoaminen, sekä kasvava sairastumisen ja tapaturmien riski. (Viitala 2013, 212).

Henkilöstön innostus ja sitoutuminen työhön sekä yritykseen vähentää sairastelua ja poissaoloja, joka parantaa yrityksen tuottavuutta. Hyvinvointi tuottaa lisää hyvinvointia. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus määrittelee työhyvinvoinnin siten, että se on kykyä suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Se muodostuu fyysisestä, henkisestä ja sosiaalisesta kunnosta, sekä työympäristöön kuuluvista tekijöistä, kuten johtaminen ja työpaikan ilmapiiri. Kokonaisuhyvinvointiin vaikuttaa myös yksityselämään kuuluvat asiat ja tapahtumat. (Viitala 2013, 212).

Onnellisuus työelämässä edellyttää onnistumista liiketoiminnassa niin yksilökuin yritystasolla. Tämä varmistaa työpaikkojen pysymisen, tuottaa onnistumisen iloa yksilöille, sekä luottamusta omiin kykyihin. Tarkoituksena on olla onnellinen työtä tehdessä, eli työnantajan tulee sitouttaa työntekijä tuottavaan tekemiseen. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 22.)

Nykypäivänä tavoitellaan pelkästään tehokkuutta ja ihminen puristetaan kuiviin, kuin hapan sitruuna. Tavoitellessa parasta tehokkuutta, on ihminen ja hänen jakaminen jäänyt toissijaiseksi. Tulosta on toki tullut, mutta vain silloin, kun mittarina on ollut tehokkuus. Tuottavuutta ja lisäarvoa yritykselle ei saada tuotettua uupuneiden ihmisten avulla. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 23.)

Työtyytyväisyys syntyy hyvästä työsuorituksesta. Tämän suorituksen saavuttamiseen työntekijä tarvitsee tarvittavat henkiset- ja fyysiset voimavarat. Esimerkiksi urheilija, jolla ei ole tarvittavia fyysisiä- ja henkisiä valmiuksia suoritukseen, tulee todennäköisesti epäonnistumaan suorituksessaan. Väsymys, ahdistuneisuus, valmentajan arvostuksen puute, joukkueen sisäiset ristiriidat ja itseluottamuksen puute johtavat heikkoon urheilusuoritukseen. Huipulle pääseminen vaatii hyvät taustatuet. Työelämässä taustana on työilmapiiri ja se, miten työssä olemisen koetaan. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 24.)

Tutkimusten mukaan tuottavuuden ja työilmapiirin välillä on suoraviivainen positiivinen yhteys. Hyvä ilmapiiri ja korkea tuottavuus näyttäytyvät yhdessä, samoin kuin matala tuottavuus ja huono työilmapiiri. Korkea tuottavuus parantaa työilmapiiriä, joka johtaa parempaan tuottavuuteen. Valvomalla, käskyttämällä ja pelotelemalla ei saavuteta hyvää tuottavuutta. Edellytys tuottavuuden kasvulle on hyvinvoiva työntekijä. Työntekijöitä ei tulisi enää tarkastella vain kuluina, vaan tuottavuuden ja lisäarvon tekijöinä. Työntekijöitä tulisi käsitellä instrumentteina, joiden pitää olla kunnossa. Tällöin yrityksellä on käytössään ihmisiä, jotka uskaltavat kokeilla erilaisia ja uusia ratkaisuja, sekä luomaan uutta yhdessä muiden kanssa. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 24.)

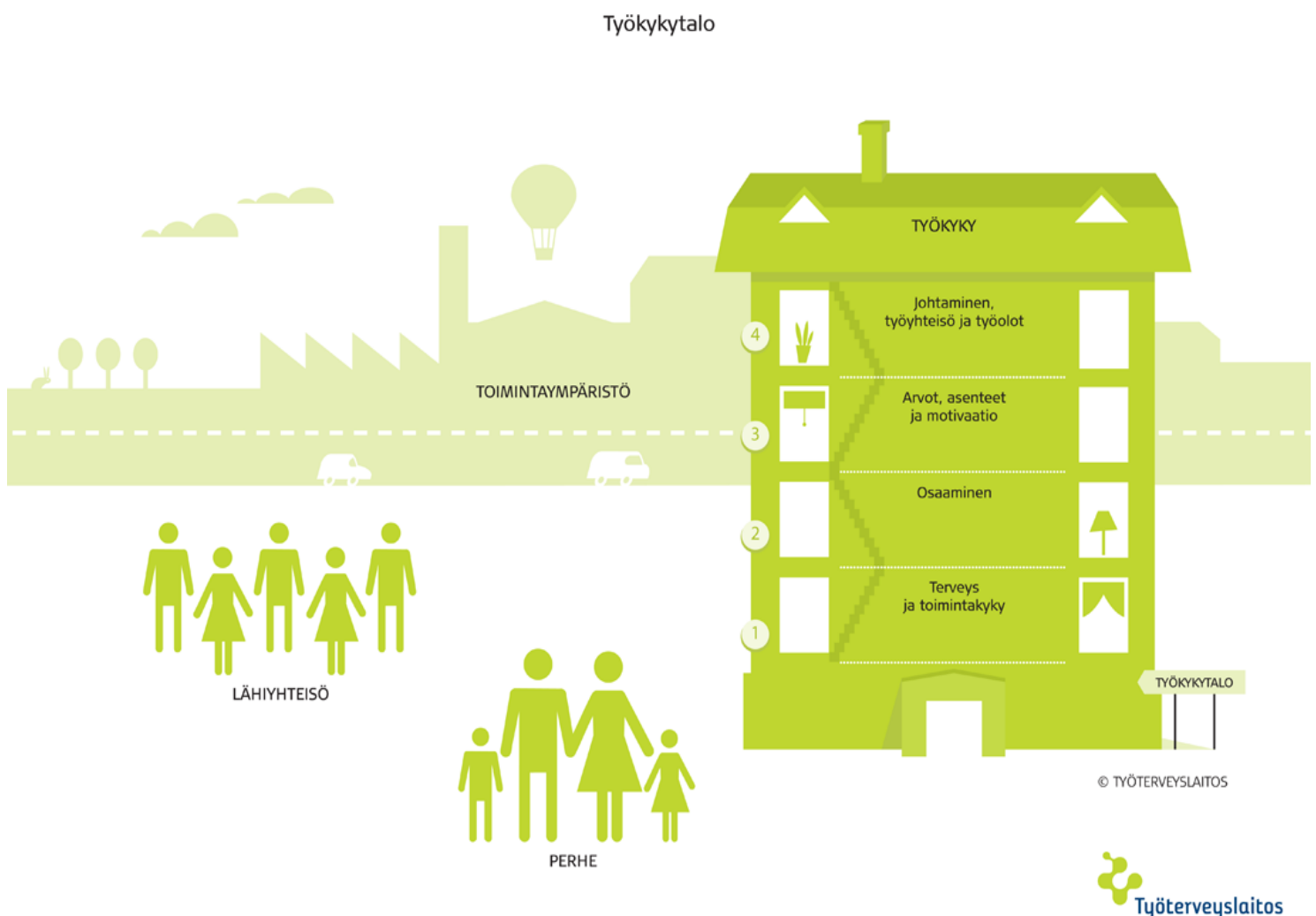
Kaikki jäsenet työyhteisössä vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin ja ovat vastuussa omasta työkäyttäytymisestään. Jokaisella heistä on velvollisuus puuttua tilanteeseen, jos havaitsee epäasiallista kohtelua. Työturvallisuuslaki edellyttää työnantajan ryhtymään toimiin, kun saa tiedon työntekijän terveydelle haittaa tai vaaraa aiheuttavasta häirinnästä tai jostain muusta työssä ilmenevästä epäasiallisesta kohtelusta. Mikäli konflikti on jo henkilöitynyt, voidaan hyödyntää ulkopuolista asiantuntijaa. (Vartia, Lahtinen, Joki & Soini 2004, 13.)

4.2 Työkyky ja työn kuormittavuus

Työkykyyn vaikuttaa työntekijän terveys ja työpaikan fyysinen turvallisuus. Työkyky ja työhyvinvointi ovat monien asioiden summia, joihin vaikuttavat tekijät voivat olla joko fyysisiä tai henkisiä. Ne voivat liittyä myös yksilöön, hänen työhön

tai työyhteisöön. Työkykytalon mallin mukaan vaikuttavia elementtejä ovat terveys, osaaminen, motivaatio, asenteet ja arvot, sekä työ, työyhteisö ja organisaatio. (Viitala 2013, 213-214.) Kuvio 1:ssä näkyy työkykytalon malli.

Kuvio 1. Työkykytalo. (Työterveyslaitos 2014).



Henkilöstön työhyvinvointia uhkaavat ja heikentävät tekijät on hyvä tunnistaa ajoissa. Kuormitustekijät ovat työhön tai työympäristöön liittyviä tekijöitä, jolloin työntekijä kuormittuu näiden tekijöiden vaikutuksesta. Silloin kun työntekijä on kielteisesti kuormittunut, hänen kykynsä hallita työtään heikkenee. Kuitenkin ihminen tarvitsee sopivaa kuormitusta voidakseen hyvin ja pystyäkseen kokemaan

aikaansaamisen, sekä kehittymisen tunteita. Näin ollen kuormitus voi olla myös myönteistä. Kuormitustekijät voidaan jakaa psyykkisiin ja fyysisiin tekijöihin. Esimerkiksi hoito- ja asiakaspalvelutehtävien kuormitus on erilainen, kuin rakennustyömiehellä. (Viitala 2013, 214.)

Fyysisesti raskas työ on työtä, jossa työntekijä joutuu käyttämään isoja lihasryhmiä, jolloin verenkiertoelimistö ja liikuntaelimet kuormittuvat. Fyysisiä kuormitustekijöitä on muun muassa työasennot, työliikkeet, nostaminen ja liikkuminen, sekä työjärjestelyt. Työympäristössä esimerkiksi lämpötila, kemikaalit, melu ja vetoisuus ovat kuormitusta aiheuttavia tekijöitä. Psyykkisesti kuormittavassa työssä työntekijän voimavarojen ja työn antamien mahdollisuuksien, sekä tavoitteiden välillä on ristiriitoja. On olemassa myös alikuormittavaa ja ylikuormittavaa psyykkistä kuormitusta. Alikuormituksessa työ on työntekijän kykyihin nähden liian helppoa ja ylikuormituksessa työ on liian vaikeaa. Psyykkinen ylikuormitus heikentää oppimiskykyä ja vähentää luovuutta. (Viitala 2013, 215-216.)

Henkilöstön stressaantuminen on monella tavalla haitallista yritykselle. Henkilöstön stressaantuminen aiheuttaa poissaoloja, joka vaikuttaa tehokkuuteen. Lisäksi hoidosta aiheutuu kustannuksia. Stressi heijastuu myös yrityksen toiminnan laatuun ja sujuvuuteen. (Viitala 2013, 221.)

5 Y-SUKUPOLVI

5.1 Y-sukupolvi

Y-sukupolvi tarkoittaa ikäluokkaa 1980-luvusta vuosisadan vaihteeseen. Y-sukupolvi mielletään vaikeasti johdettaviksi, koska he haastavat työelämän ja esimiehet. Y-sukupolvelaiset arvostavat työn vaihtuvuutta, haasteita, työn sisältöä ja he eivät halua rutinoitua työhönsä. Työn joustavuus ja työn sovittaminen muun elämän kanssa on heille tärkeää. Työlle he eivät halua uhrata liikaa aikaa, mutta toivovat samalla uusia, sopivia haasteita kehittyäkseen urallaan ja omassa työssään. Tutkimuksen mukaan palkka ei välttämättä ole tärkein asia Y-sukupolvelaiselle, vaan työltä toivotaan sisältöä ja merkitystä. Y-sukupolvelainen haastaa esimiehet vaatimalla keskusteluita. He haluavat, että esimies ottaa heidän henkilökohtaiset tarpeensa ja toivomuksensa huomioon suunnitellessaan heidän työtään. (Kultalahti 2015.)

Y-sukupolvi on nähnyt 90-luvun laman, mutta myös vaurautta. He ovat huomanneet laman myötä, että organisaatiot eivät aina voi huolehtia omistaan ja täten he eivät halua sitoutua rohkeasti työpaikkaan, koska työnantajakaan ei voi sitoutua täysin heihin. Koska varmuutta tulevaisuudesta ei ole, Y-sukupolvi sitoutuukin ennemmin työkavereihin, työtehtäviin ja esimiehiin, kuin itse työpaikkaan. (Kultalahti 2015.)

Y-sukupolvi haluaakin työltä hauskuutta, arvostusta, kunnioitusta, ja joustavuutta. He haluavat hyvää yhteishenkeä, jota luodaan pelaamalla hyvin yhteen. Y-sukupolvi janoaa kehittymistä, vaihtelevia työtehtäviä ja uuden oppimista. Mediassa Y-sukupolvea on sanottu vaikeaksi ja haastavaksi, johtuen heidän tarpeistaan ja haluistaan. He vaativat esimiehiltä paljon ja haluavat parannuksia työelämän epäkohtiin. Vaatiminen on hyväksi, koska tällöin se koituu kaikkien hyödyksi pitkässä juoksussa. (Kultalahti 2015.)

Työelämä käy läpi muutoksia. Työntekijöiden määrä suhteessa työelämässä vähenee suhteessa ihmisiin, jotka ovat työelämän ulkopuolella. Tällöin ihmisiä lähtee työmarkkinoilta enemmän, mitä sinne tulee lisää. Varsinkin Suomessa ihmisiä eläköityy suhteessa muihin OECD-maihin verrattuna eniten. Y-sukupolvi tulee olemaan suurin sukupolvi työelämässä vuoteen 2020-mennessä, niin maailmanlaajuisesti, kuin myös Suomessa. (Kultalahti 2015, 1-2.)

On tärkeää huomata, että suurin työntekijöiden ryhmä Suomessa, sitten vuoden 1985, on alle 40-vuotiaat. Todellisuudessa noin 45% työssä käyvistä kuuluu Y-sukupolven vuoteen 2020-mennessä. Tämä on huomattava muutos, koska 2010-vuonna Y-sukupolvelaisia oli työelämässä vain 20%. Tämän ryhmän ymmärtäminen, motivoiminen ja sen ohjaaminen oikealla tavalla ovat tulevaisuudessa siis hyvin tärkeitä asioita. (Kultalahti 2015, 1-2.)

Tietyt asiat ovat tärkeitä ottaa huomioon johtaessa Y-sukupolven työntekijöitä. Y-sukupolvelaiset esimerkiksi haluavat vahvaa johtamista ja hyvää tasapainoa henkilökohtaisen- ja työelämän välillä. He haluavat, että esimiehet ovat mentoreita ja valmentajia. Tämä voi aiheuttaa suuria ongelmia, varsinkin jos esimies on vanhemmasta sukupolvesta, missä on totuttu erilaisiin arvoihin. He arvostavat erilaisia asioita, eivätkä ymmärrä halua / tarvetta tasapainottaa omaa henkilökohtaista elämää ja työelämää. Ennen asenne työhön oli ”elä työskennelläksesi”, mikä on Y-sukupolven myötä muuttunut ”työskentele elääksesi”. (Kultalahti 2015, 2.)

5.2 Tutkimustuloksia

Kultalahti tutki väitöskirjassaan Y-sukupolvea ja sitä, mikä heitä motivoi ja mikä huonontaa heidän motivaatiotaan työskennellä. Tutkimuksessa 62 täysipäiväisesti työskentelevää nuorta kirjoitti kaksi esseetä, positiivisen ja negatiivisen. Näin saatiin yhteensä 124 esseetä, mistä selviää hyvät ja huonot puolet työmotivaation saavuttamiseksi. (Kultalahti 2015, 70-71.)

Esseistä huomataan, että vastaajat viittasivat useammin sisäisiin motivaatiotekijöihin, kuin ulkoisiin. Saadakseen motivaatiota vastaajat korostivat joustavuuden,

sosiaalisten suhteiden, työn ja henkilökohtaisen elämän sovittamista yhteen, kehittymismahdollisuuksien, vaihtelevan työnkuvan ja riittävän työkuorman merkitystä. Lisäksi esimiehen rooli ja toiminta luettiin myös motivaation lähteinä. (Kultalahti 2015, 70-71.)

Kyselyssä selvisi, että motivoivia tekijöitä ovat eräällä vastaajalla olleet selkeä työnkuva, tarkoitus ja tavoitteet. Työtä on saanut suunnitella itse ja työajat ovat olleet joustavia. Motivaatiota huonontavia tekijöitä ovat liittyneet samaan aiheeseen. Puutteellinen työnkuva, huono ilmapiiri, henkilökohtaisen elämän kustannuksella työskentely ja työnantajan / esimiehen oma, puutteellinen panos työhön ovat koettu motivaatiota huonontavina tekijöinä. (Kultalahti 2015, 70-71.)

Työmotivaatiota huonontavia tekijöitä ovat vastaajilla olleet esimerkiksi puute vaikuttaa omaan työhön ja työskentelyyn, sekä tunne siitä, että on vain yksi pieni osa isoa koneistoa, eikä tällöin tunneta oloaan tärkeäksi. Esimiesten huono asenne ja välinpitämättömyys työntekijöitä kohtaan mainitaan myös työmotivaatiota huonontavina tekijöinä. Vastauksissa kerrotaan, että jos ei ole mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön ja työskentelyyn, esimerkiksi työaikoihin tai siihen miten työ tehdään, työmotivaatio huononee ja työntekijä tuntee olonsa ”robotiksi”, joka tekee joka päivä samat työt, eikä hänen tarvitse miettiä mitään muuta. Eräs vastaaja kertoi esimiehen muistavan väärin hänen nimensä ja puhuvansa hänelle kuin vähä-älyiselle, mikä kertoo esimiehen välinpitämättömyydestä, sekä alenta-vasta asenteesta työntekijää kohtaan. Myös työasioiden informoinnin puute sai huonoa palautetta vastaajalta, koska esimerkiksi tulevista kursseista ei informoitu, jolloin ne menivät ohi työntekijältä. (Kultalahti 2015, 64.)

Työmotivaatiota parantaviksi tekijöiksi yhdessä vastauksessa kerrotaan hyvä johtaminen ja mahdollisuus vaikuttaa työhön. Vastaaja kertoo, että hän tuntee olonsa tärkeäksi työyhteisössä ja, että häntä kunnioitetaan työpaikalla. Hän tuntee tehtävänsä tärkeäksi ja saa positiivista palautetta onnistumisista esimieheltä, jolloin hän tietää, että hänen työskentelynsä ei ole mennyt hukkaan. Vastaaja on myös saanut uusia taitoja ja koulutuksia työpaikalla, joita hän ei olisi välttämättä saanut muualta. Näin hän tuntee olevansa ”velkaa” työpaikalle tästä erityisoikeudesta ja haluaa tehdä tehtävänsä hyvin. Vastaajalla on ollut aina mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja sen sisältöön, sekä asetettuihin tavoitteisiin. Hän tietää mitä häneltä odotetaan ja mitkä ovat hänen tehtävänsä organisaatiossa. Hän haluaa mielellään tehdä parhaansa täyttääkseen hänelle asetetut tavoitteet. Esimies antaa hänelle myös tarpeeksi vastuuta, eikä hyväksy laiskottelua. (Kultalahti 2015, 67.)

Y-sukupolvi haastaa henkilöstöjohtamisen. He haluavat joustavuutta ja mahdollisuutta vaikuttaa asioihin, esimerkiksi siihen, missä työ tehdään ja työaikoihin. He haluavat mahdollisuuden vaihtaa työvuoroja oman aikataulunsa mukaan. Y-sukupolvi haluaa ja vaatii tukea, sekä apua esimiehiltä esimerkiksi kehityskeskusteluiden ja arvioinnin, mentoroinnin, sekä tiimityöskentelyn muodoissa. He haluavat esimiehen tyylin olevan valmentava, joka on Y-sukupolven mielestä motivoiva. (Kultalahti 2015, 74.)

Y-sukupolvi halutaan sitouttaa työhön. Vastaaja kertoo, että hän voi seurata omaa työtään ja sen vaikutuksia seuraavana päivänä ja häntä palkitaan hyvästä työstä. Hän tietää, että jos hän tekee työnsä hyvin, hän voi edetä nopeasti uralaan. Hänellä on hauskaa työssään ja työympäristö on aktiivinen, sekä tehtävää on paljon. Ylempi johto ymmärtää, mitä alaiset haluavat heiltä ja ovat tarpeeksi joustavia. Tällöin myös työntekijät ovat usein miten joustavia, koska hekin saavat joustoa. (Kultalahti 2015, 75.)

6 TYÖMOTIVAATIO

6.1 Motivaatio

Yksilön sisäistä voimaa, joka suuntaa ja virittää toimintaa, kutsutaan motivaatioksi. (Viitala 2013, 16). Motivaatio selittää, miksi joku toimii tietyllä tavalla. Miksi esimerkiksi huippu-urheilijat jaksavat tehdä samaa asiaa vuodesta toiseen kylästäymättä? Luistella kiekon perässä, juosta maratoneja tai treenata monta tuntia joka päivä. Työnantajat miettivät uusia keinoja millä he saisivat työntekijöidensä motivaation paremmaksi. Maksettaisiinko enemmän palkkaa vai annettaisiinko uusia etuja. Lääkäri yrittää saada potilaansa lopettamaan tupakoinnin ja aloittamaan terveellisemmän elämän. Tässä kaikessa on kyse motivaatiosta. Keskeisimpänä kysymyksenä on silloin, miksi joku toimii tietyllä tavalla. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 11.)

Meillä jokaisella on oma käsitys motivaatiosta ja siitä, mitä se tarkoittaa. Se vaikuttaa käyttäytymiseemme joko suoraan tai tiedostamatta. Käytännön kokemukset motivaatiosta ovat erittäin arvokkaita. Esimerkiksi urheiluvalmentajat kertovat, miten he ovat onnistuneet motivoimaan valmennettavan joukkueensa huippusuorituksiin. Vaikka käytännön kokemukset ovat tärkeitä, on silti motivaatiota syytä tarkastella teoreettisesta näkökulmasta. Silloin löydetään lainalaisuuksia, jotka selittävät ihmisten toimintaa yleisellä tasolla. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 11.)

Terve ihminen etsii elämästään asioita, jotka tuottavat hänelle mielihyvää, onnea ja iloa. Keinot tälle ovat vain erilaiset. Ihminen, jolla ei ole motivaatiota, on ihminen ilman intohimoa ja elämänliekkiä. Motivaatiota voidaan ajatella eräänlaisena jännitystilana, joka laittaa ihmisen aamulla liikkeelle. Motivoitunut ihminen kokee ”kutinaa”, jonka myötä ihminen kokee elävänsä. Voidaan ajatella, että ihminen, joka on menettänyt motivaationsa, on myös menettänyt osan elämänhalustaan. Motivaatiota voidaan ajatella myös polttoaineena, joka vie elämässä eteenpäin. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 67-68.)

Motivaatioon vaikuttavat monet asiat, kuten ihmisten persoonallisuus, tunne- ja järkipäiset tekijät, sekä sosiaalinen ympäristö. Ihmisten *arvot* ovat myös nousseet esille, kun mietitään motivaatio tekijöitä. Motivaatio voi syntyä myös meille tärkeiden arvojen pohjalta. Esimerkiksi, jos arvona on suoriutua annetuista tehtävistä hyvillä arvosanoilla, kuten koulutehtävät, silloin syntyy luontainen motivaatio tehdä ne annetut tehtävät hyvin, koska opiskelija haluaa saada hyvän numeron. Tällaiset arvot voivat löytää juurensa jo kasvatuksesta. Esimerkiksi, jos lapselle on aina opetettu, että on tärkeää saada hyviä arvosanoja koulusta. Psykologiassa perinteisempänä käsityksenä motivaatiosta on ollut *vaikutinjärjestelmä*, joka puolestaan jakaantuu yksittäisiin motiiveihin. Eli jos teen annetun työtehtävän, saan siitä rahaa tai palkinnon. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 11.)

6.2 Mikä käynnistää motivaation?

Motivaation voi käynnistää moni asia. Useimmiten kyseessä on palkinto suoritetusta tehtävästä. Nykyisin motivaatiolla kuvataan lähinnä *toiminnan ärsykettä*, joka saa ihmiset tavoittelemaan joko omia, ryhmänsä tai yhteisönsä tavoitteita. Nämä vaikuttimet heijastuvat käyttäytymiseemme, kun osallistumme johonkin tavoitteelliseen toimintaan, jossa meitä arvioi joku ulkopuolinen. Esimerkkinä omaan työhön liittyvät tehtävät ja tilanteet. Näissä tilanteissa arvioijana toimii esimies. Oletuksena on, että ihminen on itse vastuussa lopputuloksesta. Tämä saa aikaiseksi motivaation, joka johtaa joko huonoon, keskinkertaiseen tai hyvään lopputulokseen. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 12.)

Motivaatiolla on kolme erilaista tehtävää, miten se vaikuttaa ihmisten toimintaan. Ensimmäisenä motivaatio on ”käyttäytymisen energian lähde”, eli se antaa ihmiselle energiaa ja voimia toimia tietyllä tavalla. Toiseksi motivaatio *suuntaa käyttäytymistämme*: Jos haluamme saavuttaa jonkin tavoitteen, motivaatio ohjaa käyttäytymisemme siihen suuntaan. Esimerkiksi, jos haluan saavuttaa hyvät arvosanat, luen paljon kokeeseen ja opiskelen asiat hyvin. Kolmanneksi motivaatio *säätelee käyttäytymistämme*. Mikäli haluan saavuttaa hyvät arvosanat, en voi lähteä viikonloppuna viihteelle, vaan minun täytyy lukea tenttiin. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 12.)

Miksi joku tekee asiat paremmin, kuin joku toinen? Kun tarkastellaan motivaatiota, peruskysymyksenä on aina ”*miksi?*”. Miksi olemme tässä työpaikassa? Miksi jaksamme tulla joka aamu töihin, tekemään samaa työtehtävää? Miksi opiskelemme tätä ammattia? Miksi kuntoilemme ja syömme terveellisesti? (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 12.)

Tutkimukset ovat vahvistaneet, että motivaatio vaikuttaa toiminnan eri osa-alueisiin, kuten intensiteettiin, pysyvyyteen, tehtävien valintaan ja itse suoritukseen. **Intensiteetti** eli kova yrittäminen: jos on kaksi työntekijää, niin paremmalla motivaatiolla oleva yrittää kovemmin, vaikka kyseessä olisi sama työtehtävä. **Pysyvyys** eli toimintaan sitoutuminen: jos minulla on tarpeeksi motivaatiota, haluan sitoutua työtehtävääni kunnolla ja koen, että minun työpanokseni on merkityksellinen. **Tehtävien valinta** eli tehtävien haasteellisuus: mitä korkeampi motivaatio, sen kunnianhimoisempi työntekijä on ja sitä vaikeampia tehtäviä hän haluaa. **Itse suoritus** eli suorituksen laatu: mitä parempi motivaatio, sitä paremmin haluaa suoriutua tehtävästä ja kokee siitä mielihyvää, mitä paremmin tehtävä on suoritettu. Toisin sanoen, mitä motivoituneempi työntekijä on, sitä paremmin, tehokkaammin, sitoutuvammin, laadukkaammin ja keskittyvämmiin hän suoriutuu saaduista työtehtävistään. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 12.)

6.3 Työmotivaatio

Työmotivaatio tarkoittaa tutkimusta ja toimintaa, joka tähtää työntekemisen motivaation ja siten työtehon parantamiseen. (Viitala 2003, 70). Työelämässä oleva ihminen käyttää noin puolet valveillaoloajastaan työntekoon. Suomalainen on elinajastaan töissä noin 8%. Eläkeiän nosto tulee muuttamaan tilannetta tulevaisuudessa. Työ rytmittää vahvasti elämää, jolloin suuri osa henkisistä ja fyysisistä voimavaroista tulee käytettyä työhön. Työ vaikuttaa ihmisen käsitykseen itsestään, kyvykkyyteen ja jopa persoonallisuuteen. Kokemukset töissä vaikuttavat koko elämään. Vaikka työ ja yksityiselämä ovat jossain määrin erillisiä, ei niitä

koskaan voi täysin erottaa, sillä ihminen on kokonaisuus ja kaikki hänen elämänsä elementit vaikuttavat toisiinsa. Esimerkiksi huono päivä töissä näkyy myös kotona. (Viitala 2013, 13-14.)

Ihmisillä on luontainen pyrkimys ja halu etsiä tekemiselleen merkityksiä, sekä selityksiä. Jos ihminen ei koe tekemistään mielekkääksi, hän ei motivoidu. Ihmisen viihtyvyyteen työssä vaikuttaa moni asia. Työn mielekkyys, riittävä haastavuus, saavutettavissa olevat hyväksytyt tavoitteet, palkkio ja työympäristö vaikuttavat suuresti viihtyvyyteen työssä. (Viitala 2013, 16.)

Motivaation lähteitä on useita erilaisia. 1900-luvun alussa luotiin käsitys, jonka mukaan ihmisen motivaatiota ohjaavat ensisijaisesti taloudelliset tekijät. Siihen aikaan ei ollut myöskään harvinaista, että päämotivaatio työssä oli ollut rangaisituksen välttäminen. Työmotivaatio voi syntyä myös työssä viihtymisessä. Esimerkiksi kun Einstein pohti fysiikkaa, hänen suurin motivaationsa sen tekemiseen ei ollut elossapysyminen tai sosiaalinen kanssakäyminen muiden ihmisten kanssa. Hän teki sitä puhtaasta mielenkiinnosta ja omasta ilosta. Se oli hänelle viihdettä, joka oli kiinnostavaa ja haastavaa. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 67.)

Yksi yhteinen tekijä erilaisille motivaatiotekijöille on työntekijän pyrkimys kokea itsensä hyväksi ja arvokkaaksi ihmiseksi, sekä pystyväksi. Organisaatioiden johtajien ja esimiesten olisi hyvä muistaa, että motivaatio ei ole pelkkä työkalu, jolla pyritään lisäämään tehokkuutta, vaan se on ihmisen hyvinvointiin liittyvä ominaisuus. Ihmisen hyvinvointi on siis motivoinnin tavoitteena, jonka seurauksena yrityksen tuottavuus kasvaa ja kehittyy. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 68.)

Sillä on suuri ero, tarkastellaanko motivointia yrityksen vai työntekijän hyvinvoinnin näkökulmasta. Mikäli työntekijä nähdään vain välineenä, hän ei motivoidu aidosti. Tämä tarkoittaa sitä, että häntä yritetään motivoida yrityksen tuloksen parantamiseksi. Kun ihminen nähdään itseisarvona, hän motivoituu helpommin. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritys, sekä esimies pyrkivät edistämään työntekijän hyvinvointia. Tällöin voidaan puhua aidosta ja kestävästä motivoinnista, sekä motivoitumisesta. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 68.)

Keskeinen ajatus onnellisella organisaatiolla on, että työntekijä voisi löytää onnen työtä tehdessään. Oletetaan, että motivoitunut ihminen on onnellinen, jolloin organisaation tehtävänä on mahdollistaa edellytykset työntekijöiden motivoitumiselle. Motivoinnin tulisi kuulua joka päiväiseen työhön. Esimerkiksi motivaatioseminaarit parantavat motivaatiota muutamiksi päiviksi, jonka jälkeen tarvitaan taas uutta innostamista. Tavoitteena on organisaatiokulttuuri, joka kykenisi innostamaan työntekijöitä vuoden jokaisena päivänä. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 68.)

6.4 Työmotivaation syntyminen

Työmotivaatiota on tutkittu pitkään. Tutkimuksissa on selvinnyt, että työmotivaatio syntyy kolmen eri tekijän yhteisvaikutuksesta. Nämä tekijät ovat: työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Nämä kolme asiaa vaikuttavat siihen, syntyykö työmotivaatiota. (Viitala 2006, 150-152.)

Työmotivaation syntymiseen vaikuttavat myös työntekijän persoonalliset tekijät, kuten kiinnostuksen kohteet, asenteet ja henkilökohtaiset tarpeet. Tärkeimmät motivaatiotekijät ovat työn mielekkyys ja mielenkiintoisuus. Mikäli työ on mielenkiintoista ja mielekästä, motivaatio syntyy kuin itsestään ja työntekijä on luontaisesti kiinnostunut työstään ja haluaa tehdä sen hyvin. Asenne vaikuttaa hyvin paljon työn tekemiseen. Mikäli työntekijän asenne on huono, hänellä ei ole kiinnostusta ponnistella kunnolla työssään, jotta työtehtävät tulisi tehtyä huolellisesti ja hyvin. (Viitala 2006, 151-152; Ruohotie & Honka 1998, 18)

Työntekijän asenne omasta itsestään vaikuttaa suuresti. Mikäli työntekijä kokee epäonnistumista työssään ja tuntee negatiivisia tunteita, hän ei jaksaa ponnistella työssään. Tästä seuraa negatiivinen minäkuva, joka vaikuttaa suoraan työntekoon, esimerkiksi epäonnistumisen ja hyödyttömyyden tunteet. (Viitala 2006, 151-152; Ruohotie & Honka 1998, 18)

Työn ominaisuudet vaikuttavat suuresti työmotivaatioon. Työn sisäiset tekijät, kuten työn mielekkyys ja vaihtelevuus parantavat työmotivaatiota. Työstä saatu palaute on myös tärkeätä meille suomalaisille. Haluamme kuulla, että teemme

työmme hyvin ja se on tärkeitä itsetunnonallemme. Muita työn ominaisuuksia, kuten työn vastuullisuus ja merkitys yhteiskunnallisesti vaikuttavat työmotivaatioomme. (Ruohotie & Honka 1998, 17-18.)

Ihminen on tutkimusten mukaan tyytyväinen samoihin työtehtäviin keskimäärin neljän vuoden ajan. Ensimmäinen vuosi uudessa työtehtävässä kuluu asioiden opettelemiseen. Sen jälkeen vuodet sujuvatkin joustavasti, mutta tämän jälkeen mielenkiinto tehtäviin voi alkaa hiipua. Tämän vuoksi työtehtäviä tulisi vaihtaa noin neljän vuoden välein. Liian tiheä vaihtaminen ei ole kuitenkaan kenellekään hyväksi. (Kauhanen 2010, 139.)

Työntekijälle on tärkeää, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Hänellä tulee olla mahdollisuus päättää omaan työhön liittyvistä asioista, kuten aikatauluista ja siitä, miten hän hoitaa työtehtävänsä. Kun työntekijä voi päättää näistä asioista itse, työstä tulee merkityksellisempi, sekä samalla mielekkäämpi ja työmotivaatio kasvaa. Työntekijälle on tärkeää mahdollisuus vaikuttaa työnloputulokseen. Tiimityöskentely on paljon käytetty ja hyödyllinen keino antaa työntekijälle vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia työhönsä liittyen. (Viitala 2006, 136; Ruohotie 1998, 157-158.)

6.5 Työympäristö

Työympäristö voidaan jakaa kahteen osaan. Lähiympäristöön ja koko yritystä koskevaan työympäristöön. Taloudelliset ja fyysiset ympäristötekijät ovat luonnollisesti palkkaus, sosiaaliset edut ja työolosuhteet. Palkkaus on suurin työmotivaation vaikuttaja, koska ihmiset käyvät töissä rahan takia ja mikäli palkkaus vastaa työn haastavuutta, nostaa tämä työmotivaatiota. (Ruohotie & Honka 1999, 17; Järvinen 1998, 15-16; Rauramo 2008, 122-123.)

Työilmapiiri, esimiehen johtamistapa, ryhmän kiinteys ja toiminta yhdessä ovat sosiaalisia tekijöitä. Työorganisaation sisäiset ihmissuhteet vaikuttavat paljon työmotivaatioon. Ihminen ei viihdy työssään, jos työilmapiiri on huono tai organisaation sisällä on sisäisiä konflikteja työntekijöiden välillä. Se aiheuttaa epäluottamusta, jonka seurauksena ihmissuhteet ja vuorovaikutukset heikkenevät. Mitä

avoimempi ja luottavaisempi työyhteisö on, sitä parempaa tulokseen työyhteisö on kykeneväinen. (Ruohotie & Honka 1999, 17; Järvinen 1998, 15-16; Rauramo 2008, 122-123.)

6.6 Sisäiset ja ulkoiset tekijät

Työmotivaatiota on tutkittu paljon ja työmotivaatiotutkija Pinder (1998) sanonut seuraavaa: *”Työmotivaatio on ihmisten sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus.”* Eli työmotivaatioon vaikuttavat ihmisten ulkoiset ja sisäiset tekijät. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi puhdas ilo ja nautinto tehdä työtä. Useimmiten puhutaan ”kutsumusammattista”, esimerkiksi pappi tai sairaanhoitaja, missä on sisäinen halu auttaa muita ihmisiä. Sisäisen motivaation ylläpitäjiä ovat työn mielekkyys, oma varmuus työhön, työn monipuolisuus, itsenäisyys ja vaihtelevuus, sekä onnistumisen kokemukset. Sisäiseen motivaatioon liittyy suuresti tarve tuntea itsensä tärkeäksi, osaavaksi ja hyödylliseksi. Myös tarve tuntea, että itsellä on tarpeeksi päätösvaltaa omista asioista, on tärkeää sisäiselle motivaatiolle. (Liukkonen, Jaakola & Suvanto 2006, 31; Ruohotie 1998, 37-39; Airo ym. 2008, 57-58; Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund. 2004, 21-22.)

Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat palkka ja muut palkkiot, mahdollisuus oppia uutta, työn merkitys yhteiskunnallisesta näkökulmasta tai pelko rangaistuksesta. Suurin ulkoinen motivaatiotekijä on yleensä palkka, koska ihminen tarvitsee rahaa elääkseen. Palkka on tehokas motivaatiotekijä varsinkin lyhyellä aikavälillä, mutta mitä pidemmälle aikavälille mennään, sen huonommaksi palkan vaikutus motivaatioon muuttuu. Tässä vaiheessa sisäinen motivaatio on tärkeää työn jaksamisen kannalta. (Liukkonen ym. 2006, 111; Ruohotie 1998, 38-39; Airo ym. 2008, 58; Kaivola 2003, 150.)

6.7 Motivaatioteoriat

On olemassa työmotivaation näkökulmasta katsottuna kolme olennaista motivaatioteoriaa: Tarveteoria, työn muotoilumalli ja kolmen tarpeen teoria. Maslow´n tarveteoria on kaikista tunnetuin näistä teorioista. Työn muotoilumalli-teoriassa motivaatio ja parhaat tulokset syntyvät siitä, kun ihminen kokee työnsä mielekkääksi,

viihtyisäksi, vastuulliseksi ja saa palautetta työstään. Kolmen tarpeen-teoriassa työntekijää ohjaavat kolme eri tarvetta, mitkä motivoivat ja saavat työntekijän yrittämään parhaansa. (Juuti 2006, 46.)

Maslowin tarveteoria on tunnetuin motivaatioteoria. Siinä kuvataan ihmisen tarpeita pyramidimaisessa muodossa, jossa alimpana on fysiologiset tarpeet, kuten syöminen, juominen ja nukkuminen. Toisena tarpeena ovat turvallisuus, jossa Maslow painottaa fyysistä ja henkistä turvallisuutta. Ihminen pyrkii turvaamaan taloudellisen toimeentulonsa ja ennakoimaan tulevia sosiaalisia suhteitansa, jolloin hän saa turvallisuuden tunnetta. Tiettyyn rajaan asti nämä koetaan motivoivana, mutta sitten sen motivoiva vaikutus vähenee. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää työntekijää, jota voi uhata irtisanominen työpaikasta. Häntä motivoi pelko työnsä menettämisestä, jolloin hän työskentelee entistä paremmin turvatakseen työpaikkansa. (Juuti 2006, 46.)

Kun turvallisuuden tarpeet ovat tyydytetty, tulee hierarkiassa vastaan liitynnän ja sosiaalisuuden tarpeet. Liitynnän ja sosiaalisuuden tarpeissa tärkeää on ihmisten väliset suhteet, sekä se, että ihminen haluaa olla osa yhteisöä ja tuntea olonsa rakastetuksi ja tärkeäksi. Tämän perusteella ihmiselle on erittäin tärkeä osa tuntea olonsa osaksi työyhteisöä, koska tämä motivoi heitä. Näiden tarpeiden jälkeen hierarkiassa on arvostuksen tarpeet. Ihminen haluaa ja tarvitsee arvostusta tunteakseen olonsa tärkeäksi ja hyödylliseksi. Arvostukseen liittyy itsensä kunnioittaminen, itsevarmuus ja itsenäisyys. (Juuti 2006, 47.)

Hierarkian lopussa on itsensä toteuttamisen tarve. Itsensä toteuttaminen tulee tärkeäksi siinä vaiheessa, kun kaikki muut tarpeet on tyydytetty. Ihminen voi toteuttaa itseänsä esim. harrastamalla eri lajeja, maalaillemalla tai kirjoittamalla. Työ on myös monille tärkeä väline itsensä toteuttamiseen. Tällöin työ ei ole pelkkää toimeentuloa, vaan kytkeytyy myös osaksi ihmisen persoonallisuutta. Ihmiset, jotka tunnistavat omat vahvuutensa ja hyödyntävät niitä, toteuttavat Maslowin mukaan itseään. (Juuti 2006, 48; Liukkonen ym. 2006, 18.)

Hackman & Oldman ovat kehittäneet teorian, mikä kertoo, miten työn ominaisuudet vaikuttavat työmotivaatioon, suoritukseen, työtyytyväisyyteen, työntekijöiden

vaihtuvuuteen ja poissaoloihin. Muotoilumallin mukaan, työntekijä saavuttaa parhaat tulokset, mikäli työ koetaan mielekkääksi ja työtuloksista kannetaan vastuuta, sekä tiedostetaan se, että minkälaisiin tuloksiin oma toiminta töissä johtaa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 75.)

Työn muotoilumallissa on tutkittu työn ominaisuuksia ja työntekijän kasvutarpeen määrää. Tietyt työn ominaisuudet johtavat subjektiivisiin kokemuksiin töissä. Näitä kokemuksia kutsutaan muotoilumallissa ”kriittisiksi psyykkisiksi tiloiksi”. Mitä enemmän nämä tilat toteutuvat, sen paremmin työntekijä viihtyy työssään ja tällöin siitä saadaan enemmän ”sisäisiä palkintoja”. Nämä sisäiset palkkiot nostavat työmotivaatiota ja halua osallistua työhön, sekä saavat työntekijän yrittämään parhaansa. (Juuti 2006, 70.)

Asiat mitkä vaikuttavat työmotivaatioon ja tyytyväisyyteen työssä ovat: työn vaihtelevuus, tehtävän eheys, tehtävän merkitys, työn yhtenäisyys sekä työstä saatava palaute. Työn vaihtelevuus on tärkeää, koska silloin työntekijä voi yrittää erilaisia keinoja työtehtävän tekemiseksi ja samalla toteuttaa itseään. Kun työhön sisältyy erilaisia tehtäviä, työntekijän erilaiset taidot ja kyvyt tulevat paremmin esille. Työn tulee olla sopivan haastavaa. Liian helppo tai vaikea työ koetaan epämiellyttäväksi ja se ei motivoi yrittämään kunnolla. (Juuti 2006, 70; Peltonen & Ruohotie 1987, 75.)

Työn tulee muodostaa ehyt kokonaisuus, missä näkyy tehty työ alusta loppuun näkyvin tuloksin. Kun työ muodostaa järkevän kokonaisuuden, se motivoi työntekijää. Työntekijälle on tärkeää, että työ vaikuttaa muiden työkavereiden elämään ja työhön itse työorganisaatiossa ja sen ulkopuolella. Mikäli työntekijä kokee, että hän voi omalla työpanoksellaan vaikuttaa muiden työntekijöiden hyvinvointiin, koetaan työ mielekkäämmäksi. (Juuti 2006, 70; Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 25; Peltonen & Ruohotie 1987, 75.)

Työntekijää motivoi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Työntekijälle on tärkeää mahdollisuus suunnitella omat aikataulunsa, työmenetelmänsä ja tehdä itsenäisiä päätöksiä, jotka ovat tärkeitä työtehtävän kannalta. Mitä itsenäisempää työskentely on, sen paremmin se kasvattaa vastuuta. Palautteen saaminen on

tärkeä osa muotoilumallia. Työntekijän haluaa saada välitöntä palautetta työstään ja onnistumisistaan, jotta hän voi tarvittaessa kehittää työtapojaan ja menetelmiään. Palaute ei aina tarkoita palautetta suoraan esimieheltä, vaan esimerkiksi sitä, että näkee oman työnsä tulokset, esim. rakennusmiehet. (Juuti 2006, 70; Luoma ym. 2004, 25; Peltonen & Ruohotie 1987, 75.)

Työn muotoilumallissa on tärkeää itsensä toteuttaminen, työn mielekkyys, palautteen saanti, työn ominaisuudet, vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhönsä ja työmenetelmiin ja työtuloksista vastuun kantaminen. Nämä kaikki yhdessä muodostavat työmotivaatiota. Oikealla tavalla toteutettuna työn muotoilumalli parantaa työntekijän motivaatiota ja työn tuloksia. Tärkeimpiä keinoja työn muotoilussa ovat työn laajentaminen. Työntekijä saa uusia työtehtäviä tai hänen toimenkuvansa muuttuu. Työntekijän motivaatio paranee myös, kun hänen osuuttansa työn suunnittelussa ja valvonnassa lisätään. (Juuti 2006, 70.)

Työntekijän motivaatiota voidaan tarkastella myös kolmen tarpeen teorian kautta. Tässä teoriassa kolme eri tarvetta ovat: saavuttaminen, liityntä ja valta. Näiden tärkeysjärjestys vaihtelee ihmisestä riippuen. (Aarnikoivu 2008, 156.)

Työntekijät joiden voimakkain tarve on saavuttaminen, ovat omatoimisia, riskejä ottavia, itsenäisiä, kunnianhimoisia, motivoituneita ja kaipaavat haasteita ja haluavat onnistua työssään hyvin. Tällaisista työntekijöistä voi tulla helposti yrittäjiä, koska he eivät tarvitse esimiehen tukea, vaan kokevat sen jopa häiritsevänä. Työntekijät, joita ohjaa saavuttamisen tarve, kokevat lisääntyvät työtehtävät luottamuksen osoituksena ja palkintona. Heidän palautteen vastaanottamiskyky on hyvä. He haluavat kehittyä työssään mahdollisimman hyväksi ja siksi eivät loukkaannu palautteesta. Tällaiset henkilöt yleensä hakeutuvat liike-elämään tai yrittäjiksi. (Aarnikoivu 2008, 156; Airo ym. 2008, 65.)

Työntekijät, joiden suurin tarve on liittyminen ovat sosiaalisia, iloisia, hakevat vuorovaikutusta ja sosiaalisia kontakteja, sekä haluavat käsitellä työyhteisössä varsinaisten työasioiden lisäksi työnulkopuolisiakin asioita, kuten perhe-elämää, harrastuksia jne. Tällaisessa työyhteisössä on vahva ”me-henki” ja yhteenkuuluvuus. He nauttivat sosiaalisista tilanteista ja haluavat keskustella eri asioista. He

mieltivät ihmissuhdeasioita, nauravat, hymyilevät ja luovat katsekontakteja muihin. Työntekijät, jotka kokevat liittymisen tarpeen tärkeäksi, ovat yleensä tunnollisia tekemään oman osansa työyhteisössä ja haluavat mahdollisimman hyvän työilmapiirin ja välttävät konflikteja. (Aarnikoivu 2008, 158; Airo ym. 2008, 66.)

Työntekijät joille vallan tarve on suurin, haluavat enemmän julkista huomiota ja kiitosta. Valtamotivaation omaavat henkilöt hakeutuvat suurimmaksi osaksi tehtäviin, joissa voi vaikuttaa muihin ihmisiin, kuten johtajat ja esimiehet. He kokevat itsensä ”paremmiksi”, voimakkaammaksi ja kyvykkäämmäksi. Statusarvo on tärkeä asia valtamotivaation omaamille henkilöille. Se kertoo muille, että hän on korkeammassa asemassa ja tällöin ”parempi”, kuin muut. Vallan tarpeen omaavat henkilöt motivoituvat uusista arvonimistä / nimityksistä. Esimerkiksi päällikkönimityksen muuttuessa johtajaksi. Tällaiset työntekijät ovat kunnianhimoisia, haluavat edetä nopeasti urallaan, haluavat saavutuksilleen huomiota ja ovat päämäärätietoisia. (Aarnikoivu 2008, 158; Airo ym. 2008, 65.)

7 MITEN TYÖMOTIVAATIOTA VOIDAAN PARANTAA

7.1 Motivaatio ja palkitseminen

Abraham Maslowin tarvehierarkian mukaan palkan merkitys vähenee, kun välttämättömät fysiologiset tarpeet ovat tyydytetty. Maslowin mukaan palkka on siis pääasiassa perustarpeiden tyydyttämisen väline, jolloin tarpeiden tyydytettyä palkka ei enää ohjaa työkäyttäytymistä. Frederik Herzbergin mukaan 2-faktori-teoriassa palkalla poistetaan työntekijän tyytymättömyyttä, mutta sillä ei saada aikaan työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyttä saadaan aikaan erilaisilla saavutuksilla, tunnustuksilla, itse työllä, vastuulla ja kasvamisella. Yrityspolitiikka ja hallinto, suhteet työnjohtoon ja työkavereihin, palkka, henkilökohtainen elämäntilanne, suhteet alaisiin, status ja turvallisuus aiheuttavat huonosti hoidettuina paljon tyytymättömyyttä ja ovat hyvin hoidettuina melkein merkityksettömiä. Kuvio 2:ssa voidaan havaita, että työtyytyväisyyttä lisääviä toimenpiteitä, kuten saavutuksia, tunnustusta työstä, vastuuta, eteenpäin pääsyä pitäisi lisätä, sekä tyytymättömyyttä aiheuttavat seikat tulisi poistaa. (Kauhanen 2010, 112-113.)



Figure 1 - % Occurrence of factors leading to extreme job satisfaction or dissatisfaction. Redrawn from Reference 1.

(Kuvio 2. Associates 2011.)

Yritykset, jotka suunnittelevat työn siten, että se vahvistaa työntekijöiden kokemusta voittajina, pärjäävät, sillä heidän työntekijänsä onnistuvat tavoitteissaan, kun ne ovat jatkuvasti saavutettavissa. Tuloksena tälle on keskitason ihmisen parempi suorituskyky ja korkeampi osallistumisen aste. Parhaiten onnistuvat yritykset muuttavat keskiverto Pertin ja Pirkon voittajiksi. He korostavat työntekijöiden omia vahvuuksia, jolloin yksilöt voivat kukoistaa, sekä kehittyä. Ihmisistä tulee löytää oikea potentiaali, sillä kaikki ovat mahdollisia voittajia, mutta osa meistä on vain naamioitunut epäonnistujiksi. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 114.)

Palkitsemiskeinot voidaan jakaa yleensä kahteen eri osaan. Eli taloudellisiin- ja aineettomiin palkitsemiskeinoin. Taloudelliset palkitsemiskeinot jaetaan kahteen pääryhmään, eli suoriin palkitsemiskeinoin, sekä epäsuoriin palkitsemiskeinoin, esimerkiksi raha. Näillä tarkoitetaan erilaisia etuja: joko lakisääteisiä tai vapaaehtoisia. Suomessa lakisääteisiä etuja ovat rahapalkkaan liittyvät erilaiset

sosiaaliturvaetuudet, esimerkiksi työeläke, sairas- ja tapaturmavakuutukset, sekä työttömyysvakuutus. Esimerkiksi eläke-, matka-, sairauskulu- ja muut vakuutukset ovat työnantajan mahdollisesti kustantamia vapaaehtoisia lisävakuutuksia. Lisäksi tähän kuuluu myös erilaiset luontoisedut, kuten esimerkiksi ateria-, asunto-, auto- ja puhelinetu. (Kauhanen 2010, 115-116.)

Aineettomien palkitsemiskeinojen merkitys kasvaa motivaatioteorioiden mukaan silloin, kun työntekijän palkkaus on suurempi. Mitä suuremmat tulot, palkan merkitys on yleensä pienempi ja muiden tekijöiden merkitys kasvaa. Maksamalla erilaisia kurssimaksuja ja kirjahankintoja, on halpa tapa organisaatioille huolehtia eteenpäin pyrkivän henkilöstön itsensä kehittämisestä. Itsensä kehittäminen tukeminen motivoi henkilöstöä. (Kauhanen 2010, 136.)

Sosiaaliset palkkiot ja statussymbolit nostavat motivaatiota. Tunnustukset, sosiaaliset suhteet ja tyytyväisyys työtehtäviin on monille tärkeää. Statussymbolit ovat asioita ja ilmiöitä, joita luokitellaan arvoaseman merkeiksi. Tällaisia ovat esimerkiksi toimennimike, alaisten lukumäärä ja koulutustaso, työpiste ja sen koko, sijainti ja kalustus, työvälineet, työasusteet, työaika, auto, parkkipaikka, käyntikortti, luottokortti, kulkuluvat, sihteeri- tai assistenttipalvelut, yhdistysten ja klubien jäsenyydet, sekä muut erityisoikeudet ja palvelut. Nämä seikat luovat kuvaa siitä, millainen asema henkilöllä on kyseisessä organisaatiossa, sekä kuinka paljon ylin johto ja hänen esimiehensä arvostavat häntä. Tärkeää tässäkin on, miltä asia näyttää muiden silmissä, sekä miten henkilö itse asian kokee. Statussymbolien merkitystä usein vähätellään, mutta joillekin henkilöille ne ovat todella tärkeitä, jolloin he ovat valmiita jopa vaihtamaan palkankorotuksen tai alennuksen joihinkin statussymboleihin. (Kauhanen 2010, 137-138.)

7.2 Koulutus

Kouluttaja / esimies ei ole enää vain tiedon jakaja. Hän on kasvun mahdollistaja, aktivoija ja valmentaja. Esimiehen tulee kehittää jatkuvasti itseään, voidakseen kehittää muita. Miten ylläpidetään koulutettavien motivaatiota? Vaatimuksia ope-

tukselle ovat tarkkaivuuden suuntaaminen oikeisiin kohteisiin, laadukas ja tarpeisiin vastaava koulutusmateriaali, tarvittavan itseluottamuksen synnyttäminen ja myöskin yrittämisestä syntyneiden oppimistuotosten palkitseminen. (Ruohotie 1998, 121.)

Mikäli halutaan kehittää opetettavan motivaatiota, tulee suunnittelussa ottaa huomioon neljä eri vaihetta. Analyysien tekeminen koulutettavista, täsmentää motivaatiota koskevat tavoitteet, oikeiden motivaatiostrategioiden valinta, sekä strategioiden arviointi. (Ruohotie 1998, 123.)

On väärin luulla, että itsessään hyvä koulutusohjelma riittäisi motivoimaan yksilöä. Koulutussuunnitelma tarvitsee tuekseen suunnitelman siitä, kuinka huolehditaan koulutettavien motivaatiosta. Esimerkiksi palautteella on erittäin tärkeä motivaatiota informatiivisuutta kehittävä merkitys. (Ruohotie 1998, 123.)

Koulutusohjelmassa olisi hyvä olla vähintään kolme eri vaihetta. Esivaihe, oppimisvaihe ja jälkivaihe. Esivaiheessa oppija motivoituu tulevaan oppimistapahtumaan. Oppimisvaiheessa hänen tulisi motivoitua osallistumaan aktiivisesti oppimistapahtumaan. Jälkivaiheessa oppijan tulee motivoitua soveltamaan oppimaansa. Oppimistavoitteet tulisi kuvata mahdollisimman selkeästi. Niistä tulisi selvittää, mitkä ovat ohjelmalla tähdätyt minimitalvoitteet- ja valmiudet. Työelämän kannalta on tärkeää, että yritys tukee koulutukseen osallistumista. Esimiesten tulee olla koulutettuja ja tietoisia tarjolla olevista koulutusohjelmista, jotta he voivat antaa tukea alaisille osallistumaan niihin. (Ruohotie 1998, 124.)

Oppimiskokemukset muokkaavat oppijan motivaatiota. Syntynyt motivaatio voi heiketä, jos oppija kokee vaikeuksia suoriutua oppimistehtävästä, opittava asia ei ole hyödynnettävissä työelämässä ja oppimista ei palkita tai palkkiot eivät vastaa odotuksia. Motivaation heikkeneminen voi johtaa opintojen keskeyttämiseen. Opetussuunnitelma on tärkeää rakentaa siten, että se tukee niitä valmiuksia ja taitoja, mitä opiskelijoille on jo entuudestaan. Jokaisen vaiheen tulee olla tarpeeksi haastava ja oppimistehtävien olisi hyvä liittyä käytännön työelämään. Oppilaille tulisi olla mahdollisuus soveltaa eri ratkaisuja käytännössä. Onnistumisen

kokemukset ovat hyvä tapa vahvistaa motivaatiota ja minäarvostusta. (Ruohotie 1998, 124.)

7.3 Perehdytys

Työsopimuslaki velvoittaa Suomessa työnantajan järjestämään tarpeeksi kattavan perehdytyksen uudelle työntekijälle. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittymään työssään. Uuden työntekijän aloittaessa organisaatiossa perehdyttäminen on osaamisen kehittämisen ensimmäinen vaihe. (Surakka & Laine 2011, 152.)

Tehokas ja nopea perehdyttäminen on tärkeässä osassa, kun yritykseen tulee uusi työntekijä. Hyvä, ennalta suunniteltu perehdyttäminen parantaa uuden työntekijän motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon, koska hänelle ei tule oloa, että hän olisi turhaan työpaikalla. Kun ihminen tuntee olonsa tärkeäksi ja merkittäväksi, hänen motivaationsa paranee suuresti. Laadukas perehdyttäminen antaa hyvät valmiudet hänelle aloittaa työtehtävät nopeasti, säästää työvoimakustannuksia ja tehostaa toimintaa. Perehdyttämisprosessin toimivuus tulee korostumaan lähitulevaisuudessa, mitä enemmän ihmisiä eläköityy ja heidät pitää korvata uusilla työntekijöillä. (Lehtonen 2007, 57.)

Perehdyttämistä tarvitaan työtehtävien vaihtuessa ja toimintapojen muuttuessa. Perehdyttämisprosessi on myös syytä aloittaa silloin, kun työntekijä palaa äitiys- tai sairauslomalta, sekä silloin kun työmenetelmiin tulee merkittäviä muutoksia. Perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen kuuluvat esimiehelle. Huolellinen perehdytys mahdollistaa uuden työntekijän keskittymisen työhönsä jo varhaisessa vaiheessa, joka vaikuttaa myös koko organisaation toimintaan. Perehdyttämistä voi delegoida esimerkiksi muille työntekijöille tai nimetyille perehdyttäjäille. Esimiehen tehtävänä on seurata perehdytyksen toteutumista. (Surakka & Laine 2011, 153.)

Perehdytyskansio on hyödyllinen väline perehdyttämisessä. Perehdytyskansista löytyy tarvittava materiaali, mutta materiaalia ei tarvitse noudattaa orjallisesti

vaan huomioida työn kautta esiin tulevat asiat. Perehdyttäminen ei ole vain yksisuuntaista ohjaamista. Se on vuorovaikutusta siitä, mitä työntekijä tietää ja osaa, sekä mitä hänen tulisi tietää ja osata. (Surakka & Laine 2011, 154.)

Hyvässä perehdyttämisessä on noin kuusi eri vaihetta. Ennen töihin tuloa varmistetaan, että perehdytykseen ollaan valmiita. Sen jälkeen osoitetaan uudelle työntekijälle, että hän on tervetullut uuteen työyhteisöön. Ensimmäisen päivän aikana esitellään tilat, toimipiste ja työkaverit. Ensimmäisen viikon asioihin kuuluu perusasioiden käsittely, jonka avulla työskentely voi käynnistyä. Ensimmäisen kuukauden aikana varmistetaan, että työntekijällä on valmiudet tuottavaan työhön. Koeajan päätyttyä jatketaan valmentamista ja työntekijän taitojen kehittämistä. (Surakka & Laine 2011, 155.)

7.4 Kehityskeskustelut

Suomessa kehityskeskustelut ovat useimmissa organisaatioissa arkipäivää, sillä se on toimiva johtamisen työkalu. Organisaation toimintaa ja henkilökunnan osaamista kehittäessä on kehityskeskusteluissa merkittävä rooli. (Surakka & Laine 2011, 158). Selkeitä työmotivaation parannuskeinoja ovat hyvä perehdytys, säännölliset kehityskeskustelut ja selkeät ohjeet, mitkä ovat työntekijän tehtävät ja velvoitteet organisaatiossa. Työtehtävän tulee olla selkeä ja helposti ymmärrettävissä työntekijälle. Selkeä kuvaus työtehtävästä helpottaa työntekijän toimintaa, koska hänelle ei ole epäselvää, mitä hänen tulisi tehdä töissä. (Aarnikoivu 2011, 23.)

Esimies-alaisuuden laatua ja työhyvinvointia tukee onnistunut kehityskeskustelu. Hyvä kehityskeskustelu auttaa työntekijää jäsentämään työtään ja ottamaan sen paremmin haltuun. Toimiva keskustelu parantaa työntekijän ja esimiehen välistä vuorovaikutusta ja antaa työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa esimieheensä. (Surakka & Laine 2011, 158.) Kehityskeskustelut ovat siis tärkeitä. Vielä tärkeämpää on se, miten esimies hoitaa kehityskeskustelut ja minkälaista on esimiehen toiminta ennen ja jälkeen kehityskeskustelun. Esimiehen tulee herättää luottamusta alaisissa, jotta kehityskeskustelu onnistuisi. Luottamusta herättävän

esimiehen toiminnassa ovat läsnä seuraavat tekijät: **Pätevyys, hyväntahtoisuus, rehellisyys ja ennustettavuus.** Pätevyys on suuressa roolissa, koska mitä pätevämpi olet työssäsi, sitä enemmän se herättää kunnioitusta alaisissa. Hyväntahtoisuus ja rehellisyys ovat piirteitä, jotka herättävät myönteisiä ajatuksia alaisissa. Rehellisyys luo luotettavuutta ja luotettavuus luo lisää luottamusta. Ennustettavuus saa aikaan luotettavan ilmapiirin, koska alaisten ei tarvitse pelätä, että esimies tekisi jotain ennalta arvaamatonta, mikä voisi vaikuttaa alaisen elämään. (Aarnikoivu 2011, 23.)

Työtehtävät muuttuvat nopeaan tahtiin, joten henkilöstön osaamista tulee kehittää samaa tahtia. Osaamista tulee kehittää nykyisten ja ennen kaikkea tulevaisuudessa tunnistettavien osaamistarpeiden mukaisesti. Oikea työväline tähän jatkuvaan kehittämiseen on kerran tai useammin vuodessa pidettävä kehityskeskustelu esimiehen ja alaisen välillä. Siinä käydään läpi alaisen sen hetkinen tilanne, arvioidaan osaamista ja mietitään mitä halutaan tulevaisuudelta juuri siinä työpaikassa. Sen jälkeen mietitään konkreettisia keinoja, millä uudet tavoitteet voidaan saavuttaa. Hyvä kehityskeskustelu saa aikaan uutta motivaatiota työntekijälle, koska on taas uusi tavoite, mitä kohti koitetaan pyrkiä. Selkeät tavoitteet ja keinot miten ne voi saavuttaa, motivoivat. (Lehtonen 2007, 57.)

Kehityskeskustelut ovat hyvä keino siihen, kun halutaan kysyä työntekijän mielipidettä organisaatiosta ja antaa myös palautetta työntekijälle. Jokaiselle työntekijälle on tärkeää saada palautetta omasta työstään ja mieluiten vielä positiivista. Kehityskeskustelut ovat myös hyviä tilaisuuksia selventää organisaation ohjeita, jos niissä on jotain epäselvää. Kehityskeskusteluissa on hyvä käydä työntekijän kanssa läpi sen hetkinen tilanne ja tulevaisuuden odotukset yrityksessä. Sen jälkeen aletaan miettimään konkreettisia keinoja, miten ne voidaan saavuttaa. (Aarnikoivu 2011, 23.)

Esimiesten kanssa keskusteleminen on äärimmäisen tärkeää työntekijöiden mielestä. Työntekijät hakevat esimiehestä ammatillista keskustelukumppania. He haluavat vaihtaa ajatuksia ja ideoita, sekä miettiä työhön liittyviä ongelmatilanteita. Esimiehen kanssa keskusteleminen koetaan avartavaksi, koska hänellä on valta

vaikuttaa työtehtäviin ja hänellä on myös enemmän tietoa organisaation sen hetkisestä tilasta. (Surakka & Laine 2011, 19.)

Kehityskeskustelukierroksen lähestyessä esimiehen kannattaa ottaa se esille myönteiseen sävyyn tiimin yhteisessä palaverissa. Esimies kertoo alaisilleen tulevista keskusteluista ja antaa ohjeet valmistautua niihin. Mahdollista ennakkomateriaalia voi ideoida myös koko työporukalla. Materiaalin lähtökohtana materiaalin tekemiselle voisi olla pohtimista, mikä innostaa itseä keskusteluun ja mikä toimisi hyvänä virikkeenä keskustelun aloitteeksi. Ennakkomateriaalia olisi syytä jakaa vähintään kaksi viikkoa ennen kehityskeskustelua, jotta työntekijät voisivat valmistautua kehityskeskusteluun. (Surakka & Laine 2011, 159.)

Esimiehen tulee perehtyä aikaisempiin kehityskeskusteluihin. Keskusteluiden ajan ja paikan varaamisen voi delegoida alaisille, joka edesauttaa työntekijää sitoutumaan osallistumaan kehityskeskusteluun. Kehityskeskustelu kannattaa pitää muualla kuin esimiehen omassa työhuoneessa, sillä se on esimiehen reviiriä. (Surakka & Laine 2011, 160.)

Kehityskeskusteluun sisältyy kolme erilaista keskustelua: tulos- tai arviointikeskustelu, tavoitekeskustelu, sekä kehittymiskeskustelu. Tulos- tai arviointikeskustelussa käydään läpi menneen kauden tavoitteiden saavuttamisen arviointi. Tavoitekeskustelussa keskitytään nimensä mukaan tulevan kauden tavoitteisiin. Tavoitteita voi olla useita. Sovitaan miten tavoitteiden saavuttamista ja työssä onnistumista mitataan. Olennaista tässä on työntekijän tietämys siitä, millä kriteereillä hänen työtään tullaan arvioimaan. Kehittymiskeskustelussa tarkistetaan työntekijän osaaminen ja sen kehittyminen, eli työntekijän tiedot ja taidot verrattuna nykyiseen työnkuvaan. Keskustellaan tulevaisuuden osaamistarpeista. Osaamistarpeiden lisäksi halu kehittyä voi tulla työntekijältä itseltään. Aktiivinen työntekijä voi tuoda esille kehityskeskusteluissa oman mielenkiintonsa tuleviin koulutuksiin ja haluun kehittyä. Esimies arvioi onko se osaamistavoitteiden mukaista ja taloudellisesti mahdollista. Tämä johtaa esimiehen ja työntekijän välillä olevaan sovitteluun keskusteluun, jossa sovitaan yhteen organisaation strategiset tavoitteet ja työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet. (Surakka & Laine 2011, 160-162.)

Kehityskeskusteluiden yhteydessä on luontevaa antaa myös molemminpuolista palautetta. Lähtökohta kehittäväälle palautteelle on, että positiivista palautetta, sekä rakentavaa kritiikkiä annetaan molemmin puolin. Esimies voi näyttää omalla esimerkillään, että palautteen pyytämisen lisäksi myös kritiikki on hyväksyttävää. Hänen toimintaansa on myös lupa arvioida, jolloin työntekijä rohkaistuu palautteen antamiseen. Esimiehen kannattaa tiedustella, kuinka voisimme itseä toimia esimiehenä paremmin. (Surakka & Laine 2011, 162.)

7.5 Esimiesten haastatteluiden tulokset

Haastattelin kahta palveluesimiestä, jotka työskentelevät kaupungilla kunnallisella työpaikalla. Esimieskokemusta heillä on 7-vuotta ja 11-vuotta. Molemmilla vastaajilla on myös esimieskoulutus. Haastattelu toteutettiin lähettämällä sähköposti, jossa oli kuusi kysymystä liittyen työntekijöiden motivointiin ja esimiestyöhön. Vastaukset ovat täysin muokkaamattomia ja ovat suoraan vastaajilta. He vastasivat liitteen 1 kysymyksiin seuraavasti.

Kysymys 1: Miten esimiehenä motivoit alaisiasi?

Vastaja 1. Kuuntele alaista ja kysy, mikä häntä kiinnostaa. Anna vastuuta sopivasti. Positiivinen palaute hyvin tehdystä työstä. Useimmat työntekijät haluavat myös kehittävää palautetta.

Vastaja 2. Annan heti hyvän palautteen henkilökohtaisesti. Kysyn säännöllisesti mitä alaiselle kuuluu, mikä on työtilanne. Annan alaisille hänen kykyjään vastaava vastuuta ja toimintamahdollisuutta. Kannustan ottamaan vastuuta/suunnittelemaan uusia toimintatapoja.

Kysymys 2: Minkälainen vaikutus mielestäsi työntekijöiden työmotivaatioon on perehdytyksellä ja kehityskeskusteluilla?

Vastaja 1. Uuden työntekijän perehdytys ja vastaanotto ylipäänsä työpaikkaan on tärkeä. Hyvin perehdytetty työntekijä pääsee nopeammin sisälle työhön ja tun-

tee onnistumista, joka motivoi. Kehityskeskustelussa on viimeistään aikaa keskustella osaamisesta ja sen kehittamisestä ja antaa positiivista palautetta. Mielestäni työntekijän osaamisen kehittäminen motivoi.

Vastaaja 2. Hyvä perehdytys luo pohjan työntekemiselle eli hyvin tehty perehdytys lisää työmotivaatiota ja auttaa työntekijää tekemään työnsä hyvin ja tätä kautta saamaan itselleen hyvän mielen onnistuneesta työntekimisestä.

Säännöllisesti pidetty kehityskeskustelu auttaa työntekijää arvioimaan omaa työtään ja suunnittelemaan tulevaa työtä. Kehityskeskustelussa työntekijä voi tuoda esille uusia kehitysajatuksia, saa esimieheltä palautetta työntekemisestä ja auttaa myös suunnittelemaan tulevaa työtä ja saamaan paremmin työnajan hallintaan. Nämä kaikki auttavat tukemaan työmotivaatiota.

Kysymys 3: Minkälainen on hyvä esimies?

Vastaaja 1. Mielestäni hyvä esimies on kuunteleva, on läsnä ja riittävän jämäkkä. Tasapuolisuus työntekijöitä kohtaan on tärkeä. Esimiehen on tunnettava itsensä ja reagoititapansa eri tilanteissa ja opeteltava myös tuntemaan työntekijänsä, olematta kuitenkaan liikaa kaveri. Esimiehen tulee olla esimerkki ja pitää sanansa. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan esimieheltä erityisesti ristiriitatilanteissa. Hyvä esimies kysyy ja kuuntelee työntekijöiden mielipiteitä (ei liikaa), sekä tekee jämäkät päätökset.

Vastaaja 2. Minusta hyvä esimies on helposti lähestyttävä, läsnä oleva, kuunteleva, rehellinen, tasapuolinen, mutta ei ole työntekijöille kaveri vaan esimies. Minusta on tärkeää, että esimies käyttäytyy kaikille saman lailla, ei ole suosikkeja eikä ole kenenkään työntekijän kaveri eli pitää tietyn etäisyyden työntekijöihin.

Kysymys 4: Mitä eroja olet huomannut nuorempien ja vanhempien työntekijöiden välillä työmotivaation liittyen? Motivoivatko heitä eri asiat ja odottavatko he työltä eri asioita?

Vastaja 1. Pitkän työuran omaavat työntekijät saattavat ”leipääntyä” työhönsä, varsinkin jos haasteita ei ole ollut. Uuden oppiminen on erilaista, voi tulla vastustusta ja voi olla hitaampaa verrattuna nuoriin. Meidän työpaikassa nuorilla olen havainnut kiitettävää työmotivaatiota ja työmoraalia. Nuoret eivät varmaan pitkään jaksaa yhtä ja samaa, vaan haluavat uudistusta ja vastuuta.

Vastaja 2. Nuoremmat työntekijät eivät ajattele, että tämä työ on se loppuiän työpaikka, vaan työpaikkaa voi vaihtaa. Nuoremmilla on rohkeutta lähteä katsomaan uutta työtä ja vaikka uuden tyyppistä työtä, vaihtaa alaa. Nuoret kyseenlaistavat asioita enemmän eivät vain hyväksy mitä sanotaan (minusta hyvä asia), vaan haluat asioihin perustelut. Nuorilla on vapaa-aika nykyään tärkeää, töitä tehdään silloin, kun on työaika, mutta vapaalla ollaan sitten myös vapaalla.

Kysymys 5: Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat työhyvinvointiin ja parantavat työmotivaatiota?

Vastaja 1. Mielestäni kaikkeen vaikuttaa työyksikön selkeät tavoitteet ja toimintakäytännöt ja – ohjeet. Hyvä esimiestyö ja avoin vuorovaikutus tukevat työhyvinvointia.

Vastaja 2. Hyvä esimiestyö, hyvä työilmapiiri, tarpeeksi vastuuta omaan työhön, järkevät työajat, hyvä työympäristö ja asialliset tilat.

Kysymys 6: Kuinka huomaat huonontuneen työmotivaation ja miten puutut siihen?

Vastaja 1. Huono työmotivaatio näkyy esim. saavuttamattomina tavoitteina, negatiivisuutena ja valittamisena, ei haluta oppia uutta ja lähteä koulutuksiin. Sairaslomalle voidaan jäädä herkästi. Näissä tilanteissa tulee asia ottaa puheeksi esim. Huoli puheeksi lomakkeen avulla. Tämä voi olla joskus vaikeaa esimiehelle ja sitä voidaan siirtää, jolloin ongelma suurenee. Keskustelut ovat olleet kuitenkin omalla kohdalla rakentavia.

Vastaja 2. Esim. työn tulos huonontuu, ei saavuta tulostavoitetta, tulee poissaoloja. Pyydän työntekijän luokseni ja kysyn, onko jonkin nyt ongelmana. Onkos se työssä vai kotona? Jos se on työssä, niin lähdän selvittämään työntekijän kanssa mikä sen aiheuttaa. Jos se on kotoa liittyvää, yritän työnkuvan, työajan muutoksella auttaa tukemaan jaksamista.

Vastauksista voimme huomata, että esimiesten vastaukset ovat saman tyyppisiä ja täydentävät teoriapohjassa, sekä tutkimustuloksissa saamiamme tietoja. Vastauksista voidaan huomata, että Y-sukupolvelaiset suhtautuvat työelämään erillä tavalla, kuin vanhemmat sukupolvet. He odottavat työnteolta eri asioita ja motivoituvat eri asioista. Vastausten perusteella tämä on myös huomattu työyhteisöissä. Puhuttelujen ja kehityskeskusteluiden kerrottiin myös olevan erittäin tärkeitä, niin kuin huomasimme myös teoriapohjassa. Lopputuloksena voidaan todeta, että saamamme vastaukset esimiehiltä ovat hyvin linjassa saamiimme tuloksiin teoriapohjassa ja tutkimustuloksissa, sekä niissä on paljon samoja piirteitä.

8 POHDINTA

Valitsin tämän aiheen opinnäytetyöhöni, koska kiinnostus aiheeseen syntyi omista työkokemuksista ja halusin tutkia, onko työmotivaation tutkimuksissa yhtäläisyyksiä omaan työelämäni. Mitä enemmän olen tutkinut aiheeseen liittyviä tutkimustuloksia, sitä paremmin huomaan yhtäläisyyksiä omaan työelämäni kokemuksiin. Huomaan, että tutkimustuloksissa esille tulevat asiat pätevät myös omiin kokemuksiini esimiehistä.

Olen ollut töissä kaupanalalla eri yrityksissä. Jokaisessa työpaikassa olen huomannut, kuinka tärkeää on perusteellinen ja laadukas perehdyttäminen työhön. Mitä parempi perehdytys, sen parempi työmotivaatio, koska työntekijä tietää heti, mitä häneltä odotetaan ja mitä hänen kuuluu tehdä. Työntekijälle ei tule tunnetta, että hän on vain riesana, koska kukaan ei jaksaa perehdyttää häntä kunnolla. Hyvä perehdytys luo sitoutumista uuteen työpaikkaan, koska työntekijälle tulee tunne, että hän kuuluu työyhteisöön ja on tärkeä osa sitä. Ihmiselle on erittäin tärkeää tuntea olonsa hyödylliseksi ja merkitykselliseksi.

Perehdyttämisen merkityksen olen huomannut, kun olen työskennellyt eri yrityksissä. Ensimmäisessä yrityksessä perehdytys oli tarkka ja huolella suunniteltu. Heti ensimmäisenä päivänä minulle selitettiin tarkasti, mitkä ovat yrityksen arvot ja mitä yritys odottaa työntekijöiltään. Käytiin läpi tarkasti turvallisuus ohjeet ja yrityksen käytännöt sekä tavat toimia. Koin, että olin heti osa yritystä ja työmotivaationi oli hyvä. Minun oli helppo lähestyä työkavereitani ja kysyä, jos oli jotain epäselvää.

Eräässä työpaikassa perehdytystä ei ollut käytännössä ollenkaan, jonka vuoksi en kokenut alkuun juurikaan sitoutumista työhön. Minun täytyi itse selvittää monet asiat ja vielä kuukausienkin jälkeen ilmeni asioita, jotka olisi pitänyt jo perehdytys vaiheessa tulla ilmi. Lehtosen (2007) mukaan kunnolliselle perehdytykselle tulisi löytää aikaa, koska se parantaa työmotivaatiota ja sitouttaa uuden työntekijän yritykseen. Se säästää myös aikaa ja vaivaa, koska uuden työntekijän ei tarvitse

kysyä niin monesta asiasta neuvoa, jos ne selitetään jo alkuvaiheessa. Hyvä perehdytys ehkäisee monilta ongelmilta, parantaa työtehokkuutta ja antaa valmiudet aloittaa työtehtävät nopeasti.

Eri työpaikoissa olen huomannut esimiesten eroavaisuuksia. Mikäli esimies on jämäkkä, mutta samalla mukava, on se parantanut ainakin omaa työmotivaatiotani. Eräessä työpaikassa huomasin, että esimies aiheutti muutamassa työntekijässä negatiivisia tunteita, jotka heijastuivat suoraan työmotivaatioon. Mistä se sitten johtui? Esimies ei kohdellut kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti, esimerkiksi antamalla parempia työvuoroja toisille. Suurimman työmotivaation alentumisen olen nähnyt silloin, kun työntekijä ei saanut ansaittua ylennystä.

Toisen esimiehen alaisuudessa ollessa huomasin, että esimiehet ovat erilaisia. Tämä esimies oli tasavertainen työntekijöitä kohtaan. Hän on myös erittäin hyväntuulinen ja positiivinen ihminen, mikä tarttui muihinkin työntekijöihin. Kaikista työntekijöistä oli mukava tulla töihin, eikä kukaan kokenut esimiehen toimintaa epämiellyttäväksi tai epäoikeudenmukaiseksi. Hän myös jutteli paljon työpaikan ulkopuolisista asioista, mikä teki sen, että hänelle oli helppo jutella, jos tuli jotain ongelmia työasioissa. Surakka & Laine (2011) kirjoittivat, että liiallinen esimiehen kaverillisuus alaisia kohtaan voi tuoda myös ongelmia, koska esimiehen näkemys voi muuttua liian saman tyyppiseksi, mitä alaisilla, eikä näin ollen pysty arvioimaan asioita objektiivisesti.

Omassa työelämässäni olen huomannut, että 7.4 Kehityskeskustelu –kappaleessa mainitut asiat pitävät paikkansa. Olen ollut eri esimiesten alaisuudessa ja olen huomannut suuriakin eroavaisuuksia heidän toiminnassaan. Vanha työkaaverini on kuvaillut kehityskeskusteluita ”ahdistuskeskusteluiksi” ja hän koki ne epämiellyttävänä, negatiivisena ja turhana. Toisen esimiehen alaisuudessa ollessa, hän sai niistä paljon enemmän irti ja kertoi, että hänestä oli paljon miellyttävämpää puhua asioista ja koki kehityskeskustelut antoisammiksi, sekä hyödyllisemmäksi.

Mielestäni kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä. Eräessä työssäni kehityskeskusteluita oli säännöllisesti, jolloin tiesin koko ajan, mitä minulta odotetaan ja yritys

tiesi, mitä minä odotan heiltä ja esimieheltä. Kehityskeskustelut paransivat työmotivaatiotani selkeästi. Työntekijälle tulee selkeä kuva, mikä on hänen tilanteensa nyt ja tulevaisuudessa yrityksessä. Toisessa työpaikassani ei ole ollut kehityskeskusteluita ja olen huomannut sen vaikutuksen työmotivaatiooni. En aina oikein tiennyt, mitä minulta odotettiin tai mitkä olivat juuri minun työtehtäviäni työyhteisössä.

Kehityskeskustelussa on myös mahdollista sanoa, jos jokin asia vaivaa. Surakka & Laine (2011) toteavat kirjassaan, että alaisen tulee luottaa esimieheen, jotta hän kykenisi antamaan kritiikkiä ja keskustelemaan avoimesti ilman pelkoa seurauksista, jos esimies ei pidäkään kuulemastaan tai pysty ottamaan kritiikkiä asiallisesti vastaan. Mikäli työntekijä ei keskustele ollenkaan esimiehen kanssa kehityskeskusteluiden ulkopuolella, ei häneltä voi odottaa, että hän kertoisi huolensa kerran tai kahdesti vuodessa pidettävässä kehityskeskustelussa, koska hänelle ei ole ollut luontevaa jutella esimiehelle aikaisemminkaan, joten miksi olisi kehityskeskusteluissa.

Opinnäytetyötä tehdessäni olen oppinut lisää työmotivaatiosta ja siitä, mitkä asiat sitä huonontavat, sekä parantavat. Olen oppinut paljon siitä, minkälaista on hyvä esimiestyö ja mitä alaiset odottavat esimiehiltä. Uskon, että jos joskus olen työelämässäni esimiesasemassa, pystyn hyödyntämään tässä opinnäytetyössäni oppimiani asioita. Haluan myös pystyä motivoimaan alaisiani, että he tekisivät mielekkäästi mahdollisimman hyvää työtä ja viihtyisivät mahdollisimman hyvin työssään, jolloin siitä hyötyisi koko organisaatio. Omaan työelämääni voisin viedä tietoa kehityskeskusteluista, perehdytyksen ja koulutuksien merkityksistä, avoimesta kommunikaatiosta ja siitä miten henkilöstön työmotivaatiota voidaan parantaa.

On tärkeää huomata, että motivoituminen on yksilöstä kiinni, sillä kaikkia ei voida motivoida samalla tavalla. Hyvänä esimerkkinä toimii Y-sukupolvi, joka odottaa esimiestyöltä ja henkilöstöjohtamiselta erilaisia asioita, mitä vanhempi sukupolvi. Esimerkiksi vanhempia työntekijöitä voi motivoida se asia, että kohta pääsee eläkkeelle, kun jaksaa tehdä töitä vielä muutaman vuoden tai että palkka on niin hyvä, vaikken pidä työstäni yhtään. Palkkatekijät voivat tosin motivoida myös

nuorempia työntekijöitä, mutta harvoin sellaisella työssä jaksetaan pitkään, missä ei viihdy tai missä ei koeta mitään positiivista. Olen huomannut, että Y-sukupolvesta kerrotut asiat pitävät ainakin omalla kohdallani paikkansa. Haluan, että minulla on aikaa harrastaa ja tehdä omia asioitani, eikä työ ole minulle kaikki kaikessa. Pidän siitä, että työ joustaa menojeni mukaan ja kun työpaikka tarvitsee minulta joustoa, niin minä jouston. Käyn töissä, jotta voin elää haluamaani elämää. Pidän myös siitä, että työssäni on sopivasti haastetta, muttei liikaa, ettei tule ylitsepääsemättömiä vastoinkäymisiä ja turhautumista. Tällöin työmotivaatio säilyy hyvänä, kun työtehtävät sujuvat hyvin. Vaadin esimiehiltäni neuvoja ja ohjausta, sekä haluan keskustella heidän kanssaan työpaikan asioista. Minulle on tärkeää, että työ- ja henkilökohtainen elämä ovat tasapainossa keskenään.

Y-sukupolvelaisen tavoin, minulle palkka ei ole se tärkein asia. Totta kai on tärkeää, että palkkaa saa ja että sitä on riittävästi työkuvaan suhteutettuna, mutta minulle tärkeintä on työssä viihtyminen. Mikäli en viihtyisi työssäni, en jaksaisi sitä pitkään. On tärkeää, että työyhteisö voi hyvin ja töihin on mukava tulla. Siksi teen kaikkeni, että työyhteisön yhteishenki pysyy hyvänä ja, että kaikki tulevat toimeen keskenään. Aina, kun tulee uusi työntekijä, otan hänet vastaan huomaavaisesti ja yritän perehdyttää häntä parhaani mukaan työhön, sekä luoda hänelle olon, että hän on tervetullut työyhteisöön. Näin yhteishenki on hyvä, työt sujuvat ja työmotivaatio pysyy kaikilla hyvänä.

Huomaan itsessäni paljon samoja piirteitä, mitä Y-sukupolvelaisissa yleensä on. On kuitenkin tärkeää huomata, että kaikkia työntekijöitä eivät motivoi samat asiat. Toisia motivoivat palkkatekijät, toisia onnistumisen tunne ja mahdollisuus edetä urallaan ylemmäksi. Riippuen työnkuvasta, joitain henkilöitä motivoi tieto siitä, että on auttanut toista henkilöä merkittävällä tavalla, esimerkiksi lääkäri tai psykologi. Omassa työelämässäni olen huomannut, että minua motivoi oma henkilökohtainen halu olla hyvä työssäni. Omaan hyvän työmoraalin, enkä tykkää tehdä asioita ”vähän sinnepäin”. Saan paljon työmotivaatiota hyvästä työyhteisöstä ja työilmapiiristä. Ne auttavat jaksamaan joka päivä työssäni, eikä mikään ongelma työssäni tunnu ylitsepääsemättömältä, koska tiedän, että voin kysyä milloin vain apua työkavereiltani ja tiedän myös, että he auttavat mielellään.

Mielestäni esimiehen on tärkeää huomata ne asiat, mitkä motivoivat juuri omia alaisiaan ja tehdä parhaansa, että omalta osaltaan parantaa heidän työmotivaatiotaan. Olen huomannut omassa työelämässäni, että esimiehen merkitys työmotivaatioon on yksi suurimmista. Esimiehen toiminta voi olla ratkaiseva tekijä, viihdyttävä työntekijä työssään vai ei. Tällöin esimiehen tulee tietää, mitä hän tekee ja hänen tulee osata motivoida oma henkilöstönsä oikeilla tavoilla.

Mikäli joku muu henkilö haluaisi tehdä opinnäytetyön samaisesta aiheesta, suositteaisin häntä lukemaan paljon aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia, sekä tekemään paljon haastatteluja esimiehiltä, sekä alaisilta, jolloin saisimme tietoa suoraan työelämästä. Haastatteluissa olisi hyvä ottaa huomioon erikseen myös Y-sukupolvi, sekä heidän odotukset työelämästä ja esimiehiltä. Toivottavasti opinnäytetyöstäni hyötyvät kanssaopiskelijat, tulevat ja nykyiset esimiehet ja muut aiheesta kiinnostuneet henkilöt.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WsBookwell.

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin seudun kauppakamari.

Airo, J-P., Rantanen, J. & Salmela, T. 2008. Oma ura, paras ura. Helsinki: Talentum.

Associates, J. 2011. Viitattu 26.9.2016. <http://jhelmassociates.com/images/mgtNote-10ways2motivate-maslow-herzberg-v1p3.png>

Hannukainen, T., Slotte, S., Kilpi, E. & Nikiforow, R. 2006. Johtamisen kuntoskoulu. Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Helsinki: Talentum.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.

Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Porvoo: WSOY.

Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro oy.

Kultalahti, S. 2015. "It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Vaasan yliopisto. Artikkeliväitöskirja.

Kuntatyönantajat. 2016. Henkilöstöjohtaminen. Viitattu 29.1.2016 <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/hr/Sivut/default.aspx>.

Lehtonen, V-M. 2007. Henkilöstöjohtamisen tehostaminen valtionhallinnossa henkilöstötilinpäätös-informaation avulla. Empiirinen tutkimus Suomen valtionhallinnossa tuotettavan henkilöstötilinpäätösinformaation arvosta johtamisessa. Väitöskirja. Viitattu 24.2.2016 <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/261/173-978-951-555-970-8.pdf?sequence=1>.

Liukkonen, J. Jaakkola, T. Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Helsinki: Edita Prima Oy

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

Management Competence. 2016. Henkilöstöjohtaminen. Viitattu 29.1.2016 <http://www.managementcompetence.fi/fi/palvelut/uusi-alasivu/>.

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

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

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

Ruohotie, P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita

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

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

Tekniikkatalous. 2016. Viitattu 3.2.2016 <http://www.tekniikkatalous.fi/arkisto/2011-12-08/Verottaja-iskee---bensan-ja-dieselin-hinta-nousee-vuodenvaihteessa-3305874.html>.

Tiensuu, V., Partanen, V. & Aaltonen, J. 2004. Onnellinen organisaatio. Ihmissyyttä ja inhimillistä toimintaa. Helsinki: Edita.

Työterveyslaitos. 2014. Mitä työkyky on? Viitattu 25.9.2016. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx

Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. & Soini, S. 2004. Työyhteisötörmäyksiä. Ristiriitojen käsittely työpaikalla. Työterveyslaitos, Helsinki: Vammalan kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Winterbackwoods. 2016. Liiketoiminnan kehittäminen. Viitattu 29.1.2016 <http://www.winterbackwoods.com/liiketoiminnan-kehittaminen/liiketoimintastrategia-toimintamallin-kehittaminen-ja-kayttoonotto/>.

9 LIITTEET

Liite 1. Haastattelun kysymykset

Liite 1. Haastattelun kysymykset

1. Miten esimiehenä motivoit alaisiasi?
2. Minkälainen vaikutus mielestäsi työntekijöiden työmotivaatioon on perehdytyksellä ja kehityskeskusteluilla?
3. Minkälainen on hyvä esimies?
4. Mitä eroja olet huomannut nuorempien ja vanhempien työntekijöiden välillä työmotivaation liittyen? Motivoivatko heitä eri asiat ja odottavatko he työltä eri asioita?
5. Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat työhyvinvointiin ja parantavat työmotivaatiota?
6. Kuinka huomaat huonontuneen työmotivaation ja miten puutut siihen?