

Työmotivaatiolla tuloksiin

Cilla Toivanen

Kaupan ja kulttuurin toimialan opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi

KEMI 2013

TIIVISTELMÄ

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU, Kaupan ja kulttuurin toimiala

Koulutusohjelma:	Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyön tekijä:	Cilla Toivanen
Opinnäytetyön nimi:	Työmotivaatiolla tuloksiin
Sivuja (joista liitesivuja):	34 (1)
Päiväys:	31.12.2013
Opinnäytetyön ohjaaja:	Eila Määttä
<p>Opinnäytetyöni aihe on työmotivaatio. Työn tavoitteena on etsiä vastausta siihen, miten yrittäjä voi pyrkiä parantamaan ja ylläpitämään työntekijöidensä työmotivaatiota. Käsittelen työssäni tekijöitä, jotka parantavat ja heikentävät työmotivaatiota.</p> <p>Henkilöstön hyvällä työmotivaatiolla on tärkeä roolinsa työpaikalla. Yritys on menestyvä, kilpailukykyinen ja hyvän imagon omaava, kun työntekijät ovat motivoituneita työhönsä. Motivaatio ei synny pakosta vaan siihen liittyy monia taustatekijöitä. Työhyvinvointi ja henkilöstöjohtaminen vaikuttavat kummatkin omalta osaltaan motivaatioon. Työhyvinvointi takaa sen, että työpaikalla viihdytään. Työilmapiiri on hyvä, työpaikalla vallitsee avoin ja ammattimainen ote työhön ja työympäristö ei häiritse negatiivisella tavalla työntekoa. Hyvä henkilöstöjohtaminen tuo työntekijöille turvallisuutta ja siten työmotivaatiota. Autonomia, riittävät palautteet, haasteet ja vaihtelut sekä työpaikan pelisäännöt ohjaavat työntekijöitä. Teoriaosaa kokosin lukemalla henkilöstöjohtamisen kirjallisuutta. Lisäksi käytin hyödyksi luotettavia internet lähteitä.</p> <p>Haastattelin muutamia Meri-Lapin alueen yrittäjiä. He olivat sekä vähittäiskauppa-että tukkukauppayrittäjiä ja jokaisella heistä oli monen vuoden kokemus yrittäjänä. Selvitin, miten he kokevat työntekijöidensä työmotivaation merkityksen työpaikalla. Haastattelun toteutin ennalta suunniteltujen kysymyksien kautta ja tulokset kirjoitin itse muistiin.</p> <p>Kyselystä selvisi, että yrittäjät pitävät erittäin tärkeänä työntekijöidensä työmotivaatiota ja sillä on huomattu olevan vaikutusta työnsuoritukseen, menestymiseen ja sekä turvallisuuteen. Tutkimuksessa ilmeni, että yrittäjät mainitsivat samankaltaisia työmotivaatiota parantavia tekijöitä, kuin mitä olin löytänyt henkilöstöjohtamisen kirjallisuudesta. He pitivät ennen kaikkea tärkeänä työilmapiiriä ja työssä viihtymistä. Työyhteisön joukkuehenki oli myös suuressa arvossa. Yrittäjät olivat lisäksi yhtä mieltä siitä, että olivat omalta osaltaan onnistuneet johtajina. Vaikeita tilanteita oli jokainen kokenut, mutta niistä oli selvitty kunnialla. Eroavaisuuksia kyselytuloksissa oli siinä, mitä yrittäjät listasivat työmotivaatioon vaikuttavina tekijöinä ja siinä, millä keinoin he itse sitten pyrkivät työmotivaatiota parantamaan.</p>	
Asiasanat: työmotivaatio, työhyvinvointi, henkilöstöjohtaminen,	

ABSTRACT

KEMI-TORNIO UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, Business and Culture

Degree programme:	Business Administration
Author:	Cilla Toivanen
Thesis title:	Achieving results with work motivation
Pages (of which appendixes):	34 (1)
Date:	31.12.2013
Thesis instructor:	Eila Määttä
<p>The topic of my thesis is work motivation. The objective of this study is to find an answer to the question of how the entrepreneurs try to improve and manage their employees' motivation. I deal with factors that can either improve or diminish motivation towards work.</p> <p>The literature consulted for this study found that good motivation of the staff has an important role at workplaces. Moreover, enterprises are successful, competitive and have a good image, when their employees are motivated. Motivation does not arise by force but has many underlying factors. Work welfare and leadership both have impact on motivation. Work welfare ensures that employees enjoy working. Work environment is good, employees have an open and yet professional approach towards work and working environment does not affect negatively. Good leadership brings about safety and thereby also motivation. Employees are guided by autonomy, feedback, challenges, changes, and also by work place's regulations.</p> <p>I interviewed entrepreneurs in the Sea Lapland area. I chose them from my circle of acquaintances. They are stock and retail store entrepreneurs and every one of them has at least a few years' experience of being an entrepreneur. I found out how they perceive their employees' work motivation and what the importance of motivation is in their opinion. I planned a list of questions for the interviewees and asked them the questions personally. I wrote down the interviewees' answers for analysis.</p> <p>On the basis of the analyses of the answers of the interviews I could draw a conclusion that they think very highly of their employees work motivation. In addition, it has been noticed that motivation has an effect on work performance, prosperity and safety. The information received from the entrepreneurs is in agreement with the information I received from the books discussing human resources. The aspects that the entrepreneurs considered to be improving factors of motivation were also found important in the literature used for this study. The entrepreneurs interviewed especially considered the work environment, atmosphere and enjoying the work to be extremely important. Team spirit of the work community was also highly valued. Entrepreneurs seemed to agree in that they have succeeded as leaders. Everyone had encountered some difficult situations with their employees but everyone had managed to solve them. There were some differences in what the entrepreneurs listed as improving factors of work motivation and how they strive to improve motivation.</p>	
Keywords: work motivation, work welfare, human resources	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	2
ABSTRACT	3
SISÄLLYS	4
1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuskohteen valinnan perusteita	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimusongelma	7
1.3 Tutkimusote.....	7
1.4 Tutkimusmenetelmä.....	8
1.5 Tärkeimmät käsitteet.....	8
2 TYÖMOTIVAATIO	10
2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	10
2.2 Motivaatiolla tuloksiin	10
3 TYÖMOTIVAATIOON VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	12
3.1 Työmotivaatiota parantavat tekijät	12
3.1.1 Säännöllinen palaute	12
3.1.2 Autonomia.....	13
3.1.3 Haasteet ja vaihtelevat työtehtävät	13
3.1.4 Palkka.....	14
3.2 Työmotivaatiota heikentävät tekijät	14
3.2.1 Työpaikkakiusaus	15
3.2.2 Stressi.....	15
3.2.3 Burnout	18
3.2.4 Menetetty työntekijä	18
4 TYÖHYVINVOINTI.....	19
4.1 Ilmapiiiri.....	19
4.2 Avoimuus	20
4.3 Työympäristö.....	21
5 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	22
5.1 Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä	22
5.2 Esimiestyö	24
5.3 Esimiestyön merkitys motivaatiolle	25
6 TUTKIMUS.....	26
6.1 Tulosten esittäminen	26
7 POHDINTA.....	30
LÄHTEET	33
LIITTEET.....	34

1 JOHDANTO

Yritys on henkilöstön varassa. Työntekijöistä riippuu, minkälainen on yrityksen kuva, menestys, kilpailutilanne ja työhyvinvointi. Hyvä työilmapiiri ja työhyvinvointi aikaansaavat hyvän työmotivaation. Työntekijöiden hyvä työmotivaatio ylläpitää mielenkiintoa, työssä jaksamista ja menestymistä. (Viitala 2009, 8.)

Hyvällä työmotivaatiolla pääsee tuloksiin. Yleisesti halutaan, että yritys menestyisi ja työntekijät olisivat tyytyväisiä työhönsä. Jos halutaan parantaa tuloksia ja yrityksen asemaa markkinoilla, ei kuitenkaan riitä, että työntekijät pitävät työstään. Työntekijöiden osoittaessa myös motivaatiota työtä kohtaan mahdollistetaan parempi asema kilpailussa. Haasteena on, miten yrittäjät pystyvät sekä parantamaan että ylläpitämään työntekijöidensä työmotivaatiota. Tutkimukset ovat nimittäin vahvistaneet, että motivaatio vaikuttaa parempaan yrittämiseen, sitoutumiseen, haastavien tehtävien valitsemiseen ja työn laatuun. Toisin sanoen voimakkaan motivaation omaava henkilö yrittää muita enemmän. (Luikkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 12.)

Työmotivaatio ei synny itsestään. Se on riippuvainen tyytyväisyydestä työhön. Huonossa työilmapiirissä ei ole hyvät puitteet työskennellä, minkä seurauksena työtä ei tehdä tai ei kyetä tekemään parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijöiden huono vointi työpaikalla johtaa tehokkuuden ja laadun alentumiseen sekä työmotivaation laskemiseen. Hyvinvointi ja motivaatio kulkevat kuin käsi kädessä, jolloin ne tukevat toisiansa. Työtyytyväisyys on nykypäivänä yksi tärkein työpaikalla ja siitä puhutaan paljon mediassa. Töissä halutaan viihtyä, sillä siellä vietetään iso osa päivästä. Hyvällä mielellä töitä jaksaa tehdä paljon paremmin. (Viitala 2009, 14.)

Henkilöstöjohtamisella on myös omat vaikutuksensa työmotivaatioon. Palaute, sopivan autonomisen vallan antaminen ja palkkiot mahdollistavat paremman työmotivaation kehittymisen. Tarkastelen tässä opinnäytetyössä sekä henkilöstöjohtamista että työhyvinvointia työmotivaation vaikuttavina tekijöinä. (Luikkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 51.)

1.1 Tutkimuskohteen valinnan perusteita

Olen työskennellyt vaatemyyjänä jo useamman vuoden ja olen kiinnostunut yleisesti kaikesta, mikä liittyy johtajuuteen. Opinnäytetyössäni tutkimuksen kohteena ovat yrittäjät, jotka ovat johtajia omassa yrityksessään. Yrittäjän yksi tärkein tehtävä onkin johtaa työntekijöitään. Ilman hyvää johtamista ei yritys menesty parhaalla mahdollisella tavallaan. Minua kiinnostaa, miten yrittäjät ovat selvinneet työssään yrityksen johtajana.

Työhyvinvoinnin merkitys työpaikalla on myös yksi mielenkiintoinen asia. Siitä puhutaan paljon mediassa ja näin minun opinnäytetyöni kannalta se on ratkaiseva tekijä, joka vaikuttaa työmotivaatioon. Kun palkkataso on noussut, useimmille työstä saatava palkka ei ole se tärkein syy, miksi töissä käydään. Monet haluavat viihtyä työssään. Työstä saadaan energiaa ja/tai se vie energiaa. Työkaverit, - ympäristö, - ilmapiiri, - turvallisuus vaikuttavat työviihtyvyyteen. (Viitala 2009, 159.) Saman olen kokenut itsekkin. Työilmapiiri vaikuttaa jaksamiseen ja motivaatioon. Mielestäni en edes kykenisi palvelemaan asiakkaita hyvin, jos itselläni on huono olo sisälläni johtuen huonosta työilmapiiristä. Vaikea on hymyillä muille aidosti, jos itsellä on huono mieli.

On ymmärrettävää, että jokaisella on huonoja ja hyviä päiviä. Yksityiselämä vaikuttaa mielialoihin työpaikallakin. Oma persoonaa ja senhetkistä oloa ei voi ulkovaatteiden tapaan riisua pois. Oma huono olo heijastuu muihin työntekijöihin. Jokapäiväinen stressitila, työpaikkakiusaus ja muut häiritsevät tekijät vaikuttavat myös työkavereihin. Stressaantunut ihminen voi tiuskia toisille työntekijöille ja sanoa epäammattimaisia ikäviä kommentteja, jotka eivät kuulu työelämään. Työpaikkakiusattu voi tuntea itsensä uhatuksi ja olonsa epävarmaksi. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat työviihtyvyyteen ja motivaatioon. Työkavereiden kanssa ei tarvitse olla kavereita vapaa-aikana, mutta on hyvä tulla jotenkin toimeen työaikana, jotta työt onnistuisivat työpaikalla. Työkavereita kun ei voi valita, mutta heidän kanssaan on opittava tulemaan toimeen. (Viitala 2009, 15, 212.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimusongelma

Käsittelen opinnäytetyössäni työmotivaatiota. Tarkastelen myös työhyvinvointia ja henkilöstöjohtamista, koska ne vaikuttavat motivaatioon. Etsin työssäni vastausta siihen, miten työnantaja, tässä tapauksessa yrittäjä, voi pyrkiä parantamaan ja ylläpitämään työntekijöidensä työmotivaatiota. Aihe on mielenkiintoinen ja olen varma, että henkilöstöjohtaminen on yrittäjille aina haastava asia huolimatta siitä, että olisi ollut jo useamman vuoden yrittäjänä. Kokemus tuo lisää tietämystä, mutta teoria on myös hyvänä pohjana.

Tarkoituksena opinnäytetyössäni on kuvailla tekijöitä, jotka parantavat ja heikentävät työmotivaatiota. Nämä heikentävät tekijät avaavat yrittäjälle mahdollisesti vastauksia siihen, miksi työntekijällä ei ole tarpeeksi hyvä työmotivaatio työtä kohtaan. Näin saadaan mahdollisesti vastaus työntekijän käytökselle. Työntekijöiden työmotivaation parantuessa poissaolot vähenevät ja työtyytyväisyys lisääntyy. Työnteon mielekkyys riippuu monista tekijöistä, ja näihin tekijöihin paneudun työssäni. Tutkimusongelmana on, miten yrittäjä voi parantaa sekä ylläpitää työntekijöidensä työmotivaatiota.

1.3 Tutkimusote

Tutkimusotteella tarkoitetaan tieteen sääntöjä siitä, mitä tutkitaan, millä keinoin sitä tehdään ja mitä menetelmiä apuna käyttäen tietoa hankitaan. Olennaisena osana tutkimusotteeseen liittyy myös tapa, jolla hankittu tieto järjestetään. Järjestämisen avulla varmistetaan, että tutkimus on tieteellisesti oikeaa ja hyväksyttävää. Tutkimuksen kohteena oleva ilmiö vaikuttaa tutkimusotteen valintaan. (Soininen 1995, 29, 34.)

Tämän tutkimuksen tutkimusote on kvalitatiivinen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yrittäjät voivat parantaa ja ylläpitää työntekijöiden työmotivaatiota. Alasuutarin (1993, 22- 24) mukaan laadulliselle lähestymistavalle keskeistä on, ettei tutkimusyksiköiden joukko ole suuri ja argumentointitapa ei ole tilastollinen.

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti todellisissa ja luonnollisissa olosuhteissa. Tapahtumapaikan on tärkeä olla osana ilmiötä. Laadullisen tutkimuksen hyvänä puolena voidaan pitää sitä, että aineistoa

pystytään tulkitsemaan monesta eri näkökulmasta katsottuna. (Alasuutari 1993, 66, Soininen 1995, 34, Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161,165.)

1.4 Tutkimusmenetelmä

Työn teoria koostuu työmotivaatiosta sekä työhyvinvoinnista että henkilöstöjohtamisesta. Lähteinä käytän henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin kirjallisuutta. Hyödynnän myös luotettavia internet lähteitä. Työn empiirinen osa muodostuu yrittäjien haastatteluista. Haastattelemani henkilöt ovat Meri-Lapin yrittäjiä. He ovat perustaneet vähittäis- ja tukkumyyntiyritykset. Henkilöstöjensä johtaminen heillä pohjautui aluksi ennakkokäsityksiin johtamisesta ja myöhemmin kokemukseen.

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkin aihettani yleisesti työmotivaatioteorialla ja tekijöillä, jotka vaikuttavat osana työmotivaatioon kuten työhyvinvointi ja henkilöstöjohtaminen. Haastattelukysymykset toimitan yrittäjille henkilökohtaisesti ja kirjaan muistiin vastaukset. Haastatteluvastaukset tuon esille työssäni ja analysoin niitä teorian avulla. Tarkoitukseni ei ole tulkita, miten yrittäjien tulisi toimia, mikä olisi oikea menetelmä parempaan työmotivaatioon ja miten ovat toiminnallaan heikentäneet sitä. Pyrin ennemmin ohjaavaan tekstiin, kuten miten työmotivaatiota voi pyrkiä omalla toiminnallaan parantamaan.

1.5 Tärkeimmät käsitteet

Henkilöstöjohtaminen ohjaa työntekijöitä työpaikalla. Pelisäännöt, kokoukset keskustelut, yhteiset tavoitteet ja työhyvinvoinnin ylläpito kuuluvat henkilöstöjohtamiseen. (Viitala 2009, 9.)

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jossa yhdistyvät työ, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä (Työterveyslaitos, hakupäivä 2.12.2013; Suomalaisten hyvinvointi, hakupäivä 2.12.2013.)

Työmotivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykkinen tila, joka määrää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella, ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006,12.)

Sisäisen motivaation omaavalle henkilölle työ itsessään palkitsee tekijäänsä. Ulkoisen motivaation omaavalle henkilölle palkkiot, kehumiset tai palkka nostavat hänen motivaatiotansa. (Viitala 2009,17.)

2 TYÖMOTIVAATIO

Työmotivaatiolla on vaikutuksensa siihen, miten työntekijä käyttäytyy ja suoriutuu töissään. Työskentely on tällöin tehokkaampaa ja laadukkaampaa, kun työntekijä antaa aikaansa ja panostuksensa siihen. Motivaatio ei tule pakosta vaan siihen liittyy vapaaehtoisuus, tavoitteellisuus, oma persoona. Hyvällä ilmapiirillä on siihen myös vaikutuksensa. Työn ollessa palkitseva, motivoi se myös työntekijää. (Viitala 2009, 158.)

2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Työhönsä motivoitunut työntekijä on arvokas yritykselle, koska hän käyttää oman panostuksensa yritykselle, haluaa kehittyä siinä ja toteuttaa itseään. Motivaatio on juuri se, mikä parantaa työntekijän tekemisen tulosta. Sisäisessä motivaatiossa työntekijä saa hyvän mielen tunteen omista aikaansaannoksistaan. Hän kokee tyytyväisyyttä omista saavutuksistaan töissä ja on tyytyväinen oman käden jälkeen. Hänellä ei välttämättä ole tarvetta ulkoisille tunnustuksille työstään. Hänelle haaste on hän itse ja hän kilpailee pärjätäkseen paremmin kuin aiemmin. Mielihyvää voi lisätä se, että kilpailee muiden työntekijöiden kanssa ja huomaa olevansa parempi kuin muut, riittää se hänelle palkkioksi tehdystä työstä. Työntekijä, jolla on korkea sisäinen motivaatio, on erittäin tärkeä työnantajalle. Työntekijään voi hyvin luottaa, että työt tulee tehdyksi. Ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisiin palkkioihin. Työntekijä tavoittelee täten parempaa palkkaa, arvostusta, turvallisuutta tai muuta taloudellista hyötyä. Näiden palkkioiden vuoksi hän pyrkii parempaan saavutukseen ja kilpailee juuri mahdollisesti muiden työntekijöiden kanssa saavuttaakseen haluamansa. (Viitala 2009, 17.)

2.2 Motivaatiolla tuloksiin

Yrittäjä haluaa, että hänen yrityksensä menestyy. Myynti kasvaa ja yrityksellä menee taloudellisesti hyvin. Motivoituneet ja työhön sitoutuneet työntekijät mahdollistavat menestymisen palvelualalla. Hyvällä asiakaspalvelulla ja erinomaisilla tuotteilla yritys jää kuluttajien mieleen. He tulevat asioimaan useammin yrityksessä ja saattavat jopa ryhtyä kyseisen yrityksen kanta-asiakkaiksi. Moni yritys on riippuvainen kanta-asiakkaistaan, jotka säännöllisin ajoin käyttävät yrityksen palveluita. Näitä ovat

esimerkiksi parturi-kampaamot, joille etenkin muodostuu oma kanta-asiakaskuntansa. (Viitala 2009, 8.)

Palvelualalla toimivat yritykset tunnetaan niiden asiakaspalvelusta. Ne voivat erottua työntekijöidensä avulla joko hyvällä tai huonolla tavalla toisista yrityksistä. Työntekijät ovat yksi tekijä, joka vaikuttaa yrityksen menestykseen, imagoon ja tulevaisuuteen. Yrityksessä työskentelevät ihmiset ovat toiminnan kivijalka, mutta samalla hyvin hauras voimavara. Henkilöstön puutteet tai työn laatu heijastuvat ulospäin. Yksikin työntekijä voi saada aikaan haittoja yritykselle, jos hän käyttäytyy tylästi asiakkaita kohtaan. Yksikin työntekijä voi pilata yrityksen imagon, mikä voi johtaa siihen, että huonosta palvelusta kärsineet asiakkaat eivät enää astu jalallaan siihen liikkeeseen. Lisäksi nämä asiakkaat voivat levittää tätä huonoa mainetta muille. (Viitala 2009, 8; Piepponen 1.10.2012, seminaari.)

Asiakaspalvelussa toimivat työntekijät toimivat ikään kuin yrityksen näyteikkunana. Kannistojen mukaan on yhdentekevää, miten hyvää työtä yrityksessä tehdään, jos asiakas näkee siitä vain huonon palvelun. ”Palvelualtis asenne ratkaisee. Muut asiat kyllä hoituvat, sillä ne vaativat vain raakaa työtä.” Asiakaspalvelua voidaan verrata lehti-, radio-, tv-, internet ja suoramarkkinointiin, koska se tavoittaa asiakkaan suoraan. Asiakaspalvelu on asiakkaan tavoittamista vaikutuskanavoista se merkittävin ja kriittisin, sillä se on ensimmäinen asia, jonka asiakas huomaa. (Kannisto & Kannisto 2008, 20.)

3 TYÖMOTIVAATIOON VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

3.1 Työmotivaatiota parantavat tekijät

Yrittäjän saadessaan työntekijät innostumaan työstään ja tuntemaan iloa työtä kohtaan on yrittäjän parannettava ensin työntekijöiden motivaatiota. Työntekijät kaipaavat ensinnäkin palautetta siitä, miten he ovat suoriutuneet työstään. Lisäksi he tarvitsevat autonomiaa eli tunnetta, että voivat itse vaikuttaa työnsä toteuttamiseen liittyviin asioihin. Työntekijät haluavat kokea sosiaalista yhteenkuuluvuutta, saada arvostusta työssään ja tuntea olevansa arvokas. Haasteellisuus on myös yksi tärkeä tekijä. Työntekijät viihtyvät työssään ja kokevat sen mielekkääksi, jos työ on riittävän haastavaa. Tällainen sopivan haasteellinen työ motivoi työntekijää pyrkimään hyvään suoritukseen. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 7; Viitala 2009, 16.)

3.1.1 Säännöllinen palaute

Työilmapiiriä voi pyrkiä parantamaan, ja se syntyy yhteisöllisesti. Tavoitteeseen pääsemiseksi tarvitaan henkilöstön sitoutumista ja aktiivista osallistumista. Kehittämistyössä kartoitetaan työilmapiirin ja työyhteisön sisäistä toimivuutta. Kartoitusta tehdään yksilö- ja ryhmähaastatteluilla, kyselyillä sekä havainnoimalla. Palauteella työntekijä saa tietoa omasta tehdystä työstään ja toiminnastaan, palaute ohjaa toimintaa myös jatkossa. Esimies voi näin ohjata työntekijöiden toimintaa antamalla heille säännöllistä palautetta heidän suorituksistaan. Palautteen on oltava selkeää ja faktoihin perustavaa. Työntekijöille annettavan palautteen on hyvä olla sekä myönteistä että negatiivista. Myönteinen palaute usein jää antamatta, vaikka sillä on myös tärkeä roolinsa työyhteisön jäsenille. Negatiivisen palautteen antamisessa on huomioitava kuinka sen antaa, ja sen tulisi liittyttävä aina itse työsuoritukseen eikä henkilön persoonallisuuteen. (Työturvallisuuskeskus, hakupäivä 20.9.2012; Ruohotie & Honka 1999, 88; Ukkonen 1994, 72; Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 170- 171.)

3.1.2 Autonomia

Autonomialla tarkoitetaan sitä, että se parantaa työntekijöiden suoriutumista, edistää oppimista ja sopeutumista sekä lisää motivaatiota, kun taas kontrolloiva työympäristö kiire, tiukat vaatimukset ja seuranta, heikentävät työmotivaatiota. Autonomisessa työssä työntekijä saa työtehtävissä käyttää omaa arviota ja ymmärrystä. Hän saa valita tehtäviä, jotka ovat itselleen merkityksellisiä, ja hän voi suorittaa ne omasta näkökulmasta mielekkäällä tavalla. Työtehtävät suoritetaan käyttäen omaa harkintakykyä. Autonomiiaa korostava ilmapiiri parantaa samalla kaikkien työpaikalla olevien työmotivaatiota. Tällöin autonomia johtaa kohti työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Vähäinen autonomia saa aikaan tunteen, että olemme toisten käskyttämiä. Tuloksena on alentunut vastuun tunne, alhainen innovatiivisuus ja luovuus. (Viitala 2009, 159; Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 51, 88,105.)

3.1.3 Haasteet ja vaihtelevat työtehtävät

Työntekijöiden työssään kohtaamat haasteet ovat kannattavia yritykselle, sillä haasteen selvittämiseksi työntekijän on kehitettävä itseään. Tämän tapaiset haasteet ja vaihtelut ovat sopivassa määrin positiivista sekä itse työntekijälle että yritykselle. Se tuo mielekkyyttä työhön, jolloin se ei käy tappavan rutiiniksi. Työssä käymisen mielekkyys jatkuu, kun työstä saa irti enemmän ja kokee sen kehittävänä. Pelkät palkitsemistavat ja suhteellisen hyvä palkka eivät riitä siihen, että työntekijä on varmasti jäämässä työhönsä. Työympäristö ja -ilmapiiri ovat tärkeitä tekijöitä. Yrittäjän ei myöskään kannata palkita työntekijöitään epäsuorilla palkinnoilla. Se tarkoittaa hintavia työkalusteita, työtilojen sisustusta, kalliita työntekijöiden virkistysiltoja. Nämä seikat eivät lisää työn tuloksellisuutta, ne eivät sinänsä kannusta satsaamaan enempää työhön. Alkuvaiheessa työntekijöiden panostus työhön voi lisääntyä jos heille luvataan paremmat puitteet työssä, mutta pitemmän päälle työnpanostus ei kasva vaikka ulkoisiin palkkioihin panostettaisiin entistä enemmän. Lopuksi se voi päätyä laskevaan suuntaan, jolloin on mielekkäämpää viettää aikaa esimerkiksi uudistetussa taukahuoneessa kuin työpisteellä. (Viitala 2009, 138, 18, 14.)

3.1.4 Palkka

Palkkaa pidetään myös palkitsevana ja motivoivana tekijänä parantamaan työlaatua. Nykyään ei täysin näin ole. Palkalla on aikaisemmin ollut tärkeämpi rooli yhteiskunnassa, kun palkat ovat olleet nykypäivään verrattuna alhaisemmat. Viime vuosikymmeninä mahdollisuudet työmarkkinoilla ovat monipuolistuneet ja sosiaaliturva on parantunut. Parempi palkka paremman elannon saamiseksi on nykypäivänä yhä harvemmille motivaation lähde. Työltä haetaan nykyään antia elämään. Tärkeimmät kriteerit ovat, että työssä halutaan viihtyä. Työpaikalla vietetään kuitenkin noin yksi kolmas osa päivästä ja sen takia siitä halutaan pitää. Muuten työpaikka vaihtuu toiseen. Palkka on kuitenkin arvon mitta, kun työntekijä myy aikaansa, voimavaransa ja osaamisensa yritykselle. Palkka on siis hinta, mikä siitä työstä maksetaan. Mitä korkeampi palkka, sitä arvokkaammaksi työntekijän panos koetaan. Jos palkka on liian alhainen työntekijän mielestä, saattaa hän turhautua ja vaihtaa työpaikkaan, jossa saa mieluisensa palkan työstään. Palkankorotus ei välttämättä paranna työntekijän motivaatiota, vaikka hän valittaisikin alhaisesta palkasta. Parempi palkka ei ole aina yksiselitteinen tekijä, jonka avulla motivaatio voisi nousta. Palkan korottaminen voi siis olla täysin olematon nosto työntekijöiden työntekoon. (Viitala 2009, 159- 160.)

Palkan merkitys vaihtelee suurestikin eri henkilöillä. Palkka voi olla statussymboli, ja pelkästään sen vuoksi töitä tehdään. Toisille taas palkka on vastine henkisesti ja mahdollisesti fyysisesti raskaasta työstä. Pientä palkkaa saaville parempi palkka on hyvä motivointikeino, koska perustarpeiden tyydyttäminen on heille vahva tavoite työn tekemisessä. Palkan kasvaessa on kuitenkin yleisempää, että sen vaikutus työmotivaatioon pienenee. Tärkeämpää on useimmin, että työssä viihdytään hyvin. (Viitala 2009, 160.)

3.2 Työmotivaatiota heikentävät tekijät

Henkilöstön hyvinvoinnin kulmakiviä ovat terveys, osaaminen sekä fyysinen ja psyykinen työympäristö. Heikko osaaminen töissä johtaa työntekijän väsymykseen, kun hän ei luota omaan suoritukseen ja näin ollen stressaantuu. Seurauksena on tuottavuuden heikentyminen, luovuuden katoaminen ja kasvavat sairauspoissaolot ja tapaturmien riski. Työnantajan velvollisuutena on seurata työyhteisöä ja puuttua

häiriötilanteisiin, kuten työpaikkakiusaukseen, jo varhaisessa vaiheessa. Hänen tehtävänä on luoda ympäristö, jossa on hyvä työskennellä. (Viitala 2009, 212.)

3.2.1 Työpaikkakiusaus

Työpaikkakiusaaminen on jatkuva, toistuva kielteinen kohtelu, jonka seurauksena kiusattu ajautuu puolustuskyvyttömään asemaan. Alistaminen, mitätöinti, nöyryyttäminen ovat epäasiallista kohtelua, jotka heikentävät työntekijän hyvinvointia, työmotivaatiota ja jaksamista. Kiusaamista ovat myös kohtuuttoman työmäärän ja tiukan aikataulun vaatiminen, osaamisen ja kykyjen kannalta vaatimattomien tehtävien antaminen, sosiaalinen eristäminen, perättömien tietojen levittäminen ja loukkaavien kommenttien esittäminen. (Työterveyslaitos, hakupäivä 20.9.2012.)

Työpaikkakiusaaminen vaikuttaa koko työyhteisöön. Työilmapiiri huonontuu. Negatiivinen ilmapiiri saattaa lisätä työyhteisön sairas- ja muita poissaoloja. Henkilökunnan vaihtuvuus lisääntyy myös tällöin, koska työpaikalla ei viihdytä. Näin tehokkuus ja tuottavuus kärsivät. Kiusaamista esiintyy useammin sellaisilla työpaikoilla, joissa työnjaot ja vastualueet ovat epäselvät, pelisäännöistä ei ole sovittu riittävästi, työntekijät kilpailevat keskenään tai työpaikalla on yleisesti huono ilmapiiri. (Terveysnetti, hakupäivä 20.9.2012; Työterveyslaitos, hakupäivä 20.9.2012.)

Kiusaamiseen on reagoitava heti, sillä mitä nopeammin kiusaamisen puuttuu, sitä nopeammin se todennäköisesti saadaan loppumaan. Kiusaaminen vaikuttaa uhrin henkiseen ja/tai fyysiseen terveyden murtumiseen ja sosiaalisen eristäytymiseen. Pitkittynyt kiusaaminen aiheuttaa masennusta, työmotivaation puutetta, ahdistuneisuutta ja unettomuutta. (E-mielenterveys, hakupäivä 20.9.2012; Terveysnetti, hakupäivä 20.9.2012.)

3.2.2 Stressi

Stressi kuuluu jossakin vaiheessa jokaisen elämään, positiivisena tai negatiivisena ilmiönä. Stressi alkaa psyykkisenä tunteena ja johtaa siten elimistön kiihtymiseen. Työpaineet, tekemättömät työt, kiire, epäonnistumisen pelko ja töiden vaikeus muun muassa kiihdyttävät stressin laukaisemista. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin internet-sivuilla tuodaan ilmi, että stressiä voidaan kuvata myös erilaisista paineista

aiheutuvaksi ylihälytystilaksi. Stressi on hyvin yleinen reaktio työntekijöillä, kun tilanne työpaikalla tuntuu sillä hetkellä mahdottomalta ja vaikeasti ylitettävältä. Lyhytaikainen stressi on kuitenkin huomattu olevan hyväksi, jolloin työnsuoritus on laadultaan parempaa. (Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri 2006, hakupäivä 19.9.2012.)

Työstä johtuvia mahdollisia stressisyitä on useita. Niitä ovat muun muassa työhön liittyvät kuormitustekijät, ilmapiirin liittyvät tekijät, ihmissuhteet, urakehitys tai rooliristiriidat. Yksilöön liittyviä stressitekijöitä on jaoteltu kahteen pääryhmään: lähellä persoonaa oleviin tekijöihin ja elämäntilanteeseen liittyviin tekijöihin. Henkilöön itseensä liittyvät kuormittavat tekijät ovat sopeutumiskyky muutoksiin, epäselvien tilanteiden sietokyky, motivaatio, käyttäytymismallit ja persoonallisuus. Elämäntilanteeseen liittyviä tekijöitä ovat perhetilanne, ihmissuhteet, taloudellinen tilanne, harrastukset sekä muut tärkeät asiat elämässä. Työajan ulkopuoliset asiat vaikuttavat ratkaisevasti työn tekemiseen ja laatuun. Ulkopuoliset asiat saattavat hyvin aiheuttaa stressiä, jolloin työntekijä ei enää kykene tekemään omaa työtään. (Viitala 2009, 228.)

Yritykselle henkilökunnan stressitila on haitallinen. Se lisää poissaoloja, alentaa tehokkuutta ja sen hoidosta aiheutuu työterveyspalveluiden kustannuksia. Stressi vaikuttaa myös työnteon laatuun ja sujuvuuteen. Stressin ehkäisy on tärkeää, sillä muuten yritys ei voi olla parhaalla mahdollisella tavallaan tuottava ja kilpailukykyinen. Stressin tunnuspiirteitä ovat väsymys, unettomuus, keskittymiskyvyn puute, huonosti paraneva flunssa, kiputilat tai jatkuvat vatsaongelmat. Siihen liittyvät myös apaattisuus, aloitekyvyttömyys, tyytymättömyys, alemmuudentunne ja ahdistuneisuus. Stressitilaan joutunut henkilö ei välttämättä itse tunnista merkkejä alussa eikä mahdollisesti muutkaan ihmiset. Tästä johtuen ongelma saattaa pahentua ja monimutkaistua ja tuottaa lopulta yhteentörmäyksiä ihmissuhteissa. Stressi saa aikaan henkilössä puolustusreaktioita, joita ovat suuttuminen, hyökkääminen ja turhautuminen, todellisuuden kieltäminen, passiivisuus tai henkinen sekä fyysinen lamaannus. Stressin pitkittyessä ja pahentuessa se aiheuttaa uupumusta eli burnoutin ja masennusta. (Viitala 2009, 219, 221.)

Stressiä yleensä pidetään työnteon hidastavana ja huonontavana tekijänä. Moni ihminen silti kokee, että stressin aikana olo on parhaimmillaan, kun työssä on kiirettä, tekemistä ja haasteellisia tehtäviä on riittävästi. Työntulos voi olla silloin myös parempaa.

Positiivisen stressin aikana työntekijä tarttuu työnsä tehtäviin tarkemmin, ahkerammin ja uurastaa vaikeidenkin asioiden selvittämiseksi. Tämä voi saada aikaan niin sanotun imun työhön, jolloin työstä on saatu irti sopivasti haastetta ja mielenkiintoa. Stressi ei siis ole aina negatiivista tilaa, kun huomaa oman selviytymisen ja kehittymisen tehtävissä. Se on erittäin palkitseva kokemus tällaisissa tilanteissa. (Järvinen 2008, 27, 38- 39.)

Hallinnan tunteessa ihminen kokee pärjäävänsä hyvin töissään ja itsevarmuus on vahva. Vastaavasti hallinnan puutteessa oleva huolestuu omasta selviytymisestään, ja näin käynnistyvät stressiin liittyvät elintoiminnot. Kun koettu uhka on saatu hallintaan, stressi väistyy tieltä. Hallinnan tunne on tärkeä osa ihmisen psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin kannalta. Ylimääräisen stressin välttämistä eli hallinnan tunteen parantamista voi yrittää parantaa kehittämällä tapojaan. Järjestys, suunnitelmallisuus ja asioiden ennustaminen ehkäisevät stressiä, jolloin ennakoi jo valmiiksi tulevia töitään. Tällöin ei pääse syntymään kaaosta, jolloin työmäärä tai -paine on ehtinyt nousta korkeaksi. Äärimmäisessä tapauksessa ihminen voi saada traumastressin, jolloin stressin taso on noussut liian korkeaksi mikä haittaa jo työsuoritusta ja henkilön hyvinvointia. Tällöin ihminen menettää täysin hallinnan tunteen ja on täysin avuttomuuden ja turvattomuuden olotilassa. (Järvinen 2008, 38.)

Hallinnan tunnetta työpaikalla kasvattaa, kun kaikki jäsenet ovat tietoisia omista töistään, tavoitteistaan, vastuistaan ja pelisäännöistä. Tärkeää on, että työt jakaantuvat tasaisesti jokaiselle, jolloin yhdelle ihmiselle ei kuormitu liikaa tehtäviä. Ääneen puhumalla saadaan myös ratkottua vaikeita tilanteita. Usein pelkästään jo se, että jakaa mieltä painavan asian muille, helpottaa omaa stressiä. Puhumisen avulla epämääräiset tunnetilat ja kaottiset olotilat järjestyvät paikoilleen, eikä hankalaa asiaa tarvitse enää yksin kantaa harteillaan, kun se on tullut jaetuksi toisen ihmisen kanssa. Myös toisen osapuolen näkökulmat, mielipiteet ja ideat avaavat vaihtoehtoja ja ratkaisuja omiin ongelmiin, mitä ei ole tullut yksin aikaisemmin huomattua. (Järvinen 2008, 42- 43, 44- 45.)

3.2.3 Burnout

Työuupumus eli burnout on pitkittyneen työstressin häiriötila. Tunnusmerkkeinä uupumukseen voidaan pitää työmotivaation ja työnilon katoamista. Uupumus kehittyy vaiheittain. Tunnusmerkkejä työuupumuksen alkuvaiheessa ovat turhautuminen, lisääntyvä oman onnistumisen epäily ja psyykinen väsymys. Pitkäkestoinen työuupumus voi johtaa masennukseen, unihäiriöihin, päihdehäiriöihin ja stressiperäisiin sairauksiin. Itse työuupumus ei ole sairaus vaan siitä johtuen ihmisellä ilmenee edellä mainittuja sairasilmiöitä. Henkilö, jolla on burnout, ei kykene vapautumaan stressistään edes vapaa-aikana. Työuupumus vaikuttaa tällöin myös työajan ulkopuolella. Voimavarojen hiipuminen vaikuttaa muun muassa ihmissuhteisiin ja vapaa-ajan harrastuksiin. Työuupumukseen liittyy kolme piirrettä: uupumusasteinen väsymys, kyynistyneisyys ja alentunut ammatillinen itsetunto. Kyynistymisellä tarkoitetaan sitä, että henkilö epäilee oman työn merkitystä ja työn mielekkyys katoaa. (Viitala 2009, 221.)

Työuupumukseen johtavia tekijöitä on liian kiireinen työtahti, epävarmuus, työolot, ulkoiset muutokset työssä, työpaikan menettämisen pelko tai saneeraukset. Lisäksi yksitoikkoinen haasteeton työ on uuvuttavaa työntekijälle, joka kaipaa uusia haasteita ja tilanteita työhönsä. (Siltala 2005, hakupäivä 20.9.2012.)

3.2.4 Menetetty työntekijä

Yrittäjän on taattava, että työntekijöiden työympäristö ja koko työyhteisön ilmapiiri on viihtyisä. Hyvin tiheästi vaihtuva henkilökunta on kallista yritykselle, sillä rekrytointi ja sen jälkeinen työhön perehdytys ovat kallista ja aikaa vievää. Ne ovat muusta tekemisestä pois ja aloitteleva työntekijä ei ole alussa yhtä hyvä kuin jo vähän kokeneempi. Lähtevässä hyvässä työntekijässä menetetään kulutetut kehittämisinvestoinnit, arvokas tieto ja osaaminen. Lisäksi on raskasta yrittäjälle, kun henkilöstö vaihtuu tiheään. Hänen on oltava enemmän läsnä uusien työntekijöiden seurassa ja tarkkailtava muuten, että työt on ymmärretty oikein ja ne tulevat tehdyksi. (Viitala 2009, 90, 138.)

4 TYÖHYVINVOINTI

Yksi työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin merkittävä tekijä on työpaikan ilmapiiri. Parhaimmillaan työilmapiiri on vapauttava, innostava, avoin ja luottamuksellinen. Avoimessa ilmapiirissä työntekijät viihtyvät, kun he voivat sanoa omia mielipiteitään, kyseenalaistaa asioista, tuoda esiin ongelmia ja olla kriittisiä. Henkisen hyvinvoinnin jälkeen fyysiseen hyvinvointiin voidaan vaikuttaa, kun parannetaan työntekijöiden työasentoja ja karsitaan yksipuolisia ja turhia liikkeitä. (Viitala 2009, 14; 230; Järvinen 2008, 82.)

4.1 Ilmapiiri

Ihmisten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus vaikuttavat työilmapiiriin. Ne antavat yhdessä perustan sille, että yrityksessä syntyy innovatiivisia ajatuksia ja hyvää tulosta. Työpaikan pelisäännöt, työmoraali, toisten työntekijöiden ja asiakkaiden kohtelu, kaikki nämä tekijät vaikuttavat työkuultuuriin. Työilmapiiri syntyy jokapäiväisestä toiminnasta ja jokainen jäsen vaikuttaa siihen omalla panoksellaan. Hyvä yhteistyö ja vuorovaikutus vaikuttavat juuri yrityksen menestymiseen. Sisäisesti huonosti voiva työilmapiiri näkyy ulospäinkin, voimavarat kuluvat sisäisiin ongelmiin. Asiakaspalvelutyössä varsinkin työntekijöiden keskinäinen huono työilmapiiri välittyy asiakkaisiin. Näin ollen asiakkaita ei kyetä palvelemaan kovin hyvin. (Työturvallisuuskeskus, hakupäivä 20.9.2012, Yritys A, 18.11.2013.)

Negatiivista ilmapiirin syntymistä tulisi välttää, sillä sitä on myöhemmin vaikea yrittää korjata. Kannustava ja turvallinen työilmapiiri sitouttavat työntekijän työhönsä, ja hän antaa arvostusta työtään ja työpaikkaansa kohtaan. Ilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Positiivisella ilmapiirillä on vaikutteita myös työntekijöiden jatkuvaan oppimiseen, kehittymiseen ja hyvän oloon. Huono työilmapiiri kiellii usein sitä, että työpaikan johtamisessa on puutteita, mutta vastuuta ei voi ainoastaan kohdistaa esimieheen. Kaikki jäsenet ovat kuitenkin vastuussa ilmapiiristä ja siten työpaikan hyvinvoinnista. Yksikin työntekijä voi aiheuttaa hankaluuksia ja ongelmia vaikka työpaikalla puitteet ja työntekeksen edellytykset olisivat hyvät. Ongelmat tällaisessa tapauksessa johtuvat yksilön henkilökohtaisista asioista,

elämäntilanteestaan, terveydentilastaan tai persoonallisuudesta. Haastavinta tässä on se, ettei henkilö itse kykene huomaamaan tätä. Hän kieltää ne ja syyttää muita henkilöitä. (Ruohotie & Honka 1999, 119- 121, Ukkonen 1994, 91, Järvinen 2008, 126.)

4.2 Avoimuus

Ammatillisessa työyhteisössä ihmiset viihtyvät, koska he voivat avoimesti tuoda julki mielipiteitään, puida asioitaan, jakaa ongelmiaan ja olla kriittisiä. Heidän ei tarvitse miettiä uskaltaako sanoa mielipiteensä. Avoimessa, vapautuneessa ja ammatillisesti käyttäytyvässä työyhteisössä ilmapiiri on luottamuksellinen. Jokainen voi olla varma, että työkaverit sanovat suoraan asioista ja ongelmista, jos aihetta on ilmaantunut. Ammatillisen asenteen omaavassa yrityksessä työyhteisö kykenee hyödyntämään työntekijöiden erilaisuutta, osaamista ja luovuutta. Työntekijät uskaltavat tuoda ilmi ja jakaa erilaisia näkemyksiä muille työkavereille, näin syntyy uusia ideoita ja hyviä päätöksiä. Epäammatillisessa työyhteisössä ihmiset ovat varautuneita. He miettivät tarkkaan sanomisiaan, mitä voi kenellekin sanoa ja mitä ei. Nämä tekijät ilmenevät painostavina ja jopa ahdistavina tekijöinä ilmapiirissä. Tunnusomaista on se, että epäammatillisessa työyhteisössä sotketaan henkilökohtaisia asioita töihin. Ne näkyvät työntekijän loukkaantumisena, puhumattomuutena, kuppikuntaisuutena, takanapäin puhumisena ja ihmissuhdekärhämänä. Työyhteisön erilaisuutta, uusia ideoita ja näkemyksiä ei voida tällöin käyttää hyväksi, kun yhteisön ilmapiiri on ahdasmielinen. Näin katoaa luovuutta ja valtava määrä osaamista. (Viitala 2009, 82.)

Avoimuus ei tarkoita, että työpaikalla käytetään aikaa ihmisten henkilökohtaisten asioiden käsittelyyn. Työpaikka ei ole terapiayhteisö tai perheneuvola. Ihmisten yksityisyysasiat kuuluvat vain siltä osin työpaikalle, kun ne liittyvät työntekoon. Tällaisia ovat esimerkiksi elämäntilanne, ikääntyminen tai työkyvyn heikkeneminen. Avoimessa ja ammatillisessa työyhteisössä ei kuitenkaan suljeta sitä pois, että voidaan keskustella yksityiselämän asioista. On luonnollista, että halutaan jakaa oman elämän iloja ja murheita työkavereiden kesken. Kun taas epäammattimaista on se että, henkilökohtaisten asioiden käsittely, ihmettely ja erilainen juoruilu muodostavat keskeisen osan työpäivän sisällöstä. Tyypillistä tällaisille keskusteluille on se, että henkilön ongelmiin haetaan ratkaisua hänen persoonasta, luonteenpiirteistä, kotioloista tai muista motiiveista. Tämän tapainen keskustelukulttuuri on haitallinen, sillä se vie energian itse työnteosta, jolloin on keskitytty epäolennaisiin asioihin. Se vie nopeasti

työyhteisön jäsenten luottamuksen ja kunnioituksen, kun ja jos saavat tietää mitä itsestä on puhuttu. Omassa työroolissa pysyminen on ammatillinen kyky toimia ja paras tapa osoittaa arvostusta työkavereitaan kohtaan. (Viitala 2009, 94- 95.)

4.3 Työympäristö

Työympäristö luokitellaan fyysiseen ja psyykkiseen tilaan. Fyysinen työympäristö on näkyvää ja helposti ymmärrettävämpää. Tekijöinä ovat esimerkiksi: valoisuus, melu, työasennot, kemikaalit, ilmastointi tai lämpöolot. Hyvin toimiva ilmastointi vähentää terveysriskejä, lisää työhyvinvointia ja parantaa tuottavuutta. Psyykkisessä työympäristössä tekijät eivät ole niin huomattavia. Hyvinvointi on psyykkinen tekijä, jota voi kuormittaa liiallinen tai vähäinen työmäärä, työnvaikeus, vaativat asiakkaat tai työ, jossa johtajuus on vähäistä. (Ledarna- Sveriges chefsorganisation 2012, hakupäivä 19.9.2012.)

Työympäristöllä on myös oma paikkansa työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen. Työympäristö vaikuttaa siihen kuinka henkilöstö voi työpaikalla. Työnantaja on vastuussa hyvästä työympäristöstä. Näin ehkäistään sairastumisia ja työtapaturmia. Jokainen työntekijä on myös vastuussa sekä onnistuvasta työympäristöstä että työilmapiiristä. Turvallinen ja terveellinen työympäristö tukee työn tekemistä ja työntekijää. Hyvässä työympäristössä työntekijä saa apua esimieheltään ja työtovereiltaan pyydettyä. Hyvä työympäristö ehkäisee sairaspöissaoloja, työntekijöitten vaihtuvuutta, voimakkaita ristiriitoja, perustehtävien hämärtymistä, yleistä turvattomuutta ja pahoinvointia. (Arbetsmiljö- TCO, hakupäivä 19.9.2012, Työsuojeluhallinto, hakupäivä 19.9.2012.)

5 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtamisella on haastava tehtävä etsiä tasapainoa vakauden ja joustavuuden välillä. Henkilöstöjohtamisen keskeinen rooli on turvata liiketoiminnan joustavuus, sillä markkinoiden ja kilpailutilanteiden äkilliset muutokset edellyttävät kykyä reagoida nopeasti yrityksissä. Työntekijöiden johtamisessa tarvitaan tueksi ja välineiksi kehittyneitä ja luotettavia järjestelmiä sekä selkiyttäviä pelisääntöjä ja toimintamalleja. Henkilöstön kohtelu tulisi olla esimiehen puolesta oikeudenmukaista, ihmistä kunnioittavaa, hyvinvointia vaalivaa, työhön kannustavaa ja työ suorituksia tukevaa. (Viitala 2009, 9, 22)

5.1 Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä

Henkilöstöjohtamisella on tärkeä merkitys yritykselle. Tyytyväiset työntekijät takaavat vahvan tuloksen. Henkilöstöjohtamisella voidaan parantaa työnteon mielekkyyttä. Henkilöstöjohtamisella ylläpidetään työntekijöiden osaamista ja kehitystä sekä olennaisia asioita kuten työkykyä, motivaatiota ja sitoutumista yritykseen. (Viitala 2009,10.)

Työpaikan olemassaolon tarkoitus saattaa unohtua työntekijöillä. Hyvin helposti työntekijöiden aika ja mielenkiinto voivat suuntautua epäolennaisiin asioihin, kun työnteon tarkoitus hämärtyy tai unohtuu. Työntekijä ei välttämättä aina näe kaikkien töiden kokonaisuutta yrityksessä. Hän tarvitsee esimiehen, joka ohjaa työyhteisöä ja auttaa päätöksen priorisoinnissa. Esimiehen on ajoittain muistutettava työntekijöitään työpaikan perustehtävistä, jotka ovat toiminnan itse kivijalka. Esimiehen tulee osata käyttää työnjohto-oikeuttaan ja alaisten puolestaan on suostuttava johdettaviksi, mikä ei kuitenkaan tarkoita alistumista vaan oma-aloitteista, vastuullista ja aktiivista toimintaa. Yrityksen menestyminen edellyttää kaikilta työyhteisön jäseniltä ja esimieheltä selkeää yhteistä näkemystä, mitä varten työpaikka on olemassa ja mitkä ovat perustehtävät. (Järvinen 2008, 41,49.)

Työntekijöiden erikoistuessa omiin tehtäviinsä, saattavat he kadottaa ymmärryksen työkokonaisuudesta. Työpaikoilla yhteisen tehtävän ja päämäärän ymmärtämistä ovat vaikeuttaneet minäkeskeinen ajattelutapa, joka on korostunut tämän hetkessä yhteiskunnassa. Sen seurauksena työntekijät ja esimies ajattelevat työpaikalla vain omaa

työuraansa, palkkioitaan tai tarpeitaan. Seurauksena tästä kärsivät asiakkaat ja itse koko yritys, jonka menestys voi joutua vaakalaudalle. Minä-lähtöisen suhtautumistavan välttämiseksi työyhteisössä tulisi pitää riittävän useasti palavereita, joissa puhutaan yrityksen yhteisestä tavoitteesta. (Järvinen 2008, 54.)

Kun koko työyhteisö pääsee yhteiseen tavoitteeseen, seuraa siitä usein jotain positiivista kaikille. Itse työnteon merkitys kasvaa tällöin. Työpaikalla on muistettava, että omat tarpeet on suljettava pois mielestä ja keskityttävä asioihin, joilla on tärkeä merkitys, huolimatta siitä, etteivät aina olisikaan niin kiinnostavia. Tällainen itsekuri ei ole helppoa ja se helposti unohtuu, kun työaika lipsahtaa pitkittyneeseen kahvitteeluun, rupatteluun tai netissä surffailuun. Tällaisissa tilanteissa itse työ jää sivuun, asiakkaat unohtuvat, he jopa voivat tuntua häiritsevinä tekijöinä, ja työt jäävät tekemättä. Erilaiset tiimikeskustelut ovat paikallaan säännöllisin ajoin, jolloin käydään läpi yrityksen tavoitteet, kehitykset ja arvot. Näissä palavereissa voi esimies juuri muistuttaa uudelleen ja uudelleen itseä ja toisia siitä, mitä varten töissä ollaan. (Järvinen 2008, 54,56.)

Työpaikan pelisäännöt tulisi tehdä jokaiselle selväksi, jotta yhteistyö toimisi mutkitta. Tämän lisäksi työntekijät viihtyvät paremmin työssään, kun kaikille on selvänä oma merkitys työpaikalla. Useimmat ongelmat johtuvat juuri työpaikan rakenteellisista puutteista ja epäselvyyksistä. Pelisäännöt ovat hukassa, johtaminen vajavaista ja vastuut määrittelemättä. Ongelmien ilmetessä työyhteisö ei kykene näkemään tapahtuman todellista syntyperää vaan syytetään tällaisissa tilanteissa yksilöitä. Työlähtöisen lähestymistavan tilalle haetaan henkilölähtöisen käsittelytapa, jolloin ongelmia haetaan toisten työntekijöiden persoonasta, motiiveista tai kotioloista. Epäselvät asiat työyhteisössä tulisi selvittää ammattimaisella tavalla ja keskustella tilanteesta avoimesti. (Järvinen 2008, 118, 123.)

Jokainen voi omalla käytöksellään luoda sellaisen työilmapiirin, jossa ihmiset viihtyvät. Edellyttäen, että kaikki toimivat työyhteisön hyväksi ammatillisella asenteella ja käytöksellä. Näiden peruspilareiden seuranta valvoo työyhteisön esimies, joka huolehtii töiden sujumisesta ja työn tekemisen puitteista. Tarvittaessa esimies antaa palautetta henkilöille ongelmatilanteessa. Järvinen kannustaa avoimeen keskusteluun, jolloin ei pääse tapahtumaan takanapäin puhumista. Usein työpaikoilla valitetaan toisen työntekijän tekemisistä muille työyhteisönjäsenille, muttei itse henkilölle, josta

valitetaan. Tämän tapainen käytäntö saa aikaan ongelmien henkilöimistä, väärinkäsityksiä ja työyhteisön klikkiytymistä. (Järvinen 2008, 115, 133.)

5.2 Esimiestyö

Esimiehen tehtävänä on pitää huoli, että yritys on kilpailukykyinen, toiminta on kustannustehokasta ja kannattavaa. Esimies valvoo, että työntekijät saavat tehdyksi perustyöasiat, asetut työtavoitteet ja työhyvinvointi on hyvä. Esimiehen on nähtävä nykyhetkeä pidemmälle, ennakoitava ja suunniteltava tulevaa, jotta yritys menestyy tulevaisuudessakin. (Järvinen 2008, 59.)

Yrittäjältä vaaditaan paljon sekä työnantajana että esimiehenä. Hänen tulisi osata johtaa tasapuolisesti kaikkia vahvalla kädellä, mutta myös ymmärtäväisesti. Henkilökohtaiset asiat työn ulkopuolelta peilautuvat myös työhön halusi sitä tai ei. Tämä saattaa näkyä työntekijän väsymyksenä, stressinä, huonotuulisuutena, panostamattomuutena tai poissaolevana käytöksenä. Ihminen on kokonaisuus ja kaikki hänen kokemansa asiat vaikuttavat aina johonkin, persoonallisuuteen, kyvykkyyteen ja käsitykseen itsestä. Esimieheltä vaaditaan hyvät vuorovaikutustaidot, koska johtaminen ei ole vain suoraviivaista tehtävien jakoa. Hyvillä johtamistaidoilla vältetään mahdollisilta ongelmatilanteilta ja erimielisyyksiin päästään nopeasti kiinni. On hyvä asettaa jokaiselle työntekijälle selkeät pelisäännöt, joita jokainen noudattaa tasapuolisesti. Näin vältetään ongelmatilanteilta. (Viitala 2009, 15, Järvinen 2008, 65.)

Kyky kuunnella ja keskustella ovat tärkeitä ominaisuuksia töissä. Johtajan on tarvittaessa oltava myös päättäväinen ja määrätietoinen, sillä työyhteisö ei ole akateeminen seminaari, jossa keskustelu jatkuu loputtomasti. Ongelma- ja muutostilanteissa esimiehen on otettava voimakkaasti kantaa asioihin ja puututtava epäkohtiin, joissa on ollut kyseessä esimerkiksi huono työsuoritus tai pelisääntöjen rikkominen. Esimies ei voi asemansa vuoksi olla kaikille mieliksi, vaikka niin haluaisi. Hyvä itsetunto auttaa johtamiseen, kun pitää viedä asioita käytäntöön. Liian heikkotahtoinen johtajuus johtaa työpaikan näyttämöltä katoamiseen ja sivurooliin joutumiseen. Työpaikalla on ymmärrettävä, ettei työyhteisö ole perhe, tai kaveriporukka. Töissä ollaan tekemässä töitä ja palvelemissa asiakkaita. (Järvinen 2008, 65, 67, 80.)

5.3 Esimiestyön merkitys motivaatiolle

Palveluyrityksissä työmotivaatiolla on tärkeä merkitys, sillä työntekijät ovat koko palvelutapahtuman vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Sekä hyvä että huono motivaatio heijastuvat suoraan asiakaspalveluun ja siten myös koko yrityksen kannattavuuteen. Esimiehen tehtävänä on saada työntekijät motivoitumaan yhteisiin tavoitteisiin. (RMD 2005, 126.)

Esimiehen tehtävä ei ole rakentaa motivaatiota työyhteisössä vaan luoda edellytykset motivaation syntymiselle ja kehittymiselle. Motivaation perustaksi esimiehen tulee luoda selkeä merkitys toiminnalle tavoitteen muodossa ja sen saavuttamiseksi. Jokainen yksilö on kuitenkin itse avainasemassa oman motivaationsa säilyttämiselle ja kehittämiselle. Motivoitunut työyhteisö saavuttaa määrittelemänsä tavoitteet ja saavuttaa jopa odotettua paremmat suoritukset. Luodakseen alaisilleen motivoitunutta työilmapiiriä palveluyrityksessä, täytyy esimiehen olla itse innostunut ja motivoitunut työstään. Esimiehen oma asenne ja esimerkki toimivat parhaiten alaisten motivoimisessa. (Wiskari 2009, 144, Heikurainen & Joutsenkunnas 1999,108.)

Työmotivaatioon vaikuttavat monet eri tekijät, kuten esimerkiksi johtamistapa, työyhteisön ilmapiiri, organisaation rakenne, säännöt ja jopa asiakkaat. Esimiehen onkin tärkeää ottaa huomioon näiden tekijöiden moninaisuus. Parhaiten esimies selvittää alaistensa motivaatiotekijät kysymällä suoraan. Haastavaksi työntekijöiden motivoimisen tekee ihmisten yksilöllisyys ja erilaisuus. Esimiestoiminnassa tärkeää on myös jatkuvasti ylläpitää ja kehittää työyhteisönsä motivaatiota aktiivisella toiminnalla. (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999, 108– 109.)

6 TUTKIMUS

6.1 Tulosten esittäminen

Haastattelin kyselyäni varten kuutta yrittäjää. He olivat sekä vähittäiskauppa- että tukkukaupparyrittäjiä. Jokaisella heistä oli monen vuoden kokemus yrittäjänä. Suurella osalla heistä oli useampi työntekijä johdattavana. Pienin työntekijämäärä yrityksessä oli kaksi työntekijää yrittäjän lisäksi. Haastattelut hoidin heidän kanssaan heidän yrityksissään. Muistiinpanot kirjoitin itse, sillä välin, kun annoin yrittäjien omin sanoin kertoa kyselyihin omat mielipiteensä. Käytin esimerkkilauseina kahden yrittäjän kommentteja, joten nimesin heidät Yritys A:ksi ja B:ksi.

Kyselystä selviää, että yrittäjät pitävät erittäin tärkeänä työntekijöidensä työmotivaatiota. Hyvällä työmotivaatiolla on huomattu olevan vaikutusta työnsuoritukseen, menestymiseen ja sekä turvallisuuteen. Työnantaja voi luottaa työntekijöihinsä, että työt tulevat tehdyksi hyvin. Lisäksi motivaatiota ja innostusta työhönsä omaava työntekijä suorittaa työnsä paremmin kuin se, jolla on alhaisempi motivaatio.

”Motivoitunut henkilökunta on erittäin tärkeä kauppa liikkeelle, koska ilman motivaatiota ja innostusta myyjä ei saa myymäänsä tuotetta kaupaksi.”

(Yritys A)

Yrittäjät mainitsivat perusasioita, joista työmotivaatio koostuu ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Näitä ovat viihtyisät työtilat, lämpötila/ilmastointi ja työvälineet. He ottivat huomioon, että myös työpaikan ilmapiiri on yksi työmotivaation syntyyn vaikuttava ratkaiseva tekijä. Työkaverit ja omat henkilökohtaiset asiat työpaikan ulkopuolella vaikuttavat psyykkiseen mielentilaan. Ellei näissä edellisissä asioissa ole tasapainoa, ei hyvää asennetta työhönkään silloin löydy. Virkistyspäivät olivat myös useammalla mainittu motivaatiota lisäävänä tekijänä. Sekä yhteinen yhdessäolo työpaikan ulkopuolella että työpaikalla hauskaa pitäen oli suuressa arvossa. Näillä tekijöillä yrittäjät kokivat sekä parantavansa että ylläpitävänsä työmotivaatiota.

Kakkukahvit ja muiden herkkujen tuominen tai tilaaminen työpaikalle oli koettu asiaksi, joka nostaa mielialaa. Autonomian tiedettiin myös vaikuttavan positiivisesti, kun työntekijä saa olla mukana päättämässä yrityksen asioista. Omavalintainen päätös vaikuttaa omalla tavalla asioihin, koettiin osana työmotivaation vaikuttavina tekijöinä. Jos työntekijällä on jotakin mielenpäällä, auttoivat palaute ja kehityskeskustelut parantamaan omaa oloa. Näin hänelle tuli tunne, että on tärkeä osa yritystä. Työpaikan myytävät tuotteet listattiin myös tekijäksi motivaatioon. Vaikeiden tuotteiden myyminen koetaan siis välillä hankalaksi, mikä voi saada aikaan paineita työntekijöille ja siten epäilemään omia kykyjä.

Yrittäjät kokivat, että työmotivaatio oli heidän työntekijöillään tällä hetkellä hyvä. He myönsivät, että siinä on ollut vaihteluita, joihin ovat vaikuttaneet monet eri tekijät, mutta yleensä se on ollut hyvä. Hyvän työmotivaation he huomaavat työntekijöidensä hyväntuulisuuksena, iloisuutena ja tehokkaana toimintana. Kaikki ymmärtävät olevansa samassa veneessä, jossa niin sanotusti soudetaan yhdessä samaan suuntaan.

Kysyessäni yrittäjien henkilöstöjohtamisenkeinoja työmotivaation parantamiseen listasivat he kahdenkeskiset keskustelut, erilaisuuden ymmärtämisen ja palautteen antamisen tärkeimpinä tekijöinä. Työntekijöiden hemmottelut, asioiden parantaminen ongelmatilanteissa ja työntekijöiden arvostaminen tasapuolisesti saivat myös kannatusta. Työmotivaatiota parantaviin tekijöihin mainittiin myös ulkoiset motivaatiotekijät, kuten kilpailut ja palkinnot. Yrittäjät antoivat kuvan, että heille voi tulla vapaasti sanomaan jos jotain on mielenpäällä.

”Ovi on aina avoin tulla keskustelemaan mistä tahansa” (Yritys B)

Ilman työmotivaatiota, ei työntekijöillä synny riittävän hyvää työpanosta. Työmotivaatiolla on suuri merkitys työpanokseen, koska silloin työt hoidetaan tehokkaasti, sovitulla tavalla ja tulostakin saadaan enemmän aikaan. Työntekijä, jonka työmotivaatio on nollassa, ei esimerkiksi myy hyvin.

”Hyvin motivoitunut, alastaan ja myymistään tuotteista innostunut myyjä myy joka päivä 20 % - 30 % enemmän kuin myyjä, joka tekee vain työnsä.”
(Yritys A)

Yrittäjät mielsivät hyvän työilmapiirin kannustavana ja piristävänä tekijänä. Työilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon suuresti, sillä töissä on silloin mukavampaa ja kukaan ei tunne itseään syrjityksi. Etenkin asiakaspalvelussa on vaikeaa palvella asiakkaita hyvällä motivaatiolla, jos työntekijöiden kesken on erimielisyyksiä. Näin ei synny hyviä kauppoja. Lisäksi mainittiin, että työilmapiiri on yksi osa kohti hyvää työmotivaatiota.

”Kauppaliikkeessä on vaikea lähteä asiakkaiden pariin iloisena jos takahuoneessa kaikki ei suju.”(Yritys A)

Yrittäjille oli vuosien aikana ilmaantunut hankalia tapauksia, kun työntekijä ei ole voinut hyvin. Tilanteet yleensä johtuivat työntekijän henkilökohtaisista ongelmista työn ulkopuolella. Näissä tilanteissa yrittäjät ovat pyrkineet keskustelemaan henkilökohtaisesti työntekijän kanssa ja siten selvittämään ongelmaa. Asioista on voitu kuitenkin vasta silloin jutella, kun työntekijä on ollut halukas keskustelemaan asiasta. Muuten työpaikan sisäisistä ongelmista on pyritty keskustelemaan mahdollisimman pian, jotta ongelmakohdat saataisiin selvitettyä. Työpaikan terveydenhuoltoa on myös käytetty apuna, kun tilanne on ollut parempi siirtää ammattiauttajan vastuulle. Näistäkin tilanteista on selvitty.

Työilmapiiriä yrittäjät kehuvat tällä hetkellä hyväksi. Hyvän työilmapiirin huomaa, kun se on vapaa, yksilöllinen, omaa ajattelua ja ongelman ratkaisua korostava. Työilmapiirissä on välillä ollut ongelmia, joista on kuitenkin selvitty. Työilmapiiri yrityksissä ei ole aina ollut hyvä, vaan se on vaihdellut. Muutoksia on tapahtunut varsinkin silloin, kun henkilökunta vaihtuu. Uusi työntekijä hakee aluksi paikkaansa uudessa työyhteisössä ja silloin voi tapahtua törmäyksiä. Syitä vaikeaan sopivuuteen uuteen yhteisöön ovat aiheuttaneet joko liian samanlaiset tai liian erilaiset luonteet. Uusi tulokas on voitu kokea uhkana itselle tai kilpailevaksi persoonaksi, jolloin on syntynyt epätervettä kilpailuhenkisyttä. Erityyppiset henkilöt eivät ole olleet samalla aaltopituudella eivätkä siten ole kyenneet yhteistyöhön. Näin asiat ovat menneet vaikeaksi eikä työnteolla ole saavutettu haluttua tulosta. Myös uuden työntekijän

osaamattomuus, joka on kuormittanut liikaa muiden työntekijöiden työtä, on aiheuttanut ongelmia.

Kyseiset ongelmat yrittäjät ovat yleensä ratkaisseet keskusteluilla ja rekrytoinnilla, jolla on pyritty valitsemaan sellaisia henkilöitä, jotka sopisivat yhteen. Myös työntekijöiden siirtäminen eri tehtäviin on helpottanut tilannetta. On myös päädytty työntekijän irtisanomiseen, kun muut vaihtoehdot on käyty läpi. Yksikin työntekijä voi alentaa työyhteisön ilmapiiriä ja siten työmotivaatiota. Koko yrityksen kannalta on ollut parempi luopua sellaisesta työntekijästä, josta on koitunut enemmän hankaluuksia. Usein kuitenkin tällainen hankala työntekijä on osannut itse ratkaista tilanteen yritykselle parhaalla mahdollisella tavalla.

7 POHDINTA

Opinnäytteen kirjoittaminen oli mielestäni sekä haastavaa että mielenkiintoista. Työn tekemiseen kului aikaa, sillä työskentelin samanaikaisesti vaatetusliikkeessä. Vapaa-ajan löytäminen ja aikataulujen sovittaminen opinnäytetyöhön tekeminen vaativat organisointia. Opinnäytetyön myötä tutustuin hyvin työntekijöiden motivaatiotekijöihin, henkilöstöjohtamiseen ja työhyvinvointiin. Aihe on mielenkiintoinen, sillä työntekijät ovat yksi tärkeimmistä yrityksen imagoon vaikuttavista tekijöistä. Työmotivaatiosta puhutaan usein mediassa, josta sainkin kiinnostuksen aiheeseen. Teoria-alueeseen luin alan kirjallisuutta ja tutustuin internet-sivuihin. Vaikeinta oli saada työ selkeäksi ja aihepiiri rajatuksi.

Työmotivaatio ei synny itsestään ja siihen vaikuttavat juuri henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Näitä tekijöitä käsittelin motivaation lisäksi opinnäytetyössäni. Kaikki nämä kolme tekijää ovat yhteydessä ja riippuvaisia toisistaan, jonka huomasin opiskeltuani aihetta alan kirjoista. Haasteena työssäni oli selvittää, kuinka yrittäjät pystyvät sekä parantamaan että ylläpitämään työntekijöidensä työmotivaatiota. Tutkimuksen haastattelun kohteekseni valitsin yrittäjät, koska minua kiinnosti juuri heidän tapansa johtaa työntekijöitä.

Tutkimuslähteinä käytin pääasiassa henkilöstöjohtamisen kirjallisuutta ja luotettavia internet-lähteitä. Haastattelemani yrittäjät ovat Meri-Lapin alueelta ja he ovat toimineet kymmenestä kolmeenkymmeneen vuotta yrittäjänä. Kaikilla heillä on yhtä yrittäjää lukuun ottamatta monta työntekijää johdattavana. Pienin työntekijämäärä vakituisesti on kaksi henkilöä. Kyselyn suoritin heidän yrityksissä. Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus.

Työmotivaatio on tärkeä tekijä työpaikalla, jotta yritys menestyisi. Siihen vaikuttavia tekijöitä on lukuisia, mutta yksikin pieni tekijä voi alentaa motivaatiota ratkaisevasti. Motivoituneet työntekijät takaavat sen, että yrityksellä on hyvä mahdollisuus menestyä kilpailussa ja saada asiat hoidetuiksi. Ei ole ihme, että yrittäjät itsekkin pitävät työmotivaatiota kaikista tärkeimpänä tekijänä työpaikalla. Useimmiten motivaatiota laskevat yksityiselämän tapahtumat ja tämä ilmeni yrittäjien vastauksissa. Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat myös työpaikan ilmapiiri ja pelisäännöt työpaikalla. Tässä

tutkimuksessa halusin selvittää, miten yrittäjät ovat pärjänneet työntekijöidensä kanssa ja millaisena asiana he itse kokevat työmotivaation, -ilmapiirin sekä miten he ovat yrittäneet vaikuttaa näihin asioihin. (Viitala 2009, 8)

Tutkimuksessa ilmeni, että yrittäjät mainitsivat samankaltaisia työmotivaatiota parantavia tekijöitä, kuin mitä olin löytänyt henkilöstöjohtamisen kirjallisuudesta. He pitivät ennen kaikkea tärkeänä työilmapiiriä ja työssä viihtymistä. Näitä käsittelivät myös Järvinen, Ruohotie, Honka ja Ukkonen. Oli yllättävää kyllä, etteivät useimmat yrittäjistä edes maininneet tässä tutkimuksessa motivointikeinona palkkausta. Samankaltaiseen tulokseen oli päätyneet myös Viitala. Hänen mukaansa palkalla ei ole merkittävää roolia työntekijän motivaation kannalta. Kuitenkin palkan ollessa liian pieni, voi työntekijä turhautua ja vaihtaa työpaikkaa. Viitala korostaa, että työltä haetaan enemmänkin antia elämään, mitä korostivat myös haastattelemani yrittäjät. (Viitala 2009, 159- 160.)

Tutkimuksessani kysyin yrittäjiltä, miten he luonnehtivat työntekijöidensä työmotivaatiota tällä hetkellä. Samalla kysymyksellä sain selville, miten he ovat mielestään onnistuneet johtajina. Jos työmotivaatio on hyvä, on yrittäjä onnistunut työssään. Hieman yllätti, että työntekijöiden motivaatio on hyvä näin vakavan taantuman aikana. Irtisanomisen pelko ja työtuntien väheneminen voivat painaa työntekijöiden mieltä. Hyvää työmotivaatiota tarvitaan, jotta pysytään kilpailukykyisinä myös taantuman aikana. Yksi yrittäjistä mainitsikin, että motivoitunut työntekijä myy enemmän kuin sellainen, joka vain tekee työtään.

Tutkimustuloksissa huomasin eroavaisuuksia siinä, mitä yrittäjät listasivat työmotivaatioon vaikuttavina tekijöinä ja siinä, millä keinoin he itse pyrkivät työmotivaatiota parantamaan. He ymmärsivät teoriassa, mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon, mutta eivät omilla toimillaan pyrkineet niihin täysin vaikuttamaan. Tutkimustyön vastauksissa työmotivaation vaikuttaviin tekijöihin oli listattu huomattavasti laajemmin asioita, kuin keinoihin, joilla he parantavat työmotivaatiota.

Yrittäjien vastaustulokset olivat aika samankaltaisia ja siten pääteltävissä, että he olivat työstäneet samoja asioita ja ajattelivat asioista samalla tavoin. Toiset olivat ehkä hieman enemmän pohtineet haastattelun kysymyksiä kuin toiset, mutta yhtäläisyys vastaustuloksissa löytyi. Haastattelutuloksissa nousi esille yksi tärkeä asia, johon

kiinnitin huomioni. Huomasin, että yrittäjät ymmärsivät yhteisön joukkuehengen merkityksen. Yksikin työntekijä voi häiritä muita työntekijöitä ja siten laskea heidän työmotivaatiotaan. Yksi yrittäjästä oli huomionut erilaisten persoonien yhteensopivuuden. Hän mainitsi haastattelussa, että henkilökunta tulisi kasata kuin jalkapallojoukkue. Jokaisella on oma paikkansa työssä ja kaikki tulevat toimeen keskenään. Näistä tekijöistä syntyy työmotivaatio.

LÄHTEET

- E-mielenterveys. Työpaikkakiusaaminen. Hakupäivä 20.9.2012. <<http://www.e-mielenterveys.fi/vaikeat-elamantilanteet/tyopaikkakiusaaminen/>>
- Helsinki ja uudenmaan sairaanhoitopiiri 2006. Stressi. Hakupäivä 19.9.2012. <<http://www.hus.fi/default.asp?path=1,32,818,1733,3727,7661>>
- Hyväri, Erkki 2007. Yrittäjistä toimitusjohtajaksi. Helsinki: Avartum.
- Joutsenkunnas, Tapio & Heikurainen, Pekka 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Helsinki: WSOY.
- Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.
- Kannisto, Päivi & Kannisto, Santeri 2008. Asiakaspalvelu – Tiedettä, taikua vai talonpoikaisjärkeä?. Helsinki: AMK-Kustannus.
- Ledarna- Sveriges chefsorganisation 2012. Arbetsmiljö. Hakupäivä 19.9.2012. <<http://www.ledarna.se/sv/Chefsguider/Arbetsmiljo/#.UHKyE641IXA>>
- Luikkonen, Jarmo & Jaakkola, Timo & Kataja, Jukka 2006. Taitolajina työ – johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.
- RMD: The results- driven manager series 2005. Työntekijöiden motivoiminen. Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy.
- Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita
- Siltala, Tiina 2005. Tekninen Uratie. Työuupumusta ja työn imua. Hakupäivä 20.9.2012. <<http://lehtiarkisto.talentum.com.ez.tokem.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=678559>>
- TCO. Arbetsmiljö. Hakupäivä 19.9.2012. <http://www.tco.se/Templates/Page2____701.aspx>
- Terveyskirjasto 2012. Työuupumus (burnout). Hakupäivä 20.9.2012. <http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681>
- Terveysnetti 2006. Työpaikkakiusaaminen. Hakupäivä 20.9.2012. <http://terveysnetti.turkuamk.fi/Tyoikaisten/2006_Tyopaikkakiusaaminen/index.html>
- Työsuojeluhallinto 2010. Henkinen hyvinvointi työssä. Hakupäivä 19.9.2012. <<http://www.tyosuojelu.fi/fi/hyvinvointi>>
- Työterveyslaitos 2012. Epäasiallinen kohtelu ja kiusaaminen työssä. Hakupäivä 20.9.2012. <http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_ristiriidat_ja_ratkaisut/epaasiallinen_kohtelu_ja_kiusaaminen/sivut/default.aspx>
- Työterveyslaitos. Hakupäivä 2.12.2013. <<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>>
- Työturvallisuuskeskus. Työyhteisön ilmapiiri. Hakupäivä 20.9.2012. <<http://www.ttk.fi/index.phtml?s=133>>
- Ukkonen, Otto 1994. Jaettu johtajuus. Helsinki: Konsultointi Otto Ukkonen.
- Vaarama, Marja & Moisio, Pasi & Karvonen, Sakari 2010. Suomalaisten hyvinvointi. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Hakupäivä 2.12.2013. <<http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/8cec7cec-5cf3-4209-ba7a-0334ecdb6e1d>>
- Viitala, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki. Esimiestyö palveluympäristössä.
- Yritys A 2013. Henkilökohtainen tiedonanto. 18.11.2013
- Yritys B 2013. Henkilökohtainen tiedonanto. 18.11.2013

LIITTEET

Haastattelukysymykset

Työmotivaatio

- Mitä työntekijöiden työmotivaatio merkitsee sinulle?
 - Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat työmotivaatioon?
 - Millainen työmotivaatio yrityksesi henkilöstöllä mielestäsi on?

Henkilöstöjohtaminen

- Mitä keinoja käytät parantaaksesi työntekijöiden työmotivaatiota?
- Millainen vaikutus työmotivaatiolla on työpanokseen

Työhyvinvointi

- Millä tavoin koet hyvän työilmapiirin vaikuttavan työmotivaatioon?
- Oletko huomannut, että joku työntekijöistä olisi voinut huonosti ja miten olet lähtenyt käsittelemään asiaa?
- Millainen työilmapiiri yrityksessäsi mielestäsi on?
- Onko työilmapiirissä tapahtunut muutoksia? Oletko kohdannut haastavia tilanteita?