

Yksilön kokemaan työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä

Anna Tuomi

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2015



Tekijä Anna Tuomi	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Yksilön kokemaan työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä	Sivu- ja liitesivumäärä 33+26
<p>Tämä opinnäytetyö käsittää yksilön kokemaan työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Työmotivaation laajaa aihepiiriä on rajattu siten, että työhön on valittu neljä pääteemaa: päämäärät ja tavoitteet, palkitseminen, perehdyttäminen ja osaamisen johtaminen. Työhön on valittu nämä pääteemat, koska ne on koettu tärkeiksi ja keskeisiksi yksilön työmotivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi.</p> <p>Työmotivaatio aihealueena on kiinnostava ja se liittyy myös keskeisesti opinnäytetyön tekijän opintoihin, joten työmotivaation valikoituminen tämän työn aiheeksi on luontevaa. Tämän työn tavoitteena on selvittää, miten päämäärät ja tavoitteet, palkitseminen, perehdyttäminen ja osaamisen johtaminen vaikuttavat yksilön kokemaan työmotivaatioon. Tavoitteena työn tekijällä on lisäksi syventää omaa ymmärrystä työmotivaation aihepiiristä.</p> <p>Opinnäytetyö on tehty syksyllä 2014 ja talvella 2015. Opinnäytetyö on portfolio-tyyppinen työ. Tässä työssä tekijä syventää aiemmillä kursseilla laatimiensa tuotoksien aihepiirejä. Aihepiirit ovat samat kuin tämän työn neljä pääteemaa. Tuotokset on koottu yhteen siten, että ne muodostavat selkeän ja loogisen kokonaisuuden työlle.</p> <p>Yhteenvedo-luvussa pohditaan työn tuloksia, kuten että selkeät ja tarkasti määritellyt päämäärät ja tavoitteet ovat tärkeitä yksilön työssämotivoitumisen kannalta. Perehdyttäminen on tärkeä tekijä yksilön työmotivaation kasvattajana ja ylläpitäjänä. Palkitsemisessa tulee huomioida yksilöiden erilaiset motivaattorit ja päämäärät. Yksilön osaamisen johtamista on käsitelty alaisen oppimisen näkökulmasta erilaiset oppimistyyliä huomioiden. Opinnäytetyö-prosessi on tekijän mielestä onnistunut: työn aikataulut on ollut huolella suunniteltu sekä tekijä kokee ymmärryksensä työmotivaation aihepiirin osalta syventyneen entisestään. Lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotuksia, esimerkiksi palkitsemisen aihepiiristä.</p>	
Asiasanat Työmotivaatio, päämäärät, palkitseminen, perehdyttäminen, osaamisen johtaminen	

Sisällys

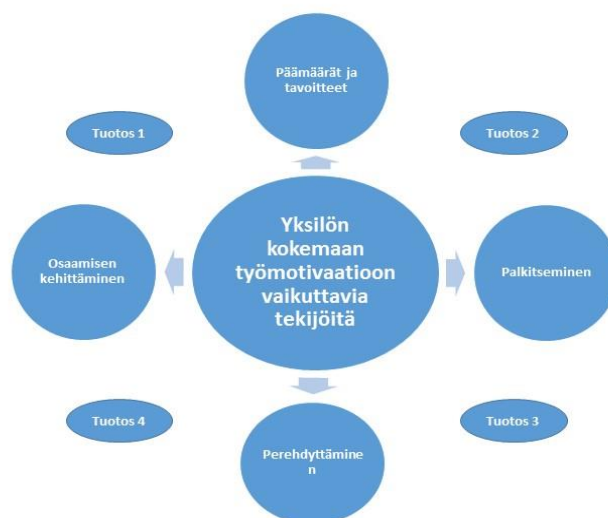
1	Johdanto	1
2	Päämäärät ja tavoitteet yksilön motivaatiotekijöinä.....	3
2.1	Locken päämääräteoria	3
2.2	Päämäärät ja tavoitteet käytännön ilmiönä.....	5
2.3	Locken teorian soveltaminen kyselytutkimukseen	7
2.4	Päämäärien ja tavoitteiden aihepiirin yhteenveto	8
3	Palkitseminen yksilöä motivoivana tekijänä	10
3.1	Vroomin odotusarvo-teoria.....	10
3.2	Palkitsemisen taustaa	12
3.3	Omien kokemusten peilaaminen palkitsemisen teoriaan	15
3.4	Palkitsemisen kokonaisuuden loppupäätelmät.....	16
4	Perehdyttäminen yksilön motivaation syntymisen tukena	19
4.1	Kaufmanin arvioinnin malli	19
4.2	Perehdyttämisen käytänteitä tänä päivänä.....	21
4.3	Pohdintaa perehdyttämisen tärkeydestä ja onnistumisesta	22
4.4	Perehdyttämisen aihepiirin yhteenkokoavia ajatuksia.....	24
5	Yksilön osaamisen johtaminen	25
5.1	Kolbin kokemuksellisen oppimisen teoria.....	25
5.2	Osaamisen johtamisen perusajatuksia.....	27
5.3	Omaa pohdintaa teoriatietoa peilaten.....	28
5.4	Loppupohdintaa osaamisen johtamisen aihepiirin ympärillä.....	29
6	Yhteenveto.....	30
	Lähteet	32
	Liitteet.....	34
	Liite 1. Päämäärät ja tavoitteet	34
	Liite 2. Palkitseminen	49
	Liite 3. Perehdyttäminen.....	52
	Liite 4. Osaamisen johtaminen	56

1 Johdanto

Käsittelen opinnäytetyössä yksilön kokemaan työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Olen valinnut työmotivaation aihepiiristä muutaman pääteeman, joihin perehdyn syvemmin tässä työssä. Nämä valitsemani pääteemat ovat päämäärät ja tavoitteet, palkitseminen, perehdyttäminen sekä yksilön osaamisen johtaminen. Pääteemat valikoituivat sillä perusteella, että näen ne tärkeinä tekijöinä yksilön työmotivaation synnyn ja ylläpidon kannalta.

Olen rajannut laajaa työmotivaation aihepiiriä ja syvennyn yllämainittuihin pääteemoihin. Haluan löytää näiden pääteemojen aihepiiristä erilaisia näkökulmia sekä tarkastella niiden pätevyyttä tänä päivänä. Opinnäytetyön päämääränä on selvittää, miten päämäärät ja tavoitteet, palkitseminen, perehdyttäminen sekä yksilön osaamisen johtaminen vaikuttavat yksilön kokemaan työmotivaatioon. Lisäksi haluan syventää omaa ymmärrystäni aihekokonaisuuden parissa. Työmotivaatio on tällä hetkellä tärkeä teema pohdittaessa työurien pidentämistä, tehokkuuden ja tulosten parantamista yrityksissä sekä yleistä työssä jaksamista.

Tämä opinnäytetyö on portfolio-tyyppinen työ. Syvennän aiemmillä kursseilla laatimieni oppimistehtävien aihepiirejä. Tavoitteeni on koota nämä aiemmin tekemäni erilliset tuotokset yhteen siten, että ne muodostavat selkeän ja loogisen kokonaisuuden opinnäytetyössä. Kirjoitan nämä tuotokset yhteensitovan tietoperustan. Laadin tämän opinnäytetyön vetoketjumallin mukaisesti. Alla oleva kuvio havainnollistaa portfoliotyyppisen opinnäytetyöni rakennetta.



Kuvio 1. Portfoliotyyppisen opinnäytetyöni rakenne.

Johdannon jälkeen käsittelen työmotivaation eri aihealueita, jotka on jäsennelty omiksi luvuikseen. Teoria-osuuden jälkeen on pohdinnan eli diskussion vuoro: arvioin opinnäytetyö-prosessia kokonaisuutena ja pohdin omaa oppimistani sen aikana. Arvioin myös opinnäytetyön tuloksia ja pohdin mahdollisia jatkotutkimus- ja kehittämisehdotuksia. Tutkielman lopusta löytyy luettelo opinnäytetyössä käyttämästäni lähteistä ja liitteenä ovat alkuperäiset tuotokseni, joiden pohjalta tämä opinnäytetyö syntyi.

Opinnäytetyön keskeiset avainkäsitteet:

- Työmotivaatio. Yksilön kokema tunnetila, jossa hän motivoituu työtehtävistään, työyhteisöstään ja haluaa oppia uutta sekä kehittää itseään. Hän saattaa olla myös hyvin päämäärä-hakuinen ja asettaa itsellensä haastavia ja mielekkäitä tavoitteita.
- päämäärät. Päämäärät ovat aineellisia tai aineettomia, selkeitä ja määriteltyjä tavoitteita, joita kohti yksilö haluaa edetä.
- palkitseminen. Työyhteisössä palkitseminen on aineellista sekä aineetonta ja sen tarkoitus on sitouttaa ja motivoida yksilöä. Peruspalkka on myös korvaus yksilön antamasta työpanoksesta yrityksen hyväksi.
- perehdyttäminen. Tärkeä ensimmäinen yksilön motivaation ja sitouttamisen vaihe. Hyvällä perehdytyksellä luodaan vahva kivijalka yksilön menestykselle työtehtävissään.
- yksilön osaamisen johtaminen. Tärkeä osa esimiehen päivittäistä johtamistyötä. Jatkuvan oppimisen ja kehittämisen kulttuurissa esimiehen johtamistaitojen lisäksi korostuvat yksilön oma oppimisen taito ja motivaatio oppia sekä hankkia tietoa.

Opinnäytetyöprosessin tarkoitus on kasvattaa ja arvioida omaa asiantuntijuuttani sekä reflektoida oppimaani. Toivon tästä opinnäytetyöstä olevan hyötyä kaikille aloitteleville henkilöstöjohtamisen alan asiantuntijoille.

2 Päämäärät ja tavoitteet yksilön motivaatiotekijöinä

Päämäärien ja tavoitteiden asettamisella on tutkimuksissa havaittu olevan tehokas keino motivoida yksilöitä suoriutumaan tehtävistään ja saavuttamaan halutunlaisen lopputuloksen. Seuraavaksi perehdyn tarkemmin tämän aihepiirin teoriaosuuteen eli Locken päämääräteoriaan. Päämäärät ja tavoitteet yksilön työssämotivointikeinona on yksi tämän työn neljästä pääteemasta. Aiemmin Menestyvä työyhteisö-kurssilla tekemäni tuotos löytyy tämän työn liitteenä 1.

2.1 Locken päämääräteoria

Edwin Locke esitti 1960-luvun loppupuolella, että yksilön aikomus työskennellä tavoitteensa saavuttamiseksi on hänelle suuri työmotivaation lähde. Toisin sanoen, tavoitteet kertovat yksilölle mitä hänen tulee tehdä ja miten paljon voimavaroja hänen täytyy käyttää. Todisteet tukevat vahvasti päämäärien ja tavoitteiden painoarvoa. Voidaan sanoa, että tarkasti määritellyt tavoitteet parantavat yksilön suoriutumiskykyä. On myös havaittu, että vaikeat tavoitteet johtavat yksilön parempaan suoriutumiseen kuin helpot tavoitteet. Lisäksi, palautteenantamisen on huomattu lisäävän yksilön tehtävissäsuoriutumista. (Robbins, Judge & Campbell 2010, 149.)

Niin kauan kun yksilö on sitoutunut tavoitteseensa, hänellä on tarvittavat taidot saavuttaa tavoite eikä hänellä ole ristiriitaisia muita tavoitteita, on olemassa positiivinen lineaarinen suhde tavoitteen haastavuuden ja suoriutumisen välillä. (New Directions in Goal-Setting Theory.) Haastavat tavoitteet ovat motivoivia, koska ne vaativat yksilöä saavuttamaan enemmän, jotta hän olisi tyytyväinen suoriutumiseensa. Yksilön menestyksen tunnetta lisää se, että hän huomaa kykynsä kasvaa kohtaamalla ja saavuttamalla mielekkäitä ja tärkeitä tavoitteita. (New Directions in Goal-Setting Theory.) Yksilön motivaatiolla voidaankin nähdä olevan suuri vaikutus siihen, miten innokkaasti ja määrätietoisesti hän työskentelee (Leiviskä 2011, 49).

Luukkala (2011, 22) toteaa, että kun toimenkuvamme on tarpeeksi haasteellinen, voimme kasvaa työmme avulla ihmisinä ja ammattilaisina. Tämä lienee monelle ihmiselle tärkeä asia, koska työ on keskeisesti läsnä eri elämänvaiheissamme. Ammatillinen kasvu on myös monille tärkeä tavoite työtehtäviä analysoitaessa ja suunniteltaessa.

Jokainen on mahdollisesti jossakin vaiheessa kuullut sanottavan ”tee parhaasi.” Mitä sillä tarkalleen ottaen tarkoitetaan? Mistä tiedämme milloin olemme saavuttaneet ”parhaamme?” On todennäköistä, että saavutamme parempia tuloksia silloin kun meille on annettu tarkat ja riittävän haasteelliset tavoitteet, joihin pyrimme. Tästä on kyse Locken päämääräteoriassa. (Robbins ym. 2010, 148.)

Seuraavaksi esitellään Locken päämääräteoriassa mukaillen viisi eri asiaa, jotka kaikki vaikuttavat yksilön motivaatiota lisäävästi:

1. **Tavoitteen tarkkuus.** Tarkat ja määritellyt tavoitteet aikaansaavat teorian mukaan parempitasoisen suorituksen kuin pelkkä ”tee parhaasi-tavoite”. Tavoitteen tarkkuus itsessään näyttäisi toimivan eräänlaisena sisäisenä kannustimena yksilölle.
2. **Tavoitteen haastavuus.** Mitä haastavampi tavoite on, sitä korkeampitasoinen on yksilön suoriutuminen. Yksilö motivoituu haastavasta tavoitteesta, koska se ohjaa huomion itse tehtävään ja pois irrelevanteista häiriötekijöistä. Haastava tavoite myös energisoi yksilöä, koska hänen täytyy työskennellä enemmän saavuttaakseen tavoitteensa. Lisäksi, tavoitteen ollessa haastava, yksilö pyrkii itsepintaisesti saavuttamaan sen. Haasteelliset tavoitteet ohjaavat yksilöä löytämään oikeat toimintastrategiat, jotta hän voi suoriutua tehtävästään tehokkaammin.
3. **Palaute.** Alainen työskentelee paremmin saadessaan palautetta siitä, miten hyvin hän etenee kohti tavoitettaan. Palaute auttaa häntä havaitsemaan eroavaisuudet sen välillä mitä hän on tehnyt ja mitä hän haluaa tehdä. Tällä tavalla palautteenanto voi ohjata yksilön käyttäytymistä. Kaikki palaute ei kuitenkaan ole yhtä tehokasta: itsearvioinnin ja yksilön oman kehityksen arvioinnin on havaittu olevan vahvempi motivaattori kuin ulkopuolisen palautteen.
4. **Tavoitteeseen sitoutuminen.** Osa tutkimustuloksista osoittaa, että alaiset sitoutuvat tavoitteidensa saavuttamiseen enemmän, jos he ovat saaneet osallistua tavoitteiden suunnitteluun. Joissain tapauksissa kuitenkin esimiehen asettamat tavoitteet johtivat alaisten parhaaseen suoriutumiseen. Tavoitteiden suunnitteluun osallistuminen voi kuitenkin auttaa paremmin yksilöä hyväksymään tavoitteet. Mikäli yksilöä ei ole riittävästi sitoutettu tavoitteisiin, hänen voi olla vaikea ymmärtää tavoitteen tarkoitusta.
5. **Tavoitteen monimuotoisuus.** Tavoite-suoriutuminen –suhteeseen vaikuttavat lisäksi useat tekijät, kuten tavoitteeseen sitoutuminen, työtehtävän ominaispiirteet ja kulttuuri. Locken teoria olettaa yksilön olevan sitoutunut tavoitteeseensa, eikä antavan periksi kesken kaiken. Käyttäytymisen kannalta tämä tarkoittaa, että yksilö uskoo saavuttavansa tavoitteen ja lisäksi hän haluaa saavuttaa sen.

Teoria ei kuitenkaan toteudu yhtä hyvin kaikkien työtehtävien kohdalla. Joidenkin tutkimusten mukaan tavoitteilla näyttäisi olevan olennaisempi vaikutus yksilön suoriutumiseen kun työtehtävät ovat helppoja, yksilö osaa jo työnsä ja tehtävät ovat itsenäisiä.

Päämäärä-teoria on myös kulttuurisidonnainen. Nykytiedon valossa päämäärä-teoria näyttäisi soveltuvan hyvin maihin, kuten Irlanti ja Iso-Britannia, koska teorian päätekijät näyttäisivät olevan melko hyvin linjassa näiden maiden kulttuurien kanssa. Portugalissa ja Ranskassa taas tavoitteiden asetanta ei ehkä johtaisi alaisten parempaan työssäsuoriutumiseen. (Robbins ym. 2010, 149.)



Kuvio 2. Locken päämääräteoria. (Mukaiillen Robbins ym. 2010, 149.)

Loppupäätelmänä voidaan todeta, että "aikomus tehdä" on tehokas motivoiva voima. Päämääräteorian toimivuutta on havainnollistettu yli 100 työtehtävässä, yli 40 000 yksilön voimin, eri aloilla valuutusalaista autoteollisuuteen. Aiemmin teoriaosuudessa esitettyjen viiden eri tekijän osuutta alaisen motivointikeinoina ja suorituksen parantamiseen vaikuttavina tekijöinä ei voine tarpeeksi korostaa.

2.2 Päämäärät ja tavoitteet käytännön ilmiönä

Motivaatioksi kutsutaan niitä prosesseja, jotka saavat aikaan yksilön intohimon, sinnikkyuden ja määrittävät tekemisen suunnan päämäärää tavoiteltaessa. Intohimolla on osansa siinä, miten lujasti yksilö pyrkii saavuttamaan päämääränsä. Intohimo on se tekijä, johon moni meistä kiinnittää huomion motivaatiosta puhuttaessa. (Robbins ym. 2010, 140-141.)

Kuitenkin, pelkästään suuri intohimo saavuttaa päämäärä ei riitä tavoiteltujen tulosten saavuttamiseen, ellei työskentely ole suunnattu organisaation etujen mukaisesti. Täten yksilön tulisikin varmistua, että hänen tekeminen on kohdistettu oikeisiin asioihin ja että työtehtävän tekemisessä on mukana myös intohimoa. Motivaatiosta puhuttaessa ei pidä unohtaa yksilön sinnikkyyttä. Sinnikkyys mittaa sitä, miten kauan yksilö kykenee ponnistelemaan päämääräänsä kohti. Motivoituneimmat yksilöt ponnistelevat päämääräänsä kohti, kunnes saavuttavat sen. (Robbins ym. 2010, 140-141.)

1960-luvulla Edwin Locke esitti, että yksilön aikomus työskennellä kohti päämääräänsä on suuri työmotivaation lähde. Päämäärä määrittää yksilölle, mitä hänen tulee tehdä ja miten paljon ponnisteluja sen saavuttaminen häneltä vaatii. Voisi siis sanoa, että asetetut tarkat päämäärät parantavat yksilön suoriutumista, koska yksilö toimii tällöin tehokkaammin. Tämä selittyy sillä, että tarkka päämäärä toimii yksilössä ikään kuin sisäisenä ärsykkeenä. (Robbins ym. 2010, 149.)

Kun yksilö on lupautunut hoitamaan vaativan tehtävän, häneltä myös odotetaan erityisen hyvää suoriutumiskykyä. Mutta miksi ihmiset motivoituvat vaativista päämääristä? Ensinnäkin, vaativat päämäärät suuntaavat huomion itse asiaan ja vastaavasti pois irrelevanteista häiriötekijöistä. Täten ne auttavat meitä keskittymään. Toisekseen, vaativat päämäärät energisoivat meitä koska työskentelemme kovemmin saavuttaaksemme ne. Kolmanneksi, kun päämäärät ovat vaativia, ihmiset pyrkivät itsepintaisesti saavuttamaan ne. Lopuksi, vaativat päämäärät johdattavat yksilöä oivaltamaan ne strategiat jotka auttavat häntä selviytymään työstään entistä paremmin. (Robbins ym. 2010, 149.)

Työntekijät työskentelevät paremmin, kun he saavat palautetta edistymistahdistaan kohti päämäärää. Palaute auttaa huomaamaan epäjohtonmukaisuudet sen välillä mitä he haluavat tehdä ja mitä he ovat tehneet. Täten palaute ohjaa yksilön käyttäytymistä. Kuitenkin, itsearviointiin jossa yksilö arvioi omaa kehitystään, on havaittu olevan motivoivampi palautemuoto kuin toisen henkilön antaman palautteen. (Robbins ym. 2010, 149.)

Tutkimukset ovat tuottaneet ristiriitaista tietoa siitä, ponnistelevatko työntekijät kovemmin päämääriään kohti, jos he ovat saaneet osallistua näiden päämäärien suunnitteluun. Kun työntekijät otetaan mukaan suunnittelemaan heille asetettavia uusia päämääriä, tästä seuraa se että työntekijät hyväksyvät uudet tavoitteet ja sitoutuvat niihin lujemmin. Sitoutuminen tavoiteltaviin päämääriin on ehdottoman tärkeää, mikäli yksilö haluaa saavuttaa tavoitteensa. Toisaalta, sitoutuminen päämäärään edellyttää, että yksilö uskoo voivansa ja haluaa saavuttaa omat päämääränsä. (Robbins ym. 2010, 149.)

Päämäärien asetanta on kulttuurisidonnaista. Eri kulttuureissa arvostetaan erilaisia normeja. Monissa länsimaisissa organisaatiokulttuureissa arvostetaan itsenäisyyttä, haastavia päämääriä ja suorituskeskeisyyttä. Vastaavasti esimerkiksi eräissä Etelä-Euroopan maissa arvostetaan erilaisia ominaisuuksia liike-elämässä, kuten yhdessä tapahtuvaa sosiaalista tekemistä ja päätöksentekoa. (Robbins ym. 2010, 149.)

Monikulttuurisissa johtamiskysymyksissä voi löytää apua esimerkiksi Geert Hofsteden ja Fons Trompenaarsin kehittämistä dimensioista, joiden avulla voidaan arvioida työskentelytapoja erilaisissa organisaatiokulttuureissa.

2.3 Locken teorian soveltaminen kyselytutkimukseen

Sovelsin Edwin Locken päämääräteoriaa kyselytutkimukseeni ja sen tuloksiin. Toteutin kyselytutkimuksen lokakuussa 2012 Menestyvä työyhteisö-kurssin yhteydessä entisen työpaikkani työntekijöille. He työskentelevät suuren yrityksen asiakaspalvelukeskuksen nettitiimissä. Tämä aiemmin tehty kyselytutkimus on osa yhtä alkuperäisistä tuotostani ja muodostaa osaltaan tälle opinnäytetyölleni perustan.

Tavoitteeni oli kyselytutkimuksen avulla selvittää, miten hyvin työmotivaatio nettitiimissä toteutuu tutkimuksessa käyttämäni Locken kehysteoriaa mukailen. Rajasin tutkimukseeni otannaksi kyseisen nettitiimin, koska sain tällä tavalla riittävän kokoisen ja selkeän otannan tutkimukseeni.

Käytännössä toteutin tutkimukseni sähköpostin välityksellä kyselytutkimuksena nettitiimin kaikille kuudelle jäsenelle. Sain lopulta määräajassa viisi vastausta kyselyyni. Kyselylomakkeen kaikki väittämät ja kysymykset perustuivat Locken teorian viiteen periaatteeseen. Lomakkeessa oli monivalintakohtien lisäksi yksi avoin kohta, johon vastaaja sai kommentoida vapaasti omin sanoin.

Analysoidessani vastaustuloksia, huomasin niiden olevan melko erilaisia vastaajien kesken, tosin havaitsin myös selkeitä yhteneväisyyksiä tietyissä kohdissa. Vastauksista pystyi toteamaan, että lähes kaikki kyselyyn vastanneet kokivat selkeät ja haastavat tavoitteet motivoivina. Kaikki myös kokivat nykyiset työtehtävät riittävän haastaviksi. Tulkitsin osan vastaajista uskovan, että heidän työmotivaationsa lisääntyisi mikäli he saisivat olla vaikuttamassa omien päämääriensä suunnitteluun. He kokivat, ettei heillä ollut kuitenkaan mahdollisuuksia vaikuttaa asiaan. Vastauksista ilmeni myös, että lähes jokainen vastaaja koki saavansa työstään riittävästi palautetta ja vastaajat pitivät tätä tärkeänä asiana.

Kyselytutkimuksen viimeiseen kohtaan eli avoimeen kysymykseen vastaajat saivat omin sanoin kertoa, millaista apua esimies heille tarjoaa tällä hetkellä haastavien tavoitteiden parissa. Tähän kohtaan vastasi vain kaksi henkilöä.

Olisin toivonut saavani viimeiseen avoimeen kohtaan enemmän vastauksia, koska yksilön oma vapaamuotoinen pohdinta voi tuoda esiin organisaatiosta joitain tärkeitä asioita, joita en ehkä ollut huomannut itse nostaa esiin suunnitellessani kysymyksiä. On myös tärkeää tiedostaa, että toinen yksilö voi havaita organisaatiossa jonkin heikon kohdan, jota toinen ei huomaa lainkaan. Yksilöiden erilaisista motivaatiotekijöistä, persoonasta ja henkilökohtaisista intresseistä riippuen, he havaitsevat erilaisia asioita ja saattavat toisaalta reagoida samaan asiaan täysin eri tavalla.

2.4 Päämäärien ja tavoitteiden aihepiirin yhteenveto

Locken päämääräteoriassa esiin tulevat viisi eri päätekijää ovat mielestäni erittäin tärkeitä yksilön työmotivaation syntymisen ja ylläpitämisen kannalta. On hienoa havaita, että monissa yrityksissä panostetaan muun operatiivisen toiminnan ohella henkilöstön työmotivaation ylläpitämiseen ja luomiseen. Näissä yrityksissä on ymmärretty, että työmotivaation luominen ja ylläpitäminen ei ole vain yksilön omalla vastuulla, vaan yrityksen tulee myös tarjota mahdollisuuksia ja riittäviä työkaluja yksilölle.

Yksi aiemmista tuotoksistani on tekemäni tutkimus (kyselylomake osana liitettä nro 1) joka toteutettiin Menestyvä työyhteisö -pintojaksolla. Tutkimukseen vastanneet viisi työntekijää havaitsivat melko hyvin tavoitteiden ja päämäärien vaikutuksen ja tärkeyden omalle työmotivaatiolleen. Mielestäni lähtökohta menestyksekkäälle työskentelylle onkin tässä tapauksessa havaittavissa. Vastauksissa oli ajoittain hieman hajontaa, mutta selkeät linjat olivat erotettavissa.

Vakuutuslalla toimiva työnantaja oli joissakin asioissa jo onnistunut hyvin. Esimerkiksi se, että vastaajat kokivat riittävän ja säännöllisen palautteen saamisen olevan tärkeää. Lähes kaikki vastaajat myös kokivat saavansa riittävästi palautetta esimieheltään.

Riittävä, säännöllinen ja selkeä viestintä onkin erittäin tärkeä osa ammattitaitoista ja menestyksestä johtamista. Yrityksen arvot ja visio sekä työn tavoitteet tulee osata viestiä alaisille selkokielellä. Vuoropuhelu mahdollistaa palautteen antamisen sekä saamisen esimiehen ja alaisen välillä puolin ja toisin, luo yhteenkuuluvuutta ja kannustaa alaista jatkamaan tavoitteissaan eteenpäin ja ennen kaikkea, jatkamaan oikeaan suuntaan.

Tekemäni kyselytutkimus oli mielestäni kokonaisuutena onnistunut. Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus sujuivat hyvin. Sain kyselyyni vastaukset määräaikaan mennessä, joten niiden analysoinnille jäi riittävästi aikaa. Vaikka tutkimusotanta oli pieni, saamieni vastausten perusteella pystyin hyvin muodostamaan kuvan kyseisen tiimin mielipiteistä ja soveltamaan vastauksia Locken päämääräteoriaan.

Kyselytutkimuksen väittämät ja kysymykset oli muotoiltu Locken päämääräteoriaa mukaillen, jotta saatujen vastausten soveltaminen teoriaan olisi mielekkäämpää ja vaivattomampaa. Lopulta sain työstettyä tutkimustuloksista johdonmukaisen kokonaisuuden, jossa kehysteorian eri pääelementit ovat havaittavissa. Locken päämääräteoria toimi työmotivaatio-aihepiirin tutkimuksessa kehysteorian miehestäni hyvin.

3 Palkitseminen yksilöä motivoivana tekijänä

Historiaan katsottaessa, se aihealue jonka nykyään käsitämme työntekijän palkitsemisen kokonaisuudeksi, koostui suurelta osin palkoista ja maksuista sekä menetelmistä, joissa näitä voitiin hyödyntää käyttämällä kontrollia palkka/työpanos sopimuksen molemmiin puolin. Nykyään monissa organisaatioissa palkitsemisen on oivallettu olevan tärkeä strateginen keino, jolla voi ohjata työntekijän käyttäytymistä siten, että se tukee ja vahvistaa yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita. Työntekijöiden palkitsemiseen ei ole oikeita tai vääriä lähestymistapoja, sen sijaan tarjolla on valtava määrä vaihtoehtoja organisaatioille. (Beardwell & Claydon 2010, 524.)

3.1 Vroomin odotusarvo-teoria

Tänä päivänä eräs paljon kannatusta saanut motivaatioteoria on Victor H. Vroomin odotusarvo-teoria. Vaikka teorialla on omat kriittikonsa, suurin osa todisteista ja näytöstä tukee tätä teoriaa. Odotusarvo-teoria auttaa selittämään sen, miksi moni työntekijä ei ole motivoitunut työssään ja miksi he tekevät työssään vain sen mikä on välttämätöntä. (Robbins ym. 2010, 158-159.)

Vroomin odotusarvo-teoria esittää, että työntekijät ovat motivoituneita ponnistelemaan enemmän silloin kun he uskovat, että vaivannäkö johtaa hyvään suoriutumisen arviointiin. Hyvä arviointi johtaisi erilaisiin palkkioihin kuten bonuksiin, palkankorotukseen tai ylennykseen. On myös tärkeätä että palkkiot tyydyttävät ajateltaessa yksilön henkilökohtaisia tavoitteita. (Robbins ym. 2010, 158-159.)

Odotusarvo-teoria, edelläesitetyn mukaisesti, keskittyy kolmenlaiseen suhteeseen:

1. **Työpanos-suoriutuminen suhde.** Yksilön käsittämä todennäköisyys sille, että haluttu määrä työpanosta johtaa suoriutumiseen.
2. **Suoriutuminen-palkitseminen suhde.** Tässä on kyse siitä missä määrin yksilö uskoo, että tietyllä tasolla suoriutuminen johtaa halutun lopputuloksen saavuttamiseen.
3. **Palkkiot-henkilökohtaiset tavoitteet suhde:** Tässä viimeisessä suhteessa kyse on siitä, missä määrin organisaation palkkiot tyydyttävät yksilön henkilökohtaisia tavoitteita tai tarpeita. On myös huomioitava, ovatko potentiaaliset palkkiot houkuttelevia yksilölle. (Robbins ym. 2010, 158-159.)

Oheisessa kuviossa on havainnollistettu odotusarvo-teorian eri suhteita:



Kuvio 3. Vroomin odotusarvo-teoria. (Mukailleen wikispaces.psu.edu 2015.)

Seuraavaksi tarkastelen teorian kolmea eri suhde-tyyppiä tarkemmin. Suhdetyypit on tässä esitetty kysymysmuodossa. Ensiksi, *jos tarjoan maksimaalisen työpanokseni, tullaanko se huomioimaan suoriutumisen arvioinnissani?* Monen työntekijän kohdalla vastaus on kielteinen, koska heidän taidot saattavat olla puutteelliset. Tällöin he eivät yllä huippusuoritukseen vaikka kuinka yrittäisivät. Huomion arvoista on myös, että organisaation suoriutumisarviointi saattaa olla suunniteltu enemmän ei-suoriutumista mittaavia tekijöitä arvoimaan, kuten yksilön uskollisuus tai rohkeus toimia. Tämä aiheuttaa sen, että suurempi työpanos ei ilmene korkeampana suoriutumisen arvioinnin tuloksena. Eräs vaihtoehto on työntekijöiden oletus, että esimies ei pitäisi heistä. Tämän tuloksena he jopa odottavat saavansa huonon arvion, huolimatta työpanoksen suuruudesta. Edellä esitettyjen esimerkkien valossa eräs mahdollinen aiheuttaja työntekijän huonoon motivaatioon voi olla työntekijän uskomus siitä, että riippumatta miten paljon hän työskentelee, mahdollisuus saada hyvä arvio on heikko. (Robbins ym. 2010, 158-159.)

Toiseksi, *jos vastaanotan hyvän suoriutumisen arvioinnin, johtaako se palkitsemiseen organisaatiossa?* Moni työntekijä kokee suoriutumisen ja palkitsemisen suhteen työssään heikkoutena. Syynä tähän voisi olla se, että organisaatioissa palkitaan monista muistakin asioista kuin suoriutumisesta. Esimerkiksi, jos työntekijöiden palkkaan vaikuttaa seniori-lisä tai kyky tehdä hyvää yhteistyötä, työntekijä saattaa pitää suoriutumisen ja palkitsemisen suhdetta heikkona ja epämotivoivana. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 10.)

Lopulta, *jos minut palkitaan, ovatko palkkiot henkilökohtaisesti minua houkuttavia?* Henkilö saattaa työskennellä paljon edetäkseen urallaan, mutta saakin palkankorotuksen. On tärkeitä, että palkkiot olisivat yksilöiden omia tarpeita vastaavia. Kuitenkin, moni esimies voi vain rajallisesti vaikuttaa organisaationsa palkkioiden luonteeseen ja tämän vuoksi jokaiselle alaiselle ei ehkä löydy sitä motivoivinta palkkiota. Jotkut esimiehet jopa

virheellisesti olettavat, että kaikki alaiset haluavat saman palkkion. Tällöin erilaisten palkkioiden aikaansaama motivoiva vaikutus jää hyödyntämättä. (Luoma ym. 2004, 10.)

Mikäli organisaation ja työntekijöiden näkemykset motivoivasta palkitsemisesta eivät ole yhteneviä, palkitsemisessa tuhlataan tällöin suuri määrä resursseja voimatta vaikuttaa yksilön motivaatioon tai toiminnan suuntaamiseen yrityksen strategiaa noudattaen. Tällöin ei myöskään halutun viestin välittäminen palkitsemisen kautta onnistu toivotulla tavalla. (Luoma ym. 2004, 10.)

Vroomin mallissa yksilön palkkiota kohtaan kokema tunnearvo ja odotukset siitä että palkkio on saavutettavissa, aikaansaavat yhdessä vahvan motivoivan voiman. Motivoiva voima voidaan laskea seuraavan kaavan avulla:

$$\text{Motivoiva voima} = \text{Tunnearvo} \times \text{Odotus}$$

Kuvio 4. Vroomin teorian motivoivan voiman kaava. (Mukaillen Vroom 1995, 32.)

Vroomin malli motivoivasta voimasta havainnollistaa osaltaan niitä vahvoja tuntemuksia ja odotuksia, joita yksilöllä voi olla palkkioita kohtaan. Ne voivat synnyttää yksilössä parhaillaan vahvan ja motivoivan voiman tunteen, jonka avulla hän etenee kohti tavoitteitaan. Olivatpa nämä tavoitteet minkälaisia yksilön arvostamia palkintoja tahansa.

3.2 Palkitsemisen taustaa

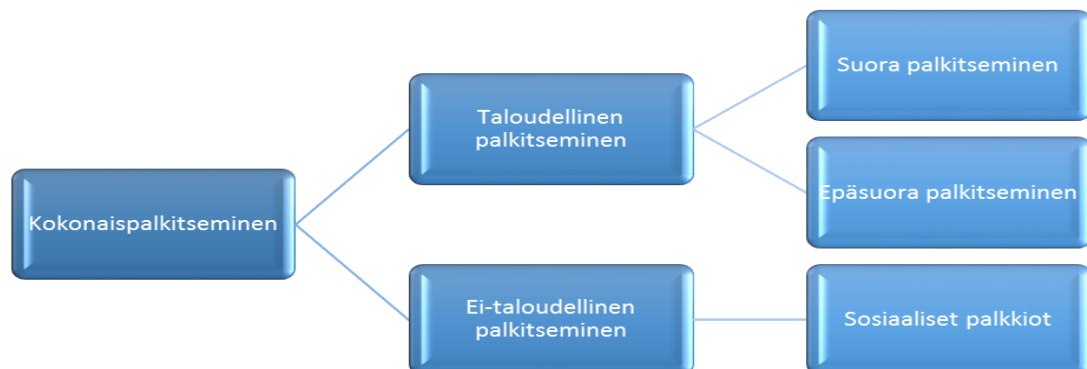
Palkitseminen on aihealueena laaja kokonaisuus. Voidaan puhua myös *kokonaispalkitsemisesta*. Tässä alaluvussa tarkastelen palkitsemista kokonaisuutena ja sen vaikutuksia työntekijän motivaatioon. Aluksi jäsentelen palkitsemisen kokonaisuutta pienempiin osioihin, jotta aihealue hahmottuisi selkeästi. (Hyppänen 2007, 132.)

Kokonaispalkitseminen voidaan jakaa *ei-taloudellisiin* ja *taloudellisiin* palkkioihin. Ei-taloudellisia palkkioita ovat urapalkkiot, joiden arvoa ei voida mitata rahassa. Tällaisia palkkioita ovat esimerkiksi työ itsessään, yksilön urakehitys ja itsensä kehittäminen. Sosiaaliset palkkiot määritellään myös ei-taloudellisiin palkkioihin. Sosiaalisia palkkioita ovat esimerkiksi saatu tunnustus ja arvostus sekä luodut työelämän verkostot. (Hyppänen 2007, 132.)

Taloudelliset palkkiot voidaan jakaa vielä *suoraan palkitsemiseen* ja *epäsuoraan palkitsemiseen*. Suora palkitseminen sisältää työstä saatavan peruspalkan sekä erilaiset

taitolisät ja suorituspalkan, joka voi olla vaikkapa tulospalkkio tai henkilökohtainen palkan lisä. (Hyppänen 2007, 132.)

Epäsuora palkitseminen koostuu lakisääteisestä palkitsemisesta, johon kuuluvat muun muassa työterveyshuolto, eläkevakuutus, sairausvakuutus, työttömyysvakuutus ja tapaturmavakuutus. Vapaaehtoinen palkitseminen käsittää esimerkiksi ravintoedun, autoedun, puhelinedun, liikuntaseteleitä sekä matkavakuutuksen. (Hyppänen 2007, 132.)



Kuvio 5. Palkitsemisen kokonaisuus. (Mukaillen Hyppänen 2007, 145.)

Parhaimmillaan hyvin suunniteltu palkitsemisjärjestelmä on erinomainen tapa parantaa yrityksen kilpailukykyä ja tuottavuutta. On aiheellista tarkistaa, että palkitsemisjärjestelmä on otettu osaksi organisaation strategiaa. Tärkeintä on kiinnittää huomiota siihen, miten palkitsemisjärjestelmää hyödynnetään operatiivisessa johtamisessa. Palkitsemismuotojen määrä itsessään on toissijaista. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla helppokäyttöinen ja johdon sekä muun henkilöstön hyväksymä. Hyväksyntä on erityisen tärkeää, jotta henkilöstö sitoutuu käyttämään järjestelmää ja motivoituisi sen avulla. (Hyppänen 2007, 135.)

Myös järjestelmän oikeudenmukaisuuteen tulee kiinnittää huomiota. On tärkeää luoda palkitsemisjärjestelmä, joka on juuri kyseisen organisaation tarpeisiin vastaava. Tällöin avainkysymyksiksi muodostuvat: Keitä halutaan palkita organisaatiossa? Miten heitä palkitaan? Mitä palkitsemisella halutaan saavuttaa? (Hyppänen 2007, 135.)

Strategista palkitsemista suunniteltaessa ja kehitettäessä on syytä tarkastella lisäksi yksilöiden tyytyväisyyttä nykyiseen palkitsemiseen, minkälaisia vaikutuksia palkitsemisella on työyhteisön ilmapiiriin ja yhteistyöhön sekä oman osaamisen jakamiseen muiden

kanssa. Palkitsemisen kuormittavat vaikutukset on syytä arvioida myös. (Luoma ym. 2004, 10-11.)

Yksilön kokeman työmotivaation kannalta palkitsemista voidaan tarkastella myös ulkoisten ja sisäisten motivaatiotekijöiden näkökulmasta. Helsingin kauppakorkeakoulun LTT-tutkimus Oy teki vuonna 2004 kyselytutkimuksen motivaatiotekijöistä viidessä erilaisessa organisaatiossa. Näiden organisaatioiden henkilöstö työskenteli tietotyö- ja asiantuntijatehtävissä. Tutkimuksen tuloksissa oli havaittavissa eroja sisäisissä ja ulkoisissa motivaatiotekijöissä. (Hyppänen 2007, 130.)

Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat muun muassa

- työn kokeminen merkityksellisenä
- itsensä toteuttamisen tunne omassa työssä
- tunne henkilökohtaisesta kasvusta ja edistymisestä työssä
- yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä muiden kanssa

Ulkoisia motivaatiotekijöitä on esimerkiksi seuraavanlaisia

- rahapalkka ja erilaiset henkilöstöedut
- asema työssä (titteli, valta ja vastuu). (Hyppänen 2007, 130.)

Luonnollisesti työntekijät motivoituvat erilaisista asioista. Yhdelle tärkeintä on työn merkityksellisyys ja mahdollisuus toteuttaa itseään. Myös oman henkilökohtaisen kasvun kokemus tai viihtyisyä työyhteisö on joillekin henkilöille se tärkein tekijä. Toinen taas motivoituu puhtaasti rahasta eli peruspalkasta ja erilaisista rahallisista, kuten provisiopalkasta. Myös monipuoliset ja arvokkaat henkilöstöedut voivat houkuttaa. Toki jokainen työntekijä tarvitsee työsuorituksestaan rahallisen kompensaation, mutta se ei silti muodostu ainoaksi motivoivaksi tekijäksi kaikille. (Hyppänen 2007, 130.)

Toisaalta, nykyään ymmärretään motivaatiotekijöiden vaikutus yksilön kokemaan kokonaismotivaatioon hyvin yksilöllisenä ja monimutkaisenaakin ilmiönä. Sisäistä motivaatiota edistävät tekijät voivat edistää myös ulkoisia motivaatiotekijöitä ja toisin päin. Sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei tämän näkemyksen valossa voida pitää toisistaan riippumattomina tai toisiaan poissulkevinä tekijöinä. Ne ovat enemmänkin toisiaan täydentäviä tekijöitä. Motivaatiota voisi kuvata jatkumona, jonka toisessa päässä ovat sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja toisessa päässä ulkoiseen motivaatioon liittyviä tekijöitä. Välimaastossa sijaitsevat näiden ääripäiden erilaiset välimuodot. (Luoma ym. 2004, 21.)

Ulkoisten ja sisäisten motivaatiotekijöiden syntymistä selittää Vroomin odotusteoriassa mainitut yksilön tunnepohjaiset suuntaukset eli tunnearvo, joka yksilöllä on ulkoisiin tai sisäisiin palkintoihin. Esimiehen tärkeä tehtävä on tunnistaa alaiensa erilaisia motivaatiotekijöitä. Näiden motivaatiotekijöiden tunnistaminen antaa esimiehelle paljon työkaluja johtaa ja motivoida alaisia.

3.3 Omien kokemusten peilaaminen palkitsemisen teoriaan

HR-osaaja opintojaksolla aiemmin laatimassani tuotoksessa (liite nro 2) käsittelen palkitsemista sekä teoreettisesta näkökulmasta että omiin kokemuksiini peilaten. Arvioin, että useille organisaation palkitsemisen kokonaisuus hahmottuu selvemmin, kun yksilö peilaa palkitsemisen teoriaa omiin käytännön kokemuksiinsa.

Aiemman tuotokseni tehtävärunko on seuraavanlainen: aluksi esitän erilaisia käytännön esimerkkejä palkitsemisjärjestelmistä oman kokemukseni pohjalta. Minulla on kokemusta sekä peruspalkalla työskentelystä että tulospalkkaisesta työskentelystä. Molemmissa palkitsemisen malleissa on omat vahvuutensa. Mielestäni nämä palkitsemisen mallit sopivat kuitenkin hieman erityyppisiin työtehtäviin. Tulospalkka-pohjaisen palkitsemisen mallin koen soveltuvan parhaiten myyntityöhön tai muuhun vastaavanlaiseen työtehtävään, jossa yksilö voi motivoida itseään rahallisen kannustimen avulla. Peruspalkka taas soveltuu mielestäni paremmin esimerkiksi asiantuntijan työhön, missä työskennellään enemmän isompien asiakokonaisuuksien ja projektien parissa.

Tutustuin myös tarkemmin itselleni vieraaseen palkitsemismuotoon eli optioihin. Optiot ovat käytössä lähinnä pörssiyrityksissä johdon sekä toisinaan myös muun henkilöstön sitoutumisen ja motivoinnin apukeinona. Optio-ohjelman idea on se, että ohjelmassa on etukäteen määritetty, mihin hintaan työntekijä voi merkitä yrityksen osakkeita itselleen ennalta määrättyinä merkintäaikana tulevaisuudessa. (Viitala 2007, 148.)

Seuraavaksi erittelen, minkälaiset asiat minua motivoivat työssä. Mainitsen tuotoksessani motivaatiotekijöiksi muun muassa mielenkiintoiset ja haastavat työtehtävät, mahdollisuuden työssä kehittymiseen ja oppimiseen sekä ammattimaisen työyhteisön. Vastasin näin tuotoksessani vuosi sitten ja olen yhä täysin samaa mieltä.

Tänään lisäisin listaan vielä työnantajan joustavuuden. Yksi tämän päivän 'trendi-ilmiö' on halu jatkokouluttautua tai lukea täysin uusi ammatti, ehkä tavoitteena jopa uran vaihto. Arvelen ilmiön aiheuttajaksi yhtäältä epävakaa tilanteen työmarkkinoilla sekä toisaalta halun löytää uutta virtaa ja motivaatiota työuralle. Tietenkin myös henkilön yksityiselämän erilaiset tilanteet voivat vaatia joustoa työelämältä. Erityisesti useat nuoret tuntuvat

arvostavan myös riittävää vapaa-aikaa työn ohella. Vapaalla he keskittyvät tärkeisiin harrastuksiinsa tai vaikka matkustelevat.

Etsin tehtävään myös vapaavalintaisen motivaatioteorian. Tässä tehtävän osiossa olin hyödyntänyt tuttua Locken päämääräteoriaa ja esitellyt sen pääpiirteet tiivistetysti. Locken teoria päämäärä- ja tavoite-aspekteineen sopii mielestäni myös palkitsemisen aihepiiriin käsittelyyn. Toisaalta, myös Vroomin odotusarvo-teoria, jonka esittelin tässä opinnäytetyössäni aiemmin, soveltuu hyvin palkitsemisen aihepiiriin käsittelyyn motivaatiönäkökulmasta.

Tehtävässä erittelen vielä lopuksi keräämäni teoriatietoa hyödyntäen, mikä on palkitsemista ja mikä ei ole. Painotan sitä, että yrityksellä on velvollisuus maksaa työntekijälle tehdystä työstä palkka. Palkka itsessään on tehdyn työn hinta, eikä sitä voi yksiselitteisesti rinnastaa palkitsemiseen. Käsitteenä palkitseminen on kuitenkin vakiintunut tarkoittamaan sekä rahapalkan että muut taloudelliset edut, jotka maksetaan työntekijälle korvauksena tehdystä työstä. (Viitala 2007, 140.)

Määrittelen myös palkitsemisen perusteet, joiden mukaan palkitseminen voi olla tulosperusteista, työsuoritusperusteista sekä henkilö- tai ryhmäperusteista (perustuen vaatavuus-aspektiin) (Viitala 2007, 141). Jaottelen lisäksi palkitsemisen taloudellisiin ja muihin palkkioihin. Palkitsemisen kokonaisuutta olen käsitellyt tässä opinnäytetyössäni jo aiemmin.

Mielestäni palkitsemisen aihepiiriä käsittelevä tehtävä oli erittäin hyödyllinen. Sen lisäksi, että tutkin teoriatietoa palkitsemisesta, arvioin myös omia kokemuksiani palkitsemisesta ja sen toimivuudesta. Tehtävän tekemisessä hyödynnettiin ongelmalähtöisen oppimisen mallia (eng. problem based learning). Koen mallin toimineen todella hyvin tämän tyyppisessä tehtävässä.

Omia kokemuksiaan pohtien ja hyödyntäen yksilö pystyy muodostamaan palkitsemisen aihepiiristä konkreettisemmän kuvan. Koen itse, että omien kokemusten hyödyntäminen tehtävässä voi motivoida yksilöä tutkimaan aihealuetta lisää ja hahmottamaan teorioita paremmin. Lopulta yksilö sisäistää aihepiiriin asioita syvemmällä tasolla.

3.4 Palkitsemisen kokonaisuuden loppupäätelmät

Palkitseminen on yksi tärkeimmistä yksilön työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Ihmiset motivoituvat kuitenkin eri asioista, joten esimiehen on erittäin tärkeää selvittää alaistensa sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä.

Motivaatiotekijöitä pohtiessaan esimiehen on myös tärkeää ymmärtää, että eri ikäiset ja erilaisessa elämänvaiheessa olevat alaiset motivoituvat erilaisista asioista (Luoma ym., 2004, 23). Alaisten motivaatiotekijöiden yhteensovittaminen ja niiden valjastaminen organisaation palkitsemisstrategiaan ei ole helppoa. Se vaatii esimieheltä ammattitaitoa ja kykyä tehdä kompromisseja.

Tänä päivänä työelämässä yksilön sisäisen motivaation voidaan katsoa korostuvan, koska monissa työtehtävissä painotetaan itsensä johtamisen taitoja. Tämä tarkoittaa yksilön omaa aloitekykyä ja sitoutumista työtehtäviin. Sisäinen motivaatio voidaan myös nähdä vahvana vaikuttajana yksilön työssä suoriutumiseen ja innovaatiivisuuteen. Yksilön sisäisellä motivaatiolla ja luovuudella on havaittu olevan selkeä yhteys. (Luoma ym. 2004, 23.) Tämä tuntuu luontevalta, koska vastakohtaisesti ulkoinen kontrolli, arviointi, käskyt ja kilpailu eivät kuulosta luovuutta ruokkivalta ympäristöltä.

Palkitsemisen oikeudenmukaisuutta arvioitaessa on syytä kiinnittää huomio seuraaviin näkökulmiin:

- palkitsemisen tulee olla suhteellisesti oikeudenmukaista yksilön henkilökohtainen panostus huomioiden
- vertaisryhmään verraten suhteellinen oikeudenmukaisuus (samaa työtä tekevät yksilöt)
- yleinen käsitys siitä, miten palkitseminen jakautuu organisaatiossa
- yleinen näkemys palkitsemisen menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta (esim. tiedonkulku palkitsemiseen liittyvissä asioissa). (Luoma ym. 2004, 53, 58-59.)

Palkitsemisesta puhuttaessa ei tulisi sekoittaa tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden käsitteitä keskenään. Tasapuolisuus tarkoittaa tasan jakamista eli kaikki saavat yhtä paljon. Strategiseen palkitsemiseen liittyvä tavoitteellisuuden ajatus käsittää keskeisesti tulosten arvioinnin ja yksilöiden erilaisen palkitsemisen erilaisten tulosten mukaisesti. Tasapuolisuus voi turmella palkitsemisen uskottavuuden ja merkityksellisyyden alaisen motivaatio-näkökulmasta. (Luoma ym. 2004, 53, 58-59.)

Jos alainen ei koe palkitsemisen olevan seuraus hänen ansiokkaasta työssä ponnistelusta, voi palkitsemisen tulkita olevan jo niin sanotusti automatisoitunutta. Tällöin palkitseminen irtautuu väliaikaisesti tai pysyvästi alkuperäisestä tavoitteestaan. Palkitsemista saatetaan pitää alaisten keskuudessa liian kaukaisena tavoitteisiin nähden ja palkkioiden koetaan tulevan satunnaisesti myöhemmin. Työpanoksen ja palkkion suhde on hämärtynyt. Automatisoitu palkitseminen ei palvele strategisen palkitsemisen tavoitteita. (Luoma ym. 2004, 53, 58-59.)

Strategisella palkitsemisella halutaan saavuttaa sitoutumiseen ja motivaatioon liittyviä tavoitteita. Mikäli palkitseminen ei ole samassa linjassa yksilön motivaation kanssa, liiketoiminnasta saattaa muodostua varsin haasteellista pidemmällä aikavälillä. (Luoma ym. 2004, 57-58.)

Palkitsemisen ilmapiiri vaikuttaa yksilön sisäiseen motivaatioon ja sitä voidaankin pitää erittäin merkittävänä tekijänä. Työyhteisön ilmapiiri on myös yleinen tunnetilojen mittari, eikä ilmapiirin syntymiseen ole mitään yksittäisiä syitä olemassa. Yleisemmällä tasolla ilmapiiri viestii työyhteisön erilaisista tunteenomaisista asenteista esimerkiksi palkitsemista kohtaan. (Luoma ym. 2004, 57-58.)

Tyytyväisyyttä palkitsemiseen voidaan arvioida yleisellä tasolla: onko työntekijä tyytyväinen palkitsemisen kokonaisuuteen, suunnitteluun ja toteutukseen, omaan ansiotasoonsa sekä palkkioiden suuruuteen. Arvioitaessa tyytyväisyyttä palkitsemiseen yleisellä tasolla saadaan nopeasti yleiskuva siitä, mihin ei mahdollisesti olla tyytyväisiä. Tämän jälkeen voidaan alkaa kehittämään palkitsemisjärjestelmää toivottuun suuntaan. (Luoma ym. 2004, 55.)

4 Perehdyttäminen yksilön motivaation syntymisen tukena

Tämä luku käsittelee perehdyttämistä yksilön työmotivaation syntymiseen ja ylläpitämiseen vaikuttavana yhtenä tärkeänä tekijänä. Valitsin perehdyttämisen lopputyöni yhdeksi pääteemaksi, koska perehdyttämisellä luodaan tärkeä perusta yksilön osaamiselle ja sen kehitykselle. Perehdyttämisen onnistuminen voi vaikuttaa lisäksi positiivisella tavalla yksilön työhön sitoutumiseen.

4.1 Kaufmanin arvioinnin malli

Perehdyttämisen aihealueen teoriaosuus käsittelee Roger Kaufmanin arvioinnin viiden tason -teoriaa (eng. five levels of evaluation -theory.) Teorian alkuperäisen muodon, neljän tason arviointimallin, on kehittänyt Donald Kirkpatrick vuonna 1967. Kaufman on päivittänyt tietyin osin teoriaa ja lisännyt siihen viidennen osion 1990-luvulla. Valitsin Kaufmanin arvioinnin viiden tason teorian tähän lukuun mukaan, koska teoria on läpi koko monimuotoisen ja monikymmenvuotisen historiansa ollut rationaalinen, suosittu henkilöstöjohtamisen ammattilaisten keskuudessa ja laajalti tunnustettu. (George Washington University 1996.)

Henkilöstön perehdyttämisen prosessiin kuuluu tärkeässä roolissa suoriutumisen arviointi. Arviointi on tärkeää, vaikka siihen usein sisältyy sekä lupaus jostain että uhkakuvia. Kun määritellään mikä yksilön työskentelytavoissa toimii ja mikä ei, rohkaisee palaute yksilöä parantamaan suoriutumistaan. Uhkakuva voi syntyä siitä yksilön pelon tunteesta, että saatua arviointitietoa käytettäisiin hänen syyllistämiseensä eikä asioiden korjaamiseen tai oppimiseen. Arviointitietoa tulisikin osata käyttää oikein organisaatiossa. Saatu arviointitieto voi tarjota arvokasta informaatiota organisaation jatkuvan kehityksen mahdollistamiselle. Kuitenkin, arviointi on toisinaan aliarvostettu prosessi organisaatiossa eikä sitä osata aina hyödyntää viisaasti. (George Washington University 1996.)

Kaufmanin mielestä Kirkpatrickin teorianmalli nostaa tärkeitä asioita esille. Hän näkee kuitenkin teorian vielä keskeneräisenä. Suoriutumisen ja tulosten arviointi rohkaisee monia keskittymään kapeasti vain perehdyttämisen arvioimiseen. Tällainen näkökulma on Kaufmanin mielestä liian rajoittunut. (George Washington University 1996.)

Kaufman haluaa soveltaa teoriassaan arvioinnin tasoja myös perehdyttämisen alueen ulkopuolelle sisällyttääkseen teoriaan myös muunlaista suoriutumisen parantamisen koulutusta. Tällaisia muita alueita voisivat olla esimerkiksi organisaation kehittäminen, strateginen suunnittelu ja mentorointi. Kaufmania kiinnostaa erityisesti se, miten hyvin nämä alueet on toteutettu organisaatiossa ja onko niillä positiivisia tuloksia organisaation näkökulmasta.

Kaufman ehdottaa laajennettua viitekehystä, joka rakentuu alkuperäiselle neljän tason perehdyttämisen arvioinnin mallille. Laajennettu viitekehys tuo teoriaan mukaan hyödyllisiä pohdintoja. Nämä pohdinnat osaltaan auttavat yksilöitä varmistumaan että se, mitä organisaatiossa tehdään ja tuotetaan on arvokasta sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Kaufmanin mallissa tasoja on lisätty, koska perinteinen neljän tason teoria kohdistuu vain perehdyttämiseen, eikä riittävästi korosta kaikkia niitä arvioinnin avainkysymyksiä joita organisaatiot joutuvat kohtaamaan. (George Washington University 1996.)

Seuraavaksi esittelen Kaufmanin arvioinnin viisi tasoa:

- 1. a) Panos.** Asioiden mahdollistaminen: henkilöstö-, taloudellisten- ja fyysisten resurssien saatavuus ja laatu.
b) Prosessit. Metodien ja prosessien arvo ja hyödyntämisen tehokkuus.
- 2. Mikro-taso.** Tiedonhankinta: yksilön tai pienen ryhmän taidot ja pätevyys.
- 3. Mikro-taso.** Menestyksenkäs soveltaminen: yksilön tai pienen ryhmän hyödyntäminen organisaation sisällä.
- 4. Makro-taso.** Organisaation tuloksia: organisaation työpanos ja tuotto.
- 5. Mega-taso.** Yhteiskunnalliset vaikutukset: yhteiskunnallinen- ja asiakasvastuu, työpanos ja tuotto.
(George Washington University 1996.)

Laajentamalla Kirkpatrickin alkuperäistä arvioinnin neljän tason mallia, Kaufman haluaa luoda kokonaisvaltaisen ja realistisen viitekehysten. Tämä mahdollistaa viitekehysten hyödyntämisen perehdyttämisen lisäksi muissa organisatorisissa koulutustilanteissa. Laajennettu viitekehys auttaa määrittämään onko hyödyttävät tulokset saavutettu, ovatko käytetyt keinot ja resurssit olleet tehokkaita ja sopivia sekä löytyykö asianmukaista linjausta sen osalta, mitä organisaatio käyttää, tuottaa ja julkistaa. (George Washington University 1996.)

Selvennän seuraavaksi Kaufmanin arvioinnin viiden tason teorian eri vaiheita.

Perinteisesti tason 1 arviointi keskittyy siihen, onko osanottajilla positiivinen asenne opiskeltavaa asiaa kohtaan. Tässä kohtaa 1. taso laajennetaan koskemaan myös laadukkaiden saatavilla olevien resurssien tehokasta käyttöä. Arviointi muuttuu tarkemmaksi ja hyödyllisemmäksi sekä sen hyödyntäminen laajenee perehdyttämisen alueen ulkopuolelle. Taso 1 laajenee lisäksi käsittämään resurssien, metodien ja työkalujen arvon sekä niiden hyödyntämisen tehokkuuden. (George Washington University 1996.)

Tasot 2 ja 3 voidaan uudelleenmäärittää niiden sisältävän enemmän kuin vain perehdyttämisen. Laajennetussa arvioinnin kontekstissa, taso 2 muotoutuu enemmän tiedonhankinnan arviinniksi, kuitenkin sen ollessa edelleen myös arviointi jossa huomioidaan perehdytyksen kunnollinen toteutus. Tason 3 arviointi perustuu yksilön todelliselle suoriutumiselle. Tässä vaiheessa kiinnitetään huomio siihen, onko uusi tieto ja taidot osattu soveltaa työhön. Keskeistä on se, toimiiko perehdyttäminen tarkoituksen mukaisesti. (George Washington University 1996.)

Tason 4 arvioinnin tarkoitus pysyy Kaufmanin ehdotelman mukaan muuttumattomana. Tällä tasolla arvioidaan organisaation tuloksia suhteessa hyötyyn ja suorituksen parantamiseen. Taso 5, jonka Kaufman lisäsi teoriaan, tuo tärkeän ja käytännöllisen lähestymistavan työhön, joka organisaation tulee tehdä asiakkaidensa ja yhteiskunnan hyväksi. Kaufman kysyy, onko se mitä yritys tuottaa myötävaikuttamassa yhteiskunnan hyvään yleisesti, kuin myös tyydyttämässä asiakasta? (George Washington University 1996.)

4.2 Perehdyttämisen käytänteitä tänä päivänä

Perehdyttämisen voidaan ymmärtää olevan uuden työntekijän tutustuttamista uuteen yritykseen, työhön ja työyhteisöön. Riippumatta siitä, tuleeko työntekijä yrityksen ulkopuolelta tai talon sisältä uuteen organisaatioon, hänelle tulee tarjota riittävä perehdytys työtehtäviin. Useissa työpaikoissa on suunniteltu perehdytysohjelma, josta vastaavat koulutetut perehdyttäjät. Perehdytys saatetaan joissain yrityksissä käytännössä hoitaa siten, että päävastuu on esimiehellä ja perehdyttämisestä vastaavat kokeneet työkaverit. Huolimatta perehdyttämisen tärkeydestä, monissa yrityksissä ei kiireen vuoksi ole kenelläkään aikaa perehdyttää uutta työntekijää muuhun kuin nykyhetken tärkeimpiin työtehtäviin. Tämän vuoksi sitoutuminen työyhteisöön voi viedä kauan aikaa. (Viitala & Jylhä 2008, 236-237.)

Perehdytysjakso saattaa olla jopa viikkojen mittainen ja tänä aikana perehdyttämiseen sitoutuvat sekä perehdyttäjä että perehdytettävä. Perehdyttäminen voi maksaa yritykselle jopa tuhansia euroja. Uusi työntekijä voi joutua harjoittelemaan uusia työtehtäviään pitkään, ennen kuin ne alkavat sujua ilman ongelmia. Joissakin työtehtävissä henkilö pystyy antamaan täysipainoisen työpanoksensa vasta muutaman työskentelyvuoden jälkeen. (Viitala 2007, 104-105.)

Alkuvaiheen vajaatehoinen työsuoritus voidaan nähdä myös kustannuseränä. Työntekijä ei kuitenkaan ole yritykselle pelkästään kustannuserä. Työntekijä voi omalla panoksellaan tuoda yritykselle suurta taloudellista hyötyä. Uusi työntekijä tulisivatkin nähdä uutena

voimavarana, joka voi tarjota yritykselle jotain uutta ja hyödyllistä. Nämä hyödylliset taidot voivat olla vaikkapa tuoreen koulutuksen myötä sisäistetty uusin tieto tai aikaisemman työkokemuksen myötä karttunut tieto-taito muiden yritysten leivissä. (Viitala 2007, 104-105.)

Uudella työntekijällä on kyky havainnoida uuden työyhteisönsä toimintaa vieraan silmin noin vuoden ajan, jonka jälkeen hän tottuu yrityksen käytäntöihin. Uuden työntekijän havainnot työyhteisöstä ja sen toimintamalleista tulisikin ottaa avoimesti vastaan heti alkuvaiheessa. Toisinaan uuden työntekijän aloitteet ja havainnot saatetaan tyrmätä, vedoten esimerkiksi hänen vähäiseen kokemukseensa kyseisessä yrityksessä työskentelystä. (Viitala 2007, 104-105.)

Perehdyttämisen prosessi itsessään on laaja ja vaihtelee paljon esimerkiksi yrityksen koon sekä perehdyttämiseen panostamisen myötä. Työntekijälle tulee antaa tietoa muun muassa:

- organisaatiosta ja sen toiminta-ajatuksista, liikeideasta, alan kilpailutilanteesta ja henkilöstöpolitiikasta sekä markkinoista.
 - minkälaiset tavoitteet ja toimintatavat organisaatiolla on
 - yrityksen tuotteista ja palveluista
 - tärkeistä työhön liittyvistä normeista ja säädöksistä
 - työturvallisuudesta sekä
 - työtehtävistä ja tavoitteista
- (Viitala & Jylhä 2008, 236-237.)

Perehdyttämisyksikön jälkeen työntekijä astuu mukaan jatkuvaan ammatillisen kehittymisen ja uuden oppimisen prosessiin. Tätä prosessia tuetaan henkilöstön kehittämistoiminnalla. Kehittämistoiminta on yrityksessä organisoitua toimintaa, jonka tavoite on kehittää henkilöstöä sekä ylläpitää, kehittää ja uudistaa koko yrityksen osaamista. Tässä yhteydessä voidaan puhua myös ammattitaidosta. Se käsittää kaiken sen osaamisen, joka tarvitaan työn menestykselliseen hoitamiseen. (Viitala & Jylhä 2008, 236-237.)

4.3 Pohdintaa perehdyttämisen tärkeydestä ja onnistumisesta

Olen aiemmassa tuotoksessani (liite nro 3) pohtinut perehdyttämistä useista eri näkökulmista, kuten hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia, perehdyttämisyksikön epäonnistumiseen johtavia tekijöitä, vanhempi henkilö perehdytettävänä ja miten perehdyttämisen onnistumista voidaan arvioida. Tuotos on toteutettu opintojaksolla HR-osaaja.

Perehdyttämisjakson onnistumisen kannalta yksi keskeinen tekijä on perehdyttäjän asiantuntijuus ja sopivuus perehdyttäjän rooliin. On tärkeää, että perehdyttäjällä on riittävästi työkokemusta ja näkemys organisaation toiminnasta sekä sen tavoitteista. Eri riitä, että perehdyttäjä omaa kattavan kokemuksen ja paljon tietoa, vaan hänen tulee myös osata viestiä nämä asiat ymmärrettävästi uudelle työntekijälle. Lisään vielä, että perehdyttäjältä vaaditaan kärsivällisyyttä opettaa hänelle itselleen tutut asiat uudelle henkilölle, jolle ne voivat olla täysin vieraita. Uusien asioiden oppiminen voi joskus kestää tavallista kauemmin ja tämä on huomioitava perehdyttämisen aikataulussa sekä opetuksessa.

Perehdyttäminen voi joskus epäonnistua, jos organisaatiossa ei ole riittäviä henkilöstöresursseja. Tällöin perehdyttäjäksi saatetaan valita se henkilö joka ehtii parhaiten, osaamistaustasta riippumatta. Perehdytysjakso voi maksaa yritykselle paljon, joten joskus perehdyttämisohjelma on tehty hyvin suppeaksi ja lyhytkestoiseksi. Kaikkea tietoakaan ei ole pahimmassa tapauksessa päivitetty perehdytysmateriaaleihin ajan tasalle. Fyysiset resurssit voivat olla joskus myös vajavaiset eli organisaatiossa ei ole kunnollisia perehdyttämistiloja koneineen, vaan henkilö saattaa opiskella uusia asioita hälyisessä ympäristössä muiden työntekijöiden joukossa. Tämä voi aiheuttaa keskittymisvaikeuksia ja hidastaa uuden oppimista.

Jos perehdytysjakso nähdään organisaatiossa vain välttämättömänä kulueränä, ei prosessiin kokonaisuutena tule ehkä panostettua riittävästi ja prosessi voi olla myös epätehokas. Tässä tilanteessa Kaufmanin arvioinnin viiden tason teoriamallin mukainen 1. taso ei toteutuisi ja perehdyttämisen prosessi jäisi arvioinnin tekemisen kannalta vajavaiseksi, itse perehdyttämisestä ja oppimisesta puhumattakaan.

Perehdyttämisjaksoa suunniteltaessa tulee huomioida monen muun asian lisäksi perehdytettävän kokemustausta. Pitkän työkokemuksen omaavan aikuisen henkilön, joka on ollut samoissa työtehtävissä useita vuosia, saattaa olla hankala orientoitua uuden oppimiseen. Tämä tilanne voi olla mahdollinen, jos muutos ei ole lähtöisin hänestä itsestään, vaan kyseessä on vaikka organisaatiomuutos. Motivoituminen ja tahto uuden oppimiseen nousee tässä tilanteessa avaintekijäksi.

Toisaalta, kokeneen työntekijän kanssa perehdytysprosessia ei aina tarvitse aloittaa aivan tyhjästä. Kokeneella työntekijällä voi olla toisinaan paljon hyviä kehitysideoita, joita kannattaa kuunnella tarkasti. Tässäkin tapauksessa tärkeä osa perehdytysprosessia on aina kerrata perehdytettävän kanssa aiemmin opittua ja arvioida miten henkilö on sisäistänyt uutta tietoa perehdytyksen aikana.

Perehdyttävän kanssa yhdessä voidaan arvioida perehdytyksen onnistumista esimerkiksi erillisen tarkistuslistan kanssa, johon merkitään läpikäytyt ja opitut asiat. Perehdytysprosessin aikana perehdyttäjän ja perehdyttävän on tärkeää käydä säännöllisesti palautekeskusteluja, jossa arvioidaan perehdytyksen etenemistä ja mihin olisi syytä panostaa jatkossa enemmän. (Surakka & Laine 2011, 156.)

4.4 Perehdyttämisen aihepiirin yhteenkokoavia ajatuksia

Perusteellisen perehdyttämisyksikön voi todeta olevan yksi tärkeimpiä tekijöitä yksilön motivaation syntyä ja vahvistumista. Perehdyttämisyksikön aikana yksilö omaksuu erilaisia uusia asioita, kuten organisaation toimintamalleja sekä työtehtäviä. Tässä vaiheessa rakentuu myös pohja tulevalle oppimiselle. Jos yksilö on saanut kattavan perehdytyksen työsuhteensa alussa, on hänen todennäköisesti helpompi myöhemmin omaksua lisää tietoa ja soveltaa sitä aiemmin opittuun tietoon.

Perehdyttämisyksiköön tulisikin panostaa jokaisella työpaikalla. Vaikka perehdyttäminen voi aiheuttaa joskus merkittäviäkin kustannuksia yritykselle ja perehdytysprosessiin sitoutuneiden ihmisten tuottavuus on tilapäisesti minimissä, pitäisi perehdytysprosessi nähdä aina panostuksena yrityksen tulevaisuuteen. Tässä tilanteessa yritysjohdon pitkänjätköisyys strategiselta kannalta on erittäin tärkeää.

Yrityksessä tulisi olla erillinen perehdyttäjä tai henkilö, jolla on syväosaamista työtehtävien parista jo ehkä useiden vuosien ajalta. Tärkeää on lisäksi arvioida, että henkilö sopii perehdyttäjän rooliin. Hänellä tulisi olla hyvät vuorovaikutustaidot, selkeä viestintätaito ja kärsivällisyys opettaa uusille työntekijöille työtehtäviä. Perehdyttäjälle pitäisi voida tarjota tarvittaessa esimerkiksi viestintä- ja vuorovaikutusvalmennusta yrityksen toimesta tai ulkoiselta palveluntarjoajalta.

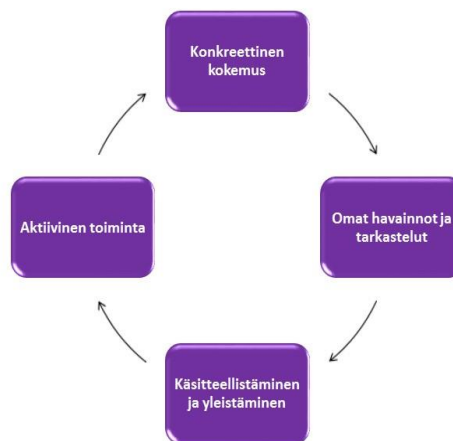
5 Yksilön osaamisen johtaminen

Tänä päivänä yksilön odotetaan kehittävän itseään syventämällä jo olemassa olevaa tietoaan tai hankkimalla uutta tietoa. Yksilön ammatillista kehittymistä ja uuden oppimista tukee työpaikalla oma esimies. Tässä yhteydessä keskeiseksi käsitteeksi muodostuu yksilön kohdalla oppiminen. Tässä luvussa käsittelen osaamisen johtamista tarkemmin yksilön kokemuksellisen oppimisen näkökulmasta. Osaamisen johtamisen aihepiiriin kuuluva aiempi tuotokseni löytyy tässä raportissa liitteenä nro 4. Tämä oppimistehtävä on tehty HR-osaaja kurssilla.

5.1 Kolbin kokemuksellisen oppimisen teoria

Valitsin osaamisen johtamisen aihepiiriin teoriaosuuden näkökulmaksi kokemuksellisen oppimisen. Tässä luvussa syvennyn David A. Kolbin vuonna 1984 kehittämään kokemuksellisen oppimisen teoriaan (eng. experiential learning theory). Teorian nimessä oleva ”kokemuksellisuus” viittaa Deweyn, Lewinin ja Piaget’n kehittämiin teorioihin ja tiedolliseen alkuperään. Toiseksi, Kolb haluaa korostaa kokemuksellisuuden keskeistä roolia oppimisprosessissa. Kokemuksellisen oppimisen teoria antaa kattavan näkökulman oppimiseen yhdistäen yksilön kokemuksen, havainnoinnin, ajattelun ja käytöksen. (Kolb 1984, 20-21.)

Esittelen seuraavaksi Kolbin teoriaan sisältyvän, Lewinin koulutusmalliin perustuvan, oppimisen kehän.



Kuvio 6. Lewiniläinen kokemuksellisen oppimisen kehä. (Mukaihen Kolb 21, 1984.)

Oppimisen kehässä oppiminen kuvataan neljävaiheisenä prosessina. Ensimmäinen on yksilön konkreettinen kokemus jostain asiasta. Tämä konkreettinen kokemus muodostaa

perustan yksilön havainnoinnille ja pohdinnalle. Nämä havainnot ja pohdinnat voidaan rinnastaa ”teoriaan”, josta uudet seuraamukset yksilön toiminnalle voidaan johtaa. Nämä seuraamukset toimivat myöhemmin ikään kuin oppaina yksilölle uusien kokemusten parissa. (Kolb 1984, 21-22.)

Konkreettisen kokemuksen seurauksena muodostuu joukko yksilön kokemia havaintoja ja omaksumaa tietoa. Tämän jälkeen analysoidaan yksilön kanssa yhdessä hänen omaksumaansa tietoa ja saamansa palautteen pohjalta yksilö voi muokata käyttäytymismallejaan ja hakeutua jatkossa tietyn tyyppisten kokemusten pariin. Palautekonseptin tarkoitus on kuvata tässä sosiaalista oppimista ja ongelmanratkaisu-prosessia, jotka tuottavat ajantasaista informaatiota nostoen esiin mahdolliset poikkeavuudet tavoiteltaessa päämääriä. Palautteenanto mahdollistaa perustan päämääräorientoituneen toiminnan jatkuvuudelle ja sen toiminnan seurauksien arvioinnille. (Kolb 1984, 21-22.)

Oppimisprosessi on monimutkainen, joten myös erilaisia oppimistyyliä on olemassa. Kolb on määritellyt neljä erilaista oppimistyyliä, joita tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin. Nämä neljä oppimistyyliä ovat toisistaan irrallisina keskeneräisiä, joten niiden käyttäminen yhdessä on hyödyllisintä. (Kolb 1984, 64-65.)

- Ensimmäisessä strategiassa korostuvat oppimisprosessin abstrakti käsitteellistäminen ja aktiiviset kokeilut.
- Toinen strategiamalli ei keskity teoriaan, vaan enemmänkin konkretiaan. Yksilön konkreettiset kokemukset ja niiden aktiivinen etsintä ovat tärkeimpiä oppimismuotoja tässä mallissa.
- Kolmannessa strategiamallissa oppiminen tapahtuu reflektiivisen havainnoinnin ja konkreettisten kokemusten kautta. Oppiminen voi tapahtua mallintamalla toisen työskentelyä tai panemalla merkille tärkeitä asioita toisen työskentelytavoista.
- Neljännessä strategiamallissa on keskeisessä roolissa tarkoituksellinen muutostila yksilön oivallusten suhteen, eräänlainen sisäisen mallintamisen prosessi. Keskeisiä toimintamalleja tässä ovat abstrakti käsitteellistäminen ja pohdiskeleva havainnointi. (Kolb 1984, 64-65.)

Kolbin oppimisen strategioita voi mielestäni soveltaa monenlaisissa työtehtävissä. Osan prosesseista ja työn eri vaiheista saattaa helpommin muistaa ja hahmottaa, jos niillä on jokin selkeä käsite. Omat kokeilut ja toistuva harjoittelu ovat mielestäni todella hyödyllinen vaihe oman oppimisen prosessissa ja uusien toimintamallien ymmärtämisessä. Havainnointi ja toisen henkilön työskentelyn mallintaminen voi tuoda omien työtehtävien tekemiseen uusia oivalluksia ja uutta tietoa. Joissakin työyhteisöissä jopa kannustetaan yksilöitä aktiivisesti havainnoimaan kollegoiden työskentelymetodeja ja näin oppimaan itse uutta. Myös yksilön itsensä harjoittama pohdiskeleva havainnointi, omien ajattelumallien tietoinen muovaaminen ja sisäinen mallintamisen prosessi ovat merkkejä uuden omaksumisesta ja ennen kaikkea omaehtoisesta oppimisesta.

5.2 Osaamisen johtamisen perusajatuksia

Yrityksen menestykseen vaikuttava yksi merkittävä tekijä on työntekijöiden osaamisen johtaminen. Työntekijöiden osaamisen ajantasaisuudesta ja riittävydestä on huolehdittava jatkuvasti. Osaamista tulee säännöllisesti kehittää sekä varmistua siitä, että osaamista hyödynnetään yrityksessä oikein. Yksilön kyky oppia ja hankkia uutta tietoa on keskeinen prosessi osaamisen johtamisessa. (Mukaillen Hyppänen 2013, 107.)

Jotta osaamista voidaan johtaa, tulee yrityksessä olla määriteltynä osaamisen käsite. Organisaatiotasolla osaamisen perusta on yksilön osaaminen, mutta kokonaisuutena käsite on laajempi. Osaamista kokonaisuutena voidaan havainnollistaa esimerkiksi erilaisilla kuvioilla, mutta eräs yksinkertainen määritelmä osaamiselle on seuraavanlainen:

Osaaminen = Tieto + Taito + Tahto

Kuvio 7. Osaamisen määritelmä. (Mukaillen Hyppänen 2013, 108.)

Osaamista voidaan yksinkertaistaen kuvata tiedon, taidon ja tahton yhdistelmäksi. Yksilö tarvitsee kaikissa tehtävissä kyseiseen tehtävään liittyvää tietoa. Taitoa on osata soveltaa omaksuttua tietoa käytäntöön ja hyödyntää erilaisia työkaluja sekä omata hyvät taidot viestinnän ja vuorovaikutuksen saralla. Tahto on halua työskennellä omien työtehtävien parissa omassa organisaatiossa sekä halua kehittää itseään. (Hyppänen 2013, 108.)

Organisaation osaamistarpeet määrittyvät sen strategisten tavoitteiden ja vision mukaisesti. Johtamisessa puhutaan usein motivaatiosta, osaamisesta ja asenteesta. Näiden tekijöiden on oltava kunnossa, jotta yritys tuottaa laadukkaita tuotteita tai palveluja, joita asiakkaat tahtovat ostaa. Yrityksen taloudellinen menestys on johtamisen yksi tärkeimmistä tavoitteista. (Hyppänen 2013, 110.)

Osaamisen johtaminen voidaan nähdä prosessina, joka käsittää erilaisia vaiheita. Nämä vaiheet ovat:

- osaamistarpeen tunnistaminen
- tavoitteiden määrällinen ja laadullinen asetanta
- nykyisen osaamisen tason arviointi
- kehityssuunnitelman laatiminen
- menetelmien ja sidosryhmien valinta
- osaamisen hankkimisprosessi ja
- oppimista tukeva johtaminen sekä seuranta. (Hyppänen 2013, 115-116.)

Menestyksekkään osaamisen johtamisen perusedellytys on se, että organisaatiossa on määritelty käsitteenä osaaminen. Osaamisen määrittely auttaa tunnistamaan myös henkilöstön osaamistarpeet. Osaaminen voidaan organisaatiossa hahmottaa esimerkiksi asiakasosaamisen, liiketoimintaosaamisen, tuotannollis-teknisen osaamisen ja työntekijöiden henkilökohtaisten valmiuksien kautta. (Hyppänen 2013, 116-117.)

5.3 Omaa pohdintaa teorian tietoa peilaten

Vaikka osaamistarpeet määrittyvät yleensä yrityksen pitkän aikavälin strategioiden ja visioiden mukaisesti, käsitteenä osaaminen voi tarkoittaa eri yksiköissä eri asioita. Onkin tärkeitä määritellä, mitä osaaminen tarkoittaa omassa organisaatiossa käsitteenä ja yksilön kohdalla.

Esimiehelle on tarjolla osaamisen johtamista varten erilaisia työkaluja. Yksi yleisimmistä osaamisen johtamisen työkaluista lienee kehityskeskustelu. Se käydään esimiehen ja alaisen välillä yleensä kerran vuodessa. Kehityskeskustelusta esimerkiksi puolen vuoden kuluttua voi olla lisäksi jonkinlainen seurantakeskustelu asetettujen tavoitteiden tiimoilta. Osaamisen arviointia varten on tavallisesti laadittu jonkinlainen numeerinen tai sanallinen arviointiasteikko, jota koko yrityksessä noudatetaan arvioinnin työkaluna. Arviointikriteerit voivat olla yhdistettävissä esimerkiksi yrityksen arvoihin jollain tavalla. Näin kaikkien työntekijöiden pitäisi käsittää yhteiset arviointikriteerit samalla tavalla.

Kehityskeskustelujen arvioinnit voidaan kerätä seurantajärjestelmään, jota yrityksen henkilöstöhallinnon yksikkö ylläpitää. Henkilöstöhallinnon tai koulutuksen (Training & Development) yksikkö pystyy hyödyntämään tallennettuja arviointilomakkeita arvioidessaan työntekijöiden nykyisen osaamisen tasoa ja mahdollisten uusien koulutuksien tarpeita. Toisaalta, yksilön mahdollinen osaamisvaje saattaa ilmetä hänen arviointilomakkeessa ja itse ongelmaan tulisi tarttua mahdollisimman nopeasti. Osaamisvaje saattaa tulla ilmi jo ennen kehityskeskusteluakin esimerkiksi motivaation puutteena, alisuoriutumisenä ja erilaisina virheinä. Esimiehen tulisikin havainnoida alaistensa työssäsuoriutumista mahdollisuuksien mukaan myös tavallisina arkipäivinä ja näin omalta osaltaan mahdollistaa nopea puuttuminen epäkohtiin.

Osaamisen kehittämiseen on olemassa useita keinoja, kuten työkierto, mentorointi ja lisäkoulutus. Yksi oppimiskeino sopii yhdelle ja toinen keino toiselle. Esimiehen tulisikin ottaa selvää siitä, miten alaiset oppivat parhaiten. Yksi oppii parhaiten mallintamalla ja havainnoimalla toisen tekemistä, toinen oppii parhaiten itse tehden ja kolmas oppii aktiivisesti havainnoiden ja käsitteellistämällä asioita. (Mukaillen Hyppänen 2013, 116-119.)

5.4 Loppupohdintaa osaamisen johtamisen aihepiirin ympärillä

Tässä luvussa olen käsitellyt osaamisen johtamista yksilön oppimisen näkökulmasta. Tämä näkökulma on mielestäni todella tarpeellinen, koska yksilöt omaksuvat uutta tietoa useilla eri tavoilla ja sama oppimismetodi ei sovi kaikille. Tässä tilanteessa esimiehen aktiivinen rooli korostuu: hänen tulisi selvittää alaistensa oppimistyyliä, jotta jokainen alainen voisi oppia tarpeeksi hyvin.

Kolbin kokemuksellisen oppimisen teoria tuo esille neljä erilaista oppimistyyliä. Todennäköisesti tunnistamme teoriasta itsellemme sopivimman oppimistyylin ja ehkä tiedämme jonkun, jolle sopisi paremmin jokin toinen Kolbin esittämistä oppimistyyleistä. Oppimistyyliä on jaettu selkeästi neljään eri strategiaan, tehden niiden hyödyntämisestä käytännöllistä ja vaivatonta. On myös tärkeää huomioida, että oppiminen käsitteenä vaihtelee hieman eri liiketoiminta-alueiden välillä. Tämän vuoksi oppimisen käsite on tärkeää aina määritellä riittävällä tarkkuudella.

Esimiehen apuvälineenä osaamisen johtamisessa toimii hyvin kehityskeskustelu ja erilaiset muut keskustelut, kuten kuukausikeskustelut. Yrityksen yhtenäinen arviointimalli mahdollistaa selkeän arviointikäytännön ja määritellyn osaamisen käsitteen kehityskeskustelulle. Kuukausikeskusteluissa kehittymistä voidaan seurata kuukausitasolla ja toisaalta pystytään nopeasti reagoimaan, jos henkilö tarvitsee enemmän tukea oppimisen tiellä. Kehityskeskustelun osana saattaa joissakin yrityksissä olla seurantakeskustelu, joka pidetään esimerkiksi puolen vuoden kuluttua kehityskeskustelun käymisestä. Tämä on myös hyvä hetki tuoda esiin uusia ajatuksia tai tehdä muutoksia alkeperäiseen kehityssuunnitelmaan.

6 Yhteenveto

Opinnäytetyöni aiemmissa luvuissa pohdin yksilön kokemaan työmotivaatioon vaikuttavaa neljää eri tekijää. Nämä tekijät olen valinnut työhöni mukaan, koska koen ne tärkeimmiksi vaikuttimiksi yksilön kokemaan työmotivaatioon. Päämäärien ja tavoitteiden vaikutusta yksilön työmotivaatioon olen tutkinut aiemmalla kurssilla kyselytutkimuksen muodossa. Tutkimukseni tuloksista voin todeta, että asetetuilla päämäärillä ja tavoitteilla on vaikutusta yksilön kokemaan työmotivaatioon. Myös sillä on väliä, minkälaisia asetetut tavoitteet ovat. Palautteen antamisen tärkeyttä ei pidä myöskään unohtaa.

Palkitseminen on yksi merkittävistä yksilön työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Motivoidumme eri asioista ja tämän vuoksi esimiehen on tärkeitä selvittää, mitkä asiat hänen alaisia motivoivat? Osalle raha ja erilaiset statukseen liittyvät asiat toimivat tärkeimpinä motivaattoreina, kun taas osa motivoituu työn merkityksellisyydestä, työyhteisön ilmapiiristä tai mahdollisuudesta toteuttaa itseään. Kaikki ihmiset motivoituvat kuitenkin jossain määrin sekä sisäisistä että ulkoisista tekijöistä.

Perehdyttämällä luodaan pohja yksilön oppimiselle ja kehittymiselle uusien työtehtävien parissa. Perehdyttämiseen tulisi siis panostaa yrityksessä riittävästi. Motivoinut ja perusasiat hyvin sisäistänyt työntekijä omaksuu nopeasti lisää tietoa ja perehdyttämiseen käytetty aika sekä raha tulee palautumaan yritykseen takaisin jopa moninkertaisena. Monissa yrityksissä on käytössä hyvin suunniteltu perehdyttämisen ohjelmarunko, jonka koulutetut perehdyttäjät ovat sisäistäneet. Ohjelmarungon avulla voidaan osaltaan varmistua siitä, että perehdyttämisyksikön aikana läpikäydään tarvittavat asiat oikeassa aikataulussa ja että perehdyttämisen taso säilyisi hyvänä.

Alaisen osaamisen johtaminen korostuu yhtenä tärkeimmistä aihealueista, kun puhutaan esimiehen työtehtävistä. Vaikka esimiehellä on vastuu tukea alaisensa ammatillista kehittymistä ja uuden oppimista työyhteisössä, korostuu tänä päivänä lisäksi yksilön itsensä johtamisen taidot. Tämä tarkoittaa yksilön kohdalla aktiivista oppimista, tiedon hankintaa, itsensä ja päämääriensä tuntemista ja vastuun ottamista omista valinnoistaan. Eräs suuntaus johtamisessa tällä hetkellä on se, että alaiset oppisivat itseohjautuviksi ja aktiivisiksi tekijöiksi, ja esimies johtaisi ja tukisi tiimiään ollen itse enemmän taka-alalla.

Esimiehen olisi kuitenkin syytä kiinnittää huomiota alaistensa oppimistyyliin, koska oppimistyyliä on monenlaisia. Sillä, että esimies tuntee alaisensa ominaisuuksia riittävän hyvin, on mielestäni osaltaan tärkeä rooli alaisen työssä kehittymisen, oppimisen ja hänen oman kasvun kannalta. Tällaisessa tilanteessa esimies osaa tukea alaistensa kohti tämän tavoitteita ja tarvittaessa ohjata oikeaan suuntaan.

Tässä lopputyössä käsittelen yksilön kokemaan työmotivaatioon vaikuttavaa neljää eri tekijää. Kaikki nämä tekijät ovat mielestäni todella tärkeitä ja niissä on kuitenkin myös yksinään todella paljon tutkittavaa. Jatkotutkimusideaksi ehdotan syventymistä vielä tarkemmin vaikka vain yhteen tämän työn neljästä pääteemasta, kuten palkitsemisen merkitykseen yksilön työmotivaation kannalta. Yksi konkreettinen tutkimusaihe voisi olla, miten palkitseminen motivoisi erilaisia alaisia mahdollisimman hyvin.

Työmotivaatiosta aihepiirinä ja tutkimuskohteena on julkaistu lukuisia teoksia ja tutkimuksia, jotka tarjoavat paljon arvokasta tietoa ja näkökulmia omille pohdinnoille. Työmotivaation aihepiiri elää mielestäni vahvana ajassa mukana. Megatrendit, kuten teknologian kehitys ja työntekemisen luonteen muuttuminen, muovaavat työelämää ajan kuluessa uudelleen ja tällaiset asiat vaikuttavat siihen, millaisissa konteksteissa puhumme työmotivaatiosta tulevaisuudessa.

Kokonaisuutena tämän lopputyön tekeminen on ollut minulle haastava ja hyödyllinen kokemus. Olen myös kokenut lopputyön tekemisen hyvin motivoivaksi. Työmotivaatio aiheena kiinnostaa minua, joten sen valitseminen työni aiheeksi on luontevaa. Lopputyöni projektina on ollut myös erittäin opettavainen. Olen ottanut täyden vastuun omasta ajankäytöstäni, työpanoksestani ja työn toteutuksesta kokonaisuutena. Työmotivaatiosta aihealueena olen oppinut paljon uutta ja koen, että oma osaamiseni sekä syventyi että laajentui tämän projektin aikana. Samalla mielenkiintoni tutkia jatkossakin työmotivaation aihepiiriä kasvoi entisestään.

Lähteet

- Beardwell, J & Claydon, T. 2010. Human resource management – a contemporary approach. 6. painos. Prentice Hall. England.
- Campbell, Timothy T., Judge, Timothy A., & Robbins, Stephen P. 2010. Organizational Behaviour. 13. painos. Prentice Hall. England.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Kaufman, R., Keller, J. & Watkins, R. 1996. What works and what doesn't: Evaluation beyond Kirkpatrick. George Washington University. Luettavissa: <http://home.gwu.edu/~rwatkins/articles/whatwork.PDF> Luettu 27.11.2014.
- Kolb, D.A. 1984. Experiential learning - Experience as the source of learning and development. Prentice Hall. USA.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. 1. painos. Tietosanoma. Helsinki.
- Locke, E.A. & Latham G.P. 2006. New Directions in Goal-Setting Theory. Western Kentucky University. Luettavissa: http://www.wku.edu/cebs/doctorate/documents/readings/locke_latham_2006_goal-setting_theory.pdf Luettu 19.12.2014.
- Luoma, K, Troberg, E, Kaajas, S, Nordlind, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. ProTammi.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... työhyvinvointitaitojen kirja. ProTammi.
- Surakka, T & Laine, M. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.
- Viitala, R & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen – menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita. Helsinki.

Vroom, V. H. 1995. Work and motivation. Jossey-Bass Publishers, USA.

Wikispaces.psu.edu 2015. Expectancy Theory. Luettavissa:

<https://wikispaces.psu.edu/display/psych484/4.+expectancy+theory> Luettu 8.4.2015.

Liitteet

Liite 1. Päämäärät ja tavoitteet



Työmotivaation haasteet Yritys X:n nettitiimissä

Anna Tuomi

Raportti
Liiketalouden koulutusohjelma



<p>Tekijä Anna Tuomi</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2012</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Työmotivaation haasteet Yritys X:n nettitiimissä</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 10+4</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Riitta Rautava</p>	
<p>Tässä raportissa tutkija käsittelee työmotivaatiota Yritys X:n asiakaspalvelukeskuksen nettitiimissä. Raportin teoriakehykseksi tutkija valitsi Edwin Locken päämääräteorian. Lokakuussa 2012 nettitiimin työntekijöille toteutetun kyselytutkimuksen avulla tutkija analysoi työmotivaatioon liittyviä asioita Locken teoriaan peilaten.</p> <p>Raportin tavoitteena tutkijan on selvittää, miten hyvin työmotivaatio nettitiimissä toteutuu raportin kehysteoriaa mukaillen. Tutkija rajasi tutkimusalueeksi Yritys X:n nettitiimin, koska siten hän sai riittävän kokoisen ja selkeän otannan tutkimukseensa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin sähköpostin välityksellä kyselytutkimuksena nettitiimin kaikille kuudelle jäsenelle. Heistä viisi vastasi kyselyyn. Kyselyssä kaikki väittämät tai kysymykset perustuivat Locken teorian viiteen periaatteeseen. Lomakkeessa oli sekä monivalintakohtia, että yksi avoin kohta.</p> <p>Kyselytutkimuksen tulokset olivat melko vaihtelevia vastaajien kesken, mutta selkeitä yhteneväisyyksiäkin oli havaittavissa. Tutkija havaitsi, että lähes kaikki vastaajat kokivat selkeät ja haastavat tavoitteet motivoivina, ja kaikki kokivat nykyiset tehtävät riittävän haastaviksi. Tutkija tulkitsi osan vastaajista kokevan, että mahdollisuus saada vaikuttaa omien tavoitteidensa suunnitteluun lisäisi työmotivaatiota, nyt heillä ei ole kuitenkaan mahdollisuuksia vaikuttaa omien päämääriensä suunnitteluun. Voidaan myös tulkita, että lähes kaikki vastaajat kokivat saavansa työstään riittävää palautetta ja pitivät sitä tärkeänä. Kyselytutkimuksen viimeiseen kohtaan vastaajat saivat kertoa vapaasti oman näkemyksensä siitä, millaista apua he saavat esimieheltään haastavien tavoitteiden parissa.</p>	
<p>Asiasanat Työmotivaatio, tavoitteet, kyselytutkimus</p>	

Sisällys

1 Johdanto	37
2 Teoria.....	Error! Bookmark not defined.
3 Tutkimusmenetelmä	40
4 Casen analyysi ja tutkimustulokset.....	41
5 Yhteenveto ja johtopäätökset	43
6 Lähteet.....	45

1 Johdanto

Nykyään puhutaan paljon ihmisten työmotivaatiosta. Ilmassa on kysymyksiä mm. siitä, miten työmotivaatiota saadaan ylläpidettyä tai lisättyä, mitkä asiat työmotivaatioon vaikuttavat ja mitä ehkä pitäisi tehdä toisin. Tässä raportissani syvennyn työmotivaatio-aiheeseen. Raportissani toimii teoriakehyksenä Edwin A. Locken päämääräteoria. Sen pohjalta analysoin entiseen työpaikkaani (Yritys X:n asiakaspalvelukeskuksen nettitiimille) tekemäni työmotivaatio-kyselyn tuloksia. Käsittelen myös erikseen Locken päämääräteoriaa. Tutkimusaiheeni tiivistän kysymykseen: ”Toteutuuko Locken päämääräteorian viisi pääperiaatetta Yritys X:n nettitiimissä?”

Valitsin tutkimustyöni aiheeksi työmotivaation, koska se kiinnostaa minua paljon. Useamman vuoden työkokemukseni aikana minulle on syntynyt näkemyksiä ja kokemusta työmotivaatioon liittyvistä asioista. Olen kokenut useita työmotivaatioon positiivisesti sekä negatiivisesti vaikuttavia asioita. Aihetta on myös tutkittu runsaasti: työmotivaatiosta on olemassa monia tutkimuksia ja paljon kirjallisuutta.

Raportissani esitän tutkimuskyselyni tulokset ja analysoin niitä päämääräteorian pohjalta. Esitän lopuksi yhteenvedon ja kehitysehdotukseni Locken teoriaa peilaten. Teorian viiden pääkohdan mukaisesti arvioin, mikä on jo nyt hyvin ja mitä pitäisi vielä parantaa tai muuttaa. Raportin liitteenä lopussa on kyselylomake, jolla toteutin kyselytutkimuksen. Liitteenä on myös kriittinen arviointi omasta työskentelystäni ja siitä, mitä opin.

2 Teoria

Tutkimuksessaan tutkija pohjaa teorian viitekehystenä Edward Locken päämääräteoriaa (Goal-setting theory.) Teorian Locke kehitti 1960-luvulla. Se on laajasti hyväksytty ja tunnustettu teoria etenkin organisaatiopsykologiassa, henkilöstöjohtamisessa ja organisaatiokäyttämisenä. Johtamisessa käytettävä Management by Objectives - ohjelma pohjautuu päämäärien asettamiselle. (MindTools, 2012.)

Päämäärän asettaminen on vahva tapa motivoida itseään ja muita. Olemme ehkä jo oppineet, että tarkan, mitattavan, aikaan sidotun, oleellisen ja saavutettavan päämäärän asettaminen auttaa meitä saavuttamaan haluamamme. (MindTools, 2012.) Motivaatiolla on suuri vaikutus siihen, miten innokkaasti ja määrätietoisesti työskentelemme (Leiviskä 2011, s. 49).

Katsoessamme historiassa taaksepäin, vuonna 1968 Locke esitti artikkelissaan ”Kohti tehtävämotivaation ja kannustimien teoriaa” (eng. Toward a Theory of Task Motivation and Incentives), että työntekijät motivoituvat selkeistä tavoitteista ja kunnollisesta palautteesta. Locke lisäsi, että tavoitteen vuoksi työskentely lisäsi runsaasti motivaatiota saavuttaa päämäärä. Tämä taas paransi suoritusta. (MindTools, 2012.)

Locken tutkimuksesta ilmeni, että sen välillä, miten vaikea tehtävä on ja miten henkilö suoriutuu siitä, on yhteys. Hän havaitsi vaikeiden tai erityisten tavoitteiden johtavan parempiin suorituksiin kuin epäselvien ja helppojen tavoitteiden. (MindTools, 2012.) Kun toimenkuvamme rakennetaan tarpeeksi haasteelliseksi, voimme työmme avulla kasvaa ihmisinä ja ammattilaisina (Luukkala 2011, s.22).

Jokainen on varmaan jossakin vaiheessa kuullut sanottavan ”tee parhaasi.” Mutta mitä se tarkalleen ottaen tarkoittaa? Mistä tiedämme milloin olemme saavuttaneet ”parhaamme”? Todennäköisesti saavutamme parempia tuloksia, kun meille on annettu tarkat ja riittävän haasteelliset tavoitteet, joihin pyrimme. Tästä on kyse päämääräteoriassa. (Robbins, Judge & Campbell 2010, s. 148.)

1970-luvulla tohtori Gary Latham tutki päämäärien asettamista työpaikalla. Hänen tutkimuksensa tulokset tukivat täsmälleen Locken teoriaa, ja näin erottamaton yhteys päämäärien asettamisella ja työssä suoriutumisenä oli muotoutunut. (MindTools, 2012.)

Locken päämääräteoriassa on viisi periaatetta:

1. Selkeys. Päämäärien täytyy olla selkeitä, jotta ne motivoivat työntekijää riittävästi. Selkeys tarkoittaa esim. mitattavuutta, tarkkuutta ja yksiselitteisyyttä. (MindTools, 2012.)

2. Haastavuus. Yksi tärkeimmistä päämäärän piirteistä on riittävä haasteellisuus. Palkkiot tyypillisesti motivoivat haastavissa tavoitteissa ja jos työntekijä tietää että hänet palkitaan haasteellisen päämäärän saavuttamisesta, se lisää hänen motivaatiotaan suoriutua hyvin. (MindTools, 2012.)
3. Sitoutuneisuus. Työntekijät sitoutuvat halukkaimmin päämääriin, joihin he ovat saaneet olla vaikuttamassa. Aina tämä ei tietenkään ole mahdollista, mutta uusien tavoitteiden pitäisi olla linjassa yrityksen aiempien odotusten kanssa. Mitä haastavampi tavoite, sitä motivoituneemmin siihen tulee sitoutua, kun taas helppoihin tavoitteisiin ei tarvita juurikaan motivaatiota. Työntekijöitä tulisi rohkaista kehittämään omia tavoitteita, ja samalla pitää heidät ajan tasalla siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu. Täten he varmistuvat tavoitteidensa olevan johdonmukaisia yrityksen tavoitteiden kanssa. (MindTools, 2012.)
4. Palaute. Tavoitteiden saavuttamisen kannalta riittävä palautteen saaminen on tärkeitä. Kunnollinen palaute voi selkeyttää molempien osapuolten odotuksia, korjata tavoitteen vaikeustasoa ja antaa kiitosta. On tärkeitä asettaa kiintopisteitä, jotta työntekijät tietävät miten he ovat onnistuneet. Palautteenanto on erityisen tärkeää silloin, kun tavoitteeseen on pitkä matka. Tällöin tavoite tulisi pilkkoa pienempiin osiin ja antaa palautetta näistä osasista erikseen. (MindTools, 2012.)
5. Asian monimutkaisuus. Haastavien tavoitteiden parissa työskentelevän tulee pitää huolta, että työ ei muutu liian ylivoimaiseksi. Tällaisella henkilöllä todennäköisesti on jo valmiiksi korkea motivaatio, ja hän saattaa vaatia itseltään liikoja, jos tavoitteita ja odotuksia ei ole määritelty hänelle selkeästi. Tällöin henkilölle tulee antaa riittävästi aikaa tutustua työnsä tavoitteisiin. (MindTools, 2012.)

3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusta varten tutkija laati kyselylomakkeen, jossa on 9 eri arviointikohtaa. Yhdessä kohdassa vastauksen sai antaa vapaamuotoisesti ja muissa kohdissa väittämään tai kysymykseen tuli antaa arvio asteikolla 1-4 (esim. täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä.) Tutkija lähetti lokakuussa 2012 sähköpostitse kyselylomakkeen kuudelle entiselle kollegalleen Yritys X:n asiakaspalvelukeskuksessa. Hän luetutti kyselylomakkeen parilla tutkimuksen ulkopuolisella henkilöllä etukäteen, jotta saisi ajoissa mahdollista rakentavaa palautetta kyselylomaketta koskien. Tutkija valitsi tutkimusaineistonsa hankintamenetelmäksi kyselytutkimuksen, koska hän sai mielestään siten sovellettua tutkimuksessa käyttämäänsä teoriaa hyvin. Kyselytutkimus oli hänelle tuttu jo ennestään, joten sen valinta tuntui selkeimmältä.

Tehty kyselytutkimus oli tutkijan mielestä luotettava, koska hän pystyi tarkastelemaan siinä työmotivaatiota kattavasti teorian pohjalta. Lomakkeessa oli riittävän monta kohtaa ja vastaaja sai antaa vastauksensa sekä vapaamuotoisesti että monivalintaa käyttäen. Yleisesti tutkija arvioi lähetetyn kyselytutkimuksen luotettavaksi tavaksi kerätä tutkimusaineistoa, koska vastaajalla on yleensä riittävästi aikaa perehtyä kyselylomakkeen eri kohtiin. Vastaaja voi antaa usein vastauksensa täysin anonyymisti ja siten antaa myös kehittävästä palautetta ja kritiikkiä ilman, että joutuisi vaikka perustelemaan mielipidettään myöhemmin.

Tutkimusta varten tutkija hankki myös kirjallisuutta työmotivaatioon liittyen. Laajasta valikoimasta johtuen tutkija keskittyi pariin mielenkiintoiseen teokseen.

4 Casen analyysi ja tutkimustulokset

Tutkijan sähköpostitse lähettämään kyselytutkimukseen vastasi viisi kuudesta hänen entisestä kollegasta, mikä oli tutkijan mielestä hyvä tulos. Tutkijan analysoitua vastaukset läpi ilmeni ensinnäkin, että niissä oli jonkin verran hajontaa. Toisekseen, avoimeen viimeiseen kysymykseen oli vastannut vain kaksi henkilöä.

Kyselylomakkeen ensimmäiseen väittämään, ”Selkeät tavoitteet motivoivat minua työskentelemään enemmän kuin epäselvät tavoitteet”, vastasi kaksi henkilöä olevansa täysin samaa mieltä ja kolme henkilöä oli lähes samaa mieltä. Tässä oltiin samoilla linjoilla Locken teorian kanssa. Teorian mukaan tavoitteen tulee olla selkeä, jotta se motivoisi.

Kyselyn toinen väittäminen on ”Nykyiset tavoitteet työtehtävissäni ovat riittävän selkeitä minulle.” Täysin samaa mieltä oli vastaajista kaksi, lähes samaa mieltä kaksi henkilöä ja lähes eri mieltä oli yksi henkilö. Tässä syntyi hajontaa melko paljon ja ilmenee, että nykyiset tavoitteet eivät ole kaikille ryhmäläisille täysin selkeitä. Raportin kehysteorian mukaan tavoitteiden selkeys on tärkeää, jotta tavoitteet voidaan käsittää ja niihin voidaan sitoutua.

Kolmannesta väittämästä ”Haastavat tavoitteet ja tehtävät motivoivat minua enemmän kuin helpot”, oli lähes samaa mieltä kaikki vastaajat.. Tässä kohdassa Locken teoria näyttäisi toteutuvan melko hyvin: haastavuus on tärkeä osa tavoitetta. Myös palkkiot motivoivat tyypillisesti työntekijää, ja ne lisäävät hänen motivaatiotaan suoriutua haastavista tavoitteista.

Neljäs väittäminen on ”Tavoitteet ja tehtävät nykyisessä työtehtävässäni ovat riittävän haastavia minulle”. Vain yksi oli täysin samaa mieltä ja loput lähes samaa mieltä. Locken teoria toteutuu tässä kohdassa melko hyvin: tavoitteiden on oltava riittävän haastavia, jotta työntekijän motivaatio pysyy yllä.

Viidennestä väittämästä, ”Se, että olen saanut osallistua tavoitteideni suunnitteluun työpaikalla, saa minut paremmin sitoutumaan saavuttamaan ne”, täysin samaa mieltä vastaajista oli kaksi, lähes samaa mieltä yksi ja lähes eri mieltä yksi henkilö. Lisäksi yksi henkilö ei vastannut tähän kohtaan mitään. Tutkija huomasi tämän kohdan vastausten olevan melko hyvin linjassa Locken teorian kanssa. Teorian mukaan sitoutuneisuus ja se, että saa vaikuttaa omien tavoitteidensa suunnitteluun, lisää työmotivaatiota.

Kuudennesta väittämästä, ”Saun osallistua työssäni riittävästi tavoitteideni määrittämisprosesseihin”, lähes eri mieltä oli yksi vastaaja ja täysin eri mieltä oli neljä vastaajaa. Tutkija huomasi tässä kohdassa selkeän ristiriidan Locken teorian kanssa.

Seitsemannen kohdan kysymys on ” Miten tärkeänä pidät säännöllisen ja riittävän palautteen saamista tavoitteidesi saavuttamisen kannalta ?”. Tähän kolme vastaajaa vastasi, että erittäin tärkeää. Yksi vastasi melko tärkeää ja yhden mielestä tämä ei ole kovin tärkeää.

Kahdeksannessa kohdassa väittämään, ” Koen saavani tekemästäni työstä riittävästi rakentavaa palautetta”, vastasi neljä henkilöä olevansa lähes samaa mieltä. Yksi henkilö oli lähes eri mieltä. Locken teorian mukaan riittävä palautteenanto nostaa työntekijän motivaatiota tai pitää sitä korkealla. Työntekijä saa myös tällöin tietää, onko tehnyt työnsä oikein.

Yhdeksänteen ja viimeiseen kohtaan, ” Jos koet asetetut tavoitteet itsellesi liian suuriksi tai haastaviksi saavuttaa, millaista apua saat esimieheltäsi? Voit vastata tähän vapaasti”, vastasi vain kaksi viidestä vastaajasta. Näissä kahdessa tapauksessa vastaukset olivat kuitenkin pohtivia. Ilmeni mm., että nykyiset tavoitteet on asetettu korkeammassa johdossa, eikä vastaaja täten kykene niihin itse vaikuttamaan. Hän myös toteaa osan tavoitteista olevan mahdoton saavuttaa. Vaaditaan tehokasta toimintaa, mutta laatu ei saisi kärsiä. Vastaaja on huomannut tämän olevan mahdoton yhtälö. Hän myös lisäsi, että tavoitteiden ollessa utopistisia, eivät ne todellakaan motivoi häntä.

Toinen vastaaja kaipasi ymmärrystä ja henkistä tukea. Hänen mielestä käytännön neuvot ja ohjeet eivät aina tunnu olevan riittävän konkreettisia, jotta tavoitteiden saavuttaminen helpottuisi. Hän myös pohti, onko tämä vain hänen oma ongelmansa, jos keinot olisivatkin hänen itsensä löydettävissä.

Locken teorian mukaisesti työntekijän tulisi aina ennen tavoitteen toteuttamisen aloittamista arvioida työnantajan vaatimuksia. Työntekijän tulee selvittää itselleen kyseinen päämäärä, arvioida riittääkö oma osaaminen tavoitteen suorittamiseen vai tarvitaanko lisäkoulutusta tai enemmän aikaa saavuttaa tavoite. Ongelmien kanssa ei saisi jäädä yksin, vaan tulisi kääntyä esimiehen puoleen.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Kyselytutkimuksen vastausten perusteella tutkija havaitsi, että selkeät tavoitteet motivoivat vastaajia työskentelemään enemmän kuin epäselvät. Vastaajista suurimman osan mielestä nykyiset tavoitteet ovat riittävän selkeitä, yhden mielestä olisi vielä parantamisen varaa. Vastaukset ovat melko samoilla linjoilla Locken teorian kanssa, joten tämä Locken teorian osio (selkeys), oli tutkijan mielestä kunnossa.

Lähes kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että tavoitteessa pitää olla haastavuutta. Kaikki vastaajat kokivat tavoitteet ja tehtävät nykyisessä työssään riittävän haastaviksi. Tässä myös Locken teoria toteutuu hyvin, ja tutkijan mielestä työnantajan kannattaisi jatkaa samalla linjalla.

Vastaajista osa oli sitä mieltä, että tavoitteiden suunnitteluun osallistuminen saisi heidät paremmin sitoutumaan saavuttamaan ne. Yksi oli lähes eri mieltä ja yksi vastaus puuttui kokonaan. Tässä kohdassa vastaajaryhmä selkeästi jakaantui. Locke perustelee teoriassaan, että työntekijän motivaatio ja sitoutuneisuus kasvaa, kun hän saa olla vaikuttamassa tavoitteidensa syntyyn. Kaikki vastajaat olivat samaa mieltä siitä, että nyt heillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa tavoitteidensa suunnitteluun. Tutkija ehdottaa, että työnantaja ottaisi vaikka ensin kokeilumielessä työntekijöitä mukaan tavoitteiden työstämisprosesseihin. Työntekijöillä on varmasti arvokkaita mielipiteitä ja paljon käytännön kokemusta päivittäisestä työstään, asiakkaista ja heidän mielipiteistään.

Lähes kaikki vastaajat pitivät tärkeänä riittävän ja säännöllisen palautteen saamista työstään. Tutkija teki vastauksista sen päätelmän, että suurimmalle osalle vastaajista on tärkeää saada kunnollista palautetta säännöllisesti, jotta tavoitteet voisi saavuttaa paremmin. Lähes kaikki vastaajat myös kokivat saavansa työstään riittävästi rakentavaa palautetta. Locken teoria toteutuu palautteenannon kohdalla hyvin, sillä teorian mukaan riittävä ja säännöllinen palaute on erittäin tärkeää työssä onnistumisen ja motivaation kannalta. Tutkija ehdottaa, että palautteenannon osalta työnantajan kannattaa jatkaa samalla linjalla, joka toimii nyt hyvin.

Kyselytutkimuksen viimeiseen kohtaan, avoimeen kysymykseen vastaaja oli kertonut osan nykytavoitteista olevan liian haastavia hänelle saavuttaa, eivätkä ne tällöin motivoi häntä. Hän ei koe mahdollisuutta edes saada vaikuttaa tavoitteidensa syntyyn. Vastauksesta ei ilmennyt tarkemmin, minkälaista apua henkilö oli pyytänyt tai saanut esimieheltään. Tutkija ehdottaa, että henkilö keskustelisi esimiehensä kanssa tilanteestaan: minkälaista

tukea hän tarvitsisi ja missä tilanteissa. Esimiehen velvollisuus on tukea häntä ja järjestää hänelle tarvittaessa vaikka lisäkoulutusta.

Toinen vastaaja kaipasi enemmän ymmärrystä ja henkistä tukea esimieheltään. Käytännön ohjeistus ja neuvot eivät aina ole riittävän konkreettisia hänelle. Hän mietti myös, olisiko tämä ongelma kuitenkin hänen itsensä ratkaistavissa. Tutkijan mielestä työntekijän kannattaisi ottaa asia pöydälle kuitenkin ja keskustella siitä esimiehensä kanssa. Myös henkisen tuen tarpeesta tulisi kertoa esimiehelle suoraan. Ohjeistuksen ja tavoitteiden selkeys on tärkeää, kuten Locken teoriasta ilmenee.

6 Lähteet

Campbell, Timothy T., Judge, Timothy A., & Robbins, Stephen P. 2010. Organizational Behaviour. 13. painos. Prentice Hall. England.

Leiviskä, Eija. 2011. Työ täynnä elämää. 1. painos. Tietosanoma. Helsinki.

MindTools. Locke's Goal Setting Theory. Luettavissa:

http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_87.htm. Luettu 6.11.2012

Luukkala, Jouni. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... 1. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Liite 1. Oman oppimisen arviointi

Aloittaessaan tämän raportin työstämisen tutkijalla oli jo jonkin verran tietoa ja omakohtaista kokemusta työmotivaatiosta ja siihen vaikuttavista asioista. Nyt hänestä oli mielenkiintoista päästä tutkimaan asiaa tietyssä työyhteisössä teorian avulla.

Locken päämääräteoria vaikutti tutkijasta mielenkiintoisimmalta, koska tutkija uskoo itsekin päämääräsuuntautuneeseen tekemiseen. Tutkijan etsiessä erilaisia työmotivaatioteorioita, tutustui hän moniin mielenkiintoihin teorioihin, joita voisi varmasti hyödyntää jossain myöhemmässä työmotivaatio aihepiirissä raportissa.

Tutkija ei ollut aiemmin tehnyt teoriaan pohjautuvaa kyselytutkimusta ja se oli hänestä ehdottomasti yksi tämän raportin mielenkiintoisimmista vaiheista. Kyselytutkimus oli myös laajempi mitä tutkijan aiemmin tekemät. Vastausten analysointi oli erittäin mielenkiintoista. Tässä tapauksessa tutkija tunsikin kyseisen työyhteisön ja sen työntekijät, joten hänestä oli mielenkiintoista päästä arvioimaan tilannetta ulkopuolisena henkilönä.

Tutkija hankki raportin tekoa varten pari työmotivaatiota käsittelevää teosta, joihin tutustuminen oli hänestä mielenkiintoista. Tutkija ei ollut aiemmin lukenut juurikaan työmotivaatio kirjallisuutta. Aiheesta löytyi melko hyvin kirjallisuutta, mutta tutkija halusi käyttää uudehkoa tuotantoa ja sen löytäminen esim. kirjastoista ei ollut ihan helppoa, koska suositut teokset kiinnostavat monia muitakin.

Raportin teko opinnäytetyö-tyylisesti, itsenäisesti ja rajatussa ajassa, oli haastava kokemus. Tutkija sai tämän raportin teossa hyvää harjoitusta tulevaa opinnäytetyötä ajatellen. Raportin teko vaati säännöllistä työskentelyotetta ja oli hyvä, että ennen raportin teon aloittamista tutkija laati itselleen työskentelysuunnitelman, joka selkeytti ja samalla motivoi aloittamaan raportin työstämisen. Raportin tekoon annettu aika oli tutkijan mielestä kohtuullinen.

Liite 2. Kyselylomake

Kysely työntekijöille, Yritys X 2012

Anna Tuomi

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

Liiketalous

Kyselyssäni mitataan henkilöstön työmotivaatioon liittyviä asioita. Vastauksenne käsitellään nimettöminä ja ne esitetään luottamuksellisessa raportissa. Luethan kohdat huolella ja vastaathan mahdollisimman moneen niistä.

1. Selkeät tavoitteet motivoivat minua työskentelemään enemmän kuin epäselvät tavoitteet.

Täysin samaa mieltä Lähes samaa mieltä Lähes eri mieltä Täysin eri mieltä

2. Nykyiset tavoitteet työtehtävissäni ovat riittävän selkeitä minulle.

Täysin samaa mieltä Lähes samaa mieltä Lähes eri mieltä Täysin eri mieltä

3. Haastavat tavoitteet ja tehtävät motivoivat minua enemmän kuin helpot.

Täysin samaa mieltä Lähes samaa mieltä Lähes eri mieltä Täysin eri mieltä

4. Tavoitteet ja tehtävät nykyisessä työtehtävissäni ovat riittävän haastavia minulle.

Täysin samaa mieltä Lähes samaa mieltä Lähes eri mieltä Täysin eri mieltä

5. Se, että olen saanut osallistua tavoitteideni suunnitteluun työpaikalla, saa minut paremmin sitoutumaan saavuttamaan ne.

Täysin samaa mieltä Lähes samaa mieltä Lähes eri mieltä Täysin eri mieltä

6. Saan osallistua työssäni riittävästi tavoitteideni määrittämisprosesseihin.

Täysin samaa mieltä Lähes samaa mieltä Lähes eri mieltä Täysin eri mieltä

7. Miten tärkeänä pidät säännöllisen ja riittävän palautteen saamista tavoitteidesi saavuttamisen kannalta ?

Erittäin tärkeää Melko tärkeää Ei kovin tärkeää Ei lainkaan tärkeää

8. Koen saavani tekemästani työstä riittävästi rakentavaa palautetta.

Täysin samaa mieltä Lähes samaa mieltä Lähes eri mieltä Täysin eri mieltä

9. Jos koet asetetut tavoitteet itsellesi liian suuriksi tai haastaviksi saavuttaa, millaista apua saat esimieheltäsi? Voit vastata tähän vapaasti.

Kiitos vastauksistasi!

Liite 2. Palkitseminen

Palkitseminen

Käytännön esimerkkejä erilaisista palkitsemisjärjestelmistä

Omasta työhistoriastani löytyy esimerkkejä erilaisista palkitsemisjärjestelmistä. Olen työskennellyt kuukausittain maksettavaa peruspalkkaa vastaan sekä työtehtävissä, joista maksettiin tietyn peruspalkan lisäksi tulospalkkio ja satunnaisia erikoispalkkioita. Molemmat palkitsemismenetelmät ovat hyviä sinänsä, on kuitenkin todella tärkeää miettiä, minkälaisiin työtehtäviin nämä sopivat. (Oma pohdinta.)

Yrityksillä on oma palkitsemisstrategiansa, joka on osa henkilöstöstrategiaa. Palkitsemisstrategian on osaltaan edistettävä yrityksen edellytyksiä saavuttaa liiketoimintastrategiset tavoitteet. Palkitsemisstrategiassa otetaan kantaa kolmeen asiaan:

- mistä halutaan palkita?
- jos tuloksista palkitaan, niin minkä organisaatiotason tuloksista?
- miten jaetaan palkkiot?

Palkan perusteena voi olla työaika sekä työn vaatimat ominaisuudet ja taidot, työn tekemisen tapa ja osaaminen tai työsuoritukset. (Viitala 2007, 142.)

Minulla on kokemusta työstä, jossa maksettiin kuukausittain peruspalkka. Työn luonteesta johtuen, kaikille maksettava sama kuukausipalkka ei mielestäni motivoinut. Tässä tilanteessahan saattaa käydä niin, että toinen henkilö tekee tunnollisesti työnsä ja saavuttaa tavoitteita, kun toinen henkilö tuskin suoriutuu tavoitteista. Molemmat saavat saman palkan. Tässä työssä peruspalkan lisänä maksettava tiettyihin tavoitteisiin perustuva tulospalkkio olisi varmasti motivoinut useita työntekijöitä. (Oma pohdinta.)

Työssä oli hyvät edut: liikunta- ja kulttuurisetelitä oli mahdollisuus hankkia edullisesti, kuntosali oli maksuton ja yrityksen tiloissa järjestettiin jumppaakin. Työpaikkaruokalassa oli tarjolla työnantajan osittain tukema lounas, tyhy-päivä järjestettiin vuosittain ja työterveyshuolto oli hyvin järjestetty. (Oma pohdinta.)

Toisessa työssä minulle maksettiin peruspalkan lisäksi tiettyihin tavoitteisiin perustuva suorituspalkka. Tähän työkuvaan liittyen tällainen palkitsemismalli todella motivoi meitä kaikkia työyhteisössä yrittämään parhaamme ja enemmänkin. Mielestäni tulospalkkio peruspalkan lisäksi on erinomainen motivointikeino. (Oma pohdinta.)

Tässä työpaikassa oli myös hyvät edut: työnantajan tukema lounas työpaikkaruokalassa, paljon omaa kerho- ja liikuntatoimintaa, tyhy-päivä, työterveyshuolto oli hyvin järjestetty ja työajat olivat melko joustavat. (Oma pohdinta.)

Itselleni vieraampi palkitsemismuoto ovat optiot. Ne ovat käytössä lähinnä pörssiyhtiöissä. Optio-ohjelmassa on määritetty, mihin hintaan työntekijä voi merkitä yrityksen osakkeita itselleen ennalta määrättyinä merkintäaikana tulevaisuudessa. Merkintäaika voi yleensä olla 3-5 vuotta myöhemmin, jolloin osakkeen arvo on voinut nousta siitä, mikä on luvattu merkintähinnaksi option saajalle. Henkilö siis saa osakkeita markkinahintaa edullisemmin ja voi myydä ne eteenpäin voitolla. Optioiden tavoitteena on lisätä yrityksen menestyksestä vastaavien henkilöiden sitoutumista tuloksellisuuteen. Optioita voidaan käyttää yritysjohton, mutta myös koko henkilöstön palkitsemiskeinona. (Viitala 2007, 148.)

Mikä minua motivoi?

Minua motivoivat mielenkiintoiset, tarpeeksi haastavat ja vaihtelevat työtehtävät. Se, että voin kehittyä työssäni ja oppia uutta, on minulle tärkeätä. Myös ammattitaitoinen ja reipas-henkinen työyhteisö motivoi minua. (Oma pohdinta.)

Teoriaa motivoinnista

Valitsin teoriaosuudeksi Edward Locken päämääräteorian. Teoria on kehitetty 1960-luvulla. Se on laajasti hyväksytty ja tunnustettu teoria etenkin organisaatiopsykologiassa, henkilöstöjohtamisessa ja organisaatiokäyttäytymisessä. Teoria pohjautuu näkemykseen, jonka mukaan ihminen motivoituu haasteista enemmän, kun hänelle on asetettu päämäärä joka on selkeä, haastava ja riittävän monimutkainen, hän sitoutuu tähän tehtäväänsä kunnolla ja saa palautetta onnistumisestaan. (MindTools, 2013.)

Mikä on palkitsemista ja mikä ei?

Yrityksellä on velvollisuus maksaa korvaus työntekijälleen hänen tekemästä työpanoksesta. Palkka on ennen kaikkea tehdyn työn hinta, eikä sitä voida pitää varsinaisesti palkitsemisena tai motivaatiokeinona. Käsitteenä palkitseminen on kuitenkin vakiintunut käsittämään palkan ja muut taloudelliset edut, jotka maksetaan työntekijälle korvauksena tehdystä työstä. (Viitala 2007, 140.)

Palkitseminen voi olla tulosperusteista, työsuoritusperusteista tai henkilö- tai ryhmäperusteista (vaativuus) (Viitala 2007, 141). Palkitseminen voidaan jakaa taloudellisiin ja muihin palkkioihin. Taloudellista palkitsemista ovat peruspalkka, tulospalkka, edut ja palkkiot. Muita palkkioita ovat mahdollisuus kehittyä, koulutus, työstä saatu palaute, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua sekä henkilön kokemaa yleinen arvostuksen tunne työyhteisössä. (Viitala 2007, 146-147.)

Lähteet:

MindTools. Locke's goal-setting theory. Luettavissa: http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_87.htm
Luettu 5.11.2013.

Oma pohdinta.

Viitala, Riitta. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita.

Liite 3. Perehdyttäminen

Perehdyttämisen muistiinpanot

Miksi perehdyttäminen ja työnopastus voi epäonnistua?

Joissain yrityksissä voi työnopastuksen ongelmaksi muodostua se, että kukaan ei ehdi perehdyttää uutta työntekijää kuin vain kriittisimpiin nykyhetken tehtäviin. Tämän vuoksi henkilön sitoutuminen työtehtäviin voi kestää kauan. (Viitala & Jylhä 2008, 236.)

Perehdytysprosessi kokonaisuudessaan tulisi aina suunnitella vastaamaan kyseisen uuden työntekijän tarpeita hänen lähtökohdat huomioiden ja tarjoamaan työntekijälle monipuolisen tietopaketin yrityksestä ja sen päämääristä sekä toimintatavoista. Esimies on lopulta vastuussa perehdyttämisen onnistumisesta (Surakka & Laine 2011, 153).

Mitä osaamista vaaditaan hyvältä perehdyttäjältä?

Hyvältä perehdyttäjältä vaaditaan syväosaamista perehdytettävistä asioista ja yrityksestä yleisesti. Perehdyttäjä voi usein olla talossa jo kauemmin työskennellyt työntekijä, esimies tai erikseen perehdytystehtäviin koulutettu henkilö työpaikalta (Surakka & Laine 2011, 153).

Perehdyttäjän tulisi osata kartoittaa, miten perehdytettävä oppii parhaiten. Tämä takaa perehdytysjakson tehokkaan hyödyntämisen. Perehdyttäjän tulisi myös pystyä näkemään perehdytysprosessi perehdytettävän näkökulmasta, jotta hän ymmärtäisi esittää asiat riittävän selkeästi. Perehdyttäjältä vaaditaan kärsivällisyyttä ja pitkää pinnaa, koska monet opetettavat asiat ovat hänelle itsestään selviä, mutta uudelle työntekijälle ne ovat ihan uusia ja oppiminen voi kestää. (Oma pohdinta.)

Mitä menetelmiä ja materiaaleja perehdyttämisessä voidaan hyödyntää?

Perehdytyksessä voi olla apuna työyhteisön paperinen tai sähköinen perehdytyskansio. Kansioista löytyy kaikki tarvittava materiaali perehdytystä varten. Materiaalina voi olla esim. tietoa yrityksestä paperin tai kirjasen muodossa, perehdytysaikataulu, seurantalomakkeita, tarkistuslista seurannan apuvälineenä. (Surakka & Laine 2011, 154.)

Perehdytyksessä voi olla lopussa tentti, jolla varmistetaan mitä on opittu. Olisi hyvä, että kaikkea uutta ei perehdytetä kerralla, vaan tehdään suunnitelma jonka mukaan edetään asiajärjestyksessä. Tavoitteita on hyvä jakaa useampaan erään. (Omat muistiinpanot.)

Miten perehdyttämisessä ja työnopastuksessa tulisi huomioida aikuinen oppijana?

Aikuisella, joka on ollut samoissa työtehtävissä vuosia ja on oppimassa nyt uutta työtehtävien muutoksen vuoksi, voi olla vaikeuksia totutella jälleen uuden oppimiseen. Varsinkin, jos muutos ei ole ollut hänen itsensä toivoma (esimerkkinä vaikka jokin organisaatiomuutos). Hänen täytyy myös miettiä, mitkä ovat hänelle parhaimmat keinot oppia uutta. Hänellä voi olla paljon kokemusta jo kyseiseltä alalta, joten perehdyttämisprosessia ei välttämättä tarvitse aloittaa ihan tyhjästä. Aikuisella voi tulla oppimisen esteeksi myös oma asenne, jos henkilö kokee, ettei hän halua hänelle opetettavan asioita, vaan hän haluaa oppia itse. (Oma pohdinta.)

Työnopastuksessa on tärkeää varmistaa, että uusi henkilö on varmasti ymmärtänyt ja oppinut uudet asiat. Hänen kanssaan on yhtäläillä käytävä läpi työhön liittyviä odotuksia ja kehitysideoita. Aikuisella (ja ehkä kokeneemmalla) työntekijällä voi olla paljon hyviä ideoita kehitettäväksi. (Omaa pohdintaa.)

Millaisia haasteita perehdyttämiseen liittyy monikulttuurisessa organisaatiossa?

Työnantajan tulisi pohtia etukäteen toisesta kulttuurista peräisin olevaa henkilöä palkatessaan, miten työpaikalla suhtaudutaan eri kulttuureista tuleviin työntekijöihin, jolla on erilaiset tavat sekä arvot. Monikulttuurinen perehdytys vaatii avointa mieltä ja

oppimisen halua sekä työnantajalta, perehdyttäjältä, työyhteisöltä ja perehdytettävältä henkilöltä. (Monikulttuurinen työyhteisö - pieni opas perehdyttämiseen.)

Miten arvioidaan perehdyttämisen ja työnopastuksen onnistumista?

Perehdytyksessä voidaan pitää materiaalina muun muassa tarkistuslistaa, johon merkataan läpikäytyt sekä opitut asiat. Perehdytyksen edetessä käydään säännöllisesti palautekeskusteluja, joissa arvioidaan perehdytyksen etenemistä ja mihin asioihin jatkossa kannattaisi perehdytyksessä panostaa. (Surakka & Laine 2011, 156.)

Perehdytysjakson lopulla työntekijän olisi hyvä antaa palautetta siitä, miten hän koki perehdytysjakson, mikä oli hyvää ja olisiko perehdytysprosessissa ehkä jotain parannettavaakin. (Oma pohdinta.)

Miten perehdyttämistä on tutkittu opinnäytetöissä?

Aihe: Asiakaspalveluun perehdyttäminen Helsingin pääpostissa
Kohderyhmä: Asiakaspalveluun perehdyttäminen-opas on tarkoitettu niin aloittaville kuin vanhoillekin työntekijöille.
Näkökulma: Perehdytys-opas laadittiin pääpostille tarpeeseen, sillä mystery shopping -tuloksissa oli havaittu, että palvelutasossa olisi parantamista. Onnistuessaan perehdytys-opas voidaan ottaa käyttöön laajemminkin eri postikonttoreissa, mikäli tarvetta ilmenee. Opas on jaettu kahteen osaan: ensimmäisessä osassa käydään läpi asiakkaan kohtaamisen eri vaiheet ja toisessa osassa jokainen vaihe avataan ja pureudutaan siihen, mitä ja miksi jokaisessa vaiheessa tavoitellaan. Tarkoitus on selkeyttää perehdyttämistä keskittymällä toiminnalliseen palveluun ja perehdyttää työntekijä kohtaamaan asiakas.
Tutkimustapa: Perehdytys-oppaan suunnittelussa käytettiin sekä oppaan kirjoittajan, että ”postiekstraajien” ja vakituisen henkilökunnan perehdyttämiskokemuksia.

Lähteet:

Asiakaspalveluun perehdyttäminen Helsingin pääpostissa.
2012. Pekka Jouppi. Luettavissa:
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51262/Pekka_Jouppi.pdf?sequence=1 Luettu 29.9.13.

Monikulttuurinen työyhteisö - pieni opas perehdyttämiseen.
Luettavissa: <http://www.kiekuma.fi/wp-content/uploads/2011/07/Pieni-perehdytt%C3%A4misopas.pdf>
Luettu 29.9.13.

Omat muistiinpanot luennoilta sekä oma pohdinta.

Surakka, T & Laine, M. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media.

Viitala, R & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen – menestyvän yritystoiminnan perusta. EDITA.

Liite 4. Osaamisen johtaminen

Henkilöstön kehittäminen

1. Määritellään seuraavat käsitteet:

-HRD (Human Resource Development): Yrityksessä organisoitua toimintaa, jonka tarkoitus on henkilöstön kehittäminen ja koko yrityksen osaamisen ylläpitäminen, kehittäminen ja uudistaminen (Viitala & Jylhä 2008, 380).

-Koulutus ja kehittäminen (T&D= Training and Development): Koulutus on oppimisprosessi, jossa henkilö oppii uutta tietoa, palauttaa mieleen aiemmin oppimaansa tietoa, vahvistaa jo oppimaansa tietoa ja taitoja. Koulutuksen tarkoitus on luoda vaikutus, joka kestää koulutuksen jälkeenkkin: tarkoitus on luoda sitoutumista, joka keskittää henkilön huomion uusiin taitoihin ja ideoihin työssä. (Amherst College.)

Kehitys on prosessi, jonka tavoitteena on rakentaa kapasiteetti saavuttaa ja ylläpitää uusi haluttu tila, joka hyödyttää yritystä ja sidosryhmiä (Amherst College).

-Oppiva organisaatio (LO=Learning Organization): Yritys, joka on kykenevä jatkuvaan ja nopeaan oppimiseen ja kykenee jatkuvasti kehittämään oppimiskykyään (Viitala & Jylhä 2008, 384).

-Organisaation oppiminen (OL=Organizational learning): Oppiminen tapahtuu organisaation henkilöstön päässä, ja organisaatio voi oppia vain oppimalla sen jäseniltä tai ottamalla yhteisöön uusia ihmisiä, joilla on uusi tarvittava tieto (Columbia University).

- (OD=Organization Development): OD on sovellettua käyttäytymistiedettä, joka keskittyy ymmärtämään ja johtamaan organisaatiomuutosta lisätäkseen organisaation tehokkuutta. OD sisältää mm. HR-prosessit, oppimisen, mentoroinnin ja muutosjohtamisen. (Organization Development.)

-Tiedon johtaminen (KM=Knowledge Management): Prosessi, joka sisältää tiedon hankkimisen, tuottamisen ja tehokkaan hyödyntämisen (KM World). Tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joita yritys tekee saadakseen toimintansa kannalta tärkeän tiedon ajantasaisesti ja tehokkaaseen käyttöön (Viitala & Jylhä 2008, 386).

2. Miten osaamista yrityksissä arvioidaan? Miten osaamisvaje voi ilmetä?

-Yrityksellä on käytössään erilaisia suunnittelu- ja seurantajärjestelmiä (esim. SAP).

-Osaamisen kartoituksen lähtökohta on yksilön osaaminen (substanssiosaaminen, liiketoimintaosaaminen, sosiaaliset taidot sekä luovuus ja innovatiivisuus.)

-Osaamisen kartoittamisella saadaan selville, millaista osaamista on jo olemassa yrityksessä, missä asioissa tulisi kehittyä ja mihin suuntaan.

-Osaaminen tulee eritellä jäsennellysti, koska se antaa kehysten henkilön kehityskeskustelulle ja kehityssuunnitelman laatimiselle.

-Osaamistarpeet määrittää yleensä jokainen yksikkö.

-Osaamista arvioidaan asteikolla 0-5, missä 0 tarkoittaa, ettei henkilöllä ole tieto-taitoa kyseisellä osa-alueella. 5 tarkoittaa, että henkilö toimii kyseisellä osa-alueella ammattitaitoisesti ja pystyy kehittämään itseään ja työtään. (HAAGA-HELIA.)

Osaamisvaje voi ilmetä siten, että henkilö alisuoriutuu tehtävistään, hänellä on motivaation puutetta ja turhautumista, jopa loppuun palamisena, erilaisina virheinä (Oma pohdinta).

3. Miten osaamista yrityksissä kehitetään? Miten eri menetelmät sopivat eri osaamisalueiden kehittämiseen? Pohdi myös esimerkkejä.

Osaamista voidaan yrityksessä kehittää mm. työkierron, ristiin koulutuksen, erityistehtävien, mentoroinnin, työnohjauksen ja koulutuksen (työpaikan sisäinen tai ulkopuolinen) avulla (Viitala & Jylhä 2008, 237-241).

Työkierto, ristiin koulutus ja erityistehtävät antavat henkilölle mahdollisuuden oppia uusia työtehtäviä eli kasvattaa substanssiosaamista, liiketoimintaosaamista ja kasvattaa myös verkostoja. Välillisesti nämä eri menetelmät voivat myös lisätä yksilön kokemaa työmotivaation tunnetta.

Mentorointi lisää henkilön sosiaalisia taitoja, koska hän on tekemisissä ehkä jopa hänelle vieraiden ihmisten kanssa. Työnohjaus lisää myös sosiaalisia ja luovia taitoja, koska henkilöt voivat kokea työnohjauksessa vahvaa tiimihenkeä ja ratkaista mahdollisia tiimiä hiertäviä ongelmia. Koulutus lisää substanssiosaamista sekä todennäköisesti myös liiketoimintaosaamista. (Oma pohdinta.)

4. Millainen on koulutuksen suunnitteluprosessi? (mitä, kuka, miten, miksi)

- Osaamisen kehittäminen perustuu yrityksen osaamisstrategiaan ja osaamisen kehittämispolitiikkaan.
- Kehityskeskustelu ja sen tulokset ovat tärkeässä asemassa yksilön osaamisen kehittämisessä.
- Osaamisen tarve tulee tunnistaa yrityksessä.
- Tämän jälkeen arvioidaan nykyisen osaamisen taso.
- Laaditaan osaamistavoitteet ja kehityssuunnitelma henkilölle.
- Kehittämismenetelmän valinta on tärkeä osa prosessia, samoin mahdollisten yhteistyökumppaneiden valinta.
- Osaamista hankitaan ja kehitetään.
- Tehdään seurantaa, arviointia ja mittaamista. (HAAGA-HELIA.)

Lähteet:

Amherst College. Luettavissa:

https://www.amherst.edu/offices/human_resources/training/whatisstraining Luettu 15.10.13.

Columbia University. Luettavissa:

http://www.columbia.edu/~ds2016/digital_port/papers/orglearning1.htm#link1 Luettu 15.10.13.

HAAGA-HELIA amk. HR-osaaja kurssi. Osaamisen power point-esitys. Luettu 15.10.13.

KM World. Luettavissa:

<http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx> Luettu 15.10.13.

Omaa pohdintaa.

Organization Development. Luettavissa:

<http://organisationdevelopment.org/> Luettu 15.10.13.

Viitala, R & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen – menestyvän yritystoiminnan perusta. EDITA.