

Riina Kyllönen

**Työntekijöiden motivaatio –
miten sitä voidaan kehittää?
Case Yritys X.**

Tradenomi

Kevät 2017



KAJANIN
AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Kyllönen Riina

Työn nimi: Työntekijöiden motivaatio – miten sitä voidaan kehittää? Case Yritys X.

Tutkintonimike: Tradenomi, liiketalous.

Asiasanat: työmotivaatio, motivaatio, henkilöstöjohtaminen, esimiestyö

Tämän opinnäytetyön aiheena on työntekijöiden motivaatio kohdeyrityksessä. Työn tavoitteena oli löytää tekijöitä, jotka joko lisäävät tai alentavat työntekijöiden työmotivaatiota. Lisäksi tarkoituksena oli löytää keinoja, joilla kohdeyritys voi motivoida työntekijöitään enemmän. Työmotivaatiota siis tarkasteltiin työntekijöiden näkökulmasta.

Opinnäytetyön teoriaosassa esitellään teorioita työmotivaatiosta sekä kerrotaan työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Opinnäytetyön empiirinen osio suoritettiin kvantitatiivisena henkilöstötutkimuksena. Tutkimus toteutettiin kyselyn muodossa kohdeyrityksen työntekijöille. Kyselyyn vastasi 49 työntekijää ja vastausprosentti oli 47 %. Tulokset käsiteltiin ja analysoitiin Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmalla sekä SPSS-tilasto-ohjelmalla.

Tutkimuksen avulla saatiin selville työntekijöiden motivaatiota vahvistavia tekijöitä, joita olivat muun muassa palaute, arvostus, työn mielekkyys, omien vahvuuksien käyttäminen, ammatillinen kehitys, vastuun lisääminen, tavoitteet sekä yhteishenki. Työmotivaatiota puolestaan heikentävät palautteen vähyys, arvostuksen tai kehitysmahdollisuuksien puuttuminen, palkitsemisen epätasapuolisuus sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen vaikeus. Opinnäytetyön lopussa esitellään kehitysideoita kohdeyrityksen työntekijöiden työmotivaation parantamiseksi.

ABSTRACT

Author: Kyllönen Riina

Title of the Publication: How to Motivate Employees? Case Company X.

Degree Title: Bachelor of Business Administration

Keywords: work motivation, motivation, human resource management, leadership

The topic of this thesis was employee motivation in the chosen case study organisation. The objective was to find the factors that either uplift or reduce the employees' work motivation. Additionally, one of the objectives was to obtain development proposals for increasing the employee motivation. Work motivation was being examined from the employee point of view.

The theory part introduces theories of work motivation and the factors that affect work motivation. The empirical part was conducted as a quantitative personnel survey for the staff of the case study organisation. 49 employees responded to the survey and the response rate was 47 %. The results were examined and analysed using Microsoft Excel spreadsheet and SPSS statistics software.

The study revealed that the factors uplifting the employee motivation were feedback, appreciation, task significance, usage of the employee's own strengths, development opportunities, increasing responsibilities, goals and team spirit. Conversely, the factors decreasing the employee motivation were scarcity of feedback, lack of appreciation or development opportunities, inequality of rewarding and difficulties in balancing one's work and leisure time. At the end of the thesis there are development proposals for increasing the employee motivation in the case study organisation.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 TYÖMOTIVAATIO.....	3
2.1 Keskeiset käsitteet	3
2.2 Teorioita motivaatiosta	9
2.3 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.....	13
2.4 Motivoiva johtaja.....	25
2.5 Henkilöstön motivaation merkitys kaupan tuottavuudessa	26
3 TUTKIMUS	28
3.1 Kohdeyritys	28
3.2 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen rajaus	29
3.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus	29
3.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	31
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA KEHITYSEHDOSTUKSET.....	36
4.1 Tulokset, tulkinta ja analyysi.....	36
4.2 Kehitysehdotukset.....	62
5 YHTEENVETO JA POHDINTA	78
LÄHTEET	82
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Marketketjujen alati kiristyvässä kilpailussa hinta ei ole enää ainoa ratkaiseva tekijä, vaan asiakkaat kiinnittävät yhä enemmän huomiota asiakaspalveluun ja henkilökunnan käyttäytymiseen. Henkilöstön motivaatio onkin tärkeä tekijä koko yrityksen tuottavuuden kannalta.

Suuressa organisaatiossa työntekijöiden motivointi voi olla ajoittain haasteellinen tehtävä. Motivaatio lisää työhön sitoutuneisuutta, joka puolestaan tarkoittaa sitä, että työntekijät ovat tyytyväisiä, tuottavampia ja sopeutuvaisempia (Guest 1987, 513). Henkilöstön työpanos vaikuttaa suuresti organisaation tulokseen. Työpanokseen taas vaikuttavat työntekijöiden ammattitaito ja se, kuinka motivoituneita he ovat. (Peltonen & Ruohotie 1987, 9, 89.) Työntekijöiden motivointi on yksi henkilöstöjohtamisen keskeisimmistä päämääristä (Viitala 2013, 10).

Työntekoon kannustaa ja motivoi useimmiten raha, mutta palkan saaminen ei kuitenkaan takaa työntekijöiden motivaatiota. Mitkä asiat sitten vaikuttavat työmotivaatioon ja pitävät sitä yllä?

Usein luullaan, että palkka ja palkkiot ovat ainoa keino motivoida työntekijöitä, mutta monien tutkimusten mukaan näin ei kuitenkaan ole. Liukkosen ym. (2006, 101) mukaan moni lottovoittajakin on sanonut jatkavansa töitä, joten työ sisältää muitakin motivaattoreita, kuin ainoastaan rahan.

Työtyytyväisyyden mittaaminen on vanhanaikaista ja tulevaisuudessa täytyisi keskittyä mittaamaan työntekijöiden motivaatiota ja innostusta, vaikka motivaation tutkiminen ja tukeminen saattavat tuntua työläältä. Martela ja Jarenko sanovat, että yritysten mielestä voisi olla helpompaa vain kertoa käskyjä, joita henkilöstö noudattaisi. Tämä tapa ei kuitenkaan ole lainkaan tehokas ja se on itse asiassa loppujen lopuksi työläämpi vaihtoehto. (Martela & Jarenko 2015, 158.)

Martela ja Jarenko antavat kirjassaan esimerkin yrityksestä, joka nousi kemianalojen huonoimmasta työpaikasta parhaaksi vain työntekijöiden motivaatioon panostamalla. Siispä henkilöstön motivaatiolla voidaan katsoa olevan suuri vaikutus yri-

tyksen tehokkuuteen. Henkilöstö on yrityksen tärkein resurssi, ja motivoitunut henkilöstö tuottaa enemmän. Työntekijöiden motivaatio ja innostus ennustavat organisaation tuloksia paremmin kuin työtyytyväisyys. (Martela & Jarenko 2015, 13, 20, 30).

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää ratkaisuja, kuinka kohdeyritys voi motivoida työntekijöitään enemmän ja sitä kautta nostaa yrityksen tuottavuutta. Työntekijöillä tarkoitetaan tässä vain myymälän niin sanottuja rivityöntekijöitä, eli esimiehet sekä toimisto- ja tukitoimintotyöntekijät on jätetty tutkimuksesta pois. Tutkimusmetodina käytettiin lomakekyselyä ja vastaukset analysoitiin Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmalla ja SPSS-tilasto-ohjelmalla. Opinnäytetyön lopuksi esitellään kehitysideoita, joilla yritys voi motivoida työntekijöitään enemmän.

2 TYÖMOTIVAATIO

Tässä luvussa selitetään työmotivaatioon liittyvät keskeiset käsitteet sekä esitellään ulkoinen ja sisäinen motivaatio. Lisäksi perehdytään eri motivaatioteorioihin, minkä jälkeen kuvaillaan työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä motivoivan johtajan ominaisuuksia. Osaa työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä kuvaillaan myös käytännön esimerkein käyttämällä aiempia tutkimuksia työmotivaatiosta.

2.1 Keskeiset käsitteet

Työmotivaatioon liittyvien olennaisimpien käsitteiden tunteminen on tärkeää, jotta tutkimusta ja sen tuloksia osataan tarkastella. Keskeiset käsitteet luovat pohjan myöhemmälle teorialle.

Motivaatio-sanana alkuperä tulee latinan sanasta ”movere”, joka tarkoittaa liikkumista (Peltonen & Ruohotie 1987, 22). Motivaatio tarkoittaa sitä, että työntekijä tuntee, että työ on välillä hyvää ja välillä huonoa, mutta että se on mielihyvää tuovaa, tyydyttävää ja työntekijää kehittävä. Kuitenkin termin tarkka määrittely on hankalaa, sillä kokonaisuus käsittää sekä yksilön että tilanteen luonteenpiirteitä, kuten myös yksilön sen hetkisen tulkinnan tilanteesta. (Rosenfield & Wilson 1999, 74.)

Motivaatio on monimutkainen käsite, ja se muuttuu henkilön subjektiivisen kokemuksen mukaan (Liukkonen ym. 2006, 96). Toisin sanoen motivaatio on yksilön henkinen tila, joka muuttuu tilannetekijöiden mukaan (Peltonen & Ruohotie 1987, 19). Ruohotien mukaan motivaatio on tilannesidonnainen ja motivaatio voidaankin erottaa yleismotivaatioon ja tilannemotivaatioon. Yleismotivaatio määrittää käyttäytymisen yleisen suunnan eli miten yksilö toimii keskimäärin. Tilannemotivaatio taas on sidonnainen yleismotivaatioon, sillä hyvä yleismotivaatio yhdistettynä mielenkiintoiseen tehtävään takaa korkean motivaation. (Ruohotie 1998, 41.)

Motivaatio on tekijä, joka saa ihmisen pyrkimään kohti päämääräänsä. Motivoitunut ihminen työskentelee tehokkaasti ja lisäksi asenne työhön on innostunut. Rasila ja Pitkonen painottavat, että toista ihmistä ei voi motivoida, mutta hänen motivoitumisestaan voi tukea eri keinoin. (Rasila & Pitkonen 2010, 5.) Motivaatio on merkittävästi yhteydessä ihmisen hyvinvointiin, jaksamiseen ja suoriutumiseen (Liukkonen ym. 2006, 6).

Liukkonen ym. siteeraavat Decia ja Rynia (1985) sanoessaan, että kun henkilön motivaatio on voimakas, hän yrittää enemmän kuin muut, sitoutuu ja on valmis tekemään yhteistyötä ja keskittyy enemmän. Heidän mukaansa motivaation ollessa suuri työntekijä suorittaa tehtävänsä paremmin. (Liukkonen ym. 2006, 12.)

Peltonen ja Ruohotie (1987, 15) kertovat, että motivaatio ja asenne ovat eri asioita siitä huolimatta, että ne ovat hyvin lähellä toisiaan. Asenteen muuttaminen on vaikeaa, ja asenne vaikuttaa motivaatioon. Asenne vaikuttaa enemmän työn laatuun kuin vireyteen. (Ruohotie 1998, 41.)

Työhön sitoutunut työntekijä on innostunut työstään sekä toimii organisaation edun mukaisesti (Beardwell & Thompson 2014, 391; Attridge 2009 mukaan). Chartered Institute of Personnel and Development (myöhemmin CIPD) (n.d.) määrittelee sitoutuneisuuden olevan enemmän kuin motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Työhönsä sitoutuneet työntekijät selviytyvät työtehtävistään paremmin, ovat luovempia, haluavat pysyä työnantajansa palveluksessa sekä voivat paremmin kuin sellaiset työntekijät, jotka eivät koe olevansa sitoutuneita yritykseensä. Työhön sitoutumisen vaikutukset ovat siis hyvin pitkälti samat kuin motivoitumisella. (Beardwell & Thompson 2014, 393.)

Työmotivaatioon vaikuttavat keskeisimmin työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että työsuoritus paranee, kun työmotivaatio lisääntyy. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22–24, 28.) Martelan ja Jarenkon (2015, 41) mukaan motivoitunut työntekijä on tuottavampi kuin ei-motivoitunut, koska motivoituneet ihmiset käyttävät enemmän energiaa tehtäviinsä, näkevät tehtävänsä laajemmin, oppivat nopeammin, ovat luovempia, työskentele-

vät sinnikkäämmin, ovat parempia asiakaspalvelijoita, vaihtavat harvemmin työpaikkaa ja sairastavat vähemmän. Aro (2006, 45) lisää motivoituneiden työntekijöiden olevan terveitä ja voivan hyvin.

Asiakaspalvelussa työntekijän motivaatiolla on suuri merkitys, sillä henkilöstön työmotivaatio heijastuu suoraan asiakaspalvelun laatuun. Työntekijän myönteiset tunteet vaikuttavat hänen omaan ystävällisyyteensä, jonka asiakas näkee asiakaskohtaamisessa. Tämä vaikuttaa siihen, kuinka hyväksi asiakas arvioi saamaansa palvelua. Motivoitunut asiakaspalvelutyöntekijä saa asiakkaan tuntemaan, että häntä palvellaan mielellään. Silloin myös palvelukokemus on myönteisempi, millä on tärkeä vaikutus yrityksen tulokseen. Hyvä asiakaspalvelu näkyy jonkin ajan kuluttua yrityksen myyntiluvuissa parantuneena myyntinä. Motivoituneet työntekijät voivat tuoda sen pienen, mutta oleellisen eron, joka erottaa organisaation edukseen muista kilpailijoista. Asiakasuskollisuus on tutkitusti tehokas – ellei tehokkain – tapa kasvattaa tulosta. Siispä henkilöstön motivaatio on välttämätöntä, jos organisaatio pyrkii asiakasuskollisuuteen. (Martela & Jarenko 2015, 45; Joutsenkunnas & Heikura 2003, 96–97.)

Työtyytyväisyys on työmotivaation sukulaiskäsite. Usein näitä kahta tutkitaan ja käsitellään yhdessä, mutta tutkijat mieltävät ne kuitenkin eri asioiksi. Työtyytyväisyys seuraa työsuorituksen palkitsemisesta, kun taas työmotivaatio riippuu esimerkiksi palkkioihin liittyvistä odotuksista. (Peltonen & Ruohotie 1987, 28.) Työtyytyväisyys on myös osa työhyvinvointia (Vesterinen 2006, 7). Työtyytyväisyys lisää työntekijöiden halua pysytellä työpaikassaan. Työtehtävien monipuolisuus ja merkityksellisyys, sekä työntekijän itsenäisyys ja saatu palaute parantavat työtyytyväisyyttä. (Heinonen ym. 2011, 138.) Antila lisää, että työtyytyväisyyteen vaikuttaa eniten työn mielekkyys. Lisäksi työtyytyväisyyteen vaikuttavat työn tekemiseen liittyvät arvot, eli muun muassa työn kiinnostavuus, menestyksenhalu ja haasteet, sekä muut arvot, kuten palkka, etenemismahdollisuudet sekä kiitos ja tunnustus. (Antila 2006, 1, 3–4; Locken 1970 mukaan.)

Ulkoinen ja sisäinen motivaatio (kuvio 1) on tärkeää erottaa toisistaan, sillä ne vaikuttavat eri tavoin työntekijän suoritukseen. Molemmat tekijät ovat oleellisia motivaation synnyssä ja ylläpidossa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 40.)

Ulkoiset motivaatio syntyy siitä, kun ihminen tavoittelee ulkoisia palkkioita. Ulkoiset palkkiot käsittävät useimmiten rahapalkan sekä ihmisten antaman arvostuksen. Ulkoiset palkkiot eivät lisää motivaatiota ainakaan pitkällä tähtäimellä, mutta niiden puuttuminen vähentäisi motivaatiota merkittävästi. (Rasila & Pitkonen 2010, 27.) Ulkoisen motivaation lähde tulee nimensä mukaan työntekijän itsensä ulkopuolelta. Esimerkiksi toive palkinnosta tai pelko rangaistuksesta voi olla ulkoinen motivaattori. (Mayor & Risku 2015, 35.)

Ulkoiset palkkiot ovat kestoaltaan lyhytaikaisia ja tarve saada ulkoisia palkkioita voi esiintyä usein. Ulkoiset palkkiot voivat parantaa työsuoritusta, mutta eivät suoraan ainoastaan aina paranna motivaatiota. (Ruohotie 1998, 38, 41.) Martela ja Jarenko (2015, 25) huomauttavat, että pelkän ulkoisen motivaation varassa työskenteleminen kuluttaa henkisiä resursseja ja voi pidemmän päälle tuntua raskaalta.

Sisäinen motivaatio kumpuaa itse työn tekemisestä ja työn kohteesta. Sisäisesti motivoitunut työntekijä saa mielihyvää tehdystä työstä sekä onnistumisen ja edistyksen iloa, eli sisäisiä palkkioita, mikä luo työtyytyväisyyttä. (Rasila & Pitkonen 2010, 27.) Sisäinen motivaatio syntyy Mayorin ja Riskun (2015, 35) mukaan ihmisen omasta sisäisestä halusta tehdä häntä kiinnostavia ja innostavia asioita.

Sisäiset palkkiot ovat subjektiivisia, ja ne esiintyvät tunteiden muodossa (Peltonen & Ruohotie 1987, 25). Sisäiset palkkiot ovat kestoaltaan pitkäaikaisia ja voivat siis tuottaa motivaatiota pitkäksi aikaa. Sen vuoksi sisäiset palkkiot voivat olla pysyvä motivaation lähde. (Ruohotie 1998, 38.)

Sisäistä motivaatiota on kahdenlaista: sisäsyntyistä ja sisäistettyä. Sisäsyntyisessä motivaatiossa on kyse tekemisen riemusta. Sisäistetty motivaatio puolestaan tarkoittaa sitä, että tehtävä tuntuu arvokkaalta ja tärkeältä. Tähän liittyvät henkilön omat arvot, joiden mukaan tehtävän arvokkuus määrittyy. (Martela & Jarenko 2015, 32.)

Jos työ ei ole sisäisesti motivoivaa, työntekijän on helppo lähteä työpaikasta. Siksi sisäisestä palkitsemisesta onkin tullut oikea haaste nykypäivän yrityksille. (Liukkonen ym. 2006, 99.) Sisäisesti motivoivien työpaikkojen yhteisiä tekijöitä ja sisäisen motivaation kasvattajia ovat muun muassa vapauden ja vastuun antaminen työntekijöille, hierarkian vastustaminen ja tasa-arvon lisääminen sekä ajatus siitä, että

jokainen työntekijä on arvokas ja että jokainen haluaa tehdä parhaansa. Sisäisesti motivoitunut työntekijä voi hyvin ja kokee vähemmän ahdistusta kuin ei-motivoitunut. Lisäksi motivoituneella työntekijällä on vähemmän sairauspoissaoloja kuin motivoitumattomalla. (Martela ja Jarenko 2015, 16, 48.)

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät sulje toisiaan pois vaan täydentävät toisiaan ja esiintyvät yhtäaikaaisesti (Peltonen & Ruohotie 1987, 25; Ruohotie 1998, 38; Luoma ym. 2004, 21). Myöskään sisäiset tai ulkoiset palkkiot eivät sulje toisiaan pois, vaan esiintyvät yleensä samanaikaisesti (Luoma ym. 2004, 22). Kuitenkin motivaation synnyn näkökulmasta sisäiset palkkiot ovat tehokkaampia kuin ulkoiset (Ruohotie 1998, 39).

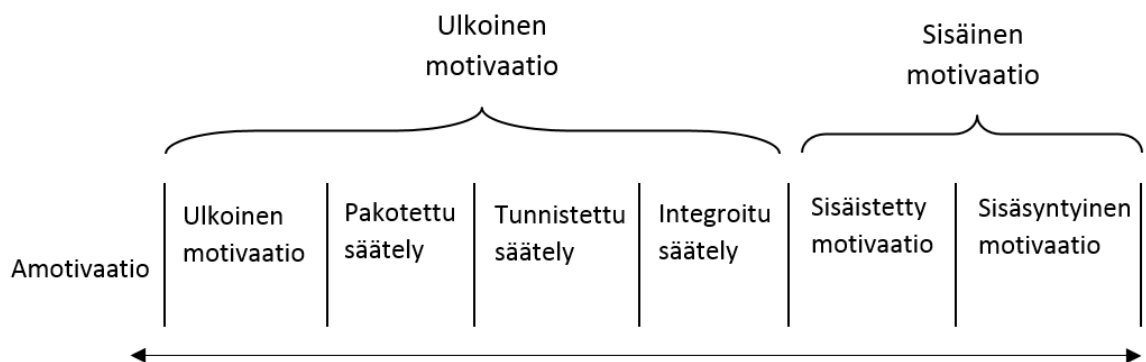


Kuvio 1. Sisäisen ja ulkoisen motivaation riippuvuus kannustetyypistä (Peltonen & Ruohotie 1987, 40)

Kuviossa 1 kuvataan sisäisen ja ulkoisen motivaation yhteyttä eri kannustetyyppeihin. Ulkoista motivaatiota tukevat eniten taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet, kuten raha. Kuitenkin on myös mahdollista, että raha palkitsee myös sisäisesti silloin, kun palkka on sidottu suoritukseen. Vuorovaikutuskannusteet voivat palkita sekä sisäisesti että ulkoisesti. Eli sisäisesti palkitsevana tämä voidaan

käsittää silloin, kun henkilö on seurallinen ja kaipaa hyväksytyksi tulemista. Ulkoisesti tämä voi palkita silloin, kun henkilö on ystävällinen muille vain oman etunsa vuoksi. Sisäistä motivaatiota tukevat eniten tehtäväkannusteet. Ihminen motivoituu sisäisesti, kun työ on haasteellista ja mielenkiintoista. (Peltonen & Ruohotie 1987, 40.)

Kuitenkin pelkkä jaottelu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon on liian mustavalkoinen. Liukkosen ym. mukaan motivaatiota voidaan kuvata motivaatioliukumolla (kuvio 2). Motivaatio liukuu täydellisestä motivaation puutteesta, amotivaatiosta, ulkoiseen motivaatioon ja sitä kautta sisäiseen motivaatioon, joka on suurin motivaation aste. Ulkoinen motivaatio on ulkoapäin säädeltyä, ja siinä voidaan tunnistaa neljä eri motivaation luokkaa: ulkoinen motivaatio, pakotettu säätely, tunnistettu säätely ja integroitu säätely. Autonomian määrä on eri kaikissa näissä luokissa. Se on pienimmillään ulkoisessa motivaatiossa ja suurenee kohti integroitua säätelyä. (Liukkonen ym. 2002, 109–110.)



Kuvio 2. Motivaatioliukumo

Kuvio 2 on mukailtu käyttäen Liukkosen ym. (2002, 109–113) ulkoisen ja sisäisen motivaation määritelmiä sekä Martelan ja Jarenkon (2015, 33) kuviota.

Ulkoinen motivaatio tarkoittaa toimintaa palkkioiden tai rangaistusten vuoksi. Pakotetussa säätelyssä työntekijä suorittaa tehtävänsä koetun sisäisen pakon sanelemana, käyttäytyen yhä ulkoapäin kontrolloidusti. Pakotettua säätelyä kuvaa esimerkiksi tilanne, jossa työntekijä ajattelee, että hänen tulee suoriutua hyvin tietyistä työtehtävistä miellyttääkseen esimiestään tai säästyäkseen tämän moitteilta.

Tunnistetusta säätelystä on kyse, kun toiminta mielletään henkilökohtaisesti tärkeäksi ja ajatellaan, että vaihtoehtoja ei ole. Toimintaan ei kuitenkaan osallistuta pelkästä tekemisen ilosta. Esimerkki tästä on tilanne, jossa työntekijä menee sairaana työpaikalle, sillä hän kokisi syyllisyyttä jäädessään kotiin lepäämään. Integroidussa säätelyssä toiminta on tärkeä osa ihmisen persoonallisuutta. Tämä toiminta on melko autonomista, mutta siinä on silti hieman ulkoapäin tulevaa kontrollia. Esimerkiksi työnarkomaanin motivaatio koostuu useimmiten integroituneesta säätelystä. (Liukkonen ym. 2002, 111–113.) Kaksi viimeisintä motivaation astetta ovat sisäistä motivaatiota. Sisäistetyssä motivaatiossa tehtävää tehdään sen vuoksi, että se koetaan arvokkaaksi tai tärkeäksi. Sisäsyntyisessä motivaatiossa taas tehtävä itsessään koetaan innostavana ja siitä saadaan tekemisen riemua. (Martela & Jarenko 2015, 32–33.)

Lisäksi organisaatioon sitoutuminen liittyy vahvasti motivaatioliukumoon. Sitoutuminen on korkeimmillaan sisäisen motivaation kohdalla ja alhaisimmillaan amotiivaatiossa. Sitoutuneisuus on siis motivaation vahvin muoto. (Liukkonen ym. 2002, 115, 229.)

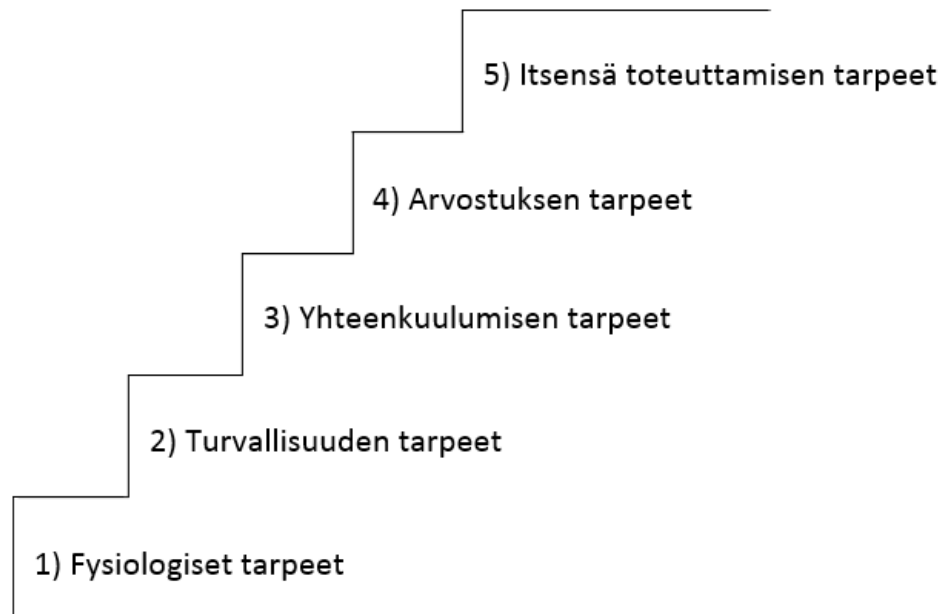
2.2 Teorioita motivaatiosta

Seuraavassa luvussa esitellään työmotivaatioon liittyviä teorioita. Liukkoson ym. (2006, 10) mukaan motivaatioteorioita on olemassa yli kolmekymmentä erilaista. Moni teorioista keskittyy vain johonkin motivaation pieneen osa-alueeseen, joten tässä työssä ei käytetä kaikkia teorioita, vaan keskitytään lähinnä niihin, jotka ovat sovellettavissa kaupan alalle.

Tarveteoriat olettavat, että ihmisen tarpeet ovat motivaation perusta. Työmotivaation sisältöä pyritään selittämään tarveteorioilla. (Lämsä & Hautala 2005, 81–82.)

Maslow'n tarveteoria (kuvio 3) (1954) on yksi vanhimmista motivaatioon liittyvistä teorioista. Tarvehierarkia jaetaan tasoihin alhaalta ylöspäin seuraavasti: 1) fysiologiset tarpeet, 2) turvallisuuden tarpeet, 3) yhteenkuulumisen tarpeet, 4) arvostuksen tarpeet ja 5) itsensä toteuttamisen tarpeet. Tarveteorian mukaan ihmisen perustarpeet, kuten fysiologiset tarpeet, täytyy tyydyttää ennen ylemmän tason

tarpeita, kuten esimerkiksi itsensä toteuttamisen tarpeita. (Rasila & Pitkonen 2010, 36.)



Kuvio 3. Maslow'n tarvehierarkia (Rasila & Pitkonen 2010, 36)

Työelämässä tämä teoria tarkoittaa Rasilan ja Pitkosen (2010, 36) mukaan esimerkiksi sitä, että mikäli työntekijä ei ehdi syödä työpäivänsä aikana, hän ei pysty panostamaan työhönsä täysillä. Työpaikoilla fysiologisia tarpeita tyydyttävät muun muassa työterveyshuolto ja lepotauot. Turvallisuuden tarpeita tyydyttävät varma työsuhte, palkkaus sekä hyvä työturvallisuus ja ergonomia. Sosiaalisia tarpeita tyydyttää yhteishenki. Arvostuksen tarpeita tyydyttävät tavoitteet, arviointi ja palaute. Itsensä toteuttamisen tarvetta tyydyttävät urakehitys, työn ilo ja osaaminen. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)

Peltonen ja Ruohotie (1987, 44) ovat sitä mieltä, että Maslow'n tarveteoria aliarvioi rahapalkkion merkityksen, sillä Maslow'n mukaan palkan kannustearvo häviää sen jälkeen, kun elämän välttämättömät perustarpeet on tyydytetty. Lämsä ja Hautala (2005, 83) tukevat Peltosen ja Ruohotien väitettä, sillä heidän mukaansa suomalaisessa työelämässä alimpien tasojen tarpeet on tyydytetty ja kiinnostus kohdistuu ylemmän tason tarpeisiin.

Maslow'n tarveteoriaa voidaan soveltaa myös suoraan asiakaspalvelutyöhön. Työntekijöiden alimmat, fysiologiset tarpeet tyydytetään oikeudenmukaisella pal-

kalla. Turvallisuuden tarpeet tyydyttyvät tiedolla työpaikan pysyvyydestä. Kolmannen tason, eli yhteenkuuluvuuden tarpeet, vaativat tulemista hyvin toimeen työka- vereiden kanssa. Neljännen tason, eli arvostuksen tarpeet tyydyttyvät, kun työn- tekijä saa arvostusta suorittamastaan palvelusta. Korkeimman tason tarpeet tyy- dyttyvät, kun työntekijä saa toteuttaa itseään riittävästi palvellessaan asiakkaita. (Hämäläinen 1999, 96–97.)

Herzbergin kaksifaktoriteoria (1971) pohjautuu Maslow'n tarvehierarkiaan (Moisalo 2011, 340). Kaksifaktoriteorian mukaan palkan avulla voidaan poistaa tyyty- mättömyyttä (Peltonen & Ruohotie 1987, 44). Herzberg jakaa kannusteet kahteen ryhmään: hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Hygieniektelijöihin lukeutuvat palkka, suhteet kollegoihin ja esimiehiin, työn suunnittelu, organisaation toiminta- ja hen- kilöstökäytännöt, työympäristö, yksityiselämän vaatimukset työlle, työstä saatu status ja työsuhteen varmuus. Motivaatiotekijöitä puolestaan ovat työntekijän saama arvostus ja tunnustus, menestymis- ja etenemismahdollisuudet, vastuu, työn mielekkyys ja kehittymismahdollisuudet. (Antila 2006, 31; Pöyhösen 1974, Kivisen 1986 ja Pöyhösen 1987 mukaan.)

Teorian mukaan tyytyväisyyttä aiheuttavat motivaatiotekijät motivoivat hyviin suo- rituksiin, kun taas tyytymättömyyttä aiheuttavat hygieniektelijät eivät motivoi. Hy- gieniektelijät – kuten esimerkiksi palkka – eivät siis itsessään motivoi, mutta niiden poissaolo vaikuttaisi motivaatioon negatiivisesti. (Ruohotie 1998, 68–69.) Siis esi- merkiksi jos työntekijällä on vaikeuksia perustoimeentulossa, työn sisällöstä on hankala löytää mitään motivoivaa (Moisalo 2011, 340).

Prosessiteoriat pohjautuvat ihmisen tiedollisiin ajattelu- ja päätösprosesseihin. Työmotivaatio onkin seurausta henkilön päätöksenteosta, eli työntekijä arvioi työ- hönsä liittyviä seikkoja, ja niin muodostuu pohja motivaatiolle. Prosessiteoriat kes- kittävät selittämään työmotivaation suuntaa, voimakkuutta ja pysyvyyttä sekä näi- den tekijöiden vaikutuksia toisiinsa. (Lämsä & Hautala 2005, 87.)

Adamsin oikeudenmukaisuusteoriassa (1965) työntekijä vertaa oman työpanok- sensa ja palkkionsa suhdetta omiin aikaisempiin tai kollegojensa vastaaviin suh- teisiin. Jos oman työpanoksen ja palkkion suhteet ovat tasavertaiset suhteessa

kollegoihin, koetaan oikeudenmukaisuutta. Jos taas suhteet ovat epätasapainossa, koetaan epäoikeudenmukaisuutta. Työntekijä haluaa saada työmääräänsä ja -panokseensa tasapainossa olevan palkkion. Jos henkilö kokee, että saa joko liikaa tai liian vähän palkkaa, hän pyrkii korjaamaan epätasapainon esimerkiksi lisäämällä tai vähentämällä työmääräänsä. (Lämsä & Hautala 2005, 87.)

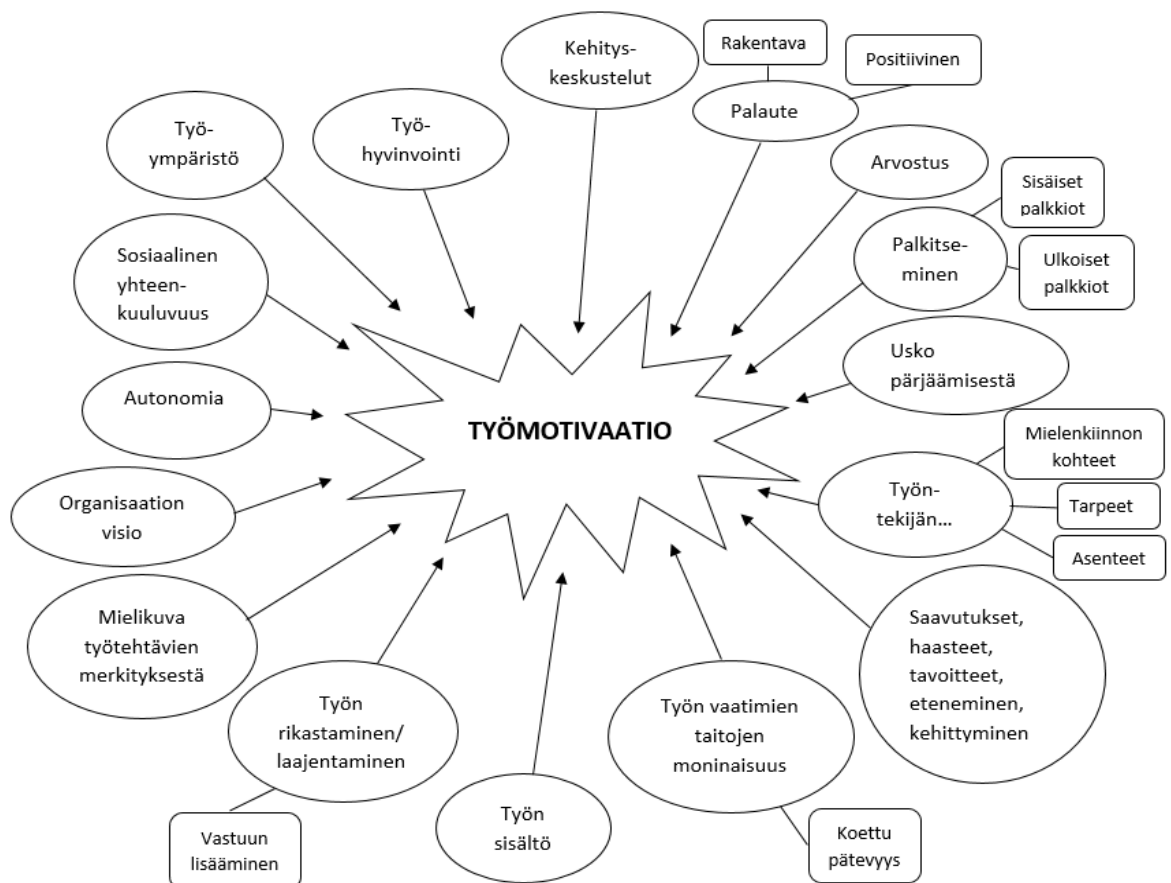
Vroomin odotusarvoteorian (1964) mukaan ihmisen motivaatio tietyn tehtävän suorittamiseen kohoaa, jos tehtävä on hänen mielestään tarpeeksi haastava. Odotusarvona siis on, että tehtävä ei ole liian helppo eikä liian vaikea. Lisäksi henkilö uskoo, että tehtävän suorittaminen tuo hänelle palkkiota tai hyötyä, eli välinearvon. Odotusarvoihin vaikuttavat sekä aiemmin saatu palaute että aikaisemmat kokemukset. (Ruohotie 1998, 57–58.) Esimerkiksi jos työntekijä arvelee saavansa haluamansa ylennyksen, jos hän työskentelee ahkerammin, odotusarvoteorian mukaan lähtökohta motivaatiolle on hyvä (Lämsä & Hautala 2005, 88).

Locken päämääräteoriassa (1979) henkilön päämäärän oletetaan olevan keskeisin asia työmotivaation syntymisessä. Työntekijä pyrkii kohti päämääräänsä, jotta hän voi tyydyttää tunteitaan ja halujaan. Selkeä päämäärä motivoi parempaan tulokseen kuin yleisluontoinen ja epäselvä päämäärä. Päämääräteorian mukaan täsmällinen ja haastava, mutta kuitenkin saavutettavissa oleva päämäärä johtaa korkeaan työmotivaatioon. (Lämsä & Hautala 2005, 89.)

Itsemääräämisteoria olettaa, että henkilön motivaatio on voima, jota voi muuttaa ja johon voi vaikuttaa. Decin ja Ryanin itsemääräämisteorian (2000) mukaan ihmisen psykologiset perustarpeet, eli autonomia, koettu pätevyys ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus, täytyvät olla tyydytettyjä, jotta motivaatio voi kasvaa. Sen sijaan asiat, jotka vähentävät yksilön autonomian tunnetta, koettua pätevyyttä ja sosiaalista yhteenkuuluvuutta, vaikuttavat kielteisesti motivaatioon. Deci ja Ryan olettavat ihmisten olevan luonnostaan aktiivisia sekä halukkaita kasvamaan ja kehittymään. Heidän mukaansa autonomia, koettu pätevyys ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus ruokkivat sisäistä motivaatiota, kun taas niiden puute muodostaa vain ulkoisen motivaation tai jopa poistaa motivaation kokonaan. (Deci & Ryan 2000, 227–268.)

Sisäistä motivaatiota siis kasvattaa se, että ihminen saa tehdä asioita omasta vapaasta tahdostaan ilman pakottamista tai huolta seuraamuksista. Jos sisäisen motivaation ohjaamaa tehtävää yritetään ohjailta ulkoisella palkkiolla, motivaatio voi laskea, sillä silloin yksilö tuntee menettäneensä autonomian tunteensa. Koettua pätevyyttä ruokkii saatu positiivinen palaute, jos se koskee yksilön suoritusta. Työmotivaatiota ajatellen suurimman motivaation ja panostuksen työntekijöiltä saa, kun kontrolli minimoidaan ja työntekijöiden omaa vastuuta lisätään. Työn on tunnettava kaikkien yhteiseltä asialta, johon kaikki panostavat. (Deci & Ryan 2000, 227–268.)

2.3 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät



Kuvio 4. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Seuraavaksi perehdytään työmotivaatioon vaikuttaviin tekijöihin. Kuvio 4:ään on kerätty työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä seuraavana esitellyistä lähteistä.

Kehityskeskustelut ovat oiva väline työntekijöiden motivointiin ja sitouttamiseen. Kehityskeskusteluissa pyritään vuorovaikutukseen organisaation ja työntekijän välillä. Kuitenkin itse kehityskeskustelukin voi motivoida, jos kehityskeskustelussa rohkaistaan ja kiitetään työntekijää. Myös tunnelman on oltava tarpeeksi rento. (Liukkonen ym. 2006, 246–253.)

On erityisen tärkeää, että kehityskeskustelu on toteutettu hyvin, jotta se vaikuttaisi motivaatioon positiivisesti. Hyvä kehityskeskustelu jättää sekä työntekijälle että esimiehelle tunteen, että he ovat saavuttaneet jotakin. Huonosti toteutettuna kehityskeskustelu puolestaan voi jopa alentaa motivaatiota merkittävästi. (Allan 1996, 59.)

Palaute tai sen puute vaikuttaa työntekijän motivaatioon (Peltonen & Ruohotie 1987, 75–76). Liukkonen ym. (2006, 234) mukaan monet työntekijät pitävät palautetta suurimpana voimavaroja lisäävänä tekijänä. Tunnustus tai kehu esimieheltä on usein motivoivampi tekijä kuin rahallinen bonuspalkkio (Allan 1996, 53). Tätä väitettä tukee myös Dahl (2016) kertomalla psykologian professori Dan Arielyn tekemän tutkimuksen selvittäneen, että esimiehen sanallinen kiitos motivoi työntekijöitä enemmän kuin 30 dollarin palkkio.

Palaute voi olla positiivista tai rakentavaa, kummankinlainen palaute motivoi. Rasila ja Pitkonen otaksuvat, että palautteen puute on työelämässä pahin motivaation tappaja. (Rasila & Pitkonen 2010, 32–35.) Salmimies ja Salmimies (1998, 157) lisäävät, että jos työntekijä ei saa palautetta työstään, hänestä voi tuntua, ettei hän ole saanut mitään aikaan tai ettei hänen työllään ole lainkaan merkitystä organisaatiolle. Palaute voi myös itsessään olla palkkio (sosiaalinen palkkio) tai rangaistus (Peltonen & Ruohotie 1987, 68). Decin ja Ryanin itsemääräämisteorian mukaan positiivinen palaute nostattaa työntekijän pätevyyden tunnetta, joka taas kasvattaa työmotivaatiota. (Deci & Ryan 2000, 227–268.)

Säännöllinen myönteinen palaute vaikuttaa työntekijöihin siten, että he tuntevat olonsa turvalliseksi, arvostetuiksi ja hyväksytyiksi. Positiivinen palaute myös auttaa henkilöstöä ajattelemaan myönteisesti itsestään ja muista. Lisäksi työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunne sekä itsetunto vahvistuvat. Myönteinen palaute saa

myös työnteon tuntumaan kiinnostavammalta ja parantaa työsuorituksia sekä tuottavuutta. Lisäksi työntekijöiden vaihtuvuus ja sairaspöissaolat vähenevät. (Kupias ym. 2011, 17–18; Burley-Allenin 1995 mukaan.) Myös Kouzes ja Posner (2001, 6) kertovat työntekijöiden kiittämisen ja palautteen antamisen kasvattavan työntekijöiden yhteishenkeä ja tuottavuutta ja myös vähentävän sairauspöissaoloja.

Palautetta voi saada sekä esimieheltä että kollegoilta, mutta myös asiakkailta. Peltonen ja Ruohotie mainitsevat, että palautteen vastaanottajan ikä ja työkokemus vaikuttavat palautteen tarpeeseen. Kokemuksen ja itseluottamuksen kartuttua vanhempi työntekijä ei kaipaa niin paljon palautetta kuin nuori. (Peltonen & Ruohotie 1987, 70.)

Allan toteaa, että on liian helppo huomata vain asiat, jotka ovat menneet pieleen ja jättää työntekijän positiiviset saavutukset huomiotta. Siispä myös hyvään palautteeseen on keskityttävä. Myös negatiivinen palaute otetaan paremmin vastaan, jos samalla annetaan tunnustusta hyvistäkin teoista. (Allan 1996, 46.) Parhaimmillaan palaute jättää vastaanottajalleen tunteen siitä, että hän on hyvä työssään ja lisäksi sai hyviä ideoita jatkokehittymistään varten (Kupias ym. 2011, 29).

Palaute voi olla myös työntekijän omaa sisäistä keskustelua, eli palautteen antamista itselle omaan toimintaan liittyen. Jokainen työntekijä voi harjoittaa tätä, eli hyvä palaute ei aina ole riippuvaista vain esimiehen viestinnästä. Kuitenkin esimies voi tukea työntekijän omaa sisäistä keskustelua antamalla palautteen siten, että se saa työntekijän pohtimaan omaa käyttäytymistään ja kehittämiskohteitaan. (Kupias ym. 2011, 19.)

Työntekijän saama arvostus on myös omiaan lisäämään motivaatiota. Jos työntekijästä tuntuu, että häntä arvostetaan ja kunnioitetaan, työntekijän sisäinen motivaatio kasvaa. Liukkosen ym. mukaan organisaatiot antavat työntekijöilleen liian vähän palautetta siitä, miten he ovat myötävaikuttaneet yrityksen tulokseen. (Liukkonen ym. 2006, 7, 161.) Arvostus on yksi keino palkita työntekijöitä, ja esimiehen kiinnostus työntekijöitään kohtaan onkin hyvä arvostuksen osoittamisen keino (Rantamäki ym. 2006, 16–17). Työntekijän saama arvostus välittyy esimiehen teosta, esimerkiksi onnistumisten huomioimisesta. Kun työntekijä kokee olevansa

arvostettu, hän pyrkii tekemään työnsä yhä paremmin. (Kurttila ym. 2010, 50.) Esi- miehen työntekijöille osoittama arvostus parantaa myös työpaikan yhteishenkeä ja lisää avoimuutta (Kouzes & Posner 2001, 8).

Palkitseminen on Liukkosen ym. (2006, 99) mukaan yksi parhaista tavoista si- touttaa työntekijät organisaatioon. Palkitsemiseen liittyvät sekä ulkoiset että sisäi- set palkkiot. Ulkoinen palkitseminen on tapa tyydyttää alemman asteen tarpeita, kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita, esimerkiksi rahan, palkan, kannustuksen tai tunnustuksen muodossa. Sen sijaan sisäinen palkitseminen on tapa tyydyttää työntekijän ylemmän asteen tarpeita, kuten itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeita, esimerkiksi myönteisten tunteiden, onnistumisten ja tyy- dytyksen muodossa. Palkkioilla on vaikutusta vain silloin, kun ne annetaan aiheel- lisesti, eli sidottuna työsuoritukseen – esimerkiksi silloin, kun työntekijä on tehnyt oikeasti hyvän suorituksen. Huonosta työsuorituksesta palkitseminen ruokkii teho- tonta työskentelyä, vaikka työntekijät olisivatkin tyytyväisiä palkkiosta. Sisäiset palkkiot motivoivat työntekijöitä eniten. (Peltonen & Ruohotie 1987, 25, 30, 39.) Liukkonen ym. (2006, 120) vahvistavat tämän kertomalla, että ulkoiset palkkiot ei- vät paranna työsuorituksia pitkällä aikavälillä.

Palkitseminen voi olla myös tiimillistä, ei vain yhteen henkilöön kohdistuvaa. CIPD:n tekemä case-tutkimus osoitti, että heidän järjestämänsä myyinnedistämi- sen kannustinhanke vahvisti työntekijöiden välisiä suhteita, kehitti heidän taitojaan ja rohkaisi kaikkia osallistumaan. Hankkeessa koko tiimi voitti palkinnon – ei siis vain yksi ihminen. Lopputuloksena kaikki tiimit nostivat myyntiään. Tiimillinen palk- kio rohkaisi kaikkia saavuttamaan tavoitetta, ei ainoastaan parhaita myyjiä. (Stevens 2012.)

Usko omasta pärjäämisestä ja itseluottamus lisäävät motivaatiota. Myönteiset kokemukset, onnistumiset ja palaute kasvattavat tätä tunnetta. (Liukkonen ym. 2006, 32). Usko omasta pärjäämisestä muodostuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat: 1) taitava tekeminen ja hallinnantunne, 2) asioiden aikaansaaminen sekä 3) jatkuva uuden oppiminen ja kehitys. Taitava tekeminen ja hallinnantunne tarkoit- tavat sitä, että työntekijä saa käyttää omaa osaamistaan työssään ja kokee pär- jäävänsä hyvin. Asioiden aikaansaaminen on tunne siitä, että asiat edistyvät ja

työntekijä saa aikaan tuloksia. Jatkuva uuden oppinen ja kehitys puolestaan tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee osaamisensa ja kykyjensä kasvavan. (Martela & Jarenko 2015, 98.)

Työntekijän mielenkiinnon kohteet, tarpeet, asenteet ja minäkuva vaikuttavat työmotivaatioon. Peltosen ja Ruohotien mukaan työntekijän mielenkiinnon kohteet määrittävät, kuinka tarkkaavainen työntekijä on ja kuinka hän käyttäytyy. Työntekijän tarpeet, kuten jo Maslow tarveteoriassaan selitti, ovat syy, joka saa yksilön toimimaan tietyllä tavalla ponnistellakseen tarpeidensa tasapainoa – ihannetilaa – kohti. Asenteet vaikuttavat haluun ponnistella työssä. (Peltonen & Ruohotie 1987, 23–24.) Esimerkiksi asenteet omaa itseä kohtaan vaikuttavat siten, että henkilö alkaa työskennellä minäkuvaansa vastaavasti. Siis jos ihminen kokee olevansa epäonnistunut, hänen työpanoksensakin todennäköisesti pienenee. (Peltonen & Ruohotie 1987, 23–24.) Työntekijän minäkäsitys kehittyy positiivisesti, jos työntekijä pääsee toteuttamaan koettua pätevyyttään (Liukkonen ym. 2002, 33).

Saavutukset, haasteet, tavoitteet sekä etenemis- ja kehittymismahdollisuudet ovat yksi suurimmista motivaation nostattajista. Tästä ovat yhtä mieltä Rasila ja Pitkonen (2010, 12–13), sekä Liukkonen ym. (2006, 25, 216–217), kuten myös Peltonen ja Ruohotie (1987, 23). Urakehitys ja osaaminen tyydyttävät myös Maslow'n tarveteorian korkeimman tason, eli itsensä toteuttamisen tarpeita (Lämsä & Hautala 2005, 82). Liukkonen ym. (2006, 216–217) mukaan lyhyen aikavälin tavoitteet antavat tietoa yksilön kehitymisestä ja siitä saatu palaute motivoi ponnistelemaan kohti pidemmän aikavälin tavoitteita, mikä ohjaa työsuorituksia tiettyä päämäärää kohti. Liukkonen ym. (2006, 126–127) mainitsevat myös työntekijän pätevyyden kehittämisen mahdollisuuksien lisäävän työmotivaatiota. Rasilan ja Pitkosen (2010, 12) mukaan saavutuksista motivoitunut työntekijä kaipaa ammatillisia haasteita ja tavoitteita, sekä saavutuksista saatu palaute liittyy olennaisesti motivaation ylläpitoon. Liukkonen ym. (2006, 215) esittävät tarpeeksi haastavan tavoitteen lisäävän motivaatiota. Haasteiden on kuitenkin vastattava työntekijöiden osaamista (Luoma ym. 2004, 73). Lisäksi Locken päämääräteorian mukaan selkeä päämäärä kasvattaa työmotivaatiota (Lämsä & Hautala 2005, 89).

Työn vaatimien taitojen moninaisuus liittyy itsensä toteuttamiseen, eli kuinka työntekijä saa toteuttaa ja harjoittaa omia taitojaan ja vahvuuksiaan. Avainasemassa on työntekijän taitojen ja työtehtävien vastaavuus. Työn vaatimien taitojen moninaisuus lisää vahvasti työn mielekkyyttä, joka taas vaikuttaa suoraan motivaatioon. (Peltonen & Ruohotie 1987, 41, 75–76.) Liukkonen ym. lisäävät, että työntekijän kokema pätevyys lisää motivaatiota. Työntekijän kokema pätevyys tarkoittaa, että työntekijä pystyy saavuttamaan halutun lopputuloksen työssään kontrolloiden itse, mitä tekee. Jos taas työntekijä ei usko pystyvänsä vaikuttamaan työn lopputulokseen itse, motivaatio ja työpanos heikkenevät (Liukkonen ym. 2006, 93, 126–127). Myös Decin ja Ryanin itsemääräämisteorian mukaan oma koettu pätevyys nostaa sisäistä motivaatiota (Deci & Ryan 2000, 227–268).

Työn sisältö vaikuttaa oleellisesti motivaation muodostumiseen. Työn sisältöön liittyvät työn mielekkyys ja vaihtelevuus, vastuu sekä itsenäisyys ja palaute. Työn sisältö vaikuttaa suuresti siihen, kuinka hyvin työntekijä haluaa tehtävistään suorittaa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 23–24.) Mielekkyys tarkoittaa siis sitä, että työssä on sekä mieltä että merkitystä, ja että työ koetaan nautinnollisena (Carlsson 2012). Mielekkyyttä työhön tuo työtehtävien ja tavoitteiden merkityksellisyys, monipuoliset työtehtävät ja selkeät tavoitteet (Luoma ym. 2004, 24). Aron (2006, 11) mukaan työn mielekkyys on sitä, että työnteko koetaan vaivannäön arvoiseksi. Työn mielekkyyttä taas tukee saatu palaute. Erityisesti positiivinen palaute saa työn tuntumaan mielekkäältä. (Antila 2006, 55.) Jos työtehtävää ei koeta mielekkääksi, siihen ei käytetä paljoa energiaa (Liukkonen ym. 2002, 84).

Työnkuvan rikastaminen tai laajentaminen, eli työntekijän vastuun lisääminen tai työtehtävien muokkaaminen on hyvä motivointikeino, jos työtehtävät työstetään työntekijän toiveita vastaaviksi (Mayor & Risku 2015, 164). Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että työnkuvan rikastaminen tai laajentaminen vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Kuitenkin työntekijän ammatitaitoa on kehitettävä ennen työnkuvan rikastamista tai laajentamista esimerkiksi koulutuksilla. (Peltonen & Ruohotie 1987, 81.)

Mielikuva työtehtävien merkityksestä on myös yksi motivaatiotekijä. Se, että henkilö kokee vaikuttavansa työllään toisten ihmisten hyvinvointiin, lisää motivaatiota.

tiota. (Peltonen & Ruohotie 1987, 75–76.) Kokemus hyväntekemisestä luo tunnetta toisten ihmisten hyvinvointiin vaikuttamisesta. Hyväntekemisen kokemus syntyy siitä, kun koetaan, että saadaan toiset ilahtumaan oman työn tuloksilla. (Martela & Jarenko 2015, 140.) Työn merkityksen ymmärtäminen johtaa työntekijän sitoutumiseen ja sen kautta myös motivaatioon (Liukkonen ym. 2006, 34–35). Myös se, kuinka oman toiminnan koetaan liittyvän ja vaikuttavan kokonaisuuteen, lisää työn merkityksellisyyttä (Carlsson 2012). Myös Kurttila ym. painottavat, että työn merkityksellisyyteen liittyy usein se, että oma työ on osa kokonaisuutta, jonka tekijä ymmärtää. Oma rooli kokonaisuudessa on oltava selkeä. Työn merkityksellisyyttä vahvistaa esimiehen palaute ja maininta siitä, kuinka tärkeää työ on kokonaisuutta ajatellen. (Kurttila ym. 2010, 38.)

Organisaation visio tarkoittaa tavoitetilaa, johon pyritään tietyn ajan kuluessa. Ollakseen helposti ymmärrettävissä vision täytyy olla lyhyt ja ytimekäs. (Business Fellows n.d.). Visio on olennainen tekijä motivaation syntymisessä, sillä kun tiedetään mitä halutaan ja mikä on päämäärä, motivaatio voimistuu (Liukkonen ym. 2006, 208; Weinbergin ja Gouldin 1999 mukaan). Visio on erittäin hyödyllinen organisaatiolle silloin, kun työntekijät ovat ymmärtäneet ja sisäistäneet sen. Se, että kaikki näkevät yhteisesti yrityksen suunnan ja tavoitteet, auttaa muutosten tekemisessä ja motivoimisessa. Kuitenkin Liukkosen ym. mielestä esimiehet viestivät alaisilleen yrityksen visiosta liian vähän, jolloin sisäistämistä ja sitä kautta motivaatiota ei tapahdu. (Liukkonen ym. 2006, 42.)

Visio liittyy myös työn merkityksellisyyteen, sillä jos työntekijät ovat sitoutuneet organisaation visioon ja toimivat sen mukaisesti yhteisiä päämääriä kohden, he tuntevat työskentelevänsä kohti yhteistä tavoitetta. Liukkonen ym. lisäävät ihmisten pyrkivän siihen, että heidän toiminnallaan on merkitys ja sen vuoksi myös työn täytyy olla merkityksellistä. Kuitenkaan pelkät myyntiluvut eivät innosta työntekijöitä paiskimaan töitä yhteisen vision hyväksi, vaan vision täytyy tuottaa ylpeyttä. (Liukkonen ym. 2006, 102.)

Autonomia on jatkuvasti esille nouseva käsite motivaatioon vaikuttavia tekijöitä tutkittaessa, kuten Liukkonen ym. (2006, 89, 93) sekä Peltonen ja Ruohotie (1987, 75–76) myös vahvistavat. Heidän mukaansa mahdollisuus itsenäiseen toimintaan

työpaikalla vahvistaa vastuun tunnetta ja sitä kautta lisää työn tuottamaa tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Liukkonen ym. (2002, 139) sanovat, että autonomia lisää työntekijöiden motivaatiota, koska työntekijät tuntevat olevansa osa jotain arvokasta, jos heidänkin ideoitaan kuunnellaan ja toteutetaan. Lisäksi Decin ja Ryanin itseään määräämisteorian mukaan työntekijän autonomian kokemus lisää sisäistä motivaatiota (Deci & Ryan 2000, 227–268).

Työntekijän omia työtehtäviä koskeva autonomia saa työntekijän tuntemaan itse olevan vastuussa työn tuloksista. Jos tehtävän toteuttamiseen liittyvät päätökset tulevat lähinnä esimiehiltä, työntekijä ei koe itseään vastuulliseksi esimerkiksi heikosta suorituksesta, koska hänellä ei ollut mielestään mahdollisuuksia vaikuttaa työn yksityiskohtiin. Liukkonen ym. painottavat jopa pienten panostusten työntekijöiden autonomiaan lisäävän motivaatiota. (Liukkonen ym. 2002, 141, 145.)

Jopa yksinkertaisessa liukuhihnatyössä työntekijät voivat kokea autonomian tunnetta, jos työntekijät otetaan mukaan päätöksentekoon. Eli palaveriin osallistuminen, uusien ideoiden esille tuominen sekä jo olemassa olevien asioiden kehittäminen yhteisesti koko henkilöstön voimin lisäävät autonomian tunnetta. (Martela ja Jarenko 2015, 83.) Kun työntekijöiden autonomian tunne kasvaa, heistä tulee aloitteellisempia, innovatiivisempia ja luovempia (Liukkonen ym. 2002, 139). Autonomian puute taas voi johtaa tuottavuuden laskuun (Liukkonen ym. 2006, 111).

Martela ja Jarenko antavat esimerkkinä autonomian vaikutuksesta Niken t-paitoja valmistavan tehtaan. Siellä jaettiin työntekijät kahteen ryhmään, toiselle annettiin enemmän valtaa tehdä päätöksiä omaan työhönsä liittyen ja tehtaan toiminnan kehittämiseen. Toista ryhmää taas kontrolloitiin tiukasti, pyrkimyksenä minimoida henkilöstökulut. Lopputuloksena kuitenkin enemmän kuluja tuottanut vapaamman kontrollin alla ollut ryhmä valmisti reilusti enemmän t-paitoja samassa ajassa kuin tiukasti kontrolloitu ryhmä. Siispä henkilöstöön panostaminen kannatti, sillä se maksoi itsensä takaisin kannattavan liiketoiminnan muodossa. (Martela ja Jarenko 2015, 156.)

Sosiaalinen yhteenkuuluvuus on sekä Rasilan ja Pitkosen (2010, 12–13) että Liukkonen ym. (2006, 7, 89, 93, 141) mielestä tärkeä motivaatiotekijä niille työntekijöille, jotka arvostavat yhdessäoloa. Liukkonen ym. (2006, 89) viittaavat Decin ja

Ryanin määritelmään (1991), jonka mukaan sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunne tarkoittaa työntekijän sidettä työyhteisöön ja etenkin niihin, keiden kanssa työskentelee päivittäin. Hyvä yhteistyö työtovereiden kesken parantaa työntekijöiden kommunikaatiota ja vähentää ristiriitoja (Kouzes & Posner 2001, 7).

Liukkonen ym. tähdentävät kuitenkin, ettei itse työilmapiiri välttämättä itsessään nosta tai laske motivaatiota. Sen sijaan motivaatioon vaikuttaa se, kuinka kukin yksilö ilmapiirin itse kokee. Yhteenkuuluvuutta voidaan tukea järjestämällä työntekijöille yhteisiä, työajan ulkopuolella olevia tapahtumia. (Liukkonen ym. 2006, 89.) Peltonen ja Ruohotie (1987, 64) lisäävät kiinteän työryhmän vähentävän esimiehen valvonnan tarvetta, jolloin myös autonomian tunne kasvaa ja sitä myöten motivaatio nousee. Lisäksi hyvä yhteishenki työpaikalla tyydyttää Maslow'n tarveteorian mukaisia yhteenkuulumisen tarpeita (Lämsä & Hautala 2005, 82). Myös Decin ja Ryanin itsemääräämisteorian mukaan sosiaalinen yhteenkuuluvuus työpaikalla lisää sisäistä motivaatiota (Deci & Ryan 2000, 227–268).

Työympäristö on suuri tekijä motivaation syntymisessä. Työympäristöllä tarkoitetaan taloudellisia ja fyysisiä tekijöitä, kuten palkkausta, etuja ja työolosuhteita, sekä sosiaalisia tekijöitä, kuten johtamistapaa, ryhmäkiinteyttä, sosiaalisia palkkiota ja organisaation ilmapiiriä. (Peltonen & Ruohotie 1987, 23.) Työympäristöllä on motivaatiota nostava tai laskeva vaikutus riippuen siitä, koetaanko työskentelyvälineet, työtilat ja yleinen työilmapiiri hyväksi (Liukkonen ym. 2006, 141). Hyvä työergonomia tyydyttää Maslow'n tarvehierarkian ensimmäisen ja toisen portaan tarpeita, eli fysiologisia ja turvallisuuden tarpeita. Hyvä ilmapiiri puolestaan tyydyttää kolmannen portaan tarpeita, eli sosiaalisia tarpeita. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)

Liukkonen ym. (2006, 96) kertovat työntekijöiden olevan tuottavampia ja motivoituneempia viihtyisässä työympäristössä, vaikka muilla heidän elämänalueillaan olisikin negatiivisia motivaatiotekijöitä. Valpola lisää, että työpaikan kulttuuri esimerkiksi virheiden jälkipuinnissa vaikuttaa motivaatioon. Esimerkiksi se, että etsitäänkö virheen sattuessa syyllistä vai keskitytäänkö vastaavan tilanteen estämiseen tulevaisuudessa. (Valpola 2014.)

Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa siihen, kuinka ihmiset viihtyvät työssään. Ilmapiirin ollessa huono yhteistyö ei toimi, työteho on alhainen ja sairauspoissaoloja on paljon. Ilmapiirin ollessa hyvä työntekijät tekevät yhteistyötä, työskentelevät tehokkaasti ja ovat terveempiä. Tärkeimpiä tekijöitä työpaikan ilmapiirin kannalta ovat arvostus, onnistuminen, välittäminen sekä hauskuus ja huumori. Arvostusta tulisi saada niin esimieheltä kuin kollegoilta. Onnistumiset ja niiden jakaminen työtovereille vahvistavat työpaikan ilmapiiriä. Välittäminen on muun muassa toisten kannustamista, auttamista ja huomioimista. Esimerkiksi tervehtimisellä osoitetaan huomioimista. Hauskuus ja huumori vaikuttavat myönteisesti ihmisten hyvinvointiin, sekä lisäävät viihtymistä töissä ja yhdistävät ihmisiä. (Furman & Ahola 2002, 7, 13, 21, 33–36, 48, 53–54.)

Motiv8 Solutionsin (Lee & Lee 2008) tekemän tutkimuksen mukaan teoriassa sisäistä motivaatiota voi parantaa, jos työympäristö on sitouttava, ja sen vuoksi työntekijöiden tulisi nauttia työstään enemmän. Näin ei kuitenkaan aina ole, sillä Leen ja Leen mukavat työtuolit, lempeät johtajat ja pitkät lounastauot eivät muuta itse työn sisältöä. Toisin sanoen mukava työympäristö ei takaa itse työn mielekkyyttä. Lee ja Lee käsittelevät myös ulkoista motivaatiota. Heidän mukaansa ulkoisesti motivoitunut työntekijä suorittaa työnsä saadakseen palkkioita. Lee ja Lee sanovat, että jos palkkiot eivät ole motivoivia, työympäristöllä ei ole vaikutusta motivaatioon. (Lee & Lee 2008.)

Työhyvinvointi on merkittävästi yhteydessä motivaatioon, ja se vaikuttaa myös suoraan yhtiön tulokseen. Tärkein hyvinvoinnin lähde työympäristössä on oma tiimi. Hyvinvoiva työyhteisö saa tuloksia aikaan ja toimii laadukkaasti. Työhyvinvointia tukevat muun muassa työyhteisön kehittäminen, työterveys- ja turvallisuusasiat sekä työilmapiiri. (Ojala 2003, 7, 14, 16.) Työssä jaksaminen edellyttää työhyvinvointia (Vesterinen 2006, 29).

Liukkonen ym. toteavat myönteisten kokemusten lisäävän hyvinvointia. Työhyvinvointiohjelmat sisältävät yleensä muun muassa liikunta- ja elämispäiviä, koulutuksia ja tiimikeskusteluja. Työterveyslaitoksen vuonna 1995 tekemässä tutkimuksessa ilmeni hyvin toteutettujen työhyvinvointiohjelmien lisäävän myönteistä työilmapiiriä ja sitä kautta myös motivaatiota. (Liukkonen ym. 2006, 6, 95.)

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sujuvasti on osa työhyvinvointia. Kun työntekijä hallitsee ajankäyttönsä ja tuntee, että saa sovitettua yhteen työskentelynsä ja vapaa-aikansa, hänellä on aikaa tukea omaa hyvinvointiaan. Fyysistä hyvinvointia voidaan tukea liikkumalla, ja riittäväällä unella, psyykkistä hyvinvointia voidaan tukea harrastuksilla ja sosiaalista hyvinvointia puolestaan viettämällä aikaa perheen ja läheisten kanssa. (Ojala 2003, 20–22.)

Nämä kaikki tekijät lisäävät sekä motivaatiota että sitoutumista. Kuitenkaan ei ole olemassa kaikille sopivaa motivointitapaa, vaan työntekijän motivaatio riippuu hänen työtehtävistään, henkilökohtaisista ominaisuuksistaan sekä tilannetekijöistä (Peltonen & Ruohotie 1987, 11).

Tutkimusten mukaan myös saman organisaation jäsenet voivat tuntea samat kannustimet eri tavoin: toiset voivat kokea ne kannustavina ja toiset taas omaa työtään aliarvioivina (Liukkonen ym. 2006, 54; Mankan 2006 mukaan). Rasila ja Pitkonen (2010, 11) lisäävät, että henkilön toiminta on monien motiivien summa ja harvoin vain yksi motiivi ohjaa kenenkään toimintaa. Lisäksi Liukkonen ym. (2006, 141) mukaan kukaan ei loppujen lopuksi voi motivoida toista, vaan jokainen yksilö on siitä itse vastuussa. Liukkonen ym. (2002, 134) tähdentävät, että motivaation nostattamiseen ei ole kaikille sopivaa yleispätevää ohjetta, joten jokaisen organisaation on kokeiltava eri tapoja ja löydettävä itselleen sopivat tavat motivoida henkilöstöä.

Motivaatio riippuu myös työuran vaiheesta. Peltonen ja Ruohotie esittävät, että ensimmäisen työskentelyvuoden aikana saatu palaute ja se, miten merkittäväksi oma työ mielletään, motivoivat. Ensimmäisen vuoden jälkeen työskentelyn itsenäisyys alkaa kiinnostaa yhä enemmän. Palautteesta ollaan kiinnostuneita työuran alussa parin vuoden ajan. Työntekijän motivaatio on parhaimmillaan silloin, kun hän on työskennellyt organisaatiossa kahdesta kolmeen vuoteen. Viidessä vuodessa työmotivaatio heikkenee ja työn tulokset huononevat. (Peltonen & Ruohotie 1987, 42.) Myös Heiskanen ja Tulensalo (1991, 33) tukevat väitettä sanomalla työmotivaation laskevan sitä mukaa kun työ ja työntekijä vanhenevat.

Hammarstenin mukaan esimiehet yleisesti luulevat työntekijöiden motivaatiotekijöiden kärkikaartin koostuvan työilmapiiristä, työn sisällöstä ja esimiehen kiitoksesta. Hammarsten lisäisi listaan vielä työhön vaikuttamisen mahdollisuudet sekä ehdotuksiin reagoinnin. Hammarsten myös välttäisi aineellisten kannustimien käyttöä. Hänen mukaansa tulospalkkaus ei useinkaan toimi, sillä ihmiset eivät ymmärrä palkkauksen perusteita. (Hammarsten 2010.)

CIPD:n tekemä tutkimus (Churchard 2013) vahvistaa Hammarstenin löydösten paikkansapitävyyttä. Churchardin mukaan bonuspalkkaus ei juurikaan vaikuta työntekijöiden motivaatioon, vaikkakin hyvä peruspalkka olikin vastaajien mukaan tärkeä osa työntekoa. Työstä nauttiminen, työilmapiiri, reilu kohtelu ja muut emotionaaliset tekijät olivat työntekijöille tärkeämpiä motivaattoreita kuin rahalliset hyödykkeet. Churchard korostaa myös esimiehen tärkeyttä työntekijöiden motivoimisessa, sillä palautteen saaminen oli työntekijöiden mielestä yksi suuri motivoija. Kuitenkaan ei ole olemassa yhtä tapaa motivoida kaikkia ihmisiä, joten tutkimuksessa löydettiin myös eri kategoriat erityyppisille työntekijöille ja heidän motivaatioilleen: urallaan etenijät, seuralliset työntekijät, joustavuutta arvostavat sekä rahallisesti keskittyneet. Urallaan etenijät kaipaavat haasteita koulutusten, kurssien ja etenemismahdollisuuksien muodossa. Seuralliset työntekijät motivoituvat säännöllisestä palautteesta sekä hyvästä työympäristöstä. Joustavuutta arvostavat työntekijät toivovat mahdollisuutta etätyöskentelyyn tai osa-aikaiseen työhön. Rahallisesti keskittyneet ovat nimensä mukaisesti motivoituneet rahan takia ja tekevät sitä enemmän töitä, mitä suuremmat palkkiot ovat kyseessä. (Churchard 2013.)

Lisäksi, kuten Rasila ja Pitkonen sanovat: ”Motivaatio = innostuminen x onnistuminen.” Rasila ja Pitkonen selittävät laskukaavan osista innostumisen tarkoittavan kaikkia tekijöitä, jotka innostavat suorittamaan kyseisen tehtävän. Onnistuminen taas tarkoittaa mahdollisuutta tehtävän onnistumiseen. Laskukaavassa on kyse nimenomaan kertolaskusta, eli jos onnistumisen mahdollisuudet ovat mitättömät (nolla), silloin motivaatiokin on nolla, vaikka itse tehtävä olisi mielenkiintoinen. Vastaavasti jos itse työskentely ei ole mielekästä, vaikka onnistuminen olisikin taattua (kuten rutiiniosässä), motivaatiokin on pieni. (Rasila & Pitkonen 2010, 20.)

2.4 Motivoiva johtaja

Myös esimiehen toiminta vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon – tiedostipa hän sitä tai ei (Liukkonen ym. 2002, 132). Motivoiva johtaja rohkaisee alaisiaan ja antaa heille syyntä tehdä työnsä hyvin sekä saa heidät tuntemaan työnsä mukavana (Allan 1996, 10). Motivoiva esimies myös kannustaa henkilöstöään, kiittää hyvistä suorituksista, motivoi omalla esimerkillään, pitää huolta alaisistaan ja pyrkii käyttämään aikaa heidän kanssaan sekä pitää alaisensa puolia. Johtajan esimerkin näyttäminen, muiden ihmisten kunnioittaminen ja heistä välittäminen voivat lisätä henkilöstön motivaatiota. Myös esimiehen antama palaute ja tunnustus sekä oikeudenmukainen palkitseminen motivoivat työntekijöitä. Lisäksi esimiehen oma taito ottaa palautetta vastaan on myös tärkeä tekijä työntekijöiden motivaatiossa. (Liukkonen ym. 2002, 229, 231.)

Motivoivan johtajan piirteissä avainasemassa ovat myös hänen omat arvonsa ja asenteensa (Liukkonen ym. 2002, 237). Motivoivalla johtajalla on myös empatiakykyä (Salmimies & Salmimies 1998, 174). Lisäksi paineensietokyky on tärkeä ominaisuus johtajalla, sillä esimiehen hermostuminen ja vihaisuus alentavat työntekijöiden itsetuntoa ja sen mukana myös motivaatiota (Allan 1996, 50). Myös esimiehen nonverbaalinen viestintä vaikuttaa siihen, kuinka työntekijä kokee vuorovaikutussuhteen esimiehensä kanssa. (Liukkonen ym. 2002, 262.) Lisäksi on tärkeää luoda kaikkien organisaatiossa työskentelevien kesken tunne siitä, että kaikki ovat tasavertaisia ja kaikkien työpanos vaikuttaa työn lopputulokseen. Se, että johtaja käyttäytyy esimerkillisesti arvostaen työntekijöitään, luo pohjan kulttuurille, jossa kaikki ovat sitoutuneita yhteisöönsä. (Martela & Jarenko 2015, 135.)

Esimies voi lisätä työntekijöiden motivaatiota, jos hän viestii ja on tavoitettavissa sekä ohjaa ja seuraa suorituksia. Motivoiva esimies tekee strategian kaikille tutuksi, luo myönteisen ja rohkaisevan ilmapiirin ja visioi, eikä ole kiinni vain sen hetken kiireessä. (Valpola 2014.) Jacoby (2014) vahvistaa samoja oletuksia kertomalla esimiehen motivoivan olemalla tavoitettavissa, näyttämällä esimerkkiä, pyytämällä ideoita ja ehdotuksia sekä tarjoamalla kehitysmahdollisuuksia. Gaines lisää töissä parhaiden asioiden olevan ilmaisia. Eli se, että johtaja kuuntelee, antaa työntekijöille mahdollisuuksia onnistumiseen, parantaa yhteistyötä sekä kiittää

työntekijöitä, ei maksa mitään, mutta voi nostaa työntekijöiden motivaatiota suuresti. Kuitenkin johtajan on itse oltava motivoitunut, jotta hän voi motivoida muita. (Gaines 1996, 11–13.)

2.5 Henkilöstön motivaation merkitys kaupan tuottavuudessa

Henkilöstön voidaan sanoa olevan tärkein tekijä kaupan tuottavuuden kannalta. Tuottavuuteen kuuluu useita elementtejä, mutta työntekijät ovat niistä tärkein. Kannattava liiketoiminta edellyttää, että yrityksessä on töissä tarpeellinen määrä henkilökuntaa, joka on sitoutunut ja motivoitunut työhönsä. Työntekijät ovat todellinen kilpailutekijä yrityksille. (Viitala 2013, 3, 9.)

Asiakaspalvelun laatu on tärkein asia yrityksen voiton maksimoinnissa. Vaikka kaikki työntekijät eivät olisikaan suorassa kontaktissa asiakkaisiin, he voivat kuitenkin vaikuttaa välillisesti asiakaspalvelun laatuun. Mitä paremmin työntekijät kohtelevat toisiaan, sitä parempaa palvelua lopullinen asiakas saa. Henkilökunnan ammattitaito ja asenne ovat pohjana sille, kuinka asiakas näkee koko yrityksen. (Hämäläinen 1999, 23–25, 129.) Asiakastyytyväisyyden nostaminen onkin yksi kohdeyrityksen keskeisimmistä strategisista tavoitteista (Kohdeyritys 2016).

Menestyvään liiketoimintaan vaaditaan taitoa, motivaatiota ja näyttämisen halua. Joku työntekijä voi palvella asiakkaita paremmin kuin toinen. Tämä ei kuitenkaan välttämättä kerro työntekijöiden eritasoisista taidoista, vaan motivaation tasosta. (Hämäläinen 1999, 91.) Työntekijän työsuoritukseen vaikuttavat hänen kykynsä, mahdollisuutensa ja halunsa tehdä töitä. Kykyihin kuuluvat ammattitaito ja terveys, kun taas mahdollisuuksiin kuuluvat fyysinen ympäristö sekä johtaminen ja esimiestyö. Haluun taas vaikuttavat motivaatio ja työtyytyväisyys. (Moisalo 2011, 162.) Motivaatio ja sitoutuminen edesauttavat työntekijän tuottavuutta, sillä motivaatio vaikuttaa suoraan työsuoritukseen (Peltonen & Ruohotie 1987, 26). Toisin sanottuna suoritus paranee motivaation lisääntyessä (Ruohotie 1998, 46).

Tehokkuudella tarkoitetaan sitä, että resursseista saadaan mahdollisimman suuri hyöty. Se tarkoittaa tuotteiden ja palvelun tuottamista mahdollisimman pienin kustannuksin sujuvasti, nopeasti ja laadukkaasti. Tehokkuudessa henkilöstöllä on

suuri vaikutus. Henkilöstö on yleensä yritysten suurin kuluerä. Sen vuoksi tehokkuuden kannalta onkin keskistä, että työntekijät osaavat työnsä, voivat hyvin ja ovat motivoituneita. (Viitala 2013, 8.)

3 TUTKIMUS

Tässä osiossa esitellään kohdeyritys sekä kerrotaan tutkimuksen sisällöstä. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole mitata työntekijöiden motivaatiota, vaan selvittää, kuinka kohdeyritys voi motivoida työntekijöitään enemmän. Tässä tutkimuksessa työmotivaatiota tukitaan siis työntekijöiden näkökulmasta.

3.1 Kohdeyritys

Kohdeyritys on suuri vähittäiskaupan yritys, joka kuuluu suomalaiseen ketjuun. Tässä opinnäytetyössä käsiteltävässä yksikössä on 105 työntekijää. Työntekijät työskentelevät pääsääntöisesti vain yhdellä osastolla, mutta osa heistä tekee töitä usealla osastolla. Työntekijöiden työtehtäviin kuuluvat osastosta riippuen muun muassa kassanhoito, asiakaspalvelu, myyntityö sekä tuotteiden hinnoittelu ja esillepano. Kuten kaupan alalla yleensäkin, suurin osa henkilöstöstä on osa-aikaisia.

Kohdeyrityksellä on jo useita keinoja työntekijöiden motivoimiseksi, muun muassa tulospalkkiojärjestelmä. Tulospalkkio määräytyy osastoittain myynnin, tehokkuuden, tuloksen ja katteen mukaan. Tulospalkkiota maksetaan jokaiselle työntekijälle henkilökohtaisesti omien tehtyjen työtuntien mukaisesti. Osastot voivat vaikuttaa omiin myynteihinsä muun muassa esillepanon ja asiakaspalvelun avulla, jotka siten lisäävät työntekijöiden tulospalkkiota. Kassatiimi ei voi suoraan vaikuttaa myynteihin, koska kassatyöntekijät eivät huolehdi tuotteiden esillepanosta ja saatavuudesta. Kuitenkin kassahenkilöstö voi vaikuttaa koko kaupan myyntiin antamalla asiakkaille hyvää asiakaspalvelua, mikä saa asiakkaan tulemaan myymälään uudelleen. Tämä puolestaan johtaa koko yrityksen myynnin kasvuun. Kohdeyrityksen tulospalkkiojärjestelmä muuttui tutkimuksen tekemisen aikana, ja uudessa tulospalkkiojärjestelmässä mittareina ovat vain myymälän myynti sekä tulos, ja tulospalkkio ei määräydy enää erikseen osastoittain.

Yritys myös tukee työntekijöidensä harrastuksia liikunta- ja kulttuuriseteleillä. Lisäksi vuosittain järjestetään koko alueellisen kaupparyhmän juhlatilaisuus, jonne kaikki työntekijät ovat tervetulleita.

Kohdeyritys järjestää tiimipalavereja osastoittain joka kuukausi. Tiimipalaverien lisäksi pidetään kuukausittain kaikkien työntekijöiden yhteinen palaveri. Lisäksi kerran vuodessa pidetään työtyytyväisyyskyselyn tulosten purkutilaisuus, ja samalla sovitaan tiimikohtaiset tavoitteet tulevalle vuodelle. Yritys järjestää kerran vuodessa sekä yksilö- että ryhmäkehityskeskustelut. Lisäksi yritys järjestää tarvittaessa koulutuksia henkilöstölle.

3.2 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen rajaus

Tutkimuksessa halutaan löytää asioita, jotka vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon. Tutkimusongelmat ovat seuraavat:

- Mitkä asiat vahvistavat ja pitävät yllä työmotivaatiota?
- Mitkä asiat alentavat työmotivaatiota?

Tutkimus rajattiin koskemaan kohdeyrityksen rivityöntekijöitä, joita oli 105 henkilöä. Esimiehet jätettiin pois tutkimuksesta, koska heidän työmotivaationsa koostuu eri asioista, kuin rivityöntekijöiden.

3.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus ja kysely, koska se mahdollisti useiden vastauksien keräämisen ja vastaajien anonymiteetin. Anonymiteetti toi työntekijöille rohkeutta vastata kyselyyn rehellisesti ja totuudenmukaisesti. Määrällisessä tutkimuksessa tietoa tarkastellaan numeroiden avulla (Vilka 2007, 14).

Tutkimus toteutettiin lomakekyselynä kohdeyrityksen omalla tietokoneohjelmalla. Työntekijät vastasivat kyselyyn omalla vapaa-ajallaan, ja kyselyyn vastaamiseen kannusti 50 euron arvoinen lahjakortti, joka arvottiin vastanneiden kesken. Ennen kyselyä työntekijöiden ilmoitustaululla julkaistiin saatekirje kyselystä, joka kasvatti

työntekijöiden tietoisuutta asiasta. Linkki kyselyyn lähetettiin työntekijöille tekstiviestillä kaksi kertaa, toinen viesti viikko ensimmäisen jälkeen muistutuksena.

Kyselylomakkeessa (liite 1) kysymykset jaoteltiin aiheittain Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät -luvussa esiteltyjen tekijöiden mukaan, ja jokaisesta teemasta tehtiin 1–3 kysymystä. Kyselylomakkeessa käytettiin Likertin asteikkoa, monivalintavastauksia sekä yhdessä kysymyksessä järjestysasteikkoa.

Taustamuuttujiksi valikoituivat tiedot vastaajan osastosta, jolla hän työskentelee, työuran pituus ja työmotivaation nykytila. Muita taustatietoja ei kysytty, sillä tieto esimerkiksi työntekijän sukupuolesta ja työuran pituudesta olisi voinut paljastaa työntekijän henkilöllisyyden. Riski henkilöllisyyden paljastumisesta olisi voinut vähentää vastausten määrää.

Jotta kyselyn vastausprosentti olisi mahdollisimman suuri, kyselyn käsitteet ja teoria on operalisoitava, mittarit suunniteltava tarkasti, aineiston keräämistävän on oltava kohderyhmälle sopiva sekä kyselylomakkeen on oltava selkeä (Vilkkä 2007, 106–107). Siispä liian pienen vastausprosentin välttämiseksi käsitteet ja teoria operalisoiitiin, mittarit suunniteltiin tarkoin, aineiston keräämistävässä panostettiin anonymiteettiin, sekä kyselylomakkeena käytettiin kohdeyrityksen omaa ohjelmaa, joka oli helppokäyttöinen ja selkeä. Lisäksi vastaamiseen kannusti lahjakortin arvonta. Haittapuolena tässä voi olla, että kyselyyn on vastattu pikaisesti vain lahjakortin arvonnin vuoksi, eikä vastauksia ole pohdittu kylliksi.

Puuttuvalla havainnolla tarkoitetaan sitä, että vastaaja ei ole vastannut kysymykseen ollenkaan, tai että kysymykseen on vastattu epäselvästi (Vilkkä 2007, 108). Puuttuvien havaintojen estämiseksi kaikki lomakkeen kysymykset merkittiin pakollisiksi ja vastausvaihtoehdot muotoiltiin selkeästi.

Lomakekyselyssä vastaajan on helppo valita ”en osaa sanoa” -vastaus, jos vastaajalla on kiire. ”En osaa sanoa” -vastauksia ei pystytä paljon analysoimaan, eikä niitä siten voi tulosten kannalta hyödyntää. ”En osaa sanoa” -vaihtoehto voi merkitä sitä, että vastaajalla ei ole tietoa asiaan liittyen, hän ei osaa tai halua muodostaa mielipidettä asiasta, ei viitsi pohtia asiaa syvällisesti tai ei ole ymmärtänyt kysymystä. (Vilkkä 2007, 109.) Kuitenkin ”en osaa sanoa” -vastausvaihtoehto koettiin tarpeelliseksi vastausvaihtoehdoksi, sillä osa kysymyksistä oli arkaluontoisia.

Lomaketta testattiin mittareiden toimivuuden, vastausohjeiden selkeyden, kysymysten täsmällisyyden ja lomakkeen pituuden kannalta siten, että toimeksiantaja, tilastotieteiden opettaja ja ohjaava opettaja kävivät läpi kyselylomakkeen. Lisäksi kyselyä testattiin toimeksiantajan ohjelmistolla sekä tietokonetta että mobiililaitetta käyttäen, jotta työntekijät pystyivät vastaamaan mahdollisimman helposti.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Jotta kyselyn tulokset olisivat mahdollisimman luotettavat ja selvät (ei-tulkinnanvaraiset), kysymysten täytyy olla muotoiltu mahdollisimman selvästi ja niiden täytyy kattaa koko tutkimusongelma sekä vastausprosentin täytyy olla korkea. Myös itse lomakkeen on oltava selkeä ja hyvin aseteltu. Lisäksi tulosten syöttö ja käsittely täytyy tapahtua huolellisesti, jotta siinä ei satu virheitä. (KvantiMOTV 2008.)

Kysely strukturoitiin siten, että kysymykset olivat mahdollisimman yksinkertaisessa muodossa. Kyselyssä ei käytetty erikoistermejä, vaan teksti muotoiltiin helposti ymmärrettäväksi. Lisäksi kysely tarkistutettiin ja hyväksytettiin ohjaavalla opettajalla, tilastotieteiden opettajalla sekä toimeksiantajalla ennen täytöntöönpanoa. Näin taattiin kysymysten selkeys ja ymmärrettävyys.

Vastausvaihtoehdot muotoiltiin siten, että vastaajien anonymiteetti säilyi. Esimerkiksi kysymykset osastosta ja työuran pituudesta olisivat voineet paljastaa työntekijän henkilöllisyyden. Tämän vuoksi osastokysymystä ei oltu merkattu pakolliseksi, ja työuran pituutta käsittelevään kysymykseen mahdollistettiin ”en halua kertoa” -vaihtoehto. Työntekijöiden sukupuolta, ikää ja koulutustaustaa ei kysytty, sillä vastausten kannalta ne tiedot eivät olleet olennaisia, sekä niiden asioiden paljastaminen olisi voinut haitata työntekijöiden anonymiteettiä.

Tutkimuksen reliabiliteetti on arviointia siitä, kuinka hyvin otos edustaa perusjoukkoa, mikä on vastausprosentti, kuinka huolellisesti tiedot on syötetty analysointivaiheessa ja sisältyykö tutkimukseen mittausvirheitä (Vilkkä 2007, 149–150). Otos edustaa perusjoukkoa melko hyvin, sillä vastausprosentti oli 47 %. Kuitenkin suurempi määrä vastauksia olisi vahvistanut tutkimuksen reliabiliteettiä. Lisäksi eri osastot olivat eri tavalla edustettuina: info- ja kassahenkilöistä vastasivat lähes

kaikki (32 vastausta, kun kassatyöntekijöitä on 47), päivittäistavarapuolellakin vastausten määrä jäi hyväksi (11 vastausta, työntekijöitä 30), sportin ja viihteen työntekijöistä vastasi kolme (työntekijöitä 10), mutta pukeutumisen ja kodin työntekijöiltä vastauksia saatiin vain yksi (työntekijöitä 9), kuten myös rakentamisen ja remontoinnin puolelta vain yksi (työntekijöitä 11). Yksi vastaajista ei halunnut kertoa osastoaan. Tiedot syötettiin hyvin huolellisesti analysointivaiheessa Excel-taulukkolaskentaohjelmaan ja kirjattiin ylös, sekä tarkistettiin useampaan otteeseen.

Tutkimuksen sisäinen luotettavuus eli se, että kyselyn mittarit mittaavat samaa asiaa, voidaan tarkistaa esimerkiksi käyttämällä Cronbachin alfa -kerrointa ja puolitusmenetelmää. Niillä mitataan indeksi, joka osoittaa kysymysten yhdenmukaisuuden. Puolitusmenetelmässä väittämät jaetaan kahteen ryhmään ja niiden välistä korrelaatiota tarkastellaan luotettavuuden selvittämiseksi. (Liukkonen ym. 2002, 308.) Sisäistä luotettavuutta tarkasteltiin tekemällä analyysijä SPSS-tilasto-ohjelmalla (liite 4). Lähes kaikkien mittareiden Cronbachin alfa -kerroin on enemmän kuin 0,6, joten sisäisen luotettavuuden voidaan katsoa olevan hyvä.

Tutkimuksen validiteetti mittaa sitä, kuinka hyvin tutkija on saanut siirrettyä teoriataustan kysymysten muotoon ja kuinka hyvin tutkimus mittaa sitä, mitä oli tarkoitus mitata (Vilkkä 2007, 150). Tutkimuksen sisällöllistä validiteettia voidaan pohtia maalaisjärkeä käyttäen. Esimerkiksi pohditaan, voiko sisäistä motivaatiota mitata vain muutamalla väittämällä ja saadaanko siitä tarpeeksi suuri kokonaiskuva niin suuresta motivaation osa-alueesta. On myös tärkeää tuntea aiheen teoriatausta, jotta mittareita voidaan arvioida. (Liukkonen ym. 2002, 310.) Tutkimuksen validiteetti taattiin sillä, että kysymykset operalisoiitiin, eli muotoiltiin arkikielelle, jotta kaikki vastaajat ymmärtäisivät kysymykset. Sisällöllinen validiteetti varmistettiin huolellisella teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin perehtymisellä. Lisäksi kysymykset jaoteltiin eri osa-alueisiin, joissa jokaisessa oli 1–3 kysymystä, jotta mittarit antavat paremman kokonaiskuvan kustakin osa-alueesta.

Rakennevaliditeetti tarkoittaa sitä, kuinka kyselyn tulokset vastaavat teorioiden mukaisia oletuksia, esimerkiksi muuttujien välisiä yhteyksiä. Jos vastaukset ovat oletusten mukaisia, rakennevaliditeetti on hyvä. (Liukkonen ym. 2002, 311.) Aiemmin esitellyn teoriaosuuden pohjalta voidaan tehdä joitain oletuksia vas-

tausten suhteen, mutta suurin osa kysymyksistä koskee työntekijöiden henkilökohtaista mielipidettä ja kokemusta, joten on hankala tehdä teorian mukaisia oletuksia. Kuitenkin osasta kysymyksistä ja niiden aihealuista pystyttiin tekemään seuraavat oletukset:

Taulukko 1. Teorian pohjalta tehdyt oletukset

Osa-alue	Oletamus
Taustakysymykset	Voidaan olettaa, että 2–3 vuotta yrityksessä työskennelleet arvioivat työmotivaation korkeammaksi, kuin muut vastaajat. Yli viisi vuotta työssä olleet todennäköisesti arvioivat työmotivaationsa huonoimmaksi.
Palaute	Voidaan tehdä oletus, että kauan kohdeyrityksessä työskennelleet saavat mielestään tarpeeksi palautetta, koska he eivät enää tarvitse palautetta niin paljon. Lyhyen aikaa työskennelleet taas luultavasti vastaavat saavansa liian vähän palautetta, sillä heidän tarpeensa palautteen saamiseen on suurempi.
Palkitseminen	Teoria esittää sisäisten palkkioiden motivoivan eniten, joten voidaan olettaa, että työntekijät haluaisivat palkitsemisen olevan enemmän tiimin yhteinen palkkio, kuin rahaa.
Saavutukset, haasteet, tavoitteet, etenemis- ja kehitysmahdollisuudet	Voidaan olettaa, että suurin osa vastaajista haluaa kehittää ammatillista osaamistaan koulutuksilla, sillä se teorian mukaan nostattaa työmotivaatiota.
Työn rikastaminen/laajentaminen	Voidaan olettaa, että työntekijät haluavat ottaa työssään vastaan vastuullisempia tehtäviä sekä työskennellä muillakin osastoilla, koska työnkuvan rikastaminen ja laajentaminen motivoivat työntekijöitä.

Organisaation visio	Visiosta voidaan tehdä se oletus, että se on suurimmalle osalle tuttu, mutta sitä ei olla ajateltu tai mietitty sen enempää. Teorian mukaan yritykset viestivät alaisilleen liian vähän visiostaan, joten sisäistämistä ei siten tapahtunut. Asian voidaan olettaa olevan samalla tavalla kohdeyrityksessä.
---------------------	---

Kyselyn tulokset vastaavat tehtyjä oletuksia, joten tutkimuksen rakennevaliditeetti on hyvä. Olettamusten ja kyselyn tulosten vastaavuuksia käydään läpi enemmän luvussa 4.

Yhdessä reliabiliteetti ja validiteetti muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden, johon kuuluvat seuraavat asiat:

- Tutkimus käsittelee sitä asiaa, mitä pitikin.
- Perusjoukko on valittu perustellusti.
- Tutkimusmenetelmä on valittu kohderyhmälle sopivaksi.
- Kaiken tarvittavan tiedon mukana olo mittauksessa.
- Kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat selkeät ja muotoiltu arkikielelle.
- Kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja on oikean verran tutkimuksen kannalta.
- Lomaketta on testattu ja siihen on tehty mahdolliset korjaukset.
- Tutkimusajankohta on valittu sopivaksi vastaajien kannalta.
- Tutkimusprosessi on toteutettu huolellisesti ja rehellisesti.

(Vilkkä 2007, 152–153.)

Tämän tutkimuksen kokonaisluotettavuuden voidaan sanoa olevan hyvä, sillä tutkimus käsittelee työmotivaatiota, niin kuin oli tarkoituskin. Perusjoukoksi valittiin kaikki rivityöntekijät. Perusteluna valinnalle oli se, että esimiesten työmotivaatio

koostuu erilaisista asioista, kuin rivityöntekijöiden. Tutkimusmenetelmä oli kohde-ryhmälle sopiva, sillä kyselylomakkeen pystyi täyttämään anonyymisti ja oman aikataulun mukaisesti. Lomakkeen kysymykset oli jaoteltu omiin ryhmiinsä, ja kaikki tarvittava tieto oli mukana mittauksessa. Kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja pohdittiin huolella, joten nekin olivat selkeät ja niitä oli oikean verran tutkimuksen kannalta. Lomaketta testattiin, eikä korjauksille ollut tarvetta. Tutkimusajankohta ajoitui vuodenvaihteeseen, jonka voisi ajatella olevan huono ajankohta kaupan alan työntekijöiden kannalta kyselyn tekemiseen. Kuitenkin toimeksiantajakin totesi, että kaupan alalla on oikeastaan aina kiire, eikä mikään ajankohta ole ”se oikea”. Lisäksi tutkimusprosessi toteutettiin huolellisesti ja rehellisesti, tutkimustulokset syötettiin ja analysoitiin huolellisesti ja esitettiin sellaisenaan.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA KEHITYSEHDOSTUKSET

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen tulokset ja niiden analyysit aihealueittain. Luvun lopussa esitetään kehitysehdotuksia, joilla kohdeyrityksen työntekijöiden motivaatiota voidaan tukea.

4.1 Tulokset, tulkinta ja analyysi

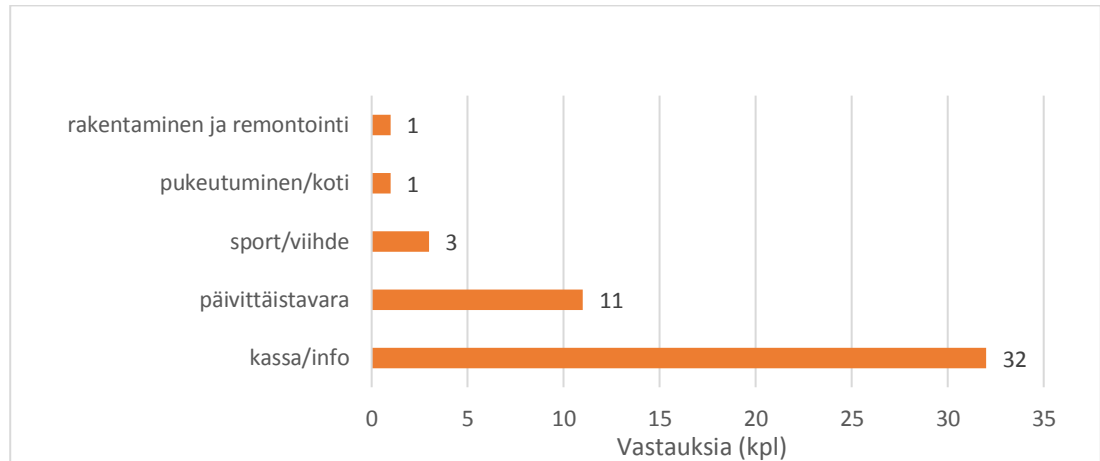
Kohderyhmän koko oli 105. Vastausten määrä oli 49 kappaletta. Vastausprosentiksi muodostui siis 47 %. Kato oli 56 kappaletta, eli 53 %. Ensimmäistä kysymystä ei oltu merkitty pakolliseksi, ja yksi vastaajista oli jättänyt vastaamatta siihen. Muut kysymykset olivat pakollisia, eli kaikkiin muihin kysymyksiin oli vastattu.

Sähköiset kyselylomakkeet (liite 1) lähetettiin yrityksen työntekijöille 27.12.2016 ja vastaamisaikaa oli 8.1.2017 saakka.

Kyselyn avulla kerätyt vastaukset tuotiin kyselyohjelmasta ensin havaintomatriiksi Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmaan sekä SPSS-tilasto-ohjelmaan (liite 3). Tämän jälkeen aineistoa analysoitiin tekemällä pylväsdiagrammeja Microsoft Excel -ohjelmalla. Lisäksi muita analyysejä suoritettiin SPSS-tilasto-ohjelmalla (liite 4). Kyselyssä saadut lisäkommentit löytyvät liitteestä 2.

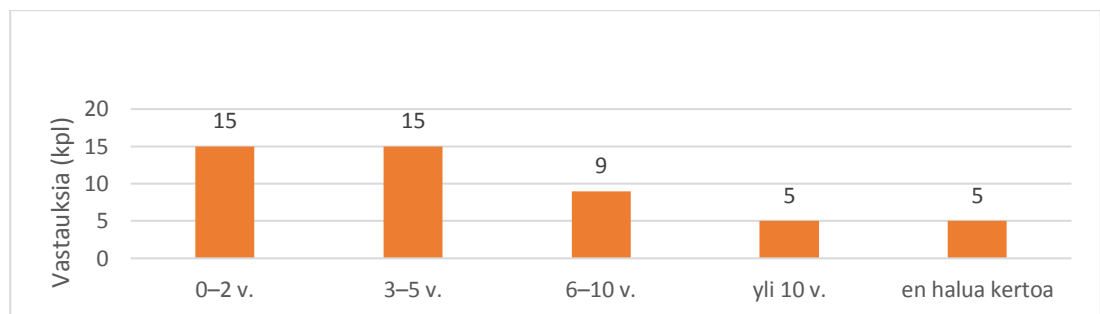
Taustamuuttujat

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, millä osastoilla vastaajat työskentelevät. Vastaajista 32 (65 %) työskenteli kassalla ja infossa, 11 (22 %) päivittäistavarapuolella, kolme (6 %) sport- ja viihdeosastoilla, yksi (2 %) kodin ja pukeutumisen osastoilla sekä yksi (2 %) rakentamisen ja remontoinnin osastoilla. Yksi vastaajista ei ollut vastannut tähän kysymykseen lainkaan.



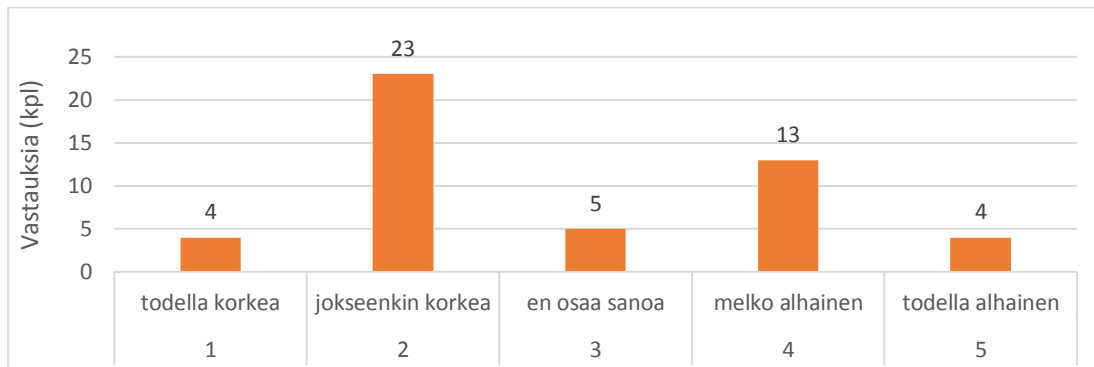
Kuvio 5. Vastaajien osastot (n=48)

Toinen kysymys koski työuran pituutta. Suurin osa vastaajista oli ollut töissä nykyisessä tehtävässään alle kuusi vuotta. Yhdeksän vastaajaa oli ollut 6–10 vuotta ja viisi yli 10 vuotta nykyisessä työtehtävässään. Työntekijöistä viisi ei halunnut kertoa työuransa pituutta.



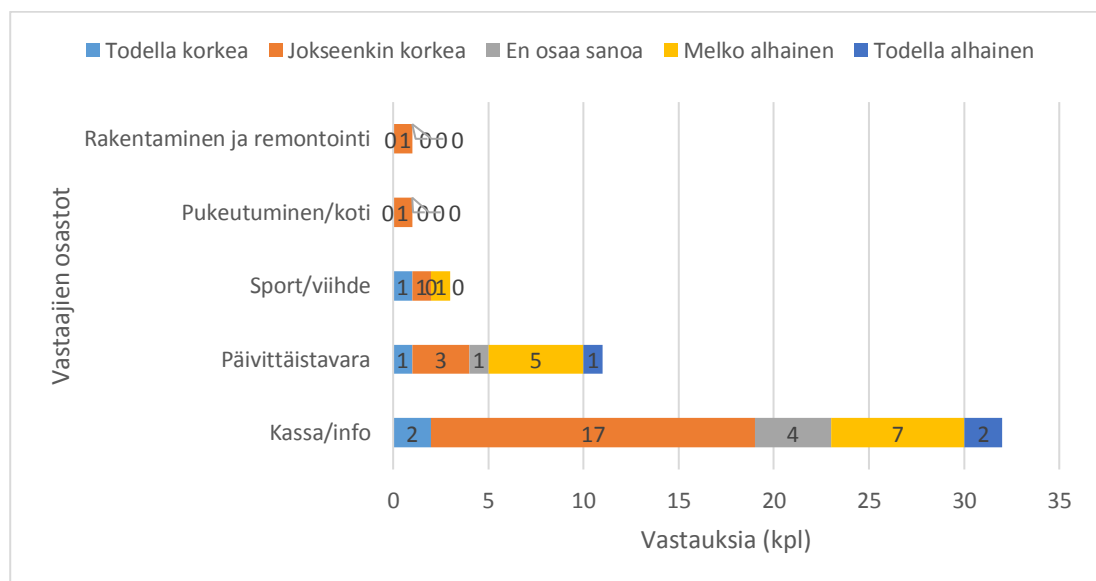
Kuvio 6. Vastaajien työuran pituus nykyisessä työtehtävässä (n=49)

Kolmannessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan nykyisen työmotivaationsa tilaa. Työmotivaation todella korkeaksi arvioi neljä vastaajaa ja jokseenkin korkeaksi lähes puolet vastaajista. Viisi vastaajaa ei osannut arvioida työmotivaatiotaan. Melko alhaiseksi työmotivaationsa arvioi lähes kolmasosa vastaajista ja todella alhaiseksi 4 vastaajaa.



Kuvio 7. Vastaaajien arviot nykyisestä työmotivaation tilasta (n=49)

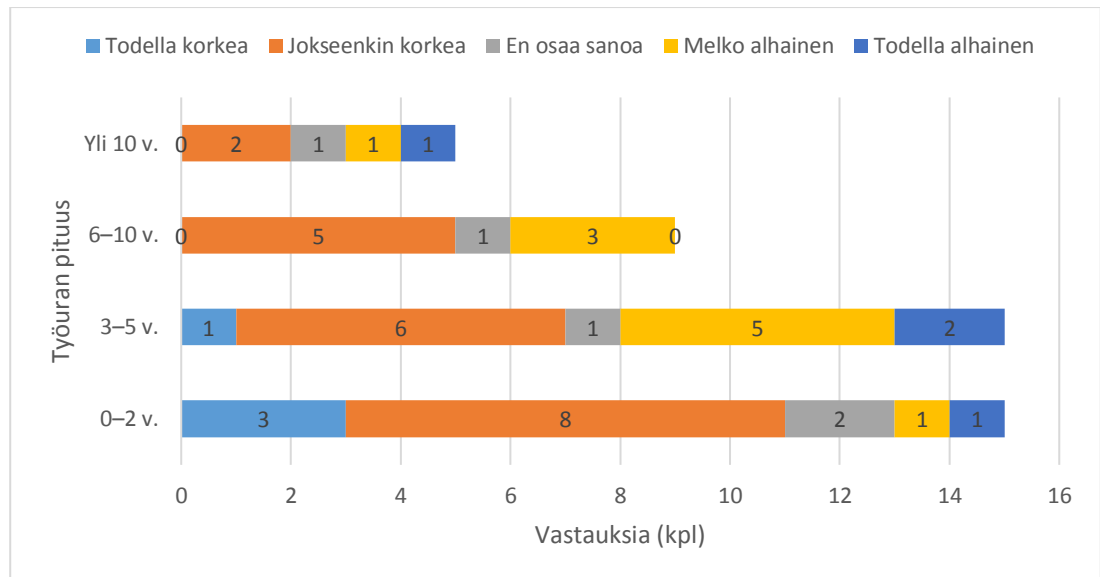
Kysymys motivaation tasosta pilkottiin ristiintaulukoksi osastoittain. Rakentamisen ja remontoinnin sekä pukeutumisen ja kodin osastoilla motivaatio arvioitiin jokseenkin korkeaksi. Sportin ja viihteen työntekijöiden kesken vastaukset vaihtelivat todella korkean, jokseenkin korkean ja melko alhaisen kesken. Päivittäistavaraosastolla työskentelevistä yli puolet koki motivaationsa tason alhaiseksi. Kassa- ja infotyöntekijät arvoivat motivaationsa tason suurimmaksi osaksi jokseenkin korkeaksi.



Kuvio 8. Osastot ja motivaation taso (n=48)

Myös työuran pituutta ja työntekijöiden osastoja tutkittiin ristiintaulukolla. Yli 10 vuotta nykyisessä työtehtävässään olleiden kesken motivaation taso vaihteli jokseenkin korkeasta todella alhaiseen. 6–10 vuotta yrityksessä työskennelleet sen

sijaan tunsivat motivaationsa suurimmaksi osaksi jokseenkin korkeaksi. Motivaation taso jakautui kahtia 3–5 vuotta tehtävässään työskennelleiden kesken. 0–2 vuotta yrityksessä työskennelleistä suurin osa arvioi työmotivaationsa korkeaksi.



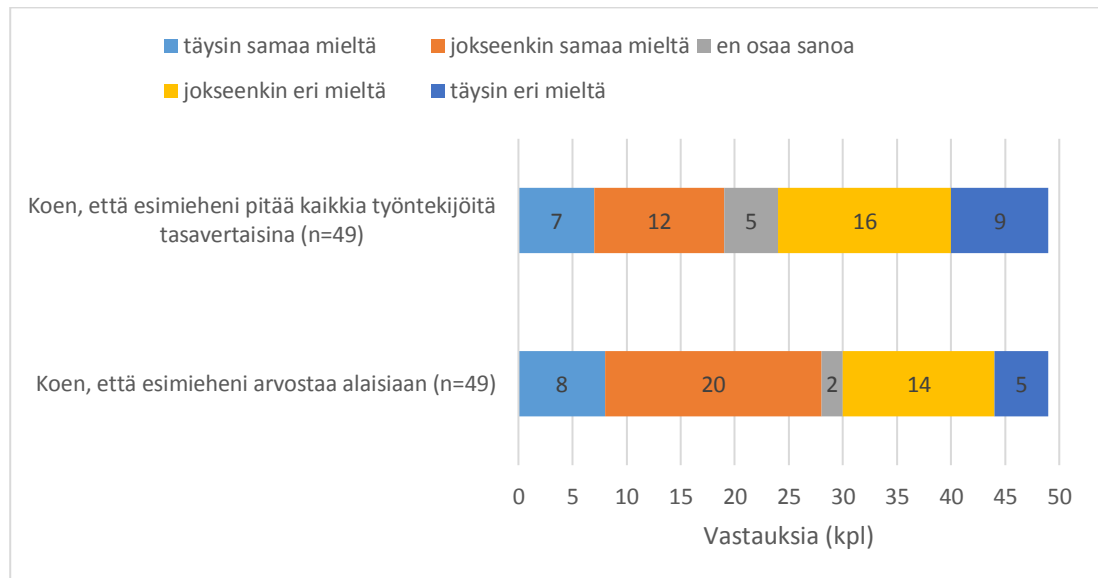
Kuvio 9. Vastaajien työuran pituus nykyisessä tehtävässä ja motivaation taso (n=44)

Esimiehen toiminta

Esimiehen toimintaan liittyvät väittämät olivat ”Koen, että esimieheni pitää kaikkia työntekijöitä tasavertaisina” sekä ”Koen, että esimieheni arvostaa alaisiaan”.

Esimiehen osoittamasta tasavertaisuudesta vastaajista lähes kolmasosa (19 henkilöä) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, mutta hieman yli puolet (25 henkilöä) oli jokseenkin tai täysin eri mieltä. Vastaajista viisi ei osannut vastata kysymykseen.

Yli puolet vastaajista (28 henkilöä) kokivat esimiehensä arvostavan alaisiaan, kun taas jokseenkin tai täysin eri mieltä oli 19 vastaajaa. Kaksi vastaajaa ei osannut sanoa mielipidettään esimiehen arvostuksesta.



Kuvio 10. Vastaajien kokemukset esimiestoiminnasta

Kommenteista (liite 2) käy ilmi, että työntekijät kokevat esimiehen kohtelevan työntekijöitään eriarvoisesti. Lisäksi esimieheltä toivottiin tehokkaampaa ongelmiin puuttumista sekä kiittämistä ja positiivista palautetta negatiivisen sijaan. Esimiehen arvostuksen myös koettiin jäävän huonotuulisuuden alle.

Vaikka siis suurin osa vastaajista koki, että esimies arvostaa alaisiaan, suurin osa koki, että esimies ei kuitenkaan pidä kaikkia työntekijöitä tasavertaisina. Arvostuksen osalta motivaation voidaan katsoa olevan hyvä, mutta tasavertaisuuden osoittamisessa on kehittämisen varaa.

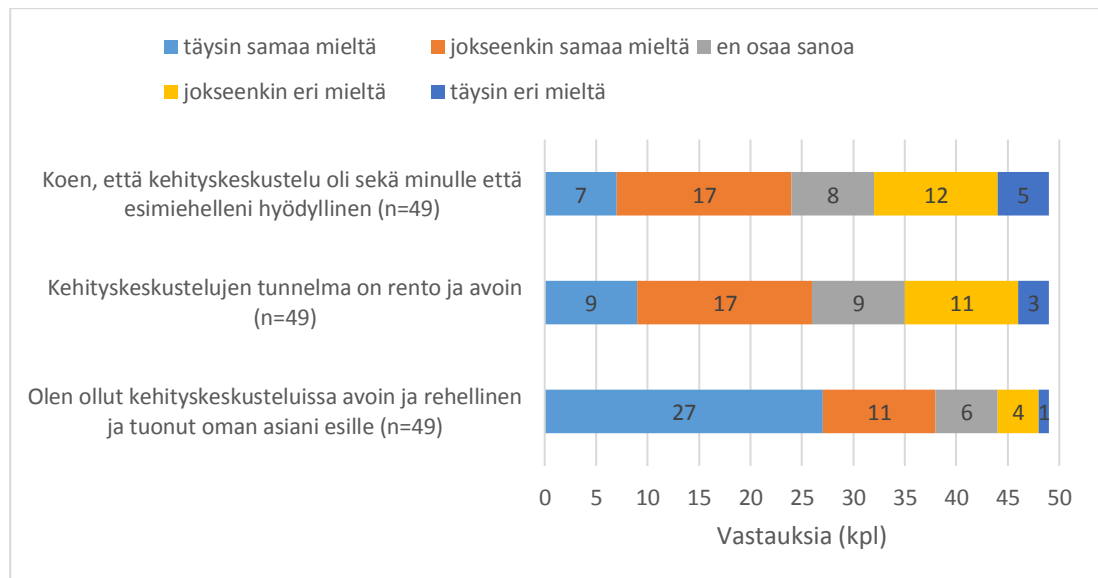
Kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluihin liittyviä väittämiä oli kolme: ”Koen, että kehityskeskustelu oli sekä minulle että esimiehelleni hyödyllinen”, ”Kehityskeskustelujen tunnelma on rento ja avoin” ja ”Olen ollut kehityskeskusteluissa avoin ja tuonut oman asiani esille”.

Vastaajista lähes puolet (24 henkilöä) koki kehityskeskustelut hyödyllisiksi. Jokseenkin tai täysin eri mieltä oli 17 vastaajaa. Kahdeksan henkilöä ei osannut sanoa mielipidettään väitteeseen.

Kehityskeskustelut koettiin melko rennoiksi ja avoimiksi, sillä vastanneista yli puolet (26 henkilöä) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä asiasta. 11 vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja kolme täysin eri mieltä. Yhdeksän henkilöä ei osannut vastata.

Kolme neljäsosaa vastaajista (38 henkilöä) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he ovat itse olleet kehityskeskusteluissa avoimia ja rehellisiä sekä tuoneet oman asiansa esille. Vain viisi vastaajaa oli jokseenkin tai täysin eri mieltä. Vastaajista kuusi ei osannut vastata väitteeseen.



Kuvio 11. Vastaajien kokemukset kehityskeskusteluista

Lisäkommenteista (liite 2) ilmenee, että viisi vastaajaa ei ollut vielä käynyt kehityskeskustelussa, sillä olivat olleet töissä vasta vähän aikaa. Tämä siis selittää osan ”en osaa sanoa” -vastauksista. Lisäksi kommentteista selviää, että kehityskeskusteluissa käytetty lomake vie rentoutta pois keskusteluista. Myös avoimuus on hankalaa, sillä työntekijät kokevat esimieheen luottamisen vaikeaksi ja kehityskeskustelutilanteet kankeiksi.

Kehityskeskustelut siis hyödylliseksi sekä itselleen että esimiehelleen arvioi hieman yli puolet vastaajista, ja tästä voidaan päätellä, että kehityskeskustelut on toteutettu yrityksessä melko hyvin. Kehityskeskustelujen tunnelman rennoksi ja avoimeksi koki niin ikään suurin osa, eli kehityskeskustelujen voidaan katsoa olevan motivoivia. Kuitenkin esille tuodut kommentit paljastavat, että rentoudessa ja

avoimuudessa on vielä kehitettävää. Lähes kaikki vastaajat kokivat olleensa avoimia ja rehellisiä sekä tuoneensa oman asiansa esille. Tämä kertoo siitä, että organisaation ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus on sujuvaa, mikä osaltaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivaatioon.

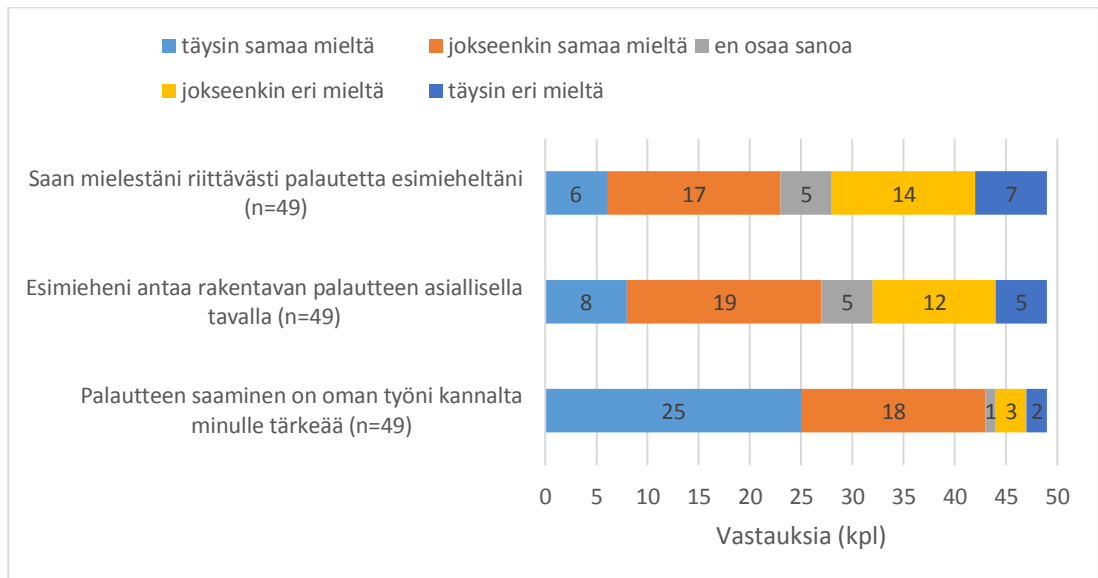
Palaute

Henkilöstön kokemuksia ja mielipiteitä palautteesta mitattiin kolmella väittämällä ja yhdellä kysymyksellä. Väittämät olivat ”Saan mielestäni riittävästi palautetta esimieheltäni”, ”Esimieheni antaa rakentavan palautteen asiallisella tavalla” ja ”Palautteen saaminen on oman työni kannalta minulle tärkeää”.

Kokemus esimiehen antaman palautteen riittävydestä jakoi mielipiteitä. Vastaajista 23 oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he saavat riittävästi palautetta esimieheltään, kun taas jokseenkin tai täysin eri mieltä asiasta oli 21 vastaajaa. Vastaajista 5 ei osannut vastata väittämään.

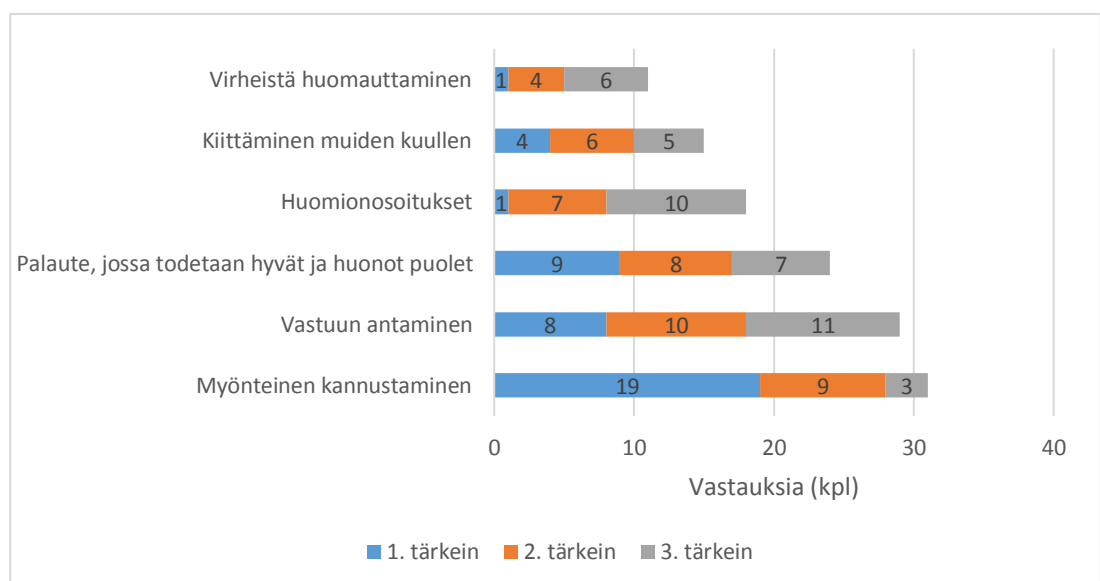
Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan, antavatko heidän esimiehensä rakentavan palautteen asiallisella tavalla. Yli puolet vastaajista (27 henkilöä) oli sitä mieltä, että antaa. Vastaajista 17 oli kuitenkin eri mieltä. Viisi vastaajaa ei osannut sanoa.

Palautteen saamisen oman työnsä kannalta tärkeäksi koki suurin osa vastaajista (43 henkilöä). Viisi vastaajaa ei kokenut palautteen saamista tärkeäksi työnsä kannalta. Yksi vastaaja ei osannut vastata väittämään.



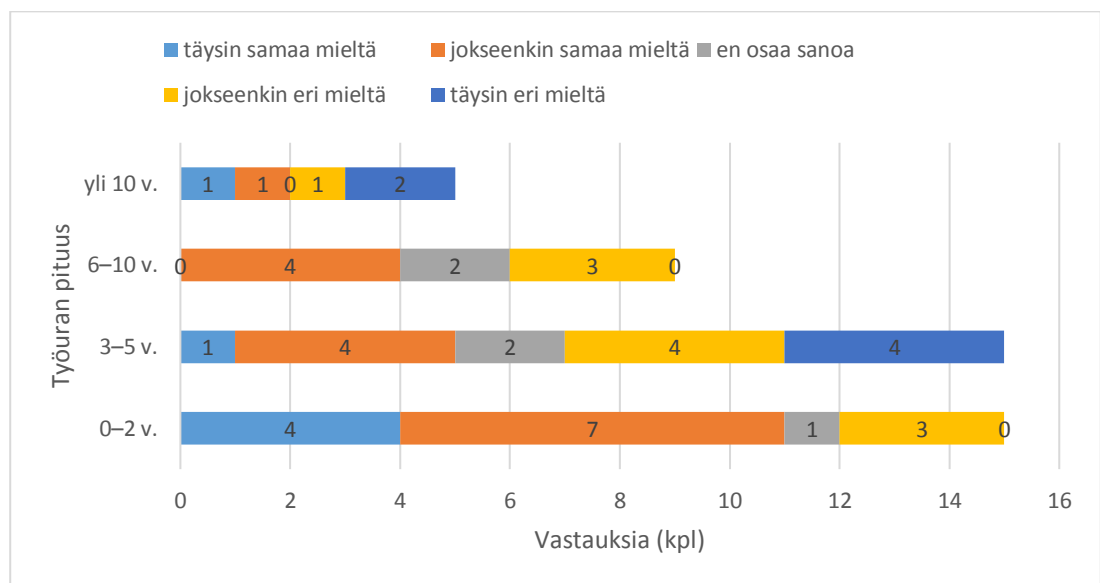
Kuvio 12. Vastaaajien kokemukset palautteesta

Palautteeseen liittyvässä kysymyksessä vastaajia pyydettiin valitsemaan luettelusta palautetavoista tärkeimmät numeroin 1–3, numeron 1 ollessa tärkein, numeron 2 ollessa toiseksi tärkein ja numeron 3 ollessa kolmanneksi tärkein. Suurin osa vastaajista koki myönteisen kannustamisen tärkeimmäksi (19 vastaajaa). Vastuun antaminen ja huomionosoitukset jakoutuivat tasaisesti toiselle ja kolmannelle sijalle, sillä toiseksi tärkeimmäksi vastuun antaminen sai kymmenen ääntä ja kolmanneksi tärkeimmäksi vastuun antaminen sai 11 ääntä sekä huomionosoitukset kymmenen ääntä.



Kuvio 13. Tärkeimmät palautetavat vastaajien mielestä (n=49)

Kokemusta riittävästä palautteen saannista tutkittiin myös ristiintaulukolla, jossa yhdistettiin siis kysymykset työuran pituudesta ja palautteen riittävydestä. Yli 10 vuotta nykyisessä työtehtävässään olleet olivat eniten sitä mieltä, että palautetta ei saada tarpeeksi esimieheltä. 6–10 vuotta tehtävässään olleiden kesken palautteen riittävyys jakoi mielipiteet lähes kahtia: neljä oli jokseenkin samaa mieltä ja kolme jokseenkin eri mieltä siitä, että palautetta saatiin tarpeeksi. 3–5 vuotta nykyisessä tehtävässään olleet olivat enimmäkseen sitä mieltä, että palautetta ei saatu tarpeeksi. Alle kaksi vuotta tehtävässään olleet kokivat enimmäkseen saadun palautteen riittäväksi.



Kuvio 14. Vastaajien työuran pituus ja kokemus riittävästä palautteen saannista (n=44)

Saadut kommentit (liite 2) tukevat vastausten paikkansapitävyyttä, sillä kommenttien mielestä palautetta saadaan yleensä vain pintaan menneistä asioista tai ei ollenkaan. Vastaajat toivoivat esimiehen sanovan rakentavan palautteen asiallisemmin ja kuuntelevan myös työntekijän kannan asiaan. Vastaajat toivoivat myös saavansa palautteen suoraan henkilökohtaisesti.

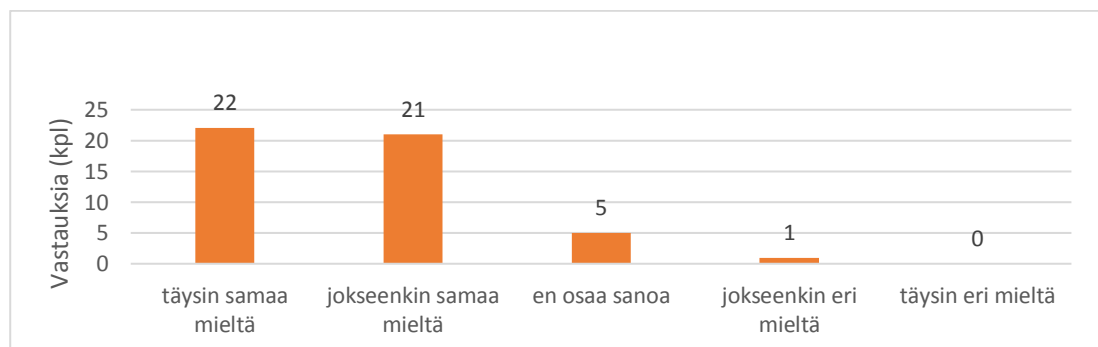
Vastaajien kokemus palautteen riittävydestä jakoi siis mielipiteitä. Vain hieman yli puolet oli samaa mieltä siitä, että he saavat riittävästi palautetta esimieheltään. Palautteen vähyydestä voidaan päätellä, että työntekijöiden pätevyyden tunne ei

ole kovin korkea ja työntekijät voivat kokea olevansa merkityksettömiä organisaatiolle. Esimies antoi rakentavan palautteen asiallisella tavalla suurimman osan mielestä, mutta monta vastaajaa oli kuitenkin myös eri mieltä. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että palautteen saaminen on heille tärkeää. Tämä tieto yhdistettynä siihen, että vain hieman yli puolet koki palautteen määrän riittäväksi, kertoo siitä, että palautetta todella kaivataan enemmän.

Tärkeimmät palautemuodot työntekijöille olivat myönteinen kannustaminen, vastuun antaminen ja huomionosoitukset, jotka ovat omiaan vahvistamaan työntekijän pätevyyden tunnetta ja itsetuntoa. Pisimpään nykyisessä työtehtävässään olleet arvioivat palautteen saantinsa riittämättömäksi, kun taas lyhyimmän aikaa tehtävässään olleet kokivat saavansa tarpeeksi palautetta. Teoriataustan huomioon ottaen tulos on yllättävä, sillä teorian mukaan vanhemmat työntekijät eivät kaipaakaan niin paljon palautetta kuin nuoret. Kuitenkin tuloksia voi selittää se, että yritys on keskittynyt antamaan enemmän palautetta uusille työntekijöille.

Työntekijän saama arvostus

Työntekijän saamaa arvostusta mitattiin väittämällä ”Koen, että tekemäni työ on yrityksen menestymisen kannalta tärkeää”. Melkein kaikki vastaajat (43 henkilöä) kokivat tekemänsä työn yrityksen kannalta tärkeäksi, sillä vain yksi vastaaja oli eri mieltä. Viisi vastaajaa ei osannut vastata väittämään työntekijän saamasta arvostuksesta.

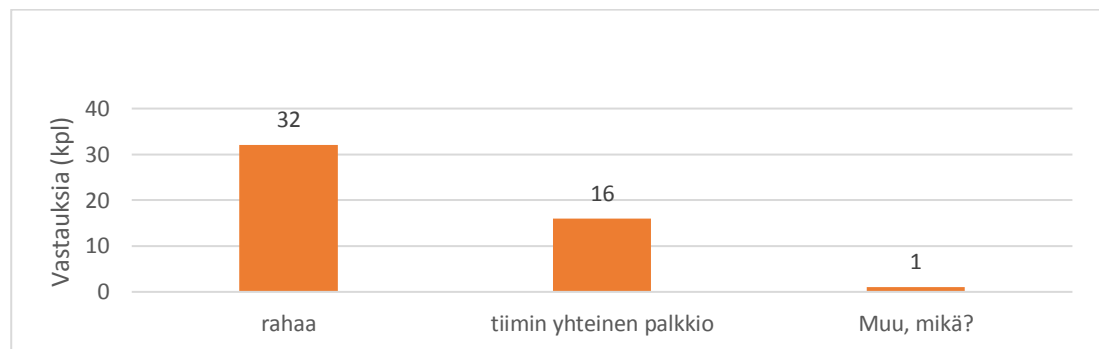


Kuvio 15. Vastaajien kokemukset siitä, että heidän tekemänsä työ on yrityksen menestymisen kannalta tärkeää (n=49)

Lähes kaikki työntekijät kokivat tekemänsä työn olevan tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Kuitenkin lisäkommenteista (liite 2) käy ilmi, että työntekijät kaipaavat enemmän arvostusta, vaikka he itse pitävätkin työtään tärkeänä. Voidaan siis katsoa, että arvostuksen myötä työntekijöiden motivaatio on hyvä.

Palkitseminen

Palkitsemiseen liittyvän osion ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, mitä työntekijät haluaisivat palkitsemisen olevan. Yli puolet vastaajista (32 henkilöä) halusi palkitsemisen rahallisessa muodossa, kolmasosa vastaajista (16 henkilöä) tiimin yhteisenä palkkiona ja yksi vastaaja muussa muodossa: ”esimerkiksi lahjakorttina”.

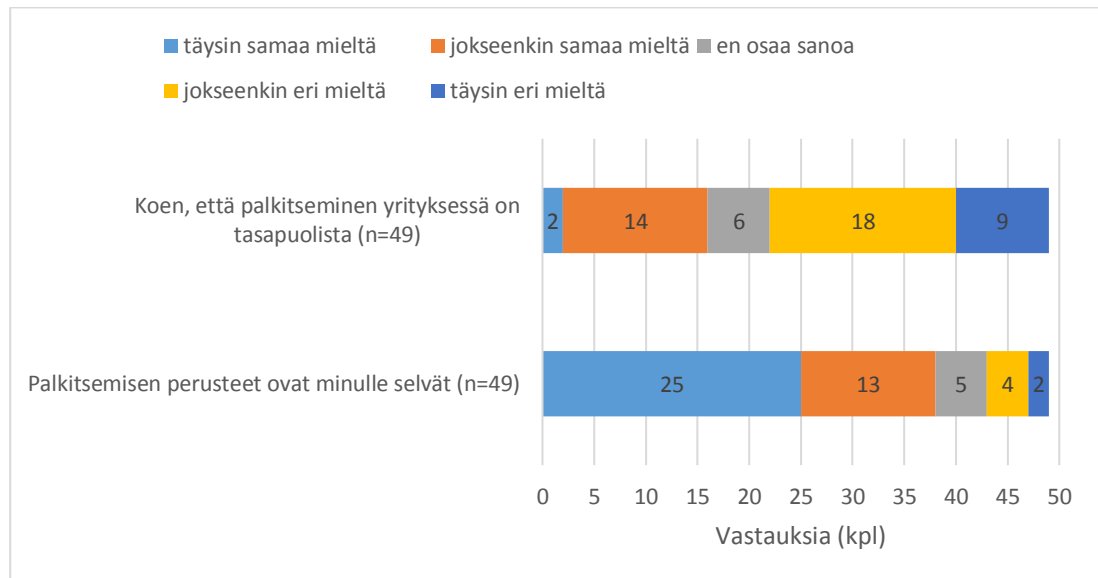


Kuvio 16. Vastaajien mielipiteet palkitsemismuodosta (n=49)

Työntekijöiden kokemuksia palkitsemisesta mitattiin myös väittämällä ”Koen, että palkitseminen yrityksessä on tasapuolista” ja ”Palkitsemisen perusteet ovat minulle selvät”.

Vain kolmasosa vastaajista (16 henkilöä) koki palkitsemisen yrityksessä tasapuoliseksi. Hieman yli puolet (27 henkilöä) siis koki palkitsemisen olevan epätasapuolista. Vastaajista kuusi ei osannut arvioida kokemustaan palkitsemisestä.

Palkitsemisen perusteet olivat täysin tai jokseenkin selvät lähes kaikille vastaajille, sillä vastaajista yli kolme neljäsosaa (38 henkilöä) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Vastaajista kuudelle palkitsemisen perusteet olivat epäselvät, ja viisi vastaajaa ei osannut vastata.



Kuvio 17. Vastajien kokemukset palkitsemisesta

Kommenteista (liite 2) tulee ilmi, että osastoilla on eroja palkitsemisessa, mikä johtaa epätasa-arvon tunteeseen. Kommentoijat toivoivat palkitsemisen olevan oikeudenmukaista ja kannustavaa

Palkitsemismuodoista mieluisin työntekijöille oli siis raha. Kuitenkin tiimin yhteistäkin palkkiota kannatettiin. Tästä voidaan tehdä päätelmä, että työntekijät ovat motivoituneet ulkoisten palkkioiden takia. Palkitsemista ei koettu kovin tasapuoliseksi, vaikka palkitsemisen perusteet olivat selvät lähes kaikille.

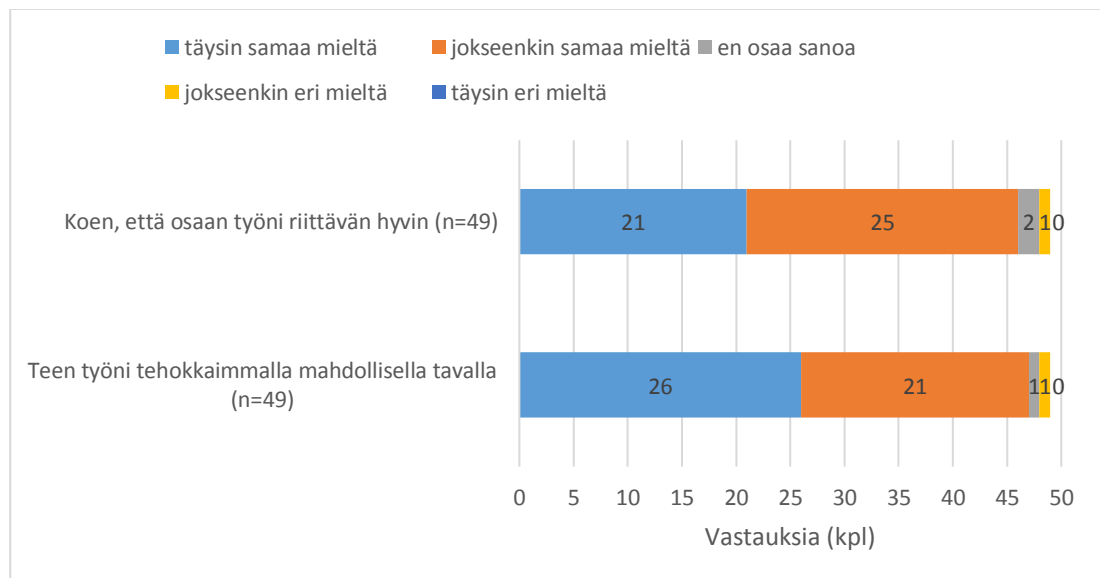
Usko omasta pärjäämisestä ja itseluottamus

Työntekijöiden uskoa omasta pärjäämisestään ja itseluottamusta mitattiin seuraavilla väittämillä: ”Koen, että osaan työni riittävän hyvin” ja ”Teen työni tehokkaimmalla mahdollisella tavalla”.

Lähestulkoon kaikki vastaajat (46 henkilöä) arvioivat osaavansa työnsä riittävän hyvin. Vain yksi vastaaja koki, ettei osaa työtään riittävän hyvin. Kaksi vastaajaa ei osannut vastata väittämään.

Melkein kaikki vastaajat (47 henkilöä) olivat myös sitä mieltä, että he tekevät työnsä tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Vain yksi vastaaja koki, ettei hänen

tehokkuutensa ole mahdollisimman suuri. Lisäksi yksi vastaaja ei osannut vastata väittämään.

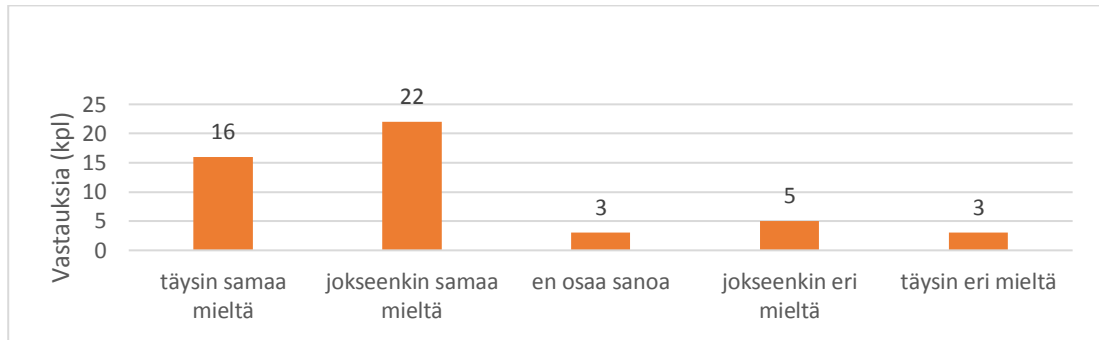


Kuvio 18. Vastaajien kokemukset omasta pärjäämisestä ja itseluottamuksesta

Lähes kaikki työntekijät siis kokivat osaavansa työnsä riittävän hyvin sekä tekevänsä työnsä tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Työntekijöiden itseluottamuksen voidaan siis katsoa olevan hyvä. Kommenteista (liite 2) voidaan päätellä, että itseluottamusta ja motivaatiota työhön saadaan kokemuksen, palautteen, tuen ja kannustuksen avulla. Myös työn monipuolisuuden koettiin tuovan työssä jaksamista ja itseluottamusta. Lisäksi kommentoijat kokivat tietävänsä mitä heiltä työsään odotetaan.

Työntekijän mielenkiinnon kohteet, tarpeet ja asenteet sekä minäkuva

Työntekijän mielenkiinnon kohteita, tarpeita, asenteita ja minäkuvaä mitattiin väitteellä ”Koen työssäni onnistumisia ja aikaansaamisen kokemuksia”. Vastaajista suurin osa (38 henkilöä) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, kun taas kahdeksan vastaajaa oli jokseenkin tai täysin eri mieltä asiasta. Kolme vastaajaa ei osannut vastata väittämään.



Kuvio 19. Vastaajien työssä onnistumisen ja aikaansaamisen kokemukset (n=49)

Kommenteista (liite 2) käy ilmi, että työ ei ole sen luontoista, että onnistumisia voisi paljon kokea.

Suurin osa työntekijöistä koki työssään onnistumisia ja aikaansaamisen kokemuksia, vaikka osa olikin asiasta eri mieltä. Kuitenkin työntekijöiden minäkuvan voidaan katsoa olevan melko positiivinen.

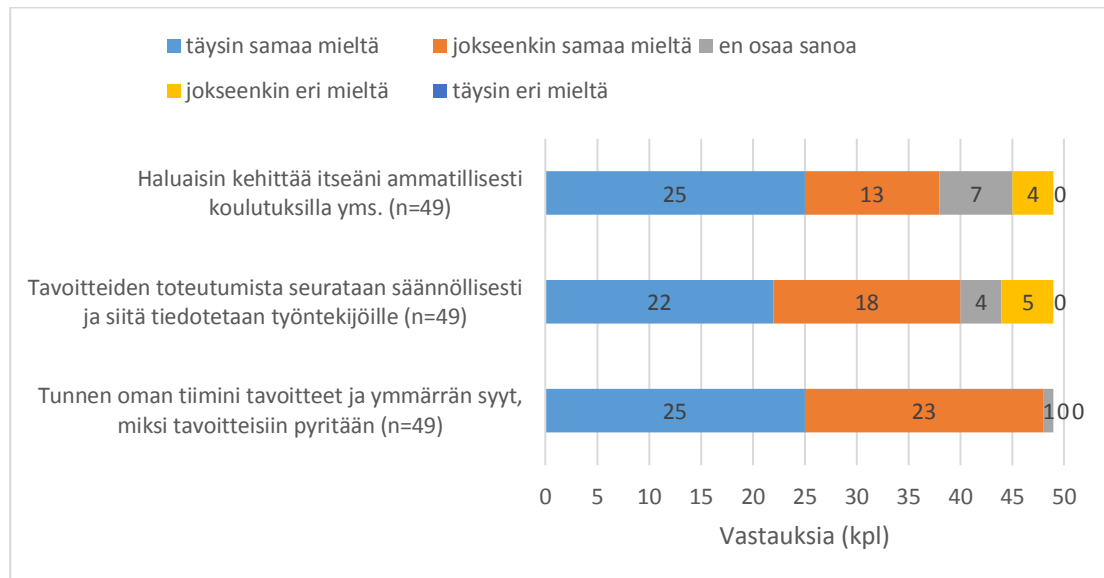
Saavutukset, haasteet, tavoitteet, etenemis- ja kehitysmahdollisuudet

Saavutuksia, haasteita, tavoitteita sekä etenemis- ja kehitysmahdollisuuksia karotettiin väittämillä ”Haluaisin kehittää itseäni ammatillisesti koulutuksilla yms.” ja ”Tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti ja siitä tiedotetaan työntekijöille” sekä ”Tunnen oman tiimini tavoitteet ja ymmärrän syyt, miksi tavoitteisiin pyritään”.

Lähes kaikki vastaajat halusivat kehittää itseään koulutuksilla ynnä muilla. Vastaajista 38 oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, kun taas eri mieltä oli vain neljä vastaajaa. Vastaajista seitsemän ei osannut vastata väittämään.

Melkein kaikki vastaajat (40 henkilöä) olivat sitä mieltä, että tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti ja siitä tiedotetaan työntekijöille. Vain viisi vastaajaa oli eri mieltä, sekä neljä vastaajaa ei osannut vastata.

Lähestulkoon kaikki vastaajat tunsivat oman tiimensä tavoitteet ja ymmärsivät syyt, miksi tavoitteisiin pyritään, sillä yhtä lukuun ottamatta kaikki olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Yksi vastaaja ei osannut vastata väittämään.



Kuvio 20. Vastaajien kokemukset saavutuksista, haasteista, tavoitteista sekä etenemis- ja kehitysmahdollisuuksista

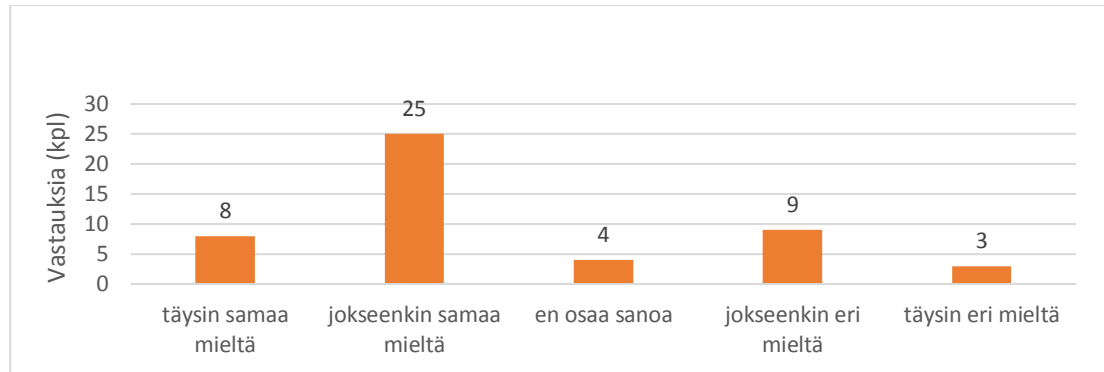
Lisäkommenteista (liite 2) ilmenee, että työntekijät haluaisivat oppia uutta, ja että heitä täytyisi kannustaa enemmän kehittämään itseään. Myös kannustusta urakehitykseen toivottiin. Kuitenkin uusien asioiden opetteluun toivottiin enemmän aikaa ja kenties eri metodia, sillä Internet-kurssien opiskelu koettiin turhaksi.

Melkein kaikki vastaajat siis haluaisivat kehittää itseään koulutuksilla. Lisäksi lähes kaikki olivat sitä mieltä, että tavoitteiden toteutumista seurattiin säännöllisesti ja siitä tiedotettiin työntekijöille. Tavoitteiden toteutumisen seurannan voidaan siis katsoa olevan motivaatiota nostava tekijä yrityksessä. Kaikki työntekijät, yhtä lukuun ottamatta, tunsivat oman tiimensä tavoitteet ja niiden syyt. Myös sen voidaan katsoa vaikuttavan työntekijöiden motivaatioon positiivisesti.

Työn vaatimien taitojen moninaisuus

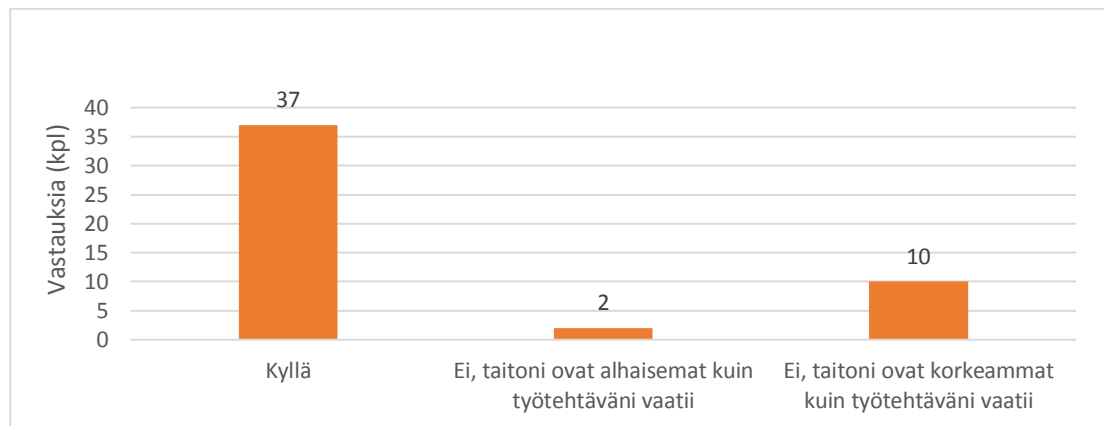
Työn vaatimien taitojen moninaisuutta kartoitettiin kahdella väittämällä: ”Saan toteuttaa ja harjoittaa omia vahvuuksiani työssäni” sekä ”Työtehtäväni vastaavat taitojani”.

Suurin osa vastaajista (33 henkilöä) koki, että saa toteuttaa ja harjoittaa omia vahvuuksiaan työssään. Eri mieltä asiasta oli 12 vastaajaa. Neljä henkilöä ei osannut arvioida omien vahvuuksiensa toteuttamista työssä.



Kuvio 21. Vastaajien kokemukset omien vahvuuksien käyttämisestä (n=49)

Työntekijöiden taitojen ja työtehtävien vastaavuus koettiin melko hyväksi, sillä vastaajista kolme neljäsosaa (37 henkilöä) vastasi kyllä. Vain kahden vastaajan mielestä heidän taitonsa olivat alhaisemmat kuin työtehtävät vaatisivat. Kymmenen vastaajaa arvioi taitonsa korkeammiksi kuin heidän työtehtävänsä vaatisivat.



Kuvio 22. Vastaajien mielipiteet taitojensa ja työtehtäviensä vastaavuudesta (n=49)

Kommenteista (liite 2) voidaan päätellä, että kommentoijat kokivat olevansa jopa ylikoulutettuja työhönsä ja että työnkuvaan tulleista uusista asioista täytyisi tiedottaa enemmän, jotta työntekijät kykenisivät tekemään työnsä hyvin.

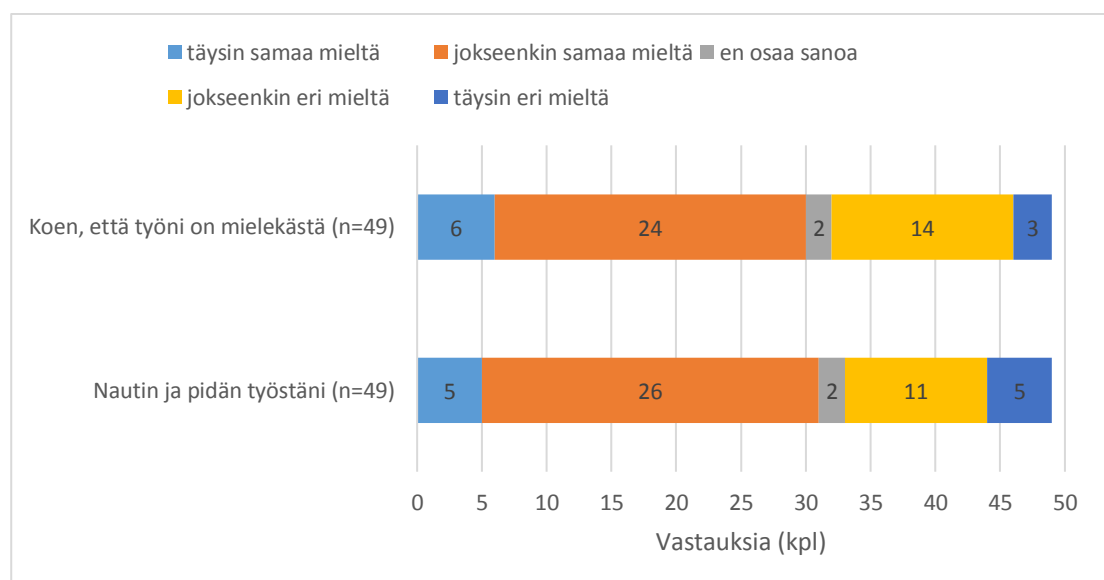
Melkein kaikki vastaajat siis kokivat, että saavat toteuttaa ja harjoittaa omia vahvuuksiaan työssään. Voidaan siis päätellä, että työntekijöiden kokemus pätevyys on hyvä, eli työntekijät kokevat pystyvänsä saavuttavansa työssään halutun lopputuloksen. Täten motivaation voidaan tältä osin katsoa olevan hyvä. Lisäksi suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että heidän työtehtävänsä vastaavat heidän taitojaan, vaikka osa koki taitonsa korkeammiksi kuin työtehtävät vaativat. Myös saadut kommentit tukivat näitä tuloksia.

Työn sisältö

Työn sisältöä mitattiin väittämillä ”Koen, että työni on mielekästä” sekä ”Nautin ja pidän työstäni”.

Työnsä mielekkääksi koki yli puolet vastaajista (30 henkilöä). Kuitenkin 17 vastaajaa oli sitä mieltä, että heidän työnsä ei ole mielekästä. Kaksi vastaajaa ei osannut arvioida työnsä mielekkyyttä.

Myös yli puolet vastaajista (31 henkilöä) oli samaa mieltä siitä, että he nauttivat ja pitivät työstään. Jopa 16 henkilöä vastasi, etteivät he nauti tai pidä työstään. Kaksi vastaajaa ei osannut vastata väittämään.



Kuvio 23. Vastaajien kokemukset työn sisällöstä

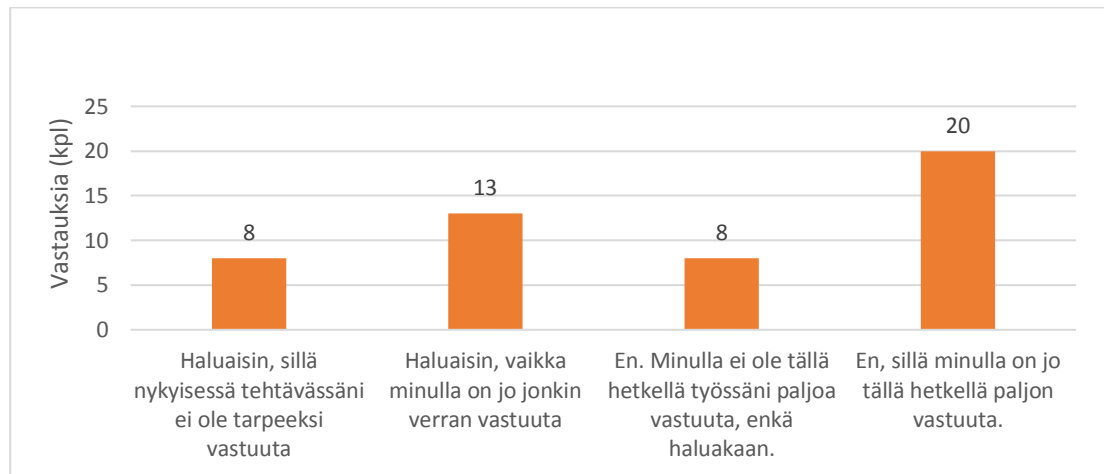
Kommenteista (liite 2) tulee ilmi, että työ on yleisesti mukavaa ja motivoivaa, mutta ajoittain raskasta kiireen takia. Työn mielekkyyden koettiin alenevan, jos työntekijöitä ei kunnioiteta ja huomioida. Työvuorojen suunnitteluun toivottiin kiinnitettävän enemmän huomiota, sillä kommenttien mukaan iltavuoroissa on liikaa työtä henkilölle kohti. Lisäksi työvuorojen suunnittelusta tuli toiveita, että iltavuoron jälkeen ei olisi aikaista aamuvuoroa, sekä että vapaat pyrittäisiin järjestämään peräkkäin.

Vaikka suurin osa vastaajista koki työnsä mielekkääksi, myös osa vastaajista oli eri mieltä. Lisäksi suurin osa vastaajista koki nauttivansa ja pitävän työstään, vaikka osa vastaajista ei nauttinut tai pitänyt työstään. Tästä voidaan päätellä, että työnteko koetaan suurilta osin vaivannäön arvoiseksi, vaikka mielekkyydessä onkin vielä parantamisen varaa.

Työn rikastaminen tai laajentaminen

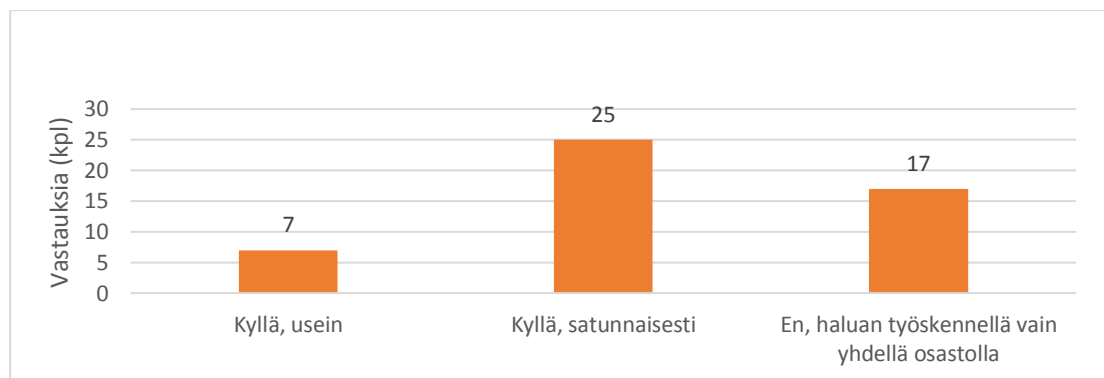
Työn rikastamista ja laajentamista tutkittiin kysymyksillä: ”Haluaisitko ottaa työsäsi vastaan vastuullisempia tehtäviä?” ja ”Haluaisitko tehdä töitä muillakin osastoilla, jotta työn sisältö olisi vaihtelevampaa?”.

Vastuullisempia tehtäviä halusi ottaa vastaan lähes puolet vastaajista (21 henkilöä). Heidän joukostaan kahdeksan oli sitä mieltä, että heillä ei nykyisessä tehtävässään ollut tarpeeksi vastuuta. 13 lisää vastuuta haluavista oli sitä mieltä, että heillä oli jo vastuuta jonkin verran. Kuitenkin 28 vastaajaa ei halunnut ottaa vastaan vastuullisempia tehtäviä. Heistä kahdeksan oli sitä mieltä, että heillä ei myöskään ollut vastaushetkellä työssään paljon vastuuta. 20 oli sitä mieltä, etteivät halunneet enempää vastuuta, sillä heillä oli jo sitä paljon vastaushetkellä.



Kuvio 24. Vastaajien halukkuus ottaa vastaan vastuullisempia tehtäviä (n=49)

Muilla osastoilla työskentely jakoi mielipiteitä. Vain seitsemän vastaajaa halusi tehdä usein töitä muillakin, kuin omalla osastollaan. Hieman yli puolet vastaajista halusi tehdä töitä satunnaisesti muilla osastoilla. Yksi kolmasosa ei lainkaan halunnut tehdä töitä muilla, kuin yhdellä osastolla.



Kuvio 25. Vastaajien halukkuus työskennellä muilla osastoilla (n=49)

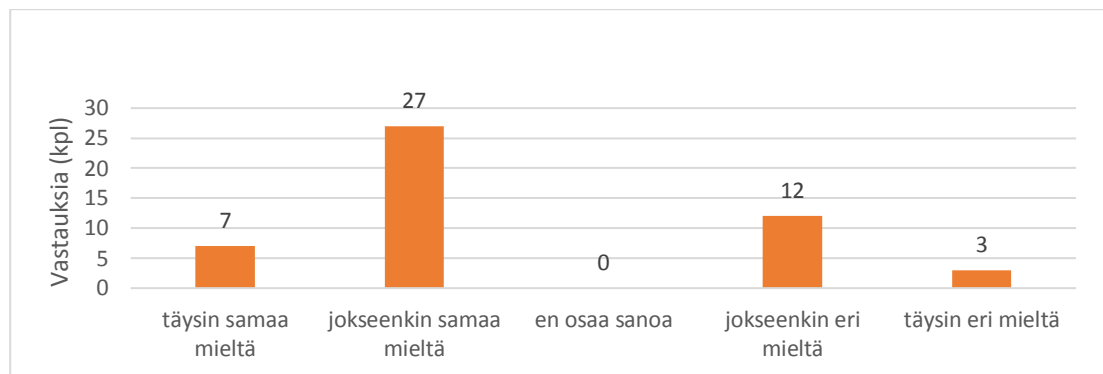
Lisäkommenteista (liite 2) käy ilmi, että työkierto on mukavaa vaihtelua ja sen toivottiin yleistyvän käytännöksi kaikille osastoille. Kuitenkin työskentelyn usealla osastolla koettiin myös lisäävän työn vaatimustasoa palkan pysyessä muuttumattomana.

Halu ottaa työssä vastaan vastuullisempia tehtäviä jakautui siis melko tasaisesti. Yli kolmasosa vastaajista ei halunnut enempää vastuuta, sillä he kokivat, että heillä on jo sitä tarpeeksi. Melkein kolmasosa vastaajista taas halusi lisää vas-

tuuta, vaikka heillä oli jo sitä jonkin verran. Loput vastaajista jakoutuivat tasan vastuun haluamisen puolesta ja vastaan, kummallakaan ryhmällä ei vastuuta ollut kovin paljoa. Lisäksi suurin osa vastaajista haluaisi tehdä töitä muillakin osastoilla työn vaihtelevuuden lisäämiseksi.

Mielikuva työtehtävien merkityksestä

Mielikuvaa työtehtävien merkityksestä mitattiin väittämällä ”Työni on mielenkiintoista ja tärkeää”. Vastaajista suurin osa (34 vastaajaa) oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä. 15 vastaajaa oli kuitenkin eri mieltä.

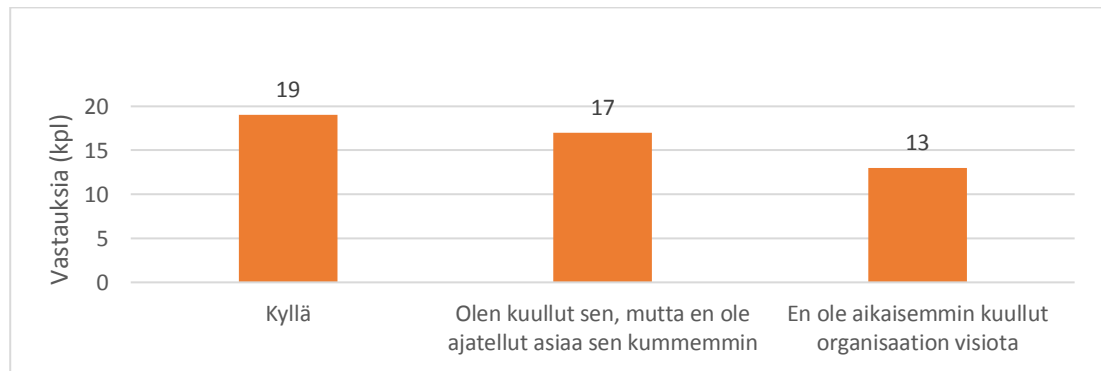


Kuvio 26. Vastaajien kokemus siitä, että heidän työnsä on mielenkiintoista ja tärkeää (n=49)

Työnsä täysin tai jokseenkin mielenkiintoiseksi ja tärkeäksi koki vastaajista suurin osa. Kommenteista (liite 2) käy ilmi, että kiire vähentää työn mielenkiintoa. Koulutusta ja työntekijöiden arvostusta kaivattiin enemmän. Siispä voidaan päätellä, että työntekijät ovat ymmärtäneet työnsä merkityksen suurimmalta osalta hyvin, ja motivaatio on tältä osin melko hyvä.

Organisaation visio

Vision tunnettuutta työntekijöiden keskuudessa mitattiin kertomalla ensin organisaation visio ja sen jälkeen kysyttiin, oliko visio entuudestaan vastaajille tuttu. Reilusti yli kolmasosalle (19 vastaajaa) visio oli tuttu, kun taas vastaajista 17 oli kuullut sen, mutta eivät olleet ajatelleet asiaa sen kummemmin. Vastaajista 13 ei ollut aikaisemmin kuullut organisaation visiota.



Kuvio 27. Organisaation vision tunnettuus vastaajien keskuudessa (n=49)

Organisaation vision tunnettuus vastaajien kesken jakautui siis melko tasaisesti. Kuitenkin melkein kolmasosa vastaajista ei ollut aikaisemmin kuullut kohdeyrityksen visiota, eli se ei ole kovin tunnettu työntekijöiden keskuudessa. Lisäkommenteista (liite 2) voidaan päätellä myös, että visio ei ole työntekijöille kovin tuttu, sillä joku vastaajista luuli vision olleen eri, kuin kysymyksessä esitelty. Visiota ei siis vastausten mukaan ole tuotu esille kovin selkeästi, koska se ei ole tuttu kaikille työntekijöille. Lisäksi kommentoijat kokivat vision menettävän merkityksensä stressin kasvaessa työpaikalla. Voidaan siis katsoa, että organisaation visio ei ole kovin motivoiva.

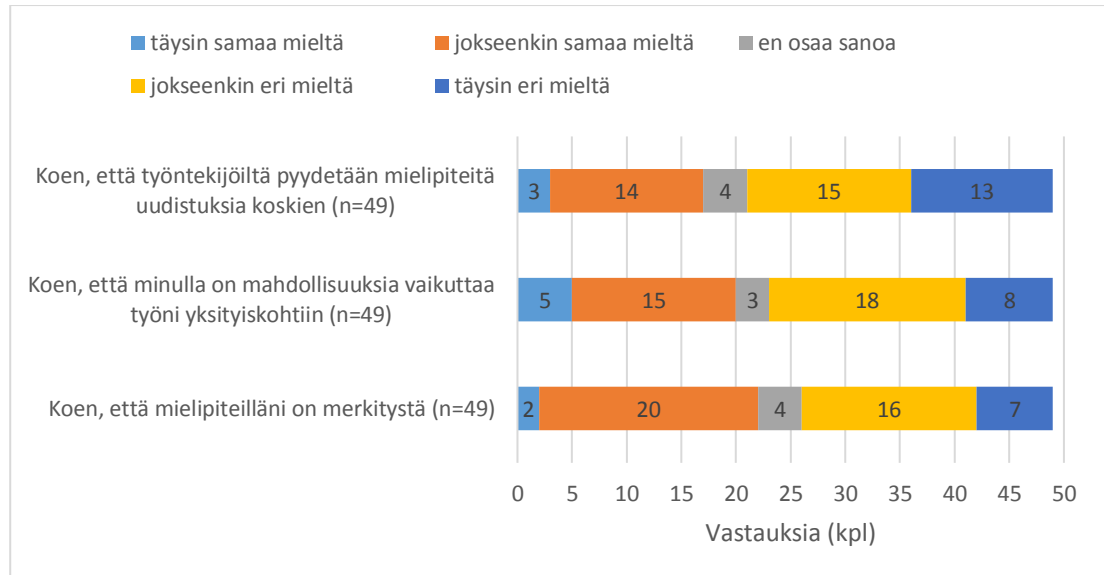
Autonomia

Autonomiiaa mitattiin väittämillä ”Koen, että työntekijöiltä pyydetään mielipiteitä uudistuksia koskien” ja ”Koen, että minulla on mahdollisuuksia vaikuttaa työni yksityiskohtiin” sekä ”Koen, että mielipiteilläni on merkitystä”.

17 vastaajaa oli sitä mieltä, että työntekijöitä kysytään mielipiteitä uudistuksia koskien. Eri mieltä asiasta oli kuitenkin yli puolet vastaajista (28 henkilöä). Neljä vastaajaa ei osannut muodostaa mielipidettä asiaan.

Mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä yksityiskohtiin koki saavansa 20 vastaajaa. Kuitenkin yli puolet (26 henkilöä) koki, että heillä ei ollut mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä yksityiskohtiin. Kolme vastaajaa ei osannut vastata väittämään.

Melkein puolet vastaajista (22 henkilöä) koki, että heidän mielipiteillään on merkitystä. Kuitenkin vastaajista lähes saman verran (23 henkilöä) oli asiasta eri mieltä. Neljä vastaajaa ei osannut vastata väittämään.



Kuvio 28. Vastaajien kokemukset autonomiasta

Kommenteista (liite 2) voidaan päätellä, että työntekijöillä olisi halua osallistua päätöksentekoon, mutta siihen ei aina anneta mahdollisuutta tai ehdotukset eivät mene läpi.

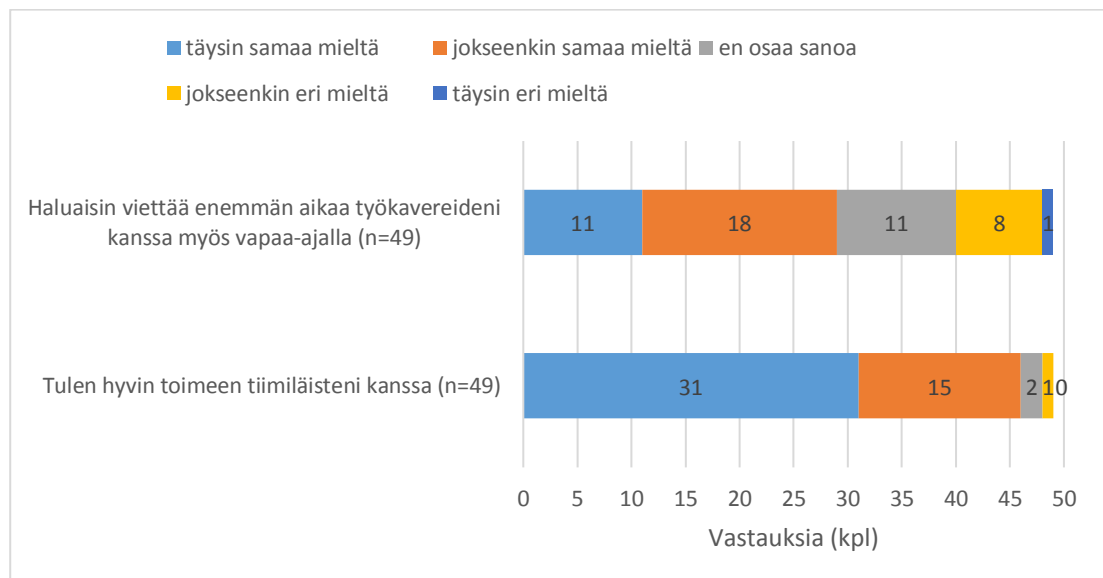
Autonomian kokemukset jakoutuivat siis melko tasaisesti kaikissa väittämässä. Vastaajat olivat enimmäkseen sitä mieltä, että heiltä ei pyydetä mielipiteitä uudistuksia koskien. Hieman alle puolet koki, että heillä on mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä yksityiskohtiin, kun taas yli puolet koki, että mahdollisuuksia ei juurikaan ole. Omilla mielipiteillään koki olevan merkitystä melkein puolet vastaajista, kun taas melkein puolet koki, ettei heidän mielipiteillään ole merkitystä. Nämä tulokset kertovat siitä, että työntekijöiden motivaatio ei autonomian osalta ole kovin hyvä, eivätkä työntekijät koe olevansa vastuussa työnsä tuloksista.

Sosiaalinen yhteenkuuluvuus

Sosiaalista yhteenkuuluvuutta mitattiin väittämillä ”Haluaisin viettää enemmän aikaa työkavereideni kanssa myös vapaa-ajalla” ja ”Tulen hyvin toimeen tiimiläisteni kanssa”.

Vastaajista yli puolet (29 henkilöä) oli sitä mieltä, että he haluaisivat viettää enemmän aikaa työkavereidensa kanssa myös vapaa-ajalla. Vain yhdeksän henkilöä ei halunnut viettää enempää aikaa työkavereidensa kanssa. Jopa 11 vastaajaa ei osannut vastata tähän väittämään.

Lähes kaikki vastaajat (46 henkilöä) tulivat hyvin toimeen tiimiläistensä kanssa. Ainoastaan yksi henkilö oli eri mieltä ja kaksi henkilöä ei osannut vastata.



Kuvio 29. Vastaajien kokemukset sosiaalisesta yhteenkuuluvuudesta

Kommenteista (liite 2) selviää, että yhteenkuuluvuutta kaivattaisiin kuitenkin yhä enemmän. Yhteisten tilaisuuksien järjestäminen koettiin kuitenkin hankalaksi kaupan pitkien aukioloaikojen vuoksi.

Yli puolet vastaajista siis halusi viettää enemmän aikaa työkavereidensa kanssa myös vapaa-ajalla. Lisäksi lähes kaikki vastaajat kokivat tulevansa hyvin toimeen tiimiläistensä kanssa. Tuloksista voidaan tehdä päätelmä, että työntekijöiden sisäinen motivaatio on sosiaalisen yhteenkuuluvuuden osalta hyvä.

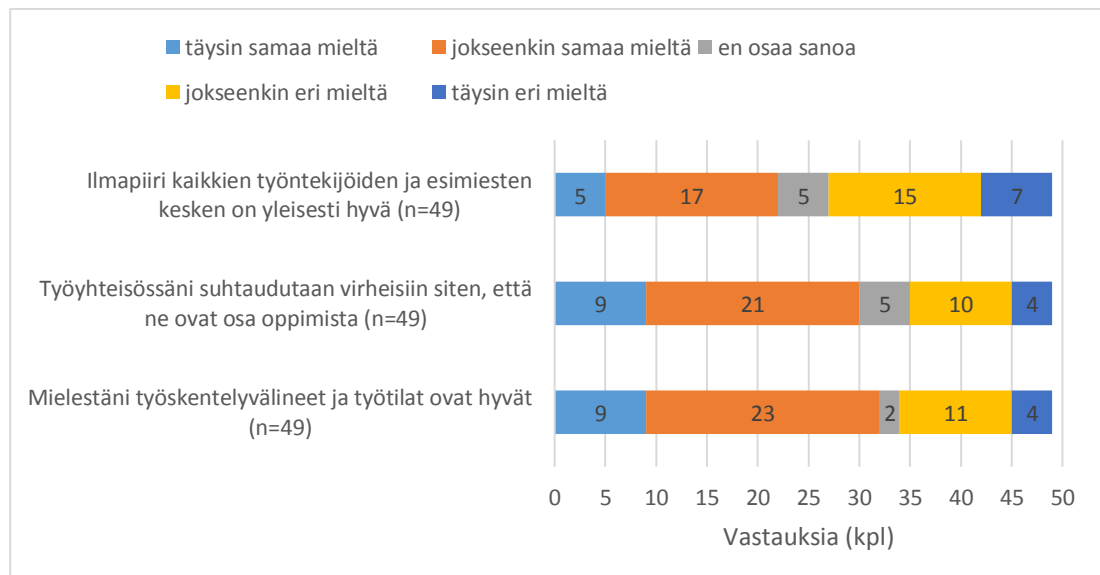
Työympäristö

Vastaajien kokemuksia työympäristöstä mitattiin väittämällä ”Ilmapiiri kaikkien työntekijöiden ja esimiesten kesken on yleisesti hyvä” ja ”Työyhteisössäni suhtaudutaan virheisiin siten, että ne ovat osa oppimista” sekä ”Mielestäni työskentelyvälineet ja työtilat ovat hyvät”.

Kokemus työpaikan ilmapiiristä jakoi vastaukset kahtia. 22 vastaajaa koki ilmapiirin hyväksi, kun taas toiset 22 vastaajaa kokivat, ettei ilmapiiri ole kovin hyvä. Viisi vastaajaa ei osannut arvioida työpaikan ilmapiiriä.

Virheisiin suhtautumisen työyhteisössä voidaan katsoa olevan hyvä, sillä yli puolet vastaajista (30 henkilöä) vastasi, että virheisiin suhtaudutaan siten, että ne ovat osa oppimista. Kuitenkin erimielisyyttäkin asiaan oli, sillä 14 henkilöä vastasi olevansa eri mieltä. Viisi henkilöä ei osannut vastata väittämään.

Työskentelyvälineet ja työtilat koettiin pääosin hyväksi, sillä reilusti yli puolet (32 henkilöä) oli samaa mieltä väittämän kanssa. 15 vastaajaa oli sitä mieltä, että työskentelyvälineet ja työtilat eivät ole hyvät. Kaksi vastaajaa ei osannut sanoa mieli- pidettään.



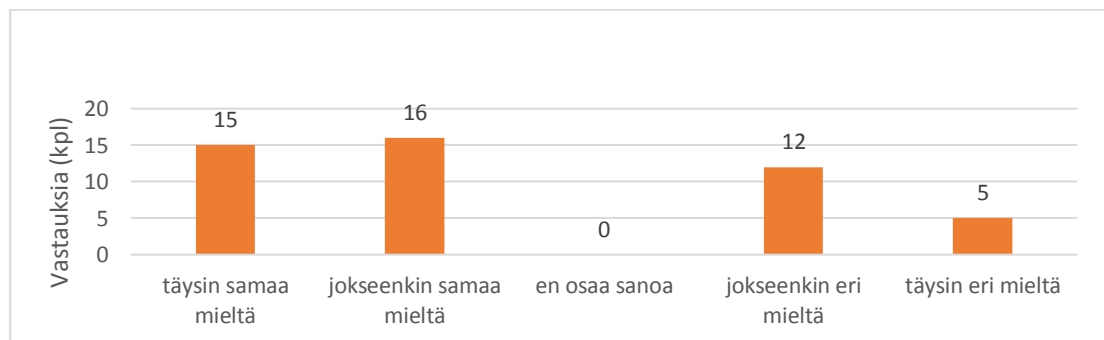
Kuvio 30. Vastaajien kokemukset työympäristöstä

Kommenteista (liite 2) käy ilmi, että ilmapiiri on työntekijöiden kesken hyvä, mutta ilmapiiri esimiehen ja työntekijöiden välillä on vaihteleva. Työskentelytilat ja -välineet koettiin epäsiisteiksi ja kaoottisiksi.

Ilmapiirin kaikkien työntekijöiden ja esimiesten kesken hyväksi koki siis puolet, kun taas puolet ei kokenut sitä hyväksi. Tästä voidaan tehdä päätelmä, että työntekijät eivät viihdy kovin hyvin töissä eikä työteho ole paras mahdollinen. Lisäksi vastaajat olivat suurimmaksi osaksi sitä mieltä, että työyhteisössä suhtaudutaan virheisiin siten, että ne ovat osa oppimista. Tämän puolestaan voidaan katsoa vaikuttavan työmotivaatioon positiivisesti yrityksessä. Myös työskentelyvälineet ja työtilat koettiin melko hyväksi, mutta osa vastaajista koki ne huonoiksi.

Työhyvinvointi

Työhyvinvointia tutkittiin väittämällä ”Pystyn hyvin tasapainottamaan työni ja muun elämäni”. Yli puolet vastaajista oli väittämän kanssa yhtä mieltä, mutta kuitenkin 17 vastaajaa oli sitä mieltä, että he eivät pysty tasapainottamaan työtään ja muuta elämäänsä.



Kuvio 31. Vastaajien kokemukset työn ja muun elämän tasapainottamisesta (n=49)

Vaikka suurin osa vastaajista koki pystyvänsä tasapainottamaan työnsä ja muun elämänsä, osa vastaajista koki sen vaikeaksi. Kommenteista (liite 2) käy myös ilmi, että vuorotyö luo haasteita työn ja arjen yhteensovittamiselle. Kommentoijat toivoivat vapaapäivien peräkkäin olemista ja liian pitkien työputkien välttämistä. Voidaan siis katsoa, että työntekijöillä on mahdollisuuksia tukea omaa hyvinvointiaan vapaa-ajallaan.

Tulosten vastaavuus ennakko-oletuksiin

Kappaleessa 3 esiteltiin teorian pohjalta tehtyjä oletuksia. Tutkimuksen tulokset vastaavat suurimmalta osin ennakko-oletuksia, mutta tulosten joukossa oli myös yllättäviä ja ennakko-oletusten vastaisia tietoja.

Taustakysymyksiin liittyen tehtiin oletamus, että 2–3 vuotta nykyisessä työtehtävässään olleet arvioisivat työmotivaationsa muita vastaajia korkeammaksi, ja yli viisi vuotta työskennelleet puolestaan huonoimmaksi. Tulokset vastaavat oletuksia, sillä korkeimmaksi motivaationsa arvioivat 0–2 ja 3–5 vuotta työtehtävässään olleet henkilöt, kun taas 6–10 ja yli 10 vuotta tehtävässään työskennelleet arvoivat motivaationsa matalimmaksi.

Palautteesta tehtiin oletus, että kauan kohdeyrityksessä työskennelleet arvioisivat saavansa tarpeeksi palautetta ja lyhyemmän aikaa työskennelleet kaipaisivat enemmän palautetta. Tässä kuitenkin vastaukset ovat täysin oletuksen vastaiset, sillä vähiten palautetta kokivat saavansa vanhimmat työntekijät, kun taas nuoremmat työntekijät kokivat saavansa tarpeeksi palautetta.

Palkitsemiseen liittyen tehtiin oletus, että työntekijät kokisivat tiimin yhteisen palkkion parempana palkitsemiskeinona kuin rahallisen palkkion. Tässä oletamus osui osittain oikeaan, mutta suurin osa vastaajista piti rahallista palkitsemista parempana kuin tiimillistä.

Saavutuksiin, haasteisiin, tavoitteisiin sekä etenemis- ja kehitysmahdollisuuksiin liittyen tehtiin oletus, että suurin osa vastaajista haluaisi kehittää ammatillista osaamistaan koulutuksilla. Tutkimuksen tulokset tukevat ennakko-oletusta, sillä melkein kaikki vastaajat vastasivat haluavansa koulutuksia ammattitaitonsa kehittämiseksi.

Työn rikastamisesta ja laajentamisesta tehtiin oletukset, että työntekijät haluaisivat ottaa työssään vastuullisempia tehtäviä ja työskennellä muillakin, kuin vain yhdellä osastolla. Yli puolet vastaajista ei halunnut ottaa enempää vastuuta, mutta taas yli puolet halusi työskennellä usealla osastolla. Tulosten voidaan siis katsoa vastaavan ennakko-oletuksia osittain.

Viimeinen ennakko-oletus tehtiin organisaation visiosta. Oletus oli, että visio olisi vastaajista suurimmalle osalle tuttu, mutta että visiota ei oltaisi pohdittu sen enempää. Tässäkin kuitenkin vastaukset jakautuivat melko tasaisesti kaikkien vastausvaihtoehtojen kesken, ja noin kolmasosa vastasi kuulleensa organisaation vision, mutta että eivät olleet ajatelleet sitä sen enempää. Hieman alle kolmasosa taas ei ollut kuullut aikaisemmin organisaation visiota. Voidaan siis katsoa, että tulokset vastaavat osittain olettamusta.

4.2 Kehitysehdotukset

Jos työntekijöiden motivaatioon pureuduttaisiin hyvin syvällisesti, voitaisiin suunnitella jokaiselle työntekijälle oma motivaatiopaketti heidän omien motivaatiotekijöidensä mukaan. Kuitenkaan kohdeyrityksen suuren työntekijämäärän vuoksi se ei ole mahdollista, joten tutkimuksen tarkoituksena on löytää useimmille työntekijöille sopiva motivointiratkaisu.

Jotkut henkilöt ovat sisäisesti motivoituneempia kaikkeen toimintaan kuin toiset (Liukkonen ym. 2002, 122). Lisäksi eri henkilöt voivat kokea samat kannustimet eri tavoin – osa voi kokea ne kannustavina ja motivoitua niistä, kun taas osa voi kokea ne omaa työtään aliarvioivina (Liukkonen ym. 2006, 54; Mankan 2006 mukaan).

Yksi tapa henkilöstön motivaation kasvattamiseen on jo valmiiksi tehtävään motivoituneiden työntekijöiden rekrytointi. Vaikka hakijalla ei olisikaan kokemusta kyseisestä työstä, hänelle voidaan aina opettaa uudet työtehtävät. Motivaatiota taas ei voida opettaa. (Martela & Jarenko 2015, 74–78.)

Seuraavana esitellään kehitysehdotuksia jokaisen kyselyn osa-alueen mukaan.

Esimiehen toiminta

Liukkonen ym. mukaan motivaation kannalta on tärkeää, että kaikkia työntekijöitä pidetään työtehtävistä riippumatta arvokkaina. (Liukkonen ym. 2002, 164.) Työn-

tekijä haluaa tuntea, että hänestä välitetään aidosti, ja että hän ei ole pelkkä vaihdettavissa oleva koneiston osa. Tätä tunnetta esimies voi vahvistaa huomioimalla, kiittämällä ja kuuntelemalla työntekijää. (Martela & Jarenko 2015, 119–120.)

Kuten jo teoriaosuudessa on mainittu, esimiehen on tärkeää luoda työyhteisössä tunne siitä, että kaikki ovat tasavertaisia ja kaikkien työntekijöiden panos vaikuttaa lopputulokseen. Lisäksi esimiehen on toimittava esimerkkinä koko työyhteisölle ja näytettävä, että yhteisössä kunnioitetaan ja välitetään jokaisesta työntekijästä. Sisäisen motivaation saavuttamiseksi johtajan on oltava samalla tasolla muiden kanssa. (Martela & Jarenko 2015, 61, 93, 145.) Kuitenkaan Liukkosen ym. (2002, 207) mukaan ei ole olemassa vain yhtä oikeaa johtamistyyliä, vaan hyvän esimiehen on kehitettävä omalle tiimilleen sopiva johtamistyyli. Siispä kohdeyrityksen esimiesten tulisi mukauttaa omat johtamistyyliinsä siten, että työntekijöiden tasavertaisuus tulee esille. Lisäksi esimiesten olisi hyvä kiinnittää huomiota omaan kunnioituksen ja välittämisen osoitukseen alaisia kohtaan.

Kehityskeskustelut

Repo (2016; Saarenpään mukaan) kirjoittaa positiivisten vuorovaikutuskokemusten esimiehen ja alaisen välillä parantavan työntekijän jaksamista ja motivaatiota. Vastavuoroinen ja avoin kanssakäyminen kehityskeskusteluissa on tärkeää työntekijöiden motivaation kannalta (Liukkonen ym. 2002, 621). Kuten teoriaosiossa jo mainittiin, kehityskeskustelujen tunnelman täytyy olla tarpeeksi rento, jotta ne voivat motivoida. Kehityskeskustelujen tunnelmaan vaikuttaa myös paikka, jossa ne pidetään. Häiriötön ja neutraali tila luo ihanteellisimman paikan kehityskeskustelulle. Liukkosen ym. mukaan paras tilanne olisi, jos tilassa on kaksi nojatuolia vierakkain ja pieni pöytä. (Liukkonen ym. 2002, 268.) Siispä esimiesten tulisi mahdollisuuksien mukaan saada kehityskeskusteluissa käytettävät tilat ja tunnelma rennoiksi. Lisäksi tutkimuksessa paljon kommenttia saaneen kehityskeskustelulomakkeen päivitys olisi paikallaan.

Palaute

Liukkonen ym. sanovat palautteen olevan merkittävin keino motivoida työntekijöitä. Heidän mukaansa jopa hyvin kiinnostava työ saattaa muuttua tylsäksi ja ikäväksi, jos palautetta ei saada tarpeeksi. (Liukkonen ym. 2002, 104.) Tämän vuoksi jokainen esimies voisi tutkailla omaa palautteen antoaan ja tarvittaessa panostaa siihen enemmän. Työntekijä voi kokea olevansa epäonnistunut työssään, jos ei ole saanut kehuja. Tämä voi johtaa siihen, että hänen työpanoksensa pienenee. Siispä esimiehen olisi hyvä antaa työntekijöilleen kehuja sekä tunnustusta onnistumisista. (Peltonen & Ruohotie 1987, 24.)

Esimiesten on hankala antaa palautetta työssä suoriutumisesta, jos he eivät näe työntekijöitään suorittamassa työtään. Siispä esimiesten tulisi havainnoida työpaikalla enemmän työntekijöitään ja nähdä heitä toiminnassa. Työpaikalla liikkuesssa ja havainnoidessa esimies voi tehdä muistiinpanoja työntekijöistä, jotka tekevät asioita oikein. Myöhemmin näitä tietoja voi käyttää tunnustusta annettaessa. Silloin voidaan kertoa, mitä kehuttava oli tekemässä, mitä hän teki erityisen hyvin ja miksi juuri sellainen toiminta auttaa yritystä. (Kouzes & Posner 2001, 17, 127.)

Jos palautteen vähyyttä perustellaan sillä, ettei esimies useinkaan näe alaistaan työssään, voitaisiin käyttää 360 asteen arviointimenetelmää. 360 asteen arviointimenetelmä on Beardwellin ja Thompsonin mukaan tehokas väline henkilöstön kehittämisessä, ja sitä käyttävät useat yritykset. 360 asteen arviointimenetelmässä työntekijästä kerätään palautetta useilta eri tahoilta, muun muassa kollegoilta, esimieheltä ja jopa asiakkailta. Lisäksi menetelmässä käytetään itsearviointia. (Beardwell & Thompson 2014, 435.) 360 asteen arviointimenetelmä auttaa työntekijöitä tunnistamaan omat vahvuutensa sekä asiat, joita on syytä kehittää. Lisäksi kehityskeskusteluja täytyisi toteuttaa säännöllisesti joka vuosi, tai jopa puolivuositain. (CIPD 2016.) On tärkeää, että myös jatkotoimenpiteet tehdään huolella. Pelkkä 360 asteen arviointimenetelmä ei takaa hyviä tuloksia, vaan jokaisen työntekijän omiin kehittämiskohteisiin on keskityttävä ja niihin on investoitava. (CIPD 2000.)

Liukkosen ym. mukaan työntekijöille on erityisen tärkeää saada palautetta niistä pätevyysalueista, missä työntekijä kokee olevansa hyvä. (Liukkonen ym. 2002,

105.) Esimies voisi kysyä esimerkiksi kehityskeskustelun aikana, missä asiassa työntekijä kokee olevansa hyvä työtään ajatellen, ja palautetta voitaisiin antaa siihen työntekijän vahvuuteen liittyen.

Liukkosen ym. (2006, 124) mukaan positiivinen palaute innostaa työntekijöitä. Siispä työntekijöille olisi hyvä antaa positiivista palautetta muulloinkin, kuin vain kehityskeskusteluissa. Työntekijälle annettava positiivinen palaute tai tunnustus on Allenin mukaan annettava vaiheittain. Ensin on kuvailtava työntekijän teko, johon positiivinen palaute kohdistuu. Seuraavaksi on annettava kyseinen positiivinen palaute. Kolmanneksi ja viimeiseksi kerrotaan syyt palautteen antamiselle. Tällöin myös kehuja saaneen toiminnan syy jää työntekijällä mieleen ja toivottu toiminta toistuu todennäköisemmin uudelleen, koska työntekijä on motivoitunut saamaan taas positiivista palautetta. (Allan 1996, 47.) Pisolkarin mukaan hyvä ja tehokas palaute kohdistuu tiettyyn työntekijän suoritukseen ja annetaan heti suorituksen jälkeen. Hyvä palaute on objektiivista sekä vilpittömää. Pelkkä ”Hyvää työtä!” -fraasi ei motivoi työntekijää, sillä vaikka se onkin mukava kuulla, se ei ole sidottu työntekijän suoritukseen eikä kuulosta vilpittömältä. (Pisolkar 2016.)

Kiitosta ja tunnustusta voi antaa myös muilla keinoilla. Kouzes ja Posner kertovat kirjassaan esimerkin huonekalutehtaasta, jossa oli ongelmia työntekijöiden motivaation kanssa. Tehtaan johtaja keksi tehdä henkilökunnan tiloihin ”kehumistaulun”, johon esimiehet pystyivät kirjoittamaan kehuja työntekijöilleen jopa pienistäkin saavutuksista. Työntekijät arvostivat palautetta, ja kehumistaulu kasvatti työyhteisön ryhmähenkeä ja motivaatiota. (Kouzes & Posner 2001, 91.) Lisäksi työntekijät voivat antaa myös palautetta toisilleen (Martela & Jarenko 2015, 108). Tätä keinoa voitaisiin käyttää myös kohdeyrityksessä palautteen antamisen kanavana.

Liukkosen ym. mukaan rakentava palaute on hyvä antaa hampurilaispalautteena. Ensin annetaan positiivinen palaute, sen jälkeen keskiosa, eli parannus- tai kehitysehdotukset, ja lopuksi taas positiivinen kommentti lieventämään kritiikin aiheuttamaa vastareaktiota. (Liukkonen ym. 2002, 169.) Positiivinen palaute voi kohdistua suoraan työntekijään, mutta rakentava palaute saa kohdistua vain henkilön työsuoritukseen. Esimiehen olisi hyvä käyttää tilanteen ja ihmisen tulkintaa antaessaan palautetta. Joillekin työntekijöille palautteen voi antaa suoraan, kun taas joillekin palautetta tulee antaa harkiten. (Liukkonen ym. 2006, 78–79, 223.)

Myös työpanoksesta olisi hyvä antaa palautetta työntekijöille. Usein palaute keskittyy vain työn lopputulokseen, ja kova yrittäminen tai kehittyminen työtehtävien suorittamisessa jää huomiotta. (Liukkonen ym. 2002, 105.)

Teoriassa mainittiin myös työntekijän oma sisäinen keskustelu yhtenä palautteen muotona, eli työntekijä voi tutkailla itse omaa toimintaansa ja antaa palautetta itselleen. Esimies voisi tukea työntekijän sisäistä keskustelua antamalla palautetta siten, että se saa työntekijän pohtimaan omaa toimintaansa ja kuinka sitä voidaan vielä kehittää. (Kupias ym. 2011, 19.)

Työntekijän saama arvostus

Työntekijät haluavat tuntea oman työpanoksensa tärkeäksi yritykselle. Sen vuoksi olisi tärkeää, että työntekijöiden työpanoksen tärkeys tuodaan esille. (Allan 1996, 79–79.) Työntekijän kokemaa arvostusta voidaan tukea antamalla palautetta, sillä palautteen saaminen tyydyttää Maslow'n tarveteorian mukaisia neljännen portaan, eli arvostuksen tarpeita. (Rasila & Pitkonen 2010, 36; Hämäläinen 1999, 96–97.) Lisäksi onnistumisten huomiointi lisää työntekijän kokemaa arvostusta (Kurttila ym. 2010, 50).

Palkitseminen

Martela ja Jarenko esittävät elämyksellisten palkintojen olevan arvostetumpia kuin rahalliset palkinnot. Heidän mukaansa työntekijät kokevat elämykselliset palkinnot vähemmän epäoikeudenmukaisiksi ja sen takia työtyytyväisyyskin kasvaa. (Martela & Jarenko 2015, 90.) Tiimillinen palkkio kannustaa työntekijöitä enemmän, kuin henkilökohtainen palkkio. Lisäksi tiimin yhteinen palkkio vahvistaa työntekijöiden välisiä suhteita ja rohkaisee kaikkia osallistumaan. (Stevens 2012.) Lisäksi yksi tärkeä palkitsemiskeino on kehittymismahdollisuudet. Se, että yritykset eivät tarjoa mahdollisuuksia kehittymiseen on tavallisin syy vaihtaa työpaikkaa. (Jabe 2010, 207.) Vaikka suurin osa kyselyyn vastanneista toivoi palkitsemisen olevan rahallisessa muodossa, myös tiimillisten palkkioiden kokeileminen palkitsemisen

muotona voi olla hyvä keino motivoida työntekijöitä kohdeyrityksessä. Lisäksi elämykselliset palkinnot ja kehittymismahdollisuudet voivat nostaa kohdeyrityksen työntekijöiden motivaatiota.

Adamsin oikeudenmukaisuusteorian mukaan työntekijä vertaa omaa työpanoksensa ja palkkionsa suhdetta kollegojen vastaaviin suhteisiin. Jos työntekijä kokee palkitsemisen tasapuoliseksi, koetaan oikeudenmukaisuutta. Jos palkkiot eivät ole tasapuolisia, työntekijä pyrkii korjaamaan epätasapainon omalla käytöksellään, esimerkiksi tekemällä töitä joko suuremmalla tai pienemmällä panoksella. (Lämsä & Hautala 2005, 87.) Kuten jo teoriassakin mainittiin, palkitsemisen tulisi olla sidottuna työsuoritukseen (Peltonen & Ruohotie 1987, 30). Palkitsemista ei kohdeyrityksessä tunnettu kovin tasapuoliseksi, joten siihen olisi syytä kiinnittää huomiota. Palkitsemisen perusteet on tehtävä selväksi, jotta palkitsemisen voi kokea oikeudenmukaisena. Kyselyn mukaan suurin osa tunsikin palkitsemisen perusteet, mutta kohdeyritys voisi tuoda palkitsemisen perusteita yhä enemmän esille. Olisi hyvä myös kertoa, mitä jokainen työntekijä voi yksilötasolla tehdä tavoitteiden toteutumiseksi ja palkkion saamiseksi. Kyselyn kommentteista kävi ilmi, että työntekijät kokevat osastoittain eriarvoisuutta palkitsemisen suhteen, joten palkitsemisen perusteiden täytyisi olla samat tai yhtä saavutettavissa eri osastoilla.

Usko omasta pärjäämisestä ja itseluottamus

Myönteiset kokemukset, onnistumiset ja palaute kasvattavat uskoa omasta pärjäämisestä. Työntekijät kokevat iloa ja tyydytystä kokiessaan kyvykkyyttä työssään (Liukkonen ym. 2002, 162). Työntekijöiden pätevyyttä voidaan kehittää esimerkiksi koulutuksilla tai kursseilla. Pätevyyden kehittämisen myötä myös työn jälki on parempaa, kun työntekijä kokee itsensä päteväksi. (Liukkonen ym. 2006, 126.) Vroomin odotusarvoteorian mukaan työntekijän motivaatio ja itseluottamus kasvavat, jos he kokevat, että työtehtävä ei ole liian helppo eikä liian vaikea – siis sopivan haastava. (Ruohotie 1998, 57–58.) Siispä esimiesten olisi syytä antaa positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä sekä tarjota koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia työntekijöilleen. Lisäksi koulutusten myötä työtehtävien haasteellisuutta voitaisiin lisätä.

Aikaansaamisen tunteen vahvistamiseksi olisi hyvä luoda palautejärjestelmä, jossa annetaan säännöllisesti palautetta henkilöstölle. Jokaisen työntekijän työn jälki saadaan näkyväksi antamalla heille palautetta tehdystä työstä. Tämä tekee edistymisen näkyväksi työntekijälle itselleen. (Martela & Jarenko 2015, 99.) Tähän voidaan soveltaa palaute-kohdassa kerrottua esimiehen tekemää havainnointia ja sen jälkeen palautteen antamista.

Osa kohdeyrityksen työntekijöistä on päätoimisia opiskelijoita, jotka käyvät töissä opiskelujen ohella. Opiskelijatyöntekijöiden työmotivaatiota voitaisiin parantaa hyödyntämällä heidän opintojaan käyttämällä työpaikalla tapahtuvaa oppimista, esimerkiksi työharjoittelun muodossa. Työpaikalla tapahtuva oppiminen yhdistää koulussa opitun ja käytännön työn, ja siinä ovat yhteistyössä työntekijän oppilaitos ja työpaikka. Erityisesti kaupallista alaa opiskelevat työntekijät voisivat käyttää tätä hyödyksi. Shaw'n ja Ogilvien mukaan työpaikalla tapahtuva oppiminen hyödyttää sekä opiskelijaa että työnantajaa. Työpaikalla tapahtuva oppiminen kehittää työntekijän kommunikaatio-, tiimityöskentely- ja ongelmanratkaisukykyä sekä verkostoitumista ja itseohjautuvuutta. Lisäksi työpaikalla tapahtuva oppiminen lisää työtyytyväisyyttä. Työpaikalla tapahtuva oppiminen saa opiskelijatyöntekijät sitoutumaan työhönsä enemmän, mikä puolestaan parantaa työpanosta. Opiskelijat tuntevat sitoutuneisuutta työpaikkaansa, ja sen takia he voivat haluta jäädä työpaikkaan vielä valmistumisensä jälkeen. Tämä taas on taloudellisesti kannattavaa myös työnantajalle, sillä silloin uusia työntekijöitä ei tarvitse kouluttaa. (Shaw & Ogilvie 2010, 805–821.) Toisaalta työpaikalla tapahtuva oppiminen voi tuoda hie-man lisätyötä nykyisille esimiehille, sillä heidän täytyy ohjata ja opastaa opiskelijoita silloin, kun he tekevät työpaikalla tapahtuvaa oppimista.

Työntekijän mielenkiinnon kohteet, tarpeet ja asenteet sekä minäkuva

Työntekijän onnistumisen ja aikaansaamisen kokemuksia tukevat keuhut, tunnustukset, koulutukset ja tavoitteet (Allan 1996, 80). Yksi keino tukea työntekijän onnistumisen ja aikaansaamisen kokemuksia on palaute. Palaute hyvin tehdystä työstä tuottaa onnistumisen kokemuksia ja sen myötä nostaa motivaatiota. (Liukkonen ym. 2002, 104.) Työntekijöille olisi siis tärkeää antaa palautetta ja kehuja hyvistä suorituksista. Lisäksi työntekijöille voitaisiin järjestää erilaisia koulutuksia.

Tavoitteiden olisi syytä olla tarpeeksi haastavia, mutta saavutettavissa olevia, jotta ne parantavat työntekijöiden motivaatiota (Ruohotie 1998, 57–58).

Myös muiden työntekijöiden onnistumiset voivat motivoida. Martela ja Jarenko kertovat kirjassaan esimerkin, jossa hotelliketjun työntekijät kertoivat joka päivä toisilleen omista onnistuneista asiakaskohtaamisistaan. Työntekijät inspiroituihin toistensa tarinoista ja ne saivat kaikki työntekijät yrittämään enemmän. Työssä koetut onnistumiset ja niiden jakaminen ovat hyvä keino motivoida työntekijöitä. (Martela & Jarenko 2015, 148.) Niinpä saman kaltaista onnistumisten jakamista voitaisiin harjoittaa myös kohdeyrityksessä esimerkiksi tiimipalaverien alussa tai lopussa.

Saavutukset, haasteet, tavoitteet, etenemis- ja kehitysmahdollisuudet

Rasilan ja Pitkosen (2010, 12) mukaan saavutuksista motivoitunut työntekijä kaipaa ammatillisia haasteita ja tavoitteita, sekä saavutuksista saatu palaute liittyy olennaisesti motivaation ylläpitoon. Liukkonen ym. (2006, 215) esittävät tarpeeksi haastavan tavoitteen lisäävän motivaatiota. Siispä tavoitteiden toteutumista olisi syytä seurata paitsi tiimitasolla, myös yksilökohtaisesti. Tällöin työntekijä tietää omat kehittämiskohteensa.

Tiimitavoitteet tehostavat ryhmän toimintaa. Tavoitteen olisi kuitenkin oltava konkreettinen ja saavutettavissa oleva, sekä työntekijöiden tulisi tuntee tavoitteet omikseen. Siksi tavoitteiden taustat ja syyt pitäisi tuoda selkeästi esille henkilöstölle. (Liukkonen ym. 2002, 252, 257.)

Liukkonen ym. (2006, 126–127) mainitsevat myös työntekijän pätevyyden kehittämisen mahdollisuuksien lisäävän työmotivaatiota. Työntekijä tuntee itsensä arvokkaaksi, jos hänen kouluttamiseensa käytetään aikaa ja rahaa. Tämä johtaa motivaation nousuun. Lisäksi, koulutuksen ideanahan on, että työntekijä tekee siitä saaduilla opeilla työnsä paremmin. Tämä johtaa vielä siihen, että työntekijä tuntee ylpeyttä ja tyydytystä työstään. Tietysti työntekijän tulee kuitenkin olla motivoitunut itse koulutuksessa, jotta hän oppii. (Allan 1996, 55.) Kyselyn yhteydessä saaduista kommentteista kävikin ilmi, että työntekijät toivovat lisää koulutuksia, eli yritys voisi järjestää niitä enemmän.

Työn vaatimien taitojen moninaisuus

Omien vahvuuksien käyttäminen työssä tyydyttää Maslow'n tarveteorian mukaisia itsensä toteuttamisen tarpeita. (Lämsä & Hautala 2005, 82.) Siispä työntekijän vahvuuksista ja osaamisesta olisi hyvä keskustella esimerkiksi kehityskeskustelujen aikana ja niiden mukaisesti muokata työntekijän työtehtäviä, jotta ne vastaavat enemmän työntekijän osaamista.

Lisäksi työntekijän koettua pätevyyttä voidaan tukea esimerkiksi kursseilla tai koulutuksilla. Uusien taitojen hankkiminen lisää työmotivaatiota. (Liukkonen ym. 2006, 89.)

Työn sisältö

Kuten teoriaosuudessaakin on mainittu, työn ja siihen liittyvien tavoitteiden merkityksellisyys on suuressa roolissa työn mielekkääksi kokemisessä. Lisäksi työn mielekkyyttä tukee saatu palaute (Antila 2006, 55). Siispä työtehtävien ja tavoitteiden merkitys tulisi tehdä selväksi työntekijöille, sekä työsuorituksista olisi annettava säännöllisesti palautetta, jotta työn mielekkyys pysyy yllä.

Työn rikastaminen/laajentaminen

Työn laajentaminen motivoi (Peltonen & Ruohotie 1987, 81). Eli työntekijät olisivat motivoituneempia työhönsä, mikäli pääsisivät tekemään vastuullisempia töitä, tai työskentelemään myös muilla, kuin omalla osastollaan. Kuitenkin ennen työkuvan rikastamista tai laajentamista työntekijä on koulutettava hyvin uudistuneeseen tehtäväänsä (Peltonen & Ruohotie 1987, 81). Kuitenkin tässä on otettava huomioon, että osa kyselyyn vastanneista ei halunnut lisätä työhönsä enempää vastuuta tai työskennellä muilla osastoilla.

Kodin ja pukeutumisen osastoilla on kokeiltu työkiertoa. Vapaaehtoisesti mukaan lähteneet työntekijät tekivät töitä myös muilla, kuin omalla osastollaan kolmen kuukauden ajan. Työkierrosta saatu palaute oli positiivista, ja sitä kokeilleet työntekijät

sanoivatkin kokeilun tuoneen kaivattua vaihtelua ja myönteisiä kokemuksia. Työkierto vahvistaa myös koetun pätevyyden tunnetta, kun työntekijä osaa työskennellä useammalla osastolla. Työkierron kautta saadaan myös mahdollisuutta lisätyötunteihin. (Löhönen 2016, 18.) Työkierto olisi syytä laajentaa kaikkia osastoja koskevaksi, ja sitä toivottiinkin kyselyssä saaduissa kommentteissa.

Kuitenkaan kaikki työntekijät eivät arvosta työn laajentamista tai rikastamista. Osa työntekijöistä nauttii yksinkertaisista työtehtävistä ja sosiaalisesta kanssakäymisestä. (Peltonen & Ruohotie 1987, 84.) Eli kaikille ei sovi se, että tehtäisiin eri osastoilla töitä, kuten kyselyn tuloksistakin kävi ilmi.

Liukkosen ym. mukaan työntekijän kiinnostuksenkohteet vaihtelevat työuran pituuden myötä. Sen vuoksi he ehdottavat käytettävän työpaikalla ikäohjelmaa. Ikäohjelma voi sisältää mahdollisuuksia työn kiertoon ja työtehtävien vaihtamiseen työntekijöiden omien tarpeiden ja kiinnostuksen mukaan. Ikäohjelmalla voidaan välttyä työssä jaksamisen ongelmilta ja työmotivaation alenemiselta. (Liukkosen ym. 2002, 86; Liukkosen ym. 2006, 60.)

Mielikuva työtehtävien merkityksestä

Työn merkityksen ymmärtäminen on yksi motivaation avaintekijöistä. Liukkosen ym. mukaan ihmiset pyrkivät siihen, että heidän teoillaan olisi jokin merkitys. (Liukkosen ym. 2002, 132.) Työn merkityksen ymmärtämistä helpottaa esimiehen palaute ja tunnustus. (Kouzes & Posner 2001, 6.)

Hyväntekemisen kokemus saa työn tuntumaan merkitykselliseltä (Martela & Jarenko 2015, 140). Haasteeksi nousee, kuinka vähittäiskaupan alalla työskenteleville ihmisille saadaan hyvän tekeminen yhdistettyä työntekoon, eli tunne siitä, että työn kautta saadaan jotain hyvää aikaan. Jos itse työstä on hankala löytää sisäsyntyistä motivaatiota, voidaan yrittää vahvistaa työntekijöiden sisäistettyä motivaatiota antamalla tiimin toiminnalle tarkoitus (Martela & Jarenko 2015, 34). Martelan ja Jarenkon mukaan työntekijöiden motivaation kasvu johtaa organisaation tuloksen kasvuun. Tuloksen kasvu puolestaan johtaa työntekijöiden motivaatioon positiivisesti. Motivaatioon panostaminen siis synnyttää myönteisen kierteen koko organisaatiota ajatellen. Siispä hyvän liiketuloksen saavutettua yrityksen olisi hyvä

kertoa siitä työntekijöille, ja painottaa, että työntekijät ovat edesauttaneet hyvää tulosta. Lisäksi työkavereiden auttaminen lisää hyväntekemisen tunnetta. (Martela & Jarenko 2015, 41, 142–143.)

Ihmisellä on luonnostaan tarve hyväntekemiseen, eli vaikuttaminen myönteisesti ympärillä olevien ihmisten elämään – tässä tapauksessa siis asiakkaiden ja työtovereiden. Työntekijä haluaa kokea, että hänen työllään on myönteisiä vaikutuksia ja että hän itse on se positiivinen voima. (Martela & Jarenko 2015, 61.) Eli asiakaspalvelutyössä hyväntekemisen tunnetta voitaisiin vahvistaa siten, että kannustetaan työntekijöitä hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseen. Tämä tuottaa asiakkaille hyvää mieltä, ja sitä kautta työntekijöiden hyväntekemisen tarve täyttyy.

Yrityksen avainlukujen läpinäkyvyys on tärkeää. Organisaation todellisen tilan ja etenkin oman toiminnan vaikutusten tietäminen yrityksen menestymisen kannalta voivat vahvistaa motivaatiota. (Martela & Jarenko 2015, 113–114.) Kohdeyritys käy kuukausittain palaverissaan läpi organisaation avainluvut. Siinä yhteydessä olisikin tärkeää varmistaa, että henkilöstö ymmärtää avainlukujen merkityksen. Lisäksi työntekijöille voitaisiin selventää, mihin he ovat itse omalla toiminnallaan vaikuttaneet.

Organisaation visio

Motivoidakseen työntekijöitä organisaation vision täytyy herättää luottamusta henkilöstössä. Vision täytyy siis olla tarpeeksi yksinkertainen ja sen hyödyt on tuotava esille. Visiota täytyy myös toistaa useissa kanavissa, jotta työntekijät sisäistävät sen. (Liukkonen ym. 2006, 43.) Kuten jo teoriassa on mainittu, organisaation visio on hyödyllinen silloin, kun työntekijät ovat ymmärtäneet ja sisäistäneet sen. Lisäksi vision täytyisi tuottaa ylpeyttä työntekijöille (Liukkonen ym. 2006, 102). Kuitenkin vastaukset antavat ymmärtää, että kohdeyrityksen visio ei ole kovin tuttu työntekijöille. Jos visio ei ole ollenkaan tuttu tai sitä ei ole sisäistetty, se ei motivoi työntekijöitä. Siispä esimiesten ja johdon olisi syytä tuoda visiota useammin esille ja tehdä se henkilöstölle tutuksi.

Martelan ja Jarenkon mukaan visiossa esille tuotu asiakashyöty ei innosta työntekijöitä, eikä siten motivoi, koska se ei tee työstä merkityksellistä. Sen vuoksi visiota

voitaisiinkin uudistaa ideoimalla sitä henkilöstön kesken. Tällä tavalla toteutettuna visiosta tulisi merkityksellinen sekä se tunnettaisiin enemmän omaksi henkilöstön keskuudessa. (Martela & Jarenko 2015, 145–146.) Vaikka esitelty visio onkin koko kaupparyhmän oma, eikä sitä luultavasti pystytä muuttamaan, kohdeyritys voisi keksiä oman vision vain oman yksikkönsä sloganiksi.

Jokaisella tiimillä voi olla myös oma visio. Liukkosen ym. mukaan asiakashyvinnön parantaminen koetaan ylpeydenaiheeksi koko työyhteisössä, ja se tarjoaa mahdollisuuden innostumiseen ja kunniallisuuden kokemiseen työssä. Tällainen työn merkitys kannustaa ponnistelemaan. (Liukkonen ym. 2002, 133.) Kuitenkin, jos ehdotus tiimin visiosta tulee esimieheltä tai yrityksen johdolta, se voi rikkoa työntekijöiden autonomian tunnetta. Siksi visio täytyisikin sopia yhdessä työntekijöiden kesken. Liukkonen ym. (2002, 189) sanovat olevan tärkeää, että tiimeillä on työntekijöiden itse määrittelemä visio ja siihen sopivat tavoitteet. Liukkonen ym. lisäävät, että hyvän vision tulee olla sellainen, josta koko tiimi voi innostua. Visio asiakaspalvelun parissa työskentelevillä voi olla esimerkiksi asiakaspalvelun kehittämiseen liittyvä. (Liukkonen ym. 2002, 92; Liukkonen ym. 2006, 214.) Siispä kohdeyritys voisi järjestää työntekijöilleen tiimipalavereita, joissa keskityttäisiin jokaisen tiimin oman vision luomiseen.

Autonomia

Jos työntekijä voi itse vaikuttaa työhönsä ja sen lopputulokseen, hän voi olla ylpeä työstään. (Liukkonen ym. 2006, 109; Decin ja Ryanin mukaan.) Autonomian tunnetta lisää esimerkiksi työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihinsa (Liukkonen ym. 2002, 143). Kaupallisella alalla oman työn yksityiskohtiin vaikuttaminen voi olla hankalaa, sillä kaupan alaa koskevat monet lait ja säännökset. Kuitenkin kohdeyritys voisi tarkastella, annetaanko työntekijöiden itse päättää töihin liittyvistä asioista vai onko kaikki tiukkojen sääntöjen mukaista. Turhat säännöt olisi hyvä poistaa, sillä se nostaisi työntekijöiden autonomian tunnetta.

Kuten jo teoriaosuudessa mainittiin, työntekijät kokevat olevansa osa jotain arvokasta, jos heidän mielipiteitään kuunnellaan ja toteutetaan. Tätä voitaisiin tukea

pyytämällä työntekijöiltä mielipiteitä ja kehitysideoita esimerkiksi palavereissa tai vaikkapa nimettömästi lapuilla.

Liukkonen ym. sanovat, että jos yrityksessä tehdyt päätökset tuodaan työntekijöille esille lähinnä vain ilmoitusasioina, eikä henkilöstöltä kysytä mielipiteitä muutoksia koskien, autonomian tunne voi pienentyä (Liukkonen ym. 2002, 140). Tähän paras ratkaisu onkin työntekijöiden kuunteleminen, sillä he ovat itse oman työnsä parhaita asiantuntijoita (Martela & Jarenko 2015, 85–86). Jos työntekijä kokee voitavansa vaikuttaa työtään koskeviin seikkoihin tai työpaikalla tapahtuviin muutoksiin, hän kokee olevansa osana jotain arvokasta. (Liukkonen ym. 2006, 105.) Siispä uudistuksia suunniteltaessa asioista olisi hyvä tiedottaa työntekijöille hyvissä ajoin ja pyytää pienen mietintäajan jälkeen palautetta uudistuksiin liittyen.

Sosiaalinen yhteenkuuluvuus

Sosiaalista yhteenkuuluvuutta kasvattavat työntekijöiden yhteiset aktiviteetit niin työajalla kuin sen ulkopuolellakin. Vapaa-ajan tapahtumat saavat työyhteisön muodostumaan osaksi työntekijöiden jokapäiväistä elämää. (Liukkonen ym. 2002, 184.) Hyvin tärkeässä roolissa työntekijöiden yhteenkuuluvuudessa on se, miten paljon tiimiläiset ovat tekemisissä toistensa kanssa muuten, kuin töiden puitteissa. Sosiaalista yhteenkuuluvuutta vahvistaakin se, että työntekijät tutustuvat toisiinsa ihmisinä, eivätkä vain työntekijöinä. (Martela & Jarenko 2015, 122, 124.) Työyhteisön yhteiset aktiviteetit vapaa-aikana voivat vaikuttaa työmotivaatioon ja työpaikan ilmapiiriin hyvinkin positiivisesti. Yksittäisiä tapahtumia ei voida pitää riittävinä motivointikeinoina yksinään, mutta niiden motivaatiovaikutukset voivat muuttaa monien työntekijöiden suhtautumista työhön. (Liukkonen ym. 2002, 123; Liukkonen ym. 2006, 94.) Tämän vuoksi olisikin tärkeää järjestää silloin tällöin yhteisiä tapahtumia työntekijöille.

Sosiaalista yhteenkuuluvuutta voidaan tukea myös esimerkiksi koulutuksilla. Aktiiviteetteja sisältävät koulutukset ovat hyviä sekä ryhmäytymisen että oppimisen kannalta. Tämän myötä siis myös koettu pätevyys saa vahvistusta. (Liukkonen ym. 2002, 163.) Yhteishenkeä ja vuorovaikutustaitoja osastojen välillä voidaan paran-

taa toiminnallisilla harjoituksilla, joissa työskenneltäisiin muiden, kuin omien tiimiläisten kanssa. Toiminnallisia harjoituksia voidaan yhdistää pidettäväksi esimerkiksi koulutusten tai työntekijöiden vapaa-ajan aktiviteettien aikana. (Liukkonen ym. 2002, 197.) Kuitenkin harjoituksia olisi syytä pitää säännöllisesti hyvän yhteistyötoiminnan ylläpitämiseksi, sillä kaupan alalla henkilöstön vaihtuvuus on suurta.

Juhlistaminen sitoo työyhteisöä yhteen. Seremoniat ja juhlatilaisuudet ovat oiva tapa juhlistaa saavutuksia. Vaikka juhlatilaisuuksiin kuluukin rahaa, ne maksavat itsensä takaisin työntekijöiden kasvaneen ryhmähengen ja motivaation muodossa. Kun työntekijöille järjestetään yhteistä toimintaa, vaikkapa juuri juhlatilaisuuksia, myös vapaa-ajalla, työntekijät tuntevat toisensa paremmin ja välittävät toisistaan. Yhteisen vapaa-ajan toiminnan tarkoitus on, että kaikille työntekijöille saadaan mukana olemisen tunne. Tällöin myös pyrkimys yhteisiin tavoitteisiin työpaikalla vahvistuu. Yhteiset tilaisuudet ja niiden valmistelu vahvistavat ryhmähenkeä. Yhteishenkeä voidaan vahvistaa myös epävirallisilla tapahtumilla, kuten leikkimielisellä urheilukilpailulla tai piknikillä. Vapaa-ajan tapahtumien järjestämistä varten voidaan kerätä myös vapaaehtoinen työryhmä työntekijöiden joukosta. (Kouzes & Posner 2001, 93–94, 96–97, 134–135.) Vapaa-ajan tapahtumien järjestämiseen voitaisiin siis valita työntekijöiden joukosta vapaaehtoinen työryhmä, esimerkiksi yksi jokaiselta osastolta. Vaihtoehtoisesti tiimikohtaisten vapaa-ajan tapahtumien järjestämiseen voisi osallistua koko tiimi tai muutama tiimin jäsen. Tapahtumiin osallistuvat työntekijät voisivat kattaa kulunsa itse, kohdeyrityksen ainoastaan täytyisi rohkaista vapaa-ajan tapahtumien järjestämiseen.

Liukkonen ym. (2002, 211) suosittelevat panostamaan työntekijöiden sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen, sillä heidän mukaansa aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet kiinteiden tiimien menestyvän paremmin.

Työympäristö

Työympäristö ja työskentelyvälineet vaikuttavat työntekijöiden toimintakykyyn. Hyvä keino vähentää sopimatonta fyysistä kuormitusta on oikeat työtavat, hyvä työergonomia ja hyvät työvälineet – etenkin työtuolit. (Työterveyslaitos 1997, 21–

23.) Kyselyn vastaajien antamista kommenteista selvisi, että työskentelytilat koetaan sotkuisiksi ja kaoottisiksi. Siispä tähän olisi syytä kiinnittää huomiota.

Esimiehen tulisi suhtautua työntekijöiden virheisiin siten, että ne ovat osa oppimista. Tällöin myös työntekijän autonomian tunne voimistuu, koska työntekijät tuntevat olevansa enemmän vastuussa työnsä tuloksista. (Liukkonen ym. 2002, 177.) Virheen sattuessa myös jälkipuinti on tärkeässä asemassa. Virheen satuttua työntekijän kanssa tulisi käydä läpi asia, mikä meni pieleen ja miksi. Lisäksi on keskiyttävä siihen, kuinka vastaavan virheen syntyminen estetään jatkossa. Virheisiin täytyy puuttua työntekijän vapaaehtoisuutta kunnioittaen. Työntekijälle on selitettävä, miksi hänen toimintatapansa ei ole oikea ja hänet täytyy saada ymmärtämään syyt, miksi oikealla tavalla tekeminen kannattaa. (Martela & Jarenko 2015, 71, 112.) Syyllisten etsiminen virheen synnyttyä voi luoda huonoa ilmapiiriä koko työyhteisöön. Siispä työpaikalla pitäisi kannustaa avoimeen ja keskustelemaan ilmapiiriin. Tällöin ihmiset uskaltavat myöntää virheensä ja tuoda ideoitaan esille. Virheiden ja onnistumisten kokeminen yhdessä opettaa koko työyhteisöä. (Jabe 2010, 75–76.)

Liukkonen ym. (2002, 31) sanovat Decin ja Ryanin itsemääräämisteorian mukaan työpaikan ilmapiirin vaikuttavan työntekijöiden motivaatioon. Työpaikan ilmapiirillä onkin merkittävä vaikutus sisäisen motivaation muodostumiseen (Liukkonen ym. 2002, 117). Työpaikan ilmapiiriä voitaisiin parantaa sosiaalinen yhteenkuuluvuus -kohdassa esiteltyjen keinojen avulla.

Työhyvinvointi

Tasapaino työn ja muun elämän välillä on tärkeää työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Tasapainottamisessa suurin vastuu on työntekijällä itsellään, mutta työnantajakin voi hieman edesauttaa asiaa. Muun muassa erilaiset työaikatarkaisut ja joustavuus työajoissa työntekijän henkilökohtaisten toiveiden mukaisesti tukevat työn ja vapaa-ajan tasapainottamista. (Kauhanen 2016, 88.) Myös työn ulkopuoliset tekijät, kuten perhe ja elämäntilanne, vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin ja motivaatioon (Vesterinen 2006, 35, 10). Siksi onkin tärkeää, että henkilökohtainen elämä ja työ ovat tasapainossa, eli työntekijän on hallittava ajankäyttönsä, jolloin

hänellä on aikaa tukea omaa hyvinvointiaan. Työnantaja voi auttaa tukemalla työntekijän fyysistä hyvinvointia esimerkiksi liikuntaseteleillä tai muilla harrastusmahdollisuuksilla. Ajankäyttöä voisi helpottaa myös esimerkiksi työnantajan henkilökunnalle tarjoamat liikuntahetket yrityksen omissa tiloissa, jolloin henkilöstö voisi tulla jumppaamaan joko juuri ennen töitä tai heti töiden jälkeen ja siten säästää aikaa matkustamisessa. Lisäksi kyselyn vastaajien kommentteista selviää, että työvuorojen suunnitteluun toivotaan kiinnitettävän huomiota. Pitkiä työputkia olisi syytä välttää ja pyrkiä järjestämään työntekijöiden vapaapäivät peräkkäin.

5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli siis selvittää, mitkä asiat vahvistavat ja pitävät yllä kohdeyrityksen henkilöstön työmotivaatiota sekä mitkä asiat alentavat työmotivaatiota. Pää tavoitteena oli keksiä keinoja kohdeyrityksen työntekijöiden motivaation vahvistamiseksi.

Tutkimuksen avulla selvisi, että kohdeyrityksen työntekijöiden motivaatiota vahvistaa erityisesti palautteen saaminen, etenkin positiivisen. Palautetavoista mieluisimmat olivat myönteinen kannustaminen, vastuun antaminen sekä palaute, jossa todetaan hyvät ja huonot puolet. Lisäksi esimiehen arvostus ja työntekijöiden kokemus siitä, että heidän tekemänsä työ on yrityksen kannalta tärkeää, vahvistavat työmotivaatiota. Myös kehityskeskustelujen rento ja avoin tunnelma auttaa motivaation nostamisessa. Lisäksi työhön liittyvät tuntemukset, kuten onnistumisen ja aikaansaamisen kokemukset, sekä kokemus siitä, että osataan työ riittävän hyvin ja tehokkaasti ja myös se, että koetaan työ mielekkääksi, mielenkiintoiseksi ja tärkeäksi ovat tärkeitä motivaation vahvistamisessa.

Työmotivaatiota tukevat myös omien vahvuuksien käyttäminen työssä, ammatillinen kehittyminen ja vastuun lisääminen tai työskentely muilla osastoilla huomioiden tietysti työntekijöiden omat toiveet. Työntekijän taitojen on siis vastattava työtehtäviä. Työmotivaation vahvistamisessa oleellista on myös tavoitteiden ymmärtäminen, tavoitteiden toteutumisen seuranta ja siitä tiedottaminen. Palkitsemismuodoista motivoivin kohdeyrityksessä on raha, seuraavaksi tiimin yhteinen palkkio. Motivaatiota nostaa myös työntekijöiden mielipiteiden kysyminen esimerkiksi muutosten yhteydessä. Lisäksi yhteiset aktiviteetit työkavereiden kanssa myös vapaa-ajalla motivaation nostattamiseksi saivat paljon kannatusta.

Työntekijöiden motivaatiota taas heikentävät liian vähän palautteen saaminen sekä esimiehen epäasiallinen tapa antaa rakentavaa palautetta. Työmotivaatiota laskee myös esimiehen arvostuksen puuttuminen ja työntekijöiden pitäminen epätasavertaisina sekä kehityskeskustelujen tunnelman kankeus. Lisäksi se, että työtä ei koeta mielenkiintoiseksi ja tärkeäksi tai jos omaa työpanosta ei koeta yritykselle tärkeäksi, on omiaan vähentämään työmotivaatiota. Motivaatiota työssä

laskee myös kokemus siitä, että työntekijät eivät saa käyttää omia vahvuuksiaan tai heillä on liian vähän mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen. Myös vastuun liian pieni tai liian suuri määrä vaikuttaa työmotivaatioon. Lisäksi palkitsemisen kokeminen epätasapuoliseksi laskee motivaatiota. Motivaatiota laskee työntekijöiden kokemus siitä, ettei heiltä pyydetä mielipiteitä uudistuksia koskien. Myös kokemus siitä, että ilmapiiri on huono oman tiimin tai koko työyhteisön kesken alentaa motivaatiota. Työmotivaation alenemiseen vaikuttaa myös se, jos työskentelytiloja ja -välineitä ei pidetä asianmukaisina ja hyvinä tai jos henkilöstön on vaikea sovittaa työtään ja vapaa-aikaansa yhteen.

Siispä kohdeyrityksen kannattaa käyttää kehitysehdotuksia, joita olivat muun muassa työntekijöiden kiittäminen, huomiointi, kuunteleminen ja erityisesti palautteen anto esimiehen toimesta, sekä mielipiteiden pyytäminen uudistuksia ja työtä koskien. Kehityskeskustelujen tunnelma täytyisi yrittää saada rennommaksi. Palkitsemisessa täytyisi panostaa oikeudenmukaisuuteen. Työntekijöiden ammatillista kehitystä tulisi tukea koulutuksilla ja kursseilla sekä tarjoamalla etenemis- ja kehitysmahdollisuuksia. Ammatillista kehitystä voidaan tukea myös työkierrolla ja vastuun lisäämisellä työntekijöiden vapaaehtoisuuteen perustuen. Itse työn täytyisi sisältää sopivia haasteita ja tavoitteita ja niiden toteutumista tulisi seurata sekä tiimi- että yksilötasolla.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että ulkoisilla palkkioilla ei ole niinkään paljon merkitystä motivaation synnyssä, kuin sisäisillä palkkioilla. Työntekijät voivat rahapalkkioiden sijaan enemmän arvostusta, palautetta, koulutuksia ja yhteishengen rakentamista. Sisäistetty ja sisäsyntyinen motivaatio ovat motivaation korkeimmat asteet. Näitä kohti päästään, kun työntekijä kokee työtehtävänsä arvokkaaksi ja tärkeäksi tai kun tehtävä itsessään koetaan innostavana. Sisäisellä motivaatiolla onkin suurempi ja pidempikestoisempi vaikutus, kuin ulkoisella motivaatiolla.

Voidaan siis katsoa, että työn tavoitteet on saavutettu hyvin, sillä tutkimusongelmiin löydettiin useita ratkaisuja, joiden joukosta kohdeyritys voi valita sopivat toimenpiteet. Ratkaisut perustuvat huolella valikoituun kirjallisuuteen.

Teoriaosuuden luotettavuus ja pätevyys varmistettiin tutkimalla monipuolisesti aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Vaikka teoriaosuudessa pyrittiin käyttämään mahdollisimman tuoreita lähteitä, myös vanhemmat lähteet koettiin tarpeellisiksi, sillä niissä esitellyt teoriat ovat yhä paikkansapitäviä. Teorian lähdemateriaalina käytetty kirjallisuus on peräisin tunnetuilta ja luotettavilta tahoilta.

Itse tutkimuksen voidaan katsoa onnistuneen hyvin, sillä vaikka kohdeyrityksen henkilöstömäärä oli suuri ja kyselyyn vastaaminen oli työntekijöille vapaaehtoista, vastauksia saatiin lähes puolelta henkilöstöltä. Kyselyyn vastaamiseen kannusti lahjakortin arvonta, ja arvonta suoritettiin heti kyselyn vastaamisajan päätyttyä. Kuitenkin tutkimuksen luotettavuutta olisi vahvistanut suurempi vastausprosentti, mikä oltaisiin voitu saavuttaa vastaamisen pakollisuudella esimerkiksi työaikana. Tämä menetelmä olisi kuitenkin tullut kohdeyritykselle kalliiksi, sillä kyselyyn vastaamiseen olisi kulunut paljon työtunteja. Vastausten määrä osastoittain jakautui myös melko epätasaisesti, sillä kahdelta osastolta vastauksia saatiin vain yhden kappaleet ja yhdeltä osastolta kolme kappaletta. Muut osastot olivat hyvin edustettuina. Tulosten luotettavuuden voidaan katsoa olevan melko hyvä, sillä lomakkeen kysymykset oli muotoiltu mahdollisimman selkeiksi. Lisäksi vastausvaihtoehdot säilyttivät vastaajien anonymiteetin.

Tiedonkeruumenetelmänä sähköinen kyselylomake oli onnistunut, sillä se turvasi vastaajien anonymiteetin ja mahdollisti myös vapaan kommentoinnin. Vapaista kommenteista tehdyt johtopäätökset tukivat hyvin tutkimuksen onnistumista. Lomaketta suunniteltaessa olisi kuitenkin voitu huomioida, että ”en osaa sanoa” -vaihtoehto voi olla liian helppo valita. Vaihtoehdon olisi voinut korvata jollain muulla tai jopa jättää joissain kysymyksissä pois. Kuitenkin osassa kysymyksistä ”en osaa sanoa” -vastausvaihtoehto oli tarpeellinen, sillä vaikka kyselyyn vastattiin anonymisti, vastaajat voivat kokea ahdistavana rehellisen vastaamisen arkaan aiheeseen.

Tutkimusta ei voida yleistää koskemaan yleisesti työmotivaatiota kaikilla aloilla, koska tutkimus oli kohdistettu vain kohdeyrityksen työntekijöitä koskevaksi, ja teoriapohjana oli käytetty vain kaupan alalle sopivaa kirjallisuutta työmotivaatioon liittyen. Tutkimusta voidaan kuitenkin hyödyntää yleisesti kaupan alalla työntekijöiden motivaation tukemiseen, esimerkiksi kaupparyhmän muita yksiköitä ajatellen.

Lisäksi johtuen vastausprosentin alhaisuudesta osalla kohdeyrityksen osastoista tutkimusta ei voida välttämättä soveltaa täysin kohdeyrityksenkään koko henkilöstölle.

Jatkotutkimukseksi voidaan suositella tutkimuksen tekemistä perusteellisemmin jokaiselle kohdeyrityksen osastolle erikseen siten, että kyselyyn vastaaminen olisi pakollista. Lisäksi voidaan suositella tutkimuksen tekemistä kaupparyhmän muihin yksiköihin. Tällöin saataisiin tietoa yksiköiden eroavaisuuksista ja siitä, mitkä ovat erot suurten ja pienten myymälöiden välillä.

LÄHTEET

- Allan, J. 1996. How to be better at motivating people. London: Kogan Page.
- Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus 305. Helsinki: Työministeriö.
- Aro, A. W. 2006. Onko työssä tolkkua? Helsinki: Edita.
- Beardwell, J. & Thompson, A. 2014. Human Resource Management: A Contemporary Approach. Harlow: Prentice Hall.
- Business Fellows. n.d. Yrityksen liiketoiminnan visio on syytä pyrkiä määrittelemään jo toiminnan alkuvaiheessa. Viitattu 12.8.2016. <https://www.businessfellows.com/articles/22>.
- Carlsson, M. 2012. Mielekäs työ – uuden ajan uraopas. Viitattu 12.12.2016. www.kamk.finna.fi, Talentum Fokus.
- Churchard, C. 2013. Job satisfaction beats bonuses in staff motivation stakes. Viitattu 26.8.2016. <http://cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2013/10/21/job-satisfaction-beats-bonuses-in-staff-motivation-stakes.aspx>.
- CIPD. 2000. How to manage 360-degree feedback. Viitattu 12.1.2017. <http://www.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2013/01/29/2959a-2000-02.aspx>.
- CIPD. 2016. 360 degree feedback. Viitattu 12.1.2017. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/performance/feedback-factsheet>.
- CIPD. n.d. Employee Engagement. Viitattu 13.8.2016. <http://www.cipd.co.uk/hr-topics/employee-engagement.aspx>.
- Dahl, M. 2016. How to Motivate Your Employees: Give Them Compliments and Pizza. Viitattu 21.9.2016. <http://nymag.com/thecut/2016/08/how-to-motivate-employees-give-them-compliments-and-pizza.html>.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry 11, 4, 227–268. Viitattu 22.8.2016. <http://users.ugent.be/~wbeyers/scripts2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>.
- Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Tammi.
- Gaines, L. 1996. The best rewards are usually free. Executive Female, 19, 4, 11–13.

Guest, D.E. 1987. Human resource management and industrial relations, *Journal of Management Studies*, 24, 5, 513.

Hammarsten, H. 2010. Nollamotivaatio pilaa kaiken. Viitattu 26.8.2016.
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/nollamotivaatio-pilaa-kaiken-3408284>.

Heinonen, J., Hytti, U., Kautonen, T. & Bögenhold, D. 2011. Porkkanaa, ei keppiä! Työtyytyväisyys pitää työelämässä. Teoksessa: Työstä, jouta ja jaksa – työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Helsinki: Gaudeamus, 133–140.

Heiskanen, H. & Tulensalo, H. 1991. Huonon sään johtaminen. Helsinki: Rastor.

Hämäläinen, J. 1999. Luonnollinen palvelu – kohtelee asiakasta kuin itseäsi. Kuopio: Luma Oy.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaisella ja esimiehelle. Vantaa: Yrityskirjat Oy.

Jacoby, M. 2014. Top 5 Ways to Motivate Your Employees (It's Easier Than You Think). Viitattu 21.9.2016. http://www.huffingtonpost.com/margaret-jacoby/top-5-ways-to-motivate-yo_b_5839504.html.

Joutsenkunnas, T. & Heikura, P. 2003. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaatioiden menestystekijänä – kehittämissuhteen laatiminen. Printon, Viro: Helsingin seudun kauppakamari.

Kohdeyritys 2016.

Kouzes, J. & Posner, B. 2001. Rohkaiseva johtaja – miten esimies palkitsee ja antaa tunnustusta. Helsinki: Rastor.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Tammi.

KvantiMOTV. 2008. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. Viitattu 20.9.2016.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>.

Lee, N. & Lee, A. 2008. Is motivation the secret to employee engagement? Viitattu 26.8.2016. <http://www.motiv8solutions.com/pr/Is%20motivation%20the%20secret%20to%20employee%20engagement.pdf>.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön – mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ – Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Löhönen, V. 2016. Työkierrosta positiivisia kokemuksia ja uusi toimenkuva. MaSa 3, 18.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin – 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR – Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Infor.
- Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Helsinki: WSOY.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu: Otava.
- Pisolkar, K. 2016. 3 Reasons Saying 'Good Job!' Isn't Good Enough to Motivate Your Team. Viitattu 11.1.2017. http://www.huffingtonpost.com/kim-pisolkar/three-reasons-saying-good_b_7502436.html.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Repo, M. 2016. Työmotivaatio hukassa? Näin saat sen takaisin. Viitattu 12.1.2017. <http://www.hs.fi/ura/a1459387748572>.
- Rosenfield, R. H. & Wilson, D. C. 1999. Managing Organizations. Maidenhead: McGraw-Hill Higher Education.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Salmimies, P. & Salmimies, R. 1998. Esimiehen arkipsykologiaa. Porvoo: WSOY.
- Shaw, S. & Ogilvie, C. "Making a virtue out of a necessity: part time work as a site for undergraduate work-based learning." Journal of European Industrial Training 34, 8/9, 805–821.
- Stevens, M. 2012. The Impact of Motivating a Team. Viitattu 26.8.2016. <http://www.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2012/09/25/the-impact-of-motivating-a-team-2012-09.aspx>.
- Työterveyslaitos. 1997. Terve työympäristö. Toim. R. Pietiläinen & M. Hurme. Helsinki: Gummerus.

Valpola, A. 2014. Onnistu kehityskeskustelussa. Viitattu 15.9.2015.
www.kamk.finna.fi, Talentum Fokus.

Vesterinen, P. 2006. Johdanto. Teoksessa: Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toim. P. Vesterinen. Helsinki: WSOYpro, 7–15, 29–48.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa – määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

LIITTEET

Liite 1: Kyselylomake (salainen)

Liite 2: Kyselylomakkeella saadut kommentit osa-alueittain (salainen)

Liite 3: Frekvenssijakauma (salainen)

Liite 4: Tutkimuksen sisäisen luotettavuuden tunnusluvut (salainen)

