

Henkilöstön työmotivaatio

CASE: Lahden Ecco Store henkilöstön
työmotivaation nykytilan kartoitus

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Tradenomi
Palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Emma Alt

Lahden ammattikorkeakoulu
Tradenomi

ALT, EMMA

Henkilöstön työmotivaatio
Case: Lahden Ecco Store henkilöstön
työmotivaation nykytilan kartoitus

Palveluliiketoiminnan opinnäytetyö, 63 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2018

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö käsittelee työmotivaatiota, sen vaikuttavia tekijöitä ja motivaatioteorioita sekä työmotivaation edistämistä organisaatiossa. Työyhteisön työntekijät kuuluvat organisaation tärkeisiin voimavaroihin, jonka vuoksi työmotivaatio on tänä päivänä tärkeässä roolissa liittyen työhyvinvointiin. Työn tavoitteena oli kartoittaa Lahden Ecco Store henkilöstön työmotivaation nykytila.

Opinnäytetyön teoria koostuu tavallisesta motivaatiosta ja työmotivaatiosta sekä työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Teoriassa tuodaan esille myös käsitteiden lisäksi erilaisia motivaatioteorioita, jotka avaavat ja rakentavat työmotivaatiokäsitteitä. Lisäksi käsitellään vielä työmotivaation edistämistä organisaatiossa erilaisin tekijöin. Teoriaa kerättiin kirjallisin sekä sähköisin lähtein, jotta esille tulisi monipuolisia näkökulmia.

Tutkimus keskittyy Lahden Ecco Store henkilöstön työmotivaation nykytilan kartoitukseen. Työn tutkimusongelma on ”millä tavoin työmotivaatio näkyy henkilöstössä?”. Sekä alatutkimusongelmiksi valitsin sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutus työmotivaatioon sekä työyhteisön merkitys hyvään työmotivaatioon. Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus toteutettiin haastattelulomakkeen avuin maaliskuussa 2018. Haastattelulomake koostui työmotivaatiosta ja sen tekijöistä. Kyselyssä vastattiin avoimiin kysymyksiin anonymisti. Tutkimustuloksista tuli esille, että henkilöstöä motivoivat hyvä työilmapiiri, työkaverit ja laadukkaat tuotteet sekä toimiva työyhteisö. Kehitysehdotukseksi rakentui työmotivaatiolle oma osa kehityskeskusteluun, jotta se tulisi selvästi esille kehityskeskustelun aikana.

Asiasanat: työmotivaatio, motivaatio, työhyvinvointi

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in BBA

ALT, EMMA:

Work motivation of the personnel
Case: Present state of the work
motivation of Ecco Store personnel
survey

Bachelor's Thesis in Service Management 63 pages, 2 pages of
appendice

Spring 2018

ABSTRACT

The thesis focuses on work motivation and its effective factors and motivation theories as well as work motivation promotion in an organization. Workers of the work community belong to organization's important resources, therefore work motivation plays an important role in today's work community and well-being at work. The aim of the thesis was to survey the present state of Ecco Store Lahti personnel's work motivation.

Theory of the thesis is based on normal motivation and work motivation as well as effective factors that affect the work motivation. In the theory there will also be concept of motivation along with about different kinds of motivation theories, which will open and build concepts of motivation. Additionally, the theory part will address also work motivation advancement with different factories in organization. Theory was collected both from literary and electronic sources to achieve versatile point of views.

The study focuses charting the present state of Ecco Store Lahti personnel's work motivation. The research problem is "in what way work motivation appears in personnel?". And the problem is broken down into the following specific areas, which are inner and external effects on work motivation and work community meaning in great work motivation. Qualitative research was executed with an interview form in March 2018. Interview form consisted of work motivation and its factors. In the interview form the interviewees answered open questions anonymously. The study results show that the personnel were motivated by great work atmosphere, co-workers and quality products and functional work community. Development suggestion was to give work motivation an own part in the development discussion, so the subject of work motivation would clearly show during the discussion.

Key words: work motivation, motivation, work well-being

Sisällys

1	JOHDANTO	5
1.1	Taustat	5
1.2	Työn tavoitteet ja aiheen rajaus	6
1.3	Tutkimusmenetelmä	7
1.4	Työn rakenne ja sen eteneminen	7
2	TYÖMOTIVAATIO	9
2.1	Työmotivaatio ja motivaatio	9
2.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	11
2.3	Työmotivaation vaikuttavat tekijät	15
2.4	Työmotivaatio ja arvot	21
2.5	Työmotivaatio ja oppiminen	22
3	MOTIVAATIOTEORIAT	24
3.1	Tarveteoriat	24
3.2	Alderferin ERG-teoria	25
3.3	Suoritusmotivaatioteoria	26
3.4	Odotusarvoteoria	27
4	TYÖMOTIVAATION EDISTÄMINEN	29
4.1	Kehityskeskustelujen näkökulmat ja niiden merkitys työmotivaatiossa	29
4.2	Esimiehen roolit työmotivaation ylläpidossa	33
4.3	Sisäisen motivaation edistäminen organisaatiossa	36
5	LAHDEN ECCO STORE HENKILÖSTÖN TYÖMOTIVAATION NYKYTILAN KARTOITUS	38
5.1	Ecco toimeksiantajana	38
5.2	Tutkimusmenetelmä ja aineisto	38
5.3	Lahden Ecco Store henkilöstön haastatteluiden tulokset	42
5.4	Tutkimuksen luotettavuus	49
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	51
7	YHTEENVETO	61
	LÄHTEET	63
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Henkilöstön työmotivaatio on yksi tärkeimmistä tekijöistä, jolla on suuri vaikutus organisaation taloudellisiin tuloksiin. Kun henkilöstö on motivoitunut tekemään työnsä hyvin loppuun asti, niin tuloksetkin ovat sen mukaisia. Nykypäivänä panostetaan todella paljon henkilöstön kehitykseen ja hyvinvointiin, josta samalla rakentuu työmotivaatio omaksi kategoriakseen. Henkilöstön työhyvinvointi ja työmotivaatio kävelevät käsikädessä. Hyvän työhyvinvoinnin perusteita ovat kunnolliset työolosuhteet, reilu esimies, mielekas ja tuottoisa työ sekä tukea antava työtiimi. Kaikki ylläolevat kuvaukset kattavat myös työmotivaation kehityksen suunnat. Työmotivaation ylläpito on tärkeää esimerkiksi hyvän kilpailukyvyn ja maineen vuoksi (Kehusmaa 2011, 112.)

Työmotivaatiota ruokkii paljon hyvä johtaminen työyhteisössä, ja miten se kohdataan ja osoitetaan henkilöstölle. Tässä täytyy muistaa myös se, että henkilöstöä ei voi käsitellä massana, vaan jokaista täytyy käsitellä yksilönä, juuri omanlaisten ja erilaisten odotuksien ja tavoitteiden vuoksi. Henkilöstö saa enemmän aikaan, kun heillä on omat visiot ja tavoitteet, kun se, että mennään yhden ihmisen päämäärien mukaan, eli esimiehen. Henkilöstö tuottaa enemmän tavoitteita, kun yksi ihminen, ja sitä on helpompaa kasvattaa ja kehittää tuloksellisemmaksi (Kehusmaa 2011, 114.)

1.1 Taustat

Miksi valitsin aiheeksi ”henkilöstön työmotivaatio, case: Ecco Store henkilöstön työmotivaation nykytilan kartoitus”. Minua on aina kiinnostanut työelämässä ollessani, että miten työmotivaatio vaikuttaa henkilöstön työntekoon ja mistä ja miten se ylipäättään rakentuu? Kun olen ajatellut työelämän vaikutusta ihmisen omaan elämään, niin se on hyvin tärkeä osa ihmisen persoonaa ja hyvinvointia sekä itsensä kehittämistä. Itse olen huomannut työntekijänä Eccossa, että työmotivaatio tuo omaan elämäänkin erilaisia päämääriä ja ajatuksia, kun työ edistyy ja siinä kehittyy. Tuolla tavoin näkee juuri sitä henkilöstön persoonallisuutta ja

uskallusta. Työmotivaatio on sisäinen tunne, jolla on vaikutusta työsuoritukseen ja työviihtyvyyteen sekä hyvinvointiin.

Miten työelämä vaikuttaa työmotivaatioon? Ihmiselle työ on ollut aina iso merkitys aikojen alusta lähtien. Sillä toiselle työ merkitsee henkilökohtaista oppimista ja mahdollista kasvamista työelämässä. Toiselle työ on vain tapa, joka on taloudellisen elannon varmistaja. Joka tapauksessa työmotivaatio on mukana jokaisen ihmisen työelämässä erilaisin tavoin (Leppänen 2016, 22). Työmotivaatiolla on paikka tulevaisuuden työelämässä myös. Sillä yrittäjyyttä pidetään tulevaisuuden työnkuvana, jossa kannatetaan uskallusta ja rohkeutta sekä rajojen rikkomista (Sitra 2018).

Nykypäivänä ja myös tulevaisuudessa työmotivaatiolla on suuri merkitys eri ikäisten ja taustaisten ihmisten työelämässä. Nykyään työmotivaatio tulee esille jo nuoruusiässä, jolloin nuoret saavat ensimmäisen kosketuksen työelämästä sekä työmotivaatiosta. Epäonnistumisilla on myös oma paikkansa työmotivaatiossa. Epäonnistumiset kasvattavat työmotivaatiota. Työmotivaatio kasvaa suuremmaksi, kun uskaltaa rikkoa rajoja työpaikalla (Sitra 2018.)

1.2 Työn tavoitteet ja aiheen rajaus

Työn tavoitteena on selvittää Lahden Ecco Store henkilöstön työmotivaation nykytila ja työmotivaatiotekijät. Työssä tutkitaan työmotivaatioon liittyviä tekijöitä kuten esimerkiksi, miten esimiehen erilaiset roolit näkyvät työmotivaatiossa, ja mitä kehityskeskustelu merkitsee työmotivaatiossa, sekä miten yksilön- ja henkilöstön motivaatiot vaikuttavat työmotivaatioon. Opinnäytetyössä päätutkimuskysymys on ”Millä tavoin työmotivaatio näkyy Lahden Ecco Storen henkilöstössä?”. Pääkysymyksen tueksi lähdin miettimään kaksi alatutkimuskysymystä, joihin vastaamalla saavutetaan tavoite. Alakysymykset ovat

1. Sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden vaikutus työmotivaatioon
2. Työyhteisön merkitys työmotivaatioon.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Valitsin työmenetelmäksi laadullisen eli kvalitatiivisen menetelmän, jonka ideana on kysyä pieneltä joukolta tutkimuskysymyksiä saaden vastauksia tutkittavaan asiaan. Kvalitatiivinen tutkimus korostaa positivismia, jossa esiin tulevat luotettavuus ja yksinkertaisuus sekä kunnolliset perustelut tiedoille (Kananen 2008, 10.) Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimusmenetelmä perustuu kokonaisvaltaiseen ja laajaan tiedon hankintaan. Tutkimuksen tavoitteeseen päästään haastattelulomakkeen avulla, joka rakentuu 10 erilaisesta työmotivaatioon liittyvästä kysymyksestä. Kysymykset olen miettinyt sen perusteella, mitkä ovat tärkeitä ja pinnalla olevia työmotivaation nähdän.

1.4 Työn rakenne ja sen eteneminen

Johdanto on opinnäytetyön ensimmäinen luku, jossa tuodaan esille lyhyesti tutkimuksen taustat, tavoitteet, tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus sekä tutkimusmenetelmät. Johdanto johdattelee lukijan myös työn aiheeseen, eli työmotivaatioon, jota käsitellään tarkemmin luvussa 2. Toisessa luvussa avataan työmotivaatio ja motivaatio käsitteitä teorian avulla. Sekä tuodaan esille motivaation erilaisia osa-alueita ja työmotivaation vaikuttavia tekijöitä.

Kolmas luku käsittelee motivaatioteorioita, ja seuraavia teorioita tuon esille luvussa 3, tarveteoriat, Alderferin ERG-teoria ja McClallendin suoritusmotivaatioteoria sekä Vroomin odotusteoria. Kyseisten teorioiden avulla tuodaan esille työmotivaation vaikutuksia työntekijän työarkeen. Neljäs luku käsittelee työmotivaation edistämistä organisaatiossa. Luvussa 4 työmotivaatio jaetaan kolmeen erillaiseen osaan, joita ovat kehityskeskustelut ja esimiehen roolit sekä sisäisen motivaation edistäminen. Kyseiset työmotivaation osa-alueet jaettiin siksi kolmeen osaan, sillä ne ovat laajoja alueita, joilla on tärkeä rooli työmotivaation rakentamisessa.

Opinnäytetyön viides luku käsittelee työmotivaation tutkimista. Luku alkaa lyhyellä yritysesittelyllä sekä tutkimuksella ja siitä rakennetulla aineistolla. Tutkimus keskittyy Lahden Ecco Store henkilöstön työmotivaation nykytilan kartoitukseen. Näiden jälkeen keskitytään tutkimuksen toteutumiseen sekä haastattelulomakkeen sisältöön ja ominaisuuksiin. Kunnollisia tutkimustuloksia käsitellään alaluvussa 5.3, jossa tuodaan esille haastateltavien oikeita vastauksia, jotka havainnollistavat tutkimuksen tuloksia paremmin. Alaluvussa viimeisenä on tutkimuksen luotettavuus, jossa pohditaan ja havainnollistetaan tutkimuksen reliabilitettia ja validiteettia.

Kuudes luku käsittelee tutkimuksen johtopäätöksiä, joihin vastataan kerätyn teorian avulla. Sekä tuodaan esille kehitysehdotus ja idea, liittyen kehityskeskustelun uudenlaiseen toteutukseen. Viimeinen luku opinnäytetyössä summaa yhteenvedon, jossa tuodaan esille työn keskeisin sisältö.

2 TYÖMOTIVAATIO

Työntekijän elämäntilanne ja hallinta ovat tekijöitä, jotka rakentavat työmotivaatiota. Ihmisen motivoitumisen takana on aina jokin syy, joka johtaa yksilöä kohti haluttua päämäärää ja sen kehitystä. Ihmisen elämänhallinta tuottaa koherenssin tunnetta, joka tarkoittaa, että ihmisellä on taitoa nähdä ympäristö ja sen eteen tulevat tilanteet hallittavina ja ymmärättevinä sekä mielekkäinä (Sinokki 2016, 12).

Työkokonaisuudessa on kaksi merkittävää tekijää työntekijälle, jotka hallitsevat henkilöstön työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä, ja ne ovat yhteenkuuluvuus ja yhteistyö (Sinokki 2016, 13).

Tässä luvussa kerron työmotivaatiosta sekä tavallisesta motivaatiosta, sillä ne kävelevät käsikädessä. Työmotivaatiosta tuon esille sen osa-alueita, ja kerron, millaisia vaikutuksia sillä on työntekijän työarkeen. Tavallisesta motivaatiosta kerron, millä tavoin se ohjaa ihmistä ja sen päämääriä, sekä kerron motivaation erilaisista tasoista.

2.1 Työmotivaatio ja motivaatio

Työmotivaatio luokitellaan 'työntekijän toiminnan käyttövoimaksi', jolla on vaikutusta yksilön intensiteettiin, ponnisteluihin elämässä ja niiden keston, tuottavuuteen ja työn laatuun, sekä työntekijän innostavuuteen sekä työhyvinvointiin (Sinokki 2016, 16). Työmotivaatiota kannattelee ihmisen selkeä päämäärä ja tarkoitus esimerkiksi työssä, jolloin ihminen pystyy paljon paremmin pyrkimään vaikuttamaan toteuttaakseen omat tavoitteensa mahdollisimman hyvin. Oman alan kehitykseen, oppimiseen sekä työmotivaation kasvuun vaikuttavat työssä olevat työtehtävien laajuudet sekä työajat (Sinokki 2016, 12).

Motivaatio-käsite on lähtenyt rakentumaan latinankielisestä sanasta *movere*, jonka merkitys on liikkumisessa. Vuosia myöhemmin *movere*-käsite on lähtenyt rakentumaan pidemmälle, jolloin se on alkanut merkitsemään käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää (Lahti 2014, 6). Motivaation tunne esiintyy ihmisessä haluna,

tahtina tehdä asioita tai jonkinlaisena tarpeen muodostumisena.

Motivaatiolla on tapana laittaa yksilö liikkeelle, ja saada ihminen tekemään asioita isolla draivilla. Motivaatio luo tavoitteita ihmisille sekä motivaation avulla yksilö pystyy tavoitteita saavuttamaan (Järvinen 2014, 209).

Motivaatiota pidetään voimana, jolla on voimia saada ihmiset toimimaan, ja se lähtee yksilön sisältäpäin liikkeelle (Rytikangas 2011, 52).

Motivaatio yhdistää ihmisen persoonallisuuden, tunteenomaiset ja järjelliset tekijät sekä sosiaalisen ympäristön (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 11). Motivaatio ohjaa käyttäytymistä niin, että yksilö pääsee tavoitteelliseen päämäärään. Motivaatiota pidetään psyykkisenä tilana, mikä ohjaa ihmisen energisyyttä ja aktiivisuutta sekä ahkeruutta tehden tavoitteista ja päämääristä saavutettavissa olevia (Sinokki 2016, 60).

Motivaatio jakautuu kolmeen erilaiseen tasoon, jotka ohjaavat ihmisen käyttäytymistä. Motivaation kolme erilaista tasoa jakautuvat seuraavasti, joita ovat käyttäytymisen energian lähde ja suunnan anto käyttäytymiseen sekä käyttäytymisen säätely (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 12). Motivaatiota pidetään tilanteen ja yksilön vuorovaikutuksena, johon tulevat vaikuttamaan yksilön henkilökohtaiset tarpeet, sekä monet muut tekijät. Työssä olevia motivaation ilmentymiä ovat esimerkiksi riittävä haasteellisuus, saavutettavissa olevat palkkiot ja hyväksytyt tavoitteet sekä tärkeä rooli työkokonaisuudessa. Työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa suurella tavalla työtyytyväisyyden kautta motivaatioon (Sinokki 2016, 81).

Työmotivaatiossa on osa-alueita, jotka vaikuttavat työntekijän ahkeruuteen ja työtehokkuuteen, joita ovat esimerkiksi työntekijän arvot, asenteet ja urasuuntautuneisuus sekä omat mielipiteet ja käsitykset työstä.

Työhaasteet ovat työntekijöille tavoitteiden tuottajia, sillä niiden avulla he ponnistelevat ja ottavat mahdollisia vinkkejä omaan kehitykseen sekä saavuttaakseen parempia tuloksia, eivätkä lannistu ensimmäisen ongelman tullen (Sinokki 2016, 82.)

On kauan ajateltu, että motivaatio tulee ulkoapäin, että motivaatiota voisi istuttaa ihmiseen erilaisin kannustuspuhein, kilpailuin tai kokouksin. Edellä

mainitut tavat kyllä takaavat ihmisille ideoita, inspiraatioita, ja visioita sekä rohkaisuja käyttääkseen omia luovia kykyjä esimerkiksi työyhteisössä, vain jos he itse niin päättävät tehdä. Motivaation pysyvä muutos lähtee siitä, että ihminen ymmärtää ja sisäistää muutoksen tarpeen. Kiihokkeet sekä palkkiot eivät tuo motivaatiosta syntyvää voimaa esille muiden nähtäväksi, ennen kuin ihminen on sen itse ensin sisäistänyt (Rytikangas 2011, 52.)

2.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Sisäisesti motivoitunut ihminen tekee asioita, jotka ovat hänen mielestään kiinnostavia ja tekemisen arvoisia, ja joilla on vaikutusta arvokkuuden nostattamiseen. Sisäisessä motivaatiossa on kyse siitä, että ihminen haluaa itse tehdä jotakin, eikä joudu pakottamaan itseään tekemään sitä, eli siinä tulee esille innostus ja mielenkiinto asiaa kohtaan. Sisäinen motivaatio on proaktiivista jatkumoa, joka syntyy ihmisen henkilökohtaisista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista (Martela & Jarenko 2015, 26.)

Sisäinen motivaatio lähtee kulkemaan ensimmäiseksi sisäisen innostuksen etsimisestä jotakin asiaa kohtaa, kuten esimerkiksi työtä kohtaan. Sisäinen motivaatio tuo positiivisuutta ja innostusta, eli sisäinen motivaatio syntyy ihmisessä henkilökohtaisen kiinnostuksen myötä. Motivaatio synnyttää rohkeutta, kun ihminen on lempiasiansa juurella ja tietää mitä tehdä. Sisäisestä motivaatiosta seuraa uusia ja laajempia näkökulmia, joiden avulla tekemisen kohdetta pystyy katsomaan uusin silmin (Martela & Jarenko 2016, 27.)

Ulkoinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, jossa tekeminen kohdistuu niin sanotusti, jonkin toisen hyväksi, esimerkiksi organisaation hyväksi. Siinä tekemisen syy on irrallinen itse tekemisestä. Tällöin ihmisen motivaatio rakentuu palkkioiden ja kehujen sekä porkkanoiden varaan. Eli siinä ihminen tekee esimerkiksi työtä material, kuten esimerkiksi palkintojen vuoksi tai välttääkseen jonkinlaisen rangaistuksen työn aikana. Ulkoisesti motivoitunut ihminen ei tuo yhtään esille omaa halua tehdä jotakin, eikä

näy työn imua eli draivia oppia, kehittyä työssä (Martela & Jarenko 2015, 25.)

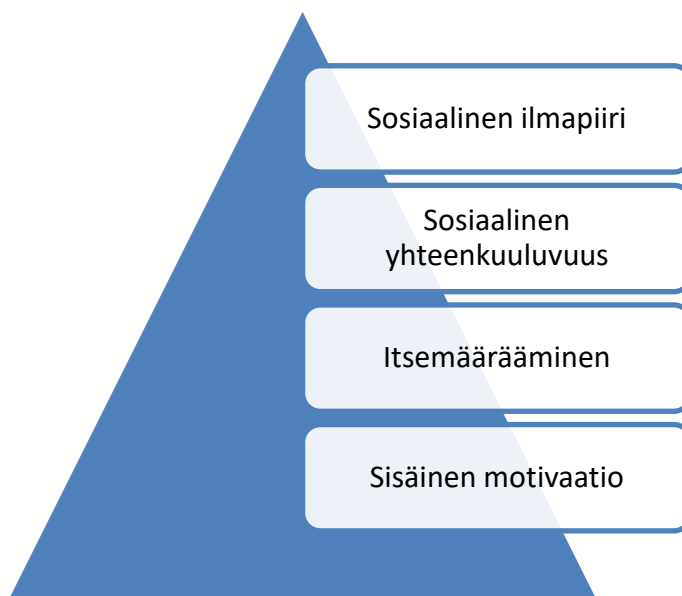
Ulkoisen motivaatio tarkoittaa ”keppi tai porkkana”- motivaatiota, jossa ihminen on liikkeellä, joko välttääkseen rangaistuksia, tai saadakseen positiivista porkkanaa, jossa tulee palkkioita ja kehuja. Ulkoista motivaatiota sanotaan reaktiiviseksi jatkumoksi, jossa yksilö kerää resursseja oman selviytymisen kannalta. Siinä tekeminen toimii välineenä, jotta yksilö saavuttaisi ulkoisen päämäärän. Pahimmillaan ulkoisen motivaatio voi saada ihmiselle aikaan pakkopullan tunteen jotakin tekemistä kohtaan, kuten esimerkiksi työtä kohtaan (Martela & Jarenko 2015, 26.)

Ulkoisen motivaation sisäistämiseen liittyy motivaation itsemääräämisteoria, jossa ihminen luonnostaan sisäistää ja haluaa omaksua ympäristönsä sosiaalisesti hyväksytyt tavat, säännöt ja arvostukset omien arvojen sekä minäkuvansa mukaan. Itsemääräämisteoria rakentuu prosessina, jossa ulkoiset motiivit sisäistyvät vaiheittain. Itsemääräytyminen tulee esille jonkinlaisena tarpeena, johon yksilö haluaa pyrkiä toiminnoissaan (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 56.)

Itsemääräämisteorian mukaan motivaatio on kognitiivisten tekijöiden polku, eikä vain sisäisen ja ulkoisen motivaatiojatkumoa. Itsemääräämismotivaatioteoriassa on kolme erilaista tarvetta, joita yksilön pitää tyydyttää ollessaan jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristön kanssa. Itsemääräämismotivaatioteorian kolme tarvetta ovat esimerkiksi koettu pätevyys, jossa yksilö saa luottamusta omiin kykyihinsä. Tähän vaikuttaa se, että ihminen on hyvä työssään. Silloin koettu pätevyys on todennäköisemmin korkealla, kun on kykyjä nähdä työnsä lopputuloksia. Toisena on koettu autonomia, jossa tulee esille missä määrin työntekijä näkee mahdolliseksi päättää ja tehdä omia valintoja. Eli missä määrin työntekijä kokee saavansa osallistua työhönsä liittyviin päätöksiin ja ratkaisuihin. Kolmantena on sosiaalisen yhteenkuuluvuuden

tunne, jossa tulee esille yksilön side ryhmää kohtaan. Esimerkiksi tunnesidettä työyhteisöä tai sitä ryhmää kohtaan, jonka kanssa on tekemisissä joka päivä työnteon merkeissä (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 89.)

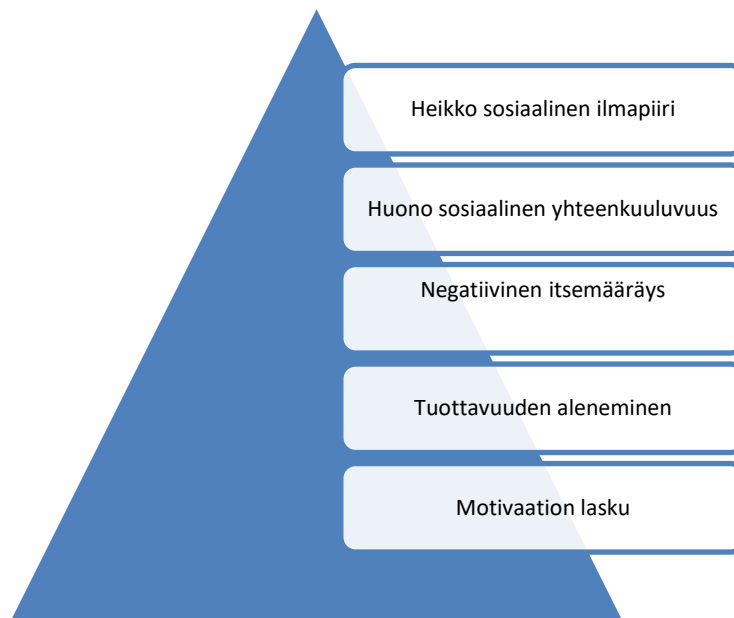
Itsemääräämismotivaatio synnyttää toimintaan osallistumisen omasta halusta ilman ulkopuolisen näkemystä. Itsemääräämismotivaation voimakkuus tai alhaisuus vaikuttavat siten, muodostuuko toiminnan tavoitteesta ulkoinen vai sisäinen motivaatio. Tämän takana on se, että tuleeko työntekijän motivoituminen tekemäänsä asiaan sisäisenä vai ulkoisena vaiko ilman motivaatiota (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 90.)



Kuvio 1. Positiivinen motivaatioprosessi (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 91)

Motivaatioprosessissa pitää ottaa huomioon seuraukset, jotka ovat yhteydessä sisäisesti ja ulkoisesti motivoituneessa toiminnassa. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio voi liittyä tunteisiin, ajatteluun tai itse toimintaan. Sisäiset motivaatiomuodot johtavat suotuisiin tunteisiin ja ajatuksiin sekä käyttäytymismalleihin, kun taas ulkoiset motivaatiomuodot eivät johda. Motivaatioprosessi rakentuu työyhteisössä sosiaalisesta ilmapiiristä. Ilmapiiri työyhteisössä voi vaikuttaa, joko positiivisella tai negatiivisella

tavalla työosaamiseen. Ilmapiiri vaikuttaa ihmisen pätevyYTEEN, autonomiaan ja sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 90.)



Kuvio 2. Negatiivinen motivaatioprosessi (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 91)

Ylläolevan negatiivisen motivaatioprosessin muodostuminen positiiviseksi mahdollistaa työn sisäisesti motivoivaksi, jolla on vaikutusta positiivisella tavalla motivaatioseurauksiin. Motivaatioprosessin positiivisina tuloksina näkyvät työntekijän parempi viihtyvyys työyhteisössä ja panostus työtehtäviin sekä tuottavuuden kasvu työtehtävissä. Negatiivinen motivaatioprosessi johtaa ulkoisiin motivaatiotekijöihin, jolla voi olla vaikutusta koko motivaation katoamiseen. Kielteiseksi koetun ilmapiirin seuraksina ovat esimerkiksi negatiiviset uskomukset työn tarkoituksesta ja työn tuottavuuden aleneminen (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 90). Ulkoisten motiivien tarkoituksena on saada yksilö tarttumaan ympäristön tavoitteisiin ja sääntöihin. Tällä tavoin yksilö näkee ympäristön tavoitteet tärkeinä, mutta myös jollakin tavoin omina tavoitteinaan ja arvoinaan sekä normeinaan (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 57).

2.3 Työmotivaation vaikuttavat tekijät

Työyhteisö

Toimiva työyhteisö on tärkeä asia työmotivaation ylläpidossa ja sen kehityksen kulussa. Sillä toimiva työyhteisö kattaa yhteisen päämäärän ja tavoitteen sekä työn- ja vastuunjaon henkilöstön kesken. Eli jokainen työpaikan henkilöstön jäsen tietää mitä tehdä ja odottaa työpäivässä. Hyvin toimiva työyhteisö koostuu vuorovaikutuksesta ja positiivisesta asenteesta. Työyhteisössä jokainen työntekijä vaikuttaa omalla asenteellaan ja motivaatiolla sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojensa avulla työyhteisön ilmapiiriin (Työturvallisuuskeskus, 2018.)

Toimivassa työyhteisössä informaation täytyy kulkea työpaikan sisällä hyvin ja ymmärrettävällä tavalla henkilöstön korviin, jotta ei tule väärinkäsityksiä. Toimivan tiedon välitys takaa avoimen ja kannustavan sekä luottavaisen työilmapiirin, jossa työskennellä ja kehittyä.

Työyhteisössä henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisön toimintaan. Toimivaan työyhteisöön kuuluvat toimintakulttuuri, jossa tulee esille erilaisia tekijöitä, kuten esimerkiksi hyvät työolosuhteet, toteutunut oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo sekä yhdenvertaisuus. Sekä myös arvot, sitoutuneisuus ja arvostus sekä joustavuus. Korostetaan myös erilaisuuden hyväksymistä ja luovuuden ylläpitoa sekä sosiaalista pääomaa, jossa korostuvat ryhmän kuulumisen tunne, luottamus ryhmän sisällä, ja vastavuoroisuus sekä yhteiset arvot (Talentia, 2018.)

Työn merkityksen kokemiseen tarvitaan ulkoisia seikkoja, kuten esimerkiksi yhteisö ja sosiaalisia kenttiä, joilla työyhteisö toimii.

Työyhteisössä yhteenkuuluvuus rakentuu luomalla luotettavia työsuhteita sekä tekemällä tuottoisaa työtä. Työyhteisössä vuorovaikutustilanteet antavat mahdollisuuksia tuottaa yhteistä ihmisyyttä (Leiviskä 2011, 90). Työyhteisössä vallitseva merkityksellisyys on tekijä, jota pitää vaalia ja tukea esimerkiksi seuraavien tekijöiden avulla visiot, selkeät pelisäännöt työpaikalla ja arvot sekä työtehtävien ylläpito. Työyhteisön kehittymiseen ja kasvuun tarvitaan erilaisia tekijöitä, jotta niiden ylläpito on jatkuvaa.

Erilaisia tekijöitä ovat esimerkiksi tunnustus ja kannustus työn teossa, inspiroiva johtaminen, yhteisöllisyys. Sekä myös positiivinen organisaatiokulttuuri, vahva yritysperusta, yhtenäisyys ja ammatillisen sekä henkilökohtaisen kasvun mahdollisuus (Leiviskä 2011, 91).

Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys ja motivaatio kävelevät käsikädessä, eli ne samaistuvat toisiinsa, mutta tarkoittavat silti eri asioita. Työtyytyväisyys on yksilön positiivista asennetta nykyistä työroolia kohtaan. Eli työtyytyväisyydessä työntekijän omat tarpeet ja hänen työtänsä koskevat odotukset ja tavoitteet sopivat yhteen yrityksen asettamien vaatimuksien ja sääntöjen kanssa (Peltonen & Ruohotie 1992, 33). Työtyytyväisyyttä pidetään yhtenä työhyvinvoinnin osa-alueena, jolla on vaikutuksia työyhteisön toimintoihin. Työtyytyväisyys on yrityksen voimavara, jolla on taipumusta lisätä työntekijän työhyvinvointia, motivaatioita ja sitoutuneisuutta sekä tuloksia yritykselle. Työtyytyväisyys on yksi työhyvinvoinnin mittareista, joka kertoo kuinka paljon työntekijä pitää työstään. Työtyytyväisyyttä pidetään myönteisenä asiana työssä (Riihelä 2012, 3).

Työtyytyväisyys on kuvaus työn kokonaisesta sisällöstä, ja mistä työntekijä siinä pitää ja mistä ei pidä. Työtyytyväisyyden ollessa korkealla työntekijä pitää työstään ja kehittyy siinä, mutta sen ollessa alhainen, niin se tunnetaan negatiivisena tunteena ja jopa lamaannuttavana.

Työtyytyväisyydessä asennoituminen on positiivisuuden avain, jonka avulla työntekijä saa parempia tuloksia työtä tehdessään, kun hänellä on positiivinen asennoituminen työtä kohtaan. Työhönsä asennoituminen syntyy siitä, kun työntekijän työn ominaisuudet kohtaavat työntekijän odotukset työtä kohtaan. Siitä saa heti selville onko työ mieluista vai pakkopullaa työntekijälle (Karlund 2016, 6.)

Työtyytyväisyyden yksi käsitteistä on sitoutuneisuus, joka kertoo kuinka paljon työntekijä pitää työstään. Sitoutuneisuus jakautuu kahteen erilaiseen tasoon, joita ovat rationaalisuus ja emotionaalisuus.

Järkipohjainen eli rationaalinen sitoutuneisuus kattaa palkan ja muita

etuja. Tunnepohjainen eli emotionaalinen sitoutuneisuus kattaa ajatuksen itsensä kehittämisestä henkilökohtaisella ja sosiaalisella tavalla. Sitoutuneisuus mittaa työntekijän psykologista samaistumista työhönsä ja aktiivisuutta osallistumisestaan sekä saavutetun työtehokkuuden vaikutusta itsentuntoon (Karplund 2016, 6.)

Työilmapiiri

Työyhteisössä vallitseva työilmapiiri on psykologista vuorovaikutusta henkilöstön kesken. Työilmapiiri ohjaa henkilöstön tavoitteita ja päämääriä sekä toimintoja. Työilmapiiriin vaikuttavat vuorovaikutussuhteet esimiesten ja työntekijöiden välillä, sekä myös työntekijöiden kesken (Sinokki 2016, 235). Työilmapiiri vaikuttaa työpaikan vuorovaikutukseen asiakkaiden ja henkilöstön kesken. Jos työpaikalla on hyvä ilmapiiri, niin töihin on mukava tulla ja viihtyä sekä työtuloksetkin ovat parempia. Mutta jos työilmapiiri on huono ja kireä, niin silloin töihin tuleminen on hankalaa ja ei- motivoivaa sekä siitä on haittaa yrityksen saavutuksille ja henkilöstölle (Häkkinen 2011-2014, 21).

Työilmapiirillä on vaikutusta työtyytyväisyyteen ja motivaatioon sekä työn tuloksiin, sillä se voi mahdollisesti tyydyttää henkilöstön liittymistarpeita. Työilmapiirillä voi vaikuttaa siihen miten palkitsevasti työntekijä kokee työnsä, ja sekä millä tavoin yksilö pitää työlleen saavutettuja tavoitteita. Yrityksessä olevalla ilmapiirillä on vaikutuksia henkilöstöön, sillä se luo erinäisiä motivaatioita. Työilmapiiri määräytyy organisaation tyypillisten tekijöiden ohjaavien tavoitteiden ja yksilöllisten ominaisuuksien perusteella. Työilmapiiri samalla määrää työntekijöiden käyttäytymistä yrityksen sisällä. Työilmapiiri esiintyy yrityksen sisäisessä ympäristössä, jolla on tavoitteena erottaa yritys toisista yrityksistä erilaisten tekijöiden avulla, kuten esimerkiksi ylimmän johdon käyttäytymismuodon ja menettelytapojen avulla ja yrityksen henkilöstön havainnoinnin avulla tai yrityksen tilojen tulkintojen avulla (Peltonen & Ruohotie 1992, 37.)

Työilmapiiriä voi katsastella kahdesta erilaisesta näkökulmasta, kuten esimerkiksi yksilötasolta ja ryhmätasolta. Ilmapiiri koetaan yrityksessä

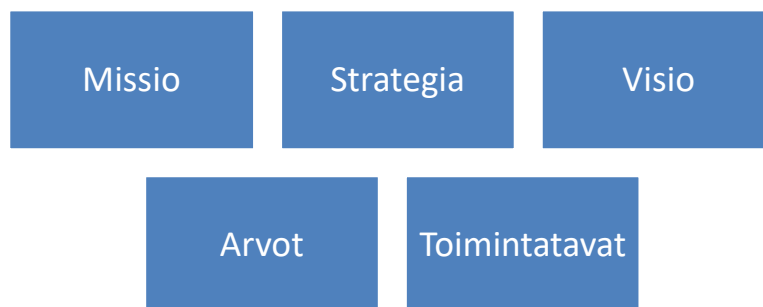
erinäisenä ominaisuutena, jolla on tapana heijastua yrityksen henkilöstön kuvauksien mukaan työyhteisöön (Peltonen & Ruohotie 1992, 38). Asenne täsmää myös työilmapiiriin, sillä asenteet ovat yksilön tapa tuntee ja ajatella sekä toimia omalla valitsemallaan tavalla. Asenteet ovat ihmisen oma tapa käsitellä ja arvioida työympäristön asioita (Peltonen & Ruohotie 1992, 39).

Muut tekijät

Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on kokonaisuus, johon liittyy erilaisia tekijöitä, kuten esimerkiksi toimintatavat, yrityksen arvot ja työyhteisötaidot sekä historia. Organisaatiokulttuurin tapana on luoda ja herättää yhteenkuuluvuuden tunteita työyhteisössä. Se myös herättää positiivisuutta ja työmotivaation tunnetta henkilöstön kesken, ja auttaa yritystä pääsemään haluamiinsa tavoitteisiin.

Yrityksellä on erilaisia keskipisteitä, joiden pohjalta organisaatiokulttuuri rakentuu. Keskipisteet ovat



Kuvio 3. Yrityksen erilaiset keskipisteet (Sinokki 2016, 191)

Organisaatiokulttuuri rakentaa vahvan ja positiivisen pohjan yritykselle, joka luo samalla henkilöstölle nautintoa työnteosta. Terveellisellä pohjalla oleva organisaatiokulttuuri on innovaatioiden perustana, jonka tuloksina henkilöstö tarkastelee työyhteisön toimintaa työn tuloksien sekä asiakkaan näkökulmasta. Organisaatiokulttuurin avulla yritys tähtää ja saavuttaa tavoitteitaan. Organisaatiokulttuuri on asia, johon koko yrityksen pitää

vaikuttaa, jotta organisaatio pääsee paljon paremmin kiinni omiin tavoitteisiin (Sinokki 2016, 191.)

Yrityksen hyvällä organisaatiokulttuurilla on merkitystä henkilöstön hyvinvoinnille. Hyvän tai terveen organisaatiokulttuurin keskellä henkilöstöllä on ominaista saada stressin taso alhaiseksi, sitoutuneisuus ja työtyytyväisyys korkeaksi sekä poissaolot mataliksi. Jolloin henkilöstön pysyvyys on paremmalla tasolla, eli vaihtuvuus henkilöstön kesken on vähäistä (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seutsamo 2003, 18). Hyvän organisaatiokulttuurin kehitystä ja kasvua tukee turvallinen työympäristö, työilmapiiri ja henkilöstön sekä organisaation tavoitteet (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seutsamo 2003, 17).

Työn imu

Työimua kokeva yksilö nauttii, viihtyy ja menee joka päivä töihin mielellään ilman negatiivisuuden tunteita. Työn imu rakentuu kolmesta erilaisesta hyvinvoinnin ulottuvuudesta, joita ovat uppoutuminen, jossa tulee esille syvä keskittyminen ja uppoutuminen työhön, ja sitä kautta yksilö saa nautintoa työstään. Tarmokkuus syntyy energisyyden kokemuksesta. Silloin yksilöllä on halua panostaa omaan työhönsä, ja vaikeina aikoina löytää sinnikyyttä ja ponnistelun halua. Omistautumisessa yksilö on saanut työn kautta kokemuksesta merkillisyyttä, innokkuutta, haasteellisuutta ja ylpeyttä sekä inspiraatiota (Työterveyslaitos 2018.)

Työn imu on työntekijälle arvokas työhyvinvoinnin kokemus. Työn imulla on paljon erilaisia hyviä seurauksia työntekijälle itselleen ja yksilön muulle elämälle sekä työyhteisölleen. Jotkin positiiviset seuraukset voivat näkyä vasta pitkän ajan jälkeen. Yksilö joka kokee työn imua, niin hänelle se on myönteinen kokemus. Työn imusta syntyy positiivisia vaikutuksia yksilön omaan elämään, kuten esimerkiksi omaan terveyteen ja hyviin työsuorituksiin sekä yrityksen taloudelliseen menestykseen (Työterveyslaitos 2018.)

Työn imua vahvistavat erilaiset työhön liittyvät voimavarat. Työn tehtävään liittyviä voimavaroja ovat esimerkiksi palkitsevuus työstä ja kehittyvyys sekä työn monipuolisuus. Työn järjestely synnyttää erilaisia voimavaroja työntekijälle, kuten esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet työtehtäviin, työroolin ja tavoitteiden selkeytys työntekijälle sekä työaikojen joustaminen. Työyhteisön vuorovaikutuksesta syntyy myös voimavaroja, joita ovat muun muassa tuen saanti pomolta sekä työyhteisöltä, oikeudenmukaisuuden tunne ja johtamisen selkeys. Sekä myös arjen pienet teot, palaute ja arvostus sekä muiden kokema työn imu. Yrityksen omat voimavarat kattavat muun muassa seuraavia tekijöitä, työn varmuus ja innovatiiviset toimintatavat sekä työyhteisössä syntyvä ilmapiiri. Voimavarat auttavat yksilöä onnistumaan ja tuottamaan motivaatiota sekä halua tehdä työ hyvin (Työterveyslaitos 2018.)

Työn mielekkyydestä syntyvä voimakas kokemus kuvaa työn imua, jonka avulla ihmiselle syntyy halu panostaa työhönsä. Työn imuun vaikuttavat myös työolosuhteet, mutta eniten vaikuttavat yksilön persoonallisuus sekä henkilökohtainen suhtautuminen työhön. Työn imun tekijöillä on positiivinen vaikutus työyhteisössä tapahtuviin asioihin, kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen ja henkilöstön pysyvyyteen sekä työyhteisössä tapahtuviin tapaturmiin. Työn imu on voimakas voimavara, joka tarttuu myös työkavereiden välillä (Sinokki 2016, 193.)

Palautteen merkitys työyhteisössä

Palautteella on tärkeä merkitys yritykselle. Palaute mahdollistaa muutoksia yrityksen sisällä, joka tarkoittaa sitä, että palautetta pitää osata hyödyntää oikein, muuten siitä saadut mahdollisuudet valuvat hukkaan (Penttilä 2015, 6). Työyhteisön sisällä palautteen määrittelevät yrityksen arvot, päämäärät ja strategia sekä tavoitteet. Tavoitteet ja tarpeet määrittelevät sen, minkälaista palautetta annetaan ja millainen palaute on hyvä ja millainen on huono (Penttilä 2015, 7).

Palautteen avulla kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisössä, ja jos palaute on hyvärakenteista, niin se auttaa ja motivoi kaikkia onnistumaan.

Palautekulttuuri luo ympäristön työyhteisössä, jossa jatkuvaa oppimista tapahtuu, jonka vuoksi on tärkeää, että työyhteisössä pidetään yllä positiivista palautekulttuuria (Penttilä 2015, 8.) Työyhteisön ohjeena hyvän palautteen antamisessa on, että palautetta annetaan vain työsuorituksista.

Kiitoksella on oma paikkansa myös palautteen antamisessa. Sillä kiitos on helpoin ja yksinkertaisin tapa aloittaa toteuttamaan positiivista palautetta. Kiitoksen pitää olla työntekijäkohdennettua, ja henkilökohtaista, jotta kiitoksensaaja tietää, että se on kohdennettu hänelle. Kiitoksella on iso paino työyhteisössä, sillä sen avulla työntekijä ymmärtää oman panoksensa kokonaisuuteen. Kiitos saa työntekijän motivoitumaan enemmän työtänsä kohtaan ja se tekee työstä hänelle tärkeän. Kiitos sana itsenään, ei kata vielä hyvää palautetta, vaan siinä täytyy olla myös sanallista palautetta mukana, jotta ne tukisivat toisiaan kunnolla (Penttilä 2015, 9.)

2.4 Työmotivaatio ja arvot

Arvot ovat yksi osa yrityksen peruspohjaa, eli perusmäärittäjiä, jossa keskeisempänä tekijänä ovat henkilöstö (Aaltonen, Heiskanen & Innanen, 2003, 206). Arvot ovat asioita, joilla on paikka ihmisen arjessa, sillä ne muodostavat ja ohjaavat ihmisen päätöksentekoa. Arvot luetellaan myös asioiksi, jotka ovat toiminnan motiivina, tarkoituksena tai eräänlaisena päämääränä yksilölle. Ihmiset pitävät arvoja pelastusrenkaana, sillä niitä toteuttaessa ne auttavat elämän valinnoissa, ja johtavat käyttäytymistä (Lappavirta 2009, 16).

Ihminen voi nähdä arvot myös erilaisin käsittein tai uskomuksin, jotka ovat tekemisissä toivottujen lopputulosten tai käyttäytymisen kanssa. Arvoilla on vahvuus ohjailla ihmisen valintoja sekä arviointeja. Arvoja pystyy myös lajittelemaan yhteisön tai yksilön päämääräksi tai motivaatioiksi. Tärkeimmät ihmisten koossapitävät tekijät perustuvat arvoihin, ja siksi edustavat pysyvyyttä (Lappavirta 2009, 16). Arvot yrityksessä tai työyhteisössä synnyttävät tahtotilan. Yrityksen sisällä arvot käsittelevät

sitä, mitkä asiat ovat organisaatiossa tärkeitä ja tavoiteltuja. Myös ongelmatilanteissa useasti nojaututaan erilaisiin arvoihin (Lappavirta 2009, 16). Se miten työntekijöitä palkitaan ja miten toiminnan tuloksia mitataan organisaatiossa, kertoo useasti yrityksen arvoista käytännön tasolla. Tekojen ja puheiden on oltava yhdenmukaisia, jotta arvotkin ovat todentuntuisia (Lappavirta 2009, 17).

Arvot ovat osa organisaatiokulttuuria, jolloin arvot jakautuvat kahteen osaan, joita ovat näkyvä ja näkymätön osa. Näkyvä osa korostaa rationaalisuutta ja tietoisuutta sekä tiedostettua. Näkyvän osan piirteiden avulla kulttuuri saadaan ymmärretyksi (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 94). Näkymätön puoli on tiedostamaton osa, jossa tulevat esille piilevät piirteet, eli erilaiset asenteet ja arvostukset sekä toimintaa ohjaavat arvot. Myös tunteet, tarinat ja perusoletukset sekä vuorovaikutussuhteet (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 95).

Organisaatiossa arvojen pitää olla kaikkien yrityksen sisällä olevien ihmisten nähtävissä. Arvoja pystyy lukemaan ja selittämään arvoprosessin avulla. Arvoprosessissa käydään ensiksi lävitse yrityksen näkyvä osa, eli rationaalinen puoli. Kun taas sitten käydään lävitse yrityksen sisäisiä asioita, kuten esimerkiksi arvostuksia, arvoja, asenteita ja uskomuksia sekä perusoletuksia, joita näkee vain henkilöstö. Arvojen tehtävänä yrityksessä on tunnistaa rationaaliset ja emotionaaliset arvot. Mitä läpinäkyvämpi yritys, sitä terveempi se on kaiken kaikkiaan (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 95.)

2.5 Työmotivaatio ja oppiminen

Työ vaatii jatkuvaa osaamisen uusimista, uusien asioiden oppimista ja taitoja ratkaista ongelmia sekä taitoja sopeutua erilaisiin tilanteisiin. Kilpailukyvyyn lähteet keskittyvät tietoihin ja osaamiseen, sekä siitä on syntynyt työkalu tuloksen ja toiminnan jatkuvaan parantamiseen sekä erilaisista muutoksista selviytymiseen. Oppiva organisaatio-käsite tuo esille yrityksen toimintatavan, joka kannustaa yksilöitä ja tiimejä jatkuvaan

oppimiseen sekä työsuorituksen parantamiseen. Oppiva organisaatio toimii lähellä asiakkaita, reagoi nopealla tahdilla erilaisiin muutoksiin, oppii muilta henkilöiltä, toiminnan kyseenalaistamisen tekemistä ja hyväksyy virheitä sekä oppii niistä (Ruohotie 1999, 69.)

Oppimisesta on syntynyt ihmisten ja yhteisön oma keskeinen prosessi, joka on kasvanut keinoksi selviytyä jatkuvassa muuttuvassa toimintaympäristössä. Oppiminen ja osaaminen ovat kaksi tärkeää tekijää, jotka heijastuvat työmotivaatioon, työn hallintaan ja sitoutumiseen sekä yrityksen erilaisiin tuloksiin. Oppiminen vahvistaa työkykyä, edistää työhyvinvointia sekä synnyttää mielekkyyden kokemuksia (Leiviskä 2011, 105). Yrityksen oppimista pystyy kehittämään monin erilaisin tavoin yrityksen sisällä, esimerkiksi työyhteisön jäsenten tuen hakeminen uudistumiseen sekä ilmaista innostava ja selkeä visio tai vastuun anto henkilöstölle. Vahvistamalla erilaisia arvoja, pystytään kehittämään oppimista, uuden tiedon luomista, tiedon jakamista ja keskustelun ylläpitoa sekä innovointia (Leiviskä 2011, 108). Sekä myös arvioinnin ja erilaisten mittaristojen kehittämistä, jotka antavat pohjaa yhteiselle oppimiselle, tiedon levitykselle ja tunnistamiselle sekä parantaa hyviä toimintatapoja. Samalla todeta työssä tapahtuneet tulokset ja niiden kautta tulleet opit (Leiviskä 2011, 109).

Yrityksen yleinen ja kokonaisvaltainen ilmapiiri koostuu oppimiskulttuurista, jossa tulevat esille oppimisen jatkuva tukeminen ja innovaatiotoiminta sekä menestymisen erilaiset tasot. Lopulta opitut asiat laitetaan työkäytännöksi, ja opittujen asioiden siirtoa pystytään edistämään erilaisin tilanneylykkein sekä palkkioin. Tilanneylyke on esimerkiksi esimiehen antama tavoite työntekijälle, joka kannustaa työntekijää soveltamaan oppimaansa taitoa. Palkkio on esimiehen antama positiivinen palaute hyvästä työstä. Oppimiskulttuuri kehittyy sillä tavoin, että kehitys näkyy yksilö-, tiimi- ja yritystason osaamisen kasvuna. Kehitystä pystyy myös ohjaamaan erilaisin inspiroivain kannustusjärjestelmin sekä kehittämällä erilaisia rakenteita ja prosesseja (Ruohotie 1999, 67.)

3 MOTIVAATIOTEORIAT

Työntekijöiden motivoitumiseen on monia erilaisia syitä ja tekijöitä (Sinokki 2016, 104). Ihminen pyrkii luomaan motivaation avulla itselleen mielihyvää ja poistamaan tai estämään mielihyvän tulon itselleen. Tässä luvussa tulen kertomaan motivaatioteorioista, joilla on vaikutusta työntekijän työarkeen. Työhön valikoitui kolme erilaista motivaatioteoriaa, joita ovat kaksi erilaista tarveteoriaa, suoritusmotivaatioteoria ja odotusarvoteoria, jotka johdattavat ihmisen ulkoisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin (Repo 2007, 6).

Ylläolevat motivaatioteoriat kertovat paljon työmotivaatiosta, ja kuinka työmotivaatio on syntynyt, sen vuoksi valittiin kyseiset teoriat työhön. Tarveteoriasta valikoitui Herzbergin kaksifaktoriteoria, sillä sen avulla saatiin hyvin avattua motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja yksilön ulkoisia sekä sisäisiä tekijöitä. Alderferin ERG-tarveteoria sopi hyvin myös tähän työhön, sillä se on yksinkertaisempi malli Maslow'nin tarvehierarkiasta. ERG-teorian kolmen perustarpeen avulla pystyin hyvin kuvailemaan työmotivaation ominaisuuksiin, johon ERG-teoria pyrkii.

Työhön valikoitui McClellandin suoritusmotivaatio, sillä kyseisen teorian avulla pystyn tuomaan esille yksilön vallankäytön ja erilaiset suoriutumisen tarpeet sekä ryhmään kuulumisen tunteen. Eli suoriutumisen tarve saa yksilön ylittämään itsensä, saaden tuloksia ja halun menestyä tuloksien myötä. Odotusarvoteoriaksi valikoitui Vroomin teoria, joka on hyvä tapa selittää järjellinen ja tietoinen puoli työmotivaatiosta ja sen tekijöistä. Odotusarvoteorian avulla pystyy hyvin kertomaan, miksi joillakin työntekijöillä on alhaisempi motivaatio kuin toisilla.

3.1 Tarveteoriat

Ihmisillä on tapana tyydyttää monia erilaisia motiiveja samanaikaisesti, sillä ihmisellä on monia tarpeita ja yksilön tarpeet muuttuvat ajan myötä. Tällä hetkellä tärkeät tarpeet ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen. Kun yksilö on saanut jonkin tärkeän tarpeen tyydytettävä,

niin kyseinen tyydytetty tarve lakkaa olemasta oleellinen tekijä (Repo 2007, 7.)

Herzbergin kaksifaktoteoria on yksi tarveteorioista, joka tunnetaan myös nimeltä motivaatio- ja hygienteoria. Teorian pohja lähtee rakentumaan työntekijän motivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja työn ulkoisista tekijöistä sekä työntekijän sisäisistä tekijöistä (Sinokki 2016, 104). Työn ulkoiset tekijät ovat hygientekijöitä ja työntekijän sisäiset tekijät ovat motivaatiotekijöitä. Hygientekijät rakentuvat työympäristöstä, palkasta, johtamisesta ja suhteista muihin työntekijöihin sekä esimieheen. Sekä myös työn organisoinnista ja työoloista sekä työilmapiiristä. Hygientekijät huonosti hoidettuna tuovat työntekijälle tyytymättömyyttä, mutta jos ne ovat hoidettu hyvin, niin tekijöillä ei ole vaikutusta paljon tyytyväisyyteen. (Sinokki 2016, 105). Motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi saavutukset, työssä eteneminen ja saavutuksista saatu tunnustus sekä työn luonne. Sekä myös henkilökohtainen kehitys ja kasvu sekä vastuullisuus (Sinokki 2016, 105).

Ihmisten tarpeet pystytään jakamaan kolmeen erilaiseen ryhmään, ja ne ovat kasvu-, liittymis- ja toimeentulotarpeet. Liittymistarpeet ovat usein yhteydessä yksilön sosiaalisiin suhteisiin. Ihminen, joka on liittymistarpeellinen, niin hänellä on tarve tuntea ja saada yhteen kuulumisen tunnetta sekä henkistä tukea. Hänellä on myös tarve tulla erilaisten motiivien kautta arvostetuksi, kuten muun muassa valtamotiivin ja kilpailumotiivin. Valtamotiivi kattaa ihmisten auttamisen, kun taas kilpailumotiivi kilpailun muiden kanssa. Toimeentulotarpeet ovat ihmisen perustarpeita, joita ilman hän ei voi elää. Toimeentulotarpeita ovat esimerkiksi turvallisuus ja ravinnon saanti (Repo 2007, 7.)

3.2 Alderferin ERG-teoria

Alderferin ERG-teoria on yksi tarveteoriamalleista, mutta hieman yksinkertaisempi. ERG-teoria liittyy Malsow'n tarvehierarkiaan, jossa ERG-teoria jakautuu yksilöllisine tarpeineen erilaisiin laatikoihin, kun taas

Maslow'n tarvehierarkiamallissa yritetään saada monia tarpeita tyydytettyä samanaikaisesti (Volama 2009, 24). ERG-teoria jakautuu kolmeen erilaiseen tarpeeseen, joita ovat kasvutarpeet, toimeentulon tarpeet ja yhteisyyden tai vuorovaikutuksen tarpeet. Teorian toiminta perustuu kunkin tarpeen tyydyttämiseen, eli mitä vähemmän kaikkia tarpeita on tyydytetty, niin sitä enemmän niitä pitää tyydyttää, jotta ihmisen kehitys jatkuu. Ylläolevat tarpeet voivat yksilöllä aktivoitua missä tahansa järjestyksessä (Sinokki 2016, 109). Teoria keskittyy enimmäkseen työn ominaisuusseikkoihin, eli esimerkiksi henkilöstön kehittämistarpeisiin ja sitä kautta parempiin tuloksiin (Sinokki 2016, 110).

3.3 Suoritusmotivaatioteoria

McClellandin suoritusmotivaatio liittyy työmotivaatioon. Suoritusmotivaatio rakentuu ryhmän kuulumisen tarpeista ja vallan käytön sekä suoriutumisen erilaisista tarpeista. Suoriutumisen tarve pitää sisällään yksilön tarpeen halun ylittää itsensä ja saada tuloksia tekemisistään sekä halua menestyä (Sinokki 2016, 108). Ihmiset, joilla on korkea suoritusmotivaatio tykkäävät ratkaista ongelmia, asettavat itselleen saavutuskelpoisia tavoitteita ja päämääriä sekä kehittyvät parhaiten saadessaan palautetta.

Suoritusmotivaatio tulee esille esimerkiksi työelämässä aktiivisena sekä tavoitteiden tehokkaaseen pyrkimykseen (Thiel, 2012, 16).

Suoritusmotivaatio vaihtelee työntekijöiden välillä vaihtelevasti. Yksilö, jolla on korkea tarve suoriutua, niin hän on kiinnostunut tekemään työnsä hyvin, kun taas yksilö, jolla on pieni suoritustarve, hänelle riittää pelkästään työ ja siitä saatu palkka. Ihmiset, jolla on korkea suoritusmotivaatio haluavat hakeutua haastaviin ja haasteellisiin työkuviioihin. Kyseisillä ihmisillä on vahva halu keskittyä työhön, ja suoriutua siitä mahdollisimman hyvin. Heillä on myös halua saada työvastuuta ja kantaa sitä kunnialla (Sinokki 2016, 108.)

Työntekijä, jolla on korkea suorituspaine, niin hän motivoituu työyhteisön yhteenkuuluvuudesta ja vallankäytöstä (Sinokki 2016, 108). Vallankäytön

tarve liittyä arvostukseen sekä sosiaaliseen asemaan työyhteisössä. Työntekijät, joille ryhmään kuulumisen tarve on tärkeää, niin muiden asettamat odotukset ovat heille tärkeitä ja motivoivia sekä tuloksia tuovia. Työntekijät, jotka pitävät yllä sosiaalisia suhteita, niin he haluavat kokea olevansa pidetty työyhteisössä (Sinokki 2016, 109).

Työntekijällä korkea suoritusmotivaatio voi tuoda haittavaikutuksia. Haittavaikutus voi tulla esille henkilökohtaisena tai kohdistua hetkellisesti yrityksen toiminnan kulkuun. Haittavaikutuksilla voi olla taipumusta, että yksilö uskoo niin paljon siihen mitä hän tekee, että lopputulos saadaan millä hinnalla tahansa, tai että tarkoitus pyhittäisi keinot. Vahva sitoutuminen työhön vaikuttaa resurssien tuhlaukseen sekä tehottomuuteen, jos ei mieti järkevästi ratkaisuja lopputuloksen saamiseen. Henkilö voi samalla alkaa hylkimään ja väheksymään omia henkilökohtaisia tarpeita, kuten perhe-elämän uhraamista, sosiaalisten suhteiden tai terveyden huonontamista, uhratakseen kaiken aikansa työlle (Thiel 2012, 17.)

3.4 Odotusarvoteoria

Victor Vroomin odotusarvoteorian mukaan työntekijä motivoituu, jos tehtävän tekeminen tuottaa jonkinlaisen palkkion tai hyödyn. Palkkion saavuttaminen ei saa olla liian helppoa, mutta ei myöskään liian vaikeaa, eli sen pitää olla juuri sopivasti haastavaa työntekijälle, jotta palkkio saavutetaan. Odotusarvoteoria kattaa motivaation tietoisuuden ja järjellisyuden. Motivaation voimakkuuden taso määrittyy sen mukaan, kuinka houkuttavaa suorituksesta saatu hyöty ja palkkio ovat työntekijälle (Sinokki 2016, 110.)

Odotusarvoteorian avulla pystyy selittämään, miksi jotkin työntekijät eivät ole motivoituneet työskentelemään. Omien kykyjen uskominen tuo enemmän motivoituneisuutta ihmiselle (Sinokki 2016, 110). Jokaiselle työntekijälle palkkiot motivoivat eri tavoin. Nimittäin, jos palkkio ei ole työntekijälle mieluisa tai tärkeä, niin se ei motivoi sillä tavoin, että työ

tuottaisi lisäarvoa työntekijälle, eikä tulokset ole kattavia yrityksen kannalta. Odotusarvoteorian mukaan motivaation synty työntekijälle sytty luottamuksen tunteesta, jolloin tavoite on mahdollista saavuttaa (Sinokki 2016, 111).

4 TYÖMOTIVAATION EDISTÄMINEN

Työntekijän työmotivaation edistämiseen vaikuttavat paljon palautteen saanti ja sen antaminen ja kehityskeskustelut sekä työyhteisön ominaisuudet. Sekä myös esimiehen rooli ja työympäristö. Motivoitunut työntekijä nostattaa yrityksen tulokset paremmiksi, ja motivoituneen työntekijän työnjälki yrityksessä on laadukasta ja tuloksellista. Yritys pystyy motivoituneen henkilöstön avulla kehittymään parempaan suuntaan ja samalla parantaa yrityksen imagoa (Sinokki 2016, 224.) Tässä luvussa tulen kertoamaan työmotivaation edistämisestä yrityksessä. Työmotivaation edistämisen jaoin kolmeen erilaiseen osaan, joita ovat kehityskeskustelujen merkitys työmotivaatiossa ja esimiehen roolit työyhteisössä sekä sisäisen motivaation edistäminen.

Miksi jaoin työmotivaation edistämisen tekijät kolmeen erilaiseen osaan? Sen takia, että ne kaikki vaikuttavat merkittävästi työmotivaation edistämiseen. Ylläolevat kolme tekijää rakentavat työmotivaatiota. Kehityskeskustelut ja esimiehen roolit sekä sisäisen motivaation edistys ovat teemoja, joiden ympärille opinnäytetyö rakentuu.

4.1 Kehityskeskustelujen näkökulmat ja niiden merkitys työmotivaatiossa

Kehityskeskustelun rakenne syntyy vuorovaikutuksen kautta, sillä se on esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutustilannetta.

Vuorovaikutustilanteessa esimiehen on tiedettävä keskustelun rakenne ja dialogi, jotta avoimuus ja toimivuus olisivat taattua. Hyvän dialogin kautta työntekijän ja esimiehen välille syntyy yhteisymmärrys, jonka avulla yhdessä sovitut asiat muuttuvat toiminnoiksi seuraavina työpäivinä (Aarnikoivu 2013, 173). Kehityskeskustelun kuluessa esimies valmentaa työntekijöitään, jotta he pääsisivät asetettuihin tavoitteisiin puhumalla tavoitteista ja antamalla tukea sekä haasteita kehittymiseen (Aarnikoivu 2013, 172).

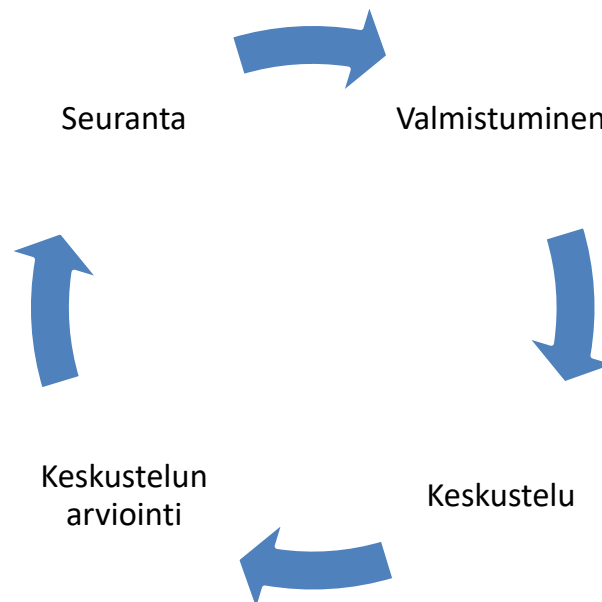
Kehityskeskustelut luovat myös yhteistyön polkuja (Valpola 2002, 9).

Kehityskeskustelu on tärkein tekijä yrityksen johtamisen kulussa, sillä se

johtaa yrityksen vision päivittäiseen työhön (Valpola 2002, 13).

Kehityskeskustelu toimii työntekijälle vaikuttamiskeinona, jonka avulla hän voi kertoa omista ideoistaan sekä samalla saada itselleen tiedoksi, mitä häneltä yrityksessä ja työnkuvassa odotetaan. Esimiehen kohdalla kehityskeskustelu luo keinon saada itselleen tiedoksi, että työntekijän asioihin ja työnkuvaan on paneuduttu (Valpola 2002, 19).

Kehityskeskustelun yhtenä tavoitteena on saada henkilöstön ideat ja ajatuksen ylös, jotta niiden avulla pystyisi kehittämään yrityksen kehitystä ja sen kulkua kehittävämpään suuntaan tulevaisuudessa (Meretniemi 2012, 64).



Kuvio 4. Kehityskeskusteluprosessi (Meretniemi 2012, 64)

Valmistautuminen

Kehityskeskustelun prosessi (Kuvio 4.) alkaa valmistautumisella esimiehen ja työntekijän välillä. Ensiksi valitaan aika ja sitten paikka, jossa keskustelu käydään. Paikan valinta vaikuttaa hyvin paljon keskustelun kulkuun, sillä esimiehen oma työhuone on huono paikka, koska siellä ei saa rauhassa keskustella ja toisella osapuolella syntyy siinä vaiheessa kotikenttätietä. Julkinen paikka on myös huono vaihtoehto, sillä hirveä hälinä ja muut

ihmiset vaikeuttavat keskittymistä ja keskustelun kulkua (Meretniemi 2012, 66).

Esimiehen valmistautuminen kehityskeskusteluun alkaa perusasioilla, kuten esimerkiksi säännöllisyydellä, eli kehityskeskusteluja järjestetään säännöllisin väliajoin ja niihin valmistautuminen täytyy tehdä huolella.

Keskustelussa esille täytyy tulla reiluus, eli kaikilla on samat vaatimukset ja oikeudemukaisuus (Meretniemi 2012, 67). Tulevaisuuteen katsominen on tärkeää kehityskeskustelussa, sillä tavoitteet tehdään niin, että ne ovat saavutettavissa. Kehityskeskustelussa tulee esille objektiivisuus, eli kaikkien työntekijöiden kesken käytetään samanlaista arviointitaulukkoa. Sekä keskustelussa molempien osapuolten täytyy olla selkeäsanaisia (Meretniemi 2012, 68).

Alaisen valmistautuminen kehityskeskusteluun on tärkeä asia, sillä sen avulla työntekijä käy lävitse esimiehen kanssa asioita, joihin hän haluaa saada lisää selvyyttä ja opastusta. Sekä myös mahdollisesti kehittymis- ja uramahdollisuuksista tietoa (Meretniemi 2012, 70). Työntekijän on hyvä kirjoittaa itselleen muistiin asioita, joita käy esimiehen kanssa lävitse, jotta kaikki tärkeät asiat tulevat ymmäretyksi ja selvitettyksi. Työntekijällä kehityskeskustelu alkaa jo silloin, kun kehityskeskustelusta sovitaan. Asioiden miettiminen etukäteen tuo parempaa tulosta (Meretniemi 2012, 71).

Keskustelu

Kehityskeskustelu lähtee yleensä liikkeelle yrityksen perustietojen kertauksesta työntekijälle, sillä sen avulla saadaan aikaan työntekijälle ymmärrys oman työnsä merkityksestä ja odotuksista.

Kehityskeskustelussa painopiste riippuu keskustelun sisällöstä.

Keskustelun aikana pitää tietää mistä keskustella ja mitä niillä tavoitellaan (Meretniemi 2012, 82). Keskustelu rakentuu seuraavien asioiden myötä, joita ovat aloitus ja asialistan käyminen lävitse sekä kuluneen kauden arvointi. Sekä myös tavoitteiden listaus tulevalle työkaudelle, osaamisen

arviointi, mahdolliset kehittämistoimet ja tiedon saanti sekä yhteistyö työpaikalla (Meretniemi 2012, 85-88). Kehityskeskustelun lopussa käydään lävitse palautteen saanti molemmin puolin, uuden kehityskeskustelun sopiminen ja arviointi keskustelusta sekä tulokset (Meretniemi 2012, 87). Kehityskeskustelussa tuodaan esille myös vaikeita sekä haasteellisiakin asioita käsiteltäväksi. Jos ei vaikeita asioita käytäisi lävitse työntekijän kanssa, niin ne asiat voivat suurentua ja alkavat sen jälkeen vaikeuttaa yrityksen toimintaa ja ilmapiiriä henkilöstön kesken (Meretniemi 2012, 89).

Keskustelun arviointi

Kehityskeskustelun loppusuoralla tehdään keskustelun arviointi, jonka tekevät molemmat osapuolet. Keskustelun arviointi antaa oppia ja kehitystä seuraavaan kehityskeskustelua varten, jolloin pitää olla edellisen kerran oleva raportointi mukana. Loppuarvioinnin avulla tiedetään mistä ollaan lähdetty kehittämään ja mitä (Meretniemi 2012, 93). Jälkiarviointeja on kahdenlaista, eli valmistautumisen jälkiarviointi ja keskustelun jälkiarviointi. Valmistautumisen arvioinnissa aloitetaan jo ennen keskustelun alkamista. Kun taas keskustelun arvioinnissa on monia erilaisia tekijöitä, joita arvioida, kuten esimerkiksi itsearviointi, rajallinen aika, käsittelemättä jääneet asiat, asenne keskustelussa ja keskustelun avoimuus sekä laatu vuorovaikutuksessa (Meretniemi 2012, 94-98).

Seuranta

Seuranta on kehityskeskusteluprosessin viimeisin vaihe, jonka tavoitteena on saada toteutetuksi sovitut toimenpiteet sekä tavoitteet.

Kehityskeskustelussa käydyt asiat tulevat käytäntöön työpaikalla, jotka ovat henkilöstön lupauksia suorittaa kyseiset tavoitteet ja päämäärät kohtuudella loppuun asti. Kehityskeskustelun loppuseurannassa tehdään raportointi, jossa laitetaan ylös kaikkien työntekijöiden työtehtävät ja tavoitteet, jossa tulee ilmi kunkin henkilön työtehtävät (Meretniemi 2012, 100.)

Kehityskeskustelut ja siitä syntynyt loppuseuranta ovat osa suunnittelu- ja tuloksenseurantajärjestelmää (Meretniemi 2012, 100). Loppuseurannan työkaluna yrityksen tavoitteissa voi pitää esimerkiksi priorisointia, jolloin laitetaan tavoitteet oikeaan järjestykseen ja mennään tavoite kerrallaan kohti tavoitteiden päämäärää. Loppuseurannan päämääränä on myös se, että keskusteluissa käydyt tavoitteet muuttuvat kokonaistavoitteiksi henkilöstölle, jotta ne rakentuvat jokapäiväisiksi asioiksi työelämässä. Seuranta toimii, kun esimies on tarkka ja jämäkkä, jolloin toimivuuskin on tarkkaa ja tavoitteiden mukaista (Meretniemi 2012, 101).

4.2 Esimiehen roolit työmotivaation ylläpidossa

Esimiehellä on tärkeä ja ratkaiseva asema työyhteisössä, sillä hän pyrkii rakentamaan tehtäväkokonaisuuksia, jotka motivoivat työntekijöitä. Esimiehen roolit ovat monipuolisia ja motivoivia, jotka rakentuvat heidän omaan osaamiseensa, joiden avulla he delegoivat tehtäviä henkilöstölleen (Valpola 2002, 110). Esimiehillä on monia rooleja, esimerkiksi motivoija ja perehdyttäjä sekä valmentaja. Esimies on yrityksen keulahahmo ja edustusasemassa yrityksen sisällä (Mossboda, Peterson & Rönholm 2006, 42).

Motivoija

Esimies on alaisilleen kannustava, mutta silti haastavuutta antava. Esimiehen on mahdollisuus vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon, joiden avulla henkilöstö saa saavutetuksi omia työtavoitteitaan. Esimiehen on tiedettävä ja hyväksyttävä se, että henkilöstö ajattelee työnteolla oman toimeentulon turvaamisen, eikä vain yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Esimies pystyy vaikuttamaan henkilöstön motivaatioon hyvin monella erilaisella tavalla, kuten esimerkiksi palautteen annolla, kannustamisella, kehittää työntekijän osaamista ja vastuun annolla sekä arvostuksella (Viirretjärvi 2012, 15.)

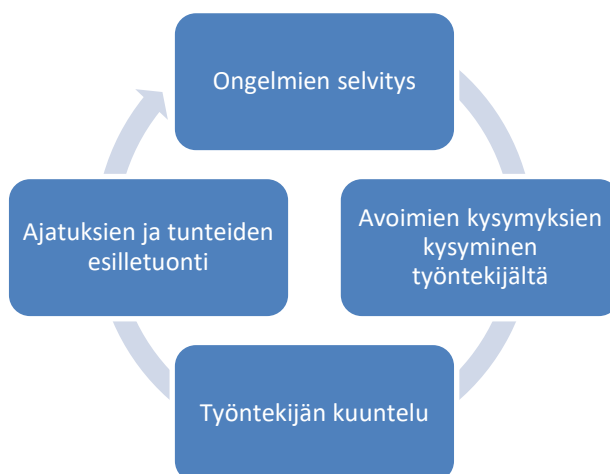
Esimies tukee henkilöstönsä osaamisen kehitystä, joka on yksi motivaation tuottaja henkilöstölle. Esimiehen pitää ottaa huomioon

henkilöstönsä yksilölliset erot, jotta esimies osaa motivoida kaikkia eri tavoin. Esimieheltä vaaditaan henkilöstönsä hyvää tuntemusta ja kiinnostusta heidän asioihinsa (Viirretjärvi 2017, 15). Esimiehen yhtenä tehtävänä on rakentaa hänen ja työntekijänsä välille luotettava ja rehellinen työsuhde. Luotettavan työsuhteen avulla esimies tuntee työntekijänsä paljon paremmin, jolloin hän osaa alaistaan motivoida ja johtaa paremmin. Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä henkilöstölleen on palautteen antaminen, sillä sen avulla henkilöstö kehittyy parhaiten ja motivaatio pysyy tuoreena ja vilkkaana (Viirretjärvi 2017, 16).

Valmentaja

Esimestä pidetään työyhteisössä myös valmentajana, joka antaa tukea erilaisissa työympäristön muutoksissa ja työtehtävissä. Valmennusta pidetään yhtenä johtamisen työkaluna, jonka avulla esimies etsii mahdollista ratkaisua omien kokemusten pohjalta johonkin ongelmaan. Esimiehen tavoitteena on valmennuttaa työntekijänsä, niin että hän johdattaa heitä ongelman ratkaisua kohti, mutta ei auta ongelman ratkaisussa (Mossboda, Peterson & Rönholm 2006, 51.)

Valmennuksesta syntyy todella usein myös positiivisia tuloksia ja hetkiä henkilöstön ja esimiehen välille. Positiivisiin hetkiin kuuluvat esimerkiksi työntekijöiden omien ratkaisujen keksiminen jollekin ongelmalle. Itse ratkaisujen keksiminen tuo henkilöstölle työkaluja oman osaamiseen kehittämiseen sekä myös esimiehen osaamiseen. Esimies valmentajaroolissa kehittää oman henkilöstönsä ongelmaratkaisukykyjä (Mossboda, Peterson & Rönholm 2006, 51.)



Kuvio 5. Esimiehen valmennus (Mossboda, Peterson & Rönholm 2006, 52)

Valmennuksen tavoitteena on pitkällä tähtäimellä säästää sekä esimiehen, että työntekijöiden aikaa. Mutta siinä samalla työntekijöistä rakentuu itsenäisiä, vahvoja ja oma-aloitteellisia sekä rohkeita yksilöitä, joilla on uskallusta rikkoa ääriajoja (Mossboda, Peterson & Rönholm 2006, 51). Valmennuksesta on syntynyt tehokas työkalu kehittää sekä kasvattaa työntekijöiden pätevyyttä ja itsetuntoa. Valmennuksen pitkällä tähtäimellä on luoda työntekijälle voimia, kykyjä ja vastuunkantoa ratkaista erilaisia ongelmia loppuun saakka (Mossboda, Peterson & Rönholm 2006, 52).

Perehdyttäjä

Perehdytys yrityksessä on tuotollista ja siitä hyötyy molemmat osapuolet kehittymisen ja laadun säilyttämisen näkökulmasta. Työhön perehdytystä pitäisi saada jokainen uusi sekä vanha työntekijä halutessaan.

Perehdytykseen kuuluvat työntekijän ohjaus työtehtäviin ja työympäristöön (Aarnikoivu 2013, 69). Perehdytys on toimenpide yrityksessä, josta pitää yrityksen sisällä informoida hyvin, jotta siitä olisi molemmat osapuolet tietoisia (Aarnikoivu 2013, 70).

Perehdytyksen yrityksessä hoitaa esimies tai yrityksessä nimetty vastuhenkilö. Perehdytystä on kahdenlaista

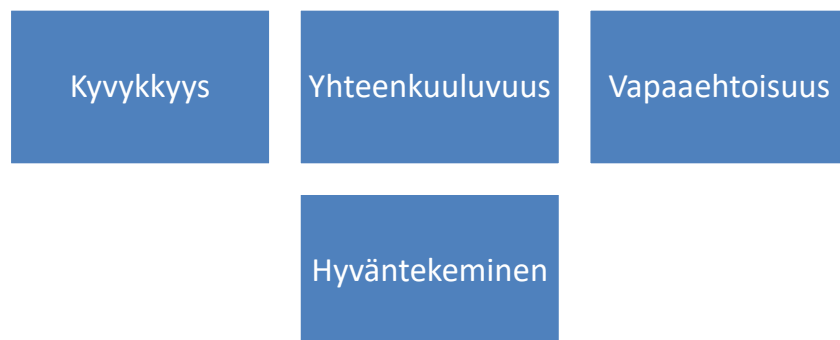
1. Orientation tarkoittaa yleisperehdytystä työsuhteen alkupuolella, jolloin hankitaan perusvalmius työtä kohtaan.
2. Onboarding perehdytyksessä tavoitteet ovat korkeammalla tasolla.

Onboarding perehdytyksessä uuden työntekijän on saatava heti kiinni yrityksen sisällä olevasta tekemisestä. Esimiehen on varmistettava, että työntekijä on sitoutunut yrityksen tavoitteisiin (Aarnikoivu 2013, 70.)

Esimiehen on panostettava työntekijän perehdytykseen ja luottamussuhteen luomiseen heti ensimmäisenä työpäivänä. Esimiehen on ennen perehdytystä mietittävä, miten toteuttaa ja millaista perehdytystä tarvitaan uuden tai vanhan työntekijän kohdalla (Aarnikoivu 2013, 71). Perehdyttämisessä esimiehellä on tehtävänä tukea kaikkia työntekijöitä organisaatiossa työnsä onnistumisesta, ja että tulos on paras mahdollinen (Aarnikoivu 2013, 73-74).

4.3 Sisäisen motivaation edistäminen organisaatiossa

Henkilöstön sisäinen motivaatio rakentuu neljän erilaisen perustarpeen avulla, joita ovat



Kuvio 6. Henkilöstön sisäisen motivaation neljä perustarvetta (Sinokki 2016, 240)

Henkilöstön sisäisen motivaation avulla tavoitteet kasvavat ja kehittyvät. Palautteen saanti edistää sisäistä motivaatiota. Esimiehen johtaminen työyhteisössä pitää olla kannustavaa ja oikeudenmukaista (Sinokki 2016, 240). Työyhteisössä oleva yhteenkuuluvuus kehittää työyhteisön

motivaatioilmapiiriä, joka vaikuttaa henkilöstön sisäiseen motivaatioon (Sinokki 2016, 243). Yrityksen arvot täytyy sovittaa omiin arvoihin, jolloin ei synny ristiriitatilanteita työyhteisössä. Tuolla tavoin työntekijän sisäinen motivaatio kehittyy. Esimies tukee ja kehittää sisäistä motivaatiota työyhteisössä yhteenkuuluvuuden ja yhteishengen avulla (Sinokki 2016, 239).

5 LAHDEN ECCO STORE HENKILÖSTÖN TYÖMOTIVAATION NYKYTILAN KARTOITUS

Alussa kerron Eccosta kokonaisuudessa ja sitten Lahden Ecco Storesta myymälänä. Tutkimusmenetelmä ja aineisto osassa tuon esille valitsemani menetelmän tutkimukselleni. Kyseisessä kappaleessa kerron myös, miksi valitsin juuri kvalitatiivisen menetelmän, ja mitä siihen kuuluu sekä millainen tutkimusongelma on. Tutkimuskysymystä kerrottaessa tuon esille myös apukysymykset, joiden avulla saan vastauksia tutkimuskysymykseen. Aineisto-osassa kerron, mistä tutkimusaineisto koostuu ja mitä siihen kuuluu.

5.1 Ecco toimeksiantajana

Ensimmäinen Ecco myymälä perustettiin vuonna 1963 Tanskaan, jonka perustajana oli Karl Toosbuy. Ecco on globaalinen perheyritys, joka on ollut jo 54 vuotta kenkämyymälöinä eri puolella maailmaa. Ecco omistaa omaa kenkätuotantoa ja harjoittaa vastuullisuutta jokaisen kengän ja asusteen teossa ja tuotannossa. Ecco Store myymälöitä on 88 kappaletta ympäri maailmaa. Ecco toimii globaalisesti ja laajaosaisesti, ja se perustuu ympäri maailmaa olevista erilaisista tuotantoyksiköistä, tytäryhtiöistä sekä tehtaista, joissa kengät sekä asusteet valmistetaan (Ecco 2018.)

Lahden Ecco Store myymälän kengät ja asusteet ovat skandinaavista muotoilua. Skandinaavisen muotoilun avulla on saatu pidettyä yllä perinteitä, joiden avulla koko Ecco konsernista on saatu iso ja laaja perheyritys. Lahden Ecco Store on yksi myymälän osa laajasta Ecco Store perheyrityksestä. Lahden Ecco Store myymälä sijaitsee keskellä vilkasta Trion kauppakeskusta, ensimmäisessä kerroksessa.

5.2 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa Lahden Ecco Store henkilöstön työmotivaation nykytila, ja saada selville heidän työmotivaation tekijöitä.

Tutkimusmenetelmäksi valitsin kvalitatiivisen tutkimuksen. Kvalitatiivisella tutkimuksella on tavoitteena pyrkiä tutkittavan ilmiön kuvaukseen ja ymmärtämiseen sekä tulkinan antamiseen. Laadullista tutkimusta pidetään syklisenä prosessina (Kananen 2014, 18.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän aineisto rakennetaan aidossa ja todellisessa tilanteessa, kuten esimerkiksi haastattelussa. Kvalitatiivisen menetelmän runkona toimii itse ihminen välineenä, eli siinä ihminen luottaa omiin havaintoihinsa enemmän, kuin mittausvälineillä saatuihin tuloksiin. Laadullinen tutkimus korostuu kolmesta erilaisesta näkökulmasta, joita ovat konteksti ja ilmiön intentio sekä prosessi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997.)

Konteksti täytyy ottaa huomioon laadullisessa tutkimuksessa, jolloin tutkija ottaa selvää ja kuvailee työssään millaisiin yhteyksiin tutkittava ilmiö tai asia liittyy. Intentio pitää sisällään tutkijan tarkastelua tutkimustilanteen ohella, minkälaisia motiiveja tai tarkoitusperiä tutkimuskohteen ilmaisuun tai hänen tekemiseensä liittyy. Kvalitatiivisen menetelmän prosessi kuvailee, millä aikataululla tutkimus etenee ja millätavoin tutkittava asia ymmärretään (Vilkkä 2005, 99.)

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tutkimaan yksittäistä asiaa, kun taas määrällinen tutkimus tutkii tapausten joukkoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään saamaan yhdestä yksittäisestä tapauksesta mahdollisimman paljon irti, eli tapausta pyritään kuvaamaan syvällisemmin ja tarkemmin. Laadullisessa menetelmässä tutkitaan, kuinka yksilöt kokevat ja näkevät maailman. Kvalitatiivinen tutkimus jakautuu kahteen erilaiseen kuvailuun, joita ovat deskriptiivinen kuvaus, jossa tutkija on kiinnostunut erilaisista prosesseista, merkityksistä, ja ilmiöiden ymmärtämisestä sanojen, kuvien sekä tekstien avulla. Induktiivinen kuvaus, jota pidetään laadullisen menetelmän päättelyn logiikkana, jonka avulla edetään yksittäisistä havainnoista tuloksiin (Kananen 2008, 25.)

Tutkimusaiheeksi valitsin ”henkilöstön työmotivaatio, case: Lahden Ecco Store henkilöstön työmotivaation nykytilan kartoitus”. Tutkimusaiheen

rajasin tutkimusongelmalla, joka on ”millä tavoin työmotivaatio näkyy Lahden Ecco Storen henkilöstössä?”. Alaongelmakysymykset, joihin etsin haastattelukysymyksiä kautta vastauksia, ovat

- Sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutus työmotivaatioon?
- Työyhteisön merkitys hyvään työmotivaatioon?

Toteutin tutkimuksen haastattelulomakkeella, joiden avulla sain tutkimusongelmaani vastauksia. Lahden Ecco Store henkilöstö vastasi avoimiin kysymyksiin anonyymisti. Haastattelukysymyksiä olivat lomake muodossa, jotka annoin henkilöstölle työpaikalla kasvotusten. Eli aihe ja kysymykset olivat järjestelty helpommasta kysymyksestä vaativiin kysymyksiin, ja niiden mukaan henkilöstö vastasi kysymyksiin. Alussa olevat helpot kysymykset takasivat sen, että vastaaja jaksaa vielä keskittyä vastaamiseen. Lomake koostui seitsemästä erilaisesta työmotivaatioon liittyvästä teemasta. Lomakkeen vastaamiselle jäi kuusi päivää aikaa ja se palautettiin työpaikalle sovittuna päivänä. Henkilöstö sai kyselylomakkeen 21.3.2018 vastattavaksi ja vastaamiselle jäi aikaa noin viikko ja lomakkeen palautus tapahtui 26.3.2018 työpaikalle. Haastattelulomakkeita jaettiin yhteensä neljä kappaletta, ja kaikki palautettiin.

Haastattelulomakkeen avoimet kysymykset koostuivat seitsemästä erilaisesta työmotivaatioteemasta, joita ovat Ecco Store työkalut, palaute työyhteisössä, arvot, työyhteisö, kehityskeskustelu ja sisäinen motivaatio sekä työn imu. Valitsin teemat sen mukaisesti, mitkä ovat itselleni olleet tärkeitä ja huomattavia tekijöitä työpaikalla. Opinnäytetyön teoriassa tulevat ilmi, että Ecco Store työkalut, joita ovat koulutusvideot, newsletter, brändin lähettiläs lehtiö ja VM-ohjeet sekä Moments kanta-asiakasjärjestelmä. Ne ovat henkilöstön työmotivaation mittareita, jotka kannustavat ja tehostavat henkilöstön työmotivaation kasvua. Ecco Store työkalut vahvistavat myyntejä, joilla on suuri vaikutus työmotivaatioon ja henkilöstön työtyytyväisyyteen.

Opinnäytetyön teoria tuo esille sen, että palaute on yrityksen muutoksentekijä, jonka avulla organisaation muutoksia pystytään mahdollistamaan. Janne Penttilä kertoo työssään, että palautteesta saadut hyödyt toimivat kunnolla organisaatiossa, kun palautetta osataan hyödyntää oikein. Hän kertoo myös sen, että palaute antaa kaikille organisaatiossa mahdollisuuden vaikuttaa työyhteisössä. Sekä hyvä palaute rohkaisee auttamaan ja motivoi onnistumaan (Penttilä 2015, 7-8.)

Teoriassa tulee hyvin ilmi, että työyhteisössä olevat arvot ovat työntekijälle päämäärä tai motiivi jollekin toiminnalle. Arvot rakentuvat työyhteisössä ihmisoikeuksista, työsuhteista, työsuojelusta, ympäristöstä ja suhteista yhteiskuntaan sekä myymälään liittyvistä tarkastuksista, kuten esimerkiksi Ecco Storen pääkonttorista jokin tulee katselemaan työympäristöä. Arvot johtavat työyhteisössä henkilöstön käyttäytymistä. Anneli Lappavirta kertoo työssään, että arvojen avulla työntekijä muodostaa päätöksiään ja ohjailee niitä niiden avulla työyhteisössä (Lappavirta 2009, 16.)

Kehityskeskustelu tulee ilmi teoriassa siten, että esimiehen ja työntekijän välille rakentuu vuorovaikutus, josta syntyy yhteisymmärrys molemmin puolin. Henrietta Aarnikoivu tuo kirjassaan ilmi, että kehityskeskustelun avulla esimies valmentaa henkilöstöä, jota kautta henkilöstö pääsee asetettuihin tavoitteisiin (Aarnikoivu 2013, 172). Irma Meretniemi on rakentanut kirjassaan kehityskeskustelun yhdeksi ydinasiaksi sen, että henkilöstön ajatukset pitää saada ylös, joiden avulla voi yrityksen toimintaa kehittää (Meretniemi 2012, 64). Teoriassa käsitellään sisäisen motivaation perustarpeita, kuten esimerkiksi kyvykkyyttä, yhteenkuuluvuutta ja vapaaehtoisuutta sekä hyväntekemistä. Marjo Sinokki kertoo kirjassaan, että sisäisen motivaation perustarpeiden avulla henkilöstön tavoitteet kasvavat ja kehittyvät (Sinokki 2016, 240). Marjo Sinokki tuo myös esille sen, että sisäinen motivaatio kehittyy työyhteisössä yhteenkuuluvuuden ja yhteishengen avulla (Sinokki 2016, 239).

Teoriassa kuvaillaan, että työn imua pidetään positiivisena vaikutuksena työyhteisön sisällä tapahtuvissa asioissa. Työterveyslaitos kertoo, että

työn imu rakentaa työntekijöille arvokkaan työhyvinvointikokemuksen (Työterveyslaitos 2018). Kun taas Marjo Sinokki mainitsee kirjassaan, että työn imua pidetään henkilöstön yhtenä voimavarana (Sinokki 2016, 193). Teoria kertoo toimivasta työyhteisöstä, että sillä on tärkeä rooli työmotivaation jatkuvassa ylläpidossa ja sen kehityksessä. Talentia tuo esille, että hyvässä työyhteisössä henkilöstölle annetaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja toimintaan (Talentia 2018).

Arvoista kysyttiin, millä tavoin arvot koetaan työyhteisössä, ja millä tavoin ne vaikuttavat työmotivaatioon. Kyselyssä työyhteisö osio jakautui vastuuseen ja toimimiseen sekä työilmapiiriin, eli niiden kautta piti miettiä vastauksia. Toin työyhteisö osion esille kyselyssä kahdesti, sillä mielestäni työyhteisö on laaja kysymys, jonka sain rajattua kahteen erilaiseen kysymykseen. Kehityskeskustelu käsittelee esimiehen ja työntekijän välistä keskustelua työntekijän kehittymisestä ja hänen tavoitteista. Kehityskeskustelun halusin tuoda kyselyyn vaikuttamisen muodossa, eli millä tavoin se vaikuttaa työmotivaatioon.

Sisäinen motivaatio tuo esille yksilön sisällä syntyvän palon työtä kohtaan, jota ei voi säädellä ulkoapäin. Sisäisen motivaatio kysymyksen tarkensin kyselyyn työhön liittyväksi, ja kuinka se tulee esille työarjessa. Työn imu on asia, jota jokainen yksilö tarvitsee työtä tehdessään. Päätin tehdä kysymyksen sillä tavoin, että mitkä asiat työssä vahvistavat työn imua.

5.3 Lahden Ecco Store henkilöstön haastatteluiden tulokset

Tutkimuksessa käytin haastatelluista henkilöistä nimiä henkilö A, henkilö B, ja henkilö C sekä henkilö D. Käytin edellä mainittuja nimiä, sillä kyselyihin vastattiin anonyymisti. Nimet erittelevät vastaajat sillä tavoin, että vastaukset saivat jonkinlaiset kasvot, ja vastauksia on siten helpompi tulkita ja tutkia sekä kuvailla. Kysymyksen tarkoituksena oli tuoda esille haastateltavien omia mielipiteitä heidän omasta työmotivaatiosta sekä työmotivaation tekijöistä. Aloin jäsentelemään ja analysoimaan vastauksia sen perusteella, mitä yhteneväisyyksiä vastauksilla oli. Sen perusteella

näki hieman, että onko henkilöstöllä samantapaisia työmotivaatiotekijöitä ja mikä heitä yhdistää.

Kyselylomakkeen ensimmäinen kysymys aloitti haastattelun, joten sen täytyi olla helppo ja mielenkiintoa herättävä. Joten ensimmäiseksi kysyin yksinkertaisen kysymyksen, kuten ”mikä sinua motivoi työssäsi?”. Se toi esille vastaajien mielipiteitä oman työn motivaatiosta ja sen tekijöistä.

Ensimmäisen kysymyksen kohdalla kaikkien vastauksissa oli yhtäläisyyksiä, joita olivat työkaverit ja hyvät tuotteet sekä asiakaspalvelu. Ylläolevat tekijät motivoivat heitä työn keskellä.

Hyvät laadukkaat tuotteet. Halu saada hyviä myyntejä. Halu palvelella asiakkaat laadukkaasti (Henkilö A).

Viihtyisä ympäristö, mukava työilmapiiri, ihmisten auttaminen (Henkilö B).

Työssäni minua motivoi mukavat asiakkaat, kivat työkaverit, onnistuminen työtilanteissa ja positiivinen palaute asiakkailta, sekä työkavereilta ja esimiehiltä (Henkilö C).

Hyvät tuotteet. Asiakaspalvelu. Työkaverit. Rohkeus ja yrittäminen (Henkilö D).

Toinen kysymys oli ”millaiseksi koet hyvän ja toimivan työyhteisön?” Siinä vastaukset jakoutuivat kahteen erilaiseen osaan. Henkilö D ja C vastasivat, että toimiva työyhteisö toimii, kun siellä on työntekijän rooli selkeänä ja tasapuolisesti jakautunut.

Hyvä ja toimiva työyhteisö on sellainen, jossa jokaisella työntekijällä on hyvä ja turvallinen olo työskennellä. Ilmapiiri on avoin, jolloin myös ongelmista uskalletaan puhua ääneen. Ongelmakohtiin puututaan nopeasti. Työyhteisössä myös jokaisen työntekijän rooli on selkeä (Henkilö C).

Avoin ja reilu. Tasapuolisuus ja yhdessätekeminen. Kaikki tekee myynti- ja asiakaspalveluun sekä varastoon liittyviä töitä työn aikana (Henkilö D).

Kun taas henkilö B ja A vastasivat yhteishengen ja ilmapiirin rakennuttavan toimivan työyhteisön.

Vapaa ja avoin keskustelu ilmapiiri. Henkilökemiat pelaa. Hyvä yhteishenki. Autetaan toinen toistamme (Henkilö A).

Hyvä ilmapiiri. Yhteisöllisyys. Osaava esimies (Henkilö B).

Kolmannessa kysymyksessä kysyin, ”millaiseksi koet hyvän työilmapiirin?” Siinä vastaukset jakautuivat kahteen erilaiseen osaan. Henkilöt A, D ja C saivat yhtäläisyyksiä omista vastauksistaan, sillä he vastasivat avoimuuden olevan heidän mielestä hyvän työilmapiirin salaisuus.

Avoin. Rehellinen. Rento (Henkilö A).

Hyvä ilmapiiri on avoin ja jokainen työntekijä saa olla oma itsensä. Työkaverit kannustavat toisiaan ja tukevat työpaikan ongelmatilanteissa. Hyvä työilmapiiri on myös positiivinen ja hauskoille asioille osataan ja saa nauraa (Henkilö C).

Vuorovaikutteinen ja avoin. Tuottaa hyviä tuloksia (Henkilö D).

Henkilö B vastasi hieman erilailla, kuin muut, sillä hänen mielestään kannustavat työkaverit ovat työilmapiirissä tärkeintä.

Kannustavat ja huomioonottavat työkaverit (Henkilö B).

Neljännessä kysymyksessä palataan taas työyhteisöön ja sen vaikutukseen työmotivaatioon. Kysyin siis haastateltavilta, että ”miten työyhteisö vaikuttaa työmotivaatioosi?” Henkilöt A ja B:n vastaukset olivat samanlaisia, vaikkakin asia ilmaistiin eri termein. Henkilöt A ja B hakivat vastauksilla samoja asioita, eli hyvää henkilöstöä ja työviihtyvyyttä. Heille työyhteisö vaikuttaa omaan työmotivaatioon työviihtyvyyden ja hyvän henkilöstön kautta.

Hyvä porukka luo lisämotivaatiota (Henkilö A).

Lisää voimavaroja, positiivisesti mielenkiintoa työpäivään ja työviihtyvyyttä (Henkilö B).

Kun taas henkilöillä C ja D:llä vastaukset olivat molemmilla erilaiset, mutta toivat myös hyviä asioita esille. Esille nousi omaan työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä.

Se on yksi tärkeimmistä asioista, mikä minua motivoi työssä. Jos työyhteisön sisäiset asiat eivät ole kunnossa, ei töihin ole edes kiva mennä (Henkilö C).

Hyvä työyhteisö kannustaa ja siivittää hyviin työtuloksiin (Henkilö D).

Viides kysymys kattoi Ecco Storen työkalut eli, "miten Ecco työkalut vaikuttavat työmotivaatioosi työarjessa?" Vastaukset jakautuivat kahtia sillä tavoin, että henkilöt D, C ja A olivat samaa mieltä, kun taas henkilö B oli toista mieltä. Eli D, C ja A henkilöiden mielestä Ecco-työkalut tuovat apua ja tukea myyntiin sekä asiakaspalveluun.

Toimivat apuna ja ohjenuorana myyntityön tekemisessä (Henkilö D).

Eccon tarjoamat työkalut auttavat minua parempaan työsuoritukseen. Jotta osaan tarjota asiakkaille mahdollisimman hyvää palvelua, tarvitsen avuksi Ecco-työkaluja. Hyvät työkalut motivoivat työhön, koska se luo myös itselle parempaa kykyä ja taitoa erilaisten tilanteiden hoitamiseksi (Henkilö C).

Auttaa tekemään työn sitoutuneesti ja laadukkaasti (Henkilö A).

Henkilö B vastasi eri tavoin, sillä hänen mielestä Ecco-työkalut tuovat selkeyttä ja varmuudentunnetta asiakaspalvelutilanteisiin ja auttaa kenkien asiantuntijuudessa.

Antaa varmuutta myyntitilanteisiin. Edistää tuotteiden asiantuntevuutta (Henkilö B).

Kuudes kysymys perustui työyhteisön arvoihin. Eli ”miten koet työyhteisön arvojen vaikuttavan työmotivaatioosi?” Henkilöt D ja C ajattelivat samalla tavalla, mutta eri termein. Henkilöiden D ja C mukaan, arvot vaikuttavat työmotivaatioon ohjaamalla työtä ja parantamalla työsuoritusta.

Ohjaavat meitä työssä ja arjessa. Ymmärrys yrityksen arvoista ja toiminnasta (Henkilö D).

Työyhteisön arvot tulee vastata omia arvoja, jotta työmotivaatio on hyvä. Kun omat arvot vastaavat työyhteisön arvoja, ei eteen tule ristiriitilanteita arvojen suhteen (Henkilö C).

A ja B henkilöt korostivat vastauksissaan eritoten arvostusta työntajaa kohtaan ja avustusta seisomaan tuotteen takana

Ecolla hyvät toimintaperiaatteet (10 sitoumusta). Hyvät eettiset periaatteet täyttyvät. Auttaa seisomaan tuotteen takana (Henkilö A).

Lisää arvostusta työntajaa kohtaan (Henkilö B).

Seitsemäs kysymys käsittelee palautteen saantia, ja millä tavoin se on vaikuttanut työntekijän työmotivaatioon. Kysyin haastateltavilta, että ”millä tavoin palautteen saanti on vaikuttanut työmotivaatioosi ja millaista palaute on ollut?”. Vastaukset kaikilla perustuivat positiiviseen ja rakentavaan palautteeseen, ja kaikki ovat saaneet kumpaankin työpäivien aikana. Henkilöiden A ja C:n vastaukset olivat samankaltaisia.

Kiitos lämmittää mieltä ja kannustaa parantamaan työsuoritusta. Palaute on ollut hyvää ja asiallista (Henkilö A).

Palaute on äärimmäisen tärkeää, koska vain sitä kautta voi omaa ammattitaitoa kehittää. Positiivinen palaute piristää päivää ja antaa potkua oman työsuorituksen parantamiseen ja hyvän toiminnan ylläpitämiseen. Palaute on ollut pääsääntöisesti hyvin positiivista ja tsemppaavaa. Myös negatiivisen palautteen voi antaa hyvällä tavalla, jolloin palautteesta ei jää huono mieli (Henkilö C).

Henkilöt D ja B vastasivat eri tavoin, sillä heidän työmotivaatioon palaute on vaikuttanut työnteon helpottamisella ja työsuorituksen parantamisella.

Avoimuus ja keskustelut vievät asioita eteenpäin. esim, tiimipalaverit ovat hyvä hetki keskustella asioista tiimin kesken. Myyjien ja esimiehen palaute (rakentava) (Henkilö D).

Helpottanut ja tuonut varmemman olon omasta työskentelystä. On tullut hyvää palautetta (Henkilö B).

Kahdeksas kysymys käsittelee kehityskeskusteluprosessia. Eli ”millä tavoin kehityskeskusteluprosessi on vaikuttanut työmotivaatioosi?” Kaikki haastateltavat vastasivat erilailla ylläolevaan kysymykseen.

Auttaa pitämään mielessä tavoitteet (Henkilö A).

Se on vähentänyt jännitystä työpaikalla. Tullut varmempi olo (Henkilö B).

Kehityskeskustelu on hyvä keskustelu, koska siinä saa rauhassa keskustella esimiehen kanssa kaikista asioista. Palaute ja vinkit auttavat panostamaan työhön vielä paremmin. Oman kehityksen näkeminen motivoi todella paljon (Henkilö C).

Kehityskeskustelut ovat osa työn- ja ammattitaidon kehittämistä. Toimii suunnitteluapuna (Henkilö D).

Yhdeksäs kysymys perustui työntekijän työn imuun. Eli ”mitkä asiat työssäsi vahvistavat työn imuasi?” Henkilöt A, C ja D vastasivat samantyyppisesti ylläolevaan kysymykseen.

Asiakaspalvelu ja tavoitteellisuus. Onnistumiset myyntitehtävissä ja tiimissä. Siisti ja kiinnostava myymälä. Tiimin ymmärrys tekemisessä (Henkilö D).

Onnistumisen hetket sekä mukavat asiakkaat ja heidän antama palaute. Kun saa asiakkaalta positiivista palautetta, tulee fiilis, että taidan sopia tähän työhön hyvin ja että olen oikeassa paikassa (Henkilö C).

Kun saa tehtyä hyviä myyntejä. Ja kun asiakas on tyytyväinen ja kiittää hyvästä palvelusta (Henkilö A).

Henkilö B toi esiin perehdytyksen. Sillä hänen mielestä hyvä perehdytys työtehtävässä on työn imun vahvistaja.

Hyvä perehdytys työtehtävään vaikuttaa hyvään työn imuun (Henkilö B).

Kymmenes kysymys keskittyy oman sisäisen motivaation kuvaamiseen. Eli "miten kuvailisit sisäistä motivaatiotasi työssäsi? Ja millä tavoin se tulee esille?" Viimeisen kysymyksen kohdalla vastaukset jakautuivat puoliksi. Henkilöt A ja C, näkivät oman sisäisen motivaation hyvänä asiakaspalveluna ja tuotteiden tuntemuksena. Kyvykkyys ja hyväntekeminen ovat henkilöiden A ja C:n tapa luoda ja kehittää omaa sisäistä motivaatiota työyhteisössä.

Halu palvella asiakkaat loppuun asti hyvin, avoimesti ja asiantuntevasti. Rehellisesti viedä tilanne alusta loppuun läpi sujuvasti ja ottaen huomioon Eccon ohjeet (Henkilö A).

Kohtaamiset ihmisten kanssa. Tykkään keskustella ihmisten kanssa erilaisista asioista ja monesti asiakkailta saa erilaisia näkökulmia moniin eri asioihin. Olen mielestäni aika hyvä lukemaan ihmisiä ja olen mielestäni aika hyvä saamaan kontaktia asiakkaisiin olemalla avoin ja ystävällinen. Olen sosiaalinen ja nautin ihmisten seurassa olemisesta. Kiinnostus kenkämuotia kohtaan motivoi minua työskentelemään kenkien parissa (Henkilö C).

Henkilöt B ja D näkivät oman sisäisen motivaation onnistumisien, tavoitteiden ja parempien työtuloksien sekä energisyyden kautta.

Energinen ja iloinen olo. Itsevarma työminä → parempi työtulos (Henkilö B).

Tavoitteet ja onnistumiset. Hyvä fiilis! Numeraaliset ja laadukkaat tavoitteet (Henkilö D).

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusten luotettavuutta arvioitaessa esiintyvät aina kaksi käsitettä, joita ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti mittaa tulosten toistettavuutta, kun taas validiteetti mittaa sitä, mitä on alun alkaen pitänytkin mitata (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 231.)

Laadullisessa tutkimuksessa arvioiminen jäsentyy kysymykseksi, onko tutkimus luotettava. Kvalitatiivista tutkimusta ihmiset lukevat sillä tavoin, että esiintyykö siinä sellaista, mikä on totta ja mikä ei, ja jonka itse voisi sanoa totuudeksi. Laadullinen tutkimus lähtee lähtökohdasta, että tutkija on tutkimuksessa se keskeinen tutkimusväline. Tutkimuksessa kerrotut asiat voivat olla jollakin tapaa tuttuja ja siinä näkyy oma kokemus, jossa on kyse kokemusmaailmoiden yhteneväisyydestä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ydin on, että kriteerinä on tutkija itse ja luotettavuus koskee koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 2000, 210). Kvalitatiivisen tutkimuksen arvioimista ei suoranaisesti pysty arvioimaan validiteetti ja reliabiliteetti käsitteiden avulla, koska ne ovat määrällisen tutkimuksen arviointikäsitteitä (Eskola & Suoranta 2000, 211).

Laadullisen tutkimuksen pääpointtina voidaan pitää tapahtumien ja henkilöiden sekä paikkojen kuvailuja. Tällä tavoin validiteetin ajatellaan tarkoittavan yhteensopivuutta kuvailujen sekä niihin yhdistettyjen selityksien välillä. Tuolla tavoin pyritään tietämään, voiko selitystä pitää luotettavana. Tutkimuksen luotettavuutta pystyy tehostamaan kuvaillen tutkimuksen toteuttamistapoja. Kvalitatiivisen tutkimuksen kannalta on tärkeää kerätä vain sen verran aineistoa, mikä on tutkimusaiheen kannalta järkevää. Saturaation, eli kylläntymisen avulla voidaan arvioida tutkimuksen aineiston riittävyys taso. Kun saturaation avulla ei saada enää uusia tietoja, niin silloin aineisto alkaa toistaa itseään. Tällä tavoin saturaatio kertoo, että aineistoa on kerätty tutkimusta varten tarpeeksi (Arvez 2012, 42.)

Tähän tutkimukseen haastattelin neljää henkilöä työpaikaltani. Mielestäni henkilöiden määrä oli tutkimukseen riittävä, sillä sain joistakin

kysymyksistä samantapaisia vastauksia, joka olisi isommalla määrällä ollut pelkkää toistoa pitkällä tähtäimellä. Tutkimuksen kohdalla tapahtui saturaatio, eli kylläntyminen, sillä sen avulla sain aineiston riittävyden. Sekä saturaation avulla sain tarpeeksi aineistoa ilman toistoa. Tutkimuksessa valideetti tuli esille tapahtumien kuvailuna, eli haastattelulomakkeen vastauksissa kuvailtiin työmotivaatiota erilaisin tekijöin. Haastattelulomakkeen vastauksissa tuli esille haastateltavien omat kokemukset kysymyksiin liittyen, jonka avulla haastateltavien kokemusmaailmat yhteni.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen johtopäätöksiä. Ensimmäiseksi kerrotaan työmotivaatiosta ja sen vaikuttavista tekijöistä, ja niistä saatuja tuloksia verrataan työmotivaatioon liittyvään teoriaan. Sen jälkeen mietitään erilaisia motivaatioteorioita ja tekijöitä, joilla pystytään edistämään työmotivaatiota.

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa henkilöstön työmotivaation nykytila, ja saada selville heidän työmotivaatiotekijät tutkimuksen avulla. Tavoitteeseen päästään tiimipalavereissa, jossa työmotivaatiosta ja niiden tekijöistä puhutaan. Tiimipalavereissa luodaan yhteisiä tavoitteita, joita jokainen yrittää saavuttaa seuraavaan tiimipalaveriin saakka. Ecco Store työkaluja ovat koulutusvideot, newsletter, brändin lähettilas lehtiö ja VM-ohjeet sekä Moments kanta-asiakasjärjestelmä, joiden avulla tavoitteita saadaan saavutettua työpäivien aikana. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen menetelmä, sillä tässä opinnäytetyössä mitattiin laatua. Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli, ”millä tavoin työmotivaatio näkyy Lahden Ecco Store henkilöstössä?”. Pääkysymyksen tueksi saatiin kaksi alatutkimuskysymystä, joita ovat sisäisten- ja ulkoisten motivaatiotekijöiden vaikutus työmotivaation ja työyhteisön merkitys työmotivaatioon.

Päätutkimuskysymys ja alatutkimuskysymykset auttoivat tuomaan esille Lahden Ecco Store henkilöstön työmotivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Kyselyn ensimmäinen kysymys, eli ”mikä sinua motivoi työssäsi?” toi esille tekijät, jotka motivoivat henkilöstöä työarjessa. Ensimmäinen kysymys kattoi koko tutkimuksen, sillä sen avulla saatiin se mitä etsittiinkin. Mutta haluttiin jakaa ”mikä sinua motivoi työssäsi?” kysymys osiin, sillä kysymys sisälsi paljon asioita, joilla on vaikutusta työmotivaatioon. Kysymykset jaettiin seuraaviin osiin, Ecco Store työkaluihin, palaute työyhteisössä, arvoihin, työyhteisöön, kehityskeskusteluun ja sisäiseen motivaatioon sekä työn imuun. Kysymyksen jakaminen osiin toi paljon parempia vastauksia työhön, koska

haastateltavat alkoivat miettimään työmotivaation tekijöiden vaikutusta omaan työarkeensa.

Tutkimuskysymykset kattoivat hyvin tutkimusaiheet, sillä vastauksista todettiin, että hyvällä työmotivaatiolla on vaikutusta Lahden Ecco Store työyhteisöön ja henkilöstön työmotivaatioon. Päättökysymyksen avulla saatiin tietää, mitkä motivaatiotekijät motivoivat Lahden Ecco Store henkilöstöä työyhteisössä. Kyseiset tekijät ovat asiakaspalvelu, laadukkaat tuotteet ja hyvä työilmapiiri sekä mukavat asiakkaat.

Alatutkimuskysymyksiä avulla sai paremman otteen jatkokysymyksiin kyselyssä, sillä jatkokysymyksillä etsittiin vastauksia alatutkimuskysymyksiin. Sisäiset motivaatiotekijät kattoivat kyselyssä eniten tavoitteita ja onnistumisia sekä kohtaamisia ihmisten kanssa. Kun taas työyhteisön vaikutus henkilöstön työmotivaatioon kattoivat kannustavaa ilmapiiriä ja työviihtyvyyttä.

Ensimmäisessä kysymyksessä tuli ilmi, että työmotivaatio rakentuu monenlaisista tekijöistä, joista tärkein tärkein tekijä oli hyvä työilmapiiri. Marjo Sinokki kirjoitti kirjassaan, että työilmapiirillä on psykologista vuorovaikutusta henkilöstön kesken, jonka vuoksi työkaverit ovat yksi motivoiva tekijä työyhteisössä. Marjo Sinokki myös ilmaisee, että työilmapiirillä on myös vaikutusta työyhteisön vuorovaikutukseen asiakkaiden kesken. Työilmapiiri vaikuttaa yrityksen toimintaa ja sitä kautta henkilöstöön ja asiakaspalveluun (Sinokki 2006, 235.)

Toisessa kysymyksessä keskeisimmät tulokset olivat, että hyvä työyhteisö on avoin, yhteisöllinen ja tasapuolinen sekä toimiva. Työturvallisuuskeskus tuo esille, että toimiva työyhteisö kattaa yhteisiä päämääriä ja tavoitteita sekä työn- ja vastuunjakoja työntekijöiden kesken. Mikä varmistaa sen, että työntekijät tietävät joka päivä työpaikalla mitä tehdä ja odottaa päivän aikana (Työturvallisuuskeskus 2018). Leiviskä tuo esille kirjassaan, että toimiva ja hyvä työyhteisö rakentuu, kun työyhteisössä pidetään yllä visioita, selkeitä pelisääntöjä ja arvoja sekä työtehtäviä. Siitä rakentuu samalla tasapuolisuus ja yhteistyö (Leiviskä 2011, 91).

Työturvallisuuskeskus kertoo, että työyhteisössä jokaisella työntekijällä on oma päätös vaikuttaa omalla asenteellaan ja motivaatiolla sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojensa avulla työyhteisön ilmapiiriin (Työturvallisuuskeskus 2018). Talentia kertoo, että toimintakulttuurilla on vaikutusta toimivaan työyhteisöön, joka vaikuttaa hyviin työolosuhteisiin ja tasa-arvoon sekä yhdenvertaisuuteen (Talentia 2018). Eija Leiviskä kertoo kirjassaan, että ulkoiset seikat, kuten yhteisö ja yhteenkuuluvuus rakentuvat luomalla luotettavia työsuhteita, sekä tekemällä tuottoisaa työtä. Vuorovaikutustilanteet ovat myös asioita, joilla on suuri vaikutus hyvään työyhteisöön (Leiviskä 2011, 91).

Kolmannessa kysymyksessä tulokset toivat esille, että hyvä työilmapiiri koostuu avoimuudesta, rentoudesta ja kannustavuudesta sekä vuorovaikutteisuudesta. Matti Peltonen ja Pekka Ruohotie kertovat kirjassaan, että työilmapiirillä on vaikutusta työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin sekä motivaatioon, sillä työilmapiiri tyydyttää henkilöstön liittymistarpeita. Avoimuus on yksi osa työilmapiiriä, jolla on vaikutusta, miten palkitsevaksi työntekijä kokee työnsä. Yrityksen avoin ilmapiiri vaikuttaa henkilöstöön, koska se luo erilaisia motivaatioita. Työilmapiiri rakentuu yrityksen ohjaavien tekijöiden perusteella, eli ilmapiiri määrää työntekijöiden käyttäytymistä organisaation sisällä. Työilmapiiri siis näkyy organisaation sisäisessä ympäristössä. Organisaatioilla on tavoitteena erottua yrityksenä muista yrityksistä erilaisten tekijöiden avulla, joista yksi on työilmapiiri. Työilmapiirillä on paljon vaikutusta työyhteisöön ja sen toimivuuteen. Ilman hyvää ja tehokasta työilmapiiriä, ei olisi kunnollisia tavoitteita henkilöstöllä tai motivaatiota tulla töihin (Peltonen & Ruohotie 1992, 37.)

Neljännessä kysymyksessä tärkein tulos oli, että työyhteisö vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon viemällä hyviin tuloksiin, lisäämällä voimavaroja, työviihtyvyyttä ja luomalla lisämotivaatiota sekä tasapainoittamalla työyhteisön sisäisiä asioita. Kuten Eija Leiviskä kertoo kirjassaan, että työviihtyvyys luo yhteenkuuluvuutta, jolla on suuri vaikutus omaan työsuoritukseen ja sitä kautta työmotivaation ylläpitämiseen.

Yhteenkuuluvuus ja työviihtyvyys ovat tekijöitä työyhteisössä, jotka vaikuttavat positiivisesti työntekijän työpäivään. Pelkästään niiden huomaaminen auttaa työmotivaation ylläpidossa vastaisuudessa (Leiviskä 2011, 91.)

Yrityksen sisäiset asiat ovat asia työyhteisössä, jolla on suuri vaikutus työntekijän työmotivaatiossa. Talentia kertoo, että toimiva toimintakulttuuri on sama asia, kuin organisaation sisäiset asiat. Toimintakulttuuriin kuuluvat hyvät olosuhteet, tasa-arvo, yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus sekä arvot. Sekä myös sitoutuneisuus, arvostus, joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen ja luovuuden ylläpito sekä sosiaalinen pääoma (Talentia 2018). Kannustus työyhteisöltä ja työyhteisöön kuulumisen ovat asioita, joilla saa työmotivaatiota kasvatettua, jonka avulla työtulokset parantuvat. Päivi Riihelä kertoo opinnäytetyössään, että työtyytyväisyys on osa työmotivaation rakentamista. Työtyytyväisyys on yksi kannustuksen ja hyvien työtuloksien tekijöitä. Työtyytyväisyys kasvattaa työntekijän motivaatiota ja sitoutuneisuutta sekä tuo tuloksia yritykselle (Riihelä 2012, 3).

Viidennessä kysymyksessä keskeisimmät tulokset olivat, että Ecco-työkalut vaikuttavat työmotivaatioon varmuuden takaajana ja tuotetuntemuksena sekä apuna myyntitilanteissa. Pekka Ruohotie kertoo kirjassaan, kuinka oppiva organisaatio käsite tuo esille toimintatavan organisaatiosta. Oppivalla organisaatiolla on iso vaikutus kannustamiseen yksilöiden ja tiimien jatkuvassa oppimisessa sekä työsuorituksen parannuksessa. Työkalut ovat oppivassa organisaatiossa oppimisen ja työsuorituksen kasvattajia, joiden kautta työmotivaatio kasvaa (Ruohotie 1999, 69.)

Kuudennessa kysymyksessä nousi esiin, että työyhteisön arvojen koetaan vaikuttavan työmotivaatioon ohjaavana tekijänä ja vaikuttavan asiantuntijuuteen sekä auttavat ristiriitilanteissa. Tapio Aaltonen, Erika Heiskanen ja Pekka Innanen mainitsevat kirjassaan, että arvoja pidetään yhtenä osana organisaation peruspohjassa, jonka keskeisin tekijä on

henkilöstö (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 206). Anneli Lappavirta kertoo opinnäytetyössään, että arvot yhdistetään työmotivaatioon, sillä ne toimivat motiivina toiminnoille, päämääränä tai jonkinlaisena tarkoituksena yksilölle. Arvoja pidetään pelastusrenkaana yrityksessä, sillä ne auttavat sekä elämän että työn valinnoissa, ja samalla johtavat käyttäytymistä (Lappavirta 2009, 16).

Tapio Aaltonen, Erika Heiskanen ja Pekka Innanen korostavat kirjassaan, että arvot jakautuvat kahteen erilaiseen osaan, joita ovat näkymätön ja näkyvä osa. Näkyvä osa tuo esille rationaalisuutta ja tietoisuutta sekä tiedostettua. Kun taas näkymätön osa puolestaan korostaa tiedostamatonta osaa. Siinä on mukana erilaisia asenteita, arvostuksia, toimintaa ohjaavia arvoja, tunteita, tarinoita ja perusoletuksia sekä vuorovaikutussuhteita (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 95). Anneli Lappavirta kertoo opinnäytetyössään, että arvot ohjailevat yksilön valintoja. Niillä pystytään lajittelemaan yhteisön tai yksilön päämääriä tai motivaatioita. Ihmisen koossapitävät tekijät perustuvat arvoihin, jonka vuoksi arvot edustavat pysyvyyttä, ja ne ovat vakaita määrittäjiä. Arvot korostavat työnantajaa, sillä ne kertovat paljon työnantajasta sekä miten se toimii. Organisaation sisällä arvot käsittelevät sitä, mitkä asiat ovat yrityksessä tärkeitä ja tavoiteltuja (Lappavirta 2009, 16).

Seitsemäs kysymys toi esiin, että palautteen saanti on vaikuttanut työmotivaatioon kehittäväällä, kannustavalla ja helpottavalla sekä rakentavalla tavalla. Pekka Ruohotie kertoo kirjassaan, että työ vaatii jatkuvaa osaamisen uusimista ja uusien asioiden oppimista. Palaute työntekijälle on yksi keino kehittää omaa osaamista ja oppimista työpaikalla. Oli palaute rakentavaa tai positiivista, niin siitä saa jokainen jotakin itselleen, josta voi hyötyä tulevaisuudessa. Työyhteisössä palaute on työkalu, jonka avulla saadaan työsuoritusta paranneltua ja oppimista kehitettyä (Ruohotie 1999, 69.)

Palaute on tekijä, joka kehittää työntekijää työpaikalla. Sitä kautta työntekijä motivoituu ja tuottaa paljon parempaa jälkeä työyhteisössä.

Marjo Sinokki korostaa kirjassaan, että työmotivaation edistämiseen tarvitaan esimerkiksi palautteen antoa ja sen saantia. Palaute tekee työntekijän työnteosta laadukkaampaa. Henkilöstö pysyy laadukkaana ja tietoisena, kun palautetta annetaan ja sitä otetaan vastaan. Työntekijän ja esimiehen välinen palaute pitää aina olla rakentavaa, jotta siitä molemmat hyötyisi. Palautteesta työyhteisössä hyötyy kolme tekijää, jotka ovat työntekijä ja esimies sekä yritys (Sinokki 2016, 224.)

Kahdeksas kysymys toi esiin, että kehityskeskusteluprosessi vaikuttaa työmotivaatioon ammattitaidon kehityksellä, itsevarmuudella ja tavoitteiden tuottajana sekä motivaation kehittäjänä. Henrietta Aarnikoivu kertoo kirjassaan, että kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutustilannetta, jossa yritetään pitää yllä yhteisymmärrystä. Kehityskeskustelut ovat tilanteita, jossa tavoitteita asetetaan ja katsotaan edellisten tavoitteiden tuloksia. Kehityskeskustelu on oiva tilanne antaa tukea työntekijälle ja puhua avoimesti työpäivistä. Kehityskeskustelussa annetaan myös palautetta molemmin puolin, jotta tiedetään missä mennään ja mitä kehittää vielä (Aarnikoivu 2013, 172). Anneli Valpola kertoo kirjassaan, että kehityskeskustelu toimii työntekijälle vaikuttamiskeinona. Keskustelussa työntekijä pystyy myös kertoa omista ideoistaan esimiehelleen. Kehityskeskustelua pidetään suunnittelutyökaluna, jonka avulla esimies ja työntekijä voivat yhdessä miettiä työntekijälle tulevaisuudenpolkua yrityksessä, ja mitä tavoitella sekä mihin keskittyä (Valpola 2002, 19).

Yhdeksäs kysymys toi esille että, työn imua vahvistivat onnistumiset, asiakastyytyväisyys ja perehdytys sekä tavoitteellisuus. Työterveyslaitos kertoo, että ihminen kokee työn imua, jos hän nauttii ja viihtyy sekä menee töihin joka päivä ilman negatiivisuuden tunteita. Työn imua pidetään osana työnhyvinvointia, jossa työn imun ulottuvuuksina ovat tarmokkuus ja omistautuminen. Niiden avulla työntekijä saa positiivisuutta työelämään sekä energiaa jaksaa työpäivät. Työn imuun kuuluvat myös työssä tulleet onnistumisen hetket, sillä niiden avulla yksilön tarmokkuus- ja omistautumispuoli saavat lisäpotkua (Työterveyslaitos 2018.)

Marjo Sinokki kertoo työn mielekkyyden olevan osa työn imua, jota kautta yksilölle tulee halu panostaa työhönsä. Työn imun tekijät vaikuttavat paljon henkilökohtaiseen suhtautumiseen työhön. Marja Sinokki kertoo, että työn imusta syntyvillä tekijöillä on positiivista vaikutusta työyhteisön tapahtumiin, kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen ja henkilöstön pysyvyyteen (Sinokki 2016, 193). Työterveyslaitos kertoo, että organisaation voimavarat vahvistavat yksilön työn imua. Organisaatiossa olevat voimavarat ovat vaikuttavia tekijöitä työntekijän työn imussa. Voimavaroja ovat esimerkiksi työstä saatu varmuus ja innovatiiviset toimintatavat sekä työyhteisössä syntyvä ilmapiiri. Työstä saatu varmuus lähtee oikeanlaisesta perehdytyksestä työtehtävään kohtaan. Perehdytys saa työntekijän onnistumaan ja tuottamaan itselleen uutta motivaatiota sekä tekemään työnsä hyvin (Työterveyslaitos 2018).

Viimeisessä kysymyksessä tuli esille, että sisäistä motivaatiota kuvailtiin tavoittein ja onnistumisen tuntein, itsevarmuutena työpaikalla ja asiantuntijuutena sekä asiakaspalvelijana. Marjo Sinokki sanoo kirjassaan, että henkilöstön sisäiseen motivaatioon kuuluvat esimerkiksi kyvykkyys ja hyväntekeminen. Sillä erilaisten ihmisten kohtaaminen kehittää rohkeutta ja uskallusta asiakaspalvelun eri kohtiin. Hyvä tapa saada tuntemusta yrityksen tuotteista, on juuri esimiehen perehdytykset. Perehdytykset ovat yksi sisäisen motivaation kasvattajista, sillä perehdytykset luovat intoa ja kyvykkyyttä tietää omista tuotteistaan. Hyvä työ opettaa työntekijöitä lukemaan asiakkaitaan, jolloin asiakaspalvelusta saa irti molemmat osapuolet (Sinokki 2016, 243.)

Marjo Sinokki kertoo, että henkilöstön sisäistä motivaatiota edistävät tavoitteet ja päämäärät sekä palautteen saanti. Esimiehen käytös ja hänen tapa kohdella alaisiaan, näkyvät kannustavana ja oikeudenmukaisena, jos kohtelu on reilua ja tukevaa. Kunnollinen kohtelu kannustaa ja kasvattaa henkilöstön sisäistä motivaatiota tehdä työtä kunnolla. Tavoitteiden saavuttaminen vaatii molemmilta sekä esimieheltä että työntekijältä vaivannäköä, jotta onnistuminen olisi taattua. Esimies pyrkii saamaan

jokaisen työntekijän ”työminän” esille, juuri oikeilla tavoitteilla ja päämäärillä sekä yhteenkuuluvuudella (Sinokki 2016, 241-243.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että henkilöstön työmotivaatio koostui asiakaspalvelusta, laadukkaista tuotteista ja hyvästä työilmapiiristä sekä mukavista asiakkaista. Lahden Ecco Storen henkilöstöllä työmotivaatio näkyy luottamuksena ja arvoina sekä tukena. Kyseiset tekijät pitävät yllä työmotivaatiota Lahden Ecco Storessa. Luottamuksen ja tuen näyttäminen lisää rohkeutta ja omana itsenään olemista sekä rehellisyyttä työyhteisössä. Arvot ohjaavat henkilöstöä työpaikalla ja omassa arjessaan. Arvot antavat henkilöstölle ymmärrystä liiketoiminnasta sekä itse myymälän toiminnoista. Arvot auttavat työntekijöitä toimimaan oikein työpäivän aikana tulleissa ristiriitatilanteissa. Lahden Ecco Storen arvot tukevat Eccon toimintaperiaatteita, jotka ovat eettisiä ja auttavat samalla seisomaan tuotteiden ja Ecco Store kenkäbrändin takana.

Henkilöstö kokee työyhteisön avoimena, yhteisöllisenä ja tasapuolisena sekä toimivana. Työyhteisö kattaa tavoitteita, päämääriä sekä työn- ja vastuunjakoja (Turvallisuuskeskus 2018). Hyvä työilmapiiri koostuu avoimuudesta, rentoudesta ja kannustavuudesta sekä vuorovaikutteisuudesta. Työilmapiiri tyydyttää työntekijöiden liittymistarpeita, jonka vuoksi työilmapiirillä on vaikutteita työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin sekä motivaatioon (Peltonen & Ruohotie 1992, 37). Työyhteisö vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon hyvillä tuloksilla, lisäämällä voimavaroja ja työviihtyvyyttä. Sekä luomalla lisämotivaatiota ja tasapainottamalla työyhteisön sisäisiä asioita. Yhteenkuuluvuus ja työviihtyvyys ovat työyhteisössä olevia tekijöitä, joilla on positiivinen vaikutus työntekijän elämään (Leiviskä 2011, 91).

Ecco-työkalut vaikuttavat työntekijän työmotivaatioon varmuuden takaajana ja tuotteiden asiantuntevuutena sekä apuna myyntitilanteissa. Työkaluja pidetään oppivassa organisaatiossa oppimisen ja työsuorituksen kasvattajina, joiden kautta työntekijöiden työmotivaatio kasvaa. Palautteen saanti on vaikuttanut työmotivaatioon kehittäväällä,

kannustavalla ja helpottavalla sekä rakentavalla tavalla. Palaute on yksi tapa kehittää omaa osaamista ja oppimista työyhteisössä, oli se sitten rakentavaa tai positiivista (Ruohotie 1999, 69). Palaute kehittää työntekijöitä työpaikalla, jonka myötä työntekijät motivoituvat ja tuottavat parempia tuloksia työyhteisössä (Sinokki 2016, 224).

Kehityskeskusteluprosessi on vaikuttanut Ecco Store henkilöstön työmotivaatioon ammattitaidon kehityksellä, itsevarmuudella ja tavoitteiden tuottajana sekä motivaation kehittäjänä. Anneli Valpola kertoo kirjassaan, että kehityskeskustelua pidetään suunnittelutyökaluna yrityksessä, jonka avulla esimies ja työntekijä pystyvät miettimään työntekijän tulevaisuudenpolkua organisaatiossa (Valpola 2002, 19).

Kehityskeskustelua henkilöstön työn imua vahvistivat onnistumiset, asiakastyytyväisyys ja perehdytys sekä tavoitteellisuus. Työn imua pidetään osana työhyvinvointia. Työn mielekkyys on yksi osa työn imua, jota kautta työntekijälle tulee halu panostaa työhönsä kunnolla (Työterveyslaitos 2018). Sisäistä motivaatiota kuvaillaan tavoittein, onnistumisen tunteina, itsevarmuutena ja asiantuntijuutena sekä asiakaspalvelijana. Henkilöstön sisäistä motivaatiota edistävät tavoitteet ja päämäärät sekä palautteen saanti (Sinokki 2016, 241). Henkilöstön sisäiseen motivaatioon kuuluvat muun muassa kyvykkyys ja hyväntekeminen (Sinokki 2016, 243).

Tavoite opinnäytetyössä on kartoittaa henkilöstön työmotivaation nykytila, ja saada sitä kautta selville heidän työmotivaatiotekijät tutkimuksen avulla. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen menetelmä, sillä tässä työssä mitattiin laatua. Päättökysymys oli, ”Millä tavoin työmotivaatio näkyy Lahden Ecco Storen henkilöstössä?”. Pääkysymyksen tueksi saatiin kaksi alatutkimuskysymystä, joita ovat sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden vaikutus työmotivaation sekä työyhteisön merkitys työmotivaatioon.

Mielestäni sain opinnäytetyön tehtyä johdonmukaisesti ja rakenteen yksinkertaisen näköiseksi, vaikka teoriaosuus pitkäksi venyikin. Lopputulos työtä kohtaan on mielestäni hyvä, vaikkakin tekisin jotakin eri tavoin.

Esimerkiksi tutkimusvastauksia olisin voinut saada enemmän, jos olisin tehnyt muunmuassa teema- tai parihaastattelun lomakehaastattelun rinnalle. Aikataulullisesti tämä työ alkoi hyvin, ja kerkesin miettiä työn runkoa ja teoriaa hyvin, mutta sitten kun tuli tutkimuksen vuoro, niin tuntui, että aika rupesi liukumaan käsistä. Jonka vuoksi valitsin helpoimman ja nopeimman tavan saada vastaukset kerättyä, eli lomakehaastattelun.

Mielestäni kysymyksien kohdalla onnistuin hyvin, sillä tein niistä mahdollisimman yksinkertaiset ja ymmärrettävät haastateltaville. Tosin kysymyksien keksiminen vei aikaa paljon, juuri sen takia, että niiden piti liittyä tutkittavaan asiaan kokonaan. Opinnäytetyön työvaiheet pomppivat hieman aikataulullisesti kuin kirjoituksen myötä myös. Aloitin kirjottamaan opinnäytetyötä alussa hieman varoen, juuri sen takia, että en joutuisi niin paljoa muuttamaan mitään. Mutta puolessa välissä tajusin, että parempi vain kirjoittaa kaikki ylös puhtaaksi, jotta muokkaaminen onnistuisi helpommin.

Opinnäytetyön puolessa välissä esille tuli kehitysidea, jota mahdollisesti tullaan kokeilemaan Lahden Ecco Storella jossakin vaiheessa. Tämä idea tosin on vielä jäänyt paperiversioksi, sillä minulla aika loppui kesken, jonka vuoksi en tätä päässyt toteuttamaan tämän työn aikana. Kehitysidea syntyi, kun aloin miettimään teoriaosuudessa olevaa kehityskeskusteluosuutta. Ideaksi syntyi, että työmotivaation toisi esille kehityskeskustelussa omana osana, jossa siitä voisi puhua. Eli kehityskeskustelussa käytäisiin omana osana työntekijän omia työmotivaation osa-alueita lävitse, ajatuksena kehittää niitä jatkossa. Tämä kehitysidea saisi henkilöstöä näkemään paljon paremmin omat työmotivaation osat, jotta niihin keskittyminen olisi tuloksellisempaa itselle ja organisaatiolle. Omien työmotivaatiotuloksien näkeminen kasvattaa parempaa työmotivaatiota ja tuloksia.

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kyselyn avulla selvittää Lahden Ecco Store kenkäkaupan työntekijöiden oman työmotivaation nykytilan kartoitusta. Kyselyn kohderyhmänä oli Lahden Ecco Store henkilöstö. Opinnäytetyön alussa tarkisteltiin motivaation erilaisia määritelmiä sekä motivaatioteorioita. Niiden avulla motivaation teoriaosuus ymmärretään helpommin, josta jatketaan motivaatiotekijöihin ja niiden vaikutuksiin. Opinnäytetyö aineistoa etsiessä tuli esille useita erilaisia motivaatioteorioita, joista piti valita oikeat omaan tutkimukseen.

Työmotivaation rakenne ja sen merkitykset tulivat esille luvussa 2. Luvussa tärkeimmiksi tekijöiksi tulivat työilmapiiri, työyhteisö ja organisaatiokulttuuri sekä työn erilaiset ominaisuudet. Työmotivaatio merkitsee hyvin paljon henkilöstön kesken ja yrityksen sisällä. Motivoituneet työntekijät ovat voimavara yritykselle ja tuovat positiivisen imagon organisaatiolle. Laadukasta työtä tekevät vain ainoastaan motivoituneet työntekijät, eli ilman motivaatiota ei tule tuloksia yritykselle.

Luvussa 5 kerrottiin Eccosta perustietoja. Lahden Ecco Store myymälä on yksi osa suuresta perheytyksestä. Ecco on kasvanut pienestä perheytyksestä suureksi globaaliyritykseksi. Tämä kaikki on vain onnistunut sillä tavoin, että työmotivaatio on ollut läsnä jokaisen henkilöstön mukana. Eli yrityksen kasvaminen pienestä isoksi on vaatinut suurta työmotivaatiota kaikilta yrityksessä olleilta. Luvussa 5 tuotiin esille opinnäytetyöhön rakennettua aineistoa. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, eli laadullinen menetelmä. Laadullinen tutkimus tehtiin henkilöstölle kyselylomakkeen avulla, ja siitä saadut tulokset olivat kattavia.

Luvussa 5 tarkasteltiin myös tuloksia, joista huomasi, että henkilöstö on ollut kyseisellä alalla kauan, sillä työmotivaatio oli kattavaa ja työhön kompensoivaa. Tuloksista tuli hyvin esille se, että työmotivaatio oli henkilöstölle tuttu käsite ennestään, sillä vastaukset kompensoivat hyvin heidän ajatusmaailmoja. Kysymyksissä huomasi joissakin kohtaan, että

vastaukset olivat samantapaisia, mikä merkitsee sitä, että työntekijöillä on samanlaiset ajatus- ja toimintatavat liittyen esimerkiksi hyvään työilmapiiriin ja Ecco-työkaluihin sekä sisäiseen motivaatioon.

Luvussa 6 tuon ilmi johtopäätökset ja tutkimuksen aikana syntyneen kehitysidean. Johtopäätöksissä perehdyn keskeisiin tutkimustuloksiin ja vertailen niitä aikaisemmin kerättyyn teoriaan. Tuon esille myös päätutkimuskysymyksen ja alatutkimuskysymykset, joiden avulla sain tarkasteltua selkeästi, millainen työmotivaatio Lahden Ecco Store henkilöstöllä on ja mistä tekijöistä se koostuu. Tuloksien myötä huomasin, että kun ajatellaan työmotivaatiota, niin Lahden Ecco Storessa jotkin vastaukset olivat samantapaisia, jolloin ajatusmaailma täsmää. Mielestäni on tärkeää, kun ajatellaan työmotivaatiota, että henkilöstöllä on myös yhteisiä ajatusmaailmoja, joita nivuttaa yhteen. Koska on kumminkin kyse työyhteisöstä.

Työn edetessä syntyi mahdollinen kehitysidea kehityskeskusteluprosessiin kohdistuen. Kehitysidean ajankohta ei valitettavasti yltänyt tähän työprosessiin, mutta siitä sain hyvän jatkokehitysidean, jolla voisi mahdollisesti kehittää tulevia kehityskeskusteluja Lahden Ecco Storessa. Kehitysidean alku syntyi siitä, kun aloin syvemmin miettimään kehityskeskustelun näkökulmat ja niiden merkitys työmotivaatioon – lukua. Kehityskeskustelulla on suuri rooli työyhteisössä, sen myötä aloin miettimään tapoja kehittää Lahden Ecco Storen kehityskeskusteluprosessia. Päädyin siihen tulokseen, että kehitysideaksi valitsin työmotivaation oman osan liittämistä kehityskeskusteluihin, jota voisi mahdollisesti seuraavissa kehityskeskusteluissa raakaversiona kokeilla.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Heiskanen, E & Innanen, P. 2003. Arvot. Yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY ja Tapio Aaltonen, Erika Heiskanen ja Pekka Innanen.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum Media Oy ja Henrietta Aarnikoivu.

Arvez, E. 2012. Attaseatoiminta, salpausselän kisojen valttikortti. [Verkkodokumentti]. AMK – opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu, matkailun ala. Lahti. [Viitattu 24.4.2018]. Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/44772/Arvez_Enni.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ecco. 2018. Ecco yrityksenä [viitattu 7.3.2018]. Saatavissa:

<http://group.ecco.com/en/about-us>

Eskola., J & Suoranta., J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5.painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Häkkinen, L. 2011-2014. Työilmapiiri ja sen rooli työhyvinvoinnissa: haastattelututkimus osana Kerojon-kehitys- ja Osuvan tutkimushanketta. [Verkkodokumentti]. AMK – opinnäyte. Ammattikorkeakoulu Arcada, sosiaali- ja terveysala. Helsinki. [Viitattu 27.2.2018]. Saatavissa:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80079/Examensarbete%20Laura%20H.pdf?sequence=1>

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karplund, H. 2016. Työtyytyväisyys ja työmotivaatio, case: yritys X. [Verkkodokumentti]. AMK – opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu, liiketalouden ala. Lahti. [Viitattu 27.2.2018]. Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/109522/Karplund_Heidi.pdf?sequence=1

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Helsingin kauppakamari Oy ja Kirsti Kehusmaa.

Lahti, J. 2014. Motivaatio osana myyntityön henkilöjohtamista. [Verkkodokumentti]. AMK – opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu, liiketalouden ala. Helsinki. [Viitattu 27.3.2018]. Saatavissa:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/82639/Motivaatio%20osana%20myyntityon%20henkilojohtamista.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lappavirta, A. 2009. Työyhteisön arvot ja työn arvostus. [Verkkodokumentti]. AMK – opinnäytetyö. Pirkanmaan Ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysala. Tampere. [Viitattu 28.2.2018]. Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3603/Lappavirta_Anneli.pdf?sequen

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma Oy ja Eija Leiviskä.

Leppänen, N. 2016. Itsensä johtaminen ja tulevaisuuden työtaidot, majoitusalan esimiesten kokemuksia ja käsityksiä. [Verkkodokumentti]. AMK – opinnäytetyö. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu, palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma. Helsinki. [Viitattu 19.4.2018]. Saatavissa:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/110126/Itsensa%20johtaminen%20ja%20tulevaisuuden%20tyotaidot.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

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

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

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum Media Oy ja Irma Meretniemi.

Mossboda, B-M., Peterson, M & Rönholm, I. 2006. Esimiehen ensiapu. Ruotsi: Svenska Förlaget Liv och Ledarskap.

Peltonen, M., & Ruohotie, P. 1992. Oppimismotivaatio. Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta. Helsinki: Otava Oy.

Penttilä, J. 2015. Palaute työyhteisön normaalissa arjessa. [Verkkodokumentti]. AMK – opinnäytetyö. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu, liiketalouden ala. Helsinki. [Viitattu 29.4.2018]. Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/93556/Penttila_Janne.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Repo, H. 2007. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja työmotivaation merkitys yrityksessä: case työmotivaatio yrityksessä X. [Verkkodokumentti]. AMK – opinnäytetyö. Lahden Ammattikorkeakoulu, liiketalouden ala. Lahti. [Viitattu 2.3.2018]. Saatavissa:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11253/2007-12-03-09.pdf?sequence=1>

Riihelä, P. 2012. Esimiestyön vaikutus alaisen työtyytyväisyyteen. [verkkodokumentti]. AMK – opinnäytetyö. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu, liiketalouden ala. Helsinki. [Viitattu 27.2.2018]. Saatavissa:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/41865/Esimiestyon%20vaikutus%20alaisen%20tyytyvaisyyteen.pdf?sequence=1>

Riikonen, E., Tuomi, K, Vanhala, S & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö. Menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos ja Eila Riikonen, Kaija Tuomi, Sinikka Vanhala & Jorma Seitsamo.

Ruohotie, P. 1999. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 1.painos. Porvoo, Helsinki ja Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö ja Pekka Ruohotie.

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. 1. painos. Helsinki: Helsingin kamari Oy ja Iina Rytikangas.

Salmela-Aro., K & Nurmi, J-E. 2017. Mikä meitä liikuttaa? Motivaatiopsykologian perusteet. 3.painos. Jyväskylä: PS-kustannus, Salmela-Aro Katariina & Nurmi Jari-Erik.

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

Sitra. 2018. Uusi työ. Millainen on uusi elinvoimainen työelämä? [Viitattu 19.4.2018]. Saatavissa:

<https://www.sitra.fi/aiheet/uusi-tyo/#mista-on-kyse>

Talentia. 2018. Työelämän info. Työyhteisö. [Viitattu 26.2.2018]. Saatavissa:

<https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/hyvan-tyopaikan-kriteerit/tyoyhteiso/>

Thiel, T. 2012. Persoonallisuustyyppin ja suoritusmotivaation yhteys koettuun myyntimenestykseen ja sijoittamiseen myyntisegmenteissä. [Verkkodokumentti]. AMK – opinnäytetyö. Laurea Ammattikorkeakoulu, liiketalouden ala. Leppävaara. [Viitattu 3.3.2018]. Saatavissa:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47607/a%20suoritusmotivaation%20yhteys%20koettuun%20myyntimenestykseen%20ja%20sijoittautumiseen%20myyntisegmenteissa.pdf?sequence=1>

Työterveyslaitos. 2018. Työntekijä. Työn imu. [Viitattu 28.2.2018].
Saatavissa:

<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Työterveyslaitos. 2018. Työyhteisö. [Viitattu 26.2.2018]. Saatavissa:

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/>

Työturvallisuuskeskus. 2018. Toimiva työyhteisö. Työturvallisuus ja työsuojelu. [Viitattu 26.2.2018]. Saatavissa:

https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY ja Anneli Valpola.

Viirretjärvi, P. 2017. Esimiestyön merkitys työntekijän motivaatioon, case Yritys X. [Verkkodokumentti]. AMK – opinnäytetyö. Oulun Ammattikorkeakoulu, liiketalouden ala. Oulu. [Viitattu 7.3.2018].
Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/134320/Pia_Viirretjarvi.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi ja Hanna Vilkka 2005.

Volama, A. 2009. Organisaation hierarkkisuuden vaikutus yksilön tarpeiden toteutumiseen työssä. [Verkkodokumentti]. AMK – opinnäytetyö. Seinäjoen Ammattikorkeakoulu, liiketalouden ala. Seinäjoki. [Viitattu 4.4.2018]. Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5587/Volama_Anssi.pdf?sequence=1&isAllowed=y

LIITTEET

HAASTATTELULOMAKE OPINNÄYTETYÖHÖNI

Hei Lahden Ecco Store työntekijä!

Haastattelulomakkeeni liittyy opinnäytetyöhöni, jonka aiheena on Lahden Ecco Store henkilöstön oman työmotivaation nykytilan kartoitus.

Haastattelulomakkeeni koostuvat seitsemästä erilaisesta työmotivaatioon liittyvästä teemasta, joita ovat

- **Ecco Store työkalut**
 - Koulutusvideot
 - Newsletter
 - Brändin lähettiläs lehtiö
 - VM-ohjeet
 - Moments kanta-asiakasjärjestelmä
- **Palaute työyhteisössä** (Vuorovaikutteinen palaute työntekijän ja esimiehen välillä.)
- **Arvot** (Ihmisoikeudet, työsuhteet, työsuojelu, ympäristö ja suhteet yhteiskuntaan sekä myymälään liittyvät tarkastukset.)
- **Työyhteisö** (Vastuu, toimiminen ja työilmapiiri työyhteisössä.)
- **Kehityskeskustelu** (Esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu työntekijän kehittymisestä ja tavoitteista.)
- **Sisäinen työmotivaatio** (Ihmisen sisällä syntyvä palo työtä kohtaan, joka tuottaa mielenkiintoa työssä, ja jota ei voi ulkoapäin säädellä.)
- **Työn imu** (Syntyy työnteossa positiivisena tunteena sekä kehittää motivaatiotilaa ihmisessä.)

Alla olevat kysymykset ovat avoimia, joihin vastataan anonyymisti.

Kysymyksiin on aikaa vastata kuusi päivää, ja palautus on työpaikalla viimeistään 26.3.2018.

Kiitos etukäteen yhteistyöstänne ja mielenkiinnostanne vastata kysymyksiin!

KYSYMYKSET

- 1) Mikä sinua motivoi työssäsi?
- 2) Millaiseksi koet hyvän ja toimivan työyhteisön?
- 3) Millaiseksi koet hyvän työilmapiirin?
- 4) Miten työyhteisö vaikuttaa työmotivaatioosi?
- 5) Miten Ecco Store työkalut vaikuttavat työmotivaatioosi työarjessa?
- 6) Miten koet työyhteisön arvojen vaikuttavan työmotivaatioosi?
- 7) Millä tavoin palautteen saanti on vaikuttanut työmotivaatioosi, ja millaista palaute on ollut?
- 8) Millä tavoin kehityskeskusteluprosessi on vaikuttanut työmotivaatioosi?
- 9) Mitkä asiat työssäsi vahvistavat työn imuasi?

10) Miten kuvailisit sisäistä motivaatiotasi työssäsi? Ja millä tavoin se tulee esille?