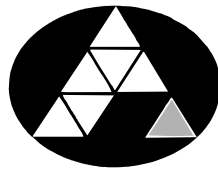


POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Tiina Asikainen

KESÄTYÖNTEKIJÖIDEN TYÖMOTIVAATIOTUTKIMUS 2011
CASE: ABC SÄRKISALMI

Opinnäytetyö
Joulukuu 2011



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2011
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6800 p. (013) 260 6906

Tekijä
Tiina Asikainen

Nimeke
Kesätyöntekijöiden työmotivaatiotutkimus 2011 Case: ABC Särkisalmi

Toimeksiantaja
ABC Särkisalmi / Etelä-Karjalan Osuuskauppa

Tiivistelmä

Tämä opinnäytetyö keskittyy selvittämään, mitkä tekijät motivoivat ABC Särkisalmella kesällä 2011 työskenteleviä kesätyöntekijöitä. Samalla selvitetään motivaation tilaa kuluneen kesän jälkeen. Tutkimuksessa on nostettu esille viisi työmotivaatioon vaikuttavaa tekijää, joiden avulla kesätyöntekijöiden työmotivaatiota on lähdetty selvittämään: sisäiset ominaisuudet, työn ominaisuudet, työympäristö, esimiestyö sekä palkitseminen.

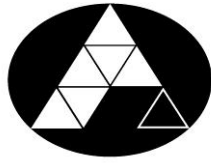
Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena, eli määrällisenä tutkimuksena. Pienen perusjoukon ja tutkimustulosten luotettavuuden vuoksi tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena. Tiedonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin survey-menetelmää, jolloin aineisto kerättiin paperisen tutkimuslomakkeen avulla. Tutkimuslomakkeella hankittu aineisto koottiin havaintomatriisiksi Excel-taulukkolaskentaohjelman avulla. Tutkimukseen vastasi kaiken kaikkiaan 14 kesätyöntekijää, jolloin vastausprosentti kohosi 82 prosenttiin.

Kokonaisuudessaan ABC Särkisalmen kesätyöntekijöiden työmotivaation voidaan sanoa olevan hyvällä tasolla. Tutkimustulosten mukaan kesätyöntekijät ovat erityisen motivoituneita sisäisten ominaisuuksiensa ja sosiaalisen työympäristön vaikutuksesta. Esimiestyöhön ja palkitsemiseen ollaan tyytyväisiä. Työmotivaation kannalta kuitenkin on huolestuttavaa, etteivät ABC Särkisalmen kesätyöntekijät saa mielestään tarpeeksi palautetta esimieheltään. Tutkimustulosten pohjalta voidaan myös todeta, että kesätyöntekijöiden perehdytykseen tulisi jatkossa kiinnittää tarkemmin huomiota. Kokonaisuudessa on kuitenkin onnistuttu, sillä kaikki tutkimukseen osallistuneet kesätyöntekijät olisivat valmiita suosittelemaan ABC Särkisalmea työpaikkana myös muille.

Kieli
suomi

Sivuja 83
Liitteet 2
Liitesivumäärä 6

Asiasanat
Motivaatio, työmotivaatio, palkitseminen



NORTH KARELIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS
December 2011
Degree Programme in Business Economics

Karjalankatu 3
FIN 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6800

Author
Tiina Asikainen

Title
Work Motivation Survey among Summer Employees Case: ABC Särkisalmi

Commissioned by
ABC Särkisalmi / Etelä-Karjalan Osuuskauppa

Abstract

The thesis focuses on identifying motivational factors among the summer employees of ABC Särkisalmi. Furthermore the aim is to investigate, what the level of employee motivation is at the end of summer 2011. The study concentrates on five factors which affect motivation: employee's personal qualities, work qualities, work environment, leadership and rewarding.

The study was quantitative. Because of the small research population and in order to improve reliability, the study was carried out as a census. Data for this study was gathered with questionnaires. Respondents filled in the questionnaire according to their own preferences. The acquired material was arranged into a data matrix and analyzed with help of MS Excel- spreadsheet application. Fourteen summer employees answered to the questionnaire and thus, the response rate was 82 per cent.

On the basis of the results of this research, it can be concluded that summer employees' work motivation is good. Especially the employee's personal qualities and the overall social work environment have a positive effect on summer employees' work motivation. However it was discovered that summer helpers at ABC Särkisalmi do not get enough feedback from their supervisor. Furthermore employee orientation needs to be paid more attention to in the future. After all, summer 2011 was seen as successful, because all summer workers would recommend ABC Särkisalmi as a work place for other applicants.

Language
Finnish

Pages 83
Appendices 2
Pages of Appendices 6

Keywords
Motivation, work motivation, rewarding

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 5 |
| 1.1 | Tutkimuksen tausta ja tavoitteet | 6 |
| 1.2 | Tietoperusta | 7 |
| 1.3 | Tutkimusmenetelmä..... | 8 |
| 1.4 | Aiheen rajaus..... | 8 |
| 1.5 | ABC Särkisalmi..... | 9 |
| 1.5.1 | Etelä-Karjalan Osuuskauppa | 10 |
| 1.5.2 | S-ryhmä työnantajana..... | 11 |
| 2 | Motivaatio | 11 |
| 2.1 | Motivaatioprosessi | 13 |
| 2.2 | Motivaatioteoriat | 14 |
| 2.2.1 | Tarveteoriat..... | 15 |
| 2.2.2 | Kannusteteoriat..... | 17 |
| 2.2.3 | Odotusarvoteoria | 18 |
| 3 | Työmotivaatio | 19 |
| 3.1 | Sisäiset ominaisuudet..... | 22 |
| 3.2 | Työn ominaisuudet | 24 |
| 3.3 | Työympäristö | 28 |
| 3.4 | Esimiestyö | 31 |
| 3.5 | Palkitseminen | 35 |
| 4 | Nuoret työelämässä..... | 39 |
| 4.1 | Nuorten työasenteet | 40 |
| 4.2 | Nuorisobarometrit | 42 |
| 4.3 | Kesätyöt..... | 43 |
| 5 | Työmotivaatiotutkimus | 45 |
| 5.1 | Tutkimusongelman määrittely..... | 45 |
| 5.2 | Tutkimusasetelma..... | 46 |
| 5.3 | Tutkimuksen toteutus..... | 48 |
| 6 | Tutkimustulokset..... | 50 |
| 6.1 | Sisäiset ominaisuudet ja työn ominaisuudet | 50 |
| 6.2 | Työympäristö | 59 |
| 6.3 | Esimiestyö ja palkitseminen..... | 62 |
| 6.4 | Yhteenveto..... | 64 |
| 7 | Johtopäätökset ja toimenpidesuositukset | 66 |
| 7.1 | Sisäiset ominaisuudet ja työn ominaisuudet | 66 |
| 7.2 | Työympäristö | 69 |
| 7.3 | Esimiestyö ja palkitseminen..... | 71 |
| 7.4 | Yhteenveto..... | 73 |
| 8 | Lopuksi | 74 |
| | Lähteet..... | 76 |

Liitteet

Liite 1 Saatekirje

Liite 2 Kyselylomake

1 Johdanto

Tuotteiden ja palveluiden takana ovat niitä suunnittelevat, valmistavat ja kehittävät ihmiset. Työntekijöiden ansiosta teknologia ja järjestelmät kehittyvät. Heistä riippuen toiminta saadaan taloudellisesti ja kannattavasti toimimaan. Liiketaloustieteessä on vakiintunut käsite strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen eli Strategic Human Resource. Käsite pohjautuu ajatukseen, ettei valittua kilpailustrategiaa voida toteuttaa ilman riittävää, osaavaa ja tarpeeksi motivoitunutta henkilöstöä. Toimialasta ja yrityksen koosta riippumatta toimintaa toteuttaa aina ihminen tai joukko ihmisiä, jolloin henkilöstö on ratkaiseva tekijä. Henkilöstöstä riippuu, missä määrin, miten nopeasti ja millaisena valittu strategia toteutuu ympäristön suomissa puitteissa. (Viitala 2003, 10.)

Lähes jokaisen yrityksen tärkein voimavara on sen henkilöstö. Hyvään työtulokseen tarvitaan kuitenkin motivaatiota, mahdollisuuksia ja valmiuksia. Jos jokin näistä tekijöistä puuttuu, tulosta ei synny. Etenkin palvelualalla yrityksen suurimpia menestystekijöitä ovat työntekijät, jolloin motivoituneimman henkilökunnan omaava yritys erottuu kilpailijoista selkeästi edukseen. Jos työntekijät eivät ole motivoituneita palvelemaan asiakkaita, eivät he onnistu motivoimaan asiakkaita ostamaan. Asiakaspalveluhenkilöstön kyky ja halu palvella on hyvän palvelun lähtökohta. (Isoviita & Lahtinen 2001, 63–65.)

Työmotivaatio ja erityisesti sen puute on puhuttanut mediaa useaan otteeseen viime vuosina. Suomalaisten asenteita, toiveita ja käyttäytymistä selvittävä Suomalaiset 2011 – tutkimuksen tulosten mukaan työmotivaatio on hukassa kahdella kolmesta. Yli kolmannes alle 45-vuotiaista kokopäivätyössä käyvistä suomalaisista harkitsee työpaikan vaihtoa viikoittain. (Kauppalehti 2011.) Todistetusti voidaan sanoa, että ne yritykset, jotka onnistuvat motivoimaan ja ohjaamaan työntekijöitään niin, että he jakavat ja yhdistävät osaamistaan toimien organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi sitoutuen yritykseen, menestyvät pitkällä aikavälillä (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 9.) Ottaen huomioon Suomalaiset 2011 – tutkimuksen tulokset, yritysmaailman tulevaisuus näyttää huolestuttavalta.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Keväällä 2009 avattu ABC Särkisalmi on tuonut parannuksia kunnan palveluihin ja luonut useita uusia työpaikkoja. Parissa vuodessa liikennemyymälä on vakiinnuttanut suosionsa sekä ohikulkijoiden että paikallisten asukkaiden pistäytymispaikkana. (Etelä-Karjalan osuuskauppa 2011a, 13.) Liikennemyymälän toimintaa on tähän mennessä arvioitu muun muassa vuosittain tehtävien asiakastytyvyyssuveyskyselyiden sekä henkilökunnan mielipiteitä ja tyytyväisyyttä työtään kohtaan selvittävällä työyhteisötutkimuksella.

Kesätyöntekijät ovat tärkeässä asemassa ABC Särkisalmella, sillä kesäsesongin merkitys yrityksen liiketoiminnalle on todella suuri. Paikkakunnalle saapuvat kesäasukkaat, mökkiläiset sekä ohikulkevat lomalaiset tuovat todella huomattavaa lisäystä asiakas- ja ostomääriin. Myös vakituisten työntekijöiden kesälomakauden aikana tarvitaan lisää työvoimaa. Jotta yritys voi selviytyä kasvaneesta asiakasmäärästä sekä vakituisten työntekijöiden lomista, tarvitaan yritykseen kesätyöntekijöitä.

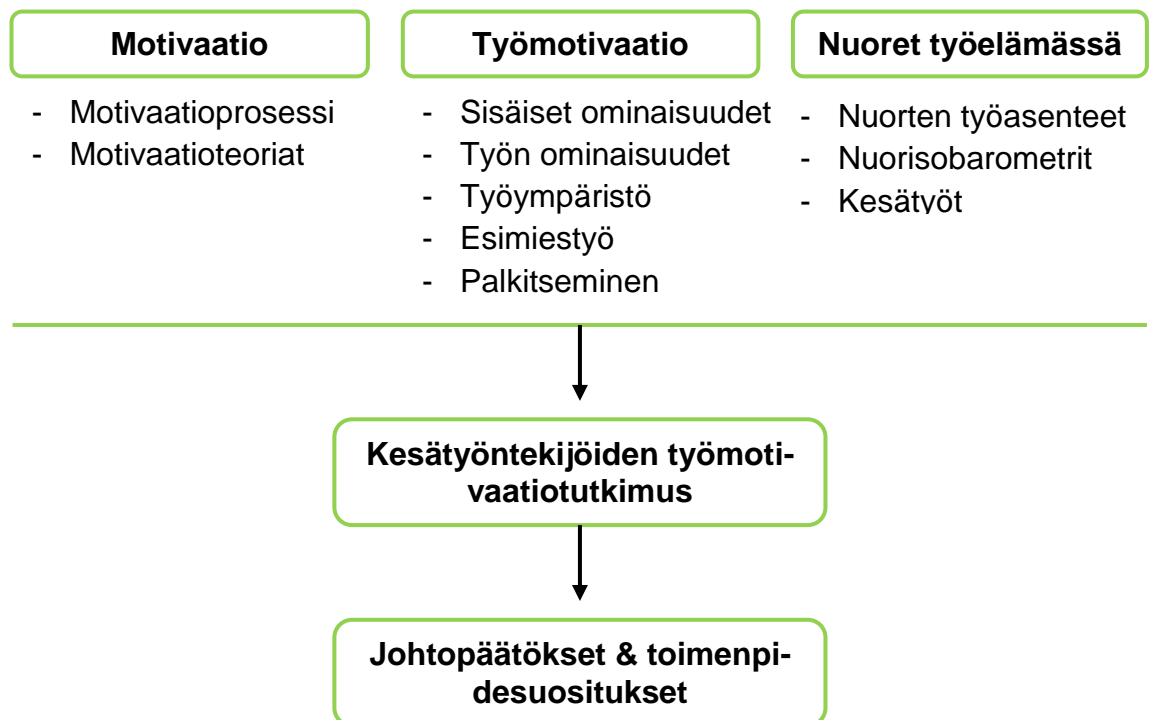
Opinnäytetyö keskittyy selvittämään, mitkä tekijät motivoivat ABC Särkisalmella kesällä 2011 työskenteleviä kesätyöntekijöitä. Samalla selvitetään motivaation tilaa kuluneen kesän jälkeen, eli kuinka motivoituneita kesätyöntekijät ovat työtään kohtaan. Tutkimuksessa on nostettu esille viisi työmotivaation vaikuttavaa tekijää, joiden avulla kesätyöntekijöiden työmotivaatiota on lähdetty selvittämään: sisäiset ominaisuudet, työn ominaisuudet, työympäristö, esimiestyö sekä palkitseminen. Tarkoituksena on myös selvittää, miten näitä viittä tekijää voitaisiin mahdollisesti parantaa ja kehittää, jotta kesätyöntekijöiden työmotivaatio paranisi.

Tutkimuksen aihe on todella ajankohtainen. Osuuskaupan omat työyhteisötutkimukset on toteutettu ajankohtina, jolloin kesäsesongin aikana työskentelevät kesätyöntekijät ovat jo lopettaneet työsuhteensa. Näin ollen heillä ei ole ollut mahdollisuutta antaa palautetta työtään koskien. Kesätyöntekijöiltä ei myöskään ole aikaisemmin kerätty erikseen mielipiteitä ja kommentteja kesän onnistumisesta työsuhteen jälkeen. Kuitenkin kesätyöntekijöiltä saatu palaute olisi todella

hyödyllistä toiminnan kehittämisen kannalta ottaen huomioon kesätyöntekijöiden merkityksen kesäsesongin ylläpitämisessä. Näin ollen tämä opinnäytetyö antaa ABC Särkisalmelle todella hyödyllistä tietoa, jonka avulla toimintaa voidaan jatkossa kehittää ja suunnitella entistä paremmaksi.

1.2 Tietoperusta

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu kolmesta osiosta: motivaatio, työmotivaatio sekä nuoret työelämässä (kuvio 1). Motivaatio-osuudessa tarkastellaan motivaatiota ilmiönä, prosessina sekä tutustutaan lähemmin muutamaa tunnetuimpaan motivaatioteoriaan. Työmotivaatiota puolestaan tarkastellaan nostamalla esiin viisi tekijäryhmää, jotka vaikuttavat keskeisesti työmotivaatioon: sisäiset ominaisuudet, työn ominaisuudet, työympäristö, esimiestyö ja palkitseminen.



Kuvio 1. Opinnäytetyön tietoperusta.

Koska tutkimuksen kohteena ovat kesätyöntekijät, pyritään opinnäytetyötä tarkastelemaan myös nuorten näkökulmasta. Näin ollen keskeiseksi aihealueeksi tähän työhön on nostettu myös nuoret työelämässä. Opinnäytetyössä haluttiin selvittää muun muassa nuorten työelämäasenteita ja -erityispiirteitä. Nuoret työelämässä -osiossa tutustutaan tarkemmin aikaisempiin nuorten työelämäasenteita koskeviin tutkimuksiin ja niiden tuloksiin.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa ilmenneen tutkimusongelman ratkaisemiseksi ei ole käytävissä valmiina olevaa tietoa. Näin ollen tutkimustavoitteita lähdetään täyttämään empiirisellä, eli havainnoivalla tutkimuksella, jolloin tarvittava tieto kerätään valitun aineistonkeruumenetelmän avulla (Heikkilä 2008, 13.) Perusjoukko, eli tutkimuksen kohteena tutkimuksessa on ABC Särkisalmella kesällä 2011 työskentelevät kesätyöntekijät. Tutkimuksen luotettavuuden ja pienen perusjoukon vuoksi tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, jolloin tarvittavan tiedon saamiseksi tutkitaan koko perusjoukko.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimusmenetelmällä. ABC Särkisalmen kesätyöntekijöiden työmotivaatiosta haluttiin saada yleistettävää ja helposti tulkittavaa tietoa, jolloin kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä oli sopivin vaihtoehto. Ilmiötä haluttiin kuvata numeerisen tiedon pohjalta. Tutkimusaineisto kerättiin toteuttamalla kyselytutkimus ABC Särkisalmella kesällä 2011 työskenteleville kesätyöntekijöille.

1.4 Aiheen rajaus

Tutkimus on rajattu koskemaan työmotivaatiota. Työmotivaatiota tarkastellaan sisäisten ominaisuuksien, työn ominaisuuksien, työympäristön, esimiestyön sekä palkitsemisen näkökulmista. Tarkoituksena on selvittää, miten nämä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon. Kohderyhmänä tutkimuksella on ABC Särkisalmella kesällä 2011 työskentelevät kesätyöntekijät, joiden työsuhde kestää koko kesä-

kauden ajan. Tutkimuksessa ei oteta huomioon "Tutustu työelämään ja tienaa" -harjoittelijoita, jotka työskentelevät ABC Särkisalmella erilaisissa avustavissa tehtävissä kahden viikon jaksoissa. Ajallisesti tutkimus on rajattu koskemaan kesää 2011.

1.5 ABC Särkisalmi

ABC-liikennemyymälät ovat S-ryhmän viimeisin aluevaltaus. Liikennemyymälöissä on yhdistetty ruokakauppa, polttonestekauppa sekä ravintolamaailman palvelut saman katon alle, jolloin ABC tarjoaa yhdellä pysähdyksellä monta palvelua. Uudentyyppisellä liikeidealla toimiva polttonestekaupan ketju on menestynyt hyvin kymmenvuotisen taipaleen ajan ja noussut jo toiseksi suurimmaksi bensinin myyjäksi Suomessa. Kasvu jatkuu edelleen, sillä liikennemyymälöitä ja automaattiasemia rakennetaan tulevaisuudessa runsaasti lisää. Selkein ABC-ketjun menestystä selittävä tekijä on asiakasomistajille kertyvä Bonus. (Tuomi-nen 2009, 124.)

Toukokuussa 2009 avattu ABC Särkisalmi on Etelä-Karjalan Osuuskaupan toiseksi suurin liikennemyymälä. Täyden palvelun liikennemyymälä sijaitsee merkittävällä paikalla 6-tien ja 14-tien risteyksessä, noin kuuden kilometrin päästä Parikkalan keskustasta. Liikennemyymälä palvelee sekä lähialueen paikallisia asukkaita että autoilevia ihmisiä laajan aukioloajan puitteissa. Ravintolamaailman, Sale-myymän ja polttoaineenmyynnin lisäksi ABC Särkisalmen palvelutarjontaa monipuolistavat Postin asiointipiste, Veikkauspiste, karavaanareiden septirakennus, asiakkaille ilmainen WLAN yhteys sekä pankkiautomaatti. Kokonaispinta-alaa liikennemyymälällä on noin 1 500 m². Ympäri vuorokauden palveleva liikennemyymälä työllistää vakituisesti 25 henkilöä. (ABC asemat 2011.)

1.5.1 Etelä-Karjalan Osuuskauppa

Etelä-Karjalan Osuuskauppa, eli Eekoo on osuustoiminnallinen yritys, jonka asiakasomistajat omistavat. Asiakasomistajia Eekoolla on noin 48 000, eli kaiken kaikkiaan noin 65 prosentilla eteläkarjalaisista kotitalouksista on Eekoon S-Etukortti. Etelä-Karjalan osuuskaupalla on 72 liiketoimintayksikköä, joissa työskentelee tällä hetkellä lähes 900 työntekijää. Eekoon toimialat ovat päivittäis- ja käyttötavarakauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa sekä autokauppa. Merkittävin osa myynnistä muodostuu päivittäistavarakaupasta. Liikennemyymälöiden osuus myynnistä on 10 prosenttia ja ABC-automaattien 5 prosenttia. Eekoo käyttää osuustoiminnallisten periaatteiden mukaisesti liiketoiminnastaan syntyvän tuloksen Etelä-Karjalan palveluiden kehittämiseen. (Etelä-Karjalan Osuuskauppa 2011b.)

Etelä-Karjalan osuuskauppa on useana vuonna menestynyt hyvin Suomen parhaat työpaikat tutkimuksessa. Great Place to Work[®] Institute Finlandin tekemässä tutkimuksessa suuri painoarvo on yrityksen henkilökunnan mielipiteillä. Palkitut yritykset ovat omien työntekijöiden mielestä hyviä työpaikkoja, joissa on mukava työskennellä. Kilpailussa menestyäkseen yrityksen tulee myös täyttää laadullisesti eri mittareilla mitattuna monia laatukriteereitä. Arvot, jatkuvat koulutukset, laatumittarit ja kannustepalkkaus ovat siivittäneet Eekoon menestystä tutkimuksessa. (Etelä-Karjalan Osuuskauppa 2011c.) Vuonna 2008 Eekoo myös palkittiin Suomen laatupalkinnolla suuryritysten sarjassa. Samalla Eekoolle myönnettiin EFQM Recognised for excellence 5 star -tunnustus. (Etelä-Karjalan Osuuskauppa 2011b.)

TNS Gallupin syksyllä 2010 toteuttamassa työyhteisötutkimuksessa Eekoon henkilöstö antoi työnantajalleen kiitettävän arvosanan. Tutkimuksen mukaan tasa-arvo toteutuu erinomaisesti Eekoon työpaikoilla ja työilmapiiri on hyvä. Eekoolaisten työmotivaatio on korkealla ja työntekijät viihtyvät työssään. Eekoota myös pidetään hyvänä työnantajana ja henkilökunta on sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin. (Etelä-Karjalan osuuskauppa 2011a, 13.)

1.5.2 S-ryhmä työnantajana

S-ryhmä on monipuolinen, mielekäs ja mahdollistava työpaikka, joka tarjoaa työntekijöilleen työtehtäviä laidasta laitaan. Tutkitusti S-ryhmän voidaan sanoa olevan houkutteleva, luotettava ja ihmisläheinen työnantaja. S-ryhmässä mahdollisuudet edetä uralla ja oppia uutta ovat hyvät, sillä henkilöstön osaamista kehitetään jatkuvasti. Henkilöstöä myös kannustetaan sisäiseen liikkuvuuteen, jolloin voidaan hakea uusia haasteita toisista toimipaikoista ja jopa toisilta toimialoilta. (SOK 2011a.)

Henkilöstön hyvinvointi on todella tärkeä tekijä S-ryhmän menestymisen kannalta. Työyhteisöjen hyvinvointi ja monimuotoisuus onkin osa S-ryhmän sosiaalista pääomaa, jonka turvaamisesta ja kasvamisesta huolehditaan jatkuvasti. S-ryhmä mittaa työntekijöidensä tyytyväisyyttä vuosittaisen työyhteisötutkimuksen avulla. Tavoitteena on, että henkilökunta on tyytyväinen työhönsä sekä voi hyvin. (SOK 2011a.)

2 Motivaatio

Useita mietityttää, mistä huippu-urheilijat saavat innostuksensa lajiaan kohtaan jaksaen vuodesta toiseen juosta pallon perässä tai hiihtää kilometritolkulla. Opettajat ovat huolissaan oppilaiden motivaatiosta koulun käyntiä kohtaan ja lääkäri yrittää saada potilaan pääsemään huonoista elintavoistaan. Myös työnantaja pohtii, kuinka saisi työntekijät sitoutumaan ja panostamaan työhön entistä paremmin. Näissä esimerkeissä on kysymys motivaatiosta. Keskeinen kysymys motivaatiota tarkasteltaessa on, miksi joku toimii tietyllä tavalla tietyssä tilanteessa. (Liukkonen ym. 2002, 13.)

Motivaatio ilmiönä ympäröi meitä jatkuvasti. Toisaalta se on myös sisällämme, vaikuttaen käytökseemme tiedostamatta tai suoraan. Kaikilla on omat käsityksensä motivaatiosta, mitä se on ja miten siihen voi vaikuttaa, mutta teoreettisesti käsitteen tarkastelu onkin hankalampaa. Motivaatio on monimutkainen pro-

sessi, joka muodostuu ihmisen persoonasta, tunteenomaisista ja järkiperaisista tekijöistä sekä sosiaalisesta ympäristöstä. Myös arvot on viime aikoina otettu motivaatiotutkimuksen kohteeksi, sillä on ruvettu pohtimaan syntykö motivaatio meille tärkeiden arvostusten kautta. (Liukkonen ym. 2002, 13–14.)

Sana motivaatio on johdettu latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Termiä on laajennettu myöhemmin merkitsemään käyttäytymistä ohjaavien ja virittävien tekijöiden järjestelmää. (Ruohotie 1998, 36.) Motivaatio käsite viittaa usein tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motivaatioon liittyy oleellisesti käyttäytymistä viritävät ja suuntaavat tekijät, sillä motiivit ylläpitävät ja virittävät käyttäytymistä ohjaten yksilön toimintoja kohti päämäärää. Korkean motivaation omaava henkilö työskentelee ahkerasti saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Ihmisen halukkuus käyttää fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan on riippuvainen hänen motivaatiossaan. (Ruohotie & Honka 1999, 13.) Tiivistetysti motivaation on kaikkea sitä, mikä kannustaa ja ajaa ihmistä eteenpäin tehden hänestä aktiivisen toimijan (Rasila & Pitkonen 2010, 11).

Motivaatiolla on ihmisen käyttäytymisen suhteen kolme erilaista tehtävää. Motivaatio toimii käyttäytymisen energian lähteenä saaden meidät toimimaan tietyllä tavalla. Toiseksi motivaatio suuntaa käyttäytymistä asetettua tavoitetta kohtaan. Se on toiminnan ärsyke, joka saa ihmisen ponnistelemaan saavuttaakseen joko omat, ryhmänsä tai yhteisönsä tavoitteet tai halutun päämäärän. Motivaatio myös säätelee käyttäytymistä, sillä motivaatioprosessin myötä arvioimme omaa pätevyyttämme kussakin tilanteessa ja myös kyseisen toimintaympäristön ja yksittäisen tilanteen merkitystä itsellemme. (Liukkonen ym. 2002, 14–15.)

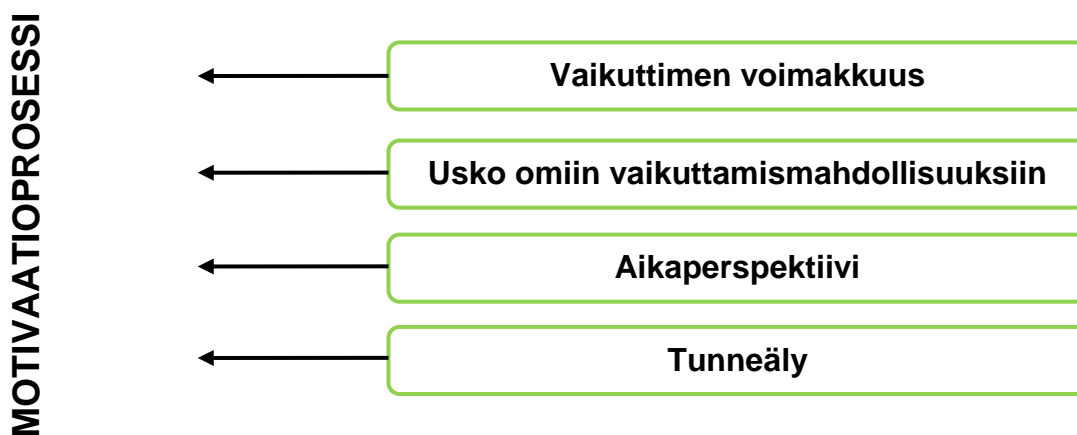
Motivaatio on kuitenkin tilannesidonnainen. Motivaatiotutkimusten perusteella on voitu erottaa toisistaan tilannemotivaatio ja yleismotivaatio. Tilannemotivaatio on sidoksissa tiettyyn tilanteeseen, jolloin motiivit virittävät tavoitteeseen suuntautuvaa käyttäytymistä vaihdellen tilanteesta toiseen. Yleismotivaatiolle on ominaista vireyden ja suunnan lisäksi käyttäytymisen pysyvyys. Yleismotivaatio kuvaa eräänlaista motivaation keskimääräistä tasoa. (Ruohotie & Honka 1999, 14.)

2.1 Motivaatioprosessi

Motivaatioon vaikuttaa moni tekijä, sillä se ei ole ominaisuus, taikasana tai selittämätön ilmiö. Motivaatio on tietyn prosessin tulos. Jos motivaatio olisi pelkkä ominaisuus, olisi ihmisellä koko elämänsä ajan vain yksi lähes muuttumaton motivaatiotila. Kokemuksesta jokainen kuitenkin tietää, että motivaatio voi vaihdella voimakkaasti eri tilanteesta toiseen. Useat eri tekijät vaikuttavat motivaatioon, menestymismahdollisuuksiin sekä siihen, saavutammeko asetetut tavoitteet. (Niermeyer & Seyffert 2002, 11–12.)

Ruohotien ja Hongan (1999, 13) mukaan motivaatioilmiötä voidaan kuvata kolmen ominaisuuden avulla: vireys, suunta ja systeemiorientoituminen. Vireys ajaa ihmistä käyttäytymään tietyllä tavalla, kun taas suunta viittaa toiminnan päämääräsuuntautuneisuuteen. Yksilö suuntaa käyttäytymistään jotakin kohden. Systeemiorientoituminen liittyy yksilössä ja ympäristössä oleviin voimiin, jotka vahvistavat hänen tarpeensa voimakkuutta ja energiaa. Ihminen saattaa myös luopua päämäärästään tai suunnata ponnistuksensa toisaalle.

Niermeyer ja Seyffert (2002, 13) esittelevät motivaation prosessina, jonka tulos määräytyy neljän vaikutustekijän perusteella. Nämä neljä vaikutustekijää ovat vaikuttimen voimakkuus, usko omaan vaikuttamismahdollisuuksiin, aikaperspektiivi sekä tunneäly (kuvio 2).



Kuvio 2. Motivaatioprosessi. (Niermeyer & Seyffert 2002, 13)

Vaikuttimen voimakkuudella viitataan tässä yhteydessä ihmisen sisäiseen vaikuttimeen. Sisäinen vaikutin voi ponnistuksesta tai rentoutuneisuudesta riippuen olla voimakkaampi tai heikompi. Motivaation kannalta on myös oleellista, että ihmiseltä löytyy uskoa omia vaikuttamismahdollisuuksiaan kohtaan. Ihmisen tulee olla vakuuttunut siitä, että hän voi muotoilla ja elää elämänsä omien käsitystensä mukaisesti. Sitoutuminen vaatii uskoa omiin voimiin, sillä ihminen sitoutuu johonkin vain silloin, kun toiminta nähdään kannattavaksi ja tulosta tuotavaksi. Näin ollen jokainen ihminen on tiettyssä määrin vakuuttunut kyvystään vaikuttaa ympäröiviin asioihin niin, että hänen toivomiaan tuloksia esiintyy. (Niermeyer & Seyffert 2002, 13–17.)

Aikaperspektiivi vaikuttaa motivaation syntyprosessiin siinä mielessä, että se määrää muun muassa ihmisen elämänvaiheen ja kasvatuksen perusteella sen, millaisilla tavoitteilla voi olla hänelle merkitystä. Ihmisellä on siis eri elämänvaiheissa erilaisia tavoitteita. Neuvoa päätöksenteossa ja tavoitteiden määrittelyssä antavat tunteet, jotka toimivat eräänlaisina ”sisäisinä konsultteina”. Nämä tekijät muodostavat tahdonvoiman ja pätevyyden kanssa kokonaisuuden, joka ratkaisee onnistuuko vai epäonnistuuko yksilö tavoitteissaan. (Niermeyer & Seyffert 2002, 13–14.)

2.2 Motivaatioteoriat

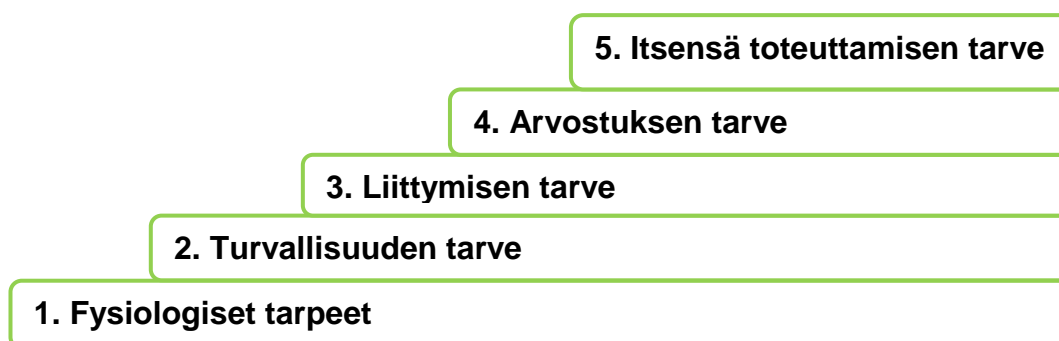
Organisaatiopsykologian osa-alueista motivaatio herättää usein eniten mielenkiintoa, sillä yritysjohtajia, opettajia, valmentajia ja muita työelämän ammattilaisia kiinnostaa alaistensa ja ohjattaviensa motivaatioon vaikuttavat tekijät. Subjektiviisen luonteensa vuoksi motivaatio on kuitenkin hyvin abstrakti tutkimuskohde. Motivaatio käsitteenä on jo vaikea ymmärtää, puhumattakaan motivaatioon vaikuttamisesta tai sen mittaamisesta. Abstrakti ja subjektiivinen luonne onkin johtanut siihen, että motivaatiotutkimuksessa on kehitelty lukuisia teorioita ilmiön selittämiseksi. (Liukkonen ym. 2002, 17.) Motivaatioteoriat voidaan kuitenkin luokitella kolmeen toisiaan täydentävään pääryhmään, joita tässä tutkimuksessa tarkastellaan lähemmin: tarveteorioihin, yllyketeorioihin ja odotusarvoteorioihin.

2.2.1 Tarveteoriat

Tarve on yksilön kokema sisäinen epätasapainon tila, joka saa ihmisen toimimaan tasapainon saavuttamiseksi. Yksinkertaistetusti tarpeita on kuvattu frustraatioteorialla, jonka mukaan tyydytys johtaa tarpeen vähenemiseen. Vastavasti frustraatio, eli turhautuminen johtaa tarpeen merkityksen kasvuun. (Ruohotie 1998, 51.)

Syvällisemmin tarkasteltaessa tarpeet voidaan jakaa kolmeen tasoon: kasvutarpeet, liittymistarpeet ja toimeentulotarpeet. Kasvutarpeet liittyvät yksilöön itseensä, eli ne ovat niin sanottuja minän tarpeita. Esimerkiksi päteminen, suoritustarve ja itsensä toteuttamistarve ovat tyypillisiä kasvutarpeita. Liittymistarpeet liittyvät keskeisesti yksilön ja hänen merkittäviksi kokemiansa henkilöiden väliin suhteisiin sekä haluun säilyttää yhteys tiettyihin henkilöihin. Toveruus, yhteenkuuluvuus, rakkaus, henkisen tuen saaminen tai halu auttaa ja hoivata muita toimii liittymismotiivina. Liittymistarpeisiin liittyy myös kilpailumotiivi, joka synnyttää ihmisessä halun kilpailla vertaistensa tai parempiensa kanssa. Yksilön ja lajin elämiselle välttämättömät perustarpeet muodostavat toimeentulotarpeet. Tyypillisimpiä toimeentulotarpeita ovat nälkä, jano, turvallisuuden tunne sekä sukupuoliset tarpeet. (Ruohotie & Honka 1999, 20.)

Maslow'n tarvehierarkiateoria on yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista (kuvio 3). Maslow'n mukaan ihmisellä on halu tyydyttää hierarkiseen järjestykseen asetetut erityistarpeensa, joita ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden ja liittymisen tarve sekä arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve. Perinteisesi Maslow'n tarvehierarkia sisältää viisi porrasta, työnsä alkuvaiheessa Maslow käsitteli myös kahta lisätarvetta, tarvetta tietää ja ymmärtää sekä esteettisyyden tarvetta. (Peltonen & Ruohotie 1992, 52.)



Kuvio 3. Maslow'n tarvehierarkia (Peltonen & Ruohotie 1992, 52).

Fysiologiset tarpeet ovat hierarkian lähtökohta. Ne hallitsevat ihmisen toimintaa, jos kaikki tarpeet ovat tyydyttämättä. Esimerkiksi välitön nälkä tai jano dominoi ihmisen kaikkia toimintoja, jolloin ylemmän tason tarpeet jäävät taka-alalle. Kun nälkä, jano tai jokin muu fysiologinen tarve on tyydytetty, alkaa ihminen varmistua turvallisuudestaan. Emotionaalisesti turvallisuuden tarve ilmenee monin tavoin, kuten taipumuksena pysytellä tutuissa paikoissa, tarpeena omaksua jokin uskonto tai haluna hakea itselleen voimakas suojeleja johon turvautua. (Peltonen & Ruohotie 1992, 54–55.)

Liittymisen tarve liittyy ihmisen sosiaalisuuteen, sillä ihminen tarvitsee toisten ihmisten seuraa. Ihmisellä on tarve kuulua johonkin ryhmään tai yhteisöön, olla perheen tai ystävien lähellä sekä antaa ja saada rakkautta. Arvostuksen tarve eroaa liittymisen tarpeesta siinä suhteessa, että ihmiselle ei riitä pelkästään hyväksyminen, vaan hänen täytyy myös olla jotakin erityistä. Ihminen haluaa erottautua ryhmästään. Arvostuksen tarve koostuu kahdesta eri ryhmästä, itsekunnioituksesta ja -tunnosta sekä toisten osoittaman luottamuksen tarpeesta. Ihminen kokee tarvetta osoittaa pätevyyttään, mutta samalla myös halutaan saada mainetta, kunnioitusta, arvostusta ja statusta. Ihminen saa itseluottamusta sekä kokee itsensä kyvykkääksi, tarpeelliseksi ja hyödylliseksi täytettyään arvostuksen tunnettaan. (Peltonen & Ruohotie 1992, 55.)

Kun ihminen on saanut suurimmaksi osaksi tyydytettyä nämä edellä mainitut perustarpeet, ilmenee usein hyvinkin pian uusia tyydyttämättömyyden merkkejä. Yksilön kyvyt ja edellytykset tulee käyttää hyödyksi, sillä ihmisessä syntyy tarve käyttää hyväksi koko kapasiteettiaan; hän tuntee pystyvänsä vieläkin parem-

paan. Hierarkian viimeisin taso on itsensä toteuttamisen tarve, ihmisen pyrkimys käyttää yhä enemmän luontaisia voimavarojaan hyväkseen. Ihminen haluaa saavuttaa päämäärät, joihin katsoo pystyvänsä. (Peltonen & Ruohotie 1992, 55.)

Tarvehierarkia ei perustu käyttäytymiseen ja toimintaan, vaan pikemminkin subjektiivisesti koetuille tarpeille. Tyydyttämättömät tarpeet lisäävät kuitenkin rauhattomuutta, jolloin ihminen toimii saavuttaakseen sisäisen tasapainonsa. Kun tarve on tyydytetty, menettää se tehonsa motivoivana tekijänä kunnes tarve ilmenee uudestaan. Tyydytystason mukaisesti jokaisen tarpeen suhteellinen voimakkuus vaihtelee, sillä esimerkiksi fysiologiset tarpeet toistuvat varsin usein. Itsensä toteuttamisen tarve puolestaan on ihmisen elinikäinen pyrkimys. (Peltonen & Ruohotie 1992, 53–54.)

Alemman tason tarpeen tullessa tyydytetyksi, siirrytään seuraavalle tasolle. Tyydytettyjen tarpeiden tilalle tulee uusia, ylempiä tarpeita, jotka hallitsevat toimintoja. Siirryttäessä tasolta toiselle, eivät alemmat tarpeet kuitenkaan katoa kokonaan. Alemmat tarpeet lakkaavat suuntaamasta aktiivisesti toimintaa, sillä toimintoja hallitsevat tyydyttämättömät tarpeet. Maslow'n teorian mukaan motivaatio on alituisen vaihtuva voima, joka pyrkii jatkuvasti tyydyttämään yhä ylempitasoisia tarpeita. Näin ollen ihminen ei koskaan ole täysin tyydytetty, vaan pyrkii aina täyttämään uusia ylempiä tarpeitaan. (Peltonen & Ruohotie 1992, 53–54.)

2.2.2 Kannusteteoriat

Yllyketeoriat selvittävät käyttäytymistä määrääviä ulkoisia tekijöitä eli kannusteita. Kannuste määritellään ärsykkeeksi, joka esiintyy yksilön ulkopuolella saaden hänessä aikaan tavoitteiden suuntaista käyttäytymistä. Esimerkiksi opiskelua voi motivoida siitä saatu ammatti, joka tarjoaa tulevaisuudessa välineitä tarpeiden tyydyttämiseksi. Yksilön tarpeista ja kannustamistavasta kuitenkin riippuu, missä määrin kannusteet tehoavat ja vaikuttavat suoritukseen. (Peltonen & Ruohotie 1992, 58.)

Käsitteinä kannuste ja palkkio esitellään usein toisensa korvaavina, vaikka niiden välillä on nähtävissä selkeä ero. Kannuste ennakoi palkkiota, ja annettaessa yksilölle se muuttuu palkkioiksi. Palkkio tyydyttää tarpeen vahvistaen toimintaan, kun taas kannuste virittää ärsyttäen ihmistä toimimaan. Kannusteet myös vihjaavat, että seuraukset ovat tietynlaisen käyttäytymisen tulosta. Kannusteet jaetaan kolmeen ryhmään: taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet, vuorovaikutuskannusteet sekä tehtäväkannusteet. Kannusteiden avulla ihmiset tyydyttävät tarpeitaan. Esimerkiksi taloudellisten ja fyysisen ympäristön kannusteet tyydyttävät pääasiassa toimeentulotarpeita ja liittymistarpeiden täyttämässä on tärkeää vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa. Mielenkiintoiset ja haasteelliset tehtävät tyydyttävät puolestaan kasvutarpeita, sillä tällöin käyttäytymistä motivoi muun muassa menestymisen ja onnistumisen tunne. (Peltonen & Ruohotie 1992, 58.)

2.2.3 Odotusarvoteoria

Tarpeiden ja kannusteiden lisäksi motivaatioon vaikuttavat myös havainnot ja odotukset. Odotuksilla tarkoitetaan yksilön havaintoihin ja aikaisempiin kokemuksiin perustuvaa, jonkin tietyn tarpeen tyydyttyvyyden tai palkkion saavutettavuuden astetta. Odotusarvoteoria liittyy yksilöllisiin eroihin reagoitaessa käyttäytymistä ohjaaviin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Samaa tehtävää tekevien työntekijöiden suorituksissa on eroja, sillä yksilöt havaitsevat ja tulkitsevat tilanteita eri tavalla ja muodostavat erilaisia odotuksia havaintojen pohjalta. (Peltonen & Ruohotie 1992, 58.)

Odotusarvoteoriassa keskeisiä käsitteitä ovat odotus-, väline- ja yllykearvo. Tehtävän haasteellisuus on keskeinen tekijä motivaation syntymisessä. Yksilön havaintomekanismi tulkitsee työn asettamat vaikutukset josta muodostuu odotusarvo. Työn tulee olla sopivan vaativaa, ei liian helppoa eikä liian ylivoimaista. Välinearvo muodostuu palkkioiden saavutettavuudesta, eli siitä miten todennäköistä on saada työstä palkkioita. Yllykearvo puolestaan muodostuu työstä saatavien palkkioiden arvosta. (Ruohotie & Honka 1999, 23.)

Odotusarvoteorian mukaan työn suorittamiseen motivoidutaan, jos työntekijä pitää kannusteita houkuttelevina, työntekoa palkkioiden saavuttamisen välineenä sekä tehtävässä onnistumista haasteellisena. Odotusarvo liittyy läheisesti myös työmotivaatioon, sillä työmotivaatio on korkeimmillaan silloin, kun työ on sopivan vaikeaa. Myös onnistumisen tai epäonnistumisen riski nostattaa motivaatiota työskennellä, kun taas ylivoimaisen vaikea tai liian helpot työtehtävät madaltavat työmotivaatiota. (Ruohotie & Honka 1999, 23.)

3 Työmotivaatio

Innostuessaan työstä ihminen kokee työn kiinnostavaksi, mukaansa tempaavaksi ja iloa tuottavaksi. Työ auttaa mahdollisesti unohtamaan ahdistavat ja mieltä painavat ajatukset. Tämän innostuksen takana on motivaatio, joka on tärkeä merkitys hyvinvoinnin, jaksamisen ja suoriutumisen kannalta. (Liukkonen ym. 2002, 5.) Johtamisen isoimpana haasteena usein pidetään työntekijöiden motivointia. Ajatellaan, että korkea työmotivaatio saa työntekijät työskentelemään hankalissakin olosuhteissa mahdollisimman tehokkaasti. Mietittäessä työmotivaatiota yksinkertaisesti ilmiönä, tulee mieleen todennäköisesti tehokkaan työntöön lisäksi positiivisia tunteita, kuten into, ilo ja vireys. (Rasila & Pitkonen 2010, 5.)

Tehokas työnteko ei siis ole työmotivaation synonyymi, vaan motivoitunut työnteko käsittää paljon muutakin. Motivoitunut työntekijä kyllä työskentelee laadukkaasti ja tehokkaasti, mutta suhtautuu myös itse tekemiseensä ilolla ja innolla. Vaikka ihmisen voi pakottaa tekemään jotakin, häntä ei voi pakottaa pitämään tekemisestään tai tekemään sitä mielellään. (Rasila & Pitkonen 2010, 5.) Työmotivaatio voidaan siis käsitteenä yksinkertaistaa olevan yksilön kokonaistila, joka synnyttää, antaa energiaa, suuntaa ja ylläpitää työtoimintaa. Ilman halua työskennellä ei synny suorituksia ja tuloksia. Näin ollen motivaatio on keskeinen käsite myös työelämässä. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 188–189.)

Työmotivaation voidaan sanoa koostuvan laajasta motiivien verkostosta, jossa osa motiiveista on sisäisiä ja osa ulkoisia. Sisäiset ja ulkoiset motiivit eroavat toisistaan käyttäytymistä suuntaavien ja virittävien motiivien puolesta. Sisäiset palkkiot liittyvät työn sisältöön ja ovat yksilön itsensä välittämiä. Ne ovat osittain tiedostamattomia, tunneväritteisiä vaikuttimia. Työtä tehdään sen sisällön ja kiinnostavuuden vuoksi. Sisäinen motivaatio on yhteydessä itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin. Sille on tyypillistä, että motivaatio välittyy sisäisesti jolloin myös käyttäytymisen syyt ovat sisäisiä. (Ruohotie 1998, 37–38.)

Ulkoisen motivaatio on sidoksissa ympäristöön, sillä palkkion välittää jokin muu kuin yksilö itse. Ulkoisen motivaatio tyydyttää yleensä turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita, esimerkiksi tuoden varallisuutta ja vastuuta. (Ruohotie 1998, 37–38.) Ulkoiset motivaatiot ovat ulkoisia, verbalisoitavia ja helposti määristettävissä. Työtä tehdään välinearvon vuoksi, jolloin toiminta ei sinänsä tuota mielihyvää tai kiinnostusta. Huomio siirtyy itse työstä sen lopputulokseen. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 189–190.)

Sisäisestä palkkiosta voi ihmiselle tulla jopa pysyviä motivaation lähteitä, jolloin sisäiset palkkiot ovat usein tehokkaampia kuin ulkoiset. Sisäisesti motivoitunut työntekijä asettaa suuria odotuksia työn sisällölle ja järjestelyille. Psykologiassa on muodostunut käsite ”flow” eli virtaus, jota pidetään sisäisen motivaation huippukokemuksena. Flow-käsitteellä tarkoitetaan tempaavaa, intensiivistä syventymistä sopivasti haastavaan ja mielenkiintoiseen tehtävään. Virtauksen aikana kaikki tuntuu sujuvan helposti ja vaivattomasti, ihminen paneutuu koko kapasiteetillaan tehtävään sekä luottaa itseensä ja omaan osaamiseensa. (Rasila & Pitkonen 2010, 22.) Vaikka sisäinen ja ulkoisen motivaatio ovat sisällöltään erilaisia, ei niitä silti voida pitää täysin erilaisina. Toiset motiivit voivat olla hallitsevampia kuin toiset, mutta kaiken kaikkiaan ulkoiset ja sisäiset motiivit täydentävät toisiaan esiintyen usein yhtäaikaaisesti. Ihmiset ovat usein yhtä aikaa sekä ulkoisesti että sisäisesti motivoituneita. (Ruohotie 1998, 38.)

Nykypäivän työelämässä sisäinen motivaatio on korostunut entisestään. Yhä useamman työ edellyttää itsensä johtamista, aloitekykyä ja sitoutumista. Tyytyväisyys ja sisäinen motivoituminen ovat aloitekyvyn ja sitoutumisen takana, eivät ulkoiset palkkiot. Sisäinen motivaatio on suoritustason ja innovatiivisen käyt-

täytymisen avaintekijä, sillä se tekee työn antoisaksi ollen yksi tärkein syy siihen, miksi ihminen pysyy työssään. Sisäisellä motivaatiolla on yhteys myös luovuuteen, sillä ihmisten on todettu olevan luovempia tilanteissa, joissa he ovat pääasiallisesti sisäisesti motivoituneita. Suoritus, joka vaatii kekseliäisyyttä, intuitiota, syvää keskittymistä tai luovuutta heikkenee, jos ulkoista kontrollia, kuten arviointia, valvontaa tai palkkiota käytetään motivointistrategiana. (Luoma ym. 2004, 23.)

Eri ihmiset motivoituvat eri asioista, toiset ulkoisen motivaation kautta ja toiset sisäisen. Motivoivien asioiden kokonaisuus on erilainen jokaisella henkilöllä. Käyttäytymistieteilijä David McClelland on tutkinut motivaatiota, ja hänen mukaansa henkilön motivaatio koostuu kolmesta eri tekijästä: saavutusten, vallan ja yhteenkuulumisen tarpeista. Nämä kolme aluetta painottuvat eri ihmisillä eri tavoin. Saavutuksista motivoituva henkilö kaipaa ammatillisia haasteita asettaen itselleen realistisia tavoitteita. Riskejä ottaen ja lannistumatta pienistä vastoin käymisistä hän ponnistelee saavuttaakseen asettamansa tavoitteet. Vallantunteesta motivoituva puolestaan pyrkii tehtäviin, jossa hän voi johtaa ja vaikuttaa muihin. Hän kokee tärkeäksi saada oman mielipiteensä kuuluviin. Muodollinen valta ja asema ovat myös hänelle tärkeitä. Liittyminen toisiin ja yhteenkuuluvuus motivoivana tekijänä aiheuttaa sen, että henkilö arvostaa yhteistyötä, yhdessäoloa ja vuorovaikutusta. (Rasila & Pitkonen 2010, 12–13.)

Työmotivaation merkitys korostuu osaamiskeskeisessä organisaatiossa, sillä motivaatio ei ainoastaan vaikuta työn tuloksiin ja laatuun vaan myös työntekijöiden hyvinvointiin ja energiatasoon. Työntekijöiden hyvinvoinnin turvaaminen puolestaan sitouttaa osajia luoden pitkän aikavälin jatkuvuutta, joka on olennaista organisaatioille, joissa innovaatiot, tuotteet sekä palvelut syntyvät osajien työn tuloksena. Monilla asioilla voidaan myönteisesti vaikuttaa ihmisen tahtoon toimia. Esimerkiksi hyvällä esimiestyöllä, avoimella organisaatiokulttuurilla, ja vuorovaikutuksella, palkitsemisella, hyvällä organisaatiolla sekä työn haastavuudella ja merkityksellä voidaan vaikuttaa ihmisen työskentelyvireyteen. (Luoma ym. 2004, 20.)

Jotta työmotivaatiota olisi helpompi ymmärtää ja kuvata, jaetaan se tekijäryhmiin, jotka keskeisesti vaikuttavat yksilön työmotivaatioon. Työmotivaatio syntyy yksilön persoonallisuudesta eli sisäisistä ominaisuuksista, työn ominaisuuksista sekä työympäristön ominaisuuksista (kuvio 4). Lisäksi esimiestyö ja palkitseminen osaltaan vaikuttavat työmotivaatioon. Tässä tutkimuksessa perehdytään tarkemmin tarkastelemaan ja ymmärtämään työmotivaatiota näiden viiden eri tekijäryhmän avulla. Eri-ikäiset ja eri elämänvaiheessa olevat henkilöt kuitenkin motivoituvat työtään kohtaan eri tavoin. Vanhempia työntekijöitä motivoivat eri asiat kuin nuoria. Näin ollen motivaatioasiat voivat olla työelämässä monimutkaisia. (Luoma ym. 2004, 23.)



Kuvio 4. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.

3.1 Sisäiset ominaisuudet

Eroavaisuudet työntekijöiden ponnistelujen määrässä ja suoritustasossa selittyvät yksilöllisillä eroilla, eli erilaisilla persoonallisuustekijöillä. Työmotivaatioon vaikuttava persoonallisuustekijä koostuu yksilön mielenkiinnosta, asenteista ja tarpeista. (Ruohotie & Honka 1999, 17.)

Mielenkiinnon kohde suuntaa yksilön tarkkaavaisuutta. Ne ovat positiivisia asenteita, joiden kehittymisen tuloksena tietyt tehtävät ja pyrkimykset asetetaan etusijalle. (Ruohotie 1998, 35.) Ulkoisen virikkeen, esimerkiksi rahan vaikuttaminen työntekijän käyttäytymiseen riippuu työntekijän mielenkiinnosta. Tilanne, jossa kahdesta samaa työtä tekevästä A on kiinnostunut työstään, mutta B ei.

Työntekijä A:n olisi tehtävä vaikea valinta kiinnostavan työn ja paremman ansi-
on välillä, jos hänelle tarjottaisiin suurempaa palkkaa vähemmän kiinnostavasta
työstä. Sisäiset palkkiot saattaisivat toimia riittävinä motiiveina kieltäytyä siirros-
ta. Nykyisestä työstään kiinnostumaton työntekijä B sen sijaan ei valintatilanteessa
joutuisi ristiriitaiseen tilanteeseen: hänellä ei ole mielenkiintoa pysyä nykyisessä
työssään joten suurempi ansio uudessa työssä vaikuttaa voimakkaasti päätökseen
lähteä uuteen työhön. (Ruohotie & Honka 1999, 17.)

Asenteet ovat keskeisessä osassa muun muassa yksilön suoritusmotivaatiossa. Tyytymättömyys esimieheen tai työhön heijastuu usein haluttomuutena ponnistella työssä. Myös yksilön asenteet omasta itsestään, eli niin sanottu minäkuva vaikuttaa suoritukseen ja motivaatioon: ihmiset pyrkivät käyttäytymään minäkuvansa kanssa yhdenmukaisesti. Ponnistelu laimenee ja suoritustaso jää heikoksi, jos yksilö kokee epäonnistuneensa työssään itsestään johtuvista syistä. Itsearvostus sekä usko omiin kykyihin ja mahdollisuuksiin ovat motivaation kehittymisen kannalta oleellisia. Sisäisiin ominaisuuksiin kuuluvat myös yksilön tarpeet, jotka saavat yksilön toimimaan tietyllä tavalla sekä ponnistelemaan sisäisen tasapainon saavuttamiseksi. Tarpeiden suhteellinen voimakkuus ja vaihtelu tietyllä hetkellä ohjaavat tärkeällä tavalla yksilön yrityshalua ja suoriutumista työtehtävissä. (Ruohotie & Honka 1999, 18–19.)

Tarpeita motivaatioprosessissa käsiteltiin tarkemmin jo tarveteorioiden yhteydessä. Myös työmotivaation kuvaus edellyttää tarpeiden huomioon ottamista, sillä tarpeet muuttuvat kypsymisen ja tarpeen tyydyttämisen seurauksena. Työntekijät reagoivat tarve-erojen vuoksi samaan kannusteeseen eri tavoin. Toiset tekevät sosiaalisesti arvostettua työtä rahan vuoksi, toiset odottavat työltään nimenomaan arvostettua asemaa. Kannusteiden tulee kuitenkin vedota työntekijän vallitseviin tarpeisiin, sillä pelkkä kannusteiden olemassaolo ei vaikuta työntekijöiden käyttäytymiseen. Työtehtävien tulisi myös vastata yksilön tarpeita, sillä työtehtävien kannustavuus vaihtelee suuresti. Voimakkaan suoritus-
tarpeen omaava työntekijä kokee usein sisäistä motivaatiota työtään kohtaan, kun taas suoritus-
tarpeensa heikoksi kokeva työntekijä voidaan motivoida taloudellisten kannusteiden avulla suorittamaan vähemmän vaativia tehtäviä. (Ruohotie & Honka 1999, 20–21.)

Yksilön tarpeisiin voidaan myös vaikuttaa kannusteita säätelällä. Kun vallitsevat tarpeet on tyydytetty, voidaan mielenkiinto suunnata muiden tarpeiden tyydytykseen. Esimerkiksi kun taloudellinen asema on turvattuna, voi yksilö suunnata mielenkiintoaan vaativampia työtehtäviä kohtaan. Joskus ulkoisia palkkioita ei välttämättä edes tarvita, sillä toisinaan ihmiset motivoituvat tekemään jotakin pelkästään tekemisen ilosta. Jotkin ylimmät tarpeet, joihin työn tuottamat sisäiset palkkiot vetoavat, eivät koskaan tyydyty täysin. Esimerkiksi itsensä toteuttamisen tarve saattaa voimistua entisestään miellyttävien kokemusten seurauksena, jolloin kokemukset tuottavat pitkäaikaista motivaatiota ja tyytyväisyyttä. (Ruohotie & Honka 1999, 21.)

3.2 Työn ominaisuudet

Työ rakentuu erilaisista tehtävistä ja toiminnoista, jotka voidaan pilkkoa edelleen yhä yksityiskohtaisempiin osatehtäviin. Esimerkiksi tarjoilijan työhön kuuluu ottaa vastaan tilauksia, rahastaa, hakea annoksia ja tarjoilla ne asiakkaille. Työntekijän on hallittava työhönsä kuuluva toimintoketju. Tarjoilijan työtä voidaan kuitenkin tarkastella työn merkityksen näkökulmasta. Rationaalisesti tarjoilijan tehtävänä on pitää asiakkaat tyytyväisinä, olla ystävällinen ja luoda miellyttävä ruokailuelämys sekä tarjoilla laadukasta ruokaa. Työntekijän suorittamat työtehtävät ovat toimintakokonaisuuksia, jotka tähtäävät yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Jos työntekijöillä ei ole selkeää käsitystä työnsä tarkoituksesta, he eivät voi tehdä älykkäitä valintoja työtehtäviensä suhteen. Samalla heiltä puuttuu myös tunne työn mielekkyydestä. (Liukkonen ym. 2002, 65–66.) Työ ei kuitenkaan koostu ainoastaan konkreettisista mekaanisesti suoritettavista toiminnoista, vaan toiminnoilla on myös perimmäinen merkitys, minkä vuoksi työtä oikeasti tehdään.

Työmotivaatio ei synny pelkästään yksilön sisäisten ominaisuuksien perusteella. Motivoitumisen näkökulmasta työn sisällöllä on keskeinen merkitys, sillä erityisesti tarkoituksellinen työ koetaan motivoivana. (Luoma ym. 2004, 96.) Työn ominaisuudet ovat ulkopuolisista tekijöistä keskeisimpiä motivaation säätelyn kannalta, sillä työn sisältö vaikuttaa voimakkaasti haluun suoriutua hyvin työteh-

tävistään. Keskeisiä työmotivaatioon vaikuttavia työn ominaisuuksia ovat työn sisältö, mielekkyys, vaihtelevuus, saavutukset sekä työssä eteneminen ja kehittyminen. Työn ominaisuudet vaikuttavat työmotivaation lisäksi myös itse työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen, poissaoloihin sekä henkilöstön vaihtelevuuteen. Työntekijä saavuttaa parhaat tulokset ja viihtyy työssään kun työ koetaan mielekkääksi, työn tuloksista ollaan tietoisia sekä työstä saadaan riittävästi vastuuta. (Ruohotie & Honka 1999, 144.)

Vaativa ja joskus jopa taitoja äärimmilleen venyttävä työ on mielekästä. Työntekijöiden vaatimukset tulisikin työtehtäviä suunnitellessa ottaa järjestelmällisesti ja tietoisesti huomioon, jolloin työn tehokkuutta voidaan parantaa pitkällä tähtäimellä. Työmotivaatio lisääntyy, kun henkilön ammattitaitoa pyritään hyödyntämään entistä paremmin. (Ruohotie & Honka 1999, 144.) Kun työntekijä huomaa, että hänen kannattaa käyttää työpanostaan organisaatiossa, hän motivoituu. Jos työntekijä kokee olevansa ”vain töissä täällä”, on jossain epäonnistuttu. (Isoviita & Lahtinen 2001, 65.)

Ruohotien & Hongan (1999, 144–145) mukaan kannustavaa työtä luonnehtivat seuraavat ominaisuudet:

1. Työn vaatimien taitojen moninaisuus
2. Työtehtävien sisällön mielekkyys
3. Työn merkityksellisyys
4. Mahdollisuus itsenäiseen toimintaan
5. Palaute työn tuloksista

Motivoivan työn tulee vaatia moninaisia taitoja. Työ on mielekästä ollessaan vaativaa, haasteellista ja edellyttää kykyjen sekä taitojen käyttämistä lähes ääri rajoille asti. (Ruohotie & Honka 1999, 145.) Vaikka työssä kaivataankin haasteita, eivät ne kuitenkaan saa olla liian suuria. Tarvittavan osaamisen tai ajan puuttuessa motivoitumisen sijaan ahdistutaan. Ihminen ei näe mahdollisuutta onnistua tehtävässä, jos tehtävä on liian haasteellinen eikä käytettävissä olevat resurssit riitä siitä suoriutumiseen. Vastaavasti kykyihin nähden vaatimaton työtehtävä aiheuttaa ikävystymistä. Kuitenkin rutiinomaiset tehtävät ovat toisi-

naan hyvästä, sillä niiden parissa voi välillä ikään kuin levähtää. (Rasila & Pitkonen 2010, 21.) Toisin sanoen liian yksinkertaiset tai monimutkaiset työt eivät kannusta.

Kannustavan työn kannalta työtehtävien tulee kokonaisuudessaan olla mielekkäitä, sillä työkokonaisuuden suorittaminen koetaan mielekkäämmäksi kuin osasuoritusten tekeminen. Työ täytyy myös kokea merkitykselliseksi. Itsenäisessä työssä tulokset riippuvat enemmän yksilön omista ponnistuksista, aloitteista ja päätöksistä, jolloin työtä kohtaan motivoitutaan helpommin. Palaute työn tuloksista antaa työntekijälle tietoa siitä, miten suorituksessa on onnistuttu. Näistä edellä mainituista työn ominaisuuksista kolme ensimmäistä määrittää miten mielekkääksi työ koetaan. Neljäs ominaisuus osoittaa, missä määrin yksilö tuntee olevansa vastuussa ja tilivelvollinen työnsä tuloksista. Viides ilmaisee työntekijän tietoisuuden siitä, miten tehokkaasti hän tekee työnsä. (Ruohotie & Honka 1999, 145.)

Rasilan ja Pitkosen (2010, 20) mukaan motivaation määrää voidaan kuvata yksinkertaisen laskukaavan avulla: $MOTIVAATIO = INNOSTUMINEN \times ONNISTUMINEN$. Innostumisella tarkoitetaan tässä yhteydessä niitä tekijöitä, jotka innostavat meitä johonkin tiettyyn toimintaan. Innostava tekijänä voi olla esimerkiksi tavoitteen mielekkyys ja itse työskentelyprosessi. Myös luvassa oleva rahallinen palkkio, työn merkityksellisyys itselle, halu tehdä yhteistyötä ja oppia uutta voivat lisätä innostuneisuutta. Onnistuminen puolestaan tarkoittaa mahdollisuutta saada tehtävä suoritettua. Se edellyttää kuitenkin riittäviä resursseja, kuten riittävästi aikaa sekä tehtävässä vaadittavaa osaamista. Tavoitteiden tulee myös olla realistisesti määriteltyjä, jotta onnistuminen olisi mahdollista.

Kyseessä tosiaan on kertolasku: jos onnistumisen mahdollisuus on nolla, on motivaatiokin nollassa, vaikka tehtävä itsessään olisi mielenkiintoinen ja innostava. Mahdollisuus onnistua ei myöskään yksinään nosta motivaatiota. Esimerkiksi monissa rutiinitehtävissä onnistuminen on varmaa, mutta motivaatio tehtävän suorittamiseen on pieni innostuksen puuttuessa. Näin ollen työn ominaisuuksilla on todella merkitystä työmotivaation kannalta. Työn tulee olla haasteellista, mielekäästä ja vaihtelevaa jotta ihminen innostuu työstään ja motivaation laskukaavan osa-alueet täyttyvät. (Rasila & Pitkonen 2010, 20.) Tehtävä,

jossa ihminen itse on vastuussa toimintansa tuloksista kokien tehtävät enemmän tai vähemmän haasteelliseksi, käynnistää motivaatioprosessin.

Edellä puhuttiin motivaation jakamisesta sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Luoma ym. (2004, 23) mukaan sisäinen motivaatio koostuu neljästä tärkeästä elementistä: valinnanvapaudesta, pätevydestä, mielekkyydestä ja edistymisestä. Saadessaan käyttää omaa harkintaa tehtävän suorittamisessa ihminen kokee valinnanvapauden tunnetta. Yksilö kokee, että hänen oivalluksillaan ja näkemyksillään on merkitystä. Valinnanvapaus tarjoaa mahdollisuuden aloitekyvyn ja luovuuden käyttöön, jolloin yksilö usein laittaa peliin koko ajattelu- ja harkintakykynsä. Myös henkilökohtainen vastuunotto päätösten seuraamuksista on seurausta valinnanvapaudesta.

Pätevyyden tunne on ylpeyttä laadukkaasti tehdystä työstä sekä siitä, että työtehtävistä on suoriuduttu ammattitaitoisesta. Sisäinen motivaatio vahvistuu kun ihminen tuntee hallitsevansa työtehtävänsä ja siihen kuuluvat toiminnot varmistuen siitä, että pystyy suoriutumaan niistä myös tulevaisuudessa. Pätevyyden tunteen ollessa heikko työtehtävät tuntuvat liian helpoilta tai merkityksettömiltä. Mielekkyyden tunne viittaa tunteeseen siitä, että ihminen suorittaa tärkeää tehtävää pyrkien kohti arvokasta tavoitetta. Yksilö kokee tekemänsä työn olevan hänen uhraaman ajan ja energian arvoista. Edistymisen tunne on rohkaiseva tuntemus mahdollisesta onnistumisesta. Yksilö kokee mahdolliseksi päästä lähemmäksi lopullisia tavoitteita. Työtä tehdään innostuneesti, siihen ollaan halukkaita sijoittamaan lisää aikaa ja energiaa. Kulutettua aikaa ja ponnisteluja ei myöskään koeta hukkaan heitetyiksi. Työ, joka kokonaisvaltaisesti tarjoaa mahdollisuuden käyttää erilaisia taitoja, johtaa tunteeseen että työ on tarkoituksellista. (Luoma ym. 2004, 24–25.)

Työn ominaisuuksiin liittyen myös työsuhteen pysyvyys on tärkeä perusmotivaatiotekijä. Motivaatiotasoa laskevat pysyvän työsuhteen puuttumisen tuoma epävarmuus sekä määräaikaiset ja projektiluontoiset työsuhteet. (Luoma ym. 2004, 99.)

3.3 Työympäristö

Huolimatta sisäisistä ja työn ominaisuuksista, emme aina onnistu saavuttamaan kaikkia tavoitteitamme, sillä myös ympäristö vaikuttaa tavoitteen saavuttamiseen tai saavuttamatta jättämiseen. Monissa työpaikoissa olosuhteet kehittymiselle ovat erinomaiset, kun taas toisissa paikoissa työntekijöillä ei ole minkäänlaisia mahdollisuuksia kehittyä ja sitoutua työtään kohtaan. (Niermeyer & Seyfert 2002, 25.) Työympäristön tulisi olla sellainen, että se innostaa työntekijöitä toimimaan oma-aloitteisesti, sillä työolosuhteet vaikuttavat oleellisesti myös motivoitumiseen (Isoviita & Lahtinen 2001, 65).

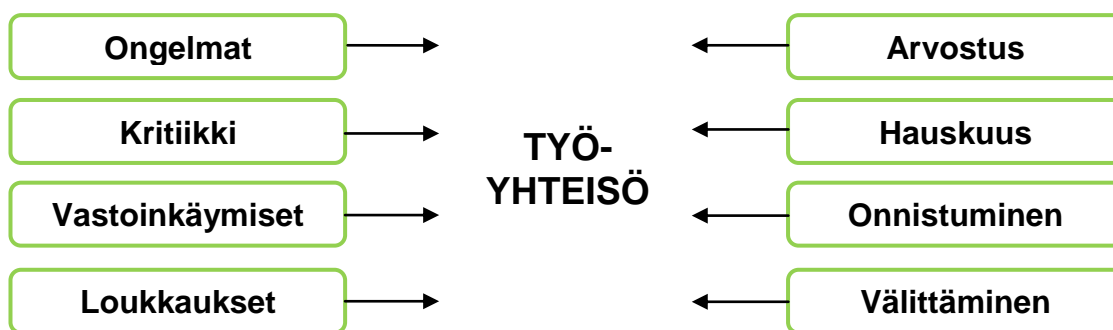
Työympäristö on oleellisesti yhteydessä suoritukseen ja työmotivaatioon. Tässä yhteydessä työympäristöön luetaan kaikki työn ulkoiset tekijät ja työntekoon käytettävissä olevat voimavarat. Pelkistetyksi siihen kuuluvat taloudelliset, fyysiset ja sosiaaliset ympäristötekijät. Työympäristö jaetaan myös välittömään työympäristöön ja koko yrityksen kattavaan työympäristöön. Työryhmän ja esimiehen vaikutus yksilön työpanokseen kuuluvat oleellisena osana välittömään työympäristöön. Koko yrityksen kattava työympäristö sisältää yrityksen yhteiset tekijät (Ruohotie & Honka 1999, 17–18.)

Terveellinen ja turvallinen työympäristö tukee kiistatta sekä työn tekemistä että itse työntekijää. Työolot ovat osa fyysistä työympäristöä. Työolot edistävät myös työntekijöiden henkistä hyvinvointia, joka ilmenee työyhteisössä ja yksittäisissä jäsenissä monin eri tavoin. Henkinen hyvinvointi tulee työpaikalla esille muun muassa turvallisena ilmapiirinä, työpaikan me-henkenä, toiminnan häiriöttömyytenä ja yhteistyön sujumisena. Hyvinvointi näkyy myös tuottavuutena, sillä sairaus poissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus vähenevät kun työyhteisössä on hyvä olla. Työympäristön tulee siis tukea työn sujuvuutta, sillä se on tuottavuuden lisäksi tärkeää myös työntekijöiden terveyden kannalta katsottuna. Työn sisällön ja määrän lisäksi tulee työympäristössä kiinnittää huomiota muun muassa työasentoihin ja –välineisiin, työturvallisuuteen ja riittävään perehdyttämiseen, jotta työympäristö tukisi riittävästi työpaikalla työskentelyä. (Työsuojeluhallinto 2011.)

Fyysisen ympäristön, eli esimerkiksi työskentelytilojen ja laitteiden lisäksi työmotivaatioon vaikuttaa merkittävästi myös sosiaalinen työympäristö. Vaikka yrityksellä olisi käytössään parhaat mahdolliset työvälineet ja -tilat, ei työympäristö tue työmotivaation muodostumista elleivät myös työpaikan sosiaaliset tekijät ole kunnossa. Sosiaalisesti hyvä työympäristö on yksinkertaisuudessaan sitä, että työpaikan ihmissuhteet ovat kunnossa ja apua voidaan tarvittaessa pyytää työtovereilta tai esimieheltä. Hyvä työyhteisö kannustaa ja synnyttää halun tehdä työtä. (Työsuojeluhallinto 2011.)

Sosiaalinen työympäristö vuorovaikutus- ja yhteistyösuhteineen on oleellinen osa työympäristöä. Esimerkiksi henkilöstöriidat ovat yksi yleisemmistä syistä vaihtaa työpaikkaa, joten on tärkeää sitouttamisen kannalta, että työympäristössä vallitsee positiivinen henki. Tarkoituksenmukainen, tavoitteiden suuntainen yhteistyö motivoi ja ylläpitää useiden motivaatiota. Jokaisen tuodessa omaa asiantuntemustaan, työskentely on tehokkaampaa ja syvempää. Työskentelyn lomassa ihmiset voivat tukea toisiaan, huomioida toistensa edistymistä antaen rakentavaa palautetta sekä kokea yhdessä onnistumista. Tehokas yhteistyö vaatii kuitenkin hyviä työskentelykäytäntöjä, jotka voi oppia vain tekemisen kautta. (Rasila & Pitkonen 2004, 30.)

Furmanin ja Aholan (2002, 13) mukaan työyhteisössä myönteisiä tunnekokemuksia ja yhteisyyden tunnetta tuottavia tekijöitä ovat arvostus, hauskuus, onnistuminen sekä välittäminen (kuvio 5). Nämä tekijät vaikuttavat kaikkein vahvimmin ihmisten henkiseen hyvinvointiin työyhteisöissä. Työyhteisöä uhkaavat myös erilaiset ongelmat, jotka vaikuttavat työyhteisöön negatiivisesti, ellei niihin osata suhtautua rakentavasti. Keskeiset työyhteisön hyvinvointia uhkaavat ongelmakohdat ovat ongelmista keskusteleminen, kritiikin vastaanottaminen ja antaminen, erilaiset epäonnistumiset ja muut vastoinkäymiset sekä loukkaukset.



Kuvio 5. Työyhteisöön vaikuttavat tekijät. (Furman & Ahola 2002, 13)

Kannustavaan työyhteisöön kuuluu kannustava ilmapiiri. Työyhteisön ilmapiiriä on vaikea kuvata tai rajata. Kuitenkin se saa työntekijän joskus ponnistelemaan jopa yli vaaditun työpanoksen. Hyvä ilmapiiri ylläpitää korkeaa motivaatiota, saa ihmisen sitoutumaan yritykseen sekä lisää työtyytyväisyyttä. Vaikka hyvän ilmapiirin tärkeys on tiedostettu, on hankala osoittaa luotettavia tekijöitä, joita vahvistamalla hyvä ilmapiiri luodaan. Hyvä ilmapiiri tunnustetaan viimeistään siinä vaiheessa kun sen menettää. Ryhdyttäessä miettimään ilmapiiriin liittyviä asioita, vahinko on ehtinyt usein jo tapahtua, ja työyhteisössä on ajaututtu konfliktiin. (Peltonen & Ruohotie 1999, 119.)

Ilmapiirillä on merkitystä työmotivaation ja – tyytyväisyyden sekä työn tulosten kannalta, sillä ilmapiiri tyydyttää myös yksilön liittymistarpeita. Koska ihminen viettää työpaikalla paljon aikaansa, ovat työpaikan sosiaaliset suhteet iso osa yksilön sosiaalista verkostoa. Työssä ihminen voi tyydyttää tarvettaan kuulua johonkin ryhmään tai yhteisöön. Ilmapiiri vaikuttaa myös siihen, miten palkitsevana työ koetaan. Myös asetettujen tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyys on riippuvainen työilmapiiristä. Kannustava ja turvallinen ilmapiiri saa työntekijän sitoutumaan yritykseen ja kokemaan siihen kohdistuvan arvostelun jopa henkilökohtaisena loukkauksena. (Ruohotie & Honka 1999, 120.)

Tarveteoriastaan tunnettu Maslow on kiinnittänyt huomiota myös ilmapiiriin ja työympäristön merkitykseen työntekijöiden motivaatiossa. Hänen mukaansa työorganisaatiossa tulisi panostaa ilmapiiriin, jossa työntekijöillä olisi mahdollisuus kehittyä ja tyydyttää myös ylempien hierarkiatasojen tarpeita, esimerkiksi arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeita. Työntekijät voivat turhautua, työ-

suorituksen alentua ja tyytymättömyys työhön voi lisääntyä jos ilmapiiriä ja työympäristöä ei pystytä luomaan oikeanlaiseksi. Turhautumiselämykset ovat seurausta tarpeen tyydyttymisen estymisestä. Turhautumiselämykset vaihtelevat melko siedettävästä jopa psyykkisesti lamauttavaan turhautumiseen asti. (Peltonen & Ruohotie 1992, 54.)

Ilmapiiriin lisäksi myös avoin viestintä on tärkeä tekijä työyhteisössä. Avoimella viestinnällä tarkoitetaan sitä, että tieto virtaa joka suuntaan koko organisaatiossa. Palautetta voidaan antaa kaikkiin suuntiin luottamuksen ilmapiirissä. Avoimeen viestintään kuuluu myös ihmisten aito kiinnostuneisuus toisistaan, toisten huomioon ottaminen sekä kunnioituksen osoittaminen työtovereita kohtaan. (Hagemann 1991, 51.) Huono tiedonkulku ja viestintä ovat yleisiä ilmapiiriin vaikuttavia vuorovaikutusongelmia. Työyhteisön perustaksi tarvitaan avoin vuorovaikutus organisaatiossa. Jokaisen työyhteisön jäsenen osallistuminen on edellytys avoimelle vuorovaikutukselle, jolloin jokaisen tulisi uskoa, että omalla mielipiteellä on arvoa ja merkitystä. Avoin vuorovaikutus ei tarkoita kuitenkaan sanojen paukauttamista päin naamaa. Erilaisuuden ja erimielisyyden hyväksyminen, toisen kunnioittaminen ja arvostaminen kuuluvat avoimeen työympäristöön sekä avoimeen vuorovaikutukseen. Hienotunteisuus on pidettävä mielessä, sillä toinen ihminen saattaa ymmärtää asiat eritavalla. Yhteisymmärrys on helpompi saavuttaa, jos viestin pitää yksinkertaisena ja konkreettisena. (Kaivola 2003, 145–146.)

3.4 Esimiestyö

Esimiestyötä voidaan verrata orkesterin johtamiseen, sillä esimiehen on tärkeää saada orkesterinsa soittamaan samojen nuottien mukaan. Orkesterissa eri aluiden osaajat soittavat eri soittimia, mutta nuotit kertovat heille miten soittaa ja milloin soittaa. Esimiehen täytyy tuntea oman orkesterinsa soittimet, jotta hän osaisi saada ne soimaan kauniisti yhdessä. Tämä vaatii esimieheltä kuuntelemista, kiinnostusta soittajia kohtaan sekä luottamusta. Organisaatio-orkesterissa esimiehen tulee kiinnittää huomiotaan moniin eri asioihin, jotta orkesteri saataisiin yhdessä soittamaan yhteistä musiikkia. (Luoma ym. 2004, 17.)

Henkilöstön motivointi kuvataan usein yhdeksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. Työntekijän ja esimiehen roolit ovat kuitenkin murroksessa, sillä esimies ei ole enää pelkästään autoritääriin kääntynyt käskijä ja vahtija. Esimiehen rooli nykypäivän työelämässä on pikemminkin mahdollisuuksien luoja. Työntekijä puolestaan ei ole ainoastaan käskijä toteuttava suorittaja, vaan aktiivinen ja vastuullinen osaaja. Näin ollen työntekijöiden itsensä johtamisen taidot ja omasta motivaatiosta huolehtiminen korostuvat, sillä motivaatio syntyy ihmisessä itsessään. Toista ihmistä ei voi suoraan motivoida. (Rasila & Pitkonen 2010, 44.)

Esimes ei ole pelkästään vastuussa oikean työasenteen luomisesta, sillä viime kädessä jokainen ihminen päättää itse, toteuttaako hän tietyn toiminnan vai ei. Motivoiva johtaminen ei voi synnyttää energiaa, vaan se saattaa työntekijöitä energiankehittämisen prosessissa. Esimiehen tehtävänä henkilöstön motivoimisessa on työntekijöiden pätevyyden kehittäminen sekä parhaiden mahdollisten työehtojen varmistaminen. Lisäksi työntekijöiden kanssa yhdessä täytyy etsiä tavoitteita, joiden eteen kumpikin osapuoli on valmis työskentelemään. Työntekijöiden täytyy myös kokea, että ponnistelu on kannattavaa. (Niermeyer & Seyffert 2002, 62–65.) Gisele Hagemannin (1991, 114) mukaan motivoiva johtaminen perustuu nimenomaan selkeisiin tavoitteisiin, suoraan viestintään ja osallistumiseen, joita yhteistyö ja keskinäinen kunnioitus vahvistavat.

Esimesillä on keskeinen rooli muun muassa kannustavan ilmapiirin luomisessa, tiedon ja osaamisen jakamisessa sekä osaajien yhteen saattamisessa. Esimesissä tulee entistä enemmän keskittyä vuorovaikutuksen onnistumiseen ja tukemiseen. (Luoma ym. 2004, 68.) Niermeyerin ja Seyffertin (2002, 65–66) mukaan motivoivan johtamiseen kuuluu viisi osatekijää: tavoitteiden haasteellinen muotoilu, itseluottamuksen vahvistaminen, liikkumavaran tarjoaminen, kehitykseen pakottaminen sekä rakentavan palautteen antaminen (kuviokuva 6). Vaikka motivaation luominen ei ole johdon vastuulla, esimies on vastuussa motivaation ylläpitämisestä. Näin ollen esimiehen keskeinen tehtävä on luoda tavoitteita, jotka vaikuttavat motivoivasti tai säilyttävät ja vahvistavat jo olemassa olevaa motivaatiota.



Kuvio 6. Motivoiva johtaminen. (Niermeyer & Seyffert 2002, 65.)

Terve iteluottamus toimii katalysaattorina tavoitteen saavuttamisessa, sillä luottaessaan itseensä työntekijä käyttää koko potentiaaliaan. Itseluottamuksen puute puolestaan johtaa puolestaan vajaisiin suorituksiin. Esimiehen tärkeä tehtävä on työntekijöiden iteluottamuksen vahvistaminen, sillä puutteellinen tai heikko iteluottamus omaa osaamista kohtaan vaikuttaa itseään ruokkivasti etenkin silloin, jos muut työntekijät ratkaisevat tärkeät tehtävät epävarman työntekijän puolesta. (Niermeyer & Seyffert 2002, 71.) Itseluottamuksen vahvistamiseen liittyy läheisesti myös esimieheltä toivottu tuki ja kannustus, sillä esimiehen tulee olla kiinnostunut työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan (Luoma ym. 2004, 82).

Alaisilta vaaditaan myös itsenäistä toimintaa, mutta itsenäisyyttä ja vastuun ottamista voi kuitenkin löytyä vain sieltä, missä niitä todella toivotaan. Vastuun ottamisen edellytyksenä on esimiehen luoma liikkumavara. Esimiehen tulee myös nähdä vaivaa työntekijöiden kehittymisen eteen. Työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet tulee liittää yrityksen tavoitteisiin, sillä työntekijät sitoutuvat vahvasti, jos muotoillut tavoitteet edistävät myös heidän omaa tilannettaan. Esimiehen tehtävänä on johtaa joukkuetta ja kaivaa jokaisesta pelaajasta parhaat puolet esille. Esimiehen tulee tukea työntekijöitä haastavasti, eli rohkaista heitä ottamaan aina seuraavan askeleen. (Niermeyer & Seyffert 2002, 74–78.)

Palautteen antaminen on keskeinen tehtävä esimiestyössä, sillä se vaikuttaa oleellisesti motivaatioon ja työn iloon. Palautetta työstä tarvitaan jatkuvasti, sillä ihmisellä on tarve tulla huomioiduksi ja liittyä muihin ihmisiin. Toiselta saatu palaute vahvistaa muun muassa käsitystä omasta kyvykkyydestä. Palaute on myös keino osoittaa arvostusta ja kiinnostusta, kertoa edistyksestä ja onnistumisesta sekä rohkaista asettamaan uusia tavoitteita. Palautteen avulla työntekijä voi hahmottaa oman roolinsa ja työnsä merkityksen osana kokonaisuutta, jolloin palaute auttaa edistämään työntekijän sitoutumista. (Rasila & Pitkonen 2010, 32–33.)

Ihminen tarvitsee sekä negatiivista että positiivista palautetta kasvaakseen ja kehittyäkseen, sillä palaute auttaa tunnistamaan nykytilan heikkoudet ja vahvuudet. Myös kritiikki antaa uusia näkökulmia. Eläytyvä ja empaattinen ymmärtäminen on toimivan palautteen lähtökohta. Palaute ei koskaan ole ehdoton totuus, mutta se auttaa rakentamaan yhteistyötä ja luottamusta. (Kaivola 2003, 147.) Antamalla palautetta esimies osoittaa kiinnostusta työntekijöitään kohtaan. Palaute on myös sisäistä motivaatiota edistävä tekijä, sillä se tuottaa onnistumisen kokemuksia sekä on todella tärkeää itsensä kehittämisen kannalta. Perinteisesti kehityskeskustelut ovat tilanteita, joissa työntekijät saavat palautetta esimieheltään. Palautteen saamisen tulisi kuitenkin olla arkipäivää ja tapahtua useammin kuin kehityskeskusteluissa kerran kaksi vuodessa. (Luoma ym. 2004, 80–81.)

Työntekijät tahtovat tietää, mitä esimies heiltä odottaa. Esimiehen tulee huolehtia, että tieto kulkee vapaasti organisaation sisällä. Esimies toimii aina esimerkkinä muille, joten hänen käyttäytyminen ja asenteet osoittaa henkilöstölle, uskaltaako asioista viestiä avoimesti ja luottamuksen vallitessa. Epävarmuus ja tiedon puute aiheuttaa kuohuntaa, huhupuheita ja arvailuja, jotka puolestaan johtavat muun muassa alhaisempaan tuottavuuteen. Tieto puolestaan tuo työhön varmuutta ja luottamusta. (Hagemann 1991, 51–54.) Tärkeänä esimiestyön osana onkin pidetty keskusteluyhteyttä. Ajan myötä kehittyvä vuorovaikutusyhteys vaatii panostusta, jotta luottamus saavutetaan. (Luoma ym. 2004, 84.)

3.5 Palkitseminen

Palkitseminen on prosessi, joka toimii vaihtosuhteenomaisesti organisaation ja yksilön välillä. Palkittava antaa osaamisensa, motivoituneen toimintansa ja työpannostelunsa organisaation käyttöön. Vastineeksi organisaatio antaa palkittavalle työsuoritusta vastaan erilaisia aineellisia, aineettomia sekä välillisesti aineellisia palkkioita. Organisaatio viestittää palkitsemisen kautta yksilölle tärkeää viestiä siitä, kuinka hän on työssään suoriutunut. Yksilötasolla palkitsemiseen liitetään paljon odotuksia, sillä palkitseminen on kokoelma siitä, mitä työntekijä saa antaessaan työpanoksensa, motivoituneen toimintansa ja osaamisensa organisaation käyttöön. Organisaation näkökulmasta palkitsemisella ohjataan toimintaa strategian suuntaan. Palkitsemisella pyritään vaikuttamaan työntekijöihin tavalla, joka aikaansaa heissä organisaation toivomia vaikutuksia. (Luoma ym. 2004, 34.)

Jotta palkitseminen toimisi, tulee sekä yksilön että organisaation näkökulma olla läsnä samanaikaisesti. Palkitseminen tulisi sitoa samanaikaisesti yksilön osaamiseen ja henkilökohtaisiin taitoihin sekä organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja strategioihin. Näin palkitsemisella on mahdollista vaikuttaa yksilöiden kehittymiseen ja käyttäytymiseen yritykselle edulliseen suuntaan. Tavoitteellisuus ja pyrkimys toiminnan aktiiviseen suuntaamiseen ovat osa palkitsemisen luonnetta. Organisaatio palkitsee työntekijöitään saavuttaakseen asetettuja tavoitteitaan. (Luoma ym. 2004, 35–36.)

Motivaatioon liittyy keskeisesti aikaisemmin käsitellyt käsitteet ulkoinen ja sisäinen motivaatio. Sisäisesti motivoitunutta ihmistä motivoi itse toiminta ja työn kohteena oleva asia, jolloin työ palkitsee tekijäänsä. Mielihyvän kokemus, onnistumisen ja edistymisen ilo ja tyytyväisyys toimivat palkkiona, jolloin sisäinen motivaatio ruokkii itse itseään. Ulkoisesti motivoitunut ihminen työskentelee työstään saaman rahan tai muun arvostuksen vuoksi. Lupaus isosta palkkiosta saattaa saada ihmisen nopeasti liikkeelle, mutta pitkällä aikavälillä se ei lisää työn iloa ja intoa. Kuitenkin ulkoisten palkkioiden puutteellisuus lisää tyytymättömyyttä vähentäen motivaatiota. Työmotivaatiota tutkinut Frederick Herzberg onkin ottanut asialle vertailukohdaksi terveydenhuollon nimeten ne hygieniateki-

jöiksi. ”Hygienia ei tee sairasta ihmistä terveeksi, mutta jos hygienia on huono, sairaudet todennäköisesti lisääntyvät.” (Rasila & Pitkonen 2010, 27.)

Erilainen aikajänne ja tavoitteet liittyvät myös palkitsemisen kokonaisuuteen oleellisesti. Yksittäiset erikois- ja tulospalkkiot ovat nopeita palkitsemismuotoja, joilla pyritään saavuttamaan konkreettisia tavoitteita. Sisäiseen motivaatioon liitettävät palkitsemismuodot ovat usein hitaampia. Esimerkiksi osaamisen kehittäminen koulutus- ja valmennusohjelmien avulla on pitkäjänteisempää toimintaa, jonka tuloksia on vaikea arvioida lyhyellä aikavälillä. (Luoma ym. 2004, 37.) Sisäisistä palkkioista voi tulla työntekijälle jopa pysyvä motivaation lähde. Sisäisiä ja ulkoisia palkitsemisen muotoja ei kuitenkaan voi pitää täysin toisistaan riippumattomina. Vaikka toiset motiivit ovatkin hallitsevampia kuin toiset, esiintyvät ne usein yhtäaikaisesti. (Ruohotie & Honka 1999, 45–46.)

Organisaatiolla on käytössään eri palkitsemisen muotoja, joiden avulla työntekijöiden työtä voidaan ohjata sekä motivaatiota ylläpitää ja vahvistaa. Kokonaispalkitsemiseen kuuluu aineellisia, välillisesti aineellisia ja kokonaan aineettomia palkitsemisen muotoja. Palkitsemismuodosta riippuen myös palkitsemisen tietoinen tavoitteellisuus vaihtelee, sillä eri palkitsemismuodoilla on erilainen toimintalogiikka ja kytkentä motivaatioon. Toimiva palkitseminen edellyttää näiden motivaatioon liittyvien kytkentöjen ymmärtämistä. Esimerkiksi palkka, tulosperusteiset palkkiojärjestelmät sekä erikoispalkkiot ovat ulkoiseen motivaatioon liittyviä palkitsemismuotoja. Mahdollisuus hyvään vuorovaikutukseen organisaatiossa sekä mahdollisuus kehittää osaamistaan ovat esimerkkejä sisäiseen motivaatioon liitettävistä palkkioista. (Luoma ym. 2004, 36–37.)

Jako aineellisten ja aineettomien palkitsemismuotojen välillä ei ole täysin yksiselitteinen. Monet aineettomat palkitsemisen muodot ovat välillisesti aineellisia. Vaikka välillisesti aineellinen palkitseminen ei sinällään sisällä aineellisia palkkioita, johtaa se aineelliseen palkitsemiseen tai merkittävään resurssien sijoittamiseen organisaatiossa. Esimerkiksi urakehitys johtaa yleensä palkkauksen muutoksiin ja tehtävien uudelleen määrittelyyn. Väljästi määriteltynä välillisesti aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat kaikki ne organisaation prosessit ja yksilölle tarjottavat konkreettiset palvelut, joiden voidaan ajatella suuntaavan toimintaa

vaikuttaen motivaatioon. Etätyömahdollisuus, joustavat työajat, työssä kehittymiseen ja kouluttautumiseen liittyvät kurssit sekä urasuunnitelmat ja tehtävien monipuolistaminen ovat välillisesti aineellisia palkitsemisen muotoja. Aineeton palkitseminen puolestaan liittyy kiinteästi tunnekokemuksiin. Siitä puhutaan työorganisaatioissa paljon palautteen, kannustuksen ja kiitoksen muodoissa. Työstä saatu kiitos ja palaute, luottamuksen osoitus sekä onnistumisen tunne ovat tyypillisiä aineettoman palkitsemisen muotoja. (Luoma ym. 2004, 39–43.)

Rahalliset palkitsemisen muodot sekä rahassa mitattavat edut kuuluvat aineelliseen palkitsemiseen. Puhuttaessa palkitsemisesta keskitytään yleensä nimenomaan aineelliseen palkitsemiseen, sillä esimerkiksi palkitsemistutkimusten pääkohteina ovat erityisesti olleet palkka sekä tulospalkkaus. (Luoma ym. 2004, 39.) Ihmiset kokevat palkan usein hyvin henkilökohtaiseksi asiaksi. Palkka voidaan tavallaan nähdä tiivistelmänä ihmisen työurasta, ja joissain kulttuureissa palkka on jopa ihmisarvon mitta. Näin ollen palkan laskeminen tai korottaminen merkitsee aina työntekijän omanarvontuntoon puuttumista. (Ruohotie & Honka 1999, 57.)

Raha tyydyttää periaatteessa tiettyjä perustarpeita. Taloudellinen omaisuus auttaa saavuttamaan tietyn laadullisen tason ravinnon ja asumisen suhteen. Vaikka ruuan, juoman ja asumisen perustarpeet on hyvinvointiyhteiskunnassa yleisesti täytetty, pystyy suuremman palkan saava ihminen tarjoamaan itselleen korkeamman elintason. Aineellinen varmuus tyydyttää myös turvallisuuden tarpeita. Työnhakija sitoutuu nopeammin jos hän tietää, että tietty työpaikka tarjoaa hänelle hyvän mahdollisuuden saavuttaa aineellinen turvallisuus. (Niermeyer & Seyffert 2002, 92.) Palkan avulla ihminen tyydyttää myös arvostuksen, vallan ja pätemisen tarpeitaan (Ruohotie & Honka 1999, 57).

Ihmiset tekevät kiistatta työtä rahan vuoksi, mutta raha ei kuitenkaan aina ole kaikkea. Usein sanotaan, ettei raha motivoi ja liian suuri määrä rahaa tekee ihmisen tyytymättömäksi. Raha ei tee ihmisestä tyytyväistä, sillä myös kaikkein suurin rahamäärä menettää houkutusensa ennemmin tai myöhemmin. Motivaatiota voi kuitenkin laskea liian pieni palkka, sillä työntekijät työskentelevät innottomasti ja ovat tyytymättömiä saadessaan samantyyppisestä työstä huo-

nompaa palkkaa kuin muissa yrityksissä. (Niermeyer & Seyffert 2002, 91.) Raha myös motivoi ainakin välillisesti, sillä esimerkiksi palkankorotus tai erityispalkkio on palautetta hyvin tehdystä työstä. Jos palkkaa ei koeta oikeudenmukaiseksi, on työntekijä todennäköisesti tyytymätön ja ryhtyy etsimään toista työpaikkaa. Ratkaisevaa ei sinänsä ole palkan suuruus, vaan sen suhde muiden palkkoihin. (Rasila & Pitkonen 2010, 28–29.)

Myös Gisela Hagemann (1991, 44–45) tukee ajatusta siitä, ettei raha ole niin suuri motivaatiotekijä kuin oletetaan. Palkankorotuksella on varsin vähän vaikutusta työpanokseen jos palkka on riittävä peittämään kuukausimenot. Palkan suhteellinen merkitys kannustimena vaihtelee riippuen esimerkiksi yksilön sisäistämistä arvoista sekä turvallisuudesta ja taloudellisista tarpeista. Motivaatio kytkeytyy muihin tekijöihin kuin rahaan, sillä iso palkka ei automaattisesti takaa työstä nauttimista. Ruhotien ja Hongan (1999, 58) mukaan palkka on erityisen tärkeä niille, jotka pyrkivät tyydyttämään perustarpeitaan. Palkan suuruus vaikuttaa kuitenkin sen merkitykseen, sillä mitä enemmän palkkaa saadaan, sitä vähemmän sillä on merkitystä. Myös ammattitaso ja työn luonne vaikuttavat palkan merkitykseen, sillä noustessa organisaation hierarkiatasolla ylemmäs, palkan suhteellinen merkitys heikkenee. Työntekijöille palkan merkitys on tärkeämpi kuin johtajille. Myös suhteellisen heikon suoriutumistarpeen omaavat ihmiset työskentelevät lujasti saadakseen taloudellisia palkkioita. Palkkakannustimen merkitys eri henkilöille ja henkilöryhmille on tarpeen tuntea tehokasta palkkausjärjestelmää luotaessa.

Mikään palkka tai palkitsemistapa ei tyydytä kaikkia. Palkan noustessa myös odotukset ja kuluttaminen kasvaa. Tilille kuukausittain tulevan rahan määrällä ei ole väliä, sillä eihän se koskaan kuitenkaan riitä ja aina joku toinen ansaitsee vielä enemmän. (Hagemann 1991, 44.) Palkitsemisesta puhuttaessa puhutaan myös palkkatyytyväisyydestä, sillä nykyisin tunnustetaan palkan vaikuttavan myös työtyytyväisyyteen. Palkkatyytyväisyyteen vaikuttaa yksilön tulkinta halutusta ja vastaanotetusta palkasta. Yksilön havainnot omasta työpanoksesta ja työn luonteesta, työstä saadut ei rahalliset edut sekä henkilön palkkahistoria vaikuttaa halutun palkan määrään. Jos työntekijä kokee työpanoksensa merkittäväksi, työn vaativaksi, ei rahalliset edut vähäiseksi ja aikaisemmat ansionsa

suureksi, toivoo hän saavansa työstään suhteellisen korkeaa palkkaa. Työntekijän suhtautuminen omaan palkkatasoonsa vaikuttaa siis osittain palkkatyytyväisyyteen. (Ruohotie & Honka 1999, 58–59.)

Koska palkkatyytyväisyys on suhteessa myös käytössä olevaan palkkausjärjestelmään, tulee palkkausperusteiden olla niin selkeitä, että työntekijä voi havaita palkan ja työpanoksen välisen yhteyden (Ruohotie & Honka 59–60). Motivoivan palkkausjärjestelmän kehittäminen onkin yksi yritysten suurimmista haasteista. Pelkät aineelliset kannustimet ja palkitsemismuodot eivät riitä houkuttelemaan oikeita ihmisiä työvoimakilpailun kiristyessä. (Hagemann 1991, 42.)

4 Nuoret työelämässä

Nuoruus on elämänvaihe lapsuuden ja aikuisuuden välillä, niin sanottu siirtymävaihe aikuisuuteen. Nuoruuden aikana ihminen selkiyttää oman elämänsä merkitystä kasvaen fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti. Lapsesta muodostuu yksilöllisen ulkomuodon, persoonallisuuden ja sosiaalisen ympäristön omaava aikuinen. Nyky-yhteiskunnassa nuoruus alkaa entistä varhemmin puberteetin alun aikaistuesssa. Toisaalta ammattiin kouluttautumisaikojen pidentyessä ja median myötävaikutuksesta on syntynyt kuva nuoruuden kaikkivoipaisuudesta, jolloin nuoruus elämänvaiheena myös päättyy entistä myöhemmin. (Aaltonen, Ojanen, Vihunen & Vilén 2003, 13–14.) Kun ihminen on fyysisesti ja psyykkisesti aikuinen, itsenäistynyt vanhemmistaan, luonut oman arvomaailman ja maailmakuvan, katsotaan nuoruuden päättyneen. Myös ammatin tai työroolin hankinta, itsenäisen aseman saavuttaminen perheessä, ystäväpiirissä ja yleensä yhteiskunnassa liittyy keskeisesti aikuisuuden alkamiseen. (Pöyliö & Suopajarvi 2005, 15.)

Nuoren aikuisen elämässä työelämään siirtyminen on tärkeä vaihe, eikä siirtymisen onnistuminen ole yhdentekevää. Työ ei pelkästään ole osa elämäntulkua ja toiminnan lähde. Työllä on myös merkitystä sille, millaisia olemme ja kuinka elämme. Toimeentulon ja taloudellisen hyödyn lisäksi työ määrittää identiteet-

tiämme vaikuttaen myös muihin elämänalueille, kuten perheeseen ja vapaa-aikaan. Työ kiinnittää ihmisen yhteiskuntaan ja yhteisöön antaen mahdollisuuden toteuttaa omaa osaamistaan ja opetella uutta. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 68–69.)

Nuorten työmarkkinoiden erityispiirre on suhdanneherkkyys. Esimerkiksi 1990-luvun laman seurauksena alle 20-vuotiaiden työvoimaan osallistuminen laski yli 40 prosentista 25 prosenttiin. Vastaavana aikana aikuisten työvoimaan osallistuminen muuttui vain 2 prosenttiyksikköä. Nuoret reagoivat heikkoon talous- ja työllisyystilanteeseen etsimällä työnteolle vaihtoehtoisia toimintoja, esimerkiksi opiskelemalla tai asevelvollisuuden ajoittamisella. (Nuorisotutkimusseura 2009, 9.) Myös työelämä on kehittynyt suuntaan, jossa vakituisista työpaikoista on siirrytty yhä enenevässä määrin määräaikaisiin työsuhteisiin, tilapäisiin projekteihin, osa-aikaisuuksiin ja pätkätoihin. Monilla nuorilla ei ole suoraa siirtymää koulusta työelämään vaan usein kuljetaan monia eri polkuja esimerkiksi koulutuksen, työsuhteiden ja työttömyyden välillä. Tästä johtuen nuorten työelämään siirtymisen on todettu olevan aikaisempaa epävarmempaa ja ajallisesti pitkäkestoisempaa, sillä työmarkkinoille siirrytään pikkuhiljaa. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 69.)

Tilastokeskuksen (2011a) mukaan toukokuussa 2011 suomalaisesta työväestöstä 15–24 -vuotiaita oli 270 000. Myös nuorten työssäkäynti opiskelun ohella on todella yleistä, sillä moni nuori tekee opintojen lomassa palkkatyötä rahoittaakseen opintojaan. Vuonna 2009 jopa yli puolet toisen asteen ammatillisen koulutuksen opiskelijoista, ammattikorkeakouluopiskelijoista sekä yliopisto-opiskelijoista kävi töissä opintojensa ohessa (Tilastokeskus 2011b).

4.1 Nuorten työasenteet

Työ on keskeinen osa ihmisten identiteettiä ja elämäntapaa tämän päivän modernissa yhteiskunnassa. Työtätekevistä yksilöistä ja heidän panostuksestaan on myös yhteiskunnan taloudellinen kasvu riippuvainen. Näin ollen päättäjiä,

tutkijoita ja mediaa luonnollisesti askarruttaa jatkuvasti työmarkkinoille tulossa olevien sukupolvien työasenteet. (Wilska 2006.)

Erytystarkastelun kohteeksi nuorten työasenteet tulivat 1980- ja 1990-luvun vaihteessa. Talouskasvu oli nopeaa, kulutustavaramarkkinat laajenivat ja uusia ammattialoja sekä vapaa-aikaan liittyviä palveluita syntyi vauhdilla. Nuorten vaatimukset työn sisältöä kohtaan kasvoivat hyvän työllisyyden vallitessa. Nuorten opiskeluhaluja pelättiin laskevan ja työhön sitoutumisen heikkenevän, sillä työsaanti ja sen myötä helpon rahan saanti oli vaivatonta. Nuorten asema työmarkkinoilla koko 1990-luvun laman myötä radikaaleja muutoksia, sillä suurimmillaan nuorten työttömyysaste oli jopa 40 prosenttia. Silti nuorten työasenteet puhuttivat, sillä huolenaiheeksi nousi motivaatiopula koulutukseen ja työmarkkinoille hakeutumiseen. Vuonna 1994 aloitettiin valtakunnallisten Nuorisobarometrien tekeminen, sillä tarve selvittää nuorten asenteita ja koulutusta kohtaan lisääntyi huomattavasti. (Wilska 2006.)

Nuorisobarometrien mukaan 2000-luvulla nuorten asenteet työtä ja koulutusta kohtaan ovat pysyneet hämmästyttävän muuttumattomina. Vaikka nuorten elämyshakuisuus, vaihtelunhalu ja pitkäjänteisen sitoutumisen puute on puhuttanut paljon viime vuosina, valtaosa nuorista haluaa sitoutua yhteen työpaikkaan ja arvostaa pysyvää työtä. Myöskään työttömyys ei nuorten mielestä ole tyydyttävä vaihtoehto, vaikka toimeentulo olisikin turvattu. Työ on kasvattanut merkitystään keskeisenä elämänsisältönä myös nuorten keskuudessa. Myös taloudellisen menestymisen arvostus on lisääntynyt erityisesti nuorten miesten keskuudessa. Nuorisobarometrien perusteella nuoret uskovat yhä enenevässä määrin työssä menestymisen riippuvan ihmisestä itsestään ja asenteesta. (Wilska 2006.)

Koulutuksen arvostus on edelleenkin merkittävää nuorten keskuudessa, sillä hyvän koulutuksen uskotaan edelleen takaavan pysyvän työn. Ongelmaksi on kuitenkin muodostumassa mahdollisimman korkean tai trendikkään koulutuksen tavoittelu. Esimerkiksi mediaan, taiteeseen ja julkisuuteen liittyvät luovat alat houkuttelevat nuoria liiaksi. Perinteinen ammattikoulutus ei ole enää niin houkutteleva ja suosittu. Tästä johtuen nuorten työttömyyden pelätään lisääntyvän

tietyillä aloilla, kun samaan aikaan toiset alat kärsivät työvoimapulasta. Kaikki työ ei enää välttämättä edes kelpaa nuorille. Koulutusideologian lisäksi tämä ilmiö heijastaa myös yhteiskuntamme yleisiä työasenteita. Kaikenikäisten työtä koskevissa odotuksissa työssä viihtyminen ja työpaikan sosiaaliset suhteet korostuvat entisestään. (Wilska 2006.)

Vaikka nuoret ovat edelleen työmarkkinoiden joustamaan pakotettua reunatyövoimaa, nuorten käsitykset työn tärkeydestä ja merkityksestä eivät ole muuttuneet merkittävästi. Merkittävää muutosta ei myöskään tulevaisuudessa ole odotettavissa, sillä työn arvostus ja työetiikka on juurtunut syvälle suomalaiseen asenneilmastoon. Työn ja vapaa-ajan raja hämärtyy jatkuvasti, sillä työ koetaan yhä merkittävämmäksi osaksi elämää. Muutokset työelämää koskevissa asenteissa tulevat tulevaisuudessa olemaan lähinnä työn sisältöä ja laatua koskevia. (Wilska 2006.)

4.2 Nuorisobarometrit

Kuten edellä mainittiin, vuonna 1994 aloitettiin valtakunnallisten Nuorisobarometriä tekeminen, sillä tarve selvittää nuorten työelämäasenteita lisääntyi merkittävästi 1990-luvun työelämämuutosten myötä. Valtion nuorisoiain neuvottelukunnan vuosittain julkaistava Nuorisobarometri mittaa suomalaisten nuorten arvoja ja asenteita. Yli kymmenen vuoden mittainen aikajänne sekä vuodesta toiseen samanlaisina toistuvat kysymykset mahdollistavat muutosten seuraamisen ja trendien havaitsemisen. Työn ja koulutuksen lisäksi pysyvinä perusteinoina on seurattu yhteiskunnallista vaikuttamista, asumista, tulevaisuutta ja sosiaalista elämää sekä tyytyväisyyttä elämään ja sen eri osa-alueisiin. (Nuorisotutkimusseura 2011.)

Vuosittain vaihtuvien teemojen avulla Nuorisobarometreissa pyritään paneutumaan ajankohtaisiin nuoria koskeviin aiheisiin. Vuoden 2004 Nuorisobarometrin pääteemana oli yrittäjyys, mutta perusteemana työ oli myös mukana oleellisena osana. Joulukuussa 2003 toteutettuun kyselyyn, johon barometri pohjautuu, haastateltiin puhelimitse 1820 nuorta, joiden ikä oli 15–29 vuotta. Kyselyssä

nuoret arvioivat eri väitteiden kautta muun muassa työelämän muutoksia ja merkitystä omassa elämässään. (Wilska 2004, 6.)

Tutkimus tukee selkeästi edellä mainittua käsitystä siitä, että käsitykset työn tärkeydestä ja merkityksestä eivät ole muuttuneet merkittävästi nuorten keskuudessa. Vuoden 2004 Nuorisobarometristä selviää, että vuodesta toiseen yli puolet vastanneista pitää työn sisältöä tärkeimpänä asiana työsuhteessaan. Noin neljännes vastanneista mainitsee työsuhteen pysyvyyden ja hieman reilu kymmenes palkan kaikista tärkeimmäksi tekijäksi. (Wilska 2004, 122.)

Myös Lapin yliopiston toteuttama Nuoret osaajat -tutkimus tukee Nuorisobarometrin tuloksia siitä, että työn sisältö on ratkaisevin ominaisuus työsuhteessa. Nuoret osaajat -tutkimus on vuonna 2005 toteutettu tutkimus, joka kohderyhmältään painottui alle 30-vuotiaisiin yliopisto ja ammattikorkeakoulu opiskelijoihin. Tutkimuksen tarkoituksena oli muun muassa selvittää, mitkä asiat ovat nuorille osaajille tärkeitä heidän valitessaan työ ja asuinpaikkaa valmistumisensa jälkeen. Selvitettäessä nuorten osaajien arvostuksia työtä kohtaan ilmeni, että työtehtävien mielenkiintoisuus ja hyvä työilmapiiri nousivat tärkeimmiksi työhön liittyviksi tekijöiksi. Tutkimustulosten mukaan ei materialistiset arvot, kuten itsensä toteuttaminen töissä ja työyhteisössä viihtyminen sosiaalisesti ja henkisesti ovat syrjäyttäneet materialistiset arvot kuten esimerkiksi palkan. Työpaikan saaminen on työelämään liittyvän tarvehierarkian perusehto, joka halutaan saavuttaa. Kuitenkin kun perustarve on saavutettu, nousevat tärkeimmiksi asioiksi ei materialistiset arvot. (Pöyliö & Suopajarvi 2005, 15–17, 38.)

4.3 Kesätyöt

Monet nuoret saavat ensimmäiset kosketuksensa työelämään kesätöiden kautta. Tekemällä töitä kesäloman aikana nuoret ansaitsevat omaa rahaa ja saavat työkokemusta tulevaisuutta varten. Yritykset tarvitsevat kesäkaudeksi työvoimaa ylläpitääkseen toimintansa tasoa myös vakituisten työntekijöiden lomakausien aikana. Kesätöiden kautta nuorille avautuu mahdollisuus kokeilla erilaisia työtehtäviä ja toimialoja, jolloin kesätöistä voi löytyä apua omaan urasuunnite-

luun ja ammatinvalintaan. Näin ollen kesätyöntekijät ovat tärkeä henkilöstöryhmä yrityksille osaavan työvoiman saatavuuden varmistamiseksi, sillä mukavasta kesätyökokemuksesta voi syttyä kipinä lähteä opiskelemaan alaa ja kenties jatkaa töitä samassa yrityksessä myös jatkossa.

Kesätyöntekijöiden tarve perustuu usein kausiluontoisuuteen, jolloin kesäkauden ajaksi tarvitaan väliaikaista työvoimaa. Työsopimuslain (55/2001) mukaan työsopimus on voimassa toistaiseksi, mutta perustellusta syystä se voidaan myös tehdä määräaikaiseksi. Perusteltu syy voi olla esimerkiksi työntekijän tai työnantajan aloitteesta tehty määräaikainen sopimus, määrätty työtehtävä tai kausiluonteisuus. Määräaikainen työsopimus on voimassa sovitun määräajan tai sovitun työn kestoajan, jolloin sovittu määräaika sitoo sekä työnantajaa että työntekijää. (Toimihenkilökeskusjärjestö STTK 2007.) Nimensä mukaisesti kesätyöt kestävät yleensä kesän ajan, eli tietyn määräajan pituisesti. Sen vuoksi kesätyösopimukset solmitaan usein määräaikaiseksi perustellusta syystä.

S-ryhmä on Suomessa merkittävä kesätyöllistäjä. Vuosittain lähes 6 000 kesätyöntekijää työskentelee S-ryhmän toimipisteissä ympäri Suomea. Kesätyöntekijöiden lisäksi S-ryhmä työllistää alle 18-vuotiaita peruskoululaisia ja lukiolaisia "Tutustu työelämään ja tienaa" -harjoittelijoiksi erilaisiin avustaviin tehtäviin. Kesätyöntekijät ovat S-ryhmälle tärkeä henkilöstöryhmä työvoiman saatavuuden varmistamiseksi. (SOK 2011b.)

Kesätyöt ABC Särkisalmella

ABC Särkisalmi työllistää paikkakunnalla useita nuoria. Tarvittavaa kesätyöntekijöiden määrää arvioidaan vuosittain aikaisempien vuosien perusteella sekä suunnitteleamalla vakituisten työntekijöiden lomakausien ajankohtia. Reippaita ja iloisia kesätyöntekijöitä haettiin 13.2–13.3.2011 välisenä aikana Eekoon Internet-sivuilta löytyvän sähköisen hakulomakkeen avulla. Hakijoilta toivottiin asiakaspalveluhenkisyttä, positiivista asennetta, aikaansaavaa otetta, oma-aloitteisuutta sekä tarkkuutta ja täsmällisyyttä.

Hakemuksia tuli oletettavasti runsaasti, joista seulottiin ja valittiin yhteensä 17 kesätyöntekijää työskentelemään ABC Särkisalmella kesäkaudella 2011. Seitsemän kesätyöntekijää työskenteli Sale-myyvälässä ja 10 ravintolan puolella. Muutama kesätyöntekijä on ollut mukana toiminnassa jo aikaisemmin, mutta joukkoon liittyi myös aivan uusia tuttavuuksia. Varsinaisten kesätyöntekijöiden lisäksi ABC Särkisalmella työskenteli myös "Tutustu työelämään ja tienaa" -harjoittelijoita. Harjoittelijat työskentelivät erilaisissa avustavissa tehtävissä kahden viikon ajan. Kesätyöntekijät aloittivat työsuhteensa liukuvasti touko-kesäkuun aikana. Suurin osa työsuhteista loppui elokuun puolessa välissä, mutta muutama työntekijä jatkoi työskentelyään elokuun loppuun saakka.

5 Työmotivaatiotutkimus

5.1 Tutkimusongelman määrittely

Tutkimusongelmana tässä työmotivaatiotutkimuksessa on selvittää, miten motivoituneita kesätyöntekijät ovat työtään kohtaan. Samalla selvitetään motivaation tilaa kuluneen kesän jälkeen. Tutkimuksessa on nostettu esille viisi työmotivaation vaikuttavaa tekijää: sisäiset ominaisuudet, työn ominaisuudet, työympäristö, esimiestyö sekä palkitseminen. Näiden viiden tekijän avulla on lähdetty hakemaan aihealokittain tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Toisena tutkimusongelmana on löytää mahdollisia kehittämiskohteita, jotta kesätyöntekijöiden työmotivaatiota voitaisiin jatkossa parantaa. Aihealueiden avulla pyritään pureutumaan syvemmin niihin tekijöihin, jotka saattavat heikentää työmotivaatiota tai vastaavasti parantaa sitä.

5.2 Tutkimusasetelma

ABC Särkisalmen kesätyöntekijöiltä ei ole aikaisemmin kerätty tietoa kesätyösuhteen onnistumisesta työsuhteen jälkeen. Näin ollen tutkimusongelman ratkaisemiseksi ei ole käytettävissä valmiina olevaa tietomateriaalia. Vastauksia tutkimusongelmaan lähdetään hakemaan empiirisellä, eli havainnoiva tutkimuksella. Empiirisessä tutkimuksessa valitun aineistonkeruumenetelmän avulla kerätään tarvittavaa tietoa tutkimustulosten saavuttamiseksi. (Heikkilä 2008, 13.)

Tutkimuksen perusjoukolla tarkoitetaan tutkimuksen kohteena olevaa joukkoa, josta tietoa tarvitaan ja halutaan. Tutkimus voidaan toteuttaa joko kokonaistutkimuksena, jolloin tutkitaan koko perusjoukko, tai otantatutkimuksena jossa vain tietty osa perusjoukon otoksesta tutkitaan. (Heikkilä 2008, 14.) Kokonaistutkimuksen toteuttaminen on usein aikaa vievää ja osatutkimusta kalliimpaa. Koska kaikista perusjoukoista ei aina ole saatavilla esimerkiksi kattavaa rekisteriä, ei kokonaistutkimuksen tekeminen ole jossain tapauksissa edes mahdollista. Tulosten luotettavuuden vuoksi tulee kuitenkin päätyä kokonaistutkimukseen, jos perusjoukon jäsenten määrä on alle 100. Kokonaistutkimuksella saatujen tulosten tulee varmasti ja luotettavasti edustaa koko perusjoukkoa. (Lahtinen & Isoviita 1998, 50.)

Perusjoukkona tässä työmotivaatiotutkimuksessa toimii ABC Särkisalmella kesällä 2011 työskentelevät kesätyöntekijät. Koska perusjoukko on kooltaan pieni, toteutettiin tutkimus kokonaistutkimuksena, jotta saadut tutkimustulokset olisivat luotettavia. Tässä tapauksessa tietojen kerääminen koko perusjoukolta onnistuu helposti ja edullisesti, jolloin kokonaistutkimuksen toteuttaminen ei muodostu ongelmalliseksi.

Seuraavaksi päätetään tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmä. Tutkimusmenetelmät jaetaan kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin. Kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Aineiston keruussa käytetään usein tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen. Kvantitatiivisella tutkimuksella saatavia tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoin ja kuvioin. Tuloksia pyritään yleistämään

tilastollisen päättelyn keinoin koskemaan havaintoyksiköitä laajempaan joukkoon. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko, kuinka usein tuottaen numeerisesti suuren ja edustavan otoksen perusjoukosta. (Heikkilä 2008, 16–17.) Tyypillisiä kvantitatiivisia tutkimuksia ovat kysely-, haastattelu- ja havainnointitutkimukset sekä kokeelliset tutkimukset (Lahtinen & Isoviita 1998, 62).

Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus puolestaan vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Tämän tutkimusmenetelmän avulla pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta sekä selittämään käyttäytymistä ja päätösten syitä. Laadullisessa tutkimuksessa rajoitutaan usein pieneen määrään tapauksia, mutta analysointi pyritään toteuttamaan mahdollisimman tarkasti. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole muodostaa tilastollisia yleistyksiä. (Heikkilä 2008, 16–17.) Kvalitatiivisia tutkimuksia voidaan toteuttaa muun muassa syvä- tai teema-haastatteluilla sekä ryhmäkeskusteluilla ja projektiivisillä menetelmillä. (Lahtinen & Isoviita 1998, 62).

Tutkimusongelmasta ja tutkimuksen tarkoituksesta johtuen tutkimusmenetelmäksi tässä tutkimuksessa valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Menetelmään päädyttiin siksi, että ABC Särkisalmen kesätyöntekijöiden työmotivaatiosta haluttiin saada yleistettävää ja helposti tulkittavaa tietoa. Ilmiötä haluttiin kuvata numeerisen tiedon pohjalta. Helpon saavutettavuuden ja rajallisen aikataulun vuoksi tutkimus oli helppo toteuttaa kvantitatiivisena tutkimuksena. Kvantitatiivinen tutkimus mahdollisti myös suuren määrän kysymyksiä, jolloin tutkimuksella voitiin luoda laajaa käsitystä kesätyöntekijöiden työmotivaatiosta.

Tiedonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin suunnitelmallista kyselytutkimusta eli survey-tutkimusta, jossa aineisto kerätään tutkimuslomaketta käyttäen. Survey-tutkimus on tehokas tapa kerätä tietoa etenkin silloin, jos tutkittavia on paljon. (Heikkilä 2008, 19.) Survey-tutkimuksessa aineisto kerätään standardoidusti, eli kaikilta vastaajilta kysytään samaa asiaa täsmälleen samalla tavalla. Kyselylomakkeen avulla hankittua aineistoa pyritään vertailemaan, kuvailemaan ja selittämään ilmiönä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125, 182.)

5.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusaineisto kerättiin toteuttamalla kyselymuotoinen työmotivaatiotutkimus ABC Särkisalmen kesätyöntekijöille. Tutkimuslomake oli jaettu neljään eri osakokonaisuuteen; sisäiset ominaisuudet ja työn ominaisuudet, työympäristöön liittyvät kysymykset, esimiestyöhön ja palkitsemiseen liittyvät kysymykset sekä lopuksi -osio. Osakokonaisuudet sisälsivät aiheeseen liittyviä väittämiä, joita vastaajat arvioivat omien kokemustensa perusteella. Tutkimuksen alussa vastaajille esitettiin muutama taustakysymys. Taustakysymyksillä selvitettiin työskenteleekö vastaaja Sale-myymän vai ravintolan puolella, sekä onko vastaaja työskennellyt aikaisemmin ABC Särkisalmella. Perusjoukon ollessa melko pieni, taustakysymyksissä ei nähty tarvetta lähteä selvittämään esimerkiksi sukupuolta tai ikää. Liian yksityiskohtaiset taustakysymykset olisivat voineet erottaa yksittäisiä vastauksia tutkimustuloksista. Tutkimus sisälsi sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä. Tutkimuksessa käytetty tutkimuslomake ja saatekirje on esitelty liitteissä 1 ja 2.

Osa monivalintakysymyksistä oli täsmällisiä tosiasiakysymyksiä, joilla selvitettiin perustietoja vastaajista. Täsmälliset tosiasiakysymykset selvittävät tosiasioita eli faktoja, jolloin niihin vastaaminen ei edellytä mielipiteitä tai käsityksiä. Varsinaiset työmotivaatioon liittyvät kysymykset olivat suljettuja, eli strukturoituja kysymyksiä. Strukturoiduissa kysymyksissä on valmiit, rajatut vastausvaihtoehdot, joista ympyröidään tai rastitetaan rajoitetusti sopivin tai sopivimmat vaihtoehdot. (Heikkilä 2008, 55, 50.)

Tässä tutkimuksessa työmotivaatioon liittyvien osa-alueiden kohdalla tutkimuslomakkeessa esiteltiin väittämiä, joita vastaajat arvioivat neliportaisen likertin asteikon avulla. Vastaajia pyydettiin valitsemaan annetuista vaihtoehdoista omaa näkemystään parhaiten kuvaava vaihtoehto. Vastausvaihtoehdot olivat 1= täysin eri mieltä, 2= osittain eri mieltä, 3= osittain samaa mieltä sekä 4= täysin samaa mieltä. Usein tutkimusten vastausvaihtoehto ”en osaa sanoa” saattaa

olla liiankin houkutteleva. Koska tutkimus mittasi kesätyöntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia, jätettiin vastausvaihtoehdoista kokonaan pois tämä neutraalin kannanoton mahdollisuus. Jokaisen vastaajan tuli antaa mielipiteensä ja ottaa kantaa jokaiseen väitteeseen.

Avointen kysymysten avulla pyritään saamaan perusteellisesti selville vastaajien mielipiteitä, ja ne tuovat joskus jopa uusia näkökantoja, jota ei alun perin ole huomattu (Heikkilä 2008, 49–50). Usein tutkimuksen loppuun sijoitetaan avoin kysymys, jolla annetaan vastaajalle mahdollisuus esittää omia mielipiteitä ja ajatuksia tutkittavasta ongelmasta. Avointen kysymysten haittana on kuitenkin se, että niihin jätetään helposti vastaamatta. Oman vastauksen muotoilu edellyttää aikaa ja vaivannäköä. Näin ollen tähän tutkimukseen asetetut avoimet kysymykset muotoiltiin melko tarkasti ja lyhyesti, jotta mahdollisimman moni vastaaja vaivautuisi vastaamaan myös niihin.

Tutkimuslomake esitettiin kolmella koehenkilöllä ennen tutkimuksen toteutusta. Tarkoituksena oli pyrkiä selvittämään kysymysten ohjaustekstien selkeys, vastausvaihtoehtojen sisällöllinen toimivuus sekä vastaamisen raskaus. Lomake myös tarkistutettiin ja käytiin lävitse ABC Särkisalmen myymäläpäällikön kanssa. Lomaketta selkeytettiin testissä saatujen kommenttien perusteella palvelemaan paremmin tarkoitustaan.

Tutkimus aloitettiin 28.7. ja viimeinen vastauspäivä oli 7.8.2011. Tutkimuslomakkeet olivat esillä ABC Särkisalmen taukokuoneessa, josta jokainen kesätyöntekijä pystyi helposti ottamaan ja täyttämään omansa. Täytetyt lomakkeet palautettiin suljettuun palautuslaatikkoon. Tutkimus haluttiin ajoittaa kesätyösuhteen loppuun, jolloin kesätyöntekijöille olisi ehtinyt muodostua mahdollisimman kattava kokonaisnäkemys työkokemuksestaan ABC Särkisalmella. Suurin osa kesän 2011 kesätyöntekijöistä lopetti työsuhteensa elokuun puolessa välissä, joten ajallisesti tutkimus ajoitettiin elokuun ensimmäiselle viikolle. Tuona ajankohtana tutkimuksen kohdejoukko oli parhaiten tavoitettavissa.

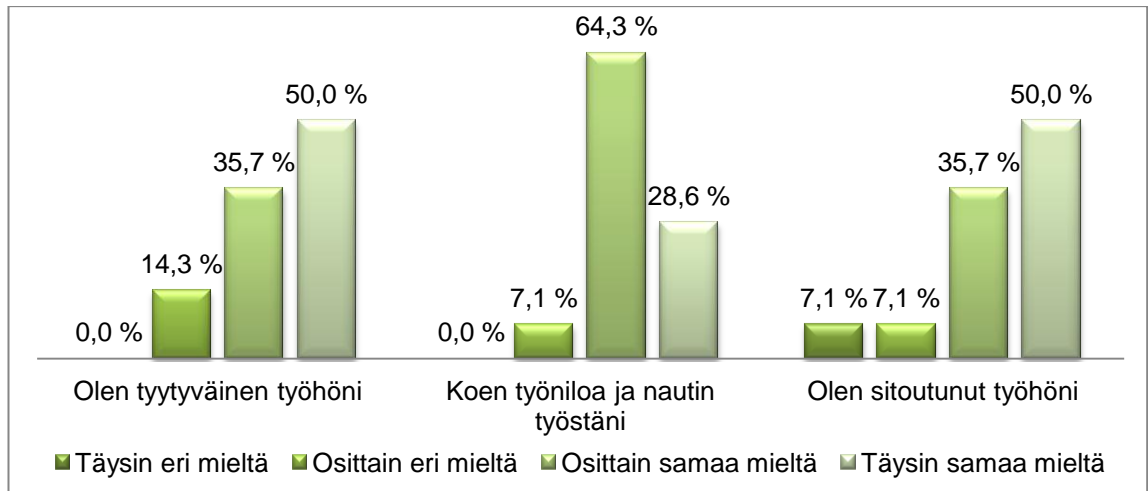
Tutkimuslomakkeella hankittu aineisto koottiin havaintomatriisiksi Excel-
taulukkolaskentaohjelmaan, jolloin tietoja oli mahdollista käsitellä ja tarkastella
syvällisemmin. Avointen kysymyksien vastaukset käsiteltiin omana dokumentti-
na Word-tekstinkäsittelyohjelmalla. Tutkimusaineisto käsiteltiin luottamukselli-
sesti, ja siten, etteivät yksittäisten henkilöiden vastaukset ilmene tutkimustulok-
sista.

6 Tutkimustulokset

Tutkimuslomake asetettiin kaikkien 17 kesätyöntekijän saataville ABC Sär-
kisalmen henkilökunnan taukokuoneeseen. Tutkimukseen vastasi kaiken kaik-
kiaan 14 kesätyöntekijää, jolloin vastausprosentti kohosi 82 prosenttiin. Puolet
tutkimukseen vastanneista kesätyöntekijöistä työskenteli Sale-myyvälässä ja
puolet ravintolan puolella. Kaikista vastanneista 43 prosenttia oli työskennellyt
ABC Särkisalmella aikaisempina kesinä, jolloin 57 prosenttia vastanneista työ-
skenteli kesällä 2011 ensimmäistä kertaa ABC Särkisalmella.

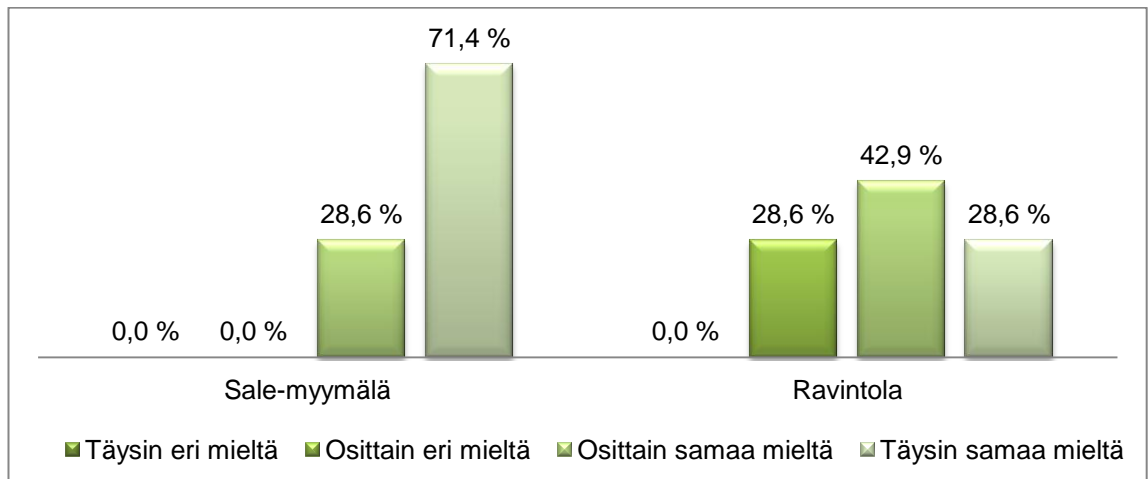
6.1 Sisäiset ominaisuudet ja työn ominaisuudet

Kesätyöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavia sisäisiä ominaisuuksia ja työn
ominaisuuksia selvitettiin aihealueeseen liittyvien väitteiden avulla. Väitteitä ar-
vioitiin asteikolla täysin eri mieltä–täysin samaa mieltä, ja vastaajia pyydettiin
valitsemaan omia näkemyksiään parhaiten kuvaava vaihtoehto. Sisäisten omi-
naisuuksien osalta ABC Särkisalmen kesätyöntekijöiden työmotivaatiotilanne
näyttää hyvältä. Tutkimustulosten mukaan ABC Särkisalmen kesätyöntekijöistä
86 prosenttia oli samaa mieltä väittämän ”Olen tyytyväinen työhöni” kanssa (ku-
vio 7). Vastaajista 93 prosenttia kokee työniloa ja nauttii työstään, ja 86 prosent-
tia kokee olevansa sitoutunut työhönsä.



Kuvio 7. Tyytyväisyys, työnilo ja sitoutuneisuus.

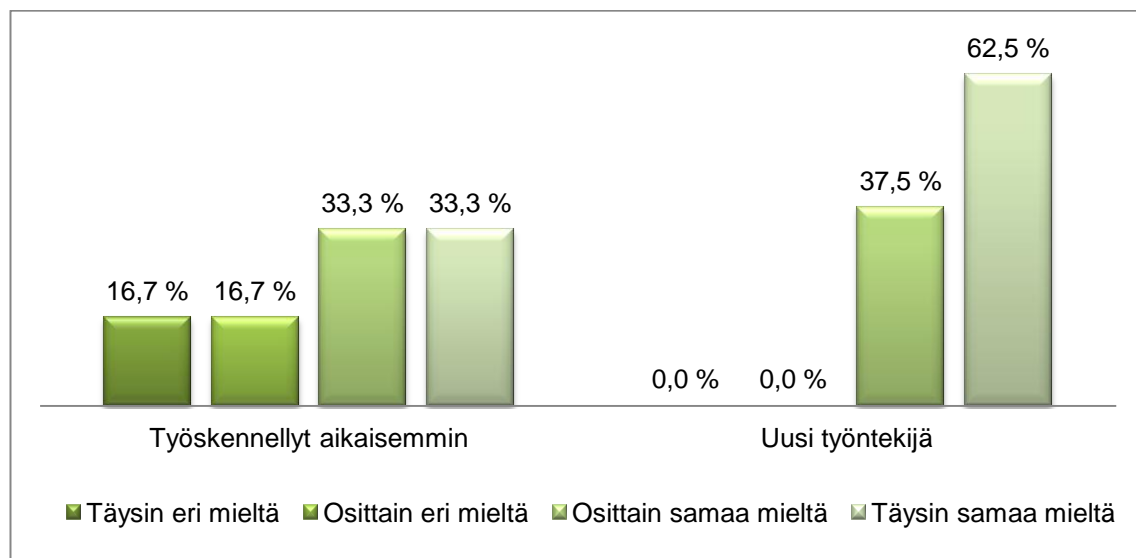
Tyytyväisyyttä työhön haluttiin tarkastella myös erittelemällä tutkimustuloksia Sale-myymälän ja ravintolan välillä. Kuvio 8 näkyy, että Sale-myymälässä työskennelleet kesätyöntekijät ovat hieman tyytyväisempiä työhönsä verrattuna ravintolan kesätyöntekijöihin. Kaikki Sale-myymälän kesätyöntekijät ovat samaa mieltä väittämän ”Olen tyytyväinen työhöni” kanssa, kun taas lähes kolmannes ravintolan puolella työskentelevistä kesätyöntekijöistä on eri mieltä väittämän kanssa.



Kuvio 8. Tyytyväisyys työhön eriteltynä osastoittain.

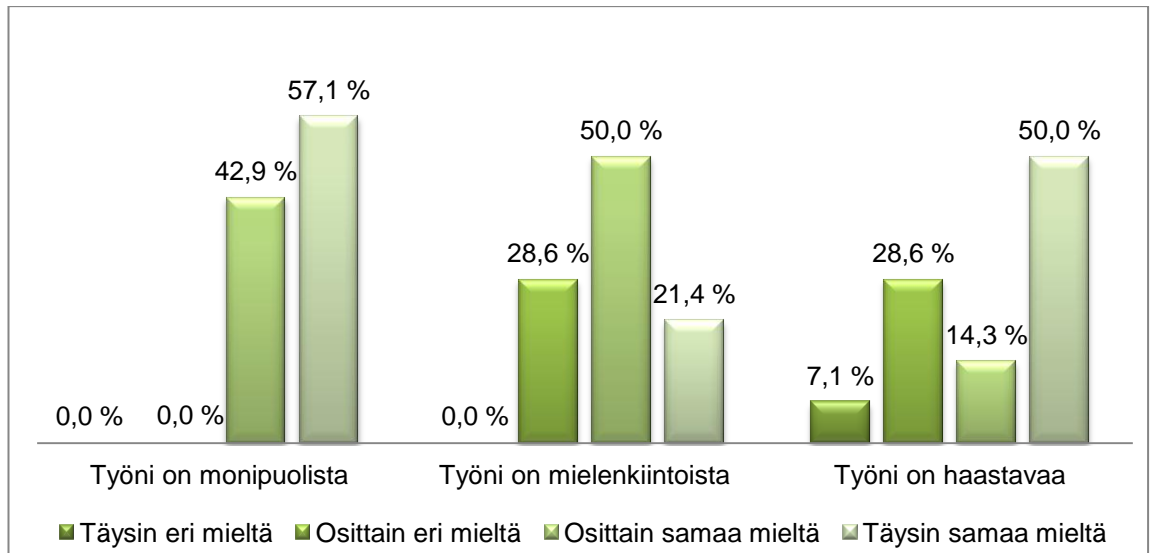
ABC Särkisalmen kesätyöntekijät kokevat olevansa sitoutuneita työhönsä, sillä vain 14 prosenttia vastanneista oli eri mieltä kyseistä asiaa mittaavan väittämän kanssa. Sitoutuneisuutta haluttiin tarkastella myös siltä kannalta, onko aikaisemmalla työskentelyllä mahdollisesti merkitystä sitoutumiseen (kuvio 9). Tu-

lokset olivat melko yllättäviä. Kesällä 2011 ensimmäistä kertaa ABC Särkisalmella työskentelevät uudet kesätyöntekijät kokivat olevansa sitoutuneempia työtään kohtaan kuin ne kesätyöntekijät, jotka olivat työskennelleet ABC Särkisalmella jo aikaisemmin. Kaikki ensimmäistä kesää työskentelevät ovat samaa mieltä väittämän ”Olen sitoutunut työhöni” kanssa, kun taas aikaisemmin työskennelleistä jopa kolmannes oli eri mieltä väittämän kanssa.



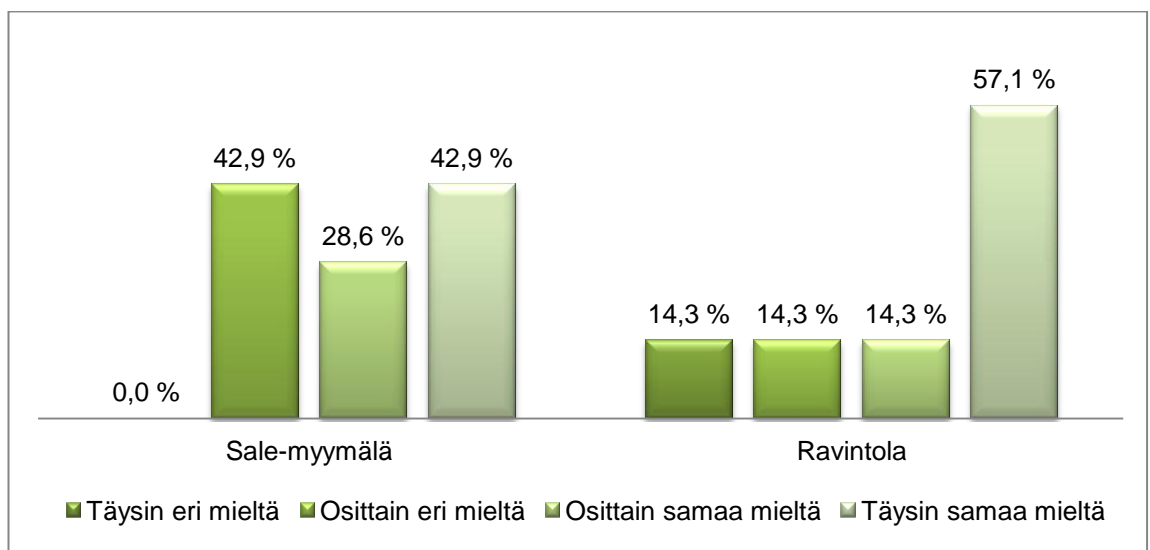
Kuvio 9. Aikaisemman työskentelyn vaikutus työhön sitoutumiseen.

Työn ominaisuuksia mittaavien väittämien kohdalla selvitettiin muun muassa työn monipuolisuutta, mielenkiintoisuutta ja haastavuutta. Kaikki vastaajat kokivat työnsä olevan monipuolista ollen samaa mieltä väittämän ”Työni on monipuolista” kanssa (kuvio 10). Työn mielenkiintoisuuden ja haastavuuden kohdalla vastauksissa ilmeni enemmän hajontaa. Suurin osa vastaajista kokee tekemänsä työn mielenkiintoiseksi. Huolimatta enemmistön positiivisesta asennoitumisesta väitettä kohtaan, jopa 29 prosenttia vastaajista oli kuitenkin eri mieltä väittämän ”Työni on mielenkiintoista” kanssa. Tarkasteltaessa työn haastavuutta, 36 prosenttia vastaajista kokee, ettei heidän työnsä ABC Särkisalmella ole ollut tarpeeksi haastavaa.



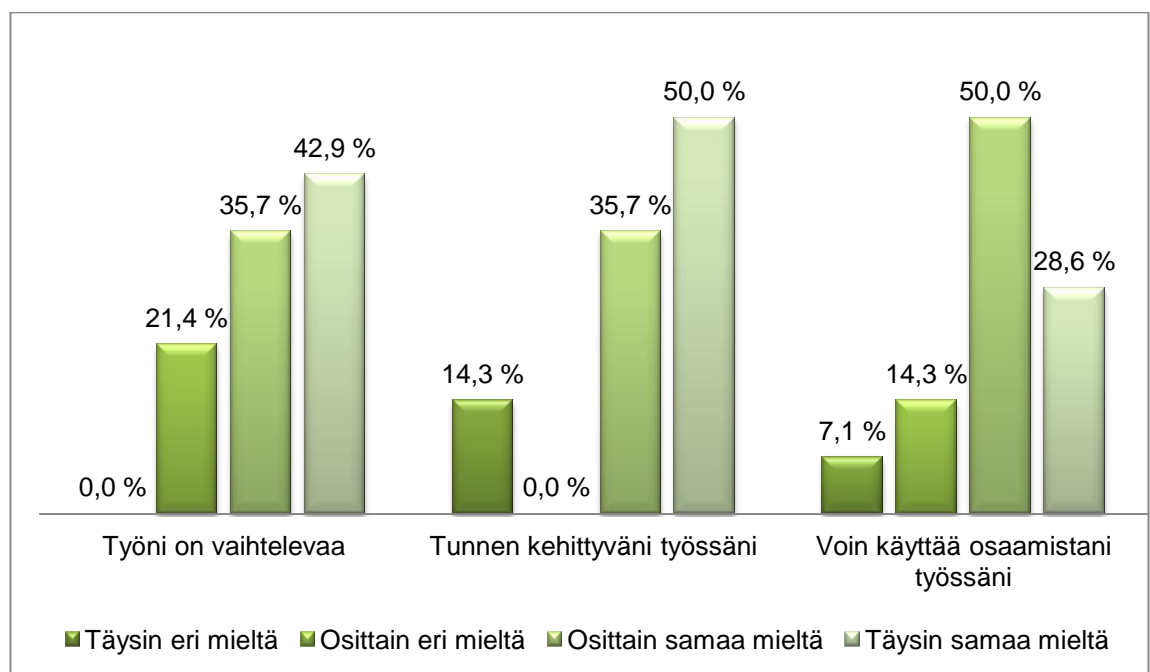
Kuvio 10. Työn ominaisuudet.

Työn haastavuuden aiheuttaessa hajontaa vastauksissa, joten asiaa tarkasteltiin tarkemmin erittelemällä tutkimustuloksia sen mukaan, työskenteleekö vastaaja Sale-myyvälän vai ravintolan puolella (kuvio 11). Tutkimustuloksista ilmeni, että erityisesti Sale-myyvälän kesätyöntekijät eivät pidä työtään kovin haastavana. Sale-myyvälän kesätyöntekijöistä 43 prosenttia oli eri mieltä väittämän ”Työni on haastavaa” kohdalla. Vastaavasti ravintolan kesätyöntekijöistä 29 prosenttia ei pidä työtään kovinkaan haastavana. Tarkasteltaessa työn monipuolisuutta ja mielenkiintoisuutta eritellysti Sale-myyvälän ja ravintolan välillä, ei tutkimustuloksissa esiintynyt merkittävää eroa kokonaistutkimustuloksiin verrattuna.



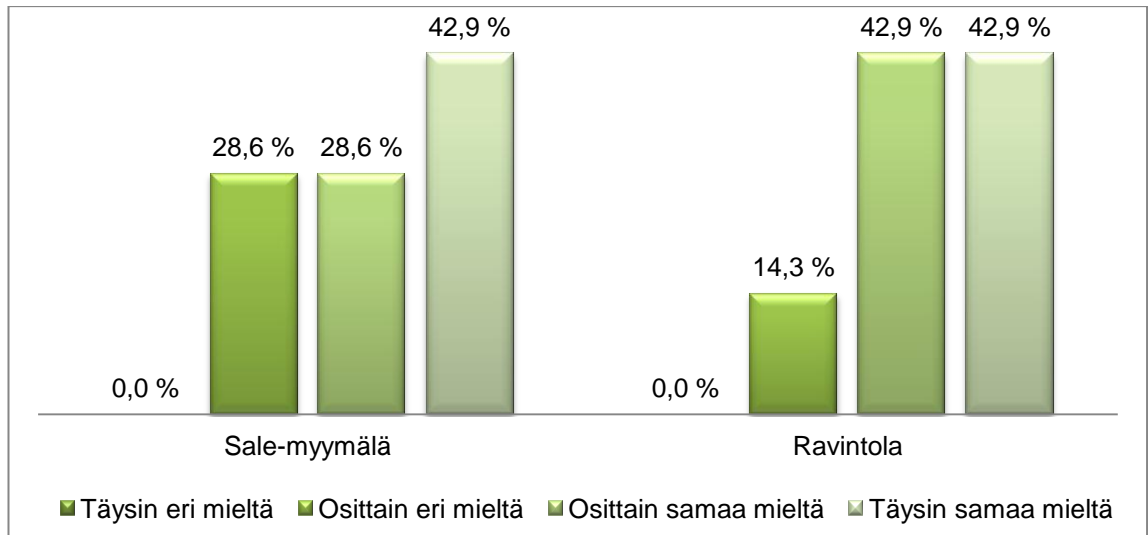
Kuvio 11. Työn haastavuus eriteltynä osastoittain.

Työn ominaisuuksiin liittyy myös työn vaihtelevuus sekä mahdollisuus kehittyä ja käyttää omaa osaamistaan työssään. Nämä väittämät aiheuttivat vastauksissa hieman hajontaa. Vaikka kokonaisuudessaan asiat nähtiin positiivisesti, esiintyi väittämien kohdalla myös erimielisyyttä. Kuviosta 12 näkyy, että vastaajista 21 prosenttia kokee, ettei heidän työnsä ole kovinkaan vaihtelevaa. Jopa 14 prosenttia vastaajista on vahvasti eri mieltä väittämän ”Tunnen kehittyväni työssäni” kanssa. Myös osaamisen käyttäminen työssä aiheuttaa jonkin verran erimielisyyttä, sillä tutkimustulosten mukaan 21 prosenttia on eri mieltä väittämän ”Voin käyttää osaamistani työssäni” kanssa.



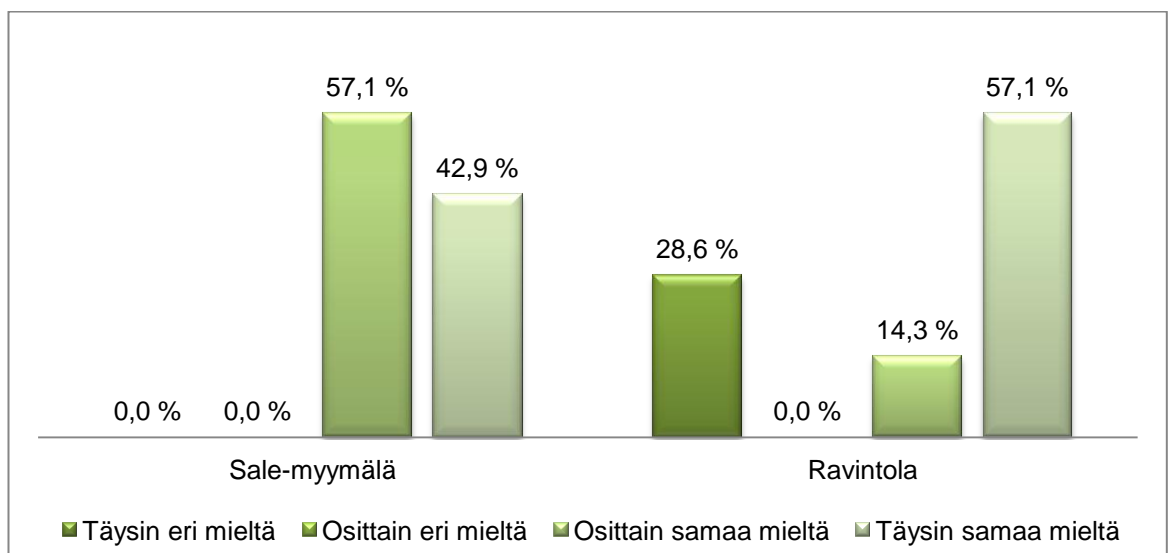
Kuvio 12. Työn vaihtelevuus, kehittyminen ja osaamisen käyttäminen työssä.

Koska työn vaihtelevuus ja työssä kehittyminen aiheutti vastaajissa hajontaa, haluttiin näitä väittämiä tarkastella eritellysti Sale-myymälän ja ravintolan välillä. Kuviossa 13 on työn vaihtelevuus eriteltynä osastoittain. Kuviosta näkyy, että Sale-myymälän kesätyöntekijät kokevat työnsä vähemmän vaihtelevaksi verrattuna ravintolan kesätyöntekijöiden mielipiteisiin. Sale-myymälän kesätyöntekijöistä 29 prosenttia on eri mieltä väittämän ”Työni on vaihtelevaa” kanssa. Vastaava luku ravintolan kesätyöntekijöiden keskuudessa on 14 prosenttia.



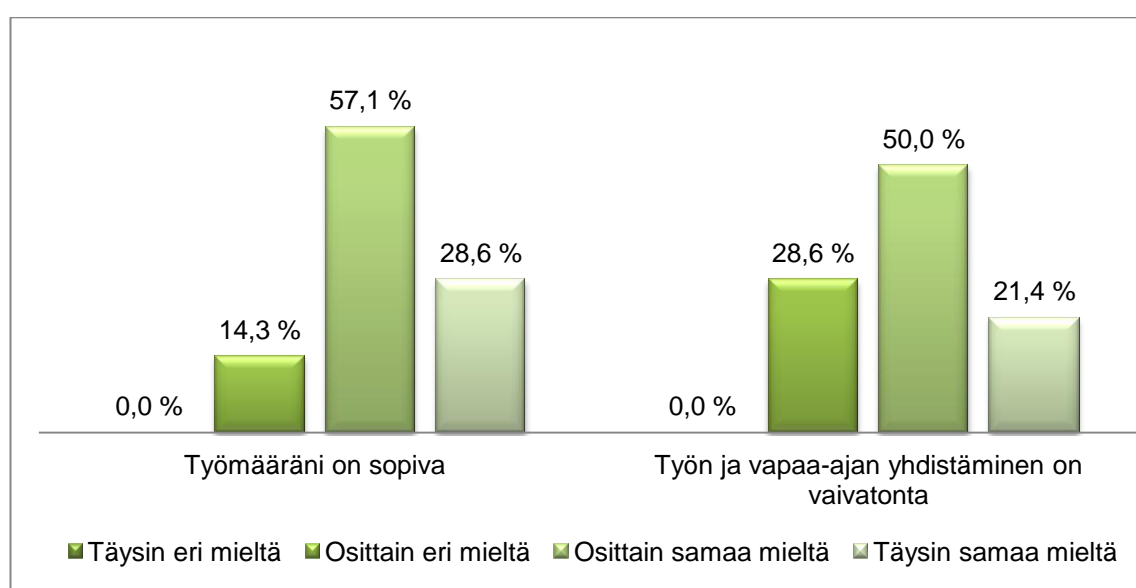
Kuvio 13. Työn vaihtelevuus eriteltynä osastoittain.

Työssä kehittymistä tarkastellaan tarkemmin kuviossa 14. Kuviossa näkyy väittämän ”Tunnen kehittyväni työssäni” tulokset eriteltynä Sale-myymälän ja ravintolan kesken. Tuloksista näkyy, että Sale-myymälän kesätyöntekijät tuntevat kehittyvän työssään ravintolan kesätyöntekijöitä enemmän. Kaikki Sale-myymälän työntekijät ovat yksimielisesti samaa mieltä työssä kehittymistä arvioivan väitteen kanssa. Vastaavasti ravintolan kesätyöntekijöistä jopa 29 prosenttia on täysin eri mieltä väittämän ”Tunnen kehittyväni työssäni” kanssa.



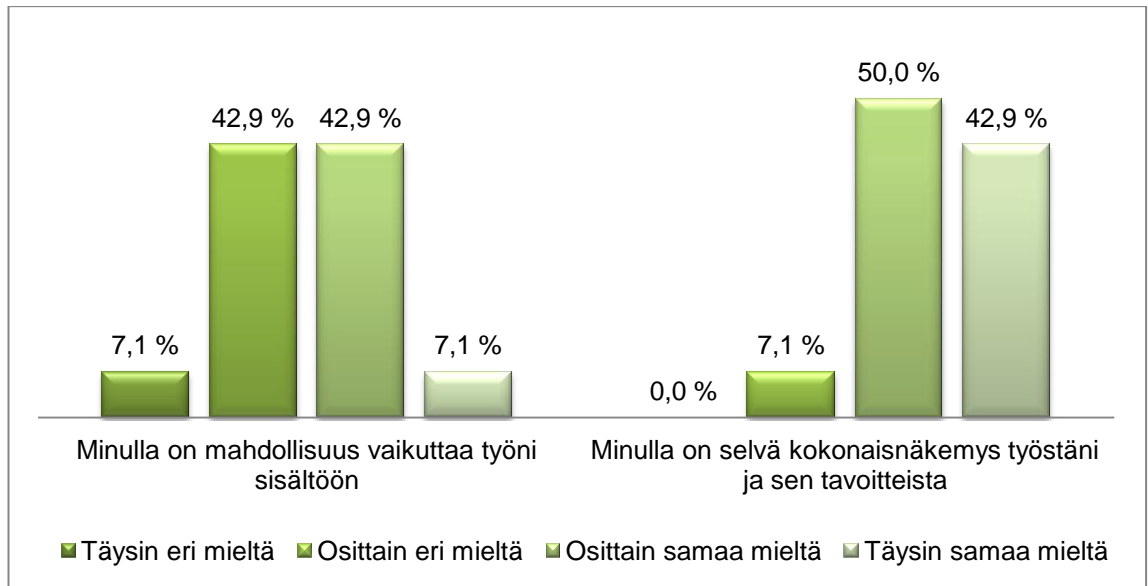
Kuvio 14. Työssä kehittyminen eriteltynä osastoittain.

Työn ominaisuuksiin liittyvien väittämien kohdalla selvitettiin myös työn kuormittavuutta. Suurin osa vastaajista, eli 86 prosenttia kokee työmääränsä olevan sopiva (kuvio 15). Loput 14 prosenttia vastaajista oli eri mieltä väittämän ”Työmääräni on sopiva” kanssa. Työn ja vapaa-ajan yhdistämisen kokee vaivattomaksi enemmistö, eli 71 prosenttia vastaajista. Lähes kolmannes kuitenkin kokee, ettei työn ja vapaa-ajan yhdistäminen ole aina täysin vaivatonta. Vastaajilta kysyttiin myös mielipidettä työvuoro- ja vapaapäivätoiveiden toteutumisesta. Tutkimustulosten mukaan 79 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä väittämän ”Työvuoro- ja vapaapäivätoiveitani kuunnellaan” kanssa.



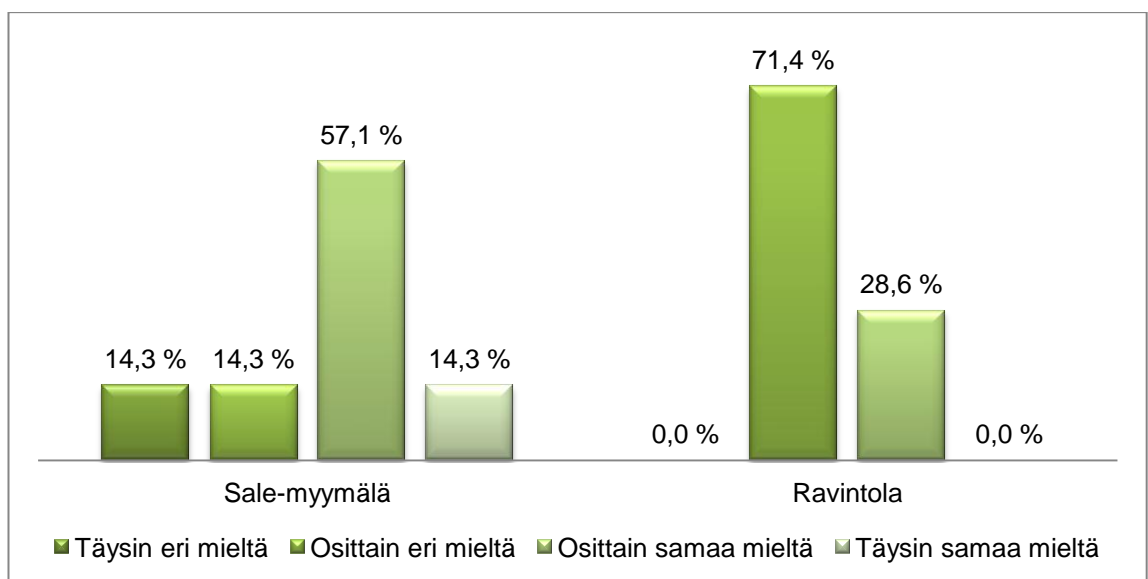
Kuvio 15. Työn kuormittavuus.

ABC Särkisalmen kesätyöntekijöillä on selkeä kokonaisnäkemys työstään ja sen tavoitteista. Kuviosta 16 näkyy, että 93 prosenttia vastaajista on samaa mieltä väittämän ”Minulla on selvä kokonaisnäkemys työstäni ja sen tavoitteista” kanssa. Vain 7 prosenttia kokee, ettei välttämättä hallitse työnsä kokonaiskuvaa ja tavoitteita. Vastaajilta tiedusteltiin myös sitä, kokevatko he että heillä on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön. Tutkimustulosten mukaan mielipiteet jakautuivat kahtia. Puolet kesätyöntekijöistä kokee, ettei heillä ole mahdollisuutta vaikuttaa oman työnsä sisältöön, kun taas puolet kokee sen mahdolliseksi.



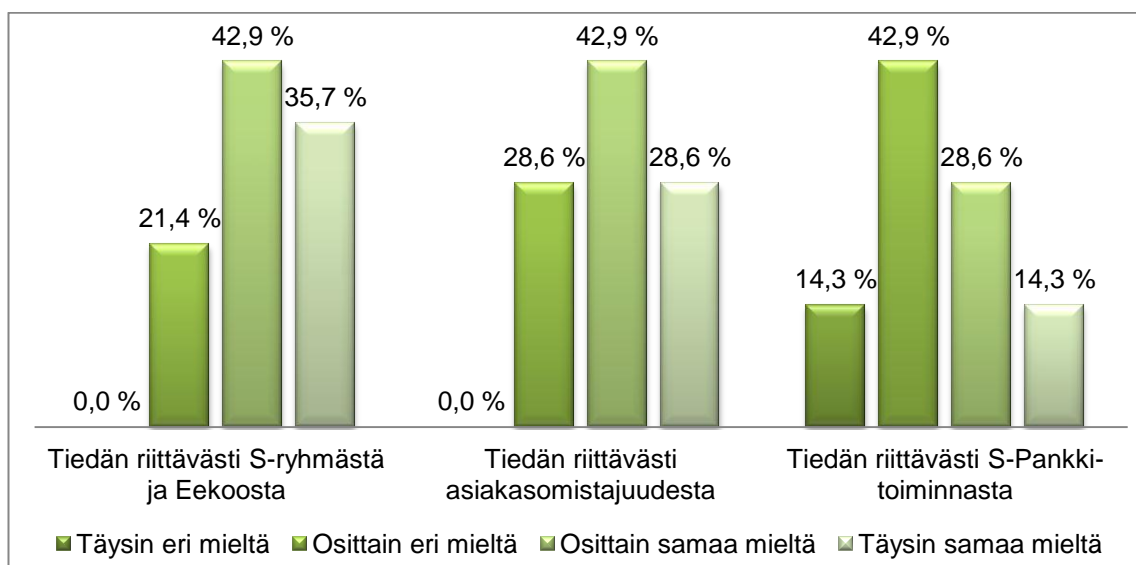
Kuvio 16. Mahdollisuus vaikuttaa työhön ja kokonaisnäkemys työstä.

Mahdollisuutta vaikuttaa työnsä sisältöön tarkasteltiin myös eritellysti Sale-myyvälän ja ravintolan välillä. Erityisesti ravintolan kesätyöntekijät kokivat, ettei heillä ole mahdollisuutta vaikuttaa työnsä sisältöön (kuviot 17). Ravintolan kesätyöntekijöistä jopa 71 prosenttia oli eri mieltä väittämän ”Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni sisältöön” kanssa. Sale-myyvälän puolella tulokset tämän väittämän kohdalla olivat tasaisempia. Sale-myyvälän kesätyöntekijöistä 29 prosenttia koki, ettei heillä ole mahdollisuutta vaikuttaa työnsä sisältöön. Kuitenkin jopa 71 prosenttia koki mahdolliseksi vaikuttaa omaan työhönsä.



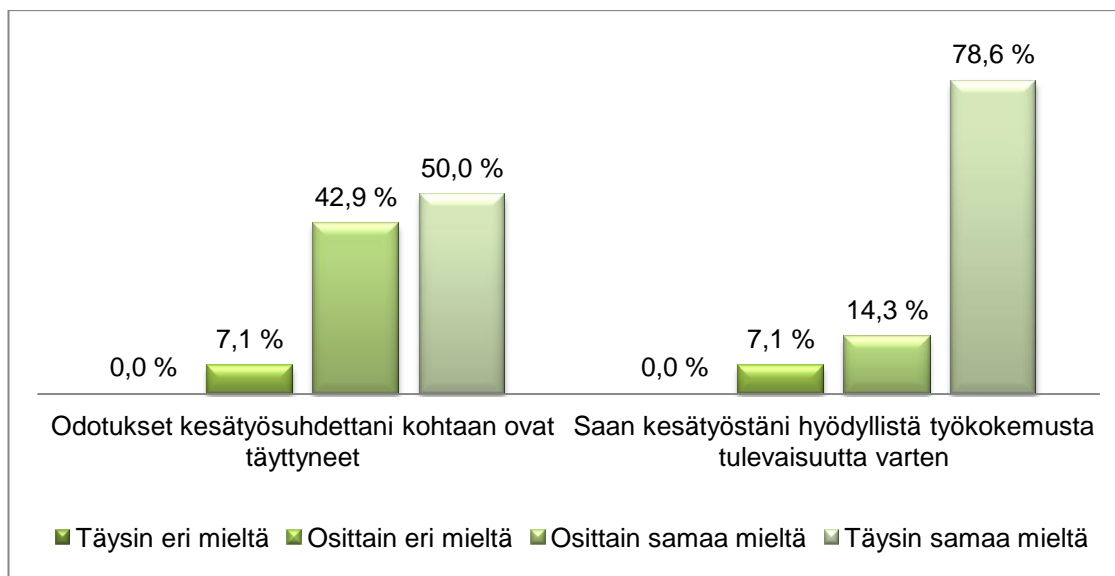
Kuvio 17. Mahdollisuus vaikuttaa työhön osastoittain eriteltynä.

S-ryhmän toimipisteissä työskentely vaatii työntekijöiltä muun muassa osuuskauppaan ja sen tarjoamiin palveluihin liittyvää erikoistietämystä. Kesätyöntekijöiltä tiedusteltiin, kokevatko he tietävänsä työnsä kannalta riittävästi S-ryhmästä, Etelä-Karjalan Osuuskaupasta eli Eekoosta, asiakasomistajuudesta sekä S-Pankki-toiminnasta. Tutkimustuloksissa esiintyi jonkin verran hajontaa, kuten kuviosta 18 selviää. Vastaajista 21 prosenttia oli eri mieltä väittämän ”Tiedän työni kannalta riittävästi S-ryhmästä ja Eekoosta” kanssa. Vastaavasti väittämän ”Tiedän työni kannalta riittävästi asiakasomistajuudesta” kanssa eri mieltä oli jopa 29 prosenttia vastaajista. S-Pankkiin liittyvät toiminnot koettiin eniten epävarmoiksi. Jopa 57 prosenttia vastaajista kokee, ettei tiedä työnsä kannalta riittävästi S-Pankki-toiminnasta.



Kuvio 18. Työhön tarvittava erikoistietämys.

Yhteenvedona työn ominaisuuksiin liittyen vastaajilta kysyttiin vielä, ovatko heidän odotukset kesätyösuhdettaan kohtaan täyttyneet. Kuviosta 19 selviää, että vain 7 prosenttia vastaajista oli eri mieltä väittämän ”Odotukset kesätyösuhdetani kohtaan ovat täyttyneet” kanssa. Näin ollen jopa 93 prosenttia vastaajista koki odotuksensa kesätyösuhdetta kohtaan toteutuneen. Vahva enemmistö, eli 93 prosenttia kaikista vastaajista koki myös saavansa kesätyöstään ABC Särkisalmella hyödyllistä työkokemusta tulevaisuutta varten. Vain 7 prosenttia vastaajista oli eri mieltä väittämän ” Saan kesätyöstäni hyödyllistä työkokemusta tulevaisuutta varten” kanssa.



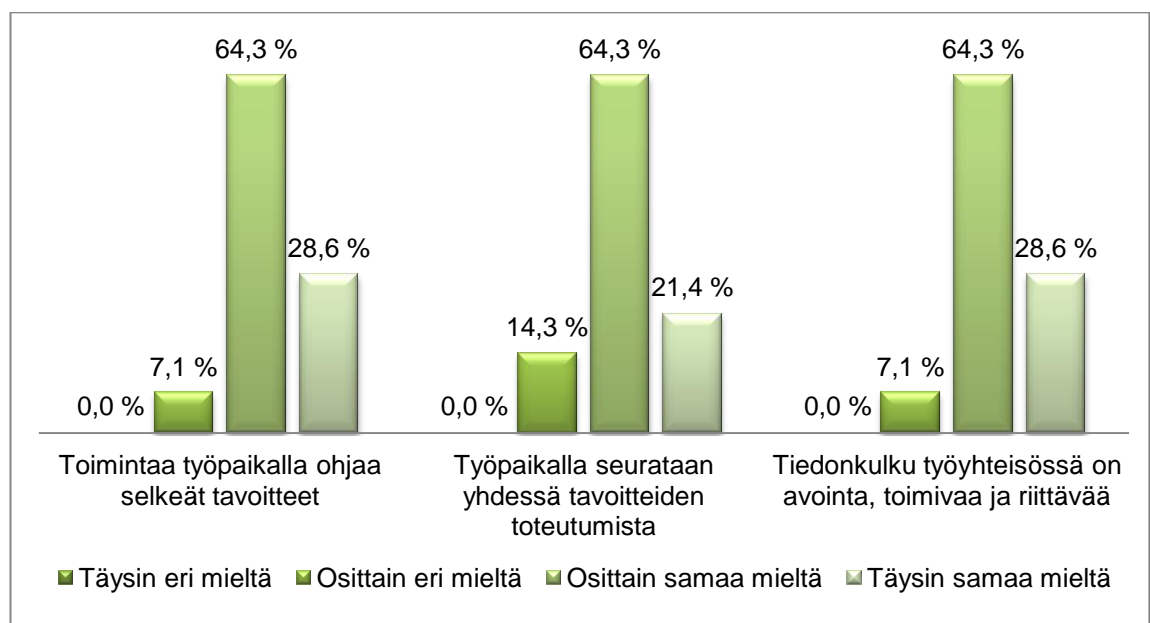
Kuvio 19. Odotukset ja kokemukset työsuhdetta kohtaan.

6.2 Työympäristö

ABC Särkisalmen kesätyöntekijöitä pyydettiin arvioimaan työyhteisöään ja -ympäristöään 11 aiheeseen liittyvän väitteen avulla. Tutkimustulosten mukaan erityisesti sosiaalinen työympäristö ABC Särkisalmella koetaan todella hyväksi. Kaikki vastaajat olivat samaa mieltä väittämien ”Työpaikan ilmapiiri on avoin” sekä ”Tulen hyvin toimeen työkavereiden kanssa” kohdalla. Työkavereilta saadaan myös tarvittaessa apua, sillä 93 prosenttia oli kyseistä asiaa selvittävän väittämän kanssa samaa mieltä. Vastaajista 79 prosenttia oli myös sitä mieltä, että ABC Särkisalmen työyhteisö on tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen.

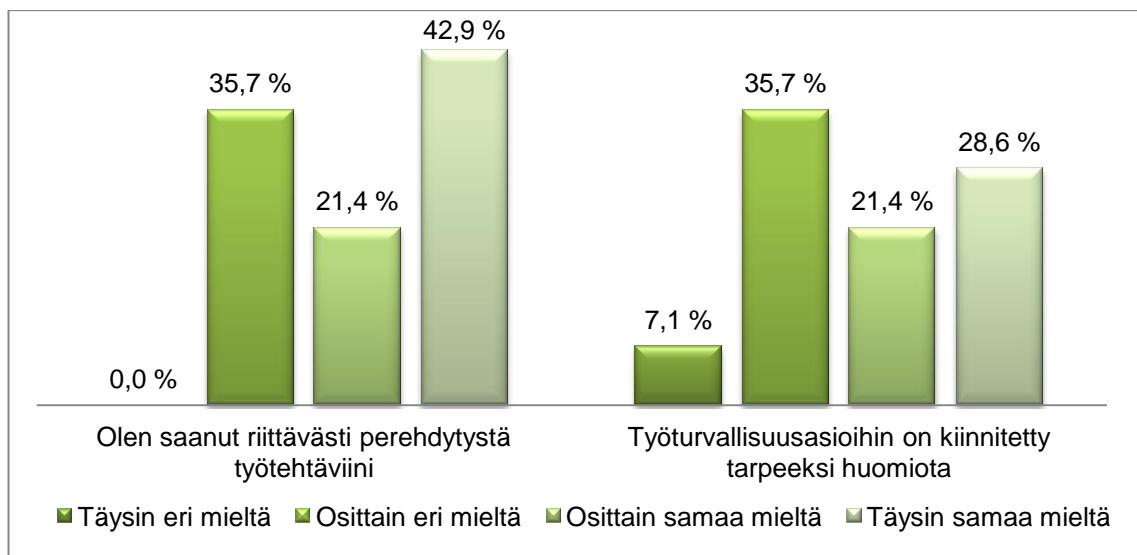
Kaikki vastaajat kokivat myös vahvasti olevansa osa työyhteisöä, sillä 36 prosenttia vastaajista oli asiaa mittaavan väittämän kanssa osittain samaa mieltä ja loput 64 prosenttia täysin samaa mieltä. Asiaa haluttiin katsoa myös siltä kannalta, vaikuttaako asiaan aikaisempi työskentely työpaikalla. Niistä vastaajista, jotka ovat työskennelleet jo aikaisemmin ABC Särkisalmella, 83 prosenttia oli täysin samaa mieltä väittämän ”Koen olevani osa työyhteisöä” kanssa. Aikaisempi työskentely vaikuttaa luonnollisesti positiivisesti yhteenkuuluvuuden tunteeseen.

Työyhteisöön liittyvien kysymysten kohdalla haluttiin myös selvittää tiedonkulun onnistumista, tavoitteiden asettamista sekä tavoitteiden toteutumisen seuranta työpaikalla (kuvio 20). Kesätyöntekijöiden mielestä toimintaa työpaikalla ohjaa selkeät tavoitteet, sillä vastaajista 93 prosenttia oli samaa mieltä kyseistä asiaa mittaavaan väittämän kanssa. Vastaajista 86 prosenttia on myös sitä mieltä, että ABC Särkisalmella seurataan yhdessä tavoitteiden toteutumista. Ainoastaan 14 prosenttia kokee, ettei tavoitteiden toteutumista seurata. Vahva enemmistö kesätyöntekijöistä, eli 93 prosenttia oli myös samaa mieltä, että tiedonkulku työyhteisössä on avointa, toimivaa ja riittävää.



Kuvio 20. Tiedonkulku, tavoitteet ja niiden toteutumisen seuraaminen.

Arvioitaessa kesätyöntekijöiden perehdytystä ja työturvallisuusasioita ABC Särkisalmella, mielipiteet ja kokemukset vaihtelivat. Vastaajista 64 prosenttia kokee saaneensa tarpeeksi perehdytystä työtehtäviinsä, mutta yli kolmannes vastaajista ei ole täysin tyytyväinen saamaansa perehdytykseen (kuvio 21). Vastavasti 43 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, ettei työturvallisuusasioihin ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Tästä huolimatta kaikki vastaajat ovat kuitenkin sitä mieltä, että työympäristö tukee hyvin heidän työskentelyään työpaikalla ollessaan samaa mieltä väittämän ”Työympäristö tukee hyvin työskentelyäni” kanssa.



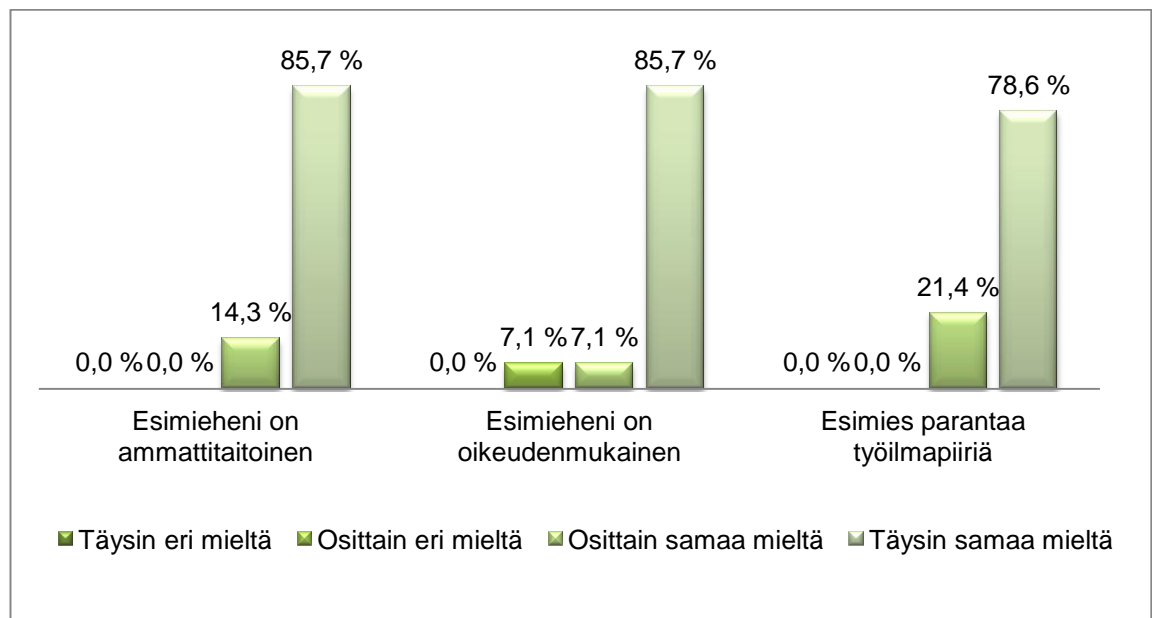
Kuvio 21. Perehdytys ja työturvallisuus.

Perehdytystä ja työturvallisuutta tarkasteltiin erittelemällä tutkimustuloksia myös sen mukaan, onko vastaaja työskennellyt ABC Särkisalmella aikaisemmin. Aikaisemmin ABC Särkisalmella työskennelleet olivat kriittisempiä perehdytystä kohtaan, sillä heistä puolet oli sitä mieltä, ettei perehdytys työtehtäviin ole ollut täysin riittävää. Vastaavasti ensimmäistä kesää työskennelleet ovat sitä mieltä, että perehdytyksessä on onnistuttu kesällä 2011 paremmin, sillä heistä 75 prosenttia on samaa mieltä ja jopa 50 prosenttia täysin samaa mieltä väittämän ”Olen saanut riittävästi perehdytystä työtehtäviini” kanssa.

Myös työturvallisuutta koskien aikaisemmin työskennelleet olivat huomattavasti tyytymättömämpiä verrattuna uusiin kesätyöntekijöihin. Aikaisemmin ABC Särkisalmella työskennelleistä kaikki ovat sitä mieltä, ettei työturvallisuuteen ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Uusista kesätyöntekijöistä vain 12 prosenttia on tyytymättömiä työturvallisuuden tasoon. Näin ollen 88 prosenttia uusista, ensimmäistä kesää ABC Särkisalmella työskentelevistä kesätyöntekijöistä on sitä mieltä, että työturvallisuus asiat on huomioitu riittävän hyvin.

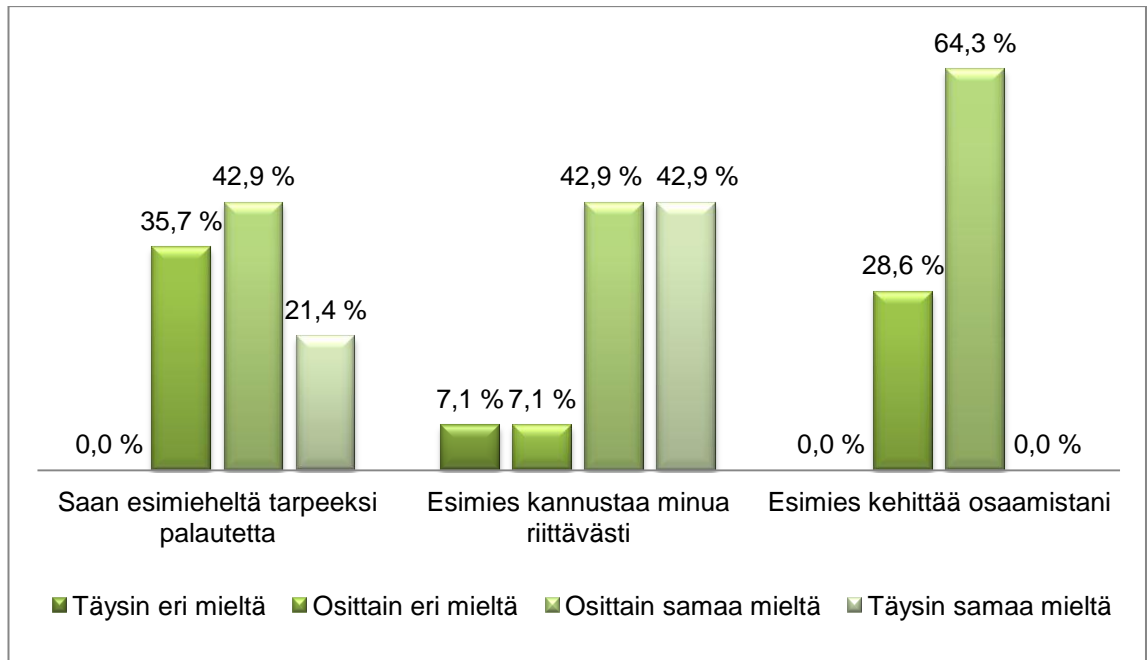
6.3 Esiemistyö ja palkitseminen

Esiemistyötä ja palkitsemista ABC Särkisalmella selvitettiin 13 eri väittämän avulla. Tutkimustuloksista selviää, että ABC Särkisalmen esimiehet ovat ammattitaitoisia ja oikeudenmukaisia. Vastaajista 86 prosenttia on täysin samaa mieltä väittämien ”Esimieheni on ammattitaitoinen” ja ”Esimieheni on oikeudenmukainen” kanssa (kuvio 22). Esiemiehen koetaan myös käytöksellään parantavan työilmapiiriä, sillä kaikki vastaajat olivat kyseistä asiaa mittaavan väittämän kanssa samaa mieltä. Sillä, työskenteleekö kesätyöntekijä ravintolan tai Sale-myyvälän puolella, ei havaittu olevan huomattavaa merkitystä tutkimustulosten kannalta katsottuna.



Kuvio 22. Esiemiehen ominaisuudet.

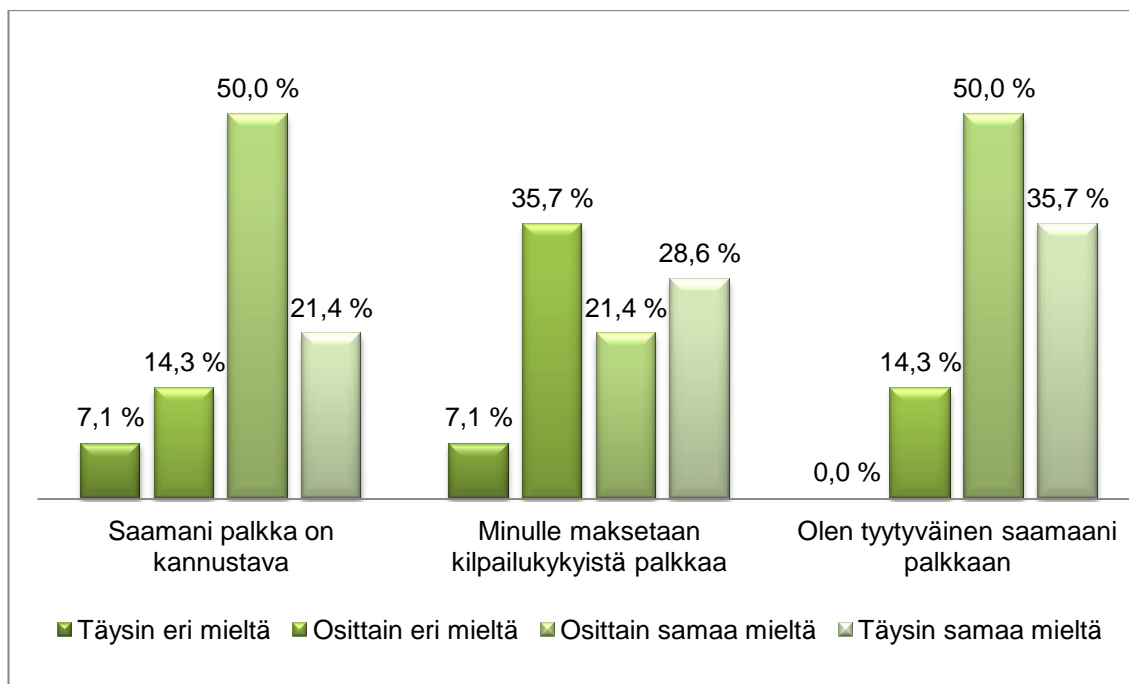
Väittämien ”Saan esimieheltä tarpeeksi palautetta työstäni”, ”Esimies kannustaa minua riittävästi” ja ” Esiemieheni kehittää osaamistani tarpeeksi haastavilla tehtävillä” kohdalla tutkimustuloksissa esiintyi enemmän hajontaa (kuvio 23). Vastaajista 14 prosenttia on sitä mieltä, ettei esimies kannusta heitä riittävästi. Myös väittämän ”Esimies kehittää osaamistani” kohdalla esiintyi erimielisyyttä, sillä jopa 29 prosenttia kesätyöntekijöistä kokee, ettei esimies kehittä heidän osaamistaan tarpeeksi.



Kuvio 23. Esimiestyö.

Tutkimustulosten mukaan jopa 36 prosenttia vastaajista on myös sitä mieltä, ettei saa esimieheltään tarpeeksi palautetta työstään. Palautteen saamista tutkittiin tarkemmin erittelemällä vastauksia Sale-myyvälän ja ravintolan kesken. Tuloksista ilmenee, että erityisesti Sale-myyvälän kesätyöntekijät haluaisivat saada esimieheltään enemmän palautetta työstään. Sale-myyvälän kesätyöntekijöistä 42 prosenttia kokee, ettei saa esimieheltään tarpeeksi palautetta. Vastaava luku ravintolan puolella on 29 prosenttia, joten myös ravintolan kesätyöntekijät haluaisivat saada esimieheltään enemmän palautetta. Esimiehen koetaan kuitenkin loppujen lopuksi arvostavan kesätyöntekijöiden työpanosta, sillä vastaajista 93 prosenttia on samaa mieltä väittämän ”Koen, että esimies arvostaa työpanostani” kanssa.

Palkitsemiseen liittyvien väittämien kohdalla selvitettiin pääasiassa kesätyöntekijöiden tyytyväisyyttä palkkaukseensa. ABC Särkisalmen kesätyöntekijät ovat tyytyväisiä palkkaansa ja kokevat sen kannustavaksi (kuviokuva 24). Vastaajista 71 prosenttia on samaa mieltä väittämän ”Saamani palkka on kannustava” kanssa, ja 86 prosenttia väittämän ”Olen tyytyväinen saamaani palkkaan” kanssa. Palkan kilpailukykyisyys aiheuttaa vastaajissa enemmän hajontaa, sillä noin puolet pitää palkkaa kilpailukykyisenä ja puolet ei.



Kuvio 24. Palkkaus.

Palkitsemiseen liittyvien väittämien kohdalla haluttiin myös selvittää, ovatko kesätyöntekijät tietoisia työpaikalla käytössä olevasta tulospalkkiojärjestelmästä. Jakauma oli melko tasainen. Noin puolet oli tietoisia siitä, että ABC Särkisalmella on käytössä tulospalkkiojärjestelmä, ja puolet ei. Tulospalkkiojärjestelmän perusteista ja tavoitteista ei kuitenkaan tiedetä riittävästi, sillä 77 prosenttia vastaajista ei mielestään tiedä riittävästi tulospalkkiojärjestelmästä. Vastaavasti normaalin peruspalkan määräytymisperusteista ollaan tietoisia, sillä kaikki vastaajat olivat samaa mieltä väittämän ”Tiedän millä perusteella palkkani määräytyy” kanssa.

6.4 Yhteenveto

Tutkimuksen lopussa vastaajilta kysyttiin, olisiko vastaaja halukas työskentelemään ABC Särkisalmella myös toiste, sekä olisiko hän valmis suosittelemaan ABC Särkisalmea työpaikkana myös muille. Selvä enemmistö, eli 77 prosenttia vastaajista olisi halukkaita työskentelemään ABC Särkisalmella toiste. Kaikki vastaajat olisivat valmiita suosittelemaan ABC Särkisalmea työpaikkana myös muille. Huomattavaa eroa ei esiintynyt ravintolan puolella ja Sale-myyvälän puolella työskentelevien kesätyöntekijöiden kesken.

Avoimena kysymyksenä vastaajia pyydettiin mainitsemaan kolme asiaa tai tekijää, jotka lisäävät ja heikentävät heidän työmotivaatiota. Näillä kysymyksillä pyrittiin saamaan selville tiivistetysti vastaajien mielipiteet sekä löytämään seikkoja, joita ei väitteitä laadittaessa ehkä ole huomattu tai ymmärretty ajatella. Motivaatiota lisäävinä tekijöinä mainittiin useaan otteeseen työkaverit, jotka kannustavat ja auttavat tarvittaessa. Työkavereiden lisäksi työpaikan ilmapiiri koettiin tärkeäksi motivaation kannalta. Motivoivana tekijänä koettiin myös asiakkaat, jotka ovat keskeisessä asemassa asiakaspalvelutyössä tehden työstä mielenkiintoista. Asiakkaat mahdollistavat osallistumisen hyvin erilaisiin palvelutilanteisiin, joiden koetaan rikastuttavan työtä. Usea vastaaja mainitsi myös palkan lisäävän motivaatiotaan, sillä opiskelevat nuoret tarvitsevat luonnollisesti rahaa tulevaa lukuvuotta ja talvea varten.

Vaikka asiakkaat lisäävät vastaajien mukaan heidän motivaatiotaan, ne voidaan kokea myös motivaatiota heikentävänä asiana. Vastauksissa toistui useaan otteeseen hankalien, töykeiden tai äkäisten asiakkaiden vaikuttavan työmotivaatioon heikentävästi. Myös kiire mainittiin motivaatiota heikentävä tekijänä. Näiden tekijöiden lisäksi vastauksissa mainittiin, että motivaatiota heikentää muun muassa epäonnistumiset, työn luomat paineet, yksitoikkoiset työtehtävät sekä joiltain osin puutteellinen perehdytys.

Kesätyöntekijöiltä tiedusteltiin avoimena kysymyksenä myös sitä, mikä sai heidät alun perin hakemaan töihin ABC Särkisalmelle. Usea vastaaja kertoi saaneen kannustusta ja suosituksia ystäviltään. Työpaikkana ABC Särkisalmi on koettu kiinnostavaksi, sillä muun muassa S-ryhmän henkilöstöedut ja luotettavuus työnantajana houkutteli. Myös läheinen sijainti omalla kotipaikkakunnalla ja lyhyt työmatka kannustivat hakemaan. Moni vastaaja kertoi haluavansa kokemusta asiakaspalvelusta ja kassatyöskentelystä. Näin ollen kesätyö ABC Särkisalmella koettiin mahdollisuudeksi, josta saatava työkokemus olisi hyödyllistä tulevaisuutta silmällä pitäen. Aikaisempina kesinä työskennelleet kesätyöntekijät mainitsevat kokeneensa muun muassa työn ja työilmapiirin miellyttäväksi. Positiiviset kokemukset kannustivat jatkamaan työskentelyä ABC Särkisalmella myös seuraavana kesänä. Luonnollisesti kannustimena hakemiseen toimi opinnot ja niistä aiheutuva rahan tarve.

Vastaajille annettiin myös mahdollisuus vastata vapaa sana – kohtaan, johon he saivat kirjoittaa omia mielipiteitään ja kommenttejaan tutkimusta, omaa työmotivaatiotaan sekä kesätyöaikaansa koskien. Vapaa sana – osio ei innostanut kovinkaan montaa vastaajaa antamaan lisäpalautetta. Muutama vastaaja innostui kiittämään kuluneesta kesätyösuhteesta, sillä se on koettu arvokkaaksi kokemukseksi. Erityisesti työpaikan ilmapiiri sai kiitosta. Tutkimuksen kommentoitiin olevan hyvä ja kattava.

7 Johtopäätökset ja toimenpidesuosituks

Tässä luvussa käsitellään tutkimustulosten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä. Johtopäätösten lisäksi toimeksiantajalle esitetään toimenpidesuosituksia, joiden avulla tutkimustuloksissa ilmenneitä asioita voitaisiin mahdollisesti parantaa tai ylläpitää hyvällä tasolla myös jatkossa.

7.1 Sisäiset ominaisuudet ja työn ominaisuudet

Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat tekijät toteutuvat ABC Särkisalmella suhteellisen hyvin. Kesätyöntekijät olivat pääosin tyytyväisiä ja sitoutuneita työtään kohtaan. He myös kokivat työniloa nauttien tekemästä työstään. Tutkimustulosten perusteella Sale-myyvälässä työskentelevät kesätyöntekijät olivat kuitenkin hiukan tyytyväisempiä tekemäänsä työhön verrattuna ravintolan kesätyöntekijöihin.

Sisäisiä ominaisuuksia mittaavien tutkimustulosten kohdalla haluttiin myös selvittää, kuinka aikaisempi työskentely yrityksessä vaikuttaa työhön sitoutumiseen. Tulokset olivat yllättäviä. Ensimmäistä kertaa kesällä 2011 työskentelevät kesätyöntekijät olivat sitoutuneempia työtään kohtaan verrattuna niihin kesätyöntekijöihin, jotka olivat työskennelleet ABC Särkisalmella jo aikaisemmin.

Sisäiset ominaisuudet koostuvat yksilöiden omista persoonallisuustekijöistä, kuten asenteista, tarpeista ja mielenkiinnosta. Näihin tekijöihin ei yrityksissä pystytä kovinkaan paljon vaikuttamaan. ABC Särkisalmen tulee kuitenkin yrittää pitää olosuhteet yhtä otollisina kuin tällä hetkellä, jotta kesätyöntekijät olisivat jatkossa yhtä sisäisesti motivoituneita. Ravintolan puolella voitaisiin pohtia syytä siihen, miksi ravintolan kesätyöntekijät olivat tyytymättömämpiä työhönsä verrattuna Sale-myymän kesätyöntekijöihin. ABC Särkisalmella voitaisiin myös harkita, olisiko kesätyöntekijöiden mahdollista kesän aikana työskennellä ja tutustua kummankin puolen toimintaan. Tyytyväisyyden lisäksi työhön saataisiin mahdollisesti myös enemmän monipuolisuutta ja vaihtelevuutta, jos kesätyöntekijät saisivat kesän aikana työskennellä sekä Sale-myymän että ravintolan puolella.

Työn ominaisuuksia tarkasteltaessa todettiin, että ABC Särkisalmen kesätyöntekijät kokivat työnsä monipuoliseksi. Tutkimuksen kannalta merkitystä saattaa olla yrityksen pienellä henkilömäärällä. Pienemmässä yksikössä työntekijät pääsevät osallistumaan laajemmin yrityksen toimintaan, jolloin työ on monipuolisempaa ja vaikuttamismahdollisuudet ovat paremmat kuin suuressa yksikössä. ABC Särkisalmen ympärivuorokautinen aukiolo vaikuttaa myös osaltaan työn monipuolisuuteen, sillä kesätyöntekijät työskentelevät kolmivuorotyössä. Kolmivuorotyö tuo monipuolisuutta työvuoroihin. Työmotivaation kannalta on erinomaista, että kesätyöntekijät kokevat työnsä monipuoliseksi. Työn monipuolisuus on välttämätöntä, jotta itse työ olisi motivoivaa.

Työn mielenkiintoisuus, haastavuus ja vaihtelevuus aiheuttivat tutkimustuloksissa enemmän hajontaa. Vaikka enemmistö koki työnsä mielenkiintoiseksi, haastavaksi ja vaihtelevaksi, 29 prosenttia ei koe työtään riittävän mielenkiintoiseksi. Työn haastavuuden kanssa erimieltä oli 36 prosenttia vastaajista ja vaihtelevuuden kanssa 21 prosenttia. Erityisesti Sale-myymän työntekijät olivat eri mieltä työn haastavuutta ja vaihtelevuutta mittaavien väitteiden kanssa. Nämä tutkimustulokset eivät vielä ole kauhean huolestuttavia, sillä enemmistö oli kuitenkin asioita mittaavien väittämien kanssa samaa mieltä. Tilannetta tulisi kuitenkin seurata, ettei se pääse jatkossa huonontumaan. Aikaisemmin mainittu

ehdotus kesätyöntekijöiden kierrättämisestä Sale-myyvälän ja ravintolan välillä voisi myös tuoda työhön lisää mielenkiintoa, haastavuutta ja vaihtelevuutta.

Työn ominaisuuksia selvitetessä vastaajilta tiedusteltiin, tuntevatko he kehittyvänsä työssään. Enemmistö koki kehittyvänsä työssään, mutta 14 prosenttia vastaajista oli vahvasti eri mieltä asiaa mittaavan väittämän kanssa. Sale-myyvälän kesätyöntekijät kokivat kehittyvänsä työssään enemmän verrattuna ravintolan työntekijöihin. Vastaajilta tiedusteltiin myös mahdollisuudesta käyttää omaa osaamistaan työssään. Asiaa mittaavan väittämän kohdalla 21 prosenttia vastaajista oli eri mieltä. Puolet kesätyöntekijöistä oli myös sitä mieltä, ettei heillä ole mahdollisuutta vaikuttaa työnsä sisältöön. Erityisesti ravintolan puolen kesätyöntekijät kokivat, ettei heillä ole kovinkaan paljon mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä sisältöön. ABC Särkisalmella tulisi jatkossa pohtia, kuinka kesätyöntekijöiden kehittymistä ja mahdollisuutta vaikuttaa työnsä sisältöön voitaisiin mahdollisesti parantaa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että ABC Särkisalmen kesätyöntekijöiden työmäärä on sopiva eikä liian kuormittava. Myöskään omat henkilökohtaiset menot eivät hankaloita liikaa työskentelyä, sillä ABC Särkisalmella kuunnellaan kesätyöntekijöiden työvuoro ja vapaapäivätoiveita. Näitä johtopäätöksiä tukee myös se, että enemmistö kesätyöntekijöistä kokee työn ja vapaaajan yhdistäminen sujuvan vaivattomasti. Huolimatta enemmistön positiivisesta asennoitumisesta työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen, kolmannes vastaajista kuitenkin oli sitä mieltä, ettei yhdistäminen suju aina niin vaivattomasti. Tämä on ymmärrettävää, sillä kesällä nuorilla on paljon menoja ja tapahtumia, joihin he haluaisivat osallistua. Kesästä haluttaisiin ehtiä nauttia työnteon lomassa. Monet kesätapahtumat painottuvat viikonloppuihin. ABC Särkisalmi on kuitenkin avoinna ympäri vuorokauden, jolloin työ on kolmivuorotyötä. Kolmivuorotyö luo omanlaisiaan paineita työvuorosuunnitteluun, jossa luonnollisesti pyritään tasa-puolisuuteen. Viikonloppuvapaita ei kuitenkaan ole aina mahdollista saada.

ABC Särkisalmen kesätyöntekijöillä on selkeä kokonaisnäkemys työstään ja sen tavoitteista. S-ryhmän toimipisteissä työskentely edellyttää kuitenkin työntekijöiltä tiettyä perustietämystä muun muassa omasta osuuskaupasta, asia-

kasomistajuudesta ja S-Pankki-toinnasta. Tutkimustuloksista ilmeni, etteivät kaikki kesätyöntekijät hallinneet mielestään riittävästi työssä tarvittavaa erikoistietämystä. Kesätyöntekijät kokivat, etteivät he tiedä työnsä kannalta riittävästi S-ryhmästä, Eekoosta, asiakasomistajuudesta tai S-Pankkiin liittyvästä toiminnasta. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että kesätyöntekijöillä löytyy jonkin verran perustietämystä näistä asioista, mutta erityisesti S-Pankki-toimintaan liittyvä tietämys koettiin riittämättömäksi. Jatkossa tulisi esimerkiksi perehdytyksen yhteydessä antaa kesätyöntekijöille enemmän informaatiota näistä asioista. Näin kesätyöntekijät hallitsisivat työnsä entistä paremmin. Tällä olisi positiivinen vaikutus myös asiakaspalveluun, sillä kesätyöntekijät pystyisivät jokapäiväisessä työssään neuvomaan ja opastamaan asiakkaita entistä paremmin.

Työn ominaisuuksia määrittelevien tutkimustulosten perustellaan voidaan todeta, että kesätyöntekijöiden odotukset työsuhteeseen kohtaan on onnistuttu täyttämään. Yli 90 prosenttia vastaajista oli väittämän ”Odotukset kesätyösuhteeseen kohtaan ovat täyttyneet” kanssa. Kesätyö ABC Särkisalmella koetaan myös hyödylliseksi tulevaisuuden kannalta katsottuna.

7.2 Työympäristö

Työympäristöä selvittävien väittämien perusteella voidaan sanoa, että ABC Särkisalmen sosiaalinen työympäristö tukee kesätyöntekijöiden työmotivaatiota todella hyvin. Kesätyöntekijät kokivat työpaikan ilmapiirin avoimeksi ja he tulevat hyvin toimeen työkavereiden kanssa. Työyhteisö miellettiin tasa-arvoiseksi ja oikeudenmukaiseksi. Työkavereilta saadaan tarvittaessa apua. Sosiaalisen työympäristön positiivista tilaa tukee myös avoimista kysymyksistä saadut vastaukset. Työpaikan ilmapiiri sai kiitosta ja motivoivana tekijänä mainittiin useaan otteeseen kannustavat työkaverit. Tiedonkulku työyhteisössä koetaan avoimeksi, toimivaksi ja riittäväksi. ABC Särkisalmella vallitsee selkeästi hyvä yhteishenki.

Kesätyöntekijät kokivat myös vahvasti olevansa osa työyhteisöä, mikä on työmotivaation kannalta merkittävää. Ihminen voi näin ollen työssään tyydyttää Maslow'n tarvehierarkiassa esiteltyä liittymisen tarpeitaan kuulumalla osaksi yhteisöä. Luonnollisesti ne työntekijät, jotka ovat työskennelleet ABC Särkisalmella myös aikaisemmin, kokevat vahvemmin olevansa osa työyhteisöä. Työkaverit ja heidän toimintatapansa ovat tuttuja jo entuudestaan, joten sopeutuminen ja yhteisöön sulautuminen sujuu helpommin. Kesätyöntekijät myös kokevat, että toimintaa työpaikalla ohjaa selkeät tavoitteet joiden toteutumista seurataan yhdessä riittävästi.

Fyysisten työympäristötekijöiden kohdalla tutkimustuloksissa esiintyi enemmän hajontaa. Perekdytystä ja työturvallisuutta koskevat tutkimustulokset olivat ristiriitaiset. Kesällä 2011 ABC Särkisalmella työskennelleet kesätyöntekijät olivat sitä mieltä, että työympäristö tukee hyvin heidän työskentelyään. Kuitenkin perekdytystä ja työturvallisuutta koskevissa väitteissä esiintyi vaihtelevia mielipiteitä ja kokemuksia. Etenkin työturvallisuutta koskevat mielipiteet vaihtelivat todella suuresti vaikuttaen huolestuttavilta. Turvallinen työpaikka on jokaisen työntekijän perusoikeus. Kuitenkin jopa 43 prosenttia kesätyöntekijöistä oli sitä mieltä, ettei työturvallisuusasioihin ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Työturvallisuusasioissa on kuitenkin kesätyöntekijöiden mielestä menty. Aikaisemmin ABC Särkisalmella työskennelleet kesätyöntekijät ovat työturvallisuuteen tyytymättömämpiä kuin ensimmäistä kertaa kesällä 2011 työskennelleet kesätyöntekijät.

Tässä tutkimuksessa ilmenneitä mielipiteitä työturvallisuutta kohtaan tulisi verrat Eekoossa vuosittain toteutettavan työyhteisötutkimuksen tuloksiin. Näin voitaisiin selvittää, ovatko työturvallisuuteen liittyvät asiat oikeasti näin epävarmalla tasolla kuin kesätyöntekijät asian kokevat. On myös mahdollista, ettei kesätyöntekijöille ole kerrottu tarpeeksi työturvallisuuteen liittyvistä asioista, esimerkiksi oikeista työasunnoista. Tämä voi vaikuttaa kokemukseen siitä, ettei työturvallisuuteen ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työturvallisuuteen tulisi kiinnittää tarkempaa huomiota. Kesätyöntekijät tarvitsevat myös enemmän tietoa ja neuvoa työturvallisuuteen liittyvissä asioissa. Tässä kohtaa korostuu perekdytyksen merkitys.

Tutkimustulosten perusteella myös perehdytykseen tulisi kiinnittää huomiota tarkemmin. Vastaajista 36 prosenttia koki, ettei ole saanut riittävästi perehdytystä työtehtäviin. Myös perehdytyksessä on menty parempaan suuntaan, sillä perehdytyksen voidaan sanoa olevan kesällä 2011 parempaa kuin aikaisemmin. Tähän johtopäätökseen voitiin päätyä sillä perusteella, että uudet, ensimmäistä kertaa kesällä 2011 ABC Särkisalmella työskennelleet kesätyöntekijät olivat tyytyväisempiä perehdytykseen kuin aikaisemmin työskennelleet.

7.3 Esimiestyö ja palkitseminen

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että esimiestyö ABC Särkisalmella on kokonaisuudessaan hyvällä tasolla. Kesätyöntekijöiden mielestä ABC Särkisalmen esimiehet ovat oikeudenmukaisia ja ammattitaitoisia. Vastaajat olivat myös yksimielisiä siitä, että esimiehet parantavat omalla käytöksellään työpaikan työilmapiiriä. Kesätyöntekijät myös kokivat, että esimies arvostaa heidän työpanostaan. Osaamisen kehittäminen ja kannustaminen saivat kuitenkin mielipiteet esimiestyöstä hieman jakautumaan. Lähes kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, ettei esimies kehitä heidän osaamistaan tarpeeksi haastavilla tehtävillä. Vastaajista 14 prosenttia koki esimiehen kannustuksen olevan riittämätöntä. Työmotivaation kannalta katsottuna näihin asioihin voisi jatkossa kiinnittää esimiestyössä enemmän huomiota.

Työmotivaation kannalta on huolestuttavaa, etteivät kesätyöntekijät saa mielestään tarpeeksi palautetta esimieheltään. Jopa 36 prosenttia vastaajista kokee, ettei esimies anna työstä tarpeeksi palautetta. Erityisesti Sale-myyvälän puolella työskentelevät kesätyöntekijät haluaisivat saada esimieheltään enemmän palautetta. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että jatkossa ABC Särkisalmella olisi suotavaa lisätä kesätyöntekijöille annettavaa palautteen määrää. Yleensä kehityskeskustelut ovat tilanteita, joissa esimiehen kanssa voidaan avoimesti antaa palautetta puolin ja toisin. Kesätyöntekijät työskentelevät yrityksen palveluksessa kuitenkin määräaikaisesti lyhyen sesongin ajan, jolloin kehityskeskusteluita ei ehditä heidän kanssaan pitämään. Näin ollen olisi entistä tärkeämpää tuoda palautteen antamisesta osa arkipäivää. Esimieheltä saatu

palaute on työmotivaation kannalta katsottuna todella tärkeää. Se vaikutukset ovat suotuisia, sillä palaute rohkaisee, antaa itseluottamusta sekä kasvattaa sisäistä motivaatiota. Myös rakentava kritiikki on tärkeää kehittymisen kannalta, sillä se auttaa löytämään omat vahvuudet ja heikkoudet sekä kannustaa kehittämään taitoja entisestään.

Palkitsemiseen liittyvien tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että ABC Särkisalmen kesätyöntekijät ovat suhteellisen tyytyväisiä saamaansa palkkaan kokien sen samalla myös kannustavaksi. Palkkauksen periaatteista ollaan tietoisia, sillä kaikki vastaajat olivat samaa mieltä väittämän ”Tiedän millä perusteella palkkani määräytyy” kanssa. Palkkauksen periaatteista on siis onnistuttu kertomaan tarpeeksi selkeästi. Palkan kilpailukykyisyys aiheutti vastaajissa kuitenkin hajontaa. Puolet vastaajista piti palkkaa kilpailukykyisenä ja puolet ei. Palkan kilpailukykyisyyteen ei kuitenkaan pystytty vaikuttamaan. ABC Särkisalmella noudatetaan kaupan alan työehtosopimusta, jonka perusteella myös kesätyöntekijöiden palkat määräytyvät.

ABC Särkisalmella on käytössä tulospalkkiojärjestelmä. Tutkimustulosten mukaan kuitenkin vain puolet kesätyöntekijöistä tiesi tulospalkkiojärjestelmän olemassaolosta. Tästä johtuen myös tulospalkkiojärjestelmän perusteet ja tavoitteet olivat kesätyöntekijöille epäselviä. Työmotivaatio voisi vahvistua entisestään, jos kesätyöntekijät tietäisivät enemmän käytössä olevasta tulospalkkiojärjestelmästä. Näin ollen myös kesätyöntekijöille tulisi jatkossa kertoa enemmän tulospalkkiojärjestelmän perusteista ja tavoitteista. Palkka on kiistatta yksi nuoria eniten motivoivista tekijöistä. Tätä päätelmää tukee muun muassa se, että motivaatiota lisääviä tekijöitä selvittävässä avoimessa kysymyksessä palkka mainittiin useaan otteeseen. Jos kesätyöntekijät tietäisivät selkeästi, millä perusteella tulospalkkiota ansaitaan, voisivat he toimia aktiivisemmin tulospalkkio-kriteereiden täyttämiseksi.

7.4 Yhteenveto

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että kesätyökokemukset ABC Särkisalmella ovat kokonaisuudessaan olleet positiivisia. Johtopäätös perustuu siihen tosiasiaan, että kaikki kesätyöntekijät olisivat valmiita suosittelemaan ABC Särkisalmea työpaikkana myös muille. Suurin osa kesätyöntekijöistä olisi halukkaita työskentelemään työpaikassa myös toiste ja työnantajaa pidetään luotettavana. Kuten motivaatiota selvittävässä teoriaosuudessa todettiin, motivaation syntyminen on kuitenkin monimutkainen prosessi, johon vaikuttaa moni eri tekijä.

Tärkeimmäksi kehityskohteeksi tutkimustulosten perusteella muodostui esimiehen antama palaute. Tällä hetkellä palautetta kesätyöntekijöille ei anneta tarpeeksi. Lisäksi perehdytyksen järjestämiseen kannattaa kiinnittää jatkossa huomiota. Perehdytykseen liittyy myös työturvallisuudesta ja tulospalkkiojärjestelmästä tiedottaminen. Perehdytyksen yhteydessä tulisi kesätyöntekijöille antaa työnkannalta tarvittavaa tietoa S-ryhmästä, omasta osuuskaupasta, asiakasomistajuudesta sekä S-Pankkiin liittyvästä toiminnasta.

Työn haastavuutta, mielenkiintoisuutta ja vaihtelevuutta voitaisiin mahdollisesti kehittää kierrättämällä kesätyöntekijöitä ABC Särkisalmen sisällä. Jos kesätyöntekijät saisivat työskennellä vaihtelevasti sekä Sale-myyvälän että ravintolan puolella, muodostuisi heille selkeämpi kokonaiskuva yrityksen toiminnasta. Tämä heijastuisi positiivisesti myös asiakaspalveluun, sillä hallittaessa asioita laajemmassa mittakaavassa asiakkaita voitaisiin palvella entistä paremmin.

8 Lopuksi

Tutkimusten luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella huolimatta siitä, että tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntyminen. Tutkimuksen onnistumisen arviointiin liittyy käsite reliaabelius. Reliaabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen arviointiin liittyy myös käsite validius eli pätevyys. Tällä käsitteellä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin mittari tai tutkimusmenetelmä palvelee tutkimuksen tarkoitusta. Joskus mittarit ja menetelmät eivät vastaa todellisuutta, sillä vastaajat saattavat muun muassa ymmärtää kysymykset toisin kuin niitä laadittaessa on ajateltu. (Hirsjärvi ym. 1997, 216–217.)

Tämän tutkimuksen reliaabeliutta saattoi kyseenalaistaa tutkittavien asioiden herkkä muuttuvuus. Esimerkiksi esimiestyöhön liittyvät kysymykset voisivat tuottaa eri ajankohtana erilaisia tuloksia. Kesätyöntekijät kuitenkin arvioivat tutkimuksessa käsiteltyjä asioita selkeän ja melko lyhyen, kesän kestäneen ajanjakson ajalta. Näin ollen voidaan olettaa tutkimustulosten reliaabeliuden olevan kunnossa, sillä tutkittavat asiat eivät ole ehtineet vaihdella paljoa arvioitavan ajanjakson aikana. Tutkimuksen validiutta pyrittiin vaalimaan esitestaamalla tutkimuslomaketta kolmella koehenkilöllä ennen tutkimuksen toteutusta. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman selkeiksi ja yksinkertaisiksi, jotta vastaaminen sujuisi helposti ja väärinymmärryksiltä vältyttäisiin. Myös tutkimuslomakkeen ulkoasuun ja vastausohjeisiin kiinnitettiin erityisesti huomiota. Kysymysten laadinnassa hyödynnettiin opinnäytetyön tietoperustaa ja aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Kyselylomake myös läpikäytiin yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa ennen tutkimuksen toteuttamista.

Arvioitaessa tutkimuksen onnistumista, luotettavuutta ja pätevyyttä tulee ottaa huomioon otoskoko ja vastausprosentti. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena pienen perusjoukon vuoksi. Vastauksia tutkimukseen saatiin 14, eli ainoastaan kolme kesätyöntekijää jätti vastaamatta tutkimukseen. Vastausprosentti tutkimuksessa oli 83 prosenttia. Kun tutkimuksen havaintoyksiköiden kokonaismäärä on vähäinen, voivat pienetkin erot näkyä herkästi tutkimustuloksissa.

Tästä huolimatta vastausprosentin perusteella voidaan tutkimuksen todeta olevan luotettava ja pätevä. Tutkimus palveli hyvin tarkoitustaan.

Tutkimuksiin kohdistuu aina myös eettisiä vaatimuksia. Tiedon hankintaan ja julkistamiseen liittyy yleisesti hyväksytyjä tutkimuseettisiä peruseriaatteita. (Hirsjärvi ym. 1997, 25–26.) Tutkimusta toteuttaessa myös eettiset näkökulmat pyrittiin ottamaan huomioon noudattaen hyvän tutkimuksen peruseriaatteita. Tutkimusta toteuttaessa huolehdittiin, ettei tutkimustyön aikana ilmene epärehellisyyttä esimerkiksi plagioinnin muodossa. Tutkimustuloksia pyrittiin tarkastelemaan mahdollisimman kriittisesti. Raportoinnissa puolestaan vältettiin harhaanjohtavuutta ja puutteellisuutta selittämällä ilmiöitä mahdollisimman selkeästi muun muassa käyttämällä havainnollistavia kuvioita.

Omasta näkökulmasta katsottuna tutkimus ja siihen liittyvä prosessi sujui ongelmitta. Teoriaosuus antaa kattavan ja tiivistetyn kokonaisnäkemys aiheeseen ja kaiken kaikkiaan tutkimuksen tavoitteet pystyttiin saavuttamaan. Uskon tutkimuksesta olevan hyötyä toimeksiantajalle, sillä kesätyöntekijöiden näkökulmaa työsuhdettaan ja kesää koskien ei aikaisemmin ole selvitetty. Tutkimuksesta on apua tulevia kesiä koskien, sillä tutkimuksen avulla ABC Särkisalmi voi kehittää toimintaansa entistäkin paremmaksi. Opinnäytetyö prosessina oli myös tarpeeksi haasteellinen ja opettavainen.

Lähteet

- Aaltonen, M., Ojanen, T., Vihunen, R., Vilén, M. 2003. Nuoren aika. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- ABC asemat. 2011. Parikkalan Särkisalmelle avattu uusi ABC-liikennemyymälä 28.5. http://www.abccasemat.fi/uutiset/parikkala_sarkisalmi_avattu.3.5.2011.
- Etelä-Karjalan Osuuskauppa. 2011a. Toimintakatsaus 2010.
- Etelä-Karjalan Osuuskauppa. 2011b. Eekoo yrityksenä. <http://www.eekoo.fi/Etusivu/Eekoo>. 3.5.2011.
- Etelä-Karjalan Osuuskauppa. 2011c. Eekoo menestyi hyvin Suomen parhaat työpaikat tutkimuksessa. <http://www.eekoo.fi/WebRoot/291044/levea.aspx?id=345019>. 4.5.2011.
- Furman, B., Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hagemann, G. 1991. Motivoinnin taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kauppalehti 2011. Työmotivaatio hukassa kahdella kolmesta. <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=20110471251&ext=rss>. 8.7.2011.
- Lahtinen, J., Isoviita, A. 1998. Markkinointitutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lahtinen, J., Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T., Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S., Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Niermeyer, R., Seyffert, M. 2002. Motivaatio. Helsinki: Oy Rastor AB.
- Nuorisotutkimusseura. 2009. Muistio nuorten työelämäasenteista ja -arvoista sekä toimenpiteistä nuorten työllisyyden edistämiseksi. Helsinki: Yliopistopaino.
- Nuorisotutkimusseura. 2011. Nuorisobarometri. <http://www.nuorisotutkimusseura.fi/tutkimus/nuorisobarometri>. 29.9.2011.
- Peltonen, M., Ruohotie, P. 1992. Oppimismotivaatio. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Pöyliö, S., Suopajärvi, L. 2005. Perusturva ja punainen tupa, nuorten osaajien työtä ja asuinympäristöä koskevat odotukset. http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt275.pdf. 24.7.2011.
- Rasila, M., Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työnilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab
- Ruohotie, P., Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab
- Salmela-Aro, K., Nurmi, J-E. (toim.) 2002. Mikä meitä liikuttaa, modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: PS Kustannus Otavan Kirjapaino Oy
- SOK. 2011a. S-ryhmä työnantajana. http://www.s-kana.fi/valtakunnallinen/tyopaikat_artikkeli?nodeid=Sryhm%C3%A4_tyonantaja-na_0000&aid=Sryhm%C3%A4_tyonantajana_0000&exp=true. 4.5.2011.
- SOK. 2011b. Kesätöihin S-ryhmään! http://s-kana.fi/valtakunnallinen/tyopaikat_artikkeli?nodeid=Opiskelijat_ja_koululaiset_0000__s_ska_basicarticle2_06429.xml&aid=Opiskelijat_ja_koululaiset_0000__s_ska_basicarticle2_06429.xml&exp=true. 4.5.2011.
- Tilastokeskus. 2011a. Työlliset sukupuolen ja iän mukaan 2010/05 - 2011/05. http://www.stat.fi/til/tyti/2011/05/tyti_2011_05_2011-06-21_tau_006_fi.html. 22.7.2011.
- Tilastokeskus. 2011b. Opiskelijoiden työssäkäynti väheni hieman vuonna 2009. http://www.stat.fi/til/opty/2009/opty_2009_2011-03-15_tie_001_fi.html. 29.9.2011.
- Toimihenkilökeskusjärjestö STTK. 2007. Ohjeistus määräaikaisista työsuhteista. <http://www.stk.fi/fi-fi/maaraaikatyo/ohjeistus-maaraaikaisista-tyosuhteista/>. 4.5.2011.
- Tuominen, V. 2009. PKO - Yhteistä hyvää 90 vuotta. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Työsopimuslaki 55/2001.
- Työsuojeluhallinto. 2011. Henkinen hyvinvointi työssä. <http://www.tyosuojelu.fi/fi/hyvinvointi>. 2.11.2011.
- Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Priima Oy.
- Wilska, T-A. 2006. Nuorten työasenteet, muutoksessa vai ei? http://www.mol.fi/mol/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/03_tyolama/arkisto/05_lehti206/kolumni/index.jsp. 5.8.2011.
- Wilska, T-A. 2004. Oman elämänsä yrittäjät? Nuorisobarometri 2004. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Nuoriso/nuorisoasiain_neuvottelukunta/julkaisut/barometrit/liitteet/barometri2004.pdf. 29.9.2011.

Tutkimuksessa käytetty saatekirje



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

SAATE 28.7.2011

KESÄTYÖNTEKIJÖIDEN TYÖMOTIVAATIO TUTKIMUS 2011

Case: ABC Särkisalmi

Arvoisa vastaaja,

Tämä tutkimus toteutetaan osana opinnäytetyötäni Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ABC Särkisalmella kesällä 2011 työskentelevien kesätyöntekijöiden työmotivaation tasoa sekä siihen eniten vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimus sisältää 12 kysymystä, joiden avulla pyritään saavuttamaan kokonaisnäkemys työmotivaation tasosta sekä kuluneen kesän onnistumisesta kesätyöntekijöiden näkökulmasta. Vastaamiseen menee aikaa kokonaisuudessaan noin kymmenen minuuttia. Tutkimusaineisto käsitellään luottamuksellisesti, ja siten, etteivät yksittäisten henkilöiden vastaukset ilmene tuloksista.

Vastauksesi on erittäin tärkeä, sillä tutkimuksen kautta voit luotettavasti tuoda esiin omia mielipiteitäsi, kokemuksia ja kommentteja kulunutta kesää koskien. Näin voit myös auttaa ABC Särkisalmea kehittämään toimintaansa entistä paremmaksi. Mikäli sinulla ilmenee epäselvyyksiä tutkimukseen liittyen, vastaan mielelläni sinua askarruttaviin kysymyksiin.

Tutkimukseen tulee vastata **7.8.2011** mennessä.

Kiitos vastauksestasi!

Tiina Asikainen
Opiskelija
Liiketalouden koulutusohjelma
Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu

Tutkimuksessa käytetty tutkimuslomake

KESÄTYÖNTEKIJÖIDEN TYÖMOTIVAATIOTUTKIMUS 2011

Case: ABC Särkisalmi

Ympyröi tai valitse rastittamalla jokaisen kysymyksen kohdalla omaa näkemystäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. Muutamassa kysymyksessä vastaus kirjoitetaan sille varattuun tilaan.

1. Työskentelen ABC Särkisalmella

- Sale-myymälässä
 Ravintolassa

2. Oletko työskennellyt aikaisemmin ABC Särkisalmella

- Kyllä
 Ei

I TYÖN SISÄLTÖ & OMINAISUUDET

3. Arvioi työsi sisältöä ja ominaisuuksia seuraavien väittämien avulla. Ympyröi kultakin riviltä näkemysiäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

| | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|---|---------------------|-----------------------|---------------------|-------------------|
| Olen tyytyväinen työhöni | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Koen työniloa ja nautin työstäni | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Tunnen kehittyväni työssäni | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Olen sitoutunut työhöni | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Työni on monipuolista | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Työni on mielenkiintoista | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Työni on haastavaa | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Työmääräni on sopiva | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Työvuoro- ja vapaapäivätoiveitani kuunnellaan | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen on vaivatonta | 4 | 3 | 2 | 1 |

| | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|---|---------------------|-----------------------|---------------------|-------------------|
| Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni sisältöön | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Minulla on selvä kokonaisnäkemys työstäni ja sen tavoitteista | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Tiedän työni kannalta riittävästi S-ryhmästä ja Eekoosta | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Tiedän työni kannalta riittävästi asiakasomistajuudesta | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Tiedän työni kannalta riittävästi S-Pankki-toiminnasta | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Odotukset kesätyösuhtettani kohtaan ovat täyttyneet | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Saan kesätyöstäni hyödyllistä työkokemusta tulevaisuutta varten | 4 | 3 | 2 | 1 |

II TYÖYHTEISÖ

4. Arvioi työyhteisöäsi seuraavien väittämien avulla. Ympyröi kultakin riviltä näkemyksiäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

| | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|---|---------------------|-----------------------|---------------------|-------------------|
| Työpaikan ilmapiiri on avoin | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Työyhteisö on tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Toimintaa työpaikalla ohjaa selkeät tavoitteet | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Koen olevani osa työyhteisöä | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Tiedonkulku työyhteisössä on avointa, toimivaa ja riittävää | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Saan työtovereilta apua aina tarvittaessa | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Tulen hyvin toimeen työtovereiden kanssa | 4 | 3 | 2 | 1 |

| | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|---|---------------------|-----------------------|---------------------|-------------------|
| Työpaikalla seurataan yhdessä tavoitteiden toteutumista | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Olen saanut riittävästi perehdytystä työtehtäviini | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Työturvallisuusasioihin on kiinnitetty tarpeeksi huomiota | 4 | 3 | 2 | 1 |

III ESIMIESTOIMINTA JA PALKITSEMINEN

5. Arvioi työpaikkasi esimiestoimintaa ja palkitsemisjärjestelmää seuraavien väittämien avulla. Ympyröi kultakin riviltä näkemyksiäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

| | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|---|---------------------|-----------------------|---------------------|-------------------|
| Esimieheni on ammattitaitoinen | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Saan esimieheltä tarpeeksi palautetta työstäni | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Esimies parantaa työilmapiiriä omalla käytöksellään | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Esimieheni on oikeudenmukainen | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Esimies kannustaa minua riittävästi | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Koen, että esimies arvostaa työpanostani | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Esimieheni kehittää osaamistani tarpeeksi haastavilla tehtävillä | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Työpaikallani on käytössä tulospalkkiojärjestelmä | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Tiedän riittävästi tulospalkkiojärjestelmän perusteista ja tavoitteista | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Saamani palkka on kannustava | 4 | 3 | 2 | 1 |

| | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|---|---------------------|-----------------------|---------------------|-------------------|
| Minulle maksetaan kilpailukykyistä palkkaa | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Tiedän millä perusteella palkkani määräytyy | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Olen tyytyväinen saamaani palkkaan | 4 | 3 | 2 | 1 |

IV LOPUKSI

6. Mainitse kolme asiaa tai tekijää, jotka **lisäävät** työmotivaatiosi:

- _____
- _____
- _____

7. Mainitse kolme asiaa tai tekijää, jotka **heikentävät** työmotivaatiosi:

- _____
- _____
- _____

8. Olisitko halukas työskentelemään ABC Särkisalmella myös toiste?

Kyllä

Ei

9. Olisitko valmis suosittelemaan ABC Särkisalmea työpaikkana myös muille?

Kyllä

Ei

10. Mikä sai sinut hakemaan kesätöihin ABC Särkisalmelle?

11. Vapaa sana. Tämä osio on vapaaehtoinen. Kaikki mielipiteet tästä tutkimuksesta, omasta työmotivaatiostasi sekä kokemuksesi kesätyöajastasi ovat tervetulleita ja arvokkaita.

Kiitos vaivannäöstä!
Palauta kysely palautuslaatikkoon