



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

MINKA VILJANEN

Työmotivaation merkitys kassa- osastolla: Case Prisma Rauma

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2021

Tekijä Viljanen, Minka	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä lokakuu 2021
	Sivumäärä 54 + 1 liite	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Työmotivaation merkitys kassaosastolla: Case Prisma Rauma		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Rauman Prisman kassaosaston työntekijöiden työmotivaatiota. Tarkoituksena oli kartoittaa tämänhetkisen työmotivaation tilannetta sekä tekijöitä, joita muuttamalla työntekijöiden työmotivaatiota saataisiin kehitettyä.</p> <p>Työmotivaatio on tärkeässä roolissa työntekijän elämässä. Hyvin motivoitunut työntekijä on voimavara, jota on syytä vaalia. Ilman hyvää työmotivaatiota työntekijän tulos voi heikentyä, mikä näkyy suoraan asiakaskohtauksissa. Teoriaosassa käsiteltiin työmotivaatiota käsitteenä, sen muodostumista sekä asioita, joilla sitä saadaan ylläpidettyä. Työmotivaatiota tarkasteltiin sekä ulkoisen että sisäisen motivaation näkökulmasta, minkä lisäksi käytettiin hyödyksi erilaisia motivaatioteorioita, joita peilattiin toimeksiantajaan.</p> <p>Tutkimusosuudessa tehtiin kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella sekä havainnoinnilla. Kyselylomakkeen avulla pyrittiin selvittämään työntekijöiden omia mielipiteitä työmotivaatiosta ja siihen liittyvistä tekijöistä, ja miten heidän työmotivaatiotaan saataisiin ylläpidettyä. Empiirinen osa muodostui kyselyn vastausten avaamisesta ja tulkitsemisesta.</p> <p>Opinnäytetyön lopputuloksena tuloksista tiivistettiin yhteenveto kehityksenkohteista sekä suosituksia, joihin toimeksiantajan olisi hyvä keskittyä työntekijöidensä työmotivaatiota ajatellen. Ottamalla huomioon kyseiset kehityskohteet toimeksiantaja kykenee vaikuttamaan työyhteisön ongelmakohtiin ja siten parantamaan työntekijöidensä työmotivaatiota.</p>		
Asiasanat työmotivaatio, työntekijät, motivaatio, resurssit		

Author	Type of Publication	Date
Viljanen, Minka	Bachelor's thesis	October 2021
	Number of pages	Language of publication:
	54+1 appendices	Finnish
Title of publication The importance of work motivation in the cash register department: Case Prisma Rauma		
Degree program Business Administration		
Abstract		
<p>The purpose of this thesis is to examine the work motivation of the cash register employees in Rauma's Prisma. The point was to map out the level of motivation right now and the factors that, if changed, would be helpful in increasing the motivation.</p> <p>Work motivation has an important role in an employee's life. A well-motivated employee is an asset that should be cherished. Without good motivation, the employee's work could weaken, which would be seen directly in customer service. In the theory section, work motivation was studied as a concept, its evolving, and things that can help maintain it. Work motivation was viewed from internal and external points of view, in addition to which motivation theories were used, that can be mirrored to the employer.</p> <p>The research part was a quantitative examination. The survey was executed with a questionnaire and observation. The questionnaire was an attempt to find out the employees' own opinions on work motivation and its factors, and how their motivation could be maintained. The empirical part was formed from interpreting the survey answers.</p> <p>As a product of the thesis, the results were capsulized into a summary of development targets and recommendations, which the employer should focus on while considering the employees' motivation. By taking these developments into account the employer is able to influence the problematic parts, thus improving their employees' motivation.</p>		
Key words		
work motivation, employees, motivation, resources		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUSASETELMA.....	6
2.1 Tutkimusongelma ja tutkimustavoitteet.....	6
2.2 Käsitteellinen viitekehys	7
2.3 Toimeksiantaja	8
3 TYÖMOTIVAATIO KÄSITTEENÄ	9
3.1 Henkilökohtaiset lähtökohdat.....	10
3.2 Työympäristön vaikutukset.....	13
3.3 Työntekijä työyhteisössä.....	14
3.4 Työmotivaation vaikutukset asiakaspalveluun	16
4 TYÖMOTIVAATION KEHITTÄMINEN JA YLLÄPITO.....	17
4.1 Motivaatioteoriat ja motivaation tutkiminen.....	17
4.2 Palkitseminen	21
4.3 Palaute	22
4.4 Johtaminen	24
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	26
5.1 Tutkimusmenetelmät.....	26
5.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	29
6 TUTKIMUSTULOKSET	30
6.1 Työympäristö ja työyhteisö.....	31
6.2 Työmotivaation syntyminen.....	34
6.3 Palkittamisen ja palautteen vaikutukset.....	34
6.4 Työmotivaatiota heikentävät tekijät.....	37
6.5 Johtamisen vaikutukset	40
6.6 Vaikutukset asiakaspalveluun	42
7 TYÖNTEKIJÖIDEN KEHITYSIDEAT	43
8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	45
9 POHDINTA	49

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Motivaatio itsessään on kiinnostava aihe. Jokainen on varmasti joskus löytänyt täydellisen motivaation johonkin itseään kiinnostavaan ja itselle tärkeään asiaan, kuten harrastukseen, opiskeluun tai työntekoon. Toisaalta jokainen on myös varmasti kokenut hetkiä, jolloin motivaatiota ei ole mitenkään löytynyt, vaikka asioita pitäisi saada tehdyksi. Toisinaan on hyvä pysähtyä ja pohtia, mistä oma motivaatio kumpuaa.

Työntekijän työmotivaatio on suuressa osassa työnteon kannalta. Työmotivaatiota voidaan pitää itsestäänselvyytenä, minkä takia siihen ei panosteta riittävästi. Staikovicia lainaten: ”Jos et usko, että motivaatiolla on merkitystä työssä, kokeile tietämättömyyttä” (2013). Etenkin ulkopuolinen voi nähdä helposti, onko työntekijä motivoitunut työntekoonsa, vai pyrkiikö hän vain suorittamaan tehtävänsä palkkiota odotellessa. Työmotivaation kehittäminen ja ylläpitäminen voivat olla haasteellisia etenkin yrityksissä, joissa muutoksia ei tapahdu aktiivisesti tai työnteko on rutiininomaista.

Tämän opinnäytetyön aihe syntyi toimeksiantajana toimivan Prisma Rauman halusta selvittää kassaosaston työntekijöiden motivaatiota ja löytää kehitysideoita etenkin pitkäaikaisten työntekijöiden työmotivaation ylläpitämiseksi. Työ toimeksiantajan yrityksessä perustuu rutiineihin, mutta erilaiset asiakaskohtaamiset kaupan alalla muovaavat työpäivistä erilaisia. Työntekijä voi nopeasti menettää työmotivaationsa rutiinistyössä, joten on tärkeää etsiä aktiivisesti erilaisia keinoja kyseisen motivaation ylläpitämiseksi. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia työmotivaation muodostumista ja pyrkiä etsimään toteuttamiskelpoisia kehitysideoita toimeksiantajalle.

Opinnäytetyössä tutkitaan työmotivaation syntyä sekä yksilön näkökulmasta että erilaisten motivaatioteorioiden kautta, joita peilataan asiakaspalvelussa työskentelyyn. Empiriaosassa käsitellään kassaosaston työntekijöille tehtävää kyselyä, jota avataan ja tulkitaan teorian avulla. Kyselyn tuloksista pyritään etsimään selkeitä ongelmakohtia,

joihin tulisi reagoida. Ongelmakohtiin pyritään etsimään ratkaisuja eli kehitysideoita, joita toimeksiantaja voi halutessaan käyttää.

2 TUTKIMUSASETELMA

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimustavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ideoida Rauman Prisman kassaosastolle kehitysideoita työntekijöiden työmotivaation ylläpitämiseksi, jonka avulla myös asiakaspalvelu kehittyisi. Kehitysideoiden avulla työntekijöiden työpanostus kasvaisi, heidän olisi mielekkäämpää olla töissä sekä etenkin pidempiaikaisten työntekijöiden työmotivaatio heräisi uudelleen. Tavoitteena on ideoida toteuttamiskelpoisia ideoita, joiden avulla kassaosaston motivaatio paranisi, jolloin myös heidän työnjälkensä paranisi. Tämä puolestaan näkyisi asiakaspalvelun kehittymisenä.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on:

- Millä tavalla kassaosaston työntekijöiden työmotivaatiota saisi kehitettyä?

Opinnäytetyön osaongelmia ovat:

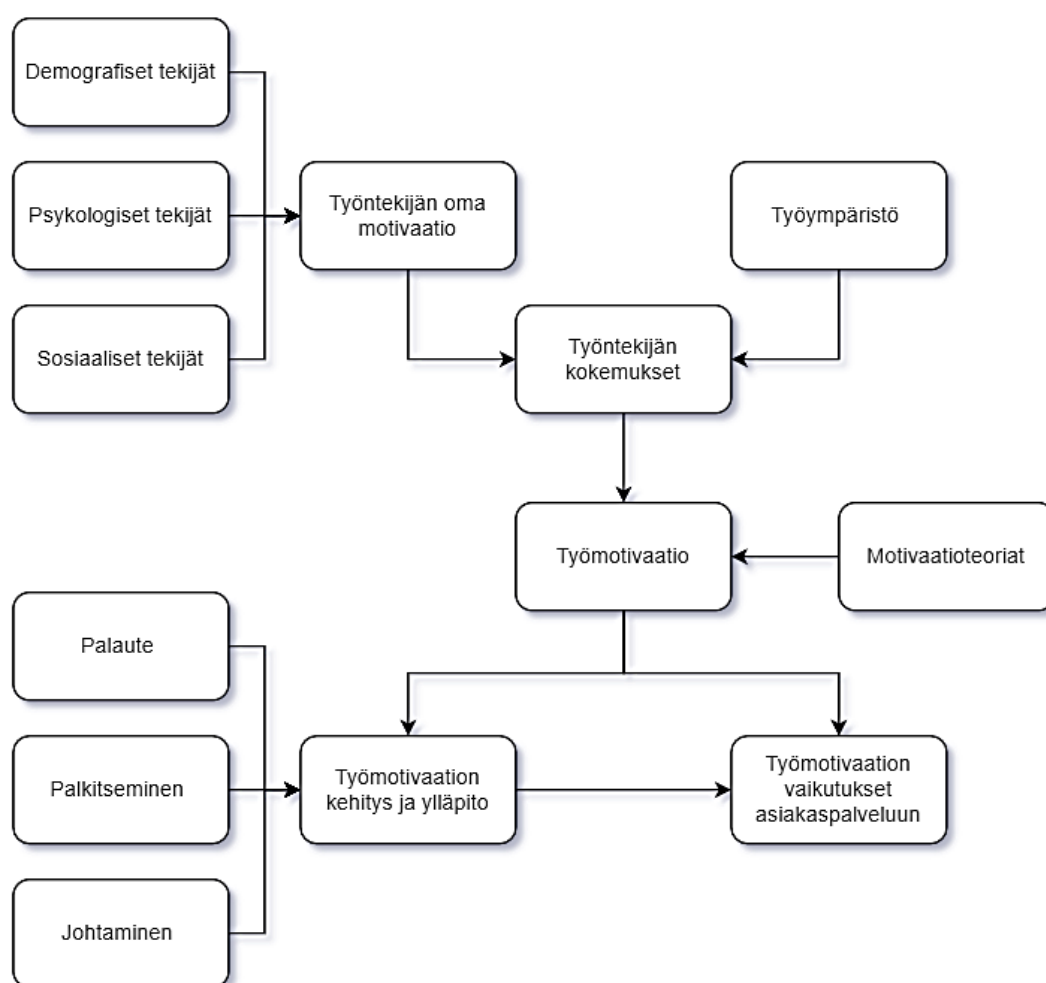
1. Miten työntekijän motivaatio vaikuttaa hänen asiakaspalveluunsa?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän motivaatioon?
3. Mikä on tämänhetkinen työmotivaation taso?
4. Miten työntekijän motivaatiota voisi kehittää?
5. Mikä vaikutus osastopäälliköllä on alaistensa motivaatioon?
6. Minkälainen palaute tai palkitseminen edesauttaisi motivaation ylläpitoa?

Työn empiriaosassa ideoidaan toimeksiantajalle toteuttamiskelpoisia ideoita työmotivaation kehittämiseksi, joita toimeksiantaja voi hyödyntää halutessaan. Lisäksi kartoitetaan tämänhetkistä työmotivaation tasoa sekä sitä, miten työntekijöiden mielestä heidän motivaatiotaan saisi parannettua. Kehitysideat kerrotaan toimeksiantajalle teorian

pohjalta, jolloin myös nostetaan esille huomioita siitä, miten ideat vaikuttavat asiakaspalveluun.

2.2 Käsitteellinen viitekehys

Kuvio 1 käsittelee opinnäytetyön käsitteellisen viitekehysten. Opinnäytetyössä käsitellään työmotivaation syntymiseen liittyviä käsitteitä sekä suunnitellaan kehitysideoita työmotivaation ylläpitämiseksi, joita toimeksiantaja voi halutessaan hyödyntää.



Kuvio 1. Käsitteellinen viitekehys (Viljanen 2021).

Opinnäytetyön teoriaosiossa käsitellään työmotivaatiota käsitteenä sekä työmotivaation ylläpitoa teoriassa. Työmotivaation syntyä lähdetään kuvaamaan työntekijän oman motivaation syntymisen kautta, johon vaikuttavat demografiset, psykologiset

sekä sosiaaliset tekijät. Tekijöiden avulla pystytään kuvastamaan ajatus siitä, minkälaiset henkilöt ovat hakeutuneet työpaikkaan töihin, onko hiellä yhtäläisyyksiä ja mitä johtopäätöksiä tästä voidaan tehdä.

Työntekijän oman motivaation synnyssä pyritään selvittämään sitä, mikä saa yksilön motivoitumaan ja tekemään päätöksiä työelämässä. Työntekijän oman motivaation kautta voidaan myös tutkia sitä, miten yksilön työmotivaatio syntyy, ja mitä siihen liittyy: onko työntekijä kenties kehittymishaluinen, vai motivoiko yksilöä tarve palkkioon.

Työntekijän kokemukset muodostuvat työntekijän omasta motivaatiosta sekä työympäristöstä. Jokaisen työntekijän kokemukset työpaikalla ovat erilaisia, joten tarkoituksena on tutkia kokemusten muodostumista ja niiden vaikuttamista työmotivaation rakentumiseen.

Työympäristönä käsitellään ei-fyysistä työympäristöä. Ei-fyysisellä työympäristöllä tarkoitetaan työntekijän toimenkuvaa kaupan alalla, työtuntien ja -vuorojen vaikutuksia motivaatiossa sekä työn miellekyyttä ja arvostamista.

Työmotivaatiota pyritään avaamaan erilaisten motivaatioteorioiden avulla, jotka pyrkivät selittämään työmotivaation syntyä ja sen ylläpitämistä. Työmotivaatio vaikuttaa siihen, minkälaisia kehityssuunnitelmia lähdetään tekemään palautteen, palkitsemisen ja johtamisen kautta työmotivaation ylläpitämiseksi. Tarkoituksena on etsiä sopivaa teoriaa tukemaan kehitysideoita, joita empiirisessä osiossa ideoidaan. Kehitysideat ja työmotivaatio pyritään pitämään omana aiheenaan, mutta tarkoituksena on myös hienan kertoa työmotivaation vaikutuksista asiakaspalveluun.

2.3 Toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Osuuskauppa Keulaan kuuluva Prisma Rauma, ja se tehdään yrityksen kassaosastolle. Osuuskauppa Keulan toimialue levittyy Laitilasta Eurajoelle sekä Raumalta Säskylään. Keulalla on yli 31 000 asiakasomistajaa,

ja palveluksessa on suunnilleen 500 henkilöä riippuen ajankohdasta. Keulan liikevaihto on noin 150 milj. euroa. (Keulan www-sivut 2021.)

Rauman Prisma on alueen ainoa Prisma. Prisma itsessään on S-ryhmän hypermarket, josta löytyy tuotteita kaikkiin kodin hankintoihin aina käyttötavaroista päivittäistavaroihin. Prisma uudistettiin vuonna 2020, jolloin tiloja laajennettiin. Prisman kassaosasto työllistää noin 60 työntekijää. Prisman kassaosasto koostuu kassalinjastosta sekä infosta. Yritys on tämän vuoden aikana jatkanut asiakaspalvelun kehittämistä, minkä takia tähän aiheeseen vain viitataan tässä opinnäytetyössä antaen työmotivaation olla pääaiheena. (Prisman www-sivut 2021.)

3 TYÖMOTIVAATIO KÄSITTEENÄ

Työmotivaatio koostuu useasta eri osasta. ”Itse työn lisäksi siihen vaikuttavat muun muassa erilaiset työn ominaisuudet ja työympäristö sekä työntekijän persoonallisuus ja elämänvaihe” (Sinokki 2016, 80). Hämäläinen (2005, 79) listaa määritteleviksi tekijöiksi työn palkitsevuuden sekä työyhteisön ilmapiirin. Palkitsevuutta voidaan korvauksen lisäksi ajatella myös uuden oppimisena sekä haasteisiin vastaavana työnä. Hyvässä työyhteisössä puolestaan on helppo hengittää ja toimia, joten apua ei tarvitse pelätä pyytää.

Työmotivaatiota määriteltäessä syvemmin arvojen merkitys nousee. Ilman arvon tunnetta työntekijät tuntevat olevansa vain yrityksen pelinappuloita, ja tämä heikentää heidän työmotivaatiotaan. Tämän takia työntekijän on ennen kaikkea tärkeä tuntea itsensä työpaikalla ihmiseksi, kenellä on arvoa. Etenkin muutoksen keskellä on tärkeää pyrkiä motivoimaan työntekijöitä, jotta muutos koettaisiin positiivisesti ja sitä ei yrittäisi kieltää. (Hämäläinen 2005, 79; Staikovic 2013.)

Työmotivaatio rakentuu työntekijän omien kokemusten pohjalta, joka puolestaan koostuu työympäristöstä sekä työntekijän omasta motivaatiosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Työntekijän elämänhallinta vaikuttaa työmotivaatioon, jonka takia työtä ja

muuta elämää ei voi täysin erottaa toisistaan. (Sinokki 2016, 12–13.) Eri ihmisiä motivoivat eri asiat, joten siinä missä jonkun motivaation lähde on työtehtävän sisältö tai palkka, toisen motivaatio voi kummuta muiden auttamisesta tai oppimisesta (Sinokki 2016, 81).

3.1 Henkilökohtaiset lähtökohdat

Ihmisen toimintaa ohjaa useat eri tekijät. Näistä etenkin demografiset, psykologiset ja sosiaaliset tekijät ovat tunnetuimpia ja helposti luokiteltavissa.

Demografiset tekijät, eli väestötekijät, ovat henkilöiden omakohtaisia ominaisuuksia. Näitä ominaisuuksia on helppo selvittää ja mitata, minkä ansiosta demografisia tekijöitä käytetään hyödyksi esimerkiksi asioita segmentoidessa markkinointitarkoituksiin. Esimerkkejä demografisista muuttujista (engl. demographic characteristics) ovat ikä, sukupuoli, perheen elinvaihe, ammatti ja koulutus, tulot ja kieli. (Bergström & Leppänen 2009, 102–103.)

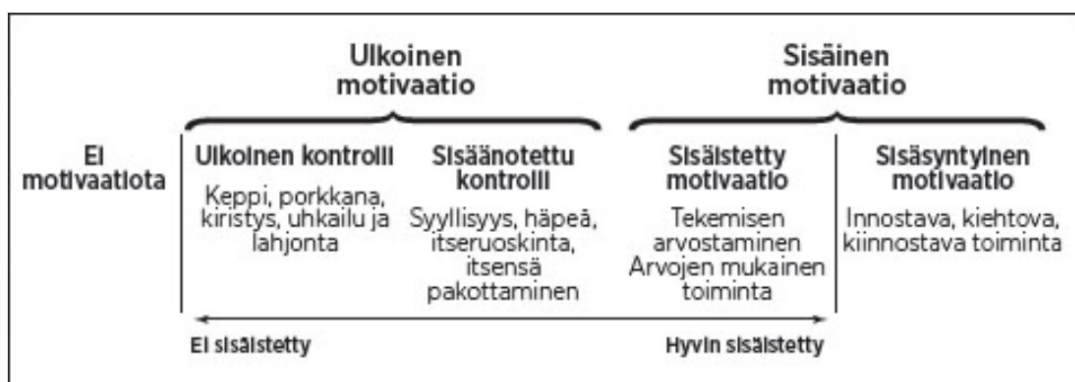
Eri demografiset tekijät vaikuttavat henkilön motiiveihin ja tarpeisiin, jotka myös selittyvät psykologisilla tekijöillä. Työelämää ajatellessa tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, tarvitseeko työntekijä vakituisen tulonlähteen perheen elättämiseksi, vai sopiiko hänelle paremmin osa-aikainen työsuhde opintojen ohelle. Ammattia ja koulutusta vertaillessa voidaan myös tehdä johtopäätöksiä siitä, työskenteleekö työntekijä omalla alallaan ja onko hän potentiaalinen pidempää työsuhdetta ajatellen, vai onko työpaikka vain lisätienestiä ja työkokemuksen keräämistä varten sillä aikaa, kun henkilö opiskelee viralliseen ammattiinsa. Demografisten tekijöiden avulla saadaan kuva siitä, millälaisia ihmisiä työpaikkaan hakeutuu töihin. (Bergström & Leppänen 2009, 103.)

Psykologiset tekijät (engl. psychological characteristics) vastaavat kysymykseen miksi. Ne selittävät henkilön omia tarpeita, tunteita, arvoja, asenteita, motiivia sekä kokemuksia. Psykologisten tekijöiden avulla voidaan löytää syy siihen, miksi työntekijä on valinnut kyseisen työpaikan. Onko se hänelle välttämätön edellä mainitun perheen elättämisen kannalta, vai onko tarve ei-välttämätön, mutta esimerkiksi elämäntasoa nostattava tekijä. Motivaatiota miettiessä on hyvä käydä läpi psykologisia

tekijöitä. On hyvä selvittää syy siihen, miksi työntekijä on hakeutunut työtehtäviin ja mitkä motiivit pitävät hänen motivaatiotaan yllä. (Bergström & Leppänen 2009, 105–109.)

Psykologisia tekijöitä ei voi erottaa sosiaalisista tekijöistä täysin, sillä sosiaalinen kanssakäyminen muodostaa yksilön oman käyttäytymisen. Sosiaaliset tekijät (engl. social characteristics) ovat viiteryhmätekijöitä. Ihminen kuuluu erilaisiin viiteryhmiin, jotka ohjaavat omalta osalta hänen toimiaan ja muotoileva omaa käyttäytymistään. Perhe voi esimerkiksi painostaa jäämään perheyrikykseen töihin, tai ystävät voivat rohkaista hakemaan samaan yritykseen töihin, jos ei ole vielä varma uravalinnastaan. (Bergström & Leppänen 2009, 116–118.)

Motivaatio voidaan jakaa kahteen: sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Kuviossa 2 kuvataan motivaatiotyyppien muodostumista. Sisäinen motivaatio lähtee työntekijästä itsestään, kun ulkoinen motivaatio puolestaan tekee työtä palkkion takia. Töitä hakiesaan työntekijällä on jo ajatus siitä, miksi hän hakeutuu kyseiseen työpaikkaan töihin: haluaako hän tehdä itselleen tärkeää asiaa, vai tekeekö hän töitä vain rahan takia. Tämä on suoraan sidoksissa työntekijän työmotiiviin. (Martela, Jarenko & Järvillehto 2015, 25–26.)



Kuvio 2. Motivaation muotoutuminen täysin puuttumattomasta motivaatiosta sisäiseen motivaatioon (Martela, Jarenko & Järvillehto 2015, 33).

Ulkoisen motivaation lähteenä toimii palkkiot ja rangaistukset, ja se on lähinnä negatiiviselta suojautumista. Työskentely ulkoisella motivaatiolla tuntuu reaktiiviselta, ja se voi tuottaa ahdistuneisuutta ja stressiä, sillä ihminen työntää itseään työtä kohti pakotetusti (sisään otettu kontrolli). Ulkoista motivaatiota voidaan kuvata hyvin

ulkoisella kontrollilla kepillä ja porkkanalla, joita pidetään työntekijän edessä töiden ajan. (Deci 2010; Martela, Jarenko & Järvillehto 2015, 25–27.)

Sisäinen motivaatio näkyy siinä, miten tekeminen vetää ihmistä puoleensa ja miten ihminen arvostaa tekemistään (sisäistetty motivaatio). Työnteko on sisäsyntyisestä motivaatiosta lähtöisin, kun se on innostavaa ja kiehtovaa. Työpaikalla tämä näkyy etenkin siinä, miten työntekijä voisi tehdä työtään pienellä palkalla, hän ei huomaa ajan kuluvaan töitä tehdessä, työnteko tuntuu proaktiiviselta ja työpäivän päätteeksi hän ei ole samalla tavalla kuormittunut kuin ulkoisella motivaatiolla työskentelevä henkilö. (Martela, Jarenko & Järvillehto 2015, 26–27; Sinokki 2016, 14–15.)

Ulkoinen ja sisäinen työnteko ei kuitenkaan ole täysin eriteltävissä, sillä usein ne ovat samaan aikaan läsnä ja toisiinsa sekoittuneita. Tehdessään itselle merkittävää työtä ja nauttiessaan siitä työskentelee sisäisellä motivaatiolla, mutta nykypäivänä ulkoisena motivaattorina tuleva palkkio edesauttaa työntekoa, jotta työntekijä tienaa itselleen rahaa. Näin ollen ulkoista motivaatiota ei tule pois lukea, vaan sen rinnalle on otettava sisäisen motivaation lähteitä. (Martela, Jarenko & Järvillehto 2015, 25–27.)

Hyvällä motivaatiolla työntekijän tulosta saadaan kasvatettua, mikä puolestaan näkyy työnjäljessä sekä yrityksen tuloksissa. Tämän takia onkin tärkeää hakeutua toimenkuvaan, joka on lähtöisin enemmän sisäisestä kuin ulkoisesta motivaatiosta. (Martela, Jarenko & Järvillehto 2015, 38–39.)

Kun työntekijä on löytänyt oman motivaationsa lähteen, hän on voi siirtyä tutkimaan sekä tulkitsemaan kokemuksiaan työpaikasta. Oman motivaation lisäksi työntekijän kokemuksiin vaikuttavat työympäristö, josta kerrotaan enemmän seuraavassa kohdassa. Omia kokemuksiaan ajatellaan työntekijä käy läpi sitä, miten eri tekijät (demografinen, psykologinen ja sosiaalinen) ovat saaneet hänet hakeutumaan kyseiseen työpaikkaan, mikä häntä motivoi työssä ja miten ne yhdistyvät työympäristöön. Työntekijän ollessa erittäin motivoitunut ja työpaikan ollessa hänen sisäsyntyisen motivaationsa myötäinen, työntekijän viihtymys työpaikalla on usein hyvä. Työntekijä on siinä tapauksessa erittäin motivoitunut työntekoonsa. Jos työntekijän työpaikka on ulkoisen motivaation lähde, voi työntekijän olla toisinaan haasteellista työskennellä samalla

tasolla mitä sisäisesti motivoi työntekijä. (Hämäläinen 2005, 62; Rauramo 2012, 124.)

3.2 Työympäristön vaikutukset

”Kaupan tärkein tehtävä on välittää tavaroita ja palveluita asiakkaiden kysynnän ja tarpeiden mukaisesti” (Saarinen & Kilpinen 2016, 12.) Työympäristönä toimeksiantajana toimiva yritys on siis monipuolinen, sillä se sisältää useita erilaisia toimenkuvia sekä etenemismahdollisuuksia.

Työ kaupanalalla on epäsäännöllistä vuorotyötä, eli työtä tehdään eri vuoroissa, mutta vuorot eivät vaihdu säännöllisesti tai ole saman pituisia. Työt voivat alkaa aikaisin aamulla kuuden aikoihin, ja ne päättyvät viimeistään kaupan mennessä kiinni illalla. (Rämö 2008, 79–80.)

Kassaosaston työtehtäviin kuuluvat nimensä mukaan kassatyöskentely. Se jakaantuu kolmeen osaan: asiakaspalveluun, tuotteiden rekisteröintiin ja rahastukseen. Kassatyöskentely voi olla ainoa hetki, jolloin asiakas kohtaa myyjän kauppareissullaan, jolloin kaupan asiakaspalvelu muodostuu kyseisen kassahenkilön asiakaspalvelutaidoista, riipyydestä, asiantuntemuksesta sekä ystävällisyydestä. (Rämö 2008, 97.) Lisäksi kassatyöntekijän vastuulla ovat myös esimerkiksi ikärajavaivonta alkoholi- tupakka- ja rahapelituotteiden yhteydessä. (Saarinen & Kilpinen 2016, 157.)

Työajat voivat vaikuttaa työntekijän motivaatioon jollain tasolla sekä positiivisesti että negatiivisesti. Joustavat työajat liikkeen aukioloaikojen mukaan mahdollistaa esimerkiksi opiskelun samaan aikaan sekä lisääntyneen vapaa-ajan eri vuorokauden aikoina. Joustavan työajan ansiosta työntekijä voi suunnitella arkeaan kaikille vuorokauden tunneille. Tämä helpottaa arjen askareita, kuten pankissa tai lääkärissä käyntiä: ei tarvitse odottaa aina iltaan tai järjestellä vuoroja, vaan työntekijä voi iltavuoropäivänään käydä pankissa päivällä. Negatiivisina puolina voivat olla kuitenkin terveydelliset haitat sekä epäsäännöllinen vuorokausirytmii. Työtuntien määrä voi myös aiheuttaa muutoksia työmotivaatioon: liialliset tunnint voivat heikentää yhden työmotivaatiota siinä missä liian vähäiset työtunnint voivat saada toisen kyseenalaistamaan, miksi edes

työskentelee koko paikassa. (Pamin www-sivut 2021; Robbins & Judge 2018, 293; Sinokki 2016, 26–28.) Osa-aikaisuus näkyy kaupan alalla selvästi, sillä suuri osa työntekijöistä tekee työtään osa-aikaisena esimerkiksi opintojen ohella tai koska suurempaa sopimusta ei ole saatavilla. Tämän takia vähittäiskaupassa työskentelevien työntun- tien määrä on palkansaajaa kohden muita aloja alhaisempi (Santasalo, Koskela & Kan- tanen 2015).

Kaupanalaa luonnehditaan usein hyväksi ensimmäiseksi työpaikaksi. Duunitorilta löy- tyvä Lidlin (2016) tekemä artikkeli on samoilla linjoilla luonnehdinnan kanssa. Jutun mukaan kaupanalalla työskennellessä työkokemusta tärkeämpää on oikea asenne, jonka avulla voi päästä töihin ilman minkäänlaista työkokemusta. Koulutuksina kau- pallisen alan koulutukset (merkonomi, tradenomi) ovat tietenkin hyödyllisiä, mutta ei- vät missään nimessä vaatimuksia töihin pääsemiseksi. Oikean asenteen lisäksi tarvi- taan myös asiakasosaamista: on hyvä osata tunnistaa erilaisia asiakastyyppejä, osata sopeutua erilaisiin tilanteisiin sekä tunnistaa erilaisia palvelutilanteita. (Robbins & Judge 2018, 109; Saarinen & Kilpinen 2016, 56, 147.)

Esimiehen asema työympäristössä on näkyvä. Esimiehen vastuulla on ylläpitää hyvää yhteishenkeä työyhteisössä, jotta jokaisen on hyvä keskittyä työntekoon. Työntekijöi- den kuunteleminen on yksi tärkeistä työtehtävistä, sillä yhteistyöllä työympäristöstä saadaan vielä parempi. Esimiehen onkin hyvä koota porukka yhteen, nostaa ongelmat esille sekä yrittää yhdessä työntekijöiden kanssa saada muutosta aikaiseksi tarvittavien aiheiden saralla. (Lindström, Kandolin & Pahkin 2014, 17–18.)

3.3 Työntekijä työyhteisössä

Työyhteisöllä voi olla suurikin vaikutus työntekijän motivaatioon työympäristössä. Etenkin työelämässä on olemassa vain harvoja asioita, joita ihminen voi tehdä yksin ilman kenenkään muun vaikutuksia. Jokainen työntekijä on otettu työyhteisöön osal- liseksi ajatellen, että he antavat täyden panostuksensa työhönsä. Yhden laiminlyödessä työtehtäviään työmäärä kasvaa työkavereilla, eikä tämä ole positiivinen tekijä työmo- tivaation näkökulmasta. Vapaamatkustajat syövät muiden tyytyväisyyttä ja se voi

luoda myös negatiivista ilmapiiriä työyhteisöön. (Rauramo 2012, 124; Salminen 2015, 51–55.)

Oman työn ja työpanoksen arvostaminen on tärkeä osa työyhteisössä toimimisessa. Jotta työyhteisö toimii, jokaisen on arvostettava työpaikkaansa sekä toisiaan ihmisinä. Arvostaessaan omaa työtään motivaatio työn tekemiseen säilyy. Työssä on useita elementtejä, joista työntekijän on hyvä tunnistaa omat voimavaransa. Työ on toimeentulon väline, mutta sitä on hyvä ajatella myös kanavana hakea merkitystä elämään. Tämän takia on hyvä miettiä hakiessaan töihin sitä, mitä haluaa urallaan saavuttaa ja mistä asioista itse pitää. Arvostaessaan työtään ja työnantajaansa työntekijän voi tulla hyvällä mielellä töihin. (Rauramo 2012, 124–256; Salminen 2015, 72–73; Sinokki 2016, 220–221.) Tyytyväisyys työhön lisää työn merkitystä työntekijälle, joka on suorassa vaikutuksessa työmotivaatioon. Korkeasti sitoutunut työntekijä on usein sisäisesti motivoitunut, jolloin hänellä on syvä yhteys työhönsä tai organisaatioon. (Robbins & Judge 2018, 113–114.)

Oma urakehityksen suunnitelma vaikuttaa työmotivaatioon. Tämän takia työntekijän onkin tärkeää pyrkiä selvittämään se, mitä hän uraltaan haluaa: haluaako hän esimerkiksi pysyä samassa paikassa pitkään, vai onko nykyinen työpaikka vain välietappi hänen urasuunnitelmassaan. Nuoret työntekijät ovat saaneet ensimmäisen työpaikkansa, jolloin heidän motivaationsa on korkealla. Motivaatiota voi kuitenkin laskea se, minä vaiheena työntekijä näkee työpaikan. Työntekijän työmotivaatio on korkea, jos työpaikka sopii hyvin hänen urakehitykseensä ja tavoitteisiinsa. Jos työntekijä kohtelee työpaikkaansa kuitenkin vain välietappina matkalla oman urasuunnitelmansa seuraavaan kohteeseen ja työskentelee vain palkkion saadakseen, ei hänen työmotivaationsa ole yhtä korkealla. (Salminen 2015, 201–204.)

Donald Super (1990) jakaa urakehityksen neljään vaiheeseen:

1. uran etsiminen (15–24-vuotiaana)
2. uran luominen (25–44-vuotiaana)
3. uran ylläpito (45–64-vuotiaana)
4. uran lopettaminen (noin 65-vuotiaana ja sitä vanhempana) (Hyvönen & Feldt 2017, 135).

Oman urakehityksen ohella työntekijän on löydettävä paikkansa työyhteisössä. ”Tarvitaan arvostusta, luottamusta ja vapautta, jotta voi käytännössä käyttää tietojaan ja taitojaan” (Rauramo 2012, 124). Tämän takia on tärkeää hyvän työmotivaation kannalta pitää hyvää työilmapiiriä työyhteisössä, jossa jokaisella on tervetullut olo, ja jossa jokainen tuo panostuksensa esille. Työyhteisön ilmapiiriä on ylläpidettävä samalla tavalla kuin muita sosiaalisia kontakteja, vaikka se ei välttämättä ole yhtä tärkeässä roolissa työntekijän elämässä. Hyvään ilmapiiriin kuitenkin kuuluvat hyvät käytöstavat, hyvä tiedonkulku sekä selkeä työnjako työrauhan kanssa, jotka helpottavat työntekoa. (Rauramo 2012, 104–111.)

Työntekijän voi edistää työyhteisön ilmapiiriä olemalla esimerkiksi aktiivinen, kantamalla vastuunsa, noudattamalla työyhteisön normeja sekä kehittämällä omia kuuntelua ja keskustelutaitoja. Työnantaja puolestaan voi auttaa työntekijöitä yhtenäistymään hyvällä perehdytyksellä, mahdollistamalla sosiaalisia hetkiä esimerkiksi taukojen muodossa, järjestämällä yhteisiä virkistyspäiviä sekä ottamalla yhteisöllisyyden yhdeksi yrityksen strategioista. (Rauramo 2012, 121–122.)

3.4 Työmotivaation vaikutukset asiakaspalveluun

Työmotivaatio näkyy asiakaspalvelussa, vaikka työntekijä ei kokisikaan niillä olevan keskenään vaikutusta. Asiakas näkee helposti, onko työntekijä motivoitunut työhönsä vai tekeekö hän sitä vain rahallisen palkkion takia. Myyjä voi olla asiakkaan ainoa kontakti yrityksen henkilöstöön, joten työntekijän ollessa esimerkiksi tyytymätön työpaikkaansa hänen työmotivaationsa voi kärsiä, mikä puolestaan näkyy asiakkaalle. Etenkin asiakaspalvelukeskeisyyteen panostavissa yrityksissä työnantajan on hyvä huolehtia työntekijöidensä työmotivaatiosta, jotta hyvä asiakaspalvelu toteutuu (Calen 2011).

Työntekijän motivaation kannalta on tärkeää antaa hänen olla oma itsensä töissä, minkä lisäksi työntekijän on hyvä tuntea itsensä. Rekrytoidessa on hyvä etsiä erilaisia työyhteisöä täydentäviä yksilöitä, eikä muottiin sopivia henkilöitä. Työntekijän saadessa olla oma itsensä hänen motivaationsa työntekoa kohtaan pysyy todennäköisemmin kuin pakottaessa hänet esittämään jotain muuta kuin mitä hän on. Jälkimmäinen

muottiin pakottaminen syö työntekijää henkisesti sekä laskee motivaatiota työtä kohtaan, eikä kumpikaan ole toivottuja tilanteita. (Karvonen 2021; Kuokkanen 2020.)

Asiakaspalvelutyössä palautetta tulee työnantajan ohella myös asiakkailta. Asiakaspalautteeseen on hyvä reagoida, sillä sen avulla voidaan korjata huomautettuja kohtia, jotka kaipaavat kehitystä. Palautteen sisäistäminen ja palautteesta oppiminen ovat optimaalisia vaihtoehtoja etenkin henkilökohtaista palautetta saadessa asiakkaalta, mutta toisaalta palautteen sietäminenkin on osattava taito. Nykypäivänä keskustellaan paljon siitä, minkälaista palautetta asiakaspalvelijan on siedettävä, ja missä kohtaa hän saa puolustautua. (Kuokkanen 2020.) Halu olla ammattilainen myös epämiellyttävissä asiakaspalvelutilanteissa kertoo syvästä asiakaspalveluhenkisyydestä minkä lisäksi se on keskeinen osa työmotivaatiota (Callen 2011).

Työntekijän asenteen lisäksi tarvitaan tiettyä asiantuntemusta alasta. Vaikka työntekijä olisikin erinomainen asiakaspalvelija, voi koko tilanne kääntyä epämiellyttäväksi kokemukseksi asiakaspalvelijan tarkistaessa kaikkia kertomiaan muilta, tai kehottaessa asiakasta ottamaan itse asiasta selvää nettisivuilta. (Kuokkanen 2021.)

4 TYÖMOTIVAATION KEHITTÄMINEN JA YLLÄPITO

4.1 Motivaatioteoriat ja motivaation tutkiminen

Motivaatiota selittäviä teorioita on monia, koska erilaisia motivaation lähtökohtia on runsaasti. Eri teorioista saa hyvää osviittaa siihen, mitkä asiat vaikuttavat heikentäen tai vahvistaen työmotivaatioon. Kaikkiaan motivoituminen koostuu useasta eri tekijästä, joten eri teorioita tullaan kehittämään jatkossakin. (Sinokki 2016, 104.)

Yksi motivaatioteorioista on **itsemääräämisteoria**, jonka Edward L. Deci ja Richard M. Ryan ovat kehitelleet. Itsemääräämisteoria lähtee siitä, että ihminen motivoi itse itseään luonnostaan. Ihminen siis asettaa itselleen tavoitteita, tekee töitä päästäkseen niihin, ja tulosten jälkeen asettaa uusia tavoitteita. Itsemääräämisteoria ei kuitenkaan

pois sulje passiivisuutta tietyillä elämän alueilla, sillä ollessaan yhdestä asiasta kiinnostunut usein toinen asia jää alakynteen, jolloin motivaatio kohdistuu kokonaan ensisijaiseen aiheeseen. Sosiaalisella ympärillä onkin suuri merkitys siihen, miten ja mistä ihminen motivoituu. (Vasalampi 2017, 54–55.)

Decin ja Ryanin mukaan itsemääräämisteoriassa ajatellaan ihmisellä olevan kolme psykologista perustarvetta, jotka vaikuttavat hyvinvointiin, kasvuun ja sisäsyntyisen motivaation kokemiseen, ja jotka ovat oleellisia etenkin työelämässä. Nämä perustarpeet ovat *autonomia*, *kyvykkyys* ja *yhteenkuuluvuus*. Autonomia on kokemus siitä, että teot ja päätökset ovat lähtöisin ihmisestä itsestään, eikä ympäristöstä. Autonomia voidaan itsessään jakaa myös kahteen eri muotoon: *sisäsyntyiseen* (engl. *intrinsic*) ja *integroituun* (engl. *integrated*). Sisäsyntyinen motivaatio syntyy itse tekemisestä ja siitä, kuinka paljon se innostaa ja vetää tekijäänsä puoleensa. Integroitu motivaatio puolestaan on arvojen ja omakuvan mukaisesta toiminnasta lähtöisin. Kyvykkyys on ihmisen kokemus siitä, kuinka hyvin hän osaa ja hallitsee jonkin asian, ja kuinka paljon hän saa aikaan. Yhteenkuuluvuus merkitsee yhteenkuuluvuuden tunnetta yhteisössä ja läheisten ihmisten keskuudessa. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 102–105.)

Odotusarvoteoria on odotusten ja arvostusten vaikutusta motivaatioon. Teorialla on useita tutkijoita, joista tunnetuimpia ovat Victor Vroom (1964), Porter & Lawler sekä Bandura (Sinokki 2016, 110.) Modernin motivaatioteorian odotusarvoteoriasta ovat rakentaneet Jacquelynne Eccles kollegoidensa kanssa, jota käsittelem laajemmin. Teoria tarkastelee sitä, miten psykologiset ja sosiaaliset tekijät vaikuttavat yksilön valintoihin. Eccles kollegoineen ovat tutkineet asiaa oppimismotivaation kautta, mutta teorian avulla on tutkittu myös urheiluun ja työelämään liittyviä valintoja. Työelämässä teorian keskeiset kysymykset liittyvät siihen, miten joku tietää heti olevansa oikealla alalla töissä, miten joku ei vain löydä oikeaa alaa itselleen, tai miksi yksi on toista motivoituneempi kaikkiin työtehtäviin. (Viljaranta 2017, 66–67.) Työelämä tutkimuksessa odotusarvoteorian avulla on tutkittu erityisesti sitä, millä tavalla työn ja työnteon arvostaminen on yhteydessä työttömän henkilön hyvinvointiin ja joustavuuteen työhaussa (Viljaranta 2017, 77).

Odotusarvoteoria koostuu siis asetetuista odotuksista ja arvostuksesta. Odotukset voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen: *oppijaminäkuvaan* ja onnistumisen tai

epäonnistumisen ennakointiin. Oppijaminäkuva muodostuu ihmisen omista näkemyksistä hänen kykyihinsä ja osaamiseensa liittyen. Työelämässä oppijaminäkuva liittyy siihen, miten työntekijä näkee oman osaamisensa työtehtävissä ja onko hänellä minäkäläisiä mahdollisuuksia taitojensa puitteissa. Onnistumisen tai epäonnistumisen ennakointi puolestaan vastaa kysymykseen ”Voinko onnistua tässä tehtävässä?”. Työntekijä arvioi osaamistaan työtehtäviin liittyen ja muodostaa ajatuksen siitä, tuleeko hän onnistumaan tehtävässä vai epäonnistuuuko hän. (Viljaranta 2017, 67–68.)

Odotusarvoteorian arvo-osuus muodostuu ihmisen omista arvoista ja siitä, missä määrin ja miksi asia motivoi häntä. Ihminen työskentelee usein työpaikassa, jolla on samoja arvoja elämässä. Arvo koostuu kolmesta osatekijästä: *kiinnostusarvosta*, *hyötyarvosta* ja *tärkeysarvosta*. Kiinnostusarvo tarkoittaa sitä, kuinka kiinnostavana ihminen kokee asian, ja paljonko hän näin ollen saa mielihyvää asian teosta. Hyötyarvo tarkoittaa sitä, kuinka ihminen näkee tekemänsä asian hyödyllisyyden joko lyhyessä tai pitkässä mittakaavassa. Hyöty voi koitua tekijälle itselleen tai muille. Tärkeysarvo tarkoittaa sitä, kuinka tärkeänä ihminen pitää tekemäänsä asiaa, ja miten tärkeänä hän pitää tekemiseen sitoutumista ja siinä onnistumista. Työelämässä arvon osatekijät voivat siis kuvastaa sitä, kuinka kiinnostavana työntekijä pitää toimenkuvaansa, näkeekö hän sen hyödyllisenä ja miten tärkeä työn hänelle on. (Robbins & Judge 2018, 113; Viljaranta 2017, 68.)

Kuviossa 3 esitellään Frederick Herzbergin **kaksifaktoriteoriaa** (1968), eli motivaatio- ja hygienieoriaa. Herzberg esittää motivaatiota laskevia tekijöitä hygienie tekijöinä, jotka ovat ulkoisia tekijöitä. Sisäisiä tekijöitä ja motivaatiota nostattavia tekijöitä puolestaan kutsutaan motivaatiotekijöiksi. Herzberg erotti sisäiset ja ulkoiset tekijät toisistaan ajatellen, ettei tyytyväisyyden vastakohta ole tyytymättömyys, vaan tyytyväisyyden puuttuminen. (Sinokki 104–106.)



Kuvio 3. Herzbergin kaksifaktoriteoria (mukaiillen Sinokki 2016, 106.)

Hygieniatekijöitä kaksifaktoriteoriassa ovat ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat työntekijät motivaatioon muuttaen työtyytymättömän työtyytymättömyyden puuttumisiksi. Lähtökohtana on siis työtyytymätön työntekijä. Tämän jälkeen tutkitaan erilaisia vaikuttavia tekijöitä, kuten työntekijän omaa asemaa, hänen saamiaan palkkioita, työympäristöä ja työyhteisöä, ja niiden vaikutusta työntekijän tyytyväisyyteen. Herzbergin mukaan jokainen hygieniatekijä voi huonosti toteutettuna heikentää työntekijän työmotivaatiota, mutta toisaalta hyvin hoidettuna niillä ei ole suurta arvoa työtyytyväisyyden nostamiseen. (Sinokki 2016, 105–106.)

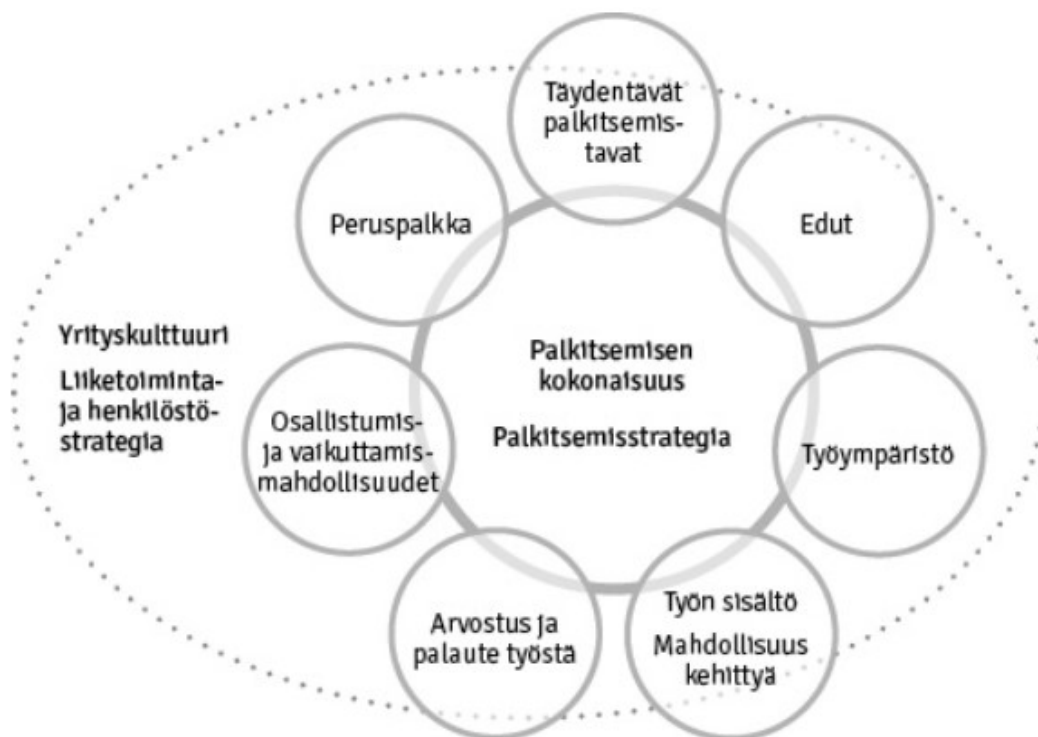
Motivaatiotekijät kaksifaktoriteoriassa puolestaan ovat työntekijän omia kokemuksia tämän työnteosta, joihin hän itse voi vaikuttaa. Tilanne lähtee työtyytyväisyyden puuttumisesta, jonka jälkeen lähdetään arvioimaan esimerkiksi saavutuksia ja saatua tunnustusta, etenemismahdollisuuksia, työn sisältöä ja sen opettavuutta sekä vastuun määrää. Jos kyseisiin asioihin panostetaan hyvin, ne vaikuttavat positiivisesti työtyytyväisyyteen ja luovat työmotivaatiota. Huonosti järjestettynä motivaatiotekijöillä ei teorian mukaan ole suurta arvoa työtyytymättömyyden kasvun kanssa. (Sinokki 2016, 105–106.)

Motivaatiota voidaan tutkia monella eri tavalla riippuen tarpeesta. Työmotivaatiota voidaan tutkia esimerkiksi laadun ja tulosten parantamiseksi tai työhyvinvoinnin

lisäämiseksi. Motivaatiota tutkiessa voidaan panostaa uusien ratkaisujen löytämiseksi tai pyrkiä etsimään heikentäviä tekijöitä, joita voidaan lähteä korjaamaan. Helppo tapa tutkia motivaatiota on kysyä työntekijöiltä itseltään suoraa, miten asiat ovat heidän mielestään. Työtyytyväisyyskyselyissä poiketaan tätä aihetta hieman, mutta motivaation lähteitä etsiessä on hyvä kysyä tarkentavia kysymyksiä työntekijöiden sisäisistä ja ulkoisista motivaation lähteistä. (Sinokki 2016, 121–122.)

4.2 Palkitseminen

Palkitseminen (engl. rewarding, remuneration, compensation) on työsuhteen pakollinen osa. Kuvio 4 esittelee Hakosen ja Nylanderin näkemystä palkitsemisen kokonaisuudesta. Palkitsemisia on erilaisia, joista varmasti tutuin ja ensimmäisenä mieleen tuleva on peruspalkka, jonka työntekijä saa riippumatta muista eduista. Peruspalkka vaihtelee, mutta yleisimpiä vaihtoehtoja ovat aika-, urakka- ja palkkiopalkat. Täydentävät palkitsemistavat ovat peruspalkan päälle maksettavia palkkaeriä, ja ne voidaan jakaa lyhyen tai pitkän aikavälin palkitsemisiin. Hyviä esimerkkejä kyseisestä palkitsemistavasta ovat esimerkiksi tulos- ja voittopalkkiot vuosi- tai kertapalkkion muodossa. (Hakonen & Nylander 2015, 23–31; Robbins & Judge 2018, 301–305.)



Kuvio 4. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen & Nylander 2015, 23).

Työntekijä odottaa kuitenkin enemmän työpaikaltaan peruspalkan ja hyvän työyhteisön lisäksi. Edut ovat suuressa osassa työpaikkojen kilpailukyvyssä. Laki säätelee tiettyjen etujen olemassaolossa, kuten työterveyden ja vuosilomien kertymisen tiettyyn määrään saakka. Työpaikat voivat kuitenkin itse tarjota työntekijöilleen vielä enemmän henkilökuntaetuja, joiden avulla he yrittävät saada työntekijän valitsemaan heidät työpaikakseen ja sitouttamaan työntekoon. Mahdollisia aineellisia etuja voivat olla esimerkiksi tuotteiden henkilökunta-alennukset, asumis-, auto-, lounas- tai puhelinedut sekä hyvinvointia tukevat setelit, kuten e-passi tai kuntosalijäsenyys. (Hakonen & Nylander 2015, 23–24; Viitala 2013, 139.)

Rahapalkan ja etujen ohella työpaikka voi tarjota myös aineettomia palkitsemisen muotoja. Näitä muotoja voivat olla työn sisältö ja työntekijän kehittymismahdollisuudet, mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa asioihin sekä arvostuksen ja palautteen saaminen tehdystä työstä. Työnteon lähtiessä sisäisestä motivaatiosta nämä aineettomat palkitsemisen muodot voivat olla työntekijälle tärkeimpiä, vaikka rahapalkkion takia hän työtä lähtisikin tekemään. (Viitala 2013, 139.)

4.3 Palaute

Palaute on suuressa osassa työelämätaitoja. Työyhteisössä on hyvä muistaa palautteen olevan kaksisuuntaista: työnantajalta työntekijälle ja työntekijältä työnantajalle. Nykyaikana luontevalle palautetilaisuudelle on vaikea löytää aikaa, mutta on kuitenkin tärkeää, että mahdollisuus palautteen antamiselle ja saamiselle on järjestetty jollain tavalla. Palautteet ovat hyvä tapa mahdollistaa oman kehityksen lisäksi myös muiden kehityksen. (Aarnikoivu 2008, 141; Rauramo 2012, 135–136; Saarinen & Kilpinen 2016, 207.)

Palautteen on hyvä olla kehittävää. Positiivinen palaute lisää työntekijän motivaatiota, mutta kehittävä palaute edesauttaa työntekijän toimia, ajaa häntä tekemään uusia tavoitteita ja saavuttamaan niitä sekä ohjaa kohti yhtiön strategiaa. Ilman kehittävää palautetta toiminta harvemmin muuttuu. Jatkuvalle positiivisella palautteella voi olla pidemmällä aikavälillä jopa negatiivinen vaikutus työntekoon, sillä epäonnistumisista

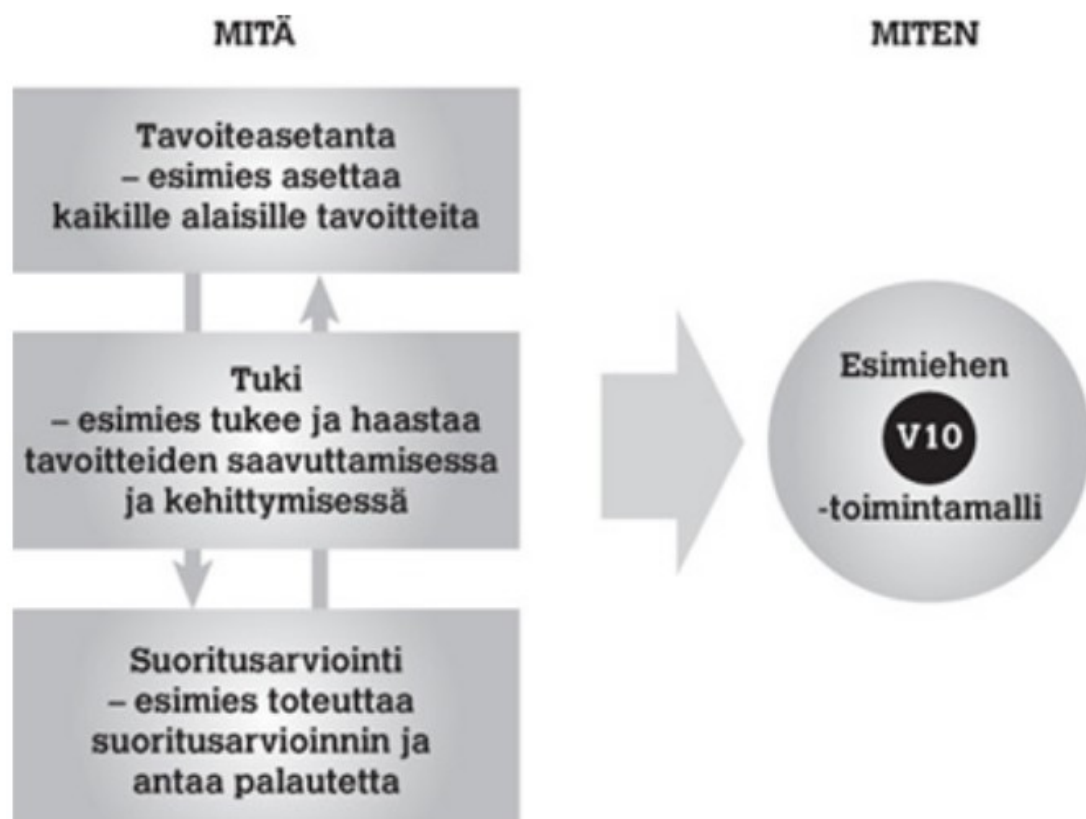
on myös saatava palautetta. Ilman aiheellista palautetta palautteen antajan koetaan olevan etäinen ja poissaoleva. On ymmärrettävää, että työpaikoissa, joissa palautteen antaminen on harvinaista, annettu palaute voi herättää tunteita. Tämän takia onkin tärkeää pitää palautteen antamista ja saamista osana työyhteisön toimintaa niin johtajan kuin työntekijän osalta. (Aarnikoivu 2008, 142–143; Saarinen & Kilpinen 2016, 207–209; Salminen 2015, 148.)

Palautteen antajana toimii usein esimies, mutta myös työkavereilta ja asiakkailta saatu palaute on arvokasta. Etenkin asiakaspalvelutyössä asiakkailta tuleva palaute voi palauttaa työntekijää ja piristää hänen päiväänsä suuresti. Palautteen antajan on konkreettisesti osattava kertoa tilanteesta, jolloin palautteen saaja on joko onnistunut tai epäonnistunut tekemisissään. Palautetta annettaessa on hyvä myös rohkaista ja kannustaa jatkoa varten. Sekä onnistuneen että korjaavan palautteen antamishetkeä on hyvä miettiä. Palautteen antamisessa voidaan pitää perussääntönä sitä, että positiivinen palaute annetaan julkisesti, mutta korjaava palaute kahden kesken (Sinokki 2016, 90). On kuitenkin huomioitava, etteivät kaikki halua positiivistakaan palautetta kuulla muiden edessä. Palautetta antaessa on huomioitava, että saaja ottaa palautteen vastaan ja ymmärtää palautteen merkityksen, oli se sitten onnistunut tai korjattava asia. (Aarnikoivu 2008, 146–149; Rauramo 2012, 136; Salminen 2015, 144–145; Sinokki 2016, 248–250.)

Palautteen saamiseen on myös panostettava, vaikkakin palautteen antamiseen keskitytään usein enemmän. Etenkin positiivisen palautteen sisäistäminen voi olla haastavaa, mutta saaja on sen ansainnut ja palautteesta on hyvä iloita. Korjaavaa palautetta saadessaan saajan on hyvä muistaa, että kaikki tekevät virheitä toisinaan, ja toiminnassa on aina kehitettävää. Näin ollen korjaavaa palautetta ei kannata murehtia pitkään. Jos palaute kuitenkin saa saajan huonolle tuulelle, voi hän ottaa asian puheeksi rauhoittuaan ja keskustella paremmin saadusta palautteestaan. Kaikkiaan palautteen saajan on osattava oppia palautteesta, oli se sitten onnistunut tai korjaavaa. Heikosta palautteensietokyvystä kertoo esimerkiksi liioittelu, palautteen torjuminen sekä palautteen arvostelu ennen kuin palautetta on annettu kokonaan loppuun asti. (Aarnikoivu 2008, 150–152; Rauramo 2012, 137.)

4.4 Johtaminen

Johtaminen voidaan määritellä monella eri tavalla riippuen siitä, minkälaisesta johtajuudesta on kyse. Johtaminen tarkoittaa työntöön ohjaamista, seuraamista ja palautteen antamista, muiden innostamista, delegointia, vuorovaikutusta, päätösten tekoa sekä suunnittelua ja kehittämistä. (Rauramo 2012, 129–130.) Kaupanalalla työntekijän näkökulmasta johtaminen muodostuu siitä, miten hänen työtään seurataan ja tuetaan sekä työhyvinvoinnista huolehditaan. Toimeksiantajan kassaosastolla lähimmät johtajamuodot ovat palvelupäällikkö, apulaispalvelupäällikkö sekä palveluvastaavat.



Kuvio 5. Esimiehen olennaiset teot (Aarnikoivu 2013, 142).

Kuvio 5 esittelee esimiehen olennaisia tekoja, eli ”esimiestyön pyhää kolminaisuutta” sekä Esimiestyön V10 -toimintamallia. Perusasioihin sitoutunut esimies huolehtii siitä, että hän noudattaa pyhää kolminaisuutta. Esimies toimii tavoitteiden asettajana. Tavoitteet voivat olla yhteisiä, mutta yksilölliset tavoitteet lisäävät yksilön työmotivaatiota sekä miellekyyttä työssään. Tavoitteet asetellaan esimerkiksi

kehityskeskusteluissa, joissa otetaan pidemmän ajan tavoitteita. (Aarnikoivu 2013, 139–142; Saarinen & Kilpinen 2016, 209.)

Esimiehen tuki on suuressa osassa työntekijän elämää. Tuki ei rajoitu vain työelämässä tukemiseen, vaan se pitää sisällään myös tavoitteiden saavuttamiseen sekä kehittymiseen haastamisen. Esimiehen rooli on tukea työntekijän työntekoa sekä kehittymistä, jolloin työntekijällä on turvallinen ja tavoitteellinen olo työpaikalla. Esimies toteuttaa jatkuvaa suoritusarviointia, josta hän antaa palautetta. Suoritusarvioinnissa esimies seuraa työntekijän työsuoritusta, hänen toimiaan sekä kykyä hoitaa tehtävänsä. Palaute tästä voi olla kehittävää tai positiivista riippuen työntekijän suorituksesta. (Aarnikoivu 2013, 139–142.)

Tavoiteasetanta, tuki ja suoritusarviointi muodostavat jatkuvan kierteen. Tavoitteita tuetaan, jonka jälkeen annetaan palautetta työntekijän toiminnasta. Tämän jälkeen tuetaan muutokseen sekä asetetaan uusia tavoitteita, joiden avulla työntekijä voi kehittää itseään tai haluamaansa osa-aluetta. Esimiehen tehdessä työstä merkityksellistä näiden kohtien avulla työntekijän työhyvinvointi sekä motivaatio voivat paremmin kuin työpaikalla, jossa näistä asioista ei huolehdita. (Aarnikoivu 2013, 140; Saarinen & Kilpinen 2016, 209.)

Esimiestyön V10 -malli avustaa esimiestä toimimaan ”esimiestyön pyhän kolminaisuuden” mukaisesti. Malli koostuu seuraavista toimenpiteistä:

- Valmenna – Luo edellytyksiä onnistua, kehitä ja tue.
- Välitä – Osoita huomiota, anna palautetta ja huomioi epävirallisen viestinnän merkitys.
- Vaadi – Haasta kehittymään, aseta tavoitteita ja seuraa.
- Vaihda – Tee muutos, löydä oikea paikka ja/tai tapa.
- Viritä – Motivoi, kannusta ja energisoi.
- Vahvista – Huomioi onnistuminen, anna palautetta ja kannusta tekemään sitä, mikä toimii.
- Vastuuta – Osoita tekemisen ja tekemättä jättämisen merkitys ja vaikutus, osoita vastuu ja vaikutusmahdollisuudet.

- Viesti – Kerro, tiedota ja informoi työn tekemiseen liittyvistä asioista.
- Vuorovaikuta – Käy dialogia; kysy ja kuuntele.
- Voimaannuta – Auta työntekijää näkemään itsessään olevat voimavarat ja osoita kyky vaikuttaa omaan hyvinvointiin ja tuloksiin, luota (Aarnikoivu 2013, 141).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteuttamisen kannalta oleellisia asioita. Luvun tarkoituksena on perustella, minkä takia toteutettuun aineiston keruumenetelmään on päädytty, minkälainen tutkimus on ollut kyseessä ja mitkä ovat tutkimuksen reliabiliteetti sekä validiteetti.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Aineiston keruu alkoi alan kirjallisuuden sekä aiheesta jo tehtyjen opinnäytetöiden ja niiden lähdeluettelojen tutkinnalla. Jo näistä sai hyvän pohjan opinnäytetyön aineistolle. Tavoitteena oli käyttää kirjallisuuden lisäksi myös erinäisiä nettisivuja ja artikkeleja, jotta aineisto olisi monipuolista. Kirjallisuutta rajattiin mahdollisimman tuoreisiin tietoihin, mutta lopulta myös hieman vanhempi kirjallisuus pääsi mukaan aiheissa, jotka eivät vuosikymmenen aikana muutu suuresti. Kirjallisuuden etsinnässä apuna toimi kirjaston henkilökunta, joiden kanssa aiheesta keskustellessa löysi uusia potentiaalisia aineistoja.

Valinta kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen välillä oli vaihtelevaa, sillä molemmilla oli sekä hyviä että huonoja puolia tutkimukseen liittyen. Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella saisi lomakkeen avulla kysytyä nopeasti koko kassaosaston ajatukset ja kokemukset, mutta kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pääsisi keskustelemaan tarkemmin työntekijöiden kanssa asioista, jotka vaikuttavat heidän työmotivaatioonsa.

Lopulta toimeksiantajan kanssa päädyttiin ideaan toteuttaa kvantitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus yleistää. Kyselyyn vastanneiden ajatellaan siis edustavan koko työyhteisöä, jolle kysely oli suunnattu. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa määrät ovat suuressa osassa, ja vastauksista saadaan luotettavaa, perusteltua ja yleistettävää tietoa (Kananen 2011, 17–18.) Määrällinen tutkimus toteutuu helpommin työajan puutteissa, joka kannustaa työntekijöitä vastaamaan kyselyyn. Kyselyn ohella käytettiin myös havainnointia toimeksiantajan ollessa myös työnantaja opinnäytetyön tekohetkellä. Havaintojen avulla saa parempaa ja käytännöllisempää kuvaa siitä, mitä kyselyyn vastattaisiin, ja missä toivottaisiin muutosta tapahtuvan.

Kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä Google Formin avulla, ja linkki kyselyyn jaettiin kassaosaston yksityisessä sähköisessä työympäristössä. Kyselyn oli auki 28.6.-12.7.2021 välisenä aikana. Kyselyn kysymystyyppinä käytettiin pääasiassa strukturoituja, avoimia sekä mielipidekysymyksiä. Strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot olivat etukäteen valittuja, joten vastaajan piti valita niistä mieleisensä. Avoimien kysymysten kohdalla pyrittiin saamaan vastaajien omia mielipiteitä esille esimerkiksi toimintatavoista ja muutostoiveista. Mielipidekysymyksissä toteutettiin 5-portaista asteikkoa, jossa vastaaja saa valita väitteelle sopivimman arvon. (Kananen 2011, 30–35.)

Kysymykset muotoiltiin teorian ja toimeksiantajan toiveiden pohjalta. Tavoitteena oli löytää Herzbergin kaksifaktoriteorian tavoin motivaatiota laskevat ja nostavat tekijät, niiden tämänhetkinen tilanne ja mahdollisia tekijöitä, joita ei vielä ole otettu huomioon työyhteisössä, ja joista saisi toteuttamiskelpoisia kehitysideoita.

Kyselyn alku muodostui vastaajien henkilökohtaisista lähtökohdista, eli tutkittiin demografisia tekijöitä. Näin saadaan kuva siitä, minkälaisia henkilöitä yleisellä tasolla työyhteisössä on; minkälaista kokemusta vastanneilla on, ajattelevatko he työpaikkaa väliaikaisena vai pysyvämpänä vaihtoehtona, ovatko he olleet ennen muualla asiakaspalvelutehtävissä. Demografisista tiedoista ymmärretään, minkälaisia yhteyksiä työntekijöiden lähtökohdilla on työmotivaatioon.

Työympäristön vaikutuksia koskevien kysymysten kohdalla pyrittiin selvittämään työympäristön vaikutuksia työmotivaatioon esimerkiksi työtehtävien mielekkyyden ja

työmäärien avulla. Tämän avulla vastauksista löytyisi tietoa siitä, minkälaisia muutoksia työtehtäviin mahdollisesti haluttaisiin ja kuinka mielekkäänä omia työtehtäviä pidettiin.

Työyhteisön kohdalla tutkittiin psykologisia ja sosiaalisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän omaan motivaatioon, ja yhdessä työympäristön kanssa niistä muodostuu työntekijän kokemukset, joiden jälkeen työmotivaatio syntyy. Työyhteisöllä on suuri merkitys työntekijän työmotivaation kohdalla, joten kysymykset työyhteisöä koskien muotoiltiin siten, että nähtäisiin, minkälaisessa työyhteisössä työntekijät haluaisivat työskennellä, mikä tilanne oli kyselyn toteutushetkenä ja millä tavalla heidän mielestään työyhteisön yhteishenkeä saataisiin kohotettua.

Työmotivaatiota koskevat kysymykset muotoiltiin eri motivaatioteorioiden avulla, sillä jokaisesta opinnäytetyössä esille tulleesta motivaatioteoriasta on hyötyä tutkimuksen toivottuun lopputulokseen pääsemiseen. Decin ja Ryanin itsemääräämisteoriaa käytettiin kysymyksissä, joissa pyrittiin saamaan esille työntekijöiden omia mielipiteitä ja kehitysideoita. Näin työntekijöillä oli mahdollisuus kertoa siitä, mikä heitä motivoi, ja miten he haluaisivat tulla motivoituksi. Lisäksi työmotivaation vaikutuksia asiakaspalveluun haluttiin selvittää, joten tähän liittyen luotiin myös kysymyksiä.

Palautteisiin ja palkitsemiseen liittyvien kysymysten luontihetkellä pohdittiin sekä odotusarvoteoriaa, palautteen ja palkitsemisen tärkeyttä sekä johtamista. Kysymysten kautta haluttiin selvittää palautteen antajan merkitys, millä tavalla työntekijöiden oppijaminäkuvia pystytään huomioimaan palautteen antamisessa ja minkälaisella palkitsemisella saataisiin työmotivaatiota kohotettua. Vastauksista pyrittiin samaan esimerkiksi palvelupäällikölle vinkkejä siitä, minkälaisella johtamisella hän voisi parantaa työntekijöidensä työmotivaatiota.

Kyselyn toteuttamista suunnitellessa pyrittiin huomioimaan eettiset asiat kyselyyn liittyen. Näin ollen kysely toteutettiin anonyymisti työpaikalla, jotta mahdollistettiin mahdollisimman suuri vastausprosentti. Anonyymeilla vastauksilla pyrittiin siihen, että vastaajat uskalsivat kertoa mielipiteensä ja toiveensa huoletta. Kysely järjestettiin siten, että vastaaja sai rauhassa itsenäisesti täyttää vastauksia, eikä häntä voida yhdistää mitenkään vastauksiin.

5.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuus (reliabiliteetti) ja tutkimuksen pätevyys (validiteetti) ovat käsitteitä, joiden avulla tarkastellaan opinnäytetyön luotettavuutta. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä, eli tulokset eivät ole sattumanvaraisia, ja jos tutkimus tehdään uudelleen, tulokset eivät muutu. Validiteetti on edellytys reliaabeleille tuloksille, joten jos määrällisessä tutkimuksessa kyselyyn vastannut vastaa väärin kysymykseen tai ymmärtää kysymyksen väärin, ei tutkimus ole reliabiliteettinen. (Kananen 2015, 344; Vilkka 2021.)

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä ja oikeiden asioiden tutkimista. Määrällisessä tutkimuksessa validiteettia tarkastellaan jo esimerkiksi kyselylomaketta suunniteltaessa, jotta vastaajat ymmärtäisivät kysymykset halutulla tavalla, eikä validiteetti siten ole uhattuna. (Kananen 2012, 164; Kananen 2015, 343; Vilkka 2021.)

Jotta opinnäytetyötä voidaan pitää riittävän laadukkaana, on riittävä dokumentointi oleellista. On tärkeää dokumentoida mitä, miksi ja miten on tehty eri opinnäytetyön vaiheita. Näin ollen laadukkuuden perusteluksi ei riitä se, että on osannut valita oikean tutkimusmenetelmän ja saanut ratkaisun tutkimukselle. (Kananen 2012, 165–166.) Luotettavuuskriteerit käsitellään aina oman työn kannalta (Kananen 2015, 343).

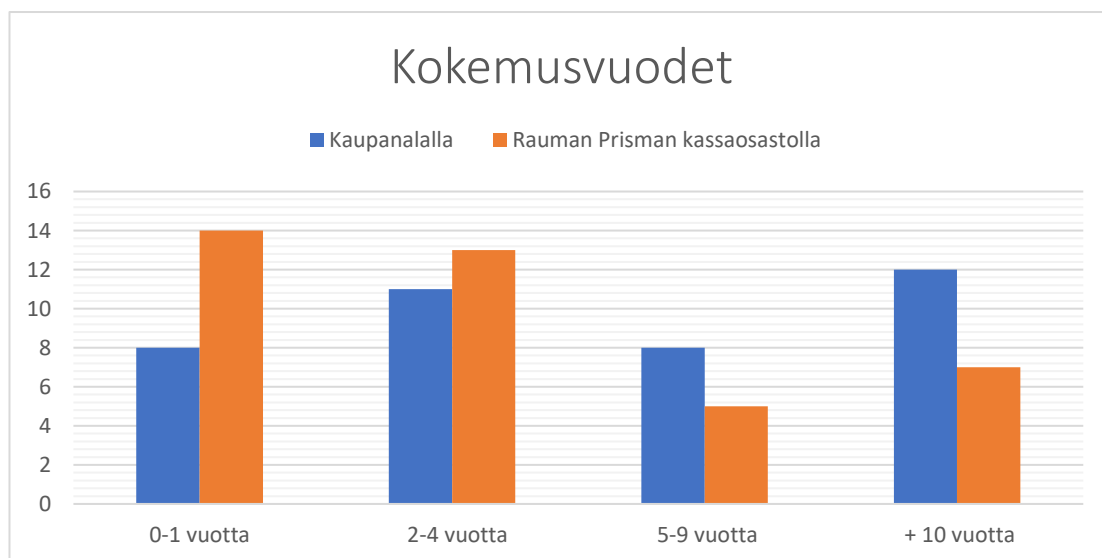
Tämän opinnäytetyön tutkimusta voidaan pitää pätevänä ja luotettavana, sillä kyselylomake on muotoiltu opinnäytetyön teorian perusteella, ja se tutkii toimeksiantajan haluamaa aihetta. Kyselylomake testattiin ennen kyselyn toteuttamista, jolloin se todettiin toimivaksi ja toteuttamiskelpoiseksi. Kysymykset eivät johdatelleet vastaajia vastaamaan toivotulla tavalla, mutta kysymyksien muotoilut minimoivat väärinymmärtämisen riskit.

Kyselyyn vastattiin ensisijaisesti työajalla työpaikalla, joten kesälomalla olevia noin 19 % työntekijöistä ei velvoitettu vastaamaan kyselyyn, eikä heitä laskettu mukaan vastanneiden kokonaismäärään. Vastaamatta jättivät myös ne johtoasemissa olevat työntekijät, jotka kokivat kuuluvansa kyselyn kohdeyleisön ulkopuolelle. Kaikkiaan kyselyyn vastasi noin 81 % (39) kyselyajalla työvuoroissa ollutta työntekijää, mikä on noin 66 % työntekijöiden kokonaismäärästä (59).

Kesälomalla olevien vakituisten työntekijöiden vastausten puuttuminen vaikutti etenkin demografisia tietoja käsittelevien kysymysten vastauksiin. Tämän ohella on vaikea arvioida, paljonko vastaukset olisivat muuttuneet, jos nämä kesälomalla olleet olisivat vastanneet myös kyselyyn. Vastanneiden kesken on kuitenkin nähtävissä selkeästi enemmistön kertomia kehitystä vaativia asioita, joten vastaamatta jättäneiden vastaukset eivät olisi voineet vaikuttaa näihin.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen perusteella toimeksiantajan työntekijöiden keskuudessa on monenlaisia työntekijöitä, mikä on tyypillistä toimialalle. Työntekijöitä oli useasta eri ikäluokasta, joista suurimmat ryhmät olivat yli 36-vuotiaat (35,9 %), alle 20-vuotiaat (28,2 %) ja 21–25-vuotiaat (23,1 %). Määrät kuvastavat hyvin sitä, miten kaupanalalla työskentelee kaikenikäistä porukkaa, ja miten nuoria työntekijöitä on paljon.



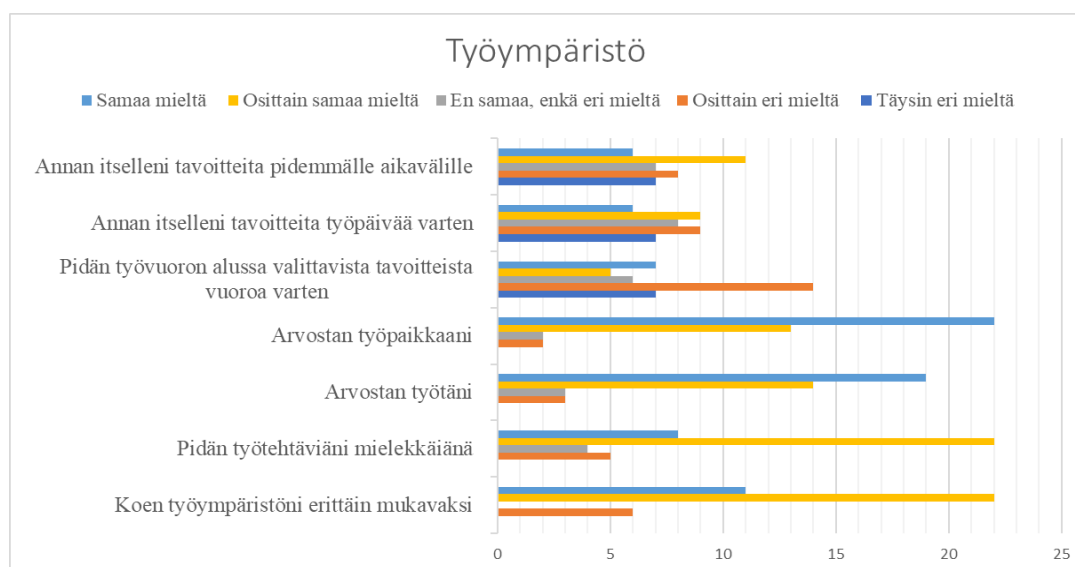
Kuvio 6. Kokemusvuodet (Viljanen 2021).

Kaupanalalla toimii monelle ensimmäisenä työpaikkana joko väli vuoden aikana, opintojen ohella tai kesätyöpaikkana. Vaihtuvuutta tasapainottaa pitkäaikaiset työntekijät. Kuvio 6 esittelee vastanneiden työkokemusvuosia sekä kaupanalalla että

toimeksiantajan kassaosastolla. Työkokemusta kaupanalalta on työntekijöillä tasaisesti. Työntekijöiden keskuudessa suurimmat kokemusvuodet olivat yli 10 vuotta (30,8 %) ja 2–4 vuotta (28,2 %) alalla työskennelleillä, ja vasta-alkajia sekä 5–9 vuotta kaupanalalla työskennelleitä molempia oli 20,5 % vastanneista. Lukuja verratessa kassaosastolla työskennelleihin huomaa, miten kokemusta on hankittu myös muualla toimialalla. Vastanneista 35,9 % ovat työskennelleet kassaosastolla 0–1 vuotta, ja 33,3 % 2–4 vuotta. Yli kymmenen vuotta kassaosastolla työskennelleitä on 17,9 %, ja 5–9 vuotta työskennelleitä 12,8 %.

Kaupanalalle tyypilliset osa-aikaiset sopimukset näkyvät vastanneiden keskuudessa hyvin, sillä 79,5 % vastanneista työskentelee osa-aikaisesti kassaosastolla vakituudessa suhteessa, ja 15,4 % osa-aikaisesti määräaikaisessa suhteessa. Kaikkiaan vastanneista 56,4 % kokee työpaikan olevan tilapäinen vaihtoehto, ja jos tätä verrataan siihen, miten 51,3 % vastanneista on alle 25-vuotiaita, voidaan päätellä ja nähdä, miten vastanneiden keskuudessa on paljon työntekijöitä ensityössään hakemassa työkokemusta itselleen samalla, kun opiskelee tai etsii oman alansa töitä. 43,6 % vastanneista kokee työpaikansa olevan pysyvämpi vaihtoehto, joka puolestaan kertoo siitä, miten työntekijät ovat tyytyväisiä toimeksiantajaan ja ovat löytäneet itselleen sopivan työpaikan.

6.1 Työympäristö ja työyhteisö

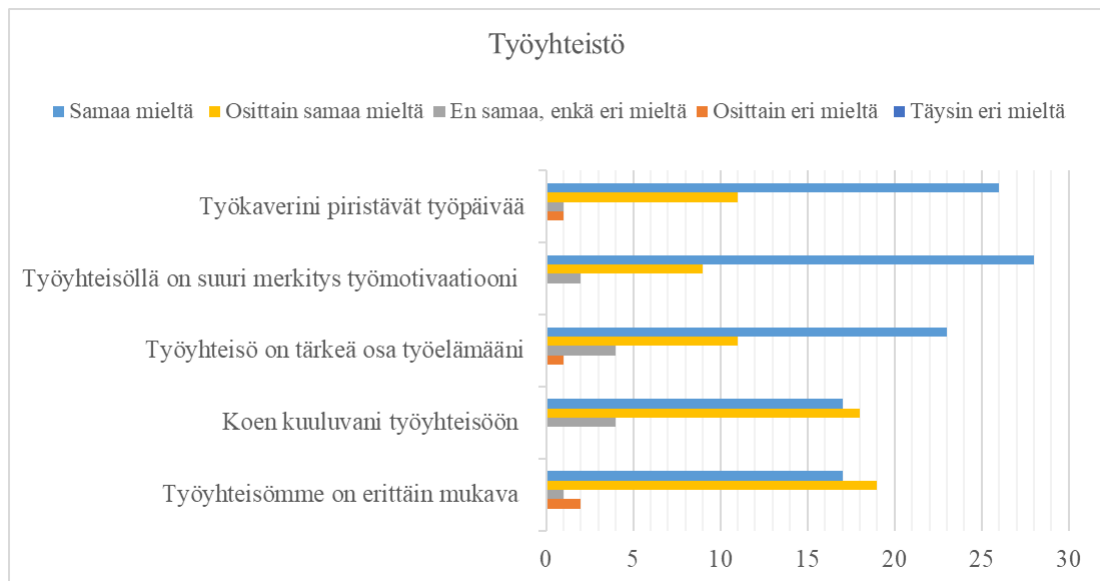


Kuvio 7. Työympäristö (Viljanen 2021).

Työympäristön merkitys on suuri, sillä se voi vaikuttaa moneen eri asiaa aina työmotivaatiosta työviihtyvyyteen ja jaksamiseen. Kuvio 7 esittelee kassaosaston vastauksia kysymyksiin työympäristöstä. Tavoitteiden antaminen luokitellaan yhdeksi työmotivaatiota edistäviksi tekijöiksi. On hyvä asettaa tavoitteita tietyllä aikavälillä, jotta pystyy kehittämään itseään ja toimintaansa. Vastanneiden keskuudessa on selvää hajontaa tavoitteiden asettamisesta niin pitkällä aikavälillä kuin työvuorokohtaisesti. Keskimääräisesti yhtä moni kertoo antavansa itselleen tavoitteita kuin jättää tämän myös tekemättä.

Työvuoron alussa annetaan viikoittain muuttuvia tavoitteita, joista työntekijä voi valita työvuorolleen mieleisensä tavoitteen. Yhteensä 30,8 % vastanneista kokee pitävänsä näistä tavoitteista joissain määrin, mutta 53,8 % vastanneista puolestaan ei koe niitä mieleisiksi. Yhtenä syynä mainitaan se, ettei pidempään töissä ollut koe niitä hyödyllisinä. Kuitenkin etenkin uusille työntekijöille pieni tavoite työpäivää kohtaan tuo sopivaa lisähaastetta muuten rutiininomaiseen työhön, minkä lisäksi on mukavaa keskustella tavoitteista ennen ja jälkeen vuoron.

Hajonta vastauksissa kuitenkin näyttää loppuneen tähän, sillä siirryttäessä työpaikan sekä oman työn arvostamiseen vastaukset ovat suurimmaksi osaksi positiivisia. Vastanneiden kesken 89,7 % kertoo arvostavansa työpaikkaansa ja 84,6 % omaa työtään. Oman työn sekä työpaikan arvostaminen on tärkeää työmotivaation kannalta, joten on vain positiivista nähdä suuri lukema. Positiivista on myös nähdä se, miten 76,9 % pitää työtehtäviään mielekkäinä. Havaintojen ja avointen vastausten avulla voidaan olettaa niiden 12,8 %, jotka eivät koe työtehtäviään mielekkäinä, toivovan hieman enemmän vaihtelua työhönsä tai työskentelevän kokemusta saadakseen.

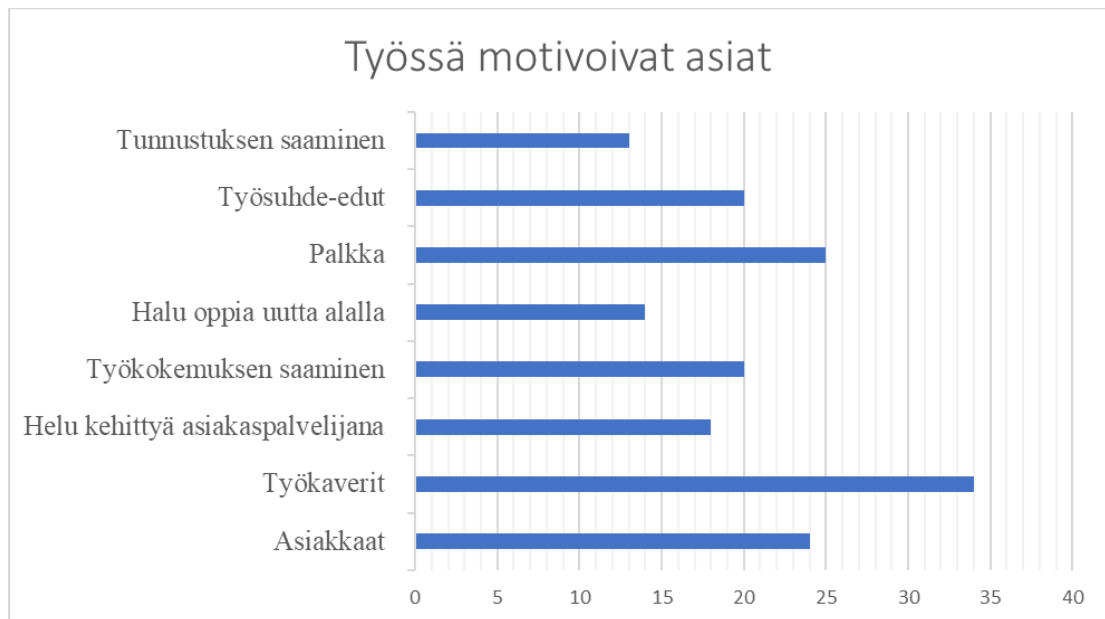


Kuvio 8. Työyhteistö (Viljanen 2021).

Työyhteistön tärkeyden työmotivaatioon nähden näkee selvästi tarkastellessa kuviota 8. Vastanneista yhteensä 87,2 % kertoo kokevansa työyhteistön tärkeäksi osaksi työelämäänsä. Työyhteisöllä on suuri merkitys palvelualoilla, mikä näkyy näin ollen myös kassaosastolla vastausten perusteella. 94,9 % vastanneista kertoo työkaveriensa piristävän työpäiväänsä jossain määrin, minkä lisäksi yhtä moni vastaa työyhteisöllä olevan suuri merkitys työmotivaation syntymiseen ja ylläpitämiseen.

Vastanneista 89,7 % kokee kuuluvansa työyhteistöön jollain taholla, vaikkakin luku jakautuu melko tasaisesti samaa mieltä ja osittain samaa mieltä olevien kesken. Vastauksista päätellen voidaan siis olettaa työyhteistön tulevan hyvin toimeen keskenään, mutta myös kehityksen tarvetta on huomattavissa. 92,3 % vastanneista kokee työyhteistönsä erittäin mukavaksi, mikä itsessään on hyvä prosentti, mutta yhteistön kehittämisen mielessä olisi hyvä saada myös osittain eri mieltä olevat (5,1 %) kokemaan työyhteistönsä mukavaksi.

6.2 Työmotivaation syntyminen



Kuvio 9. Työssä motivoivat asiat (Viljanen 2021).

Kuten aiemmin nähtiin, työyhteisön merkitys on suuri kyselyyn vastanneiden keskuudessa. Kuviossa 9 nähdään, miten 87,2 % vastanneista kertoo työkavereidensa olevan suuri tekijä muiden työssä motivoivien asioiden keskellä. Työkavereiden ohella myös palkka (64,1 %) sekä asiakkaat (61,5 %) ovat usealle motivoivia tekijöitä. Toimeksiantajan yrityksellä nähtävästi myös työsuhde-edut ovat hyvät, sillä ne riittävät motivaamaan puolta vastanneista työssään.

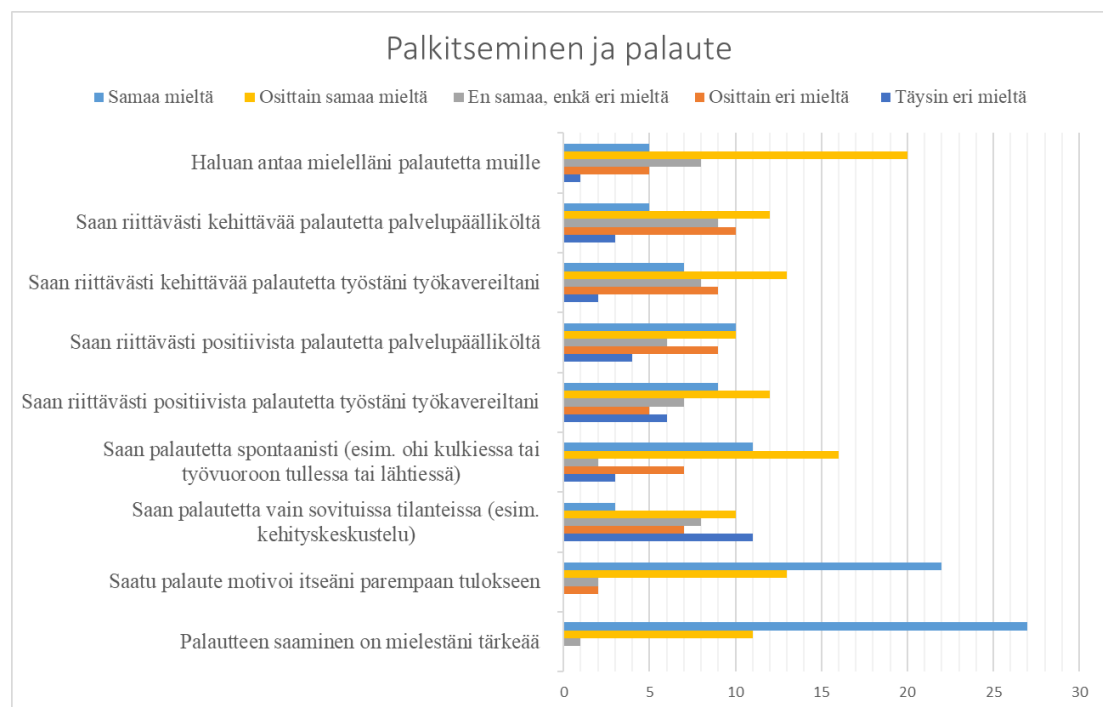
Puolet vastanneista kokee työkokemuksen saamisen olevan hyvä motivaattori. Ottaen huomioon miten vastanneiden keskuudessa suuri osa oli ensimmäisessä työpaikassaan tai vasta työuransa alussa, kokemuksen saaminen työssään on oiva motivaation tekijä. Lisäksi halu kehittyä asiakaspalvelijana on 46,2 % mielestä hyvä motivaation tekijä.

6.3 Palkitsemisen ja palautteen vaikutukset

Palkitsemisesta kysyttäessä suurin osa työntekijöistä haluaa tulla palkituksi palautteen muodossa. Palautetta saamalla työntekijä pystyy kehittämään itseään, hän saa luottamusta tekemiseensä sekä rohkaistuu asettamaan uusia tavoitteita. Vastanneiden mielestä on tärkeää saada tunnustusta onnistumisista, jolloin tietää, ettei työpanos ole

mennyt hukkaan ja on onnistunut jossain oikein hyvin. Jatkuva samanlaisen palautteen saaminen voi heikentää palautteen merkitystä, joten onkin tärkeää yksilökohtaisesti katsoa, minkälaisesta palautteesta tai tunnustamisesta on hyötyä yksilökohtaisesti. Palautteen ja tunnustuksen lisäksi myös rahapalkkio sekä työsuhde-edut ovat pidettyjä palkitsemisen muotoja.

Kyselyyn vastanneet kokevat hyötyvänsä parhaiten positiivisesta ja kehittävästä palautteesta. Suuren vastausprosentin saavat myös palautteet, jotka annetaan tilannekohtaisesti sekä konkreettisesti. Etenkin kehittävän palautteen yhteydessä konkreettinen esimerkki lisää palautteen merkitystä ja toimintatapojen muuttamista. Henkilökohtainen palaute koetaan erittäin tärkeäksi, mutta myös yhteinen palaute saa kannatusta yhteisöllisyyden lisäämiseksi.



Kuvio 10. Palkitseminen ja palaute (Viljanen 2021).

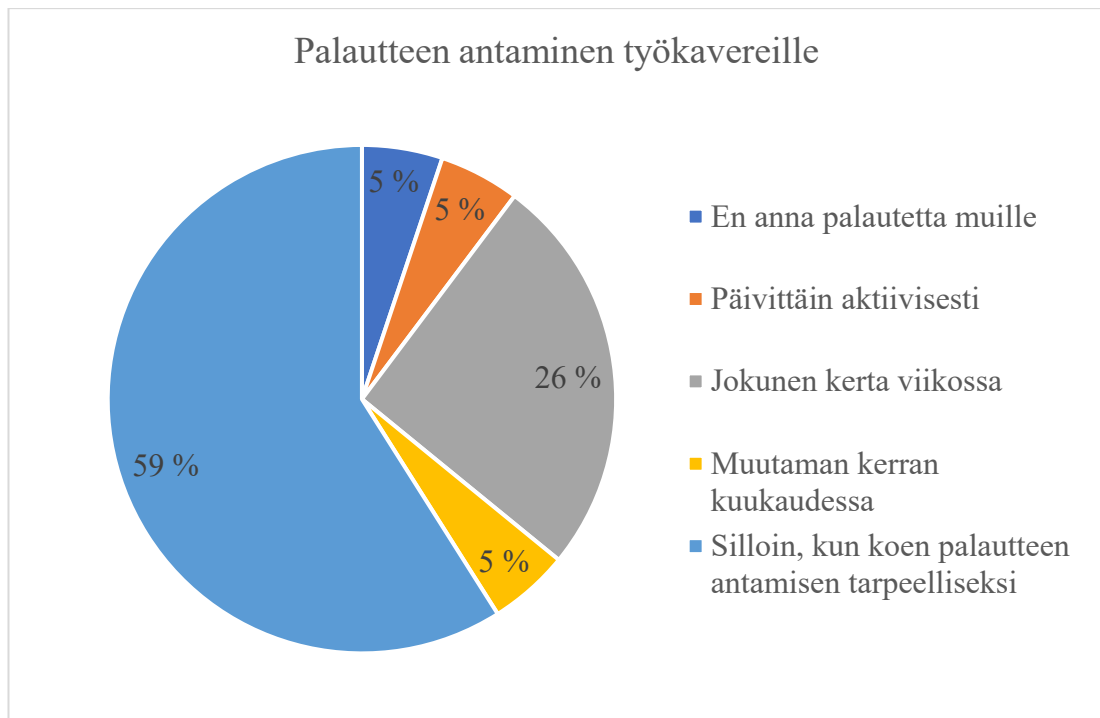
Palaute koetaan työyhteisössä erittäin tärkeäksi työmotivaatioon liittyväksi tekijäksi, kuten kuvioista 10 nähdään. Jopa 97,4 % vastanneista kokee palautteen saamisen olevan tärkeää. Työmotivaatiota ajatellessa 89,7 % vastasi saadun palautteen lisäävän työmotivaatiotaan ja tavoittelemaan parempaa tulosta.

Työyhteisössä palautetta saa sekä sovituissa tilanteissa, kuten kehityskeskusteluissa, että spontaanisti kesken työvuoron. Vastanneista 33,3 % kokee saavansa palautetta vain edellä mainituissa sovituissa tilanteissa. Spontaania palautetta esimerkiksi työvuoroon tullessa, työvuoron aikana tai työvuorosta lähtiessä puolestaan saavat 69,2 % vastanneista. Näistä voidaan päätellä, että spontaani palaute on hyvin suosittua työyhteisössä.

Vastauksen liittyen palautteen antajaan vaihtelevat tasaisesti. Työkavereilta saatua palautetta kokee saavansa riittävästi 53,8 % vastanneista, mutta 28,2 % vastanneista eivät koe saavansa riittävästi työkavereiltaan palautetta. 17,9 % eivät puolestaan osaa sanoa, saavatko he työkavereiltaan riittävästi palautetta. Kehittävä palaute työkaverien keskuudessa sijoittuu suunnilleen samoihin lukemiin positiivisen palautteen kanssa. Luvut kertovat siitä, että työkaverit antavat keskenään monipuolista ja erilaista palautetta toisilleen, mutta on kuitenkin työntekijöitä, jotka jäävät ilman palautetta.

Positiivisen ja kehittävän palautteen vastausprosentit jakautuvat myös tasaisesti, kun tarkastellaan palvelupäälliköltä saatua palautetta. Positiivista ja kehittävää palautetta riittävästi kokevat saaneensa 51,3 % ja 43,6 % vastanneista. Ilman riittävää palautetta kokee jääneensä puolestaan 33,3 % vastanneista sekä positiivisen että kehittävän palautteen tiimoilta. Kaikkiaan siis jopa kolmasosa vastanneista kokee saavansa liian vähän palautetta palvelupäälliköltään.

Vastanneiden kesken 64,1 % kokee antavansa mielellään palautetta muille, ja 15,4 % puolestaan eivät koe tarvetta antaa palautetta. Lukuja vertaillen siihen, kuinka moni kokee palautteen saamisen olevan tärkeää, voidaan siis todeta usean työntekijän haluavan palautetta, mutta yhtä moni ei kuitenkaan koe haluavansa antaa palautetta. Kuviossa 11 nähdään, miten 59 % vastanneista antaa palautetta muille silloin, kun kokee palautteen antamisen tarpeelliseksi. 25,6 % puolestaan antaa palautetta muille muutama kerran viikossa.



Kuvio 11. Palautteen antaminen työkavereille (Viljanen 2021).

Palautetta annetaan eniten onnistumisissa esimerkiksi asiakastilanteissa tai muuten toimenkuvassa. Myös työelämän ulkopuolisista saavutuksista onnitellaan työkavereita. Halu piristää työkaveria on myös yleinen syy palautteen antamiselle. Kehittävää palautetta antavat noin puolet vastanneista tilanteissa, joissa he tietävät esimerkiksi helpomman tai tehokkaamman työtavan, tai jos he korjaavat työkaverinsa toimia. Osa työntekijöistä jatkaa palautteen kiertoa jakamalla tietoaan muille työkavereilleen, jolloin esimerkiksi tieto lisääntyy ja leviää työyhteisössä. Osa vastanneista kertoo myös osallistuvansa ja yhtyvänsä muiden antamiin palautteisiin esimerkiksi tilanteissa, joissa näkee työkaverinsa kehuva toista työsuorituksesta, ja liittyvänsä itse onnittelijoiden joukkoon antamalla positiivista palautetta.

6.4 Työmotivaatiota heikentävät tekijät

Työmotivaatiota heikentävinä tekijöinä etenkin työyhteisö sekä työtehtävät ja -tavat nousivat esille. Vaikka edellä nähtiin hyvät prosentit työn arvostamisessa, on sille kriittikkiäkin annettu. Esimerkiksi kehittymis- ja etenemismahdollisuudet tulivat esille – ja niiden puute. Työntekijöiden motivaatiota laskee se, miten työssä ei ole samanlaisia etenemismahdollisuuksia kuin esimerkiksi kilpailevalla yrityksellä, jossa halutessaan

voi nopeastikin päästä vastuutehtäviin kouluttautumaan. Myös epäselvät ja vaihtelevat ohjeet laskevat motivaatiota: uuden toimintatavan tullessa olisi mukava kuulla perustelut, miksi näin tehdään, sekä olisi hyvä olla selkeät ohjeet toimintatavoista, joita kaikki noudattaisivat. Samanlaiset päivät laskevat vastaajien mukaan työmotivaatiota, ja he toivovatkin enemmän vaihtelua vuoronsa aikana.

Työn yksipuolisuutta on nostettu esille useammassa vastauksessa. Vastauksista käy ilmi se, miten työtehtävistä haluttaisiin hieman vaihtelevia. Esimerkiksi itsepalveluvuoroja voisi sijoitella tasapuolisemmin työntekijöiden kesken tai pääsisi opettelemaan kahvittajan työtehtäviä. Hiljaisiin aikoihin toivottiin myös reagointia ja muutosta, esimerkiksi osastolle siirtymistä hetkellisesti tai kahvittajan auttamista erinäisissä tehtävissä.

Samat työvuorot ovat myös työmotivaatiota heikentäviä asioita: vuorotyötä tekevänä olisi vastaajan mukaan myös mukava tehdä eri vuoroja, eikä toistuvasti samaa vuoroa. Lisäksi useampi vastanneista mainitsi sen, miten vapaita voisi enemmän yhdistellä, eikä ripotella pitkin viikkoja: muutaman päivän palautumisaika auttaa työmotivaation ylläpitämiseen. Vapaa-ajalle sijoittuvista työasioista huomautettiin myös, sillä työvuoron ohella myös vapaa-ajalla on hyvä seurata työpaikan tapahtumia. Pienessä määrin tämä olisi vastaajien mukaan hyvä, mutta nykyistä velvollisuuksien määrää pidetään turhan suurena ja vapaa-aikaa kuluttavana. Kysyttäessä ”Mitkä asiat heikentävät motivaatiotasi?” vastauksena tuli:

”Tuntuu että pitää omasta vapaa-ajasta joustaa todella paljon. Vapaa-ajalla tulee lukea palaverimuistiinpanot, lukea Workplacesta uutiset, puhelin piippaa myös koko ajan työvuoroista. Se kuormittaa.”

Asiakaskohtaamiset tuotiin esille niin positiivisessa kuin negatiivisessa valossa työmotivaatioon liittyen. Asiakaskohtaamiset ovat jokapäiväisiä työhön sisältyviä osia, joilta ei voi välttyä. Hyvät ja positiiviset asiakaskokemukset nostattavat työmotivaatiota, luottamusta itseensä, tietoihinsa ja taitoihinsa sekä piristävät helposti. Toisaalta varjopuolena ”raskaat” ja ”ilkeät” asiakkaat sekä muut negatiiviset kanssakäymiset laskevat työmotivaatiota, ja voivat helposti pilata muuten hyvin menneen päivän. Eri-tyisesti motivaatio laskee tilanteissa, joissa hyvään ja ongelmattomaan

asiakaspalvelutilanteeseen vastataan asiakkaan puolelta negatiivisella käytöksellä ilman mitään nähtävää syytä.

Työyhteisöä pidetään suuressa arvossa, kuten aiemmin nähtiin. Kuitenkin myös työyhteisöä kohtaan on kyselyssä annettu palautetta, johon reagoimalla saisi työmotivaatiota nostettua. Eräs vastaajista kommentoi kriittisesti sitä, miten työkavereiden tekemisiä kommentoidaan selän takana, muttei anneta suoraan palautetta ja mahdollisuutta muuttaa toimitapojaan. Toisinaan kommentoinnin kohteena on jokin asia tai teko, jolla ei varsinaisesti ole edes mitään suoraa vaikutusta työntekoon. Yllättävän moni vastanneista tuo esille selän takana puhumisen sekä ilkeilyn ohella myös työkaverien äänensävyt ja puhetyylit. Ystävällinen ja arvostava puhuttelu kiireisenäkin päivänä voi saada työkaverin päivää paremmaksi. Äänensävyissä yhtenä esimerkkinä mainittiin radiopuhelimen käyttö, johon kysymyksessä ”Mitkä asiat heikentävät työmotivaatiotasi?” tuli vastaus:

”Jos radiopuhelimessa saa tympeähkön vastauksen, menee heti vähän itsetuottamus pienemmäksi ja alkaa ajatella, että sanoinkohan nyt jotain hölmöä tai olisiko pitänyt tietää jo itse.”

Kolhu itsetuottamukseen voi välittyä asiakkaalle, joka puolestaan tulkitsee tilannetta omasta näkökulmasta. Tämän takia onkin tärkeää huomioida tyyli, jolla muiden kysymyksiin vastaa. Perusteltu vastaus on usein mukavampi kuin nopeasti tokaistu ja hieinan nenäkkäällä äänensävyllä sanottu vastaus.

Työkaverien tunnetilat ovat myös heikentävä tekijä. Jos usea työkaveri on huonolla tuulella, tarttuu se helposti töihin tulijoihin. On ymmärrettävä, että työntekijöillä voi olla huono päivä, mutta asiakkaiden tavoin sitä ei tarvitse purkaa muihin. Jatkuva huonotuolisuus ja oman työn halveksiminen tuntuu vastaajien mukaan alkavan ärsyttää itseään, sillä ei töihin halua tulla, jos joku on huonolla tuulella levittämässä negatiivista ilmapiiriä.

Kaikkiaan useampi vastanneista toivoi yhtenäisempää työporukkaa, jossa kaikilla olisi mukava olla. Motivaatiota heikentäviä asioita kysyttäessä vastattiin myös seuraavasti:

”Jokaisen meistä pitäisi kohdella toisiamme niin kuin toivon kohdeltavan itseäni.”

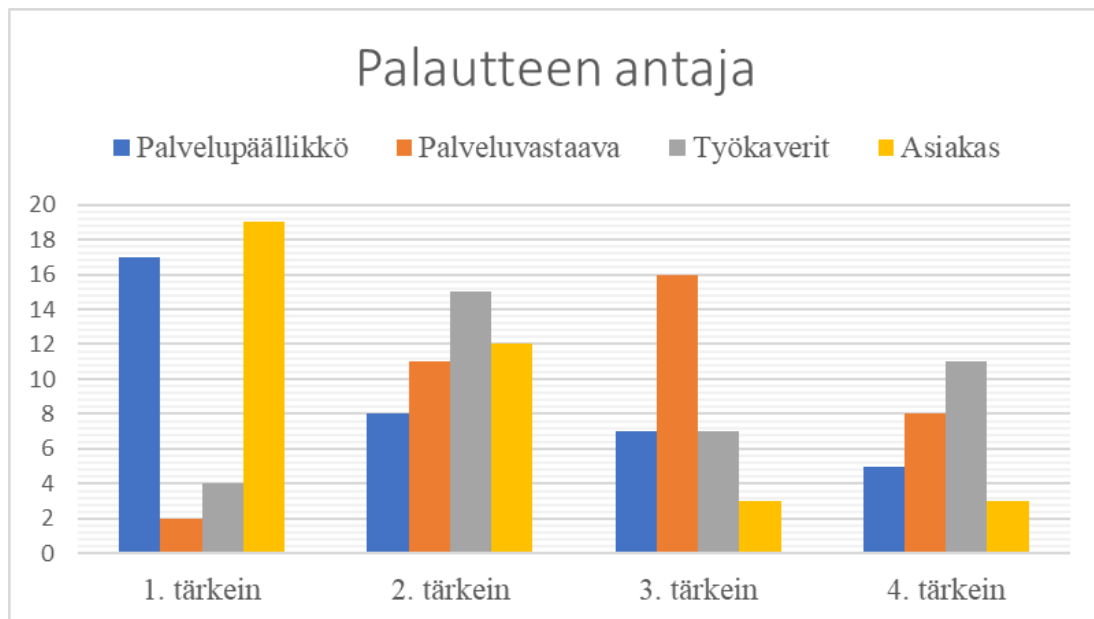
6.5 Johtamisen vaikutukset

Kassaosaston arjessa sekä kyselyssä näkyviksi johtajiksi voidaan laskea palvelupäällikkö sekä palveluvastaavat. Sekä palvelupäällikkö että palveluvastaavat ovat helposti saavutettavissa, joten halutessaan heihin saa hyvin yhteyttä joko työpäivän aikana tai viestien kautta.

Selkeä johtaminen edesauttaa työmotivaation luomista, ylläpitämistä sekä kehittämistä. Opinnäytetyötä tehdessä havaintoina työyhteisön keskuudessa nousi useaan otteeseen esille se, miten yhtenäistä linjausta ei ole tehty tietyistä asioista liittyen päivittäisiin toimintatapoihin. Tämä luo hämmennystä työyhteisön keskuuteen, mikä puolestaan heikentää työmotivaatiota. Selkeällä johtamisella ja toimivalla viestinnällä vältetään edellä mainitut hämmennystä luovat tilanteet, jolloin myös vaikutetaan positiivisesti työntekijöiden työmotivaatioon.

Johtamiseen kuuluu myös asioiden kehittäminen, johon tämä opinnäytetyö liittyy vahvasti. Kyselyn aikana havaintoina on käynyt ilmi, miten useampi työntekijä toivoo palvelupäällikön ottavan kyselyn tulokset huomioon ja muuttavan asioita siten, että työilmapiiri paranisi ja työmotivaatio säilyisi.

Yksi osa johtamista on palautteen antaminen – ja saaminen. Kuviossa 10 nähtiin, miten jopa kolmannes koki saavansa liian vähän positiivista sekä kehittävää palautetta palvelupäälliköltä. Johtamisen kautta hyvänä työmotivaatiota ylläpitävänä tekijänä on aktiivisen palautteen antaminen. Kehityskeskustelut ovat ehkä yleisin reitti varman palautteen saamiseksi, mutta palvelupäällikkö antaa myös spontaania palautetta osuessaan oikeaan aikaan paikalle.

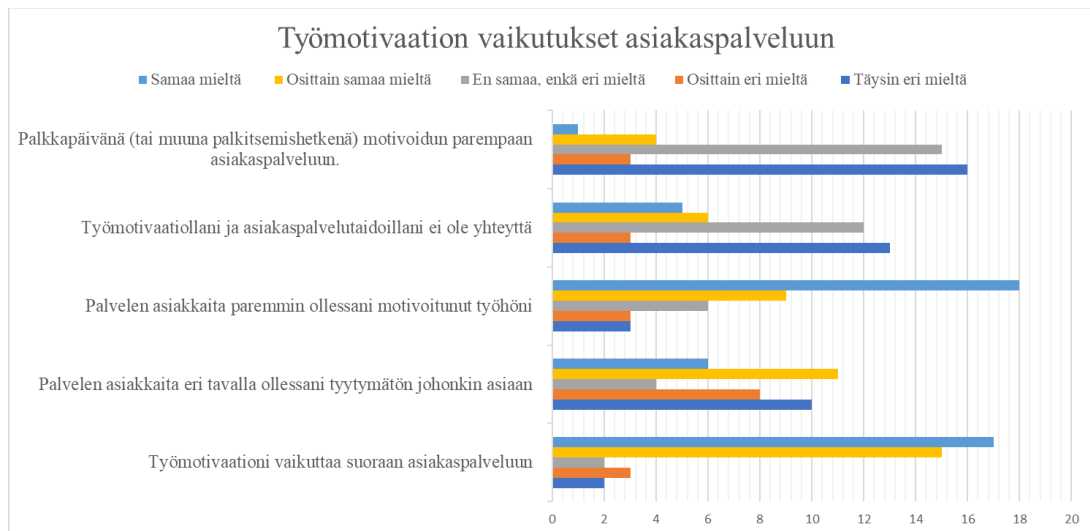


Kuvio 12. Palautteen antaja (Viljanen 2021).

Kuvio 12 esittää palautteen antajien tärkeysjärjestystä vastaajien mielestä. Vastan-neista 48,7 % vastasi asiakkaiden olevan tärkeimpiä palautteen antajia, ja 43,6 % vas-tasi palvelupäälliköltä saadun palautteen olevan tärkeintä. Kärkikaksikko ei ole yllät-tävä, sillä sekä palvelupäällikkö että asiakkaat ovat oleellisia osia työelämässä, ja mo-lemmilta saadulla palautteella on arvoa. Toiseksi tärkeimpänä palautteen antajana pi-detään työkavereita (30,8 %), mutta palveluvastaava sekä asiakkaat ovat lähellä ver-tailussa. Kolmanneksi tärkeimpänä pidetään palveluvastaavaa (41 %). Vertaillen kaikki vastausprosentteja keskenään, tärkeysjärjestyksenä voisi pitää seuraavaa; asia-kas, palvelupäällikkö, palveluvastaava, työkaverit.

Palvelupäällikön sekä palveluvastaavan merkitystä palautteen antajana voidaan perus-tella sillä, miten heiltä voidaan kokea saavansa asiantuntevinta sekä toimenkuvansa kannalta oleellisinta palautetta. Vastuuhenkilöinä sekä palvelupäällikkö että palvelu-vastaavat tietävät kassaosaston toimintatavoista hyvin, ja he neuvovat muita työnteki-jöitä. Näin ollen etenkin kehittävän palautteen saaminen heiltä voidaan kokea hyväksi oman kehittymisen kannalta.

6.6 Vaikutukset asiakaspalveluun



Kuvio 13. Työmotivaation vaikutukset asiakaspalveluun (Viljanen 2021).

Työmotivaatiolla on jollain tasolla merkitystä asiakaspalveluun. Joidenkin myyjien kohdalla vaikutukset voivat olla helposti nähtävissä, kun toiset puolestaan eivät anna työmotivaationsa näkyä työnsä jäljestä. Kuvio 13 käsittelee työmotivaation merkitystä ja vaikutuksia asiakaspalveluun. Vastanneiden keskuudessa 82,1 % vastasi työmotivaationsa vaikuttavan suoraan asiakaspalveluunsa jollain tavalla. 69,2 % vastasi palvelevansa asiakkaita keskimäärää paremmin ollessaan motivoitunut työhön. Lukuja vertaillen voidaan ajatella, että kyseisessä työyhteisössä työntekijöiden työmotivaation ylläpitäminen on tärkeää, jotta asiakaspalvelun taso ei ole uhattuna.

Kuviosta 13 nähdään myös se, miten palkitsemisella ja työntekijän asiakaspalvelulla ei koeta olevan suurta yhteyttä. Vastanneista 48,7 % ei koe näiden kahden asian välillä olevan minkäänlaista yhteyttä, ja 38,5 % ei ole samaa eikä eri mieltä asiasta. Voidaan siis olettaa, että työntekijöiden palkitseminen ei johda suoraan parempaan asiakaspalveluun, vaan siihen vaikuttavat muut työmotivaatioon liittyvät tekijät.

7 TYÖNTEKIJÖIDEN KEHITYSIDEAT

Kyselyyn vastanneiden keskuudesta löytyi työntekijöiltä itseltään hyviä ideoita oman työmotivaationsa kehittämiseksi. Ideat liittyivät pääasiassa palautteiden tärkeyteen, työkavereihin sekä positiivisen kannustamisen. Tässä osiossa käydään läpi kyselyn vastauksista johdettuja ideoita sekä avoimista kysymyksistä tulleita työntekijöiden omia kehitysideoita, joiden avulla heidän työmotivaatiotaan saisi nostettua.

Positiivisten palautteiden kerrotaan olevan hyviä lähteitä työmotivaation ylläpitämiseksi. Etenkin positiivista palautetta toivotaan vastanneiden keskuudessa enemmän niin vastaavilta kuin työkavereiltakin. Eräs vastaaja on pitänyt erittäin paljon viikko-palaverien muistiosta löytyvistä positiivisten asioiden nostamisista. Spontaaneita kehuja toivotaan myös enemmän. Kehujen toivotaan myös olevan myös perusteltuja tai tilanteeseen liittyviä, jotta ei tunnu saavansa niitä vain muodon vuoksi. Eräs vastaajista toivoikin jokaisen kehuvan edes kerran työkaveriaan vuoronsa aikana hyvin tehdystä tehtävästä. Etenkin uusien työntekijöiden kannustaminen luo heille hyvää itseluottamusta, mutta pidempiaikaisetkin työntekijät toivovat saavansa tunnustusta töistään etenkin, jos pyrkivät kehittämään itseään ja siinä onnistuvat. Palautteen ohella myös muiden auttamista toivotaan: avun ei aina tarvitse tulla infosta, vaan jos lähellä oleva työntekijä tietää vastauksen, voi hänkin auttaa siinä.

Työyhteisön yhtenäisyyttä halutaan myös vastauksien mukaan kehittää ja parantaa. Nykyisen olotilan vallitessa työajan ulkopuolisen toiminnan tiedostetaan olevan hankalasti järjestettävissä, mutta sitä odotetaan paljon tilanteen rauhoituttua. Työkaverien parempi tunteminen, heihin luottaminen ja heidän ymmärtämisensä lisää yhteisöllisyyttä. Lisäksi työkaverien tukea pidetään tärkeänä eri tilanteissa, kuten esimerkiksi kiireisinä päivinä sesonkien aikana.

Erinäisiä kilpailuita työntekijöiden keskuudessa toivotaan myös. Kilpailun ei tarvitsisi olla missään mielessä vakava, mutta se toimisi hyvänä pienenä lisänä arkeen. Kysyttäessä mitä ja miten työntekijät haluavat kehittää työmotivointia työpaikalla eräänä ehdotuksena ehdotetaan äänestystä työntekijöiden keskuudessa:

”Palkitaan äänestyksellä kuukauden positiivisin (tittelin voisi saada vaikka vain kerran vuodessa), ei edes välttämättä asiakaspalvelijana, vaan nimenomaan positiivisuus työkaverina.”

Ehdotuksen myötä toivottaisiin positiivisuuden lisääntymistä työyhteisön sisällä, minkä lisäksi esimerkiksi muiden kannustaminen, kehuminen ja huomiointi voisivat lisääntyä. Eräälle vastaajista jo hyväntuulinen lyhyt keskustelukin on riittävä motivoija, minkä lisäksi se loisi yhteenkuuluvuuden tunnetta pidemmällä aikavälillä.

Tärkeä työmotivaatiota kehittävä huomio tuli kommentista perehdytyksestä, josta myös havaintojen kautta on pyydetty tuomaan esille. Syvällisempi perehdytys vie enemmän aikaa, mutta sitä toivottiin. Näin vähennettäisiin joitain työvuoron aikana esiin tulevia asioita; hälyttimien avaamista, henkarien ja hälyttimien lajittelua, yleistä tietoa työpaikasta sekä työyhteisön sääntöjä ja tapoja. Perehdyttäjien lisäksi muiden työntekijöiden toivottiin auttavan uusia. Esimerkiksi ensimmäinen iltavuoro voi olla jännittävä jollekin, kun ei vielä käytännössä tiedä miten loppuun asti olevassa vuorossa toimitaan.

Edeltävään liittyen myös yhteisistä tavoista nostettiin esille ajoissa vuoroon tuleminen, johon vastanneista osa haluaisi kiinnittää huomiota enemmän. Ajoissa töihin tullut haluaa uskoa siihen, että päästäjä tulee ajoissa, ellei mitään poikkeavaa ole tapahtunut. Vastaajien mukaan on pidemmän päälle turhauttavaa olla minuutilleen vuoronsa loppuun asti kassalla, minkä jälkeen pitäisi vielä loppukeskustelu käydä ennen kuin pääsee lähtemään vuorosta. Etenkin uusien työkaverien kohdalla aina ei ole muistettu kertoa sitä, miten vuoroon tullaan hieman aiemmin, ja miten vastapainoksi saa hieman aiemmin lähteä vuoron lopussa. Kaikkiaan työkaverien toivotaan olevan ajoissa paikalla, jotta kenenkään ei tarvitse olla yliaikaa töissä etenkin ruuhka-aikoina, kun kassaa ei välttämättä saa suljettua helposti.

Taukoihin pyydettiin myös kiinnittämään huomiota. Jokainen haluaa mennä ajallaan tauolle, mutta pieniä viivästyksiä voi sattua päivän aikana ymmärrettävästi etenkin ruuhka-aikoina. Jos tauot kuitenkin venyvät yksittäisen henkilön ollessa taukoaikaa pidempään tauolla, vähentää se muiden työmotivaatiota sekä halua olla vain sallittua tauolla työkaverin oltua pidempään poissa. Tähän ehdotettiin ratkaisuksi esimerkiksi

tauottajan pitämää kirjausta siitä, milloin tauot sujuvat hyvin aikataulun mukaan. Hyvin sujuneet tauotukset voitaisiin merkitä ylös, ja esimerkiksi kuukauden välein voisi palkita jonkun. Näin pyrittäisiin innostamaan kaikkia tulemaan ajoissa takaisin paikalleen. Taukojen pidentämistä muutamalla minuutilla myös ehdotettiin yhdessä vastauksista. Lisäksi taukoihin liittyen tuli erityinen maininta siitä, miten erilaiset tauot eri osastojen välillä on: kassaosastolla tauot ovat tarkkoja kahvittajan ansiosta, mutta esimerkiksi osastolla taukojen pituutta ei valvota samalla tavalla. Näin ollen kassaosastolla työskentelevät tuntevat hieman eriarvoisuutta muiden osastojen työntekijöihin verrattuna: miksi minun pitää olla tarkka taukoni pituudesta, kun muilla osastoilla tauko voi olla helposti tuplasti pidempi ilman, että siihen nähtävästi puututaan?

Palkitseminen nostettiin myös esiin, vaikkakin ei yhtä suuressa määrässä kuin aineettomat ehdotukset. Vertailuna tuotiin esimerkiksi muiden osuuskauppojen edut ja palkitsemiset, joihin omaa osuuskauppaa verrattiin. Tarkempaa palkisemisen ja etuuksien muotoja ei määritely, mutta niitä esimerkiksi onnistumisesta toivottiin edes pientä palkitsemista sekä tunnustusta hyvin tehdystä työstä.

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Yleinen kuva työyhteisöstä kassaosastolla perustuu kyselyn vastauksiin sekä havaintoihin. Työkaverien vaikutus oman työpäivän kulkuun on suuri, ja he voivat teoillaan joko parantaa tai heikentää työpäivää ja sen kulkua. Opinnäytetyötä tehdessäni omat suositukset perustuvat työntekijöiden omiin kehitysideoihin ja toiveisiin, kyselyn muihin vastauksiin ja teorian ja kyselyn yhdistämiseen ja vertailuun.

Palautteen antamisen lisääminen. Ensimmäinen suositus koskee palautteen antamiseen niin työkaverien kesken kuin palvelupäällikön osalta. Palaute koetaan kyselyn mukaan erittäin tärkeäksi motivaation kannalta, ja sitä toivotaan saavan sekä työkavereilta että palvelupäälliköltä. Työkaverien keskuudessa toivotaan etenkin positiivista palautetta, jolla voi piristää muiden päivää. Palvelupäälliköltä puolestaan toivotaan sekä positiivista että kehittävää palautetta enemmän.

Työntekijöistä vain puolet kokivat antavansa palautetta mielellään. Tätä verratessa palautteen tärkeyteen suosituksena on työntekijöiden kehittävän palautteen lisääminen niin työntekijöiden keskuudessa kuin palvelupäällikön osalta. Suosituksena on ryhtyä työntekijöiden keskuudessa antamaan palautetta enemmän työkavereilleen työpäivien aikana. Palautetta voisi antaa tietyn ajan sisällä, kuten esimerkiksi kerran vuoron aikana tai kerran viikossa tapauskohtaisesti. Pienen positiivisen asian voisi sanoa työkaaverilleen vuoron alussa tai lopussa, tauolla tai esimerkiksi ollessaan asiakkaana itse. Hyvän palautteen antaminen lisää yhteisöllisyyden tunnetta, jota työyhteisö haluaa kehittää.

Työntekijöistä kolmasosa (kuvio 10) kokee saavansa liian vähän kehittävää sekä positiivista palautetta palvelupäälliköltään. Oletuksena on, että työntekijä saa palautetta palvelupäälliköltä kerran vuodessa kehityskeskustelun aikana sekä spontaanisti ympäri vuoden. Palautteen antaminen on osa esimiehen olennaisia tekoja (kuvio 5), ja se ilmenee vähintään tavoitteiden asettamisessa ja seuraamisessa, joista keskustellaan kehityskeskusteluissa. Verratessa esimiestyöhön kuuluvaa palautteen antamista ja työntekijöiden kokemaa palautteen saamisen riittämättömyyttä suosittelen lisäämään palautteen antamista. Tämä myös avustaa odotusarvoteoriassa esille tulleita odotusten täyttymistä ja oppijaminäkuvan kehittämistä: saadessaan palautetta työstään työntekijä voi arvioida uudelleen kykyjään, joiden jälkeen hän saa paremman kuvan siitä, kykenisikö hän esimerkiksi haastavampiin tehtäviin.

Palvelupäällikkö ei ole samalla tavalla työntekijöiden keskuudessa kuin esimerkiksi palveluvastaavat etenkin, jos työntekijä tekee pääasiassa ilta- ja viikonloppuvuoroja. Tämän takia ainakin aluksi suositus on liittää palvelupäälliköltä ja palveluvastaavalta saatavan palautteen yhteen. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa voisi käydä läpi sitä, paljonko työntekijä kokee tarvitsevansa palautetta työstään kehittääkseen itseään ja ylläpitääkseen työmotivaatiotaan. Työntekijä itse voisi myös kysyä palvelupäälliköltä palautetta toiminnastaan, jolloin sitä voitaisiin antaa heti tai tietyn ajan sisällä.

Yhteishengen kasvattaminen. Työkaverit sekä yhteishenki on erittäin tärkeässä osassa työntekijöiden keskuudessa. Kyselyyn vastanneista osa kuitenkin kokee olevansa työyhteisön ulkopuolella, minkä lisäksi esimerkiksi kiusaamista on koettu.

Koronan aiheuttamat rajoitteet ovat hankaloittaneet yhteisen tekemisen järjestämistä, mutta tämä varmasti korjaantuu rajoitusten lähtiessä jossain kohtaa. Osa kyselyyn vastanneista toivoi mahdollisuutta päästä tuntemaan työkavereitaan paremmin, mikä myös onnistunee mahdollisissa yhteisön tapahtumissa tulevaisuudessa, kunhan niitä saa taas järjestämään.

Yhtenä suosituksena yhteishengen kasvattamiseksi on edellä mainittu palautteen antaminen työkavereille. Pieni teko voi toistuessaan tuoda työntekijöitä lähemmäs toisiaan. Jotta kukaan ei jäisi työyhteisön ulkopuolelle, kannustetaan kaikkia työntekijöitä ottamaan uudet työntekijät vastaan positiivisesti ja pyrkivänsä auttamaan heitä mukaan työyhteisöön. Kiusaamistilanteissa suosituksena on olla yhteydessä palvelupäällikön itselle mukavimmalla tavalla – kasvotusten, viesteillä, anonyymisti – jotta tilanteeseen päästäisiin puuttumaan. Lisäsuosituksina yhteishengen kasvattamiseksi on esimerkiksi äänensävyn huomiointi sekä tervehtiminen työkavereilleen.

Palkitseminen. Kyselyn vastausten perusteella palautteen saaminen ja itsensä kehittäminen ovat suosituimpia palkitsemisen muodoista, joita nähdään myös Herzbergin kaksifaktoriteoriassa (kuvio 3). Tehdystä työstä halutaan saada tunnustusta, oli se aineetonta tai aineellista. Kaksifaktoriteorian mukaan on kuitenkin hyvä kiinnittää huomiota myös ulkoisiin tekijöihin, joita parantamalla työmotivaatiota saadaan kohotettua.

Yksi kyselyssä esille tullut palkitsemisen muoto liittyy leikkimieliseen kilpailuun työntekijöiden keskuudessa. Kilpailun tarkoituksena olisi kehittää työyhteisöä ja suhdetta työkavereihin, minkä lisäksi voittaessaan tai ehdolle noustessaan saisi tunnustusta työstään. Kyselyn aikana esille nousi kaksi erilaista ideaa mahdollisista leikkimielisistä kilpailuista työntekijöiden kesken. Ensimmäinen idea koski positiivisen henkilön äänestämistä työporukasta, ja toinen tauoilta ajoissa tulemisen kannustamista. Molemmat ideoista kuulostavat motivaatiota lisääviltä tekijöiltä, joista voisi olla hyötyä työyhteisössä. Suosituksena on keskustella työntekijöiden kanssa siitä, minkälaisesta kilpailusta he olisivat kiinnostuneet.

Perehdytys. Kyselyssä kävi ilmi se, miten uusien työntekijöiden perehdytykseen toivotaan panostamista enemmän. Työntekijöiden hyvä perehdytys edesauttaa sujuvaa

työaloittamista sekä ennaltaehkäisee ongelmatilanteita. Havaintojen mukaan perehdytys on kattava ja perehdytysmateriaalit ovat hyviä, mutta työntekijöiden toiveita kuunnellen suosituksena on materiaalien läpikäynti esimerkiksi useamman työntekijän avulla, jolloin he pystyisivät kertomaan, jos jotain oleellista puuttuisi materiaalista, ja jos jotain tiettyä asiaa pitäisi tulevaisuudessa kokemuksen perusteella painottaa enemmän. Tämän lisäksi perehdytysaikalla pidettäisiin huoli siitä, että perehdytettävä saa riittävästi perusteluja siitä, miksi jokin asia tehdään näin. Hyvin perusteltu ohje auttaa asian sisäistämisessä.

Tauot. Kyselyn ohella myös havaintojen kautta on tullut huomautuksia tauoista, joita työntekijät ovat toivoneet sisällytettäväksi tähän työhön. Ensimmäinen huomautus tauoista on niiden pituus ja sen venyminen. Taukoihin toivotaan muutaman minuutin lisäaikaa etenkin pidempinä päivinä, joihin ei ruokatuntia kuulu mukaan. Tätä perusteltiin sillä, että ehtisi paremmin syömään eväät ja näin ollen jaksaisi vuorossa paremmin. Toinen huomautus tuli muiden osastojen taukokäytännöistä. Aiheesta puhunut työntekijä kokee epäoikeudenmukaiseksi sen, miten kassaosastolla tauolla vietettyä aikaa seurataan tarkemmin kuin muiden osastojen työntekijöiden taukoja. Kolmas huomautus tuli taukojen venymisestä, joka näkyy muiden taukojen myöhästymisenä. Toisinaan etenkin kiireisinä aikoina kahvittaja voi olla myöhässä ymmärrettävistä syistä, mutta toisinaan myöhässä oleminen johtuu puhtaasti siitä, että jotkut ovat tauolla huomattavasti pidempään kuin mitä tauolle on varattu aikaa. Tämä voi toisinaan aloittaa jatkumon, koska jos yksi työntekijä on pidempään tauolla, niin toinenkin haluaa olla.

Tauon pidentämiseen ei tässä opinnäytetyössä oteta kantaa, sillä se on työehtosopimuksen mukainen, eikä tauon pituudella ole suurta osuutta kyselyn mukaan työmotivaation kanssa. Kahteen muuhun esille tuotuun asiaan tehdään kuitenkin suosituksia, jotta kassaosastolla työmotivaatio ja -viihtyvyys säilyisi. Ensimmäinen taukoja koskeva suositus liittyy taukojen tasa-arvoisuuteen osastojen välillä. Kassaosaston ohella myös muita osastoja suositellaan pitämään tarkempaa huolta taukojen pituuksista, jotta eriarvoisuutta osastojen välillä ei tunnettaisi työntekijöiden keskuudessa. Toinen suositus koskee tauoilta ajoissa palaamista takaisin työpisteelle. Tässä suosituksessa kahvittajaa pyydetään huomauttamaan, jos tauot venyvät sallittua pidemmiksi. Kahvittajan ohella myös yleisellä tasolla kassaosaston työntekijöitä suositellaan pitämään huoli siitä, etteivät omat tauot veny. Jos edellä mainitut asiat eivät kuitenkaan auta,

työntekijöitä suositellaan kertomaan suoraan palvelupäällikölle tai -vastaaville henkilöistä, jotka viivästyttävät muiden taukoja, jos suoraan kyseisille henkilöille ei halua asiasta huomauttaa. Myös esimerkiksi anonyymien lapun jättäminen palvelupäällikön lokeroon voisi olla mahdollista, jos omalla nimellä ei halua näyttäytyä.

Työvuoron tavoitteet. Osa työntekijöistä pitävät työvuorolle asetettavista tavoitteista, mutta osa – etenkin pidempään työskennelleet – kokevat tavoitteet turhiksi (kuvio 7). Koska kuitenkin noin kolmasosa pitää näistä tavoitteista, niiden poistamista ei suositella. Tavoitteen ansiosta sekä vuoron alussa että lopussa saa hyvin keskustelumahdollisuuden päivän tapahtumista, joita voi tarkastella esimerkiksi tavoitteensa näkökulmasta.

Suosituksena on tavoitteiden muotoilu yhdessä työntekijöiden kanssa. Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria tukee osittain tätä suositusta, sillä yhteisiä tavoitteita yhdessä suunniteltaessa työntekijät saavat pohtia oman sisäisen motivaation lähdeä, ja miten sitä voisi päivän aikana hyödyntää tavoitteellisesti. Yhdessä työntekijöiden kanssa palveluvastaavat voisivat muotoilla tavoitteita, joita myös pidempään kassaosastolla olleet haluaisivat toteuttaa. On kuitenkin hyvä muistaa pitää jotkin tavoitteista haastavuuksalla matalana, jotta uudet työntekijät eivät koe suurta painetta totutelllessaan uuteen työpaikkaansa.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Rauman Prisman kassaosastolla työskentelevien työmotivaatiota. Tavoitteena oli tehdä toteuttamiskelpoisia suosituksia työntekijöiden työmotivaation ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi, jotta sekä uudet että pidempään työssä olleet motivoituisivat hyvin työhönsä.

Opinnäytetyössä tehdyistä suosituksista keskustellaan toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantaja päättää itse, mitä suosituksia lähdetään toteuttamaan käytännössä, ja mitkä ovat tarpeellisia. Tarkoituksena on luoda keskustelua työntekijöiden tarpeista ja

tuoda ne toimeksiantajan tietoisuuteen. Opinnäytetyön aikana kassaosastolla on tapahtunut muutoksia ja kehitysideoita organisaation puolesta, joten jo joihinkin suosituksiin on voinut löytyä ratkaisuidea. Opinnäytetyö tehtiin kyselyhetken tilanteen perusteella, joten sen jälkeisiä muutoksia ei ole huomioitu.

Pääsin opinnäytetyön tavoitteisiin mielestäni hyvin, sillä teorian pohjalta suunniteltu ja toteutettu kysely sai osakseen positiivista palautetta itsessään. Vastausten perusteella kartoitettiin työntekijöiden nykyistä työmotivaation tilaa ja saatiin esille hyvin kohtia, joita voisi kehittää työmotivaation ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Opinnäytetyön jälkeen toimeksiantajalla on parempi kuva siitä, mitä työntekijät toivovat työltään motivaation näkökulmasta.

Valitut tutkimusmenetelmät osoittautuivat hyviksi valinnoiksi. Kvantitatiivisen tutkimuksen kyselyn avulla saatiin useamman työntekijän mielipiteet asioista, ja avoimet kysymykset puolestaan mahdollistivat työntekijöiden omien kokemusten ja mielipiteiden esille tuomisen. Kysymyksiä suunnitellessa pohdin kysymysten muotoilua, jotta ne ymmärrettiin halutulla tavalla, sekä oleellisten asioiden listaa toivottujen tulosten saamiseksi. Pois jätettiin kaikki kysymykset, jotka vastauksiin liittämällä riittäisi tunnistamaan vastaajan. Näin pystyttiin takaamaan vastaajien mahdollisuus anonyymeihin vastauksiin.

Tutkimus itsessään oli luotettava, sillä vastausten perusteella jokainen uskalsi vastata haluamallaan tavalla oman mielipiteensä mukaan ilman, että kysymykset johdattelivat vastaajaa vastaamaan halutulla tavalla, tai vastaaja olisi kokenut painostusta vastata tietyllä tavalla. Kyselyssä esille tuodut ongelmat tukevat kyselyn luotettavuuden määrittelyä, sillä jos mitään ongelmia ei olisi tuotu esille, todennäköisesti kyselyyn ei olisi vastattu rehellisesti.

Tutkimuksen kompastuskivi oli varmaankin kyselyn ajan määrittely ja tarvittavan vastausprosentin saaminen. Kysely toteutettiin kesäloma-aikana ja pääasiassa siihen vastattiin työajalla, joten lomailevien työntekijöiden ei odotettu vastaavan kyselyyn. Kun työntekijöiden kokonaismäärästä vähennettiin lomailijat, päästiin kuitenkin hyvään vastausprosenttiin. Vastausprosentin kohdalla kävin läpi myös vastauksia ja keskustelin asiasta toimeksiantajan kanssa, ja yhdessä pääsimme siihen lopputulokseen, että

vastauksia oli riittävästi, ja niistä sai hyvin yleistettynä käsityksen työmotivaation tasosta.

Jos tutkimus toistetaan ilman muutoksia, vastaukset todennäköisesti pysyvät samana. Tavoitteena on kuitenkin tehdä muutos, joten vastaukset olisivat erilaisia seuraavalla kerralla. Jos kysely toteutetaan toisessa toimipisteessä samalla tavalla, saataisiin esille kyseisen paikan tilanteen sekä ongelmakohtat.

Tämän opinnäytetyön aikana sain hyvän kuvan siitä, minkälainen tilanne kassaosastolla työskentelevien työmotivaatiossa on, miten sitä voisi itse kehittää, mitkä vaatisivat kehitystä ylemmältä taholta asti ja mitä eri ratkaisuja työntekijät näkevät mahdollisina vaihtoehtoina. Opinnäytetyö oli erittäin avaava ja sai minut perehtymään kunnon työmotivaation tärkeyteen.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYPro.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uud. p. Helsinki: Edita. Viitattu 8.6.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762483>

Callen, A. 'Customer Service Orientation'. Customer Service Psychology. 4.3.2011. Viitattu 21.6.2021. <https://customerservicepsychology.wordpress.com/tag/big-five-personality/>

Deci, E.L. 2010. The self-determination theory perspective on motivation in organizations [Video-tiedosto]. In The Business & Management Collection, Henry Stewart Talks. Viitattu 23.6.2021. <https://hstalks-com.lillukka.samk.fi/bm/1755/>

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hyvönen, K. & Feldt, T. 2017. Henkilökohtaiset työtavoitteet ja hyvinvointi. Teoksessa Salmela-Aro, K., Nurmi, J. & Feldt, T. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 133–148.

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö: Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Helsinki: Tammi.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu: [jakaja: Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto].

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karvonen, J. 2021. ”Mikä sinua motivoi?” – vastaa näin työhaastattelussa. Duunitori. Viitattu 22.6.2021. <https://duunitori.fi/>

Keulan www-sivut. Viitattu 8.6.2021. <https://keula.fi/>

Kuokkanen. 'Millaista on olla myyjätyttö eli asiakaspalvelun monet ulottuvuudet'. Johtamisen maailma. 20.2.2020. Viitattu 21.6.2021. <https://www.mps.fi/fi/blogi-johtamisen-maailma/asiakaspalvelun-monet-ulottuvuudet.html>

Lidl. 2016. 5 syytä, miksi myyjän työ on paras ensimmäinen työpaikka. Duunitori. Viitattu 12.6.2021. <https://duunitori.fi/>

Lindström, S., Kandolin, I. & Pahkin, K. 2014. Esimiehenä kaupan alalla. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Martela, F., Jarenko, K. & Järvillehto, L. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa Salmela-Aro, K., Nurmi, J. & Feldt, T. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 100–115.
- Pamin www-sivut. 2021. Viitattu 12.6.2021. <https://www.pam.fi/>
- Prisman www-sivut. Viitattu 8.6.2021. <https://www.prisma.fi/>
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uud. p. Helsinki: Edita.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2018. Organizational behavior. 18th edition. Global edition. Boston: Pearson.
- Rämö, S. 2008. Retail: Kaupan työt ja toiminta. [uudistettu painos]. Helsinki: Edita.
- Saarinen, T. & Kilpinen, M. 2016. Kaupan taitajaksi. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. 1. p. Helsinki: J-Impact.
- Santasalo, T., Koskela, K. & Kantanen, V. 2015. Vähittäiskauppa Suomessa 2015. 7. uud. laitos. Helsinki: Tuomas Santasalo Ky.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.
- Stajkovic, A. 2013. Work motivation: definition, purpose, and relevance [Videotiedosto]. In The Business & Management Collection, Henry Stewart Talks. Viitattu 21.6.2021. <https://hstalks-com.lillukka.samk.fi/bm/2480/>
- Tuominen, H., Pulkka, A-T., Tapola, A. & Niemivirta, M. 2017. Tavoiteorientaatiot, oppiminen ja hyvinvointi. Teoksessa Salmela-Aro, K., Nurmi, J. & Feldt, T. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 80–98.
- Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Salmela-Aro, K., Nurmi, J. & Feldt, T. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 54–65.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. p. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uud. p. Helsinki: Edita. Viitattu 8.6.2021. <https://www.elibrary.com/reader/978951376412>

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
<https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701731>

Viljaranta, J. 2017. Odotusarvoteoria – odotusten ja arvostusten vaikutus oppimismotivaatioon. Teoksessa Salmela-Aro, K., Nurmi, J. & Feldt, T. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 66–79.

Kyselylomake

Prisman kassaosaston työmotivaatiokysely

Tervetuloa vastaamaan Prisman kassaosaston työntekijöiden työmotivaatioon liittyvään kyselyyn.

Kyselyn tarkoituksena on tutkia kassaosastolla työskentelevien työntekijöiden työmotivaatiota tällä hetkellä ja löytää ideoita, joiden avulla työmotivaatiota voisi kehittää. Kysely täytetään anonyymisti, joten toivomme rehellisiä vastauksia ja mielipiteitä kysymyksiin liittyen, jotta kehittämisen tarvetta osataan tulkita oikein. Jokainen vastaus ja mielipide on tärkeä tutkimuksen onnistumiseksi. Kysely on osa opinnäytetyötäni, jossa tutkitaan työmotivaatiota Rauman Prisman kassaosaston avulla.

Kyselyn vastaamiseen kuluu suunnilleen 10-15 minuuttia, ja se voidaan tehdä joko työajalla tai halutessaan vapaa-ajalla. Kysely on avoinna 28.6.-12.7. välisenä aikana (aikaa jatkettu 25.7. asti).

Kiitos paljon ajastasi ja vastauksistasi!

Minka Viljanen
Satakunnan Ammattikorkeakoulu
minka.viljanen@student.samk.fi

Huom! Muistathan vetää nimesi yli nimilistasta. Kysely tehdään anonyymisti, mutta jotta voidaan seurata vastanneiden määrää, käytössä on perinteinen nimilista. Nimilista pidetään peitettynä suljetussa tilassa, ja sitä käytetään vain kyselyyn vastanneiden seuraamiseen. Nimilista tuhotaan tietosuojalain mukaisesti kyselyn päätyttyä.

***Required**

1. Ikä *

Mark only one oval.

- Alle 20
- 21-25
- 26-30
- 31-35
- +36

2. Kuinka kauan olet työskennellyt kaupan alalla? *

Mark only one oval.

- 0-1
- 2-4
- 5-9
- +10

3. Kuinka kauan olet työskennellyt Rauman Prisman kassaosastolla? *

Mark only one oval.

0-1

2-4

5-9

+10

4. Onko sopimuksesi *

Mark only one oval.

Osa-aikainen ja vakituinen

Osa-aikainen ja määräaikainen

Kokoaikainen ja vakituinen

Kokoaikainen ja määräaikainen

Other: _____

5. Koetko Prisman olevan työpaikkana itsellesi *

Mark only one oval.

Tilapäinen vaihtoehto

Pysyvämpi vaihtoehto

Työympäristö

Tässä osiossa esitetään kysymyksiä liittyen työympäristöösi, eli Prisman kassaosastoon. Työympäristöllä tarkoitetaan tässä kohtaa ei-fyysisiä asioita, kuten työsi toimenkuvaa, työaikoja ja tavoitteita.

6. Kuinka hyvin koet seuraavien väittämien pitävän paikkaansa? *

Mark only one oval per row.

	1. Täysin eri mieltä	2. Osittain eri mieltä	3. En samaa, enkä eri mieltä	4. Osittain samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
Koen työympäristöni erittäin mukavaksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän työtehtäviäni mielekkäinä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostan työtäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostan työpaikkaani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän työvuoron alussa valittavista tavoitteista vuoroa varten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan itselleni tavoitteita työpäivää varten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan itselleni tavoitteita pidemmälle aikavälille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Kuinka paljon työtunteja teet keskimäärin viikossa? *

Mark only one oval.

- alle 10h
- 11-20h
- 21-29h
- +30h

8. Oletko tyytyväinen työtuntiasi määrään? *

Mark only one oval.

- Kyllä
- En

9. Miten toimenkuvaasi saisi miellekkäämmäksi?

Onko sinulla mahdollisesti ideoita siitä, miten esimerkiksi työtehtäviäsi saisi kehitettyä työmotivaatiosi parantamiseksi?

Työyhteisö

Tässä osiossa keskitytään työyhteisöön. Tavoitteena on tutkia, miten itse koet työyhteisön, siihen kuulumisen, sen tärkeyden sekä työkaverien merkityksen työmotivaatioosi liittyen.

10. Kuinka hyvin koet seuraavien väitteiden pitävän paikkaansa? *

Mark only one oval per row.

	1. Täysin eri mieltä	2. Osittain eri mieltä	3. En samaa, enkä eri mieltä	4. Osittain samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
Työyhteisömme on erittäin mukava.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen kuuluvani työyhteisöön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisö on tärkeä osa työelämäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöllä on suuri merkitys työmotivaatiooni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkaverini piristävät työpäivääni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Halutessasi voit jättää vapaan sanan työyhteisöstä ja miten sitä mielestäsi voisi parantaa työmotivaatiosi kasvattamiseksi.

Työmotivaatio

Tässä osiossa keskitytään työmotivaatioosi. Työmotivaatio on jokaisella yksilöllinen, ja siihen vaikuttavat useat eri tekijät.

12. Mikä sinua motivoi työssäsi? Voit valita useamman vaihtoehdon. *

Tick all that apply.

- Asiakkaat
- Työkaverit
- Halu kehittyä asiakaspalvelijana
- Työkokemuksen saaminen
- Halu oppia uutta alalla
- Palkka
- Työsuhde-edut
- Tunnustuksen saaminen

Other: _____

13. Kuinka koet työmotivaatiosi vaikuttavan asiakaspalveluusi? *

Mark only one oval per row.

	1. Täysin eri mieltä	2. Osittain eri mieltä	3. En samaa, enkä eri mieltä	4. Osittain samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
Työmotivaationi vaikuttaa suoraan asiakaspalveluuni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelen asiakkaita eri tavalla ollessani tyytymätön johonkin asiaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelen asiakkaita paremmin ollessani motivoitunut työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmotivaatiollani ja asiakaspalvelutaidoillani ei ole yhteyttä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkapäivänä (tai muuna palkitsemishetkenä) motivoitunut parempaan asiakaspalveluun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Mitä ja miten haluat kehittää motivointia työpaikalla? *

Voit vapaasti kertoa ideoistasi työmotivaation kehittämiseksi työpaikalla. Onko mielessäsi esimerkiksi hyvä idea työkaveriesi motivoimiseksi?

15. Mitkä asiat heikentävät motivaatiotasi? *

Voit vapaasti kertoa työmotivaatiotasi heikentäviä tekijöitä. Tekijät voivat liittyä joko omaan, työkaverien tai organisaation toimintaan, joilla on vaikutus omaan toimintaasi. Mikä on se asia, jota muuttamalla sinulla olisi parempi motivaatio tehdä töitä?

**Palaute ja
palkitseminen**

Tässä osiossa puhutaan palautteesta ja palkitsemisesta. Pantaminen ja saaminen on tärkeää työyhteisössä. Positiivisella palautteella palkitaan työntekijää onnistumisista, ja korjaavalla palautteella pyritään etsimään uutta toimintatapaa rohkaisevasti. Palkitseminen puolestaan on oleellinen osa työntekoa, sillä harva meistä töitä tekisikään ilman minkäänlaista palkkiota.

16. Kuinka hyvin koet seuraavien väitteiden pitävän paikkaansa? *

Mark only one oval per row.

	1. Täysin eri mieltä	2. Osittain eri mieltä	3. En samaa, enkä eri mieltä	4. Osittain samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
Palautteen saaminen on mielestäni tärkeää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saatu palaute motivoi itseäni parempaan tulokseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan palautetta vain sovituisissa tilanteissa (esim. kehityskestustelu).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan palautetta spontaanisti (esim. ohi kulkiessa tai työvuoroon tullessa tai lähtiessä).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi positiivista palautetta työstäni työkavereiltani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi positiivista palautetta palvelupäälliköltä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi kehittävää palautetta työstäni työkavereiltani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi kehittävää palautetta palvelupäälliköltä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan antaa mielelläni palautetta muille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Kuinka usein annat palautetta muille? *

Jääkö palautteesi antaminen kenties vain ajatukseksi, vai tuleeeko sinun oikeasti annettua palautetta muille?

Mark only one oval.

- En anna palautetta muille
- Päivittäin aktiivisesti
- Jokunen kerta viikossa
- Muutaman kerran kuukaudessa
- Silloin, kun koen palautteen antamisen tarpeelliseksi.
- Other: _____

18. Missä tilanteissa annat palautetta muille? *

Tick all that apply.

- Onnistumisissa (esim. asiakastilanteissa)
- Korjatessasi työntekijän toimia (esim. tiedät tehokkaamman tavan hoitaa asian)
- Muiden antaessa palautetta (esim. muut keuhvat työkaveriasi ja liityt mukaan kehuun)
- Halutessasi piristää työkaveria.
- Ottaessasi päivän tavoitteeksi antaa palautetta muille.
- Saatuaasi itse palautetta (esim. saat kehittävästä palautetta ja annat samasta aiheesta palautetta työkaverillesi)

Other: _____

19. Minkälaisesta palautteesta koet hyötyväsi? *

Tick all that apply.

- Positiivisesta
- Kehittävästä
- Konkreettisesta tai havainnollistavasta
- Tilannekohtaisesta (osataan liittää palaute tiettyyn tapahtumaan)
- Yleisestä (esim. pidemmällä aikavälillä tapahtuneista asioista yhteispalaute)
- Yhteisestä palautteesta työkaverien kanssa
- Henkilökohtaisesta palautteesta

Other: _____

20. Millä tavalla haluaisit tulla palkituksi työnteosta? *

Tick all that apply.

- Palautteen saaminen
- Tunnustuksen saaminen onnistumisista
- Rahapalkkio
- Työsuhde-etujen lisääminen

Other: _____

21. Kuinka asettelisit palautteen antajan tärkeyden seuraavien henkilöiden kesken? †

Mark only one oval per row.

	Tärkein palautteen antaja	2. tärkein	3. tärkein	4. tärkein
Palvelupäällikkö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluvastaava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lopuksi

Lopuksi voit jättää vapaan sanan liittyen tähän kyselyyn. Voit esimerkiksi kirjata tähän omia ajatuksiasi työmotivaatiosta, sen tärkeydestä, sen ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Jos mieleesi nousi jokin edeltäviin kysymyksiin liittyvä ajatus etkä jaksa palata takaisin etsimään kysymystä, voit jakaa ajatuksesi tässä!

22. Vapaa sana
