

Marko Jokinen

Henkilökunnan työmotivaatio päivittäistavarakaupassa

Opinnäytetyö

Syksy 2013

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Marko Jokinen

Työn nimi: Henkilökunnan työmotivaatio päivittäistavarakaupassa

Ohjaaja: Kristiina Mutka-Vierula

Vuosi: 2013

Sivumäärä: 78

Liitteiden lukumäärä: 1

Henkilökunnan merkitys yrityksille on kasvanut alati kovenevassa kilpailussa alalla kuin alalla. Haastavissa markkinaolosuhteissa kilpailu asiakkaista on kovaa. Työntekijöiltä vaaditaan enemmän, tulosta on tehtävä ja kannattavuutta parannettava vuodesta toiseen. Vaikka päivittäistavarakaupassa tilanne ei välttämättä ole yhtä radikaali, on sielläkin kyettävä jatkuvaan toiminnan tehostamiseen ja kaupan kehittämiseen. Henkilökunta on merkittävä kilpailukeino sekä työnantajan että asiakkaan näkökulmasta.

Päivittäistavarakaupan työntekijät kohtaavat työssään monenlaisia haasteita. On kyettävä toimimaan matalapalkkaisella alalla vaativissa asiakaspalvelutehtävissä, usein kovan kiireen alla, myös iltaisin ja viikonloppuisin. Siksi henkilökunnan motiivointi asiakaspalveluun ja tehokkaaseen työskentelyyn asettaa haasteita myös esimiestyölle. Esimiesten soveltaessa nykyaikaisia oppeja työssään henkilökunnan motivoimiseen, henkilökunnan omat kokemukset ja tarpeet eivät välttämättä tule kuulluksi.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää kaupan esimiestyön tueksi niitä tekijöitä, joiden päivittäistavarakaupan työntekijä kokee kohottavan tai laskevan työmotivaatiota. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää vastaajien motivaation tämän hetkinen tila. Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä tutkittiin Herzbergin motivaatioteorian avulla. Tutkimuksessa käytetty kyselylomake koostui Herzbergin teorian hygienija motivaatiotekijöistä rakennetuista väittämistä.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että kyselyyn vastanneet päivittäistavarakauppojen työntekijät viihtyvät työssään, kokevat työnsä tärkeäksi ja alan heille oikeaksi. Merkittävin keino työntekijöiden työmotivaation lisäämiseksi voidaan tulosten perusteella todeta olevan työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen. Hyvä työyhteisö ja me-henki koetaan tärkeäksi, joten esimiestyössä tulisi rakentaa näiden ominaisuuksien kehittymiselle suotuisat olosuhteet.

Avainsanat: päivittäistavarakauppa, motiivointi, työmotivaatio, sitouttaminen, kaksisfaktoriteoria

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School
Degree programme: Business Management
Author/s: Marko Jokinen
Title of thesis: Work motivation of grocery store staff
Supervisor: Kristiina Mutka-Vierula
Year: 2013 Number of pages: 78 Number of appendices: 1

The significance of staff has increased in the business field because of constantly increasing competition. In the challenging markets, the competition for customers is tough. Demands placed on staff are growing; they have to achieve more results and improve profitability each year. Even if the situation in the grocery store business is not that radical, the continuous intensification of operations and development of shops are needed there, as well. Staff is a significant competitive tool for both the employer and the customer.

The employees of grocery stores face many challenges at work. They have to be able to work in demanding customer service with tight schedules even at weekends and in the evenings, and yet they are in a low-paid professional field. That is why motivating staff for customer service and profitable work is very challenging for supervisors. When supervisors apply modern supervisory management principles to motivate their employees, it is possible that the feeling and needs of the staff are forgotten.

The aim of this thesis was to find out which factors increase or reduce employees' work motivation at grocery stores. The results are meant to be used as a support to supervisors' own work. Another aim of this study was to find out the current state of the respondents' work motivation. The factors with an effect on work motivation were researched with Herzberg's motivation theory. The questionnaire used in the study consists of propositions built by Herzberg's motivator-hygiene theory.

The results reveal that the respondents enjoy their work, find their work important, and feel they work in a professional field that is just the right one for them. On the basis of the results, the most significant way to raise employees' work motivation is to develop the welfare of the work community. Employees find a good work community and team spirit important. Therefore, supervisors should create favourable circumstances for improving these factors.

Keywords: grocery shop, motivation, work motivation, commitment, two-factor theory

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Opinnäytetyön tausta	7
1.2 Opinnäytetyön tarkoitus	8
2 PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA TUTKIMUSYMPÄRISTÖNÄ	10
2.1 Myymälätyypit ja määritelmät.....	11
2.2 Markkinaosuudet vuonna 2012	12
2.3 Kauppa rakennemuutoksen kourissa	13
2.4 Toimialan keskittyminen.....	16
2.5 Työtehtäviä päivittäistavarakaupassa	17
3 MOTIVAATIO JA SITOUTTAMINEN TYÖELÄMÄSSÄ	18
3.1 Mitä on motivaatio?	18
3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	22
3.3 Äärimmäinen motivoituminen, flow-tila.....	23
3.4 Työn muotoilu.....	24
3.5 Motivaatioon vaikuttava infrastruktuuri	26
3.6 Positiivisen palautteen voima.....	26
3.7 Palkalla motivoiminen	28
3.8 Motivaatioteorioita	30
3.8.1 Maslowin tarvehierarkia	32
3.8.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria.....	35
3.8.3 McClellandin suoritusmotivaatioteoria.....	37
3.8.4 Alderferin teoria.....	38
3.8.5 Vroomin odotusarvoteoria	39
3.8.6 Adamsin kohtuullisuusteoria	40
3.9 Motivaatiojohtaminen	41
3.10 Sitouttaminen.....	42

3.10.1 Sitouttamiskulttuurin luominen ja sen edut yritykselle	47
4 KAUPAN HENKILÖKUNNALLE TEHTY KYSELYTUTKIMUS JA SEN TULOKSET	50
4.1 Kyselytutkimuksen toteutus.....	50
4.1.1 Kyselylomake.....	52
4.1.2 Vastaajien taustatiedot.....	53
4.2 Motivaatiotekijä-väittämien tulokset.....	54
4.3 Hygieniatekijä- väittämien tulokset	59
4.3.1 Kehitysajatuksia	67
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	69
5.1 Yhteenveto.....	69
5.2 Johtopäätökset ja pohdinta	71
5.2.1 Vastaavuus tutkimusongelmaan, kyselytutkimuksen puutteet ja jatkotutkimusaiheet	71
5.2.2 Soveltamismahdollisuudet ja hyödynnettävyys	73
LÄHTEET	76
LIITTEET	79

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Päivittäistavarakaupan markkinaosuudet.....	13
Kuvio 2. Pt-kaupan ryhmittymien päivittäistavaroiden kokonaisymyynti 2012	13
Kuvio 3. Maslowin tarvehierarkian tasot.....	32
Kuvio 4. Avainhenkilöstön sitoutumisen merkitys.....	48
Kuvio 5. Vastaajien sukupuolijakauma.....	53
Kuvio 6. Viihtyvyys ja tehtävien hallinta	55
Kuvio 7. Palautteen saaminen ja uralla eteneminen	57
Kuvio 8. Osa-aikatyön mielekkyys	59
Kuvio 9. Kokemus oikealla alalla työskentelemisestä	60
Kuvio 10. Palkkaus	61
Kuvio 11. Työyhteisö.....	63
Kuvio 12. Työnantajan rooli motivaatiossa.....	65
Taulukko 1. Myymäläpoistuman luonne ja syyt.....	15

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Päivittäistavarakaupassa kuten muillakin vapaan markkinatalouden aloilla kilpailu on kovaa ja asiakkaiden luottamuksen voittamiseksi on tehtävä töitä hartiavoimin. Suomessa on käyty keskustelua siitä, ettei päivittäistavarakauppa ole tarpeeksi vapaata eikä alalla ole riittävästi toimijoita. Toimijoiden vähyys ei kuitenkaan välttämättä tarkoita kilpailun vähyyttä tai alalla menestymisen helppoutta.

Kilpailu pakottaa taloudellisen toiminnan kehittämiseen ja siten myös kannattavuuden parantamiseen. Kilpailua ilmenee vähittäiskaupassa kaupan ryhmien ja ketjujen sekä myös erikokoisten myymälöiden välillä (Heinimäki 2006, 29). 2000-luku on tuonut kovenemaan kilpailuun mukaan myös ulkomaisen päivittäistavarakaupan jättiläisen, joka on täysin eri kokoluokkaa kotimaisten päivittäistavarakaupan toimijoiden rinnalla. Vastaavat yritysten kokoerot osoittavat kansainvälisten isojen toimijoiden suuruuden, vaikka Suomessa on totuttu pitämään S-ryhmää ja Keskoa alan jättiläisinä.

Koska kilpailu on kovaa, myös työntekijöiden panos on kokonaisuudessaan entistä suurempi. Osaava ja motivoitunut henkilökunta on yksi merkittävimmistä kilpailueduista, kun kyse on alasta jossa asiakas on tekemisissä yrityksen kanssa lähes päivittäin. Asiakaspalvelu sekä asiointin helppous ja mielekkyys ovat valtteja kilpailtaessa asiakkaiden euroista.

On tehty paljon tutkimuksia, opinnäytteitä ja muita selvityksiä siitä, miten esimiehet johtavat henkilökuntaansa ja yrittävät motivoida heitä parempiin suorituksiin. Esimiehet saattavat noudattaa uusia, johtamiskoulutuksissa opittuja metodeja sekä muita nykyaikaisia organisaation johtamistoimenpiteitä. Tällöin ei välttämättä ole muistettu mieltä perimmäisiä haasteita ja tunteita, joita päivittäistavarakaupan työntekijä kohtaa työssään. On myös mahdollista että unohdetaan tutkia sitä, mikä työntekijää itseään todella motivoi ja mikä puolestaan laskee motivaatiota.

Työntekijän näkökulmasta päivittäistavarakaupan ala on haastava, sisältäen paljon vuoro- ja viikonlopputyötä sekä runsaasti fyysistä voimaa vaativia työsuorituksia.

Myöskään kaupan alan palkkaus ei tunnetusti ole työn vaativuuden kanssa samalla tasolla. Moni kaupan alan ammattilainen ei yllä esimerkiksi tehdastyöläisen tuloihin, vaikka tehdastyöläinen ei vietä viikonloppujaan tai iltojaan töissä, ainakaan ilman erillistä korvausta ylitöprosentteineen. Kaupan työntekijät joutuvat myös usein tyytymään vajaisiin viikkotunteihin, eli heille ei ole tarjolla kokopäivätyötä.

Toisaalta päivittäistavarakauppa voi olla hyvinkin varma ja pitkäaikainen työnantaja, eivätkä nykyään kohtuullisen tiuhaan toistuvat talouden heilahtelut ja taantumät välttämättä vaikuta päivittäistavarakaupassa kuten useilla muilla aloilla. Varsinkin pienillä paikkakunnilla kauppa voi olla merkittävä työllistäjä sekä tarjota turvallisen työpaikan.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää päivittäistavarakauppojen työntekijöiden kokemaa tämän hetkistä motivaatiota sekä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Tarkoitus on löytää sellaisia tekijöitä, joiden työntekijät kokevat lisäävän motivaatiota. Yhtä lailla tärkeää on löytää syitä, jotka mahdollisesti vähentävät motivaatiota päivittäiseen työntekoon. Tarkoitus olisi myös selvittää kokevatko työntekijät toimivansa omalla alallaan ja mitkä ovat merkittävimmät keinot lisätä työmotivaatiota alalla, jossa palkka ja optio-ohjelmat eivät ole kilpailukeinoja. Opinnäytetyön tausta-ajatuksena on löytää vinkkejä henkilökunnan motivointiin kaupan esimiestyössä.

Työntekijöiden motivaatioon vaikuttavia tekijöitä selvitetessä lähtökohdaksi valittiin Herzbergin motivaatioteoria, josta käytetään myös nimitystä kaksifaktoriteoria. Herzbergin teoria jaottelee motivaatioon vaikuttavat tekijät hygieni- ja motivaatiotekijöihin. Hygieniatekijät väärin hoidettuina lisäävät tyytymättömyyttä työtä kohtaan, kun taas asioiden ollessa kunnossa motivaatiotekijöillä on mahdollisuus lisätä työntekijöiden kokemaa työmotivaatiota. Kyselytutkimuksessa käytetty kyselylomake rakennettiin kaksifaktoriteorian jaotteluiden mukaisesti.

Kyselytutkimuksessa saadut tulokset analysoitiin myös peilaten niitä Herzbergin teoriaan. Lähtökohtana oli ajatus, että motivaatiota voidaan kohottaa motivaatiote-

kijöillä ja hygieniatekijät puolestaan huonosti hoidettuna voivat lisätä työtyytymättömyyttä. Näihin oletuksiin kyselytuloksia verrattiin ja niistä koottiin yhteenveto johdopäätöksineen.

2 PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA TUTKIMUSYMPÄRISTÖNÄ

Suomi on kaupan toimintojen kannalta erikoinen moneen muuhun Euroopan maahan verrattuna. Sijainti, pitkät etäisyydet ja harva asutus luovat toiminnalle omat haasteensa (Heinimäki 2006, 9). Nykyiset vahvat päivittäistavarakaupan kotimaiset toimijat ovat olleet markkinoilla pitkään. Osuuskaupat perustivat jo vuonna 1904 Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK) ja Kesko Oy perustettiin vuonna 1940 neljän eri tukkuliikkeen yhdistäessä voimansa (mts. 13).

Yleensä päivittäistavarakaupalla tarkoitetaan koko päivittäistavaravalikoimaa myyvää, pääasiallisesti itsepalveluperiaatteella toimivaa marketmyymälää. Ruokaostosten yhteydessä hankittavat elintarvikkeet ja päivittäin käytettävät kulutustavarat luetaan päivittäistavaroihin. Tällaisia tuotteita ovat muun muassa teknokemian tuotteet, tupakkatuotteet, kodin paperit, lehdet sekä päivittäiskosmetiikka. Elintarvikkeiden osuus päivittäistavaramyymälöiden kokonaismyynnistä on noin 80 prosenttia (PTY vuosijulkaisu 2013, 7).

Päivittäistavarakauppa Ry (PTY internetsivut, [viitattu: 30.9.2013]) listaa päivittäistavarakaupan tehtävät seuraavasti:

- Kuluttajien haluamien kattavien valikoimien luominen
- Kaupan palveluverkoston ylläpitäminen koko maassa
- Elintarviketurvallisuudesta huolehtiminen
- Elintarvikehuollon ja jakeluverkoston varmistaminen Suomessa
- Ikärajavaltavien tuotteiden myynnin valvominen
- Työllisyyden turvaaminen myös talouden taantumissa
- Vapaan kilpailun ja monien hankintakanavien turvaaminen
- Koko elintarvikeketjun tehokkuuden turvaaminen

Heinimäen mukaan (2006, 14) sotien jälkeen elettiin Suomessa kaupan kukoistuksen aikaa. 1950-luvulla kilpailu ei ollut vielä kovaa ja kauppa kävi, vaikka tavarant

saannissa joskus oli vaikeutensa. Myymälätkin säilyivät lähes muuttumattomina 1930-luvun alkupuolelta 1950-luvun loppuaikoihin. 1960-luvun lähiöiden myötä tulivat ensimmäiset ostoskeskukset kaupunkeihin ja ihmiset tulivat hintatietoisiksi. Tähän ei enää perinteinen lähikauppa tai kyläkauppa pystynyt vastaamaan. Silloin myös maaltapako siirsi ostovoimaa kaupunkeihin. 1970-luku oli jo kaupan rakennemuutoksen aikaa ja ensimmäiset automarketit rakennettiin. 1980-luvulla aloitettiin uudenaikaisten kauppakeskusten rakentaminen, joissa myös arkkitehtuurilla oli suuri merkitys. Näitä kauppoja rakennettiin hyvien kokemusten perusteella koko 1990-luvun, vaikka suuri lama vuosikymmenen alussa vaikeutti kaupankäyntiä. Vuonna 1993 päivittäistavarakaupan myynti pieneni edellisestä vuodesta ensimmäisen ja ainoan kerran sodan jälkeen (mts. 15—16).

Pitkään jatkuneesta rakennemuutoksesta ja yleisestä talouden taantumasta huolimatta, päivittäistavarakauppa ja HoReCa (Hotels, Restaurants and Catering) tukkukauppa työllistävät vuonna 2013 edelleen n. 65000 henkilöä. Nämä alat ovat perinteisesti olleet vakaita työllistäjiä talouden taantumissa aikaisemminkin (PTY Vuosijulkaisu 2013, 6). Myös Päivittäistavarakauppa ry:n jäsenyrityksen HoReCa -tukkukaupan merkitys taloudelle ja koko yhteiskunnalle on suuri. Sen kokonaisymyynti vuonna 2012 oli reilu 1900 miljoonaa euroa (mts. 15).

Vuonna 2012 päivittäistavaroiden vähittäiskaupan arvo oli n. 16,04 miljardia euroa. Lukuun on laskettu osuustoiminnalliset ja yksityiset elintarvikkeita myyvät myymälät Suomessa, ketjulliset liikenneasemien myymälät, elintarvikealan erikoismyymälät, kauppahallimyymälät sekä halpahintamyymälät, joiden valikoimissa on tuoreta tavaraa. Edellä mainittuun lukuun eivät sisälly kioskit ja torikauppa (PTY vuosijulkaisu 2013, 7).

2.1 Myymälätyypit ja määritelmät

Päivittäistavarakauppa ry (PTY vuosijulkaisu 2013, 13—14) määrittelee myymälätyypit seuraavasti:

Tavaratalo, monen alan tavaraa myyvä vähittäismyymälä, jonka myyntipinta-ala on vähintään 2500 neliometriä. Minkään tavararyhmän osuus myyntipinta-alasta ei

ylitä puolta kokonaismyyntipinta-alasta. Korkea palveluasete ja kassa sijaitsevat eri osastoilla. Osastot vastaavat alan erikoisliikkeiden valikoimia.

Hypermarket, pääosin itsepalveluperiaatteella toimiva vähittäismyymälä joka myy monen alan tavaroita myyntipinta-alan ollessa yli 2500 neliometriä. Myynnin painopiste on päivittäistavaroissa, mutta elintarvikkeiden osuus on vähemmän kuin puolet kokonaispinta-alasta.

Supermarket ja market. Supermarket on pääosin itsepalveluperiaatteella toimiva päivittäistavaramyymälä, jonka myyntipinta-ala on vähintään 400 neliometriä ja joissa elintarvikkeiden osuus on vähintään puolet myyntipinta-alasta. Toimialan käytännön tilastoinneissa supermarketmyymälät jaetaan pinta-alaltaan suuriin yli 1000 neliömetrin ja pieniin 400–1000 neliometriin supermarketteihin, joita kutsutaan yleisesti marketeiksi.

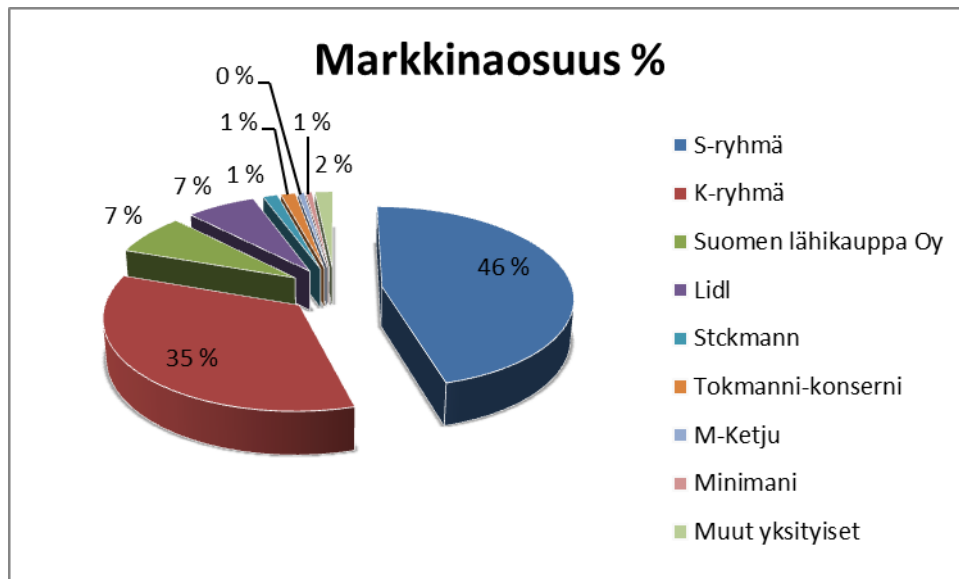
Valintamyymälät ja muut lähikaupat. Asuinalueella sijaitsevaa, jalan helposti tavoitettavissa oleva ja kuluttajia lähellä olevaa myymälää kutsutaan lähikaupaksi. Useimmin lähikaupoiksi tilastoidaan alle 400 neliömetrin kokoluokan valintamyymälät. Isot valintamyymälät ovat pinta-alaltaan 200–399 neliometriä ja pienet 100–199 neliometriä. Asutuskeskuksissa supermarketit toimivat usein samalla lähikauppoina. Lähikauppa on yhtälailla myös kyläkauppa, joka kyläkaupan investointukea varten määritellään haja-asutusalueella tai pienessä taajamassa sijaitsevaksi päivittäistavaramyymäläksi, jonka pinta-ala on alle 400 neliometriä ja vuosimyynti alle kaksi miljoonaa reissua.

Lisäksi olemassa on myös niin sanottuja discounter-myymälöitä, pienmyymälöitä ja kioskeja, liikennemyymälöitä ja huoltamoita sekä tuotekohtaisia päivittäistavaramyymälöitä.

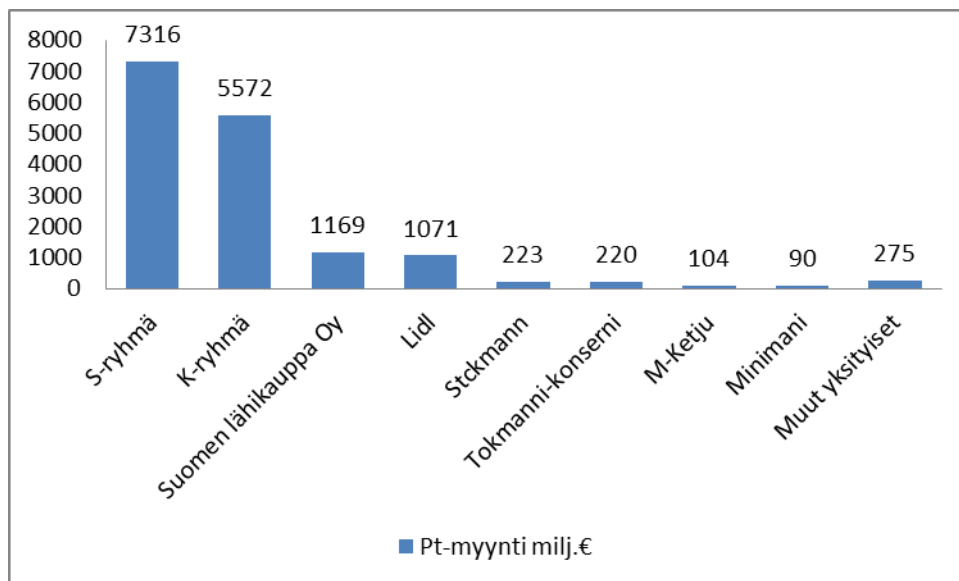
2.2 Markkinaosuudet vuonna 2012

Markkinaosuuksissa ei ole tapahtunut suuria mullistuksia edellisistä vuosista. S-ryhmä on pystynyt vakiinnuttamaan asemansa selvänä markkinajohtajana jo vuosia sitten. Kehitys näyttää toistaiseksi jatkuvan samankaltaisena. Toinen markki-

naosuuksilla mitattuna menestynyt ketju on Keskon K-ryhmä. Yhdessä S-ryhmän kanssa ne hallitsevat noin 80 % kotimaan päivittäistavaramarkkinasta.



Kuvio 1. Päivittäistavarakaupan markkinaosuudet (PTY vuosijulkaisu 2013, 27)



Kuvio 2. Pt-kaupan ryhmittymien päivittäistavaroiden kokonaismyynti 2012 (PTY vuosijulkaisu 2013, 27)

2.3 Kauppa rakennemuutoksen kourissa

Koko 2000-luvun kaupan ala on elänyt merkittävän rakennemuutoksen aikaa. Näkyvä osoitus tästä oli elokuussa 2013 SOK:n pääjohtaja Kuisma Niemelän yllättä-

vä ero tehtävästään. SOK:n johtajana kolme vuotta toiminut Niemelä perusteli lähtöään muun muassa rakennemuutoksella, joka on vuosikymmeniin suurin kaupan alalla koettu (Kervinen & Junkkari 2013).

Kervisen ja Junkkarin (2013) mukaan suurten kaupan yhtiöiden tulee nykyään osata paljon muutakin kuin tavaran myyminen liikkeissään. Vähittäiskauppa siirtyy verkkoon entistä vahvemmin. Verkossa kilpailu kuluttajien euroista on entistä kovempaa.

Päivittäistavaramyymälät ovat vähentyneet radikaalisti menneinä vuosikymmeninä. 1930-luvulla ylitettiin ensimmäisen kerran 10 000 myymälän raja, 1950-luvulla myymälöitä oli jo yli 20 000 ja kaikkien aikojen huippu saavutettiin vuonna 1964, jolloin myymälöitä oli 22 566. Siitä alkoi lasku, joka on jatkunut jyrkkänä näihin päiviin. Vuonna 1970 myymälöitä oli enää reilu 15 000, vuonna 1980 lukumäärä oli 8559 ja vuonna 1990 jäljellä oli 6415 myymälää. Vuosituhannen vaihtuessa myymälöitä oli 4283 ja vuonna 2005 enää 4109 (Heinimäki 2006, 18). Kehitys on jatkunut samansuuntaisena näihin päiviin asti ja vuonna 2012 päivittäistavaramyymälöitä oli toiminnassa 3981 kappaletta (PTY vuosijulkaisu 2013, 30).

Heinimäen mukaan (2006, 19) päivittäistavaramyymälöiden lukumääräinen poistuma ei johdu vain yhdestä tietystä syystä. Hän kertoo usean eri syyn yhteisvaikutuksesta. Pääasiallisina syinä Heinimäki pitää muun muassa kauppapaikan vanhentumista, huonoa sijaintia, kilpaillun kiristymistä, väestön vähentymistä sekä ostokäyttäytymisen muuttumista suurina myymälöitä suosivaksi.

Taulukko 1. Myymäläpoistuman luonne ja syyt (Heinimäki 2006, 19).

Pienet vanhat epäkäytännölliset myymälätilat tai vanhat liikerakennukset	Eivät vastaa kuluttajien ostopaikalle asettamia vaatimuksia
Huono sijainti ja/tai pysäköintitilojen puute	Sijainti jäänyt syrjäiseksi, sivuun asukkaiden saavutettavuudesta ja/tai asiakaspysäköinnin puute
Kilpailutilanteen muutos ja kilpailun kiristyminen	Alueelle tullut suurempi ja uudenaikaisempi kilpaileva myymälä
Liian vähäinen väestöpohja myymälän vaikutusalueella	Väestö vähentynyt myymälän perustamisen jälkeen
Kauppiaan eläkkeelle siirtyminen	Yksityinen kauppias siirtyy eläkkeelle tai sairastuu eikä uuden kauppiaan kannata investoida liiketilan hankintaan
Investointitarve kalusteiden ja järjestelmien uusimiseen	Kauppa joutuu investoimaan kalusteiden uusimiseen, uusiin järjestelmiin, uusiin laitteisiin ja rakennelmiin

Heinimäki (2006, 20) kertoo kaupan rakennemuutoksen katsottavaksi alkaneen 1960-luvulla ja sen näkyvän myymäläverkon muutoksessa monella eri tavalla. Tämä muutos ei suinkaan ole pysähtymässä nykypäivään, vaan se jatkuu aivan yhtä pitkään kuin yhteiskuntakin muuttuu. Heinimäki vertaakin (mp.) myymälärakenteen muutosta Darwinin kehitysoppiin, sillä elinkelpoiset myymälätyypit ja myymälät jäävät eloon kannattamattomien lopettaessa toimintansa.

Heinimäki (2006, 21) listaa kaupan rakennemuutoksen tunnusmerkkejä seuraavasti:

- Myymälöiden koko kasvaa ja myymäläverkko harvenee
- Kauppa ketjuuntuu ja keskittyy keskuksiin
- Erilaiset kaupalliset keskukset
- Uudenaikaiset kauppakeskukset
- Uudet myymälätyypit
- Ulkomaisten ketjujen tulo Suomeen

- Kyläkaupat ja kivijalkamyymälät katoavat
- Myymäläautot häipyvät maaseutumaisemasta
- Sähköinen kauppa laajenee nopeasti ja hitaasti

Kilpailu alalla on kovaa, eikä se tulevaisuudessa tule todennäköisesti helpottumaan. Tuotevalikoiman ja kauppapaikan lisäksi kaupan on mahdollista kilpailla tarjoamalla erilaisia lisäarvopalveluita. Niiden merkitys asiakkaiden palvelemisessa voi olla merkittävä keino erottua kilpailijoista. Päivittäistavarakaupassa lisäarvopalvelut ovat vielä verrattain pienessä roolissa, mutta esimerkiksi kaupan oma keittiö on askel tähän suuntaan. Lähikaupoissa tyypillisiä lisäarvopalveluita ovat asia-miesposti, veikkauspiste sekä pienet kahvilanurkkaukset. Kyläkaupoissa lisäarvopalveluksi voidaan lukea kauppiaan erikseen pyynnöstä tilaamat, perusvalikoimaan kuulumattomat tuotteet. Kuljetuspalvelut ovat yksi yleistyvä lisäarvopalvelu, joka on vahvasti käytössä kodinkone- ja huonekalukaupassa. Kuljetuspalvelu on monelle asiakkaalle tärkeä palvelu myös päivittäistavarakaupan puolella, varsinkin ikäihmisten keskuudessa (Finne & Kokkonen 2005, 117—118).

2.4 Toimialan keskittyminen

Kuten useat toimialat nykyään, myös vähittäiskauppa keskittyy voimakkaasti. Muutos koskee yhtäläillä kaupan yrityksiä kuin tavarantoimittajia. Vähittäiskauppa perustuu paljolti suuriin volyymeihin. Keskittyminen kasvattaa volyymeja antaen siten vahvan aseman neuvotteluihin tavarantoimittajien kanssa. Tämä tarkoittaa luonnollisesti parempia ostoehjoja ja siten kilpailuetua markkinoilla. Yhä isompi osa päivittäistavarakaupasta keskittyy kansainvälisesti toimiville suuryrityksille edellä mainituista syistä (Finne & Kokkonen 2005, 22).

Yhdysvaltalainen jättiketju Wal-Mart antoi kasvot vähittäiskaupan keskittymiselle kasvaessaan maailman suurimmaksi yritykseksi. Jo vuonna 2005 sen liikevaihto nousi yli 300 miljardin dollarin. Kaupan jättiläisen kokoa kuvastaa hyvin, että vuoden 2005 liikevaihto oli lähes kaksi kertaa Suomen valtion bruttokansantuotteen suuruinen (Finne & Kokkonen 2005, 23).

2.5 Työtehtäviä päivittäistavarakaupassa

Asiakaspalveluhenkiset, ammattitaitoiset ja osaavat henkilöt menestyvät päivittäistavarakaupan moninaisissa työtehtävissä. K-Citymarket -ketju luettelee erilaisia työtehtäviään internetsivuillaan (Tutustu työtehtäviimme, 2012) seuraavasti:

Kassamyymjä on merkittävässä roolissa arvioitaessa asiakkaan ostoskäynnin onnistumista. Kassamyymjä saattaa olla ainoa henkilökunnan edustaja, jonka kanssa asiakas on henkilökohtaisesti kontaktissa asiointin aikana. Kassamyymjän tehtäväkenttä on laaja, joten nopean kassatyöskentelyn lisäksi tehtävä edellyttää turvallisuusasioiden, talon työskentelytapojen sekä osastojen toimintojen hyvää hallintaa. Usein kassamyymjän tehtäviin kuuluu myös esillepanoa ja myyntityötä. Varsinkin pienemmissä marketkaupoissa ei ole erikseen kassamyymjiä, vaan kaikki työntekijät osallistuvat töihin monipuolisesti.

Isoissa hypermarketeissa, kuten K-Citymarketeissa, käyttötavaramyymjä on todellinen moniosaaja, joka palvelee oman osastonsa lisäksi myös kaupan muilla osastoilla. Työ on vaativaa, sillä työajasta valtaosa kuluu asiakaspalvelussa ja myyntityössä. Myös tuotteiden esillepano, kauppakunnosta huolehtiminen, erilaiset tavarankäsittelytehtävät sekä kassatyö voivat olla käyttötavaramyymjän työtä. Huomattavaa on myös jokaisen työpäivän erilaisuus, sekä aamu- ja iltavuorotyön eroavaisuudet.

Asiakaspalvelupäällikkö toimii ainakin K-Citymarketeissa kassaosaston ja asiakaspalvelun esimiehenä. Hän vastaa osaston asiakastyytyvyydestä sekä kassamyymjiä asiakaspalveluosaamisesta ja sen kehittamisestä. Rahankäsittely ja rahastuksen oikeellisuus kaupassa on myös asiakaspalvelupäällikön vastuulla. Hän vastaa esimiehenä oman yksikkönsä asiakastyytyvyydestä ja henkilöstönsä työtyytyvyydestä. Tehtävässä onnistuminen edellyttää hyviä esimies- ja ihmishuhdetaitoja. Lisähaasteen tehtävään tuo isoissa kaupoissa suuri henkilöstömäärä ja vaihtelevat työajat.

3 MOTIVAATIO JA SITOUTTAMINEN TYÖELÄMÄSSÄ

3.1 Mitä on motivaatio?

Ruhotien mukaan (1998, 36) sana *motivaatio* on johdettu latinankielisestä sanasta *movere*, joka merkitsee liikkumista. Myöhemmin termiä on laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Kantasana motivaatiolle on *motiivi* ja motiiveista puhuttaessa viittaamme usein tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin ja toisaalta myös palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit ovat siis voimia jotka ylläpitävät ja virittävät ihmisen yleistä käyttäytymisen suuntaa.

Piili (2006, 47) kuvailee sanan ”motivointi” tarkoittavan mahdollisuuksien luomista tahdon aktivoitumiselle, sillä tahtoa ei voi toiseen istuttaa. Viitalan mukaan (2004, 150) motivaatio voi vaihdella samankin ihmisen kohdalla riippuen eri tilanteista ja ajoista. Motivaatiota voidaan vahvistaa ulkoisten kannustimien voimin, mutta se rakentuu lähtökohtaisesti sisäisistä tarpeista. Toisilla ihmisillä sisäinen suoritustarve on niin merkittävä motivaation lähde, ettei ulkoisilla kannustimilla ole juurikaan merkitystä.

Piili (2006, 45) listaa yleisperiaatteet jotka ohjaavat ihmisen toimintaa seuraavasti:

- *mielihyvän* maksimointi ja pahan olon minimointi,
- *tasapainon* saavuttaminen ja ylläpitäminen sekä sisäisesti, että itsen ja ympäristön välillä
- pyrkimys jatkuvaan *kehittymiseen*, oman identiteetin löytämiseen ja säilyttämiseen

Juuti katsoo (2004, 37) motivoituneen käyttäytymisen olevan tarkoituksen mukaisista ja päämäärähakuista. Refleksinomaisen käyttäytymisen taas esimerkiksi ei ole motivoitunutta toimintaa. Motivaatiota tutkittaessa pyritään selvittämään miten jokin käyttäytyminen saa alkunsa, kuinka sitä ylläpidetään ja miten se lakkaa.

Ilmiönä motivaatio on jatkuvasti ihmisten ympärillä ja toisaalta myös ihmisten sisällä. Se vaikuttaa joko suoranaisesti tai tiedostamatta käyttäytymiseen. Usein voidaan kuulla esimerkiksi urheiluvalmentajien kertovan julkisuudessa mielteitään urheilijoiden motivoinnista. Juuri tämän kaltaiset käytännön kokemukset ovatkin arvokkaita käsiteltäessä motivaatiota, mutta paljon monimutkaisempaa on motivaation käsitteen tarkasteleminen teoreettisesti (Liukkonen & Jaakkola 2002, 13).

Motivaatio on varsin hankalasti käsiteltävissä oleva asia, sillä se syntyy ihmisen sisällä ja juuret motivaation synnylle ovat hyvin yksilölliset. Vaikka motivaatio on vaikeasti määriteltävissä, pidemmän aikaa on tunnustettu vahvan motivaation voima. Vertauskuvallisesti ihminen voi siirtää vaikka vuoria ollessaan vahvasti motivoitunut. Huomioitavaa on myös, että suuret lahjakkuudetkin tarvitsevat aina tukeen motivaatiota saavuttaakseen menestystä. Urheilun, taiteen tai minkä tahansa muun alueen huippusuoritukset syntyvät vain vahvan saavuttamisenhalun vallassa (Viitala 2004, 154). Kaupan alalla erityisen taitava asiakaspalvelija on kyettävä motivoimaan siten, ettei työsuorituksesta tulisi hänelle pakonomaista rutiinia. Pakonomaisissa suorituksissa ilo ja uskottavuus asiakaspalvelussa heikenee. Kuten urheilussa, myös työelämässä, huippuammattilaisetkin on motivoitava yhä uudelleen jotta halutut suoritukset olisivat mahdollisia.

Motivaatio voidaan kuvata toiminnan ärsykkeenä, jonka ansiosta ihmiset tavoittelevat joko omia, ryhmänsä tai yhteisönsä tavoitteita. Nämä ärsykkeet vaikuttavat ihmiseen hänen osallistuessaan tavoitteelliseen toimintaan, jossa arviointi tulee ulkopuolelta tai jossa tavoitteena on saavuttaa jokin standardi tai normi. Lähtökohdista voidaan pitää ajatusta, jossa ihminen on itse vastuussa omasta toiminnastaan ja tehtävä on enemmän tai vähemmän haastava. Tämän kaltainen tehtävä käynnistää motivaatioprosessin, jonka lopputuloksena on joko hyviä tai huonoja suorituksia (Liukkonen & Jaakkola 2002, 14).

Motivaation peruskysymys on aina tähdentävä: Miksi osallistua johonkin toimintaan? Miksi olla nykyisessä työssä? Miksi opiskella? Miksi kuntoilla? Tutkimuksissa on vahvistettu motivaation vaikuttavan toiminnan intensiteettiin (kova yrittäminen), suorituksen laatuun, tehtävien valintaan (haasteellisuus) sekä pysyvyyteen (toimintaan sitoutuminen). Työelämässä voimakkaasti motivoitunut henkilö yrittää enemmän, keskittyy paremmin, sitoutuu toimintaan ja työyhteisöön voimakkaam-

min sekä suoriutuu tehtävistään vähemmän motivoituneita kollegoitaan paremmin (Liukkonen & Jaakkola 2002, 15).

Motivaation synnyttäminen toisessa ihmisessä on hyvin monisyinen ja herkkä asia. Se riippuu paljon muustakin kuin vain palkkioista, rangaistuksista tai oikeudenmukaisuudesta. Motivaation vahvistaminen on läheisesti yhteydessä tuntemuksiin ja intuitiivisiin kokemuksiin. Esimerkiksi työntekijöiden motivoinnissa esimiehen rooli on merkittävä ja tulokset riippuvat paljolti hänen asenteistaan sekä työntekijöitä kohtaan osoittamasta arvostuksesta (Viitala 2004, 161).

Päivittäistavarakaupassa esimies on päivittäin tekemisissä henkilökunnan kanssa, joten hän on aitiopaikalla näkemässä työntekijöiden motivaation tilan. Tällainen asema mahdollistaa hänelle erinomaisen lähtökohdan toimia läsnä olevana esimiehenä ja sitä kautta henkilökunnan motivaation kohottajana. Tässä roolissa toimiva huono esimies pystyy puolestaan aiheuttamaan myös mittavaa vahinkoa.

Joskus puhutaan siitä, onko motivaatio ominaisuus, kuten vaikkapa musikaalisuus tai säästäväisyys. Jos esimerkiksi kollegoita ajatellaan yksityishenkilöinä, ei pelkästään työntekijöinä, huomataan heidän usein olevan sitoutuneita johonkin. Sitoutumisen kohde ei kuitenkaan kaikilla välttämättä ole työ, se voi olla yhtäläillä harrastustoiminta urheiluseurassa, kodin pihatyöt tai touhuaminen lastenlapsien kanssa. Motivaatio ei siis ole ominaisuus. Jos joku ei osoita motivoituneisuuttaan työssään, se ei johdu pelkästään hänen luonteestaan. Koska motivaatio ei liity pelkästään persoonallisuuteen, motivaation parantamiseen on olemassa keinoja (Niermeyer & Seyffert 2004, 9).

Niermeyerin ja Seyffertin mukaan (2004, 13—14) motivaatio ei ole ominaisuus vaan tulos mutkikkaasta prosessista. Tämän motivaatioprosessin tulos määräytyy seuraavien vaikutustekijöiden perusteella:

- *Vaikuttimen voimakkuus*: Ihmisen sisäinen vaikutin, joka voi olla voimakkaampi tai heikompi
- *Usko omiin vaikutusmahdollisuuksiin*: Vakuuttuneisuuden voimakkuus siitä, että oma elämä voidaan muotoilla ja elää omien käsitysten mukaan vaihtelee

- *Psykologinen aikaperspektiivi:* Määrä muun muassa elämänvaiheen ja kasvatuksen perusteella minkälaisilla tavoitteilla voi olla merkitystä hänelle
- *Tunteet:* Voivat neuvoa ihmistä päätöksentekoprosessissa ja olla kuin ”sisäinen konsultti”

Niermayer ja Seyffert (2004, 17) katsovat ihmisen sitoutuvan johonkin vain silloin, kun se on kannattavaa ja kun toiminnalla on mahdollista saada jotain aikaiseksi. Kyse on siis ihmisen omista vaikutusmahdollisuuksista.

Ajallinen perspektiivi on myös motiivi tavoitteiden asettamiselle. Niermayer ja Seyffert (2004, 22) tuovat esiin mielenkiintoisia näkökulmia eri aikaperspektiivin omaavien ihmisten motivaatiosta:

- *Menneisyyteen suuntautuneet* ihmiset usein katsovat asioita taaksepäin. He kokevat usein asiat negatiivisessa valossa ja ovat tyytymättömiä, sillä asioita katsotaan menneisyyden mittapuulla ja entinen aika oli heidän silmissään parempaa. Menneisyyteen voimakkaasti suuntautunut henkilö, ei usein näe juurikaan aihetta tavoitteiden asettamiseen.
- *Nykyisyyteen suuntautuneet* ovat usein tyytyväisiä eivätkä huolehdi liikaa tulevasta. He eivät halua odottaa pitkään tavoitteiden täyttymistä ja he ovatkin valmiita näkemään vaivaa päivittäisissä tehtävissään. Tavoitteet ja toiveet on usein muotoiltu helposti täytettäviksi heidän kohdallaan.
- *Tulevaisuuteen suuntautuneet* ihmiset kieltäytyvät paljosta saavuttaakseen kauaskantoiset tavoitteensa. He näkevät tämän hetkisen toiminnan kaiken vaivan arvoisena tulevaisuuden palkkioiden takia.

Kuten kaikki kannattava liiketoiminta, kauppaakin kehittyä ja muuttuu jatkuvasti. Tästä syystä menneisyyteen suuntautuneet ihmiset eivät ole kaupalle tai sen työilmapiirille parhaita mahdollisia henkilöitä. Nykyisyyteen suuntautunut ihminen taas voi hyvinkin olla kaupalle erittäin hyvä työntekijä, joka hoitaa hänelle annetut työt moitteettomasti ja hän myös haluaa suoriutua tämän hetkisestä työstään hyvin.

Tulevaisuuteen suuntautuneet ihmiset ovat valmiita tekemään suuriakin luopumisia ja tinkimään eduistaan tai asemastaan saavuttaakseen menestystä. Tulevaisuuteen suuntautuneet ihmiset voivat esimerkiksi tavoitella kaupan alan esimiestehtäviä tai heillä voi olla päämääränään yrittäjyys.

3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Viitalan (2004, 153) mukaan motivaatioteoriat kertovat ihmisen motivoituvan kokemistaan palkkioista. Nämä palkkiot voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Juuti (2006, 61) määrittelee sisäisesti motivoituneen henkilön sellaiseksi, joka tekee tiettyä toimintaa toiminnan itsensä vuoksi, vaikka hän ei voi saada toiminnasta ulkoisia palkkioita. Piili (2006, 48) kertoo sisäisten palkkioiden olevan sisäisesti välittyviä, tunteiden muodossa esiintyviä ja työn sisältöön liittyviä vaikuttimia. Hän mainitsee esimerkkeinä tällaisista tekijöistä mm. työetiikan, kiinnostuksen itse työhön ja uusien taitojen oppimisen luoman innostuksen.

Piilin mukaan (2006, 48) ulkoiset motivaatiotekijät ovat objektiivisempia, tarvehierarkian alempien tasojen tarpeita tyydyttäviä ja niitä voidaan johtaa organisaatiosta käsin. Näitä ovat esimerkiksi palkka, palkkiot, eri kannustimet, ylennykset tai osallistumismahdollisuudet.

Viitala (2004, 153–154) jakaa motivaation sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon seuraavasti:

Sisäinen motivaatio on tila, jossa henkilö saa tyydytyksen työstään ja aikaansaannoksistaan. Ihminen joka kokee sisäisen motivaation voimakkaana, kokee vahvaa tyytyväisyyttä omista saavutuksistaan joihin hän itse on tyytyväinen. Hänelle ei välttämättä ole juurikaan merkitystä ulkoisilla tunnustuksilla. Itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet ovat voimakkaasti läsnä sisäisessä motivaatiossa. Ihminen on perustaltaan oppiva olento, joka etsii mahdollisuuksia oppia ja näyttää omia kykyjään. Nämä tarpeet voivat ilmetä monin eri keinoin. Joku saattaa käyttää valtavasti aikaa vaikeiden leivonnaisten kehittämiseen, kun taas toinen panostaa tarmonsä tieteelliseen kirjoittamiseen. Kolmas tekee entistä vaativampia istutuksia

puutarhassaan. Kaikissa näissä tapauksissa sisäinen motivaatio saa ihmisen yrittämään entistä haastavampia tehtäviä.

Ulkoisessa motivaatiossa puolestaan motiivi suoritukseen tulee ulkoisen palkkion odotuksesta. Ulkoisen palkkion ei aina tarvitse olla välttämättä palkka. Se voi olla arvostusta, turvallisuutta tai jotain muuta taloudellista hyötyä. Palkkioiden lähde on kuitenkin ihmisen ulkopuolella ja se on saavutettavissa vain ponnistelun kautta. Ulkoisessa motivaatiossa tyypillistä on, että mitä houkuttelevampana palkkio nähdään, sitä motivoituneemmin palkkion saavuttamiseksi työskennellään. Ulkoisten palkkioiden merkitys nousee tyypillisesti suureksi silloin, kun työ itsessään tuntuu rutiinilta eikä tarjoa virikkeitä.

Kaupan alalla kuten muissakin työpaikoissa sisäisesti työhön motivoitunut henkilö on ihanteellinen työntekijä. Tällaisella henkilöllä on tarmoa kehittää itseään ja pyrkiä yhä parempaan asiakaspalveluun ja tuottavuuteen. Suurimmalle osalle ihmisistä työ on kuitenkin vain väline ansaita elanto sekä saada tarvittava varallisuus sijoitettavaksi itseään kiinnostaviin asioihin. Tällöin kuvioon tulee mukaan ulkoiset motiivit, joilla henkilöä yritetään motivoida parempiin tuloksiin organisaation tavoitteiden mukaisesti. Onko se päivittäistavarakaupassa motivointi palkalla, mahdollisesti saavutettavalla vastuulla tai joustavuudella työssä, riippuu jokaisesta henkilöstä yksilöllisesti.

3.3 Äärimmäinen motivoituminen, flow-tila

Joskus on mahdollista innostua työstään ja paneutua siihen niin voimakkaasti, ettei huomaa ajan kuluu. Niin kutsutussa flow-tilassa oleva henkilö ei välttämättä huomaa edes nälkää tai fysiologisia tarpeitaan. Useimmiten tämä ilmiö koetaan kiehtovan harrastuksen parissa. Kun ihmisen haasteet ovat sopusoinnussa osaamisen kanssa ja hän on innostunut työnsä sisällöstä, voi työ imeä mukaansa. Tällöin ihminen on ikään kuin virtaustilassa ja saavuttaa huippukokemuksen, jossa työ tuntuu helpolta ja ajattelu on kirkasta (Piili 2006, 49).

Piili (mts. 49) listaa seuraavat edellytykset flow-tilan syntymiselle:

- ihminen saa työskennellä tärkeänä pitämänsä asian parissa

- toiminnalla on selkeä päämäärä
- toimintaa voi jatkaa keskeytyksettä loppuun asti
- on mahdollista keskittyä siihen, mitä parhaillaan on tekemässä
- toiminta mahdollistaa välittömän palautteen
- toiminta auttaa irtautumaan arkipäivän tilanteista ja huolista
- toiminta antaa mahdollisuuden itsensä kehittämiseen ja harjoitteluun

Piilin mukaan (2006, 49) esimiehen on mahdollista luoda ympäristö ja olosuhteet, jotka helpottavat flow-tilaan pääsemistä. Tällaisen hurmostilan saavuttaminen on lopulta kuitenkin subjektiivinen kokemus, jota ei ole mahdollisuutta ulkoapäin kellekään rakentaa.

3.4 Työn muotoilu

Piili (2006, 50) kertoo, että töitä uudelleen organisoimalla sekä sen rakenteellisia ja sisällöllisiä tekijöitä muotoilemalla on mahdollista vaikuttaa motivaation ja hyvinvoinnin edellytyksiin. Piili listaa työn muotoilu- ja organisointikeinoja seuraavasti:

- *Työn laajentaminen* tuo vaihtelevuutta, pidentää työvaiheita ja antaa mahdollisuuksia kykyjen hyväksikäytölle. Työntekijälle sallitaan omatahtinen työskentely ja työmenetelmän valinta. Näin vastataan ihmisen tarpeisiin toiminnan mielekkyyden kokemisesta ja itsemääräämisestä. Peräkkäisiä työvaiheita ja irrallisia tehtäviä on mahdollisuus yhdistää ja muodostaa laajempia työkokonaisuuksia. Laajemmat kokonaisuudet mahdollistavat työntekijälle paremmin näkemisen työn edistymiselle, laadulle ja tuloksille.
- *Työn rikastaminen* on menettely, jossa suunnittelu- ja valvontatehtäviä lisätään työnkuvaan tai muodostetaan itseohjautuvampia ryhmiä tai tiimejä. Työntekijöillä on itsellä mahdollisuus valita menetelmät, työvälineet ja suoritusjärjestys. Vertikaalinen vaativuus työstä kasvaa ja vastuun kokeminen työn tuloksista lisääntyy. Ryhmäkontrolli ja yhteistyö tulevat osaksi suoritus-

ta. Luonnollisesti työtä rikastettaessa on tarjottava koulutusta ja oppimismahdollisuuksia uusien vaatimusten mukaisesti.

- *Työkierto* on toimiva ratkaisu jos varsinaisia tehtäviä on hankala muotoilla. Tällöin työntekijälle voidaan järjestää mahdollisuus siirtyä sovituksi ajaksi ja sovitussa järjestyksessä tehtävästä toiseen. Hän palaa taas kierron lopussa omaan tehtäväänsä. Näin voidaan luoda vaihtelua yksitoikkoihin, lyhyisiin ja mahdollisesti yksipuolisesti rasittaviin työn vaiheisiin.
- *Työaikajärjestelyt* yksilöiden tai ryhmän tarpeiden mukaisesti voivat lisätä motivaatiota ja joustoa töiden hoitamisessa. Luonnollisesti nämä myös helpottavat vapaa-ajan ja perhe-elämän suunnittelua. Joustavan tai poikkeuksellisen aikajärjestelyn vallitessa ryhmän sisäisen työnjaon on toimittava hyvin, jotta siitä ei aiheudu ristiriitoja ryhmän jäsenten välillä. Motivoituneet työntekijät pystyvät järjestämään esimerkiksi tuotannon ja asiakaspalvelun toimivuuden itsenäisesti, jolloin esimiestä ei tarvitse kuormittaa ajankäytön suunnittelulla.

Työkierto ja työaikajärjestelyt ovat oletettavasti toimivia ratkaisuja päivittäistavara-kaupan alalla motivaation kehittämiseen sekä reilun esimiestyön kokemukseen henkilökunnan keskuudessa. Kun työtehtävät vaihtuvat kierron seurauksena, voi liiaksi rutinoitunut ja motivaation puutteesta kärsivä henkilö saada merkittävästi uutta kipinää työntekoa kohtaan. Kaupan alalla vuorotyöt ja epäsäännölliset työajat tuovat oman haasteensa esimiestyöhön ja henkilökunnan motivaation ylläpitämiseen. Työaikajärjestelyt sekä henkilökunnan kokemus siitä, että heidän toiveensa huomioidaan, voivat vaikuttaa positiivisesti motivaation ylläpitämiseen.

Piilin (2006, 51—52) mukaan korkea suoritustaso, motivaatio ja työtyytyväisyys ovat parempia yleensä hyvin muotoilluissa töissä kuin suppeissa, rutiininomaisissa ja tiukasti säädellyissä tehtävissä. Työn muotoilun keinosta eniten hyötyvätkin ne työntekijät, jotka pitävät vaativista tehtävistä ja joilla on riittävä osaaminen suoriutua haasteista. Huomioitavaa on myös se, että muutos ei toteudu ilmoittamalla työn muotoilun aloittamisesta, vaan se vaatii perehdyttämistä ja opastusta.

3.5 Motivaatioon vaikuttava infrastruktuuri

Viitalan (2004, 162) mukaan motivaatioon vaikuttaa perinteisten motivaatioteorioiden lisäksi useat järjestelmiin ja toimintamalleihin liittyvät tekijät, joita hän nimittää motivaatioon vaikuttavaksi infrastruktuuriksi. Viitala (mp.) listaa niin työelämässä kuin muuallakin ihmisen motivaatiota lisäävän seuraavat asiat:

- Selkeä tavoite jonka ihminen tiedostaa, tavoitteen on oltava mitattavissa ja mahdollista saavuttaa
- Säännöllinen tulosten arviointi, joka perustuu hyväksytyihin kriteereihin
- Avoin palaute, joka on välitöntä sekä kohdistuu tuloksiin ja toimintaan
- Ohjaava tuki, joka perustuu luottavaan ihmiskäsitykseen ja on enimmäkseen myönteistä
- Suoritukseen tai tulokseen perustuva kannustava palkkaus
- Työ itsessään, joka on sopivan vaativaa, mutta myös itsenäistä ja vaihtelevaa
- Sopiva työn määrä aikaan ja tavoitteisiin nähden

3.6 Positiivisen palautteen voima

Motivaatiosta ja varsinkin motivoinnista keskusteltaessa ei voida väheksyä myönteisen palautteen merkitystä. Myös esimiesten on syytä tiedostaa myönteisen palautteen tärkeys, kun halutaan nostaa työmotivaatioita ja kannustaa työntekijöitä parempiin suorituksiin. Kaupan työntekijöillä on usein kiire ja paljon vastuullisia tehtäviä hoidettavanaan päivittäin, usein vieläpä asiakkaiden keskellä työskennellen. Samalla olisi kyettävä hyvään työnjälkeen ja iloiseen asiakaspalveluun. Esimiesten tulisikin tiedostaa, millaisissa olosuhteissa työntekijän on pystyttävä parhaaseen suoritukseensa. Pieni kiitos tai positiivinen kommentti tehdystä työstä ei ole esimieheltä liikaa pyydetty.

Viitala (2004, 161) kertoo myönteisellä palautteella olevan ihmistä voimistava vaikutus. Vaikka onnistuminen on jo itsessään ensisijaisesti tyydytystä tuottava sisäinen kokemus, on myös ulkoisen tunnustuksen saaminen merkittävä vahvistus omalle onnistumiselle. Jokainen työntekijä haluaa olla hyväksyty ja arvostettu, joten jokainen viesti joka sitä vahvistaa, lisää työntekijän uskoa omiin kykyihinsä ja antaa rohkeutta tarttua uusiin haasteisiin.

Myönteisen palautteen hieno ominaisuus on positiivisen kierteen käynnistäminen: onnistuminen lisää uskoa, mikä puolestaan lisää riskinottohalua ja sitoutumista. Negatiivinen palaute voi myös nostattaa taistelutahtoa ja pyrkimystä parempiin suorituksiin, mutta vaarana on, että se lamauttaa työntekijöitä tuottaen arkuutta ja vieraantumista. Pahin seuraus negatiivisen palautteen antamisesta on pyrkimys paeta tilanteita, joissa työntekijä voi kohdata epäonnistumisen. Kielteisen palautteen riskinä on negatiivisen kierteen aiheuttaminen. Yhtä lailla myös työntekijän jättäminen kokonaan ilman palautetta voi aiheuttaa työntekijälle tunteen, ettei hänen suorituksellaan ole merkitystä tai arvoa. Myönteisen palautteen antaminen on merkityksellistä myös siksi, että se lisää sietokykyä vastaanottaa kritiikkiä silloin kun se on aiheellista (Viitala 2004, 161).

Piilin mukaan (2006, 55) myönteinen palaute on työyhteisölle voimakas innostuksen lähde ja myönteisen ilmapiirin luoja. Siksi hänen mukaansa sitä tulisi viljellä usein esimiesten ja alaisten välillä, sekä myös kannustaa kaikkia työyhteisön jäseniä antamaan sitä. Vaikka mittarit, tunnusluvut ja asiakaspalautteet toimivat myös konkreettisenä palautteena työntekijälle, se ei korvaa esimiehen antamaa henkilökohtaista palautetta.

Esimiestyön kannalta olennaista on, että johtaja ja esimies voivat myönteisellä palautteella vahvistaa työntekijän uskoa omiin kykyihinsä ja mahdollisuuksiin kehittyä. Asemansa perusteella heillä on suurempi vaikutus työntekijään kuin muilla työtovereilla. Vilpitön kiitos esimieheltä hyvien suoritusten ja onnistumisten seurauksena tuottaa kokemuksen arvostetuksi tulemisesta ja näin ollen lisää sitoutuneisuutta organisaatioon (Viitala 2004, 161).

3.7 Palkalla motivoiminen

Palkalla tarkoitetaan tehdystä työstä maksettua korvausta, joka voidaan maksaa rahana, luontoisetuna tai muuna taloudellista arvoa omaavana vastikkeena. Palkan kannustavuus perustuu sen kykyyn tyydyttää monia tarpeita. Rahalla ei tyydytetä ainoastaan työntekijän perustarpeita tai lisätä taloudellista turvaa, sillä se voi tyydyttää myös arvostuksen ja vallan tarpeita. Kaikista vähiten raha tyydyttää itsensä toteuttamisen tarvetta. Myöskään yhteenkuuluvaisuuden tarpeen tyydyttämisessä rahalla ei ole mainittavaa merkitystä, koska sillä ei yleensä voi ostaa ystävyyttä, rakkautta tai kiintymystä (Kauhanen 2010, 117, alkuperäinen lähde Peltonen & Ruohotie 1987, 44).

Herzbergin 1960-luvulla tunnetuksi tekemässä 2-faktoriteoriassa palkka oli kuitenkin yksi niistä keinoista, joilla oli mahdollista poistaa tyytymättömyyttä työssä (Kauhanen 2010, 112). On selvää, että ainakin osalle ihmisistä palkka on yksi merkittävä tekijä motivaation tai sen puutteen taustalla.

Kauhasen mukaan (2010, 117) taloudellinen palkitseminen palvelee useita eri tarkoituksia organisaation näkökulmasta. Näitä ovat:

- Houkutella potentiaalisia työnhakijoita
- Hyvien työntekijöiden pitäminen organisaatiossa
- Saavuttaa kilpailuetua ja lisätä tuottavuutta
- Tukea organisaation strategisia tavoitteita ja vahvistaa sekä määrittellä organisaation rakennetta

Palkka on hyvin erilainen motivaation lähde eri ihmisillä. Tähän vaikuttaa voimakkaasti henkilökohtainen taloudellinen tilanne sekä elämänvaihe. Usein esimerkiksi iäkkäämpi työntekijä, jonka asunto on velaton ja lapset aikuisia, ei koe rahaa yhtä merkittävänä kannustimena kuin nuori asuntovelallinen ja perheellinen työntekijä (Viitala 2004, 150).

Toisaalta tänä päivänä raha on ihmisille juuri se keskeisin keino tyydyttää perustarpeita. Rahan avulla kustannetaan asuminen ja hankitaan ravinto. Niin pitkään

kuin tällaisten perustarpeiden tyydyttäminen vaatii suurimmat ponnistelut työelämässä, raha toimii merkittävimpänä kannustimena (Viitala 2004, 156).

Kauhasen (2010, 119) mukaan palkka on tärkeä kannustin pienituloisille työntekijöille, sillä ensi sijassa se tyydyttää heidän perustarpeensa. Tosin hän kertoo tähän vaikuttavan luonnollisesti myös yhteiskunnan tukiverkoston eli sosiaaliturvan.

Palkkakannusteen suhteellinen merkitys vaihtelee eri ryhmien välillä seuraavasti:

1. Palkan suhteellinen merkitys riippuu yksilön tarpeiden voimakkuudesta. Perustarpeitaan tyydyttämään pyrkivälle ihmiselle palkan suuruus on erittäin tärkeää.
2. Palkan merkitys riippuu palkan suuruudesta. Mitä enemmän ihminen saa palkkaa, sitä vähemmän se merkitsee.
3. Palkan merkitys riippuu ammattitasosta ja työn luonteesta. Palkan suhteellinen merkitys heikkenee organisaation huippua kohti. Johtajille palkka merkitsee vähemmän kuin työntekijöille.
4. Heikon suoritustarpeen omaavat ihmiset voivat työskennellä lujasti saadakseen taloudellisia palkkioita. Tämä ei johdu itse palkasta tai suoritettavasta työstä vaan siitä, että palkalla on mahdollista hankkia tarvittavia hyödykkeitä. Varallisuuden lisääntyessä palkkakannusteen merkitys heikkenee. Toisaalta ihmiset joilla on voimakas suoritustarve, motivoituvat pääasiassa saavutuksistaan. Palkan lisäys ei välttämättä saa heitä työskentelemään lujemmin, mutta he odottavat saavansa erilaisia palkkioita tunnustukseksi, vaikkapa palkankorotuksia (Kauhanen 2010, 119, alkupe-
räinen lähde Peltonen & Ruohotie 1987, 44—45).

Edellä kuvatun perusteella on helppo sanoa, että päivittäistavarakaupan myyjille palkalla useissa tapauksissa tärkeä merkitys. Palkkaus on kaupan alalla harvoin kilpailukykyinen verrattuna useisiin muihin toimialoihin Suomessa. Myyjien palkkaus ei yllä tälle tasolle käytännössä koskaan. Palkka ei siis välttämättä ole määrälli-

sesti suuri, mutta juuri siitä syystä sen rooli voi olla hyvinkin tärkeä. Usein pienehköä palkkaa nauttivat henkilöt pyrkivät tyydyttämään perustarpeitaan. Koska myyjinä työskentelevät ihmiset harvoin ovat organisaatioissa merkittävillä esimiespaikoilla, voidaan tämänkin perusteella palkka arvioida tärkeäksi tekijäksi heidän toiminnassaan.

Bushart, Toso ja Schnake kertovat (1989, 81), että rahapalkintoihin työntekijöiden suoritusten parantamisessa luottavat organisaatiot eivät yleisesti saavuta kovin merkittäviä tuloksia. Kaikki organisaatiot eivät ole kykeneviä luomaan palkitsemisjärjestelmää joka perustuu rahaan. Toisaalta organisaatioissa joissa on taito ja mahdollisuus rahapalkkausta hyödyntää, raha voi olla hyvinkin vahva motivoija.

Lienee kuitenkin selvää, että useimmat ihmiset saavat motivaationsa ammatissaan toimimiseen juuri palkan ja palkkioiden kautta. Harvoille ihmisille on avautunut mahdollisuus saada ammatti vapaa-ajan harrastuksestaan tai muusta toimesta, johon hän suhtautuu intohimoisesti. Näin ollen raha ei ole merkittävä prioriteetti toiminnan harjoittamisessa. Ei ole siis mahdollista poissulkea kokonaan rahan merkitystä motivoinnissa, vaikka epäilemättä joillekin ihmisille sen merkitys on vähäinen heidän saadessaan tyydytyksen työn tekemisestä muuta kautta.

3.8 Motivaatioteorioita

Tutkimuksen kohteena motivaatio on ollut aina 1950-luvulta lähtien. Abraham Maslow loi oman motivaatiota selittävän mallinsa vuonna 1954. Motivaatioteorioiden käytännön sovelluksilla ei ole ollut kiistatonta tai yksiselitteistä vaikutusta tuotavuuden kasvuun. Niiden avulla ovat kuitenkin monet konsultit ja johtajat merkittävästi rikastaneet organisaatioita maailmansotien jälkeen työntekijöiden kannalta positiivisempaan suuntaan (Viitala 2004, 154).

Kuten Vartiainen ja Nurmela (2005, 189) toteavat, edelleenkin ei ole olemassa yhtä ja ainutta yleisesti hyväksyttyä teoriaa joka yksiselitteisesti kuvaisi ihmisen toimintaa. Heidän mukaansa myös työmotivaatiossa on kysymys motiivien laajasta verkostosta, jossa osa motiiveista on ulkoisia ja helposti määrällistettäviä sekä

verbalisoitavia. Toiset motiivit taas ovat sisäisiä sekä osittain tiedostamattomia tunneväritteisiä vaikuttimia.

Organisaatiopsykologian alueella motivaatio on yksi eniten mielenkiintoa herättäneistä aiheista. Abstraktin ja subjektiivisen luonteensa vuoksi motivaatiotutkimus on johtanut useisiin erilaisiin motivaatioteorioihin. Kirjallisuus tuntee enemmän kuin kolmekymmentä erilaista teoriaa motivaatiosta, joskin useat näistä edustavat kaipa-alaista näkökulmaa ollen ikään kuin eräänlaisia miniteorioita (Liukkonen & Jaakkola 2002, 17).

Maslown (1954) ja monien muidenkin motivaatioteorioiden perusajatus on, että ihmisen käyttäytyminen saa voimansa sisäisistä tarpeista tai jännitteistä, joita omalla toiminnalla pyritään lieventämään. Ihmisen täytyy kuitenkin itse uskoa tavoitteen saavuttamisen olevan mahdollista, jotta hän pyrkisi tavoitteen saavuttamaan. Myöhemmin keskusteluihin motivaatioteorioista tuli mukaan yksilön tiedonkäsittely ja oppimisprosessi sekä motivaation yhteys sosiaalisiin suhteisiin ja ympäristöön (Viitala 2004, 154—155).

Kuten monet tässäkin opinnäytetyössä luetellut motivaatioteoriat antavat ymmärtää, useiden motivaatioteorioiden juuret ovat nautinnonhaluisuudessa eli hedonismissa. Juutin (2006, 39) mukaan tyypillinen piirre hedonismille on pyrkimys saavuttaa mielihyvää sekä kivun ja mielipahan välttäminen. Toisaalta voitaneen esittää kysymys, eikö hedonismi ole tyypillinen piirre kaikille ihmisrodun edustajille?

Viitalan mukaan (2004, 155) motivaatioita on tutkimuksissa selitetty useista näkökulmista. Nämä lähestymistavat voidaan jakaa kahteen pääluokkaan. Ensimmäisessä ryhmässä motivaation lähtökohtana pidetään tarpeita ja tarpeiden tyydyttämistä. Toisessa ryhmässä selityksiä haetaan ajatusmalleista ja tietorakenteista. Jälkimmäisistä käytetään myös nimitystä *kognitiiviset teoriat*.

Motivaatioteoriamallit voidaan jakaa tarvelähtökohtaisiin sekä tietorakenteita motivaation taustalla selittäviin malleihin. Vaikka malleja on paljon, työmotivaatiota tuskin pystytään selittämään millään kyseisistä malleista. Työhön motivoitumiseen vaikuttavat monet erityyppiset tekijät samanaikaisesti. Motivaation lisäksi työsuorituksen taustalla vaikuttaa aina useita tekijöitä kuten osaaminen tai fyysiset ja psyykkiset edellytykset (Viitala 2004, 155).

3.8.1 Maslowin tarvehierarkia

Epäilemättä motivaatioteorioista tunnetuin on Maslowin tarvehierarkia. Vuonna 1954 Maslow loi teorian jonka perusajatuksena on motivaation lähteen tulevan tyydyttymättömästä tarpeesta. Maslow ryhmitteli ihmisen perustarpeet viiteen toisiinsa hierarkkisessa suhteessa olevaan luokkaan, jossa ylempi tarveluokka aktivoituu vasta alemman tason tarpeiden tyydyttyä (Viitala 2004, 155).

Lathamien mukaan (2012, 33—34) Maslow loi hierarkiamallin sen sijaan, että olisi keskittänyt teorian asenteiden tutkimiseen. Teoria pohjautuu juuri ihmisen käyttäytymisen malliin ja ihmisen tarpeisiin, eikä esimerkiksi älyllisesti ihmistä alempana oleviin eläimiin. Huomioitava piirre hierarkkisessa portaikossa on myös alemman tason tyydytyksen saavuttamisen jälkeinen vaihe. Mitä enemmän seuraavan portaan tarvetta saavutetaan, samalla aiemman portaan vaikutus jatkuvasti lievenee (mp.). Toisin sanoen tyydytetty taso hierarkiassa ei jatkossa enää motivoi.

5. Itsensä toteuttaminen

4. Arvostus

3. Liityntä (sosiaaliset tarpeet)

2. Arvostuksen tarpeet

1. Fysiologiset tarpeet

Kuvio 3. Maslowin tarvehierarkian tasot (Juuti 2006, 45).

John Adairin (2009, 57) mukaan alemman tason perustarpeet ovat vahvempia, joten mikäli niitä uhataan, siirrytään portaikossa alemmas näitä tarpeita puolustamaan. Ylimpien tasojen tarpeet ovat heikompia, mutta juuri ne tekevät ihmisistä yksilöllisiä ja ainutlaatuisia.

Maslowin tarveteorian voidaan katsoa perustuvan seuraaville oletuksille (Juuti 2006, 45):

- Ihmisen motivaatio on useiden samanaikaisesti vaikuttavien motiivien monimutkainen tulos

- Ihmisillä on universaalit, tietyllä tavalla ryhmiteltävissä olevat tarpeet
- Tarpeet muodostavat hierarkkisen järjestelmän, jossa alemman tason tarpeiden tulee olla tyydytettyjä ennen kuin ylemmän tason tarpeiden merkitys korostuu
- Jos tarvetta ei tyydytetä, on seurauksena tyytymättömyys
- Jos tarve tyydytetään, siitä seuraa tyytyväisyys
- Tyydytetty tarve ei enää motivoi
- Korkeamman tason tarpeet voidaan tyydyttää useammalla tavalla kuin alemman tason tarpeet
- Ihmiset ovat kasvuhakuisia. He pyrkivät siirtymään tarvetasolta toiselle kohden ylintä hierarkian tasoa

Fysiologisiin tarpeisiin kuuluvat esimerkiksi ruoan, juoman ja vaatetuksen hankkiminen. Näiden perustarpeiden on luonnollisesti oltava jossakin määrin tyydytettyjä, että ihmisellä olisi energiaa ja motivaatiota ylemmän asteen tarpeiden tavoitteluun (Juuti 2006, 46).

Maslow (1987, 16—17) toteaa, että fysiologiset tarpeet ovat kaikista merkityksellisimmät. Esimerkiksi ihminen jolla on elämässään puutetta ruuasta, turvallisuuden tunteesta, rakkaudesta ja arvostuksesta, kaipaa kuitenkin eniten ruokaa. Vasta nälän tunteen poistuttua, hän voi ajatella elämäänsä ja tarpeita eteenpäin. Perustarpeista puutetta kokeva ihminen on motivoitunut vain täyttämään nämä tarpeet ja neljän ylemmän portaan tarpeet ovat merkityksettömät. Maslow (mp.) kertoo, että kun ihmisellä ei ole edes ruokaa, kaikki energia menee ruoan hankkimiseen. Silloin ihminen ajattelee, haaveilee ja unelmoi vain ruoasta. Historia, taiteen tekeminen tai uudet vaatehankinnat eivät tällöin ole ihmisen mielessä.

Merkityksellinen huomio fysiologisia tarpeita tarkastellessa on niiden rajallisuus. Ne ovat rajallisia siinä mielessä, että ihminen tarvitsee näitä tarpeita vain tiettyyn määrään asti. Toisaalta niitä on kuitenkin tyydytettävä kohtalaisen useasti lyhyellä ajanjaksolla (Juuti 2006, 46)

Turvallisuuden tarpeiksi Juuti (2006, 46) mainitsee muun muassa pyrkimyksen ympäristön turvallisuuden varmistamiseen esimerkiksi tulipalon tai tapaturmien varalta, pyrkimyksen taloudellisen turvallisuuden takaamiseen eri elämäntilanteissa sekä pyrkimyksen ennakoitavuuteen sosiaalisissa suhteissa. Juutin mukaan Maslow tarkoitti turvallisuudella niin emotionaalista kuin fyysistäkin turvallisuutta. Kuitenkin myös turvallisuuden tarpeet ovat äärellisiä. Kun ne on tyydytetty tiettyyn pisteeseen asti, ei niistä enää saa motivaatiota.

Kun säilymisen ja turvallisuuden tarpeet ovat tyydytetyt, ihmistä motivoi pyrkimys tyydyttää liittynän eli sosiaalisuuden tarpeitaan. Liittynän tarpeet, kuten ystävyys, ihmisten väliset suhteet, keskinäinen pitäminen ja rakkaus ovat rajattomia. Niitä on mahdollista tyydyttää yhtälailla töissä kuin vapaa-aikana. Näiden tarpeiden kautta ihminen kokee olevansa osa jotain yhteisöä. Liittynän tarpeilla on työyhteisössäkin merkittävä osa organisaatioon sosiaalistamisessa. Esimerkiksi työpaikan ihmissuhteilla voi olla hyvin voimakas motivoiva vaikutus. Suhteet ystäviin ja työtovereihin ovat molemmat yhtälailla merkittäviä motivoinnin kannalta. Pyrkimys ystävyssuhteisiin motivoi ihmistä ja ystävät vaikuttavat myös yksilön käyttäytymiseen. Työtovereiden merkitys yksilön päämäärien saavuttamisessa, arvojen muodostumisessa sekä tiettyjen toimintaa ohjaavien sosiaalisten normien synnyttäjänä on merkittävä (Juuti 2006, 46)

Arvostuksen tarpeet muodostuvat ihmisen pyrkimyksestä vallan, huomion tai statuksen saavuttamiseen. Arvostuksen tarpeet voidaan myös jakaa koskemaan joko pyrkimystä saavuttaa arvostusta itselleen tai pyrkimykseen arvostaa toisia ihmisiä. Itsensä kunnioittaminen, itsevarmuus, kompetenssi ja itsenäisyys liittyvät arvostukseen. Jos arvostuksen tarpeet saadaan tyydytettyä, se johtaa itsevarmuuden, kyvykkyyden ja riittävyden tunteiden nousemiseen. Niiden tyydyttymättömyys taas aiheuttaa alemmuuden ja avuttomuuden tunteita (Juuti 2006, 47).

Juutin (2006, 47) mukaan organisaatiomaailmassa arvostuksen tarpeilla on merkittävä asema. Hän kertoo tehtävissään onnistumaan pyrkivien ja arvostusta tavoittelevien henkilöiden tyydyttävän arvostuksen tarpeitaan. Sosiaalisissa suhteissa arvostuksella on myös iso merkitys. Kuten tiedetään, työryhmissä on aina henkilöitä jotka ovat arvostetumpia ja joilla on enemmän valtaa kuin toisilla. Optimaalisim-

man motivaation kannalta olisi tärkeää, että mahdollisimman moni ihminen kykenisi tyydyttämään arvostuksen tarpeitaan organisaation sosiaalisissa suhteissa.

Viitala (2004, 152—153) kertoo nykyiselle motivaatiokeskusteluissa olevan tyypillistä, että on siirrytty tarpeista myös toisenlaisiin motivaatiota ylläpitäviin näkökulmiin. Siitä huolimatta tarpeita ei voida ohittaa motivaation perustaa etsittäessä. Erilaiset arvostustarpeet, suoritustarpeet ja sosiaaliset tarpeet näkyvät selvästi myös nykyajan työpaikoilla.

Juuti (2006, 48) kertoo myös yleisestä harhasta, jossa ajatellaan Maslowin teorian olevan tutkimuksin todettua faktaa sen yleisen ja laajan omaksumisen takia. Näin ei kuitenkaan ole, vaan tutkimukset ovat osoittaneet ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavan useiden motiivien samanaikaisesti. Juutin mukaan (mp.) voidaankin sanoa ihmisen olevan kokonaisvaltainen organismi, joka pyrkii tyydyttämään erilaisia motiiveja monimutkaisin keinoin.

Kauhasen (2010, 112) mukaan Maslowin teoria on myös yksi niistä motivaatioteorioista, jotka aliarvioivat palkan merkitystä. Hän katsoo, että Maslowin tarvehierarkiassa palkan kannustearvo katoaa kun elämälle välttämättömät (fysiologiset) tarpeet ja turvallisuuden tarve ovat tyydytettyjä.

3.8.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzbergin kaksifaktoriteoriassa (1966) motivaatiota käsitellään enemmän työn yhteydessä, kuin esimerkiksi Maslowin teoriassa. Herzberg erittelee sellaisia tarpeita, jotka on mahdollista tyydyttää hyvällä työsuorituksella. Hän loi työn rikastamiseksi sovellusmallin, jolla on mahdollista soveltaa teoriaa työelämään ja parantaa näin edellytyksiä motivoitua (Viitala 2004, 156).

Leideckerin ja Hallin (1989, 25—26) mukaan kaksifaktoriteoria määrittelee työn kaksi perusulottuvuutta seuraavasti:

1. *Työn ulkoiset olosuhteet (hygieniatekijät)*. Herzbergin teoriassa hygieniatekijöiksi kutsutaan asioita kuten hallinto, työpaikan siisteys, henkilösuhteet, luontoisedut ja indeksiin

sidotut palkankorotukset, koska sinänsä ne eivät aiheuta hyviä työsuorituksia vaikka voisivatkin olla tärkeitä edellytyksiä niiden syntymiseen.

2. *Työ itsessään (motivaatiotekijät)*. Antaako työ tunteen suoriutumisen? Onko tehtävä mielenkiintoinen, niin että sitä ajattelee vielä työpäivän päätyttyäkin? Tarjoaako työ haasteita joka antaisi kasvun tunteen? Tehtävtekijöitä kutsutaan motivaatiotekijöiksi, sillä niiden olemassaolo tai puute määrää pitkälti motivoituuiko ihminen hyvään työsuoritukseen.

Normaalisti hygieniatekijöihin kuuluvat tarpeet ovatkin tuttuja juuri Maslowin teoriasta, eli ne koostuvat fysiologisista, turvallisuuteen liittyvistä sekä sosiaalisista tarpeista. Motivaatiotekijöihin liittyvät tarpeet taas ovat Maslowin teorian ylemmiltä portailta, eli niitä ovat muun muassa arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet (Leidecker & Hall 1989, 26).

Kauhanen (2010, 112) kertoo Herzbergin havainneen tutkimuksissaan, että työtyytyväisyyttä saavat useimmiten aikaan:

- Saavutukset
- Tunnustus
- Työ sinänsä
- Vastuu
- Kasvu

Kauhanen (mts. 112—113) luettelee seikkoja jotka huonosti hoidettuna aiheuttavat yleisesti tyytymättömyyttä, mutta hyvin hoidettuna ovat lähes merkityksettömiä. Tällaisia seikkoja ovat muun muassa:

- Yrityspolitiikka ja hallinto
- Työnjohto ja suhteet työnjohtoon

- Palkka
- Suhteet työtovereihin
- Henkilökohtainen elämäntilanne
- Suhteet alaisiin
- Status (näkyvät merkit arvoasemasta)
- Turvallisuus

Herzbergin johtopäätös tutkimuksistaan oli, että työtyytyväisyyttä lisääviä toimenpiteitä pitäisi käyttää henkilöstön motivoimiseksi parempiin työsuorituksiin. Tyytymättömyyttä aiheuttavat seikat puolestaan tulisi pyrkiä eliminoimaan (Kauhanen 2010, 113).

3.8.3 McClellandin suoritusmotivaatioteoria

Suoritusmotivaatioteoria selittää toimintaa, joka tapahtuu suoriutumistilanteissa joissa on mahdollisuus onnistua tai epäonnistua. Tämän teorian mukaan ihmisillä on luontaisesti halu onnistua ja yhtäläillä myös välttää epäonnistumisia (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 21). Viitalan (2004, 157) mukaan McClellandin (1961) esittämässä suoritusmotivaatioteoriassa oli päällimmäisenä havaintona ihmisen suoritusmotivaation voimakas vaihtelu eri ihmisten välillä. Erityisen vahvana suoritusmotivaatio voidaan todeta esimerkiksi yrittäjillä. Ihmiset joilla on korkea suoritustarve nauttivat tilanteista, joita voidaan luonnehtia seuraavin piirtein:

- Henkilökohtaisin ponnisteluin voi vaikuttaa menestykseen
- Tehtävät ovat sopivan vaikeita
- Menestymistä voidaan mitata ja siitä voi saada selkeän palautteen
- Toiminnassa on mahdollista suunnata tulevaisuuteen

Vaikka harvoilla ihmisillä on olemassa edellä mainittu korkea suoritusmotivaatio, McClelland kuitenkin piti mahdollisena suoritusmotivaation vahvistamista koulutus-

ta ja tehtävien haasteellisuutta lisäämällä. Tällaisten ”sisäisten yrittäjien” kohdalla palkka toimii ennemminkin palautteena tehdystä työstä kuin motivaattorina itsessään (Viitala 2004, 157).

Kaupan alalla voimakkaan suoritusmotivaation omaavat ihmiset hakeutunevat yleisesti esimies- tai yrittäjätehtäviin. Työntekijöillä ei välttämättä ole suurta tarvetta suorittaa enempää kuin heiltä vaaditaan ja työn tuoma palkkio tyydyttää heidät. Työntekijät, jotka ponnistelevat voimakkaammin ja pyrkivät tekemään työnsä vaadittua paremmin organisaatiossa tai alalla etenemisen toivossa, ovat poikkeus tästä esimerkistä.

3.8.4 Alderferin teoria

Alderferin (1969) esittämän teorian mukaan ihmisellä on kolme päätarvetta, jotka vaikuttavat motivaatioon. Ensimmäinen niistä on *tarve olemassaololle*, johon kuuluvat fyysiset ja turvallisuuteen liittyvät asiat. Toinen niistä on *yhteenkuuluvuuden tarve*, jossa vaikuttajina ovat sosiaaliset ja arvostuksen tarpeet. Yksi ihmisen suurista perustarpeista on tarve olla tekemisissä muiden ihmisten kanssa. Kolmantena Alderferin teorian tarpeista on *kehittymisen tarve*. Siihen liittyvät henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen tarve, itsearvostuksen sekä muilta saatavan arvostuksen tarve, kuten myös tarve käyttää luovia kykyjä (Viitala 2004, 157)

Viitala (2004, 157) kertoo Alderferin mallin tarjoavan yksinkertaisen ja selkeän selityksen 2000-luvun henkilöstöjohtamisen suunnalle, jossa työhön liittyvää jatkuvan oppimisen mahdollisuutta kehitetään aktiivisesti. Sen avulla on tarkoitus pystyä vastaamaan aina vain paremmin ihmisen perustarpeeseen saada kehittyä.

Kaupan ala pystynee tarjoamaan selkeän mahdollisuuden täyttää Alderferin teorian päätarpeet. Alalla työskentelevät ihmiset eivät välttämättä tavoittele suurta taloudellista menestystä tai uraputkea, vaan he saavat motivaationsa turvallisuuden tai yhteenkuuluvuuden tunteesta mukavassa työyhteisössä. Toisaalta mahdollisuus kehittymiseen ja tieto uusista, mahdollisesti avautuvista entistä monipuolisemmista työtehtävistä täyttäisivät hyvin kuvauksen kehittymisen tarpeesta.

3.8.5 Vroomin odotusarvoteoria

Vroomin (1964) odotusarvoteoria lähtee ajatuksesta, että ihminen pyrkii omassa toiminnassaan minimoimaan harmia ja tuskaa sekä maksimoimaan hyödyn ja nautinnon. Tässä teoriassa ihminen arvioi ponnistuksen ja suorituksen välistä yhteyttä, sekä myös suorituksen ja siitä saatavan palkkion välistä yhteyttä sekä palkkion arvoa (Viitala 2004, 158).

Juutin (2006, 49) mukaan Vroomin mielestä sisältöteoriat eivät kuvanneet riittävän monipuolisesti ihmisen motivaation problematiikkaa. Vroomin mukaan ihmisen motivaatioon vaikuttavat niin monet eri tekijät, että motivaation rakenteesta ei voida luoda yhtenevää sisällöllistä teoriaa. Sen sijaan tekijöitä joiden mukaan motivaatio useimmiten rakentuu, on mahdollista tarkastella.

Odotusarvoteorioissa pyritään löytämään vastaus muun muassa seuraaviin kysymyksiin (Juuti 2006, 49):

- Minkä vaihtoehdon useista avoimena olevista vaihtoehdoista ihminen valitsee?
- Kuinka motivoitunut henkilö on toimimaan valitseman vaihtoehdon suuntaisesti?
- Jos ihminen valitsee tietyn vaihtoehdon, kuinka todennäköisesti hän arvioi onnistuvansa toiminnassaan?
- Millaisia palkkioita hän arvioi saavansa?
- Miten paljon hän arvostaa kyseisiä palkkioita?

Odotusarvoteorian mukaan ihminen lisää työtahtiaan, mikäli hän uskoo voivansa suuremmilla ponnisteluilla lisätä vaikutusta suorituksen kasvuun. Jos ihminen ei usko lisäponnistusten tuottavan suurempaa tai parempaa tulosta, ei hän niihin ryhdy. Toisaalta tässä teoriassa myös palkkioilla on merkitystä. Jos palkkio tai kannustimet ovat ihmiselle merkityksellisiä ja hän kokee ne houkuttelevana, hän pyrkii nostamaan suoritustasoaan. Työmotivaation on todettu olevan korkeimmillaan tilanteessa, jossa työ on sopivan vaikeaa tai siihen liittyy sekä epäonnistumi-

sen että onnistumisen mahdollisuus. Liian helppo tai liian vaikea työ heikentävät työmotivaatiota (Viitala 2004, 158).

Vroomin teorian mukaan työssä motivoitumiseen vaikuttaa muun muassa työntekijän käsitys omista kyvyistään ja vaikutusmahdollisuuksistaan. Mikäli työntekijä kokee vaikutusmahdollisuutensa työsuorituksen parantamiseen olemattomina, hän ei myöskään ponnistele suorituksen eteen. Myös palkkioiden kohdalla tilanne on tämän teorian mukaan samanlainen: mikäli työntekijä kokee että parantunut suoritus ei tuota hänelle itselleen lisäarvoa, hän ei motivoitu lisäponnisteluihin. On myös huomioitava eri ihmisten erilaiset arvostukset palkkioiden suhteen: toinen kaipaa enemmän arvostusta, kun taas toinen saa motivaationsa rahasta (Viitala 2004, 158—159). Kuten Juuti (2006, 50) kertoo, mikäli esimerkiksi palkkaan liittyy negatiivisia piirteitä kuten väsymys, työtovereiden taholta tuleva pilkka tai arvostelu, ei palkalla pystytä motivoimaan korkeaan suoritustasoon.

Kaupan alan heikot mahdollisuudet tarjota merkittäviä palkkoja aiheuttaa haasteita käyttää Vroomin teoriaa ainakaan palkkauksella motivoinnin ohjenuorana. Toisaalta kaupan alalla kannustimena kohti parempia suorituksia voisi olla esimerkiksi tieto lisääntyvästä vastuusta ja mahdollisuudesta työn monipuolistamiseen tai esimieheksi etenemiseen.

3.8.6 Adamsin kohtuullisuusteoria

Viitalan mukaan (2004, 159) Adamsin (1965) vuonna 1963 kehittämässä kohtuullisuusteoriassa ihminen hakee omalle kohdalleen kohtuullisuutta suhteessa muihin ihmisiin. Ihmisen oma panos-tuotosyhtälö on vertailussa suhteessa muiden ihmisten vastaaviin. Hän punnitsee omaa panostaan, yrittämistä, koulutusta ja kokemustaan suhteessa saamaansa vastikkeeseen. Vastike voi olla palkkaa tai muuta taloudellista hyödykettä, tietty asema tai arvostus. Juuti (2006, 44) kertoo Adamsin teoriaa käytettävän edelleen 2000-luvulla työmotivaatiota käsittelevissä tutkimuksissa.

Juuti (2006, 56) katsoo, että ihminen vertailee panos-tuotossuhdettaan muihin samassa asemassa oleviin henkilöihin. Mikäli hän havaitsee panos-

tuotossuhteensa olevan jokseenkin samanlainen kuin muilla, ei hänellä ole tarvetta lähteä muuttamaan tilannetta toiminnallaan. Sen sijaan jos hän kokee saavansa vähemmän tai enemmän kuin toiset, hän pyrkii toiminnallaan korjaamaan epäsuhtaa. Palkkioita tarkasteltaessa on syytä huomata myös muiden saamien palkkioiden vaikuttavan ihmisen motivaatioon hänen mielikuvituksensa kautta. Motivaation kannalta tärkeämpää onkin tietää, kokeeko ihminen muiden saavan enemmän palkkioita, kuin hän tietää tunnuslukujen perusteella asian todellisuudessa olevan.

Kohtaloikkain tilanne työyhteisössä on silloin, jos useampi henkilö kokee olevansa alipalkittu suhteessa toisiin. Vähemmän haitallinen kokemus on ylipalkitseminen. Ylipalkitseminen saattaa tuottaa syyllisyyden kokemuksia, jotka aiheuttavat suurempia ponnisteluja kohtuullisuuden saavuttamiseksi. Toisaalta ongelmaksi saattavat muodostua helposti löydettävät selitykset ylipalkitsemiselle. Luonnollisesti paras tilanne on silloin, kun jokainen työyhteisön jäsen tuntee olevansa oikeudenmukaisesti ja kohtuullisesti palkittu. Jälleen on huomioitava eri ihmisten hyvinkin erilaiset arvostukset palkkioiden suhteen. Jollekin palkka on keskeinen vaikutin, joku toinen arvostaa uralla etenemistä ja kolmas työpaikan pysyvyyden varmuutta (Viitala 2004, 159).

Päivittäistavarakaupassa henkilöstön motivaation kannalta olisi todennäköisesti parasta, että kaikki kokisivat olevansa oikein palkattuja suhteessa samaa työtä tekeviin työtovereihinsa. Näin vältettäisiin turhat kyräilyt ja pettymykset asioista, joista ei välttämättä edes kyetä puhumaan esimiehelle. Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksessa kysyttiin myös Adamsin teoriaa mukaillen sitä, miten työntekijä kokee olevansa palkattu suhteessa kollegoihinsa.

3.9 Motivaatiojohtaminen

Leskelän mukaan (2001, 42) motivaatiojohtaminen on sitä, että ihmiset saadaan tekemään mitä halutaan, milloin halutaan ja miten halutaan, koska he haluavat sen tehdä. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä onkin aluksi miettiä, paljonko hän oikeasti tietää alaistensa elämäntilanteista.

Yksi johtajan merkittävimmistä haasteista on suotuisan työilmapiirin luominen. Tällainen ilmapiiri suosii sekä yksilöllistä että ryhmämotivaatiota. Suotuisan työilmapiirin luominen on mahdotonta, ellei ainakin tiettyyn pisteeseen asti ole kyetty tyydyttämään ihmisen fysiologisia sekä turvallisuuden tunteen tarpeita. Useimmat näistä tarpeista tosin on mahdollista tyydyttää palkalla, luontoiseduilla, työolosuhteilla ja yrityksen yleisellä toimintapolitiikalla, hallintoa unohtamatta (Leskelä 2001, 43—44).

Hyvän esimiehen on henkilökohtaisesti sitouduttava alaisiinsa. Se ei välttämättä tarkoita sosiaalista kanssakäymistä, mutta esimiehen on oltava aidosti kiinnostunut alaisistaan ja siitä, mikä on heille tärkeää. On selvää, että kiinnostuksen alaisiin on oltava aitoa ja vilpittöntä. Keinotekoinen ja vilpillinen kiinnostus huomataan aina (Leskelä mts. 44). Päivittäistavarakaupassa henkilöstömäärä on kuitenkin usein sellainen, että esimiehen on mahdollista olla sosiaalisessa kanssakäymisessä kaikkien työntekijöiden kanssa. Tämä on varmasti oikea tapa olla esimerkkinä ja rakentaa aitoa luottamusta työntekijöiden ja esimiehen välille.

Leskelä (2001, 125) listaa motivaatiojohtamiselle neljä peruseriaatetta, josta ensimmäinen vaikuttaa oivalliselta vinkiltä myös päivittäistavarakaupan esimiehelle. Tämä periaate on vilpittömän pyrkimys kunkin yksilön motivaatiotekijöiden korostettuun huomioimiseen. Kun esimies on tunnistanut jokaisen yksilön motivaatioon vaikuttavat asiat, voi hän keskittää johtamisensa ja motivoimisensa juuri näiden asioiden ympärille, keskittyen jokaiseen työntekijään henkilökohtaisesti. Tällöin on mahdollista saavuttaa merkittäviä tuloksia sekä parantaa työilmapiiriä huomattavasti.

3.10 Sitouttaminen

Osaavan ja ammattitaitoisen henkilökunnan merkitys yrityksen ja sen toiminnan kannalta on merkittävä. Kilpailu, ketjuuntuminen ja samankaltainen tuotevalikoima luo haasteen erottua kilpailijoista päivittäistavarakaupassa. Silloin henkilökunnan merkitys taistelussa asiakkaista on suuri. Yrityksen näkökulmasta ajateltuna vaatii onnea saada omaan organisaatioon työskentelemään paikkakunnan tai lähialueen

parhaat osaajat. Epäilemättä kaikkein vaikeinta on saada heidät pysymään eli sitoutumaan omaan yritykseen.

Kuten (2005, 9) Lampikoski toteaa, tulevina vuosina on yhä suurempi puute ja kilpailu lahjakkuuksista sekä huippuosajista. Henkilöt tekevät työuransa enenevässä määrin usean työnantajan palveluksessa. Lampikosken (mp.) mukaan tietynasteisen työvoiman vaihtuvuus on eduksi, mutta avainhenkilöstö varmistaa yhtäläillä vakauden ja tuloksentehtävien organisaatiossa, kuten myös kanta-asiakkaiden pysyvyyden.

Sitoutuminen on käsitteenä motivaatiota laajempi. Työelämässä sitoutuminen kuvaa sitä, miten yksilö kokee työyhteisön tai yrityksen osana omaa elämänsä ja kuinka hän kokee itsensä osana työyhteisöä tai yritystä (Viitala 2004, 162).

Mamian ja Koivumäen (2006, 103—104) mukaan työelämän tutkimuksissa sitouttamisen käsitettä on käytetty kohtuullisen huolettomasti. Sitouttamisella on viitattu yhtäläillä konkreettiseen työpaikkaan kiinnittymiseen, tunneperäiseen identifioitumiseen työpaikkaan, organisaation tavoitteiden mukaiseen käyttäytymiseen, työhön motivoitumiseen sekä työhön uppoutumiseen. Lampikoski (2005, 37) suosittelee avainhenkilöiden sitouttamisesta puhuttaessa sitouttamistermin sijasta käytettäväksi termiä sitoutumisen edistäminen. Tämä kuvastaneekin paremmin henkilön omaehtoisuutta.

Viitala (2004, 162) listaa kolme piirrettä kuinka sitoutuminen näkyy yksilön käyttäytymisessä:

- Paljonko henkilö on valmis tekemään hänen tavalliset työtehtävänsä ylittäviä asioita yrityksen hyväksi
- Kuinka henkilö on hyväksynyt yrityksen arvot ja tavoitteet, haluaako hän ponnistella niiden puolesta
- Kuinka halukas henkilö on säilyttämään jäsenyytensä organisaatiossa

Käsiteltäessä työhön liittyvää sitoutumista on syytä erottaa mihin sitoutuminen kohdistuu. Sitoutumisen on mahdollista kohdistua ainakin organisaatioon, uraan, itse työhön, työn sisältöön (työhön uppoutuminen), yleisesti palkkatyöhön, ay-liikkeen tai ammattiin itsessään (Mamia & Koivumäki 2006, 103—104).

Mamia ja Koivumäki (2006, 104) kertovat, että usein sitoutuneen työntekijän on ajateltu olevan henkilö, joka on vahvasti organisaatioon kiinnittynyt, jolle työpaikan vaihtaminen on epätodennäköistä ja joka ei ole töistä pois ilman pätevää syytä. Sitoutunut työntekijä myös ymmärtää ja jakaa organisaation arvot. Usein sitoutuneen työntekijän myös ajatellaan suorittavan paitsi hänelle määrättyt tehtävät tunnollisesti (in-role performance), myös toimimaan organisaation tavoitteiden suuntaisesti (extra-role performance) virallisen työnkuvansa lisäksi.

Edellä kuvatun perusteella on helppo ymmärtää, miksi sitoutunut henkilöstö usein mielletään merkittäväksi kilpailutekijäksi. Koska sosiaalinen pääoma, varsinkin luottamus, jaettu kieli ja kollektiiviset normit kehittyvät vasta pitkäaikaisen vuorovaikutuksen seurauksena, on jatkuvuus organisaation toiminnan kannalta keskeistä. Osaavien työntekijöiden pula monilla aloilla korostaa entisestään hyvästä henkilökunnasta kiinni pitämisen tärkeyttä. Kokeneilla työntekijöillä on usein paljon organisaatiokohtaista hiljaista tietoa, joka voidaan menettää lopullisesti työntekijän lähtiessä organisaatiosta. Voidaan siis sanoa suuren osan osaamisesta olevan organisaatioon sidottua (Mamia & Koivumäki 2006, 104)

Aina pitkä työura ei välttämättä tarkoita henkilön jakavan organisaation arvot ja asenteet. Esimerkiksi halu pysyä työpaikassa voi perustua siihen, että työ on helppoa ja työn kontrolli niin väljää, että töitä on helppo vältellä. Esimerkin omassa tapauksessa syy yrityksessä pysymiseen ei suinkaan ole organisaation arvojen sisäistäminen (Mamia ja Koivumäki 2006, 103—104).

Viitalan (2004, 163) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että työ itsessään synnyttää jopa enemmän sitoutumista kuin vaikkapa työlolot, palkitsemisjärjestelmät tai esimiestoiminta. Erityisesti itsenäinen työ lisää työntekijän sitoutumista. Työsuoritukseen on todettu olevan eniten vaikutusta tunnetason tekijöillä. Viitala sanookin, että tunteillaan yrityksessä kiinni oleva työntekijä on tyytyväinen ja tuottava. Työsuhteen kesto on sitoutumista lisäävä tekijä, kuten myös mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja suunnitteluun. Viitala (mts. 163) mainitsee myös lyhytkestoisten työsuhteiden yleistyttyä muodostuneen ongelman siitä, että liitännäishenkilöstön sitoutuminen ei ole samanlaista kuin ydinhenkilöstön. Tästä voi tulla yritykselle suuri ongelma ja se näkyy huonona palvelun laatuna asiakkaille,

etenkin keskeisissä tehtävissä kuten asiakaspalvelussa. Näiden henkilöiden motiivointi ja sitouttaminen on siten erityisen tärkeää.

Organisaatioon ja työhön sitoutuminen sekä sitouttaminen johdon näkökulmasta antaa jälleen erilaisen näkökulman asiaan. Mamian ja Koivumäen (2006, 116—120) tekemissä haastattelututkimuksissa johtajat antoivat mielenkiintoisia vastauksia. Kuten usein on todettu, myös tässä tutkimuksessa johtajat vakuuttivat hyvien ihmisten olevan korvaamattomia ja sitoutuneen henkilöstön olevan kaiken toiminnan ydin. Asiantuntijaorganisaatioissa tämä on tietysti odotettua, mutta tutkijoita yllätti saman puheen toistuminen myös teollisuudessa sekä matalapalkkaisissa yksityisissä palveluissa. Erojakin tietysti löytyi, sillä palvelualoilla korostui työhön sitoutuminen ja palvelualltius, kun taas tietointensiivisessä työssä myös konkreettinen työpaikkaan kiinnittyminen.

Jossain määrin puhe henkilöstöstä korvaamattomana resurssina on retoriikkaa. Esimerkiksi Mamian ja Koivumäen (2006, 117) tutkimuksessa erään hotellin johtaja kertoo osaavan ja taitavan, motivoituneen sekä organisaatioon sitoutuneen henkilökunnan olevan ainoa keino erottautua kilpailijoista. Tutkijoita tämä ihmetytti suuresti, sillä aiemmin haastateltava ja haastattelijat olivat keskustelleet siitä, kuinka runsaasti hotelli käyttää vuokratyövoimaa, kuinka kontrolloitua asiakaspalvelu on nimikyltin asentoa ja hymyilemisen etäisyyttä myöten. Pääasiallinen jouston muoto hotellilla oli Mamian ja Koivumäen (mts. 117) mukaan se, että työntekijä osaa hotellin palkkakuluja säästääkseen omatoimisesti lähteä kotiin silloin, kun asiakkaita ei ole tarpeeksi. Tässä tapauksessa ”sitoutuminen” ei siis tarkoita työpaikkaan kiinnittymistä, vaan sitä että työntekijä hoitaa hänelle määrätyt ja tiukasti rajatut tehtävät työn standardoinnin edellyttämällä tavalla.

Suotuisammin sitoutuminen nähdään Mamian ja Koivumäen (2006, 117) mukaan aloilla, joissa vaaditaan paljon ammattitaitoa ja erityisesti mikäli osaaminen on organisaatiospesifiä, kuten esimerkiksi insinööritoimistoissa. Osaaminen halutaankin säilyttää organisaation sisällä, vaikka sitä ei pidettäisikään erityisenä kilpailukeinona. Tämä on usein taloudellinenkin ratkaisu, sillä uusien työntekijöiden koulutus ja perehdyttäminen on paitsi turhauttavaa, myös kallista ja resursseja sitovaa. Usein tämä käytännöllinen suhtautuminen sitouttamiseen korostuu ammattitaitoa vaativilla aloilla, kuten teollisuudessa ja rakennuksilla.

Aivan kaikilla aloilla ei kuitenkaan työpaikkaan sitouttamista koettu kovin merkittäväksi, erityisesti jos työ ei vaadi kovin suurta organisaatiospesifiä osaamista. Mamian ja Koivumäen (2006, 118) mukaan tästä esimerkkinä oli esimerkiksi maanmittaustoimiston johtaja, joka kertoi että uusi työntekijä on mahdollista kouluttaa hyvinkin nopeasti vanhan tilalle. Toisaalta esimerkiksi hoiva-alalla ja asiakaspalvelussa ajatusmaailma on täysin toinen, sillä kiinnittyminen työpaikkaan on tärkeää jatkuvuuden kannalta. Päiväkodeissa ja vanhainkodeissa pieni henkilöstön vaihtuvuus on merkittävä tekijä luomaan kodikasta ja turvallista ilmapiiriä.

Haastatteluissaan Mamia ja Koivumäki (2006, 120) olivat törmänneet myös hie-man paradoksaaliseen havaintoon, sillä joissain organisaatioissa mahdollisuus vaihtaa työpaikkaa koetaan positiivisena ja siihen vieläpä kannustetaan. Taustajatuksena tässä on se, että luottamus ja vapaus nähdään edistävänä tekijänä itse työhön sitoutumisessa ja motivoinnissa. Toki huomattavaa on, että tämän kaltaiset työpaikat ovat usein korkeasti koulutettujen ihmisten tietointensiivisiä työpaikkoja.

Mamia ja Koivumäki (2006, 142) jakoivat palkkauksen suhteen sitouttamisen kahteen pääteemaan. Toimialan keskipalkkoja korkeammalla palkkatasolla organisaation on mahdollista varmistaa osaavan työvoiman saatavuus sekä heidän kiinnittäminen työpaikkaan. Tämä tuo toisaalta omat ongelmansa, kuten esimerkiksi sellaistenkin työntekijöiden sitouttamisen, joista ehkä haluttaisiin päästä eroon. Tätä vaikutusta on toki mahdollista eliminoida huolellisella rekrytoinnilla. Toiseksi ongelmaksi Mamia ja Koivumäki näkivät niin sanotun laskelmoidun sitoutumisen, mikä ei välttämättä näy millään tavoin työntekijän työpanoksessa organisaatiolle.

Edellä mainittuun laskelmoidun sitoutumisen ongelmaan ratkaisuja löytyy erilaisilla palkkausjärjestelyillä, kuten korkeamman palkkatason mahdollistaminen vain avainhenkilöille tai vaihtoehtoisesti erilaiset tuloksiin sidoksissa olevat palkkaukset (Mamia & Koivumäki 2006, 142). Koska varsinkin tuloksiin sidotut palkat ovat päivittäistavarakaupan työntekijöillä harvinaisia, niitä ei tässä opinnäytetyössä käsitellä laajemmin.

3.10.1 Sitouttamiskulttuurin luominen ja sen edut yritykselle

Yritys saavuttaa useita etuja, mikäli se kykenee sitouttamaan haluamansa avainhenkilöt organisaatioon. Lampikoski (2005, 12) listaa etuja seuraavasti:

- Säästetään uusien henkilöiden rekrytoinnista, valinnasta ja perehdytyksestä aiheutuvat kustannukset
- Avainhenkilön sitouttaminen yritykseen on edullisempaa kuin hänen korvaaminen uudella henkilöllä
- Saavutettava imagoetu – uusienkin henkilöiden palkkaus tällöin helpompaa
- Avaintiedot, taidot, kokemukset, keksinnöt ja patentit säilyvät organisaation palveluksessa, eivätkä täten siirry kilpailijoille
- Osaajat pystyvät myös luomaan tulevaisuuden työpaikkoja
- Yritys menestyy eri talouden suhdanteiden vallitessa ja kykenee pitämään palveluksessaan osaavan henkilöstön suhdanteista riippumatta
- Kilpailukyky, tuottavuus, tehokkuus ja suorituskyky säilyvät ja parantuvat
- Asiakkaiden lojaliteetti ja tyytyväisyys pysyvät, myyntitulokset pysyvät korkealla ja asiakasasioiden hoito sujuu kitkatta



Kuvio 4. Avainhenkilöstön sitoutumisen merkitys
(Lampikoski 2005, 47)

Usein ei ole kovinkaan helppoa tietää, mikä motivoi eri henkilöitä työskentelemään kovemmin tai mikä saa juuri tietyn työntekijän sitoutumaan organisaatioon. Lampikosken (2005, 35) mukaan sitouttamisen keinot ja motivaattorit voidaankin valita yksilöiden mukaan. Ratkaisevia tekijöitä valinnassa ovat organisaation luonne, toimiala, henkilön taso hierarkiassa, tehtävä organisaatiossa, ikä, sukupuoli tai vaikka henkilökohtaiset intressit. Henkilöiden tarpeet ja odotukset voivat vaihdella suurestikin. Toinen arvostaa vapaa-aikaa, joustavaa työaikaa ja mahdollisuuksia viettää aikaa perheen parissa. Toinen voi kokea paljon tärkeämmäksi motivaattoriksi ison palkan ja bonukset, vaikka ne saattavat vaatia enemmän työtunteja (mp).

Lampikosken (2005, 36) mukaan sitouttamiskulttuuria luo strategisesti pätevä johdanto:

- Pitää työntekijöitä kumppaneina ja partnereina
- Tunnistaa heidän työtä ja työolosuhteita koskevat tarpeensa, odotuksensa ja preferenssinsä
- Ottaa huomioon työntekijöiden erilaisuuden heitä koskevissa työsuhdejärjestelyissä

- Investoi henkilöstöön strategisena kilpailuresurssina
- Viestii arvoissa henkilöstön pysymisen tärkeyden organisaatiolle
- Sitoutuu pitkän aikavälin strategiaan ja henkilöstön osuuteen sen toteuttamisessa
- Toteuttaa sitouttamista tukevaa johtamistapaa
- Ottaa huomioon sitouttamisen vaatimukset rekrytoinnissa, urasuunnittelussa, työolojen kehittämisessä sekä palkitsemisessä
- Painottaa aikaansaamista, innovatiivisuutta ja tuloksia
- Luo avoimen, joustavan ja oikeudenmukaisuutta sekä turvallisuutta korostavan yrityskulttuurin

4 KAUPAN HENKILÖKUNNALLE TEHTY KYSELYTUTKIMUS JA SEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön empiirinen tutkimus päivittäistavarakaupan työntekijöiden kokemasta motivaatiosta. Empiirinen tutkimus on havainnoivaa tutkimustyötä joka perustuu jonkin tutkitun teorian perusteella kehitettyihin menetelmiin (Heikkilä 2008, 13).

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta, jonka toteutuksen tärkeimmät menettelytavat esitellään tässä luvussa. Tutkimustulokset esitetään diagrammeina ja niitä analysoidaan kirjallisesti.

4.1 Kyselytutkimuksen toteutus

Tutkimuksen lähtökohta oli selvittää päivittäistavarakaupassa työskentelevien henkilöiden motivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Aineisto päätettiin kerätä kyselytutkimuksella, koska se oli mahdollista rakentaa tarpeeksi yksinkertaiseen ja loogiseen muotoon. Herzbergin motivaatioteoriaa käytettiin apuna kyselyä luodessa. Kyselyyn sai vastata nimettömänä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Kyselylomake pyrittiin rakentamaan yksinkertaiseksi, selkeäksi ja nopeasti täytettäväksi. Tällä tavoin pyrittiin maksimoimaan vastaajien määrä. Selkeyden ja nopeuden mahdollistamiseksi avoimet kysymykset jätettiin kokonaan pois, joten lomake sisälsi ainoastaan väittämiä. Kyselylomakkeen muodostamisessa periaatteena oli, että sen tulee mahtua A4- kokoiselle paperille paperin molempia puolia hyödyntäen.

Kun lomake oli valmis, kartoitettiin eri päivittäistavarakauppojen halukkuutta osallistua tutkimukseen. Tavoite oli löytää muutama suuri tai suurehko päivittäistavarakauppa, jotta riittävä aineisto saataisiin kerättyä muutamasta yrityksestä. Kartointus tehtiin Seinäjoella toimiviin päivittäistavarakauppoihin, sillä naapurikunnissa ei saman kokoluokan toimijoita juurikaan ole. Seinäjoeltakaan ei löydy montaa suurehkoa päivittäistavarakauppaa, joten osoittautui haasteelliseksi saada yrityksiä mukaan tutkimukseen. Osalla yrityksistä olivat jo alkaneet joulukiireet, osalla oli

parasta aikaa valmistumassa useita opinnäytetöitä kyseisissä organisaatioissa ja joillakin oli juuri tehty useita henkilökunnan motivaatiokartoituksia. Lopulta saatiin sovittua kyselytutkimuksen tekemisestä kahteen yritykseen, jotka yhdessä työllistivät päivittäistavaran puolella noin 50 henkilöä.

Kyselytutkimus teetettiin Seinäjoella kahdessa päivittäistavarakaupassa lokakuussa 2013. Lomakkeet vastauskuorineen jätettiin henkilökunnan taukutiloihin viikon ajaksi, sillä myymäläpäälliköiden kanssa todettiin sen olevan riittävän pitkä aika, tällöin myös viikonlopputyöntekijät ennättävät vastata kyselyyn halutessaan. Kyselytutkimuksen mukana toimitettiin saatekirje ja myymäläpäälliköitä informoitiin opinnäytetyön ja kyselytutkimuksen taustoista. Myymäläpäälliköt kertoivat henkilökuntapalaverissa lyhyesti mistä tutkimuksessa on kysymys ja kauanko kyselyyn on aikaa vastata.

Ensimmäisessä tutkimuskohteena olevassa yrityksessä työskenteli tutkimusviikon aikana 18 henkilöä. Näistä ihmisistä 12 vastasi kyselyyn, jolloin vastausprosentiksi muodostui 67 prosenttia. Toisessa tutkimuksen kohteena olleessa yrityksessä työskenteli tutkimusviikon aikana 32 henkilöä, joista kyselyyn vastasi 30 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 94 prosenttia, mikä on merkittävän korkea luku kyselytutkimuksessa. Kyselytutkimukseen vastasi kahdessa eri yrityksessä yhteensä 42 päivittäistavarakaupan työntekijää.

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta (Heikkilä 2008, 16). Suurempi vastaajien määrä olisi antanut laajemman kuvan päivittäistavarakaupan työntekijöiden motivaatiokokemuksista, mutta toisaalta 42 vastaajaa on jo kohtuullinen määrä Seinäjoen seudun suurehkojen myymälöiden henkilökunnasta.

Analyysin alussa aineisto käsiteltiin Excel-tilukkolaskentaohjelmalla ja saman kategorian vastaukset koottiin yhteen kuvioon palkkidiagrammeiksi. Näin haluttiin säilyttää yksinkertaisuus ja selkeys kyselylomakkeen lisäksi myös vastauksien käsittelyssä sekä niiden visuaalisessa esittelyssä. Kohtuullisen pieni vastaajien määrä mahdollisti vastauksien yksinkertaisen ja selkeän kokoamisen Excel-tilukkoon. Tämä taulukointi toimi analyysin tekijälle ikään kuin muistilappuna, josta oli helppo muodostaa palkkidiagrammeja itse opinnäytetyöhön. Kun tulokset

oli saatettu visuaaliseen muotoon, niitä kommentoitiin vielä jokaisen kuvion alle yksitellen.

4.1.1 Kyselylomake

Kyselylomakkeen muodostamisessa taustateoriana oli pääasiassa Herzbergin motivaatioteoria, eli niin sanottu kaksifaktoriteoria. Herzbergin teoria jaottelee motivaatioon vaikuttavat tekijät hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Teorian perusajatus on, että väärin hoidettuna hygienia- ja motivaatiotekijät lisäävät tyytymättömyyttä työtä kohtaan, kun taas asioiden ollessa kunnossa motivaatiotekijöillä on mahdollisuus lisätä työntekijöiden kokemaa työmotivaatiota.

Lomake koostuu väittämistä joissa on neljä vastausvaihtoehtoa. Jokainen vastausvaihtoehto on yksilöity numeroin 1, 2, 3 ja 4. Numeroiden merkitys vastauksissa on seuraava:

1 = Täysin eri mieltä

2 = Jokseenkin eri mieltä

3 = Jokseenkin samaa mieltä

4 = Täysin samaa mieltä

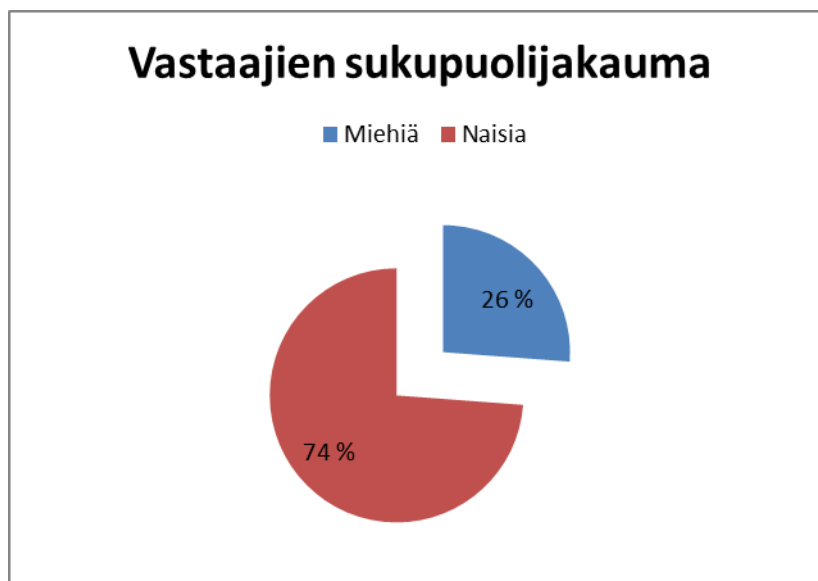
Vastausvaihtoehtojen määräksi valittiin neljä siitä syystä, että lomake ja vastaaminen haluttiin pitää mahdollisimman yksinkertaisena. Viisi vaihtoehtoa olisi tarkoittanut ”en osaa sanoa” –vaihtoehdon mukaan ottamista. Tätä mietittiin pitkään ja väittämät päätettiin rakentaa siten, että kaikilla on jokin mielipide ja kokemus asiasta. Jos väittämät olisivat koskeneet esimerkiksi kysymyksiä työtehtävistä joita vastaaja ei ole koskaan tehnyt, silloin ”en osaa sanoa” –vaihtoehto olisi ollut tarpeellinen. Nyt tällaisia kysymyksiä ei otettu mukaan ja johtoajatus oli, että jokaisella työntekijällä on jokin mielipide tämän kaltaisiin väittämiin.

Karkeasti lomake jaettiin siten, että ensimmäinen sivu rakentui lähinnä motivaatiotekijöitä koskevista väittämistä ja toinen sivu hygienia- ja motivaatiotekijöitä koskevista väittämistä. Lisäksi mukana oli muutama erillinen, opinnäytetyöntekijän kiinnostuksen

kohteista johdettu motivaatiota tai tyytyväisyyttä koskeva väittämä. Tutkimuksen alussa ensimmäinen kysymys kartoitti vastaajien taustatiedot, vastaajien iän ja sukupuolen sekä työvuodet kaupan alalla.

4.1.2 Vastaajien taustatiedot

Vastaajia oli kokonaisuudessaan 42. Miehiä vastanneista oli 11 ja naisia 31. Yksi vastaajista oli ilmeisesti epähuomiossa jättänyt vastaamatta ikää ja kaupan alan työvuosia koskeviin kysymyksiin. Hänen vastauslomakkeensa otettiin kuitenkin mukaan tutkimukseen, sillä tutkimuksessa ei erikseen vertailtu esimerkiksi työvuosien tai iän vaikutusta motivaatioon. Kuviosta 5 nähdään, että vastaajista merkittävä enemmistö on naisia, kuten päivittäistavarakaupan kyseessä ollessa saattoi olettaakin.



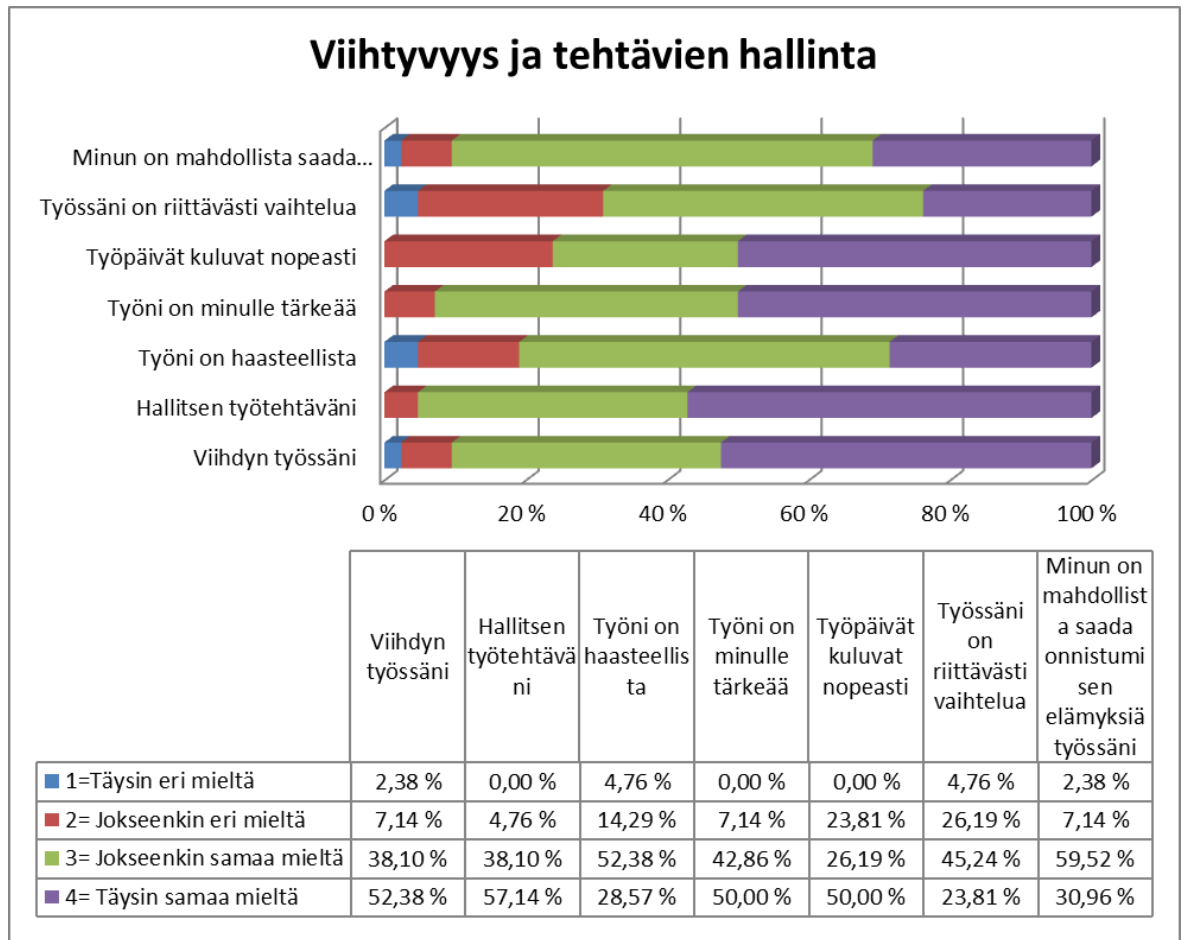
Kuvio 5. Vastaajien sukupuolijakauma

Kaikkien kyselyyn vastanneiden keski-ikä oli 35 vuotta ja heidän keskimääräinen työkokemuksensa kaupan alalla oli 12 vuotta. Hajontaa työkokemuksissa oli voimakkaasti. Kokeneimmalla vastaajalla oli alan kokemusta jo 41 vuotta, kun taas mukana oli useita vasta vuoden alalla työskennelleitä. Tämä on luonnollisesti vain hyvä asia, tuoden erilaisia näkökulmia vastauksiin ja oletettavasti se on myös realistinen otos tämän päivän päivittäistavarakaupan työntekijöistä. Kaupoissa työs-

kentelee sekä merkittävän pitkiä työuria alalla tehneitä kuin myös toisaalta nuoria vasta valmistuneita sekä opiskelijoita.

4.2 Motivaatiotekijä-väittämien tulokset

Herzbergin teoriassa motivaatiotekijöihin kuuluvat työhön itseensä liittyvät tekijät, jotka oikein hoidettuina voivat lisätä motivaatiota. Kartoitettaessa motivaatiotekijöitä voidaan esimerkiksi kysyä antaako työtehtävä tunteen suoriutumisesta, tarjoaako työ haasteita jotka antavat kasvun tunteen tai onko tehtävä sillä tavoin mielenkiintoinen, että sitä ajattelee vielä työpäivän päätyttyäkin. Tämänkaltaisia tekijöitä kutsutaan motivaatiotekijöiksi. Niiden olemassaolo tai niiden puute määrittää pitkälti sen, motivoituuko ihminen hyvään työsuoritukseen. Jos motivaatiotekijöitä ajatellaan Maslowin tarvehierarkian kautta, ne löytyvät hierarkiaportaiden yläpäästä, käsittäen muun muassa arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet (Leidercker & Hall 1989, 25—26).



Kuvio 6. Viihtyvyyys ja tehtävien hallinta

Kuvio 6 osoittaa tulokset viihtyvyyteen ja tehtävien hallintaan liittyvistä väittämistä. Ylin sarake näyttää tulokset väittämään, jossa kartoitetaan onnistumisen elämyksien mahdollisuuksia työssä. Tausta-ajatuksena väittämässä on, että onnistumisen elämyksiä työstään saava ihminen pysyy virkeänä ja hänen on mahdollista säilyttää motivaationsa ja olla jopa olla aktiivinen motivaation kehittämisessä. Tulos osoittaa, että huomioon ottaen kaupan alan päivittäiset rutiinityöt ja tietynlaisen toiston työsuorituksissa, tulos on yllättävän hyvä. Lähes 60 prosenttia vastaajista oli jokseenkin sitä mieltä, että onnistumisen elämyksiä on mahdollista kokea. 31 prosenttia vastaajista oli väittämästä täysin samaa mieltä ja vain 7 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä. Tulos on yritysten kannalta positiivinen ja antanee viestin siitä, että motivaation parantaminen on mahdollista. Mikäli työntekijä ei kokisi mahdolliseksi saada onnistumisen elämyksiä, olisi hänen motivointinsa hyvin hankalaa, ellei mahdotonta.

Kuvio 6 kertoo myös, miten työntekijät kokevat kaupan päivittäin toistuvat rutiinit ja hektisen tekemisen vaikuttavan motivaatioonsa. Riittävää vaihtelua työssä kartoitavassa väittämässä 45 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että heidän työssään on jokseenkin riittävästi vaihtelua ja 24 prosenttia oli väittämästä täysin samaa mieltä. Reilu neljännes eli 26 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä ja vain 5 prosenttia täysin eri mieltä. Tällaiset vastaukset osoittavat alan haasteet tarjota päivittäin erilaista ja vaihtuvaa työtä, vaikka jatkuva asiakaskontakti mahdollisesti pystyy sen osittain täyttämään. Tuloksista päätellen esimiehet ovat kuitenkin onnistuneet luomaan työnkierrolla tai muulla työtä rikastavalla toiminnalla kohtuulliset olosuhteet vaihtelulle.

Työpäivät kuluvat nopeasti -väittäjä jatkaa saman aiheen parissa ja kertoo, että tasan puolet vastaajista kokee työpäivien kuluvan nopeasti. 26 prosenttia on osittain samaa mieltä ja vajaat 24 prosenttia jokseenkin eri mieltä. Tämä jatkaa edellisen väittämän linjaa siitä, että työssä on koettu vaihtelua ja mielekkyyttä. Toisaalta tämä voi kertoa vain paljosta työn määrästä, mikä kaupassa yleensä pitäneekin paikkansa. Kiireessä ja suuren työmäärän keskellä työntekijöiden aika kuluu vauhdilla.

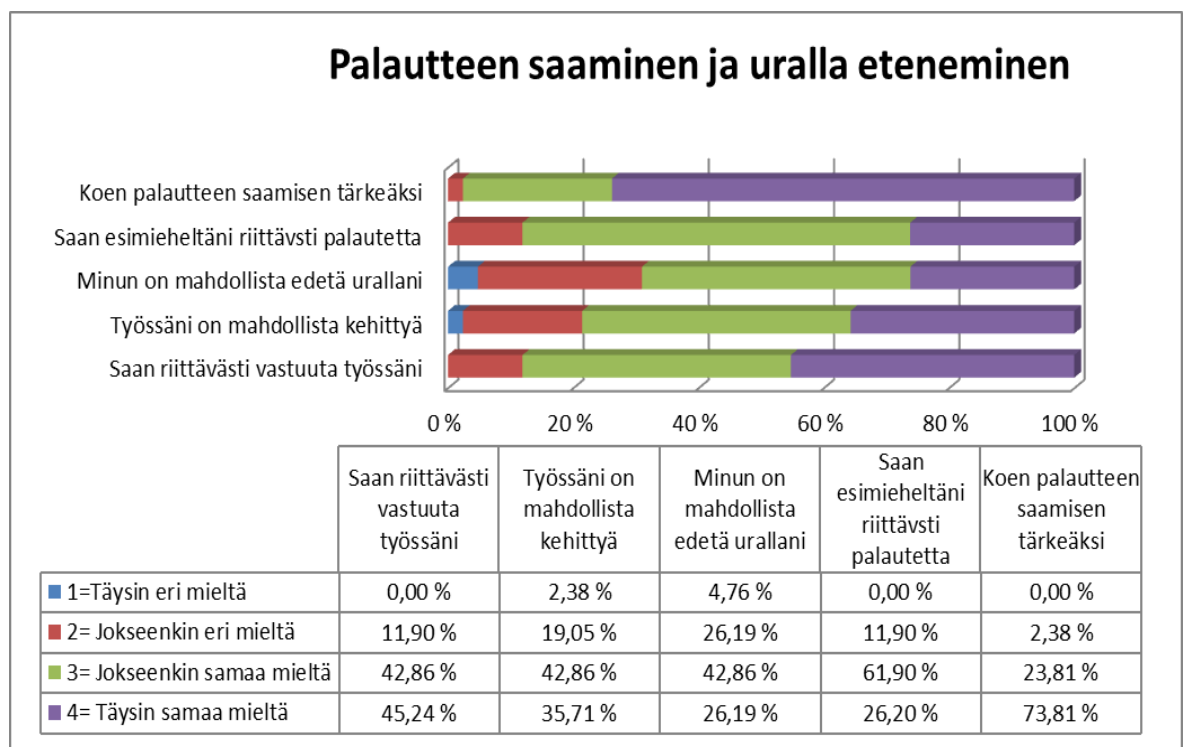
Työnsä tärkeäksi itselleen kokee valtaosa työntekijöistä. Tasan puolet vastaajista on väittämästä täysin samaa mieltä ja vielä yli 42 prosenttia on jokseenkin samaa mieltä. Vain 7 prosenttia on jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä olevia ei löydy.

Yhdet tunnetuimmista motivaatiotekijöistä Herzbergin teoriassa ovat työntekijän kokemus työn antamasta haasteellisuudesta sekä mahdollisuuksista kehittyä. Näistä tekijöistä on mahdollista vetää yhtäläisyyksiä myös Maslowin teoriaan. Väittäjä työn haasteellisuudesta osoittaa, että yli puolet vastaajista kokee ainakin jossain määrin haasteita työssään. Vajaa 30 prosenttia kokee työnsä haastavaksi. Viisi prosenttia työntekijöistä ei koe työssään haastetta ollenkaan ja se on tietysti motivaation kannalta haastava asia. Tässä tutkimuksessa kyse on kuitenkin organisaation kannalta marginaalisesta ryhmästä.

Yli 57 prosenttia on täysin samaa mieltä ja 38 prosenttia jokseenkin samaa mieltä siitä, että he hallitsevat työtehtävänsä. Vain vajaa viisi prosenttia on jokseenkin eri mieltä. Kokemus työtehtävien hallitsemisesta on tietysti yrityksen näkökulmasta

hyvä asia ja se kertoo henkilökunnan ammattitaidosta. Toisaalta tällaiset vastaukset voivat kertoa myös siitä, että työntekijöille on osattu antaa oikeanlainen perehdytys ja ohjaus.

Kuten kuviosta 6 voidaan nähdä, vastaajat ovat keskimäärin varsin tyytyväisiä työhönsä. Vastaajista 52 prosenttia on täysin samaa mieltä siitä, että he viihtyvät työssään ja vielä 38 prosenttia on jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä on vain 7 prosenttia vastaajista. Kukaan ei ollut väittämistä täysin eri mieltä.



Kuvio 7. Palautteen saaminen ja uralla eteneminen

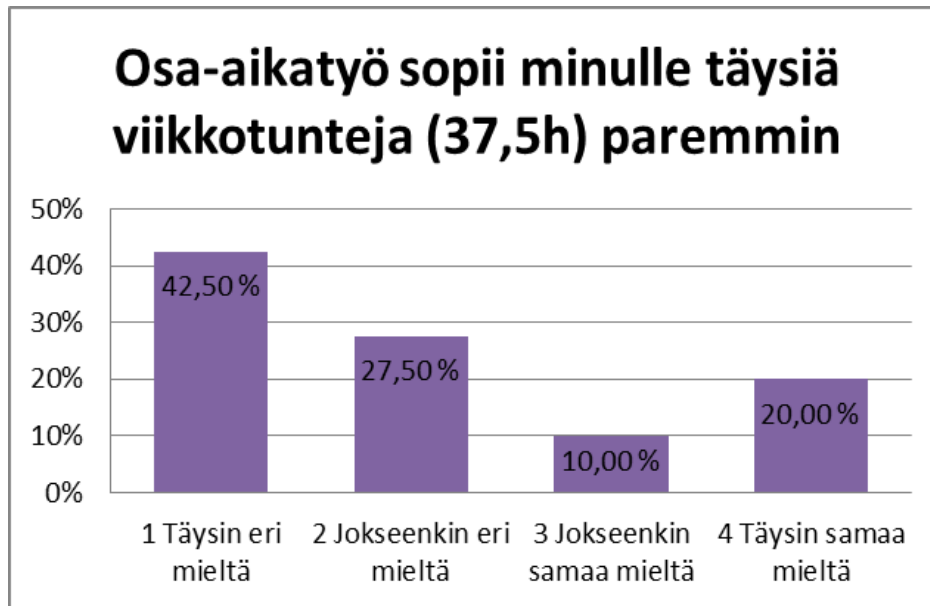
Kuvio 7 osoittaa kiistatta todeksi väitteen, että työntekijät tarvitsevat ja haluavat työstään palautteen esimieheltä. Ensimmäinen palkki osoittaa tulokset väittämään ”koen palautteen saamisen tärkeäksi”. Lähes 74 prosenttia on väittämistä täysin samaa mieltä ja 24 prosenttia jokseenkin samaa mieltä.

Seuraava tulospalkki kokoaa tulokset väittämään ”saan esimieheltäni riittävästi palautetta”. Tulokset kertovat työntekijöiden kyllä saavan palautetta, mutta palautteen saamisen tärkeydestä johtuen siinä olisi vielä parannettavaa. Tilanne näyttää

kuitenkin kohtuullisen hyvältä vastaajien osalta. Usein kuulee sanottavan suomalaisen esimiestyön olevan valitettava esimerkki palautteen antamisen puutteesta. Vastaajat kokevat kuitenkin jossain määrin saavansa riittävästi palautetta. Jokaisen esimiehen tavoitteena tulisi kuitenkin olla, että selvästi yli puolet vastaisi väittämään ”täysin samaa mieltä”.

Seuraava väittämä kartoitti kokemuksia siitä, kuinka työuralla eteneminen koetaan mahdolliseksi. Vastaukset kertovat, että lähes 43 prosenttia vastaajista on jokseenkin samaa mieltä siitä, että uralla on mahdollista edetä. 26 prosenttia on täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Toisaalta myös 26 prosenttia on väittämästä jokseenkin eri mieltä. On selvää, että päivittäistavarakaupassa ei ole mahdollista tarjota kaikille suurilla etenemismahdollisuuksilla organisaatiossa. Toisaalta läheskään kaikki työntekijät eivät sitä edes tavoittele. Näin on hyvinkin mahdollista, että halukkaille voidaan vastuuta ja etenemistä uralla järjestää, mikäli he osoittautuvat sen arvoiseksi. Myös kuvion 7 vastauksista voidaan päätellä, että vastaajat kokevat etenemisen olevan mahdollista.

Kuviosta 7 selviää myös, että selvästi suurin osa pitää kehittymismahdollisuuksia työssä ainakin jossain määrin mahdollisena. Vastaajista 35 prosenttia on sitä mieltä, että työssä on mahdollista kehittyä ja lähes 43 prosenttia on jossain määrin samaa mieltä. Nyt alkavat erottua omaksi ryhmäkseen myös jokseenkin eri mieltä olevat, heitä oli vastaajissa 19 prosenttia. Kokemus siitä, että työssä on mahdollista kehittyä, on äärimmäisen tärkeä motivaation rakentamisen ja sen ylläpitämisen kannalta. Liian yksitoikkoiselta tuntuva työ puuduttaa ja saa myös motivaation ja itsensä kehittämisen lopahtamaan. Viimeisestä kuvion 7 väittämästä selviää myös, että valtaosa vastaajista saa riittävästi vastuuta työhönsä. Vain noin 12 prosenttia kaipaa jossain määrin lisää vastuuta ja lähes puolet saa vastuuta riittävästi. Vain 43 prosenttia saa jokseenkin riittävästi vastuuta. Vastuun antaminen on yksi niistä harvoista keinoista, joilla merkittävästi voidaan motivoida henkilöitä päivittäistavarakaupassa. Tämän väittämän perusteella työntekijät kuitenkin saavat kohtuullisesti vastuuta eikä tilanne ole hälyttävä.



Kuvio 8. Osa-aikatyön mielekkyys

Väittämässä 8 haluttiin selvittää kaupan alan työntekijöiden omaa kokemusta alalla yleisestä osa-aikatyöstä. Väittämässä ei otettu kantaa siihen mikä on vastaajan nykyinen viikkotuntien määrä, vaan haluttiin tietää, millainen työntekijä haluaisi tuntimäärän olevan. Vastauksissa oli hieman hajontaa, mutta lähes puolet (42,5 prosenttia) oli sitä mieltä, että he tekisivät mieluiten kokopäiväisesti täysiä viikkotunteja. Joka viides vastaaja (20 prosenttia) oli sitä mieltä, että heille sopii paremmin osa-aikatyö. Luonnollisesti osa-aikatyötä mieluummin tekeviäkin löytyy esimerkiksi opiskelijoista tai pienten lasten vanhemmista, mutta tulosten mukaan valtaosa työntekijöistä kokee täydet viikkotunnit mieluisampana osa-aikaisuuden sijaan.

4.3 Hygieniehtekijä- väittämien tulokset

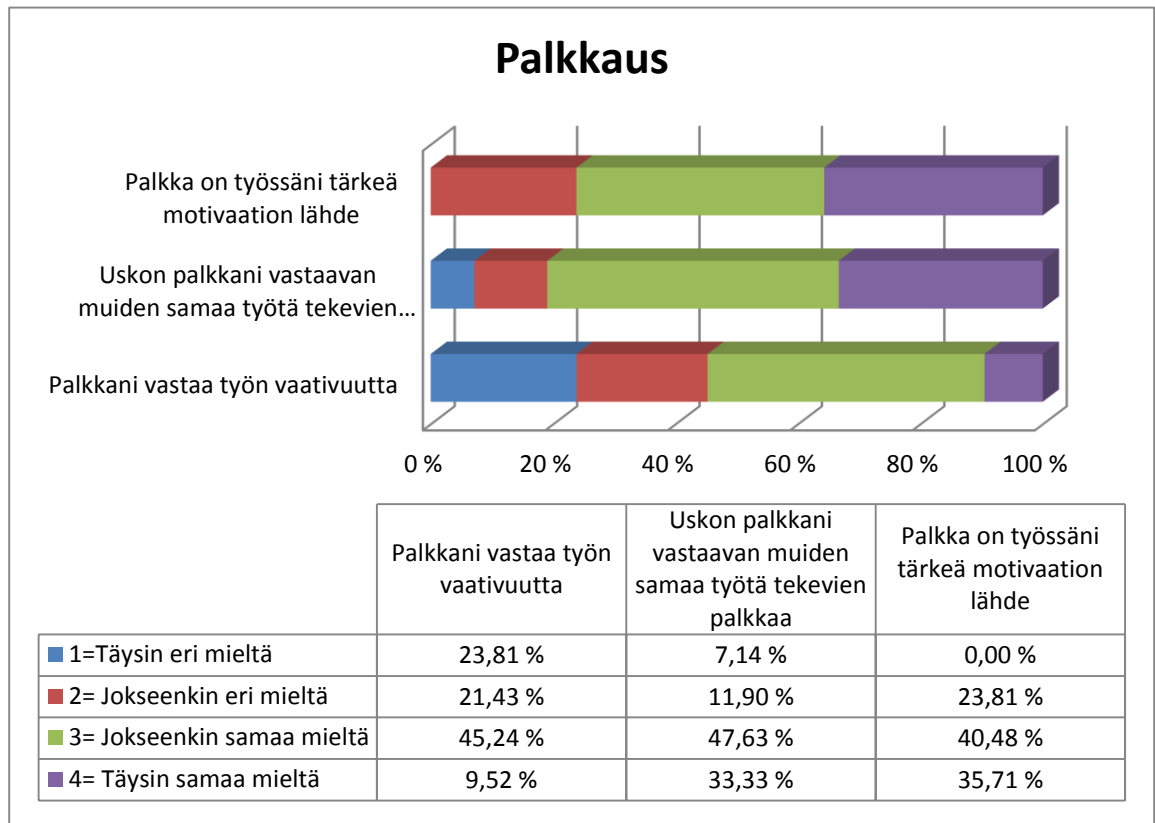
Herzbergin teoriassa hygieniehtekijöiksi luetaan motivaatioon vaikuttavat tekijät kuten hallinto, työpaikan siisteys, henkilösuhteet, luontoisedut sekä indeksiin sidotut palkankorotukset. Käytännössä kyse on työn ulkoisista olosuhteista. Sinällään ne eivät aiheuta hyviä työsuorituksia, vaikka voivatkin olla tärkeitä edellytyksiä niiden syntymiselle. Normaalisti hygieniehtekijöihin kuuluvat tarpeet ovatkin tuttuja juuri Maslowin teoriasta, eli ne koostuvat fysiologisista, turvallisuuden liittyvistä ja sosiaalisista tarpeista. Motivaatiotekijöihin liittyvät tarpeet taas ovat Maslowin teorian

ylemmiltä portailta. Niitä ovat muun muassa arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet (Leidecker & Hall 1989, 25—26).



Kuvio 9. Kokemus oikealla alalla työskentelemisestä

Kuvio 9 kokoaa vastaukset kysymykseen siitä, kokevatko vastaajat työskentelevänsä oikealla alalla. Kysymystä ei ole johdettu suoraan yhdestäkään motivaatioteoriasta, mutta se liittyy olennaisesti opinnäytetyön tutkimusongelman selvittämiseen. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää kuinka moni työntekijä on kadottanut motivaationsa esimerkiksi alan haasteista johtuen tai työskentelevät alalla vain siksi, että muualle ei ole ollut mahdollisuutta työllistyä. Tulos on motivaation kehittämisen kannalta hyvä. Mikäli ihminen kokee työskentelevänsä väärällä alalla, hänen motivoiminen on hyvin haastavaa. Kuitenkin 82,5 prosenttia vastaajista koki alan oikeaksi. Vastaajissa oli paljon eri-ikäisiä ihmisiä ja heillä oli myös luonnollisesti eroja motivaatioon vaikuttavissa tekijöissä. Suurin osa vastaajista kuitenkin kokee työskentelevänsä oikealla alalla, mikä on motivaation kehittämisen kannalta tärkeintä.



Kuvio 10. Palkkaus

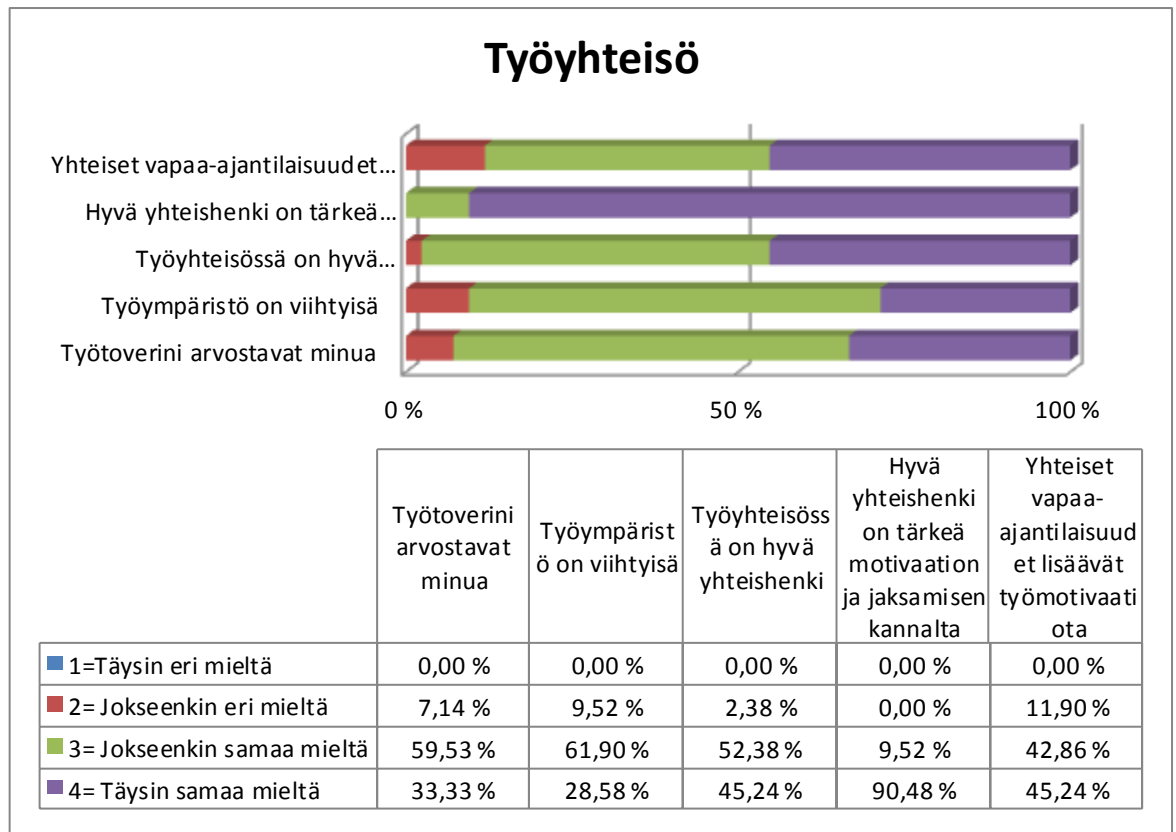
Palkkaukseen liittyvät väittämät koottiin omaksi kuviokseen. Ne muodostavat tärkeän osakokonaisuuden arvioitaessa motivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä työntekijöiden keskuudessa.

Kuvion 10 ylimmäinen palkki esittää tulokset väittämään, joka kartoittaa kuinka tärkeä motivaation lähde palkka on vastaajien työssä. Vastaukset jakaantuivat ja vain vaihtoehto ”täysin eri mieltä” ei saanut yhtään kannatusta. Noin 35 prosenttia oli täysin samaa mieltä palkan tärkeydestä motivaatiossa, noin 40 prosenttia jokseenkin samaa mieltä ja jopa yli 23 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä väittämästä. Tämä hajonta osoittaa, ettei palkka ole helposti yksinkertaistettavissa oleva motiivointikeino. Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, palkan merkitys motivaatiolle on hyvin yksilöllinen. Sen tämänkin väittämän tulokset todistavat.

Kuvio 10 kokoaa yhteen myös vastaukset väittämään siitä, kuinka vastaaja kokee olevansa palkattu suhteessa kollegoihinsa. Tämän kysymyksen taustateorian on osittain myös Adamsin kohtuullisuusteoria, jonka mukaan ihminen vertaa omaa

panos-tuotossuhdettaan muihin samaa työtä tekeviin. Tulosten mukaan suurin osa vastaajista kokee olevansa oikeudenmukaisesti palkattu suhteessa toisiin työntekijöihin. Kolmannes (33 prosenttia) on siitä täysin samaa mieltä ja vajaat 48 prosenttia jokseenkin samaa mieltä. Näin ollen yli 80 prosenttia vastaajista on vähintään jokseenkin samaa mieltä tästä väittämästä. Tämä on merkittävä tulos, sillä jos työntekijät kokisivat olevansa alipalkattuja suhteessa kollegoihinsa, se näkertäisi motivaatiota takuuvarmasti ja heikentäisi työnteon laatua.

Kuvion 10 alimmaisen palkin tulosten analysointi on mielenkiintoista, sillä väittäjä kysyy vastaako työntekijän palkka työn vaativuutta. Kuten teoriaosuudessa todettiin, palkalla itsessään ei ole ainakaan pitkäaikaista motivoivaa vaikutusta. Vastauksissa ehkä hieman yllätti se, että lähes 10 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämästä, että palkkaus vastaa työn vaativuutta. Ennakkoon olisi voinut arvella, ettei kukaan vastaajista valitsisi kyseistä vaihtoehtoa. Mahdollisesti vielä suurempi yllätys on se, että lähes puolet vastaajista eli reilut 45 prosenttia on jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Lisäksi noin 21 prosenttia on jokseenkin eri mieltä ja noin 24 prosenttia täysin eri mieltä. Ennakkoon olisi voinut odottaa enemmän vaihtoehdon ”täysin eri mieltä” -vastauksia. Vaikka vastaukset jakaantuivat kaikkien vastausvaihtoehtojen kesken, voitaneen sanoa, ettei enemmistö koe palkkauksen olevan täysin pielessä suhteutettuna työn vaativuuteen.



Kuvio 11. Työyhteisö

Kuvion 11 tulokset koskevat väittämiä jotka liittyvät työyhteisöön ja siihen liittyviin kokemuksiin. Ylimmäinen palkki kertoo, minkälaisen roolin yhteiset vapaa-ajan tilaisuudet saavat vastaajien mielessä työmotivaation lisäämiseksi. Yllättävänkin suuri merkitys yhteisillä vapaa-ajan tilaisuuksilla vaikuttaisi tuloksista päätellen olevan. Reilut 45 prosenttia on täysin samaa mieltä niiden työmotivaatiota lisäävästä vaikutuksesta ja noin 43 prosenttia on siitä jokseenkin samaa mieltä. Vajaa 12 prosenttia oli tästä jokseenkin eri mieltä. Tästä vastauksesta voidaan vetää myös yhtäläisyyksiä vastaajien voimakkaalle kokemukselle hyvän yhteishengen merkityksestä työmotivaatiolle. Yhteiset vapaa-ajan tilaisuudet koetaan tärkeäksi keinoksi rakentaa hyvää yhteishenkeä. Näitä asioita esimiestyössä tulisi miettiä suurella painoarvolla.

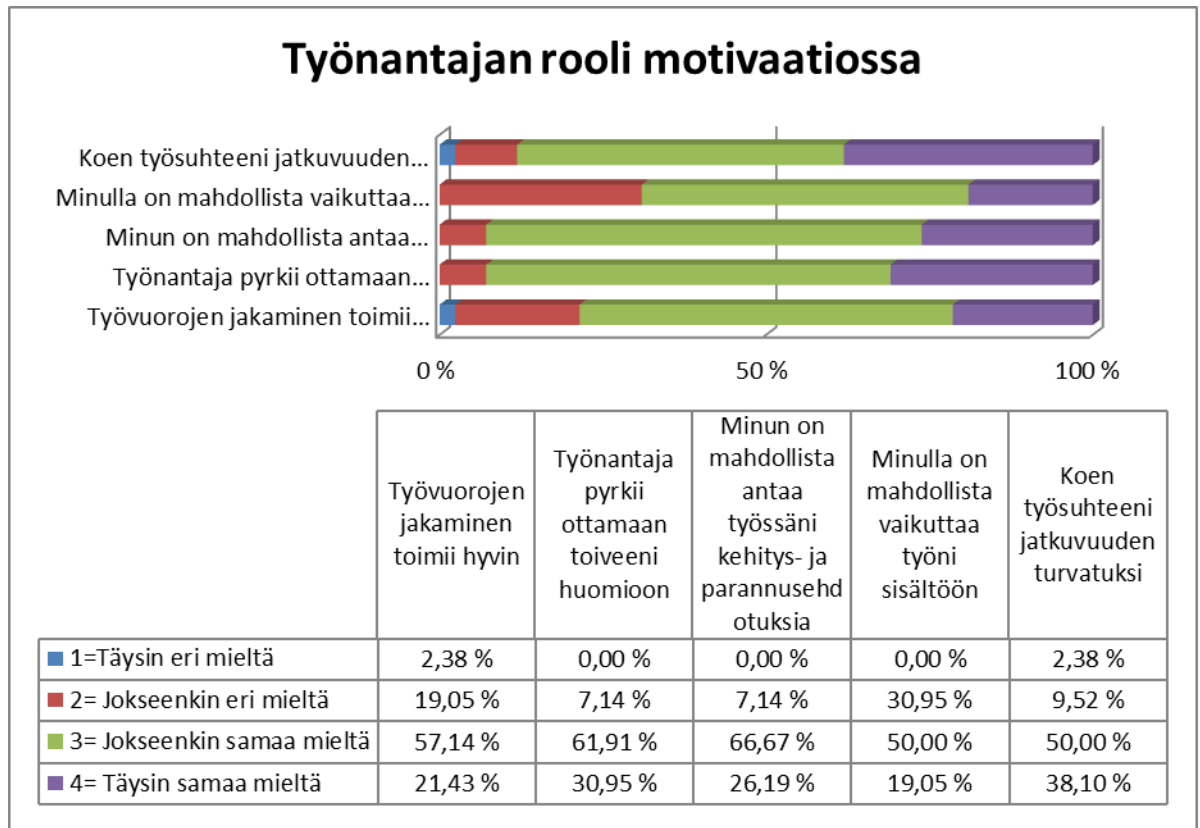
Kuvion 11 seuraava väittämä kuvaa selvästi sitä, kuinka tärkeänä työntekijät pitävät hyvää yhteishenkeä työmotivaation ja työssä jaksamisen ylläpidossa. Tulokset eivät jätä juuri vastaväitteille sijaa, sillä noin 90 prosenttia on täysin samaa mieltä

siitä, että hyvä yhteishenki on tärkeä työmotivaation ja jaksamisen kannalta. Kun vielä loput 9,5 prosenttia vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä asiasta, on selvää että yhteishengen rakentaminen ja ylläpitäminen pitäisi olla esimiestyön ykkösasioita.

Seuraava palkki kertoo tulokset väittämästä, joka kartoitti vastaajien kokemaa työyhteisön yhteishenkeä. Reilut 45 prosenttia on täysin samaa mieltä siitä, että yhteishenki on hyvä. Kun vielä 52 prosenttia on jokseenkin samaa mieltä väittämästä, voitaneen sanoa koetun yhteishengen olevan vähintäänkin hyvällä tasolla. Vain noin 2 prosenttia on jokseenkin eri mieltä väittämästä. Motivaation näkökulmasta koettu hyvä yhteishenki on oiva lähtökohta ja jopa elinehto kun tavoitteena on lähteä parantamaan yhteishenkeä ja motivaatiota entisestään.

Työympäristön viihtyisyyttä kartoittaneen väittämän tulokset kertovat, että työympäristö kyseisissä yrityksissä ei ole ainakaan huonoin mahdollinen. Vastaajista 28 prosenttia pitää ympäristöä viihtyisänä ja lähes 62 prosenttia on siitä jokseenkin samaa mieltä. Vajaa kymmenen prosenttia vastaajista on jokseenkin eri mieltä ja kukaan ei ole sitä mieltä, että työympäristö on täysin vastenmielinen. Työympäristöön toki vaikuttavat monet asiat yleisestä siisteydestä yhteistyön toimimiseen. Kehitettävää varmasti löytyy, mutta tulokset osoittavat että lähtökohta jatkotoiminteille on hyvä.

Kuvion 11 alimmainen palkki esittää tulokset väittämään ”työtoverini arvostavat minua”. Hieman alle 60 prosenttia vastaajista on jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Kun tähän lisätään, että kolmannes oli täysin samaa mieltä väittämästä, voidaan pitää työntekijöiden kokemaa kollegoiden arvostusta hyvänä. Kukaan ei ollut väittämästä täysin eri mieltä ja vain reilut 7 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä.



Kuvio 12. Työnantajan rooli motivaatiossa

Kuvion 12 ylin palkki kertoo tulokset siihen, kuinka turvatuksi vastaajat kokevat työsuhteensa jatkuvuuden. Etukäteen arvioitiin kaupan alan työsuhteiden vahvuudeksi niiden mahdollistama kohtuullisen varma työpaikka pienilläkin paikkakunnilla. Vaikka ajat ovat haastavat koko Suomen työmarkkinoilla, vastaajat yhtyvät osittain tähän opinnäytetyöntekijän ennakkonäkemykseen. Työsuhteen jatkuvuutta turvattuna pitää todennäköisenä 38 prosenttia ja 50 prosenttia väittämästä jokseenkin samaa mieltä. Alle kymmenen prosenttia on jokseenkin eri mieltä ja reilut kaksi prosenttia täysin eri mieltä. On mahdollista, että täysin eri mieltä olevat ovat esimerkiksi osa-aikaisia työntekijöitä.

Toisen palkin tulokset kertovat kuinka työntekijät kokevat heillä olevan mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä sisältöön. Kun tiedossa ovat tietyt päivittäin toistuvat rutiinityöt jotka kaupassa on hoidettava, on ymmärrettävää joidenkin kokemus siitä, ettei työn sisältöön välttämättä ole mahdollista vaikuttaa. Kuitenkin väittämän kanssa eri mieltä on 31 prosenttia vastaajista ja 50 prosenttia on jokseenkin samaa mieltä. Noin viidesosa eli 19 prosenttia on täysin samaa mieltä. Ehkä vasta-

usten jakaantuminen kertoo myös kaupan erilaisista työtehtävistä. Jälleen tässä yhteydessä huomataan, että esimiehen rooli olisi mieltä työn kiertoa tai muita vaihtoehtoja niille työntekijöille, jotka kokevat etteivät voi työn sisältöön juurikaan vaikuttaa.

Kuvion 12 seuraava palkki esittää tulokset väittämään ”minun on mahdollista antaa työssäni kehitys- ja parannusehdotuksia”. Motivaatiotutkimuksen kannalta tämän kaltaiset kokemukset ovat merkittäviä. Jos henkilö tuntee, ettei hänellä ole mahdollisuuksia antaa väittämän kaltaisia ehdotuksia, hän voi tuntea itsensä ja ajatuksensa vähäpätöiseksi ja motivaation kannalta se on kohtalokasta. Nyt ei kuitenkaan ole kysymys siitä, sillä vajaat 67 prosenttia on väittämästä jokseenkin samaa mieltä ja reilut 26 prosenttia täysin samaa mieltä. Parannettavaa toki aina löytyy, mutta kyselyn mukaan työntekijät kuitenkin kokevat heillä olevan ainakin jonkinlaisia mahdollisuuksia tuoda ideoitaan esille.

Seuraava väittämä kokoaa jälleen kaupan perustoimintoihin ja esimiestyön kannalta äärimmäisen tärkeään kysymykseen liittyvät vastaukset palkkidiagrammiin. Väittämässä kartoitetaan kuinka vastaajat kokevat työnantajan pyrkivän ottamaan huomioon heidän henkilökohtaiset toiveensa. Esimiesten kannalta vastaukset näyttävät kohtuullisen hyviltä, sillä 31 prosenttia on täysin samaa mieltä siitä, että he kokevat työnantajan pyrkivän ottamaan toiveensa huomioon. Vajaat 62 prosenttia on väittämästä jokseenkin samaa mieltä. Vain reilut 7 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä väittämästä. Jos tulokset olisivat olleet erisuuntaiset, voitaisiin esittää kysymys miksi työntekijällä olisi syytä epäillä, ettei työnantaja edes yritä ottaa hänen toiveitaan huomioon. Näiden tulosten valossa tähän ei ole aihetta.

Alimmainen palkki kuviossa 12 osoittaa vastaajien kokemuksia eräistä työpaikan arkirutiineista eli työvuorojen jakamisesta. Suurin osa eli reilut 57 prosenttia on jokseenkin tyytyväisiä toimintaan. Reilut 21 prosenttia olivat tyytyväisiä ja 19 prosenttia olivat jokseenkin eri mieltä ja toivovat täten toimintaan parannusta. Tämän kaltainen kysymys antaa vinkkejä käytännön esimiestyöhön. On syytä muistaa, että työvuorojen jakaminen on jatkuvaa työtä joka vaikuttaa työntekijöiden motivaation. Pienikin epäily työvuorojen epäreilusta jakamisesta laskee työmotivaatiota.

4.3.1 Kehitysajatuksia

Motivaatiotekijät:

Seuraavassa luetellaan niitä osa-alueita motivaatiotekijäväärittämien osalta, joita voitaisiin edelleen kehittää työmotivaation lisäämiseksi. Kuten aiemmin teoriaosuudessa todettiin, Herzbergin teorian mukaan motivaatiotekijät voivat oikein hoidettuina parantaa työmotivaatiota. Siksi näihin motivaatiotekijöiden kehityskoh-teisiin tulisikin paneutua yrityksissä vakavasti.

Kehitettävää olisi ainakin palautteen määrän lisäämisessä. Vaikka tulokset olivat kohtuullisia, kysely ei jättänyt epäilyksiä sille, kokevatko työntekijät palautteen saamisen tärkeäksi. Vajaa 74 prosenttia koki palautteen saamisen tärkeäksi ja 24 prosenttia oli osittain samaa mieltä. Tähän kannattaa siis panostaa, jotta henkilökunnan ja esimiesten välinen vuorovaikutus paranisi ja ehkä tätä kautta myös yleinen avoimuus lisääntyisi.

Myös kokemus uralla etenemisen mahdollisuuksista hieman jakoi vastaajia. Olisi tärkeää, että esimies tunnistaisi työntekijät joilla on halu pyrkiä eteenpäin työuralaan. Näiden ihmisten kanssa olisi mahdollista kehittää toimintaa systemaattisesti kohti vastuullisempia tehtäviä. Näin myös työntekijä itse tietäisi mitä häneltä odotetaan. Tällöin molemmilla osapuolilla olisi tiedossa se mitä halutaan ja miten se saavutetaan.

Puolet vastaajista piti totena väitettä työpäivien kulumisesta vauhdikkaasti. Esimiesten olisi syytä varmistaa, että ne vastaajat jotka eivät koe työpäiviensä kuluvan kovinkaan ripeästi pystyisivät saamaan työpäiviinsä vaihtelua ja virkistystä. Tämä voisi onnistua työnkierron tai muun työtehtävien vaihteluun liittyvien järjestelyiden kautta.

Lähes puolet vastaajista oli myös sitä mieltä, että he tekisivät täysiä (37,5h) viikkotunteja mieluummin kuin osa-aikatyötä. On tunnettua, että yritykset joilla on mahdollista kaupan alalle palkata työntekijöitä täysille viikkotunneille, ovat rekrytointimarkkinoilla vahvassa asemassa kilpailtaessa parhaista työntekijöistä. Tämä mahdollisuus voi olla tulevaisuudessa entistäkin suurempi kilpailutekijä alan vaatavuuden kasvaessa jatkuvasti. Yritysten joilla on mahdollisuus palkata työntekijöitä

täysille viikkotunneille, olisikin syytä motivoida parhaita työntekijöitä tämän keinon avulla. Osa-aikaisuuksia puolestaan tulisi tarjota niitä aidosti haluaville, esimerkiksi opinnoista tai perhetilanteesta johtuen.

Hygieniatekijät:

Seuraavassa on listattu kehityskohteita, jotka tulivat esiin hygieniatekijäväättämien vastauksissa. Kuten huomataan, hygieniatekijät olivat kohtuullisen hyvällä mallilla ja kehitysehdotuksia niiden osalta ei merkittävästi ole. Tärkeintä on kuitenkin pyrkiä poistamaan työtyytyväisyyttä heikentävät seikat, joten siksi vähäisetkin parannukset hygieniatekijöihin ovat merkityksellisiä. Kauhasen (2010, 112—113) mukaan hygieniatekijät aiheuttavat huonosti hoidettuna yleistä tyytymättömyyttä, kun taas hyvin hoidettuina ne ovat lähes merkityksettömiä. Näin ollen tyytymättömyyttä aiheuttavat seikat tulisi luonnollisesti pyrkiä eliminoimaan. Siksi seuraavassa esitelyihin kehityskohteisiin tulisi pystyä panostamaan yrityksissä.

Työntekijöiden kokemus siitä, kuinka he voivat vaikuttaa työn sisältöön, voisi olla hieman parempi. Työntekijät, jotka kokevat että heillä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa työn sisältöön, tulisi myös ottaa nopeasti työnkierron tai vastaavan työnrikkastamismenetelmän piiriin. On selvää, että kaikille työntekijöille ei ole mahdollista muokata kokopäiväistä unelmatyönkuvaa, mutta osastopalavereissa sekä keskusteluissa työntekijöiden kanssa tulisi tämänkaltaiset ihmiset tunnistaa ja yrittää löytää juuri heille paras vaihtoehto vaikuttaa omaan työhönsä.

Työvuorojen jakamisesta tulisi kohdeyrityksissä keskustella enemmän työntekijöiden kanssa. Yleisesti ottaen työvuorojen jakamisen koettiin onnistuvan kohtuullisen hyvin, mutta olisi tärkeää saada vuorojen jakaminen avoimeksi ja toimia siten, että jokainen tietää ne periaatteet joilla työvuoroja jaetaan ja niitä kierrätetään. Näin vältytään turhalta kyräilyltä ja pettymyksiltä. Mikäli toiminta ei ole avointa, voi osalla työntekijöistä herätä tunne siitä että työvuorojen jakaminen ei ole reilua, koska toiset saavat parempia vuoroja useammin.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto

Tässä kappaleessa käydään läpi yhteenveto opinnäytetyön tuloksista ja esitetään kehitystoimenpiteitä tulevaisuutta ajatellen. Tulosten analysoinnissa ja niistä laadituissa kehitysehdotuksissa on huomioitu Herzbergin kaksifaktoriteoria ja sen keskeisimmät ajatukset. Lisäksi ainakin analysoitaessa palkkauksen oikeudenmukaisuutta suhteessa toisiin työntekijöihin on mahdollista soveltaa Adamsin kohtuullisuusteoriaa.

Tutkimusongelmana ja opinnäytetyön lähtökohtana oli selvittää päivittäistavara-kauppojen työntekijöiden kokemaa motivaatiota sekä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Tavoitteena oli löytää tekijöitä jotka työntekijät kokevat motivaatiota lisäksi sekä sellaisia tekijöitä, jotka mahdollisesti vähentävät motivaatiota päivittäiseen työntekoon. Tarkoitus oli myös selvittää kokevatko työntekijät toimivansa omalla alallaan ja mitkä ovat merkittävimmät keinot lisätä heidän työmotivaatiota.

Tuloksista voidaan todeta, että kyselyyn vastanneet päivittäistavarakaupan työntekijät viihtyvät työssään ja kokevat työnsä tärkeäksi. Työntekijät myös kokevat hallitsevansa heille osoitetut työtehtävät. Vastuuta heille on omasta mielestään annettu työssä kohtuullisesti. Kilpailutilanteen kiristyessä halutaan motivaatiota kehittää edelleen. Nämä lähtökohdat antavat hyvän mahdollisuuden saada henkilöstö oikeanlaisella motivaatiojohtamisella entistä paremmaksi kilpailueduksi.

Tämän hetkisen motivaation tilan selvittäminen oli yksi opinnäytetyön tutkimusongelmista. Henkilökunnan tämän hetkisen motivaation tilan voidaan tutkimustulosten perusteella sanoa olevan vähintäänkin kohtuullisen hyvä. Esimerkiksi hygieniaväittämien tuloksista, jotka Herzbergin teorian mukaan huonosti hoidettuna voivat laskea työmotivaatiota, ei erotu mitään räikeää epäkohtaa tai yleistä tyytymättömyyttä aiheuttavaa ongelmaa. Oikeastaan lähinnä työvuorojen jakamista sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia oman työn sisältöön voitaisiin edelleen kehittää hygieniatekijöiden puolella. Näin ollen esimiesten tulisikin panostaa

kehitystyötä enemmän niiden motivaatiotekijöiden puolelle, joista saadut positiiviset kokemukset lisäävät työmotivaatiota.

Tutkimuksessa paljastui että vastaajat lähes poikkeuksetta kokevat alan olevan heille oikea. Tämä onkin lähes ensimmäinen ehto sille, että työntekijän motivointiin kannattaa käyttää resursseja tai että ylipäättäen on mielekästä pitää häntä yrityksen palkkalistoilla.

Palkkauksen voidaan todeta olevan kyselytutkimuksen kohdeyrityksissä kohtuullisella mallilla. Parannettavaa palkkauksenkin suhteen löytyy. Palkkaus on tärkeä motivaation lähde, mutta sen rooli ei ole niin merkittävä kuin olisi voinut kuvitella. Toisaalta myös motivaatioteoriat ovat jo kauan sitten todistaneet palkankorotuksilla olevan hyvin lyhytaikainen motivoiva vaikutus.

Motivaation rakentamisen ja sen ylläpitämisen kannalta merkittävin asia palkkauksen suhteen oli se, että työntekijät kokevat palkkansa olevan samalla tasolla kuin muiden samaa työtä tekevien palkka. Tämä antaa uskoa motivaation rakentamiselle muita keinoja kuin palkkausta hyödyntäen. Adamsin teorian mukaan ihminen hakee kohtuullisuutta kohdalleen suhteessa muihin ihmisiin. Hän vertaa panostuossuhdettaan muiden työntekijöiden vastaaviin. Adamsin teorian mukaisesti työntekijä punnitsee omaa panostaan, yrittämistä, koulutusta ja kokemustaan suhteessa siihen vastikkeeseen, minkä hän työstä saa. On huomioitava, ettei tämä vastike välttämättä ole palkkaa, se voi olla yhtäläillä vaikkapa arvostusta tai jokin saavutettu asema työyhteisössä. Kohtaloikkain tilanne työyhteisössä on silloin, jos useampi henkilö kokee olevansa alipalkittu suhteessa toisiin (Viitala 2004, 159). Tämän tutkimuksen kohdeyrityksissä ei yritysten onneksi ollut tällaista tilannetta, joten henkilökunnan motivaatiota voidaan kehittää keskittymällä ensisijaisesti muihin tekijöihin kuin palkkaukseen.

Ennako-oletuksen mukaan työntekijät kokivat työsuhteensa kohtalaisen turvatuksi. Tämä osaltaan todistaa sitä mahdollista kilpailuetua, jonka kaupan alalla on kilpailtaessa pätevistä työvoimasta. Puolet vastaajista oli kohtalaisen samaa mieltä siitä, että työsuhte koetaan turvatuksi ja reilut 38 prosenttia oli väittämistä täysin samaa mieltä. Näiden vastausten perusteella voidaan tulosta pitää merkittävänä nykyajan työyhteisöissä. On vaikea kuvitella, että esimerkiksi teollisilla aloilla

työntekijät olisivat nykyisessä työtilanteessa yhtä luottavaisia työsuhteensa pysyvyyteen.

Tulosten perusteella merkittävimpänä keinona työntekijöiden työmotivaation lisäämiseksi voidaan nähdä työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen. Hyvä työporukka ja me-henki koetaan tärkeäksi, joten esimiestyössä tulisi rakentaa näiden ominaisuuksien kehittymiselle suotuisat olosuhteet. Olosuhteita voidaan parantaa panostamalla esimerkiksi avoimeen ja reiluun päätöksentekoon, työympäristön viihtyisyyteen sekä yhteisiin vapaa-ajan tilaisuuksiin, jotka tutkimuksessa koettiin kohtuullisen tärkeiksi motivaation kannalta.

5.2 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä osioissa käydään läpi tutkimuksen tulosten merkitystä, mahdollisia jatkotutkimusaiheita sekä tutkimuksen herättämiä konkreettisia ajatuksia. Lisäksi pohditaan sitä, kuinka hyvin tavoitteet saavutettiin, mitä olisi voitu tehdä paremmin ja miten tuloksia voidaan mahdollisesti hyödyntää. Lisäksi analysoidaan niitä tekijöitä, jotka mahdollisesti vaikuttivat tuloksiin.

5.2.1 Vastaavuus tutkimusongelmaan, kyselytutkimuksen puutteet ja jatkotutkimusaiheet

Eräs tutkimusongelmista oli selvittää vastaajien työmotivaation tämän hetkinen tila. Tähän tutkimusongelmaan vastaukset olivat kohtuullisen helposti analysoitavissa. Toisaalta taas lomakkeen kysymykset eivät kaikilta osin olleet parhaita mahdollisia kartoittamaan sitä, kuinka voimakkaasti erilaiset asiat vaikuttavat motivaatioon. Tuloksista ei välttämättä kaikilta osin saada suoraa vastausta myöskään siihen, mikä suoranaisesti lisää tai vähentää työmotivaatiota. Näitäkin seikkoja kartoitettavia kysymyksiä oli tutkimuksessa mukana, mutta niitä olisi voinut olla enemmänkin. Nyt kyselytutkimus painottui mahdollisesti turhan paljon Herzbergin kaksifaktori-teorian oppien mukaisesti laadittuihin väittämiin, jotka kartoittivat lähinnä tämän hetkisen motivaation tilaa.

Toisaalta tutkimuksessa täytyi tehdä edellä mainitun kaltaisia rajoituksia, sillä kyselylomakkeesta haluttiin tarpeeksi lyhyt ja yksinkertaistettu vastaajamäärän maksimoimiseksi. Tämän voidaankin todeta onnistuneen erinomaisesti, sillä vastausprosentit olivat vähintään toivotun kaltaiset.

Laajentamalla tutkimusta lisäkysymyksillä sekä mahdollisesti myös vastausvaihtoehtoilla, esimerkiksi asteikolla 1-7, olisi saavutettu enemmän tietoa myös motivaatioon vaikuttavien tekijöiden voimakkuuksista. Tämä olisi kuitenkin poikennut liikaa nykyisestä suunnitelmasta pitää kysely yksinkertaisena ja nopeana vastattavana. Kyselyn laajentaminen olisi varmasti osaltaan pudottanut vastausprosenttia huomattavasti, joten tutkimukseen olisi täytynyt saada mukaan uusia kauppoja ja enemmän työntekijöitä. Kuten aiemmin todettiin, oli haastavaa saada mukaan tutkimukseen kaksikin tämän kokoluokan yritystä, joten tilanne ei olisi ainakaan helpottunut enemmän aikaa vaativan kyselylomakkeen kyseessä ollessa. Yksinkertainen ja nopeasti täytettävä kyselytutkimus oli iso etu etsittäessä kohdeyrityksiä.

Koska kysely toteutettiin suhteellisen pienellä vastaajamäärällä, tutkimuksen luotettavuus voidaan kyseenalaistaa. Mutta tuloksista on kohtuullisen helposti yleistettävissä ainakin Seinäjoen alueella työskentelevä tyypillinen isohkon päivittäistavarakaupan työntekijä. Samoin tutkimuksesta on löydettävissä seikat jotka työntekijä kokee työssään tärkeäksi ja jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Lisäksi saatiin vastauksia palkkauksen ja vuorotyön merkityksestä työntekijöiden kokemalle motivaatiolle. Voidaan siis todeta tutkimuksen antaneen vastauksia juuri niihin kysymyksiin, joita opinnäytetyöllä haluttiin selvittää. Edellä mainittujen motivaatiotekijöiden vaikutusten voimakkuuksia ja eroja eri henkilöillä ja henkilöryhmillä olisi voinut tutkia laajemmin, mikäli siihen olisi ollut resursseja.

Opinnäytetyön tuloksien käsittely herätti ajatuksia myös mahdollisiin jatkotutkimuksiin. Tästä opinnäytetyön kyselytutkimuksesta olisi mahdollista tehdä laajennettu versio, joka edelleen pohjautuisi Herzbergin kaksifaktoriteoriaan tai useampien teorioiden yhdistelmään. Laajempi tutkimus antaisi aihetta myös laajempaan vastausten käsittelyyn. Tällöin olisi mielenkiintoista perehtyä esimerkiksi siihen, kuinka vastaajien taustatekijät kuten ikä, sukupuoli tai työkokemus vaikuttavat motivaatiotekijöiden voimakkuuteen.

Myös tässä opinnäytetyössä käsitelty halukkuus kokopäiväiseen työhön eli täysien viikkotuntien tekemiseen olisi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe. Olisi mielenkiintoista selvittää, millaisia eroja työmotivaatiossa tai organisaatioon sitoutumisessa löytyy kokoaikaisen ja osa-aikaisen työntekijän välillä.

5.2.2 Soveltamismahdollisuudet ja hyödynnettävyys

Tässä osiossa käydään läpi aiemmin mainittujen kehitysehdotusten käytännön toteutusmahdollisuudet, sekä pohditaan yleisesti tutkimustulosten sovellusmahdollisuuksia.

Yksi kehitysehdotuksista oli lisätä palautteen antamista työntekijöille. Tälle selvästi koettiin olevan tarvetta. Kun esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta lisätään ja esimiehen tavoite on lisätä myös palautteen määrää, on positiivinen kehitys helposti toteutettavissa. Viikkopalaverissa tai kahdenkeskisissä ajatustenvaihdossa on helppo aloittaa määrätietoinen palautekulttuurin aktivoiminen. Kun aihetta on, kohtelias kiitos hyvästä työstä vaikkapa työntekijän ohitse kävellessä on omiaan lisäämään työmotivaatiota ja hyvää ilmapiiriä työyhteisössä.

Toinen tutkimustuloksissa esille noussut kehitysehdotus liittyi työntekijöiden kokemaan mahdollisuuteen edetä työurallaan. Kuten teoriaosuudessa todettiin, esimiehen tulisi aidosti tuntea työntekijänsä ja olla kiinnostunut tämän elämästä. Aidosti ihmisestä kiinnostunut ja työntekijänsä tunteva esimies pystyy tunnistamaan työyhteisöstä ne ihmiset, jotka haluavat saada enemmän vastuuta ja päästä työuralla kohti vaativampia tehtäviä. Näiden ihmisten tunnistaminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta heidän työmotivaationsa ei pääse laskemaan turhautumisen seurauksena. On selvää että työntekijät turhautuvat kokiessaan, että ponnistelu ja hyvät työsuoritukset eivät tuo edistystä työuralla. Näin ollen he tekevät vain sen, mitä heiltä vaaditaan, eikä kehitystä tapahdu yksilötasolla kaupan kehittymisestä puhumattaakaan. Kun työuralla etenemään motivoituneet ihmiset on tunnistettu, olisi kohtuullisen helppoa luoda työntekijän kanssa tavoitteet ja aikataulu uralla etenemisen avuksi.

Työnkierto tai vastaava tehtävien kierrättäminen henkilöstön kesken luo vaihtelua ja auttaa jaksamaan päivittäin toistuvia rutiininomaisia työtehtäviä. Kyselytutkimuksen vastaajista löytyi myös niitä, jotka saattoivat kokea työpäivän kuluvan verkkaisesti. Usein se kertoo yksitoikkoisesta ja tylsästä työnkuvasta. Myös tämän kaltaiset ihmiset tulisi esimiehen tunnistaa ja luoda heidän työpäiviinsä vaihtelua sekä haasteita, ennen kuin tylsistyminen tai turhautuminen näkyy jopa kaupan asiakkaille heikentyneenä asiakaspalveluna. Pienemmissä kaupan yksiköissä, joissa henkilöstö hoitaa useita erilaisia työtehtäviä, työnkierto on kohtuullisen helppoa järjestää. Esimieheltä se edellyttää vain halua antaa työntekijöille vastuuta. Työntekijöiltä työnkierto puolestaan edellyttää työssä toimimista vastuun edellyttämällä tavalla. Varsinkin isoissa hypermarketeissa kassahenkilöstö työskentelee vain kassatyössä. Haasteellisempaa on löytää heille muita keinoja saada motivaatio ja asiakaspalvelu pysymään halutulla tasolla.

Noin puolet vastaajista kertoi tekevänsä mieluummin täysiä viikkotunteja osa-aikatyön sijaan. Tämä on useassa yrityksessä vaikeaa kääntää etulyöntiasemaksi jo organisaation strategiaan päätöksiin perustuen. Joissakin päivittäistavarakaupoissa on tiedostettu kokoaikaisen työn merkitys työntekijälle, mikä voikin antaa merkittävää etua yritykselle parhaista osaajista kilpailtaessa. Täysiä viikkotunteja tarjoava yritys voi entisestään vahvistaa työntekijän mielikuvaa turvallisesta ja jatkuvuutta tarjoavasta työsuhteesta. Voi toki olla, että kokoaikaista työtä ei monikaan yritys kykene tarjoamaan, mutta ne jotka siihen pystyvät, tulevat olemaan jatkossa entistä houkuttelevampia työnantajia.

Työnkierto tai vastaavat työnrikastamisen menetelmät nousevat keskeiseen roolin haluttaessa parantaa työntekijöiden kokemia vaikutusmahdollisuuksia työn sisältöön. Kuten aiemmin todettiin, kaupan työtehtävät sisältävät rutiineja sekä päivittäin toistuvia työsuoritteita. Siksi kaikille ei ole mahdollista luoda jokaiseen hetkeen ihanteellista työtilannetta. Esimiehen tulisi kuitenkin palavereissa tai muissa keskusteluissa henkilökunnan kanssa selvittää, mitä voitaisiin tehdä, jotta työntekijät olisivat tyytyväisempiä työnsä sisältöön. Tämän jälkeen esimiehen tehtävä on miettiä, millä keinoin tavoite on saavutettavissa.

Työvuorojen jakamiseen liittyvät muutokset on helpointa toteuttaa, sillä kyse on esimiehen omasta toiminnasta. Tärkeää on rakentaa avointa kulttuuria myös työ-

vuorojen suunnitteluun. Työntekijöiden on hyvä tietää, miten esimerkiksi viikonloppujen työvuorot kiertävät tai minkälaisin perustein työntekijät voivat pyytää vapaita. Jokainen esimies haluaa ottaa työntekijöiden yksilölliset tarpeet huomioon ja esimiehet tiedostavat, että kaikkien kohdalle osuu joskus henkilökohtaisia menoja. Hyvissä ajoin esitetyt toiveet sekä yhteiset pelisäännöt varmistavat työntekijöille kokemuksen tasavertaisuudesta. Yhdessä sovitut säännöt antavat myös esimiehelle työkalun toimia tasapuolisesti ja mahdollisuuden joustaa työntekijöiden toiveiden mukaisesti.

Johtopäätöksenä voidaan todeta tulosten antavan suuntaviivoja sekä toivottavasti myös uusia ajatuksia päivittäistavarakaupan esimiestyöhön henkilöstön kokemasta motivaatiosta. Esimies pystyy löytämään tutkimustuloksista niitä seikkoja, joita päivittäistavarakaupan työntekijä arvostaa ja joita hän pitää työssään tärkeänä.

Vastaukset näyttävät myös suuntaa palkkauksen merkityksestä työntekijän motivaation kehitykselle ja osoittavat, mitkä seikat ovat todennäköisesti vielä palkkauksen tärkeämpiä työviihtyvyyden ja motivaation kannalta. Useinkaan päivittäistavarakauppaan töihin hakeutuneille ihmisille palkka ei ole ollut tärkeimpiä syitä työsuhteen aloittamiselle. Tutkimustulos vahvistaa tätä käsitystä, vähättelemättä kuitenkaan palkkauksen merkitystä. Esimiesten on kyettävä motivoimaan työntekijät panostamalla työntekijöiden yhteishenkeen, työviihtyvyyteen ja yrityksen yleiseen sosiaaliseen ilmapiiriin sekä kilpailukykyisesti palkattuun, turvalliseksi koettuun työsuhteeseen. Tutkimuksen kohdeyrityksissä tämän hetkinen motivaation tila on tulosten perusteella vähintäänkin kohtuullinen, eikä esiin noussut mitään merkittävää epäkohtaa.

LÄHTEET

- Adair, J. 2009. Leadership and motivation: the fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others. Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. New York: Academic Press.
- Alderfer, C.P. 1972. Existence, relatedness and growth; human needs in organizational settings. New York: Free Press.
- Finne, S & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju : kilpailukykyä ECR- yhteistyöllä. Helsinki: WSOYpro.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus.7. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heinimäki, H. 2006. Kaupan toimintaympäristö. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.
- Herzberg, F. 1966. Work and the nature of man. Cleveland: World Pub.Co.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kervinen, E & Junkkari, M. 2013. Kaupan alan kuohunta sai kasvot. Helsingin Sanomat 18.9.2013, 6.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin: luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.
- Latham, G.P. 2012. Work motivation: history, theory, research and practise. 2nd edition. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Leidecker, J.K. & Hall, J.J. 1989. Motivaatio: hyvä teoria ja huonot sovellukset. Teoksessa: Dale Timpe, A. (toim.) 1989. Mikä motivoi henkilöstöä. Suomentaja Ropponen Ulla. Espoo: Wellin + Göös, 23—34.
- Leskelä, J. 2001. Motivaatiojohtaminen : Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Liukkonen, J. & Jaakkola, T. 2002. Miten motivaatio on ymmärretty historian saatossa. Teoksessa: Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.) 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön. Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy, 17—38.

- Liukkonen, J. & Jaakkola, T. 2002. Mitä tarkoitamme puhuessamme motivaatiosta. Teoksessa: Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.) 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön?. Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy, 13—15.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mamia, T. & Koivumäki, J. 2006. Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot. Teoksessa: Mamia, T. & Melin, H. (toim.) 2006. Kenen ehdoilla työ joustaa : johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Työpoliittinen tutkimus, 0787-9458; 314. Helsinki : Työministeriö, 99—178.
- Mamia, T. & Melin, H. (toim.) 2006. Kenen ehdoilla työ joustaa: Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Työpoliittinen tutkimus 0787-9458; 314. Helsinki: Työministeriö.
- Maslow, A.H. 1987. Motivation and personality. 3rd edition. New York: HarperCollins, cop.
- McClelland, D.C. 1961. The Achieving Society. Princeton:D.VanNostrand.
- Niermeyer, R. & Syeffert, M. 2004. Motivaatio. Suomentaja Sari Hellsten. Helsinki: Rastor.
- Peltonen, M & Kauhanen, J. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Aavaranta-sarja n:o 4. Keuruu: Otava.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: ihmisen kohtaaminen ja johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Päivittäistavarakaupan tehtävät. [Verkkosivu]. Helsinki: Päivittäistavarakauppa Ry. [Viitattu 30.9.2013]. Saatavana: <http://www.pti.fi/kylakauppahanke0.html>.
- Päivittäistavarakauppa ry, Vuosijulkaisu 2013. [Verkkajulkaisu]. Helsinki : PTY. [Viitattu 20.9.2013]. Saatavana: <http://www.pti.fi/julkaisut.html>
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Tutustu työtehtäviimme. 2012. [Verkkosivu]. K- Citymarket/Kesko. [Viitattu 22.10.2013]. Saatavana: <http://www.k-citymarket.fi/K-citymarket/Tyopaikat/Tutustu-tyotehtaviimme/>
- Vartiainen, M & Nurmela, K. 2005. Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa: Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) 2005. Mikä meitä liikuttaa: modernin motivaatiopsykologian perusteet. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 188—212.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vroom, V. 1964. Work and motivation. New York: John Wiley.

LIITTEET

LIITE 1 Kyselylomake

1. Sukupuoli: 1. Mies 2. Nainen	2. Ikä: _____ vuotta	3. Työvuodet kaupan alalla: _____ vuotta
------------------------------------	----------------------	---

4. Ympyröikää mielestänne sopivin vaihtoehto seuraaviin väittämiin:

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Viihdyn työssäni	1	2	3	4
Hallitsen työtehtäväni	1	2	3	4
Työni on minulle tärkeää	1	2	3	4
Työni on haasteellista	1	2	3	4
Työssä on mahdollista kehittyä	1	2	3	4
Saan riittävästi vastuuta työssäni	1	2	3	4
Saan esimieheltäni riittävästi palautetta	1	2	3	4
Minun on mahdollista edetä urallani	1	2	3	4
Koen palautteen saamisen tärkeäksi	1	2	3	4
Työssäni on riittävästi vaihtelua	1	2	3	4
Työpäivät kuluvat nopeasti	1	2	3	4
Osa-aikatyö sopii minulle täysinä viikko- tunteja (37,5h) paremmin	1	2	3	4
Minulla on mahdollisuus saada onnistumisen elämyksiä työssäni	1	2	3	4

5. Koetteko työskentelevänne oikealla alalla (rengasta vaihtoehto 1 tai 2)? 1 Kyllä 2. En

Kysymykset jatkuvat kääntöpuolella —>

6. Ympyröi mielestäsi oikea vaihtoehto seuraaviin väittämiin:

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työtoverini arvostavat minua	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Työympäristö on viihtyisä	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Palkkani vastaa työn vaativuutta	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Työvuorojen jakaminen toimii hyvin	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Koen työsuhteeni jatkuvuuden turvatuksi	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Uskon palkkani vastaavan muiden samaa työtä tekevien palkkaa	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Työyhteisössä on hyvä yhteishenki	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Hyvä yhteishenki on tärkeä työmotivaation ja jaksamisen kannalta	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Palkka on työssäni tärkeä motivaation lähde	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Työnantaja pyrkii ottamaan toiveeni huomioon	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Minun on mahdollista antaa työssäni kehitys- ja parannusehdotuksia	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni sisältöön	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Olen motivoitunut kehittämään osaamistani	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Yhteiset vapaa-ajantilaisuudet lisäävät työmotivaatiota	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>

Kiitos vastauksistanne!