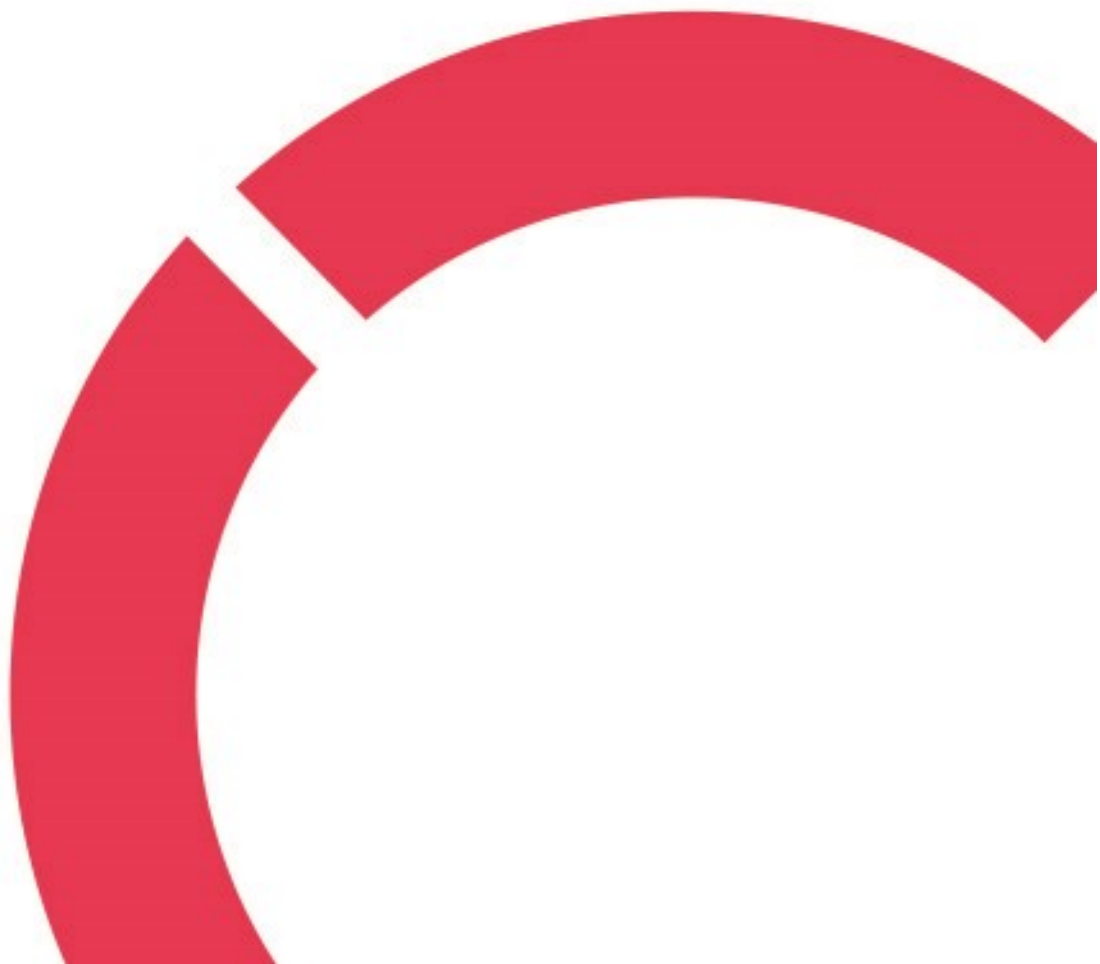


Pia Pyhälähti

**TYÖMOTIVAATIO JA SITOUTTAMINEN ERIKOISKAUPAN
ALALLA**

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi
Huhtikuu 2025**



Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Huhtikuu 2025	Tekijä/tekijät Pia Pyhälähti
Koulutus Tradenomi		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi TYÖMOTIVAATIO JA SITOUTTAMINEN ERIKOISKAUPAN ALALLA		
Työn ohjaaja Hanna Piilola		Sivumäärä 31+19
Työelämäohjaaja -		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten motivoida ja palkita erikoisliikkeiden työntekijöitä sekä ymmärtää palkitsemisen ja sitouttamisen merkitys motivaatioon. Osa opinnäytetyöstä perustui 13 vuoden kokemukseeni myymäläpäällikkönä.</p> <p>Opinnäytetyössä korostetaan, että motivointi ja palkitseminen ovat keskeisiä tekijöitä yrityksen menestyksessä. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten erikoisliikkeiden työntekijöitä voidaan palkita ja motivoida tehokkaasti.</p> <p>Työn päätavoitteena oli tarjota konkreettisia työkaluja myymäläpäälliköille ja yrityksille, jotta he voivat parantaa henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista. Tämä voi johtaa parempaan tuottavuuteen ja työilmapiiriin. Opinnäytetyö pyrkii inspiroimaan kaupan alan johtoa ymmärtämään henkilöstön motivaation tärkeyden yrityksen menestyksessä ja tarjoamaan konkreettisia keinoja motivaation parantamiseen.</p> <p>Opinnäytetyön toiminnallinen osuus muodostui erikoisliikkeiden esihenkilöille suunnatusta oppaasta, jossa tarjotaan käytännönläheisiä ehdotuksia ja ideoita palkitsemis- ja motivointikäytännöistä. Oppaan tarkoitus oli auttaa esihenkilöitä kehittämään työntekijöidensä työmotivaatiota ja sitoutumista organisaatioon.</p>		
Asiasanat Palkitseminen, palkitsemisen merkitys, työn merkitys		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date April 2025	Author Pia Pyh�lahti
Degree programme Bachelor of Business Administration, Business Economics		
Name of thesis WORK MOTIVATION AND COMMITMENT IN SMALL RETAIL STORES		
Centria supervisor Hanna Piilola	Pages 31 + 19	
Instructor representing commissioning institution or company -		
<p>The aim of the research was to find out how to motivate and reward the employees of small retail stores and to understand the importance of rewarding and commitment. Part of the thesis was based on my 13 years of experience as store manager.</p> <p>The thesis emphasizes that motivation and reward are the key factors in the company’s success. The goal of this thesis was to find out how employees of the retail stores can be rewarded and motivated effectively.</p> <p>The goal was also to provide store managers and retail companies with tools to improve motivation and commitment of the employees. This can lead to better productivity and work atmosphere. The aim of this thesis was to inspire the management of the retail sector to understand the importance of personnel motivation in the company’s success and to offer concrete means for improving motivation.</p> <p>The functional part of the thesis consisted of a guide aimed at small retail store management, providing practical proposals and ideas for reward and motivation practices. The purpose of this guide was to help managers develop employees’ work motivation and commitment to the organization.</p>		

Key words Rewarding, the importance of rewarding, the meaning of work

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TYÖMOTIVAATIO	4
2.1 Motivaatioteorioita.....	4
2.2 Työn ilo.....	6
2.3 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio	7
3 PALKITSEMINEN JA SITOUTTAMINEN	10
3.1 Taloudellinen palkitseminen	10
3.2 Aineeton palkitseminen	11
3.3 Työhön sitouttaminen	13
3.4 Työn imu	14
3.5 Työn merkitys.....	16
3.6 Työhyvinvointi.....	17
4 MOTIVOINTI JA PALKITSEMINEN VÄHITTÄISKAUPAN ALALLA JA ERIKOISLIIKKEISSÄ	19
4.1 Yksintyöskentely	20
4.2 Palkitseminen ja motivointi pienissä erikoisliikkeissä.....	20
4.3 Työajat kaupan alalla	23
5 OPAS KAUPAN ALAN ESIHENKILÖILLE	25
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	27
LÄHTEET	30
LIITTEET	
LIITE 1. Opas kaupan alan esihenkilöille	
KUVIOT	
KUVIO 1. Työhyvinvoinnin erilaiset tilat	15
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Suomen myymälätyypit ja lukumäärät	19
TAULUKKO 2. Kaupan alan TES palkkataulukko.....	21

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa laadin esihenkilöille suunnatun oppaan, joka tarjoaa käytännön ehdotuksia ja ideoita palkitsemisesta ja motivoinnista. Tutkimuskysymys opinnäytetyöhöni oli: Miten motivoida ja palkita erikoisliikkeiden työntekijöitä?

Tämän opinnäytetyön toiminnallinen osuus muodostui erikoiskaupanalan esihenkilöille tehdystä oppaasta, jossa tarjotaan käytännönläheisiä ehdotuksia ja ideoita palkitsemis- ja motivointikäytännöistä. Oppaan tarkoituksena on auttaa esihenkilöitä kehittämään työntekijöidensä työmotivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Teoriani koostui erilaisista teoksista työmotivaatiosta, motivaatiosta, motivoinnista, palkitsemisesta ja sitouttamisesta. Teokset teoriaosuuteen löytyi sekä kirjoina että verkkojulkaisuina.

Opinnäytetyöni päätavoitteena on selvittää, kuinka motivoida ja ohjata henkilökuntaa siten, että heidän työnsä on heille itselleen merkityksellistä ja motivoivaa. Tavoitteenani on inspiroida ja tarjota konkreettisia työkaluja myymäläpäälliköille ja liikkeiden ylemmälle johdolle, jotta he voivat hyödyntää motivointia osana yrityksen strategiaa ja saavuttaa näin toivottuja tuloksia. Uskon vahvasti, että motivoitunut henkilökunta on avainasemassa yrityksen menestyksen kannalta, sillä he tuottavat paremman työpanoksen ja sitoutuvat työhönsä vahvemmin.

Tutkimukseni keskiössä ovat erilaiset palkitsemismenetelmät, jotka voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan: taloudellinen palkitseminen ja aineeton palkitseminen. Taloudelliseen palkitsemiseen kuuluvat esimerkiksi bonukset, palkankorotukset ja muut rahalliset edut. Aineettomaan palkitsemiseen puolestaan sisältyvät esimerkiksi tunnustukset, urakehitysmahdollisuudet, joustavat työajat ja työn merkityksellisyyden korostaminen. Näiden molempien palkitsemistapojen tarkoitus on edistää henkilöstön hyvinvointia ja motivaatiota, mikä puolestaan johtaa parempaan tuottavuuteen ja onnellisempaan työilmapiiriin.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöni pyrkii tarjoamaan näkemyksen siitä, kuinka myymäläpäälliköt ja ylempi johto voivat hyödyntää sekä taloudellista että aineetonta palkitsemista henkilöstön motivoinnin välineenä. Tavoitteenani on, että tämä työ inspiroi ja auttaa kaupan alan johtoa ymmärtämään paremmin, miten tärkeä rooli henkilöstön motivaatiolla on yrityksen menestyksessä, ja tarjoaa heille konkreettisia keinoja tämän motivaation parantamiseen.

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi henkilöstön motivoinnin ja johtamisen kaupan alalla, perustuen monivuotiseen kokemukseeni myymäläpäällikkönä. Olen nähnyt lähietäisyydeltä, kuinka henkilöstön motivaatio vaikuttaa suoraan myymälän suorituskyykyyn ja asiakastyytyvyyteen. Näiden havaintojen pohjalta päätin lähteä opiskelemaan henkilöstöhallintoa saadakseni syvällisempää tietoa ja keinoja, joilla voin parantaa henkilöstön hyvinvointia ja yrityksen tulosta.

Olen toiminut itse 13 vuotta myymäläpäällikkönä erikoisliikkeessä ja näiden vuosien aikana nähnyt kuinka nopeasti maailma on mennyt eteenpäin kehityksessä teknologiassa ja miten työelämä on muuttunut etä- ja hybridi toimintamalliseksi. Vuonna 2020 koko maailmaa ravistutti koronavirus ja menttiin isolla harppauksella eteenpäin etätyöhön ja -kouluun. Rajoitukset tulivat voimaan kauppakeskuksiin ja kovat toimenpiteet lamauttivat ja lomauttivat kaupan alalla erityisesti pienten erikoisliikkeiden henkilökunnan. Erikoisliikkeissä on monia suljettu pysyvästi näiden vuosien aikana. Isoissa ketjuissa on myös tehty supistuksia sulkemalla kannattamattomia tai vähemmän kannattavia liikkeitä. Tämä on tehty, jotta ketjuissa voitaisiin säilyttää elinvoimaisimmat liikkeet entistä elinvoimaisempina.

Valitettavasti monessa yrityksessä on tehty isoja säästöjä pienistäkin asioista ja työntekijöiltä on viety kaikki ylimääräinen palkitseminen pois. Yrityksen sisäisiä koulutuksia on vähennetty, ja virkistystoiminta, kuten pikkujoulut, on supistettu tai lakkautettu. Olen nähnyt urani aikana, miten erikoiskaupan ala on muuttunut halutusta työpaikasta – ei halutuksi työpaikaksi. Itse koen, että kaupan ala elää tällä hetkellä murroksessa ja kaipaa ja jopa vaatii nyt muutosta toimintatapoihin.

Kuten niin monessa työpaikassa, motivointi ja palkitseminen ovat tärkeitä avainasioita yrityksessä. Lähdin tutkimaan opinnäytetyössäni, miten alalla voisi ottaa huomioon työntekijät ja saada ala takaisin kiinnostavaksi työpaikaksi. Vaikka onkin tiukka säästölinja, ei saisi unohtaa perusasioita.

Palkitseminen ja motivoiminen ovat tärkeässä roolissa missä tahansa työpaikassa. Palkitsemisella voidaan lisätä työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan, ja työpanoksen huomioonilla on suuri merkitys perinteisen palkan lisäksi. Opinnäytetyössäni yritin pohtia mitä kaikkia mahdollisuuksia voisi olla alalla palkitsemiseen.

Tein oppaan motivoinnin ja sitouttamisen teoriasta ja soveltaen omia kokemuksiani ja oppejani erikoiskaupanalan esihenkilönä. Opas on yritetty toteuttaa käytännönläheisesti ja ytimekkäästi kaikille

kaupanalan esihenkilöille. Aiheena oppaassa on: miten motivoida ja palkita työssä. Tarkoitukseni oli selvittää myös, miten motivoinnilla ja palkitsemisella myös sitoutetaan henkilökuntaa organisaatioon.

Lopputuloksena tein 19-sivuisen oppaan erikoiskaupan alan esihenkilöille tukemaan ja innoittamaan työmotivaatiota, vinkkejä palkitsemisesta ja siten tyytyväisen työntekijän sitouttamisesta. Opas tehtiin selkeäksi ja ytimekkääksi. Oppaassa on lyhyt teoriaosio ja käytännön opastukset lähinnä esihenkilölle, mutta sen voi laittaa kaikkien nähtäville vaikka kahvihuoneen pöydälle työpaikalla.

2 TYÖMOTIVAATIO

Motivaatio sanana on alun perin tullut latinankielisestä sanasta ”movere”, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin motivaatio sanalla on tarkoitettu käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Nykyään sana motivaatio tarkoittaa motiivien aikaansaamaa tilaa. (Kauhanen 2006, 107.)

Motivaatio on kuin polttoainetta toiminnassamme. Kun olemme motivoituneita, käyttäydymme päämäärätietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Motivaation tutkiminen on monivaiheista, sillä ihmiset eivät aina ole tietoisia omien käyttäytymisensä todellisista syistä. Motivaatio on läheisesti yhteydessä vapaaehtoisuuteen ja tahdonalaisuuteen, mikä tekee sen ymmärtämisestä ja selittämisestä monimutkaista. (Sinokki 2016, 60.)

Työmotivaatio on monesta henkilökohtaisesta tekijästä kiinni. Kaikki lähtee työntekijän omasta persoonallisuudesta, työn ominaisuuksista ja työympäristöstä. Persoonallisuudessa vaikuttaa omat mielenkiinnon kohteet, asenteet niin työtä kuin itseä kohtaan ja tarpeet, kuten henkilökohtaisen kasvun tarve ja toimeentulotarve. Työn ominaisuudet ovat myös vaikuttavia tekijöitä, eli työn sisältö ja vaihtelevuus, vastuu ja itsenäisyys, työstä saatava tunnustus sekä saavutukset ja kehittyminen. Myös työympäristö määrää suuresti motivaatiota, kuten palkkaus, työolosuhteet, työn järjestely ja sosiaaliset suhteet kuten johtamiskulttuuri, työilmapiiri ja ryhmähenki. (Ruohotie & Honka 1999, 17–18.)

Työmotivaatio vaikuttaa merkittävästi työn tuottavuuteen, palvelun ja työn laatuun sekä henkilöstön työhyvinvointiin. Motivaatioteorioiden avulla on pyritty löytämään keinoja, joilla työntekijöiden motivaatiota voidaan lisätä ja näin parantaa työssä saavutettavia tuloksia. (Sinokki 2016, 80.)

2.1 Motivaatioteorioita

A.H. Maslow loi motivaatiolle oman teoriansa, tarvehierarkiateorian, jossa Maslow jakaa ihmisten tarpeet viiteen tasoon. Ensimmäisellä tasolla ovat fysiologiset tarpeet, jotka liittyvät elämän perusedellytyksiin, kuten ruokaan, veteen, ilmaan, uneen ja lämpöön. Nämä tarpeet ovat välttämättömiä selviytymiselle. Toisella tasolla ovat turvallisuuden tarpeet, jotka nousevat esiin, kun fysiologiset tarpeet on tyydytetty. Näihin kuuluu fyysinen turvallisuus, vakaat työolot, terveydenhuolto sekä varmuus tulevaisuudesta. Kolmannella tasolla ovat sosiaaliset tarpeet, jotka liittyvät yhteenkuuluvuuden, rakkauden ja

ystävyyden tarpeisiin. Ihmiset haluavat tuntea olevansa osa yhteisöä ja tulla hyväksytyiksi muiden ihmisten taholta. Neljännellä tasolla ovat arvostuksen tarpeet, jotka liittyvät itsetuntoon ja muiden arvostukseen. Tällä tasolla ihmiset haluavat tuntea itsensä arvostetuiksi ja kunnioitetuiksi sekä saavuttaa itseluottamusta ja kompetenssia. Viimeisellä tasolla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet. Tämä taso kuvastaa ihmisen halua kehittyä jatkuvasti, saavuttaa henkilökohtaisia tavoitteita ja käyttää täysimääräisesti omia kykyjään ja potentiaaliaan. Maslow'n teorian mukaan nämä tasot ovat toisiinsa hierarkkisessa suhteessa. Vasta kun alemman tason tarpeet on tyydytetty, voidaan siirtyä ylemmille tasoille. (Viitala 2004, 154–155.)

Herzberg kehitti kaksifaktoriteorian, joka jaetaan kahteen ryhmään: hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Hygienia-tekijöillä tarkoitetaan työn ulkoisia olosuhteita. Herzberg luokittelee työpaikan ulkoiset olosuhteet, kuten esimies-alaisuus, statuksen, työilmapiirin, hallinnon menettelytavat, palkkausjärjestelmän, työpaikan varmuuden, siisteyden, turvallisuuden ja työpaikan ihmissuhteet hygienia-tekijöiksi. Nämä tekijät eivät varsinaisesti lisää työntekijöiden motivaatiota, mutta niiden puutteet voivat johtaa tyytymättömyyteen. Hyvin hoidettuina ne estävät tyytymättömyyden ja työskentelyn esteet, vaikka niitä ei yleensä huomata silloin, kun ne toimivat hyvin. Huonosti hoidettuina ne sen sijaan voivat merkittävästi haitata työyhteisön toimintaa. (Viitala 2004, 156.)

Herzberg kutsuu työn sisältöön liittyviä tekijöitä motivaatiotekijöiksi, koska ne lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja tyytyväisyyttä. Näihin kuuluvat työn mielekkyys, saavutukset, saatu tunnustus, vastuunkantaminen, oppiminen ja kasvaminen sekä urakehitysmahdollisuudet. Nämä tekijät antavat työntekijälle mahdollisuuden kokea työn iloa, haastetta, onnistumisen tunteita ja arvostusta. Hyvin hoidettuna ne mahdollistavat työntekijän ammatillisen ja henkilökohtaisen kehittymisen. Herzbergin mukaan motivaatiotekijät ratkaisevat, pyrkivätkö työntekijä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen työssään. Jos nämä tekijät puuttuvat, työstä tulee mekaanista suorittamista ilman intohimoa tai omistautumista. Rutiininomaiset ja sisällöllisesti köyhät työtehtävät pakottavat työntekijät etsimään tyydytystä ja itsensä toteuttamista muualta kuin työstä. (Viitala 2004, 156.)

David McClellandin suoritusmotivaatioteoria on yksi työmotivaatioon liittyvistä tarvelähtöisistä sisältöteorioista, joka keskittyy yksilöiden tarpeisiin ja niiden vaikutukseen motivaatioon työpaikalla. McClellandin suoritusmotivaatioteoria keskittyy kolmeen keskeiseen tarpeeseen, jotka vaikuttavat yksilöiden työmotivaation kehittymiseen: saavuttamisen tarve, vallan tarve ja yhteenkuuluvuuden tarve. Saavuttamisen tarpeen omaavat henkilöt motivoituvat haastavien tavoitteiden saavuttamisesta ja työ-

kentelevät mielellään itsenäisesti. Yrittäjyydestä kiinnostuneet ja yrittäjät kokevat suoriutumisen tarpeen usein erityisen voimakkaana, koska heillä on vahva halu saavuttaa menestystä ja täyttää itselleen asettamia tavoitteita. Vallan tarpeen omaavat taas etsivät mahdollisuuksia vaikuttaa ja ohjata muita, ja heitä motivoivat johtotehtävät sekä mahdollisuus käyttää auktoriteettia. Yhteenkuuluvuuden tarpeen omaavat henkilöt arvostavat hyviä suhteita ja yhteisöllisyyttä, ja heidän motivaationsa nousee työyhteisön tuesta ja hyvästä ilmapiiristä. McClellandin mukaan suoritusmotivaatiota voidaan lisätä koulutuksella sekä tarjoamalla työntekijöille haastavampia tehtäviä. (Sinokki 2016, 108–109.)

Edward Lawlerin tyytyväisyysmalli keskittyy siihen, kuinka työntekijöiden tyytyväisyys vaikuttaa heidän motivaatioonsa ja organisaation suoritukseen. Työntekijän tyytyväisyyden, tyytymättömyyden tai syyllisyyden tunne syntyy, kun hän vertaa saamaansa palkkiota siihen, mitä hän on itse panostanut työssään. Palkkiot voivat olla joko ulkoisia, kuten rahallinen palkkio, tai sisäisiä, kuten arvokkaan työn tekemisen tunne, tunnustus, hyväksyntä ja arvostus. Palkitsemisjärjestelmällä, joka sisältää sekä taloudellisia että aineettomia palkkioita, on keskeinen rooli tyytyväisyyden edistämässä. Lisäksi positiivinen työympäristö ja organisaatiokulttuuri, joka tukee yhteistyötä ja avoimuutta, lisäävät työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista. (Sinokki 2016, 111.)

2.2 Työn ilo

Työhön suhtautuminen on muuttunut ajan saatossa valtavasti. Muinaisessa Kreikassa aikana, jolloin työ liitettiin orjiin ja jossa vapaa-aikaa arvostettiin, sana työ tarkoitti sekä työtä että surua. (Sinokki 2016, 29.)

Kun työ koetaan tärkeäksi, motivaatio työtä kohtaan kasvaa, samoin halu tehdä hyvin ja onnistua. Tämä taas ruokkii työntekijän työn ja mielen hyvinvointia. (Lehtinen 2024.)

Ei ole lainkaan yhdentekevää kenenkään hyvinvoinnille, kuinka viettää lähes puolet hereillä oloajastaan. On tärkeää ottaa käyttöön ne keinot ja voimavarat, joiden avulla työntekijät eivät ainoastaan vähennä tyytymättömyyttään vaan myös kokevat aitoa onnellisuutta työssään. Kaikissa työtehtävissä ei voi hyödyntää omia vahvuuksiaan yhtä laajasti. Silti kaikissa työtehtävissä on mahdollista kasvattaa aitoa hyvinvointia ja lisätä työn merkityksellisyyden kokemusta. (Hakanen 2011, 19–20.)

Työ iloa on myös ymmärtää, miksi teen työtä. Kaikille työ ei ole intohimo. Työhön suhtautumisessa voidaan Hakasen (2011, 26–27) mukaan tunnistaa kolme pääryhmää: työ nähdään joko pelkästään

työnä, urana tai kutsumuksena. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat ne, joille työ on ensisijaisesti toimeentulon lähde, ja he odottavat työltä lähinnä palkkaa, eivätkä välttämättä koe työn sisältöä merkitykselliseksi. Toiseen ryhmään kuuluvat ne, jotka näkevät työn mahdollisuutena edetä urallaan ja parantaa sosiaalista asemaansa, vaikutusvaltaansa sekä itseluottamustaan. Kolmanteen ryhmään kuuluvat ne, jotka kokevat työn kiinteäksi osaksi elämäänsä ja tekevät sitä sen itsensä vuoksi, vaikka se olisi vaativaa ja huonosti palkattua, mutta silti mielekäästä ja palkitsevaa (Hakanen 2011, 26–27.)

Vaikka on mahdollista kokea työn merkitsevän kaikkia mainittuja asioita, yleensä itsensä voi sijoittaa johonkin näistä kolmesta ryhmästä. Suhde omaan työhön voi kertoa paitsi siitä, mitä ylipäätään odottaa työssä käymiseltä ja myös siitä, millaista työtä tai millaisissa työoloissa tällä hetkellä työtään tekee. Työ voi tyydyttää monia keskeisiä perustarpeitamme riippumatta perussuhteestamme työhön. Tämä käy erityisen selväksi työpaikan menettämisen myötä. On tärkeää pysähtyä ajattelemaan myös työssä ollessaan, mitä työssään arvostaa ja mitä arvostamaansa menettäisi, jos menettäisi työnsä. Nämä tekijät voivat tiedostettuina olla omaa työn imua ja työmoraalia ylläpitäviä, ja niiden vaaliminen voi parantaa hyvinvointia työssä (Hakanen 2011, 27–28.)

2.3 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Työssä voi olla erilaisia motivaatiotekijöitä, joita ovat: sisäinen motivaatio, ulkoinen motivaatio ja amotivaatio. Sisäisesti motivoitunut henkilö työskentelee vapaaehtoisesti ja nauttii tekemisestä, koska hän on sitoutunut työhönsä ja kokee siitä saavansa riittävästi onnistumisen kokemuksia. Ulkoisesti motivoitunut taas toimii usein saavuttaakseen konkreettisia päämääriä, kuten totellakseen esimiestä, säilyttääkseen työpaikkansa tai ansaitakseen tietyn palkkion. Amotivaatio puolestaan viittaa tilanteeseen, jossa työntekijä ei koe motivaatiota työnsä tekemiseen, mikä harvoin edistää pitkäaikaista hyvinvointia. (Hakanen 2011, 30.)

Hyvässä työssä tyydytetään riittävästi kolme perustarvetta: itsenäisyys, yhteenkuuluvuus ja pärjääminen. Itsenäisyys merkitsee kykyä säädellä omaa elämää ja toimintaa, mikä voi sisältää henkilökohtaisten päätösten tekemisen ja vahvuuksien hyödyntämisen. Yhteenkuuluvuus tarkoittaa kuulumista työyhteisöön, jossa on yhteisiä tavoitteita, keskinäistä tukea ja arvostusta. Pärjäämisen tarve ilmenee haluna hallita toimintaympäristöä, kohdata haasteita ja saavuttaa myönteisiä tuloksia, mikä vahvistaa uskoa omiin kykyihin. (Hakanen 2011, 31–32.)

Sisäinen motivaatio syntyy, kun työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja mielekkääksi. Tärkeimmät tekijät, jotka edistävät tätä motivaatiota, ovat autonomia, pätevyiden tunne, merkityksellisyys, palautteen saaminen ja työn haasteellisuus. Autonomia tarkoittaa, että työntekijöillä on vapaus ja mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten he työnsä tekevät, mikä lisää hallinnan tunnetta. Pätevyiden tunne vahvistuu, kun työntekijät kokevat, että heillä on tarvittavat taidot ja kyvyt suoriutua työssään hyvin, ja he saavat mahdollisuuksia kehittää näitä taitojaan. Merkityksellisyys korostuu, kun työntekijät tuntevat, että heidän työllään on positiivinen vaikutus organisaatioon, asiakkaisiin tai laajemmin yhteiskuntaan. Rakentava ja kannustava palaute auttaa heitä ymmärtämään, miten heidän panoksensa vaikuttaa ja miten he voivat parantaa suoritustaan. Työtehtävien sopiva haasteellisuus pitää työntekijät kiinnostuneina ja motivoituneina, kun taas liian helppo tai liian vaikea työ voi vähentää motivaatiota. (Viitala 2004, 153–154.)

Sisäinen motivaatio kumpuaa psykologisista tarpeista ja henkilökohtaisista arvoista, jotka ovat yksilölle tärkeitä. Tällöin tyydytys syntyy itse tekemisestä, eikä ulkoisista palkkioista tai seurauksista. Sisäistä motivaatiota tarvitaan esimerkiksi leikkimiseen, tutkimiseen ja haastaviin tehtäviin, ja se liittyy usein työn sisältöön, monipuolisuuteen, haastavuuteen ja mielekkyyteen. Tämä motivaatio on yleensä pitkäkestoista ja tiiviisti tunteisiin sidottua. Sisäisesti motivoituneet ihmiset haluavat oppia, kehittyä ja tehdä merkityksellistä työtä. Uteliaisuus vahvistaa sisäistä motivaatiota, jolloin ihmiset ponnistelevat ilman ulkoisen palkkion odotusta. Usein uteliaisuus ja sisäinen kiinnostus motivoivat paremmin kuin rahallinen palkkio tai kiitokset. Tutkimusten mukaan sisäinen motivaatio on yhteydessä parempaan hyvinvointiin, elämäntyytyväisyyteen ja positiivisiin tunteisiin. (Sinokki 2016, 98–101.)

Ulkoiseen motivaatioon kuuluvat tekijät, jotka tulevat työn ulkopuolelta ja liittyvät konkreettisiin palkkioihin tai rangaistuksiin. Esimerkkejä näistä ovat palkka, bonukset, ylennykset, työpaikan varmuus, työolot ja muut edut. Ulkoinen motivaatio perustuu siihen, että työntekijät pyrkivät saavuttamaan näitä ulkoisia palkkioita tai välttämään rangaistuksia. Vaikka ulkoiset motivaatiotekijät voivat olla tehokkaita kannustimia, ne eivät yksin riitä takaamaan pitkän aikavälin sitoutumista ja hyvinvointia. Ulkoisten palkkioiden vaikutus voi olla lyhytaikainen, ja työntekijät voivat menettää motivaationsa, jos palkkiot tai edut vähenevät tai eivät vastaa heidän odotuksiaan. Siksi on tärkeää yhdistää ulkoiset motivaatiotekijät sisäisiin motivaatiotekijöihin, jotta työntekijöiden kokonaisvaltainen motivaatio ja sitoutuminen työpaikkaan pysyy korkeana. (Viitala 2004, 153–154.)

Ulkoisessa motivaatiossa keskeisiä ovat palkkiot, rangaistukset, kannustukset ja osallistumismahdollisuudet. Ulkoiset palkkiot voivat motivoida lyhytaikaisesti, mutta motivaatio saattaa sammua nopeasti.

Nämä motivaatiotekijät tulevat ulkopuolelta, kuten toisilta henkilöiltä tai organisaatioilta. Esimerkkejä ulkoisista tekijöistä ovat palkka, kannustus, palaute, ulkopuolinen tuki, osallistumismahdollisuudet, yhteenkuuluvuus ja turvallisuudentunteen lisääntyminen. Ulkoisten kannusteiden avulla organisaatiot voivat korostaa erilaisten tavoitteiden merkitystä ja ohjata työntekijöiden toimintaa. Vaikka palkka ei välttämättä ole tärkein motivaatio monille, harvat jaksavat työskennellä ilman sitä. Sisäisen ja ulkoisen motivaation erottaminen on kuitenkin haastavaa, koska nämä tekijät kietoutuvat usein monimutkaisella tavalla toisiinsa. (Sinokki 2016, 98–101.)

3 PALKITSEMINEN JA SITOUTTAMINEN

Palkitseminen on henkilöstötyön keskeinen ja tehokkain väline, jolla on suuri merkitys johtamisessa. Ihmiset ovat taipuvaisia tekemään asioita, jotka he kokevat palkitseviksi, joten palkitsemisjärjestelmien ja niihin liittyvän vallan käyttö organisaatiossa on tärkeää. Palkitseminen toimii tehokkaana välineenä organisaation tärkeiden tavoitteiden ja arvojen viestittämisessä. (Hakonen 2014, 14.)

Palkitsemista voidaan lokeroida kahteen eri osaan: taloudelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Taloudellisen palkitsemisen voi myös lokeroida kahteen eri osaan: suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen rahalla. Epäsuora palkitseminen tarkoittaa esimerkiksi erilaisia etuja, joko vapaaehtoisia tai lakisääteisiä. Lakisääteisiä etuja voivat olla esimerkiksi ateriaetu, asuntoetu, autoetu tai puhelinetu. Lakisääteisiä etuja ovat erilaiset sosiaaliturvaetuudet, kuten sairausvakuutus, työeläke, työttömyysvakuutus tai tapaturmavakuutus. (Kauhanen 2006, 109.)

3.1 Taloudellinen palkitseminen

Taloudellinen palkitseminen voi motivoida työntekijää parempiin tuloksiin, tuoda kilpailuetua, pitää osaavat työntekijät ja houkutella uusia potentiaalisia työnhakijoita yritykselle ja lisätä yrityksen tuottavuutta. Taloudellinen palkitseminen voi olla palkallinen lisävapaa, erilaiset luontaisedut, kuten autoetu, puhelinetu, ateriaetu. Se voi olla myös epäsuoraa palkkausta, kuten eläke- ja vakuutusjärjestelyjä, tulospalkkausta, työpaikkakohtainen lisä tai esimerkiksi tavoitesidonnaista palkkiota (Kauhanen 2006, 111–113.)

Peruspalkka on yksi suoran palkitsemisen osa, mutta sen pitäisi olla oikein mitoitettu työn vaativuuden kanssa, työntekijän osaamiseen ja kokemukseen sekä työmarkkinoiden yleiseen palkkatasoon. Peruspalkan on oltava kilpailukykyinen. Kun lähtökohtaisesti palkka on alusta lähtien kohdillaan, on helpompaa yrityksenä motivoida sekä sitouttaa nykyistä henkilökuntaa ja toisaalta houkutella uutta henkilökuntaa yritykseen töihin. (Kauhanen 2006, 111.)

Epäsuoraa palkkausta henkilökunta ei ehkä osaa arvostaa suhteessa työnantajan maksamiin kustannuksiin. Yrityksessä onkin hyvä olla tarkkana, mitä etuja henkilökunta arvostaa ja toisaalta mihin ei kannata panostaa. Näitä epäsuoria etuja on usein kattava työterveyshuolto, erilaiset henkilöstöalennukset,

vakuutukset, liikuntamahdollisuudet, koulutukset tai vaikka lomanviettomahdollisuus. (Kauhanen 2006, 115.)

Tulospalkkaus on järjestelmä, jossa työntekijöille maksetaan peruspalkan lisäksi ylimääräistä korvausta perustuen heidän tai organisaation saavuttamiin tuloksiin. Tulospalkkauksen tavoitteena on sitouttaa työntekijät yrityksen tavoitteisiin ja parantaa organisaation suorituskykyä. Tämä palkitsemismenetelmä korostaa oikeudenmukaisuutta ja avoimuutta, sillä se perustuu ennalta määriteltyihin ja läpinäkyviin kriteereihin. (Kauhanen 2006, 124–127.)

Tulospalkkauksen onnistuminen riippuu pitkälti sen suunnittelusta ja toteutuksesta. Järjestelmän tulee olla hyvin viestitty ja johdonmukainen, jotta se todella kannustaa työntekijöitä ja tukee yrityksen strategisia tavoitteita. Tulospalkkaus on osa laajempaa kokonaispalkitsemisen strategiaa, joka voi sisältää myös muita elementtejä, kuten peruspalkka, luontoisedut, koulutusmahdollisuudet ja työympäristön parantaminen. (Kauhanen 2006, 124–127.)

Tulospalkkaus voi ilmetä monin eri tavoin. Esimerkki, että palkkio on sidottu etukäteen määriteltyihin tavoitteisiin ja maksetaan vain, jos tavoitteet saavutetaan tai ylitetään. Palkkio voi myös olla määrätty maksettavaksi tietyn ajanjakson, kuten kvartaalin, jälkeen, esimerkiksi neljä kertaa vuodessa tai harvemmin. Lisäksi tulospalkkio voi koskea koko tiimiä, tiettyä henkilöstöryhmää tai jopa koko yrityksen henkilökuntaa. (Kauhanen 2006, 124–127.)

3.2 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen on usein sosiaalista palkitsemista, joka voi olla kiitosta tai tunnustusta, statussymboleita, joka tarkoittaa näkyvää arvoaseman merkkiä, kuten työsuhdeauto (koko, hinta, lisävarusteet), luottokortit tai vastaavat sellaiset, jotka luovat kuvaa, minkälainen asema työntekijällä on yrityksessä. (Kauhanen 2006, 131–136.)

Taloudellinen palkitseminen on monille työntekijöille tärkeä motivoiva tekijä, sillä se tarjoaa konkreettisia etuja ja tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Aineeton palkitseminen voi kuitenkin olla vähintään yhtä merkityksellistä, ellei jopa merkityksellisempää, pitkällä aikavälillä. Työntekijät, jotka kokevat työnsä merkitykselliseksi ja saavat tunnustusta heidän ponnisteluistaan, ovat usein sitoutuneempia ja tyytyväisempiä työhönsä. (Kauhanen 2006, 131–136.)

Kauhasen (2006, 131–136) mukaan aineetonta palkitsemista on:

- joustavuus työajoissa
- työympäristön parantaminen
- kiitos ja tunnustus
- koulutus ja kehitysmahdollisuudet. (Kauhanen 2006, 131–136.)

Palkitsemisella pyritään useimmiten houkuttelemaan organisaatioon sopivia työntekijöitä, sitouttamaan heitä ja motivoimaan heidän työskentelyään. Näiden tavoitteiden saavuttamisessa keskeisiä tekijöitä ovat työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt, jotka toimivat merkittävänä palkitsemisen keinoina. Keskeistä on organisaation kyky palvella ja toimia joustavasti ja yksilön kannalta tärkeää ovat työnsaantimahdollisuudet, pidemmän tai vakaamman työsuhteen mahdollisuus sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen. (Hakonen 2014, 202.)

Työajan järjestelyt, kuten osa-aikatyö, liukuvat työajat, työvuoroluettelot ja itse valitut työvuorot, ovat tärkeitä palkitsemisen elementtejä. Näillä järjestelyillä on suuri merkitys sekä työntekijöille että työnantajille, sillä ne vaikuttavat vapaa- ja työaikojen pituuteen ja ajoitukseen sekä organisaation kykyyn palvella asiakkaitaan. Lisäksi mobiili- ja etätyö muuttavat työnteon paikkaa, mikä tuo lisää joustavuutta. (Hakonen 2014, 211–212.)

Palkitsemisen keskiössä ovat arvostus ja palaute, jotka ovat tärkeitä myös muiden palkitsemistapojen osana. Onnistunut palkitseminen kertoo näiden asioiden olevan kunnossa. Esihenkilön osoittama arvostus lisää työntekijöiden motivaatiota ja yhteistä aikaansaamista, ja samoin työyhteisön keskinäinen arvostus parantaa yhteistyön tuloksia. Arvostus ilmenee haluna tehdä yhteistyötä, kuunnella ja rohkaista sekä hyväksyä ihmisten ja heidän taustojensa erilaisuus. (Hakonen 2014, 243–244.)

Palaute ja tunnustus ovat itsessään merkittäviä ja kustannustehokkaita palkitsemistapoja. Toisin kuin monet muut palkitsemisen muodot, palautteen antamista eivät rajoita työehtosopimukset tai hallinnon ohjeet. Palaute on tärkeää sekä työn sisällön selkiyttämässä että sen kehittämässä, sillä sen avulla saadaan tietoa työn suorituksesta ja siitä, miten työ koetaan. (Hakonen 2014, 251–252.) Tunnustuksen antaminen hyvistä työsuorituksista välittää työntekijöille ja koko työyhteisölle, millaisia suorituksia arvostetaan. Myönteinen palaute vahvistaa haluttua käyttäytymistä ja lisää itseluottamusta. Kuitenkin

palautteen ei tarvitse aina olla positiivista ollakseen motivoivaa, eikä sitä myöskään koeta automaattisesti palkitsevana. Hyvin perusteltu ja oikeudenmukainen kielteinen tai korjaava palaute voi motivoida enemmän kuin perusteeton kehu tai palautteen puuttuminen. (Hakonen 2014, 253.)

Yrityksissä koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien tarjoamisen tulisi perustua siihen, millaista osaamista tarvitaan strategian toteuttamiseksi ja miten tätä osaamista voidaan kehittää. Osaaminen nähdään kilpailuvalttina, josta halutaan pitää huolta. Työntekijöille kehitymis- ja koulutusmahdollisuudet ovat tärkeitä työhyvinvoinnin ja motivaation ylläpitäjiä. On olennaista, että oma osaaminen vastaa tehtävän vaatimuksia, sillä halu tuntea itsensä päteväksi työssään on yhteinen tarve. (Hakonen 2014, 262–263.)

Ylennys on tehokas palkitsemisen keino, ja uralla eteneminen koetaan usein palkitsevana ja tavoiteltavana. Yritykselle on eduksi, että työntekijät kehittyvät ja osaavat työskennellä siellä, missä tarvetta on. Joissakin yrityksissä on luotu selkeitä urapolkua, jotka kuvaavat sekä hierarkiassa että asiantuntemusalueilla etenemisen mahdollisuuksia. Urapolkujen haasteena on kuitenkin niiden käytännön toteuttaminen, sillä ylenemismahdollisuuksia on vaikea luvata, jos avoimia paikkoja ei ole. Osaamista voidaan kuitenkin jatkuvasti kehittää valmiutta varten. (Hakonen 2014, 268–269.)

3.3 Työhön sitouttaminen

Sitoutuminen ja motivaatio ovat toisiinsa läheisesti liittyviä käsitteitä. Arkisessa puheessa nämä käsitteet tarkoittavat suurin piirtein samaa puhuttaessa yleisesti, kun henkilö ei suoriudu hyvin tehtävästä. Silloin häntä voidaan pitää heikosti motivoituneena tai sitoutuneena. Tai toisaalta jos hän suoriutuu hyvin tehtävästään, voidaan ajatella hänen olevan korkeasti motivoitunut tai sitoutunut. Kuitenkin motivoitunut voi olla ilman sitoutumista, tai toisinpäin. Tämä näkyy esimerkiksi avioliitossa. Alkuun avioliitossa sekä sitoutuminen että motivaatio ovat korkealla, mutta jos rakkaus hiipuu, menee sen mukana myös motivaatio. Kuitenkin sitoutuminen saattaa olla edelleen jotenkuten olemassa. Ilman motivaatiota on hankala ylläpitää sitoutumista. (Ruohotie & Honka 1999, 8.)

Käytännössä sitoutuminen on motivaatiota laajempi käsite. Sitoutuminen voi olla tunneperäistä tai välineellistä. Tutkimuksien mukaan tunneperäinen sitoutuminen on pidetty hyvänä asiana sekä organisaatiolle että työntekijälle. Työntekijöiden sitoutuminen vahvistuu, kun he tuntevat selkeästi roolinsa organisaatiossa ja ymmärtävät sen tavoitteet. Lisäksi sitoutumista edistää se, että työntekijöiden pon-

nistelut ja saavutukset tunnustetaan ja arvostetaan, mikä luo heille yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tarjoamalla mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen työntekijöiden sitoutuminen vahvistuu entisestään, koska he näkevät itsellään tulevaisuuden organisaatiossa. Johtajat voivat merkittävästi lisätä sitoutumista ottamalla työntekijät mukaan päätöksentekoon ja arvostamalla heidän panostaan. Lisäksi työntekijöiden tukeminen terveellisen työ- ja vapaa-ajan tasapainon saavuttamisessa edistää heidän yleistä tyytyväisyyttään ja sitoutumistaan. (Viitala 2021, 45–46.)

Positiivisen organisaatiokulttuurin luominen, joka vastaa työntekijöiden arvoja ja tarjoaa tukevan työympäristön, on keskeistä pitkäaikaisen sitoutumisen ja motivaation edistämisessä. Sitoutuminen on vuorovaikutteista, ja työnantajan on osoitettava sitoutumista työntekijöitä kohtaan luomalla heille luotamusta, tarjoamalla mahdollisuuksia vaikuttaa ja kehittyä työssään. (Viitala 2021, 45–46.)

3.4 Työn imu

Työn imu on positiivinen tunne- ja motivaatiotila, joka koostuu tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemuksista. Työn imun kokemus tarkoittaa, että työntekijä tuntee olonsa energiseksi ja motivoituneeksi, hän on syvästi sitoutunut työhönsä ja uppoutuu siihen niin, että ajantaju katoaa. Työn imu ei ole vain hetkellinen innostus, vaan kestävämpi ja syvempi työn iloa ja merkityksellisyyttä kuvaava tila. (Hakanen 2011, 49.)

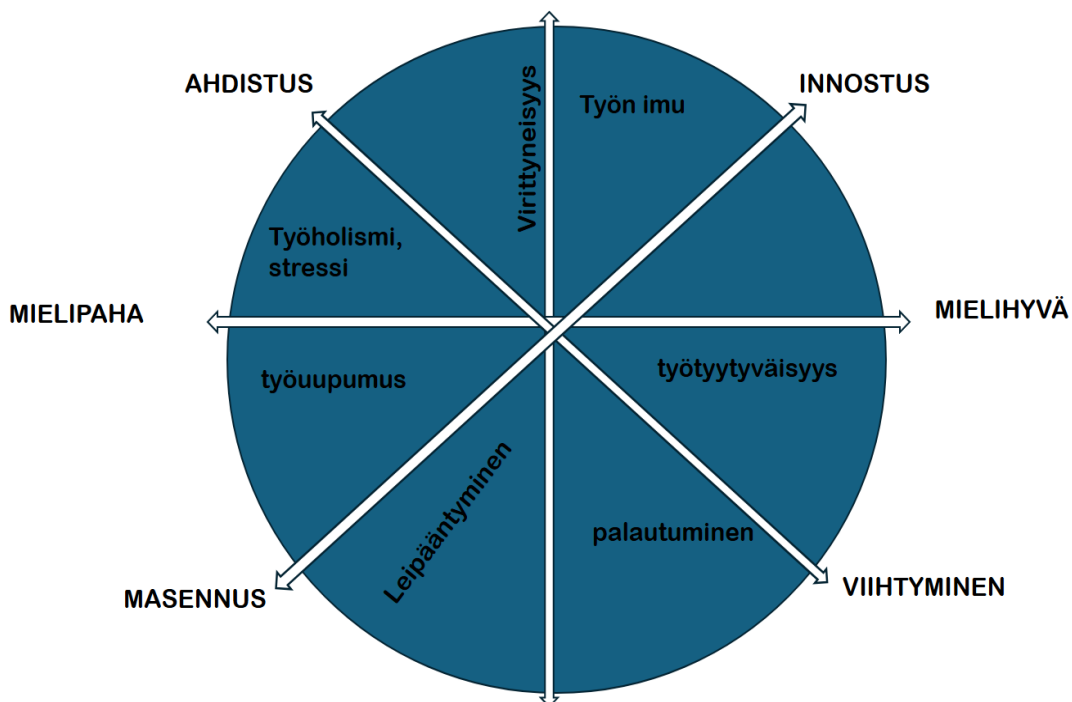
Työn imu on yhdistetty moniin positiivisiin tuloksiin sekä työntekijöiden että organisaatioiden kannalta, kuten parempaan suorituskyykyyn ja tuottavuuteen. Imu parantaa työn laatua keskittyneisyyden ja motivoitumisen myötä, alhaisempia poissaolojen määriä, parempaa työtyytyväisyyttä ja korkeampaa sitoutumista yritykseen sekä vähemmän halukkaita vaihtaa työpaikkaa. (Hakanen 2011, 45.)

Työn imua voi syntyä, kun työympäristö tarjoaa seuraavia elementtejä: työntekijän kuuleminen ja ajatusten arvostaminen, roolit, jotka vastaavat työntekijän omia arvoja ja toiveita, selkeät tehtävät ja vastuut, panostus rooleihin, joista saa arvostettua vastinetta, sekä positiivinen vuorovaikutus työtovereiden kanssa, joka tukee molemminpuolista palkitsevuutta. (Hakanen 2011, 44.)

Työn imussa työntekijä kokee innostusta, kiinnostusta ja motivaatiota, jolloin työ ei edes tunnu työltä. Työn imuun liittyvät tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen: tarmokkuus tuo energiaa ja halua ponnistella, omistautuminen kumpuaa työn merkityksellisyydestä, ja uppoutuminen syntyy nautinnosta

keskittyä työhön. Työn imu ei ole pysyvä tila, vaan se voi vaihdella. Työn imua tukevat erityisesti yhteisöllisyys, kyvykkyys ja autonomia. Yhteisöllisyys perustuu välittämisen ja arvostuksen kokemukseen, kyvykkyys tuo hallinnan ja aikaansaamisen tunteen, ja autonomia mahdollistaa itsenäisen päätöksenteon työssä. (Tuomaala 2024.)

Työn imu on tiiviisti yhteydessä työntekijän sitoutumiseen. Työn imun kokemus ilmenee usein työntekijän haluna lähteä töihin mielellään, työnsä mielekkyytenä ja nautintona siitä. Työntekijä on ylpeä työstään ja pysyy myös vaikeuksien kohdatessa. Työn imua kuvaavat kolme myönteistä hyvinvoinnin ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Nämä ulottuvuudet vahvistavat sitoutumista, sillä tarmokkuus ilmenee energisyytenä ja haluna panostaa työhön myös haasteiden keskellä, mikä puolestaan lisää työntekijän kiintymystä työhönsä. Työn imu edistää sitoutumista, koska se luo myönteisiä tunteita ja kokemuksia, jotka tekevät työstä paitsi mielekästä myös sitoutumista vahvistavaa. Työn imun vaikutukset ulottuvat paitsi työntekijään itseensä, myös hänen ympärilleen ja koko organisaatioon, ja ne voivat näkyä pitkään. (Hakanen 2011, 39–41.)



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin erilaiset tilat (mukailien Hakonen 2004, 24)

Kuviossa 1 kerrotaan kuinka työhyvinvointi voidaan jakaa neljään eri tilaan, jotka määräytyvät vireystilan ja mielihyvän asteen mukaan. Työstressi ja työuupumus ilmenevät korkeassa vireystilassa, mutta

negatiivisissa tuntemuksissa. Matala vireystila voi puolestaan liittyä työssä viihtymiseen tai tylsistymiseen (boreout), jossa työ ei haasta voimavaroja, mutta tuntuu mukavalta. Työn imussa puolestaan koetaan korkea myönteinen vireystila ja innostus. Työhyvinvoinnin tila vaihtelee yksilöllisesti, ja organisaatioiden on tärkeää tunnistaa nämä tilat, jotta voidaan ennaltaehkäistä uupumusta, tukea työn imua ja ylläpitää hyvinvointia. (Hakanen 2011, 21–23.) Työhyvinvoinnissa on tärkeää tietää, miten itse voi ja mihin suuntaan oma työhyvinvointi on menossa. Useimmissa töissä lyhyellä aikavälillä on aistittavissa erilaisia työhyvinvoinnintiloja virittyneisyyden, mielihyvän ja mielihäviön välillä. Kuitenkin perustila on pidemmällä aikavälillä pysyvämpi. (Hakanen 2011, 22.)

3.5 Työn merkitys

Jokainen voi itse ylläpitää ja vaikuttaa omaan työn merkitykseen. Voi itse vaikuttaa työn imuunsa, eli tarmokkuuteen, innostukseen, omistautumiseen ja uppoutumiseen työssä. Työn imu edellyttää työntekijältä valmiutta kokea sitä hyvissäkin olosuhteissa, vaikka työssä olisi myös vastentahtoisia piirteitä. Hyvään suostuminen tarkoittaa ongelmien ratkaisemista positiivisella asenteella, aikuismaisuuden säilyttämistä vaikeissakin tilanteissa ja työtovereiden ilon ja onnistumisten arvostamista. Mielenlaadun ja ajattelutapojen kasvuunautuneisuus on avain työn imuun, kun taas lukkiutunut mielenlaatu voi johtaa kykyjen koettuun rajoittuneisuuteen ja siten työn imun hiipumiseen. (Hakanen 2011, 82.)

Kasvuunautunut ajattelutapa mahdollistaa työn imun, sillä se rohkaisee näkemään kykyjen ja taitojen kehittymisen mahdollisuuden harjoittelun, opiskelun tai ohjauksen ja tuen avulla. Toisaalta lukkiutunut mielenlaatu, joka pitää kykyjä muuttumattomina, voi johtaa haasteiden välttämiseen ja ruttimaisuuteen, jolloin työn imu hiipuu. Työn tuunaaminen on käytännön tapa, jolla työntekijä voi muokata työtään mielekkäämmäksi. Tämä voi tapahtua esimerkiksi tehtävien rajojen muokkaamisella, vuorovaikutuksen laadun ja määrän muuttamisella tai työn sosiaalisen merkityksen uudelleenmäärittelyllä. (Hakanen 2011, 82–85.)

Työn tuunaaminen voi myös tarkoittaa työn voimavarojen lisäämistä, kuten uusien taitojen oppimista ja kehittämistä, sekä voimaannuttavien vaatimusten lisäämistä, kuten uusien tehtävien ja haasteiden omaksumista. Työn haitallisia vaatimuksia voidaan vähentää esimerkiksi välttämällä kuormittavia työrooleja tai asettamalla rajoja hankalille asiakkaille. Työn tuunaaminen tapahtuu usein työn arjessa ja saattaa jäädä esimiehiltä huomaamatta, mutta palveleva esimies ja hyvinvoinnista huolehtiva organisaatiokulttuuri tukevat tätä prosessia. (Hakanen 2011, 82–85.)

Työn yksilöllinen muokkaaminen ei ainoastaan lisää työn imua vaan auttaa myös työntekijöitä löytämään tasapainon työn vaatimusten ja voimavarojen välillä. Tämä muokkaaminen edistää innostuksen ja huippusuoritusten spiraaleja, joissa työntekijän, työn ja työyhteisön voimavarat vahvistavat toisiaan. Tulevaisuuden työelämässä menestys tulee yhä enemmän työn sovittamisesta työntekijän mahdollisuuksiin ja vahvuuksiin parhaiden tulosten saavuttamiseksi. (Hakanen 2011, 82–85.)

Työn merkityksellisyys vaikuttaa voimakkaasti työntekijöiden sitoutumiseen. Kun työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi, he ovat usein motivoituneempia ja sitoutuneempia organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Työn merkityksellisyys syntyy siitä, että työntekijät kokevat voivansa saavuttaa jotain tärkeää ja laadukasta työssään, käyttää osaamistaan ja jakaa onnistumisia. Tämä kokemus tukee heidän haluaan panostaa työhön ja kehittää itseään, mikä puolestaan lisää sitoutumista työtehtäviin ja organisaatioon. (Hakanen 2011, 19–20.)

Työ ei ole vain arjen velvollisuus, vaan se saa merkityksensä silloin, kun työntekijät kokevat sen olevan linjassa heidän omien tavoitteidensa ja arvojensa kanssa. Työn merkityksellisyys vaikuttaa myös hyvinvointiin; kun työ koetaan mielekkääksi, se lisää työntekijöiden onnellisuutta ja vähentää työssä koettua kuormitusta. Tällöin työhyvinvointi ei ole vain yksilön etu, vaan se vahvistaa koko työpaikan toimivuutta ja kollektiivista sitoutumista. Työn merkityksellisyys voi siis toimia keskeisenä tekijänä, joka luo pohjan sekä yksilön että organisaation menestykselle. (Hakanen 2011, 19–20.)

3.6 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on tärkeässä asemassa, kun puhutaan motivaatiosta ja sitoutumisesta. Henkilökunnan tulee voida hyvin ollakseen luovia, työskennellä tehokkaasti, kehittymään ja oppia uutta. Ei riitä, että on motivoitunut, jos työntekijä voi huonosti tai kokee uupumusta (KUVIO 1.). Kokonaisyhyvinvointiin kuuluu monta osa-aluetta mukaan lukien yksityiselämän asiat sekä henkilön oma fyysinen ja henkinen terveys. Työhyvinvointi rakentuu myös johtamisen tyylistä sekä työilmapiiristä työpaikalla. (Viitala 2021, 43–44.)

Työhyvinvointi on työpaikoilla keskeisessä asemassa. Työhyvinvointi ei ainoastaan paranna työntekijöiden elämänlaatua, vaan myös lisää tuottavuutta ja vähentää poissaoloja, mikä hyödyttää koko organisaatiota. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan ennakoida ja jopa torjua työpahoinvointia (Viitala

2021. 43–44.) Työhyvinvoinnin yksilöllistyminen onkin isompi haaste työpaikoilla. Pitäisi samaan aikaan löytää työuupumuksen ehkäisyyn keinoja, lisätä leipääntyneiden työn imua sekä ylläpitää jo työn imua kokevien hyvinvointia. Työpaikoilla pitäisi pystyä huomioida hyvinvoinnin johtamisessa sekä yksilön että yhteisön tarpeet. (Hakanen 2011, 23.)

Hyvän työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena on saada ihmiset pysymään pidempään työelämässä. Työhyvinvoinnin edistäminen edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa, joka huomioi sekä fyysisen että psyykkisen hyvinvoinnin. Tämä tarkoittaa esimerkiksi terveellisten työolojen tarjoamista, työn ja vapaa-ajan tasapainon tukemista, sekä työntekijöiden taitojen ja osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Esimiestyön merkitystä on suuressa roolissa: johtajien tulisi aktiivisesti tukea työntekijöiden hyvinvointia ja luoda työpaikalle positiivinen ja kannustava ilmapiiri, jotta työntekijät haluavat jatkaa yrityksessä. (Kauhanen 2006, 195–196.)

Yksi työhyvinvointia lisäävä asia on vapaa-aika. Se on monille jopa rahaa tärkeämpi asia. Osa ihmisistä valitsee itse tekemällä 80% työviikkoa, kuten puheterapeuttina työskentelevä Maijaliisa Mikkonen. Työterveyslaitoksen Tutkimusprofessori Annina Ropposen mukaan lyhyempi työviikko voi parantaa työntekijöiden tehokkuutta, sillä lyhennettyä työaikaa tekevät työntekijät ovat usein motivoituneita ja kokevat hyötyvänsä järjestelystä. Lisäksi mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin tukee merkittävästi työntekijöiden terveyttä, hyvinvointia ja tyytyväisyyttä. (Duunitori 2023.)

4 MOTIVOINTI JA PALKITSEMINEN VÄHITTÄISKAUPAN ALALLA JA ERIKOISLIIKKEISSÄ

Erikoisliikkeet ovat usein pienempiä liikkeitä, vaikkakin usein isoja ketjuja. Erikoisliikkeet eroavat isoista hypermarketeista usein henkilökunnan määrällä. Erikoisliikkeen kokonaishenkilökuntamäärä saattaa olla liikkeessä 6–20 välillä, kun taas hypermarketeissa henkilökunnan kokonaismäärä on moninkertainen. Erikoisliikkeitä on Suomessa yli 700 myymälää (TAULUKKO 1) ja monesti pienmyymälät menevät samalla henkilökuntamäärällä kuin erikoisliikkeetkin.

TAULUKKO 1. Suomen myymälätyypit ja lukumäärät (mukaiillen PTY 2023)

MYYMÄLÖIDEN LUKUMÄÄRÄ MYYMÄLÄTYYPITÄIN 2023		
*PKS = Helsinki, Espoo, Kauniainen, Vantaa		
MYYMÄLÄTYYPPI	MYYNTIPINTA-ALA/MÄÄRITELMÄ	YHTEENSÄ 1.1.2024
Hypermarketit	Citymarket, Prisma ja Minimani	164
Tavaratalot	> 1 000 m ² (osuus myynnistä alle 2/3)	91
Supermarketit, isot	> 1 000 m ² (osuus myynnistä yli 2/3)	735
Supermarketit, pienet	400-999 m ²	543
Valintamyymälät, isot	200-399 m ²	756
Valintamyymälät, pienet	100-199 m ²	256
Pienmyymälät	< 100 m ²	189
Erikoismyymälät/kauppahallit		734
Halpahintamyymälät		460
Huoltoasemamyymälät		478
Yhteensä		4406
Myymäläautot ja -veneet		4
Lopettaneet		187

4.1 Yksintyöskentely

Erikoiskaupan alalla työskentely on yksinäistä tekemistä pääsääntöisesti. Erikoisliikkeet ovat usein isompia ketjuja, mutta yksittäisenä liikkeenä olet tekijänä paljon yksin. Omasta kokemuksesta voin sanoa, että yleensä vuorot hoidetaan joko niin, että aamuvuoro tehdään yksin, esimerkiksi klo 14 saakka avaamisesta ja iltavuoro jää yksin noin klo 17 tai 18. Tähän muutamaa yhteiseen tuntiin on sisällytetty mukaan molempien vuorojen ruokatunnit ja muut tauot, jotka yleensä yhdistetty tunniksi per henkilö ja mahdollisesti siihen sisältyy myös erilaiset toimistotyöt, kuten sähköpostin lukeminen ja vastaaminen, tilauksien vastaanotto yms.

Yksintyöskentelyssä haasteita voi ilmetä taukojen pitämisessä (PAM). Yksintyöskentely voi myös aiheuttaa väärin järjestellysti psykososiaalista kuormitusta. Tämä kuormitus voi syntyä, jos tekijät ovat väärin mitoitettuja, huonosti hallittuja tai epäsuotuisissa olosuhteissa esiintyviä. (Työsuojeluhallinto.) Työpaikalla psykososiaalinen kuormitus voi näkyä esimerkiksi sairauspoissaoloina, heikentyneenä työsuorituksena, työn laadun heikkenemisenä ja työilmapiiirin huononemisenä. (PAM 2023)

Esimiehet ovat avainasemassa kuormituksen havaitsemisessa ja siihen puuttumisessa ajoissa. Kehityskeskustelut, henkilöstökyselyt ja työpaikan tilan jatkuva seuranta ovat hyviä keinoja tunnistaa ja ratkaista kuormitustekijöitä varhaisessa vaiheessa. (Työsuojeluhallinto.)

4.2 Palkitseminen ja motivointi pienissä erikoisliikkeissä

Kaupan alan palkat kuuluvat Kaupan alan työehtosopimukseen eli Kaupan alan TES:siin. Viimeisimmän palkkataulukon (TAULUKKO 1) mukaan esimerkiksi Pääkaupunkiseudulla käytetään myyjillä yleisimmin B taulukkoa, jossa on 1. vuoden, 3.vuoden, 5.vuoden ja 8.vuoden palkkataulukko ja näiden välillä tuntipalkka on 12,95 € tunti – 14,83 € tunti. 8.vuoden jälkeen ei vuosikorotuksia enää tule muita kuin yleiskorotukset mitä sovitaan työehtosopimuksen mukaisesti.

Rahallinen palkkiojärjestelmä tulisi lopettaa kokonaan ja panostaa rehelliseen korvaukseen työstä (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 84). Mielestäni se voisi varsinkin kaupan alalla olla erittäin toimiva järjestelmä, jos palkat saataisiin kaupan alalla sille tasolle, että peruspalkalla tulisi toimeen.

TAULUKKO 2. Kaupan alan TES palkkataulukko 1.6.2024 alkaen (mukaillen PAM ammattiliitto 2023)

PKS-seutu	1. vuotena	3. vuotena	5. vuotena	8. vuotena
A	1954 kk / 12,21 h	2024 kk / 12,65 h	2133 kk / 13,33 h	2236 kk / 13,98 h
B	2073 kk / 12,95 h	2150 kk / 13,44 h	2271 kk / 14,19 h	2372 kk / 14,86 h
C	2213 kk / 13,83 h	2294 kk / 14,33 h	2446 kk / 15,29 h	2564 kk / 16,03 h
D	2330 kk / 14,56 h	2418 / 15,11 h	2580 kk / 16,13 h	2776 kk / 17,35 h
MUU SUOMI	1. vuotena	3. vuotena	5. vuotena	8. vuotena
A	1877 kk / 11,73 h	1943 kk / 12,14 h	2042 kk / 12,76 h	2135 kk / 13,34 h
B	1992 kk / 12,45 h	2067 kk / 12,92 h	2171 kk / 13,57 h	2265 kk / 14,16 h
C	2118 kk / 13,24 h	2194 kk / 13,71 h	2331 kk / 14,57 h	2438 kk / 15,24
D	2232 kk / 13,95	2337 kk / 14,61 h	2457 kk / 15,36 h	2631 kk / 16,44 h

PAMin mukaan on positiivista, että monissa kaupan alan yrityksissä koko henkilökunta voi hyötyä tavoitteiden saavuttamisesta ja yhteisistä ponnisteluista rahallisesti. Kuitenkin, koska monet kaupan alan työntekijät työskentelevät osa-aikaisessa työsuhteessa, vaikuttaa tämä tulospalkkion määrään. Tulospalkkiot maksetaan työtuntien suhteessa, eivätkä ne ole yleensä merkittäviä. Matala palkkataso ja riittämättömät työtunnit ovat edelleen alan perusongelmia. (PAM 2024.) Tämän saman olen huomannut työskennellessäni alalla. Palkkataso on pieni ja hakiessa työntekijöitä pienille viikkotyötunneille, jää hakemusten määrä alhaiseksi eikä kiinnostusta ole samalla tavalla kuin kuukausipalkkalaiselle tai isommille työtuntimäärille.

Tulospalkkiot kaupan alalla edellyttävät oikeudenmukaisuutta ja tasavertaisuutta. Tilastojen mukaan noin 40 % kaupan alan työntekijöistä on saanut tulospalkkiota viime vuosina, mutta tämä koskee pääasiassa kokoaikaisia työntekijöitä, kun taas osa-aikatyöntekijät jäävät tilastoinnin ulkopuolelle. Keskustelua herättää myös se, että jotkut kauppaketjut palkitsevat työntekijöitään avokätisesti tulospalkkiolla. Monet palvelualojen työntekijät kokevat, että heidän tilanteensa poikkeaa suuresti uutisoiduista avokätisistä palkkioista. Kritiikkiä on saatu, kuinka paljon myyjät todellisuudessa voivat vaikuttaa saamaansa tulospalkkioon. (PAM 2024.)

Tiedän alalla kauan työskennelleenä, että tulospalkkiota ei käytetä varsinkaan erikoiskaupan alalla laajasti. Myös hintojen korotuksen ja yleisen hintatason noustessa, saattaa tavoitteet jäädä ja tulospalkkio

jää saamatta. Kaupan alalla tärkeintä mielestäni, olisi saada palkkataso sille tasolle, että palveluammattiin soveltuvat ammattilaiset saisivat ansaittua palkkatasoa jo lähtökohtaisesti ilman rahallisia palkkioita. Mielestäni kannustimina voi pitää ilta- ja viikonlopputyöstä saatavia lisiä, mutta niidenkään lisien ei tulisi olla ratkaisevassa roolissa palkansaannin edellytyksenä vaan olla mukavana bonuksena siitä, että työskentelee iltaisin, viikonloppuisin ja pyhinä.

YLE (2024) uutisoi samaan aikaan, että Citymarketin myyjät ovat saaneet merkittäviä tulospalkkioita, jopa yli tuhat euroa, onnistumisestaan työssä. Palkkioita maksetaan, jos kauppa ja sen työntekijät saavuttavat asetetut tavoitteet. Esimerkiksi Vantaan Jumbon K-Citymarketin myyjät ovat saaneet suurimmillaan 1 450–2 000 euroa, mikä on huomattava lisä tuloihin. Keskimääräiset palkkiot ovat olleet 450–650 euroa vuodessa, ja niitä on maksettu myös osa-aikaisille työntekijöille. Tavoitteet liittyvät myyntiin ja asiakastyytyväisyyteen, ja ne on asetettu niin, että myyjät voivat itse vaikuttaa niiden saavuttamiseen. Kesko on maksanut tulospalkkioita vuodesta 2022 alkaen, ja tarkoituksena on sitouttaa työntekijöitä yritykseen. (Kymäläinen, 2024.)

S-ryhmässä myyjien tulospalkkaus on yleistä, ja liiketuloksen parantumisen vuoksi monet osuuskaupat maksoivat ennätysuuria tulospalkkioita viime vuonna. Esimerkiksi Osuuskauppa Hämeenmaa maksoi keskimäärin 2 000 euroa työntekijää kohden, ja HOK-Elanto maksoi kokoaikaisille myyjilleen 770 euron palkkion. Lidl ei maksa tulospalkkioita, mutta tarjoaa niin sanottua Lidl-lisää, joka määräytyy työvuosien ja sijainnin mukaan, vaihdellen 1,5–10 prosenttiin palkan päälle. Esimerkiksi pääkaupunkiseudulla työt aloittavan myyjän kuukausipalkka olisi 1477,61 euroa 25 viikkotyötunnilla ja 1,5 prosentin Lidl-lisällä, minkä lisäksi tulevat korvaukset iltavuoroista. (YLE 2024.)

Huonekaluliike Jysk on ottanut Suomen kaikissa 93 liikkeessä palkitsemiskäytännön, jossa työntekijöitä palkitaan, jos ei ole ollut kuukauteen sairauslomalla. Palkitsemisena Jysk on tarjonnut työntekijöilleen herkkua, kuten kakkua. Tällainen käytäntö saattaa kannustaa tulemaan töihin sairaana, koska sairauslomattomuudesta palkitseminen yksilön näkökulmasta saattaa aiheuttaa paineita jäädä sairaana sairauslomalle ja silloin pystytään kohdentamaan, kenen takia palkinto jäi saamatta. (Iltasanomat 2024.) Sairauspoissaolot vaikuttavat myös myymäläpäällikköiden ja apulaismyymäläpäällikköiden rahallisen bonuksen määrään, kertoo Jyskin pääluottamusmies Mirka Malinen (Iltasanomat 2024.)

Kyseisestä palkitsemistavasta Jyskissä heidän oman viestintäpäällikkönsä Teija Paavolan mukaan tarkoitus on luoda parempaa työilmapiiriä ja panostaa työhyvinvointiin. Kuitenkin Työterveyslaitoksen Tutkimusprofessori Annina Roposen mukaan tämäntyyppinen palkitsemistapa aiheuttaa enemmän

riskejä kuin hyötyä. Hänen mukaansa tällainen kannustin voi johtaa siihen, että työntekijät tulevat töihin sairaana, mikä voi pitkällä aikavälillä haitata työnantajaa enemmän kuin hyödyttää. Ropponen toteaa myös, että sairauspoissaolojen täysi ehkäisy on käytännössä mahdotonta ja ehdottaa, että keskittyminen työtaturmien ehkäisyyn olisi parempi tavoite. (Iltasanomat 2024.)

4.3 Työajat kaupan alalla

Kaupan alalla kauppojen aukioloajat vapautettiin 2016 lakimuutoksella (1618/2015) ja kaupat sai itse päättää miten pitävät liikkeiden ovat auki. Tämä lisäsi kaupan alan työntekijöiden altistumista epäsäännöllisille työajoille, kuten ilta- ja yötyölle. (Työterveyslaitos 2021.)

Työvuorosuunnittelussa kaupan alan työehtosopimuksessa on käytössä työnantajan laatima tasoittamisjakso, jossa viikkotyöaika tasoittuu enintään 37,5 viikkotyötuntiin. Työvuorojen suunnittelussa on tärkeää antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa työvuorojen pituuteen, sijoitteluun sekä vapaapäivien ja vuosivapaiden ajoittamiseen. (Kaupan alan työehtosopimus 2022, 25.)

Kaupan alan työehtosopimuksessa on annettu raamit, kuinka työvuoroja kannattaa suunnitella ja omasta kokemuksesta voin sanoa, että liian paljon alan TES:ssä jätetään oman harkinnan varaan ja vaikka annetaan suositus, on moni asia suunnittelussa silti vain suositus. Kaupan alan työehtosopimuksessa on seuraavanlaiset suositukset ja tarkoitukset:

- Liian lyhyitä ja epätarkoituksenmukaisia työvuoroja pyritään välttämään, ja lähtökohtaisesti työvuoron tulee kestää vähintään neljä tuntia. Poikkeustilanteissa, perustellusta syystä, voidaan sopia myös lyhyemmistä vuoroista, mutta tällöin perusteet on käytävä läpi työntekijän kanssa etukäteen.
- Työvuorojen sijoittelussa suositellaan huomioimaan työaikaergonomia, ja optimaalinen vuorokierto olisi aamuvuorosta päivävuoroon, siitä iltaan ja lopulta yövuoroon.
- Vapaapäivien ajoituksessa ergonomia on tärkeä: vapaapäiviä edeltävä vuoro olisi hyvä olla aamuvuoro, ja vapaiden jälkeinen ensimmäinen vuoro iltavuoro, mikäli vapaapäiviä on useampi.
- Jotta työntekijät voivat varautua työvuoroihinsa ajoissa, työvuoroluettelo on annettava heidän tietoonsa viimeistään kaksi viikkoa ennen työviikon alkamista. Tarvittaessa työvuoroluettelo voidaan tehdä muutoksia työaikalain säädösten mukaisesti.

- Työntekijälle on taattava vähintään 11 tunnin yhtäjaksoinen lepo jokaisen työvuoron alkamisen jälkeen seuraavan 24 tunnin kuluessa. (Kaupan alan työehtosopimus 2022, 25–27.)

Kaupan alan työaika ei ole pitkään aikaan tutkittu, mutta 2021 Työterveyslaitos on tehnyt kaupan alan työaikojen kehittämistä hankkeen ja tutkimuksen. Edellinen tutkimus oli tehty 18 vuotta aikaisemmin. Viime vuosina kaupan ala on kokenut merkittäviä muutoksia, erityisesti myynnin osalta viikonloppuiltoina ja pyhäpäivinä, kun taas arkimyynnissä ei ole havaittu merkittäviä muutoksia. Aukioloaika-tilastuksen jälkeen on kuitenkin luotettavasti osoitettu, että ylityöt sekä ilta- ja viikonlopputyöt ovat lisääntyneet vähittäiskaupan alalla. (Työterveyslaitos 2021, 43.)

5 OPAS KAUPAN ALAN ESIHENKILÖILLE

Tämän opinnäytetyön toiminnallisena osiona olen laatinut oppaan (LIITE 1) erikoiskaupanalan esihenkilöille, joka tarjoaa käytännönläheisiä työkaluja ja ideoita työntekijöiden motivointiin ja palkitsemiseen. Oppaan tavoitteena on auttaa esihenkilöitä kehittämään työilmapiiriä ja sitouttamaan henkilöstöään organisaatioon. Valitsin juuri nämä aiheet, sillä ne liittyvät vahvasti työyhteisön hyvinvointiin ja myymälöiden menestykseen, ja niiden avulla on mahdollista luoda positiivista ilmapiiriä, jossa työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi.

Opas (LIITE 1) sisältää käytännön ehdotuksia ja esimerkkejä palkitsemis- ja motivointikäytännöistä, jotka voivat tukea työntekijöiden sitoutumista ja edistää työilmapiirin parantamista. Vaikka taloudellisilla palkitsemismuodoilla, kuten bonuksilla ja palkankorotuksilla, on tärkeä rooli työntekijöiden arvostuksessa, aineettomilla palkitsemismuodoilla on myös suuri vaikutus. Henkilökohtaiset kiitokset, urakehitysmahdollisuudet ja joustavat työajat voivat merkittävästi parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja motivaatiota, ja näin tukea heidän sitoutumistaan organisaatioon.

Valitsin juuri nämä elementit oppaaseen, koska ne ovat helposti sovellettavissa erikoiskaupan alan arjessa ja ne auttavat esihenkilöitä parantamaan työntekijöiden kokemusta työpaikasta, ilman että yritykselle aiheutuu suuria taloudellisia kustannuksia. Erityisesti aineeton palkitseminen on usein aliarvostettua, mutta sillä voidaan saavuttaa merkittäviä positiivisia vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaation lisäämiseen.

Aiheen valintaan liittyi voimakkaasti oma kokemukseni motivoinnin ja palkitsemisen puutteista erikoiskaupan alalla. Olen itse kokenut, kuinka tärkeää on, että työntekijöille annetaan näkyvää ja arvostavaa palautetta työstään. Monilla työpaikoilla ei ole systemaattisia käytäntöjä palkitsemisen tai palautteen antamisen osalta, ja tämä on ollut omassa työssäni erityisen huolestuttavaa. Erityisesti aineettoman palkitsemisen osalta tarvitaan konkreettisia tekoja, jotta työntekijät kokevat, että heidän työtään, panostaan, osaamistaan ja taitoja arvostetaan.

Oppaan suuntaaminen esihenkilöille perustui myös näkemykseeni siitä, että esihenkilöksi ryhtyvän tulisi mielestäni saada asianmukaista esihenkilö- ja johtamiskoulutusta ennen roolin täyttämistä. En valinnut opinnäytetyöni aiheeksi esihenkilön roolia motivaation edistämisessä, sillä uskon, että esihenki-

löksi kasvaminen edellyttää laajaa osaamista. Omasta kokemuksestani voin todeta, että monilla esihenkilöillä ei ole laajaa koulutusta johtamistehtävissä. Roolimallina toimiminen ja johtamisen taidot eivät välttämättä kehity ilman syvällistä perehtymistä johtamisen periaatteisiin ja käytäntöihin.

Esihenkilöillä on keskeinen rooli tässä. Ei voida olettaa, että työntekijät automaattisesti tietävät, että heidän panostaan arvostetaan – tämä on tärkeä osa työyhteisön kulttuuria. Palkitseminen ja motivointi eivät rajoitu pelkästään rahallisiin etuihin, vaan myös kiitoksilla, henkilökohtaisilla tunnustuksilla ja muiden aineettomien palkitsemismuotojen hyödyntämisellä on suuri merkitys. Esihenkilöiden tulisi osata antaa myös rakentavaa palautetta ja seurata työntekijöidensä kehitystä, jotta voidaan palata keskusteluun ja arvostaa edistymistä. Tämä auttaa luomaan ilmapiirin, jossa työntekijät kokevat itsensä kuulluiksi ja tärkeäksi osaksi organisaatiota.

Näiden havaintojen pohjalta halusin luoda oppaan, joka antaa esihenkilöille työkaluja ja ideoita, miten he voivat paremmin tukea työntekijöidensä motivaatiota ja hyvinvointia. Erityisesti aineettoman palkitsemisen osalta on tärkeää tuoda esiin, kuinka pienetkin eleet, kuten kiitoksen antaminen, voivat vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden sitoutumiseen ja työilmapiiriin. Tavoitteeni on, että oppaassa esitetyt käytännön ehdotukset auttavat esihenkilöitä ymmärtämään, kuinka tärkeää on aktiivisesti tunnistaa ja arvostaa työntekijöiden panosta, jotta motivaatio pysyy korkealla ja työpaikka pysyy houkuttelevana.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön avulla hain tutkimuskysymykseen vastauksia: Miten motivoida ja sitouttaa erikoisliikkeiden työntekijöitä? Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tarjota erikoiskaupan alan esihenkilöille käytännön keinoja ja ymmärrystä, kuinka motivoida ja sitouttaa työntekijöitä työhön. Tavoitteena oli antaa esihenkilöille työkaluja, joilla he voivat parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista organisaatioon.

Tämän opinnäytetyön toiminnallisena osiona laadin 19-sivuisen oppaan erikoiskaupan alan esihenkilöille, joka tarjoaa käytännön ehdotuksia ja ideoita palkitsemisesta ja motivoinnista. Oppaan tarkoitus on auttaa esihenkilöitä kehittämään työntekijöidensä työmotivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Opas on tehty teoriapohjaa käyttäen sekä hyödyntäen omaa ammatillista osaamistani erikoisliikkeen esihenkilönä.

Opinnäytetyössä havaitsin, että aihepiiristä ei ole juurikaan olemassa erityistä kirjallisuutta, vaikka kaupan ala on suuri ja sillä on merkittävä osuus Suomen työmarkkinoilla. Kuitenkin yleisesti motivaatiosta ja sitoutumisesta löytyy runsaasti tutkimuksia ja kirjallisuutta.

Oli ilahduttavaa huomata, että Työterveyslaitos oli tehnyt 2021 tutkimuksen ja hankkeen kaupan alan työaikojen kehittämisestä, sillä ne käsittelevät työhyvinvointia, motivointia ja sitoutumista – aiheita, jotka ovat erityisen tärkeitä erikoisliikkeissä. Toivon, että hankkeen tuloksia saadaan käytäntöön ja ne jalkautetaan myymälöihin, jolloin myyntityöstä tulisi entistä mielekkäämpää ja kestävämpää.

Erikoiskaupan alalla työhyvinvointi ja motivaatio ovat keskiössä, sillä ilman tyydyttävää työtä ja motivaatiota työntekijät voivat kokea työnsä suorittamiseksi, eivätkä sitoudu organisaatioon. Erilaiset palkitsemis- ja motivointikeinot, kuten kehu, kiitokset, tulospalkkiot, paikallinen sopiminen ja lisävapaat, voivat auttaa parantamaan työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota. Erityisesti kilpailukykyinen palkka ja joustavat työaikatarkaisut voivat vähentää vaihtuvuutta ja parantaa työntekijöiden sitoutumista.

Kaupan alalla, jossa on paljon osa-aikaisia työntekijöitä ja pätkätyösopimuksia, työntekijälähtöinen työn suunnittelu voi olla avainasemassa. Työntekijöille tulisi antaa mahdollisuus esittää työpäivätoiveita ja joustavaa työvuorojärjestelyä, mikä tukisi heidän työ- ja vapaa-aikansa tasapainoa.

Lopuksi opinnäytetyössä käsiteltiin myös aineettoman palkitsemisen merkitystä, kuten keuhjen ja arvostuksen antamista, sekä työympäristön viihtyisyyttä ja suunnittelua. Työhyvinvointi ja motivaation tukeminen voivat parantaa työntekijöiden sitoutumista ja edesauttaa heidän jaksamistaan työssä.

Erikoisliikkeissä tärkeitä palkitsemis- ja motivointikeinoja ovat esimerkiksi keuhut ja kiitokset, tulospalkkio, paikallinen sopiminen työehtosopimuksissa, kuten korkeampi tuntipalkka kuin alan työehtosopimuksessa, lisävapaat ja selkeät vastuualueet. Kilpailukykyinen palkka voi auttaa vähentämään vaihtuvuutta ja parantamaan sitoutumista. Yhteiset virkistyspäivät ja koulutukset ovat myös merkittäviä motivaation ja kiinnostuksen lisääjiä.

Koska kaupan alalla on paljon pätkätyöntekijöitä pienillä viikkotunneilla, tulisi työn suunnittelu tehdä työntekijälähtöisesti. Työntekijät voisivat esittää itse työpäivätoiveet tai siihen voisi olla oma järjestelmänsä, johon työvuoroja voisi toivoa. Myös ylimääräisiä vuoroja voisi tarjota saman järjestelmän kautta, jolloin työntekijällä olisi mahdollisuus sovittaa paremmin työ- ja vapaa-aikaansa.

Erikoisliikkeissä palkitseminen ja motivointi voi olla haastavampaa. Koska niin suuri osa työstä tehdään yksin ja työaika on sidottu tiettyyn aikaan ja paikkaan, ei voi käyttää esimerkiksi liukuvaa työaika. Myöskään etätyöskentely ei ole mahdollinen alalla, jossa työ tehdään palveluammattina. Silti moni on tottunut viime vuosina lisääntyneisiin etä- ja hybridimahdollisuuksiin niin työssä kuin koulutuksessa. Vaikka alalla on muita palkitsemismuotoja, ongelma ilmenee, koska moni kuitenkin etsii mahdollisuutta suorittaa osan työstään etänä.

Kehitysideana ehdotan, että yritykset, joilla on verkkokauppa, voisivat hyödyntää myymälätyöntekijöiden osaamista verkkokaupan asiakaspalvelussa, tilausten käsittelyssä ja muissa vastaavissa tehtävissä. Tämä mahdollistaisi liikkeiden työntekijöille mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan laajentamalla rooliaan ja tarjoamalla heille mahdollisuuksia osallistua verkkokaupan toimintaan. Tällainen työ voisi toteutua etätyönä, mikä tuo työntekijöille vaihtelua ja joustavuutta työhönsä sekä tukee heidän ammatillista kehittymistään. Samalla yritys voisi hyödyntää omaa sisäistä osaamistaan ja vahvistaa asiakaspalvelun laatua verkkokaupassa.

Toisaalta mielestäni pitää muistaa, että kaupan ala on vahvasti läsnä olevana suoritettavaa työtä, viikonloppu- ja vuorotyötä. Ala on naisvaltainen ja pienipalkkainen. Silti työajat ja osa-aikaisuus saattaa

olla monelle mieleinen mahdollisuus vaikuttaa työn tekemiseen itselle sopivana aikana. Lähtökohtaisesti jos etsii etätyötä tai hybridityömahdollisuutta, ei erikoisliikkeisiin kannata hakea työhön.

Aineettoman palkitsemisen merkitys motivaatiossa on erittäin suuri. Työntekijöille annettavat keuhut ja arvostuksen osoittaminen ovat keskeisiä tekijöitä heidän motivaationsa ja hyvinvointinsa kannalta. Kehujen ja kiitoksen tulisi olla sekä henkilökohtaisia että julkisia, esimerkiksi yhteisissä kokouksissa ja tilaisuuksissa, jotta ne korostavat työntekijän panosta ja luovat positiivista ilmapiiriä. Lisäksi työympäristöön panostaminen voi merkittävästi parantaa työntekijöiden viihtyvyyttä ja työssä jaksamista. Hyvin suunniteltu myymälätila, ergonomiset työpisteet ja mukavat taukopaikat edistävät työntekijöiden hyvinvointia ja luovat inspiroivan ympäristön, jossa työntekijät voivat motivoituneina suoriutua tehtävistään.

Toinen ehdotukseni on kokeilla nelipäiväistä työviikkoa pienipalkkaisilla aloilla, kuten kaupan sektorilla. Tämä malli voisi tarjota työntekijöille enemmän vapaa-aikaa ilman, että palkka pienenee, ja se toisi alan näkyvyyttä sekä houkuttelevuutta. Tällöin työntekijät voisivat myös mahdollisesti tehdä lisätöitä muissa yrityksissä tai yhdistää useampia työtehtäviä, mikä on nykyisin yhä suosituimpi työskentelytapa nuoremman sukupolven keskuudessa. Tämä malli voisi myös edistää työpaikkojen lisääntymistä, sillä se voisi mahdollistaa joustavamman työnjakamisen. Kaupan alalla on aina ollut ja tulee edelleen olemaan pieniä viikkotuntisopimuksia, erityisesti opiskelijoiden tehdessä lyhyitä työvuoroja.

Opinnäytetyöni loppuessa on alkamassa PAM:illa uuden työehtosopimuksen neuvottelut ja vaaditaan suuria palkankorotuksia alalle. Yleinen hintataso on noussut nopeasti, mutta pienipalkkaisena alana tunnettu kaupan ala, ei ole onnistunut saamaan palkkatasoa nostettua kovinkaan paljon. Isot lakkovaroitukset on annettu ja palkankorotuksien tarve on suuri. Tavoite on saada kuukausipalkkalaiselle seuraavan kahden vuoden aikana vähintään 250 euroa palkankorotusta.

LÄHTEET

Duunitori. 2023. *Maijaliisa valitsi nelipäiväisen työviikon: ”Oma aika ja hyvinvointi merkitsivät enemmän kuin raha”*. Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/nelipaivainen-tyoviikko> Viitattu 11.8.2024.

Hakanen, J. 2011. *Työn imu*. Tampere: Tammerprint. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y . Viitattu 25.5.2024.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. *Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä*. 2., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Iltasanomat. 30.4.2024. *PAM: Tällaisia tulospalkkioita myyjille maksetaan*. Saatavissa: <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000010395232.html> . Viitattu 22.6.2024.

Iltasanomat. 17.7.2024. *Jysk palkitsee työntekijöitään ”kyseenalaisella” tavalla*. Saatavissa: <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000010567167.html>. Viitattu 8.8.2024.

Iltasanomat. 21.7.2024. *IL kysyi Jyskiltä herkkukannustimen ongelmista: Yhtiö sivuuttaa*. Saatavissa: <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/ec2a89ce-2aaa-42af-a3f4-e7f7a7c7181f> . Viitattu 8.8.2024.

Kananen, J. 2015. *Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2019. *Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Joensuu: Punamusta.

Kauhanen, J. 2006. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 8., uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Kymäläinen, S. 24.4.2024. Yle. *K-Citymarketin kassa saa kovia tulospalkkioita – kauppaketjut palkitsevat työntekijöitään ruhtinaallisesti*. Saatavissa: <https://yle.fi/a/74-20085101> Viitattu 22.6.2024.

Mieli. 14.5.2024. *Psykologi Marjo Lehtinen: Jos työn imua halutaan vahvistaa, on huolehdittava psykologisista tarpeista*. Saatavissa: <https://mieli.fi/artikkelit/psykologi-marjo-lehtinen-jos-tyon-imua-halutaan-vahvistaa-on-huolehdittava-psykologisista-perustarpeista/> . Viitattu 11.8.2024.

PAM. 25.4.2024. *Paljonko myyjät saavat tulospalkkioita? Näkykö yritysten tulos palkkapussissa?* Saatavissa: <https://www.pam.fi/artikkelit/paljonko-myyjat-saavat-tulospalkkiota-nakyyko-yritysten-tulos-palkkapussissa-vastaa-kyselyyn/> . Viitattu 22.6.2024.

PAM. 20.6.2023. *Yksintyöskentely palvelualalla*. Saatavissa: <https://www.pam.fi/tyoelamaopas/tyoelamassa/tyosuojelu-ja-tyoturvaluus/tyoymparisto/yksintyoskentely/> . Viitattu 25.5.2024.

Piirainen, A. 2012. *Työmotivaatio ja henkilöstön motivointikeinot esimiestyössä*. Helsinki. Taloustieteen laitos, Maatalous- metsätieteellinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/9dbced51-b850-4370-83e8-80fb0a869621/content> .Viitattu 7.7.2024.

Psykososiaalinen kuormitus. Saatavissa: <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus> . Viitattu 28.5.2024.

Ropponen, A., Hakola, T., Hirvonen, M., Koskinen, A. & Härmä, M. 2021. *Työaikojen kehittäminen kaupan alalla – tutkimus- ja kehittämishanke*. Helsinki. Työterveyslaitos. Tutkielma. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/142823/TTL_kaupan_ala_loppuraportti_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y .Viitattu 4.1.2025.


Ruohotie, R. & Honka, J. 1999. *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Edita.

Sinokki, M. 2016. *Työmotivaatio – Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Helsinki: Tietosanoma.

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. *Uusi ajattelu – uusi johtaminen*. Saarijärven Offset.

Viitala, R. 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2021. *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. 2021. 1–2.painos. Keuruu: Otava.



OPAS KAUPAN ALAN ESIHENKILÖILLE

Miten motivoida ja palkita työssä

Hei, sinulla on käsissäsi opas, joka on suunniteltu tukemaan kaupan alan esihenkilöitä heidän tärkeässä roolissaan henkilöstön motivoinnissa ja palkitsemisessa. Menestyvän tiimin taustalla on motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö, joka tuntee olevansa arvostettu ja ymmärtää, miten heidän työnsä vaikuttaa koko yrityksen menestykseen. Tässä oppaassa käymme läpi konkreettisia keinoja ja käytännönläheisiä ratkaisuja, joiden avulla voit luoda inspiroivan ja palkitsevan työympäristön.

Kiva, että olet kiinnostunut parantamaan johtamistaitojasi ja panostamaan tiimisi hyvinvointiin. Uskon, että tämä opas antaa sinulle arvokkaita työkaluja, joiden avulla voit kehittää oman työpaikkasi kulttuuria ja kasvattaa tiimisi motivaatiota – mikä näkyy positiivisesti niin asiakaskokemuksessa kuin liiketoiminnan tuloksissa.

Toivon, että opas inspiroi sinua johtamaan rohkeasti, motivoimaan tehokkaasti ja palkitsemaan viisaasti.

Pia Pyhälähti

Alkusanat

Motivaatio

Työmotivaatioon vaikuttavat useat henkilökohtaiset tekijät, kuten työntekijän persoonallisuus, työn luonne ja työympäristö. Persoonallisuuteen liittyvät asenteet, tarpeet ja mielenkiinnon kohteet ohjaavat yksilön suhtautumista työhön.

Myös työn vaihtelevuus, vastuu, tunnustus ja kehittymismahdollisuudet ovat keskeisiä motivaation lähteitä. Lisäksi työympäristön tekijät, kuten palkkaus, työolosuhteet, johtamiskulttuuri ja työilmapiiri, vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden motivaatioon.





Motivaatio


Teemme työtä ison osan elämästämme ja ison osan viikoistamme.

Työmotivaatio on tärkeässä roolissa, kun katsotaan henkilön hyvinvointia yleisesti elämässä.

Jos työ ei tunnu tyydyttävältä ja töihin lähtiessä tuntuu pahalta joka päivä, työmotivaatiota ei löydy.

Työ menee suorittamiseksi ja tyytymätön työntekijä ei sitoudu eikä panosta työhönsä ja alkaa etsiä uutta työtä.

Perehdytetty henkilökunta on arvokasta eikä pitäisi olla varaa menettää ketään tiimistä tyytymättömyyden takia.




Työmotivaation peruskäsitteet

Työmotivaatio on monesta henkilökohtaisesta tekijästä kiinni. Kaikki lähtee työntekijän omasta persoonallisuudesta, työn ominaisuuksista ja työympäristöstä.

Persoonallisuudessa vaikuttaa omat mielenkiinnon kohteet, asenteet niin työtä kuin itseä kohtaan ja tarpeet kuten henkilökohtaisen kasvun tarve ja toimeentulotarve.


Työn ominaisuudet ovat myös vaikuttavia tekijöitä, eli työn sisältö ja vaihtelevuus, vastuu ja itsenäisyys, työstä saatava tunnustus sekä saavutukset ja kehittyminen. Myös työympäristö määrää suuresti motivaatiota, kuten palkkaus, työolosuhteet, työn järjestely ja sosiaaliset suhteet kuten johtamiskulttuuri, työilmapiiri ja ryhmähenki. (Ruohotie & Honka 1999, 17-18).



Työmotivaation peruskäsitteet:

Sisäinen motivaatio

- Sisäisesti motivoitunut henkilö työskentelee vapaaehtoisesti ja nauttii tekemisestä, koska hän on sitoutunut työhönsä ja kokee siitä saavansa riittävästi onnistumisen kokemuksia
- Sisäinen motivaatio syntyy, kun työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja mielekkääksi. Tärkeimmät tekijät, jotka edistävät tätä motivaatiota, ovat autonomia, pätevyyden tunne, merkityksellisyys, palautteen saaminen ja työn haasteellisuus.



Työmotivaation peruskäsitteet:

Ulkoinen motivaatio

- Ulkoisesti motivoitunut toimii usein saavuttaakseen konkreettisia päämääriä, kuten totellakseen esimiestä, säilyttääkseen työpaikkansa tai ansaitakseen tietyn palkkion.
- Ulkoiseen motivaatioon kuuluvat tekijät, jotka tulevat työn ulkopuolelta ja liittyvät konkreettisiin palkkioihin tai rangaistuksiin. Esimerkkejä näistä ovat palkka, bonukset, ylennykset, työpaikan varmuus, työolot ja muut edut. Ulkoinen motivaatio perustuu siihen, että työntekijät pyrkivät saavuttamaan näitä ulkoisia palkkioita tai välttämään rangaistuksia.

Motivaatiotekijät

Nämä tekijät antavat työntekijälle mahdollisuuden kokea työn iloa, haastetta, onnistumisen tunteita ja arvostusta.

- Työn mielekkyys
- Saavutukset
- Saatu tunnustus
- Vastuun kantaminen
- Oppiminen
- Kasvaminen
- Urakehitysmahdollisuudet



**SINÄ VOIT
VAIKUTTAA
MOTIVAATIOTASOON**

PYSÄHDY

- Ole läsnä!
- Kuuntele
- Anna tavoitteita
- Kannusta
- Arvosta
- Palaute
- Kiitä





Millainen on hyvä esihenkilö

- Ota aikaa, kuuntele ja keskustele
- Anna jokaiselle oma tavoite ja seuraa tavoitteen kehittymistä
- Anna palautetta ja arvosta tiimin jäsentä
- Kiitä
- Hyvä esihenkilö on itse motivoitunut ja osaa motivoida muita
- Valmentava esimerkillinen johtamistyyli
- Tiimihenkinen ja ottaa huomioon kehittämisessä koko tiimin



Aineeton palkitseminen

- Aineeton palkitseminen voi kuitenkin olla vähintään yhtä merkityksellistä kuin rahallinen palkitseminen, ellei jopa merkityksellisempää, pitkällä aikavälillä.
- Työntekijät, jotka kokevat työnsä merkitykselliseksi ja saavat tunnustusta heidän ponnisteluistaan, ovat usein sitoutuneempia ja tyytyväisempiä työhönsä.
- Onnistunut palkitseminen kertoo näiden asioiden olevan kunnossa. Esihenkilön osoittama arvostus lisää työntekijöiden motivaatiota ja yhteistä aikaansaamista, ja samoin työyhteisön keskinäinen arvostus parantaa yhteistyön tuloksia.

Aineetonta palkitsemista!

Kiitos tai tunnustus hyvästä työstä.

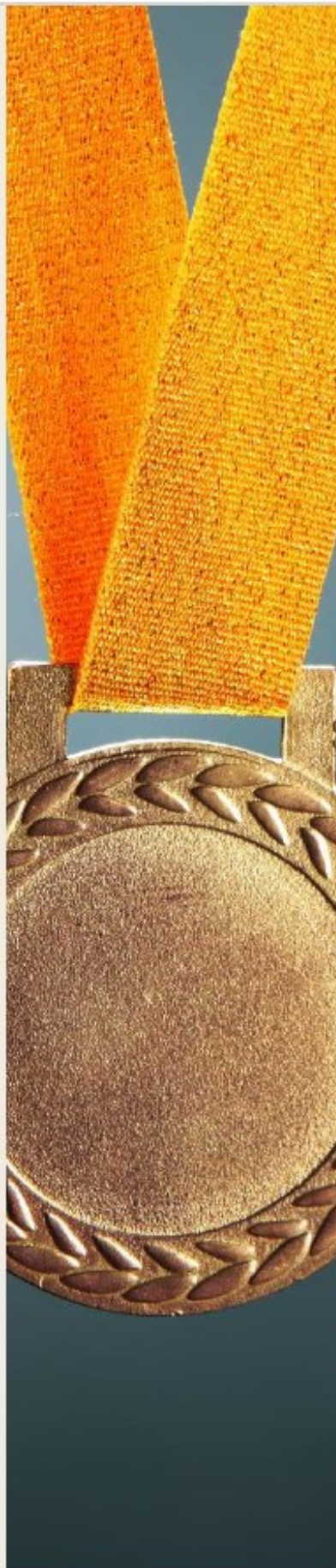
Kiitä hyvästä työstä sekä henkilökohtaisesti että tiimin edessä. Hyvä palaute vahvistaa omaa osaamista ja kannustaa toimimaan samalla tavalla vastaisuudessakin. Kukaan ei saa liikaa kiitosta työssään.

Kehitys- ja koulutusmahdollisuudet

Kasvata tiimin osaamista kehittämällä ja koulutuksilla. Anna haastavampia tehtäviä tai mahdollisuuksien mukaan anna tiimin jäsenten yletä urapolulla

Joustavuus työajoissa (voi valita omat työpäivät)

Ota huomioon työvuorosuunnittelussa tiimin toiveet, oman elämän sovittaminen työarkeen, kuten huomioi harrastukset tai työntekijän lasten harrastukset. Kun oma elämä sujuu mutkattomammin työajan kanssa, koetaan että saadaan itse valita milloin tehdä työtä ja milloin saa olla vapaalla.





Työaikojen järjestelyt

Työajan järjestelyt, kuten osa-aikatyö, liukuvat työajat, työvuoroluettelot ja itse valitut työvuorot, ovat tärkeitä palkitsemisen elementtejä. Näillä järjestelyillä on suuri merkitys sekä työntekijöille että työnantajille, sillä ne vaikuttavat vapaa- ja työaikojen pituuteen ja ajoitukseen sekä organisaation kykyyn palvella asiakkaitaan. Lisäksi mobiili- ja etätyö muuttavat työnteon paikkaa, mikä tuo lisää joustavuutta. (Hakonen 2014, 211-212)



Työaikojen järjestelyt

Työaikoja kannattaa järjestellä mahdollisuuksien mukaan ja ottaa huomioon työntekijöiden elämäntilanteet, jotta työ ja arjen välinen tasapaino pysyisi.

Kun työ pystyy muuntautumaan omaan elämäntilanteeseen sopivammin, on helpompi sitoutua työnantajaan.

Muutoksia voi olla perhevapaat, opiskelut, kuormitus elämässä ylipäätään, lasten harrastukset ja muut vastaavat tilanteet.

Myös mahdollisten etä- ja hybridityön muotoja voidaan tilanteen mukaan soveltaa. Esimerkiksi asiakaspalautteiden ja erilaisten toimistotöiden hoitamista etänä aika ajoin, voidaan lisätä kaupan alallakin vaihtelua ja viihtyvyyttä.

Yksittäisiä vapaapäiviä kannattaa välttää työvuorosuunnittelussa ja panostaa vähintään kahteen peräkkäiseen vapaapäivään.

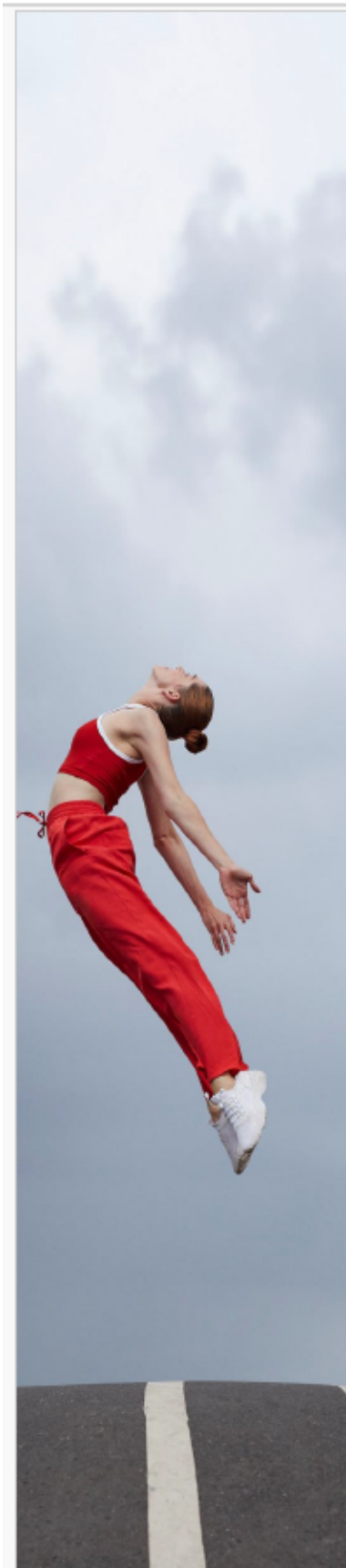
Yksintyöskentely ja motivointi

- Erikoiskaupan alalla työskennellään paljon yksin. Jopa kokonainen työpäivä saatetaan tehdä yksin. On tärkeää, että myös yksintyöskentelyssä saadaan selkeä työpäivän runko.
- Anna selkeät tehtävät, mitä tehdään päivänä jolloin työskennellään yksin. Esimerkiksi tehdään myymälän täyttöä, täytetään mahdollisia tilauslistoja ja siivotaan hyllyjä. Näihin voi liikekohtaisesti antaa esimerkiksi kellonajat milloin mikäkin tehtävä suoritetaan.
- Panostus asiakkaisiin. Jokainen euro asiakkaalta tulee tarpeeseen ja tulokseen, joten ihan ensimmäisenä palvellaan asiakkaat. Jos tulee hiljaista, tehdään liikkeen muita tehtäviä.
- Jokaiselle tiimin jäsenelle tulee jo erehdytyksessä tehdä selväksi asiakaspalvelun tärkeys ja tavoitteiden saavuttaminen. Jokainen asiakas ja kauppa on tärkeä takaamaan tulevaisuudenkin työt.
- Päivä sujuu mukavan vauhdikkaasti kun on selkeät raamit, miten päivä rytmittyy.
- Anna kiitos, palaute tai rakentava palaute pian yksin tehdyn päivän jälkeen. Tekemällä oppii ja motivaatio kasvaa, kun tietää miten toimia missäkin tilanteessa ja mistä löytyy ”lukujärjestys” liikkeen ylläpitoon ja myyntien kasvattamiseen.
- Pieniä kiitoksia on panostaa myös yksintyöskentelyn tueksi, kuten takahuoneen tarjottavat keksit, mehut yms.
- Myös tauon pitäminen sopivaan aikaan on tärkeää tietää.

Muista ainakin nämä:




- Kiitä
- Kannusta
- Anna vastuuta
- Ohjaa ja näytä esimerkkiä
- Ota huomioon työvuorosuunnittelussa



Motivoitunut henkilökunta

- Palaute ja tunnustus ovat itsessään merkittäviä ja kustannustehokkaita palkitsemistapoja. Toisin kuin monet muut palkitsemisen muodot, palautteen antamista eivät rajoita työehtosopimukset tai hallinnon ohjeet. Palaute on tärkeää sekä työn sisällön selkiyttämiseksi että sen kehittämiseksi, sillä sen avulla saadaan tietoa työn suorituksesta ja siitä, miten työ koetaan.
- Palautteen ei tarvitse aina olla positiivista ollakseen motivoivaa, eikä sitä myöskään koeta automaattisesti palkitsevana. Hyvin perusteltu ja oikeudenmukainen kielteinen tai korjaava palaute voi motivoida enemmän kuin perusteeton kehu tai palautteen puuttuminen.



Motivoitunut
henkilökunta

Sitoutuu yritykseen ja
tavoitteisiin

Parantavat työilmapiiriä

Voivat paremmin elämässään

Vähemmän sairaslomia

Enemmän tulosta, eli
liikevaihtoa

Parempaa asiakaspalvelua

Parempaa itseohjautuvuutta

Loppusanat

Kiitos kun luit oppaani ja toivon, että pystyin auttamaan sinua motivoimaan tiimiäsi.

”Tiimi on yhtä vahva kun sen heikoin lenkki”
Joten panosta tiimin heikoimpaan kohtaan.

Ystävällisin terveisin

Pia Pyhålahti