



Esihenkilöiden vaikutus työmotivaatioon – Case K-ryhmän kaupat

Noora Leino

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Amk-opinnäytetyö

2025

Tiivistelmä

Tekijä Noora Leino
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Esihenkilöiden vaikutus työmotivaatioon – Case K-ryhmän kaupat
Sivu- ja liitesivumäärä 34 + 7
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden vaikutusta työmotivaatioon. Työn case-yrityksenä toimii yhden kauppiaan kaksi K-ryhmän kauppaa. Myymälässä on toteutettu erilaisia työhyvinvointiin, henkilöstöjohtamiseen ja työympäristöön liittyviä tutkimuksia. Pelkkään työmotivaatioon liittyviä tutkimuksia ei ole ennen toteutettu. Tarkoituksena oli antaa case-yritykselle luotettavaa ja hyödyllistä materiaalia, samalla etsien mahdollisimman laajasti tietoa esihenkilöiden vaikutuksesta työmotivaatioon.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin kahta keskeisintä aihetta, työmotivaatiota ja esihenkilötyötä. Työmotivaatiosta avattiin keskeiset käsitteet ja motivaatioteoriat. Tämän jälkeen keskityttiin tarkastelemaan aihetta työntekijän ja organisaation kannalta sekä tehtiin yhteenveto työmotivaation kehittämisestä.</p> <p>Tutkimuksen empiirinen osuus pohjautui kokonaan kahdelle pääteemalle ja niiden yhteyden löytämiselle. Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimus toteutettiin strukturoidulla kyselylomakkeella, joka luotiin Webropolilla. Tutkimus toteutettiin lokakuussa 2024 ja lähetettiin 72:lle henkilölle. Siihen saatiin 40 vastausta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 56 %. Aineisto analysoitiin Excelin avulla. Empiirisessä osuudessa esiteltiin tulokset kattavasti kuvaajilla ja avattiin tuloksia tarkemmin. Lopuksi työssä pohdittiin johtopäätöksiä, työn luotettavuutta ja kehitysehdotuksia.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan K-Supermarket Triplan sekä K-Market Pasilan henkilöstö oli melko motivoitunut työssään. Henkilöstö koki palautteenannon tärkeänä ja saaneensa sitä vähemmän kuin haluaisivat. Palautteenanto nousi merkittävimmäksi tekijäksi esihenkilötyössä työntekijöiden motivaation kannalta. Muita esihenkilötyöhön liittyviä ja esiin nousseita asioita olivat esihenkilöiden antama tuki, mahdollisuudet kehittyä ja rohkaisu uusiin asioihin tai tehtäviin.</p>
Asiasanat Työmotivaatio, esihenkilötyö, organisaation kehittäminen, positiivinen palaute

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimusongelma ja tavoite.....	1
1.2	Tausta ja rajaus	2
1.3	Rakenne ja tutkimusmenetelmä	3
1.4	Määrällinen tutkimus.....	3
2	Työmotivaatio.....	5
2.1	Työmotivaation käsite.....	5
2.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	6
2.3	Työmotivaation vaikutus työntekijään.....	7
2.4	Työmotivaation vaikutus organisaatiolle	8
2.5	Työmotivaation kehittäminen.....	9
3	Esihenkilötyö	12
3.1	Esihenkilön tehtävät.....	12
3.2	Esihenkilön keinot lisätä työmotivaatiota.....	12
3.3	Esihenkilön negatiiviset vaikutukset työmotivaatioon	15
4	Tutkimuksen toteutus	16
4.1	Kyselylomake.....	16
4.2	Kyselyn käsittely ja analysointi	17
5	Tutkimustulokset	19
5.1	Taustatiedot.....	19
5.2	Työmotivaatio.....	22
5.3	Esihenkilöiden vaikutus työmotivaatioon.....	24
6	Pohdinta	30
6.1	Johtopäätökset.....	30
6.2	Kehittämisehdotukset	32
6.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	32
6.4	Toteutuksen arviointi.....	33
	Lähteet	35
	Liitteet.....	37
	Liite 1. Saatekirje.....	37
	Liite 2. Kyselylomake	38
	Liite 3. Avoimet vastaukset työmotivaatioon liittyen	42

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee esihenkilöiden vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon. Tarkoitus on tarkastella miten esihenkilötyö ja työmotivaatio liittyvät toisiinsa. Työ on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin kyselyllä, joka on toteutettu toimeksiannosta K-Supermarket Triplan sekä K-Market Pasilan aseman työntekijöille. Molempien kauppojen työntekijät ovat saman kauppiaan henkilöstöä, joten päädyttiin käyttämään molempia kohderyhmänä saadaksemme kattavamman vastaajamäärän. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda kohdeyrityksen esihenkilöille tietoa työmotivaatiosta ja toimia case-yrityksen esihenkilöille käyttökelpoisena ja hyödyllisenä työvälineenä.

Työssä käytetään termiä esihenkilö siitä syystä, että se on nykykielessä vakiintunut. Myös lähteissä käytetään samaa termiä, vaikka se poikkeaa alkuperäisestä viitetekstistä, jotta työ olisi johdonmukainen. Ainoastaan lähteiden otsikot on säilytetty alkuperäisinä.

Valitsin kyseisen aiheen, koska suuntaudun opinnoissani HR- ja esihenkilötyöhön ja halusin aiheen liittyvän jotenkin esihenkilötyöhön. Pysin tulevaisuudessa työskentelemään esihenkilötyön parissa ja uskonkin, että tämä aihe auttaa minua oppimaan lisää esihenkilötyöstä ja siitä mitkä asiat ovat tärkeitä, jotta henkilöstön työmotivaatio pysyy korkeana. Aiheen valintaan vaikutti myös toimeksiantaja eli K-Supermarket Tripla. Olen työskennellyt kyseisessä kaupanalan yrityksessä opintojeni ajan, joten ensimmäinen luonnollinen ajatukseni oli toteuttaa opinnäytetyö yhteistyössä sinne. Ajattelin myös, että kyseinen yritys olisi loistava toimeksiantaja, sillä henkilöstö on laaja ja kaupan alalla työntekijöiden motivoituneisuus vaikuttaa koko organisaation toimivuuteen ja tuloksiin. Sain myös heti esitettyäni aiheen esihenkilölleni myöntävän vastauksen ja näin ollen aihe oli valittu.

Kaupan alalla asiakkaat ovat keskiössä ja siksi on tärkeää, että henkilökunta on motivoitunut ja työilmapiiri hyvä. Esihenkilöiden tehtävänä on tukea ja motivoida henkilöstöä ja onkin tärkeää tietää motivaatioon liittyvät tekijät ja prosessit, jotta niitä voidaan käyttää tehokkaasti. Aihe on ajankohtainen ja vastuullinen esimerkiksi siitä syystä, että työnantajalla on vastuu työntekijöiden hyvinvoinnista ja eettisestä johtamisesta. Näistä syistä on mielenkiintoista tutkia juuri tämän organisaation henkilökunnan työmotivaatiota ja pohtia esihenkilöiden vaikutusta siihen.

1.1 Tutkimusongelma ja tavoite

Opinnäytetyössä pyritään löytämään vastaus siihen, miten esihenkilöt voivat vaikuttaa työmotivaatioon. Alaongelmat ovat listattuina taulukkoon 1 Peltosen (2017, 3) peittomatriisin muodossa. Työssä käydään ensin läpi mitä on työmotivaatio, mitkä asiat vaikuttavat siihen ja miten

sitä voidaan kasvattaa. Tämän jälkeen tutkitaan tarkemmin esihenkilöiden tehtäviä ja vastuualueita ja pohditaan kuinka esihenkilöt voivat kasvattaa työmotivaatiota tai toisaalta olla haitaksi. Aihe on laaja, sillä motivaatiota ja siihen liittyviä tekijöitä voisi tarkastella monesta kulmasta ja työmotivaatioon liittyviä tekijöitä on myös esihenkilötyön ulkopuolella. Tässä työssä kuitenkin keskitytään pääosin siihen, mitkä ovat työntekijöiden työmotivaation ja esihenkilöiden vaikutukset toisiinsa.

Alaongelmat on johdettu tutkimusongelmasta, sillä tutkimusongelma vaatii ensin tietoperustan työmotivaatiosta ja esihenkilötyöstä. Näin voidaan löytää ja tutkia niiden yhteyttä tarkemmin. Ensimmäisen selvitetäänkin, miten työntekijät kokevat oman työmotivaationsa, jotta tiedetään millä tasolla työmotivaatio on. Tämän jälkeen haetaan vastauksia siihen, miten sitä voidaan mahdollisesti parantaa. Lopulta selvitetään, mitkä esihenkilöiden toimet voivat vaikuttaa työmotivaatioon, niin positiivisesti kuin negatiivisesti. Tarkemmin keskitytään etenkin kasvaviin/positiivisiin vaikutuksiin. Pyritään myös löytämään selityksiä ja yhteyksiä selvittääksemme miten esihenkilöt vaikuttavat työmotivaatioon.

Taulukko 1. Peittomatriisi (Taulukkorakenne mukailen Peltonen 2017, 3)

Alaongelmat	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Lomakkeen kysymykset
1. Miten työmotivaatio vaikuttaa työntekijään?	2.2	5.2	7–8
2. Miten työmotivaatiota voidaan kasvattaa?	2.4	5.2	7–12
3. Mitkä ovat esihenkilön tehtävät/vastuualueet työmotivaation kannalta?	3.1	5.3	9–11
4. Miten esihenkilöt voivat kasvattaa henkilöstön työmotivaatiota?	3.2	5.3	9–12

1.2 Tausta ja rajaus

Motivaatio on mielestäni kiinnostava aihe ja siitä löytyy paljon tietoa. Olen itse kokenut useissa työpaikoissa erilaisia tapoja, joilla esihenkilöt ovat motivoineet työntekijöitä, mutta myöskin sen, miten motivointia ei ole ollut lainkaan. Tästä syystä aihe ja sen tutkiminen tuntui mielestäni ajankohtaiselta ja tärkeältä. Halusin päästä tutkimaan sitä, mistä asioista motivaatio syntyy ja etenkin esihenkilöiden vaikutusta asiaan. Johtajuus ja esihenkilötyö kiinnostavat minua myös tulevaisuuden urapolullani. Työmotivaation ja esihenkilötyön yhdistäminen tuntui luontevalta ja nykyinen työpaikkani mahdollisti tutkimuksen ja kyselyn suorittamisen.

Päätin rajata työn esihenkilöiden vaikutukseen, sillä aihe on todella laaja, etenkin jos se sisältäisi kaikki työmotivaatioon liittyvät asiat. Vaikka työn aihe on rajattu esihenkilöiden vaikutukseen, mainitsen työssä joitain muitakin osa-alueita, sillä on kuitenkin hyvä huomioida, että motivaatioon vaikuttavat tekijät ovat monen tekijän summa ja pelkällä esihenkilöiden hyvällä johtamisella ei pystytä selittämään tiettyä työmotivaation tasoa.

Aihetta tarkastellaan työntekijöiden näkökulmasta ja kohteena toimii K-Supermarket Triplan esihenkilöt. Tarkoitus on saada tietoa, kuinka motivoituneita työntekijät ovat, mitkä asiat heitä erityisesti motivoivat ja miten esihenkilöt vaikuttavat siihen. Taustakysymysten avulla pystytään myös selvittämään, onko erilaisilla työ sopimuksilla työskentelevillä eroavaisuuksia toistensa kanssa motivaation kannalta. Kaupassa on monta eri osastoa ja kaikilla osastoilla on omat lähiesihenkilöt. Tämän kannalta päätin rajata kyselyn yleiseksi, jotta vastaajan yksityisyys säilyisi ja työ olisi vastuullinen. Siksi kyselyn perusteella ei selviä esimerkiksi sitä, millä osastolla työntekijät ovat motivoituneimpia.

1.3 Rakenne ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta kappaleesta. Ensin käsitellään työmotivaatiota ja siihen liittyviä aiheita kuten motivaatio, ulkoinen ja sisäinen motivaatio, työmotivaation vaikutus ja sen kehittäminen. Motivaatiosta on erilaisia motivaatioteorioita, mutta tässä työssä käsitellään vain kolmea niistä, keskittyen työn aiheeseen eniten liittyviin motivaatioteorioihin.

Toinen kappale käsittelee esihenkilötyötä. Siinä käydään läpi esihenkilöiden työtehtäviä ja käsitettä ”esihenkilötyö”. Tämän jälkeen kerrotaan esihenkilötyön vaikutuksista työntekijän työmotivaatioon ja pohditaan erilaisia teemoja, joiden avulla sitä voidaan lisätä.

Teoreettisen viitekehysten jälkeen esitellään opinnäytetyön tutkimusmenetelmä. Siinä kerrotaan, miten tutkimus toteutettiin eli miten kysely rakentui, miten siihen kerättiin aineistoa ja miten sitä analysoitiin. Tämän jälkeen käsiteltiin tutkimustuloksia, tehtiin johtopäätöksiä sekä pohdittiin aihetta kaiken kerätyn tiedon perusteella. Lopussa käsitellään myös kyselyn luotettavuutta. Opinnäytetyön liitteisiin lisättiin saatekirje, kysely sekä avoimet vastaukset.

1.4 Määrällinen tutkimus

Tutkimusmenetelmäksi valittiin määrällinen tutkimus, koska pyrittiin selvittämään vastaus tutkimuskysymykseen työntekijöiden näkökulmasta. Määrällisen tutkimuksen avulla saadaan vastaus monen yksilön summalla. Se selittää ilmiöitä ja asioita numeerisesti, teknisesti ja

kausallisesti ja sen tavoite on kuvailla jotakin asiaa, asian muutosta tai vaikutusta johonkin muuhun asiaan. (Vilka 2021, 10.)

Määrällisen tutkimuksen teemana toimii työmotivaatio ja esihenkilötyöhön liittyvät asiat. Tutkimus on toteutettu niin, että myös toimeksiantaja saisi aineistosta mahdollisimman paljon hyötyä esihenkilöiden toimintaan. Tietoperusta tutkimukseen tulee työssä käytetystä kirjallisuudesta. Tietoperustan ja empiirisen tutkimuksen tulosten pohjalta pystyttiin tekemään johtopäätöksiä ja vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

2 Työmotivaatio

Tässä luvussa käsitellään työmotivaatiota, mitä on sisäinen ja ulkoinen motivaatio ja miten työmotivaatio vaikuttaa työntekijään ja organisaatioon. Tarkoitus on saada kattava käsitys siitä, miten työmotivaatiota pystytään kehittämään ja mitkä asiat saattavat heikentää sitä.

Työhyvinvointi on yhä keskeisempi teema organisaatioille. On huomattu kuinka se vaikuttaa niin työntekijöiden, työnantajien kuin koko organisaation hyvinvointiin. Työnantajat ovat alkaneet panostaa aiheeseen ja siitä on tullut merkittävä etu kummallekin osapuolelle. (Virolainen 2012, 9.) Työhyvinvointi ja työmotivaatio liittyvät toisiinsa vahvasti, sillä ne ovat sidoksissa toisiinsa. Molemmat käsitteet liittyvät työntekijän omaan kokemukseen työstään, mutta ne tarkastelevat aihetta eri näkökulmista. Työhyvinvointi on kokonaisvaltaisesti työntekijän hyvinvointia, kun taas työmotivaatio liittyy enemmän työntekijän haluun ja intoon tehdä työtään mahdollisimman hyvin. (Työterveyslaitos, 2024.)

2.1 Työmotivaation käsite

Sinokkin (2016) mukaan työmotivaatio pitää sisällään niin työntekijöiden persoonallisuuden ja elämänvaiheen kuin myös johtamiseen, työyhteisöön ja työn ominaisuuksiin liittyvät huomiot. Se on kokonaistila, joka antaa suuntaa ja voimaa yksilön työtoiminnalle. Työmotivaatiota voi olla esimerkiksi työtehtävän sisältö, halu auttaa muita tai vaikkapa luvattu rahapalkkio. Motiivi löytyy jokaiselta itseltään ja se eroaa henkilöstä riippuen. On kuitenkin yhdistäviä tekijöitä, jotka voidaan määritellä työmotivaatioon vaikuttavina tekijöinä. Näitä ovat muun muassa työn haasteellisuus, saavutettavat palkkiot, tavoitteet ja tarkoituksenmukainen osuus isommassa kokonaisuudessa. (Sinokki 2016, 4.)

Työmotivaation merkitys on erittäin olennainen osa niin yksilön kuin organisaation menestystä. Se vaikuttaa muun muassa työntekijän viihtyvyyteen töissä, työntekijän omaan hyvinvointiin sekä tuottavuuteen. Kun käsittelemme työmotivaatiota monipuolisesti, saamme syvemmän käsityksen sen rooleista eri näkökulmista.

Motivaatio tulee latinankielisestä sanasta ”moveo”, joka tarkoittaa liikuttamista. Motivaatio tarkoittaa siis jotain, joka liikuttaa ihmistä eteenpäin saavuttamaan tavoitteita ja pyrkimään päämääriin. Motivaatio koostuu erilaisista käyttäytymiseen liittyvistä motiiveista. Se on siis kaikkea, mikä saa ihmisen aktiiviseksi. Monen tutkimusten summana Rasila & Pitkonen (2010, 12.) kertoo kirjassaan siitä, kuinka paljon eri motivaatiotekijöitä on ja kuinka eri motivaatiotekijöillä on erilainen merkitys eri ihmisille. (Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010, 5 & 11.)

Motivaatio ei ole ominaisuus vaan se vaihtelee elämän aikana eri tekijöiden seurauksena voimakkaasti. Meillä saattaa olla voimakkaampi motivaatio eri elämän tilanteissa tai eri asioita kohtaan riippuen monen tekijän summasta. Selvää on, että jokaisella ihmisellä on tietty määrä motivaatiota eli halua kehittää, saavuttaa tai vaikuttaa johonkin. (Niermeyer, 2004, 12.)

Niermeyer R. (2004, 13) kertoo kirjassaan motivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja kuvailee sitä ”motivaatioprosessina”. Tähän prosessiin kuuluu erilaisia vaikutustekijöitä, joita ovat: vaikuttimen voimakkuus, usko omiin vaikuttamismahdollisuuksiin, aikaperspektiivi ja tunneäly. Vaikuttimen voimakkuus tarkoittaa ihmisen sisäistä vaikutinta, jonka voimakkuus voi vaihdella voimakkaasta heikompaan riippuen ponnistuksen määrästä. Usko omiin vaikuttamismahdollisuuksiin on puolestaan tekijä, joka riippuu siitä, miten ihminen muotoilee ja käsittää oman elämän. Psykologinen aikaperspektiivi taas vaikuttaa motivaatioon siten, että se määrittelee esimerkiksi ihmisen elämänvaiheen mukaan millaisilla tavoitteilla hänelle, on merkitystä.

2.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Sinokki (2016) kertoo kirjassaan Herzbergin kaksifaktoriteoriasta, jonka mukaan työntekijän motivaatioon vaikuttavat sekä työn ulkoiset tekijät että työntekijän sisäiset tekijät (Herzberg 1968). Sisäiset tekijät ovat motivaatiotekijöitä ja ulkoiset tekijät hygieniatekijöitä. Hygieniatekijät eivät varsinaisesti vaikuta tyytyväisyyteen, mutta huonosti hoidettuna ne aiheuttavat paljon tyytymättömyyttä. Hygieniatekijöitä ovat muun muassa palkka, työympäristö, työolosuhteet, työilmapiiri, johtaminen ja ihmissuhteet työssä. Motivaatiotekijät puolestaan voivat vaikuttaa hyvin hoidettuna tyytyväisyyteen huomattavasti. Motivaatiotekijöitä ovat muun muassa saavutukset, eteneminen uralla, tunnustus, vastuullisuus, työn luonne ja henkilökohtainen kasvu ja kehitys. (Sinokki 2016, 3.)

Kaksifaktoriteorian mukaan tyytymättömyyden vastakohta ei ole tyytyväisyys vaan tyytymättömyyden puuttuminen ja toisin päin. Tyytyväisyyttä aiheuttavien tekijöiden poistaminen ei tästä syystä lisää tyytymättömyyttä vaan ainoastaan poistaa tyytyväisyyttä. (Sinokki 2016, 3.)

Martela & Jarenko (2014, 13,14) puolestaan kertoo motivaatioon liittyvistä itseohjautuvuusteoriasta. Teoria perustuu siihen, että ihminen on toiminnallinen olento, joka hakeutuu aktiivisesti tekemään itseään kiinnostavia ja itselle merkittäviä asioita. Tätä teoriaa Martela kuvailee hyvin lasten avulla. Hän kertoo esimerkkinä, kuinka lapset etsivät aina lisää tekemistä ja uusia haasteita ”voitettuaan” edellisen. He eivät suinkaan passivoidu onnistuttuaan vaan tahtovat kehittyä ja oppia lisää. Tämä on esimerkkinä siitä, kuinka ihmisillä jokaisella on sisäinen motivaatio, joka ohjaa meitä omien kiinnostusten ja saavutusten perään. Tämä teoria kuuluu sisäiseen motivaatioon.

Martela & Jarenko (2014, 16) nostavat kirjassaan sisäisen motivaation tärkeyttä. He kertovat kuinka sisäiseen motivaatioon tulisi keskittyä huomattavasti enemmän, sillä sen avulla saa kaksi kärpystä yhdellä iskulla. Innostunut työntekijä on tuottavampi ja tehokkaampi kuin pelkästään ulkoisesti motivoitunut työntekijä. Sisäinen motivaatio on hyväksi myös työntekijälle itselleen parantaen omaa hyvinvointia ja terveyttä. Innostus on siis merkittävä tekijä organisaatiolle taloudellisesti. Innostus tarkoittaa käsitteenä tunnetilaa, johon liittyy vahva kiinnostus tai intohimo jotain asiaa kohtaan. Se saa ihmisen kokemaan energisyyttä ja halua toimia jonkin asian parissa tai jotain asiaa kohti. (Martela & Jarenko, 19.)

Martela & Jarenko kertova kirjassaan myös siitä, kuinka ulkoiset tekijät saattavat heikentää sisäistä motivaatiota. Hän mainitsee niin sanotun ”ylimääräytymisvaikutuksen”, mikä tarkoittaa, että ihminen muuttaa kokemuksensa jo tehdystä työstä työn jälkeen saadun tiedon perusteella. Esimerkiksi jos henkilö saa palkkion työn jälkeen hän ajattelee työn olevan palkkion takia. Tämän jälkeen sisäinen motivaatio työtä kohtaan saattaa heikentyä sillä ulkoisiin motivaattoreihin keskitytään enemmän. Työstä aiemmin saatu sisäinen palo on nyt heikentynyt tai kadonnut kokonaan ulkoisen motivaation takia. Tämä heikentää merkittävästi myös työn tuloksellisuutta sillä luovuus ja ajattelukyky kapenee. (Martela & Jarenko 2014, 47.)

Vaikka sisäinen motivaatio onkin merkittävä ja tärkeä tekijä työmotivaation ja oman motivaation kannalta niin ilman ulkoista motivaatiota ei myöskään pärjätä. Tämän kertoo meille kappaleen alussa mainittu kaksifaktoriteoria, jonka mukaan hygieniatekijät ovat myös merkittävässä roolissa työhyvinvoinnin ja motivaation kannalta. Molempia tekijöitä tarvitaan pitääkseen työhyvinvoinnin tason neutraalina mutta ilman sisäistä motivaatiota ei päästä sen yli nostamaan motivaatiota.

2.3 Työmotivaation vaikutus työntekijään

Berlin (2019, 20) kertoo kirjassaan erilaisista vaikutuksista, joita palkitseva, merkityksellinen ja motivoiva työ antaa työntekijälle. Hän mainitsee muun muassa paremman elämänlaadun, itseilmaisun täyttymisen, paremman sitoutumisen työhön, paremman työtyytyväisyyden, taidon selvittää vastoinkäymisistä paremmin, lisääntyneen työhyvinvoinnin ja paremmat suoritukset. Nämä ovat esimerkkejä siitä, miten työmotivaatio saattaa vaikuttaa työntekijään. Kuten esimerkeistä huomaa työmotivaatio ei ainoastaan määrittele sitä miten innostunut työntekijä on omasta työstään, vaan se vaikuttaa myös kaikkeen muuhun. Seuraavaksi käsitellään työmotivaation vaikutuksia yksilöön vielä tarkemmin. Kaikkia vaikutuksia on mahdotonta mainita, sillä niitä on lukuisia. Pyritään kuitenkin avaamaan mahdollisimman monta niistä.

Motivoitunut työntekijä omaa paremman elämänlaadun, sillä töissä koettu onnistumisen tunne lisää itsevarmuutta ja suurella todennäköisyydellä henkilö on myös vapaa-ajalla onnellisempi, motivoituneempi ja itsevarmempi. Kun taas henkilö, jonka työmotivaatio on alhainen saattaa kokea epäonnistumista töissä ja kokea stressiä tai alkuloisuutta vapaa-ajalla. Työmotivaatio lisää myös itseohjautuvuutta, kehittymistä, luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä. Motivoitunut työntekijä usein pyrkii omatoimisesti tavoitteita kohti, pyrkii kehittymään, ratkaisee ongelmia mahdollisimman paljon ja antaa enemmän tilaa luovuudelle ja luoville ajatuksille. (Työterveyslaitos, s.a.)

Motivoitunut työntekijä saattaa myös kokea työnsä merkityksellisemmäksi. Hän kokee oman työpanoksen olevan osa isompaa kokonaisuutta. Tällöin hänelle vahvistuu tunne siitä, että työllä on arvo. Tämä parantaa työntekijän tunnetta työstä ja tekee työnteosta mielekkäämpää. Motivoitunut työntekijä on myös useimmiten sosiaalisempi ja yhteistyökykyisempi. Hän tahtoo auttaa muita ja saavuttaa tavoitteita yhdessä. Hän on myös avoimempi uusille ihmissuhteille ja kokemuksille. (Erto, 2021.)

Myös tuottavuus, tehokkuus ja paremmat suoritukset ovat merkki motivoituneesta työntekijästä. Hän on halukas tekemään parempaa jälkeä ja ponnistelemaan saavutusten ja odotusten takia. Tämä lisää myös työn tehokkuutta, sillä hän on motivoitunut tekemään työt aikataulun mukaisesti. Nämä tulokset johtavat suoraan parempiin tuloksiin, sillä työntekijä on tehokas ja tuottava motivaation ansiosta. (Martela, F. & Jarenko, K. 2015.)

Sitoutunut työntekijä kokee organisaation tavoitteet yhteisiksi ja pyrkii tekemään työnsä huolellisesti sekä hyvin. Tämän lisäksi työntekijä haluaa jatkaa työssään sekä olla vapaaehtoisesti osana organisaatiota. (Pyöriä 2012, 42.)

Työmotivaatio vaikuttaa merkittävästi työntekijän yleiseen hyvinvointiin, jaksamiseen ja kykyyn selvitä vastoinkäymisistä. Työhyvinvointi lisää merkitystä ja työniloa mikä vaikuttaa suoraan työuupumuksen eli burnoutin ehkäisyyn. Työnilo vähentää stressiä ja edistää palautumista. Motivoitunut työntekijä on myös kykenevämpi käsittelemään vastoinkäymisiä, sillä hän kokee työnsä hallittavaksi ja arvokkaaksi. (Työterveyslaitos, s.a.)

2.4 Työmotivaation vaikutus organisaatiolle

Työmotivaatio vaikuttaa suoraan organisaation menestymiseen ja toimintaan. Työmotivaatio heijastuu suoraan muun muassa työntekijöiden sitoutumiseen, tehokkuuteen ja työn laatuun ja tästä syystä vaikuttaa myös suoraan organisaation tuloksiin.

Motivoituneet työntekijät ovat tuottavampia ja tehokkaampia. He panostavat töissään parempaan laatuun, ovat luovia ja oma-aloitteisia. Myös ongelmanratkaisukyky ja vastuun ottaminen kasvaa motivoituneilla työntekijöillä (Arelly 2015.) Myös palvelun tai tuotteen laatu kasvaa, sillä motivoitunut työntekijä tekee vähemmän virheitä ja hän pyrkii parempaan tuottavuuteen. Tämä lisää asiakastytyväisyyttä ja on suoraan yhteydessä organisaation tuloksiin. Leiviskä kertoo artikkelissaan (Akavan erityisalat s.a.) kuinka tyytyväiset työntekijät ovat lähes kaksi kertaa tuottavampia kuin tyytymättömät.

Organisaation innovointi ja luovuus kasvaa, kun työntekijät ovat motivoituneita. Työntekijät ovat innokkaampia kehittämään organisaatiota ja ratkaisevat ongelmia todennäköisemmin ja vaivattomammin. Tämä tarkoittaa organisaatiolle uusia ideoita ja mahdollisuuksia kasvuun ja kehittymiseen. (Zhou ym. 2009)

Hyvä työmotivaatio vaikuttaa myös siihen, että organisaatiossa on alhaisempi vaihtuvuus ja näin ollen matalammat rekrytointikustannukset. Motivoitunut työntekijä on sitoutuneempi ja viihtyy työssään pidempään. Näin ollen organisaatiossa ei tarvitse olla jatkuvasti rekrytoimassa uusia työntekijöitä. Rekrytointiin ja perehdytykseen käytetty aika säästetään suoraan organisaation kustannuksista.

Työntekijöiden motivaatio heijastuu myös ilmapiiriin ja työhyvinvointiin. Motivoituneet työntekijät luovat ympärilleen positiivista työilmapiiriä ja ovat yleensä hyvävointisia. Työhyvinvointi taas vaikuttaa suoraan sairauspoissaoloihin (Akavan erityisalat s.a.). Hyvä työilmapiiri ja työhyvinvointi vaikuttavat myös organisaatiosta luotuun kuvaan eli saattaa houkuttaa oikeanlaisia työntekijöitä ja antaa asiakkaille positiivisen kokemuksen organisaatiosta. Korkealla työmotivaatiolla työyhteisössä luultavasti osataan kohdata haasteita paremmin yhdessä ja ajatellen organisaation tavoitteita. Tiimityö sekä viihtyvyys organisaatiossa siis kasvavat korkean motivaation kautta.

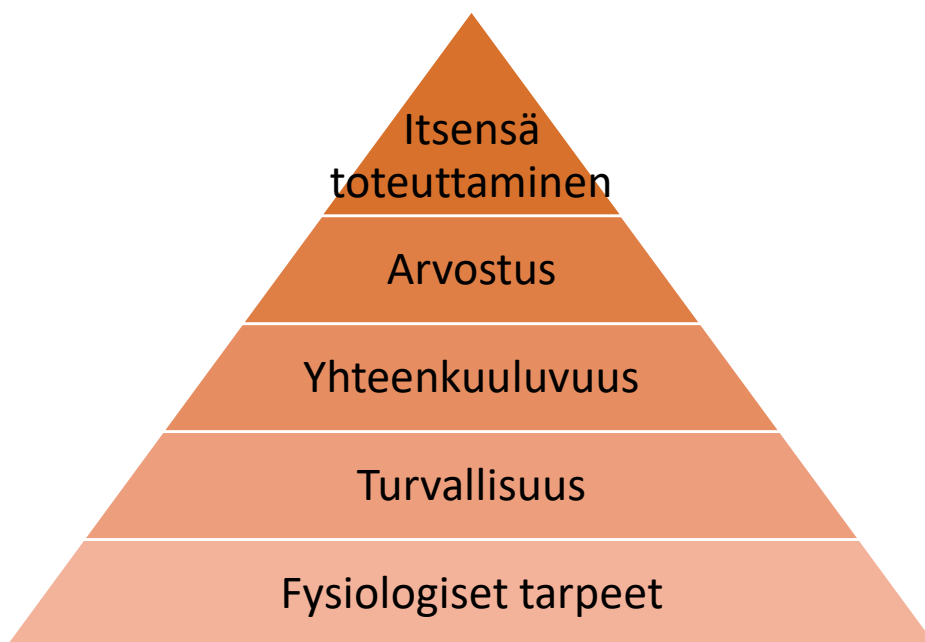
”Motivaatioteorian ja käytännössä todistettujen laskelmien mukaan huippuinnostunut ihminen on monta kertaa tuottavampi kuin pelkästään välttämättömät työt suorittava työntekijä.” (Akavan erityisalat s.a.). Organisaatiot, joissa panostetaan työntekijöiden työmotivaatioon saavuttavat siis suoraan kilpailuetua ja parempaa tulevaisuutta.

2.5 Työmotivaation kehittäminen

Tässä kappaleessa käsitellään lyhyesti eri osa-alueita, jotka voivat kehittää työmotivaatiota. Työmotivaatioon voi vaikuttaa moni asia ja siksi on tärkeää tiedostaa miten moni tekijä sitä voi

myös kehittää. Opinnäytetyössä kuitenkin keskitytään esihenkilöiden vaikutukseen ja siksi osa-alueita on avattu vain lyhyesti.

Maslowin tarvehierarkia on yksi vanhimpia motivaatioon liittyviä teorioita ja se kuvaa hyvin viittä osa-alueita, jotka etenevät pyramidimallin tavoin ihmisen parhaaseen mahdolliseen motivaatioon (Kuva 1). Teorian mukaan kaikkia motivoi samat tarpeet, jotka etenevät järjestyksessä: fysiologiset tarpeet, turvallisuus, yhteenkuuluvuus, arvostus ja itsensä toteuttaminen. Teorian mukaan ihminen on sitä motivoituneempi mitä korkeammalle pyramidissa hän pääsee. Täyttämällä tarpeet alemmilla tasoilla ylöspäin kivuten, voidaan kehittää työntekijän työmotivaatiota. (Hakonen 2015, luku 3.2.)



Kuva 1. Maslowin tarvehierarkia (Mukailtu Hakonen 2015, luku 3.2.)

Pyramidin huipulla on itsensä toteuttaminen. Vapaus valita ja luoda omia toimintatapoja on merkittävä etu työmotivaation kehittämiseen. Työntekotavat ovat muuttuneet huomattavasti siitä mitä ne olivat ennen. Nykyään on helpompi mukauttaa työt juuri itselle sopiviksi ja itseä motivoiviksi. Työmotivaatioon voidaan vaikuttaa valitsemalla itselle sopiva tapa tehdä töitä. Moni ammatti mahdollistaa tämän, esimerkkinä etätyöskentely, projektityöt, osa-aikatyö ja niin edelleen. Myös ammatin vaihtaminen on yleistynyt huomattavasti. Enää ei ole yleistä ajatella, että on yksi työ, jota varten opiskellaan ja sillä uralla jatketaan koko työelämän ajan. Uskalletaan kokeilla ja vaihtaa työpaikkoja itselle sopivaksi. Tämä kehittää yksilön työmotivaatiota sillä työnteko voidaan kokea enemmän mahdollisuutena kuin velvollisuutena. (Kulovesi 2012, 97.)

Työtehtävien merkityksellisyys on tärkeä osa työmotivaation kehittämistä. Työntekijän kuuluu tietää mikä on hänen roolinsa yrityksessä, miten tehty työ vaikuttaa kokonaisuuteen. Kun työntekijä tietää oman työnsä merkityksen ja arvon hänen sitoutumisensa ja motivaatio työtä kohtaan kasvaa. Työntekijän uupumista voidaan myös ehkäistä lisäämällä merkityksellisyden tunnetta, sillä työntekijä kokee syvempää merkitystä työtä kohtaan pelkän suorittamisen sijasta (Forsyth 2006, 2–3.)

Työympäristö ja työolosuhteet voivat olla työmotivaatioon merkittäviä kehityskohteita. Turvallinen ja mukava työympäristö lisää työntekijän viihtyvyyttä töissä ja vähentää stressiä. Työympäristössä viihtyvyyteen saattaa vaikuttaa suoraan esimerkiksi valaistus, ilmanvaihto, ergonominen työpiste ja välineet. Työolosuhteilla taas tarkoitetaan esimerkiksi ilmapiiriä työpaikalla. Työmotivaatio kasvaa, kun työntekijä kokee olevansa osa työporukkaa ja hänet hyväksytään omana itsenään. Myös kollegoiden tuki ja läsnäolo kuuluvat tähän käsitteeseen. (Forsyth 2006, 1-4.)

Palkitseminen ja tunnustaminen motivoivat työntekijöitä suoriutumaan työssä. Asianmukainen ja oikeudenmukainen palkkaus viestii työntekijälle työn arvosta ja tasavertaisesta kohtelusta työpaikalla. Tunnustukset kuten hyvä palaute tai kiitos työstä, voivat lisätä työmotivaatiota, kun työntekijä huomaa tulleen huomioduksi ja arvostetuksi. Tämä kuuluu oleellisena osana odotusarvoteoriaan, josta Hakonen kertoo kirjassaan Palkitseminen ihmisten johtamisessa (2015, luku 3.2.). Odotusarvoteorian kehitti Viktor Vroom ja sen mukaan ihminen motivoituu tehtävistä, jos kokee pystyvänsä toivottuun suoritukseen, uskoo saavansa palkkion ja pitää palkkiota houkuttelevana. Myöhemmin myös Lawler on soveltanut teoriaa ja päätenyt tulokseen, jonka mukaan palkitseminen on tärkeä ja hyvä tapa motivoida ihminen saavuttamaan tavoitteita. (Hakonen 2015, luku 3.2.)

Itseohjautuvuusteorian (mainittu sivulla 6) mukaan palkitseminen puolestaan saattaa heikentää työmotivaatiota. Teorian mukaan motivaatio kumpuaa ihmisen omista lähtökohdista ja sisäisestä motivaatiosta. Palkitseminen kuuluu enemmän ulkoiseen motivaatiotekijään ja siksi tämä teoria kumoaa ajatusta palkitsemisen positiivisesta vaikutuksesta motivaatioon. Palkitseminen nähdään enemmän kontrolloivana ja heikentävänä tekijänä, koska se vie ihmisen aitoa kiinnostusta ja motivaatiota työtä kohtaan luomalla ajatuksen sen pakollisuudesta. Palkitsemisen vaikutuksesta motivaatioon voidaan siis olla montaa mieltä, eikä se ole yksiselitteistä. (Hakonen 2015, luku 3.2.)

Muita huomioonotettavia tekijöitä työmotivaation kasvatuksessa on muun muassa: mahdollisuus kehittyä ja oppia, tavoitteet ja odotukset, organisaation arvot, työn vaihtelevuus ja monipuolisuus sekä esihenkilöiden motivoiva ja selkeä johtaminen (Sinokki 2016). Seuraavassa luvussa keskitytään paremmin esihenkilöiden vaikutukseen työmotivaation kasvattamisessa.

3 Esihenkilötyö

Tässä luvussa keskitytään esihenkilötyöhön, siihen mitä esihenkilötyö on käsitteenä, mitkä ovat esihenkilön tehtävät ja miten esihenkilö pystyy lisäämään työntekijöiden työmotivaatiota. Tarkoitus on saada kattava kuva siitä, miten esihenkilötyö ja työmotivaatio liittyvät toisiinsa ja kuinka paljon esihenkilötyöllä on arvoa työmotivaation kasvattamisessa.

Hyppäsen (2013) mukaan esihenkilötyö on ennen kaikkea hyvää ja vastuullista henkilöstöjohtamista. Siinä osataan toimia niin yksilöiden kuin ryhmien kanssa tehokkaasti. Esihenkilötyöhön liittyy monta eri osa-aluetta ja on tärkeää osata yhdistää ne. Esihenkilötyö vaatii osaamista niin lakipykäliden ymmärtämisessä, liiketoiminnan paineissa ja muuttuvassa ympäristössä kuin myös verkostoitumisessa ja asiakassuhteiden hallitsemisessa. Esihenkilötyö on myös merkittävässä roolissa organisaation kokonaisvaltaisen menestymisen kanssa. Esihenkilön tulee ymmärtää oma rooli organisaatiossa ja sen lisäksi auttaa henkilöstöä ymmärtämään saman. (Hyppänen 2013, 1.)

3.1 Esihenkilön tehtävät

Hyppänen (2013) esittelee kirjassaan esihenkilötyön kolme näkökulmaa, joka ovat: strategiset tavoitteet, budjetti ja henkilöstösuunnittelu. Strategiset tavoitteet pitää sisällään tarkemmat tavoitteet seuraaville vuosille, budjetti puolestaan luo rajat sille, miten organisaation toimintaa ja tavoitteita voidaan organisoida ja resursoida ja henkilöstösuunnittelun avulla esihenkilö hallitsee organisaation henkilöstön määrää ja tarvetta sekä siihen liittyviä kuluja tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Nämä kolme osa-aluetta luovat perustan esihenkilön tehtäviin. (Hyppänen 2013, 1.3.)

Kuusela (2013) puolestaan tuo kirjassaan esiin esihenkilön tehtäviin olennaisesti liittyvää vuorovaikutusta ja vuorovaikutustaitoja. Hän kertoo kuinka monipuolista esihenkilön arki ja tehtävät saattavat olla ja kuinka keskiössä ovat erilaiset ihmiset ja tilanteet. Esihenkilön tulee hallita erilaisia vuorovaikutustilanteita kuten palaverit kollegoiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa, tiimin tapaamiset, kahdenkeskeiset keskustelut ja sähköpostit. Esihenkilön tulee ymmärtää erilaisia ihmisiä ja osata kohdata ihmiset eri tilanteissa ja eri rooleissa oikeudenmukaisesti, tavoitteellisesti ja aidosti. (Kuusela 2013. 18.)

3.2 Esihenkilön keinot lisätä työmotivaatiota

Johtajat ovat yhä enemmän perillä siitä, kuinka heidän tulee saada työntekijät mukaan, kuten Morgan kertoo kirjassaan. Hän tarkoittaa sanalla ”mukaan” sitä, että työntekijät olisivat

mahdollisimman motivoituneita ja halukkaita työskentelemään yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajien tulisi ensin havainnoida mitkä asiat ovat tärkeitä sen kannalta, että työntekijät ovat motivoituneita ja miten sitä voi edistää. Kun johtajat keksivät keinot motivoida työntekijöitä tukemaan yrityksen muutoksia ja ratkaisemaan ongelmia, päästään parempiin tuloksiin ja voidaan sanoa, että työntekijät ovat ”mukana”. (Morgan 2005, 1.)

Morgan (2005, 135.) kertoo kirjassaan siitä, kuinka saada ihmiset motivoitumaan. Asiat, joita hän nostaa ovat tunnesiteiden luominen, yksilökohtainen johtaminen ja tehokas muutosviestintä. Tunnesiteiden luomisella tarkoitetaan, että esihenkilön tulisi keskittyä ”kuumiin nappuloihin” työntekijöidensä kanssa. Kuumat nappulat tarkoittavat kunkin työntekijän motivaatiotekijöitä, kuten esimerkiksi myyjillä tulokset. Esihenkilön tulisi keskittyä näihin tekijöihin ja luoda työntekijän kanssa tunneside sitä kautta. Keskustelemalla ja näyttämällä välittävänsä siitä, mitä työtä työntekijä tekee ja mitä hän saavuttaa. Yksilökohtaisella johtamisella taas tarkoitetaan sitä, että esihenkilö keskittyy jokaiseen työntekijään riippumatta siitä missä roolissa hän työskentelee tai onko hän osa jotain isompaa tiimiä. Jokainen tulisi huomioida yksilönä ja heille tulisi kertoa mikä on heidän roolinsa, tavoitteet ja mahdollisuudet organisaatiossa. Tämä luo työntekijälle kokemuksen siitä, että hänen työllänsä on merkitystä ja hänellä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Tehokas muutosviestintä puolestaan tarkoittaa, että esihenkilön ei tulisi pakottaa työntekijöitä muutokseen, vaan osallistaa heitä enemmän siihen. Jos työntekijät ovat pakotettu osallistumaan muutokseen, se ei välttämättä motivoi heitä vaan päinvastoin. Viestimällä muutoksista ja kysymällä mielipiteitä ja kehitysehdotuksia esihenkilö puolestaan edistää työntekijöiden motivaatiota ja innokkuutta muutosta kohtaan. He kokevat olevansa osa päätöstä ja näkevät mahdollisuuden vaikuttaa siihen. Tällöin heillä säilyy myös motivaatio työtä kohtaan. (Morgan 2005, 136, 137.)

Rasila & Pitkonen (2010, 32) kertoo kirjassaan palautteen vaikutuksesta motivaatioon ja työn iloon. He painottavat sitä, kuinka kaikenlainen palaute on parempi kuin ei palautetta lainkaan. Palautetta voi karkeasti jaoteltuna olla positiivista tai negatiivista. Se että negatiivinen palautekin on parempi motivaation kannalta, perustuu siihen, että työntekijä tulee huomioiduksi. Ei riitä, että esihenkilö antaa palautetta kerran vuodessa kehityskeskustelun ohessa, vaan palautetta tulisi antaa huomattavasti enemmän. Palaute voi välillä olla hyvinkin yksinkertaista esimerkiksi kehu ”hyvin toimittu”, jo tämä lisää motivaatiota, koska työntekijälle se merkitsee huomiointia ja onnistumisen tunnetta. Negatiivisen palautteen kanssa tulee huomioida miten sen esittää, jotta sillä olisi motivoivia vaikutuksia. (Rasila, M. & Pitkonen, M. 2004.)

Hakonen (2014, 299.) kertoo kirjassaan jatkotutkimuksestaan palkitsemisen vaikutuksesta motivaatioon. Aiemmin alaluvussa 2.5 tarkasteltiin kuinka palkitseminen voi kehittää ja toisaalta laskea työmotivaatiota. Luvussa päädyttiin siihen, kuinka palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon

on moniselitteinen eikä ole suoraa vastausta siihen, onko se kehittävä vai heikentävä tekijä. Hakonen kertoo kuitenkin löytäneensä tavan, jolla esihenkilöt voivat tehdä palkitsemisesta merkittävämmän motivaatitekijän. Esihenkilöiden kannattaa tuoda symbolista merkitystä palkan mukana. He voivat esimerkiksi antaa hyvää palautetta, mahdollisesti palkita enemmän hyvästä työstä ja viestiä siitä. Tämä tulee kuitenkin olla samalla oikeudenmukaista ja siksi esihenkilöiden tulee hallita palkitsemistaidot ja oikeudenmukainen palkkiojärjestelmä. (Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014.)

Kulovesi (2012, 67.) kertoo kirjassaan siitä, kuinka merkittävää inspiroiva tulevaisuuden kuvan luominen organisaatiossa on työntekijöiden motivaation kannalta. On tärkeää, että osataan viestiä ja luoda positiivinen ja kannustava kuva tulevaisuudesta, jotta työntekijät eivät uuvuta itseään suorittavalla asenteella. Ilman uusia ideoita ja kutsuvaa huomista työmotivaatio laskee ja työstä tulee pelkkää rutiinia ja moni saattaa kokea sen pelkkänä velvollisuuden täyttämisenä. (Kulovesi 2012, 67.)

Monia motivaatiota kehittäviä osa-alueita yhdistää esihenkilöiden taitavat vuorovaikutustaidot. Seuraava kuva (kuva 2) havainnollistaa viittä tärkeää ulottuvuutta esihenkilön vuorovaikutuksessa. Kun esihenkilö hallitsee nämä, päästään lähemmäs motivaation kasvua ja kehitystä organisaatiossa. Luomalla arvostuksen tunnetta työntekijälle luodaan yhteishenkeä, luottamusta ja intoa tehdä töitä. Yhteistyön kautta saadaan aikaan yhteenkuuluvuutta, välittämistä ja tukea. Oikeudenmukainen kohtelu rakentaa osallistamista, ystävyyttä ja tunnetta kuulluksi tulemisesta. Onnistumisen tunteen jakaminen auttaa menestymään ja kehittymään työssä. Vaikutusvallan oikeanlainen käyttäminen saavuttaa tuloksia ja tehokkuutta töissä. Esihenkilön työn keskiössä on vuorovaikutus työntekijöiden ja kollegoiden kanssa. Tästä syystä nämä tekijät ovat merkittävässä roolissa esihenkilön keinoissa vaikuttaa työmotivaatioon. Kuusela (2013) paneutuu kirjassaan näiden tekijöiden vaikutukseen tarkemmin. (Kuusela. S. 2013, 40–166.)



Kuva 2. Vuorovaikutustaidot (Mukaiillen Kuusela. S. 2013)

3.3 Esihenkilön negatiiviset vaikutukset työmotivaatioon

Esihenkilöiden toiminnalla pystytään vaikuttamaan merkittävästi niin yksilöiden kuin ryhmien työmotivaatioon joko parantaen tai heikentäen sitä. On hyvä tiedostaa molemmat puolet ja pyrkiä välttämään toimintaa, joka aiheuttaa heikentäviä vaikutuksia työmotivaatioon. (Syvänen ym. 2015. 38.)

Esihenkilöiden negatiivinen käytös, kuten epäasiallinen palaute tai epäoikeudenmukainen kohtelu työntekijöille voi vaikuttaa merkittävästi työmotivaatioon. Epäasiallinen johtamistyyli heikentää työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja vaikuttaa suoraan matalaan työtyytyväisyyteen, heikompaan luovuuteen ja lisääntyneeseen haluun irtisanoutua. (Ronen & Donia, 2020.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella menetelmällä, sillä se perustuu määrälliseen dataan ja pyrkii selittämään yleistä asiaa tai tietoa. Toinen vaihtoehto tutkimukselle oli kvalitatiivinen menetelmä, mutta se keskittyy pääosin laatuun eli tiettyjen asioiden tai ilmiöiden kokemuksiin ja havaintoihin (Seppola 2023, 3-5). Työn tavoite oli löytää vastaus alaongelmiin aiheesta eikä yksilöiden kokemuksiin asiasta.

Kysymyksissä pyrimme toimeksiantajan kanssa keskittymään siihen, miten esihenkilöiden eri toimet vaikuttavat motivaatioon. Kysymykset muodostettiin tutkimuksen alaongelmien pohjalta. Alaongelmia olivat: miten työmotivaatio vaikuttaa työntekijään, miten työmotivaatiota voidaan kasvattaa, mitkä ovat esihenkilön tehtävät ja vastuualueet työmotivaation kannalta ja miten esihenkilöt voivat kasvattaa henkilöstön työmotivaatiota. Esihenkilöiden eri toimista palautteenanto on nostettu esille eniten, perustuen teoreettiseen osuuteen, jonka avulla pystyttiin rajaamaan mitkä teemat ovat juuri kaupan alan henkilöstölle merkittäviä motivaatiotekijöitä. Kysymyksiä muotoiluun vaikutti myös toimeksiantaja, joka osasi arvioida sopivimmat teemat kaupan alan henkilöstöön vaikuttavista motivaatiotekijöistä. Kysymyksillä pyritään saamaan vastauksia muun muassa siitä, miten paljon henkilöstö kokee saavansa palautetta, millaista palaute on, miten merkittävää se on motivaation kannalta ja miten vastaajat kokevat oman työmotivaationsa.

Toisena pääteemana pyritään keskittymään esihenkilöiden ja työntekijöiden väliseen kommunikointiin, koska tietoperustan mukaan se on merkittävä tekijä esihenkilöiden vaikutuksessa työntekijöiden motivaatioon. Haluamme selvittää, kokeeko henkilöstö, että kommunikointi on avointa ja selkeää ja vaikuttaako se positiivisesti heidän motivaatioonsa, vai kokevatko he tämän vähemmän merkittävänä tekijänä.

Toimeksiantajan kanssa käytiin läpi oleellisia aiheita ja tärkeimpiä kysymyksiä. Määrällisen tutkimuksen toteuttamiseen sain apua aiemmin opinnoissani käydyltä Tutkimusmenetelmät ja kyselytutkimus -kurssilta. Kurssin materiaaleista pystyin ottamaan mallia kyselyn tekemiseen.

4.1 Kyselylomake

Kysely on toteutettu Webropol-järjestelmässä ja vastaukset tallennettiin Webropoliin siten, että vastaajia ei pystynyt tunnistamaan. Kyselyä testattiin ennen sen lähettämistä varmistaen, että sen sai auki sähköpostissa. Testauksen perusteella pystyttiin lähettämään linkki K-Supermarket Triplan ja K-Market Pasilan aseman henkilöstölle omaan WhatsApp-viestintäkanavaan. Linkin lisäksi lisäsimme viestiin saatekirjeen (Liite 1). Saatekirjeessä ilmeni, että kysely toteutetaan anonyymisti

ja vapaaehtoisesti kaupan henkilöstölle, ja että siinä tutkitaan esihenkilöiden vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon. Lisäksi siitä ilmeni, että kyselyyn saa vastata työajalla. Tähän saatiin lupa toimeksiantajalta etukäteen, jotta vastausprosentti olisi mahdollisimman korkea. Saatetekstissä selvisi myös se, että kysely on osa opinnäytetyötä.

Kysely oli auki kauppojen henkilöstölle kaksi viikkoa ja kahden viikon aikana lähetettiin kaksi muistutusviestiä WhatsAppissa, jotta mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn. Tämän lisäksi kyselystä muistutettiin vielä mahdollisimman montaa työntekijää henkilökohtaisesti töissä kohdatessa. Sähköiset kyselylomakkeet lähetettiin 25.10.2024 ja ne olivat auki 8.11.2024 saakka.

Kyselylomake sisälsi monivalintakysymyksiä ja yhden avoimen kysymyksen. Ensin käytiin läpi vastaajien taustatietoja, sen jälkeen paneuduttiin henkilön omiin kokemuksiin motivaatiosta töissään tällä hetkellä ja siihen mahdollisesti vaikuttaviin tekijöihin. Sen jälkeen annettiin vastaajille mahdollisuus kertoa vielä vapaasti mielipiteitä siitä, miten esihenkilöt ovat vaikuttaneet tai voisivat vaikuttaa enemmän työmotivaatioon. Kysymyksellä 13 ”Tiedätkö kuka on esihenkilösi, jonka puoleen kääntynyt ensimmäisenä?”, haluamme selvittää, onko työntekijöille selvää kenen puoleen kääntyä esihenkilöä vaativissa tilanteissa. Kaupassa on monta eri lähiesihenkilöä eri osastoilla ja siksi tämä on merkittävä kysymys. Lopuksi selvitämme vielä työntekijöiden motivaation tasoa. Kysymysten sijainnin koettiin olevan parempi lopussa, kun vastaajat ovat pohtineet jo valmiiksi asioita esihenkilöön/esihenkilöihin liittyen.

4.2 Kyselyn käsittely ja analysointi

Vilka (2007) kertoo kirjassaan määrällisen tutkimuksen aineiston käsittelystä. Hän kertoo kolmesta vaiheesta: lomakkeiden tarkistus, aineiston muuttaminen muotoon, jossa sitä voidaan käsitellä numeraalisesti ja tallennetun aineiston tarkistus.

Lomakkeesta saatua aineistoa alettiin tarkistamaan ja tutkimaan vasta, kun vastausaika oli umpeutunut ja lomakkeeseen ei voinut enää vastata. Vastauksia lähdettiin tarkastelemaan ensin silmämääräisesti, ettei joukossa ollut mitään erikoista tai poikkeavaa, kuten epäasiallisia vastauksia. Nämä olisi poistettu häiritsemästä todellisia tuloksia. Kun lomake oli tarkistettu, Webropol-järjestelmässä, pystyttiin siirtymään aineiston muodon muuttamiseen.

Kyselyn tulokset siirrettiin Webropolista suoraan Exceliin. Excelin avulla pystyttiin tekemään erilaisia kuvia ja kaavioita tuloksista. Tulokset tallennettiin henkilökohtaiselle tietokoneelle salattuun tiedostoon, jotta niitä ei pääsisi näkemään tai käyttämään kukaan muu. Tulokset lähetettiin myös toimeksiantajalle heidän pyynnöstään. Tutkimuksen analysoinnin jälkeen poistimme kaikki kyselyyn liittyvät tiedostot tietokoneelta. Kyselystä tehtiin raportti, jossa käytettiin Excelissä tehtyjä kuvia ja kaavioita (luku 6).

Aineiston tarkistuksessa tärkein asia Vilkan (2007) mukaan on arvioida tutkimuksen kato. Kato tarkoittaa puuttuvien tietojen määrää (Vilka 2007, 106.) Tässä tutkimuksessa katoon oli varauduttu tekemällä kaikista kysymyksistä yhtä lukuun ottamatta pakollisia. Tutkimuksessa on kuitenkin hyvä tarkistaa, ettei vastauksissa esiinny suuria puutteita vastausmäärissä joidenkin kysymysten kohdalla. Tässä tutkimuksessa katoa ei esiintynyt, vaikka avoimeen kysymykseen, joka ei ollut pakollinen vastasikin alle puolet. Tämä oli odotettavissa ja pienempään vastausprosenttiin oli varauduttu. Vastausten määrä oli kuitenkin riittävä.

5 Tutkimustulokset

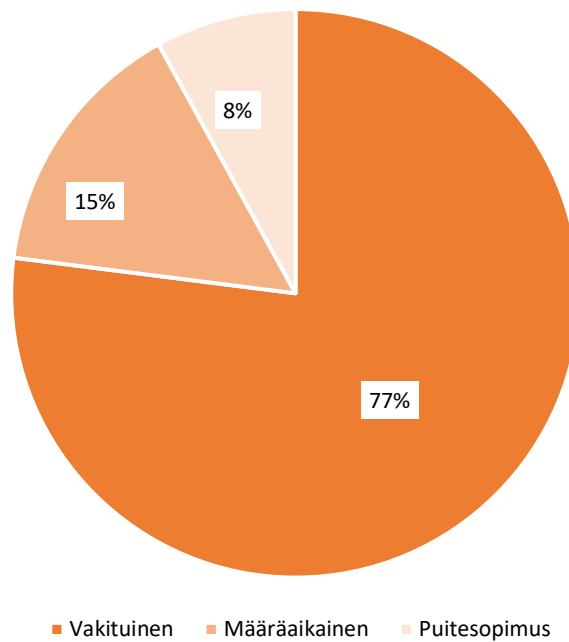
Tässä luvussa käydään läpi kyselyn vastauksia, niistä tehtyjä havaintoja ja päätelmiä. Kyselyyn saatiin vastauksia 40 ja kysely lähetettiin 72:lle vastaanottajalle Whatsappin kautta.

Vastausprosentiksi muodostui 56 %. Webropolin artikkelin mukaan vastausprosentti voidaan tulkita erinomaisena, kun se on yli 50 % (Webropol, 2024.).

Kyselyn kuusi ensimmäistä kysymystä ovat taustakysymyksiä. Kyselyyn päätettiin ottaa paljon taustakysymyksiä, jotta pystytään yhdistämään motivaatioon liittyviä taustatekijöitä mahdollisimman laajasti ja kattavasti. Kysymykset 7 ja 8 puolestaan keskittyvät työntekijän omaan motivaatioon ja siihen vaikuttaviin tekijöihin yleisesti. Kysymykset 9–12 käsittelevät esihenkilöiden vaikutusta työmotivaatioon, ja niiden avulla pyritään saamaan vastauksia siihen, mitkä asiat vaikuttavat eniten ja miten kauppojen työntekijät kokevat esihenkilöiden vaikutuksen työmotivaatioon. Kysymys 13 on lisäkysymys, jonka avulla saadaan tietää, tietääkö henkilöstö, kuka on heidän esihenkilönsä, jonka puoleen he kääntyvät ensimmäisenä. Viimeinen kysymys 14 taas tiivistää koko kyselyn antaen vastauksen siihen, kuinka motivoituneita vastaajat kokevat olevansa.

5.1 Taustatiedot

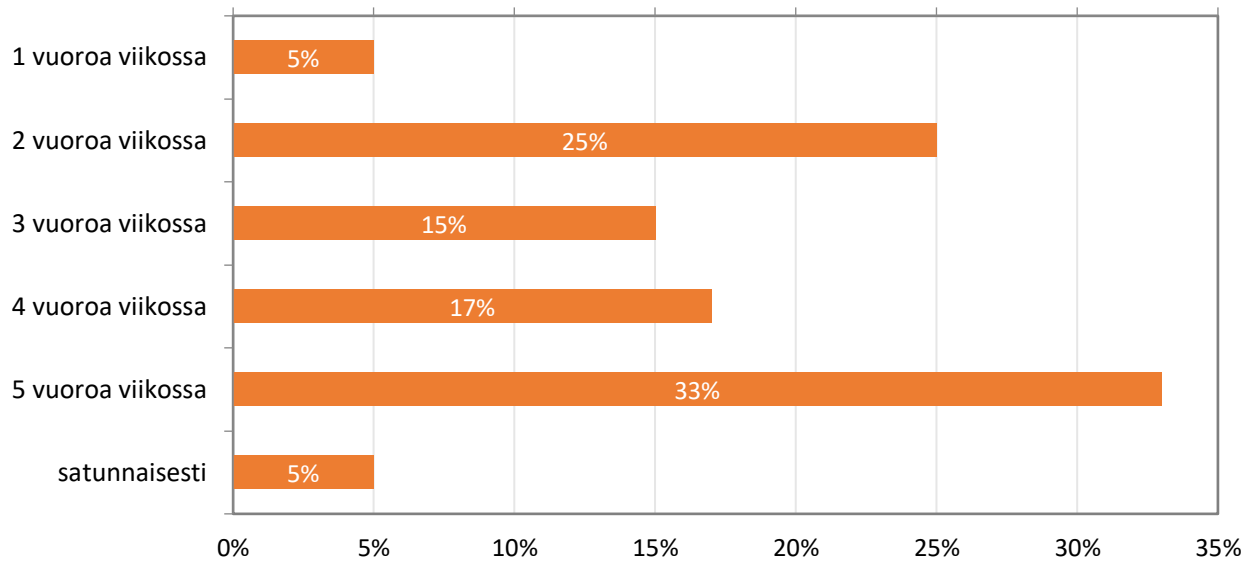
Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin työntekijöiden työsuhdetta (kuva 3). Kyselyyn vastanneista suurin osa 77 % (31) työskentelee vakituisesti ja loput vastaajista ovat joko määräaikaikaisia 15% (6) tai puitesopimuksella työskenteleviä 8% (3). Puitesopimuksella tarkoitetaan sopimusta, joka antaa reunaehdot tuleville sopimuksille (Minilex s.a.).



Kuva 3. Vastaajien työsuhteet (n=40)

Kyselyn toisessa kysymyksessä selvitettiin kummassa kaupassa vastaajat työskentelevät. Vastaajista suurin osa eli 80 % (32) työskenteli K-Supermarket Triplassa ja 20 % (8) K-Market Pasilassa.

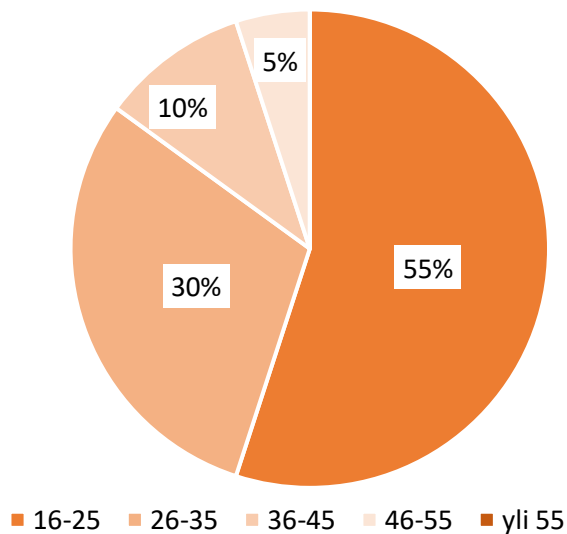
Kolmas taustakysymys puolestaan selvitti montako vuoroa työntekijät tekevät viikossa (kuva 4). Suurin osa työntekijöistä työskentelee 5 kertaa viikossa 33 % (13) ja toiseksi eniten vastaajista 2 vuoroa viikossa 25 % (10). Vähiten vastauksia saatiin 1 vuoroa viikossa 5 % (2) ja satunnaisesti 5 % (2) vastanneilta. Loput vastaajista työskentelee 3 tai 4 vuoroa viikossa.



Kuva 4. Kuinka monta vuoroa viikossa

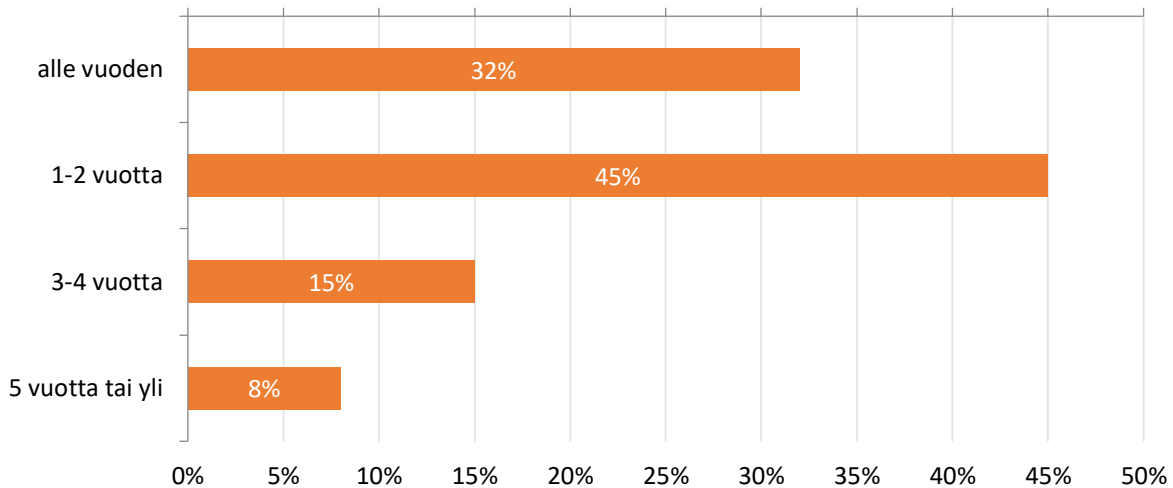
Neljännellä kysymyksellä selvitettiin, mitä vuoroa vastaajat tekevät eniten. Suurin osa vastaajista 67 % (27) tekee kaikkia vuoroja ja loput joko iltavuoroja 20 % (8) tai pelkkiä viikonloppuvuoroja 13 % (5).

Seuraavaksi selvitettiin vastaajien ikäjakauma (kuva 5). Suurin osa vastaajista 55 % (22) ovat 16–25-vuotiaita ja 30 % (12) 26–35-vuotiaita. Loput vastaajista ovat 36–55-vuotiaita ja yksikään vastaajista ei ole yli 55 vuotta.



Kuva 5. Vastaajien ikäjakauma

Viimeinen taustakysymys selvitti, kuinka monta vuotta vastaajat ovat työskennelleet yrityksessä (kuva 6). Suurin osa vastaajista 45 % (18) on työskennellyt 1-2 vuotta yrityksessä ja 32 % (13) alle vuoden. Loput vastaajista ovat työskennelleet yrityksessä 3-4 vuotta 15 % (6) tai 5 tai yli 8 % (3).



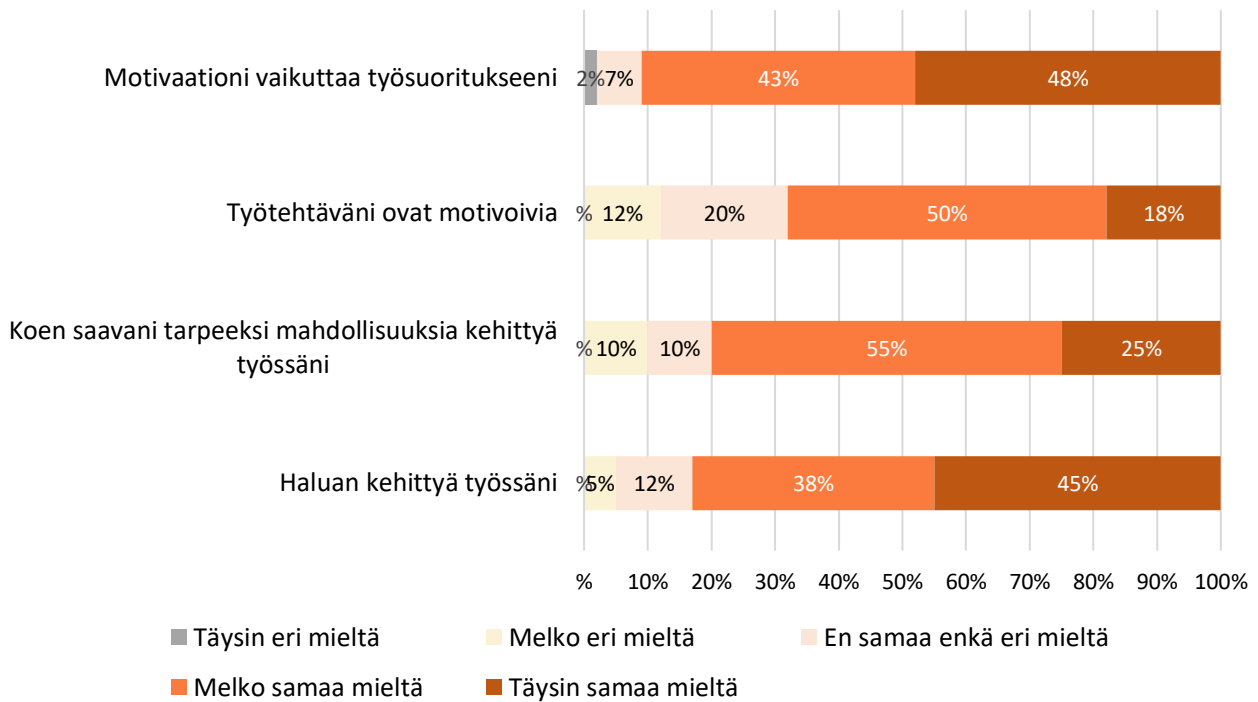
Kuva 6. Kuinka monta vuotta yrityksessä

5.2 Työmotivaatio

Kyselyn toisessa osuudessa käsiteltiin vastaajien kokemuksia motivaatiosta ja siihen liittyvistä tekijöistä työpaikalla. Tämän avulla saatiin käsitys siitä mitkä asiat motivoivat vastaajia ja kuinka paljon motivaatio vaikuttaa työntekijöiden mielestä omaan työsuoritukseen. Päätimme jättää suoran kysymyksen, miten vastaaja kokee oma työmotivaationsa viimeiseksi, jotta vastaajat pohtivat eri tekijöitä ja mahdollisia vaikutustekijöitä tarkemmin ennen ja pystyvät mahdollisesti arvioimaan omaa motivaatiota paremmin kyselyn lopussa.

Tarkastellaan ensin väitettä ”Motivaationi vaikuttaa työsuoritukseeni” (kuva 8). Vastaajista 48 % on täysin samaa mieltä väitteen kanssa. 43 % puolestaan melko samaa mieltä. Vain yksi vastaaja 2 % vastasi olevansa täysin eri mieltä. Tästä voidaan siis päätellä, että motivaatiolla on suuri merkitys työntekijöiden työsuoritukseen.

Seuraavat väitteet liittyivät motivoiviin työtehtäviin, mahdollisuuksiin ja haluun kehittyä (kuva 8). 50 % vastaajista on melko samaa mieltä siitä, että työtehtävät ovat motivoivia ja vain 18% täysin samaa mieltä. 55 % vastaajista on melko samaa mieltä siitä, että he saavat tarpeeksi mahdollisuuksia kehittyä työssä ja 25 % täysin samaa mieltä. Ajatuksessa ”haluan kehittyä työssäni” on kuitenkin 45 % täysin samaa mieltä ja 38 % melko samaa mieltä. Loput vastaajista olivat melko eri mieltä tai ei samaa eikä eri mieltä. Yksikään vastaaja ei ollut täysin eri mieltä näistä väitteistä.



Kuva 7. Vastaajien ajatukset työmotivaatioon

Kysymyksessä kahdeksan kysyttiin tekijöitä, jotka motivoivat työntekijöitä tällä hetkellä työssä eniten. Vastauksia sai valita 1–3 ja valittuja vastauksia tuli yhteensä 112 (kuva 9). Kuten kaaviosta nähdään, vastaajien mielestä motivoivin asia on hyvä työilmapiiri ja työkaverit (28). Vastauksista loput jakautuivat melko tasan, mutta myös hyvät työsuhde-edut, mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin ja päätöksentekoon, mahdollisuus kehittyä työssä ja esihenkilön tuki ja kannustus nousivat kärkeen.

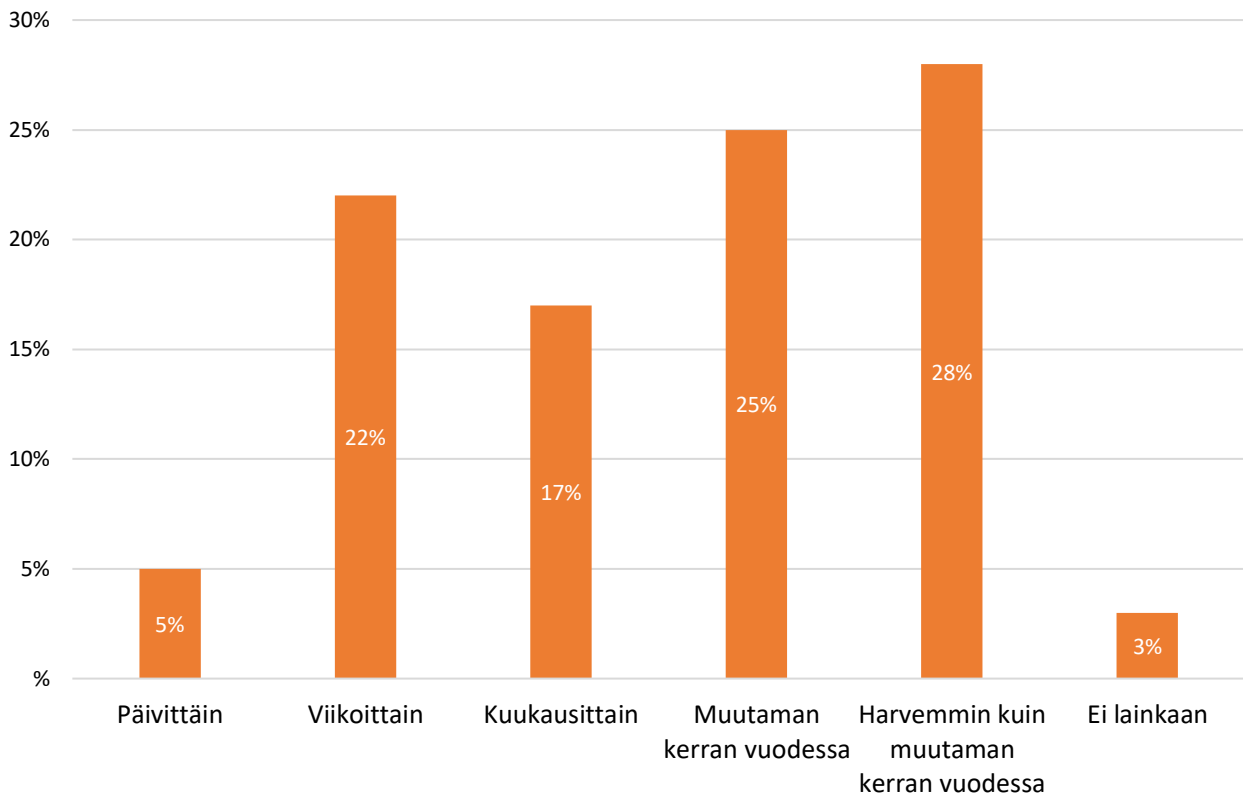


Kuva 8. Mitkä asiat motivoivat vastaajia (n 112)

5.3 Esihenkilöiden vaikutus työmotivaatioon

Kolmannessa osuudessa kysyttiin tarkemmin esihenkilöihin liittyviä kysymyksiä. Näiden avulla pyrittiin saamaan vastaus siihen, kuinka usein työntekijät saavat palautetta, millaisena he kokevat sen ja kuinka tärkeää se on. Lisäksi kysyttiin muita kysymyksiä, joiden avulla voidaan havaita esihenkilöiden vaikutuksia työmotivaatioon ja miten he voisivat sitä parantaa. Tässä osiossa käsitellään myös avoimia vastauksia työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja viimeisimpänä sitä kuinka motivoituneita työntekijät ovat.

Vastaajista suurin osa vastasi saavansa palautetta harvemmin kuin muutaman kerran vuodessa 28 % (11) (kuva 10). Toiseksi eniten koki saavansa muutaman kerran vuodessa. Myös iso osa koki saavansa viikoittain. Vain 3 % (1) koki ettei saisi palautetta lainkaan ja 5 % (2) päivittäin.

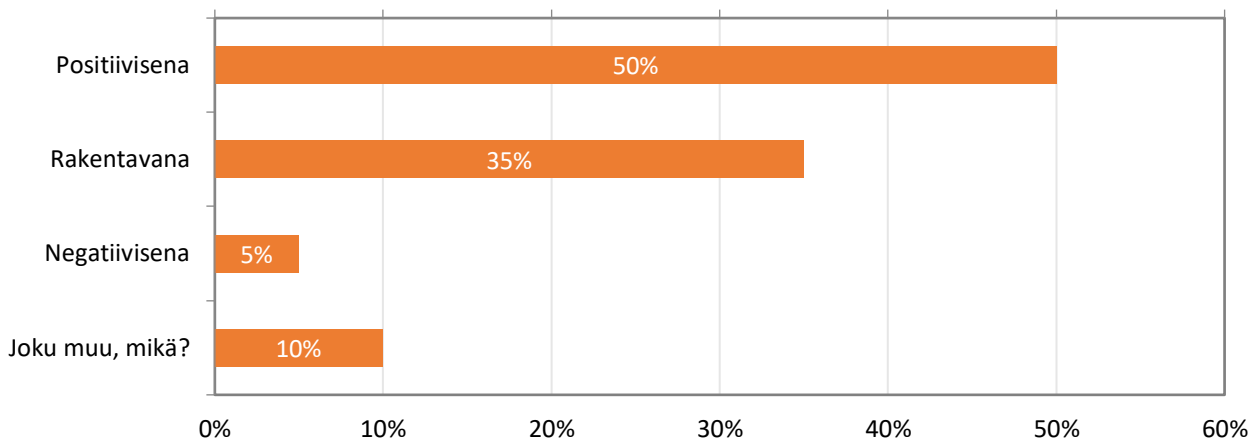


Kuva 9. Kuinka usein saa palautetta

Puolet vastaajista 50 % (20) (kuva 11) koki palautteen positiivisena ja 35 % (14) rakentavana. Vain 5 % (2) vastasi palautteen olevan negatiivista. 10 % (4) vastaajista koki palautteen olevan jotain muuta. Vapaaseen tekstikenttään he kirjoittivat taulukon 2 mukaisesti.

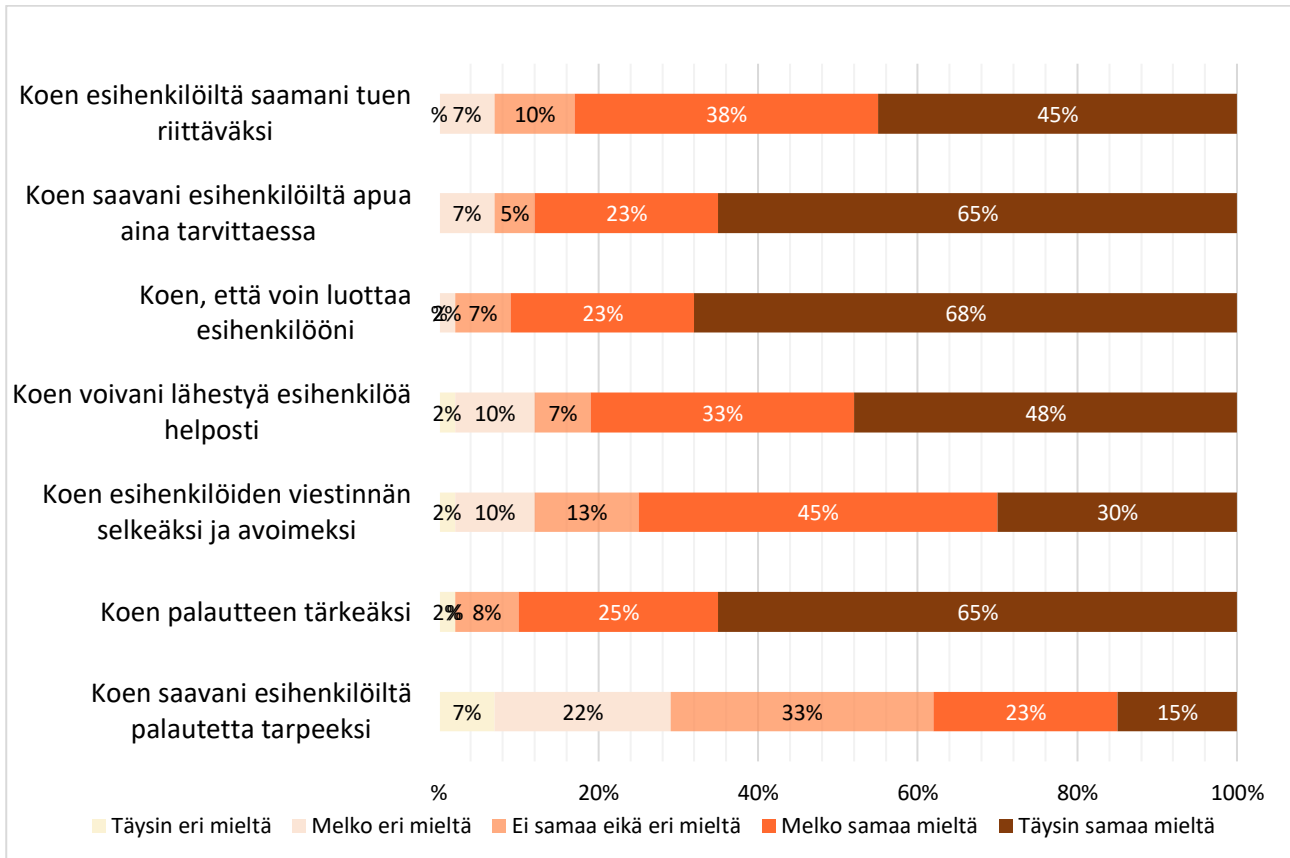
Taulukko 2 Millaisena vastaajat kokevat palautteen (vapaa vastaus)

Joku muu, mikä?	Teksti
Vastaus 1	Neutraalina
Vastaus 2	Positiivisena ja rakentavana
Vastaus 3	Harvoin saa palautetta
Vastaus 4	Laidasta laitaan jokaista noista



Kuva 10. Millaisena vastaajat kokevat palautteen

Seuraavaksi vastaajille annettiin monta väitettä liittyen esihenkilöihin ja heidän piti valita ovatko he samaa vai eri mieltä väitteestä. Kuvasta 11 voidaan havaita suurimman osan vastaajista olevan melko samaa tai täysin samaa mieltä suurimpaan osaan väitteistä. Eniten hajontaa vastauksiin tuli väitteeseen ”Koen saavani esihenkilöltä palautetta tarpeeksi”. Vain 15 % (6) oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Voidaan myös havaita että 65 % vastaajista on täysin samaa mieltä palautteen tärkeyden kanssa.

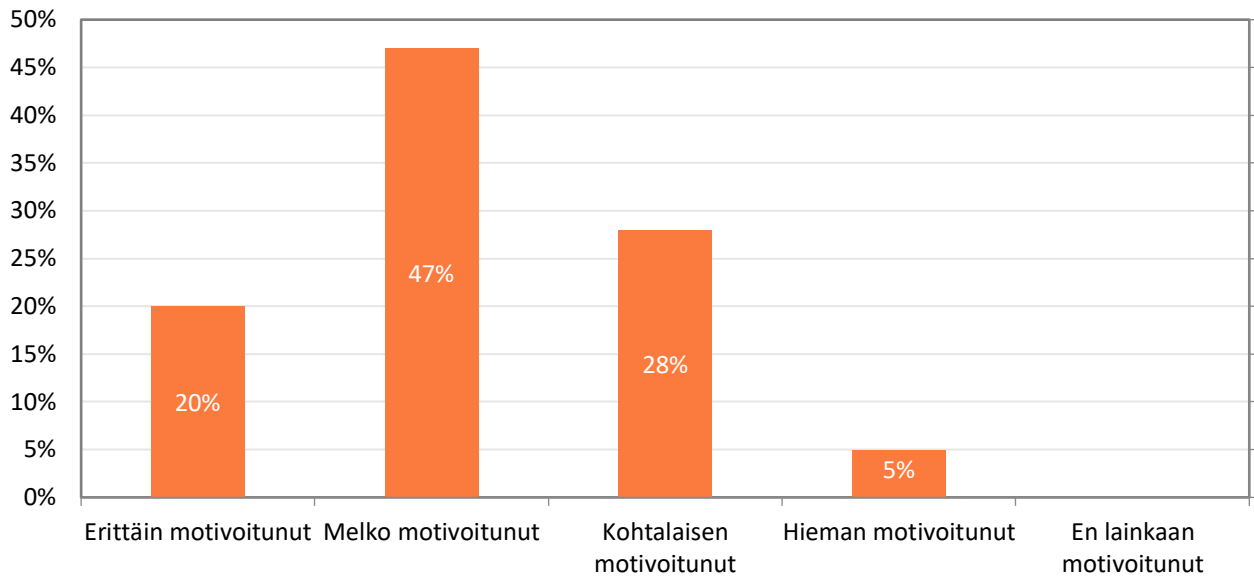


Kuva 11. Esihenkilöihin liittyvät väitteet

Vastaajista 30 % (12) oli täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilöiden viestintä on selkeää ja avointa. Yli puolet vastaajista 65 % (26) kokee saavansa esihenkilöiltä apua aina tarvittaessa ja 68 % (28) voivansa luottaa esihenkilöönsä. Hieman alle puolet vastaajista 45 % (18) on täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilöiltä saatu tuki on riittävää ja 48 % (19), että esihenkilöä on helppo lähestyä. Kaikissa väitteissä alle 10 % (4) on vastannut olevansa täysin eri mieltä.

Kysymys 12 oli avoin kysymys, johon ei ollut pakollista vastata. Vastaajat saivat kertoa vapaasti mitkä asiat vaikuttavat heidän työmotivaatioonsa tai mitkä asiat voisi vaikuttaa siihen.

Kysymykseen saatiin yhteensä 17 vastausta ja ne ovat lueteltuna kokonaisuudessaan liitteessä 3. Vastauksista koottiin myös sanapilvi WordArt – ohjelman avulla (kuva 13). Sanapilvessä nousevat esiin sanat, joita vastaajat ovat käyttäneet eniten. Tärkeimmiksi asioiksi nousivat muun muassa palaute, positiivinen palaute/kehu, haastavat työtehtävät, asiakaspalautteet, extra-työtehtävät, rohkaiseminen ja arvostus.



Kuva 13. Vastaajien työmotivaatio

6 Pohdinta

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tuloksia, tuloksien tiivistelmä ja tavoitteiden saavuttaminen. Sen jälkeen käsitellään tietoperustan ja tutkimuksen avulla tehtyjä johtopäätöksiä, joiden avulla saadaan vastaus tutkimuskysymykseen siitä, miten esihenkilöt vaikuttavat työmotivaatioon. Lopulta päästään kehitysehdotuksiin, työn luotettavuuteen ja toteutuksen arviointiin.

Tutkimus toteutettiin kahteen saman kauppiaan omistamaan K-ryhmän yritykseen. Tästä syystä tutkimuksen tuloksia ei voida pitää yleispätevinä. Tulokset on kuitenkin kerätty yli puolelta kaupan henkilökunnalta ja tästä syystä tuloksiin voidaan luottaa tutkittavan yrityksen tasolla merkityksellisesti. Tulokset antavat kattavan kuvan siitä, mikä henkilöstöä motivoi ja miten esihenkilöt voivat motivoida työntekijöitään. Tämä oli myös opinnäytetyön tavoite. Kaupanalalla motivaatiotekijät saattavat erota monen muun toimialan kanssa, mutta työssä pyrittiin silti saamaan kattava kuva siitä, mitkä asiat henkilöstöä esimerkiksi motivoivat.

6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella K-Supermarket Triplan sekä K-Market Pasilan työntekijöitä motivoi eniten hyvä työilmapiiri ja työkaverit, hyvät työsuhte-edut ja mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin ja omaan oppimiseen. Tämän lisäksi vastaajilta pyrittiin saamaan vastaus siihen mikä nimenomaan esihenkilöiden puolesta motivoi tai voisi motivoida henkilöstöä. Tähän selkeä vastaus oli esihenkilöiltä saatu palaute. Palautteenanto nousi monessa kohtaa merkittävimmäksi tekijäksi, etenkin vapaan tekstin kohdalla, missä vastaajat saivat kertoa mikä heitä motivoi/voi motivoida lisää.

Taustakysymysten avulla havaittiin, että suurin osa vastaajista oli K-Supermarket Triplan työntekijöitä, 16–25-vuotiaita ja työskentelee 2-5-vuorossa vakituisella sopimuksella. Suurin osa vastaajista on työskennellyt yrityksessä alle vuoden tai 1–2-vuotta. Näillä tiedoilla voidaan päätellä, että motivaation taso ja esille nousseet motivaatioon liittyvät tekijät ovat pääosin alle kahden vuoden sisään perustuvia kokemuksia. Työntekijöiden ikäjakaumalla ei ole merkittävää merkitystä vastauksiin, kun taas sopimusmuodolla, sekä työtuntien määrällä on. Suuri osa vastaajista työskentelee 5 vuorossa ja loput vastaukset jakautuivat kahden kolmen ja neljän vuoron välille. Tästä voidaan päätellä, että he tekevät montaa eri vuorossa, eikä esimerkiksi vain viikonloppu vuoroja, mikä saattaisi vaikuttaa havaintoihin esihenkilöiden vaikutuksesta motivaatioon, sillä esihenkilöt ovat harvoin paikalla viikonloppuisin. Vakituinen sopimus taas kertoo meille sen, että vastaukset perustuvat pääosin vakituisen työntekijöiden mielipiteisiin ja ajatuksiin

ja antaa täten kattavamman kuvan kuin esimerkiksi määräaikaisella tai puitesopimuksella työskenteleviltä.

Teoriaosuuden pohjalta tiedettiin, että palaute on yksi merkittävimpiä motivaatiotekijöitä joihin esihenkilöt pystyvät vaikuttamaan, ja joka kuuluu osana esihenkilöiden tehtäviä. Tästä syystä kyselyyn oli tuotu aiheesta monta kysymystä. Sen lisäksi että haluttiin tietää kokevatko he palautteen tärkeänä motivaation kannalta, haluttiin tietää, kuinka usein he saavat palautetta, onko se tarpeeksi ja millaisena he kokevat saamansa palautteen. Näin pystyttiin päättämään, kuinka usein palautetta tulisi antaa ja onko tarpeellista muuttaa sitä. Tuloksien mukaan yli puolet saa palautetta muutaman kerran vuodessa tai harvemmin. Yhteensä 39 % (16) vastasi saavansa kuukausittain tai viikoittain. Kyselyn toisessa kysymyksessä huomattiin vain 15 % (6) olevan samaa mieltä siitä, että saa tarpeeksi palautetta. Näiden kahden kysymyksen vertailu kertoo tuloksista, että palautetta tulisi antaa enemmän kuin muutaman kerran vuodessa. Mahdollisesti kerran kuukaudessa tai kerran viikossa.

Kyselyn avulla havaittiin myös, että vastaajat yhdistivät esihenkilöistä kysytyihin kysymyksiin palautteenannon tärkeimpänä asiana motivaation kannalta, mutta yleisesti kysyttynä ”mikä motivoi” ei korreloinut tämän väitteen kanssa. Vastauksista nähdään, että henkilöstö kokee muun muassa hyvän työilmapiirin ja työkaverit, hyvät työsuhde-edut ja mahdollisuuden vaikuttaa työtehtäviin ja omaan oppimiseen tärkeämpänä kuin palautteen yleisesti. Vastaajat eivät välttämättä yhdistä näitä tekijöitä esihenkilöiden vaikutukseen motivaation kannalta, ja siksi eivät vastanneet samoja asioita esimerkiksi vapaaseen tekstikenttään, jossa kysyttiin esihenkilöiden mahdollisuudesta vaikuttaa heidän työmotivaatioonsa.

Esihenkilöiden tehtäviin kuuluu kuitenkin myös esimerkiksi rekrytointi ja hyvän työilmapiirin ylläpitäminen. He pystyvät myös tekemään päätöksiä työsuhde-etujen määrästä ja laadusta sekä siitä minkälaisia mahdollisuuksia he tarjoavat työntekijöille työtehtävien suhteen. Voidaan siis päätellä, että nämä asiat ovat yhtä merkittävässä roolissa työntekijöiden motivoimiseen kuin palautteenanto. Nämä asiat kuitenkin ovat jo vastausten perusteella hyvällä mallilla kohdeyrityksessä eikä niihin välttämättä tarvitse tehdä muutoksia. Ainoa asia, joka nousi myös sanallisissa vastauksissa, oli mahdollisuudet eri työtehtäviin ja rohkaiseminen. Näitä kahta asiaa voisi siis harkita lisäävän motivaation nostamisen kannalta

Palautteesta saatiin myös lisätietoa sen laadusta. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että palaute on positiivista tai rakentavaa. Tämä tarkoittaa, että esihenkilöt ovat tähän mennessä viestineet palautteen oikein, sillä sen ei tulisi välittyä työntekijöille negatiivisena, jos pyritään säilyttämään tai lisäämään työntekijöiden motivaatiota. Esihenkilöihin liittyvistä väitteistä suurin osa oli samaa mieltä siitä, että viestintä, tuki, apu ja luottamuksellisuus ovat hyvällä mallilla.

6.2 Kehittämisehdotukset

Työ toteutui odotusten mukaisesti, vastausprosentiksi muodostui 56 % ja tutkimusongelmaan, sekä alaongelmiin saatiin vastaukset. Työstä olisi voinut saada kattavamman, jos siihen olisi lisännyt esimerkiksi haastattelun kohdeyrityksen esihenkilöitä/esihenkilöiltä. Tämä olisi voinut tuoda mielenkiintoista näkökulmaa siihen, mitä esihenkilöt tekevät nyt motivoinnin kannalta ja mitä he uskovat voivansa tehdä vielä paremmin tai enemmän. Jatkokehittämissideana voisi ollakin tarkempi tutkiminen palautteeseen liittyen esimerkiksi haastattelemalla esihenkilöitä, työntekijöitä tai molempia.

Toinen kehitysehdotus voisi olla, että tutkimukseen otettaisiin kaksi täysin eri toimialan kohdeyritystä, joihin toteutettaisiin sama tutkimus. Tämä voisi kertoa kattavammin mitkä asiat motivoivat, ovatko motivaatiotekijät ja mahdollisuudet täysin erilaisia eri aloilla vai perustuuko ne samoihin asioihin alasta riippumatta.

Haasteita loi se, ettei vastauksia voitu juurikaan analysoida yhdistämällä tuloksia, sillä vastaukset olivat anonyymejä ja työssä tuli säilyttää anonymiteetti luotettavuuden ja eettisyyden takia. Joihinkin kysymyksiin saatiin niin vähän vastauksia, että yhdistämällä tuloksia oltaisi saatu mahdollisesti pääteltyä yksittäisten vastaajien henkilöllisyys. Tästä syystä oli vastuullista arvioida ja analysoida vastauksia silmämääräisesti vastausmäärien avulla, eikä yhdistämällä tiettyjä vastauskaavoja. Uskon, että saatiin kuitenkin melko todenmukaiset vastaukset.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Määrällisessä tutkimuksessa tulisi ottaa huomioon tutkimuksen validiteetti eli pätevyys ja reliabiliteetti eli luotettavuus. Tutkimuksen kyselyn ja sen tulosten tulisi olla päteviä, luotettavia sekä uskottavia. (Vilkka 2021, 7.4.)

Tutkimuksen validiteettia on pohdittu jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Käsitteet, perusjoukko, aineiston kerääminen, mittarit sekä kysymysten muotoilu on tarkkaan suunniteltu vastaamaan tutkimusongelmaan. Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Vastaajien tulisi ymmärtää kysymykset juuri kuten tutkimuksen tekijä on ne laatinut. Jos vastaajat ymmärtävät kysymyksen eri tavalla, tutkimuksen pätevyys heikkenee, eikä saada uskottavia tuloksia. (Vilkka 2021, 7.4.)

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tulosten tarkkuutta. Tulosten tulee olla samat riippumatta tutkijasta, jotta tulokset ovat luotettavat. (Vilkkä 2021, 7.5.) Tässä työssä tutkimuksen luotettavuutta saattaa heikentää esimerkiksi, jos joku vastaajista muistaa asian väärin.

6.4 Toteutuksen arviointi

Aloitin opinnäytetyön tekemisen keväällä 2024. Alkuperäinen tarkoitus oli saada opinnäytetyö kesän aikana tehtyä, mutta suunnitelmat muuttuivat. Uusi tavoite oli tehdä työ valmiiksi kuluvan syksyn aikana, mutta prosessia hankaloitti uusi täysipäiväinen harjoittelujakso yhdistettynä viikonlopputöihin. Syksyn aikana valmistui kuitenkin toimeksianto, kysely sekä teoriaosuus, jonka jälkeen pidin töistä ja opinnoista lomaa joulun ajan. Alkuvuosi 2025 kului tutkimustulosten analysoinnilla ja johtopäätösten kirjoittamisella. Tähänkin osuuteen aikaa meni enemmän kuin olin suunnitellut, sillä sain jatkoa edellisvuoden töille täysipäiväisesti.

Vaikka työn tekeminen on kestänyt yhteensä noin vuoden ja ollut tauolla muutaman kerran, olen saanut työn opiskelujeni tavoiteajassa valmiiksi ja pysynyt omassa tavoitteessani valmistua tavoiteajassa. Työ saatiin valmiiksi 1.3.2025.

Työhön olin laatinut tarkan aikataulun jo hyvissä ajoin keväällä, mutta siitä poikettiin nopeasti ja sen jälkeen on ollut hankalaa tehdä tarkkaa aikataulua tietäen, että aikataulut tulevat muuttumaan harjoittelun ja muiden töiden takia milloin tahansa. Toimeksiantaja oli onneksi minulle jo ennestään tuutu, sillä olen työskennellyt kyseisessä kaupassa opintojeni ajan ja aihe oli helppo päättää. Kyselyn laatiminen oli myös melko nopeaa ja sen viimeistely toimeksiantajan kanssa sujui helposti. Eniten aikaa työssä vei teoriaosuuden kirjoittaminen, sillä kävin monia lähteitä läpi ja pyrin rajaamaan lähteet vain aiheeseen sopiviksi. Motivaatiosta, työmotivaatiosta ja esihenkilöistä on lukuisia lähteitä ja siksi niiden karsiminen olikin työlästä löytääkseen vain työn kannalta relevantit lähteet.

Tutkimus on laajin, jonka olen tehnyt ja koenkin prosessin olleen opettavainen. Tavoitteena minulla oli oppia aiheesta lisää, kehittyä projektinhallinnassa ja oppia laajan tutkimuksen tekemisestä. Opin aiheesta paljon ja uskon tietojen olevan tulevaisuudessa hyödyksi. Projektinhallinnasta opin, että minulla täytyy olla selkeä aikatavoite ja tieto siitä, minkä ajan pystyn käyttämään projektiin. Opin myös kuinka paljon työn tekeminen vie aikaa ja miten se kannattaisi toteuttaa. Olen kuitenkin ylpeä siitä, että tavoite on saavutettu määräajassa ja kokonaisuus on onnistunut.

Lähteet

- Akavan erityisalat. 2018. Motivoitunut työntekijä on tuottavampi. Luettavissa: https://www.akavanerityisalat.fi/uutishuone/artikkelit/motivoitunut_tyontekija_on_tuottavampi.15361.news. Luettu: 14.10.2024.
- Arelly, V. 2015. Impact of motivation at the workplace on employee productivity. Luettavissa: <https://web.archive.org/web/20200717082916/https://www.ijmter.com/papers/volume-2/issue-10/impact-of-motivation-at-the-workplace-on-employee-productivity.pdf>. Luettu: 23.10.2024.
- Erto. 19.05.2021. Löydä oma työmotivaatio työsi merkityksestä. Luettavissa: <https://www.erto.fi/ajankohtaista/loyda-oma-tyomotivaatio-tyosi-merkityksesta>. Luettu: 15.9.2024.
- Forsyth, P. 2006. How to motivate people. London Kogan Page. Lontoo. E-kirja. Luettu 28.10.2024.
- Hakonen, A. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Jyväskylä. E-Kirja. Luettu: 20.10.2024.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin: palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.11.2024.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita publishing oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 10.10.2024.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu 29.8.2024.
- Kulovesi, A. 2012. Työtä rakkaudella. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 1.11.2024.
- Morgan, N. & Peltola, A. 2005. Työntekijöiden motivoiminen. Art-Print oy. Helsinki.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. DRAIVI – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu 5.7.2024.
- Martela, F & Jarenko K. 2014. Sisäinen motivaatio: tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu 20.7.2024.

- Minilex. Mitä ovat puitesopimus ja reaalisopimus? Luettavissa: <https://www.minilex.fi/a/mita-ovat-puitesopimus-ja-reaalisopimus>. Luettu: 1.2.2025.
- Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Maskun kirjapainos Oy. Helsinki.
- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Hakapaino, Helsinki.
- Rasila, M & Pitkonen, M. 2011. Motivaatio, työn ilo ja into. Yrityskirjat. Helsinki.
- Ronen, S. & Donia, M. 2020. Journal of work and organizational psychology. Luettavissa: <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/jwop2020a20>. Luettu: 20.7.2024.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Helsinki. E-kirja. Luettu 1.12.2024.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A., Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Tampere yliopistopaino Oy. Tampere. Luettu 21.1.2025.
- Työterveyslaitos. 2024. Stressi ja työuupumus. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>. Luettu: 15.7.2024.
- Työterveyslaitos. 2024. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>. Luettu: 23.10.2024.
- Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 21.1.2025.
- Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu 26.2.2025.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on Demand. Helsinki.
- Webropol. 2024. Mikä on hyvä kyselyn vastausprosentti? Luettavissa: <https://webropol.fi/mika-on-hyva-kyselyn-vastausprosentti/>. Luettu: 20.11.2024.
- Zhou et al. 2009. Impact of motivation at the workplace on employee productivity. Luettavissa: <https://web.archive.org/web/20200717082916/https://www.ijmter.com/papers/volume-2/issue-10/impact-of-motivation-at-the-workplace-on-employee-productivity.pdf>. Luettu: 23.10.2024.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Moikka!

Olen tekemässä opinnäytetyötä aiheesta "Esihenkilöiden vaikutus työmotivaatioon" ja tarvitsisin teidän apua tutkimukseen. Kyselyn tavoitteena on tutkia työntekijöiden motivaatiota ja esihenkilöiden vaikutusta siihen. Kysely vie noin 5 minuuttia aikaa ja se toteutetaan anonyymisti.

Kyselyyn pääset vastaamaan linkin kautta:

<https://link.webpolsurveys.com/S/61AE1966D0D5A935>

Vastauksesi ovat tosi tärkeässä roolissa tutkimuksessani, ja arvostan todella paljon, että osallistut! XXX ja XXX toivovat kaikkien vastausta, joten saat vastata kyselyyn työajalla! 😊

Vastausaikaa on 8.11.2024 asti.

Kiitos paljon jo etukäteen! 🌸

Liite 2. Kyselylomake**Esihenkilöiden vaikutus työntekijän työmotivaatioon**

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. Onko työsuhteesi...? *

- Vakituinen
- Määräaikainen
- Puitesopimus

2. Työskenteletkö? *

- K-Supermarket Triplassa
- K-Market Pasilan asemalla

3. Työskenteletkö keskimäärin...? *

- 1 vuoroa viikossa
- 2 vuoroa viikossa
- 3 vuoroa viikossa
- 4 vuoroa viikossa
- 5 vuoroa viikossa
- satunnaisesti

4. Koostuuko työsi pääosin...? *

- Iltavuoroista
- Viikonloppuvuoroista
- Teen kaikkia vuoroja

5. Ikäsi? *

- 16-25
 26-35
 36-45
 46-55
 yli 55

6. Kauanko olet työskennellyt tässä yrityksessä? *

- alle vuoden
 1-2 vuotta
 3-4 vuotta
 5 vuotta tai yli

7. Arvioi seuraavat väittämät *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Haluun kehittyä työssäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen saavani tarpeeksi mahdollisuuksia kehittyä työssäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäväni ovat motivoivia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivaationi vaikuttaa työsuoritukseeni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Valitse 1-3 asiaa jotka motivoivat sinua tällä hetkellä työssäsi eniten. *

- Mahdollisuus oppia uutta/kehittyä työssä
 Palkitseminen
 Monipuoliset/mielenkiintoiset työtehtävät
 Hyvä työilmapiiri ja työkaverit
 Palaute
 Työn merkityksellisyys
 Esihenkilön tuki ja kannustus

- Joustavat työajat
- Mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin ja päätöksentekoon
- Hyvät työsuhte-edut (henkilökunta-alennus)
- Turvallinen ja viihtyisä työympäristö

9. Miten usein lähiesihenkilösi antavat sinulle palautetta työstäsi? *

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Muutaman kerran vuodessa
- Harvemmin kuin muutaman kerran vuodessa
- Ei lainkaan

10. Miten koet omalta lähiesihenkilöltä saamasi palautteen? *

- Positiivisena
- Rakentavana
- Negatiivisena
- Joku muu, mikä? _____

11. Miten koet seuraavien asioiden toteutuvan omalla kohdallasi? (1=Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä) *

	1	2	3	4	5
Koen saavani esihenkilöiltä palautetta tarpeeksi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen palautteen tärkeäksi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen esihenkilöiden viestinnän selkeäksi ja avoimeksi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen voivani lähestyä esihenkilöä helposti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että voin luottaa esihenkilööni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Koen saavani esihenkilöiltä apua aina tarvittaessa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen esihenkilöiltä saamani tuen riittäväksi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Mitkä esihenkilöiden toimet/teot ovat motivoineet sinua työssäsi tai voisivat motivoida sinua?

13. Tiedätkö kuka on lähiesihenkilösi jonka puoleen kääntynyt ensimmäisenä? *

- Kyllä
- Ei
- En ole varma

14. Kuinka motivoitunut olet nykyisessä työssäsi? *

- En lainkaan motivoitunut
- Hieman motivoitunut
- Kohtalaisen motivoitunut
- Melko motivoitunut
- Erittäin motivoitunut

Kiitos!

Liite 3. Avoimet vastaukset työmotivaatioon liittyen

Vastaukset
Voisi antaa enemmän palautetta! :)
Riittävän haastavat työtehtävät. Esim jotain extraa normitöiden lisäksi. Annetun tehtävän jälkeen saatu palaute
Palautteet
Tavoite- ja tuloskeskustelut.
Positiivinen palaute ja rohkaiseminen
Kehu hyvästä työstä
Palaute. Jos jokin on mennyt väärin haluan tehdä sen seuraavalla kerralla paremmin.
Asiakaspalautteiden välittäminen eteenpäin työntekijöille
Heidän verbaalinen palaute tekemästani työstä ja arvostus sitä kohtaan. Koen että tekemääni työpanosta ei oteta itsestäänselvyytenä, se antaa minulle arvostetun ja nähdyn olon.
Huomattavasti enemmän motivoisi, jos saisi ylemmiltä esimiehiltä enemmän positiivista palautetta.
Ryhmään jaetut Hymy-palautteet, esihenkilön antama palaute
Positiivinen palaute

Minulle välitettiin muilta tullut hyvä palaute. Se toi hyvää mieltä ja motivaatiota työhön paljon. On kiva, kun onnistumiset huomioidaan ja tietää että on tehnyt työnsä hyvin.

Pidän siitä, että ei anneta turhaa negatiivista palautetta. Jos on jotain parannettavaa (esim. toistuva virhe) niin näistä kerrotaan rakentavasti

Aktiivinen palautteenantaminen työntekoon ja sen edistämisen tueksi

Kun yhdessä on sovittu toimista ja ne pannaan täytäntöön ja homma luistaa

He ovat valmiita auttamaan myös koulutehtävien kanssa ja innokkaita olemaan mukana tehtävissä. Tarjoavat mahdollisuuksia laajentaa omaa toimintaa.

Hauskan ilmapiirin ylläpitäminen, vaikka antaa rakentavaa palautetta.