

# Nuorten työntekijöiden sitouttaminen ja motivaatio

Kauppa X

Järvinen Miikka

Opinnäytetyö  
Tradenomi

Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto

2025

Liiketalouden  
ammattikorkeakoulututkinto  
Tradenomi

---

|                       |  |              |      |
|-----------------------|--|--------------|------|
| <b>Tekijä</b>         | Miikka Järvinen                                    | <b>Vuosi</b> | 2025 |
| <b>Ohjaaja(t)</b>     | Jorma Mölläri                                      |              |      |
| <b>Toimeksiantaja</b> | Kauppa X   |              |      |
| <b>Työn nimi</b>      | Nuorten työntekijöiden sitouttaminen ja motivaatio |              |      |
| <b>Sivumäärä</b>      | 50 + 5   |              |      |

---

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi suuren hypermarketketjun yksi toimipiste. Opinnäytetyön tavoitteena oli auttaa toimeksiantajaa ymmärtämään nuorten alle 25-vuotiaiden työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Tavoitteena oli myös etsiä erinäisiä käytäntöjä, jota organisaatio voi hyödyntää parantaakseen työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota organisaatiossa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui kahdenlaisesta eri osa-alueesta. Opinnäytetyössä käsiteltiin sitoutumista ja motivaatiota eri näkökulmista. Sitoutumista käsiteltiin kolmesta eri osa-alueesta, jotka olivat kohde, luonne ja voimakkuus. Sitoutumista tarkasteltiin myös siihen vaikuttavien eri tekijöiden kautta. Nämä tekijät olivat esimiestyö, työhyvinvointi, palkitseminen ja palaute. Opinnäytetyössä syvennyttiin motivaatioon monesta eri näkökulmasta. Motivaatiota käsiteltiin eri teorioiden pohjalta, kuten esimerkiksi Maslow'n tarvehierarkian kautta. Motivaatiota käsiteltiin myös sisäisen ja ulkoisen motivaation näkökulmasta. Opinnäytetyössä pureuduttiin myös työmotivaatioon ja tähän syvennyttiin työmotivaatioteorioiden, esimerkiksi McClellandin suoritusmotiiviteorian avulla. Työmotivaatiota tarkasteltiin myös sen taloudellisen merkityksen näkökulmasta.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin määrällisenä kyselytutkimuksena Kauppa X alle 25-vuotiaille työntekijöille. Kyselytutkimuksella kartoitettiin työntekijöiden omaa näkemystä omasta sitoutumisesta ja motivaatiosta ja näihin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijät ovat pääosin sitoutuneita ja motivoituneita. Työntekijöitä erityisesti sitoutti ja motivoi hyvä työilmapiiri, palkka, työsuhte-edut ja esihenkilön tuki ja palaute.

Avainsanat: sitoutuminen, sitouttaminen, motivaatio, työmotivaatio

---

|                        |  |             |      |
|------------------------|--|-------------|------|
| <b>Author</b>          | Miikka Järvinen                              | <b>Year</b> | 2025 |
| <b>Supervisor(s)</b>   | Jorma Mölläri                                |             |      |
| <b>Commissioned by</b> | Store X                                      |             |      |
| <b>Title</b>           | Engagement and motivation of young employees |             |      |
| <b>Number of pages</b> | 50 + 5                                       |             |      |

---

One location of a large hypermarket chain served as the commissioning party for this thesis. The goal of the thesis was to help the client understand the factors that influence the commitment and motivation of young employees under the age of 25. Another objective was to identify various practices that the organization could use to improve employee commitment and motivation.

The theoretical framework of the thesis consisted of two main areas. The thesis examined commitment and motivation from different perspectives. Commitment was explored through three aspects: target, nature, and intensity. Commitment was also analyzed through various influencing factors, such as leadership, employee well-being, rewards, and feedback. The thesis delved into motivation from multiple viewpoints as well. Motivation was examined through different theories, such as Maslow's hierarchy of needs. Motivation was also approached from the perspectives of intrinsic and extrinsic motivation. Work motivation was explored in depth using work motivation theories, for example, McClelland's achievement motivation theory. Work motivation was also examined in terms of its economic significance.

The research for the thesis was carried out as a quantitative survey directed at employees under the age of 25 at Store X. The survey aimed to gather employees' own views on their commitment and motivation, as well as the factors influencing these. The research found that the employees were generally committed and motivated. Factors that particularly contributed to commitment and motivation included a positive working atmosphere, salary, employee benefits, and support and feedback from supervisors.

**Keywords:** commitment, employee engagement, motivation, work motivation

## SISÄLLYS

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | JOHDANTO .....  | 6  |
| 2     | SITOUTTAMINEN .....   | 8  |
| 2.1   | Sitoutuminen .....  | 8  |
| 2.2   | Sitoutumisen osa-alueet .....   | 10 |
| 2.2.1 | Sitoutuminen kohteen näkökulmasta .....                                 | 10 |
| 2.2.2 | Sitoutuminen luonteen näkökulmasta .....                                | 10 |
| 2.2.3 | Sitoutuminen voimakkuus näkökulmasta .....                              | 12 |
| 2.3   | Sitoutumisen perusteita .....   | 13 |
| 2.4   | Sitoutumiseen ja työntekijöiden vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät ..... | 15 |
| 2.4.1 | Esimiestyö .....  | 16 |
| 2.4.2 | Työhyvinvointi .....  | 17 |
| 2.4.3 | Palkitseminen .....   | 18 |
| 2.4.4 | Palaute .....   | 20 |
| 3     | MOTIVAATIO .....  | 23 |
| 3.1   | Motivaatio .....  | 23 |
| 3.2   | Motivaatioteoriat .....   | 24 |
| 3.2.1 | Maslow'n tarvehierarkia .....   | 25 |
| 3.2.2 | Ryan & Decin Itseohjautuvuusteoria .....                                | 27 |
| 3.3   | Motivaation lähde .....   | 28 |
| 3.3.1 | Ulkoinen motivaatio .....   | 29 |
| 3.3.2 | Sisäinen motivaatio .....   | 30 |
| 3.4   | Motiivit ja motivoituminen .....  | 31 |
| 3.5   | Työmotivaatio ja taloudellinen merkitys .....                           | 33 |
| 3.6   | Työmotivaatioteoriat .....  | 37 |
| 3.6.1 | Herzbergin kaksifaktoteoria .....                                       | 37 |
| 3.6.2 | McClellandin suoritusmotiiviteoria .....                                | 39 |
| 3.7   | Työmotivaation ylläpitäminen .....                                      | 40 |
| 4     | TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....   | 41 |
| 4.1   | Tutkimuskohteen esittely .....  | 41 |
| 4.2   | Tutkimusongelma ja tavoite .....  | 41 |
| 4.3   | Tutkimusmenetelmä .....   | 41 |
| 4.4   | Kyselytutkimuksen toteuttaminen .....                                   | 42 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 5   | TUTKIMUSTULOKSET .....                            | 43 |
| 5.1 | Taustatiedot.....                                 | 43 |
| 5.2 | Työntekijöiden sitoutuminen organisaatiossa ..... | 44 |
| 5.3 | Työntekijöiden motivaatio organisaatiossa .....   | 47 |
| 6   | JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT .....              | 49 |
| 6.1 | Johtopäätökset.....                               | 49 |
| 6.2 | Kehitysideat.....                                 | 52 |
| 7   | LUOTETTAVUUS.....                                 | 53 |
| 8   | LÄHTEET .....                                     | 55 |
| 9   | LIITTEET .....                                    | 57 |

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii suuri suomalainen hypermarketketju. Opinnäytetyössä käsitellään tietyn hypermarketketjun työntekijöiltä kerättyä kyselymateriaalia nuorten eli alle 25-vuotiaiden toimipaikan työntekijöiden sitouttamisesta ja motivaatiosta. Alalla vallitsevan kilpailun vuoksi toimeksiantajaan viitataan tässä opinnäytetyössä nimellä Kauppa X. Hypermarketketjulla on toimipaikkoja ympäri Suomen ja yritys työllistää Suomessa noin 9000–10 000 työntekijää. Yritys toimii myös ulkomailla, jossa sillä on noin 500 työntekijää. Toimeksiantaja haluaa ymmärtää paremmin nuorten työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon liittyviä tekijöitä ja mikä näihin vaikuttaa ja miten näihin voidaan vaikuttaa. Edellä mainittuun lopputulokseen päästäkseen yrityksen tulee saada yleiskuva alle 25-vuotiaiden työntekijöiden sitoutuneisuudesta ja motivaatiosta nykytilanteessa ja millä tekijöillä on vaikutusta tähän.

Tutkimuksen tavoitteena on auttaa yritystä saamaan käsitys alle 25-vuotiaiden työntekijöiden sitoutumisesta ja motivaatiosta. Tavoitteena on saada yleiskuva alle 25-vuotiaiden työntekijöiden nykytilanteesta sitoutumisen ja motivaation näkökulmasta. Lisäksi yritys saa opinnäytetyön myötä tietoa ja ymmärrystä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat alle 25-vuotiaiden sitoutumiseen ja motivaatioon. Tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä tieto työntekijöiltä sähköisesti toteutettavalla kyselyllä ja jo ennestään olemassa olevalla työtyytyväisyystutkimuksen tuloksilla. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää, mitkä tekijät vaikuttavat alle 25-vuotiaiden työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon yrityksessä, ja onko näissä syissä jonkinlaista tiettyä trendiä ja yhtymäkohtia.

Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena määrällisenä tutkimuksena. Tutkimustapana oli kyselytutkimus, joka toteutettiin Kauppa X:n alle 25-vuotiaille työntekijöille. Kyselytutkimuksen laadinnan jälkeen kyselytutkimus käytiin läpi toimeksiantajan esihenkilön ja yrityksen osaamisen ja kehittämisspäällikön kanssa, jotta kysely on varmasti toimeksiantajalle suotuisa. Kysely toimitettiin toimeksiantajan alle 25-vuotiaiden työntekijöiden vastattavaksi sähköisessä muodossa toimeksiantajan omassa viestintäkanavassa. Tämän kysely oli

avoimena Kauppa X:n alle 25-vuotiaille työntekijöille kaksi viikkoa, jonka jälkeen kyselyn tulokset analysoitiin.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään sitouttamista ja sitoutumista. Sitoutumiseen syvennyttään sitoutumisten teorian ja sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden kautta. Sitouttamiseen syvennyttään erilaisten sitouttamisen keinojen kautta. Aihetta käsitellään esimiestyön, työhyvinvoinnin, palkitsemisen ja palautteen kautta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään myös motivaatiota. Motivaatioon syvennyttään eri motivaatioteorioiden avulla. Opinnäytetyössä käsitellään myös ulkoista ja sisäistä motivaatiota ja mitkä näihin vaikuttavat. Aihetta motivaatio käsitellään tässä opinnäytetyössä myös työmotivaation ja motivaation ylläpitämisen kautta.

Näiden teoriaosuuksien jälkeen on tutkimuksen toteutuksen vuoro ja tutkimusta seuraa tutkimustulokset ja näiden tulosten analysointi. Tutkimustuloksia analysoidaan alle 25-vuotiaiden työntekijöiden sitoutuneisuuden ja motivaation näkökulmasta organisaatiossa. Tämän opinnäytetyön lopuksi kyselytutkimusta käsitellään vielä pätevyyden ja luotettavuuden näkökulmasta. Lopussa vielä pohditaan kyselytutkimuksen eettisyyttä. Tämän opinnäytetyön keskeisinä lähteinä käytettiin aiheita käsiteltäviä kirjallisuusmateriaaleja, aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja artikkeleita.

## 2 SITOUTTAMINEN

### 2.1 Sitoutuminen

Työelämässä sanalla sitoutuminen tarkoitetaan ihmisen psykologista suhdetta omaan työnantajaansa, eli organisaatioon missä hän on töissä. Meyer & Allen (1991) ovat erottaneet sitoutumisessa kolme eri ulottuvuutta. Nämä ulottuvuudet ovat affektiivinen sitoutuminen, jatkuva sitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen. (Viitala 2007, 90–91.)

Sitouttamisella on erilaisia hyötyjä. Kun työntekijä on sitoutunut organisaatiossa, hänen työpanoksensa työpaikalla on osaavaa ja motivoitunutta. Osaavan ja motivoituneen työntekijän vaikutus organisaatiossa on merkittävä, sillä mitä osaavampi ja motivoituneempi työntekijä on, sitä paremmin yrityksellä menee taloudellisesti. Työntekijän sitoutumiseen voidaan vaikuttaa monella eri tavalla, näitä ovat esimerkiksi työntekijän luottamussuhde esihenkilöihin ja tunnustus onnistumisista. (Nederström 2019.)

Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa henkilön halukkuutta työskennellä organisaatiossa. Esimerkiksi työntekijä pitää työtään hyvänä ja on halukas työskentelemään tietyn organisaation palveluksessa. Jatkuvalle sitoutumiselle taas tarkoitetaan työntekijän omaa arviointia omasta kannattavuudesta ”panos-tuotos” -suhteessa siinä organisaatiossa missä hän työskentelee. Tähän sitoutumisen ulottuvuuteen vaikuttaa esimerkiksi palkkiot, muut organisaation edut ja työn jättämisestä koituvat haitat. Normatiivisella sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän kokemaa velvollisuudentuntoa organisaatiota kohtaan, jossa hän työskentelee. (Viitala 2007, 90–91.) Näitä sitoutumisen osa-alueita tarkastellaan myöhemmin tässä opinnäytetyössä.

Morrow (1993) jakoi sitoutumisen ilmiöt viiteen eri ulottuvuuteen. Jo edellä mainittujen ulottuvuuksien lisäksi Morrow lisäsi työetiikan, uraan sitoutumisen ja työtehtäviin kiinnittymisen ulottuvuuksiksi. Työetiikassa korostetaan työn merkitystä arvojen tasolla ja päämääränä. Ura sitoutumisella tarkoitetaan ihmisen suunnitelmia ja aikoja edetä ja kehittyä tietyllä ammattuuralla- tai alalla.

Työtehtäviin kiinnittymisellä tarkoitetaan koettua sisällöllistä mielenkiintoa ja mielekkyyttä työtehtäviä kohtaan. (Viitala 2007, 90–91.)

## 2.2 Sitoutumisen osa-alueet

Sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen. Näitä ovat sitoutumisen tarkastelu kohteen, luonteen ja voimakkuuden näkökulmasta. Sitoutumisen luonnetta voidaan tarkastella jo edellä mainitun Meyer & Allenin eri ulottuvuudella. Nämä ulottuvuudet ovat jatkuvuusperusteinen sitoutuminen, normatiivinen sitoutuminen ja tunneperäinen sitoutuminen. (Lämsä & Päivike 2017, 92.)

### 2.2.1 Sitoutuminen kohteen näkökulmasta

Sitoutumien kohteen näkökulmasta tarkoittaa sitä, sitoutumista voidaan tarkastella siten, mihin ihminen sitoutuu. 1980-luvulla on tehty havainto, että ihminen ei aina sitoudu aina samaan kohteeseen, vaan tämä vaihtelee eri tilanteesta riippuen. Vaihtelua tapahtuu myös ihmisten välillä. Ihminen on kykenevä sitoutumaan moneen eri kohteeseen: työtehtävään, ammattiin, organisaatioon, projektiin tai toisiin ihmisiin. Esimerkiksi asiakaspalveluammattissa työntekijä sitoutuu asiakkaisiin. Lääkärit, opettajat tai juristit ovat sitoutuneita ammattiinsa ja arvoperustaan, ja liikkeenjohtajat sitoutuvat yritykseen ja tämän yrityksen menestymiseen. (Lämsä & Päivike 2017, 92.)

### 2.2.2 Sitoutuminen luonteen näkökulmasta

Kuten edellä mainittu, sitoutumista luonteen näkökulmasta voidaan tarkastella Meyer & Allenin teorian perusteella, joka voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen. Näitä ovat jatkuvuusperusteinen sitoutuminen, normatiivinen sitoutuminen ja affektiivinen sitoutuminen eli tunneperäinen sitoutuminen. (Lämsä & Päivike 2017, 93.)

Jatkuvuusperusteisella sitoutumisella tarkoitetaan sitä, että työntekijä on halukas tekemään jatkuvasti töitä. Tämän toteutumiseksi työntekijän on koettava työnteko hyödyllisemmäksi verrattuna sellaiseen tilanteeseen, että työtä ei tekisi. Esimerkkinä tällaisesta tapauksesta voidaan pitää tilannetta, jossa työntekijä

joutuu näkemään vaivaa kovasti työn tekemisen suorittamiseen ja tuntee mielenkiintoisen työn tekemisen korvaavuuden uurastuksen ja vaivannäön. Ponnisteluista huolimatta tilanne koetaan mielekkäämmäksi kuin se, jossa työtä ei tehtäisi. Jatkuvuusperusteisessa sitoutumisessa henkilö osoittautuu hyötyjä arvioivana olentona ja tämän olennon toiminta työetiikan näkökulmasta yhdistyy utilitarismiin eli seurausetiikkaan. Tässä työntekijä arvioi seurausten näkökulmasta työn tekemisen mielekkyyttä. (Lämsä & Päivike 2017, 93.)

Normatiivisella sitoutumisella tarkoitetaan ihmisten sisäisiä normeja, sääntöjä ja ohjeita. Näitä asioita noudattamalla työ suoritetaan ahkerasti ja sopimuksia noudattaen. Yksinkertaisesti ajatellen normeilla tarkoitetaan lainsäädäntöä ja muodollisia sopimuksia, kuten esimerkiksi työlainsäädäntöön perustuvia sopimuksia. Muodolliset normit yksinään eivät ole kuitenkaan riittäviä sitoutumiseen, vaan tähän tarvitaan myös muita yhteisöllisiä ja kulttuurillisia normeja. Näiden noudattamista arvostetaan ja pidetään hyvänä ja tavoiteltavana. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää sitä, kun jos henkilö lupaa suorittaa jonkin työtehtävän, tämän työntekijän normatiivisen sitoutumisen taustalla on muodollisen sopimuksen lisäksi aito velvollisuudentunne suoriutua työstä ajallaan ja hyvällä ammattitaidolla. Normatiivinen sitoutuminen on kytköksissä työetiikan näkökulmasta velvollisuusetiikkaan eli deontologiaan. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän työn suorittamisen velvollisuus pohjautuu siihen, että työntekijä asettaa itseään sitovia velvoitteita, joita hänen on noudatettava. Työ koetaan velvollisuutena, joka pyritään tehdä niin hyvin kuin vain on mahdollista. (Lämsä & Päivike 2017, 93–94.)

Kolmas ja viimeinen osa-alue affektiivinen eli tunneperäinen sitoutuminen. Tässä sitoutumisen tavassa ihminen sitoutuminen perustuu ihmisen omiin arvoihin, tunteisiin ja samastumiseen. Henkilö kokee ja tuntee vetoa työn tekemiseen ja hän tekee tämän mielellään tuntien työn suorittamisen arvokkaaksi ja tärkeäksi. Tunneperäinen sitoutuminen on sitoutumisesta kaikista syvin sitoutumisen muoto. Kun henkilö on sitoutunut, on hänellä on halua panostamaa tekemäänsä työhön, eikä laske työhönsä käyttämiä erilaisia uhrauksia. Tunneperäistä sitoutumista voidaan kutsua myös intohimoksi, kutsumukseksi ja

elämäntehtäväksi. Työetiikan näkökulmasta tunneperäinen sitoutuminen pohjautuu arvokokemukseen. Tässä työ ja sen tekeminen koetaan arvokkaana sen itsensä vuoksi. (Lämsä & Päivike 2017, 94.)

### 2.2.3 Sitoutuminen voimakkuus näkökulmasta

Sitoutumisen voimakkuutta pystyvään selventämään alun perin Aristoteleen antiikin aikana kehittämästä hyveteoriasta. Kun sitoutumista tarkastellaan hyveteorian näkökulmasta, tekee tämä mahdolliseksi esittää kysymyksen, mitä on sopiva ja tarkoituksenmukainen sitoutuminen? Aristoteleen mukaan hyve on eräänlainen keskiväli. Näiden hyveiden etsimisessä on mahdollisuus mennä harhaan monellakin eri tavalla, kun taas oikein toimiminen on yhdenlaista. Tämän edellä mainitun asian takia harhaan meneminen on helppoja ja oikein toimiminen on vaikeaa. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää sitä, että on helppo ampua ohi, mutta vaikea osua maaliin. (Lämsä & Päivike 2017, 94–95.)

### 2.3 Sitoutumisen perusteita

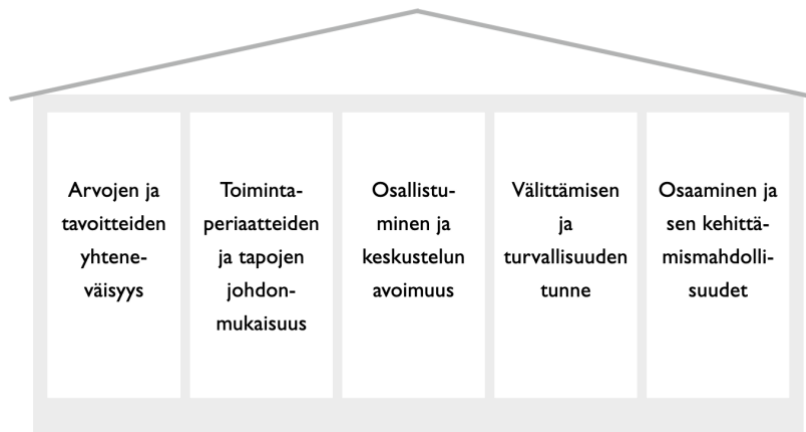
Sitoutuminen voi perustua pakkoon, palkkioon tai luottamuksellisuuteen. Pakkoon perustuva sitoutuminen tarkoittaa sitä, että työntekijällä ei ole varaa valita mitä työtä hän tekee vaan hän tekee jotakin työtä mitä hänen on mahdollista tehdä. Tällaisella työntekijällä ei ole erikseen paljoo syitä pysyäköön työpaikassa ja eikä ole halukas ponnistelemaan sen tavoitteiden eteen. Tällaisen työntekijän lähtöherkkyys työpaikasta onkin korkea. (Lämsä & Päivike 2017, 95.)

Palkkioon perustuvalla sitoutumisella tarkoitetaan sitoutumista, jossa sitoutuminen pohjautuu mahdollisuuteen saada jokin palkkio. Tällaiset palkkiot ovat aineellisia, kuten esimerkiksi kannusteet, palkka tai muut materiaaliset edut. Muita palkkioita voi olla myös sosiaalisia palkkioita ja psykologisia. Sosiaalisia ovat esimerkiksi työkaverit ja psykologisia esimerkiksi kehittymisen ja itsensä toteuttamisen mahdollisuudet. (Lämsä & Päivike 2017, 95.)

Luottamusperusteinen sitoutuminen sisällyttää itseensä moraalisia ja tunneperäisiä asioita. Moraali perustuu ihmisen tuntemaan velvollisuuteen tekemäänsä työtä ja työpaikkaa kohtaan. Moraalisen velvollisuuden tekeminen muodostaa myös työntekijöille erilaisia oikeuksia. Tällaisia oikeuksia ovat esimerkiksi oikeus kannustavaan ja oikeudenmukaiseen palkkaukseen, hyvään työhön ja työyhteisöön. Tunneperäisessä sitoutumisessa edellytetään työntekijältä kiintymistä työhönsä ja työpaikkaan. Tässä työ luo tarkoitusta ja mielekkyyttä työntekijän elämään. Kun henkilö kokee kiintymystä ja innokkuutta tekemäänsä työtä kohtaan, voidaan päätellä, että hänestä tulee entistä luovempi ja tarmokkaampi, sillä hänen tunnesuhde sisällyttää itseensä uskoa ja luottamusta omaan työhön ja organisaatioon. (Lämsä & Päivike 2017, 96.)

Organisaation luottamuksen kautta tapahtuvaa sitoutumista voidaan kuvata niin sanotulla luottamustalolla. Tässä talossa on viisi erilaista osa-aluetta. Näistä ensimmäinen on arvojen ja tavoitteiden yhteneväisyys. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation ja työntekijöiden välillä vallitsevat arvot ja tavoitteet ovat tasapainossa. Toinen osa-alue luottamustalossa on toimintaperiaatteiden- ja tapojen johdonmukaisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa tavoitellaan

johdonmukaisuutta eli ihmisiä kohdellaan organisaatiossa oikeudenmukaisesti ja samoilla periaatteilla. Kolmas osa-alue on osallistuminen ja keskustelun avoimuus. Tässä osa-alueessa henkilöstö osallistuu aktiivisesti työpaikkansa ja työnsä kehittämiseen. Neljäs osa-alue on välittämisen ja turvallisuuden tunne. Tässä osa-alueessa työntekijälle on muodostunut käsitys siitä, ettei hän ole työpaikalla ainoastaan vain tapa päästä joihinkin tavoitteisiin. Viides ja viimeinen osa-alue luottamustalossa on osaamisen ja kehittämismahdollisuudet. Tässä työntekijällä on tieto ja tunne siitä, että hän osaa tehdä työtään ja hänen osaamista arvostetaan. (Lämsä & Päivike 2017, 97.)



Luottamustalon pilarit. (Lämsä & Päivike 2017, 97.)

## 2.4 Sitoutumiseen ja työntekijöiden vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät

Yrityksessä henkilöstön hyväksi koettuja sitouttamiskeinoja ovat esimerkiksi erinomainen henkilöstöpolitiikka. Tämä koostuu kyseiseen alaan verrattuna kilpailukykyinen palkkataso tai muut kompensoivat mahdolliset edut ja hyödyt työntekijälle. Myös hyvällä tasolla oleva johtaminen koetaan sitouttamiskeinoksi. Mahdollisuus oppia ja kehittyä ja oman työn ja perheen yhtenevyyden mahdollistaminen. (Viitala 2007, 92.)

Työntekijöiden vaihtuvuus on normaali ilmiö työpaikoilla. Työntekijöillä on erilaisia syitä miksi lähteä organisaatiosta. Toiset lähtevät eläkkeelle, toiset opiskelemaan tai haluavat muuten vain vaihtaa työpaikkaa. Henkilöstön vaihtuvuus vaihtelee toimialoittain, esimerkiksi vuosina 2019-2020 kaupanalalla vaihtuvuus oli 21,9 % kun taas teollisuusalalla vain 13,1 %. Palvelualoilla vaihtuvuus oli kokonaisuudessaan noin 24 % kun taas teollisuusalalla tämä oli vain 13 %. Voidaan siis päätellä, että palvelualoilla vaihtuvuus on ollut suurta. (Mankki 2021.)

Työntekijöiden vaihtuvuus organisaatiossa voidaan jakaa kolmeen erilaiseen vaihtuvuuteen. Näitä ovat kausittainen vaihtuvuus, jossa työntekijät lähtevät organisaatiossa tietyn vuoden ajan kohdalla. Toisena vaihtuvuuden tyyppinä voidaan pitää työtehtäviin liittyvä vaihtuvuus. Tämä voi ilmetä esimerkiksi, jos organisaatiossa ei ole mahdollisuutta edetä urallaan, vaan työtehtävät pysyvät samankaltaisina koko uran. Viimeisenä ja pahimpana vaihtuvuuden mahdollisuutena on joukkopako. Tällöin suuri joukko työntekijöitä päättää lähteä organisaatiosta samanaikaisesti. Tällainen toiminta työntekijöiden kohdalla saattaa johtua esimerkiksi esihenkilön vaihdoksesta, palkkakiistasta tai mediassa esiintyvistä asioista. (jobly.fi 2009.)

Työntekijän vaihtuvuuteen voidaan vaikuttaa monella eri tavalla. Tällaisia erilaisia tapoja ovat esimerkiksi viestiminen työntekijöiden kanssa. Työntekijöille tulee olla avoin ja mitään ei tulisi salata. Salailu ilmapiiri saa ihmisen kokemaan epä mukavuutta. Myös etujen lisäämisellä on vaikutusta työntekijöiden vaihtuvuuteen. Tämänkaltaisilla erilaisilla lisäeduilla voidaan saada parannusta

aikaiseksi työpaikan työilmapiirissä. Myös positiivinen palaute ja henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen edistää vaihtuvuuden vähäisyyttä. Myös erilaiset yhteiset tapahtumat joissa työntekijät viettävät aikaa yhdessä työn ulkopuolella edistää vaihtuvuuden pysymistä maltillisena. (jobly.fi 2009.)

#### 2.4.1 Esimiestyö

Työelämässä kaikki johtajat, ihan ylimmältä tasolta lähtien ovat esimiehiä. Esimiehen kriteeri täyttyy silloin, jos henkilöllä on edes yksi alainen, joka raportoi hänelle. Erilaisten johtajien lisäksi esimiesasemassa ovat myös erilaisten vastuualueiden päälliköt, tiimivetäjät ja työnjohtajat. Esimiestyöhön ja esimiehisyyteen sisältyy kaikki se toiminta, jonka varassa esimies suuntaa ja tukee alaisiaan tavoitteiden saavuttamisessa. Jokaisella työntekijällä, joka organisaatiossa työskentelee, tulisi olla tiedossa kuka hänen esimiehensä on. (Viitala 2007, 271.)

Esimiestyössä tehtävät asiat korostuvat toimialasta tai yrityksestä riippumatta hyvinkin samankaltaiset asiat liittyen henkilöstövoimavarojen johtamisen haasteisiin ja rooleihin. Esimies on omille alaisilleen aina suunnan näyttäjä ja selkiyttäjä, olosuhteiden luoja, innostaja, osaamisen kehittäjä ja asioiden hallinnoija. Esimiestyöhön sisältyy paljon toisistaan vaihtelevia toimenkuvia. Esimies toimii esimerkiksi toiminnan ja suuntaamisen kehittäjänä ja olosuhteiden luojana. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös ilmapiirin vaaliminen mutta myös alaisten motivaation, osaamisen ja hyvinvoinnin ylläpitäminen. Esimiesten luovat omalla käyttäytymisellään organisaatiossa kulttuuria esimerkiksi keskustelujen ja toimintatapojen kautta. (Viitala 2007, 271–272.)

Esimiehen tärkeimpiin työtehtäväalueisiin kuuluu esimerkiksi tavoitteiden ja työtapojen selkeyttäminen, työntekijöiden tukeminen eli esimerkiksi työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen. Myös työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen kuuluu esimiehen tärkeisiin tehtäväalueisiin. Esimies toimii esimerkiksi ristiriitojen ratkaisijana ja luo keskusteluja. (Viitala 2007, 272.)

## 2.4.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on ihmisen ja työn yhteensopivuus. Kun nämä sopivat yhteen, työn sisältö ja vaativuus sopivat tarvittavan hyvin työntekijän kiinnostuksen ja tietotaidon kanssa. (Luukkala 2011, 19.) Työhyvinvointi voidaan jaksaa kolmeen eri osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat osaaminen, vaatimukset ja sosiaalinen tuki. (Luukkala 2011, 31.)

Työhyvinvoinnin keskiössä on osaaminen. Kun työntekijä on osaava, hänellä on hallinnan tunne ja hän kokee, että työperäinen stressi on myönteinen asia ja hänen voimavaransa aktivoituvat. Työntekijä, jolla on hallinnan tunne, hän jaksaa tehdä työtä rennolla otteella. Tällaisen työntekijän ei tarvitse kuluttaa energiaansa erikseen jännittämiseen esimerkiksi sen suhteen, että selviytyykö hän jostakin työtehtävästä riittävän hyvin. Työntekijä, joka on osaava, saa työyhteisöltä arvostusta ja vastuuta. (Luukkala 2011, 31–32.)

Vaikka työntekijällä löytyy paljon osaamista, vaatimukset häntä kohtaan voivat mahdollisesti olla liian suuret. Työhyvinvoinnin kannalta onkin erittäin tärkeää, että osaaminen ja vaatimukset työnsuhteen olisivat sopusoinnussa. Suurimmalla osalla ei haittaa, jos työn vaatimukset ylittyvät hetkellisesti työn voimavarojen ja osaamisen suhteen. Tällaisia hetkiä voi olla esimerkiksi jokin sesonki aika tietyllä alalla. Tällaisen hetkellisen kuormituksen ihminen kestää hyvin, jos hän saa siitä riittävän vapautumisen vapaa-ajalla. Myös riittävän laaja sosiaalinen tuki työelämässä auttaa selviytymään hetkellisistä kuormituksista. (Luukkala 2011, 31–32.)

Psykologisesta näkökulmasta työhyvinvointi käsitetään tunneperäiseksi asiaksi. Työntekijä tuntee hyvin miltä kehossa tuntuu, kun työvuoro lähestyy ja saapuminen työpaikalle koittaa. Työvuoro ja työpaikalle saapuminen tuntuu todennäköisesti hyvältä, jos työnteko on hyvää, mutta se saattaa tuntua myös pahalta, jos työtä joutuu pakosti tekemään. Esimerkiksi puutteellinen osaaminen johonkin työtehtävään saattaa painaa mieltä jo edellisenä iltana ja vaikuttaa työntekijän unenlaatuun. (Luukkala 2011, 32.)

Työhyvinvoinnista puhuessa siitä käytetään usein erilaisia kielellisiä ilmaisuja, näitä ovat esimerkiksi työn ilo, työn imu, ammattilypeys ja kutsumus. Työterveyspsykologi Antti Aro on kirjoittanut kirjassaan "Onko työssä tolkkua?" (2006), että hän pitää työhyvinvoinnin kannalta merkittävänä ja tärkeänä mielekkyyden kokemusta. Tällä tarkoitetaan sitä, että hyvä työ tuo siunausta, mutta huono työ taas on yhtä kärsimystä. Työhyvinvointi lisääntyy silloin, kun työntekijä saa suorittaa hänelle osoitetun työtehtävän rauhassa alusta loppuun ilman erinäisiä keskeytyksiä. Tätä kutsutaan työrauhaksi. Kun työssä on selkeää päämäärä, se luo työhyvinvointia, mutta myös se, että työntekijällä on mahdollisuus saada tarvittaessa välitöntä ja rakentavaa palautetta jo tehdystä työstä. (Luukkala 2011, 32.)

#### 2.4.3 Palkitseminen

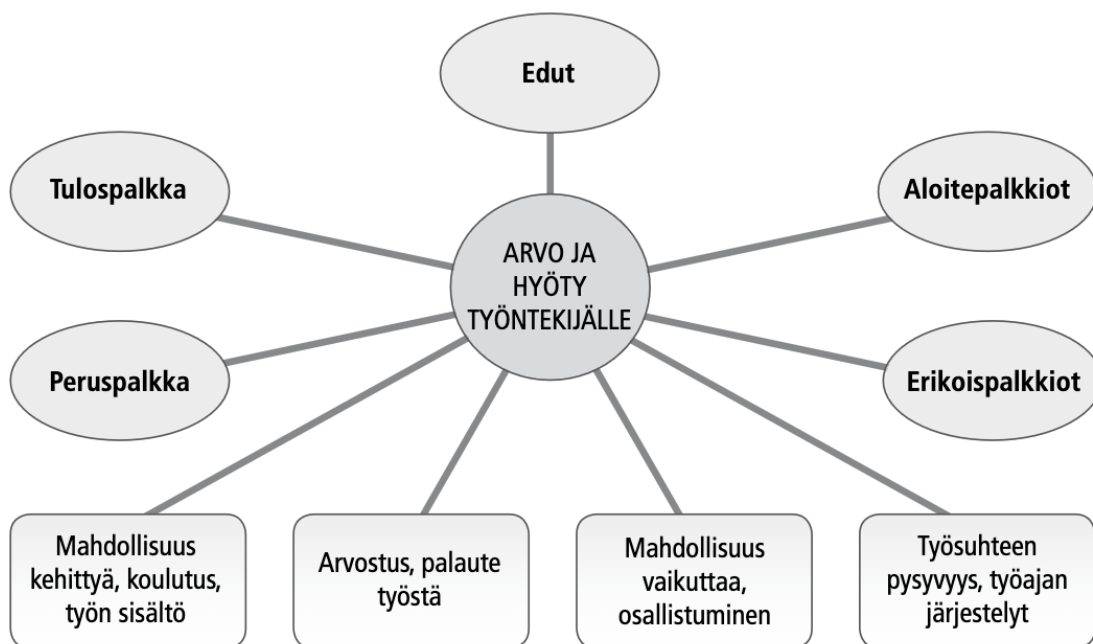
Organisaatiolla on velvollisuus maksaa työntekijälle kohtuullinen korvaus työpanoksesta, jonka työntekijä on antanut yritykselle. Palkka ei varsinaisesti ole palkitsemista, vaan se on hinta työntekijän suorittamasta työstä yritykselle. Palkka ei myöskään ole motivaatiokeino. Käsitteellä palkitseminen on kuitenkin vahva viittaus käsittämään niin palkka kuin muut taloudelliset edut, joita työntekijä saa suoritettuaan jonkin työnsä. Palkalla tarkoitetaan siis vastinetta työntekijälle suoritetusta työstä. Tämä voi koostua erilaisista suoritukseen ja tulokseen ja myös aikaan perustuvista eristä ja lisistä. (Viitala 2007, 140.)

Sidosryhmäteorialla määritellään, että kaikki ryhmät, jotka ovat yritykseen sidoksissa antavat yrityksen panoksensa, jos he kokevat saavansa vastineeksi panoksestaan tarvittavan korvauksen. Yksinkertaisesti selitettynä, työntekijä antaa oman panoksensa, tiedon ja taidon ja myös idean yrityksen käyttöön, jos hän kokee saavansa tästä vastineeksi riittävän korvauksen taloudellisesti ja myös henkisen palkkion. Yrityksillä onkin haasteita onnistua luomaan sen kaltaiset työtehtävät, työympäristön ja palkitsemisjärjestelmän, että työntekijät pystyvät kokemaan, että heidän panoksensa yritykseen ja siitä saama vastike olisivat tasapainossa. (Viitala 2007, 140.)

Yrityksen palkitsemiseen liittyvät periaatteet on mahdollista jaotella pitkän aikavälin linjauksiksi eli palkitsemisstrategioiksi ja lyhyen aikavälin palkitsemisen toimintatavoiksi eli palkkapolitiikaksi. Yrityksen palkitsemisen yleiset ja pitkän aikavälin periaatteet luovat yrityksessä palkitsemisstrategian. Palkitsemisstrategia on keskeinen henkilöstöstrategian osa. Palkitsemisstrategian luominen yrityksessä on ylimmän johdon asia ja tässä prosessin kantajana ja keskeisenä asiantuntijana henkilöstöjohto toimii. Palkitsemisstrategiassa otetaan kantaa erilaiseen keskeiseen asiaan. Nämä kolme keskeistä asiaa ovat kysymys siitä, mitä halutaan palkita. Jos palkitseminen tapahtuu tuloksista, niin minkä organisaatiossa olevan tason tuloksista palkitseminen muodostuu ja miten palkitsemisesta koostuvat palkkiot jaetaan. (Viitala 2007, 142.)

Yrityksessä palkitseminen toteutetaan käytännön tasolla palkitsemispolitiikan ja tämän toteuttamisen vahvistavan palkitsemisjärjestelmän avulla. Yrityksessä palkitsemisjärjestelmä on yksi johtamisen välineistä. Tämän johtamisen välineen pitäisi tukea näkemyksen saavutettavuutta ja strategian toteuttamista. Yrityksen palkitsemisjärjestelmä koostuu erikseen valituista palkitsemistavoista ja niihin liittyvistä prosesseista. Palkitsemisessä päätetään, mistä palkkiot muodostuvat, minkälaisen perusteen pohjalta ne annetaan, paljonko palkitseminen on, millä aikavälillä palkitseminen suoritetaan ja kenellä palkitseminen suoritetaan. (Viitala 2007, 144.)

Yrityksellä on mahdollisuus tietyssä määrin vapaus määritellä, mitä palkitsemiskeinoja yritys käyttää ja millä tavalla. Palkitsemisessä kuitenkin on olemassa joitakin pakottavia ehtoja, joista tärkeimpiä ovat alaa kosketa työehtosopimus sekä työ- ja verolainsäädäntö. Kun yritys kehittää palkitsemisjärjestelmäänsä, yrityksen on tiedettävä ja otettava huomioon edellä mainittujen seikkojen lisäksi esimerkiksi yrityksen nykyinen henkilöstö, työmarkkinatilanne ja verotus. (Viitala 2007, 143–144.)

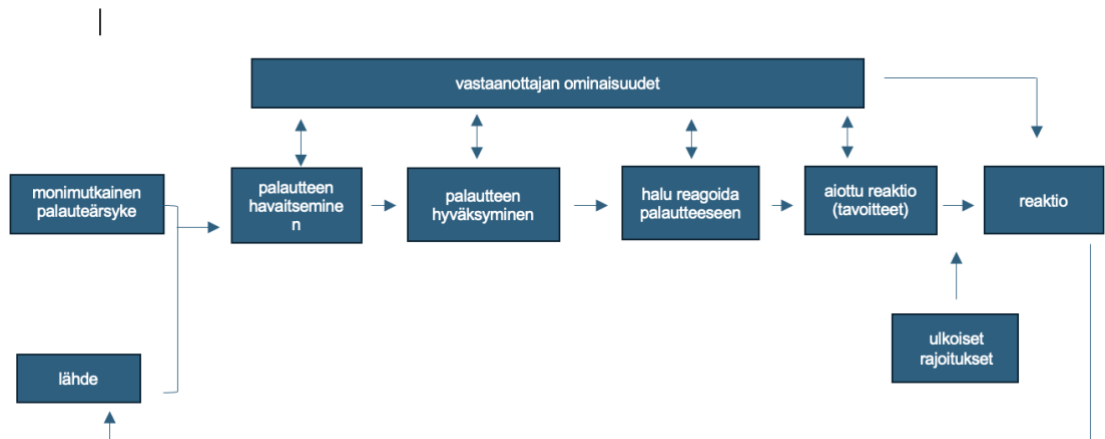


Palkitsemisen kokonaisuus. (Viitala 2007, 147.)

#### 2.4.4 Palaute

Sanalla palaute tarkoitetaan yksilön tietoon tulevaa informaatiota omasta toiminnastaan. Palaute kertoo vastaanottajalle mahdollisista palkkioista tai rangaistuksista tai sen, että miten yksilön tulisi toimia. Palaute voi olla rangaistus tai palkkio. Tällaiset tärkeät palkkioryhmät ovat esimerkiksi sosiaaliset palkkiot. Sosiaaliset palkkiot ovat esimerkiksi kiitos, tunnustus, rohkaisu tai huomaavaisuuden osoitus. Jos palaute annetaan suorituksesta, se on tehokas kannustin, koska tämän kaltainen palaute vetoaa yksilön ylimmän tason tarpeisiin. (Ruohotie & Honka 1999, 88.)

Työntekijä voi saada työssään palautetta monesta eri lähteestä. Tällaisia lähteitä ovat esimerkiksi yrityksen henkilöstö. Yrityksen henkilöstö havainnoi ja arvioi muiden työntekijöiden käyttäytymistä. Tällaisia henkilöitä voi työpaikalla olla esimerkiksi työtoverit. Toinen lähde, josta palautetta voi saada on työ itse. Tällöin palaute liittyy syvästi työtehtävään. Myös työntekijä itse voi arvioida omaa suoritustaan. Tällaiseen oman työsuorituksen arviointiin vaikuttaa esimerkiksi aikaisemmat kokemukset. (Ruohotie & Honka 1999, 88.)



Palautemalli. Mukailten (Ruohotie & Honka 1999, 89.)

Ulkoisesti tuleva palaute parantaa niin yksilön, ryhmän tai yrityksen tulosta useasta eri syystä. Palaute auttaa korjaamaan jo mahdollisesti tapahtuneita virheitä, mahdollistaa tunnistamaan ja ratkaisemaan ongelmia ja myös selkeyttämään tavoitteita. Kaikki edellä mainittu johtaa työmotivaation lisääntymiseen. Palautesysteemi ei aina ole tehokas, vaan sen tehokkuus määrittyy siitä, miten sitä hyödynnetään: miten esimerkiksi tietoa muodostetaan ja miten tärkeänä se koetaan. Myös miten paljon ja usein palautetta annetaan ja miten ihmiset tämän ottavat vastaan vaikuttaa palautteen tehokkuuden. Palautteen antaminen ei varsinaisesti takaa positiivisia tuloksia. (Ruohotie & Honka 1999, 84.)

Työkäyttäytymisessä tapahtuvaa palautteen antamista voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan. Nämä kategoriat ovat tulostavoitteiden saavuttamiseen liittyvä palaute ja työsuoritusta koskeva palaute. Tulostavoitteisiin perustuvassa palautteessa tietoa koskien työkäyttäytymistä tai työsuoritusta on hyvinkin kiistaton ja perustuu tosiasioihin. Subjektivistä tietoa liittyen edellä mainittuun asiaan antaa esimerkiksi poissaolotiedot, tuotettujen yksiköiden määrä ja hävikin määrä. (Ruohotie & Honka 1999, 85.)

Palautejärjestelmää on myös kritisoitu tutkimuksissa erinäisissä suomalaisyrityksissä, jossa palautejärjestelmä on paljastunut tehottomaksi. Ruohotien ja Hongan (1999) mukaan palautejärjestelmän ongelmia on neljä.

Näistä ensimmäinen on se, että palautesysteemi ei anna tietoa kaikilta yrityksen toimivuuden kannalta tärkeiltä alueilta. Esimerkiksi esimiehet ovat yleensä hyvinkin tietoisia yrityksen saavuttamista tuloksista, mutta alaisten asenne on pimennossa. Toinen ongelmaksi koettu asia palautejärjestelmässä on se, että palautesysteemi ei anna käyttäjän kannalta tärkeää tietoa. Palautesysteemi ei ole tehokas, jos se ei vastaa sen käyttäjän tarpeita. Kolmas ongelmakohta on se, että palautetta ei anneta riittävän usein ja ajoissa. Monet työntekijät haluavat ja tarvitsevat palautetta yhä useammin. Kun palaute annetaan riittävän ajoissa ja tarpeeksi usein, tämä auttaa työntekijää tunnistamaan esimerkiksi sen, että miten hyvin hän on suoriutunut tehtävästä. Säännöllisesti annettu palaute luo perustaa työpaikalla käytäviin kehityskeskusteluihin. Tällä tavoin autetaan myös löytämään ratkaisuja, joihin esihenkilö ei yksin kykenisi. Neljäs ongelma on se, että esihenkilöt eivät käytä tehokkaasti palautesysteemiä. Monet työntekijät kaipaavat palautetta, joka auttaa parantamaan tulevaisuudessa tapahtuvaa työsuoritusta. Usein palaute kuitenkin on luonteeltaan pelkästään suoritusta arvostelevaa ja tämänkaltaisen palaute ei auta tunnistamaan ja ratkaisemaan ongelmia. (Ruohotie & Honka 1999, 85–86.)

Kun palautesysteemiä käytetään oikein ja aktiivisesti eli palautesysteemi tuottaa jatkuvaa ja säännöllistä palautetta, tämä parantaa yrityksen tehokkuutta. Tutkimuksen perusteelta voidaan havaita erilaisia yleistyksiä. Tällaisia ovat esimerkiksi se, että jatkuva, säännöllinen ja toimiva palautesysteemi on arvokas johtamisen väline. Kun palaute koskee työsuoritusta tai prosessia, se luo positiivisia asenteita yrityksen työntekijöissä ja tämä parantaa yrityksen toimintaa ja tulosta. Palautteen tehokkuuden määrää esimerkiksi se, että missä määrin esihenkilöt kannustavat työntekijöitä aktiiviseen tiedon hankkimiseen ja miten esihenkilöt auttavat heitä soveltamaan tietoa. (Ruohotie & Honka 1999, 86–87.)

### 3 MOTIVAATIO

#### 3.1 Motivaatio

Motivaatio on ihmisen toiminnan perusta ja motivaation perustana ovat motiivit. Motiivilla tarkoitetaan erilaisia haluja tai tarpeita. Motiiveiksi voidaan laskea myös palkkioita ja rangaistuksia. Ihmisen motivaation saa aikaiseksi juuri motiivit. (Terveysverkko.fi n.d.) Palvelualoilla tapahtuvassa myyntityössä työntekijöitä erityisesti motivoi rutiinien vähyys, saavutuksen tunne, prospektointi ja ansiot. (Parikka 2019.)

Motivoituneina ihmisen käyttäytyminen on päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista. Motivaatioon liittyvät vahvasti vapaaehtoisuus ja tahdonalaisuus. Ihmisen motiivit ovat joko tietoisia tai tiedostamattomia. Motivaation tutkiminen on monimutkaista. Motivaatiota on tutkinut itävaltalainen psykoanalyysin kehittäjä Sigmund Freud. Hän teki paljon tutkimuksia motivaatiosta alitajuisen motivaation näkökulmasta ihmisen käyttäytymiselle. (Sinokki 2016, 60.)

Motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen psyykkistä tilaa, jossa motivaatio näyttää suunnan ihmisen vireydelle, aktiivisuudelle ja ahkeruudelle omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivaatioon vahvuus vaikuttaa siihen, kuinka vahvasti tätä pidetään yllä. Käsite motivaatio on peräisin latinan kielestä *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaation kantasana on motiivi, joka tarkoittaa syytä tai aihetta. (Sinokki, 2016, 60–61.)

Motivaatio toimii ihmisen käyttäytymisen energianlähteenä. Se myös ohjaa ihmisen käyttäytymistä kohti tavoitteita ja säätelee käyttäytymistä. Motivaatio vaikuttaa ihmisen toiminnan intensiteettiin, sitoutumiseen, tehtävien valintaan ja suorituksen laatuun. Motivaatiolla on vaikutusta esimerkiksi opiskeluun, harrastuksiin ja muihin elämäntapoihin. (Sinokki 2016, 60–61.)

### 3.2 Motivaatioteoriat

Varhaisessa vaiheessa motivaatioteoriat käsittelivät motivaatiota voimana, joka panee asiat liikkeelle, jotka perustuivat sisäisiin vietteihin ja tarpeisiin. Sigmund Freudin mukaan tällaisia edellä mainittuja fysiologisia perustarpeita olivat aggressio ja seksuaalisuus. Sigmund Freudin mukaan nämä fysiologiset perustarpeet käyttäytymisen motivaationa ohjaamassa toimintaa. Myöhemmin motivaatioteorian perusvietteiksi laskettiin Clark Hullin mukaan: neljä viettiä, nämä olivat nälkä, jano, seksuaalisuus ja kivun välttäminen. Hullin lainaten nämä neljä perusviettiä ohjaavat ihmisen motivaation suuntaa. Edellä mainittujen teorioiden mukaan nämä ihmisen perustarpeet ovat synnynnäisiä ja muuttumattomia. (Sinokki 2016, 72–73.)

Kun Sigmund Freud ja Clark Hull tutkivat motivaatiota, samaan aikaan muut tutkijat olivat kuitenkin sitä mieltä, että ihmisen perustarpeet liittyen motivaatioon ovat psykologisia ja opittuja. Kun motivaatioteoriat kehittyivät viitekehyksiksi, syntyi yhä enemmän behavioristinen näkemys, vaikkakin teoriat olivat luonteeltaan mekanistisia. Näihin teorioihin kuului klassisen ehdollistumisen teoria, välineellisen ehdollistumisen teoria ja mallioppimisen teoria. Näillä edellä mainituilla teorioilla oli jokaisella oma tunnettu tutkija. (Sinokki 2016, 72–73.)

Klassisen ehdollistumisen teorian tunnetuksi tutkijaksi tuli venäläinen fysiologi Ivan Pavlov, joka suoritti koirakokeita. Pavlov selitti ärsykkeen ja reaktion välisellä yhteydellä ihmisen käyttäytymistä ja motivaatiota toisistaan eriävissä tilanteissa. Välineellisen ehdollistumisen teorian tunnettu tutkija, yhdysvaltalainen psykologi Burrhus Skinnerin teorioiden mukaan erilaisilla palkitsemis- ja rankaisutavoilla oli suuri merkitys myös ihmisen ohjaamiselle ja motivaation syntymiselle. Mallioppimisen teorioista mainitsemisen arvoisena voidaan puolestaan pitää kanadalaisen psykologi Albert Banduran sosiaalisen oppimisen teoriaa. Tässä teoriassa suuri osa oppimisesta selitettiin tapahtuvan muiden matkimisella. Näiden behaviorististen teorioiden jälkeen motivaatioon

liittyvien tutkimusten suunta kehittyi kohti humanistista psykologiaa. (Sinokki 2016, 72–73.)

### 3.2.1 Maslow'n tarvehierarkia

Yhdysvaltalaisen psykologin Abraham Maslow'n mukaan ihmisten tarpeet olivat hierarkisesti järjestyneitä. Alemmalla tasolla olevat tarpeet olivat luonteeltaan fysiologisia ja ylemmillä tasoilla psykologisia. Maslow'n tarvehierarkialateorialla tarkoitetaan teoriaa, jossa ihmisen perustarpeet pitää ensiksi tyydyttää, jonka jälkeen näiden tarpeiden täytyessä ihminen alkaa hakemaan tyydytystä tarvehierarkiassa korkeammalla oleville tarpeille. Maslow'n on määrittänyt, että ihmisen tarpeiden hierarkiassa ensimmäisenä ilmaantuvat fysiologiset tarpeet. Tämän jälkeen seuraavana ilmenevät turvallisuuden tarpeet, jonka jälkeen kolmantena yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet. Näitä seuraa seuraavaksi arvostuksen tarpeet ja tämän jälkeen korkeimmalla tarvehierarkiassa itsensä toteuttamisen tarpeet. (Sinokki 2016, 73.)

Fysiologisiksi tarpeiksi voidaan määrittää esimerkiksi nälkä, jano, lämpö ja seksuaaliset tarpeet. Turvallisuuden tarpeiksi voidaan määrittää varmuus, suojautuminen fyysisiltä ja tunne-elämän haitoilta sekä vaaran välttäminen. Puolestaan yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeiksi voidaan määrittää esimerkiksi hyväksyntä, ystävyys, rakkaus ja yhteenkuuluvuuden tunne. Arvostuksen tarpeiksi voidaan määrittää esimerkiksi itsekunnioitus, itsenäisyys ja kiitoksen saaminen. Itsensä toteuttamisen tarpeiksi voidaan määrittää omat saavutukset ja henkinen kasvu ja kehittyminen. (Sinokki 2016, 73.)



Maslow'n tarvehierarkiateoria (Sinokki 2016, 74.)

Maslow'n tarvehierarkiassa ihmisen motivaatio ja innostus luovuuteen sekä mahdollisuus keksiä ja löytää jotain uutta syntyy vasta silloin, kun muut perustarpeet ovat täytetty. Tämä tapahtuu vasta Maslow'n tarvehierarkian mukaan hierarkian huipulla. Ihmisen elämisen perusasioiden täytyy olla kunnossa, jotta ihmisen luovuudella on mahdollisuus päästä valloilleen. Esimerkiksi luottamus siihen, että ravintoa on riittävästi ja ihmisen ei tarvitse palella kylmässä luovat tärkeätä perustaa. Näiden lisäksi ihminen tarvitsee yleisesti varmuutta tulevaisuudesta ja tarvittavan hyvällä mallilla olevia kotiasioita. (Sinokki 2016, 74–75.)

Maslow on sittemmin todennut, että hänen määrittelemiensä tarpeiden tyydytys ei välttämättä etene hierarkisesti, vaan jokin hänen määrittelemistä tarvetyypeistä saattaa korostua muista alemmista tasoista riippumattomana. Maslow'n tarvehierarkian avulla on mahdollista koittaa ymmärtää esimerkiksi ihmisen motivoitumista ja turhautumista työelämässä. Osakseen Maslow'n tarvehierarkia on myös saanut kritiikkiä, sillä Maslow käytti tutkimuksissaan lähipiiriänsä ja poikkeuksellisia ihmisiä, kuten Albert Einsteinia. (Sinokki 2016, 74–75.)

### 3.2.2 Ryan & Decin Itseohjautuvuusteoria

Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoriassa ihmisen tarpeet määritellään kolmeen eri tarpeeseen. Nämä tarpeet ovat kompetenssitarve, yhteenkuuluvuuden tarve ja autonomian tarve. Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteorian ydinajatus on, kun ihminen on valinnut itselleen tavoitteen (autonomia), kykenee hän saavuttamaan sen (kompetenssi) ja tämän tavoitteen saavuttamisen jälkeen ihminen pääsee jäseneksi haluamaansa ryhmään tai saa siltä ryhmältä arvostusta (yhteenkuuluvuus). Nämä erilaiset tarpeet vaikuttavat eri tavalla erilaisissa ympäristöissä ja nämä vaikuttavat ihmisen sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 128–129).

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio puolestaan vaikuttavat tavoitteiden asettamiseen. Karkeasti ilmaistuna sisäisesti motivoituneella tavoitteet ovat sellaisia, mitä hän itse haluaa. Ulkoisesti motivoitunut henkilön sen perusteella mitä muut haluavat. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 128–129). Sisäistä ja ulkoista motivaatiota käsitellään seuraavassa luvussa tarkemmin.

Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoriassa heidän mukaan ihminen on kykeneväinen saavuttamaan jonkin tavoitteet pelkästään ulkoisen motivaation vuoksi, mutta tällöin tavoite ei tunnu omalta. Tämän tavoitteen on asettanut joku toinen ja tämä tavoite on irrallaan ihmisestä itsestään. Tällaista tapausta kutsutaan motivaation puutteeksi (amotivation). Amotivaatiota voi ilmentyä ihmisen jokapäiväisessä kielenkäytössä. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 129).

### 3.3 Motivaation lähde

Ihmisellä on kaksi erilaista tapaa motivoitua. Nämä motivaation lähteet ovat ulkoinen motivaatio ja sisäinen motivaatio. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista. Tämä motivaation tapa on vastaamista erilaisiin uhkiin ja olennaisten resurssien keräämistä selviytymisen takia. Jonkin asian suorittaminen siis nähdään ulkoisessa motivaatiossa välineenä ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi. Ulkoisessa motivaatiossa yksilö joutuu haastamaan itseään ja työntämään itseään tekemään jotakin asiaa, ja tämän kaltainen toiminta on henkisten resurssien kuluttamista. Ulkoisesta motivaatiosta voidaan käyttää vertauskuvallisesti keppi- ja porkkanamotivaatiota. Ihminen on tässä vertauskuvassa passiivinen olento, ja tämän passiivisen olennon liikkeelle saamiseksi tarvitaan aina joko kielteistä keppiä tai myönteistä porkkanaa. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Sisäisessä motivaatiossa motivaatio on proaktiivista. Tässä motivaation tavassa yksilö hakeutuu aktiivisesti asioita, jotka innostavat ja ovat mieleisiä. Nämä asiat pyrkivät vetämään yksilöä puoleensa ja yksilö kokee halukkuutta tehdä jotain tiettyä asiaa, vaikka tästä ei välttämättä ole tarjolla mitään ulkoista palkkiota. Ihmisellä on tapa ja halu tehdä itseään miellyttäviä sisäisesti motivoituneita aktiviteetteja, joten tämän vuoksi tällainen tekeminen ei samalla tavalla kuormita yksilön henkistä kapasiteettia kuin ulkoinen motivaatio tekee. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

| <b>Ulkoinen motivaatio</b>         | <b>Sisäinen motivaatio</b>   |
|------------------------------------|------------------------------|
| Reaktiivista                       | Proaktiivista                |
| Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset | Sisäinen innostus tekemiseen |
| Kaventaa näkökulmaa                | Laajentaa näkökulmaa         |
| Negatiiviselta suojautuminen       | Positiiviseen etsiytyminen   |
| Kuluttavaa                         | Energisoivaa                 |
| Ihminen työntää itseään kohti      | Tekeminen vetää puoleensa    |
| "Keppi ja porkkana"                | "Leikki"                     |

Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia (Martela & Jarenko 2014, 14.)

### 3.3.1 Ulkoinen motivaatio

Ulkosen motivaation voi jakaa kahteen erilaiseen tapaan. Ulkoiseksi motivaatioksi voidaan määritellä ulkoista kontrollia, jossa ihminen tekee asian, koska joku kontrolloi ihmistä ulkoapäin. Tällaista ulkoisen motivaation osaa edustavat kaikki palkkiot ja rangaistukset, nämä ovat siis ulkoista kontrollia. (Martela & Jarenko 2015, 32.) Ulkoisia motivaatiotekijöitä voidaan tarkastella Maslow'n tarvehierarkiateorian kautta. (Sinokk, 2016, 225.) Klassisia ulkoisen kontrollin tapoja ovat kiristys, uhkailu ja lahjonta. (Martela & Jarenko, 2015, 32.)

Toinen ulkoisen motivaation tapa on sisään otettu kontrolli. Tämä tarkoittaa ihmisen itse pakottaa itsensä tekemään asioita, vaikka ei tätä oikeasti haluaisi tehdä. Ihmiset tekevät paljon sen eteen, jotta välttyisivät syyllisyydeltä, häpeältä ja itseruoskinnalta. Ihmisellä on siis kyky pistää itsensä ruotuun, vaikka asian tekeminen tuntuukin sellaiselta, mikä ei ole itsevalittua vaan joutuu tiettyä asiaa tekemään pakon edestä. Vaikka ihminen itse päättää noudattaa ulkoista ja sisään otettua kontrollia, ei ihminen koe pääsevänsä toteuttamaan itseään. Ihminen tekee asioita, jotka tuntuvat pakollisilta. (Martela & Jarenko 2015, 32.)

Työelämässä ulkoisen motivaation motivaatiotekijänä pidetään pääsääntöisesti palkkioita eli palkkaa. Rahapalkan avulla fysiologisia tarpeita voidaan tyydyttää, kuten esimerkiksi nälkää ja janoa, sekä edesauttaa perusturvaa ja siten turvallisuuden tarpeita. Palkkaa voidaan pitää myös sosiaalisena tarpeena, sillä sitä voidaan arvioida esimerkiksi suhteessa työtovereihin, ystäviin tai vaikkapa naapureihin. Palkkaa on mahdollista käyttää myös saavutusten mittarina. (Sinokki 2016, 224–225.)

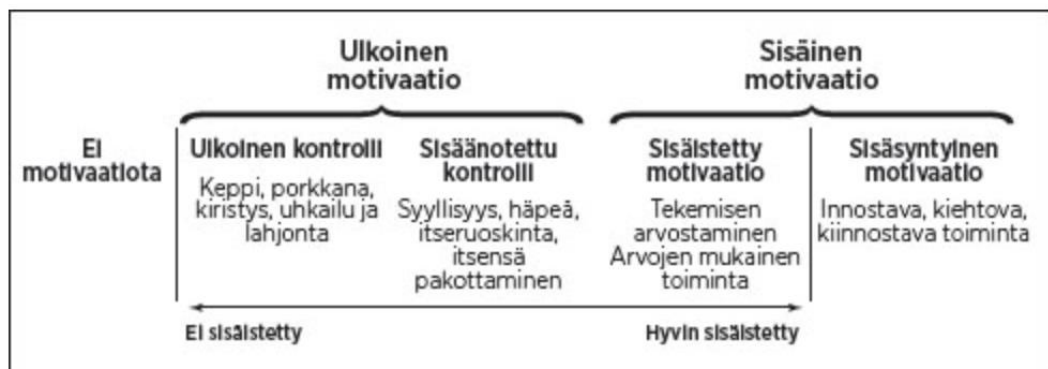
Maslow'n tarvehierarkiassa korkeimmalla tasolla on kuitenkin ihmisen itsensä toteuttamisen tarpeet. Maslow'n tarvehierarkiateorian mukaan näihin voidaan ryhtyä vasta silloin, kun muut tarpeet on tyydytetty. Tällä tasolla palkalla ei ole niin suurta merkitystä. Palkka voi toisaalta olla niinkin korkea, että kaikkia tarpeita pystytään toteuttamaan vapaasti. Työelämässä ulkoisen motivaation rangaistuksina voidaan pitää esihenkilön tai työtoverin kriittinen palaute sekä

asiakastyytymättömyys. Valtaosa työntekijöistä pyrkii tekemään työnsä hyvin, ja täten välttämään negatiivista palautetta. (Sinokki 2016, 224–225.)

### 3.3.2 Sisäinen motivaatio

Ulkoisen motivaation tapaan myös sisäistä motivaatiota on kahdenlaista. Toinen näistä on sisäsyntyinen motivaatio. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisen tekemä asia on itsessään innostavaa ja nautinnollista. Tämä tapa motivoitua pohjautuu puhtaasti tekemisen mukavuudesta. Toisessa sisäisen motivaation tavassa, sisäistetyssä motivaatiossa jonkin asian suorittaminen tuntuu arvokkaalta, sillä jollakin tavalla se kytkeytyy ihmiselle itselle tärkeisiin päämääriin ja arvoihin. Tämä tekeminen menee yksi yhteen siis ihmisen oman arvomaailman kanssa, koska hän kokee tekemisen itsearvoiseksi ja tärkeäksi. (Martela & Jarenko 2015, 32.)

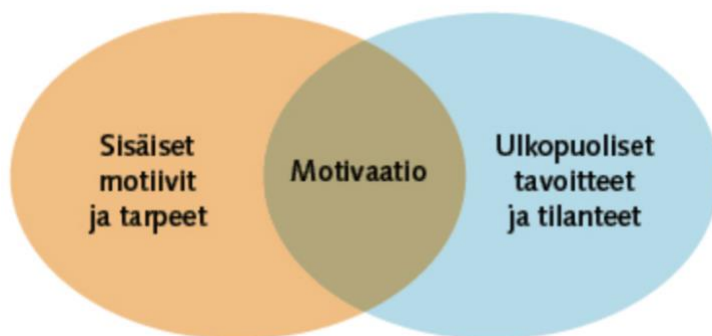
Sisäisessä motivaatiossa työntekijä tarttuu työhönsä puhtaasta ilosta ja nautinnosta. Sisäisellä motivaatiolla on yhteys ihmisen positiivisiin tunteisiin, ajatuksiin ja käyttäytymiseen. Flow-käsitteen luojaakin tunnettu unkarilainen psykologi Mihaly Csikszentmihalyi on, on motivaatiotutkimuksissaan todennut, että työntekijä, joka on kykenevä kontrolloimaan sisäistä kokemusmaailmaansa, pystyvät määräämään elämänsä laadun ja tällä tavalla pääsevät niin lähelle onnellisuutta kuin ihminen voi päästä. Työntekijän sisäistä motivaatio voi johtaa toiminnallaan esihenkilöt ja johtajat, mutta jokainen työntekijä voi itse miettiä keinoja, jolla sisäistä motivaatiota voi ylläpitää ja parantaa. (Sinokki 2016, 226.)



Sisäinen ja ulkoinen motivaatio (Martela & Jarenko 2015, 33.)

### 3.4 Motiivit ja motivoituminen

Motiiveiksi kutsutaan yksilön haluja, pyrkimyksiä ja psykologisia tarpeita. Motiivit kertovat syyn sille, mitä varten ihmiset ajattelevat ja toimivat, kuten toimivat ja ajattelevat. Ihmisillä motiivin toteuttaminen on tavoite. Ihmisen sisäiset motiivit pohjautuvat lähinnä geeniperimään ja lapsuuden kokemuksiin, tämän takia ihminen ei aina tunnista, mitä asia motivoi. Sisäisten motiivien lisäksi on olemassa ulkoisia motiiveja. Nämä ovat ulkopuolelta annettuja tavoitteita ja nämä koostuvat omista olettamuksistamme ja muiden asettamista odotuksista. Työssä annetut tavoitteet ovat pääasiassa annettuja, vaikka ideaalitulanteessa ihminen on itse päässyt vaikuttamaan niihin. (Mayor & Risku 2015.)



Motiivit ja motivaatio (Mayor & Risku 2015.)

Ihmisen ideaalitulanteessa, ihmisen sisäiset motiivit ovat harmoniassa sen hetkisiin tavoitteisiin, elämäntilanteeseen ja olosuhteisiin. Kun ihmisen motiivit, tavoitteet ja elinolosuhteet vastaavat toisiaan, ihminen kokee tyydytystä ja on motivoitunut, eli ihmisellä on tällöin motivaatiota suorittaa jokin asia. Motivoituneena ihminen on hyvin luova ja tehokas. Erilainen tekeminen, oleminen ja käyttäytyminen kuluttavat vähiten energiaa silloin, kun sisäiset motiivit ja ulkoisesti asetetut tavoitteet ovat keskenään samassa suhteessa. (Mayor & Risku 2015.)

Työpaikalla työntekijöiden suorituksia voidaankin pyrkiä parantamaan varmistamalla, että työntekijöiden sisäiset motiivit ja työssä olevat tavoitteet ovat sopusoinnussa keskenään. Tähän vaaditaan hyvää johtajaa tai esimiestä, joka

osaa toimia ja kommunikoida työntekijöiden kanssa sillä tavalla, että jokaisen työntekijän yksilölliset sisäiset motiivit otetaan johtamistilanteessa huomioon. (Mayor & Risku 2015.)

### 3.5 Työmotivaatio ja taloudellinen merkitys

Työmotivaatio on yksi osa motivaatiota ja motivaatiossa pitää huomioida jokaisen yksilöllisyys. Työmotivaatiossa täytyy ottaa huomioon työntekijää koskevien tekijöiden, esimerkiksi persoonallisuuteen ja elämänvaiheeseen. Näiden lisäksi tulee ottaa huomioon johtamisen, työyhteisö ja työn ominaisuudet. Työmotivaatiolla tarkoitetaan kokonaistilaa, joka luo, energisoi, suuntaa ja ylläpitää työntekijän työvoimaa. Tutkija Juho Wiskari kertoo, että motiivit virittävät työmotivaation. Wiskarin mukaan tämä rakentuu ihmisen ylpeydestä ja velvollisuudesta. Tämä tarkoittaa tunnepohjaista sitoutumista työtehtävään. Työntekijän motivaatiota ei voida yksilöidä, vaan eri asia vaikuttavat eri ihmisten motivaatioon työssä. Hyvänä esimerkkinä yksi työntekijä voi motivoitua työtehtävien sisällöstä, kun taas toinen voi motivoitua toisten auttamisesta ja kolmas ennestään luvasta rahapalkkiosta. (Sinokki 2016, 80–81.)

Työntekijän motivaatioon organisaatiossa vaikuttaa työn ominaisuuksien ja työympäristön kanssa henkilön persoonallisuus, elämäkokemukset ja elämänvaihe. Motivaatio työelämässä on tilanteen ja yksilön muodostamaa keskinäistä vuorovaikutusta. Tähän vaikuttaa henkilön henkilökohtaiset tarpeet, mutta myös monet muut tekijät. Motivoivalla työllä tarkoitetaan sellaista työtä, jossa on riittävä haasteellisuus, palkkiot jotka ovat saavutettavissa, hyväksytyt tavoitteet ja tarkoituksenmukainen osuus tärkeässä kokonaisuudessa. (Sinokki 2016, 81.)

Työyhteisöllä on merkittävä merkitys siihen, millainen yksittäisen työntekijän motivaatio on, mutta tällä on vaikutusta myös koko organisaation motivaatioilmapiiriin, sillä työyhteisö voi tyydyttää työntekijöiden liittymisen tarpeita. Esimerkiksi työpaikalla vallitseva ilmapiiri vaikuttaa työtyytyväisyyden kautta työmotivaatioon. Työn ominaispiirteisiin kuuluvat tekijät voidaan jakaa sosiaalisiin, taloudellisiin ja fyysisiin tekijöihin. Näitä edellä mainittuja asioita ovat esimerkiksi työnpaikalla tapahtuva johtaminen, työkaverit, palkka, työolosuhteet ja työolosuhteet. Fyysisiä tekijöitä ovat esimerkiksi tilat ja laitteet ja näihin liittyvät kalusteet. (Sinokki 2016, 81.)

Organisaatiossa työskentelevä työntekijä, joka omaa hyvän motivaation, tekee töitä asetettujen tavoitteiden saavuttamisen eteen ja haluaa käyttää omia henkisiä ja fyysisiä voimavarojaan työtä tehdessä. Tämän johdosta työmotivaatio vaikuttaa työntekijän omaavaan ahkeruuteen ja työtehokkuuteen. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä työntekijässä ovat työntekijän omat asenteet, arvot, urasuuntautuneisuus ja työntekijän oma käsitys työstä. Työntekijät, jotka kaipaavat ammatillisia haasteita, asettavat itselleen realistisia tavoitteita ja he ponnistelevat tätä tavoitetta kohti onnistuakseen siinä. Tällaiset työntekijät ottavat tarvittaessa riskejä ja he eivät lannistu, jos jokin asia ei mene kuten pitäisi, eli kohtaavat vastoinkäymisiä. (Sinokki 2016, 82.)

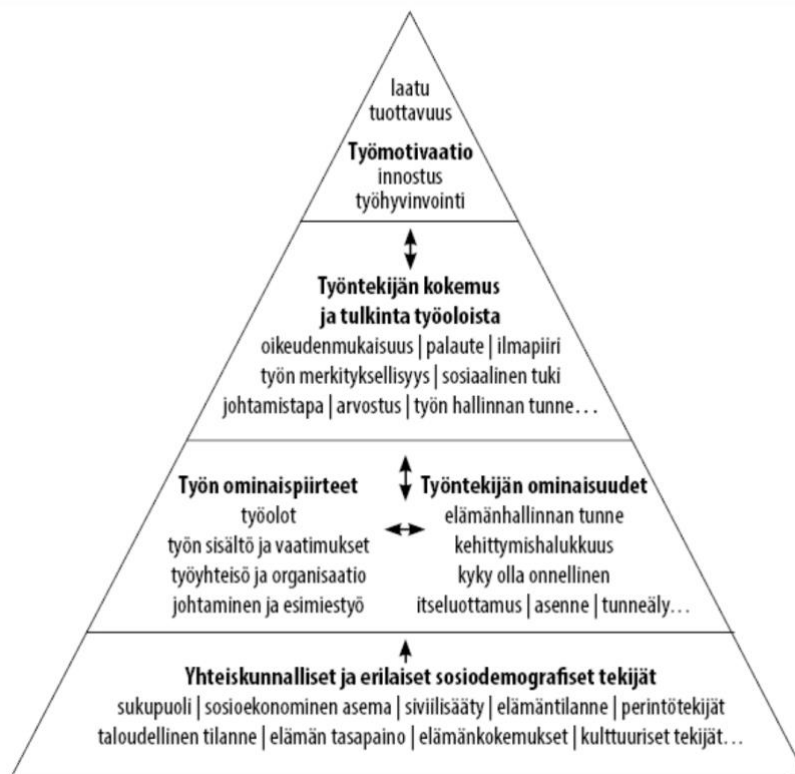
Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on monenlaisia. Ihmiset ovat keskenään hyvinkin erilaisia ja haluavat erilaisia asioita. On olemassa esimerkiksi työntekijöitä, jotka eivät ole halukkaita tekemään työtä, joka on monipuolista ja haastavaa, sillä he kokevat, että energian käyttö työn ulkopuolella on hyödyllisempää. Tällaiset työntekijät tekevät mieluummin helppoja ja yksinkertaisia työtehtäviä. Monien tutkimusten mukaan, työntekijöiden omaava työmotivaatio voidaan jakaa kolmeen eri tarpeeseen. Näitä ovat saavutukset, yhteenkuuluvuus ja valta. Nämä edellä mainitut tarpeet löytyvät jokaiselta työntekijältä, mutta se, että missä järjestyksessä nämä ovat, poikkeaa eri yksilöillä. (Sinokki 2016, 82.)

Työmotivaatioon vaikuttavat monet erilaiset asiat, joita voi olla esimerkiksi resurssien riittävyys, työn vaatimukset, palkkioiden tasapaino, työmäärä ja työstä saatu tunnustus. Työmotivaatiota huonontaa tai jopa hävittää sen kokonaan esimerkiksi huono työilmapiiri, työpaikkakiusaus ja jopa väkivallan uhka. Työmotivaatiolla on myös hyvin suuri merkitys sairauspoissaoloissa. Jos huono työmotivaation omaavalle henkilölle tulee pienikin vaiva, kynnyks jäänä kotiin eikä mennä töihin on hyvin matala versus hyvän työmotivaation omaavan henkilön, joka tulee töihin, vaikka olisikin pieni vaiva. (Sinokki, 2016 88.) Sairauspoissaolo rasittaa organisaation toimintaa, sillä työnantajan täytyy maksaa sairausajan palkkaa työntekijälle. Tällöin työnantaja ei saa vastinetta maksetusta korvauksesta, koska työntekijä on sairaana. (Tanskanen 2022.)

Erinäisten tutkimusten mukaan synnyttääkseen motivaatiota, työn tulisi olla riittävällä tasolla haastavaa ja tarkoituksenmukaista. Työssä olevat palkitsemiset tulisi olla saavutettavissa ja työhön liittyvien tavoitteiden hyväksyttäviä. Näiden lisäksi työympäristön tulee olla riittävän hyvä. (Sinokki 2016, 88.)

Työmotivaatiolla on monenlaisia vaikutuksia organisaation tuottavuuteen. Työkyvyttömyyden, eli sairauksien aiheuttamien poissaolojen kustannukset voidaan jakaa välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömillä kustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, jotka muodostuvat poissaolevien työntekijöiden palkoista, vastikkeettomista vuosilomista ja näihin kytkeytyvät lomarahat ja sivukulut. On myös olemassa muita välittömiä kustannuksia. Nämä kustannukset syntyvät poissaolojen korvaamisesta aiheutuvista kuluista, kuten esimerkiksi ylitöistä tai ylimääräisestä henkilöstä koituvista kuluista. Muita välittömiä kustannuksia syntyy myös jos työntekijää tarvitsee kuntouttaa, työhön rekrytointiin liittyvät kulut sekä työterveyteen liittyvät huoltokustannukset. (Sinokki 2016, 84).

Välillisiin työkyvyttömyyteen liittyviä kustannuksia ovat esimerkiksi tuottavuuden aleneminen ja palveluihin kohdistuvat toimitusvaikeudet. Myös työn laatu voi heikentyä ja tästä voi aiheutua kustannuksia, kuten reklamaatiot ja virheiden tarkastaminen ja näiden korjaaminen. Näitä kustannuksia voi myös olla esimerkiksi työilmapiirin huonontuminen, organisaation kilpailukyvyn heikentyminen ja jopa organisaation imagoon kohdistuva mainehaitta. (Sinokki 2016, 84.)



Työmotivaatiopyramidi (Sinokki 2016, 139).

### 3.6 Työmotivaatioteoriat

#### 3.6.1 Herzbergin kaksifaktoteoria

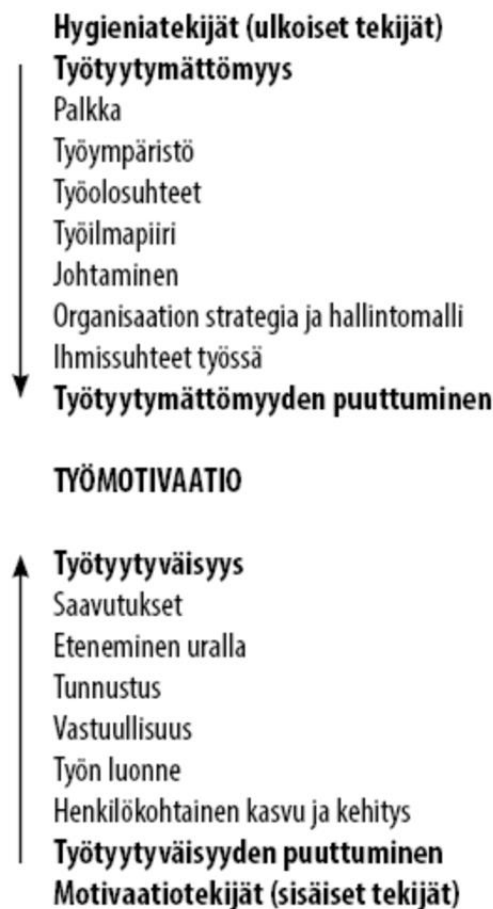
Frederick Herzberg kehitti Maslow'n pohjalta teorian, jossa työssä motivoitumiseen vaikuttavat kaksi toisistaan erilaista luokkaa. Herzberg nimesi nämä kaksi luokkaa hygieniatekijöiksi ja motivaatiotekijöiksi. Nämä kaksi luokkaa vaikuttavat yksilön työmotivaatioon eri tavoin. (Viitala & Jylhä 2019.)

Hygieniatekijöillä tarkoitetaan työn ulkoisia olosuhteita. Hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi esimies-alaisuus, työyhteisössä vallitseva työilmapiiri, työpaikan varmuus, siisteys ja turvallisuus. Se, minkä takia Herzberg kutsuu näitä hygieniatekijöiksi perustuu siihen, että Herzbergin mielestä nämä hygieniatekijät eivät sinällään johda hyvään työsuoritukseen, mutta aiheuttavat työntekijöissä tyytymättömyyden tunnetta silloin, kun nämä edellä mainitut asiat eivät ole kunnossa vaan ovat huonolla tasolla. Herzbergin mukaan hygieniatekijät pikemminkin poistavat työsuorituksessa olevia esteitä ja tyytymättömyyttä kuin motivoivat työsuoritukseen. Jos hygieniatekijöitä hoidetaan huonosti, sillä on negatiivinen vaikutus työyhteisön ilmapiiriin. Toisaalta, jos näitä hygieniatekijöitä hoidetaan hyvin, niitä saatetaan pitää itsestään selvinä, eikä näiden kehittämiseen hyvästä vielä entistä paremmaksi nähdä motivoivan työntekijöitä entistä parempaan työsuoritukseen. Asian esittäminen pähkinänkuoressa, hygieniatekijät siis vaikuttavat motivaatioon negatiivisesti, jos niitä ei hoideta kunnolla. Kun näitä kehitetään hyvästä paremmaksi, tällä ei ole vaikutusta motivaation lisäämisessä työntekijöiden keskuudessa. (Viitala & Jylhä 2019.)

Herzbergin mukaan toisessa luokassa, motivaatiotekijät, työn sisältöön liittyvät tekijät ovat niitä asioita, jotka saavat aikaan ja mahdollisesti vahvistaa motivaatiota. Näitä työn sisältöön liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi työssä koettu onnistuminen, vastuu, oppiminen ja henkinen kasvu. Myös uralla etenemis mahdollisuudet ovat osa tätä. Näiden edellä mainittujen tekijöiden pohjalta työntekijä voi kokea esimerkiksi saavuttamisen riemua, arvostusta ja kiitosta. Parhaimpana motivaattorina pidetään aitoa kiinnostusta työn sisältöön ja työntekijän omaan kokemukseen siitä, että työllä on oikeasti merkitystä.

Herzbergin mukaan nämä tekijät ratkaisevat lopulta sen, pyrkiikö ihminen työssään hyvään työsuoritukseen vaiko ei. Jos nämä motivaatiotekijät puuttuvat, se tuottaa vain mekaanista suoriutumista ja heikoimmillaan hyvin vähäistä riman ylitystä. (Viitala & Jylhä 2019.)

Herzbergin luoma kaksifaktoteoria on kerännyt myös kritiikkiä. Kritiikissä mainitaan, että Herzbergin kaksifaktoteoriassa ihmisten oletetaan olevan keskenään samanlaisia ja että he motivoituvat täysin samoista asioista. Muissa aiheeseen liittyvissä tutkimuksissa on huomattu, että yksilöllisiä eroja on olemassa. Jokin asia, mikä motivoi toista, voi olla toiselle se tekijä, joka laskee motivaatiota, sillä ihmisten tarpeet ovat hyvinkin erilaisia ja nämä vaikuttavat siihen, mikä ketäkin motivoi ja millä tavalla. Vaikka Herzbergin teoria onkin saanut osakseen kritiikkiä, on se myös saanut osakseen tutkimuksissa empiiristä vahvistusta. (Viitala & Jylhä 2019.)



Herzbergin kaksifaktoriteoria. (Sinokki 2016, 106.)

### 3.6.2 McClellandin suoritusmotiiviteoria

David McClelland kehitti teorian, jonka mukaan suoritustarve vaihtelee paljon eri ihmisten välillä. Suoritustarpeella tarkoitetaan yksilön tahtoa saada jotain aikaiseksi ja saavuttaa jotakin merkityksellistä yksilön itsensä ja muiden mielestä. Tähän liittyy vahvasti tahto ponnistella pitkäjänteisesti ja määrätietoisesti päämäärän saavuttamiseksi. Tästä käytetään myös useasti termiä draivi. Ihmisellä, jolla suoritusmotiivi on korkealla, tällainen ihminen ei välttele töissä vaativia haasteita, vaikka niihin liittyykin epäonnistumisen riski. Tällainen ihminen nauttii haastavista tehtävistä ja uskoo itseensä, että pystyy suoriutumaan näistä haasteista, kun vain tarpeeksi yrittää. Tällaisten, ns. sisäisten yrittäjien arvomaailmassa palkka toimii enemmänkin palautteena tehdystä työstä, kuin motivaattorina. (Viitala & Jylhä 2019.)

Korkean suoritusmotivaation omaava henkilö on mukavuusalueellaan sellaisissa tilanteissa, joissa henkilökohtaisilla ponnistelulla on mahdollisuus vaikuttaa omaan menestymiseen. Myös se, että työtehtävät ovat tarpeeksi haastavia, koetaan tilanteeksi, josta korkean suoritusmotivaation omaava henkilö nauttii. Vastaavanlaisia tilanteita, joissa korkean suoritusmotivaation omaava työntekijä nauttii olostaan, kun työ on itsenäistä ja siinä on mahdollisuus tehdä omia päätöksiä, menestymistä voi mitata tai siitä saa selkeän palautteen. Tällaiset korkean suoritusmotivaation omaavat henkilöt ovat usein saaneet jo lapsena kannustusta itsenäiseen toimintaan. Tällaisia henkilöitä ajaa eteenpäin hyvä palaute ja onnistumiset ja näistä tuleva mielihyvä. Heillä on uskomus siihen, että he voivat itse vaikuttaa omiin saavutuksiinsa eivätkä syytä ympärillä olevaa miljöötä siitä, mitä heille tapahtuu. Korkean suoritusmotivaation omaavat henkilöt asettavat mielellään itselleen tavoitteita, koska heillä on pyrkimys oppia ja kehittyä koko ajan. Tämän vuoksi palautteen vastaanottaminen on heille mieleistä. On väitetty, että tällaisia korkean suoritusmotivaation omaavia henkilöitä olisi maailmassa vain 10 % ihmisistä. McClelland kuitenkin uskoo teoriassaan, että ihmisen suoritusmotivaatiota on mahdollista vahvistaa osaamista vahvistamalla, kannustamalla ja tehtävien haastavuutta lisäämällä. (Viitala & Jylhä 2019.)

### 3.7 Työmotivaation ylläpitäminen

Työntekijän toiminnan käyttövoima perustuu työmotivaatioon. Tämä työmotivaatio vaikuttaa työntekijän ponnistelujen suuntaan, intensiteettiin ja keston. Työyhteisössä on mahdollista kehittää ja ylläpitää työmotivaatiota kehittämällä työn ominaisuuksia, työyhteisöä ja työympäristöä. Näiden edellä mainittujen tekijöiden lisäksi työntekijän työmotivaatioon vaikuttaa persoonallisuus ja elämänvaihe. Ihmisen persoonallisuus on suhteellisen pysyvälaatuinen ja ihmisen elämänvaihe taas vaihtelee paljonkin. Työntekijä, joka on hyvin motivoitunut, työskentelee ahkerasti ja yrittää omalla työpanoksellaan auttaa ja vaikuttaa organisaation tuloksellisessa tavoitteessa. Tällainen motivoitunut työntekijä pyrkii työsuorituksissaan tuottamaan laadukasta työsuoritusta. Hyvään ja menestyvään yritykseen kuulumisen motivoi useita työntekijöitä. Motivoituneen työntekijän suorittaman työn laatu on yleensä laadukasta ja tällainen työntekijä ylläpitää ja parantaa tällä tavoin myös organisaation yrityskuvaa. (Sinokki 2016, 224.)

Jokainen ihminen joutuu välillä etsimään omaa motivaatiotaan. Tätä tapahtuu niin kotona kuin työelämässä. Tapa miten motivaation voi löytää, on miettiä, miksi jokin tehtävä on tärkeä, vaikka se loppujen lopuksi ei ole kovinkaan tärkeä. Työelämässä tällaiset työtehtävät kuitenkin kuuluu suorittaa siinä missä tärkeätkin työtehtävät, oli siihen motivaatiota tai ei. Tällaiset työtehtävät saattavat olla myös epämieluisia, ja nämä työtehtävät kannattaakin hoitaa niin sanotusti alta pois, jotta nämä eivät kuormita tai ahdistaa loppu työpäivää. Tällaisissa ei miellyttävissä työtehtävissä motivaatiota voi etsiä esimerkiksi jonkin palkkion kautta. Ei niin mieluisaa ja ei niin motivoivaa työtehtävää suorittaessa voi esimerkiksi juoda kahvia samalla tai päättää lähteä tauolle heti, kun työtehtävä on suoritettu. Työntekijän omien kykyjen ja taipumusten kehittäminen ja sovittaminen yhteen työtehtävien kanssa lisää motivaatiota. (Sinokki 2016. 224–225.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Tutkimuskohteen esittely

Tutkimuskohteena on Kauppa X työskentelevät, alle 25 -vuotiaat työntekijät. Organisaatiossa on paljon nuoria työntekijöitä, joissa vaihtuvuus on suurta. Organisaation tavoitteena ja odotuksena opinnäytetyölle on tämän tutkimuksen avulla ymmärtää alle 25 -vuotiaiden työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavat tekijät, ja miten näihin edellä mainittuihin asioihin voitaisiin vaikuttaa.

### 4.2 Tutkimusongelma ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli etsiä vastauksia ja ratkaisuja seuraavanlaisiin on tutkimusongelmiin:

1. Miten nuoret työntekijät kokevat työn mielekkyyden, palkitsemisen ja urakehitysmahdollisuuksiennäkökulmasta kaupassa X?
2. Millaisia käytäntöjä kauppa X voi hyödyntää nuorten työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation parantamiseksi?
3. Millä tavoin joustavat työajat ja työskentelytavat voivat vaikuttaa työntekijöiden sitouttamiseen ja motivaation säilymiseen kaupassa X?

### 4.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusprosessissa tutkimusmenetelmänä on kvantitatiivinen menetelmä. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on määrällinen tutkimus ja tätä tutkimusmenetelmää voidaan kutsua myös tilastolliseksi menetelmäksi. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla voidaan selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Tämä tutkimusmenetelmä edellyttää tarpeeksi suurta ja edustavaa otosta. Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä aineiston keräämiseen käytetään yleensä tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Tutkimuksessa asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja näistä saatuja tuloksia voidaan analysoida taulukoin ja kuvioin. Tämä

tutkimus toteutetaan deskriptiivisenä tutkimuksena, eli kuvailevana tutkimuksena. Tällä kuvailevalla tutkimustavalla vastataan kysymyksiin mikä, kuka, millainen, missä, milloin. (Heikkilä, T. 2014.)

#### 4.4 Kyselytutkimuksen toteuttaminen

Kyselytutkimus toteutettiin Google Forms -palvelun kautta. Kysymykset laadittiin vastaamaan tutkimusongelmaa ja saamaan vastauksia ja auttamaan ymmärtämään nuorten työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota toimeksiantajan toimipaikassa. Kyselytutkimus julkaistiin toimipaikan sisäisessä viestintäkanavassa, jossa se oli avoinna kaksi viikkoa, jonka aikana työntekijät kävivät vastaamassa kyselyyn.

Kyselytutkimus koostui 16 eri kysymyksestä. Kysymyksillä kartoitettiin vastaajan sukupuoli, ikä ja työkokemus vuosina Kaupassa X. Kyselyssä ei kerätty minkäänlaisia henkilötietoja, joten vastaaminen oli täysin anonyymia. Työntekijän motivaatioon liittyviä kysymyksiä tutkimuksessa oli yhteensä neljä kappaletta. Kysymykset koostuivat yhdestä monivalintakysymyksestä, yhdestä vapaasta vastauksesta ja kahdesta yhden vastausvaihtoehdon kysymyksestä. Sitoutumiseen liittyviä kysymyksiä oli yhteensä yhdeksän kappaletta. Kysymykset koostuivat yhdestä monivalintakysymyksestä, yhdestä vapaasta vastauksesta ja loput seitsemän kysymystä olivat yhden vastauksen kysymyksiä.

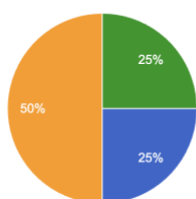
## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Taustatiedot

Kysely jalkautettiin työyhteisön sisäisen viestinnän kanavaan saatetekstin kanssa, josta kävi ilmi, että kyselytutkimus on tarkoitettu vain alle 25 -vuotiaille työntekijöille. Organisaatiossa työskentelee yhteensä 24 työntekijää, joiden ikä on alle 25-vuotta. Työyhteisössä jäseniä on yhteensä 131 jäsentä ja heidän ikäjakauma on iso. Tähän kyselytutkimukseen vastasi organisaatiosta neljä alle 25 -vuotiasta työntekijää eli 16,6 % kaikista mahdollisista vastaajista. Vastaajista kaikki olivat sukupuoleltaan naisia. Vastaajista yksi eli 25 % oli 18–19 vuotias. Kaksi vastaajista eli 50 % oli 22–23 vuotiaita. Yksi vastaajista eli 25 % oli 24–25 vuotias. Tausta kysymyksillä kartoitettiin myös työntekijän työssäolo historia kyseisessä organisaatiossa. Vastaajista kolme eli 75 prosenttia oli työskennellyt organisaatiossa 1–2 vuotta ja yksi eli 25 % oli työskennellyt 3–4 vuotta. Kyselytutkimuksen pieneksi jäänyt vastaaja määrä ja yksipuolinen sukupuolijakauma rajaa tutkimuksen yleistettävyyttä, mutta tarjoaa kuitenkin arvokasta tietoa nuorten työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Myös työntekijöiden eri pituinen työura kyseisessä organisaatiossa antaa arvokasta näkemystä myös niin kokeneemmalta työntekijältä kuin lähivuosina työnsä aloittaneelta työntekijältä.

Mikä on ikäsi?

4 vastausta

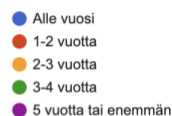
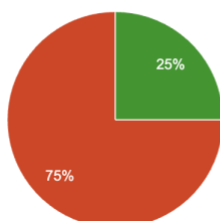


Sukupuoli

4 vastausta



4 vastausta



Työntekijöiden työskentely vuodet organisaatiossa. (Google Forms.)

## 5.2 Työntekijöiden sitoutuminen organisaatiossa

Kyselytutkimuksessa kartoitettiin työntekijöiden sitoutumista yhdeksällä kysymyksellä. Näistä yksi oli moni valinta, yksi avoin kysymys ja loput yhden vastausvalinnan kysymyksiä. Kyselyssä kartoitettiin työntekijän omaa kokemusta omasta sitoutumisesta ja mitkä tekijät vaikuttavat tähän. Vastaajista kaksi eli 50 % koki sitoutumisensa organisaatioon neutraalina, eli mielipidettä omasta sitoutumisesta ei ole. Yksi vastaajista eli 25 % koki olevansa erittäin sitoutunut ja yksi eli 25 % vastaajista koki olevansa melko sitoutunut. Vastauksista huomataan, että vaikka otanta on hyvin pieni, hajontaa vastaajien kesken on paljon.

Sitoutuneisuutta kartoitettiin myös kysymyksellä, kuinka usein työntekijä kokee organisaation arvostavan työpanosta. Tässä kysymyksessä vastaukset olivat hyvinkin samankaltaiset, eikä hajontaa ollut paljoa. Kolme vastaajista eli 75 % koki, että työnantaja arvostaa työpanosta joskus. Yksi vastaajista eli 25 % koki, että hänen työpanostaan arvostetaan usein.

Tutkimuksessa kartoitettiin myös vastaajien mielipidettä mahdollisuuteen edetä uralla työpaikalla. Mahdollisuus uralla etenemiseen organisaatiossa heijastuu suoraan työntekijän motivaatioon. Vastaajista kaksi eli 50 % piti tätä mahdollisuutta melko tärkeänä. Vastaajista yksi eli 25 % piti tätä erittäin tärkeänä ja yksi eli 25 % piti sitä neutraalina. Vastauksista huomataan, että vastaajat, jotka olivat vastanneet sitoutuneisuuteensa joko erittäin sitoutunut tai melko sitoutunut, pitivät mahdollisuutta edetä uralla tärkeänä. Vastaavasti neutraalina omaa sitoutumistaan pitänyt vastaaja ei kokenut uralla etenemisen olevan tärkeää vaan neutraalia.

Sitoutumiseen vaikuttaa osaltaan myös se, miten esihenkilö toimii organisaatiossa. Tutkimuksessa kartoitettiin työntekijöiden tyytyväisyyttä esihenkilön tarjoamaan tukeen ja ohjaukseen. Vastaajista kaksi eli 50 % koki tämän melko tyytyväisenä, yksi vastaajista eli 25 % koki tämän neutraalina ja yksi

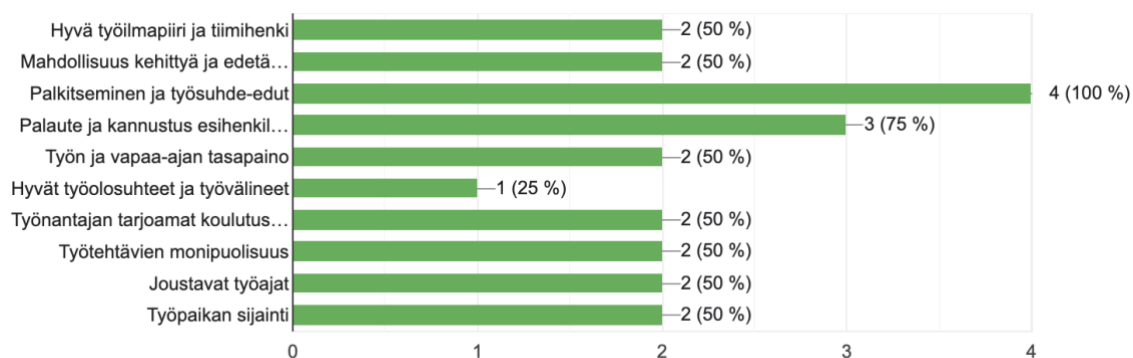
eli 25 % vastaajista koki tämän erittäin tyytyväisenä. Vastauksista huomataan selvä syy ja seuraus suhde työntekijän sitoutuneisuuteen. Työntekijä, joka koki sitoutumisensa neutraalina, koki myös esihenkilöltä saadun tuen ja ohjauksen neutraalina. Puolestaan itsensä sitoutuneeksi vastanneet työntekijät kokivat tyytyväisyyttä esihenkilön tukeen ja ohjaukseen. Tästä voidaan päätellä, että esihenkilöllä on suuri vaikutus siihen, miten sitoutunut työntekijä oikeasti on.

Tutkimuksessa kartoitettiin myös työntekijän kokemuksia siitä, miten työpaikalla arvostetaan ja huomioidaan työntekijän näkökulmia ja tarpeita. Vastaajista kaksi eli 50 % koki, että tämä otetaan huomioon melko hyvin. Vastaajista yksi eli 25 % koki tämän neutraalina ja yksi eli 25 % koki, että tämä otetaan erittäin hyvin huomioon. Vastauksista voidaan päätellä, että tällä ei ole varsinaista vaikutusta työntekijän sitoutumiseen, sillä vastauksilla ei ollut selvää syy ja seuraussuhdetta työntekijän omaan kokemukseen omasta sitoutuneisuudestaan.

Tutkimuksen seuraavassa kysymyksessä kartoitettiin työntekijän kokemuksia siitä, kokeeko hän saavansa tarpeeksi palautetta ja kiitosta työstä. Vastaajista kaksi eli 50 % koki, että he saavat palautetta harvoin. Vastaajista yksi eli 25 % koki, että palautetta saa joskus ja yksi eli 25 % vastaajista koki saavansa palautetta ja kiitosta työstään aina. Vastauksista voidaan suoraan havainnoida syy ja seuraussuhde palautteen vaikutuksesta työntekijän sitoutuneisuuteen. Vastaaja, joka koki ettei saa riittävästä palautetta ja kiitosta työstään, ei myöskään kokenut itseään sitoutuneeksi organisaatioon. Puolestaan työntekijä, joka kokee saavansa palautetta työstään aina, kokee itsensä erittäin motivoituneeksi. Tästä voidaan päätellä, että organisaatiossa palautetta ei anneta riittävästi, joka heijastuu suoraan työntekijän sitoutuneisuuteen.

Tutkimuksessa oli kysymys, jossa oli moni valinta mahdollisuus. Kysymyksellä kartoitettiin mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän omasta mielestään omaan sitoutuneisuuteen organisaatiossa. Vastauksista esiin nostettuna voidaan huomata, että palkitseminen ja työsuhte-edut ovat merkittävä sitoutumiseen vaikuttava tekijä. Vastaajista 100 % koki tämän itselleen tärkeänä. Myös palaute ja kannustus esihenkilöltä koettiin vastaajien kesken tärkeänä tekijänä oman

sitoutumisen kannalta. Vastaajista 75 % koki tämän tärkeänä. Kysymyksen muut vastaukset saivat tasaisesti vastauksia, ja esimerkiksi joustavat työajat ja mahdollisuus kehittyä ja edetä uralla koettiin tärkeäksi sitoutumisen kannalta. Vastaajista kaksi eli 50 % koki edellä mainitulla olevan vaikutusta omaan sitoutuneisuuteen. Vastauksista voidaan huomioida, että hyvillä työolosuhteilla ja työvälineillä ei ole huomattavaa merkitystä työntekijän sitoutuneisuuteen. Vastaajista vain yksi eli 25 % koki tämän tärkeänä oman sitoutumisen kannalta.



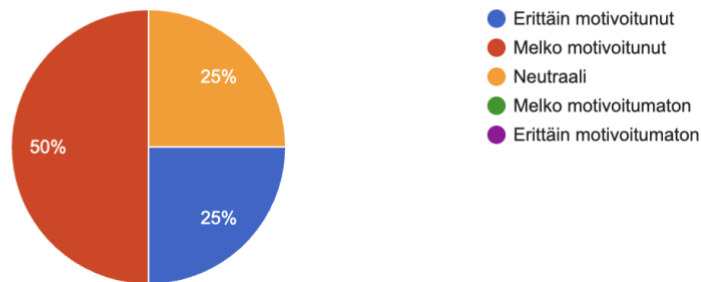
Kyselytutkimuksessa avoimessa kysymyksessä, jossa kysyttiin, millaisia toimenpiteitä tai muutoksia työntekijä toivoisi työnantajalta koskien sitoutumisen ylläpitämistä ja parantamista ei saanut vastauksia.

### 5.3 Työntekijöiden motivaatio organisaatiossa

Kyselytutkimuksessa kartoitettiin työntekijöiden motivaatiota neljällä eri kysymyksellä. Kysymyksistä yksi oli avoin kysymys, yksi moni valintakysymys ja kaksi yhden vastauksen kysymyksiä.

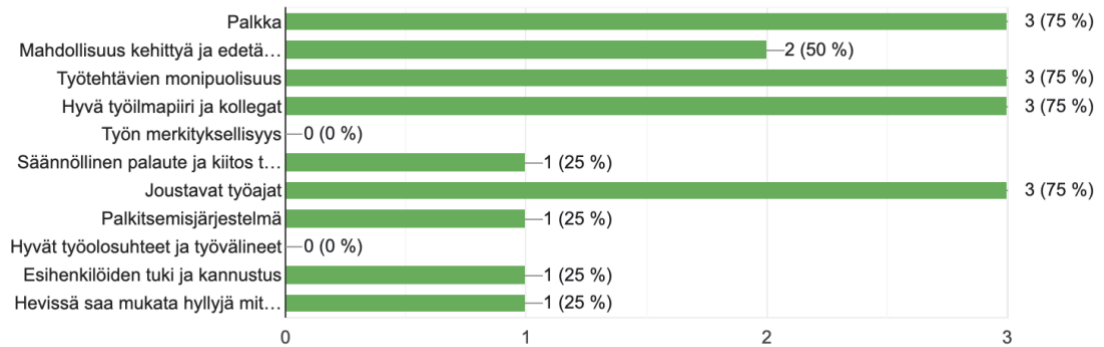
Tutkimuksessa kartoitettiin työntekijän omaa kokemusta omasta työmotivaatiostaan organisaatiossa. Vastaajista kaksi eli 50 % koki itsensä melko motivoituneeksi. Vastaajista yksi eli 25 % koki motivaationsa neutraalina ja yksi vastaajista eli 25 % koki itsensä erittäin motivoituneeksi. Vastauksista voidaan nähdä, että organisaatiossa pitkään, 3–4 vuotta työskennellyt koki itsensä erittäin motivoituneeksi, kun taas lyhyemmän ajan, 1–2 vuotta organisaatiossa työskennellyt koki motivaationsa melko motivoituneeksi tai neutraaliksi.

4 vastausta



Tutkimuksessa kartoitettiin erilaisia motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Suurimmiksi motivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi vastaajien kesken valikoitui palkka, työtehtävien monipuolisuus, hyvä työilmapiiri ja kollegat ja joustavat työajat. Edellä mainitut tekijät olivat tärkeitä oman motivaation kannalta kolmelle eli 75 % vastanneista työntekijöistä. Motivaatioon koettiin myös olevan vaikutusta mahdollisuudella kehittyä ja edetä uralla ja säännöllisellä palautteella. Näihin edellä mainittuihin motivaatio tekijöihin vastasi kaksi eli 50 % vastaajista. Puolestaan työn merkityksellisyydellä ja hyvillä työolosuhteilla ja työvälineillä ei koettu olevan lainkaan merkitystä oman motivaation kannalta. Näihin edellä mainittuihin vastausvaihtoehtoihin ei tullut vastauksia.

4 vastausta



Kyselyssä kartoitettiin myös työntekijöiden mielipidettä siitä, kuinka tärkeänä he pitävät työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Vastauksissa oltiin yksimielisiä ja vastaajista kaikki eli 100 % piti tätä erittäin tärkeänä. Kyselyssä oli myös avoin kohta, jossa vastaaja sai itse vastata, mitä toimenpiteitä tai muutoksia toivoisi työnantajalta motivaation ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Tähän kysymykseen saatiin kaksi vastausta. Vastauksissa toivottiin osa-aikaisille isompia työtunteja ja lisää erilaisia bonuksia palkkaan.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT

### 6.1 Johtopäätökset

Tämän työn tavoitteena oli auttaa organisaatiota ymmärtämään alle 25 -vuotiaiden työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Kyselytutkimuksessa kartoitettiin vastauksia kolmeen eri tutkimuskysymykseen, jotka käsittelivät miten nuoret kokevat työn mielekkyyden, palkitsemisen ja urakehitysmahdollisuudet kaupassa X. Tutkimuskysymyksillä haettiin vastauksia myös siihen, millaisia käytäntöjä kauppa X voi hyödyntää nuorten työntekijöidensä sitouttamiseksi ja motivaation parantamiseksi. Viimeisenä tutkimuskysymyksenä kartoitettiin vastauksia mitenkä nuoret työntekijät kokevat joustavat työajat osana omaa sitoutumista ja motivaatiota. Kyselytutkimuksessa kartoitettiin myös yleisesti alle 25 -vuotiaiden työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja näihin vaikuttavia tekijöitä.

Kuten kyselytutkimuksen vastauksista voidaan päätellä, työn mielekkyydellä on suuri vaikutus työntekijän motivaatioon. Työn mielekkyyden vaikutusta työntekijän motivaatioon kartoitettiin monivalinta kysymyksellä, jossa vaihtoehtoina oli työtehtävien monipuolisuus ja hyvä työilmapiiri ja kollegat. Kyselytutkimukseen vastanneista neljästä henkilöstä kolme eli 75 % vastasi, että omaa motivaatiota lisää työtehtävien monipuolisuus. Voidaan siis päätellä, että nuoret työntekijät arvostavat työn monipuolisuutta. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä vastasi kolme eli 75 % myös itseään motivoivaksi tekijäksi hyvän työilmapiirin ja kollegat. Edellä mainituista vastauksista voidaan päätellä, että nuoret arvostavat työn mielekkyyttä osana omaa motivaatiota työntekoa kohtaan.

Samaisessa monivalinta kysymyksessä kartoitettiin myös vastausvaihtoehdoilla palkitsemisen vaikuttamista työntekijän motivaatioon. Vastausvaihtoehtoina oli palkka ja palkitsemisjärjestelmä. Neljästä vastaajasta kolme eli 75 % vastasi palkan osaksi omaa motivaatiota työntekoa kohtaan. Puolestaan palkitsemisjärjestelmän vastasi vain yksi eli 25 % vastaajista motivoivaksi tekijäksi. Voidaan siis päätellä, että nuorten työntekijöiden suurimpana motivaationa liittyen palkitsemiseen voidaan pitää palkkausta.

Tähän tutkimuskysymykseen haettiin vastauksia myös työntekijän sitoutumisen osalta. Monivalinta kysymyksessä oli tähän liittyen vastausvaihtoehtoina hyvä työilmapiiri ja kollegat, palkitseminen ja työsuhde-edut ja työtehtävien monipuolisuus. Vastauksista voidaan päätellä, että palkitsemisella ja työsuhde-eduilla on suuri vaikutus työntekijän sitoutumiseen organisaatiossa. Neljästä vastaajasta neljä eli 100 % vastasi tämän omaan sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Kahteen muuhun vastausvaihtoehtoon vastasi molempiin kaksi neljästä vastaajasta eli 25 %, että hyvä työilmapiiri ja kollegat ja työtehtävien monipuolisuus vaikuttavat heidän sitoutumiseensa organisaatiossa. Vastauksista voidaan päätellä, että suurin vaikutus sitoutumiseen organisaatiossa on palkitsemisella ja työsuhde-eduilla.

Toisena tutkimuskysymyksenä tässä opinnäytetyössä oli kartoittaa, mitä käytäntöjä organisaatio voi hyödyntää parantaakseen työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota. Tähän tutkimuskysymykseen haettiin vastauksia kahdella avoimella kysymyksellä, johon vain toiseen vastattiin. Kysymyksillä kartoitettiin työntekijöiden mielipiteitä siitä, mitä organisaatio voisi tehdä sitoutumisen ja motivaation ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Tähän osa-alueeseen vastattiin vain motivaation osalta. Kaksi neljästä vastaajasta eli 50 % vastasi kysymykseen ja vastaukset olivat lisää erilaisia bonuksia palkkaan ja osa-aikaisille isommat työtunnit. Tämä tutkimuskysymys jäi vajavaiseksi vähäisen vastausmäärän johdosta.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä haettiin vastauksia siihen, miten työntekijät kokevat joustavat työajat osana omaa sitoutumista ja motivaatiota organisaatiossa. Tähän tutkimuskysymykseen haettiin kahdella eri kysymyksellä. Ensimmäinen kysymys oli suoraan työntekijän mielipiteen kysyminen, kuinka tärkeänä työntekijä pitää työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Neljästä vastaajasta kaikki eli 100 % vastasi, että pitää tätä erittäin tärkeänä. Toinen tapa, millä tähän haettiin vastauksia oli monivalinta kysymys sitoutumisen ja motivaation osalta. Molemmissa vastausvaihtoehtona oli joustavat työajat. Sitoutumiseen liittyvässä monivalintakysymyksessä vastaajista joustavat työajat vastasi kaksi neljästä vastaajasta eli 50 %. Puolestaan motivaatioon liittyessä joustavat työajat sai

vastauksia neljästä vastaajasta kolme eli 75 %. Voidaan siis päätellä, että vastaajien keskuudessa työhön liittyvän motivaation kannalta joustavat työajat ovat erittäin tärkeä osa-alue, kunnes taas sitoutumisen kannalta joustavilla työajoilla on vähempi merkitys.

Kokonaiskuvana tutkimuksesta voidaan pitää, että vastanneista työntekijöistä suurin osa kokee olevansa motivoitunut. Puolestaan kyselyyn vastanneet työntekijät eivät koe sitoutuneisuuttaan yhtä suurena kuin motivaatiotaan. Tästä voidaan päätellä, että tämä työpaikka ei välttämättä ole nuorten työntekijöiden pitkän aikavälin tähtäimessä oleva työpaikka. Tilannetta havainnoidessa on hyvä muistaa, että vastaajia oli vain 16,6 % kaikista mahdollisista vastaajista.

Kyselytutkimuksessa kartoitettiin myös tutkimuskysymysten ulkopuolelta, organisaatiolle tärkeitä asioita. Tutkimuksessa kartoitettiin esihenkilöiden toiminnan vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon ja myös työntekijän arvostuksen ja palautteen antamisen vaikutusta. Näistä vastauksista voidaan päätellä, että työntekijät eivät pääosin koe saavansa arvostusta työnantajalta. Puolestaan esihenkilön toimintaa pidetään hyvänä ja koetaan, että esihenkilöt antavat pääosin riittävästi tukea ja ohjausta työntekijälle. Vastanneista työntekijöistä suuri osa koki, että he eivät saa riittävästi palautetta ja kiitosta työstään. Vastanneista kolme eli 75 % piti palautteen ja kiitoksen määrää vähäisenä.

## 6.2 Kehitysideat

Kyselytutkimuksen perusteella kehitysideoina organisaatiolle voidaan pitää palautejärjestelmään keskittymistä ja sen parantamista. Kuten tässä opinnäytetyössä on mainittu, on palaute erittäin tärkeä osa sitoutumisen ja motivaation ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Organisaation tulisi keksiä ratkaisuja, jolla palautejärjestelmä saataisiin aktiivisesti toimimaan, jotta työntekijät kokisivat saavansa riittävästi palautetta ja kiitosta työstä. Organisaatio voisi esimerkiksi ottaa käyttöön palautelaatikon, johon jokainen työntekijä käy antamassa positiivista tai rakentavaa palautetta kollegasta tai esihenkilöstä, ja näitä palautteita julkaistaisiin yhteisessä viestintäkanavassa. Tällä tavoin organisaatio voi myös ylläpitää jo hyvänä olevaa työilmapiiriä. Organisaation olisi myös hyvä keskustella työntekijöiden kanssa palautteen antamisesta myös työpäivän aikana suullisesti kollegalle, aina tilaisuuden tulle ja kun palautteeseen on aihetta, oli se sitten positiivista tai rakentavaa. Tällaisella työpäiviin sisällytettävällä palautteen antamisella olisi varmasti positiivinen vaikutus organisaation työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon.

Organisaatio voisi myös miettiä, olisiko omassa palkitsemisjärjestelmässä parannettavaa. Tällaisia parannuksia voisi olla päivittäiset erilaiset pienet kiitokset ja palkinnot työntekijöille hyvin tehdystä työstä. Organisaatiossa voitaisiin järjestää jonkinlaisia kisoja, jonka voittaja saisi jonkinlaisen palkinnon. Tämä varmasti lisäisi etenkin työntekijöiden motivaatiota työtä kohtaan.

## 7 LUOTETTAVUUS

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata kahdella eri tavalla. Nämä tavat ovat validiteetti ja realibiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimuksessa on mahdollista mitata asetettuja arvoja yksinkertaisilla kysymyksillä. Puolestaan realibiliteetilla tarkoitetaan, että tutkimuksesta on mahdollista saada täsmällisiä tuloksia, jotka ovat myös toistettavissa, mikäli tutkimus toteutettaisiin uudestaan. (Heikkilä 2014, 11–12.)

Validiteetin osalta tutkimuksessa onnistuttiin, sillä tutkimuksessa mitattiin niitä ilmiöitä, joita oli tarkoituskin mitata. Tällöin tutkimuksen luotettavuutta validiteetin osalta voidaan pitää hyvänä. Realibiliteetin osalta tutkimuksen luotettavuutta ei voida pitää luotettavana. Tutkimuksen vähäisen vastausmäärä ei mittaa tutkittua ilmiötä riittävällä tasolla, vaan antaa vain hyvin pienen tuloksen, sillä kyselytutkimukseen vastasi vain 4 työntekijää 26 työntekijästä. Myöskään tutkimuksen toteuttamista uudelleen samanlaisena eli toistettavuutta ei voida pitää luotettavana, sillä täsmällisiä ja toistettavia tuloksia on epätodennäköistä saada.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada vastauksia alle 25-vuotiaiden työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Erinäisiä motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä tutkimuksella kyettiin saamaan, mutta tutkimuksen hyvin alhainen vastausmäärä rokottaa tutkimuksen luotettavuutta, eikä näistä vastauksista voida tehdä suurta yleistystä organisaation työntekijöiden motivaatiosta ja sitoutumisesta, sillä yksittäisen työntekijän vastaukset eriävät toisen työntekijän vastauksista, jotka muuttavat tuloksia merkittävästi tiettyyn suuntaan.

Alhaisen vastaajamäärän takia tutkimuksessa saavutettuja tuloksia ei voida käyttää luotettavasti kartoittaessa organisaation nuorten työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation tasosta. Tulokset antavat vain karkean pinta raapaisun osasta organisaation työntekijöistä. Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi, olisi ennen tutkimusta ja tutkimuksen aikana motivoida työntekijöitä vastaamaan kyselyyn, esimerkiksi jonkinlaisen arvonnin tai etuuden

saamiseksi vastauksen antamisen jälkeen. Näin tutkimuksella olisi todennäköisesti saatu kattavampi vastausmäärä ja tulosten luotettavuuden taso olisi korkeampi.

## 8 LÄHTEET

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita

Jobly.fi. 2009 – Kuinka vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta? Viitattu: 20.04.2025.

<https://www.jobly.fi/artikkelit/tyonantajille/vaihtuvuuden-vahentaminen>.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... Työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi

Lämsä, A-J. & Päivike, T. 2017. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita

Mankki, M. 2021. Henkilöstön vaihtuvuus nopeinta palvelualoilla – pandemian alkaminen vaikutti eri tavoin alasta riippuen. Viitattu: 20.04.2025.

<https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/henkiloston-vaihtuvuus-nopeinta-palvelualoilla-pandemian-alkaminen-vaikutti-eri-tavoin-alasta-riippuen/>.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat.

[HTTPS://WWW.EDUSKUNTA.FI/FI/NAINEDUSKUNTATOIMII/JULKAISUT/DOCUMENTS/TUVJ\\_3+2014.PDF](https://www.eduskunta.fi/FI/NAINEDUSKUNTATOIMII/JULKAISUT/DOCUMENTS/TUVJ_3+2014.PDF).

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna.

Motivaatio – Mitä motivaatio on ja mistä se syntyy? Viitattu: 20.04.2025.

<https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/>.

Nederstöm, Mikael 2019. Sitouttamisen viisi tekijää. Viitattu 20.04.2025.

<https://psycon.fi/sitouttamisenviisi-tekijaa/>.

Parikka, Mikko 2019. Mikä motivoi myyjiä? Tuore tutkimus paljastaa yllättävän eron suomalaisista. Viitattu: 20.04.2025.

<https://www.adeptus.fi/myyntiesteet/myynnin-motivaatio-tutkimus>.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio; Tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita

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

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E 2002. Mikä meitä liikuttaa: modernin motivaatio psykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

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

Tanskanen, Antti 2022. Sairauspoissaolo maksaa työnantajalle jopa kaksi euroa minuutilta. Elinkeinoelämän keskusliiton blogi. Viitattu: 20.04.2025.

<https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/sairauspoissaolo-maksaa-tyonantajallejopa-kaksi-euroa-minuutilta/>.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.

## 9 LIITTEET

### Liite 1 Kyselylomake

Mikä on ikäsi?

- 18–19v
- 20–21v
- 22–23v
- 24–25v

Sukupuoli

- Mies
- Nainen
- Muu

Kuinka kauan olet työskennellyt Kaupassa X?

- Alle vuosi
- 1–2 vuotta
- 2–3 vuotta
- 3–4 vuotta
- 5 vuotta tai enemmän

Kuinka motivoituneena tunnet itsesi työssäsi?

- Erittäin motivoitunut
- Melko motivoitunut
- Neutraali
- Melko motivoitumaton
- Erittäin motivoitumaton

Mitkä seuraavista tekijöistä motivoi sinua työssäsi? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Palkka

- Mahdollisuus kehittyä ja edetä uralla
- Työtehtävien monipuolisuus
- Hyvä työilmapiiri ja kollegat
- Työn merkityksellisyys
- Säännöllinen palaute ja kiitos työstä
- Joustavat työajat
- Palkitsemisjärjestelmä
- Hyvät työolosuhteet ja työvälineet
- Esihenkilön tuki ja kannustus
- Muu

Kuinka tärkeänä pidät työn-ja vapaa-ajan tasapainoa?

- Erittäin tärkeänä
- Melko tärkeänä
- Neutraalina
- Melko epäolennaisena
- Erittäin epäolennaisena

Mitä toimenpiteitä tai muutoksia toivoisit työnantajalta motivaatiosi ylläpitämiseksi ja edistämiseksi?

Kuinka sitoutunut tunnet olevasi nykyiseen työpaikkaasi?

- Erittäin sitoutunut
- Melko sitoutunut
- Neutraali
- Melko sitoutumaton
- Erittäin sitoutumaton

Kuinka usein tunnet, että organisaatio arvostaa työpanostasi?

- Aina

- Usein
- Joskus
- Harvoin
- Ei koskaan

Miten tärkeänä pidät mahdollisuutta edetä urallasi työpaikallasi?

- Erittäin tärkeänä
- Melko tärkeänä
- Neutraalina
- Melko epäolennaisena
- Erittäin epäolennaisena

Kuinka tyytyväinen olet esihenkilön tarjoamaan tukeen ja ohjaukseen?

- Erittäin tyytyväinen
- Melko tyytyväinen
- Neutraali
- Melko tyytymätön
- Erittäin tyytymätön

Miten hyvin koet, että työpaikallasi huomioidaan ja arvostetaan näkökulmiasi ja tarpeitasi?

- Erittäin hyvin
- Melko hyvin
- Neutraalisti
- Melko huonosti
- Erittäin huonosti

Koetko saavasi tarpeeksi palautetta ja kiitosta työstäsi?

- Aina
- Usein

- Joskus
- Harvoin
- Ei koskaan

Kuinka tärkeänä pidät mahdollisuutta kehittää osaamistasi ja oppia uutta työssäsi?

- Erittäin tärkeänä
- Melko tärkeänä
- Neutraalina
- Melko epäolennaisena
- Erittäin epäolennaisena

Mitkä tekijät vaikuttavat eniten sitoutumiseesi työskennelle Kaupassa X myös tulevaisuudessa? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Hyvä työilmapiiri ja tiimihenki
- Mahdollisuus kehittyä ja edetä uralla
- Palkitseminen ja työsuhde-edut
- Palaute ja kannustus esihenkilöltä
- Työn ja vapaa-ajan tasapaino
- Hyvät työolosuhteet ja työvälineet
- Työnantajan tarjoamat koulutusmahdollisuudet
- Työtehtävien monipuolisuus
- Joustavat työajat
- Työpaikan sijainti
- Muu

Mitä toimenpiteitä tai muutoksia toivoisit työnantajalta sitoutumisesi ylläpitämiseksi ja edistämiseksi?

## Liite 2 Tutkimuksen saateteksti

Moi!

Olen viimeisen vuoden tradenomiopiskelija ja teen tutkimusta opinnäytetyötäni varten alle 25-vuotiaiden työntekijöiden sitoutumisesta ja motivaatiosta työpaikalla. Kyselyyn pääset vastaamaan tässä viestissä olevasta linkistä. Kyselyssä ei kerätä henkilötietoja, joten vastaaminen tapahtuu täysin anonymisti. Kysely on auki perjantaihin 04.04.2025 asti.

Kiitos panoksestasi tutkimuksen toteuttamiseen ja mukavaa kevättä!

-Miikka