

KEPPIÄ VAI PORKKANAA?

Yksityisen ja ketjuravintolan motivointikeinot päivittäisjohtamisessa

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutus-
ohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2007
Lea Pelkonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Palveluiden tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

PELKONEN, LEA: Keppiä vai porkkanaa? Yksityisen ja ketjuravintolan motivointikeinot päivittäisjohtamisessa

opinnäytetyö, 31 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2007

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyössä tarkastellaan miten kaksi eritaustaista ravintolaa motivoi henkilöstöään päivittäisjohtamisessa. Lisäksi selvitetään, mitä keinoja yrityksiensä organisaatiot tarjoavat henkilöstön motivointiin ja millaisia mielipiteitä henkilöstöllä on näistä keinoista. Kysymyksiä tarkastellaan kahden eri yrityksen kautta. Yritykset ovat Lahdessa toimivia ravintoloita, joista toinen on yksityisessä omistuksessa oleva ja toinen valtakunnalliseen ketjuun kuuluva ravintola.

Työn empiirinen osuus hankittiin teemahaastatteluiden avulla. Haastateltavina olivat kolme henkilöstön jäsentä molemmista ravintoloista eli yhteensä kuusi henkeä. Haastattelut toteutettiin 8–30.3.2007 Lahdessa.

Motivaatio on ihmisen toiminnalle olennainen osa niin työelämässä kuin arkielämässäkin. Opinnäytetyössä käsitellään motivaation eri teorioita ja niiden perusteella tarkennetaan motivaatiokäsitettä työmotivaation osa-alueelle. Opinnäytetyön tutkimusosiossa analysoidaan motivointikeinoja ja niiden merkittävyyttä työmotivaatiotekijöiden avulla.

Haastatteluista käy ilmi, että tutkittujen ravintoloiden motivointikeinoina toimivat fyysiset palkitsemiskeinot, vastuun jakaminen, palautteenanto, tavoitteiden asettaminen ja työn sisällön muuttaminen. Haastatteluiden perusteella selviää, että henkilöstö arvostaa motivoinnissa enemmän ylemmän asteen tarpeiden, kuten itsensä toteuttamisen, kehittämisen ja itsenäisyyden tunteen tyydyttämistä, kuin ihmisen perustarpeiden tyydyttämistä. Voimakkaimpana motivoivana tekijänä voidaan haastatteluiden mukaan pitää esimiehen tapaa johtaa ja hänen persoonallisuutensa vaikutusta työympäristössä.

Avainsanat: motivaatio, motivointi, työmotivaatio, päivittäisjohtaminen.

Lahti University of Applied Sciences
The Degree Programme in Production and Management of Hospitality Services

PELKONEN, LEA: A Cane or a Carrot? Private and chain restaurants ways of motivation in a daily leadership

Thesis 31 pages 2 appendices

Spring 2007

ABSTRACT

This thesis examines how two restaurants with different backgrounds motivate their personnel in daily leadership. In addition, it discusses the ways of motivation that the restaurants offer and the personnel's opinion on these. Problems are examined through two separate restaurants located in Lahti. One is a private restaurant and the other is a part of a national chain.

The empiric part of the thesis was collected with the help of theme interviews conducted in Lahti between 8 and 30 March 2007. Three members of staff from each restaurants were interviewed.

Motivation is an essential part of human activity both in work life and private life. The thesis presents a few motivational theories and the concept of motivation is defined from the point of view of work motivation. In the research part of the thesis, the ways and meanings of motivation are analysed with the help of work motivation factors.

The interviews reveal that the most common ways to motivate in the researched restaurants are physical rewards, sharing of responsibility, giving feed back, setting goals and changing of tasks at work. The interviewed personnel seemed to value the higher level needs such as creativity, development and the feeling of independence more, than satisfying their basic needs. According to the interviews the strongest motivational factor is the superior's way to lead and the effect of his personality on the working environment.

Keywords: motivation, work motivation, daily leadership

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTAA	2
2.1 Tutkimustehtävä	2
2.2 Tutkimuskohteiden valinta	2
2.3 Tutkimusmenetelmä	4
3 MOTIVAATIOSTA JA MOTIVAATIOTEORIOISTA	6
3.1 Mitä on motivaatio?	6
3.2 Motivaation eri muodot	7
3.3 Motivaatioteorioita	8
4 TYÖMOTIVAATIO	11
4.1 Työmotivaation osatekijät	11
4.2 Motivointikeinot päivittäisjohtamisessa	14
5 TUTKITTUJEN RAVINTOLOIDEN MOTIVOINTIKEINOT PÄIVITTÄISJOHTAMISESSA	16
5.1 Miten ravintoloiden henkilöstö ymmärtää käsitteen motivaatio?	16
5.2 Taloudelliset ja fyysiset tekijät	16
5.3 Työn sisältö	18
5.4 Sosiaaliset tekijät	22
5.5 Saavutukset ja kehittyminen	23
5.6 Henkilöstön omat motivoitumisen tekijät	24
6 POHDINTAA	25
6.1 Tuloksista	25
6.2 Tutkimuksesta	27
6.3 Opinnäytetyön prosessista	28
LÄHTEET	30
LIITTEET	32

1 JOHDANTO

Onko ihmisen mahdollista tehdä töitä, jos motivaatio puuttuu? Pystyykö ihminen tekemään työnsä hyvin, jos häntä ei tueta tekemisissään? Kun koiranpentua koulutetaan pitää sen jokaista oikean suuntaista tekoa palkita heti, esimerkiksi herkulla, jotta se tekisi tulevaisuudessakin asian innolla. Koiran motivaation tekemiseen herättää sen mielenkiinto herkkuihin. Ihmisen motivointi ei eronne olennaisesti tästä, ihminenkin kaipaa palkkiota tehdystä työstä.

Taloussanomien teettämän tutkimuksen mukaan Suomen suurimpien yritysten johtajat pitävät henkilöstön motivointia tänä vuonna tärkeimpänä yritysten menestystekijänä (Yritysjohtajat huolestuivat työmotivaatiosta 2007). Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan motivointikeinoja ravintoloiden kannalta: miten yritykset motivoivat työntekijöitään ja minkälaisia keinoja niillä on sen toteuttamiseen. Opinnäytetyön tutkimuksen kohteiksi valittiin kaksi Lahden keskustan ravintolaa, joista toinen on yksityinen ravintola ja toinen ketjuyritys. Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja menetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Haastateltavia oli kuusi ja he olivat yritysten henkilöstöä.

Opinnäytetyön toisessa pääluvussa esitellään työn tutkimustehtävä ja tutkimuksen menetelmä. Kolmannessa pääluvussa käydään läpi motivaation käsitettä ja teoriaa. Käsite motivaatio rajataan työmotivaation käsitteeseen neljännessä luvussa, jossa käsitellään lisäksi päivittäisjohtamisen piirteitä. Opinnäytetyön viidennessä luvussa ovat tutkimuksen tulokset, jotka on johdettu työmotivaation teorian pohjalta. Työn lopuksi on pohdintoja tutkimuksen tuloksesta ja koko tutkimusprosessista. Työn keskeisinä käsitteinä ovat motivaatio, motivointi, työmotivaatio ja päivittäisjohtaminen.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTAA

2.1 Tutkimustehtävä

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millä tavalla yksityinen ja ketjuravintola motivoivat henkilöstöään. Motivaatiosta, sen kehittamisestä ja ylläpitämisestä on tehty paljon tutkimuksia, mutta tämän työn tarkoituksena on selvittää tapaustutkimuksen avulla, miten juuri tietyissä ravintoloissa motiivointi tapahtuu. Näkökulmaksi on valittu yksityisen yrityksen ja ketjuyrityksen näkökulmat. Tutkimustehtävää lähdetään tarkastelemaan työmotivaatioteorian kautta, jonka osa-alueet kattavat työympäristön, työn ominaisuudet ja henkilön persoonan vaikutukset motivaatioon. Teoria opinnäytetyön pohjaksi on valittu juuri näiden ominaisuuksien vuoksi. Tutkimustehtävää tukevat apukysymykset, joiden avulla työn päätehtävää lähdetään selvittämään, ovat:

- Miten henkilöstö kokee, että heitä motivoidaan?
- Mitkä ovat työhön osallistuneiden yritysten organisaation tarjoamat motiivointikeinot?
- Eroavatko yksityisen ja ketjuravintolan motiivointikeinot toisistaan?

Tavoitteena on, että tutkimukseen osallistuneet ravintolat saisivat käytännön tietoa siitä, mitä motiivointikeinoja heidän henkilöstönsä arvostavat, ja näin pystyisivät motivoimaan henkilöstöään tehokkaammin. Samalla tutkimuksen tulokset tarjoavat yrityksille mahdollisuuden oppia toisen yrityksen motiivointikeinoista.

2.2 Tutkimuskohteiden valinta

Opinnäytetyössäni halusin tutkia motiivoinnin tapoja taustaltaan erilaisissa yrityksissä. Tämän vuoksi tutkimuksen kohteet valittiin yksityiseltä sektorilta ja ketjuyrityksen piiristä. Ketjuyrityksillä on tunnetusti hyvät taustajärjestelmät toimintansa tu-

kena, kun taas yksityisten yritysten järjestelmät eivät aina ole niin selkeitä. Ravintola-alan valitseminen tutkimuksen kohteeksi oli luonnollista, koska oma erikoistumiseni on painottunut tälle alalle. Halusin, että tutkittava yksityinen yritys käyttää jonkinasteista johtamisjärjestelmää, jotta vertailun mahdollisuus organisoidun ketjun yrityksen kanssa säilyisi. Muiksi tärkeiksi valintakriteereiksi katsoin vertailun kannalta sen, että yritykset sijaitsisivat samalla alueella, yksiköt olisivat suunnilleen samankokoisia ja liikeideat suhteellisen samankaltaisia. Suoritin omaa vapaamuotoista taustakyselyäni kaupungin ravintolapiireissä ja päädyin näihin valitsemiini yrityksiin, koska ne täyttivät, ainakin ennakolta, asettamani vaatimukset. Epävirallisen taustakyselyn mahdollisti oma tietämykseni Lahden ravintolapiireistä. Tutkimukseen osallistuvat yritykset ovat Lahden keskustassa sijaitsevia ravintoloita, joiden henkilöstön määrä on 10–20 henkeä. Ravintoloiden aukioloajat ovat samat ja ne tarjoavat saman alueen asiakaskunnalle palveluitaan. Yksityisellä ravintolalla on useita toimipisteitä Suomessa. Ketjuyritys kuuluu valtakunnalliseen ketjuun.

Ketjuyrityksen halukkuutta yhteistyöhön tiedustelin suoraan ravintolapäälliköltä helmikuussa 2007, jolloin sain suostumuksen yhteistyöhön. Ensimmäinen sovittu tapaaminen hänen kanssaan oli maaliskuussa 2007. Tässä tapaamisessa sovittiin käytännön asioista ja sain luvan haastatella ketä tahansa valitsemiani henkilökunnan jäseniä. Yhteistyösopimus ei ollut tarpeellinen kummankaan osapuolen mielestä, joten se jätettiin tekemättä. Haastateltavien valinnassa halusin ainoastaan yhden ehdon täyttyvän: yhden haastateltavista olisi oltava johdon edustaja, jotta työntekijöiden ja johdon näkemykset tulisivat selville. Haastateltavien valintaan vaikuttivat käytännön syyt eli henkilöstön aikataulut ja halukkuus osallistua opinnäytetyöni tekemiseen. Haastateltavien hankintavastuu oli yksin minulla, eikä ravintolan johto puutunut siihen millään tavalla. Yhteydenotot haastateltaviin tein henkilökohtaisesti käymällä yrityksessä.

Yksityisen yrityksen osalta otin yhteyttä valitsemani yrityksen omistajaan sähköpostitse helmikuussa 2007. Hän ohjasi viestini ravintolapäällikölle, joka sitten otti yhteyttä minuun. Heidän ilmaistuaan kiinnostuksensa yhteistyöstä sovimme käytännön järjestelyistä enimmäkseen sähköpostin välityksellä. Ainoa käytännön järjestelyitä koskeva tapaaminen ravintolapäällikön kanssa oli maaliskuussa 2007, ja tässä

tapaamisessa sain hänen suostumuksensa siihen, että koko henkilöstö oli käytettävissäni haastatteluihin. Yksityisen yrityksen ravintolapäällikkö ei katsonut yhteistyösopimusta tarpeelliseksi, joten jätimme sen tekemättä. Haastateltavien valintaan liittyvät kriteerit olivat samat kuin ketjuyrityksenkin kohdalla. Haastatteluista sopimisen haastateltavien kanssa hoidin joko yhteydenotolla puhelimitse tai henkilökohtaisella käynnillä, ja hankintavastuu oli kokonaan minulla.

2.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöni tutkimusosion toteutin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin. Menetelmä on valittu tutkimuksen ydinkysymyksen perusteella: tarkoitus on selvittää rajattua ilmiötä pienen ryhmän kautta, joka tässä tutkimuksessa on osa kahden ravintolan henkilökunnasta. Tapaustutkimuksesta, joka on laadullisen tutkimuksen yksi tutkimusmetodi, saatava tieto on intensiivistä, yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta tapahtumia. Tavoitteena on yleensä kuvailla ilmiötä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 125–126). Tutkimukseni tavoitteena on saada aikaan kuva siitä, mitä keinoja tietyt kaksi yritystä käyttävät henkilöstönsä motivoimiseen. Laadullisen tutkimuksen yleistettävyydestä on käyty keskusteluita tiedemaailmassa. Uusitalon (1991, 78) mukaan perinteinen käsite tilastollisesta yleistettävyydestä voitaisiin korvata teoreettisella tai olemuksellisella yleistettävyydellä. Opinnäytteeni tarkoituksena onkin vastata tuohon olemukselliseen yleistettävyyteen enemmän kuin perinteiseen yleistettävyyteen.

Aineisto opinnäytetyöhön kerättiin teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelun valitsin huomioiden käytettävissä olevat resurssit, ajan, rahan ja omat taidolliset resurssini. Haastattelussa haastattelija on suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, ja tämä tekee mahdolliseksi tarkennukset, tulkintojen varmistamiset ja muun huomioinnin itse tilanteessa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34).

Suora vuorovaikutusmahdollisuus oli syy, minkä vuoksi valitsin haastattelun aineiston hankintakeinoksi. Teemahaastattelussa haastattelija on miettinyt valmiiksi haastattelun aihealueet eli teemat, mutta valmiita kysymyksiä ei ole, kuten esimerkiksi strukturoidussa haastattelussa on, vaan valituista asioista keskustellaan mahdolli-

simman vapaasti teemojen pohjalta. Haastattelun rakenteen järjestys saattaa vaihdella haastatteluiden välillä, mutta kaikkien haastateltavien kanssa käydään läpi samat teemat. (Eskola & Suoranta 2001, 86.) Teemojen käyttö auttoi minua saamaan yksityiskohtaisempaa ja vapaammin ilmaistua tietoa tutkittavasta ilmiöstä, ja siksi valitsin sen haastattelutavaksi. Yksilöhaastatteluihin päädyin, koska uskoin hallitsevani tilannetta paremmin kuin esimerkiksi ryhmähaastatteluita. Lisäksi uskoin saavani tällä menetelmällä paremman aineiston opinnäytetyöhöni.

Opinnäytetyön haastattelut toteutettiin keväällä 2007, tarkemmin 8.3.2007 ja 30.3.2007 välisenä aikana. Haastatteluista neljä toteutettiin Lahden ammattikorkeakoulun tiloissa ja kaksi yrityksen tiloissa. Aluksi ajattelin toteuttaa neljä haastattelua, mutta epäilin kylläntymisen toteutuvan tässä määrässä ja nostin haastattelujen määrän kuuteen. Kylläntymistä kuvataan sillä, että haastatteluissa alkavat samat asiat toistua eli tapahtuu saturaatio (Hirsjärvi ym. 2005, 171). Kuuden haastattelun jälkeen pystyin toteamaan saavuttaneeni kylläntymispisteen ja täten aineiston olevan riittävä. Jokainen haastattelu kesti keskimäärin 50 minuuttia. Käytin haastatteluiden tallentamiseen sanelukonetta, josta litteroin eli puhtaaksikirjoitin haastattelut jälkikäteen. Haastatteluissa ilmapiiri oli hyvä ja avoin, eikä häiriötekijöitä esiintynyt. Haastatteluiden jälkeen aloitin niiden puhtaaksi kirjoittamisen. Litteroitua materiaalia kertyi 41 sivua. Litteroinnin yhteydessä määritin kaikille haastateltaville omat koodinsa, joita käytän tästä eteenpäin haastateltavien anonymiteetin takaamiseksi. Johdon edustajia kutsun nimellä yksityisen/ketjuyrityksen esimies ja työntekijöitä yksityisen/ketjuyrityksen työntekijä 1 tai 2. Kaikkia haastateltavia kutsun henkilöstöksi. Haastatteluiden apuna käytin teemaluetteloa (Liite 1), jonka olin pohjustanut opinnäytetyöhön keräämäni teorian pohjalta. Teemaluettelo sisältää aluksi tarkennuskysymykset informaation kulusta ja sen jälkeen käsitteitä työmotivaation tekijöistä ja keinoista.

Analysointitavaksi valitsin teemoittelun. Teemoittelu analyysivaiheessa tarkoittaa sitä, että aineistosta nostetaan esiin tutkimustehtävää valaisevia teemoja. Onnistunut teemoittelu vaatii empirian ja teorian vuorovaikutusta. (Eskola & Suoranta 2001, 174–175.) Teemat johdin Hongan ja Ruohotien mallista (Kuvio 2) motivaatioprosessiin liittyvistä tekijöistä työorganisaatiossa (Honka & Ruohotie 1999, 17)

ja kokosin ne analyysin teemaluetteloksi (Liite 2). Aineiston useiden läpikäyntien jälkeen pilkoin litteroidut haastattelut teemojen mukaan eri osiin ja erittelin aineistosta tutkimukselle olennaisen tiedon. Teemoitettua aineistoa vertasin tutkimukselle asettamiini tutkimuskysymyksiin ja hain vastaukset aineistosta. Opinnäytetyön analyysiosiossa vastaukset on jaoteltu teemoittelun mukaisesti.

Tutkimuksessa hypoteesittomuudella tarkoitetaan sitä, että tutkittavasta ilmiöstä ei ole etukäteisoletuksia vaan käsitykset syntyvät tutkimuksen mukana. Laadullisessa tutkimuksessa se tarkoittaa sitä, että tutkimuksesta ei ole lukkoon lyötyjä ennako-oletuksia. Tutkijan on kuitenkin huomioitava se, että havainnot ovat riippuvaisia aikaisempien kokemusten tuomasta tiedosta ja näin eri tutkijoilla voi olla erilaiset havainnot ilmiöstä. Tämä ei kuitenkaan tee tutkimuksesta epäluotettavaa, vaan tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi tutkijan on tiedostettava ennako-oletuksensa ja käytettävä niitä tutkimuksen esioletuksina. Esioletukset eivät kuitenkaan saa olla uuden oppimisen esteenä. (Eskola & Suoranta 2001, 19–20.) Omat ennako-oletukseni tutkittavasta ilmiöstä olivat, että ketjujyrytyksellä olisi tarkemmat ja tiukemmat järjestelmät henkilöstön motivoinnissa. Yksityisen sektorin osalta oletukseni olivat, että toiminta henkilöstön motivoinnissa on painottunut esimiehen persoonaan.

3 MOTIVAATIOSTA JA MOTIVAATIOTEORIOISTA

3.1 Mitä on motivaatio?

Ihmisen toiminta voi olla innostunutta ja jopa vaivatonta, toisaalta toiminta voi olla myös epämiellyttävän tuntuista ja vastenmielistä. Syitä näin erilaisiin tuntemuksiin toiminnassa voi hakea motivaatiosta, joka toimii ihmisen toiminnan käynnistäjänä. Motivaatiota on vaikea määritellä, koska se syntyy ihmisen sisällä ja sen perusteet ovat yksilöllisiä. Ihmisen käyttäytyminen ja toiminta, kuten motivaatiokin, vaihtelevat persoonan ja tilanteen mukaan. Lisäksi toimintaan ja motivaatioon vaikuttavia

tekijöitä ovat synnynnäiset, ympäristön ja kokemusten kautta tulleet tekijät. (Viitala 2004, 150.)

Motivaatio-sana on lähtöisin latinan kielen sanasta *movere*, panna liikkeelle. Sana *motivaatio* tarkoittaa elimistön sisäistä ja dynaamista motiivien muodostamaa kokonaisuutta, joka ohjaa toimintaa kohti tiettyä päämäärää ja suuntaa. Motivaation muodostava motiivi on se vaikutin, syy tai tarve, joka ohjaa toiminnan kohti päämäärää. (Kalliopuska 2005, 130.)

Motivaatioilmiötä voidaan tarkastella kolmen eri ominaisuuden kautta, jotka ovat vireys, suunta ja systeemiorientoituminen. Vireys viittaa yksilön energiavoimaan ja kannustaa häntä käyttäytymään tietyllä tavalla. Suunta tarkoittaa päämääräsuuntautuneisuutta, sitä mihin yksilön käyttäytyminen on suunnattu. Systeemiorientoituminen tarkoittaa yksilössä ja hänen ympäristössään olevia voimia, jotka lisäävät tai vähentävät hänen tarpeensa voimakkuutta ja energiansa suuntaa palauteprosessin kautta. Motivaation synnyttämiselle on tärkeää, että yksilön energiataso, tavoitteet ja olosuhteet ovat oikeat, jotta oikeansuuntainen motivaatio syntyisi. (Honka & Ruohotie 1999, 13.)

Motivaatiota on jaoteltu useisiin eri osiin, jotta sen ymmärtäminen olisi helpompaa. Seuraavassa on esitelty joitakin jaotteluita, jotka eivät ole toisiaan pois sulkevia vaan tarjoavat erilaisia näkökantoja motivaation ymmärtämiseen.

3.2 Motivaation eri muodot

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät ole erillisiä toimintoja, vaikka ne erotetaan toisistaan. Niitä voisi pitää toisiaan täydentävinä ominaisuuksina, jotka esiintyvät samanaikaisesti halliten eri tilanteissa eri tavoilla. (Ruohotie 1998, 38.)

Sisäisessä motivaatiossa palkinto tulee itse työstä, eli motivaatio on syntynyt ja välittynyt sisäisesti ja syyt käyttäytymiseen ovat sisäisiä. Sisäisen motivaation tärkeä osa-alue on ylemmän asteen tarpeiden tyydyttäminen. Tällaisia tarpeita ovat

itsensä toteuttaminen ja kehittäminen sekä tarve tuntea itsensä itsenäiseksi ja päteväksi. Ihminen pyrkii sisäisen motivaation avulla kohtaamaan ja voittamaan itse itsellensä asettamia haasteita tai pienentämään asettamistaan haasteista johtuvaa sisäistä epätasapainoa. (Honka & Ruohotie 1999, 14.) Ihminen, jolla on korkea sisäinen motivaatio, saa tyydytyksen saavutuksistaan eikä välttämättä piittaa ulkoisista tunnustuksista. Ihmisen perusolemuksen mukaisesti hän hakee uusia mahdollisuuksia oppimiseen, aivan kuin testatakseen omia kykyjään. (Viitala 2004, 153.) Sisäisen motivaation tehokkuutta lisää se, että palkkiot ovat kestoaltaan pitkäaikaisia ja niistä voi tulla jopa pysyviä motivaation lähteitä (Ruohotie 1998, 38).

Ulkoisen motivaatio aktivoituu ulkoisista palkkioista, eli palkitsijana toimii joku muu kuin ihminen itse. Palkkiona voi toimia palkka tai muu taloudellinen hyöty. Motivaatiolähteiksi on myös laskettu työelämässä voimakkaasti vaikuttavat fyysinen hyvinvointi, turvallisuus ja sosiaaliset suhteet. Ulkoisen motivaation ja palkkioiden merkitys kasvaa ennen kaikkea silloin, kun työ rutiininomaista ja toistuvaa. (Viitala 2004, 153–154.) Ulkoisen motivaation palkkiot toimivat alemman asteen tarpeiden, kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteiden tyydyttäjinä (Honka & Ruohotie 1999, 14–15).

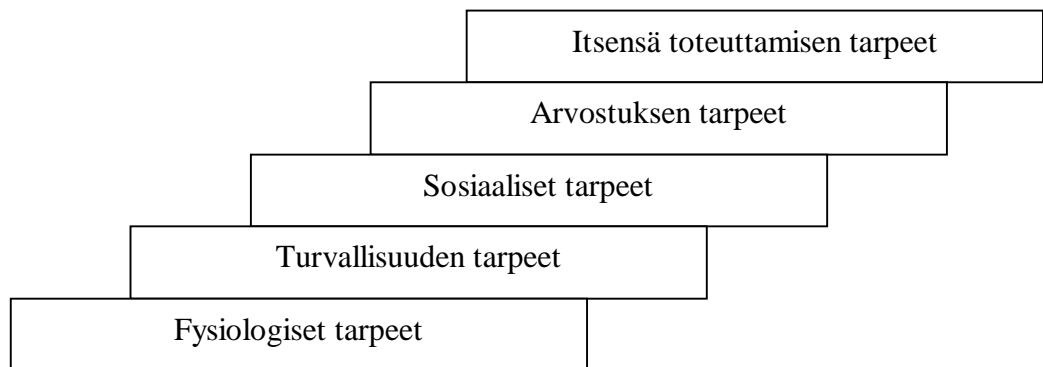
Motivaatiotiloja on luokiteltu myös fyysisen keston perusteella. Tilannemotivaatio voi olla kestoaltaan lyhytaikainen ja rajattu. Lisäksi se on mahdollisesti sidoksissa tilannesidonnaisiin motiiveihin, kuten syöminen nälän tyydyttämiseen tai tauon jättäminen väliin töissä tietyn työtehtävän saattamiseen loppuun. Yleismotivaatiota pidetään pidempikestoisena, melko pysyvänä ja hitaasti muuttuvana tilana, ja se saattaa ohjata ihmistä koko hänen elämänsä ajan. Tällaisena yleismotivaationa voidaan pitää esimerkiksi henkilön kiinnostusta urheiluun, jonka seurauksena hän haakeutuu päämäärätietoisesti urheilun pariin työskentelemään. (Viitala 2004, 153.)

3.3 Motivaatioteorioita

Motivaatiota on tutkittu useiden vuosikymmenten ajan ja tuloksena näistä tutkimuksista on syntynyt lukuisia eri teorioita, jotka selittävät ilmiötä. Seuraavassa

esitellään kolme motivaatioteoriaa, jotka ovat olleet muokkaamassa tämän päivän motivaatiokäsityksiä. Nämä motivaatioteoriat kuuluvat niin sanottuun humanistiseen suuntaukseen, jossa alettiin ajatella ihmistä aktiivisena toimijana ja motivaation lähteitä psykologisina, sisäisinä, kun aikaisemmat suuntaukset olivat uskoneet ulkoisten ärsykkeiden olevan merkittävimpiä. (Jaakkola, Kataja & Liukkonen 2006, 18.) Teorioiden valinnan perustana on ollut Ruohotien (1998, 50) motivaatioprosessin sekvenssikuvaus, joka jaottelee eri motivaatioteoriat motivaatiotapah-tuman eri vaiheisiin. Vaiheita ovat motivaation perusta, motivaatioprosessin ydin ja seuraukset. Valitsemani teoriat esiintyvät jokainen jossain näistä sekvensseistä, ja tarkoituksena on ollut valitsemieni teorioiden avulla kattaa koko motivaatioprosessi.

Amerikkalainen Abraham Maslow kehitti 1940-luvulla motivaatiota kuvaavan tarvehierarkian, joka on luultavasti kaikkein tunnetuin ihmisen sisäisistä tarpeista lähtevä motivaation tarkastelu. Tarvehierarkiaa esittelevässä kuviossa on viisi eri porrastasoa, joissa jokaisessa käsitellään ihmisen eri tarpeita.



KUVIO 1. Maslow'n tarvehierarkia. (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999, 100.)

Portaikoon oletuksena on, että alemman tason tarpeiden on tyydytettävä, ennen kuin ylemmän tason tarpeet aktivoituvat. Hierarkia perustuu siis oletukseen, että ihminen pyrkii tyydyttämään tarpeensa tietyssä järjestyksessä. Alimmalla tasolla ovat ihmisen toiminnan kannalta olennaiset tarpeet, kuten ruuan, juoman ja levon tarve. Seuraavalla tasolla on turvallisuuden tunteen saavuttaminen, esimerkiksi turvalli-

suuden tunne perheen ja ystävien seurassa ja tarve suojautua työtapaturmilta. Sosiaalisten tarpeiden täytyttyä aktivoituvat arvostuksen tarpeet, jotka tarkoittavat palautteen ja kunnioituksen saamista. Ylimmällä tasolla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet, ja vasta muiden, alimpien tasojen tarpeiden täytyttyä voivat itsensä toteuttamisen tarpeet aktivoitua ja luoda edellytykset luovaan ja kehittävään toimintaan. (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999,101.)

Toinen tarvelähtöinen motivaation tarkastelu on Fredrick Herzbergin 1960-luvulla esittelemä motivaatio-hygieniateoria, joka keskittyy lähemmin motivaatioon työn yhteydessä. Teoriassa jaotellaan motivaatioon vaikuttavat tekijät kahteen eri kategoriaan: motivaatiotekijöihin ja hygieniatekijöihin. Herzbergin mukaan hygieniatekijät voivat luoda tyytymättömyyttä, mutta eivät motivaatiota ja motivaatiotekijät voivat luoda motivaatiota, mutta eivät tyytymättömyyttä. (Grönfors 1996, 103.) Teoriaan kuuluu päätelmä, että työtytymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät kuin työtyytyväisyyttä. Hygieniatekijöihin, eli niin sanottuihin toimeentulotekijöihin, luokitellaan työn ulkoisiin olosuhteisiin kuuluvat tekijät, kuten toimeentulo-, turvallisuus- ja sosiaaliset tekijät. Motivaatiotekijöiksi, eli niin sanotuiksi kannustetekijöiksi, luokitellaan työn sisältöön liittyvät tekijät, kuten saavutukset, tunnustukset ja vastuut. (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999, 104.)

John Locken 1960-luvulla esittelemässä tavoitteenasetantateoriassa on haettu motivoitumisen syytä tavoitteiden asettelun kautta. Teorian mukaan selkeästi määritelty ja mitattavissa oleva tavoite toimii ihmisen motivoijana sekä suoritustason parantajana. Jo pelkkä tavoitteen asetus riittää ihmisen suorituskyvyn lisäämiseen, mutta tavoitteen saavuttamisen myötä saatu palaute on erinomainen motivaation, ja tätä kautta myös työtehon, parannuskeino. (Viitala 2004, 158.)

4 TYÖMOTIVAATIO

4.1 Työmotivaation osatekijät

Motivaatio on keskeinen tekijä työelämässä. Ilman oikeanlaista motivaatiota työ saattaa tuntua väkisin puurtamiselta ja epämieluisalta, jolloin myös työn tulokset, yksilön ohella, kärsivät.

Työmotivaatiota ja siihen liittyviä tekijöitä on yritetty selvittää vuosikymmeniä useissa tutkimuksissa. Monet tutkimukset ovat tulleet siihen tulokseen, että työmotivaatio syntyy kolmen eri tekijäryhmän yhteisvaikutuksesta. Viitalan (2004, 151–152) mukaan elämänkaariteorioiden valossa voitaisiin lisätä kategorioihin myös elämänvaihe, koska henkisten voimavarojen suuntaaminen vaihtelee suuresti ihmisen elämän aikana. Nuorella, juuri valmistuneella ihmisellä ja kolmen lapsen yksinhuoltajalla on aivan erilainen perusta työmotivaation ylläpitämiseen. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työmotivaatiota Hongan ja Ruohotien esittämän luettelon mukaisesti. Luettelo on valittu opinnäytetyön tutkimuksen pohjaksi, koska siinä esiintyvät molemmat, sekä sisäiset että ulkoiset motivaatiotekijät.

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
<p>1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset</p> <p>2. Asenteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • työtä kohtaan • itseä kohtaan <p>3. Tarpeet</p> <ul style="list-style-type: none"> • kasvutarpeet • liittymistarpeet • toimeentulotarpeet 	<p>1. Työn sisältö, työn vaihtelevuus, mielekkyys</p> <ul style="list-style-type: none"> • vastuu, itsenäisyys • palaute, tunnustus <p>2. Saavutukset, eteneminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • saavutukset • kehittyminen 	<p>1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> • palkkaus, sosiaaliset edut • työolosuhteet, työn järjestelyt, työturvallisuus <p>2. Sosiaaliset tekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> • johtamistapa • ryhmäkiinteys, normit • sosiaaliset palkkiot • ilmapiiri

KUVIO 2. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa. (Honka & Ruohotie 1999, 17.)

Ihmisen persoonallisuudella on merkittävä vaikutus motivaation syntyyn. Yksilölliset mielenkiinnon kohteet, asenteet ja tarpeet määräävät henkilön motivaatioastetta. Aito mielenkiinto työtä kohtaan on yksi tärkeimmistä elementeistä motivaation synnyssä. (Viitala 2004, 152.) Ihmistä ei voi pakottaa tekemään asioita joihin hänellä ei ole mielenkiintoa. Hongan ja Ruohotien (1999, 17) mukaan useissa tutkimuksissa on osoitettu, että ammatillisen mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus määrää työmotivaatiota astetta.

Mielenkiinnon ja arvostuksen puute näkyy asenteissa. Ihmisen oma itsetunto ja luottamus heijastuvat myös työhön kohdistuviin asenteisiin. Hyvä itseluottamus tuottaa positiivisen kierteen. Työsuorituksissa onnistuminen luo lisää luottamusta omiin kykyihin, kun taas negatiivinen asenne itseään kohtaan voi aiheuttaa negatiiv-

visen kierteen, jolloin epäonnistumiset vain lisäävät huonoa luottamusta omiin kykyihin ja taitoihin. Motivaatioon vaikuttavien asenteiden arvioinnin ja määrittelemisen ongelmana on, että ne muokkautuvat koko elämän ajan ja siten esimerkiksi huono koulukokemus saattaa vaikuttaa tiedostamatta työelämässä tarvittaviin asenteisiin. (Viitala 2004, 152.)

Tarve on määritelty sisäiseksi epätasapainon tilaksi, joka saa ihmisen toimimaan tasapainon saavuttamiseksi. Tarpeet on luokiteltu kolmeen osaan, joita ovat kasvu-, liittymis- ja toimeentulotarpeet. Kasvutarpeet saavat ihmisen hakemaan mahdollisuuksia tuntea pätemisen, itsensä kasvamisen ja toteuttamisen tunnetta. Ihmisen itsensä ja hänen merkittäväksi kokemiansa muiden ihmisten väliset suhteet tyydyttävät liittymistarpeita. Ihmiselle on tärkeää tuntea toveruutta, yhteenkuuluvuutta, rakkautta ja henkistä tukea. Toimeentulotarpeet käsittävät kaikki ihmiselle välttämättömien perustarpeiden, kuten janon, nälän ja turvallisuuden tarpeen tyydyttämisen. (Honka & Ruohotie 1999, 20.)

Työn sisällölliset ominaisuudet määrittelevät sitä kuinka hyvin ihminen haluaa suoriutua työstään. Ihminen hakee vastausta kysymyksiin: Onko työ tarpeeksi vaihtelevaa ja haastavaa? Saanko tekemästäni työstä tarpeeksi palautetta ja kannustusta? Mitkä ovat mahdollisuuteni edetä ja kehittyä ammatillisesti? Motivoituminen tapahtuu hänen vastauksiensa perusteella. (Honka & Ruohotie 1999, 18.)

Työympäristö käsittää taloudelliset ja fyysiset ympäristötekijät sekä sosiaaliset tekijät. Taloudellisiin ja fyysisiin tekijöihin lukeutuvat kysymykset palkkauksesta, työturvallisuudesta ja työn järjestelystä, ja sosiaalisiin tekijöihin kuuluvat kysymykset työpaikan ilmapiiristä ja johtamistavasta. Työympäristötekijät voidaan luokitella välittömään työympäristöön ja koko yrityksen kattavaan ympäristöön. Välittömään ympäristöön lasketaan mukaan kuuluviksi työryhmä ja päivittäisesimies, jotka vaikuttavat välittömästi ihmisen työpanokseen. Koko yrityksen kattava ympäristö käsittää tekijät, jotka ovat yhteisiä koko yrityksessä. (Honka & Ruohotie 1999, 18.)

Työmotivaation tarkoituksena on parantaa ihmisten viihtyvyyttä ja mielenkiintoa työssä ja tätä kautta myös yrityksen tulosta. Motivaatiotekijöiden luokittelu ja ymmärtäminen eivät riitä halutun tuloksen syntymiseen. Tuloksen syntymiseen vaikuttavat motivaation lisäksi ihmisen omat kyvyt ja mahdollisuudet. Seuraavassa on Joutsenkunnaksen ja Heikuraisen (1999, 96) esittelemä kuvio tuloksen osatekijöistä.

$$\text{Tulos} = \text{Motivaatio} \times \text{Kyvyt} \times \text{Mahdollisuudet}$$

KUVIO 3. Motivaatio tuloksentehtäjänä (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999, 96)

Kyvyt sisältävät ihmisen tiedot ja taidot, joita vaaditaan halutun tuloksen saavuttamiseksi, ja mahdollisuudet kuvaavat niitä puitteita, joissa tulos on tarkoitus tehdä (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999, 96).

4.2 Motivointikeinot päivittäisjohtamisessa

Yrityksen johtamista tapahtuu monella eri tasolla. Johtamisen lanka kulkee koko yrityksen organisaation läpi, on kyse sitten pienestä tai isosta yrityksestä. Isossa yrityksessä johtamisen eri tasot ovat selkeästi havaittavissa, kun taas pienissä yrityksissä tasot saattavat sisältyä yhden ihmisen toimintaan. Tasoja on kolme, ja ne ovat strateginen, operatiivinen ja suorituksen johtaminen, johon sisältyy päivittäisjohtaminen. (Laurent 2006, 8-9.) Yksinkertaistettuna päivittäisjohtaminen on nimensä mukaisesti päivittäin tapahtuvaa työntekijän ohjausta. Onnistuneella päivittäisjohtamisella pystytään vaikuttamaan ihmisen motivaatiotasoon positiivisesti ja sitä kautta myös suoritustasoon. William Jamesin motivaatiotutkimuksen mukaan ihmisen suoritustaso on 20–30 % ideaalitasosta huonon motivaation alaisena, kun taas hyvän motivaation alaisena suoritustaso on 80–90 %. Motivaatio on tärkeä tekijä, kun ajatellaan ihmisen suoritusta, ja siksi myös päivittäisjohtamisen rooli nousee suureksi puhuttaessa ihmisen motivaation tasosta. (Sydänmaanlakka, 2004, 114.)

Päivittäisjohtamisen keinot valitsee jokainen esimies itse, tilanteen ja henkilön mukaan. Päivittäisesimiehen tärkein työkalu onkin kyky tunnistaa oikea keino motiivoida. Päivittäisjohtajan keskeiset työtehtävät ravintola-alalla ovat Laurentin (2005, 99–100) mukaan tavoitteiden asettaminen, henkilöstön valmennus ja ohjaus, toiminnan ja työsuoritusten arvioiminen ja palautteen antaminen sekä kehittäminen. Seuraavassa esitellään päivittäisjohtamisen keskeisiä työkaluja motivoinnin näkökulmasta.

Kehityskeskustelu on tilanne, jossa esimies voi käyttää useita keinoja työntekijän motivoimiseksi. Hyvä kehityskeskustelu sisältää tavoitteenasettelun, palautteenannon, kannustamisen ja kartoituksen mahdollisuuksista kehittyä. Onnistuneessa kehityskeskustelussa esimies ja työntekijä käyvät avointa keskustelua työntekijän tavoitteista, nykytilasta, suunnitelmista tulevaisuudessa, toimenkuvasta ja esimiehen roolista työntekijän elämässä työpaikalla. Keskustelussa on tarkoitus kartoittaa, mitä työntekijä ajattelee ja haluaa työnantajalta tai esimieheltä kehittyäkseen seuraavan periodin aikana. Palkkakeskusteluja ei suositella yhdistettäväksi kehityskeskusteluihin. Lisäksi kehityskeskusteluissa arvioidaan edellisen periodin tavoitteiden toteutumista ja annetaan vastavuoroisesti palautetta. Keskusteluiden toteuttamisväli on yleisesti ½ - 1 vuotta. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 240–241.)

Viestintä on motivoinnin kehittämisessä ja ylläpitämisessä tärkeä väline. Viestintäkanavat voidaan luokitella kolmeen eri luokkaan: henkilökohtaiseen eli kasvokkain suullisesti tapahtuvaan, painettuun eli kirjalliseen ja sähköiseen viestintään (Juholin 1999, 35–36). Päivittäisessä johtamisessa viestintä painottuu suulliseen viestintään. Avoin ja vastavuoroinen keskusteluyhteys työntekijöiden kanssa auttaa henkilöstön motivoinnissa ja työilmapiirin ylläpitämisessä. Tällaisen keskusteluyhteyden luomiseen hyvien keskustelutaitojen lisäksi tarvitaan esimieheltä aitoa kiinnostusta työntekijöidensä mielipiteitä, tunteita, tarpeita ja ajatuksia kohtaan. (Jaakkola, Liukkonen & Suvanto 2002, 261–263.) Yrityksissä palaverit ovat yhteisön vuorovaikutuksen perusasioita ja tärkeitä viestintätilanteita. Palavereissa asioita käsitellään joko luottamuksellisesti tai yleisellä tasolla yhteisen tietoperustan pohjalta tutussa ryhmässä. Ilmapiiri on palaverien onnistumisessa merkittävä tekijä. (Juholin 1999, 142–143.)

5 TUTKITTUJEN RAVINTOLOIDEN MOTIVOINTIKEINOT PÄIVITTÄISJOHTAMISESSA

5.1 Miten ravintoloiden henkilöstö ymmärtää käsitteen motivaatio?

Motivaatio, kuten aikaisemmin opinnäytetyössä on todettu, on käsitteenä vaikeasti määriteltävä. Motivaation syntymiseen vaikuttavat monet eri tekijät, ja jokaisella ihmisellä on yksilölliset lähtökohdat motivaation heräämiseen ja ylläpitämiseen. Tutkimuksessa selvitettiin myös henkilöstön käsityksiä motivaatiosta, jotta voidaan ymmärtää, miksi jotkut motivointikeinot mainitaan haastattelussa ja toisia ei, eli mitä henkilöstö pitää tärkeänä ja mitä ei.

Motivaatiota pitivät kaikki haastateltavat tärkeänä osa-alueena, kun käsiteltiin motivaatiota työmotivaation näkökulmasta. Motivaatiota pidettiin mielentilana, joka auttaa jaksamaan töissä, ja ominaisuutena, jonka avulla ihmisen on mahdollista toimia. Seuraavassa on haastateltavien kuvauksia motivaatiosta käsitteenä. Haastateltujen tiedot olen jättänyt pois henkilöllisyyden salassa pitämisen varmistamiseksi.

”Että kun ihmisellä on intoa ja halua, sen perustyönsä lisäksi tehdä muutakin sen yrityksen eteen.”

”Se on se joku voima, joka potkii mua eteenpäin.”

”Sitä että jaksaa olla työpaikalla, että mitä työpaikka antaa että sä pysyt siellä ja jaksat tehdä sitä hommaa, ettet lähe ja vaihda paikkaa.”

”Että on sitä kipinää tähän hommaan.”

5.2 Taloudelliset ja fyysiset tekijät

Taloudelliset ja fyysiset työmotivaatioon vaikuttavat tekijät ovat Hongan ja Ruohotien (1999, 17) mukaan palkkaus, sosiaaliset edut, työolosuhteet, työn järjestely ja työturvallisuus.

Palkkauksen osalta yksityinen yritys on halunnut motivoida koko henkilöstöään bonuspalkkauksen kautta. Henkilöstön tuntipalkkaan lisätään tietty summa, kun aikaisemmin sovitut tulokselliset tavoitteet saavutetaan. Seuranta-ajanjaksona on kuukausi. Ajatukset bonuspalkkauksesta olivat positiivisia ja henkilöstö oli ottanut sen vastaan mielellään. Ketjuyrityksessä ei ole toiminnassa minkäänlaista palkan suuruuteen vaikuttavaa palkkiojärjestelmää, mutta toiveita vastaavasta järjestelmästä kuitenkin esitettiin. Palkalla tehtävää motivointia ei kuitenkaan katsottu kummassakaan yrityksessä mitenkään merkittäväksi tekijäksi oman motivaatiotason nostamisessa.

Etuuksien osalta maininnan sai ketjuyrityksessä sen oma terveydenhuollon etuusjärjestelmä, jonka yksi työntekijä katsoi hyvin merkittäväksi tekijäksi omalle motivaatiolleen. Muista etuuksista keskustellessa ei kummankaan yrityksen osalta osattu mainita mitään merkittäviä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Yksityisessä yrityksessä on ollut käytössä liikuntaseteleitä, mutta ne on lakkautettu vähäisen kiinnostuksen vuoksi. Ketjuyrityksessä henkilöstö saa alennuksia saman ketjun tuotteista ja palveluista, mutta niitä ei mainittu motivoivana tekijänä yhdessäkään haastattelussa.

Työympäristöä tutkimuksessa käsiteltiin välittömän työympäristön näkökulmasta. Esimiehen merkitys työntekijän välittömään työpanokseen lukeutuu välittömän työympäristön kysymyksiin, mutta sitä käsitellään sosiaalisten tekijöiden luvussa johtamistapojen ohella. Fyysisen työympäristön merkitystä pidettiin molemmissa yrityksissä tärkeänä. Ilman fyysistä viihtyvyyttä oli haastateltavien vaikea kuvitella viihtyvänsä työssään. Ketjuyrityksessä henkilöstö on itse saanut suunnitella työpisteensä, ja sitä pidettiin toimivana ja käytännöllisenä. Haastateltavat katsoivat, että heidän mielipiteitään kuunneltiin, kun kyse oli fyysisestä työtilasta. Muutoksia tilaan ei tehdä ilman heidän mielipidettään. Tämä katsottiinkin enemmän motivoivaksi tekijäksi kuin itse fyysinen työtila. Yksityisen yrityksen kohdalla kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että fyysisesti työpiste ei ollut kaikkein paras, mutta kukaan ei katsonut motivaationsa laskevan työpisteen epäkäytännöllisyydestä johtuen. Epäkäytännöllisyyttä pidettiin jopa yhdistävänä tekijänä, kun tilan asettamat rajat on jouduttu hyväksymään ja henkilöstö on oppinut toistensa tavat

liikkua ja olla töissä. Ketjuyrityksen kohdalla yksi haastateltava mainitsi työturvallisuuden ja vajaalla miehityksellä työskentelyn motivaatiota heikentäviksi tekijöiksi.

Fyysiset ja taloudelliset motivointikeinot voidaan luokitella ulkoisten tarpeiden tyydyttäjiksi. Haastateltavat, eivät yhtä lukuun ottamatta arvostaneet näitä tekijöitä motiivoinnin kannalta kovin korkealle. Fyysiset ja taloudelliset keinot kuuluvat Herzbergin teorian mukaan hygieniatekijöihin, joten ne eivät luo motivaatiota vaan voivat tuottaa ainoastaan tyytymättömyyttä. Näiden tekijöiden ollessa kunnossa ei tyytymättömyyttä ilmene. Tutkimuksen kautta saadut tulokset tukevat tätä teoriaa.

5.3 Työn sisältö

Honka ja Ruohotie (1999,17) esittävät että työn sisältöön kuuluvat käsitykset työn vaihtelevuudesta ja mielekkyydestä. Lisäksi siihen lukeutuvat kysymykset vastuusta, itsenäisyydestä, palautteesta ja tunnustuksesta.

Yksityisessä yrityksessä on viimeksi kuluneen vuoden aikana ajettu sisään uutta järjestelmää, jolla saadaan organisoitua tehtäviä uudelleen. Vastuuta on aikaisemminkin yrityksessä jaettu, mutta ei niin organisoidusti ja laajasti kuin nyt. Jokaiselle henkilökunnan jäsenelle on annettu oma vastuualueensa, joissa heillä on valtuudet tehdä päätöksiä. Yrityksellä on tarkoitus kannustaa henkilöstöään olemaan itsenäisiä yrittäjiä yrityksen sisällä. Järjestely on vielä uusi, joten siitä ei haastatteluiden aikaan ollut paljoa kokemuksia, mutta haastateltujen ennakkoaajatukset vastuun lisäämisestä olivat pääasiallisesti positiivisia. Tosin myös mielipide uudistuksesta työmäärän lisääntymisenä ja ei niinkään motivoivana tekijänä tuli ilmi. Ketjuyrityksellä vastuuta on jaettu erilaisten päivittäistoimintojen puitteissa kaikille halukkaille. Esimerkiksi palkkojen laskeminen on annettu halukkaalle henkilölle. Toimintatapa ei haastatteluiden mukaan ole koko ketjun toimintamalli vaan tämän toimipisteen oma käytäntö. Molemmissa yrityksissä vastuun lisääminen koettiin hyvin motivoivana ja positiivisena asiana. Molempien yritysten esimiehet katsoivat vastuun

lisäämisen erittäin tärkeäksi tekijäksi työntekijöiden motivoimisen valossa. Haastattelvat kommentoivat vastuuta ja sen lisäämistä seuraavasti:

”Niitä joita kiinnostaa kehittää jotain uutta ni kyllä niitä sit avoimesti tuetaan ja niitä ideoita ja kehittymishaluja ruokitaan, se on mun mielestä se mikä motivoi mua kaikest eniten.” (ketjuyrityksen työntekijä 1)

”On se ihan kiva et saa ite vähän vastuuta, paikan olemukseen voi tehdä itse jotain, eikä vaan tehdä sitä mitä käsketään, sit ku näkee sen työnsä tuloksen ni onhan se sitte, et on saanu jotain aikaan, et voi olla ittestään ylpee.” (Yksityisen yrityksen työntekijä 2)

”On todettu hyväks motivointikeinoksi se että annetaan sitä vastuuta ja ihmisille mahdollisuus näyttää mihin ne pystyy ja et ei jätetä käyttämättömiä voimavaroja jolloin henkilöstö vähän niinku turhautuu kun ei saa tehdä sitä mitä tietää osaavansa... ihmisillä saattaa olla sitä osaamista mitä ei välttämättä itekkään tajua ennen ku sitä ruetaan sieltä kaivaa ja potkii eteenpäin.” (Yksityisen yrityksen esimies)

Yksityisessä yrityksessä on mahdollisuus lähettää henkilöstöä eri kaupungeissa toimiviin toimipisteisiin töihin ja näin onkin tapahtunut. Kiireaikoina, esimerkiksi Salpausselän kisojen aikaan, on työntekijöitä saapunut muista kaupungeista auttamaan Lahden yksikköä. Käytännön hankaluudet, kuten asuminen ja arkielämän järjestäminen, rajoittavat tämän toiminnon laajempaa käyttöä. Kiinnostusta asiaan oli sekä henkilökunnalla että esimiehillä. Se koettiin hyvin motivoivana ja piristävänä tekijänä. Lisäksi esimiehet ottavat henkilöstöä mukaan messuille ja muihin alaan liittyviin tapahtumiin, jotta vaihtelua työntekoon saataisiin. Ketjuyrityksellä on useita toimipaikkoja Lahdessa ja sen läheisyydessä ja työntekijöiden kierto on arkipäivää tutkitussa toimipaikassa. Järjestelmää tukee ketjun oma henkilöstöpankki, jonka kautta henkilöstöä on mahdollista ”lainata” tai kierrättää, jos halukkuutta esiintyy. Toimintaa pidettiin positiivisena ja uusia kokemuksia tarjoavana mahdollisuutena.

Haastatteluiden mukaan palautteen merkitys on suuri. Ilman palautetta haastateltavat katsoivat mahdottomaksi arvioida omaa työpanostaan. Palaute katsottiin yh-

deksi merkittävimmäksi tekijäksi motivaation ylläpidon suhteen. Molemmissa tutkituissa yrityksissä päivittäinen palaute tuli suoraan esimieheltä työntekijälle suullisesti. Tämän käytännön kokivat kaikki haastatellut työntekijät erittäin positiiviseksi. Ketjuyrityksessä haastateltavat arvostivat esimiehen henkilökohtaista tapaa kertoa palaute. Haastateltavat mainitsivat kaipaavansa joissakin tilanteissa myös rakentavaa palautetta enemmän, vaikka tyytyväisyyden taso palautteen määrään ja laatuun olikin suuri. Yksityisessä yrityksessä palautetta haastateltavien mielestä saatiin tarpeeksi, mutta samalla palautteen määrän lisääminen katsottiin yhdeksi kehittämiskohteeksi. Päivittäisen palautteen lisäksi molemmissa yrityksissä henkilöstö saa palautetta myös kuukausittaisten palaverien kautta. Näissä palaverissa palaute on koskenut enemmänkin yrityksen tulokseen ja toimintaan liittyviä seikkoja. Haastateltavat katsoivat myös tämänkaltaisen palautteen tärkeäksi, jotta heillä olisi käsitys yrityksen tilasta.

Informaatio ja sen välittyminen katsottiin tärkeäksi seikaksi työnteon kannalta, mutta ei niinkään motivoivaksi tekijäksi. Informaation osalta tavoitteiden kertomista pidettiin kuitenkin jonkin verran motivoivana tekijänä: työntekijät halusivat tietää, mitä heiltä odotetaan tuloksien valossa. Ketjuyrityksessä päivittäiset tavoitteet olivat näkyvissä heidän aktiivisessa käytössään olevassa päiväkirjassa. Yksityisessä yrityksessä periodin tavoitteet olivat kaikkien tarkastettavissa tietokoneelta haluttaessa.

Ketjuyrityksessä on käytössä ketjun luoma kehityskeskustelujärjestelmä, jossa työntekijät arvioivat omaa ja esimiehensä työpanosta kuluneen vuoden aikana ja keskustelevat sen jälkeen esimiehen kanssa toimintasuunnitelmasta, kehityskohteista ja saavat palautetta toiminnastaan. Kehityskeskusteluita pidettiin erittäin motivoivina ja niiden merkitystä pidettiin todella tärkeänä. Ketjuyrityksen henkilöstön jäsenet kuvasivat keskusteluita seuraavasti:

”Kehityskeskustelut, siin voi niinku avautuu ihan et ei tartte jännittää että se levii niinku mihinkään, siellä vaan avoimesti keskustellaan et mitä haluais tulevaisuudelta ja semmosta, et konkreettisesti se sun äänes pääsee kuuluviin ja se esimies on

kiinnostunu vain ja ainoastaan siitä mitä sä oot mieltä.” (ketjuyrityksen työntekijä 1)

”Ne on tosi hyviä, et tulee semmonen tunne et esimies on aidosti kiinnostunu susta, et nää keskustelut on hyvä juttu, pitää ollakin sellasii.” (ketjuyrityksen työntekijä 2)

Yksityisessä yrityksessä uuden järjestelmän mukana on tulossa käyttöön kehityskeskustelujärjestelmä. Haastatteluiden aikaan kehityskeskusteluita ei ollut vielä käyty, joten kokemuksia siitä ei ollut. Henkilöstön odotukset kuitenkin olivat positiivisia.

Fyysinen palkitseminen on toteutettu yksityisessä yrityksessä edellisessä luvussa esitellyn bonuspalkkauksen avulla. Muita fyysisiä palkitsemiskeinoja ei yksityisen yrityksen osalta tullut ilmi haastatteluissa. Ketjuyrityksessä fyysistä palkitsemista ylläpidetään ketjun oman palkintokatalogin avulla. Katalogissa on erilaisia tuotteita, joista henkilö voi valita mieleisensä, kun on saanut oikeuden palkintoon. Palkinnot vaihtelevat hotelliöypymisistä erilaisiin tuotepalkintoihin. Oikeuden voi saada erilaisten ketjun myyntikampanjoiden tavoitteiden täyttymisestä, laadun tarkastuksesta saaduista hyvistä arvioinneista tai muuten hyvästä toiminnasta. Tutkittavassa yksikössä esimies käyttää palkintokatalogia ylimääräiseen palkitsemiseen, ketjun määritelmien ulkopuolelta. Palkitsemisjärjestelmää pidettiin mukavana lisänä, mutta ei niinkään motivoivana. Motivoivaksi tekijäksi katsottiin enemmänkin kilpailutilanne myyntikampanjoissa. Tutkittavassa yksikössä vallitsee vahva voittomentaliteetti, kun on kyse myyntikampanjoiden voittamisesta valtakunnallisesti. Tätä todistaa se, että henkilökunta itse on kehittänyt oman palkitsemisjärjestelmänsä myyntikampanjoiden rinnalle, jolla he pyrkivät motivoimaan toisiaan.

Työn sisällöllisten ominaisuuksien katsotaan tyydyttävän ihmisen sisäisiä tarpeita, ja haastateltavat pitivät näitä ominaisuuksia erittäin tärkeinä tekijöinä motivaation kannalta. Herzbergin teorian kannalta katsottuna työn sisällölliset tekijät ovat motivaatiotekijöitä ja tuottavat motivaatiota, mutta eivät aiheuta tyytymättömyyttä. Tutkimuksen tuloksien valossa teoria pitää paikkaansa.

5.4 Sosiaaliset tekijät

Sosiaaliset tekijät pitävät sisällään Hongan ja Ruohotien (1999, 17) mukaan esimiehen johtamistavan, ryhmäkiinteyden, sosiaaliset palkkiot ja ilmapiirin. Sosiaalisten tekijöiden merkitys motivoinnissa nousi haastatteluiden kautta merkittäväksi tekijäksi. Nämä tekijät tyydyttävät ihmisten sisäisiä ylemmän tason tarpeita. Jokainen haastateltava piti työpaikan ilmapiiriä, keskinäisiä suhteita ja esimiehen johtamistapaa tärkeinä motivoivina tekijöinä.

Ilmapiiriä arvioidessaan molempien yritysten haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että heidän työpaikoillaan oli hyvä ja avoin ilmapiiri. Motivaation kannalta ilmapiirin merkitys oli suuri. Haastatelluista suurimmalle osalle ilmapiiri oli suurin yksittäinen motivoiva tekijä. Kummassakaan yrityksessä ei varsinaisia fyysisiä toimenpiteitä ilmapiirin ylläpitämiseksi osattu mainita. Ainoan maininnan molemmissa yrityksissä saivat vuosittaiset virkistäytymispäivät, jotka toimivat osaltaan myös palaverina ja informaatiokanavana. Virkistäytymispäivien katsottiin lisäävän ryhmähenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yksityisessä yrityksessä työyhteisön koettiin olevan kuin yhtä suurta perhettä ja tärkeänä pidettiin sitä, että kaikki yhteisön jäsenet pyrkivät samoihin tavoitteisiin. Yksityisen yrityksen hyvän ilmapiirin tekijöiksi nimettiin oikeanlainen rekrytointi, tasavertaisuus, huumori ja esimiehen johtamistapa. Ketjuyrityksen osalta ilmapiirin ylläpitäviä tekijöitä olivat kommunikointi, esimiehen ihmisläheinen johtaminen, huumori ja tunne siitä, että asiat ovat kunnossa.

Esimiesten tapa johtaa ja toimia alaistensa kanssa nousi suureksi tekijäksi motivoinnissa ajateltaessa. Molemmissa yrityksissä esimiesten panosta arvostettiin paljon ja yhtenä vaikuttavana tekijänä arvostamiseen mainittiin esimiehen osallistuminen suorittavaan työhön. Tämä toi työntekijöiden mielestä luottamuksen siihen, että esimies tietää oikeasti, mitä ravintolassa tapahtuu, ja tätä kautta myös luottamuksen esimiehen päätöksiin. Ketjuyrityksen kohdalla esimiehen toiminta katsottiin hyvin ihmisläheiseksi ja välittäväksi. Haastateltava kuvasi esimiestään seuraavasti:

”Esimies tuntee alaisensa sen verran hyvin et osaa motivoida jokaista sillä tavalla et se niinku ottaa yksilöinä, persoonina ja antaa jokaiselle sen tyylistä motivaatioo minkä ne tarvii.” (Ketjuyrityksen työntekijä 1)

Yksityisen yrityksen kohdalla esimiehen johtamistapaa pidettiin vapaana ja avoimena. Yrityksen työntekijä kuvasi esimiehensä johtamista seuraavasti:

”Sinänsä johdetaan sieltä kautta et tietyt asiat pitää olla, muuten aika vapaamuotosta, et ei oo semmosta pomoo ja alaista, pomo on itte siellä seassa, luonnollisempaa silleen että osallistuu itsekin myyntitoimintaan, tietää missä mennään.” (Yksityisen yrityksen työntekijä 2)

Molempien yritysten esimiesten johtamistapaa leimasi selkeästi työntekijöiden huomioiminen, yhteisöllisyyden kasvattaminen ja henkilökohtainen ote. Näitä piirteitä työntekijät arvostivat hyvin motivoivina tekijöinä.

5.5 Saavutukset ja kehittyminen

Hongan ja Ruohotien (1999, 17) esittelemässä taulukossa työn ominaisuuksiin kuuluvat etenemisen ja kehittymisen tukeminen sekä saavutuksien huomiointi. Ketjuyrityksessä on koko ketjun kattavat järjestelmät työntekijöiden kouluttamiseen ja etenemiseen työuralla. Koulutusjärjestelmä kattaa kaikki koulutustasot vuoropäällikkökoulutuksesta johdon tutkintoon. Tutkittavassa yksikössä kannustetaan ja ohjataan halukkaita työntekijöitä aktiivisesti koulutukseen, ja yksikkö onkin yksi eniten esimiehiä tuottava yksikkö Suomessa. Ketju antaa mahdollisuuden siirtyä koulutuksen jälkeen suoritettua tutkintoa vastaavaan toimeen jossakin sen toimipaikassa. Tätä järjestelmää pidettiin hyvänä ja motivoivana tekijänä, kun keskusteltiin uralla etenemisestä ja henkilökohtaisesta kehittymisestä. Ketjuyrityksessä toimiva kehityskeskustelujärjestelmä tukee kehittymisen ja etenemisen näkökantaa, koska työntekijät kokivat, että keskusteluissa saa tuoda julki omat pyrkimyksensä ja tavoitteensa, joiden pohjalta henkilökohtainen toimintasuunnitelma luotiin.

Yksityisellä yrityksellä henkilöstön kehittämistä ja kouluttamista hoidetaan erikseen järjestetyillä koulutustilaisuuksilla. Koulutustilaisuudet liittyvät läheisesti ammattitaidon ylläpitämiseen ja kouluttajina ovat toimineet oman alansa ammattilaiset. Yritys pyrkii tulevaisuudessa pääsemään uuden järjestelmän avulla tilanteeseen, jossa oma henkilökunta kouluttaisi toisiaan oman vastuualueensa puitteissa. Tällä hetkellä yrityksessä on henkilöitä, jotka ovat asiantuntijoita tietyillä osa-alueilla ja heidän osaamistaan käytetäänkin hyväksi päivittäisessä toiminnassa tapahtuvassa oppimisessa. Halua koulutuksiin työntekijöiden parissa on, mutta sitä ei katsottu suureksi motivoivaksi tekijäksi. Koulutuksia pidettiin enemmänkin päivittäistä työntekoa helpottavana tekijänä. Työntekijät eivät katsoneet, että henkilökohtaiseen kehittymiseen kannustettaisiin erikseen, mutta tukea yritykseltä sai pyrkimyksissä kehittää itseään ammatillisesti. Molemmissa yrityksissä päivittäisen toiminnan kannalta tärkeää koulutusta, esimerkiksi uusien tuotteiden ominaisuuksista, hoidettiin henkilöstön mielestä riittävässä määrin.

5.6 Henkilöstön omat motivoitumisen tekijät

Haastatteluissa lähtökohtana olivat haastateltavan omat näkemykset motivointikeinoista ja niiden merkittävyydestä. Nämä näkemykset ohjasivat sitä, mitä haastateltavat kertoivat olevan motivointikeinoina yrityksessä ja kuinka merkittäviä ne olivat heidän mielestään. Seuraavassa esittelen haastateltavien kokemuksia, heidän omista motivaatiotekijöistään. Haastatellun tunnuksen olen jättänyt pois anonymiteetin suojelemiseksi.

”Sen takia mä tosta työstä tykkään että mä saan olla ihmisten kanssa, työskennellä, se on sellanen mikä antaa mulle hirveesti, se et saa olla ja joillekin voi olla päivänpiristäjä.”

”Mitä enemmän niitä asioita niinku perustellaan, et siinä vaiheessa se alkaa kiinnostaa.”

”Tottakai se motivoi etta sä pystyt vaikuttaa asioihin.”

”Mä motivoidun siinä et joku osaa hyvin, mä oon saanu jonkun oppimaan hyvin.”

”Koko ajan pitää oppia uutta ja kehittää itseään, siinä oppii melkein päivittäin uusia asioita, se on ihanaa, mä tykkään hirveesti.”

”Täytyy kyl valitettavasti sanoo et raha tällä hetkellä, ei ehkä ennen.”

”Nythän on laatumeininki siellä (työpaikalla).”

6 POHDINTAA

6.1 Tuloksista

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten yritykset motivoivat henkilöstöään ja mitä työkaluja heillä on motivoinnin toteuttamiseen. Vastausta kysymykseen haettiin teemahaastatteluiden avulla. Puhtaaksi kirjoitetut haastattelut luokiteltiin neljään eri työmotivaation osatekijöihin, joita ovat taloudelliset ja fyysiset tekijät, työn sisältö, sosiaaliset tekijät ja saavutukset ja kehittäminen. Osatekijät johdettiin Hongan ja Ruohotien esittelemästä luokittelusta (Kuvio 2). Lisäksi haastatteluista selvitettiin henkilöstön omia motivointitekijöitä ja motivaatiokäsitteen ymmärtämistä.

Ihmisten motivaation kehittymisestä ja ylläpitämisestä teorialat ovat sitä mieltä, että lähtökohta on henkilökohtainen ja tätä kautta myös tekijät ovat henkilökohtaisia. Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksien kautta voidaan todeta, että tässä tapauksessa teorialat pitivät paikkaansa. Haastateltavilla motivoivina tekijöinä toimivat muun muassa konkreettiset, fyysiset tekijät, kehittymisen halu, informaatio, ilmapiiri ja ihmisten tarpeiden tyydyttämisen tarve.

Yritysten tarjoamat keinot henkilöstön motivointiin erosivat hyvin vähän ravintoloiden välillä. Ravintoloiden keinoina olivat ketjuyrityksen kehityskeskustelujärjes-

telmä, mutta oman järjestelmän käyttöönotto oli käynnissä myös yksityisessä ravintolassa, vastuun jakaminen, työn tekemisen mahdollisuus muissa toimipaikoissa, palaverit, palautteenanto, tavoitteiden kertominen, koulutusmahdollisuudet ja virkistäytymistapahtumat.

Vastuun jakamista harjoitettiin molemmissa ravintoloissa aktiivisesti ja se koettiin hyvin motivoivana. Ketjuravintolassa vastuun jakaminen ei ollut suoraan ketjun toimintamalliin perustuva vaan esimiehen oma keino. Yksityisessä ravintolassa vastuun jakamiseen oli tullut käyttöön oma järjestelmänsä. Mahdollisuus tehdä työvuoroja muissa läheisissä yksiköissä oli ketjuravintolalle arkipäivää, kun yksityisessä ravintolassa mahdollisuuden käyttöä rajoittivat käytännön ongelmat, sillä muut yksiköt ovat muilla paikkakunnilla. Mahdollisuus tehdä töitä muissa yksiköissä katsottiin motivoivaksi toiminnaksi.

Palaverit olivat molemmissa ravintoloissa lähes kuukausittainen käytäntö ja niissä käytiin läpi tulevaisuuden näkymiä ja tavoitteita. Palaverit katsottiin enemmän työn tekemistä helpottavaksi kuin motivoivaksi tekijäksi. Palautteenantoa harjoitettiin myös palavereissa. Koulutusmahdollisuudet ketjuyrityksellä olivat hyvät johtuen valtakunnallisen ketjun järjestelmästä, kun yksityisellä ei tällaisia resursseja ollut. Koulutusta yksityisessä ravintolassa harjoitettiin tarpeen ja halukkuuden mukaan. Koulutusmahdollisuutta pidettiin motivoivana tekijänä.

Virkistäytymistapahtumia molemmat yritykset harjoittivat säännöllisesti, ja ne katsottiin ilmapiiriä parantaviksi ja motivoiviksi tekijöiksi. Ketjuravintolalla virkistämisyaktiviteetti perustui illanviettoon ja henkilökunta järjesti myös omaehtoisesti tapahtumia ilmapiirin parantamiseksi. Yksityinen ravintola järjesti virkistäytymistapahtumia, jotka toimivat samalla informaation välittämisen kanavana.

Motivointikeinoja, joita esiintyi vain toisessa tutkituista ravintoloista olivat bonuspalkkaus, terveydenhuollon etuusjärjestelmä ja palkintokatalogi. Bonuspalkkausjärjestelmä oli käytössä yksityisessä ravintolassa, mutta sen ei katsottu olevan kovin suuri motivaatiotekijä. Terveydenhuollon etuusjärjestelmä ja palkintokatalogi

olivat ketjuravintolan keinoja. Etuusjärjestelmää piti motivoivana vain yksi haastatelluista eikä palkintokatalogiakaan ei pidetty kovin motivoivana tekijänä.

Voimakkaasti motivoivana tekijöinä haastateltavat pitivät esimiesten käyttäytymistä. Heidän vaikutuksensa työntekijöiden motivaatioon oli siis suuri. Esimies ja hänen johtamistapansa sekä persoonansa olivatkin tulosten valossa suurin yksittäinen motivoiva tekijä. Lisäksi hyvää ilmapiiriä pidettiin suurena motivoivana tekijänä.

6.2 Tutkimuksesta

Tulosten kannalta opinnäytetyön otos on mielestäni riittävä. Työ antaa vastauksen asettamaani kysymykseen. Työssä on siis tutkittu sitä mitä pitikin eli se on validi. Työssä on kuvattu tarkasti, miten tutkimus on toteutettu ja tutkimustulokset saatu eli tutkimus on toistettavissa. Lisäksi olen huolehtinut siitä, että haastateltavien henkilöllisyys pysyy salassa ja heidän vastauksiaan on kohdeltu kunnioittavasti, joten tutkimus on reliabeeli. (Hirsjärvi ym. 2005, 216-217.)

Käyttämäni lähteet ovat kurssikirjallisuutta ja muita aiheeseen liittyviä kotimaisia teoksia. Lähteiden kotimaisuutta perustelen sillä, että tarkoitukseni oli kuvata suomalaista, paikallista ilmiötä ja suomalaisten asiantuntijoiden kirjallisuus tukeutuu kansainvälisesti tunnustettuihin teorioihin, joten ulkomaisiin lähteisiin ei ollut tarvetta.

Jatkotutkimuksien mahdollisuuksia ilmeni tutkimuksen aikana useita. Yksityisen yrityksen järjestelmien muutos antaa mahdollisuuden tulevaisuudessa tutkia sen henkilöstön käsityksiä uuden järjestelmän toimivuudesta monesta eri näkökulmasta. Ketjuyrityksessä jatkotutkimuksen mahdollisuuksia ovat esimerkiksi esimiehen merkityksen tutkiminen päivittäisessä toiminnassa eri yksiköissä ja eri yksiköiden toiminnan eroavaisuudet. Näiden kahden yrityksen uudelleen tutkiminenkin olisi mielenkiintoista muutaman vuoden päästä, jotta voitaisiin tarkastella onko tästä työstä saatu informaatio muuttanut päivittäisjohtamisen motivointikeinoja tai niiden käyttöä tutkimukseen osallistuneissa ravintoloissa.

Laadullinen tutkimus on hankalasti yleistettävä. Sen vuoksi en uskalla tehdä kovinkaan ehdottomia johtopäätöksiä tutkimuksesta, mutta mielestäni tutkimukseni on antanut kuvan siitä mitä henkilöstö arvostaa työpaikallaan ja mihin suuntaan yritysten olisi hyvä painottaa motivointikeinojaan. Tärkeätä on kuitenkin muistaa, että motivointitekijät ovat henkilökohtaisia, ja siksi esimiehen onkin syytä tutustua omaan henkilöstöönsä, ennen kuin tekee päätöksiä henkilöstön motivoinnista.

6.3 Opinnäytetyön prosessista

Motivaatio on aiheena kiinnostanut minua opiskeluiden alusta lähtien. Sen vuoksi oli erittäin luontevaa, että valitsin opinnäytetyöhöni siihen liittyvän aiheen. Halusin työni olevan käytännönläheinen ja minulle tutusta ympäristöstä. Näin aiheeni muodostui motivaatiokeinojen selvittämiseksi ravintoloissa. Aiheen valintaa pidän onnistuneena, myös ajankohtaisuutensa vuoksi.

Prosessin alussa vaikeuksia tuotti työn sisällön rajaaminen: kuinka laajasti käsitteitä pitäisi esitellä ja miten rajata aihe riittävän suppeaksi. Uskon, että tehty rajaaminen on ollut työn laajuutta ajatellen oikeanlainen. Opinnäytetyö on ensimmäinen tutkimuksellinen työ, jonka olen tehnyt, ja se on näkynyt prosessin edetessä. Tutkimusmenetelmien omaksuminen teoriasta oli helppoa, mutta niiden käytännön toteuttaminen tuotti vaikeuksia. En ollut aikaisemmin toteuttanut yhtään haastattelua ja epävarmuus omista taidoista varjosti ensimmäisiä haastatteluita. Viimeiset haastattelut onnistuivat hyvin, ja uskon, että sain neljästä viimeisestä haastattelusta tarkempaa ja tutkimukselle olennaisempaa tietoa kuin kahdesta ensimmäisestä omien haastattelutaitojen parantumisen vuoksi. Kaksi ensimmäistä haastattelua olivat sinänsä onnistuneita, mutta en osannut esittää tarkentavia kysymyksiä niin täsmällisesti kuin myöhemmissä haastatteluissa. Jälkikäteen ajatellen olisin hyötynyt jonkinasteisesti haastattelutekniikoiden koulutuksesta tai opastuksesta helpottaakseni omaa työtäni, mutta ylitsepääsemättömiä ongelmia ei kokemattomuuteni kuitenkaan aiheuttanut. Myös sanelukoneen käyttö oli minulle myös uutta ja koneen ominaisuuksien hyödyntämisen oppiminen vei aikansa. Alun haastattelut olivat haasteellisempia litteroida heikomman äänenlaatunsa vuoksi, mutta eivät mahdottomia. Ti-

lat, joissa tein haastattelut, olivat hyviä ja rauhallisia, ja sain haastateltavien täyden huomion haastatteluiden ajaksi. Tunsin suurimman osan haastateltavista etukäteen ja uskonkin, että siitä oli hyötyä totuudenmukaisten vastauksien saamisessa. Uskon onnistuneeni haastattelutilanteiden luomisessa, sillä haastatteluissa vallitsi luottavainen ja hyvä tunnelma.

Teemat joita käytin haastatteluiden pohjana, oli helppo johtaa valitsemastani teoriasta, ja ne todistivat myös oikeellisuutensa analyysivaiheessa. Analysoinnin jaottelu aiheutti pitkään ongelmia, mutta ratkaisun siihen löysin teoriasta, kuten laadullisen tutkimuksen analysoinnin tekniikoihin kuuluukin. Analysointi itsessään oli mielestäni helppoa, asioiden kokoamista kirjoituksen muotoon ja niiden analysointia opinnäytteeseen tuomani teorian näkökulmasta.

Aika oli merkittävä tekijä työn tekemisessä. Lopullisen päätöksen valmistumisesta kesällä tein vasta tammikuussa 2007, joten aikaa opinnäytetyön tekemiseen jäi vajaa puoli vuotta. Aihetta olin jo tuolloin miettinyt, mutta lopullisia ratkaisuja en ollut tehnyt. Ymmärsin aikatauluni tiivyyden jo alusta asti, eikä minulle tullut yllätyksenä kiireen määrää. Lisää tehokkuutta omaan työskentelyyni olen aina saanut pienestä paineesta, ja uskon paineen tehneen tehtävänsä myös opinnäytetyön kohdalla. Prosessin paremman toteuttamisen kannalta tekisin vastaisuudessa toimintasuunnitelmani tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin. Ongelmana on loppuvaiheessa ollut asioiden kokoaminen yhdeksi kiinteäksi kokonaisuudeksi, ja tämän olisin voinut välttää kurinalaisella suunnitelmallisuudella.

Vaikein osuus on ollut työn kirjoittaminen kokonaisuudessaan. Tutkimuksellisen tekstin työstäminen ei ole ollut minulle helppoa ja aikaa on mennyt paljon tekstin tarkastamiseen. Uskon kuitenkin, että olen onnistunut oikean otteen löytämisessä ja että teksti on uskottavaa ja ammattimaista.

Pidän opinnäytetyöprosessia onnistuneena kokonaisuutena ottaen huomioon henkilökohtaiset tavoitteeni. Ongelmia matkan varrella on ollut, mutta niiden ratkaiseminen on auttanut oppimisessäni. Työn tekeminen on ollut antoisaa ja samalla myös raastavaa, mikä on tehnyt kokemuksesta unohtumattoman.

LÄHTEET

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Tampere: Vastapaino.

Grönfors, T. 1996. Suorituskyvyn johtaminen. 2. suomenkielinen painos. Espoo: Facile publishing.

Heikurainen, P. & Joutsenkunnas, T. 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. 2. painos. Helsinki: WSOY

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Helsinki: Tammi.

Hirvihuhta, H., Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi.

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

Jaakkola, T., Liukkonen, J. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut.

Jaakkola, T., Kataja, J. & Liukkonen, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.

Juholin, E., 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.

Kalliopuska, M. 2005. Psykologian sanasto. Helsinki: Otava.

Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Helsinki: WSOY.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs Organisaatio. 7. painos. Helsinki: Talentum Media.

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva: WSOY.

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

Yritysjohtajat huolestuivat työmotivaatiosta. Taloussanomat 27.1.2007, 12

LIITTEET

LIITE 1

HAASTATTELUJEN TEEMAT

Yritys

- yrityksen toiminta-ajatus
- visio
- ”organisaatiokaavio”, kuka vastaa mistä
- strategia, punainen lanka miten päästään visioon, toiminnalle suunta ja sisältö

Motivaatio

- miten käsität käsitteen motivaatio
- työmotivaatio
- tärkeys

Motivointikeinot päivittäisjohtamisessa

- palaute
- kehityskeskustelut
- kannustaminen, palkitseminen
- työn johtaminen, miten, mitä keinoja
- toiminnan mallintaminen
- itsensä johtaminen
- ilmapiiri
- mahdollisuudet kehittyä
- työn sisältö
- työympäristö
- taloudelliset seikat, palkat, kannusteet
- tavoitteen asettaminen, kertominen
- suunnittelukokoukset
- tiedon välitys
- tavoitteet

puutteita, parantamista

ANALYYSIN TEEMALUETTELO

TALOUDELLISET JA FYYSISET TEKIJÄT

Fyysinen ympäristö, Palkkaus, Työolosuhteet, Muut edut

TYÖN SISÄLTÖ

Työn mielekkyys, Vastuu, Itsenäisyys, Palaute, Tunnustus

SOSIAALISET TEKIJÄT

Johtamistapa, Ilmapiiri, Ryhmä ja sen tiiviys

SAAVUTUKSET JA KEHITTÄMINEN

Mahdollisuudet kehittyä, Kannustus, Mahdollisuudet edetä