



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Henkilökierron vaikutus motivaatioon

Alko Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Markkinointi
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Sonja Deppner

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

DEPPNER, SONJA:

Henkilökierron vaikutus motivaatioon
Alko Oy

Markkinoinnin opinnäytetyö

45 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee henkilökierron vaikutusta motivaatioon. Tavoitteena oli selvittää, millä tavoin henkilökierto vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Toimeksiantajan pyynnöstä tutkin myös, miten motivaatio vaikuttaa Great Place to Work –tuloksiin. Toimeksiantajayrityksenä toimi Alko Oy.

Teoriaosuudessa käydään läpi henkilökiertoa ja motivaatiota käsitteinä. Tietoperustana on käytetty kirjallisuutta liittyen motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja henkilökiertoon. Tietoperustassa on käytetty niin kotimaisia kuin ulkomaisiakin lähteitä.

Empiirisessä osuudessa tutkitaan, miten työntekijöiden motivaatio on muuttunut henkilökierron johdosta. Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena käyttäen teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä. Haastatteluun valittiin seitsemän Päijät-Hämeen Alkojen työntekijää. Haastattelun teemoina olivat kiinnostus henkilökiertoon, ilmapiiri ja kehittyminen. Näiden jälkeen tulee haastattelujen analysoinnit, johtopäätökset ja kehitysehdotukset toimeksiantajayritykselle.

Tutkimuksen tuloksena saatiin tietoa henkilöstön motivaatiosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä toimeksiantajalle. Tietoa voidaan hyödyntää jatkossa mietittäessä henkilökiertoa ja sen vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että henkilökierrolla on positiivista vaikutusta työmotivaatioon ja Päijät-Hämeen työntekijöiden Great Place to Work -vastaukset olivat parantuneet muun muassa henkilökierron johdosta.

Asiasanat: henkilökierto, motivaatio, Alko, Great Place to Work

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Marketing

DEPPNER, SONJA:

Staff rotations and its effects on
motivation

Alko Oy

Bachelor of business

45 pages, 4 pages of appendices

Spring 2014

ABSTRACT

This thesis studies staff rotation and its effects on motivation. The aim of this thesis was to investigate how staff rotation effects staff's motivation and how this is shown in results Great Place to Work research. This study was conducted in Alko Oy in Päijät-Häme.

The theoretical part of the thesis defines the concept of staff rotation and motivation. This part is based on literature discussing motivation, job satisfaction and staff rotation.

The empirical part studies how the staff's motivation has changed as a consequence of staff rotation. The study was mainly qualitative and based on theme interviews among the members staff at Alko Oy in Päijät-Häme. Seven staff members were interviewed. The themes for the interviews were staff rotation, atmosphere and learning. The interviews were analysed to draw conclusions and the present development ideas for the case company.

As a results, the study provides information about staff motivation for the case company. This information will be useful in future if the company is planning staff rotation. The information is also helpful when considering the effects of staff rotation on the staff's motivation. Finally based on results, it can be concluded that staff rotation has positive effects on work motivation and Great Place to Work study were better due to a staff rotation.

Keywords: staff rotation, motivation, Alko Oy, Great Place to Work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelmat	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne	2
2	HENKILÖKIERTO	4
2.1	Henkilökierto käsitteenä	4
2.2	Henkilökierron muodot	5
2.3	Henkilökierto ja muutos	5
2.4	Osaaminen ja oppiminen	6
2.5	Muutos ja oppiminen	8
2.6	Henkilökierron hyödyntäminen	9
3	MOTIVAATIO	10
3.1	Motivaatio käsitteenä	10
3.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	11
3.3	Työmotivaatio	12
3.4	Motivoitunut tiimi	13
3.5	Sisältöteoriat	14
3.6	Prosessiteoriat	17
3.7	Motivaatio ja Alko	19
4	MOTIVAATIOTUTKIMUS	20
4.1	Tutkimusorganisaatio	20
4.2	Tutkimusmenetelmät	22
4.3	Tutkimusaineisto	23
4.4	Tulosten luotettavuus	25
5	TUTKIMUSTULOKSET	27
5.1	Vastaajien taustatiedot ja motivaation taso	27
5.2	Haastattelu	32
5.2.1	Kiinnostus henkilökiertoon	33
5.2.2	Työilmapiiri	34
5.2.3	Kehittyminen ja oppiminen	34
5.3	Great Place to Work -tulokset	37
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	41
7	YHTEENVETO	44

LÄHTEET

46

LIITTEET

48

1 JOHDANTO

Henkilökierto on yksi osaamisen kehittämisen väline. Monet organisaatiot käyttävät henkilökiertoa henkilöstön kehittämiskeinona. Henkilökiertoa on monenlaista ja se kehittää henkilöstöä monilla eri osa-alueilla.

Henkilökierrolla tarkoitetaan suunnitelmallista henkilöstön kehittämisen menetelmää. Henkilö siirtyy omalla palkallaan toiseen tehtävään. Henkilökierron lähtökohtana tulisi olla keskusteluissa tullut ilmi kehittymisen tarve ja – halu kehittymiselle. Henkilökierron tarkoituksena on kehittää henkilöstön ammatillista kasvua. (Henkilökierto-opas 2001, 7.) Henkilökierto tuo mukanaan muutoksia, joihin ihmiset suhtautuvat eri tavoin. Muutos voi tuntua pelottavalta, jännittävältä tai jopa kiehtovalta. Organisaatioiden tulee valmistautua muutoksiin ja tukea henkilöstöä muutosten aikana.

Henkilökierrolla voidaan pyrkiä lisäämään henkilöstön motivaatiota. Työntekijät motivoituvat yleensä selkeistä tavoitteista ja toiminnasta. Henkilöstöä tulee motivoida heidän kykyjään ja taitojaan kehittämällä. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 226.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää henkilökierron vaikutusta motivaatioon. Tutkimuksen tavoitteena on saada luotettavia tuloksia henkilökierron vaikutuksesta motivaatioon, ja miten se näkyy Great Place to Work -tutkimuksen tuloksissa toimeksiantajayrityksen Päijät-Hämeen alueella. Tavoitteena on luoda toimeksiantajayritykselle katsaus henkilökierron vaikutuksista motivaatioon ja miten henkilökierron johdosta muuttunut motivaatio on vaikuttanut Great Place to Work -tutkimustuloksiin. Työ on rajattu kohdeorganisaation Päijät-Hämeen alueen henkilöstöä koskevaksi.

Opinnäytetyön aihe syntyi Alko Oy:n Päijät-Hämeen aluepäällikön Tapio Lampisen kanssa käydyssä neuvottelussa ja omasta työkokemuksesta Alko Oy:ssä. Päijät-Hämeen Alkoissa tehtiin vuonna 2013 henkilökierto ja tällöin moni työntekijä vaihtoi myymälästä toiseen. Alko on ollut mukana Great Place to Work -tutkimuksessa. Alkolla oli tavoitteena olla Suomen paras työpaikka vuoteen 2016

mennessä ja tämä saavutettiin etukäteen. Näen tarpeelliseksi tutkia, miten henkilöstömuutokset vaikuttavat henkilöstön motivaatioon ja miten tämä vaikuttaa Great Place to Work -tutkimuksen tuloksiin.

Tutkimusogelma:

Miten henkilökierto vaikuttaa motivaatioon?

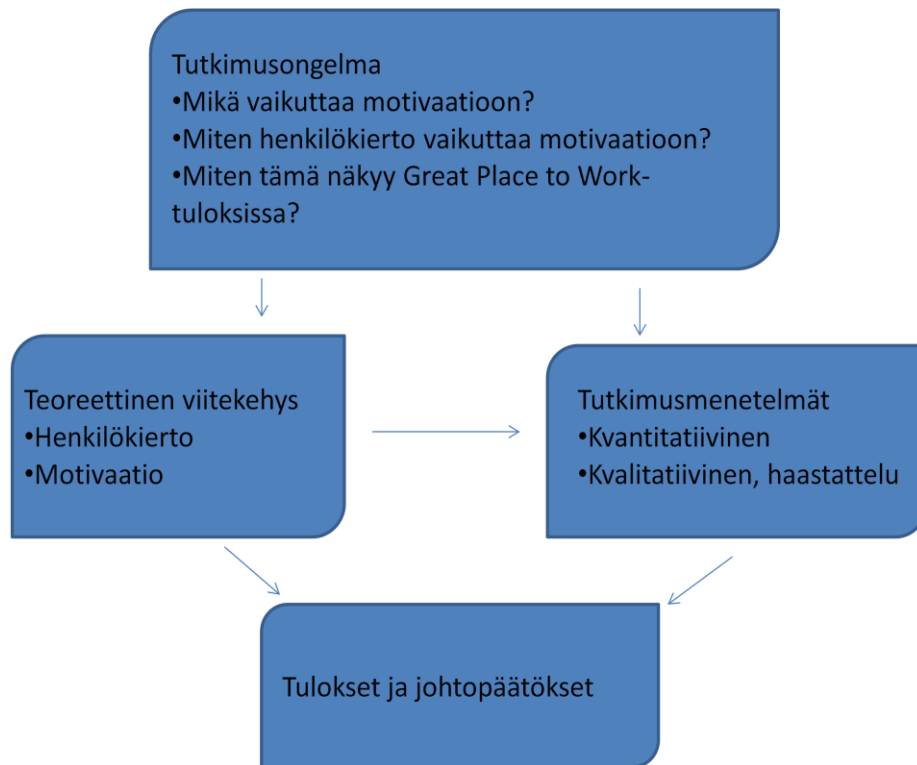
Alakysymykset

1. Mitkä tekijät vaikuttavat motivaation syntyyn?
2. Motivaation vaikutus Great Place to Work-tutkimuksen tuloksiin?

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä kerron henkilökierrosta ja motivaatiosta käsitteinä. Empiirisessä osuudessa tutkin Alkon henkilöstön motivoituneisuutta kvantitatiivisella menetelmällä, kyselylomakkeella. Käytän kvalitatiivista menetelmää tutkiessani, miten henkilökierto vaikuttaa motivaatioon ja miten motivaatio vaikuttaa Great Place to Work -tutkimuksen tuloksiin. Haastattelussa käytän teemahaastattelua, koska se sopii parhaiten tutkimuksen tavoitteisiin.

Opinnäytetyö koostuu seitsemästä luvusta. Johdannossa kerron opinnäytetyön taustat, tavoitteet, tutkimuskysymykset, tietoperustan ja tutkimusmenetelmät. Opinnäytetyön teoriaosuus on toisessa ja kolmannessa luvussa. Teoriaosuudessa käyn läpi henkilökiertoa ja motivaatioa. Neljännessä luvussa kerron tutkimusorganisaatiosta, tutkimusmenetelmistä ja aineistosta. Luvun lopussa kerron työn luotettavuudesta. Empiirisessä osuudessa kerron tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Viimeisessä luvussa kerron, miten opinnäytetyö onnistui.



KUVIO 1. Opinnäytetyön tutkimuksen rakenne

Kuvio 1 kuvaa opinnäytetyön empirisen osan rakennetta. Tutkimusongelmiin vastataan teoreettisessa viitekehyksessä tutkimalla, mitä henkilökierto ja motivaatio ovat. Tutkimusongelmiin saadaan vastauksia myös tutkimusmenetelmillä, jotka ovat kyselylomake ja haastattelu. Empiirisen osuuden lopussa ovat tutkimuksen tulokset, analysoinnit ja johtopäätökset.

2 HENKILÖKIERTO

Henkilökierto on henkilöstön kehittämistä, jossa henkilö vaihtaa organisaation sisällä työpaikkaansa toiseen. Henkilökierto kutsutaan myös nimillä työkierto ja tehtävien vaihto. Opinnäytetyössäni käytän henkilökierto -nimikettä kuvaamaan juuri tätä kehittämismenetelmää. Tässä luvussa kerron, mitä henkilökierto tarkoittaa ja sen eri muodoista. Luvun lopussa käyn läpi henkilökiertoa muutoksen ja oppimisen kautta. Kerron myös, miten henkilökiertoa voidaan hyödyntää.

2.1 Henkilökierto käsitteenä

Henkilökierrolla tarkoitetaan suunnitelmallista henkilöstön kehittämisen menetelmää. Tässä menetelmässä henkilö siirtyy vapaaehtoisesti omalla palkallaan toiseen tehtävään. Sen lähtökohtana tulisi olla keskusteluissa tullut ilmi kehittymisen tarve ja – halu. Henkilökierron tarkoituksena on kehittää henkilöstön ammatillista kasvua. Se tukee myös vertailuoppimista ja verkottumista. Henkilökierto on henkilöpoliittinen väline työnantajalle. Se voi lisätä työn kiinnostavuutta rekrytoinnissa ja yrityksen kehittäessä henkilöstöä kilpailukykyiseksi toimintaympäristössään. (Henkilökierto-opas 2001, 7–8.)



KUVIO 2. Henkilökierto organisaation ja työntekijän kannalta.

Kuviossa 2 nähdään henkilökierto organisaation ja työntekijän kannalta. Henkilökierto on erittäin tehokas henkilöstön kehittäjänä. Työntekijät saavat kehittää toimintatapojaan henkilökierron aikana. Henkilökiertoon lähtevälle tulee asettaa selvät tavoitteet ennen henkilökiertoon lähtöä. Henkilökierto edistää työntekijän muutosvalmiutta ja se antaa uusia, mahdollisesti hyödyllisiä kontakteja. Henkilökierto lisää työntekijän motivaatiota. (Henkilökierto-opas 2001, 10–11.)

2.2 Henkilökierron muodot

Henkilökierrolla on monia muotoja. Henkilökierto voi tapahtua sisäisesti tai ulkoisesti. Se voi olla yksipuolista, vastavuoroista tai ketjuuntunutta. Henkilökierto voi olla myös projektiin sidottua tai avointa. Henkilökierron periaatteena kuitenkin on tarkoituksenmukaisuus. (Henkilökierto-opas 2001.)

Sisäisellä henkilökierrolla voidaan helposti hoitaa sijaisuuksia tai lisätä työvoimaa, se voi lisätä virastojen välistä yhteistyötä. Sisäinen henkilökierto tarjoaa henkilöstölle vaihtelua ja oppimista. Ulkoisessa henkilökierrossa henkilö hakee paikkaa toisesta organisaatiosta. Tällöin henkilö työskentelee kuitenkin omalla palkallaan ja omin lomaeduin. (Henkilökierto-opas 2001.)

Yksipuolisella henkilökierrolla tarkoitetaan sitä, että kiertoon lähtevän paikalle ei tule ketään toista. Henkilökierto ei siis velvoita, että vastaanottavasta organisaatiosta löytyisi joku tilalle. Vastavuoroisessa henkilökierrossa kaksi työntekijää vaihtaa töitä keskenään. (Henkilökierto-opas 2001.)

Ketjuuntuneesta henkilökierrosta puhutaan silloin, kun kierrossa on mukana monta yritystä. Kierto voi olla myös ketju yrityksen sisällä. Projektiin sidottu henkilökierto tarkoittaa sitä, että yritys voi saada tiettyyn tehtävään henkilön, jolla on tarvittavaa asiantuntevuutta. (Henkilökierto-opas 2001.)

2.3 Henkilökierto ja muutos

Ihmisillä on tapana vältellä muutosta, koska se voi tuntua uhkaavalta ja vieraalta. Muutos yleensä tarkoittaa sitä, että tutuksi tulleet tehtävät tulisi tehdä uudella

tavalla, ehkä sellaisella, jota yksilö ei hallitse. Muutos voi tuntua vaikealta, koska turvallisempaa on tehdä asiat totutulla tavalla. Muutokseen liittyy usein myös riski. Uudet toimintatavat eivät ehkä toimikaan suunnitellusti ja joudutaankin palaamaan vanhaan. On erittäin ymmärrettävää, että ihmiset kokevat muutospelkoa. Muutos voi tuoda epävarmuutta ja epätietoisuutta omasta roolista työyhteisössä. Muutoksen aikana omat vastuut ja muiden odotukset voivat olla kateissa. (Ruohotie & Honka 1999, 141–142.)

Työelämässä pyritään jatkuvasti kehittämään ja luomaan uusia taitoja. Tämä näkyy yrityksen rakenteessa ja työn sisällössä. Oppimisen ja kehittämisen halu täytyy tulla työntekijästä itsestään eikä ulkopuolisen painostuksesta. Jos työntekijä on sitonut oman ammattitaitonsa yhteen organisaation kanssa liian tiukasti, hän todennäköisesti tuntee kaikenlaisen muutoksen uhkana. (Henkilökierto-opas, 2001.)

Muutosvalmiutta edistää se, että henkilökierto tarjoaa työntekijälle turvallisen mahdollisuuden kehittää itseään ja ammattitaitoaan. Tällöin henkilö voi luottaa omiin taitoihinsa myös yrityksen ulkopuolella. Niin sanotusti henkilön turvallisuuden painopiste siirtyy itseensä eikä enää ulkoisiin rakenteisiin. Työnantajalla on vastuu, että opittuja taitoja voidaan käyttää muuallakin kuin vain tietyssä organisaatiossa. (Henkilökierto-opas, 2001.)

2.4 Osaaminen ja oppiminen

Tänä päivänä jokaisen ihmisen priorisoinnin kärjessä tulisi olla oman osaamisen kehittäminen. Tämä osaamisen kehittäminen ei välttämättä tarkoita pelkkiä koulutuksia vaan valtaosa kehittämistoimista voi tapahtua mentoroinnilla, kehityskeskusteluilla ja henkilökierrolla. Osaamista on sekä ammattitaito että taito toimia yhdessä työkavereiden, asiakkaiden ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. (Jabe 2012, 74.)

Ihmisellä itsensä toteuttamisen tarve perustuu haluun olla parempi, kokeilun intohimoon ja haluun löytää uusia kykyjä ja puolia. Se perustuu myös nautintoon, jota saadaan älyllisistä haasteista, uuden oppimisesta ja itsensä kehittämisestä. (Rauramo 2012, 145.)

Organisaatioiden, yksilöiden ja yhteiskunnan kilpailukyky perustuu hyvin paljon osaamiseen. Jatkuva uuden tiedon luominen luo yrityksille haasteita. On osattava ennakoita tulevaa, jotta pystyttäisiin kehittämään työpaikan osaamista. Yksilön oman osaamisen ylläpitäminen on erittäin tärkeää työmarkkinoilla, jottei hän jää muuttuvan yhteiskunnan jalkoihin. Pitämällä huolta omasta osaamisesta ja siitä, että se vastaa nykytyöelämän ja tulevaisuuden haasteita, työllistyminen on todennäköistä. (Rauramo 2012, 146.)

Työyhteisöllä on suuri rooli, kun kehitetään ja sovelletaan osaamista. Se, kuinka voimakas kasvuorientoitunut ilmapiiri ja oppimista tukeva kulttuuri yrityksessä on, vaikuttaa siihen, missä määrin kehittäminen saa aikaan käyttäytymistason muutoksia. (Ruohotie & Honka 1999, 128.)

Oppimista tukevassa yrityksessä

- jokainen työntekijä on vastuussa omasta tietojen ja taitojen uusintamisesta
- työyhteisö tukee osaamisen kehittämistä ja oppimista
- yrityksellä on käytössä toimivat järjestelmät
- työyhteisölle innovatiivisuuteen ja kilpailuun kannustaminen on yksi prioriteetti
- yrityksen kaikilla työntekijöillä on yhtenäinen käsitys siitä, että oppiminen on tärkeää ja se on jokapäiväistä (Ruohotie & Honka 1999, 128–129).

Työn tuloksellisuuden kannalta on tärkeää, että henkilöstöllä on mahdollisuus itse vaikuttaa omaan työn kehittämiseen ja työympäristöönsä. Henkilöstön tulisi hallita työssä tarvittavien koneiden, laitteiden ja muiden työvälineiden käyttö. Ammattitaitoinen, osaamista tukeva ja oikeudenmukainen johto, joka nauttii työntekijöidensä luottamusta, tukee yksilöiden ja koko organisaation osaamista ja oppimista. (Rauramo 2012, 156–157.) Oppimisella ei välttämättä tarkoiteta muutosta. Oppiminen voi tarkoittaa pysyvyyden korostamista ja olemassa olevan säilyttämistä. Yrityksissä tapahtuva oppiminen usein perustuu juuri rutiinien säilyttämiseen ja pysyvyyden korostamiseen. Oppiminen on tällöin vanhaa uusintavaa eikä niinkään tarkoita muutosta. (Ruohotie 1998, 14.)

Yritykset, jotka haluavat kehittyä ja joiden ongelmat ovat monimutkaisia, tarvitsevat valmiuksia tuottaa uudenlaisia ajattelu- ja toimintamalleja. Tällöin ei vanhaa uusintavasta oppimisesta ole hyötyä vaan toimintaa tulee tarkastella itsearvioivasti. Yrityksen tulee kehittää uusia välineitä ja vaikuttaa toimintaympäristöön. Tällä tarkoitetaan uudistavaa oppimista. Uudistava oppiminen ei tapahdu kokemukseräisesti vaan ohjatusti ja tietoisesti. (Ruohotie 1998, 14–15.)

2.5 Muutos ja oppiminen

Työ on tärkeä oppimisen lähde työntekijälle. Työntekijän tulee ymmärtää syyt työssä tapahtuville muutoksille, ja mitä näissä tilanteissa tulisi oppia. Usein oppiminen organisaatioissa ymmärretään valmiiden työtapojen sisäistämisenä, vaikka nykyinen työelämä vaatii syvempää näkemystä oppimisesta. (Työterveyslaitos 2011.)

Yritys ei voi oppia ilman yksilöitä. Oppiminen on siis yksilöissä tapahtuva muutos, joka vaikuttaa yritykseen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei yrityksellä olisi mitään osuutta oppimiseen, vaan yksilö voi tarvita yrityksen suomia suhteita ja välineistöä päästäkseen oppimaan. Yritys ja yksilön oppiminen ovat sidoksissa toisiinsa. (Ruohotie 1998, 136.) Organisaatioiden tulee panostaa henkilöstön hyvinvointiin. Kun henkilöstö voi hyvin, se pystyy antamaan innovatiivisen panoksen yrityksen kehittämiseen. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 69.)

Oppiminen on muutosta. Kun luodaan tietoa, yritys saa lisää elinvoimaa itselleen ja näin se voi erottua kilpailijoistaan. Kun yritys haluaa muutosta toimintaansa, sen täytyy pystyä koordinoimaan yksilöiden tiedonluomisen toiminnot, henkilöstön tulee olla sitoutuneita yrityksen tehtävään ja uudet taidot ja pätevyys edistävät muutosprosessia eteenpäin. Jos näistä tekijöistä puuttuu edes yksi, tarkoittaa tämä, että oppiminen on lamaantunut. (Ruohotie 1998, 136–137.)

Ruohotien mukaan ihmisen ajattelutapa voi koitua muutoksen esteeksi. Ihminen pyrkii pysymään uskollisena omille perusteluilleen ja päätelmiin. Hän parhaansa mukaan välttää niiden objektiivista testaamista. Ihminen pyrkii suunnittelemaan

toimintaansa niin, että hän pystyy hallitsemaan tilannetta. Negatiivisia tunteita pyritään välttämään. (Ruohotie 1998, 138.)

Nykyään yrityksissä muutokset tapahtuvat ruohonjuuritasolla. Yritysten ja yksilöiden on osattava reagoida muutoksiin käytännössä. Nykypäivän yritykset ovat sitoutuneita muutokseen. Johtajien tehtävänä muutoksessa on henkilöstöön kuuluvien yksilöiden tiedon suuntaaminen oikein ja antaa oppimiselle merkitys. Yrityksille henkilöstön kokemukset ja tieto ovat erittäin kova kilpailukeino. (Ruohotie 1998, 139.)

Johdon ja työntekijöiden välinen kommunikointi ja vuorovaikutus ovat suuri oppimishaaste muutostilanteissa. Toiset oppimishaasteet ovat uusien palveluiden ja tuotteiden kehittäminen ja asiakaslähtöisyys. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa asiakastuntemusta ja yhteistyötä asiakkaiden kanssa. (Työterveyslaitos 2011)

2.6 Henkilökierron hyödyntäminen

Henkilön ollessa kierrossa tulee henkilön olla säännöllisesti yhteydessä esimieheen ja työkaverehinsa. Henkilön on hyvä olla ajan tasalla, mitä yrityksessä tapahtuu sillä aikaa, kun hän on poissa. Esimiehen tulee viestittää positiivista suhtautumista ennen kiertoa lähtöä, sen aikana ja sen päättyessä. (Henkilökierto-opas 2001.)

Kierrosta palaavan tulisi päästä kierron jälkeen kehityskeskusteluun mahdollisimman pian, jotteivät uudet asiat pääse unohtumaan. Kierron jälkeen kierrossa olleen henkilön tulisi tehdä raportti kiertoajastaan. Raportti tulisi antaa ainakin esimiehelle ja koulutus- tai kehittämisvastaavalle ja mahdollisesti myös kiertoajan tarjonneelle yritykselle. Raportin laatiminen on helpompaa, jos kierrossa oleva tekee kirjauksia säännöllisesti kierrossa ollessaan eli pitää niin sanottua oppimispäiväkirjaa. (Henkilökierto-opas 2001.)

Henkilökierrosta voidaan tehdä yksikölle pysyvä kehittämismenetelmä, jota mahdollisesti suunnitellaan ja kehitetään yhdessä kaikkien työntekijöiden mielenmukaisiksi. Esimiehen ja työntekijöiden kanssa keskustelu henkilökierrosta lisää yhdessä oppimista. Hyvin onnistuneen kierron johdosta kiertoa on helppo suositella muillekin yrityksille. (Henkilökierto-opas 2001.)

3 MOTIVAATIO

Tässä luvussa kerron motivaatiosta käsitteenä, sisäisistä ja ulkoisesta motivaatiosta. Näiden jälkeen kerron työmotivaatioista, motivoituneesta tiimistä, eri motivaatioteorioista. Lopuksi kerron motivaatiosta Alkossa.

3.1 Motivaatio käsitteenä

Motivaatiosana on johdettu latinan kielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Nykyään motivaatio tarkoittaa käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. (Ruohotie & Honka 1999, 13.) Jokaisella ihmisellä on jonkinlainen käsitys siitä, mikä motivaatio on ja miten sitä voidaan edistää.

Motivaatio vaikuttaa suoraan tai tiedostamatta käyttäytymiseemme. Motivaatiota on täten välttämätöntä tarkastella teoreettisesti, jotta löytäisimme lainalaisuuksia selittämään ihmisen toimintaa. Onkin syntynyt yli kolmekymmentä erilaista teoriaa motivaatiosta. Useimmat näistä teorioista ovat tosin miniteorioita, joissa tarkastellaan motivaatiota kapea-alaisesti. (Liukkonen, Kataja & Jaakkola 2006, 10–11.)

Motivaatio on monimutkainen ja dynaaminen prosessi, jossa yhdistyvät ihmisen tunteenomaiset ja järkipäiset tekijät, sosiaalinen ympäristö sekä ihmisen oma persoonallisuus. Myös arvot on otettu motivaatiotutkimuksen kohteeksi viime aikoina. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 14.)

Motivaatiota voidaan luonnehtia kolmen ominaisuuden avulla. Nämä ovat yksilön vireys, suunta ja systeemiorientoituminen. Yksilön **vireys** auttaa ihmistä käyttäytymään tietyllä tavalla. **Suunta** viittaa siihen, että ihmisen käyttäytyminen on suunnattu jotakin kohti. **Systeemiorientoituminen** tarkoittaa voimaa, joka vahvistaa henkilön energian suuntaa. Tai tämä voima voi saada hänet luopumaan päämäärästä ja suuntaamaan ponnistuksensa toisaalle. (Ruohotie & Honka 1999, 13; Piekäinen, H. 2013.)

Amotivaatiolla tarkoitetaan motivaation puuttumista. Henkilö kokee tällöin toimintansa täysin ulkoapäin ohjatuksi ja kontrolloiduksi. Motivoitumattomat ihmiset eivät tunne yhteyttä ponnisteluksiensa ja omien tekojen sekä toiminnan lopputuloksen välillä minkäänlaista yhteyttä. Ihminen kokee ponnistelun olevan

aivan turhaa. Työpaikalla amotivaatio näkyy vastuun välttelynä, poissaoloina ja vastaan hangoittelevana käyttäytymisenä. (Liukkonen ym. 2002, 110.)

3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio voidaan jaotella sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio kumpuaa ihmisen psykologisista tarpeista ja arvoista, jotka hän kokee henkilökohtaisesti tärkeiksi. Hyvän mielen tuottaminen toiselle voi motivoida ihmistä. Ulkoinen motivaatio kumpuaa taas ihmisen ulkopuolelta. Tällaisia motivaattoreita ovat palkkiot ja rangaistukset. (Lämsä & Hautala 2008, 81.)

Motivaatio vaihtelee eri tilanteissa ja eri aikoina. Tämä johtuu ihmisen sisäisistä tarpeista, joita voidaan vahvistaa ulkoisilla kannusteilla. Joillekin motivaation keskeinen lähde on sisäinen suoritustarve, eikä ulkoinen kannustin motivoi tällöin paljoakaan. (Viitala 2007, 159.)

Sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei voida pitää täysin erillisinä, vaikka niiden sisältö eroaakin huomattavasti toisistaan. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio pikemminkin täydentävät toisiaan. Ulkoinen motivaatio on kestoltaan lyhytaikaista, kun taas sisäinen on yleensä pitkäaikaista. Tästä johtuen sisäiset palkkiot ovat yleensä tehokkaampia kuin ulkoiset. (Ruohotie 1998, 38–39.)

Ulkoinen motivaatio kumpuaa ihmisen ulkoapäin. Ulkoinen motivaatio on toimintaa, jota tehdään palkkioiden, pakotteiden tai rangaistusten pelon takia. Tämä ei tyydytä henkilökohtaista itsemääräämisen tarvetta, koska toiminta on voimakkaasti kontrolloitu ulkoapäin eikä ole peräisin ihmisen omista arvoista. (Liukkonen ym. 2002, 110–111.)

Sisäisestä motivaatiosta johtuva toiminta johtuu ensisijaisesti myönteisistä emotionaalisista kokemuksista, jotka saavat aikaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Toimintaan osallistutaan sen itsensä vuoksi eikä toiminta ole ulkoapäin kontrolloitua. Ihmisen autonomian kokemus on erittäin vahva, kun hän on sisäisesti motivoitunut. Sisäisesti motivoituneen henkilön toiminta tyydyttää tiedollisia, suorituksiin tai taiteellisiin elämyksiin liittyviä tarpeita. (Liukkonen ym. 2002, 113.)

3.3 Työmotivaatio

Ihminen käyttää työntekoon noin kolmanneksen päivästänsä eli puolet vailveillaoloajastaan. Työ antaa ihmiselle mahdollisuuden toteuttaa itseään, ilmentää kykyjään ja osoittaa omaa persoonallisuuttaan. (Asp & Peltonen 1991, 9.) Motivaatio on voima, joka kumpuaa ihmisen sisältä. Se virittää ihmisen käyttäytymistä sekä ylläpitää sitä. Työmotivaatio syntyy kolmen tekijän summasta: työstä, työympäristöstä ja työntekijän persoonallisuudesta. (Viitala 2007, 158.) Työmotivaatio on sisäisten ja ulkoisten motivaatioiden summa. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 189.)

Motivaatio on hyvin olennainen osa työsuoritusta. Motivoitunut työnteko on paljon muutakin kuin tehokasta työntekoa. Motivoitunut ihminen työskentelee tehokkaasti, laadukkaasti ja suhtautuu työhönsä innolla. (Rasila & Pitkonen 2005, 5.) Organisaation johto on kiinnostunut motivaatiosta, koska motivaation avulla saadaan hyviä tuloksia. Yksilön halu työskennellä mahdollistaa työorganisaatioiden strategianmukaisen toiminnan. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 188.)

Liukkosen mukaan työpaikoilla voidaan tunnistaa eri motivaatioluokkiin kuuluvia henkilöitä. Jotkut työntekijät ovat erittäin motivoituneita työstään ja voivat kuulua tunnistetun säätelyn, integroituneen säätelyn tai jopa sisäisen motivaation luokkaan. Toisia työnteko itsessään ei ole niin kiinnosta vaan tekevät työtään saadakseen toimeentulonsa. Työpaikoilla voi olla myös työntekijöitä, joilla ei ole motivaatiota lainkaan ja heidän tuottavuus on erittäin alhainen. (Liukkonen ym. 2002, 114.) Työntekijät, jotka ovat työhönsä tyytymättömiä, ovat enemmän poissa töistään kuin tyytyväiset työntekijät. Lahjakkaat työntekijät saavat palkankorotuksia, mainetta ja ylennysmahdollisuuksia, joten he tekevät työnsä hyvin eivätkä ole turhaan poissa. (Robbins 1993, 188–189.)

Työpaikan motivaatioilmapiiriä säätelemällä voidaan vaikuttaa kaikkiin motivaatiotyyppeihin. Motivaation taso vaihtelee ajoittain. Esimerkiksi sisäisesti motivoituneen työntekijän motivaatio voi heilahtaa jopa motivoimattomaksi henkilökohtaisista syistä tai motivoimattoman työntekijän motivaatio voi kasvaa jostain ulkoisesta syystä hetkeksi. Tällöin työnantajalla tulee olla vahva itsetunto

ja hyvä kärsivällisyys. Esimiehen tulee käyttää aikaa ja erilaisia työvälineitä selvittääkseen henkilöstön eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Tästä on suuri apu ihmisten ymmärtämiseksi ja autonomiajatkumon toteutuksessa kohti sisäistettyä motivaatiota. (Liukkonen ym. 2002, 114.)

3.4 Motivoitunut tiimi

Hyvin toimivalla tiimillä on korkea sisäinen motivaatio. Tällöin työ koetaan erittäin nautinnolliseksi, aika menee nopeasti, työ sujuu kuin itsestään ja se tuntuu kiinnostavalta ja haasteelliselta. Hyvin toimiva tiimi on jotain paljon enemmän kuin normaali ryhmä. Työntekijät yltävät koko ajan parempiin saavutuksiin ja viihtyvät huomattavasti paremmin kuin yksin tehdyssä työssä. (Liukkonen ym. 2002, 205–216.)

Turhautuneisuuden tunnekin tiimiläisille voi olla tuttua, jos tiimissä on paljon potentiaalia ja kykyjä, mutta tiimin kemiat eivät vain toimi ja energiat eivät vain riitä. Syrjään vetäytyjät voidaan ottaa takaisin mukaan tiimin henkeen voimistamalla tiimin toimintaa normaalissa työympäristössä ja varsinkin silloin, kun tiimi viedään toiseen toimintaympäristöön. Tällöin pinttyneitä ajatuksia muista tiimin jäsenistä voidaan vähentää huomattavasti. Uusi toimintaympäristö antaa mahdollisuuden nähdä ja määritellä tiimin jäsenet uusin silmin. Toiminnalliset harjoitukset voivat toimia uutena toimintaympäristönä, jossa tiimillä on yhteinen tavoite ja heillä on into selvittää haasteita. Tällaisissa tilanteissa hiljainenkin kollega voi muuttua järkeileväksi ja tymeä pomo lempeäksi. (Liukkonen ym. 2002, 205–216.)

Jokaisella tiimillä tulee olla johtamistyyli, joka sopii juuri siihen tiimiin. Toisin sanoen johtajan tärkeimpiä asiakkaita ovat hänen alaisensa. Johtaja, joka haluaa tiiminsä menestyvän ja viihtyvän, kysyy joka päivä itseltään, kuinka voisi palvella henkilöstöään vielä paremmin. Tiimin autonomian lisääminen lisää sisäistä motivaatiota, kun taas kontrollin kiristäminen heikentää sitä. Hyvä johtaja pitää henkilöstön keskittyneenä, eliminoi häiritsevyyksiä ja pitää toivoa yllä takaiskujen ja stressin kohdatessa. (Liukkonen ym. 2002, 205–216.)

Työntekijät haluavat saada haasteita, tehtäviä, joissa voivat käyttää lahjakkuuttaan kokonaisvaltaisesti. Työntekijöille on tärkeää saada palautetta tehdystä työstä. Motivaatiota lisää oikeat työkalut työpaikalla. Nämä lisäävät luovuutta ja maksimoivat työn tulokset. Toimivassa tiimissä informaatio toimii moitteettomasti. Säännölliset tiimin yhteiset tapaamiset lisäävät ideoiden vaihtuvuutta ja lisäävät hyviä tuloksia ja täten motivaatiota. Erittäin hyödyllisiä, motivaatiota edistäviä toimia, ovat kehityskeskustelut, palautteen antojärjestelmät, ryhmätoiminnalliset tehtävät ja harjoitukset ja ennen kaikkea omien vuorovaikutustaitojen kehittäminen. (Liukkonen ym. 2002, 205–216.)

Ruohotien ja Hongan mukaan tiimin motivointiin on kolme keinoa:

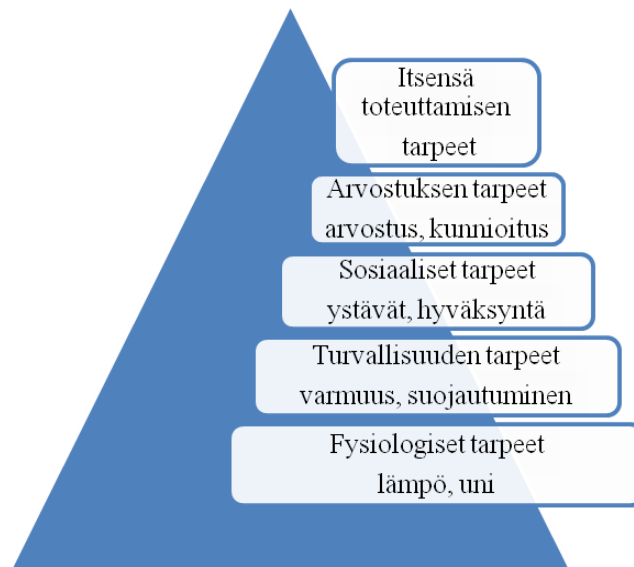
1. Painotetaan sääntöjä. Sanktiot voivat saada aikaan tottelevaisuutta. Motivaatiolla tällöin on vain vähän yhteyttä suoritettavaan tehtävään. Säännöistä voi tulla tavoitteita tärkeämpiä.
2. Ulkoiset palkkiot. Jäsenyden tuomat palkkiot kuten eläkkeet, lomamatkat ja sairauskorvaukset motivoivat tiimin jäseniä. Yksilön suorituksesta koituvat palkkiot kuten palkankorotukset motivoivat vastaavasti. Tiimin johtajalta saatu hyväksyntä on motivoivaa työntekijöille, unohtamatta tiimin muiden jäsenten osottamaa sosiaalista hyväksyntää.
3. Sisäinen motivaatio. Työntekijöiden motivaatio kasvaa itse työstä. He saavat motivaatiota työnsuorituksesta koituneesta nautinnosta. Sisäistämällä tiimin tavoitteet motivaation taso kasvaa. (Ruohotie & Honka 1999, 115–116.)

3.5 Sisältöteoriat

Työmotivaatioteoriat on usein jaettu sisältö- ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriaa olen avannut kertomalla kolmen eri henkilön kehittämistä teoriamalleista. Kerron Maslow'n tarvehierarkiasta, Herzbergin kaksifaktoriteoriasta ja McCllandin suoritusmotivaatioteoriasta. Sisältöteoriat selittävät työtyytyväisyyden tekijöitä. Sisältöteorioiden keskeisenä kiinnostuksen kohteina ovat työn sisältö, eli mitkä työn sisällölliset tekijät motivoivat hyvään työsuoritukseen. (Lämsä & Hautala 2008, 81.)

Maslow'n tarvehierarkia

Abraham Maslowin vuonna 1954 esittämän tarvehierarkian mukaan ihmistä motivoivat erilaiset tarpeet. Nämä tarpeet etenevät tärkeysjärjestyksessä portaittain. Kuvio 3. kuvaa Maslowin tarvehierarkiaa.



KUVIO 3 Maslowin tarvehierarkia (Maslow 1954)

Maslowin mukaan ihmisen tarpeet ovat hierarkisesti järjestäytyneitä. Alempien tasojen tarpeiden tyydyttämistä Maslow pitää ylempien tasojen tarpeiden tyydyttämisen edellytyksenä. Alemmilla tasoilla tarpeet ovat fysiologisia, kuten nälän ja janon tarpeita. Ylemmillä tasoilla tarpeet ovat enemmän psykologisia. Maslowin mukaan itsensä toteuttamisen tarve onkin ylimpänä tarvehierarkiassa. (Liukkonen ym. 2002, 21–22.)

Kun alemman tason tarpeet ovat tyydytettyjä, eivät fysiologiset tarpeet enää toimi motivaation lähteenä. Suomalaisessa työelämässä alemman tason tarpeet on usein tyydytetty, joten kiinnostus on kohdistettu ylempien tasojen tarpeisiin. Työtehtävien muuttuessa ja kehittyessä syntyy uusia tarpeita, täten tarvehierarkia ei ole koskaan pysyvä. Tästä syystä Maslowin teoria on saanut kritiikkiä. (Lämsä & Hautala 2008, 83.)

Herzbergin kaksifaktoriteoria

Frederick Herzbergin vuonna 1959 esitellyssä teoriassa työmotivaatioon vaikuttavat tekijät on jaettu kahteen osaan; tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Herzbergin mukaan tyytyväisyyttä synnyttäviä asioita kutsutaan motivaatiotekijöiksi. Nämä tekijät ovat työhön liittyviä ja vaikuttavat työntekijään positiivisesti, mikä ilmenee tyytyväisyytenä ja hyvänä asenteena. Tyytymättömyystekijät eivät liity työtehtäviin sinänsä, vaan fyysiseen- ja psykososiaaliseen työympäristöön. Nämä tekijät vaikuttavat työntekijään negatiivisesti, kuten kielteisenä asennoitumisena tai tyytymättömyytenä. Tyytymättömyystekijöitä Herzberg kuvaa myös hygieniekiijöinä. (Lämsä & Hautala 2008, 84.) Kuvio 4 kuvaa Herzbergin kaksifaktoriteorian motivaatio- ja hygieniekiijöitä.

Motivaatiotekijät:	Hygieniekiijät:
-liittyvät itse työhön	-liittyvät työympäristöön
-lisäävät työtyytyväisyyttä	-lisäävät työtyytymättömyyttä
Tunnustus työstä	Yrityspolitiikka ja hallinto
Saavutukset työssä	Henkilösuhteet esimieheen
Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä	Henkilösuhteet työtovereihin
Ylennys	Työskentelyolosuhteet
Vastuu	Palkka, status
Työ sinänsä	Työturvallisuus

KUVIO 4. Motivaatio- ja hygieniekiijät (Piekäinen, H. 2013.)

McClellandin suoritusmotivaatioteoria

David McClellandin vuonna 1971 esitellyssä suoritusmotivaatioteoriassa ihmisellä on tarve ylittää itsensä ja halu menestyä. Ihminen hakeutuu työtilanteisiin, jossa hän saa ottaa vastuuta ja jossa on myös sopivassa määrin riskejä. Ihmistä motivoivat haasteet. Tässä teoriassa ihmistä ei motivoi niinkään työstä saatu

palkkio, vaan itse työn suorittaminen ja kuinka hyvin hän siitä suoriutuu. (Lämsä & Hautala 2008, 85.)

McCelliin teorian omaaville henkilöille on yhteistä voimakas työtehtävään keskittyminen ja kova tarve sen loppuun suorittamiseen. Epäonnistuminen tuntuu näistä henkilöistä turhautavalta. He haluavat ottaa kokonaisvastuun työtehtävästään, ja palaute on heille erityisen tärkeää. Asema ja arvostus ovat suuri motivaation lähde. McCelliin teoria ja korkea suorittamisen tunne yhdistetään usein yrittäjyyteen. (Lämsä & Hautala 2008, 85–86.)

3.6 Prosessiteoriat

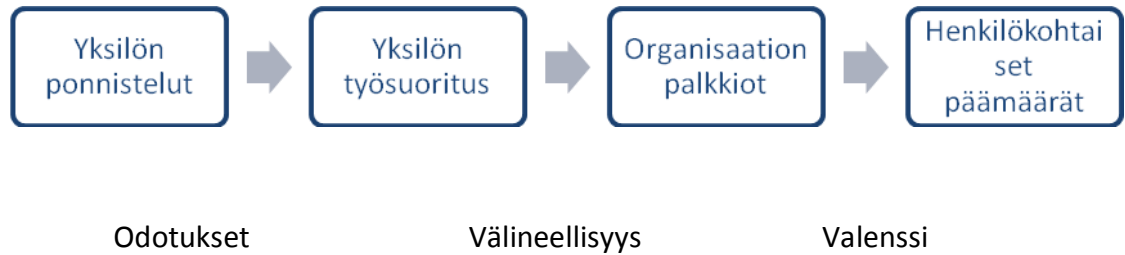
Prosessiteoriat ovat kiinnostuneita ihmisen tiedollisesta ajattelu- ja päättelyprosesseista eli nämä teoriat pohjautuvat kognitiiviseen psykologiaan. Työmotivaatio syntyy ihmisen tietoisesta päätöksenteosta. Teorioiden keskeinen sisältö selittää työmotivaation suuntaa, pysyvyyttä ja voimakkuutta. Tunnetuimpia teorioita ovat oikeudenmukaisuusteoria, odotusarvoteoria ja päämääräteoria. (Lämsä & Hautala 2008, 87.)

Adams

J. Stacy Adamsin vuonna 1965 esittämä oikeudenmukaisuusteoria selittää ihmisen motivaation lähteeksi työpanos–palkkio–suhdetta. Ihminen vertaa tätä suhdettaan samaa työtä tekevien suhteisiin tai omiin aikaisempiin kokemuksiin vastaavissa tilanteissa. Ihmiselle on tärkeää saada oikeudenmukainen palkkio, ylennys ja arvostus tehdystä työstä. Jos tämä suhde ei ole tasapainossa, syntyy psyykkistä jännitystä. Oikeudenmukaisuusteoria on saanut vahvistusta kuin myös kritiikkiä. On vaikeaa vertailla panos- ja palkkiotekijöitä ja teoria on voimakkaasti yksilön näkemyksiä painottava. (Lämsä & Hautala 2008, 87–88.)

Vroom

Victor H. Vroomin vuonna 1964 esittämän odotusarvoteorian mukaan ihmisen käyttäytyminen pohjautuu odotukseen siitä, mitä käyttäytymisestä seuraa. Kuvio 5. kuvaa Vroomin odotusarvoteoriaa.

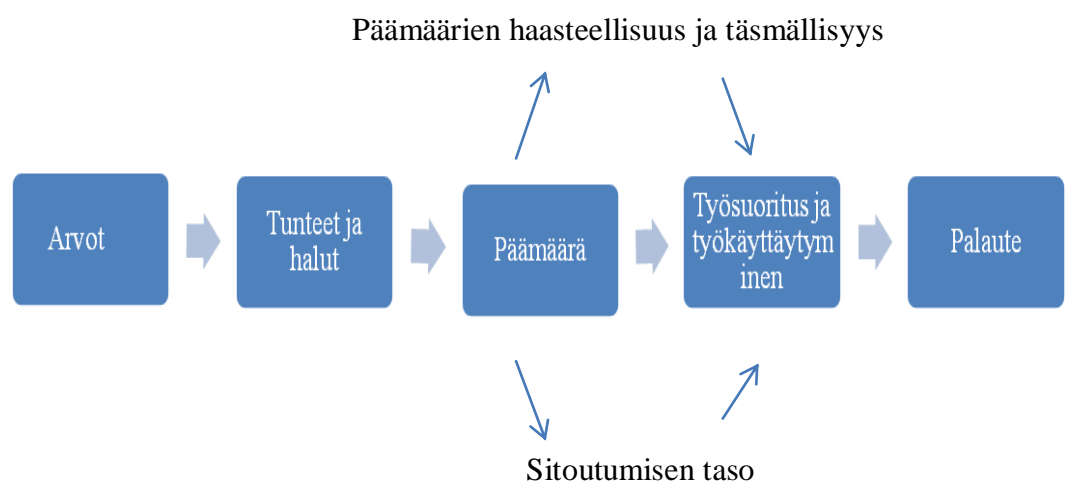


KUVIO 5. Vroomin odotusarvoteoria (Lämsä & Hautala 2008, 88)

Odotukset ovat ponnistelujen ja suorituksen taustalla. Ihminen alintajunnassaan pyrkii vastaamaan kysymykseen: tyydyttääkö työ odotukseni? Välineellisyys on yksilön arvio, miten työsuoritus edistää palkkioiden saamista. Valenssilla tarkoitetaan sitä, miten haluttuna ihminen pitää käyttäytymisensä päämäärää henkilökohtaisesti. Valenssi auttaa ymmärtämään, miten kovasti on ponnisteltava haluamansa päämäärän saavuttamiseksi. (Lämsä & Hautala 2008, 88–89.)

Locke

Edwin Locken vuonna 1968 esittämän päämääräteorian mukaan ihmisten päämäärät ovat keskeisissä osassa motivaatiota. Ihmiset pyrkivät saavuttamaan päämäärän voidakseen tyydyttää tunteita ja haluja. Näiden päämäärien taustalla ovat arvot, joita ihminen pitää tärkeinä. Jos työntekijä voi itse osallistua päämäärän asettamiseen, hän sitoutuu niihin paremmin ja tämä parantaa työmotivaatiota. Locken päämääräteorian näkökulmasta työntekijää tulisi motivoida tavoitteiden kautta. (Lämsä & Hautala 2008, 89.) Kuvio 6 kuvaa Locken päämääräteoriaa.



KUVIO 6. Locken työmotivaation päämääräteoria (Lämsä & Hautala 2008, 89.)

3.7 Motivaatio ja Alko

Alkon strategia on uudistettu hiljattain. Sen tavoitteena on olla vastuullisen toiminnan ja asiakaspalvelun osalta paras palveluyritys ja Suomen paras työpaikka. Tämän johdosta Alko painottaa henkilöstön kehittämiseen ja ihmisten johtamiseen. (Alko Oy 2014a.)

Alko on mielestäni hyvin oivaltanut, että ilman tyytyväistä henkilöstöä ei ole hyvää palveluyritystäkään. Alko motivoi henkilöstöään monin eri tavoin. Henkilöstölle tarjotaan hyviä etuuksia ja palkkioita. Henkilöstön perusterveydestä pidetään huolta kattavilla terveyspalveluilla. Henkilöstö saa myös henkistä virkistäytymistä tyky-päivillä.

Johtoa koulutetaan jatkuvasti. Alko on laittanut syystä henkilöstön kehityskohteekseen. Henkilöstöä tulee kehittää jatkuvasti, ettei jäädä jälkeen koko ajan kehittyvässä yhteiskunnassa. Tyytyväinen henkilöstö on hyvän toiminnan lähde. Päijät-Hämeen Alkoissa vuonna 2013 tehdyllä henkilökierron tavoitteena oli kehittää henkilöstöä ja saada henkilöstön motivaatiota nostettua.

4 MOTIVAATIOTUTKIMUS

Tässä luvussa kerron aluksi tutkimusorganisaatiosta. Tämän jälkeen käyn läpi tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineiston. Lopuksi kerron tutkimuksen luotettavuudesta.

Tutkimuksen tavoitteena on saada selville, miten henkilökierto on vaikuttanut henkilöstön motivaatioon ja miten se näkyy Great Place to Work -tutkimuksen tuloksissa. Haastatteluun valitsin seitsemän Päijät-Hämeen Alkon työntekijää. He kaikki ovat olleet mukana henkilökierrossa. Valitsin kyseiset seitsemän työntekijää 180 Päijät-Hämeen Alkon työntekijöistä kyselemällä halukkaita osallistujia. Henkilökiertoon osallistui noin 20 työntekijää vuonna 2013. Ennen haastattelua haastateltavat täyttivät motivaatioon liittyvän kysymyslomakkeen.

4.1 Tutkimusorganisaatio

Alko Oy

Tämän opinnäytetyön tutkimusorganisaationa toimii Päijät-Hämeen Alko Oy. Alko on perustettu 5.4.1932. Alko on itsenäinen, valtion kokonaan omistama osakeyhtiö. Se kuuluu sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalaan ja valvontaan. Alko on hyvin suuri osa suomalaista alkoholijärjestelmää, jolla pyritään säätelemään alkoholin kulutusta ja rajoittamaan haittoja. (Retail-kaupan työt ja toiminta 2008, 219.)

Alkon myymälät muodostavat valtakunnallisen erikoisliikeketjun. Alkot ovat ilmeeltään ja toimintatavoiltaan yhtenäisiä. Liiketoiminnan perustana on vastuullinen asiakaspalvelu. Myynninvalvonta on osa jokapäiväistä asiakaspalvelua. (Retail-kaupan työt ja toiminta 2008, 219.) Päijät-Hämeessä on Alkoja 33 kappaletta ja niissä työskentelee noin 180 työntekijää.

Alkon toimintaa ohjaavat strategiset tavoitteet ja yhteiset arvot. Alkon strategia on tarkistettu viimeksi vuonna 2012, ja sen keskeisimmät osa-alueet ovat:

- kokonaisvaltainen yhteiskuntavastuu ja sidosryhmäyhteistyön syventäminen
- yksilöllisen asiakaskokemuksen luominen

- olla Suomen paras työyhteisö
- toiminnallisen laadun kehittäminen ja tehokkuuden varmistaminen (Alko 2014b).

Vuonna 2014 Alko pääsi yhteen suureen tavoitteeseen; Alko oli Great Place to Work -organisaation tekemässä Suomen parhaat työpaikat -listassa ensimmäisellä sijalla isojen organisaatioiden ryhmässä. Tavoite oli asetettu saavutettavaksi vasta vuoteen 2016 mennessä, mutta Alko saavuttikin sen jo etukäteen. (Alko Oy 2014c).

Henkilökierto Alkossa

Vuonna 2012 Päijät-Hämeen Alkossa tehtiin kysely, jossa selvitettiin halukkaita työntekijöitä henkilökiertoon. Henkilökierron tavoitteena oli kehittää henkilöstöä ja lisättyä henkilöstön motivaatiota työtään kohtaan. 180:stä Päijät-Hämeen Alkon työntekijöistä noin 20 työntekijää ilmoittautui halukkaiksi. Henkilökierto pääsääntöisesti tapahtui Lahden seudulla.

Great Place to Work Institute

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, miten henkilökierto on vaikuttanut Great Place to Work -tutkimustuloksiin. Great Place to Workin toiminta alkoi vuonna 1981. Organisaatio on huomannut tutkiessaan parhaita työpaikkoja, että hyvä työpaikka ei perustu pelkästään palkitsemiseen ja prosesseihin, vaan ennen kaikkea luottamukseen, ylpeyteen ja yhteishenkeen. Nämä ei ole pelkkiä niin sanottuja pehmeitä arvoja, vaan liikutuksia parantavia avaintekijöitä. (Great Place to Work Institute 2014.)

Nykyään Great Place to Work Institute toimii maailman menestyneimpien yritysten kanssa yhteistyössä luodakseen ja tutkiakseen parhaimpia työpaikkoja. Vuosittain Great Place to Work työskentelee yli 5500 organisaatioiden kanssa tutkien yli 10 miljoonan työntekijän työpaikkoja. (Great Place to Work Institute 2014.)

Great Place to Work Institute Finland on perustettu vuonna 2002. Se tutkii joka vuosi 150 organisaatiota ja julkistaa 50 Suomen parasta työpaikkaa Talouselämän kanssa. Yrityksen virallinen nimi on GPW Institute Finland Oy. He uskovat

muutoksen toteuttamisen olevan helpointa rohkaisemalla, eikä vaatimalla korjaamaan vikoja. (Great Place to Work Institute 2014.)

4.2 Tutkimusmenetelmät

Kyselylomake

Valitsin alkuun kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän hankkiakseni tietoa nykyisestä motivaation tilasta. Tein motivaatioon liittyvän kyselylomakkeen. (LIITE 1)

Kvantitatiivista tutkimus on toiselta nimeltään tilastollinen tutkimus. Tilastollisessa tutkimuksessa käsitellään paljon numeraalista tietoa. Tästä johtuen tulokset on helppo esittää taulukoiden ja kuvioiden avulla. Tällä tutkimusmenetelmällä voidaan tutkia joidenkin asioiden riippuvuuksia ja muutoksia. Kvantitatiivinen tutkimus pystyy kartoittamaan olemassa olevan tilanteen, mutta asioiden syitä tilastollinen tutkimus ei pysty tutkimaan. (Heikkilä 2008, 16.)

Haastattelu

Haastattelu on tehty kvalitatiivisella menetelmällä. Käytin haastattelussa teemoja apuna. Ihmiset tulkitsevat asioita kulloinkin valitsemastaan näkökulmasta ja analysoivat sitä sillä ymmärryksellä, mikä heillä sillä hetkellä on. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän lähtökohtana onkin todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta hyvin kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 151–152.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on, että tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Aineisto kasataan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään ihmistä tiedonkeruun lähteenä. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tutkimussuunnitelma voi muotoutua vasta tutkimuksen edetessä. Tutkimus on joustavaa ja suunnitelmia voi muokata olosuhteiden mukaan. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 1997, 155.)

Valitsin tutkimusmenetelmistä teemahaastattelun, koska sillä pääsen lähelle ihmisen omia näkemyksiä ja tunteuksia ja he voivat vapaasti kertoa ajatuksistaan. Teemahaastattelussa käytetään lomake- ja avoimen haastattelun menetelmiä. Teemahaastattelussa teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten muoto ja järjestys voi vaihdella. Teemahaastattelua voidaan käyttää hyvin myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Aineistoa voidaan muokata tilastollisen analyysin muotoon ja tuloksia voidaan tulkita ja analysoida monin eri tavoin. (Hirsjärvi ym. 1997, 197.)

4.3 Tutkimusaineisto

Tutkimus alkoi kvantitatiivisella osuudella. Tämänhetkistä henkilöstön motivaation tasoa selvitin kyselylomakkeella (LIITE 1). Motivaation taso oli tärkeä selvittää ennen haastattelua, jotta saadaan selvä kuva, minkälaisesta lähtötilanteesta aloitan haastattelun. Ennen haastattelua annetulla lomakkeella sain haastateltavan tietoisemmaksi aiheesta ja näin varmemmaksi haastateltavaksi.

Tämän hetkistä motivaation tilaa tutkiva kyselylomake on jaettu kahteen osaan. Ensimmäinen osa käsittelee perustietoja henkilöstöstä; onko haastateltava mies vai nainen, kuinka kauan hän on työskennellyt Alkossa ja millaisessa asemassa hän työskentelee. Seuraava kohta käsittelee yleisesti motivaatiota.

Kyselylomakkeen aihepiirit ovat työn arvostus, kehittyminen ja oppiminen, palaute ja tuki, ilmapiiri ja yhteenkuuluvuus. Nämä teemat valikoituivat kyselylomakkeeseen aikaisempien motivaatiotutkimusten kautta, ja samoja teemoja löytyy myös Great Place to Work -tutkimuksesta. Jokaiseen aihepiiriin kuului 2-6 kysymystä. Vastauksille annettiin 1–4 asteikko, jossa yksi tarkoittaa henkilön olevan täysin eri mieltä asiasta, kun taas viisi tarkoittaa henkilön olevan täysin samaa mieltä. Tämä asteikko on Likertin asteikko. Usein asteikot ovat 5- tai 7-portaisia. Vaihtoehdot asteikossa muodostavat nousevan tai laskevan skaalan. (Hirsjärvi ym. 1997, 189.) Valitsin kyselylomakkeeseen asteikon 1-4, sillä en halunnut antaa vastaajalle mahdollisuutta vastata ”en osaa vastata”, joka olisi tullut luontevasti 1-5 asteikossa kolmoseksi.

Vastauslomakkeessa oli mahdollista jättää vastaamatta kysymykseen halutessaan. Halusin, että henkilöillä oli mahdollisuus jättää vastaamatta kysymyksiin, jos

kysymys tuntui liian arkaluontoiselta. Tällä uskoin saavani haastattelijna lisää luottamusta haastateltavalta ja täten mahdollisesti avoimempia vastauksia seuraavassa osiossa eli itse haastattelussa. Päätin jättää käsittelemättä palkkausta, koska jos palkasta kysellään, moni saattaa luulla, että vastaamalla hän pystyy vaikuttamaan omaan palkkukseen jollain tavalla. Palkkauksesta motivaation lähteenä haastateltavat saivat kertoa haastattelu osiossa, jos niin halusivat.

Haastattelu tehtiin työntekijän työaikana työpaikan taukokuoneessa, jonne muut työntekijät eivät saaneet tulla. Muutaman haastattelun aikana tosin toisen työntekijän oli tultava haastatteluhuoneeseen työasioissa. Tämä katkaisi haastattelun ja saattoi täten tuottaa haastateltavalle epämieluisan olon. Haastattelussa ei ollut tarkasti laadittuja kysymyksiä vaan keskustelin motivaatiosta ja henkilömuutoksista haastateltavan kanssa. Pienillä johdattelevilla kysymyksillä pääsin hyvin ohjaamaan keskustelua eteenpäin.

Haastattelut toteutettiin 2014 maaliskuussa ja yhdessä haastattelussa kesti noin 10–20 minuuttia. Aika, joka käytettiin haastatteluihin, vaihteli paljon. Tämä johtui haastattelijan kokenemattomuudesta haastattelijana. Alussa en osannut kysyä välttämättä oikeita kysymyksiä ja vastaukset jäivät lyhyiksi. Loppua kohden opin kysymään tarvittavia ja johdattelevia kysymyksiä, joista saatiin keskustelua aikaiseksi.

Haastattelut aloitettiin yleisillä kysymyksillä liittyen haastateltavan työkokemukseen Alkossa. Näin oli luonteva aloittaa keskustelu ja saada mielenkiinto heräämään. Haastattelut nauhoitettiin puhelimen ääninauhuriin. Osa haastateltavista kertoi nauhoituksen jälkeen asioita, joita eivät halunneet kertoa nauhurille. Nämä tiedot tallensin muistiinpanoina paperille.

Haastattelujen jälkeen nauhoitukset litteroitiin eli muutettiin kirjalliseen muotoon. Pyrin etsimään haastatteluista yhteneväisyyksiä lajittelemalla vastaukset aiemmin valittujen teemojen alle. Teemat olivat kiinnostus henkilökiertoon, ilmapiiri ja kehittyminen. Tämän jälkeen oli helppo koota vastaukset kokonaisuuksiksi ja täten yksittäisten ihmisten vastaukset eivät tule esiin. Tällä tarkoitetaan sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan tekstiaineistoja. Sisällönanalyysi tarkastelee tekstien yhtäläisyyksiä ja eroja.

Tekstit voivat olla melkein mitä tahansa. Ne voivat olla kirjoja tai puheita, jotka on litteroitu tekstiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

4.4 Tulosten luotettavuus

Tämän tutkimuksen luotettavuutta mitataan reliabiliteetin ja validiteetin mukaan. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, vaikka haastatteluun osallistuikin vain seitsemän henkiköä. Haastatteluissa kävi ilmi yhtenäisiä asioita.

Tutkimus on koottu selkästi. Alussa oleva tiivistelmä ja johdanto antavat lukijalle tarpeeksi tietoa tulevasta, ja tästä johtuen on helppo lähteä lukemaan koko tutkimusta. Olen pyrkinyt kirjoittamaan tutkimuksen ymmärrettävällä kielellä, jotta asiasta tietämätönkin voisi ymmärtää, mitä asia koskee.

Teoriaosuudessa olen käyttänyt luotettavia ja kattavia lähteitä. Näin teoriasta on saatu monipuolista ja objektiivista. Haastattelussa kysyin tutkittavaan asiaan liittyviä asioita. Haastatteluun valitsin oikean kohderyhmän ja sain riittäviä vastauksia. Haastatteleamalla työntekijöitä pääsin lähemmäksi heidän oikeita ajatuksiaan. Haastateltavilla oli mahdollisuus saada selvennystä kysymyksiin, jos he eivät niitä ymmärtäneet. Näin ollen kysymysten väärinymmärrys on erittäin pieni.

Haastattelusta saatujen vastausten luotettavuutta voi parantaa myös se, että haastattelija oli heille ennestään tuttu. Tästä johtuen haastateltavat tulivat haastatteluun rennosti, eikä heidän tarvinnut jännittää vastaamista tuntemattomalle henkilölle. Tosin haastattelijan tuttuus saattoi vaikuttaa tutkimuksen reliabiliteettiin, sillä vastaukset olisivat voineet olla erilaisia, jos haastattelija olisi ollut heille tuntematon. Haastattelun alussa lupasin haastateltavan pysyvän anonyyminä, jotta paineet tutusta haastattelijasta saatiin kitkettyä mahdollisimman hyvin pois. Haastatteluissa muutama kertoi vielä lisää motivaatiostaan työtänsä kohtaan nauhoituksen jälkeen. Nämä kirjoitin paperille ranskalaisin viivoin samalla, kun haastateltava puhui. Tämä on saattanut tuottaa pieniä väärinymmärryksiä.

Kävin haastattelut moneen otteeseen läpi nauhalta ja litteroin ne mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Nauhoituksen jälkeen sanotut asiat pyrin kirjoittamaan

mahdollisimman puhtaiksi ja muistelin tarkkaan, oliko asia esitetty niin kuin sen olin muistanut. Litteroinnilla tutkimuksen luotettavuutta saatiin lisättyä.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa kerron motivaatiotutkimuksen tulokset. Tulokset on kerrottu aihealueittain. Aluksi käyn läpi haastateltavien taustatietoja ja tämänhetkistä motivaation tasoa, jota selvitettiin kyselylomakkeella. Tämän jälkeen analysoin haastattelut ja lopuksi analysoin, miten henkilöstömuutosten myötä muuttunut motivaatio on vaikuttanut Great Place to Work -tutkimuksen tuloksiin.

5.1 Vastaajien taustatiedot ja motivaation taso

Tutkimukseen osallistui seitsemän Päijät-Hämeen Alkon työntekijää. Jokainen haastateltava on kokenut henkilökierron. Taustatiedot ovat vain kuvaamassa vastaajia, en ole käyttänyt taustatietoja analysoidessani haastatteluja. Vähäisen vastaajamäärän takia kerron suppeasti vastaajien taustoista, jotta heidän identiteettinsä säilyisi salaisena.

Sukupuoli	kpl
Mies	1
Nainen	6
Työkokemus yrityksessä vuosina	
1-5	5
11-15	2
Asema	
Työntekijä	7

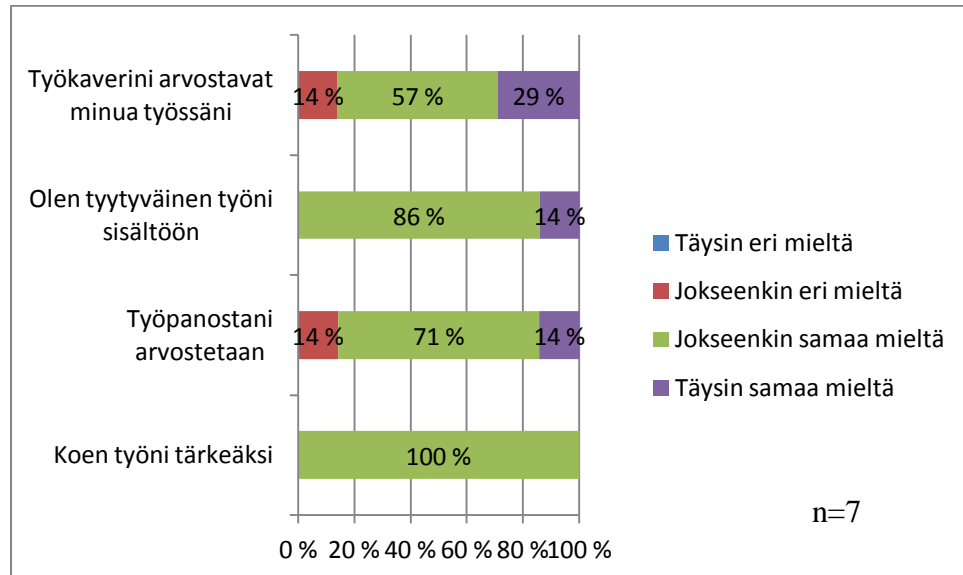
KUVIO 7. Vastaajien taustatiedot

Kuviosta 7 käy ilmi vastaajien sukupuoli, työkokemus Alkossa vuosina ja asema työyhteisössä. Haastatteluun osallistui seitsemän Alkon Päijät-Hämeen työntekijää. Osallistujista yksi on mies ja kuusi naista. Heistä viisi on työskennellyt Alkossa 1–5 vuotta. Kaksi vastaajista on työskennellyt Alkossa 11–15 vuotta. Kukaan haastateltavista ei ollut esimies-asemassa.

Lomakkeessa vastaajille annettiin vastausvaihtoehdot 1–4. Yksi tarkoittaa henkilön olevan täysin eri mieltä asiasta, kun taas neljä täysin samaa mieltä.

Kyselylomakkeessa viisi tarkoittaa, ettei vastaaja halua vastata kysymykseen. Vastaaja sai siis mahdollisuuden jättää vastaamatta kysymykseen halutessaan.

Työn arvostus

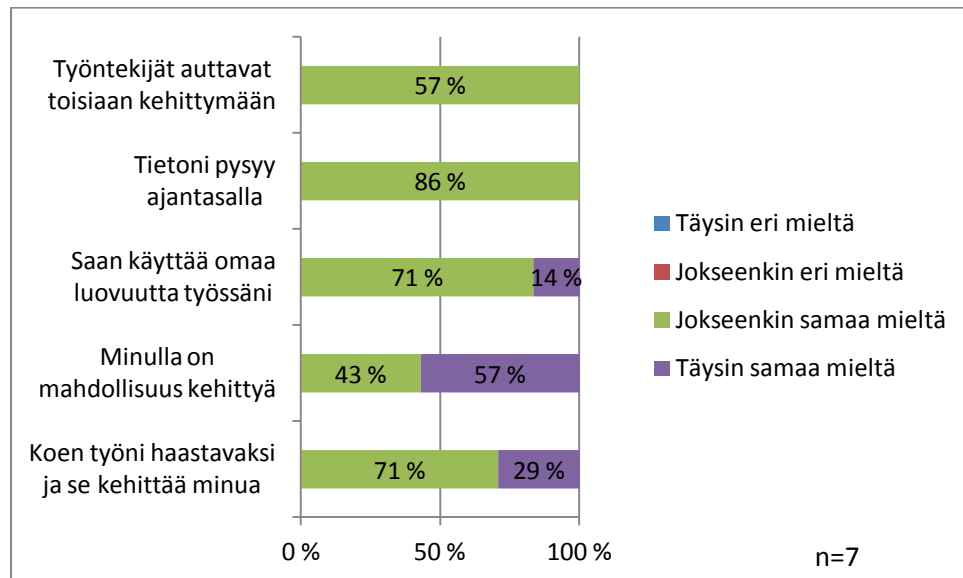


KUVIO 8. Työn arvostus

Kuvio 8 kuvaa, millaisena vastaajat tuntevat työn arvostuksen. Jokainen vastanneista koki työnsä jokseenkin tärkeäksi. 71 prosenttia (5 vastaajaa) koki, että hänen työpanostaan arvostetaan. 14 prosenttia (1 vastaaja) vastanneista oli jokseenkin eri mieltä työpanoksensa arvostuksesta ja 14 prosenttia (1 vastaaja) täysin samaa mieltä. 57 prosenttia (4 vastaajaa) tunsivat, että työkaverit arvostavat heitä työssään, 29 prosenttia (2 vastaajaa) oli täysin samaa mieltä asiasta ja 14 prosenttia (1 vastaaja) jokseenkin eri mieltä. Jopa 86 prosenttia (6 vastaajaa) tunsivat olevansa tyytyväinen työnsä sisältöön ja 14 prosenttia oli tästä täysin samaa mieltä.

Työn arvostus on tutkimuksen mukaan hyvällä tasolla. Lähes kaikki tuntevat pitävänsä työtään tärkeänä ja he tuntevat arvostusta työssään. Vain yksi oli jokseenkin eri mieltä työnsä arvostuksesta.

Kehittyminen ja oppiminen

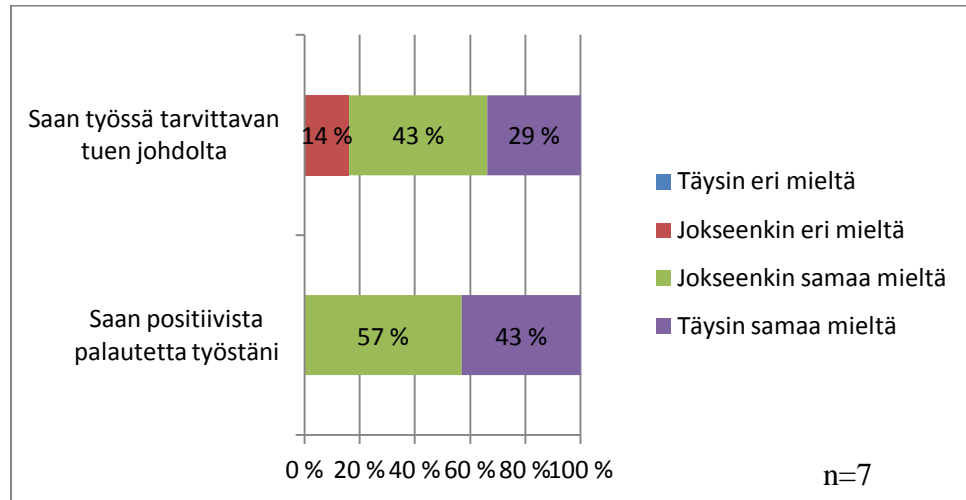


KUVIO 9. Kehittyminen ja oppiminen

Kuvio 9 kuvaa ajatuksia kehittymisestä ja oppimisesta. 57 prosenttia (4 vastaajaa) kertoi olevansa jokseenkin sitä mieltä, että työntekijät auttavat toisiaan kehittymään työssään. Loput 43 prosenttia (3 vastaajaa) eivät halunneet vastata tähän kysymykseen. 86 prosentin (6 vastaajaa) mielestä tiedot pysyy jokseenkin ajan tasalla ja loput eivät halunneet vastata. Yli puolet vastanneista on jokseenkin samaa mieltä, että he saavat käyttää luovuuttaan työssään ja 14 prosenttia (1 vastaaja) oli täysin samaa mieltä. Työntekijöiden ajatukset mahdollisuudesta kehittyä olivat hyvin positiivisia. Lähes puolet vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä kehitys mahdollisuuksista ja yli puolet oli täysin samaa mieltä. Vastanneista 71 prosenttia (5 vastaajaa) koki työnsä jokseenkin haastavaksi ja kehittäväksi ja 29 prosenttia (2 vastaajaa) oli tästä täysin samaa mieltä.

Tutkimuksen mukaan työssä kehittyminen ja oppiminen ovat erittäin hyvällä tasolla. Kaikki olivat täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä, että he saavat kehittyä ja oppia työssään.

Palaute ja tuki

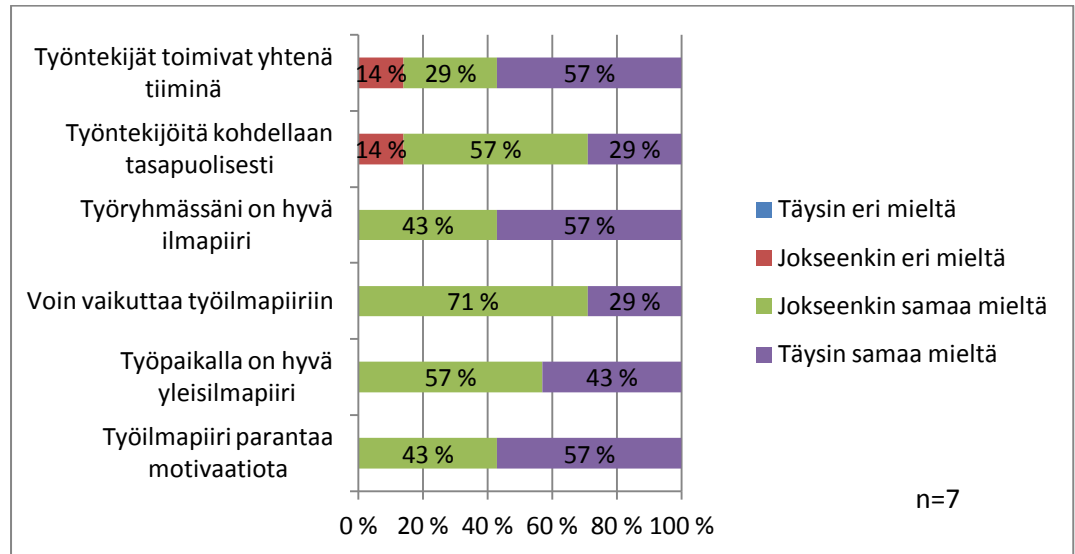


KUVIO 10. Palaute ja tuki

Kuviosta 10 huomataan, että vastaajat tuntevat saavansa positiivista palautetta työstään. Vastaajista 57 prosenttia (4 vastaajaa) oli jokseenkin samaa mieltä, että he saavat positiivista palautetta ja 43 prosenttia (3 vastaajaa) täysin samaa mieltä. Johdon antama tuki jakoi mielipiteitä. Vastaajista 14 prosenttia (1 vastaaja) oli jokseenkin eri mieltä siitä, että saisi tarvittavan tuen johdolta, 43 prosenttia (3 vastaajaa) oli jokseenkin samaa mieltä, että he saavat tarvittavan tuen ja 29 prosenttia (2 vastaajaa) tunsu tuen olevan täysin riittävää. Tähän kysymykseen jätettiin myös vastaamatta.

Positiiviseen palautteen antoon työntekijät ovat tutkimuksen mukaan erittäin tyytyväisiä. Työntekijät ovat tyytyväisiä myös johdon antamaan tukeen, tosin yksi tunsu riittämättömyyttä tässä osiossa. Muuten palautteeseen ja tukeen ollaan hyvin tyytyväisiä.

Ilmapiiri

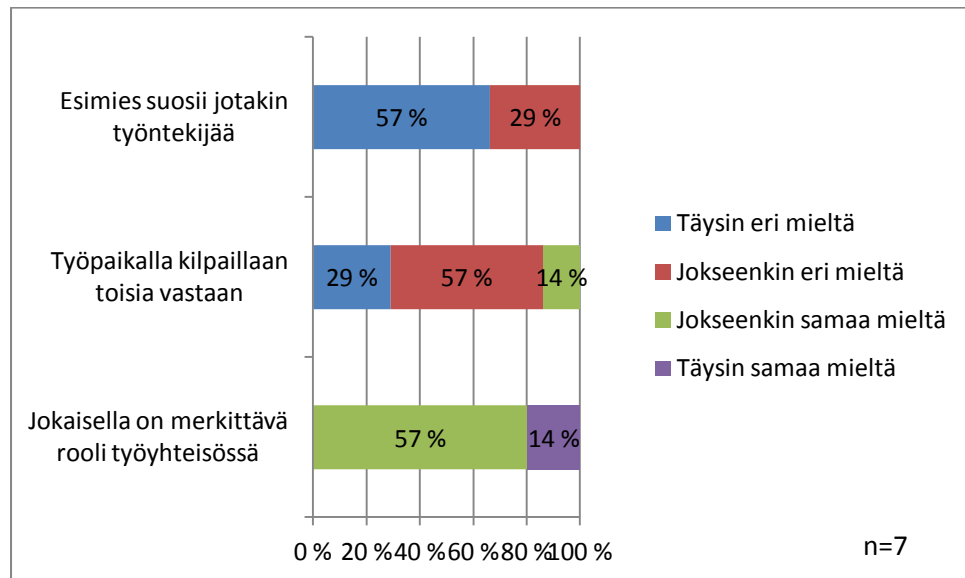


KUVIO 11. Ilmapiiri

Kuvio 11 kertoo, että lähestulkoon kaikki olivat tyytyväisiä työpaikan ilmapiiriin. Vastaajista 57 prosenttia (4 vastaajaa) koki työntekijöiden toimivan yhtenä tiiminä, 29 prosenttia (2 vastaajaa) oli jokseenkin samaa mieltä ja 14 prosenttia (1 vastaaja) oli kuitenkin jokseenkin eri mieltä. Suurin osa oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä, että työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti. 14 prosenttia (1 vastaaja) oli työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta jokseenkin eri mieltä.

Kaikki vastaajat kokivat työryhmässään olevan hyvä ilmapiiri. Vastaajista 71 prosenttia (5 vastaajaa) tunsivat voivansa jokseenkin vaikuttaa työilmapiiriin ja loput vastaajista tunsivat voivansa täysin vaikuttaa ilmapiiriin työpaikallaan. Yleisilmapiiri on vastaajien mielestä hyvä. Vastaajat kokivat työilmapiirin parantavan motivaatiota. Tutkimuksen mukaan voidaan sanoa, että työpaikan ilmapiiri on erittäin hyvällä tasolla. Yleisilmapiiriin oltiin tyytyväisiä.

Yhteenkuuluvuus



KUVIO 12. Yhteenkuuluvuus

Kuvio 12 kertoo yhteenkuuluvuudesta. 57 prosenttia (4 vastaajaa) oli täysin eri mieltä siitä että, johto suosisi jotain työntekijää. 29 prosenttia (2 vastaajaa) oli jokseenkin eri mieltä ja osa ei halunnut kysymykseen vastata. Työpaikalla kilpailu jakoi mielipiteitä. Vastaajista 57 prosenttia (4 vastaajaa) on jokseenkin eri mieltä, että työpaikalla kilpaillaan toisia vastaan, 29 prosenttia (2 vastaajaa) oli täysin eri mieltä ja 14 prosenttia (1 vastaaja) tunsu, että kilpailua oli jokseenkin havaittavissa. Vastaajista 57 prosentin (4 vastaajaa) mielestä jokaisella on jokseenkin merkittävä rooli työyhteisössä, 14 prosenttia (1 vastaaja) oli täysin sitä mieltä, että jokaisella on merkittävä rooli. Osa ei halunnut tähän kysymykseen vastata.

5.2 Haastattelu

Haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi en ole hyödyntänyt taustatietoja haastattelussa. En ole vertaillut taustatietoja haastatteluihin millään tavalla.

Haastattelu jaettiin kolmeen teemaan; kiinnostus henkilökiertoon, työilmapiiri ja kehittyminen ja oppiminen.

5.2.1 Kiinnostus henkilökiertoon

Henkilökierron tulisi olla aina muutoksen kokevalle henkilölle vapaaehtoista. Muutos voi tuoda tullessaan palkallista hyötyä tai piristystä ja uusia haasteita työhön. Muutoksella voi olla kuitenkin huonojakin vaikutuksia; siksi halusin tietää, miksi haastateltavat olivat lähteneet muutokseen mukaan. Huomattavasti suurimmaksi mukaan lähdön syyksi nousi palkkaus. Suuremmat viikkotyötunnit ja vakaampi työsuhde oli suurin motivaation lähde. Haastateltavista osa halusi mukaan muutoksen vuoksi. He halusivat uusia työkavereita ja helpotusta tulehtuneisiin suhteisiin. Mukaan haluttiin myös siinä toivossa, että johto huomaisi viimein työntekijöiden työpanoksen ja kuinka laaja heidän osaaminen oikeasti on:

Tänne halusin, koska näin sain varmuutta työsuhteeseeni.

Toivotaan, että johto viimein huomaisi, kuinka laaja mun tietoni on ja kuinka paljon teen töitä täällä.

Mulle ei luvattu mitään. Halusin mukaan, koska entinen touhu kypsytti.

Muutokset tuottavat monenlaisia tunteita henkilöstä riippuen. Vaikka suurin osa haastateltavista halusi vapaaehtoisesti mukaan, moni heistä ei odottanut siirtoa innolla. Suurin syy innottomuuteen oli pelko uusista ja tuntemattomista työkavereista. Tämä ei kuitenkaan haastateltavien mielestä vähentänyt motivaatiota työtä kohtaan. Eräs haastateltava kertoi olleensa niin jännittynyt uusista ihmisistä, että itseäänkin hämmästytti:

Kun kuulin uusista työkavereista, mulle tuli ”oho kaikki lähtee”-shokki. Yllätin itseni, kun jännitti niin paljon.

Vaikka henkilöstön muutosten tuoma jännitys ja pelko olivat tapahtumahetkellä voimakkaasti läsnä, kaikki haastateltavat lähtisivät samaan muutokseen mukaan, jos he saisivat päättää uudelleen.

Haastateltavat kokivat, että henkilöstömuutokset eivät ole vaikuttaneet negatiivisesti työmotivaatioon. Muutoksen johdosta on kuitenkin tullut muutamia pieniä asioita, jotka harmittavat haastateltavia. Ne ovat työmatkojen pituus,

huonot parkkipaikat ja niistä aiheutuvat kulut. Haastateltavat painottivat näiden haasteiden olevan niin pieniä, etteivät ne vaikuta työmotivaatioon juuri lainkaan.

5.2.2 Työilmapiiri

Työssä viihtyminen on työssä jaksamiselle erittäin tärkeää. Henkilökierrolla voidaan vaikuttaa työilmapiiriin. Uusi työntekijä tuo aina mukanaan erilaisia tunteita ja ajatuksia. Vain yhdellä henkilöllä voi olla suuri vaikutus ilmapiiriin. Tämä henkilö voi piristää tai jopa myrkyttää ilmapiirin, joten on hyvin tärkeä panostaa henkilöstöön ja sen hyvinvointiin. Sisäinen siirto ja henkilökierto tuovat työntekijälle uusia työkavereita ja uuden ilmapiirin, johon pyritään mahdollisuuksien mukaan sopeutumaan.

Muutaman haastateltavan mielestä aikaisempi työilmapiiri, johon he kuuluivat, oli erittäin hyvä, eikä siellä syntynyt erityisiä konflikteja. Heidän mielestään kuitenkin nykyinen ilmapiiri on parempi. Suurin syy nykyisen tiimin paremmuuteen on tiimin tehokkuus ja yhteen hiileen puhaltaminen:

Musta tuntuu että mua arvostetaan molemmissa tiimeissä saman verran. Aikaisempi tiimi oli pienempi ku nykyinen.

Noh, aikasemmin oli vähän vaikee nauttii työkavereitten arvostusta, kun olin ihan uus enkä osannu mitään.

Tuntuu että kuulun nykyseen tiimiin enemmän kun työkaverit on samanhenkisiä kuin minä itse.

Suurin osa haastateltavista tunsu, että työilmapiirillä on suuri vaikutus motivaatioon. Eräs haastateltava halusi muutokseen mukaan, kun hän tunsu työilmapiirin alentavan motivaatiotaan. Haastateltavista löytyi myös henkilö, jonka mielestä työilmapiiriin ei tarvinnut olla huomattavan hyvä, että hän jaksaisi työskennellä. Hänen mielestään ilmapiiri ei vaikuttanut motivaatioon läheskään niin paljon kuin palkkaus.

5.2.3 Kehittyminen ja oppiminen

Henkilökierron tarkoituksena on kehittää henkilöstöä. On siis tärkeää, että henkilökiertoon mukaan lähteneelle tulee tunne kierron päätyttyä, että hän on

kehittynyt työssään ja osaa joitain asioita paremmin kuin ennen. Haastateltavista puolet sanoi, että kierto on kehittänyt heidän taitojaan, kun taas puolet oli sitä mieltä, että he eivät ole oppineet mitään uutta:

Ei tää silleen mitää ole antanut ja toi oppiminenkin on jäänyt vähäseksi.

Ei mun mitään piilossa olleita tietoja tai taitoja ole tullu esille.

Piilossa olleiden tietojen ja taitojen esiin tuominen saa työntekijän motivaation yleensä kasvamaan, sillä hän saa tiedoista ja taidoista varmasti lisää arvostusta ja täten oman työn tärkeys kasvaa. Henkilökierrossa moni saa käyttää tietoja ja taitoja, joita ennen ei välttämättä saanut tai ne jostain syystä on jäänyt käyttämättä. Tämäkin jakoi haastateltavien ajatukset kahtia.

Muutama tunsi saavansa käyttää taitojaan enemmän suuremman myymälän ansioista. Muutama tunsi johdon luottavan heihin enemmän ja tästä syystä ovat saaneet enemmän vastuuta työstään. Puolet haastateltavista tunsi, että henkilökierto ei ole antanut heille mitään uusia tilanteita, joissa he olisivat saaneet käyttää näitä tietoja tai taitoja. Tosin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että heillä ei ole edes sellaista tietoa tai taitoa, joita he eivät jo käyttäisi omassa työssään.

Henkilöstömuutos voi tuoda tullessaan avoimuutta uusille haasteille. Tosin suurin osa haastateltavista kertoi olleensa jo etukäteen niin avoimia, etteivät työpaikalla tapahtuvat henkilöstömuutokset avartaneet heidän ajatuksiaan suuntaan eivätkä toiseen. He kokivat aikaisempien kokemusten niin työelämässä kuin siviilielämässä rohkaisseet heitä niin paljon, että henkilökierto ei vaikuttanut avoimuuteen millään tasolla. Ne haastateltavat, jotka vaihtoivat pienestä myymälästä suurempaan, tunsivat olevansa avoimempia muutoksille ja haasteille kuin ennen. Tämä johtui siitä, että isommassa myymälässä on vaihtelevampi asiakaskunta ja haastavia tilanteita tulee lähes päivittäin suurten asiakasmäärien johdosta:

Joo, kyl mä uskon että oon avoimempi. Entinen myymälä oli niin pieni. Tääl on ihan erilaiset asiakkaatki.

En mä oo avoimempi. Mä tunnen, että mun aikasemmat kokemukset on tehny musta jo sen verran avoimen, ettei tälläset jutut enää lisää sitä.

Alko kouluttaa henkilöstöään jatkuvasti. Haastateltavat kokivat koulutusten olevan erittäin suuri motivaation lähde. Tuotekoulutukset motivoivat heitä suuresti, koska töissä tarvitaan tuotetietoutta joka päivä. Tosin liian laajat koulutukset koettiin liian raskaiksi ja jopa hieman turhiksi. Eräällä haastateltavista oppiminen ja työssä kehittyminen on suurin motivaation lähde:

Mua motivoi kauheesti uuden oppiminen. Musta tuntuu että tässä myymälässä opin joka päivä jotain uutta.

Taulukot 1 ja 2 kuvaavat haastateltavien vastauksia teemoittain. Vastauksia on koottu teemojen alle negatiivisten ja positiivisten vastausten mukaan.

TAULUKKO 1. Haastateltavien positiivisia vastauksia teemoittain

	Henkilökierto	Ilmapiiri	Kehittyminen ja oppiminen
+	<p>”mahdollisuus saada parempi työsuhde”</p> <p>”kivaa vaihtelua täällä on, kun asiakkaat on ihan erilaisia ja aika haastavia”</p> <p>”olin varma, että tulisi muutosta vanhaan.”</p> <p>”Todellakin lähtisin mukaan uudelleen, jos saisi valita.”</p> <p>”Olin ihan innoissani, mut kyl vähän tietty jännitti.”</p>	<p>”Nykyinen ilmapiiri paljon parempi kuin ennen.”</p> <p>”Täällä on enemmän samanhenkisiä ihmisiä.”</p> <p>”Ennen porukka oli tosi hyvä ja tehokas, mut nykyinen on vielä parempi.”</p> <p>”Molemmissa arvostetaan mua työntekijänä ihan samanlailla.”</p> <p>”Mua arvostetaan nykyään paljon enemmän.”</p> <p>”Kyl mä tähän nykyiseen tiimiin kuulun enemmän.”</p>	<p>”Joo, oon saanu käyttää tietoja ja taitoja, joita ennen en saanu tai mitkä ei silleen tullu esille.”</p> <p>”Mulle uusien asioiden oppiminen on tosi tärkeää ja täällä must tuntuu, että opin koko ajan enemmän ja enemmän.”</p> <p>”Mua motivoi laajempi tuotevalikoima, ja että saadaa koulutusta jatkuvasti.”</p>

Taulukosta 1. käy ilmi, että keskustelu on monesti kääntynyt ilmapiiriin. Haastateltavien puheet kääntyivät monesti ilmapiiristä puhumiseen, vaikka olisimme keskustelleet jostain ihan muusta aiheesta. Tästä voi päätellä haastateltavien olevan erityisen tyytyväisiä ilmapiiriin työpaikalla.

TAULUKKO 2. Haastateltavien negatiivisia vastauksia teemoittain

	Henkilökierto	Ilmapiiri	Kehittyminen ja oppiminen
-	<p>"Alussa vähän ennakkoluuloja uusia työkavereita kohtaa"</p> <p>"ei ole mitään silleen antanut"</p> <p>"en odottanut innolla muuttoa uuteen myymälään, kun uudet työkaverit jännitti."</p>	<p>"Entinen ilmapiiri oli tosi tulehtunut."</p> <p>"En saanut aikasemmin vastuuta."</p>	<p>"En oo avoimempi haasteille. Entiset kokemukset on jo tehny musta niin avoimen, että ei tää sillee sitä oo muuttanu."</p> <p>"En mä niinkään ole avoimempi."</p> <p>"En mä kyl ole oppinu mitää tän aikana."</p>

Taulukossa 2 näkyy, ettei ilmapiiristä ole kauheasti negatiivista sanomista. Kehittymisestä ja oppimisesta haastateltavat oli sitä mieltä, etteivät he ole saaneet mitään uusia tietoja tai taitoja henkilökierron myötä.

5.3 Great Place to Work -tulokset

Alko osallistui Great Place to Work -tutkimukseen vuonna 2012 ja 2013. Vuonna 2012 Alko ei yltänyt edes viiden parhaan joukkoon suurten organisaatioiden sarjassa. Vuonna 2013 Alko asetti tavoitteen olla vuoteen 2016 mennessä suurten organisaatioiden sarjassa paras. Vuonna 2014 tämä tavoite saavutettiin. (Alko Oy 2014.)

Great Place to Workin tutkimus on jaettu viiteen teemaan; uskottavuus, kunnioitus, oikeudenmukaisuus, ylpeys ja yhteishenki. Nämä kaikki viisi teemaa ovat yhteydessä jollain tavoin motivaatioon. Uskottavuus-kappaleessa tutkitaan johdon oikeudenmukaisuutta, vastuunantokykyä ja rehellisyyttä. Kunnioitus-osuudessa tarkastellaan työympäristön kelpoisuutta, työntekijöiden koulutustilannetta ja johdon antamaa arvostusta. Oikeudenmukaisuus-osuus tarkastelee tasa-arvoisuutta syntyperästä, sukupuolesta ja vammasta riippumatta. Ylpeys-osuus tutkii työntekijän omaa arvostusta työtä kohtaan. Yhteishenki-osuus tarkastelee henkilöstön sisäisiä suhteita ja sitä, kuinka he viihtyvät työssään. (LIITE 2 & LIITE 3.)

	2012	2013	Koko Alko 2013
Uskottavuus	76 %	78 %	75 %
Kunnioitus	75 %	78 %	74 %
Oikeudenmukaisuus	67 %	71 %	70 %
Ylpeys	78 %	83 %	78 %
Yhteishenki	82 %	84 %	81 %

KUVIO 13. Päijät-Hämeen Alkojen Great Place to Work tulokset 2012 ja 2013 (LIITE 2 & LIITE 3)

Kuvio 13 kuvaa Päijät-Hämeen Alkojen Great Place to Work -tutkimuksen tuloksia. Tulokset on kerrottu prosenttein ja ne ovat dimensioittain. 100 prosenttia tarkoittaa vastanneen olleen täysin samaa mieltä asiasta ja 0 prosenttia täysin eri mieltä. Kuvioista käy selvästi ilmi, että Päijät-Hämeen Alkolaisten ajatukset ovat muuttuneet vuoden aikana. Jokaisen teeman tulokset ovat parantuneet.

Suurin muutos on tapahtunut Ylpeys-osuudessa. Työntekijät kokevat selvästi vahvemmin, että heidän työllään on erityinen merkitys, sillä vuonna 2012 tämän kysymyksen tulokset olivat 56 prosenttia ja 2013 70 prosenttia. (LIITE 2 & LIITE 3). Kun työntekijä kokee, että omalla työllä on erityinen merkitys, motivoi se työntekijää sisäisesti ja pitkäkestoisesti. Työntekijöiden ajatukset Alkosta varmempana työpaikkanakin ovat kehittyneet huimasti vuodesta 2012. Moni

haastatteluun osallistujista halusi henkilökiertoon mukaan juuri varmemman työpaikan ansioista.

Yhteishenki-osuuden prosentit ovat kasvaneet vuodesta 2012. Uudet työntekijät kokevat itsensä tervetulleiksi huomattavasti paremmin vuonna 2013 (92 prosenttia) kuin 2012 (85 prosenttia). (LIITE 2 & LIITE 3.) Henkilökierto tapahtui vuonna 2013 alussa ja tämä kysely tehtiin noin puoli vuotta siitä, kun henkilökierto tapahtui. Uudet työntekijät kokevat itsensä tervetulleiksi paremmin henkilökierron johdosta, koska he ovat juuri kokeneet tullessa uutena uuteen paikkaan ja tämä kokemus on mahdollisesti vahvana mielessä.

Työskentely ja yhteishenki ovat parantuneet vuodesta 2012. Henkilökierto mahdollistaa uusien työkavereiden kanssa työskentelyn ja tästä mahdollisesti johtuu yhteishengen parantuminen. (LIITE 2 & LIITE 3.) Haastattelujen mukaan nykyinen yhteishenki on parempi kuin ennen henkilökiertoa. Haastattelujen mukaan työryhmän työskentely on aktiivisempaa ja paremmin järjestäytyntä kuin vuonna 2012.

Oikeudenmukaisuus-osion prosentit kasvoivat 67 prosentista 71 prosenttiin. Työntekijät kokevat tulevansa paremmin kuulluiksi ja he tuntevat saavansa paremman palkkion tehdystä työstään. (LIITE 2 & LIITE 3.) Suurin osa haastateltavista lähti paremman palkkauksen toivossa henkilökiertoon mukaan.

Kunnioitus-osuuden prosentit kasvoivat 75 prosentista 78 prosenttiin. Työntekijät kokevat, että heille annetaan mahdollisuuksia koulutuksiin tai muuhun ammatilliseen kehitykseen huomattavasti enemmän kuin vuonna 2012. Henkilökierto on mahdollisesti vaikuttanut tähän osuuteen, sillä henkilökierto on yksi tapa kehittää henkilöstöä. Vapaiden järjestely on myös selvästi helpompaa kuin vuonna 2012. (LIITE 2 & LIITE 3.)

Päijät-Hämeen alkolaiset kokevat olevansa erityisen tyytyväisiä johdon ammattitaitoon ja he voivat luottaa, että johto kykenee johtamaan organisaation toimintaa. Työntekijät kokevat saavansa riittävät resurssit ja välineet työn tekemiseen. Erityisen tyytyväisiä ollaan myös työhöntulon mieluisuuteen, vapaiden järjestelymahdollisuuteen ja ystävälliseen ilmapiiriin. (LIITE 2 & LIITE

3.) Johtoon luottaminen, mahdollisuus tehdä työtä tarvittavilla resursseilla, työssä viihtyminen ja ilmapiiri ovat kaikki asioita, jotka vaikuttavat työmotivaatioon.

Great Place to Work -tutkimuksen tulosten mukaan vuonna 2012

tyytymättömmämpiä työntekijät ovat olleet johdon toimintaan. Tyytymättömmimpiä oltiin siihen, että johto ottaisi työntekijän mukaan päätöksen tekoon ja että johto näkisi työntekijän yksilönä. Suurta kannatusta ei saanut oikeudenmukaisuus siitä, että oikeat työntekijät eteneisi urallaan ja koettiin myös, että johto jossain määrin suosii joitain työntekijöitä. (LIITE 2 & LIITE 3.) Suurin osa näistä ongelma kohdista on ratkaistu vuoteen 2013 mennessä ja tulokset näyttävät huomattavasti paremmilta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käyn läpi tutkimuksen tulosten johtopäätökset. Vastaan tulosten pohjalta kysymyksiin: Miten henkilökierto vaikuttaa motivaatioon ja miten tämä näkyy Great Place to Work -tutkimuksen tuloksissa?

Kyselylomakeella selvitettiin Päijät-Hämeen Alkon työntekijöiden tämänhetkistä motivaation tilaa. Kyselylomakkeesta kävi ilmi, että työntekijöiden tämänhetkinen motivaation taso on erittäin hyvä. Työpaikalla on hyvä ilmapiiri. Vastajat selvästi kokivat voivansa vaikuttaa ilmapiiriin. Työntekijät kokevat, että heidän tekemäänsä työtä arvostetaan ja he ovat tärkeä osa työyhteisöä. Hyvä ilmapiiri varmasti johtuu työntekijöiden välisistä suhteista ja johdon hyvästä tavasta johtaa työryhmää.

Haastattelun tarkoituksena oli selvittää, miten henkilökierto vaikuttaa motivaatioon. Haastattelussa kävi ilmi, että henkilökierrolla on ulkoinen vaikutus motivaatioon. Henkilökierto tuo mukanaan uusia mahdollisuuksia viihtyisämpään työilmapiiriin, uusien asioiden oppimiseen ja parempaan tai vakaampaan työsuhteeseen. Haastattelun mukaan henkilökierrolla ei ole niinkään vaikutusta sisäiseen motivaatioon. Työtä pidetään yhtä tärkeänä kuin ennen henkilökiertoakin.

Henkilökierron vaikutus motivaatioon vaikuttaa olevan vain hetkellistä. Kun työryhmä työskentelee pitkään yhdessä, alkavat työkaverit tuntumaan tutuilta ja työntekijöiden keskinäiset suhteet muokkautumaan. Alussa kaikki tuntuu mukavalta ja uuden viehätys vie mennessään. Aika voi saada aikaan laantumisen ja työilmapiirin mukavuus ei enää motivoikaan niin paljon kuin heti henkilökierron alussa. Vakaampi työsuhde motivoi vain alussa itse työntekoon. Nämä kaikki haastattelujen mukaan henkilökierron johtuvat motivoivat asiat ovat ulkoisia motivaattoreita. Henkilökierto ei ole pidemmän ajan motivoiva prosessi, vaan hetkellisesti parempaan motivaatioon tähtäävä tapahtuma.

Tämän tutkimuksen toinen päätarkoitus oli selvittää, miten henkilökierto ja siitä muokkautunut motivaatio vaikutti Great Place to Work -tuloksiin. Great Place to Work -tutkimuksessa mitataan monia asioita liittyen parhaaseen työpaikkaan. Motivaation merkitys tuntuu kuitenkin olevan suuressa osassa tätä tutkimusta,

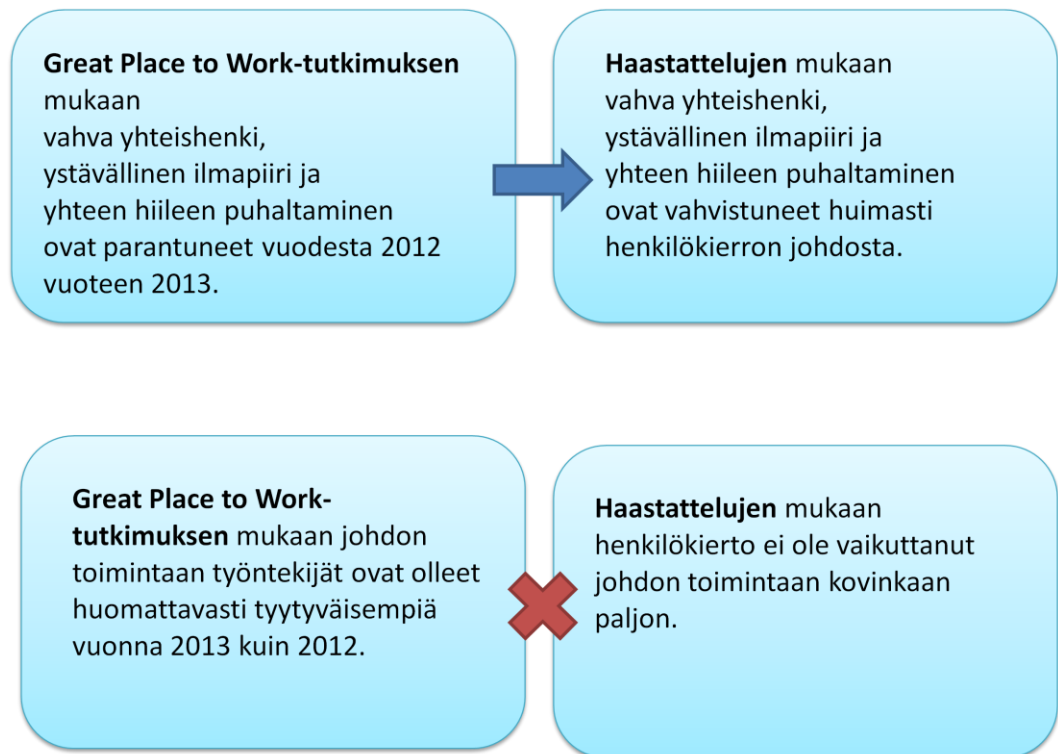
koska kaikissa kategorioissa oli sellaisia kysymyksiä, jotka vaikuttavat työntekijän motivaatioon. Motivaation tasoa ei siis tarvitse erikseen mitata, vaan se tulee esiin kaikissa kilpailun kategorioissa.

Haastattelujen pohjalta yhteishenki on erittäin hyvällä tasolla tällä hetkellä. Vahva yhteishenki, ystävällinen ilmapiiri ja yhteen hiileen puhaltaminen on Great Place to Work-tulosten mukaan selvästi parantunut vuodesta 2012. Haastatteluissa kävi selvästi ilmi hyvän yhteishengen vaikutus motivaatioon ja se, kuinka yhteishenki on parantunut henkilökierron ansioista. Voidaan siis sanoa, että henkilökierrolla on ollut vaikutusta näiden tulosten paranemiseen.

Great Place to Work -tutkimuksessa tutkitaan hyvin laajasti organisaation toimintaa. Henkilökierto on parantanut tuloksia joiltain osin, mutta loppujen lopuksi aika vähän. Tuloksia tarkastellessa huomataan, että suurimmat muutokset ovat tapahtuneet johdossa ja sen toiminnassa. Haastattelujen pohjalta voidaan sanoa, että henkilökierrolla ei ole kovin suurta vaikutusta johdon toimintaan vaan pikemminkin yhteishenkeen ja palkkaukseen. Johdossa tapahtuneet muutokset ovat varmasti johtuneet Alkon muista toimenpiteistä kuin henkilökierrosta.

Muutosta positiivisempaan suuntaan on tapahtunut, vaikka se onkin melko pientä. Voidaan sanoa, että henkilökierrolla on vaikutusta Great Place to Work -tuloksiin ja työntekijöiden erittäin suureen tyytyväisyyteen työtään ja työyhteisöä kohtaan. Jatkossa henkilökiertoa voidaan totuttaa positiivisten tulosten saamiseksi, mutta tällöin työntekijän tulee hyötyä siitä palkallisesti tai hänen tulee hyötyä siitä oppimalla uusia asioita. Haastattelujen mukaan suurin osa lähtisi uudelleen mukaan vain, jos heidän asemansa paranisi työpaikalla.

Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda katsaus henkilökierron vaikutuksista motivaatioon ja miten tämä näkyy Päijät-Hämeen Alkon tuloksissa. Tein kuvion, jossa vertaan Great Place to Work-tutkimuksen tuloksia haastatteluihin.



KUVIO 14. Great Place to Work ja haastattelujen analyysi (LIITE 4.)

Kuviosta 14 käy ilmi, mihin Great Place to Work-tutkimuksen osa-alueisiin henkilökierrolla on ollut vaikutusta. Henkilökierro on vaikuttanut eniten yhteishenkeen, ilmapiiriin ja yhteen hiileen puhaltamiseen. Nämä osat oli Great Place to Work -tutkimuksessa hieman parantuneet vuodesta 2012. Kun taas johtoon henkilökierro ei ole haastattelujen mukaan vaikuttanut kovinkaan suuresti. Great Place to Work -tutkimuksen mukaan johdossa oli tapahtunut suurimmat muutokset parempaan suuntaan.

7 YHTEENVETO

Henkilökierto osoittautui tämän tutkimuksen mukaan motivaatiota nostattavaksi menetelmäksi. Tutkimusongelmani oli, miten henkilökierto vaikuttaa motivaatioon. Toimeksiantajan pyynnöstä tutkin myös, miten henkilökierron johdosta muuttunut motivaatio vaikutti Great Place to Work -tutkimuksen tuloksiin.

Tutkimustulokset vastasivat tutkimusongelmaan. Tämän tutkimuksen mukaan motivaatioon voi vaikuttaa hetkellisesti henkilökierrolla. Henkilökierto vaikuttaa tämän tutkimuksen mukaan ulkoiseen motivaatioon, ja sillä ei ole kovinkaan pitkäaikaista vaikutusta. Tutkimuksen mukaan henkilökierrolla oli positiivista vaikutusta Great Place to Work -tuloksiin.

Tutkimuksen tavoitteena oli tehdä toimeksiantajayritykselle katsaus, jossa näkyy, miten henkilökierto vaikuttaa motivaatioon ja Great Place to Work -tutkimuksessa olevat kysymykset, mihin henkilökierrolla on ollut vaikutusta. Saavutin tämän tavoitteen. (LIITE 4.)

Aloin tekemään opinnäytetyötä helmikuussa 2014 ja sain sen valmiiksi toukokuun alussa. Opinnäytetyöprosessin aloitus oli haastavin osuus, mutta se helpotti loppua kohden. Ensimmäinen haaste oli saada tutkimusongelmaan liitettyä Great Place to Work -tutkimustulokset, joita toimeksiantaja oli pyytänyt. Lopulta keksin siihen keinon ja päätin tutkia, miten henkilökierron myötä muuttunut motivaatio on vaikuttanut tuloksiin.

Aiheet teoreettiseen viitekehykseen oli helppo suunnitella. Päädyin kirjoittamaan henkilökierron ja motivaatiosta. Yllätyin huomattavasti, kuinka vähän henkilökierron löytyy julkaistua aineistoa. Se toi mukanaan lisähaasteita työhön. Löysin kuitenkin hyvät lähteet ja sain kirjoitettua henkilökierron käsitteenä. Motivaatiosta löytyi runsaasti julkaistua aineistoa. Haasteita siinäkin riitti, koska suuresta aineistomäärästä piti rajata tarvittava määrä tietoa.

Opinnäytetyön tutkimuksen tein kvantitatiivisella sekä kvalitatiivisella menetelmällä. Seuraava haaste oli kyselylomakkeen luominen ja haastattelussa käytettävät menetelmät. Lopullinen kyselylomake syntyi muutaman kerran tehdyn

version jälkeen. Haastattelussa päätin käyttää teemahaastattelua, sillä se tuntui luontevalta. En ole aikaisemmin ollut itse haastattelijana, joten se oli erittäin opettava kokemus.

Jälkeenpäin ajateltuna kysely olisi ollut hyvä tehdä sähköisesti ja sen olisi voinut lähettää kaikille henkilökiertoon osallistujille. Näin olisin mahdollisesti saanut enemmän materiaalia työtäni varten. Loppujen lopuksi olen tyytyväinen työhöni. Vaikka työssäni koin haasteita, pystyin selvittämään ne ja sain saavutettua työn päämäärän. Opinnäytetyön tekemiseen oli riittävästi aikaa. Opinnäytetyöprosessi oli kaiken kaikkiaan erittäin opettava kokemus.

Koska henkilökierrosta on vain vähän painettua ja julkaistua materiaalia, jatkossa voitaisiin tutkia henkilökierron vaikutusta työssä kehittymiseen. Näin saataisiin lisää tietoa henkilökierrosta ja sen vaikutuksista työntekijöihin.

LÄHTEET

Alko Oy. 2014 a. Alkon strategia ja tavoitteet [viitattu 28.04.2014]. Saatavissa: <http://www.alko.fi/alko-palvelee/tietoa-alkosta/alkon-strategia-ja-tavoitteet/>

Alko Oy. 2014c. Alkosta Suomen paras työpaikka [viitattu 28.04.2014]. Saatavissa: <http://www.alko.fi/alko-palvelee/medialle/tiedotteet/alkosta-suomen-paras-tyopaikka/>

Alko oy. 2014b. Vuosikertomus ja yhteiskuntavastuuraportti 2013 [viitattu 28.04.2014]. Saatavissa: <http://vuosikertomus.alko.fi/alko-yrityksena/alkon-strategia/>

Great Place to Work Institute. 2014. Historiamme [viitattu 28.04.2014]. Saatavissa: <http://www.greatplacetowork.fi/tietoja-meistae/historiamme>

Asp, E.& Peltonen, M. 1991. Työelämän sosiologia. Keuruu: Otava.

Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. Helsinki: Edita Prima Oy

Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Voitko hyvin työssäsi? Helsinki: Yrityskirjat Oy.

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

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

Lämsä, A. & Hautala, T. 2008. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet.

Piekäinen, H. 2013. Henkilöstön työtyytyväisyyden kehittäminen Yrityksessä X. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Retail-kaupan työt ja toiminta. 2008. Helsinki: Edita Oy
- Robbins, S. 1993. Organizational behavior. New Jersey: A Simon & Schuster Company.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab
- Salmela, A. & Nurmi, J. 2005. Mikä meitä liikuttaa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työterveyslaitos 2011. Oppiminen työn muutoksissa [viitattu 20.05.2011].
Saatavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/oppiminen_tyon_muutoksissa/sivut/default.aspx
- Valtion työmarkkinalaitos. 2001. Henkilökierto-opas. Helsinki: Edita Oy.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Oy.

LIITTEET

LIITE 1. Kyselylomake

LIITE 2. Great Place to Work –tutkimustulokset 2012

LIITE 3. Great Place to Work –tutkimustulokset 2013

LIITE 4. Tutkimuksen pääkohdat toimeksiantajalle

LIITE 1. Kyselylomake

Motivaatio tutkimus

Vastaajan tiedot

Sukupuoli:	Työkokemus yrityksessä vuosina:	Asema:
Mies/ Nainen	0-1, 1-5, 6-10, 11-15, 16-20 tai enemmän	Työntekijä Esimies

Mitä mieltä olet seuraavista **Työmotivaatiota** kuvaavista väittämistä

1=täysin eri mieltä 4=täysin samaa mieltä

5= ei vastausta

Työn arvostus

1. Koen työni tärkeäksi	1	2	3	4	5
2. Työpanostani arvostetaan yrityksessä	1	2	3	4	5
3. Olen tyytyväinen työni sisältöön	1	2	3	4	5
4. Työkaverini arvostavat minua työssäni	1	2	3	4	5

Kehittyminen ja oppiminen

1. Koen työni tarpeeksi haastavaksi ja se kehittää itseäni	1	2	3	4	5
2. Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni	1	2	3	4	5
3. Saan käyttää omaa luovuuttani työssäni	1	2	3	4	5
4. Saan mahdollisuuden pitää työssä tarvittavat tietoni ajan tasalla.	1	2	3	4	5
5. Työntekijät auttavat toisiaan kehittymään	1	2	3	4	5

Palaute ja tuki

1. Saan positiivista palautetta työstäni	1	2	3	4	5
2. Saan työssä tarvittavan tuen johdolta	1	2	3	4	5

Ilmapiiiri

1. Työilmapiiri parantaa työmotivaatiotani	1	2	3	4	5
2. Työpaikalla on hyvä yleisilmapiiri	1	2	3	4	5
3. Voin vaikuttaa työilmapiiriin	1	2	3	4	5
4. Työryhmässäni on hyvä ilmapiiri	1	2	3	4	5
5. Työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti	1	2	3	4	5
6. Työntekijät toimivat yhtenä tiiminä	1	2	3	4	5

Yhteenkuuluvuus

1. jokaisella on kyvystään ja taidoistaan riippumatta merkittävä rooli työyhteisössä	1	2	3	4	5
2. Työpaikalla kilpaillaan toisia vastaan	1	2	3	4	5
3. Esimies suosii jotakin työntekijää	1	2	3	4	5

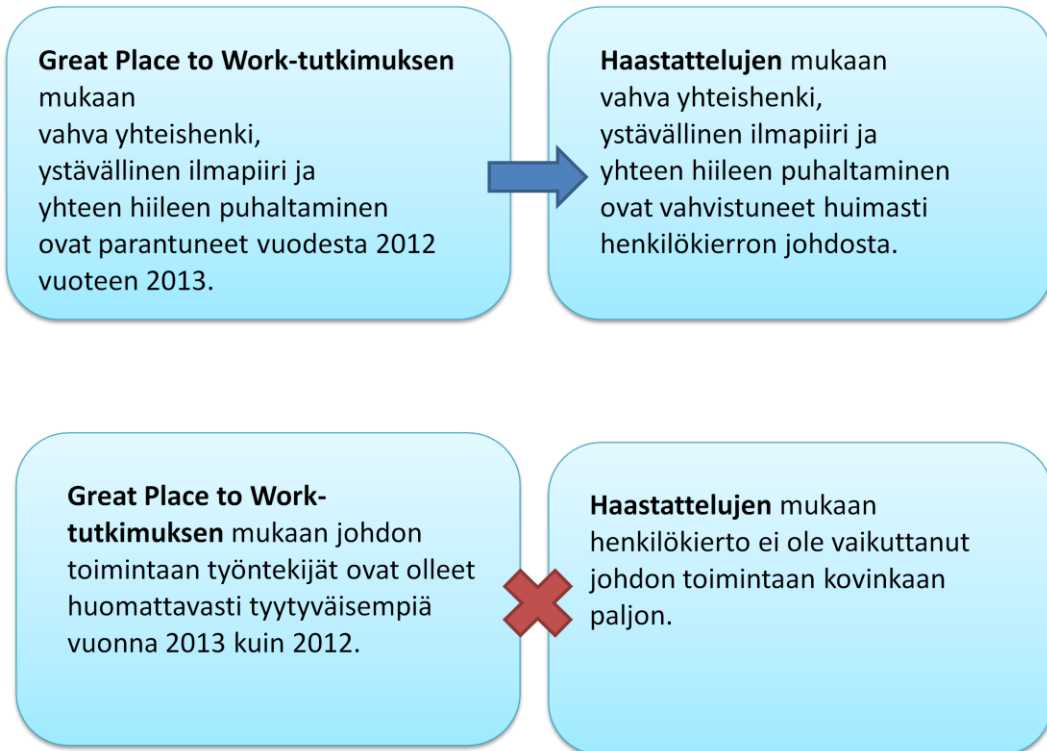
LIITE 2. Great Place to Work –tutkimustulokset 2012

		Päijät-Hämeen alue		
		Päijät-Hämeen alue 2012	Alko Oy 2012	
		Vastaajien lukumäärä:	84	1025
Uskottavuus	Johto pitää minut hyvin ajan tasalla tärkeistä asioista ja muutoksista	76%	74%	
	Johto esittää odotuksensa selvästi	77%	76%	
	Voin kysyä johdolta kysymyksiä ja saan niihin selkeän vastauksen	67%	69%	
	Johto on helposti lähestyttävissä ja heille on helppo puhua	67%	69%	
	Johto on pätevä johtamaan organisaation (liike)toimintaa	86%	81%	
	Organisaatiomme palkataan ihmisiä, jotka sopivat tänne hyvin	71%	72%	
	Johto on onnistunut työtehtävien jakamisessa ja koordinoinnissa	70%	65%	
	Johto luottaa, että ihmiset tekevät työnsä hyvin ilman jatkuvaa tarkkailua	80%	72%	
	Täällä työntekijöille annetaan paljon vastuuta	82%	77%	
	Johdolla on selkeä näkemys siitä, mihin suuntaan organisaatio on menossa ja miten sinne päästään	79%	77%	
	Johto pitää lupauksensa	73%	74%	
	Johto toimii sanojensa mukaisesti	77%	73%	
	Uskon, että johto irtisanoo henkilöstöä vasta viimeisenä vaihtoehtona	82%	75%	
	Johdon toimintatapa on rehellinen ja eettinen	76%	72%	
Kunnioitus	Minulle tarjotaan koulutusta tai muita mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen	93%	86%	
	Minulle annetaan riittävät resurssit ja välineet työni tekemiseen	86%	89%	
	Johto osoittaa arvostavansa hyvin tehtyä työtä ja erityistä ponnistelua	69%	65%	
	Johto ymmärtää, että työssä voi tapahtua inhimillisiä virheitä	76%	74%	
	Johto tavoittelee työntekijöiden ehdotuksia ja ideoita sekä antaa niistä palautetta	61%	61%	
	Johto ottaa työntekijät mukaan heidän työtään ja työympäristöään koskevaan päätöksentekoon	59%	58%	
	Tämä on fyysisesti turvallinen työpaikka	85%	76%	
	Tämä on henkisesti terve työyhteisö	84%	74%	
	Organisaatiomme tilat luovat hyvän työympäristön	89%	75%	
	Pystyn järjestämään töistä vapaata tarpeen vaatiessa	86%	86%	
	Ihmisiä rohkaistaan tasapainottamaan työ ja muut elämänalueensa	76%	65%	
	Johto kohtelee minua yksilönä, ei vain työntekijänä	53%	60%	
	Meillä on erityisiä ja ainutlaatuisia etuja	60%	56%	
	Oikeudenmukaisuus	Täällä saa oikeudenmukaisen korvauksen tekemästään työstä	59%	57%
Saan mielestäni oikeudenmukaisen osuuden organisaation taloudellisesta menestyksestä		61%	48%	
Jokaisella on mahdollisuus saada erityistä tunnustusta		67%	68%	
Minua kohdellaan työyhteisön tasavertaisena jäsenenä riippumatta asemastani		80%	82%	
Täällä etenevät urallaan ne, jotka ovat sen ansainneet		55%	54%	
Johto välttää yksittäisten työntekijöiden suosimista		57%	59%	
Ihmiset välttävät oman edun tavoittelua ja selkään puukottamista toimintatavoissaan		64%	58%	
Täällä ihmisiä kohdellaan tasa-arvoisesti riippumatta iästä		70%	72%	
Täällä ihmisiä kohdellaan tasa-arvoisesti riippumatta syntyperästä		72%	80%	
Täällä ihmisiä kohdellaan tasa-arvoisesti riippumatta sukupuolesta		70%	78%	
Täällä ihmisiä kohdellaan tasa-arvoisesti riippumatta seksuaalisesta suuntautuneisuudesta		75%	74%	
Täällä ihmisiä kohdellaan tasa-arvoisesti riippumatta vammasta		72%	71%	
Jos minua on kohdeltu epäoikeudenmukaisesti, voin luottaa, että asiani käsitellään, mikäli nostan sen esille		74%	71%	
Ylpeys		Työpanokseni on tärkeä	88%	86%
	Työlläni on erityinen merkitys: se ei ole "pelkkä työ"	56%	63%	
	Olen ylpeä siitä, mitä saamme aikaan	79%	80%	

	Täällä ihmiset ovat valmiita ponnistuksiin, jotta työt tulevat tehdyksi	87%	79%
	Haluan työskennellä täällä vielä pitkään	70%	67%
	Olen ylpeä kertoessani muille työskenteleväni täällä	76%	74%
	Tänne on mieluisaa tulla töihin	85%	84%
	Tavat, joilla vaikutamme yhteiskuntaan, ovat minusta hyviä	80%	78%
Yhteishenki	Täällä voin olla oma itseni	86%	85%
	Täällä ihmiset juhlistavat erityistapahtumia	71%	65%
	Täällä ihmiset välittävät toisistaan	82%	79%
	Työpaikallani on ystävällinen ilmapiiri	94%	94%
	Täällä on hauska työskennellä	83%	82%
	Organisaatioon tullessaan uudet työntekijät tuntevat itsensä tervetulleeksi	85%	88%
	Kun henkilöt siirtyvät toisiin tehtäviin tai toiseen yksikköön, he tuntevat olonsa kotoisaksi	72%	63%
	Meillä on vahva yhteishenki	79%	79%
	Meillä puhalletaan yhteen hiileen	79%	77%
	Voin luottaa ihmisten yhteistyöhalukkuuteen	87%	81%
	Kokonaisuudessaan tämä on todella hyvä työpaikka	79%	78%
		Trust Index -kokonaispisteet (keskiarvo kaikista väittämistä)	75%

	Täällä ihmisiä kohdellaan tasa-arvoisesti riippumatta seksuaalisesta suuntautuneisuudesta	79%	79%
	Jos minua on kohdeltu epäoikeudenmukaisesti, voin luottaa, että asiani käsitellään, mikäli nostan sen esille	74%	71%
	Dimension keskiarvo	71%	70%
Ylpeys	Työpanokseni on tärkeä	88%	85%
	Työlläni on erityinen merkitys: se ei ole "pelkkä työ"	70%	64%
	Olen ylpeä siitä, mitä saamme aikaan	85%	82%
	Täällä ihmiset ovat valmiita ponnistuksiin, jotta työt tulevat tehdyksi	88%	83%
	Haluan työskennellä täällä vielä pitkään	79%	71%
	Olen ylpeä kertoessani muille työskenteleväni täällä	82%	77%
	Tänne on mieluisaa tulla töihin	90%	86%
	Tavat, joilla vaikutamme yhteiskuntaan, ovat minusta hyviä	84%	79%
	Dimension keskiarvo	83%	78%
Yhteishenki	Täällä voin olla oma itseni	86%	88%
	Täällä ihmiset juhlistavat erityistapahtumia	76%	69%
	Täällä ihmiset välittävät toisistaan	85%	83%
	Työpaikallani on ystävällinen ilmapiiri	96%	93%
	Täällä on hauska työskennellä	88%	85%
	Organisaatioon tullessaan uudet työntekijät tuntevat itsensä tervetulleeksi	92%	90%
	Kun henkilöt siirtyvät toisiin tehtäviin tai toiseen yksikköön, he tuntevat olonsa kotoisaksi	63%	62%
	Meillä on vahva yhteishenki	85%	81%
	Meillä puhalletaan yhteen hiileen	86%	81%
	Voin luottaa ihmisten yhteistyöhalukkuuteen	84%	83%
	Dimension keskiarvo	84%	81%
	Kokonaisuudessaan tämä on todella hyvä työpaikka	87%	83%
	Trust Index -kokonaispisteet (keskiarvo kaikista väittämistä)	79%	75%
	© 2013 Great Place to Work®Institute, Inc. All rights reserved.		
	This material is comprised of Intellectual Property owned by Great Place to Work® Institute, Inc. Any reproduction, distribution, transmission,		
	adaptation, public display or public performance of the intellectual property (other than for pre-approved internal purposes) requires prior written		
	approval from Great Place to Work® Institute, Inc.		

LIITE 4. Tutkimuksen pääkohdat toimeksiantajalle



- Henkilökierrolla on positiivista vaikutusta henkilöstön motivaatioon hetkellisesti
- Henkilökierro vaikuttaa ulkoiseen motivaatioon. Se on lyhytaikaista ja koskee yleensä palkkausta tai muuta palkkioita.
- Työntekijät haluavat lähteä henkilökiertoon mukaan, jos
 - he saavat paremman työsuhteen
 - he oppivat siitä jotain hyödyllistä
- Henkilökierrolla pystytään vaikuttamaan Great Place to Work-tutkimuksen tuloksiin, jossa käsitellään työilmapiiriä ja yhteenkuuluvuutta.