

# Työmotivaatiotutkimus

Case K-supermarket Petonen

**Virpi Föhr**

Opinnäytetyö

---

**Ammattikorkeakoulututkinto**



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Virpi Föhr	
Työn nimi Työmotivaatiotutkimus, case K-supermarket Petonen	
Päiväys 2.5.2013	Sivumäärä/Liitteet 83/18
Ohjaaja(t) Anneli Juutilainen, Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) K-supermarket Petonen	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää K-supermarket Petosen henkilökunnan työmotivaatio ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Työmotivaatiotutkimus koostui seuraavista aihe-alueista: työmotivaatio, työn ominaisuudet, työilmapiiri/ työyhteisö, palkitseminen ja esimiestyö. Näitä aihe-alueita koskevien kysymysten pohjalta luotiin kokonaiskuva siitä, millainen henkilökunnan työmotivaatio oli tutkimus hetkellä ja miten nämä motivaatioon vaikuttavat asiat koetaan. Tutkimuksen tavoitteena oli myös se, että yritys pystyy hyödyntämään tutkimuksen tuloksia henkilöstön työmotivaation ylläpitämiseksi tulevaisuudessa.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus koostui motivaation ja työmotivaation käsitteistä ja niiden määritelmistä, työmotivaation sisäistä ja ulkoisista tekijöistä, työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi tarkasteltiin motivaatioteorioita, palkitsemista ja esimiestyötä.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä oli kvantitatiivinen kyselytutkimus, joka sisälsi myös avoimia kysymyksiä. Tutkimuksen kohdejoukkona oli kaupan kaikki 21 työntekijää. Tutkimus toteutettiin työmotivaatiokyselylomakkeella tammi-helmikuun vaihteessa 2013. Kysely oli avoin kohderyhmälle 2,5 viikkoa ja vastauksia saatiin 17 kappaletta, joten vastausprosentiksi muodostui 81 %. Tulokset analysoitiin Microsoft Excel-ohjelman avulla, käyttäen apuna Tilastoapu-ohjelmaa.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että K-supermarket Petosen henkilökunnan työmotivaatio ja työhön sitoutuminen olivat tutkimushetkellä pääsääntöisesti hyvällä tasolla. Työmotivaatiota synnyttävät tekijät ovat työntekijöiden kokemuksen mukaan suurimmaksi osaksi hyvällä tasolla ja edellytykset hyvään työmotivaatioon on olemassa. Työmotivaation kehittämiseksi kohdeyrityksessä tulisi erityisesti panostaa palautteen antamiseen, tiedonkulkuun ja viestintään.</p>	
Avainsanat motivaatio, työmotivaatio, palkitsemien, esimiestyö	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Virpi Föhr			
Title of Thesis Employee motivation survey, case K-supermarket Petonen			
Date	2.5.2013	Pages/Appendices	83/18
Supervisor(s) Anneli Juutilainen, Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners K-supermarket Petonen			
<p>Abstract</p> <p>The meaning of this thesis was to examine employee motivation and factors affecting it at K-supermarket Petonen. This motivation research consisted of the following components: work motivation, characteristics of work, atmosphere, working community, rewards and supervisory conduct. Questions regarding these components formed a base for overall understanding of the present work motivation at the case company and the factors affecting it. The objective was to maintain and improve staff motivation at the case company based on the results.</p> <p>The theoretical part consists of concepts and definitions of motivation and work motivation and internal and external factors affecting work motivation. In addition theories of motivation, methods of rewarding and supervisory conduct were examined.</p> <p>The research method was a quantitative questionnaire survey which also included few open questions. The questionnaire was sent to all 21 employees of the grocery store, 17 of which gave their responses. The survey was conducted during two weeks in January-February 2013 and the response rate was 81 %. The results were analyzed using Microsoft Excel and Tilas-toapu-program.</p> <p>The survey indicated that at the time of the research work motivation and commitment to work were mainly good. Factors which arouse motivation were partly on a good level and pre-conditions for good work motivation existed. If the target company wishes to develop the work motivation the focus should be on giving feedback, flow of information and communication.</p>			
Keywords motivation, work motivation, rewards, leadership			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	MOTIVAATIO JA TYÖMOTIVAATIO: KÄSITTEET, MÄÄRITELMÄT JA TEORIA .....	9
2.1	Motivaatio.....	9
2.2	Työmotivaatio .....	11
2.3	Motivaation sisäiset ja ulkoiset tekijät.....	14
2.4	Työmotivaatioon syntyyn vaikuttavat tekijät.....	15
2.5	Työmotivaation tunnetuimmat sisältö- ja prosessiteoriat .....	18
3	PALKITSEMINEN JA TYÖMOTIVAATIO .....	25
3.1	Palkitsemisesta yleisesti .....	25
3.2	Palkitseminen työmotivaation tukena.....	26
3.3	Palkitsemisen kokonaisuus.....	27
4	ESIMIESTYÖN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON .....	30
4.1	Esimiestyö ennen ja nyt .....	30
4.2	Esimiehen tärkeät ominaisuudet ja tehtävät.....	31
4.3	Motivoivan johtamisen viisi osatekijää .....	33
5	TYÖMOTIVAATIOTUTKIMUS .....	37
5.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen perusjoukko .....	37
5.2	Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmän valinta.....	38
5.3	Kysymyslomakkeen rakenne, aineiston analysointi ja kyselyn toteutus.....	40
5.4	Tutkimuksen realiliteetti ja validiteetti .....	42
6	TULOKSET.....	44
6.1	Taustatiedot.....	44
6.2	Työmotivaatio .....	45
6.3	Työn ominaisuudet .....	50
6.4	Työilmapiiri/ työyhteisö .....	55
6.5	Palkitseminen .....	59
6.6	Esimiestyö .....	65
6.7	Tulosten analysointi ja johtopäätökset.....	69
7	POHDINTA .....	75

## LÄHTEET

## LIITTEET

- Liite 1 Saatekirje
- Liite 2 Kysymyslomake
- Liite 3 Taulukkoliite
- Liite 4 Taulukkoliite
- Liite 5 Taulukkoliite

## 1 JOHDANTO

Työtehtävissä motivaation aikaansaaminen ja ylläpitäminen on ajankohtainen ja hyödyllinen tutkimuksen kohde. Motivoitunut henkilöstö on yrityksen tärkeä voimavara. Työhönsä motivoituneen henkilökunnan kautta yritys saa tyytyväisiä ja pysyviä asiakkaita. Yritys, jossa työntekijät ovat motivoituneita luovat miellyttävän työskentely-ympäristön, ja tämä välittyy myös asiakkaille. Yritys, joka ylläpitää henkilöstön korkeaa työmotivaatiotasoa, vaikuttaa myös yrityksen imagoon positiivisesti ja luo yrityksestä houkuttelevan työpaikan.

Työmotivaatio on tärkeä tekijä, kun puhutaan työntekijöiden työpanoksesta ja sitoutumisesta työhönsä. Työmotivaation ollessa hyvällä tasolla työntekijät yltyvät parhaaseen mahdolliseen työtulokseen. Esimiehen tehtävä on tukea ja ylläpitää työntekijöiden työmotivaatiota, tästä syystä esimiehen on erittäin tärkeää tuntea motivaatioon liittyvät prosessit ja ymmärtää, mitkä asiat ja seikat siihen vaikuttavat. Henkilöstön työmotivaation läpikäyminen säännöllisin väliajoin osana kehityskeskusteluilta, palavereita tai kyselyitä on yritykselle tärkeää.

Olen opiskellut johtamista ja henkilöstöhallintoa, ja tarkoitukseni on tulevaisuudessa työskennellä henkilöstöhallinnossa. Opiskelujen alkuvaiheessa ajattelin opinnäytetyöni aihetta liittyen henkilöstöhallintoon. Opintoihini olen sisällyttänyt Kauppiasyrittäjyyden opintokokonaisuuden, näiden opintojen innoittamana etsin päivittäistavara-kauppaa, joka olisi kiinnostunut yhteistyöstä ja haluaisi toteuttaa henkilöstöhallintoon liittyvän työn. Aluksi ajattelin työtyytyväisyyskyselyn tekemistä, mutta tavattuani K-supermarket Petosen kauppiaan ja keskusteltuani hänen kanssaan, aiheeksi nousi työntekijöiden työmotivaation tutkiminen. Tämä aihe tuntui hyvin mielenkiintoiselta niin teorian kuin itse tutkimuksen osalta. Näin olin saanut aiheen opinnäytetyölleni. Uskon tämän opinnäytetyön tekemisen kasvattavan ammatillista osaamistani tältä osin ja siten auttavan kohtamaan urallani vastaan tulevia henkilöstöhallinnon haasteita.

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on päivittäistavaramyymälä K-supermarket Petonen. Nykyisin työ päivittäistavara-kaupassa on kiireistä ja työtilanteet muuttuvat nopeasti. Tästä johtuen työntekijöiden työsuorituksilla on korkeat vaatimukset, työntekijän pitää pystyä sopeutumaan jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin, työssä korostuu yhteistyön te-

keminen ja vuorovaikutus. Työssä on myös kyettävä tekemään itsenäisiä päätöksiä ja asiakaskohtaukset tuovat oman vaativuutensa työhön.

Tutkimuksessa selvitettiin kysymyslomakkeen avulla K-supermarket Petosen henkilöstön mielipiteet seuraavista aihepiireistä: työmotivaatio, työn ominaisuudet, työympäristö/ työyhteisö, palkitseminen ja esimiestyö.

#### *Kesko ja K-supermarket Petonen*

*”Ruokakesko on johtavia toimijoita Suomen päivittäistavarakaupassa. Lähes 1 000 K-ruokakaupan asiakastyytyväisyydestä vastaavat K-ruokakauppiaat, joiden kanssa Ruokakesko toimii ketjuliiketoimintamallilla. Ruokakeskon ketjuja ovat K-citymarket, K-supermarket, K-market ja K-extra. Ketjutoiminnalla varmistetaan toiminnan tehokkuus ja kilpailuetujen toteutuminen.”* (Kesko 2010.)

Opinnäytetyöni toimeksiantajayritys K-supermarket Petonen sijaitsee Kuopiossa, Petosen kaupunginosassa. K-kauppa on toiminut tällä samalla kauppapaikalla hieman yli 20 vuotta, alkuun K-markettina ja sittemmin K-supermarkettina. Nykyiset kauppiaat Ulla ja Vesa Immonen ovat toimineet kauppiaina 16 vuotta. He aloittivat tällä kauppapaikalla vuonna 2001 K-market Kauppareissun kauppiaina ja vuonna 2003 K-market uudistettiin sisäisellä laajennuksella ja remontilla nykyiseksi K-supermarketiksi. Myyntipinta-alaltaan kauppa on noin 1000 m<sup>2</sup> ja kaupassa työskentelee yrittäjäpariskunnan lisäksi 21 työntekijää. Kaupan aukioloajat ovat maanantaista perjantaihin kello 7–21, lauantaina kello 7–18 ja sunnuntaina kello 12–18. Jatkossa viitatessani tekstissä toimeksiantajayritykseen käytän ilmaisua kohdeyritys.

K-supermarket on päivittäistavaramyymälä, joka on keskittynyt ruoan myyntiin. Elin-tarvikkeiden osuus myyntipinta-alasta on yli puolet ja supermarketit toimivat pääosin itsepalveluperiaatteella. Myyntipinta-alaltaan K-supermarketit ovat vähintään 400 m<sup>2</sup>, pieniksi supermarketiksi luokitellaan 400–1000 m<sup>2</sup> kokoiset ja suuriksi yli 1000 m<sup>2</sup> kokoiset supermarketit. K-supermarketin vahvuutena ovat erinomainen palvelu ja laajat ruokatuotteiden valikoimat. Päivittäistavarakauppojen valikoimiin kuuluvat ruoka, juomat, kodin paperit, tupakkatuotteet, teknokemian tuotteet, päivittäiskosmetiikka sekä lehdet. K-supermarketin asiakaslupaus on *”Tavallista parempi ruokakauppa”*. (Heinimäki 2006, 39; Kesko 2010; PTY 2011.)

## *Työn raja*

Työssä motivaatiota ja työmotivaatiota on pyritty käsittelemään mahdollisimman tarkasti määritelmien ja teorian pohjalta, jotta niistä syntyisi lukijalle selkeä ja kattava kuva. Motivaation sukulaiskäsitettä työtyytyväisyyttä on käsitelty vain sen määritelmän verran, tämä on haluttu ottaa työhön mukaan, koska kokemus työtyytyväisyydestä liittyy hyvin läheisesti työmotivaatioon. Työmotivaatioteorioita on käsitelty yleisellä tasolla ja paneuduttu tarkemmin vain muutamaan, työmotivaation kannalta tärkeimpään teoriaan. Palkitsemisesta esiteltiin palkitsemisen taustaa ja yksi kokonaispalkitsemisen malli. Esimiestyötä käsittelevässä luvussa on käsitelty esimiehen ominaisuuksia, tehtäviä ja motivoivan johtamisen osatekijöitä. Esimiestyössä on rajattu kokonaan pois esimerkiksi johtamismallit. Työn rajauksessa on otettu huomioon se, ettei työn teoreettinen viitekehys olisi liian laaja.

## *Opinnäytetyön rakenne*

Opinnäytetyö koostuu teoria-, tutkimus- ja pohdintaosuudesta. Luvussa kaksi käsitellään motivaatioita ja työmotivaatioita käsitteenä ja niihin liittyvää teoriaa, työmotivaation sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä ja työmotivaation syntyyn vaikuttavia tekijöitä. Luvun loppupuolella esitellään motivaatioteorioista pintapuolisesti varhaisimmat sisältö- ja prosessiteoriat. Tarkempaan esittelyyn on valittu Maslow'n tarvehierarkian, Alderferin ERG-teorian, McCllandin suoritusarvoteoria ja Herzbergin motivaatio-hygieniateoria eli kaksifaktoriteorian. Näiden teorioiden katsotaan olevan urauurtavia työmotivaatioteorioita ja niissä teorioissa on eri katsontakannat työmotivaatiosta. Luvussa kolme tarkastellaan palkitsemista, ja sen vaikutusta työmotivaatioon. Luvussa neljä arvioidaan esimiestyön vaikutusta työmotivaatioon. Opinnäytetyön viidennessä luvussa kuvataan työmotivaatiotutkimuksen toteuttamista: perustelaan tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmän valintaa, selostetaan kyselylomakkeen rakennetta, aineiston analysointimenetelmää, kyselyn toteuttamista ja lopuksi arvioidaan tutkimuksen reliabilitteettia ja validiteettia. Kuudennessa luvussa arvioidaan motivaatiokyselystä saatuja tuloksia. Pohdintaluvussa arvioidaan työn tavoitteita, opinnäytetyöprosessia ja työn onnistumista.



## 2 MOTIVAATIO JA TYÖMOTIVAATIO: KÄSITTEET, MÄÄRITELMÄT JA TEORIA

Tässä luvussa käsitellään motivaatiota ja työmotivaatiota esittelemällä niiden käsitteitä, määritelmiä ja teoriaa. Luvussa esitellään myös lähemmin motivaation sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä ja työmotivaatiota synnyttäviä tekijöitä. Työmotivaatioteorioista esitellään tunnetuimmat sisältö- ja prosessiteoriat. Lähemmin tarkastellaan Maslow'n tarvehierarkia, Aldeferin ERG-teoria, Herzbergin kaksifaktoriteoria ja McClellandin suoritusarvoteoria.

### 2.1 Motivaatio

*"Motivaatio on kuin ravinto. Sitä pitää saada kunnan annos päivittäin, jotta ihminen pysyisi voimissaan"* (Norman Vincent Peale).

Etsiessä kirjallisuudesta vastausta siihen, mitä motivaatiolla tarkoitetaan, törmää sanoihin motivaatio ja motiivi. Sana motivaatio on johdettu latinankielisestä liikkumista tarkoittavasta sanasta *"movere"*. Nykyään motivaatio on laajentunut merkitsemään käyttäytymistä ohjaavien ja virittävien tekijöiden järjestelmää. Motivoitunut käyttäytyminen on päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista käyttäytymistä. Ihmisen käyttäytyminen on motivoitunutta silloin, kun käyttäytyminen on vapaaehtoista, oman tahdon alaista, kontrolloitua toimintaa. Sana motiivi on motivaation kantasana ja puhuttaessa motiiveista viitataan tarpeisiin, haluihin, sisäisiin ylläkkeisiin ja vietteihin sekä palkkoihin ja rangaistuksiin. Motiivien katsotaan virittävän ja ylläpitävän yksilön yleistä käyttäytymistä ja ne ovat päämääräsuuntautuneita joko tiedostettuina tai tiedostamattomia. Motiivit ohjaavat yksilö toimintoja kohti tiettyjä päämääriä ja sitovat osan energiasta niiden saavuttamiseksi. Tiivistetysti voidaan sanoa, että motivaatio on motiivien aikaansaama tila. (Ruohotie & Honka 1999, 13; Juuti 2006, 37.)

Ruohotie & Honka (1999, 13) on määritellyt motivaation seuraavanlaisesti: *"Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykinen tila, joka määrää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella, ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu."*

Peruskysymys motivaatiota tarkastellessa, on aina *"miksi?"*. Miksi minä opiskelen juuri tähän ammattiin? Miksi teen juuri tätä työtä? Tutkimuksilla on pystytty osoittamaan motivaation vaikuttavan toiminnan intensiteettiin (kovaan yrittämiseen), pysyvyyteen (toiminnan sitoutumiseen), tehtävien valintaan (haasteellisuuteen) ja itse

suoritukseen (sen laatuun). Tästä voidaan päätellä, että voimakkaasti motivoitunut henkilö ponnistelee muita enemmän, sitoutuu työtehtäviinsä ja työyhteisöön. Hän keskittyy paremmin ja suoriutuu työtehtävistään laadukkaammin. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 12.)

Rasilan & Pitkosen (2010, 20) mukaan Motivaation määrää voidaan kuvata seuraavan laskukaavan avulla:


$$\text{MOTIVAATIO} = \text{INNOSTUMINEN} \times \text{ONNISTUMINEN}$$

KUVIO 1. Motivaation määrä (Rasila & Pitkonen 2010, 20)

Innostumisella tarkoitetaan niitä kaikkia tekijöitä, jotka innostavat juuri tähän kyseiseen toimintaan. Innostusta lisäävinä tekijöinä voivat olla muun muassa rahapalkkio, työn merkityksellisyys tai halu oppia uutta. Onnistumisella tarkoitetaan, että tehtävä saadaan suoritettua. Tehtävän onnistuminen edellyttää tavoitteita, jotka ovat realistisesti määritellyjä, vaadittavaa osaamista tehtävän suorittamiseen ja muita riittäviä resursseja, kuten aikaa. Tämä motivaation määrää kuvaava laskukaava on kertolasku, eli jos jompikumpi tekijöistä on nolla, on myös motivaatio nolla. Jos esimerkiksi onnistuminen ei ole mahdollista (onnistuminen=0), on myös motivaatio nolla, vaikka tehtävä olisi työntekijälle kuinka mielenkiintoinen tai innostava. Jos taas esimerkiksi innostuminen kyseiseen työtehtävään on olematonta jää myös motivaatio pieneksi. (Rasila & Pitkonen 2010, 20.)

Airo, Rantanen & Salmela (2008, 66–68) ovat todenneet, että sisäisen motivaation perusluonne säilyy lähes muuttumattomana läpi aikuiselämän. Sisäinen motivaatio on pitkäkestoista, mutta iän myötä motivaatiossa tapahtuu muutoksia. Motivaation perusluonne säilyy ennallaan. Työuran alkutaipaleella työtehtävien määrä on laatua tärkeämpää, myös oppiminen ja kehittyminen työssä on tärkeää. Työuran edetessä viihdytään tehtävissä, joissa laatu korvaa määrän.

## 2.2 Työmotivaatio

Työmotivaatiota on tutkittu paljon ja motivaatiotutkija Pinder (1998) on todennut seuraavaa: *”Työmotivaatio on ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus.”* Tämän määritelmän mukaan työmotivaatioon vaikuttavat ihmisen sisäiset ja ulkoiset tekijät, joita käsittelen tarkemmin seuraavassa luvussa (luku 2.3). Työmotivaation muodolla viitataan työntekijän sisäiseen vireystilaan, suunnalla puolestaan tarkoitetaan työkäyttäytymisen suuntaamista kohti asetettuja tavoitteita. Työmotivaation kestoalla tarkoitetaan sitä, kuinka työntekijä voi olla motivoitunut joko hetkellisesti tai parhaimmillaan motivaatio kestää useita vuosia (eli työmotivaatio on kestoltaan vaihteleva). Myös työmotivaation voimakkuus voi vaihdella, jotkin tehtävät saavat aikaiseksi voimakkaan motivaation, jopa intohimoisen halun saavuttaa tavoite ja jokin toinen työtehtävä tehdään vain keskinkertaisella motivaatiolla, siitä sen ihmeemmin innostumatta. (Lämsä & Hautala 2004, 80–81.)

Työelämässä työmotivaatioon vaikuttavat monet eri tekijät. Jokainen kokee työn merkityksen itselleen erilaisena, ja tästä johtuen jokaisella on erilaiset motivointitekijät. Työn tärkeys koostuu seuraavista asioista: työ merkitsee mahdollisuutta saada erilaisia asioita, se voi olla raha, ja toiselle taas tiedon ja taidon hankkiminen. Työn sosiaalinen merkitys on suuri, sen avulla tavataan uusia ihmisiä ja solmitaan ystävyyssuhteita. Työn voidaan katsoa luovan pohjan ihmisen yhteiskunnalliselle asemalle. Ammatti ja työtehtävät luovat perustan sille, mihin sosiaaliryhmään hänet sijoitetaan. Myös yhteiskunnallinen arvostus ja asema perustuvat henkilön ammattiin ja työtehtäviin. Työ tarjoaa itsekunnioituksen, itsensä toteuttamisen mahdollisuuden ja kokemuksen omasta hyödyllisyydestä yhteiskunnassa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 98–99.)

Parhaimmillaan työn voi kokea olevan kuin leikkiä, jolloin yksilön ja työn välinen suhde muodostuu molemminpuolisen vuorovaikutuksen onnistumisesta. Ihannetilanteessa työntekijä on löytänyt itselleen unelmiensa työn. Työ tarjoaa sopivia haasteita, on kiinnostavaa, monipuolista ja siitä saa palautetta. Pitkäkestoinen perusta työmotivaatiolle luodaan, kun työ on mieluisaa, kiinnostavaa ja uudistuvaa. Tällöin hyvin tehdystä työstä kumpuavat työtyytyväisyys ja työnilo, jotka ovat seurausta hyvän työmotivaation aikaansaannosta. (Juuti & Vuorela 2002, 67–68.)

Työmotivaatiolla on tärkeä merkitys niin itse yritykselle kuin sen työntekijöille. Yrityksen kannalta katsottuna työntekijän työmotivaatiolla on tärkeä rooli työn tuottavuus-

nessa. Yrityksen johtoa kiinnostaa työntekijän motivaatio, sillä ilman työskentelyhalua ei synny tulosta. Rekrytoidessa halutaan saada työtehtäviinsä hyvin motivoitunutta henkilöstöä. Korkean työmotivaation omaava työntekijä tekee töitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja hän on halukas käyttämään työtä tehdessään niin fyysisiä kuin henkisiä voimavarojaan. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 96; Vartiainen & Nurmela 2002, 188; Peltonen & Ruohotie 1989, 22.)

Forsythin (2006, 2-3) mukaan työntekijän työmotivaation ollessa heikko voivat poissaolot, aiheettomat tauot, työajan haaskaus, juoruilu, poikkeaminen olemassa olevista käytännöistä ja byrokratia lisääntyä. Heikko työmotivaatio laskee työntekijän huolellisuutta, työn laatua, työtahtia, vastuun ottamista, ohjeiden huomioimista ja luovan panoksen antamista ja tätä kautta myös työn tuloksellisuus laskee.

Työn tuloksia voidaan kuvata seuraavan kaavan avulla:

$$\text{TULOKSET} = \text{MOTIVAATIO} \times \text{KYVYT} \times \text{MAHDOLLISUUDET}$$

KUVIO 2. Motivaatio tuloksen tekijänä (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 96)

Tässä kaavassa tulokset ovat niitä asioita, jotka syntyvät työntekijän toiminnasta. Motivaatio puolestaan kuvaa työntekijän halua suunnata tarmoaan ja toimintaansa tiettyyn kohteeseensa. Kyvyt puolestaan ilmentävät niitä tietoja ja taitoja, joita vaaditaan työtulosten aikaansaamiseksi ja mahdollisuudet viittaavat niihin puitteisiin, joissa työntekijä toimii. Tämän kaavan mukaan näiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta syntyy hyvä tulos, mutta jos jokin näistä tekijöistä puuttuu (tekijä=0), koko tulos on nollan arvoinen. Esimerkiksi asiakaspalvelutyössä tulokset ovat erittäin huonot, jos työntekijällä ei ole minkäänlaisia asiakaspalvelutaitoja, vaikka hänellä olisi motivaatiota ja puitteet työnteolle olisivat otolliset. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 96–97.)

Palveluyrityksessä työmotivaatiolla on erittäin tärkeä merkitys, koska työntekijät ja asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa koko asiakaspalvelutapahtuman ajan. Päivittäistavarakaupassa huono työmotivaatio ja työtyytyväisyys heijastuvat myös palvelutapahtumaan. Tämä näkyy välinpitämättömänä suhtautumisena asiakkaaseen: hänen toiveitaan ja tarpeitaan ei kuunnella, oma-aloitteinen lisämyynti jää

pois ja itse palvelutapahtuma hoidetaan huolimattomasti, jolloin asiakkaalle jää mielikuva huonosta palvelusta ja kohtelusta. Tästä seurauksena on se, että huono työmotivaatio ja tyytyväisyys vaikuttavat välittömästi asiakaspalveluun ja vaikutus näkyy myös yrityksen myyntiluvuissa asiakkaiden vaihdettua kauppaa huonon asiakaspalvelun vuoksi. Tämä toimii myös päinvastoin: työntekijä ollessa erittäin motivoitunut ja tyytyväinen työhönsä hän tuo yritykselle arvokkaan kilpailukeinon, joka erottaa sen muista kilpailijoista paremmalla asiakaspalvelulla. Myös työntekijälle itselleen työmotivaatiolla on suuri merkitys. Ihminen viettää suurimman osan ajastaan tehden työtä, ja jos työ ei anna mahdollisuuksia innostuneeseen työntekoon, vaikuttaa se masentavasti koko elämään. Jos taas työntekijä on motivoitunut ja tyytyväinen työhönsä, heijastuu tämä motivoituneisuus ja tyytyväisyys hänen elämänsä muille alueille, niin vapaa-aikaan kuin perhe-elämään. Motivoituneet ja työhönsä tyytyväiset työntekijät ovat myös vähemmän alttiita vaihtamaan työpaikkaa. Jokainen työntekijä on kuitenkin vastuussa oman työmotivaationsa synnyttämisestä, ja sen kehittämistä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 96–97.)

Työntekijän on tärkeää pohtia ja tunnistaa omat motivaatiotekijänsä löytääkseen itselleen työn, joka sisältää näitä itselle tärkeitä motivaatiotekijöitä. On todettu, että työntekijä suoriutuu parhaiden työtehtävistään, joista hän on sisäisesti motivoitunut. Omia motivaatiotekijöitä pohtiessa on hyödyllistä miettiä motivaatiota eri kulmista. Yksi tapa on tarkastella motivaatiota sisäisen ja ulkoisten motivaation näkökulmasta. Näitä tekijöitä selostetaan seuraavassa luvussa 2.3. (Airo ym. 2008, 52, 56–57.)

Työmotivaatioon liitetään usein käsite tyytyväisyys. Työmotivaatio ja tyytyväisyys ovat sukulaiskäsitteitä toisilleen ja usein niitä tarkastellaan yhdessä. Tyytyväisyyteen vaikuttavat esimerkiksi työn sisältö, työmäärä, esimiehen johtamistapa, työryhmän suhtautuminen henkilöön, ja organisaation ilmapiiri. Nämä samat asiat vaikuttavat myös työmotivaatioon. Työmotivaatio ja tyytyväisyys liittyvätkin toisiinsa läheisesti, ja niillä katsotaan olevan keskinäinen riippuvuus. Ollessamme motivoituneita työhömmä tunnemme tyytyväisyyttä ja työn iloa. Tästä voisi vetää johtopäätöksen, että hyvä työmotivaatio synnyttää tyytyväisyyttä. Tyytyväisyys on työntekijän työtään kohtaan tuntema positiivinen tuntemus, joka aiheutuu työn ominaisuuksista ja erityispiirteistä. (Rasila & Pitkonen 2010, 8; Juuti 2006, 27–28; Peltonen & Ruohotie 1989, 21; Robbins 2005, 85–86.)

### 2.3 Motivaation sisäiset ja ulkoiset tekijät

Motivaatiotekijät jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Näillä motivaatiotekijöillä on erilaiset sisällöt, mutta niitä ei kuitenkaan voida pitää täysin erillisinä. Ne täydentävät toisiaan ja esiintyvät usein samanaikaisesti. Sisäisillä ja ulkoisilla motivaatiotekijöillä on toisiinsa nähden niin sanottu kaksisuuntainen vaikutus: tekijät jotka edistävät sisäistä motivaatiota voivat myös edistää ulkoista motivaatiota ja toisinpäin. (Ruohotie 1998, 37–38.)

Sisäiselle motivaatiolle on tyypillistä, että syyt käyttäytymiseen ovat sisäisiä, ja tällöin osallistuminen toimintaa tapahtuu puhtaasta ilosta ja nautinnosta. Toisin sanoen motivaatio syntyy luonnollisesti ihmisessä itsessään. Työelämässä voidaan kansanomaisesti puhua kutsumusammattista. Työstä, jonka työntekijä itselleen valitsee puhtaasti sisäisestä motivaatiostaan lähtien. Esimerkiksi auttamisen halun ollessa keskeinen motivaatiotekijä ryhdytään sairaanhoitajaksi tai papiksi. Sisäiseen motivaatioon liittyy läheisesti tarve tuntea itsensä osaavaksi ja tarve tuntea, että itsellä on riittävästi valtaa päättää omista asioistaan. Sisäisen motivaation ylläpitäjinä työssä toimivat esimerkiksi työn monipuolisuus, vaihtelevuus, työn haasteellisuus, itsenäisyys ja onnistumisen kokemukset. Tutkimuksissa on selvinnyt, että sisäinen motivaatio on yhteydessä myönteisiin ajatuksiin, tunteisiin ja käyttäytymismalleihin. Sisäisten palkkioiden on katsottu olevan kestoaltaan pitkäaikaisia, jolloin niistä voi muodostua pysyvän motivaation lähde. Sisäinen motivaatio voidaankin katsoa olevan yhteydessä ylimmän asteen tarpeiden tyydytykseen, kuten itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin. Sisäinen motivaatio näkyy puhtaimmillaan silloin, kun henkilö nauttii asioiden tai tehtävien suorittamisesta ilman, että hän odottaa saavansa ulkoisia palkkioita tai kiitosta. Tästä äärimmäisenä esimerkkinä on Äiti Teresan tekemä pyyteetön työ köyhien ja kärsivien hyväksi. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2006, 31; Ruohotie 1998, 37–39; Airo ym. 2008, 57–58; Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund. 2004, 21–22.)

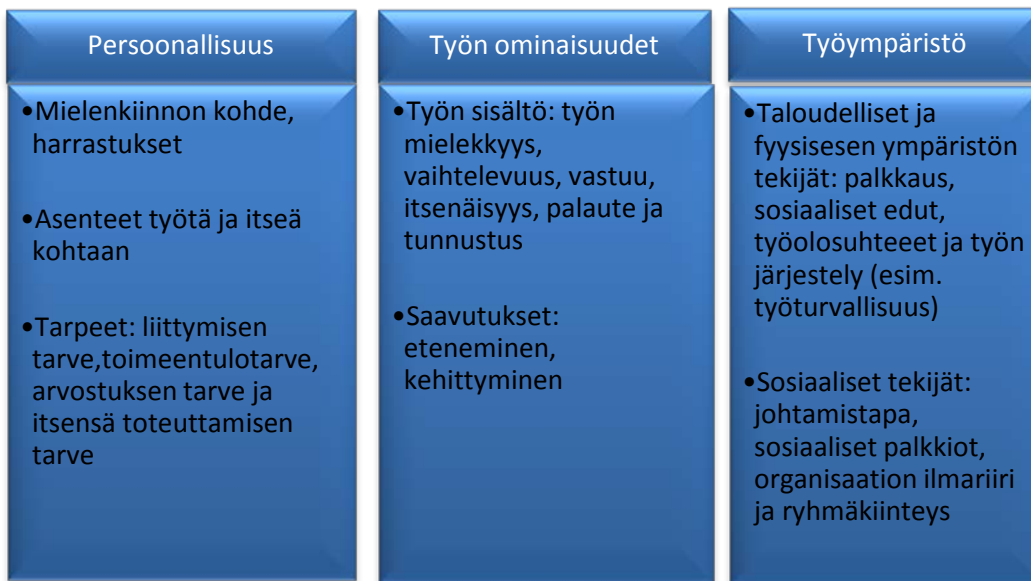
Nykyajan työ on muuttunut entistä enemmän suuntaan, jossa työntekijältä edellytetään itsensä johtamista, omaa aloitekykyä ja sitoutumista. Sisäinen motivaatio korostuu entistä enemmän. Oman aloitekyvyn ja työhön sitoutumisen taustalla ovat sisäinen motivoituminen ja tyytyväisyys. Sisäinen motivaatio nähdään suoritustason ja innovatiivisen käyttäytymisen avaintekijänä, jonka johdosta työntekijä kokee työnsä antoisana, ja pysyy työssään. (Luoma ym. 2004, 23.)

Ulkoiselle motivaatiolle on luonteenomaista riippuvuus ympäristöstä. Ulkoisen motivaation motiiveina toimivat ulkoiset palkkiot, työn antama mahdollisuus oppia ja työn yhteiskunnallinen merkitys, pakotteet ja rangaistuksen pelko. Tunnetuin ja eniten keskustelua aiheuttava ulkoinen motivaattori on raha, palkkiona voivat toimia myös jotkin muut kannustimet kuten esimerkiksi bonukset. Työpaikalla esimerkiksi palkkio tietystä suorituksesta toimii ulkoisena motiivina. Palkkiot toimivat hetkellisesti ja ne voivat olla tehokkaita motivaattoreita, mutta pitkällä aikavälillä tarkasteltuna nämä eivät yleensä tuota yhtä hyvää motivaatiota kuin sisäinen motivaatio. Ulkoisten palkkioiden katsotaan tyydyttävän alemman asteen tarpeita, kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita. (Liukkonen ym. 2006, 111; Ruohotie 1998, 38–39; Airo ym. 2008, 58; Kaivola 2003,150.)

#### 2.4 Työmotivaatioon syntyyn vaikuttavat tekijät

Vuosikymmenten ajan on yritetty selvittää työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja useissa tutkimuksissa on saatu tulos, jonka mukaan työmotivaatio syntyy kolmen eri tekijäryhmän yhteisvaikutuksesta. Nämä ryhmät ovat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet, sekä työympäristö (kuvio 3). Nämä keskeiset tekijät vaikuttavat siihen, miten työntekijät motivoituvat ja miten heitä voidaan motivoida. (Viitala 2006, 150–152; Ruohotie ja Honka 1999, 17.)

Seuraavassa kuviossa (3) havainnollistetaan kolmea tekijäryhmää työmotivaation synnyssä:



KUVIO 3. Motivaation syntyyn liittyvät tekijät (Viitala 2006, 151)

Persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö selittävät työntekijöiden erilaista suoritustasoa ja ponnistusten määrää työtehtäviään kohtaan. Elämänkaariteorian mukaan kuvioon 3 voisi vielä lisätä yhdeksi tekijäksi elämänvaiheen, joka vaikuttaa myös työmotivaatioon. Ihmisen ollessa eri elämänvaiheissa työmotivaatioon vaikuttavat tekijät ovat hyvin erilaisia, esimerkiksi nuorella vasta valmistuneella työmotivaatio saattaa syntyä hyvin pitkälle toimeentulon tarpeen kautta, kun taas työurallaan pitkään olleen henkilön työmotivaatioon vaikuttaa eniten työn ominaisuudet, kuten eteneminen työssään ja siinä kehittyminen. (Ruohotie & Honka 1999, 17; Viitala 2006, 151–152.)

### *Persoonallisuus*

Persoonallisuustekijöitä ovat mielenkiinnon kohteet, asenteet ja tarpeet. Työmotivaation aikaansaamiselle ehkä tärkein on työn mielenkiintoisuus. Työn ollessa mielenkiintoista välittyy työn tekemisen ilo, vastaavasti jos työntekijällä ei ole mielenkiintoa tekemäänsä työtä kohtaan, heijastuu negatiivisia vaikutuksia työtä, työympäristöä ja mahdollisesti koko elämää kohtaan. Asenteet vaikuttavat työntekijän suoritustavoitteen motivaatioon. Mielenkiinnon puute työtä kohtaan heijastuu asenteisiin, jotka vaikuttavat puolestaan siihen, että työntekijä on haluton ponnistelemaan työssään. Myös yksilön



asenteet omasta itsestään vaikuttavat motivaatioon ja suoritukseen. Jos työntekijä kokee epäonnistumista työssään, hän ei ole valmis ponnistelemaan työn eteen ja myös suoritustaso jää alhaiseksi. Tästä seuraa negatiivisen minäkuvan vahvistuminen. Tarpeet puolestaan voidaan jakaa työmotivaation näkökulmasta liittymisen-, toimeentulo-, arvostuksen- ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Tietyllä hetkellä vallitsevat tarpeiden vaihtelut ja voimakkuus ohjaavat yksilön halua suoriutua työtehtävistään. Tarpeiden onkin kuvattu olevan sisäinen epätasapainotila, tämä epätasapainotila saa toimimaan juuri tietyllä tavalla ja ponnistelemaan kohti sisäisen tasapainon saavuttamista. (Viitala 2006, 151–152; Ruohotie & Honka 1999, 18.)

Persoonallisuustekijöiden kohdalla on muistettava, että työntekijällä on mukanaan yritykseen töihin tullessaan tiettyjä asenteita. Näiden ominaisuuksien kehittymiseen voidaan kuitenkin vaikuttaa ja niitä voidaan myös muuttaa vielä yritykseen tulon jälkeenkin. (Perry & Porter 1982, 90–91.)

### *Työn ominaisuudet*

Työn ominaisuudet säätelevät työmotivaatiota. Työn sisällöllisillä tekijöillä, kuten työn mielekkyydellä, työtehtävien vaihtelevuudella, työstä saadulla palautteella ja työn vastuullisuudella on suuri merkitys sille, kuinka työntekijä viihtyy työssään ja kuinka motivoitunut hän on tekemäänsä työtä kohtaan. Nämä työn sisällölliset tekijät vaikuttaa työntekijän haluun suoriutua työtehtävistään. (Ruohotie & Honka 1999, 17–18.)

Jotta voidaan puhua sisällöltään monipuolisesta työstä, tulisi sen sisältää ominaisuuksia, jotka mahdollistaisivat rakenteeltaan kokonaisen työn, vapauden ja itsenäisyyden. Työn kokonaisuudella tarkoitetaan syklistä (sisältää muun muassa suunnittelua, arviointia ja organisointia) ja hierarkkista (sisältää esimerkiksi luovia, älyllisesti haastavia osia) kokonaisuutta. Työntekijän työmotivaatioon vaikuttaa myös paljon se, millä tavalla hän itse voi vaikuttaa omaan työhönsä tai sen lopputulokseen. Antamalla työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa työhön ja sen lopputulokseen mahdollistetaan kokemus oman työ merkityksellisyydestä. Nykyisin paljon käytetty tiimityöskentely on tehokas tapa antaa työntekijälle vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia. (Viitala 2006, 136; Ruohotie 1998, 157–158.)

### *Työympäristö*

Työympäristö voidaan jakaa välittömään eli lähityöympäristöön ja koko yritystä kattavaan työympäristöön. Taloudellisiin ja fyysisiin ympäristötekijöihin kuuluvat palkkaus,

sosiaaliset edut, työolosuhteet ja työn järjestely. Esimerkiksi palkkauksella on vaikutusta työmotivaatioon, sillä jos työntekijä kokee saamansa palkan suhteessa työpanokseensa riittävänä, nostaa tämä työmotivaatiota. Sosiaalisia tekijöitä ovat johtamistapa, sosiaaliset palkkiot, organisaation ilmapiiri ja ryhmäkiinteys. Oleellinen osa työmotivaatiota ovat työyhteisön sisäiset ihmissuhteet, jotka vaikuttavat työn tuloksellisuuteen sekä työhyvinvointiin. Työyhteisö, jossa on avoimet ja luottamukselliset välit, kykenee myös tulokselliseen työhön. Työilmapiiriä voi vaikeuttaa sen sisällä olevat konfliktit, joiden seurauksena työyhteisössä vuorovaikutus ja ihmissuhteet vaikeutuvat. Toisesta näkökannasta konfliktit voidaan myös nähdä positiivisessa valossa, parhaimmillaan ja oikein hyödynnettynä ne voivat toimia kehityksen ja oppimisen välineenä. (Ruohotie & Honka 1999,17; Järvinen 1998, 15–16 ; Rauramo 2008, 122–123.)

## 2.5 Työmotivaation tunnetuimmat sisältö- ja prosessiteoriat

Teollistuminen antoi alkusysäyksen työmotivaation tutkimiseen, ja jo tuolloin kampahtiin nykyäänkin niin tutun asian ja ongelman ympärillä: kuinka työntekijä saadaan motivoituneeksi, jotta hänestä saadaan mahdollisimman tehokas. Motivaatio tutkimuskohteena on hyvin abstrakti subjektiivisen luonteensa vuoksi, ja tästä syystä onkin syntynyt lukusia eri motivaatioteorioita, joita löytyy kirjallisuudesta yli kolmekymmentä erilaista teoriaa. Motivaatioteorioiden kehittelyn kulta-aikana voidaan pitää 1900-luvun puoltaväliä. Näitä teorioita ovat muun muassa Maslow'n tarvehierarkiateoria ja Herzbergin kaksifaktoriteoria. (Kauhanen 2010, 82; Jaakkola & Liukkonen 2006, 17; Robbins & Judge 2007, 186–187.)

Yksikään motivaatioteoria ei täysin pysty selittämään työmotivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Teorioiden ymmärtäminen auttaa näkemään syvällisemmin työkäyttämistä, ja auttaa löytämään keinoja, joilla työmotivaatiota voidaan lisätä. (Viitala 2004, 155.)

Kirjallisuudessa työmotivaatioteoriat on usein jaettu sisältö- ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriat keskittyvät selittämään tekijöitä (tarpeita), jotka virittävät tai motivoivat ihmisiä. Prosessiteoriat selittävät sitä, kuinka erilaiset persoonallisuustekijät vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen. Tarkasteltaessa työmotivaatioteorioita on muistettava niiden kontekstisidonnaisuus eli se, miten yhteiskunta, kulttuuri ja vallitsevat olosuhteet vaikuttavat työntekijöiden käsityksiin työmotivaatiostaan. Seuraavana esitellään motivaatioteorioiden jako Kauhasen mukaan. (Kauhanen 2010, 84.)

Sisältöteorioista tunnetuimpia ovat:

- Maslow'n *tarvehierarkia*, jossa tarpeet on luokiteltu viisiportaiseksi tarvehierarkiasi. Teorian mukaan tarpeiden tyydytys etenee alimmalta tasolta tarvehierarkian ylimmälle tasolle, koska hierarkian ylemmillä tasoilla ei voida toimia motivoituneesti, elleivät alemmat tarpeet ole ensin tulleet tyydyttyiksi
- Alderferin ERG-teoria, jossa tarpeet luokitellaan kolmeen luokkaan: toimentulon tarpeisiin, liittymisen tarpeisiin ja kasvun tarpeisiin. Tarpeet eivät tyydyty missään hierarkkisessa järjestyksessä ja useampi tarvetason voi olla aktivoituneena yhtäaikaaisesti.
- *Herzbergin kasifaktoriteoria* lähtee oletuksesta, että työntekijän työmotivaatioon vaikuttavat sekä työn ulkoiset tekijät eli hygieniatekijät ja sisäiset tekijät eli motivaatiotekijät. (Harisalo 2008, 101, 105; Lämsä & Hautala 2004, 81–86.)

Tunnetuimpiin prosessiteorioihin kuuluvat:

- *McClellandin suoritusarvoteorian* keskeisenä ideana on suoriutumisen tarpeen korostaminen. McClelland jakoi tarpeet suoriutumisen tarpeeseen, liittymisen tarpeeseen ja vallan tarpeeseen. Tämän teorian avulla voidaan työntekijä sijoittaa parhaiden hänelle sopivaan työtehtävään.
- *Adamsin oikeudenmukaisuusteoria*, jonka mukaan ihminen vertaa omaa työpanos-palkkio-suhdetta toisten ihmisten vastaaviin suhteisiin saadakseen oikeudenmukaisen palkkion. Näin työntekijä hakee toiminnassaan oikeudenmukaisuutta. Näissä tilanteissa syntyy joko oikeudenmukaisuuden- tai epäoikeudenmukaisuuden tunne. Epäoikeudenmukaisuuden tunteen ihminen pyrkii korjaamaan toiminnallaan.
- *Vroomin odotusarvoteorian* mukaan ihmisen käyttäytyminen perustuu odotukselle siitä, mitä tietystä käyttäytymisestä seuraa ja miten houkutteleva tuo seuraus on. Teorian mukaan työntekijä motivoituu, jos työtehtävästä suoriutuminen tuottaa hänelle toivotun palkkion tai hyödyn.
- *Locken päämääräteorian* lähtökohta on se, että työmotivaation keskeisessä osassa on ihmisen asettamat päämäärät. Päämäärien saavuttamisella ihminen tyydyttää tunteitaan ja halujaan. Tämän teorian mukaan työntekijää motivoivat selkeät tavoitteet, selkeä ja tarkoituksenmukainen palaute. (Harisalo 2008, 109–114; Lämsä & Hautala 2004, 86–90; Robbins & Judge 2007, 192–193, 208–209.)

Seuraavassa selostetaan tarkemmin edellä mainitut sisältöteoriat, joiden voidaan katsoa olevan esimerkkejä työmotivaatioteorioiden kehityksestä.

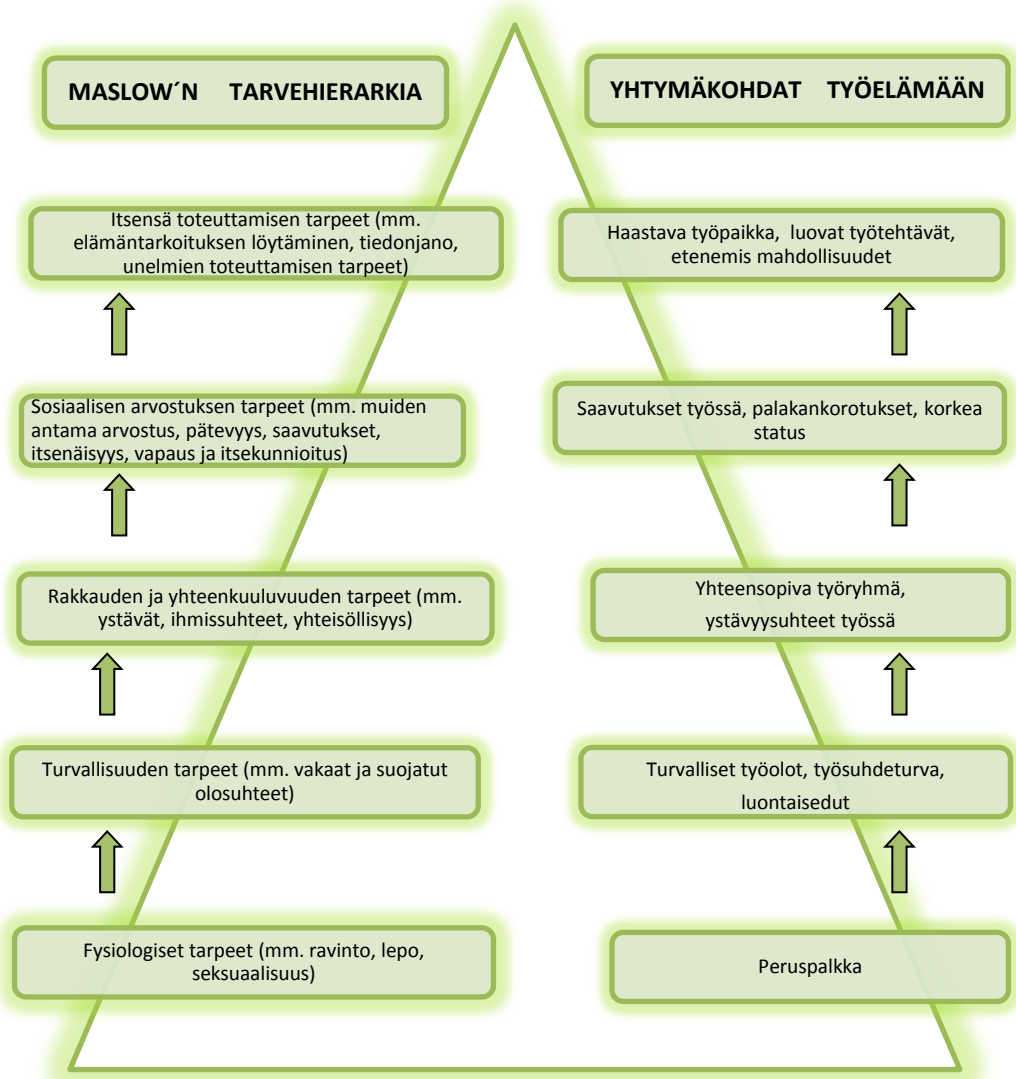
### *Maslow'n tarvehierarkia*

Tunnetuimpia motivaatioteorioita on amerikkalaisen Abraham Maslow'n vuonna 1943 esittämä tarvehierarkia, jossa motivaation tarkastelu on lähtöisin ihmisen sisäisistä tarpeista. Humanistisen psykologian suuntauksen tärkein teoreetikko Maslow korosti yksilön kokonaisvaltaista tutkimusta ja näkemystä luovasta ja henkiseen kasvuun

pyrkivästä ihmisestä. Maslow'n mukaan ihmismotivaatiota voidaan parhaiden ymmärtää tarvehierarkian kautta. Tarvehierarkian tasoja on viisi ja ne ovat seuraavat: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, rakkauden ja sosiaalisen arvostuksen tarpeet, ja ylinnä itsensä toteuttamisen tarpeet. Maslow jakoi tarpeet vielä alemman tason ja ylemmän tason tarpeisiin. Näihin alemman tason tarpeisiin kuuluvat fysiologiset tarpeet ja turvallisuuden tarpeet ja taas ylemmän tason tarpeisiin kuuluvat sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet, ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Tämän teorian mukaan hierarkian tarpeet tulee olla tyydytettynä alhaalta ylöspäin, koska hierarkian ylempillä tasoilla ei voida toimia motivoitusti, elleivät alemmat tarpeet ole ensin tulleet tyydytetyiksi. Motivaatio on seurausta sille, että organisaatio on onnistunut työntekijän tarpeiden tyydyttämisessä. Maslow'n oletus oli se, että mitä korkeammalla työntekijä on tarpeidensa tyydyttämisen tasossa, sitä motivoituneempi hän on, ja vain tyydyttämättömät tarpeet motivoivat työntekijää. Maslow'n tarvehierarkiassa löytyy yhtymäkohdat työelämään ja samalla tavalla tämän teorian mukaan työelämässä työntekijällä tulee olla alemman tason tarve tyydytettynä, jonka jälkeen hän hakee ylemmän tason tarpeita. Nykyään on puhuttu siitä, kuinka palkka ei välttämättä ole enää ainut motivoiva tekijä, joka tyydyttää esimerkiksi fysiologisia ja turvallisuuden tunteen tarpeita. Työn sisältö ja mielekkyys nähdään jopa sitä suurempana työmotivaatitekijänä, nämä motivaatitekijät ovat Maslow'n mukaan ylimmällä hierarkiatasolla. Tästä syystä on esitetty, että tarvehierarkian voisi kääntää ylösalaisin vastaamaan nykyajan tarpeiden tyydyttämistä. Nykyään arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve korostuvat, tämä johtuu siitä, että perustarpeet ovat nykyään niin hyvin useimmilla jo varmistettu. (Harrisalo 2008, 101–102; Rauramo 2008, 12–13, 101–102; Dinibutun 2012, 133–134; Airo ym. 2008, 61.)

Työntekijän motivointiongelmat olivat myöhemmin Maslow'n huomion kohteena. Hänen mukaansa organisaation pitää pystyä luomaan sellainen ilmapiirin, joka mahdollistaa työntekijöiden kehittymisen kohti ylempien hierarkiatasojen tarpeiden tyydyttämistä. Jos oikeanlaisen ilmapiirin luomisessa epäonnistutaan, voi se lisätä työntekijän turhautumista ja tämän vuoksi työsuoritus alenee, ja työntekijä on tyytymätön työhönsä. Tarpeiden tyydyttämättä jääminen voi aiheuttaa turhautumista, joka ilmenee pahimmillaan jopa psyykkisesti lamauttavana. (Peltonen & Ruohotie 1992, 54.)

Seuraavassa kuviossa (4) havainnollistetaan Maslow'n tarvehierarkian tasoja ja niiden yhteyttä työelämään:



KUVIO 4. Maslow'n tarvehierarkia ja yhtymäkohdat työelämään (Dinibutun 2012, 134; Harisalo 2008, 102, muokattu)

Peltosen & Ruohotien (1992, 53) mukaan Maslow käsitteli kahta lisätarvetta motivaatioteorian kehittelyn alkuvaiheessa, joita olivat: eettisyyden tarve, tarve tietää ja ymmärtää. Näitä ei kuitenkaan ole sisällytetty tarvehierarkian kuvioon, vaikkakin nämä tuodaan usein esille sen yhteydessä.

Otala & Ahonen (2003, 21) puolestaan ehdottavat viimeiseksi portaaksi lisättävän henkisyiden ja sisäisen draivin portaan, johon kuuluvat omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia.

Kritiikkiä tämä Maslow'n teoria on saanut siitä, että tutkimuksissa on huomattu, ettei tarpeiden tyydyttäminen etene hierarkkisesti. Ihmisten on havaittu elämäntilanteestaan riippuen liikkuvan edestakaisin näillä tarpeiden eri tasoilla ja he voivat olla yhtä aikaa huolestuneita monen eri tason tarpeiden tyydyttämisestä. (Harisalo 2008, 102.)

### *Alderferin ERG-teoria*

Alderferin ERG-teorian on katsottu olevan Maslow'n tarvehierarkiaa täydentävä teoria. Nimensä tämä teoria on saanut siitä perusolettamuksesta, että ihmisellä on kolme perustarpeen kategoriaa:

- toimeentulotarpeet, *existence needs*, (materiaaliset ja fysiologiset tarpeet)
- vuorovaikutuksen tarpeet, *relatedness needs*, (tarve ihmissuhteisiin ja kuulumisen tarve johonkin)
- kasvutarpeet, *growth needs*, (tarve hyödyntää ja kehittää tarpeitaan luovalla tavalla).

Nämä tarpeet eivät tyydyty hierarkkisessa järjestyksessä, vaan useampi tarvetaso voi aktivoitua yhtä aikaa. Alderferin väitteen mukaan onnistunut motivointi edellyttää vähintään kahden perustarpeen samanaikaista esiintymistä. Teorian mukaan näiden perustarpeiden välillä vallitsee tietynlainen kiertokulku, ylemmällä tasolla olevan tarpeen tyydytyksen puute tekee alemmat tarpeet tärkeämmiksi. Työelämässä tätä voisi tulkita esimerkiksi näin: työntekijän jouduttua työttömäksi hänelle tulee tarve kuulua johonkin muuhun yhteisöön. Työttömänä ihminen hakee harrastusten tai jonkin muun toiminnan kautta vuorovaikutusta muiden kanssa päästäkseen toteuttamaan vuorovaikutuksen tarvetta. (Ruohotie 1998, 51–52; Peltonen & Ruohotie 1992, 55–57; Harisalo 2008, 108.)

### *Herzbergin kaksifaktoriteoria*

Kaksifaktoriteoria, toiselta nimeltään hygienia-motivaatioteoria kehittyi 1960-luvulla Herzbergin tutkimuksen perusteella. Hänen tutkimusjoukkonsa koostui kirjanpitäjistä ja insinööreistä. Heiltä kysyttiin, mitkä tekijät tuottavat työssä tyydytystä ja mitkä tekijät tyytymättömyyttä. Analysoidessaan tutkimustaan hän huomasi, että tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät kuvaavat työn erilaisia ominaisuuksia. Hän nimesi tyytyväisyystekijät motivaatiotekijöiksi ja tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät hygienieitekijöiksi (kuvio 5). Tämä teoriaa lähtee olettamuksesta, että työntekijän motivaatioon vaikuttavat sekä työn ulkoiset että sisäiset tekijät. (Dinibutun 2012, 134; Harisalo 2008, 105–106; Handy 1999, 38–39.)

Seuraavassa kuviossa (5) havainnollistetaan hygienia- ja motivaatiotekijöitä:

<b>HYGIENIA TEKIJÄT</b> Työn ulkoisia tekijöitä (lisäävät tyytymättömyyttä)	<b>MOTIVAATIO TEKIJÄT</b> Työn sisäisiä tekijöitä (lisäävät tyytyväisyyttä)
organisaation tavoitteet	mahdollisuus saada aikaan
ohjaus	tunnustus
esimies-alaisuhde	tehtävän/ työn luonne
työolosuhteet palkka	vastuulliset tehtävät yleneminen
työntekijöiden väliset suhteet	kasvu, saavutukset
status turvallisuus	

KUVIO 5. Hygienia- ja motivaatiotekijät (Harisalo 2008, 106, muokattu)

Työmotivaatiota voidaan lisätä vaikuttamalla tyytyväisyyttä synnyttäviin motivaatiotekijöihin. Hygientatekijät saavat aikaiseksi tyytymättömyyttä ja heikentävät näin myös työmotivaatiota. Voisi luulla että, lisäämällä motivaatiotekijöitä saataisiin tätä kautta lisättyä tyytyväisyyttä. Tämän teorian mukaan näin ei tapahdu, vaan tilanne on tällöin neutraali. Jos tavoitteena on poistaa tyytymättömyyttä, tulee silloin pyrkiä vaikuttamaan hygientatekijöihin ja tämän jälkeen on helpompi vaikuttaa myös motivaatiotekijöihin tyytyväisyyttä lisäävästi. (Lämsä & Hautala 2004, 84.)

Harisalon (2008, 108) mukaan Herzbergin teoriaa voisi pitää enemmän teoriana tyytyväisyydestä kuin työmotivaatiosta. Kritiikkiä arvostelijoissaan on saanut aikaiseksi myös se, että teoria ei tarjoa kokonaisvaltaista ja johdonmukaista kuvaa tyytyväisyydestä. Puutteena nähdään myös se, että teoria jättää kokonaan käsittelemättä organisaation ympäristön.

*McClellandin suoritusarvoteoria*

Tässä teoriassa tarpeet jaetaan kolmeen ryhmään: suoriutumistarpeisiin, liittymisen tarpeisiin ja vallan tarpeisiin.

Suoriutumistarpeen omaavilla työntekijöillä on korkea tarve saavuttaa ja suoriutua, he ovat erittäin motivoituneita saadessaan toteuttaa haastavia tehtäviä, ottaa vastuuta ja riskejä. Työntekijät suosivat tehtäviä, joissa on mahdollisuudet menestyä ja välttävät niitä työtehtäviä, jotka ovat liian helppoja. Tällaiset työntekijät haluavat kritiikkiä ja palautetta suoriutumisestaan työtehtävissä. Vahvan liittymisen tarpeen omaavat työntekijät ovat erittäin motivoituneita säilyttämään ystävyysuhteita. Työpaikalla he yrittävät luoda ja ylläpitää suhteita olemalla itse miellyttäviä ja antamalla henkistä tukea. Joillakin voi olla jopa niin suuri tarve sosiaalisuuteen, että se menee esimerkiksi itse työtehtävän suorittamisen edelle. Työntekijät, joilla on vallan tarpeita, haluavat vaikuttaa toisiin suoraan tekemällä ehdotuksia, antamalla lausuntoja ja arviointeja. Työntekijällä, jolla on suuri vallan tarve, saattaa suhteissaan työpaikalla olla hallitseva ja dominoiva. Positiivisena vallan tarpeet ilmenevät vakuuttavuutena ja innostavuutena. Negatiivisena ilmentyessään vallan tarve voi ilmetä dominanssina tai alistamisena. McClelland uskoi, että hyvällä johtajalla on vallan tarvetta, mutta se on hallinnassa. (Ruohotie 1998, 53; Dinibutun 2012, 135.)

Suoritusarvoteorian perusteella työpaikalla tulisi ottaa huomioon työntekijöissä erilaiset tarpeet (suoriutumisen-, vallan- ja liittymisen tarpeet) ja sijoittaa heidät tämän mukaan juuri heille sopiviin työtehtäviin. Esimerkiksi suoriutumistarvetta omaava työntekijä on parhaimmillaan työtehtävissä, joissa hän saa tarpeeksi vastuuta ja haasteita. Liittymisen tarpeen omaava työntekijä on parhaimmillaan tiimityössä, jossa korostuvat sosiaaliset taidot. Tämän perusteella voidaan todeta, että työntekijä, joka saa toteuttaa itseään juuri itselleen ominaisella tavalla, on myös motivoitunut työhönsä ja yltää parhaimpaan mahdolliseen työsuoritukseen.



### 3 PALKITSEMINEN JA TYÖMOTIVAATIO

Tässä luvussa käsitellään, mitä palkitsemisella tarkoitetaan ja mihin sillä pyritään. Selostetaan palkitsemisen positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia ja tuodaan esille miten palkitseminen toimii työmotivaatiota tukevana asiana. Luvun lopussa esitellään yksi kokonaispalkitsemisen malli.

#### 3.1 Palkitsemisesta yleisesti

Kauhanen (2010, 97) toteaa palkitsemisesta seuraavanlaisesti: *”Palkitseviksi elementeiksi voidaan johtamisen kannata katsoa kaikki ne asiat, joita työnantaja voi tarjota ja joita henkilöt pitävät pakisevina.”*

Palkitseminen on yksi motivointikeino, ja onnistuessaan se lisää työntekijän motivaatiota ja poistaa motivoitumisen esteitä. Palkitsemisen yhteydessä on syytä miettiä, että siitä muodostuu koko yritystä koskeva järjestelmä, jossa läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus toteutuvat kaikille samalla tavalla. Jotta palkitseminen johtaa haluttuun lopputulokseen, on sen oltava avointa ja palveltava sekä työnantajaa, että työntekijää. Mikäli palkitsemista ei koeta avoimeksi ja oikeudenmukaiseksi se vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden motivoitumiseen ja myös työhyvinvointiin. (Isoaho 2007, 221–225.)

Palkitseminen on myös keskeinen henkilöstöjohtamisen väline, minkä avulla organisaation menestystä tuetaan ja henkilöstöä kannustetaan toimimaan yrityksen tavoitteiden ja arvojen mukaan. Tutkimusten mukaan yksilötasolla palkitsemisen positiivisia vaikutuksia ovat muun muassa motivaatio, sitoutuminen, luottamus, arvostuksen kokemukset, tarvittavan osaamisen kehittäminen, hyvät työsuoritukset ja pysyminen työnantajan palveluksessa. Negatiivisia vaikutuksia ovat muun muassa epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, eroaikkeet, poissaolot ja työ- ja yksityiselämän epätasapaino. Yritystasolla palkitsemisen positiivisia vaikutuksia ovat muun muassa toiminnan kehittymien, halutunlainen henkilöstö, korkea tuottavuus, hyvä työnantajakuva ja työrauha. Yritystason negatiivisia vaikutuksia ovat muun muassa kustannukset (raha, aika ja vaiva), ei toivottu organisaatiokulttuuri ja työtaistelut. Onnistuneen palkitsemisen tarkoituksena on saada aikaan enemmän myönteisiä vaikutuksia ja vähemmän kielteisiä vaikutuksia. Kielteiset vaikutukset näkyvät kustannuksina, jotka aiheutuvat esimerkiksi työntekijöiden poissaoloista ja vaihtuvuutena. Onnistuneella

palkitsemisella saadaan yritykselle merkittävää kilpailuetua. (Kauhanen 2006, 105; Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005. 52–53.)

Palkitsemista voidaan kuvata niin sanottuna vaihtosuhteena, jossa sekä työnantaja että työntekijä hyötyvät. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä antaa yritykselle työpanoksensa ja työnantaja antaa vastineeksi erilaisia etuuksia tehdystä työstä, kuten palkkaa, palautetta tai palkkioita. Hyvä työsuoritus muodostuu silloin, kun työntekijällä on riittävä tieto, taito ja halu tehdä työnsä hyvin ja organisaatio luo mahdollisuuden työntekoon selkeiden roolien, tavoitteiden, vastuunjaon ja palautteen kautta. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15, 19–20.)

Yrityksen näkökulmasta on merkityksellistä, miten paljon työntekijä on valmis ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällöin tulee miettiä, mitkä asiat työntekijää motivoivat ja saavat hänet ponnistelemaan juuri tämän organisaation päämäärien eteen. Organisaation palkitsemisen kokonaisuus vaikuttaa suuresti sen kykyyn houkutella haluamaansa henkilökuntaa ja saada heidät pysymään työssään. (Rantamäki ym. 2006,16; Hakonen ym. 2005, 57.)

### 3.2 Palkitseminen työmotivaation tukena

Palkitseminen toimii motivointikeinona ja sitouttaa työntekijän työhönsä. Motivaatio vaikuttaa toimintaamme ja siihen, minkälaisia palkkioita kukin arvostaa ja myös siihen miten toivomme itseämme palkittavan tehdystä työstä. Organisaatio tarvitsee tietoa palkitsemisesta ja sen toimivuuden vaikutuksista. Tällöin palkitsemisen kokonaisuutta voidaan hallita ja näin siitä saadaan paras hyöty.

Palkitsemisen perusteita valittaessa on hyvin tärkeää pohtia, mitä pitää saada aikaiseksi, miten kannattaa toimia ja mihin suuntaan pitää kehittyä. Ilman näitä tavoitteita ja selkeitä päämääriä ohjautuu toiminta usein väärään suuntaan, ja yritys maksaa palkkion toiminnasta, joka todellisuudessa vie kauemmaksi toiminnan tavoitteesta. Hyväkään palkitsemisjärjestelmä ei korvaa johtamista tai esimiestyötä, koska vain johto luo henkilöstölle edellytykset toimia ja onnistua työssään. (Rantamäki ym. 2006, 22, 31–33.)

Yleisin oletamus on se, että raha on työssä suurin motivoiva tekijä. Riippuu kuitenkin hyvin paljon yksilön arvoista ja sen hetkisestä taloudellisesta tilanteesta ja -tarpeista, kuinka motivoivana ja palkitsevana yksilö kokee työstään saatavan rahapalkan. Nykyisin monille tärkeimmiksi palkitsemiskeinoiksi nousevat kehittymisen mahdollisuus

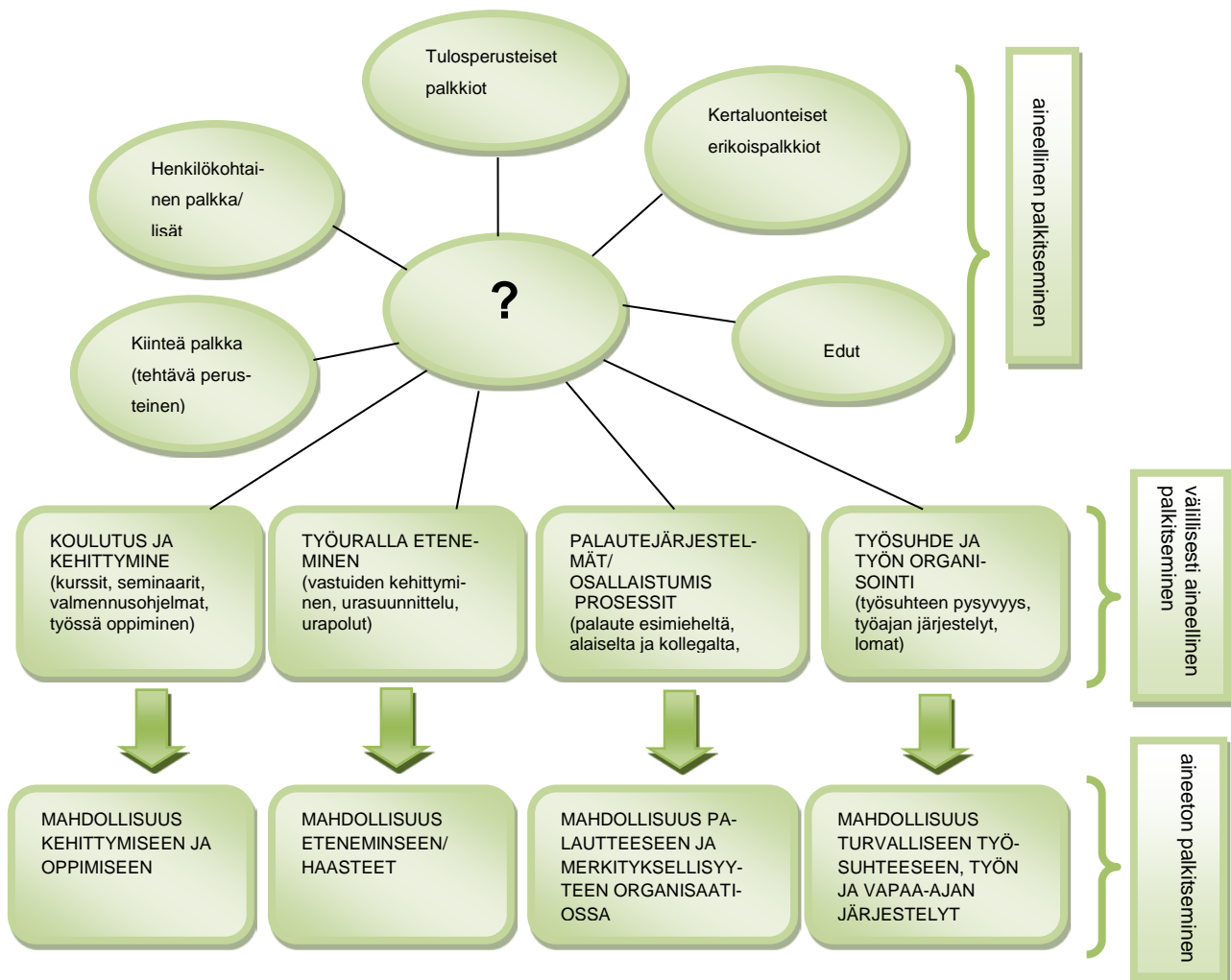
ja sen myötä avautuvat ura- ja työnäkymät. Palkitsemisessa tulisi ottaa huomioon se, että yrityksen henkilöstö koostuu yksilöistä. Jokainen työntekijä ajattelee yksilöllisesti ja jokaisella on oma arvomaailmansa. Se, mikä sopii toiselle, saattaa toiselle aiheuttaa hyvinkin ristiriitaisia tunteita palkitsemisen oikeutuksesta ja pahimmillaan aiheuttaa hankaluuksia oman itsensä ja työyhteisön kanssa. (Viitala 2006, 150; Rantamäki ym. 2006, 22; Hakonen ym. 2005, 63.)

### 3.3 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitsemisen kokonaisuuteen Luoman ym. (2004, 39–43) mukaan voi liittyä aineellisia, välillisesti aineellisia ja kokonaan aineettomia palkitsemisen muotoja (kuvio 6). Käyttämällä eri palkitsemismuotoja samanaikaisesti, toisiaan tehokkaasti täydentäen, saavutetaan palkitsemisen parhaat tulokset. Aineelliset palkitsemismuodot käsittävät rahalliset palkitsemismuodot, sekä selkeästi rahassa mitattavat edut. Välillisesti aineelliseen palkitsemiseen katsotaan kuuluvaksi kaikki ne organisaation prosessit ja työntekijöille tarjoamat konkreettiset palvelut, jotka suuntaavat toimintaa ja vaikuttavat motivaatioon. Näitä palkitsemisen muotoja ovat muun muassa kurssit, valmennusohjelmat, urasuunnitelmat, palautekokoukset ja etätyömahdollisuudet. Aineettomaan palkitsemiseen puolestaan kuuluu toimintatapoja ja yrityksen kulttuurisia ominaisuuksia, kuten esimerkiksi se, kuinka yrityksessä osoitetaan arvostusta ei-materiaalisin keinoin. Aineeton palkitsemien liittyy tunnekokemuksiin, joiden voidaan katsoa olevan aineellisen ja välillisesti aineettoman palkitsemisen seurausta. Aineetonta palkitsemista ovat esimerkiksi kiitos ja palaute esimieheltä hyvin tehdystä työstä, onnistumisen tunne palautteen kautta, koettu kiinnostavuus työn sisällöstä ja koettu mahdollisuus oman osaamisen käyttämiseen ja kehittämiseen.

Palkitsemisen toimivuuteen voi myös vaikuttaa ymmärtämällä motivaatioon liittyviä erilaisia kytkentöjä, kuten esimerkiksi ulkoisia ja sisäisiä motivaatiotekijöitä. Ulkoisen motivaation palkitsemismuotoja ovat muun muassa palkka, tulosperusteiset palkkiojärjestelmät sekä erikoispalkkiot. Sisäiseen motivaatioon liittyviin palkitsemismuotoihin kuuluvat mm. mahdollisuus kehittää osaamistaan ja mahdollisuus hyvään vuorovaikutukseen. Nämä palkitsemismuodot vaikuttavat eri tavalla työntekijään: työn tuottaessa sisäisiä palkkioita, työntekijä nauttii työn tekemisestä ja hän voi työskennellä näiden palkkioiden varassa pikiä aikoja. Jos on tiedossa, että työ ei palkitse tekijäänsä sisäisesti, motivaation kannalta on välttämätöntä, että käytetään ulkoisia palkkioita. Näin toimimalla saadaan aikaan halutunlaista toimintaa. (Luoma ym. 2004, 36–38.)

Seuraavassa kuviossa (6) havainnollistetaan palkitsemisen kokonaisuutta:



KUVIO 6. Palkitsemisen kokonaisuus (Luoma ym. 2004, 38–43)

Yritykselle sopivaa palkitsemisjärjestelmää valittaessa on johdon tunnettava yrityksen toimiala, henkilöstörakenne, kilpailutilanne, sekä alan työehtosopimus, jotta valittu palkitsemisjärjestelmä on onnistunut, mahdollisimman tehokas ja tarkoituksenmukainen. Jotta valitut palkitsemiskeinot toimisivat tarkoituksenmukaisesti, myös työntekijöiden tarpeita ja toiveita tulee arvioida. Palkitsemisjärjestelmää valittaessa ei enää riitä ainoastaan keskimääräisen motivaation tunteminen yrityksessä. Nykyisin tulee ottaa huomioon ikä, koulutus, sukupolvi ja kulttuuriset taustat. Nämä eri ominaisuudet saavat työntekijät motivoitumaan hyvin erilaisista asioista, ja tämän vuoksi voi olla vaikeaa, ellei mahdotonta, löytää palkitsemistapa, joka miellyttää kaikkia työntekijöitä. Tulee tarkoin miettiä, saadaanko luotua palkitsemisjärjestelmä, joka tyydyttää kaikkia työntekijöitä vai tyydytäänkö siihen, että suurin osa työntekijöistä on tyytyväisiä. (Kauhanen 2010, 114; Kauhanen 2006, 105 – 110.)

Kohdeyrityksessä palkitsemisen keinoina käytetään osastovastaaville maksettavaa tilausvastuulisää, henkilökunnalle annettavaa henkilökunta-alennusta kaikista omasta kaupasta tapahtuvista tavaraostoista (elintarvike sekä käyttötavarat), ja liikuntakeskus Fressin kuukausikortti.

## 4 ESIMIESTYÖN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON

Tässä luvussa tarkastellaan esimiestyön muuttumista ajan saatossa. Selostetaan esimiehen ominaisuuksia ja tehtäviä. Luvun lopussa avataan motivoivan johtamisen osatekijöitä. Esimiestyötä tuodaan esille myös palveluammattin näkökulmasta, ja siitä, miten esimies voi omalla esimiestyöllä ja esimerkillään vaikuttaa alaistensa työmotivaatioon.

Työmotivaatio on esimiestyön keskeinen käsite. Hyvän työmotivaation avulla voidaan suoraan vaikuttaa yrityksen tuloksen saavuttamiseen. Siksi onkin tärkeää, että esimies tuntee työssään motivaatioprosessit ja motivaatiota synnyttävät tekijät, jotta hän voi mahdollistaa ja edesauttaa alaistensa työmotivaation ylläpitämisen ja kehittämisen. (Forsyth 2006, 3.)

On tärkeää, että esimies on motivoitunut ja osaa motivoida myös toisia, sillä motivaatio on yrityksen merkittävin menestystekijä. Yritykset tavoittelevat motivoituneita ja aloittekykyisiä työntekijöitä, jotka ovat motivoituneita läpi työuran. Esimiehen oma asenne ja esimerkki toimivat parhaiten alaistensa motivoimisessa. Esimiestyössä tulee myös huomioida työmotivaatioon vaikuttavat eri tekijät, kuten esimerkiksi johtamistapa, työyhteisön ilmapiiri, organisaation rakenne, säännöt ja jopa asiakkaat. Esimiehen on tärkeää ottaa huomioon näiden tekijöiden moninaisuus. (Niermeyer & Seyffert 2004, 8; Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 108–109.)

### 4.1 Esimiestyö ennen ja nyt

Esimiestyö on ajansaatossa muuttunut paljon, 1940-luvulla Mikko Ivalo on luonnehtinut esimiestä näin: *”Esimiehen tulee olla ennen kaikkea jämerä ja ruumiinrakenteeltaan vankka. Hän säilyttää isällisen arvovallan pitämällä tiukkaa kuria ja hiljentämällä vastalauseet alkuunsa. Käskyläiset palkitsevat hyvän johtajan nöyryydellä ja tottelevaisuudella.”* (Vesterinen 2006, 159.)

Ivalon luonnehdinnan mukaan esimies on ollut arvovaltainen käskijä ja ehdottomasti mies. Työntekijän mielipiteitä ei ole kuunneltu, työntekijän osa on ollut olla nöyrä ja tottelevainen. Nuo ajat ovat takanapäin ja nykyisin esimies nähdään mahdollisuuksiensa luojana ja työntekijä aktiivisena ja vastuullisena osajana. Nykypäivänä korostuvat esimiehen motivointitaidot ja työntekijän itsensä johtamisen taidot, omasta motivaatiosta ja hyvinvoinnista huolehtiminen. (Rasila & Pitkonen 2010, 44.)

Esimiehen ja työntekijän välisen suhteen muuttuminen on väistämätöntä nykyisessä työelämässä. Tänä päivänä johtamista kohtaan olevat odotukset kohdistuvat enemmän inhimillisyyden korostumiseen ja esimieheltä odotetaan enemmän ymmärrystä ja aikaa kuunnella. Johtajuutta ei enää nähdä yksin esimiehen ominaisuutena, vaan todellisen ja uudenlaisen johtajuuden katsotaan syntyvän esimiehen ja työntekijän välisestä vuorovaikutuksesta. Tietämyksen jakaminen ja uuden tiedon luominen tapahtuu yhdessä työntekijöiden, kollegojen ja johtajien kanssa. Ei ole väliä kuka näkemyksen esittää, sillä kaikkien näkemykset koetaan yhtä tärkeinä riippumatta sanonjan asemasta. Yrityksessä visio on yhteinen ja tavoitteet sen saavuttamiseksi ovat yhdessä määriteltyjä, myös onnistumiset ovat yhteisiä ja arvioinnin kohteena on yhteistyön sujuvuus. Johtaminen nähdään refleksiivisenä keskusteluna menneestä ja tulevasta. (Kaivola & Launila 2007, 39–40.)

#### 4.2 Esimiehen tärkeät ominaisuudet ja tehtävät

##### *Esimiehen ominaisuudet*

Esimiehen ominaisuuksista löytyy monenlaisia listauksia ja välillä tulee tunne, että pitäisi olla yli-ihminen pystyäkseen hoitamaan esimiestehtävää. Heinosen & Järvisen (1997,34) mukaan esimiehen ominaisuuksiin kuuluu kyky ennakoita ja visioita tulevaa kehitystä ja kyky tehdä itsensä ymmärretyksi. Hän on luottamuksellinen, oikeudenmukainen, kommunikointikykyinen ja hallitsee sosiaaliset suhteet. Esimiehellä on kyky innostaa henkilöstöä, sitouttaa heitä työhönsä, halu aloittaa uusia toimintoja ja kehittää niitä. Hyvä esimies näkee ongelmat haasteina ja mahdollisuuksina ja kääntää ne voitoksi ja positiivisiksi asioiksi. Hänellä on myös taito käsitellä epävarmuutta.

Sydänmaalakka (2004, 160–161) korostaa johtajuudessa itseluottamusta ja rohkeutta. Pystyäkseen kehittämään tehokkaasti osaamistaan tarvitaan riittävästi itseluottamusta. Rohkeutta tarvitaan oman mukavuusalueen ulkopuolelle menemiseen, riskien ottamiseen ja uuden kokeilemiseen.

Tärkeimmät päivittäistavarakaupan esimiehen ominaisuudet ja taidot ovat vuorovaikutus- ja viestintätaidot, kuuntelemisen taito ja ihmisten johtamisen taidot.

##### *Esimiehen tehtävät*

Esimiehen tehtävistä tärkeimpinä voidaan pitää tavoitteiden asettamista, motivointia, kannustavan ilmapiirin luomista, palautteen antamista ja vastaanottamista, strategian, arvojen ja liikeidean jalkauttamista, palkitsemista, tiedon ja osaamisen jakamista,

töiden organisointia, muutoksen johtamista, viestintää ja seuranta. (Luoma ym. 2004, 58; Esimiehen tehtävät 2009–2010.)

Millainen on motivoiva esimies? Suvannon & Jokisen (2002, 229) mukaan motivoiva esimies kannustaa henkilöstöään, kiittää työntekijöitä hyvistä suorituksista, palkitsee oikeudenmukaisesti ja huomio erityissaavutukset juhlistamalla niitä. Hän antaa aikaansa työntekijöilleen, pyrkii pitämään heistä huolta ja pitää heidän puoliaan. Esimies motivoi omalla esimerkillään.

Esimiehen tehtävät henkilöstönsä motivoinnissa ovat pätevyyden kehittämisen tukeminen ja tavoitteiden asettaminen yhdessä niin, että niiden saavuttaminen on houkuttelevaa molemmille osapuolille. Motivaation kannalta on myös tärkeää, että työntekijälle annetaan kokemus siitä, että hänen ponnistelut työssä ovat olleet kannattavia. Myös parhaiden mahdollisten työehtojen varmistaminen kuuluu esimiehen tehtäviin. Esimiehen tehtävä ei kuitenkaan ole työntekijän motivaation synnyttäminen. Esimiehen tehtävä on huolehtia, että työntekijän motivaatiota tuetaan ja ylläpidetään. (Niermeyer & Seyffert 2004, 65; Wiskari 2009, 144.)

Työmotivaatioon esimies voi vaikuttaa myös sillä, että työntekijät otetaan mukaan suunnittelemaan ja päättämään itseään koskevia tavoitteita ja päätöksiä. Tällä tavalla toimimalla vaikutetaan positiivisesti työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen ja lisätään työntekijöiden tuottavuutta, sitoutumista työhön ja sen tavoitteisiin. (Robbins 2005, 229.)

Päivittäistavarakauppa on palveluyritys, jossa nousee voimakkaasti esille ihmisen käyttäytymistä koskevan tiedon merkitys esimiestyössä. Esimiestyön onnistuminen riippuu siitä, kuinka hyvin esimies kykenee ymmärtämään ja ohjaamaan itsensä lisäksi asiakkaiden ja työntekijöidensä käyttäytymistä. Kiristyvässä kilpailussa päivittäistavarakaupan tärkeimpiä kilpailuvaltteja on palvelun korkea taso. Rekrytoidessaan uutta työntekijää, on huolehdittava asiakaspalvelijoiden hyvästä sopivuudesta ja työmotivaatiosta kyseiseen työtehtävään. (Joutsenkunnas & Heikura 2003, 17, 19, 29.)

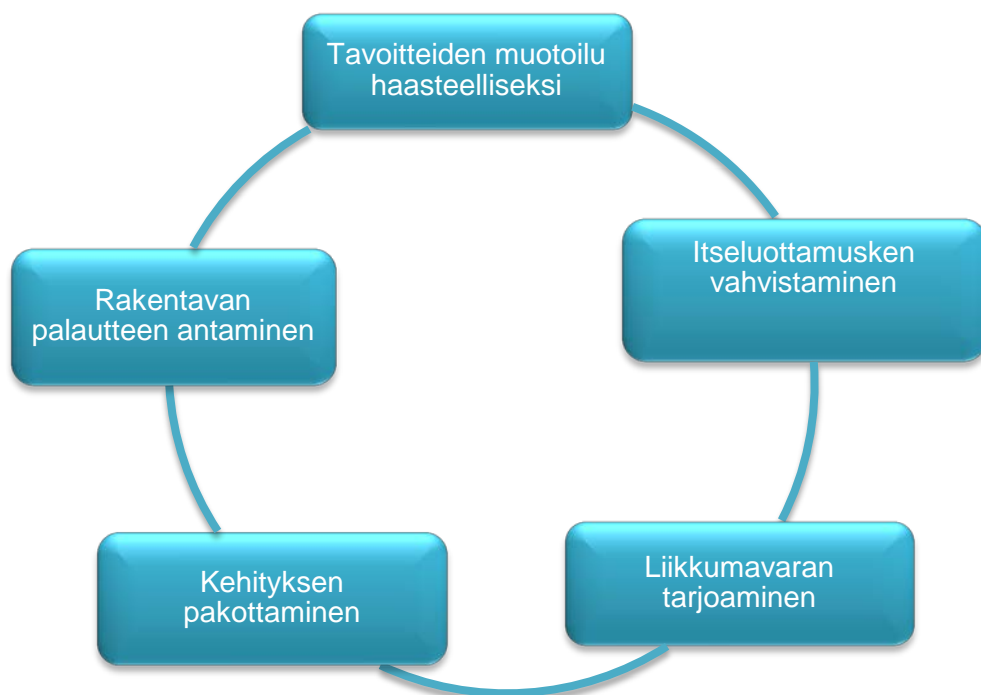
Yrityksestä ja sen toimialasta riippuu, millaiseksi esimiehen tehtävät muotoutuvat. Päivittäistavarakaupan esimiestyössä korostuu yrityksen strategian, liikeidean ja arvojen tuominen ja ”myyminen” työntekijöille niin, että ymmärtävät ne, haluavat toimia niiden mukaan ja niiden saavuttamiseksi. Päivittäistavarakaupan liikeideana toimisi hyvin se, että ”ollaan alueen paras ruokakauppa niin palvelultaan ja tuotteiltaan”. Seuraavana esimiehen tulee löytää keinot, joilla työntekijöiden työmotivaatiota tuetaan ja ylläpidetään. Näin saadaan paras mahdollinen työpanos, työhönsä sitoutuneita



ta työntekijöitä, jotka tuottavat yritykselle tulosta. Motivointiprosessien ja -keinojen tunteminen on erittäin tärkeää, sillä työntekijät ovat iältään hyvin eri-ikäisiä, elämän eri vaiheessa ja nykyisin myös eri kulttuuritaustoiltaan olevia työntekijöitä, joilla ei toimi vain yksi ja sama motivointikeino.

#### 4.3 Motivoivan johtamisen viisi osatekijää

Niermeyer & Seyffert (2004, 65) ovat kuvanneet motivoivaa johtamista seuraavasti:



KUVIO 7. Motivoivan johtamisen viisi osatekijää (Niermeyer & Seyffert 2004, 65)

##### *Tavoitteiden muotoilu haastavaksi*

Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on muotoilla työlle tavoitteet, jotka vaikuttavat motivoivasti tai ainakin säilyttävät ja vahvistavat työntekijän motivaatiota. Motivovien tavoitteiden tunnusmerkit ovat haasteellisuus, merkityksellisyys, toteutettavuus, houkuttelevuus ja mitattavuus. Jotta asetetut tavoitteet toimivat motivoivasti, tulee ne muotoilla työntekijän kanssa yhdessä. Tällä tavalla toimimalla työntekijä pääsee osallistumaan oman työnsä tavoitteiden asettamiseen ja tätä kautta auttaa motivoitumisessa. (Niermeyer & Seyffert 2004, 66–67.)

Tavoitteiden asettelun lähtökohta on kuitenkin se, että yrityksen tavoitteet ovat etusijalla. Esimiehellä tulee olla kokemusta oman vaikutusalueen (osaston) tavoitteiden käsittelystä, sillä työntekijän tavoitteiden asettelun lähtökohtana ovat ensiksi yrityksen tavoitteet ja sen jälkeen esimiehen alueen/ osaston tavoitteet, joista työntekijän tavoitteet johdetaan. Työntekijän panoksen osalta tavoitteiden asettelussa tulee huomioida seuraavat seikat: osaston tavoitteiden saavuttaminen voidaan varmistaa, jolloin työpanos on sopivan suuruinen, eli keneltäkään ei vaadita liikaa tai liian vähän ja työntekijöiden henkilökohtaiset intressit on otettu huomioon, eli se mihin työtehtävään kukin on sopivin ja pätevin. (Niermeyer & Seyffert 2004, 66–67.)

### *Itseluottamuksen vahvistaminen*

Itseluottamuksen vahvistaminen on tärkeää, silloin kun työntekijä luottaa itseensä työtehtäviä suorittaessaan, hän antaa kaikki voimavarat tavoitteiden saavuttamiseksi ja työn suorittamiseen mahdollisimman hyvin. Edellytyksenä itseluottamuksen kehittymiselle esimiestyössä ovat:

- Työntekijöiden potentiaalın huomioon ottaminen. Esimiehen tulee tuntee työntekijänsä tiedot ja taidot, jotta hän voi antaa sopivan vaativia ja haasteellisia työtehtäviä. Jos työtehtävät ovat liian vaativia työntekijän tietoihin ja taitoihin verrattuna, saa se aikaan turhautumista ja näin myös motivoiminen vaikeutuu.
- Työntekijän opastaminen työtehtävissä, hänen ammatillinen ohjaaminen ja tukeminen tavoitteiden edistämiseksi.
- Virheiden sietäminen ja niiden pitäminen oppimismahdollisuuksina päästävät kaiken potentiaalın kehittymään. Jos virheistä rangaistaan, työntekijät alkavat välttää uusien haasteiden vastaanottamista ja haluavat pysytellä rangaistusta välttellen entisten, varmasti opittujen työtehtävien parissa. (Niermeyer & Seyffert 2004, 71–73.)

### *Liikkumavaran luominen*

Liikkumavaraa luotaessa työntekijöille annetaan vastuuta työtehtävissä, jotka luovat liikkumavaraa seuraavin ehdoin: työntekijällä on mahdollisuus tehdä päätöksiä, myös merkittävässä asioissa, ilman että esimies tulee väliin. Siedetään virheet ja vastuuta annetaan kaikissa tapauksissa, niissäkin, joissa alkuun vastuu tuntuu liian suurelle. Tällöin esimiehen tehtävä on neuvoa ja opastaa, eikä hänen tule ottaa vastuuta takaisin itselleen. Näin toimimalla työntekijä itseluottamus kasvaa, kun hän huomaa pystyvänsä ottamaan lisää vastuuta ja selviämään siitä itsenäisesti. (Niermeyer & Seyffert 2004, 74–76.)

### *Kehityksen pakottaminen*

Kehityksen pakottamisella motivoivassa johtamisessa tarkoitetaan sitä, että esimiehen tulee nähdä vaivaa työntekijöiden henkilökohtaisen kehittymisen eteen. Työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet tulee liittää yrityksen tavoitteisiin, näin työntekijät saadaan sitoutumaan, kun he saavat tilaa oman kehittymisen edistämiseen. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että työntekijöiden kehitystaso vastaa asetettuja vaatimuksia, ja jos näin ei ole, tulee työntekijöiden kanssa sopia tarkoituksenmukaisista kehittämistoimenpiteistä. (Niermeyer & Seyffert 2004, 77–78.)

### *Rakentavan palautteen antaminen*

Esimehellä ja hänen tavallaan kommunikoida on työntekijän motivaatioon suuri vaikutus. Palaute ylläpitää ja vahvistaa työntekijän työmotivaatiota. Palautetta voi antaa niihin varatuissa keskusteluissa kuin myös aivan spontaanisti jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa. Tärkeää palautteen antamisessa on se, että se annetaan mahdollisimman nopeasti suoritettujen tehtävien jälkeen, tällöin se on kaikkein hyödyllisintä. (Niermeyer & Seyffert 2004, 81–82.)

Palautteella on erittäin suuri merkitys jokaisen työntekijän tuottavuuteen ja hyvinvointiin työssään. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijät haluaisivat enemmän yksilöllistä ja myönteistä palautetta, jonka on myös todettu toimivan parhaiten. Oikein annettuna myös kielteinen palaute koetaan myönteisenä. Myönteinen palaute on merkinä hyvin suoritettua tehtävää ja kielteinen palaute kertoo toiminnan tai tuloksen olleen ei-toivottua. Kielteisen palautteen saanut työntekijä on autettava ainakin alkuun, jotta hän pystyy parantamaan toimintaansa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 169–170; Jalava & Uhinki. 2007, 102–103.)

Myös Rauramon (2012, 135–137) mukaan hyvään johtamiseen kuuluu työtä koskevan palautteen antaminen, tunnustus hyvästä työsuorituksesta ja palkitseminen. Työn tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin edistämiseksi rakentavan palautteen antaminen ja saaminen on erittäin tärkeää. Palautteen annon avulla mahdollistetaan työntekijän oman työn arvioinnin, työn mielekkyyden ja onnistumisen, työn kehittämisen ja virheiden korjaamisen kokemukset. Paras palaute on luonteva, oikeudenmukainen ja se saadaan heti työsuorituksen jälkeen, ja on palautteen saajan arvostama. Palautteen puuttuminen saa työntekijän tuntemaan itsensä tarpeettomaksi ja merkityksettömäksi. On tärkeää, että saadun palautteen kautta yhdessä kehitetään työtä ja toimintatapoja. Palautteenantoon tulisikin varata tarpeeksi aikaa esimerkiksi kahdenkeskisissä koh-

taamisissa ja yhteisissä palavereissa, jotta siitä tulisi luonteva osa kaikkea kanssakäymistä. (Rauramo 2012, 135–137.)

Palautteenantoon tulee kiinnittää huomiota, ja sen tulee olla aina mahdollisimman konkreettista. Tällä varmistetaan, että vastaanottaja on ymmärtänyt saamansa palautteen. Myönteistä palautetta tulisi antaa aina hyvien suoritusten jälkeen. Kielteinen palaute tulee antaa mahdollisimman rakentavasti. On muistettava, että kukaan meistä ei ole täydellinen ja kaikki me teemme joskus työssämme virheitä, jatkuvalla ja väärin annetulla kielteisellä palautteella lamaannutetaan työntekijä. (Åberg 1993, 18–19.)

Vuorovaikutus on avainsana palautekulttuurin rakentamisessa, sillä se on ainoa keino lisätä ymmärrystä yhteisön sisällä. Asiat selviävät puhumalla ja kuuntelemalla ja näin saadaan aikaan yhteinen käsitys siitä, mitä pitäisi tehdä. Persoonan sijasta palaute kannattaa kohdistaa asiaan, ja se on annettava välittömästi kyseisen työsuorituksen jälkeen. Rakentavan palautteen kulmakivinä pidetään rehellisyyttä, avoimuutta ja keskittymistä. Avoimuutta työyhteisössä kehitetään kertomalla annettu palaute kaikille työntekijöille, tämä tapa taas hyödyttää toimintaa laajemminkin. (Kaivola 2003, 149–150.)

## 5 TYÖMOTIVAATIOTUTKIMUS

Tässä luvussa kuvataan työmotivaatiotutkimuksen toteuttamista. Luvun alussa esitellään tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen perusjoukko. Seuraavaksi lähestytään tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmiä teorian kautta ja sen jälkeen esitellään perustelut valituille menetelmille. Luvun loppuosassa selostetaan lomakkeen rakennetta, aineiston analysointimenetelmää, itse kyselyn toteuttamista ja lopuksi arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

### 5.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen perusjoukko

#### *Tutkimusongelma*

Tässä työmotivaatiotutkimuksessa tehtävänä oli selvittää, kuinka motivoituneita K-supermarket Petosen henkilökunta oli tutkimushetkellä ja kuinka he kokevat työmotivaatiota ylläpitäviä ja tukevia tekijöitä työssään ja työyhteisössään. Tutkimuksessa on nostettu esille itse työmotivaatio ja seuraavat työmotivaatioon vaikuttavat tekijät: työn ominaisuudet, työilmapiiri, työyhteisö, palkitseminen ja esimiestyö. Näiden tekijöiden avulla etsitään aihealoittain vastauksia tutkimuskysymyksiin. Toisena tehtävänä oli löytää mahdollisia kehittämiskohteita, jotta henkilöstön työmotivaatiota voitaisiin jatkossa parantaa.

Tutkimuskysymykset:

1. Mikä on henkilökunnan työmotivaatio tutkimus hetkellä?
2. Mitkä tekijät parantavat tai heikentävät työmotivaatiota?
3. Miten työilmapiiri ja työyhteisö vaikuttavat motivaatioon?
3. Miten palkitseminen vaikuttaa työmotivaatioon?
4. Miten esimiestyö vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon?
5. Miten työmotivaatiota voidaan mahdollisesti parantaa?

K-supermarket Petosen henkilökunnalle ei ole aiemmin tehty motivaatioon liittyvää tutkimusta, joten sen toteuttaminen oli kauppiaan mielestä ajankohtainen ja hyödyllinen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää K-supermarket Petosen henkilöstön mielipiteitä kysytyistä aihepiireistä ja tätä kautta saada kokonaiskuva henkilöstön motivaatiotasosta ja siitä, kuinka he kokevat tällä hetkellä motivaatiota synnyttävät ja ylläpitävät asiat työssään ja työyhteisössään. Työn tavoitteena oli myös se, että kauppiaat pystyvät hyödyntämään saatuja tuloksia henkilöstön työmotivaation ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Yrityksessä työskenteli tutkimushetkellä 21 työntekijää.

### *Tutkimuksen perusjoukko*

Tutkimuksen perusjoukko tarkoittaa tutkimuksen kohteena olevaa joukkoa, jolta tietoa halutaan kerätä. Tutkimus voidaan toteuttaa joko kokonaistutkimuksena, jolloin tutkitaan koko perusjoukko tai otantatutkimuksena, jossa vain tietty perusjoukon osa otetaan mukaan tutkimukseen. Jotta tulokset olisivat luotettavia, kokonaistutkimukseen tulee päätyä, jos perusjoukon jäsenten määrä on alle 100. (Heikkilä 2005, 14, 33.)

Tässä työmotivaatiotutkimuksessa perusjoukkona toimi K-supermarket Petosen koko henkilökunta. Koska perusjoukko oli kooltaan pieni (21 työntekijää), tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena. Näin tutkimustuloksien voidaan katsoa olevan luotettavia ja antavan tarpeeksi kattavan kuvan tutkituista asioista juuri tämän yrityksen osalta.

## 5.2 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmän valinta

### *Tutkimusmenetelmien jako*

Tutkimusmenetelmät jaetaan kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusmenetelmään ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimusmenetelmään. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, asioiden välisiä riippuvuuksia tai tapahtuneita muutoksia tutkittavassa ilmiössä. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Tutkimusaineiston keruu suoritetaan useimmiten käyttämällä tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Tutkimuksella saatuja tuloksia havainnollistetaan kuvioiden ja taulukoiden avulla. Tutkimuksesta saadut tulokset pyritään yleistämään tilastollisen päättelyn keinoin koskemaan havaintoyksiköitä laajempaan joukkoon. Määrällinen tutkimus tuottaa numeerisesti suuren ja edustavan otoksen perusjoukosta. Tyypillisiä määrällisiä tutkimuksia ovat kysely-, haastattelu- ja havainnointitutkimukset sekä kokeelliset tutkimukset. (Heikkilä 2005, 16–17.)

Kvalitatiivisella tutkimuksella saadaan vastaus kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Laadullinen tutkimusmenetelmä auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta sekä selittämään käyttäytymistä ja päätösten syitä. Laadullinen tutkimus rajoittuu usein pieneen määrään tapauksia, mutta analysointi pyritään toteuttamaan mahdollisimman tarkasti. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole muodostaa tilastollisia yleistyksiä. (Heikkilä 2005, 16.)

Harkitsin laadullisen tutkimusmenetelmän käyttämistä, jonka olisin toteuttanut teema-haastatteluna. Haastatteluun olisin ottanut mukaan kuusi työntekijää. Asiaa harkittuani päädyin kuitenkin määrälliseen tutkimusmenetelmään. Tätä valintaa puolsi se, että K-supermarket Petosen henkilöstön työmotivaatiosta halusin saada koko yritystä kuvaavaa ja helposti tulkittavaa tietoa, jota kuvataan numeerisen tiedon pohjalta. Tutkimukseen otettiin mukaan koko henkilöstö (21 työntekijää), tällöin haastattelua ei olisi ollut resurssien puitteissa mahdollista toteuttaa, eikä myöskään olisi ollut tarkoituksenmukaista. Kyselyyn sisällytettiin mahdollisimman suuri määrä kysymyksiä selvittämään kokonaisvaltaisesti tutkittavaa aihetta. Näihin tarkoituksiin määrällinen tutkimusmenetelmä oli tarkoituksenmukaisin.

### *Tiedonkeruumenetelmä*

Määrällisessä tutkimuksessa tiedonkeruu tehdään joko postikyselyn, puhelin- tai käyntihaastattelun tai informoidun kyselyn avulla. Itse kerättävissä aineistoissa päätetään tutkimusongelman perusteella se, mikä on kohderyhmä ja mikä tiedonkeruumenetelmä tähän kyseiseen ongelmaan parhaiten soveltuu. Tietoja voidaan kerätä myös valmiista aineistoista, kuten muiden kokoamista tilastoista, rekistereistä tai tietokannoista. Usein valmiita aineistoja ei voi käyttää sellaisenaan, vaan niitä joutuu muokkaamaan, yhdistelemään ja tarkistamaan, ennen kuin ne ovat käyttövalmiita. Itse kerättävässä aineistossa voidaan käyttää esimerkiksi standardoitua tutkimuslomaketta, jossa on valmiit vastausvaihtoehdot. Kysymystyyppinä voidaan käyttää strukturoituja kysymyksiä, joissa on valmiiksi rajatut vastausvaihtoehdot. Näistä valmiista vaihtoehdoista vastaaja ympyröi tai rastiittaa mielipidettään vastaavan vaihtoehdon. Tämän tarkoituksena on helpottaa vastausten käsittelyä ja torjua vastauksissa tapahtuvia virheitä. (Heikkilä 2005, 16,18, 50–51; Kananen 2011, 26.)

Tiedonkeruumenetelmänä työssä toimi standardoitu tutkimuslomake ja kysymystyyppinä strukturoidut kysymykset, joissa oli valmiit vastausvaihtoehdot. Näistä vastaaja ympyröi parhaiden omaa mielipidettään vastaavan vaihtoehdon. Tutkimuslomake sisälsi myös muutamia avoimia kysymyksiä. Kysymyslomakkeen anonymiteetti rohkaisee vastaajia kertomaan rehellisesti mielipiteensä verrattuna esimerkiksi teema-haastatteluun, myös ajansäästö oli yksi kriteeri lomakekyselyä valittaessa.

### 5.3 Kysymyslomakkeen rakenne, aineiston analysointi ja kyselyn toteutus

#### *Kysymyslomakkeen rakenne*

Heikkilän (2005, 48–49) mukaan hyvän tutkimuslomakkeen tulee olla selkeä, siisti sekä houkuttelevan näköinen. Tekstin ja kysymysten tulee olla hyvin aseteltu eikä lomake saa olla liian täyteen ahdetun oloinen. Vastausohjeet tulee olla selkeät ja yksiselitteiset. Kysymystenasettelussa on oleellista, että kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan. Hyvän tutkimuslomakkeen tunnusmerkkeinä toimivat myös loogisesti etenevät kysymykset sekä niiden juokseva numerointi. Tärkeää on myös se, että samaa aihealuetta koskevat kysymykset on ryhmitelty omiksi kokonaisuuksiksi, joilla on selkeät ja kuvaavat otsikot. Vastaajan mielenkiinnon herättämiseksi niin sanotut helpot kysymykset, kuten tosiasioita mittaavat ja valmiita vaihtoehtoja sisältävät kysymykset tulisi sijoittaa heti tutkimuslomakkeen alkuun. Lomake ei myöskään saa olla liian pitkä, joten jokaisen kysyttävän kysymyksen tarpeellisuus tulee harkita tarkoin. Hyvän tutkimuslomakkeen tulee saada vastaaja tuntemaan vastaamisensa tärkeäksi. Lomakkeen testaamista ei pidä unohtaa, tällä varmistetaan kysymysten helppo ymmärrettävyys ja lomakkeen sopiva pituus. (Heikkilä 2005, 48–50.)

Kysymyslomakkeesta tuli kohtalaisen pitkä, kysymyksiä on 87 kappaletta. Tämän vuoksi on kiinnitetty erityisesti huomiota siihen, että kysymykset on ryhmitelty aihepiireittäin loogisiksi kokonaisuuksiksi. Huomiota on kiinnitetty myös lomakkeen ulkoasuun, sen on haluttu olevan selkeä ja helposti hahmotettava. Tästä syystä eri aihepiirit on otsikoitu selkeästi ja niihin liittyvät kysymykset on laatikoitu, jotta niihin olisi helppo vastata. Muutamien aihealueiden lopussa on 1–2 avointa kysymystä, näillä kysymyksillä on haluttu syventää aihealueiden vastuksia. Kysymyslomakkeessa on käytetty Likertin 4-portaista asteikkoa:

- 1= täysin eri mieltä
- 2= osittain eri mieltä
- 3= osittain samaa mieltä
- 4= täysin samaa mieltä

Palkitsemista koskevassa aihepiirissä (kysymysnumerot 60–64), esiteltiin erilaisia palkitsemisen keinoja. Vastaajilta kysyttiin mielipidettä siitä, kuinka motivoivana he kokivat nämä eri palkitsemisen keinot, tämän mielipideväittämän kohdalla on käytetty asteikkoa:

- 1= ei laisinkaan
- 2= melko vähän
- 3= melko paljon
- 4= paljon



4-portainen Likertin asteikko on valittu tarkoituksella: vaihtoehto en osaa sanoa tai en tiedä, on jätetty pois, koska on haluttu sulkea pois neutraali mielipide. Valmis kyselylomake on testattu ja sen täyttäminen vie noin 15–20 minuuttia.

Kysymyslomakkeen alussa esitetään yksi taustakysymys, jossa selvitetään vastaajan työsuhteen muotoa: oletko kokoaikainen, osa-aikainen vai tuntityötä tekevä työntekijä. Perusjoukon ollessa näinkin pieni, taustakysymyksissä ei ole nähty tarvetta lähteä selvittämään esimerkiksi sukupuolta tai ikää. Näin on varmistettu vastaajan säilyminen anonyyminä. Kyselylomakkeen lopussa oli vapaan kommenttien kenttä, jonne vastaaja saivat vapaasti antaa kommentteja aihealueista.

Kysymyslomakkeen kysymykset (liite 2) on jaettu opinnäytetyön teorian pohjalta kuuteen eri aihealueeseen: työmotivaatiota käsittelivät kysymysnumerot 2–19 ja avoimia kysymyksiä työmotivaatiota eniten ja vähiten työssä aiheuttavista asioista tässä aihealueessa olivat kysymysnumerot 20 ja 21. Työn ominaisuuksia käsittelivät kysymysnumerot 22–38, työympäristöä ja työilmapiiriä käsittelivät kysymysnumerot 39–50 ja tämän aihepiirin avoin kysymys (51) käsitteli vastaajan mielipidettä työilmapiirin kehittämisestä. Palkitsemista käsittelivät kysymysnumerot 52–59 ja eri palkitsemiskeinoja kysymysnumerot 60–64, tässä aihealueessa oli kaksi avointa kysymystä, kysymysnumerot 65 ja 66. Niissä kysyttiin perusteita hyvän ja ahkeran työntekijän lisän maksamiselle ja sitä, millaisia palkitsemiskeinoja henkilöstö toivoisi. Viimeinen aihealue käsitteli esimiestyötä ja tätä koskevia kysymyksiä olivat kysymysnumerot 67–87. Aihealueet sisälsivät kuhunkin aiheeseen liittyviä väittämiä, joita vastaajat arvioivat omien kokemustensa perusteella.

### *Aineiston analysointi*

Suoritetun kyselyn tuloksia analysoitiin Microsoft Excel -ohjelman avulla, apuna käytettiin Aki Taanilan kehittämää Tilastoapu-ohjelmaa. Kohdeyrityksen henkilöstömäärän ollessa näin pieni (21 työntekijää) Excel-ohjelmisto oli soveliaain tulosten analysointiin. Kysymyslomakkeen muuttujat ja niiden saamat arvot syötettiin Excel-ohjelmaan, analysoinnissa apuna käytettiin keskiarvoa ja keskihajontaa. Mahdollistaakseni jälkikäteen tapahtuvan syötettyjen tietojen tarkastuksen mahdollisti jokaisen vastauslomakkeen numerointi. Tällä tavalla toimimalla pystyttiin eliminoimaan pois tietojen syöttämisessä tapahtuneet virheet. Avoimet kysymykset käsiteltiin laatimalla niistä yhteenveto Microsoft Word -ohjelmiston avulla. Tutkimuksessa käytetty saatekirje ja kysymyslomake on esitelty liitteissä 1–2.

Kaikki avoimien kysymysten vastaukset ja väittämäkysymysten keskiarvo- ja keskihajontataulukot on koottu liitetiedostoksi työn loppuun (liitteet 3–4). Avoimiin kysymyksiin oli vastattu seuraavanlaisesti: 9 vastaajaa oli vastannut kaikkiin avoimiin kysymyksiin, 4 vastaajaa oli vastannut osittain ja 4 vastaajista oli jättänyt kokonaan vastaamatta avoimiin kysymyksiin. Vastaamatta jättäminen saattoi johtua siitä, että kyselylomake oli kohtalaisen pitkä. Kolme vastaajaa kertoi mielipiteitään myös vapaan sanan kentässä. Vapaan sanan kommentit ja mielipiteet on koottu liitetiedostoon työn loppuun (liite 5, taulukko 1).

### *Kyselyn toteutus*

Kysely oli avoinna 2,5 viikkoa tammi-helmikuun vaihteessa, kyselylomake oli kohdeyrityksen kahvihuoneessa ja täytetyt lomakkeet palautettiin suljettuun laatikkoon. Jokaisen kyselylomakkeen mukana oli saatekirje. Vastauksia tänä aikana kertyi 17 kappaletta, jolloin vastusprosentti oli 81 prosenttia. Kato oli 19 prosenttia, tämä saattoi johtua siitä, että osa työntekijöistä käy töissä vain viikonloppuisin tai osa työntekijöistä ei halunnut osallistua tutkimukseen. Vastausten määrä on tarpeeksi suuri, jotta tulosten voidaan katsoa edustavan juuri tämän yrityksen henkilökunnan mielipiteitä melko hyvin.

### 5.4 Tutkimuksen realabiliteetti ja validiteetti

Heikkilän (2005, 29) mukaan laadukas tutkimus voi olla hyvä investointi, joka maksaa hintansa nopeasti takaisin. Tutkimusta pidetään onnistuneena, jos siitä saadaan luotettavia vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. On pidettävä huoli, että tutkimus tehdään rehellisesti, puolueettomasti ja siten, ettei vastaajille aiheudu tutkimuksesta haittaa. Hyvälle kvantitatiiviselle tutkimukselle aseteltavia perusvaatimuksia ovat muun muassa validiteetti eli pätevyys ja reliabiliteetti eli luotettavuus. (Heikkilä 2005, 29–30.)

Reliabiliteetti määrällisessä tutkimuksessa tarkoittaa tulosten tarkkuutta. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, näin voi käydä jos otosjoukko on pieni. Otokseen pienuuteen voi myös vaikuttaa esimerkiksi lomakkeiden palauttamatta jättäneiden määrä eli kato, tämä tulisi ottaa huomioon varsinkin kyselytutkimuksissa jo otannon suunnitteluvaiheessa. Tarkkuutta vaaditaan tietojen keräämisessä, tietojen syöttämisessä, käsittelyssä ja tuloksien tulkinnassa. Huolellinen ja tarkka työskentelytapa edellä mainituissa vaiheissa estää virheiden syntymisen. Käytettävät ohjelmat ja analysointitavat valitaan sen mukaan, mitkä parhaiden soveltuvat kyseisen aineis-

ton käsittelyyn ja analysointiin. Tulosten luotettavuus muodostuu myös otoksen koosta, sen on edustettava koko perusjoukkoa. (Heikkilä 2005, 30.)

Tutkimuksen kohderyhmä oli 21 henkilöä, eli koko kaupan henkilöstö (kokonaistutkimus). Koska melkein kaikki lomakkeet palautuivat, kyselystä tuli luotettava ja se vastaa todellisuutta. On oletettavaa, että tulosten samankaltaisuus toistuisi tutkimusta uusittaessa. Joskin on otettava huomioon se, että kysymyksessä on mielipiteisiin ja tunnetiloihin pohjautuvia vastauksia. Tulosten luotettavuutta lisää se, että vastaajat vastasivat kyselyyn täysin anonyymisti eikä taustakysymys työsuhteen muodosta myöskään paljastanut vastaajaa. Anonymiteetin pohjalta oletetaan, että vastaukset ovat täysin rehellisiä ja luotettavia. Vastauslomakkeet käsiteltiin huolellisesti, jokainen palautunut kysymyslomake numeroitiin, jotta syötettyjen tietojen tarkistus jälkikäteen oli mahdollista. Näiden edellä esille tulleiden seikkojen perusteella voidaan todeta, että tutkimuksen reliabiliteetti oli hyvä.

Validiteetti ilmaisee tutkimuksen pätevyyttä, se kertoo myös saadaanko tutkimuksessa käytetyllä menetelmällä vastaukset tutkimusongelmaan. Oleellisinta validiteetissa on se, että tutkimuskysymykset ovat oikeita ja että ne todella mittaavat sitä, mitä on tarkoituskin. Tutkimuksen validius on varmistettava huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruumenetelmällä, sillä jälkikäteen validiutta on hankala tarkastella. Tutkimuskysymysten tulee olla tarkoin mietittyjä ja niiden tulee olla ymmärrettäviä kysymyksiä ja väittämiä, sellaisia, että ne eivät jää vastaajalle arvailun varaan. (Heikkilä 2005, 29.)

Validiteetti eli tutkimuksen pätevyys muodostui siitä, että tutkimuksella saatiin vastaus tutkimusongelmaan ja vastausprosentti oli 81 prosenttia, kato jäi vain 19 prosenttiin. Kaikki kokoaikaista työaikaa tekevät ja tuntityötä tekevät työntekijät vastasivat kyselyyn, osa-aikaisista työntekijöistä puuttui 4 työntekijän vastaukset. Vastaajat vastasivat kaikkiin väittämäkysymyksiin, josta voi päätellä, että kysymykset olivat selkeitä, ymmärrettäviä ja myös oikein valikoituja. Avoimiin kysymyksiin vastasi 76 prosenttia kaikista vastaajista.

## 6 TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksesta saatuja vastauksia kuuden aihealueen pohjalta: taustatiedot, työmotivaatio, työnominaisuudet, työilmapiiri/ työyhteisö, palkitseminen ja esimiestyö. Vastaukset on koottu ryhmiin aihealueittain. Aihealueet on havainnollistettu kuvioin, jolloin niistä saatuja tuloksia on helpompi tarkastella ja ymmärtää. Luvun lopussa esitetään tutkimustulosten perusteella tehtyjä havaintoja ja johtopäätöksiä.

Jokainen aihealue on otsikoitu omaksi luvukseen. Aihealueet sisältävät selostuksen havainnoiduista tuloksista ja kaksi eri kuviota, jotka havainnollistavat vastausten ilmentymistä. Molemmissa kuviossa on samat väittämät ja tulokset on esitetty keskiarvojen mukaan. Ensimmäinen kuvio havainnollistaa koko henkilökunnan vastausten ilmentymistä keskiarvojen ja vastausten kappalemäärien perusteella siten, että kuvion yläreunassa ovat väittämät, joiden kanssa vastaajat ovat olleet eniten samaa mieltä ja kuvion alareunassa puolestaan väittämät, joiden kanssa vastaajat ovat olleet vähiten samaa mieltä. Toisessa kuviossa vastaajat on ryhmitelty eri työsuhteen muodon mukaan (kokoaikainen, osa-aikainen ja tuntityö) ja vastaukset on kuvattu keskiarvoina. Molemmissa kuvioissa vastausten keskiarvo on 2,5 asteikolla 1–4. Tekstissä suluissa oleva lyhenne: (*ka*), tarkoittaa keskiarvoa.

Mikäli aihealueeseen on sisältynyt avoimia kysymyksiä, ne on käsitelty kunkin aihealueen lopussa tuomalla esille vastaajien mielipiteitä joko koottuina tulkintoina tai suorina lainauksina. Kaikki avoimien kysymysten vastaukset on koottu liitetiedostoon työn loppuun (liite 4, lomakkeet 1-5). Avoimiin kysymyksiin oli vastattu seuraavalaisesti: 9 vastaajaa oli vastannut kaikkiin avoimiin kysymyksiin, 4 vastaajaa oli vastannut osittain ja vastaajista 4 oli jättänyt kokonaan vastaamatta. Vastaamatta jättäminen saattoi johtua siitä, että kyselylomake oli kohtalaisen pitkä. Kolme vastaajaa kertoi mielipiteitään myös vapaan sanan kentässä.

### 6.1 Taustatiedot

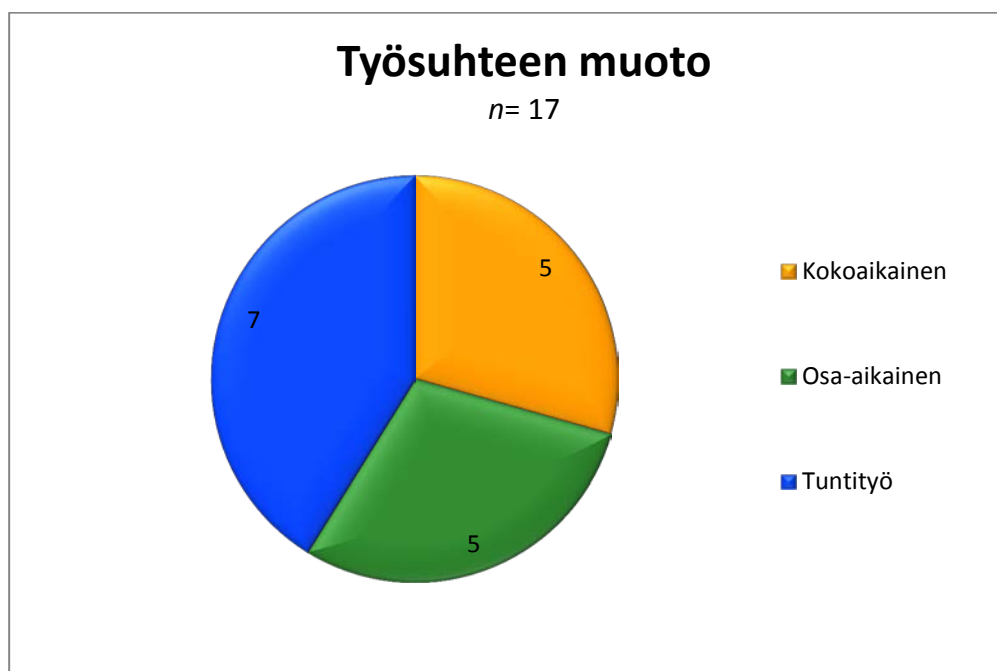
Kyselylomakkeen taustatietokysymys selvitti vastaajien työsuhteen muotoa (kokoaikainen, osa-aikainen, tuntityö).

Kaupan alalle tyypillisenä työsuhteenmuotona useimmiten toimii joko osa-aikainen tai tuntityöhön perustuva työsopimus. Kohdeyrityksessä 21 työntekijästä oli 5 kokoai-

kaista ja loput 16 joko osa-aikaisia tai tuntityötä tekeviä työntekijöitä. Kokoaikaisten työaika on 37,5h/vko, osa-aikaisilla n. 30h/vko ja tuntityötä tekevillä n. 5-25h/vko.

Tutkimuksen kohdejoukon 21 työntekijästä kyselyyn vastasi 17, jolloin vastausprosentiksi muodostui 81 prosenttia. Vastanneissa on edustettuna hyvin kaikkia kohdeyrityksen henkilöstöryhmiä, joten on arvioitavissa, että tulokset voidaan yleistää koskemaan koko kohdeyritystä.

Kuvio 8 osoittaa, että vastaajista 7 työntekijää työskentelee tuntityöläisenä, 5 työntekijää osa-aikaisena ja 5 työntekijää kokoaikaisena työntekijänä.



KUVIO 8. Kaikkien vastaajien työsuhteen muoto

## 6.2 Työmotivaatio

Työmotivaatio aiheen alla kysyttiin itse työmotivaation sen hetkisestä tasosta kuin sen muutoksista viime aikoina. Muut kysymykset liittyivät hyvin läheisesti työmotivaation kokemiseen ja sitä synnyttäviin tekijöihin.

Tulosten mukaan työntekijät kokivat, että heidän työvuoro- ja vapaapäivätoiveitaan kuunnellaan erittäin hyvin (ka 3,9) työvuoroja tehdessä. Itsensä kokeminen arvokkaan niin ihmisenä kuin työntekijänä ja oman työn kokeminen arvokkaana oli keskiarvojen mukaan (ka 3,8) varsin korkealla tasolla, myös työhön sitoutuminen koettiin

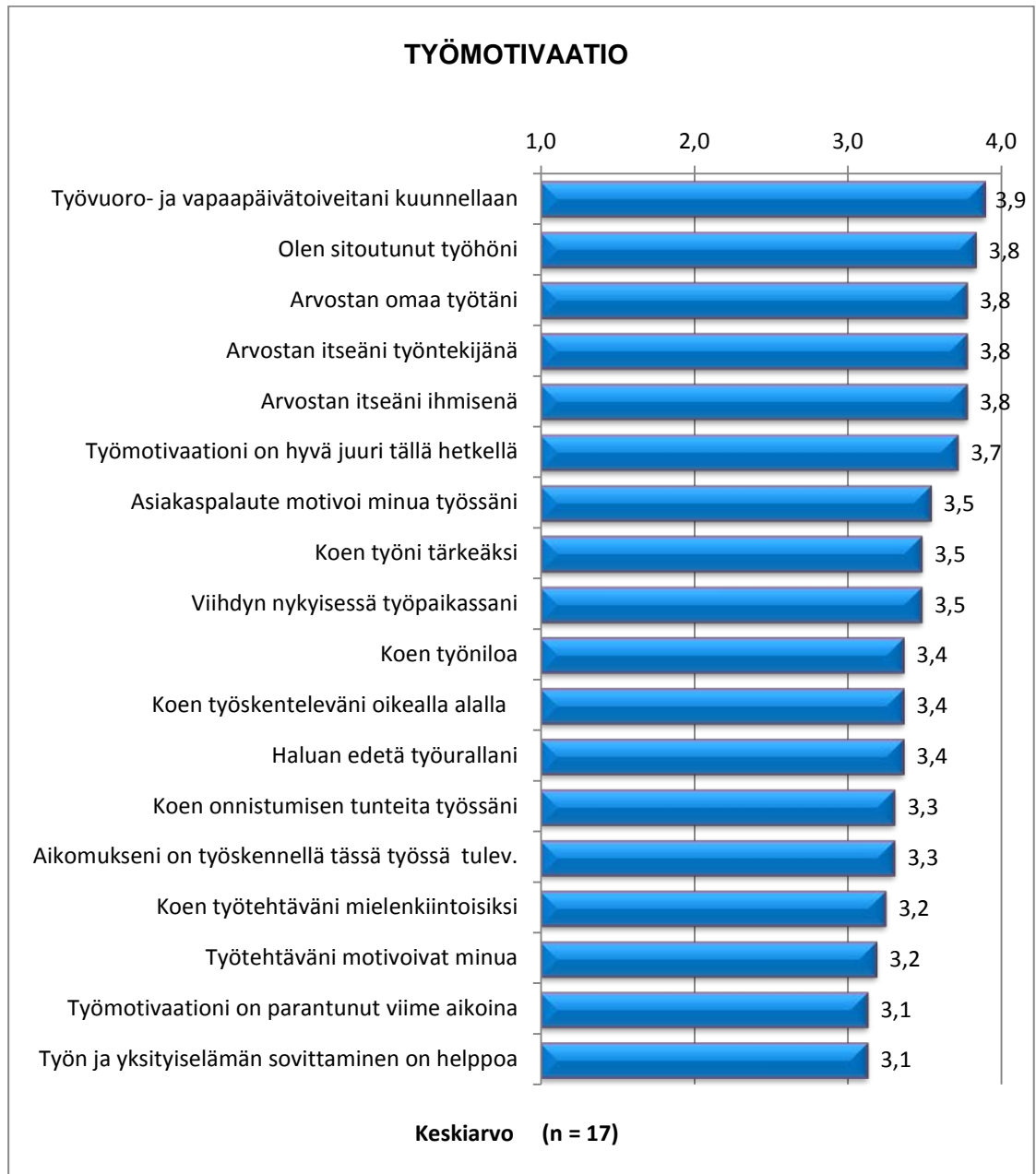
hyväksi. Työmotivaatio vastaushetkellä koettiin hyväksi, sillä vastausten keskiarvo tässä väittämässä oli 3,7.

Asiakaspalaute koettiin melko motivoivana (ka 3,5), saman keskiarvon sai myös työn tärkeys ja työssä viihtyminen. Tämän perusteella voidaan todeta, että suurin osa vastaajista on joko täysin samaa mieltä, tai osittain samaa mieltä siitä, että he kokevat työnsä tärkeänä ja viihtyvät työssään.

Väittämät: *”työ ja yksityiselämän sovittaminen on helppoa”* ja *”työmotivaationi on parantunut viime aikoina”* saivat matalimman keskiarvon 3,1 tässä aihealueessa, keskiarvo on hieman yli vastausten keskiarvon 2,5 (asteikolla 1-4). Vastausten mukaan työntekijät kokevat haasteelliseksi työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen. Väittämän työmotivaation paranemisesta viimeaikoina lähempi tarkastelu yksittäisten vastausten osalta osoittaa sen, että suurin osa vastaajista oli tästä väittämästä osittain samaa mieltä, seuraavaksi eniten oltiin täysin samaa ja muutama vastaaja oli osittain eri mieltä tähän väittämään (liite 3, taulukko 1).

Osa työntekijöistä ei ole kokenut työtehtäviään kovinkaan mielenkiintoiseksi ja motivoiviksi (ka 3,2). Väittämät: *”aikomukseni on työskennellä tässä työssä myös tulevaisuudessa”* ja *”koen onnistumisen tunteita työssäni”* saivat keskiarvon 3,3. Näiden väittämien lähempi tarkastelu yksittäisten vastausten osalta osoittaa sen, että muutamat työntekijät ovat olleet näihin väittämiin joko osittain eri mieltä tai täysin eri mieltä, mutta suurin osa työntekijöistä on ollut joko täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä (liite 3, taulukko 1).

Seuraavassa kuviossa (9) havainnollistetaan kaikkien vastaajien mielipiteitä työmotivaatiosta ja työmotivaatiota synnyttävistä tekijöistä keskiarvojen mukaan esitettynä.



KUVIO 9. Kaikkien vastaajien mielipiteiden keskiarvo työmotivaatiota koskevissa väitteissä (1= täysin eri mieltä 2= osittain eri mieltä, 3= osittain samaa mieltä, 4= täysin samaa mieltä)

Vähiten vaihtelua ryhmien keskiarvojen välillä oli väittämässä, jotka käsittelivät itsensä arvostamista ihmisenä, työnilon kokemista, ja onnistumisen tunteiden kokemista työssä. Nämä väittämät oli koettu hyvin samanmielisesti.

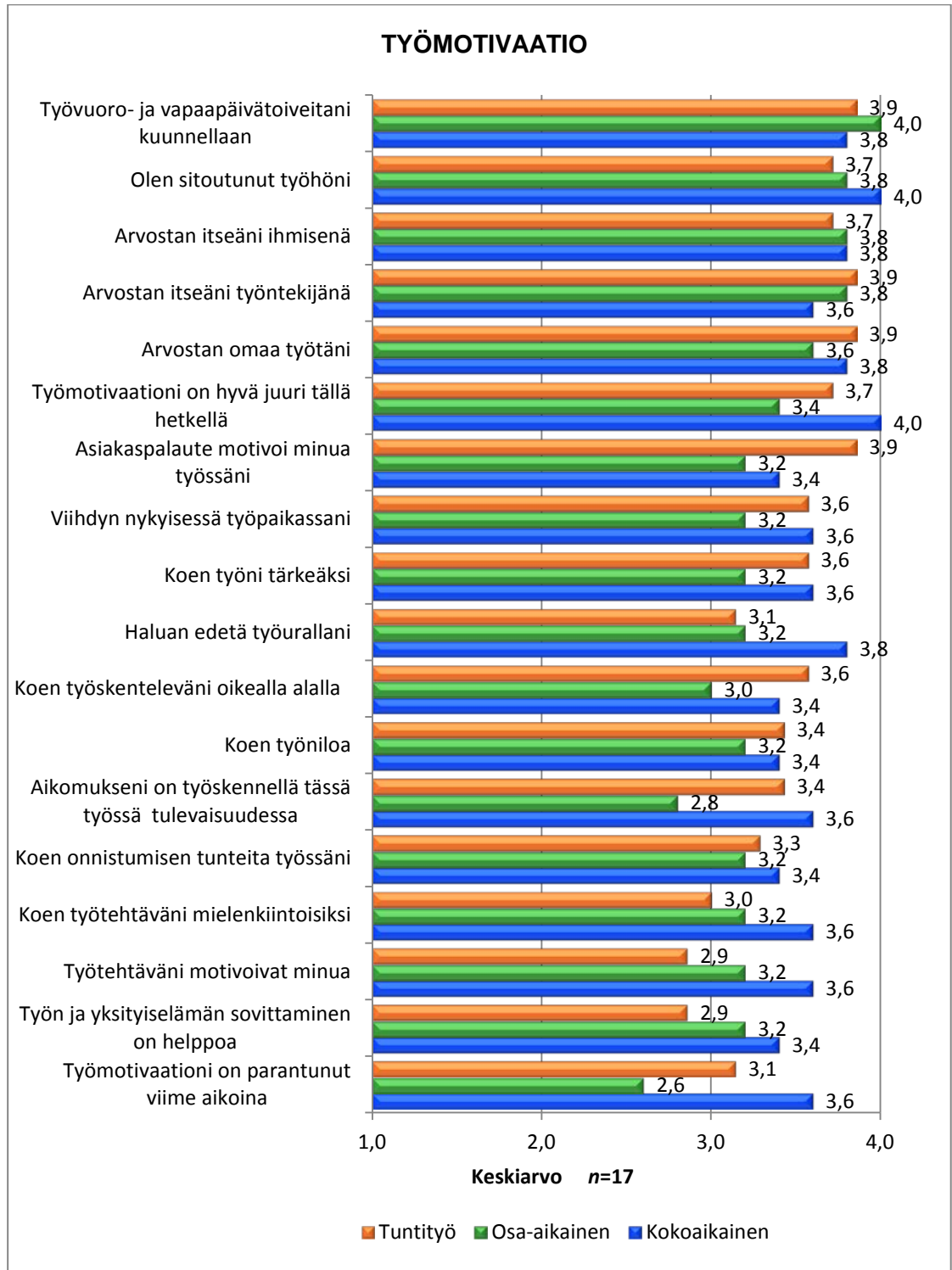
Eniten vaihtelua ryhmien keskiarvojen välillä oli väittämässä: *”työmotivaationi on parantunut viime aikona”*. Kokoaikaisilla työntekijöillä työmotivaatio tämän tutkimuksen mukaan näyttäisi parantuneen viime aikoina, kun taas osa-aikaisilla työntekijöillä työmotivaatio on pysynyt jokseenkin stabiilina tai jopa hieman huonontunut. Tuntityötä tekeillä työmotivaatio on pysynyt jokseenkin vakaana tai jopa hieman parantunut.

Seuraavaksi eniten vaihtelua keskiarvoissa ryhmien välillä aiheutti väite: *”aikomukseni on työskennellä tässä työssä vielä tulevaisuudessa”*. Eniten halukkuuttaa joko vaihtaa alaa tai työnantajaa oli osa-aikaisilla työntekijöillä, kun taas suurimmalla osalla tuntiöläisistä ja kokoaikaisista on tarkoitus pysyä alalla ja mahdollisesti myös nykyisellä työnantajalla.

Vaihtelua keskiarvoissa aiheutti myös väittämät, jotka käsittelivät halua edetä uralla ja asiakaspalautteen motivoivuutta. Näissä väittämässä tuli esille se, että suurin halu uralla etenemiseen oli kokoaikaisilla työntekijöillä, kun taas osa-aikaiset ja tuntityötä tekivät työntekijät olivat tämän väittämän osalta keskiarvoltaan hyvin lähellä toisiaan ja heillä oli vain jonkin verran halua edetä urallaan. Asiakaspalautteen motivoivuus tuli eniten esille tuntiöläisillä ja he koivat tämän erittäin motivoivana. Myös kokoaikaisia ja osa-aikaisia asiakaspalautte motivoi kohtalaisen hyvin.



Seuraavassa kuviossa (10) havainnollistetaan mielipiteiden keskiarvoa työmotivaatiosta ja työmotivaatiota synnyttäviä tekijöitä koskevissa väitteissä työsuhteen muotojen mukaan.



KUVIO 10. Työsuhteen mukaan luokiteltujen mielipiteiden keskiarvo työmotivaatiota koskevissa väitteissä

### *Avoimet kysymykset*

Työmotivaatioon liittyvään avoimeen kysymykseen (kysymys 20) vastasi 12 työntekijää ja toiseen tämän aihealueen avoimeen kysymykseen (kysymys 21) vastasi 13 työntekijää.

Vastauksissa avoimeen kysymykseen: *"Mitkä asiat motivoivat sinua eniten työssäsi?"*, nousi selkeästi esille neljä asiaa, jotka vaikuttivat positiivisesti työmotivaatioon: positiivinen palaute (esimies, työtoverit ja asiakkaat), asiakkaat, työtoverit ja oman käden jälki (tyytyväisyys lopputulokseen sekä kaupan kokonaiskuvaan vaikuttaminen oman työn kautta). Tämän aihealueen avoimen kysymyksen vastaukset on koottu liitetiedostoon työn loppuun (liite 4, taulukko 1).

Toisen avoimen kysymyksen: *"Mitkä asiat vähentävät työmotivaatiotasi työssäsi?"*, useimmissa vastauksissa tuotiin eniten esille työhön itseensä liittyviä ominaisuuksia kuten työn raskautta (5 työntekijää), kiirettä (2 työntekijää), työn rutiininomaisuutta ja toistuvuutta (2 työntekijää) ja huonoa palkkaa (2 työntekijää). Työn raskaudella tarkoitettiin työn fyysisyyttä, pitkiä työpäiviä, pitkiä työjaksoja lyhyillä vapailta, ilta- ja aamuvuorojen peräkkäisyyksillä ja vuorotyötä. Seuraavaksi eniten motivaatiota vähensi palautteenannon puuttuminen työstä (3 työntekijää). Työyhteisössä tai työyhteisön ilmapiirissä puolestaan työmotivaatiota laskivat eniten selän takan tapahtuva juoruilu muista työntekijöistä, riidat ja erimielisyydet työyhteisössä. Tämän aihealueen avoimen kysymyksen vastaukset on koottu liitetiedostoon työn loppuun (liite 4, taulukko 2).

### 6.3 Työn ominaisuudet

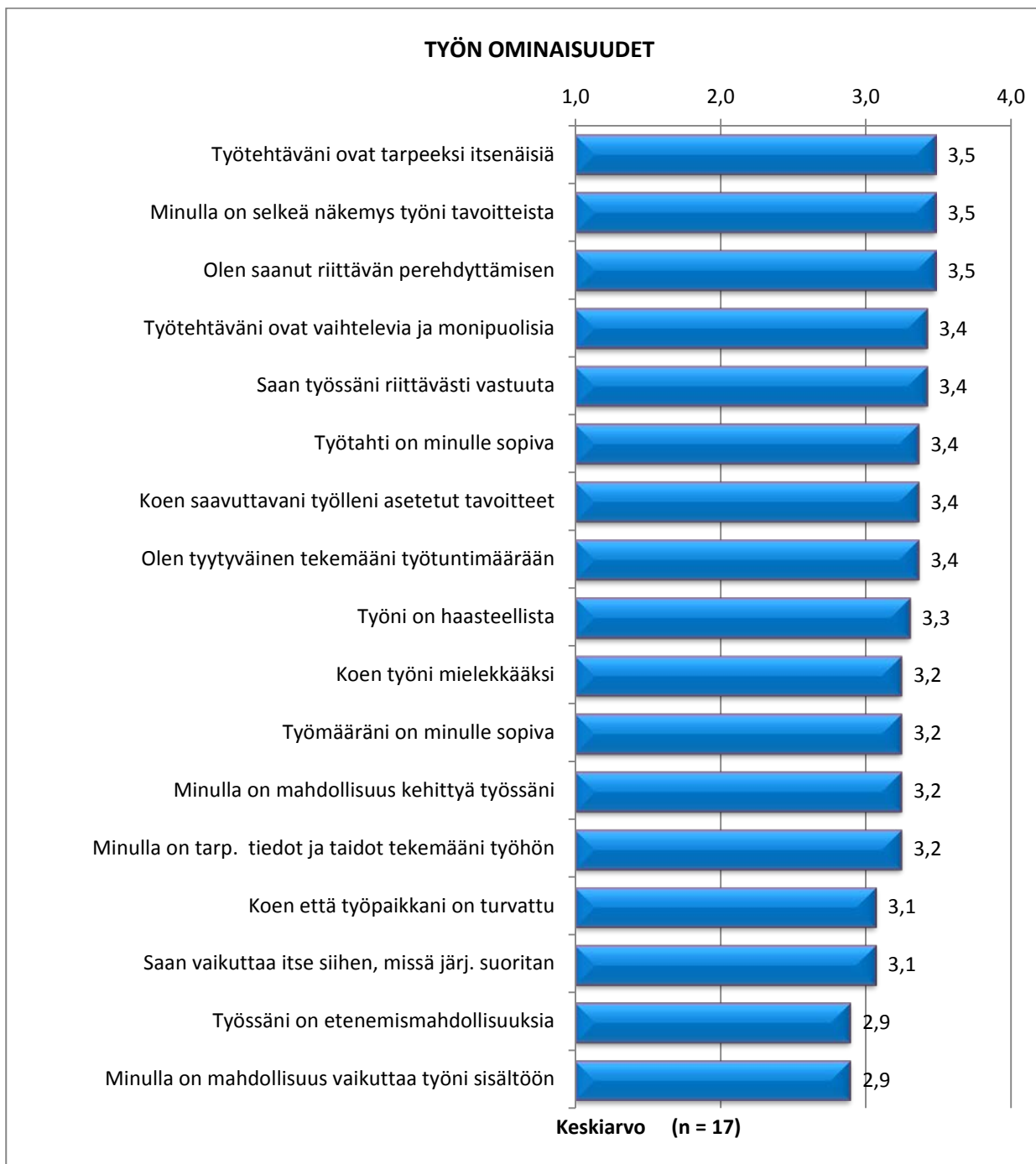
Tämän aihealueen väittämät selvittävät erilaisia työn ominaisuuksia ja työmotivaation syntyyn vaikuttavia tekijöitä henkilöstön kokemana.

Työn ominaisuuksia käsittelevässä aihealueessa haluttiin nostaa esille työn sisällöllisiä tekijöitä kuten työn mielekkyys, vaihtelevuus ja monipuolisuus, vastuullisuus ja itsenäisyys, koska ne ovat työmotivaation synnyssä oleellisia ja tärkeitä tekijöitä. Näiden väittämien keskiarvot vaihtelivat 3,2 ja 3,5 välillä. Tämän perusteella voidaan todeta, että kohdeyrityksessä työmotivaatiota synnyttävät tekijät ovat työntekijöiden kokemuksen mukaan suurimmaksi osaksi kohtalaisen hyvällä tasolla ja edellytykset kohtalaisen hyvään työmotivaatioon on olemassa. Tätä väitettä tukee myös aiemman väittämän " työmotivaationi on hyvä tällä hetkellä" tuottama tulos (ka 3,7).

Korkeimman keskiarvon 3,5 tässä aihealueessa saivat väittämät, jotka käsittelivät työtehtävien itsenäisyyttä, selkeää näkemystä työn tavoitteista ja riittävää perehdyttämistä. Tulosten perusteella näiden asioiden yrityksessä voi sanoa olevan melko hyvällä tasolla.

Väittämät ”minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni sisältöön ja ” *työssäni on etenemismahdollisuuksia*”, saivat matalimman keskiarvon 2,9. Tämä osoittaa että, että, osalla työntekijöistä ei ole tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä sisältöön ja he näkevät vain vähäisiä etenemismahdollisuuksia työssään. Toiseksi matalimman keskiarvon 3,1 saivat väittämät: ” *koen työpaikkani olevan turvattu*” ja ” *saan vaikuttaa itse siihen, missä järjestyksessä suoritan työtehtäväni*”. Näistä vastauksista on aistittavissa, että osalla työntekijöistä on hieman työpaikan menettämisen pelkoa ja tarvetta saada enemmän vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta suunnitella omia työtehtäviään.

Seuraavassa kuviossa (11) havainnollistetaan kaikkien vastaajien mielipiteitä työn ominaisuuksia koskevilla väitteillä keskiarvojen mukaan esitettynä.



KUVIO 11. Kaikkien vastaajien mielipiteiden keskiarvo työn ominaisuuksia koskevilla väitteillä

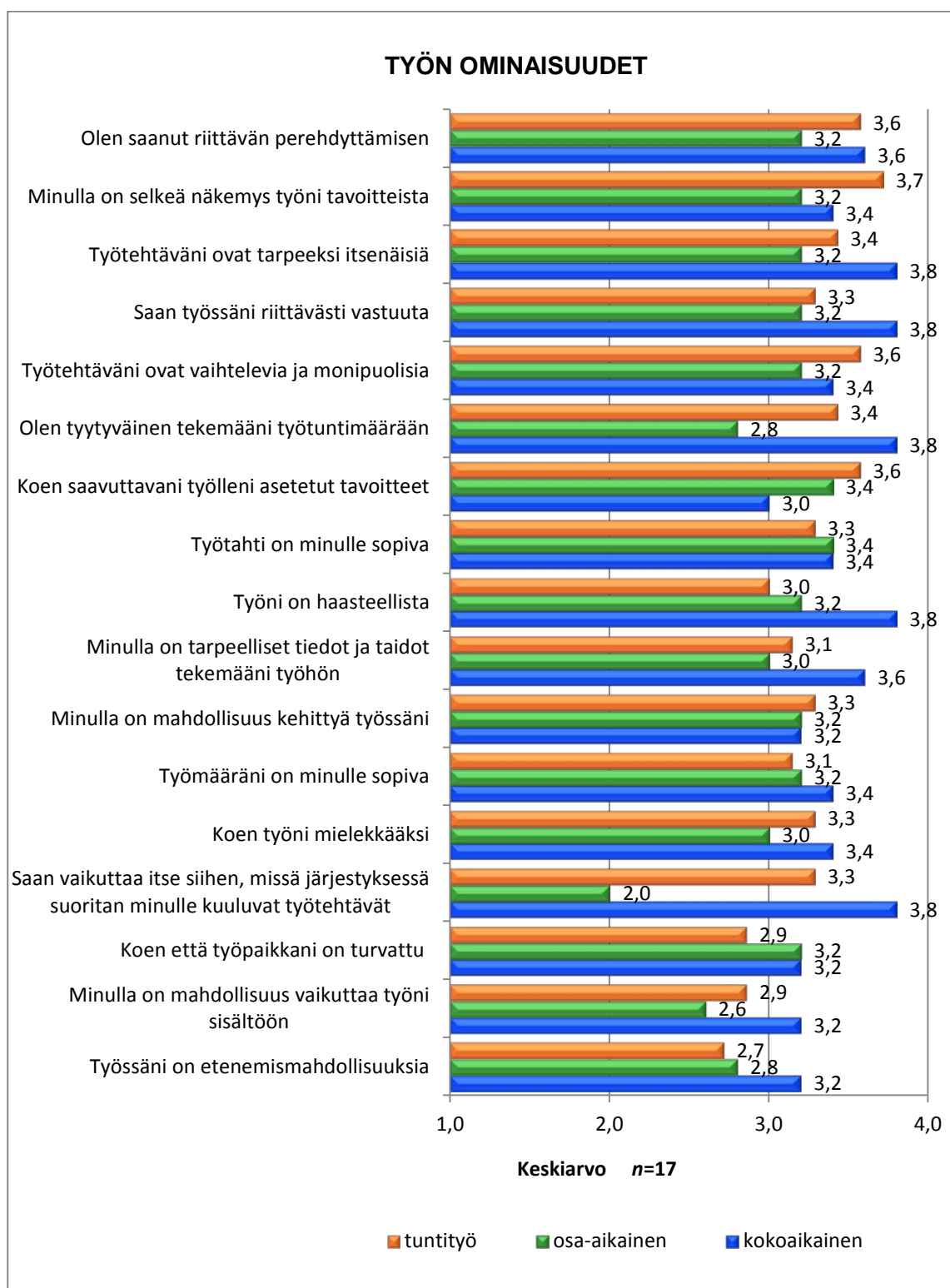
Vähiten vaihtelua ryhmien keskiarvojen välillä oli väittämässä *”minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni”* ja *”työtahti on minulle sopiva”*. Myös työmäärä koettiin hyvin samanlaisena.

Suurin vaihtelu ryhmien välillä keskiarvoissa oli väittämässä *”saan itse vaikuttaa missä järjestyksessä suoritan minulle kuuluvat työtehtävät”* ja *”olen tyytyväinen tekemääni työtuntimäärään”*. Tulosten mukaan osa-aikaisilla on tämän väittämän mukaan vähiten vaikutusmahdollisuuksia omiin työtehtäviinsä. Tuntityöläiset kokevat kohtalaisen hyvin saavansa vaikuttaa missä järjestyksessä he suorittavat heille kuuluvat työtehtävät. Kokoaikaiset puolestaan ovat hyvin tyytyväisiä tähän asiaan korkean keskiarvon, 3,8 mukaan. Tulosten perusteella tyytyväisyydessä tehtyihin tuntimääriin osa-aikaiset halusivat enemmän työtunteja. Tuntityötä tekevät työntekijät olivat suhteellisen tyytyväisiä tekemiinsä tuntimääriin ja kokoaikaiset olivat erittäin tyytyväisiä.

Seuraavaksi eniten vaihtelua keskiarvoissa oli väittämässä, jotka käsittelivät työn riittävää vastuullisuutta, työtehtävien itsenäisyyttä ja kokemusta siitä, että saavuttaa työlleen asetetut tavoitteet. Väittämässä työn vastuullisuudesta ja itsenäisyydestä tulokset olivat keskenään hyvin samankaltaiset: tuntityötä tekevät kokivat vähiten saavansa vastuuta ja halusivat enemmän itsenäisyyttä työtehtävissä ja kokoaikaiset olivat hyvin tyytyväisiä näihin väittämiin omalta kohdaltaan. Työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa taas kokoaikaiset olivat eniten sitä mieltä, että he eivät joka kerta saavuta työlle asetettuja tavoitteita kun taas tuntityötä tekevät työntekijät kokivat saavuttavansa ne kohtalaisen hyvin.

Työn ominaisuuksia (kuvio 12) tarkastellessa kiinnittää huomioita osa-aikaisten työntekijöiden vastauksien keskiarvojen vaihtelu 2,0 ja 3,4 välillä, jolloin kaikkien väittämien keskiarvoksi on 3,0. Tämä kertoo siitä, etteivät he ole kovinkaan tyytyväisiä näissä väittämässä esille tulleisiin asioihin.

Seuraavassa kuviossa (12) havainnollistetaan mielipiteiden keskiarvoa työn ominaisuuksia koskevissa väitteissä työsuhteen muotojen mukaan.



KUVIO 12. Työsuhteen mukaan luokiteltujen mielipiteiden keskiarvo työn ominaisuuksia koskevissa väitteissä.

#### 6.4 Työilmapiiri/ työyhteisö

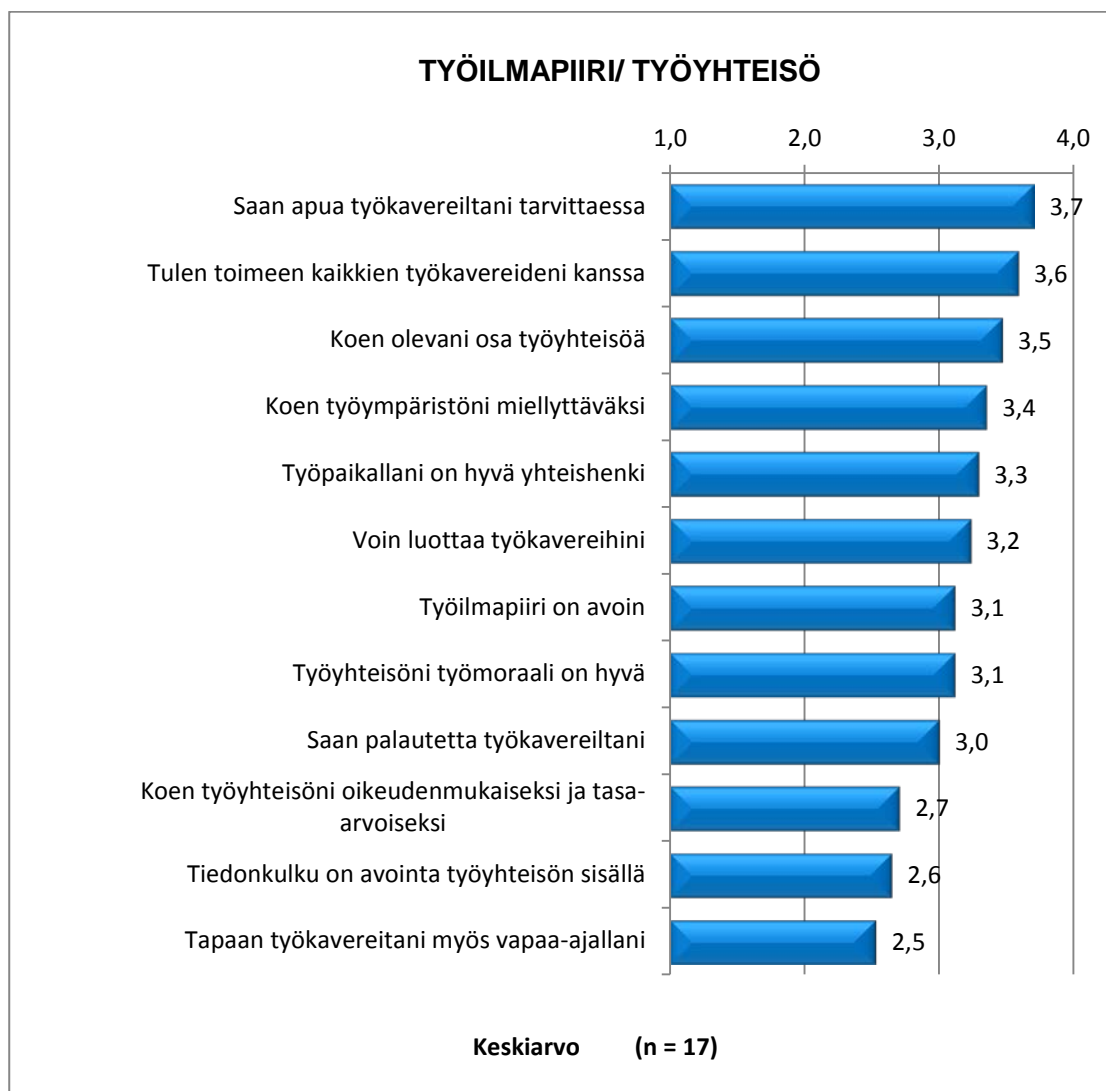
Tämän aihepiirin väittämien avulla selvitettiin, miten työntekijät kokivat työpaikan ilmapiiriin.

Työyhteisössä koettiin, että saadaan hyvin apua muilta työntekijöiltä (ka 3,7). Työntekijät kokivat myös, että he tulevat keskenään toimeen kohtalaisen hyvin. Myös kokemus siitä, että he ovat osa työyhteisöä, oli kohtalaisen hyvällä tasolla (ka 3,5). Suurin osa vastaajista oli ollut osittain samaa mieltä väittämän ”*koen työympäristöni miellyttäväksi*” kanssa (liite 3, taulukko 3).

Tulosten mukaan matalin keskiarvo 2,5 kertoo siitä, että osa työntekijöistä ei tapaa juurikaan toisiaan vapaa-ajalla. Keskiarvon mukaan voisi olettaa, että suurin osa työntekijöistä ei tapaisi vapaa-ajalla työkavereitaan laisinkaan, mutta lähempi tarkastelu osoitti, että vastauksia täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä oli melkein saman verran. Eniten mielipiteitä tässä väittämässä sai vaihtoehto osittain eri mieltä (liite 3, taulukko 3).

Tässä aihepiirissä keskiarvon perusteella tiedonkulun avoimuus työyhteisön sisällä (ka 2,6) ja työyhteisön tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus (ka 2,7) koettiin kohtalaisen huonoksi. Palautetta työkavereilta koettiin saatavan kohtalaisesti (ka 3,0).

Seuraavassa kuviossa (13) havainnollistetaan kaikkien vastaajien mielipiteitä työilmapiiriä ja työyhteisöä koskevissa väitteissä keskiarvojen mukaan esitettynä.



KUVIO 13. Kaikkien vastaajien mielipiteiden keskiarvo työilmapiiriä ja työyhteisöä koskevissa väitteissä

Vähiten vaihtelua ryhmien keskiarvojen välillä oli väittämässä, joissa kysyttiin mielipidettä työpaikan työilmapiirin avoimuudesta, työpaikan yhteishenkeen ja työyhteisön sisäisen tiedonkulun avoimuuteen. Vastaajat olivat kokeneet hyvin samanmielisesti palautteen saamisen työkavereilta kuin myös sen, että työyhteisön työmoraali koettiin hyväksi.

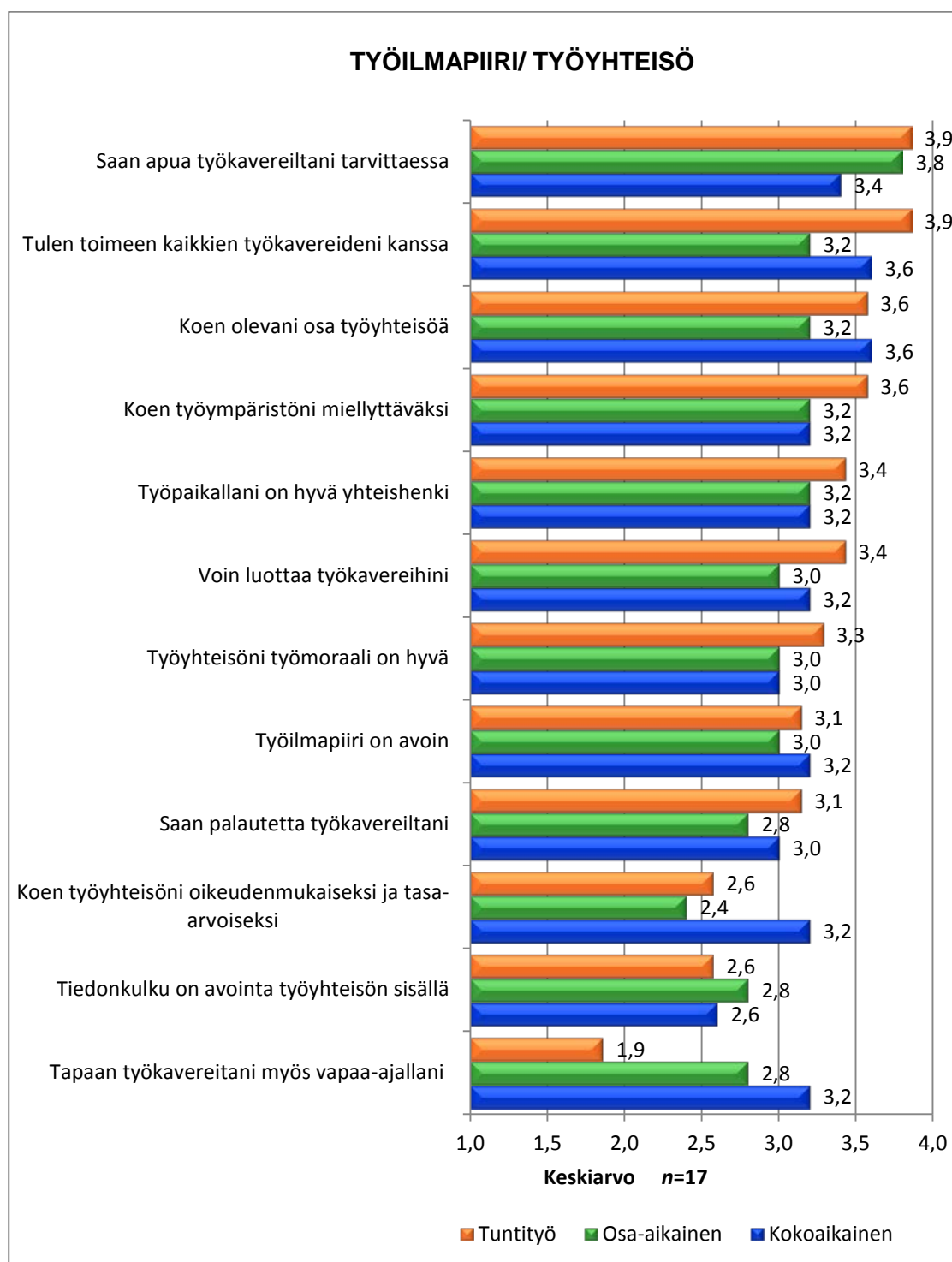
Eniten vaihtelua ryhmien välillä keskiarvoissa sai aikaan väittämä työkavereiden tapaaminen vapaa-ajalla. Tulosten mukaan vähiten työkavereitaan tapasivat tuntityötä tekevät työntekijät (ka 1,9) kun taas kokoaikaiset tapaavat silloin tällöin työkaverei-



taan työn ulkopuolella. Osa-aikaisten työntekijöiden keskiarvo tässä väittämässä oli 2,8.

Seuraavaksi eniten vaihtelua ryhmien välillä keskiarvoissa oli seuraavissa väittämistä: *"koen työyhteisöni oikeudenmukaiseksi ja tasa-arvoiseksi"* ja *"tulen toimeen kaikkien työkavereideni kanssa"*. Osa-aikaiset työntekijät kokivat eniten puutteita työyhteisön sisällä oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisuuden toteutumisessa (ka 2,4), myös tuntityötä tekevät olivat melkein samaa mieltä tästä väittämästä (ka 2,6). Tuntityötä tekevät työntekijät kokivat tulevansa erittäin hyvin toimeen kaikkien työkavereiden kanssa, kokoaikaiset työntekijät tulivat kohtalaisen hyvin toimeen kaikkien kanssa (ka 3,6) ja osa-aikaiset työntekijät jokseenkin hyvin (ka 3,2).

Seuraavassa kuviossa (14) havainnollistetaan mielipiteiden keskiarvoa työilmapiiriä ja työyhteisöä koskevista väitteistä työsuhteen muotojen mukaan esitettynä.



KUVIO 14. Työsuhteen mukaan luokiteltujen mielipiteiden keskiarvo työilmapiiriä ja työyhteisöä koskevista väitteistä

### *Avoim kysymys*

Työilmapiiriin ja työyhteisöön liittyvään avoimeen kysymykseen (kysymys 51) vastasi 10 työntekijää.

Työilmapiiriin ja työyhteisöön liittyvässä avoimessa kysymyksessä *”Miten sinun mielestäsi työilmapiiriä tulisi kehittää?”*, kehittämis ehdotuksena nousi selvästi esille itse työhön liittyvistä tekijöistä työnkierto, vaihtelevammat työtehtävät, palautteen antaminen, kiitos ja kannustus. Yhteinen tekeminen (esimerkiksi illanvietot ja tapahtumat) oli mainittu useammassa vastauksessa. Työilmapiiriä kehittävänä asiana mainittiin mm. avoimuus asioista puhuttaessa, työntekijöiden ja työtehtävien arvostaminen samantarvoisena. Tämän aihealueen avoimen kysymyksen vastaukset on koottu liitetiedostoon työn loppuun (liite 4, taulukko 3).

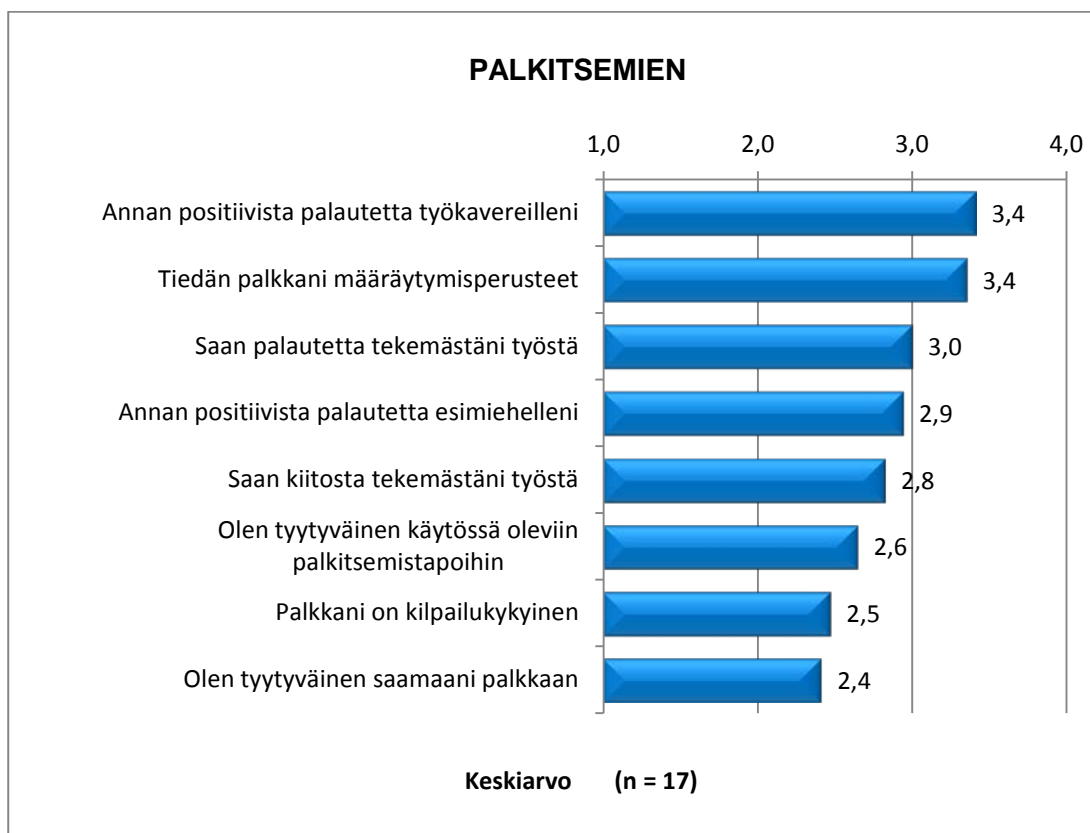
### 6.5 Palkitseminen

Palkitsemiseen liittyvät kysymykset on jaettu kahteen ryhmään, ensimmäisen kysymysryhmän tarkoituksena on selvittää, ovatko työntekijät tyytyväisiä palkkaukseensa ja sen kilpailukykyyn. Lisäksi tarkoituksena on selvittää palautteen palkitsevuutta. Palkitsemisen toinen osa käsittelee sitä, kuinka palkitsevina työntekijät kokevat mainitut palkitsemiskeinot.

Vastauksissa on keskiarvojen perusteella havaittavissa, että myönteistä palautetta annetaan työkavereille kohtalaisen hyvin, kun taas esimiehelle palautetta ei anneta yhtä paljon. Palkan määräytymisperusteet ovat selvillä kohtalaisen hyvin suurimmalle osalle työntekijöistä (ka 3,4). Palautteen saaminen työstä oli vain kohtalaisella tasolla (ka 3,0).

Väittämä *”olen tyytyväinen saamaani palkkaan”* sai matalimman keskiarvon 2,4. Tämä kertoo siitä, että työntekijät ovat tyytymättömiä palkkansa suuruuteen ja sitä ei myöskään koeta kovin kilpailukyisenä. Suurin osa vastaajista oli tyytymätön nykyisiin palkitsemismenetelmiin, myös kiitoksen saaminen työstä koettiin vähäiseksi.

Seuraavassa kuviossa (15) havainnollistetaan kaikkien vastaajien mielipiteitä palkitsemista koskevissa väitteissä keskiarvojen mukaan esitettynä.



KUVIO 15. Kaikkien vastaajien mielipiteiden keskiarvo palkitsemista koskevissa väitteissä

Vastausten mukaan vähiten vaihtelua ryhmien välillä keskiarvoissa oli väittämässä ”*Tiedän palkkani määräytymisperusteet*”, mikä kertoo siitä, että kaikki työsuhteen muodosta riippumatta kokivat tämän väittämän hyvin samalla tavalla. Seuraavaksi vähiten keskiarvot vaihtelivat väittämässä ”*annan positiivista palautetta työkavereilleni*”.

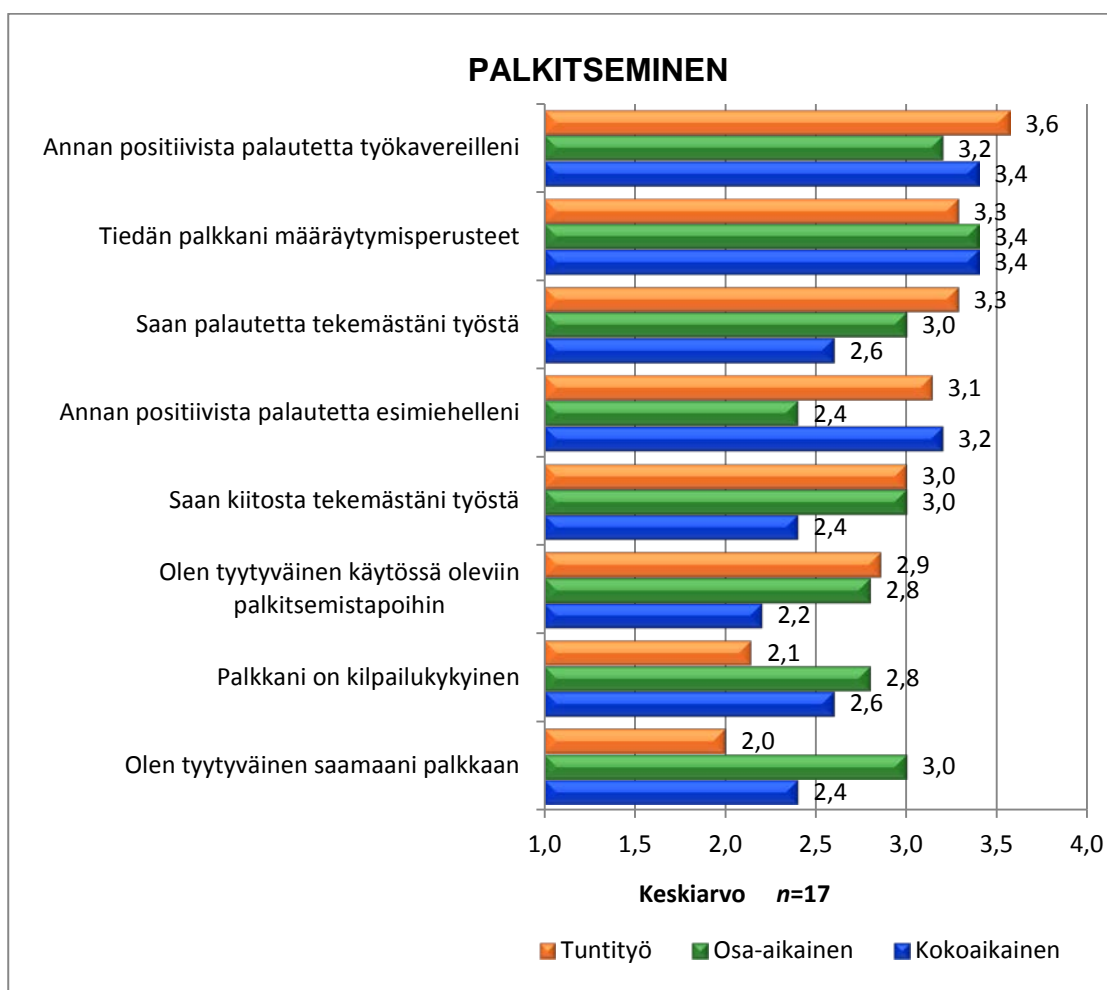
Eniten vaihtelua ryhmien välillä oli väittämässä ”*olen tyytyväinen saamaani palkkaan*”. Tuntityötä tekevät työntekijät olivat eniten tyytymättömiä palkkaansa, heidän vastusten keskiarvo oli alin: 2,0. Myös kokoaikaiset työntekijät olivat melko tyytymättömiä palkkansa suuruuteen (ka 2,4) ja osa-aikaisetkaan eivät olleet kovin tyytyväisiä palkkaansa (ka 3,0).

Seuraavaksi eniten vaihtelua ryhmien välillä keskiarvoissa oli väittämässä, jotka käsitelivät mielipiteitä positiivisen palautteen antamisesta esimiehelle, palautteen saamisesta työstä, palkan kilpailukykyistä ja tyytyväisyydestä nykyisiin palkitsemiskeinoihin.

Palautetta esimiehelle jonkin verran antoivat kokoaikaiset (ka 3,1) ja tuntityötä tekevät työntekijät (ka 3,2), heidän keskiarvonsa tässä väittämässä olivat hyvin lähellä toisiaan. Vähiten positiivista palautetta esimiehelle antoivat osa-aikaiset työntekijät (ka 2,4). Palautteen saaminen työstä koettiin kokoaikaisten osalta vähäisenä (ka 2,6), osa-aikaa tekevät työntekijät kokivat saavansa hieman kokoaikaisia työntekijöitä enemmän palautetta työstään (ka 3,0) ja tuntityötä tekevät saivat mielestään palautetta kohtalaisesti (ka 3,3). Palkan kokeminen kilpailukykyisenä sai alhaisimman keskiarvon: 2,1 tuntityöläisiltä, myöskään kokoaikaiset (ka 2,6) ja osa-aikaiset työntekijät eivät juurikaan kokeneet palkkaansa kilpailukykyisenä (ka 2,8).

Nykyiset palkitsemistavat oli koettu myös eri tavalla, vähiten tyytyväisyyttä oli kokoaikaisten työntekijöiden keskuudessa (ka 2,2), osa-aikaiset ja tuntityötä tekevät olivat hekin vain kohtalaisen tyytyväisiä palkitsemiskeinoihin, he olivat hyvin samanmielisiä tämän väittämän suhteen.

Seuraavassa kuviossa (16) havainnollistetaan mielipiteiden keskiarvoa palkitsemista koskevista väitteistä työsuhteen muotojen mukaan esitettynä.

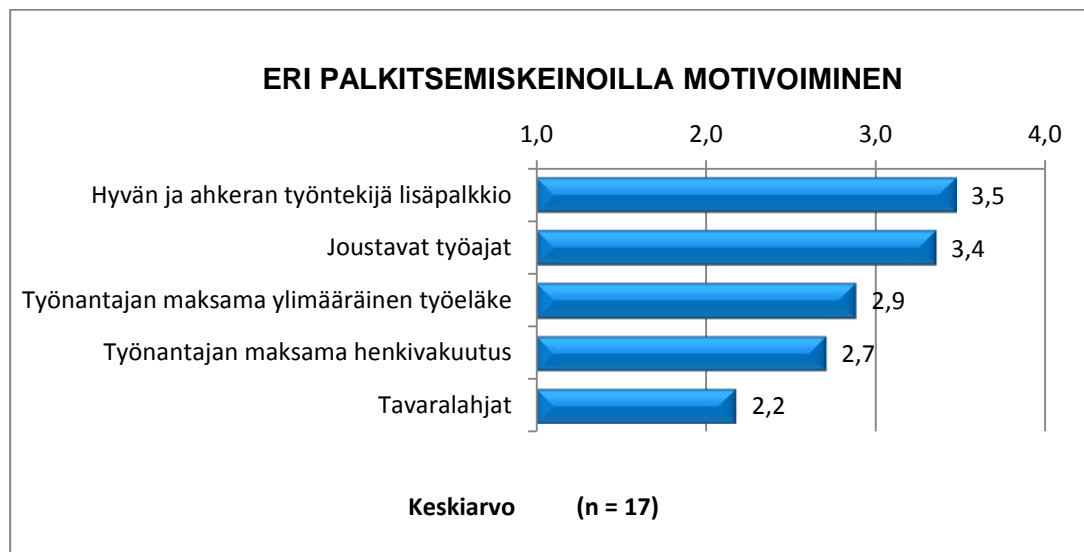


KUVIO 16. Työsuhteen mukaan luokiteltujen mielipiteiden keskiarvo palkitsemista koskevista väitteistä

### *Eri palkitsemiskeinoilla motivoiminen*

Palkitsemiskeinoista kohtalaisen hyvin motivoivana keskiarvojen perusteella voi pitää hyvän ja ahkeran työntekijän lisää ja joustavia työaikoja. Työntajan maksama ylimääräinen työeläke motivoisi vain kohtalaisesti työntekijöitä. Matalimman keskiarvon perusteella (ka 2,2) tavaralahjat motivoisivat palkitsemiskeinona vähiten.

Seuraavassa kuviossa (17) havainnollistetaan kaikkien vastaajien mielipiteitä eri palkitsemiskeinoilla motivoimista koskevista väitteistä keskiarvojen mukaan esitettynä.

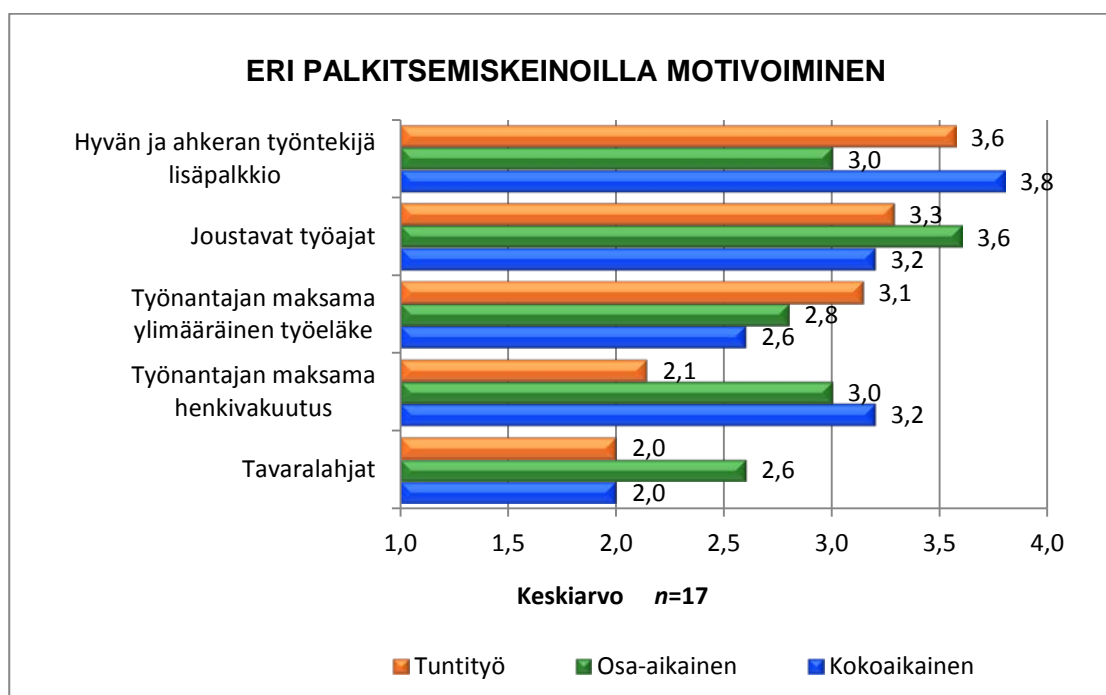


KUVIO 17. Kaikkien vastaajien mielipiteiden keskiarvo eri palkitsemiskeinoja koskevista väitteistä (1=ei laisinkaan, 2= melko vähän, 3= melko paljon, 4= paljon)

Eniten samanmielisiä palkitsemiskeinoissa oltiin joustavien työaikojen kanssa. Joustavia työaikoja arvostivat eniten osa-aikaiset työntekijät (ka 3,6), suurin piirtein saman verran joustavia työaikoja arvostivat niin kokoaikaiset (ka 3,2) ja tuntityötä tekevät työntekijät (ka 3,3).

Suurin vaihtelu ryhmien välillä esiintyi keskiarvoissa työnantajan maksaman henkivakuutuksen ja hyvän ja ahkeran työntekijän lisäpalkkion maksamiseen liittyvien väittämien kohdalla. Kokoaikaiset ja osa-aikaiset työntekijät arvostaisivat työnantajan maksamaa henkivakuutusta melko paljon, kun taas tuntityötä tekevät työntekijät eivät juurikaan tätä arvostaisi. Hyvän ja ahkeran työntekijän lisäpalkkiota arvostaisivat paljon kokoaikaiset työntekijät (ka 3,8), myös tuntityötä tekevät työntekijät arvostaisivat tätä palkitsemismuotoa kohtuullisen paljon (ka 3,6). Osa-aikaisten työntekijöiden keskuudessa tätä myös arvostettaisiin melko paljon (ka 3,0).

Seuraavassa kuviossa (18) havainnollistetaan mielipiteiden keskiarvoa eri palkitsemiskeinoilla motivoimiseen koskevilla väitteillä työsuhteen muotojen mukaan.



KUVIO 18. Työsuhteen mukaan luokiteltujen mielipiteiden keskiarvo eri palkitsemiskeinoja koskevilla väitteillä

#### *Avoimet kysymykset:*

Palkitsemiseen liittyvään avoimeen kysymykseen (kysymys 65) vastasi 10 työntekijää ja toiseen tämä aihealueen avoimeen kysymykseen (kysymys 66) vastasi 10 työntekijää.

Tämän aihealueen ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä *"Mikä olisi mielestäsi peruste hyvän ja ahkeran työntekijän lisän maksamiselle?"* korostui ahkeruus, työn erinomainen hoitaminen ja ripeys. Toisten auttaminen oli useamman vastaajan mielestä myös peruste hyvän ja ahkeran työntekijän lisän maksamiselle. Työntekijän joustavuus ja huolellisuus työssään ja esimerkiksi osaston tulokseen perustuva lisä koettiin muutaman työntekijän mielestä hyväksi perusteeksi. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, ettei lisää tulisi maksaa lainkaan, sillä kaikkien pitäisi olla ahkeria ja hyviä työssään, myös lisän perustelu koettiin yhden vastaajan mielestä hankalaksi. Jos lisä maksettaisiin osaston tuloksen mukaan, menisi se vain osastonhoitajille ja muilla työntekijöillä ei olisi mahdollisuutta tämän lisän saamiseen. Tämän avoimien kysymyksen vastaukset on koottu liitetiedostoon työn loppuun (liite 4, taulukko 4).



Toisessa avoimessa kysymyksessä *”Millaisia palkitsemiskeinoja toivoisit?”* nousi esille voimakkaimmin palautteen ja kiitoksen saaminen. Seuraavaksi eniten kannatusta saivat rahallinen palkitseminen, tavaralahjat ja hyvinvointiin liittyvät lahjakortit (hieronta, kosmetologi). Tämän avoimen kysymyksen vastaukset on koottu liitetiedostoon työn loppuun (liite 4, taulukko 5).

## 6.6 Esimiestyö

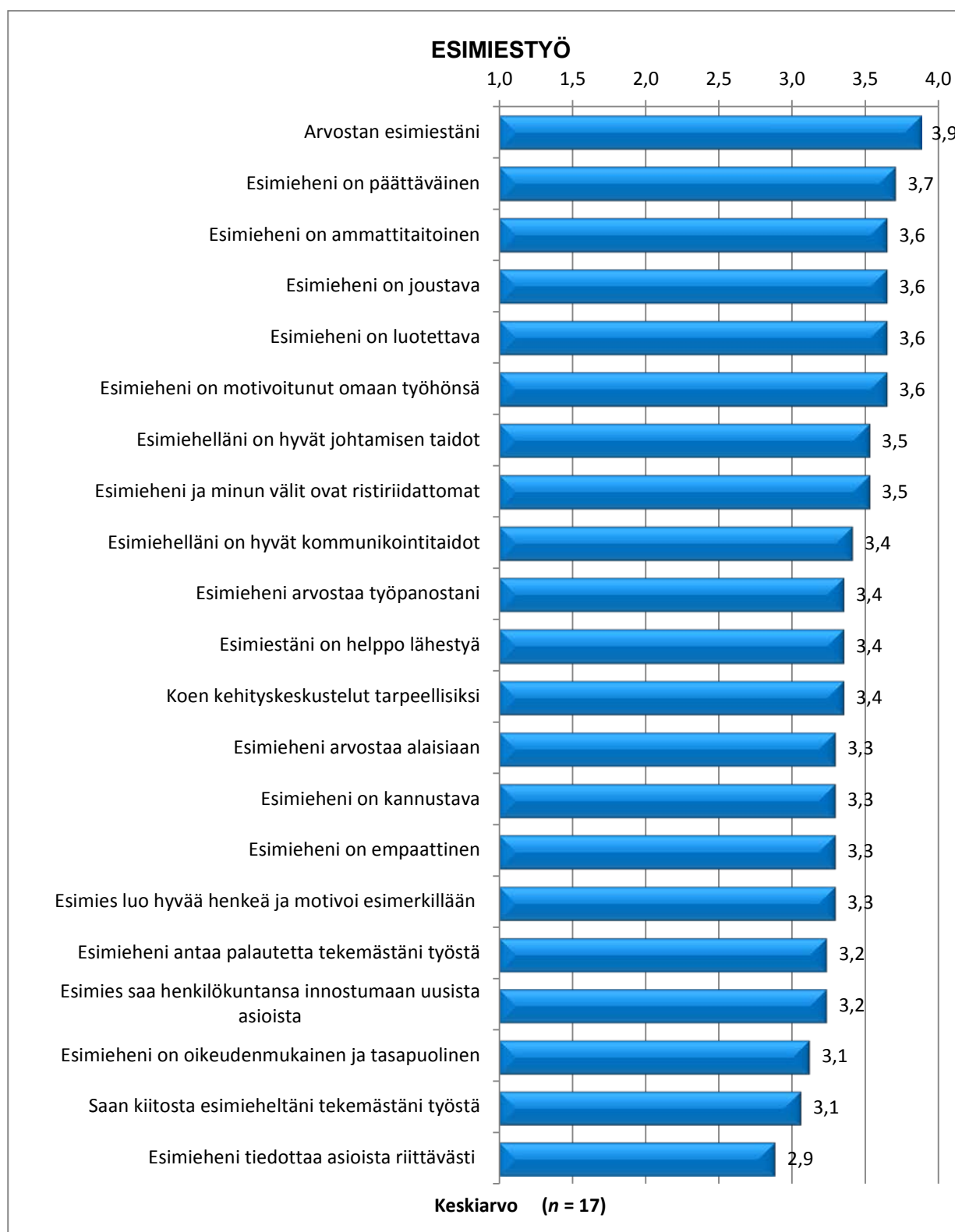
Tämän aihepiirin väittämien avulla selvitettiin miten työntekijät ovat kokeneet esimiestyön toteutumisen.

Kohdeyrityksessä esimiehen kunnioitus on erittäin korkealla tasolla (ka 3,9) ja esimies koettiin olevan ammattitaitoinen, joustava, luotettava ja päättäväinen. Esimies koettiin myös olevan melko hyvin motivoitunut omaan työhönsä (ka 3,6). Väittämät *”esimiehelläni on hyvät johtamisen taidot”* ja *”esimieheni ja minun välit ovat ristiriidattomat”* saivat keskiarvon 3,5. Tämän mukaan suurin osa työntekijöistä pitää esimiehen johtamistaitoja kohtalaisen hyvinä ja henkilöstön ja esimiehen välit koetaan lähes ristiriidattomina.

Matalimman keskiarvon 2,9 esimiestyössä sai asioista koskeva tiedottaminen. Tämä kertoo siitä, että henkilöstö kokee viestinnän olevan puutteellista. Esimiehen kiitoksen antaminen työstä ja esimiehen oikeudenmukaisuus sai keskiarvon 3,1. Tästä voi päätellä, että työntekijät kaipaavat esimieheltään enemmän kiitosta hyvin tehdystä työstä ja oikeudenmukaisempaa ja tasapuolisempaa kohtelua.

Kohtalaisen keskiarvon 3,2 saivat väittämät, jotka koskevat esimiehen kykyä innostaa henkilöstöä työtehtäviin ja palautteen antamista tehdystä työstä. Palautteen antaminen on yksi tärkeimpiä motivoinnin keinoja. Tämän avulla myös saadaan kuva siitä, onko tekeminen ollut tavoitteiden mukaista ja jos siinä on kehittämistä, palautteen avulla saadaan tietoa siitä mihin suuntaan sitä tulee kehittää.

Seuraavassa kuviossa (19) havainnollistetaan kaikkien vastaajien mielipiteitä esimiestyötä koskevissa väitteissä keskiarvojen mukaan esitettynä.

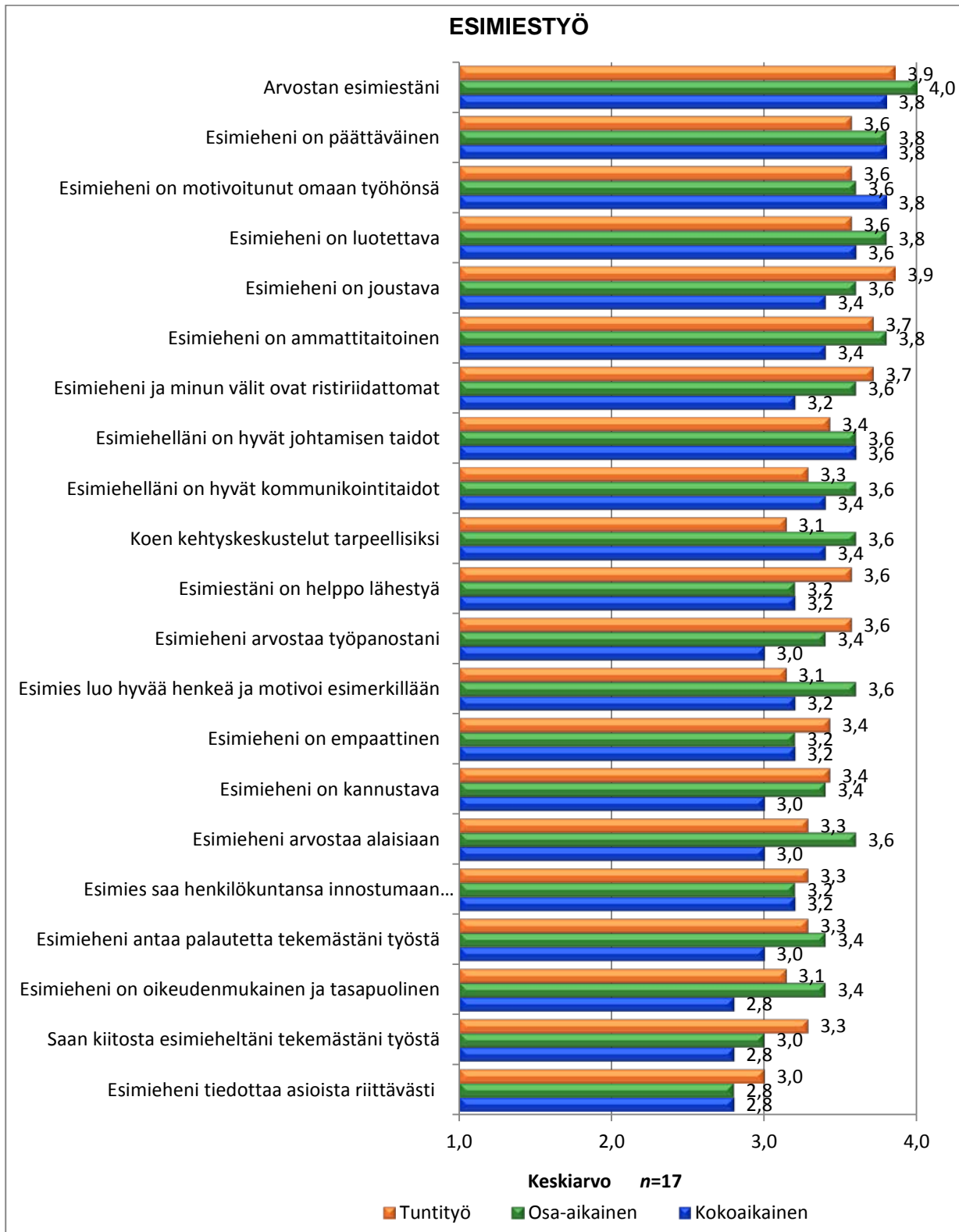


KUVIO 19. Kaikkien vastaajien mielipiteiden keskiarvo esimiestyötä koskevissa väitteissä

Esimiestyötä kuvaavasta kuviosta (kuvio 20) voidaan havainnoida, että esimiestyökentelystä kokonaisuudessaan oltiin työsuhteiden mukaan luokiteltuna hyvin samankielisiä, eli suurin osa esimiestyötä koskevissa väittämässä erosivat keskiarvoiltaan erittäin vähän toisistaan riippumatta siitä, mikä oli työntekijä työsuhteen muoto.

Väittämät, joissa oli eniten vaihtelua keskiarvoissa ryhmien välillä, liittyviä esimiehen arvostukseen työntekijöitään ja heidän työpanostaan kohtaan kuin myös esimiehen oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen työntekijöitä kohtaan. Tässä oli huomattavissa se, että huonoimman keskiarvon näissä kaikissa väitteissä sai koko-aikaisten työntekijöiden mielipide. Monen väittämän kohdalla koko-aikaiset ja osa-aikaiset työntekijät kokivat väittämät samalla tavalla, tämä ilmenee kuviossa keskiarvojen esiintymisenä samansuuruisena.

Seuraavassa kuviossa (20) havainnollistetaan mielipiteiden keskiarvoa esimiestyötä koskevista väitteistä työsuhteen muotojen mukaan esitettynä.



KUVIO 20. Työsuhteen mukaan luokiteltujen mielipiteiden keskiarvo esimiestyötä koskevista väitteistä

## 6.7 Tulosten analysointi ja johtopäätökset

Työmotivaatiota käsittelevissä väittämissä ilmeni, että kohdeyrityksen työntekijöistä suurin osa oli motivoitunut työhönsä ja sitoutuminen työhön oli korkealla tasolla. Työmotivaatiotutkimusten mukaan motivoitunut henkilö on valmis ponnistelemaan muita enemmän, hän sitoutuu työtehtäviinsä ja työyhteisöön, keskittyy paremmin ja suoriutuu työtehtävistään laadukkaammin. Työntekijän työmotivaatiolla on myös tärkeä rooli yrityksen näkökulmasta työn tuottavuudessa ja tätä kautta yrityksen menestymisessä. Työntekijöiden hyvä työmotivaatio heijastuu myös palvelutapahtumaan, se luo yritykselle arvokkaan kilpailukeinon: kilpailijoita paremman asiakaspalvelun laadun.

Työn ja yksityiselämän sovittaminen koettiin haastavaksi. Tästä voi päätellä, että työvuorot kaupan aukioloajoista johtuen muodostuvat sellaisiksi, että on haasteellista sovittaa yksityiselämää ja työtä näiden puitteissa. Tämä korostunee perheellisillä, pienten lasten vanhemmilla. Tätä tilannetta helpottaa kuitenkin se, että työntekijöiden toiveita työvuoroja tehdessä kuunnellaan hyvin.

Yksittäisten vastausten tarkastelu väitteeseen: *"työmotivaationi on parantunut viime aikoina"*, kertoo siitä, että se on pysynyt suurimmalla osalla työntekijöistä lähes muuttumattomana ja he ovat työskennelleet varsin motivoituneena jo pidemmän aikaa. Väite perustuu siihen, että työmotivaatio kaikkien vastaajien mukaan koettiin hyväksi tutkimushetkellä.

Huomiota herätti tämän aihepiirin kohdalla se, että kokoaikaisten työntekijöiden keskiarvot saivat työsuhteen mukaan luokitelluissa vastauksissa melkein jokaisen väittämän kohdalla suurimman keskiarvon.

Vastausten mukaan työntekijät arvostivat itseään niin ihmisenä kuin työntekijänä, myös työn arvostus oli korkealla tasolla. Yksilön asenteet omasta itsestään vaikuttavat motivaatioon ja työsuoritukseen. Työntekijän kokiessa onnistumista työssään oman osaamisensa vuoksi, ponnistelu työn eteen nousee ja tällöin myös suoritustaso nousee. Tästä seuraa positiivisen minäkuvan vahvistuminen.

Avoimissa kysymyksissä ilmeni motivaatiota parantavana tekijöinä palaute, työtoverit ja asiakkaat. Motivaatiota heikentävinä tekijöinä tuli esille työhön itseensä liittyviä ominaisuuksia, kuten työn raskaus. Palautteenannon vähäisyys työstä, selän takan

tapahtuva juoruilu muista työntekijöistä, riidat ja erimielisyydet työyhteisössä koettiin myös heikentävän motivaatioita.

Työn ominaisuuksia käsittelevissä väittämissä vastauksista selvisi, että kaikkien vastausten perusteella työntekijät olivat kohtalaisen tyytyväisiä työn mielekkyyteen, vaihtelevuuteen, monipuolisuuteen, vastuullisuuteen ja itsenäisyyteen. Nämä tekijät liittyvät sisäisen motivaation ylläpitoon ja ovat myös erittäin keskeisiä työmotivaatioita synnyttäviä tekijöitä. Näiden väittämien kohdalla kokoaikaiset työntekijät kokivat työnsä hyvin vastuullisena, itsenäisenä ja haasteellisena, he kokivat myös, että heillä on paljon vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä suorittamiseen. He olivat myös hyvin tyytyväisiä tekemiinsä työtuntimääriin. Tästä voi vetää johtopäätöksen, että näiden väittämien osalta kokoaikaisilla työntekijöillä on edellytykset hyvään työmotivaatioon. Näiden samojen väittämien osalta tuntityötä tekevät työntekijät olivat kohtalaisen tyytyväisiä, kun taas osa-aikaiset työntekijät olivat näiden väitteiden kohdalla kaikkein tyytymättömmimpiä. He olivat vain jokseenkin tyytyväisiä tai kokivat jopa huonot mahdollisuudet omiin vaikutusmahdollisuuksiin työtehtäviensä suorittamisessa. Tämä saattaa johtua siitä, että heille on muodostunut kokemus siitä, ettei heille anneta tarpeeksi vastuullisia ja itsenäisiä työtehtäviä. Osastonvastaavat hoitavat pääsääntöisesti juuri ne tehtävät, jotka tarjoavat vastuuta, itsenäisyyttä, monipuolisuutta ja vaihtelevuutta. Osa-aikaisten työntekijöiden sisäinen motivaatio todennäköisesti vahvistuisi, mikäli he saisivat kokemuksen oman työnsä merkityksellisyydestä esimerkiksi työnkuvien laajentamisen kautta ja saisivat näin paremmin hyödyntää omia vahvuuksiaan.

Selkeä näkemys työn tavoitteista kokonaisuudessaan oli kohtuullisen hyvällä tasolla. Hyvin ja selkeästi työlle muotoillut tavoitteet vaikuttavat motivoivasti tai ainakin säilyttävät ja vahvistavat työntekijän motivaatiota. Paras tulos työmotivaatiossa saavutetaan siten, että tavoitteet muotoillaan työntekijän kanssa yhdessä. Tuntityötä tekevillä työntekijöillä kokemus selkeistä tavoitteista oli korkein. Tämä selittyy sillä, että he usein ovat iltakassoja ja heidän työnkuva ja työn tavoitteet ovat hyvin selkeät. Riittävän perehdyttämisen saaminen on ensiarvoisen tärkeää työsuhteen alussa ja vastausten mukaan työntekijät ovatkin saaneet melko hyvän perehdyttämisen.

Työlle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen koettiin kaikkien vastaajien osalta kohtalaisen hyvänä. Kokoaikaiset työntekijät kokivat tämän väittämän kohdalla saavuttavansa asetetut tavoitteet vain kohtalaisesti ja tuntityötä tekevät työntekijät kokivat saavuttavansa tavoitteet työlleen parhaiden eli kohtalaisen hyvin. Työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamatta jääminen vaikuttaa työmotivaatioon epäedullisesti. Tämä

tulisi selvittää esimerkiksi palaverissa tai viimeistään kehityskeskustelussa, jotta pystytään arvioimaan, onko tavoitteet asetettu realistisesti. Voidaanko osaston tavoitteiden saavuttaminen varmistaa, jolloin jokaisen työntekijän työpanos on sopivan suuruisen, eli keneltäkään ei vaadita liikaa tai liian vähän ja on otettu huomioon se, mihin työtehtävään kukin on sopivin ja pätevin.

Huomioitavaa oli se, että mahdollisuudet vaikuttaa työn sisältöön koettiin melko huonoina. Motivaatioteorioiden mukaan työntekijän motivaatio paranee työtään kohtaan jos hänellä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Sisällöllisesti työ tulisikin järjestää niin, että se sisältää mielekkäitä työkokonaisuuksia ja työvaiheita. Työntekijälle tulisi tarjota mahdollisuuksien mukaan vapaus valita työmenetelmät, jolloin hänelle tulee tunne siitä, että hän omalta osaltaan ohjaa prosessia kohti asetettuja tavoitteita. Itsenäisyyden tarpeita tyydyttää vastuun antaminen suunnittelusta. Työn sisältöön voidaan vaikuttaa esimerkiksi palavereiden kautta, jossa jokaiselle annetaan selkeät tavoitteet ja työnkuvat, joiden mukaan jokainen mahdollisimman itsenäisesti voi suorittaa työtehtävänsä. Tätä kautta työntekijälle syntyy kokemus vaikutusmahdollisuudesta oman työnsä sisältöön.

Työssä etenemisen mahdollisuudet koettiin melko huonona. Kaupan alalla on mahdollisuuksia edetä uralla samalla tavalla kuin millä muullakin alalla. Usein on kiinni työntekijän omasta aktiivisuudesta ja viitseliäisyydestä, onko valmis kouluttautumaan esimerkiksi työn ohella. K-instituutti tarjoaa paljon mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan. Toki myös sen hetkinen elämäntilanne voi tähän vaikuttaa, pienten lasten vanhemmilla ei välttämättä ole aikaa työn ohella tapahtuvaan kouluttautumiseen ja taloudellinen tilanne ei kaikilla anna mahdollisuutta jäädä kokopäiväiseksi opiskelijaksi.

Huomiota herätti tämän aihepiirin kohdalla se, että kuviossa, joka oli luokiteltu työsuhteen mukaan, kokoaikaisten työntekijöiden keskiarvot saivat melkeinpä jokaisen väittämän kohdalla suurimman keskiarvon.

Työilmapiiriä ja työyhteisöä käsittelevien väittämien mukaan tuloksista voi päätellä, että työyhteisö tyydyttää työntekijöiden sosiaalisia tarpeita melko hyvin. Vapaan sanan kommentoissa kuitenkin yhden työntekijän mielestä työilmapiiri on muuttunut negatiiviseksi viimeisen puolen vuoden aikana, työyhteisöstä koetaan puuttuvan entisenlainen nauru ja huumori. Tulosten mukaan työyhteisössä autetaan toinen toisiaan melko hyvin, työntekijät tulevat toimeen keskenään melko hyvin ja työntekijät kokevat kuuluvansa työyhteisön jäseniksi. Myös työpaikan yhteishenki ja luottaminen

työkavereihin koettiin kohtalaisen hyväksi. Aiemmassa avoimessa kysymyksessä työmotivaatiota parantavana seikkana mainittiin useammassa vastauksessa työkaverit, myös tämä puoltaa työpaikan yhteishengen kokemista melko hyvänä. Vapaan sanan kommentissa tuli ilmi kassahenkilökunnan yhteishengen parantuminen viimeksi pidetyn palaverin jälkeen.

Työilmapiiri koettiin kokonaisuudessaan kohtalaisen avoimeksi ja tämän väittämän kohdalla oltiin työsuhteen muodosta huolimatta hyvin samanmielisiä. Avoimessa kysymyksessä tuli ilmi, että työilmapiiriä haluttiin kehittää avoimempaan suuntaan asioista puhuttaessa.

Työilmapiiriä huonontavana tekijänä voi tulosten mukaan pitää sitä, että työntekijöiden kokemus työyhteisön oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvoisuudesta oli vain kohtalaisella tasolla. Avoin tiedonkulku työyhteisön sisällä koettiin melko huonona, tämä saattaa asettaa työntekijät hyvin eriarvoiseen asemaan. Tämä tuli esille myös vapaan sanan kommentissa, tiedottamisen tehostamiseen toivottiin parannusta. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oikeus saada työtään ja työyhteisöään koskevaa tietoa. Jos joku huomaa olevansa tiedottamisen ulkopuolella, aiheuttaa tämä voimakkaita epäoikeudenmukaisuuden ja syrjään jäämisen tunteita. Avoimessa kysymyksessä työilmapiirin kehittämisehdotuksena nousivat voimakkaimmin esille vaihtelevammat työtehtävät (työn kierto ja tiimityön toteutuminen kaikille), samanarvoisuus, palautteen antaminen, kiitos ja kannustus. Palautteella on erittäin tärkeä merkitys, sillä palaute ylläpitää ja vahvistaa työntekijän työmotivaatiota.

Teorian mukaan työyhteisön pitäisi pystyä tyydyttämään yksilön arvostuksen tunteita, tulosten mukaan työntekijät pitivät työyhteisössä kehittämisen kohteena kaikkien työntekijöiden ja työtehtävien arvostamista samanarvoisena, tämän mukaan työyhteisö ei tyydytä täysin kaikkien työntekijöiden arvostuksen tunteita. Arvostamisen tunteeseen voi vaikuttaa ottamalla työntekijän mukaan entistä enemmän hänen työtehtäviään koskevissa päätöksissä. Tämä lisää työntekijöiden työmotivaatiota, he kokevat itsensä arvokkaiksi ja tuntevat itsensä osaksi organisaatiota. Yhdessä suunnittelemisellä mitä ilmeisimmin vaikutettaisiin positiivisesti myös työilmapiirin avoimuuteen.

Suurin ero työsuhteen mukaan luokittelussa vastauksissa tuli väittämän kohdalla, jossa kysyttiin mielipidettä työkavereiden tapaamiseen vapaa-ajalla. Tuntityötä tekeville työntekijöillä työkavereiden tapaaminen vapaa-ajalla oli vähäisistä. Tämä voi johtua siitä, että he ovat työpaikalla enimmäkseen esimerkiksi iltaisin tai viikonloppui-



sin, näin heille ei ehdi syntyä kiinteää suhdetta toisiin työntekijöihin. Tällöin he tällöin tapaavat enimmäkseen vain toisia tuntityötä tekeviä, jolloin niin sanotut vakinaiset työntekijät jäävät heille hieman vieraksi.

Tulokset palkitsemista käsittelevien väittämien mukaan kertoi sen, että palkkaan ja sen kilpailukykyyn oltiin kaikkein tyytymättöimpiä. Palkkauksella on vaikutusta työmotivaatioon, jos työntekijä kokee saamansa palkan suhteessa työpanokseensa riittävänä, nostaa tämä työmotivaatiota ja päinvastoin palkan kokeminen riittämättömänä suhteessa työpanokseen, laskee työmotivaatiota.

Kaupan alan työehtosopimuksen mukaan myyjän tuntipalkka ensimmäisenä vuonna on noin 10 €/h ja kuukausipalkka on noin 1600 €/kk. Työehtosopimus määrittelee kaupan alan palkat ja jokaisen työnantajan päätettävissä on, maksaako korkeampaa palkkaa kuin mitä työehtosopimuksessa määrittelee. Palkan kilpailukykyisyyttä arvioi-  
dessa on otettava huomioon se, että vertailu tehdään juuri samaa työtä tekeviin työntekijöihin. Myyjän palkkaus riippuu alasta, jolla työskentelee. Palkkaus voi vaihdella, esimerkiksi kodinkoneliikkeen myyjä voi saada erisuuruista palkkaa kuin päivittäistavarakaupan myyjä. Tyytymättömyys palkkaukseen Herzbergin kaskifaktoriteorian mukaan vaikuttaa työtyytymättömyyteen (hygieniatekijä). Palkkaukseen tyytymättömyyttä ja sen syitä tulisi purkaa esimerkiksi kehityskeskusteluissa, jotta voidaan arvioida palkkauksen perusteita ja siitä syntyviä erilaisia mielipiteitä ja kokemuksia.

Nykyisiin palkitsemistapoihin ei oltu kovin tyytyväisiä. Kokoaikaiset työntekijät olivat näihin tyytymättöimpiä. Tällä hetkellä palkitsemiskeinoina toimivat henkilökunnan alennus kaupasta ostettaviin tuotteisiin, liikuntakeskus Fressin kuukausikortti (20 €/kk) ja osastovastaaville maksettava tilausvastuulisä. Avoimessa kysymyksessä tuli voimakkaimmin esille palkitsemien muotona palautteen ja kiitoksen saaminen ja rahallinen palkitsemisen ja lahjakortit esimerkiksi kosmetologille tai hierojalle. Palkitsemisen kokonaisuutta voi näiden tulosten perusteella kehittää vastaamaan enemmän työntekijöiden toiveita. Palkitsemisen on oltava avointa, oikeudenmukaista ja se on rakennettava siten, että se palvelee sekä työnantajaa että työntekijää. Esimerkiksi tulospalkkaus voisi toimia motivoivana tekijänä. Tulospalkkausjärjestelmää luotaessa on mietittävä tarkkaan millä ja millaisilla mittareilla tulosta mitataan ja onko tavoitteissa välitavoitteita vai yksi korkeammalla oleva tavoite. Porrastettu tulospalkkausjärjestelmä on ilmeisesti motivoivin. Tulostavoitteet tulee olla realistisesti asetettuja, tavoitetasojen noustessa myös tulospalkkio nousee (palkkion määrä on suhteutettu tulostavoitteisiin). Välitavoitteiden saavuttamisesta palkitaan ja tämä motivoi seuraavan

tavoitetason saavuttamiseen. Yrityksen tulospalkkausjärjestelmä onnistuakseen sitouttaa niin työntekijän ja kauppiaan.

Esimiestyöllä on suuri vaikutus työntekijän työmotivaatioon, esimiehen tehtäviä on työntekijöiden motivaation tukeminen ja ylläpitäminen. Esimiehen on tärkeää tuntea motivaatioon liittyvät prosessit ja ymmärtää, mitkä asiat ja seikat siihen vaikuttavat, jotta hän voi mahdollistaa ja edesauttaa alaiensa työmotivaation ylläpitämisen ja tukemisen. Oman henkilökunnan tuntemus auttaa löytämään juuri työntekijöitä motivoivat seikat heidän työssään ja työympäristössään.

Esimiestyö on tulosten mukaan kohtalaisen hyvällä tasolla, tutkimuksen tulosten perusteella esimies täyttää kohtalaisen hyvin seuraavat hyvän esimiehen ominaisuudet: päättäväisyyden, ammattitaitoisuuden, joustavuuden ja luotettavuuden. Esimiehen arvostus oli korkealla tasolla ja lähes samaa mieltä olivat kaikki työntekijät työsuhteen muodosta riippumatta. Esimiestyötä koskevat väittämät olivat suurimmaksi osaksi joko kohtalaisen hyvällä tai hyvällä tasolla.

Tyytymättömyimpiä esimiestyössä oltiin asioiden tiedottamiseen, kiitoksen saamisen tehdystä työstä, kokemukseen esimiehen oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta ja palautteen antoon. Näihin asioihin tulisi kiinnittää tulevaisuudessa huomiota. Palautteen avulla mahdollistetaan työn onnistumisen ja mielekkyyden kokemukset, työn kehittäminen ja virheiden korjaaminen. Palaute rakentaa yhteistyötä ja luottamusta työntekijän ja esimiehen välille ja toimii motivaation lähteenä työntekijälle. Työmotivaatiota parannettaessa pyritään vahvistamaan myönteisesti motivaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä vähentämään kielteisesti motivaatioon vaikuttavia tekijöitä.

Tiedonkulun pitäisi olla mahdollisimman tehokasta, mutta sen toimivuus on haasteellista toteuttaa. Etenkin kun työntekijät ovat eri vuoroissa ja osa heistä vain iltasin ja mahdollisesti vain viikonloppuisin töissä. Tiedonkulun perille meneminen tulisi varmistaa jollakin sovitulla menetelmällä, jota kaikki käyttävät. Tällä voidaan varmistaa jokaisen työntekijän tiedonsaanti riippumatta hänen työvuorostaan. Huomiota tulisi tulosten mukaan kiinnittää myös omalla esimerkillä innostamiseen, sillä innostava esimies saa myös alaisensa innostumaan ja motivoitumaan työstä.

## 7 POHDINTA

Tässä luvussa arvioidaan työn tavoitteita, opinnäytetyöprosessia ja työn onnistumista.

Työn tavoitteena oli tutkia K-supermarket Petosen työntekijöiden työmotivaatiota sekä motivaatiota synnyttäviä tekijöitä henkilöstön näkökulmasta. Motivaatiotutkimuksessa haettiin tietoa henkilökunnan työmotivaatiosta viiden eri aihealueen kautta (työmotivaatio, työn ominaisuudet, työilmapiiri/ työyhteisö, palkitseminen ja esimiestyö). Vertailutietoa aiemmista tutkimuksista ei ollut käytettävissä, koska tämä oli kohdeyrityksen ensimmäinen motivaatiotutkimus. Tulosten tavoitteena oli löytää kauppiaille tietoa henkilöstön työmotivaatiosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä ja mahdollisia kehityskohteita ja -ideoita. Teoriaosuus tarjosi yrityksen johdolle tietoa työmotivaation prosesseista ja sitä synnyttävistä tekijöistä. Tätä kautta on mahdollista löytää lisää keinoja työmotivaation ylläpitämiseen.

Tutkimuksen tuloksissa kiinnitti eniten huomiota se, kuinka tärkeänä henkilökunta koki palautteenannon. Palautteen ja kiitoksen saaminen nousi niin palkitsemisen kuin esimiestyön kohdalla. Tulosten mukaan työntekijät kokivat, etteivät he saaneet tarpeeksi palautetta tai kiitosta tehdystä työstä. Esimiehen on huomioitava se, että positiivinen palaute vahvistaa ja rakentava palaute kannustaa yrittämään enemmän. Onnistunut motivointi vaatii aktiivista kanssakäymistä arjen keskellä. On tärkeää, että palautteen annosta tulee luonnollinen tapa ja se on luonteva osa esimiehen ja työntekijän jokapäiväistä kommunikointia.

Myönteistä tulosten perusteella oli se, että työmotivaatio oli suurimmalla osalla työntekijöistä hyvällä tasolla. Kauppiaiden perehtyminen tutkimustuloksiin, antaa heille lisää tietoa tärkeimmistä kehittämisen kohteista ja tämän myötä työmotivaatiota saadaan parannettua entisestään.

### *Opinnäytetyöprosessi ja oman työn pohdinta*

Opinnäytetyön tekeminen on ollut haastava ja palkitseva prosessi. Aiheena työmotivaatio oli mielenkiintoinen, ja yksittäisenä aihealueena esimiestyön koin erittäin mielenkiintoisena. Tutkimuslomakkeen kokoaminen ja itse tutkimustulosten analysointi oli opettavista. Haastelleisuuden heti työn alkuun toi se, että suunnittelemani aikataulu oli liian tiukka. Alkuperäinen aikataulu ei toteutunut, ja valmistumiseni venyy ainakin

kahdella kuukaudella. Aikataulu oli loppujen lopuksi vieläkin sen verran tiukka, etten malttanut pitää kunnollisia taukoja kirjoittamisessa. Tästä syytä kirjoittaminen aika ajoin tuntui raskaalle ja väsyttävälle. Huomasin, että tuottavalla ja aikaansaavalla kirjoittamisella on rajallinen aika. Kirjoittamiselle on annettava tarpeeksi aikaa ja pidettävä silloin tällöin päivän, jopa parinkin taukoa. Asioiden prosessointi vie oman aikansa ja tässä korostuu opinnäytetyön tekemiselle varattu tarpeellinen aika. Tämän huomasin konkreettisesti omaa työtäni tehdessä, jos ajatustyö ei tuottanut tulosta, piti siirtyä välillä uuteen asiaan. Seuraavan kerran, kun palasin tähän kesken jääneeseen asiaan, löysin ratkaisun mieltäni askarruttaneeseen ongelmaan helposti. Haasteellisena koin myös aiheen rajauksen ja kysymyslomakkeen tutkimuskysymysten sisällön suunnittelun. Alkuun tuntui, ettei teoriaa tule tarpeeksi ja lopulta oli vaikeaa päättää mitä pitää jättää pois, ettei työ muodostu liian laajaksi ja kuitenkin se sisältää kaiken oleellisen teorian tiedon. Olen kuitenkin kohtalaisen tyytyväinen teoriaosuuteeni, joskin esimiestyötä koskevaan aihealueeseen olisin halunnut paneutua syvemmin.

Tulosten purkamisen yhteydessä pohdin, olisiko tutkimuskysymyksiä voinut karsia. Kysymyslomakkeesta tuli kohtalaisen pitkä, lyhentämällä sitä, olisin kenties saanut enemmän vastuksia myös avoimiin kysymyksiin. Kysymyksiä olisi myös voinut yrittää rajata tai tarkentaa vielä enemmän. Näitä asioita en osannut kysymyslomaketta laatiessani ottaa huomioon. Tärkeänä pidin teorian tiedon läpikäymistä, ennen kuin lähdin suunnittelemaan kyselyn sisältöä. Katson, että teoreettinen viitekehys luo pohjan kyselyn sisällölle. Tämä oli ensimmäinen itsenäisesti toteuttamani tutkimus ja tämän kokemuksen jälkeen olen monta asiaa viisaampi. Tämän tutkimuksen tekeminen antoi minulle tietoa ja uutta näkökulmaa siitä, millainen kyselylomakkeen tulee olla ja millaisia muutoksia teen seuraavan mahdollisesti kohdalleni osuvan tutkimuksen osalta. Koen kuitenkin onnistuneeni melko hyvin kyselylomakkeen suunnittelussa ja tutkimuksen toteuttamisessa. Perustelen tätä sillä, että vastausprosentti oli kohtuullisen korkea, 81 prosenttia ja kaikkiin väittämäkysymyksiin oli vastattu. Myös avoimiin kysymyksiin sain kohtuullisen paljon vastauksia.

Jos nyt aloittaisin työni alusta, rajaisin työni esimiestyöhön ja sen vaikutuksiin työmotivaatiossa. Haluaisin ottaa tutkimukseen mukaan henkilökunnan lisäksi myös esimiehen näkökulman. Tämä antaisi mahdollisuuden syventyä esimerkiksi eri johtamismalleihin, jotka rajasin pois nykyisestä työstäni. Toteuttaisin työni teemahaastatteluna, jolloin olisi mahdollista saada mahdollisimman syvällistä ja monipuolista tietoa verrattuna kyselylomakkeella toteutettavaan tutkimukseen. Haastattelutilanne antaisi myös mahdollisuuden tarkentaa ja selventää epäselväksi jääneitä asioita haastattelun yhteydessä.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen on ollut erittäin palkitseva työrupeama ja tämän kokemuksen jälkeen en voi kyllin korostaa opinnäytetyölle varattavaa aikaa. Opinnäytetyön tekeminen opetti minulle lisää prosessikirjoittamisesta, itsenäisestä työskentelystä ja kasvatti paineensietokykyäni. Tutkimustulosten analysointi opetti minulle tutkimusluonteista ajattelua ja johtopäätösten tekemistä. Teoriatietoni työmotivaatiosta, palkitsemisesta ja esimiestyöstä lisäänty ja syveni entisestään.

Esimiestyöhön perehtyessäni ajatuksia herättivät siinä olevat haasteet, niin työntekijän rekrytoinnissa kuin työmotivaation ylläpitämisessä. Tästä tulee mieleen työmarkkinat, joilla on jo ylitarjontaa työntekijöistä. Moni joutuu työhaastatteluun päästyään vakuuttamaan, että on etsinyt juuri sitä, sillä hetkellä tarjottavaa työtä. Vaikka hän sisimmässään tietää, ettei se vastaa täysin niitä ominaisuuksia mitä työltään odottaa. Ajatellaanpa esimerkiksi pientä K-markettia työpaikkana, jossa tarve on iltakassalle, joka tekee 4-5 tuntia kolmena tai neljänä iltana viikossa. Työhaastattelussa hakijalle kerrotaan työnkuva ja hän vakuuttaa etsivänsä juuri tällaista tarjolla olevaa kassatyötä. Hänellä on kokemusta kassatyöstä ja hän vaikuttaa muutenkin oikein potentiaaliselle työntekijälle. Hänet palkataan työtehtävään, alkuun hän on silminnähdessä innokas ja rivakka työntekijä, mutta ajan kuluessa huomataan, että hän vaikuttaa työhönsä tyytymättömälle. Tämä näkyy asiakaspalvelussa ja virheitäkin alkaa tulla. Onko käynyt niin, että työntekijä kokee työnsä liian yksipuoliseksi, joka tarjoaa hänelle liian vähän vaihtelua, vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia? Kuinka esimies tukee ja ylläpitää hänen työmotivaatioitaan, jos ei ole tarjota hänen motivaatiotekijöitään vastaavaa työtehtäviä? Tässä kohtaa voidaan todeta, että esimiestyö käy todella haastavaksi. Teoriat esittelevät tekijöitä, joilla motivaatio syntyy ja esimiehen tehtävä on luonnollisestikin huolehtia, että työntekijällä on työtehtävien puolesta edellytykset työmotivaationsa säilyttämiseen. Millaiset ovat ne keinot, joilla tuetaan työntekijän motivaatiota kun tiedetään, että työ ei tarjonnut hänelle niitä motivoivia tekijöitä, joita hän todellisuudessa tarvitsee.

Tehtyäni tämän opinnäytetyön sain hyviä eväitä käsitellä motivaatiota, ymmärtää sitä synnyttävät prosessit ja tekijät. Ymmärrän paremmin sen, että motivoituminen on hyvin yksilöllistä ja siihen vaikuttavat jokaisen työntekijän kohdalla hyvinkin erilaiset motivoivat tekijät. Toiselle on tärkeää tuttu ja muuttumaton tapa tehdä työtä, kun taas toinen tarvitsee haasteita ja työtehtäviä, joissa voi kehittää itseään ja taitojaan koko ajan. Teoriaosuutta kirjoittaessa opin, kuinka esimiestyöllä ja sen toteuttamisella on hyvin suuri merkitys työntekijän työmotivaatioon ja sen säilymiseen. Opin myös sen, että työntekijällä on vastuu omasta motivaatiostaan. Työntekijän on toimittava niin,

että hän tuo omat odotuksensa, toiveensa ja halunsa esille niin, että esimiehen on mahdollista vastata niihin.

Kirjallisuutta tarkastellessani työn teoriaosuutta varten tutustuin moneen todella mielenkiintoiseen teoksen, joihin aion vielä palata, kunnes tämä urakka on ohi. Teos, johon jokaisen kannattaisi tutustua, on Airon, Rantasen ja Salmelan kirjoittama Oma ura, paras ura. Kirja antoi paljon mietittävää ja monta uutta ajatusta. Tämän avulla itse ensimmäisen kerran pysähdyin kunnolla miettimään omia motivaatiotekijöitä ja ura-ankkureita, jotka koostuvat erilaisista itseensä liittyvistä käsityksistä, arvoista ja kyvyistä. Helpottavaa oli kuitenkin huomata, että tämä koulutuksen mahdollistamat oman mielenkiinnon mukaiset tulevat ammattini ovat joko tietoisesti tai tiedostamatta ohjautuneet omien motivaatiotekijöiden ja ura-ankkureiden suuntaisesti.

Opinnäytetyöni ohjaus onnistui mielestäni hyvin. Sain sekä ohjaavilta opettajilta että kohdeyrityksen kauppiaalta apua silloin, kun sille oli tarvetta. Suuri apu oli myös koululla järjestettävästä kvantitatiivisen tutkimusmenetelmien työpajasta, sieltä sain apua tutkimuksesta saatujen tulosten työstämiseen.

Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen lopputulokseen ja tunnen onnistuneeni työn suhteen melko hyvin. Opinnäytetyön tavoitteet toteutuivat ja vastaukset löytyivät niin tutkimusongelmaan kuin myös tutkimuskysymyksiin. Mielestäni työ on merkityksellinen kohdeyritykselle, koska se antaa käsityksen nykytilanteesta työnantajalle työntekijöiden työmotivaatiosta ja siitä, mihin asioihin tämän tutkimuksen perusteella tulisi kiinnittää huomiota. Työ on myös merkityksellinen itselleni, teoriaosuutta kirjoittaessani tietoni motivaatiosta syveni ja työmotivaatiotutkimuksen kautta sain tietoa, kuinka motivaatio ja siihen läheisesti liittyvät asiat koetaan työelämässä.

Jatkotutkimuksena ehdottaisin työmotivaatiotutkimuksen uusimista kohdeyrityksessä jonkin ajan kuluttua. Tässä tutkimuksessa kannattasi paneutua erityisesti niihin alueisiin, jotka kaipaavat eniten kehittämistä tämän ensimmäisen tutkimuksen tulosten perusteella. Tutkimuksen voisi toteuttaa teemahaastatteluna, jolloin aihealueisiin voisi pureutua syvällisemmin.

Lopuksi haluan kiittää kaikkia niitä, jotka ovat mahdollistaneet, kannustaneet ja tukenet minua opinnäytetyöni tekemisessä.

Kiitos K-supermarket Petosen kauppiaille ja henkilökunnalle siitä, että mahdollistitte opinnäytetyöni tekemisen. Kiitos ohjaajilleni Annelille, Pentille ja koulun kirjaston hen-

kilökunnalle, heidän ystävällisellä avustuksellaan sain kirjallisuutta tätä työtäni varten. Suurin kiitos kuuluu avomiehelleni Jukalle kannustuksesta, tuesta ja kärsivällisyydestä.

*”Älä ikinä unohda, että tarvitsemasi innostus on sielussasi. Anna sen tulla ulos, anna sen elää, anna sen motivoida sinut.”* Norman Vincent Peale.

## LÄHTEET

Airo, J-P., Rantanen, J. & Salmela, T. 2008. *Oma ura, paras ura*. Helsinki: Talentum.

Dinibutun, R. 2012. *Work Motivation: Theoretical framework*. Journal on GSTF Business Review Vol. 1 No. 4. Dogus University: Department of business administration.

Esimiehen tehtävät. Esimiesinfo/valmennusverkko 2009–2010 [viitattu 10.2.2013].  
Saatavissa: <http://esimies.info/>

Forsyth, P. 2006. *How to Motivate People*. 2. painos. Lontoo: Kogan Page.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. *Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä*. Helsinki: WSOY.

Handy C. 1999. *Understanding Organizations*. Neljäs painos. Lontoo: Penguin.

Harisalo, R. 2008. *Organisaatioteoriat*. Tampere: University press.

Heikkilä, T. 2005. *Tilastollinen tutkimus*. 5-6 painos. Helsinki: Edita.

Heinimäki, H. 2006. *Kauppa toimintaympäristö*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. *Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä*. Helsinki: Otava.

Isoaho, M. 2007. *Rohkea johtaja*. Helsinki: WSOYpro.

Jaakkola, T. & Liukkonen, J. 2002. *Miten motivaatio on ymmärretty historian saatossa?* Teoksessa Jaakkola, T., Liukkonen, J. & Suvanto, A. (toim.) *Rahasta vai rakkautesta työhön? Mikä meitä motivoi?* Jyväskylä: Likes- työelämäpalvelut.

Jalava, U. & Uhinki, A. 2007. *100 ideaa esimiestyöhön*. Helsinki: Tammi.

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 2003. *Esimiehenä palveluyrityksessä*. Kolmas painos. Helsinki: WSOY.

Juuti, P. 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.



Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen P. 1998. *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. Porvoo: WSOY.

Kaivola, T. 2003. *Työpaikan ihmissuhteet*. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. *Hyvä työpaikka*. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Kananen, J. 2011. *Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

Kauhanen, J. 2010. *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Helsinki: Infor Oy.

Kesko 2010. Kesko vuosikertomus 2010. Kesko Oyj:n www-sivusto [viitattu 12.3.2013]. Saatavissa: <http://www.kesko.fi/static/vuosikertomus2010/fi/02-toimialat/01-ruokakauppa.html>

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

Liukkonen, J., Jaakola, T. & Suvanto, A. (toim.) 2002. *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?* Jyväskylä: Likes- työelämäpalvelut Oy.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. *Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen*. Helsinki: Tammi.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita

Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. *Motivaatio*. Helsinki: Rastor Oy.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Helsinki: WSOY

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1989. *Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Kolmas painos. Keuruu: Otavan painolaitokset.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1989. *Menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Kolmas painos. Helsinki: Otava.

Perry, J.L. & Porter, L.W. 1982. *Factors affecting the context for motivation in public organizations*. The Academy of Management Review 7: 1.

PTY 2011. *Päivittäistavarakauppa 2011–2012*. Helsinki: Päivittäistavarakauppa ry.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. *Onnistu palkitsemisessa*. Helsinki: WSOYpro.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. *Motivaatio, työnilo ja into*. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Rauramo, P. 2012. *Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Robbins, S. & Judge, T. 2007. *Organizational behavior*. 12. painos. New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S. 2005. *Organizational behavior*. 11. painos. New Jersey: Prentice Hall.

Ruohotie, P. 1998. *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki: Edita.

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

Suhonen, P. & Tenkama, P. 2010. *Raportointiohjeet*. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

Suvanto, A. & Jokinen, J. 2002. *Miten esimiehiä voidaan valmentaa motivaation kehittämistyössä?* Teoksessa Liukkonen, J., Jaakkola, T., Suvanto, A. (toim.) *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?* Jyväskylä: Likes- työelämäpalvelut Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2004. *Älykäs johtajuus*. Helsinki: Talentum.

Vartiainen, M. & Nurmela, K. 2002. *Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä*. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) *Mikä meitä liikuttaa*. Jyväskylä: PS- kustannus.

Vesterinen, P (toim.). 2006. *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYpro.

Viitala, R. 2006. *Henkilöstöjohtaminen. 4-5. painos*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Wiskari, J. 2009. *Totuuden hetki, esimiestyö palveluympäristössä*. Helsinki: Talentum.

Åberg, L. 1993. *Esimiehen viestintäopas*. Helsinki: Tietopaketti Oy.

**Julkaisemattomat lähteet:**

Immonen, Ulla 2013. Kauppias. K-supermarket Petonen. Kuopio 20.2.2013. Haastattelu.

## LIITE 1 Saatekirje

Hei!

Olen Savonia-ammattikorkeakoulun liiketalouden tradenomiopiskelija ja teen opinnäytetyötäni, joka käsittelee työmotivaatiota. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia kyselyn avulla henkilökunnan tämän hetkinen työmotivaatiotaso ja siihen vaikuttavat tekijät.

Vastaa kysymyksiin ympyröimällä mielipidettäsi vastaava vaihtoehto kunkin kysymyksen kohdalla ja vastaa omin sanoin avoimiin kysymyksiin. Voit halutessasi jatkaa vastauksia myös lomakkeen kääntöpuolelle, mikäli vastaustila loppuu kesken.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömästi. Kysymyslomakkeet tulevat vain omaa käyttöäni varten. Käsitelen kysymykset Excel-ohjelmiston avulla ja tulokset julkaisen erilaisina yhteenvetoina. Avoimista kysymyksistä voin ottaa suoria lainauksia mahdollisuuksien mukaan, kuitenkin niin, että vastaajan henkilöllisyys ei ole tunnistettavissa.

Palauttakaa täytetty kysely sille varattuun laatikkoon.

Jos sinulla on kysyttävää, ota rohkeasti yhteyttä minuun sähköpostitse.

Kiittäen jo etukäteen!

Terveisin

Virpi Föhr

Virpi.M.Fohr@edu.savonia.fi

## LIITE 2 Kysymyskaavake

<b>HENKILÖSTÖN TYÖMOTIVAATIOTUTKIMUS 2013,</b>				
<b>K-SUPERMARKET PETONEN</b>				
<b>I TAUSTATIEDOT</b>				
<b>Ympyröi oikea vaihtoehto</b>				
1. Työsuhteen muoto	1. Kokoaikainen			
	2. Osa-aikainen			
	3. Tuntityö			
<b>II TYÖMOTIVAATIO</b>				
<b>Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?</b>	<b>Täysin samaa mieltä</b>	<b>Osittain samaa mieltä</b>	<b>Osittain eri mieltä</b>	<b>Täysin eri mieltä</b>
<b>Ympyröi mielipidettäsi vastaava numero</b>				
2. Työmotivaationi on hyvä juuri tällä hetkellä	4	3	2	1
3. Työmotivaationi on parantunut viime aikoina	4	3	2	1
4. Työtehtäväni motivoivat minua	4	3	2	1
5. Koen työtehtäväni mielenkiintoisiksi	4	3	2	1
6. Koen onnistumisen tunteita työssäni	4	3	2	1
7. Koen työni tärkeäksi	4	3	2	1
8. Viihdyn nykyisessä työpaikassani	4	3	2	1
9. Nautin työstäni ja koen työniloa	4	3	2	1
10. Olen sitoutunut työhöni	4	3	2	1
11. Koen työskenteleväni oikealla alalla	4	3	2	1
12. Aikomukseni on työskennellä tässä työssä tulevaisuudessa	4	3	2	1
13. Haluan edetä työurallani	4	3	2	1
14. Arvostan omaa työtäni	4	3	2	1
15. Arvostan itseäni työntekijänä	4	3	2	1
16. Arvostan itseäni ihmisenä	4	3	2	1
17. Työn ja yksityiselämän sovittaminen on helppoa	4	3	2	1
18. Työvuoro- ja vapaapäivätoiveitani kuunnellaan	4	3	2	1
19. Asiakaspalaute motivoi minua työssäni	4	3	2	1
<b>Avoimet kysymykset:</b>				
20. Mitkä asiat motivoivat sinua eniten työssäsi?				

21. Mitkä asiat vähentävät työmotivaatiota työssäsi?				

### III TYÖN OMINAISUUDET

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?  
Ympyröi mielipidettäsi vastaava numero

Täysin  
samaa  
mieltä

Osittain  
samaa  
mieltä

Osittain  
eri  
mieltä

Täysin  
eri  
mieltä

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? Ympyröi mielipidettäsi vastaava numero	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
22. Koen työni mielekkääksi	4	3	2	1
23. Työtehtäväni ovat vaihtelevia ja monipuolisia	4	3	2	1
24. Saan työssäni riittävästi vastuuta	4	3	2	1
25. Työtehtäväni ovat tarpeeksi itsenäisiä	4	3	2	1
26. Työni on haasteellista	4	3	2	1
27. Työmääräni on minulle sopiva	4	3	2	1
28. Työtahti on minulle sopiva	4	3	2	1
29. Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni	4	3	2	1
30. Työssäni on etenemismahdollisuuksia	4	3	2	1
31. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni sisältöön	4	3	2	1
32. Minulla on selkeä näkemys työni tavoitteista	4	3	2	1
33. Koen saavuttavani työlleni asetetut tavoitteet	4	3	2	1
34. Olen tyytyväinen tekemääni työtuntimäärään	4	3	2	1
35. Minulla on tarpeelliset tiedot ja taidot tekemääni työhön	4	3	2	1
36. Olen saanut riittävän perehdyttämisen	4	3	2	1
37. Koen että työpaikkani on turvattu	4	3	2	1
38. Saan vaikuttaa itse siihen, missä järjestyksessä suoritan minulle kuuluvat työtehtävät	4	3	2	1



## V PALKITSEMINEN

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? Ympyröi mielipidettäsi vastaava numero	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
52. Palkkani on kilpailukykyinen	4	3	2	1
53. Olen tyytyväinen saamaani palkkaan	4	3	2	1
54. Tiedän palkkani määräytymisperusteet	4	3	2	1
55. Olen tyytyväinen käytössä oleviin palkitsemistap	4	3	2	1
56. Saan palautetta tekemästani työstä	4	3	2	1
57. Saan kiitosta tekemästani työstä	4	3	2	1
58. Annan positiivista palautetta työkavereilleni	4	3	2	1
59. Annan positiivista palautetta esimiehelleni	4	3	2	1

Miten paljon seuraavat palkitsemiskeinot motivoisivat sinua Ympyröi mielipidettäsi vastaava numero	Paljon	Melko paljon	Melko vähän	Ei laisinkaan
60. Tavaralahjat	4	3	2	1
61. Työnantajan maksama henkivakuutus	4	3	2	1
62. Työnantajan maksama ylimääräinen työeläke	4	3	2	1
63. Joustavat työajat	4	3	2	1
64. Hyvän ja ahkeran työntekijä lisäpalkkio	4	3	2	1

### Avoimet kysymykset:

65. Mikä olisi mielestäsi peruste hyvän ja ahkeran työntekijän lisän maksamiselle?

66. Millaisia palkitsemiskeinoja sinä toivoisit?





**LIITE 3, taulukko 1.** Työmotivaatiota koskevien kysymysten keskiarvot ja keskihajonnat vastaajaryhmittäin

	Kokoaikainen			Osa-aikainen			Tuntityö			Kaikki		
	Keskiarvo	Keskihajonta	n	Keskiarvo	Keskihajonta	n	Keskiarvo	Keskihajonta	n	Keskiarvo	Keskihajonta	n
Työmotivaationi on hyvä juuri tällä hetkellä	4,0	0,0	5	3,4	0,9	5	3,7	0,5	7	3,7	0,6	17
Työmotivaationi on parantunut viime aikoina	3,6	0,5	5	2,6	0,5	5	3,1	0,7	7	3,1	0,7	17
Työtehtäväni motivoivat minua	3,6	0,5	5	3,2	0,4	5	2,9	0,9	7	3,2	0,7	17
Koen työtehtäväni mielenkiintoisiksi	3,6	0,5	5	3,2	0,8	5	3,0	0,8	7	3,2	0,8	17
Koen onnistumisen tunteita työssäni	3,4	0,5	5	3,2	0,8	5	3,3	0,5	7	3,3	0,6	17
Koen työniloa	3,4	0,5	5	3,2	0,8	5	3,4	0,5	7	3,4	0,6	17
Koen työni tärkeäksi	3,6	0,5	5	3,2	0,8	5	3,6	0,5	7	3,5	0,6	17
Viihdyn nykyisessä työpaikassani	3,6	0,5	5	3,2	0,8	5	3,6	0,5	7	3,5	0,6	17
Olen sitoutunut työhöni	4,0	0,0	5	3,8	0,4	5	3,7	0,5	7	3,8	0,4	17
Koen työskenteleväni oikealla alalla	3,4	0,5	5	3,0	0,7	5	3,6	0,5	7	3,4	0,6	17
Aikomukseni on työskennellä tässä työssä tulevaisuudessa	3,6	0,5	5	2,8	0,8	5	3,4	1,1	7	3,3	0,9	17
Haluan edetä työurallani	3,8	0,4	5	3,2	0,8	5	3,1	1,1	7	3,4	0,9	17
Arvostan omaa työtäni	3,8	0,4	5	3,6	0,5	5	3,9	0,4	7	3,8	0,4	17
Arvostan itseäni työntekijänä	3,6	0,5	5	3,8	0,4	5	3,9	0,4	7	3,8	0,4	17
Arvostan itseäni ihmisenä	3,8	0,4	5	3,8	0,4	5	3,7	0,5	7	3,8	0,4	17
Työn ja yksityiselämän sovittaminen on helppoa	3,4	0,9	5	3,2	0,8	5	2,9	0,7	7	3,1	0,8	17
Työvuoro- ja vapaapäivätoiveitani kuunnellaan	3,8	0,4	5	4,0	0,0	5	3,9	0,4	7	3,9	0,3	17
Asiakaspalautte motivoi minua työssäni	3,4	0,5	5	3,2	0,8	5	3,9	0,4	7	3,5	0,6	17

**LIITE 3, taulukko 2.** Työn ominaisuuksia käsittelevien kysymysten keskiarvot ja keskihajonnat vastaajaryhmittäin

	Kokoaikainen			Osa-aikainen		Tuntityö		Kaikki	
	Keskiarvo	Keskihajonta	n	Keskiarvo	n	Keskiarvo	n	Keskiarvo	n
Koen työni mielekkääksi	3,4	0,5	5	3,0	5	3,3	7	3,2	17
Työtehtäväni ovat vaihtelevia ja monipuolisia	3,4	0,5	5	3,2	5	3,6	7	3,4	17
Saan työssäni riittävästi vastuuta	3,8	0,4	5	3,2	5	3,3	7	3,4	17
Työtehtäväni ovat tarpeeksi itsenäisiä	3,8	0,4	5	3,2	5	3,4	7	3,5	17
Työni on haasteellista	3,8	0,4	5	3,2	5	3,0	7	3,3	17
Työmääräni on minulle sopiva	3,4	0,9	5	3,2	5	3,1	7	3,2	17
Työtahti on minulle sopiva	3,4	0,9	5	3,4	5	3,3	7	3,4	17
Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni	3,2	0,8	5	3,2	5	3,3	7	3,2	17
Työssäni on etenemismahdollisuuksia	3,2	1,1	5	2,8	5	2,7	7	2,9	17
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni sisältöön	3,2	0,4	5	2,6	5	2,9	7	2,9	17
Minulla on selkeä näkemys työni tavoitteista	3,4	0,9	5	3,2	5	3,7	7	3,5	17
Koen saavuttavani työlleni asetetut tavoitteet	3,0	0,7	5	3,4	5	3,6	7	3,4	17
Olen tyytyväinen tekemääni työtuntimäärään	3,8	0,4	5	2,8	5	3,4	7	3,4	17
Minulla on tarpeelliset tiedot ja taidot tekemääni työhön	3,6	0,5	5	3,0	5	3,1	7	3,2	17
Olen saanut riittävän perehdyttämisen	3,6	0,5	5	3,2	5	3,6	7	3,5	17
Koen että työpaikkani on turvattu	3,2	0,8	5	3,2	5	2,9	7	3,1	17
Saan vaikuttaa itse siihen, missä järjestyksessä suoritan minulle kuuluvat työtehtävät	3,8	0,4	5	2,0	5	3,3	7	3,1	17

LIITE 3, taulukko 3. Työilmapiiriä ja työyhteisöä koskevien kysymysten keskiarvot ja keskihajonnat vastaajaryhmittäin

	Kokoaikainen			Osa-aikainen			Tuntityö			Kaikki		
	Keskiarvo	Keskihajonta	n	Keskiarvo	Keskihajonta	n	Keskiarvo	Keskihajonta	n	Keskiarvo	Keskihajonta	n
Työpaikkani on hyvä yhteishenki	3,2	0,8	5	3,2	0,8	5	3,4	0,5	7	3,3	0,7	17
Työilmapiiri on avoin	3,2	0,8	5	3,0	0,7	5	3,1	0,4	7	3,1	0,6	17
Työyhteisöni työmoraaali on hyvä	3,0	0,7	5	3,0	0,7	5	3,3	0,5	7	3,1	0,6	17
Saan apua työkavereiltani tarvittaessa	3,4	0,5	5	3,8	0,4	5	3,9	0,4	7	3,7	0,5	17
Saan palautetta työkavereiltani	3,0	0,7	5	2,8	0,4	5	3,1	0,7	7	3,0	0,6	17
Voin luottaa työkavereihini	3,2	0,4	5	3,0	0,7	5	3,4	0,5	7	3,2	0,6	17
Tulen toimeen kaikkien työkavereideni kanssa	3,6	0,5	5	3,2	0,4	5	3,9	0,4	7	3,6	0,5	17
Tapaan työkavereitani myös vapaa-ajallani	3,2	1,1	5	2,8	0,8	5	1,9	1,2	7	2,5	1,2	17
Koen olevani osa työyhteisöä	3,6	0,5	5	3,2	0,8	5	3,6	0,5	7	3,5	0,6	17
Tiedonkulku on avointa työyhteisön sisällä	2,6	1,1	5	2,8	0,4	5	2,6	0,5	7	2,6	0,7	17
Koen työyhteisöni oikeudenmukaiseksi ja tasa-arvoiseksi	3,2	0,4	5	2,4	0,5	5	2,6	0,8	7	2,7	0,7	17
Koen työympäristöni miellyttäväksi	3,2	0,4	5	3,2	0,4	5	3,6	0,5	7	3,4	0,5	17

LIITE 3, taulukko 4. Palkitsemista koskevien kysymysten keskiarvot ja keskihajonnat vastaajaryhmittäin

	Kokoaikainen			Osa-aikainen			Tuntityö			Kaikki		
	Keskiarvo	Keskihajonta	n	Keskiarvo	Keskihajonta	n	Keskiarvo	Keskihajonta	n	Keskiarvo	Keskihajonta	n
Palkkani on kilpailukykyinen	2,6	1,1	5	2,8	0,4	5	2,1	0,9	7	2,5	0,9	17
Olen tyytyväinen saamaani palkkaan	2,4	1,1	5	3,0	0,7	5	2,0	0,8	7	2,4	0,9	17
Tiedän palkkani määräytymisperusteet	3,4	0,5	5	3,4	0,5	5	3,3	1,1	7	3,4	0,8	17
Olen tyytyväinen käytössä oleviin palkitsemistapoihin	2,2	1,3	5	2,8	0,8	5	2,9	0,9	7	2,6	1,0	18
Saan palautetta tekemästani työstä	2,6	0,9	5	3,0	0,7	5	3,3	0,8	7	3,0	0,8	17
Saan kiitosta tekemästani työstä	2,4	0,9	5	3,0	1,2	5	3,0	1,2	7	2,8	1,1	17
Annan positiivista palautetta työkavereilleni	3,4	0,5	5	3,2	0,8	5	3,6	0,5	7	3,4	0,6	17
Annan positiivista palautetta esimiehelleni	3,2	0,4	5	2,4	0,5	5	3,1	0,7	7	2,9	0,7	17

**LIITE 3, taulukko 5.** Eri palkitsemiskeinoja koskevien kysymysten keskiarvot ja keskihajonnat vastausryhmittäin

	Kokoaikainen			Osa-aikainen			Tuntityö			Kaikki		
	Keskiarvo	Keskihajonta	<i>n</i>	Keskiarvo	Keskihajonta	<i>n</i>	Keskiarvo	Keskihajonta	<i>n</i>	Keskiarvo	Keskihajonta	<i>n</i>
Tavaralahjat	2,0	1,0	5	2,6	0,5	5	2,0	0,6	7	2,2	0,7	17
Työnantajan maksama henkivakuutus	3,2	0,8	5	3,0	1,0	5	2,1	0,9	7	2,7	1,0	17
Työnantajan maksama ylimääräinen työeläke	2,6	1,1	5	2,8	1,3	5	3,1	1,2	7	2,9	1,2	17
Joustavat työajat	3,2	1,3	5	3,6	0,5	5	3,3	0,8	7	3,4	0,9	17
Hyvän ja ahkeran työntekijä lisäpalkkio	3,8	0,4	5	3,0	1,2	5	3,6	0,5	7	3,5	0,8	17

LIITE 3, taulukko 6. Esimiestyötä koskevien kysymysten keskiarvot ja keskihajonnat vastaajaryhmittäin

	Kokoaikainen			Osa-aikainen			Tuntityö			Kaikki		
	Keskiarvo	Keskihajonta	n	Keskiarvo	Keskihajonta	n	Keskiarvo	Keskihajonta	n	Keskiarvo	Keskihajonta	n
Esimieheni on ammattitaitoinen	3,4	0,5	5	3,8	0,4	5	3,7	0,5	7	3,6	0,5	17
Esimiehelläni on hyvät johtamisen taidot	3,6	0,5	5	3,6	0,9	5	3,4	0,8	7	3,5	0,7	17
Esimieheni antaa palautetta tekemästäni työstä	3,0	0,7	5	3,4	0,5	5	3,3	0,8	7	3,2	0,7	17
Saan kiitosta esimiehelläni tekemästäni työstä	2,8	0,8	5	3,0	0,7	5	3,3	0,8	7	3,1	0,7	17
Esimieheni arvostaa alaisiaan	3,0	0,7	5	3,6	0,9	5	3,3	1,0	7	3,3	0,8	17
Esimieheni arvostaa työpanostani	3,0	0,7	5	3,4	0,9	5	3,6	0,5	7	3,4	0,7	17
Esimieheni on joustava	3,4	0,5	5	3,6	0,5	5	3,9	0,4	7	3,6	0,5	17
Esimieheni on luotettava	3,6	0,5	5	3,8	0,4	5	3,6	0,8	7	3,6	0,6	17
Esimieheni on oikeudenmukainen ja tasapuolinen	2,8	0,8	5	3,4	0,9	5	3,1	0,7	7	3,1	0,8	17
Esimieheni on kannustava	3,0	0,7	5	3,4	0,9	5	3,4	0,5	7	3,3	0,7	17
Esimieheni on päättäväinen	3,8	0,4	5	3,8	0,4	5	3,6	0,5	7	3,7	0,5	17
Esimieheni on empaattinen	3,2	0,4	5	3,2	0,8	5	3,4	0,8	7	3,3	0,7	17
Esimiestäni on helppo lähestyä	3,2	0,4	5	3,2	0,8	5	3,6	1,1	7	3,4	0,9	17
Esimies luo hyvää henkeä ja motivoi esimerkillään	3,2	0,4	5	3,6	0,9	5	3,1	0,7	7	3,3	0,7	17
Esimieheni tiedottaa asioista riittävästi	2,8	1,3	5	2,8	0,4	5	3,0	0,6	7	2,9	0,8	17
Esimieheni on motivoitunut omaan työhönsä	3,8	0,4	5	3,6	0,5	5	3,6	0,5	7	3,6	0,5	17
Esimieheni ja minun välit ovat ristiriidattomat	3,2	0,4	5	3,6	0,9	5	3,7	0,5	7	3,5	0,6	17
Esimiehelläni on hyvät kommunikointitaidot	3,4	0,5	5	3,6	0,9	5	3,3	0,8	7	3,4	0,7	17
Arvostan esimiestäni	3,8	0,4	5	4,0	0,0	5	3,9	0,4	7	3,9	0,3	17
Esimies saa henkilökuntansa innostumaan uusista asioista	3,2	0,4	5	3,2	0,4	5	3,3	0,5	7	3,2	0,4	17
Esimies saa henkilökuntansa innostumaan uusista asioista	3,4	0,9	5	3,6	0,5	5	3,1	0,9	7	3,4	0,8	17

**LIITE 4, taulukko 1.** Vastaukset avoimeen kysymykseen (kysymys 20),  
työmotivaatiota parantavia tekijöitä

<b>Vastaus</b>	<b>Maininnat</b>
Positiivinen palaute (työtoverit, esimies, asiakkaat)	7
Asiakkaat	4
Työkaverit	4
Oman kädenjäljen näkeminen työssä ja tyytyväisyys siihen, omalla työllä vaikuttaminen kaupan kokonaiskuvaan	3
Työn tärkeys, ja sen ymmärtäminen	2
Palkka	2
Työssä onnistuminen	1
Hyvä fiilis	1
Ihmisten tapaaminen	1
Esimies	1
Ihanat kauppiaat	1
Työyhteisöön kuuluminen	1
Raha	1
Vaihtelu opiskeluntäyteiseen arkeen	1
Työssä onnistuminen	1
Vastuu	1
Sosiaaliset suhteet	1
Hyvä yhteishenki	1
Uuden oppiminen	1
Rutiini	1



<b>LIITE 4, taulukko 2. Vastaukset avoimeen kysymykseen (kysymys 21), työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä</b>	
<b>Vastaus</b>	<b>Maininnat</b>
Työn raskaus (päivän pituus, raskas työ, vuorotyö, työvuorot → iltavuoron jälkeen aamuvuoro ja pitkät työjaksot yhden päivän vapailla)	5
Palautteen puute tehdystä työstä	3
Kiire ja muut huolet omassa henkilökohtaisessa elämässä	3
Väsymys, stressi	2
Työn rutiininomaisuus, toistuvuus	2
Asiakkaat (inhottavat asiakkaat, pelottavat asiakaskohtaamiset → huumeet ja alkoholi)	2
Pieni palkka	2
Asioiden juoruaminen toisesta, selän takana pahan puhuminen	2
Riidat työpaikalla, erimielisyydet työntekijöiden välillä	2
Eriarvoisuus työntekijöiden kesken, työtehtävien eriarvoisuus (tunne siitä, että kaikkien tekemä työ ei ole samanarvoista )	2
Työtovereiden lupausten pettäminen (sovittujen asioiden tekemättä jättäminen)	1
Ei kuunnella työntekijää	1
Päätösten jatkuva kyseenalaistaminen	1
Tiedonkulku (heikkous)	1
Huhut	1
Toiset työntekijät (joskus)	1
Negatiivinen asiakaspalaute	1

<b>LIITE 4, taulukko 3. Vastaukset avoimeen kysymykseen (kysymys 51), työilmapiirin ja työyhteisön kehittäminen</b>	
<b>Vastaus</b>	<b>Maininnat</b>
Työnkierto, vaihtelevat työtehtävät, tiimityön toteutuminen (kaikki saivat osallistua)	4
Samanarvoisuus (kaikkien työntekijöiden ja kaikkien töiden arvostaminen samanarvoisina työpaikalla, työtuntien jakaantuminen tasaisemmin)	3
Yhteiset illanvietot, tapahtumat, yhteinen tekeminen	3
Positiivisen ja rakentavan palautteen saaminen, kiitos ja kannustus	3
Työntekijöiden tasa-arvoisempi kohtelu (esim. työtuntimäärien jakautuminen tasaisemmin työntekijöiden kesken)	2
Puhumisen avoimuus, yleinen avoimuus keskustella asioista	2
Avoin tiedotus, tiedonkulun parantaminen (liikaa huhujen varassa)	2
Ongelmien ja erimielisyyksien selvittäminen avoimesti koko työyhteisön kesken, avoimempi kritiikki	2
Yhteistyön tekeminen, jokaisen tehtävä kaikkia töitä riippumatta millä osastolla sillä hetkellä työskentelee (töiden jakaantuminen tasaisesti, autettava muita, jos itsellä on aikaa)	2
Vuorovaikutustaitojen kehittäminen (mihin tärkeää kiinnittää huomiota vuoroon tullessaan → ohjeistus mitä tehty, mitä tekemättä)	1
Ei anneta syntyä liikaa kuppikuntia	1
Ei pureta omaa huonoa päivää työkavereihin	1
Ei sätitä työkavereita asiakaan nähden	1

**LIITE 4, taulukko 4.** Vastaukset avoimeen kysymykseen (kysymys 65), perustelut hyvän ja ahkeran työntekijän lisän maksamiselle

<b>Vastaus</b>	<b>Maininnat</b>
Ahkeruus, hoitaa työnsä erinomaisesti, ripeä	4
Toisten auttaminen oma-aloitteisesti	4
Joustavuus (voi jäädä ylitöihin, tulla vapaapäivinä tuuraamaan, aina käytettävissä)	3
Huolellinen	2
Kannustava työntekijä, antaa palautetta toiselle	2
Tulokseen perustuva (esim. osaston hyvä tulos)	2
Hyvä palaute osastovastaavilta	1
Luotettava	1
Toistuva hyvä asiakaspalaute	1
Illoinen luonne	1
Positiivinen asenne	1
Tulee ajoissa työpaikalle / työpisteelle	1
Vastuun ottaminen	1
Sosiaalinen	1
Itsestään ja terveydestään huolta pitävä	1
Asiakkaan huomioiminen	1
Ei lisiä. Tasa-arvoisuus, kaikkien tulee lähtökohtaisesti olla ahkeria ja hyviä työssään	1
Parhaimpien työntekijöiden palkitseminen kerran vuodessa (raha tai tavara)	1
Vaikea perustella (jos maksetaan tuloksen mukaan, menisi vain osastonhoitajille tai ”pärstäkertoimen” mukaan)	1

**LIITE 4, taulukko 5.** Vastaukset avoimeen kysymykseen (kysymys 66),  
eniten motivoivat palkitsemiskeinot

<b>Vastaus</b>	<b>Maininnat</b>
Positiivinen palaute, esimiehen kiitos hyvin tehdystä työstä	5
Raha	3
Tavaralahja	3
Hieronta- tai kosmetologin lahjakortti tai jokin muu hyvinvointiin liittyvä lahjakortti	3
Palkan korotus, palkka	2
Liikuntasetelit (kuntosali tai uimahalli)	2
Pieni muisto hyvin tehdystä työstä	2
Ostolahjakortti kauppaan (omaan)	1
Tunne kuulumisesta työyhteisöön ja siinä mukana olemisessa	1
Hyvää syömistä kahvihuoneessa	1
Syömiset/ juomiset illanvietoissa	1
Loma	1

**LIITE 5, taulukko 1.** Vastaukset vapaan sanan ja mielipiteiden kenttään

<b>Vastaus</b>	<b>Maininnat</b>
Tiedottamisen tehostaminen, tuntityöläisille tieto muutoksista ei aina kulje (esim. työvuorolista lähetys s-postiin).	2
Osastot siistittyneet ja kassahenkilökunnan yhteishenki on parantunut viimeksi pidetyn palaverin jälkeen	1
Työilmapiiri on muuttunut negatiiviseksi viimeisen puolen vuoden aikana. Kaivataan entistä työyhteisön nauruntäyteistä ja humoristista ilmapiiriä takaisin	1
Keskitytään liikaa vain omaan tekemiseen (yhteisen päämäärän unohtaminen)	1
Onnea valmistumiselle 😊	1





