

Työmotivaation vaikuttavat tekijät apteekissa

Hanna Nikki

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk

Tekijä(t) Nikki, Hanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2016
	Sivumäärä 77	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät apteekissa		
Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) Sini Seppelin		
Toimeksiantaja(t) Apteekki X		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työurien pidentäminen ja työssä jaksaminen puhuttavat valtakunnallisesti alasta riippumatta. Jotta pitkä työura on mahdollinen, on otettava huomioon työmotivaatioon vaikuttavat tekijät. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää apteekki-alan työntekijöiden työmotivaation muodostumista. Työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä tutkittiin erityisesti, mitkä työn sisältöön ja työympäristöön liittyvät tekijät vaikuttivat työmotivaatioon. Tutkimuksen tulosten pohjalta apteekkari voi kehittää apteekkinsa toimintaa ja tukea henkilöstönsä työhyvinvointia.</p> <p>Tutkimusotteeksi valittiin laadullinen tutkimusote. Tutkimuksen empiirisenä kohteena oli pienehkö keski-suomalainen apteekki, jossa työskentelee kuusi työntekijää. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin koko henkilökunnalta maaliskuussa 2016.</p> <p>Aineistosta nousi esiin neljä pääteemaa, jotka vaikuttivat työntekijöiden työmotivaatioon. Työn sisältöön liittyviä tekijöitä olivat asiakaspalvelun monipuolisuus, haasteellisuus ja vastuullisuus sekä palaute ja työssä kehittymisen mahdollisuus. Työympäristöön liittyvinä tekijöinä erottuivat työhyvinvointi ja johtaminen.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että asiakaspalvelutyö on haasteellista ja vastuullista, ja motivoi juuri sen vuoksi. Lisäksi työnkuvat ovat pienessä apteekissa monipuoliset. Tulokset osoittivat, että esimies voi vaikuttaa työmotivaatioon monin tavoin, mutta työilmapiiriin vaikuttaa jokainen työntekijä. Esimiehen keinoja ovat palautevuorovaikutus ja koulutusten järjestäminen sekä tavoitteiden ja työnkuvien selkeä määrittäminen. Työhyvinvointiin liittyvistä asioista nousivat esiin työaikajoustot ja elämäntilanteen huomioiminen, jotka auttaisivat jaksamaan työssä paremmin. Tulokset näyttivät tukevan Herzbergin kaksifaktoriaa motivaatiotekijöiden suhteen ja Viitalan jaottelua työn ja työympäristön suhteen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) apteekki, motivaatio, työmotivaatio, sisäinen motivaatio, työn sisältö, työympäristö		
Muut tiedot		

Author(s) Nikki, Hanna	Type of publication Master's thesis	Date June 2016 Language of publication: Finnish
	Number of pages 77	Permission for web publication: x
Title of publication Factors affecting employee motivation in the pharmacy		
Degree programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Supervisor(s) Seppelin, Sini		
Assigned by Pharmacy X		
<p>Abstract</p> <p>Achieving longer working careers and coping at work is, naturally, a hot topic regardless of field. In order to make this is possible, the factors affecting motivation have to be taken into account. The aim of this thesis was to find out how the motivation of paid to the factors related to the content of the work and the occupation environment. Based on the research results, pharmacists can develop the activities of their pharmacies and increase the well-being of their staff.</p> <p>The study was qualitative. The empirical subject of the study was a small pharmacy in central Finland with six employees. The data was collected by theme interviewing the staff in March 2016.</p> <p>The research data generated four main themes affecting motivation. The factors related to the content of the work include versatile customer service, challenges and responsibilities and feedback, and the self- development at work. The factors related to the working environment were well-being and management.</p> <p>The results show that customer service is challenging and requires responsibility, which is why it is also motivating. In addition, the job descriptions are varied in a small pharmacy. The results shows that a supervisor can affect well-being at work in many ways but that every employee also affects the occupational atmosphere. The means of supervisor include, for example, interactive feedback and the organization of education along with clear definitions of objectives and job descriptions. As for the issues related to well-being at work, the most prominent were flexible working hours and taking an employee's personal life situation into account. The results seemed to support Herzberg's two factor theory with regard to the motivational factors and Viitala's division of motivation.</p>		
Keywords/tags (subjects) pharmacy, motivation, intrinsic motivation, content of work, working environment		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto.....	4
2	Motivaatio	6
2.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	6
2.2	Motivaatioteorioiden tarkastelua	10
2.2.1	Sisältöteoriat.....	10
2.2.2	Prosessiteoriat	13
2.3	Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä	19
2.3.1	Persoonallisuus	19
2.3.2	Työn ominaisuudet	20
2.3.3	Työympäristö	25
2.3.4	Esimiehen rooli	29
3	Apteekkiala	34
3.1	Apteekkilupa ja lääkemaksu	36
3.2	Apteekkitoiminnan eettiset ohjeet	36
3.3	Muutoksia 2000-luvulla.....	37
4	Tutkimuksen toteuttaminen	38
4.1	Tutkimusote ja aineiston keruu.....	38
4.2	Aineiston analyysi.....	41
4.2.1	Asiakaspalvelutyön monipuolisuus, haasteellisuus ja vastuullisuus	46
4.2.2	Palaute ja työssä kehittyminen	49
4.2.3	Hyvinvoiva työyhteisö.....	53
4.2.4	Johtaminen	56
5	Tulokset	59
5.1	Työn sisältöön liittyvät motivaatiotekijät.....	60
5.2	Työympäristöön liittyvät motivaatiotekijät.....	62

5.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	64
6 Pohdinta	66
Lähteet.....	70
Liitteet	76
Liite 1. Teemahaastattelun teemat	76

Kuviot

Kuvio 1. Innostumisen, onnistumisen ja motivaation suhde	7
Kuvio 2. Toimintaan sitoutuminen on yhteydessä sisäiseen motivaatioon	9
Kuvio 3. Maslow' n tarvehierarkia	11
Kuvio 4. Vroomin odotusarvoteoria	14
Kuvio 5. Locken päämääräteoria	15
Kuvio 6. Gagnen ja Decin työmotivaatiomalli	16
Kuvio 7. Hackmanin ja Oldhamin malli työn ominaisuuksien vaikutuksesta motivaatioon.	22
Kuvio 8. Kokonaispalkitseminen	29
Kuvio 9. Myönteinen ilmapiiri ja esimiehen rooli	34
Kuvio 11. Tutkimuksen tulokset	60

Taulukot

Taulukko 1. Tyytyväisyyden kokemukseen liittyvät motivaatiotekijät ja tyytymättömyyden kokemukseen liittyvät hygieniatekijät	13
Taulukko 2. Motivaatioteoriat ja niiden keskeinen sisältö	18
Taulukko 3. Motivaatioon vaikuttavat tekijät työorganisaatiossa	19
Taulukko 4. Hyvän palautteen tunnusmerkit	24
Taulukko 5. Työmotivaatiota edistäviä tekijöitä	33
Taulukko 6. Apteekkitoiminnan eettiset ohjeet	37
Taulukko 7. Tiivistämistä ja luokittelua Työn sisältö -teemasta	44
Taulukko 8. Tiivistämistä ja luokittelua Työympäristö-teemasta	45

1 Johdanto

Työssä jaksaminen ja työurien pidentäminen puhuttavat koko Suomessa alasta riippumatta. Eläkemenot kasvavat, eläkkeelle siirrytään liian varhain, ja yhteiskunnan huoltosuhteet vinoutuvat. Näihin ongelmiin yritetään saada ratkaisua mm. eläkeikää nostamalla. Pitkän työuran jaksaa tehdä, jos työ on mielenkiintoista ja työmotivaatio kohdallaan. Mielenkiintoista on, että vaikka elinikä on Suomessa pidentynyt merkittävästi viime vuosikymmeninä, se ei ole pidentänyt työssäolovuosia. (Ilmarinen 2005, 18 - 19.) Alasoinin mukaan työurat ovat vähän pidentyneet loppupäästä, mutta kehityksen suotuisaan jatkumiseen tulevaisuudessa vaikuttaa mm. taloudellinen kehitys, joka on ollut verrattain heikkoa viime vuosina. Se voi vähentää useiden ikääntyvien halua jatkaa työelämässä pidempään. (Alasoini 2012, 28.)

Tavoitteena onkin, että työuria pidennetään ja eheytetään joka vaiheesta, alusta, keskeltä ja lopusta. Se ei ole mahdollista, jos ei oteta työelämän laatutekijöitä, työhyvinvointia ja motivaatiota, huomioon. Työ ja terveys 2012 -tutkimuksen mukaan työntekijöiden mielestä työssä jatkamispäätökseen vaikuttivat terveyden ohella monet työmotivaatioon ja työhyvinvointiin liittyvät tekijät. Niitä olivat mm. työn mielekkyys, vaikutusmahdollisuudet työssä, osaaminen, johtaminen, työssä saatu arvostus sekä työyhteisön ilmapiiri ja yhteisöllisyys. Voimavaratekijöiksi työntekijät nimesivät joustomahdollisuudet ja sosiaalisen pääoman työpaikalla. (Husman 2013, 17 - 19.)

Martela ja Jarenko nostavat eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa esiin toisenlaisen näkökulman työurien pidentämiseksi eläkeiän pakkonoston sijaan. Heidän mukaansa pitäisi pohtia, miten työstä saataisiin niin mielekästä, että ihmiset jaksaisivat ja haluaisivat työskennellä seitsemänkymppisiksi asti. (Martela & Jarenko 2014, 53 – 54.)

Toisaalta työmarkkinoille on astumassa uusi sukupolvi, Y-sukupolvi, jonka arvot ovat erilaiset kuin vanhemman sukupolven. Nuoremmalle ikäluokalle työ merkitsee vähemmän kuin vanhemmille. EVAn arvo- ja asennetutkimuksen (2010) mukaan vanhemmalle ikäluokalle työntöön moraalikysymykset olivat tärkeämpiä kuin nuoremmille, joille vapaa-aika ja harrastukset näyttelivät suurempaa roolia. Tutkimuksen mukaan työelämässä on odotettavissa jonkinlainen kulttuurin muutos, jonka myötä työntekijöiden sitoutuminen työnantajaan heikentyy. (Haavisto 2010, 36 - 38.)

Y-sukupolvi haluaa työltä mahdollisuuksia ja uutta ajattelua. Työelämän haasteena onkin pohtia, miten työn mielenkiintoisuus, haastavuus ja innovatiivisuus säilytetään. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 53 - 54.) Y-sukupolvi haluaa vaikuttaa työpaikkansa kulttuuriin, toimintatapoihin ja johtamiseen. Huomioitavaa on myös se, että Y-sukupolvi sitoutuu enemmän työhön kuin työnantajaan. (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010, 24.)

Näiden edellä esitettyjen asioiden valossa, työnantajien on hyvä pohtia, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja työssä jaksamiseen ja mitä niiden eteen olisi tehtävissä. Aihe on ajankohtainen myös valtakunnallisesti.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää apteekki-alan työntekijöiden työmotivaation muodostumista. Tulosten pohjalta apteekkarilla on mahdollisuus kehittää apteekkinsa toimintaa ja tukea henkilöstönsä hyvinvointia, jotta se jaksaisi ja voisi paremmin työelämässä. Tutkimuksen empiirisenä kohteena on pienehkö apteekki Keski-Suomessa, jossa työskentelee 6 työntekijää. Sen reseptuuri oli noin 35 000 kpl ja liikevaihto noin 1,6 miljoonaa euroa vuonna 2015.

Teoreettinen viitekehys koostuu eri motivaatioteorioista. Työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä tutkitaan erityisesti työhön ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutusta työmotivaatioon. Työmotivaatioon vaikuttaa myös työntekijän persoonallisuus, mutta tässä tutkimuksessa se rajataan pois, koska halutaan tutkia juuri työn sisällön ja työympäristön vaikutuksia.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, mitkä työn sisältöön ja työympäristöön liittyvät tekijät vaikuttavat apteekin työntekijöiden työmotivaatioon. Tutkimusongelmaan haetaan vastausta seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

1. Minkälaiset työn sisältöön liittyvät tekijät motivoivat apteekkihenkilöstöä?
2. Minkälaiset työympäristöön liittyvät tekijät vaikuttavat työmotivaatioon?

Tutkimus tehdään kvalitatiivisena tutkimuksena, ja aineisto kerätään teemahaastatteluin koko henkilökunnalta. Aineiston analyysimenetelmänä käytetään sisällönanalyysia.

2 Motivaatio

Motivaatio tulee alun perin latinankielisestä sanasta *motivere*, joka tarkoittaa liikku-
mista. Sittemmin termi on laajentunut ja motiiveina voidaan puhua haluista, tar-
peista ja palkkioista, jotka ohjaavat käyttäytymistämme joko suoraan tai tiedosta-
matta. (Ruohotie 1998, 36; Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 11.) Viitalan (2004,
150) mukaan motivaatio on ikään kuin toiminnan sytyke, joka virittää toimimaan, yl-
läpitää ja suuntaa toimintaa. Kun yksilö saa tehtävän suoritettua ja saavuttaa pää-
määränsä, lisää se innostusta ja motivaatiota edelleen vaativampien tehtävien suorit-
tamiseksi. Päämäärän saavuttaminen tuo mielihyvän tunteen. Motivaatio ei ole yksi-
selitteinen ilmiö, sillä siihen vaikuttavat monet asiat. (Juuti 2006, 38.)

Työmotivaatiolla tarkoitetaan tilaa, joka synnyttää ja suuntaa sekä ylläpitää yksilön
työtoimintaa. Työmotivaatio antaa energiaa ja innostusta työhön. (Vartiainen & Nur-
mela 2002, 188.)

2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

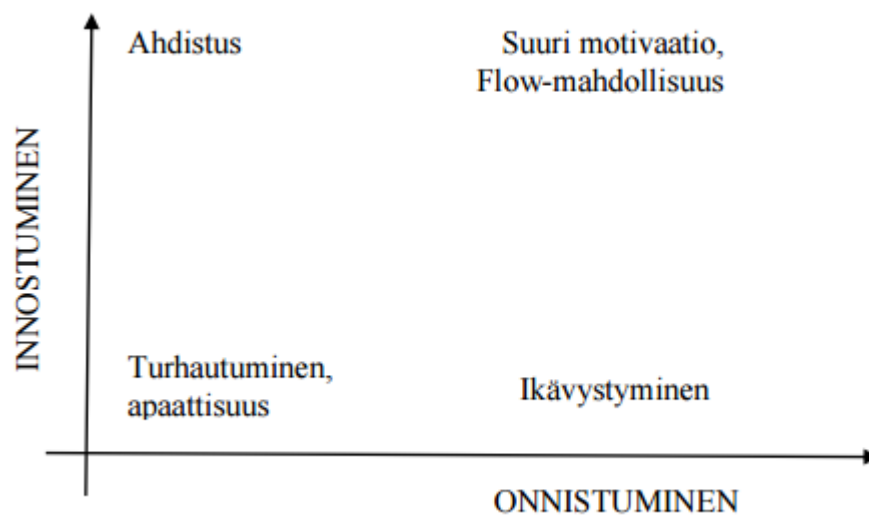
Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio,
tyytyväisyys työhön, syntyy työstä itsestään. Itse työ tuottaa tyydytystä, eivätkä moti-
vaatioon vaikuta niinkään ulkoiset palkkiot. Lisäksi yksilö tuntee voivansa itse vaikut-
taa työhön. (Saleh & Griegier 1969, 446 - 450.) Vartiaisen ja Nurmelan (2002, 189)
mukaan sisäiset motiivit perustuvat usein tunteisiin ja voivat olla osin tiedostamatto-
mia. Sisäisten palkkioiden vaikutus on ulkoisia pitkäkestoisempaa ja tehokkaampaa
(Deci & Ryan 2000, 70).

Sisäisiä motivaatiotekijöitä voivat olla mielenkiintoisen työn sisällön lisäksi työssä on-
nistuminen, vastuun kokeminen, työssä kehittymisen ja työn kehittämisen mahdolli-
suus sekä työn haasteellisuus. Juuri innostumiseen ja työn ilon kokemiseen on sisäi-
sellä motivaatiolla suuri merkitys. (Rasila & Pitkonen 2010, 27 - 28.)

Sisäisen motivaation huippukokemuksesta käytetään nimitystä "flow" eli virtaus.
Siinä mielenkiintoinen työ tai tehtävä tempaa mukaansa niin, että jopa ajan ja paikan
taju katoaa. Työn edistyminen tuo onnistumisen tunteen, ihminen luottaa itseensä ja

käy tehtävään kiinni koko tarmollaan. (Rasila & Pitkonen 2010, 22.) Tällaisesta huip-pukokemuksesta käytetään myös nimitystä työn imu (Martela & Jaranko 2014, 19). Ihminen saa tehdä sitä työtä, jota osaa, josta on kiinnostunut, ja haastetta on juuri sopivasti eli taidot ja vaatimukset ovat tasapainossa (Järvilehto 2013, 72). Lisäksi flow-kokemuksen syntyyn vaikuttaa se, että ihminen tuntee hallitsevansa työn ja työ on mahdollista tehdä loppuun asti (Leiviskä 2011, 50). Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että aktiivisella hyvinvoinnilla ja työntekijän innostuneisuudella on suora yhteys tuottavuuteen ja palveluasenteeseen sekä työn laatuun (Martela & Jaranko 2014, 22).

Seuraavassa kuviossa 1 on selvennetty innostumisen, onnistumisen ja motivaation suhdetta. Flow-tila sijaitsee taitojen ja haasteiden leikkauspisteessä. Flow-teorian kehittäjän Mihaly Csikszentmihalyin mukaan se on erittäin tuottava tila, sillä ihminen on silloin täysin uppoutunut siihen mitä tekee. (Martela & Jaranko 2014, 30.)

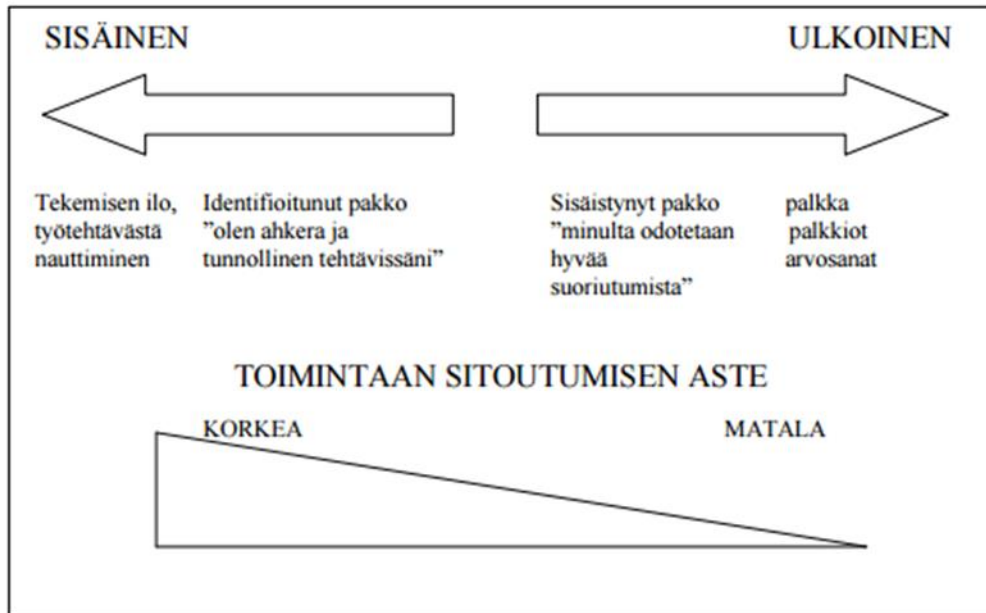


Kuvio 1. Innostumisen, onnistumisen ja motivaation suhde (Rasila & Pitkonen 2010, 21.)

”Tietotyöntekijöiden motivaatio ja strateginen osaamisen johtaminen” -tutkimusprojekti tehtiin Helsingin kauppakorkeakoulun LTT-Tutkimuksessa vuosina 2001 - 2002. Tutkimuksessa haastateltiin 38 tieto- ja asiantuntijatyöntekijää viidestä eri organisaatiosta. Tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden motivaatiotekijöitä ja niiden yhteyksiä organisaation osaamisen johtamisen menetelmiin ja työkaluihin. Tulokset osoittivat, että motivaatiotekijöistä merkittävimpiä olivat juuri sisäiset motivaatiotekijät. Näistä merkittävimmäksi nousi mahdollisuus omien kykyjen käyttöön. Muita tärkeitä motivaatiotekijöitä olivat hyvä työyhteisö, haasteellinen työ sekä palaute ja palkitseminen. Tutkimuksen mukaan sisäiseen motivaatioon voidaan vaikuttaa erityisesti hyvällä johtajuudella ja esimiestyöllä. (Troberg 2006, 26 - 30.)

Ulkoiset motivaatiotekijät voivat olla aineellisia, kuten palkka, palkkio tai optiot, mutta myös sosiaalisia, kuten asema tai ylennys. Ulkoiset motivaatiotekijät voivat vahvistaa ja tukea sisäisen motivaation vaikutuksia, sillä esimerkiksi asiantuntijaorganisaatiossa ulkoiset motivaatiotekijät osoittavat, että työntekijöiden työtä arvostetaan. (Troberg 2006, 24.) Motivaatio on täysin ulkoista, kun työtä tehdään vain palkan tms. välinearvon vuoksi. Silloin itse työ ei motivoi, vaan sen lopputulos. (Vartiainen & Nurmela 2002, 190; Jakosuo 2005, 48.) Lisäksi ulkoisen motiivin, kuten palkan korotuksen, vaikutus on lyhytaikaisempi kuin sisäisen motiivin (Deci & Ryan 2000, 70).

Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät ovat riippuvaisia toisistaan, ja molemmilla on vaikutusta kokonaismotivaation, mutta sisäiset tekijät vaikuttavat pitkällä tähtäimellä paremmin (Ruohotie & Honka 2001, 45 - 46). Joissakin tilanteissa on ulkoisen palkkion saaminen sisäisesti motivoituneesta toiminnasta kuitenkin näyttänyt vähentävän kokonaismotivaatiota (Juuti 2006, 62). Jos ihminen alkaa saamaan ulkoisen palkkion, esimerkiksi palkan, työstä, jota on tehnyt, hän mieltää tehneensä työn ennenkin palkkion tähden. Tätä kutsutaan ylimääräytymisvaikutukseksi. (Martela & Jaranko 2014, 67.) Mitä enemmän työntekijän motivaatioon vaikuttavat sisäiset motivaatiotekijät, sitä sitoutuneempi hän on myös yritykseen, kuten kuvio 2 osoittaa (Liukkonen ym. 2002, 115).



Kuvio 2. Toimintaan sitoutuminen on yhteydessä sisäiseen motivaatioon (Liukkonen ym. 2002, 115.)

Työntekijän motivaatiotaso vaikuttaa hyvin paljon siihen, kuinka kiinnostunut hän on sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin. Motivoitunut työntekijä on innostunut ja energinen, hän voi hyvin ja tekee laadukasta työtä. Hän haluaa olla mukana toteuttamassa ja kehittämässä yrityksen tavoitteita. (Hyppänen 2007, 128.)

Samaa mieltä ovat myös Martela ja Jaranko eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa. Heidän mukaansa tulevaisuuden työelämässä ovat vahvoilla ne yritykset, jotka onnistuvat valjastamaan työntekijöidensä sisäisen motivaation tuottavaan työhön. Sellaiset työntekijät ovat yritykselle kilpailuvaltti. Myös suomalaiset yritykset ovat huomanneet henkilöstön hyvinvoinnin ja oikeanlaisen motivoimisen tärkeyden. Esimerkiksi Kone Oy on linjannut henkilöstön hyvinvoinnin yhdeksi keskeiseksi strategiseksi päämääräkseen. (Martela & Jaranko 2014, 10.)

Tulevaisuudessa voi väestön ikääntymisen vuoksi olla hyvistä osaajista työvoimapuutaa, joten yrityksen etu on pitää huolta myös ikääntyvistä työntekijöistä tunnistamalla heidän tarpeitaan ja motivaatiotekijöitään. Toisaalta on myös tarpeen pitää kiinni

nuorista työntekijöistä, sillä he alkavat olla sellainen sukupolvi, joka ei enää niin helposti sitoudu työpaikkaan, vaan vaihtaa sitä säilyttääkseen mielenkiinnon työhön. (Kaajas, Nordlund & Troberg 2004, 24.) Viitalan (2013, 82) mukaan tulevaisuudessa yksi erityinen haaste yritysten henkilöstöjohtamisessa on löytää tasapaino hyvien työntekijöiden sitouttamisen ja henkilöstön vaatiman joustavuusajattelun välillä.

2.2 Motivaatioteorioiden tarkastelua

Motivaatioteoriat voidaan jakaa sisältö- ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriat tutkivat sitä, mitkä työn sisältöön liittyvät tekijät motivoivat työntekijää hyvään suoritukseen. Sisältöteorioista käytetään myös nimitystä tarveteoriat, koska ne selittävät motivaation perustaksi juuri ihmisen erilaisia tarpeita. Tunnetuimpia sisältöteorioiden kehittäjiä ovat olleet *Maslow (1954)*, *Herzberg (1959)* ja *McClelland (1967)*. (Lämsä & Hautala 2004, 81 - 82.)

Prosessiteorioiden taustalla on kognitiivinen psykologia, jonka mukaan ihmisen motivaation perustana ovat tietorakenteet ja ajatusmallit. Ihminen tarkastelee erilaisia työhön liittyviä seikkoja järkipäisesti, ja nämä ajattelumallit ovat motivaation pohjana. (Viitala 2004, 155.) Prosessiteorioita ovat kehittäneet mm. *Vroom (1964)*, *Adams (1965)* ja *Locke (1968)* (Lämsä & Hautala 2004, 87 - 89). Lisäksi *Decin (1985)* sisäisen motivaation teoria luetaan prosessiteorioihin (Juuti 2006, 44 - 45).

2.2.1 Sisältöteoriat

Ehkä tunnetuin motivaatioteoria on Maslow' n tarvehierarkia 1950-luvulta. Siinä tarpeet muodostavat hierarkkisen rakenteen, jossa alimman tason tarpeiden tulee olla tyydytettynä ennen seuraavalle tasolle siirtymistä. Alimpana ovat fysiologiset tarpeet, seuraavina turvallisuuden, sosiaaliset ja arvostuksen tarpeet. Ylimpänä ovat itsensä toteuttamisen tarpeet. (Jakosuo 2005, 48.) Maslow' n tarveteoriaa on paljon kritisoitu, sillä nykytutkimusten mukaan ihmisen käyttäytymiseen voivat vaikuttaa useat eri tason motiivit samanaikaisesti (Juuti 2006, 45 - 48). Tarvetasot on nähtävillä seuraavassa kuviossa 3.



Kuvio 3. Maslow' n tarvehierarkia (Louhelainen 2014, 12.)

Alderfer pyrki parantelemaan Maslow' n tarveteoriaa 1970-luvulla. Hän pysyi hierarkisessa rakenteessa, mutta vähensi tasoja kolmeen. Nämä tasot olivat: toimeentulon, vuorovaikutuksen ja kasvutarpeet. Tasot liittyivät olemassaoloon, ihmissuhteisiin ja kehittymiseen. Hänen mukaansa hierarkisuus ei ole jäykkää, vaan ylemmän tason tarpeita voidaan tyydyttää ennen alemman tason tarpeita, toisin kuin Maslow' n teoriassa. (Juuti 2006, 48; Jakosuo 2005, 48.) Myöhemmin Rauramo (2012) on soveltanut Maslow' n tarveteoriaa työhyvinvointiin.

McClellandin kolmen tarpeen suoritusmotivaatioteoria (1967) sisältää suoriutumisen, vallan ja läheisyyden tarpeet. McClelland havaitsi tutkimuksissaan, että suoritusmotivaatio vaihtelee eri ihmisten välillä voimakkaasti. Sillä tarkoitetaan halua onnistua tehtävissään ja menestyä. Siihen voitiin hänen mukaansa vaikuttaa koulutuksella ja lisäämällä sopivasti tehtävien haastavuutta. Suoriutumisen lisäksi ihmistä motivoivat myös vallan käyttö ja läheisyys eli tarve sosiaalisiin suhteisiin, johon liittyvät läheisesti ihmissuhteet. Erityisen korkea suoritusmotivaatio on yrittäjillä. (Viitala 2004, 157; Handolin 2013, 41.)

Herzbergin kaksifaktoriteoria (1959) on kansainvälisesti yksi tunnetuimmista ja tutkituimmista motivaatioteorioista. Siinä työmotivaatioon nähdään vaikuttavan kaksi toi-

sistaan riippumatonta tarpeiden ryhmää, motivaatiotekijät ja hygienia-tekijät. Motivaatiotekijät lisäävät työtyytyväisyyttä, ja niitä kutsutaan myös kannustetekijöiksi. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi työhön liittyvät saavutukset ja vastuut, kehittyminen ja työstä saatu tunnustus. (Handolin 2013, 46; Jakosuo 2005, 49.) Herzbergin mukaan tärkeintä on tunnustuksen antaminen (Jakosuo 2005, 49).

Hygienia-tekijät eli toimeentulotekijät liittyvät työympäristöön, johon kuuluvat esimerkiksi työskentelyolosuhteet, palkka ja esimiehen johtamistapa. Teorian mukaan näiden tulee olla kunnossa, vaikka ne eivät suoranaisesti vaikutakaan työmotivaatioon. Muutoin työtyytymättömyys lisääntyy. Sen sijaan motivaatiotekijöiden tyydyttäminen vaikuttaa työmotivaatioon ja mahdollistaa yksilön työssä kasvun ja kehittymisen. Herzberg on myöhemmin laajentanut teoriaansa työn rikastamisella, joka tarkoittaa työn haasteellisuuden, vastuun ja itsenäisyyden lisäämistä. (Jakosuo 2005, 49; Nakari 2003, 49 - 50.)

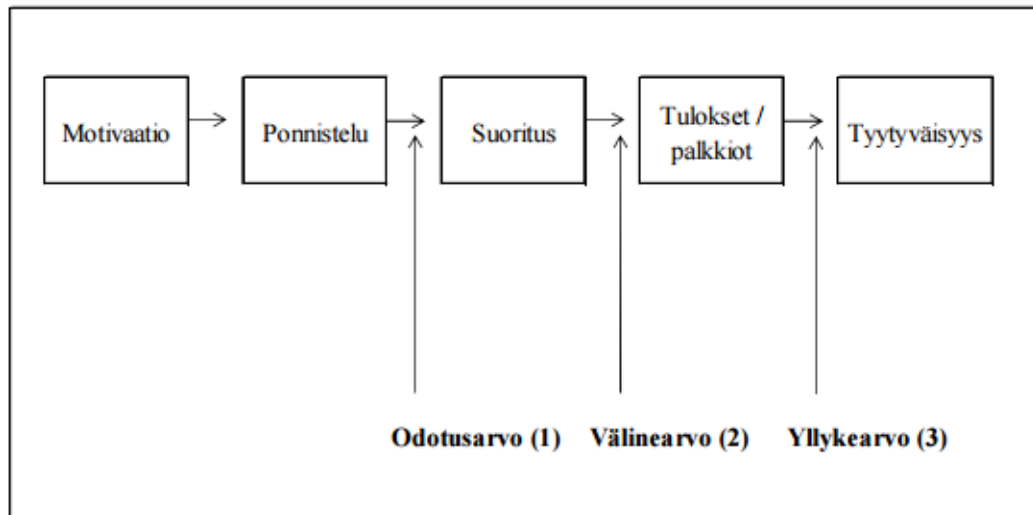
Seuraavassa taulukossa 1 on eritelty Herzbergin teorian mukaiset motivaatio- ja hygienia-tekijät.

Taulukko 1. Tyytyväisyyden kokemukseen liittyvät motivaatiotekijät ja tyytymättömyyden kokemukseen liittyvät hygieniatekijät (Handolin 2013, 46.)

<p>Motivaatiotekijät (tyytyväisyyden kokeminen)</p> <p>Tehtävät tuottavat tekijälleen positiivisia tunteita, esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saavutukset - Tunnustus - Työ itse - Vastuu - Edistyminen - Henkilökohtainen kasvu
<p>Hygieniatekijät (tyytymättömyyden kokeminen)</p> <p>Tehtävät tuottavat tekijälleen tyytymättömyyden tunteita, esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hallinto - Suhteet esimiehiin - Työskentelyolosuhteet - Palkka - Status - Turvallisuus

2.2.2 Prosessiteoriat

Viktor H. Vroom on kehittänyt odotusarvoteoriansa vuonna 1964. Hän kritisoi sisältöteorioita siitä, ettei motivaation rakenteesta voida luoda yhtenäistä sisällöllistä teoriaa, koska siihen vaikuttavat niin monet tekijät. Teorian mukaan ihminen valitsee tietoisesti eri vaihtoehtojen välillä niin, että valinnalla on mahdollisimman myönteiset vaikutukset ja seuraukset eli palkkiot. (Juuti 2006, 49.) Motivoivana voimana on työstä saatavan palkkion odotusarvo (Lämsä & Hautala 2004, 88). Toisin sanoen ihminen välttelee sellaisia töitä ja asioita, joista seuraa rangaistus tai palkkiotta jääminen. Odotusarvoteorian mukaan (kuviot 4) työmotivaatiota määräävät kolme tekijää: odotusarvo, välinearvo ja yllykearvo. (Handolin 2013, 42.)



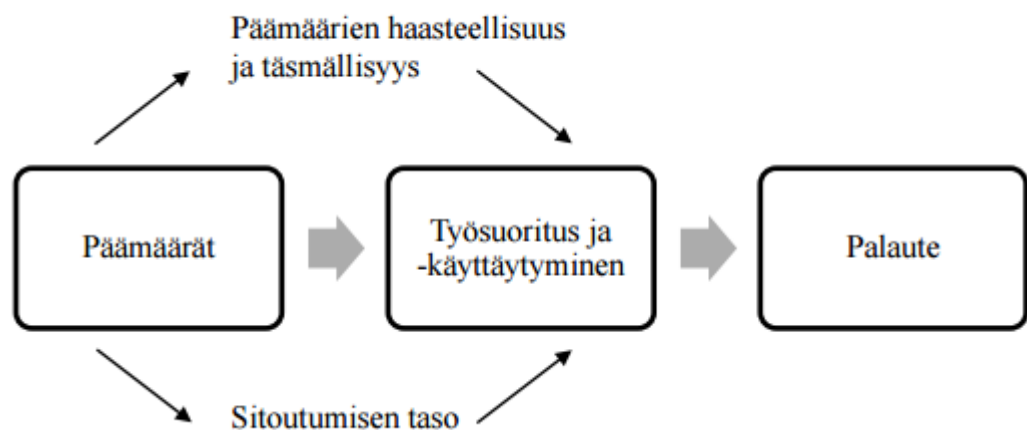
Kuvio 4. Vroomin odotusarvoteoria (Handolin 2013, 42.)

Yksilön motivaation ja ponnisteluja taustalla ovat odotukset työstä. Välinearvo liittyy siihen, miten yksilö arvioi työsuorituksen edistävän palkkion saamista, esimerkiksi ylennystä tai palkkaa. Yllykearvo kuvaa suhdetta tuloksen ja tyytyväisyyden välillä. Tyytyväisyyden kokemiseen vaikuttaa erityisesti se, kuinka tärkeäksi yksilö palkkion kokee. Teorian mukaan ihminen pyrkii maksimoimaan tyytyväisyyden tunteensa ja työ on sen väline. Jos hän kokee odotus-, väline- ja yllykearvon tarpeeksi suureksi, voidaan palkitsemisella vaikuttaa haluttuun toimintaan. (Handolin 2013, 42 - 43.)

J. Stacy Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteorian mukaan ihminen vertaa omaa panos-palkkiosuhdettaan toisten, esimerkiksi työkavereiden vastaaviin tai omiin aikaisempiin kokemuksiin. Hän vertaa ja punnitsee omaa työpanostaan, kokemustaan ja koulutustaan siitä saatavaan palkkioon, joka voi olla palkan lisäksi myös arvostusta. Teorian mukaan ihminen pyrkii tasapainotilanteeseen, joka johtaa oikeudenmukaisuuden tunteeseen. (Juuti 2006, 55; Jakosuo 2005, 49.)

Edwin Locke kehitti päämääräteorian vuonna 1968. Teorian mukaan ihmisen motivaation perustana on selkeästi määritellyt päämäärät tai tavoitteet. Päämäärien takana ovat usein arvot, joita ihminen pitää tärkeinä. (Lämsä & Hautala 2004, 89.) Motivaation kannalta on tärkeää, että ihminen itse voi vaikuttaa tavoitteen asettami-

seen ja hyväksyä sen. Hänellä pitää olla myös tunne siitä, että tavoitteet ovat saavutettavissa. (Viitala 2004, 158.) On todettu, että haasteellinen, mutta täsmällinen päämäärä motivoi enemmän kuin helppo ja epäselvä. Teoria korostaa myös palautteen antamisen merkitystä, sillä haasteellisenkin päämäärän saavuttamisen vaikutus unohtuu pian, jos siitä ei saa palautetta. (Juuti 2006, 59 - 60). Teorian ideaa on selvennetty kuviossa 5.



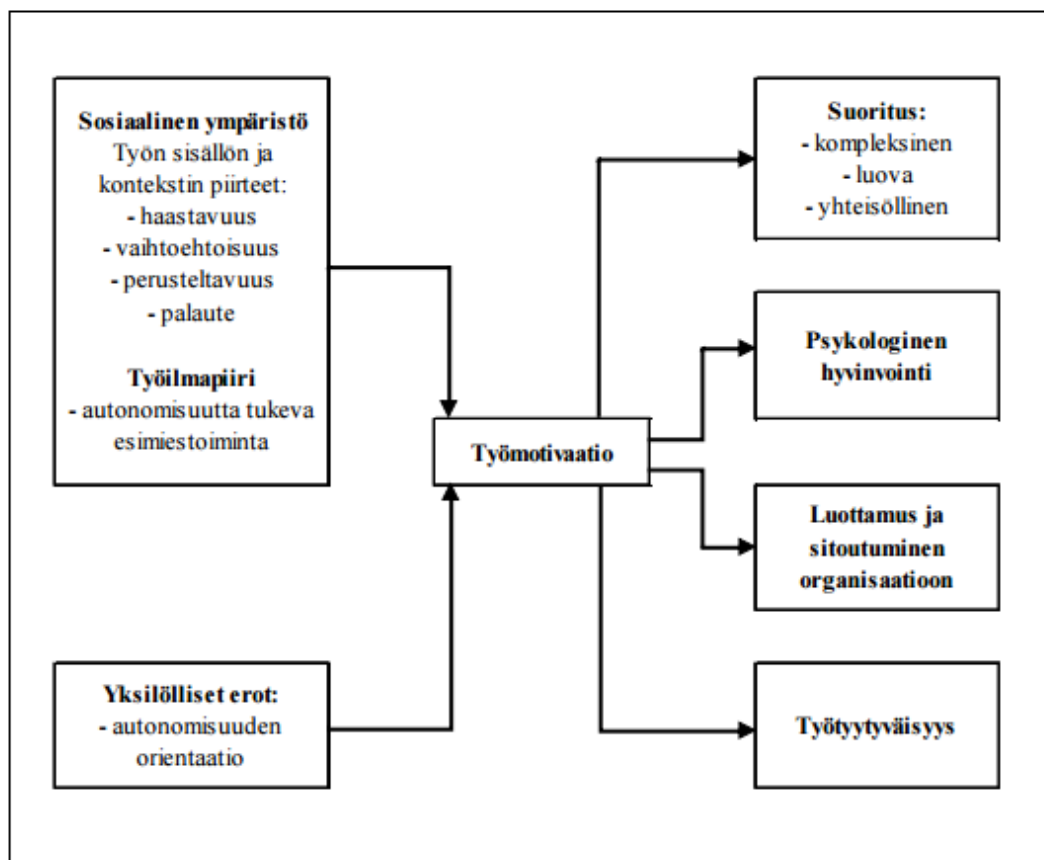
Kuvio 5. Locken päämääräteoria (Lämsä & Hautala 2004, 89.)

Päämääräteorian ideaa on sovellettu tavoitejohtamisessa, jossa työsuorituksia arvioidaan saavutettujen tavoitteiden mukaan. Teoria on saanut kritiikkiä mm. siitä, että se olettaa liian yksinkertaisesti vain päämäärien motivoivan ihmistä ja unohtaa esimerkiksi tunteiden merkityksen kokonaan. (Viitala 2004, 90.)

Edward Deci ja Richard Ryan (1985) ovat kehittäneet itseohjautuvuusteorian, jonka mukaan pitää huomioida ihmisen kolme perustarvetta: autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemukset. Teorian mukaan ihminen motivoituu, kun saa kokea riittävää itsenäisyyttä työssään. Toisin sanoen hänelle annetaan työssä riittävästi vapautta ja vastuuta. Vastakohta tälle tarpeelle on liika kontrollin tunne. Myös osaamisella ja sen käyttämisellä työssä on motivoiva merkitys. Ihminen on tyytyväinen ja innostunut, kun saa käyttää hankkimaansa osaamista työelämässä ja huomaa siitä olevan hyötyä. Ihmiset ovat sosiaalisia, ja jokainen haluaa tulla hyväksytyksi yhteis-

sössä omana itsenään. (Deci & Ryan 2000, 252 - 254.) Teoria painottuu lähinnä sisäiseen motivaatioon, jolle ominaista ovat kiinnostus, ilo ja luontainen tyytyväisyys, mutta on myös sitä mieltä, että ulkoisella motivaatiolla, kuten palkitsemisella, on oma merkityksensä (Ryan & Deci 2000, 72).

Gagne ja Deci (2005) ovat kehittäneet itseohjautuvuusteoriaa edelleen erityisesti organisaatiotutkimukseen soveltuvaksi. Malli on nimeltään Model of Work Motivation. Tämän mallin mukaan työmotivaatioon vaikuttavat sosiaalinen ympäristö ja työilmapiiri sekä yksilölliset erot autonomisuushakuisuudessa. Sosiaalinen ympäristö pitää sisällään työn ominaisuudet, kuten työn haastavuuden sekä työstä saadun palautteen. Työilmapiiri käsittää myös esimiestoiminnan. Mallin mukaan työmotivaatio lisää työtyytyväisyyttä, johtaa luoviin suorituksiin, hyvinvointiin ja organisaatioon sitoutumiseen. (Handolin 2013, 50 - 51.) Kuviossa 6 on esitelty työmotivaation malli.



Kuvio 6. Gagnen ja Decin työmotivaatiomalli (Gagne & Deci 2005, 347.)

Seuraavassa taulukossa 2 on koottu yhteen eri motivaatioteorioiden kehittäjät ja keskeisimmät ominaisuudet. Siinä missä tarveteoriat saavat kritiikkiä osakseen siitä, että ne katsovat kaikkien ihmisten motivoituvan samojen tarpeiden perusteella, on pro-
sessiteorioita kritisoitu siitä, että ne eivät ota tunteita huomioon ollenkaan (Lämsä & Hautala 2004, 81 - 82, 90; Hakonen 2015, 139).

Taulukko 2. Motivaatioteoriat ja niiden keskeinen sisältö (mukaillen Handolin 2013, 41.)

MOTIVAATIOTEORIA JA SEN KEHITTÄJÄ	TEORIAN KESKEINEN SISÄLTÖ
Tarveteoria Maslow (1954)	Motivaation perustana ovat eri tarveta- sot: fysiologiset, turvallisuuden, sosiaali- set, arvostuksen ja itsensä toteuttami- sen tarpeet. Alemmat tasot pitää olla tyydytettyinä ennen seuraavalle tasolle siirtymistä.
Motivaatio-hygieniateoria Herzberg (1959)	Motivaatioon vaikuttavat kaksi toisis- taan riippumatonta tarpeiden ryhmää: tyytyväisyyttä aiheuttavat motivaati- tekijät (työhön liittyviä) ja tyytymät- tömyyttä aiheuttavat hygieniatekijät (työympäristöön liittyviä).
Odotusarvoteoria Vroom (1964)	Työmotivaatioon vaikuttavat kolme tekijää: odotusarvo, välinearvo ja yllykearvo. Motivaation voimana on työstä saatavan palkkion odotusarvo. Ponnisteluun palkkion eteen vaikuttaa se, kuinka tärkeänä yksilö palkkiota pitää.
Oikeudenmukaisuusteoria Adams (1965)	Yksilö vertaa omaa panos-palkkiosuhdettaan omiin aiempiin tai toisten kokemuksiin. Tarkoituksena on löytää tasapaino, joka johtaa oikeudenmukaisuuden tunteeseen.
Suoritusmotivaatioteoria McClelland (1967)	Motivaation taustalla ovat suoriutumisen, vallan ja läheisyyden tarpeet.
Päämääräteoria Locke (1968)	Motivaatioon tarvitaan selkeät, haasteelliset ja täsmälliset tavoitteet, joihin yksilöllä on ollut itse mahdollisuus vaikuttaa.
Tarveteoria Alderfer (1970)	Tarvehierarkiassa on kolme tasoa: toimeentulo, vuorovaikutus ja kasvu. Ylemmän tason tarpeita voidaan tyydyttää ennen alemman tason tarpeita ja toisin päin.
Itseohjautuvuusteoria Deci & Ryan (1985)	Keskeisenä on kolme perustarvetta: autonomia, pätevyys ja yhteenkuuluvuus. Painottuu sisäiseen motivaatioon, mutta ulkoisella motivaatiolla on oma merkityksensä.

2.3 Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä

Viitala (2004, 151) sekä Ruohotie ja Honka (1999, 17) ovat jakaneet työmotivaatiota selittävät tekijät kolmeen osaan: työntekijän ominaisuudet eli persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristön ominaisuudet. Malli perustuu Porterin ja Milesin luokitteluun vuodelta 1974, mitä käytti tutkimuksessaan myös Jakosuo (2005, 47.) Seuraavassa taulukossa 3 on kuvattu motivaatioon vaikuttavia tekijöitä.

Taulukko 3. Motivaatioon vaikuttavat tekijät työorganisaatiossa (Ruohotie & Honka 1999, 17.)

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset 2. Asenteet - työtä kohtaan - itseä kohtaan 3. Tarpeet - kasvutarpeet - liittymistarpeet - toimeentulotarpeet	1. Työn sisältö, mielekkyys, vaihtelevuus 2. Saavutukset, eteneminen, kehittyminen	1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät - palkkaus, sosiaaliset edut - työolosuhteet 2. Sosiaaliset tekijät - johtamistapa - ryhmäkiinteyden ja -normit - sosiaaliset palkkiot - ilmapiiri

2.3.1 Persoonallisuus

Jokaisen ihmisen persoonallisuus vaikuttaa siihen, miten hän hoitaa työnsä ja menestyy työssään ja mistä asioista hän on kiinnostunut (Lämsä & Hautala 2005, 42). Ruohotie ja Honka jakavat persoonallisuuden karkeasti kolmeen osatekijään: mielenkiinnon kohteisiin, asenteisiin ja tarpeisiin. On selvää, että ne asiat, joista ihminen on

kiinnostunut, niitä kohtaan hänellä on myös paljon motivaatiota mm. oppia lisää jostakin ko. asiasta. Tämä koskee myös työtä. Tutkimusten mukaan työmotivaatioon vaikuttaa suuresti se, miten ammatillinen mielenkiinto ja työn ominaisuudet sopivat yhteen. Toisin sanoen, onko ihminen kiinnostunut siitä työstä mitä tekee ja antaako työ hänelle riittävästi haasteita. (Ruohotie & Honka 1999, 17.) Ropen ja Kettusen (2012, 35) mukaan erityistaitojen osaaminen motivoi työssä ja työn tekeminen on ikään kuin helpompaa.

Erilaiset asenteet ja arvot vaikuttavat motivaatioon paljon. Jos työntekijä voi toimia arvojensa mukaisesti myös työelämässä, antaa se työlle lisää merkitystä ja näin ollen myös motivoi. (Rope & Kettunen 2012, 34.) Myös asenteet itseä ja omaa ammattitaitoa kohtaan vaikuttavat motivaatioon. Hyvän itsetunnon omaava henkilö tarttuu työtehtäviin ennakkoluulottomammin ja luottavaisemmin. (Viitala 2004, 152.)

Työntekijöiden erilaiset mm. sosiaaliset ja turvallisuuden tarpeet vaikuttavat eri ihmisillä eri lailla motivaatioon, samoin ikä (Troberg 2006, 24 - 25). Lisäksi sillä, miten ulkoiset motivaatiotekijät vaikuttavat työsuorituksen laatuun, on merkitystä (Viitala 2004, 151).

Myös paljon motivaatiota tutkineet Ryan ja Deci ovat sitä mieltä, että yksilöiden motivaation määrässä ja laadussa on paljon eroja. Toisia motivoi itse työ ja toiset haluavat arvostusta työkavereilta ja esimiehiltä ja ovat siksi motivoituneet tekemään työnsä hyvin. Toiset taas motivoituvat siitä, että voivat samalla kehittää osaamistaan ja ymmärtävät, että siitä on heille hyötyä. Lisäksi on vielä niitä, joiden motivaatiotekijät ovat enimmäkseen ulkoisia, kuten palkka ja palkkiot. (Ryan & Deci 2000, 54 - 55.)

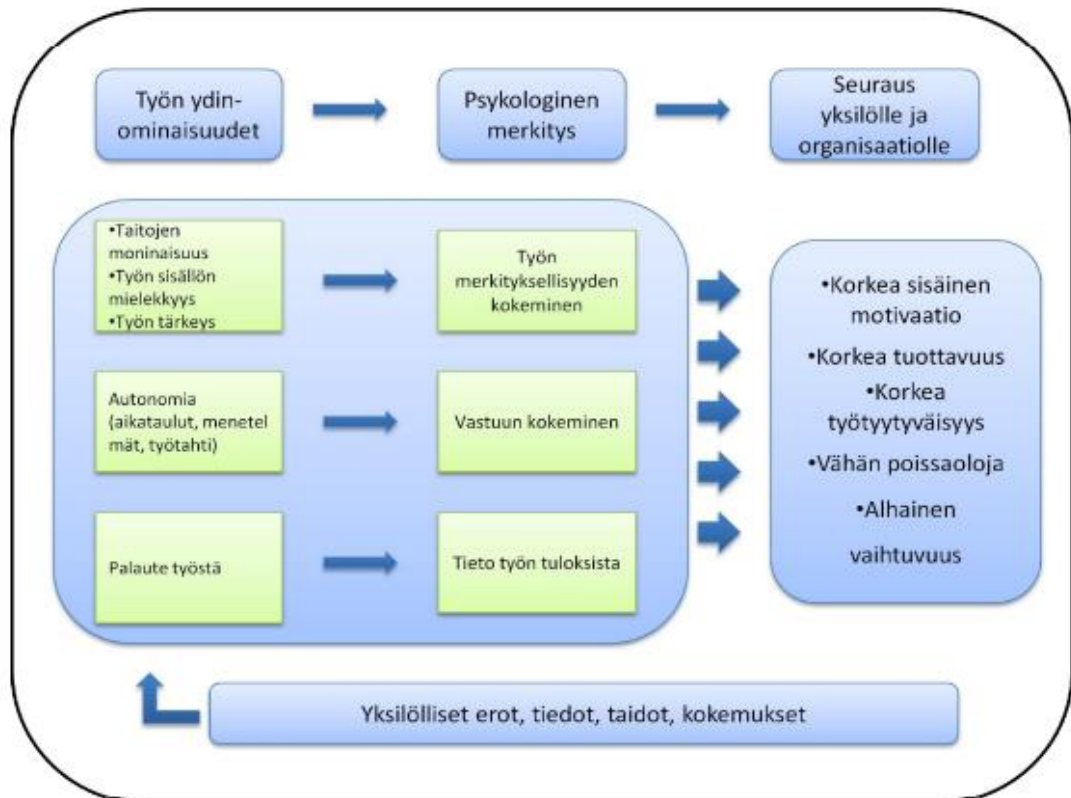
2.3.2 Työn ominaisuudet

Työn sisältö on yksi keskeinen motivaatioon vaikuttava asia. Sillä, miten ihminen onnistuu työssään, miten voi kehittyä siinä ja miten sopivaksi sen itse kokee, on paljon merkitystä motivoitumisen kannalta. Työ on muuttunut ruumiillisesta, vaihteellisesta ja kontrolloidusta työstä enemmän osaamiseen perustuvaksi vapaammaksi ja vastuullisemmaksi työksi. Näin myös ihmisten asenteet ja työn odotukset ovat muuttuneet. (Juuti 2006, 66.)

Turnerin ja Lawrencen (1965) kehittämän mallin mukaan, jota myöhemmin ovat parannelleet Hackman ja Lawler (1971), työn kokemiseen vaikuttivat myös seuraavat työn ominaisuudet: työn vaihtelevuus ja itsenäisyys, työstä saatu palaute sekä mahdollisuus sosiaalisiin suhteisiin. Näitä he nimittivät työn keskeisiksi ominaisuuksiksi. Mitä enemmän työssä oli keskeisiä ominaisuuksia, sitä tyytyväisempiä ja motivoituneempia työntekijät olivat. (Juuti 2006, 69 - 70.) Ruohotie ja Honka nostavat keskeisiksi asioiksi myös työn sisällön mielekkyyden ja työn sopivan haasteellisuuden. Liian yksinkertainen tai liian vaikea työ ei ole kannustava. (Ruohotie & Honka 1999, 145.)

Työn haasteellisuudella on usein merkitystä työstä innostumiseen. Lähes jokainen kaipaa sopivia haasteita työssään ja kun niissä onnistuu, motivoi se enemmän ja lisää innostusta entisestään. Liian suuret haasteet sen sijaan ahdistavat, jos osaamisemme tai aika eivät riitä. Jos taas haasteet ovat liian pieniä ja vaatimattomia, turhautumme. (Rasila & Pitkonen 2010, 8, 20.)

Seuraavassa kuviossa 7 on esitetty Hackmanin ja Oldhamin työn luokitteluteoria (1974), joka perustuu työn keskeisiin ominaisuuksiin. Kuvioista nähdään, että työn merkityksellisyyden ja vastuun kokeminen johtaa korkeaan sisäiseen motivaatioon ja työhön sitoutumiseen. (Juuti 2006, 70.) Teorian mukaan työn merkityksellisyys on puolestaan seurausta työn vaihtelevuudesta, mielekkyydestä ja tärkeydestä ja vastuun kokeminen on seurausta työn itsenäisyydestä. Tietoa työn todellisista tuloksista saadaan palautteen kautta. (Handolin 2013, 43.)



Kuvio 7. Hackmanin ja Oldhamin malli työn ominaisuuksien vaikutuksesta motivaatioon. (Makkonen 2010, 19.)

Hackman ja Oldham liittivät malliinsa myös työn laajentamisen ja rikastamisen. Työn laajentamisella tarkoitetaan esimerkiksi mielekkäiden työkokonaisuuksien muodostamista ja peräkkäisten työvaiheiden yhdistämistä. Lisäksi voidaan sallia työskentely omaan tahtiin tai hyväksyä työntekijän itse valitsevat työmenetelmät. Tämä lisää työn vaihtelevuutta ja työntekijä voi paremmin käyttää hyväksi työtaitojaan. Tarkoituksena on luoda kokonaisvaltaisempia työkokonaisuuksia. Työn rikastamistoimenpiteillä lisätään työntekijän vastuuta, itsenäisyyttä ja osallistumismahdollisuuksia. Toimenpiteitä ovat mm. työhön liittyvien suunnittelu- ja valvontatehtävien lisääminen sekä itseohjautuvien työryhmien muodostaminen. (Handolin 2013, 44.)

Säännöllisesti tehtävissä työolotutkimuksissakin on tullut esiin työn itsenäisyyden sekä työhön vaikuttamisen merkitys. Niiden on ajateltu olevan sellaisia asioita, jotka suojaavat liialta työn kuormittamiselta. Kuitenkin tutkimuksissa on tullut esiin, että työhyvinvointiin liittyviä ongelmia on myös ylemmillä toimihenkilöillä, joilla on

yleensä suurempi mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Näin ollen se ei aina suojaakaan työelämän koventuneilta vaatimuksilta. (Sutela & Lehto 2014, 59.)

Juuti tulkitsee Hackmanin ja Oldhamin työn muotoilumallia niin, että työn merkityksellisyys ja vastuun kokeminen työstä sekä työstä saatu palaute vaikuttavat suoraan korkeaan sisäiseen motivaatioon ja työtyytyväisyyteen sekä hyviin suorituksiin. Työn merkityksellisyydellä tarkoitetaan sitä, miten tärkeäksi ja arvokkaaksi henkilö työn kokee. Kannattaako sen eteen ponnistella? Vastuun kokeminen työstä on sitä, miten henkilö kokee olevansa vastuussa työnsä tuloksista. Palautteen avulla henkilö saa tietoa työnsä tuloksista eli miten hyvin tai huonosti hän tehtävistään suoriutuu. (Juuti 2006, 71.)

Myös Herzbergin mielestä työmotivaation kannalta tärkeitä asioista olivat työhön liittyvät saavutukset ja vastuu, työstä saatu tunnustus ja työssä kehittymisen mahdollisuus. Hänenkin mukaansa haasteellinen työ motivoi. Työssä kehittymisen mahdollisuus lisää innostusta ja itse työ tuntuu silloin palkitsevalta. (Jakosuo 2005, 49.)

Työolotutkimusten mukaan työn merkitys ihmiselle on muuttunut vuosien saatossa. Eryityisesti 1990-luvun lama-aikana työn merkitys näkyi kasvavan. Tämä johtui varmasti työn saannin vaikeutumisesta ja sitä kautta työn merkitys kasvoi. Ns. hyvinä aikoina työn merkitys on laskenut, mutta vuonna 2013 tehdyssä tutkimuksessa näkyi taas työn merkitys olevan kasvussa. Syyt ovat todennäköisemmin samoja kuin 1990-luvulla. Taloudellisesti epävarmoina aikoina arvostetaan työtä enemmän. (Sutela & Lehto 2014, 20 - 21.)

Työssä kehittymisen mahdollisuutta pidettiin myös työolotutkimuksen mukaan tärkeänä. Sillä on todettu olevan merkitystä myös työurien pidentämiseen. Eurooppalaisen (2010) vastaavan työolotutkimuksen mukaan Suomi pärjasi hyvin kysyttäessä työssä kehittymisen mahdollisuudesta, mutta uralla etenemisen mahdollisuudesta kysyttäessä suomalaisten vastaukset olivat keskivertoluokkaa. (Sutela & Lehto 2014, 51 - 55, 75.)

Palautteen antamisen tavalla on merkitystä motivaatioon. Huonosti annettua kehittävää palautetta ei ymmärretä oikein, jotta siitä voitaisiin oppia. Tällöin palaute menee ikään kuin hukkaan. Positiivista palautetta pitäisikin antaa usein ja kehittävää taitavasti. (McManus 2001, 2.) Palautteella on todettu olevan työntekijää voimistava

vaikutus ja se antaa työntekijälle lisää uskoa omiin kykyihin ja kehittymiseen (Viitala 2004, 161).

Berlin tutki väitöskirjassaan (2008) alaisten kokemuksia palautevuorovaikutuksesta esimiehien kanssa. Tutkimuksessa haastateltiin 47:ää eri aloilla työskentelevää alaista heidän kokemastaan merkityksellisestä palautekokemuksesta esimiehen kanssa. Hänen tutkimuksessaan tuli ilmi, että hyvät palautekokemukset eivät sisällä pelkästään positiivista palautetta vaan myös negatiivista. Kannustava palaute esimieheltä oli sitä, mikä teki palautekokemuksesta hyvän. Kannustavaan palautteeseen luettiin mukaan positiivisen palautteen lisäksi myös rakentava ja tulevaisuuteen suuntaava positiivisen ja negatiivisen palautteen yhdistelmä. Palaute koettiin myös aiheelliseksi, hyödylliseksi ja kehittäväksi. Yleensä hyvässä palautekokemuksessa esimies oli huomionnut alaisensa panostuksen työntekoon ja kiittänyt hyvin tehdystä työstä, mutta myös ottanut esiin kehittämisen paikkoja. (Berlin 2008, 77 - 80.) Berlin nimeääkin hyvän palautteen tunnusmerkit seuraavan taulukon 4 mukaisesti.

Taulukko 4. Hyvän palautteen tunnusmerkit (Berlin 2008, 80.)

HYVÄ PALAUTE
<ul style="list-style-type: none"> - kannustavaa ja huomiovaa - aiheellista ja kohdistettua - toimintaan sidottua - ohjaavaa - positiivisen ja negatiivisen palautteen määrä on tasapainossa

Hyvä palautetapahtuma koettiin motivoivaksi. Alaisten mukaan se kertoo välittämisestä ja tuen antamisesta. Erityisen voimia antavaa se on silloin, kun työssä on paineita. (Berlin 2008, 84.)

Kaipaamme palautetta ja avointa keskustelua jokainen ja on todettukin, että ilman palautetta jääminen on huonoin vaihtoehto ja motivaation tappaja. Myös työkavereiden antama palaute on tärkeää. Kun arvostus tulee toiselta saman alan asiantuntijalta, se kohottaa itsetuntoamme ja koemme tulleemme huomioiduksi työyhteisössämme. Palaute on yksi keino kasvattaa yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta työpaikalla. (Rasila & Pitkonen 2010, 32 - 34.)

Monissa yrityksissä on alettu antamaan ns. 360 -asteen palautetta. Se tarkoittaa sitä, että työntekijä saa palautetta monelta eri taholta: esimieheltä, työkavereilta, asiakailta, johdolta, yhteistyökumppaneilta ja itseltään. Palautekulttuurin on tällöin oltava avointa ja yksilöä kunnioittavaa. Tärkeää on myös ymmärtää virheiden käsitteleminen oppimisen näkökulmasta. (Liukkonen ym. 2002, 276 - 277.)

Itselle annettava palaute kohottaa motivaation lisäksi myös itsetuntoa. Itsetuntemus on tärkeää myös omalle oppimiselle. Joskus on hyvä miettiä, missä asioissa on hyvä ja missä on kehittämisen varaa. Erityisesti esimiesten olisi tärkeää opetella itsereflektion taito. Jotta voi johtaa alaisiaan, on ensin osattava johtaa itseään. (Rasila & Pitkonen 2010, 34.)

Palautteen saaminen edellyttää myös kykyä ja taitoa vastaanottaa palautetta rakentavasti. Korjaava palautekin on loppujen lopuksi positiivista, sillä se mahdollistaa kehittymisen. Jokaisen on mahdollista kehittyä palautteen vastaanottajana ja taitoa on hyvä harjoitella virheet sallivassa työympäristössä. (Aarnikoivu 2008, 150 - 152.)

2.3.3 Työympäristö

Työympäristön tekijät jakaantuvat taloudellisiin ja fyysisiin sekä sosiaalisiin tekijöihin. Taloudellisia tekijöitä ovat palkka ja sosiaaliset edut, fyysisiä tekijöitä puolestaan työolosuhteet, työturvallisuus ja työjärjestelyt. Sosiaalisia tekijöitä ovat johtamistapa, työilmapiiri ja sosiaaliset palkkiot. (Ruohotie & Honka 1999, 17.)

Taloudelliset ja fyysiset tekijät

Palkka on yksi ulkoinen motivaatiotekijä, joka ei pitkällä tähtäimellä ajatellen ole paras motivaattori. Decin ja Ryanin (1985) itsemääräämisteoria osoittaa, että palkka tai palkkio on sisäisesti motivoivassa työssä ns. kontrollitekijä, joka jopa heikentää sisäistä motivaatiota. (Deci 2013, 1.) Palkkaukseen liitetään usein sana oikeudenmukaisuus. Palkkauksen pitäisi olla johdonmukaista ja myös oikeudenmukaista niin, että saman työkokemuksen omaavat henkilöt saisivat samanlaista palkkaa. Oikeudenmukaisuutta voidaan pitää yhtenä keskeisenä arvona työpaikalla. (Kauhanen & Viitala 2011, 210.)

Palkka sinänsä ei ole palkitsemista vaan työstä saatu vastine. Kuitenkin palkitsemisen käsite on vakiintunut niin, että se pitää sisällään myös palkan sekä muut taloudelliset etuudet. Ihminen ei tee työtä vain palkan vuoksi vaan siihen vaikuttavat muutkin motivaatiotekijät, kuten edellä on todettu. (Viitala 2013, 138 - 139.)

Palkitsemisen kokonaisuus sisältää rahapalkan, edut ja erilaiset aineettomat palkitsemisen muodot. Raha on yleisin taloudellinen palkitsemisen muoto. Edut voivat olla esimerkiksi asunto-, auto- tai lounasetuja tai lisävakuutuksia. Epäsuoraa taloudellista palkitsemista on mm. tuettu virkistystoiminta, lakisääteistä laajempi terveydenhuolto ja erilaiset henkilöstöalennukset. Tuettua virkistystoimintaa voi olla lomaviettomahdollisuudet, liikuntapalvelut ja erilaiset muut harrastusmahdollisuudet. Taloudellisina kannustimina jaetaan myös optioita, osakkeita ja rahasto-osuuksia. Voi olla, että tulevaisuuden työntekijät voivat itse vaikuttaa palkitsemiseen ja valita sopivan palkitsemispaketin. (Viitala 2013, 139, 144 - 146.)

Palkitsemisella on todettu olevan selkeä yhteys motivaatioon ja sitä kautta työsuorituksiin, mutta yhteys on monimutkainen. Kuten jo aiemmin on todettu, yksistään taloudellinen palkitseminen ei motivoi kauaskantoisesti, vaan se voi suunnata ja ylläpitää toimintaa, vaikka ei vaikutakaan innostukseen pitemmällä tähtäimellä. Toisaalta joku voi kokea palkan arvostuksen mittana. (Kauhanen & Viitala 2011, 202, 209.)

Ihminen on turvallisuushakuinen, jolloin hänelle merkitsee motivaation kannalta palkan toimeentulon varmuus ja työnpaikan pysyvyys (Rope & Kettunen 2012, 33). Työpaikalla työsuojelun ja työterveyshuollon tarkoituksena on ylläpitää työturvallisuutta ja työhyvinvointia. Tutkimusten mukaan työympäristön kehittämiseen satsaaminen

on taloudellisesti järkevää, sillä vakava työtapaturma on iso menetys, jota ei rahalla voi korvata. Pienemmät työtapaturmat ja sairauspoissaolot aiheuttavat lisäksi kustannuksia, joten työympäristöön satsaaminen kannattaa. Muita hyötyjä ovat osaamisen, motivaation ja työkyvyn parantuminen, parempi työn tuottavuus ja työn laatu. (Juuti & Vuorela 2015, 124 - 125.)

Sosiaaliset tekijät

Yrityksen työilmapiiri on tärkeä tekijä työssä jaksamiselle ja motivaatiolle. Kannustava ja turvallinen ilmapiiri lisää työntekijän sitoutumista yritykseen, sillä se lisää tyytyväisyyttä. Ilmapiirillä on myös merkitystä työn tulosten kannalta. Hyvän työilmapiirin omaavassa yrityksessä on mukava työskennellä. Ilmapiirin luomiseen vaikuttavat yrityksen koko, rakenne, kulttuuri, johtamistyyli ja tavoitteet. Myös henkilöstön yksilöllisillä piirteillä, kuten koulutuksella, työkokemuksella ja työasenteilla on merkitystä. (Ruohotie & Honka 1999, 119 - 122.)

Juuti ja Vuorela painottavat, että kun ilmapiiri on luottamuksellinen ja avoin, tuntevat työntekijät olevansa arvokkaita ja arvostettuja ja jakavat mielellään osaamistaan toisille. Sellaisessa ilmapiirissä kohdellaan kaikkia oikeudenmukaisesti ja arvostetaan toisia. Tähän liittyy myös rakentava keskustelu ja toiminta työpaikalla. Eri tutkimuksissa on osoitettu, että työpaikan ilmapiirillä on vaikutusta työyhteisön tulokseen. (Juuti & Vuorela 2015, 49 - 50, 52.)

Haastavina aikoina hyvän työilmapiirin merkitys korostuu sekä silloin, kun työ on raskasta. Jos emme silloin saa tukea työkavereilta, voimme helpommin palaa loppuun ja sairastua. Toisaalta huonolla työilmapiirillä voidaan myrkyttää koko työyhteisö ja sammuttaa innostus työtä kohtaan. Tutkimustuloksista on tehty johtopäätöksiä, joiden mukaan nykyjohtajien yksi tärkeimmistä tehtävistä on huolehtia työyhteisön ilmapiiristä ja hyvinvoinnista. (Martela & Jaranko 2014, 30 - 31.)

Palkitsemista on myös aineetonta, jonka on todettu olevan motivoivampaa kuin taloudellisen palkitsemisen. Aineeton palkitseminen voidaan jakaa urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioihin luetaan työ itse, työaikajoustomahdollisuus ja it-

sensä kehittämisen mahdollisuus. Sosiaalisia palkkioita taas ovat statussymbolit, palaute, julkinen tunnustus ja työyhteisön edustaminen. Tärkeintä kuitenkin on tasapaino työn ja vapaa-ajan sekä työpanoksen ja siitä saadun korvauksen välillä. (Kauhanen & Viitala 2011, 211.)

Erilaisissa yrityksissä on erilainen palkitsemispolitiikka. Tulevaisuudessa työntekijät vaativat ehkä enemmän työaikajoustoja, sillä elämä on aina vain hektisempää. Hyvistä työntekijöistä joudutaan kilpailemaan ja heidän sitouttamisensa eteen pitää nähdä vaivaa. Työaikajousten mahdollisuus voi olla yksi kilpailutekijä. Joustomahdollisuuksia on mm. mahdollisuus muuttaa työsuhde elämäntilanteen vaihdellessa osa-aikaiseksi tai etätyöksi, neuvotella työajoista tai ottaa tarvittaessa palkatonta lomaa. Kun palkitsemispolitiikka on kunnossa, ovat työntekijät motivoituneita ja pysyvät yrityksessä. Tämä ei tietenkään yksistään motivoi työntekijöitä, mutta on melko suuressa osassa. (Viitala 2013, 141 - 142.)

Sosiaalisissa palkkioissa tärkeänä pidetään toisilta saamaa arvostusta, esimerkiksi esimiehen, työkaverin tai asiakkaan antamaa arvostusta ja palautetta. Toisille jokin näkyvä arvoaseman merkki eli statussymboli on tärkeä. Yleensäkin palautteen antaminen ja saaminen on merkityksellistä ja sitä pitäisi antaa muulloinkin kuin kehityskeskusteluissa. (Kauhanen & Viitala 2011, 212 - 213.) Ilman palautetta, ei voi kehittyä. Lisäksi kehittävä ja kannustava palaute koetaan kiinnostumisena ja välittämisenä. (Aarnikoivu 2011, 147.)

Seuraavassa kuviossa 8 kokonaispalkitseminen on jaettu taloudellisiin ja ei-taloudellisiin palkitsemistapoihin.



Kuvio 8. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2007, 110.)

2.3.4 Esimiehen rooli

Motivaatiota ei voi synnyttää toisessa ihmisessä, mutta esimies voi luoda sellaisen ympäristön, missä työntekijä voi motivoitua. Esimies voi kannustaa oman osaamisen kehittämiseen. Lisäksi hänen pitää huolehtia hyvistä työoloista. (Niermeyer & Seyffert 2004, 61 - 66.)

Työ ja terveys Suomessa 2012 -tutkimuksen mukaan työhyvinvointi pitäisi ottaa oleelliseksi osaksi yrityksen johtamista ja kytkeä se myös strategiaan. Työn organisoimisessa, joka on esimiehen vastuulla, voidaan työhyvinvointi ottaa mukaan monella tavalla. Tutkimuksen mukaan näitä ovat mm. selkeät työn tavoitteet, vaikutusmahdollisuudet työssä, kohtuulliset aikataulut ja mahdollisuus joustoihin niin ajan kuin paikan suhteen. Tutkimuksessa tulee esille laadukkaasti esimiestyön merkitys hyvinvointia tukevana toimintana. Erityisesti esimiehen oikeudenmukaisuutta painotetaan. Sillä on todettu olevan yhteyttä alaisten työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen. (Ervasti & Joensuu 2013, 59.)

Perryn ja Porterin mukaan tavoitteiden asettaminen on yksi keskeinen tekijä, jolla voidaan vaikuttaa alaisten työmotivaatioon. Heidän mukaansa työsuorituksille on asetettava tavoitteita. Siitä, millä asteella tavoitteet on saavutettu, on myös annettava palautetta. (Perry & Porter 1982, 95.)

Palautteen antamisella on merkitystä. Jos työntekijä ei ole saavuttanut tavoitetta, palautteen saatuaan hän todennäköisesti motivoituu ponnistelemaan sen eteen enemmän tai etsii keinon tehdä se toisella tavalla. Tavoitteisiin sitoudutaan parhaiten silloin, kun niillä on henkilökohtaista merkitystä työntekijälle. Esimerkiksi, jos arvostaa tavoitteen saavuttamisesta annettavaa palkkiota. Enemmän on kuitenkin vaikutusta sillä, uskooko työntekijä saavuttavansa tavoitteen. Esimiehen tehtävänä on huolehtia tarpeellisesta koulutuksesta, jos sitä tarvitaan tavoitteeseen pääsemiseksi sekä motiivinnista, valamalla uskoa tavoitteen saavuttamiseksi. (Locke & Latham 2002, 708 - 710.)

Tavoitteiden tulee olla sopivan haasteellisia, jotta niistä voi motivoitua. Näitä voidaan miettiä yhdessä esimerkiksi kehityskeskusteluissa. (Niermeyer & Seyffert 2004, 61 - 66.) Realistisuuden lisäksi tavoitteiden asettelussa tulee huomioida niiden konkreettisuus ja esittäminen myönteisesti (Liukkonen ym. 2006, 214). Yksi tärkeä tehtävä motivoimisen kannalta on itseluottamuksen vahvistaminen. Esimiehen kannattaa luoda positiivinen kierre sopivien tavoitteiden ja niissä onnistumisen kautta. Lisäksi palaute onnistumisesta on tärkeää sekä virheiden sietäminen ja niistä oppiminen on olennaista. (Niermeyer & Seyffert 2004, 65 - 73.)

Myös Työ ja terveys 2012 -haastattelututkimuksen mukaan työn tekeminen hyvin ja tuloksetkaasti edellyttää selkeitä tavoitteita. Kuitenkin vain noin kolmasosa oli määrittellyt työnsä tavoitteet esimiehen kanssa. (Tuomivaara & Pahkin 2013, 63 - 64.)

Järvinen (2014, 34) nostaa myös esiin esimiehen palautevastuun, jolla hän tarkoittaa sitä, että palautteen antaminen alaisille on yksi esimiehen keskeisimmistä tehtävistä. Alaiset tarvitsevat myönteistä palautetta hyvin tehdystä työstä. Se lisää työmotivaatiota ja vahvistaa haluttua toimintaa. Asetetut tavoitteetkin selkiytyvät ja ne saavutetaan paremmin, kun työstä saa palautetta. Kun kehittävä palaute annetaan työntekijää arvostavalla tavalla, se auttaa kehittymään. (Hakonen ym. 2014, 251 - 254.)

On aiheellista muistaa myös se, että esimiehetkin tarvitsevat rakentavaa palautetta onnistumisistaan ja epäonnistumisistaan. Se mahdollistaa myös esimiehen kehittymisen johtajana. (Aarnikoivu 2008, 141.)

Tulevaisuudessa työntekijät vaihtavat helpommin työpaikkaansa, jos eivät viihdy siellä ja jos työ ei ole sisäisesti palkitsevaa. Esimiehen tehtäviin kuuluukin ohjata työntekijää kokemaan työn merkitys. Se tapahtuu esimerkiksi käymällä läpi työpaikan yhteisiä arvoja. Jos työpaikan arvot ovat lähellä työntekijän omia, hän kokee todennäköisesti työnsä merkitykselliseksi ja arvokkaaksi. (Liukkonen ym. 2002, 129 - 134.)

Työntekijöiden motivointi on esimiehille yhdenlainen taitolaji. Keskeisintä on ehkä korostaa organisaation perustehtävää ja miettiä, mitä se toiminnan kannalta kulloinkin tarkoittaa. Tärkeää on myös varmistaa, että toimintaedellytykset ovat kunnossa suhteessa tavoitteeseen. Ihmiset ovat yksilöitä ja he motivoituvat eri asioista. Tähän vaikuttavat mm. ikä, elämäntilanne ja työuran pituus. Kun oppii tuntemaan työntekijöitä paremmin, on helpompi huomata, mistä asioista kukakin motivoituu ja miten heidän kanssaan voi toimia. (Hakonen ym. 2014, 59 - 60.)

Eri-ikäisten ja eri elämäntilanteessa olevien ihmisten motivaatio työhön on erilaista. Siinä, missä se jollekin on vain rahan hankkimisen väline, voi se toiselle olla elämän sisältö. (Rope & Kettunen 2012, 34.) Tämä on tulevaisuuden johtajuuden haaste, sillä tulevat sukupolvet ovat erilaisia johdettavia kuin ennen, sillä heidän motivaatiopohjansa on myös erilainen kuin nykyisten johdettavien (Kultalahti 2011, 75).

Esbergin, Buckin ja Grunertin (2010) tutkimus päivittäistavarakaupan alalla osoitti, että työntekijät voidaan jakaa kolmenlaisiin ryhmiin heidän motivaationsa mukaan. Ensimmäisen ryhmän, ns. *siirtymätyöntekijöiden*, motivaatio oli usein taloudellinen ja sosiaalinen. Työstä saatu korvaus, palkka, motivoi sekä työstä saatavat sosiaaliset suhteet. Tämän ryhmän työntekijät olivat usein opiskelijoita ja muita nuoria osaaikaisissa työsuhteissa olevia. Tätä ryhmää voitiin motivoida mm. yhteisiä virkistystapahtumia järjestämällä. (Esberg ym. 2010, 97 -108.)

Toinen ryhmä tutkimuksessa olivat ns. *ydintyöntekijät*, jotka työskentelivät kokoaikaisesti ja elivät usein elämän ruuhkavuosia. Heille olivat myös sosiaaliset suhteet tärkeitä ja se, että työtä oli, mutta tässä elämäntilanteessa he eivät kaivanneet lisää

haasteita esimerkiksi esimiestehtäviä. Heitä voitiin motivoida perhe-elämää huomiolla työjärjestelyillä, sillä perhe oli heille tässä elämäntilanteessa ykkösasia. (Esberg ym. 2010, 97 -108.)

Kolmas ryhmä, ns. *uran etsijät*, halusivat tehdä työuransa tällä alalla, mutta halusivat työltä myös haasteita, kuten esimiestehtäviä. Heitä motivoivat haasteelliset tehtävät ja uralla etenemismahdollisuus sekä itsensä ja oman osaamisensa kehittäminen. (Esberg ym. 2010, 97 -108.)

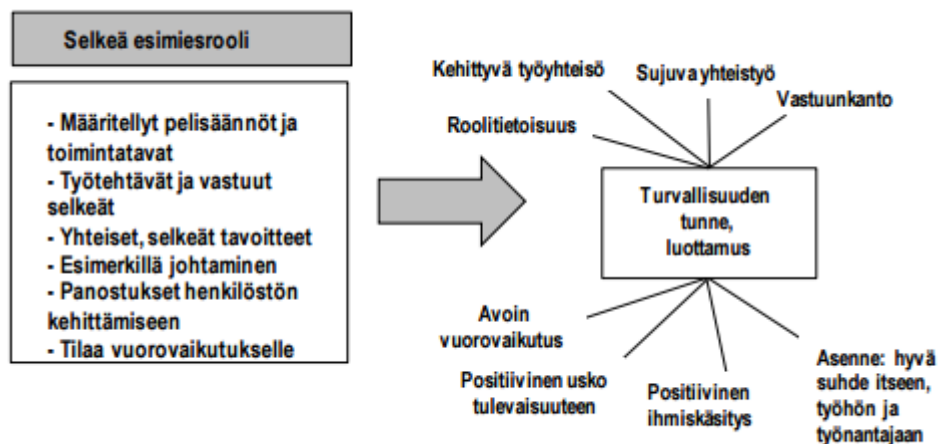
Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka ja Bordi (2013) tutkivat eri-ikäisten johtamista kolmessa organisaatiossa. Heidän tutkimuksensa tulokset todistivat sitä, että eri-ikäiset korostivat eri asioita hyvinvointia tukevassa johtamisessa. Nuoret korostivat organisoinnin merkitystä ja esimiehen taustatukea ja nuorehkot työntekijät luottamusta, vaikutusmahdollisuuksia sekä vastuuta. Keski-ikäiset pitivät tärkeänä, että esimiehet kuuntelivat ja ottivat alaisten mielipiteet huomioon. Ikääntyville oli tärkeää esimiehen välittäminen ja kunnioitus henkilökuntaa kohtaan. (Nuutinen ym. 2013, 76 - 79.)

Taulukossa 5 on esitelty keskeiset motivaatioon edistämiseen vaikuttavat asiat. Motivointi ei ole vain esimiehen vastuulla vaan sen pitää loppujen lopuksi lähteä yksilöstä itsestään. Esimiehellä on kuitenkin keinoja vaikuttaa työilmapiiriin (kuten myös työntekijällä), vastuuseen, itsensä kehittämiseen, sopivien tavoitteiden asettamiseen ja omaan johtamistyyliin. (Liukkonen ym. 2002, 133 - 266.)

Taulukko 5. Työmotivaatiota edistäviä tekijöitä (Liukkonen ym. 2002, 133 – 266.)

<p>Motivaatioilmaston muokkaus positiiviseksi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivaatioilmastoon vaikuttavat mm. työpaikan ihmissuhteet, toiminnan organisointi ja johtaminen • Motivaatioilmastoa analysoidessa pitää ottaa huomioon se, että jokainen kokee motivaatioilmaston eri tavalla, koska jokaisella on oma taustansa ja persoonallisuutensa • Yleispäteviä ohjeita motivaatioilmaston luomiseen ei ole vaan asia on käsiteltävä tapauskohtaisesti 	<p>Autonomian ja valinnan vapauden tukeminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liian kontrolloiva työilmapiiri saa työntekijät menettämään motivaatiotaan • On osattava vetää raja missä määrin tulee kontrolloida ja missä määrin tukea yksilön autonomian eli itsemääräämisen määrää • Esimiehen osalta autonomian edistäminen merkitsee työntekijöiden kunnioittamista tasavertaisina aikuisina • Autonomian ja valinnan vapauden tunne näkyy aloitteellisuutena, innovatiivisuutena ja luovuutena
<p>Pätevyyden tukeminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työ nähdään yhtenä pätevyysalueena esim. sosiaalisten kyvykkyyksien lisäksi • Työkyvykkyyden kokeminen vaikuttaa kokonaisvaltaiseen itsetuntoon • Esimiehen pitäisi varmistaa, että työntekijöiden kyvyt ovat oikeassa suhteessa tehtäviin nähden • Työntekijöiden koettu pätevyys ja sen kehittäminen on osa koko työpaikan motivaatioilmaston kehittämistä • Palautteen antaminen on yksi esimiehen tärkeimmistä keinoista vaikuttaa työntekijän pätevyyden kokemuksiin. 	<p>Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tukeminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sosiaalinen yhteenkuuluvuus on sisäisen motivaation kulmakivi ja ihmisillä on luontainen tarve kuulua ryhmiin esim. työyhteisöön • Työpaikan tiimeissä toimiminen vaatii sopeutumista; on tärkeää pitää kiinni omista tavoitteistaan ja toisaalta hyväksyä tiimin tavoitteet ja muiden mielipiteet
<p>Esimiehien valmentaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esimiehiä tulee valmentaa, jotta he osaavat johtaa selkeästi ja taitavasti niin, että motivaatio lisääntyy eikä päinvastoin • Esimiesten valmennukseen tulee sisällyttää seuraavat näkökulmat: motivoimisen merkitys johtamisessa, motivoimisen laatuksiteerit, yksilön motivoimistaidon kehittäminen ja työmotivaation edistäminen organisaatiossa 	<p>Sisäisen työmotivaation edistäminen tavoitteen asettelun avulla</p> <ul style="list-style-type: none"> • Haastavat ja realistiset tavoitteet edesauttavat yrittämistä ja ovat tehokas apuväline sisäisen motivaation edistämisessä • Tavoitteet saavat meidät etsimään erilaisia strategioita tehtävän suorittamiseksi ja sitä kautta opettelemaan uutta
<p>Kehityskeskustelut motivaation ylläpitäjänä</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kehityskeskustelu on tärkeä työväline, jolla voidaan kehittää työntekijän motivaatiota ja työpaikan sisäistä ilmapiiriä antamalla palautetta ja selkiyttämällä tavoitteita. 	<p>Motivoiva esimies:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kannustaa/kiittää • palkitsee oikeudenmukaisesti • huomioi erityissaavutukset • motivoi esimerkillään • käyttää aikaansa alaisten kanssa • pitää alaisistaan huolta • pitää alaisista puolta

Ilmapiirin luomiseen vaikuttavat kaikki työyhteisön jäsenet, mutta esimiehellä on todettu olevan siinä suuri merkitys. Esimies herättää luottamusta, kun hän on rehellinen, hyväntahtoinen ja pätevä. Esimiehen tehtäviin kuuluu määrittellä yrityksen toimintatavat selkeästi, samoin tehtävät ja vastuut sekä tavoitteet. Esimerkin voimaa ei voi tässäkään asiassa väheksyä. Lisäksi kun esimies huolehtii alaistensa hyvinvoinnista ja hänen kanssaan voi keskustella tasa-arvoisesti ja avoimesti, johtaa se alla olevan kuvion 9 mukaiseen myönteiseen, turvalliseen ja luottamukselliseen ilmapiiriin. (Aarnikoivu 2011, 23, 31.)



Kuvio 9. Myönteinen ilmapiiri ja esimiehen rooli (Aarnikoivu 2011, 31.)

3 Apteekkiala

Apteekkiala on hyvin säänneltyä toimintaa. Sitä ohjaa Lääkelaki, jonka 38 §:ssä on omat säädöksensä apteekeille. Apteekilla tarkoitetaan lääkehuollon yksikköä, jonka toimialana on lääkkeiden vähittäismyynti, jakelu ja valmistus sekä neuvonta ja palvelutoiminta. Apteekkari on henkilö, joka on saanut luvan apteekkitoiminnan harjoittamiseen. (L 10.2.2010/1112.) Lääkelain 39 § määrittelee myös apteekkien tiheydestä ja sijainnista seuraavasti: ”Apteekkeja tulee olla maassa siten, että väestö, mikäli mahdollista, voi vaikeudetta saada lääkkeitä” (L 10.2.2010/1112).

Lääkelaki määrää myös, että tarjolla on oltava riittävä määrä lääkkeitä ja osaavaa henkilökuntaa, jonka on ylläpidettävä ammattitaitoa (L 22.11.1996/895; L 10.12.2010/1112). Suomessa oli tämän vuoden alussa yli 800 apteekkitoimipistettä, jotka työllistävät noin 8 500 ammattilaista (Apteekkiala 2014). Yksityisten apteekkien lisäksi Suomessa on kaksi yliopiston apteekkia, Helsingissä ja Kuopiossa (L 10.12.2010/1112). Apteekeissa työskentelee farmaseutteja, jotka ovat suorittaneet alemman korkeakoulututkinnon, ja proviisoreita, joilla on ylempi korkeakoulututkinto (Apteekin ammattilaiset 2014). Farmaseuttista henkilökuntaa eli farmaseutteja ja proviisoreita oli noin 59 % apteekin henkilökunnasta vuoden 2016 alussa (Apteekit numeroina 2016). Lisäksi on lääketyöntekijöitä, joilla on opistoasteen tutkinto, mutta he eivät saa antaa lääkeneuvontaa eivätkä toimittaa lääkkeitä. Lääkkeiden myynnin ja toimittamisen ohessa farmaseutit ja proviisorit antavat lääkeneuvontaa ja opastavat lääkkeiden ja muiden apteekissa myytävien tuotteiden käytössä. Lisäksi he antavat neuvontaa erilaisissa terveyteen liittyvissä kysymyksissä. (Apteekin ammattilaiset 2014.)

Keskivertoapteekin liikevaihto vuonna 2015 oli 3,7 miljoonaa euroa ja reseptuuri oli n. 83 100 reseptiä/vuosi. Keskivertoapteekissa työskenteli noin 20 työntekijää. (Vuosisikatsaus 2015, 16.)

Taloustutkimuksen tekemän ”Suomalaisten apteekkiasiointi 2014” -tutkimuksen mukaan apteekkiasiakkaista lähes kaikki (95 %) olivat tyytyväisiä apteekkipalveluihin. Tyytyväisimpiä olivat iäkkäät asiakkaat, jotka asioivat apteekissa muita useammin. Erityisesti asiakkaat arvostivat apteekissa palvelualttiutta, asiantuntijuutta ja ammattitaitoa. Apteekin tärkeimpinä palveluina asiakkaat pitivät lääkkeiden yhteensopivuuden tarkistamista, lääkeneuvontaa ja lääkevaihtoa. Lähes yhtä tärkeää oli reseptien uusiminen apteekin kautta sekä palvelut, jotka tukivat lääkehoidon turvallisuutta ja onnistumista. (Suomalaiset tyytyväisiä apteekkeihin 2014.)

3.1 Apteekkilupa ja lääkemaksu

Apteekkiluvan myöntää Lääkealan turvallisuus ja kehittämiskeskus Fimea, joka päättää myös uuden apteekin tai sivuapteekin perustamisesta kuntaan tai lakkauttamisesta ja toimii valvovana tahona alalla. Apteekkilupa voidaan myöntää laillistetulle proviisorille, ja lupa on aina henkilökohtainen. Apteekkia ei voi vuokrata tai antaa toiselle. (Apteekkilupa 2014.) Laissa on määrätty, että apteekkarina voi toimia 68 ikävuoteen asti. (L 13.1.2006/22). Apteekkari voi perustaa Fimean luvalla myös palvelupisteen sijaintialueensa tai naapurikunnan haja-asutusalueelle. Palvelupisteen voi perustaa vain sinne, missä ei ole toimintaedellytyksiä apteekille tai sivuapteekille. Jos apteekkari haluaa myydä lääkkeitä myös verkon kautta, siihenkin pitää hakea lupaa Fimealta. Apteekkilupaan liittyy monenlaisia velvoitteita, joista tärkein on lääkkeiden saatavuudesta huolehtiminen. Apteekkari on yksityisyrittäjä. (Apteekkilupa 2014.)

Apteekit maksavat valtiolle apteekkimaksua, joka on veroluontoinen maksu. Se perustuu liikevaihtoon ja on progressiivinen. Apteekkimaksun tarkoituksena on säädellä erikokoisten apteekkien suhteellista kannattavuutta, koska lääkkeiden hinnat ovat samat kaikissa apteekeissa. Näin ollen pienet apteekit eivät maksa apteekkimaksua lainkaan. (Apteekkimaksu 2015.)

Lääkkeiden hinta muodostuu tukkuhinnasta valtion lääketaksataulukon mukaisesti sekä veroista. Tukkuhinnan voi lääkeyritys päättää itse, paitsi jos on kyse kela-korvattavasta lääkkeestä. Tukkuhinta apteekeille on sama, eikä siihen vaikuta lääkkeen hankintamäärä. (Lääkkeiden hinnat N.d.)

3.2 Apteekkitoiminnan eettiset ohjeet

Lääkelain ohjeiden ja määräysten lisäksi Suomen Apteekkariliitto ja Suomen Farmasialiitto ovat hyväksyneet apteekkitoiminnan eettiset ohjeet. Ne ovat niitä arvoja, joihin suomalainen apteekkitoiminta perustuu. Ohjeet ovat apuna ja tukena henkilökunnalle arkipäivän ongelmatilanteissa ja päätöksenteossa. Ne ovat myös viitoitta-

massa tulevaisuuden apteekkityötä osana terveydenhoitoa. (Apteekkitoiminnan eettiset ohjeet N.d.) Seuraavaan taulukkoon 6 on koottu apteekkitoiminnan eettiset ohjeet.

Taulukko 6. Apteekkitoiminnan eettiset ohjeet (Apteekkitoiminnan eettiset ohjeet N.d.)

1. **Apteekkien tehtävänä on huolehtia turvallisesta, tehokkaasta ja korkeatasoisesta lääkejakelestä sekä välittää lääkkeisiin liittyvää ja terveyttä edistävää tietoa.**
2. **Apteekkihenkilökunta toimii asiakkaan parhaaksi asettaen asiakkaan oikeudet omien etujensa edelle.**
3. **Apteekkari, proviisori tai farmaseutti harjoittaa ammatissaan sellaista toimintaa, joka ei ole ristiriidassa farmasian tai muun terveydenhuollon yleisesti hyväksytyjen periaatteiden kanssa.**
4. **Apteekkihenkilökunta kunnioittaa asiakkaan valintoja ja itsemääräämisoikeutta huolehtien siitä, että asiakas saa riittävät tiedot valintansa tekemiseksi.**
5. **Kaikki asiakkaat ovat samanarvoisia ja oikeutettuja samanlaiseen palveluun.**
6. **Apteekkihenkilökunta ylläpitää ja kehittää ammattitaitoaan voidakseen toimia asiakkaan ja terveydenhuollon edun mukaisesti.**
7. **Apteekkihenkilökunta toimii yhteistyössä muun terveydenhuoltohenkilöstön ja viranomaisten kanssa saavuttaakseen ne päämäärät, jotka on asetettu palvelemaan asiakkaan ja potilaan etuja.**
8. **Apteekkihenkilökunta edistää toiminnallaan alansa arvostusta ja luottamusta yhteiskunnassa.**
9. **Apteekkihenkilökunta edistää ammatissaan lääkkeiden oikeaa ja turvallista käyttöä ja pyrkii estämään lääkkeiden tahallista väärinkäyttöä.**
10. **Apteekkihenkilökunta pitää salassa ne asiat, joita se on ammatissa toimiessaan kuullut ja nähnyt.**

3.3 Muutoksia 2000-luvulla

Lääkevaihto

Vuonna 2003 Suomessa otettiin käyttöön lääkevaihto. Apteekilla on velvoite vaihtaa asiakkaan lääke halvempaan, jos sille löytyy vastaava viitehintainen rinnakkaislääke ja lääkkeen määrääjä tai ostaja ei sitä kiellä. Lääkelaitos ylläpitää luetteloa vaihtokelpoisista lääkkeistä. (Hartikainen-Herranen & Paldán 2005, 22.)

Vaihdoista on koitunut säästöjä niin asiakkaille kuin Kelallekin. Lääkevaihto, lääkkeiden viitehintajärjestelmä ja tukkuhintojen alentuminen ovat halventaneet reseptilääkkeitä lähes 20 % vuodesta 2003 vuoteen 2014. (Apteekkiasiaa 2014, 10.)

Sähköinen resepti

Sähköinen resepti eli eResepti on otettu käyttöön 2010-luvulla. Sähköinen resepti on lääkemääräys, jonka lääkäri kirjoittaa sähköisesti. Resepti tallennetaan Reseptikeskukseen, keskitettyyn tietokantaan, jota ylläpitää Kela. Etuna on se, että asiakas voi ostaa lääkkeet mistä tahansa apteekista, eikä reseptiä tarvitse pitää mukana. Asiakas näkee omat reseptinsä OmaKanta -palvelussa. Nykyään reseptin uusiminen onnistuu myös apteekin kautta. (Sähköinen resepti N.d.)

Sähköinen resepti on käytössä kaikissa apteekeissa sekä julkisessa että yksityisessä terveydenhuollossa. Viimeisimmät ottavat sen käyttöön tämän vuoden loppuun mennessä. (Sähköinen resepti N.d.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

4.1 Tutkimusote ja aineiston keruu

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on, mitkä työn sisältöön ja työympäristöön liittyvät tekijät vaikuttavat apteekin työntekijöiden työmotivaatioon. Tutkimusotteeksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote. Laadullinen tutkimus soveltuu tutkimusotteeksi silloin, kun ilmiöstä halutaan saada hyvä kuvaus ja syvällinen näkemys (Kananen 2008, 32). Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 160) mainitsevat laadullisen tutkimuksen tyypillisiksi piirteiksi mm. sen, että tutkimus tehdään luonnollisessa ympäristössä, aineisto kerätään asianomaisilta ihmisiltä ja aineiston kerääjänä on tutkija itse, jonka rooli on ulkopuolinen osallistuja. Koska tässä tutkimuksessa halutaan saada syvällinen näkemys tutkimuksen kohteena olevan apteekin

henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä, soveltuu laadullinen tutkimus parhaiten tutkimusotteeksi.

Mikä on sitten riittävä aineiston koko laadullisessa tutkimuksessa? Laadullisen tutkimuksen tavoite on ymmärtää tutkimuskohdetta ja saada siitä mahdollisimman syvälinen kuvaus (Hirsjärvi ym. 2007, 176). Eskolan ja Suorannan mukaan aineiston koolla ei tällöin ole välitöntä merkitystä tutkimuksen onnistumiselle. Aineiston määrä on tutkimuskohtainen ja ohjeena on, että aineistoa kerätään sen verran kuin aiheen kannalta on välttämätöntä. (Eskola & Suoranta 2000, 61 – 62.)

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan myös saturaatiosta eli kylläntymisestä. Se tarkoittaa sitä, että uudet tapaukset eivät enää tuota uutta tietoa tutkittavan ongelman kannalta vaan vastaukset alkavat toistua. (Eskola & Suoranta 2000, 62 - 64.) Tässä tutkimuksessa saturaatiolla ei ole merkitystä, koska tutkimusaineisto kerätään teemahaastatteluin koko henkilökunnalta. Tämä perustellaan sillä, että silloin työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä saadaan mahdollisimman tarkka kuvaus, koska jokainen on voinut kertoa oman näkökulmansa asiaan.

Apteekissa työskentelee apteekkarin lisäksi viisi työntekijää, jotka ovat ammatiltaan lääketyöntekijöitä, farmaseutteja tai proviisoreita. Alalla työntekijät ovat olleet 2-35 vuotta. Ikää kysyttäessä annettiin ikäluokat 20-30v., 30-40v., 40-50v. ja yli 50v. Työntekijöitä on kaikista ikäluokista ja he ovat miehiä ja naisia. Haastattelupaikkana oli ko. apteekki eli työntekijöiden oma työympäristö. Tutkija itse oli haastattelijana, eikä ollut työsuhteessa yritykseen.

Teemahaastattelu

Yksi käytetyimmistä laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä on haastattelu. Haastattelun muotoja on useita, mutta teemahaastattelua käytetään eniten. (Kananen 2014, 70.) Haastattelu on aina vuorovaikutustilanne (Hirsjärvi ym. 2007, 199).

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Haastattelutilanteessa keskustellaan aiheeseen liittyvistä keskeisistä teemoista, jotka haastattelija on

valinnut. Olennaista on se, etteivät kysymykset ole lomakehaastattelulle luonteenomaisia tarkkoja kysymyksiä tarkassa järjestyksessä vaan kaikkien haastateltavien kanssa käydään läpi samat teemat, mutta järjestys voi olla erilainen. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47 - 48.) Teemahaastattelun etuna on, että se on joustava tiedonkeruumenetelmä. Haastattelijan on mahdollista toistaa kysymys ja tehdä selventäviä kysymyksiä ja tarkennuksia, samoin haastateltava voi esittää kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Teemahaastattelua varten tehdään teemahaastattelurunko, johon kirjataan keskusteltavat aiheet eli teemat. Keskeiset teemat löytyvät, kun perehdytään aiheeseen liittyvään tutkimustietoon ja teoriakirjallisuuteen. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 66.)

Ennen haastattelua on mietittävä etukäteen ja päätettävä haastattelu-aika ja -paikka, haastattelun kesto ja välineistö. Aika ja paikka on hyvä sopia haastateltavien kanssa etukäteen. Samoin heitä on informoitava haastattelun kestosta ja välineistöstä. Haastattelu on hyvä nauhoittaa, jotta voi keskittyä itse haastatteluun eikä aika mene asioiden ylös kirjaamiseen. Paras haastattelupaikka on mahdollisimman häiriötön. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 73 - 74.)

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska haastattelun avulla työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä oli mahdollista saada mahdollisimman tarkka kuva. Teemahaastattelu antoi mahdollisuuden keskustella valituista teemoista, mutta myös ennalta arvaamattomista, haastattelussa esille tulevista teemoista. Haastattelun edetessä voitiin tarkentaa kysymyksiä. Teemat oli valittu teoriakirjallisuuden perusteella ja ainakin näistä asioista haluttiin keskustella haastateltavien kanssa. Teemahaastattelun runko tehtiin siis teorian pohjalta.

Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Haastatteluajankohdasta sovittiin apteekkarin kanssa. Hän oli pohjustanut henkilökuntaansa tästä tutkimuksesta ja he valitsivat yhdessä heille sopivan ajankohdan haastatteluille. Tutkija toimitti etukäteen teemahaastattelurungon saatekirjeineen apteekkarille, joka jakoi sen haastateltaville hyvissä ajoin tutustumista varten. Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksesta ja haastattelukäytännöstä mm. kestosta, mihin varautua ja nauhoituksesta. Haastattelun ja aineiston käytön luottamuksellisuutta painotettiin.

Haastattelut tehtiin kahtena eri päivänä maaliskuussa 2016 henkilökunnan työaikana. Haastattelupäivät oli apteekkari henkilökuntineen valinnut niin, että niistä koituisi mahdollisimman vähän häiriötä normaaliin työntekoon. Paikkana oli ko. apteekin apteekkarin työhuone. Näin haastattelutilanne saatiin mahdollisimman häiriöttömäksi; haastattelu ei häirinnyt apteekin arkea eikä päivävastoin. Haastattelut kestivät noin 20 minuutista 55 minuuttiin.

Haastattelun aluksi haastattelija kertoi vielä tutkimuksesta, luottamuksellisuudesta ja nauhoituksesta. Nauhoituksista kerrottiin mm., että niitä käytetään vain tähän tutkimukseen ja tallenteet hävitetään tutkimuksen jälkeen. Haastattelut tallennettiin nykyaikaisella, laadukkaalla nauhoituslaitteella, jolloin esim. äänien kuulumisessa ei ollut ongelmia. Nauhoituksen jälkeen haastattelut siirrettiin tietokoneelle, josta ne oli helppo litteroida tekstinkäsittelyohjelmaan.

4.2 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen yleisin analyysimenetelmä. Se pitää sisällään litteroinnin, koodaamisen, teemoittelun, luokittelun ja tyypittelyn. Sisällönanalyysi sopii hyvin ihmisten kokemusten ja käsitysten kuvaamiseen. Sisällönanalyysistä voidaan erottaa useampia muotoja: aineistolähtöinen, teoriaohjaava ja teorialähtöinen analyysi. *Aineistolähtöisessä analyysissä* tutkijalla ei ole olemassa teoreettisia etukäteisolettamuksia vaan lähdetään tutkimaan, mitä teemoja aineistosta nousee esiin. Myös teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 13, 91 - 97, 112 - 113.) Eskola ja Suoranta (2000, 152) kyllä epäilevät puhdasta aineistolähtöisyyttä, sillä mitä sitten etsitään, jos ei ole mitään etukäteisolettamuksia eikä näkökulmaa. *Teoriaohjaavassa analyysissä* teoriaa käytetään apuna analyysissä ja teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina teoriasta. Näin teorian pohjalta rakennetaan esimerkiksi teemahaastattelurunko. Kuitenkaan aikaisemman tutkimuksen ja tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava vaan paremminkin uusia ajatuksia herättävä. Alkuvaiheessa edetään aineistolähtöisesti, mutta analyysin loppuvaiheessa tuodaan analyysiä ohjaavaksi ajatukseksi jokin teoria tai teorioita. Teoriaohjaavan päättelyn logiikka on abduktiivista, jossa aineistolähtöisyys ja valmiit mallit vaihtelevat. *Teorialähtöinen*

analyysi perustuu puolestaan johonkin teoriaan tai malliin, jota pyritään testaamaan uudessa ympäristössä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96 - 97.) Tässä tutkimuksessa käytettiin analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä ja erityisesti teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, koska tutkittiin eri ihmisten kokemuksia ja käsityksiä työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Teemahaastattelurunko oli rakennettu teorian pohjalta.

Kun empiirinen aineisto on kerätty teemahaastattelulla, se kirjoitetaan seuraavaksi puhtaaksi tekstimuotoon eli litteroidaan. Tähän kannattaa ryhtyä mahdollisimman pian, koska haastattelutilanteet ovat vielä hyvin muistissa ja aineistoa voidaan täydentää tarvittaessa. (Hirsjärvi ym. 2007, 217 - 218.)

Koska aineiston litterointitarkkuuteen ei ole mitään yksiselitteistä ohjetta, riippuu tutkimusotteesta ja -ongelmasta, kuinka tarkasti on syytä litteroida (Hirsjärvi & Hurme 2011, 139). Tarkin taso on sanatarkka litterointi, joka huomioi myös eleet ja äänenpainot sekä tauot. Yleiskielinen litterointi on sananmukaisesti muutettu yleiskielelle, josta murre sanat on poistettu. Proposition tason litteroinnissa kirjoitetaan vain ydinsanoma ylös. (Kananen 2014, 102.)

Tässä tutkimuksessa litterointi suoritettiin heti haastattelujen jälkeen. Aineisto litteroitiin muuten sanatarkasti, mutta ylimääräisiä täytesanoja jätettiin kirjoittamatta prosessin nopeuttamiseksi. Myöskään eleitä ja taukoja ei merkitty litteroituun aineistoon. Litteroinnin jälkeen haastattelut vielä kuunneltiin läpi ja litteroitu aineisto luettiin läpi.

Litteroinnin jälkeen alkaa tekstin koodaus ja teemoittelu, eli aineiston pilkkominen ja tiivistäminen helpommin tutkittaviin ja tulkittaviin osiin. Teemoittelussa nostetaan tutkimusongelmaan liittyviä teemoja esiin tai ryhmitellään aineistoa teemoittain. Sen jälkeen aineistoa voidaan vielä tyyppitellä, jolloin siitä etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. (Eskola & Suoranta 2000, 154, 174, 181.) Tyyppittelyn jälkeen aineistosta yhdistetään samaan asiaan liittyvät käsitteet omaksi ryhmäkseen ja nimetään ne uudelleen (Kananen 2008, 94). Koko analyysiprosessin aikana on pidettävä mielessä tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, koska ratkaisun ja tulosten on vastattava tutkimuskysymyksiin (Kananen 2014, 114). Kun aineisto on analysoitu, on tulkinnan vuoro, sillä tutkimus ei ole valmis ennen kuin tuloksia on selitetty. Tulkinnessa

tutkija pohtiikin aineiston analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä.

(Hirsjärvi ym. 2007, 224 - 225.)

Kun tämän tutkimuksen haastatteluaineisto oli litteroitu, yhdistettiin se haastattelurunkoon kysymysteemoittain. Haastateltavia ei nimetty mitenkään. Tällä varmistettiin haastateltavien anonymiteettia. Haastattelurungon teemat olivat: 1. Työmotivaatio ja alalle hakeutuminen, 2. Työn sisältöön liittyvät tekijät ja 3. Työympäristöön liittyvät tekijät. Jokaisen teeman alle siirrettiin jokaisesta haastattelusta teemaan liittyvä litteroitu aineisto. Näin saatiin teemoittain koottua vastausaineisto ja saatiin jonkinlainen kokonaisnäkemys aineistosta. Sen jälkeen teemoitettu aineisto siirrettiin taulukkoon ja aineistosta alleviivattiin eri väreillä teemoihin liittyviä lauseita ja sanoja. Nämä tiivistettiin viereiseen sarakkeeseen, jotta asiaa voitiin hahmottaa paremmin.

Työn sisältöön liittyvät tekijät -teeman alle tiivistyi sellaisia asioita kuin asiakaspalvelu, monipuolisuus, vastuullisuus, itsenäisyys, haasteellisuus, palaute ja kehittyminen. Työympäristöön liittyvät tekijät -teeman alle löytyi sellaisia asioita kuin työilma-
piiri, työhyvinvointi, työskentelyolosuhteet, johtaminen ja palkitseminen. Koska Työmotivaatio ja alalle hakeutuminen -teeman alle tiivistyi samoja asioita kuin Työn sisältö ja Työympäristö -teemojen alle, ne yhdistettiin. Samalla kun tiivistettiin tekstiä, tehtiin myös tyypittelyä ja etsittiin samankaltaisuuksia. Useimmin toistuvat tekijät koottiin omiksi luokikseen ja näille luokille pyrittiin löytämään yhteinen nimittäjä. Luokista koottiinkin neljä pääteemaa, jotka olivat: 1. Asiakaspalvelutyön monipuolisuus, haasteellisuus ja vastuullisuus, 2. Palaute ja kehittyminen, 3. Hyvinvoiva työyhteisö ja 4. Johtaminen. Aineistoa tarkastellaan näiden teemojen pohjalta.

Seuraavassa taulukossa 7 on esitetty esimerkki tiivistämisestä ja luokittelusta Työn sisältöön liittyvät tekijät -teeman alle. Taulukossa 8 on samanlainen esimerkki Työympäristöön liittyvät tekijät -teemasta. Joissakin lauseissa tuli kumpaakin teemaan liittyviä asioita, mutta niitä ei siirretty toisen teeman alle vaan luokiteltiin samaan taulukkoon.

Taulukko 7. Tiivistämistä ja luokittelua Työn sisältö -teemasta

ALKUPERÄINEN ILMAISU	TIIVISTETTY ILMAISU	LUOKKA
<p><u>TYÖN SISÄLTÖ -TEEMA</u> No monipuolisuus on ehkä se. Ulkopuolisen silmiin se voi vaikuttaa että meidän annetaan vain lääkkeitä ulos mutta sit jos miettii niitä tilanteita tuolla niin eihän ykskään päivä oo samanlainen vaan aina on erilaisia asiakkaita ja tilanteita ja jossa voi joka kerta haastaa ittensä et millä tavalla sen asiakkaan palvelee.</p>	<p>työn monipuolisuus, haasteellisuus, asiakaspalvelu</p>	<p>Asiakaspalvelutyön monipuolisuus, haasteellisuus, vastuullisuus</p>
<p>Meidän päämäärä on mun mielestä tää asiakaspalvelu. Täällähän on varsin monipuoliset työnkuvat että kaikkea on joutunut tekemään. Kyllähän tää aika vastuullista on, itsenäisiäkin osaluokkia on niin kuin tuo asiakaspalvelu, kun tulee ongelmia siellä niin itse ne on kuitenkin selvitettävä tuolla. Siellä se itsenäisyys tulee esiin.</p>	<p>Asiakaspalvelu, Työn monipuolisuus, vastuullisuus, itsenäisyys</p>	<p>Asiakaspalvelutyön monipuolisuus, haasteellisuus, vastuullisuus</p>
<p>Se on ihan sama saatko sä sää sitä negatiivista vai positiivista, mutta kun sitä palautetta saa niin sitten tietää, että missä voi, vaikka jos joku on mennyt vähän fiibaan, niin onhan se kiva, että saat siitä sitä palautetta. Tai jos on mennyt hyvin työt niin saat positiivista niin kyllä se motivoi.</p>	<p>Palaute</p>	<p>Palaute</p>

Taulukko 8. Tiivistämistä ja luokittelua Työympäristö-temasta

ALKUPERÄINEN ILMAISU	TIIVISTETTY ILMAISU	LUOKKA
<p>TYÖYMPÄRISTÖ-TEEMA Työkaverit ylipäättään ja palaute ja sit mää mietin et on hyvä työpiste ja ihan ergonomia. Nää on ainakin semmosia. Ja et kaikkia on saatavilla siinä ettei tarvii lähtä ettiin sitte. Hyvä työilmapiiri ja työyhteisö on semmonen kannustava mut voi sit kysyy neuvoa ettei tuu semmosta oloa että mitä sä tuut kyseleen siihen.</p>	<p>palaute, työkaverit, työskentelyolosuhteet, hyvä työilmapiiri, hyvä työyhteisö</p>	<p>Palaute Hyvinvoiva työyhteisö</p>
<p>Kyllä motivoiva työnantaja, kun oon näistä tavoitteista jauhanut, niin kyllä se niistä lähtee. Eihän niiden tarvi olla mitään suuria asioita vaan ihan pieniäkin, mutta selkeesti ja että työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan.</p>	<p>Tavoitteiden selkeys Johdonmukaisuus</p>	<p>Johtaminen</p>
<p>Palaute on yks se mikä motivois. Toki sitä saa asiakkaalta mutta se että jos sitä saa myös työpaikan sisältä niin se motivoi. Toki hyvätkin asiat mielellään mutta negatiivisetkin asiat kun ne käsitellään, niin niistä oppii ja kyl mää näkisin että se motivoi. Lisäksi selkeet toimintatavat ja ohjeet, se motivoi kun tietää miten toimit missäkin tilanteessa. eikä niistä tarvi tehdä turhan monimutkaisia. Vastuunjakaminen, että sitä pyritään jakamaan tasaisesti kaikille niin kukaan ei siten kuormitu liikaa.</p>	<p>Palaute, Selkeät toimintatavat ja ohjeet, Tasainen vastuunjako</p>	<p>Palaute Johtaminen</p>

4.2.1 Asiakaspalvelutyön monipuolisuus, haasteellisuus ja vastuullisuus

Kaikki haastateltavat kertoivat, että asiakaspalvelutyö on se, mikä työssä motivoi. Työn keskeinen sisältö muodostuu siitä, että asiakkaita palvellaan mahdollisimman hyvin. Myös uran huippukokemuksista kysyttäessä mainittiin usein asiakaspalvelutilanteet. Asiakkaan kohtaaminen on joka kerta ainutlaatuinen tilanne. Haastateltavat kuvasivat asiakaspalvelua motivaatioon vaikuttavana tekijänä seuraavasti:

Asiakaspalvelustahan mä tykkään. Mä nään kohteena sen asiakkaan.

Se mistä se työmotivaatio eniten syntyy, niin kyllä ne on tuolla arkielämän asiakaspalvelutilanteissa.

Hyvä fiilis ja kokemus on itse asiassa tullut jostain asiakkaista.

Asiakaspalvelu on yks, siitä mä tykkään, että saa palvella asiakkaita kassalla ja tuolla valinnassa.

Jos miettii, mistä mä eniten tykkään, niin se on se asiakaspalvelu.

Monipuolisuus

Työ apteekissa koettiin myös monipuoliseksi. Tätä ei välttämättä ulkopuolinen näe. Työn sisällöt vaihtelivat ammatista riippuen, mutta pienessä apteekissa kaikki pyrkivät tekemään kaikkea lukuun ottamatta lääkeneuvontaa, jota lääketyöntekijät eivät saa tehdä. Lääketyöntekijän työnkuvaan kuuluvat mm. logistiikka eli lääkkeiden vastaanotto, purku, inventoinnit ja vanhenemiset, somistukset, laskutus ja asiakaspalvelu. Farmaseutin työ on pääasiassa asiakaspalvelua, johon liittyy olennaisesti lääkeneuvonta. Lisäksi työhön kuuluu erilaiset kuukauden vaihteeseen liittyvät raportoinnit sekä lääkejakelua. Proviisorille kuuluu asiakaspalvelun lisäksi varaston ylläpito sekä erilaisia henkilöstöjohtamisen töitä. Myös lääkkeen valmistus sekä siihen liittyvä viranomaisohjeistus, valvonta ja olosuhteiden seuranta on proviisorin työtä. Jos kaikki hallitsevat lähes kaikki työt, se helpottaa huomattavasti lomien pitämistä.

Työn monipuolisuus tuli myös esille kysyttäessä alalle hakeutumisesta. Useampi työntekijä oli päätenyt alalle työharjoittelun kautta. Kun ensin oli ollut apteekissa työharjoittelussa tai työkokeilussa, näki mitä työhön kuului ja huomasi työn monipuolisuuden. Työn monipuolisuudesta kerrottiin seuraavaa:

Työn vaihtelevuus on motivoivaa, on hyvä, että työssä on erilaisia tehtäviä.

Työn monipuolisuus on se. Ulkopuolisen silmiin voi näyttää, että me annetaan vaan lääkkeitä, mut jos miettii niitä tilanteita tuolla, niin eihän ykskään päivä oo samanlainen.

Se asiakkaan kohtaaminen tuo tähän sen vaihtelevuuden ja mielenkiinnon.

Täällähän on varsin monipuoliset työnkuvat, että kaikkea joutuu tekemään.

Mä luulen, että semmoinen monipuolisuus, mikä liittyy asiakaspalveluun on todella palkitsevaa ja se suola tässä koko työn tekemisessä.

Se mihin kiinnitti huomiota (työkokeilussa) oli se, että se oli monipuolista ja vaihtelevaa meidän työ ja silleen aika itsenäistä.

Työstä löytyi myös itsenäisiä tehtäviä, jolloin niiden ajankohdasta voi itse päättää.

Asiakaspalvelutyökin oli omalla tavallaan itsenäistä, mutta toki työkavereiden apu ja tuki koettiin tärkeäksi, ja sitä on saatavilla eri tilanteissa.

Haasteellisuus ja vastuullisuus

Työntekijät kokivat, että asiakaspalvelutyön haasteellisuus oli työn suola. Joka päivä oli mahdollisuus haastaa itseään siinä, kuinka hyvin asiakasta palveli. Haasteellisuus työssä motivoi ja palkitsi erityisesti silloin, kun oli saanut selvitettyä jonkin hankalan tilanteen tai onnistunut vaativan asiakkaan palvelemisessa. Myös lääkeneuvonta koettiin tärkeäksi, ja erittäin palkitsevia olivat olleet ne tilanteet, joissa haastateltava oli huomannut lääkityksessä haittavaikutuksia ja asia oli onnistuneesti sitten lopulta hoidettu.

Lääkevaihdon tultua käyttöön apteekeissa on pitänyt asiakkaalle tarjota aina edullisempaa vastaavaa tuotetta. Oman haasteellisuutensa työhön on tuonut myös se, että jos jotain tuotetta ei ole valikoimassa, on tarjottava vastaavanlaista toista tuotetta tilalle.

Työ on myös vastuullista. Kun on lääkkeiden myynnistä kyse, pitää olla tieto myös asiakkaan muista lääkkeistä ja sairauksista, jottei tule haittavaikutuksia. Aina pitää jakaa kysellä ja olla tilanteen tasalla. On osattava tarpeen tullen neuvoa asiakas myös lääkäriin. Työn haasteellisuutta haastateltavat kuvaavat näin:

On hankalia, haastavia tilanteita. Niistä selviäminen on palkitsevaa.

Aina on erilaisia asiakkaita ja tilanteita, joissa voi joka kerta haastaa itsensä et millä tavalla sen asiakkaan palvelee.

Ja jos sä oikeesti lääkityksen suhteen huomaat jonkin asian, josta käydään jopa lääkärinkin kanssa keskustelua, ja sä siinä kyselemällä havaitset, et nää haittavaikutukset vois johtua jostakin, niin se on palkitsevaa.

Semmonen tilanne, missä itse kokee onnistuneensa on, kun osaa neuvoa asiakkaan tarpeen tullen lääkäriin, kyselee riittävästi eikä myy vain esim. särkylääkettä, kysymättä mihin vaivaan se tulee.

Asiakaspalvelutilanteet, jossa on saanu selvitettyä asiakkaalle jonkun jutun, mikä on ollut vähän vaativampikin. Siitä mulle paras mieli jää.

Joskus on kiva, kun tulee semmosia oikeesti haastavia tilanteita tuossa asiakaspalvelussa, että pitää miettiä et miten tää nyt menikään. Tai vaikka, jos jotain lääkettä ei oo saatavilla, ja sitten pitää keksiä jotain toista.

Asiakaspalvelun haastavuus on työn kärki.

Työssä koettu vastuu koettiin motivoivaksi tekijäksi, ja sellainen projekti tai työtehtävä olikin jäänyt erityisenä mieleen, jossa oli saanut vastuuta ja käyttää omaa luovuttaan työn suunnitteluun ja tekemiseen, kuten seuraavasta lainauksesta käy ilmi:

Sellaiset työtehtävät on jääny selkeesti mieleen, jossa on saanut aika paljon vastuuta ja ite tehdä asioita.

Jo pidempään alalla olleet olivat nähneet apteekkialan monet muutokset, vaikkakin muutosvauhti on ollut hidasta. Enää apteekeissa ei valmisteta niin paljon lääkkeitä kuin ennen, vaan työ on muuttunut lääkeneuvontaan ja siihen liittyvään osaamiseen

painottuvaksi asiakaspalvelutyöksi. Apteekit ovatkin ottaneet paikkansa yhteiskunnassamme terveydenhuollon ammattilaisina. Haasteita ovat olleet mm. tietotekniikan tulo 1980-luvulla, palveluvalinnan tulo 1980 - 1990-luvuilla ja viimeisimpinä lääkevaihto ja e-resepti. Yksi haastateltava kertoo muutoksista näin:

Mua on kiinnostanut nämä haasteet ja nämä on ollu valtavia.---Jostain syystä oon ollu siinä ytimessä siitä 90-luvusta lähtien ja ne on ollu mun mielestä aika upeita juttuja.

Haasteellisuus voi vaikuttaa työmotivaatioon myös negatiivisesti. Jos työtehtävät ovat liian haasteellisia tai vastuun määrä koetaan liian suureksi, saattaa työ käydä liian kuormittavaksi. Ja päinvastoin, jos työtehtävät vastaavat omia kykyjä eikä kehittymisen paikkoja ole liikaa, työ motivoi ja sitä on mukava tehdä. Työtä kuormittavat myös haastavat asiakkaat.

Jos tuntuu, että on liikaa haasteita, niin se ehkä on se, mikä tavallaan väsyttää.

Jos tuntuu, että asiat liikaa kasautuu ja oma vastuu kasvaa liian korkeaksi.

Toisaalta just se asiakaspalvelu, kun siinä pitää olla koko ajan skarpina.

Jonkinlainen silta on rakennettavissa niihin hankalampiinkin asiakkaisiin, mut se on varsin kuormittavaa välillä.

4.2.2 Palaute ja työssä kehittyminen

Jokainen haastateltava nosti esiin palautteen tärkeyden ja merkityksen. Erityisesti se nähtiin tärkeänä työssä kehittymisen kannalta, koska palautteen kautta näki oman kehittymisensä. Työntekijät kokivat, ettei omaa kehittymistä osannut nähdä, jos siitä ei saanut palautetta. Työssä kehittyminen nähtiinkin yhdeksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistä työssä. Kehittävä palaute tuli yleensä esimiehiltä. Osa koki, että he eivät

saa omasta mielestään tarpeeksi palautetta ja toivoivat palautekeskusteluja tai vastaavia. Osa taas koki saavansa enemmän kehittävää palautetta ja toivoivat puolestaan positiivista palautetta lisää.

Tärkeänä motivaation kannalta nähtiin myös se, että saa sekä positiivista että kehittävää palautetta. Nämä olisi hyvä olla jollakin lailla tasapainossa, koska negatiivisen palautteen muistaa aina pitempään kuin positiivisen. Haastatteluissa tuli myös esille, että jos saisi vain pelkkää positiivista palautetta, se menettäisi merkityksensä eikä motivaatio säilyisi. Samoin, jos ei saa yhtään palautetta, vaikuttaa sekin motivaatioon heikentävästi. Palautteesta ja sen merkityksestä haastateltavat kertoivat seuraavaa:

Kyllä se motivoi, jos saa palautetta siitä, mitkä on sun vahvuuksia ja heikkouksia, mitä vois kehittää. Niihin sokeutuu, ei enää nää, mitä mää osaan, mitkä on mun hyviä ja huonoja puolia.

Jos saa kehittävää palautetta, niin ehkä rupee miettiin, että miten sitä vois sit ens kerralla tehdä toisin.

Se, mitä mä haluisin lisää on palautekeskusteluja.

Ei voi kehittyä, jos ei tiedä, missä vois kehittyä.

Kummankinlaista palautetta tarvitaan.

Jos on mennyt hyvin työt ja saat positiivista palautetta, niin kyllä se motivoi.

Toivoisin enemmän palautetta.

Esimiehiltä saatavan palautteen ohella koettiin samalla lailla tärkeäksi myös työkavereilta saatu palaute. Sen koettiin vaikuttavan positiivisesti työilmapiiriin, jos pystyy kehuaan työkaveriaan hyvin tehdystä työstä. Usein sen antaminen saattaa olla kuitenkin vaikeaa. Työntekijät näkivät, että jos ilmapiiri on avoin, on palautettakin helpompi antaa ja vastaanottaa. Palautteen antamisen taidon ohella, on osattava myös ottaa palaute vastaan rakentavasti. Sitä voi jokainen harjoitella jatkuvasti, kunhan palautetta annetaan. On tärkeää muistaa, että esimiehetkin tarvitsevat samalla lailla palautetta työstään voidakseen kehittyä omassa tehtävässään.

Työkavereilta saatu palaute on yhtä lailla tärkeää.

Kyllähän semmoinen mieltä lämmittää, kun voi sanoa, että säähän osaat tämän.

Jos ollaan avoimia ja tehdään asioita avoimesti yhdessä, niin silloin sen (palautteen) pystyy antamaan helpommin.

Asiakkaat antavat palautetta yleensä suoraan asiakaspalvelutilanteessa. Se koetaan erityisen motivoivana asiana, sillä pääsääntöisesti heidän antama palaute on positiivista. Asiakkaat ovat usein tyytyväisiä, kun ovat saaneet ystävällistä palvelua ja avun ongelmaansa tai, jos asiakaspalvelutilanne on hoidettu hienosti. Jälkikäteenkin on voinut saada positiivista palautetta, jos on esimerkiksi suositellut jotakin hoitoa tai tuotetta ja asiakas on saanut siitä avun. Aina ei itse edes ollut ymmärtänyt, mistä asiakkaat ovat hyvän palautteen antaneet. Asiakas on kuitenkin ollut tyytyväinen palveluun ja näin on yksi asiakaspalvelutyön tavoite täyttynyt. Asiakkaiden antaman positiivisen palautteen merkitys tulee esille seuraavissa lainauksissa:

Sehän on kaikkein motivoivin juttu, kun saat suoraan asiakkaalta palautteen.

Ei voi olla mitään motivoivampaa asiaa, että toinen sanoo, että sää oot pystynyt auttaan tai että joku on hoidettu todella hienosti.

Asiakkailta saatu palaute on motivoivaa ja se voi olla sellaista, ettet tiedä tehneesi edes mitään.

Asiakkailta saatu negatiivinen palaute auttaa kehittymään asiakaspalvelijana. Asiakkaat ovat erilaisia ja heidän kanssaan voidaan toimia erilailla. Aina palaute ei ollut aiheellista, mutta sekin on vain nieltävä.

Se nöyryys siinä, että sää pysyt ottaan sen palautteen vastaan ja jäät miettiin, et mikä se toimintatapa olis sit sen asiakkaan kans.

On se palkitsevaakin se palaute sillä lailla, että pysyy ne töppöset siellä maan pinnalla.

Toisaalta se negatiivinen palaute asiakkaalta on se, joka kaikkein eniten masentaa.

Haastateltavat kokivat, että työssä kehittymiseen palautteen ohella vaikuttavat myös erilaiset koulutukset sekä itse työn tekeminen. Erityisen motivoivaa on päästä sellaisiin koulutuksiin, jotka itseä kiinnostavat tai joissa haluaa kehittyä. Kaikki työntekijät olivat kiinnostuneita koulutuksista ja kokivat, että aina niistä saa uutta tietoa, jota pystyy käyttämään hyväksi asiakaspalvelussa. Uusia tuotteita tulee markkinoille koko ajan, joten senkin vuoksi koulutukset ovat tärkeitä. Monellakaan ei ollut aikaa omalla ajalla opiskella ja kehittää itseään.

Työntekijän ikä vaikuttaa jonkin verran siihen, minkälaiset koulutukset kiinnostavat. Mitä vähemmän aikaa on alalla ollut, sitä monipuolisemmin on koulutuksista kiinnostunut. Tällöin koettiin, että kaikki koulutukset ovat kiinnostavia ja motivoivia oman ammattitaidon kehittämisen kannalta. Pitempään alalla olleet toivoivat erityisesti ns. päivitösiioita, joissa voi kerrata asioita. Samoin tietotekniikka menee eteenpäin, ohjelmat vaihtuvat jne. ja siihenkin toivottiin koulutuksia. Yleensä ottaen ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen nähtiin todella tärkeäksi ja motivoivaksi tekijäksi apteekialalla. Ongelmana tuntui olevan vain ajan löytäminen sisäisiin koulutuksiin sekä resurssien puute. Tällä työntekijämäärällä on haasteellista järjestää aikaa opiskeluun työpäivän aikana. Seuraavassa haastateltavien kommentteja koulutuksista:

Kyllähän, kun koulutukseen pääsee ja lähtee, niin aina niistä on hyötyä. Aina löytyy sitten sitä uutta tietoa. Se heijastuu tuonne asiakaspalveluun.

Mää harkitsisin tässä vaiheessa, et päivitösiio on ollu mulla hieman puutteellista eli asioita pitää kerrata.

Mun mielestä ne on kiinnostavia kaikki, oli aihe mikä hyvänsä.

Uralla eteneminen ei suoranaisesti ollut motivoiva tekijä, koska ala on vieläkin hyvin hierarkkinen ja eteneminen tarkoittaa lähinnä jatkokoulutusta. Toisaalta erilaiset työympäristöt, kuten sairaala ja isommat apteekit kiinnostavat itsensä kehittymisen kannalta. Sairaala-apteekki on toisen tyyppistä työtä ja isommissa apteekeissa työn kuvat ovat todennäköisesti erilaisia. Siellä on mahdollisuus erikoistua enemmän johonkin osa-alueeseen.

4.2.3 Hyvinvoiva työyhteisö

Työilmapiiri ja hyvä työyhteisö

Hyvä työyhteisö on kannustava, rohkaiseva ja arvostava. Siellä jokainen tuntee olevansa arvostettu ja osa työyhteisöä. Työntekijä kokee tekevänsä tärkeää työtä ja häneen luotetaan. Jos työpaikalla on rohkaiseva ilmapiiri, uskaltaa tarvittaessa kysyä toiselta apua ja sitä myös saa. Myöskään virheiden tekemistä ei tarvitse silloin pelätä. On selvää, että alalla vähemmän aikaa olleet, kaipaavat neuvoja ja tukea kokeneemmilta työkavereilta.

Avoimuus ja arvostus lisäävät keskustelua, joka on erittäin tärkeää työyhteisössä. Toisen arvostuksesta kumpuaa myös ystävällisyys ja toisen huomioon ottaminen. Huumori auttaa monessa kiperässä paikassa. Jos työyhteisössä on hyvä henki, on mukavaa tulla töihin ja työssä säilyy työn ilo. Hyvän työyhteisön tuntomerkeiksi haastattelutavat nimesivät mm. seuraavaa:

Hyvä työyhteisö on semmoinen, missä kokee olevansa tärkeä osa sitä työyhteisöä ja missä jokaista arvostetaan.

Rohkaiseva ja kannustava, ettei tarvi pelätä niitä virheitä, niitähän tulee.

Tietenkin semmoinen iloinen ja avoin, saa apteekissakin nauraa.

Että kaikki työntekijät välittää toisistaan, ettei oo semmoista ikävää asennetta toista kohtaan.

Työyhteisön henkihän on kaiken a ja o. Jos se on hyvä, niin töihin on kiva tulla.

Avoin ja keskusteleva.

Koska työyhteisössä on erilaisia persoonia, on osattava olla myös joustava ja yhteistyökykyinen. Avoin työilmapiiri pitää sisällään paljon keskustelua ja toisten mielipiteiden huomioonottamista. Työntekijät kokivat, että pienessä työyhteisössä työilmapiiri ja yhteisöllisyys paranevat, jos asioista voidaan keskustella avoimesti.

Että voitais avoimesti puhua apteekin asioista ja toiveista, niin työjohto kuin henkilökuntakin. Mun mielestä se ei voi viedä asioita huonoon päin. --- Että kun ollaan pienessä porukassa syntyisi, semmoinen ryhmähenki.

Kyllä pakko on olla joustava, mutta eihän me kaikki samanlaisia olla.

Mikään työpaikka ei ole aivan ideaalinen, joten tärkeää on selvittää työilmapiiriä hiertävät asiat mahdollisimman nopeasti ja myös unohtaa ne. Hyvä työyhteisö ja sen ilmapiiri lähtee loppujen lopuksi toisen kunnioittamisesta ja hyvistä käytöstavoista. Lisäksi, kun on yhteiset pelisäännöt, joita noudatetaan, työpaikalla on kaikkien helpompi työskennellä. Jokainen työntekijä tuo kuitenkin työyhteisöön oman persoonansa ja on omalta osaltaan vastuussa työilmapiiristä. Näistä asioista kerrottiin seuraavasti:

Mä toivoisin, että työyhteisö kasvaisi siinä, et on kaks sanaa millä hallitaan ihmissuhteita: kiitos ja anteeksi. Kun ne on tasapainossa, niin oot tasapainossa itteksi.

Sitten moraalii ja etiikka, joita ei voi lakata korostamasta. Jos ne on kunnossa, on hirveen paljon helpompi tehdä töitä.

Ja on yhteiset pelisäännöt ja voi luottaa et nää asiat menee eteenpäin.

Työilmapiiriin vaikuttaa myös se, että työntekijä ymmärtää työvelvoitteensa ja mitä työehtosopimus pitää sisällään. Sen sisäistäminen helpottaa monissa tilanteissa. Apteekialalla on kuitenkin omat vaatimuksensa ja niistä on pidettävä kiinni. Niiden sisäistäminen ja niihin sitoutuminen vaikuttaa työilmapiiriin positiivisesti.

Työhyvinvointi

Työhyvinvointi koettiin työntekijän jaksamisesta huolehtimiseksi. Siihen kuuluu se, että tilanteen mukaan jokaisen kohdalla katsotaan, ovatko työtehtävät ja vastuut sopivan kokoisia. Hyvä työilmapiiri, jossa arvostetaan ja kuunnellaan, auttaa omalta osaltaan voimaan hyvin. Koska elämäntilanteet muuttuvat, on hyvä, jos löytyy tarpeen mukaan joustoa. Silloin jaksaa paremmin sekä työssä että kotona. Joustot voivat olla esimerkiksi mahdollisuus tehdä lyhennettyä työpäivää, mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin ja loma-ajankohtien valintaan.

Tilanteen mukaan pitäis varmaan kattoo, jos tuntuu ettei jaks, millaisia työtehtäviä hoitaa ja millaisia vastuita annetaan. Pystyykö muuttaa työaikoja tai tekeen väliaikaisesti vaikka lyhennettyä työaika.

Kyllä se arjessa olemisesta lähtee, että kuunnellaan ja arvostetaan.

Jos työntekijällä on jotain toiveita työvuorojen tai perhe-elämän suunnittelun tai muun kannalta, että siihen löytyisi se jousto.

Työhyvinvointiin nimettiin myös yhteiset illanvietot, liikunta- tai kulttuurisetelit. Jokaisella voi olla jokin pieni toive. Näistä kannattaa keskustella ja mahdollisuuksien mukaan toteuttaa, sillä sekin lisää yhteisöllisyyttä ja me-henkeä.

Työskentelyolosuhteet

Henkilökunnan mielestä työskentelyolosuhteiden on oltava vähintään riittävät, että työtä on helppo tehdä, mutta olennaisinta se ei ole. Motivaatioon ne alkavat vaikuttamaan silloin, kun ne eivät ole kunnossa. Jos välineitä ei ole riittävästi tai tilat eivät ole asianmukaiset, ne vaikuttavat työmotivaatioon negatiivisesti. Työergonomia on esteettisyyttä tärkeämpää, sillä se vaikuttaa pitkällä tähtäimellä myös työterveyteen. Yleinen siisteys ja tarkkuus koettiin myös tärkeäksi, onhan kyse kuitenkin lääkkeistä. Työskentelyolosuhteiden merkityksestä kerrottiin seuraavasti:

Että puitteet ja työvälineet on kunnossa.

Semmoinen työergonomian huomioon ottaminen. Onhan se hieno, jos on joku kauniin näköinen, mutta jos joudut istuun huonossa asennossa, niin.

Sitten vielä siisteys ja tarkkuus, että jokainen huolehtis, että tehdään työt tarkasti. Ja ettei ois semmoisia keskeneräisiä töitä roikkumassa. Kaikkia ei toki pysty hoitaa heti, mutta mitä pystyy, niin hoitais pois.

Työn pysyvyys motivoi omalla tavallaan. Alalla määräaikaisia työntekijöitä käytetään lähinnä kesälomien ja perhevapaiden sijaisuuksissa. Tässä työpaikassa kaikilla on vakituinen työ. Pysyvä työsuhde antaa mahdollisuuden suunnitella tulevaisuutta paremmin ja kertyvät lomatkin motivoivat. Mielenkiintoinen havainto oli, että määräaikaisilla saattaa olla suurempi työmotivaatio kuin vakituisella, johtuen ehkä siitä, että he haluavat saavuttaa juuri sen vakituisen työpaikan ja työskentelevät sen eteen ahkerasti. Seuraavissa lainauksissa on haastateltavien mielipiteitä työn pysyvyyden vaikutuksesta motivaatioon:

Voi tehdä paremmin tulevaisuuden suunnitelmia.

On tietynlainen stressi pois, kun on vakituinen työpaikka.

Se tuo vakautta siihen muuhunkin elämään.

Nää lomat motivoi pysyyn täällä työpaikassa.

Mitä mää oon nähnyt työpaikoilla muuten, niin määräaikaisilla on monesti parempi työmotivaatio kuin vakituisilla. Monet tavoittelee sitä vakituisuutta.

4.2.4 Johtaminen

Haastatteluissa tuli esille, että johtajalla ja johtamisella on vaikutusta työmotivaatioon. Motivoiva esimies on tasapuolinen, luottaa ja kunnioittaa työntekijöitään. Erityisesti nostettiin esiin keskusteleminen, kuunteleminen ja palaute. Motivoiva esimies on kiinnostunut työntekijöidensä mielipiteistä ja ottaa ne mahdollisuuksien mukaan huomioon. Silloin työntekijät kokevat, että heidän mielipiteensä on tärkeä. Näin johtaja omalta osaltaan vaikuttaa työilmapiiriin.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen koettiin erittäin tärkeäksi motivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi. Positiivinen palaute motivoi ja kehittävä palaute motivoi sillä tavalla, että se auttaa kehittämään itseään, mikä on myöskin työntekijöiden mielestä tärkeä asia motivaation kannalta. Tärkeää on myös se, että pystyy itsekin antamaan palautetta ja kehittämisideoita esimiehille. Motivoiva esimies kuvattiin mm. seuraavasti:

Kohtelee tasapuolisesti.

Antaa meille palautetta ja pystytään antaan palautetta puolin ja toisin.

Kyllä tää työviihtyminen ja motivaatio perustuu puhumiseen ja kommunikatioon.

On monta tapaa toimia, sen huomioiminen.

Yksi motivoiva tekijä on esimiehen johdonmukaisuus. Se pitää sisällään selkeät ohjeet ja tehtävät. Kun työnkuva on selvillä ja miten missäkin tilanteessa toimitaan, on helppo tehdä työtä. Silloin työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan. Lisäksi tasapuolinen ja selkeä vastuun jakaminen koettiin tärkeäksi, ettei kukaan rasitu liikaa. Seuraavissa lainauksissa on lisää motivoivan esimiehen tuntomerkkejä:

Selkeet toimintatavat ja ohjeet, että tietää, miten toimit missäkin tilanteessa.

Kaipais sellaista selkeätä vastuunjakoo.

Vastuun jakaminen, että sitä pyritään jakaan tasaisesti kaikille.

Johdonmukainen ja siihen kuuluu selkeet työnkuvat.

Tavoitteiden asettamista ja niiden seuraamista painotettiin. Liian suuria tavoitteita ei kannata asettaa, koska silloin ne jäävät saavuttamatta, eikä se motivoi. Tavoitteet on ilmastava selkeästi, jotta jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan. Tavoitteita voidaan asettaa myös yhdessä, mikä on hedelmällisintä. Kun päämäärä on selkeä ja selvillä, ei pieniin asioihin takertuminen ole silloin tarpeellista. Tavoitteita voidaan asettaa sekä henkilökohtaisia että koko ryhmää koskevia. Kun tavoitteet on ryhmänä saavutettu, pieni palkitseminen, arjessa huomioiminen on motivoivaa. Jos tavoitteita ei ole saavutettu, silloin niistä pitää keskustella koko henkilökunnan kanssa. Tavoitteiden merkityksestä haastateltavat kertoivat seuraavasti:

Tärkeätä on tavoitteiden tekeminen ja seuraaminen.

Kyllä se niistä tavoitteista lähtee, että työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan.

Pitää olla tavoitteita siellä työpaikalla, henkilökohtaisia ja ryhmänä.

Se (tavoitteiden asettaminen) menettää merkityksensä, jos niitä ei seurata. --- ja jotenkin huomioitas, jos tavoitteet on täyttyneet --- ja, jos ei oo täyttyneet, niin myös keskusteltais siitä.

Palkitseminen

Alan palkkaus ei ollut erityisen motivoiva tekijä. Palkkauksen pitää kuitenkin vastata sitä työtä ja vastuuta, mitä tekee. Palkankorotusten vaikutuksen ei koettu olevan pitkäaikainen motivaatiotekijä, hetkellisesti sillä voi olla vaikutusta. Jos on jossakin henkilökohtaisessa projektissa saavuttanut tavoitteet, koettiin, että silloin pieni rahallinen palkkio voi olla mahdollista. Sillä, maksetaanko minimipalkkaa vai hiukan suurempaa, on lähinnä psykologinen vaikutus, ja sitä kautta vaikutusta motivaatioon.

Mää näkisin, että palkkauksen pitäisi vastata sitä työtä ja vastuuta, mitä tekee.

Kuitenkin, kun huomioi jonkin osa-alueen, jonka hallitsee, niin sehän on aina palkitsevaa.

En nää, että sillä (palkankorotus) olis työmotivaatiota parantava vaikutus. --- Jos joku tavoite, joka on saavutettu ja siitä on jokin provisio, niin se on paremminkin semmoinen, joka vaikuttaa motivaatioon.

Rahallista palkitsemista tärkeämpänä pidettiin työntekijän hyvinvoinnista huolehtimista. Tähän kuuluu elämäntilanteen huomioiminen mahdollisine joustoineen, että jaksaa paremmin työssä ja vapaa-ajalla. Seuraavassa yhden haastateltavan kommentti palkkauksen merkityksestä:

Mulle on tärkeämpää se, miten mä jaksan kuin minkälaista palkkaa mä saan.

Muu kuin rahallinen palkitseminen herätti enemmän keskustelua. Hyvin tehdystä työstä tai joustamisesta voitaisiin palkita esimerkiksi ylimääräisellä pienellä vapaalla. Jos tekee ylimääräisen lauantaiyöpäivän, on motivoivaa, jos siitä saa kokonaisen vapaapäivän eikä vain vapaaksi niitä tunteja, mitä tekee.

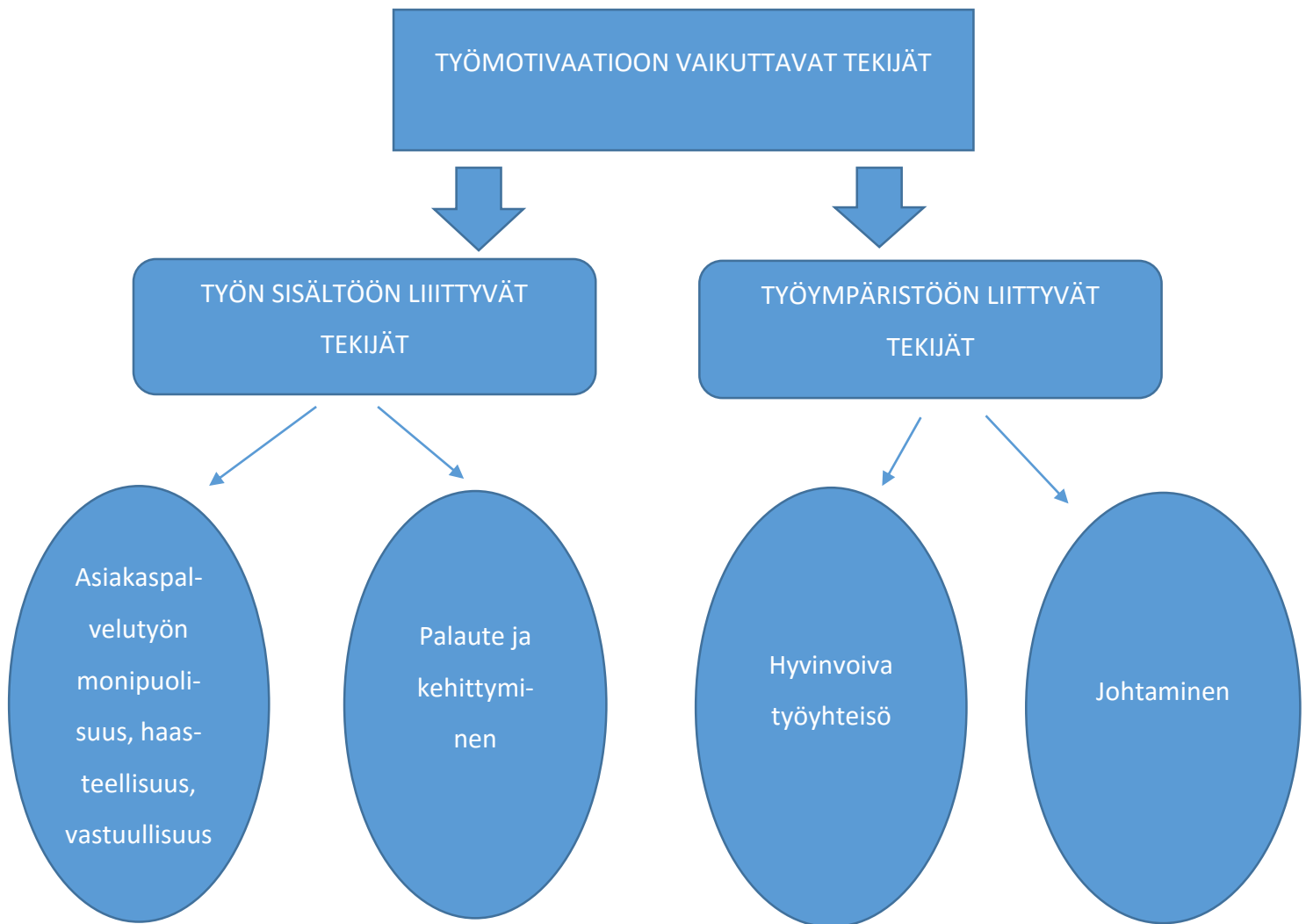
Julkinen kiitos ja kehuminen ovat myös motivoivia tekijöitä, jos on onnistunut hyvin työssään tai jossakin projektissa. Tämä ei saa kuitenkaan mennä aina samalle henkilölle, silloin se ei enää motivoi. Seuraavassa kahden haastateltavan ehdotukset muun kuin rahallisen palkitsemisen vaihtoehdoksi:

Muu kuin raha voisi olla vapaapäivä.

Se voisi olla joku julkinen kiitos ja kehuminen.

5 Tulokset

Aineistossa tuli selkeästi esille neljä pääteemaa, jotka vaikuttivat työntekijöiden työmotivaatioon. Työn sisältöön liittyviä tekijöitä olivat asiakaspalvelutyön sisältö, joka koettiin erityisesti monipuoliseksi, haasteelliseksi ja vastuulliseksi, sekä palaute ja työssä kehittymisen mahdollisuus. Työympäristöön liittyvistä tekijöistä työhyvinvointi ja johtaminen erottuivat erityisesti. Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan siltä kannalta, tukevatko ne Herzbergin kaksifaktoriteoriaa (Nakari 2003, 49) ja Viitalan (2004, 151) esittämää jaottelua työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Seuraavassa kuviossa 11 on esitelty tutkimuksen keskeiset tulokset.



Kuvio 10. Tutkimuksen tulokset

5.1 Työn sisältöön liittyvät motivaatiotekijät

Tutkimustulokset näyttäisivät tukevan Herzbergin kaksifaktoriteoriaa motivaatiotekijöiden suhteen. Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan motivaatiotekijöitä eli kannustetekijöitä ovat työhön liittyvät vastuut ja saavutukset, kehittyminen ja positiivinen palaute. Myöhemmin hän laajensi siihen myös työn rikastamisen, johon kuuluvat työn haasteellisuus ja itsenäisyys. (Jakosuo 2005, 49.) Viitala sekä Ruohotie ja Honka jaottelevat työmotivaatioon vaikuttavat tekijät kolmeen osaan: persoonallisuuteen,

työn ominaisuuksiin ja työympäristön ominaisuuksiin. Heidän mallinsa pohjautuu Porterin ja Milesin malliin vuodelta 1974. Siinä työn keskeisiä ominaisuuksia, joilla on vaikutusta motivaatioon, ovat työn sisällön mielekkyys, sopiva haasteellisuus, työn vaihtelevuus sekä työssä eteneminen ja kehittyminen (Viitala 2004, 151; Ruohotie & Honka 1999, 17.) Työympäristön ominaisuuksia ovat palkkaus, työolosuhteet, johtamistapa, ryhmäkiinteys, sosiaaliset palkkiot ja ilmapiiri (Ruohotie & Honka 1999, 17). Tässä tutkimuksessa keskityttiin vain kahteen viimeksi mainittuun eli työn ja työympäristön ominaisuuksiin.

Asiakaspalvelutyön monipuolisuus, haasteellisuus ja vastuullisuus

Sopivan haasteellinen työ oli tutkimuksissa motivoiva tekijä. Haasteellisuus tuli esiin erityisesti asiakaspalvelutilanteissa. Tutkimuksen mukaan haasteelliset tilanteet ja niistä selviäminen lisäsivät työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Jos haasteet nousivat liian suuriksi, vaikutti se motivaatioon päinvastoin.

Työ oli lisäksi vastuullista, olihan kyse lääkkeistä. Asiakkaiden kohdalla oli oltava tietoinen mm. lääkkeiden yhteisvaikutuksista. Vastuulliset tehtävät ja projektit, joissa oli saanut olla mukana ja vastata niistä itsenäisesti, olivat motivoineet erityisesti. Näin ollen Herzbergin motivaatiotekijöistä myös vastuullisuus ja itsenäisyys nousivat tutkimuksessa esiin.

Tässä tutkimuksessa itse työn sisältö, asiakaspalvelutyö, koettiin motivoivimmaksi tekijäksi. Työssä kiinnosti juuri sen monipuolisuus ja haasteellisuus. Myös Juuti ja Vuorela (2015, 79 - 80) korostavat mielekkään työn merkitystä motivoinnissa, mikä heidän mukaansa tarkoittaa sopivan haasteellista, kiinnostavaa, monipuolista ja itsenäistä työtä, josta saa myös palautetta. Viitalan (2004, 151) mukainen työn vaihtelevuus eli monipuolisuus nousi tutkimuksessa myös tärkeään osaan. Työ ei ollut yksitoikkoista, vaan työnkuvat olivat pienessä apteekissa monipuoliset, ja näin mielenkiinto työhön säilyi. Työn monipuolisuus oli selkeä motivaatiotekijä. Työtä voidaankin kehittää monella tavalla, jotta mielenkiinto ja motivaatio työhön säilyvät, esimerkiksi laajentamalla ja rikastamalla työtä (Juuti & Vuorela 2015, 81).

Palaute ja työssä kehittyminen

Niin Herzberg (Jakosuo 2005, 49) kuin Viitalakin (2004, 151) esittävät motivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi myös palautetta sekä työssä kehittymistä ja etenemistä. Palaute ja sen merkitys nousi tässäkin aineistossa vahvasti esille. Sillä nähtiin olevan suora vaikutus työssä kehittymiseen, joka oli tärkeä tekijä motivaation kannalta. Haastateltavat kokivat, että palautetta pitäisi saada kummankinlaista, sillä positiivinen palaute motivoi ja kehittävä palaute auttaa kehittymään. Tämän on todennut myös Berlin (2008) tutkiessaan alaisten kokemuksia palautevuorovaikutuksesta.

Vuoden 2010 henkilöstöbarometritutkimuksessa tuli esille, että työntekijät toivoivat lisää palautetta esimiehiltään (Kauhanen & Viitala 2011, 213). Niin myös tässä tutkimuksessa. Erityisesti toivottiin lisää palautetta esimiehien lisäksi myös työkavereilta. Esimiehiltä haluttiin palautetta siksi, että tunnistaisi paremmin omat kehityskohteensa, mutta myös osaamisalueensa. Myös kehityskeskusteluja tai vastaavia, joissa voi rauhassa keskustella osaamisestaan, toivottiin. Asiakkaat antoivat palautetta yleensä asiakaspalvelutilanteissa ja se oli voittopuolisesti positiivista. Työssä kehittymiseen vaikuttivat myös koulutukset ja itse työn tekeminen.

Tämän tutkimuksen mukaan uralla eteneminen ei ole tällä alalla kovinkaan motivoiva asia, sillä se tapahtuu lähes yksinomaan lisäkoulutuksen kautta. Apteekkiala on vieläkin hierarkkista ja säänneltyä, joten ylenemiseen ei ole mahdollisuutta ilman koulutusta. Näin ollen uralla eteneminen ei tukenut tässä tutkimuksessa Herzbergin teoriaa eikä Viitala jaottelua.

5.2 Työympäristöön liittyvät motivaatiotekijät

Herzberg on nimennyt työympäristöön liittyvät tekijät hygienia-tekijöiksi, jotka eivät hänen mukaansa suoraan vaikuta työmotivaatioon. Kuitenkin, jos ne eivät ole kunnossa, ne aiheuttavat työtytymättömyyttä. Näitä ovat työskentelyolosuhteet, palkka, turvallisuus sekä esimiestoiminta. (Nakari 2003, 49 - 50.)

Viitala oli jakanut työympäristöön liittyvät tekijät taloudellisiin, fyysisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. Ne sisältävät mm. palkkauksen, työolosuhteet sekä työilmapiirin ja johtamistavan. (Viitala 2004, 151.)

Hyvinvoiva työyhteisö

Tässä tutkimuksessa työyhteisön hyvinvointi, joka sisälsi mm. työilmapiirin ja työhyvinvoinnin sekä työolosuhteet, erottui johtamisen ohella työympäristöön liittyvistä tekijöistä. Samoja asioita oli listannut myös Viitala (2004, 151). Tutkimuksen tulokset palkkauksesta ja työolosuhteista olivat samoilla linjoilla Herzbergin teorian kanssa. Työolosuhteiden tuli olla riittävät ja palkkauksen vastata tehtyä työtä ja vastuuta, muuten ne lisäsivät työtytymättömyyttä.

Työilmapiirillä todettiin olevan merkitystä erityisesti työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Ihanteellinen työpaikka on kannustava, arvostava, avoin ja keskusteleva. Siellä ei tarvitse pelätä virheitä, vaan niistä otetaan opiksi. Aineistosta kävi ilmi, että jokainen on omalta osaltaan vastuussa työpaikan ilmapiiristä. Myös Työ ja terveys 2012 -tutkimuksen mukaan hyvä työilmapiiri ja toimivat ihmissuhteet koettiin keskeiseksi voimavaraksi työssä (Vartia 2013, 79). Decin itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisen yksi perustarve on yhteenkuuluvuuden tunteen kokeminen. Hyvä työyhteisö ja sen ilmapiiri tukevat työntekijän kokemusta siitä, että häntä arvostetaan osana työyhteisöä. (Deci 2013, 2-3.) Tämä tuli ilmi tässä tutkimuksessa.

Työhyvinvointi on tämän tutkimuksen tulosten mukaan työntekijän jaksamisesta huolehtimista. Kun työtehtävät ja vastuut olivat sopivia, jaksoi paremmin. Esiin nostettiin myös mahdollisuus vaikuttaa työ- ja loma-aikoihin sekä elämäntilanteen huomioiminen mahdollisilla joustoilla. Yhteishenkeä nostattaisivat lisäksi yhteiset illanvietot tai muut tapahtumat. Viitalan (2004, 151) mukaan työilmapiiri ja työyhteisön yhteenkuuluvuus ovat työympäristön ominaisuuksia samoin kuin tuli esille tässä tutkimuksessa. Herzbergin mielestä ihmissuhteet ovat hygienia-tekijä (Nakari 2003, 49).

Johtaminen

Tutkimuksessa tuli esille, että motivoiva esimies on johdonmukainen, tasapuolinen, hän kuuntelee ja antaa palautetta. Johdonmukaisuuteen liitettiin selkeiden ohjeiden ja tehtävien määrittely. Lisäksi tavoitteiden asettamista ja niiden seuraamista korostettiin. Palautteen antamista ja palautekeskusteluja toivottiin lisää. Sillä olisi vaikutusta työmotivaatioon sekä suoraan että oman kehittymisen kautta.

Rahallista palkitsemista tärkeämmäksi nostettiin työhyvinvoinnin merkitys ja lisääminen. Pienet palkitsemiset yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta motivoivat, mutta palkankorotusten vaikutus motivaatioon todettiin lyhytaikaiseksi. Parempana motiivintekijänä pidettiin muunlaista palkitsemista. Yksittäiselle työntekijälle se voisi olla ylimääräinen vapaa. Työaikajoustot ja elämäntilanteiden huomioiminen miellettiin työhyvinvointiin kuuluvaksi tekijäksi, joka motivoisi ja auttaisi jaksamaan työssä.

Herzberg luokitteli suhteet esimiehiin hygienia-tekijöiksi, joilla hänen mukaansa ei ollut suoranaista vaikutusta työmotivaatioon. Jos ne eivät toimineet, herättivät ne hänen mukaansa tyytymättömyyttä. (Jakosuo 2005, 49.) Tämän tutkimuksen tulokset eivät ole aivan samalla kannalla. Esimiehen toiminnalla koettiin olevan vaikutusta suoraan työmotivaatioon erityisesti palautteen kautta sekä vaikuttamalla työhyvinvointiin ja työilmapiiriin unohtamatta tavoitteita ja selkeiden ohjeiden määrittelyä.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille ei ole olemassa mitään yksiselitteistä ohjetta. Arvioinnissa korostuvat kuitenkin tutkimuksen kokonaisuus ja sen johdonmukaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä käsitteiden validiteetti ja reliabiliteetti kautta. Validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta eli pysyvyyttä. Näitä käsitteitä on kuitenkin kritisoitu siitä, että koska ne ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä, ne eivät oikein vastaa laadullisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.) Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana oli, mitkä

työn sisältöön ja työympäristöön liittyvät tekijät vaikuttavat apteekin työntekijöiden työmotivaatioon. Tutkimuksen tulosten mukaan työn sisältöön liittyviä tekijöitä olivat asiakaspalvelun monipuolisuus, haasteellisuus ja vastuullisuus sekä palaute ja työssä kehittyminen. Työympäristöön liittyviä tekijöitä puolestaan olivat hyvinvoiva työyhteisö sekä johtaminen.

Kanasen mukaan laadullisen tutkimuksen yleisiä luotettavuuskriteereitä ovat mm. vahvistettavuus, arvioitavuus/dokumentaatio, luotettavuus (tutkitun kannalta) sekä saturaatio. Kun teemahaastattelun aineisto ja tulkinta luetutetaan haastateltavalla ja hän vahvistaa tulkinna ja siitä johdetun tuloksen, on tutkimus silloin luotettava tutkitun kannalta. (Kananen 2014, 151.) Tämän tutkimuksen teemahaastattelun analyysi ja tulkinta on luetutettu yhdellä työntekijällä. Toisen haastateltavan kanssa on keskusteltu hänen vastauksistaan teemahaastattelussa. He ovat omalta osaltaan vahvistaneet tulkinna.

Tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tarkka dokumentaatio tutkimuksen joka vaiheesta. Tutkimuksen luotettavuutta lisäävät haastattelujen suorat lainaukset tekstissä. (Hirsjärvi ym. 2007, 227 - 228.)

Tämän tutkimuksen raportoinnissa on pyritty mahdollisimman tarkkaan kuvailuun haastattelun toteutuksesta. Raportissa on kerrottu haastateltavista sen verran, ettei heitä kuitenkaan pystytä tunnistamaan. Haastattelupaikka ja kesto sekä mahdolliset häiriötekijät on kerrottu. Samoin se, minkälaisella laitteella aineisto tallennettiin. Analyysi on myös pyritty kuvailemaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Tutkija itse suoritti litteroinnin, joten sekin lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tulosten tulkintojen luotettavuutta lisäävät haastattelujen suorat lainaukset. Saturaatiolla ei ole merkitystä tässä tutkimuksessa, koska apteekin koko henkilökunta on haastateltu.

Haastattelut tehtiin sellaiseen aikaan, jolloin apteekissa ei ollut erityisen kiireinen aika. Jos tilanne olisi ollut toinen, vastaukset olisivat joltakin osin voineet olla erilaisia. Yleensä ottaen haastateltavat miettivät kuitenkin asioita pitemmältä ajanjaksolta, joten juuri sen hetkiselä tilanteella tuskin olisi ollut suurta merkitystä tutkimuksen lopputulokseen. Tutkijan rooli oli ulkopuolinen. Näin ollen haastateltavien vastauksiin ei vaikuttanut se, että tutkija olisi ollut osallinen työyhteisöön. Toisaalta

silloin tutkijalla olisi ollut parempi ymmärrys alasta, mistä johtuen pohdinta olisi voinut olla syvällisempää ja tutkimuksen hyötyjä alalle olisi hahmottanut paremmin.

Tuloksiin olisi voinut vaikuttaa se, jos kohteena olisi ollut jokin isompi apteekki. Useimmissa isoissa apteekeissa on käytössä säännölliset kehityskeskustelut, mutta tutkimuksen kohteena olevassa apteekissa ei sitä käytäntöä tällä hetkellä ole. Palauttekeskustelujen osalta vastaukset olisivat voineet olla tästä johtuen erilaisia. Tutkimuksen kohteen koko ei vaikuttaisi niinkään palautteen merkityksen korostamiseen vaan palautteen antamiseen ja sen tiheyteen.

Asiakaspalvelutyön monipuolisuuteen olisi apteekin koko saattanut vaikuttaa, koska isommassa apteekissa voidaan erikoistua johonkin osa-alueeseen ja pienemmässä apteekissa työnkuvat ovat puolestaan monipuolisempia. Voidaan myös pohtia olisiko työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyvät tulokset olleet erilaisia isommissa apteekeissa. Toisaalta isossa työyhteisössä vuorovaikutus kaikkien työntekijöiden kesken ei ole niin intensiivistä, mutta pienessä työyhteisössä yhteisöllisyys voi olla voimavara.

6 Pohdinta

Työn tavoitteena oli selvittää apteekki-alan työntekijöiden työmotivaation muodostumista. Työntekijöiden motivaatioon vaikuttavien tekijöiden pohjalta apteekkarilla olisi mahdollisuus kehittää apteekkiaan ja vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Työmotivaatiotekijöitä tarkasteltiin erityisesti työn sisällön ja työympäristön kautta. Tutkimusongelmana oli, mitkä työn sisältöön liittyvät tekijät ja työympäristöön liittyvät tekijät vaikuttivat työntekijöiden työmotivaatioon. Tutkimuksen empiirisenä kohteena oli pienehkö keskisuomalainen apteekki, jossa työskentelee kuusi työntekijää.

Tutkimuksessa nousi esiin neljä keskeistä teemaa, joiden nähtiin vaikuttavan työmotivaatioon. Näitä olivat monipuolinen, haasteellinen ja vastuullinen asiakaspalvelutyö, palaute ja kehittyminen, työhyvinvointi ja johtaminen. Näistä kaksi ensin mainittua kuuluvat työn sisältöön liittyviin tekijöihin ja kaksi viimeistä työympäristöön liittyviin tekijöihin.

Asiakaspalvelutyössä jokainen päivä on erilainen. Työssä on haasteita ja vastuuta, sillä on oltava selvillä asiakkaiden erilaisista lääkkeistä ja niiden mahdollisista sivuvaikutuksista. Pienen apteekin työnkuvat ovat lisäksi monipuoliset. Nämä tekevät asiakaspalvelutyöstä motivoivaa. Työssä kehittyminen oli toinen erittäin motivoiva tekijä työssä. Kun huomasi oman kehittymisensä työssä, antoi se lisää intoa työhön. Palautteen kautta näki oman osaamisensa ja kehittämisen kohteensa.

Tämän tutkimuksen mukaan johtaminen ja työhyvinvointiin vaikuttaminen ovat esimiehen keinoja vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja työssä jaksamiseen. Selkeät ohjeet, työnkuvat ja tavoitteet, joiden toteutumista myös seurataan tekevät työnteosta helpompaa ja motivoivat työntekijöitä. Työhyvinvoinnin tukeminen auttaa jaksamaan paremmin työssä ja näin ollen on motivoiva tekijä.

Tutkimus tuki suurilta osin Viitalan (2004, 151) jaottelua työn sisältöön ja työympäristöön liittyvistä motivaatiotekijöistä, ja Herzbergin kaksifaktoriteoriaa motivaatiotekijöiden osalta. Ainoastaan työssä eteneminen ei tukenut em. teorioita, koska työssä eteneminen alalla tapahtuu lähes yksinomaan lisäkoulutuksen kautta. Lisäksi Viitalan jaottelussa palkkaus ja työolosuhteet ovat työympäristön ominaisuus, joka vaikuttaa motivaatioon (Ruohotie & Honka 1999, 17). Tässä tutkimuksessa palkkaus ja työolosuhteet eivät olleet suoraan motivoiva tekijä. Palkkauksen piti vastata tehtyä työtä ja olosuhteiden olla vähintään riittävät, mutta keskeisiä asioista ne eivät olleet. Johtaminen ja ihmissuhteet ovat Herzbergin mielestä hygieniatekijöitä, jotka eivät suoraan vaikuta motivaatioon (Jakosuo 2005, 49). Tämä tutkimus ei tue Herzbergin teoriaa näiltä osin, koska tutkimuksessa tuli ilmi, että työhyvinvoinnilla on merkitystä työssä jaksamiseen ja sitä kautta motivaatioon. Lisäksi esimies voi toiminnallaan vaikuttaa motivaatioon.

Apteekkarilla on mahdollisuus kehittää apteekkiaan tutkimuksessa esiin tulleiden toiveiden perusteella. Erityisesti toivottiin lisää palautetta ja oman kehittymisen kannalta mm. päivitysosioita tai muuta koulutusta. Lisäksi työhyvinvointiin liittyvinä asioina ja toiveina tulivat esille mm. toimenkuvien, tehtävien ja vastuunjaon selkeyttäminen, tavoitteiden määrittäminen ja niiden seuraaminen, mahdollisuus joustoihin elämäntilanteen mukaan sekä avoimemman keskustelukulttuurin luominen. Yhteisissä säännöllisissä palavereissa voitaisiin ottaa esille myös toiveet ja ideat mm. työhyvinvoinnin parantamiseksi. Palavereissa olisi hyvä keskustella koko henkilökunnan

kesken tavoitteista ja siitä, mitä ne tarkoittavat. Niistä pitäisi olla sama ymmärrys sekä esimiehillä että työntekijöillä. Osaamiskartoitukset sekä koulutus- tai kehityssuunnitelmat edistäisivät puolestaan työssä kehittymistä.

Tutkimuksen teemahaastattelut onnistuivat hyvin ja ehkä sujuivat loppua kohden paremmin, kun kokemusta karttui haastattelijalle. Haastatteluilmapiiri oli avoin ja saattoi johtua siitä, ettei haastattelijalla ollut osallinen työyhteisöön. Toisaalta, jos haastattelijalla olisi työskennellyt alalla, olisi pohdinta ja tulosten merkityksen ymmärtäminen ollut syvällisempää. Nyt ei kuitenkaan ollut valmiita ennako-oletuksia, siitä mitä vastaukset voisivat olla. Tutkimuksen myötä myös tutkijan käsitys alasta syventyi.

Tutkimuksen aihe on tärkeä niin organisaatiolle kuin laajemminkin. Tutkimustuloksia voidaan soveltaa myös muuhun asiakaspalvelu- ja myyntityöhön. Työuria ollaan pidentämässä, ja työmarkkinoille on astumassa uusi sukupolvi. Pitkän työuran jaksaa tehdä paremmin, jos työmotivaatio on kohdallaan. Yrityksen on tärkeää saada tietoa, mistä tekijöistä työntekijöiden työmotivaatio muodostuu sekä miten työmotivaatiota ja työhyvinvointia voidaan parantaa. Uusi sukupolvi sen sijaan motivoituu eri asioista kuin nykyinen. Sen sitouttamiseksi on tehtävä eri lailla töitä, ja myös sen motivaatioon vaikuttavat tekijät ovat tärkeitä.

Tällä hetkellä alalla on hyvin töitä erityisesti farmaseuteilla. Pienemmällä paikkakunnilla voi olla jopa työvoimapulaa. (Apteekkiasiaa. N.d.) Työhyvinvointiin liittyvät asiat voivat tulevaisuudessa olla myös kilpailutekijä, koska nuoremmalle sukupolvelle yrityksen työnantajakuvalla ja vetovoimalla on enemmän merkitystä. Tekemättömän työn kustannukset -selvityksen (2011) mukaan apteekki-alalla on samat haasteet kuin monella muullakin alalla eläköitymisen suhteen. Eläkepäätöksissä on ollut siirtymää nuorempaan ikäluokkaan päin. (Työhyvinvointi N.d.) Sen vuoksi tällä tutkimuksella on myös merkitystä. Työmotivaatioon vaikuttavien asioiden selvittäminen on tarpeellista, jos halutaan pidentää työuria.

Jatkotutkimusehdotuksia

Tässä tutkimuksessa tutkittiin pienehkön apteekin henkilökunnan työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Mielenkiintoista olisi tehdä kattavampi jatkotutkimus, jossa olisi mukana useita apteekkeja, sekä isoja että pieniä eri puolilta Suomea, ja verrata, olisivatko tulokset samansuuntaisia. Toinen vaihtoehto voisi olla kysely juuri valmistuneille ja vain vähän aikaa alalla olleille apteekin työntekijöille ja tutkia heidän motivaatiotekijöitään. Kolmantena vaihtoehtona voisi olla tutkimus työmotivaation vaikutuksesta asiakaspalvelun laatuun.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2. uud.p. Helsinki: Kauppakamari.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.

Ahonen, G., Hussi, T. & Pirinen, H. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä. Työpoliittinen Aikakausikirja 4/2010. Helsinki:Työ- ja elinkeinoministeriö. 53, 23-32. Viitattu 13.4.2016.

<https://www.tem.fi/files/28624/tak42010.pdf>

Alasoini, T. 2012. Eväitä työssä jatkamiseen: kuinka suomalaisten työurat saadaan jatkumaan pidempään? Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2012. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. 55, 21-32. Viitattu 13.4.2016.

<https://www.tem.fi/files/32281/tak12012.pdf>

Apteekin ammattilaiset. 2014. Suomen Apteekkariliitto.fi –sivustolla 31.10.2014.

Viitattu 10.3.2016. <http://www.apteekkariliitto.fi/apteekkityo/apteekin-ammattilaiset.html>

Apteekit numeroina. 2016. Suomen Apteekkariliitto.fi –sivustolla. Viitattu 10.3.2016.

<http://www.apteekkariliitto.fi/apteekkitieto/apteekit-numeroina.html>

Apteekkiala. 2014. Suomen Apteekkariliitto.fi –sivustolla 31.10.2014. Viitattu

10.3.2016. <http://www.apteekkariliitto.fi/apteekkityo/apteekkiala.html>

Apteekkiasiaa 2014. N.d. Julkaisu Suomen Apteekkariliitto.fi –sivustolla. Viitattu

10.3.2016. http://www.apteekkariliitto.fi/media/3-apteekkariliitto.fi/apteekkitieto/julkaisut/apteekkiasiaa_2014_210x240_lr.pdf

Apteekkilupa. 2014. Suomen Apteekkariliitto.fi –sivustolla 31.10.2014. Viitattu

10.3.2016. <http://www.apteekkariliitto.fi/apteekkitieto/apteekkilupa.html>

Apteekkimaksu. 2015. Suomen Apteekkariliitto.fi –sivustolla 29.6.2015. Viitattu

10.3.2016. <http://www.apteekkariliitto.fi/apteekkitieto/apteekkimaksu.html>

Apteekkitoiminnan eettiset ohjeet. N.d. Suomen Apteekkariliitto.fi –sivustolla.

Viitattu 10.3.2016. <http://www.apteekkariliitto.fi/apteekkityo/eettiset-ohjeet.html>

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasa: Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Acta Wasaensia 198. Viitattu 22.2.2016.

http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf

Deci, E. L. 2013. An interview with Dr. Edward L. Deci, codeveloper of self-determination theory. American Journal of Health Promotion. Vol. 27 issue 6.

pTAHP–2 6p. Viitattu 4.2.2016. <https://kirjasto.jyu.fi>, Nelliportaali, Ebsco.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. The “What” and “Why” of Goals Pursuits: Human Needs and The Self-determination of Behavior. Psychological Inquiry, Vol. 11 No. 4, 227–268. Viitattu 4.2.2016.

http://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2011/artikels/Deci&Ryan_2000.pdf

- Ervasti, J. & Joensuu, M. 2013. Johtaminen ja työn organisointi. Teoksessa Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy, 59-62. Viitattu 10.3.2016.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf.
- Esbjerg, L., Buck, N. & Grunert, K.G. 2010. Making Working in Retailing Interesting: A Study of Human Resource Management Practices in Danish Grocery Retail Chains. *Journal of Retailing and Consumer Services* 17: 97-108. Viitattu 29.1.2016.
<https://kirjasto.iyu.fi>, Nelliportaali, Elsevier.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. p. Jyväskylä: Gummerus.
- Gagne, M. & Deci, E. L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26, 331–362. Viitattu 30.1.2016. <https://kirjasto.iyu.fi>, Nelliportaali, Wiley Online Library.
- Haavisto, I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010. Helsinki: Taloustieto. Viitattu 13.4.2016. http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/04/tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf
- Hakonen, A. 2015. Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. 2. uud.p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Hartikainen-Herranen, K. & Paldán, M. 2005. Lääkevaihdon toteutus. Teoksessa Ahonen, R. & Martikainen, J. (toim.) Lääkevaihdon ensimmäinen vuosi. Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 68. Kelan tutkimusosasto. Helsinki: Edita, 19-26. Viitattu 14.4.2016.
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10250/7860/Katsauksia68.pdf?sequence=1>
- Handolin, V-V. 2013. Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana. Vaasa: Vaasan yliopisto. Väitöskirja. *Acta Wasaensia* 285. Viitattu 29.1.2016.
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-477-3.pdf
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud.p. Helsinki: Tammi.
- Husman, P. 2013. Työurien pituus ja kestävyys. Teoksessa Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy, 63–67. Viitattu 13.4.2016.

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Helsinki: Edita.

Ilmarinen, J. 2005. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 13.4.2016. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72340/URN:NBN:fi-fe201504226126.pdf?sequence=1>

Jakosuo, K. 2005. Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden väliset yhteydet. Tapaustutkimus Suomen Postista. Helsinki: Helsingin yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 28.1.2016. <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/maa/talou/vk/jakosuo/asiakasi.pdf>

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

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud.p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvilehto, L. 2013. Upeaa työtä! Näin teet itsellesi unelmiesi työpaikan. Helsinki: Tammi.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uud.p. Helsinki: Talentum.

Kaajas, S., Nordlund, H. & Troberg, E. 2004. Miten motivoida ja johtaa asiantuntijoita? Työn tuuli, 2, 37-44. Viitattu 18.1.2016.

<http://henry.fi/files/694/KaajasNordlundTroberg.pdf>

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kauhanen, J. & Viitala, R. 2011. Kohti moninaisempaa palkitsemista. Teoksessa Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. (toim.) Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen: Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 171, 202–215. Viitattu 19.1.2016. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-374-5.pdf

Kultalahti, S. 2011. Understanding the future challenges with generation y at work. Teoksessa R. Viitala, V. Suutari & M. Järnlström (toim.) Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen: tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 171, 61–84. Viitattu 18.1.2016. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-374-5.pdf

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdeettä. Helsinki: Teitosanoma.

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

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

- Locke, E.A. & Latham, G.P. 2002. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. A 35-Year Odyssey. *American Psychologist* 57 (9): 705- 717. Viitattu 11.4.2016. <http://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/09%20-%20Locke%20&%20Latham%202002%20AP.pdf>
- Louhelainen, N. 2014. Esimiestyön vaikutus myyntihenkilöstön työmotivaatioon. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma, johtaminen ja viestintä. Viitattu 29.1.2016. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/70492/Louhelainen_Nita.pdf?sequence=1
- L 22.11.1996/895. Lääkelaki, Apteekit, Erinäisiä säädöksiä. Viitattu 18.2.2016. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870395#L6>, ajantasainen lainsäädäntö.
- L 13.1.2006/22. Lääkelaki, Apteekit, Oikeus apteekkiliikkeen harjoittamiseen. Viitattu 18.2.2016. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870395#L6>, ajantasainen lainsäädäntö.
- L 10.2.2010/1112. Lääkelaki, Apteekit, Yleistä. Viitattu 18.2.2016. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870395#L6>, ajantasainen lainsäädäntö.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Läkkeiden hinnat. N.d. Suomen Apteekkariliitto.fi –sivustolla. Viitattu 10.3.2016. <http://www.apteekkariliitto.fi/apteekkitieto/laakkeiden-hinnat.html>
- Makkonen, T. 2010. Työn ominaisuuksien yhteys työtyytyväisyyteen. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 3.2.2016. http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/20763/Makkonen_Tuomas.pdf?sequence
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Viitattu 8.2.2016. https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf
- McManus, Kevin. 2001. No feedback, no motivation. *IIE Solutions*, Vol. 33 Issue 4, p19. 1p., 2. Viitattu 13.1.2016. . <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelliportaali, Ebsco.
- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. *Jyväskylä University Studies in Education Psychology and Social Reseach* 226. Viitattu 28.1.2016. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?sequence>
- Niermeyer, R. & Seyffert M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Rastor.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jaksamisen keinoina. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa eri organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu, tutkimus-

ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 12.4.2016.

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>

Perry, J.L & Porter, L.W. 1982. Factors affecting the context for motivation in public organizations. The Academy of Management Review 7: 1. P. 89-98. Viitattu 11.4.2016.

http://www.indiana.edu/~jlpweb/papers/Factors%20Affecting%20the%20Context%20for%20Motivation%20in%20Public%20Orgs_Perry%20&%20Porter_AMR_1982.pdf

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. 2.p. Helsinki: Edita.

Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

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

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

Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. Contemporary Educational Psychology 25, 54–67. Viitattu 9.2.2016. <https://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf>

Saleh, S.D. & Grygier, T.G. 1969. Psychodynamics of intrinsic and extrinsic joborientation. Journal of Applied Psychology 53 (6): 446-450. Viitattu 17.1.2016. <https://kirjasto.jyu.fi>, Nelliportaali, Ebsco.

Suomalaiset tyytyväisiä apteekkeihin. 2014. Tiedote Suomen Apteekkariliitto.fi – sivustolla 16.7.2014. Viitattu 13.3.2016.

<http://www.apteekkariliitto.fi/media/tiedotteet/2014/suomalaiset-tyytyvaisia-apteekkeihin.html>

Sutela, H. & Lehto, A-M. 2014. Työolojen muutokset 1977-2013. Suomen virallinen tilasto. Tilastokeskus. Helsinki. Viitattu 3.2.2016.

http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv_197713_2014_123_09_net.pdf

Sähköinen resepti. N.d. Kanta.fi –sivustolla. Viitattu 14.4.2016.

<http://www.kanta.fi/eresepti-esittely>

Troberg, E. 2006. Mikä motivoi asiantuntijoita? Teoksessa Malinen, H. (toim.) Ammattikorkeakoulujen valtakunnalliset tutkimus- ja kehitystoiminnan päivät Mikkeli 8. – 9.2.2006. Mikkelin ammattikorkeakoulu. A: tutkimuksia ja raportteja 5, 24-33. Viitattu 18.1.2016.

http://www.mamk.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/mamk/embeds/mamkwwstructure/14149_20080520105043-1473-2007124103726-844-AmmattikorkeakoulujenT_KpaivatMikkeli.pdf

Tuomivaara, S. & Pahkin, K. 2013. Lähiesimiestyö. Teoksessa Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy, 63–67. Viitattu 14.4.2016.

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työhyvinvointi. N.d. Julkaisussa Työhyvinvointia apteekkeihin. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 24.4.2016. <http://tyoturvallisuuskeskus.mobiezone.fi/zine/12/cover>

Vartia, M. 2013. Työyhteisön voimavarat. Teoksessa Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy, 79-82. Viitattu 11.4.2016.

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf.

Vartiainen, M. & Nurmela, K. 2002. Tavoitteet ja tulokset – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa Nurmi, J.-E. & Salmela-Aro, K.(toim.) Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet, 188-212. Keuruu: PS-Kustannus.

Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Helsinki: Hansaprint.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uud.p. Helsinki. Edita.

Vuosikatsaus 2015. 2016. Suomen Apteekkariliitto. Suomen Apteekkariliitto.fi – sivustolla 21.6.2016. Viitattu 13.3.2016. http://www.apteekkariliitto.fi/media/3-apteekkariliitto.fi/liitto/vuosikatsaukset/vuosikatsaus_2015.pdf

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun teemat

Teemahaastattelun teemat

1. Työmotivaatio

- Miksi olet hakeutunut alalle?
- Mitkä tekijät tekevät työstäsi mielenkiintoista?
- Mitkä asiat/tapahtumat työurallasi ovat jääneet erityisen innostavina mieleen?
-

2. Työn sisältöön liittyvät tekijät

- Mitkä työn sisältöön liittyvät ominaisuudet saivat sinut hakeutumaan alalle?

Miten seuraavat työn sisältöön liittyvät tekijät vaikuttavat tai ovat vaikuttaneet motivaatioosi työssäsi?

- työn haastavuus
- vaihtelevuus
- itsenäisyys
- vastuullisuus
- uralla eteneminen
- työssä kehittyminen
- työstä saatu palaute

3. Työympäristöön liittyvät tekijät

- Mitkä tekijät työympäristössä vaikuttavat motivaatioon?
- Miten työilmapiiri tukisi motivaatiotasi parhaiten?
- Minkälainen johtamistapa/ -tyyli motivoisi sinua työssäsi?
- Minkälainen merkitys palkkauksella siihen liittyvine etuineen on työmotivaatioon?