

HENKILÖSTÖN MOTIVOINTI

Kehittämisehdotuksia pienen toimipisteen esimiehelle

Jenni Heliste

Opinnäytetyö
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi

2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja
hallinnonala
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi

Tekijä	Jenni Heliste	Vuosi	2016
Ohjaaja(t)	Päivi Mastosaari		
Toimeksiantaja	Vepsäläinen, Rovaniemi		
Työn nimi	Henkilöstön motivointi – Kehittämisehdotuksia pienen toimipisteen esimiehelle		
Sivu- ja liitesivumäärä	53 + 4		

Opinnäytetyöni oli kehittämistehtävä, jonka tavoitteena oli tuottaa Rovaniemen Vepsäläisen esimiestä varten kehittämisehdotuksia, joiden avulla hän voisi vielä entistään paremmin motivoida ja tätä kautta sitouttaa henkilöstöään yrityksen palvelukseen. Perusteena juuri motivoinnin valitsemiselle kehittämiskohdaksi oli se, että Vepsäläisellä työn suorittaminen vaatii pitkää totuttelua sekä kokemusta, jotta siitä voi suoriutua riittävän hyvin. Keskityn työssäni myös tarkemmin palkitsemiseen motivoinnin keinona, sillä se on selkeästi yksi tunnetuimmista sekä käytetyimmistä motivoinnin keinoista kautta aikojen.

Työni teoriaosuus käsittelee aluksi yleisellä tasolla muun muassa ihmisten johtamista, motivaatiota ja sitä tutkivia teorioita sekä palkitsemista. Työn lähteinä käytin monipuolisesti erilaista kirjallisuutta sekä verkkolähteitä. Kuvaan työssäni myös tarkasti itse tutkimuksen tekemisen eri vaiheet. Tutkimustuloksia sekä kehittämisehdotuksia perustelen sekä itse tutkimusaineiston, että jälleen teorian avulla – tässä kohtaa teoriaan paneudutaan hieman alkua syvällisemmin.

Toteutin työni tutkimusosuuden laadullisin tutkimusmenetelmin ja varsinaisen aineistonkeruun suoritin teemahaastatteluin. Järjestin sekä työntekijöille että esimiehelle haastattelut kesällä 2016, joiden perusteella tein analysointia sekä keskenään vertailua. Kysymykset sisälsivät muun muassa työympäristöä, työtä, motivaation syntymistä sekä palkitsemista koskevia asioita. Haastatteluihin osallistui esimiehen lisäksi kolme työntekijää – yhteensä koko Rovaniemen Vepsäläisen henkilöstö.

Haastattelujen perusteella ilmeni, että Vepsäläisen henkilöstö on jo lähtökohtaisesti todella hyvin motivoitunut ja että esimies on myös onnistunut omilla motivointikeinoillaan vaikuttamaan tähän. Mitään hälyttävää tilannetta heillä ei siis ollut, mutta jotain kehitettävää silti löytyi. Kehittämisehdotuksiani olivat muun muassa palaverien käyttöönotto, epämuksuviin työtehtäviin motivoiminen, hiljaisiin aikoihin liittyvät tekemisehdotukset, motivaatiojohtamiseen siirtyminen sekä palkitsemisen ja palautteen antamisen kehittäminen.

Avainsanat henkilöstöjohtaminen, esimies, motivaatio, työmotivaatio, motivointi, palkitseminen

School of Business and
Administration
Programme of Business Economics
Bachelor of Business Administration

Author	Jenni Heliste	Year	2016
Supervisor	Päivi Mastosaari		
Commissioned by	Vepsäläinen, Rovaniemi		
Subject of thesis	Motivating the staff - Development Proposals for a small office supervisor		
Number of pages	53 + 4		

This thesis was a development project, which aimed to produce proposals to enhance commitment via motivation of personnel, in a furniture store called Vepsäläinen, located in Rovaniemi. Because working in Vepsäläinen requires a lot of practice and experience, it is important for them to have a minimal turnover rate in personnel. Because of this, motivating was chosen as the subject. The thesis also handles rewarding, because it is one of the most known and used ways of motivating the staff.

The theoretical part of this thesis handles human resource management and motivation theories. A versatile selection of literature and online sources was used. This study also describes the process of the research itself in detail. The research results and development proposals are explained via research material and theory – in this part of the thesis, the theory of the subjects is explained in more detail.

The research was carried out via qualitative methods. The actual collection of research material was done by theme interviews. The interviews of personnel and the local manager were held in the summer 2016. Analyses and comparisons were done, on the data collected from the interviews. Interview questions included themes like working environment, work itself, motivators and rewarding amongst other things. The whole local workforce was interviewed, including manager and three salespersons.

In the interviews it came clear, that the personnel in the Vepsäläinen of Rovaniemi is to begin with very motivated and the manager has done well with her ways of motivating the staff. So the situation was not so bad at all, but there were still some improvements that could be done. The development proposals mostly concern subjects, that were already attended to by the local manager, but could be done in a better way – for example, giving feedback. Some of the proposals were wished also by the personnel themselves.

Key words human resource management, manager, motivation, employee motivation, motivating, rewarding

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN	7
2.1 Henkilöstöhallinnosta ihmisten johtamiseen	7
2.2 Henkilöstöasioiden ja henkilöstön merkitys liiketoiminnassa	8
2.3 Esimiehen rooli ihmisten johtajana	10
3 MOTIVAATIO JA MOTIVOINTI.....	13
3.1 Motivaatio ja motivaatioteoriat	13
3.2 Työmotivaatio	14
3.3 Esimiehen rooli motivoijana	16
3.4 Palkitseminen motivoinnin keinona	17
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	20
4.1 Tutkimusote ja aineiston keruu	20
4.2 Tutkimusaineiston analysointi	23
5 TUTKIMUSTULOKSET SEKÄ KEHITTÄMISEHDOTUKSIA	26
5.1 Odotukset ja toiveet työtä ja työympäristöä kohtaan.....	26
5.2 Motivaation syntyminen	29
5.3 Motivaation lamaantuminen	33
5.4 Esimies motivoijana	36
5.5 Palkitsemisen vaikutus motivaatioon	40
6 POHDINTA JA TYÖN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	45
LÄHTEET	49
LIITTEET	53

1 JOHDANTO

Maailmamme muuttuessa jatkuvasti yhä enemmän tietointensiivisemmäksi, on myös yritysjohton ajattelutapa siirtynyt maan ja pääoman sijasta painottamaan inhimillisiä piirteitä, kuten osaamista ja työhyvinvointia. Henkilöstöasioiden muutoksen myötä ihmisten ja asioiden hallinnoinnista mennään koko ajan kohti aktiivista ihmisten johtamista. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 82–85; Heinonen & Järvinen 1997, 10–11.) Myös strategiapohjainen ajattelu näkyy yritysten toimintatavoissa vahvasti (Heinonen ym. 1997, 10) ja tämän lisäksi teknologian kehittyminen sekä työhyvinvoinnin tärkeyden korostuminen ovat muuttaneet työelämää vuosien varrella. Voidaankin sanoa, että ainoa pysyvä asia tämän päivän liiketoiminnassa on jatkuva muutos, johon on pystyttävä sopeutumaan. Kaikki tämä ja monet muut asiat tuovat suuria haasteita yritysten esimiesten arkeen.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tuottaa Rovaniemen Vepsäläisen esimiehelle kehittämisehdotuksia siihen, miten hän voisi vielä paremmin motivoida henkilöstöään ja saada täten heidät viihtymään ja pysymään yrityksessä mahdollisimman pitkään. Ihmisten työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on pyritty selvittämään jo useiden vuosikymmenten ajan ja monien tutkimusten ansiosta on päästy tulokseen, jossa motivaation oletetaan syntyvän kolmen eri tekijän kokonaisvaikutuksesta. Nämä tekijät ovat työntekijän oma persoonallisuus, itse työ sekä työympäristö. (Porter & Miles 1974, teoksessa Viitala 2004, 151.) Motivaatiota on tutkittu lisäksi muunkinlaisista näkökulmista ja näistä esimerkkinä mainittakoon tarvehierarkiat sekä odotusarvo- ja yllyketeoriat (Hokkanen & Strömberg 2003, 29).

Opinnäytetyöni aihe syntyi omasta mielenkiinnosta henkilöstöasioita kohtaan ja keskustellessani toimeksiantajani kanssa, päätyi hän valitsemaan motivoinnin tarkemman käsittelyn kohteeksi. Perusteena valinnalle oli se, että yrityksessä työtehtävät, tuotetuntemus ja asiakaspalvelu vaativat pitkää totuttelua ja oppimista, jotta niistä voi suoriutua hyvin. Tämä kaikki kuitenkin syntyy vasta pitkän työsuhteen aikana ja sen vuoksi toimeksiantajalleni onkin erityisen tärkeää, että henkilöstön vaihtuvuus ei ole suurta, ja että henkilöstö viihtyy ja pysyy yrityksessä mahdollisimman pitkään. Henkilöstön pysyvyyteen ja viihtyvyyteen voi esimies vaikuttaa muun muassa motivoinnin keinoin (Hyppänen 2007, 128–131).

Yhtenä tärkeimpänä motivoinnin keinona pidetään palkitsemista monissa eri muodoissaan (Viitala 2004, 150), joten sen vuoksi käsittelen tässä työssä myös sitä tarkemmin. Lisäksi pyrin keskittymään työn lopputuloksissa nimenomaan sellaisiin asioihin, joihin ketjuyrityksen yksittäisen toimipisteen esimies voi omalla johtamisellaan sekä toiminnallaan vaikuttaa. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että esimerkiksi rahalliset bonukset tai palkkiot eivät ole suuressa roolissa työssäni, sillä useimmiten sellaiset kannustimet tulevat tällaisissa yrityksissä korkeammilta tahoilta. Toisaalta taas muunlaiset palkitsemisen muodot, kuten esimerkiksi kehuminen, kannustaminen ja erilaiset tunnustukset ovat asioita, joita jokainen esimies voi alaisilleen antaa. (Leskelä 2002, 44–45.)

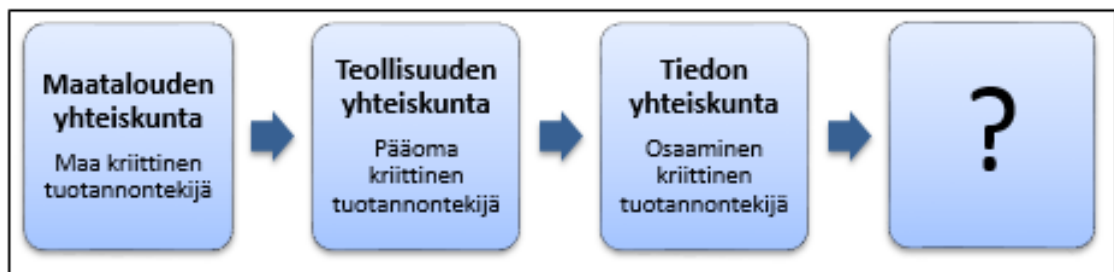
Opinnäytetyöni teoriaosuudessa käsittelen aluksi henkilöstöasioita yleisesti, mutta kuitenkin tarkastellen asiaa jonkin verran johtamisen sekä esimiestyön näkökulmasta. Seuraavaksi siirryn kertomaan tarkemmin motivaatiosta ja motivoinnista niin, että tässäkin kohtaa huomioin esimiesnäkökulman. Samalla kerron myös palkitsemisesta yhtenä motivoinnin keinona. Työn keskivaiheilla päästään itse tutkimuksen toteutuksen läpikäyntiin, jonka jälkeen selvitetään myös tutkimustulokset ja kehittämis ehdotuksia, jotka ovat työni varsinainen lopputulema toimeksiantajaa varten. Näitä tuloksia sekä kehittämis ehdotuksia selitän työssäni teorian avulla ja tämän vuoksi teorian osuus työn alussa on hieman yleisempää tasoa. Työn lopussa on viimeisenä vielä pohdinta, jossa samalla arvioin myös työn onnistumista sen luotettavuuden kannalta.

Työni toimeksiantajana toimi, kuten jo aiemmin mainitsinkin, Vepsäläinen (Rovaniemen toimipiste). Se on suomalainen huonekalu- ja sisustusmyymäläketju, jonka juuret ovat vuodessa 1956. Tuolloisesta pienestä huonekaluverhoomosta kasvoi aluksi pieni huonekalukauppa ja sen jälkeen pikkuhiljaa kokonainen ketju. Tänä päivänä ketju toimii ja palvelee jo parilla kymmenellä paikkakunnalla Suomen suurimmissa kaupungeissa. Yrityksen päämyymälä sijaitsee Espoossa ja yrityksellä on tämän lisäksi myös verkkokauppa. Vepsäläisen tunnuslauseena toimii: ”Elämän kumppaneita tositarkoituksella” ja työntekijöitä koko organisaatiossa on noin 170. Rovaniemen myymälässä työskentelee yhteensä neljä työntekijää, joista yksi on myymälän esimies.

2 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN

2.1 Henkilöstöhallinnosta ihmisten johtamiseen

Henkilöstöhallinnosta puhutaan nykyään enenevässä määrin pikemminkin henkilöstöjohtamisena, vaikka usein niitä käsitelläänkin vielä synonyymeina. Kaiken pohjalla oleva ajatus on kuitenkin se, että maailman muuttuessa koko ajan enemmän ja enemmän tietointensiivisemmäksi (Kuvio 1.), on samalla myös yritysjohtamisen ajattelutapa kehittynyt painottamaan osaamista ja muita inhimillisiä piirteitä tärkeämpinä tuotannontekijöinä verrattuna maahan tai pääomaan, jotka niitä aiemmin olivat. Toisin sanoen henkilöstötyössä muutos on tapahtunut niin, että ihmisten ja asioiden hallinnoinnista mennään koko ajan enemmän ja enemmän kohti aktiivista ihmisten johtamista. Tästä syystä myös henkilöstöhallinnosta puhutaan nykyään useammin henkilöstöjohtamisena tai henkilöstövoimavarojen johtamisena eli ihmisten ja inhimillisten voimavarojen johtamisena (engl. HRM - Human Resource Management). (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 82–85; Heinonen & Järvinen 1997, 10–11.) Se, millaiseksi maailma muuttuu tulevaisuudessa ja mikä silloin on kriittinen tuotannontekijä, on vielä arvoitus.



Kuvio 1. Yhteiskunnan kehittyminen (Aaltonen ym. 2004, 73).

Henkilöstötoiminnot ja henkilöstöjohtaminen ovat kulkeneet vuosikymmenten aikana alun hahmottumisesta järjestelmällisyyden lisääntymisen ja taloudellisten vaikutusten korostumisen kautta osaamisen ja työhyvinvoinnin korostumiseen. Nykyään tärkeänä pidetään henkilöstöasioiden ajattelemista osana kokonaisuutta ja muuta liiketoimintaa. (Luoma & Viitala 2015, 36–37.) Myös osana yritysten strategista suunnittelua ja liiketoimintaa, henkilöstöasioita alettiin kuitenkin pitää jo 1980-luvulla, sillä silloin huomattiin, että toimintasuunnitelmien toteuttamiseen vaikuttavat henkilöstön määrä, laatu ja osaamisen taso, eli henkilöstövoimavarojen riittävyys (Heinonen ym. 1997, 10).

Myös itse henkilöstöjohtajan matka on muuttunut vastaavasti vuosien varrella sosiaalipäälliköstä juristin ja sheriffin ominaisuuden kautta muutosagentiksi ja strategiseksi henkilöstöjohtajaksi. Kun ihmistuntemus ja yhteistyökyvyn taito sekä kokonaisuuksien ymmärtäminen ovat suuressa roolissa osana johtajan ominaisuuksia, on työ myös henkilöstön johtajana helpompaa. Kuten nyt, myös tulevaisuudessa henkilöstöasiat ovat osa yritysten johtamista, hallintoa ja palvelutoimintaa muiden tukipalveluiden kanssa. Henkilöstöhallintoa suunniteltaessa tärkeänä lähtökohtana toimivat nykyään organisaation tehokkuus ja tuloksellisuus sekä kilpailukyky. Keskeisenä lähtökohtana toimii myös henkilöstöjohtamisen strategisuus, eli suhde yritysjohtoon liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. (Luoma ym. 2015, 60.)

Tämän päivän henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan organisaatioiden ihmisjärjestelmän hankkimista, motivoimista, ylläpitämistä, kehittämistä sekä palkitsemista. Henkilöstöjohtamisen tavoite ja tarkoitus on houkuttaa yrityksen palvelukseen sen tarvitsemat henkilöt sekä pitää henkilöstö yrityksessä motivoimalla, kannustamalla ja avustamalla hyviin suorituksiin. Lisäksi siihen kuuluu hyvien suoritusten palkitseminen, työkyvyn ylläpitäminen ja mahdollisimman hyvän ja pitkän työuran tukeminen. Lähes kaikki yritykset toimivat juuri henkilöstön avulla, joten voidaan todeta, että henkilöstö on yrityksessä välttämätön ja mahdollisesti keskeisin voimavara. (Kauhanen 2010, 16.)

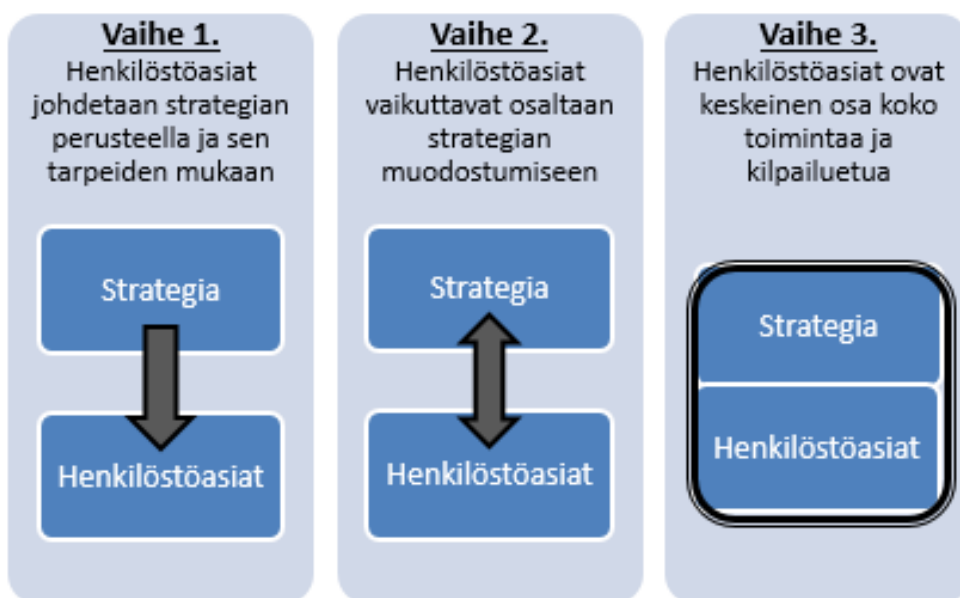
2.2 Henkilöstöasioiden ja henkilöstön merkitys liiketoiminnassa

Liiketoiminnasta keskustellessa kuulee usein sanottavan, että henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Riitta Viitala kertoo kirjassaan Henkilöstöjohtaminen, että juuri ihmiset ovat ne, jotka suunnittelevat, valmistavat ja kehittävät yrityksen tuotteita ja palveluita. Henkilöstön ansiosta yrityksen teknologia ja järjestelmät kehittyvät koko ajan ja siitä selviää, kuinka taloudellisesti ja kannattavasti yritys toimii. Siltikään toteamus: ”Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara.”, ei yksistään vielä riitä, vaan on muistettava, että henkilöstön takia koko yritys on okeastaan edes olemassa. (Viitala 2004, 10.) Nykyään myös yhä useamman yrityksen arvon katsotaan olevan muutakin kuin vain sen kiinteä omaisuus, vaihto-omaisuus tai rahavarat. Tämä korostuu lisäksi vielä silloin, mitä tietointensiivisempi yrityksen toimiala on – tätä suurempi on siis myös aineettoman omaisuuden rooli,

joka muodostuukin pääasiassa henkilöstön osaamisesta sekä yrityksen suorituskyvystä. (Pikkusaari 2011.)

Vaikka henkilöstö on nyky-yhteiskunnassa keskeisessä asemassa, on paljon kuultua myös sellaisesta käytöksestä yrityksissä, jossa puheet ja teot eivät vastaa toisiaan. Juhlapuheissa kerrotaan, kuinka tärkeä henkilöstö on, mutta todellisuus arjessa ei olekaan enää sama, vaan henkilöstöä pidetään vain suurena kuulueränä. Kyseessä voi tällöin olla ilmiö, jonka mukaan yrityksessä yksinkertaisesti ei vain ole ihmisiä tai osaajia, jotka ymmärtävät henkilöstövoimavarojen oikeanlaisesta käytöstä. Tilanne voi olla myös se, että johdon mielestä henkilöstö ei ole keskeisessä roolissa asioita tärkeysjärjestykseen laitettaessa. (Kauhanen 2010, 16.)

Kuten jo aiemmin kävi ilmi, henkilöstöasioiden kehittyminen kunnolla osaksi liiketoimintaa ja liiketoimintastrategiaa alkoi jo 1980-luvulla, jolloin myös henkilöstöasioiden merkitys kokonaisuuteen nähden kasvoi suuresti. Kuvioista 2. käy ilmi yrityksen strategian ja henkilöstöasioiden kehittyminen yhdeksi yhteiseksi näkökulmaksi.



Kuvio 2. Yrityksen strategian ja henkilöstöasioiden kehittyminen (Helsilä & Salojärvi 2009, 49).

Ensimmäisessä vaiheessa ajatuksena oli, että henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöasioiden hoitaminen ovat alisteista strategiselle johtamiselle, eli kokonaisuuden

suunnan määrittämisen jälkeen strategia siirretään henkilöstöjohtamisen toimenpiteiksi, jolloin työyhteisön jäsenet toimivat strategian määrittämään suuntaan. Ensimmäisen vaiheen aikana henkilöstöasioiden tarkoitus oli vain toimia pakollisena linkkinä henkilöstön toimintaa ohjaavien järjestelmien ja yrityksen yleisen suunnan välillä, eikä henkilöstöasioita pidetty liikkeenjohdon strategisena kumppanina. (Helsilä ym. 2009, 50.)

Toisessa vaiheessa huomattiin, että henkilöstöasiat ja henkilöstöjohtaminen käyvät tasa-arvoista vuoropuhelua strategisen johtamisen kanssa, eivätkä ne ole enää niinkään johdettuja vain alistetusti strategian tarpeiden mukaan. Sen myös nähtiin vaikuttavan liiketoimintastrategian sisältöön ja näin ollen tuovan vuorovaikutusta henkilöstöasioiden ja muun liiketoiminnan välille. Tästä muutoksesta ei ollut enää pitkä matka kolmanteen vaiheeseen, joka toi mukanaan näkemyksen siitä, että yrityksen toimivuus ja menestys ovat kiinni nimenomaan henkilöstöresursseista, eli ihmisistä ja heidän osaamisestaan. Henkilöstön merkitys siis kasvoi rajusti - siitä tuli osa koko liiketoimintastrategian ydintä, ja tässä vaiheessa elämme edelleen vielä tänäkin päivänä. (Helsilä ym. 2009, 50–51.)

On tärkeää, että henkilöstö saadaan ymmärtämään, jokainen yksilönä, että mikä heidän merkityksensä yritykselle ja sen strategialle on. Jotta yrityksen tavoitteet voivat tulevaisuudessa toteutua, on jokaisen yksilön sen sisällä tiedettävä ja ymmärrettävä tulossa olevat haasteet ja oman työnsä merkitys koko yrityksen strategian kannalta. Tarkoitus on, että vaikka yhden työntekijän osuus lopulliseen päämäärään verrattuna on mahdollisesti vain pieni palanen, on henkilön pystyttävä näkemään kokonaisuus ja oma osansa siinä. Kun jokainen ymmärtää paikkansa ja tehtävänsä, on koko henkilöstöllä yhteinen tavoite ja merkitys yrityksessä ja sen tulevaisuuden luomisessa. (Hyppänen 2007, 42.)

2.3 Esimiehen rooli ihmisten johtajana

Esimiestyö on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista joko ryhmiin tai yksilöihin, mutta ennen kaikkea se on johtamista. Johtamistilanteisiin vaikuttaa kolme eri tekijää, jotka ovat: vaikuttaja, vaikutettava sekä työyhteisön tavoite. Eri-laiset tilanteet sekä tehtävät vaativat erilaista toimintatapaa. (Viitala 2007, 7.) Esi-

miehenä kohtaa jatkuvasti suuri haasteita siinä, miten asioita ja ihmisiä pitäisi käännä johtaa, eli mikä olisi se oikea tapa, jotta johtaminen olisi pätevää ja vieläpä nykyaikaista. Näihin vaikuttavat kussakin hetkessä työelämään sijoittuvat haasteet, ajan henki, poliittiset ja taloudelliset suhdanteet sekä erilaiset muoti-ilmiöt. On kuitenkin huomattu, että vaikka eri asioiden painotus ja näkökulma ovatkin muuttuneet erilaisten johtamistapojen myötä, on johtamisen perusasiat pysyneet aina lähes samana. Jotta esimies voi olla uskottava, hänen on luotettava omiin näkemyksiinsä sekä kokemuksiinsa. Lisänä edelliselle, on esimiehen myös ristiinriidattoman käyttäytymisen takaamiseksi ja aidon vaikutelman luomiseksi sisäistettävä erilaiset teoriat sekä tiedot osaksi omaa ajattelua. Ei siis riitä, että johtaminen opetellaan ulkoa tai pyritään vain matkimaan muita. (Piili 2006, 14.)

Erilaisten roolien kautta voidaan helposti nähdä, mitä esimiestyö itseasiassa onkaan. Se on esimerkiksi toimimista valmentajana, tiiminvetäjänä, sparraajana, projektipäällikkönä, ongelmanratkaisijana, perehdyttäjänä, työnjohtajana ja työhön ottajana. Jokainen esimies voi nähdä itsensä yhden- tai useammanlaisessa roolissa, mutta yhteistä on aina se, että esimies on aina myös työnantajan roolissa. Tämä erottaa esimerkiksi esimiehen ja tiiminvetäjän, sillä tiiminvetäjä johtaa vain oman tiiminsä toimintaa ja on samalla yksi tiimin jäsenistä. Esimies taas vastaa asioista laajemmin – hän on yksikkönsä johtaja, joka huolehtii sille asetettujen perustehtävien sekä liiketoiminnallisten tavoitteiden onnistumisesta ja hoitamisesta. Niin sanottu esimiehen työnantajan rooli korostuu myös siinä, että yksikössään hän on johtaja, joka toteuttaa sen työlainsäädäntöä sekä työnantajan periaatteita ja sääntöjä. Erilaisia odotuksia esimiehelle asettaa johdon lisäksi myös yksikön työntekijät ja asiakkaat. Kaikki nämä odotukset voivat olla vieläpä täysin erilaisia ja se vaikeuttaa hyvän esimiestyön toteuttamista. (Viitala 2007, 9–10.)

Nic Peeling kirjassaan *Loistopomo – Näin toimii hyvä esimies* (2006), muistuttaa, että ihmisten johtamisen peruseriaate on oikeastaan hyvinkin yksinkertainen. Hänen mukaansa johtamisen peruseriaatteet ovat todella samanlaiset kuin hyvät opettajuuden tai vanhemmuuden periaatteet:

- aseta käyttäytymistä ja tuloksia koskevat odotukset korkealle,
- aseta selkeät rajat sille, millaista on hyväksytty käytös,
- jos käytös ei ole ollut hyväksyttävää, pidä kuria ja rankaise,

- aseta selkeät rajat myös hyväksyttävälle suoriutumiselle ja ponnistele niiden kanssa, ketkä tarvitsevat apua parantaakseen tuloksiaan,
- anna välitöntä palautetta sekä tuloksista että käytöksestä; kritisoi huonoja asioita rakentavasti ja kehu kun siihen on aihetta,
- toimi siten, miten odotat esimerkkisi johdosta muidenkin toimivan,
- käyttäydy niin, että ansaitset ja saat alaistesi kunnioituksen.

(Peeling 2006, 15–17.)

On selvää, että vanhempana, opettajana sekä esimiehenä toimiminen on todella vastuullista työtä, mutta se asia on hyväksyttävä. Tämän lisäksi esimieheltä odotetaan ehdottomasti myös avoimuutta ja rehellisyyttä. Usein esimiehen onkin vaikea arvioida se, kuinka avoin ja rehellinen hän voi olla, sillä on varmasti usein tilanteita, joissa avoimuus ja rehellisyys eivät ole vain omissa käsissä (esimerkiksi korkeammalta johdosta on kielletty jostain asiasta puhuminen). (Peeling 2006, 15–17.)

Tämän lisäksi on muistettava johtamista ajatellen se, että sitä käsitellään usein vieläkin kahdessa osassa; ihmisten sekä asioiden johtamisena. Nämä molemmat ovat tärkeitä, ja ne myös liittyvät toisiinsa todella vahvasti, mutta huomattava on, että jos johtaja ei pysty asettamaan työntekijöille oikeaa suuntaa, ei asioidenkaan johtamisella ole merkitystä, koska silloin johdetaan aivan vääriä asioita. On myös selvää, että ihmisiä tulee johtaa läheltä, sillä mikäli johtaja ei ole läsnä päivittäisessä työssä, on hänen vaikea tukea työntekijöidensä kehittymistä. Kehittyminen kun taas on organisaation elinehto, ja vasta se, että sen henkilöstö kehittyy, voi viedä myös organisaatiota ja sen liiketoiminnan tavoitteita eteenpäin. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 96–98.)

3 MOTIVAATIO JA MOTIVOINTI

3.1 Motivaatio ja motivaatioteoriat

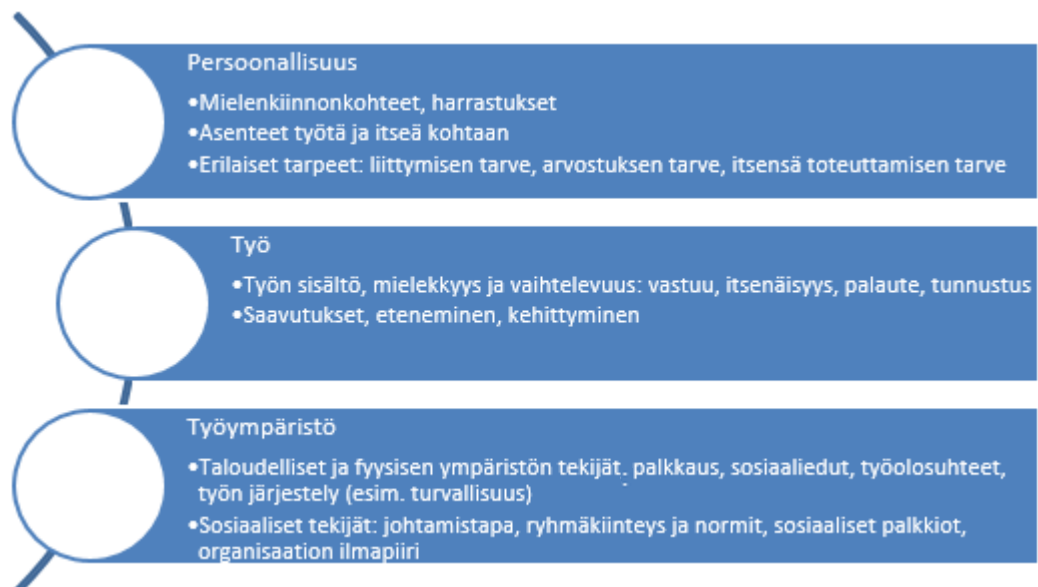
Motivaatiota tarkastellessa voidaan esittää aina yksi peruskysymys – miksi? Toisin sanoen: Miksi osallistumme erilaisiin asioihin? Miksi olemme valinneet juuri nykyisen työtehtävämme? Miksi opiskelemme juuri tähän ammattiin? Miksi urheilomme? Miksi noudatamme erilaisia sääntöjä sekä ohjeita? Miksi emme joskus tee toisin? (Liukkanen, Jaakkola & Suvanto 2002, 15.) Motivaatio on tila, joka syntyy motiiveista, eli toiminnan sytykkeistä. Ihminen voi tehdä asioita monella tavalla, esimerkiksi heittäytyen niihin täysin sekä psyykkisesti että fyysisesti tai tekemällä vain juuri ja juuri sen, mikä on välttämätöntä kyseisen asian kannalta. Tekemisessä voi ilmentyä suuri ilo ja palo asiaa kohtaan, tai toisinaan myös vastahakoisuus sekä vastenmielisyys, joka voi johtaa jopa asioiden tekemisestä kieltäytymiseen mielenkiinnon ja motivaation puutteen vuoksi. Se, miten henkilö toimii näissä tilanteissa, vaihtelee persoona- sekä tilannekohtaisesti ja siihen vaikuttavat synnynnäisesti sekä ympäristön ja kokemusten myötä mukaan tulleet erilaiset tekijät. Motivaatio asioita ja tekemistä kohtaan voi vaihdella sisäisistä tarpeista johtuen ja niihin voidaan vaikuttaa myös ulkoisesti esimerkiksi erilaisilla kannusteilla. (Viitala 2004, 150.)

Tunnettu motivaatiotutkija Frederick Herzberg on tehnyt paljon laajoja tutkimuksia, joissa hän käsittelee motivaatiota tyytymättömyyden sekä tyytyväisyyden kautta. Herzberg sai tutkimustensa ansiosta selville, että tyytyväisyyttä sekä tyytymättömyyttä mittaavien asioiden taustalla on eri tekijöitä: jos ihminen hoitaa jonkin asian hyvin, se saa siitä tyytyväisyyttä ja hoitaessaan saman asian huonosti, tuleeikin vastaan tyytymättömyyttä. Ajatus on kuitenkin siinä, että jotkut tekijät ovat sellaisia, että ihmisen hoitaessa asian huonosti, on vastassa tyytymättömyys, mutta hyvin hoidettunakaan asia ei juuri tuo mukanaan tyytyväisyyttä. Näitä tekijöitä ovat motivaatiotekijät sekä hygieniatekijät ja niiden taustalla ovat Maslowin luoman tarvehierarkian eri portaiden tarpeet. Hygieniatekijöinä ajatellaan olevan Maslowin tarvehierarkiassa portaikon alaosassa olevat tarpeet kuten fysiologiset tarpeet (nälkä ja uni) ja sitten taas yläpäässä olevat tarpeet kuten tiedon tarpeet, kuvaavat taas motivaatiotekijöitä. (Hokkanen ym. 2003, 27.)

Tarveteorioiden ohella motivaatiota voidaan kuvata myös odotusarvo- sekä yllyketeorioilla. Odotusarvoteoriassa yksilöllisiä eroja reagointiin kuvataan käyttäytymistä ohjaavilla sisäisillä ja ulkoisilla tekijöillä. Jos henkilöllä on suuria odotuksia ja niiden mahdollisuus myös toteutumiseen on suuri, kasvattaa se henkilön motivaatiota. Toisesta kulmasta katsottuna tilanne voi kuitenkin kääntyä myös niin, että odotuksien jäädessä toteutumatta, saattaa se johtaa hyvinkin suuriin turhautumisiin sekä pettymyksiin. Yllyketeoriassa kuvataan taas vain käyttäytymistä määrittäviä ulkoisia tekijöitä, joita voivat olla muun muassa työelämässä saatavat bonukset, toisilta saatu ihailu tai esimerkiksi kaverin saamaan palkkaan verrattuna parempi oma palkka. (Hokkanen ym. 2003, 29.) Motivaatiota on aikojen saatossa tutkittu hyvin paljon ja sitä voidaan kuvata edellä mainittujen lisäksi myös monilla muilla teorioilla – esimerkiksi työn muotoilumallin (Juuti 2006, 70) sekä kolmen tarpeen teorian (Aarnikoivu 2008, 156) mukaisesti.

3.2 Työmotivaatio

Jo useiden vuosikymmenten ajan on pyritty selvittämään tieteellisin menetelmin sitä, mitkä tekijät vaikuttavat ihmisten työmotivaatioon. Monien tutkimusten ansiosta on päästy tulokseen, jossa työmotivaation oletetaan syntyvän kolmen eri tekijän kokonaisvaikutuksesta. Muun muassa Porter ja Miles (1974, teoksessa Viitala 2004, 151) ovat eräitä tätä asiaa tutkineita ja ovat tutkimustensa tuloksena kuvanneet nämä kolme työmotivaation tekijää seuraavasti, sisältäen kuviossa 3. näkyvät yksityiskohdat: työntekijän persoonallisuus, itse työ sekä työympäristö.



Kuvio 3. Työmotivaation syntymiseen vaikuttavat tekijät (Porter & Miles 1974, teoksessa Viitala 2004, 151).

Työmotivaatioon suurilta osin vaikuttava tekijä on henkilön oma persoonallisuus, eli yksilön mielenkiinnon kohteet, tarpeet sekä asenteet, jolloin aito mielenkiinto työtä kohtaan on tärkeimpiä lähtökohtia motivaation syntymiselle. Kaikille ihmisille tehtävä työ ei kuitenkaan ole se oma unelma-ammatti, mutta asiat eivät kuitenkaan ole vielä huonosti, jos työtä kohtaan oleva mielenkiinto on riittävää. Kun taas tilanne on se, että henkilö tekee työtä josta ei pidä ja jota ei arvosta, vaikuttaa se helposti negatiivisesti myös muihin henkilöstön jäseniin sekä työntekijän omaan henkilökohtaiseen elämään – unohtamatta vaikutuksia koko yritykselle. Myös arvostuksen puute työtä kohtaan heijastuu nopeasti henkilön asenteissa, jolloin työhön voi syntyä kyyninen ote, joka taas saa aikaan heikkoja työsuorituksia melkein itsestään. (Viitala 2004, 152–156.) Ihmiset kuitenkin motivoituvat ja kiinnittyvät työpaikkaansa silloin, kun palkka on oikeudenmukainen, työtehtävät mielekkäitä, johtaminen hyvää, kehittyminen mahdollista ja työyhteisö muutenkin toimiva (Saari & Pyöriä 2012, 41).

Toinen vaikuttava tekijä ihmisten työmotivaatioon on totta kai myös itse työ ja sen mielekkyys sekä vaihtelevuus. Myös se, kuinka paljon henkilö saa työssään toimia itsenäisesti sekä kantaa vastuuta asioista, vaikuttaa motivaation syntymiseen etenkin silloin, jos henkilö on jo persoonansakin kautta sellainen, joka tahtoo ottaa vastuuta asioista. Työstä saatu palaute on isossa roolissa myös muodostettaessa motivaatiota, sillä se, että hyvin tehdystä työstä saa tunnustusta, saa aikaan hyvän mielen ja palon tehdä asioita jatkossakin hyvin. Kolmantena tekijänä motivaation syntymisessä on työympäristön aiheuttamat vaikutukset, joita ovat taloudelliset sekä fyysisen ympäristön tekijät kuten palkkaus ja sosiaalliedut. Se, miten työolosuhteet ja esimerkiksi työturvallisuus on hoidettu, näkyy väistämättä työn suorittajan motivaatiossa. Myös työympäristön sosiaaliset tekijät, kuten johtamistapa ja yrityksessä vallitseva yleinen ilmapiiri vaikuttavat siihen, millaiseksi henkilö kokee työympäristönsä ja täten ilmentyy suoraan motivaation laatuna. (Viitala 2004, 152–156.)

3.3 Esimiehen rooli motivoijana

Motivoinnin tavoitteena on lähtökohtaisesti pitää hyvää huolta henkilöstöstä, jotta he viihtyvät ja pysyvät yrityksessä mahdollisimman pitkään. Elisa Valvisto (2005) on kuitenkin käsitellyt motivaatiota niin, että jokainen työntekijä on vastuussa itse omasta motivaatiostaan. Valviston mukaan on väärinkäsitys ajatella, että esimiesten tehtävä olisi hoitaa aikuisten ihmisten motivointi. Ihmiset kun motivoituvat Valviston mukaan siitä, että pystyvät oppimaan uutta, näkevät työnsä tulokset ja elävät tasapainoista elämää, jossa uuden oppiminen vaatii haasteellisen ympäristön ja vain pelkät rutiinitehtävät eivät riitä. Motivaatio pysyy korkealla, kun haasteet ja rutiinit ovat sopivassa tasapainossa keskenään. (Valvisto 2005, 94.) Itse näkisinkin kuitenkin niin, että työpaikoilla viihtymiseen ja esimerkiksi sitä kautta motivaation syntymiseen voivat kyllä muu henkilöstö ja erityisesti esimiehet omilla toimillaan ja johtamisellaan vaikuttaa. Myös useiden muiden lähteiden mukaan näin on – esimiehen toiminnalla on vaikutusta alaistensa motivaatiotaan (mm. Juuti 2004, 166–167; Torrington, Hall & Taylor 2005, 312–313; Järvinen 1999, 19; Viitala 2004, 161). Tällä oletuksella käsittelen motivaatiota myös tässä työssä.

Jotta esimies voi motivoida henkilöstöään, tulisi hänen tiedostaa, millä keinoin sen voi suorittaa. Ennen kaikkea olisi tärkeää tietää, mitkä asiat työntekijöitä motivoivat ja miten he toivovat itseään motivoitavan. Motivointi kuitenkin on esimies työssä todella oleellista, sillä työntekijöiden motivaatiolla on vaikutusta heidän suoriutumiseensa sekä sitoutuneisuuteensa. Kuten aiemminkin mainitsin, esimiestyöllä todella voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon – esimerkiksi rahalliset palkkiot, kiitokset sekä palaute ovat asioita, joilla esimies voi tähän vaikuttaa. (Hyppänen 2007, 128–131.) Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa myös työympäristöön sekä työolosuhteisiin, työn muotoiluun (esim. vaihtelevuus, itsemääräämisoikeus ja työajat), toimeksiantoihin sekä siihen, miten hän osoittaa arvostustaan ja oikeudenmukaisuuttaan – näillä keinoin hän vaikuttaa samalla myös suoraan työntekijöiden motivaatioon (Piili 2006, 49–54).

Motivaatiota johdettaessa on Leskelän (2002) mukaan kysymys siitä, että ihmiset saadaan tekemään mitä halutaan silloin kun halutaan, koska he haluavat tehdä

niin. Myös tätä varten esimiehen tulisi olla tietoinen työntekijöiden taustoista, sitoumuksista sekä haaveista. Kun esimies tietää alaistensa henkilökohtaisista arvoista, hän myös ymmärtää, kuka kaipaa eniten esimerkiksi henkistä kannustusta sekä kiitosta ja kenelle taas riittää esimerkiksi rahallinen korvaus, eli palkka. Muitakin motivaatiotekijöitä toki on ja tärkeintä on huomioida jokaisen yksilön tarpeet ja käsitellä heitä myös yksilöinä. (Leskelä 2002, 42–43.) Motivoinnin kyky onkin esimiestyössä yhtä tärkeää kuin osaaminen – työntekijöihin tulee kiinnittää yhtä paljon huomiota kuin parhaisiin asiakkaisiin (Hageman 1991, 24). Koska suurten yritysten yksittäisten esimiesten vaikutusmahdollisuudet esimerkiksi palkkauksen suhteen ovat pienet, tai jopa olemattomat, tulee hänen pyrkiä paikkaamaan tätä muilla keinoin. Esimerkiksi työpaikan ilmapiiri, ihmisten inhimillinen kohtelu sekä esimiehen oma innostuminen työstä ovat näitä keinoja jo aiemmin mainittujen lisäksi. (Leskelä 2002, 44–45.)

3.4 Palkitseminen motivoinnin keinona

Työntekijöiden motivointiin ja johtamiseen liittyy usein yrityksissä henkilöstön palkitseminen, jolla kerrotaan mitä työntekijä saa itsellensä vastineeksi käyttämästään ajasta ja työpanoksesta. Työntekijät arvostavat lisäksi erilaisia asioita; toiset ehkä autoetua sekä rahaa ja toiset taas kehittymismahdollisuuksia sekä työn haastavuutta. Erilaisten palkintojen painoarvo motivaatiotekijänä riippuu myös muun muassa yksilön elämäntilanteista, arvoista, taloudellisesta tilanteesta sekä tarpeista (Viitala 2004, 150). On selvää, että esimiehenä palkittamisasioista huolehtiminen onnistuneesti on haastavaa ja sen aikana joutuu perustelemaan ja puolustamaan valitsemaansa linjaa, sekä neuvottelemaan ja kehtämään myös tyytymättömyyttä. Palkittamisen vaikutukset näkyvät kuitenkin myönteisesti muun muassa tilanteissa, joissa ollaan houkuttelemassa taloon uutta väkeä, pitämässä vanhoista tekijöistä kiinni ja motivoimassa heitä hyviin suorituksiin. Esimerkiksi provisiopalkkojen ja tulospalkkioiden positiivinen vaikutus yrityksen tuotavuuteen saattaa olla tilanteesta riippuen jopa kymmeniä prosentteja. (Helsilä ym. 2009, 215–216, 220.)

Usein palkittamisen ajatellaan olevan vain rahallista, mutta Trophe & Homan (2000, 143) käsittelevät palkittamista taloudellisena sekä ei-taloudellisena. Heidän mukaansa taloudelliseen palkittamiseen kuuluu peruspalkka sekä erilaiset

bonukset, suoritukseen perustuva palkanosa, osaamiseen sekä taitoihin perustuva palkanosa ja eläke- sekä muut rahalliset edut. Ei-taloudelliseen palkitsemiseen taas sisältyy Trophen & Homanin mukaan työstä annettavat tunnustukset, urakehitysmahdollisuudet, asema, vastuu ja saavutukset. Kuten Kaplan & Atkinson (1998, 674) tekivät, palkitseminen voidaan luokitella myös sisäiseen sekä ulkoiseen palkitsemiseen, jolloin sisäisellä palkitsemisella tarkoitetaan sellaisia asioita, jotka kehittyvät ihmisessä itsessään, eivätkä ole konkreettisia annettavia asioita. Tällaisia palkintoja voivat olla muun muassa positiivinen tuntemus, tyytyväisyys hyvin tehtyyn työhön tai tyytyväisyys hyvien periaatteiden sekä arvojen mukaan toimimiseen. Ulkoiset palkkiot taas ovat juuri näitä konkreettisia ulkopuolelta annettavia asioita, kuten kiitokset, tunnustukset, tavarat, rahalliset palkkiot ja lahjat.

Itse yrityksen näkökulmasta palkitsemisella pyritään saavuttamaan Shieldsin (2007, 34–35) mukaan kolmea asiaa:

1. Palkitsemisella pyritään houkuttelemaan oikeaan aikaan oikeisiin tehtäviin juuri oikeita ihmisiä.
2. Palkitsemisella pyritään pitämään kiinni oikeista henkilöistä, jotta he pysyvät yrityksen palveluksessa.
3. Palkitsemisella pyritään saavuttamaan henkilöstölle motivaatio, jonka avulla he antavat kaiken kapasiteettinsa yrityksen käyttöön.

Useat yritykset tarkastelevat palkitsemista myös esimerkiksi strategisesta näkökulmasta ja se toimii siten, että palkitsemisen täytyy tukea yrityksen liiketoiminnan kehitystä, ei siis rajoittaa tai heikentää sitä (Kauhanen 2010, 123). Myös Armstrong & Brown (2006, 8) kertovat strategisen palkitsemisen tavoitteen olevan koko palkitsemisen kehittämisen sekä soveltamisen osalta sellaista, että se tukee yrityksen tavoitteita. Heidän mukaansa on tärkeää luoda kokonaispalkitsemisen prosesseja, joiden lähtökohtana on se, mitä yritys tavoittelee ja arvostaa. Huomioitava myös on, että ihmisiä palkitaan heidän yritykselle antamansa lisäarvon perusteella. Palkitsemisen yhteydessä täytyy lisäksi muistaa henkilöstön tarpeet sekä yrityksen tavoitteet ja viestiä henkilöstölle sitä, mitä heidän työskentelyltään odotetaan. Palkitsemisen tarkoitus on myös houkutella osaavat sekä kyvykkäät

ihmiset edistämään yrityksen tavoitteita entisestään. Armstrongin & Brownin mukaan on perusteltua palkita henkilöitä nimenomaan heidän tuottamansa lisäarvon sekä suoriutumisensa perusteella.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusote ja aineiston keruu

Tämän työn tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalleni kehittämisehdotuksia siihen, miten hän voisi vielä paremmin motivoida henkilöstöään ja saada täten heidät viihtymään ja pysymään yrityksessä mahdollisimman pitkään. Valitsin työni toteutustavaksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen, joka rakentui tässä työssä kolmesta vaiheesta. Laadullinen tutkimus soveltui hyvin työni tutkimusotteeksi, sillä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä haluttiin saada mahdollisimman hyvä kuvaus ja syvällinen näkemys, joka onkin yksi laadullisen tutkimuksen perusajatuksista (Kananen 2014, 17). Tutkimuksen ensimmäinen vaihe sisälsi keskustelun toimeksiantajani kanssa ja tämän pohjalta syntyi myös työn varsinainen aihe sekä rajaus - motiivointi.

Toisessa vaiheessa järjestin toimeksiantajani kaikille työntekijöille, joita on yhteensä kolme, teemahaastattelut (=puolistrukturoitu haastattelu). Teemahaastattelut sopivat toteutustavaksi hyvin, sillä niiden piirteisiin kuuluvat vahvasti muun muassa se, että aineisto kerätään asianomaisilta vuorovaikutussuhteessa ja että huomio on itse tutkittavien näkökulmissa, mielipiteissä sekä näkemyksissä – kuten tässä tapauksessa haluttiin. (Kananen 2014, 18). Teemahaastattelujen tarkoitus on käydä läpi ennalta suunniteltuja teemoja keskustelunomaisessa tilanteessa. Keskustelun ylläpitämistä varten voidaan suunnitella myös apukysymyksiä, vaikka teemahaastattelussa tarkoitus ei lähtökohtaisesti olekaan esittää yksityiskohtaisia valmiiksi muotoiltuja kysymyksiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Myös se, että toimipisteessä työntekijöitä on vain kolme, vaikutti päätökseeni – haastatteluille oli hyvin aikaa. Teemahaastattelujen avulla uskoin myös saavani laadukkaampaa tutkimusaineistoa kuin esimerkiksi lomakkeella tuotetulla kyselyllä, sillä lomakkeella aineisto olisi ollut väkisinkin suppeampaa, eikä niinkään syvällistä tai mielipidepohjaista kuin mitä tavoiteltiin.

Jotta teemahaastattelua voidaan pitää luotettavana, on haastattelijan osattava asettaa aiheelle ja tutkimusongelmalle sopivat teemat, joista itse haastattelukin

koostuu. Hänen tulee myös pystyä saamaan haastatteluun luottamuksellinen ilmapiiri jo heti alkumetreillä – tämä onnistuu kunnioittavalla, arvostavalla sekä kiinnostuneella asenteella. Haastateltavien mielipiteitä ei saa myöskään missään vaiheessa kyseenalaistaa, eikä haastattelija saa esittää omia käsityksiään teemoista tai aiheista. (Kananen 2014, 72–73.) Teemahaastattelun luotettavuutta lisää myös se, että se on hyvin joustava tiedonkeruumenetelmä, jossa haastattelijalla on erittäin hyvä mahdollisuus toistaa kysymys, mikäli vastaus jää vajaaksi tai kysymys on alun perinkin ymmärretty väärin. Myös itse haastateltava voi esittää omia kysymyksiään ja täten varmistaa kysymyksen tai aiheen tarkoitus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Teemojen, eli keskustelun aihevalintojen suhteen mahdolliselta luotettavuusongelmalta (väärät aiheet/kysymykset) voidaan välttyä aiheisiin kohdistuvalla riittävällä perehtymisellä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 73–74).

Tutkimuksen luotettavuuteen pyrin kiinnittämään huomiota alusta asti, ja suunnittelinkin teemat tarkoin useaan kertaan läpikäyden. Muotoilin haastattelukysymykset aihettani sekä tutkimusongelmaani koskevan teoriatiedon perusteella, mutta myös sen mukaan, millä uskoin saavani vastauksia mahdollisimman hyvin ja monipuolisesti. Perehdyin lisäksi teemoja koskeviin aiheisiin niiden suunnittelun yhteydessä ja muun muassa jo aiemmilla kursseillani opintojen aikana. Luin myös aiheesta aiemmin tehtyjä opinnäytetöitä, jonka ansiosta sain hyviä vinkkejä esimerkiksi omien kysymysteni muotoiluun. Pidin myös niin sanotun esihaastattelun ystävälleni, jossa siis kysyin kysymykset ja annoin hänen vastata niihin. Sain täten ikään kuin testata kysymysten ymmärrettävyyttä sekä esimerkiksi muotoilua.

Vaikka yllä kerroin, ettei teemahaastattelujen tarkoitus ole esittää tarkasti etukäteen laadittuja kysymyksiä, tein silti lomakkeen, jossa valmiit kysymykset olivat apunani haastattelutilanteissa (Liite 1.). Haastatteluista teki nimenomaan teemahaastattelut se, että haastateltava sai itse päättää mitä vastaa ja kuinka laajasti – sitä ei oltu rajattu, eikä siihen pyritty vaikuttamaan. Myöskään kysymysten muotoilu ei ollut kovinkaan tarkka, jolloin vastausvaraakin jäi runsaasti. Tämän vuoksi jokaisen haastateltavan vastaukset olivat myös omannäköisiä ja hyvin eri pituisia. Haastattelutilanteissa en edennyt myöskään tietyn kaavan mukaan, vaan jos jotain tuli tilanteesta mieleen, tai koin, että haastateltavaa täytyi hieman johdatella uudella kysymyksellä, tein niin. Myös haastateltavalla itsellään oli mahdollisuus kysyä kysymyksiä, mikäli hän sen koki tarpeelliseksi – näin kävikin muutaman

kerran. Itse haastattelutilanteet sujuivat rennosti ja luottavaisessa ilmapiirissä, sillä haastateltavat olivat minulle ennestään tuttuja ihmisiä. En myöskään missään vaiheessa keskeyttänyt kenenkään puhetta, tai antanut omilla toimillani tai kommentteillani sellaista kuvaa, että olisin asioista itse jotain tiettyä mieltä.

Esimiestä varten suunnittelin oman kyselylomakkeen (Liite 2.) ja myös hänelle pidin haastattelun samaan tapaan kuin työntekijöille. Esimiehen haastattelun tarkoitus ei kuitenkaan ollut kerätä tietoa siitä, mikä häntä motivoi ja mikä hänen työmotivaatioonsa vaikuttaa, sillä se ei olisi vastannut millään tavalla tutkimusongelmaani. Sen sijaan haastattelin hänet viimeisenä, eli sen jälkeen, kun olin jo tietoinen itse työntekijöiden vastauksista ja ehtinyt myös litteroida niitä. Tarkoitukseni oli ennemminkin saada esimieheltä vertailukohtia työntekijöiden vastauksille, jotta minun olisi helpompaa luoda häntä, ja koko yritystä varten tuloksia itse tutkimusongelmaa ajatellen (=kehittämisehdotuksia motivoinnin parantamiseksi). Tässä kohtaa myös tuli näkyväksi se, olivatko työntekijät ja esimies esimerkiksi todella eri mieltä tai samaa mieltä jostain asiasta. Samalla pyrin myös selvittämään sen, millä tavalla hän toimii ja johtaa työntekijöitään, jotta en lähde antamaan kehitysehdotuksina sellaisia ideoita, joita hän jo käyttää. Näiden syiden vuoksi esimiehen haastattelu oli hieman strukturoidumpi kuin työntekijöiden, muttei tässäkään tapauksessa liikaa.

Tutkimukseni haastattelut olivat yksilöhaastatteluja, joiden ajoituksesta sovittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Haastattelupaikkana toimi myymälän yhteydessä sijaitseva rauhallinen kahvila, jossa myös keskustelun äänittäminen onnistui hyvin. Ennen haastatteluja toimitin koko myymälän henkilöstölle saatekirjeen (Liite 3.), jossa kerroin muun muassa teemahaastattelujen periaatteista, niiden kestoista, äänittämisestä, niihin varautumisesta sekä siitä, ettei haastateltavilta saatuja tietoja käytetä niin, että jonkun tietyn henkilön voisi niistä tunnistaa. Haastattelut toteutettiin heinäkuussa 2016 kahtena eri päivänä, eikä niistä koitunut haittaa toimeksiantajani normaaliin työntekoon. Haastattelut kestivät 20 – 40 minuuttia vastaajasta riippuen ja ne nauhoitettiin puhelimen äänitustoiminnolla, joka toimi edullisena mutta silti riittävän hyvänä ratkaisuna. Nauhoitteet siirrettiin tämän jälkeen tietokoneelle, jossa niitä oli helpompaa käsitellä litteroinnin sekä raportoinnin aikana. Myös luotettavuuden varmistamiseksi oli tärkeää, että äänitiedot siirrettiin tietokoneelle säilöön salasanasuojatuksi työn tekemisen ajaksi.

Kolmannessa eli viimeisessä tutkimusvaiheessa analysoin tutkimusaineiston, eli tässä tapauksessa työntekijöiden haastatteluista saadut tiedot. Ensimmäisessä analysoinnin vaiheessa tutkimusaineisto litteroidaan, eli muutetaan yhteen samanlaiseen muotoon - yleensä tekstiksi. Toisessa vaiheessa tekstiä koodataan, eli siitä etsitään ne kokonaisuudet, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön ja ne tiivistetään ”koodien” (=asisisältöjen) alle. Viimeisessä analysointivaiheessa koodit luokitellaan, toisin sanoen katsotaan mitkä koodit muodostavat oman ryhmänsä ja näille ryhmille annetaan nimet. Haastattelun vastausten avulla tutkija pyrkii rakentamaan yksityiskohdista yhden kokonaisen kuvan (Kananen 2014, 72). Näistä analysoinnin vaiheista kerron tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

4.2 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimuksen analysointivaiheessa ensimmäinen tehtävä on tutkimusaineiston yhteismitallistaminen eli litterointi, joka tarkoittaa erilaisten tallenteiden kirjoittamista tekstilliseen muotoon. Litteroinnin jälkeen niitä voidaan käsitellä manuaalisesti sekä ohjelmallisesti erilaisia menetelmiä käyttäen. Se, kuinka tarkasti litterointi suoritetaan, riippuu työn luonteesta ja siitä, mitä tuloksilta odotetaan. Koska puheen muuttaminen tekstiksi on erittäin hidasta, riittää usein litteroinnissa melko karkea taso. (Kananen 2014, 101–102.) Litteroin itse tässä työssä haastattelut ”sanasta sanaan” säilyttäen puhekielen näkyvänä (= ns. perustason litterointi), mutta kuitenkin niin, että jonkin verran jätin pois ”turhia” täytesanoja. Myöskään taukoja, naurahduksia tai muitakaan eleitä en kirjoittanut ylös, sillä ne eivät olleet oleellisia työni tavoitetta ajatellen. Jos vastaajan lause esimerkiksi rakentui hajanaisesti ja pohdiskellen, sisälsi se paljon ”niinku, silleen, tai siis” -tyyppisiä ilmaisuja, joita ei tämän työn lopputulemaa ja tavoitetta ajatellen tarvittu.

Litteroinnin jälkeen siirryin tekstin teemoitteluun (=koodaus), eli tutkimusaineiston pilkkomiseen sekä tiivistämiseen, jotta sitä oli helpompi tulkita ja tutkia. Teemoittelun idea on, että aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaan liittyviä teemoja tai ryhmitellään tutkimusaineistoa teemoittain. (Eskola & Suoranta 2000, 154, 174, 181.) Käytännössä koodaus tarkoittaa aineiston pilkkomista sekä järjestelemistä erilaisten aihepiirien mukaan ja sen tarkoitus on saada näkyviin tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Koodauksesta voidaan puhua myös pelkistämisenä, ja sitä on sopivaa käyttää, kun halutaan saada olennaista tietoa

käsiteltävästä aiheesta – niin kuin työssäni oli tarkoituskin. Kun puhutaan itse koodista, tarkoitetaan merkkejä tai mitä tahansa muita keinoja, joilla aineistoon tehdään jäsenteleviä merkintöjä. Koodausyksikkönä voivat olla joko sanat, lauseet, rivit, kappaleet tai pidemmätkin tekstiosiot ja koodausta voidaan suorittaa esimerkiksi värikynin, alleviivauksin, erilaisin merkein tai fonttia jollain tapaa muuttaen (esim. alleviivaus). (Silius 2008.)

Tutkimuksessani tein koodausvaiheen siten, että aluksi siirsin litteroidusta aineistosta kaikki työni kannalta oleelliset lauseet, sanat ja kappaleet Word -tiedostoon ja erotin ne toisistaan rivivälillä. Tämän jälkeen muutin tekstin taulukoksi, jolloin sain jokaisen tekstiosion omaan ruutuunsa taulukossa. Seuraavaksi lisäsin tekstiruutujen viereen uuden sarakkeen, jonka otsikoksi annoin ”Koodi” ja toisen sarakkeen, jonka nimeksi annoin ”Luokka”. Seuraavaksi luin tarkoin useaan kertaan läpi jokaisen tekstiruudun ja annoin niille omat koodinsa, eli sen sisältöä kuvaavat ilmaisut sarakkeeseen ”Koodi”. Tämän jälkeen luokittelin aineiston, eli siirsin samaan aihepiiriin kuuluvat koodatut tekstit omiin osioihinsa (allekkain sekä väreit-
tään), jotta aineistoa on helpompi käsitellä ja lukea. Tämän jälkeen vielä nimesin samassa osiossa olevien koodattujen tekstien kokonaisuudet uudelleen sarakkeeseen ”Luokka”. Koko edellä kuvattua prosessia havainnollistaa Kuva 1.

Litteroidusta aineistosta poimitut oleelliset ilmaisut	Koodi	Luokka
1. No tietenkin se, että se on mahdollisimman palkitsevaa ja mielenkiintoista mahdollisimman pitkään	Työn luonne	Odotukset työtä ja työympäristöä kohtaan
2. niin on siis mukava kun on vaihtelua	Työn luonne	
3. kun aina tulee uutta, niin ei varmaan tulekaan sitä puutumista.	Työn luonne	
4. niin myös se, että olis hyvä tiedonkulku. Autettas toisiamme pikkusen enemmän, silleen koulutuksellisesti.	Työympäristö	
5. Unelmien työympäristö olis semmonen, että tietenkin hyvät työkaverit, edelleen, sitte fyysisesti se, että vois olla ehkä vähän isommat tilat, sais vähän paremmin tavaraa esille ja enemmän vaihtoehtoja,	Työympäristö	
6. että tuo pohjapalkka jne. vois olla vähän kannustavampia	Palkkaus	
7. että tuo fyysisestä kunnosta huolehtiminen - pitäis olla, että olis pakollista, että kulkee kuntosalilla	Työhyvinvointi	

Kuva 1. Aineiston koodaus sekä luokittelu Word -ohjelmalla.

Aineiston luokittelun suoritin sekä teoria-, että aineistolähtöisesti, jolloin teorialähtöisessä tavassa käytin luokittelun apuna teorian tuomia käsitteitä, ja pyrin katso-
maan aineistoa sen avulla. Aineistolähtöisessä tavassa taas luokittelin tekstiä sen mukaan, mitä aineistosta sitä tutkimalla ja lukemalla löysin. Näiden kahden luokittelutavan yhdistäminen onkin erittäin yleistä. (Kananen 2014, 108.) Edellä

kuvattu luokittelu eteni työssäni teorialähtöisesti niin, että luokittelua syntyi muun muassa aiemmin teorian pohjalta suunnittelemini teemojen muodossa. Aineistolähteisyys taas näkyi niin, että aineistoa katsomalla esille nousi hyvin samanlaisia kokonaisuuksia kuin teorialähtöisestikin, jolloin teemat sopivat senkin pohjalta todella hyvin luokkien nimiksi lähes sellaisinaan.

Analysointi ei kuitenkaan ollut valmis vielä luokittelunkaan jälkeen, vaan tässä vaiheessa täytyi tehdä vielä tulkintoja sekä johtopäätöksiä, jotka ovatkin tutkijan, tutkimusaineiston sekä teorian välisen vuoropuhelun tulos (Vilkkä 2009, 155–156). Aineistosta pyrittiin koodauksen ja luokittelun jälkeen siis löytämään vielä tyypillistä kertomusta, samanlaisuutta tai erilaisuutta, ilmiön selitystä tai toiminnan logiikkaa. Jotta näitä asioita voitiin löytää, täytyi osata ajatella intuitiivisesti ja pyrkiä ”näkemään” se, mitä aineisto yrittää viestiä. Tätä vaihetta sanotaankin usein haastavimmaksi laadullista tutkimusta tehdessä ja se vaatii myös reilusti mielikuvitusta, sekä taitoa perustella havainnot ja valinnat. (Kananen 2014, 114–116.) Tutkimuksen tulokset sekä työn lopputulemana olevia kehittämis ehdotuksia esittelen seuraavassa kappaleessa.

5 TUTKIMUSTULOKSET SEKÄ KEHITTÄMISEHDOTUKSIA

5.1 Odotukset ja toiveet työtä ja työympäristöä kohtaan

Odotuksina ja toiveina työtä ja työympäristöä kohtaan nousivat Vepsäläisen työntekijöiden haastattelussa useimmiten seuraavat asiat: vaihtelevuus, mielenkiintoisuus, työkaverien merkitys ja työn tekemiseen tarvittavien puitteiden merkitys (esim. työskentelytila ja työvälineet). Näitä asioita pidettiin myös tärkeimpinä yhdessä samassa työpaikassa viihtymiseen vaikuttavina tekijöinä (=sitoutuneisuus).

”No tietenki se, että se on mahdollisimman palkitsevaa ja mielenkiintoista mahdollisimman pitkään.”

”No kaikin puolin motivoivaa työympäristöä, elikkä ensinnäkin tietenki työporukka, työkaverit.”

”Että se on tarpeeksi vaihtelevaa.”

”Semmonen, että pystys ite modifoimaan tarpeen mukaan sitä pistettä, ja sitte ehkä se, että työvälineet olis tosi optimaalisia ja hyviä, eli koneet ja laitteet. Niissä olis kyllä kehitettävää paljon vielä.”

Kuten aiemmin työssäni kerroin, ovat Porter ja Miles tutkineet työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja päätyneet siihen, että suurimmat vaikuttajat ovat henkilön oma persoonallisuus, itse työ sekä työympäristö. Tämä teoria osoittautui myös Vepsäläisen työntekijöiden kohdalla todella osuvaksi, niin kuin yllä olevista lainauksistakin käy ilmi. Kun motivaatiotekijänä on itse työ, sen mielekkyys ja vaihtelevuus koettiin todella tärkeäksi – tätä kuvastaa Porterin ja Milesin teoriassa työn sisältö. Samalla tavalla edellä mainittuun teoriaan nojaten voidaan nähdä myös työympäristöön liittyviä tekijöitä; työolosuhteet, työn järjestely ja organisaation ilmapiiri, eli Vepsäläisen tapauksessa esimerkiksi työpisteen modifiointi, työvälineiden tärkeys sekä työkavereiden merkitys.

Työssä viihtymisen lähtökohtana ovat lisäksi myös terveys, osaaminen ja psyykkinen sekä fyysinen työympäristö. Arvostava ja tukeva työyhteisö, kiinnos-

tava työ sekä tilaisuus kehittymiseen ja uuden oppimiseen ovat ihmisten elämässä tärkeitä voimavaroja ja mielekkyyttä lisääviä tekijöitä. Työn, työympäristön ja yksilön omien odotusten sekä voimavarojen tasapaino tuo etua molemmille – sekä työntekijälle itselleen, että yritykselle. (Viitala 2009, 212.) Keskeimpänä osana esimiehen työtä on huolehtia ja vastata siitä, että hänen alaisiltaan on edellytykset onnistua työssään uudelleen ja uudelleen. Jotta näin voi tapahtua, on työn fyysiset puitteet oltava kunnossa: työympäristön on oltava turvallinen ja ergonominen, taloudellisten voimavarojen on oltava sopivia ja koneiden, laitteiden sekä järjestelmien on toimittava oikein. Esimiehen tulee myös virittää työntekijöidensä voimavaroja kannustamalla sekä luomalla heille tilaisuus osaamisen kehittämiseen. Kun näissä asioissa onnistuu hyvin, henkilöstö on myös hyvin sitoutunutta. (Lämsä & Uusitalo 2002, 142.)

Vepsäläisen työntekijöitä haastateltaessa nousi usein esille myös toive ja jopa todellinen tarve säännöllisten palaverien pitämiselle ja tästä syntyi työni ensimmäinen kehittämis ehdotus:

”Oikeasti pitäis ottaa käyttöön niinkö on puhuttu - palaverit.”

”Mutta minusta vois kokeilla kaikkia semmosia palavereja silloin tällön.”

”Pitäis ottaa käyttöön (palaverit), että olis kerran kuussa, tai kerran viikossa minun puolesta, että vois niistä asioista puhua rauhassa.”

Asioita, joista palavereissa voitaisiin tarvittaessa keskustella, ovat ainakin tietynlaiset epäselvät tilanteet myynnin suhteen, joita ei voi selvittää asiakkaiden kuullen sekä tietenkin esimerkiksi ennen uusia kampanjoita tai muita erikoisempia tilanteita esiin tulevat asiat. Palaveri voi toimia myös foorumina, jossa ihmiset pysähtyvät ja ratkaisevat työssä kokemiaan ongelmia ja kehittävät ryhmän sekä esimiehen yhteistyöllä uusia, parempia työtapoja ja -menetelmiä (Työturvallisuuskeskus 2016).

”Esim. kaupoissa pitäis olla tosi tarkka, et kuka sen työn tekee ja kuka sen provikan saa, että ne menis oikein tai silleen oikeudenmukaisesti.”

”Olis kiva, jos sais laittaa tätä myymälää enemmän.”

”Että se, miten pysytään siinä mukana (muutoksessa) ja pystytään kehittämään sitä omaa toimintaa täällä.”

Vepsäläisen esimiehen omakin mielipide oli se, että palavereja voisi olla enemmän kuin niitä on tällä hetkellä. Hän myös kertoi, että kun työporukka on niin pieni (yhteensä neljä henkilöä) ja asiakkaiden suhteen on välillä hiljaista, ehtii asioista keskustella normaalin työpäivänkin puitteissa. Mielestäni, sekä myös työntekijöiden haastatteluissa ilmi tulleiden kommenttien pohjalta ehdottaisin, että palavereja kuitenkin pidettäisiin säännöllisesti ja niille erikseen varatulla ajalla, sillä sille selvästi oli toivetta.

”Meille ei ole muotoutunu vielä rutiineja, kun kaikki on uusia ja esimieskin on vielä uus omalla pallillaan, että meidän ehkä pitäis siihen kiinnittää huomiota, et jos jotaki halutaan parantaa, niin luotais niitä rutiineja ite.”

”Jos siis on jotain negatiivista puhuttavaa, niin eihän sitä voi tehdä ko asiakkaat tulee, eli pitäis olla aamupalaverit, että pystyis keskustelemaan ne asiat.”

Työntekijät ja esimies voisivat siis yhdessä keskustella ja sopia siitä, kuinka usein palaverille on tarvetta ja ainakin kokeilla niiden toimivuutta käytännössä, sillä niiden pitämisellä on omat hyötynsä. Palaverien tavoite on aina saada aikaan tulosta, joka voi olla esimerkiksi myyntiennätyksen saavuttaminen, ristiriitojen selvittäminen, kehittämistarpeiden selvittäminen tai vain henkilöstön kysymyksiin vastaaminen (Saikkonen 2009).

Työelämässä käytetään monenlaisia palavereja ja niiden tarkoitus on muun muassa ylläpitää ja varmistaa työskentelyn sujuvuutta. Ne ovat myös tilanteita, joissa tiedotetaan monista asioista. Palaverin tarkoituksesta riippumatta on tärkeää, että ne suoritetaan vuorovaikutuksessa niin, että jokainen osallistuja saa mahdollisuuden mielipiteeseensä ja ajatuksiinsa. Esimerkiksi kehittämis- ja ideointipalaverien ajatus on tuottaa uusia näkemyksiä sekä ideoita ja kehittää toimintaa, joten näissä palaverissa on hyvin tärkeää saada kaikki osallistumaan. Tällaiset palaverit vaativat kuitenkin avointa vuorovaikutteisuutta, jossa jokainen

uskaltaa tuoda omia näkemyksiään kuultavaksi ja kuunnella aidosti toisten ideoita. Erilaiset palaverit vaativat onnistuakseen myös selkeän tavoitteen sekä tarkoituksen, ja nämä on syytä tuoda kaikkien osallistujien tietoon. (Kupias & Taipale 2011.) Piilin (2006, 53) mukaan hyvin onnistuneet palaverit, jotka mahdollistavat työntekijöiden osallistumisen, vaikuttavat myös työntekijöiden sitoutumiseen.

Yleinen tyytyväisyys sekä viihtyvyys työtä ja työympäristöä kohtaan Vepsäläisellä koettiin kuitenkin todella hyväksi ja työntekijät kehuivat myös sitä, että asiat on hoidettu nykyisessä työssä paremmin kuin aiemmissa työpaikoissa:

”Asiakaspalvelu ei onneksi usein ole ykstoikkoista.”

”Kun aina tulee uutta, niin ei varmaan tulekaan sitä puutumista.”

”Voin kuvitella, että viihtysin kyllä tosi pitkään.”

”Ja toisaalta myös se, että kun meillä on kiva porukka, niin sitte voi niinku päästää ne höyryt pihalle, jos joku pännii.”

”Täällä on kyllä kaikki semmoset hoidettu hyvin (mm. lakisääteiset perusasiat).”

5.2 Motivaation syntyminen

Motivaatio voi syntyä Jarenkon & Martelan (2015) mukaan kahdella tavalla: sisäisesti sekä ulkoisesti. Sisäisessä motivaatiossa itse tekeminen (=esimerkiksi työ) on henkilölle palkinto ja asia, jota hän tekee innoissaan sekä niin, ettei välitä juurikaan siitä, saako sitä kautta mitään ulkoista palkkiota tai rangaistusta. Esimerkiksi kaikki sellainen tekeminen, jota kohtaan henkilö tuntee vetoa ja joka häntä kiehtoo, innostaa tai kiinnostaa, syntyy sisäisen motivaation kautta. Ulkoisessa motivaatiossa taas tekeminen tai työ on vain suoritus, joka tehdään jonkin; esimerkiksi rahallisen palkinnon (=palkka) tai jopa pelon vuoksi. Vaikka työhön usein liitetään ajatus vain palkan saamisesta ja pelko työn menettämisestä, siihen liittyy myös sisäisesti motivoivia tekijöitä, kuten asioiden aikaansaaminen ja yhdessä tekeminen. Jokainen varmasti kokee työssään sekä sisäisesti että ulkoisesti motivoituneita hetkiä, ja oleellista työelämän ja yritysjohdon kannalta onkin lisätä

työntekijöille sisäisesti motivoituneiden hetkien määrää. (Jarenko & Martela 2015, 34–35.) Sisäinen motivaatio kun saa aikaan parempaa tarkkaavaisuutta sekä keskittymistä, kasvattaa sitkeyttä (=henkilö ei syyttele olosuhteita) sekä vaikuttaa luovuuden käyttämiseen työssä (Toikka 2012).

Tutkimuksessani selvisi, että Vepsäläisen henkilöstön motivaatio syntyy sekä sisäisistä että ulkoisista tekijöistä. On yleistä, että sisäinen ja ulkoinen motivaatio nähdään toisiaan täydentävinä, ei toisiaan poissulkevinä (Jaakkola 2016). Huomattava on myös, että eri ihmisiä motivoivat osittain erilaiset asiat:

”Kun on aika ilosten asioiden kans tekemisissä - kun ihmiset on hyvällä tuulella ja ne haluaa sen pisteen iin päälle.”

”Niin kyllä se raha on tosi hyvä motivaattori.”

”Ihmiset ja raha.”

”Avoimuus ja reiluus ja tämmönen, niin on ne hyvät motivaattorit.”

”Mutta täytyy sanoa, että tuotekoulutus. Niin se, että tunnet hyvin tuotteet, niin kyllä se parantaa sitä motivaatiota myydä niitä.”

”Kyllä se on myös se oma asenne mistä se on kiinni.”

”Että pystyn ite keskittyyyn siihen omaan työhön (kun on luottamus esimiehen ammattitaitoon ja asioiden hoitoon).”

Töissä viihtyvyyteen vaikuttivat haastateltavieni mukaan eniten ihmiset, eli työkaaverit ja ihmissuhteiden toimivuus. Ihmisiä sekä ihmissuhteita pidettiin myös tärkeimpänä asiana rahan, eli palkan lisäksi. Huomasin myös analysointia tehdessäni, että kaikkien työmotivaatioon vaikuttavien yksittäisten, hyvin erilaisten tekijöiden yhdistämisestä muodostui kokonaisuus, joka selkeästi täytyy olla kaikin puolin kunnossa, jotta myös motivaatio saattoi olla niinkin korkealla kuin mitä se Vepsäläisen henkilöstöllä tällä hetkellä on. Vaikka erilaisuutta vastauksissa ilmeni, päätyvät ne yhdisteltäessä kuitenkin samaan lopputulokseen. Tätä selittää alla oleva kuvio 4.



Kuvio 4. Sisäisen motivaation syntyminen Vepsäläisen työntekijöiden arjessa.

Tässä kohtaa pohdin asiaa myös jälleen Porterin ja Milesin kehittämän teorian kannalta, jolloin huomasin, että esille nousi myös nimenomaan yksilön oma persoonallisuus; mielenkiinnonkohteet, asenteet sekä erilaiset tarpeet. Näkisin, että aiemmin käsittelemäni sisäisen motivaation syntyminen on hyvin verrattavissa tähän yksilöiden persoonallisuuden osuuteen motivaatiotekijänä. Esimerkiksi aiempi kommentti siitä, että oma asenne vaikuttaa motivaation syntymiseen, on mielestäni täysin verrannollinen henkilön omiin mielenkiinnonkohteisiin sekä työtä kohtaan olevaan asenteeseen. Myös kommentti siitä, että tuotekoulutukset kasvattavat motivaatiota myydä tuotteita, kertovat siitä, että mielenkiintoa uuden oppimiseen on, samoin kuin tarvetta saada toteuttaa itseään ja omaa työtään paremmin. Tutkimusaineistosta nousi lisäksi myös selkeitä viitteitä siihen, että motivaatiotekijän ollessa henkilön oma persoonallisuus, hänen mielenkiintonsa työhön liittyviä asioita kohtaan voi todella kasvattaa työmotivaatiota:

"Sitten myös se estetiikka, koska ite tykkään, että on kaunista, niin on kiva laittaa muille ihmisille myös sitä."

Vaikka sekä sisäistä-, että ulkoista motivaatiota Vepsäläisen työntekijöillä selkeästi yleisellä tasolla on todella hyvin, huomioni kiinnittyi kuitenkin esimiehen haastattelussani saamaani tietoon siitä, että on tehtäväkohtaista, kuinka motivoituneita työhön ollaan:

”Että esim. nyt olen antanu työntekijöille listan, jossa näkyy tiettynä ajanjaksona asiakkaille myytyjä tuotteita, ja nyt alkas olla aika vaihtaa osia niihin. Nyt olis aika soitella asiakkaille, että esim. nyt on menny se ja se aika, että olis aika vaihtaa vaikkapa sijauspatja. Ja mie huomaan, että sitä koko ajan kartetaan - kukkaan ei oo sen listan kans ja aina olis jotain muuta tekemistä. Ja ku mie parin päivän välein kyselen, että: ”Montako ootte soittanu?”, niin vieläkään ei oo soitettu. Ylipäättään tuo jälkisoittelu asiakkaalle, niin se on aina lisäämyyntiä.”

Tässä kohtaa syitä tekemättömyydelle voi olla moniakin ja ne voivat vaihdella jopa päivittäin sekä henkilöittäin. On kuitenkin mielestäni outoa, ettei asiaa tässä tapauksessa ole haluttu tehdä, sillä kyse on kuitenkin – kuten esimieskin mainitsi – lisämyynnistä, jonka luulisi olevan vain positiivinen asia sekä sisäisen että ulkoisen motivaation kannalta. Vepsäläisen palkkausjärjestelmä kun kuitenkin rakentuu osittain provisiopohjaisesti, ja henkilöstö tutkimukseni mukaan pitää työstään asiakaspalvelun parissa. Tällaisia tilanteita varten ehdottaisinkin suoraa keskustelua esimerkiksi aiemmin ehdotettujen palaverien muodossa siitä, miksei yllämainittuun työtehtävään ole tartuttu. Esimies voisi siis pyrkiä selvittämään syyn tekemättömyydelle ja tämän perusteella auttaa työntekijöitä saavuttamaan tahto asian tekemiselle.

Kehittämisehdotukseni tässä kohtaa syntyi teoriasta, jonka mukaan pohjimmiltaan työhön liittyvässä motivaatiossa on kysymys työntekijän halusta ja tahdosta tehdä jokin työtehtävä. Marjut Piili (2006) kertoo kirjassaan Esimiestyön avaimet -siitä, kuinka oli kuullut jollain luennolla sanottavan näin: ”Motivaatio on ihmisen korvien välissä asuva vapaaehtoinen ilmiö, jonka voi houkutella esiin.” Tämä onkin esimiehen kannalta sekä haaste että mahdollisuus, sillä motivaatiolla on suunta ja voima. Tehtävällä täytyy olla tavoite, joka antaa toiminnalle suunnan.

Tämäkään ei kuitenkaan riitä, jos työntekijä ei tiedä, miten nuo tavoitteet koskevat häntä itseään ja miten ne vastaavat hänen toiveitaan ja mielenkiintoaan. Jotta henkilö sitten jaksaa ponnistella tavoitteitaan kohti, ei tehtävän pidä olla liian vaikea – tällöin myös työntekijän omat valmiudet sekä osaaminen tulevat osaksi motivoitumisprosessia. Myös palaute tehtävän suorittamisesta on tärkeä motivaation lisääjä ja mikäli tehtävä sitten onnistuu hyvin, vahvistaa se myös omalta osaltaan tehtävästä koettavaa myönteisyyttä. Tahtoa ei voi toiseen ihmiseen istuttaa ja siksi nimenomaan motivointi -sanana, kuvaa mahdollisuuksien luomista henkilön oman tahdon aktivoimiselle. Myös henkilöstön sitouttamisessa pätevät samanlaiset lähtökohdat. (Piili 2006, 46–47.)

Jotta esimies voi auttaa henkilöstöään motivoitumaan työtehtäviin, on hänen osattava tuoda ilmi se, miten kyseisen tehtävän suorittaminen koskettaa työntekijää ja miten se vastaa juuri hänen toiveitaan sekä mielenkiintoaan. Tästä seuraa se, että esimiehen on tunnettava työntekijänsä. Riitta Hyppäsen (2007, 56) mukaan esimiehen pitämä kehityskeskustelu on oiva tapa oppia tuntemaan henkilöstö paremmin ja saada tietoa siitä, mitkä ovat kunkin työntekijän odotukset ja kehittymistoiveet. Myös esimies voi saada keskusteluissa arvokasta palautetta, joten myös hän itse voi keskustelujen avulla kehittyä ja oppia. Jos kehityskeskustelu suoritetaan onnistuneesti ja asianmukaisesti, saa työntekijä siitä seuraavia hyötyjä: palautetta työstä, tietoa yrityksen tavoitteista ja siitä miten oma työ liittyy kokonaisuuteen, mahdollisuuden antaa palautetta esimiehelle henkilökohtaisesti ja luottamuksellisesti sekä mahdollisuuden kertoa kehittymistoiveistaan.

5.3 Motivaation lamaantuminen

”No jos on jotain kärkeä työpaikalla ihmissuhteissa.”

”Mutta jos on työkavereiden kanssa kränää, niin se on ikävää.”

”Ekana se, jos työkavereitten kanssa on huono ilmapiiri.”

Motivaation laskemiseen sekä sen puuttumiseen vaikuttaisi Vepsäläisen työntekijöiden mielestä eniten se, jos ihmissuhteet eivät toimisi hyvin. Tämä onkin ymmärrettävissä todella hyvin jo sen pohjalta, että ne koettiin yhdeksi tärkeimmistä

asioista töissä, kuten aiemmin kerroinkin. Myös Janhonen (2012) uutisessa ”Työyhteisön merkitys kasvamassa”, kertoo, että työpaikan me-henki on kaikki paikalla, jotta työssä voi jaksaa ja viihtyä. Janhosen mukaan ihmisillä on luontainen tarve kuulua yhteisöihin ja työpaikoille haetaan usein tietoisesti rentoa ilmapiiriä yhteishengen kohottamiseksi. Janhonen myös toteaa, että hyvästä yhteishengestä on monenlaisia hyötyjä; esimerkiksi työn sujuvuus paranee, kun tunnetaan toisten työskentelytavat. Myös ongelmatilanteet on helpompi selvittää, kun koko henkilöstön välit ovat hyvät. Jos jotkin asiat eivät kuitenkaan toimi, on Janhosen mukaan parasta nostaa asiat esille rohkeasti heti; mitkä asiat toimivat, mitä voisi kehittää ja mitä pitäisi mahdollisesti uudistaa? (Mikkonen 2012.) Näistä asioista voisi keskustella myös esimerkiksi palaverissa tai henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa. Jos jokin asia on akuutti, täytyy se silti selvittää pikimmiten, jottei se vaikuta työn tekemiseen, eikä jää vaivaamaan yhtään sen pidempään.

Muita asioita, jotka vaikuttivat haastateltavien motivaation laskuun nimenomaan Vepsäläisellä, olivat seuraavat:

”Eli siinä on ollu semmosta, että välillä on ottanu päähän ku ne ei ole menny oman oikeustajun mukaisesti. Kassajärjestelmä myös asettaa rajotuksia tässä, ko sillä ei voi jaotella (myynneistä saadut provisiot).”

”Se on kauheaa, jos ei kauheesti tiää ja ei ole käyny edustaja, niin on se vähän, että ei kauheen mielellään myy niitä (tuotteet, joita ei tunne).”

”Sitte taas myöskin hiljaiset ajat, kun tuntuu että asiakkaita ei vain ole.”

”Välillä laskee semmoset, sanotaanko sisäiset ongelmat, että jotku asiat ei toimi niinku niitten pitäis. Esim. vaikka jotku järjestelmät, tai tieto ei kulje firman sisällä niinku sen pitäis kulkea.”

”No ehkä kahvitilallakin on joku merkitys, jos vertaa vaikka aiempaan, niin tuohan on aika luola mikä meillä on nykyään.”

Analysointia tehdessäni halusin heti tarttua siihen, mitä nimenomaan näinä asiakkaiden kannalta hiljaisina aikoina sitten tehdään, ja siihen sain vastauksen esimiehen haastattelussa:

”No sillan just aina katellaan, että mitä vois tehdä myymälässä ja mikä on ehkä jäänyt tekemättä. Sitten voidaan tehdä mini-inventaariota, tarkistellaan hintoja, tarkistetaan työkaluja ja katotaan puuttuko jotain.”

Vaikka tekemistä hiljaisillekin ajoille siis on, voisi ylläolevien työntekijöiden kertomusten pohjalta rakentaa myös muuta. Samalla ratkeaisi useampi ongelma ja saavutettaisiin taas lisää työtyytyväisyyttä ja tätä kautta motivaatiota työtä kohtaan. Kehittämis ehdotuksina tarjoaisinkin tässä kohtaa työntekijöiden haastattelujen pohjalta saamiani ideoita. Hiljaisina aikoina esimies siis voisi pitää itse ”tuotekoulutuksia” sellaisten tuotteiden kohdalla, joiden edustaja ei ole vielä ehtinyt käymään. Esimies kertoi haastattelussaan, että perehdyttää kyllä tuotteisiin, mutta varsinkin alussa se jää hyvin pintapuoleiseksi, koska tuotteita on niin paljon. Näissä tilanteissa esimies voisi selvittää työntekijöidensä kanssa, mitkä tuotteet ovat sellaisia, joita useimmiten asiakkaat kysyvät tai joista henkilöstö itse kokee tietävänsä niin vähän, ettei ole motivoitunut niitä myymään. Myös esimerkiksi juuri kahvilita, järjestelmien huolto ja tiedottamisen kehittäminen voisivat olla aiheita, joiden parissa voitaisiin työskennellä hiljaisina aikoina. Kaikki nämä ovat sellaisia, joiden parantelua voidaan suunnitella ja toteuttaa yhdessä, kun asia vain nostetaan esille ja päätetään, että sille jotain tehdään. Aina on toki ongelmia ja asioita, joille ei välttämättä voi tehdä mitään tai joihin ei voi itse vaikuttaa, mutta aina kannattaa yrittää – kuten sanotaan, ja mikäs sen parempi aika tällaiselle olisikaan, kuin ne hiljaiset ajat.

Jos kuitenkin itse myyntityö on se, mitä halutaan pyrkiä tekemään myös hiljaisina aikoina, on siihenkin kokeilemisen arvoinen keino, jonka löysin Intotalo -nimiseltä internet-sivustolta. Jari Junkkari kertoo sivuston tekstissään vinkkejä, joilla voi hankkia uusia asiakkaita hiljaisten sesonkien aikana. Hän haluaa kuitenkin muistuttaa, että myyntityössä tärkeintä on, että asiakkaasta tunnistaa sen, mikä on hänen aito ongelmansa tai toteutumaton haaveensa, jonka ratkaisussa häntä voidaan mahdollisesti auttaa.

1. Rakenna asiakkaisiisi luottamusta kertomalle heille vinkkejä ja tietoja, joista hän saa eniten hyötyä ongelmiinsa sekä haaveisiinsa. Kerro, että hiljaisina aikoina on saatavilla aivan erilaisia

mahdollisuuksia, kuin ruuhkaisina aikoina (esim. tuotteet/palvelu, alennukset, valikoima tai nopeampi toimitus).

2. Selvitä, mistä nykyiset asiakkaat ovat tulleet ja miksi he ovat valinneet juuri tämän tuotteen/palvelun/myymälän. Kysele myös, miten he ovat saaneet asiakaspalvelustasi ratkaisuja ongelmiinsa. Tämän jälkeen kohdista markkinointisi nykyisten asiakkaidesi kokemilla hyödyillä samoihin kanaviin, joista he ovat tulleet.
3. Kysy nykyisiltä asiakkailtasi, kenelle he suosittelisivat tuotteitasi tai palveluitasi. Kerää mahdollisia yhteystietoja ylös ja ota yhteyttä heihin.
4. Muista myös vanhat asiakkaasi, sillä he unohtuvat hyvin helposti. Tilanne vuosien aikana on voinut muuttua ja he varmasti kaipaavat jo uusia asioita elämäänsä.

Vaikka uusien asiakkaiden hankkiminen on pitkäjänteistä työtä, jossa pikavoitot ovat harvassa, on siitä tulevaisuudessa saatava oman työn helpottuminen suuri hyöty. (Junkkari 2015.) Yllämainituilla keinoilla voidaan saada monenlaista hyötyä: asiakkaiden, eli mahdollisen myynnin lisääntymistä hiljaisinakin aikoina sekä konkreettista, tavoitteellista ja tätä kautta motivoivaa yhteistä suunnittelua sekä tekemistä hiljaisiin kausiin. Myös aiemmissa kappaleissa jo ehdotettujen palaverien sekä kehityskeskustelujen pitämiselle löytyisi varmasti hyvin kaikille sopivia aikoja näiden hiljaisten päivien joukosta.

5.4 Esimies motivoijana

Jotta esimies voi motivoida alaisiaan, on hänen oltava itsekkin motivoitunut. Jotta motivointi myös onnistuu hyvin, täytyy esimiehen olla tietoinen henkilöstönsä arvoista, uskomuksista, taidoista ja päämääristä. (Wellington 2011, 50–52.) Työntekijöiden jaksamisen kannalta motivaatiolla on erittäin suuri merkitys, ja se syntyy useista eri tekijöistä; mahdollisuudesta saavuttaa asioita, tunnustusten saa-

misesta, työstä itsessään, etenemisen ja kasvun mahdollisuuksista sekä vastuullisuudesta (Forsyth 2006, 23). Vepsäläisen työntekijät pitivät esimiestään hyvänä motivoijana ja esimiehenä ylipäättään:

”Esimiehen kanssa on helppo, sille voi sanoa että: ”mie en ossaa, en pysty, en kykene”, että se kyllä neuvoa, että sitä pelkoa ei ole.”

”Et esimies tekkee ja on aikaansaava ja sillä lailla inspiroiva.”

”Tuntuu, että on kyllä kannustettu tekemään ja rohkaistu.”

”Että esimies on semmosessa, ettei se nosta itteään mihinkään jalukselle, että tavallaan on siinä yhdessä tekemässä myös itse.”

”Ko tietää, että esimiehellä on homma hanskassa ja se pelittää. Se niinku pyörittää sitä kaikkea, eikä itellä oo ollenkaan semmosta oloa, että täällä hajoaa kaikki käsiin.”

Ylläolevia asioita yhdistävä tekijä on se, että ne kaikki ovat toimia, joilla esimies voi motivoida ja osittain jo motivoikin henkilöstöään. Samoja asioita nimittäin selvisi esimiehelle tekemäni haastattelun perusteella – hän on sellainen, joka tukee, kehuu, haastaa, kannustaa ja näyttää tietä erityisesti omalla esimerkillään:

”Varmaan se esimerkkinä olo kaikessa on tärkein rooli.”

”Mie käytän kyllä sitä, että jos multa tullaan kysymään, että miten joku asia tehdään, niin mie kysyn, että: ”No miten sie sen tekisit?”, enneko alan vain suuna päänä selostaan, että tehdään näin.”

”Ja just semmosta niinko että vitsi, että: ”Kattokaa ku mahtavaa, että taas on saatu tämä ja tämä laitettua ja ompa hyvän näköstä”. Että kyllä mie koitan antaa paljon kiitosta siitä, mitä kaikki tekee.”

Haastattelussa esimies sanoi myös, että luottaa henkilöstöönsä ja ottaa heitä mukaan kaikenlaiseen suunnitteluun ja osittain myös päätöksentekoon. Esimies sanoi, että on läsnä sekä enemmän kaverimainen kuin johtajamainen esimies. Ilmi kävi myös, että hän tietää millaisia arvoja, päämääriä ja taitoja henkilöstöllä on:

”Että yhdellä on koko ajan halu ja tarve lisätä tuotetietoutta.”

”Yhdellä on kans tämmönen, että tykkää tehdä paljon käsillä.”

”Yks on taas aika saman tapainen, että osaa ja tykkää asentaa ja hän hoitaa hyvin varastoa ja on aina siisti.”

Tämä onkin erittäin tärkeää seuraavan kehittämis ehdotukseni kannalta, joka on motivaatiojohtamiseen siirtyminen. Ajatuksen motivaatiojohtamisesta sain aiheeseen liittyvää teorian tietoa lukiessani. Lisäksi on erittäin hyvä, että tilanne esimiehen johtamistyylin osalta on jo hyvin lähellä motivaatiojohtamisen piirteitä ja paljon hyviä asioita on sisäistetty ja tehty jo, vaikka varsinaisena johtamistyylinä sitä ei ole ehkä ajateltukaan:

-Millaisia johtamistyytlejä sie käytät, eli miten sie pyrit johtamaan?

”Olemalla työkaveri ja esimerkki. En osaa muuta sanoa.”

Yhtenä motivaatiojohtamisen tärkeimpänä piirteenä pidetään sitä, että työntekijöistä välitetään aidosti ja heidät otetaan huomioon. Tällä on merkittävä vaikutus työn suorittamisen tasoon, suorituskyykyyn sekä tehokkuuteen, sillä kun työntekijä on motivoitunut hyvin, hän suoriutuu paremmin työtehtävistään, viihtyy työssään paremmin ja pitää sitä mielekkäämpänä. Hyvä motivaatiojohtaminen syntyy monista eri tekijöistä, eikä sille ole olemassa maagista tiettyä kaavaa. On kuitenkin olemassa joitain tärkeitä tekijöitä, joita kannattaa ottaa huomioon. Jotta motivaatiojohtaminen saa aikaan positiivista motivaatiota, edellyttää se työpaikalla sellaisten tekijöiden minimointia, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä. Samalla myös tarkoitus on maksimoida positiivisen motivaation tekijöiden määrää. (Forsyth 2006, 2–3, 27.) Tyytymättömyyttä aiheuttaviin asioihin voisi olla helpointa lähteä puuttumaan esimerkiksi aloittaen työympäristöön kohdistuvien asioiden kohdalta, sillä työympäristö on yksi suurimmista työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä (Porter & Miles 1974, teoksessa Viitala 2004, 151).

Motivaatiojohtaminen sisältää osallistavaa, kannustavaa ja innostavaa johtamista ja sen tarkoitus on saada henkilöstö kehittymään innovatiiviseksi sekä opivaksi organisaatioksi, jossa ihmisten motivaatio pysyy erityisen korkealla. Tällaisella johtamisella parannetaan koko työyhteisön ilmapiiriä, lisätään molempien puolista luottamusta, luovuutta, arvostusta ja yhteistyötä. Voidaankin sanoa, että

motivaatiojohtamisen neljä perusperiaatetta ovat: vilpittömän pyrkimys jokaisen yksilön motivaatiotekijöiden korostettuun huomioimiseen, luonne-eroihin liittyvä avoin keskustelu, luovuudelle suotuisan ilmapiirin luominen sekä innostava, kannustava ja osallistava johtamistyyli. Huomioiden siis se, että jokainen motivoituu erilaisista asioista ja maksimoiden se, että jokainen saa tehdä mahdollisimman paljon sellaisia tehtäviä joista hän pitää, saadaan aikaan parempaa tulosta. Myös luonne-eroja koskeville avoimille keskusteluille on hyvä ottaa aikaa, sillä se lisää ymmärrystä ja luottamusta. Kun henkilö sitten kokee, että häneen luotetaan ja häntä arvostetaan, syntyy luovuutta, joka on organisaatiolle aina vain hyödyksi. Luottamus, avoimuus ja kunnioitus taas syntyvät, kun henkilö kokee työnsä innostavana ja hän saa olla myös mukana päättämässä häntä koskevista asioista. (Leskelä 2002, 125–126.)

Puhuttaessa motivaatiojohtamisesta, on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä soveltaa yleistä tietoa tarpeista niin, että ne koskevat jokaista yksilöä erikseen. Olennaista on, että esimiehen on päätettävä jokaisen yksilön sijainti ”tarvehierarkiassa” ja sitä kautta tarjottava sellaisia kannustimia, jotka voivat tyydyttää juuri nuo tarpeet. Tärkeä askel tehokkaaseen ihmisten johtamiseen on tiedostaa henkilöstönsä tarpeet. Yhtenä haasteena esiin nousee suotuisan työilmapiirin luominen, joka edellyttää innostusta, joka taas on lähtöisin itse esimiehestä. Tätä kautta lopulta myös henkilöstö omaksuu saman henkistä asennetta itsellensä. Motivaatiojohtamisessa tärkeänä työkaluna pidetään hyvää ihmistuntemusta ja siinä kehittymistä. Tämä vaatii kehittymistä myös johtajalta itseltään; ensin ihmisenä ja tämän jälkeen vasta johtajana – on löydettävä itsensä ja luovuutensa sekä tunnistettava omat tunteensa. (Leskelä 2002, 19–20.)

Kun vertaan motivaatiojohtamisen yllä olevaa teoriaa sekä usein jo aiemminkin työssäni mainitsemaa Porterin ja Milesin ”kolmen tekijän teoriaa” (=persoonallisuus, työ, työympäristö), huomaan jälleen yhteneväisyyksiä. Vaikka niin sanotun kolmen tekijän teorian mukaan henkilöstön työmotivaatio syntyy yllämainittujen tekijöiden perusteella, voi myös itse esimies osittain vaikuttaa näihin omalla toiminnallaan. Työntekijän omaan persoonallisuuteen on toki vaikeaa lähteä vaikuttamaan, mutta esimerkiksi henkilön arvostuksen tarvetta tai itsensä toteuttamisen tarvetta esimies voi hyvinkin täyttää. Esimies voi esimerkiksi jakaa työtehtäviä niin, että työntekijät saavat toteuttaa itseään eri tavoin ja mahdollistaa täten myös

arvostuksen saamisen, sillä kun onnistumista tapahtuu, voi niistä antaa kehua. Työympäristöön vaikuttamisesta kerroinkin jo aiemmin tässä kappaleessa ja osittain tästä huolehtimiseen velvoittaa myös muun muassa työturvallisuuslaki. Esimies on siis vastuussa esimerkiksi siitä, että työn tekemiseen on turvalliset puitteet. Yksi työympäristön tekijä on myös esimiehen johtamistapa ja tämän vuoksi juuri kuvaamani motivaatiojohtaminen on yksi esimiehen keinoista vaikuttaa henkilöstön motivaation syntymiseen työympäristön kautta. Myös itse työ oli yhtenä tekijänä motivaation muodostumisessa ja on selvää, että muun muassa osaltaan työn sisältöön, mielekkyyteen, vaihtelevuuteen sekä työssä kehittymiseen voi esimies aina vaikuttaa.

5.5 Palkitsemisen vaikutus motivaatioon

Yksi perinteisimmistä keinoista motivoida ja sitouttaa työntekijöitä on, kuten aiemmin työssäni kerroin; palkitseminen. Sen avulla voidaan selkeyttää tavoitteita, kasvattaa henkilöstön halua ponnistella valittujen tavoitteiden eteen ja parantaa työntekijöiden hyvinvointia. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 131.) Tässä kappaleessa keskityn tarkastelemaan sellaisia asioita, joita nimenomaan ketjuyrityksen yksittäisen toimipisteen esimies voi tehdä palkitakseen sekä sitä kautta motivoidakseen henkilöstöään. En keskity tässä työssä sellaisiin palkitsemiskeinoihin, joihin myymälän esimies ei itse voi omalla toiminnallaan suoranaisesti vaikuttaa. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa rahalliset, esimerkiksi palkkaan liittyvät bonukset. Selvitin kuitenkin tutkimuksessani hyvin yleisesti, että millaiset palkinnot Vepsäläisen henkilöstöä motivoivat ja millaiset palkinnot ovat heidän mielestään parhaita, sillä mahdollista silti on, että esimies vie näitä tietoja sekä niiden pohjalta syntyneitä mielipiteitään eteenpäin ylemmälle johdolle, ja tätä kautta saa toteutettua myös sellaisia palkitsemiskeinoja tulevaisuudessa.

Analysointia tehdessäni käytin tässä kohtaa tutkimusaineiston jakajana sekä henkistä että aineellista palkitsemista, sillä myös haastattelussa kysymäni kysymykset olin muotoillut jo osittain sellaisen jaon mukaisesti tutkimukseni alussa. Tätä jakoa voisikin verrata joiltain osin esimerkiksi ulkoisiin sekä sisäisiin palkintoihin, joihin muun muassa Viitala (2013, 17) ja Juuti (2006, 33) erilaiset palkkiot jakavat.

Henkiset (sisäiset) palkinnot:

"Onnistumisen tunne on mulle tärkein."

"Ykkösasia on se, että on ite itteensä tyytyväinen."

"Mutta kaikista parasta on se, kun asiakas on tyytyväinen ja se positiivinen palaute tulee sieltä."

"Ku (esimies) tulee sanomaan aidosti että: Hyvin tehty ja hyvä kauppa, hyvä jee!"

"Toki sekin on kivaa, kun työkaverit tulee taputtamaan olalle, että mahtavasti tehty ja hoidettu ja hienosti meni."

Aineelliset (ulkoiset) palkinnot:

"Mitä pitempään on talossa, niin se rahan arvo korostuu."

"Jos vie syömään niin on se kivaa - pääasia että jollain tavalla muistetaan."

"Joku kunnon tuotepalkinto tai rahapalkinto."

"Minusta on ihanaa, kun meillä esim. on näitä kilpailuja ja tuotepalkinnot on ihania."

"Raha - se on kaikista motivoivin ehkä kumminki."

Työntekijöiden muut mietteet aiheesta:

"Kyllähän kehu aina lämmittää, mutta on se vanha sanontakin, että eihän kissakaan kiitoksella elä."

"Sillä on semmosia piilovaikutuksia (palkitsemisella motivaatioon)."

"No ehkä ne on molemmat tärkeitä - se henkinen ja se konkreettinen joku palkinto."

Kysyessäni esimieheltä hänen haastattelussaan, että miten hän palkitsee työntekijöitään heidän hyvistä suorituksistaan, kertoi hän tarjoavansa välillä esimerkiksi pullakahvit tai jäätelöt. Niin sanottuna henkisenä palkintona hän kertoi toimivan kiittämisen, jota hän myös itse piti tärkeämpänä palkitsemismuotona kuin aineellista. Lisäksi esimies uskoi, että myös hänen työntekijöidensä mielestä parempi palkinto tulee sieltä henkiseltä puolelta, mutta työntekijät itseasiassa olivat asiasta eri mieltä – heille jokaiselle nimittäin aineellinen palkinto olisi ollut paras, mikäli minkäänlaisia rajoja palkinnolle ei olisi asetettu. He eivät kuitenkaan silti missään nimessä tarkoittaneet, että nämä niin sanotut henkiset palkinnot eivät olisi tärkeitä, vaan kuten ylempänä olevasta kommentista käy ilmi: ovat molemmat – sekä henkinen että aineellinen – tärkeässä roolissa.

Erilaisten, myös tässäkin työssä esiteltyjen motivaatiota selittävien teorioiden yhdistäminen palkitsemiseen on mahdollista. Esimerkiksi vahvistamisen teoriaa mukaillen henkilöstä kannattaa palkita heidän onnistuessaan heti kyseisen suorituksen jälkeen, jolloin työntekijät oppivat huomaamaan millaisia työsuorituksia kaivataan. Muun muassa Maslown tarvehierarkian sekä Herzbergin kaksifaktori-teorian mukaan rahallisella palkitsemisella ei ole juurikaan vaikutusta henkilön työmotivaatioon, mutta aineettomalla palkitsemisella taas on. Erilaiset prosessiteoriat sen sijaan sanovat, että rahallinen palkitseminen kannattaa liittää nimenomaan työssä suoriutumiseen, eli sitä kautta palkitsemiseen. Odotusarvoteorioiden mukaan yksilölliset erot eri työntekijöiden välillä tulee huomioida palkittaessa, sillä samanlaiset palkinnot eivät toimi jokaisen kanssa. Jotta henkilö voi motivoitua, tulee hänen tietää, mitä hyvästä suorituksesta seuraa. Teoria tavoitteen asettamisesta sanookin, että palkitseminen voi edistää tavoitteeseen sitoutumista ja antaa työntekijälle arvokasta palautetta hänen suoriutumisestaan. (Hakonen & Nylander 2015, 152.)

Näiden erilaisten teorioiden pohjalta Hakonen ja Nylander (2015, 153) antavatkin myös kehittämis ehdotuksiksi sopivia vinkkejä motivaatiota tukevan palkitsemisen tavoiksi:

1. On kannattavaa palkita hyvistä suorituksista heti, tai mahdollisimman pian suorituksen jälkeen.

2. On oltava jokaisen tiedossa, mihin palkitseminen perustuu, sillä jotta palkitsemisella voidaan motivoida, on työntekijän tiedettävä, millaisista suorituksista voi saada palkinnon ja millainen palkinto voi olla.
3. Henkilö arvioi palkinnon niin sanottua välinearvoa, eli houkuttelevuutta. Tämän vuoksi palkintojen tulee olla riittävän houkuttelevia, jotta niillä on vaikutusta motivaatioon.
4. Palkitsemista varten täytyy olla tavoitteet, joita kohti kuljetaan. Ne eivät saa olla kuitenkaan mahdottomia, vaikka sopiva haastavuus ja palautteen saaminen lisäävätkin motivaation syntymistä ja ylläpysymistä matkan varrella.
5. Palkitsemisen tulee olla oikeudenmukaista ja arvostavaa, sillä silloin se tukee muun muassa toiminnan omaehtoisuutta sekä mielekkyyttä.
6. Sisäisestä motivaatiosta puhuttaessa palkitsemisella kannattaa tukea kyvykkyyksien, yhteenkuuluvuuden sekä autonomian tarpeita. Kannattaa siis tässä tapauksessa panostaa niin sanottuun aineettomaan palkitsemiseen, eli esimerkiksi työajan joustoihin, vaikutusmahdollisuuksiin ja osaamisen kehittämiseen.
7. Palkitsemisen avulla kannattaa antaa palautetta työntekijän onnistumisesta. Niin sanottua ”työn imua” sekä sisäistä motivaatiota tukevat arvostavat palkitsemistavat. Myös työmotivaatio kasvaa palautteen myötä.

Tytti Määttä Pro gradu -tutkielmassaan Myynnin esimiesten kokemuksia työntekijöiden motivoinnista (2013), kertoo tutkimustuloksissaan siitä, kuinka hänen tutkimukseensa osallistuneiden esimiesten kokemusten mukaan joidenkin työntekijöiden motivointi rahalla on tehokasta ja helppoa. Määttän tutkimuksessa mukana olleet esimiehet kertoivat, että työntekijät, jotka tekevät myyntityötä pääasiassa rahan vuoksi, motivoituivat hyvin siitä, että esimies kävi heidän kanssaan läpi uusia keinoja myydä enemmän ja tienata tätä kautta paremmin. Eräs esimies esimerkiksi laski työntekijän kanssa tämän henkilökohtaisen kuukausittaisen myyntitavoitteensa, jotta työntekijä voi täten saada haluamansa ja toivomansa palkan. (Määttä 2013, 12.) Mielestäni tämä sopisi hyvin kokeiltavaksi myös Vepsäläisellä, sillä heidän palkkauksensa perustuu osittain nimenomaan provisioon

eli suoraan myynnin määrään ja tutkimukseni mukaan raha on myös erittäin iso osatekijä Vepsäläisen työntekijöiden motivoimiseksi. Vaikka raha on hyvin tärkeä asia, on silti selvää, ettei se yksistään vaikuta työntekijöiden motivaatioon, sillä jos itse työ ei ole mielekästä, ei pelkkä rahakaan siitä sellaista tee.

Kun sitten keskitytään palkitsemiskeinoihin, joilla voidaan vaikuttaa myös henkilöstön viihtyvyyteen ja sitä kautta sitoutuneisuuteen sekä motivaatioon, tulee vastaan esimerkiksi taitavasti ja rakentavasti annettu palaute (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 14). Rakentavan palautteen antaminen on myös työhyvinvoinnin sekä työn tuloksellisuuden edistämisen kannalta todella tärkeää, sillä se mahdollistaa työntekijän itsenäisen oman työn arvioinnin, työssä kehittymisen, mahdollisten virheiden korjaamisen, työn mielekkyyden sekä onnistuneiden kokemusten saavuttamisen (Rauramo 2008, 152).

Yllämainitsemani Tytti Määtän tekemän tutkimuksen mukaan siinä osallisena olleet esimiehet kertoivat, että positiivisen sekä negatiivisen palautteen antamisessa on omat haasteensa. Esimiehet kuvailivat esimerkiksi sitä, kuinka positiivisen palautteen avulla on helppo innostaa työntekijöitä, mutta jos sitä käyttää liikaa, voi se menettää merkityksensä. Erityisesti liian hyvät kehu suhteutettuna olevasta pienestä onnistumisesta, voi vaarantaa tätä merkitystä. Negatiivisen palautteen anto koettiin tutkimukseen osallistuneiden esimiesten mukaan todella merkittäväksi, mutta haastavaksi siltä kantilta, että sellaista tulee annettua yleensä vain tilanteissa, joissa työntekijällä menee jo esimerkiksi myynnillisestikin huonommin kuin yleensä. (Määttä 2015, 17–18.)

Palautteen annon merkitys ilmeni lisäksi hyvin selkeästi myös Vepsäläisen työntekijöiden haastattelussa:

”Tulis sillee hyvää ja huonoa palautetta, ne on molemmat tärkeitä.”

”Palaute ja just se et miten sen antaa, ja että sen osaa ottaa vastaan. Varsinkin ne negatiiviset ja kriittiset, että miten sen sitte antaa, niin se on tosi tärkeää.”

”Pitäs antaa semmosta sopivasti positiivista ja rakentavaa palautetta.”

6 POHDINTA JA TYÖN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Oma kiinnostus henkilöstötyön asioita kohtaan sekä sopiva tilaisuus toimeksiantajani puolesta johtivat siihen, että päädyin tekemään tämän kehittämispainotteisen tehtävän opinnäytetyönäni. Työn tavoitteena oli antaa Vepsäläisen esimiehen avuksi kehittämis ehdotuksia siihen, miten hän voi motivoida ja tätä kautta samalla sitouttaa henkilöstöään vieläkin paremmin. Toteutin työni laadullisen tutkimuksen menetelmin, käyttäen itse tutkimusaineiston keräämisessä teemahaastatteluja. Haastattelin toimeksiantajani kaikki työntekijät (kolme henkilöä) sekä esimiehen. Suuren haasteen työlleni asetti se, etten ollut aiemmin opintojeni aikana, enkä muussakaan yhteydessä tehnyt tutkimusta laadullisin menetelmin. Esimerkiksi teemahaastattelujen järjestäminen tuntui aluksi hyvin jännittävältä, sillä en ollut ollenkaan varma osaanko suunnitella oikeanlaisia teemoja sekä kysymyksiä, saati esittää niitä oikein, jotta saisin aineistoa tutkimusongelmani ratkaisemiseksi. Tätä korosti lisäksi se, että tein työtä kesäloma-aikaan, jolloin ohjaavan opettajani apu ei ollut saatavilla kuin vain työn alussa sekä lopussa. Lopujen lopuksi onnistuin kuitenkin mielestäni hyvin ja sain tutkimusaineistoni avulla aikaan tavoittelemiani kehittämis ehdotuksia toimeksiantajaani varten.

Omalta osaltaan haastetta työlle toi myös se, että ennakko-oletukseni ennen tutkimuksen aloittamista oli täysin erilainen kuin millaiseksi tilanne osoittautui haastatteluissa. Olin ajatellut, että Vepsäläiseltä löytyisi varmasti konkreettisia asioita, mahdollisesti jopa joitain isoja sellaisia, joihin kehittämis ehdotuksia voisin lopulta antaa. Tilanne kuitenkin kääntyi, sillä haastattelujen aikana ajatukseni pyörivät usein siinä, että onko täällä mikään edes huonosti ja voiko minulla olla heille mitään annettavaa. Lopulta kuitenkin työntekijöiden sekä esimiehen haastatteluja lukiessani sekä verratessani huomasin joitain aukkoja, joita pääsin lopulta täyttämään näillä heille lupaamillani kehittämis ehdotuksilla. Huomasin kuitenkin jo analysointivaiheessa, että osa haastattelukysymyksistäni olisi ollut parempi esittää toisella tavalla, tai ne olisi jopa voinut jättää kysymättä kokonaan. Tässä kohtaa tarkoitan esimerkiksi sellaisia kysymyksiä, joissa hain sekä sain tietoa haastateltavieni aiemmissa työpaikoissa olleista tilanteista. Lopulta en siis tarvinnut näitä tietoja varsinaisesti mihinkään - ottaen huomioon myös tutkimukseni tavoitteen.

Tutkimustulokseni osoittivat, että Vepsäläisen henkilöstön työmotivaatio on yleisesti ottaen todella hyvä. Henkilöstöä motivoi eniten se, että työ on sopivan vaihtelevaa ja että työkaverit ovat hyvät. Tutkimukseni perusteella henkilöstön motivaatiota laskisi eniten se, jos työkavereiden kanssa olisi ongelmia. Esimiestään työntekijät pitivät hyvänä, innostavana sekä esimerkillisenä, jollaiseksi esimies myös itse itsensä koki. Mutta kuten aiemmin mainitsin, myös kehitettävää silti löytyi ja erilaiset ideat tämän suhteen toin esille sekä työntekijöiden haastattelujen pohjalta, että myös motivointia sekä henkilöstöjohtamista koskevasta teoriasta ideoiden. Kehittämisehdotuksiksi nousivatkin työssäni palaverien pitäminen tasaisin väliajoin, epämukaviin työtehtäviin motivoiminen, motivaatiojohtamiseen siirtyminen, palkitsemistapojen ja palautteenannon kehittäminen, sekä asiakkaiden kannalta hiljaisiin aikoihin liittyvät ideat. Hiljaisia aikoja koskevat vinkit liittyivät seuraaviin asioihin: Esimiehen itse pitämät tuotekoulutukset, yhdessä suunnittelu ja asioiden kehittäminen (esim. kahvitilan viihtyvyys, järjestelmät, tiedottaminen) sekä myynnin lisäämiseen pyrkiminen.

Palaverien pitämiseen löysin teorian kannalta hyvin perusteluina toimivia asioita; niiden avulla henkilöstöllä on mahdollisuus keskustella erinäisistä asioista, kuten ongelmatilanteista, ilman asiakkaiden läsnäoloa. Myös se, miten hyvin esimies onnistuu motivoimaan henkilöstöään myös sellaisiin työtehtäviin, joita he eivät välttämättä kovin mielellään tee, on todella oleellista. Sen avulla voidaan nimittäin saada työntekijöille onnistumisen tunteita, joiden johdosta myös motivaatio kyseisiä tehtäviä kohtaan voi nousta jo ihan itsestään. Motivaatiojohtamisen valitsemista yhdeksi kehittämissuositukseksi perustelin sillä, että esimiehen tyyli johtaa, oli jo hyvin lähellä tätä ja koin, että esimiehen on helppo siirtyä halutessaan näihin osittain uusiin keinoihin. Motivaatiojohtamisesta on suurta hyötyä, sillä sen perimmäinen tarkoitus on vähentää työssä kohdattavien motivaatiota laskevien tekijöiden määrää, sekä vastaavasti lisätä motivaatiota lisäävien tekijöiden määrää.

Palkitsemistapojen osalta se, mihin yksittäisen toimipisteen esimiehellä on vaikutusvaltaa, on melko pieni esimerkiksi rahallisten palkintojen osalta. Tämän vuoksi esitinkin teoriaan pohjautuen vinkkejä siihen, miten esimies voi korostaa vielä paremmin palkitsemistaan niiltä osin, joita hän voi ja jo toteuttaakin (esimerkiksi kiittäminen ja palautteen antaminen). Palkitseminen kun kuitenkin on yksi tunnetuimmista ja yleisimmistä motivoinnin keinoista, kuten työstäni aiemmin käy ilmi.

Vinkit asiakkaiden kannalta hiljaisiin aikoihin syntyivät sekä itse työntekijöiden haastattelujen pohjalta, että teoriasta. Esimerkiksi tuotekoulutusten järjestäminen motivoi yhtä työntekijöistä myymään tuotteita rohkeammin, joten ehdotin, että esimies pitäisi itsekkin tuotekoulutuksia. Annoin myös teorian kautta tulleita vinkkejä siihen, miten asiakkaita voisi mahdollisesti saada enemmän hiljaisiin päiviin, sillä se, että myyjä saa myydä, on yksi suuri motivaation tuoja Vepsäläisen työntekijöille. Osittain tämä johtuu siitä, että heillä on provisiopohjainen palkkaus, mutta lisäksi myös mielenkiintoa myyntityötä ja asiakaspalvelua kohtaan. Yhtä hyvin henkilöstö voisi myös yhdessä esimerkiksi palaverien avulla kehittää motivaatiota laskevia asioita, kuten nimenomaan kahvitilan viihtyvyyttä, tiedottamista ja mahdollisesti jopa järjestelmien sekä laitteiden toimivuutta.

Työni luotettavuutta perustelen teoriaosuuden pohjalta sillä, että asiat joita olen siihen kirjoittanut, ovat luotettavista sekä monipuolisista lähteistä. Itse tutkimusosuudessa taas työn luotettavuutta lisää se, että se on toteutettu noudattaen tarkasti laadullisten tutkimusmenetelmien piirteitä sekä ohjeistuksia (esimerkiksi teemahaastattelun periaatteet, tutkimustulosten analysointi ja tulosten perustelu teorian sekä aineiston kautta). Teemahaastattelun sijasta olisin toki voinut hankkia tutkimusaineistoa esimerkiksi kyselylomakkeella, mutta koin järkevämmäksi sekä luotettavammaksi toteuttaa sen nimenomaan haastattelun muodossa. Validiteetin osalta työni on onnistunut, sillä olen tutkinut sitä, mitä työssä oli tarkoituskin tutkia. Työni tarkoitus oli löytää tutkimuksen avulla keinoja Vepsäläisen työntekijöiden vieläkin parempaan motivointiin ja näitä keinoja myös löytyi. Sain myös palautetta toimeksiantajaltani, aikoo heti ottaa käyttöön ehdottamiani ideoita. Myös tämä kertoo mielestäni siitä, että tutkimuksessa ja koko työssä on onnistuttu niin kuin haluttiin ja odotettiin.

Työni luotettavuutta voidaan tarkastella myös siltä kannalta, että olen perustellut tekemiäni valintoja työn alusta loppuun asti, ja kertonut miksi olen päätenyt tietynlaisiin ratkaisuihin. Perustelu on tapahtunut tutkimuksen erivaiheissa sekä aineisto-, että teorialähtöisesti, joka on tärkeää laadullisessa tutkimuksessa. Luotettavuuteen vaikutti myös se, että käytin tutkimuksessani niin sanottua triangu-laatiomenetelmää. Tämä tarkoitti kohdallani sitä, että haastattelin työntekijöiden lisäksi myös esimiestä ja analysointivaiheessa vertasin haastatteluista saamaani aineistoa keskenään ja tein päätöksiä sekä tulkintoja niihin molempiin perustuen.

Itse tutkimushaastattelun kysymykset sekä teemat oli myös mietitty tarkoin ja ne testattiin ennen niiden varsinaista käyttöä. Tämä vahvisti työni luotettavuutta, sillä jos en olisi testannut kysymyksiä, olisivat vastaukset olleet ensimmäisten kysymysten takia hyvin erilaisia, eivätkä niin hyviä tutkimukseni tarkoitusta ajatellen.

Luotettavuustekijänä niin sanottu kylläytyminen, eli tutkimusaineiston riittävyys oli työssäni paras mahdollinen, sillä haastattelin toimeksiantajani kaikki työntekijät. Asiaa voisi toki katsoa myös niin, että olisin voinut tehdä esimerkiksi uusinta kierroksen tarkentavilla tai kokonaan uusilla kysymyksillä, mutta huomasin jo heti ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen, että samoja vastauksia tuli jokaisen henkilön kohdalla useita kertoja eri kysymysten kohdalla. Tämä kertoo nimenomaan tutkimusaineiston riittävästä määrästä sen onnistuneen tekemisen varmistamiseksi. Myös se, että sain useita ideoita kehittämis ehdotuksiksi jo haastattelujen aikana, kertoo mielestäni siitä, että kysymykseni olivat muotoiltu oikein riittävän aineistomäärän takaamiseksi. Tutkimukseni analysointivaiheessa luotettavuutta tuon ilmi vahvistamalla muun muassa kehittämis ehdotuksiani sekä tutkimustulosteni oikeellisuutta teoriaan nojaavilla perusteluilla. Myös yhtä aiempaa opinnäytetyötä aiheesta peilaan omaan työhöni. Tämä lisää omalta osaltaan työn luotettavuutta, eli tässä tapauksessa vahvistettavuutta.

Opinnäytetyö antoi minulle todella hyvän mahdollisuuden tutustua vielä aiempaa-kin tarkemmin sekä käytännönläheisemmin henkilöstöasioihin, joita työelämässä kohdataan päivittäin. Työn tekeminen oli varsinkin alkumetreillä hyvin haastavaa, mutta lopulta todella mielenkiintoista sekä mukaansatempaavaa. Koen myös, että on ollut todella hyvä keskittyä lähes koko opinnäytetyöprosessin ajan vain tähän, eikä esimerkiksi samalla työntekoon, sillä tehtävä on todella vaatinut aikaa sekä aiheeseen paneutumista. Esimerkiksi aineiston analysointiin, etenkin koodaamiseen sekä luokitteluun, meni paljon enemmän aikaa kuin olin arvioinut. Työn tekemisellä on ollut kuitenkin todella suuri merkitys ja sitä on vauhdittanut nimenomaan se, että sen lopputulos tulee jo toimeksiantajanikin palautteen perusteella hyödyttämään ihka oikeaa yritystä ja sen esimiestä. Olen saanut työstä myös paljon hyviä vinkkejä ja toimintaideoita tulevaisuuteen, sillä haluan joskus työskennellä itsekin esimiestehtävissä. Ja kukapa tietää, kuinka paljon ja millä vauhdilla ihmisten motivoinnin ja sitouttamisen merkitys vielä jatkossa tulee kasvamaan – millaisessa vaiheessa siis ollaan esimerkiksi 10 vuoden kuluttua?

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell
- Armstrong, M. & Brown, D. 2006. Strategic Reward: Making it Happen. Lontoo: Kogan page.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Forsyth, P. 2006. How to Motivate People, Second edition. London: Kogan Page Limited.
- Hagemann, G. 1991. Motivoinnin taito. Suom. U. Ropponen. Espoo: Weilin + Göös.
- Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy.
- Heinonen J. & Järvinen A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Jaakkola, P. 2016. Asiantuntijatiimin johtaminen. Päättötyö. Delfoi Akatemia - johtamisvalmennus. Viitattu 25.7.2016 <http://pyk2.aalto.fi/arkisto/delfoiakatemia/PiaJaakkolaDA2.pdf>.
- Jarenko, K. & Martela, F. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Helsinki: Talentum.
- Junkkari, J. 2015. Kuinka lisää yrityksesi myyntiä helposti hiljaisina aikoina? Intotalo. Viitattu 25.7.2016 <http://www.intotalo.com/kuinka-lisaat-yrityksesi-myyntia-helposti-hiljaisina-aikoina/>.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 2004. Toivon johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Järvinen, P. 1999. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kaplan, R-S. & Atkinson, A-A. 1998. Advanced management accounting. 3. painos. New Jersey: Prentice Hall.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Juvenes Print.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOY.

Kupias, P. & Taipale, K. 2011. Työelämävalmennus. Palaverit paremmiksi – turhauttavasta turinasta tehokkaaseen toimintaan. Viitattu 24.7.2016 <http://www.tevere.fi/julkaisut-ja-artikkelit/91-tevere/artikkelit/139-palaverit-paremmiksi-turhauttavasta-turinasta-tehokkaaseen-toimintaan>.

Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen. 2. painos. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Luoma, M. & Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015. Helsinki: Kauppakorkeakoulu (Aalto-yliopisto).

Liukkanen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Jyvässeudun paino Oy.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.

Mikkonen, M. 2012. Työyhteisön merkitys kasvamassa. Uutisessa haastateltu: Janhonen, M. Työterveyslaitos. Viitattu 25.7.2016 http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Tyoyhteison_merkitys_kasvamassa.aspx.

Määttä, T. 2013. Myynnin esimiesten kokemuksia työntekijöiden motivoinnista. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto.

Peeling, N. 2006. Loistopomo – Näin toimii hyvä esimies. Helsinki: Edita.

Pikkusaari, A. 2011. Henkilöstö yrityksen strategisena voimavarana – ihan oikeasti. Hyvejohtajuus. Viitattu 31.7.2016 <http://www.hyvejohtajuus.fi/4571/henkilosto-yrityksen-strategisena-voimavarana-ihan-oikeasti/>.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet – Ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

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

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat – Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Teemahaastattelu. Viitattu 12.7.2016.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Saari, T. & Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.

Saikkonen, U. 2009. Talouselämä. Ota porukka haltuun palavereilla. Viitattu 24.7.2016 <http://www.talouselama.fi/tyoelama/ota-porukka-haltuun-palavereilla-3351765>.

Shields, J. 2007. Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies. Cambridge University Press: Cambridge.

Silius, K. 2008. Teemoittelu ja tyypittely. Hypermedialaboratorio. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 22.7.2016 http://matriisi.ee.tut.fi/hmope-tus/hmjatko-opintosemma/2008/Silius_teemoittelu-tyypittely_141108.pdf

Toikka, V. 2012. Näin löydät sisäisen motivaation. Talouselämä. Viitattu 25.7.2016 <http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain-loydat-sisaisen-motivaation-3418582>.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. 2005. Human Resource Management. Harlow: Pearson Education Limited.

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

Trophe, R. & Homan, G. 2000. Strategic Reward Systems. Harlow: Financial Times, Prentice Hall.

Työturvallisuuskeskus. 2016. Yhteistyö ja verkostot. Palaverit yhteistyön välineenä. Viitattu 24.7.2016 http://www.tuottavuustyo.fi/menestyva_tyopaikka/yhteistyö_ja_verkostot.

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – Uusi johtaminen. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

– 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

– 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

– 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilkkä, H. 2009. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Wellington, P. 2011. Effective People Management. Great Britain: Kogan Page Limited.

LIITTEET

- Liite 1. Työntekijöiden haastattelukysymykset
- Liite 2. Esimiehen haastattelukysymykset
- Liite 3. Saatekirje

Liite 1. Työntekijöiden haastattelukysymykset

Odotukset työtä ja työympäristöä kohtaan

- Mitä haluat, odotat ja toivot työltäsi?
- Mikä sinua inspiroi, innostaa ja kiinnostaa työssäsi?
- Jos saisit valita mitä tahansa, millainen olisi unelmiesi työympäristö?
- Kuvittele, että sinun täytyisi olla täällä töissä 100 vuotta. Millaista työn pitäisi olla, jotta saisit itsesi viihtymään täällä niinkin pitkään?
- Mitä esimies voisi tehdä paremmin, jotta työ ja työympäristö olisi miellyttävämpi ja viihtyisämpi?

Motivaation syntyminen

- Mikä luo sinulle iloa, jaksamista ja kiinnostusta työasioihin? Mikä potkii sinut aamulla ylös ja saa sinut tulemaan tänne?
- Jos saisit valita mitä tahansa, minkä uskoisit antavan sinulle eniten motivaatiota / motivaatiota pisimmäksi aikaa?
- Oletko koskaan jäänyt normaalipituisen (8h) työpäivän jälkeen vielä ylitöihin? Miksi?
- Voiko esimies vaikuttaa motivaation syntymiseen, miten?

Motivaation lamaannuttajat

- Mitkä asiat laskevat työmotivaatiotasi?
- Onko sinulla ollut kausia, jolloin työ ei ole kiinnostanut eikä motivaatiota siihen ole löytynyt? Minkä uskot vaikuttaneen siihen?
- Mikä on auttanut sinua parhaiten siinä, kun jokin asia ei ole mennyt ihan nappiin ja motivaatio on sen vuoksi laskenut?
- Onko esimies laskenut työmotivaatiotasi tekemisillään tai sanomisillaan?

Kokemukset motivoinnista (esimiestasolta)

- Mikä täällä/aiemmissa töissäsi on ollut onnistunutta motivoinnin osalta (esimies motivoijana)? Ehkäpä parasta?
- Miten sinua on motivoitu?
- Millaisia huonoja kokemuksia sinulla on motivoinnista (esimies motivoijana)?
- Millaisia toiveita sinulla olisi siihen, mitä esimies voisi tehdä parantaakseen työmotivaatiotasi?
- Mitkä ovat esimiehen tärkeimmät roolit ja tehtävät, jotta työhön voi olla motivoitunut?

Palkitseminen motivoinnin keinona

- Mikä on mielestäsi paras palkinto siitä, kun olet tehnyt työn hyvin? Esim. saanut jonkin ison kaupan päätökseen?
- Mitä mieltä olet erilaisista palkitsemistavoista; henkinen vs. aineellinen? (Henkinen=palaute, voittajafiilis jne. Aineellinen=raha, esine jne.?)
- Jos mitä vain saisi valita, mikä olisi sinulle paras palkinto ikinä?
- Millaisia palkintoja olet saanut täällä esimieheltäsi?

Liite 2. 1(2) Esimiehen haastattelukysymykset

Työhön liittyvät asiat

- Miten luot puitteet työn tekemiseen ja työssä onnistumiseen?
- Miten autat kehittymään työssä ja ammatissa?
- Miten pyrit tekemään työstä mielenkiintoisempaa ja mielekkäämpää?
- Miten pyrit vaikuttamaan siihen, että työn tekemiseen on riittävät ja hyvät resurssit?
- Miten jaat työtehtävät?
- Miten teillä näkee oman työn jäljen? (Miten se voisi näkyä?)
- Onko työ vaihtelevaa? Miten se näkyy?

Työympäristöön liittyvät asiat

- Miten pyrit tekemään työympäristöstä mielekkäämmän?
- Onko teillä palavereja? Milloin ja mitä niissä käsitellään?
- Miten tiedotat asioista; oman myymälän sekä koko ketjun?
- Onko teillä hiljaisia kausia? Mitä teette semmoisina?
- Miten kehität työyhteisöä, sen sisäistä yhteistoimintaa ja informaation kulkua?
- Millaista yhteistoimintaa teillä on?

Motivaation luominen ja ylläpitäminen

- Miten tuet, innostat ja motivoit työntekijöitäsi?
- Miten puutut ongelmatilanteisiin?
- Tiedätkö millaisia arvoja, päämääriä, uskomuksia ja taitoja henkilöstölläsi on? Mitä?
- Pyritkö luomaan haasteita?
- Miten pyrit pitämään hyvää motivaatiota yllä?
- Miten huolehdit oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta? (Onko siihen tiettyjä kaavoja?)
- Miten huolehdit työntekijöiden fyysisestä sekä henkisestä jaksamisesta?

Esimies motivoijana

- Mitkä ovat esimiehen tärkeimmät tehtävät ja roolit?
- Mitä mieltä olet henkilöstön itseohjautuvuudesta (ja miten pyrit vaikuttamaan siihen)?
- Luotatko työntekijöihisi? (Miten se näkyy?)
- Millaista/millaisia johtamistyyliä käytät? Ts. Miten johdat?
- Millainen esimies olet?
- Vastaatko sinä tuote-/myyntikoulutuksista? (Miten autat niissä asioissa?)
- Autatko kaupanteossa tai asiakaspalvelussa? Miten?
- Asetatko henkilöstöllesi tavoitteita? Miten ja millaisia?
- Miten näytät esimerkkiä henkilöstöllesi?

Liite 2. 2(2) Esimiehen haastattelukysymykset

Palkitseminen motivoinnin keinona

- Miten palkitset hyvistä suoriutumisista?
- Millaisten palkintojen uskot motivoivan henkilöstöäsi kaikista parhaiten?
- Mitä mieltä olet henkisistä vs. aineellisista palkitsemistavoista?
- Miten palkitsisit, jos minkäänlaisia rajoja ei olisi?
- Millaisen palkinnon uskot tuovan motivaatiota pisimmäksi aikaa?

Liite 3. Saatekirje

Tervehdys koko Vepsäläisen porukalle!

Niin kuin ehkä jo tiesittekin, myymälänne toimii toimeksiantajana tradenomiopintoihini liittyvälle opinnäytetyölle ja nyt tarvitsisinkin Teidän apuanne sen toteuttamisessa.

Aiheenani on yritysten henkilöstötoiminnot/henkilöstöasiat ja juuri tässä työssä keskityn tarkemmin motivointiin ja työmotivaatioon henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Työni tarkoitus on tutkia näitä asioita juuri Teidän myymälässänne ja tätä kautta myös tuottaa Teille jotain, joka mahdollisesti tuo jatkossa arkeenne lisää positiivisia asioita.

Mihin sitten tarvitsisin juuri Teidän apuanne?

Toteutan työni laadullisena tutkimuksena, jota varten olen suunnitellut järjestäväni Teille teemahaastattelut. Haastattelut on tarkoitus järjestää jokaisen kanssa erikseen ja tätä varten aikaa saisi varata n. 30 - 60min / hlö. Teemahaastattelun idea on, että haastattelu on ennemminkin keskustelu kuin kyselytunti. "Haastatteluun" voi siis tulla aivan rennosti ja keskustelun aiheetkin olen suunnitellut niin, ettei niihin tarvitse mitenkään erikseen varautua tai valmistautua. Myös aikaa on jokaisen kanssa reilusti, joten vastauksia voi miettiä tuolloin aivan rauhassa.

Jotta tutkimukseni voidaan sanoa olevan luotettava, minun täytyy nauhoittaa/äänittää haastattelut. Käsittelen aineistoa myöhemmin työn aikana useita kertoja, joten äänittäminen varmistaa sen, ettei minun tarvitse luottaa pelkästään omaan muistiini. Äänitteitä ei kuitenkaan kuuntele kukaan muu ja poistan ne kokonaan sen jälkeen, kun en työni puitteissa niitä enää tarvitse. Myöskään työn paperisessa versiossa ei tule näkyviin, mitä kukanenkin on sanonut. Saatan siis kirjoittaa työhöni suoria lainauksia joistain lauseista, mutta työstä ei käy ilmi, kuka kyseisen lauseen on sanonut.

Nyt pyytäisinkin, että mieltisitte yhdessä sopivat ajat näille haastatteluille niin, että haastattelisin kaksi henkilöä peräkkäin jonain päivänä ja tämän jälkeen esim. päivä/pari väliä ja vasta sitten seuraavat kaksi. Myös sellainen pyyntö on, että esimies olisi viimeinen haastateltava ja että haastatteluja varten olisi joku rauhallinen tila sieltä myymälästäanne. Minun kalenteriini sopivat mitkä kaksi päivää vain aikaväliltä 8. - 17.7. ja kellonajat ovat myös vapaasti Teidän valittavissanne.

Kiitän Teitä kaikkia erittäin paljon ajastanne sekä avustanne jo nyt, ja uskon, että Tekin saatte työstäni jotain positiivista lisää työpäiviinne tulevaisuudessa!

Ystävällisin terveisin,

Jenni Heliste