

Opinnäytetyö AMK

Myyntityö

NMYYNS14

2018

Atte Oksanen

# TYÖNTEKIJÄN MOTIVOINTI

– Keinoja työilmapiirin ja tuloksen kehittämiseksi

Atte Oksanen

# TYÖNTEKIJÄN MOTIVOINTI

–Keinoja työilmapiiriin ja tuloksen kehittämiseksi

Henkilöstön motivointi on tärkeä osa työyhteisön hyvinvointia. Motivoituneet työntekijät parantavat yrityksen tulosta; työntekijät ovat sitoutuneempia työtä kohtaan, mikä vaikuttaa myös asiakaskohtaamisiin ja työilmapiiriin.

Tässä opinnäytetyössä on teoriaosuus ja tutkimusosuus. Työn teoriaosuudessa käsitellään ensimmäiseksi mitä on motivaatio, erityisesti työntekijän näkökulmasta. Tämän jälkeen edetään sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, itsemääräämismotivaatioon sekä työmotivaatioon ja motivaatioprosessiin. Seuraavassa teoriaosiossa käsitellään esimiehen näkökulmasta motivointia. Aiheina opinnäytetyössä ovat motivointi tiimissä sekä palautteen, rahan ja kannustimen merkitykset motivoinnissa. Teoriaosuudessa on myös kerrottu miten ulkoisilla motivaatiotekijöillä voidaan kasvattaa työntekijän sisäistä motivaatiota.

Tutkimusosuudessa on tehty kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Yritys X:ssä on tehty kvantitatiivinen kyselytutkimus siitä, mitkä ovat parhaimpia motivaatiokeinoja heidän työssään. Tulokset analysoitiin ja löydettiin parhaat motivaatiokeinot. Kvalitatiivisessa osiossa on haastateltu Yrityksen X esimiestä ja työntekijää sekä yrityksen Y esimiestä ja työntekijää. Esimiehet ovat vastanneet kysymyksiin millä keinoilla he motivoivat työntekijöitään. Työntekijöiltä on kysytty, mikä heitä motivoi työssään.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että työilmapiiri on paras motivaatiotekijä. Toiseksi paras motivaatiotekijä on uudet haasteet ja kolmantena palkka. Tutkimuksessa on esimiesten keinoja, joilla he pyrkivät parantamaan työilmapiiriä, sitouttamaan työntekijät koulutuksilla, vastuun antamisella, palautteen antamisella ja kehittämisellä, sekä miten tuloksen teon kautta esimerkiksi myyntikilpailuilla pyritään motivoimaan työntekijöitä. Työssä on myös vertailtu kahden eri yrityksen esimiesten motivointikeinoja sekä kahden työntekijän motivaatiotekijöitä.

## ASIASANAT:

motivaatio, sisäinen motivaatio, ulkoinen motivaatio, työmotivaatio

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Professional Sales

2018 | 39+3

Jouko Broman

Atte Oksanen

## EMPLOYEE MOTIVATION

–Motivated employees improve the spirit and results of the corporate

Motivated employees are a great asset for the workplace. High motivation improves the quality of the performance and increases employees' commitment to the company.

This thesis has two parts, theoretical part and research part. The theory section describes first what is motivation. What is internal and external motivations are discussed thereafter. It was important to study also the impact of self-determination, motivation to work, and the process of motivation. The supervisor's point of view is neither neglected. Further topics of the thesis were: motivation in the team – the role of feedback as well as the role of money and incentives. The theory section also discusses how external motivational factors can increase employee's internal motivation.

A quantitative and qualitative research was carried out in the research part. A quantitative questionnaire study was done in Company X about what are the best motivational methods in their work. The results were analyzed and the best motivational methods were revealed in this thesis. In the qualitative section Company X's supervisor and employee as well as company manager Y and employee were interviewed. This thesis compared the motives of two different business leaders and the motivation factors of the two employees. The supervisors answered to the questions how they motivate their employees. Workers were asked what motivates them in their work.

The results showed that the job atmosphere is the best motivation factor. Second best motivation factor are new challenges and the third is salary. The study shows that the supervisors have different kind of methods of improving atmosphere at work. Development of the employees through training, giving feedback and responsibility are of importance. Sometimes in sales, competition on sales quantity and quality may prove to be motivating.

KEYWORDS:

motivation, internal motivation, external motivation, work motivation

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 HENKILÖKOHTAINEN MOTIVAATIO</b>	<b>7</b>
2.1 Motivaation määritelmä	7
2.1.1 Sisäinen motivaatio	8
2.1.2 Ulkoinen motivaatio	8
2.1.3 Sisäisen ja ulkoisen motivaation vertailu	9
2.2 Itsemääräämismotivaatio	11
2.3 Työmotivaatio	13
2.4 Motivaatioprosessi	15
<b>3 MOTIVAATION VAIKUTUS YRITYKSESSÄ</b>	<b>17</b>
3.1 Motivaatiokeinoja esimiehellä	17
3.1.1 Motivointi tiimissä	18
3.1.2 Kannustimien merkitys motivoinnissa	18
3.1.3 Motivaatiotekijänä raha	19
3.1.4 Palautteen antamisen merkitys	20
3.2 Sisäistä motivaatiota parantava työilmapiiri	21
3.3 Uramotivaatio	21
<b>4 HAASTATELUTUTKIMUS</b>	<b>23</b>
4.1 Kyselytutkimus	23
4.1.1 Kyselytutkimuksen tulokset	24
4.2 Haastattelututkimus	25
4.3 Yritys X haastattelut	27
4.3.1 Työntekijän haastattelu	27
4.3.2 Esimiehen haastattelu	29
4.4 Yritys Y:n haastattelut	31
4.4.1 Työntekijän haastattelu	31
4.4.2 Esimiehen haastattelu	33
4.5 Yhteenveto ja vastausten analysointi	35
<b>LÄHTEET</b>	<b>39</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Saksalaisen liikkeenjohtolehden ja The Boston Consulting Groupin tutkimus
- Liite 2. Esimiehen haastattelu lomake
- Liite 3. Työntekijän haastattelu lomake

## KUVIOT

Kuvio 1. Toimintaansitoutumisen aste	10
Kuvio 2. Palkitsemisella pyritään kasvattamaan sisäistä motivaatiota	11
Kuvio 3. Työmotivaatiopyramidi	15
Kuvio 4. Työmotivaatio yrityksessä X	25
Kuvio 5. Esimiesten vastausten vertailu	35
Kuvio 6. Työntekijöiden vastausten vertailu	36
Kuvio 7. Yhteenveto kaikkien vastaajien motivaatiokeinoista	37

# 1 JOHDANTO

On olemassa kahdenlaista motivaatiota, sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, se on väline, jolla pyritään saavuttamaan ulkoinen päämäärä, josta seuraa positiivinen tai negatiivinen tulos. Sisäinen motivaatio puolestaan on proaktiivista, eli työntekijä hakeutuu aktiivisesti tekemään häntä innostavia asioita. Ulkoisessa on kyse siitä, että työntekijä joutuu ”työntämään” itsensä tekemään työtä. Sisäisessä motivaatiossa tehtävä ”vetää” työntekijää puoleensa riippumatta ulkoisesta palkkiosta. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Henkilöstön motivointi on työyhteisön hyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeää. Motivoituneista työntekijöistä yritys saa irti paremman työpanoksen.

Tämän opinnäytetyön teoriaosiossa kuvataan, mitä motivaatio tarkoittaa. Mitä sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat, sekä mitä ovat työmotivaatio ja motivaatioprosessi. Teoriaa tutkitaan myös esimiehen näkökulmasta. Miten tiimiä motivoidaan sekä miten palautteen antaminen, raha ja kannustaminen vaikuttavat motivaatioon. Sen lisäksi teoriaosuudessa on tutkittu, miten ulkoisilla motivaatiokeinoilla voidaan parantaa työntekijän sisäistä motivaatiota.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat parhaita motivaatiokeinoja. Parhaat motivaatiokeinot selvitettiin kvantitatiivisella tutkimuksella, jossa työntekijät Yrityksessä X laittoivat omasta mielestään parhaimpaan järjestykseen motivaatiokeinot.

Opinnäytetyössä myös haastateltiin kahta esimiehestä ja kahta työntekijää Yrityksessä X ja Y. Haastatteluiden tavoitteena oli työntekijöiden osalta löytää heitä motivoivat tekijät. Esimiesten osalta pyrittiin selvittämään, mikä heitä motivoi ja miten he motivoivat työntekijöitään.

Tavoitteena oli löytää parhaat motivaatiotekijät sekä saada kahdelta esimieheltä keinoja motivaatiotekijöiden parantamiseksi yrityksissä X ja Y.

## 2 HENKILÖKOHTAINEN MOTIVAATIO

Motivaatio tarkoittaa käyttövoimaa. Kun haluaa motivoida ihmisiä, on tiedettävä heidän motiiveistaan jotain. On pyrittävä tyydyttämään ihmisten tarpeita, jotka motivoivat heitä, ja sen lisäksi selvitettävä, mitkä heidän tarpeensa ovat. (Hagemann 1991, 38.) Motivointi on erittäin mielenkiintoinen tutkimuskohde sisäisen kokemuksen ja ihmisen käyttäytymisen alueella (Liukkonen ym. 2002, 13).

Motivaatio on mielentila, jonka avulla voidaan määrittää, mitä asioita ja millä tehokkuudella ihminen niitä tekee (Hakonen & Nylander 2015, 136).

### 2.1 Motivaation määritelmä

Motivaatio tulee latinankielisestä sanasta *movere*. Se tarkoittaa liikkumista. Termiä on myöhemmin laajennettu siten, että se tarkoittaa käyttäytymistä virittävien sekä ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Kantasanana motivaatiossa on *motiivi*. Kun puhutaan motiivista, viitataan usein haluihin, vietteihin, tarpeisiin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä rangaistuksiin ja palkkioihin. Motiivit toimivat siten, että ne virittävät sekä ylläpitävät yksilön käyttäytymisen suuntaa yleisesti. Motivaatio on ihmisellä vallitseva tila, joka aikaansaadaan motiiveilla. Tila määrää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella henkilö toimii sekä mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. (Ruohotie 1998, 36–37.)

Motivaatio vaikuttaa suoraan ihmisten käyttäytymiseen. Kun ihminen on motivoitunut, hän käyttää energiaansa ja aikaansa enemmän saavuttaakseen omat tavoitteensa. Motivoitunut työntekijä on tästä syystä ehdoton edellytys yrityksen kannattavalle liiketoiminnalle. Amerikassa William James on tehnyt tutkimuksen, jonka mukaan ero ei motivoituneen ja motivoituneen työntekijän välillä on jopa 60 % työsuoritustasoon. Motivoitunut työntekijä saattaa käyttää 90 % omista kyvyistään, kun vastaavasti ei motivoitunut työntekijä käyttää kyvyistään vain 20–30 %. (Hyppänen 2007, 128–130.)

Motivaatio-ilmioilla on kolme ominaisuutta, jotka ovat vireys, suunta ja systeemiorientoituminen. Vireys viittaa energiavoimaan henkilössä, ja se työntää häntä käyttäytymään tietyllä tavalla. Suunta antaa suunnan päämäärään. Systeemiorientoituminen viittaa henkilössä ja hänen ympäristössään oleviin voimiin. Palauteprosessin avulla systeemiorientoitumisen voimat, joko vahvistavat henkilön tarvetta ja energian suuntaa tai

saavat hänet lopettamaan toimintansa tai suuntaamaan energiansa muualle. Systemiorientoitumista kuvaa Berelsonin ja Steinerin määritelmä ”motiivit antavat energiaa tai liikuttavat sekä ohjaavat ja kanavoivat käyttäytymistä kohti päämääriä”. Lawlerin määritelmä ”motiivit ohjaavat yksilön toimintoja kohti tiettyjä päämääriä ja sitovat tietyn osan ihmisen energiasta niiden saavuttamiseksi” puolestaan kuvaa vireyttä ja suuntaa. (Ruohotie 1998, 36–37.)

### 2.1.1 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio tarkoittaa esimerkiksi sitä, miten tehokkaasti työntekijä haluaa työskennellä (Sundholm 2000, 66).

Sisäinen motivaatio on proaktiivista eli työntekijä hakeutuu aktiivisesti tekemään häntä innostavia asioita. Sisäisessä motivaatiossa tehtävä ”vetää” työntekijää puoleensa riippumatta ulkoisesta palkkiosta. Sisäinen motivaatio on erittäin tärkeä monella tavalla. Sisäisessä motivaatiossa henkilö on tuottavampi kuin ulkoisessa motivaatiossa. Hänen tehokkuutensa on myös kestävämmällä pohjalla. Sisäinen motiivointi on myös hyväksi henkilön oman työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta. Sisäinen motivaatio tuottaa henkilölle lisää energiaa, kun taas ulkoinen motivaatio kuluttaa enemmän energiaa. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Työ, joka motivoi sisäisesti on palkitsevaa työntekijän joka hetkellä, eikä vain tulevaisuudessa. Parhaimmillaan työ tuottaa sisäistä mielihyvää sekä nautintoa. Palkitsemismalleihin on hyödyllistä kohdistaa huomio, jotta voi ymmärtää, miten työkokemus voi olla energiaa tuottavaa ja voimaannuttavaa. Palkitsemismallit keskittyvät palkkioihin ja palkitsemisiin, joita oma työ antaa työstä itsestään työntekijälle. Nämä palkinnot energisoivat hyviin suorituksiin pyrkimistä ja jatkuvan työn tekemistä. Sisäiset palkkiot syntyvät suurimmaksi osaksi tunteista. Kyse on hyvältä tuntuvista tapahtumista, ja ne tuottavat myönteisiä tuntemuksia. Useimmille sisäinen palkinto syntyy kunniallisuudentunteesta ja siitä, että on eettisesti tehnyt oikeita asioita. (Liukkonen ym. 2002, 132.)

### 2.1.2 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, se on väline, jolla pyritään saavuttamaan ulkoinen päämäärä, josta seuraa positiivinen tai negatiivinen tulos. Ulkoisessa motivaatiossa on

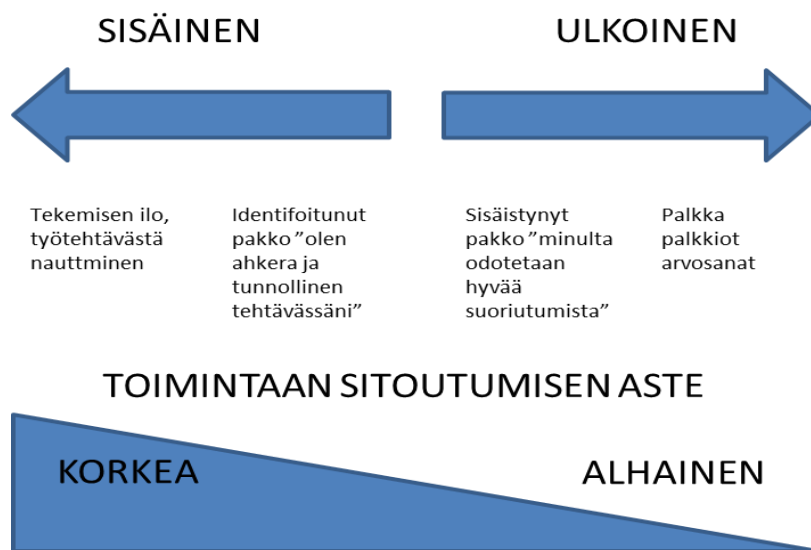


kyse siitä, että henkilö joutuu ”työntämään” itsensä tekemään työtä. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Ulkoinen motivaatio on ympäristöstä riippuvainen. Henkilö, joka tekee työn saa palkki-  
on muualta. Ulkoisia palkkioita ovat työympäristö, palkka ulkopuolinen tuki ja kannus-  
teet sekä tunnustus ja osallistumismahdollisuudet. Ulkoiset palkkiot ovat organisaation  
tai sen edustajan välittämiä. Ne tyydyttävät alemman asteen tarpeita, esimerkiksi yh-  
teenkuuluvuuden tarve, turvallisuuden tarve ja ravinnon tarve. Ulkoiset palkkiot ovat  
myös objektiivisia, esimerkiksi tapahtumien muodossa kannustava tilanne. (Ruohotie  
1998, 38.) Ulkoisessa motivaatiossa henkilöä työntää eteenpäin ulkoinen palkkio eli  
palkka, palkkiot tai arvosanat. Toimintaan sitoutumisen aste on silloin alhainen, koska  
motivaatio ei ole sisäistä motivaatiota. Ulkoinen motivaatio on myös sisäistynyttä pak-  
koa. Silloin ihmisestä tuntuu siltä, että ”minulta odotetaan hyvää suoriutumista”. (Liuk-  
konen ym. 2002, 115.)

### 2.1.3 Sisäisen ja ulkoisen motivaation vertailu

Kuviossa 1 on esitetty, miten ulkoinen ja sisäinen motivaatio eroavat toisistaan, kun  
tarkastellaan asiaa toimintaan sitoutumisen kannalta. Kun työtehtävästä nauttii sisäi-  
sesti ja henkilöllä on tunne että hän on ahkera ja tunnollinen työssään, niin toimintaan  
sitoutumisen aste on korkea. Kun motivaatiotekijänä ovat ulkoiset palkkiot esimerkiksi  
palkka tai henkilöllä työ tuntuu pakottamiselta, toimintaan sitoutumisen aste on alhai-  
nen.

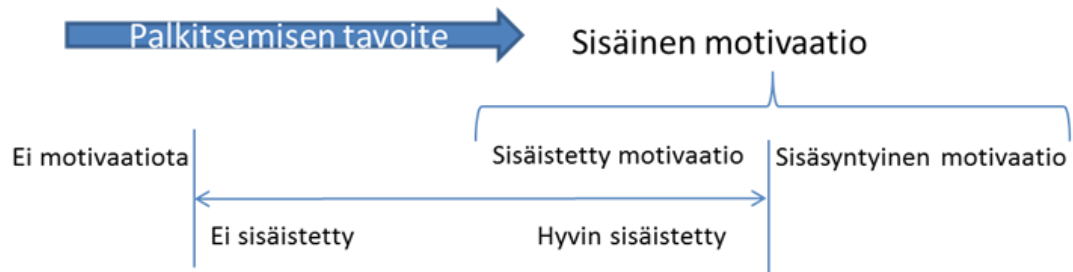


Kuvio 1. Toimintaan sitoutumisen aste (Liukkonen ym. 2002, 115).

Kun verrataan ulkoista ja sisäistä motivaatiota, voidaan todeta, että tarvetta ulkoisen palkkion saamiseen voi olla hyvin usein ja ne ovat kestoaltaan lyhyt aikaisia. Sisäisessä motivaatiossa saadut palkkiot ovat kestoaltaan pitkäaikaisia sekä niistä saattaa jäädä pysyvä motivaation lähde. Sisäiset palkkiot ovat tästä syystä yleensä tehokkaampia kuin ulkoiset palkkiot. (Ruohotie 1998, 38.) Ulkoisia motivaatiokeinoja on jo pitkälti hienosäädetty. Haasteeksi nousee sisäisten motivaatiokeinojen systemaattinen kehittäminen työelämässä. Tämä tarkoittaa sitä, miten työ itsessään tulee energiaa antavaksi ja miten työ tuo iloa ja tyydytystä elämään, eikä työntekijä halua luopua työstään. (Liukkonen ym. 2002, 130.)

Ulkoisen palkkion tulisi tukea sisäistä motivaatiota. Richard Ryanin ja Edward Decin itseohjautuvuusteoria antaa hyvän mallin, miten ulkoinen palkkio voi auttaa sisäisessä motivaatiossa. On tilanteita, joissa tehtävänannon antaa työnantaja, eikä se tule omasta intohimosta ja työn kuvaan saattaa liittyä vähemmän innostavia elementtejä. Itseohjautuvuusteorian mukaan ulkoinen motivaatio voi olla sisäistetty enemmän tai vähemmän. Kun henkilö sisäistää ulkoisesti motivoitua tehtävää vain vähän, hän suorittaa sen silloin pitkin hampain sekä riman alta. Kun taas teorian toisessa päässä henkilö sisäistää ulkoisen motivaation täysin ja toiminta on silloin selkeästi sisäisesti motivoitunutta. Henkilö pitää tässä tilanteessa toimintaa tärkeänä, hänen arvoillensa sopivina ja omia päämääriään tukevinä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tehtävä olisi erittäin nautinnollista, mutta henkilö on vahvasti motivoitunut sen tekemään. Syy miksi hän on motivoitunut sen tekemään, on se, että vahvasti motivoituneena toiminta on tärkeä osa

hänen arvomaailmaansa. Näin toiminta muuttuu itseohjautuvaksi sekä omaehtoiseksi. (Gagne & Deci 2005.)



Kuvio 2. Kertoo miten palkitsemisella pyritään sisäistämään ulkoista motivaatiota sekä tukemaan sisäistä motivaatiota (Martela & Jarenko 2014, 50).

Ulkoisesta ja sisäisestä motivaatiosta on tehty monia muita tutkimuksia. Reissin tutkimusten mukaan kahtiajako ulkoisen ja sisäisen motivaation välillä on virheellinen. Hänen mukaansa ei ole olemassa ulkoista motivaatiota. Tutkimukset osoittavat sen, että ulkoisia kannustimia ei koeta aina kontrolloivina. Toiset ihmiset ovat sisäisesti motivoituneempia tavoitellessaan parempaa asemaa kuin toiset. Kun vaikutetaan henkilön sisäiseen motivaatioon palkkioiden avulla, pitää ottaa huomioon millaisia palkkioita on ja miten niitä käytetään. Reisin johtopäätös on, että koko motivaatio syntyy kun tavoitellaan sisäisesti arvostettuja asioita. Teoreetikot, jotka ovat tutkineet tarpeita, kuten Maslow, Murray, McDougall ja James, eivät myöskään jakaneet ulkoista ja sisäistä motivaatiota erikseen. (Mayor & Risku 2015, 35–36.)

## 2.2 Itsemääräämismotivaatio

Itsemääräämismotivaatiosta on viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana tullut yksi käytetyimmistä viitekehyksistä, kun tutkitaan motivaatiota. Kun kognitiivista motivaatiotutkimusta on alettu tutkia, nähtiin sisäinen ja ulkoinen motivaatio vain kaksinapaisena ulottuvuutena. Silloin ajateltiin, että ihmiset ovat vain sisäisesti tai ulkoisesti motivoituneita. Tämä näkemys on nykyisen käsityksen mukaan liian kapea. Nykyisin sisäinen ja ulkoinen motivaatio ymmärretään jatkumona. Se alkaa amotivaatiosta, joka tarkoittaa motivaation täydellistä puuttumista. Käsitys motivaatiosta ulottuu amotivaatiosta neljään ulkoiseen motivaatioon ja niiden kautta sisäiseen motivaatioon. Tämä tarkoittaa sitä, että motivaatiojatkumo koostuu kuudesta eri ulottuvuudesta. Päätekijä, joka erot-

taa nämä motivaatiot toisistaan on itsemääräämisen eli autonomian määrä toiminnassa. Autonomia eli itsemääräämisoikeus on vähäisintä amotivaatiossa. Se on korkeinta sisäisessä motivaatiossa. Autonomian määrässä on myös eroja neljässä ulkoisessa motivaatiossa, joita ovat ulkoisen motivaation lisäksi pakotettu säätely, identifioitunut säätely ja integroitunut säätely. Henkilökohtaiseen autonomiaan pyrkimisen on oletettu olevan ihmisen yksi tärkeimmistä psykologisista tarpeista. Sosiaalisen ympäristön kanssa yritämme tyydyttää henkilökohtaista autonomiaamme jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa. Näin toiminta, josta saa hyviä autonomiakokemuksia, auttaa kokonaisvaltaista hyvinvointiamme. (Liukkonen ym. 2002, 109.)

Motivaatiojatkumon heikoin motivaatioluokka on amotivaatio. Se tarkoittaa että henkilöltä puuttuu motivaatio toimia kokonaan. Tällöin hän kokee toiminnan olevan täysin ulkoapäin ohjattua sekä kontrolloitua. Henkilöt, joilla ei ole motivaatiota eivät toiminnan lopputuloksen sekä omien tekojen välillä koe yhteyttä. He kokevat, että eivät pysty kontrolloimaan toiminnan lopputulosta. Tästä syystä tuntuu että ei ole mitään syytä, miksi tavoitteen eteen pitäisi ponnistella. Henkilökohtainen hyvinvointi voi myös tällaisessa tilanteessa olla erittäin alhainen. Amotivaatio näkyy työpaikalla esimerkiksi poissaoloina, vastuun välttelyä ja joskus suorastaan käyttäytymisellä, joka on vastaan hangoittelevaa. Työn tuottavuus on amotivaatiossa heikkoa. ”Tehdään vain se mikä on pakko.” (Sundholm 2000 19–20.)

Pakotettu säätely tarkoittaa sitä, että työntekijä on sisäistänyt rangaistukset ja ulkoiset pakotteet. Koettu sisäinen pakko on motivaation lähde, eikä toiminta ole autonomista. Näin ulkoiset motiivit muuttuvat sisäisiksi, esimerkiksi virhesuoritusten sekä rangaistusten välttämiseksi. Käyttäytyminen ei ole autonomista, vaan se on suurimmaksi osaksi ulkoapäin kontrolloitua. Esimerkkinä työpaikalla tapahtuvasta pakotetusta säätelystä kuvaa se, että työntekijä ajattelee että hänen on pakko suoriutua tietyistä tehtävistä hyvin, jonka avulla hän pystyy miellyttämään esimiestään eikä saa esimieheltä moitteita. Pakotetussa säätelyssä eivät toimi motiiveina konkreettiset palkkiot tai rangaistukset. Motiiveina toimivat aikaisempien rangaistuksien aiheuttamat pelot ja niistä tulee sisäisiä ohjureita, joiden mukaan työntekijä alkaa käyttäytyä. (Liukkonen ym. 2002, 112.)

Identifioitunut säätely on tunnistettu säätely. Se tarkoittaa sitä, että toimintaan osallistutaan ilman eri vaihtoehtoja ja toiminta on tärkeää henkilökohtaisella tasolla. Tämä säätely ei ole täysin autonominen motivaation muoto. Toimintaan osallistuminen ei tapahdu pelkästään puhtaasta tekemisen ilosta. Motiivia tässä toiminnassa kuvaa tilanne,

jossa työntekijä ei voi olla osallistumatta toimintaan, koska muuten kokee syyllisyyttä. Esimerkkinä tästä säätelystä on sairastapaus. Kun työntekijä menee työpaikalle sairaana vaikka hänen olisi parempi levätä kotona. Hän tekee niin, koska kokee syyllisyyttä jäädessään kotiin sairastamaan. (Liukkonen ym. 2002 112–113.)

Autonomisin ulkoisen motivaation muoto on integroitunut säätely. Integroitunut säätely on sellaista, jolloin työstä tulee niin tärkeä osa elämää, jolloin siitä aiheutuu haittaa muihin elämän osa-alueisiin. Integroituineella säätelyllä voidaan kuvata myös eräänlaista työnarkomaniata. Toiminnot, jotka ovat integroidusti motivoituneet, jakavat useita sisäisen motivaation piirteitä. Ne kuitenkin nähdään silti ulkoisesti motivoituneiksi. Syytä tähän on se, että ne tehdään erillisten tavoitteiden saavuttamiseksi eikä niitä tehdä sisäisen nautinnon vuoksi. (Sundholm 2000, 20.)

Neljä ulkoisen motivaation muotoa, ulkoinen motivaatio, pakotettu säätely, identifioitunut säätely ja integroitunut säätely eroavat siten toisistaan, että oman autonomian määrä kasvaa, kun siirrytään ulkoisesta motivaatiosta integroituneeseen säätelyyn. Integroitunut säätely on erittäin lähellä sisäistä motivaatiota. Tämän lisäksi ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi kasvaa kun siirrytään lähemmäksi sisäistä motivaatiota. (Liukkonen ym. 2002, 113.)

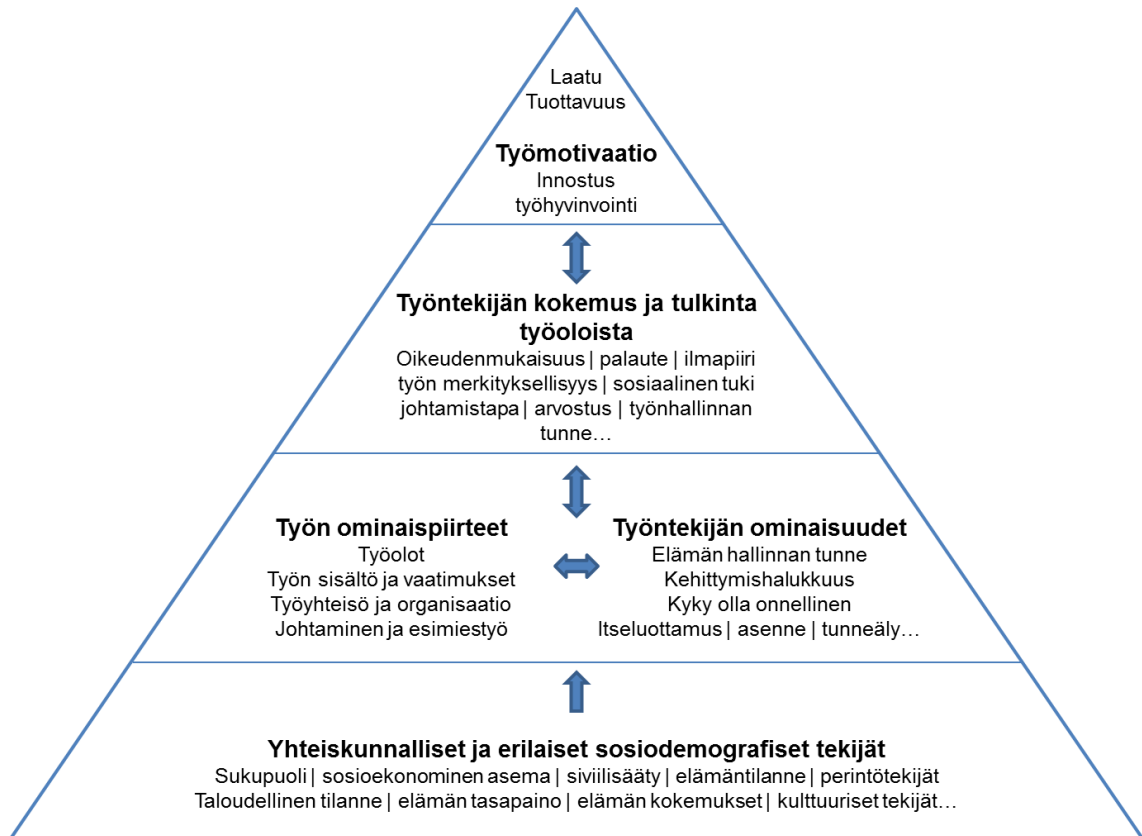
### 2.3 Työmotivaatio

Työmotivaatio voidaan jakaa kolmeen keskeiseen tekijäryhmään työorganisaatiossa. Ne voidaan jakaa motivaatioprosessissa työntekijän persoonallisuuteen, työn ominaisuuksiin ja työympäristöön. Persoonallisuuteen kuuluu mielenkiinnon kohde, asenteet työtä, sekä itseään kohtaan ja tarpeet. Persoonallisuuteen liittyviä tarpeita ovat kasvutarpeet, liittymistarpeet ja toimeentulotarpeet. Työn ominaisuuksiin kuuluu työn sisältö, mielekkyys ja vaihtelevuus. Työn ominaisuuksiin työmotivaation kannalta vaikuttaa myös työhön kuuluva vastuu, itsenäisyys, palautteen saaminen ja tunnustus tehdystä työstä. Työn ominaisuuksia työmotivaation kannalta ovat myös saavutukset ja mahdollisuudet edetä työuralla. Työympäristöön vaikuttavia tekijöitä ovat taloudelliset ja fyysiset ympäristö tekijät. Se tarkoittaa palkkausta sekä työolosuhteita. Työympäristöön työmotivaation kannalta vaikuttavat myös sosiaaliset tekijät eli johtamistapa, ryhmäkiinteyden, sosiaaliset palkkiot ja ilmapiiri. (Ruohotie & Honka 1999, 17.)

Työmotivaatio vaikuttaa työn tuottavuuteen, palvelun sekä työn laatuun ja henkilöstön työhyvinvointiin. Erilaisilla motivaatioteorioilla on pystytty selvittämään keinoja, joilla motivoidaan työntekijöitä työn tulosten parantamiseksi. Kun työntekijä on vahvasti motivoitunut, hän yrittää muita enemmän, sekä sitoutuu lujemmin toimintaan ja työyhteisöön. Vahvasti motivoitunut työntekijä keskittyy paremmin ja suoriutuu keskimäärin laadukkaammin tehtävästään. Työmotivaatio tarkoittaa kokonaistilaa, joka synnyttää, energisoi, suuntaa sekä ylläpitää yksilön työtoimintaa. Työmotivaatiota virittävät motiivit. Työmotivaatio rakentuu työntekijöiden ylpeydestä sekä velvollisuudesta työtehtävään. Eri työntekijät motivoituvat erilaisista asioista työssään. Yksi työntekijä saattaa motivoitua työnsisällöstä, toinen siitä, että on mahdollisuus auttaa muita ja kolmas rahallisesta palkkiosta. Työyhteisöllä on iso vaikutus työntekijän työmotivaatioon, sekä koko organisaation motivaatioilmapiiriin. (Sinokki 2016, 80–81.)

Työmotivaatiolla on myös taloudellisesti monia vaikutuksia. Työkyvyttömyydestä aiheutuvat poissaolot ja niiden kustannukset voidaan jakaa välillisiin ja välittömiin kustannuksiin. Työntekijän palkka, vuosilomat ja niihin kytkeytyvät lomarahat sekä sivukulut ovat poissaolevan työntekijän välittömiä kustannuksia. Muita poissaolosta aiheutuvia välittömiä kustannuksia ovat, kun korvataan poissaoleva työntekijä. Sijaisista, ylittöistä ja ylimääräisestä henkilöstöstä, sekä rekrytoinnista ja työterveyshuollosta aiheutuu välittömiä kustannuksia. Työkyvyttömyydestä aiheutuvia välillisiä kustannuksia ovat tuottavuuden aleneminen sekä palvelujen toimitusvaikeudet, mahdolliset laadun heikkenemisestä aiheutuvat kustannukset ja työilmapiirin heikentyminen, kilpailukyvyyn heikentyminen ja imagon tai maineen huononeminen. (Sinokki 2016, 84–85.)

Työmotivaatioon on paljon yhteydessä työhyvinvointiin, suoriutumiseen ja jaksamiseen. Työyhteisön merkitys on suuri työntekijän hyvinvointiin, sillä päivittäin monet viettävät enemmän aikaansa töissä työtovereiden kanssa, kuin kotona. Motivaation syntyminen kannalta tärkeä tekijä on aito mielenkiinto työtä kohtaan, jota tekee. Jos ei ole motivaatiota, se johtaa usein huonoon työsuoritukseen. Siitä seuraa palaute, joka yleensä synkistää työntekijän asennetta työtä kohtaan entisestään. Hyvä työmotivaatio synnyttää positiivisen kierteen, joka vahvistaa suoriutumista ja motivaatiota entisestään. (Sinokki 2016, 86.)



Kuvio 3. Työmotivaatiopyramidi. (Sinokki 2016, 139.)

## 2.4 Motivaatioprosessi

Motivaatio ei ole itsessään ominaisuus. Motivaatio koostuu useasta eri osatekijästä. Motivaatioprosessi on moniulotteinen. Motivaatioprosessiin vaikuttaa usko omaan vaikutusmahdollisuuksiin, vaikuttimen voimakkuus, sekä tunteet ja psykologinen aikaperspektiivi. (Niermeyer & Seyffert 2004, 13–14.)

Motivaatioprosessista on pyritty tekemään useita eri teorioita. Ne voidaan luokitella kolmeen pääryhmään; odotusarvoteorioihin, tarveteorioihin ja yllyketeorioihin. (Ruohotie & Honka 1999, 19.)

Odotusarvoteoriat kuvaavat henkilökohtaisia eroja, kun reagoidaan käyttäytymistä ohjaaviin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Odotuksia työmotivaatiossa ovat odotukset työn asettamista vaatimuksista, palkkion saavutettavuus ja todennäköisyys saada palkkiota, sekä palkkion arvo ja todennäköisyys saada kannusteita, jotka vastaavat tarpeita. Yllyketeoriat selvittävät ulkoisia tekijöitä, jotka määräävät käyttäytymistä. Ne ovat kannus-

teita. Kannusteita taas ovat tehtäväkannusteet eli kasvu mahdollisuudet, työn vaativuus ja työn sisältö. Vuorovaikutuskannusteet, joita ovat sosiaaliset palkkiot, ryhmätoiminta ja johtamistyyli, sekä taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet eli työturvallisuus, palkkaus ja työolot. Tarveteoriat selittävät sisäisiä syitä henkilön käyttäytymiselle. Tarpeita ovat kasvutarpeet, eli itsensä toteuttamisen tarve, suoritus tarve ja pätemisen tarve. Näiden lisäksi liittymistarpeet, eli arvostetuksi tuleminen tarve, yhteenkuuluvuuden tarve ja kilpailun tarve, sekä toimeentulotarpeet, joita ovat turvallisuuden tarve, suojan tarve ja fysiologiset tarpeet. Yhteenvetona motivaatio on tulos joka aikaansaadetaan yksilön tarpeiden, kannusteiden ja niihin liittyvien havaintojen sekä tulkintojen avulla. (Ruohotie & Honka 1999, 19.)



## 3 MOTIVAATION VAIKUTUS YRITYKSESSÄ

### 3.1 Motivaatiokeinoja esimiehellä

Kun henkilö menee töihin ensimmäisenä työpäivänään, hän on yleensä motivoitunut. Ajan kuluessa olosuhteet työpaikalla saavat hänet menettämään intonsa. Henkilöstön motivaation ylläpitäminen on hyvän johtamisen tarkoitus. Valitettavasti on olemassa esimiehiä, jotka eivät vaivaudu ottamaan henkilöstön tarpeita huomioon. Välinpitämättömyys esimiehellä voi aiheuttaa henkilöstössä asenteen, että selvitään omin voimin. Tämä taas laskee yrityksen tuottavuutta. Syy, miksi ihmiset kyllästyvät työhönsä johtuu siitä, että he eivät saa tarpeeksi huomiota tai tehtävät eivät vastaa heidän kykyjään. (Hagemann 1991, 39.)

Ensimmäinen askel motivoinnissa ja inspiroinnissa on tunnistaa, kuinka yksilöllisiä kaikki työntekijät ovat. Jollakin työntekijällä on vahva pysyvyyden suunnittelun järjestyksen ja rakenteiden tarve. Jos organisaation tai oman työn tulevaisuus on epävarmaa, asioiden suunnittelu ja järjestäminen pidemmällä aikajänteellä voi olla vaikeaa. Esimiehen keino huomioida järjestyksen tarve, on lisätä yksilöiden autonomiaa, antaa päätösvaltaa työntekijöille, millaisia suunnitelmia sekä rakenteita työntekijät voivat tehdä. Selkeät tavoitteet, myös lyhytaikaiset, auttavat työntekijöitä järjestäytymään kohti tavoitetta ja lisäämään tunnetta rakenteiden selkeyden osalta. (Mayor & Risku 2015, 159.)

Työntekijät, jotka yleensä aliarvioivat omat kykynsä ja yliarvioivat uhat, saattavat olla huolissaan ja pelätä tulevaa. Esimiehen keino auttaa, on yhdessä työntekijän kanssa arvioida näköpiirissä olevia riskejä. Tällaiset työntekijät usein kokevat helpotusta siitä kun heille kerrotaan todennäköisyys mahdollisen tapahtuman toteutumiseen. Tavoitteeseen sekä perustehtävään keskittymisestä on myös hyötyä. Työntekijän ahdistusta pystytään myös varsin tehokkaasti purkamaan, kun huomioidaan eri toimintavaihtoehdot kyseisessä tilanteessa. Yleensä jokaiselle työntekijälle löytyy vähintään yksi hyvä vaihtoehto toimia tilanteessa. Hyvä keino työntekijän ahdistuksen purkamiseen on erillinen huolet ja hyödyt-pohdinta. On tärkeää, että kaikki työntekijät tulevat kuulluiksi. Se lisää tunnetta vaikuttamisen mahdollisuudesta sekä vähentää murehtimista. (Mayor & Risku 2015, 159.)

### 3.1.1 Motivointi tiimissä

On monenlaisia tapoja luottamuksen rakentamiseen työtiimeissä. Toisen tuntemisesta on apua saman työtilan jakamisessa sekä päivittäisessä yhteistyössä. Keinoja motivoida työyhteisöä, on järjestää työpaikalla säännöllisiä illanviettoja, koulutustilaisuuksia, kesäjuhlia ja pikkujouluja, joiden avulla pääsee paremmin tutustumaan työkavereihin. (Mayor & Risku 2015, 156.)

Johtaminen on motivointia ja kenestä vaan voi tulla esimies. Esimiehenä olevan täytyy sisäistää mitä motivaatio tarkoittaa, eli miten motivaatio toimii ja mitä motivaatio sisältää. Esimiehen tehtävänä on olla motivaattorina työntekijöilleen. (Maddock & Fulton 1998, 5–6.)

Monet innovoinnin ja tiedonluonnin tutkimukset painottavat luottamuksen rakentamista. Se on hiljaisen ja näkyvän tiedonjakamisen edellytys. Luottamus tarkoittaa sitä, että työntekijät toimivat odotuksien mukaan myös yllättävissä ja haastavissa tilanteissa. Yleensä sovitaan vuoden sekä tilikauden alussa yksilö-, tiimi- ja osastotavoitteista alkavalle kaudelle. Joskus tiimille asetetuista tavoitteista ei keskustella, jolloin merkityksellisyys tuntuu sekä kokonaiskuvaa saattaa olla vaikea hahmottaa. Ideoinnin syntymisen, tehokkaan toiminnan, sekä tiedon jakamisen edellytyksiä ovat yhteisten tavoitteiden ymmärtäminen tiimissä, selkeä roolitus ja ymmärrys siitä, mitä jokainen osaa ja haluaa tehdä. Paremmin työelämässä pärjätäkseen työntekijöiden pitäisi olla innovatiivisia ja luovia. Nopea innovaatio ja uusiutumiskyky ovat iteratiivista kokeilemisen halua, palautteen hakemista sekä hyödyntämistä. (Mayor & Risku 2015, 157.)

### 3.1.2 Kannustimien merkitys motivoinnissa

Palkitseminen voidaan jakaa sekä aineellisiin että aineettomiin palkitsemisiin. Tämän lisäksi aineeton palkitseminen voidaan vielä erotella kahteen ryhmään sosiaalisiin palkkioihin ja urapalkkioihin. (Kauhanen 2015, 119.)

Motivoiva palkkausjärjestelmä on yritysten yksi suurimmista haasteista kehityskohteenä. Yleensä velkainen työtön ajattelee kuinka ansaita lisää rahaa. Kun työntekijällä on matala palkka, hän on riippuvainen jokaisesta lisäsentistä mitä hän voi ansaita. Kun työntekijä ansaitsee enemmän ja samassa suhteessa samaistuu tekemäänsä työhön, he pitävät rahaa vähemmän tärkeänä. Näin rahan sijasta koetaan saatu tunnustus se-

kä toimintavapaus. Pelkät aineelliset kannustimet eivät ole tarpeeksi hyviä houkuttelemaan oikeita ihmisiä työhön, kun pätevistä työvoimasta kilpailu kiristyy. Saksalainen liikkeenjohtolehti ja The Boston Consulting Group ovat kartoittaneet tutkimustoimintaa Japanissa, Yhdysvalloissa ja Saksassa, jotka ovat maailman johtavia teollisuusmaita. Pääkysymyksenä oli ”Kuka on paras liikkeenjohdossa”. Vastauksista selvisi että aineelliset kannustimet eivät toimi houkuttelevina. Tutkimuksesta selvisi, että myönteiset kannustimet tehoavat paremmin verrattuna uhkailun ja rangaistuksen muodostamaan kielteiseen motivointiin. Liitteessä 1 on lueteltuna tutkimuksen motivaatiotekijät parhaimmasta alkaen. (Hagemann 1991, 42–43.)

### 3.1.3 Motivaatiotekijänä raha

Motivoinnin kannalta hyvä palkka on tärkeä, vielä tärkeämpää on hyvä työskentely ilmapiiri. Suurempiin ponnistuksiin työntekijöitä kannustettaessa, motivaatiotekijät liittyvät enemmän ihmissuhteiden ilmapiiriin, työtehtävien laatuun sekä henkilökohtaiseen hyvinvointiin. Iso palkka ei tarkoita automaattisesti sitä, että työntekijä nauttii työstään. Kun työntekijät vaativat palkankorotusta, on kyse yleensä huomion pyytämisestä, esimerkiksi lakkoilijat haluavat kiinnittää huomiota itseensä, kuinka tärkeää työtä he tekevät ja miten asiat romahtavat, jos he lopettavat työnteon. Rahasta puhuminen on helpompaa kuin tunteista puhuminen, siksi lakkoilijat perustelevat tyytymättömyyttään riittämättömällä palkalla. Palkka toimii statussymbolina, siten että se määrää palkan- saajan aseman sisäisessä hierarkiassa yrityksessä. (Hagemann 1991, 63.)

Usein työntekijät vertaavat palkkojansa työkavereidensa palkkoihin ja voivat kokea olevansa alipalkattuja. Ratkaisevaa onkin se, että työntekijä kokee palkkansa oikeudenmukaiseksi suhteessa omaan sekä muiden työpanokseen. Siksi olisi tärkeää, että henkilöstö on mukana määrittämässä perusteita, joiden pohjalta sovitaan palkat sekä päätetään ylennyksistä. Näin pystytään vaikuttamaan palkkaan siten, että vaikuttaako siihen taloudelliset tulokset, asiantuntemus tai esimerkiksi työvuosien määrä. Olisi hyvä, että palkankorotusten perusteet olisivat kaikkien hyväksymät ja kaikkien tiedossa. Silloin pystytään välttämään tilanne, että työntekijä tuntisi saaneensa epäreilua kohtelua. Kun verrataan kahta eri henkilöä, joiden työtehtävät sekä työpanos ovat samantapaiset, niin palkan tulisi olla samaa luokkaa. Vaikka palkan määrä tuntuisi tyydyttävältä, palkkasyrjintä turhauttaa ja voi saada työntekijän lähtemään. (Hagemann 1991, 63.)

Palkankorotus on vahvistus siitä, että on menestynyt ammatissaan. Useimmat työntekijät haluavat tehdä työnsä niin hyvin kuin pystyvät sekä kehittyä. Motivaation kannalta on pahaksi että työntekijä tekee töitä usean vuoden samassa palkkaluokassa. Esimiesten sekä johtajien kannattaa antaa tilaisuus myös sellaisille työntekijöille, jotka eivät ole kunnianhimoisia etenemään johtoasemiin. Palkankorotuksia ei kuitenkaan aina tarvita vahvistamaan menestymistä ammatissaan. Yritykset voivat luoda ammatissa menestymistä varten omat rituaalinsa sekä symbolinsa. (Hagemann 1991, 63.)

#### 3.1.4 Palautteen antamisen merkitys

Työntekijöiden halu on onnistua työssään. He odottavat että esimies huomaisi heidän onnistumisen. Esimies ei aina huomaa hyvin tehtyä työtä arkisen puurtamisen keskellä. Esimiehen olisikin hyvä tietää palautteenantajana, että hän kiinnittää huomiota yleensä seuraaviin asioihin. Esimies antaa palautteen mitä näkyvämpi työntekijän työsuoritus on kyseessä. Esimiehet huomaavat helpommin keskitasoa heikommat suoritukset verrattuna keskitasoa parempiin suorituksiin. Kun työntekijällä on suurempi vastuu työtehtävässään, niin esimies antaa suorituksesta palautetta. Palautteeseen vaikuttaa, miten alainen suoriutuu muista vastaavista tehtävistä, millainen on hänen työkäyttäytymisensä sekä miten samassa tehtävässä olevat muut alaiset suoriutuvat. Yleisimmin esimies antaa palautteen, kun alainen ponnistelee suoritukseen eteen. Yleensä esimiehillä on omat teoriansa, minkä avulla suorituspalaute vaikuttaa työntekijöihin. Kun työntekijä suoriutuu heikosti, useimmat esimiehet välttävät rehellisen sekä suoran palautteen antamista. Palautteen luonteeseen vaikuttaa esimiehen ja työntekijän tunnesiteet sekä heidän tehtäviensä keskinäinen riippuvuus. Kun esimiehen palkkaukseen tai ylennykseen riippuvien palkkioiden saamiseen vaikuttaa alaisen työsuoritus, niin esimies antaa useammin palautetta alaisen työsuorituksesta. (Ruohotie & Honka 1999, 96–98.)

Esimiehillä on vastuu, joka pakottaa esimiesasemassa olevat henkilöt antamaan palautetta heidän työsuorituksistaan. Kun annetaan palautetta huonoista suorituksista, niin se lisää tarvetta myöhempään palautteeseen. Esimies antaa suorituspalautea ja tekee sen avulla muutoksia, jotka vaikuttavat siihen, kuinka esimies kokee omistavansa valtaa ja kontrollia työntekijöihinsä nähden. Esimies antaa palautetta aikaisempien suorituspalauteiden ja muistikuvien perusteella. Jos esimiehellä on negatiivisia muistikuvia, niin ne sävyttävät myöhempiä suoritusarvioita. Esimies myös muistaa tunnereaktiot

ja muistikuvat ja ne vaikuttavat suorituspalautteen antamiseen. (Ruohotie & Honka 1999, 96–98.)

Alaisten kokemusten mukaan monet esimiehet kuvittelevat että antavat myönteistä palautetta, tosiasiasa he eivät kuitenkaan kannusta riittävästi. Syyn tähän voi olla hyväksynnän tarpeessa olevat yksilölliset erot. Usea esimies on edennyt asemaansa sen avulla, että antaa itsestään itsevarman ja vakaan vaikutelman. Usein tällaiset ihmiset eivät etsi muiden hyväksyntää. Tästä luonnollisesta syystä positiivisen palautteen, rohkaisun, kannustuksen määrä on alhainen. Se puolestaan heikentää luovuutta ja innovatiivisuutta. (Mayor & Risku 2015, 157–158.)

### 3.2 Sisäistä motivaatiota parantava työilmapiiri

Norman Vincent Peale: *"Motivaatio on kuin ravinto. Sitä pitää saada kunnan annos päivittäin, jotta ihminen pysyisi voimissaan."* (Liukkonen ym. 2006, 98).

Sisäinen palkitsemisjärjestelmä on haaste työntekijöiden sitouttamiseksi työyhteisöön. Työpaikassa, jotka eivät sisäisesti palkitse, työntekijät luopuvat todennäköisemmin työpaikastaan. Työntekijöiltä itsestään on noussut ratkaisuja ulkoisten motivaatiotekijöiden parantamiseksi. Näitä ovat esimerkiksi joustava työaika tai työpaikka, kotisiivous- ja lastenhoitopalvelut, omais- ja vanhustenhoitopalvelut, sapattivapaat tai työaika-pankki. Keskeinen työelämän haaste on sisäisten motivaatiokeinojen jatkuva kehittäminen niin että työ antaisi energiaa, iloa ja tyydytystä elämään, eivätkä työntekijät haluaisi luopua työstään. (Liukkonen ym. 2006, 99.)

### 3.3 Uramotivaatio

Yksilön uramotivaation avulla pystytään selittämään tämän urakäyttäytymistä. Uramotivaatio on yhdistelmä yksilöllisistä ominaisuuksista sekä urapäätöksistä ja urakäyttämismuodoista. Ne kuvaavat yksilön uraidentiteettiä sekä uraan liittyviä käsityksiä. Sen lisäksi se kuvaa sitkeyttä uraan liittyvissä ratkaisuissa. Osatekijät uramotivaatiossa voidaan ryhmitellä kolmeen alueeseen, joita ovat uraidentiteetti, urakäsitys ja urasitkeys. (Ruohotie 1998, 98.)

Uraidentiteetti kertoo, kuinka tärkeä ura on yksilölle. Uran identiteetti näyttäytyy työhön sitoutumisena ja haluna edetä työssään. Urakäsitys kertoo kuinka realistisia käsityksiä

työntekijällä on itsestään. Se näyttäytyy siten, että missä määrin työntekijä on pohtinut uratavoitteitaan sekä niiden saavuttamiseksi tehnyt suunnitelmia. Urasitkeys kertoo kuinka hyvin työntekijä selviytyy epäsuotuisissa tilanteissa. Sen avulla nähdään, kuinka hyvin työntekijä pystyy sietämään epävarmuutta sekä kuinka sitkeästi työntekijä pyrkii uratavoitteiden tiellä olevat esteet voittamaan. Henkilöillä, joiden urasitkeys on voimakas, luottavat omiin kykyihinsä. He myös ottavat riskejä sekä ponnistelevat voimakkaasti uratavoitteiden saavuttamiseksi. (Ruohotie 1998, 98.)

Uramotivaatio on rakenteeltaan moniulotteinen. Siihen vaikuttavat erilaiset tilannetekijät ja ne puolestaan määräävät työntekijän käyttäytymistä sekä päätöksiä. On oletettavaa, että uramotivaatio sekä sen osatekijät vaikuttavat siihen, kuinka työntekijät hakeutuvat täydennyskoulutukseen, sekä minkälaisia kehittämistavoitteita työntekijät asettavat itselleen. Uramotivaatio vaikuttaa myös siihen, miten tärkeää kehittämistavoitteiden saavuttaminen on heille. Uramotivaation vaikuttaa siihen, kuinka ihmiset reagoivat valitseviin kasvuedellytyksiin yrityksessä. Negatiivisena vaikutuksena työntekijät voivat kokea etenemismahdollisuuksien puuttumisen. Yritys pystyy tukemaan monin tavoin uramotivaatiota. Kannustava henkilöstöpolitiikka ja johtaminen luovat kasvumahdollisuuksia. Yritys voi kehittää kasvua rohkaisevia palkitsemisjärjestelmiä. Näin voidaan varmistua suoritusarvioinnin ja suorituspalautteen tehokkuudesta ja huolehtia informaation riittävydestä jotka koskevat yritystä. Oppimisprosessissa ohjaavat tekijät ovat osaltaan uramotivaatio ja saatu tuki yrityksen puolelta. Jatkovaa oppimista edellytetään muuttuvassa toimintaympäristössä. Toimintaympäristö, joka rakentuu jatkuvan oppimisen periaatteelle, luo edellytyksiä sekä kasvulle että kehitykselle. Yrityksen muutosta tuetaan kehittämistoimilla. Jatkovaa oppimista virittävät erilaiset muutokset. (Ruohotie 1998, 99.)

## 4 HAASTATTELUTUTKIMUS

Tein tutkimukseni kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena yhdessä yrityksessä ja kvalitatiivisena eli laadullisena haastattelututkimuksena kahdessa kilpailevassa yrityksessä.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on keskeisintä muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Päätelmien tekoa pystyy tekemään kerätyn havaintoaineistolla. Tilastollinen analysointi pystytään tekemään esimerkiksi prosenttilaulukoiden avulla. (Hirsjärvi ym. 2004,131.)

Robson kysyy ”Kun tutkitaan ihmisiä, miksei käytettäisi hyväksi sitä etua, että tutkittavat itse voivat kertoa itseään koskevia asioita?” (Hirsjärvi ym. 2004, 193). Suurena etuna haastattelututkimuksessa verrattuna muihin tutkimusmenetelmiin on se, että voidaan joustavasti säädellä aineistonkeruuta, vastaajia myötäillen ja tilanteen edellyttämällä tavalla. Haastattelu valitaan usein siitä syystä, että halutaan painottaa sitä, että ihminen pitäisi nähdä tutkimustilanteessa subjektina. Haastateltavalle pitää antaa mahdollisuus tuoda esillä häntä koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelussa haastattelijan ei ole helppo tietää vastausten suuntia etukäteen. Haastattelussa haastattelijasta pystyy näkemään haastateltava sekä hänen ilmeensä ja eleensä. Haastattelussa voi myös kertoa aiheesta haastateltavalle laajemmin. Haastatteleamalla saadaan enemmän vastauksia moniin suuntiin sekä monitahoisesti. Haastattelua tekemällä voidaan selvittää saatuja vastauksia sekä syventää saatavia tietoja. (Hirsjärvi ym. 2004, 193–194.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaus. Kvalitatiiviseen tutkimukseen sisältyy ajatus, että todellisuus on kirjava. Tutkimuksessa täytyy ottaa huomioon, että todellisuutta ei saa jakaa mielivaltaisesti osiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimys on tutkia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti kohdetta. (Hirsjärvi ym. 2004, 152.)

### 4.1 Kyselytutkimus

Tein kyselytutkimuksen yritys X:n työntekijöille. Tein kyselyn Whatsap-kyselynä. Tavoitteenani oli testata uudenlaista kyselytapaa ja saada näin parempi vastausprosentti.

Koin että sähköpostitse vastausprosentti jäisi alhaisemmaksi. Lähetin 30 työntekijälle kyselyn ja heistä vastasi 23. Vastausprosentti oli 76,67 %, eli todella hyvä.

Pyysin työntekijöitä laittamaan seuraavat motivaatiotekijät tärkeysjärjestykseen omasta mielestään. Motivaatiotekijät olivat seuraavat:

1. Uuden oppiminen
2. Yllätysten välttäminen
3. Vaihtelevuus ja uudet haasteet
4. Toiminnan kehittäminen
5. Yksinviihtyminen, itsenäinen työskentely
6. Viihtyisä työilmapiiri ja yhteenkuuluvuus
7. Palautteen saaminen
8. Vaikuttaminen päätöksentekoon
9. Palkka

#### 4.1.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Saatuani työntekijöiltä vastaukset kyselyyn mietin, miten saan niistä selkeät tulokset. Päätin pisteyttää motivaatiotekijät siten että paras saa 9 pistettä, toiseksi paras 8 pistettä jne. Huonoin saa yhden pisteen.





Kuvio 4. Työmotivaatio yrityksessä X

Yhteenvedon kyselytuloksista voidaan todeta, että työilmapiiri on yrityksessä X tärkein motivaatiokeino. Sen jälkeen oli tasainen kolmen motivaatiokeino ryhmä, jossa oli uudet haasteet, palkka ja uuden oppiminen. Seuraavaksi tuli tasainen kolmen joukko, johon kuului työn kehittäminen, vaikuttaminen työssä ja palautteen saaminen. Viimeisinä näistä motivaatiokeinoista oli yllätysten välttäminen työssä sekä yksin työskentely. Työntekijät yrityksessä X ovat selvästi tiimityöskentelijöitä, joka selittää miksi työilmapiiri on niin korkea ja yksintyöskentely vastaavasti koetaan alhaisena motivaatiokeinona.

#### 4.2 Haastattelututkimus

Tein haastattelukyselyn kahteen yritykseen. Yritys X ja kilpaileva yritys Y. Haastattelin molemmissa esimiestä sekä työntekijää. Kyselyn avulla keräsin tietoa työntekijän ja esimiehen omista sisäisistä ja ulkoisista motivaatiotekijöistä omassa työssään. Kysyin, mitkä ovat heidän omia sisäisiä ja ulkoisia motivaattoreitaan tämän hetken työssään

sekä millä tavoin kokevat ulkoisten motivaatiotekijöiden kasvattavan heidän sisäistä motivaatiota työtä kohtaan.

Seuraavassa osiossa kysyin, millä keinoin työntekijät kokevat että esimiehet motivoivat heitä paremman tuloksen ja ilmapiirin saavuttamiseksi. Kysymykset työntekijöille suunnatussa kyselyssä olivat: Millä keinolla esimiehesi motivoi sinua? Millaista palautetta ja kannustamista saat esimieheltä? Palkitseeko esimies hyvästä työstä? Rohkaiseeko hän tekemään työtä heikkouksien eteen? Tulosten näkökulmasta kysymyksiä työntekijöille olivat: Millaisena koet lisämyynnin ja mahdolliset myyntikilpailut oman motivaation kannalta? Miten esimies kannustaa lisämyyntiin ja parempaan tulokseen? Lopuksi kysyin, jos työntekijä asettuisi esimiehensä asemaan, miten hän motivoisi työntekijöitään eri tavalla työilmapiiriin ja paremman tuloksen saavuttamiseksi.

Työnantajalle suunnatussa kyselyssä toisessa osiossa puolestaan kysyin, millä keinoilla hän motivoi työntekijöitään. Miten hän kannustaa ja antaa palautetta työntekijöilleen? Miten hän palkitsee työntekijät hyvästä työstä? Pyrkikö hän tekemään töitä työntekijän heikkouksien eteen? Millaisena esimies itse kokee lisämyynnin ja myyntikilpailut motivaationsa kannalta? Miten hän kannustaa työntekijöitä lisämyyntiin ja motivoi parempaan tuloksen tekoon?

Kolmas osio työntekijälle suunnatussa kyselyssä oli työntekijän sitouttamisesta ja kehittämisestä motivaation kannalta. Kysymykset olivat: Millä keinoilla esimies kehittää työntekijää työssään. Kokeeko työntekijä että hänellä on etenemismahdollisuuksia työssään? Mitä mieltä työntekijä on saamastaan vastuustaan työssään, haluaisiko hän enemmän vastuuta vai onko vastuuta jopa liikaa?

Kolmannessa osiossa esitin esimiehille kysymykset työntekijän sitouttamiseen ja kehittämiseen liittyen seuraavasti. Millä keinoilla kehität työntekijöitäsi? Koetko että työntekijöilläsi on etenemismahdollisuuksia työssään? Mitä mieltä olet antamastasi vastuusta työntekijöillesi? Jakautuuko vastuu tarpeeksi mielestäsi työntekijöiden kesken?

Kyselyt kestivät noin 15 minuuttia per henkilö. Yritys X:n esimiehen haastattelu kesti 16 minuuttia ja työntekijän haastattelu 14 minuuttia. Kilpailevan yrityksen yritys Y:n haastattelut puolestaan kestivät esimiehen osalta 10 minuuttia ja työntekijän osalta 15 minuuttia. Sain luvan äänittää jokaisen haastattelun.

## 4.3 Yritys X haastattelut

### 4.3.1 Työntekijän haastattelu

Yritys X:n työntekijä, jota haastattelin, oli 22 vuotias mies. Koulutuksenaan hän on suorittanut myynnin ammattitutkinnon. Hän on työskennellyt yrityksessä kaksi vuotta. Kysyin ennen haastattelua hänen motivaatiotasoaan työtä kohtaan asteikolla 1-5. Hän arvioi motivaatiotasonsa olevan 3.

Ensimmäisessä osiossa kysyin työntekijän omia sisäisiä ja ulkoisia motivaatioita. Oppiminen työelämässä toimimiseen ja organisaation rakenteiden oppiminen motivoivat kyseistä työntekijää suurimmaksi osaksi sisäisesti. Hänen koulutustavoitteensa ovat pidemmällä kuin tämän hetken työssä. Siksi hän kokee tärkeänä oppia organisaation toimimisesta. Tyydytyksenä hän kokee saavansa perusteet ja pohjan tulevalle työelämälleen. Ulkoisista motivaatiotekijöistä suurimpana oli työyhteisö. Työkaverit ovat suurin tekijä siihen, että pysyy motivoituneena työhön. Palkka vaikuttaa myös, mutta ei yhtä paljon kuin työkaverit ja hyvä työilmapiiri. Hän kokee että ulkoiset motivaattorit vaikuttavat myös hänen sisäiseen motivaatioonsa. Parhaimpana sisäisen motivaation kasvattajana toimii työyhteisö. ”Täällä on niin hyvä työporukka, että ei halua jättää kaveria pulaan.” Ulkoapäin tulee yhteisöllisyys, ja se motivoi työskentelemään paremmin, se taas aiheuttaa kierteen ja tunteen, että mitä paremmin tekee työn, sitä paremmalta se tuntuu.

Seuraavassa osiossa kyselin työntekijän näkökulmaa, miten esimies motivoi häntä työilmapiiriin ja tuloksen kehittämiseksi. Esimies on ollut yrityksessä vähän aikaa, joten kokemus on kahden kuukauden ajalta. Motivaatiokeinot ovat lähinnä olleet suullista kehumista. Korjauspyyntöjä ja vinkkejä jonkun asian parantamiseksi esimies esittää. Esimies kannustaa, kun kokee että siihen on syytä. Kannustuskeinoja ovat olleet suullinen kehuminen, ja kun eräs työntekijä teki poikkeuksellisen hyvän työsuorituksen, niin hän sai leffaliput. Esimerkkinä haastateltavan kohdalla haastateltava vaihtoi vastuuosastoa. Siinä yhteydessä esimies sanoi: ”Erittäin hyvä kun tulit tähän osastoon osastovastaavaksi. Tietää että kaikki pysyy priimakunnossa.” Se nosti työntekijän motivaatiota, työntekijä kokee että esimies palkitsee mutta uskaltaa nostaa myös heikkouksia esiin. Ongelmanratkaisutyö ei ole palkitseva, joissain tapauksissa tulee enemmän keppeä kuin porkkanaa.

Lisämyynnin osalta myyntikilpailut eivät motivoi työntekijää lainkaan. Hän ei osaa sanoa laskeeko myyntikilpailu motivaatiota, mutta ei ainakaan lisää motivaatiota. Luontainen lisämyynti on ihan hyvä oman motivaation kannalta, kun asiakas ostaa tuotteen, siinä vaiheessa on motivaatiota kysyä tarvitseeko hän jotain tuotteeseen liittyvää. Esimerkiksi jos tuote tarvitsee paristot eikä tuotteessa ole paristoja mukana. Esimies kannustaa lisämyyntiin, se on ollut kyseisessä yrityksessä heikko kohta ja haastateltavan mielestä lisämyyntiin on tarvinnut puuttua tiukemmalla kädellä. Esimerkkejä miten esimies on motivoinut haastateltavaa lisämyyntiin, on ollut suullista motivointia, vedotaan porukkaan että kaikki tekee lisämyyntiä. Tehdään työtä kaverin eteen, jolloin tulee tunne, että ei voi olla tekemättä lisämyyntiä. Lisämyynnin tekeminen kasvattaa palkkaa, koska se vaikuttaa suorituslisään. Suorituslisä motivoi ulkoisena kannusteena. Työntekijä kokee että se vaikuttaa niin kauan kuin siihen voi itse vaikuttaa. Syy, miksi se vaikuttaa, on rahallinen kannuste.

Jos haastateltava työntekijä asettuisi tämän hetken esimiehensä asemaan, hän toimisi osittain samalla tavalla, mutta myös eri tavalla kuin nykyinen esimies. Hän yhdistelisi nykyisen ja aiemman esimiehen keinoja motivoida henkilökuntaa. Aiempi esimies oli kaverihenkinen ja iso osa porukkaa. Se johti siihen että välillä unohtui esimiespuoli, eli kuinka voi vaatia ihmisiä tekemään työtehtäviään. Tämän hetkiselä esimiehellä on se ongelma, ettei ole sopeutunut toistaiseksi osaksi työporukkaa. Työntekijä hakisi itse motivaation luomiseen yrityksessä kultaista keskietä. Työyhteisön ja työilmapiirin kautta siten, että olisi itse osana sitä ja pitäisi itsensä niin sanotusti samalla tasolla kuin muut, eikä vetoaisi työntekijöihin heidän yläpuoleltaan.

Haastateltavan mukaan esimies kehittää häntä tahattomasti työssään, koska esimies on ollut vasta kaksi kuukautta yrityksessä ja kyseessä on uudenlainen esimieskontakti. Työntekijä on oppinut toimimaan erilaisen esimiehen kanssa. Esimiehen kehittämiskeinoista sanallinen palaute vaikuttaa positiivisesti. Positiivisesti vaikuttaa myös vastuunantaminen ja kuinka esimies kuuntelee työntekijää vastuun määrässä. Esimies ottaa vastaan työvuorotoiveet, paljonko työntekijä haluaa vapaata ja paljonko työntekijä haluaa vastuuta sekä paljonko hän on kykenevä sitä ottamaan. Työntekijä kokee että hänellä on yrityksessä etenemismahdollisuuksia. Vastuunsaannin haastateltava kokee kaksipiippuisena asiana. Hän kokee saaneensa työssään tämän hetkiselä tilanteessa tarpeeksi vastuuta, mutta yleisesti haluaa vastuullisempia työtehtäviä, mutta ei tiedä onko se tällä alalla mahdollista.

#### 4.3.2 Esimiehen haastattelu

Haastattelin yritys X:n esimiestä. Hän on 38 vuotias mies. Koulutukseltaan hän on merkonomi. Yritys X:ssä hän on työskennellyt kaksi kuukautta ja haastattelun vastaukset koskevat tätä aikaa. Kysyin hänen motivaatiotasoaan haastatteluhetkellä työhön asteikolla 1-5. Hänen motivaatiotasonsa oli 5.

Esimiehen sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat yritys Y:n arvomaailma joka kohtaa hänen oman arvomaailmansa kanssa. Tasavertaisuus, yhdessä tekeminen, tuloksen tekeminen hyvän työyhteisön kautta toimivat sisäisinä motivaattoreina ja ovat esimiehelle tärkeä asia. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimiehellä tulos. Tulos menee kaiken muun edelle ja ohjaa koko toimintaa. Tuloksen mukana tulee bonukset työntekijöille, eli raha toimii motivaattorina. Esimies sanoo olevansa erittäin kilpailuhenkinen. Hän ei halua että hänen myymälänsä on viimeisenä vertailussa muihin ketjun myymälöihin. Esimiehen motivaatiota lisäävät stressi ja paine. Se muokkaa asennetta työtä kohtaan, kun vaaditaan lisää. Mielenkiinto työtä kohtaan säilyy paremmin. Kun saavuttaa päämääriä, esimerkiksi tuloksen tai asiakastytyväisyyden, niin nälkä kasvaa syödessä. Motivaatioon vaikuttaa myös työyhteisön hyvinvointi, joten on hyvä saada pidettyä työilmapiiri hyvänä, kun pyritään tavoitteisiin.

Esimiehen paras motivaatiokeino on palautteen antaminen, positiivinen palaute on tärkeää kertoa. Sitä ei tule esimiehen mielestä tarpeeksi annettua, eikä hän saa itsekään sitä tarpeeksi omalta esimieheltään. Pieni positiivinen palaute vaikuttaa melko paljon työilmapiiriin. Päinvastoin, jos työntekijällä ei työ suju, annetaan rakentavaa palautetta. Tällöin voi myös miettiä onko koulutuksessa tai osaamisessa jotain mitä voi parantaa. Tapa, jolla annetaan palaute, on tärkeää. Syyllistävä palautteenanto ei motivoi. Yrityksen puolesta on käytössä seurantatyökaluja, joilla pystytään näkemään työntekijän motivaatiotasoa. Jos huomataan työntekijällä erittäin alhainen motivaatio työtä kohtaan, käydään kasvokkain keskusteluja asiasta. Tarvittaessa voidaan käydä myös kolmikantakeskusteluja, joissa on työterveys mukana. Esimiehen mukaan työntekijän pitää myös itse tunnistaa syy, mistä motivaation puute voi johtua. Keskustelu ja avoin ilmapiiri auttaa motivaation ylläpitämisessä. Kilpailu motivoi esimiestä, mutta se ei toimi kaikilla työntekijöillä.

Esimiehen mukaan pitää löytää keinoja, miten kilpailusta tehdään motivaatiokeino kaikille työntekijöille ja sen kautta tiivistetään työyhteisöä. Palautteen antamisen täytyy

olla jatkuvaa ja päivittäistä. Ei riitä, että käydään vain pari kertaa vuodessa kehityskeskusteluja. Esimies pyrkii seuraamaan päivittäin kolme minuuttia jokaisen työntekijän myyntityötä. Tällöin esimies tietää, miten työntekijä suoriutuu myyntitilanteessa. Jos esimies huomaa että työntekijä palvelee asiakasta hyvin ja tekee lisämyyntiä, niin hän pyrkii aina antamaan sanallisen kannusteen. Tämä vaatii esimieheltä mielenkiintoa työntekijää kohtaan. Esimies kokee, että jos asiakasta on palveltu niin hyvin että asiakas näkee vaivaa lähettää sähköpostilla hyvää palautetta saamastaan palvelusta, tulee työntekijä palkita hyvin tehdystä työstä esimerkiksi elokuvalipuilla. Rakentavaa palautetta esimies pyrkii antamaan siten että keskustele työntekijän kanssa asiasta. Jos kyseessä on pitkäaikainen työntekijä, esimies kysyy: ”Mitä olisit voinut tehdä toisella tavalla? Mikä ei onnistunut?” Pitkäaikaisilla työntekijöillä on paljon tietoa, mutta kun on pitkään tehnyt töitä, on jo tottunut tekemään asiat aina samalla tavalla ja saattaa unohtua jotain. Keskustellessa työntekijän kanssa työntekijä myös oppii uusia tapoja toimia. Jos kyseessä on uusi työntekijä, esimies kysyy: ”Tiesitkö, että meillä tehdään näin?” Saattaa olla, että uusi työntekijä ei ole tietoinen, miten yrityksessä toimitaan. On tärkeää puuttua asioihin jos on tarvetta sillä työntekijä ei välttämättä tiedä mitä hän tekee. Työntekijöillä voi olla kynnys lähteä kysymään neuvoa esimieheltä. Se aiheuttaa turhautumisen ja sitä kautta motivaatiotaso työtä kohtaan laskee. Esimies pitää tärkeänä työntekijöiden kehityskohteiden tunnistamisen.

Lisämyynti on esimiehen mukaan tätä päivää. Esimies kokee lisämyynnin lisäarvon tarjoamisella asiakkaalle. Hänen mukaansa joillekin on kynnys tehdä lisämyyntiä, mutta siihen pitää löytää keinot. Lisämyynnissä ei ole mitään hävittävää, vaikka asiakas vastaisi ei. Lisämyynti onnistuessaan tuo lisää rahaa yritykselle. Lisämyyntikeinoja esimiehellä on kysymysten asettelu. Ei pidä kysyä suoraan tarvitseeko asiakas tuotetta, vaan keksiä johdatteluvia kysymyksiä, esimerkiksi oletko huomannut tällaista tarjousta. Avoin kysymys toimii lisämyynnissä. Paras motivaatiokeino työntekijöille on esimiehen malli. Esimiehen pitää tehdä itse lisämyyntiä, jotta voi vaatia sitä työntekijöiltään. Esimies huomioi antamalla positiivisen palautteen, kun työntekijä on muistanut tarjota lisämyyntiä. On hyvä miettiä yhdessä jos toinen työntekijä tekee lisämyyntiä erittäin hyvin, ja toinen ei lainkaan, että millä keinoin toinen työntekijä onnistuu lisämyynnissään. Jaetaan tietoa jotta kaikki pystyvät tekemään lisämyyntiä onnistuneesti. Esimies käyttää motivaatiokeinona myös ryhmän painetta. Kun saadaan muutama työntekijä mukaan, niin muut eivät halua jättää lisämyyntiä tekemättä.

Vastuunantaminen on esimiehen mielestä tärkeä motivaatiokeino. Jos ei ole vastuuta, se ei motivoi työntekijää. Esimies kokee, että osastovastuut ovat erittäin tärkeät vastuun kannalta. On työntekijöitä, jotka eivät halua ottaa vastuuta ja tehdä vain sen mitä tarvitsee. Esimies kuitenkin kokee, että myyntialalla työntekijä ei voi näin ajatella. Osastovastuun avulla työntekijöiden tuotetuntemus ja myymälän siisteys pysyvät hyvällä tasolla ja ne motivoivat työntekijöitä. Vastuualueita vaihtamalla voidaan motivoida työntekijöitä. Työntekijöille tulee uutta opittavaa ja mielenkiinto pysyy korkealla eikä tarvitse olla päivittäin tekemisissä samojen tuotteiden kanssa. Yritys pitää työntekijöilleen koulutuksia. Koulutuksia voi suorittaa netissä, joiden avulla kehitetään työntekijöitä. Kehityskeskusteluissa pyritään hakemaan työntekijän vahvuuksia ja mielenkiinnon-alueita. Esimies pyrkii sitä kautta etsimään uusia haasteita työntekijälle. Esimies kokee että yrityksessä on etenemismahdollisuuksia työntekijällä ja se on suurimmaksi osaksi omasta asenteesta kiinni. Esimies painottaa haastattelussa myös työntekijän vastuuta kehittyä ja edetä työssään. Työntekijän kannattaa myös pyytää vastuuta. Se auttaa työntekijän etenemismahdollisuuksia.

#### 4.4 Yritys Y:n haastattelut

##### 4.4.1 Työntekijän haastattelu

Haastateltavana oli kilpailevan yrityksen työntekijä. Hän on 23 vuotias merkonomi. Hän on työskennellyt yrityksessä 2,5 vuotta. Hän tekee yrityksessä kokoaikatyötä. Hän motivaatiotasonsa asteikolla 1-5 haastattelun hetkellä oli 3,5. Haastattelu kesti noin 15 minuuttia.

Sisäisiä motivaatiotekijöitä työntekijällä on työssään myyntityön oppiminen. Se on parhaimpana sisäisenä motivaatiokeinona. Työntekijän mielestä on kivaa oppia uutta ihmisistä sekä siitä millaisia erilaisia nyansseja myyntityöstä löytyy. Mikä on esimerkiksi hyvä tuote kombinaatio, mikä on asiakkaalle hyvä lausahdus. Miten saa luotua luottamuksen ihmisiin ja osaa olla vakuuttava myyntitilanteessa. Eli myyntityön oppiminen ja siinä kehittyminen toimivat sisäisinä motivaattoreina. Millä keinoin saa paremmin myytyä? Työn alkuvaiheessa tuotteistus motivoi mutta haastateltava on oppinut tuotteet niin hyvin eikä uusia tuotteita tule niin paljon, joten se ei hirveästi enää motivoi. Ihmisten kanssa työskentely motivoi, ja haastateltava toteaa, että jos myyntityö ei motivoisi, niin hän varmaan olisi varastomies. Ulkoisina motivaatiokeinoina haastateltava mainit-

see ensimmäisenä erittäin hyvän työilmapiirin. Hyvä työilmapiiri on syy miksi hän haluaa ja jaksaa olla töissä. Tuotteisto motivoi siinä mielessä että on mielenkiintoinen valikoima. Tuotteet ovat mielenkiintoisia ja hyödyllisiä. Valikoiman monipuolisuus auttaa motivaatioon siten, että ei tarvitse myydä koko ajan samaa tuotetta ja asiakaskohtaukset ovat erilaisia. Haastateltava kokee myös palkan olevan tärkeä ulkoinen motivaattori. Haastateltava kokee kaikkien mainittujen ulkoisten tekijöiden parantavan hänen sisäistä motivaatiotaan. Top 3 ulkoiset motivaatiot sisäisen motivaation kasvattajina työntekijä kokee parhaimpana erittäin hyvän työilmapiirin ja työkaverit. Toisena tulee palkka ja kolmantena tuotteet.

Esimiehen motivaatiokeinoista työntekijällä ei tule varsinaisia motivaatiokeinoja mieleen. Esimies on hyvä tyyppi ja töissä on hauskaa. Se motivoi työntekijää. Luonteeltaan esimies on rento. Työntekijä pitää siitä että esimies on tekijämies. Hän ei seiso kädet taskussa vaan tekee ja motivoi omalla esimerkillä. Se saa työntekijät mukaan, muutkin työntekijät tekemään työtä. Esimies antaa kannustusta silloin kun ylitetään kunnolla rima. Esimerkkinä ylityksestä ovat iso lisämyynti, tai tuloksellisesti hyvä kuukausi. Palkitsemiskeinoina tällaisesta tarjoaa jotain pientä, esimerkiksi kahvia ja pullaa. Haastateltava kokee, että esimies auttaa aina kun siihen on tarvetta. Kun hän aloitti työssään, esimies oli aina käytettävissä, vaikka esimies olisi ollut kotona. Työntekijä sai aina kysyä apua jos oli tarve, ja se loi luottamussuhteen esimiehen ja työntekijän välille.

Lisämyynnin osalta myyntikilpailut eivät motivoi työntekijää. Syyksi tähän työntekijä mainitsee palkinnot, joita kilpailussa on tarjolla. Palkinnot ovat huonoja eivätkä ne motivoi, jos palkinto on sellainen mitä ei halua saada. Peruslisämyynnin osalta, on tarjolla rahallinen bonus, se ei kuitenkaan motivoi työntekijää koska hän kokee tavoitteiden olevan pilvissä. Bonusten saavuttaminen tuntuu mahdottomalta jo siinä vaiheessa kun tulee tieto tavoitteesta. Se on yleensä niin korkea että parin vuoden työkokemuksella tietää että siihen ei ole mahdollisuuksia päästä. Tämä vaikuttaa osaltaan myös perusmyyntiin. Esimies neuvoo lisämyyntiin erilaisten kombojen avulla. Miten johdattelee myyntitapahtumassa asiakasta ostamaan lisämyynti valitsemalleen päätuotteelle. Esimiehen kanssa on mietitty valmiiksi mitä voi tarjota mihinkin tuotteeseen lisämyynniksi.

Jos työntekijä asettuisi esimiehensä asemaan, hän muuttaisi toimintatapoja lisäämällä kehittävää keskustelua. Sitä ei ole työntekijän mielestä tarpeeksi tehty yrityksessä. Muuten pitää esimiehensä tyylistä toimia, joita on aiemmin haastattelussa tullut ilmi. Hän tekisi muuten asiat samalla ja pitää siitä että esimies johtaa esimerkillään ja työn teollaan.



Työntekijä kokee puutteita sitouttamisessa ja työntekijän kehittämisessä. Yritys ei pidä minkäänlaisia koulutuksia. Jos tulee muutoksia, niin esimies kehittää ja opettaa sen asian työntekijöilleen. Varsinaisia kehityskeinoja yrityksessä ei ole, vaan nykyiset ruttiinit pysyvät samana eikä niitä ole parin vuoden aikana kehitetty. Kun valikoimiin tulee uusia tuotteita, niin niitä täytyy itsenäisesti opetella. Työ on suurimmaksi osaksi itsenäistä opiskelua, mutta työ on muutenkin hyvin itsenäistä. Yritys on pieni ja myymälässä ollaan suurin osa ajasta yksin. Työntekijä kokee että hänellä ei ole yrityksessä etenemismahdollisuuksia. Turussa on vain yksi myymälä ja hänellä yksi esimies joka ei ole vaihtamassa työpaikkaa. Se taas vaikuttaa työntekijän motivaatioon laskevasti, eikä motivoi kuin tekemään vain sen mitä tarvitsee. Vastuuta työntekijällä on jo nyt enemmän mitä hänen työn kuvaan kuuluisi. Hän kuitenkin pitää siitä, että on vastuuta ja se myös motivoi, kun ei tarvitse tehdä aina samaa, vaan työ on monipuolisempaa. Jos vastuu kasvaisi vielä, työntekijä kokee että hän silloin menisi esimiehensä reviiirille. Etenemismahdollisuudet kuitenkin heikentävät motivaatiotasoa.

#### 4.4.2 Esimiehen haastattelu

Haastattelin yrityksen Y:n esimiestä. Hän on 37 vuotias mies, joka on työskennellyt yrityksessä viiden vuoden ajan. Koulutukseltaan hän on juuri valmistumassa esimiehen erikoisammattitutkintoon. Hänen motivaatiotasonsa asteikolla 1-5 haastattelua tehdessä oli 3. Haastattelu kesti noin 10 minuuttia.

Sisäisinä motivaatiotekijöinä haastateltava kokee itse työn olevan motivaatiotekijä. Hän pitää erittäin paljon työnteosta ja haluaa olla ihmisten kanssa tekemisissä. Sisäistä motivaatiota nostaa, kun saa tehtyä hyvät kaupat asiakkaan kanssa ja täytettyä tämän tarpeet. Ulkoisina motivaatiotekijöinä haastateltava mainitsee ensimmäisenä työkaverit. Työyhteisö on niin hyvä, että se motivoi. Raha motivoi myös esimiestä. Myytävien tuotteiden ollessa mielenkiintoisia motivaatio kasvaa, koska pysyy mukana tuotekehityksessä. Tuotteet myös kasvattavat sisäistä motivaatiota, koska ne ovat oppimisen ja mielenkiinnon takia tärkeä osa työtä.

Paras motivaatiokeino esimiehen mukaan on se, että osallistuu työtehtävien tekoon työntekijöiden kanssa. Jos ei itse tee työtehtäviään, esimiehen mielestä ei voi käskytellä muita. Oma esimerkki on tärkein. Esimies kokee, että voisi olla enemmän myymälän sisällä esimerkiksi myyntikilpailuja ja niihin palkintoja. Sen avulla kasvattaisi työntekijöiden motivaatiota sekä yrityksen tulosta. Esimies kokee, että hän ei anna tarpeeksi

positiivista ja negatiivista palautetta. Esimies kokee, että positiivinen ja negatiivinen palaute motivoivat työntekijää. Vaikka negatiivista palautetta on tylsä saada, niin haastateltava näkee, että työntekijä haluaa tehdä seuraavalla kerralla asian paremmin. Esimies pyrkii antamaan sanallista palautetta ja kiittämään työntekijöitä hyvin tehdystä työstä. Jos työntekijät ovat tehneet työnsä hyvin, niin esimies on palkinnut heidät esimerkiksi lounaalla. Esimies kokee, että ylemmältä taholta palautetta ja kannustusta tulee liian vähän mutta hän itse pyrkii antamaan niitä työntekijöilleen.

Motivaation ja tuloksen teon kannalta, esimies kokee lisämyynnin niin, että siihen ei voi koskaan olla tyytyväinen. ”Lisämyyntiä voi aina suorittaa enemmän ja aina on parantamisen varaa.” Esimiehen mielestä olisi hyvä käyttää ajattelumallia, että lisämyyntinä myi kolme pakettia paristoja, miksei myynyt neljää. Lisämyynti motivaatiokeinona että työntekijät pääsevät lähemmäs bonuksia eli enemmän palkkaa. Raha toimii motivaattorina lisämyynnissä.

Esimies pyrkii oppimaan uusia kehittämiskeinoja kuuntelemalla muista myymälöistä tulevia kehittämis- ja lisämyyntikeinoja. Hän pyrkii jakamaan saamaansa tietoa työntekijöilleen. Muuten esimies kokee, että hänellä on aika sidotut kädet. Yritys ei järjestä koulutuksia työntekijöilleen, joka on esimiehen mielestä huono asia. Esimies näkee, että yrityksessä on hänen työntekijöilleen huonot etenemismahdollisuudet. Hän kokee myös, että on itse saavuttanut uransa huipun kyseisessä yrityksessä. Esimies pyrkii jakamaan vastuuta siten, että kaikki ovat samalla viivalla ja tekevät tasapuolisesti töitä. Esimiehellä on lisänä omat esimiehelle kuuluvat työtehtävät. Esimies antaa työntekijöilleen mahdollisuuden muuttaa myymälän visuaalista ilmettä yrityksen konseptin rajoissa.

## 4.5 Yhteenveto ja vastausten analysointi

## Esimiesten vertailu

### Yritys X

#### Motivointikeinoja:

- Rakentavan palautteen antaminen
- Tarvittaessa kolmikantakeskustelu
- Kilpailu
- Palkka ja bonukset
- Vastuun antaminen
- Koulutukset
- Kehityskeskustelut
- Etenemismahdollisuuksia
- Työyhteisön hyvinvointi ja työilmapiiri

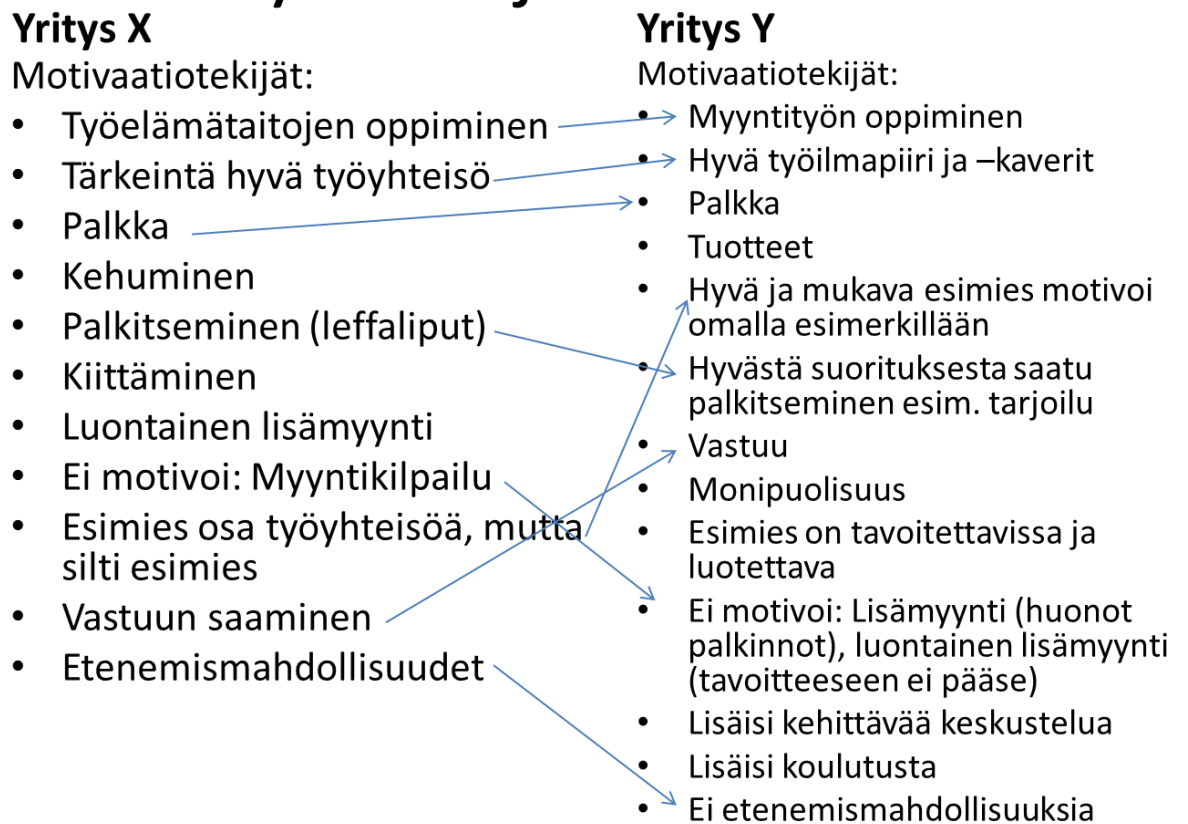
### Yritys Y

#### Motivointikeinoja:

- Oma esimerkki
- Myyntikilpailu ja palkinnot
- Myös negatiivinen palaute
- Palkka ja bonukset
- Etenemismahdollisuudet
- Koulutukset
- Vastuun antaminen
- Rento työilmapiiri

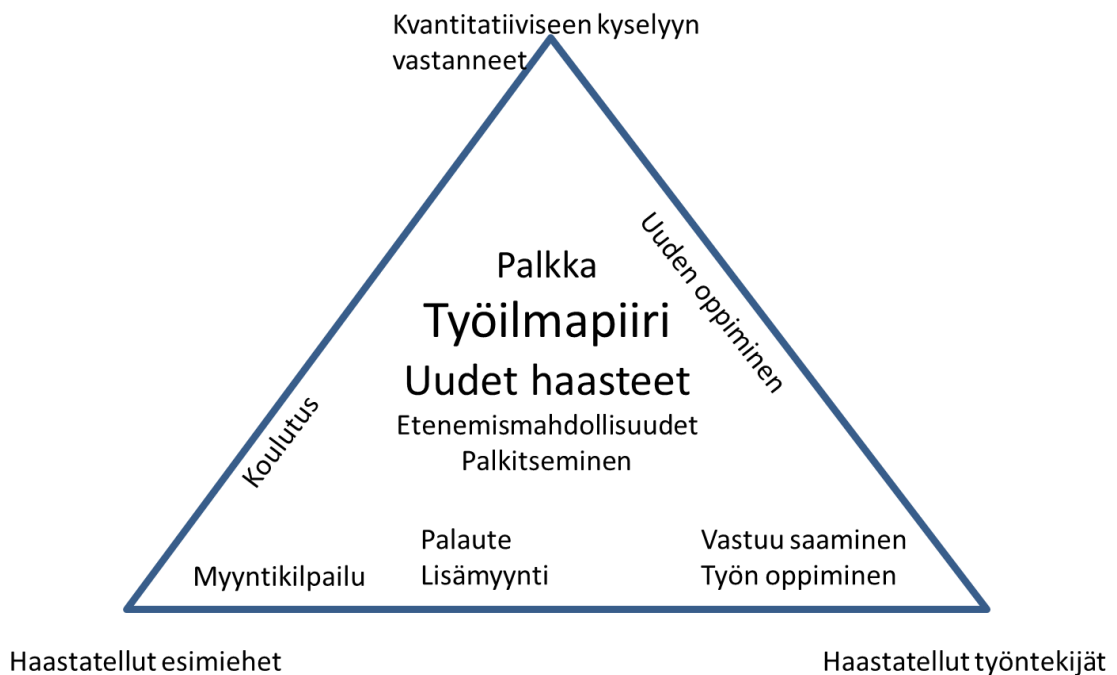
Kuvio 5. Yhteenveto esimiesten esille tuomista motivaatiokeinoista. Kuviossa on yhdistetty haastatteluissa tulleita yhtäläisyyksiä

# Työntekijöiden vertailu



Kuvio 6. Yllä koottu haastatteluissa olleiden työntekijöiden motivaatiokeinot yhteen.

Haastateltavien työntekijöiden sekä esimiesten ja Whatsapp- kyselyyn vastanneiden parhaimmaksi motivaatiokeinoksi tuli työilmapiiri. Toiseksi sijoittui uudet haasteet työssä ja kolmanneksi palkka.



Kuvio 7. Yllä yhteenveto kaikista kyselyyn osallistuneista.

Yllä olevan kolmioon on tehty analyysi mitä kukin vastaajaryhmä kokee tärkeänä motivaation kannalta. Mitä lähempänä motivaatiokeino on vastaajan kulmaa, sitä tärkeämpänä sen kulman vastaajaryhmä pitää sitä motivaatiokeinoa.

Esimiehet ovat selvästi erittäin kilpailuhenkisiä, joka tuli useaan otteeseen esille haastatteluissa. Työntekijöitä myyntikilpailut eivät kiinnostaneet. Syitä tähän oli jo ennen kilpailua asetetut liian korkeat tavoitteet, pakotettu lisämyynti ja palkintoja ei koettu houkuttelevina. Tässä on selkeä kohde minkä parantamisella saadaan myös yrityksen tulosta paremmaksi.

Työntekijän sitouttamisessa oli myös kyselyjen perusteella puutteita. Uuden oppiminen ja vastuun saaminen koettiin työntekijöiden keskuudessa tärkeänä motivaatiokeinona. Yrityksissä kuitenkin etenemismahdollisuudet ovat melko heikot. Yritys X kouluttaa työntekijöitään mutta yritys Y ei kouluta työntekijöitään juuri lainkaan. Tämä vaikuttaa myös yrityksen tulokseen että menetetään mahdollisesti hyvä ja tulosta tekevä työntekijä muualle ja joudutaan rekrytoimaan uusi työntekijä, josta koituu myös rekrytointikustannuksia.

Parhaimpana esimiehenä työntekijöiden mielestä koettiin esimies, joka johtaa omalla esimerkillään ja on osa porukkaa. Esimies ei saisi määrätä työntekijöitä ylhäältä päin.

Esimieheltä myös toivotaan että pystyisi tekemään samoja töitä kuin alaiset sen verran mitä kykenee ja hoitamaan sen lisäksi omat esimiehen työnsä. Oppiminen sekä vastuunsaaminen työssä koettiin erittäin tärkeänä joten siihen esimiesten kannattaa panostaa sitouttaakseen ja pitääkseen työntekijät tyytyväisinä. Tämän jälkeen tärkeinä motivaatiokeinoina esimiehelle tulivat kehuminen, palkitseminen, kiittäminen sekä luottavuus. Näillä motivaatiokeinoilla yrityksissä X ja Y pidetään työntekijät motivoituneina ja työilmapiiri hyvänä, joka vaikuttaa positiivisesti yrityksen työhyvinvointiin ja tulokseen.

## LÄHTEET

- Gagne, M. & Deci, E. L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26: 331-362.
- Hagemann, G. 1991. *Motivoinnin taito*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Juva, Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, S.; Remes P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Hyppänen, M. 2007. *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki, Edita.
- Kauhanen, J. 2015. *Esimies palkitsijana*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari, Helsingin Kamari Oy.
- Liukkonen, J.; Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. *Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio*. Helsinki, Edit Prima Oy.
- Liukkonen, J.; Jaakkola & T. Suvanto, A. 2002. *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?* Jyvässeudun paino Oy, Julkaisu 2002.
- Maddock, R. C. & Fulton, R. L. 1998. *Motivation, Emotions and Leadership*. London, Greenwood Press.
- Martela, M. & Jarenko, K. 2014. *Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. *Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna*. BALTO Print, Liettua.
- Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. *Motivaatio*. Suomentanut Sari Hellsten. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Ruohotie, P. 1998. *Motivaatio, tahto ja oppiminen*, Oy Edita Ab, Helsinki 1998.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Oy Edita Ab, Helsinki 1999.
- Sinokki, M. 2016. *Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Printon, Tallinna.
- Sundholm, L. 2000. *Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa*. Jyväskylän Yliopisto 2000.

Saksalaisen liikkeenjohtolehden ja The Boston Consulting Groupin tekemä tutkimus parhaista motivaatiotekijöistä Yhdysvalloissa ja Japanissa

Yhdysvallat	Sija		Motivaatiotekijä
		Japani	
1		1	Selkeämmät strategiset ohjeet
2		3	Enemmän tietoa
3		2	Suurempi osallistuminen projektin suunnitteluun
4		6	Vähemmän byrokratiaa organisaatiossa
5		4	Suurempi avoimuus ulkoa tuleville ideoille
6		5	Vähemmän rutiinitehtäviä
7		8	Enemmän työssä tapahtuvaa koulutusta
8		7	Paremmat ylenemismahdollisuudet
9		9	Suurempi palkka

(Hagemann 1991, 43)



**KYSELYLOMAKE ESIMIEHELLE**

Ikä:

Sukupuoli:

Koulutus:

Haastattelunumero:

Mikä on motivaatitasosi tässä työssä tällä hetkellä? 1 2 3 4 5

Kuinka kauan olet työskennellyt tässä työssä? \_\_\_\_\_ kk \_\_\_\_\_ v

**Ulkoiset ja Sisäinen motivaatio**

Mitkä sisäiset asiat motivoivat sinua tässä työssä?

Mitkä ulkoiset asiat motivoivat sinua tässä työssä?

Ulkoisen motivaation olisi hyvä tukea sisäistä motivaatiota. Miten ulkoisesti motivoivat asiat vaikuttavat sisäiseen motivaatioosi?

**Esimiehen motivaatiokeinot työilmapiirin ja tuloksen parantamiseksi**

Millä keinoilla motivoit työntekijöitäsi?

Miten kannustat ja annat palautetta työntekijöillesi?

Miten palkitset työntekijän hyvästä työstä ja pyritkö tekemään työtä hänen heikkouksiensa eteen?

Millaisena koet lisämyynnin sekä mahdolliset myyntikilpailut oman motivaation kannalta?

Miten kannustat työntekijöitä lisämyyntiin ja parempaan tuloksentekoon?

**Työntekijän sitouttaminen ja kehittäminen**

Millä keinoilla kehität työntekijöitäsi?

Koetko että työntekijöillä on etenemismahdollisuuksia tässä työssä?

Mitä mieltä olet antamastasi vastuusta työssä? Jakautuuko vastuu tarpeeksi työntekijöiden kesken tarpeeksi?

## KYSELYLOMAKE TYÖNTEKIJÄLLE

Ikä:

Sukupuoli:

Koulutus:

Haastattelunumero:

Mikä on motivaatiotasosi tässä työssä tällä hetkellä?            1   2   3   4   5

Kuinka kauan olet työskennellyt tässä työssä?    \_\_\_\_\_ kk \_\_\_\_\_ v

### **Ulkoiset ja Sisäinen motivaatio**

Mitkä sisäiset asiat motivoivat sinua tässä työssä?

Mitkä ulkoiset asiat motivoivat sinua tässä työssä?

Ulkoisen motivaation olisi hyvä tukea sisäistä motivaatiota. Miten ulkoisesti motivoivat asiat vaikuttavat sisäiseen motivaatioosi?

### **Esimiehen motivaatiokeinot työilmapiirin ja tuloksen parantamiseksi**

Millä keinoilla koet että, esimiehesi motivoi sinua?

Millaista palautetta ja kannustamista saat esimieheltä?

Palkitseeko esimies hyvästä työstä ja rohkaiseeko hän tekemään työtä heikkouksien eteen?

Millaisena koet lisämyynnin sekä mahdolliset myyntikilpailut oman motivaation kannalta?

Miten esimies kannustaa lisämyyntiin ja parempaan tulokseen?

Jos asettuisit esimiehesi asemaan miten motivoisit työntekijöitäsi eri tavalla työilmapiirin ja paremman tuloksen saavuttamiseksi?

### **Työntekijät sitouttaminen ja kehittäminen**

Millä keinoilla esimies kehittää sinua työssä?

Koetko että sinulla on etenemismahdollisuuksia työssäsi?

Mitä mieltä olet saamastasi vastuusta työssä? Haluaisitko enemmän vastuuta vai onko vastuuta liikaa?