

Sini Schildt

HENKILÖSTÖN MOTIVOINTI TULOKSEN TEKEMISEEN

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Joulukuu 2010




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU <small>Mikkeli University of Applied Sciences</small>	Opinnäytetyön päivämäärä 7.12.2010				
Tekijä(t) Sini Schildt	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma				
Nimeke Henkilöstön motivointi tuloksen tekemiseen					
Tiivistelmä Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Mikkelin Hennes & Mauritz -myymälän henkilöstön tämän hetkinen työmotivaatiotaso ja löytää ne tekijät, jotka motivoivat henkilöstöä työssään. Tutkimuksen avulla kartoitettiin kohdeorganisaation työmotivaation nykytila. Tutkimuskysymykset jaettiin kuuteen aihealueeseen, jotka olivat työmotivaatio, työn sisältö, työympäristö, palkitseminen, sisäisen työmotivaation edistäminen ja työn merkitys. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin motivaatiota ja työmotivaatiota sekä niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat motivaation syntyyn. Lisäksi tarkasteltiin palkitsemisen vaikutusta motivaatioon sekä rahallisen palkkakannusteen merkitystä. Tutkimuksen kohdejoukkona olivat kaikki H&M:n 14 työntekijää. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista menetelmää. Kvantitatiivinen kyselytutkimus toteutettiin monivalintakyselylomakkeella, jonka lisäksi jokainen aihealue sisälsi yhden tarkentavan avoimen kysymyksen. Kyselyyn vastasi 9 työntekijää ja vastausprosentti oli 64 %. Tutkimustulokset olivat hyvin samanlaisia, eikä vastauksissa ollut kovin suurta hajontaa. Yleisesti voidaan sanoa Mikkelin H&M -myymälän henkilökunnan työmotivaation olevan hyvällä tasolla. Henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavat eniten työstä saatu palaute, työn sisältö, työkaverit ja kehittymismahdollisuudet. Tutkimustulosten perusteella henkilöstöä työssään palkitsevat enemmän sisäiset kuin ulkoiset palkkiot. Kasvu- ja kehittymismahdollisuudet sekä työn sisältö koettiin rahallista palkkaa merkittävimpinä palkitsemistapoina. Tulosten mukaan kehitettävää olisi erityisesti palautteen antamisessa ja työn sisällön laajentamisessa. Tutkimustulosten pohjalta pyrittiin löytämään toimenpide-ehdotuksia Mikkelin H&M:n myymäläpäällikölle työmotivaation parantamiseksi. Esiin nousseisiin ongelmiin ratkaisuja pyrittiin löytämään teoreettisessa viitekehyksessä esiintyvien asioiden, omien ja tutkimukseen vastanneiden henkilöiden ideoiden pohjalta.					
Asiasanat (avainsanat) Motivaatio, motivaatioprosessi, työmotivaatio, työn merkitys, sisäinen motivaatio, palkitseminen, H&M					
Sivumäärä 62 + 21	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Kieli</td> <td style="width: 33%;">URN</td> </tr> <tr> <td>Suomi</td> <td>URN:NBN:fi:mamk-opinn2010A5717</td> </tr> </table>	Kieli	URN	Suomi	URN:NBN:fi:mamk-opinn2010A5717
Kieli	URN				
Suomi	URN:NBN:fi:mamk-opinn2010A5717				
Huomautus (huomautukset liitteistä)					
Ohjaavan opettajan nimi Leena Korhonen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Mikkelin Hennes & Mauritz Oy				

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis 7 th of December 2010
Author(s) Sini Schildt	Degree programme and option Business Management	
Name of the bachelor's thesis Motivating the personnel to achieve better work results		
Abstract <p>The aim of this thesis was to find out the level of work motivation of the Hennes & Mauritz Mikkeli clothing store personnel. The survey also tried to find the different factors influencing the work motivation of the personnel. The research questions were divided into six main factors of motivation: work motivation, the duties at work, work environment, rewarding, enhancing the inner work motivation and the importance to the work.</p> <p>The theoretical context of the thesis examines motivation and work motivation and the factors that significantly affect the existence of motivation. The importance of rewarding and salary has also been discussed.</p> <p>The target group of this study consisted of all the 14 employees at Hennes & Mauritz Mikkeli. A quantitative method supported by short qualitative questions was used to collect the research data. The data was collected by a structured quantitative questionnaire and a few open-ended qualitative questions. The questionnaire was returned by nine employees, which made the response percentage 64%.</p> <p>The replies were quite similar among all the employees, which made the deviation small. The results indicated that the general work motivation of the personnel was good in general. The most important factors for the personnel's work motivation are the feedback received on the job, the duties at work, the presence of colleagues and the opportunities to improve one's work. The results indicate that the personnel find the inner rewards of work more rewarding than the outer rewards. Opportunities to achieve improvement and personal growth at work and also the work duties were found more significant rewards than the amount of salary received. Room for improvement was found in giving feedback to the personnel and diversifying the duties at work.</p> <p>Based on these results, different suggestions for the store manager were discovered about how to improve the work motivation at H&M Mikkeli. The solutions for the problems that arose in this study were based on the thoughts of the theoretical context of this study, researcher's own thoughts and the thoughts of the personnel that answered the questionnaire.</p>		
Subject headings, (keywords) Motivation, motivation process, work motivation, meaning of the work, internal motivation, rewarding, H&M		
Pages 62 + 21	Language Finnish	URN URN:NBN:fi:mamk-opinn2010A5717
Remarks, notes on appendices		
Tutor Leena Korhonen	Bachelor's thesis assigned by Mikkeli Hennes & Mauritz AB	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	MOTIVAATIOPROSESSI	2
2.1	Mitä motivaatio on?	2
2.2	Motivaatioprosessin osa-alueet	3
2.3	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	7
2.4	Motivaatioteoriat	8
2.4.1	Sisältöteoriat	8
2.4.2	Prosessiteoriat	14
3	MOTIVAATIO TYÖELÄMÄSSÄ	18
3.1	Työmotivaatio	18
3.2	Työn merkitys	20
3.3	Sisäisen työmotivaation edistäminen	22
3.3.1	Autonomian tukeminen	24
3.3.2	Pätevyyden tukeminen	25
3.3.3	Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tukeminen	26
3.3.4	Tavoitteiden asettaminen	28
3.3.5	Keskustelut	29
4	PALKITSEMISEN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON	30
4.1	Mitä palkitseminen on?	30
4.2	Kokonaispalkitseminen	31
4.3	Rahallisen palkitsemisen merkitys	32
4.4	Palkitsemisen vaikutukset	36
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	38
5.1	Hennes & Mauritz Oy	38
5.2	Tutkimusmenetelmät	40
5.3	Tutkimuksen reliabelius ja validius	43
5.4	Tutkimusaineisto	45
6	TYÖMOTIVAATION NYKYTILA	45
7	TYÖMOTIVAATION KEHITTÄMINEN	53
7.1	Tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset	53
7.2	Tutkimuksen luotettavuus	57

8	PÄÄTÄNTÖ	58
---	----------------	----

LIITTEET

- 1 Saatekirje
- 2 Työmotivaatiotutkimus 2010
- 3 Tutkimustulosten yhteenvetotaulukot

1 JOHDANTO

Käytämme merkittävän osan elämästämme työntekoon. Työ on parhaimmillaan kiinnostavaa, rikastuttavaa ja antaa lisäenergiaa muihin asioihin. Näin ei kuitenkaan aina ole ja joskus työ imee ihmisestä kaikki voimat. Työmotivaatio on ihmisten työntekoon yksi keskeisimmin vaikuttavista tekijöitä. Työhönsä motivoitunut henkilö on aidosti kiinnostunut työstään ja antaa työlle kaikkensa. Motivaatio työntekoon voi syntyä joko sisäisesti tai ulkoisesti. Ulkoiset motivaatiot eivät riitä motivoimaan työntekijää pitkäksi aikaa, joten esimiesten tulisikin osata motivoida työntekijöitään sisältäpäin.

Valitsin aiheekseni työmotivaation, sillä aihe liittyy henkilöstöhallintoon, jonka parissa haluaisin tulevaisuudessa työskennellä. Tämän lisäksi työskentelen itse Mikkelin H&M-myymälässä ja osana työyhteisöä minua kiinnostaa, mitkä tekijät juuri meidän yhteisössämme motivoivat tekemään työtä ja mikä on tämän hetkinen motivaatiotaso.

Opinnäytetyöni käsittelee motivaatiota ja erityisesti työmotivaatiota sekä palkitsemisen merkitystä motivaatioon. Työn tavoitteena on selvittää Mikkelin Hennes & Mauritz Oy:n henkilöstön tämän hetkinen työmotivaatioaste ja löytää myymäläpäällikölle tueksi keinoja henkilöstön motivaation parantamiseen. Haasteena henkilöstön työmotivaation nostamisessa on kuitenkin se seikka, että H&M:n henkilöstö on nuorta ja heidän suhtautumisensa työhön eroaa merkittävästi vanhemmista sukupolvista.

Tutkimusongelma opinnäytetyössäni on: mitkä tekijät motivoivat henkilöstöä työssään? Tutkimuksen alaongelmia ovat: miten motivaatiota voitaisiin parantaa? mitkä tekijät palkitsevat henkilökuntaa työssään? Työ on rajattu koskemaan Mikkelin H&M-myymälän henkilökuntaa. Valmis työ toimitetaan Mikkelin H&M:n myymäläpäällikölle, joka voi halutessaan hyödyntää tutkimuksen tuloksia parhaaksi katsomallaan tavalla.

Teoreettinen viitekehys rakentuu kolmesta pääluvusta. Ensimmäisessä osassa käsitellään motivaatiota yleisellä tasolla sekä motivaatioprosessia. Tämän lisäksi luvussa keskitytään sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon sekä motivaatioteorioihin. Teoriaosuuden toinen pääluke koskee työmotivaatiota. Luvussa käsitellään työn merkitystä ihmiselle ja niitä tekijöitä, joilla motivaatiota voidaan sisäisesti edistää. Teoreettisen viitekehysten kolmas luku käsittelee palkitsemisen merkitystä motivaatioon ja erityi-

sesti palkkakannusteen merkitystä. Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on tukea opinnäytetyön tutkimusosaa.

Tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen kyselytutkimus, joka sisältää tarkentavia kvalitatiivisia kysymyksiä. Se on siis yhdistelmä kahdesta empiirisestä tutkimusmenetelmästä. Kyselytutkimuksessa tutkittavat osa-alueet ovat työn sisältö, työympäristö, palkitseminen, sisäisen motivaation edistäminen sekä työn merkitys.

2 MOTIVAATIOPROSESSI

Ihmisen perusolemukseen kuuluvat motivaatio, asenteet, arvot ja elämäkatsomus. Niistä kuitenkin motivaatio on ylinnä, sillä se on ihmisen perusolemuksesta se muuttuvin osa. Motivaatiota voidaan verrata säätilaan, joka muuttuu melko nopeasti ja helposti ja kestää vain hetken. (Peltonen & Ruohotie 1987, 13–15.)

2.1 Mitä motivaatio on?

Motivaatio vaikuttaa jatkuvasti käyttäytymiseemme suoraan tai tiedostamatta. Tarkasteltaessa motivaatiota on peruskysymys aina: miksi? Etsitään siis vastausta kysymykseen, miksi joku toimii tietyllä tavalla. Jokaisella ihmisellä on jonkinlainen käsitys siitä, mitä motivaatio on ja miten siihen voidaan vaikuttaa. Motivaation käsitettä on kuitenkin vaikea määrittää ja sen vuoksi kirjallisuudessa on esitetty yli kolmekymmentä erilaista teoriaa motivaatiosta. (Liukkonen ym. 2006, 10–11.)

Sana motivaatio juontaa juurensa latinan kielestä ja se on alun perin johdettu sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Nykyään sana tarkoittaa käyttäytymistä ohjaavien ja virittävien tekijöiden järjestelmää. Tarkoituksenmukainen ja päämäärähakuinen käyttäytyminen on motivoitunutta käyttäytymistä. Ihmisen käyttäytyminen on motivoitunutta silloin, kun käyttäytyminen on vapaaehtoista ja kontrolloitua, oman tahdon alaista toimintaa. (Juuti 2006, 37; Ruohotie 1998, 36–37.)

Motiivi on motivaation kantasana. Motiivit eli tarpeet, halut, vietit, sisäiset yllykkeet, palkkiot ja rangaistukset, ohjaavat yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa ja ovat näin ollen tiedostamattomia tai tiedostettuja. Motiivit saavat yksilön toimimaan eli synnyt-

tävät yksilössä motivaation jotakin asiaa kohtaan. (Juuti 2006, 37; Ruohotie 1998, 36–37.) Motiivit voivat olla myös keskenään ristiriidassa. Tällaisessa tilanteessa vahvempi motiivi pääsee voitolle, mutta tunteilla ja järjellä on myös vaikutuksensa. (Viitala 2002, 151.)

Ihmisen motivaatio vaihtelee eri aikoina ja eri tilanteissa. Tämä vaihtelu riippuu sisäisistä tarpeista, joita voidaan vahvistaa ulkoisilla kannusteilla. Joillekin ihmiselle ulkoisilla kannusteilla ei ole kovin vahvaa painoarvoa, vaan motivaation lähde löytyy ihmisen omasta sisäisestä suoritustarpeesta. Esimerkiksi palkan merkitys henkilölle riippuu paljon hänen omasta arvomaailmastaan, taloudellisesta tilanteestaan ja elämänvaiheestaan. (Viitala 2002, 150.)

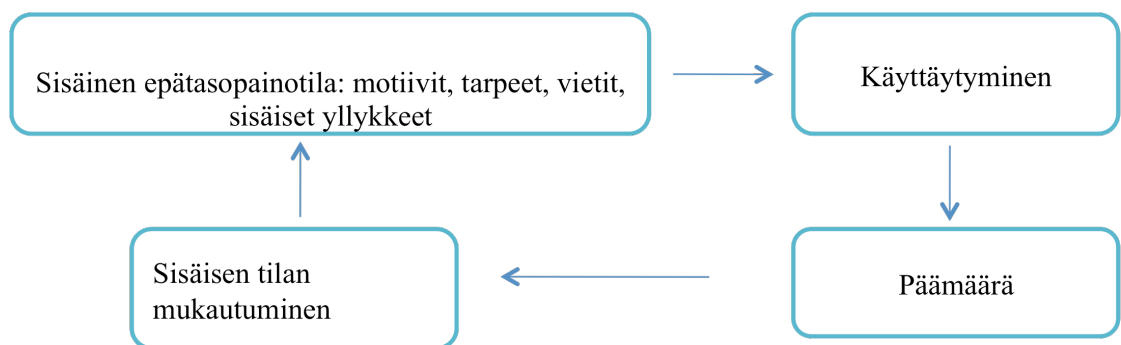
Käsiteltäessä motivaatiota tulee kiinnittää huomiota myös siihen miten käyttäytyminen saa alkunsa, pysyy yllä ja miten se lakkaa. Yksilön käyttäytymisen kannalta motivaatiolla on katsottu olevan kolme erilaista tehtävää. Ensinnäkin motivaatio on yksilön käyttäytymisen energianlähde ja se saa meidät toimimaan tietyllä tavalla. Toiseksi ihmisen pyrkiessä saavuttamaan jonkin tietyn päämäärän, ohjaa motivaatio hänen käyttäytymistään sen suuntaan. Näiden lisäksi motivaatio myös säätelee käyttäytymistämme. Yksilö arvioi omaa pätevyyttään jokaisessa tilanteessa sekä eri tilanteiden merkitystä hänelle itselleen. Jotta voisimme ymmärtää yksilön käyttäytymistä, tulee ottaa huomioon kaikki nämä kolme käyttäytymisen perustekijää, toiminnan energisaatio, suuntaaminen ja säätely. (Juuti 2006, 37–38; Liukkonen ym. 2002, 14–15.)

2.2 Motivaatioprosessin osa-alueet

Motivaatio koostuu yksilön henkisistä, fysiologisista ja tunneperäisistä prosesseista. Eri tilanteissa nämä prosessit ratkaisevat sen, miten yksilö toimii ja mihin hänen toimintansa suuntautuu. (Karlöf ym. 2004, 145.) Yksilön eri motivaatioprosesseissa yhdistyvät hänen persoonallisuutensa, sosiaalinen ympäristönsä sekä tunteenomaiset ja järkipäiset tekijät. Ihmisen mielessä on jatkuvasti käynnissä jonkinlainen motivaatioprosessi, jonka laittaa liikkeelle yksilön ja ympäristön väliset vuorovaikutussuhteet. (Juuti 2006, 38; Liukkonen ym. 2002, 14–15.)

Dunetten ja Kirchnerin esittämä motivaatioprosessin perusmalli näkyy kuvasta 1. Heidän mukaansa ihmisellä on eri vahvuisia tarpeita, haluja ja odotuksia. Kun jokin näistä

kolmesta tekijästä esiintyy, luo se yleensä epätasapainon, josta ihminen pyrkii pääsemään eroon tai ainakin vähentämään sitä. Epätasapainoon liittyy myös yleensä ennakoavistus tai usko siitä, mitkä toimintamuodot vähentävät epätasapainoa. Dunetten & Kirchnerin mukaan tiettyyn tavoitteeseen kohdistuva käyttäytyminen ja toiminta perustuvat haluun vähentää sisäistä epätasapainoa ja odotukseen tai uskoon siitä, että epätasapainon vähentämistä edesauttavat tietyt toiminnot. Tämän toiminnon käynnistyminen tuottaa sarjan vihjeitä, sisäisiä tai ulkoisia, joiden avulla ihminen saa tietoa käyttäytymisen vaikutuksista. Nämä vihjeet saattavat johtaa siihen, että yksilö muuttaa nykyistä käyttäytymistään tai varmistavat, että nykyinen toimintatapa on oikea. (Ruohotie 1991, 12–13.)



KUVA 1. Motivaatioprosessin perusmalli (Juuti 2006, 38)

Ihmisen kaikki käyttäytyminen muodostuu sarjoista toisiinsa liittyviä toimintoja. Voidaan ajatella, että kaikilla näillä sarjoilla on oma koodinsa, jonka mukaan ihmisen käyttäytyminen ohjautuu. Ihmisen eri motiivit aiheuttavat toimintaa, jotka ovat henkilön omien kokemusten mukaisia tiloja. Rationaalisten motivaatioteorioiden mukaan ihmisen käyttäytymistä ohjaavat päämäärähakuiset pyrkimykset. Motiivien aiheuttama epätasapainotila muuttuu käyttäytymisen myötä tasapainotilaksi, silloin kun ihminen saavuttaa päämääränsä. Päämäärät ohjaavat ihmisen tarpeita ja toimintaa tiettyyn suuntaan sekä niiden avulla ihminen toteuttaa toiveitaan. (Juuti 2006, 38–39.)

Rationaalisten motivaatioteorioiden lisäksi myös muilla psykologian aloilla on sanottavansa motivaatioprosessin perusmalliin. Tarveteorioiden mukaan *tarpeet ovat eräänlaisia puutostiloja, jotka käynnistävät ja ylläpitävät käyttäytymistä*. Vaistoteorioiden mukaan ihmisen käyttäytyminen on vaistonvaraista, kun taas behavioristisen näkökulman mukaan ihmisen aikaisempi vahvistushistoria vaikuttaa käyttäytymiseen. (Juuti 2006, 39.)

Mikäli ihminen ei voi saavuttaa haluamiaan päämääriä, seuraa tästä turhautumista tai stressiä. Turhautuminen kohdistetaan yleensä joko turhautumisen aiheuttajaan (esimerkiksi esimieheen) tai korvikkeeseen (esimerkiksi kollegaan). Tyypillisesti turhautuminen purkautuu aggression sanoin ja teoin. (Juuti 2006, 39.)

Kun tutkitaan motivaatioprosessia työmotivaation näkökulmasta, tulee ottaa huomioon seuraavat kolme tekijää: työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22–23.) Taulukosta 1 nähdään motivaatioprosessiin liittyvät tekijät työorganisaatiossa.

TAULUKKO 1. Motivaatioprosessi työorganisaatiossa (Peltonen & Ruohotie 1987, 33)

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
Mielenkiinnon kohde, harrastukset	Työn sisältö <ul style="list-style-type: none"> • työn mielekkyys, vaihtelevuus • vastuu, itsenäisyys • palaute, tunnustus 	Taloudelliset ja fyysiset ympäristötekijät <ul style="list-style-type: none"> • palkkaus, sosiaaliset edut • työolosuhteet, työn järjestyly (työturvallisuus)
Asenteet <ul style="list-style-type: none"> • työtä kohtaan • itseä kohtaan 	Saavutukset, eteneminen <ul style="list-style-type: none"> • saavutukset • kehittyminen 	Sosiaaliset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • johtamistapa • ryhmäkiinteys ja –normit • sosiaaliset palkkiot • organisaation ilmapiiri
Tarpeet <ul style="list-style-type: none"> • liittymisen tarve • arvostuksen tarve • itsensä toteuttamisen tarve 		

Tutkimusten mukaan yksilölliset erot, kuten työntekijän persoonallisuus, selittävät erilaisuutta suoritustasossa tai ponnistusten määrässä. Persoonallisuustekijöissä kiinnitetään huomiota kolmeen asiaan: mielenkiintoon, asenteisiin ja tarpeisiin. Mielenkiinnon kohteella tarkoitetaan sitä, mihin ihminen tarkkaavaisuutensa suuntaa. Työntekijän mielenkiinnosta riippuu, vaikuttaako ulkoinen ärsyke, kuten raha, hänen käyttäytymiseensä. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22–23.)

Peltonen ja Ruohotie (1987, 23) nostavat esiin varmasti hyvin käytännönläheisen esimerkin, jossa työstään pitävälle henkilölle tarjotaan palkankorotusta, jos hän vaihtaa nykyisen työnsä vähemmän mielenkiintoiseen työhön. Tällöin henkilön täytyy pohtia onko sisäinen palkkio (mielenkiintoinen työ) riittävä motiivi olla vaihtamatta työtä.

Vastaavasti henkilölle, joka ei pidä nykyisestä työstään, ei synny tämän kaltaista ristiriitatilannetta ja palkankorotus on riittävä motiivi vaihtaa työtä.

Ihmisen motivaatio suoriutua työstään määräytyy asenteiden mukaan. Työhönsä ja esimiehiinsä tyytymätön työntekijä saattaa olla haluton ponnistelemaan työnsä eteen. Tämän lisäksi motivaatioon vaikuttaa henkilön oma minäkuva eli asenteet omasta itsestä. Mikäli henkilö kokee epäonnistuneensa työssään, saattaa hänen ponnistelunsa työn eteen vähentyä ja suoritus jää heikoksi. Tämä ilmiö vahvistaa kielteistä minäkuva. Tarpeella tarkoitetaan ihmisen sisäistä epätasapainotilaa, jolloin ihminen alkaa toimia tietyllä tavalla saavuttaakseen taas sisäisen tasapainonsa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 23–24.)

Työmotivaatio ei koostu vain ihmisen sisäisistä ominaisuuksista, vaan ulkopuolisilla tekijöillä on keskeinen merkitys motivaation synnyssä. Työn sisällöllä tarkoitetaan sitä, mitä työ itsessään tarjoaa henkilölle. Työn sisällöllisillä tekijöillä on suuri vaikutus siihen, miten hyvin henkilö haluaa suoriutua työtehtävistään. (Peltonen & Ruohotie 1987, 24.) Silloin, kun henkilö voi käyttää tietojaan ja taitojaan, työ on riittävän monipuolista, työtehtävät muodostavat kokonaisuuden, työ koetaan itsenäiseksi, työ on merkittävää ja työstä saadaan palautetta, kokee ihminen työnsä sisällön mielekkääksi ja innostavaksi (Eskola ym. 2005, 126).

Motivaatioprosessin kannalta myös työympäristöllä on suuri merkitys motivaation syntyyn. Työympäristö voidaan jakaa kahteen osaan, koko organisaation kattavaan ympäristöön ja välittömään työympäristöön. Välittömään työympäristöön kuuluu muun muassa esimiehen ja työryhmän vaikutus yksittäisen työntekijän työpanokseen. Koko organisaation kattavaan ympäristöön taas kuuluvat kaikki ne tekijät, jotka ovat yhteisiä kaikkialla organisaatiossa, esimerkiksi organisaation arvomaailma. (Peltonen & Ruohotie 1987, 24.)

Työorganisaatiossa motivaatioprosessiin liittyvien tekijöiden luetteleminen ei kuitenkaan vielä riitä selittämään eri tekijöiden välisiä yhteyksiä ja niiden vaikutusta työkäyttäytymiseen. Työntekijä voi epäonnistua palkkion tavoittelussa, mikäli hänellä ei ole selkeää näkemystä siitä mikä hänen roolinsa on työyhteisössä, vaikka halu suoriutua työstään hyvin on kova. Tämä johtaa siihen, että työntekijä suuntaa toimintaansa ja tuhlaa energiaansa väärin asioiden tekemiseen. (Peltonen & Ruohotie 1987, 24.)

2.3 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät ole erillisiä, vaan ne täydentävät toisiaan. Ne esiintyvät yhtäaikaisesti, vaikkakin jotkin motiivit ovat voimakkaampia ja hallitsemampia kuin toiset. Ne tekijät, jotka edistävät sisäistä motivaatiota voivat myös edistää ulkoista motivaatiota ja toisinpäin. Sisäisestä motivaatiosta puhutaan silloin, kun motivaatio välittyy sisäisesti ja syyt käyttäytymiselle ovat yksilön sisältä tulevia. Itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet ovat yhteydessä sisäiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio on riippuvainen ympäristöstä ja toimintaa tehdään toiminnan seurauksen vuoksi. Palkkio toiminnasta tulee ulkoapäin, esimerkiksi työnantajalta. Termit poikkeavat toisistaan käyttäytymistä virittävien ja suuntaavien motiivien puolesta sekä odotettujen palkkioiden osalta. (Luoma ym. 2004, 21; Peltonen & Ruohotie 1987, 25; Ruohotie 1998, 38; Salmela-Aro & Nurmi 2002, 190.)

Sisäisesti motivoitunut henkilö tekee jotain tiettyä toimintaa toiminnan itsensä vuoksi, eikä niinkään ulkoisen palkkion vuoksi. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi henkinen kasvu, saavutukset ja vastuu. Ihmisen toiminnasta suurin osa on sisäisesti motivoitua. Tyypillisen esimerkki sisäisesti motivoituneesta toiminnasta on harrastustoiminta, sillä sitä tehdään usein toiminnasta saadun mielihyvän vuoksi. Sisäisesti motivoituneeseen toimintaan ihminen ryhtyy yleensä tunteakseen itsensä päteväksi ja itsenäiseksi. Motivaatiotutkija Decin mukaan sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen pohjautuu siihen, että henkilö hakee sopivia haasteita itselleen sekä pyrkii kohtaamaan haasteet pienentäen niistä aiheutuvaa ristiriitaa. (Juuti 2006, 61; Peltonen & Ruohotie 1987, 25.)

Ulkoisen motivaation palkkiot tyydyttävät yleensä alemman asteen tarpeita, kuten yhteenkuuluvuutta tai turvallisuutta. Raha on usein tärkein ulkoisen motivaation lähde. Muita ulkoisen motivaation lähteitä voivat olla esimerkiksi status, ylennys tai hyvät työolosuhteet. Ulkoiset palkkiot motivoivat henkilöä vain lyhytaikaisesti ja tarvetta palkkioiden saamiseen saattaa esiintyä useinkin. Sisäiset palkkiot motivoivat henkilöä pitkäaikaisesti ja niiden motivoiva vaikutus saattaa tulla pysyvääkin. Juuri tämän vuoksi sisäiset palkkiot ovat tehokkaampia motivaation lähteitä kuin ulkoiset palkkiot. (Peltonen & Ruohotie 1987, 25; Ruohotie 1998, 38–39.)

Sisäisesti motivoituneesta toiminnasta ulkoisen palkkion saaminen vähentää kokonaismotivaatiota. Decin mukaan ulkoiset palkkiot vaikuttavat sisäiseen motivaatioon kahdella tavalla. Toiminnan ja palkkion välille syntyy välineellinen suhde, jolloin toimintaa tehdään palkkion vuoksi. Tällainen välineellinen toiminta ei palkitse ihmistä samalla tavoin kuin toiminta, jota ihminen tekee itsensä vuoksi. Toisekseen, sisäisesti motivoituneet henkilöt tuntevat itsensä itsenäisiksi ja päteviksi. Kun ihminen saa sisäisesti motivoituneesta toiminnasta hyvää palautetta, hän tuntee itse kontrolloivansa kaikkea toimintaansa. Ihmisen sisäinen motivaatio laskee, mikäli hän alkaa saada sisäisesti motivoituneesta toiminnasta ulkoisia palkkioita ja hänen kokonaismotivaatio laskee. (Juuti 2006, 62.)

2.4 Motivaatioteoriat

Erilaisia motivaatioteorioita on kehitetty monia, mutta yhteistä niille kaikille on se, että ne pyrkivät selittämään minkä vuoksi ihmiset kokevat saman tilanteen eri tavoin ja miten nuo kokemukset vaikuttavat ihmisen toimintaan. Motivaatioteorioiden kautta voidaan ymmärtää mitkä tekijät vaikuttavat ihmisen toimintaan, esimerkiksi mikä synnyttää ja suuntaa ihmisen halun ponnistella tavoitteiden eteen. (Rantamäki ym. 2006, 20–21.) Viitalan (2002, 155) mukaan kaikista motivaatioteorioista voidaan löytää kolme yhteistä tekijää, jotka motivoivat ihmisen toimintaan: usko siihen, että tavoitteen saavuttaminen on mahdollista; usko tavoitteen arvoon ja merkitykseen sekä usko, siihen että ponnisteluista seuraa palkkio.

Motivaatioteoriat voidaan jakaa kahteen pääluokkaan sen mukaan mistä näkökulmasta motivaation on katsottu syntyvän. Eräiden motivaatiotutkijoiden mukaan motivaatio syntyy tarpeista ja niiden tyydyttämisestä. Tällaisia teorioita kutsutaan tarveteorioiksi. Motivaatioteorioiden toisen pääryhmän muodostavat kognitiiviset teoriat, jotka selittävät motivaation syntyvän ihmisten tietorakenteista sekä ajatusmalleista. (Viitala 2002, 155.)

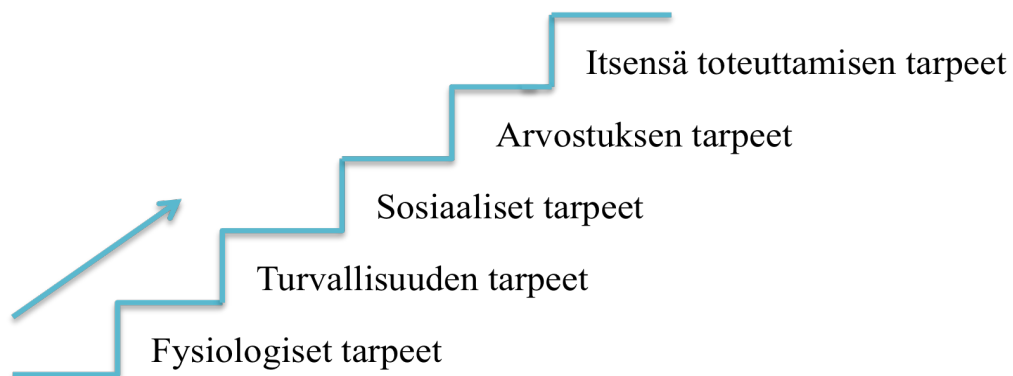
2.4.1 Sisältöteoriat

Sisältö- eli tarveteorioiden mukaan ihmisen tarpeet ja tarpeentyydytys ovat motivaation lähtökohta. Näiden teorioiden perusoletuksena on, että ihmisessä itsessään on tekijöitä, jotka energisoivat, ohjaavat ja ylläpitävät käyttäytymistä. Sisältöteorioiden tar-

koituksena on etsiä ihmisen universaalia motivaatorakennetta ja siksi ne ovat sisältöteorioita. Työmotivaation sisältöteorioiden keskeisimpiä teorioita ovat Maslowin tarvehierarkia, Aderferin ERG-teoria, Herzbergin kaksifaktoriteoria sekä McClellandin suoritusmotivaatioteoria. (Juuti 2006, 45; Viitala 2002,154–155.)

Maslowin tarvehierarkia

Amerikkalaisen sosiaalipsykologi Abraham Maslowin mukaan motivaation virittää tyydyttämätön tarve. Tyydyttämättömät tarpeet lisäävät ihmisen rauhattomuutta ja tämä rauhattomuus saa ihmisen toimimaan, jotta sisäinen tasapaino löytyisi taas. Maslowin teoria perustuu sille ajatukselle, että motivaation takana ovat ihmisen perustarpeet, jotka ovat hierarkkisesti järjestäytyneitä. Nämä perustarpeet voidaan jakaa viiteen luokkaan ja ne etenevät järjestyksessä portaittain. Ylempään tarveluokkaan voidaan siirtyä vasta, kun alemman tason tarpeet ovat tyydytty. Alemman tason tarpeet eivät kuitenkaan katoa tarpeen tyydytyksen jälkeen, vaan se lakkaa vaikuttamasta toiminnan suuntaajana. Maslowin tarvehierarkia rakentuu kuvan 2 esittämällä tavalla. (Lämsä & Hautala 2005, 82; Ruohotie 1991, 36; Viitala 2002, 155.)



KUVA 2. Maslowin tarvehierarkia (Lämsä & Hautala 2005, 82)

Fysiologisiin tarpeisiin kuuluvat biologiset tarpeet, jotka ovat ihmiselle välttämättömiä. Näitä tarpeita ovat muun muassa nälkä, jano ja lepo. Mikäli ihmiseltä puuttuu jokin biologinen tarve, keskittää hän kaikki voimansa niiden hankkimiseen. Ihminen tarvitsee fysiologisia tarpeita vain tiettyyn määrään asti, mutta niitä on tyydytettävä yhä uudelleen tietyin aikavälein. (Harisalo 2008, 101; Juuti 2006, 45–46; Lämsä & Hautala 2005, 82; Ruohotie 1991,37–38.)

Fysiologisten tarpeiden jälkeen, ihminen pyrkii tyydyttämään turvallisuuden tarpeitaan. Turvallisuuden tarpeisiin kuuluvat ihmisen fyysiset ja henkiset suojat sekä vaaran välttäminen. Turvallisuutta synnyttävät esimerkiksi taloudellisen tilanteen varmistaminen ja työturvallisuus. Kuten fysiologisia tarpeita, myös turvallisuuden tarpeita voi tyydyttää vain tiettyyn pisteeseen asti, eivätkä ne enää sen jälkeen motivoi. (Harisalo 2008, 101; Juuti 2006, 46; Lämsä & Hautala 2005, 82; Ruohotie 1991, 38.)

Sosiaalisiin tarpeisiin kuuluvat esimerkiksi ystävyys, rakkaus, kiintymys, välittäminen ja yhdessäolo. Näiden tarpeiden kautta ihminen tuntee kuuluvansa johonkin yhteisöön. Sosiaaliset tarpeet ovat rajattomia ja niitä voidaan tyydyttää niin vapaa-ajalla kuin työssäkin. Työyhteisössä sosiaalisiin tarpeisiin liittyviä asioita ovat esimerkiksi tiimit, ryhmä ja esimies-alainen -suhde. Työn merkityksen yksilölle on usein katsottu välittyvän sosiaalisten kontaktien kautta ja työpaikan sosiaalisilla suhteilla on katsottu olevan huomattava merkitys ihmisen motivaatiolle. Ihmissuhteet vaikuttavat motivaation lisäksi myös henkilön käyttäytymiseen. (Harisalo 2008, 101; Juuti 2006, 46; Lämsä & Hautala 2005, 82; Ruohotie 1991, 38.)

Arvostuksen tarpeiden avulla ihminen pyrkii saavuttamaan itselleen jonkinlaista valtaa, huomiota ja statusta. Nämä tarpeet voidaan jakaa kahteen ryhmään: pyrkimys saada arvostusta itselleen ja pyrkimys arvostaa toisia. Arvostuksen tarpeita ovat muun muassa itsekunnioitus, asema, saavutukset ja itsevarmuus. Mikäli arvostuksen tarpeita ei tyydytetä, johtaa se usein alemmuuden ja avuttomuuden tunteeseen, kun taas tyydytettynä ne johtavat itsevarmuuden ja riittävyuden tunteeseen. Tällä tarveluokalla on erityinen merkitys työelämässä. Organisaation toiminnan tulisi perustua tasa-arvoisuuteen ja yksilöllisyyden kunnioittamiselle, jotta mahdollisimman moni pystyisi samanaikaisesti toteuttamaan arvostuksen tarpeitaan. Työyhteisössä arvostuksen tarpeita voidaan tyydyttää esimerkiksi palautekäytännöillä, palkitsemisella sekä kehityskeskusteluilla. (Harisalo 2008, 101; Juuti 2006, 47; Lämsä & Hautala 2005, 82; Ruohotie 1991, 38–39.)

Maslowin mukaan henkilöt, jotka tunnistavat omat voimavaransa sekä kehittävät ja käyttävät kykyjään, toteuttavat itseään. Koska jokainen ihminen on erilainen vahvuuksiltaan ja heikkouksiltaan sekä mielenkiinnon kohteiltaan, ihmisten itsensä toteuttamisen sisältö vaihtelee suuresti. Ihminen ei voi koskaan tyydyttää itsensä toteuttamisen tarpeitaan täysin. Työpaikalla urakehitys, työn ilo, sitoutuminen ja tunne oman työn

osaamisesta ovat niitä tekijöitä, jotka auttavat itsensä toteuttamisen tarpeiden tyydytyksessä. Tämän tarveluokan myötä ihminen pyrkii kehittymään omaksi itsekseen. Työ on monille ihmisille itsensä toteuttamisen lähde, eikä sitä tehdä vain toimeentulon vuoksi. Työn voidaankin sanoa kietoutuvan koko ihmisen persoonallisuuden ympärille antaen elämälle yhden tarkoituksen lisää. (Juuti 2006, 47; Liukkonen yms. 2006, 18; Lämsä & Hautala 2005, 83.)

Työpaikoilla motivaatio on seurausta ihmisten tarpeiden tyydyttämisestä asiallisesti. Suomalaisessa työelämässä alemman tason tarpeet ovat tyydytetyjä ja siksi useimmilla kiinnostus kohdistuu ylemmän tason tarpeisiin. Nykyään palkitsemisjärjestelmiin katsotaan edistävän työorganisaation yhteistyötä, kun ne ennen pyrkivät tyydyttämään vain esimerkiksi turvallisuuden tarpeita. Myös yksilöllinen urasuunnitelma ja kannustava palaute ovat ylemmän tason tarpeen tyydytystä. (Lämsä & Hautala 2005, 83.)

Ihmisen tarvehierarkia ei ole koskaan pysyvä, vaan vaihtelee ihmisen elämäntilanteen ja olosuhteiden mukaan. Tämä johtaa myös uusien tarpeiden syntyyn, jotka saattavat aiheuttaa organisaatioille ongelmia. Mitä korkeammalle tarvehierarkiassa mennään, sitä paremmin ihmiset pystyvät tarpeitaan määrittämään ja sitä vaativampia he ovat. (Harisalo 2008, 102; Lämsä & Hautala 2005, 83.)

Maslowin tarvehierarkiaa on kritisoitu kankeaksi, sillä ihmisen tarpeiden ei uskota jakautuvan hierarkkisesti. Ihmiset liikkuvat edestakaisin tarpeesta toiseen elämäntilanteesta riippuen ja käyttäytymiseen vaikuttavat useat motiivit yhtäaikaaisesti. Lisäksi ihmisen on katsottu pystyvän tyydyttämään eri motiivejaan samaan aikaan tietyllä toiminnalla. Maslowin teoria on kuitenkin luonut näkemyksen sille, että työn tulee vastata työntekijöiden tarpeita. (Harisalo 2008, 102; Juuti 2006, 48; Lämsä & Hautala 2005, 83.)

Alderferin ERG-teoria

Clayton Alderferin teoria on muunnos Maslowin viisiportaisesta tarvehierarkiasta. Alderferin ERG-teoria (existence, relatedness, growth) koostuu kolmesta tarvekokonaisuudesta, jotka ovat toimeentulotarve, vuorovaikutuksentarve ja kasvutarve. Toimeentulotarve liittyy olemassaoloon, säilymiseen ja materiaaliseen turvallisuuteen.

Vuorovaikutuksen tarve koskee ihmissuhteisiin liittyviä asioita ja kasvutarpeisiin kuuluvat ihmisen tarve hyödyntää ja kehittää kykyjään. (Beardwell & Claydon 2007, 494; Harisalo 2008, 108–109; Juuti 2006, 48.)

Alderferin mukaan tarpeet eivät rakennu hierarkkisesti, sillä useampi tarve voi aktivoitua samanaikaisesti. Ylemmän tason tarpeen tyydyttäminen ei vaadi, että alemman tason tarve on tyydytetty. Toisin kuin Maslowin mukaan, kasvutarpeita on mahdollista tyydyttää, vaikka toimeentulo- ja vuorovaikutustarpeet olisivat tyydyttämättömiä. Ihminen liikkuu tarvetasolta toiselle tilanteiden mukaan. Esimerkiksi, jos työntekijä ei onnistu tyydyttämään sosiaalisen vuorovaikutuksen tarpeitaan, saattaa hän sen sijaan vaatia parempia palkkoja. Tällainen tilanne synnyttää organisaatiossa yleensä konfliktitilanteita. (Harisalo 2008, 108–109; Juuti 2006, 48.)

Herzbergin kaksifaktoriteoria

Frederick Herzbergin kehittelemän teorian mukaan työmotivaation sisältöön vaikuttava tekijät voidaan jakaa kahteen osaan: tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Tutkimuksissaan Herzberg huomasi, että nämä kaksi tekijää kuvaavat työn erilaisia ominaisuuksia. Tyytyväisyyttä aiheuttavia tekijöitä kutsutaan motivaatiotekijöiksi ja tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä hygientekijöiksi. Motivaatiotekijät liittyvät itse työhön ja ne saavat työntekijöissä aikaan tyytyväisyyttä ja hyvän asenteen työtä kohtaan. Hygientekijät liittyvät työympäristöön ja ne aiheuttavat työntekijässä yleensä kielteistä asennoitumista työhön sekä tyytymättömyyttä itseensä. (Harisalo 2008, 105; Lämsä & Hautala 2005, 84; Ruohotie 19991, 46–47.) Motivaatio- ja hygientekijät on jaoteltu kuvassa 3.

Motivaatiotekijät	Hygientekijät
Tunnustus työstä	Yrityspolitiikka ja hallinto
Saavutukset työssä	Henkilösuhteet esimieheen
Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä	Henkilösuhteet työtovereihin
Ylennys	Työskentelyolosuhteet
Vastuu	Palkka, status
Työ sinänsä	Työturvallisuus

KUVA 3. Motivaatio- ja hygientekijät (Lämsä & Hautala 2005, 84)

Koska motivaatiotekijät aiheuttavat työtyytyväisyyttä, voidaan niihin vaikuttamalla lisätä motivaatiota työyhteisössä. Herzbergin mukaan motivaatiotekijät ratkaisevat sen, kuinka hyvään työsuoritukseen työntekijä pyrkii. Mikäli yrityksestä puuttuvat nämä tekijät, työnteko on mekaanista suoriutumista ja työtulokset alhaisia. Tällöin työntekijä joutuu tyydyttämään ylemmän tason tarpeet työn ulkopuolella. Motivaatiotekijät ovat yrityksen kannalta tärkeitä myös siksi, että ne ratkaisevat yrityksen menestyksen. (Harisalo 2008, 106; Lämsä & Hautala 2005, 84; Viitala 2002, 156.)

Hygieniatekijät eivät suoraan aiheuta hyviä työsuorituksia työyhteisössä. Heikko motivaatio ja tyytymättömyys syntyvät hygieniatekijöiden seurauksena, tosin ne eivät kunnolla hoidettuina lisää tyytyväisyyttä työyhteisössä. Mikäli yrityksessä halutaan poistaa tyytymättömyyttä, tulisi silloin vaikuttaa hygieniatekijöihin. Yrityksien tulee hoitaa hygieniatekijät kuntoon, sillä huonosti hoidettuina ne hiertävät työyhteisöä sekä niiden ollessa kunnossa on helpompi vaikuttaa motivaatiotekijöihin. (Herzberg ym. 1992, 7, 113; Lämsä & Hautala 2005, 84; Viitala 2002, 156.)

Herzberg on myös esittänyt oman näkemyksensä siitä, mikä on paras keino lisätä työntekijöiden motivaatiota. Kolme yleistä käsitystä motiivoinnin mahdollisuuksista ovat: negatiiviset keinot eli ihmisiä uhataan psykologisesti ja fysiologisesti jonkin tietyn tavoitteen suuntaan, taloudelliset kannusteet, kuten rahalliset ja aineelliset palkkiot sekä työn kierto ja työn laajentaminen. Herzbergin mielestä kuitenkin paras keino motivoida työntekijöitä on tehokkuuden tavoittelun sijaan rikastuttaa työtä. Työn rikastuttamisella tarkoitetaan laadullisesti uusia ja aikaisempia vaativampia työtehtäviä. Työn rikastuttamisen avulla työntekijälle luodaan henkisen kasvun mahdollisuus sekä oppimista ja uuden kokemista. Työn rikastuttamisella työntekijä saadaan motivoitumaan pidemmäksi aikaa. (Harisalo 2008, 106–107.)

McClellandin suoritusmotivaatioteoria

David McClelland korostaa teoriassaan suoriutumisen tarvetta. Suoriutumisen tarpeella tarkoitetaan ihmisen halua menestyä ja ylittää itsensä. McClelland havaitsi suoritusmotivaation vaihtelevan merkittävästi eri ihmisten välillä ja erityisen voimakas se on esimerkiksi yrittäjillä. Henkilöt, joilla on korkea suoritusmotivaatio, pyrkivät sellaisiin työtilanteisiin, jossa he saavat palautteen ohella vastuuta sekä tilanteisiin, jotka sisältävät pienen riskin. Tämän lisäksi työtehtävien tulee olla haastavia, monimutkai-

sia, luovuutta vaativia ja toiminnan suuntautua tulevaisuuteen. (Harisalo 2008, 109; Lämsä & Hautala 2005, 85–86; Viitala 2002, 157.)

Henkilö, jolla on voimakas suoriutumisen tarve, ei koe rahallista palkkiota tärkeäksi motivaattoriksi, vaan työstä hyvin suoriutuminen on tärkeämpää. Tällaiset ihmiset tähtäävät yleensä haasteellisiin tehtäviin ja pysyvät työtehtävissään pitkään. McClellandin mukaan yhteiskunnan taloudellinen kasvu ja menestys ovat yhteydessä korkeaan suoriutumisen tarpeeseen. Ihmisen suorituskäyttäytymistä pystytään vahvistamaan koulutuksen ja työtehtävien haasteellisuutta lisäämällä. Onkin tärkeää miettiä tarkkaan voimakkaan suoriutumisen tarpeen omaavien henkilöiden työtehtäviä, sillä heidän tulee kokea työnsä haasteelliseksi. Tämän lisäksi heillä tulisi olla mahdollisuus ylittää itsensä, jotta he eivät turhautuisi työhönsä. (Harisalo 2008, 109; Lämsä & Hautala 2005, 86; Viitala 2002, 156.)

McClelland uskoo, että henkilöitä, joilla on korkea suorituskäyttäytyminen, motivoi myös tarve sosiaalisiin suhteisiin ja vallankäyttöön. Vallankäyttö on yhteydessä haluun vaikuttaa ihmisten valintoihin ja käyttäytymiseen. Tällaisille henkilöille asemasta ja näkyvyydestä kilpaileminen on luonnollista. Koska valta on usein sidoksissa arvostukseen ja sosiaaliseen asemaan, on johtajien motivaation arvioitu perustuvan korkeaan suoriutumisen tarpeeseen. Tarve sosiaalisiin suhteisiin viittaa yleensä siihen, että ihminen haluaa olla kunnioitettu, hyväksytty ja arvostettu. Juuri tämä asia saakin monet ylläpitämään ystävyyssuhteita ja yhteistyötä kilpailun sijasta. (Harisalo 2008, 109; Lämsä & Hautala 2005, 86; Viitala 2002, 157.)

2.4.2 Prosessiteoriat

Prosessiteoriat tutkivat ihmisen tiedollisen ajattelu- ja päättelyprosessien merkitystä motivaatioon. Teoriat olettavat, että työmotivaatio syntyy ihmisen tietoisista päätöksentekoprosesseista. Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen arvioi jatkuvasti työhön liittyviä seikkoja ja arviointi on pohja motivaatiolle. Prosessiteoriat pyrkivät selittämään työmotivaation voimakkuutta, suuntaa, pysyvyyttä sekä näiden tekijöiden vaikutusta toisiinsa. Prosessiteorioista keskeisimpiä työmotivaation kannalta ovat oikeudenmukaisuusteoria, odotusarvoteoria sekä päämääräteoria. (Beardwell & Claydon 2007, 495; Lämsä & Hautala 2005, 87.)

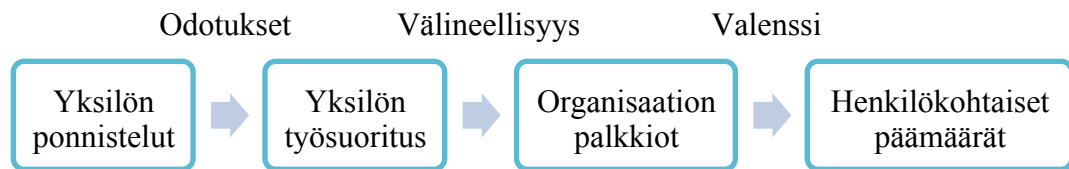
Adamsin oikeudenmukaisuusteoria

Oikeudenmukaisuusteoria on kehitetty 1960-luvulla ja sen ideana on, että työsuorituksen ja tyytyväisyyden päätekijänä on oikeudenmukaisuus tai epäoikeudenmukaisuus, jonka työntekijä työssään havaitsee. Ihminen vertaa usein oman työnsä työpanos-palkkio-suhdetta jonkun toisen henkilön, kuten työtoverin, vastaaviin suhteisiin. Tämän lisäksi ihminen vertaa myös omaa nykyistä panos-palkkio-suhdetta aikaisempiin kokemuksiinsa. Edellä mainittujen kaltaisissa vertailutilanteissa, tasapainotilanne johtaa oikeudenmukaisuuden kokemukseen, kun taas epätasapainotilanne nähdään epäoikeudenmukaisena. (Lämsä & Hautala 2005, 87; Ruohotie 1991, 65.)

Ihminen haluaa saada tehdystä työstä oikeudenmukaisen palkkion, kuten ylennyksen tai palkkaa. Mikäli työntekijä kokee, että näin ei ole tapahtunut, syntyy epäoikeudenmukaisuuden kokemus, joka aiheuttaa psyykkistä jännitystä. Ihminen ryhtyy toimimaan sen mukaan, miten epäoikeudenmukaisena hän kokemuksen tuntee. Psyykkinen jännitys purkautuu ihmisen pyrkiessä korjaamaan syntyneen epätasapainon. Epäoikeudenmukaisuuden kokemusta voidaan pyrkiä korjaamaan esimerkiksi seuraavin keinoin: työntekijä muokkaa työpanostaan vähentämällä tai lisäämällä työmäärää, työntekijä pyrkii vaikuttamaan palkkioon esittämällä esimiehelle vaatimuksia palkkiosta tai jättää työpaikan kokonaan. (Lämsä & Hautala 2005, 87–88; Ruohotie 1991, 67–70.)

Vroomin odotusarvoteoria

Victor H. Vroomin mukaan työmotivaatio selittyy odotusarvoteorialla. Hänen mukaansa ihmisen motivaatio rakentuu yleensä työstä saatavan palkkion odotusarvoon. Odotusarvolla tarkoitetaan sitä, millä todennäköisyydellä tietyt toimenpiteet johtavat tiettyihin seurauksiin, kuten palkkion saamiseen ja kuinka houkuttelevia seuraukset ovat. Jos ihminen esimerkiksi olettaa, että hyvin hoidetusta projektista seuraa todennäköisesti ylennys tai palkankorotus ja hän tavoittelee tätä palkkiota kovasti, on odotusarvoteorian mukaan maaperä motivaatiolle hyvä. Vroomin teorian mukaan kolme keskeisintä tekijää työmotivaation kannalta ovat odotukset, välineellisyys ja valenssi, jotka on havainnollistettu kuvassa 4. (Juuti 2006, 49–50; Lämsä & Hautala 2005, 88.)



KUVA 4. Vroomin odotusarvoteoria (Lämsä & Hautala 2005, 88)

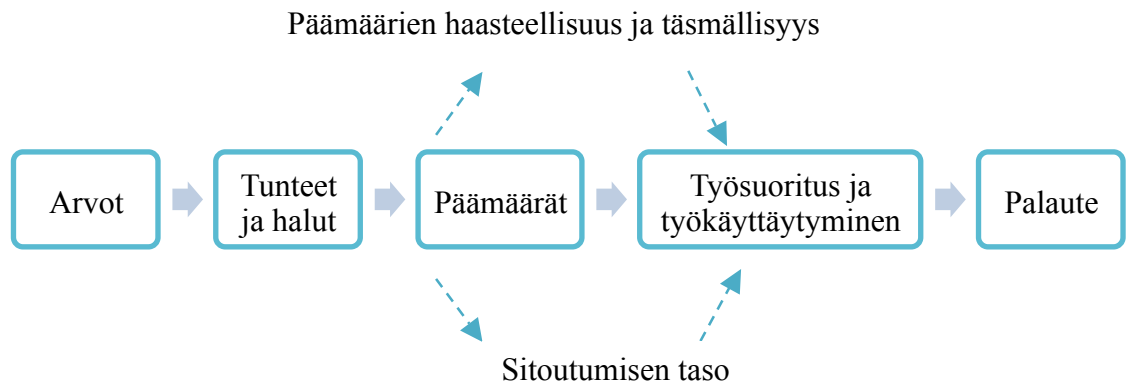
Odotukset ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työsuoritusten ja ponnistelujen taustalla. Välineellisyys liittyy työsuorituksesta saataviin palkkioihin. Se on ihmisen kykyä havaita, miten tietty toiminta kytkeytyy siitä seuraaviin palkkioihin. Välineellisyys voidaan esittää myös kysymyksen muodossa: miten minut palkitaan hyvin suoritetusta työstä? Valenssilla tarkoitetaan kuinka tavoiteltavan arvoisena ihminen pitää käyttäytymisensä päämäärää. Toisin sanoen valenssi on tyydytys, jonka henkilö odottaa saavansa tietystä vaihtoehdosta. Positiivisen valenssin voivat synnyttää esimerkiksi parempi työ tai lisäkoulutus. (Juuti 2006, 49–50; Lämsä & Hautala 2005, 89.)

Vroom uskoo, että mikäli ihminen uskoo pystyvänsä vaikuttamaan suorituksensa kasvuun lisäämällä ponnistuksia, hän lisää työtahtia. Mutta mikäli hän ei usko lisäponnistusten tuovan parempaa tulosta, hän ei kiristä työtahtiaan. Palkkio siis vaikuttaa siihen, ryhtyykö ihminen nostamaan suoritustaan vai ei. Ihmiset valitsevat yleensä sen toimintatavan, jonka uskovat tuottavan eniten tuloksia. (Harisalo 2002, 113; Viitala 2002, 158.)

Työmotivaation on katsottu olevan korkeimmillaan silloin, kun työ on riittävän haasteellista ja siihen liittyy onnistumisen ja epäonnistumisen mahdollisuus. Odotusarvoteorian mukaan työmotivaatioon vaikuttaa merkittävästi se, millaiseksi työntekijä kokee oman vaikutusvoimansa ja kykynsä. Mikäli työntekijältä puuttuu usko oman työsuorituksensa parantamiseen, hän ei ryhdy ponnistelemaan sen eteen. Samalla tavalla toimii myös palkkion merkitys ihmiselle. Jos lisäponnistelut eivät tuo palkkiota, ei ihminen motivoitu lisäämään ponnistelujaan. Ihmiset arvostavat palkkioita kuitenkin eri tavoin, joillekin rahallinen korvaus on tärkeämpi kuin esimerkiksi arvostus. (Viitala 2002, 158–159.)

Locken päämääräteoria

Edwin Lockenin vuonna 1968 kehittämää päämääräteoriaa kutsutaan myös tavoitteenasetantateoriaksi. (Viitala 2002, 158). Teorian lähtökohtana ovat ihmisen päämäärät. (Lämsä & Hautala 2005, 89). Kuvassa 5 on esitelty Locken päämääräteoria.



KUVA 5. Locken päämääräteoria (Lämsä & Hautala 2005, 89)

Ihminen asettaa päämääriä tyydyttääkseen halujaan ja tunteitaan. Selkeästi määritellyt ja mitattavissa olevat päämäärät saavat ihmisen motivoitumaan ja parantamaan suorituksiaan. Motivaation kannalta on erityisen tärkeää, että tavoite on saavutettavissa. Päämäärien taustalla ovat ihmisen toimintaa ohjaavat periaatteet eli arvot. Asetettujen päämäärien tulee olla haasteellisia ja täsmällisiä, sillä ne motivoivat korkeampaan työsuoritukseen. On myös tärkeää, että ihminen itse pääsee osallistumaan päämäärien asettamiseen, koska tällöin hän on sitoutuneempi tavoittelemaan niitä. Tavoitteiden saavuttaminen on katsottu mahdolliseksi sellaisilla ihmisillä, joilla on myönteinen käsitys itsestään ja suorituskyvystään. (Harisalo 2008, 111; Lämsä & Hautala 2005, 89; Viitala 2002, 158.)

Tavoitteet tulee määritellä oikein. Kunnianhimottomien tavoitteiden toteutus on yleensä helppoa ja nopeaa, eikä niiden toteuttamiseen tarvita erityisiä ponnisteluja. Tällaiset tavoitteet vain yleensä passivoivat sellaisia ihmisiä, joiden henkilökohtainen vaikuttavuus on korkea. Sitä vastoin liian korkeat tavoitteet vaativat ihmisiltä liikoja niin sosiaalisesti kuin henkisesti. Liian korkeiden tavoitteiden saavuttaminen ei välttämättä ole ihmiselle edes mielekästä, eikä aina edes mahdollista. (Harisalo 2002, 112.)

Locken teorian mukaan jo pelkällä tavoitteiden asettamisella on työtehoa parantava merkitys. Silti tavoitteiden saavuttamisesta saadulla palautteella on kaikkein suurin merkitys työtehon parantamisessa. Palautteen antaminen on välttämätöntä motivaation kannalta. Jatkuva palautteenanto nostaa työtehoa, eikä ulkoisia palkkiota välttämättä tarvita ollenkaan. (Viitala 2002, 158.)

Edwin Locken päämääräteoria on laajalti käytössä johtamisessa. Teoria tarjoaa johdolle keinon asettaa tavoitteet eri yksiköille, työryhmille ja tiimeille. Päämääräteorian mukainen toiminta vaatii kuitenkin organisaation kokonaisvaltaista johtamistapaa aina suunnitellusta toteutukseen ja seurantaan. Jotta tällainen johtamistapa onnistuisi, on henkilöstön oltava merkittävästi mukana tavoitteiden kehittämisessä, asettamisessa ja arvioinnissa. (Harisalo 2002, 112.)

3 MOTIVAATIO TYÖELÄMÄSSÄ

Useimmat ihmiset viettävät suurimman osan valveillaoloajastaan työpaikalla työtöveiden parissa ja näin ollen työ onkin merkittävä toimintaympäristö. Parhaimmillaan työn tulisi antaa energiaa, mutta pahimmillaan se saattaa kuluttaa ihmisen loppuun. Ihmisen ollessa innostunut ja motivoitunut työstään, vaikuttaa se merkittävästi hänen hyvinvointiinsa, jaksamiseensa ja suoriutumiseensa. Suomalaisessa kulttuurissa työ ja ammattitaito ovat merkittävässä asemassa ja yleensä jokainen työntekijä haluaa tehdä työnsä hyvin. (Liukkonen ym. 2002, 7–8.)

3.1 Työmotivaatio

Työmotivaatio on jo pitkään ollut tutkijoiden tärkeä kiinnostuksen kohde ja jatkuvasti tutkitaankin, mikä saa ihmisen tekemään töitä. Ihminen voi harjoittaa erilaista toimintaa monella eri intensiteetillä, kuten esimerkiksi laittaa kaikki voimavaransa peliin tai toimia vain puolella teholla. Motiivit saavat aikaan tämän motivaatiotilan. Työkäyttäytyminen ja toiminta työssä vaihtelevat persoona- ja tilannekohtaisesti ja niihin vaikuttavat sekä synnynnäiset (persoonallisuuden piirteet) että ympäristön ja kokemuksen (havainnot, oppiminen ja kokemukset) myötä muokkautuneet tekijät. Ympäristö ja kokemukset vaikuttavat ihmisen tahtoon, tarpeisiin, arvoihin, asenteisiin ja motiiveihin. (Viitala 2002, 150.)

Motivaatiotutkija Pinderin mukaan työmotivaatio on *ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus*. Pinderin määritelmässä muoto viittaa ihmisen sisäiseen vireystilaan. Suunnalla hän tarkoittaa sitä tavoitetta, jota kohden ihmisen käyttäytyminen suuntautuu. Organisaation kannalta ollaan parhaassa mahdollisessa tilanteessa silloin, kun ihmisen henkilökohtaiset tavoitteet ovat samat kuin organisaation tavoitteet. Työmotivaation kesto vaihtelee tunteista ja päivistä jopa vuosiin. Pitkäkestoiset työtehtävät vaativat, että ihminen jaksaa motivoitua työhön aina uudelleen saavuttaakseen tavoitteen. Voimakkuudella Pinder tarkoittaa niin sanottua motivaation astetta, jota ihminen kokee kyseistä työtehtävää kohtaan. Alhainen motivaatioaste merkitsee haluttomuutta suoriutua hänelle määrätystä tehtävästä. (Lämsä & Hautala 2005, 80-81; Salmela-Aro & Nurmi 2002, 188–189.)

Yhteiskuntarakenteen muuttumisen myötä ihmisen ja työn välinen suhde on muuttunut. Työn tarkoitus on muuttunut aikaisempaa käsitteellisemmäksi teknisten välineiden, automaation ja informaation lisääntyessä. Ihmisten koulutustason nousun myötä myös heidän työlleen asettamat odotukset ja vaatimukset ovat muuttuneet. Monet ihmiset odottavat työnsä olevan itsenäistä ja vapaata. Tällaiset odotukset ovat laittaneet monet pohtimaan, että kuinka ihmisten energia ja luovuus voitaisiin suunnata tuotannon lisäämiseen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Nykyään tulee vedota ihmisten tunteisiin ja ajatteluun käskytyksen ja valvonnan sijasta. Tällä tavoin ihmiset saadaan tuntemaan työnsä mielekkääksi ja tavoittelemisen arvoiseksi. (Lämsä & Hautala 2005, 80.)

Nykyään yritysten toiminta perustuu työryhmiin ja tiimeihin. Tämän vuoksi työmotivaatiota tulisi tutkia koko ryhmän näkökulmasta, eikä keskittyä vain yksittäisen henkilön motivaatioon. Koko työryhmää motivoivat tekijät ja tavoitteet ovat usein erilaiset kuin yhden henkilön vastaavat. Motivaatioon vaikuttaa muun muassa ryhmän yhteistyö ja kiinteys. Näiden lisäksi myös ryhmähenki ja jäsenten väliset suhteet ovat tärkeitä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. (Lämsä & Hautala 2005, 80.)

Ihmisen motivaation vaikuttavat monet eri asiat organisaatiossa. Organisaation tuottavuus ja toimivuus määräytyvät sen mukaan, kuinka motivoituneita siellä työskentelevät ihmiset ovat. Tämän vuoksi onkin erittäin tärkeää tarkastella motivaatiota organisaation näkökulmasta. (Juuti 2006, 38.)

3.2 Työn merkitys

Yksi elämän keskeisimmistä perusedellytyksistä on työ. Voidaan sanoa, että työ ikään kuin luo ihmisen, kuuluu ihmisen olemukseen ja on yhteydessä olemassaoloon. Työn avulla ihminen pystyy ilmaisemaan itseään ja kykyjään sekä tuomaan esille omaa persoonallisuuttaan. Ihminen sitoo sosiaalisia suhteita myös työn avulla ja siksi se toimii ihmisten välisen vuorovaikutuksen välittäjänä. (Asp & Peltonen 1991, 9.)

Kun työntekijät viihtyvät työssään, saadaan aikaan hyviä tuloksia. Nykyään työntekijöiden voimavaroja, viihtymistä ja jaksamista on pyritty parantamaan kiinnittämällä huomiota johtamistapaan, työympäristöön sekä työn organisointiin. Kun organisaatio aikaisemmin luotiin yritystä varten, niin nykyisin organisaatio luodaan ihmisiä ja heidän tarpeitaan varten. (Liukkonen yms. 2006, 39–40.)

Työ koostuu tehtävistä, jotka voidaan jakaa erilaisiin osatehtäviin. Työtä voidaan määrittellä monella eri tavoin, esimerkiksi toimintojen mukaan. Myyjän työhön kuuluu muun muassa seuraavia toimintoja: asiakaspalvelu, tavaroiden vastaanotto ja purkaminen, tavaroiden hälyttäminen ja esillepano sekä myymälän siisteyden ylläpito. Tällaiset toiminnot noudattavat tiettyä logiikkaa. (Liukkonen yms. 2006, 34; Liukkonen yms. 2002, 65.)

Toimintojen lisäksi työtä voidaan määrittellä myös työn merkityksen näkökulmasta. Tällöin myyjän tehtävänä on pitää asiakkaat tyytyväisinä, tuottaa heille miellyttävä ostokokemus sekä tarjota heille laadukasta asiakaspalvelua. Näistä tehtävistä syntyy joukko tiettyjä toimintoja, joita voidaan täsmentää ja kehittää edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun työntekijöille korostetaan työn merkitystä, ovat he yleensä sitoutuneempia ja tekevät luovempia ratkaisuja. (Liukkonen yms. 2006, 34–35; Liukkonen yms. 2002, 65–66.)

Nykyään työn tarkoitus on avainasemassa työn merkityksen ymmärtämiseksi, sillä työtehtävät ovat toimintakokonaisuuksia, joilla tähdätään yrityksen tarkoituksen toteuttamiseen. Ilman selkeää käsitystä siitä, mikä on oman työn tarkoitus, työntekijät eivät pysty tekemään älykkäitä valintoja työnsä suhteen. Kun työntekijä tietää oman työnsä tarkoituksen, on työ usein myös mielekkäämpää. (Liukkonen yms. 2006, 36; Liukkonen yms. 2002, 66; Lönnqvist 2002, 41.)

Edellä mainittujen toimintojen ymmärtäminen on nykyisin ihmisille tiedostettu tarve, sillä useimmat haluavat tietää minne he ovat elämässään menossa. Jokaisella ihmisellä on tarve toteuttaa itseään. Itsensä toteuttamisen tarve ilmenee jokaisella eri tavoin, eri voimakkuuksin ja se suuntautuu jokaisella eri asioihin. Useimmilla ihmisillä on jonkinlainen päämäärä ja visio siitä mihin pyrkiä, ennen kuin he ovat elämäänsä tyytyväisiä. Joku haluaa oman asunnon ja vakituisen työn, kun taas toinen haluaa aktiivisesti urheilla ja osallistua politiikkaan sekä luoda menestyvää työuraa perheen ohella. (Liukkonen 2006, 40.)

Työn merkitys ihmiselle voidaan jakaa kuuteen osaan. Työ on ajan käyttämistä ja jaoteltua työ- ja vapaa-aikaan. Monet yhteiskunnalliset toiminnot ovatkin sidottu työaika-rytmiin. Työ on toimeentulon lähde ja säännölliset tulot mahdollistavat tulevaisuuden suunnittelun. Ihmisen identiteetti kehittyy sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden kautta ja siksi työllä on suuri merkitys yksilön persoonallisuuden kehittymisessä. Työn kautta ihminen saa sosiaalisia kontakteja. Ihmisen sosiaalinen asema määräytyy työn mukaan. Työpaikka on tärkeä oppimisympäristö, johon liittyy niin sosiaaliset, kulttuuriset kuin tekniset tekijät. Yksilön identiteetti ja itsearvostus kehittyvät työssä, sillä sen kautta välittyvät muun muassa riippuvuus, mahdollisuudet ja itsenäisyys. (Asp & Peltonen 1991, 12–13; Heinonen & Järvinen 1997, 50.)

Aikaisemmin työtä tehtiin usein vain toimeentulon saavuttamiseksi, mutta nykyään sillä on jonkinlainen visionäärinen merkitys työntekijälle. Tänä päivänä ihmisten elintasovaatimukset ovat korkeampia, he ovat korkeammin koulutettuja ja työ nähdään aiempaa enemmän tavoitteiden ja mahdollisuuksien toteuttamisväylänä. Työn uskotaan nousevan merkittäväksi rekrytointitekijäksi tulevaisuudessa ja monet yritykset ovatkin jo alkaneet markkinoida työtä esimerkiksi haasteellisilla projekteilla. (Liukkonen 2006, 40–41.)

Työ merkitsee eri sukupolville eri asioita. Työelämässä on alettu viime vuosien aikana puhumaan Y-sukupolvesta tai Millennium-sukupolvesta. Tämä sukupolvi on syntynyt vuosien 1980 ja 2000 välisenä aikana. Heidän siirtymisensä työelämään uskotaan muuttavan johtamista, sillä tämän sukupolven näkökulma työhön on erilainen kuin aikaisemmillä sukupolvilla. (Kuluttajakansalaiset tulevat 2010, 36; Y-sukupolvi haastaa johtamisen 2009.)

Y-sukupolvelle on ominaista vastuun ottaminen itsestään, globaali ajattelu, verkostoituminen, hyvä itsetunto ja ryhmäkeskeisyys. Lisäksi sukupolveen kuuluvat odottavat paljon esimiehiltään ja työpaikoiltaan. Y-sukupolven erityispiirre on se, että koulutautuminen ja työpaikan vaihtaminen nopeaankin tahtiin kuuluvat normaaleihin käytäntöihin. Tämä sukupolvi on tietoinen työpaikkojen etuuksista ja osaakin sen vuoksi vaatia niitä työnantajiltaan. Tästä huolimatta Y-sukupolvi on valmis sitoutumaan yritykseen, mikäli yrityksen arvomaailma vastaa sen omaa arvomaailmaansa. (Kuluttajakansalaiset tulevat 2010, 36; Y-sukupolvi haastaa johtamisen 2009.)

Tulevaisuutta Y-sukupolvi ei suunnittele kovinkaan pitkälle, korkeintaan noin viiden vuoden päähän. Työssä arvostetaan monipuolisuutta, joustavuutta ja sen tulee olla mielekäästä ja motivoivaa. Sukupolvi ei halua ottaa työtään liian vakavasti, mistä seuraa vanhempien sukupolvien huono asenne nuorempia kohtaan ja epäily, ettei työtä oteta tosissaan. Nuorempi sukupolvi tekee työtä vain itseään ja elämää varten, eivätkä niinkään elä työnsä, kuten vanhempi sukupolvi. Työn merkitys vanhempiin sukupolviin verrattuna eroaa myös siinä, että Y-sukupolvi haluaa päätöksentekoprosessien olevan nopeita, sillä tarpeiden tyydytyksen eteen halutaan tehdä nopeita päätöksiä. (Kuluttajakansalaiset tulevat 2010, 36; Y-sukupolvi haastaa johtamisen 2009.)

3.3 Sisäisen työmotivaation edistäminen

Työhön sitoutuminen ja omaehtoinen työskentely ovat avainasemassa puhuttaessa nykypäivän organisaatioista. Koska työn sisällöllä on keskeinen vaikutus siihen, kuinka motivoitunut henkilö on tekemään työtään, on organisaatioissa jouduttu keksimään uusia tapoja työmotivaation nostamiseksi pysyvästi. Kestävän työmotivaation lähteinä voidaan pitää seuraavia käytetyimpiä työn muotoilun keinoja: työn laajentaminen ja työn rikastaminen. (Juuti 2006, 66–76.)

Työn muotoilun edellytyksenä on, että työtehtäviä suunniteltaessa otetaan huomioon työntekijän vaatimukset. Toteutettavien toimenpiteiden on vastattava yksilön tarpeita. Ennen työn muotoilun toteuttamista, tulee olla varma siitä, että työntekijä haluaa ja pystyy selviytymään uusista vaatimuksista. Tämän lisäksi työntekijän tyytymättömyyden poistaminen ennen työn muotoilun aloittamista on välttämätöntä onnistumisen kannalta. Työntekijä voi olla tyytymätön esimerkiksi palkkaukseen tai esimieheen. (Peltonen & Ruohotie 1987, 78.)

Työn laajentamisen tarkoituksena on yhdistää irrallaan olevia samaan prosessiin kuuluvia työtehtäviä laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Työtä laajennetaan horisontaalisesti eli työntekijä tekee samaan työketjuun kuuluvia eritasoisia työvaiheita. Esimerkiksi kokoonpanotyötä tekevä henkilö huolehtii tarvikkeiden riittävydestä, eri työvaiheista ja tuotteen laadusta. Työn laajentamisen tarkoituksena on lisätä työn vaihtelevuutta, luoda mielekkäitä tehtäväkokonaisuuksia, pidentää työsuorituksen kestoa ja lisätä työntekijän vastuuta työnsä laadusta. Vastuun lisääminen vaatii kuitenkin työntekijältä lisäkouluttautumista ja syvällistä perehtymistä uusiin työtehtäviin. Työn laajentamisen myötä työntekijöiden motivaatio ja työtyytyväisyys lisääntyvät, koska työ koetaan mielekkääksi. (Kauhanen 2003, 54; Ruohotie & Honka 1999, 149–150.)

Työn rikastamiseksi kutsutaan niitä toimenpiteitä, joilla lisätään työn vaativuutta ja itsenäisyyttä. Tällöin työntekijälle annetaan uudenlaista vastuuta siirtämällä heille esimiesten ja asiantuntijoiden valtaa. Uudenlaisiin työtehtäviin voi kuulua esimerkiksi työmenetelmistä päättäminen, työn aikataulun suunnitteleminen ja laadun tarkkailusta päättäminen. Työn rikastaminen edellyttää työntekijältä kouluttautumista, sillä työntekijältä vaaditaan usein laajoja tietoja, monitaitoisuutta, itsenäistä ajattelua ja päätöksentekokykyä. Monet ovat kuitenkin valmiita tähän, sillä ihmisten peruskoulutustaso on noussut viime vuosina voimakkaasti. Työn rikastaminen tyydyttää muun muassa itsenäisyyden, pätemisen ja vallan tarpeita sekä lisää itsetuntoa ja kehittää vastuuntuntoa. (Kauhanen 2003, 54; Ruohotie & Honka 1999, 149–150.)

Työn muotoilun myötä työntekijän motivaatio paranee ja hänen kykynsä ja taitonsa otetaan parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön. Tämän vuoksi työn muotoilun on tutkimuksissa todettu antavan parhaat tulokset motivaation parantamiseksi. Työn rikastuttaminen ja laajentaminen ovat työn muotoilun käytetyimpiä keinoja, sillä ne lisäävät työntekijän vastuuta ja vähentävät esimiehelle kuuluvia tehtäviä. Työn muotoilun myötä esimiesten on mahdollista keskittyä paremmin esimerkiksi työyhteisön kehittämiseen. (Peltonen & Ruohotie 1987, 78.)

Työn sisällöllisillä tekijöillä on suuri merkitys ihmisen työmotivaatioon. Yrityksillä on kuitenkin monia muitakin keinoja tukea työntekijöidensä sisäistä motivaatiota. Näitä keinoja ovat muun muassa työntekijän autonomian ja pätevyyden tukeminen, sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tukeminen, tavoitteen asettelu sekä erilaiset keskustelut. (Liukkonen yms. 2006, 105, 123, 140, 207, 222.)

3.3.1 Autonomian tukeminen

Työorganisaatioissa autonomialla eli itsemääräämisoikeudella tarkoitetaan työntekijän tunnetta siitä, että hänen ajatuksensa ja käsityksensä otetaan huomioon päätettäessä työhön liittyvistä yksityiskohdista. Tämä työntekijän kokemus autonomia lisää yleensä aloitteellisuutta, kokeilunhalua, innovatiivisuutta sekä luovuutta. Autonomian tunteen puuttuessa, työntekijä tuntee olevansa toisten käskyttämä ja eikä hänen mielipiteitään arvosteta. Tämä johtaa siihen, että työntekijä ei tunne vastuuta työtuloksistaan. (Liukkonen yms. 2006, 105; Salmela-Aro & Nurmi 2002, 196.)

Perusta autonomian tarpeelle luodaan jo lapsuudessa. Lapsesta kasvaa vastuuntuntoinen ja tasavertainen perheenjäsen, mikäli hän saa touhuta vapaasti erilaisten asioiden parissa, saa vanhemmilta rakkautta ja hyväksyntää sekä hänen ideoitaan arvostetaan. Murrosiän kapinoinnin jälkeen lapsi alkaa kunnioittaa vanhempiansa ajatuksia ja määräyksiä ja tajuaa, että kompromissien avulla päästään parhaaseen lopputulokseen. Tällä tavoin lapselle kehittyy yhteistyökyky ja hän oppii arvostamaan muiden mielipiteitä. Autonomia on siis sisäisesti palkitsevaa. Jotta autonomia motivoisi ihmistä, tarvitaan rinnalle vahvaa ja tasapainoista aikuisen kontrolloivaa ja huolehtivaa tunneälyä. Tällainen aikuinen työyhteisössä on esimies. Hyvän esimiehen tulee siis ottaa mukaan johtamiseensa tällainen tunneälykäs aikuinen. Esimiehen tulee osata kunnioittaa alaisiaan aikuisena, ei aikuinen-lapsi-riippuvuutena. Mikäli esimiehen johtamistyyli on käskyttävää, kokevat työntekijät samoja tunteita kuin lapsuudessa vanhempiansa käskyttäessä heitä. Tällainen johtamistyyli johtaa monesti alaisten kapinointiin, kuten murrosiässäkin. (Liukkonen yms. 2006, 105–108.)

Valinnanvapaus on merkittävä osa autonomian tunnetta. Ihminen haluaa päättää omista asioista tunteakseen itsensä merkitykselliseksi. Valinnanvapauden myötä ihminen tuntee, että hän on työtehtävissään asianomistaja ja tehtäviin syntyy henkilökohtainen suhde. Tällöin myös työn lopputulos on usein laadukkaampaa. Päätösvallan antaminen työntekijöille on siis merkittävää työn lopputuloksen kannalta. Esimiehen tulee luottaa työntekijöidensä osaamiseen ja poistaa tarpeettomia sääntöjä ja kontrolloivia toimenpiteitä, jotta työntekijät voivat käyttää omaa arvostelukykyään työtehtäviä tehdessään. Kontrolloivan työilmapiirin myötä työntekijä menettää kiinnostuksensa työtään kohtaan, millä on myös kielteinen vaikutus ihmisen hyvinvointiin. (Liukkonen 2006, 108–111.)

Työntekijöiden autonomian tunnetta voidaan työpaikoilla lisätä muun muassa työaikaan liittyvillä asioilla. Työntekijällä voi olla esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa omaan työvuoroihin elämäntilanteensa mukaan. Valittavana voi olla päivätö, iltatyö, kaksivuorotyö tai viikonlopputyö. Toinen vaihtoehto työntekijöiden autonomian lisäämiseen on siirtyminen tiimiorganisaatioon. Tiimeille annetaan aiempaa enemmän päätösvaltaa, jolloin myös työteho ja tulokset paranevat merkittävästi. (Liukkonen 2006, 111–112.)

3.3.2 Pätevyyden tukeminen

Kun työntekijä suoriutuu työtehtävästään hyvin ja saavuttaa, jopa ylittää, odotetut tulokset, kokee hän kyvykkyyttä työssään ja pystyy olemaan ylpeä saavutuksistaan. Positiivisen palautteen saaminen kannustaa jatkamaan hyvien tuloksien tekoa. Sellaiset työtehtävät, jotka ovat työntekijälle arvojen tasolla merkittäviä, tuottavat voimakasta kyvykkyyden tunnetta. Esimerkiksi asiakaspalvelutyössä työntekijälle saattaa tuottaa tyydytystä omasta kyvykkyydestään se, että hän tietää, mikä merkitys hänen työllään on asiakkaalle. Tämän lisäksi työ antaa tekijälleen paljon niin sanottua hiljaista tietoa. Hiljaista tietoa ovat esimerkiksi ihmisten sosiaalinen käyttäytyminen ja ihmisten ominaispiirteiden huomioiminen vuorovaikutustilanteissa. Hiljaisen tiedon karttuminen lisää ihmisen pätevyyden tunnetta. (Liukkonen 2006, 123–124.)

Pätevyyden tunteella tarkoitetaan ihmisen käsitystä omista kyvyistään tietyllä elämäntilanteella. Sillä on katsottu olevan merkitystä ihmisen koko itsearvostukselle. Työ nähdään yhtenä merkittävänä pätevyysalueena, koska se vaikuttaa ihmisen hyvinvointiin. Työpaikoilla pätevyys ja sen kehittäminen ovat merkittävä osa motivaatioilmastoa. Ihmiset, jotka kokevat olevansa päteviä, sitoutuvat voimakkaammin työtehtäviin ja työn jälki on yleensä parempaa kuin niillä, jotka eivät tunne itseään päteviksi. (Liukkonen 2006, 125–126; Lönnqvist 2002; 43.)

Pätevyydellä tarkoitetaan myös sitä, että työntekijät voivat itse kontrolloida työtään. Toisin sanoen, työntekijät uskovat pystyvänsä saavuttamaan tietyn lopputuloksen työnsä avulla. Jotta tuloksen saavuttaminen olisi mahdollista, työntekijän tulee olla tietoinen millaisia kykyjä, resursseja ja strategioita työn suorittamiseen tarvitaan. Mikäli työntekijät eivät usko saavuttavansa lopputulosta, heidän motivaationsa työtä kohtaan heikkenee. Tämän vuoksi pätevyydellä on merkitystä työmotivaatioon. Esimie-

hen on siis tärkeää varmistaa, että työntekijällä on kaikki tarvittavat avut työn suorittamiseen. (Liukkonen 2006, 126.)

Työtehtävien tulisi tarjota tekijälleen mahdollisuuden uuden oppimiseen ja kehittymiseen, jotta motivaatio työhön pysyisi korkealla. Esimies voi esimerkiksi laajentaa työntekijän tehtäväkenttää tai antaa työntekijälle mahdollisuuden päättää itse strategioista, joiden avulla hän pääsee lopputulokseen. Pätevyyden tukemisen kannalta on tärkeää, että esimies keskustelee ja kyselee alaisiltaan heidän mielipiteitään työtehtäviensä haasteellisuudesta. Työntekijöitä tulee kannustaa vaikuttamaan omaan työkuvaansa ja työn toteutustapoihin. (Liukkonen 2006, 127.)

Yksi tärkeimmistä pätevyyden tukemisen keinoista on palautteen antaminen. Positiivisen palautteen myötä työntekijän pätevyyden tunne työtä kohtaan kasvaa. Tärkeää on kuitenkin huomioida, että miehet ja naiset kokevat palautteen eri tavoin. Esimerkiksi naiset kokevat palautteen usein kontrolloivana ja miehet tietoa antavana. Naiset jäävät usein koukkuun palautteen antamiseen, jolloin siitä tulee ulkoinen motivaatiotekijä, joka alkaa ohjata toimintaa ja käyttäytymistä. Sukupuolten väliset erot palautteen merkityksestä on hyvä huomioida esimiestyössä. Tärkeintä on miettiä palautteen tarkoitusta, sillä sen avulla voidaan ohjata ihmisen käyttäytymistä tai annetaan vain rehellistä palautetta työn tuloksista. (Liukkonen 2006, 128–130.)

Hyvä palaute on informationaalista eli suorituksesta tietoa antavaa. Informationaalisen palautteen on tutkittu voimistavan sisäistä motivaatiota. Negatiivisen palautteen vaikutus motivaatioon on kielteinen, sillä tällöin pätevyyden tunne heikkenee. Negatiivinen palaute tulee kohdistaa siihen, mihin tarkalleen ollaan tyytymättömiä ja pohtia mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että haluttuun lopputulokseen ei päästy. Kehittämisen ja parannusehdotukset lievittävät negatiivisen palautteen vaikutusta. Virheet tulee nähdä osana oppimista. (Liukkonen 2006, 128–130.)

3.3.3 Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tukeminen

Autonomian ja pätevyyden tukemisen lisäksi myös sosiaalinen yhteenkuuluvuus on merkittävä sisäisen motivaation edistämisen keino. Tilanteet, jotka tukevat sosiaalista yhteenkuuluvuutta lisäävät sisäistä motivaatiota, sillä ihmisellä on luontainen tarve kuulua erilaisiin sosiaalisiin ryhmiin. Sosiaalisia ryhmiä ovat esimerkiksi työyhteisö ja

perhe. Kokemukset sosiaalisista ryhmistä ovat tärkeitä ja usein ihmiset muistelevatkin esimerkiksi sitä, kuinka hyvä työilmapiiri edellisessä työpaikassa oli. Kuten Abraham Maslow tarvehierarkiateoriassaan on todennut, sosiaaliset suhteet ovat yksi ihmisen perustarpeista ja niillä on vaikutusta ihmisen koko hyvinvointiin. (Liukkonen 2006, 140.)

Motivaatio lähtee ihmisestä itsestään, eikä toinen ihminen pysty motivoimaan toista. Sosiaalinen ympäristö luo perustan motivaation synnylle, mutta se voi myös heikentää sitä. Yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan vahvistaa järjestämällä työpaikalla erilaisia aktiviteetteja työntekijöille työaikana ja työn ulkopuolella, kuten yhteisiä liikuntapäiviä tai erilaisia illanviettoja. Tällä tavoin ihminen kokee olevansa osa ryhmää ja ryhmästä tulee merkittävä osa elämää. (Liukkonen 2006, 141.)

Tiimityö on selkeä ja järkevä tapa uudistaa ja kehittää yhteisön toimintaa. Erityisen hyvin tiimityöskentelymalli toimii silloin, kun tarvitaan nopeaa reagointia, muutosherkkyyttä ja korkeaa laatua. (Liukkonen 2006, 142–144.) Tiimien menestymiseen ja syntymiseen vaikuttavat merkittävästi organisaation kulttuuri ja työntekijöiden taitojen taso. Jokaisella tiimillä voidaan sanoa olevan identiteetti, joka muodostuu tiimin tavasta toimia. Turvallisuus, yhteishenki ja tiimin identiteetti ovat tiimien elinehto. (Liukkonen 2006, 146.)

Menestymisen kannalta, tiimien tulee asettaa selkeät tavoitteet ja strategiat, joiden avulla tavoitteisiin päästään. Tutkimusten mukaan ne tiimit, joille on asetettu yksi yhteinen tavoite, ovat sitoutuneempia yhteisiin strategioihin, tehokkaita ja motivoituneempia, kuin ne tiimit, joissa jokaiselle jäsenelle on asetettu oma tavoite. Kun tiimille on asetettu yksi yhteinen tavoite, jäsenten asenteet työtä kohtaan paranevat ja poissaolot vähenevät. (Beardwell & Claydon 2007, 499.)

Tiimit tavoittelevat kahta asiaa: tehokkuutta ja tuloksia sekä kiinteyttä ja toimintakykyä. Molempien tavoitteiden on toteuduttava, jotta hyvät tulokset olisi mahdollista saavuttaa. Tiimiin on valittava eri osaamisosa-alueita edustavia henkilöitä, jotta osaminen olisi monipuolista ja tiimiläiset voivat oppia uusia asioita toisiltaan. (Liukkonen 2006, 147–149.)

Tiimien perusrakenteet on oltava vahvat ja kunnossa, jotta ympäristö motivaatiolle olisi ihanteellinen. Näitä perusrakenteita ovat muun muassa rooli- ja valtarakenteet. Tiimit elävät yksilöiden kautta ja yksilöiden kautta välittyy tiimin motivaatio. Vaikka jokaisella ihmisellä on tarve kuulua tiimiin ja toisaalta tarve vastustaa sitä, saavat jäsenet tiimeistä tyydytystä yhteenkuuluvuuden tarpeeseen. Tiimien toimiminen edellyttää sopeutumista. Ympäristö, kulttuuri, tiimien kiinteys, tehtävien selkeys, kyky sietää erilaisuutta, itsensä toteuttaminen ja tavoitteen mielekkyys vaikuttavat siihen, miten tiimien jäsenet sitoutuvat ja pysyvät niissä. Selkeän rooli- ja valtarakenteiden avulla voidaan lisätä yksilön motivaatiota ja sitä kautta tehostaa koko tiimin toimintaa. Koko tiimin motivaatiotaso vaikuttaa ratkaisevasti siihen miten tiimi pystyy ylittämään eteen tulevat haasteet. Parhaimmillaan tiimit tehostavat koko yrityksen toimintaa ja luovat mielekkään ja kannustavan työympäristön. (Liukkonen 2006, 152, 161–163.)

3.3.4 Tavoitteiden asettaminen

Motivaation synnyttää tieto siitä, mitä halutaan ja mikä on päämäärämme. Päämäärät auttavat ihmistä tavoitteiden saavuttamisessa. Asetetut tavoitteet vaikuttavat voimakkaasti ihmisen käyttäytymiseen ja hyvinvointiin ja oikein asetettuina ne parantavat suoritusta. Tämän vuoksi tavoitteita asettamalla voidaan edistää ihmisen sisäistä motivaatiota. (Liukkonen 2006, 209–210.)

Tavoitteet suuntaavat käyttäytymistä ja saavat ihmiset toimimaan päämäärien mukaisesti. Ihmiselle muodostuu selkeä kuva siitä, miten hänen täytyy toimia saavuttaakseen päämäärän ja näin ollen aika, joka ei edesauta tavoitteeseen pääsemistä, lyhenee. Ihminen keskittyy yleensä kaikki resurssinsa tavoitteeseen pääsemiseen ja silloin toiminnasta tulee usein laadukasta ja tehokasta. Tämä on yksi syy siihen, miksi työpaikoilla tulisi asettaa yksilöllisiä ja koko ryhmää koskettavia tavoitteita. Näiden lisäksi tavoitteenasettelu saa ihmiset pysymään tehtävän työn parissa pidempään kuin niissä tehtävissä, joille ei ole asetettu tavoitteita. Tavoitteiden on tutkittu virittävän ihmisen fyysistä ja psyykkistä tilaa. (Liukkonen 2006, 210–211.)

Tavoitteita voidaan asettaa eri asioille, kuten tuloksen tekemiseen ja itse suoritukseen. Tärkeää on kuitenkin se, että tavoitteiden saavuttamista voidaan mitata. Tavoitteet tulee määritellä selkeästi ja täsmällisesti niin, että jokainen ymmärtää ne. Asetettujen tavoitteiden tulee olla haastavia, mutta saavutettavissa, jotta ihmiset motivoituisivat

ponnistelemaan niiden saavuttamiseksi. Parhaiten tavoitteet motivoivat ihmisiä silloin, kun he pääsevät itse asettamaan niitä. On tärkeää asettaa tavoitteita lyhyelle ja pitkälle aikavälille ja erilaisille työtehtäville, jotta motivaatio pysyy korkealla koko prosessin ajan. (Liukkonen 2006, 211–217.)

3.3.5 Keskustelut

Työyhteisön ilmapiirin ja motivaation kehittämisessä avoin ja vastavuoroinen keskustelu on yksi tärkeimmistä työvälineistä. Ihmisen on helppo keskustella sellainen henkilön kanssa, jolla on samansuuntainen arvomaailma. Henkilö, jonka arvomaailma on täysin erilainen, herättää monissa negatiivisia tunteita ja toimintaa, kuten vähättelyä ja huonoa käytöstä. Vaikka arvomaailmat poikkeavat toisistaan, tulee ihmisten työskennellä toistensa kanssa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. (Liukkonen 2006, 222, 224–225.)

Tehokas vuorovaikutus edellyttää vastavuoroista keskustelua. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen keskusteluun osallistuva tinkii omista periaatteistaan ja ajatuksistaan, unohtaen omat ennakkokäsityksensä ja antaa muille tilaa. Hyvä vuorovaikutus vaatii, että monet asiat onnistuvat samanaikaisesti. Vuorovaikutus voi joko innoittaa tai latis-taa työpaikan ilmapiiriä. (Liukkonen 2006, 225–226.)

Esimiehen tehtävänä on innostaa ja motivoida työntekijöitään. Hyvän palautteen avulla työntekijä saa tietoa käyttäytymisestään. Palaute on osa ihmisten välistä vuorovai-kutusta ja se ohjaa ja suuntaa motivaatiota ja oppimista. Monet ihmiset kokevat, että palaute on tärkein voimavaroja lisäävä tekijä ja siksi ihmiset kaipaavatkin avointa keskustelua ja jatkuvaa palautetta. Monissa organisaatioissa on ryhdytty käyttämään niin sanottua 360 asteen palautemallia. Sen mukaan työntekijät saavat palautetta esi-mieheltään, kollegoiltaan, yhteistyökumppaneilta ja asiakkailta. Tällainen monesta suunnasta tuleva palaute opettaa hyvään itsetuntemukseen ja auttaa esimiestyötä. (Liukkonen 2006, 233–235.)

Palautteen antamisen lisäksi työntekijöitä voidaan motivoida myös erilaisilla keskuste-luilla ja haastatteluilla. Kehityskeskustelut ovat ehkä käytetyin motivaatiota lisäävä keskustelumalli, sillä sen myötä esimies ja työntekijä oppivat ymmärtämään toisiaan. Kehityskeskustelun avulla työntekijän työtä voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti ja

löytää mahdolliset kehitettävät asiat sekä antaa palautetta. (Liukkonen 2006, 247–256.)

4 PALKITSEMISEN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON

Palkitsemisen avulla tuetaan organisaatioiden menestystä ja kannustetaan henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaan. Palkitseminen on keino kehittää työntekijöiden osaamista, lisätä työyhteisön ponnisteluja sekä selkeyttää tavoitteita ja lisätä tiedonkulkua. Henkilöstön motivaation kannalta palkitseminen on hyvin hienovarainen ja herkkä väline. (Kauhanen 2003, 105–106; Rantamäki yms. 2006, 19–20.) Silloin kun työmotivaatiota ei voida nostaa tai siinä on epäonnistuttu sisäisin keinoin, ovat palkkaus tai muut ulkoiset palkitsemiskeinot välttämättömiä (Viitala 2002, 289).

4.1 Mitä palkitseminen on?

Palkitseminen on vaihtosuhde työntekijän ja työnantajan välillä, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Työpanoksestaan työntekijä saa vastineeksi palkkaa, palkkioita, etuja, palautetta työstään tai mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan. Palkitseminen on kaikkia niitä asioita, joita työntekijä pitää motivoivina tai palkitsevina. Organisaatioille palkitseminen on eräänlainen johtamisen väline, jonka avulla strategiset päämäärät muutetaan toiminnallisiksi tavoitteiksi. (Rantamäki yms. 2006, 15–16.)

Palkitsemisen määrittely on hankalaa, sillä ihmiset kokevat eri asiat palkitsevina. Se voidaan kuitenkin jakaa neljään osaan: työ ja tapa toimia, kasvu ja kehittyminen, henkilöstöedut sekä rahallinen palkitseminen. Ensimmäisen ryhmän keskeisimpiä asioita ovat työn sisältö, tapa toimia ja esimiestyö. Silloin, kun työntekijä voi luottaa, tuntee turvallisuutta ja arvostuksen tunnetta, työ ja organisaatio koetaan palkitseviksi. Arvostava johto ja reilu esimies ovat motivaation moottoreita. (Rantamäki yms. 2006, 16–17.)

Kasvu ja kehittyminen –ryhmään sisältyvät henkilöstön osaamisen kehittäminen ja työuran rakentamista tukevat asiat. Työntekijän näkökulmasta on tärkeää, että työn rikastaminen ja oman osaamisen kehittäminen ovat mahdollisia. Kehityskeskustelut

ovat tärkeä väline organisaatioiden osaamistarpeiden ja yksilön kehittymistavoitteiden yhteensovittamisessa. (Rantamäki yms. 2006, 16–17.)

Henkilöstöetuihin kuuluvat muun muassa joustavat työajan järjestelyt sekä oikeat ja hyvät työvälineet ja olosuhteet. Panostamalla henkilöstöetuihin, organisaatio kertoo välittävänsä työntekijöistään ja heidän hyvinvoinnistaan. Rahalliseen palkitsemiseen taas kuuluvat peruspalkka, tulospalkkio, voittopalkkio, aloitepalkkio tai optiot. Ne ovat työntekijälle konkreettinen vastine työpanoksesta ja ne ohjaavatkin yleensä henkilöstön toimintaa. (Rantamäki yms. 2006, 17–18.)

4.2 Kokonaispalkitseminen

Kokonaispalkitsemiseen kuuluvat kaikki ne palkitsemisen muodot, joiden avulla organisaatioissa voidaan ylläpitää ja vahvistaa motivaatiota. Palkitseminen voi olla joko aineellista (rahapalkkiot), välillisesti aineellista (koulutus) tai kokonaan aineetonta (arvostus). Kun eri palkitsemismuotoja käytetään samanaikaisesti ja tehokkaasti täydentämään toisiaan, saavutetaan parhaat tulokset. Motivaatioon eri palkitsemismuodot vaikuttavat eri tavoin ja siksi onkin tärkeää tiedostaa eri muotojen kytkennät motivaatioon. Sisäisiä palkitsemismuotoja ovat esimerkiksi osaamisen kehittäminen ja hyvä vuorovaikutus, ja ulkoisia puolestaan palkka ja erikoispalkkiot. (Luoma yms. 2004, 36–38.)

Palkitsemismuodot ovat erilaisia myös aikajänteiltään ja tavoitteiltaan. Niin sanottuja nopeita palkitsemismuotoja ovat erikoispalkkiot ja tulospalkkiojärjestelmä. Niiden avulla yritys pyrkii saavuttamaan konkreettisia tavoitteita, joita ei yleensä aseteta yli vuotta pidemmälle. Hitaita palkitsemismuotoja taas ovat osaamisen kehittämiseen liittyvät erilaiset koulutus- ja valmennusohjelmat. Osaamisen kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa ja tulokset saattavat näkyä vasta monienkin vuosien päästä. (Luoma yms. 2004, 37.)

Aineellinen eli taloudellinen palkitseminen on rahallista ja rahassa selkeästi mitattavaa palkitsemista. Se voidaan jakaa suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Suoraan palkitsemiseen kuuluvat peruspalkka, taitolisä eli kielitaidosta ja monitaitoisuudesta aiheutuvat lisät sekä suorituspalkka eli tulospalkkio, osakeoptio ja henkilökohtainen lisä. Epäsuoralla palkitsemisella tarkoitetaan erilaisia etuja, lakisääteisiä ja vapaaehtoisia.

Työntekijät arvostavat etuja eri tavalla, mutta työnantajalle niillä on tietynlainen taloudellinen arvo. Suomessa lakisääteisiin etuihin kuuluvat työeläke, sairausvakuutus, tapaturmavakuutus ja työttömyysvakuutus. Vapaaehtoisia etuja ovat esimerkiksi matkavakuutus, ravintoetu, puhelinetu ja sairaskuluvakuutus. (Kauhanen 2003, 110–111; Luoma yms. 2004, 39.)

Välillisesti aineellista palkitsemista ovat yrityksen kaikki ne prosessit ja työntekijälle tarjoamat konkreettiset palvelut, jotka suuntaavat toimintaa ja vaikuttavat motivaatioon. Nämä palkkiot eivät sisällä aineellisia palkkioita, mutta johtavat usein niihin tai ne vaativat organisaatiolta aineellisten resurssien sijoittamista. Esimerkiksi kouluttautumisen ja osaamisen kehittymisen myötä usein myös palkkaus muuttuu. Välillisesti aineellista palkitsemista on työssä kehittymiseen ja kouluttautumiseen liittyvät kurssit, työuralla kehittymiseen liittyvät prosessit ja uraodotusten luominen, palautteeseen liittyvät prosessit sekä työsuhteeseen liittyvät prosessit ja käytännöt. (Luoma yms. 2004, 38–40.)

Aineettomia eli ei-taloudellisia palkitsemiskeinoja ovat erilaiset sosiaaliset palkkiot, kuten statussymbolit, kiitos ja tunnustukset sekä sosiaaliset kontaktit. Näiden lisäksi ei-taloudelliseen palkitsemiseen kuuluvat myös urapalkkiot, joita ovat työ sinänsä, itsensä kehittäminen ja urakehitys. Aineeton palkitseminen liittyy kiinteästi ihmisen tunnekokemuksiin ja vaikuttaa merkittävästi ihmisen sisäiseen motivaatioon. Lisäksi se kertoo paljon yrityksen toimintatavasta ja organisaatiokulttuurista, esimerkiksi siitä miten organisaatiossa osoitetaan arvostusta ei-materiaalisin keinoin. (Kauhanen 2003, 111; Luoma yms. 2004, 38–40.)

4.3 Rahallisen palkitsemisen merkitys

Palkka on yksi motivaation keskeisin lähde ja sen avulla pyritäänkin parantamaan työntekijöiden työmotivaatiota. Ihminen tekee työtä ansaitakseen rahaa. Mitä raskaampaa työ on henkisesti tai fyysisesti, sitä enemmän palkalla on merkitystä. Tällöin raha saattaa olla työn ainoa motiivi. (Heinonen & Järvinen 1997, 101; Viitala 2002, 287.)

Raha ei kuitenkaan motivoi kaikki työntekijöitä, eikä etenkin silloin kun työntekijä ei näe sen yhteyttä tehtyyn työhön. Oikein käytettynä palkka nostaa työntekijän moti-

vaatiota ja tyydyttää tarpeita. Mikäli työntekijää ei palkita rahallisesti tuottavasta työstä, lopettaa hän työn teon. Hyvä palkkajärjestelmä on kilpailukykyinen, rationaalinen (palkka tulee suhteuttaa työn tärkeyteen ja sen tulee olla vertailukelpoinen vastaavien töiden kanssa) ja suoriteperusteinen (palkankorotus perustuu suorituksen paranemiseen). (Bushardt, Stephen C. ym. 1989, 84–85.)

Palkan kannustavuus perustuu tarpeiden tyydytykseen. Sillä tyydytetään fysiologisten perustarpeiden ja turvallisuuden tarpeiden lisäksi myös arvostuksen ja vallan tarpeita. Abraham Maslowin tarvehierarkiateoria aliarvioi palkkakannusteen merkitystä, sillä teorian mukaan palkan kannustearvo häviää, kun fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet on tyydytetty. Palkka on siis vain perustarpeiden tyydyttämisen väline, eikä se enää näiden tarpeiden ollessa tyydytettynä ohjaa työkäyttäytymistä. (Asp & Peltonen 1991, 197; Kauhanen 2003, 108.)

Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan palkan avulla voidaan poistaa vain tyytymättömyyttä. Ihmisen tyytymättömyys palkkaan heijastuu työhön saaden aikaan negatiivisia vaikutuksia. Silloin, kun työntekijä on tyytyväinen palkkaansa, hän voi käyttää kaikki energiansa työn tekemiseen ja kehittämiseen. Tällöin palkan nostaminen ei Herzbergin mukaan enää nosta motivaatiota. Palkalla on siis tutkittu olevan vaikutusta motivaatioon ja suoritukseen. (Viitala 2007, 160–161.)

Suomessa tehtyjen tutkimusten mukaan palkka on vasta neljänneksi tärkein motivaatiokeino. Palkkaa tärkeimpiä motivaatiokeinoja ovat työpaikan varmuus, työkaverit ja työn kiinnostavuus. (Salmela 2006, 99.) Suomalaisessa yhteiskunnassa on edelleen valloilla ajatus, että ihmisen arvostus riippuu tulojen määrästä ja usein ajatellaankin, että palkka on menestyksen mitta. Palkan merkitys ihmiselle riippuu kuitenkin osittain muun muassa yksilön omasta arvomaailmasta ja varallisuudesta. (Asp & Peltonen 1991, 197; Heinonen & Järvinen 1997, 102.)

Pienipalkkaisilla henkilöillä palkan merkitys motivaatioon on suuri, sillä tällaisille henkilöille perustarpeiden tyydyttäminen on tärkeintä. Korkeapalkkaisille henkilöille taas palkka voi olla pelkkä statussymboli. Yleisesti voidaan kuitenkin sanoa, että mitä korkeampi palkka ihmisellä on tai mitä antoisampaa työ on, sitä vähemmän sillä on vaikutusta motivaatioon. (Asp & Peltonen 1991, 197; Heinonen & Järvinen 1997, 102–103; Viitala 2007, 160 ; Viitala 2002, 287–288.)

Tutkija Chung on todennus seuraavasti palkkakannustimen merkityksestä ihmiselle: *Palkan suhteellinen merkitys riippuu yksilön tarpeista: perustarpeiden tyydyttäjälle palkka on tärkeä; palkan suuruus vaikuttaa sen merkitykseen: mitä enemmän työntekijä saa palkkaa, sitä vähemmän se merkitsee; asema vaikuttaa palkan merkitykseen: merkitys vähenee hierarkia yläpäähän noustessa; suoritustarve vaikuttaa palkan merkitykseen: menestymisen halu ja vahva kokemus sisäisestä tyydytyksestä vähentävät palkan suhteellista merkitystä* (Viitala 2002, 287).

Rahapalkkiojärjestelmä ei motivoi kaikkia parempiin suorituksiin. Tällainen järjestelmä kannustaa ensinnäkin henkilöitä, jotka arvostavat rahaa ja ovat valmiita sietämään kielteisiä asioita saadakseen sitä, esimerkiksi ylitoita. Vaikka monet ihmiset arvostavatkin rahaa, he eivät välttämättä ole silti valmiita uhraamaan esimerkiksi vapaa-aikaansa sen eteen. Toisekseen se kannustaa niitä, jotka havaitsevat rahan olevan yhteydessä suoritukseen. Kun suoritus paranee, nousee rahapalkkio ja päinvastoin. Kolmanneksi, työntekijän tulee voida itse vaikuttaa suoritukseensa. Ihmisen tulee kokea, että hyvistä suorituksista ja ponnisteluista seuraa palkkio. (Viitala 2002, 288.)

Palkka ei aina motivoi työntekijöitä parempiin työsuorituksiin. Työhönsä tyytymätön, huonopalkkainen työntekijä ei välttämättä motivoitu tekemään työtään paremmin, vaikka hänen palkkaansa nostettaisiin, vaan siirtyy todennäköisesti muualle töihin. Monet ihmiset tekevät työtä sisäisen suoritustarpeen vuoksi. Palkankorotuksella ei tällöin ole vaikutusta ihmisen työsuoritukseen. (Viitala 2002, 287.)

Palkkakannustimen avulla pyritään nostamaan tehokkuutta ja tuottavuutta. Kun palkka sidotaan suoritukseen, tulee palkasta suorituksen mitta ja työntekijän sisäinen motivaatio saattaa parantua. Suorituspalkkauksen on tutkittu olevan parempi motivaatiokeino kuin aikapalkkauksen, sillä suorituspalkkaus lisää tehokkuutta. Kuitenkaan silloin, kun työ tuottaa ihmiselle sisäisiä palkkioita, ei tehokkuus lisääntynyt. Yrityksen tuottavuus nousee silloin, kun palkkakannustin paranee ja laskee palkkakannustimen poistuessa. (Heinonen & Järvinen 1997, 104; Ruohotie & Honka 1999, 58–59.)

On vaikea sanoa, mikä on paras mahdollinen palkkakannustin, mutta se tiedetään, että palkkausta parempi keino lisätä työmotivaatiota pysyvästi, on työn muotoilu. Palkan kannustavuuden on tutkittu heikkenevän sitä mukaa, kun sillä on saatu tyydytetyksi vallitsevat tarpeet ja yksilön kiinnostus työtä kohtaan laskee. Työntekijät pyrkivät

työdyttämään tarpeitaan vain tiettyyn pisteeseen asti ja kun se on saavutettu, palkalla ei ole merkitystä suoritukseen. Näiden lisäksi ihmisillä on käsitys hyvin suoritettun työn vähimmäispalkasta ja mikäli palkka ei yllä sille tasolle, suoritus ei ole tehokasta. (Ruohotie & Honka 1999, 59.)

Palkka vaikuttaa myös työntekijän työtyytyväisyyteen. Palkkatyytyväisyyteen vaikuttaa kaksi tekijää: halutun ja vastaanotetun palkan määrä yksilön itsensä tulkitsemana. Haluttuun palkkaan vaikuttavat oma työpanos, työn luonne, palkkahistoria sekä työstä saatavat rahalliset etuudet. Mikäli työntekijän mielestä hänen työnsä on vaativaa, työpanos on suuri ja aikaisemmat ansiot suuret, hän haluaa ansaita melko korkeaa palkkaa. Työntekijät vertaavat omaa palkkatasoaan muiden samaa työtä tekevien palkkoihin ja siksi palkkatyytyväisyys on yhteydessä myös suhtautumiseen palkkatasosta. Palkkausjärjestelmän kannustavuus ja oikeudenmukaisuus ovat myös osa tyytyväisyyttä. Erityisen tärkeää on, että työntekijät tiedostavat miten palkkaus ja palkankorotukset määräytyvät. (Hagemann 1991, 45–46; Rubenowitz 1989, 77; Ruohotie & Honka 1999, 59–60.)

Työntekijöiden tyytymättömyys palkkaan saattaa johtaa moniin käyttäytymishäiriöihin. Mikäli työntekijän haluttu ja todellinen palkka eroavat suuresti toisistaan, johtaa se esimerkiksi lakkoiluun, poissaoloihin tai alhaiseen työmoraaliin. Käyttäytymishäiriöiden myötä yrityksen tuottavuus laskee. Palkkaansa tyytymättömät työntekijät voivat vaikeuttaa monin tavoin yrityksen suunnitelmien toteuttamista. Esimerkiksi erilaisten motivaatiota lisäävien ohjelmien toteuttaminen, kuten työn rikastaminen tai laajentaminen, on turhaa, jos työntekijä ei ole ensiksi tyytyväinen palkkaansa. (Ruohotie & Honka 1999, 59–60.)

Onnistunut palkkausjärjestelmä lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota, sitoutumista työhön ja työyhteisöön. (Ruohotie & Honka 1990, 61). Motivaation nostaminen työyhteisössä ei vaadi aina välttämättä palkankorotusta, vaan yrityksen tulee löytää omat keinot motivoida työntekijöitä. Motivaatiolle on haitaksi tehdä samaa työtä vuodesta toiseen samalla palkalla. (Hagemann 1991, 47.)

4.4 Palkitsemisen vaikutukset

Palkitsemisen vaikutukset ovat yleensä monensuuntaisia, sillä se voi yhtä aikaa olla myönteistä ja kielteistä sekä lyhyt- ja pitkävaikutteista. Silloin kun jonkin tavoitteen saavuttamisessa onnistutaan, saattaa jokin toinen epäonnistua. Koska palkitsemisen kokonaisuus on haasteellinen, tarvitaan tietoa palkitsemisen toimivuudesta. (Rantamäki yms. 2006, 31.)

Rantamäen yms. (2006, 31) mukaan palkitsemisella voidaan saavuttaa ainakin seuraavia asioita:

- toiminnan ohjaaminen oikeaan suuntaan
- muutosjohtamisen helpottuminen
- oikeanlaisen kulttuurin ja ilmapiirin kehittyminen
- yhteistyön lisääntyminen
- tuloksellisuuden ja tehokkuuden lisääntyminen
- yrityksen houkuttelevuuden paraneminen
- henkilöstön sitoutuminen
- henkilöstön hyvinvoinnin paraneminen
- valittamisen väheneminen
- oikeudenmukaisuuden ja arvostuksen kokeminen.

Palkitseminen ohjaa toimintaa, muun muassa herättämällä ihmisten mielenkiinnon työtä kohtaan. Se viestii siitä, millaiseen toimintaan organisaatio pyrkii ja mitä siellä arvostetaan. Kun työntekijät ymmärtävät palkitsemisen tarkoituksen, heidän toimintansa ohjautuu oikeaan suuntaan. Palkitseminen ei kuitenkaan korvaa hyvää johtamista eikä esimiestä. Johdon ja esimiehen vastuulla on se, millaiset edellytykset ja ilmapiiri organisaatiossa vallitsee. (Rantamäki ym. 2006, 32–33; Salminen 2006, 100.)

Palkitsemisella on monia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia niin yksilöille kuin ryhmille ja organisaatioillekin. Yksilötasolla palkitseminen lisää muun muassa sitoutumista, motivaatiota, luottamusta ja hyviä työsuorituksia. Kielteisiä vaikutuksia voivat olla esimerkiksi epäoikeudenmukaisuuden kokeminen, poissaolot ja eroaikkeet. Organisaatiotasolla kielteisiä vaikutuksia voivat olla muun muassa kustannukset (raha ja aika), ei-toivottu organisaatiokulttuuri sekä työtaistelut. Palkitsemisesta aiheutuvat

positiiviset vaikutukset ovat kuitenkin merkittäviä, niitä ovat esimerkiksi toiminnan kehittyminen, korkea tuottavuus ja hyvä työnantajakuva. (Hakonen ym. 2005, 52.)

Palkitsemisen kokonaisuus saattaa tukea henkilöstön hyvinvointia, kun yrityksen henkilöstövoimavarat kohdennetaan oikein. Tällöin henkilöstölle annetaan mahdollisuus toiminnan kehittämiseksi ja taloudellisen tuloksen paranemiselle. Selkeät tavoitteet ja palaute työstä ovat perusvaatimuksia työhyvinvoinnille. Työntekijän tulee tietää mitä häneltä odotetaan työssään. Palautteen avulla työntekijä suuntaa toimintaansa ja tuntee, että hänen työllään on merkitystä ja sitä arvostetaan. Toinen työhyvinvoinnin tärkeä asia on tasapaino osaamisen ja työn haasteellisuuden välillä. Kun työntekijä joutuu ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamisen eteen, on hän tyytyväinen työhönsä ja osaaminen on kokonaisuudessaan käytössä. Henkilöstöedut ovat myös osa henkilöstön työhyvinvointia. Työolosuhteet, työvälineet ja työpaikan henki tukevat työssä jaksamista. (Rantamäki ym. 2006, 33–34.)

Palkitsemisen avulla organisaatiot houkuttelevat uusia osaajia ja pitävät nykyiset tyytyväisinä. Työntekijän halukkuus tulla ja pysyä organisaatiossa syntyy kuitenkin eri asioista. Kilpailukykyinen palkka ja edut sekä työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet ovat useimmille ratkaisevia tekijöitä organisaatiota valittaessa ja siellä pysymisessä. Nuorille sukupolville työpaikan imagolla on suuri merkitys. (Hakonen ym. 2005, 57; Rantamäki ym. 2006, 35.)

Ihmiset sitoutuvat työelämään eri tavoin, toiset sitoutuvat organisaatioon ja itse työhön, kun taas joku saattaa sitoutua uraan. Organisaatioon voidaan sitoutua kolmella eri tavalla: affektiivisesti, laskelmoivasti ja normatiivisesti. Affektiivinen sitoutuja pysyy työssään, koska työ on mielenkiintoista ja sen tekeminen tuntuu hyvältä. Säännöllinen palkka pitää laskelmoivan sitoutujan työssään. Normatiivinen sitoutuja pysyy työssään, koska työtä on tehty samassa yrityksessä jo sukupolvien ajan. Parhaiten työntekijä sitoutuu työhönsä kuitenkin silloin, kun hän sitoutuu siihen tunteella. (Rantamäki ym. 2006, 35.)

Työntekijöiden arvostamisen tulee näkyä jokapäiväisessä toiminnassa ja toisten huomioonottamisessa. Esimerkiksi kun johto tervehtii alaisiaan, osoitetaan, että heistä ja heidän hyvinvoinnistaan ollaan kiinnostuneita. Avoin viestintä, suoraselkäisyys ja

henkilöstön kunnioittaminen luo henkilöstöön arvostuksen tunnetta. (Rantamäki ym. 2006, 35–36.)

Palkitsemisen avulla organisaatiossa voidaan kiinnittää huomiota siihen, mitä tehdään ja miten. Houkutteleva palkitseminen ja sen toimivuudesta huolehtiminen ja kehittäminen, auttavat yrityksiä houkuttelemaan työntekijöitä ja pitämään nykyiset. Ne organisaatiot, jotka pystyvät tähän, ovat vahvoilla. (Rantamäki ym. 2006, 36.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Mikkelin H&M:n henkilöstön työmotivaatiota sekä selvittää ne tekijät, jotka palkitsevat henkilöstöä työssä eniten. Kyselyssä tutkittavat osa-alueet ovat työn sisältö, työympäristö, palkitseminen, sisäisen motivaation edistäminen sekä työn merkitys. Tutkimuksen pääongelma on: Mitkä tekijät motivoivat henkilöstöä työssään? Tutkimuksen alaongelmia ovat: Miten motivaatiota voitaisiin parantaa? Mitkä tekijät palkitsevat henkilökuntaa työssään?

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa ne tekijät, joiden koetaan vaikuttavan eniten työmotivaatioon ja mihin asioihin kaivataan parannusta. Tutkimusaihe on rajattu koskemaan vain viittä edellä mainittua osa-aluetta. Tutkimuksen kohteena on Mikkelin H&M-myymälän henkilöstö.

5.1 Hennes & Mauritz Oy

H&M Oy perustettiin Ruotsissa vuonna 1947 ja se on yksi maailman suurimmista vaateketjuista. Yrityksen liikeideana on tarjota asiakkaille muotia ja laatua parhaaseen hintaan. H&M:n tuotevalikoimaan kuuluvat vaatteet, kosmetiikka, asusteet ja jalkineet. Yrityksen kohderyhmiä ovat naiset, miehet, nuoret ja lapset. (H&M - Facts about H&M 2010.)

Tällä hetkellä yritys toimii 34 maassa ja työllistää noin 76 000 henkilöä ympäri maailmaa. H&M:llä ei ole omaa tuotantoa, vaan kaikki tuotteet ostetaan noin 700:lta itsenäiseltä toimittajalta, pääosin Euroopasta ja Aasiasta. Vaikka yrityksellä ei ole omaa tuotantoa, on sillä silti omat suunnittelijansa. Pääkonttori sijaitsee Tukholmassa, josta

käsin hoidetaan koko yrityksen toimintaa, muun muassa mainontaa, suunnittelu ja sisäänostaminen. (H&M - Our employees 2010.)

H&M-myyvälöitä on tällä hetkellä noin 2 000 Aasiassa, Euroopassa, Lähi-idässä ja Pohjois-Amerikassa. Suurimmat markkina-alueet ovat Saksa, Iso-Britannia sekä Ruotsi. Yrityksen vuosittainen kasvuvauhti on noin 10–15 %. (H&M - Facts about H&M 2010.)

Mikkelin H&M-myymäälä avattiin 27.10.2005 Hallituskatu 3:een. Työntekijöitä Mikkelin myymälässä on tällä hetkellä myymäläpäällikön lisäksi 14. Vakinaisista työntekijöistä kuusi on osa-aikaisia ja yksi on kokoaikainen sekä määräaikaista työntekijöitä on kaksi. Näiden lisäksi henkilöstöön kuuluu kuusi ekstra-työntekijää eli henkilöitä, joilla on toistaiseksi voimassa oleva työsopimus.

Mikkelin myymäläpäällikön mukaan H&M Oy:ssä henkilöstöä palkitaan muun muassa erilaisilla myyntikilpailuilla ja vuosittaisella viihtyvyyshajutilla, jonka jokainen myymälä saa käyttää haluamallaan tavalla. Henkilöstön työmotivaatiota pyritään parantamaan sitouttamalla työntekijöitä yritykseen, muun muassa antamalla heille vastuuta sekä kannustamalla kehityttämään työnsä lisäksi myös yksilöinä. Yrityksessä toteutetaan muutaman vuoden välein sisäinen arvot ja yrityskulttuuri – henkilöstökysely. Kyselyn avulla pyritään kartoittamaan näkemyksiä yrityksen johtamisesta, toimipisteiden työilmapiiristä, tehokkuudesta ja osallistumismahdollisuuksista.

Vuonna 2011 konsernissa otetaan käyttöön kannustusohjelma kaikille H&M:n työntekijöille. Kannustusohjelman tarkoituksena on palkita pitkäaikaisesta työsuhteesta sitouttamalla työntekijöitä entistä enemmän yritykseen sekä tukea tulevia rekrytointeja osana H&M:n globaalia laajentumista. Ohjelman toivotaan antavan henkilöstölle lisäsyyn työskennellä ja kehittyä yrityksessä. Kannustinohjelmaan kuuluvat kaikki vähintään viisi vuotta yrityksessä työskennelleet palkasta tai asemasta riippumatta. Palkkion määrä on sidottu yrityksen arvonkasvuun ja sen maksaminen aloitetaan, kun työntekijä täyttää 62 vuotta tai on työskennellyt yrityksessä 10 vuotta. Työntekijöille maksettavan palkkion määrä perustuu kahteen tekijään: H&M:n lahjoituksista Stiftelsen H&M Incentive Program –säätiöön sekä H&M:n osakkeiden kurssikehitykseen.

H&M:ssä laatu ei tarkoita vain, että tuotteet vastaavat asiakkaiden odotuksia, vaan se tarkoittaa myös vastuuta koko ympäristöstä. Yrityksen tuotteet valmistetaan tehtaissa, joissa työntekijöillä on hyvät työolosuhteet. Tehtaissa työolosuhteita tarkastetaan säännöllisin aikavälein, muun muassa yllätystarkastuksin. H&M:n tuotantotehtaat ja tavarantoimittajat ovat allekirjoittaneet yhteistyösopimuksen, jossa he sitoutuvat noudattamaan H&M:n vaatimuksia työympäristöstä ja maan omaa lainsäädäntöä. (H&M – Corporate responsibility 2010.)

H&M on laatinut tavarantoimittajilleen omat säännöt eli niin sanotun toimintasäännön. Toimintasäännöstä sisältää muun muassa vaatimukset lapsityövoiman käytön kiellosta, hyvästä työympäristöstä ja paloturvallisuudesta, kohtuullisesta työajasta ja palkkauksesta, järjestäytymisvapaudesta ja syrjintäkiellosta sekä ympäristö- ja kemikaalirajoituksista. Yritys tekee aktiivisesti yhteistyötä tuotantotehtaiden ja tavarantoimittajien kanssa pitääkseen huolen säännösten toteutumisesta. (H&M – Corporate responsibility 2010.)

Koska yritys laajenee merkittävästi joka vuosi, on sillä myös maailmanlaajuinen vastuu. H&M tekee yhteistyötä seuraavien järjestöjen kanssa: Amnesty Business Group (tarkoituksena edistää ihmisoikeuksia), WaterAid (tarkoituksena parantaa veden laatua ja saatavuutta), Fair Labor Association (tarkoituksena suojata työntekijöiden oikeuksia). Tämän lisäksi yritys osallistuu YK:n Global Compact -ohjelmaan (ihmisoikeus-, työolo- ja ympäristöasiat sekä korruption vastainen työ), YK:n Millennium -tavoitteisiin (taistelu köyhyyttä, nälkää, lapsikuolleisuutta, HIV:tä yms. vastaan) sekä osallistuu hyväntekeväisyyteen tekemällä yhteistyötä tunnettujen avustusjärjestöjen kanssa. (H&M – Corporate responsibility 2010.)

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on systemaattinen keino mallintaa asioita ja tapahtumia. Se pyrkii selvittämään tutkimuskohteen toimintaperiaatteita ja lainalaisuuksia. Tieteellisen tutkimuksen tulee olla objektiivista ja avointa. Tutkimustulokset eivät saa olla riippuvaisia tutkijasta tai hänen tavastaan tulkita ilmiötä. Avoimuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimustuloksien oikeellisuus voidaan testata uudella, samankaltaisella tutkimuksella. (Nummenmaa 2004, 19.)

Tutkimuksilla voidaan katsoa olevan neljä eri tarkoitusta. Ensinnäkin tutkimus kartoittaa mitä tapahtuu, etsii uusia näkökulmia ja löytää uusia ilmiöitä sekä kehittää hypoteeseja. Toisekseen tutkimuksen tarkoituksena on etsiä selityksiä eri tilanteille ja ongelmille sekä tunnistaa syy-seurausketjuja. Tutkimus esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista ja tilanteista. Neljänneksi tutkimuksen tarkoituksena voi olla ennustaa tapahtumia ja ihmisten toimintoja, jotka ovat seurausta jostakin ilmiöstä. Tutkimuksen tarkoitus on siis kartoittaa, selittää, kuvailla tai ennustaa ihmistä koskevia asioita tai luontoa koskevia ilmiöitä. (Hirsjärvi ym. 2007,134–135.)

Tutkimukset voidaan jakaa empiiriseen ja teoreettiseen tutkimukseen. Teoreettinen tutkimus on perustutkimus, jonka avulla etsitään uutta tieteellistä tietoa ja luodaan uusia menetelmiä. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 20.) Havainnoiva tutkimus perustuu havainnointiin ja mittaamiseen sekä havaintojen perusteella tehtyihin päätelmiin. Tutkimuksen tekemiseen käytetään niitä menetelmiä, jotka on kehitetty teoreettisen tutkimuksen perusteella. Empiirinen tutkimus jaetaan kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin tutkimuksiin. (Nummenmaa 2004, 19; Heikkilä 2001, 13.)

Kvantitatiivinen tutkimus

Määrällisestä kvantitatiivisesta tutkimuksesta käytetään myös nimitystä tilastollinen tutkimus. Sen avulla tutkitaan prosentteihin ja lukumääriin liittyviä kysymyksiä sekä eri asioiden välisiä riippuvuuksia. Kvantitatiivisen tutkimusotoksen tulee olla suuri, jotta tutkimus olisi edustava. Tutkimusaineiston keruussa käytetään useimmiten standardoituja tutkimuslomakkeita, joissa vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Saaduista tuloksista voidaan tehdä erilaisia taulukoita ja kuvioita. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan kartoitettua tutkittavan asian nykytilanne, mutta ei niinkään asioiden takana olevia syitä. (Heikkilä 2001, 16.) Hirsjärven ym. (2007, 160) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisintä on johtopäätöksen tekeminen aiemmista tutkimuksista, aiempien teorioiden kuvailu, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely, aineiston koon suunnitteleminen, tutkittavien henkilöiden valinta, aineiston saattaminen tutkittavaan muotoon sekä päätelmien teko tilastollisen analyysin pohjalta.

Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään samaan vastauksiin kysymyksiin: Mikä? Missä? Kuinka usein? Kuinka paljon? Tutkimukseen tarvittavat tiedot voidaan hankkia kahdella tavalla, käyttämällä valmiita tilastoja, rekistereitä tai tietokantoja tai kerää-

mällä aineisto itse. (Heikkilä 2001, 18.) Valmiita aineistoja käytetään usein itse kerätyn aineiston rinnalla vertailutietona, sillä valmiit aineistot ovat harvoin sellaisessa muodossa, että niiden käyttäminen suoraan olisi mahdollista. Valmista aineistoa joudutaan usein muokkaamaan, yhdistelemään ja tarkistamaan ennen käyttöä. (Alkula yms. 1995, 66; Heikkilä 2001, 18.)

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat monet eri asiat, esimerkiksi tutkittavan asian luonne, aikataulu ja budjetti. Kvantitatiivisia tiedonkeruumenetelmiä ovat postikysely, puhelin- ja käyntihaastattelut, informoitu kysely, www-kysely, havaintotutkimus (esimerkiksi asiakasreittitutkimus tai myymäläinventaaritutkimus), kokeellinen tutkimus sekä survey-tutkimus (kysely- ja haastattelututkimus). (Heikkilä 2001, 18–19.) Kyselytutkimuksissa tutkimusaineisto kerätään standardoidusti eli asiat kysytään täsmälleen samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kysely sopii henkilökohtaisten asioiden tutkimiseen, kuten terveys ja ruokatottumukset. Se soveltuu sellaisen aineiston keräämiseen, jossa tutkittavia on paljon ja he ovat hajallaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 188–189; Vilka 2007, 28.)

Määrällinen tutkimus pyrkii siis löytämään säännönmukaisuuksia aineistosta. Tavoitteena on esittää löydökset arkipäivän ylittävänä teorioina sekä rakentaa, selittää, uudistaa ja täsmentää aiempia teorioita ja teoreettisia käsitteitä. Määrällisessä tutkimuksessa teoria on erittäin tärkeässä asemassa, sillä mitattavat asiat muodostetaan teorioiden pohjalta. Teoria on tärkeä myös siksi, että tutkimus aloitetaan teoriasta. Ensin edetään teoriasta käytäntöön eli tutkimukseen, jonka jälkeen palataan takaisin käytännöstä teoriaan analysoimaan ja tulkitsemaan saatuja tuloksia. (Vilka 2007, 25–26.)

Valitsin tutkimukseeni kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän sen vuoksi, että tutkimusaihe, työmotivaatio, on melko arka. Menetelmän valintaan vaikutti myös se, että olen itse osa kyseisen organisaation henkilökuntaa. Työtoverini eivät välttämättä olisi halunneet kertoa minulle suoraan omia mielipiteitään melko arasta ja henkilökohtaisesta asiasta.

Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla pyritään selittämään tutkittavan kohteen käyttäytymisen ja päätösten syitä (Heikkilä 2001, 16). Tutkimustulokset kertovat

mitattavan kohteen laadusta tai ominaisuuksista. Kvalitatiivisia muuttujia ovat esimerkiksi sukupuoli ja ammatti, eikä niiden laittaminen järjestykseen ei ole mielekästä. (Nummenmaa 2004, 33.) Tutkimustuloksista ei voida tehdä tilastollisia yleistyksiä, sillä tutkittavat valitaan harkinnanvaraisesti ja tutkimukseen valitaan vain pieni edustus (Heikkilä 2001, 16).

Kvalitatiivinen tutkimusaineisto on yleensä tekstimuotoista ja se vastaa kysymyksiin: Miksi? Miten? Millainen? Tutkimusaineistoa kerätään yleensä perinteisillä lomakehaastatteluilla, teemahaastatteluilla, avoimilla keskustelunomaisilla haastatteluilla sekä ryhmähaastatteluilla. Tutkimuksissa voidaan käyttää myös valmiita aineistoja, joita ovat esimerkiksi kirjeet ja päiväkirjat. Haastattelutilanteissa tärkeintä on molemminpuolinen vuorovaikutus. Suorien kysymysten lisäksi käytetään myös epäsuoria kysymyksiä eli kysytään esimerkiksi mitä mieltä naapuri tai tuttava on kyseisestä asiasta. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija kerää aineistoa havainnoimalla ja osallistumalla jollakin tavalla itse tutkimuskohteen toimintaan. (Heikkilä 2001, 17.)

Hirsjärven ym. (2007, 160) mukaan laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on, että:

- tutkimus on luoteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa
- tutkija luottaa omiin havaintoihinsa enemmän, kuin mittausvälineisiin
- tutkija pyrkii paljastamaan odottamattomia seikkoja
- suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsee esille
- kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti
- tutkimussuunnitelma muodostuu tutkimuksen edetessä
- jokainen tapaus käsitellään ainutlaatuisena.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita kielen piirteistä, säännönmukaisuuksien etsimisestä, tekstin ja toiminnan merkityksen ymmärtämisestä sekä reflektiosta (Hirsjärvi ym. 2007, 161).

5.3 Tutkimuksen reliaabelius ja validius

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Tutkimustulosten tulee olla tarkkoja ja ei-sattumanvaraisia, jotta tutkimus olisi luotettava. Luotettavien tutkimustulosten saamiseksi tulee otoskoon olla riittävän suuri. Otoskoon ollessa pieni tulokset ovat sattumanvaraisia. Otanta suunniteltaessa tulee ottaa huomioon

vastauskato eli lomakkeen palauttamatta jättäneiden määrä. Tämän lisäksi otoskoon on edustettava koko perusjoukkoa, jotta kohderyhmä ei olisi vino. (Heikkilä 2001, 30.)

Tulosten luotettavuuden arviointiin on kehitetty monia keinoja. Mikäli samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja tulos on kaikilla kerroilla sama tai kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen, voidaan tuloksia pitää luotettavina. Erilaisten tilastollisten menettelytapojen avulla voidaan arvioida mittareiden luotettavuutta kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Kansainvälisten mittareiden avulla voidaan vertailla eri maissa saatuja tutkimustuloksia. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Validiteetti eli pätevyys kertoo onko mittari tai tutkimusmenetelmä mitannut juuri sitä mitä oli tarkoituskin mitata. Pätevyydellä tarkoitetaan systemaattisen virheen puuttumista. Mitattavat käsitteet ja muuttuja tulee määrittellä tarkoin validien tulosten saamiseksi. Tutkimuksen pätevyyttä on vaikea tarkastella jälkikäteen ja siksi onkin tärkeä, että kyselylomakkeen kysymykset asetetaan niin, että vastaaja ymmärtää ne niin kuin tutkija on ne tarkoittanut. Kysymysten kattaminen koko tutkimusongelman, perusjoukon tarkka määrittely ja edustava otos auttavat tutkimuksen validiteetin toteutumista. (Heikkilä 2001, 29.)

Tutkijoiden mukaan validius –käsite on epäselvä eikä sen käyttäminen siksi ole mielekästä. Heidän mukaansa jokainen tutkimus on ainutlaatuinen eikä kahta samanlaista tapausta ole. Kaikkien tutkimusten luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi kuitenkin arvioida jollakin tapaa. Esimerkiksi laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta edistää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen eri osa-alueista. Niin määrällisen kuin laadullisenkin tutkimuksen validiutta voidaan myös tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita eri tutkimusmenetelmiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 227–228.)

Reliabiliteetin ja validiteetin lisäksi hyvän tutkimuksen perusvaatimukseen kuuluu myös objektiivisuus. Objektiivisuudella tarkoitetaan tutkimuksen puolueettomuutta. Tutkimustulokset eivät saa olla riippuvaisia tutkijan omista mielipiteistä tai ajatuksista tai poliittisista ja moraalisisista vakaumuksista. Puolueettomuuteen on panostettava etenkin haastattelututkimuksissa. Tällöin haastattelijan on esitettävä kysymykset samalla tavoin kaikille vastaajille, eikä haastattelijaa saa millään tavoin johdatella vastaajaa. (Heikkilä 2001, 30–31.)

5.4 Tutkimusaineisto

Kyselylomakkeen laatimisen aloitin teoreettisessa viitekehyksessä esiintyvien aiheiden pohjalta. Teoreettisesta viitekehyksestä esiin nousivat erityisesti työn sisältöön, työympäristöön, palkitsemiseen sekä työn merkitykseen liittyvät asiat. Kyselyssä nämä aihealueet jaoteltiin omiin kysymysryhmiin. Toimeksiantajan kanssa kävimme lävitse tekemäni kyselypohjan ja muokkasimme sitä hänen ideoidensa pohjalta. Kyselylomake löytyy liitteestä 2.

Tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen kyselytutkimus, joka sisältää tarkentavia kvalitatiivisia kysymyksiä. Se on siis yhdistelmä kahdesta empiirisestä tutkimusmenetelmästä. Kvantitatiivinen kyselytutkimus toteutettiin monivalintakyselylomakkeella, jonka lisäksi jokaisesta aihealueesta oli myös yksi avoin kysymys. Kysely järjestettiin 25.10.2010–31.10.2010 välisenä aikana. Tutkittavien henkilökohtaiset tiedot eivät tulleet missään tutkimuksen vaiheessa esille. Tutkimukseen osallistuvat palauttavat nimettömät lomakkeet suljetussa kirjekuoressa myymäläpäällikölle.

Toimitin kyselytutkimuksen Mikkelin H&M:n henkilökuntatiloihin, josta jokainen sai ottaa lomakkeen. Osana henkilökuntaa pystyin itse muistuttamaan henkilökuntaa kyselyyn vastaamisesta. Tutkimustulokset kirjattiin ylös SPSS-ohjelmaan, jonka avulla vastaukset saatiin helpommin tulkittavaan ja analysoitavaan muotoon. Kyselylomakkeen avoimet vastaukset kirjoitin Word-tekstinkäsittelyohjelmaan.

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat kaikki Mikkelin H&M työntekijät (14 henkilöä). Kyselyyn vastasi yhdeksän henkilöä. Vastanneiden määrään vaikutti muun muassa se, että myymälän kuudesta ekstra-työntekijästä töitä tekee tällä hetkellä vain kolme henkilöä. Loput kolme eivät ole käyneet tekemässä työvuoroja pitkiin aikoihin, eivätkä sen vuoksi tienneet kyselystä. Tämän lisäksi en myöskään itse vastannut kyselyyn.

6 TYÖMOTIVAATION NYKYTILA

Kyselyssä oli yhteensä 66 kysymystä, joista kolme koski vastaajan taustaa. Kysymyksistä 56 oli strukturoituja väittämiä, joiden vastausvaihtoehdot olivat erittäin tärkeä, melko tärkeä, ei kovin tärkeä ja ei lainkaan tärkeä tai täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä. Lisäksi jokaisessa kysymysryh-

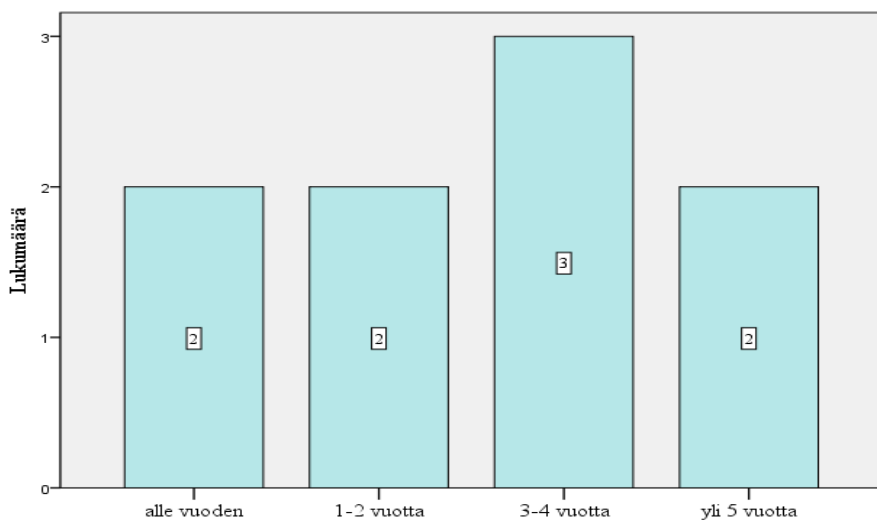
mässä oli yksi avoin kysymys, joka koski kyseisen aiheen kehittämistä. Kyselyyn vastasi yhdeksän henkilöä ja vastausprosentti oli 64.

Monivalintakysymyksissä käytettiin Likertin asteikkoa. Likertin asteikkoa käytetään mielipideväittämissä ja se on 4- tai 5-portainen järjestysasteikko. Asteikon perusidea on, että sen toisena ääripäänä on täysin samaa mieltä ja toisena täysin eri mieltä. (Heikkilä 2001, 53.) Valitsin 4-portaisen asteikon sen vuoksi, että vastaajan täytyy olla jotakin mieltä, eikä voi valita vaihtoehtoa ”en osaa sanoa”.

Tutkimusaineisto analysoitiin SPSS-ohjelmalla. Kysymysryhmistä on koottu kuvat havainnollistamaan tutkimustuloksia. Kuvien teossa apuna käytettiin Excel-taulukkolaskentaohjelmaa. Saatekirje, kyselylomake ja monivalintakysymyksistä tuotetut taulukot löytyvät liitteinä opinnäytetyön lopusta.

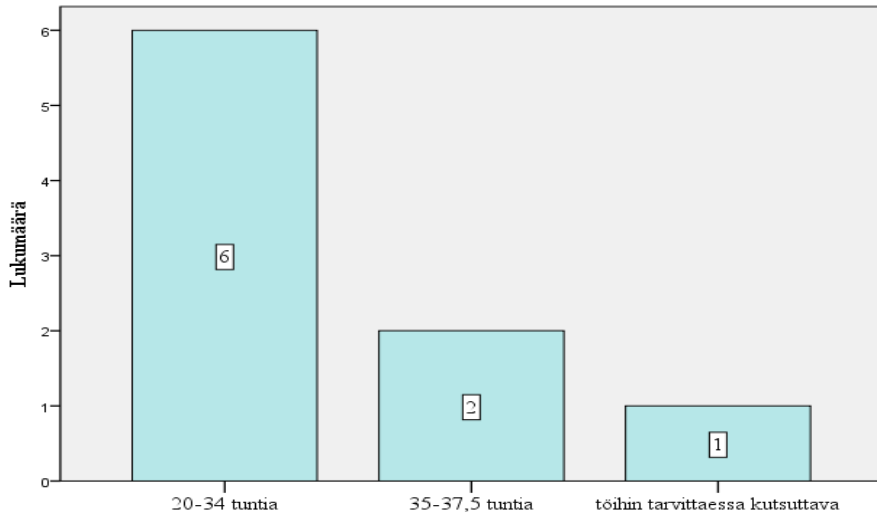
Vastaajien taustatiedot

Taustatiedoissa vastaajilta kysyttiin heidän työskentelyvuosiaan yrityksessä, työsopimuksen keskimääräistä tuntimäärää sekä koulutusta. Työskentelyvuodet jaettiin neljään eri ryhmään. Vastanneista vain kaksi on työskennellyt yrityksessä yli viisi vuotta ja kaksi vain alle vuoden. Kuvan 6 mukaan voidaan sanoa, että noin puolet Mikkelin myymälän henkilökunnasta ovat melko uusia työntekijöitä.



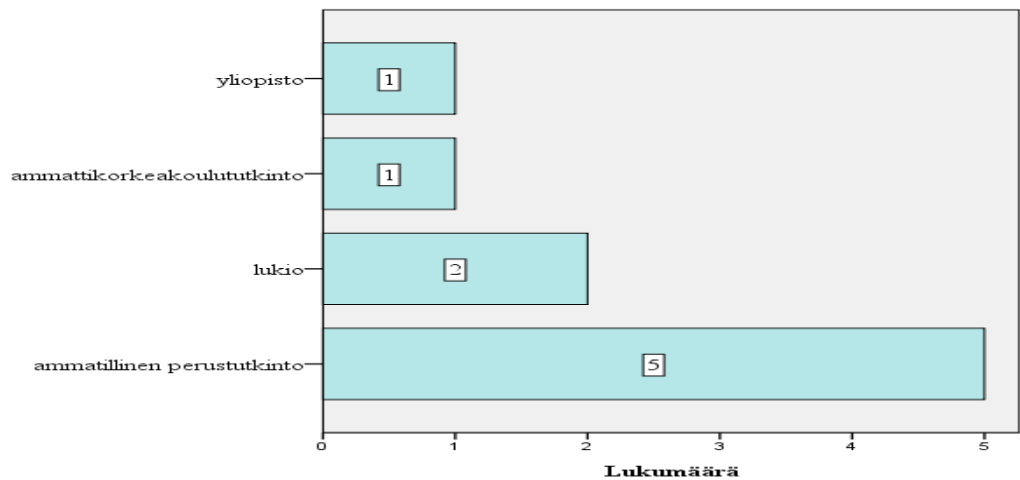
KUVA 6. Vastaajien työskentelyvuodet yrityksessä

Taustakysymysten toisessa kysymyksessä selvitettiin, miten työntekijöiden työtuntimäärät jakautuvat. Suurin osa vastaajista työskentelee viikossa 20–34 tuntia ja vain kaksi henkilöä kokopäiväisesti. Myymälän kuudesta ekstra-myyjästä vain yksi vastasi kyselyyn. Vastaajien vastausjakauma näkyy kuvasta 7.



KUVA 7. Vastaajien työsopimuksen keskimääräinen tuntimäärä -jakauma

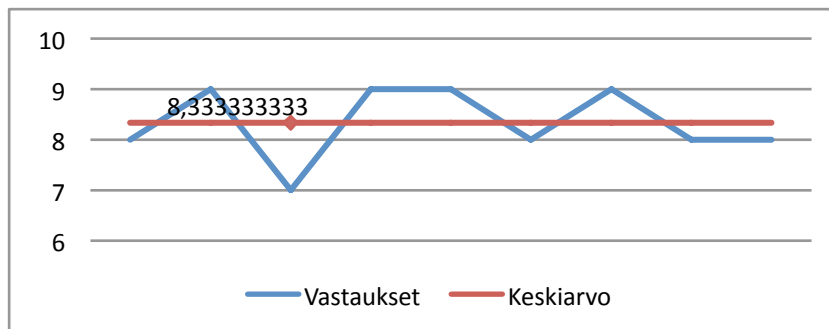
Kolmannessa taustatieto kysymyksessä haluttiin selvittää vastaajien viimeisin koulutusaste. Kuvasta 8 näkyy, että yli puolet vastaajista on suorittanut jonkinlaisen ammatillisen perustutkinnon. Vain kaksi vastaajaa on opiskellut jossakin korkeakoulussa. Vastausvaihtoehtoihin kuului myös vaihtoehto ”muu, mikä?”, mutta yksikään vastaajista ei valinnut tätä vastausvaihtoehtoa.



KUVA 8. Vastaajan koulutus

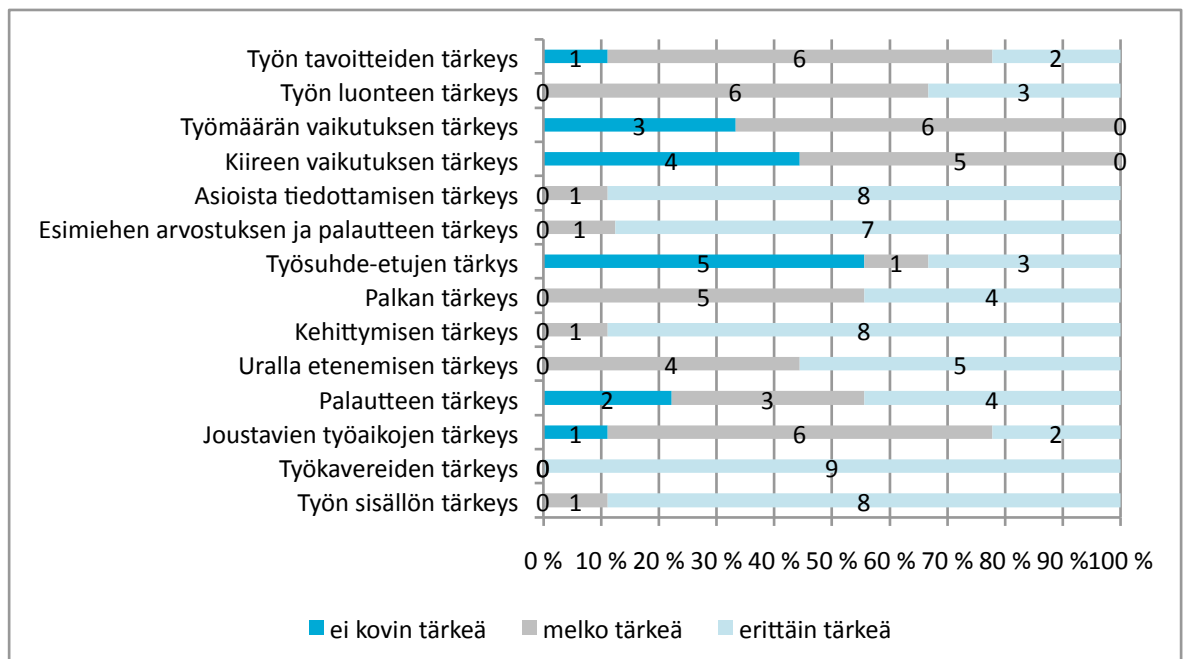
Työmotivaatio

Työmotivaatio -kysymysryhmän avulla pyrittiin selvittämään Mikkelin H&M:n henkilöstön tämän hetkistä työmotivaatiota asteikolla 4-10, jossa 10 = erittäin hyvä ja 4 = erittäin huono. Tämän lisäksi pyrittiin selvittämään kuinka tärkeänä motivaatioon vaikuttavana tekijänä vastaaja pitää työn sisältöä, työympäristöä, palkitsemista, palautetta sekä etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia.



KUVA 9. Työmotivaatioaste

Tulosten mukaan työntekijöiden tämän hetkinen työmotivaatio on keskiarvoltaan 8,3. Lukua voidaan pitää erittäin hyvänä. Kuten kuvasta 9 nähdään, vastausten poikkeamat keskiarvosta ovat erittäin pieniä. Poikkeamat ovat vain noin yhden arvosanan luokkaa.



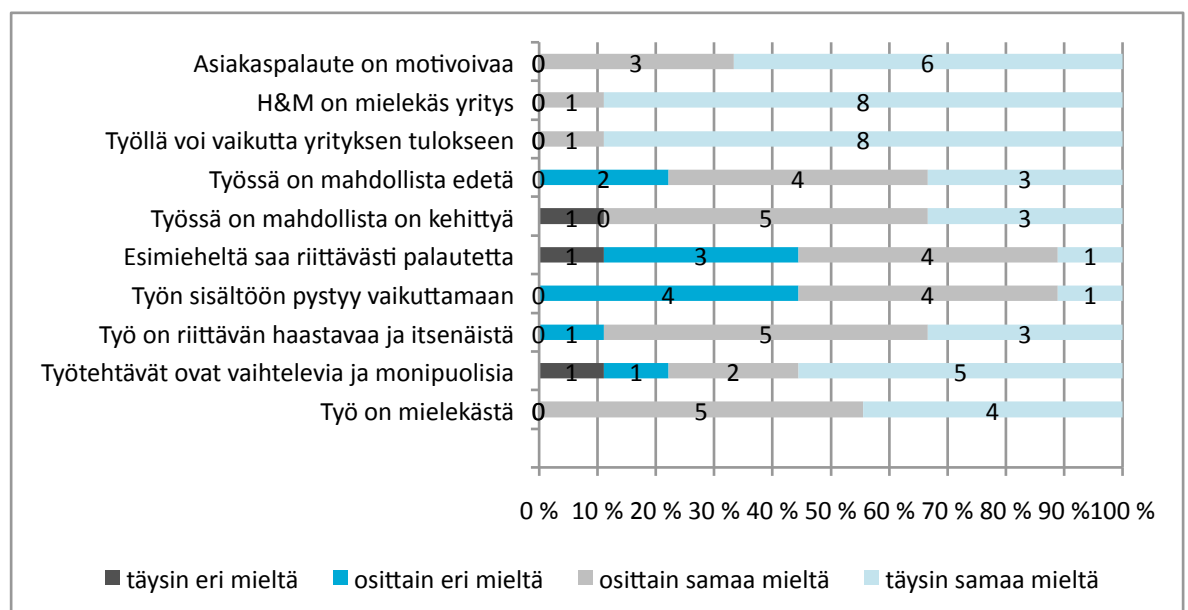
KUVA 10. Eri tekijöiden vaikutus työmotivaatioon

Kuvan 10 pohjalta voidaan sanoa, että henkilöstö pitää merkittävimpinä motivaatioon vaikuttavina tekijöinä asioista tiedottamista, palautteen antamista, työn sisältöä, työkavereita ja mahdollisuutta kehittyä ja edetä uralla. Vastaajat kokevat, että vähiten heidän työmotivaatioonsa vaikuttavat työsuhte-edut, kiire ja työmäärä.

Työmotivaatio -kysymysryhmän avoimessa kysymyksessä kysyttiin, miten työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä voitaisiin kehittää. Vastausten mukaan palautetta työstä pitäisi saada nykyistä enemmän, jolloin myös ongelmista voitaisiin puhua avoimesti. Tämän lisäksi työntekijät haluaisivat enemmän työtunteja ja lisää vastuuta.

Työn sisältö

Työn sisältö -osassa pyrittiin kartoittamaan, kokevatko työntekijät työtehtävät mielekkäiksi, vaihteleviksi ja monipuolisiksi. Lisäksi kysyttiin myös, kokevatko työntekijät pystyvänsä vaikuttamaan työllään yrityksen tulokseen ja onko H&M ylipäätään mielekäs yritys työskennellä. Lisäksi selvitettiin, koetaanko asiakaspalaute motivoivaksi.



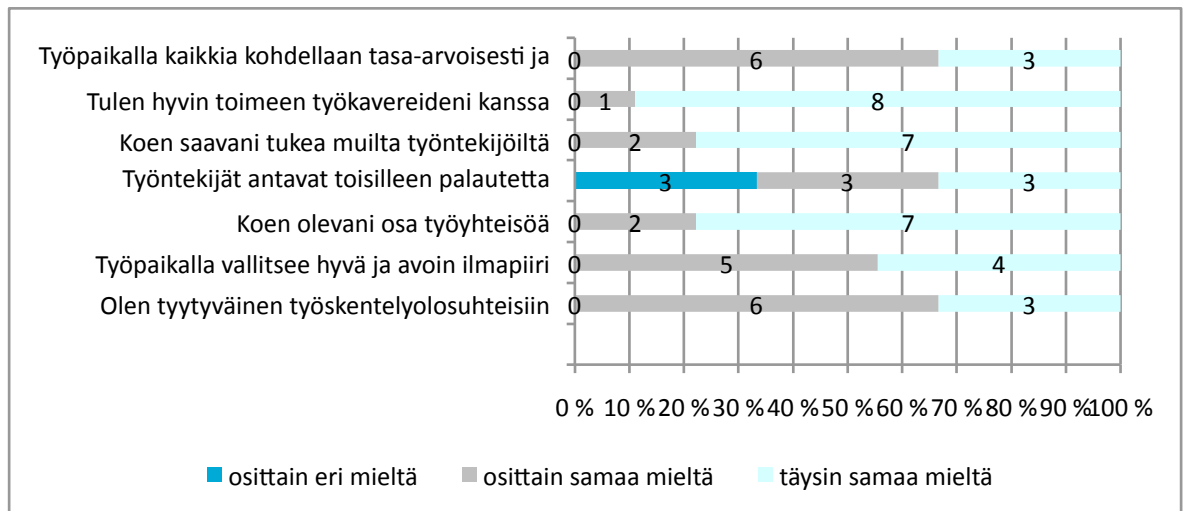
KUVA 11. Työn sisältö

Työn sisältö -osion tuloksista nousi erityisesti esille se, että vastaajat eivät koe saavansa riittävästi palautetta esimieheltä. Lisäksi työn sisältöön vaikuttaminen koettiin melko heikoksi. Merkittävää on myös se, että työntekijät kokevat H&M:n mielekkääksi yritykseksi ja tuntevat, että he voivat työllään vaikuttaa yrityksen tulokseen. Vastaukset olivat pääosin positiivisia. Kuvassa 11 on esitetty työn sisältö -osion vastaukset.

Avoimessa kysymyksessä nousee myös esille palautteen antaminen. Työntekijät haluavat kuulla työstään palautetta, jotta he tuntisivat itsensä arvostetuiksi. Erityisesti positiivista palautetta kaivataan lisää. Lisäksi työtehtäviin haluttaisiin vaihtelua.

Työympäristö

Työympäristö -osiossa kartoitettiin, miten työntekijät kokevat muun muassa työskentelyolosuhteet ja työpaikan ilmapiirin. Lisäksi selvitettiin kokevatko työntekijät saavansa palautetta ja tukea riittävästi työtovereiltaan.



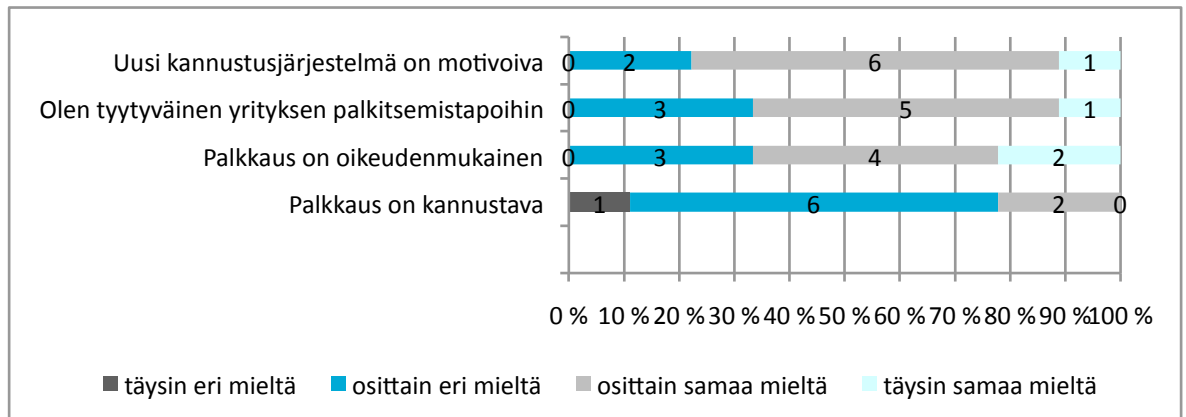
KUVA 12. Työympäristö

Työympäristön vastauksista selviää, että työntekijät eivät anna toisilleen palautetta kovinkaan rakentavasti. Työntekijät kokevat kuitenkin olevansa osa työyhteisöä, tulevat hyvin toimeen toistensa kanssa ja tukevat toisiaan. Työskentelyolosuhteissa ja kaikkien kohtelamisessa tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti, olisi hieman parantamisen varaa. Tulokset on esitetty kuvassa 12.

Avoimen kysymyksen tuloksien mukaan työympäristön haluttaisiin olevan hieman avoimempi. Esimerkiksi kesken jääneistä hommista tai erityishuomiota kaipaavista asioista halutaan palautetta ja opastusta. Lisäksi työympäristö koetaan ajoittain hieman kireäksi.

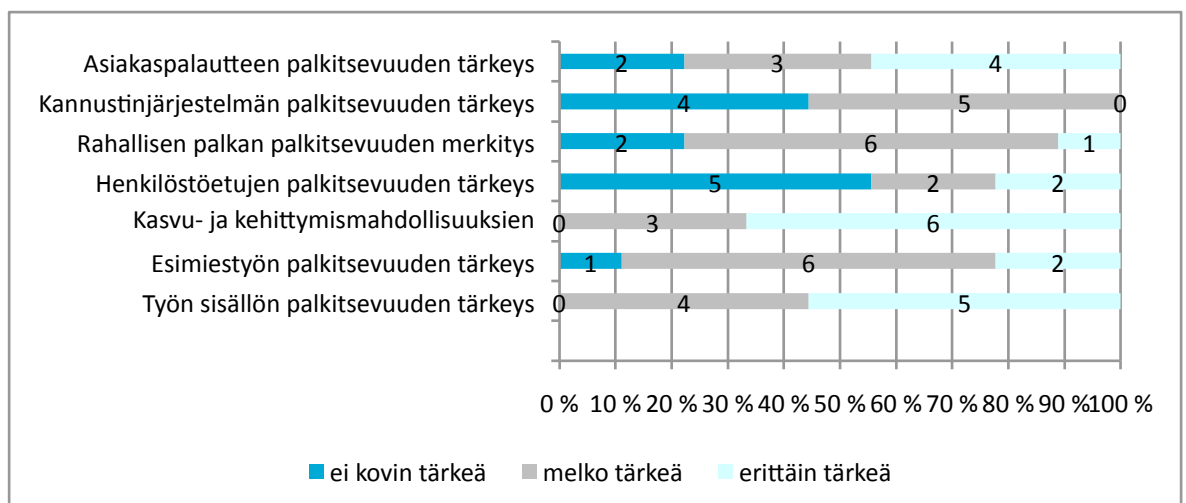
Palkitseminen

Palkitsemiseen liittyvät kysymykset on jaettu kahteen ryhmään, ensimmäisen ryhmän tarkoituksena oli selvittää onko palkkaus työntekijöiden mielestä kannustava ja oikeudenmukainen. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, miten motivoivaksi uusi kannustusjärjestelmän koetaan. Palkitseminen osion toinen osa käsittelee palkitsemisen, työn sisällön, esimiestyön ja palautteen palkitsevuutta.



KUVA 13. Miten palkitseminen koetaan?

Kuvan 13 tulosten mukaan palkkausta ei pidetä kannustavana. Yrityksen palkitsemistapoihin kaivataan pientä parannusta, jotta ne koettaisiin motivoivimmiksi.



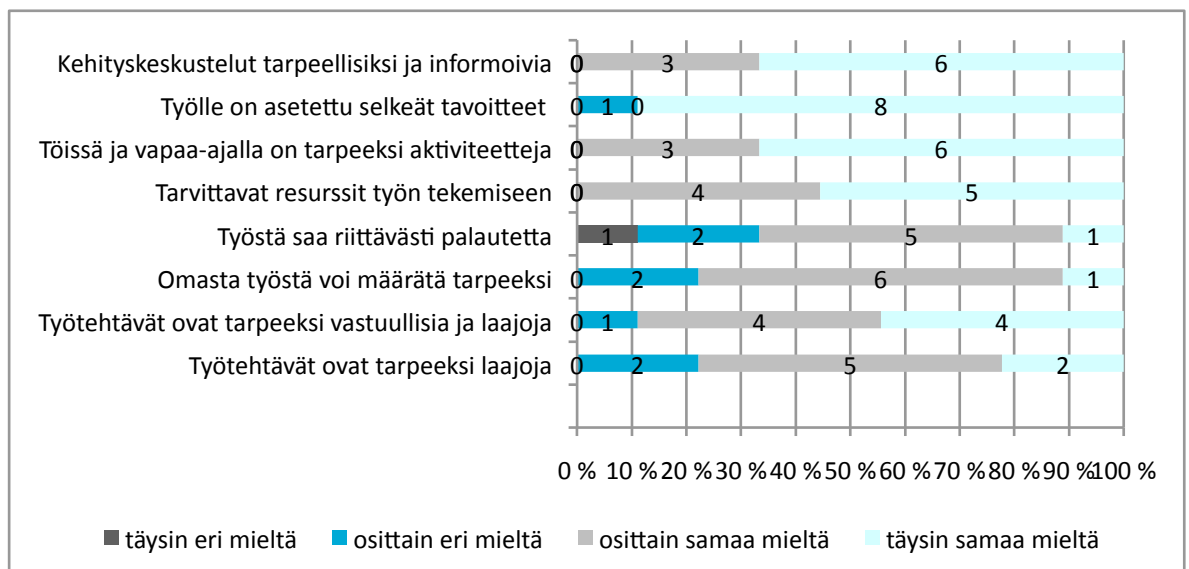
KUVA 14. Eri tekijöiden palkitsevuus

Tutkimuksen tulosten mukaan vähiten työntekijöitä työssään palkitsevat henkilöstöedut ja kannustinjärjestelmä. Tärkeimpinä palkitsemistekijöinä pidetään työn sisältöä, esimiestyötä sekä kasvu- ja kehittymismahdollisuuksia. Tulokset näkyvät kuvasta 14.

Avoimen kysymysten vastauksien mukaan henkilöstö toivoo, että yritys muistaisi työntekijöitään esimerkiksi jouluna. Työntekijöiden muistaminen tällä tavoin koetaan kannustavana ja pienenä mukavana bonuksena. Avoimen kysymyksen vastauksissa nousi esille myös se, että voitaisiinko yrityksessä ottaa käyttöön tuntipalkan lisäksi myös provisiopalkka.

Sisäisen työmotivaation edistäminen

Tässä osiossa pyrittiin selvittämään, miten työntekijät kokevat sisäisen motivaation syntyyn vaikuttavat tekijät ja miten näitä tekijöitä voitaisiin kehittää. Kuvasta 15 selviää vastaajien sisäistä motivaatiota synnyttävät tekijät.



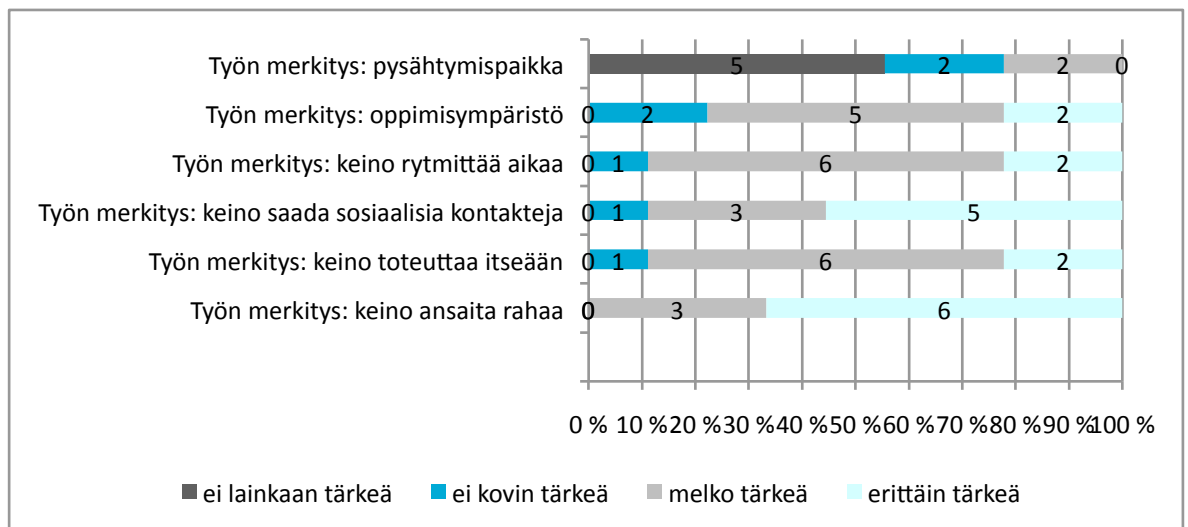
KUVA 15. Sisäistä motivaatiota synnyttävät tekijät

Tämänkin osan tuloksista selviää, että työntekijät saavat työstään liian vähän palautetta. Muutoin työntekijät kokevat motivoituvansa työstään sisäisesti. Vastaukset ovat melko yksimielisiä eri vastaajien kesken.

Sisäistä motivaatiota synnyttävien tekijöiden kehittämiseen liittyvässä vastauksissa haluttaisiin, että uralla etenemiseen liittyviä asioita painotettaisiin enemmän yrityksessä. Vastaajat toivovat, että uralla etenemisestä ja kehitysmahdollisuuksista puhuttaisiin enemmän. Lisäksi vastaajat toivovat, että heitä kehoitettaisiin työssään enemmän.

Työn merkitys

Tutkimuksen viimeisessä kysymysryhmässä tiedusteltiin, mitä työ vastaajille merkitsee. Suurin osa vastaajista pitää erittäin tärkeänä työstä saatavaa rahallista korvausta. Koska lähes kaikki työntekijät ovat Mikkelin myymälässä nuoria, noin 20–26-vuotiaita, heille tärkeää ovat työn kautta saatavat sosiaaliset kontaktit. Kaikkein vähiten tämän hetkinen työ koetaan väliaikaiseksi etapiksi, mikä kertoo työntekijöiden korkeasta sitoutumisesta työhönsä. Työn merkitys työntekijöille on esitetty kuvassa 16.



KUVA 16. Työn merkitys

7 TYÖMOTIVAATION KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen tuloksia viitekehyksen perusteella. Tuloksista tehtävien johtopäätöksien avulla löydettiin vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää henkilöstön työmotivaatiota synnyttävät tekijät, palkitsemistekijät sekä kysyä kehittämisideoita motivaation parantamiseksi. Edellä mainittujen asioiden pohjalta yritetään löytää kehittämisideoita. Valmis työ toimitetaan Mikkelin H&M:n myymäläpäällikölle, joka voi halutessaan hyödyntää tutkimuksen tuloksia parhaaksi katsomallaan tavalla.

7.1 Tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset

Vastaajien työskentelyvuodet yrityksessä –jakauma oli seuraavanlainen: kaksi työntekijöistä on työskennellyt yrityksessä yli viisi vuotta ja vain kaksi alle vuoden. Noin

puolet myymälän henkilökunnasta ovat melko uusia työntekijöitä. Työsopimuksen tuntimäärät jakautuvat melko tasaisesti, sillä suurin osa vastaajista työskentelee 20–34 tuntia viikossa ja vain kaksi henkilöä kokopäiväisesti. Vastaajista yli puolet on suorittanut jonkinlaisen ammatillisen perustutkinnon. Lisäksi kaksi henkilöä on opiskellut jossakin korkeakoulussa.

Työmotivaatiotutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että tutkimustulokset ovat lähempänä teoriassa esitettyjä sisältöteorioita kuin prosessiteorioita. Prosessiteorioiden mukaan ihmisen motivaatioon vaikuttavat muun muassa työn oikeudenmukaisuus tai epäoikeudenmukaisuus, palkkiot sekä päämäärät. Tulosten mukaan työntekijät motivoituvat työhönsä tarpeiden perusteella, erityisesti fysiologisten ja sosiaalisten tarpeiden. Vaikka työntekijät kokevatkin palkan tärkeäksi motivaatiotekijäksi, se ei vaikuta työntekijöiden työkäyttäytymiseen. Tämän hetkinen työmotivaatio on kouluarvosanojen mukaan hyvä, sillä keskiarvo on yli kahdeksan.

Verrattaessa tutkimuksen tuloksia Herzbergin kaksifaktoriteoriaan, merkittävin ero on se, että teorian mukaan työpaikan henkilösuhteet eivät lisää työtyytyväisyyttä, kun taas H&M:n työntekijöiden työmotivaatioon työtovereilla on kaikkein suurin merkitys. Lisäksi tulokset eroavat teoriasta siinä, että palkalla on myös työtyytyväisyyttä lisäävä vaikutus. Herzbergin teoriassa työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ovat samankaltaisia, kuin mitä tutkimuksen tulokset osoittavat. Tutkimuksessa pinnalle nousseita motivaatiotekijöitä olivat tunnustus työstä, mahdollisuus kehittyä ja kasvaa sekä työ sinänsä.

Tutkimustulosten mukaan henkilöstöä työssään motivoivat eniten palaute, työn sisältö, työkaverit sekä kehittyminen. Nämä ovat niitä tekijöitä Mikkelin H&M:n työyhteisössä, joiden avulla motivaatiota voidaan joko nostaa tai laskea. Työsuhde-eduilla, työmäärällä ja kiireellä ei ole kovinkaan suurta vaikutusta motivaatioon, joten niihin keskittyminen henkilöstön työmotivaatiota kehitettäessä on lähes turhaa.

Tutkimuksesta selvisi, että työntekijät eivät koe työtehtäviään tarpeeksi laajoiksi, vaihteleviksi ja vastuullisiksi. Työntekijöiden vastuuta voitaisiin lisätä esimerkiksi nimittämällä jokaiselle osastolle osastovastaavat, jolloin myös työntekijän autonomian ja pätevyyden tunne lisääntyisivät. Tuloksien mukaan työntekijät kaipaavat myös uralta kehittymistä sekä etenemistä, joka toteutuisi työn laajentamisen kautta. Esimiehen

tulee kuitenkin varmistaa, että työntekijällä on tarvittavat resurssit uusiin työtehtäviin ja mahdollisesti lisäkouluttaa heitä.

Työntekijät kokevat palautteen antamisen heikoksi työyhteisössä. Palautetta haluttaisiin lisää, jotta työntekijät tuntisivat itsensä arvostetuiksi ja työyhteisö koettaisiin avoimemmaksi. Erityisesti työntekijät kaipaavat positiivista palautetta. Liukkosen (2006, 128–30) mukaan palaute tukee ihmisen pätevyyttä ja sen avulla voidaan ohjata käyttäytymistä. Lisäksi positiivinen palaute lisää työtyytyväisyyttä ja siksi sen antaminen on erityisen tärkeää.

Kehityskeskustelut ovat työntekijöille tarpeellisia ja informaatiota antavia, mutta kerran vuodessa työstä annettava palaute ei vielä riitä. Jokaiselle työntekijälle tulisi antaa palautetta vähintään kerran kuussa, jotta työntekijän kehittyminen työssä onnistuisi. Palautteen avulla voidaan parantaa työn tuloksia ja siksi olisikin tärkeää, että palautetta annettaisiin työntekoprosessin aikana, eikä vain lopputuloksesta. Palautteen antaminen on yksi esimiehen tärkeimmistä työvälineistä työntekijöiden motivoinnissa. Jotta palautteen antamiseen oltaisiin tyytyväisiä, tulisi työyhteisössä parantaa jo käytössä olevaa palautejärjestelmää tai kehittää kokonaan uusi.

Tutkimustulosten mukaan työntekijät kokevat sisäiset tekijät ulkoisia tekijöitä palkitsevimmiksi. Kasvu- ja kehittymismahdollisuudet sekä työn sisältö ovat rahallista palkkaa merkittävimpiä palkitsemistapoja. Viitalan (2002, 289) mukaan palkkausta tai ulkoisia palkitsemistapoja tulisi käyttää vain silloin, kun työmotivaatiota ei voida nostaa sisäisin keinoin. Koska H&M:n työntekijät kokevat sisäiset palkkiot merkittäviksi, kannattaa työntekijöitä palkita sisäisillä palkitsemiskeinoilla. Työn sisältöön liittyvillä keinoilla työntekijöiden motivaatiota voitaisiin nostaa entisestään.

Vaikka työntekijät motivoituvat työssään sisäisin keinoin, toivovat he silti, että yritys muistaisi työntekijöitään esimerkiksi pienellä joululahjalla. Vuosittaisella muistamisella yritys voisi osoittaa työntekijöilleen arvostusta ja kiitosta heidän työpanoksestaan. Lahjan ei tarvitse olla suuri, suklaarasia tai viini motivoisi varmasti myös seuraavana vuonna tuloksen tekemiseen.

Uutta kannustinjärjestelmää ei ole vielä otettu käyttöön ja sen vuoksi tuloksista ei käy ilmi sen motivoiva vaikutus. Tulokset viittaavat enemmänkin siihen suuntaan, miten

työntekijät asennoituvat uutta palkitsemistapaa kohtaan. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että kannustinjärjestelmän uskotaan motivoivan henkilöstöä ja sen käyttöönottoa odotetaan. Kannustinjärjestelmän motivoivasta vaikutuksesta saadaan tietoa vasta sitten, kun se on ollut jo jonkin aikaa käytössä ja yrityksellä on esittää konkreettista näyttöä sen tuomasta hyödystä.

Mikkelin H&M:n työntekijöille työ merkitsee ensisijaisesti toimeentuloa sekä sosiaalisia kontakteja. Jokaiselle ihmiselle työstä saatu rahallinen korvaus on tärkeää, sillä se mahdollistaa muun muassa tulevaisuuden suunnittelun. Sosiaaliset kontaktien kautta kehittyy ihmisen identiteetti. (Heinonen & Järvinen 1997, 50.)

Lähes kaikki Mikkelin H&M:n työntekijät ovat iältään nuoria ja kuuluvat siksi niin sanottuun Millennium-sukupolveen. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että vastaukset ovat yhteneviä teoriassa esitettyyn kuvaukseen työn merkityksestä Millennium-sukupolven kanssa. H&M:n työntekijät arvostavat työn kautta saatuja sosiaalisia kontakteja, mikä viittaa ryhmäkeskeisyyteen. Palautteen tärkeys työntekijälle on tullut jomonessa kohtaa esille, joka voidaan liittää siihen, että työntekijät odottavat esimiehiltään paljon.

Tuloksista ei kuitenkaan käy ilmi se, että työntekijät olisivat halukkaita vaihtamaan nykyistä työtään, sillä kaikkein vähiten työ koettiin pysähtymispaikaksi eli väliaikaiseksi etapiksi. Tämä kertoo työntekijöiden korkeasta sitoutumisesta työpaikkaansa. Tähän vaikuttaa varmasti osaltaan myös se, että työntekijät kokevat H&M:n mielekkääksi työnantajaksi. Sitoutuminen osoittaa myös sen, että työntekijän arvomaailma on samankaltainen kuin yrityksen.

Johtopäätöksinä työn merkitys -tuloksista voidaan sanoa, että koska työntekijöille työstä saatavat sosiaaliset kontaktit ovat tärkeitä, tulisi työpaikalla korostaa ryhmäkeskeisyyttä yhteisellä toiminnalla niin työpaikalla kuin vapaa-ajallakin. Tiimityön avulla voidaan luoda mielekäs ja kannustava työympäristö, jossa kaikki viihtyvät. Työn merkitys on hyvä ottaa huomioon työmotivaatiota kehitettäessä.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen vastausprosentti oli 64 %. Vastausprosenttia voidaan pitää melko hyvänä, sillä oletettavasti kyselyyn ovat vastanneet ne henkilöt, jotka käyvät töissä säännöllisesti. Kyselystä on rajattu pois esimies, sillä tutkimuksessa haluttiin selvittää vain työntekijöiden mielipiteitä.

Tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina. Tutkimukseen saatiin kaikkien niiden työntekijöiden mielipide, jotka tekevät työvuoroja säännöllisesti ja ne kattavat niin ekstra-työntekijän kuin vakituisten ja määräaikaistenkin työntekijöiden mielipiteen. Yhdeksän henkilön mielipide on tässä tutkimuksessa riittävä, mutta tuloksia ei voida suoraan yleistää kaikkiin H&M –myymälöihin. Tulokset antavat varmasti jonkinlaista suuntaa muidenkin myymälöiden työmotivaatiotasosta, mutta luotettavien tuloksen saamiseksi tutkimus pitäisi toteuttaa kussakin myymälässä erikseen.

Tutkimuksessa käytetyillä mittareilla saatiin vastaukset tutkimusongelmiin. Uskon, että vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset niin kuin ne oli tarkoitettu, lukuun ottamatta kysymystä numero 65. Kysymystä olisi pitänyt tarkentaa, sillä ”pysähtymispaikka” tulkittiin kahdella eri tavalla, väliaikaisena työpaikkana ja paikaksi, jossa voi hengähtää. Työn merkitys – kysymysryhmässä olisi voinut käyttää ”valitse kolme tärkeintä asiaa” vastausvaihtoehtoja.

Vaikka avoimet kysymykset olivat yksinkertaisia ja selkeitä, jätti moni vastaaja vastaamatta niihin kysymyksiin. Tämän vuoksi avoimen kysymyksen vastaukset saattavat olla vain yhden vastaajan mielipiteitä, eivätkä siksi ole yleistettävissä. Avointen kysymysten kehittämideoihin vastaaminen äkkiseltään on hankalaa ja vaatii pohtimista, jonka uskon vaikuttaneen näiden kysymysten vastaamiseen. Yhtenäistä kaikille avoimiin kysymyksiin vastanneille oli kuitenkin se, että jokainen vastaaja koki palautteen liian vähäiseksi ja yrityksen toivottiin muistavan työntekijöitään pienellä lahjalla.

8 PÄÄTÄNTÖ

Opinnäytetyöprosessi kesti noin kolme kuukautta, joten se tehtiin melko tiukalla aikataululla. Työn kokoaminen aloitettiin kirjoittamalla teoreettista viitekehystä tutkimusongelmiin liittyvän kirjallisuuden avulla. Työn rajaaminen oli haasteellista, sillä motivaatio ja työmotivaatio ovat aiheina todella laajoja ja aiheesta löytyy kirjallisuutta runsaasti. Haasteeksi osoittautui myös palkitsemisiosion liittäminen järkevästi muuhun teoriaan. Vaikka aiheesta on tehty paljon tutkimuksia ja kirjallisuutta, oli aineisto melko vanhaa. Motivaatio -aiheeseen liittyvät asiat ovat aikojen saatossa pysyneet samoina ja siksi koin vanhankin aineiston käyttämisen järkeväksi.

Tutkimuslomakkeen teossa apuna käytettiin samasta aiheesta tehtyjä tutkimuksia. Tutkimus oli mielestäni onnistunut ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sopi kyseisen aiheen tutkimiseen hyvin. Syvällisemmän tiedon saamiseksi olisi kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimustuloksista ilmenneitä epäkohtia voinut tutkia tarkemmin, esimerkiksi suorittamalla kvalitatiiviset haastattelut. Vaikka tutkimustuloksissa ei ollutkaan kovin suurta hajontaa, saatiin tutkimuksella silti paljon tietoa työyhteisön tämän hetkisestä motivaatiosta ja sen syntyyn liittyvistä tekijöistä. Tutkimuksen haasteellisin osa oli tuloksista tehtävien johtopäätöksien tekeminen.

Tutkimusten tulosten mukaan työyhteisössä kehitettäviä asioita ovat erityisesti palautteen antaminen sekä työn sisältöön liittyvät asiat. Tulosten pohjalta voidaan työyhteisön motivaatiota lähteä kehittämään niin, että ensinnäkin keskitytään niihin asioihin, joissa olisi parantamisen varaa. Toisekseen työyhteisössä tulisi vahvistaa niitä tekijöitä, jotka ovat jo ennestäänkin hyvin. Jatkossa tutkimus kannattaisi suorittaa vuosittain, jotta työyhteisön motivaatiokehitystä voitaisiin seurata ja siihen vaikuttavat tekijät voitaisiin kartoittaa hyvän työmotivaatiotason ylläpitämiseksi.

Teoreettinen viitekehys sekä empiirinen osa tukevat mielestäni toisiaan hyvin, sillä viitekehyksessä painottuvat samat asiat kuin tutkimustuloksista kävi ilmi. Vaikka teoriaosuus on pitkä, olen mielestäni käsitellyt asiat tarkasti niin, että lukijalle välittyy selkeä kuva motivaatiosta ja palkitsemisesta sekä niihin vaikuttavista tekijöistä. Olen tyytyväinen työn lopputulokseen ja uskon siitä olevan hyötyä niin minulle itselleni, kuin myös Mikkelin H&M myymälän myymäläpäälliköllekin.

Motivoituneet työntekijät ovat yritykselle erittäin arvokasta omaisuutta. Huono työmotivaatio näkyy henkilön kaikessa toiminnassa, jolloin se saattaa vaikuttaa myös yritykseen. Motivoituneet työntekijät ovat aktiivisia ja iloisia, jolloin asiakkaalle välittyy positiivinen kuva yrityksestä. Jokainen henkilö kokee motivaation eri tavoin ja se tarkoittaa ihmisille eri asioita. Motivaatio on kuitenkin jokaisen henkilön oma kokemus siitä, mitkä tekijät ohjaavat hänen käyttäytymistään.

Norman Vincent Pealen sanoja lainaten:

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

LÄHTEET

- Alkula, Tapani, Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka 1995. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Porvoo: WSOY.
- Asp, Erkki & Peltonen, Matti 1991. Työelämän sosiologia. Helsinki: Otava.
- Bearwell, Julie & Claydon, Tim 2007. Human Resource Management. A Contemporary Approach. Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- Eskola, Anne, Hakala, Raija, Liljeström, Sven & Raatikainen, Leena 2005. Töissä yrityksessä. Yritystoiminnan työtilanteet. Helsinki: Edita.
- Hagemann, Gisela 1991. Motivoinnin taito. Espoo: Weilin+Göös.
- Hakonen, Niilo, Hakonen, Anu, Hulkko, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2005. Työelämän sosiologia. Helsinki: WSOY.
- Harisalo, Risto 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.
- Heikkilä, Tarja 2001. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Heinonen, Jaakko & Järvinen, Asko 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Otava.
- Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara Bloch 1999. The motivation to work. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Holopainen, Martti & Pulkkinen, Pekka 2002. Tilastolliset menetelmät. Helsinki; Porvoo: WSOY.
- H&M – About H&M. 2010. WWW-dokumentti. http://www.hm.com/fi/abouthm__aboutm.nhtml. Luettu 8.11.2010.
- Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Karlöf, Bengt & Helin Lövingsson, Frederik 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja –malleja. Helsinki: Edita.
- Kauhanen, Juhani 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kuluttajakansalaiset tulevat. 2010. Eva. Raportti. <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/09/Kuluttajakansalaiset.pdf>. Päivitetty 21.9.2010. Luettu 11.10.2010.
- Liukkonen, Jarmo, Jaakkola, Timo & Suvanto, Antti 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut.

Liukkonen, Jarmo, Jaakkola, Timo & Kataja, Jukka 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.

Luoma, Kirsi, Troberg, Eliisa, Kaajas, Sani & Nordlund, Hanna 2004. Ei ainoastaan rahata – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita

Lönnqvist, Jouko 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki: Edita.

Nummenmaa, Lauri 2004. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki: Tammi.

Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Helsinki: Otava.

Rantamäki, Tomi, Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.

Rubenowitz, Sigvard 1989. Organisaatiopsykologia. Espoo: Weilin+Göös.

Ruohotie, Pekka 1991. Motivaatio ja työkäyttäytyminen. Tampere: Tampereen Yliopiston Hämeenlinnan opettajakoulutuslaitos.

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

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jari-Erik 2002. Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Salminen, Jari 2006. Uuden esimiehen käsikirja. Jyväskylä: Talentum.

Bushardt, Stephen C., Toso, Roberto & Schnake, M.E. 1989. Pystyykö raha motivoimaan? Teoksessa Timpe, A. Dale (toim.) Mikä motivoi henkilöstöä. Espoo: Weilin+Göös, 81–85.

Viitala, Riitta 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Y-sukupolvi haastaa johtamisen. Tekniikka & Talous. Artikkelit.
<http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article276793.ece>. Päivitetty 24.9.2009. Luettu 22.9.2010.

Arvoisa työtoveri,

olen Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden laitoksen tradenomiopiskelija. Teen opinnäytetyötä, joka käsittelee Mikkelin H&M:n henkilökunnan työmotivaatiota.

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa kyselyn avulla henkilökunnan tämän hetkinen työmotivaatiotaso ja siihen vaikuttavat tekijät. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää H&M:n toimintaa kehittäessä.

Pyydän sinua vastaamaan kysymyksiin huolellisesti ympyröimällä vaihtoehdoista sopivin. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömästi, yksittäiset vastaukset eivät tule esille missään vaiheessa. Tulokset julkaistaan erilaisina yhteenvetoina.

Palauta lomake vastauskuoressa myymäläpäällikölle 31.10.2010 mennessä.

Ystävällisin terveisin,

Sini Schildt

Työmotivaatiotutkimus 2010

Taustatiedot

1. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt yrityksessä?

- alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 3-4 vuotta
- yli 5 vuotta

2. Työsopimukseni keskimääräinen tuntimäärä on

- 5–19 tuntia
- 20–34 tuntia
- 35–37,5 tuntia
- töihin tarvittaessa kutsuttava

3. Koulutus

- peruskoulu
 - ammatillinen perustutkinto
 - lukio
 - ammattikorkeakoulututkinto
 - yliopisto
 - muu, mikä?
-

Työmotivaatiotutkimus 2010

Työmotivaatio

4. Arvio tämän hetkistä työmotivaatiotasi yleisellä tasolla. Käytä vastatessasi asteikkoa, jossa 10 = erittäin hyvä ja 4 = erittäin huono.

10 9 8 7 6 5 4

Arvio seuraavien tekijöiden vaikutusta työmotivaatioosi. Käytä vastatessasi asteikkoa, jossa 4 = erittäin tärkeä, 3 = melko tärkeä, 2 = ei kovin tärkeä, 1 = ei lainkaan tärkeä.

5. Työn sisältö	4	3	2	1
6. Työkaverit	4	3	2	1
7. Joustavat työajat	4	3	2	1
8. Palaute	4	3	2	1
9. Mahdollisuus edetä uralla	4	3	2	1
10. Mahdollisuus kehittyä	4	3	2	1
11. Palkka	4	3	2	1
12. Työsuhde-edut	4	3	2	1
13. Esimiehen arvostus ja palaute	4	3	2	1
14. Asioista tiedottaminen	4	3	2	1
15. Kiire	4	3	2	1
16. Työmäärä	4	3	2	1
17. Työn luonne	4	3	2	1
18. Tavoitteet	4	3	2	1

19. Miten työmotivaatioon vaikuttavia tekijöistä voitaisiin kehittää?

Työmotivaatiotutkimus 2010

Työn sisältö

Ota kantaa seuraaviin työn sisältöön liittyviin väittämiin. Käytä vastatessasi asteikkoa, jossa 4 = täysin samaa mieltä, 3 = osittain samaa mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 1= täysin eri mieltä.

20. Koen työni mielekkääksi	4	3	2	1
21. Työtehtäväni ovat vaihtelevia ja monipuolisia	4	3	2	1
22. Työni on riittävän haastavaa ja itsenäistä	4	3	2	1
23. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni sisältöön	4	3	2	1
24. Saan työstäni riittävästi palautetta esimieheltäni	4	3	2	1
25. Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni	4	3	2	1
26. Minulla on mahdollisuus edetä urallani	4	3	2	1
27. Pystyn työlläni vaikuttamaan yrityksen tulokseen	4	3	2	1
28. Koen H&M:n mielekkääksi yritykseksi	4	3	2	1
29. Asiakaspalaute motivoi minua työssäni	4	3	2	1

30. Miten työn sisältöön liittyviä tekijöitä voitaisiin kehittää?

Työmotivaatiotutkimus 2010

Työympäristö

Ota kantaa seuraaviin työn sisältöön liittyviin väittämiin. Käytä vastatessasi asteikkoa, jossa 4 = täysin samaa mieltä, 3 = osittain samaa mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 1= täysin eri mieltä.

31. Olen tyytyväinen työskentely olosuhteisiin	4	3	2	1
32. Työpaikalla on hyvä ja avoin ilmapiiri	4	3	2	1
33. Tunnen olevani osa työyhteisöä	4	3	2	1
34. Työntekijät antavat palautetta työstäni rakentavasti	4	3	2	1
35. Saan tukea muilta työntekijöiltä	4	3	2	1
36. Tulen hyvin toimeen työkavereideni kanssa	4	3	2	1
37. Työpaikalla kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti	4	3	2	1

38. Onko sinulla ehdotuksia työympäristön kehittämiseen liittyen?

Työmotivaatiotutkimus 2010

Palkitseminen

Ota kantaa seuraaviin työn sisältöön liittyviin väittämiin. Käytä vastatessasi asteikkoa, jossa 4 = täysin samaa mieltä, 3 = osittain samaa mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 1= täysin eri mieltä.

39. Palkkaus on kannustava	4	3	2	1
40. Palkkaus on oikeudenmukainen	4	3	2	1
41. Olen tyytyväinen yrityksen palkitsemistapoihin	4	3	2	1
42. Uusi kannustejärjestelmä on motivoiva	4	3	2	1

Arvio seuraavien tekijöiden palkitsevuutta. Käytä vastatessasi asteikkoa, jossa 4 = erittäin tärkeä, 3 = melko tärkeä, 2 = ei kovin tärkeä, 1 = ei lainkaan tärkeä.

43. Työn sisältö	4	3	2	1
44. Esimiestyö	4	3	2	1
45. Kasvu- ja kehittymismahdollisuudet	4	3	2	1
46. Henkilöstöedut	4	3	2	1
47. Rahallinen palkka	4	3	2	1
48. Kannustinjärjestelmä	4	3	2	1
49. Asiakaspalaute	4	3	2	1

50. Miten palkitsemista voitaisiin kehittää?

Työmotivaatiotutkimus 2010

Sisäisen työmotivaation edistäminen

Ota kantaa seuraaviin työn sisältöön liittyviin väittämiin. Käytä vastatessasi asteikkoa, jossa 4 = täysin samaa mieltä, 3 = osittain samaa mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 1= täysin eri mieltä.

51. Nykyiset työtehtäväni ovat tarpeeksi laajoja	4	3	2	1
52. Haluan lisää vastuuta ja vaativampia työtehtäviä	4	3	2	1
53. Voin tarpeeksi määrätä omasta työstäni	4	3	2	1
54. Saan työstäni tarpeeksi palautetta	4	3	2	1
55. Minulla on tarvittavat resurssit (esimerkiksi koulutus) työni tekemiseen	4	3	2	1
56. Työpaikalla ja sen ulkopuolella on tarpeeksi erilaisia aktiviteetteja	4	3	2	1
57. Työlleni on asetettu selkeät tavoitteet ja ymmärrän ne	4	3	2	1
58. Kehityskeskustelut ovat tarpeellisia ja informaatiota antavia	4	3	2	1

59. Miten sisäistä motivaatiotasi voitaisiin kehittää?

Työmotivaatiotutkimus 2010

Työn merkitys

Arvio mitä tämän hetkinen työ sinulle merkitsee. Käytä vastatessasi asteikkoa, jossa 4 = erittäin tärkeä, 3 = melko tärkeä, 2 = ei kovin tärkeä, 1 = ei lainkaan tärkeä.

60. Keino ansaita rahaa	4	3	2	1
61. Keino toteuttaa itseäni	4	3	2	1
62. Keino saada sosiaalisia kontakteja	4	3	2	1
63. Keino rytmittää aikaa	4	3	2	1
64. Oppimisympäristö	4	3	2	1
65. Pysähtymispaikka	4	3	2	1

66. Onko mielessäsi vielä jotain tärkeää, jonka haluaisit tuoda esille työn merkitykseen liittyen?

Kiitos vastauksistasi!

Tutkimustulosten yhteenvetotaulukot

TAULUKKO 2. Kuinka kauan vastaaja on työskennellyt yrityksessä

	Lukumäärä	Prosenttia
alle vuoden	2	22,2
1-2 vuotta	2	22,2
3-4 vuotta	3	33,3
yli 5 vuotta	2	22,2
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 3. Työsopimuksen keskimääräinen tuntimäärä

	Lukumäärä	Prosenttia
20-34 tuntia	6	66,7
35-37,5 tuntia	2	22,2
töihin tarvittaessa kutsuttava	1	11,1
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 4. Koulutus

	Lukumäärä	Prosenttia
ammattillinen perustutkinto	5	55,6
lukio	2	22,2
ammattikorkeakoulututkinto	1	11,1
yliopisto	1	11,1
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 5. Vastaajan tämän hetkinen motivaatio

	Lukumäärä	Prosenttia
9	4	44,4
8	4	44,4
7	1	11,1
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 6. Kuinka tärkeänä vastaaja pitää työn sisältöä?

	Lukumäärä	Prosenttia
melko tärkeä	1	11,1
erittäin tärkeä	8	88,9
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 7. Kuinka tärkeänä vastaaja pitää työkavereiden vaikutusta motivaatioon?

	Lukumäärä	Prosenttia
erittäin tärkeä	9	100,0

TALUKKO 8. Kuinka tärkeänä vastaaja pitää joustavia työaikoja?

	Lukumäärä	Prosenttia
ei kovin tärkeä	1	11,1
melko tärkeä	6	66,7
erittäin tärkeä	2	22,2
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 9. Kuinka tärkeänä vastaaja pitää palautteen merkitystä?

	Lukumäärä	Prosenttia
ei kovin tärkeä	2	22,2
melko tärkeä	3	33,3
erittäin tärkeä	4	44,4
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 10. Kuinka tärkeänä vastaaja pitää mahdollisuutta edetä uralla?

	Lukumäärä	Prosenttia
melko tärkeä	4	44,4
erittäin tärkeä	5	55,6
Yhteensä	9	100,0

Tutkimustulosten yhteenvetotaulukot

**TAULUKKO 11. Kuinka tärkeänä vastaaja pitää mahdollisuutta kehittyä työs-
sään?**

	Lukumäärä	Prosenttia
melko tärkeä	1	11,1
erittäin tärkeä	8	88,9
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 12. Kuinka tärkeänä vastaaja pitää palkkaa?

	Lukumäärä	Prosenttia
melko tärkeä	5	55,6
erittäin tärkeä	4	44,4
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 13. Kuinka tärkeänä vastaaja pitää työsuhde-etuja?

	Lukumäärä	Prosenttia
ei kovin tärkeä	5	55,6
melko tärkeä	1	11,1
erittäin tärkeä	3	33,3
Yhteensä	9	100,0

**TAULUKKO 14. Kuinka tärkeänä vastaaja pitää esimiehen arvostusta ja palau-
tetta?**

	Vastauksia	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
melko tärkeä	1	11,1	12,5
erittäin tärkeä	7	77,8	87,5
Vastanneita	8	88,9	100,0
Puuttuvia	1	11,1	
Kaikki yhteensä	9	100,0	

TAULUKKO 15. Kuinka tärkeänä vastaaja pitää asioista tiedottamista?

	Lukumäärä	Prosenttia
melko tärkeä	1	11,1
erittäin tärkeä	8	88,9
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 16. Kuinka tärkeänä vastaaja pitää kiireen vaikutusta motivaatioon?

	Lukumäärä	Prosenttia
ei kovin tärkeä	4	44,4
melko tärkeä	5	55,6
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 17. Kuinka tärkeänä vastaaja pitää työmäärän vaikutusta motivaatioon?

	Lukumäärä	Prosenttia
ei kovin tärkeä	3	33,3
melko tärkeä	6	66,7
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 18. Kuinka tärkeänä vastaaja pitää työn luonteen vaikutusta motivaatioon?

	Lukumäärä	Prosenttia
melko tärkeä	6	66,7
erittäin tärkeä	3	33,3
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 19. Kuinka tärkeänä vastaaja pitää työn tavoitteita?

	Lukumäärä	Prosenttia
ei kovin tärkeä	1	11,1
melko tärkeä	6	66,7
erittäin tärkeä	2	22,2
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 20. Vastaja kokee työnsä mielekkääksi

	Lukumäärä	Prosenttia
osittain samaa mieltä	5	55,6
täysin samaa mieltä	4	44,4
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 21. Vastaja kokee, että työtehtävät ovat vaihtelevia ja monipuolisia

	Lukumäärä	Prosenttia
täysin eri mieltä	1	11,1
osittain eri mieltä	1	11,1
osittain samaa mieltä	2	22,2
täysin samaa mieltä	5	55,6
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 22. Vastaja kokee, että työ on riittävän haastavaa ja itsenäistä

	Lukumäärä	Prosenttia
osittain eri mieltä	1	11,1
osittain samaa mieltä	5	55,6
täysin samaa mieltä	3	33,3
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 23. Vastaja kokee, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön

	Lukumäärä	Prosenttia
osittain eri mieltä	4	44,4
osittain samaa mieltä	4	44,4
täysin samaa mieltä	1	11,1
Yhteensä	9	100,0

Tutkimustulosten yhteenvedotaulukot

TAULUKKO 24. Vastaja kokee, että hän saa riittävästi palautetta esimieheltä

	Lukumäärä	Prosenttia
täysin eri mieltä	1	11,1
osittain eri mieltä	3	33,3
osittain samaa mieltä	4	44,4
täysin samaa mieltä	1	11,1
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 25. Vastaja kokee, että hänellä on mahdollisuus kehittyä työssään

	Lukumäärä	Prosenttia
täysin eri mieltä	1	11,1
osittain samaa mieltä	5	55,6
täysin samaa mieltä	3	33,3
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 26. Vastaja kokee, että hänellä on mahdollisuus edetä urallaan

	Lukumäärä	Prosenttia
osittain eri mieltä	2	22,2
osittain samaa mieltä	4	44,4
täysin eri mieltä	3	33,3
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 27. Vastaja kokee, että hän voi työllään vaikuttaa yrityksen tulokseen

	Lukumäärä	Prosenttia
osittain samaa mieltä	1	11,1
täysin samaa mieltä	8	88,9
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 28. Vastaja kokee H&M:n mielekkääksi yritykseksi työskennellä

	Lukumäärä	Prosenttia
osittain samaa mieltä	1	11,1
täysin eri mieltä	8	88,9
Yhteensä	9	100,0

Tutkimustulosten yhteenvetotaulukot

TAULUKKO 29. Vastaaja kokee, että asiakaspalaute motivoi häntä työssään

	Lukumäärä	Prosenttia
osittain samaa mieltä	3	33,3
täysin samaa mieltä	6	66,7
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 30. Vastaaja kokee olevansa tyytyväinen työskentely olosuhteisiin

	Lukumäärä	Prosenttia
osittain samaa mieltä	6	66,7
täysin samaa mieltä	3	33,3
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 31. Vastaaja kokee työpaikalla vallitsevan hyvä ja avoin työilmapiiri

	Lukumäärä	Prosenttia
osittain samaa mieltä	5	55,6
täysin samaa mieltä	4	44,4
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 32. Vastaaja kokee olevansa osa työyhteisöä

	Lukumäärä	Prosenttia
osittain samaa mieltä	2	22,2
täysin samaa mieltä	7	77,8
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 33. Vastaaja kokee, että työntekijät antavat toisilleen palautetta rakentavasti

	Lukumäärä	Prosenttia
osittain eri mieltä	3	33,3
osittain samaa mieltä	3	33,3
täysin samaa mieltä	3	33,3
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 34. Vastaja kokee saavansa tukea muilta työntekijöiltä

	Lukumäärä	Prosenttia
osittain samaa mieltä	2	22,2
täysin samaa mieltä	7	77,8
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 35. Vastaja tulee hyvin toimeen työkavereiden kanssa

	Lukumäärä	Prosenttia
osittain samaa mieltä	1	11,1
täysin samaa mieltä	8	88,9
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 36. Vastaja kokee, että kaikkia kohdellaan työpaikalla tasaverroisesti ja oikeudenmukaisesti

	Lukumäärä	Prosenttia
osittain samaa mieltä	6	66,7
täysin samaa mieltä	3	33,3
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 37. Vastaja kokee palkkauksen kannustavaksi

	Lukumäärä	Prosenttia
täysin eri mieltä	1	11,1
osittain eri mieltä	6	66,7
osittain samaa mieltä	2	22,2
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 38. Vastaja kokee palkkauksen oikeudenmukaiseksi

	Lukumäärä	Prosenttia
osittain eri mieltä	3	33,3
osittain samaa mieltä	4	44,4
täysin samaa mieltä	2	22,2
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 39. Vastaja on tyytyväinen yrityksen palkitsemistapoihin

	Lukumäärä	Prosenttia
osittain eri mieltä	3	33,3
osittain samaa mieltä	5	55,6
täysin samaa mieltä	1	11,1
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 40. Vastaja kokee uuden kannustusjärjestelmän motivoivaksi

	Lukumäärä	Prosenttia
osittain eri mieltä	2	22,2
osittain samaa mieltä	6	66,7
täysin samaa mieltä	1	11,1
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 41. Kuinka tärkeänä vastaja pitää työn sisällön palkitsevuutta?

	Lukumäärä	Prosenttia
melko tärkeä	4	44,4
erittäin tärkeä	5	55,6
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 42. Kuinka tärkeänä vastaja pitää esimiestyön palkitsevuutta?

	Lukumäärä	Prosenttia
ei kovin tärkeä	1	11,1
melko tärkeä	6	66,7
erittäin tärkeä	2	22,2
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 43. Kuinka tärkeänä vastaja pitää kasvu- ja kehittymismahdollisuuksien palkitsevuutta?

	Lukumäärä	Prosenttia
melko tärkeä	3	33,3
erittäin tärkeä	6	66,7
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 44. Kuinka tärkeänä vastaaja pitää henkilöstöetujen palkitsevuutta?

	Lukumäärä	Prosenttia
ei kovin tärkeä	5	55,6
melko tärkeä	2	22,2
erittäin tärkeä	2	22,2
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 45. Kuinka tärkeänä vastaaja pitää rahallisen palkan palkitsevuutta?

	Lukumäärä	Prosenttia
ei kovin tärkeä	2	22,2
melko tärkeä	6	66,7
erittäin tärkeä	1	11,1
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 46. Kuinka tärkeänä vastaaja pitää kannustinjärjestelmän palkitsevuutta?

	Lukumäärä	Prosenttia
ei kovin tärkeä	4	44,4
melko tärkeä	5	55,6
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 47. Kuinka tärkeänä vastaaja pitää asiakaspalautteen palkitsevuutta?

	Lukumäärä	Prosenttia
ei kovin tärkeä	2	22,2
melko tärkeä	3	33,3
erittäin tärkeä	4	44,4
Yhteensä	9	100,0

Tutkimustulosten yhteenvetotaulukot

TAULUKKO 48. Vastaaaja kokee, että nykyiset työtehtävät ovat tarpeeksi laajoja

	Lukumäärä	Prosenttia
osittain eri mieltä	2	22,2
osittain samaa mieltä	5	55,6
täysin samaa mieltä	2	22,2
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 49. Vastaaaja haluaa lisää vastuuta ja vaativampia työtehtäviä

	Lukumäärä	Prosenttia
osittain eri mieltä	1	11,1
osittain samaa mieltä	4	44,4
täysin samaa mieltä	4	44,4
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 50. Vastaa kokee voivansa määrätä tarpeeksi työstään

	Lukumäärä	Prosenttia
osittain eri mieltä	2	22,2
osittain samaa mieltä	6	66,7
täysin samaa mieltä	1	11,1
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 51. Vastaaaja saa työstään tarpeeksi palautetta

	Lukumäärä	Prosenttia
täysin eri mieltä	1	11,1
osittain eri mieltä	2	22,2
osittain samaa mieltä	5	55,6
täysin samaa mieltä	1	11,1
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 52. Vastaaajalla on tarvittavat resurssit työnsä tekemiseen

	Lukumäärä	Prosenttia
osittain samaa mieltä	4	44,4
täysin samaa mieltä	5	55,6
Yhteensä	9	100,0

Tutkimustulosten yhteenvetotaulukot

TAULUKKO 53. Vastaajan mielestä työpaikalla ja sen ulkopuolella on tarpeeksi erilaisia aktiviteetteja

	Lukumäärä	Prosenttia
osittain samaa mieltä	3	33,3
täysin samaa mieltä	6	66,7
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 54. Vastaajan työlle on asetettu selkeät tavoitteet ja hän ymmärtää ne

	Lukumäärä	Prosenttia
osittain eri mieltä	1	11,1
täysin samaa mieltä	8	88,9
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 55. Vastaaja kokee kehityskeskustelut tarpeellisiksi ja informaatiota antaviksi

	Lukumäärä	Prosenttia
osittain samaa mieltä	3	33,3
täysin samaa mieltä	6	66,7
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 56. Työn merkitys: keino ansaita rahaa

	Lukumäärä	Prosenttia
melko tärkeä	3	33,3
erittäin tärkeä	6	66,7
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 57. Työn merkitys: keino toteuttaa itseään

	Lukumäärä	Prosenttia
ei kovin tärkeä	1	11,1
melko tärkeä	6	66,7
erittäin tärkeä	2	22,2
Yhteensä	9	100,0

Tutkimustulosten yhteenvetotaulukot

TAULUKKO 58. Työn merkitys: keino saada sosiaalisia kontakteja

	Lukumäärä	Prosenttia
ei kovin tärkeä	1	11,1
melko tärkeä	3	33,3
erittäin tärkeä	5	55,6
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 59. Työn merkitys: keino rytmittää aikaa

	Lukumäärä	Prosenttia
ei kovin tärkeä	1	11,1
melko tärkeä	6	66,7
erittäin tärkeä	2	22,2
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 60. Työn merkitys: oppimisympäristö

	Lukumäärä	Prosenttia
ei kovin tärkeä	2	22,2
melko tärkeä	5	55,6
erittäin tärkeä	2	22,2
Yhteensä	9	100,0

TAULUKKO 61. Työn merkitys: pysähtymispaikka

	Lukumäärä	Prosenttia
ei lainkaan tärkeä	5	55,6
ei kovin tärkeä	2	22,2
melko tärkeä	2	22,2
Yhteensä	9	100,0