



## **Motivointi ja aineeton palkitseminen – opas kaupan alan esihenkilöille**

Daniela Isaksson

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2022

## Tiivistelmä

|   |
|---|
| <b>Tekijä</b><br>Daniela Isaksson   |
| <b>Tutkinto</b><br>Tradenomi  |
| <b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b><br>Motivointi ja aineeton palkitseminen – opas kaupan alan esihenkilöille  |
| <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>23 + 26   |
| <p>Toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena syntyy opas kaupan alan esihenkilöille motivoinnin ja aineettoman palkitsemisen tueksi. Oppaassa käsitellään motivaatiota ja aineetonta palkitsemista ja niiden hyödyntämistä johtamisessa. Tietoperustassa selvitetään mitä motivaatio ja aineeton palkitseminen on sekä miten esihenkilö voi motivoida ja aineettomasti palkita työntekijöitään.</p> <p>Motivaatio lisää työntekijöiden hyvinvointia sekä suorituskykyä, että parantaa yrityksen tulosta. Motivoituneet työntekijät innostuvat työstään ja haluavat kehittyä. Esihenkilöillä on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden motivaatiotasoon useilla eri keinoilla. Motivoitunut ja innostunut esihenkilö voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon omalla esimerkillään, luomalla avoimen ilmapiirin sekä tukemalla ja kannustamalla.</p> <p>Aineeton palkitseminen on usein jäänyt aineellisen palkitsemisen varjoon, siihen tulisi kuitenkin panostaa enemmän. Ihmiset haluavat tulla huomatuksi ja arvostetuksi. Useat ihmiset arvostavat kehitysmahdollisuuksia jopa enemmän kuin rahapalkkioita. Lähiesihenkilöt voivat palkita työntekijöitään aineettomasti mm. osoittamalla kiitosta ja arvostusta, antamalla vaikutus- ja kehitysmahdollisuuksia sekä palautetta.</p> <p>Opinnäytetyön tuotoksena syntynyt opas on suunnattu myymälöissä työskenteleville kaupan alan esihenkilöille. Oppaan on suunniteltu olevan käytännönläheinen ja helppolukuinen. Opas on pdf-muodossa, joten sen lukeminen onnistuu sähköisesti ja tulostettuna. Opasta voidaan hyödyntää kaikissa kaupan alan yrityksissä niin uusille kuin jo olemassa oleville esihenkilöille.</p> <p>Opinnäytetyöprosessi aloitettiin maaliskuussa 2022 ja se valmistui toukokuussa 2022. Opinnäytetyön lopuksi voidaan todeta, että esihenkilöillä on useita keinoja motivoida ja aineettomasti palkita työntekijöitään.</p> |
| <b>Asiasanat</b><br>Motivaatio, aineeton palkitseminen, esihenkilö, johtaminen  |

## Sisällys

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Johdanto .....  | 1  |
| 2   | Motivaatio ja motivointi työelämässä .....  | 2  |
| 2.1 | Motivaatio käsitteenä.....  | 2  |
| 2.2 | Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....   | 2  |
| 2.3 | Motivointi työelämässä .....  | 4  |
| 2.4 | Esihenkilön tavat motivoida .....   | 5  |
| 3   | Aineeton palkitseminen .....  | 8  |
| 3.1 | Osallistaminen ja vaikuttaminen .....   | 9  |
| 3.2 | Ammatillinen kehittyminen ja itsensä kehittäminen.....                                | 10 |
| 3.3 | Arvostus ja palaute.....  | 11 |
| 3.4 | Työ itsessään ja joustavuus .....   | 12 |
| 4   | Oppaan toteuttaminen .....  | 14 |
| 4.1 | Työn kuvaus.....  | 14 |
| 4.2 | Haastattelut.....   | 15 |
| 4.3 | Oppaan rakenne ja ulkoasu.....  | 17 |
| 5   | Pohdinta .....  | 19 |
| 5.1 | Toteutuksen arviointi .....   | 19 |
| 5.2 | Luotettavuus.....   | 20 |
| 5.3 | Oman oppimisen arviointi .....  | 21 |
|     | Lähteet.....  | 24 |
|     | Liitteet .....  | 26 |
|     | Liite 1. Motivointi ja aineeton palkitseminen – opas kaupan alan esihenkilöille ..... | 26 |

## 1 Johdanto

Mikä motivoi työntekijää ja miten esihenkilöt voivat aineettomasti palkita työntekijöitään työn viiksien keskellä? Ihmisten perustarpeisiin kuuluu tulla huomatuksi ja tuntea olonsa tärkeäksi, niin kotona kuin työpaikalla. Esihenkilöiden tehtävänä on huomata työntekijänsä, joka päivä, eikä vain silloin kun työntekijä on epäonnistunut tai erityisesti onnistunut. Motivoimalla työntekijöitään esihenkilö voi vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin ja liiketoiminnan tulokseen positiivisesti.

Tämän työn tarkoituksena on laatia opas kaupan alan lähiesihenkilöille, jonka avulla he voivat onnistua työntekijöidensä motivoinnissa ja aineettomassa palkitsemisessa entistä paremmin. Työssä hyödynnän kirjallisuutta aiheista ja omiani sekä muiden kokemuksia kaupan alalta. Yhdistämällä teoria ja käytännön kokemukset saadaan aikaiseksi mutkaton opas, joka on helposti käytettävissä ja ymmärrettävissä, sekä sisältää kaikki keskeisimmät vinkit koskien motivointia ja aineetonta palkitsemista.

Tässä työssä esitellään keinoja motivointiin ja aineettomaan palkitsemiseen, joita myymälöissä työskentelevät esihenkilöt voivat hyödyntää kaupan alan arjessa. Tavoitteena on laatia opas esihenkilöille, josta saisi käytännön ohjeita motivointiin ja aineettomaan palkitsemiseen. Opas olisi tarkoitettu myymälöissä työskenteleville nykyisille ja uusille esihenkilöille. Oppaasta hyötyisi myös kaupan alan yritykset, sillä motivoituneet työntekijät suoriutuvat työstään paremmin, tehokkuus kasvaisi ja tulos paranisi. Työpaikkojen ilmapiirikin paranisi, kun esihenkilöt osaisivat paremmin motivoida ja aineettomasti palkita työntekijöitään.

Opas on suunnattu vain myymälöissä työskenteleville esihenkilöille ja koskee ainoastaan motivointia ja aineetonta palkitsemista myymälöissä. Palkitseminen on rajattu koskemaan pelkästään aineetonta palkitsemista, sillä myymälöiden lähiesihenkilöillä ei juurikaan ole mahdollista hyödyntää aineellisia palkitsemistapoja. Aineelliset palkitsemistavat, kuten palkankorotukset, bonukset jne. kuuluvat hallinnollisille esihenkilöille ja HR-osastolle, joten ne jäävät tämän työn ulkopuolelle.

## 2 Motivaatio ja motivointi työelämässä

Motivaatio, mitä se on? Iloa, innostusta, voimaa, halua, energiaa ja varmasti kaikkea muuta siitä väliltä ja ulkopuolelta. Kaikki ovat varmasti joskus kokeneet olleensa erittäin motivoituneita, ihana tunne eikö vain? Toisaalta kaikki ovat varmasti myös joskus olleet erittäin epämotivoituneita, se on rankkaa. Mitä jos voisimme olla motivoituneita suurimmaksi osaksi aikaa, miten paljon saisimme-kaan aikaan.

### 2.1 Motivaatio käsitteenä

Tässä työssä keskitytään toisen henkilön motivointiin työelämässä, miten esihenkilöt voivat motiivoida ja innostaa työntekijöitään. Tutkijat eivät ole onnistuneet selvittämään mikä synnyttää, ylläpitää tai estää motivaatiota, mutta siihen on olemassa useampia teorioita (Carlsson, Forssell 2017, 170.). Motivointia käsitellessä esiin nousee ainakin Maslowin tarvehierarkiateoria, Herzbergin motivaatio- ja hygieniaateoria, McCllandin suoritusmotivaatioteoria ja McGregorin X- ja Y-teoria. Näitä edellä mainittuja teorioita ei käsitellä työssä sellaisenaan, sillä ei ole olemassa yhtä ainutta teoriaa, joka sopisi kaikkiin motivaatioprosesseihin (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 41). Työssä on kuitenkin havaittavissa useita yhdistäviä tekijöitä useamman eri motivaatioteorian kanssa.

Motivaatio sana tulee latinan sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaatio on tila, joka syntyy motiiveista, jotka määräävät millä vireydellä yksilö toimii ja mistä hän on kiinnostunut. Motivaatio määrittää millä ahkeruudella ja aktiivisuudella yksilö tavoittelee asettamia tavoitteita. Motivaatio voi olla sisäistä tai ulkoista. Sisäiset motivaatiotekijät ovat mm. kyvykkyys, yhteisöllisyys ja itsensä toteuttaminen. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat mm. raha, edut ja palkinnot. Nämä eri tekijät ohjaavat ihmisten käyttäytymistä. (Aaltonen ym. 2011, 39-40.)

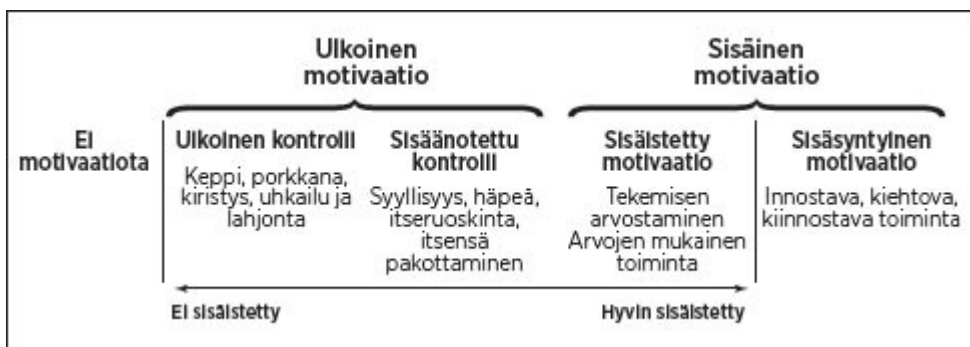
Ihmiset ovat erilaisia ja heitä motivoi eri motiivit, työelämässä on tärkeää ottaa huomioon myös työntekijöiden persoonallisuus ja mitkä motiivit ovat kullekin tärkeitä. Käyttämällä erilaisia motiivointikeinoja, esihenkilöt saavat enemmän irti tiimistään. (Aaltonen ym. 2011, 44.)

Työelämässä motivoinnin keinoina on perinteisesti käytetty erilaisia palkitsemiskeinoja. Palkitseminen voi olla aineellista ja aineetonta, toiselle raha voi olla paras palkitsemiskeino ja toiselle työssä kehittymisen mahdollisuus. (Hakonen N., Hakonen A., Hulkko-Nyman, Ylikorkala 2014, 35-36.)

### 2.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio jaetaan sisäiseen- ja ulkoiseen motivaatioon, jotka voidaan sen lisäksi jakaa vielä kahteen osaan kuten alla olevassa kuvassa (Kuva 1.) Ulkoinen motivaatio syntyy ulkopuolisista asioista kuten palkinnoista tai rangaistuksista. Palkintoja tavoitellaan, kun taas rangaistuksia halutaan

välttää. Esimerkiksi työntekijä motivoituu työssään sillä hän saa siitä palkkaa tai haluaa välttää potkuja. Ulkoisista motivaatiotekijöistä puhutaan myös negatiivisina, sillä ne eivät innosta suoraan innosta ihmistä, vaan enemmänkin uhkaa tai pelottaa. Jos töihin ei mennä, ei saada palkkaa tai saattaa saada potkut, mikä tietysti on pelottavaa. Sisäinen motivaatio taas tulee ihmisestä itsestään, esimerkiksi työn mielekkyys saa työntekijän motivoitumaan ja innostumaan, tämä taas nähdään positiivisena motivaationa. Ulkoiset motivaatiotekijät eivät kuitenkaan aina ole negatiivisia, kiitos ja tunnustus tehdystä työstä kuuluvat myös ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Ulkoisten motivaatiotekijöiden on oltava reiluja ja oikeudenmukaisia, ne koskevat kaikkia työntekijöitä ja jos ne eivät ole kohdallaan ne saattavat toimia päinvastaisesti, eli negatiivisesti motivaatioon. (Carlsson ym. 2017, 171.)



Kuva 1. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio (Martela, Jarenko & Järvillehto 2015, 33)

Toimiminen pelkästään ulkoisen motivaation pohjalta on usein raastavaa ja ahdistavaa, työ saattaa tuntua pakkopullalta. Sisäinen motivaatio on innostusta ja iloa, ihminen hakeutuu tekemään asioita, jotka kiinnostavat häntä. Kun ihminen tekee asioita, jotka innostavat häntä, hänellä on enemmän energiaa eikä hän kuormitu liikaa. Sisäinen motivaatio on henkilökohtaista, se syntyy henkilön omista kokemuksista ja kiinnostuksen kohteista. (Martela, ym. 2015, 24-27.)

Ulkoisia motivaatiotekijöitä voidaan hyödyntää kaikille työntekijöille, tietysti eri tavoilla toteutettuna, mutta synnyttääkseen työntekijän sisäisen motivaation, on esihenkilön tunnettava työntekijänsä hyvin. Työn imu, toisin sanoen draivi tai sisäinen palo, syntyy sisäisestä motivaatiosta. Tämän draivin myötä saadaan aikaan innovatiivisia asioita, kehitystä ja tulosta. (Martela, ym. 2015, 29.) Peltolan (2011) mukaan ihminen syttyy sisältäpäin, joka asettaa itselleen kovimmat tavoitteet. Motivaatiota voidaan sytyttää ulkoapäin, mutta vahvimman kipinän on tultava ihmisestä itsestään. Kohdattaessaan vastoinkäymisiä ulkoisten motivaatiotekijöiden avulla liikkuvat ihmiset luovuttavat usein helpommin kuin sisältäpäin motivoituneet ihmiset. Sisäinen motivaatio kantaa näin ollen pidemmälle kuin ulkoinen motivaatio. (Peltola 2011, 59-60.)

Sisäisiä motivaatiotekijöitä on yhtä paljon, tai enemmän, kuin ihmisiä eikä esihenkilöiden aina ole kovin helppoa tulkita niitä. Unelmat, arvot ja sisäiset vahvuudet ovat sisäisiä motivaatiotekijöitä ja ne tuottavat energiaa saavuttaaksemme tavoitteemme. Näiden lisäksi tarvitaan kuitenkin muitakin työkaluja ja on tärkeää huolehtia työntekijöiden kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista ja jaksamisesta. (Carlsson, ym. 2017, 171.)

Monissa yrityksissä keskitytään liikaa ulkoiseen motivaatioon ja kontrolliin, eikä innostamiseen ja työn mielekkyyteen. Kontrolloimalla työntekijöitä he tekevät vain mitä käsketään, heistä tulee passiivisia, eikä he uskalla olla luovia. Sisäinen motivaatio innostaa ja lisää luovuutta sekä itseohjautuvuutta, ilman pelkoa epäonnistumisesta. Mitä enemmän esihenkilöt kontrolloi työntekijöitä, sitä vähemmän he tekevät, sillä he pelkäävät seuraamuksia jos he toimivat väärin. (Martela, ym. 2015.)

### **2.3 Motivointi työelämässä**

Miksi motivaatiota tarvitaan työelämässä? Motivoituneella työntekijällä on halu ja vireys päästä tavoitteeseensa. Esihenkilön tehtävä on tukea työntekijöitään pääsemään tavoitteeseen, jotta yritys tekisi tulosta. Motivoituneet työntekijät ovat ns. "win-win situation", sillä työntekijä, esihenkilö ja yritys voivat kaikki saavuttaa tavoitteensa. Työntekijöiden motivointi ei ole vain asia, joka olisi hyvä tehdä, sitä voisi kutsua esihenkilön työkaluksi, joka on osa johtamista. Jos tiimissä on esimerkiksi neljä hyvin motivoitunutta henkilöä, määrä voi tuplaantua ainoastaan yhdessä työskentelemällä. Jos työntekijät ovat hyvin motivoituneita, työ voi olla hauskeempaa, niin työntekijöille kuin esihenkilöille. Nykyään tiedetään, että motivaatio on suoraan yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin, jaksamiseen niin työpaikalla kuin arjessa ja suoriutumiseen. Näin ollen motivoituneet työntekijät ovat tae yrityksen menestykselle. (Huuhka 2010, 144.)

Sinokin (2016, 12) mukaan työmotivaatioon vaikuttaa elämänhallinnan tunne, toisin sanoen koherenssin tunne. Se tarkoittaa sitä, että henkilöllä on kyky havaita tilanteita mielekkäinä, hallittavina ja ymmärrettävinä. Vahva koherenssin tunne on katsottu olevan yhteydessä hyvinvointiin ja hyviin stressinhallintataitoihin. Henkilöt, jotka omaavat vahvan elämänhallinnan tunteen, luottavat itse siihen, että he voivat selviytyä heille asetetuista vaatimuksista. (Sinokki 2016, 12)

Ennen vanhaan työn merkityksellä ei niinkään ollut väliä, töihin mentiin, sillä on pakko, jotta pärjää. Työntekijät tekivät kuten esihenkilöt sanoivat, jos eivät, heitä saatettiin uhata esimerkiksi irtisanomisella. Onneksi tällaiset päivät on suurimmaksi osaksi mennyttä, pelolla johtaminen ei tuo tulosta ja siitä on inhimillisyys kaukana. Työntekijät suoriutuvat hyvin ainoastaan, jos he niin haluavat, ainakin pitkällä aikavälillä. Motivoituneet työntekijät suoriutuvat tehtävistään hyvin, koska he haluavat tehdä niin. (Forsyth 2010, 17-18.)

Oman kokemuksen mukaan työpaikan ilmapiirillä on merkittävä vaikutus motivaatioon. Kun ilmapiiri on hyvä, työpaikalle on mukava tulla ja siellä on hyvä olla. Esihenkilöiden vaikutus ilmapiiriin on suuri, jos esihenkilöt luovat kannustavan ja innostuvan ilmapiiriin, se näkyy myös työntekijöissä. Kaupan alalla tehdään töitä yhdessä päivittäin ja jos kaikki viihtyvät työpaikallaan halu suoriutua hyvin kasvaa.

Motivaatiota ei voi pakottaa, se pitää tulla ihmisestä itsestään, mutta motivointia voi opettaa ja esihenkilöt voivat tukea työntekijöitä motivoinnissa. Esihenkilöiden oma motivaatio on avain muiden motivointiin. Hyvällä esimerkillä ja innokkuudella työtä kohtaan esihenkilöllä on hyvät alkuevääät menestyäkseen työntekijöiden motivoinnissa. Työelämässä motivointi on esimerkiksi sitä, että työntekijät otetaan mukaan tavoitteiden asettamiseen ja keskustellaan näistä, samalla neuvoja annetaan. Esihenkilöiden tulisi pyrkiä ottamaan työntekijänsä huomioon kokonaisvaltaisina ihmisinä, joilla on omat tarpeet ja halut, eli yksilölliset tavat motivoitua ja innostua. (Oksanen 2014, 14.)

## 2.4 Esihenkilön tavat motivoida

Johtamistapoja on paljon erilaisia ja viime aikoina johtamistyyli ovat olleet murroksessa, armeijan kaltainen kurinalainen johtajuus alkaa olla osa historiaa ja tänä päivänä johtajuus muistuttaa enemmän vapaaehtoisjoukkojen johtamista. Esihenkilön on hallittava eri johtamistapoja, sillä hyvän johtamistavan a ja o on tasapaino, joskus esihenkilön on osattava myös käskyttää. (Aaltonen ym. 2011, 301.)

Hyvä johtaja on aidosti kiinnostunut johtamisesta ja muiden ihmisten onnistumisesta, esihenkilön on itse oltava motivoitunut, jotta hän voi motivoida tiimiläisiään. Luottamus ja arvostus on avain hyvään johtajuuteen ja sitä myötä myös avaintekijä motivoinnissa ja tulosten saavuttamisessa. Myös silloin kun luottamus ja usko horjuu, on tilanteet ratkaistava työntekijää arvostaen. (Kurttila, Aalto 2021, 12.)

Leading passion - tutkimushankkeessa (2014) tutkittiin nuorten innostumista työssä, jonka myötä nuoria työssäkäyviä haastateltiin innostuksen johtamisesta. Haastatteluissa kävi ilmi, että innostusta johdetaan, mutta innostus latistuu myös helposti. Uudet mahdollisuudet, onnistumiset ja luottamus innostaa. Jatkuva tarkkailu ja valvominen luo epäluotettavuuden tunnetta, joka toisaalta latistaa innostusta. Nuoret toivat myös kiireen esille innostuksen latistavana, ja kuinka ihmiset saavat arvostusta ainoastaan joustamalla ja tulemalla töihin vapaa päivänään. Hyvä fiilis ja tiimin ilmapiiri nähtiin tärkeinä innostuksen lisäävinä tekijöinä. (Marttinen, 2017. 152-154.) Kaupan alalla on paljon nuoria työntekijä, myyjänä työskentely on usein ihmisten ensimmäinen työpaikka. Useat tutkimushankkeessa esille tuodut asiat pätevät kaupan alaan, erityisesti kiireen vaikutus innostukseen



tuntui erittäin tutulta. Uskon vahvasti, että innostuksen johtaminen pitäisi kuulua jokaisen kaupan alan esihenkilön johtamistapoihin, ainakin osittain.

Viime vuosikymmenen aikana valmentava johtaminen (coaching) on tullut yhä tutummaksi työyhteisöissä. Valmentajana voi toimia esihenkilö tai joku ulkopuolinen alan asiantunteja, voidaan puhua henkisestä valmentajasta. Valmentava johtaminen on tavoitteellista ja kehityksenhakuista. Joillekin on kenties vielä hieman epäselvää mitä valmentava johtaminen on, vaikka he käytännössä käyttävät valmentamista osana hyvää esihenkilötyötä. Voisi sanoa että, nykypäivän määritelmä hyvästä esihenkilötyöstä sisältää valmennusta, vaikka siitä ei puhuttaisi sellaisenaan. Ihminen joka luonnostaan on hyvässä vuorovaikutuksessa tiiminsä kanssa, on luontainen valmentaja, sillä coaching lähtee hyvästä vuorovaikutuksesta. (Kurttila, ym. 2021, 13-15, Carlsson, Forssell 2017, 38-39.) Kaupan alalla coachaaminen yksinään ei toimi johtamistapana, sillä henkilöstövarat eivät riitä eikä työ ole yksilöllistä. Mielestäni valmentavaa johtamisotetta voidaan kuitenkin soveltaa joiltakin osin, koko työyhteisöön. Valmentavassa johtamisessa kehityshalu lähtee ihmisestä itsestään ja esihenkilön tehtävänä on tukea ja kannustaa työntekijöitä pääsemään tavoitteisiinsa (Carlsson ym. 2017, 39.).

Myös mentorointi ja inspiroiva johtaminen on hyvin suosittua tänä päivänä. Mentorointi on hyvin samanlaista kuin valmentava johtaminen, mutta mentorina toimiva esihenkilö ohjeistaa ja neuvoo enemmän kuin valmentaja. Myös mentoroinnissa kuunteleminen on tärkeintä, mutta mentorin omat kokemukset ja onnistumiset ovat osa johtamista. Esihenkilö ohjeistaa mentoroitavaa henkilöä toimimaan eri tavoilla tietyissä tilanteissa, mikä ei kuulu valmentavaan johtamiseen. (Aaltonen ym. 2011, 329.) Kilpinen (2008, 187) puhuu inspiroivasta johtajasta, joka uskoo onnistumisiin ja ihmisten kehitykseen. Inspiroiva johtaja on optimistinen, mutta ymmärtää riskit ja uskoo epäonnistumisen opetuksiin sekä tietää että onnistuminen vaatii yrittämistä. Ihmiset seuraavat inspiroivaa johtajaa, sillä hän on luotettava ja oikeudenmukainen sekä intohimoa täynnä. Hän motivoi muita tavoittelemalla oikeita asioita ja olemalla rohkea sekä ottamalla riskejä. (Kilpinen 2008, 189-202.)

Ihmiset haluavat tulla huomatuksi ja hyväksytyksi, se kuuluu meidän perustarpeisiimme. Jos työntekijä tekee kovasti töitä ja yrittää parhaansa, hänen on saatava tietää, että se huomataan. Esihenkilöiden kuuluu huomata työntekijöidensä työpanos ja antaa heille arvostusta siitä. Positiivista palautetta voi antaa muulloinkin kuin kehityskeskusteluissa, sen pitäisi olla arkista ja luonnollista. Silloin tällöin kehuminen ja kannustaminen ylläpitää työntekijöiden motivaatiota ja antavat heille työniloa. On kuitenkin tärkeää, että esihenkilöt tuntevat työntekijänsä ja tietävät mitä he tekevät, sillä kaikki eivät motivoitu samalla tavalla. Joku saattaa pitää siitä, että häntä kehuaan muiden työntekijöiden läsnä ollessa, kun taas toisesta se voi tuntua epäasukavalta. Palautteella pitää myös olla merkitystä, sen pitää olla aitoa. On yhdentekevää, jos palautetta annetaan vain koska niin kuuluisi

tehdä, se herättää työntekijässä kaikkea muuta kuin motivaatiota ja hyvää mieltä. (Mossboda, Petersen, Rönholm 2008, 105-106.)

Mossbodan ym. (2008, 106-107.) mukaan arvostusta osoittamalla voidaan saada aikaan avosydäminen kulttuuri työpaikalle ja toisten arvostamisesta tulee osa arkea. Kukkola (2018, 27.) korostaa esihenkilön roolia kannustajana ja työn merkityksellisyyden osoittamisen työntekijöille. Antamalla työntekijöille mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn ja kehittymiseen esihenkilö voi lisätä työmotivaatiota (Kukkola 2018, 27-28.) Esihenkilönä pyrin antamaan palautetta työntekijöille liukuvalla hihnalla, eli osana työarkea ja päivittäisesti, tekemättä siitä suurempaa numeroa. Olen itse huomannut suuria vaikutuksia omassa suoriutumisessani, kun tunnen saavani arvostusta tekemästä työstäni ja haluan edesauttaa muita saavuttamaan sen tunteen. Jos esihenkilö onnistuu luomaan rohkean ilmapiirin, jossa keuhataan muita, saattaa esihenkilökin saada kehuja aika ajoin (Mossboda ym. 2008, 107.). Onnekseni olen saanut mahdollisuuden todistaa tämän väitteen todeksi, sillä olen saanut kehuja useammalta kollegalta esihenkilötaitoistani, mikä tietysti lämmittää mieltä ja lisää omaa motivaatiota.

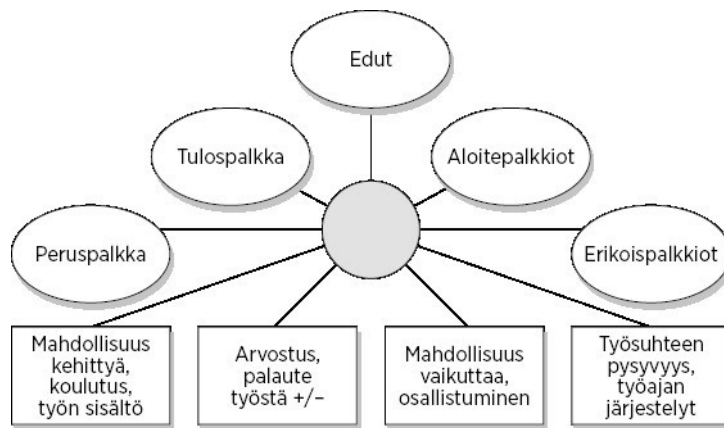
Motivaatio ei tule päivässä, eikä se aina ole jatkuvaa, se vaihtelee ja esihenkilöiden on ymmärrettävä, että motivoinnin pitäisi olla jatkuvaa. Se ei myöskään ole yksiselitteistä, sillä motiivit vaihtelevat ihmisten kesken ja tilanteiden myötä. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa tai taikatemppuja, joilla saat kaikki motivoitumaan, motivointi on pitkäjänteistä ja koostuu useammista pienistä asioista. Esihenkilöillä on oltava kärsivällisyyttä ja halua motivoida muita jatkuvasti, muutos ei tapahdu päivässä mutta pitkäjänteisyydellä voidaan saavuttaa motivaation maksimointi ja suoritusten sekä tuloksen paraneminen. (Forsyth 2010, 27-29.)

Esihenkilöt voivat motivoida työntekijöitään monella eri tavalla, johtamistapoja on useita erilaisia ja persoonia vielä enemmän. Motivoinnissa tärkeimmiksi nousee kuitenkin arvostus ja luottamus, sekä esihenkilön oma motivaatio ja kiinnostus johtamista kohtaan. En usko, että kaupan alalla on yhtä oikeaa johtamistapaa, mutta yhdistämällä erilaisia tapoja, jotka sopivat esihenkilön persoonaan kaikille löytyy varmasti hyvän esihenkilötyön mukaisia tapoja.

### 3 Aineeton palkitseminen

”Hyvä johtaminen on hyvää palkitsemista ja palkitsemisen kokeminen toimivaksi edellyttää hyvää johtamista” (Sistonen 2008, 213).

Palkitseminen on kokonaisuus (Kuva 2.), joka koostuu aineellisista- ja aineettomista palkitsemistavoista. Aineelliset palkitsemistavat ovat mm. palkka, palkkiot ja henkilöstöedut, aineettomia palkitsemistapoja ovat kehittymismahdollisuudet, positiivinen palaute, hyvä työympäristö jne.. Fredrik Herzbergin motivaatio- ja hygieniateorian mukaan aineettomat palkitsemistavat ovat parempia motivoinnin lähteitä kuin aineelliset. (Sistonen 2008, 177.) Kun saadaan aikaan enemmän positiivisia vaikutuksia kuin negatiivisia vaikutuksia, voidaan todeta, että palkitsemisessa on onnistuttu (Hakonen, ym. 2014, 57.).



Kuva 2. Palkitsemisen kokonaisuus. (Hakonen, ym. 2014, 36.)

Työntekijöiden mahdollisuus kehittyä, esihenkilöiden antama palaute ja työsuhteen pysyvyys ovat esimerkkejä aineettomista palkitsemistavoista (Hakonen, ym 2014, 233). Urapalkkiot ja sosiaaliset palkkiot ovat aineettoman palkitsemisen kaksi ulottuvuutta (Kauhanen 2015, 119). Hakosen ym. (2014) mukaan esihenkilöt voivat parhaiten vaikuttaa osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin sekä palautteen ja arvostuksen antamiseen. Tutkimusten mukaan vain 25 prosenttia ihmisistä kokee saavansa tarpeeksi kiitosta esihenkilöltään, kun 75 prosenttia ihmisistä kuitenkin arvostaisi kiitosta hyvin paljon (Sistonen 2008, 217). Kiitoksen ja arvostuksen antaminen ei maksa mitään, eikä se vie paljon aikaa. Kaupan alan kiireisessä arjessa kiitoksen osoittaminen on oiva päivittäinen palkitsemistapa, mielestäni jokaisen esihenkilön tulisi muistaa kiittää työntekijöitään.

| Urapalkkiot                    | Sosiaaliset palkkiot          |
|--------------------------------|-------------------------------|
| Työ sinänsä                    | Statussymbolit                |
| Työajat (niihin vaikuttaminen) | Palaute (kiitos ja arvostus)  |
| Itsensä kehittäminen           | Työyhteisön edustaminen       |
| Ammatillinen kehittyminen      | Julkinen tunnustus (tittelit) |

Taulukko 1. Aineeton palkitseminen (mukaillen Kauhanen 2015, 119)

### 3.1 Osallistaminen ja vaikuttaminen

Tutkimusten mukaan osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet vaikuttavat myönteisesti tuottavuuteen, työtyytyväisyyteen, työn laatuun ja työntekijöiden sitoutumiseen. Yksinkertaisesti kysymällä työntekijöiden mielipidettä asioihin, jotka koskevat heitä, työntekijät tuntevat itsensä merkityksellisiksi ja että heidän mielipiteitään arvostetaan. Myös yrityksen näkökulmasta onnistutaan paremmin ja tehdään oikeita asioita, jos kuullaan heitä, joita asia koskee. (Hakonen, ym 2014, 233-234.) Eri-tyisesti kaupan alalla, jossa päätökset tehdään konttorilla, olisi hyvä kuulla myymälöiden työntekijöiden mielipide ennen kuin tehdään päätöksiä. Monesti asiat näyttävät paperilla paremmalta kuin käytännössä. Uskon, että virheilä olisi voitu välttyä useamman kerran, jos työntekijöitä kuultaisiin enemmän.

Osallistamisessa on hyvä ottaa huomioon sen oikeanlainen toteuttamistapa. Näennäisosallistamista tulisi välttää, sillä sen vaikutukset ovat kaikkea muuta kuin palkitsevat. Kysymällä mielipidettä asioihin, joihin ei oikeasti voida vaikuttaa tai, jotka ovat jo päätetty, työntekijät saattavat tuntea itsensä entistä vähemmän merkityksellisiksi. Ottamalla työntekijät mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon he ymmärtävät asian tärkeyden paremmin, eikä heille tarvitse erikseen tiedottaa ja kouluttaa asiasta. Näin kommunikaatio myös paranee ja kaiken lisäksi se on aikaa säästävää ja tehokasta. Osallistamisen ei aina tarvitse olla muodollista, se voi olla jutustelua ja ideointia kahvipöydän äärellä. Esihenkilöt voivat rohkaista työntekijöitä tuomaan esille omia kehitysideoita avaamalla keskustelun arkisesti ja neuvoa työntekijöitään millä eri tavoilla he voivat vaikuttaa asioihin. Nykypäivänä kommunikointi voi olla helpompaa ja nopeampaa esimerkiksi sosiaalisen median tai keskustelupalstojen kautta. (Hakonen, ym. 2014, 234-236)

Yhdessä kaupan alan yrityksessä on esimerkiksi käytössä sähköinen idearinki, johon kaikki henkilöstön jäsenet voivat laittaa ideoita koskien yrityksen asioita. Jos jonkun idea toteutetaan, saa hän siitä palkkion. Näin yritys kannustaa henkilöstöä osallistumaan ja vaikuttamaan asioihin.

Pienemmissä ryhmissä työskentely, tiimipalaverit ja mielipiteen kysyminen suoraan on hyviä osallistamisen tapoja (Hakonen, ym. 2014, 236-237). Kaupan alan myymälöiden esihenkilöt voivat muodostaa pienempiä ryhmiä tiettyjä projekteja varten, jossa ryhmän jäsenillä on parempi mahdollisuus vaikuttaa. Keskustelemalla osallistumismahdollisuuksista ja suoraan kysymällä mielipiteitä esihenkilöt voivat rohkaista työntekijöitä osallistumaan päätöksentekoon.

### 3.2 Ammatillinen kehittyminen ja itsensä kehittäminen

Tutkimusten mukaan Y-sukupolvi, eli vuosien 1980 ja 2000 välillä syntyneet, arvostavat kehitysmahdollisuuksia enemmän kuin vanhemmat sukupolvet. *Millennials at work: reshaping the workplace* -tutkimuksessa (2011) on todettu, että kehitymis- ja koulutusmahdollisuudet sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino merkitsevät enemmän kuin hyvä palkka ja rahapalkkiot. (Hakonen, ym. 2014, 264.) Kauhanen (2015) ja Hakonen ym. (2014) nostavat esille työn haasteellisuuden vaikutuksen työn mielekkyyteen, useimmat ihmiset haluavat uusia haasteita työssään. Vaikka esihenkilöiden kannustaminen kehitykseen saattaa johtaa hyvän työntekijän menettämiseen, se on todistettua kannattavaa, niin motivaation kuin yrityksen kokonaistuloksen kannalta. Joissakin yrityksissä esihenkilöitä palkitaan, jos he onnistuvat työntekijänsä kehittämisessä ja se johtaa yrityksessä eteenpäin siirtymiseen. Kaikki ihmiset haluavat olla hyviä työssään, se lisää hyvinvointia ja tuo iloa työhön. (Hakonen ym. 2014, 262-264, Kauhanen 2015, 120-122.)

Olen itse saanut kokea ammatillista kehittymistä ja itseni kehittämistä kaupan alalla. Aloitin myyjänä vuonna 2011, vuonna 2014 minut koulutettiin vuoropäälliköksi ja tämän vuoden alussa minusta tuli apulaismyymäläpäällikkö. Työskentelin samassa myymälässä 2021 asti, kunnes siirryin toiseen myymälään noustessani apulaismyymäläpäälliköksi, työn ohella olen opiskellut monimuotona tradenomiksi. Minua on aina kannustettu kehittymään ja olen saanut oppia paljon uutta matkani varrella. Omat esihenkilöni ovat osoittaneet luottavansa ja uskovansa minuun ja minulle on annettu uusia haasteellisimpia tehtäviä tasaisen välein sekä enemmän vastuuta. Rohkaisemalla työntekijöitä kehittymään työssään ja asettamalla tavoitteita sekä antamalla tehtäviä, jotka sopivat työntekijöiden osaamiseen ja tavoitteisiin, esihenkilöt voivat vaikuttaa työn mielekkyyteen ja motivaatioon (Hakonen, ym. 2014, 264). Usko itseeni kasvoi merkittävästi, kun esihenkilöni uskoivat minuun ja halusin edetä urallani. Vaikka siirtyminen toiseen myymälään oli tappio silloisille esihenkilöilleni, he halusivat tukea uralla etenemistäni. Omalla kohdallani kehitymis- ja koulutusmahdollisuudet ovat lisännyt motivaatiani, ja tavoitteiden tavoittelu on tehnyt työstä mielekästä. Omat esihenkilöni tukivat kehittymistäni, mutta valitettavasti näin ei toimita kaikissa yksiköissä kaikkien kohdalla.

Suurin osa kehitymisestä tapahtuu päivittäisessä työssä, työtä tehdessä opitaan uutta ja esihenkilöt tukevat sekä kouluttavat ns. lennossa. Esihenkilöt voivat esimerkiksi antaa omia tehtäviään

eteenpäin työntekijöilleen, jolloin työntekijä saa uusia haasteita sekä arvostusta, sillä häneen luotetaan. Tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuden osallistua uuteen tehtävään ja oppimaan uutta, he saattavat kiinnostua kehittymään entistä enemmän. Hyvä tapa osoittaa luottamusta ja antaa lisä-vastuuta on esimerkiksi perehdytysvastuun antaminen tietylle henkilölle. David McClellandin tutkimusten mukaan henkilöt, joilla on korkea suoritustarve pitävät tehtävistä, jotka ovat tarpeeksi haastavia, suoritusta voi mitata ja siitä voidaan antaa suoraa palautetta. (Hakonen, ym. 2014, 220-221)

### 3.3 Arvostus ja palaute

Kauhasen (2015) mukaan työntekijät kokevat saavansa liian vähän palautetta, esihenkilöt kuitenkin yleensä kokevat antavansa riittävästi palautetta. Palautteen avulla lisätään työntekijöiden itseluottamusta, kun tavoitteet saavutetaan ja siitä annetaan pikimmiten suoraa palautetta, hyvät suoritukset lisääntyvät itseluottamuksen kasvaessa. Vaikka työntekijät onnistuisivat työssään ilman kannustusta, he yleensä suoriutuvat paremmin kannustuksen lisättäessä puhtia. (Hakonen, ym. 2014, 252-253.) Myönteinen ja rakentava palaute on kehittävää ja kenties paras tapa tukea työntekijöitä kehittymään. Kuten yllä puhuttiin lennossa oppimisesta, palautteen avulla tehdään juuri tätä. Kun työntekijät suoriutuvat hyvin tai tekevät virheitä ja saavat siitä palautetta, he onnistuvat jatkossa entistä paremmin. (Martela, ym. 2015, 105) Myös työterveyspsykologi ja motivaatiotutkija Annamari Heikkilä (Riihimaa, 2015) painottaa palautteen tärkeyttä toisen ihmisen motivoinnissa. Heikkilä puhuu kolmesta K:sta, kiinnostuksen osoittamisesta, kuuntelemisesta ja kehumisesta, nämä kaikki kohentavat itsetuntoa, jonka seurauksena motivaatiotaso nousee.

Joillekin esihenkilöille palautteen antaminen on luonnollista ja toiset tarvitsevat harjoittelua, mutta sen voi oppia eikä se maksa mitään. Palautteen antaminen on johtamisen peruspilareita, siihen kannattaa panostaa sekä tehdä oikein. Rakentava palaute on aina annettava kahden kesken, kukaan ei halua kuulla negatiivista palautetta toisten kuullen, positiivista palautetta voidaan antaa myös muiden kuullen. Tässäkin asiassa on otettava huomioon työntekijöiden persoonallisuus, kaikki eivät halua positiivistakaan palautetta toisten edessä. (Hakonen, ym. 2014, 254-255.)

Palautteen ei tulisi olla henkilökohtaista, se ei koske ihmistä vaan suoritusta (Martela, ym. 2015, 106). Kuunteleminen on myös osa palautteen antamista, työntekijöiden tulisi antaa mahdollisuus kertoa oma näkemyksensä, esihenkilö voi ohjata keskustelua kysymällä mitä mieltä työntekijä on omasta suorituksestaan. Palautteen antamiseen tulisi käyttää tarpeeksi aikaa sekä antaa niin pian kuin mahdollista. Prosessin aikana annettu palaute on myös tehokasta, jälkiviisaudella ei pitkälle pötkitä. Jos esihenkilö huomaa työntekijän toimivan väärin, siihen kannattaa puuttua heti. (Hakonen, ym. 2014, 254-255.)

Kun kenenkään henkilöstön jäsenistä ei tarvitse pelätä epäonnistumisia yhteistyö ja tiimin ilmapiiri paranee. Epäonnistumiset opettavat ja kasvattavat, myös esihenkilöiden epäonnistumiset. Esihenkilöt voivat omalla toiminnallaan osoittaa epäonnistumisten olevan mahdollisuuksia antamalla palautetta työntekijää arvostaen ja puhumalla omista virheistään sekä niiden opeista. (Martela ym. 2015, 189.)

Kehityskeskustelut ovat perinteisesti olleet suoritusten arviointia, palautteen antamista ja tavoitteiden asettamista varten. Ennen vanhaan kehityskeskustelu oli ainoa hetki näitä varten. Nykyään palautteen antaminen on osa arkea, eikä kaikki kerääny yhteen hetkeen. Kehityskeskusteluissa voidaan vetää yhteen tietyn aikavälin suoriutumiset ja palaute, kuitenkin olematta ainoa kerta sillä aikavälillä jolloin saadaan palautetta. (Hakonen, ym. 2014, 256-267)

Esihenkilöiden on oltava aktiivisia tunnustuksen antajia ja tehdä se tilanteen ja henkilön persoonallisuuden sopivaan tavalla. Konkreettisuus on tärkeää, esihenkilöiden ei tulisi olettaa, että työntekijät ymmärtävät hänen arvostavan heitä, se pitää pukea sanoiksi. Asiat on parempi sanoa suoraan ja selvästi, silloin ei jää tilaa omille analyyseille ja väärin ymmärrykselle. Myös pienistä asioista kannattaa antaa palautetta, se osoittaa työntekijöille esihenkilön huomaavan kaikki, mitä työntekijät puuhaavat. Aiemmin annettuun rakentavaan palautteeseen on myös hyvä palata, jos esihenkilö huomaa työntekijän muuttaneen toimintatapaansa parempaan suuntaan on siitä hyvä antaa palautetta heti paikalla. Silloin työntekijät huomaavat, että esihenkilöt näkevät myös positiiviset asiat eikä vain virheitä. (Mossboda, ym. 2008, 106-108.)

### **3.4 Työ itsessään ja joustavuus**

Työ itsessään voidaan myös kokea palkitsevana. Työssä viihtyminen lisää hyvinvointia ja elämäntyydytystä, mikä on palkitsevaa ihan sellaisenaan. Hyvällä viestinnällä työntekijät kokevat työpanoksensa merkitykselliseksi ja ymmärtävät arvonsa työpaikalla. Esihenkilöt voivat vaikuttaa työn palkitsevuuteen esimerkiksi huolehtimalla oikeanlaisten työvälineiden saavutettavuudesta ja osaamisen ylläpitämisellä. Kun työntekijät kokevat olevansa kyvykkäitä ja heillä on sopivat työvälineet he onnistuvat tehtävissään paremmin ja työ on mielekästä sekä palkitsevaa. Työympäristö ja ilmapiiri ovat myös asioita, jotka voivat olla palkitsevia. Onko työpaikalla kahvihuone, jossa työntekijät voivat rauhoittua kahvikupin äärellä ja onko henkilöstöllä omat parkkipaikat? Sopiva valaistus ja lämpötila vaikuttavat myös työssä viihtymiseen, vaikka sitä ei aina tule ajatelleeksi. (Forsyth 2010, 50-54.)

Innostuksesta ja intohimosta työtä kohtaan on puhuttu paljon maailmanlaajuisesti viime vuosien aikana. Tekesin rahoittama, Aalto-yliopiston, Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ja Filosofian Akatemian toteuttama Leading passion- tutkimushanke (2014) tutki innostuksen johtamista kolmen

vuoden ajan ja tulokset täsmäsivät tutkimussuunnitelman väitteisiin. Tutkimuksen mukaan ”käskyä ja kontrolloi” – johtamistapana on historiaa ja innostuksen johtaminen on tulevaisuuden johtamistapa. (Kostamo 2017. 5-6.) Innostuksesta puhuttaessa nousee esille myös melko uusi termi *työn imu*, joka sisältää kolme perustekijää, tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen. Työn imu on sisäistä motivaatiota ja sitä ollaan pääsääntöisesti tutkittu positiivisena käsitteenä. Kahn oli ensimmäinen, joka esitteli työn imun, hän määritteli sen työntekijöiden liittämiseksi työtehtäväänsä. Ihminen saa työtehtävistään niin paljon irti, että se vetää hänet puoleensa ja näin ollen motivoi työntekoon. (Launamo, Kostamo, Marttinen 2017.46-49.)

Korona pandemian myötä etätö on lisääntynyt huomattavasti, se ei kuitenkaan ole mahdollista kaikilla aloilla, kuten kaupan alalla. Olen monesti huomannut olleeni kateellinen ystäville ja tutuille, jotka ovat saaneet mahdollisuuden tehdä etätöitä. Työpaikalla voidaan kuitenkin vaikuttaa työn joustavuuteen eri tavoin, esimerkiksi osa-aikatyön tai ainoastaan viikonloppu töiden tarjoaminen voivat olla palkitsemistapoja joillekin (Sistonen 2008, 222). Ihmisten tarpeet ja toiveet ovat hyvin vaihtelevia, eikä niiden huomioiminen ole helppoa.

Kaupan alan myymälöissä työajat tietysti ovat kaupan aukioloajan mukaisia, eli tehdään vuorotyötä ja viikonlopputöitä. Vuorotyöllä on hyvät ja huonot puolensa, viikonloppuisin ollaan töissä ja iltavuorot venyvät myöhään, mutta toisaalta saadaan viikkovapaita ja aamulla saa nukkua pidempään. Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiön tutkimuksen (2006) mukaan joustavat työajat parantavat työ- ja vapaa-ajan tasapainoa, vähentää poissaoloja ja lisää työtyytyväisyyttä (Sistonen 2008, 222.). Vuorotyössä esihenkilöillä on mahdollisuus parantaa työntekijöidensä työ- ja vapaa-ajan tasapainoa antamalla mahdollisuuden toivoa työvuoroja ja vapaita. Iltavuoroista pitävät henkilöt voivat toivoa enemmän niitä ja keskiviikko aamun hieronnan vuoksi voi pyytää päivää vapaaksi ja töitä viikonlopulle. Joskus vapaa-ajan menoja on helpompi suunnitella vuorotyössä kuin päivätyössä, esimerkiksi verotoimistossa asiointi voidaan hoitaa ennen iltavuoroa tai viikkovapaalla. Omalla työpaikallani meillä on käytössä työvuoroivevihko, johon kaikki työntekijät saavat laittaa toiveensa ja esihenkilöt pyrkivät ottamaan toiveet huomioon työvuorolistoja laatiessa. Oman kokemukseni mukaan noin 95 prosenttia toiveista toteutetaan, mikä on mielestäni erittäin hienoa.



## 4 Oppaan toteuttaminen

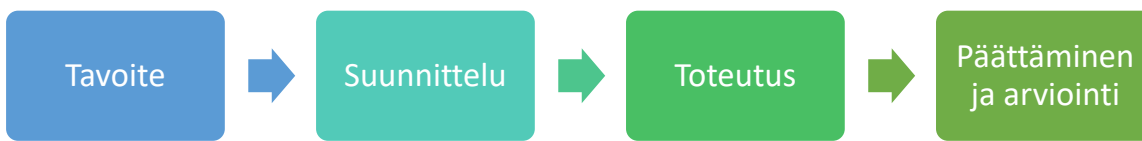
Opinnäytetyön toiminnallisena työnä valmistuu esihenkilöille suunnattu opas (Motivointi ja aineeton palkitseminen – opas kaupan alan esihenkilöille) (Liite 1.). Opas on tarkoitettu käytettäväksi kaupan alalla myymälöissä työskenteleville esihenkilöille. Sitä voidaan hyödyntää uusien esihenkilöiden koulutuksessa ja tukena sekä lisäkoulutuksena olemassa oleville esihenkilöille. Opas perustuu tämän työn tietoperustaan, motivointiin ja aineettomaan palkitsemiseen, sekä omiin kokemuksiini kaupan alalta. Oppaan on tarkoitus olla käytännönläheinen, sisältäen konkreettisia vinkkejä ja neuvoja työntekijöiden motivointiin ja aineettomaan palkitsemiseen. Ulkoasultaan opas on suunniteltu olevan miellyttävän näköinen ja helposti luettava.

### 4.1 Työn kuvaus

Opinnäyteprosessi alkaa aiheen määrittelemisellä ja siihen perehtymällä. Oma kiinnostus aiheeseen on tärkeää ja sen tulisi liittyä opintoihin sekä työelämään. Toiminnallisen työn tuotos suunnitellaan rajatulle kohderyhmälle, jotta se olisi mahdollisimman hyödyllinen. Opinnäytetyön tietoperusta on toiminnallisen tuotoksen perusta. (Vilka & Airaksinen 2003, 23, 38, 42) Tämän työn tietoperusta koostuu kahdesta osasta, motivoinnista ja aineettomasta palkitsemisesta, minkä lisäksi tämän tueksi suoritettiin haastatteluita kaupan alan työntekijöille sekä hyödynnettiin omaa työkokemusta. Opinnäyteraportti sisältää toiminnallisen työn kuvauksen ja argumentit tehdyistä valinnoista sekä johtopäätökset (Vilka & Airaksinen 2003, 65.). Edellisten lisäksi raportti sisältää tuotoksen kirjallisessa muodossa (Salonen 2013, 25).

Toiminnallinen opinnäytetyö koostuu raportista ja toiminnallisesta työstä, tässä tapauksessa oppaasta. Toiminnallisessa työssä etsitään usein ratkaisua johonkin ongelmaan tai miten toteuttaa esimerkiksi projekti tai muutos jossakin organisaatiossa. Työ voidaan toteuttaa paitsi kirjallisena, myös tapahtumana, portfoliona tai yrityksen perehdytysmallin suunnitteluna. (Vilka & Airaksinen 2003, 9.) Suurin ero toiminnallisessa ja tutkimuksellisessa opinnäytetyössä on, että ensimmäisessä toteutetaan käytännön parantava tuotos ja toisessa tuodaan esille uutta tietoa (Salonen 2013, 5-6.).

Toiminnallinen työ voidaan toteuttaa lineaarisen prosessin (Kuva 3) mukaisesti, jossa tavoitteen asettamisesta edetään suunnitteluun ja toteutukseen, josta siirrytään prosessin päättämiseen ja arviointiin. Toinen vaihtoehto on edetä spiraalivaiheisesti, joka koostuu perusteluvaiheesta, sointivaiheesta, toteutuksesta ja prosessin arvioinnista. (Toikko & Rantanen 2009, 64-66.) Tässä työssä edetään pääsääntöisesti lineaarisen prosessin mukaisesti.



Kuva 3. Toiminnallisen työn lineaarinen prosessi (mukaillen Toikko & Rantanen 2009, 64.)

Tässä työssä tuotetaan opas kaupan alan esihenkilöille, jonka avulla he onnistuisivat paremmin työntekijöiden motivoinnissa ja aineettomassa palkitsemisessa. Toiminnallisen työn tekstin tulisi olla kohderyhmälle, eli tässä tapauksessa esihenkilöille, sopivaa ja puhuttelevaa (Vilkkä & Airaksinen 2003, 129.) Antamalla esihenkilöille paremmat eväät työntekijöiden motivointiin ja aineettomaan palkitsemiseen tulokset paranevat ja työtyytyväisyys kohenee, niin työntekijöillä kuin esihenkilöillä. Oppaan tietoperusta perustuu tämän raportin tietoperustaan sekä haastatteluihin, että omiin kokemuksiini.

## 4.2 Haastattelut

Saadakseni oppaalle lisäarvoa käytännön kokemuksista kaupan alalta suoritin kaksi haastattelua. Haastattelut olivat teemahaastatteluita, joihin olin laatinut kysymykset etukäteen. Tässä luvussa käyn läpi haastatteluiden sisältöä, jota hyödynnän oppaassa. Molemmat haastateltavat toimivat myyjinä kaupan alan yrityksessä ja haastattelun tarkoituksena oli saada näkemyksiä esihenkilöiden tavoista motivoida ja palkita aineettomasti. Haastatteluiden avulla sain paremman kuvan siitä, mitä työntekijät kaipaavat esihenkilöiltään, missä onnistutaan ja missä on parantamisen varaa.

Lindström ja Salihi antoi minulle konkreettisia esimerkkejä siitä, miten esihenkilöt voivat tukea ja kannustaa työntekijöitään. Molemmat haastateltavat kokivat arvostuksen ja kannustamisen tärkeimmiksi esihenkilöiden tehtäväksi motivoinnin lisäämiseksi. Onnistumisten huomaaminen ja niistä annettu palaute oli haastateltavien mielestä merkki arvostuksesta ja sen lisäksi myös kiittäminen. Yksinkertaisesti kiitoksen kuuleminen esihenkilöltä vuoron päätteeksi saa hyvälle mielelle ja lisää motivaatiota. (Lindström 29.4.2022, Salihi 02.05.2022)

Molemmat haastateltavat (29.4.2022, 02.05.2022) ovat työskennelleet kaupan alalla vuosia ja esihenkilöiltä on ollut matkan varrella useampia. Molemmat olivat myös työskennelleet esihenkilöiden kanssa, jotka eivät olleet kovin kannustavia ja muistivat useimmiten vain antaa palautetta virheistä. Jatkuva moittiminen virheistä ja neuvojen antaminen ei motivoi ja se on hyvin uuvuttavaa, töistä lähtiessä on huono mieli eikä seuraavaan vuoron tuleminen innosta. Onneksi molemmilla haastateltavilla on myös ollut erittäin hyviä kokemuksia johtamisesta ja esihenkilöiden motivoinnista sekä aineettomasta palkitsemisesta.

Haastatteluissa (29.4.2022, 02.05.2022) kävi myös ilmi että, ilmapiirillä on erittäin suuri merkitys motivaatioon. Töihin on mukava tulla, kun kaikilla on hauskaa ja aikakin menee paljon nopeammin. Haastateltavat työskentelevät samassa myymälässä, jossa heidän mielestään pääsääntöisesti on hauskaa ja hyvä ilmapiiri. Työntekijöitä on kuitenkin paljon ja myymälässä on usein kovin kiire, mikä toisaalta saattaa vaikuttaa ilmapiiriin kielteisesti. Molemmat haastateltavat olivat sitä mieltä, että esihenkilöllä on suuri vaikutus ilmapiiriin kiireen keskellä. Jos esihenkilöt ovat stressaantuneita ja ärtyneitä, se vaikuttaa kaikkiin vuorossa oleviin. Näin ollen he kokivat positiivisen esihenkilön vaikuttavan ilmapiiriin myönteisesti sekä kannustavana ja motivoivana.

Lindström antoi hyvän esimerkin kannustavasta esihenkilöstä. Esihenkilö, joka osallistuu ja on ns. valmis liikaamaan kätensä sekä on motivoitunut työssään, motivoi muita omalla esimerkillään. Molemmat haastateltavat puhuivat myös esihenkilöiden tavoista ohjeistaa ja kouluttaa. Äänensävyllä ja ulosannilla on merkitystä, esihenkilön tapa esittää asiansa ja puhuuko hän alaisilleen arvostuksella. Molemmat kokivat onnistuvan parhaiten työssään, kun esihenkilö luottaa heihin ja osoittaa olevansa heidän tukenaan, kun ja jos he sitä tarvitsevat. Uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen koettiin palkitsevaksi. Salihi kertoi esihenkilöstä, joka aina kehottaa työntekijöitä tekemään itse ja aina tulee näyttämään sekä ohjeistamaan vaikka hän voisi tehdä sen itse nopeammin. Samalta esihenkilöltä voi aina pyytää apua, sillä hän ei kyseenalaista miksi joku ei osaa jotakin, vaan hän ohjeistaa rauhallisesti sekä muistuttaa työntekijää mieluummin kysyä ensin. (Lindström 29.04.2022, Salihi 02.05.2022)

Työn joustavuus nousi myös esille molemmissa haastatteluissa. Myymälässä, jossa haastateltavat työskentelevät, myyjien työ on hyvin monipuolista. Kassatyöskentelyn lisäksi molemmat toimivat myös tuoreusvastaavina ja paistajina, jonka lisäksi kaikki myyjät osallistuvat hyllyttämiseen ja myymälän siisteyden ylläpitämiseen. Työn monipuolisuus on palkitsevaa ja se lisää mielekkyyttä, kun yhdessä vuorossa ollaan kassalla ja hyllyttämässä ja seuraavassa vuorossa toimitaan paistajana. Tuoreusvastaavaksi ja paistajaksi myyjät koulutetaan erikseen, ne eivät kuulu myyjän perehdytysohjelmaan, joka suoritetaan ensimmäisen kahden viikon aikana. Molemmat haastateltavat muistavat, kun esihenkilö kysyi heiltä, jos he haluavat saada tuoreusvastaavan ja paistajan koulutuksen, se tuntui hyvältä. He kokivat uudet tehtävät palkitseviksi sekä esihenkilönsä luottamuksen ja arvostuksen. (Lindström 29.04.2022, Salihi 02.05.2022)

Työajat nähtiin niin hyvänä kuin huonona puolena myymälässä työskentelemisessä. Aamuvorot alkavat jo klo 06.15 ja iltavuorot päättyvät vasta klo 22.30. Toisaalta työvuorojen vaihtelevuus koettiin hyväksi, sillä aamuisin on joskus mukava nukkua pitkään ja aamuvuoron jälkeen ehtii tehdä vaikka mitä. Viikonlopputyöt tuovat lisätienestiä sekä viikkovapaita. Rutiinien ylläpitäminen on haastavaa, kun työvuorot vaihtelevat, mutta joidenkin asioiden hoitaminen on helpompaa

päiväsaikaan ja esimerkiksi kuntosalilla saa olla melko rauhassa aamupäivällä. Työvuorotoiveiden hyödyntäminen oli molempien mielestä palkitsevaa, sillä heidän toiveensa on aina toteutettu. Lindström kertoi saaneensa viisi päivää vapaata yhtäjaksoisesti, hyödyntämättä vuosilomaansa, ainoastaan kysymällä asiasta esihenkilöltään etukäteen ja laittamalla päivät ylös työvuorotoivevihkoon. (Lindström 29.04.2022, Salihi 02.05.2022)

### 4.3 Oppaan rakenne ja ulkoasu

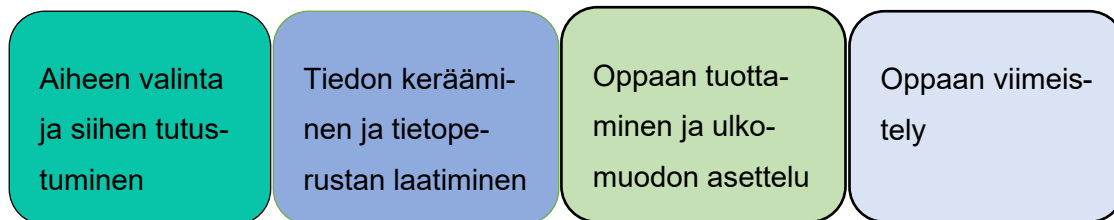
Opasta suunniteltaessa päällimmäisenä ajatuksena oli sen helppolukuisuus ja miellyttävä ulkoasu. Kaupan alalla työskentely on hektistä ja esihenkilöt ovat hyvin kiireisiä, joten tarkoitus oli tehdä maltillisen pituinen opas, jonka saattaa lukea alusta loppuun myös kiireen keskellä. Ennen oppaan aloittamista tutustuin muihin opinnäytetöihin, joissa on tuotettu opas, sekä muita oppaita. Valitsin tuottaa oppaan Canva sovelluksella, jonka käytön koin erittäin miellyttäväksi ja helpoksi. En koe olevani kovin visuaalinen ihminen, mutta opasta tehdessäni visuaalinen puoleni heräsi henkiin ja olin erittäin innostunut oppaan tekemisestä. Kaupan alan myymälöissä on useimmiten monta esihenkilöä, eikä kaikilla ole mahdollisuutta käyttää tietokonetta tms., joten halusin oppaan olevan tuostettavissa sekä luettavissa eri laitteilta, siksi opas on tallennettu PDF. - muotoon.

Oppaassa on käytetty paljon kuvia, kaikilla sivuilla on jokin kuva luomassa tunnelmaa ja parempaa visuaalista ilmettä. Kuvat ovat yleisiä, rauhallisia ja maltillisen värisiä, kuten oppaan värimaailma ylipäättensä. Kuvien ei ole tarkoitus viedä lukijan huomiota pois sisällöstä, ainoastaan luoda rauhallinen tunnelma ja parantaa visuaalisuutta. Värimaailma ja fontti on pidetty yhtenäisenä koko oppaan läpi, jotta sitä olisi helppo seurata. Fontiksi valikoitui erittäin perus fontti, joka on helposti luettavissa. Fontin koon vaihtelulla on pyritty nostamaan tietyt asiat esille enemmän, kuitenkin johdonmukaisesti ja samalla kaavalla koko oppaan läpi.

Oppaan otsikointi, joka on sama kuin raportissa, on selvä ja lukija ymmärtää jo heti kansilehteä katsoessa mistä on kyse sekä kenelle opas on tarkoitettu. Kansilehti on luonnonläheinen ja saa ainakin minut rauhoittumaan, siinä on toivoa. Haluan luoda lukijalle rauhallisen tunnelman, jotta oppaan lukeminen ei loisi stressiä taikka ahdistusta kiireen keskellä. Olen hyödyntänyt asioiden listautamista sekä sujuvaa tekstiä, jos esihenkilöllä ei ole aikaa lukea ihan kaikkea, listoja on helpompi katsoa pikaisesti sekä niiden muistaminen on helpompaa.

Oppaan tuottaminen on edennyt osissa, aluksi herätetään lukijan kiinnostus kertomalla mitä oppaan avulla voidaan saavuttaa. Ensimmäiseksi oppaassa käsitellään motivaatiota ja miten esihenkilöt voivat motivoida työntekijöitään. Seuraavaksi esitellään aineettoman palkitsemisen keinoja ja käytännön vinkkejä niiden toteuttamiseen. ”Muista ainakin nämä” – osio kerää tärkeimmät kohdat

yhdelle sivulle, josta on helppo poimia oleelliset vinkit ja sivun voi vaikka tulostaa työpaikan sosiaalitoimiston seinälle, jotta vinkit eivät pääse unohtumaan arjen kiireen keskellä.



Kuva 4. Oppaan laatimisen prosessi

Opas on suunnattu suoraan lukijalle, eli kaupan alan esihenkilölle, jolla on pyritty luomaan tunne siitä, että esihenkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja aineettomaan palautukseen. Näin ollen opas toimii esihenkilön motivoijana ja rohkaisee toimimaan. Myös kuviin on kätkeytyä kannustavia viestejä kuten esim. ”You can do it”. Oppaan lopussa on rohkaiseva viesti, jonka on tarkoitus saada esihenkilö toimimaan oppaan oppien mukaisesti.

## 5 Pohdinta

Kaupan alan esihenkilöillä on monia tapoja motivoida ja aineettomasti palkita työntekijöitään. Tämä työ on osoittanut, että tapoja on lähes yhtä paljon kuin tekijöitä, niitä pitää vain osata hyödyntää oikeaan aikaan ja sopivalle henkilölle. Kaikille ei sovi samat tavat ja motiivit ovat henkilökohtaisia, siksi on erittäin tärkeää tuntea työntekijänsä ja tietää mitkä tavat sopivat kullekin. Kaupan alan esihenkilöille tuotettu opas motivointiin ja aineettomaan palkitsemiseen antaa käytännönläheisiä vinkkejä ja rohkaisee esihenkilöitä ryhtymään toimeen. Motivoinnin ja aineettoman palkitsemisen avulla voidaan parantaa kaupan alan myymälöiden henkilökunnan työhyvinvointia ja jaksamista, sekä nostaa suoriutumistasoa ja tulosta.

### 5.1 Toteutuksen arviointi

Aiheen ja opinnäytetyön muodon valinta oli loppujen lopuksi melko helppoa. Aihetta olen miettinyt jo pitkään ja olen aina tiennyt, että haluan aiheen, joka on suoraan yhteydessä omaan työhöni. Tiesin kuitenkin jo alusta alkaen, että oma työnantajani ei halua tulla tunnistetuksi opinnäytetöissä. Näin ollen minulla ei ollut mahdollisuutta hyödyntää työnantajaa toimeksiantajan roolissa, vaikka se kenties teoriassa olisi mahdollista. En kuitenkaan halunnut tehdä työtä, jossa en saa mainita yritystä nimellä ja jossa pitäisi varoa olla tekemästä yritystä tunnistettavaksi. Alkuun ajattelin, että minun on tehtävä tutkimuksellinen opinnäytetyö, sillä minulla ei ole toimeksiantajaa. Tutkiessani asiaa lähemmin, sain onnekseni huomata, että voisin tehdä oppaan ilman toimeksiantajaa. Näin ollen valitsin tehdä toiminnallisen työn, oppaan muodossa. Sain tehdä käytännönläheisin oppaan kaikille kaupan alan esihenkilö kollegoille, josta voin hyötyä itsekin.

Aloitin prosessin tekemällä opinnäytetyösuunnitelman, johon tein alustavan lähdeluettelon, sisällysluettelon ja aikataulun. Tutustuessani lähteisiin ja tietoperustaan huomasin heti kuinka paljon kirjallisuutta motivoinnista ja palkitsemisesta on saatavilla, joten rajasin työn koskemaan ainoastaan aineetonta palkitsemista. Oppaan kohderyhmä rajattiin koskemaan ainoastaan kaupan alan lähiesihenkilöitä, jotka työskentelevät myymälöissä. Motivaatio esiteltiin käsitteenä lyhyesti, jonka jälkeen päästiin suoraan asiaan, eli motivaatiotekijöihin ja esihenkilöiden motivointitapoihin.

Aikataulullisesti työ ei aivan edennyt suunnitelmien mukaisesti, valitettavasti koko perheemme sairasti yli viikon pääsiäisen tienoilla. Pääsiäisenä minulla on enemmän vapaata töistä ja olin suunnitellut kirjoittavani paljon niinä päivinä. Sairastumisen myötä kirjoittaminen jäi vähälle ja olen joutunut kirimään melko paljon. Tämä tietysti vaikuttaa työn laatuun ja lopputulokseen alentavasti. Työn edetessä ja ajan lähentyessä loppuaan jouduin luopumaan tavoitteistani, olin hyvin stressaantunut ja ahdistunut vaatiessani itseltäni aivan liikoa. Oli tehtävä päätös madaltaa tavoitteita ja antaa itselleni armoa.

Tietoperustaan kului paljon aikaa, enemmän kuin olin ajatellut, joten kaiken muun kanssa tuli erittäin kiire. Vilkan ja Airaksisen (2003, 43) mukaan opiskelijat vähättelevät usein tietoperustan osuutta työssään. Aina kun luulin saaneeni tarpeeksi tietoa jostakin aiheesta, löysin siitä lisää, enkä halunnut jättää mitään huomiotta. Löysin aina itseni etsimästä ja lukemasta lisää, joka myös kertoo aiheen mielekkyydestä. Aihe kiinnostaa itseäni niin paljon, etten aina osannut lopettaa. Jos minulla olisi ollut enemmän aikaa, en tiedä olisinko vieläkään valmis teoriaosuuden kanssa.

Kun luulin tietoperustan olevan valmis, siirryin oppaan tuottamiseen. Se oli myös erittäin mielekästä puuhaa, varjossa ollut visuaalinen puoleni heräsi henkiin ja nautin oppaan tekemisestä. Opasta tehdessä tulin huomanneeksi, että on asioita, joita haluan lisätä tietoperustaan, joten palaan taas sen pariin. Minun olisi pitänyt aloittaa opasta aikaisemmin ja tehdä sitä osittain samanaikaisesti tietoperustan kanssa. Myös haastattelut saivat minut palaamaan tietoperustan pariin. Olen tyytyväinen, että päätin haastatella kahta myyjää, heidän kanssaan keskusteleminen antoi paljon. Tietoperusta, omat kokemukseni ja haastattelut menivät hyvin yhteen, ne tukevat toisiaan ja osoittavat toisensa oikeiksi, joka myös lisää työn luotettavuutta.

Olen melko tyytyväinen oppaaseen, vaikka minulla tulikin kiire. Halusin luoda rauhallisen tunnelman ja käytännönläheisin tuotoksen. Mielestäni onnistuin tavoitteessani hyvin, värimaailma on rauhallinen ja kuvat antavat voimaa. Vilka ja Airaksinen (2003, 53.) kuvailee onnistunutta toiminnallista työtä persoonalliseksi ja muista erottuvaksi, jonka olen mielestäni toteuttanut oppaassani. Värimaailma ja kuvat sopivat persoonaani ja ulkoasu miellyttää silmääni, sillä luonnonläheisyys on minulle tärkeää. Oppaassa on sopiva määrä informaatiota, ei kuitenkaan liikaa tekstiä ja opas on selvästi suunnattu esihenkilöille. Kaupan ala ei näy oppaassa kovinkaan paljon, toisaalta motivointi ja aineeton palkitseminen ei aina ole alasta riippuva. Jotkin asiat perustuvat kuitenkin nimenomaan kaupan alan käytäntöön, eikä päde muilla aloilla. Opasta olisi kuitenkin mahdollista käyttää myös muilla aloilla.

Jos aloittaisin opinnäytetyöprosessin alusta, varaisin siihen paljon enemmän aikaa ja syventyisin aiheeseen entistä enemmän. Haastattelisin useampia kaupan alan työntekijöitä, niin myyjiä kuin esihenkilöitä. Suunnittelisin opasta jo kirjoittaessani tietoperustaa ja käyttäisin enemmän aikaa viimeistelyyn. Olen kuitenkin tyytyväinen, että sain opinnäytetyön tehtyä ajallaan sairastumista ja jo ennestään kiireisestä arjesta huolimatta.

## **5.2 Luotettavuus**

Tavoitteena oli laatia käytännönläheinen opas kaupan alan esihenkilöille motivoinnista ja aineettomasta palkitsemisesta, josta heillä olisi hyötyä päivittäisessä johtamisessa. Mielestäni tavoitteet saavutettiin kohtalaisen hyvin. Oppaassa olisi voinut olla hieman enemmän yksityiskohtaisia

vinkkejä, joiltakin osin opas jäi liian yleiselle tasolle. Vinkit ovat kuitenkin käytännönläheisiä sekä sopivat kaupan alan esihenkilöille, sekä ovat helposti poimittavissa oppaasta. Tietoperusta on selvästi jaettu osiin, kahteen pääosaan sekä aineeton palkitseminen yksityiskohtaisempiin osiin. Lähteet ovat pääosin kirjallisia teoksia, jotka kaikki kuuluvat koulun kirjaston valikoimaan. Koulun kirjaston valikoima on hyvin laaja, jonka vuoksi olen hakenut melkein kaiken tiedon sitä hyödyntämällä. Luotettavien lähteiden käyttö korostuu oppaan teossa ja lähteitä hakiessa kannattaa käyttää uusimpia lähteitä (Vilkkä & Airaksinen 2003, 53, 73.). Käyttämäni lähteet eivät kaikki ole kovin tuoreita, mutta kuitenkin 2000-luvulta. Lähteitä on kuitenkin eri ajoilta 20 vuoden sisältä, ja olen tietoisesti valinnut lähteitä, jotka sopivat parhaiten aiheeseeni. Tutustuin moniin lähteisiin, jotka kuitenkin valitsin jättää käyttämättä, jos ne eivät sopineet kaupan alan käytänteisiin, koskivat itsensä motivointia tai palkitsemista kokonaisuutena.

Haastattelut ja omat kokemukseni antoivat paljon, ne myös vahvistavat tietoperustan sopivuuden kaupan alan käytänteisiin. Toisaalta haastattelut antavat ainoastaan kahden ihmisen kokemuksen, joka ei tietysti edusta kaupan alan työntekijöiden kokemuksia kokonaisuudessaan. Kirjallisuudessa oli joitain tutkimustuloksia, joita olen käyttänyt työssä. Tutkimusten enempi hyödyntäminen olisi kuitenkin parantanut työn luotettavuutta.

Opinnäytetyö onnistui kokonaisuudessaan kohtalaisesti. Aihe on hyvä ja ajankohtainen, opas palvelee kohderyhmää. Kollegat, jotka ovat lukeneet oppaan ovat antaneet hyvää palautetta ja todenneet oppaan sisältämät vinkit hyödyllisiksi. Työn vahvuudet ovat tietoperustassa ja oppaan vahvuudet ovat ulkoasu sekä käytännönläheisyys. Kehittämiskohteita ovat työn luotettavuus, johon olisi voitu vaikuttaa hyödyntämällä useampia haastatteluja sekä tutkimuksia, ja opas olisi voinut olla yksityiskohtaisempi.

### **5.3 Oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyöprosessi on ollut raskas ja stressaava, mutta myös palkitseva. Olen ylpeä itsestäni, sillä olen saanut työn valmiiksi ajallaan ja olen pääsääntöisesti tyytyväinen oppaaseen. Minulla on tapana vaatia itseltäni liikaa ja asetan itselleni korkeita tavoitteita. Suoritustarpeeni on suuri ja aiheutan itselleni suorituspainetta. Työpaikalla saan usein kuulla kuinka yksi ihminen ei voi tehdä kaikkea ja minun pitäisi muistaa levätä.

Työn edetessä olen usein palannut tietoperustan pariin, koska olen kokenut, että se ei ole tarpeeksi hyvä ja jotain on lisättävä. Jos minulla olisi ollut rajattomasti aikaa tehdä opinnäytetyötä kirjoittaisin todennäköisesti vieläkin tietoperustaa. Osittain ajanpuute on siis tehnyt minulle ainoastaan hyvää, minun on ollut pakko antaa asian olla ja siirtyä eteenpäin. Olen joutunut päästämään irti omista vaatimuksistani ja antanut itselleni armoa. Kaikki ei aina mene suunnitelmien mukaisesti,



eikä sille voi mitään. Kun koko perheemme sairastui olin turhautunut ja ajattelin jo etten ehdi saada opinnäytetyötä valmiiksi ajallaan. Silloin päätin, että lopetan murehtimisen ja menen päivä kerrallaan. Opinnäytetyöprosessi on kasvattanut minua ihmisenä, olen oppinut olemaan itselleni armollisempi ja tekemään asian kerrallaan. Jos jokin asia alkaa ahdistaa minua en pysty toimimaan ja jätän asioita tekemättä, tällä kertaa en antanut sen tapahtua. Otin asian kerrallaan ja hoidin sen loppuun, sitten vasta siirryin seuraavaan, en alkanut säntäämään edestakaisin.

Opinnäytetyön tekeminen on tehnyt minusta paremman esihenkilön. Olen oppinut paljon uutta motivoinnista ja aineettomasta palkitsemisesta ja miten paljon minä voin vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin sekä suoriutumiseen. Olen myös nähnyt esihenkilökollegani eri tavalla ja pohtinut aiempien esihenkilöideni johtamistapoja. Vaikka olen aina pitänyt työntekijöiden motivointia tärkeänä, se on nyt minulle entistä tärkeämpää. Olen itsekkin motivoituneempi työssäni ja haluan tehdä kaikkeni, jotta omalla työpaikallani saataisiin aikaiseksi korkeampi motivoinnin taso sekä ymmärrettäisiin kuinka paljon me lähiesihenkilöt voimme palkita työntekijöitä.

Olen aina ollut hyvä kirjoittamaan tiiviisti ja tehtävien sivumäärä vaatimukset ovat aina tuntuneet raskailta, sillä olen joutunut ns. keksimään lisää asiaa, vaikka työ omasta mielestäni olisi jo ollut valmis. Tämän koin erityisesti aikaisemmissa lakiopinnoissani. Opinnäytetyössä ja oppaassa minulla ei ole ollut tätä ongelmaa, tuntui että, minulla olisi koko ajan enemmän asiaa. Tähän vaikuttaa varmasti aiheen kiinnostavuus, joten voin todeta, että aihevalinta osui omalla kohdallani juuri oikeaan.

Canva-sovelluksen käyttäminen oli myös opettava kokemus. Oppaan loppua kohden sovelluksen käyttäminen tuntui jo erittäin helpolta enkä olisi malttanut lopettaa sommittelua. Aloin heti miettimään mitä muuta voisin tehdä sovelluksella ja uskon, että sen osaaminen on hyödyksi tulevalle tradenomien urallani. Suunnitelman aikataulun tekeminen ja sen noudattaminen on opettanut ajanhallintaa sekä osoittanut suunnittelun tärkeyden. Vaikka olen aiemmissa tehtävissä käyttänyt erilaisia lähteitä ja lähdeviittauksia, siitä on tullut helpompaa ja luontevampaa. Loppua kohden lähdeviittaaminen sujui jo paljon paremmin kuin työn alussa.

Prosessin aikana pettymysten yli pääseminen on helpottanut ja korkean arvosanan saaminen ei tunnu yhtä tärkeältä kuin alussa. Opinnäytetyön valmiiksi saaminen tuntuu voitolta ja arvosanan hyvä luku olisi vain plussaa. Prosessin myötä olen oppinut sanomaan ei, jos esim. töissä on tarvinnut jäädä pidempään. Opinnäytetyö tehdään kerran, työt odottavat kyllä huomiseen tai seuraavaan viikkoon. Olen myös mennyt sieltä missä aita on matalin, kun järjestin syntymäpäiväjuhlia, tämä on itseltäni erittäin hieno suoritus. Opinnäytetyö on saanut minut ymmärtämään, että aina ei tarvitse loistaa muiden edessä, eikä kaupasta ostettu kakku määrittele minua ihmisenä. Virheiden ja

pettymysten läpikäynti sekä korjaaminen on ollut opettavaista ja siitä on varmasti hyötyä tulevaisuudessa niin arjessa kuin työelämässä.

## Lähteet

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. 3. p. Helsinki: Talentum Media Oy.

Carlsson, M., Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Forsyth, P. 2010. How to motivate people. 2nd ed. London : Kogan Page.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Helsingin Kamari Oy.

Kostamo, T., Vuori J., Launonen, R., Marttinen, K., Mäkkeli, J., Ruotsalainen, M., Pääkkönen, J. 2017. Helsinki. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Luettavissa: [https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan\\_intona/mobile.html#pid=158](https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/mobile.html#pid=158). Luettu: 10.5.2022.

Kukkola, E. 2018. En minä vaan me. Helsinki: Books on demand.

Kurttila, M., Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut: valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Kauppakamari.

Lindström, T. 29.04.2022. Myyjä. Lidl Suomi Ky. Haastattelu. Vantaa.

Martela, F., Jarenko, K. & Järvilehto, L. 2015. Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum Media Oy.

Mossboda, B-M., Peterson, M. & Rönholm, I. 2006. Esimiehen ensiapu.

Oksanen, J. 2014. Motivointi työvälineenä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Peltola, H. 2011. Yhtenä. Kun minästä kasvaa me. WSOYpro.

Riihimaa, N. 2015. Näin kasvatat motivaatiota. Luettavissa: [https://www.hyvaterveys.fi/artikkeli/mieli/nain\\_kasvatat\\_motivaatiota](https://www.hyvaterveys.fi/artikkeli/mieli/nain_kasvatat_motivaatiota). Luettu: 12.5.2022.

Salihi, E. 02.05.2022. Myyjä. Lidl Suomi Ky. Haastattelu. Vantaa.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön: Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulu. Turku.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum Media Oy.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisssessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press. Tampere. Luettavissa: [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko\\_Rantanen\\_Tutkimuksellinen\\_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 10.5.2022.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi. Helsinki.

## **Liitteet**

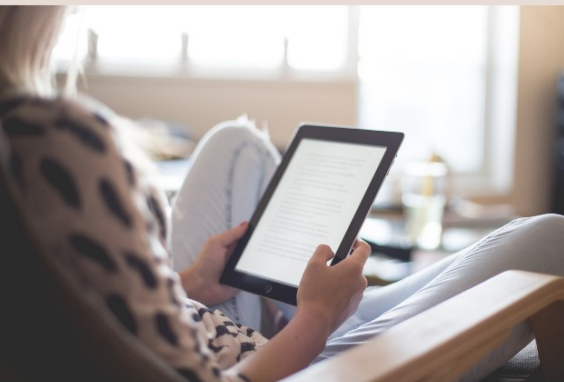
**Liite 1. Motivointi ja aineeton palkitseminen – opas kaupan alan esihenkilöille**

**OPAS KAUPAN ALAN  
ESIHENKILÖILLE  
MOTIVOINTI JA  
AINEETON  
PALKITSEMINEN**



# Alkusanat

Hei kaupan alan esihenkilö.  
Olet saanut käsiisi oppaan,  
joka auttaa ja tukee sinua  
alaistesi motivoinnissa ja  
aineettomassa  
palkitsemisessa. Oppaan  
luettuasi ymmärrät paremmin,  
mitä alaisesi kaipaavat sinulta.  
Ota tästä talteen parhaimmat  
käytännön vinkit.  
Mukavia lukuhetkiä!



*Daniela Isaksson*

# Sisällys



Motivaatio

Motivoituneet työntekijät

Aineeton palkitseminen

Kiitos ja arvostus

Osallistaminen

Kehitysmahdollisuudet

Palaute

Näin onnistut palautteen annossa

Muista ainakin nämä



Lopuksi



Onko työntekijöiden motivaatio  
hukassa?

Etkö tiedä miten ratkaiset ongelman?



Toivoisitko että työntekijät  
suoriutuvat työstään paremmin?

**SINULLA** on mahdollisuus vaikuttaa  
työntekijöiden motivaatiotasoon jos  
vain itse haluat!

# Motivaatio

Sisäistä

Ulkoista

- Motivaatio on halu tehdä jotakin
- Henkilökohtaista
- Määrittää millä aktiivisuudella tavoitellaan asettamia tavoitteita
- Palkintoja tavoitellaan, rangaistuksia vältellään



# Motivaatio

Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esim. raha, palkkiot ja edut. Toimimalla ainoastaan ulkoisten motivaatiotekijöiden pohjalta on uuvuttavaa.

Sisäisen motivaation lisääminen on usein haastavampaa, mutta lopuksi tehokkaampaa, sillä se on pitkäkestoisempaa.

Motivaatiolla on suora yhteys ihmisen hyvinvointiin ja jaksamiseen.





# Motivoituneet työntekijät

- Suoriutuvat työstään paremmin
- Voivat paremmin
- Parantavat työpaikan ilmapiiriä
- Ovat innovatiivisia ja itseohjautuvia
- Parantavat liiketoiminnan tulosta

Kaupan alalla on kiireistä ja työnteko saattaa olla pelkkää suorittamista ja selviytymistä. Muista kuitenkin olla läsnä ja pysähdy näkemään työntekijöiden työpanos. Kaikki ihmiset haluavat tulla huomatuksi ja arvostetuksi, myös työpaikalla. Anna positiivista palautetta päivittäin ja osoita työntekijöille heidän ansaitsemansa arvostus. Kiitä heitä työpäivästä ja palkitse aineettomasti kun siihen on syytä. Osoita arvostusta myös silloin kun annat rakentavaa palautetta ja anna työntekijälle mahdollisuus kertoa oma näkökulmansa. Ratkaiskaa pulmat yhdessä ja kehittykää työssänne.

Motivoidakseen muita, myös sinun on oltava motivoitunut. Esihenkilö joka haluaa johtaa ja kannustaa muita onnistuu motivoimaan muita. Kehittäkää ja kehittykää yhdessä. Innostu johtamisesta ja innosta muita.



- Kuuntele ja keskustele
- Anna työntekijöiden osallistua päätöksentekoon
- Arvosta ja kiitä
- Asettakaa tavoitteita yhdessä
- Valmenna ja inspiroi
- Anna palautetta ja kannusta



Hyvä johtaja on kiinnostunut johtamisesta ja haluaa nähdä muiden onnistuvan. Luottamus ja arvostus on hyvän johtajan tunnusmerkkejä. Valmentavalla johtamisotteella työ on tavoitteellista ja kehityksenhakuista. Useimmat ihmiset haluavat kehittyä ja oppia uutta, esihenkilön tehtävä on tukea ja kannustaa työntekijöitä pääsemään tavoitteisiinsa.

# Aineeton palkitseminen

## Urapalkkiot

- Ammatillinen kehittyminen
- Itsensä kehittäminen
- Työajat
- Työ sinänsä



## Sosiaaliset palkkiot

- Palaute (kiitos ja arvostus)
- Statussymbolit
- Työyhteisön edustaminen
- Julkinen tunnustus

Tiesitkö, että vain 25% ihmisistä kokee saavansa tarpeeksi kiitosta esihenkilöltään?



Esihenkilöt voivat parhaiten vaikuttaa osallistus- ja vaikutusmahdollisuuksiin sekä palautteen ja arvostuksen antamiseen. Arvostuksen ja kiitoksen antaminen ei maksa mitään, eikä kiireen tulisi vaikuttaa siihen.





Osallistamis- ja vaikuttamismahdollisuuksilla on tutkimusten mukaan merkittävä vaikutus tuottavuuteen, työtyytyväisyyteen, työn laatuun ja työntekijöiden sitoutumiseen.

Rohkaise työntekijöitä osallistumaan ja tuomaan omia ideoitaan sekä mielipiteitään esille. Tiedota työntekijöitä eri tavoista vaikuttaa ja kysy heidän mielipidettä asioihin, joihin he voivat vaikuttaa.

Osallistamisen ei tarvitse olla muodollista, se voi olla arkista keskustelua kahvikupin äärellä tai sosiaalisessa mediassa. Joillekin voi olla helpompaa tuoda omia ehdotuksiaan esille kun muut eivät kuule, toiset taas haluavat keskustella avoimesti suuremmassa ryhmässä.

Muista huomioida ihmisten vahvuudet, ja kiinnostuksen kohteet, kaikki eivät innostu samoista asioista.





Millenniaalit arvostavat erityisesti kehittymismahdollisuuksia palkitsemiskeinona, jopa enemmän kuin rahapalkkioita. Työn haasteellisuus on suoraan yhteydessä työn mielekkyyteen ja lisää motivaatiota. Delegoimalla omia tehtäviäsi työntekijöille osoitat luottamusta ja arvostusta sekä haastat heitä.

Kehittymisen ei tarvitse olla määritelty koulutus, joka suoritetaan erikseen sovittuna ajankohtana, sen pitäisi olla jatkuvaa. Antamalla lisävastuuta ja haasteita päivittäisen työn puitteissa kehitys on jatkuvaa eikä siihen tarvitse käyttää ylimääräisiä tunteja.

Erytisosaaminen ja uudet vaativammat tehtävät vaativat tietysti syvempää perehdytystä ja erillisiä koulutusohjelmia tms. Näiden tarjoaminen työntekijöille on myös hyvä tapa palkita.

Tutkimukset osoittavat, että korkean suoritustarpeen omaavat henkilöt pitävät haastavista tehtävistä, joita voidaan mitata ja joista voidaan antaa suoraa palautetta. Vähintään yhtä tärkeää kuin kehittyminen on siitä annettu palaute.

## Annatko palautetta työntekijöille? Jos vastasit kyllä, annatko tarpeeksi palautetta?



Useimmat työntekijät kokevat saavansa liian vähän palautetta, kun taas useimmat esihenkilöt kokevat antavansa tarpeeksi palautetta.

Antamalla palautetta suorituksista, oli ne sitten hyvät tai huonoja, työntekijät onnistuvat jatkossa yhtä hyvin tai entistä paremmin.

Palautetta antaessa on otettava huomioon työntekijän persoonallisuus ja miten palautetta annetaan.



Positiivinen palaute kasvattaa itsetuottamusta, joka lisää hyviä suorituksia.

# Näin onnistut palautteen annossa

- Anna palautetta henkilöä arvostaen
- Ota huomioon henkilön persoona, jotkut haluavat saada palautetta toisten kuullen, toiset eivät
- Anna rakentava palaute aina kahden kesken
- Kuuntele ja kannusta sekä tue kehitykseen
- Asettakaa jatko tavoitteita yhdessä
- Palautteen ei kuulu olla henkilökohtaista, vaan suoritukseen liittyvää
- Muista oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus



Työ itsessään voi myös olla palkitsevaa, mukava ja toimiva työympäristö parantaa työhyvinvointia. Esihenkilönä voit vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin positiivisesti omalla esimerkilläsi ja hyödyntämällä tämän oppaan vinkkejä. Ihmiset viihtyvät työssään paljon paremmin jos ilmapiiri on hyvä ja se vaikuttaa myös motivaatioon.

Työn joustavuus ja työajat ovat myös hyviä palkitsemiskeinoja. Kaupan alalla voidaan tarjota osa-aikatyötä eri viikkotyö määrillä ja kaupan aukiolojen mukaisia vaihtelevia työaikoja. Esim. opiskelijoille voidaan tarjota ilta- ja viikonlopputöitä opiskelujen ohelle.

Työvuorotoiveiden toteuttaminen lisää työntekijöiden motivaatiota sekä vuosilomien suunnittelemisen toivotulle ajankohdalle.



Joissakin kaupoissa on mahdollisuus työskennellä eri tehtävissä, esim. kassalla, tuoreusvastaavana tai leluosaston vastaavana. Antamalla työntekijöille mahdollisuuden työskennellä eri tehtävissä ja osastoilla työn mielekkyys kasvaa ja työntekijöillä on parempi mahdollisuus kehittyä sekä haastaa itseään.

Kaupan alalla on usein kiireistä ja välillä voi tuntua että ei millään ehtisi käyttää aikaa mihinkään ylimääräiseen. Toivon että tämä opas auttaa ymmärtämään ettei motivointi ja aineeton palkitseminen ole ylimääräistä, vaan tärkeä osa päivittäistä johtamista.

Kun työntekijät ovat motivoituneita kiirekin saattaa hellittää, sillä suoriutuminen ja jaksaminen paranee. Tehokkuus paranee ja sitä myötä myös tulokset. Motivoitunut tiimi on kaikkien eduksi, niin sinun kuin tiimin sekä yrityksen.

Ota oppaan vinkit käyttöön ja loista esihenkilönä.

Motivoidu ja innostu,  
motivoi ja innosta.



# Muista ainakin nämä



Arvosta ja kiitä



Kannusta  
kehitykseen, tarjoa  
haasteita ja asettakaa  
tavoitteita



Anna palautetta työntekijää  
arvostaen



Innostu johtamisesta ja  
innosta muita



Keskustele ja kuuntele,  
tavoittele avointa ilmapiiriä



Panosta työn joustavuuteen



# Lopuksi

Jos luet tämän, olet päässyt tämän oppaan loppuun. Kaikki hauska loppuu aikaan. Toivottavasti oppaasta oli sinulle hyötyä. Toivotan sinulle onnea ja menetystä motivoinnin ja aineettoman palkitsemisen parissa.

Usko itseesi ja tiimiisi,  
pystytte mihin vain!

**Kiitos kun tutustuit oppaaseen!**





# Lähteet

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. 3. p. Helsinki: Talentum Media Oy.

Carlsson, M., Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Forsyth, P. 2010. How to motivate people. 2nd ed. London : Kogan Page.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Helsingin Kamari Oy.

Kostamo, T., Vuori J., Launonen, R., Marttinen, K., Mäkkeli, J., Ruotsalainen, M., Pääkkönen, J. 2017. Helsinki. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Luettavissa: [https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan\\_intona/mobile.html#pid=158](https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/mobile.html#pid=158). Luettu: 10.5.2022.

Kukkola, E. 2018. En minä vaan me. Helsinki: Books on demand.

Kurttila, M., Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut: valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Kauppakamari.

Lindström, T. 29.04.2022. Myyjä. Lidl Suomi Ky. Haastattelu. Vantaa.

Martela, F., Jarenko, K. & Järvilehto, L. 2015. Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum Media Oy.

Mossboda, B-M., Peterson, M. & Rönholm, I. 2006. Esimiehen ensiapu.

Oksanen, J. 2014. Motivointi työvälineenä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Peltola, H. 2011. Yhtenä. Kun minästä kasvaa me. WSOYpro.

Riihimaa, N. 2015. Näin kasvatat motivaatiota. Luettavissa:  
[https://www.hyvaterveys.fi/artikkeli/mieli/nain\\_kasvatat\\_motivaatiota](https://www.hyvaterveys.fi/artikkeli/mieli/nain_kasvatat_motivaatiota). Luettu: 12.5.2022.

Salihi, E. 02.05.2022. Myyjä. Lidl Suomi Ky. Haastattelu. Vantaa.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kaikki kuvat ovat kopioitu Canva:sta, jolla myös opas on tuotettu.