

POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Toni Kukkonen

TYÖMOTIVAATIO POHJOIS-KARJALAN OSUUSKAUPAN  
LÄNTISEN ALUEEN S-MARKETEISSA

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2011



POHJOIS-KARJALAN  
AMMATTIKORKEAKOULU

**OPINNÄYTETYÖ**  
**Joulukuu 2011**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**

Karjalankatu 3  
80200 JOENSUU  
p. (013) 260 6800 p. (013) 260 6906

Tekijä(t)  
Toni Kukkonen

Nimeke  
Työmotivaatio Pohjois-Karjalan Osuuskaupan läntisen alueen S-Marketeissa

Toimeksiantaja  
Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

**Tiivistelmä**

Työmotivaatio nähdään yhtenä tärkeimmistä yrityksen menestystekijöistä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen työmotivaation taso on Pohjois-Karjalan Osuuskaupan läntisen alueen S-Marketeissa ja mitkä tekijät motivoivat työntekijöitä. Lisäksi tarkoituksena oli löytää kehityskohteita työmotivaation parantamiseksi.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään motivaatiota yleisellä tasolla sekä erilaisten teorioiden näkökulmasta. Tutkimusongelmiin haettiin vastauksia työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden kautta. Näitä tekijöitä ovat esimiestyö, työilmapiiri, viestintä, työn sisältö, palkitseminen ja fyysinen työympäristö.

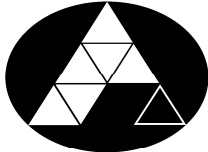
Tutkimus tehtiin kvantitatiivisena ja se suunnattiin kaikille läntisen alueen S-Markettien työntekijöille. Teoreettisen tiedon pohjalta muodostettiin työmotivaatiokysely, jonka avulla havainnot kerättiin. Kysely lähetettiin kirjeitse kohderyhmän jäsenille.

Tutkimuksen tuloksista saatiin selville, että työmotivaation taso kohderyhmän sisällä on melko hyvä. Motivaatiotaso vaihteli osa-alueittain, ja selkeät kehittämiskohdat tulivat tuloksista esille. Etenkin viestinnässä koettiin olevan kehittämistä. Tärkeintä on kuitenkin kehittää kaikkia työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä koko ajan, sillä se on paras tapa pitää työntekijät motivoituneena.

Kieli  
suomi

Sivuja 73  
Liitteet 1  
Liitesivumäärä 7

Asiasanat  
motivaatio, työmotivaatio, esimiestyö, palkitseminen

 <p data-bbox="268 472 687 528">NORTH KARELIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</p>	<p data-bbox="927 266 1361 409"><b>THESIS</b> <b>December 2011</b> <b>Degree programme in Business</b> <b>Economics</b></p> <p data-bbox="927 450 1222 593">Karjalankatu 3 FIN 80200 JOENSUU FINLAND Tel. 358-13-260 6800</p>
<p data-bbox="217 629 421 696">Author(s) Toni Kukkonen</p>	
<p data-bbox="217 763 1315 831">Title Motivation in the S-Markets of the Western region of Pohjois-Karjalan Osuuskauppa</p> <p data-bbox="217 875 978 943">Commissioned by North Karelia Cooperative, Pohjois-Karjalan Osuuskauppa</p>	
<p data-bbox="217 949 328 976">Abstract</p> <p data-bbox="217 1059 1474 1202">Work motivation is seen in companies as one of the most important success factors. The aim of this study was to determine what kind of motivation level was like in the S-Markets of the western region of Pohjois-Karjalan Osuuskauppa and what actually motivates the employees. Furthermore, the aim was to find out development ideas for improving work motivation.</p> <p data-bbox="217 1240 1474 1384">The theoretical part of this thesis discusses motivation in general from the perspectives of different motivation theories. In order to reach accurate conclusions, the factors of work motivation were closely examined. Those factors included leadership, work atmosphere, communication, type of work, rewarding and physical work environment.</p> <p data-bbox="217 1422 1474 1529">The study was quantitative. The research was directed to all employees working in the S-Markets in the western region of Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Work motivation questionnaires were made on the basis of the theoretical knowledge and they were sent to the target group.</p> <p data-bbox="217 1568 1474 1749">The research proves that the work motivation of the target group is quite good. The level of the motivation varied by factors and the clear development needs were found out. The results showed that especially communication should be developed. However, the most important finding was that all motivation factors should be developed continuously. Without that it is more difficult to keep employees motivated.</p>	
<p data-bbox="217 1800 344 1868">Language Finnish</p>	<p data-bbox="927 1800 1222 1906">Pages 73 Appendices 1 Pages of Appendices 7</p>
<p data-bbox="217 1912 882 1980">Keywords motivation, work motivation, leadership, rewarding</p>	

# Sisältö

1	Johdanto.....	5
1.1	Taustaa .....	5
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne .....	7
2	Työmotivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät .....	8
2.1	Motivaatio käsitteenä .....	8
2.1.1	Motivaation eri aspektit .....	10
2.1.2	Motivaation merkitys.....	11
2.1.3	Motivaatio työelämässä .....	13
2.2	Motivaatiotutkimukset .....	15
2.2.1	Ensimmäiset motivaatioteoriat .....	16
2.2.2	Tarpeet ja kannusteet motivaation selittäjinä .....	17
2.2.3	Kognitiiviset motivaatioteoriat .....	21
2.2.4	Pekka Ruohotien teoria työmotivaatiosta .....	23
2.3	Esimiestyö motivaation rakentajana .....	26
2.4	Työilmapiirin vaikutus motivaatioon.....	29
2.5	Viestintä ja sen vaikutus motivaatioon .....	31
2.6	Työn sisällön vaikutus motivaatioon .....	36
2.7	Palkitseminen motivoivana tekijänä .....	39
2.8	Fyysinen työympäristö ja motivaatio.....	46
3	Työmotivaatiotutkimus.....	49
3.1	Pohjois-Karjalan Osuuskauppa organisaationa.....	49
3.2	Tutkimusmenetelmät.....	50
3.3	Tutkimuksen toteuttaminen.....	51
3.4	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....	52
4	Tutkimustulokset .....	54
4.1	Taustatiedot .....	54
4.2	Esimiestyö .....	58
4.3	Työilmapiiri .....	60
4.4	Viestintä .....	62
4.5	Työn sisältö .....	63
4.6	Palkitseminen .....	65
4.7	Fyysinen työympäristö .....	66
5	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	67
6	Pohdintaa .....	70
	Lähteet.....	72

## Liite

Liite 1 Työmotivaatiotutkimuksen kyselylomake

# 1 Johdanto

## 1.1 Taustaa

Nykyisin työelämässä pelataan niin kovilla panoksilla, että ihminen tahtoo jäädä jalkoihin. Tehokkuus, tuottavuus ja kilpailussa pärjääminen ovatkin muuttuneet häikäilemättömäksi oman edun tavoitteluksi ja ahneudeksi. Yrityksen johto rikastuu ja työntekijöistä otetaan irti kaikki mahdollinen. On kuitenkin muistettava kunnioittaa ihmisarvoa. Se ei saa olla arvo ainoastaan kirjattuna paperilla, vaan sen on oltava arvo jokapäiväisessä toiminnassa. Hyvinvoiva henkilöstö onkin yrityksen suurin menestystekijä, mutta valitettavasti kaikki eivät sitä tiedä tai ehkä tietävät, mutteivät tee mitään asian eteen. (Hämäläinen 2005, 61.)

Työnantajien tulisikin olla valmiita tekemään kaikkensa henkilöstön eteen ja osittain siksi motivaatio on saanut paljon huomiota. Ihanteellinen työntekijä on motivoitunut ja motivoi muita, ja yritykset haluavat rekrytoida motivoituneita ja aloitekykyisiä työntekijöitä. Etenkin esimiesasemaan halutaan rekrytoida sellaisia, jotka innostavat ja motivoivat muita työntekijöitä. (Niermeyer & Seyffert 2004, 8.)

Työnantajan, joka haluaa luoda innostuneita ja oma-aloitteisia työntekijöitä houkuttelevan työympäristön, tulisi olla kiinnostunut siitä, miksi ihmiset ylipäätänsä haluavat työskennellä. Siten työnantajien tulisi tarjota sellaiset olosuhteet, jotka tyydyttävät työntekijöiden tarpeet. Johtaja, joka onnistuu luomaan kasvuun tähtäävän työympäristön, voi odottaa saavansa tätä arvokasta ihmispääomaa. (Csikszentmihalyi 2007, 104.)

Yritykset valittavat usein työntekijöiden motivaation puutteesta ja sen takia vaativat motivoitunutta työvoimaa. Valitettavan usein se jää kuitenkin vaatimukseksi, sillä yritys ei tiedä, mitä motivaatio on ja miten se toimii. Monilla onkin vääriä käsityksiä motivaatiosta. Lullaan, että jotkut ovat yksinkertaisesti motivoituneita ja toiset taas eivät, motiivointia pidetään manipulointina sekä rahaa pidetään parhaana motiivointikeinona. Näin ei kuitenkaan ole. (Niermeyer & Seyffert 2004, 8–10.)

Yrityksille merkittävä asia on, että organisaation tuloksellisuuden ja sen jäsenten hyvinvoinnin välillä on huomattu olevan kiistaton yhteys. Tutkimustulosten mukaan henkilös-

töytyväisyydellä on kiinteät yhteydet asiakastyytyväisyyteen, johtamiseen, osaamisen kehittämiseen ja tuottavuuteen yhdessä esimiestoiminnan kanssa. (Manka 2006, 75.)

Viime aikoina mediassakin on viitattu usein työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon, onhan tyytyväinen ja motivoitunut työntekijä yrityksille avain menestykseen. On keskitytty puhumaan myös työpahoinvoinnista. Esimerkiksi Ylen TV2:lla 8.2.2011 nähty A2 Teema: Työpahoinvointi-ilta -televisio-ohjelma sekä Kauppalehdessä 2.3.2011 ilmestynyt Olli Herralan kirjoittama artikkeli Työpahoinvoinnin hinta kohonnut megamittoihin ovatkin käsitelleet työpahoinvointia.

Herralan (2011) Kauppalehdessä ilmestyneessä artikkelissa Työterveyslaitoksen johtaja, professori Guy Ahonen toteaa, että työpahoinvoinnin hinta Suomessa on 24–30 miljardia euroa vuodessa. Ei liene siis ihme, että yritykset ovat kiinnostuneita tekemään parannuksia työhyvinvoinnin eteen. Ahonen toteaa artikkelissa, että jokainen työntekijä jää keskimäärin seitsemän vuotta liian aikaisin eläkkeelle. Työeläkemeno ovatkin suurin osa työpahoinvoinnin hinnasta, eli yhteensä noin 24 miljardia euroa. Lisäksi sairauspoissaolot, työtapaturmat ja vajaakuntoinen työssäolo kukin maksavat noin 2 miljardia euroa. Nämä rahat voitaisiin käyttää työhyvinvoinnin parantamiseen, etenkin kun nykyisin siihen käytetään ainoastaan suurin piirtein 2 miljardia euroa. Ahosen mukaan systemaattinen sijoittaminen työhyvinvointiin voi kasvattaa tuotot jopa kymmenkertaiseksi. (Herrala 2011.)

Sijoittamalla henkilöstön hyvinvointiin voidaan siis saada melkoisia etuja. Työntekijöitä onkin syytä kuunnella. Sen unohtaminen voi käydä kalliiksi. Turun kauppakorkeakoulun professori Tomi Kallio on huomannut, että yleensä työntekijöillä on paljon paranehdotuksia koskien työtään, mutta he eivät kuitenkaan kerro ajatuksiaan eteenpäin. Kallio mainitsee, että yleensä syynä on se, että työntekijöiden mielestä heitä ei kuunnella eikä heidän ajatuksiensa pohjalta tulla tekemään mitään muutosta. (Hammarsten 2010.)

Kallio on esitellyt Harvardin johtamisprofessori Teresa Amabilen mallia yrityksen menestystekijöistä, joista kolme koskee yksilöä ja kolme organisaatiota. Mallin mukaan yksilöllisiä tekijöitä ovat osaaminen, luovan ajattelun taidot sekä tehtävämotivaatio. Jos motivaatiota ei ole, käytännössä ihminen ei saa mitään aikaan vaikka muut osa-alueet olisivatkin vahvoja. Toisaalta kova motivaatio taas voi paikata muiden osa-alueiden

heikkouksia. Organisaation menestystekijöinä Amabilen mukaan ovat taas resurssit, johtaminen ja motivaatio. Motivaatio on siis sekä organisaatioiden että yksilöiden yhteinen menestystekijä. Organisaation motivaatiolla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, hyväksytäänkö kehittyminen, kokeilu ja myös epäonnistuminen. (Hammarsten 2010.)

Motivaatio on kaiken kaikkiaan tärkeässä roolissa kaikissa työpaikoissa. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Pohjois-Karjalan Osuuskaupan, jäljempänä PKO:n, läntisen alueen S-Markettien henkilöstön työmotivaatiota. Tutkimus perustuu työmotivaatiota kuvaaviin teorioihin ja olennaisena osana sitä on henkilöstölle tehdyn työmotivaatiokyselyn tulosten analysointi. Motivaatiota ja työmotivaatiota käsitellään myös yleisellä tasolla laajasti.

## **1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millainen työmotivaation taso on PKO:n läntisen alueen S-Marketeissa yleisesti ja toimipaikkakohtaisesti. Jokaiselle toimipaikalle toimitetaan tulokset tutkimuksesta, etsitään niin ongelmakohdat kuin kunnossa olevat asiat ja annetaan ideoita, joilla työmotivaatiota voidaan parantaa.

Opinnäytetyön ensimmäisessä osassa käsitellään motivaatiota ja työmotivaatiota käsitteinä, ja mitä niillä tarkoitetaan. Toisessa osiossa vertaillaan erilaisia ja eri aikakausina luotuja motivaatioteorioita kategorioittain. Seuraavissa osioissa käsitellään Ruohotien tutkimusten mukaisia työmotivaatioon vaikuttavia asioita. Siinä kerrotaan, mitkä asiat vaikuttavat työmotivaatioon sekä miten asioiden tulisi olla.

Neljännessä osiossa kerrotaan tutkimuksen kohteesta, tutkimuksen toteuttamisesta ja siinä käytetyistä menetelmistä. Tutkimuksen tulokset esitellään tiivistetysti osaluottain. Lopuksi on esitelty tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset ja viimeisessä osiossa on pohdintaa opinnäytetyöprosessista.

## 2 Työmotivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät

### 2.1 Motivaatio käsitteenä

Motivaatio sanana on johdettu latinankielisestä sanasta *movere*, jolla tarkoitetaan liikumista. Myöhemmin motivaatio on laajennettu merkitsemään käyttäytymistä ohjaavien ja virittävien tekijöiden muodostamaa järjestelmää. Motivaation kantasana on motiivi. Motiivit ohjaavat yksilön toimintoja kohti tiettyjä päämääriä. Samalla ne sitovat tietyn osan ihmisen energiasta niiden saavuttamiseksi. Motiivit ovat siis päämääräsuuntautuneita, joko tiedostettuja tai tiedostamattomia, tekijöitä, jotka virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa. Yleisesti motiiveilla tarkoitetaan tarpeita, haluja, viettejä, sisäisiä yllykkeitä, palkkioita ja rangaistuksia. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22.)

Itse motivaatiolla tarkoitetaan yksilön psyykkistä tilaa, joka määrää, millä vireydellä ja mihin suuntautuneena hän tietyissä tilanteissa toimii. Motiivit siis saavat aikaan tilan, jota kutsutaan motivaatioksi. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22.) Toisin sanoen motivaatio on kokonaisprosessi, joka syntyy kaikkien yksilöön vaikuttavien ja hänen mielessään olevien motiivien yhteistuloksena (Juuti 2006, 37).

Kun puhutaan motivaatiosta, käsitellään sitä, miten käyttäytyminen saa alkunsa, pysyy vireillä ja lakkaa. Puhutaan myös siitä, millä voimalla ja mihin suuntaan käyttäytyminen kohdistuu sekä siitä, kuinka sitkeästi käyttäytymistä ylläpidetään. Motivaation kohdalla puhutaan myös siitä, miten käyttäytymistä ohjataan ja millaisia subjektiivisia reaktioita käyttäytyminen aiheuttaa ihmisessä. Yksilön käyttäytymisen taustalla on aina monia ristikkäisiä motiiveja. (Juuti 2006, 37–38.)

Monet pitävät motivaatiota ominaisuutena, jo varhaislapsuudesta kumpuavana luonteenpiirteenä, joka leimaa eri määrin eri ihmisiä. Siinä tapauksessa meillä olisi koko elämämme ajan yksi melkein kokonaan muuttumattomana pysyvä motivaatiotila. Tiedämme omien kokemuksiemme perusteella, että motivaatio voi kuitenkin vaihdella voimakkaasti. Motivaatiota voidaan pitää tietyn prosessin tuloksena, johon vaikuttavat tunneäly, aikaperspektiivi, usko omiin vaikuttamismahdollisuuksiin sekä vaikuttimen voimakkuus. (Niermeyer & Seyffert 2004, 12–13.)



Tunteilla on siis todella tärkeä osa motivaatiossa. Jokainen voi kuvitella toimivansa jatkuvasti vastoin tunteitansa. Se ei motivoi, kun taas toimiminen tunteittensa mukaisesti motivoi. Kuitenkin vasta järjen ja tunteiden yhdistelmä mahdollistaa onnistuneen toiminnan. Tunneälyä pidetään nykyisten tutkimusten perusteella myös tärkeänä menestystekijänä. (Niermeyer & Seyffert 2004, 20–21.)

Aikaperspektiivi määrää, miten esimerkiksi ikä, kokemus ja kasvatus vaikuttavat ihmisen tavoitteisiin. Eri elämänaalueilla omaksumme erilaisia aikaperspektiivejä. Ihmiset, jotka suuntautuvat menneisyyteen, eivät aseta itselleen tavoitteita, sillä nykyiset asiat vaikuttavat heistä epäonnistuneilta. Nykyhetkeen suuntautuneet ihmiset ovat taas tyytyväisiä siihen, miten heillä tällä hetkellä menee. He asettavatkin tavoitteensa, niin että ne on helppo saavuttaa. Tulevaisuuteen suuntautuneet ihmiset ajattelevat taas, että tämän hetkinen toiminta on kaiken vaivan arvoista tulevaisuudessa saatavien palkintojen takia. Jokainen yksilö kantaa sisällään kaikkia aikaperspektiivejä, mutta niitä kuitenkin käytetään eri aikoina. (Niermeyer & Seyffert 2004, 22–23.)

Ihmiset kykenevät sitoutumaan johonkin kunnolla silloin, kun se kannattaa ja he voivat saada toiminnallaan jotain aikaan. Silloin voidaankin puhua uskosta omiin vaikutusmahdollisuuksiin. Toisin sanoen ihminen on vakuuttunut, että hän voi vaikuttaa ympäröiviin asioihin niin, että hänen toivomia tuloksia toteutuu. Kaksi äärimmäistä näkemystä uskosta omiin vaikutusmahdollisuuksiin ovat sellaiset, jossa toinen uskoo olosuhteiden vaikuttavan häneen ja toinen taas uskoo luovansa itse olosuhteet. Suurimman osan näkemykset sijoittuvat näiden kahden äärimmäisen näkemyksen välille. Yleensä menestyvät ihmiset uskovat omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa. (Niermeyer & Seyffert 2004, 17–19.)

Vaikuttimen voimakkuudella tarkoitetaan ihmisen sisäistä vaikutinta, jonka voimakkuus riippuu ponnistuksesta tai rentoutuneisuudesta. Fyysisen ja psyykkisen energian syttymiselle edellytyksenä on terve tasapainotila ponnistuksen ja rentoutumisen välillä. Tasapainotilaa voi harjoitella, jotta yksilö kykenee tuottamaan yhä enemmän energiaa. Esimerkiksi urheilija voi olla voimakkaan rasituksen ja sitä seuraavan uusiutumisen jälkeen voimakkaampi kuin koskaan. Hänelle on kuitenkin annettava riittävästi aikaa rentoutumiseen ja voimien palautumiseen. (Niermeyer & Seyffert 2004, 13–16.)

### 2.1.1 Motivaation eri aspektit

Suurin osa motivaation määritelmistä korostaa motivaation sidonnaisuutta tilanteeseen. Motivaatiotutkimusten perusteella voidaan kuitenkin erottaa toisistaan tilannemotivaatio ja yleismotivaatio. Tilannemotivaatiolla tarkoitetaan sitä, että motivaatio liittyy tiettyyn tilanteeseen, jossa sisäiset ja ulkoiset motiivit virittävät tavoitteeseen suuntautuvaa käyttäytymistä. Motivaatio voi vaihdella tilanteesta toiseen ja se on luonteeltaan dynaaminen. Yleismotivaatio korostaa taas vireyden ja suunnan lisäksi käyttäytymisen pysyvyyttä. Sillä kuvataan käyttäytymisen yleistä suuntaa, vireyttä ja eräänlaista motivaation keskimääräistä tasoa. Tilannemotivaatiota pidetään voimakkaasti riippuvaisena yksilön yleismotivaatiosta. (Ruohotie & Honka 1999, 14.)

Asenne ja yleismotivaatio nähdään usein läheisinä termeinä, mutta niiden välillä on kuitenkin eroja. Yleismotivaatio on lyhytaikainen ja se liittyy yhteen tilanteeseen, kun taas asennetta pidetään yksilön varsin pysyvänä ja sisäistyneenä reaktiovalmiutena. Asenne vaikuttaa pääsääntöisesti toiminnan laatuun yleismotivaation vaikuttaessa siihen, millä vireydellä toimintaa suoritetaan. Yksittäisen henkilön motivaatio voi muuttua ilman muutosta asenteissa. (Ruohotie & Honka 1999, 14.)

Erilaisten kannusteiden avulla voidaan vaikuttaa siihen, miten innokkaasti tavoitteisiin pyritään. Kannusteet voivat palkita joko sisäisesti tai ulkoisesti. Tämän mukaisesti puhutaan sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Ne poikkeavat toisistaan odotettujen palkkioiden osalta, mutta ne eivät ole kuitenkaan toisistaan riippumattomia. Pikemminkin ne täydentävät toisiaan ja esiintyvät yhtäaikaaisesti. (Peltonen & Ruohotie 1987, 25.)

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että työntekijä motivoituu itse tekemästään työstä. Työ itsessään siis palkitsee, eli ihminen nauttii tekemästään työstä. Sisäinen motivaatio liittyy Maslowin tarveteorian ylemmän asteen tarpeiden, joita ovat itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet, tyydyttämiseen. (Peltonen & Ruohotie 1987, 25.) Thomas liittää sisäiseen motivaatioon neljä tunnetta, jotka ovat tunne valintamahdollisuuksista, tunne omasta osaamisesta, tunne merkityksellisyydestä ja tunne edistymisestä (Vartiainen & Nurmela 2002, 190).

Sisäistä motivaatiota voidaan lähestyä myös Csikszentmihalyin flow-teorian kautta. Sen mukaan motivaation äärimmäistä positiivista ilmentymää kutsutaan flow-tilaksi, jolla

tarkoitetaan tilaa, jossa ajan ja paikan taju hämärtyy. Toiminta tapahtuu ikään kuin itsensä. Kun koettu haaste ja koetut kyvyt ovat korkeita ja tasapainossa, flow-tila on mahdollista saavuttaa. (Jaakkola & Liukkonen 2002, 27.)

Ulkoisilla motivaatiotekijöillä tarkoitetaan taas työympäristöön liittyviä asioita. Niissä palkkion välittää joku muu kuin työntekijä itse, esimerkiksi esimies. Ulkoisia motivaatiotekijöitä voivat olla muun muassa palkka, ulkopuolinen tuki ja kannustus, kiitos ja osallistumismahdollisuudet. Ne kaikki ovat objektiivisia, toisin kuin sisäiset motivaatiotekijät ovat subjektiivisia, ja ne esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät vuorostaan Maslow'n tarveteorian alemman asteen tarpeita, joita ovat esimerkiksi turvallisuuden tai yhteenkuuluvuuden tarpeet. (Peltonen & Ruohotie 1987, 25.)

### **2.1.2 Motivaation merkitys**

Motivaatiota pidetään merkittävänä menestystekijänä yritystoiminnassa. Yritysten tavoitteena onkin rekrytoida motivoituneita työntekijöitä. Heidän motivaatio halutaan pitää hyvänä koko työuran ajan. Johtohenkilöiden pitää olla myös itse olla motivoituneita työhönsä ja motivoida muita työntekijöitä tekemään työtä. (Niermeyer & Seyffert 2004, 8–9.)

Motivaatiota voidaan kuvata myös pinnan yläpuolella näkyvänä jäävuoren huippuna. Pinnan alla on usein kiinteä ja jäykkä massa, joka koostuu affektiivisista piirteistä ja ilmiöistä. Näitä ovat yksilön kohdalla asenteet, arvot ja elämäkatsomus. Kun puhutaan yhteisöstä/yrityksistä, niitä ovat vastaavasti ryhmävire, ryhmähenki, ilmapiiri ja yhteisö-/yrityskulttuuri. Jäävuori voidaan usein mieltää vastustavana voimana, vaikei näin aina ole. Kun kartionmuotoisen jäävuoren kääntää vaakasuoraan, syntyy siitä kiila. Jäävuoriajattelun perustana on se, että pinnan alla olevaa affektista tilaa on vaikea muuttaa. Kiila ajattelu viittaa puolestaan affektisen voiman käyttömahdollisuuteen. Hyvää affektista tilaa pidetään vahvana kiilana kohti hyviä tuloksia. (Peltonen & Ruohotie 1987, 13–14.)

Pääasia on kuitenkin se, miten affektinen tila ilmenee ja vaikuttaa. Vastuussa olevaa esimiestä ei aina kiinnosta, mikä osa affektisesta voimasta milloinkin vaikuttaa, mutta

pyrittäessä muuttamaan tilannetta on kuitenkin tunnistettava ilmiön luonne tarkemmin. Motivaatiota voidaankin verrata säätilaan. Sen kohdealue on suppea, sen aikajänne on lyhyt ja siinä tapahtuu helposti muutoksia. Asenteet ovat taas kuin ilmasto. Sen alue on laaja, sen aikajänne on pitkä ja sen muuttaminen on vaikeaa. Silloin, kun joku astuu ovesta ulos ja sade kastelee hänet ja hän saa siitä flunssan, hänelle on aivan sama aiheut-tiko sen sää vai ilmasto. Jos tilannetta halutaan parantaa, on tiedettävä, onko kyse asen-teista vai motivaatiosta, ovathan toimenpiteet näiden parantamiseen erilaiset. Onko siis odotettava sadekuuron ohi menemistä, turvauduttava sateenvarjoon vai rakennettava sateensuoja? Motivaation hoitaminen edellyttää tilanteenmukaisia toimia, kun taas asen-teet vaativat pitkäaikaisia toimia. (Peltonen & Ruohotie 1987, 15.)

Motivaatio on yksi suoritukseen vaikuttava tekijä valmiuden ohella. Valmiudella tarkoi-tetaan niitä edellytyksiä, jotka yksilöllä on suoriutua annetuista työtehtävistään. Moti-vaation vaikutus suoritukseen riippuu yksilön valmiudesta ja vastavuoroisesti valmiuden vaikutus suoritukseen on riippuvainen motivaatiosta. Valmius ja motivaatio ovatkin vuorovaikutuksessa keskenään. Suoritusta voidaan kuvata myös matemaattisella kaaval-la: suoritus = f (valmius x motivaatio). (Peltonen 1994, 71–72.) Lausekkeen mukaan suoritus on heikko silloin, kun valmius tai motivaatio on heikko. Toisaalta suoritus pa-ranee jommankumman tekijän voimistuessa. Hyvä esimies pystyy tilanteesta riippuen valitsemaan sellaisen johtamistyylin, että alaiset työskentelevät asetettujen tavoitteiden eteen. Esimiehen kuitenkin tällöin kyettävä arvioimaan, milloin alainen on ymmärtänyt asiat riittävän hyvin tavoitteen kannalta. (Peltonen & Ruohotie 1987, 26.)

Valmiuteen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi kyvyt, luonteenpiirteet, arvot, asen-teet, tiedot ja taidot. Edellä mainitut tekijät ovat melko pysyviä, joten ne eivät myöskään vaihtele tilanteesta toiseen, toisin kuin motivaatio. Valmius koostuu kypsyydestä ja aikaisemmin opituista asioista ja se on avoin sitä vahvistaville ja muuttaville voimille. Tosin yksilön pitää myös jäsentää, organisoida ja varastoida tietoa, jotta avoimuus vah-vistaville voimille säilyy. Aikaisempien kokemusten vaikutus kyseisen hetken käyttäy-tymiseen korostuu siis valmiudessa, kun motivaatio on puolestaan riippuvainen kysei-sellä hetkellä vallitsevista tekijöistä, kuten tarpeista ja ulkoisista kannusteista. (Peltonen & Ruohotie 1987, 27.)

### 2.1.3 Motivaatio työelämässä

Motivaatio on työelämän yksi keskeisimmistä käsitteistä, kun yritetään ymmärtää, miten ihmiset tulkitsevat ympäristöään ja ryhtyvät toimeen ja ohjaavat toimintaansa. Organisaation johto on kiinnostunut motivaatiosta, sillä ilman työskentelyhalua ei synny myöskään tulosta. Motivoitunut työntekijä on se, mitä työnantaja haluaa saada rekrytoidessaan uuden henkilön. (Vartiainen & Nurmela 2002, 188.)

Työmotivaatio nähdään yksilön kokonaistilana, joka energisoi, synnyttää, suuntaa ja pitää yllä hänen työtoimintaansa. Toimintahaluinen ja tavoitteisiin suuntautunut työntekijä on siis motivoitunut työhönsä. Energisoinnilla tarkoitetaan niitä sisäisiä voimia, jotka saavat ihmisen toimimaan tietyllä tavalla. Suuntaamisella tarkoitetaan puolestaan sitä, mikä saa ihmiset toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Työtoiminnan ylläpidolla tarkoitetaan taas niitä yksilön ja ympäristön tekijöitä, jotka joko vahvistavat nykyistä toimintaa tai suuntaavat sen uudelleen. Työmotivaatiossa on kyse myös laajasta motiivien verkostosta, jossa osa motiiveista on ulkoisia, helposti määrällistettäviä sekä esitettävissä sanallisesti. Osa motiiveista on puolestaan sisäisiä ja osittain tiedostamattomia, tunnepohjaisia vaikuttimia. (Vartiainen & Nurmela 2002, 188–189.)

Työmotivaation kuvauksen on hyvä kattaa kolme keskeistä työtilanteessa vaikuttavaa tekijäryhmää: työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö (taulukko 1). Työntekijän persoonallisuustekijäryhmä jaetaan vielä kolmeen tekijään: mielenkiinnon kohteeseen, asenteisiin ja tarpeisiin. Mielenkiinnon kohde viittaa työntekijän tarkkaavaisuuden suuntaan. Se, millä tavalla ulkoinen ärsyke vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen, riippuu hänen mielenkiinnostaan. Tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että ammatillisen mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus määräävät hyvin pitkälti työmotivaatiota. Asteet puolestaan määräävät erityisesti yksilön suoritusmotivaatiota. Myös yksilön omat asenteet itsestään vaikuttavat suoritukseen ja motivaatioon. Jos on tyytymätön johonkin asiaan työssään, on myös haluttomampi ponnistelemaan työnsä eteen. Tarpeet ovat taas yksilön sisäisiä epätasapainotiloja, jotka saavat yksilön toimimaan tietynlaisella tavalla ja ponnistelemaan sisäisen tasapainotilan saavuttamiseksi. (Peltonen & Ruohotie 1991, 12–13.)

Työn ominaisuudet ovat tärkeässä asemassa puhuttaessa työmotivaatiosta. Työn sisällöllä tarkoitetaan sitä, mitä työ tarjoaa työntekijöille. Kuinka paljon työstä saadaan pa-

lautetta, miten itsenäistä työ on, onko työ mielekästä, tarjoaako työ etenemismahdollisuuksia, saako työstä palautetta ja niin edelleen. Yleisesti ottaen työn sisällölliset tekijät vaikuttavat siihen, miten yksilö haluaa suoriutua työtehtävistään. (Peltonen & Ruohotie 1991, 13.)

Taulukko 1. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa (Peltonen & Ruohotie 1991, 12).

<b>Persoonallisuus</b>	<b>Työn ominaisuudet</b>	<b>Työympäristö</b>
1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset  2. Asenteet <ul style="list-style-type: none"> <li>• työtä kohtaan</li> <li>• itseä kohtaan</li> </ul> 3. Tarpeet <ul style="list-style-type: none"> <li>• liittymisen tarve</li> <li>• arvostuksen tarve</li> <li>• itsensä toteuttamisen tarve</li> </ul>	1. Työn sisältö, mielekkyys ja vaihtelevuus <ul style="list-style-type: none"> <li>• vastuu, itsenäisyys</li> <li>• palaute, tunnustus</li> </ul> 2. Saavutukset ja eteneminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• saavutukset</li> <li>• kehittyminen</li> </ul>	1. Taloudelliset ja fyysisen ympäristön tekijät <ul style="list-style-type: none"> <li>• palkkaus, sosiaaliset edut</li> <li>• työolosuhteet, työn järjestely (työturvallisuus)</li> </ul> 2. Sosiaaliset tekijät <ul style="list-style-type: none"> <li>• johtamistapa</li> <li>• ryhmäkiinteys, -normit</li> <li>• sosiaaliset palkkiot</li> <li>• organisaation ilma- piiri</li> </ul>

Työympäristötekijäryhmä jaetaan taloudellisiin ja fyysisen ympäristön tekijöihin sekä sosiaalisiin tekijöihin. Työympäristö voidaan jakaa välittömään ja koko organisaation kattavaan työympäristöön. Välitön työympäristö käsittää esimerkiksi työryhmän ja esimiehen vaikutuksen yksilön työpanokseen. Koko organisaation kattava työympäristö käsittää sellaisia tekijöitä, jotka ovat yhteisiä joka puolella organisaatiossa. (Peltonen & Ruohotie 1991, 13.)

Motivoituneisuus työhön tuo oma-aloitteista vastuullisuutta, mikä vastaavasti auttaa yhä laadukkaampiin suorituksiin. Kun taas ollaan motivoituneita työskentelemään tietyissä tehtävissä ja tietyn johdon alaisuudessa, vähenee myös halu vaihtaa työpaikkaa. Motivoituneisuuden vahvimpana muotona pidetäänkin sitoutumista. Työntekijät saadaan pysymään organisaatiossa ja samalla tekemään parhaansa. (Suvanto & Jokinen 2002, 228–229.)

## 2.2 Motivaatiotutkimukset

Motivaatiota on tutkittu paljon, mutta sitä ei kuitenkaan pystytä koskaan ymmärtämään kuin pieneltä osalta (Juuti 2006, 38). Motivaatiota onkin kuvattu useilla eri teorioilla, jotka voidaan luokitella monella tavalla (Vartiainen & Nurmela 2002, 189). Peltonen ja Ruohotie jakavat motivaatioteoriat tarveteorioihin, yllyketeorioihin ja odotusarvoteorioihin, jotka yhdessä täydentävät toinen toisiaan. Tarveteoriat selittävät käyttäytymisen sisäisiä syitä, kun taas yllyketeoriat selvittävät käyttäytymistä määrääviä ulkoisia tekijöitä eli kannusteita. Odotusarvoteoriat kuvaavat taas yksilöllisiä eroja reagoitaessa käyttäytymistä ohjaaviin tekijöihin. Motivaatio on yksilön tarpeiden, kannusteiden ja näitä koskevien havaintojen ja tulkintojen vuorovaikutuksen tulos. Motivaatiota säätelevät siis yksilön tarpeet, niihin vetoavat kannusteet ja tehdyt havainnot ja havaintojen tulkinta. (Peltonen & Ruohotie 1987, 33.)

Motivaatio voidaan Steersin, Porterin ja Bigleyn mukaan jakaa Peltosen ja Ruohotien näkemystä karkeammin sisältö- ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriat osoittavat, mitkä yksilön sisäiset tekijät antavat energiaa, suuntaavat ja ylläpitävät toimintaa. Sisältöteorioita ovat tarveteoriat ja yllyketeoriat. Prosessiteoriat taas kuvaavat, miten energisointi, suuntaaminen ja ylläpito tapahtuvat. Näitä ovat kognitiiviset teoriat mukaan lukien odotusarvo- ja päämääräteoriat. (Vartiainen & Nurmela 2002, 189.)

Katzell ja Thompson jakavat motivaatioteoriat puolestaan ulkosyntyisiin ja sisäsyntyisiin. Ulkosyntyiset teoriat kuvaavat motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, joihin pystytään vaikuttamaan ihmisen ulkopuolelta. Näitä ovat muun muassa tarveteoria, vahvistamisteoria ja kannusteteoria. Sisäsyntyiset teoriat kuvaavat taas sellaisia sisäisiä tekijöitä, joihin voidaan ulkopuolelta vaikuttaa ainoastaan välillisesti. Näitä ovat esimerkiksi odotusarvo-, oikeudenmukaisuus-, tavoite- ja asenneteoria. (Vartiainen & Nurmela 2002, 189–190.)

Kaiken kaikkiaan kirjallisuudessa on esitetty yli kolmekymmentä erilaista teoriaa kuvaamaan motivaatiota. Monet niistä tarkastelevat kuitenkin motivaatiota jostakin kapealaisesta näkökulmasta. Näkökulmat motivaatiosta voidaan jakaa mekanistisiin ja organistisiin lähestymistapoihin. Mekanististen lähestymistapojen mukaan ihminen on passiivinen suhteessa omiin asioihinsa vaikuttamiseen. Motivaation lähteenä nähdään

tällöin sisäiset fysiologiset vietit ja ympäristön ärsykkeet. Organistisissa lähestymistavoissa ihminen on taas aktiivinen toimija sosiaalisessa ympäristössään. Sen mukaan ihmisellä on erilaisia psykologisia perustarpeita, joita hän pyrkii tyydyttämään jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristönsä kanssa. (Jaakkola & Liukkonen 2002, 17.)

### **2.2.1 Ensimmäiset motivaatioteoriat**

Useimmat motivaatioteoriat perustuvat tavalla tai toisella hedonismiin, eli nautinnon haluamiseen. Hedonismin mukaan ihmiset etsivät mielihyvää, kun he samalla pyrkivät välttämään mielihyvästä ja kipua. Hedonismi oli 1700 ja 1800-luvuilla yleinen käyttäytymisen selitysmalli. 1900-luvulla hedonismin periaatteita pidettiin liian suoraviivaisina varhaisten motivaatioteoreetikoiden keskuudessa. Varhaiset motivaatioteoriat antavat hyvät lähtökohdat työmotivaation tutkimiselle (Juuti 2006, 39–43.)

Varhaisimpina motivaatioteorioina voidaan pitää viettiteorioita. Sigmund Freudin vuonna 1915 julkaiseman kirjan mukaan ihmistä ohjaavat pääsääntöisesti tiedostamattomat motiivit. Varhaisessa vaiheessa Freud näki näinä motiiveina viettienergian. Hänen mukaansa pääasiallisia motivaatioon vaikuttavia viettejä ovat seksuaaliset toiveet ja kunnianhimo, sekä itsesuojeluun liittyvä aggressiivisuus. Myöhemmän ajattelunsa mukaan ihminen pyrkii kohden elämää samalla välttämällä kuolemaa. (Juuti 2006, 41–42.) Hull laajensi Freudin perusviettien määrän neljään. Hänen mukaansa nälän, janon ja seksuaalisuuden tyydyttäminen sekä kivun välttäminen ovat perustarpeita, jotka ohjaavat ihmisten käyttäytymistä ja motivaatiota. (Jaakkola & Liukkonen 2002, 18.)

Viettiteorioiden jälkeen motivaatioteoriat keskittyivät behaviorismiin. Behavioristisia teorioita ovat muun muassa klassisen ehdollistumisen teoria, välineellisen ehdollistumisen teoria ja mallioppimisen teoria. Nämä teoriat edustavat mekanistista lähestymistapaa, koska niissä ollaan kiinnostuneita ainoastaan ulkoapäin havaittavasta käyttäytymisestä. Pavlov, Skinner ja Bandura edustivat behavioristista näkemystä, jossa motivaatio nähdään välineenä, jota ulkopuolisen on helppo ohjailta. Behavioristiset teoriat ovat yksinkertaisimmillaan sitä, että tietystä ärsykkeestä seuraa tietynlainen reaktio. (Jaakkola & Liukkonen 2002, 18–21.)



### 2.2.2 Tarpeet ja kannusteet motivaation selittäjinä

Behaviorististen teorioiden jälkeen motivaatiotutkimukset siirtyivät humanistisempaan suuntaan keskittymällä tarpeisiin ja kannusteisiin. Abraham Maslow oli yksi humanistisen suunnan edustajista keskittymällä motivaatiotutkimuksissaan tarpeisiin. (Jaakkola & Liukkonen 2002, 21.) Maslowin vuonna 1954 julkaiseman viisiportaisen tarvehierarkian mukaan ihmistä motivoivat erilaiset tarpeet, jotka etenevät tärkeysjärjestyksessä portaittain. Alemman tason tarpeiden täytyy olla tyydytetty ennen kuin voidaan siirtyä seuraavalle tasolle. (Juuti 2006, 47.) Niiden ei kuitenkaan tarvitse olla tyydytetyt sataprosenttisesti (Peltonen & Ruohotie 1992, 54).

Tarvehierarkian alimman tason muodostavat fysiologiset tarpeet, joita ovat muun muassa nälkä, jano ja lepo. Toinen taso muodostuu turvallisuuden tarpeista. Ne sisältävät varmuuden tunteen sekä fyysisiltä ja sosiaalisilta haitoilta selviytymiseen. Sosiaaliset tarpeet muodostavat kolmannen tason ja ne sisältävät hyväksynnän, ystävyiden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. Neljänteen tasoon kuuluvat arvostuksen tarpeet ja viidenteen tasoon itsensä toteuttamisen tarpeet. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 133.) Arvostuksen tarpeet kuvaavat ihmisten pyrkimystä saada huomiota, valtaa ja statusta, mutta myös pyrkimykseen arvostaa toista. Itsensä toteuttamisen tarpeisiin kuuluvat saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen. (Juuti 2006, 47.)

Maslowin tarveteorian oletuksena on, että ihmisillä on jokseenkin samanlainen tarverakenne. Teorian mukaan motivaatio nähdään useiden samanaikaisesti vaikuttavien motiivien monimutkaisena tuloksena. Tyydytetty tarve ei teorian mukaan enää motivoi, mutta sen seurauksena on tyytyväisyys. Toisaalta jos tarvetta ei tyydytetä, on seurauksena tyytymättömyys. Maslowin mielestä korkeamman asteen tarpeet voidaan tyydyttää useammalla tavalla kuin alemman tason tarpeet. Tärkeänä teorian oletuksena on myös se, että ihmiset pyrkivät siirtymään tarvetasolta toiselle kohti ylintä tasoa. (Juuti 2006, 45.)

Maslowin mukaan tarpeet ovat joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. Motivaation kannalta on merkittävää, että ne ovat useimmiten tiedostamattomia. Maslowin tarveteorian mukaan motivaatio nähdään jatkuvasti vaihtuvana voimana, joka pyrkii täyttämään yhä ylempitasoisia tarpeita. Ihminen ei kuitenkaan koskaan voi olla täysin tyydytetty. (Peltonen & Ruohotie 1992, 54.)

Myöhemmin Maslow kiinnitti huomiota työntekijöiden motivoinnissa esiintyneisiin ongelmiin. Hänen mukaansa työyhteisössä tulisi luoda sellainen ilmapiiri, jossa työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä kohti ylemmän tason tarpeiden tyydyttämistä. Jos oikeanlaisen ilmapiirin luonnissa epäonnistutaan, voi se nostaa työntekijöiden turhautumista, alentaa työsuoritusta ja aiheuttaa tyytymättömyyttä työtä kohtaan. (Peltonen & Ruohotie 1992, 54.)

Maslowin tarveteoriaa on pyritty todentamaan monissa tutkimuksissa, mutta tuloksetta. Tutkimuksissa tuli kuitenkin ilmi, että ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat useat motiivit samanaikaisesti. Alderfer pyrki muuttamaan Maslowin tarveteoriaa tutkimusten mukaiseksi. Alderferin mukaan tarpeiden tyydytys ei tapahdu hierarkkisessa järjestyksessä ja useampi kuin yksi tarvetaso voi aktivoitua samanaikaisesti. Hänen mukaan alemman tason tarpeita ei tarvitsekaan olla tyydytetty ennen ylempien asteiden tasoja. (Juuti 2006, 48.)

Alderferin vuonna 1969 kehittelemästä teoriasta käytetään nimeä kolmitasoteoria tai vaihtoehtoisesti ERG-teoria. Sen perustana on oletus, että ihmisellä on kolme perustarpeiden osa-aluetta. Näitä ovat toimeentulo-, liittymis- ja kasvutarpeet. Toimeentulotarpeet sisältävät kaikki materiaaliset ja fysiologiset tarpeet, esimerkiksi nälän tyydyttämisen tarve ja turvallisuuden tarve. Liittymistarpeet liittyvät taas ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja ihmissuhteisiin. Niitä ovat esimerkiksi hyväksytyksi tuleminen tarve, tarve tulla ymmärretyksi ja tarve vaikuttaa kanssaihmiisiinsä. Liittymistarpeiden tyydyttämisestä ei välttämättä synny positiivista kokemusta, koska myös vihamielisyyden ilmaukset kuuluvat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Tarpeet, jotka liittyvät ihmisen luovaan toimintaan, kuuluvat kasvutarpeisiin. Näiden tarpeiden tyydyttyminen riippuu siitä, pystyykö yksilö toimimaan luovasti ja kehittymään yksilönä. (Peltonen & Ruohotie 1992, 55–56.)

Douglas McGregor on kehittänyt teorian ihmisen käyttäytymisestä työelämässä Maslowin tarvehierarkiaan perustuen. Tarkemmin hän on johtanut kaksi toisistaan poikkeavaa käyttäytymismallia, Teoria X:n ja Teoria Y:n. Teoria X:n mukaan ihmisten oletetaan olevan laiskoja, jotka eivät ole kiinnostuneita työstään eivätkä halua kantaa vastuuta. Heitä täytyy yllyttää työhön, jotta jotain saataisiin kurinalaisesti aikaan. Teoria Y puolestaan olettaa, että ihmisillä on palava halu tehdä työtä. He nauttivat työstään, kantavat

mielellään vastuuta ja saavat siitä tyydytystä. He ovat myös taipuvaisia etsimään tapoja, joilla työnteosta saadaan positiivinen kokemus. (Forsyth 2006, 17–18.) Y-teoriassa ihmisen tarpeet muodostavat sisäisen arvojärjestelmän. Se koostuu fyysisistä, turvavallisuuden, sosiaalisista, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeista. (Peltonen 1994, 115.)

McGregor kuvasi kaksi äärimmäistä tilannetta, joiden väliin ihmiset voivat asettua. Teoria Y:tä voidaan pitää varmasti kiehtovampana. Kuitenkin suositellaan, että motivaatio synnyttäisi prosessin, jonka avulla yksilöstä saataisiin mahdollisimman paljon irti. Joskus tietynlainen motivaatio voi auttaa yksilöä siirtymään Teoria X:stä kohti Teoria Y:n mukaista työntekijää. Sen jälkeen on helpompi rakentaa positiivisen Teoria Y:n periaatteet saavuttaakseen yhä paremman motivaatiotason ja työpanoksen. (Forsyth 2006, 18.)

McClellandin vuonna 1971 kehittelemässä tarveteoriassa korostetaan kolmea tarvetta, jotka ovat suoriutuminen, valta ja läheisyys. Suoriutumisella tarkoitetaan ihmisen halua menestyä ja ylittää itsensä. Silloin yksilö ei koe tärkeäksi motivoijaksi niinkään työstä saatavia palkkioita, vaan suoriutuminen työstä ja jonkin saavuttaminen ovat jo palkkioita sinänsä. Yksilö motivoituu erityisesti haastavista tehtävistä ja töistä. Ihminen, jolla on suuri suoriutumisen tarve, hakeutuukin useimmiten haastavaan työhön, jonka parissa hän työskentelee pitkään. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 134.)

Toiset motivoituvat McClellandin mukaan vallasta. On henkilöitä, joilla on tarve saada käyttöönsä valtaa. He korostavatkin useimmiten sosiaalisen asemaan ja arvostukseen liittyviä asioita, esimerkiksi henkilö, jolla on vuorineuvoksen titteli, haluaa puhuteltavan häntä aina vuorineuvoksena. On myös ihmisiä, joille läheisyyden, tai toisin sanoen sosiaaliset tarpeet, tarpeet ovat tärkeitä. He korostavat puolestaan sosiaalisen vuorovaikutuksen tärkeyttä, jolloin suoriutuminen ja valta eivät ole niin tärkeä motivoija. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 134.)

Kannuste- tai yllyketeoriat keskittyvät nimensä mukaisesti kannusteisiin. Kannuste nähdään yksilön ulkopuolella olevana ärsykkeenä, jonka tarkoituksena on saada hänessä aikaan tavoitteiden suuntaista käyttäytymistä. Ihminen on siis motivoitunut työhönsä silloin, jos työ tarjoaa hänelle välineitä tarpeiden tyydyttämiseksi. Työskentely ja olosuhteet pitäisi luoda sellaiseksi, että ne edistävät ihmisten toimintaa ja sopeutumista tavoitteiden saavuttamiseksi. Se, miten kannusteet tehoavat ja vaikuttavat suoritukseen,

riippuu yksilön tarpeista sekä kannusteiden tarjoamistavasta. (Peltonen & Ruohotie 1992, 58.)

Kannuste ja palkkio mielletään usein samana asiana, mutta niiden välillä on kuitenkin selvä ero. Kannuste on palkkion ennakoitua, ja siitä tulee palkkio vasta siinä vaiheessa, kun se annetaan yksilölle. Kannuste toimii ärsykkeenä, joka saa ihmisen toimimaan, kun taas palkkio tyydyttää tarpeen. Kannuste siis virittää toimintaa ja palkkio vahvistaa sitä. Kannusteet antavat myös vihjeitä siitä, tietynlaisen käyttäytymisen tuotoksena on tietyt seuraukset. (Peltonen & Ruohotie 1992, 58.)

On olemassa kolmenlaisia kannusteita: taloudellisen ja fyysisen ympäristön kannusteita, vuorovaikutuskannusteita sekä tehtäväkannusteita. Toimeentulotarpeet tyydytetään pääsääntöisesti taloudellisen ja fyysisen ympäristön kannusteilla, kun liittymistarpeet tyydytetään taas vuorovaikutuskannusteilla. Kasvutarpeet voidaan puolestaan tyydyttää suorittamalla mielenkiintoisia ja haasteellisia tehtäviä. (Peltonen & Ruohotie 1992, 58.)

Herzbergin luoma motivaatioteoria on tunnetuin kannusteteoria, joka on tehty erityisesti työelämää silmällä pitäen. Hän jakoi motivaation kahteen osaan, hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Teoria, joka kuuluu yllyketeorioiden joukkoon, tunnetaan sekä Herzbergin kaksifaktoriteorian tai vaihtoehtoisesti motivaatio-hygieniateorian. Motivaatiotekijät luovat tyytyväisyyttä ja liittyvät työn sisältöön, kun taas hygienteijät liittyvät työympäristöön. Motivaatiotekijöihin vaikuttamalla voidaan lisätä työtyytyväisyyttä, kun taas heikot hygienteijät lisäävät työtytymättömyyttä. Herzbergin mukaan heikkojen hygienteijöiden parantaminen ei lisää työtytyväisyyttä, vaan se ainoastaan vähentää työtytymättömyyttä. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 133.)

Herzbergin luettelemia hygienteijöitä ovat esimerkiksi yhtiön politiikka ja hallinto, valvonta, työolosuhteet, palkka, työntekijöiden ihmissuhteet, yksityiselämä, asema ja turvallisuus. Motivaatiotekijöitä ovat puolestaan muun muassa saavutukset, tunnustukset, työ itsessään, edistymisen ja kasvu. (Forsyth 2006, 21–22.)

### 2.2.3 Kognitiiviset motivaatioteoriat

1960-luvulla psykologiassa tapahtui niin kutsuttu kognitiivinen vallankumous. Silloin ihmisen käyttäytymistä selvittävinä tekijöinä pidettiin ihmisen tajunnan sisältöä, ajattelua, tulkintoja ja havaitsemista, toisin sanoen psykologisissa tutkimuksissa keskityttiin ihmisen kognitioihin. Kognitiivisten motivaatiomallien pääajatuksena pidetään ajattelu-prosessin ja kognitioiden vaikutuksen tutkimista ihmisen käyttäytymiseen. Tutkimusten perusteella huomattiin, että motivoituminen ja oppiminen ovat monimutkaisia prosesseja, joita pelkästään fysiologiset tarpeet tai ympäristön ärsykkeet eivät saa aikaan. (Jaakkola & Liukkonen 2002, 22–23.)

Motivaation lähteitä kognitiivisten teorioiden mukaan ovat ihmisen ajatusprosessit, tulkinnat, ennakoinnit ja odotukset. Kognitiivisen psykologian nousun myötä motivaatiotutkimuksissa alettiin huomioida ajatuksia ja muita tajunnan sisäisiä prosesseja. Tunnetuimpia kognitiivisia motivaatioteorioita ovat Leontjevin kohteellisen toiminnan teoria ja Nuttinin relationaalinen motivaatioteoria. Odotusarvo- ja päämääräteoriat, jotka kuuluvat myös kognitiivisiin teorioihin, kuvaavat kuitenkin paremmin työmotivaatiota. (Jaakkola & Liukkonen 2002, 23–24.)

Vroomin vuonna 1964 valmistuneen odotusarvoteorian mukaan ihmisen työmotivaatio on suoraan yhteydessä siihen, mikä on työstä saatavan palkkion odotusarvo. Odotusarvoteorian pohjana on Lewinin ja Tolmannin teoriat sekä klassiset ihmisen valintakäyttäytymistä kuvailevat talousteoriat. Vroom kehitti teorian, koska hänen mielestään muun muassa Maslowin tarveteoria ja Herzbergin kaksifaktoriteoria eivät kuvanneet tarpeeksi hyvin ihmisen motivaatioon liittyvää problematiikkaa. (Juuti 2006, 49.)

Ihmisen käyttäytyminen nähdään Vroomin odotusarvoteorian mukaan seurauksena hänen tietoisesta valinnastaan eri käyttäytymisvaihtoehtojen välillä. Ihminen siis valitsee todennäköisimmin vaihtoehdon, jonka seuraukset ovat yksilön kannalta mahdollisimman myönteiset. Odotusarvoteorian oletuksena on, että motivaatio on prosessi, joka säätelee ihmisen eri vaihtoehtoista vapaaehtoisesti suorittamia valintoja. (Juuti 2006, 49–50.)

Vroomin odotusarvoteorian mukaan työmotivaation keskeiset komponentit ovat odotukset, välineellisyys ja valenssi. Työntekijä arvioi kuinka hyvin työ vastaa odotuksiansa ja

seuraavaksi hän arvioi välineellisyyttä eli työsuorituksesta ansaittavia ja saatuja palkkiota. Kolmantena työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä on valenssi, jolla tarkoitetaan sitä, miten haluttavana työntekijä pitää palkkiota. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 134.) Tarkemmin valenssilla tarkoitetaan sitä, missä määrin henkilö kokee jonkin vaihtoehdon haluttavaksi tai vähemmän haluttavaksi. Valenssia voidaan kutsua myös termeillä arvo tai odotettavissa oleva hyöty. (Juuti 2006, 49.)

Vroomin mallia tukevat monet tutkimustulokset, vaikkakaan siinä ei tarkastella työmotivaation ja työtyytyväisyyden välisiä yhteyksiä. Vuonna 1968 Porter ja Lawler muuttivat Vroomin mallia sellaiseksi, jossa näiden väliset yhteydet selitettiin. Heidän mukaansa motivaatio, työtyytyväisyys ja työsuoritus ovat erillisiä muuttujia, joiden väliset riippuvuudet eivät ole sellaisia kuin perinteisesti on odotettu. Perinteisen oletuksen mukaan työtyytyväisyys johtaa korkeaan motivaatioon ja suoritukseen. Porterin ja Lawlerin mukaan suoritus johtaa työtyytyväisyyteen, ja työsuoritukseen ei riitä ainoastaan motivaatio, vaan henkilökunnalla pitää olla myös valmius suoriutua. (Juuti 2006, 51–52.)

Porterin ja Lawlerin mallin mukaan pyrkimykset kuvastavat sitä energiaa, jonka henkilö on valmis antamaan tiettyä tehtävää varten. Pyrkimykset eivät siis yksinään johda tiettyyn suoritustasoon. Ne riippuvat siitä, kuinka paljon palkkioita on saatavissa ja miten todennäköisesti yksilö arvioi pyrkimyksensä johtavan palkkioihin. Työsuoritukseen vaikuttavat motivaation ohella henkilön valmiudet ja käsitykset siitä, mitä hänen tehtävässään tulee tehdä. Hyvin tehdystä työstä voi saada joko sisäisiä tai ulkoisia palkkioita. Jos saadut palkkiot koetaan oikeudenmukaisiksi, henkilö on tyytyväinen. Tyytyväisyys vahvistaa taas yksilön pyrkimyksiä. (Juuti 2006, 52–53.)

Edwin Locken vuonna 1968 kehittänyt päämääräteoria korostaa tavoitteiden vaikutusta työmotivaatioon. Työntekijät pyrkivät saavuttamaan asettamiaan päämääriään, jotta he pystyisivät saavuttamaan tärkeinä pitämiään asioita. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 133.) Locken päämääräteoriassa oletetaan ihmisen arvioivan ympäristöään sekä ympäristönsä tapahtumia. Samalla hän muodostaa näiden tapahtumien perusteella tietyn kuvan todellisuudesta ja sen perusteella asettaa itselleen päämääriä. Nämä päämäärät taas ohjaavat hänen käyttäytymistään. (Juuti 2006, 59.)

Locken päämääräteoriassa oletetaan myös, että motivaatioon eniten vaikuttavia päämäärän ominaisuuksia ovat sekä päämäärän saavuttamisen vaikeusaste että päämäärän selkeys. Vaikeammin saavutettavissa olevat päämäärät ja selkeästi asetetut päämäärät motivoivat yksilöä eniten. Locken mukaan kaikkein kriittisin asia motivaation kannalta on päämäärään sitoutuminen. Korkein sitoutumisenaste saavutetaan silloin, kun päämäärä koetaan tärkeäksi ja sen saavuttamista pidetään mahdollisena. (Juuti 2006, 59.)

Yksilön on Locken päämääräteorian mukaan myös pystyttävä näkemään päämäärän saavuttamisen ja oman toimintansa välinen yhteys. Se onnistuu ainoastaan silloin, kun päämäärän tavoittelemiseen kytkeytyy palautejärjestelmä. Sekä kielteinen että positiivinen palaute motivoi henkilöä, mutta eniten motivoi kuitenkin se, kun saa myönteistä palautetta edistymisestään päämäärän tavoittelussa. On kuitenkin muistettava, että päämäärän tulee olla aina ihmisen itsensä hyväksymä, jotta se motivoisi. Toisten antamat päämäärät eivät ilman yksilön itsensä hyväksyntää siis motivoi. (Juuti 2006, 59.)

Locken teorian pohjalta tehdyissä tutkimuksissa on huomattu, että haasteelliset ja täsmälliset tavoitteet motivoivat enemmän kuin yleisluonteiset ja epämääräiset tavoitteet. Työntekijä sitoutuu myös voimakkaammin työhönsä, kun hänellä on mahdollisuus vaikuttaa tavoitteisiinsa. Ihmiset myös arvioivat tavoitteidensa saavuttamista, mikä vaikuttaa tuonnempana heidän toimintaansa. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 134.)

#### **2.2.4 Pekka Ruohotien teoria työmotivaatiosta**

Opinnäytetyön tutkimuksen perustana käytetään suomalaisen professorin Pekka Ruohotien näkemystä työmotivaatiosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä (kuvio 1). Hän on selvittänyt laajasti työmotivaatiota määrääviä tekijöitä erityyppisissä suomalaisissa yrityksissä vuosien 1979–1985 välisenä aikana. Näiden tutkimusten mukaan työmotivaatioon vaikuttaa työn kannustearvo, suorituksia korostava ilmapiiri ja ihmiskeskeinen ilmapiiri. (Peltonen & Ruohotie 1987, 74.)

Työn kannustearvolla tarkoitetaan sitä, miten haasteelliseksi ja kiinnostavaksi työ koetaan, ja missä määrin työstä saadaan onnistumisen ja edistymisen kokemuksia. Suorituksia korostavana ilmapiirinä nähdään se, missä määrin henkilöstö saa palautetta työsuorituksestaan ja miten tehokkaaksi ja oikeudenmukaiseksi organisaation käyttämä

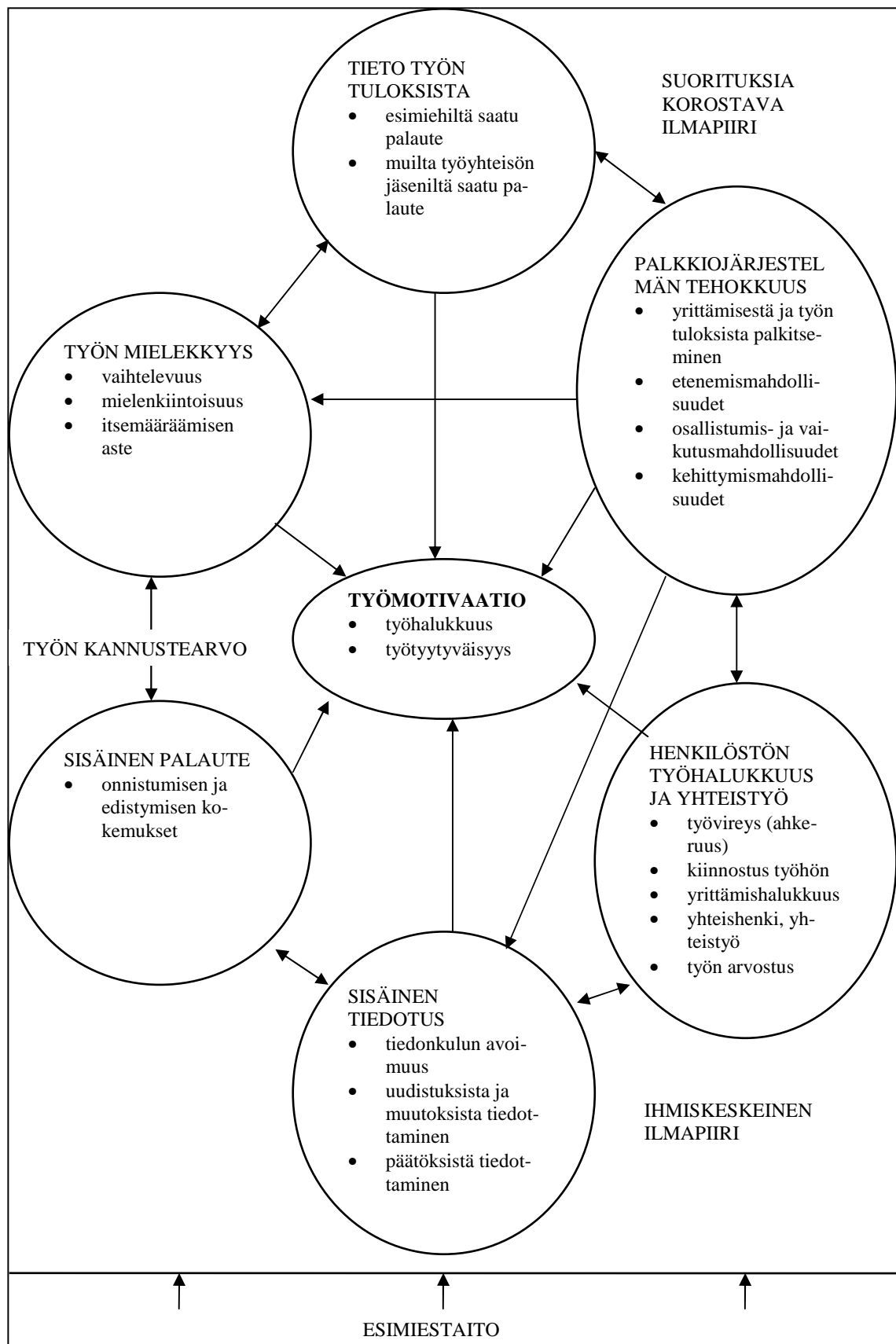
palkkijärjestelmä havaitaan. Ihmiskeskeisellä ilmapiirillä tarkoitetaan taas sitä, miten hyvin ihmisten välinen yhteistyö ja sisäinen tiedotus sujuvat työyhteisössä. (Peltonen & Ruohotie 1987, 74.)

Henkilöstön työhalukkuus ja organisaatiosidonnaisuus näyttävät Ruohotien tutkimusten perusteella ohjaavan ainakin osittain ihmisten motivoitumista työhön, mikä entisestään korostaa sosiaalisen ympäristön merkitystä motivaatioon. Henkilöstön sidonnaisuus organisaatioon kertoo, missä määrin henkilöstö hyväksyy organisaation tavoitteet, arvostaa organisaation jäsenyyttä ja haluaa ponnistella yrityksen menestymisen eteen. Asenteellinen sidonnaisuus onkin yksi esimiestyön tavoitteista. (Peltonen & Ruohotie 1987, 74.)

Esimiestaidot ja niiden kehittäminen ovat avainasemassa, kun pyritään nostamaan työntekijöiden motivaatiota. Tutkimustulosten perusteella johtamisessa luodaan edellytykset sille, että työntekijät voivat toimintansa kautta saavuttaa myös omat tavoitteensa. Pitää siis huomioida henkilöstön tarpeet ja tavoitteet. (Peltonen & Ruohotie 1987, 74.)

Seuraavissa osioissa käsitellään Ruohotien teoriaa mukauttaen työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Näitä ovat esimiestyö, viestintä, työn sisältö, palkitseminen ja työilmapiiri. Lisäksi työilmapiiristä erillään käsitellään fyysisen työympäristön vaikutusta motivaatioon.





Kuvio 1. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät (Peltonen & Ruohotie 1987, 73).

### 2.3 Esimiestyö motivaation rakentajana

Esimiestyöllä on tärkeä rooli niin työmotivaation kuin palkitsemisenkin kannalta (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 58). Esimies on tavallaan työmotivaation rakentaja ja vastuunkantaja. Esimiehen roolin mielletäänkin usein vastaavan esimerkiksi laivan kapteenia tai orkesterin kapellimestaria. Tehtävänä on siis ohjata ja kehittää toimintaa kohti tavoitteita.

Esimiehellä on myös merkittävä rooli tiedon ja osaamisen jakamisessa, kannustavan ilmapiirin luomisessa sekä erilaisten osaajien yhteen saattamisessa. Esimies tuntee parhaiten omat alaisensa ja näin ollen kykenee tunnistamaan, mikä saa jokaisen heistä yksilöllisesti motivoitumaan. Lisäksi esimies tietää alaistensa osaamisen vahvuudet ja kehittämiskohteet. (Luoma ym. 2004, 58.)

Esimiestaito on ennen kaikkea saavutus eikä syntymälahja niin kuin monesti esitetään. Esimieheksi siis kehitytään, mikä on yleensä vaikeasti ennustettavissa oleva monimuotoinen tapahtuma. Kehitystä ohjaavat aiemmin hankittujen kokemusten, koulutuksen ja persoonallisuuden lisäksi monet muut tekijät. Tärkeässä roolissa on esimiehen oma motivaatio, eli halu kehittyä ja toimia esimiehenä. (Peltonen & Ruohotie 1987, 85.)

Johtamisella tarkoitetaan johtajan toimenpiteitä, joiden avulla hän saa organisaation ja sen jäsenten toiminnan suuntautumaan kohti asetettuja tavoitteita. Johtaminen on määritelmien mukaan tavoitteellista toimintaa, jossa alaisten ja johtajan välillä on selkeä vuorovaikutussuhde. (Peltonen & Ruohotie 1991, 150.)

Johtajuudella voidaan tarkoittaa johtajana olemista tai johtajan asemaa, joka voi olla virallinen tai epävirallinen. Virallinen asema perustuu johonkin lakiin, asetukseen, muuhun säädäntöön tai sopimukseen. Johtajan asema on epävirallinen silloin, kun se pohjautuu organisaation sisäisiin vaikutussuhteisiin. Termit johtaja ja esimies samaistetaan usein. Käyttämällä sanaa esimies halutaan kuitenkin korostaa sitä, että johtajalla on alaisia. Kaikilla johtajillahan ei välttämättä ole alaisia, tällöin ei ole soveliaista käyttää termiä esimies. (Peltonen & Ruohotie 1991, 150.)

Johtajan on kyettävä ohjaamaan ja johtamaan itseään ennen kuin hän alkaa johtaa toisia. Hänen tulee myös olla tietoinen vahvuuksistaan ja käyttää niitä hyväksi. Vahvuuksia

tulee myös kehittää jatkuvasti, mutta lisäksi on myös tunnistettava heikkoutensa ja kehittää niitä paremmiksi. Johtajan tulee olla itsenäinen ja riippumaton persoona, joka edustaa organisaatiossa aikuisuutta ja ulkomaailman realiteetteja. Hänen tehtävänä on organisaatioilmaston kehittäminen kohti aikuisuutta. Häneltä edellytetään pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta, kykyä lykätä tyydytystä, jotta pitempiaikaiset päämäärät on mahdollista saavuttaa. (Salmimies & Salmimies 2002, 14–15.)

Hyvällä esimiehellä on monta erilaista ominaisuutta, joita on kuitenkin vaikea määritellä tutkimusten perusteella (Peltonen & Ruohotie 1987, 85). Joissain tehtävissä tarvitaan myös erityisosaamista, mutta seuraavassa on lueteltuna niitä ominaisuuksia, jotka nähdään yleisesti liittyvän hyvään esimieheen. Hyvällä esimiehellä on selkeä strateginen visio, ja hän pystyy näkemään kaiken laajassa kuvassa. Esimies on myös menestyvä, saa aikaan tulosta ja delegoi asioita hyvin. Hän pystyy tekemään onnistuneita ratkaisuja, on kaikille tasapuolinen ja pitää lupauksensa. Hänellä on myös positiivinen asenne, antaa kehuja ja kehittävää palautetta ja häneltä saatu palaute on rehellistä. Hyvän esimiehen kommunikointitaidot ovat myös erinomaiset, niinpä hän informoi selkeästi ja kuuntelee työntekijöitä. Hän on myös rohkea kokeilemaan uusia ideoita ja hänellä on halu kehittää työtään ja itseään. Hyvä esimies on myös kannustava ja tietoinen niin omista kuin organisaationkin heikkouksista, ja haluaa kehittää niitä. (Forsyth 2006, 12–13.)

Kun puolestaan tarkastellaan, millainen on motivoiva esimies, toistuvat siinä hyvän esimiehen kriteerit. Motivoiva esimies kannustaa henkilöstöään, kiittää heitä hyvistä suorituksista ja palkitsee heidät oikeudenmukaisesti. Hän myös huomaa juhlistaa erityisaavutuksia. Hän pitää alaistensa puolta ja motivoi heitä omalla esimerkillään. Hän myös käyttää aikaansa alaistensa kanssa ja pyrkii pitämään huolta heistä. (Suvanto & Jokinen 2002, 229.)

Puhutaan myös käsitteestä motivaatiojohtaminen, jolla tarkoitetaan sitä, että työntekijät saadaan toimimaan halutulla tavalla niin, että he itse haluavat myös toimia näin. Esimiehen suurimpana haasteena on luoda myönteinen työilmapiiri, mutta ennen sitä on myös perusedellytyksien, kuten palkka, luontaisedut, fyysiset työolosuhteet sekä organisaation toimintapolitiikka ja hallinto, oltava kunnossa. Henkilökohtaisen johtamisen perusajatuksen mukaan ihmisiä on kohdeltava ihmisinä. Esimies siis sitoutuu henkilökohtaisesti alaisiinsa osoittamalla aitoa kiinnostusta alaisia ja heille tärkeitä asioita kohtaan. (Leskelä 2002, 42–44.) Johtajan ei siis ole niinkään tärkeää motivoida alaisiaan

kuin luoda olosuhteet ihmisten omalle motivoitumiselle (Salmimies & Salmimies 2002, 22.).

Usein puhutaan, että johtajan tulee luoda organisaatioon luja tahtotila. Se ei kuitenkaan riitä, sillä vaikka ihminen kuinka haluaa jotakin, se ei vielä varmista hänen kykyään toteuttaa tahtoaan. Selvittämättömät kriisit, takertuminen menneisiin turhaumiin ja pettymyksiin, kykenemättömyys hyväksyä ammatillisia tai yksittäisiä muutoksia sitovat psyykkistä energiaa, jolloin sitä ei ole tarpeeksi tyydyttämään edes voimakkaita tarpeita. Esimerkiksi huono työilmapiiri tai huono tiedonkulku voi sitoa niin paljon työntekijöiden psyykkistä energiaa, ettei sitä enää riitä tuloksen tekemiseen. (Salmimies & Salmimies 2002, 23–24.)

Monet tekijät voivat jarruttaa yksilön motivoitumista, ja kun puhutaan yhdestä esimiehen tärkeimmästä tehtävästä, motivoimisesta, nähdään se näiden jarruttavien tekijöiden poistamisena. Yksilön motivoitumista edistävät yleensä selkeät tavoitteet, niitä tukevat tunteet ja taidot sekä suotuisat toimintaedellytykset. Epämääräiset tavoitteet, tuen puute ja toimintaedellytyksien rajaaminen taas jarruttavat motivoitumista. (Suvanto & Jokinen 2002, 226.)

Esimiehen selkeä ja taitava johtaminen on jo sinänsä motivoiva tekijä. Motivointiin kuuluu ihmisten kykyjen sekä taipumusten kehittäminen ja yhteensovittaminen heidän tehtäviin. Johtaja ei voi antaa työntekijälle motivaatiota, mutta huono johtaminen voi viedä viimeisenkin motivaation rippeen. Esimies voi aina selkeyttää ja lisätä alaiensa motivaatiota, mikä onnistuu parhaiten henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta. (Suvanto & Jokinen 2002, 226.)

Kuten aiemmin onkin mainittu, esimiehen on hyvä pystyä muodostamaan käsitys yksilön osaamisesta ja taidoista, hänen motivaatiostaan käyttää osaamistaan ja hänen kokemistaan mahdollisuuksista käyttää osaamistaan. Silti esimiehen on myös huomioitava organisaation motivaatiotekijät, joiden perusteella toimintaa pyritään ohjaamaan organisaation näkökulmasta. Esimies toimii siis tavallaan yksilö- ja organisaatiokohtaisten motiivien liittymäkohdassa, ja hänen tavoitteenaan on ohjata yksilön ja organisaation motivaatiotekijöitä samaan suuntaan. Tavoitteena on myös lisätä molemminpuolista vuorovaikutusta näiden tekijöiden välillä. (Luoma ym. 2004, 70.)

Motivaation näkökulmasta esimiehen työnkuva ei ole enää yksittäisten tehtävien delegointi. Esimiehen tehtävä on muuttumassa organisaation ja yksilön yhteisen suunnan vahvistajaksi, mahdollisuuksien löytäjäksi ja osajan vastuuta omasta tehtäväkentästään tukevaksi sparraajaksi. Päivittäisessä työssään esimies joutuukin pohtimaan monenlaisia kysymyksiä, joista muutamia on esitetty alla. (Luoma ym. 2004, 70.)

- Kannustanko alaisiani yrittämään ja laittamaan itsensä likoon tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Tuenko esimiehenä keskustelun syntymistä vai vaiennanko tyyllilläni uudet ajatukset?
- Osaanko antaa oikeanlaista palautetta, niin positiivista kuin kriittistä?
- Osoitanko arvostusta alaisiani kohtaan?
- Osaanko tarjota tukeani, mikäli sitä tarvitaan? (Luoma ym. 2004, 70.)

Esimehen on hyväksyttävä se tosiasia, että työntekijät tulevat yrityksen palvelukseen tyydyttääkseen omia tarpeitaan ja tavoitteitaan, vaikka yritys onkin palkannut heidät saavuttaakseen omat tavoitteensa. Suurin haaste esimiehelle on siis muuttaa oman edun ajattelusta alkanut työsuhde molempia osapuolia tyydyttäväksi. Esimiehen pitää siis virittää työntekijöille halu tehdä työtä organisaation tavoitteiden eteen. Organisaation tavoitteiden ei kuitenkaan tarvitse olla ristiriidassa työntekijöiden tavoitteiden kanssa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 89.)

## 2.4 Työilmapiirin vaikutus motivaatioon

Usein ympäristön nähdään vaikuttavan yksilön käyttäytymiseen herättelemällä ja säätelemällä erilaisia motiiveja. Erilaiset ympäristöt puolestaan virittävät erilaisia tarpeita, esimerkiksi valtamotiivi voi tulla esille helpommin toisissa organisaatioissa. Jokainen yksilö on erilainen, niinpä organisaation ilmapiirikään ei toimi kaikilla samanlaisena motiivien herättäjänä. (Peltonen & Ruohotie 1991, 89.)

Työntekijöiden havainnot organisaatiosta määräävät sen, millainen työilmapiiri siellä vaikuttaa. Organisaation ilmapiiri riippuu objektiivisista tekijöistä, kuten organisaation koko, rakenne, kulttuuri ja sovellettu johtamistyyli, sekä yksilöllisistä piirteistä, kuten koulutus, asema, älykkyys ja kokemus, ja työasenteista. Yrityksen ilmapiirin nähdään

vaikuttavan niin työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen kuin työn tuloksiinkin. Syynä tälle on se, että ilmapiiri voi tyydyttää esimerkiksi yksilön liittymistarpeita ja vaikuttaa samalla siihen, miten palkitsevaksi työ koetaan ja miten todennäköisenä hän pitää työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. (Peltonen & Ruohotie 1991, 89–90.)

Hyvä työkuultuuri toimii perustana hyvälle työilmapiirille. Työkuultuurilla tarkoitetaan sitä, miten työpaikalla on tapana toimia. Se kertoo siis, millainen on työpaikan työmoraaali, mitkä säännöt ja ehdot säätelevät työntekoa, miten työyhteisön vuorovaikutus toimii sekä miten sidosryhmiä kohdellaan. Työyhteisön ilmapiiri syntyy osana jokapäiväistä toimintaa. Ihmisten välillä tapahtuva yhteistyö ja vuorovaikutus vaikuttavat merkittävästi ilmapiiriin. Työyhteisön sisäinen toimivuus ja hyvä ilmapiiri tukevat sekä työorganisaation menestymistä että sen jäsenten hyvinvointia. Jos työyhteisön sisäinen vointi on huono, ei silloin pysty ulkoiseenkaan tehokkuuteen, sillä sisäiset kitkatekijät kuluttavat voimavaroja sekä vähentävät työmotivaatiota ja -hyvinvointia. (Työturvallisuuskeskus 2011.)

Organisaation ilmapiiriä on mahdollista tarkastella sekä yksilö- että ryhmätasolla. Tutkimusten perusteella ei voida yksiselitteisesti sanoa, millainen on paras mahdollinen ilmapiiri. Tavoiteltava ilmapiiri riippuu organisaation toiminnalleen asettamista tavoitteista. Suorituskeskeinen ilmapiiri lienee paras silloin, kun päämääräksi on asetettu korkea tuottavuus. Ihmiskeskeinen ilmapiiri on puolestaan paras silloin, kun tavoitteena on korkea työtyytyväisyys. (Peltonen & Ruohotie 1991, 91.)

Hyvä työpaikan ilmapiiri perustuu ihmisten väliseen luottamukseen, avoimuuteen ja avuliaisuuteen (Juuti & Vuorela 2002, 71). Myönteiselle ilmapiirille on ominaista, että työntekijöillä on varmuus tulevaisuudesta sekä heillä on yhteiset tavoitteet ja kunnossa olevat pelisäännöt ja toimintatavat. Myös työtehtävät ja vastualueet on jaettu selvästi ja yhteistyö työntekijöiden välillä on sujuvaa. Työyhteisöllä on halu oppia ja kehittyä sekä yhteisössä korostetaan henkilöstön aktiivisuutta ja kasvua. Henkilöstön kyvyt, taidot ja luovuus on myös otettu käyttöön positiivisen ilmapiirin työyhteisöissä. Työntekijöillä on työnsä ohessa aikaa sosiaaliselle kanssakäymiselle ja he myös uskovat siihen, että mahdolliset ongelmat voidaan ratkaista. (Työturvallisuuskeskus 2011.)

Hyvän työilmapiirin nähdään myös edistävän terveyttä. Yleensä jännittyneissä ja osittain kaavoihin kangistuneissa työilmapiireissä työskentelevillä esiintyy paljon enemmän sekä psyykkisiä että fyysisiä vaivoja kuin mukavana pidetyssä ja uusia ideoita sallivassa ilmapiirissä. (Manka 2006, 61.) Kielteiselle ilmapiirille on ominaista se, että tieto ei kulje hyvin, mutta huhupuheiden määrä on lisääntynyt. Tällöin työyhteisössä esiintyy myös klikkejä, avoimia riitoja, syyttelyä ja valituksia. Myös yleinen asenne on kielteinen ja poissaolojen määrä on lisääntynyt ja henkilöstön vaihtuvuus on suurta. Kielteiselle ilmapiirille yleistä on myös, että työpaikan säännöt ovat työntekijöille epäselviä ja niitä noudatetaan jäykästi. Useimmiten myös johtajuus on hämärtynyt. (Työturvallisuuskeskus 2011.)

Kun puhutaan työyhteisön ilmapiiristä, mainitaan usein me-henki. Me-hengen lisäksi puhutaan yhteen hiileen puhaltamisesta. Me-henki työpaikalla on samaan aikaan yhteisöllisyyttä ja itsenäisyyttä. Se on vastuuntunnetta kokonaisuudesta itsensä johtamisen ohessa. Me-hengen nähdään kasvavan tulosvastuusta sekä työpaikan sosiaalisista suhteista, mutta työyhteisön hierarkia ei kuitenkaan lisää sitä. Me-henki syntyy ja kehittyy kaikissa työntekijöissä näkymättömästi arjen työtä tehdessä, tuloksellisesti keskustellen, pohtien, ymmärtäen ja sitoutuen. Me-henkeen sisältyy joustavuutta ja toimintaa toisten auttamiseksi yli osastorajojen. Me-henki säilyy heikosti pelkkien pehmeiden arvojen avulla, vaan sen ylläpitämiseen tarvitaan tuloksia tehdystä työstä. (Ukkonen 1994, 90.)

Työyhteisön ilmapiirin kehittäminen vaatii johdon sitoutumista ja ohjausta. Samalla johdon tulee arvioida omaa toimintaansa ja johtamiskäytäntöjään. Jotta hyvään lopputulokseen päästäisiin, tarvitaan myös henkilöstön sitoutumista ja aktiivista osallistumista. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. (Työturvallisuuskeskus 2011.)

## **2.5 Viestintä ja sen vaikutus motivaatioon**

Hyvällä sisäisellä viestinnällä, josta vastuun kantaa lähinnä esimies, on todettu olevan erityinen vaikutus työilmapiiriin, joka puolestaan vaikuttaa sekä motivaatioon että asenteisiin. Nämä heijastavat taas asiakastyytyväisyyteen. Viestintä on siis yksi tärkeimmistä organisaation menestystekijöistä. Viestintää tarvitaan kertomaan organisaation tapahtumista sekä ulkopuolisille että omalle henkilöstölle. (Kauhanen 2010, 174.)

Sisäinen viestintä kohdistuu henkilöstölle esimerkiksi esimiesten, työkavereiden, ilmoitustaulun, Internetin, intranetin, sähköpostin, tiedotteiden ja erinäisten lehtien kautta. Viestintä tapahtuu siis henkilökohtaisen kanssakäymisen, kirjallisen viestinnän ja sähköisen viestinnän muodoissa. Sisäisen viestinnän kautta pyritään tiedottamaan heille, mitkä ovat organisaation arvot, visio ja strategia. Lisäksi tiedotetaan organisaation liiketoiminnasta, tuotteista, markkinoinnista, muutoksista toiminnassa, taloudellisesta tilasta, yhteistyökumppaneista. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on myös edistää yhteistoimintaa henkilöstön keskuudessa sekä parantaa toiminnan sujuvuutta, tehokkuutta sekä tuottavuutta. (Kauhanen 2010, 174–179.)

Nykyisin viestinnän tärkeys onkin huomattu yritysmaailmassa ja siihen halutaan panostaa. Hyvä kommunikointitaito saa ihmiset motivoitumaan ja innostumaan, ja sen avulla hyvät ideat saadaan muuttumaan toiminnaksi. Viestinnän avulla on mahdollista saada kaikki aikaan, mutta huono viestintä voi taas tuhota kaiken. (Leskelä 2002, 37–38.)

Loppujen lopuksi onnistuminen viestinnässä ei ole kauhean vaikeaa, ainakin teorian mukaan, sillä viestimmehän joka päivä. Tehokkaalle viestinnälle ei ole yhtä ainuttakaan tapaa, mutta esimiehen on hyvä ottaa huomioon muutamia seikkoja. Viestintä on asetettava tärkeimmäksi asiaksi, pitää olla avoin muita kohtaan sekä pitää luoda kommunikomiselle otollinen ympäristö. (Leskelä 2002, 38.)

Avoin ja vastavuoroinen keskustelu on viime vuosina noussut yhdeksi tärkeimmistä työvälineistä työntekijöiden motivaation kehittämisessä. Hyvä keskustelu vaatii taas vuorovaikutustaitoja. Ihmisten tunteet ja arvomaailma vaikuttavat heidän väliseen vuorovaikutukseen. Ihmisten, joilla on samansuuntainen arvomaailma, on helppo keskustella keskenään. Kun keskustelijoiden arvomaailmat eivät taas kohtaa, syntyy keskustelussa ristiriitoja. Ihmiset siis reagoivat tunteilla toisten arvomaailmoihin. Mikäli arvomaailmat kohtaavat ovat tunteet positiivisia ja arvomaailmojen eriäväisyys aiheuttaa negatiivisia tunteita. (Kataja & Liukkonen 2002, 261.)

Hyvän vuorovaikutuksen tulisi olla sellaista, että työyhteisössä on mahdollisuus purkaa turvallisesti niin hyvän kuin pahan olon tunteita. On kuitenkin luotava selkeät pelisäännöt, miten ja missä tunteita voidaan purkaa, sillä erilaiset ihmiset käsittävät tunteiden



purkaukset eri tavalla. (Hämäläinen 2005, 129.) Seuraavassa on esitetty hyvän vuorovaikutuksen seitsemän sääntöä.

1. Kylvä myönteisyyttä
2. Välitä – älä valita
3. Ota opiksesi vaikeista vuorovaikutussuhteista
4. Älä luovuta takapakkeihin – aina voi tehdä jotakin
5. Puutu ongelmaan heti kun se ilmenee
6. Lopeta miellyttäminen
7. Muuta asennettasi – toista et voi muuttaa (Hämäläinen 2005, 130–149.)

Kun ihmisillä on selkeä kuva siitä, mihin organisaatio on menossa, huomataan, että vaikei kaikkien ajattelumaailma ole samanlainen kuin omamme, meidän kannattaa kuitenkin työskennellä yhteisten tavoitteiden eteen. Silloin kaikilla tasoilla on tiedostettava organisaation arvot, tavoitteet, visio ja strategia. Kun pyritään tehokkaaseen vuorovaikutukseen, on tärkeää muistaa, että tilanteessa on aina kaksi tai useampia osapuolia, joten tarvitaan yhdessä ajattelemisen ja puhumisen vastavuoroisuutta. Tämä merkitsee sitä, että keskusteluissa on annettava toiselle tilaa omista periaatteistaan ja ajatuksistaan. (Kataja & Liukkonen 2002, 262.)

Työnantajan tulisi siis huolehtia viestinnällään myös siitä, että henkilöstö on tietoinen organisaation arvoista, visiosta ja strategiasta. Nehän toimivat eräänlaisina suuntaviitteinä siitä, minne työntekijöiden tulisi pyrkiä työssään (Manka 2006 78–85). Työntekijöiden ei ole helppo keskittyä yrityksen päämääriin, jos ne eivät ole heille selviä tai pahimmassa tapauksessa ne on käsitetty väärin (Csikszentmihalyi 2007, 136).

Arvot ovat osa kulttuuria, mutta ne ovat myös työelämän kivijalka, jonka varassa koko rakennuksen tulisi seisoa. Jos yrityksellä ei ole kuitenkaan arvoja, pohja tuntuu huteralta ja työyhteisö on tuuliajolla. Arvoja on kuitenkin melko vaikeaa määritellä ja niitä on myös vaikea ymmärtää yhteisellä tavalla. Haasteellisinta on kuitenkin saada ne toimimaan jokapäiväisissä ongelmatilanteissa. (Hämäläinen 2005, 70.) Työmotivaatio syntyy silloin, kun työyhteisön arvot ovat lähellä työntekijän arvoja. Samalla sitoutuminen työhön kasvaa. Työnantajan on muistettava, että hyvä työyhteisö nousee ihmisarvon perustalta ja tyydyttävän vuorovaikutuksen kunnioituksesta. Työntekijä, joka ei ole persoonana mitään, ei tule antamaan parastaan työnantajalleen. Työntekijä voi myös ylittää

itsensä, jos hänelle syntyy kokemus ihmisarvoisesta kohtelusta, eli hänet nähdään merkityksellisenä persoonana ja hänen työtään pidetään tärkeänä. Samalla työntekijä on sitoutuneempi työhönsä. Yksilön arvoja ei voida kuitenkaan muuttaa, mutta työyhteisön arvoista voidaan sopia. (Hämäläinen 2005, 79–81.)

Palautteen saaminen ja antaminen on osa viestintää. Palautteella voidaan tarkoittaa yksilön saamaa tietoa omasta käyttäytymisestään. Se antaa vastaanottajalle tiedon mahdollisista palkkioista tai rangaistuksista tai vaihtoehtoisesti se kertoo, miten tulisi toimia. Suorituksista saatua palautetta pidetään tehokkaana kannusteena, koska se vetoaa yksilön ylempiin tarpeisiin. Palaute voi toimia tärkeänä palkkiona, sillä ketäpä ei kiitos, tunnustus, rohkaisu, huomionosoitus kohteliaisuus tai muu sellainen palkitsisi. (Peltonen & Ruohotie 1987, 68.)

Palautteen tulisi olla mahdollisimman konkreettista ja positiivista palautetta tulisi antaa aina, kun siihen on mahdollisuus ja se on ansaittua. Suomessa esimiehet antavat myönteistä palautetta aivan liian vähän. Asioiden ollessa hyvin, esimiehet ovat hiljaa ja vasta jonkin ollessa huonosti he avaavan suunsa. Kun esimies on hiljaa eikä anna palautetta, voi työntekijä vain arvailla onko asiat hyvin vai huonosti. Työntekijöille annettava negatiivinen palaute tulisi olla puolestaan rakentavaa. Työntekijän on hyvä tietää, mitä tulisi tehdä toisin asioiden parantamiseksi. Jatkuva kielteinen palaute lamauttaa työntekijän, jos se ei ole rakentavaa eikä mitään positiivista tuoda esille. (Åberg 1993, 19.)

Se, kuinka paljon ulkoa saatu palaute vaikuttaa lopulta yksilöön, riippuu esimerkiksi palautteen lähettäjän luotettavuudesta ja valta-asemasta (Peltonen & Ruohotie 1987, 68). Palaute on tehokasta silloin, kun työntekijä pitää esimiehen asiantuntemusta riittävänä ja kun työntekijä luottaa esimieheensä. On myös todettu, että mitä enemmän työntekijät olettavat esimiehellä olevan valtaa säädellä palkkioita ja rangaistuksia, sitä todennäköisemmin työntekijät pyrkivät reagoimaan saamansa palautteen mukaisesti. Työntekijän tulee myös tulkita palaute niin, että se liittyy hänen omaan suoritukseensa. Valitettavan usein palautetta annetaan liian myöhään. (Ruohotie & Honka 1999, 88.)

Palautteen antamisessa on kolme työmotivaatiota virittävää perusperiaatetta. Ensimmäinen on myönteisyyden periaate, eli palautteen on pääosin herätettävä mielihyvän sävyisiä reaktioita. Toinen periaate on puolestaan yksilöllisyyden periaate, eli yksilöllinen palaute, joka annetaan mieluiten kahdenkeskisesti, tehoaa parhaiten. Kolmas periaate on

taas tulkintaperiaate. Sillä tarkoitetaan sitä, että palautteen ulkoista muotoa ja sisältöä tärkeämpänä pidetään sitä, miten palaute tulkitaan. (Peltonen & Ruohotie 1987, 71.)

Yksi tilanne, jossa palautetta annetaan, ovat kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluja yhdessä delegoinnin kanssa kutsutaan esimiehen ja työntekijöiden välillä käytäviksi motivoiviksi keskusteluiksi. Motivoivassa keskustelussa esimiehen pyrkimyksenä on myydä ajatuksensa etenkin alaisilleen, mutta myös kollegoilleen ja omalle esimiehelleen. Tällainen suostutteleva viestintä vaatii huolellista valmistautumista. Esimiehen on tiedettävä, mitä hän haluaa lopputulokseksi, ja hänen on myös kyettävä arvioimaan toisen reaktiot ja valmistauduttava niihin. On myös luotava vastaanottavainen ilmapiiri ja puitteet sekä kiinnitettävä huomio tilanteeseen. (Åberg 1993, 76–78.)

Keskusteleva johtaminen luo työyhteisöön hyvän ilmapiiriin, joka perustuu avoimuuteen, luottamukseen ja keskinäiseen avuliaisuuteen. Kehityskeskustelut ovat keskustelevan esimiestyön keskeisimpiä apuvälineitä. Siksi esimiehen ja alaisen välillä on hyvä käydä kehityskeskusteluja. (Juuti & Vuorela 2002, 106.) Näillä tarkoitetaan sellaista keskustelua, joka on ennalta suunniteltu ja sovittu. Sillä on myös tietty päämäärä ja sitä leimaa jonkinasteinen systematiikka ja säännöllisyys toteutuksessa. (Åberg 1993, 80.) Kehityskeskusteluja käydään valitettavan vähän ja usein väitetään, ettei niiden järjestämiselle ole aikaa. Niissä kuitenkin sovitaan yhteisistä työhön liittyvistä tavoitteista, joten niille on hyvä löytyä aikaa. (Juuti & Vuorela 2002, 108.)

On hyvä muistaa kuitenkin, etteivät kehityskeskustelut ole korvike päivittäiselle keskustelulle. Kehityskeskustelulla luodaan perusteet organisaation sisällä tapahtuvalle yhteistyölle. Niillä voidaan poistaa työjakoon ja tehtäviin liittyviä epäselvyyksiä. Niiden avulla rakennetaan perusta esimiehen ja alaisen jokapäiväiseen kanssakäymiseen ja työntekijöiden sitoutumiselle. Niillä luodaan myös olosuhteet sopivan työmäärän tekemiselle sekä työntekijän jatkuvalla kehittymiselle. (Juuti & Vuorela 2002, 107–108.)

Kehityskeskustelussa sekä esimiehellä että alaisella on avoimesti ja luottamuksellisesti mahdollisuus vaihtaa mielipiteitä työstä ja yksilön tavasta toimia. Pelkästään päivittäisestä työstä ei ole tarkoitus keskustella, vaan tarkoituksena on perehtyä työhön laajemmin ja syvemmin sekä luoda puitteet yhteiselle tulevaisuudelle. Kehityskeskustelussa voidaan myös tarkastella sitä, miten yhdessä sovitut tavoitteet ovat toteutuneet. (Juuti & Vuorela 2002, 108.)

Delegointi on haastavin motivoiva viestintätilanne esimiehen ja alaisten välillä. Delegoinnilla tarkoitetaan sitä, että esimies luovuttaa alaiselleen osan tehtävistään sekä niiden hoitoon tarvittavaa toimivaltaa. Ennen tätä alaisen on kuitenkin hyväksyttävä tehtävä. Delegoinnissa esiintyy varsin usein puutteita. Tehtävää ei ole täsmennetty tarpeeksi selkeästi, esimies ei luovuta alaiselleen riittävästi toimintavaltaa tai valvonta on puutteellista tai liian intensiivistä. Delegoitava tehtävä onkin täsmennettävä selkeästi ja esitettävä motivoivasti niin, että alainen ottaa tehtävän haasteena ja sitoutuu sen suorittamiseen. Esimiehen tulee myös varmistaa, että alainen on hyväksynyt tehtävän kokonaisuudessaan. Alaiselle pitää myös antaa riittävä toimivalta ja on muistettava kertoa muille työntekijöille alaisen uusista tehtävistä. Tehtävää tulee myös valvoa sopivalla tavalla. (Åberg 1993, 78–80.)

Perehdyttäminen on myös tärkeä osa viestintää ja uusien työntekijöiden motivointia. Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeä osa työn hallintaa ja ne tukevat työyhteisön hyvinvointia. Onnistunut perehdytys antaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden tottua organisaation tapoihin ja sopeutua työyhteisöön. Se siis saa aikaan työntekijän, esimiehen, työkalavereiden, alaisten ja luottamushenkilöiden välille luontaisen suhteen. Perehdyttäminen poistaa myös jännittyneisyyttä ja tutustuttaa työympäristöön. Kaiken kaikkiaan se toimii työssä viihtymisen ja työn ilon kokemisen perustana. Perehdyttämistä tehostavana apuna voidaan käyttää esimerkiksi perehdyttämisopasta. (Juuti & Vuorela 2002, 48–50.)

## **2.6 Työn sisällön vaikutus motivaatioon**

Työn sisältöä yhdessä vastuun kanssa pidetään olosuhteita tärkeämpinä motivaatiotekijöinä (Suvanto & Jokinen 2002, 226). Se, missä määrin yksilö kokee työnsä itselleen sopivaksi ja on sisäistänyt työhönsä liittyvät tavoitteet itselleen tärkeiksi haasteiksi, vaikuttaa hänen motivaatioon suuresti. Myös sillä, että henkilö kokee menestyvänsä ja onnistuvansa sekä kehittyvänsä pyrkiessään kohti asetettuja tavoitteita, on suuri merkitys yksilön motivaatioon. (Juuti 2006, 66.)

Työtehtävät tulisi suunnitella niin, että työntekijän vaatimukset otetaan huomioon sekä järjestelmällisesti että tietoisesti. Tällöin puhutaan työn muotoilusta, jolla on tärkeä rooli

yrityksille. Oikein toteutettuna se nimittäin lisää motivaatiota ja sen ansiosta työntekijöiden taidot saadaan hyödynnettyä paremmin. Samalla se antaa parhaan mahdollisen tuloksen, kun työntekijät saavat työssään enemmän irti itsestään. Käytetyimpinä työn muotoilun keinoina voidaan pitää työn laajentamista, eli uusien toimintojen lisäämistä työhön, ja työn rikastamista, eli henkilön oman osuuden lisäämistä työn suunnittelussa ja valvonnassa. (Peltonen & Ruohotie 1991, 106–107.)

Työn rikastamis- ja laajentamisohjelmien sovelluksessa voidaan kuitenkin epäonnistua, mikä johtuu useimmiten siitä, ettei työntekijöiden kokemia todellisia ongelmia ole onnistuttu tunnistamaan. Se voi myös johtua siitä, että johto ei anna tukea tai ole valmis muutokseen, työn muotoilun edellytyksistä on puutteelliset tiedot tai järjestelmällinen arviointi puuttuu. Jos näitä järjestelmiä haluaa käyttää, on muistettava ottaa huomioon niiden asettamat rajoitukset. (Peltonen & Ruohotie 1987, 81.)

Yksinkertaisissa työtehtävissä työn laajentaminen tulisi suorittaa ennen työn rikastamista. Työntekijöillä tulee olla myös tarvittavat tiedot ja edellytykset ennen työn rikastamista. Työntekijöiden perustarpeet pitää olla myös tyydytetty ennen rikastamis- ja laajentamisohjelmien käyttämistä. Organisaation ilmapiiri tulisi olla sellainen, että jokainen työntekijä tukee toisiaan, heidän välillä on keskinäinen luottamus ja he keskustelevat avoimesti keskenään muun muassa töihin liittyvistä ongelmista. (Peltonen & Ruohotie 1987, 81.)

Työn rikastaminen kannustaa parhaiten niitä työntekijöitä, jotka pitävät monipuolisista ja vaativista työtehtävistä. Heillä on myös riittävästi taitoa ja kykyjä suoriutua uusista haasteista sekä voimakas halu tyydyttää kasvutarpeensa. Työn laajentaminen sopii puolestaan parhaiten alimmalle työntekijätasolle, sillä siihen kuuluvia työntekijöitä ei useimmiten voida kannustaa lisäämällä haasteita ja vastuuta. Työtä laajentamalla saadaan työn yksitoikkoisuutta pienemmäksi. On hyvä muistaa, että on olemassa myös sellaisia työntekijöitä, jotka eivät arvosta sisäisiä palkkioita ja joihin ei voi vaikuttaa työn muotoilulla. (Peltonen & Ruohotie 1987, 81–84.)

Jos työ ei kannusta riittävästi, mutta työntekijä haluaa ryhtyä yhä vaativampiin tehtäviin, voidaan työtä muotoilla niin, että työmotivaatio, työtyytyväisyys ja suoritustaso kasvavat. Peräkkäisiä työvaiheita voidaan yhdistää niin, että syntyy mieleinen työkokonaisuus. Mieleisen työkokonaisuuden voi muodostaa myös niin, että työntekijä valmis-

taa koko tuotteen tai selkeän osakokonaisuuden alusta loppuun ja tarkistaa lopuksi itse työn tuloksen. Työntekijälle voidaan myös sallia oman tahdin mukaan työskenteleminen tai hänen työhönsä voidaan lisätä sekä valvonta- että suunnittelutehtäviä. Harjaantumisen ja perehdyttämisen jälkeen työntekijöille voidaan antaa myös vapaus valita työmenetelmänsä. Itsenäisyyttä ja vastuuta voidaan antaa sallimalla itseohjautuvien työryhmien muodostamisen. (Peltonen & Ruohotie 1987, 77–78.)

Hackman ja Oldham ovat osoittaneet luomassaan työn muotoilun mallissa, miten työn ominaisuudet vaikuttavat työmotivaatioon, työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen sekä työntekijöiden vaihtuvuuteen ja poissaoloihin. Mallissa oletetaan, että tietyt työn ominaisuudet saavat aikaan tietynlaisia subjektiivisia kokemuksia työssä. Näistä subjektiivisista kokemuksista käytetään mallissa termiä kriittiset psyykkiset tilat. Mallin mukaan henkilö saavuttaa parhaat tulokset ja viihtyy työssään silloin, kun hän kokee kriittisten psyykkisten tilojen toteutuvan työssään. Toisin sanoen henkilön on tällöin koettava työnsä mielekkääksi, tunnettava kantavansa vastuuta työnsä tuloksista sekä oltava myös tietoinen työtoimintojen todellisista tuloksista. (Peltonen & Ruohotie 1991, 103.)

Työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen vaikuttavia työn ominaisuuksia on Hackmanin ja Oldhamin mallissa viisi. Ensimmäinen on työn vaihtelevuus, eli missä määrin työntekijä voi käyttää hyväkseen erilaisia taitojaan hyväksi työtehtävissä. Tehtävän eheys, eli missä määrin työ muodostaa ehyen kokonaisuuden, jossa jokin asia tehdään alusta loppuun ja missä määrin tehtävään voi samaistua, on toinen ominaisuus. Kolmantena ominaisuutena mainitaan tehtävän merkitys, eli miten paljon tehtävä vaikuttaa toisten ihmisten elämään ja miten tärkeä se on organisaatiolle ja yhteiskunnalle. Neljäs mallissa oleva työn ominaisuus on työn itsenäisyys, eli missä määrin henkilö voi itse vaikuttaa työhönsä liittyviin päätöksiin tai tehdä päätöksiä itse. Sillä tarkoitetaan myös sitä, missä määrin yksilö voi suunnitella, mitä ja milloin hän tekee. Viimeinen ominaisuus on työstä saatu palaute, eli miten yksilö saa välitöntä palautetta työnsä onnistumisesta. (Juuti 2006, 71.)

Edellä luetelluista työn ominaisuuksista kolme ensimmäistä osoittavat sen, miten mielekkääksi työ koetaan. Neljäs ominaisuus puolestaan ilmaisee, missä määrin yksilö tuntee olevansa henkilökohtaisesti tilivelvollinen ja vastuussa työnsä tuloksista. Viides ominaisuus määrää taas sen, missä määrin yksilö on tietoinen oman työn tekemisen tehokkuudesta. (Peltonen & Ruohotie 1991, 104.)

On yleisesti tiedossa, että ihmiset suhtautuvat työhönsä hyvin eri tavoin. Sitä Hackman ja Oldham kuvaavat termillä työntekijän kasvutarpeen voima. Ihmiset, joilla on halu kehittää ja toteuttaa itseään, suhtautuvat muita positiivisemmin vaativiin ja monipuolisiin töihin. Tällöin he myös arvostavat sisäisiä palkkioita ja saavat niitä myös enemmän kuin muut. Hackmanin ja Oldhamin mukaan mitä enemmän kannustavia piirteitä työ sisältää, sitä myönteisempiä sisäisen motivaation, työ suorituksen, työtyytyväisyyden sekä poissaolo- ja vaihtuvuuslukujen odotetaan olevan. (Peltonen & Ruohotie 1991, 105.)

Työtehtävät voivat olla liian vaativia tai vaihtoehtoisesti liian helppoja, tällöin ne heikentävät motivaatiota. Inhimillisen kasvun ja suorituksen kannalta pitää välttää edellä mainittuja vaihtoehtoja ja tavoitella optimitasoa, jolloin tehtävät ovat sopivia. Työ, jossa vastuuta on annettu liikaa ja johon liittyy paljon riskinottoa, aiheuttaa levottomuutta, turhautumista ja vastenmielisyyttä työtä kohtaan. Liiallisesti kuormittava työ voi myös aiheuttaa terveydellisiä ongelmia. (Peltonen & Ruohotie 1991, 106.)

## **2.7 Palkitseminen motivoivana tekijänä**

Palkitseminen on yksi tärkeä osa organisaatioiden strategiaa ja vielä tarkemmin henkilöstöstrategiaa, joka määritellään useimmiten organisaation hallituksessa. Yleensä palkitsemisstrategiassa pohditaan ainakin, millaisista tuloksista halutaan palkita, minkä organisaatiotason tuloksista palkitaan ja miten palkkio annetaan. Organisaatio voi esimerkiksi palkita taloudellisen tuloksen, määrän, laadun tai asiakastyytyväisyyden mukaan. Palkkio voidaan kohdentaa yksilö-, tiimi-, ryhmä-, osasto, tuloksikkö-, organisaatio- tai konsernitasolle. Palkkio voidaan taas jakaa esimerkiksi tehtyjen työtuntien, henkilöstömäärän, palkkatason tai palkkasumman mukaisesti. Yritykset useimmiten määrittelevät myös palkitsemispolitiikkansa eli sen, miten palkitseminen hoidetaan käytännötasolla. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 16–17.)

Palkitseminen nähdään organisaation ja sen jäsenten välisenä kaksisuuntaisena prosessina, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Se on myös johtamisen väline, jonka tarkoitus on tukea organisaation strategiaa ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä kannustaa henkilöstöä. Palkitseminen välittää myös tiedon, miten organisaation jäsenten halu-

taan toimivan. Tämän tiedon tulkinta vaikuttaa taas heidän toimintaan. Jokaisella on kuitenkin erilainen käsitys, mikä on palkitsevaa. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 17–18.)

Palkitseminen tukee organisaation menestystä silloin, kun perusteet palkitsemiselle on valittu oikein. Palkitseminen on myös panostus, jolla saadaan aikaan tuotos ja kehitetään toimintaa kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Palkitsemista pidetään joka tapauksessa henkilöstön motivoinnin hienovaraisena ja herkkänä välineenä. (Kauhanen 2010, 109–110.) Palkitseminen vaikuttaa myös työntekijän asenteisiin, työpaikan ilmapiiriin, osaamisen, tiedon ja kokemusten jakamiseen sekä yhteistyöhön (Luoma ym. 2004, 56–58).

Palkitsemisen sekä palkanmaksun perusteina käytetään työtä ja sen vaativuutta, henkilön tai ryhmän ominaisuuksia ja suoriutumista sekä aikaansaattua tulosta. Työperusteisessä palkanosassa arvioidaan työtehtävän vaativuutta niin, ettei työntekijää ja hänen ominaisuuksiaan oteta siinä huomioon. Henkilö tai ryhmäperusteisen palkanosa puolestaan perustuu pätevyyteen ja siihen, miten työntekijä tai ryhmä suoriutuu tehtävistään. Tulosperusteisessä osassa keskitytään puolestaan aikaansaannoksiin, tuotoksiin ja tuloksiin. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 19.)

Palkkausjärjestelmät koostuvat edellä mainituista palkkausperusteista ja -tavoista sekä niitä täydentävistä ohjeista. Työehtosopimusten mukaan nämä kolme perustetta jakautuvat kiinteään ja vaihtelevaan palkanosaan. Peruspalkan ja henkilökohtaisen lisän määrää säätelevät sopimukset, kun taas työpaikkakohtaisen vaihtelevan osan pohjalta maksetaan erilaisia palkkioita. Palkkausjärjestelmillä tavoitellaan kannustavuutta ja oikeudenmukaisuutta. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 20.)

Yksilön näkökulmasta organisaatio kertoo palkitsemisen kautta, miten hän on tehnyt työnsä. Palkitsemisen kokonaisuus nähdään siis kokoelmana kaikesta siitä, mitä yksilö saa työpanoksestaan, motivoituneesta toiminnastaan sekä osaamisensa antamisesta organisaation käyttöön. Organisaation näkökulmasta palkitseminen on taas sitä, että toiminta ohjataan strategian suuntaiseksi eripituisilla aikajänteillä. Palkitsemisen kautta organisaatio pyrkii vaikuttamaan yksilöihin niin, että he saavat aikaan organisaation toivomia vaikutuksia. Nämä vaikutukset voivat olla niin tarkasti määriteltäviä, esimerkiksi strategian mukainen toiminta, kuin luonteeltaan käsitteellisempiä, esimerkiksi hyvinvoinnin lisääminen. (Luoma ym. 2004, 34.)



Molemmat edellä mainitut näkökulmat täytyy olla läsnä, jotta palkitseminen toimisi. Kun palkitseminen sidotaan samanaikaisesti yksilöiden osaamiseen ja henkilökohtaisiin taitoihin sekä organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja strategiaan, on mahdollista vaikuttaa siihen, että yksilöt kehittyvät ja käyttäytyvät yrityksen edun mukaisesti. Näin palkitseminen vastaa yksilön markkina-arvoa, mutta samalla se myös edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. Kun palkitseminen sidotaan yksittäisten työtehtävien ohella laajemmin yksilön taitoihin ja osaamiseen, voidaan heitä palkita paremmin erinomaisista suorituksista. (Luoma ym. 2004, 35.)

Kun palkitseminen sidotaan yksilöiden osaamiseen sekä henkilökohtaisiin taitoihin, muodostuu haasteeksi, miten tarvittava osaaminen määritellään ja miten suoritus arvioidaan. Organisaatio voi yhdessä työntekijöiden kanssa suunnitella mittareita, joiden perusteella arviointi tehdään. Suorituksen arvioinnissa on tärkeää, että siihen liittyy toimiva kaksisuuntainen vuorovaikutusprosessi arvioijan sekä arvioitavan välillä. Ainoastaan vuorovaikutuksen ja palautteen kautta voidaan kehittää toimintaa. On myös tärkeää, että tavoitteet, joiden saavuttamiseen palkitseminen on sidottu, ovat organisaation strategian mukaiset. Vain siten voidaan tukea työntekijän käyttäytymistä organisaation edun mukaiseksi. (Luoma ym. 2004, 35.)

Kannusteilla voidaan vaikuttaa yksilön innokkuuteen tavoitteisiin pyrkimisessä. Kannuste on yllyttävä tekijä, kun taas palkkio on tyydyttävä. Toisin sanoen kannuste virittää toimintaa, kun palkkio taas vahvistaa sitä. Motivaatiotutkimuksissa kannusteiden vaikutukset jaetaan yleensä sekä sisäisiin että ulkoisiin palkkioihin, jotka esiintyvät yhtäaikaaisesti. Yksilön motiivit ratkaisevat sen, millaiset palkkiot ovat hallitsevampia. Ulkoiset palkkiot ovat kestoaltaan yleensä lyhytaikaisia, mutta toisaalta usein niitä pitää toistaa. Sisäiset palkkiot ovat taas pitkäaikaisia, ja niistä voi muodostua yksilölle pysyvän motivaation lähde. Samat kannusteet voivat palkita sekä ulkoisesti että sisäisesti riippuen siitä, miten eri henkilöt havaitsevat ja tulkitsevat ne. (Ruohotie & Honka 1999, 45–46.)

Kokonaispalkitsemiseen kuuluu niin aineellista kuin aineetonkin palkitsemista, mutta myös välineellisesti aineellista palkitsemista. Kokonaispalkitsemisella tarkoitetaan kaikkia palkitsemisen muotoja, joita yritys käyttää työntekijöidensä työn ohjaamiseksi ja motivaation ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi. Jokaisella palkitsemismuodolla on omanlaisensa tarkoitus työntekijöiden motivoinnissa. Ulkoiseen motivaatioon liittyviä

palkitsemistapoja ovat esimerkiksi palkka, tulosperusteiset palkkiot sekä erikoispalkkiot. Sisäisen motivaatioon liittyviä palkitsemismuotoja ovat puolestaan esimerkiksi työntekijän mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja mahdollisuus hyvään vuorovaikutukseen yrityksessä. (Luoma ym. 2004, 36.)

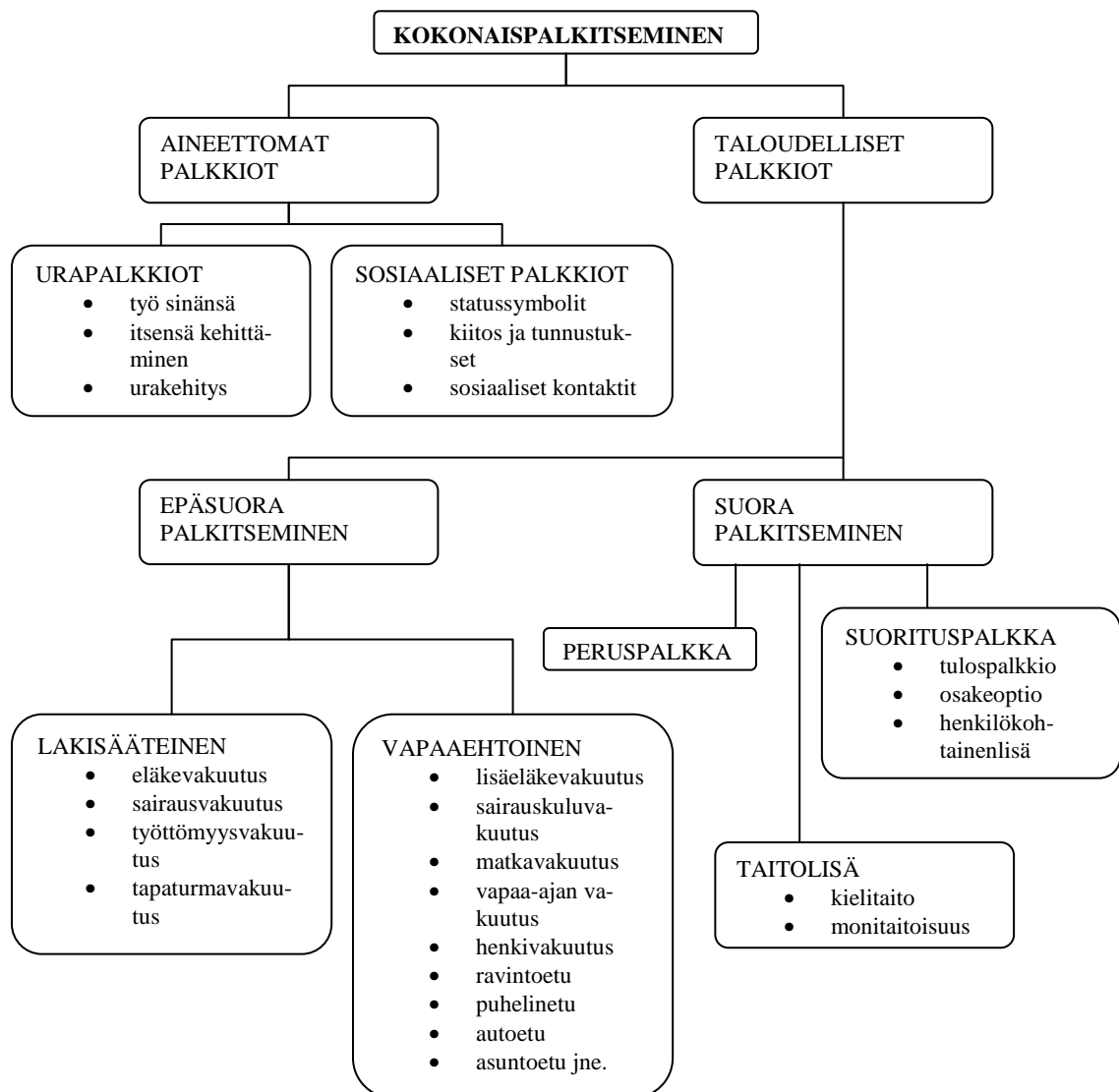
Palkitsemisen muotoihin liittyy myös erilainen aikajänne, niinpä puhutaankin nopeista ja hitaista palkitsemismuodoista. Nopeita palkitsemismuotoja ovat yksittäiset erikoispalkkiot ja tulospalkkiojärjestelmä. Näiden avulla pyritään saavuttamaan lyhyen aikavälin tavoitteita, jotka ovat yleensä kestoltaan alle vuoden mittaisia. Hitaita palkitsemismuotoja ovat puolestaan muun muassa työntekijöiden osaamisen kehittämiseen liittyvät koulutus- ja valmennusohjelmat. Osaamisen kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa ja sen tulokset on vaikeasti mitattavia jo lyhyellä aikavälilläkin. (Luoma ym. 2004, 37.)

Organisaatioiden kokonaispalkitseminen, johon liittyvät vuorovaikutteiset ja palautteelliset prosessit sekä esimiehen subjektiivinen tulkinta, muotoutuu hyvin pitkälti esimiesten toiminnan kautta. Mikäli esimiestyö on osallistavaa, palautteellista ja se tukee sekä kehittää osaamista, tulkitaan palkitsemisjärjestelmä usein osoituksena juuri tästä ilmapiiiristä. Näin järjestelmän kautta saadaan tietoa siitä, että organisaatiossa halutaan todella palkita hyvistä suorituksista. Samalla se aiheuttaa myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Esimiestyön ollessa enemmän kontrolloivaa nähdään palkitseminen pikemminkin johdon keinona painostaa työntekijöitä. (Luoma ym. 2004, 69.)

Kauhanen jakaa palkitsemiskeinot (kuvio 2) taloudellisiin, eli aineellisiin, ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Aineettomat palkkiot jaetaan vielä urapalkkioihin ja sosiaaliin palkkioihin. Taloudelliset palkitsemiskeinot jaetaan taas sekä suoriin että epäsuoriin palkitsemiskeinoihin. Epäsuora palkitseminen voi olla joko lain säätämää tai vapaaehtoista. (Kauhanen 2010, 115–116.)

Usein puhutaan myös välillisesti aineellisesta palkitsemisestä, jona nähdään kaikki ne organisaation prosessit ja yksilöille tarjoamat konkreettiset palvelut, joiden voidaan kuvitella suuntaavan yksilön toimintaa ja jotka vaikuttavat yksilön motivaatioon. Näitä ovat esimerkiksi työssä kouluttautumiseen ja kehittymiseen liittyvät prosessit, työuralla kehittymiseen liittyvät prosessit, työsuhteeseen liittyvät prosessit ja palautteeseen liittyvät prosessit. (Luoma ym. 2004, 39–40.)

Siihen, miten vapaasti ja tehokkaasti mitäkin palkitsemiskeinoa voidaan ja on tarkoituksenmukaista käyttää, vaikuttavat organisaation toimiala, henkilöstö rakenne, kilpailutilanne, työehtosopimukset ja verotus. Yrityksen johdolla onkin hyvä olla näistä osaluista laaja tuntemus ja tietämys. Pelkkä tämän hetkinen tuntemus ei kuitenkaan riitä, vaan on myös nähtävä lähitulevaisuuden kehityssuunnat. (Kauhanen 2010, 109–110.)



Kuvio 2. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2010, 116).

Aineetonta palkitsemista voidaan pitää eri palkitsemismuotojen väljimmän määriteltävissä olevana osuutena. Useimmiten aineeton palkitseminen esiintyy organisaatiossa palautteen, kannustuksen ja kiitoksen muodossa. Siihen kuuluu paljon toimintatapoja ja organisaation kulttuurista tulevia ominaisuuksia. Aineeton palkitseminen liittyy tiiviisti tunnekokemuksiin, jotka nähdään pikemminkin seurauksena aineellisesta ja välillisesti

aineellisesta palkitsemisesta. (Luoma ym. 2004, 43.) Lyhyesti määriteltynä aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan palkitsemiskeinoja, jotka liittyvät lähinnä työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin. Motivaatioteorioiden mukaan tulojen kasvaessa itse palkan merkitys pienenee ja aineettomien palkitsemiskeinojen merkitys kasvaa. (Kauhanen 2010, 135.)

Työuraan vaikuttavat tekijät voidaan jakaa työhön sinänsä, itsensä kehittämiseen, kasvupolkuihin ja etenemismahdollisuuksiin sekä mahdollisuuteen saada lisää tuloja. Työ sinänsä palkitsee jo työntekijää, sillä nykyisin työpaikan jatkuvuudesta ei voi olla koskaan täysin varma. Työntekijöille tarjotaan usein mahdollisuutta kehittää itseään. Nykyisin henkilöstön pitää pääsääntöisesti itse huolehtia ammattitaitonsa ylläpitämisestä, mutta yritykset voivat tuki kouluttautumista esimerkiksi taloudellisesti. Kasvupolut ja etenemismahdollisuudet palkitsevat myös työntekijöitä. Kun työntekijä voi siirtyä tehtävästä toiseen ja sektorista toiseen, tarjoaa organisaatio hänelle silloin hyvän kasvupolun. Työntekijöille on myös tärkeää tietää, että voi edetä työssään. Kun uralla pääsee etenemään ja saa vaativampia työtehtäviä, tarkoittaa se usein myös suurempia tuloja. Monesti työntekijät tarkoittavatkin etenemismahdollisuudella parempaa palkkaa. (Kauhanen 2010, 135–137.)

Sosiaalisilla palkkioilla palkitsemiskeinona tarkoitetaan lähinnä statussymboleja, kiitosta ja muuta tunnustusta, tyytyväisyyttä työtehtäviin ja sosiaalisia suhteita. Statussymboleilla tarkoitetaan näkyviä arvoaseman merkkejä ja niitä on työyhteisössä runsaasti: toimimike, alaisten lukumäärä ja koulutustaso, työpiste, työvälineet, työasusteet, työaika, työnantajan auto, käyntikortti, parkkipaikka, erilaiset jäsenyydet, luottokortit, kulkuluvat ja muunlaiset erityisoikeudet. Kaikki nämä kertovat, millainen asema kyseisellä henkilöllä on organisaatiossa ja kuinka paljon häntä arvostetaan organisaatiossa. Joskus edellä mainitut eivät ole kuitenkaan statussymboleita, sillä osa näistä seikoista on myös välttämättömiä työn kannalta. Oleellista on se, miten henkilö kokee asian itse ja miltä asia näyttää muiden silmissä. (Kauhanen 2010, 137–138.)

Organisaation työntekijälle annettava tunnustus tai kiitos koetaan usein pienen palkan korotuksen vastineeksi. Suomalaisissa organisaatioissa tunnustusta tai kiitosta annetaan kuitenkin liian harvoin. Monesti työstä saadaan palautetta vain silloin, kun työsuoritus on huono. Silloin palaute tulee negatiivisena, eli haukkuina. Onnistuneesta suorituksesta ei Suomessa anneta kovin helposti palautetta, eli kiitosta, vaikkakin tiedetään suoma-

laisten arvostavan suuresti yksityisesti tai julkisesti saatua kiitosta ja tunnustusta. (Kauhanen 2010, 138.)

Työntekijän tyytyväisyys samoihin tehtäviin kestää tutkimusten mukaan yleensä neljä vuotta. Ensimmäinen vuosi kuluu tehtäviä opetellessa, jonka jälkeen työntekijä alkaa hallita tehtävät hyvin. Kiinnostus tehtäviä kohtaan alkaa kuitenkin pian hiipua, ja olisi-kin hyvä, että tehtäviä voitaisiin vaihtaa neljän vuoden välein. Organisaation ja työsuoritusten kannalta liian tiheä työtehtävien vaihtaminen ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista. (Kauhanen 2010, 139.)

Sosiaaliset suhteet ja kontaktit voivat myös toimia palkkioina. Monet arvostavat sitä, että he saavat edustaa organisaatiotansa esimerkiksi keskeisten sidosryhmien vierailujen aikana. Organisaation edustamista kannattaakin pohtia myös palkitsemisen kannalta toimivuuden ohessa. On otettava kuitenkin huomioon se, etteivät kaikki motivoitu edustamisesta ja sosiaalisista kontakteista, sillä joskus se voi olla heille jopa taakka. Monet kaipaavat myös julkista arvostusta, joten sitä voidaan myös käyttää palkitsemiskeinona, esimerkiksi kunniamerkkien ja arvonimien kautta. Myös jonkun median haastatteluun pääseminen voi palkita työntekijää antamalla hänelle julkista arvostusta. (Kauhanen 2010, 139.)

Aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat kaikki rahallisesti palkitsevat muodot ja sellaiset edut, jotka ovat selkeästi rahassa mitattavia (Luoma ym. 2004, 39). Organisaation näkökulmasta taloudellinen palkitseminen auttaa houkuttelemaan potentiaalisia työntekijöitä, pitämään työntekijät organisaatiossa, saamaan kilpailuetua, lisäämään tuottavuutta, tukemaan organisaation strategiaa ja tavoitteita sekä vahvistamaan ja määrittelemään organisaation rakennetta. Kaikki nämä tarkoitukset tukevat toinen toisiaan. (Kauhanen 2010, 117.)

Itse palkalla tarkoitetaan työntekijälle maksettua korvausta tehdystä työstä. Se voidaan maksaa rahana, luontaisetuna tai muuna vastikkeena. Palkka voi muodostua palkkausteknisesti ajateltuna työhön käytetyn ajan, työn tuloksen tai jonkun muun sovitun perusteen mukaisesti. (Kauhanen 2010, 117.) Perinteisesti aineellisen palkitsemisen peruspalkkaustavat jaetaan aika- ja suorituspalkkaan tai vaihtoehtoisesti niiden yhdistelmiin. Peruspalkka on säädeltyä yleensä työ- ja virkaehtosopimusten kautta. Sen lisäksi työntekijöille maksetaan erilaisia täydentäviä palkanlisäjä, joiden suuruutta ei säädellä erik-

seen yleisesti sitovissa sopimuksissa. Aikapalkkaa maksetaan työssäoloajan perusteella, useimmiten puhutaan kuukausi- tai tuntipalkasta. Suorituspalkkojen perusteena on puolestaan työsuoritus. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 21.)

Monet motivaatioteoriat aliarvioivat palkan merkityksen motivoinnissa. Tutkimusten perusteella on kuitenkin huomattu palkalla olevan yhteyksiä motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Palkkaa pidetään yleisesti kannustavana, voihan työntekijä tyydyttää sen avulla monia erilaisia tarpeita. Näitä tarpeita ovat perustarpeiden lisäksi taloudellisen turvallisuuden, arvostuksen ja vallan tarpeet. Lisäksi silloin, kun palkka sidotaan suoritukseen, siitä tulee suorituksen mitta, ja samalla se voi lisätä sisäistä motivaatiota. Suorituspalkkaa pidetäänkin tuottavuuden näkökulmasta tehokkaampana kuin aikapalkka. (Peltonen & Ruohotie 1987, 44–45.)

Yksi tärkeimmistä suorituspalkkioista on tulospalkkio. Tulospalkkio nähdään palkkaa täydentävänä osana, joka on sidoksissa koko organisaation, organisaation osan, tiimin tai yksilön saavuttamiin tuloksiin tai useamman tuloksen yhdistelmään. Tulospalkkion suuruus ja sen maksaminen on sidoksissa ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen tai ylittämiseen. Se maksetaan useimmiten palkkakautta harvemmin. Tulospalkkion tarkoituksena on työntekijöiden kannustaminen niin, että he toimivat organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. (Kauhanen 2010, 127–128.)

Kaiken kaikkiaan palkitsemisen tulisi sopia hyvin yhteen työpaikan muiden osajärjestelmien kanssa. Sillä tarkoitetaan sitä, että kaikki organisaation prosessit tukevat tavoitteiden saavuttamista. (Vartiainen & Nurmela 2002, 201.)

## **2.8 Fyysinen työympäristö ja motivaatio**

Kyselylomakkeessa käsitellään myös fyysistä työympäristöä, vaikkei se ole keskeinen osa Ruohotien teoriaa. Fyysisellä työympäristöllä on vaikutus työtyytyväisyyteen ja sitä kautta myös työmotivaatioon. Olosuhteet eivät välttämättä aina ole kuitenkaan niin hyvät kuin luullaan, etenkin kun puhutaan päivittäistavarakaupoista. On selvää, että ankea ja epäkäytännöllinen työympäristö vaikuttaa työhön ja työntekijöiden motivaatioon. Lisäksi PKO:lla ei välttämättä ole tietoa siitä, millaiseksi työntekijät kokevat toimipaikkansa fyysisen työympäristön.

Työympäristöllä on todettu olevan vaikutus yksilön työmotivaatioon. Työolosuhteet ovat taas osana työympäristöä. (Peltonen & Ruohotie 1987, 23–25.) Työskentelytilat, varusteet ja välineet sekä kaikki ilmanvaihdosta tuolien mukavuuteen vaikuttavat motivaatioon (Forsyth 2006, 35). Oman työskentelykokemukseni perusteella voin sanoa, että kauppojen työympäristöllä on vaikutusta niin työssä jaksamiseen kuin viihtyvyyteen.

Työsuhteeseen liittyvä turvattomuus on lisääntynyt viime aikoina merkittävästi. Työntekijöillä on jatkuva huoli työllistymisestä ja toimeentulosta. Määräaikainen työsuhde tai osa-aikatyö voi sopia joidenkin työntekijöiden elämäntilanteeseen ja tavoitteisiin, mutta monelle niistä aiheutuu hyvinvointia heikentävää turvattomuutta. Turvallinen työpaikka on sellainen, joka mahdollistaa toimeentulon, takaa fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin sekä ylläpitää osaamista. Työntekijöiden tulisi saada omaan työhönsä liittyvistä asioista, kuten työsuhteen jatkosta, tietoa mahdollisimman nopeasti. (Rauramo 2008, 85–86.)

Hyvä työympäristö tukee sekä työtä että sen tekijää, ja samalla se mahdollistaa omalta osaltaan täysipainoisen ja laadukkaan työnteon. Hyvä työympäristö nähdään tarkoituksenmukaisena, turvallisena, terveellisenä ja viihtyisenä. Hyvää työympäristöä voidaan myös pitää avarana, selkeänä, harkiten mitoitettuna, siistinä ja viihtyisenä. (Rauramo 2008, 101.)

Fyysisessä työympäristössä voi olla paljon stressiä aiheuttavia tekijöitä. Lämpötila, melu, likaisuus ja pöly voivat esimerkiksi muodostua tällaisiksi tekijöiksi. Tutkimusten perusteella on huomattu, että nämä tekijät aiheuttavat ärtymystä, haittaavat keskittymistä ja aiheuttavat stressireaktiolle tyypillisiä vaivoja, kuten psyykkisiä tai fyysisiä sairauksia, hajamielisyyttä, päihteiden liiallista käyttöä ja väsymystä. Vähäinen stressi ei välttämättä ole haitallista, sillä se voi jopa parantaa suoritusta, mutta liiallisella stressillä selvät haittavaikutukset työsuoritukselle. Raja pienen ja suuren stressin välillä on kuitenkin häilyvä. (Juuti 2006, 111–113.)

Siisteyden ja järjestyksen ylläpitäminen parantaa työpaikan turvallisuutta, sillä monet tapaturmista liittyvät kompastumisiin, liukastumisiin, kaatumisiin ja muihin vastaaviin. Lisäksi lattialla olevat tavarat ja roskat sekä sähkölaitteiden pölyisyys kasvattavat tulipalon riskiä. Siisti ja järjestyksessä oleva työympäristö parantaa myös työn sujuvuutta,

koska tällöin ei kulu aikaa tavaroiden etsimiseen ja niiden siirtelyyn. Puhtaissa ja asianmukaisissa tiloissa on kaiken lisäksi mukavampi tehdä työtä. (Rauramo 2008, 101.)

Töissä voidaan altistua myös erilaisille kuormittaville tekijöille. Näitä ovat muun muassa melu, valaistus, lämpöolot, bakteerit ja home. Altistuminen voimakkaalle melulle tai vastaavasti pitkäaikainen melu saattavat aiheuttaa parantumattomia vaurioita ja heikentää kuuloa pysyvästi. Melu voi myös aiheuttaa esimerkiksi ärtymystä, unihäiriöitä ja suorituskyvyn heikkenemistä. Työpaikalla tarvitaan myös riittävän tehokas valaistus ja lisäksi työpaikalla tulee olla varavalaistus hätäpoistumisteiden varsilla. Hyvän valaistuksen on nähty vähentävän tapaturmavaaraa sekä haitallista kuormittumista. Se myös helpottaa työntekoa ja lisää työviihtyvyyttä. Valaistuksen suunnittelussa tulee huomioida myös työntekijöiden ikä, sillä vanhemmat henkilöt vaativat tehokkaamman valaistuksen. (Rauramo 2008, 102–106.)

Myös hyvään sisäilmaan tulee panostaa. Lämpötila sekä ilman kosteus, puhtaus ja raikkaus tulisi olla sopivia työskentelylle. Työpaikan ilmanvaihdon on oltava tehokas ja on myös huolehdittava, että siellä on riittävästi kelvollista hengitysilmaa. Huono sisäilma aiheuttaa hengitysteiden, silmien ja ihon ärtymystä, hengitystieinfektioita, päänsärkyä ja väsymystä. Jos työntekijä altistuu työpaikalla kosteus- ja homevaurioille, voi se aiheuttaa erilaisia terveyshaittoja, kuten hengitystieinfektioita, limakalvojen ja ihon ärsytystä ja allergioita. Pitkään jatkunut altistuminen kosteusvaurioille voi myös aiheuttaa työntekijöille allergioihin perustuvia tauteja, esimerkiksi astmaa ja nuhaa. (Rauramo 2008, 104–109.)

Päivittäistavarakauppaa voidaan pitää melko haasteellisena työympäristönä. Yleensä kaupat suunnitellaan asiakkaita varten, jolloin työntekijöitä ei huomioida välttämättä riittävän paljon. Monesti myyntiedustajat puhuvatkin kaupan takahuoneesta sekasortoisena tilana. Niin pukuhuone-, tauko-, saniteetti-, varasto- kuin toimistotilojen tulisi kuitenkin olla siistejä, käytännöllisiä ja viihtyisiä. Myös itse myymälätiloissa tulisi ottaa huomioon työntekijä ja hänen viihtyvyytensä esimerkiksi ergonomian ja työvälineiden kautta. Laitteet ja työvälineet ovat etenkin nykyisin tärkeitä työnteossa, joten niiden toimivuuteen ja käytännöllisyyteen tulee myös kiinnittää huomiota. Toimimattomuus ja epäkäytännöllisyys voi aiheuttaa stressiä, ja sitä kautta vähentää työmotivaatiota.



## 3 Työmotivaatiotutkimus

### 3.1 Pohjois-Karjalan Osuuskauppa organisaationa

Pohjois-Karjalan Osuuskauppa, PKO, on asiakkaidensa, yli 60 000 asiakasomistajatalouden, omistama yritys, joka kuuluu S-ryhmään ollen yksi S-ryhmän 22 alueosuuskaupasta. PKO:n missiona on tuottaa kilpailukykyisiä etuja ja palveluja oman alueensa asiakasomistajille. PKO harjoittaa päivittäistavara-, majoitus-, ravitsemis-, polttoneste- ja käyttötavarakauppaa 11 kunnan alueella Pohjois-Karjalan maakunnassa. Nämä kunnat ovat Iломantsi, Joensuu, Kesälahti, Kitee, Kontiolahti, Lieksa, Liperi, Outokumpu, Polvijärvi, Rääkkylä ja Tohmajärvi. PKO onkin yksi merkittävimmistä työllistäjistä Pohjois-Karjalan alueella tarjoten työtä erilaisissa tehtävissä vuoden 2010 lopussa 976 henkilölle. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan toimitusjohtaja on Juha Kivelä. (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2011.)

PKO:n alueella toimivat päivittäistavara-kaupat jaettiin aikaisemmin neljään alueeseen, pohjoiseen, itäiseen, läntiseen ja eteläiseen. Jokaisella alueella oli aluepäällikkö, joka vastasi alueensa kauppojen toiminnasta. Läntisen alueen aluepäällikkönä ja Outokummun S-Marketin marketpäällikkönä opinnäytetyön alkuvaiheessa oli Marko Siikanen. Hän kuitenkin siirtyi muihin tehtäviin helmikuun 2011 alussa. Tällä hetkellä PKO:n päivittäistavara-kaupat jaetaan kolmeen alueeseen, joidenka aluepäällikköinä toimivat Johanna Karhu, Harri Leinonen ja Ari Piironen.

Tämä opinnäytetyö on siis tehty vanhaan läntiseen alueeseen kuuluville S-Marketeille. Kaiken kaikkiaan alueella on seitsemän S-Markettia Kontiolahden, Liperin, Outokummun ja Polvijärven kuntien alueella. Kontiolahdella on S-Market kirkonkylän lisäksi Lehmossa, ja Liperissä kirkonkylän lisäksi Ylämyllyllä ja Viinijärvellä. Vanhasta läntisen alueen S-Marketeista aluepäällikkö Karhun vastuulla ovat Lehmon ja Kontiolahden S-Marketit. Aluepäällikkö Leinonen puolestaan vastaa Liperin, Outokummun, Polvijärven ja Viinijärven S-Marketeista, kun aluepäällikkö Piironen on taas vastuussa Ylämyllyn S-Marketista.

Jokaisella toimipaikalla on marketpäällikkö, joka johtaa omaa toimipistettään ja jonka esimiehenä aluepäällikkö toimii. Läntisen alueen S-Marketeissa työskenteli tutkimuksen tekohetkellä yhteensä 69 henkilöä, joista Kontiolahdella 10, Lehmossa 8, Liperissä 10, Outokummussa 15, Polvijärvellä 9, Viinijärvellä 7 ja Ylämyllyllä 10 henkilöä. Työntekijöiden määrä kuitenkin vaihtelee sesongeittain ja lisäksi töissä on harjoittelijoita, työelämään tutustujia ja työllistämistuettuja.

### 3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan perinteisesti määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että johdtopäätöksiä verrataan aiempiin tuloksiin, esitetään hypoteeseja, määritellään käsitteitä, määritellään perusjoukko, aineisto saatetaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja tehdään päätelmiä tilastolliseen analysointiin perustuen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 131)

Kvalitatiivinen tutkimus on puolestaan usein luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, ja aineisto kerätään luonnollisissa tilanteissa. Siinä kerätään tiedot mieluiten suoraan ihmisiltä, esimerkiksi seuraamalla ihmisen toimintaa. Apuna voidaan kuitenkin käyttää myös jonkinlaisia lomakkeita. Kvalitatiivisen tutkimuksen perustana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen ja siinä kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä siinä tehdä satunnaisotoksia. Sille on tyypillistä myös se, että tutkimussuunnitelma elää koko tutkimuksen ajan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 155)

Tässä opinnäytetyössä käytetään määrällisiä eli kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä, koska ne palvelevat tutkimusta paremmin kuin kvalitatiiviset menetelmät. Tutkimuksen kohdejoukko koostuu 69 työntekijästä, jolloin kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttamista voidaan pitää järkevänä ja täten myös aineiston käsittely on tarkoituksenmukaisempaa. Mikäli tutkimus olisi tehty kvalitatiivisena, olisi tutkimukseen osallistujat pitänyt haastatella. Kaikkien työntekijöiden haastattelemisen olisi vaatinut kohtuuttomasti resursseja. Toki kvalitatiivinen tutkimus olisi voitu suorittaa pienemmälle vastaajajoukolle, mutta sillä tavalla tutkimus ei olisi antanut yhtä laajaa näkemystä PKO:n läntisen alueen motivaatiotasosta. Kvantitatiivista tutkimusta puoltaa myös se, että aineiston purkaminen SPSS-tilasto-ohjelman avulla on vaivattomampaa ja ohjelman avulla pystytään hel-

pommin analysoimaan tutkimustuloksia kuin kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia olisi voitu analysoida.

### 3.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Kvantitatiiviseen tutkimukseen tarvittavat tiedot voidaan hankkia erilaisista lähteistä tai ne voidaan myös kerätä itse. Valmiit aineistot voivat olla esimerkiksi tutkijoiden tai organisaatioiden keräämiä tilastoja. Ne ovat kuitenkin harvoin sellaisessa muodossa, jotta niitä pystyttäisiin käyttämään suoraan kvantitatiivisessa tutkimuksessa, mutta toisaalta niitä voidaan käyttää hyväksi myös vertailutietona. (Heikkilä 2001, 18.)

Kun aineisto kerätään itse, on hyvä päättää tutkimusongelman perusteella, mikä on kohderyhmä ja mitä tiedonkeruumenetelmää tilanteessa kannattaisi käyttää. Tiedonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi kirjekysely, puhelin- ja käyntihaastattelu sekä kirjekyselyn ja henkilökohtaisen haastattelun välimuotona nähtävä informoitu kysely. Informoidussa kyselyssä tutkija vie tai noutaa itse kyselylomakkeet ja tarvittaessa tarkentaa kysymyksiä tai tekee muutamia lisäkysymyksiä. (Heikkilä 2001, 18.)

Tutkimusongelman määrittäminen on keskeinen asia tutkimusprosessissa. Tutkimuksesta saatava hyöty riippuu olennaisesti ongelman määrittämisen onnistumisesta. Tutkimusongelmaa muotoiltaessa joudutaan hyvin usein jakamaan se pienempiin alaongelmiin, tutkimusongelman selkeyttämiseksi. Alaongelmat ilmaistaan yhden tai useamman kysymyksen muodossa. Näihin kysymyksiin tuodaan vastaukset tutkimusraportissa. (Heikkilä 2001, 23.)

Työmotivaatiotutkimuksen tutkimusryhmänä ovat Pohjois-Karjalan Osuuskaupan läntisen alueen S-Markettien työntekijät. Tutkimus lähetettiin kaikille, joten kyseessä on kokonaistutkimus (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 168). Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselyn (liite 1) avulla. Kysely perustuu teoretiseen siitä, mitkä asiat vaikuttavat työmotivaatioon. Kyselyn alussa kartoitetaan taustatietoa vastauksista, jonka jälkeen on tehty väittämiä ja kysymyksiä koskien eri työmotivaatioon vaikuttavia osa-alueita. Lisäksi kyselyssä on muutamia avoimia kysymyksiä, joista saadut vastaukset on koottu erilliselle lomakkeelle. Väittämissä on viisi vastausvaihtoehtoa: täysin samaa mieltä,

jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä ja en osaa sanoa. Tulosten analysoinnista "en osaa sanoa" -vastausvaihtoehto on jätetty puuttuvaksi tiedoksi.

Vein kyselyn jokaiseen läntisen alueen S-Marketteihin helmikuun 2011 alkupäivinä ja keräsin samalla vastauksia niiltä, joilta se oli mahdollista. Sellaisille, jotka eivät voineet vastata silloin, jätin kyselylomakkeita ja palautuskirjekuoria. Esimiehen tehtäväksi jäi huolehtia lomakkeiden jakamisesta ja muistuttaa vastaamisesta. Vastausaikaa oli 23.2.2011 saakka, jonka jälkeen esimiehen tehtävänä oli toimittaa vastatut lomakkeet PKO:n sisäisen postin kautta Polvijärven S-Markettiin. Sieltä kävin hakemassa vastaukset maaliskuun alussa. Kyselylomakkeen avulla hankituista tiedoista muodostin havaintomatriisin SPSS-tilasto-ohjelmaan. Kyseisen ohjelman avulla loin havaintomatriisista kuvioita ja taulukoita, joiden avulla analysoin tuloksia.

Tämän tutkimuksen pääongelmana on Pohjois-Karjalan läntisen alueen S-Markettien henkilöstön työmotivaation selvittäminen. Tutkimuksen alaongelmana on puolestaan selvittää, miten esimiestyö, työilmapiiri, sisäinen viestintä, palkitseminen ja fyysinen työympäristö vaikuttavat työmotivaatioon. Tavoitteena on myös selvittää, mitkä ovat mahdolliset kehittämiskohteet, joita parantamalla olisi mahdollista vaikuttaa suotuisasti työntekijöiden työmotivaatioon. Toisaalta tarkoituksena on myös etsiä ne asiat, jotka ovat hyvällä mallilla.

### **3.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti**

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittarin luotettavuutta eli kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetin katsotaan olevan korkea, jos eri mittauskerroilla saadaan samanlaisia tuloksia samasta tai samantapaisesta aineistosta. Tulosten poikeksessa tutkitaan tulosten satunnaisvaihtelua, ja sen perusteella päätellään mittauksen luotettavuutta. (Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004, 26.) Kun puhutaan työmotivaatiosta, voi vastaajien mielipide muuttua melko herkästi. Tällöin reliabiliteetti kyseenalaistuu. Vastaukset on kuitenkin kerätty jokaisessa S-Marketissa samana ajankohtana, jolloin vastausaika toimipaikasta riippuen oli noin 2–3 viikkoa. Joissain kysymyksissä työntekijöiden mielipiteet vaihtelivat laidasta laitaan toimipaikan sisällä.

Validiteetilla eli tutkimuksen pätevyydellä tai oikeellisuudella ilmaistaan, missä määrin on kyetty mittaamaan sitä, mitä on haluttu mitata. Validiteetti liittyy aina sovellusalueen teoriaan ja käsitteisiin, siihen vastaavatko mittaukset tutkimuksen teoriaosassa esitettyjä käsitteitä. Ulkoisesti validissa tutkimuksessa myös muut tutkijat tulkitsevat kyseiset mittaustulokset samoin kuin tutkimusraportissa on esitetty. Validius tarkoittaa, ettei tutkimuksessa esiinny systemaattisia virheitä. (Holopainen ym. 2004, 26.)

Validiteetin eli kyselyn pätevyuden varmistin tutkimusongelmien määrittämisellä ja sitä kautta täsmällisten tavoitteiden asettamisella. Muodostin kyselylomakkeiden kysymykset ensin kartoittamalla ne asiat, jotka haluttiin selvittää. Kyselylomakkeen kysymykset valikoin ja muotoilin tarkoin käyttäen perustana teoriaa työmotivaatiosta. Tutkimusongelmia mitattiin monilla kysymyksillä kattavasti. Lisäksi taustamuuttujat valitsin huolellia. Vastausvirheet minimoituivat valmiiden vastausvaihtoehtojen käytöllä.

Kyselylomakkeen käyttö varmisti sen, että kysymykset esitettiin jokaiselle kohderyhmässä samalla tavalla. Vastajan oli myös mahdollista valita itselleen sopivin vastausajankohta. Vastausten validiteettiin vaikutti myös positiivisesti se, että kyselyyn vastattiin nimettömänä. Validiteettiin vaikuttaa myös, että vastaajat ymmärtävät kysymykset oikein. Lomakkeilla oli hieman puuttuvia vastauksia, mikä voi olla merkki siitä, etteivät vastaajat olleet ymmärtäneet kysymyksiä täysin, vastausvaihtoehdot olivat suppeita tai kysymykset eivät koskettaneet vastaajaa. Avoimilla kysymyksillä puolestaan saatiin lisätietoja, jotka tukivat muilla kysymyksillä saatuja tietoja.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös vastausten määrän perusteella. Kysely lähetettiin 69 työntekijälle, joista 37 vastasi siihen. Vastausprosentiksi muodostui siis 53,6, mikä antaa suhteellisen luotettavan kuvan koko läntisen alueen S-Marketien henkilöstön työmotivaation tasosta. Vastausprosentissa on kuitenkin toimipaikkakohtaisesti eroja. Esimerkiksi Liperin työntekijöistä vain 30 prosenttia vastasi kyselyyn, joten Liperin tuloksia ei voida pitää kovin luotettavana. Myös Ylämyllyn ja Polvijärven S-Marketeissa alle puolet työntekijöistä vastasi kyselyyn. Sen sijaan ääripäässä on Kontiolahden S-Market, jossa vastausprosentti oli 80. Jotta kokonaiskuva läntisen alueen työmotivaatiosta muotoutuisi paremmin, olisi ollut toivottavaa, että jokaisesta S-Marketista olisi tullut suhteessa yhtä paljon vastauksia. Näin tuloksissa ei korostuisi tietyn toimipaikan vastaukset ja toisaalta pienemmän vastausprosentin toimipaikkojen vastaukset eivät jäisi taka-alalle. (taulukko 2.)

Taulukko 2. Kyselyyn vastanneiden määrä ja vastausprosentit.

Toimipaikka	Työntekijöitä	Vastaajia	Vastausprosentti
Kontiolahti	10	8	80,0 %
Lehmo	8	5	62,5 %
Liperi	10	3	30,0 %
Outokumpu	15	8	53,3 %
Polvijärvi	9	4	44,4 %
Viinijärvi	7	5	71,4 %
Ylämylly	10	4	40,0 %
<b>Yhteensä</b>	<b>69</b>	<b>37</b>	<b>53,6 %</b>

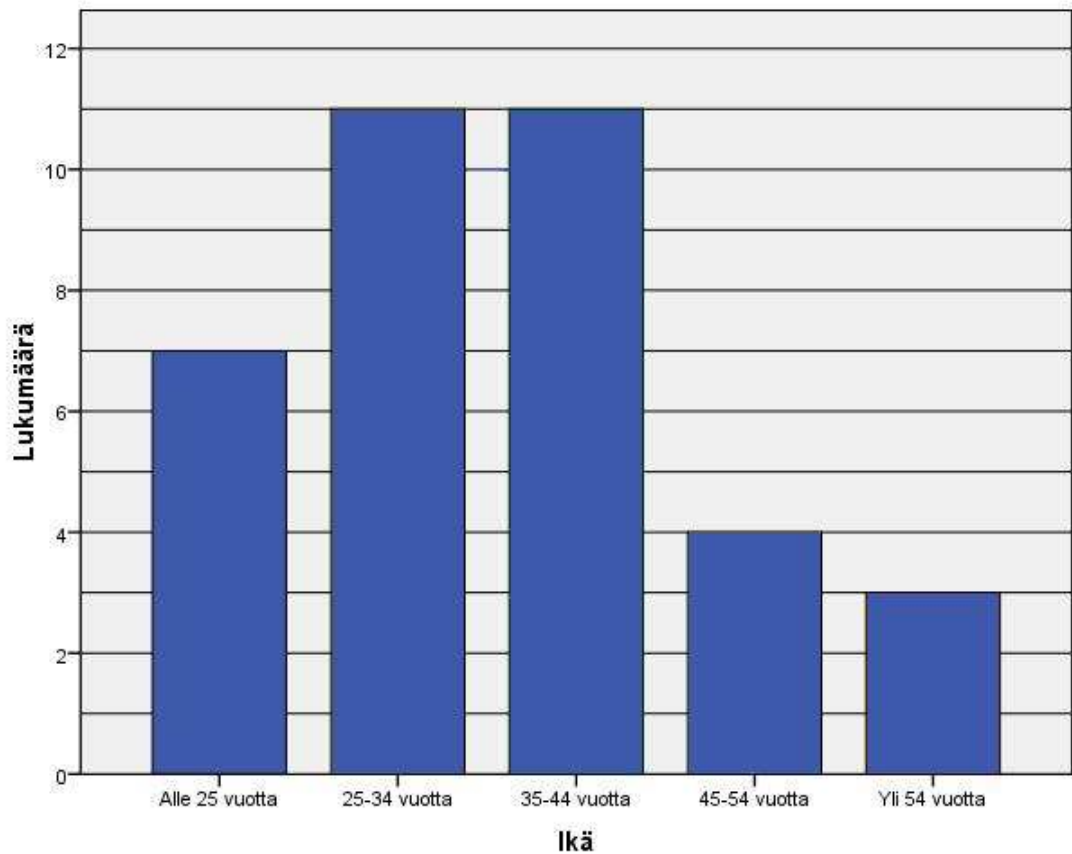
## 4 Tutkimustulokset

### 4.1 Taustatiedot

Kyselyyn vastanneista yksi ei ilmoittanut sukupuoltaan. Heistä, jotka ilmoittivat sukupuolensa 32, eli 88,9 prosenttia, on naisia, kun miehiä on taas vain neljä, eli 11,1 prosenttia vastanneista. (taulukko 3.) Suurin osa, eli 61,1 prosenttia, ikänsä ilmoittaneista henkilöistä oli 25–44-vuotiaita. Tarkemmin 25–34-vuotiaita vastanneita oli 11, kuten myös 35–44-vuotiaita oli saman verran. Vastanneista henkilöistä seitsemän oli alle 25-vuotiaita ja neljä vastannutta oli 45–54-vuotiaita, kun taas yli 54-vuotiaita oli ainoastaan kolme. (kuvio 3.)

Taulukko 3. Vastaajien sukupuoli.

		Lukumäärä	Prosenttiosuus vastaajista	Prosenttiosuus vastauksista
Vastaukset	Mies	4	10,8	11,1
	Nainen	32	86,5	88,9
	Yhteensä	36	97,3	100,0
Vastaamatta jättäneet		1	2,7	
<b>Yhteensä</b>		<b>37</b>	<b>100,0</b>	



Kuvio 3. Vastaajien ikäjakauma.

Kyselyyn vastanneiden koulutustaso vaihtelee niin, että eniten on ammatillisen tutkinnon suorittaneita. Ammatillisen tutkinnon on suorittanut 15 työntekijää, eli 40,8 prosenttia vastanneista. Lukion on puolestaan suorittanut 29,7 prosenttia vastanneista, eli 11 työntekijää. Viidellä vastanneella, eli 13,5 prosentilla, on jonkinasteinen korkeakoulututkinto suoritettuna, kun taas kuudella vastanneella, eli 16,2 prosentilla, on suoritettuna ainoastaan peruskoulututkinto. (taulukko 4.)

Taulukko 4. Koulutustaso.

	Lukumäärä	Prosenttiosuus
Peruskoulu	6	16,2
Ammatillinen tutkinto	15	40,5
Lukio	11	29,7
Korkeakoulututkinto	5	13,5
Yhteensä	37	100,0

Kyselyn tulosten mukaan vastanneista suurimman osan työsuhde on osa-aikainen. Heitä on 67,6 prosenttia vastaajista, eli yhteensä 25 vastaajaa. Kokoaikaisesti työskenteleviä on puolestaan 32,4 prosenttia, eli 12 työntekijää. (taulukko 5.) Todellisuudessa osa-aikaisten ja kokoaikaisten suhde voi olla kuitenkin toisenlainen, sillä monella vastaajalla voi olla virheellinen kuva käsitteiden määritelmistä. Kyselyyn vastanneista 70,3 prosentilla, eli 26 työntekijällä, on toistaiseksi voimassa oleva työsopimus. Lopuilla 11 työntekijällä, eli 29,7 prosentilla, on määräaikainen työsopimus. Kenenkään kyselyyn vastanneiden työsopimuksen muotona ei ole tarvittaessa töihin kutsuttava. (taulukko 6.)

Taulukko 5. Työsuhteen muoto.

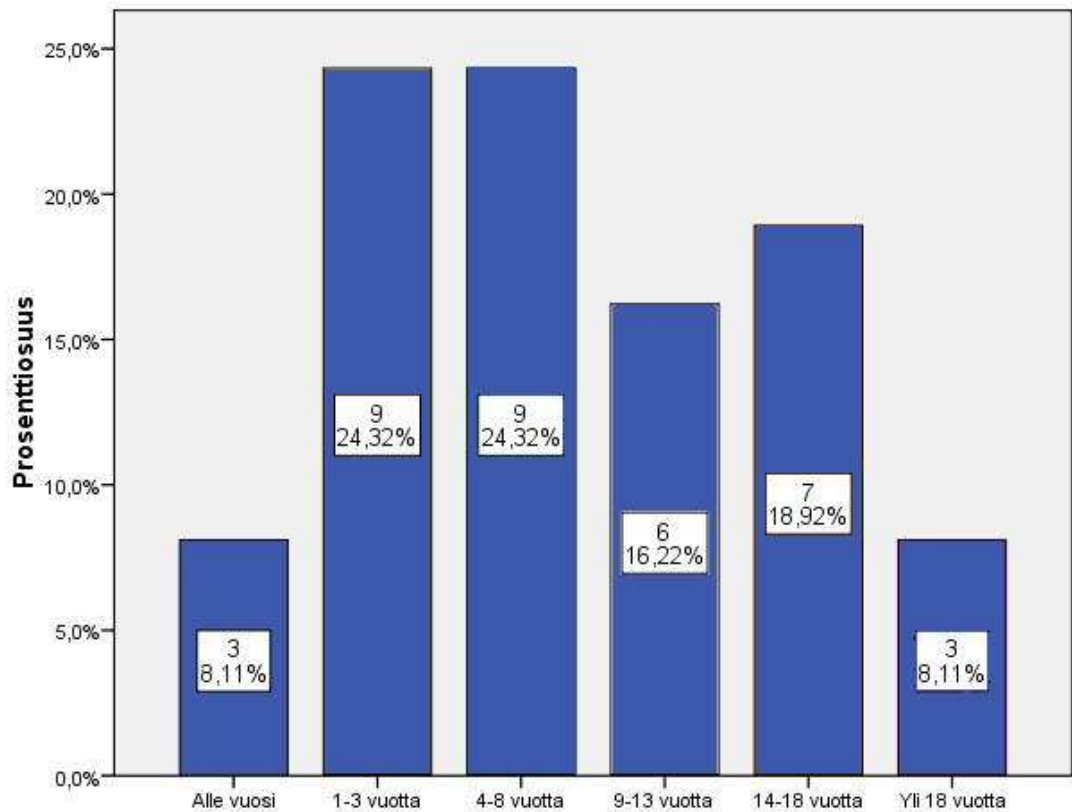
	Lukumäärä	Prosenttiosuus
Kokoaikainen	12	32,4
Osa-aikainen	25	67,6
Total	37	100,0

Taulukko 6. Työsuhteen voimassaolo.

	Lukumäärä	Prosenttiosuus
Toistaiseksi voimassa oleva	26	70,3
Määräaikainen	11	29,7
Yhteensä	37	100,0

Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 24,32 prosenttia, eli yhdeksän henkilöä, oli työskennellyt PKO:n palveluksessa 1–3 vuotta. Samoin myös 4–8 vuotta PKO:n palveluksessa olleita on 24,32 prosenttia vastaajista. Vastaajista 16,22 prosenttia, eli kuusi vastannutta, on ollut PKO:n palveluksessa 9–13 vuotta. Lisäksi seitsemän vastaajaa, eli 18,92 prosenttia vastaajista, on ollut PKO:n palveluksessa 14–18 vuotta. Vastaajista vähiten on alle vuoden PKO:n palveluksessa olleita ja yli 18 vuotta PKO:ssa työskennelleitä. Molempia on vastanneiden joukossa 8,1 prosenttia, eli kolme vastaajaa. (kuva 4.)





Kuvio 4. Vastaajien palvelusvuodet PKO:ssa.

Suurimmalla osalla kyselyyn vastanneista on jokin osa-alue, josta he ovat vastuussa työpaikallansa. Vastaajista 56,8 prosenttia, eli 21 henkilöä, on vastuussa jostain osa-alueesta, kun taas 43,2 prosenttia vastaajista, eli 16 henkilöä, ei ole vastuussa mistään osa-alueesta. Vastuuta läntisen alueen S-Marketeissa jaetaan selkeästi palvelusvuosien mukaan. Mitä enemmän palvelusvuosia on takana, sitä todennäköisemmin työntekijällä on oma vastuualueensa. Vastuuta ei kuitenkaan jaeta liian aikaisin, pikemminkin päinvastoin. Kolmesta yli 18 vuotta PKO:n palveluksessa olleesta yksi ei ollut vastuussa mistään osa-alueesta. Sen sijaan kaikki 14–18 vuotta palveluksessa olleet olivat vastuussa jostain osa-alueesta. Kukaan alle vuoden PKO:n palveluksessa olleesta ei vastuussa mistään osa-alueesta. (taulukko 7.)

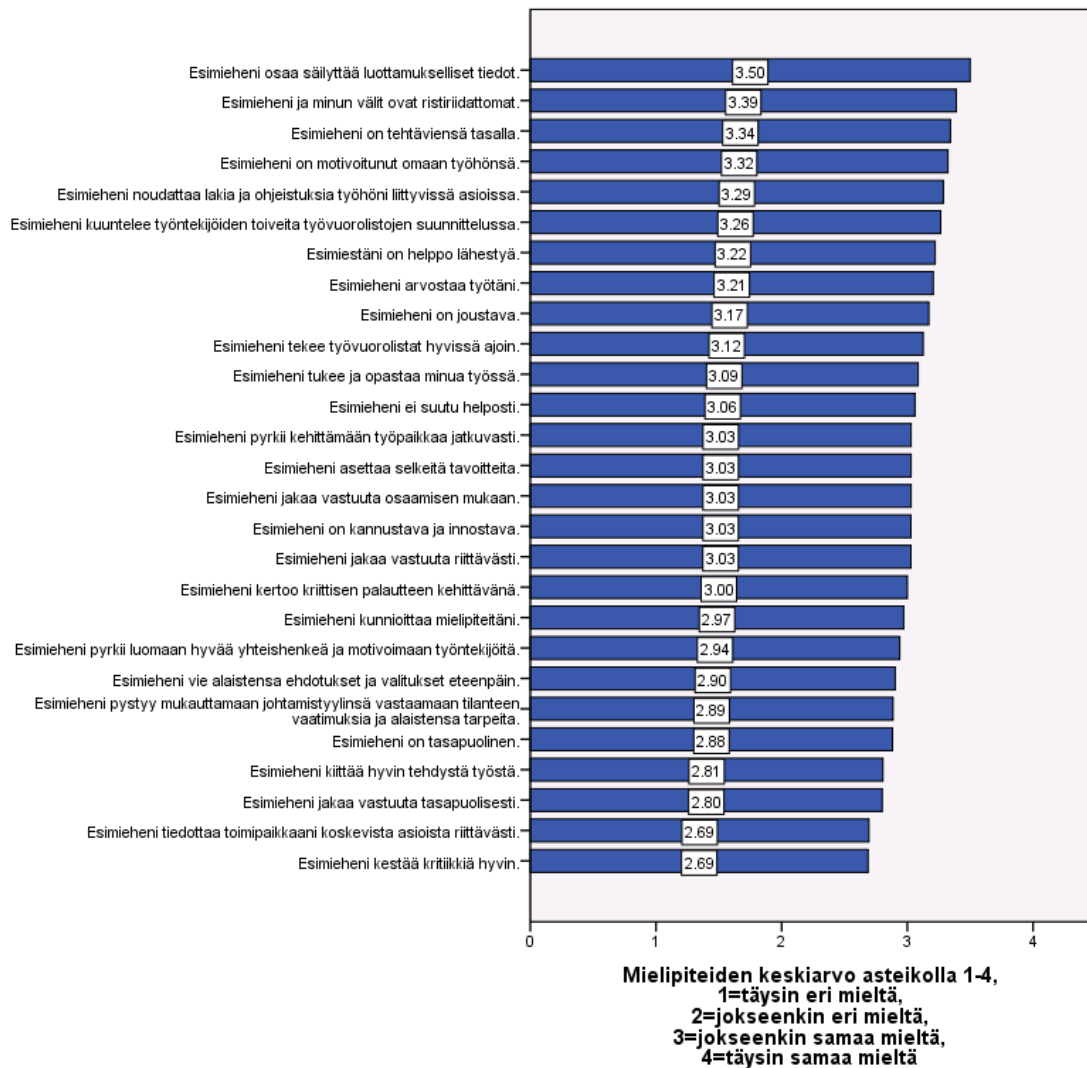
Taulukko 7. Vastuun jakautuminen palvelusvuosien mukaan.

			Oletko vastuussa jostakin osa-alueesta työpaikallasi?		
			Kyllä	En	Yhteensä
Palvelusvuodet PKO:ssa	Alle vuosi	Määrä	0	3	3
		Suhteessa palvelusvuosiin	0,0%	100,0%	100,0%
	1-3 vuotta	Määrä	2	7	9
		Suhteessa palvelusvuosiin	22,2%	77,8%	100,0%
	4-8 vuotta	Määrä	5	4	9
		Suhteessa palvelusvuosiin	55,6%	44,4%	100,0%
	9-13 vuotta	Määrä	5	1	6
		Suhteessa palvelusvuosiin	83,3%	16,7%	100,0%
	14-18 vuotta	Määrä	7	0	7
	Suhteessa palvelusvuosiin	100,0%	0,0%	100,0%	
	Yli 18 vuotta	Määrä	2	1	3
	Suhteessa palvelusvuosiin	66,7%	33,3%	100,0%	
	Yhteensä	Määrä	21	16	37
	Suhteessa palvelusvuosiin	56,8%	43,2%	100,0%	

## 4.2 Esimiestyö

Esimiestyö on työmotivaation kannalta ehkä se tärkein osa-alue. Kuten aiemmin mainitaan, toimii esimiestyö eräänlaisena motivaation rakentajana. Talon rakentamisessakin on tärkeää muistaa hyvät suunnitelmat, laadukas toteutus, jatkuva seuraaminen ja niin edelleen. Nämä asiat tulee muistaa myös esimiestyössä. Kuviossa 5 on esitetty vastaajien keskiarvoinen mielipide esimiestyötä koskevista väitteistä. Mitä suurempi keskiarvo on, sitä enemmän työntekijät ovat väitteestä samaa mieltä. Kaikki valitut väitteet on myös aseteltu niin, että suurempi keskiarvo tarkoittaa positiivista työmotivaatiota ajatellen. Toisin sanoen mitä pienempi keskiarvo, sitä enemmän kehitettävää löytyy hyvän työmotivaation rakentamiseksi.

Kaikkien kuviossa 5 esitettyjen väitteiden keskiarvoksi saadaan 3,06. Vastanneet työntekijät ovat keskiarvoisesti siis aavistuksen verran enemmän kuin jokseenkin samaa mieltä esimiestyötä koskevista väitteistä. Keskiarvoa voidaan pitää suhteellisen hyvänä, muttei se tarkoita sitä, ettei esimiestyössä löydy kehitettävää. Jokaisessa S-Marketissa on oma esimies, joten tuloksia on hyvä käsitellä toimipaikkakohtaisesti. Tässä opinnäytetyön versiossa käsitellään kuitenkin vain koko läntisen alueen tuloksia.



Kuvio 5. Työntekijöiden mielipiteiden keskiarvo esimiestyötä koskevista väitteistä.

Väitteiden keskiarvot vaihtelevat 3,50:stä 2,69:ään. Tulosten mukaan läntisen alueen esimiehet osaavat säilyttää luottamukselliset tiedot ja ovat tehtäviensä tasalla. Esimiehen ja työntekijän välit nähdään myös useimmiten ristiriidattomina. Mikä tärkeää pidetään esimiestä motivoituneena omaan työhönsä, sillä väite saa keskiarvoksi 3,32. Kun mielipiteen keskiarvo laskee alle kolmen, voidaan miettiä keinoja, millä tilannetta pystytään parantamaan. (kuvio 5.)

Alhaisimmat keskiarvot, eli 2,69, saavat väitteet esimiehen kritiikin kestosta sekä esimiehen toimipaikkaa koskevista asioista tiedottaminen. Tiedottamista yleensä tarkastellaan enemmän viestinnän osiossa. Myös esimiehen tasapuolisuuden keskiarvo 2,88 ja vastuun tasapuolisen jakamisen keskiarvo 2,80 kertovat, että työntekijät kaipaavat tasapuolisempaa kohtelua. Työntekijöiden mielipiteen keskiarvo siitä, kiittääkö esimies hyvin tehdystä työstä, on 2,81. Esimiehien motivointikyvyt kaipaavat myös hieman terä-

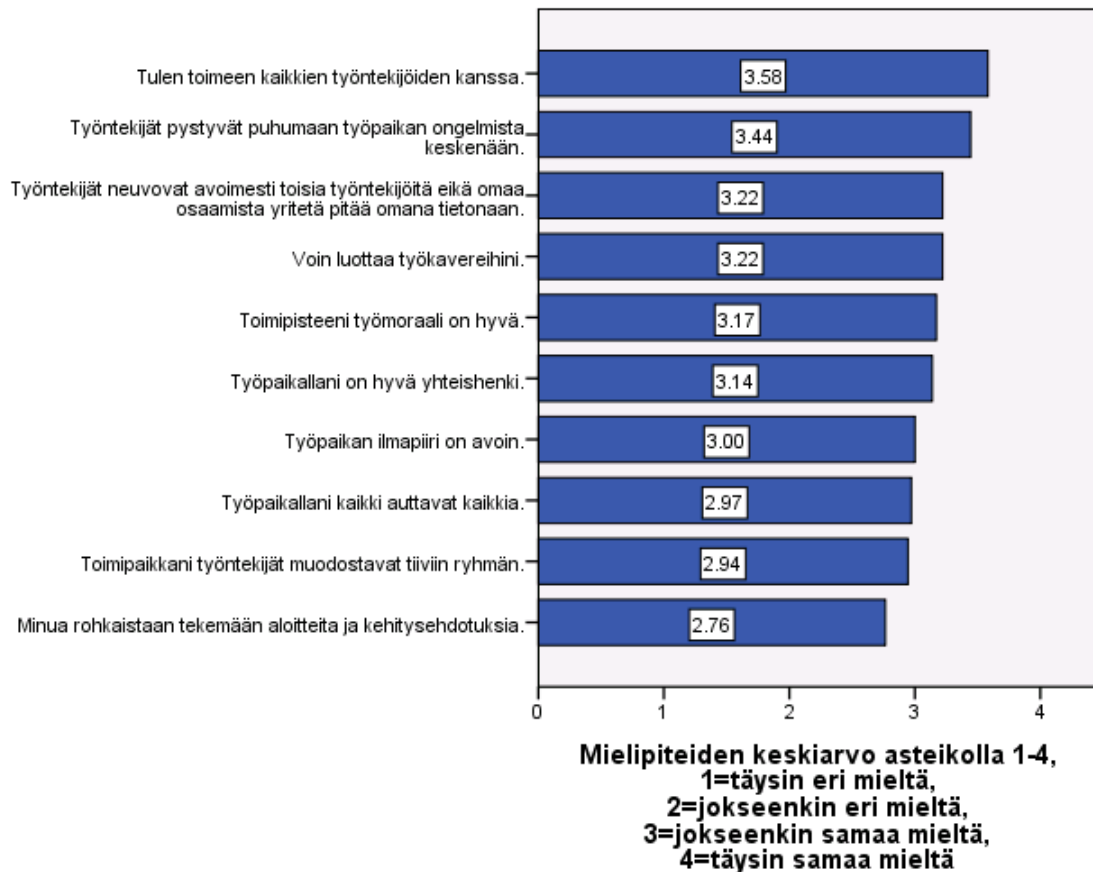
vöittämistä ja esimiesten johtamiselta toivotaan parempaa mukautumista erilaisiin tilanteisiin. Tärkeää on myös kunnioittaa työntekijöiden mielipiteitä ja ehdotuksia, ja viedä ne eteenpäin. (kuvio 5.)

Esimiestyössä on paljon hyvää, mutta paljon parannettavaa. Jokaisen esimiehen lähtökohtana voidaan pitää sitä, että hän kuuntelee muita ja haluaa kehittyä koko ajan paremmaksi. Kukaan ei ole täydellinen kertaheitolla. Joustavuus, kannustavuus, vastuunjako, viestintätaidot, palkitseminen ja hyvät ihmissuhdetaidot ovat asioita, joita esimieheltä vaaditaan. Paljon vastuuta, mutta ei ole mahdottomuus kehittyä työssään. Pahin virhe on jäädä paikoilleen ja noudattaa samaa kaavaa, sillä ympäristö muuttuu koko ajan.

### 4.3 Työilmapiiri

Kuviossa 6 on esitetty vastaajien keskiarvoinen mielipide työilmapiiriä koskevista väitteistä. Mitä suurempi keskiarvo on, sitä enemmän työntekijät ovat väitteestä samaa mieltä. Kaikki valitut väitteet on myös aseteltu niin, että suurempi keskiarvo tarkoittaa positiivista. Kaikkien kuviossa 6 esitettyjen väitteiden keskiarvoksi saadaan 3,15. Vastanneet työntekijät ovat keskiarvoisesti siis hieman enemmän kuin jokseenkin samaa mieltä työilmapiiriä koskevista väitteistä. Väitteiden keskiarvot vaihtelivat 3,58:n ja 2,76:n välillä. Parhaimman keskiarvon sai väite: "Tulen toimeen kaikkien työntekijöiden kanssa." (kuvio 6.) Kaikkien kanssa toimeen tuleminen onkin olennainen osa hyvää työilmapiiriä. Parhaita kavereita ei tarvitse olla työn ulkopuolella, mutta työaikana on tehtävä yhteistyötä.

On myös tärkeää, että työntekijät pystyvät puhumaan työpaikan ongelmista keskenään. Työntekijöiden mielipiteiden keskiarvo asiasta on 3,44. Ongelmista voidaan siis puhua ja ne voidaan ratkaista työntekijöiden kanssa läntisen alueen S-Marketeissa hyvin. Työntekijät pystyvät pääsääntöisesti luottamaan työkavereihinsa hyvin, sillä mielipiteiden keskiarvoksi saadaan 3,22. Saman keskiarvon saa myös väite: "Työntekijät neuvovat avoimesti toisia työntekijöitä eikä omaa osaamista yritetä pimittää." Neuvominen ja osaamisen jakaminen on tärkeää hyvän työilmapiirin kannalta. Sen keskiarvo voisi olla korkeampikin, koska osaamisen pimittämistä ei saisi tapahtua ollenkaan. (kuvio 6.)



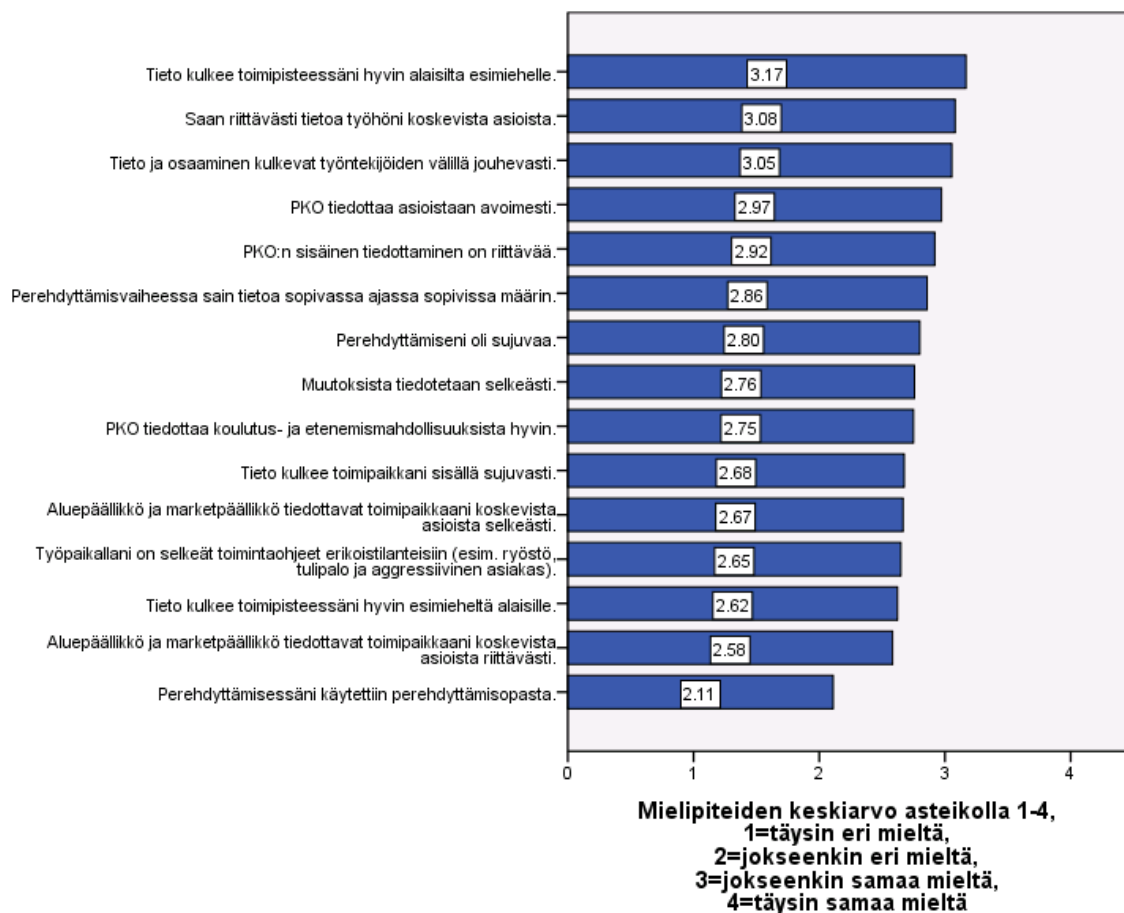
Kuvio 6. Työntekijöiden mielipiteiden keskiarvo työilmapiiriä koskevista väitteistä.

Työpaikan työmoraalin hyvyydestä annettujen mielipiteiden keskiarvo 3,17, kertoo moraalin olevan suhteellisen hyvä. Työpaikan hyvästä yhteishengestä annetuista mielipiteistä keskiarvoksi saadaan 3,14, jonka toivoisi olevan korkeampi. Vaikka keskiarvoinen mielipide on hieman enemmän kuin jokseenkin samaa mieltä, olisi se hyvä olla lähempänä täysin samaa mieltä. Myös työpaikan ilmapiirin avoimuudesta annettujen mielipiteiden keskiarvon 3,00 toivoisi olevan korkeampi. (kuvio 6.)

Kolmelle väitteelle muodostui keskiarvoksi alle 3,00. Työpaikalla kaikki auttavat kaikkia -väitteen keskiarvo on 2,97 ja toimipaikan työntekijät muodostavat tiiviin ryhmän -väitteen keskiarvo on 2,94. Työntekijöitä ei selkeästi rohkaista tarpeeksi tekemään aloitteita ja kehitysehdotuksia, sillä väitteelle muodostui alin keskiarvo eli 2,76. (kuvio 6.)

#### 4.4 Viestintä

Viestintä on työyhteisön perusta, jota ei tule väheksyä. Kuviossa 7 on esitetty viestintää koskevista väitteistä työntekijöiden keskiarvoinen mielipide asteikolla yhdestä neljään. Mitä suurempi keskiarvo on, sitä enemmän työntekijät ovat väitteestä samaa mieltä. Kaikki valitut väitteet on myös aseteltu niin, että suurempi keskiarvo on työmotivaation kannalta positiivinen. Kaikkien väitteiden keskiarvoksi saadaan 2,77. Vastanneet työntekijät ovat keskiarvoisesti siis vähemmän kuin jokseenkin samaa mieltä viestintää koskevista väitteistä. Tulosta ei voida pitää kauhean hyvänä. Kaiken kaikkiaan keskiarvot vaihtelevat 3,17:stä 2,11:een eri väitteiden välillä. (kuvio 7.)



Kuvio 7. Työntekijöiden mielipiteiden keskiarvo viestintää koskevista väitteistä.

Viestintää tulee siis kehittää Pohjois-Karjalan Osuuskaupan läntisellä alueella. Työntekijät ovat eniten samaa mieltä väitteestä: "Tieto kulkee toimipisteessäni hyvin alaisilta esimiehelle." Työntekijöiden mielipiteen keskiarvo on väitteessä 3,17. Kun väitetään, että työntekijät saavat tarpeeksi tietoa työhön liittyvistä asioista, on työntekijöiden keskiarvoinen mielipide 3,08. Työntekijät näkevät, että tieto ja osaaminen kulkevat suhteel-

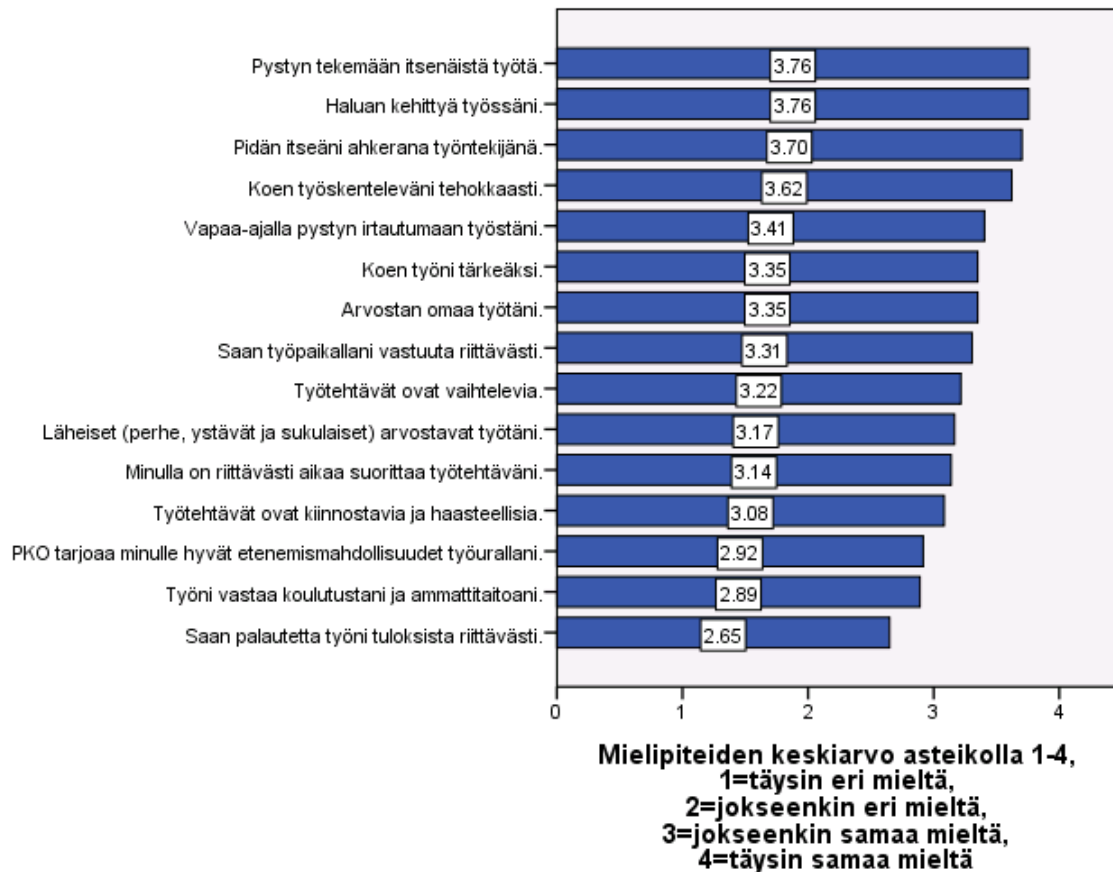
lisen hyvin työntekijöiden välillä, sillä väitteen mielipiteiden keskiarvo on 3,05. (kuvio 7)

Kaikkien muiden väitteiden mielipiteiden keskiarvo jää alle kolmen. Tulosten mukaan etenkin perehdyttämiseen olisi panostettava entistä enemmän ja perehdyttämisopas tulisi ottaa käyttöön jokaisella toimipaikalla. Yllättävästi tiedon kulku esimieheltä alaisille nähdään melko heikoksi, sillä vastaajien mielipiteiden keskiarvo on 2,62. Kun katsotaan sitä, miten aluepäällikkö ja marketpäällikkö tiedottavat toimipaikkoja koskevissa asioissa, tiedottavat he vastanneiden mukaan selkeämmin kuin riittävästi. Selkeän tiedottamisen keskiarvo on 2,67, kun riittävän tiedottamisen keskiarvo on 2,58. Ero ei ole suuri, mutta molempien keskiarvo tulisi olla korkeampi. (kuvio 7.)

Myös konsernin eli PKO:n tiedottamisessa on parantamisen varaa. PKO:n tiedottamisen avoimuudesta saatujen mielipiteiden keskiarvo on 2,97 ja riittävydestä 2,92. Lisäksi PKO:n tiedottaminen koulutus ja etenemismahdollisuuksista voisi tiedottaa paremmin. Työntekijöiden keskiarvoinen mielipide tiedon sujuvasta kulkemisesta toimipaikan sisällä on 2,68. Etenkin toimipaikan sisällä tieto tulisi kulkea mahdollisimman sujuvasti, sillä se on kuitenkin ehkä se viestinnän muoto, jota jokapäiväisessä työssä tarvitaan eniten. (kuvio 7.)

#### **4.5 Työn sisältö**

Omalla työllä ja sen sisällöllä on merkitystä työmotivaatioon. Esimerkiksi arvostus, työn haasteellisuus ja muut ominaisuudet vaikuttavat siihen. Kuviossa 8 esitetään Pohjois-Karjalan Osuuskaupan läntisen alueen S-Marketien työntekijöiden keskiarvoinen mielipide työn sisältöä koskevista väitteistä asteikolla yhdestä neljään. Valitut väitteet on asetettu samansuuntaisesti niin, että suurempi arvo tarkoittaa positiivista. Toisin sanoen, mitä suurempi keskiarvo, sitä parempi on motivaatiotaso. Kaikkien väitteiden keskiarvoksi saadaan 3,29, joten voidaan sanoa, että keskimäärin työntekijä on vähän enemmän kuin jokseenkin samaa mieltä työn sisältöä koskevista väitteistä. (kuvio 8.)



Kuvio 8. Työntekijöiden mielipiteiden keskiarvo työn sisältöä koskevista väitteistä.

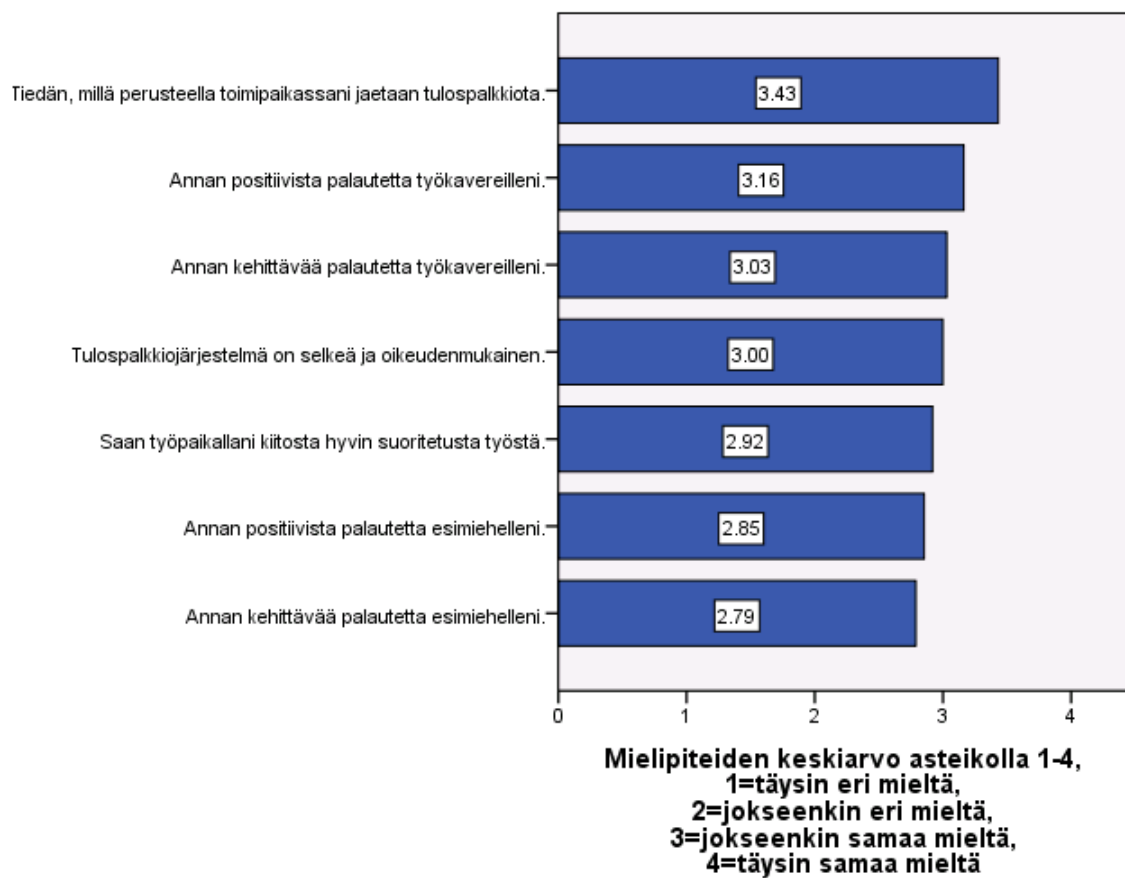
Työntekijät pääsääntöisesti haluavat kehittyä työssään ja pystyvät tekemään itsenäistä työtä. Molempien väitteistä annettujen mielipiteiden keskiarvo on 3,76. Työntekijät pitävät itseään myös ahkerana ja tehokkaana työskentelijänä, ja kokevat saavansa vastuuta melko riittävästi. Vastanneiden työntekijöiden mielestä työtä arvostetaan myös suhteellisen hyvin. Työtehtävät nähdään myös suhteellisen vaihtelevina, mutta joskus työntekijöillä ei ole aikaa suorittaa tehtäviään. Tehtävät eivät myös välttämättä aina ole tarpeeksi haastavia ja kiinnostavia, mikä johtunee työn rutiininomaisuudesta. (kuvio 8.)

Suurin kehittämisen paikka työn sisällössä on se, että työntekijät saivat palautetta työnsä tuloksista tarpeeksi. Väitteen mielipiteiden keskiarvoksi muodostui vain 2,65, joka huomattavasti alle kaikkia työn sisältöä koskevista väitteistä muodostettua keskiarvoa. Työntekijät myös näkevät, ettei heidän saamansa koulutus ja ammattitaito vastaa kauhean hyvin työtään. Myös PKO:n tarjoamia etenemismahdollisuuksia ei pidetä kauhean hyvinä. (kuvio 8.)



## 4.6 Palkitseminen

Kuviossa 9 on esitetty palkitsemista koskevista väitteistä työntekijöiden keskiarvoinen mielipide asteikolla yhdestä neljään. Mitä suurempi keskiarvo on, sitä enemmän työntekijät ovat väitteestä samaa mieltä. Kaikki valitut väitteet on myös aseteltu niin, että suurempi keskiarvo on työmotivaation kannalta positiivinen. Kaikkien kuviossa 9 esitettyjen väitteiden keskiarvoksi saadaan 3,03. Vastanneet työntekijät ovat keskiarvoisesti siis jokseenkin samaa mieltä työilmapiiriä koskevista väitteistä.



Kuvio 9. Työntekijöiden mielipiteiden keskiarvo palkitsemista koskevista väitteistä.

Työntekijät tietävät pääsääntöisesti, millä perusteilla tulospalkkiota jaetaan toimipaikoissa. Toki poikkeustapauksiakin löytyy, ja siksi se voisi olla selkeämpi ja oikeudenmukaisempi. Positiivinen palaute ja kiitos on tärkeä palkitsemisen keino. Työntekijöiden keskiarvoinen mielipide siitä, antavatko he positiivista palautetta työkavereille, on 3,16. Kehittävän palautteen antamisesta vastaavaksi luvuksi muotoutuu 3,03. Vastaa- jien keskiarvoinen mielipide siitä, saavatko he kiitosta hyvin suoritetusta työstä on 2,92.

Kiitosta ei voi koskaan saada liikaa, joten kiitosta tulisi viljellä työpaikalla paljon enemmän. (kuvio 9.)

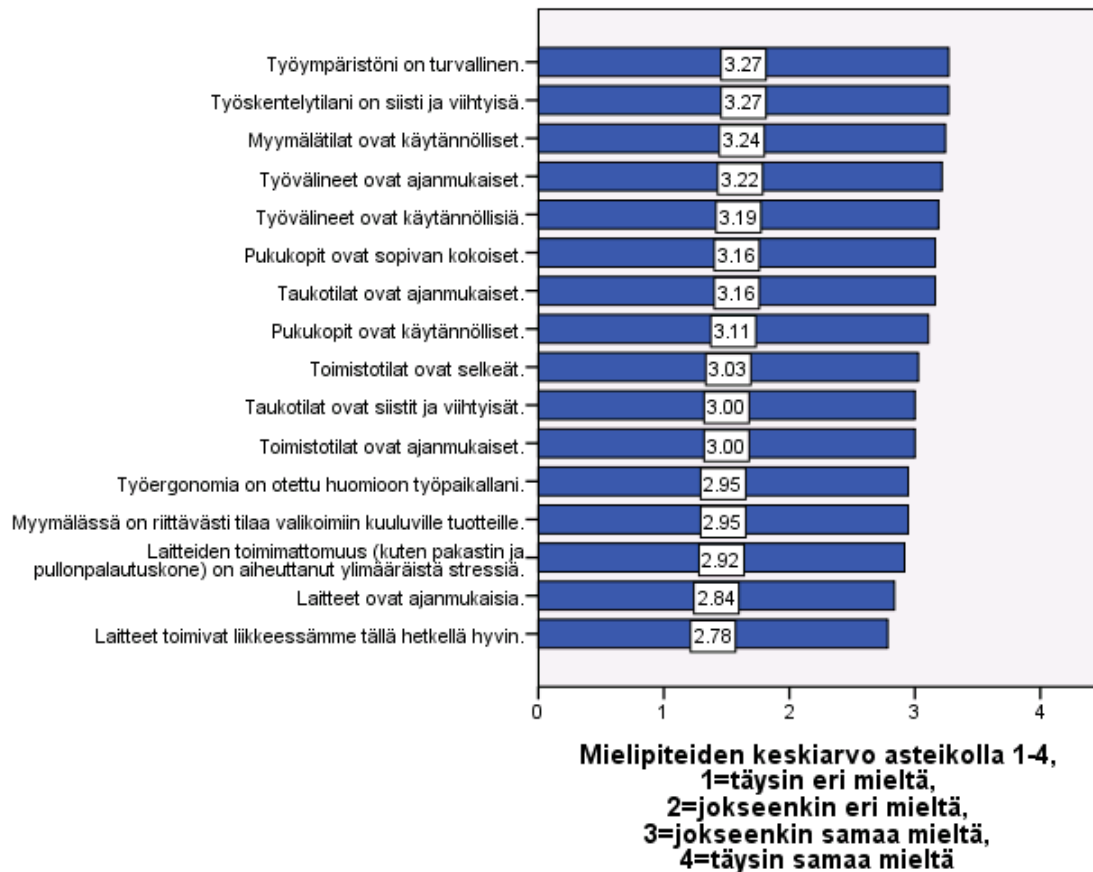
Monesti esimiehelle on vaikeampi antaa palautetta, etenkin negatiivista. Se voi johtua siitä, että esimies ei kuuntele, hän suuttuu helposti tai häntä on vaikea lähestyä. Työntekijöiden keskiarvoinen mielipide siitä, antavatko he positiivista palautetta esimiehelleen, on 2,85. Vastaava luku kehittävän palautteen kohdalla on puolestaan 2,79. (kuvio 9.)

#### 4.7 Fyysinen työympäristö

Jokaisen toimipaikan fyysinen työympäristö on erilainen, ja sitä tulisikin tutkia toimipaikkakohtaisesti. Tässä versiossa käsitellään kuitenkin kokonaisuutena sitä, mitä mieltä PKO:n läntisen alueen työntekijät ovat työympäristöstään. Kuviossa 10 esitetään Pohjois-Karjalan Osuuskaupan läntisen alueen S-Marketien työntekijöiden keskiarvoinen mielipide fyysistä työympäristöä koskevista väitteistä asteikolla yhdestä neljään. Valitut väitteet on asetettu samansuuntaisesti niin, että suurempi arvo tarkoittaa positiivista. Toisin sanoen, mitä suurempi keskiarvo, sitä parempi on myös motivaatiotaso. Kaikkien kuviossa 10 esitettyjen väitteiden keskiarvoksi saadaan 3,07. Vastanneet työntekijät ovat keskiarvoisesti siis hieman enemmän kuin jokseenkin samaa mieltä fyysistä työympäristöä koskevista väitteistä.

Väitteistä annettujen mielipiteiden keskiarvot ovat 3,27 ja 2,78 välillä. Vastanneet työntekijät ovat eniten samaa mieltä siitä, että työympäristö on turvallinen ja työskentelytilat ovat siistit ja viihtyisät. Molemmissa väitteissä keskiarvoksi muodostui 3,27. Työvälineitä pidetään käytännöllisinä ja ajanmukaisina, mutta myös myymälätiloja pidetään suhteellisen käytännöllisinä. (kuvio 10.)

Pukukopit ja taukotilat ovat keskiarvoisesti toimivia, toki toimipaikkakohtaisia eroja on. Toimistotiloihin voisi tulosten mukaan panostaa kuitenkin enemmän. Taukotilojen siisteydestä ja viihtyisyydestä työntekijät ovat keskiarvoisesti jokseenkin samaa mieltä. Suurin ongelma fyysisessä työympäristössä ovat tulosten mukaan laitteet. Ne eivät ole tarpeeksi ajanmukaisia eivätkä ne välttämättä toimi kauhean hyvin, ja näin voivat aiheuttaa stressiä. (kuvio 10.)



Kuvio 10. Työntekijöiden mielipiteiden keskiarvo fyysistä ympäristöä koskevista väitteistä.

## 5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tiedämme, että motivaation ollessa korkealla työntekijöillä on riittävästi voimia ja he jaksavat tehdä työtä. Työ sujuu hyvin ja tulosta syntyy. Kun työntekijöillä on puutteellinen motivaatio, työ on pakkopullaa, työyhteisön ilmapiiri tulehtuu helposti eikä oikein mikään tahdo onnistua. Pienikin työ voi kuluttaa silloin työntekijöiden energiavarastot loppuun. Ihmiset harvemmin väsyvät liialliseen työn määrään, vaan siihen, että heillä ei ole intoa työskennellä. Motivoitunut työntekijä voi jaksaa suuria työmääriä, mutta innostuksen kadotessa vähäinenkin työ väsyttää. (Hämäläinen 2005, 78–79.)

Kuten Matti Ruohotien motivaatioteoriasta (kuviot 1 ja 2) käy ilmi, esimiehen rooli on erittäin tärkeä työmotivaation kannalta. Esimiehen päätehtävä on olla äänitorvena työntekijöiden ja ylemmän johdon välillä. Informaation tulee kulkea molempiin suuntiin. Markketoiminnan tehtävänä on myös rakentaa yhteistyössä työntekijöiden ja ylemmän joh-

don kanssatyöpaikasta ja työstä sellainen, että jokainen työntekijä viihtyy työssään hyvin. Jokaisella toimipisteellä on oma esimiehensä, mikä heijastuu suoraan erilaisena motivaatiotasona eri toimipisteissä. Toisissa toimipisteissä motivaatiotaso on korkeampi ja toisissa matalampi.

Kun ajatellaan koko alueen työmotivaation parantamista, on hyvä lähteä siitä tilanteesta, kun uusi työntekijä aloittaa työpaikassa. Tässä perehdyttämisympäristössä tulisi edetä johdonmukaisesti ja tasapuolisesti. Siksi perehdyttäminen tulisi suorittaa perehdyttämisopasta apuna käyttäen. Työntekijälle on esiteltävä hyvin muun muassa yleiset toiminta- ja työskentelytavat, organisaatio toimitiloineen sekä henkilökunnan palvelut ja edut. Organisaation esittelyyn tulee panostaa paljon, sillä on tärkeää, että työntekijä tietää, mitä, miksi ja missä tekee. Jokaisen työntekijän tulee osata organisaation visio, missio ja arvot, jotta hän tietää mihin ja miten pyrkii omassa työssään.

On myös tärkeää, että työntekijät yhdessä haluavat kehittää työpaikkaansa. Esimiehen tulee kuunnella työntekijöiden palautetta ja rohkaista heitä antamaan sitä. Palautetta voidaan antaa esimerkiksi palautelaatikon, kehityskeskustelujen ja päivittäisten keskustelujen kautta. Etenkin palautelaatikko on hyvä tapa antaa palautetta anonyymisti. Työpaikalla voidaan sopia, että laatikkoon annettaisiin palautetta vaikka joka työviikon jälkeen. Palautteessa voisi kertoa esimerkiksi, mikä meni työviikon aikana hyvin ja mikä huonosti. Esimies kävisi palautteen läpi tietyn väliajoin, ja tekisi toimenpiteitä ongelmakohtien poistamiseksi. Myös muiden työntekijöiden on hyvä antaa palautetta työstä, mutta etenkin esimiehen tehtävänä on kylvää positiivisuutta. Negatiivinen palaute on taas hyvä kertoa kehittävänä, ja silloinkin on pyrittävä löytämään jotain positiivista. Palaute on sekä palkitsemisen että viestinnän keino.

Jokapäiväisessä työssä tärkein viestintä tapahtuu työntekijöiden kesken. Sillä viestinnällä pidetään jokainen työntekijä tietoisena siitä, missä mennään milläkin hetkellä. Jokapäiväisen viestinnän tulee olla selkeää, jotta väärinymmärryksiltä vältytään. Tutkimuksen perusteella läntisen alueen S-Marketeissa tulee panostaa viestintään kaikkiin suuntiin aina ylemmältä johdolta työntekijöille ja toisinpäin. Tiedon tulisi olla myös jokaisen helposti saatavissa. PKO:n tulisi löytää sellainen keino, jolla voidaan varmistaa, että tieto kulkee kaikille. Ei pidä pelkästään olettaa, että kyllä se tieto varmaan kulkee.

Tulosten perusteella itse työn ja sen sisällön koetaan olevan hyvällä tasolla. Työntekijät arvostavat työtään ja muut arvostavat myös sitä. Työntekijät pitävät itseään ahkerina ja työ on vaihtelevaa. Koulutus- ja etenemismahdollisuuksia ei kuitenkaan koeta kovin hyväksi. Niitä olisikin hyvä tarjota enemmän ja monipuolisemmin, ja niistäkin tulisi viestittää selkeästi.

Olosuhteet on myös oltava kunnossa, jotta motivaatio olisi mahdollisimman korkea. Myymälöiden laitteet ja työvälineet on pidettävä kunnossa ja ajanmukaisina. Niiden tarkoitus on kuitenkin helpottaa työntekoa. Esimiehen tulee seurata laitteita ja niiden kuntoa sekä kuunnella niistä työntekijöiltä saatua palautetta. Joskus siitä seuraa investointeja uusiin laitteisiin tai välineisiin. Pahimmillaan laitteiden toimimattomuus voi aiheuttaa ylimääräistä stressiä työntekijöille, mutta parhaimmillaan ne tehostavat työskentelyä. Tauko- ja toimistotilojen toimivuuteen, ajanmukaisuuteen ja viihtyisyyteen tulisi myös panostaa. Etenkin taukokuoneessa on tarkoitus levätä, sillä jatkuva työnteko asiakkaiden edessä on yllättävän rasittavaa. Työnantaja usein ajattelee, ettei työntekijöiden tarvitsekaan viihtyä taukotiloissa, jotteivät he oleskele siellä liikaa. Kuitenkin viihtyisät taukotilat toimivat motivaattorina.

Koska työmotivaation tärkeimpänä rakentajana on esimies, tulee PKO:n panostaa entistä enemmän esimiehen ammattitaitoon ja koulutukseen. Monesti marketpäällikkö on työntekijä, joka hoitaa työn ohella esimiehen tehtäviä. Joskus esimiehen tehtävät jäävät turhan taka-alalle muun kiireen viedessä huomion. Ihannetilanne on kuitenkin se, että marketpäällikkö hoitaa ensisijaisesti esimiehen tehtävät kunnolla. Näin esimiehen tehtäviin kuuluvat asiat tulee tehtyä ensin ja vasta sitten tehdään sellaista työtä, jota muutkin myyjät voivat tehdä. Olennaisena osana toimivassa esimiestyössä on delegointi ja vastuunjako.

Kun kaikkien osa-alueiden vastausten keskiarvo lasketaan, saadaan työmotivaation arvosanaksi 3,06. Asteikolla yhdestä neljään voidaan tulosta pitää melko hyvänä. Jokaisessa osa-alueessa löytyy kehitettävää, mutta löytyy myös hyvällä mallilla olevia asioita. On kuitenkin syytä muistaa, että myös hyviä asioita tulee kehittää jatkuvasti. Tosi asia on kuitenkin se, että saadakseen nostettua työmotivaatiota tulee kiinnittää huomiota esimiestyöhön, työilmapiiriin, työn sisältöön, viestintään, palkitsemiseen sekä fyysiseen työympäristöön. Kokonaisuus siis ratkaisee. Esimiestyö kytkeytyy olennaisesti muihin

lueteltuihin osa-alueisiin, joten erityisesti siihen tulee panostaa. Kun esimiestyö toimii hyvin, paranee muidenkin osa-alueiden toiminta.

## 6 Pohdintaa

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin vuoden 2010 lopussa, ja nyt vuoden 2011 lopulla prosessi on päätepisteessään. Tavoiteaikataulussa ei pysytty, mutta toisaalta mitään tiukkaa raamia ei työn valmistumiselle ollut asetettukaan. Prosessin alkuvaiheessa etsittiin teoriatietoutta, jonka pohjalle työmotivaatiokysely tehtiin. Kun kysely valmistui lopulliseen muotoonsa, alkoi vastausten kerääminen. Keräysaikana laajennettiin myös opinnäytetyötä tukevaa teoriapohjaa.

Kun vastaukset oli kerätty, muodostettiin niistä havaintomatriisi. Sen pohjalta muodostetuista taulukoista ja kuvioista voitiin aloittaa tulosten analysointi. Itse analysointi- ja tutkimusvaihe oli opinnäytetyön haasteellisin osa. Tuloksista tehtiin kaksi erillistä versiota, joista toinen on PKO:lle menevä tarkempi ja laajempi versio ja toinen tässä opinnäytetyössä oleva suuntaa-antava julkinen versio.

Pyrin tekemään tutkimusta mahdollisimman itsenäisesti, vaikka joskus suunnannäyttäjää olisi voinut tarvita. Omista virheistä otin kuitenkin opikseni ja korjasin ne. Välillä juna saattoi siis olla sivuraiteella, mutta korjausliikkeillä juna pysyi raiteilla ja saapui asemalle ehjänä. Virheiden kautta oppiminen antoi mahdollisuuden mitä suurimpaan ammatilliseen kasvuun. Tutkimuksen myötä uskon tietäväni, miten motivoiva työpaikka muodostetaan ja miten työpaikasta kehitetään motivoivampi.

Mahdollinen jatkotutkimus vanhan läntisen alueen S-Marketeille ei ole kannattavaa, koska alueella ei ole enää yhtä yhteistä aluepäällikköä. Tutkimus tulisi tehdä PKO:n nykyisen aluejaon mukaisesti, koko PKO:aa koskevana tai tietylle S-Marketille suunnattuna. Jos tätä työtä haluaa hyödyntää, on tutkimus järkevintä tehdä kohdistettuna tietylle S-Marketille. Jatkossa voitaisiin tutkia muun muassa sitä, mitä toimenpiteitä motivaation parantamiseksi työpaikalla on tehty ja mitä tulisi tehdä edelleen, jotta motivaatio olisi paras mahdollinen.

Tutkimuksen tekeminen on ollut mielenkiintoista ja haasteellista, ja toivon, että siitä on hyötyä läntisen alueen S-Marketeille, PKO:lle ja etenkin työntekijöille. Toivon siitä olevan apua myös kaupan alalle yleisesti. Motivoitunut henkilöstö on tärkeä menestystekijä yrityksille ja se on myös erinomainen mittari, joka kertoo yrityksen toiminnan laadukkuudesta. Siksi kysynkin tutkimuksen lopuksi kaikilta työntajilta, miksi työntekijän tulisi tehdä työtä vähän motivoivassa työpaikassa, kun on olemassa sellaisiakin työpaikkoja, joissa työntekijöiden motivaatiosta huolehditaan. Jos työmotivaatioon panostetaan, voittavat sekä työntekijät että työnantaja eikä häviäjiä ole.

## Lähteet

- Csikszentmihalyi, M. 2007. Hyvä bisnes. Helsinki: Rasalas kustannus.
- Forsyth, P. 2006. How to motivate people. Lontoo: Kogan Page.
- Hammarsten, H. 2010. Nollamotivaatio pilaa kaiken. Talouselämä.  
[http://www.talouselama.fi/tyoelama/tosiasioita\\_tyoelamasta/article370881.ece](http://www.talouselama.fi/tyoelama/tosiasioita_tyoelamasta/article370881.ece). 21.2.2011.
- Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Herrala, O. 2011. Työpahoinvoinnin hinta kohonnut megamittoihin. Kauppalehti 2.3.2011, 4–5.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Holopainen, M., Tenhunen, M. & Vuorinen, P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Järvenpää: Yrityssanoma.
- Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Helsinki: Tammi.
- Jaakkola, T. & Liukkonen, J. 2002. Miten motivaatio on ymmärretty historian saatossa? Teoksessa Jaakkola, T., Liukkonen, J. & Suvanto, A. (toim.) Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut, 17–38.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kataja, J. & Liukkonen, J. 2002. Kehityskeskustelut motivaation ylläpitäjänä ja edistäjänä. Teoksessa Jaakkola, T., Liukkonen, J. & Suvanto, A. (toim.) Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut, 261–297.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta-osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Rastor.
- Peltonen, M. 1994. Johtoajatuksia. Helsinki: Painatuskeskus.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Helsinki: Otava.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Helsinki: Otava.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. Oppimismotivaatio. Helsinki: Otava.
- Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 2011. Alueosuuskauppa esiintyy.  
<http://www.s-kanava.fi/pko/esittaytyy/>. 09.04.2011.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2005. Mikä meitä motivoi?. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY, 132–148.
- Salmimies, P. & Salmimies, R. 2002. Esimiehen arkipsykologiaa. Helsinki: WSOY.
- Suvanto, A. & Jokinen, J. 2002. Miten esimiehiä voidaan valmentaa motivaation kehittämistyössä? Teoksessa Jaakkola, T., Liukkonen, J. & Suvanto, A. (toim.) Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut, 225–232.



- Työturvallisuuskeskus. 2011. Työyhteisön ilmapiiri.  
<http://www.tyoturva.fi/index.phtml?s=133>. 20.10.2011
- Ukkonen, O. 1994. Jaettu johtajuus. Helsinki: Multiprint.
- Vartiainen, M. & Nurmela, K. 2002. Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Jyväskylä: PS-kustannus, 188–212.
- Åberg, L. 1993. Esimiehen viestintäopas. Helsinki: Tietopaketti.

## Työmotivaatiotutkimuksen kyselylomake

### Henkilöstön työmotivaatiotutkimus Pohjois-Karjalan Osuuskaupan läntisen alueen S-Marketeille

Kyselylomakkeen avulla pyritään saamaan ideoita työmotivaation kehittämiseen läntisen alueen S-Marketeissa. Pyydän Teitä vastaamaan kyselyyn huolellisesti ja rehellisesti, sillä totuudenmukaiset vastaukset auttavat kehittämään työpaikkaanne parhaiten. Vastaaminen vie aikaa noin 15 minuuttia ja vastaukset ovat täysin luottamuksellisia. Vastauksien yksilöintiä ei viedä niin pitkälle, että yksittäisten henkilöiden mielipiteet tulisivat esille. Vastattuanne kyselyyn palauta lomake sille varattuun paikkaan. Mikäli vastaatte kyselyyn myöhemmin, palauta lomake mukana olevassa kirjekuoressa esimiehellesi viimeistään 16.2.2011, joka toimittaa sen luottamuksellisesti PKO:n sisäisessä postissa Polvijärven S-Markettiin.

#### Taustatiedot

*Ympyröi oikea vaihtoehto.*

<p><b>1. Sukupuoli.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mies</li> <li>2. Nainen</li> </ol> <p><b>2. Ikä.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alle 25 vuotta</li> <li>2. 25–34 vuotta</li> <li>3. 35–44 vuotta</li> <li>4. 45–54 vuotta</li> <li>5. Yli 54 vuotta</li> </ol> <p><b>3. Pääasiallinen toimipaikka.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kontiolahti</li> <li>2. Lehmo</li> <li>3. Liperi</li> <li>4. Outokumpu</li> <li>5. Polvijärvi</li> <li>6. Viinijärvi</li> <li>7. Ylämylly</li> </ol> <p><b>4. Koulutus (valitse vain korkein suorittamasi taso).</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peruskoulu</li> <li>2. Ammatillinen tutkinto</li> <li>3. Lukio</li> <li>4. Korkeakoulututkinto (ammattikorkeakoulu, yliopisto)</li> </ol>	<p><b>5. Työsuhteen voimassaolo.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toistaiseksi voimassa oleva</li> <li>2. Määräaikainen</li> </ol> <p><b>6. Työsuhteen muoto.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kokoaikainen</li> <li>2. Osa-aikainen</li> <li>3. Tarvittaessa töihin kutsuttava</li> </ol> <p><b>7. Palvelusvuodet PKO:ssa.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alle vuosi</li> <li>2. 1–3 vuotta</li> <li>3. 4–8 vuotta</li> <li>4. 9–13 vuotta</li> <li>5. 14–18 vuotta</li> <li>6. Yli 18 vuotta</li> </ol> <p><b>8. Oletko vastuussa jostakin osa-alueesta työpaikallasi?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kyllä</li> <li>2. En</li> </ol>
--	---

## Työmotivaatiotutkimuksen kyselylomake

### Oma työ

Mitä mieltä olet väitteistä? (ympyröi mielipidettäsi vastaava numero)	Mielipide				
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Työni vastaa koulutustani ja ammattitaitoani.	4	3	2	1	0
Arvostan omaa työtäni.	4	3	2	1	0
Läheiset (perhe, ystävät ja sukulaiset) arvostavat työtäni.	4	3	2	1	0
Työtehtävät ovat vaihtelevia.	4	3	2	1	0
Työtehtävät ovat kiinnostavia ja haasteellisia.	4	3	2	1	0
Minulla on riittävästi aikaa suorittaa työtehtäväni.	4	3	2	1	0
Kaipaen henkilökohtaisia kehityskeskusteluja esimiehieni kanssa.	4	3	2	1	0
Vapaa-ajalla pystyn irtautumaan työstäni.	4	3	2	1	0
Saan työpaikallani vastuuta riittävästi.	4	3	2	1	0
Koen työni tärkeäksi.	4	3	2	1	0
Saan palautetta työni tuloksista riittävästi.	4	3	2	1	0
Pystyn tekemään itsenäistä työtä.	4	3	2	1	0
Haluan kehittyä työssäni.	4	3	2	1	0
Pidän itseäni ahkerana työskentelijänä.	4	3	2	1	0
PKO tarjoaa minulle hyvät etenemismahdollisuudet työurallani.	4	3	2	1	0
Haluaisin tehdä enemmän työtunteja.	4	3	2	1	0
Työni tuntuu välillä liian raskaalta.	4	3	2	1	0
Koen työskenteleväni tehokkaasti.	4	3	2	1	0

Miten hyvin hallitset seuraavien järjestelmien/laitteiden käytön? (ympyröi mielipidettäsi vastaava numero)	Hyvin	Melko hyvin	Melko huonosti	Huonosti	En tunne koko järjestelmää/laitetta
MARTTI	5	4	3	2	1
TUHTI	5	4	3	2	1
Piccolink	5	4	3	2	1
SBO	5	4	3	2	1
Kassajärjestelmä	5	4	3	2	1

## Työmotivaatiotutkimuksen kyselylomake

### Esimiestyö

Mitä mieltä olet väitteistä? (ympyröi mielipidettäsi vastaava numero)	Mielipide				
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Esimieheni kunnioittaa mielipiteitäni.	4	3	2	1	0
Esimieheni on joustava.	4	3	2	1	0
Esimieheni kuuntelee työntekijöiden toiveita työvuorolistojen suunnittelussa.	4	3	2	1	0
Esimieheni tekee työvuorolistat hyvissä ajoin.	4	3	2	1	0
Esimieheni tukee ja opastaa minua työssä.	4	3	2	1	0
Esimieheni on tasapuolinen.	4	3	2	1	0
Esimieheni on kannustava ja innostava.	4	3	2	1	0
Esimieheni jakaa vastuuta osaamisen mukaan.	4	3	2	1	0
Esimieheni jakaa vastuuta tasapuolisesti.	4	3	2	1	0
Esimieheni jakaa vastuuta riittävästi.	4	3	2	1	0
Esimieheni kestää kritiikkiä hyvin.	4	3	2	1	0
Esimieheni arvostaa työtäni.	4	3	2	1	0
Esimieheni tiedottaa toimipaikkaani koskevista asioista riittävästi.	4	3	2	1	0
Esimieheni asettaa selkeitä tavoitteita.	4	3	2	1	0
Esimiestäni on helppo lähestyä.	4	3	2	1	0
Esimieheni kertoo kriittisen palautteen kehittävänä.	4	3	2	1	0
Esimieheni kiittää hyvin tehdystä työstä.	4	3	2	1	0
Esimieheni osaa säilyttää luottamukselliset tiedot.	4	3	2	1	0
Esimieheni on motivoitunut omaan työhönsä.	4	3	2	1	0
Esimieheni on tehtäviensä tasalla.	4	3	2	1	0
Esimieheni ja minun välit ovat ristiriidattomat.	4	3	2	1	0
Esimieheni vie alustensa ehdotukset ja valitukset eteenpäin.	4	3	2	1	0
Esimieheni pyrkii kehittämään työpaikkaa jatkuvasti.	4	3	2	1	0
Esimieheni pyrkii luomaan hyvää yhteishenkeä ja motivoimaan työntekijöitä.	4	3	2	1	0
Esimieheni pystyy mukauttamaan johtamistyyliänsä vastaamaan tilanteen vaatimuksia ja alustensa tarpeita.	4	3	2	1	0
Esimieheni noudattaa lakia ja ohjeistuksia työhöni liittyvissä asioissa.	4	3	2	1	0
Esimieheni ei suutu helposti.	4	3	2	1	0

## Työmotivaatiotutkimuksen kyselylomake

### Palkitseminen

Mitä mieltä olet väitteistä? (ympyröi mielipidettäsi vastaava numero)	Mielipide				
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Olen tyytyväinen PKO:n tarjoamiin henkilökuutauksiin.	4	3	2	1	0
Olen tyytyväinen S-ryhmän tarjoamiin henkilökuutauksiin.	4	3	2	1	0
Tiedän, millä perusteella toimipaikassani jaetaan tulospalkkiota.	4	3	2	1	0
Tulospalkkiojärjestelmä on selkeä ja oikeudenmukainen.	4	3	2	1	0
Saan työpaikallani kiitosta hyvin suoritetusta työstä.	4	3	2	1	0
Annan kehittävästä palautetta työkavereilleni.	4	3	2	1	0
Annan positiivista palautetta työkavereilleni.	4	3	2	1	0
Annan kehittävästä palautetta esimiehelleni.	4	3	2	1	0
Annan positiivista palautetta esimiehelleni.	4	3	2	1	0
Joululahja ja merkkipäivämuistamiset motivoivat minua.	4	3	2	1	0

Miten paljon seuraavat vaihtoehdot palkitsemiskeinot motivoisivat sinua? (ympyröi mielipidettäsi vastaava numero)	Paljon	Melko paljon	Melko vähän	Vähän
Työnantajan maksama ylimääräinen työeläke.	4	3	2	1
Hyvän ja ahkeran työntekijän lisäpalkkio.	4	3	2	1
Tavaralahjat.	4	3	2	1
Työnantajan maksama henkivakuutus.	4	3	2	1
Joustavat työajat.	4	3	2	1

Mitä kehitettävää on Pohjois-Karjalan osuuskaupan palkkiojärjestelmässä? (vastaa alla olevaan tilaan lyhyesti)

---



---



---



---



---

## Työmotivaatiotutkimuksen kyselylomake

### Tiedonkulku

- Saan työtäni tai työpaikkaani koskevaa tietoa eniten (valitse kaksi vaihtoehtoa):
  - palaverien kautta
  - esimieheltä
  - työkavereilta
  - ilmoitustaululta
  - Internetistä ja sähköpostitse
  - muualta, mistä \_\_\_\_\_
- Tiedätkö, mitkä ovat PKO:n arvot?
  - Kyllä
  - En
- Tiedätkö, mikä on PKO:n visio?
  - Kyllä
  - En

Mitä mieltä olet väitteistä? (ympyröi mielipidettäsi vastaava numero)	Mielipide				
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
PKO:n sisäinen tiedottaminen on riittävää.	4	3	2	1	0
PKO tiedottaa asioistaan avoimesti.	4	3	2	1	0
Saan riittävästi tietoa työhöni koskevista asioista.	4	3	2	1	0
Muutoksista tiedotetaan selkeästi.	4	3	2	1	0
Tieto kulkee toimipaikkani sisällä sujuvasti.	4	3	2	1	0
Perehdyttämisessä ni käytettiin perehdyttämisopasta.	4	3	2	1	0
Kaipaen tai olen kaivannut kirjallista tietoa työstä, työmenetelmistä, toimintatavoista, yrityksestä tms.	4	3	2	1	0
Työpaikallani on selkeät toimintaohjeet erikoistilanteisiin (esim. ryöstö, tulipalo ja aggressiivinen asiakas).	4	3	2	1	0
PKO tiedottaa koulutus- ja etenemismahdollisuuksista hyvin.	4	3	2	1	0
Aluepäällikkö ja marketpäällikkö tiedottavat toimipaikkaani koskevista asioista selkeästi.	4	3	2	1	0
Aluepäällikkö ja marketpäällikkö tiedottavat toimipaikkaani koskevista asioista riittävästi.	4	3	2	1	0
Tieto ja osaaminen kulkevat työntekijöiden välillä jouhevasti.	4	3	2	1	0
Perehdyttämiseni oli sujuvaa.	4	3	2	1	0
Perehdyttämisenvaiheessa sain tietoa sopivassa ajassa sopivissa määrin.	4	3	2	1	0
Tieto kulkee toimipisteessäni hyvin esimieheltä alaisille.	4	3	2	1	0
Tieto kulkee toimipisteessäni hyvin alaisilta esimiehelle.	4	3	2	1	0

## Työmotivaatiotutkimuksen kyselylomake

### Fyysinen työympäristö

<b>Mitä mieltä olet väitteistä?</b> (ympyröi mielipidettäsi vastaava numero)	<b>Mielipide</b>				
	<b>Täysin samaa mieltä</b>	<b>Jokseenkin samaa mieltä</b>	<b>Jokseenkin eri mieltä</b>	<b>Täysin eri mieltä</b>	<b>En osaa sanoa</b>
Työympäristöni on turvallinen	4	3	2	1	0
Työskentelytilani on siisti ja viihtyisä.	4	3	2	1	0
Työergonomia on otettu hyvin huomioon työpaikallani.	4	3	2	1	0
Laitteet toimivat liikkeesämme tällä hetkellä hyvin.	4	3	2	1	0
Laitteet ovat ajanmukaisia.	4	3	2	1	0
Laitteiden toimimattomuus (kuten pakastin ja pullonpalautuskone) on aiheuttanut ylimääräistä stressiä.	4	3	2	1	0
Taukotilat ovat ajanmukaiset.	4	3	2	1	0
Taukotilat ovat viihtyisät ja siistit.	4	3	2	1	0
Pukukopit ovat sopivan kokoiset.	4	3	2	1	0
Pukukopit ovat käytännölliset.	4	3	2	1	0
Toimistotilat ovat selkeät.	4	3	2	1	0
Toimistotilat ovat ajanmukaiset.	4	3	2	1	0
Työvälineet ovat käytännöllisiä.	4	3	2	1	0
Työvälineet ovat ajanmukaiset.	4	3	2	1	0
Myymälätilat ovat käytännölliset.	4	3	2	1	0
Myymälässä on riittävästi tilaa valikoimiin kuuluville tuotteille.	4	3	2	1	0

Miten kehittäisit työympäristöäsi (taukotilat, toimistotilat, myymälä, laitteet jne.)? (vastaa alla olevaan tilaan lyhyesti)

---



---



---



---



---

## Työmotivaatiotutkimuksen kyselylomake

### Työilmapiiri

Mitä mieltä olet väitteistä? (ympyröi mielipidettäsi vastaava numero)	Mielipide				
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Työpaikallani on hyvä yhteishenki.	4	3	2	1	0
Tulen toimeen kaikkien työntekijöiden kanssa.	4	3	2	1	0
Työpaikallani puhutaan selän takana toisista pahaa.	4	3	2	1	0
Voin luottaa työkavereihini.	4	3	2	1	0
Työpaikan ilmapiiri on avoin.	4	3	2	1	0
Työpaikallani kaikki auttavat kaikkia.	4	3	2	1	0
Työntekijät neuvovat avoimesti toisia työntekijöitä eikä omaa osaamista yritetä pitää omana tietonaan.	4	3	2	1	0
Työntekijät pystyvät puhumaan työpaikan ongelmista keskenään.	4	3	2	1	0
Toimipaikkani työntekijät muodostavat tiiviin ryhmän.	4	3	2	1	0
Minua rohkaistaan tekemään aloitteita ja kehitysehdotuksia.	4	3	2	1	0
Toimipisteeni työmoraaali on hyvä.	4	3	2	1	0
Toivoisin lisää työnantajani järjestämää yhteistä vapaa-aikaan liittyvää toimintaa.	4	3	2	1	0

Miten kehittäisit S-Marketin työilmapiiriä? (vastaa alla olevaan tilaan lyhyesti)

---



---



---



---



---

Kiitos aktiivisuudestanne!

Mukavaa alkanutta työvuotta!