



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Maria Hollanti

RAVINTOLA-ALAN HENKILÖSTÖN
TYÖMOTIVAATIO JA ESIMIES
MOTIVOIJANA

Liiketalous ja matkailu
2014

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Maria Hollanti
Opinnäytetyön nimi	Ravintola-alan henkilöstön työmotivaatio ja esimies motivoijana
Vuosi	2014
Kieli	suomi
Sivumäärä	47+1 liite
Ohjaaja	Helena Alamäki

Tämä opinnäytetyö on tutkimus ravintola-alan henkilöstön työmotivaatiosta ja esimiehen merkityksestä motivoijana. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälainen on oululaisten ravintoloiden salihenkilökunnan työmotivaatio ja mitkä tekijät motivoivat heitä työssään. Tarkoituksena oli selvittää myös, millä keinoin esimiehet motivoivat alaisiaan ja kuinka paljon.

Teoriaosuudessa käsitellään motivaatiota yleensä sekä työmotivaatioon liittyviä keskeisimpiä käsitteitä ja teorioita. Lisäksi on perehdytty esimiehen keinoihin motivoida sekä aineellisilla että aineettomilla palkitsemiskeinoilla. Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeen avulla. Kyselyyn vastasi 52 työntekijää.

Tutkimuksesta selvisi, että salihenkilökunnan työmotivaatio oli hyvä tutkimukseen osallistuneissa oululaisissa ravintoloissa. Vastaajat motivoituivat niin sisäisistä kuin ulkoisista tekijöistä. Esimies motivoi alaisiaan enemmän aineettomilla palkitsemiskeinoilla kuin aineellisilla. Esimiehen merkitys motivoijana oli suuri vastanneille. Avoimet kommentit osoittivat, että esimiehen tulisi motivoida enemmän alaisiaan.

ABSTRACT

Author	Maria Hollanti
Title	Work motivation of restaurants' personnel and the supervisor as a motivator
Year	2014
Language	Finnish
Pages	47+1 Appendices
Name of Supervisor	Helena Alamäki

This thesis is a survey about the work motivation among restaurant staff as well as the importance of supervisor as a motivator. The aim was to find out what the level of work motivation in restaurants in Oulu is. Another aim was to find out what kind of factors motivates restaurants' personnel in their work. The aim of this thesis was also to clarify how supervisors motivate their personnel and how much they motivate.

The theoretical part presents motivation in general and the main concepts and theories regarding work motivation. In addition, theory focuses on the supervisors' material and immaterial rewarding methods. The survey was used as quantitative research method. The research data was collected with the help of a questionnaire. In total 52 responses were received.

The survey showed that work motivation was good in the restaurants in Oulu. The respondents were motivated by both internal and external factors. The supervisor motivated more with immaterial rewarding methods than material methods. The importance of supervisor as a motivator was significant. Open-ended answers showed that supervisors should motivate their employees to an even greater extent.

Keywords	Motivation, work motivation, theories of motivation, ways of rewarding
----------	--

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
2	MOTIVAATIO.....	10
	2.1 Motivaation jaottelu.....	11
	2.1.1 Sisäinen motivaatio.....	11
	2.1.2 Ulkoinen motivaatio.....	12
	2.2 Motivaatioteoriat.....	12
3	TYÖMOTIVAATIO.....	14
	3.1 Työntekijän persoonallisuus.....	15
	3.2 Työn sisältö.....	15
	3.3 Työympäristö.....	16
	3.4 Työmotivaation sisältöteoriat.....	17
	3.4.1 Maslow'n motivaatioteoria.....	17
	3.4.2 Frederik Herzbergin motivaatioteoria.....	19
	3.5 Työmotivaation prosessiteoriat.....	20
4	ESIMIEHEN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON.....	22
	4.1 Esimies motivoijana.....	22
	4.2 Palkitseminen motivoimiskeinona.....	23
	4.2.1 Aineellinen palkitseminen.....	24
	4.2.2 Aineeton palkitseminen.....	25
5	TUTKIMUKSEN TAUSTAA.....	28
	5.1 Tutkimusmenetelmä.....	28
	5.2 Kyselylomake.....	28
	5.3 Tutkimuksen toteutus.....	30

6	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	31
6.1	Taustatietoja kyselyyn vastanneista	31
6.2	Sisäiset motivaatiotekijät	35
6.3	Ulkoiset motivaatiotekijät	37
6.4	Esimies motivoijana	38
6.5	Avointen kysymysten vastaukset	40
6.6	Tulosten vertailu	41
6.7	Määrällisen tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	42
7	YHTEENVETO	44
	LÄHTEET	47

LIITTEET

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1.	Maslow'n tarveteorian soveltaminen työmotivaatioon.	s. 18
Kuvio 2.	Vastaajien ikäjakauma.	s. 31
Kuvio 3.	Vastaajien viimeisin koulutus.	s. 32
Kuvio 4.	Salihenkilökunnan työkokemus ravintola-alalta.	s. 33
Kuvio 5.	Salihenkilökunnan työmotivaatio.	s. 34
Kuvio 6.	Sisäisesti motivoivat tärkeimmät tekijät.	s. 35
Kuvio 7.	Paljon motivoivat sisäiset tekijät.	s. 36
Kuvio 8.	Ulkoisesti motivoivat tekijät.	s. 37

LIITELUETTELO**LIITE 1. Kyselylomake**

1 JOHDANTO

Motivaatiosta puhutaan paljon, ja sitä pidetään tärkeänä työelämässä. Moni yritys odottaa, että työntekijät ovat motivoituneita työhönsä. Motivoitunut henkilökunta on yrityksille tärkeä toive, jonka huomaa nykyään jo työhaastatteluissa.

Ravintola-alalla työtä pidetään ajoittain raskaana ja kiireisenä, joten motivaatio ja kiinnostus alaa kohtaan ovat merkittävässä roolissa. Alhaisella työmotivaatiolla on vaikutusta ravintola-alalla erityisesti asiakaspalveluun. Jotta asiakassuhteet eivät pääsisi kärsimään yhden tai useamman työntekijän alhaisen motivaation takia, tulee henkilöstön työmotivaatioon kiinnittää huomiota.

Työmotivaatioon vaikuttavat monet tekijät. Esimies ja hänen keinonsa motivoida alaisiaan ovat motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Esimiesten tulisi motivoida alaisiaan, jotta työstä suoriuduttaisiin hyvin eikä henkilöstön motivaatio työtä kohtaan pääsisi laskemaan ja täten vaikuttamaan asiakaspalveluun. Esimies ei aina kuitenkaan motivoi, mistä itselläni on kokemusta. Kun kannustavaa palautetta tai kiitosta hyvin tehdystä työstä ei saa kertaakaan työsuhteen aikana, vaikuttavat ne työmotivaatioon.

Omaehtoisen kokemukseni pohjalta päätin lähteä kirjoittamaan opinnäytetyötäni henkilöstön työmotivaatiosta ja esimiehen merkityksestä motivoijana. Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, minkälainen on ravintola-alan henkilöstön työmotivaatio oululaisissa ravintoloissa. Tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät motivoivat salihenkilökuntaa työssään. Lisäksi tutkitaan, kokevatko alaiset esimiehen motivoivan heitä työssään, ja millä keinoin heitä motivoidaan. Tutkimuksen tarkoituksena on myös ottaa selvää, pitävätkö työntekijät tärkeänä, että esimies motivoi heitä.

Teoriaosuudessa käsitellään motivaatiota sekä tarkemmin työmotivaatiota ja siihen liittyviä tärkeimpiä teorioita. Toisena tärkeänä aiheena tarkastellaan esimiehen vaikutusta työmotivaatioon ja esimiehen roolia motivoijana. Tämän yhteydessä käsitellään keinoja, joilla esimies voi motivoida henkilöstöään.

Opinnäytetyöni hyödyttää erityisesti ravintola-alan esimiehiä ja esimieheksi opiskelevia. Esimiehen on tärkeä tunnistaa, mistä tekijöistä omat alaiset motivoituvat ja mitkä tekijät kasvattavat motivaatiota. Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää kyseiset asiat, jotta esimiehet voivat hyödyntää havaittuja motivoivia keinoja henkilöstön työmotivaation heiketessä.

Tutkimusmenetelmänä tulen käyttämään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää, sillä se on parempi vaihtoehto tutkittaessa useamman työntekijän työmotivaatiota. Koska tutkin työmotivaatiota useammassa oululaisessa ravintolassa, tulen käyttämään tutkimuksessa kyselylomaketta. Kyselylomake antaa enemmän tietoa ja vie vähemmän aikaa työntekijöiltä kuin toinen miettimäni vaihtoehto: haastattelu.

2 MOTIVAATIO

Motivaatio johdetaan liikkumista tarkoittavasta latinankielisestä sanasta ”move-re”. Nykyään sana motivaatio merkitsee motiivien synnyttämää tilaa. Yksilön psyykkinen tila ja se, millä vireydellä ja miten asennoituneena tiettyyn tilanteeseen selittää motivaation käsitettä. (Kauhanen 2006, 107.)

Motivaatiota ei voida tulkita yksiselitteisesti, sillä siihen vaikuttavat monet tekijät. Koska motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa, motiivit ovat tärkeä asia selvitettäessä motivaatio-käsitettä. Motiivit saavat ihmisen toimimaan ja käyttäytymisen avulla pyrkimään tiettyyn päämäärään. Päämäärän saavuttaessa yksilön sisäinen epätasapainotila muuttuu käyttäytymisen avulla tasapainotilaksi. Päämäärä on yksi keinoista, joilla ihmisen toiveet ja unelmat voidaan toteuttaa. (Juuti 1989, 31–32.)

Motiivi on motivaatiota aikaansaava ja sitä ylläpitävä vaikutin. Motiivit luokitellaan erilaisin perustein. Ne voivat olla joko tiedostettuja tai tiedostamattomia tai biologisia ja sosiaalisia. Motiivi voi olla myös yksilön sisältä tai ulkoa tuleva. Tarve, sosiaalinen toimintatapa, ulkoinen tavoite tai palkkio voivat toimia yksilön motiiveina. (Peltonen & Ruohotie 1987, 20.)

Jokainen yksilö on erilainen, joten motivaatioon vaikuttavat yksilöllisesti erilaiset tekijät. Yksilön motivaatioon voivat vaikuttaa monenlaiset motivaatiotekijät yhtä aikaa. Kuitenkin asia ei ole näin yksinkertainen, sillä ihminen pyrkii kasvattamaan mielihyvää, saamaan arvostusta ja onnistumaan työssään. Näiden avulla ihmisen perimmäisenä tarkoituksena on vähentää mielihyvää. Tällä tavalla myös itsetunto kasvaa, ja motivaatio toimintaa kohtaan on korkeampi. (Juuti 1989, 55–56.)

Yksilöä voivat motivoida muun muassa sisäiset kannusteet, sosiaaliset vertailut, erilaiset odotukset ja niiden toteuttaminen, mielenkiintoiset tehtävät sekä vaativat päämäärät. Sisäisiä kannusteita ovat esimerkiksi tarpeet, jotka muodostuvat ryhmästä motiiveja ja vaikuttavat yksilön tasapainotilaan. Yksilön halut, toiveet, pyrkimykset, kuten kehittyminen uralla ja odotukset esimerkiksi työtä ja työyhteisöä kohtaan, vaikuttavat myös motivaatioon. (Juuti 1989, 31–32, 55.)

2.1 Motivaation jaottelu

Motivaatio jaetaan kestoltaan kahteen erilaiseen motivaatiotilaan. Motiiveja voidaan luokitella tilanteeseen sidonnaisiksi ja rajata kestoltaan. Tällaista motivaatiotilaa kutsutaan tilannemotivaatioksi. Tilannemotivaatiota voidaan kuvata esimerkiksi tarpeena tehdä töitä päämäärän saavuttamiseksi, tai onnistua motivaation kasvattamiseksi. Toinen kestoltaan erilainen motivaatiotila on yleismotivaatio, joka on pysyvää motivaatiota. Yleismotivaatio on myös yksilöllistä ja hitaasti muuttuvaa. Vahvan yleismotivaation omaava henkilö kehittää itseään ja on mukana työyhteisön toiminnassa. Yleismotivaatiota pidetään lähes samana asiana kuin asennetta, koska asenteella on vaikutusta yleismotivaatioon ja sitä kautta tilannemotivaatioon. (Viitala 2004, 153.)

Motivaatio jaetaan myös sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio johdetaan käsitteistä kannusteet tai palkkiot, koska ne eroavat toisistaan odotettujen palkkioiden osalta. Kannusteet ovat työntekijää palkitsevia tekijöitä, jotka voivat palkita joko sisäisesti tai ulkoisesti. Tämän takia sisäinen ja ulkoinen motivaatio tunnetaan myös sisäisinä ja ulkoisina palkkioina. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio täydentävät toisiaan. Vaikka ne esiintyvät samaan aikaan, toiset motiivit ovat enemmän esillä kuin toiset. (Peltonen & Ruohotie 1987, 25.)

2.1.1 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio välittyy työstä itsestään ja työn palkitsevuudesta. Kestoltaan sisäinen motivaatio on pitkäaikaista ja täten tehokasta. Siksi se voi olla pysyvän motivaation lähde. Myös tietyllä tavalla käyttäytyminen johtuu sisäisistä tekijöistä. (Peltonen & Ruohotie 1987, 25–26.)

Sisäinen motivaatio tyydyttyä itse työstä ja aikaansaannoksista. Itsensä toteuttaminen ja kehittämistarpeet liittyvät myös sisäiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio lisää muun muassa pyrkimystä tehdä vaativampia tehtäviä työssään ja kehittää itseään työntekijänä. (Viitala 2013, 17.)

Sisäiset palkkiot ovat siis työn ja yksilön itsensä välittämiä. Ne ovat subjektiivisia ja esiintyvät muun muassa tunteiden muodossa. Työn monipuolisuus, vaihtelee-

vuus, haasteellisuus, mielekkyys, itsenäisyys ja onnistumisen kokemukset ovat työn sisältöön liittyviä motivaatiotekijöitä. Sisäiset palkkiot ovat ylemmän asteen tarpeita tyydyttäviä. (Peltonen & Ruohotie 1987, 25.)

2.1.2 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio syntyy työympäristöstä, joten motivaatio syntyy muista kuin yksilöstä johtuvista tekijöistä. Ulkoinen motivaatio on sisäistä motivaatiota lyhytaikaisempaa. Tästä syystä sitä tulee toistaa usein. Ulkoisen motivaation tarkoituksena on tyydyttää turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita. (Peltonen & Ruohotie 1987, 25.)

Ulkoinen motivaatio rakentuu ulkopuolelta tulevien palkkioiden tavoittelusta, joiden eteen yksilön on tehtävä töitä. Ulkoiset palkkiot ovat merkittäviä silloin, kun sisäinen motivaatio työtä kohtaan on mielenkiinnostonta eikä työ ole vaihtelevaa. Ulkoisten palkkioiden tarkoituksena on olla houkuttelevia, jotta niiden eteen tehtäisiin motivoituneemmin töitä. Yksilöä ulkoisesti palkitsevia tekijöitä ovat erityisesti palkka tai muu taloudellinen hyöty. Yksilön hyvinvointi, työympäristön ja työyhteisön turvallisuus sekä muun henkilöstön kanssa luomat sosiaaliset suhteet ovat myös motivaatiolähteitä, jotka vaikuttavat vahvasti motivaatioon varsinkin työelämässä. (Viitala 2013, 17.)

Ulkoista motivaatiota voidaan kasvattaa työympäristöstä johdettavilla palkkioilla, jotka ovat yrityksen tai sen edustajan kuten esimiehen välittämiä. Ulkoisia palkkioita pidetään objektiivisina eli puolueettomina, koska ne esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa. Palkan ja muiden aiemmin mainittujen palkitsevien tekijöiden lisäksi ulkopuolelta tuleva palaute, kannustus, tuki, kiitos ja tunnustus sekä mahdollisuus osallistua työyhteisön toimintaan ovat ulkoista motivaatiota kasvattavia. (Peltonen & Ruohotie 1987, 25.)

2.2 Motivaatioteoriat

Motivaatio on kiinnostanut tutkijoita jopa yli 50 vuotta aina 1950-luvulta lähtien, jolloin Abraham Maslow julkisti motivaatiota selittävän nykyäänkin tunnetun teorian. Motivaatiota selittävät monet eri teoriat, jotka edesauttavat luomaan pa-

remman perustan ihmisten motivoitumiselle työssä. Motivaatiota on selitetty ja selitetään yhä monista eri näkökulmista, jotka voidaan jakaa kahteen eri pääryhmään. Ihmisen motivaation syynä ovat ensimmäisen näkökulman mukaan tarpeet ja tarpeiden tyydyttäminen. Maslow'n tarvehierarkia, Herzbergin kaksifaktoriteoria, McClellandin suoritusmotivaatioteoria ja Anderferin tarvemalli ovat tarvelähtöisiä teorioita. (Viitala 2004, 154–155.)

Toisen näkökulman mukaan tietorakenteiden ja ajatusmallien pohjalta pyritään saamaan selityksiä motivaatiolle. Tietorakenteen vaikutusta motivaatioon selvittävät tavoitteenasetanta-, odotus- ja kohtuullisuusteoria, joista odotus- ja kohtuullisuusteorioita kutsutaan myös prosessiteorioiksi. Työmotivaatiota ei voida kunnolla selittää näillä teorioilla, mutta näiden motivaatioteorioiden ymmärtäminen helpottaa ja mahdollistaa löytämään ratkaisuja motivaation lisäämiseksi. (Viitala 2004, 155.)

3 TYÖMOTIVAATIO

Työmotivaatio muodostuu yksilön sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä, jotka saavat käyttäytymään tiettyjen tavoitteiden mukaisesti. Työmotivaatio voidaan jakaa neljään eri tekijään: muoto, suunta, voimakkuus ja kesto. Motivaatiotutkija Pinderin (1998) työmotivaatiota kuvaava määritelmä painottaa työmotivaatioon vaikuttavan yksilön sisäiset tekijät ja ulkopuolelta tulevat ympäristötekijät. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi tarpeet, ja ulkoisia tekijöitä palkkiot. (Lämsä & Hautala 2004, 80.)

Työmotivaatiolla on muoto, joka tarkoittaa ihmisen sisältä tulevaa vireystilaa. Koska kenenkään motivaatiota ei voida nähdä, niin myös muodon synnyttämää vireystilaa ei voida arvioida eikä mitata tarkasti. Muodon lisäksi työmotivaatioon liittyy suunta. Työskennellessään ihminen suuntaa motivaationsa työhön ja pyrkii toimimaan tiettyjen tavoitteiden mukaisesti. Henkilökohtaisten ja organisaation tavoitteiden on oltava samansuuntaiset, jotta työ on miellyttävää. (Lämsä & Hautala 2004, 80–81.)

Työmotivaation voimakkuus voi vaihdella. Työtehtävät voivat synnyttää niin voimakasta motivaatiota kuin keskitasoista tai alhaista työmotivaatiota. Alhainen työmotivaatio vaikuttaa suoraan työntekoon ja ravintola-alalla muun muassa asiakaspalveluun. Alhainen työmotivaatio kertoo haluttomuudesta työtehtäviä kohtaan. Motivaation voimakkuuden vaihtelun lisäksi myös sen kesto voi vaihdella. Työmotivaatio voi olla hetkellistä tai kestää pidemmän ajan. (Lämsä & Hautala 2004, 80–81.)

Työmotivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä on selvitetty tieteellisesti vuosikymmenten ajan. Monissa tutkimuksissa työmotivaation sanotaan muodostuvan kolmesta tekijästä, jotka vaikuttavat toisiinsa ja sitä kautta työmotivaatioon. Kyseiset tekijät ovat työntekijän persoonallisuus, työn sisältö ja työympäristö. Elämänkaariteorian mukaan neljäs työmotivaatioon vaikuttava tekijä on myös työntekijän elämänvaihe. (Viitala 2004, 151–152.)

Työmotivaatiosta on useita teorioita, sillä sitä on tutkittu paljon. Työmotivaatio-teoriat voidaan jakaa kahteen eri pääryhmään. Näitä teorioita ovat työmotivaation sisältö- ja prosessiteoriat. (Lämsä & Hautala 2004, 81.)

3.1 Työntekijän persoonallisuus

Työntekijän persoonallisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat yksilön mielenkiinnon kohteet sekä erilaiset asenteet ja tarpeet. Kaikki eivät työskentele unelma-ammattissaan, mutta haluavat silti kiinnostuksen olevan riittävä työtään kohtaan. Tärkeimpänä tekijänä työntekijän motivaation syntymisen taustalla pidetäänkin mielenkiintoa tehtävää työtä kohtaan. Jos työntekijä ei arvosta työtä tai pidä siitä, vaikuttaa tämä työympäristöön ja omaan motivaatioon. Mielenkiinnon lisäksi omat harrastukset voivat vaikuttaa joko myönteisesti tai negatiivisesti työmotivaatioon. (Viitala 2004, 152.)

Asenteisiin vaikuttavat paljon mielenkiinnon ja arvostuksen puute. Arvostuksen puute ja negatiivinen suhtautuminen työhön heikentävät asenteita. Asenteet tulisi olla kunnossa, sillä työmotivaatioon vaikuttavat keskeisesti se, miten itse on asennoitunut työtään kohtaan ja miten kokee kykenevänsä tekemään työtään. Omakohittaiset asenteet ovat ongelmallisia, koska ne voivat kehittyä ja muuttua paljon ajan saatossa. Asenteet huononevat muun muassa heikon työsuorituksen tai huonon palautteen takia. Tällöin myös arvostus työtä kohtaan kärsii. (Viitala 2004, 152.)

Ihmisellä on työssään tarpeita, joilla on vaikutusta työmotivaatioon. Tarvetta pidetään sisäisenä epätasapainotilana. Tästä johtuen ihminen pyrkii saavuttamaan sisäisen tasapainon. Kun etsitään syytä motivaatiolle, tarpeita ei tule unohtaa ja tarvelähtöisen motivaatioajattelun perusteet on hyvä tuntea. Työyhteisössä on huomattavissa selvästi erilaiset tarpeet, joita ovat muun muassa arvostuksen tarpeet, suoritustarpeet, liittymisen tarpeet, itsensä toteuttamisen tarpeet ja sosiaaliset tarpeet. (Viitala 2004, 152–153.)

3.2 Työn sisältö

Nykyään työtehtävät eivät enää ole samanlaisia, vaan työn sisältö voi vaihdella. Siksi työn sisältö itsessään on tärkeä motivaation lähde. Työn haasteellisuus ja

vaihtelevuus sekä sopiva kiire merkitsevät paljon työntekijälle. Kun osaa tehdä työnsä ammattitaitoisesti ja vaadittujen normien mukaisesti, lähtökohdat motivaatiolle on hyvät. Työn sisällön mielekkyys ja vaihtelevuus vaikuttavat osaltaan työmotivaatioon. Vastuulla, vastuun saamisella ja itsenäisellä toiminnalla on myös vaikutusta. Palautteen anto ja tunnustus hyvin tehdystä työstä motivoivat. Lisäksi saavutukset ja onnistuminen työssä sekä eteneminen ja kehittyminen uralla kasvattavat työmotivaatiota. (Viitala 2013, 18; Viitala 2004, 151.)

Mitä enemmän vastuuta työssä saa, sitä mielekkäämmäksi työn saattaa kokea. Vastuun saaminen osoittaa, että työntekijä osaa asiansa ja häneen luotetaan. Luottamus alaisen ja esimiehen välillä on tärkeää ja motivoivaa. Monille työntekijöille on tärkeää saada palautetta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä. Kiitos ja myönteinen palaute esimieheltä kannustavat työntekijöitä. Onnistumisen tunne ja hyvä asiakaspalaute kasvattavat motivaatiota ainakin hetkellisesti. Lisäksi omien päämäärien saavuttaminen ja niissä onnistuminen ovat myös tekijöitä, jotka motivoivat paljon.

3.3 Työympäristö

Työntekijän persoonallisuuden ja työn sisällön lisäksi työmotivaatioon vaikuttaa työympäristö. Työympäristö jaetaan kahdenlaiseen ryhmään: välittömään ja koko yrityksen kattavaan työympäristöön. Koko yrityksen työympäristön motivaatiotekijät ovat kaikille yhteisiä ja samanlaisia eikä niitä voida muuttaa. Välittömän työympäristön ominaisuuksia ovat muun henkilöstön ja esimiehen vaikutus yksilön työsuoritukseen. Esimiehen johtamistyyllillä on oma vaikutuksensa työpanokseen. Siksi esimiehillä on tärkeä kannustava ja motivoiva tehtävä yrityksessä. (Ruohotie & Honka 1999, 18.)

Työmotivaatioon vaikuttavat myös taloudelliset, sosiaaliset ja fyysiset ympäristön tekijät. Taloudelliset tekijät koostuvat palkasta ja sosiaalisista eduista. Sosiaalisia tekijöitä ovat esimiehen johtamistyyli, työryhmän kiinteys ja normit sekä sosiaaliset palkkiot ja työyhteisön ilmapiiri. Fyysisiä työympäristöstä johtuvia motivaatiotekijöitä ovat työolosuhteet ja -turvallisuus. (Viitala 2004, 151.)

3.4 Työmotivaation sisältöteoriat

Työn sisällöllisillä tekijöillä on vaikutusta motivaatioon ja sitä kautta hyvään työsuoritukseen. Työmotivaation sisältöteorioita on useita. Sisältöteorioita ovat David McClellandin, Abraham Maslow'n ja Frederik Herzbergin motivaatioteoriat. Motivaation perustana ovat näiden teorioiden mukaan yksilön tarpeet. (Lämsä & Hautala 2004, 81–82.)

McClellandin (1967) suoritusmotivaatioteorian mukaan suoritusmotivaation voimakkuus vaihtelee eri ihmisten välillä. Työntekijää motivoi haasteellinen työ, ja tärkeäksi motivaattoriksi koetaan myös työn suorittaminen ja saavutukset työssä. Ihmisten suoritusmotivaatiota on mahdollista vahvistaa koulutuksella ja työtehtävien haastavuutta lisäämällä. Suoriutumisen tarpeen lisäksi yksilöä voi motivoida vallankäyttö ja sosiaaliset suhteet. (Lämsä & Hautala 2004, 85–86; Viitala 2004, 157.)

3.4.1 Maslow'n motivaatioteoria

Maslow'n (1954) tarveteoria on varmasti tunnetuin motivaatioteoria. Maslow'n tarvehierarkia korostaa, että työntekijää motivoivat työssä erilaiset tärkeysjärjestyksessä etenevät tarpeet. (Kuvio 1.) Tarpeet vaihtelevat työtehtävien muuttuessa ja uusia tarpeita syntyy niiden kehittyessä. (Lämsä & Hautala 2004, 82–83.)

Maslow'n tarvehierarkian alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet. Näihin tarpeisiin kuuluvat monet kehon tarpeet, joita ovat muun muassa nälkä, jano, uni ja lämpö sekä seksuaaliset ja muut kehon tarpeet. Työpaikalla näitä tarpeita ovat työterveyshuolto, ruokatunti ja liikunta esimerkiksi yhteiset jumppatuokiot sekä lepotaumat, palautuminen ja rentoutuminen. (Lämsä & Hautala 2004, 82.)

Kun fysiologiset tarpeet ovat tyydyttyneet, ne eivät enää ole työntekijän motivaation lähteenä. Tästä johtuen työntekijän on lähdettävä etsimään motivaation lähteitä ylemmiltä tasoilta. Fysiologisten tarpeiden jälkeen tulevat turvallisuuden tarpeet. Turvallisuutta synnyttävät työpaikalla vakituinen työsuhde, toimiva työturvallisuus ja ergonomia sekä palkka. Turvallisuuden tarvetta pyritään tyydyttämään

myös palkitsemisjärjestelmillä, joita työpaikoilla käytetään. (Lämsä & Hautala 2004, 82–83.)



Kuvio 1. Maslow'n tarveteorian soveltaminen työmotivaatioon. (Lämsä & Hautala 2004, 82.)

Hyväksyntä, ystävyys, rakkaus, välittäminen, yhteenkuuluvuuden tunne ja ryhmäytyminen ovat sosiaalisia tarpeita. Työyhteisön sosiaalisiin tarpeisiin vaikuttavat ryhmät ja tiimit. Sosiaalisiin tarpeisiin vaikuttavat sitä kautta myös me-henki ja hyvä esimies-alaisuus. (Lämsä & Hautala 2004, 82.)

Uusia tarpeita syntyy, kun työ muuttuu ja kehittyy. Siksi ylemmän tason tarpeet on myös tärkeä huomioida. Arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet muodostavat ylimmät tasot. Arvostuksen tarpeisiin kuuluvat kunnioitus, kiitoksen ja tunnustuksen saaminen hyvin tehdystä työstä, itsenäinen työskentely, koettu asema työyhteisössä ja saavutukset. Muilta saatava arvostus ja kunnioitus täydentävät arvostuksen tarpeita. Työelämässä tavoitteet ja suoriutumisen arviointi, pa-

lautteen anto, palkitseminen ja kehityskeskustelut tyydyttävät arvostuksen tarpeita ja motivoivat työntekijää. (Lämsä & Hautala 2004, 82–83.)

Ylimmällä tasolla Maslow'n tarvehierarkiassa on itsensä toteuttamisen tarpeet, joihin kuuluvat omat niin pienet kuin suuret saavutukset elämässä. Henkinen kasvu ja kehittyminen esimerkiksi aikuistuminen kuuluvat itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Luovuus ja tiedon määrän lisääntyminen tyydyttävät myös näitä tarpeita. Työyhteisössä itsensä toteuttamisen tarpeita tyydyttävät kehittyminen uralla, työstä saatava ilo, tunne työn osaamisesta ja sitoutuminen työhön. Maslow'n tarvehierarkiaa pidetään nykyään merkittävänä työmotivaatioon ja sen sisältöön vaikuttavana tekijänä, vaikka teoriaa on arvosteltu ja pidetty työelämään soveltumattomana. (Lämsä & Hautala 2004, 82–83.)

3.4.2 Frederik Herzbergin motivaatioteoria

Frederik Herzbergin (1966) kehittämä kaksifaktoriteoria käsittelee motivaatiota tarkemmin kuin Maslow'n tarveteoria. Herzberg jakaa tarpeet eri ryhmiin sen mukaan, miten niitä tyydytetään hyvällä työsuorituksella. Hänen sovellusmallinsa avulla edellytyksiä motivoitumisen parantamiseksi voidaan parantaa. Kaksifaktoriteoria voidaan jakaa kahteen eri tekijään: motivaatio- ja hygienia-tekijöihin. (Viitala 2004, 156.)

Herzbergin motivaatiotekijöitä ovat tunnustus kuten kiitos hyvin tehdystä työstä ja saavutukset sekä kasvamis- ja kehittymismahdollisuudet työssä. Herzbergin mukaan motivaatiotekijöitä ovat myös ylennys, vastuu ja työ sinänsä. Motivaatiotekijöiden tarkoitus on synnyttää tyytyväisyyttä. Tekijät liittyvät itse työhön, joten ne vaikuttavat työtyytyväisyyteen, työntekijän asenteeseen ja myönteisyyteen. Koska nämä tekijät kasvattavat työtyytyväisyyttä, ne myös lisäävät motivaatiota. (Lämsä & Hautala 2004, 84.)

Hygienia-tekijöitä ovat yrityspolitiikka ja yrityksen hallinto sekä esimiesalaisuudet ja suhteet muihin työkavereihin. Työskentelyolosuhteet, palkka, status ja työturvallisuus ovat myös Herzbergin mukaan hygienia-tekijöitä. Hygienia-tekijät eivät koske varsinaisia työtehtäviä, vaan ne liittyvät fyysiseen ja psykososiaali-

seen työympäristöön. Näillä työn ulkopuolisilla tekijöillä on vaikutusta tyytymättömyyteen, onnettomuuteen ja kielteiseen asennoitumiseen. Huonoksi koetut hygieniatekijät aiheuttavat siis tyytymättömyyttä, mutta myös heikentävät työmotivaatiota. (Lämsä & Hautala 2004, 84.)

3.5 Työmotivaation prosessiteoriat

Työmotivaation prosessiteorioiden mukaan työmotivaatio on päätöksenteosta johdettavaa. Työhön liittyviä tekijöitä arvioidaan, jotta voidaan muodostaa pohja motivaatiolle. Prosessiteorioiden avulla selvitetään työmotivaation suuntaa, voimakkuutta ja pysyvyyttä sekä näiden tekijöiden välisiä suhteita. Tunnetuimpia prosessiteorioita, joilla voidaan selvittää työmotivaatiota, ovat J. Stacy Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteoria, Victor H. Vroomin (1964) odotusarvoteoria ja Edwin Locken (1968) päämääräteoria. (Lämsä & Hautala 2004, 87–89.)

Adamsin oikeudenmukaisuusteorian mukaan ihminen vertaa omaa nykyistä työsuoritusta ja siitä saatavaa palkkiota sekä omiin aikaisempiin kokemuksiin että toisten ihmisten vastaaviin työsuoritus-palkkiosuhteisiin. Vertaillessa tasapainotiloja: epätasapainotila liitetään epäoikeudenmukaiseksi, kun taas tasapainotila on oikeudenmukaista. Työntekijän tulee saada oikeudenmukaista kohtelua, ja siksi hän haluaa saada tehdystä työstään palkkion eli palkan. (Lämsä & Hautala 2004, 87.)

Vroomin (1964) työmotivaatiota selittävä teoria on odotusarvoteoria. Teorian mukaan motivoivalla voimalla on vaikutusta työstä saatavan palkkion odotusarvoon. Motivaatio on odotusarvoteorian mukaan hyvä, jos ihminen arvioi ahkerasta työsuorituksesta seuraavan ylennyksen, ja hän arvostaa ylennystä. Odotusarvoteorian kolme keskeisintä työmotivaatioon vaikuttavaa tekijää ovat odotukset, välineellisyys ja valenssi. Odotukset syntyvät työsuoritusten ja työssä tehtyjen ponnistelu- jen kautta. Välineellisyydellä arvioidaan, miten hyvin työntekijä suoriutuu työstä ja miten hyvin suoriutumisen katsotaan edistävän palkkioiden saamista kuten kannustusta työstä. Valenssi auttaa ymmärtämään, miten haluttavana ihminen pitää käyttäytymistään ja siitä aiheutuvia seurauksia, ja miten paljon hänen on tehtävä töitä saavuttaakseen tietyn päämäärän. (Lämsä & Hautala 2004, 88–89.)

Locken (1968) päämääräteorian mukaan päämäärät ovat työmotivaation keskeisiä osia. Päämäärien taustalla ovat omien tunteiden ja halujen tyydyttäminen sekä arvot ja tavoitteet. Tarkat päämäärät motivoivat tekemään työn paremmin, ja päämäärissä onnistuminen ja niiden saavuttaminen edesauttavat motivaatiota. Korkeaan työmotivaatioon johtavat työntekijän hyväksymät täsmälliset ja haasteelliset tavoitteet. (Lämsä & Hautala 2004, 89.)

4 ESIMIEHEN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON

Esimiehellä on oma vaikutus alaisensa työmotivaatioon. Esimiehen rooli motivoijana on tärkeää tietää, sillä alaisten motivointi on yksi esimiehen tehtävistä. Esimiehellä on monia palkitsemiskeinoja käytettävänä, ja useimmissa yrityksissä on omat palkitsemisjärjestelmät. Jokaisen esimiehen on hyvä tuntee erilaiset palkitsemiskeinot, sillä niiden avulla esimies pystyy vaikuttamaan henkilöstönsä työmotivaatioon.

4.1 Esimies motivoijana

Esimiehen rooli on nykyisin haasteellinen, sillä toiminnan olosuhteet muuttuvat nopeasti ja henkilöstön moninaisuus lisääntyy. Jokaisessa yrityksessä kunkin työntekijän lähin esimies on merkittävässä roolissa johtamisessa. Esimiehellä on monenlaisia tehtäviä organisaatiossa. Esimiehen tehtävä on asettaa tavoitteita ja ohjata sekä tukea alaisensa suoriutumista. Suoriutumista tulee arvioida joko yksilö-, tiimi- tai osastotasolla. Suoriutumiseen liittyy vahvasti palkitseminen, jota esimiehen tulisi käyttää motivointikeinona. (Kauhanen 2010, 118.)

Esimiesten motivointitaidoista puhutaan, ja niistä on oltu huolissaan muutamien vuosikymmenien ajan. Yritykset odottavat, että henkilöstö on työhönsä motivoitunut ja että työntekijät saadaan motivoitua työhönsä yhä paremmin ja paremmin. Vaikka työntekijän sisäisellä motivaatiolla on paljon vaikutusta yksilön työmotivaatioon, esimiehen keinoilla motivoida alaisiaan on myös oma vaikutuksensa. (Viitala 2013, 16.)

Esimiehen tulisi tiedostaa, millä keinoin motivoida ja palkita alaisiin. Ennen kaikkea esimiehen tulisi tietää, mitkä tekijät motivoivat hänen alaisiaan ja millä keinoin alaiset haluaisivat esimiehen motivoivan heitä. Jos näitä tekijöitä ja keinoja ei esimies tiedä, on esimiehen kokeiltava rohkeasti kaikkia tarjolla olevia keinoja henkilöstönsä palkitsemiseen. (Hyppänen 2007, 128–131; Kauhanen 2010, 118–119.)

Motivointi on esimiestyössä tärkeää, sillä työntekijän motivaatiolla on vaikutusta työstä suoriutumiseen ja työhönsä sitoutumiseen. Osa työntekijöistä arvostaa ulkoisia motivaatiotekijöitä enemmän kuin toiset työntekijät. Siksi esimiehen on hyvä tunnistaa alaisistaan ne henkilöt, joille ulkoiset tekijät ja esimerkiksi esimiehen vaikutus motivaatioon on suuri. Motivaatioon vaikuttavat rahallisen palkkion kuten palkan lisäksi monet muutkin tekijät kuten palaute ja kiitos. Esimiestyön ja esimiesosaamisen kautta voidaan vaikuttaa näihin tekijöihin. (Hyppänen 2007, 128–131.)

Esimiehen yhtenä keskeisimpänä tehtävänä on alaisten työmotivaation ylläpito. Esimiehen tehtävänä on tehdä parhaansa alaisen työmotivaation ylläpitämiseksi ja parantamiseksi, eli hänen tulisi motivoida alaisiaan. Esimiehellä on monia motiiviskeinoja, joilla saada alaisiaan motivoituneemmaksi. Yksilöstä itsestä kuitenkin riippuu, mistä tekijöistä motivoituu ja miten paljon esimiehellä motivoijana on vaikutusta alaisensa työmotivaatioon.

4.2 Palkitseminen motivoimiskeinona

Palkitsemista pidetään tärkeänä tekijänä henkilöstön motivoinnista puhuttaessa. Palkitsemisella pyritään keskittämään työntekijän huomio yrityksen tavoitteisiin, koska silloin työntekijä tietää saavansa palkkion tavoitteiden onnistuttua. Palkitsemista pidetään tarpeellisena, koska ihmisillä on halu saada palkkio tekemästään työstä, ja palkkioilla on motivoiva vaikutus. Palkitseminen nähdään yleensä rahallisena palkkiona kuten palkkana tai rahan arvoisina etuina. Se on kuitenkin paljon muutakin esimerkiksi työntekijän mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. (Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen & Tenhunen 2007, 43.)

Palkitseminen on monen tekijän muodostama kokonaisuus, joka jaetaan sekä aineellisiin että aineettomiin palkitsemistekijöihin. Aineellista palkitsemista kutsutaan myös rahalliseksi tai taloudelliseksi palkitsemiseksi. Aineellinen palkitseminen jaetaan suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Aineettomasta palkitsemisesta puhutaan myös ei-rahallisena tai ei-taloudellisena palkitsemisena. (Sistonen 2008, 177; Hyppänen 2007, 131.)

4.2.1 Aineellinen palkitseminen

Aineellisen eli taloudellisen palkitsemisen tarkoituksena on muun muassa houkuttaa työnhakijoita, pitää hyvät työntekijät yrityksessä, tukea yrityksen tavoitteita ja vahvistaa organisaatiota. Yrityksen tavoitteet voidaan saavuttaa sitä helpommin, mitä motivoituneempia työntekijät ovat. Yrityksen on helpompi motivoida henkilöstöään, kun palkkaus on työn arvon ja vaativuuden mukaista. Kun taloudelliset palkkiot eivät ole niin merkittäviä, aineettomista palkkioista tulee tärkeämpiä. Aineelliset palkkiot voidaan jakaa kahteen eri luokkaan: suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. (Kauhanen 2006, 109–111.)

Suora palkitseminen koostuu työntekijän tavallisesta palkasta, suorituspalkasta ja taitolisista. Palkka on yksi tärkeimmistä motivaation lähteistä. Useimmissa tutkimuksissa palkan merkitys palkitsemismuotona ja motivoijana on kuitenkin jäänyt toiseksi työn haasteellisuudelle, etenemismahdollisuuksille, mukavalle työyhteisölle ja työpaikan ilmapiirille. Palkan tulisi olla työn vaativuutta vastaava ja seurata alan kehitystä. Esimiehen tulisi olla selvillä palkoista, sillä työntekijä voi epäselvissä tilanteissa kääntyä esimiehensä puoleen. Esimiehen yksi keskeinen tehtävä on huolehtia alaistensa palkasta, koska palkka motivoi osaa työntekijöistä. (Hyppänen 2007, 132; Pentikäinen 2009, 121–123.)

Epäsuora palkitseminen tarkoittaa rahallisia joko lakisääteisiä tai vapaaehtoisia etuja. Eduilla on eri merkitys niin työnantajalle kuin työntekijälle. Työnantajalle eduilla on taloudellista merkitystä. Työntekijälle merkitys voi olla aivan toisenlainen kuin taloudellinen. Epäsuoran palkitsemisen edut ovat etuja, jotka työnantaja tarjoaa palkan lisäksi. Eduilla on tällöin välitön ja yksiselitteinen taloudellinen arvo. (Kauhanen 2006, 109–115.)

Epäsuora palkitseminen jaetaan kahteen eri pääryhmään: lakisääteiseen ja vapaaehtoiseen. Lakisääteisiä etuja ovat muun muassa vakuutukset, joita ovat eläke-, sairaus-, työttömyys- ja tapaturmavakuutus. Vapaaehtoisia työnantajan antamia etuja ovat monet henkilöstöedut, joita ovat muun muassa luontoisedut ja terveydenhoitoon liittyvät edut. Luontoisedut ovat rahattomia korvauksia tehdystä työstä. Vaikka ne eivät ole rahallisia, osa eduista on kuitenkin verotettavia. Luon-

toisetuja ovat oma työpuhelin, työsuhdeauto ja -asunto sekä työmatkasta ja ruokailusta saatavat tuet. Terveystenhoitoon liittyviä etuja ovat työterveyshuolto, työnantajan tukemat fysikaaliset hoidot ja sairauskuluvakuutus. Lisäeläke-, matka- ja vapaa-ajanvakuutus kuuluvat vapaaehtoisein työntekijälle tarjottaviin etuuksiin. (Hyppänen 2007, 132.)

Henkilöstön etuja ovat lisäksi hyvinvointiedut ja vapaa-ajan tukeminen. Hyvinvointietuihin kuuluvat liikuntasetelit tai muun liikunnan esimerkiksi työntekijän harrastuksen tukeminen. Sairaalan lapsen hoitoa sekä siivous- ja pesulapalvelua pidetään myös hyvinvointietuina. Vaikka osa henkilöstöeduista on itsestänselvyyksiä, edut ovat tärkeitä työntekijöille. Henkilöstöetuina pidetään myös merkkipäivän muistamista, henkilökunnan juhla- ja virkistyspäiviä sekä lahjoja. Myös työaikaan liittyy etuja, joita ovat muun muassa osa-aikatyö ja työajoissa joustaminen. (Hyppänen 2007, 133.)

4.2.2 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen koostuu työhön liittyvistä ja sosiaalisista palkkioista. Aineettoman eli ei-taloudellisen palkitsemisen merkitys on motivaatioteorioiden mukaan suuri, kun työntekijän palkka on suuri. Merkitys muuttuu sitä tärkeämmäksi, mitä suuremmaksi työntekijän palkka muuttuu. Kun työntekijän tulot kasvavat, palkka merkitsee vähemmän, ja muut tekijät ovat merkittävämmässä roolissa. Aineeton palkitseminen koostuu työuraan liittyvistä tekijöistä, joita ovat työ itsessään, työntekijän itsensä kehittäminen, työaikojen joustavuus ja uralla kehittyminen. Sosiaaliset palkkiot koostuvat statussymboleista, tunnustuksesta, kiitoksesta, palautteesta ja sosiaalisesta verkostosta. (Kauhanen 2006, 131–136.)

Haasteellisen ja mielenkiintoisen työn koetaan palkitsevan ihmisiä. Työ itsessään voi motivoida osaa työntekijöistä pitkään, mutta osa voi haluta vaihtaa työnsä haasteellisempaan. Siksi esimiehellä tulisi olla tarjolla haasteellisia tehtäviä. Yrityksen sisällä voidaan myös vaihdella henkilöstöä, jotta työntekijän työmotivaatio paranisi. Esimerkiksi ravintola-alalla saman ketjun ravintoloiden välillä voidaan kierrättää työntekijöitä. Ongelmaksi tällaisissa tapauksissa muodostuu usein se, etteivät esimiehet halua luopua hyvistä työntekijöistään. Henkilön siirtyessä mui-

hin tehtäviin yrityksen suorituskyky ja menestyminen kuitenkin voivat parantua, jos henkilön motivaatio on ollut aiemmin huono työtä kohtaan. Siirtyminen muihin tehtäviin voi kehittää työntekijää. Ihmisillä onkin tarve kehittää itseään. Itensä kehittäminen koetaan palkitsevana. (Kauhanen 2010, 98.)

Ammatillista ja uralla kehittymistä pidetään yhtenä tärkeänä osana palkitsemista. Työntekijöillä on tahtoa kehittyä, joten esimiehen tulisi tarjota mahdollisuuksia kohota korkeammalle. Useampi työntekijä sitoutuu paremmin työhönsä, kun uralla kehittymisen tiedetään olevan mahdollista yrityksessä. Omissa työtehtävissä on mahdollista kehittyä jatkuvasti esimerkiksi kouluttautumalla. Moni ravintola järjestää muun muassa ruokalista- ja viinikoulutuksia, joissa ravintola-alan työntekijä pääsee oppimaan uutta. Jotkut yritykset tukevat henkilöstöä kouluttautumisessa esimerkiksi antamalla palkallista tai palkatonta vapaata opintojen ajaksi. (Viitala 2013, 164.)

Palaute on yksi merkittävimmistä palkitsemisen muodoista, jolla on pitkäkestoinen vaikutus työntekijän työmotivaatioon. Palautetta tulisi antaa tarpeen vaatiessa. Palaute vaikuttaa myönteisesti työntekijään silloin, kun työntekijä kokee olevansa hyvä työssään ja palautteen anto on hänelle tärkeä motivoiva tekijä. Palautetta voidaan antaa kahdenlaista: vahvistavaa ja rakentavaa palautetta. (Ukko ym. 2007, 45.)

Toisinaan palaute on vahvistavaa, positiivista palautetta, mutta toisinaan esimiehen on annettava rakentavaa palautetta. Positiivisella ja vahvistavalla palautteella työntekijää kiitetään ja kehuaan esimerkiksi sanoin tai elein. Palautetta antava esimies on tällöin tyytyväinen työntekijään. Esimies antaa tarpeen vaatiessa myös negatiivista, korjaavaa tai rakentavaa palautetta. Rakentavaa palautetta annetaan, kun esimies on tyytymätön työsuoritukseen tai tietyllä tavalla toimimiseen. Rakentavalla palautteella pyritään parantamaan tyytymättömyystilannetta eikä syyllistämään ketään. Sen perimmäinen tarkoitus on kehittää eikä kohdistaa palautetta negatiivisesti suoraan työntekijään. Hyvä esimies antaa palautetta eri tilanteissa kullekin tilanteelle sopivalla tavalla. (Hyppänen 2007, 141.)

Sosiaaliset palkkiot ovat motivaatiota kasvattavia palkitsemiskeinoja. Sosiaalisen palkitsemisen keinoin esimies saa työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi yrityksessä. Näistä palkkioista yhtäkään ei voida mitata rahassa. Tärkeinä palkitsemiskeinoina pidetään erityisesti kiitoksen ja tunnustuksen antamista, sillä ne parantavat motivaatiota. Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunne motivoi ja sitouttaa. Yrityksessä henkilöstön jäseniä tuovat yhteen erilaiset tapahtumat, juhlat ja muut yhdessä koettavat hetket. Statussymbolit eli oma pysäköintipaikka, työhuone ja työpuhelin merkitsevät osalle työntekijälle paljon. Esimies voi palkita työntekijäänsä myös pyytämällä tämän yrityksen sosiaalisiin verkostoihin. Työntekijän valitseminen esimerkiksi yrityksen edustustehtäviin on yksi palkitseva ja motivoiva tekijä. (Viitala 2013, 162–163.)

5 TUTKIMUKSEN TAUSTAA

Tutkimusta tehdessä on valittava menetelmä, jolla tutkimusta suoritetaan. Menetelmää miettiessä vaihtoehtona ovat joko määrällinen tai laadullinen tutkimusmenetelmä. Tutkimusmenetelmän valinta auttaa tutkijaa valitsemaan, miten oman tutkimuksen aineisto kerätään. Riippuen tutkimusmenetelmästä aineiston keruussa voidaan käyttää esimerkiksi kyselylomaketta, havainnointia tai haastattelua.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä selittää ilmiöitä ja asioita numeroiden ja syy-seuraussuhteiden pohjalta. Tutkimusmenetelmän tavoitteena on kuvailla tutkittavaa asiaa, sen muutosta tai vaikutusta johonkin asiaan numeroiden avulla. Määrällisen tutkimuksen aineiston keräämisessä käytetään joko kyselylomaketta, havainnointia, valmiita rekistereitä tai tilastoja. (Vilkkä 2005.)

Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla usealta ravintola-alan työntekijältä saatiin mielipide tutkittavasta asiasta. Kun käytettiin määrällistä tutkimusmenetelmää, pystyttiin tutkimaan laajemmalla alueella ja enemmän ihmisiä kuin laadullista tutkimusmenetelmää käyttäessä. Kvantitatiivinen tutkimus mahdollisti myös sen, että saatiin määrällisesti enemmän tietoa kuin esimerkiksi laadullisen tutkimuksen haastattelusta olisi saatu.

5.2 Kyselylomake

Aineiston keruussa käytettiin kyselylomaketta. (Liite 1.) Kyselylomaketta käytetään määrällisessä tutkimuksessa tavallisimmin aineiston keruutapana. Kyselylomaketta kutsutaan aineiston toteutustavasta riippuen postikyselyksi, informoiduksi kyselyksi tai joukkokyselyksi. Kun kysely on vakioitu eli standardisoitu, kyselyä kutsutaan survey-tutkimukseksi. Standardisoinnilla tarkoitetaan, että kaikki asiiasältö kyselyssä on samanlaista eli toisin sanoen kysymykset ovat jokaiselle kyselyyn vastaajalle samanlaiset. Suurelle ja laajalla olevalle joukolle ihmisiä kysely-

lomake sopii keräämistavaksi, sillä vastaaja itse lukee lomakkeessa olevan kysymyksen ja vastaa siihen itse. (Vilka 2005, 73–74.)

Kyselytutkimuksen avulla saadaan kerättyä aineistoa laajasti. Kyselyyn voidaan saada vastaamaan useampi henkilö, ja näiltä voidaan saada paljon tietoa. Koska kyselylomake säästää aikaa, on se aineistonkeruumenetelmänä niin tutkimuksen laatijalle kuin vastaajalle hyvä vaihtoehto. Kyselylomakkeen hyötynä on myös se, että suurtakin aineistoa voidaan käsitellä nopeasti ja analysoida tietokoneen avulla. Ongelmaksi voi koitua tulosten tulkinta. Kyselylomakkeen haittoina pidetään myös muun muassa sitä, että tutkimuksen laatijan ei ole mahdollista varmistua siitä, että vastaajat ovat vastanneet rehellisesti ja huolellisesti. Myös väärinymmärretyjä kysymyksiä on hankala arvioida. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 190.)

Kyselylomake oli survey-tutkimus, sillä jokaisessa kyselylomakkeessa oli samat kysymykset jokaiselle vastaajalle ravintolasta riippumatta. Lomake koostui kolmesta tärkeästä osiosta, joiden avulla pyrittiin selvittämään tämänhetkistä työmotivaatiota sekä henkilöstöä motivoivia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Esimies motiivijana oli kolmas osio, jolla pyrittiin saamaan selville, millä keinoin esimies motivoi ja kuinka usein. Kyselylomakkeessa kysyttiin myös vastaajan taustatietoja: sukupuoli, ikä, viimeisin koulutus ja työkokemus alalta.

Kyselylomaketta laatiessa mietin jo, että vastaaminen ei veisi liikaa aikaa vastaajalta. Liian pitkät kyselyt ovat puuduttavia, ja vastaajilla on rajallisesti aikaa vastata kyselyyn. Kyselylomakkeen laadinnassa otin myös huomioon, että kysymykset olisivat tarpeeksi selkeitä ja helposti ymmärrettävissä. Kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja mietin tarkasti, jotta kaikki vastaajat ymmärtäisivät ne samanlailla. Kyselylomake toimi parhaiten tutkimusaineistoni keräämisessä, sillä keräsin aineistoa ravintoloista eri puolilta Oulun keskustaa.

Kyselylomakkeen suunnittelussa huomioin jo, kuinka tulen aineistoa analysoimaan. Suunnitteluvaiheessa tein kysymyksistä sellaisia, että ne olisivat helposti syötettävissä SPSS-ohjelmaan. Kysymyksiä laatiessa mietin tarkasti jokaisen kohdan, jotta analysointivaiheessa ei tulisi ongelmia.

Kyselylomakkeeni analysoinnissa käytin SPSS-ohjelmaa, sillä se auttaa tutkimuksen laatijaa useaa kyselylomaketta analysoidessa. SPSS-ohjelma eli Statistical Package for Social Sciences on tilastollinen analyysiohjelmisto. Ohjelmalla voidaan analysoida tavallisimpia tilastollisia tarpeita ja tarkastella vaativampiakin analysoitavia asioita. (Valtari 2006.)

5.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen teoriaosuutta aloin työstämään keväällä 2014. Teorian pohjalta suunnittelin kyselylomakkeen, jonka viimeinen versio oli valmis toukokuussa 2014. Kävin toukokuun loppupuolella 22 oululaisessa ravintolassa kysymässä lupaa suorittaa kyselyäni. Ravintolat valitsin sattumanvaraisesti kuitenkin niin, että niihin lukeutuivat Oulun suosituimmat ruokaravintolat. Kysyin lupaa suorittaa tutkimustani ravintolan esimiehiltä, joille kerroin aluksi tutkimuksestani ja tämän jälkeen kyselylomakkeestani. Painotin myös sitä, ettei ravintoloita kerrota missään vaiheessa tutkimuksessani.

Sain luvan suorittaa tutkimustani 12 oululaisessa ravintolassa. 10 ravintolaa kieltäytyi. Jaoin toukokuun lopulla yhteensä 69 kyselylomaketta 12 oululaiseen ravintolaan. Vastausaikaa annoin jokaiselle ravintolalle kolme viikkoa. Kävin jokaisessa ravintolassa viikon välein katsomassa vastaamistilannetta ja muistuttamassa vastaamisen tärkeydestä. Kyselylomakkeet keräsin 10.–17. kesäkuuta. Loppujen lopuksi kyselyyn osallistui 11 oululaisen ravintolan salihenkilökunta, sillä yksi ravintoloista ei lopulta palauttanut yhtään vastausta. Vastauksia kertyi yhteensä 52.

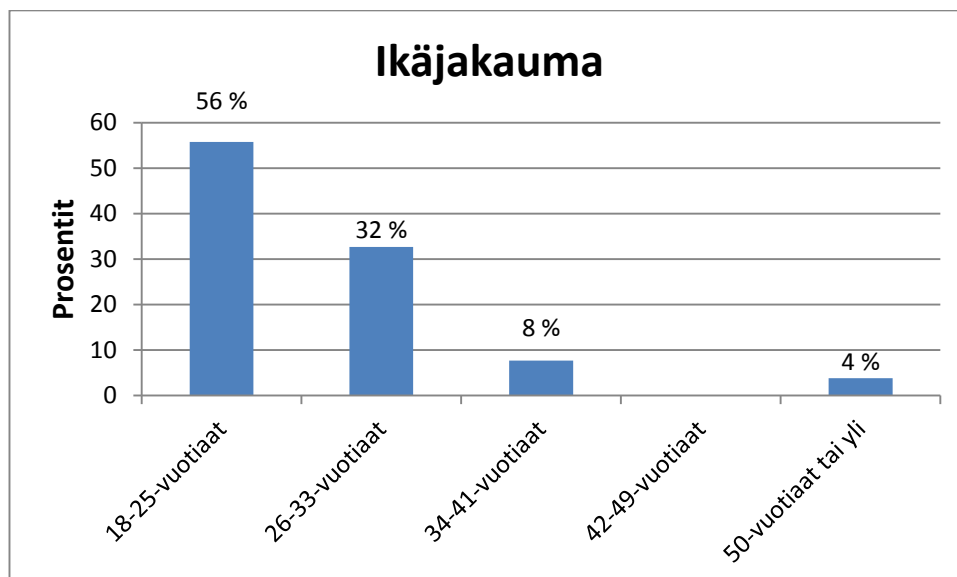
Tutkimus voidaan suorittaa kokonaistutkimuksena, mikä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi kyselylomake lähetetään kaikille mahdollisille tutkimuksen kannalta tärkeille vastaajille. Kyselyt voidaan osoittaa myös muille kuten tutkimusongelmani pohjalta kaikille ravintoloille Suomessa. (Hirsjärvi ym. 2007, 174.) Koska koko Suomen kattava tutkimus olisi tullut taloudellisesti kalliiksi ja vienyt paljon aikaa, suoritin tutkimukseni Oulun keskustan alueen ravintoloissa. Koska tein tutkimusta työni ohella, aikaa oli rajoitettu määrä.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseen osallistui loppujen lopuksi 22 oululaisesta ravintolasta 11 ravintolaa. Lomakkeita jaoin yhteensä 69, ja vastauksia sain 52. Analysoin kyselylomakkeita ja niistä ilmeneviä tuloksia tässä luvussa. Jokaisen kysymyksen yhteydessä selvitän, mistä kyseiset tulokset mahdollisesti johtuvat. Koska tutkimuksen otos jäi pieneksi, ei yleistäviä johtopäätöksiä pystytä tekemään.

6.1 Taustatietoja kyselyyn vastanneista

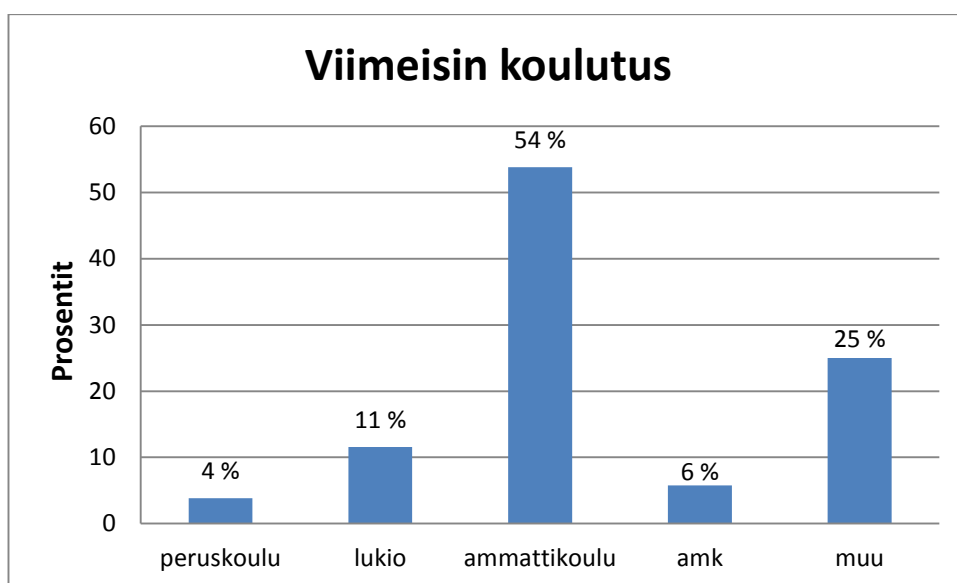
Kyselylomakkeisiin vastasi yhteensä 52 oululaisten ravintoloiden salihenkilökuntaan kuuluvaa työntekijää. Vastanneista naisia oli 38 ja miehiä 14. Tämä voi kertoa siitä, että naiset olivat joko kiinnostuneempia vastaamaan tai että miehiä työskentelee yleisesti vähemmän tutkimukseen osallistuneissa oululaisissa ravintoloissa. Vastanneet olivat iältään 18–50-vuotiaita. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Vastaajien ikäjakauma. (n=52)

Yli puolet vastanneista oli 18–25-vuotiaita. Yksi kolmesta vastanneista oli iältään 26–33-vuotiaita. Vastaajista kuusi oli tätä vanhempia. Yleisesti ottaen moni vastaajista oli nuoria. Ravintoloissa salin puolella työskentelevistä harva oli iäkäämpi. Toisaalta kun kysely koski salihenkilökuntaa eikä käsittänyt esimiehiä, niin ikäjakauma on ymmärrettävä. Voi olla, että useammassa paikassa esimiehet ovat vanhempia ja kokeneempia kuin kyselyyn vastannut henkilökunta.

Yli puolet vastanneista oli käynyt viimeisimpänä koulunaan ravintola-alan ammattikoulun. (Kuvio 3.) Näistä kolme oli käynyt ammattikoulun ohella lukion eli tehneet kaksois- tai kolmoistutkinnon. Peruskoulusta ja lukiosta suoraan ravintolaan oli lähtenyt työskentelemään harva. Ravintola-alan ammattikorkeakoulun oli viimeisimpänä koulutuksenaan suorittanut muutama vastaaja.



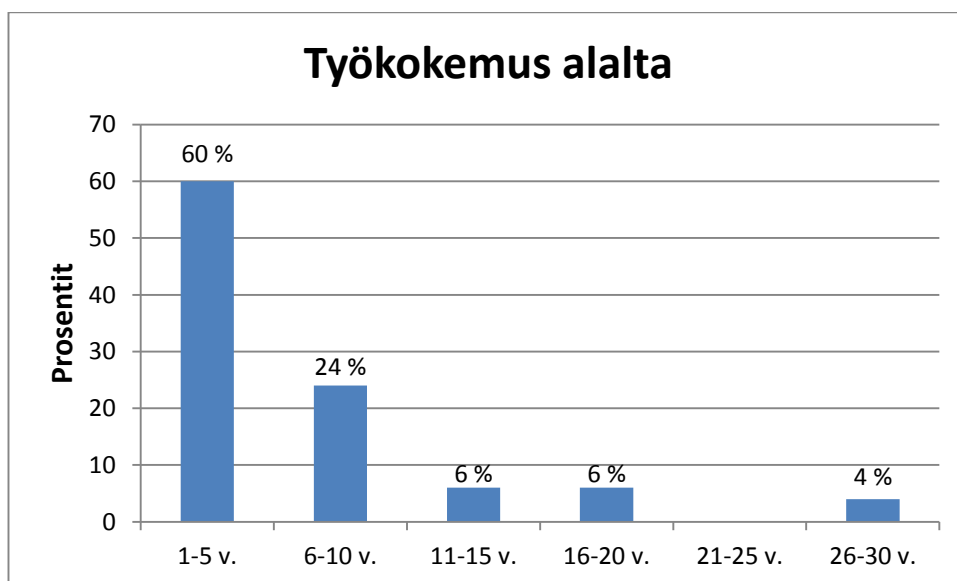
Kuvio 3. Vastaajien viimeisin koulutus. (n=52)

Muita tutkintoja ennen ravintolassa työskentelyä oli käynyt yksi neljästä vastaajasta. Tutkinnoista osa oli joko ammatti- tai korkeakoulututkintoja. Näitä tutkintoja olivat johtamisen erikoisammattitutkinto, muu ammattitutkinto, liiketalouden

korkeakoulututkinto, matkailualan restonomin korkeakoulututkinto ja IT-ammattikorkeakoulututkinto.

Suurin osa vastanneista oli käynyt alan koulutuksen ja työskenteli alansa töissä. 21:llä vastaajalla ei ole alan koulutusta. Tämä voi kertoa siitä, että ravintoloissa otetaan helpommin töihin kouluttautumattomia, ja innokkaita ja motivoituneita työntekijöitä koulutetaan itse.

Alan työkokemusta oli yli puolella salihenkilökunnasta alle kuusi vuotta. (Kuvio 4.) Suurimmalla osalla näistä työkokemusta oli alle kolme vuotta. Seuraavaksi eniten vastanneista oli ollut ravintola-alalla kuudesta kymmeneen vuotta. Muutamalla vastaajalla oli kertynyt kokemusta 11-20 vuotta. Eniten kokemusta oli karttunut parilla vastaajalla, joilla työkokemusta ravintola-alalta oli 28 ja 30 vuotta. Vastaajista kaksi ei ollut ymmärtänyt kysymystä oikein.

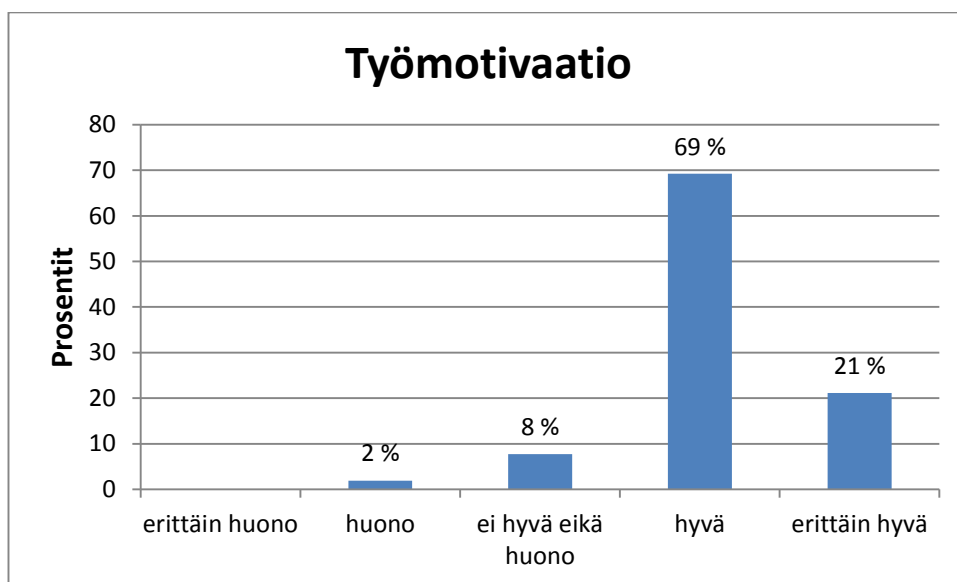


Kuvio 4. Salihenkilökunnan työkokemus ravintola-alalta. (n=50)

Suurimmalla osalla vastaajista oli työkokemusta alalta vähän. Kun ottaa huomioon vastanneiden ikäjakauman, on ymmärrettävää, mistä vähäinen työkokemus

johtuu. Suurin osa vastanneista oli nuoria ja alle 25-vuotiaita, joten työkokemusta ei välttämättä ole voinut kertyä niin paljon kuin tätä vanhemmilla vastaajilla.

Vastanneilta kysyttiin heidän sen hetkistä työmotivaatiotaan. (Kuvio 5.) Suurin osa vastasi työmotivaation olevan hyvä. Erittäin hyväksi työmotivaationsa koki noin yksi viidestä vastaajasta. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että työmotivaatio oli huono kyselyhetkellä. Muutama vastanneista ei ilmeisesti tiennyt, oliko työmotivaatio tuolloin hyvä vai huono, sillä ”ei hyvä eikä huono” -vaihtoehto oli valittu muutamassa lomakkeessa.

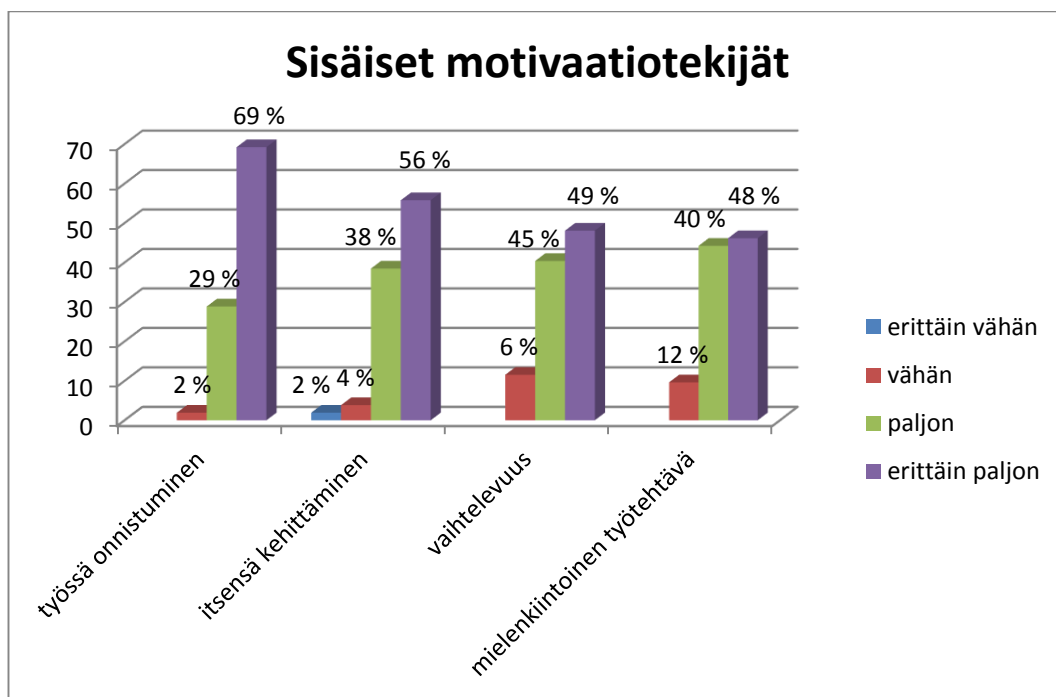


Kuvio 5. Salihenkilökunnan työmotivaatio. (n=52)

Työmotivaatio tulisi olla aina joko hyvä tai erittäin hyvä, koska huonolla työmotivaatiolla on ravintola-alalla vaikutusta pahimmassa tapauksessa asiakaspalveluun. Kyselyyn osallistuneissa ravintoloissa salihenkilökunnalla on työmotivaatio tässä tapauksessa kohdillaan. Kukaan vastaajista ei kokenut motivaation olevan työtä kohtaan erittäin huono. Korkeaa työmotivaatiota tulisi pitää yllä ravintoloissa, joissa työntekijät kokivat motivaationsa olevan hyvä tai erittäin hyvä.

6.2 Sisäiset motivaatiotekijät

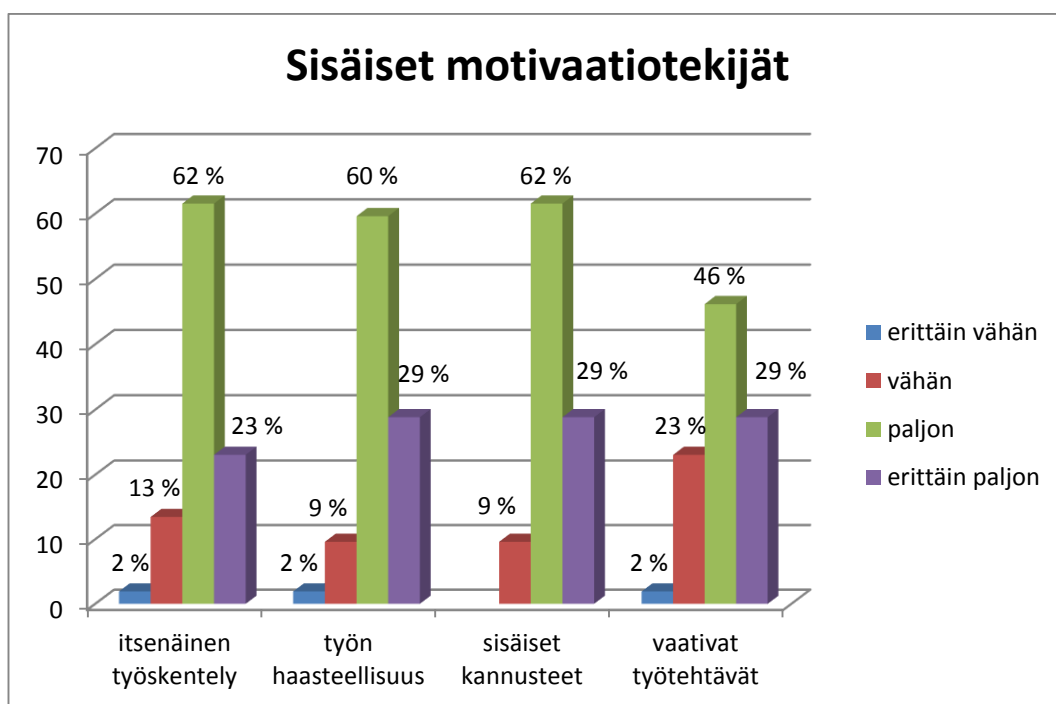
Eniten motivoivaksi sisäiseksi tekijäksi koettiin työssä onnistuminen, joka motivoi suurinta osaa vastaajista erittäin paljon. (Kuvio 6.) Itsensä kehittämisen koki yli puolet vastanneista motivoivan erittäin paljon. Lähes puolet vastaajista piti työn vaihtelevuutta sekä mielenkiintoista työtehtävää erittäin paljon motivoivana tekijänä. Itsensä kehittäminen, työn vaihtelevuus ja mielenkiintoiset työtehtävät motivoivat paljon lähes saman verran vastaajista.



Kuvio 6. Sisäisesti motivoivat tärkeimmät tekijät. (n=52)

Työn monipuolisuus motivoi enimmäkseen erittäin paljon vastaajia. Vähän alle puolet vastaajista piti työn monipuolisuutta paljon motivoivana. Työn palkitsevuutta ja päämäärien saavuttamista piti yli puolet vastaajista paljon motivoivana tekijänä. Päämäärien saavuttamisen ja uralla kehittymisen koki kaksi viidestä vastaajasta erittäin paljon motivoivaksi tekijäksi. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että uralla kehittyminen motivoi paljon.

Itsenäinen työskentely, työn haasteellisuus sekä sisäiset kannusteet ja tarpeet motivoivat paljon vastaajia. (Kuvio 7.) Suurinta osaa työssään motivoivat paljon myös vaativat työtehtävät. Lähes yksi kolmesta vastaajista koki työn haasteellisuuden, sisäisten kannusteiden ja vaativien työtehtävien motivoivan erittäin paljon. Itsenäinen työskentely, työn haasteellisuus ja vaativat työtehtävät motivoivat erittäin vähän yhtä vastaajaa.



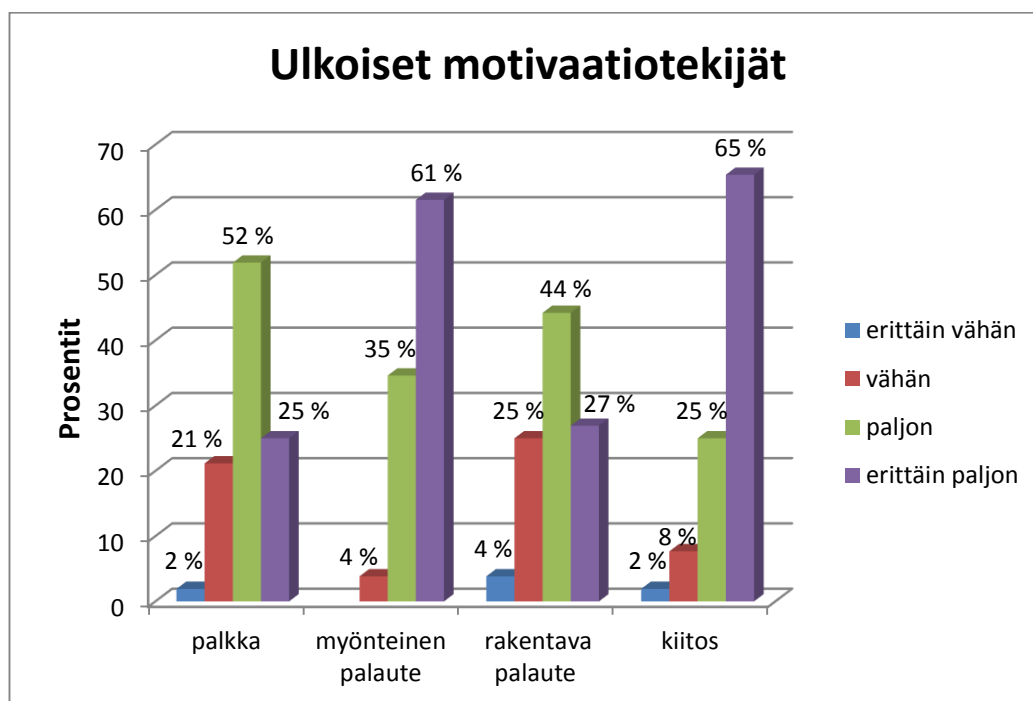
Kuvio 7. Paljon motivoivat sisäiset tekijät. (n=52)

Yli puolet vastaajista motivoituvat paljon sopivasta kiireestä ja odotuksista työtä kohtaan. Yksi kolmesta vastaajasta motivoituu erittäin paljon sopivasta kiireestä. Yksi vastaajista ei ollut vastannut työn monipuolisuutta eikä odotuksia työtä kohtaan oleviin kysymyksiin lainkaan. Vastaamatta jättäminen voi kertoa huolimattomuudesta, kysymyksen ymmärtämättömyydestä tai muuten vain vastaamatta jättämisestä. Muihin kohtiin olivat kaikki vastanneet asiallisesti ja tutkimuksen kannalta hyväksyttävästi.

Vastaajat pitivät sisäisiä motivaatiotekijöitä joko paljon tai erittäin paljon motivoivina tekijöinä työssään. Harvan vastaajan mielestä kyseiset tekijät motivoivat vähän. Vastaajat olivat enimmäkseen samaa mieltä sisäisistä motivaatiotekijöistä. Erittäin vähän motivoi vain yhtä vastaajaa itsenäinen työskentely, työn haasteellisuus, vaativat työtehtävät, odotukset työtä kohtaan, kehittyminen uralla ja itsensä kehittäminen. Pienet erot vastausten välillä voivat johtua siitä, että vastaajat ovat erilaisia eivätkä kaikki motivoitu samoista asioista.

6.3 Ulkoiset motivaatiotekijät

Tärkeimmiksi ulkoisiksi motivaatiotekijöiksi nousivat palkka, palaute ja kiitos. (Kuvio 8.) Ulkoisista motivaatiotekijöistä vastaajia motivoivat erittäin paljon myönteinen palaute ja kiitos hyvin tehdystä työstä. Palkka ja rakentava palaute esimieheltä motivoivat vastaajia suurimmaksi osaksi paljon. Yksi neljästä vastaajasta motivoituu erittäin paljon palkasta ja rakentavasta palautteesta.



Kuvio 8. Ulkoiset motivaatiotekijät. (n=52)

Esimieheltä kuultavaa kannustusta piti lähes puolet vastaajista erittäin paljon motivoivana tekijänä. Kannustus motivoi melkein saman verran paljon vastaajia kuin erittäin paljon, koska vastausvaihtoehto ”paljon” sai yhden vähemmän vastauksia. Tuki motivoi vähän päälle puolta vastaajista paljon. Kaksi viidestä vastaajista oli sitä mieltä, että esimieheltä saatava tuki on erittäin paljon motivoiva.

Tunnustusta merkkipäivinä ei pidetty kovinkaan motivoivana ulkoisena tekijänä. Kaksi viidestä vastaajasta piti sitä vähän motivoivana tekijänä työssään ja yksi neljästä erittäin vähän motivoivana. Osallistuminen työyhteisön toimintaan esimerkiksi tyky-päiviin ei ollut myöskään monelle vastaajalle suuri motivaation lähde. Kaksi viidestä vastaajasta piti osallistumista työyhteisön toimintaan vähän motivoivana tekijänä. Yksi kolmesta vastaajasta koki työyhteisön virkistyspäivien motivoivan paljon. Muutama vastaaja oli jättänyt vastaamatta tähän kohtaan. Osa vastaajista oli kommentoinut, että heillä ei ole työyhteisön virkistyspäiviä. Työympäristön turvallisuus oli puolelle vastaajista paljon motivoiva ulkoinen tekijä.

Palkka motivoi vastanneita paljon. Palkan tärkeys motivoivana tekijänä johtunee siitä, että rahaa tarvitsee jokainen työntekijä elääkseen. Esimiehen tulisi motivoida alaisiaan tulosten mukaan jatkossakin myönteisellä palautteella ja antamalla kiitosta hyvin tehdystä työstä. Esimiehen pitäisi myös kannustaa ja tukea salihenkilökunnassa työskenteleviä, koska ne motivoivat vastaajia. Työyhteisön virkistyspäivillä ja alaisen merkkipäivän muistamisella ei ole niin suurta merkitystä yli puolelle salihenkilökunnassa työskenteleville. Tämä johtunee siitä, että osalla ei ole virkistyspäiviä eikä esimies välttämättä muista alaiensa merkkipäiviä.

6.4 Esimies motivoijana

Esimies voi kasvattaa alaiensa työmotivaatiota entisestään. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, kokevatko alaiset esimiehen motivoivan heitä ja millä keinoin. Viimeisessä osiossa selvitettiin, kuinka usein esimies motivoi alaisiaan. Esimiehen keinoja motivoida alaisiaan on monia.

Rahallisella palkkiolla kuten bonuksella ei motivoida koskaan reilusti yli puolta vastaajista. Ylennys ja merkkipäivän muistaminen jäävät myös vähemmälle huo-

miolle esimiehillä, sillä lähes puolta vastaajista ei motivoida näillä keinoilla koskaan. Esimiehet eivät tue kovinkaan paljon alaistensa harrastuksia. Yksi neljästä vastaajasta oli sitä mieltä, että heitä ei tueta harrastuksissa koskaan. Yhtä neljästä vastaajasta tuettiin erittäin harvoin. Harrastuksissaan saa tukea joskus yksi kolmesta vastaajasta.

Työajoissa esimiehet sen sijaan joustavat. Kaksi viidestä vastaajasta oli sitä mieltä, että työajoissa joustetaan joskus. Usein työajoissa joustetaan saman verran vastaajista. Henkilökunta-alennusta ruoista saa usein yli kaksi kolmesta vastaajasta. Tämä kertoo luultavasti siitä, että useimmissa ravintoloissa henkilökunnalla on jatkuva alennus ruoista.

Esimes motivoi vastaajia enemmän aineettomilla palkitsemiskeinoilla. Esimes motivoi suurinta osaa vastaajista joskus tarjoamalla haasteellista työtehtävää ja antamalla positiivista tai rakentavaa palautetta. Kiitosta hyvin tehdystä työstä ja vastuuta saavat usein yksi kolmesta vastaajasta. Myönteistä palautetta, kiitosta hyvin tehdystä työstä ja vastuuta annetaan jokaisessa kyselyyn osallistuneessa oululaisessa ravintolassa. Suurimmalle osalle vastaajista myönteistä palautetta, kiitosta hyvin tehdystä työstä ja vastuuta annetaan enimmäkseen joskus. Muutamaa vastaajaa ei motivoida koskaan haasteellisella työtehtävällä, mahdollisuudella kehittyä uralla tai osallistua koulutukseen eikä ei-myönteisellä, rakentavalla palautteella.

Kyselyyn osallistuneissa oululaisissa ravintoloissa esimiehet käyttävät enemmän aineettomia palkitsemiskeinoja motivoidessaan alaisiaan. Myönteistä ja rakentavaa palautetta sekä kiitosta pitäisi esimiesten antaa useammin kuin joskus. Osassa ravintoloissa pitäisi antaa useammin mahdollisuus kehittyä uralla tai osallistua koulutuksiin, sillä yksi neljästä vastaajista sai tällaisen mahdollisuuden erittäin harvoin. Niitä, joita ei motivoida koskaan haasteellisella työtehtävällä, mahdollisuudella kehittyä uralla tai osallistua koulutukseen, eikä rakentavalla palautteella, pitäisi esimiehen huomioida paremmin.

Esimiehen tulisi kiinnittää huomiota enemmän aineellisiin palkitsemiskeinoihin, sillä suurinta osaa vastaajista motivoitiin enemmän aineettomilla palkitsemiskei-

noilla. Harrastuksissa ja vapaa-ajan toiminnassa tulisi esimiehen olla enemmän tukena. Esimies voisi muistaa alaisiaan myös joskus merkkipäivinä, jotta alainen kokisi itsensä tärkeäksi. Se, että merkkipäivänä ei muisteta koskaan, vaikuttaa varmasti myös siihen, että vastaajat eivät koe merkkipäivien muistamista motivoivana tekijänä.

6.5 Avointen kysymysten vastaukset

Avoimiin kysymyksiin oli vastattu erittäin hyvin. Kyselyyn vastanneista 42 oli kirjoittanut enemmän tai vähemmän vastauksia avoimiin kysymyksiin. Avoimilla kysymyksillä haluttiin selvittää, millä tavalla esimies huomioi, kun työntekijä onnistuu työssään ja millä tavalla haluttaisiin esimiehen huomioivan ja motivoivan heitä työssään. Viimeisessä kohdassa lomakkeessa vastaaja sai jättää muita kommentteja työmotivaatiosta, motivoivista tekijöistä ja esimiehen vaikutuksesta motivaatioon.

Lähes puolet avoimiin kysymyksiin vastanneista kertoi esimiehen antavan positiivista palautetta ja kehuvan, kun he onnistuvat työssään. Toiseksi tärkeimpänä asiana mainittiin kiittäminen ja kannustaminen. Osa vastaajista mainitsi saavansa vastuullisempia tehtäviä, vastuuta yleensäkin ja luottamusta onnistuttuaan työssään. Esimiehen sanotaan palkinnee onnistumista myös bonuksella, kuohuviinillä tai viinipullolla. Parille vastaajalle riitti, että asiakkaalta saa palautetta.

Vastaajat halusivat esimiehen huomioivan ja motivoivan heitä enemmän työssä. Kiittäminen, kehuminen ja kannustaminen useammin motivoisivat vastaajia. Eri-laiset virkistäytymismahdollisuudet kuten liikuntasetelit ja virkistysillat nousivat myös vastauksista esille. Työntekijöiden työn arvostaminen motivoisi myös osaa vastaajaa. Esimiehen haluttaisiin näyttävän omalla asenteella mallia muille, miten työympäristössä käyttäydytään. Esimiehen olisi myös syytä perehtyä paremmin salin puolen työtehtäviin, jotta tämä arvostaisi salissa työskentelevien työtä enemmän.

Vastuullisempia tehtäviä, vastuun saamista ja luottamusta kaivattaisiin esimieheltä enemmän. Osa vastaajista toivoisi esimiehen muistavan heitä palkan korotuksella

tai bonuksilla. Lähes jokaisessa avoimiin kysymyksiin vastanneiden lomakkeessa oli mainittu palautteen saaminen. Niin rakentavaa kuin myönteistä palautetta kaittaisiin esimiehiltä. Esimerkiksi työssä onnistumisesta haluttaisiin kehuja ja palautetta. Useassa vastauksessa nousi esille myös joustaminen. Esimiehen toivottaisiin ottavan huomioon paremmin vapaa-ajan toiveet ja joustavan työvuoroissa.

Muihin kommentteihin kertyi paljon asiaa työmotivaatiosta yleensä, motivoivista tekijöistä ja esimiehen vaikutuksesta motivaatioon. Työmotivaation kertoi hyväksi moni vastaajista vielä avoimissa kommentteissa. Esimiehellä, työkavereilla, hyvällä ilmapiirillä ja asiakkailta oli monen vastaajan mukaan vaikutusta työssä onnistumiseen ja onnistumisen tunteisiin sekä työmotivaatioon. Esimiehen ja työkavereiden tuki, palaute ja kannustus ovat avaintekijöinä työssä viihtymiselle ja työmotivaatiolle. Tämä vaikuttaa myös motivoivasti työyhteisöön. Itse työ ja hyvä työilmapiiri nousivat motivoiviksi tekijöiksi. Asiakkailta saatu kiitos ja mukavat asiakaskohtaukset palkitsivat ja motivoivat osaa vastaajista. Asiakaspalautteiden vastattiin motivoivan suuresti.

Esimiehen merkitys motivoijana on suuri vastanneille. Esimiehellä vastattiin olevan merkittävä rooli työmotivaation kasvattamisessa, sillä tällä on suuri vaikutus koko työyhteisöön ja sen motivoimiseen. Aitoa kiinnostusta alaan, työpaikan asioihin ja työntekijöihin pidettiin tärkeänä ominaisuutena. Vastaajat arvostivat työssään viihtyvää ja alaisiaan kunnioittavaa esimiestä paljon.

6.6 Tulosten vertailu

Halusin selvittää myös, onko koulutuksella tai työkokemuksella vaikutusta vastaajan työmotivaatioon. Jokaisella vastaajalla työmotivaatio on suurimmaksi osaksi hyvä, oli alan koulutusta tai ei. Vain yhdellä lukion käyneellä vastaajalla oli huono työmotivaatio. Selkeitä johtopäätöksiä koulutuksen vaikutuksesta työmotivaatioon ei voida tehdä, sillä suurin osa vastaajista oli käynyt ravintola-alan ammattikoulun, ja muut koulutukset eivät jakautuneet tasaisesti vastausmääriltään.

Työkokemuksella ei ole merkittävää vaikutusta vastaajien työmotivaatioon. Oli työkokemus mikä tahansa, niin vastaajien työmotivaatio on suurimmaksi osaksi

hyvä. Yllättäviä eroja vastausten välillä ei löydy. Työkokemuksen vaikutusta työmotivaatioon ei voida tässäkään tapauksessa verrata riittävän luotettavasti, sillä suurimmalla osalla vastaajista on kokemusta 1-10 vuotta ja vain muutamalla sitä enemmän.

6.7 Määrällisen tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimusten tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, joten tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan erilaisin mittaus- ja tutkimustavoin. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän luotettavuutta arvioidessa käytetään käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa tulosten toistettavuutta eli tutkimus toistetaan, jotta siitä tulisi luotettavampi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.)

Tutkimuksen reliaabeliutta eli luotettavuutta voidaan todeta eri tavoilla. Tulokset voivat olla reliaabeleita, kun toisen tutkimuksen jälkeen on saatu sama tulos tai, jos kaksi tutkimusta arvioivaa henkilöä tulevat samanlaiseen lopputulokseen. Kysely- ja haastattelututkimuksissa voi luotettavuus kärsiä, koska vastaaja voi muistaa kysyttävän asian väärin. Lopputulosten analysoinnissa on myös mahdollista tulla virheitä, kun tietoja syötetään ja vastauksia analysoidaan tietokoneella. (Hirsjärvi ym. 2007, 226; Uusitalo 1998, 84.)

Tutkimus olisi ollut luotettavampi, jos siihen olisi saatu osallistumaan useampi oululainen ravintola ja jos mikään ravintoloista ei olisi kieltäytynyt. Tulokset olisivat tällöin voineet olla täysin erilaiset. Työntekijöiden vastaukset olisivat voineet muuttua paljonkin, jos olisin tehnyt tutkimuksen sekä kesän alussa että lopussa. En usko, että analysointivaiheessa on tullut virheitä, sillä syötin tiedot tarkasti SPSS-ohjelmaan.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Validius tarkoittaa määrällisen tutkimuksen kykyä mitata tarkoitettua mitattavaa tutkimusongelmaa. Tutkimus ei saisi olla virheellinen, jotta se on pätevä. Esimerkiksi kyselylomakkeen kysymysten validiutta voidaan mitata sillä, miten tutkittavat ovat ymmärtäneet kysymykset

eli mittarin. Tutkimusten tulokset vääristyvät helposti, jos vastaaja ei ajattele samoin kuin kyselyn laatija olettaa vastaajan vastaavan. (Vilkkä 2005, 161.)

Tutkimuksella haluttiin selvittää oululaisten ravintoloiden salihenkilökunnan työmotivaatiota, heitä motivoivia tekijöitä ja sitä, miten esimiehet motivoivat alaisiaan. Vastaukset olivat päteviä ja sain niistä selville sen, mitä lähdin tutkimaan. Kysymykset olivat ymmärrettäviä, sillä tarkistin ne muutamalla henkilöllä ennen kuin lähdin suorittamaan tutkimusta ja jakamaan lomakkeita.

Pari vastaajaa oli ymmärtänyt kysymyksiä jostain syystä väärin eikä samalla tavoin kuin olin ajatellut, tai kuin muut vastaajat olivat ajatelleet. Väärinymmärtäminen voi johtua siitä, että vastaaja ei ole lukenut kysymystä kunnolla tai on täyttänyt lomaketta kiireessä. Osassa kyselylomakkeessa oli myös jätetty vastaamatta eräisiin kysymyksiin. Vastaamatta jättäminen voi kertoa monesta asiasta. Vastaaja on voinut olla huolimaton tai ei ole välttämättä ymmärtänyt, mitä kyseisellä kysymyksellä on tarkoitettu.

Jokaisessa ravintolassa kyselylomakkeet laitettiin antamiini kirjekuoriin, joten kuka tahansa ei ole voinut vastata lomakkeeseen. Lomakkeeseen ei ole myöskään voinut vastata kahta kertaa, sillä jätin jokaiseen ravintolaan sen verran lomakkeita kuin salihenkilökunnassa oli työntekijöitä. Kyselylomakkeisiin eivät vastanneet esimiehet. Koska vastaukset laitettiin kirjekuoriin, ovat työntekijät voineet vastata mahdollisimman rehellisesti kysymyksiin. Heillä ei ole voinut olla pelkoa siitä, että esimies näkisi heidän vastauksensa ja saisi tietää heidän työmotivaationsa tason.

7 YHTEENVETO

Tutkimukseen osallistuneissa oululaisissa ravintoloissa salihenkilökunnan työmotivaatio on hyvällä mallilla. Suurimmalla osalla vastaajista motivaatio oli hyvä tai erittäin hyvä. Missään ravintoloissa salihenkilökunnassa työskentelevällä ei työmotivaatio ollut erittäin huono. Työmotivaatioon vaikuttavat keskeisesti työntekijän persoonallisuus, työn sisältö ja työympäristö. Erityisesti työn sisältöön vaikuttavat tekijät motivoivat vastaajia.

Se, että osaa vastaajista motivoivat erilaiset sisäiset ja ulkoiset tekijät, kertovat yksilöiden erilaisuudesta. Motivaatiotutkija Pinder on oikeassa, että yksilön työmotivaatioon vaikuttavat tavalla tai toisella sekä sisäiset että ulkoiset motivaatiotekijät. Tutkimukseen osallistuneiden ravintoloiden salihenkilökuntaa motivoivat paljon kyseiset tekijät.

Sisäisistä motivaatiotekijöistä työntekijöitä motivoivat erittäin paljon työssä onnistuminen, itsensä kehittäminen, työn vaihtelevuus ja monipuolisuus sekä mielenkiintoiset työtehtävät. Työn palkitsevuus, päämäärien saavuttaminen ja uralla kehittyminen motivoivat myös paljon. Salihenkilökunnassa työskentelevät haluavat itsenäistä työskentelyä ja työn olevan haasteellista sekä sopivan kiireistä motivoitukseen työssään. Sisäiset kannusteet ja tarpeet sekä odotukset työtä kohtaan ovat myös tärkeitä motivoivia tekijöitä.

Ulkoisesti salihenkilökuntaa motivoivat erityisesti palkka, palaute ja kiitos. Niin myönteinen kuin rakentava palaute esimieheltä on tärkeä motivaation lähde. Kannustusta pidetään enemmän motivoivana tekijänä kuin esimieheltä saatavaa tukea. Työyhteisön virkistyspäivillä ja alaisen merkkipäivien muistamisella ei ole suurta merkitystä salihenkilökunnalle. Yllättäväksi motivoivaksi tekijäksi nousee työympäristön turvallisuus, joka motivoi paljon puolta vastaajista.

Kyselyyn osallistuneissa ravintoloissa esimiehet motivoivat alaisiaan enemmän aineettomilla palkitsemiskeinoilla. Myönteistä ja rakentavaa palautetta, haasteellisia työtehtäviä, kiitosta hyvin tehdystä työstä ja vastuuta annetaan useimmissa ra-

vintoloissa. Kaikki vastanneet eivät saa mahdollisuutta kehittyä uralla tai osallistua koulutukseen työpaikassaan.

Esimies voi motivoida alaisiaan aineellisilla palkitsemiskeinoilla. Tutkimuksesta ilmeni, että kyselyyn osallistuneissa ravintoloissa salihenkilökuntaa ei motivoida paljon aineellisilla palkitsemiskeinoilla. Rahallista palkkiota ja ylennystä ei saa suurin osa vastaajista koskaan. Esimies ei muista merkkipäiviä eikä tue harrastuksia kovinkaan monen vastaajan mielestä. Ruoasta salihenkilökunnassa työskentelevät saavat sen sijaan alennusta usein. Lisäksi työajoissa joustetaan enimmäkseen joskus tai usein.

Avoimien kommenttien perusteella vastanneet pitivät esimiehen merkitystä motivoijana tärkeänä. Vaikka suurimmalla osalla työmotivaatio oli hyvä, esimiehen haluttaisiin motivoivan ja huomioivan enemmän. Kiittämistä, kehumista, kannustamista ja palautteen saamista kaivattaisiin esimieheltä enemmän. Avoimista kommentteista kävi ilmi vastaajien tarpeet motivoituakseen työssä.

Maslow'n tarvehierarkiaa sovellettaessa työmotivaatioon ja tuloksiin esille nousevat muun muassa fysiologisista tarpeista virkistäytymis- ja rentoutumismahdollisuudet. Turvallisuuden tarpeista vastaajat arvostavat työturvallisuutta, ja erityisesti palkkaa pidetään tärkeänä motivaatiotekijänä. Hyvä työilmapiiri ja mehenki ovat tärkeitä sosiaalisia tarpeita. Arvostuksen tarpeista vastaajat arvostavat eniten palautetta. Ylimmällä tasolla olevat itsensä toteuttamisen tarpeet kuten työssä onnistuminen ja itsensä kehittäminen motivoivat paljon.

Tutkimukseen osallistui arvioitua vähemmän salihenkilökuntaan kuuluvia. Taroituksenani oli alun perin saada yli 100 vastausta. Vastauksia ei tullut tarpeeksi, koska en saanut kaikkia haluamiani 22 oululaista ravintolaa osallistumaan tutkimukseen. Ongelmia tutkimuksen aikana tuottivat osallistuvien ravintoloiden vastaaminen. Osassa ravintoloissa ei ollut ensimmäisen viikon aikana vastannut kukaan, ja toisen viikon aikana vain parissa ravintolassa olivat kaikki vastanneet. Kun viimein keräsin vastauksia ravintoloista, oli niissäkin vastaamatta jättänyt 17 työntekijää. Jos olisin saanut kaikki ravintolat ja tutkimukseeni osallistuvien ra-

vintoloiden salihenkilökunnan työntekijät vastaamaan kyselyyni, olisivat tulokset varmasti erilaiset, ja niistä voisi tehdä enemmän johtopäätöksiä.

Tutkimuksestani voisi tehdä jatkotutkimuksen eri ajankohtana. Tällöin nähtäisiin, onko ajan kuluessa työmotivaatio tutkittavissa ravintoloissa muuttunut. Myös muut ravintolat olisi hyvä saada osallistumaan tutkimukseen, jotta saataisiin selville mahdollisimman monen oululaisen ravintolan työntekijän työmotivaatio ja muut tutkimuksen kannalta keskeiset seikat. Tuloksista pystyttäisiin tällöin tekemään paremmin johtopäätöksiä ja näkemään laajemmin oululaisten ravintoloiden salihenkilökunnan työmotivaation taso, heitä motivoivat tekijät sekä esimiesten keinot motivoida.

Tutkimuksesta selviää, millainen työmotivaatio kyselyyn osallistuneissa ravintoloissa salihenkilökunnalla on, ja mistä tekijöistä he motivoituvat. Vastauksista käy myös ilmi, millä keinoin ja kuinka paljon esimiehet motivoivat alaisiaan. Tutkimus osoittaa, että esimiehen merkitys motivoijana on suuri. Toivon tutkimuksestani olevan hyötyä erityisesti tutkimukseen osallistuneiden oululaisten ravintoloiden esimiehille, mutta myös muille ravintola-alan esimiehille.

LÄHTEET

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu. Otava.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki. Edita.

Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu. Otava.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uud. painos. Helsinki. WSOY.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa. Hansaprint Oy.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki. Edita.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio: menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu. Otava.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä: Johda kohti tavoitetta. Juva. WSOY.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki. Edita.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä. Gummerus.

Ukko, J., Karhu J., Pekkola S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun!: hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Helsinki. Työministeriö.

Uusitalo, H. 1998. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. 1.-5. painos. Juva. WSOY.

Valtari, M. 2006. SPSS-perusteet. Viitattu 7.4.2014.
<http://www.helsinki.fi/~komulain/Tilastokirjat/04.%20Valtari-Spss-opas.pdf>

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki. Edita.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. uud. painos. Helsinki. Edita.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu. Tammi.

Hei!

Olen Vaasan ammattikorkeakoulun restonomiopiskelija. Teen opinnäytetyötäni henkilöstön työmotivaatiosta ja esimiehen motivoimiskeinoista. Osallistumalla kyselyyn autat saamaan tärkeää tietoa esimiehille. Kyselyn tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön työmotivaatioon, ja motivoivatko esimiehet alaisiaan, ja millä keinoin. Kyselyyn vastaaminen vie vain hetken. Kaikki vastaukset ovat luottamuksellisia ja niitä käytetään vain tässä tutkimuksessa. Kiitos ajastasi!

1. Sukupuoli Nainen Mies

2. Ikä _____

3. Koulutus (viimeisin) peruskoulu
 lukio
 ravintola-alan ammattikoulu
 ravintola-alan korkeakoulu
 muu: mikä?

4. Työkokemus alalta _____

Työmotivaatio

5. Minkälainen on tämänhetkinen työmotivaatiosi?
(1 erittäin huono, 2 huono, 3 ei hyvä eikä huono, 4 hyvä, 5 erittäin hyvä)

1 2 3 4 5

6. Miten seuraavat tekijät motivoivat sinua työssäsi?

Valitse jokaisessa kohdassa yksi parhaiten kuvaava vaihtoehto siitä, miten vähän/paljon seuraavat tekijät motivoivat: (1 erittäin vähän, 2 vähän, 3 paljon, 4 erittäin paljon)

Työn monipuolisuus	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Työn vaihtelevuus	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Mielenkiintoinen työtehtävä	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Itsenäinen työskentely	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Työn haasteellisuus	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Työn palkitsevuus	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Sopiva kiire	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Vaativat työtehtävät	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Päämäärien saavuttaminen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Työssä onnistuminen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Sisäiset kannusteet (tarpeet)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Odotukset (työtä kohtaan)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Kehittyminen uralla	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Itsensä kehittäminen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

7. Miten seuraavat tekijät motivoivat sinua työssäsi?

Valitse jokaisessa kohdassa yksi parhaiten kuvaava vaihtoehto siitä, miten vähän/paljon seuraavat tekijät motivoivat: (1 erittäin vähän, 2 vähän, 3 paljon, 4 erittäin paljon)

Palkka	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Työympäristön turvallisuus	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Sosiaaliset suhteet	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Myönteinen palaute esimieheltä	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Ei-myönteinen, rakentava palaute esimieheltä	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Kannustus	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Tuki	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Kiitos hyvin tehdystä työstä	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Tunnustus merkkipäivinä	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Osallistuminen työyhteisön				

toimintaan (tyky-päivät) 1 2 3 4

Esimies motivoijana

8. Kuinka usein esimies motivoi sinua seuraavilla keinoilla?
(Vastaa 1 ei koskaan, 2 erittäin harvoin, 3 joskus tai 4 usein)

Rahallinen palkkio (bonus) 1 2 3 4

Ylennys 1 2 3 4

Henkilöstöetu:

merkkipäivän muistaminen 1 2 3 4

harrastusten tukeminen 1 2 3 4

työajoissa joustaminen 1 2 3 4

henkilökunta-
alennus ruoista 1 2 3 4

Haasteellisen tehtävän
tarjoaminen 1 2 3 4

Uralla kehittymisen
mahdollistaminen 1 2 3 4

Mahdollisuus osallistua
koulutukseen 1 2 3 4

Myönteinen palaute 1 2 3 4

Ei-myönteinen, rakentava
palaute 1 2 3 4

Kiitos hyvin tehdystä työstä 1 2 3 4

Vastuun saaminen 1 2 3 4

9. Kun onnistut työssäsi, millä tavalla esimies huomioi sen?

10. Millä tavalla haluaisit esimiehen huomioivan ja motivoivan sinua työssäsi?

Muuta kommentoitavaa työmotivaatiostasi, sinua motivoivista tekijöistä ja esimiehen vaikutuksesta motivaatioosi:

Kiitos vastauksistasi!