



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Henrika Pahnila

Esimiehen palaute työntekijän sisäisen motivaation tukena

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2018

Tekijä Otsikko	Henrika Pahnila Esimiehen palaute työntekijän sisäisen motivaation tukena
Sivumäärä Aika	34 sivua + 1 liite Marraskuu 2018
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten esimiehen palaute vaikuttaa työntekijän sisäiseen motivaatioon. Työ pyrki selvittämään, millaista on esimieheltä saatu hyvä ja sisäistä motivaatiota kehittävä palaute. Motivaatio ja työstä koettu innostus ovat työhyvinvoinnin tärkeitä osa-alueita, joten työn aihe on jatkuvasti ajankohtainen niin johtamisopissa kuin työhyvinvoinninkin saralla. Työn tavoite saavutettiin kyselytutkimusta hyödyntämällä.</p> <p>Työn teoreettisena viitekehystenä toimivat käsitteet sisäisestä motivaatiosta, palautteesta sekä sisäisesti motivoituneen työntekijän merkityksestä yritykselle. Tutkimustapana toimi laadullinen tutkimus, joka toteutettiin avointen haastattelukysymysten avulla. Vastaaajiksi valikoitui vapaaehtoinen ihmisiä erilaisista työympäristöistä ja erilaisista työuran vaiheista. Kaikilla viidellä vastaajilla oli kokemusta työelämästä sekä alaisena toimimisesta, ja osalla myös esimiestehtävistä.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että esimiehen antamalla palautteella voi olla sekä kasvattavaa että heikentävää vaikutusta sisäiseen motivaatioon. Tutkimuksessa ilmeni, että esimiehen antaman palautteen tuli olla kytketty työlle asetettuun tavoitteeseen, jotta sen vaikutus voisi olla sisäistä motivaatiota kasvattava. Epämääräisesti annettu palaute taas laski sisäistä motivaatiota. Kyselyn tulokset osoittivat myös, että erityisesti muita työntekijöitä vähemmän uurrastaneen työntekijän saama hyvä palaute laski muiden työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Ilmeni myös, että jo pelkkä esimiehen kiinnostus nosti useiden vastaajien sisäistä motivaatiota.</p> <p>Tämän opinnäytetyön teoriatausta oli linjassa kyselystä saatujen tulosten kanssa. Ilmiön kokemusperäisyyden vuoksi vastauksissa oli jonkin verran keskinäisiä eroja, mikä toi uutta näkökulmaa tutkittavaan aiheeseen. Sisäinen motivaatio on työntekijälle tehokas polttoaine ja siten arvokas väline myös työnantajalle. Korkea sisäinen motivaatio on voimakas ominaispiirre työntekijässä ja palkitsee niin kantajansa kuin työnantajankin.</p>	
Avainsanat	sisäinen motivaatio, palaute, esimies

Author Title	Henrika Pahnila Managerial feedback supporting the intrinsic motivation of the employee
Number of Pages Date	34 pages + 1 appendix November 2018
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The aim of this study was to study how managerial feedback affects an employee's intrinsic motivation. Employee motivation and well-being are permanent subjects within working life, and intrinsic motivation plays a major role in both these areas. Intrinsic motivation pertains to any behavior that is driven by internal rewards rather than paycheck or fear of punishment. This thesis provided necessary information to managers willing to examine, improve and support their employees' motivation with their feedback.</p> <p>The theoretical framework of the thesis consisted of intrinsic motivation, managerial feedback and how feedback influences the intrinsic motivation of the employees. The theoretical background of the thesis was based on professional literature to intrinsic motivation, organizational leadership and feedback. The nature of the study was qualitative and the research was conducted with a survey, which was carried out to total seven persons working in different fields. Among the participants were people from different positions and different titles, but they all had one common feature: a manager. The questions consisted of total four open questions about received managerial feedback and its impact in receiver's intrinsic motivation.</p> <p>The results showed that managerial feedback truly has an impact on the receiver's intrinsic motivation. It was discovered that the impact can be either improving or reducing. According to the study, in order to maintain or improve employees intrinsic motivation managerial feedback has to relate to the objective of the task. The study also showed that vague or nonspecific feedback given by the manager can decrease an employee's intrinsic motivation. The outcome was the same if positive feedback was given to a co-worker for wrong or unclear reasons. It was also noted that according to a few participants any feedback received from the manager can have a positive impact to the intrinsic motivation.</p> <p>The theory of the thesis was well in line with the survey results. The study further showed that managerial feedback plays a major role in the employee intrinsic motivation, and thus the manager should consider the structure of the feedback and goal when giving feedback to an employee.</p>	
Keywords	intrinsic motivation, feedback, management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn taustaa	1
1.2	Työn tavoite ja rajaus	2
1.3	Tutkimusmenetelmä	3
1.4	Teoreettinen viitekehys	4
1.5	Työn rakenne	4
2	Esimies ja vuorovaikutus	5
2.1	Vuorovaikutus ja palaute	5
2.2	Esimiehen rooli	6
2.3	Esimiehen ja työntekijän välinen palautteenanto	7
2.3.1	Palautteen tärkeys	7
2.3.2	Millainen on hyvä palaute?	8
3	Motivaatio	10
3.1	Mitä motivaatio on?	10
3.2	Motivaation teoriaa	11
3.2.1	Tarvepyramidista hygieniateoriaan ja itsemääräytymisteoriaan	11
3.2.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	14
3.3	Työntekijän ulkoinen motivaatio vs. sisäinen motivaatio	16
4	Tutkimusmenetelmä ja toteutus	17
4.1	Tutkimusmenetelmä	17
4.2	Haastattelukysymykset	18
5	Haastattelun tulokset	18
5.1	Tutkimuksen toteutus	18
5.2	Esimiehen ilmaisema kiinnostus työntekijän motivaatioon	19
5.3	Esimies motivoijana ja innostajana	20
5.4	Esimiehen palautteen vaikutus sisäiseen motivaatioon	21
5.5	Mitä esimiehen pitäisi tehdä innostaakseen enemmän?	23
6	Johtopäätökset	24
6.1	Vastausten pohdintaa	24
6.2	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	28
6.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi	30

7	Lopuksi	31
	Lähteet	33
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselylomake	

1 Johdanto

1.1 Työn taustaa

Työelämän jatkuvana puheenaiheena on työntekijöiden motivaatio ja innostus työtehtäviään kohtaan. Erityisesti työstään innostunut, sisäisesti motivoitunut työntekijä on yritykselle arvokas. Sisäisesti motivoitunut työntekijä tuntee työtään kohtaan paloa, joka vaikuttaa selvästi oma-aloitteisuuteen ja innokkuuteen. Itse työn tekeminen tyydyttää työntekijää, ja ulkoiset palkkiot ovat vain pienessä roolissa. Sisäinen motivaatio on merkityksellistä paitsi yksilön tuottavuudessa, myös uralla etenemisessä ja työtyytyväisyydessä.

Työnteosta kumpuavaan merkityksen tunteeseen ja innostukseen vaikuttaa moni asia, mutta yksi suurimmista näihin vaikuttavista tekijöistä on työntekijän esimies – niin hyvässä kuin pahassakin. Erityisen yleinen ja tärkeä vuorovaikutustilanne on esimiehen työntekijälleen antama palaute. Jos esimies onnistuu palautteen avulla synnyttämään ja tukemaan työntekijän sisäistä motivaatiota, työn tekeminen paitsi helpottuu, myös tuntuu palkitsevammalta työntekijälle. Parhaimmillaan seurauksena tästä voi olla kasvanut työntekijän sisäinen motivaatio ja innostus, jotka kertautuvat positiivisesti yrityksen tulokseen ja työhyvintiin. (Aarnikoivu 2008, 177.)

Työntekijän sisäisen motivaation syöttäminen ja kehittäminen palautteen avulla voi olla haastavaa esimiehelle. Esimiehen halu kehittää työntekijöidensä sisäistä motivaatiota vaatii tuekseen ymmärrystä esimiestyön luonteesta, hyvästä vuorovaikutuksesta, palautteen antamisesta sekä johtamistaidoista. Pelkkä suunnittelematon, satunnainen kiitos arjen puurtamisen lomassa ei välttämättä sellaisenaan riitä syöttämään työntekijässä aitoa merkityksellisyyden tunnetta.

Esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus on merkittävässä asemassa sisäistä motivaatiota kehitettäessä. Esimiehen tuki, rakentava vuorovaikutus ja ilmaistu kiinnostus lisäävät työntekijän tunnetta työn merkityksellisyydestä. Tämä taas sitouttaa työntekijää yritykseen ja lisää sisäistä motivaatiota. (Viitala 2003, 260–261.)

1.2 Työn tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoite on selvittää, millaisella esimiehen palautteella on työntekijän sisäistä motivaatiota synnyttävä ja kasvattava vaikutus.

Opinnäytetyö vastaa seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä esimiehen tulisi ottaa huomioon omassa palautteenannossaan työntekijälleen, silloin kun työntekijän innostusta ja sisäistä motivaatiota halutaan nostattaa?
2. Millaista palautetta työntekijät tarvitsevat esimieheltä, jotta työntekijän sisäinen motivaatio syntyisi ja kehittyisi?

Ensimmäinen kysymys selvittää esimiehen palautteen antamisen merkitystä työntekijän sisäiselle motivaatiolle. Palautteen antaminen toimii motivoimisen keinona. Johtamista käsitellään vuorovaikutuksena esimiehen ja työntekijän välillä. Esimiehen työn perustehävänä pidetään kiinnostusta työntekijän sisäiseen motivaatioon ja sen kehittämiseen. Toisella kysymyksellä halutaan kartoittaa palautteenannon keinoja esimiehelle, joka on kiinnostunut kehittämään työntekijöidensä sisäistä motivaatiota palautteen antamisen avulla. Työssä halutaan esittää esimiehen antaman palautteen yhteys työntekijän sisäisen motivaation kasvattamiseen. Ihanteellisessa tilanteessa tässä opinnäytetyössä on kattavasti tietoa palautteen antamisesta esimiehelle, joka on kiinnostunut työntekijöidensä sisäisen motivaation ja innostuksen kehittämisestä.

Liiketalouden näkökulmasta on olennaista pyrkiä kehittämään työntekijöiden motivaatiota. Lähes jokainen yritys tai organisaatio liittyy jollain lailla liiketoimintaan, joten tätä opinnäytetyötä ei ole suunnattu suoraan yksittäiselle organisaatiolle, esimiehelle tai alalle. Tämä opinnäytetyö on tarkoitettu työksi, jonka aiheita ja johtopäätöksiä esimiehet voivat hyödyntää laajasti erilaisissa yrityksissä ja organisaatiomalleissa. Vaikka aiheita käsitellään esimiehen näkökulmasta, opinnäytetyön tutkimuksen haastattelukysymysten avulla on tuotu esiin myös työntekijöiden näkökulma laajemman näkemyksen saamiseksi. Tällä opinnäytetyöllä haastetaan esimiestä pohtimaan oman vuorovaikutuksensa merkitystä työntekijän innostuneisuudelle. Parhaimmillaan opinnäytetyö tarjoaa uusia näkökulmia esimiehelle, joka on kiinnostunut työntekijöidensä sisäisestä motivaatiosta.

Motivaatio ja työstä koettu innostus liittyvät olennaisesti työhyvinvointiin. Varsinaista työhyvinvointia ja sen kokonaisvaltaista kehittämistä motivaation avulla ei käsitellä tässä opinnäytetyössä aiheen laajuuden vuoksi. Esimiehillä ja työntekijöillä on erilaiset taustat, kokemukset ja elämäntilanteet jotka vaikuttavat niin palautteen antamiseen kuin sen vastaanottamiseen. Henkilökohtaiset elämässä kohdatut haasteet, kuvitellut tai vastaajien kertomat, on jätetty tämän työn ulkopuolelle.

Kun puhutaan esimiehistä ja motivaation kehittämisestä työyhteisössä, puhutaan usein myös työntekijöiden alaistaidoista. Vaikka alaistaidot kuuluvat oleellisesti työhyvinvointiin ja työmotivaation kehittymiseen, tästä opinnäytetyöstä ne on rajattu pois. Myöskään yksilön henkilökohtaista temperamenttia, työpaikan ongelmatilanteita tai muutoshaluttomuutta ei olla sisällytetty tähän opinnäytetyöhön.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, joka toteutettiin avointen haastattelukysymysten avulla. Tutkimusmenetelmän avulla tuotiin esille työntekijän näkökulma aiheeseen. Esitetyt haastattelukysymykset olivat avoimia, joka antoi haastateltaville mahdollisuuden jäsentää vastauksensa omin sanoin. Haastattelut toteutettiin työelämässä oleville henkilöille, joilla on työpaikkansa arjessa läsnä oleva esimies. Koska työntekijän motivaatio on aiheena läsnä lähes jokaisella työpaikalla, haastateltavia haluttiin useista erilaisista yrityksistä ja erilaisista työtehtävistä. Tämän opinnäytetyön aihe on oleellinen jokaiselle esimiehelle, jota kiinnostaa työntekijöiden sisäisen motivaation kehittäminen, eikä työpaikka tai ala ole siksi olennaisessa roolissa.

Opinnäytetyöprosessin aikana tutkimusmenetelmäksi pohdittiin myös puolistrukturoitua haastattelua, jossa avointen kysymysten lisäksi oltaisiin selvitetty vastaajien työmotivaatiota esimerkiksi arvosana-asteikon avulla. Ajatus kuitenkin hylättiin, sillä moni ymmärtää työmotivaation samana asiana kuin työhyvinvoinnin. Vaikka käsitteet ovatkin toisiinsa yhteydessä, eivät ne kuitenkaan tarkoita samaa asiaa. Työn fokus haluttiin pitää sisäisessä motivaatiossa, ja tämän vuoksi ajatus puolistrukturoidusta kyselylomakkeesta päätettiin jättää käyttämättä.

Haastattelukysymykset toteutettiin hyödyntäen verkossa käytettävää kyselylomaketta. Lomake suunnattiin ihmisille, joilla on päivittäisessä työarjessaan läsnä esimies. Ensi

vaiheessa vapaaehtoisia vastaajia haettiin avoimena pyyntönä sosiaalisen median välityksellä. Vastaukset pyydettiin anonymieinä, jotta työntekijöiden ja heidän esimiehensä välinen luottamus ei vaarantuisi. Haastattelukysymyksissä ei kerätty lainkaan taustatietoja, vaan keskityttiin vastaajien omiin kokemuksiin heidän esimiehensä palautteenannosta ja sen vaikutuksesta heidän sisäisen motivaationsa kehitykseen.

1.4 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettisella viitekehyksellä tarkoitetaan opinnäytetyön teoriaosuutta, joka rakentuu tutkittavaan aiheeseen liittyvistä osa-alueista. Teoreettista viitekehystä koottaessa pohditaan, mitä asiat ovat tärkeitä tutkittavan aiheen kannalta. (Heikkilä 2004, 26.)

Opinnäytetyön viitekehystenä käytetään kirjallisuutta ja verkkoaineistoa vuorovaikutuksesta, esimiestyöstä ja motivaatiosta. Tässä opinnäytetyössä vuorovaikutuksella tarkoitetaan kahden henkilön välisiä tilanteita, joissa kumpikin osapuoli voi vaikuttaa toiseen. Vuorovaikutusta tarkastellaan esimiehen ja alaisen välisessä tilanteessa, jossa esimies yrittää vaikuttaa alaisensa sisäiseen motivaatioon ja innostukseen. Palaute on ilmaisu siitä, mitä on tehty ja miten siinä on onnistuttu suhteessa asetettuun tavoitteeseen. Opinnäytetyössä palautetta käsitellään esimiehen työntekijälleen antamana.

Työn viitekehystenä toimivat määritelmä sisäisestä motivaatiosta, palaute, sisäisen motivaation kasvattaminen esimiehen palautteen avulla, sekä työntekijän sisäisen motivaation merkitys yritykselle.

1.5 Työn rakenne

Opinnäytetyö on jaettu kuuteen pääluokkaan, jotka on jaettu edelleen alalukuihin käsiteltävien aihealueiden mukaan. Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa käsitellään opinnäytetyön taustaa, tavoitteita, rajausta, viitekehystä, tutkimuskysymyksiä sekä tutkimusmenetelmää.

Luvut kaksi ja kolme ovat teoriapainotteisia lukuja, joiden aineistot toimivat työn viitekehystenä. Luku kaksi käsittelee vuorovaikutusta, palautetta ja esimiestä työyhteisössä. Luvussa tarkastellaan esimiehen roolia työpaikalla työntekijöiden motivoijana, sekä esi-

miehen ja työntekijän välistä palautteenantoa. Alaluvussa käsitellään esimiehen ja työntekijän välisiä keskustelutilanteita sekä esimiehen palautteen antamista. Luku kolme käsittelee motivaation teoriaa sekä sen jakoa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, peilaten näitä opinnäytetyön viitekehykseen. Luvussa perehdytään myös motivaation teoriaan Maslow'n tarvehierarkian sekä Herzbergin hygieniateorian avulla, ja lopulta lukija johdellaan motivaation sisäiseen ja ulkoiseen jakoon itsemääräytymisteorian avulla.

Luvut neljä ja viisi käsittelevät varsinaista tutkimusosuutta. Luvussa neljä esitellään tutkimus sekä haastattelulomake. Viides luku esittelee tutkimuksesta saadut vastaukset. Viides luku on jaettu niin, että jokaiselle haastattelulomakkeen kysymykselle on oma alaotsikkonsa.

Kuudes luku kokoaa yhteen haastatteluvastausten johtopäätökset, sekä käsittelee toteutetun tutkimuksen onnistumisen suhteessa opinnäytetyön tavoitteeseen. Alaotsikoissa arvioidaan työn realibiliteettia ja validiteettia. Luvussa pohditaan kattavasti myös opinnäytetyöprosessin onnistumista ja ehdottaa jatkotutkimusta aiheesta.

Loppuluku kokoaa lyhyesti opinnäytetyön johtopäätökset esimiehen palautteen vaikutuksesta työntekijän sisäiselle motivaatiolle.

2 Esimies ja vuorovaikutus

2.1 Vuorovaikutus ja palaute

Vuorovaikutus on kokonaisvaltaista toimintaa, jossa ihmisten käsitykset toisistaan ovat syntyneet paitsi suorassa keskinäisessä viestinnässä, myös mielikuvien ja odotuksien perusteella. Laadukkaan vuorovaikutuksen tunnistaa kahdesta piirteestä: ensimmäisenä arvioitavana piirteenä on se, että ihmiset kykenevät keskenään vuorovaikutukseen. Toisena on arvioitava sitä, onko keskusteluyhteys kaksisuuntainen. (Nissinen 2004, 158 - 159.)

Palaute on yksinkertaisimmillaan ilmaisu siitä, mitä on tehty, miten siinä on onnistuttu suhteessa tavoitteeseen ja mitä tulee kehittää jatkossa. Palautteen sanomasta tai sisällöstä riippumatta palaute voi olla laadukas tai heikko. Laadukas palaute on yksiohista: palautetta vastaanotettavan osapuolen mahdollinen reagointi palautteeseen on otettu huomioon. (Hakonen & Hakonen & Hulkko & Ylikorkala 2005, 243.)

Palaute voidaan kokea joko positiiviseksi (kannustava, rohkaiseva, palkitseva) tai kriittiseksi (negatiivinen, rakentava). Palautteen tarkoituksena on kehittää palautteen saajaa, sekä tarjota tälle uusia näkökulmia asiaan. (Hakonen ym. 2005, 246.)

Palaute on kehittymisen kannalta erittäin merkityksellistä, sillä palautteen avulla teot peilautuvat asetettuihin tavoitteisiin. Vastaavasti tavoitteet eivät ole merkityksellisiä, mikäli palautetta ei ole tarjolla. Palautteen puuttuessa yksilö jää yksin arvioimaan sitä, oliko suoritus positiivinen, negatiivinen tai edes onnistunut. Yksilön oma itsetunto vaikuttaa siihen, miten hyväksi hän suorituksensa arvioi. Tässä piilee vaara, että ilman palautetta yksilö saattaa äärimmillään uskoa suorituksensa olevan huono, jopa merkityksetön. Tämä vaikuttaa huomattavasti yksilön omaan panostukseen ja peilautuu jopa tulevaisuuden tekemiseen. (Hakonen ym. 2005, 244–245.)

2.2 Esimiehen rooli

Esimies on yleisesti käytetty nimitys henkilölle, jolla on työnantajan valtuutus johtaa muita ihmisiä ja käyttää työnjohto-oikeutta. Esimiehiä on valtaosassa yrityksistä ja järjestäytyneissä organisaatioissa. Yrityksestä tai organisaatiosta riippuen esimiehen työhön kuuluu erityisiä ominaispiirteitä, joiden painotus voi vaihdella alan, organisaatiomallin tai yrityksen kulttuurin mukaan. Esimiehen työtehtävinä voidaan pitää esimerkiksi työnjohtoon liittyviä päätöksiä, henkilöstöhallinnollisia toimenpiteitä sekä suorituksen ja tuloksen mittaamista ja raportoimista. Esimiehellä on johdettavanaan yksi tai useampi työntekijä, joiden työn suoriutumisesta hän on vastuussa. (Lavikkala 2013.)

Esimies on myös yleensä vastuussa työntekijöidensä hyvinvoinnista ja työpanoksesta. Hänen tehtävänä on kommunikoida työntekijälle työnantajan arvot, tavoite ja missio sekä vastata siitä, että työnantajan hänelle asettama tavoite tulee täytetyksi. Esimies on se henkilö, joka viime kädessä kantaa vastuun työpaikan vuorovaikutustilanteista. Nämä vuorovaikutustilanteet ovat perustana sille, mihin suuntaan työntekijän motivaatio kehittyy. Huonoksi koettu vuorovaikutus esimiehen kanssa on omiaan heikentämään työntekijän motivaatiota. (Kuusela 2013, 16.)

Esimieheyttä voidaan ajatella eräänlaisena palveluroolina. Näkökulma esimiestyöhön palveluroolina tarkoittaa, että esimies asettuu rooliin, jossa hän huomioi alaistensa ja

tilanteiden erityispiirteet. Tällöin esimies mieltää itsensä eräänlaiseksi henkilöstöpalvelijaksi, joka ohjaa ja palvelee henkilöstöään siten, että paras mahdollinen suoritus voi syntyä. Hänen tehtävänä on luoda sellaisia edellytyksiä, että onnistuminen on mahdollista. (Aarnikoivu 2008, 105.)

Palvelurooliin asettuminen edellyttää, että esimies tietää ja tuntee alaistensa yksilölliset tarpeet johdettavina yksilöinä. Tätä tietoa voi lisätä keskustelemalla henkilökohtaisesti alaisten kanssa. Keskusteluyhteydellä on myös toinen mainittava vaikutus: esimies näyttää työntekijälle, että on kiinnostunut tästä ja välittää hänen työpanoksestaan. Tämä voi lisätä työntekijän sitoutumista ja arvostuksen tunnetta. (Aarnikoivu 2008, 105.)

2.3 Esimiehen ja työntekijän välinen palautteenanto

2.3.1 Palautteen tärkeys

Palaute on tärkeä osa työn johtamista ja työnteon ohjaamista. Ilman palautetta on vaikea selvittää, miten tilanteissa tulisi edetä ja miten muut työyhteisön jäsenet kokevat työntekijän toimimisen. Palautteen antaminen on viesti työntekijälle siitä, että hänen työpanostaan ja työtään arvostetaan. Esimiehen huomiointi ilmaisee työntekijälle myös sen, että työntekijästä ollaan kiinnostuneita. Jos työntekijä ei saa palautetta saattaa hänelle syntyä vaikutelma, ettei hän ole merkityksellinen työntekijä. (Aarnikoivu 2008, 114; Kuusela 2013, 87, 45.)

Esimiehen ja työntekijän välillä on useimmiten olemassa hierarkkinen järjestys. Järjestykseen vaikuttaa organisaatioasema, ja se on useimmiten näkymättömissä silloin kuin ei olla vuorovaikutustilanteessa muiden kanssa. Järjestyksellä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että esimiesasemassa olevan henkilön oletetaan johtavan tilannetta tai keskustelua. Järjestys ohjaa vuorovaikutustilanteiden kulkua, ja saattaa myös helpottaa tilanteen sujumista. Erityisesti palautetta antaessa esimiehen on tärkeää tunnistaa, että järjestys saattaa vaikuttaa tilanteeseen. Jos keskustelutilanne on järjestetty mahdollisimman kannustavaksi ja myönteiseksi, vaikuttaa se myönteisesti esimiehen ja työntekijän väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Toisaalta esimiehen ohjaamassa palautetilanteessa asemaan perustuva järjestys saattaa haitata keskustelun kulkua ja työntekijän vastaanottavaisuutta: mikäli palaute annetaan käskyttävästi ja ”pomottavasti”, saattaa työntekijän ja esimiehen välille syntyä epäluottamusta ja turhautumista. Epämieluisen asetelman saattaa aiheuttaa koko palautteen kyseenalaistamisen. (Kuusela 2013, 45-46)

Hektisessä työarjessa saattaa olla harvoin aikaa esimiehen ja työntekijän kahdenvälisille, rauhallisille keskusteluille. Vuosittain pidettävät kehityskeskustelut ja vastaavat tilannekatsaukset mahdollistavat vähintään yhden selkeän hetken, jolloin esimiehellä on mahdollisuus keskittyä työntekijänsä työmotivaatioon. On kuitenkin melko epätodennäköistä, että vain yksi esimiehen kanssa käyty keskusteluhetki vuodessa riittäisi motivoimaan työntekijän seuraavaan keskustelukertaan asti. Arjessa korostuvatkin päivittäiset kanssakäymiset ja palautteenannot, joilla esimies osoittaa kiinnostuksensa työntekijän vointiin ja motivaatioon. Esimiehen kiinnostus ja rohkaisu edesauttaa sitä, että työntekijällä on pakon sijaan aito halu saavuttaa työnsä tavoitteet. Tämä taas vaikuttaa työntekijän sisäisen motivaation määrään. (Aarnikoivu 2008, 114, 160.)

2.3.2 Millainen on hyvä palaute?

Kuten aiemmin todettiin, palaute on ilmaistu kannanotto jostain teosta tai toimenpiteestä. Palautteen tavoitteena tulisi olla suorituksen parantaminen ja kehittyminen. Arkisessa kielenkäytössä palaute mielletään usein kritiikiksi, vaikka palaute voi olla myös positiivista ja kannustavaa. Esimiehen antaman palautteen tulisi sisältää tavoite suorituksen parantamiseen ja kehittymiseen. Tällainen eteenpäin katsova palaute kertoo työntekijälle esimiehen arvostuksesta ja luottamuksesta. (Kuusela 2013, 142.)

Hyvälle palautteelle on olemassa tietyt raamit, jotka on hyvä ottaa huomioon palautetta antaessa. Näin palaute on saajalleen laadukas, mikä auttaa palautteen vastaanottajaa eteenpäin. Esimiehen on tärkeää järjestää riittävästi aikaa sille, että hän antaa palautetta työntekijälle tämän tekemästä työstä. Hyvä palaute rohkaisee kiinnittämään huomiota olennaisiin asioihin. Se erottaa henkilön ja itse toiminnan toisistaan, eikä keskity henkilöön tai hänen persoonallisuuteensa. Esimiehen palaute tulisi aina antaa toiminnasta, eikä koskaan vastaanottajan persoonasta tai henkilökohtaisista ominaisuuksista. Palautteen tehtävä ei ole syyllistää tai rangaista, vaan auttaa vastaanottajaa kehittymään. (Kuusela 2013, 87.)

Parhaimmillaan esimiehen palaute työntekijälle ohjaa työn tekemistä, kannustaa, sitouttaa ja motivoi työntekijää. Hyvä palaute luo työlle merkitystä, antaa mahdollisuuden kehittyä ja tulkitaan välittämisenä. Palaute näyttelee olennaista roolia innon sytyttämisessä. Henkilöllä on toiminnassaan useimmiten jokin motiivi, eli tavoite jota kohti hän pyrkii. Näiden tavoitteiden ohjaava vaikutus voi joko voimistua tai heiketä esimieheltä saadun

palautteen avulla. Palaute korostaakin tavoitteiden merkitystä toimintaa ohjaavana tekijänä. (Aarnikoivu 2008, 141–142.)

Esimiehen tuki näkyy työn arjessa jatkuvana palautteen antamisena. Sanat, ohjaavat toimenpiteet tai työntekijän toiminnan näkyväksi tekeminen palautteen avulla vaikuttavat työntekijän työstään kokemaan arvostukseen. Palautteen antamatta jättäminen taas saattaa vaikuttaa päinvastoin - jos työstä saatava palaute näkyy vain ulkoisten palkkioiden kuten palkan muodossa, häviää työpanoksesta merkittävä osa. Tällöin esimies ei osoita tekevänsä merkityksellisyydestä työntekijän ohjaavaa voimavaraa. Kokemus työn merkityksellisyydestä vaikuttaa työntekijän panokseen ja sitä kautta kehitykseen ja luoviin ratkaisuihin. Jos esimies ei luo jatkuvasti merkityksiä alaistensa työlle palautteen avulla, työn merkityksellisyyden kokemus on vaarassa vähetä.

Hyvä palaute motivoi työntekijää kehittymään. Hyvällä palautteella ei tarkoiteta kehumista tai onnistumisen esille nostamista, vaan työntekijän itseluottamusta kasvattavaa palautetta. Se koostuu avoimuudesta, luottamuksellisuudesta, yhteishengestä, valmennuksesta ja oppimiseen kannustamisesta. Hyväksi koettu palaute voi siis olla myös rakentavaa, ja jopa kriittistä. (Jaakkola, Kataja & Liukkonen 2006, 237.)

Esimiehen työntekijälle antaman hyvän palautteen tunnuspiirteet ovat seuraavat (mukailen Jaakkonen ym. 2006, 234 - 240):

1. Toimii hyvässä palautteenantokulttuurissa
2. Ottaa huomioon vastaanottajan tunteet
3. Erottaa tulkinnan ja havainnon toisistaan
4. Annetaan oikeaan aikaan

Palaute kannattaa antaa aina silloin, kun palautteesta koetaan olevan jotain hyötyä. Päinvastaisessa tilanteessa palautteenantoa kannattaa aina harkita tarkkaan. Ennen palautteen antamista olisi tärkeä pohtia hetki, miksi kyseinen palaute annetaan. Hyvä palaute ei ole omien tunteiden tai turhautumisten purkamista. Se ei ole myöskään huomautus, rangaistus tai tapa siirtää vastuu toiselle.

Mukavuudenhalu ja mielialat ohjaavat sekä esimiehen että työntekijän tunteita myös palautteenantotilanteissa. Erityisesti epämiellyttävien asioiden esille ottaminen voi tuntua

vaikealta. Esimiehen pitäisi pystyä nostamaan esille asiat arvostavassa hengessä, ja tämä pätee myös vaikeisiin aiheisiin. Esimies voi näyttää tuntevansa empatiaa ja ymmärtävänsä, mutta on tärkeää myös sanoa sama asia ääneen. Joskus palautteen saaminen voi tuntua vastaanottajasta pahemmalta, kuin mitä palautteenantaja ennakoii.

Palaute ei saa perustua pelkkiin mielikuviin tai tuntumaan siitä, miten jokin asia on suoritettu. Työn suoriutumisesta keskusteltaessa on tärkeää, että suoriutuminen on konkreettisesti mitattavissa tai todistettavissa. Hyvä palaute on täsmällinen ja ymmärrettävä, ja se pohjautuu tietystä todellisesta tilanteesta.

Hyvän palautteen tunnuspiirre on oikea-aikaisuus, joka korostuu etenkin rakentavaa palautetta antaessa. Palaute muuttuu tehottomaksi, jos palautteen antamiselle on aikaa vain kerran kalenterivuodessa. Tilanteet, suoritettavat toimenpiteet ja työtehtävät ovat parhaiten mielessä tapahtumahetkellä tai heti sen jälkeen. Palautteen vastaanottajan on vaikea palata ajassa taaksepäin muistelemaan hetkeä, kun palautetta koskeva suoritus on tapahtunut. Liian kauan kerrytetty palaute voi myös aiheuttaa negatiivisen reaktion vastaanottajassa ja kysymyksen ”miksi tästä puhutaan vasta nyt?”.

3 Motivaatio

3.1 Mitä motivaatio on?

Meitä jokaista liikuttavat eri asiat. Toisten tekemistä ohjaa jokin tavoite, kuten esimerkiksi halu näyttää paremmalta - tällöin tekeminen voi olla esimerkiksi aktiivinen kuntoilu tai laihdutuskuuri. Joku voi olla kiinnostunut uudesta ammatillisesta suunnasta ja on siksi päättänyt täydentää opintojaan. Joku toinen taas saa riittävästi tyydytystä siitä tunteesta, mitä työn tekeminen hänessä aiheuttaa. Toinen pelkää negatiivista palautetta työn alla olevasta projektista, ja paneutuu työtehtäväänsä unohtaen tyystin sovitut työasiat. Motivaation keskeinen kysymys on, miksi joku toimii tietyllä tavalla (Jaakkola ym. 2006, 11).

Jotta motivaatio voitaisiin määritellä, täytyy kiinnittää huomiota sen vaikuttaviin voimiin eli motiveihin. Motiivit ovat erilaisia haluja meissä itsessämme, sisäisiä tekijöitä jotka näkyvät vain vähän ulospäin. Motiivi on syy tehdä jotain. Toisaalta sen puuttuminen syy olla jättää jotain tekemättä. Esimerkki poliisityön arjesta kuvaa motiiveja helppotajuisesti - rikolliselle teolle pyritään aina löytämään jokin motiivi rikostutkinnan avulla. Työmoti-

vaation kulmasta tarkasteltuna työntekijän motiivina voi olla halu näyttää ahkeralta muiden silmissä, toisaalta puhtaasti työstä saatava nautinto. Motiivien täytyminen voi aiheuttaa ilon ja tyydytyksen tunteita, toisaalta niiden täyttymättömyys voi jättää pettymyksen tai turhautuneen olotilan.

Motivaatio on täten erilaisten motiivien synnyttämä tila yksilössä. Henkilön erilaisista motiiveista syntyy yhdessä motivaatio, vastaus kysymykseen ”miksi teen tätä”. Motivaatio voidaankin määritellä myös yksilön tilaksi, joka määrää, miten vireästi ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa on suuntautunut. Motivaatio on siis meitä liikkeellepaneva voima, eräänlainen polttoaine matkalla kohti asettamaamme tavoitetta eli motiivia. Se määrittelee, kuinka paljon annamme itsestämme tehtävän suorittamiseksi, oli tehtävä pitkäaikainen tai lyhytkestoinen. Sen rakenne on hierarkkinen: persoonallisuuteemme liittyvä yleinen motivoituneisuus työtä kohtaan heijastuu työhön, mutta myös yksittäisiin tilanteisiin. Vaikutus on sama myös toisinpäin: yksittäiset työtilanteet ja tapahtumat voivat myös muokata motivaatiota. Motivaation luonne ei siis ole pysyvä, vaan se voi muuttua ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa. Edellisiin viitaten onkin selvää, että motivaatiota voi pyrkiä myös rakentamaan itse. (Jaakkola ym. 2006, 27 - 29.)

Työmotivaatio on yksilön työtään kohtaan kokema innostuneisuus työskennellä niitä tavoitteita kohti, joita työnantaja tai organisaatio on hänelle asettanut. Työn koetaan tarjoavan mahdollisuuksia ja tyydytystä, jolloin yksilö kokee toteuttavansa itseään sekä osaamistaan. Esimerkiksi työntekijän oma sitoutuneisuus sekä koettu työhyvinvointi ovat yleisesti käytettyjä mittareita työmotivaatiolle (O’Keeffe, Mathe & Pavie 2012, 5).

3.2 Motivaation teoriaa

3.2.1 Tarvepyramidista hygieniateoriaan ja itsemääräytymisteoriaan

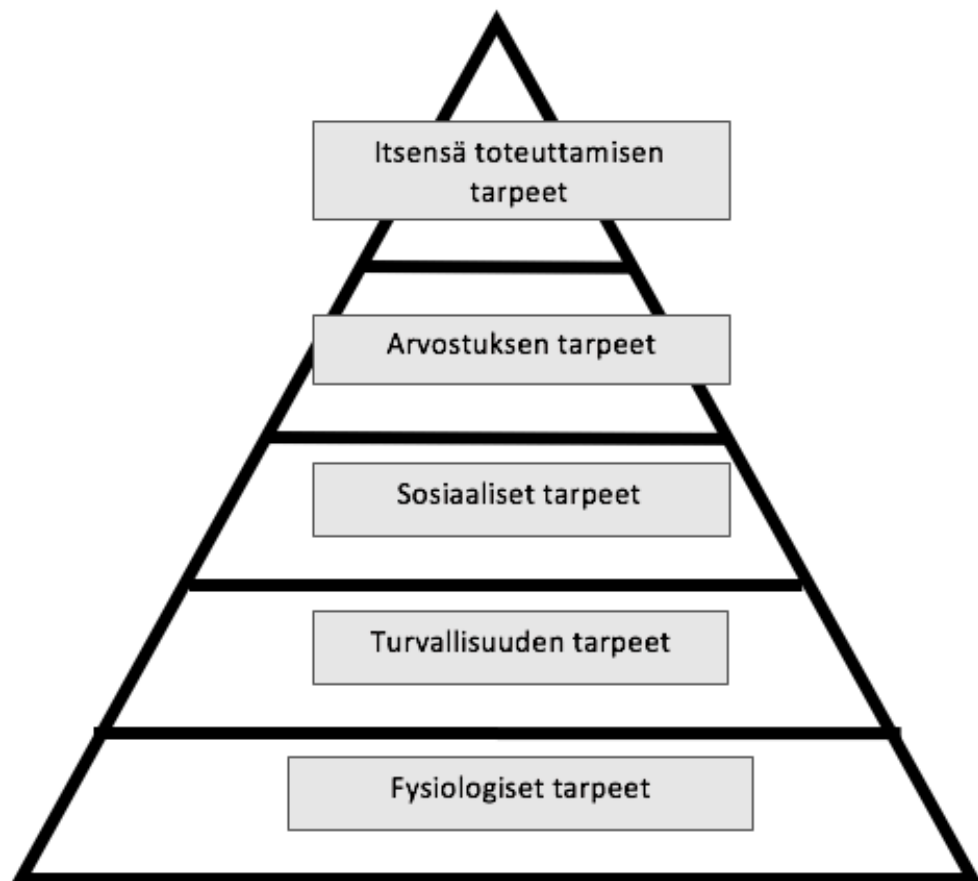
Motivaatiota on tutkittu paljon ja useiden eri tieteen teorioiden avulla. Motivaation rakennetta tutkinut Abraham Maslow esitteli tarvehierarkiansa (hierarchy of needs) vuonna 1943. Hänen tutkimuksensa mukaan ihmisten inhimilliset tarpeet voitiin järjestää hierarkiseen järjestykseen. Pyramidin muotoon rakennetun tarvejärjestyksen (kuvio 1) mukaan yksilön tuli ensin tyydyttää alemman tason tarpeet, ennen kuin hän pystyi ”siirtymään” ylemmälle tasolle. Teorian mukaan ihmisen tulee tyydyttää tarpeensa tietyssä järjestyk-

sessä. Alimmalla tasolla ovat ihmisen fysiologiset tarpeet, kuten uni, suoja ja jano. Kaikkein ylimmällä tasolla on itsensä toteuttamisen tarpeet, joihin kuuluva mm. saavutukset ja uralla eteneminen. (Jaakkola ym. 2006, 13 - 18.)

Maslow'n tarvepyramidia sovelletaan myös työpaikalle. Pyramidin alimmalla tasolla olevia fysiologisia tarpeita edustavat esimerkiksi ruokatauot, työterveyshuolto ja taukoliikunta. Seuraavan tason turvallisuuden tarpeita edustavat vaaran välttäminen työympäristössä, suojautuminen ja esimerkiksi turvalliset työvälineet. Myös varmuus työpaikasta täyttää yksilön turvallisuuden tarpeita. Pyramidin kolmannella tasolla ovat sosiaaliset tarpeet, kuten yhteenkuuluvuus, välittäminen ja hyväksyntä. Työpaikan sosiaalisia tarpeita edustavat tiimit, ryhmät ja ryhmäytyminen sekä hyvä esimies-alaisuhde. Neljännen tason arvostuksen tarpeisiin kuuluvat esimerkiksi kunnioitus, arvostus, kiitos ja itsekunnioitus. Työympäristössä arvostuksen tarpeet tyydyttyvät palautteen, tavoitteiden ja palkitsemisen avulla. Ylimpänä ja viimeisenä tarvepyramidissa ovat itsensä toteuttamisen tarpeet, kuten henkinen kasvu, luovuus ja saavutukset. Työssä näitä tarpeita tyydyttävät esimerkiksi urakehitys, työn ilo, sitoutuminen ja osaamisen tunne. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)

Eri ihmisillä kaksi ylintä tasoa voivat olla erilaisessa järjestyksessä. Yksi kokee voimakasta tarvetta toteuttaa itseään, kun taas toinen kaipaa arvostusta muiden silmissä. Myös yksilön tausta vaikuttaa siihen, millaisessa järjestyksessä tasot halutaan täyttää. Esimerkiksi yksilön hyvä taloudellinen tilanne voi olla syynä siihen, etteivät korkea palkka tai vakituinen työsuhde ole välttämättömyyksiä täyttymyksen tunteen syntymiselle. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 100 - 101.)

Maslow'n tarvehierarkian mukaan motivaatio aiheuttaa tavoiteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä. Se kuinka innokkaasti henkilö käyttää voimavarojaan tavoitteidensa saavuttamiseksi, riippuu motivaation määrästä. (Hyppänen 2007, 128 - 129.)



Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkia (mukaillen Hyppänen 2007, 129).

Myös Frederick Herzberg tutki työtyytyväisyyttä sekä ihmisten asenteita työtään kohtaan. Hänen mukaansa nimetyn kaksifaktoriteorian mukaan työntekijän motivaatioon vaikuttavat työn ulkoiset tekijät ja toisaalta yksilön sisäiset tekijät. Yksilön sisäisiä tekijöitä hän nimittää motivaatiotekijöiksi ja työn ulkoisia tekijöitä hygientehtäviköiksi. (Lämsä & Hautala 2005, 83 - 84.)

Kaksifaktoriteorian motivaatio- ja hygientehtäviköt ovat erillisiä käsitteitä, jotka kuitenkin vaikuttavat toisiinsa. Hygientehtäviköitä ovat esimerkiksi työn valvonta, palkka, fyysiset työolot, erilaiset etuudet, henkilösuhteet työpaikalla sekä työturvallisuus. Työtyytyväisyys perustuu hygientehtäviköille, mutta ne eivät yksinään riitä työntekijöiden motivoimiseen. Kaksifaktoriteorian mukaan työtyytyväisyyttä parantavat motivaatiotekijät, jotka liittyvät yleensä itse työtehtäviin. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi vastuullisuuden tunne, itse-

näisyys, saavutukset, työstä saatava tunnustus ja mielenkiintoiset työtehtävät. Motivaatiotekijöiden voidaan olettaa vastaavan kysymykseen ”Miksi työskentelen kovemmin?”, kun hygieniehtekijät kysyvät ”Miksi työskentelen täällä?”. (Lämsä & Hautala 2005, 84.)

Herzbergin kaksifaktoriteoriaa voidaan peilata Maslow'n tarvepyramidiin: kaksifaktoriteorian motivaatiotekijät sopivat ylempien tasojen tarpeiden tyydytykseen, kun taas hygieniehtekijät sopivat alempien tasojen tarpeiden tyydytykseen. Sopivan kannustimen täytyy olla läsnä, jotta saavutettaisiin haluttu työasenne ja työteho. Lämsä ja Hautala kertovat kirjassaan Organisaatiokäyttäytymisen perusteet (2005, 84) esimerkin työntekijän palkankorotuksesta. Palkan nostaminen vähentää työtyytyttömyyttä, mutta ei kuitenkaan lisää varsinaista työtyytyväisyyttä kuin hetkeksi. Pitkäaikaista työtyytyväisyyttä voidaan lisätä innostavalla ja haastavalla työn sisällöllä. (Lämsä & Hautala 2005, 84.)

Vaikka Maslow'n kuuluisa tarvepyramidi onkin kuuluisa ja laajasti tunnettu, on sitä tarkasteltava myös kriittisesti. Keskeisimmin kritiikki voidaan kohdistaa sen esitettyyn universaaliuteen: onko kaikilla ihmisillä samat tarpeet, ja onko kaikkien tarpeiden järjestys samanlainen kaikkialla. Sitä voidaan pitää myös kulttuurisidonnaisena sekä jopa etnosentrisenä: onko esimerkiksi pohjoismaissa sama tarvejärjestys kuin vaikkapa itä-aasian kulttuureissa. Maslow ei anna myöskään syytä olettaa, että ihmiset kaikissa kulttuureissa tunnistavat juuri tämän tarvejärjestysteorian. Tarvehierarkia tarjosi kuitenkin pohjan sille ajatukselle, että ihmisen perustarpeena on mahdollisuus toteuttaa itseään paremmin.

Myöhemmin motivaation tutkimuksessa perehdyttiin myös minä-kuvan merkitykseen sekä sosiaalisen ympäristön vaikutukseen. Yksi tämän teorian edustaja on Deci ja Ryanin itsemääräytymisteoria (self-determination theory, suomennettu myös itseohjautuvuusteoriaksi tai itsemääräämisteoriksi). Sen keskiössä ovat sisäinen ja ulkoinen motivaatio, jotka määritellään tarkemmin tämän opinnäytetyön luvussa 3.2.2. (Jaakkola ym. 2006: 17 - 31; Deci & Ryan 2000: 68 - 71)

3.2.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio jaetaan karkeasti ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoisessa motivaatiossa toiminnan syykkeinä toimivat erilaiset palkkiot, rangaistuksen välttäminen ja esimerkiksi hyvä maine. Raha, kunnia, sosiaalisen hyväksynnän etsintä ja resurssien turvaaminen motivoivat, mutta ne vastaavat ulkoa tuleviin vaateisiin. Ulkoisen motivaation

varassa toimiva henkilö tekee asioita vain koska siitä seuraa jokin palkinto. (Martela 2015, 64 - 65.)

Osa ihmisen tekemisestä kuitenkin kumpuaa täysin omasta halusta. Tällöin yksilön ei tarvitse pakottaa itseään tekemään asioita, vaan innostus ja energia tekemiseen löytyvät luonnostaan. Tämä ilmentää sisäistä motivaatiota, joka tarkoittaa osallistumista puhtaasta nautinnosta. Itse tekeminen tuo henkilölle tarpeeksi tyydytystä ja iloa niin, ettei erityisiä tekemisestä saatavia palkkioita kaipaa. Kun henkilö on sisäisesti motivoitunut, tekeminen itsessään samanaikaisesti sytyttää ja palkitsee. Sisäiset motivaatiotekijät ovat usein subjektiivisia sekä tunnesidonnaisia - esimerkiksi kiinnostava työ, vapaus päättää omista työtehtävistä ja työn omakseen kokeminen voivat olla työntekijälle kaikkein merkitevin tekijä omassa toiminnassaan. Työstä saatava palkkio ei tällöin juuri hetkauta, vaan palkkio on jo tehtävän tekeminen itsessään. Sisäiset palkkiot ovat tavallisesti ulkoisia palkkioita tehokkaampia, sillä ne ovat kestoltaan pitkäaikaisia ja niistä voi tulla pysyvän motivaation lähde (Ruohotie 1998, 38 - 39). Pidemmällä tähtäimellä sisäinen motivaatio onkin kestävämpää ja "energiapitoisempaa" kuin ulkoisten palkkioiden antama hetkellinen innostus.

Ulkoiset motivaatiotekijät hallitsevat ihmisten ajattelua voimakkaasti ja ohjaavat käytöstä. Vaikka työntekijä pääsisikin eroon pelkän rahan tai uuden auton tavoittelusta, saattaa jäljelle jäädä pelko irtisanomisesta tai maineen laskusta. Henkilö saattaa toimia ja tehdä päätöksiä sosiaalisen hyväksynnän menettämisen pelossa. Myös ympäristö asettaa jatkuvasti tavoitteita joita yksilön oletetaan saavuttavan, kuten "oikean" uravalinnan tekeminen tai opinnoissa menestyminen. (Martela 2015, 22 - 26.)

Aiemmin motivaation jako sisäiseen ja ulkoiseen on ollut hyvin selkeä ja tarkkarajainen. Tänä päivänä yksilön kokonaismotivaation ajatellaan olevan paljon yksilöllisempi ilmiö, jossa sisäinen ja ulkoinen motivaatio täydentävät toisiaan. Ulkoisten motivaatiotekijöiden voidaan ajatella edistävän sisäisiä motivaatiotekijöitä ja päinvastoin. Sisäisen ja ulkoisen motivaation raja saattaa olla liukuva. Esiemiestyön näkökulmasta on tärkeää tietää edellisten välinen ero, sillä sisäistä motivaatiota on vaikea johtaa palkan, pelon tai palkkioiden avulla.

3.3 Työntekijän ulkoinen motivaatio vs. sisäinen motivaatio

Työntekijän motivaation laadulla on suuri merkitys sille, mitä opitaan, mitä kehitetään, millainen tulos syntyy ja miten luodaan uusia innovaatioita. Hektisessä työarjessa saatetaan sortua usein pakonomaiseen työtehtävien suorittamiseen. Kiirettä saatetaan kompensoida tekemällä tai teettämällä ylitöitä. Työntekijä kokee suorittavansa päivästä toiseen mekaanisiksi koettavia työtehtäviä, joista hän ei koe oppivansa ja innostuvansa. Innostus laskee, ja töihin meno saattaa tuntua epämiellyttävältä. Yhteiseen tekemiseen ja kehittämiseen ei välitetä sitoutua sen enempää kuin on pakko. Auktoriteettien, kuten esimiehen ja organisaation odotusten täyttäminen on vain ulkoisesti motivoitunutta toimintaa. Mekaanisesti työtään suorittava työvoima toimii ulkoisten motivaatiotekijöiden voimin. Työntekijä, joka toimii vain palkkion tai rangaistuksen voimin, ei innovoi ja kehittää työympäristöään samalla teholla kuin työstään innostunut työntekijä. (esim. Martela 2015, 64 - 65.) Työntekijän työteho saattaa laskea, joka vaikuttaa edelleen yrityksen tunnuslukuihin. Motivaation laatu vaikuttaa ja välittyy myös henkilökohtaiseen työhyvinvointiin.



Kuvio 2. Sisäinen motivaatio vs. ulkoinen motivaatio (mukaillen Martela 2015; Mathe ym. 2012).

Sisäisesti motivoitunut työvoima on arvokasta yritykselle. Sisäisesti motivoitunut yksilö työskentelee innokkaasti sen eteen, että hänen henkilökohtaiset tavoitteensa tulisivat täytetyksi. Kun työntekijä kokee tekemänsä työn arvokkaaksi ja merkitykselliseksi, hän

pyrkii täyttämään myös organisaation tavoitteita, joka taas hyödyttää organisaatiota. Organisaation suoritus on siis sen mukainen, miten hyvin sen työntekijät suorittavat työnsä. Jos yksilöt ovat sisäisesti hyvin motivoituneita, he myös suoriutuvat työstään paremmin. Tämän vuoksi esimiehen tulisi pyrkiä huomioimaan työntekijöiden motivaation laatu, sekä sen kehittäminen ja ylläpitäminen. (Mathe ym. 2012, 22, 175).

4 Tutkimusmenetelmä ja toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä lähtökohtana on ollut todellisen työelämän kuvaaminen, ja toteutustavaksi muodostui kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on aineiston tiedon analyysin muodon kuvaus, jota hyödynnettäessä pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja siitä saatavaa tietoa (Eskola & Suoranta 1998, 13). Tässä opinnäytetyössä aineisto on avoimilla haastattelukysymyksillä kerättyä tietoa työntekijöiden ajatuksista esimiehen palautteen ja heidän sisäisen motivaationsa suhteesta.

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään pieneen määrään dataa, ja niitä pyritään analysoimaan mahdollisimman kattavasti. Aineiston tieteellisyyden kriteerinä on pikemminkin laatu kuin määrä. Harkinnanvarainen otanta ja aineiston kerääminen ovat luontevia laadulliselle tutkimukselle, sillä ne tekevät mahdolliseksi ilmiön monipuolisen tarkastelun. (Alasuutari 2009, 84.)

Laadullinen tutkimus on myös yleensä hypoteesiton. Hypoteesittomuus tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole ennakko-oletuksia tutkittavasta aiheesta tai tutkimuksen mahdollisista tuloksista. Kerättävällä aineistolla ei pyritä todistamaan olemassa olevia hypoteeseja, vaan pikemminkin keksimään uusia. (Eskola & Suoranta 1998, 19.)

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella (Google Forms), joka toimitettiin linkkinä haastatteluun suostuneille henkilöille. Google Forms valikoitui lomakkeeksi kolmesta syystä: se on helppo toteuttaa, saadut vastaukset ovat yksinkertaisesti jäsenneltävissä ja alusta on myös vastaajalle helppo käyttää. Näin haluttiin varmistaa, ettei haastateltavilta jäänyt vastaamatta kysymyksiin alustan vaikeuden vuoksi. Google Forms mahdollisti myös vastaajien anonymiteetin säilymisen, sillä sen käyttöön

ei tarvitse kirjautumista, tai esimerkiksi omaa sähköpostiosoitetta. Kyselylomakkeella haastattelija ei myöskään saanut enempää sanallista tai sanatonta tietoa kuin sen, mitä vastaajat itse lomakkeelle kirjoittivat.

4.2 Haastattelukysymykset

Kyselylomakkeella oli yhteensä neljä avointa kysymystä. Opinnäytetyön työstövaiheessa kysymyksiä näytettiin koehenkilölle, jolta pyydettiin palautetta kysymyksiensä rakenteesta. Ensipalautteena kysymysten todettiin olevan vaikeaselkoisia käytetyn termistön vuoksi, joten palautteen perusteella kysymysten sisältöä muokattiin vastaajille mahdollisimman selkeiksi ja helposti ymmärrettäviksi.

Koska vastaamisen haluttiin perustuvan vapaaehtoisuuteen, kyselyn mahdollisuus asetettiin näyttille sosiaaliseen mediaan. Tässä ensimmäisen vaiheen ilmoituksessa kerrottiin työn viitekehyksestä, kyselyn tarkoituksesta, anonymiteetista sekä tutkimuksen tavoitteesta. Vastaustaikaa ilmoitettiin olevan kolme päivää. Niille, jotka ilmoittivat olevansa kiinnostuneita vastaamaan, toimitettiin linkki suoraan vastauslomakkeelle.

Itse kyselyn johdannossa vastaajalle määriteltiin ulkoinen ja sisäinen motivaatio mahdollisimman helppotajuisesti. Johdanto ohjasi vastaajaa miettimään esimiehen vaikutusta vastaajan omaan, työstä koettuun sisäiseen motivaatioon. Kysymyksissä selvitettiin vastaajan kokemusta siitä, miten heidän esimiehensä antama palaute ja palautteenantotilanne on vaikuttanut heidän sisäiseen motivaatioonsa. Lisäksi kartoitettiin työntekijöiden ajatuksia siitä, millaista vuorovaikutusta he kaipaivat esimieheltään tunteakseen olonsa mahdollisimman motivoituneiksi. Haastattelukysymykset ovat tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 1).

5 Haastattelun tulokset

5.1 Tutkimuksen toteutus

Vastaajiksi haettiin ihmisiä, jotka olivat parhaillaan työsuhteessa ja joilla oli omassa työsäään esimies. Työsuhteella, sen pituudella, alalla tai tittelillä ei ollut merkitystä aiheelle. Tämän opinnäytetyön aihe käy sovellettavaksi erilaisille aloille, joten vastaajiksi haluttiin kattava joukko ihmisiä erilaisilla taustoilla. Yhdistävä tekijä vastaajissa on voimassa oleva työsuhde, sekä päivittäisessä työarjessa tavoitettavissa oleva esimies.

Haastattelukysymykset toimitettiin yhteensä seitsemälle kiinnostuksestaan ilmoittaneelle vastaajalle. Vastausaikaa oli kolme päivää, ja aikaraja ilmoitettiin vastaajille ennen kyselyyn suostumista. Seitsemästä vastaajasta lopulta viisi lähetti vastauksensa määräaikaan mennessä. Tiukasta aikarajasta johtuen aikaa ei varattu erilliselle muistuttelulle tai ajan pidentämiselle, vaan todettiin jo kertyneen viiden vastauksen riittävän aineistoksi. Näin osallistumisprosentti oli 71,5, jota voidaan pitää melko hyvänä.

Tämän luvun loppuosa käsittelee tutkimuksen tuloksia. Suorista lainauksista on korjattu oikeinkirjoitusta luettavuuden parantamiseksi.

5.2 Esimiehen ilmaisema kiinnostus työntekijän motivaatioon

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, miten esimiehen kiinnostus vastaajan motivaation tasoon ilmenee vastaajalle itselleen.

Useimmat vastaukset käsitelivät esimiehen tapaa kysellä kuulumisia työntekijöiltä. Esimies esimerkiksi kysyy päivän lopuksi, miten päivä on kokonaisuudessaan sujunut. Kuulumisten kysely on voinut olla joko työasioihin liittyvää, tai se on voinut ulottua tungettelmatta myös henkilökohtaisen elämän puolelle. Esimiehen kiinnostus on tulkittu siten, että häntä kiinnostaa työntekijän vointi, töiden sujuminen sekä työmotivaatio. Toisaalta esimiehen passiivisuus saatetaan tulkita jopa välinpitämättömyydeksi, jolla taas on suuri vaikutus työntekijän motivaatiolle. (Kuusela 2013, 161.) Arkiselta vaikuttava kuulumisten kysely nousikin melko tärkeäksi teemaksi vastauksissa.

”Esimies voi kysäistä, miten päivä on mennyt ja sanoa palautetta tehdyistä töistä.”

”Välillä tuntuu ettei esimies tiedä miten teen töitäni. Hänellä on kuitenkin 16 muutakin alaista joten on aika vaikeaa seurata jokaisen työskentelyä. Esimies saa raportteja esim. tehokkuudesta ja työajoista mutta ne eivät kerro itse työn tekemisestä kauheasti.”

Eräs vastaaja kertoi esimiehensä järjestävän aikaa työntekijälle. Esimies oli antanut vaikutelman, että tämä ymmärtää työntekijöidensä erilaisia elämäntilanteita. Vastaajan mukaan käyttäytyminen kertoo siitä, että esimies on paitsi kiinnostunut työntekijästä, myös huomioi työntekijäänsä yksilönä. Toinen vastaaja taas koki, että hänen työnsä

Myönteisyys ja arvostus ovat tärkeitä välineitä esimiestyössä. Kokemus niistä tai niiden puutteista vaikuttavat siihen, miten helppoa työntekijälle on lähestyä esimiestä. Esimiehen osoittama myönteisyys saa työn tuntumaan merkityksellisemmältä ja valaa uskoa

työntekijään, tunteen siitä että pystyy ja osaa. Näitä ominaisuuksia osoittamalla välitetään työntekijälle viesti siitä, että tämä on arvokas sellaisenaan. (Kuusela 2013, 67-68.)

"Hän antaa työntekijöille tilaa tehdä ja toteuttaa työtä omalla tavalla. Hän on kertonut luottavansa työntekijöihin ja uskoo meidän ammattitaitoon."

Erään vastaajan esimies pyrki järjestämään työtapoja sekä työympäristöä siten, että vastaajan olisi mahdollisimman helppo tehdä töitä. Muutama vastaus kertoi esimiehen tarjoavan ohjeita ja ideoita työn kehittämiseen. Esimies myös tarjosi mahdollisuuksia haastaa itseään työtehtävien saralla, ja tämän oli tulkittu haluksi helpottaa vastaajaa etenemään urallaan. Toisaalta vastaaja näki, että varsinaisen työn suorittamisen auttaminen kertoo niin ikään esimiehen kiinnostuksesta.

Vastauksissa nousi esille esimiehen halu tukea vastaajia näiden elämäntilanteissa. Eräs vastaaja kertoi esimiehen yrittävän nähdä asiat vastaajan näkökulmasta, sen sijaan että tämä "aina ajattelisi firman etua". Esimies myös kannustaa jaksamaan silloin, kun henkilökohtaisessa elämässä on haasteita. Eräs vastaus kertoi, että työntekijän kohdatessa henkilökohtaisen elämän haasteita esimies on suoraan kertonut, ettei työn tehokkuus ole tilanteessa etusijalla. Elämäntilanteessa jaksamisen helpottamiseksi on myös tarjottu etätömahdollisuutta. Tällainen tarjous ilmentää esimiehen halua joustaa, jotta työntekijän kiinnostus pysyisi. Esimiehen ehdottama työtavan mukauttaminen työntekijän tilanteeseen voidaan nähdä myös työntekijän sitouttamisena yritykseen.

Vastaajista yksi ilmoitti kysymyksen olevan hankala, eikä osannut vastata.

5.3 Esimies motivoijana ja innostajana

Toinen kysymys käsitteli esimiestä motivoijana ja innostajana. Useassa vastauksessa ilmeni, että esimiehen motivointi ilmeni eräänlaisena konkreettisena tienraivaamisena. Esimies näytti työntekijöilleen, että on valmis parantamaan näiden työoloja esimerkiksi työvälineitä kohentamalla. Varsinaisen työn suorittamisesta oli pyritty tekemään mahdollisimman esteetöntä ja tehokasta. Esimies oli myös hankkinut pyynnöstä puuttuvaa tietoa.

Myös yhteinen vietetty aika työn ulkopuolella nousi esille: esimies on järjestänyt yhteisiä illanviettoja ja tarjonnut "ekstraa" työn teon päälle.

Esimies on kannustanut vastaajia kehittymään työssään palautteen avulla sekä kehittämään aktiivisesti myös organisaatiota. Myös työntekijöiden ideat ovat saaneet vastakäikua.

”Esimies pyrkii aktiivisesti toteuttamaan ideat/ehdotukset.”

”...on avoin palauteelle, koskee se sitten hänen omaa tekemistään tai tiimimme tai organisaatiomme toimintaa...”

”Hän kannustaa osallistumaan koulutuksiin.”

”Esimies toimii valmentajani.”

”...pyrkii kehittämään minun uraani ja ymmärtää että haluan pyrkiä eteenpäin ja etten ole välttämättä nykyisessä tehtävässäni ikuisesti.”

Joiden vastaajien esimiehet olivat rohkaisseet ja kehuneet vastaajia. Tämä oli tulkittu motivointiin pyrkiväksi toiminnaksi esimieheltä. Yhdessä vastauksessa esimiehen kerrottiin ilmaisseen suoraan, että tämä luottaa työntekijöihin ja heidän ammattitaitoonsa.

Erään vastaajan esimies motivoi omalla esimerkillään:

”Omasta kokemuksesta aikaisemmat esimiehet ovat itse olleet kiinnostuneita alastaan, ja tämä into tarttuu helposti myös minuun. Esimies itse on tehnyt rakastamaansa työtä monta vuotta ja mielellään jakaa vuosien varrella karttunutta tietotaitoa sille, joka on kiinnostunut kuuntelemaan. Eräs aiempi esimies on yrittäjä omassa liikkeessään, jonka hän aloitti täysin tyhjästä. Ja nyt muutama vuosikymmen myöhemmin sama henkilö herää joka aamu yhtä iloisena uuteen työpäivään kuusi kertaa viikossa. Tällaiset ihmiset motivoivat positiivisella energiallaan ja ammattitaidollaan näkemään myös, kuinka itselle hyvä työ ei ole vain työtä, vaan se on elämäntapa.”

Yhtenäistä kaikissa vastauksissa oli, että esimies näyttää kiinnostuksensa työntekijöidensä työntekoon. Esimiehen kiinnostus itsessään nähtiin motivoivana toimintana.

5.4 Esimiehen palautteen vaikutus sisäiseen motivaatioon

Kysymyksessä vastaajat pohtivat yhtä esimiehen antamaa palautetta ja sen vaikutusta heidän sisäiseen motivaatioonsa. Kysymys pyysi myös kertomaan kyseisen palautteen rakenteesta ja sen sävystä. Palautteen positiivisuudella tai negatiivisuudella ei ollut väliä, eikä annetun palautteen syystä tarvinnut kertoa.

Useassa vastauksessa toistui, että palautetilanne esimiehen kanssa on ollut arvostava ja palaute on annettu rakentavasti. Palautteella, sen kuulleilla henkilöillä ja sen sävyllä on ollut suuri vaikutus vastaajille ja se on nähty tärkeänä. Esimies on myös osannut huomioida palautteensaajan yksilönä.

"Palaute oli hyvin tehdystä työstä ja sen vaikutus oli erittäin suuri. Palaute tuli asiallisesti koko työyhteisölle."

"(Palautteen) rakenne on aina ollut rakentavaa, sekä minua että (työ-)panostani arvostavaa."

"Saadut palautteet ovat lähes aina itsensä kehittämiseen ja palautteen saaja on aina huomioitu yksilönä, vaikka olisi ollut paljon töitä tiiminä. Näistä palautteista saa positiivista motivaatiota itsensä kehittämiseen. On mukava mennä töihin, kun esimies korostaa työntekijän vahvuuksia ja auttaa työstämään heikkouksia."

Vastauksissa nousi esiin myös saadun palautteen määrä. Eräässä vastauksessa ilmeni toive siitä, että olisi halunnut saada lisää palautetta etenkin perehdytysvaiheessa uutena työntekijänä:

"...joskin olen toivonut, että esimies antaisi suoraa palautetta mikäli suuntani on oikea tai väärä. On tilanteita, jotka eivät ole selvinneet kun esimies ei ole huomannut antaa palautetta esimerkiksi asenteesta työtä kohtaan. Esimerkiksi uutena työntekijänä olisin toivonut enemmän suoraa palautetta mikäli huolenaiheeni ovat aiheellisia."

Yksi vastaaja oli käynyt esimiehensä kanssa palkkakeskustelua. Keskustelun tuloksena vastaaja ei ollut saanut mielestään ansaittuaan palkankorotusta, mutta ei ollut toisaalta kuullut esimieheltä selkeitä parannusehdotuksia työhönsä. Hän oli tarttunut siihen, ettei laadukasta palautetta työpanoksesta oltu esitetty ja nostanut aiheen uudelleen esiin esimiehen kanssa, kertoen ettei ymmärrä syitä palkkatason samana pitämiselle.

"Esimies ymmärsi asiani hyvin ja avasi laajemmin mitä asioita oli ottanut huomioon palkkakeskusteluissa. Esimies myönsi itsekin että keskustelussa olisi voitu käydä paremmin niitä kohtia läpi mitkä oikeasti vaikuttivat palkkaan. Kun sain puhuttua esimiehen kanssa uudelleen tuli parempi olo ja saimme "puhdistettua ilmaa". Kerroin avoimesti että ensimmäisen keskustelun jälkeen työmotivaationi laski kun en ollut ymmärtänyt mitä voisin tehdä paremmin ja tavoitteet tuntuivat saavuttamattomilta. Ensimmäisen keskustelun jäljiltä tuli fiilis että sama se miten työni teen kun ei kukaan huomaa tai välitä. Toisen keskustelun jälkeen sain paremman käsityksen siitä mitä asioita esimies oli katsonut ja vaikken ollut kaikista samaa mieltä ymmärsin syyt paremmin. Tämä auttoi käsittämään päätöksentekoa ja ymmärtämään mitä asioita oli tarkasteltu sekä saimme oikeita kehitysideoita jatkoa varten."

5.5 Mitä esimiehen pitäisi tehdä innostaakseen enemmän?

Neljännessä kysymyksissä vastaajilta kysyttiin, millaista palautetta he kaipaivat esimiehiltään, jotta heidän työtä kohtaan kokemansa innostus olisi mahdollisimman suurta.

Yksityiskohtaisten toiveiden tai ohjeiden sijaan vastauksissa korostui se, että esimies ylipäättään näyttää välittävänsä työntekijöidensä motivaatiosta. Työntekijän persoonan tai hänen työpanoksensa huomiointi toistui vastauksissa useasti. Eräessä vastauksessa toivottiin konkreettisesti enemmän kannustusta ja palkitsemista pienistäkin onnistumisista.

Eräs vastaaja asettui esimiehen asemaan toteamalla, että esimiehen on vaikea saada kattava kokonaiskuva työntekijöistä, varsinkin hankalasti mitattavissa asioissa.

Nejännessä kysymyksessä moni vastaaja pyöri palautteen oikean osoitteen ympärillä. Palaute pitäisi kohdistaa oikealle henkilölle, ettei tilanne muuttuisi epäreiluksi tiimin muiden jäsenten silmissä. Työtehtävistä luistaneen työparin saama hyvä palaute voi heikentää työn tehneen työntekijän luottamusta – paitsi työpariin, myös palautteen antaneeseen esimieheen.

”(Kaipaaisin) kykyä tunnistaa ja jollain tapaa tuoda esille kun annan työpanostani merkittävämmällä tavalla kuin esimerkiksi muut työntekijät.”

”Esimerkiksi työympäristöissä joissa kukin on vastuussa omasta työpanoksestaan, joka kuitenkin vaikuttaa yhteiseen tulokseen, joukosta huomataan ne jotka oikeasti tekevät töitä ja tuloksia tavoitteen eteen, eikä niin, että myös ”salamatkustajat” saavat tasaisen kiitoksen. Pahimmassa tapauksessa muiden huonosta työpanoksesta johtuen myös kaikkensa työlle antavat saavat kritiikkiä tai moitteita heikosta työtuloksesta.”

Vastaajat huomioivat myös yhteisen vastuun jakamisen merkityksen oman innostuksensa kasvulle. Vastuualueiden jakamisen nähtiin parantavan paitsi omaa, myös muiden työntekijöiden motivaatiota.

”Haluaisin myös, että tiimillemme olisi selkeämmät vastuualueet, jolloin jokaiselle tulisi myös varmasti enemmän motivaatiota hoitaa se oma vastuualue mahdollisimman hyvin.”

Eräs vastaaja oli huomannut, että hänen esimiehensä tapa antaa palautetta keskittyi joskus vain pieniin yksityiskohtiin työn tekemisessä. Vastauksessa kaivattiin esimiehen

antamia selkeitä tavoitteita, joita vasten myös saatua palautetta olisi voinut ymmärtää paremmin. Kehittymisessä olennaista on, että kehittymisen suuntaa ohjaa jokin asetettu tavoite, jota kohti pyritään. Jos palautteella keskitytään vain pieniin yksityiskohtiin, voi varsinainen työn päämäärä ja tavoite hämärtyä. Kaivattiin myös avointa ja rehellistä keskustelua.

Muutaman haastateltavan vastauksessa ilmeni, että vaikka heidän esimiehensä ilmaisee kiinnostuksensa, suuntautuu se vain varsinaiseen työsuoritukseen. Esimies vaikutti siis kiinnostuneemmalta itse työsuorituksesta kuin työntekijästään. Vaikutuksen voi tulkita olevan enemmän innostusta lannistava kuin kasvattava.

Myös esimiehen näyttämän esimerkin vaikutte nousi jälleen esiin.

”Työmotivoituneen ja ammattimaisesti käyttäytyvän esimiehen kanssa työskentely ei ainakaan vähennä omaa työmotivaatiota.”

6 Johtopäätökset

6.1 Vastausten pohdintaa

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisella esimiehen palautteella on työntekijän sisäistä motivaatiota synnyttävä ja kasvattava vaikutus. Tavoitteeseen pyrittiin selvittämällä työntekijöiden kokemuksia sekä ajatuksia esimiehensä palautteenannosta sekä sen vaikutuksesta koettuun sisäiseen motivaatioon. Työssä oli tarkoitus tuoda esille esimieheltä saadun palautteen yhteys työntekijän sisäisen motivaation kasvuun. Työn teoria on linjassa haastattelukysymyksistä kerätyn aineiston kanssa, joten tutkimuksesta voidaan johtaa luotettavia johtopäätöksiä. Kun yhteys esimiehen palautteen ja työntekijän sisäisen motivaation välillä löytyi, voidaan päätellä esimiehen antaman palautteen olevan erittäin tärkeää työntekijän sisäiselle motivaatiolle.

Monissa saaduissa vastauksissa korostui se, että kun esimies ilmaisi kiinnostuksensa työntekijän suoriutumiseen edes jollain tasolla, tulkittiin sen jo yksinään lisäävän sisäistä motivaatiota ja innostusta. Kiinnostus ilmeni kuulumisten kysymisellä ja esimiehen tavalla tarjota oma-aloitteisesti apua ja tukea työn suorittamisessa. Kaikkia vastaajia yhdisti se, että he ilmaisivat ainakin yhdessä vastauksessaan esimiehen kiinnostuksen kertovan siitä, että heistä ja heidän työpanoksestaan välitetään. Näin esimiehen osoittama kiinnostus tulkitaan työntekijöitä motivoivaksi toiminnaksi.

Useissa vastauksissa on nähtävillä, että motivaatio yhdistetään vastaajan työhyvinvointiin. Esimerkiksi muutamassa vastauksessa ilmeni piirteitä, jotka liittyvät enemmän työn järjestämiseen ja hallintaan kuin työntekijän motivaatioon. Toisaalta työn järjestämisellä ja työntekijän motivaatiolla on yhteys: jos työnantaja on vastuussa työn organisoinnista, työntekijän motivaatio voi olla yhteydessä siihen, miten hyvin hän kokee vastuhenkilön järjestäneen hänen työnsä. Tällaisessa tilanteessa työntekijästä voi tuntua, ettei työn suoritus ole täysin hänen omilla käsissään. Autonomisuuden ja työn hallinnan tunne voi hämärtyä, jolloin työntekijän sisäinen motivaatio on vaarassa heiketä.

Tutkimuksen yksi keskeisin havainto oli tavoitteen merkityksestä palautteen saajalle. Palaute on vastaanottajalle merkityksellisempää, kun palautteensaajalla on olemassa tavoite, johon saatua palautetta voi peilata. Jos työstä saatava palaute keskittyy vain työn suorittamisen yksityiskohtiin, välineisiin tai tavoitteen kannalta vähemmän tärkeisiin sivuseikkoihin, voi palautteen saaja hämmentyä työn tekemisen todellisesta tavoitteesta. Lähes jokaisella yrityksellä on jokin tavoite toiminnassaan, visio, joka ohjaa organisaation suuntaa. Samaan tapaan jokaisella työn tekijällä tulisi olla jokin tavoite, jota kohti pyrkiä työtehtävissään. Palaute on silloin parhaimmillaan, kun se annetaan rakentavasti ja arvokkaasti tätä tavoitetta peilaten.

Tutkimuksessa havaittiin myös oikein kohdistetun palautteen merkitys palautteensaajalle. Jotta työntekijän sisäinen motivaatio voisi kehittyä, esimiehen antaman palautteen tuli olla kohdistettua oikealle henkilölle. Mikäli positiivinen palaute mehi ”ohi” työn varsinaiselta tekijältä, ja osoitettiin tämän vähemmän uurastaneelle kollegalle, palautetta jääminen saattoi laskea vastaajien sisäistä motivaatiota jopa radikaalisti. Näin annetun palautteen koettu oikeudenmukaisuus nousi keskeisesti esille tutkimuksessa. Mikäli palaute koettiin epäoikeudenmukaiseksi, oli sillä sisäistä motivaatiota heikentävä vaikutus.

Palautteen tuli olla linjassa yhtenäisen tavoitteen kanssa, eikä keskittyä pieniin yksityiskohtiin. Työtapaan ja pieniin yksityiskohtiin keskittyminen palautetta antaessa koettiin negatiivisena sisäiselle motivaatiolle. Myös tämän opinnäytetyön teoria tukee tätä: toiminnanvapaus ja vaikutusmahdollisuudet luovat yhdessä hallinnan tunnetta, joka taas liittyy tunteeseen pärjäämisestä. Esimies joka keskittyy ohjeistamaan pienetkin yksityiskohdat työn suorittamisessa saattaa saada aikaan työyhteisön passivoitumista. Esimiehen tulisikin tukea työntekijän hallinnan tunnetta myös palautteen avulla, vaikka tämä tarkoittaisikin sitä, että työtehtäviä hoidettaisiin hiukan eri tavalla kuin miten esimies itse

ne hoitaisi. Työntekijän mahdollisuus esittää näkemyksiä ja tehdä valintoja tukee tunnetta vaikutusmahdollisuuksista omaan työhönsä. Hallinnan tunnetta taas tukee se, että työntekijällä on mahdollisuus tehdä omia päätöksiä työsssänsä.

Se, milloin palaute esitettiin, korostui vastauksissa paljon vähemmän kuin se, että palautetta ylipäättään esitettiin. Palautteen oikea-aikaisuus ei noussut vastauksissa erityisesti esille. Tästä voidaan päätellä, että joko vastaajilla ei ollut isommin kokemusta oikea- tai vääräaikaiseksi koetusta palautteesta. Toisaalta johtopäätöksenä voi myös olla, että oikea-aikaisuus ei ole ollut vastaajille suuressa roolissa palautetta vastaanotettaessa.

Haastatteluiden perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, millainen esimiehen palaute kasvatti työntekijän sisäistä motivaatiota, ja millainen puolestaan heikensi sitä. Johtopäätökset on tiivistetty alle. Vastauksissa olevat teemat mainittiin vastauksissa useimmin, kun viitattiin oman motivaation kasvamiseen tai oman innostuksen kasvuun.

Sisäisen motivaation ja innostuksen koettiin kasvavan parhaiten, kun

- esimies vaikutti itse innostuneelta ja sisäisesti motivoituneelta työstänsä
- esimies seurasi aktiivisesti työntekijöidensä vointia ja kuulumisia, kuitenkin näitä liikaa valvomatta
- työlle oltiin asetettu tavoite ja työntekijä pystyi peilaamaan annettua palautetta tähän työlle asetettuun tavoitteeseen
- esimies kannusti kehittymään ja kouluttautumaan lisää.

Palaute taas vaikutti työntekijän sisäiseen motivaatioon heikentävästi seuraavissa tilanteissa:

- Esimiehen antama palaute oli epämääräistä, tai keskittyi vain työn suoritamiseen liittyviin asioihin kuten työtapaan.
- Työlle ei ollut alun alkaenkaan osoitettu selkeää tavoitetta.

- Oikean henkilön työpanosta ei huomioitu, vaan palaute saattoi mennä henkilölle, jonka koetaan tehneen vähemmän työtä.

Usea vastaus kertoi innostavan ja sisäisesti motivoituneen esimiehen olevan erittäin motivoiva esimerkki heille itselleen. Kaikki, mitä esimies tekee, vaikuttaa työntekijään tavalla tai toisella. Esimiehen käyttäytyminen asettaa raamit sille, millainen käytös on työpaikalla sopivaa ja sallittua. Jos esimies on itse innoissaan työstänsä, tarttuu se myös helposti muihin. Esimiehen motivaation ollessa kateissa, työntekijät saattavat joutua hämmennyksen valtaan: esimiehen pitäisi olla heille esikuvana työssä, ja työtään heikosti hoitava esimies on kiistatta heikko roolimalli muille. Hyvä esimies näyttää työntekijöille olevansa sitoutunut yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin, sekä näyttää uskovansa omiin työntekijöihinsä.

Erityisen kiinnostavana vastauksissa ilmenneenä ilmiönä voidaan pitää, miten moni vastaaja mainitsi tavoitteen tärkeyden työssään. Esimiehen palautteella oli työntekijää hämmentävä vaikutus, mikäli työntekijöillä ei ollut selkeää tavoitetta työssään. Tavoitteen asettaminen kuuluu työn suunnitteluun, ja se tulisi tehdä yhdessä esimiehen kanssa. Tavoitteen saavuttaminen vahvistaa itsetuntoa, ja vastaavasti tavoitteen toteutumatta jääminen voi heikentää sitä. Toistuvasti tavoitteista jääminen saattaa aiheuttaa ongelmia tulevaisuuden suorittamiselle: henkilö saattaa alkaa vältellä tavoitteita tai vastaavia työtilanteita, joissa koki aiemmin epäonnistuneensa tavoitteissaan. Esimiehen tulisi osata asettaa riittävän pieniä tavoitteita työntekijöille, joihin hän voi palata palautteenannossa. Menestymisen ja onnistumisen tunteen lähtökohtana on toteutunut tavoite.

Yritystasolla tavoitteiden asettamisen lähtökohtana tulisi olla yrityksen missio, arvot ja liiketoimintastrategiat. Näin tavoite tukee yrityksen liiketoimintaa. Yrityksen tavoitteiden lisäksi on tärkeää asettaa, seurata ja käsitellä myös työntekijäkohtaisia tavoitteita. Esimiehen on tärkeä peilata molempia, sekä yrityksen että työntekijän omia tavoitteita palautetta antaessaan. Jos esimies keskittyy pelkästään yksilötason suoriutumiseen, eikä tuo esiin yrityksen tavoitteita tai työyhteisöä, saattaa se jopa heikentää yhteistyötä, avuntoa sekä yleistä me-henkeä. (Aarnikoivu 2008, 135.)

Tuloksista keskustellessa ja palautetta jakaessa on tärkeää, että työntekijän suoriutuminen voidaan osoittaa konkreettisesti. Jos selkeitä tavoitteita ei ole lainkaan tai niitä ei

mitata, myös suoriutumista koskeva keskustelu uhkaa jäädä pintapuoliseksi. Jos annettava palaute perustuu pelkkään mielikuvaan ilman faktaa, saattaa esimiehen uskottavuus heikentyä. (Aarnikoivu 2008, 137.)

6.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Kuten tutkimuksessa, myös opinnäytetyössä tärkeä osa on sen luotettavuuden arviointi. Luotettavuus voidaan jakaa kahteen käsitteeseen, reliabiliteettiin ja validiteettiin. Reliabiliteetti tarkoittaa pysyvyyttä ja validiteetti tarkoittaa pätevyyttä. Tutkimuksessa käytetyssä laadullisessa menetelmässä reliabiliteetin ja validiteetin käyttämisen sopivuus vaihtelee. Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista arvioida enemmän tutkimuksen luotettavuutta, kuin toistettavuutta. (KvaliMOTV 2015.)

Reliabiliteettiä käytetään enemmän kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa. Reliabiliteetti osoittaa aineiston käsittelyn ja analysoinnin luotettavuutta, ja erityisesti näiden tulosten toistettavuutta. Reliabiliteettiä arvioidessa otetaan huomioon kolme keskeistä asiaa:

- Erityisen metodin reliabiliteetin arviointi, joka tarkoittaa sellaisten vastausten antamista, jotka ovat stereotyyppisiä ja sosiaalisesti hyväksyttäviä.
- Havaintojen ja mittausten pysyvyys eri ajankohtina, eli ajallinen reliabiliteetti.
- Tulosten johdonmukaisuus.

Edellä listatut kolme kohtaa näyttävät, että laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettia ei ole helppo arvioida. Erityisen metodin reliabiliteetin haasteena on, ovatko annetut vastaukset todenmukaisia ja siten luotettavia. Ajallisen reliabiliteetin ongelmana on se, että laadullinen tutkimus käsittelee yleensä aiheita, jotka muuttuvat ja muokkautuvat ajan kuluessa. Ajallinen reliabiliteetti on kätevimmillään erityisesti silloin, kun kohteena on jokin muuttumaton objekti. Laadullisessa tutkimuksessa vastaukset saattavat olla keskenään hyvinkin erilaisia, mikä voi olla haaste tulosten johdonmukaisuutta arvioitaessa.

Sisäinen motivaatio voidaan mieltää hyvin erilaiseksi niin vastaajasta kuin näkökulmas-takin riippuen. Tämä konkretisoituu erityisen hyvin tutkimuksen vastauksissa. Johdan-nosta ja kysymyksistä pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeitä ja vaikka sisäisen mo-tivaation käsite oli määritelty, moni vastaaja näyttää vastaavan hiukan aiheen vierestä. Vastauksissa ilmenee esimerkiksi useita ulkoiseen motivaatioon liittyviä tekijöitä, joka kertoo tulkinnan moninaisuudesta. Tämä puolestaan heikentää tutkimuksen reliabiliteet-tiä.

Kuten työn viitekehuksesta selviää, sisäinen motivaatio on käsitteenä hyvin abstrakti ja jopa vaikea ymmärtää. Se sekoitetaan usein työhyvinvoinnin teemoihin, kuten työssä jaksamiseen ja jopa suoranaiseen tehokkuuteen. Käsitteen abstraktius onkin tämän opinnäytetyön reliabiliteetin suuri haaste, sillä tutkimusta on haastavaa toistaa identtisten tulosten saamiseksi. Esimerkiksi sisäisen motivaation käsite on myös tulkittu hyvin mo-ninaisin tavoin vastaajien toimesta, joka näkyy niin ikään heikenneenä reliabiliteettinä. Yhteenvedona voidaan todeta, että kvantitatiiviseen tutkimukseen sopivat käsitteet eivät ole sellaisenaan sovellettavissa laadulliseen tutkimukseen. (KvaliMOTV 2015).

Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy ihmiseen tai ihmisten ryhmään, ja sen perimmäisenä tarkoituksena on selittää ilmiötä. Ihminen ei kuitenkaan aina toimi samalla tavalla, vaan muuttuu jatkuvasti tunteiden ja ajatusten mukaan. Ihmisen kokemuspohja ja tunnetila vaikuttavat siihen, millaisia tuloksia kvalitatiivisesta tutkimuksesta voidaan saada. Vas-tauksia analysoidessa ilmeni, että ne poikkesivat toisistaan melko paljonkin. Tähän saat-taa vaikuttaa moni asia: vastaajan kokema oman sisäisen motivaation taso, tunnetila, kokemus, työsuhteen pituus sekä vastaajan ja tämän esimiehen välit. Monen vastauk-sesta myös kuului läpi selkeä tyytymättömyys omaan esimieheen. Tämän opinnäytetyön aihe oli tunteita herättävä, ja vastauksista oli nähtävillä sekä tyytyväisyyttä että myös pettymyksen tunteita. Tunnetilojen välittyminen kertoo vastaajan vastanneen aiheeseen rehellisesti ja kokemusperäisesti, jota tutkimuksessa haettiinkin. Toisaalta se, että kysy-myksiin oli vastattu tunneperäisesti haastaa tutkimuksen luotettavuuden.

Kuten edellä todettiin, laadullisessa tutkimuksessa validiteetti on suuremmassa roolissa kuin reliabiliteetti. Validiteetti on tutkimusmenetelmän kyky selvittää se, mitä tutkimuk-sella haluttiin selvittää – toisin sanoen onko tutkimus pätevä. Validiteetti eli pätevyys tar-koittaa sitä, onko tutkimuksessa tutkittu oikeaa asiaa tai ilmiötä, vaikka laadullisen tutki-muksen kohteena olevasta ilmiöstä ei yleensä saada täydellistä ymmärrystä. (Kvali-moTV 2015.)

Tutkimuksen tulokset ovat johdonmukaisia ja niiden välillä on selkeitä yhteneväisyyksiä. Koen, että työssä on tutkittu oikeaa ilmiötä ja validiteetti on mielestäni hyvä. Tuloksista on nähtävillä se, että esimiehen palautteella on vaikutusta työntekijän sisäiseen motivaatioon. Tutkimus pyrki vastaamaan kysymykseen siitä, millaisella esimiehen antamalla palautteella on sisäistä motivaatiota kasvattava vaikutus, ja tätä peilaten olisikin ollut ideaalia toteuttaa teemahaastattelu. Näin kehittämisestä olisi saatu konkreettisempia ehdotuksia.

6.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyön aihe oli teemana kestävä esimiestyössä ja johtamisessa. Toisaalta aihe oli myös hyvin moniulotteinen, joka teki esimerkiksi työn rajaamisesta ja käsitteiden selkiyttämistä haastavaa. Koin työn aiheen ennen kaikkea itselleni mielenkiintoiseksi, mutta se on herättänyt mielenkiintoa opinnäytetyöstä puhuessa. Prosessin aikana aiheesta keskusteltiin useiden ystävien ja työkollegoiden kanssa. Keskustelin aiheesta kattavasti myös oman esimieheni kanssa. Ironista kyllä, juuri tuo keskustelu osoittautui tärkeäksi motivaatitekijäksi itselleni, ja sen jälkeen myös opinnäytetyöhön tarttuminen oli helpompaa. Kyselyyn vastattuaan muutama vastanneista kommentoi, että aihe koettiin erittäin kiinnostavaksi, mutta oli kirjallisena lopulta abstrakti hahmottaa. Yksi vastaaja kertoi, että olisi voinut keskustella vaikka useita tunteja aiheen tiimoilta, mutta kirjallisena samoja ajatuksia oli vaikea ilmaista. Aihe oli kieltämättä haastava mielenkiintoisuudestaan huolimatta.

Tutkimuksellisesta osuudesta olisi voitu saada irti enemmän, jos vastaajiksi olisi valittu esimerkiksi tietyn alan työntekijöitä. Erilaisissa organisaatioissa hyödynnetään erilaisia johtamistapoja ja –menetelmiä, joiden keskinäiset erot voivat olla suuriakin. Esimerkiksi armeijassa esimieheltä saatu palaute voi olla merkitykseltään erilaista kuin asiantuntijaorganisaatiossa vastaanotettu palaute. Toisaalta taas hyvän rakentavan palautteen vaikutus palautteensaajaan on melko saman tyyppinen työpaikasta tai organisaatiosta riippumatta.

Itse opinnäytetyöprosessi osoittautui lopulta verrattain pitkäksi. Suurin haaste opinnäytetyön toteuttamisessa oli aikataulu ja oma ajankäyttö työn tekemiseen. Työ on alun perin aloitettu jo vuonna 2017 keväällä, ja se on muokkautunut useita kertoja matkan varrella. Tutkimustapa ja tutkimuksen tavoite ovat vaihtuneet melkein kvartaaleittain, vain aihe on pysynyt suunnilleen samana alusta loppuun. Vaikka opinnäytetyötä on työstetty

välillä enemmän ja toisinaan hiukan vähemmän, työstämisaika verotti voimia. Haastavan kokopäivätyön lisäksi asetin itselleni aluksi liian tiukan aikataulun opinnäytetyön tekemiselle, joka johti oman kiinnostuksen vähenemiseen ja töihin keskittymiseen. Suurimmat työn toteuttamisen haasteet olivatkin arjenhallinnallisia ja itsensä johtamisesta kiinni. Nyt varaisinkin toteuttamiselle paremmin aikaa ja priorisoisin työn tekemisen eri tavalla.

Loppujen lopuksi uskon ja tiedän, että jokainen kohdattu haaste kasvattaa. Peiliin katsominen on erinomainen tapa haastaa itseään pois mukavuusalueelta, ja jokainen askel mukavuusalueen ulkopuolella auttaa kehittymään. Arvioisin opinnäytetyöprosessin olleen itselleni paitsi mielenkiintoinen, myös arvokas kokemus. Vaikka nyt lopputyö osuikin haastavaan elämäntilanteeseen, en suinkaan usko opiskelujeni loppuvan tähän. Jatko-tutkimusaiheena voisi tutkia esimerkiksi tavoitteen asettamisen ja sisäisen motivaation välistä suhdetta.

7 Lopuksi

Esimiehellä on kriittinen rooli työn onnistumisessa, tehokkuudessa ja työntekijöiden hyvinvoinnissa. Motivoitumisperustasta riippumatta jokaisen työntekijän on tärkeä saada esimieheltä laadukasta palautetta työn tueksi. Työntekijän sisäisen motivaation kehittämiseksi esimiehen tulisi osoittaa laadukkaan palautteen lisäksi huomiota ja rohkaisua, jotta työntekijä tuntisi olonsa merkitykselliseksi. Palautteettomuus ja työntekijän huomiomatta jättäminen ovat passiivista vallankäyttöä, joka voi näkyä pitkällä aikavälillä yrityksen työhyvinvointiluvuissa jopa työpahoinvointina.

Laadukas palaute on parhaimmillaan sisäistä motivaatiota kasvattava ja ylläpitävä. Hyvään esimiestyöhön pyrkivä esimies ymmärtää motivaation kriittisen merkityksen. Sen sijaan, että esimiehen pitäisi työssään keskittyä yksittäisiin työkykypäiviin tai tiimi-iltoihin, hänen kannattaisi keskittyä siihen, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuudet innon löytämiseen omassa työssään. Yhteiset tavoitteet ja onnistumisen kokemukset ruokkivat motivoitumista, joka taas tukee sitoutumista, hyvinvointia ja korkeaa suoritustasoa.

Hyvä johtaminen on parhaimmillaan yrityksen kilpailutekijä. Hyvän johtamisen ja esimiestyön tunnusmerkit ovat tyytyväinen ja hyvinvoiva henkilöstö sekä hyvä tulos. Vastaavasti huono johtaminen voi näkyä yrityksen tuloksessa tai työhyvinvoinnissa. Huono

johtaminen saattaa merkittävästi alentaa organisaation kilpailukykyä. Hyvä esimies keskittyy työssään siihen, että hänen tärkein vastuualueensa – työntekijät - voivat hyvin ja voivat siten kehittyä.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. WSOYpro, Helsinki.

Alasuutari, Pentti 1993. Laadullinen tutkimus 2.0. 4.painos, 2011. Vastapaino, Tampere.

Deci, Edward L. & Ryan, Richard M 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* 55, 68 - 78. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf. Luettu 3.9.2018.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY, Helsinki.

Heikkilä Tarja 2004. Tilastollinen tutkimus, 5. painos. Edita, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Edita, Helsinki.

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

Joutsenkunnas, Tapio. & Heikurainen, Pekka. 2003. Esimiehenä palveluyrityksessä. *Ekonomia-sarjaa*. 3. painos. WSOY, Helsinki.

Kuusela, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Sanoma Pro, Helsinki.

Lavikkala Anna, 12.12.2013. Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen. *Akavalainen-verkkolehti*. https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehaviin_kuuluu_johtaminen. Luettu 4.11.2018.

Lämsä, Anna-Maija ja Hautala, Taru 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. 1.- 3. Painos. Edita, Helsinki.

Martela, Frank 2015. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. 4. painos. Gummerus, Helsinki.

Maslow, Abraham H. 1954. *Motivation and Personality*. Harper & Row, New York.

Mathé, Herve & Pavie, Xavier sekä O’Keeffe, Marwyn 2012. *Valuing People to Create Value. An innovative approach to Leveraging Motivation at Work*. World Scientific Publishing Co, Singapore.

Nissinen, Vesa 2004. *Syväjohtaminen*. Talentum, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. <http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/>. Luettu 30.9.2018.

Liite: Kyselylomake

Opinnäytetyö: Esimiehen vuorovaikutus työntekijän sisäisen motivaation lähteenä ja tukena

Teen opinnäytetyötä Metropolia ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelmassa. Opinnäytetyössäni tutkin esimiehen vuorovaikutusta työntekijän sisäisen motivaation syntyyn ja ylläpitämiseen. Painopiste on erityisesti tilanteissa, joissa esimies antaa palautetta alaiselleen. Opinnäytetyön näkökulma on esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen suhde työntekijän sisäisen motivaation kasvuun.

Motivaatio voidaan jakaa karkeasti ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa sitä, että jokin suoritus tehdään siitä saatavan palkkion takia. Tällaisia palkkioita ovat esimerkiksi palkka, palaute, ihailun hakeminen, osallistumismahdollisuudet, tai työn/arvostuksen menettämisen pelko.

Sisäinen motivaatio tarkoittaa, että työn tekemisestä saatava mielihyvä on suurempi vaikutte kuin varsinaiset työstä saatavat palkkiot. Työntekijä on tyytyväinen omaan työhönsä ja kokee aitoa tekemisen iloa työtä tehdessään. Sisäinen motivaatio liittyy itsensä toteuttamiseen, kehittymiseen ja vilpittömään työstänsä innostumiseen. Korkea sisäinen motivaatio on merkittävä tekijä paitsi työn tekemisen tehokkuudelle, myös esimerkiksi kestäväälle työhyvinvoinnille.

Kysymykset haastavat sinut pohtimaan, miten esimiehesi vaikuttaa sisäiseen motivaatioosi. Vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti, eivätkä vastaajat ole tunnistettavissa lopullisessa työssä. Työpaikkaa tai nimiä ei julkaista missään vaiheessa.

Toivon pohdiskelevia ja avoimia vastauksia kysymyksiini. Kiitos vastaamisesta!

Henrika Pahnila

1. Miten esimiehesi osoittaa olevansa kiinnostunut sinun motivaatiostasi? *

Pitkä vastausteksti

2. Miten esimiehesi pyrkii motivoimaan ja innostamaan sinua työssäsi? *

Pitkä vastausteksti

...

3. Muistele yhtä tilannetta, jolloin esimiehesi on antanut sinulle palautetta. *
Sillä ei ole väliä, oliko palaute positiivista tai negatiivista. Oliko palaute mielestäsi rakentavaa tai sinua arvostavaa? Miten tilanne vaikutti sisäiseen motivaatioosi?

Pitkä vastausteksti

4. Millaista palautetta kaipaisit esimieheltäsi, jotta tuntisit olosi mahdollisimman innostuneeksi työstäsi? *

Pitkä vastausteksti
