

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2023

Riina Haarala

Lähiesihenkilön merkitys
tiimityöskentelyssä myymälän
toiminnassa



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalous

Joulukuu 2023 | 40 sivua

Riina Haarala

Lähiesihenkilön merkitys tiimityöskentelyssä myymälän toiminnassa

Työmotivaatio on yksi suurimmista tekijöistä työn viihtyvyyden kannalta. Työviihtyvyys takaa työntekijöiden jaksamisen työssä ja yrityksen menestyksen pitkällä aikavälillä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon. Kyselyn avulla haluttiin löytää kehitysideoita siihen, miten esihenkilö voi tukea työntekijöitä tiimityön onnistumisessa.

Teoreettisessa osuudessa käsitellään keskeisiä kohtia tiimityön onnistumisessa työmotivaation näkökulmasta. Lisäksi käsittelen esihenkilön roolia, vastuuta ja tehtäviä sekä esihenkilön vaikutusta työmotivaatioon. Kysely toteutettiin Webropol -kyselyllä ja oli anonymi. Kysely lähetettiin WhatsApp sovelluksella työntekijöille ja oli avoinna kaksi viikkoa syksyllä 2023.

Tutkimuskyselyn tuloksina voidaan todeta, että työntekijöiden motivaatioon vaikuttaa useampi eri tekijä. Suurimpana tekijänä nousi positiivinen ja auttava työilmapiiri työyhteisössä sekä positiivinen suhtautuminen omaan työntekoon. Työntekijöiden mielestä arvostus tehdystä työstä ja esihenkilöltä saatava tuki haastavissa tilanteissa parantavat työmotivaatiota. Tiimityön johtamisen onnistumiseen vaikuttaa tasa-arvoinen kohtelu tiimissä ja positiivisen ilmapiirin ylläpitäminen työyhteisössä. Tutkimuskyselyn perusteella työntekijät pitävät tärkeänä, että esihenkilö arvostaa työntekijöitään ja kuuntelee heidän mielipiteitään.

Asiasanat:

tiimityöskentely, työntekijä, lähiesihenkilö, tiimityö, onnistuminen ja työmotivaatio

Sisältö

1 Johdanto	5
2 Tiimityöskentelyn onnistuminen	6
2.1 Keskeiset kohdat tiimityön onnistumisessa työmotivaation näkökulmasta	6
2.2 Työmotivaation merkitys tiimityön onnistumisessa	8
2.2.1 Sisäinen ja ulkoinen työmotivaatio	10
2.2.2 Sitouttaminen työyhteisöön	11
3 Esihenkilön rooli tiimityön kehittämisessä	14
3.1 Esihenkilön rooli ja vastuut	14
3.2 Esihenkilön tehtävät	15
3.3 Esihenkilön vaikutus työmotivaatioon	16
4 Selvitys työntekijöiden työmotivaatiosta ja esihenkilön roolista	18
4.1 Kyselyn suunnittelu ja toteutus	18
4.2 Kyselyn tulokset ja analysointi	19
4.3 Kyselyn johtopäätökset	29
5 Yhteenveto	31
Lähteet	33

Liitteet

Liite 1. Kyselyn saatekirje

Liite 2. Kyselylomake

Kuviot

Kuvio 1 Kyselyn ikäjakauma	20
Kuvio 2 Työmotivaatio.....	21
Kuvio 3 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät	22
Kuvio 4 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät osa 2.....	24
Kuvio 5 Parantavasti työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.....	25
Kuvio 6 Heikentävästi työmotivaatioon vaikuttavat tekijät	26
Kuvio 7 Tiimityön johtamiseen vaikuttavat tekijät.....	27
Kuvio 8 Tiimityön johtamiseen vaikuttavat tekijät.....	28

Kuvat

Kuva 1 Motivaatiota vähentävät ja lisäävät tekijät	8
Kuva 2 Motivaatioon vaikuttavat tekijät	10

1 Johdanto

Johtamista tarvitaan jokaisessa yrityksessä. Johtaminen on yksi haastavimmista tehtävistä, koska johtajien on tarjottava kehittyvä työyhteisö. Johtaminen on yleensä helppoa, kun kaikki menee hyvin, mutta kun kaikki ei mene hyvin johtajalta vaaditaan erityistaitoja. Johtajan erityistaitoihin kuuluu muun muassa kyky ymmärtää toisia ihmisiä erilaisissa tilanteissa ja osata lukea omia ja muiden tunteita sekä hallita sosiaalisia taitoja.

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui miten esihenkilö vaikuttaa tiimityöskentelyn onnistumiseen. Tavoitteena on selvittää mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon. Kyselyn avulla haluttiin löytää kehitysideoita siihen, miten esihenkilö voi tukea työntekijöitä tiimityön onnistumisessa. Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimii Yritys X.

Opinnäytetyön tarkoituksena on saada tiimiltä apuja siihen, miten voisi parantaa tiimin motivaatiota. Selvitän, mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon työyhteisössä lähettämällä tiimiläisille kyselyn. Lisäksi selvitän, miten esihenkilö voi tukea työntekijöiden työmotivaatiota työyhteisössä. Teoreettinen osuus koostuu kirjallisista ja digitaalisista lähteistä sekä omista kokemuksista yrityksessä toimimisessa. Teoreettisessa osuudessa käydään läpi tiimityöskentelyn onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, erityisesti työntekijöiden motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi työssä käsitellään tekijöitä, jotka lisäävät, heikentävät tai vaikuttavat muuten työmotivaatioon. Työssä pohditaan myös esihenkilön roolia työmotivaation kehittämisessä.

2 Tiimityöskentelyn onnistuminen

Tiimityöskentelyllä tarkoitetaan erilaisista yksilöistä koostuvaa joukkuetta, joka tavoittelee yhteistä päämäärää. Tiimityöskentelyssä tulee hyödyntää kaikkien yksilöiden vahvuuksia, jotta päämäärä olisi helpompi saavuttaa. Tiimin on toimittava aina yhteen ja pyrittävä löytämään ratkaisuja yhdessä sellaisiin toimiin, joihin kukaan ei pysty yksin. Jokainen tiimin jäsen on yksilö ja heillä kaikilla on omat vahvuutensa, jotka täydentävät toisiaan tiimissä. Tiimissä jokaisella on oma rooli ja osaaminen, jotka pitää huomioida tiimin rakentamisessa. Tiimin vahvuus syntyy, kun tiimiläiset ovat hyvässä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Raappana & Valo 2014, 31.)

Tiimin rakentaminen lähtee jo rekrytointiprosessista ja siitä, että esihenkilö pystyy rekrytoimaan oikean henkilön osaamisen ja vahvuuksien näkökulmasta. Hyvässä tiimissä jokainen saa olla oma itsensä, siinä kommunikoidaan, ollaan rehellisiä ja ilmapiiiri on muita kannustava. Tiimityöskentely vaatii aina yhteistyötä koko tiimin jäsenten kesken. Tiimissä päästään parhaisiin tuloksiin, kun kommunikaatio- ja johtamismenetelmät ovat kunnossa. Tärkeää on, että jokaisen tiimiläisen koulutus- ja kokemustaustojen erilaisuutta arvostetaan. (Heikkilä 2002, 14.)

2.1 Keskeiset kohdat tiimityön onnistumisessa työmotivaation näkökulmasta

Työmotivaation vaikutus on suuri työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointiin sekä työn tuottavuuteen. Työmotivaatio perustuu työntekijän asenteeseen tehdä työtä, mielenkiinnonkohteisiin sekä henkilökohtaisiin tarpeisiin. Työn johtaminen ja työyhteisö tulee huomioida myös työmotivaatiota tarkasteltaessa. (Sinokki, 2016). Työmotivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä henkilökohtaisesti tärkeiksi koettuja arvoja ja tarpeita. Ihminen hakeutuu tekemään asioita, jotka kiinnostavat ja innostavat itseään sisäisessä motivaatiossa. Sisäiseen motivaatioon ei liity ulkoista palkkiota, vaan itse tekeminen on monipuolista ja innostavaa. Puolestaan taas ulkoiseen motivaatioon liittyy aina jokin ulkoinen houkutus tai palkkio. Ulkoiseen

motivaatioon liittyvä tekeminen ei itsessään kiinnosta henkilöä, vaan sen ulkoinen hyöty houkuttelee enemmän. (Martala & Jarenko, 2015).

Työssä käyminen on päivittäinen rutiini, joka kuuluu osana elämään. Työmotivaatiota voidaan kuvata sisäiseksi voimaksi, joka puskee meitä vapaaehtoisesti käyttämään omia resursseja. Työmotivaatio on hyödyllistä niin työntekijälle kuin myös yritykselle, koska työntekijän ollessa motivoitunut, hän suoriutuu paremmin työtehtävistään. (Lämsä & Hautala 2004, 80–81.)

Työmotivaation merkitys on jokaiselle yksilöllinen, koska jokaiselle eri asiat ovat tärkeitä ja merkityksellisiä. Työmotivaatioon vaikuttaa useampi tekijä, kuten työstä saatava raha tai tietotaito. Kun työ on mieluisaa, niin silloin työhön sitoudutaan paremmin. Työn pitää olla kehittävä, mieluisaa ja monipuolista, jolloin työntekijän työtyytyväisyys ja työn ilo kasvavat. (Juuti & Vuorela 2015, 67–68.)

Työmotivaation kesto voi olla lyhytaikainen tai pidempi kesto. Työmotivaation keston vaikuttaa ilmapiiri työyhteisössä, kehittyminen, työn haastavuus ja palautteenanto. (Lämsä & Hautala 2004, 80–81.)

Kuvasta 1 huomataan yleisempiä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa parantavasti tai heikentävästi työmotivaatioon. Työmotivaatiota parantavia tekijöitä on selkeä kuva omasta työnkuvasta, kannustava ilmapiiri, kunnolliset työvälineet ja sosiaalinen tuki esihenkilöltä sekä työkavereilta. Nämä tekijät synnyttävät yhteenkuuluvuuden tunnetta, parantavat työhyvinvointia ja auttavat pääsemään tavoitteisiin. Työntekijä kokee haastetta työssä ja saa onnistumisen tunteita, niin työmotivaatio kohenee. Näiden tekijöiden ansiosta työpaikalla viihtyy pidempään. (Sinokki 2016, 190-193.) Puolestaan, jos työtä ei arvosteta, eikä esihenkilöltä saa apua haastavissa tilanteissa, työmotivaatio heikentyy ja silloin työntekijä alkaa todennäköisesti etsimään itselleen uusia haasteita. Työyhteisön vaikutus työmotivaatioon ja -viihtyvyyteen on suuri. Työilmapiirin tulee olla kannustava, toisia auttava ja sellainen missä jokainen saa olla oma itsensä. Palautteenanto antaa mahdollisuuden kehittyä työtehtävissä, kun palautetta annetaan rakentavasti

negatiivisista ja myönteisistä asioista. Jokainen pystyy itse vaikuttamaan tekijöihin, jotka parantavat tai heikentävät työmotivaatiota. (Sinokki 2016, 190-193.)

Motivaatiota yleensä lisäävät	Motivaatiota yleensä vähentävät
<ul style="list-style-type: none"> • haastavat työtehtävät • oikeudenmukainen kohtelu • arvostuksen tunne • työssä onnistuminen • palaute työstä • kokemus, että työllä on merkitys • kunnossa olevat työvälineet • tukeva ja auttava esimies • mahdollisuus osallistua omaa työtä ja työolosuhteita koskevaan päätöksentekoon • ymmärrys siitä, miten oma työ liittyy kokonaisuuteen • mahdollisuus vaikuttaa omaan ansiotasoon • hyvä työyhteisö. 	<ul style="list-style-type: none"> • yksitoikkoinen työ • jatkuva tavoitteiden saavuttamattomuus • huono kohtelu • byrokratia • saneleva johtaminen • ammatillisen kehittymisen puute • epäoikeudenmukaisuuden tunne mistä tahansa asiasta • tunne siitä, että omaa mielipidettä tai työpanosta ei arvosteta • työn tekeminen on vaikeata olosuhteiden tai työvälineiden vuoksi • tyytymättömyys esimieheen • epäselvät tavoitteet • epämääräinen tai epäreiluksi koettu palkkausjärjestelmä.

Kuva 1 Motivaatiota vähentävät ja lisäävät tekijät (Rantamäki, ym., 2006.)

Esihenkilöllä on suuri vaikutus työyhteisössä tiimin kehitykseen ja sen jäsenten työmotivaatioon. Esihenkilön tulee ottaa huomioon jokainen tiimin jäsen yksilöllisesti ja miettiä mikä heille on tärkeää työmotivaation ylläpitämisessä. Toisia työntekijöitä motivoi haastavat työtehtävät, kehittyminen tai palaute tehdystä työstä. Puolestaan toiset työntekijät voivat arvostaa tukea antavaa ja auttavaa esihenkilöä tai hyvää työyhteisöä, jossa jokainen saa olla oma itsensä. Esihenkilön on tunnistettava oikeat työkalut ja menetelmät osaamisen ja motivaation kehittämisessä. (Juuti & Vuorela 2015, 65-69.)

2.2 Työmotivaation merkitys tiimityön onnistumisessa

Motivaatio käsitteenä on laaja ja sitä käsitellään useamman teorian kautta. Tässä käsitellään Maslowin teoriaa. Maslowin teoria kuvaa perustarpeita ihmisen motivaatioon ja käyttäytymiseen. Hänen motivaatioteoriassa tuotiin esille halujen ja tarpeiden kehittymistä ja niiden järjestystä. Teorian mukaan ensimmäisen tason tarpeet tulee olla tyydytettynä ennen kuin voi ajatella ylemmän tason tarpeita.

Jokainen määrittää omat tarpeensa, toisella voi olla tarvetta enemmän tiettyyn tarpeeseen kuin toisella. (Maslow 1943, 370–396.) Teoriassa tarpeet on jaettu viiteen tarvetyyppiin.

1. Fysiologiset tarpeet
2. Turvallisuuden tarpeet
3. Yhteenkuulumisen ja rakkauden tarpeet
4. Arvostuksen tarpeet
5. Itsensä toteuttamisen tarpeet

Fysiologiset tarpeita ovat ihmisen elämisen kannalta välttämättömiä tarpeita. Niitä on esimerkiksi jano, nälkä, uni yms., jotka tulee olla tyydytettynä ennen kuin pystyy ajattelemaan muita tarpeita. Turvallisuuden tarpeet voivat olla fyysisiä tai emotionaalisia. Ihmiset kokevat turvattomuutta erilaisissa tilanteissa. Yhteiskunnassa turvattomuutta voivat tuoda sodat, väkivalta tai rikollisuus. Työelämässä turvattomuutta voi aiheuttaa esimerkiksi pelko työpaikan menettämisestä, liian haastavat työtehtävät tai epäonnistumisen pelko. Yleensä turvallisuuden tarpeella pyritään suojautumaan joltain vaaralta tai pelolta. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeilla haetaan tunnetta kuulua porukkaan, läheisyyttä tai läheisten huomiointia. Ihmiset haluavat arvostaa itseään ja saada arvostusta muilta. Arvostus voi olla tekemistä, kunnioitusta tai vain itsevarmuutta. Itsensä toteuttamisen tarve syntyy yleensä, kun halutaan esitellä omia kykyjä, kehittää ja toteuttaa itseään. (Maslow 1943, 370–396.)

Jokainen kokee työmotivaation eri tavalla. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä voi olla muun muassa palkka, palkkiot, oman osaamisen kehittyminen ja omalla uralla yleneminen. Lisäksi muita tekijöitä voivat olla työympäristön rauhallisuus, työilmapiiri tai työtehtävät. (Mayor & Risku, 2015.) Työmotivaatio perustuu motiiveihin eli omiin tarpeisiin, haluihin tai palkkioihin. Motiivit ovat tiedostettuja tai tiedostamattomia aikaansaavia tunnetiloja. Motivaation lähteenä voi olla ulkoinen tai sisäinen motivaatio. Työmotivaatio on voima, jolla jaksetaan hoitaa työtehtävät paremmin ja tehokkaammin. (Sinokki 2016.)

2.2.1 Sisäinen ja ulkoinen työmotivaatio

Työmotivaatioon vaikuttaa sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio on se mikä tuntuu itsestään luonnolliselta ja oikealta vaihtoehdolta. Sisäinen motivaatio on enimmäkseen tunnepohjaista ja omiin kokemuksiin perustuvaa motivaatiota. Puolestaan ulkoinen motivaatio tulee ulkoisista tekijöistä esimerkiksi työstä saatu palkka tai työssä eteneminen. (Berlin 2019, 237.)

Kuten kuvasta 2 käy ilmi sisäinen motivaatio tulee itse työnteosta ja muista aineettomista asioista kuten palautteesta työtä koskien tai kehittymismahdollisuudesta yrityksen sisällä. Sisäinen motivaatio lähtee intohimosta työtä kohtaan. Puolestaan ulkoinen motivaatio tulee ulkopuolelta. Tällaisia motivaatioita voi olla työympäristö tai palkka. (Mayor & Risku, 2015). Aineellisia palkitsemisia voi olla palkka ja muut edut, jotka vaikuttavat ulkoiseen motivaatioon. Sisäiseen motivaatioon vaikuttaa aineettomat palkitsemismuodot, jotka voivat olla kehittyminen, palaute tai arvostus tehdystä työstä sekä onnistumisen tai vaikuttamisen tunne. (Hakonen, 2013.)



Kuva 2 Motivaatioon vaikuttavat tekijät (Hakonen, ym. 2014, 36.)

Työntekijöiden palkitseminen voi tapahtua monin eri tavoin, olipa kyse sitten aineettomista tai aineellisista kannustimista. Aineettomat palkkiot voivat sisältää tunnustusta, kehuja, koulutusmahdollisuuksia tai joustavampaa työaikaa, jotka lisäävät työntekijän sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Toisaalta aineelliset palkkiot kuten palkankorotukset tai työsuhde-edut voivat myös olla tehokas tapa kannustaa ja palkita työntekijöitä saavutuksistaan ja sitoutumisistaan organisaatioon. On tärkeää löytää tasapaino näiden palkkion muotojen välillä, jotta ne vastaavat organisaation tarpeita ja työntekijöiden odotuksia. (Sinokki 2016.)

2.2.2 Sitouttaminen työyhteisöön

Perehdytyksen tarkoituksena on jakaa uudelle työntekijälle mahdollisimman laajasti informaatiota työnkuvaan, työyhteisöön, turvallisuuteen, tavoitteisiin ja yrityksessä toimimiseen. Perehdytyksessä uuden työntekijän kannattaa aina olla itse aktiivinen ja esittää kysymyksiä perehdyttäjälle, jotta saa mahdollisimman paljon tietoa työpaikasta. Työpaikalla tulisi olla perehdyttämisen tukena perehdytys suunnitelma, josta käy ilmi kaikki asiat mitä uuden työntekijän tulisi sisäistää sekä aikataulu. Perehdytys on jatkuva prosessi ja se tulee tehdä aina uudelle työntekijälle, tulee hän sitten yrityksen sisältä tai ulkopuolelta. (Kangas & Hämäläinen 2007.)

Jokaisella uudella työntekijällä tulee olla henkilö, joka kouluttaa ja opastaa uuden työntekijän yritykseen, työyhteisöön ja itse työn osaamiseen. Uudelle työntekijälle tulee kertoa yrityksen liiketoimintamalli, tavoite sekä yrityksen perustoimintatavat. Perehdytykseen sisältyy myös uusien työkavereiden, asiakkaiden ja muiden työhön liittyvien henkilöiden tuntemista. Lisäksi perehdytyksessä tulee selkeyttää työhön liittyvät toimintatavat, vastuut ja odotukset uudelle työntekijälle. Työnopastukseen sisältyy turvallisuusohjeiden läpikäynti tarkasti. Perehdytyksen jälkeen uudelle työntekijälle tulee olla selkeää yrityksen toimintamalli, missio, työnkuva sekä miten yrityksessä tulee toimia. (Viitala & Jylhä 2013, 235.)

Työhyvinvointi käsitteenä on todella laaja ja suurin osa työyhteisössä ei tiedä sen kokonaisvaltaista merkitystä. Työhyvinvointi ei ole pelkästään sitä, mitä

työpaikalla tapahtuu vaan siihen liittyy fyysinen-, psyykinen- ja henkinen hyvinvointi. Työhyvinvointiin vaikuttaa oma jaksaminen, omat elintavat sekä työtavat, työtehtävät ja työilmapiiri. Hyvällä tasolla oleva työhyvinvointi edesauttaa työtyytyväisyyden parantamisessa. (Virolainen 2012, 11–26.)

Työilmapiiri muodostuu useista eri tekijöistä kuten työolosuhteisiin vaikuttavista tekijöistä, tiedonkulusta yrityksessä, johtamisesta, työyhteisön välisestä vuorovaikutuksesta. Positiivisella työilmapiirillä on suuria vaikutuksia työn jaksamisen kannalta. Kun työyhteisössä on positiivinen ilmapiiri, niin työntekijän voimavarat näkyvät työtahdissa ja asenteessa työtä kohtaan. Työpaikalla olevalla hyvällä työilmapiirillä on tutkitusti vaikutusta sairauspoissaolojen määrän vähentymiseen sekä yrityksen tuottavuuteen. (Virolainen 2012, 11-26). Hyvä työilmapiiri ei ole itsestäänselvyys työpaikalla, vaan se vaatii jokaisen työntekijän ja esihenkilön yhteistyötä sekä omaa vastuuta työilmapiirin ylläpitämiseksi. Erityisesti esihenkilön on tärkeää huolehtia työilmapiiristä ja puuttua ongelmatilanteisiin sekä epäkohtiin. Työpaikalla jokainen työyhteisöön kuuluva henkilö voi ylläpitää työilmapiiriä. Omalla käytöksellä on suuri merkitys koko työyhteisön ilmapiiriin. Jokaisen tulisi kohdella toisia niin kuin toivoo itseään kohdeltavan. Työntekijöiden ja esihenkilöiden yhteistyö sekä vuorovaikutus on suuressa roolissa hyvän ilmapiirin syntymiselle. (Aro 2018, 39–41.)

Vuorovaikutus on osa meidän jokapäiväistä elämää. Viestimällä puheella, symboleilla tai käsimerkeillä pyritään saamaan kontaktia toiseen henkilöihin. Vuorovaikutuksella pyritään vaikuttamaan toiseen henkilöön myönteisesti tai kielteisesti. Viestintä voi olla ulkoista- tai sisäistä. Ulkoinen viestintä tulee organisaatiosta ulospäin esimerkiksi yrityksen uutisten tai informaation kertomisella. Yrityksen ulkoista viestintää tukee markkinointiviestintä. Ulkoisen viestinnän tavoitteena on vaikuttaa palvelujen tunnettavuuteen ja myyntiin. Sillä on myös vaikutusta palvelukuvaan sekä brändiin. (Isohookana 2017, 15.) Puolestaan sisäinen viestintä on yrityksen sisällä tapahtuvaa tiedonkulkua etenkin esihenkilön ja työntekijöiden välistä viestintää. Tavoitteena on rakentaa sujuvaa vuorovaikutusta ja lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lisäksi sisäisen viestinnän tulee kertoa organisaation toiminta-ajatuksista, arvoista ja toimintaperiaatteista. (Isohookana

2017, 15-17.) Onnistunut vuorovaikutus näkyy työpaikalla viestinnän yhteytenä. Yhteys toteutuu joko kasvotusten tai sähköisten palveluiden kautta. Tehokkaan tiedonkulun kannalta on parempi viestiä liian usein kuin liian harvoin. (Marlow ym., 2018.)

Yrityksen tiedonkulku rakennetaan sisäiseen viestintään. Sisäisessä viestinnässä tärkeää on avoimuus. Organisaation johto parantaa avoimella viestinnällä luottamusta ja sitouttaa henkilöstöä sekä luo parempaa viihtyvyyttä henkilöstölle. Henkilöstö voi kokea työn epämotivoivaksi, jos esihenkilöiltä ei saa avointa viestintää organisaation tavoitteista, tavoista toimia tai muista työhön vaikuttavista toimista. (Siukosaari 2002, 67.)

Tiimissä on tärkeää, miten esihenkilöt (myymäläpäällikkö ja tiiminvetäjä) viestii tiimiläisille eri viestintäkanavissa. Tiimissä toimii erilaisia henkilöitä luonteeltaan ja persoonallisuudeltaan, jotka sisäistävät ja haluavat viestiä eri viestintäkanavissa. Tiiminvetäjän ja myymäläpäällikön tulee tunnistaa tiimille parhaiten sopiva viestintätyyli ja -tapa, jolloin he pystyvät kommunikoimaan mahdollisimman avoimesti kaikille. (Harned 2019.)

Työyhteisön viestintä tulee olla selkeää ja ymmärrettävää ja kaikille tasapuolista, jotta henkilöstö ei ymmärrä viestiä väärin tai pahimmassa tapauksessa ei ollenkaan. Viestinnässä tulee ajatella vastaanottajaa, koska hän kuulee asian ensimmäistä kertaa eikä tiedä asiasta kuten organisaation johto. Viestintä voi olla suullista tai kirjallista. Menetelmiä on todella paljon muun muassa sähköpostiviestintä, soittaminen tai viestittäminen puhelimella, paperi viestien välittäminen tai kasvotusten keskustelu. Työpaikalla esihenkilön tulee valita juuri oikeat viestintäkanavat, jotka toimivat tiimille ja sitä kautta saavuttavat tuloksia. (Eunson 2008.)

3 Esihenkilön rooli tiimityön kehittämisessä

Johtajuutta voidaan määritellä muun muassa käyttäytymisenä, erilaisina piirteinä, vuorovaikutuksena tai ihmissuhteiden roolien kautta. Näissä kaikissa yhdistyy samat pääpiirteet johtajuuden määritelmästä, että johtajuus koostuu erilaisista prosesseista, joissa pyritään vaikuttamaan muihin ihmisiin. (Yukl 2013, 18.) Johtajuutta voidaan siis ymmärtää ja määritellä ihmisten väliseksi prosessiksi, jossa on pyrkimys saada toinen ihminen ymmärtämään, hyväksymään ja toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Lämsä & Hautala 2004, 206.)

Johtajuutta voidaan tarkastella useammasta näkökulmasta kuten tunneälyjohtaminen sekä työhyvinvoinnin johtaminen ja jaksamisen varmistaminen työpaikalla. Johtajan on tärkeää tunnistaa tunne ja älykkyys sekä osata erotella ne toisistaan erityisesti organisaation toimivuuden kannalta (Goleman ym., 2002). Tutkimuksen Saarinen ja Aalto-Setälän (2007) mukaan yli puolet ihmisistä ovat luonteeltaan sosiaalisia ja emotionaalisia menestykseen vaikuttavien tekijöiden kannalta. Luonteenpiirteet vaikuttavat työyhteisön tunnetason luomiseen, ainakin mitä korkeammalla tasolla työskentelee. Johtajuus nousee suureen rooliin työyhteisön hyvinvointia tarkastellessa. Työhyvinvoinnin johtamisessa on suuri vaikutus organisaation motivaatioon, sitoutuneisuuteen sekä yhteistyömahdollisuuksiin ja työntekijöiden sitoutuvaisuuteen. (Aaltonen ym. 2020, 56.)

Esihenkilötyön tarkoituksena on ohjata ihmisiä arjessa ja viedä työntekijöitä eteenpäin erilaisissa muuttuvissa tilanteissa. Esihenkilötyön tavoitteena on saada organisaatio toimimaan tavoitteiden mukaisesti ja tekemään tuloksia yrityksessä. Esihenkilötyö on ennen kaikkea johtamista. (Hyppänen 2009, 7–12.)

3.1 Esihenkilön rooli ja vastuut

Esihenkilöllä on paljon erilaisia vastuuta, jotka tulee näkyä hänen päivittäisessä tekemisessä. Kauhanen (2018) esittää kirjassaan esihenkilön vastuun henkilöstön tasapuolisesta kohtelusta ja nopeasta reagoinnista eri tilanteisiin. Esihenkilön

vastuisiin kuuluu myös avoin viestintä koko organisaatiolle ja puuttuminen epäkohtiin mahdollisimman ajoissa sekä nopea palautteen antaminen henkilökunnalle heti tilanteessa. (Kauhanen 2018, 46.)

3.2 Esihenkilön tehtävät

Esihenkilön tehtäviä voidaan luokitella monella eri tapaa, mutta tärkeimpiä ovat suunnittelu, organisointi, henkilöstöhankinta ja kehittäminen, ohjaus ja johtaminen, koordinointi sekä raportointi. (Kauhanen 2018, 41.)

Esihenkilön tehtävät liittyvät lainsäädäntöön tai liiketoimintaan, joiden kautta syntyy velvoitteet ja odotukset. Esihenkilön on tärkeää tehdä suunnitelma koko yksikkönsä toiminnalle johdon ja organisaation puitteissa. Suunnittelussa on huomioitava tavoitteet ja arvot sekä yrityksen strategia. Suunnitelmalla esihenkilö pystyy varmistamaan töiden tekemisen ja yhteistyön sujumisen sekä kehittämään toimintaa parempaan ja tuottoisampaan suuntaan. (Kauhanen 2018, 41; Hyppänen 2009, 9–13.)

Esihenkilön tehtäviin liittyy myös organisointi, jossa esihenkilö määrittelee tehtäväkuvat ja organisaatorakenteen. Esihenkilön kannattaa käyttää työntekijöiden vahvuuksia määritellessään työnkuvia työntekijöilleen. Esihenkilön on tärkeää myös hyödyntää työpaikalla olevaa erilaisuutta. Organisoinnilla pystyy jo paremmin luomaan parempaa ilmapiiriä ja kehittämään työntekijöitään vielä paremmiksi. (Hyppänen 2009, 11; Kauhanen 2018, 41.)

Henkilöstön hankinta ja kehittäminen ovat esihenkilön avaintehtäviä, jotta saadaan työyhteisöön mahdollisimman hyvät tekijät yrityksen tavoitteiden toteuttamiseksi. Hyvällä ja osaavalla työporukalla on helpompi saavuttaa tuloksia ja varmistaa henkilöstön sitoutuminen työhön. (Kauhanen 2018, 42.) Esihenkilön jokapäiväisiä tehtäviä on ohjata ja johtaa alaisiaan. Esihenkilö pääsee parhaimpiin tuloksiin, kun esihenkilö on kuunteleva, keskusteleva ja osallistuva. Tämän lisäksi esihenkilön on tärkeää asettaa selkeät tavoitteet koko tiimille. Jokaisen

esihenkilön tulee arvioida ja kehittää omaa osaamistaan, jotta hän pystyy toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla tiimilleen. (Hyppänen 2009, 10–11.)

Esihenkilön tulee informoida sisäisesti henkilökuntaa muuttuvista tilanteista ja erilaisista yrityksen toimista. Sisäisen viestinnän lisäksi esihenkilö koordinoi yhteydenpitoa myös ulkopuolisiin toimijoihin, kuten esimerkiksi tavarantoimittajiin. Selkeällä informaatiolla pystytään takamaan jokaisen paras onnistuminen työtehtävissä ja edistämään parempaa työilmapiiriä. Esihenkilö on ensimmäinen tiedon vastaanottaja johdolta ja työntekijöiltä, jolloin hänen tulee jakaa tietoa eteenpäin molempiin suuntiin. Hyvän tiedonkulku edistää hyvää ilmapiiriä ja motivaatiota sekä kannustaa tekemään työtä yrityksen ohjeiden mukaan (Kauhanen 2018, 42).

3.3 Esihenkilön vaikutus työmotivaatioon

Työmotivaatioon vaikuttaa useampi tekijä, mutta esihenkilöllä kuten tiiminvetäjällä tai myymäläpäälliköllä on suuri vaikutus työntekijöiden motivaatioon työssä. Työntekijöiden motivointi on vaikeaa, koska jokainen henkilö on persoonaltaan ja käyttäytymiseltään erilaisia. Esihenkilön tulee ottaa jokainen huomioon yksilöinä. Työyhteisössä tulee olla tietyt pelisäännöt, joita jokaisen tulee noudattaa. (Järvinen 2020, 18.)

Työilmapiiri ja työmotivaatio kulkevat käsi kädessä työyhteisössä. Jos työyhteisössä on hyvä ja kannustava ilmapiiri, niin todennäköisesti monella työntekijöistä ja esihenkilöillä on motivaatiota tehdä erilaisia tehtäviä ja kehittyä työpaikalla. Työmotivaatio syntyy onnistumisista, tiimihengestä sekä työn sujuvuudesta. (Järvinen 2020, 90.)

Esihenkilöiden tulee asettaa yhteiset pelisäännöt, määräykset, työnkuvat ja perusperiaatteet. Pelisääntöjen lomassa jokainen työntekijä voi tuoda esille omaa osaamistaan ja persoonaa. Esihenkilön on tärkeää noudattaa itse pelisääntöjä ja vaatia työntekijöiltään samaa. Omalla esimerkillisellä käytöksellä pystyy luomaan

luottamussuhteen työntekijöiden kanssa, joka vaikuttaa suoranaisesti työntekijöiden työmotivaatioon. (Aarnikoivu 2008, 158–162.)

Esihenkilö voi palkita hyvästä työstä ja motivoida henkilökuntaa kohti tavoitteiden saavuttamista. Esihenkilön tulee varmistaa, että tavoitteet ovat selkeät, vastuualueet ovat kiinnostavia sekä työympäristö ja ilmapiiri ovat turvallisia ja kannustavia. Palkitsevaa työtä voidaan kuvailla inspiroivaksi, motivoivaksi sekä merkitykselliseksi, joka tuo esille työn parhaita puolia. Palkitseva työ tuo motiivit esille, joiden mukaan on mielekästä toimia. (Sinokki 2016.)

4 Selvitys työntekijöiden työmotivaatiosta ja esihenkilön roolista

4.1 Kyselyn suunnittelu ja toteutus

Kyselyn tavoitteena oli selvittää mitkä asiat vaikuttavat Yritys X:n työntekijöiden työmotivaatioon työyhteisössä. Lisäksi selvitettiin, miten esihenkilö voi tukea Yritys X:n työntekijöiden työmotivaatiota työyhteisössä. Kysely jaettiin kolmen eri myymälän työntekijöille. Tutkimuksen pohjalta toimeksiantaja saa tietoa, mitkä asiat parantavat ja heikentävät työmotivaatiota työyhteisössä. Lisäksi toimeksiantaja saa konkreettisia asioita, miten esihenkilö voi edistää parantavasti työntekijöiden työmotivaatiota.

Kysely toteutettiin kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella. Määrällinen tutkimus toteutettiin internetissä jaettavalla anonyymi kyselyllä, jotta vastaajat voivat vastata oman aikataulunsa mukaan. (Heikkilä 2014). Kyselyn tulosten luotettavuuden ja tutkimuksen onnistumisen kannalta vastaajat olivat kaikki asiakaspalvelijoita ja saman yrityksen työntekijöitä, jotta tuloksia pystyttiin analysoimaan paremmin. Tutkimuksen luotettavuutta parannettiin hyvin suunnitelluilla kysymyksillä ja niiden vastausvaihtoehdoilla. Kyselyn luotettavuutta pyrittiin parantamaan muutamien eri henkilön testivastauksilla ennen kyselyn julkaisemista.

Kyselyn saatetekstissä (liite 1) kerrottiin vastaajille selkeästi, mitä kysely koskee ja miksi kysely julkaistiin työntekijöille. Kyselystä saadut vastaukset käsiteltiin luottamuksellisesti. Tutkimuksesta saaduista tuloksissa ei käsitelty henkilötietoja, joista olisi vastaajan voitu tunnistaa. Tulokset raportoitiin anonyymeina opinnäytetyössä.

Kyselylomake lähetettiin kolmen myymälän työntekijöille sähköpostilinkkinä. Kohderyhmäksi valikoitui kolmen myymälän työntekijät riippumatta kauanko he ovat olleet töissä yrityksessä tai millä tittelinimikkeellä he toimivat yrityksessä. Kyselyn ollessa lyhyt, vastaajien mielenkiinto pysyy yllä koko kyselyn ajan eikä

vastaaminen jää kesken. Kyselylomake oli tehty Webropol -kyselypohjalla, joka löytyy liitteenä (liite 2) opinnäytetyön lopusta.

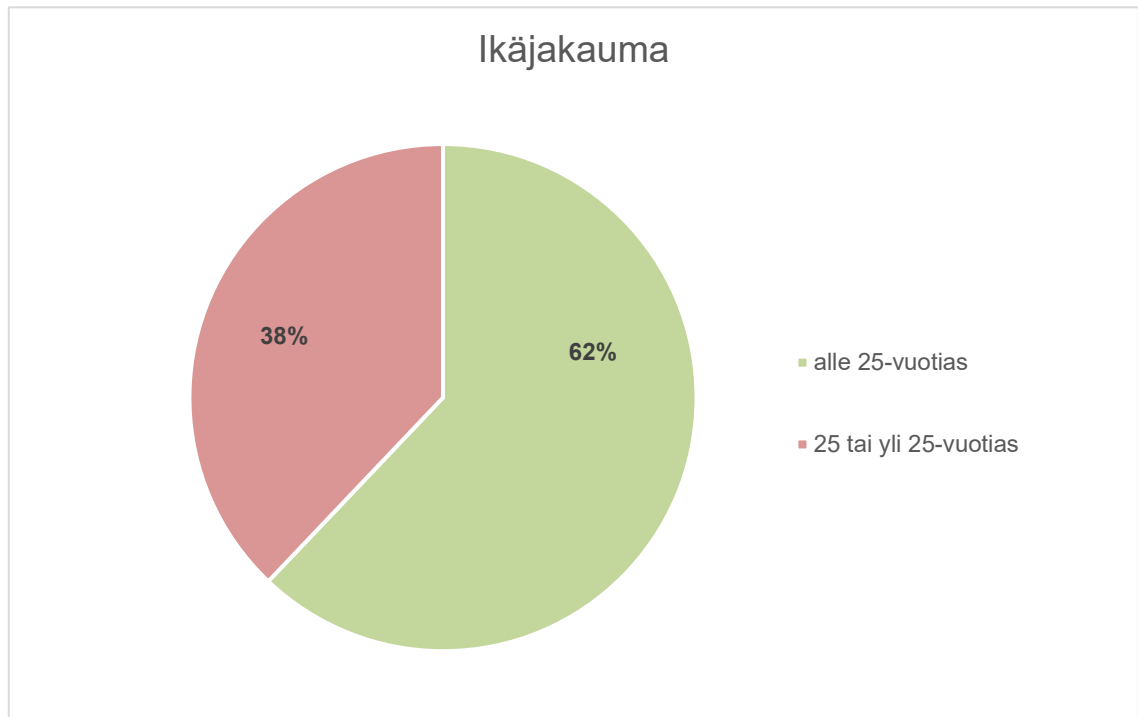
Kyselyssä oli yhteensä 12 kysymystä, joiden vastauksien perusteella selvitettiin työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi kyselyn vastauksien perusteella selvitettiin, miten esihenkilö voi tukea työntekijöitä työyhteisössä. Kyselyssä kysyttiin työntekijöiden työmotivaatiota viimeisen kuukauden ajalta ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet työmotivaatioon parantavasti ja heikentävästi. Lisäksi kyselyn vastauksien perusteella selvitettiin, miten esihenkilö voi tukea työntekijöitä työyhteisössä. Kyselyssä käytettiin suljettuja kysymyksiä, joista piti valita itselleen sopivin vaihtoehto valmiista vaihtoehdoista (monivalinta- ja valintaruudut). Mukana oli myös avoimia kysymyksiä, joissa vastaaja sai kirjoittaa oman vastauksensa vastauskenttään sekä sekamuotoisia kysymyksiä. Sekamuotoisissa kysymyksissä käytettiin Likertin asteikkoa, jossa on 4-portainen asteikko, josta vastaaja valitsee ympyröimällä parhaiten kuvaavan vaihtoehdon omasta käsityksestä. (Heikkilä 2014.)

Kysely suoritettiin kokonaistutkimuksena Yritys X:n kolmen myymälän työntekijöille. Perusjoukkona oli Yritys X:n kolmen myymälän työntekijät, joita on yhteensä noin 60 henkilöä. Tutkimuskyselyyn vastasi 29 henkilöä. Opinnäytetyön valmistuttua kyselystä saadut vastaukset poistettiin asianmukaisesti.

4.2 Kyselyn tulokset ja analysointi

Tutkimuskyselyn toteutuksena käytettiin Webropol -kyselylomaketta. Tutkimuskysely julkaistiin torstaina 12.10.2023 työpaikan sisäiseen WhatsApp-ryhmään kolmen eri myymälän kesken. Näissä ryhmissä oli työntekijöitä, jotka olisi voinut vastata kyselyyn yhteensä noin 60 henkilöä. Ryhmissä oli vain henkilöitä, jotka kuuluivat kyselyn vastaajaryhmään. Kysely jaettiin sisäiseen ryhmään, jotta kyselyyn saataisiin mahdollisimman paljon vastaajia. Kaiken kaikkiaan sain vastauksia 29 kappaletta, joka prosentuaalisesti on noin 48 % vastaajista. Kyselyn vastausaika päättyi 24.10.2023, joten vastausaika oli 1,5 viikkoa.

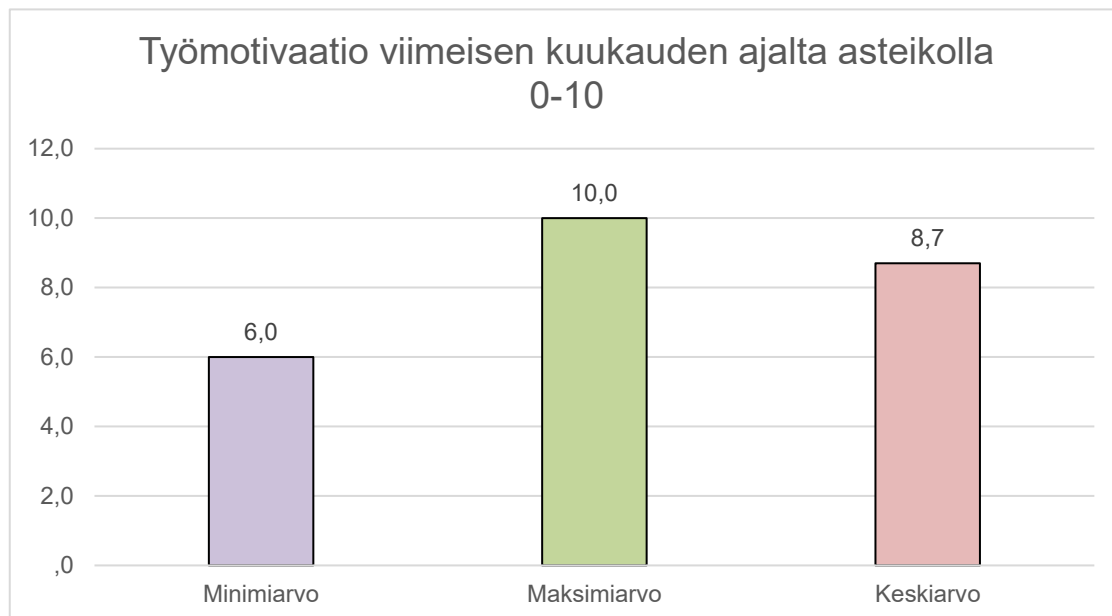
Vastaajien taustatietoja selvitettiin ainoastaan ikähaarukkaa kysymällä. Kyselyssä vastaajien ikää selvitettiin kahdella ikähaarukalla alle 25-vuotiaat sekä 25 vuotiaat tai yli 25-vuotiaat. Vastaajista alle 25-vuotiaita oli 62 % ja 25- tai yli 25-vuotiaita oli 38 %. Iän perusteella pystymme vertailemaan alle 25-vuotiaiden ja 25- tai yli 25-vuotiaiden vastanneiden vastauksia.



Kuvio 1 Kyselyn ikäjakauma

Kyselyssä selvitettiin työntekijöiden työmotivaatiota viimeisen kuukauden ajalta. Kyselyn vastauksissa oli vähän hajontaa ja kaikkien vastausten keskiarvo oli 8,7. Tämä keskiarvo kertoo siitä, että suurin osa vastanneista työntekijöistä kokee oman työmotivaation korkeaksi viimeisen kuukauden ajalta. Tuloksista (kuvio 2) voidaan todeta, että suurin osa kyselyyn vastanneista työntekijöistä kokee työmotivaation hyväksi ja näin ollen viihtyy työssään. Järvisen (2020) mukaan työmotivaatio on jokaiselle yksilöllinen ja eri tekijät vaikuttavat eri tavalla jokaisen yksilön työmotivaatioon. Työntekijät sitoutuvat paremmin työhön, kun

työmotivaatio on korkealla. Tutkimuskyselyssä kysyttiin työmotivaatioon parantavia ja heikentäviä tekijöitä, joita avaan paremmin kaaviossa 5 ja 6.



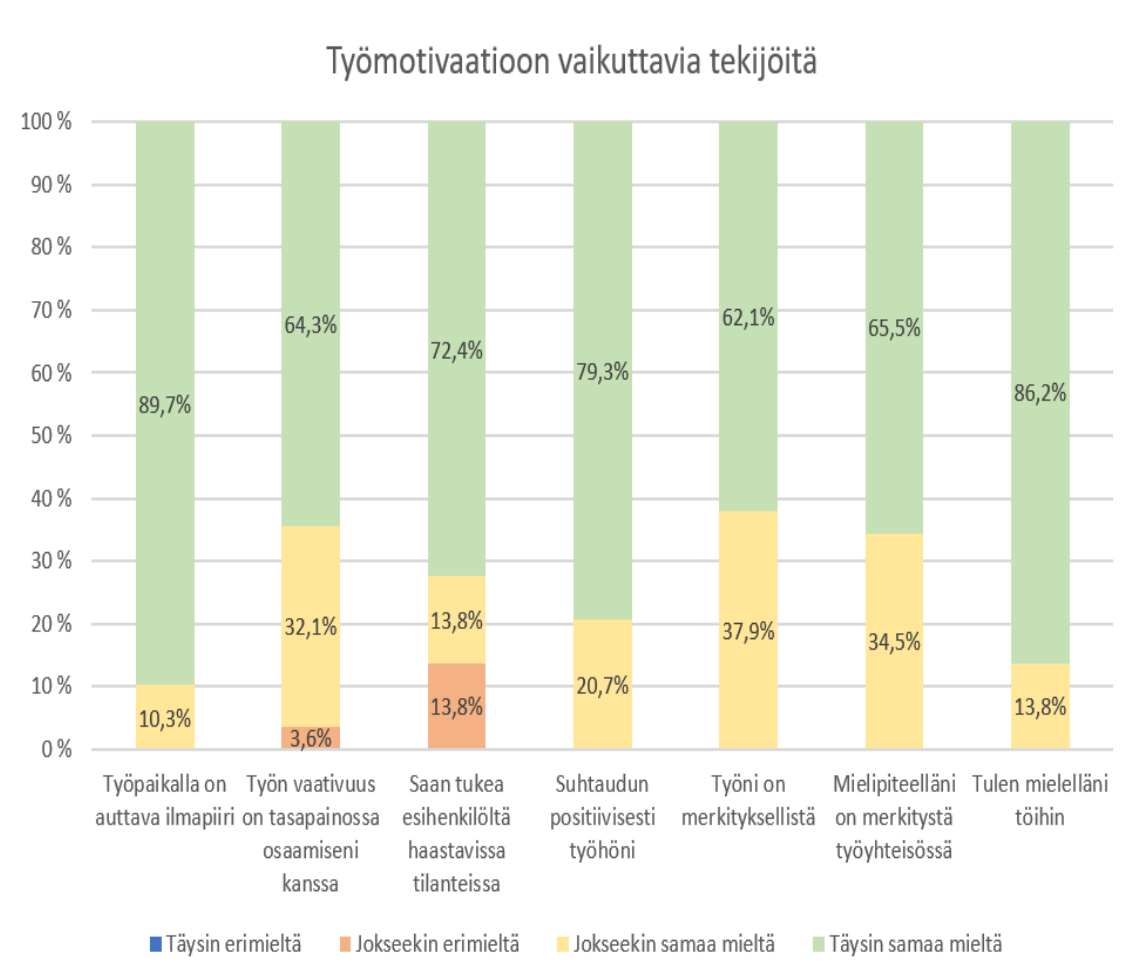
Kuvio 2 Työmotivaatio

Kyselyssä pyydettiin vastaajien arvioimaan työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Työmotivaatioon liittyvistä väittämistä piti valita itselleen sopivin vastaehto. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että työpaikalla on auttava ilmapiiri. Työpaikalla on ilmapiiri, jossa työntekijät viihtyvät ja kokevat pystyvänsä ilmaisemaan oman mielipiteen. Lisäksi kaikki vastaajat tulevat mielellään töihin, suhtautuu positiivisesti työntekoon ja kokee omalla mielipiteellä olevan merkitystä. Työpaikalla voi ilmaista kehitysideoista sekä omista kokemuksista avoimesti. 96,4% vastaajista kokee työn vaativuuden olevan tasapainossa osaamisen kanssa. Työtehtävät haastavat työntekijöitä omaan osaamiseen nähden. Työntekijöitä koulutetaan ja perehdytetään uusiin tehtäviin, jolloin osaamisen taso kasvaa. Työpaikalla viihdytään positiivisen ilmapiirin ja sopivasti vaativien työtehtävien ansiosta.

Vastaajista 86,2% on sitä mieltä, että esihenkilöltä saa tukea vaikeissa tilanteissa. Tuloksien perusteella tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden osaamiseen ja sen kautta työn vaativuuteen. Suurinta hajontaa vastauksissa oli kysymyksessä, joka koski esihenkilöltä saatavaa tukea haastavissa tilanteissa. Esihenkilön tehtävänä on auttaa ja kehittää työntekijöitä yrityksen tavoitteiden mukaisesti.

Esihenkilö pystyy vaikuttamaan työntekijöiden työiihtyvyyteen auttamalla heitä vaikeissa tilanteissa.

Kaikki vastaajista kokee, että työ on merkityksellistä. Työn merkityksellisyys näkyy työntekijöiden asenteessa ja kehittymisessä. Näillä kaikilla edellä mainituilla väittämillä on merkitystä siihen, että töihin on kiva tulla. Jokainen henkilö kokee eri tavalla työmotivaatioon vaikuttavat tekijät ja ne voi olla positiivisesti tai negatiivisesti vaikuttavia. Kuitenkin tulokset osoittavat sen, että työpaikalla on paljon erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti työmotivaatioon. Tuloksista voidaan todeta, että omalla mielipiteellä ja työyhteisön ilmapiirillä sekä esihenkilön tuella on vaikutusta työmotivaatioon. Lisäksi tuloksista huomataan, että työntekijät ovat tyytyväisiä Yritys X:n toimintatapoihin, koska työntekijät menevät mielellään töihin.



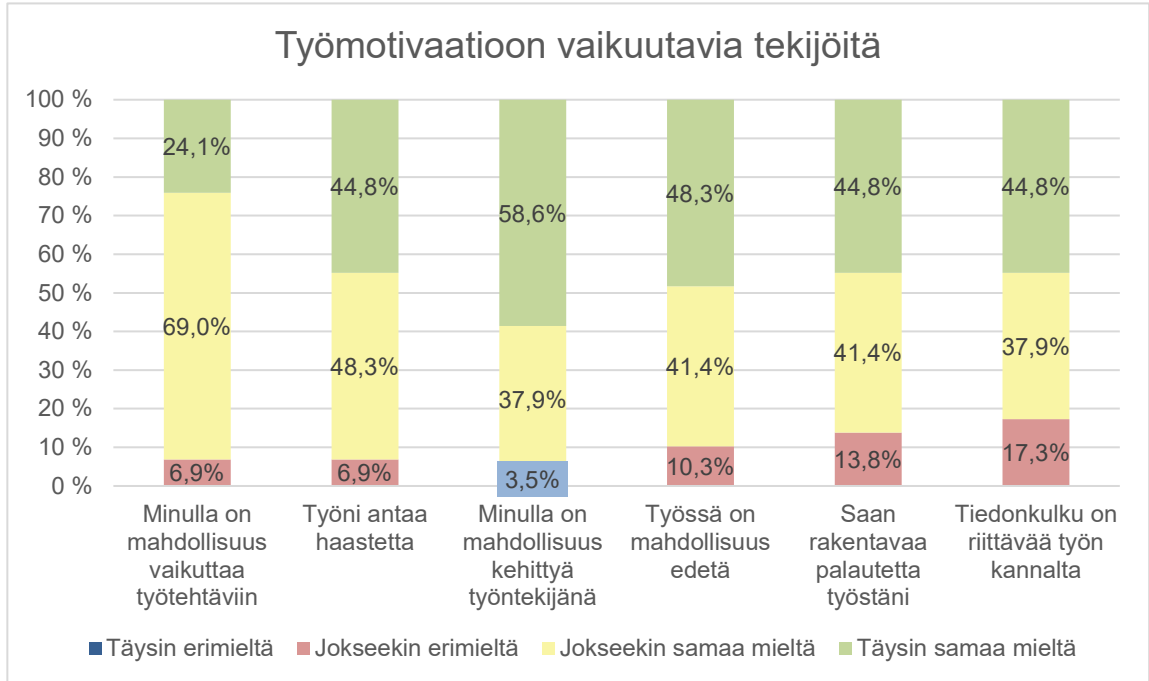
Kuvio 3 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Kuviossa 4 kuvataan kyselyssä kysytyjä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Vastaajista 93,1 % on sitä mieltä, että työ antaa haastetta ja voi vaikuttaa omiin työtehtäviin. Kun työntekijät kokevat, että työ haastaa heitä, niin todennäköisesti he myös kehittyvät työssään. Kuitenkin vain 3,5 % vastaajista kokee, että heillä ei ole mahdollisuutta kehittyä työntekijänä. Haastatteluilla tätä asiaa voisi tutkia vielä syvemmin.

86,2 % vastaajista kokee, että saa rakentavaa palautetta työstään. Rakentavalla palautteenannolla jokainen työntekijä voi kehittää omaa osaamistaan ja tulla tietoiseksi miten voi parantaa omaa työntekoa tehokkaammaksi. Suurin osa vastaajista (82,7%) kokee tiedonkulun olevan riittävää työpaikalla. Tiedonkulku on kuitenkin työpaikoilla aina isoin asia, mistä saa palautetta sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä. Tiedonkulkua voi parantaa erilaisilla tiedonkulun lähteillä. Edellä mainituista tuloksista huomataan, että jokainen työntekijä kokee eri tavalla haasteet työssä.

Yleisesti työntekijöillä on omat vahvuudet, joiden takia jokainen työntekijä on erilainen. Tämän takia toiselle tietyt asia ovat itsestäänselvyyksiä kuin taas toiselle sama asia antaa haastetta. Työ antaa haastetta, kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin sekä kehittyä työntekijänä.

Rakentavan palautteen ansiosta työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä työtehtävissään ja saada mahdollisuutta vaikuttaa työtehtäviin. Yrityksessä annetaan mahdollisuus kehittyä ja hyvällä viestinnällä rakennetaan luottamusta ja parannetaan viihtyvyyttä. Tuloksien perusteella voidaan todeta, että myymälissä suurin osa asioista on kunnossa.



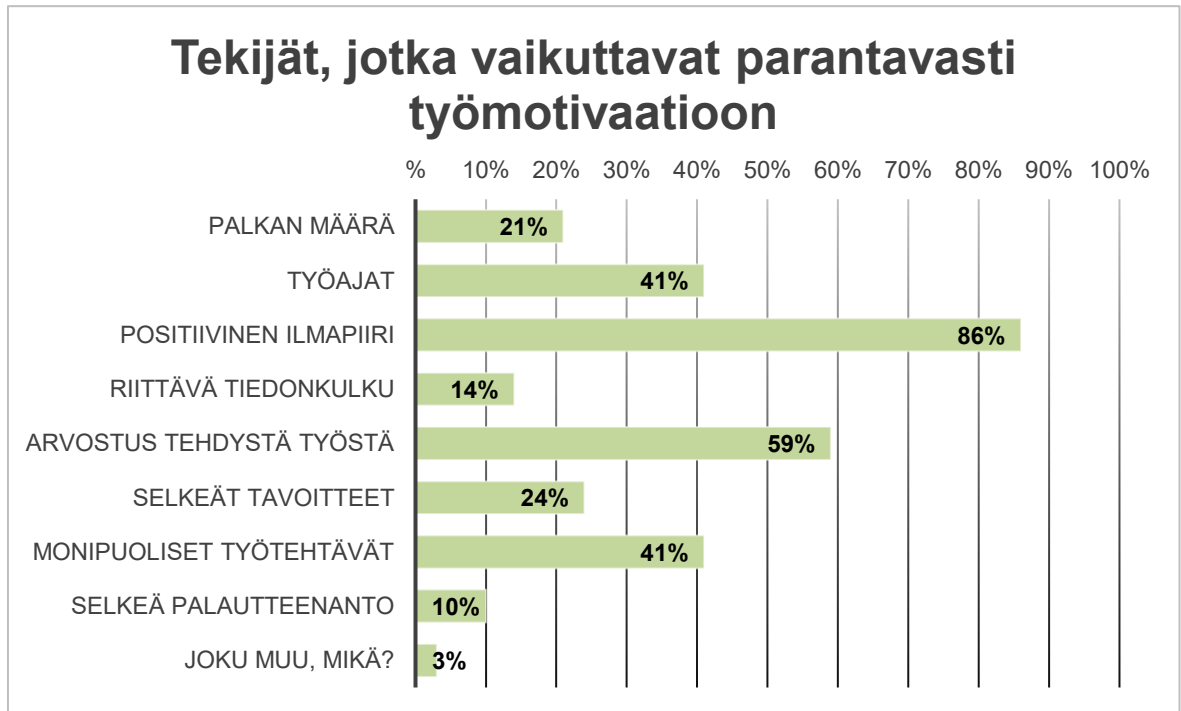
Kuvio 4 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät osa 2

Kyselyssä kysyttiin mitkä tekijät vaikuttavat eniten parantavasti työmotivaatioon. Kuviossa 5 huomataan, että vastaajista 86 % kokee positiivisen ilmapiirin vaikuttavan parantavasti työmotivaatioon. 59 % vastaajista kokee työmotivaation parantuvan saadessaan arvostusta tehdystä työstä. Vastaajista 41 % kokee työaikojen ja monipuolisten työtehtävien vaikuttavan parantavasti työmotivaatioon. Työaikoihin ei itse työntekijät voi vaikuttaa, muuta kuin esittämällä toiveita työvuorihinsa.

Työtehtäviin työntekijä voi itse vaikuttaa, kertomalla omista toiveista ja ideoista. Työpaikalla pystyy samaan lisäävastuuta työtehtävissä. Myymälässä huomioidaan jokaisen mielipide työvuoro-toiveissa niin kuin työtehtävissä. Positiivinen ilmapiiri tukee jaksamista ja viihtyvyyttä työyhteisössä. Jokainen työntekijä luo omalla olemuksella ja aktiivisuudella positiivisempaa ilmapiiriä työyhteisössä.

Tuloksista voidaan tulkita, että työyhteisössä jokaisen omaa panosta arvostetaan, joka vaikuttaa työyhteisössä viihtymiseen. Arvostus tehdystä työstä voi olla palautteenantoa hyvin tehdystä työstä tai omien kehitysideoiden tuomista esille. Työntekijät ovat kaikki samanarvoisia riippumatta iästä tai työ sopimuksesta.

Useammalla kokemusvuodella pystyy tuomaan erilaista näkökulmaa kuin työntekijät, jotka ovat aloittaneet vasta uudessa työyhteisössä. Työajat, monipuoliset työtehtävät ja arvostus tehdystä työstä on vastaajien mielestä tekijöitä, jotka parantavat selkeästi työmotivaatiota. Selkeät tavoitteet, palkan määrä, riittävä tiedonkulku sekä palautteenanto eivät ole eniten parantavasti työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä.



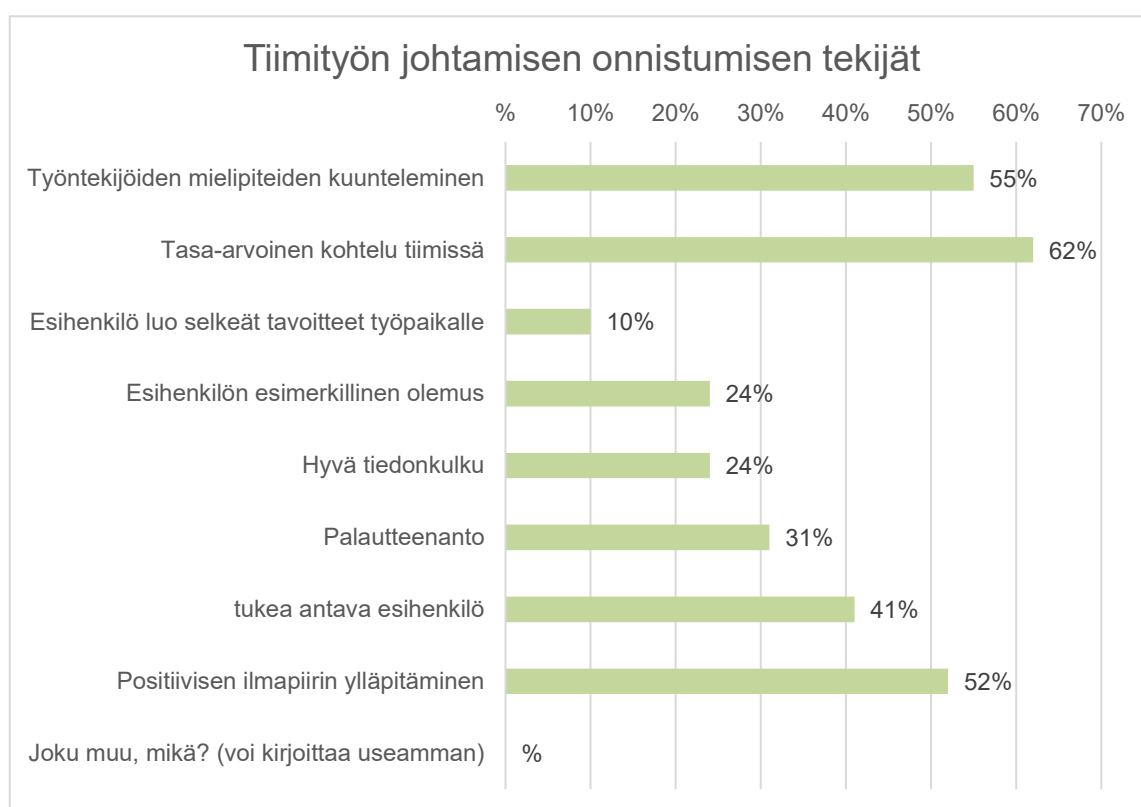
Kuvio 5 Parantavasti työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Kyselyssä pyydettiin valitsemaan vaihtoehdoista kolme tärkeintä kohtaa, jotka vaikuttavat eniten heikentävästi työmotivaatioon. Kyselyn perusteella kolme suurinta tekijää, jotka vaikuttavat heikentävästi motivaatioon on negatiivinen ilmapiiri (61 %), työajat (43 %) ja arvostuksen puute tehdystä työstä (43 %). Puolestaan vain 32 % vastaajista kokee palautteen vähäisyyden vaikuttavan heikentävästi työmotivaatioon. Palautetta voi antaa eri tavoin, joten työntekijät ottavat palautteen myös eri tavalla vastaan. Toiset tarvitsevat enemmän palautetta kuin toiset, josta johtuu että palautteen vähäisyys ei vaikuta suoranaisesti kaikkien mielestä työmotivaatioon. Kyselyn vastausten pohjalta negatiivinen ilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon heikentävästi. Edellisessä tekstissä (kuvio 5) todettiin, että positiivinen ilmapiiri parantaa työmotivaatiota. Nämä tulokset ovat täysin linjassa keskenään. Teoriassa todettiin, että arvostus työstä kuuluu sisäiseen motivaatioon. Sisäisen motivaation kasvaessa voi myös työmotivaatio kasvaa. Kyselyn tuloksista huomataan, että arvostuksen puute työstä heikentää työmotivaatiota. Palautteen annolla on merkitystä työntekijän kehitykseen ja työtehtävien hoitamisessa. On vaikea tietää tekeekö asiat oikein vai väärin, jos ei saa palautetta tehdystä työstä.



Kuvio 6 Heikentävästi työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

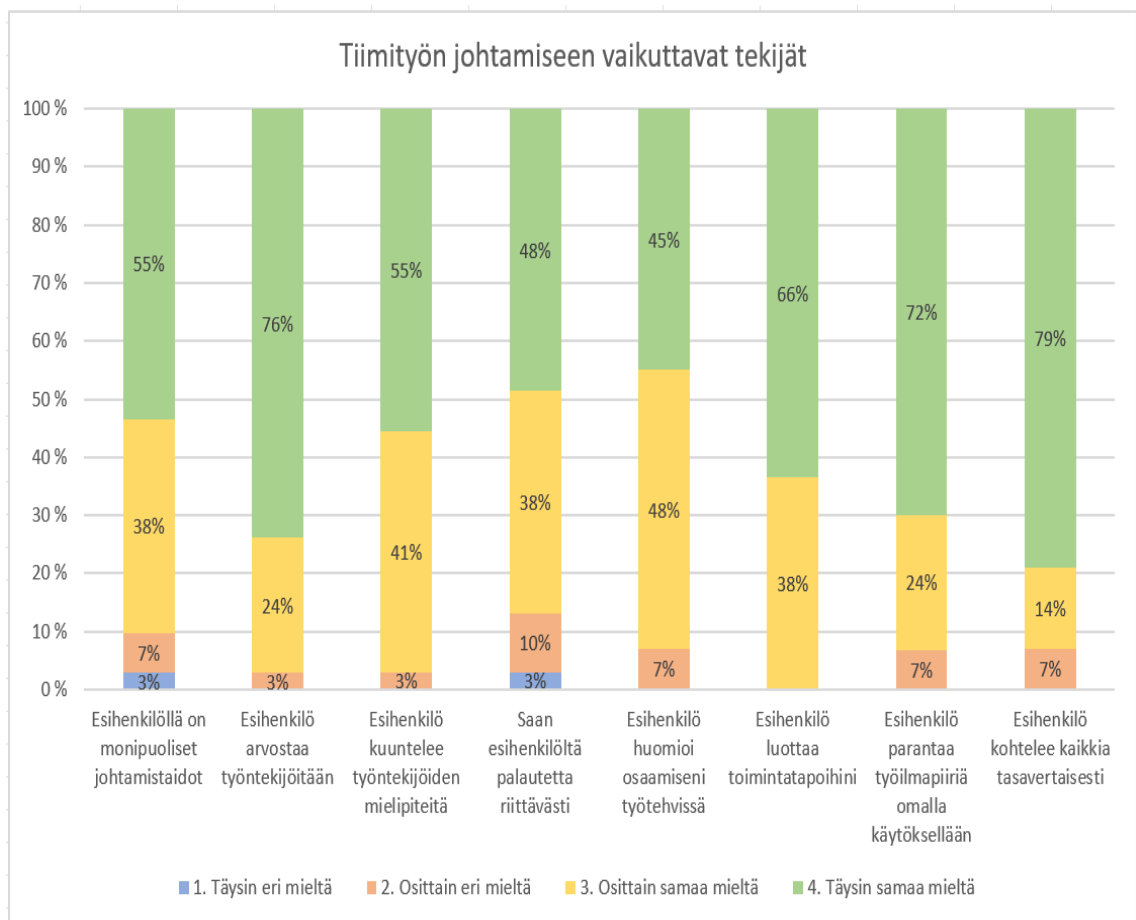
Kyselyn kysymyksessä pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä kohtaa, jotka ovat avain tiimityön johtamisen onnistumiselle. Kyselyn vastaajista 62 % kokee tasa-arvoisen kohtelun tiimissä tärkeäksi. Kyselyn mukaan toiseksi tärkeimpänä pidetään (55 %) työntekijöiden mielipiteiden kuuntelemista. Vastaajista 52 % kokee positiivisen ilmapiirin ylläpitämisen vaikuttavan tiimityön johtamisen onnistumisessa. Kyselyn perusteella tukea antava esihenkilö (31 %) ja palautteen anto (31 %) koetaan tärkeäksi tiimityön johtamisessa. Vastauksissa korostuu selkeästi esihenkilön rooli ja merkitys. Kyselyn mukaan tiimin johtajalta toivotaan tasa-arvoista kohtelua, kunnioitusta työntekijöitä kohtaan, muiden huomiointia sekä hyvän tiimihengen ylläpitoa. Kaikilla yllä olevilla tekijöillä esihenkilö luo parempaa työyhteisöä ja pitää työntekijät pidempään samassa työyhteisössä sekä kasvat-
taa omaa merkitystä tiimissä.



Kuvio 7 Tiimityön johtamiseen vaikuttavat tekijät

Tutkimuskyselyssä pyydettiin arvioimaan tiimityön johtamiseen vaikuttavia tekijöitä. Tiimityön johtamisessa tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat, että esihenkilö arvostaa työntekijöitä (100%) ja esihenkilö kohtelee kaikkia tasavertaisesti (93%).

Näiden tuloksien perusteella työntekijät ovat tyytyväisiä esihenkilön tasavertaisuuteen ja työntekijöiden kohteluun, jotka parantavat työmotivaatiota. Kyselyn mukaan esihenkilön tulisi luottaa työntekijöiden toimintaan erilaisissa tilanteissa myymälän toiminnassa. Kyselyn vastauksien mukaan työntekijät pitävät tärkeänä myös, että esihenkilö parantaa työilmapiiriä omalla käytöksellään. Vastaajat kokevat tärkeäksi, että esihenkilö johtaa omalla esimerkillä, arvostaa työntekijöitä, huomioi jokaisen työntekijän yksilönä ja luottaa tiimin tekemiseen ja toimintatapoihin.



Kuvio 8 Tiimityön johtamiseen vaikuttavat tekijät

4.3 Kyselyn johtopäätökset

Kyselyn tulokset osoittavat, että työntekijöiden motivaatioon vaikuttaa useampi eri tekijä. Suurimpana tekijänä nousi esiin työyhteisön positiivinen ja auttava ilmapiiri sekä jokaisen oma positiivinen suhtautuminen työntekoon. Aro (2018) teorian mukaan positiivinen ilmapiiri vaikuttaa merkittävästi henkilöstön työhyvintointiin työyhteisössä ja se vaikuttaa suoranaisesti henkilöstön sairauspoissaoloihin ja yrityksen kannattavuuteen. Toiseksi suurimmaksi tekijäksi nousi tutkimuskyselyn perusteella arvostus tehdystä työstä ja esihenkilöltä saatu tuki haastavissa tilanteissa.

Vertaillessani tutkimustuloksia alle 25-vuotiaiden ja 25- tai yli 25-vuotiaiden, niin oli kiva huomata, että iällä ei ollut juurikaan merkitystä tulosten kannalta. Iästä riippumatta ihan ylivoimaiseksi tekijäksi nousi auttava ja positiivinen ilmapiiri työyhteisössä. Työmotivaation parantavia tekijöitä tutkimuskyselyyn vastanneiden mielestä oli positiivinen ilmapiiri, arvostus tehdystä työstä, työajat sekä monipuoliset työtehtävät iästä riippumatta.

Johtamiseen liittyvien kysymysten tulokset osoittivat, että tiimityön johtamisen onnistumiseen vaikuttaa tasa-arvoinen kohtelu ja positiivisen ilmapiirin ylläpitäminen työyhteisössä. Edellä mainittuja asioita esihenkilö parantaa omalla esimerkillään työyhteisössä. Kyselyn perusteella työntekijät pitävät tärkeänä, että esihenkilö arvostaa työntekijöitään ja kuuntelee työntekijöiden mielipiteitä.

Tuloksia vertaillessa iän perusteella huomataan, että esihenkilö voi tukea työntekijöitä eri tavalla. Alle 25-vuotiaat kokevat, että esihenkilö voi tukea eniten työntekijöitä työmotivaatiossa tasa-arvoisella kohtelulla ja positiivisen ilmapiirin ylläpitämisellä. Puolestaan 25- tai yli 25-vuotiaat kokevat, että esihenkilö voi tukea parhaiten työmotivaation parantamisessa kuuntelemalla mielipiteitä ja antamalla tukea haastavissa tilanteissa. Tästä huomataan, että 25- tai yli 25-vuotiailla on tärkeää, että heidän mielipiteitä kuunnellaan ja he saavat apua esihenkilöltä vaikeissa tilanteissa.

Kyselyn perusteella kehittämisideana on parantaa tiedonkulkua työyhteisössä niin, että jokainen saisi enemmän ja tehokkaammin tietoa toimiakseen töissä. Tiedonkulun parantamisen avulla on mahdollisuus saada työntekijät tekemään monipuolisempia työtehtäviä ja kehittämään omaa osaamistaan. Kyselyn perusteella esihenkilön tulisi antaa työntekijöilleen enemmän rakentavaa palautetta, jolloin työntekijät voisivat kehittää omaa osaamistaan eri työtehtävissä. Kuitenkin tutkimuskyselyn perusteella oli selkeä huomata, että työyhteisössä kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti ja kiva huomata, että pääpiirteittäin työpaikalla on kaikki kunnossa.

5 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon. Kyselyn avulla haluttiin löytää kehitysideoita siihen, miten esihenkilö voi tukea työntekijöitä tiimityön onnistumisessa. Kyselyssä selvitettiin, mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon. Lisäksi selvitettiin, miten esihenkilö voi tukea työyhteisössä työntekijöiden työmotivaatiota. Tarkoituksena oli saada selville työntekijöiden työmotivaatiota parantavat tekijät ja millä keinoin esihenkilö voi tukea työntekijän työmotivaatiota.

Työssä käsiteltiin työmotivaation merkitystä tiimityön onnistumisessa. Lisäksi käsiteltiin esihenkilön roolia tiimityön kehittämisessä ja esihenkilön vaikutusta työmotivaatioon. Työn teoria osuuden tukena toteutettiin anonymi kysely Yritys X:n työntekijöille, joka lähetettiin kolmeen eri myymälään. Kysely oli hyvin suunniteltu ja testattu, koska ongelmatilanteita ei havaittu kyselyn aikana. Kyselyn tulokset vastaavat hyvin Yritys X:n kolmen myymälän työntekijöiden työmotivaatiota. Työntekijät arvostavat positiivista ja auttavaa työyhteisöä, esihenkilön tukea vaikeissa tilanteissa ja arvostusta tehdystä työstä. Puolestaan esihenkilön tulee kohdella tiimissä kaikkia tasa-arvoisesti ja kuunnella työntekijöiden mielipiteitä auttaakseen työntekijöiden työmotivaation parantumista.

Kyselyn vastaajilta saatiin tietoa, siitä miten he kokevat oman työmotivaation tällä hetkellä ja mitkä tekijät vaikuttavat heidän työmotivaatioon. Lisäksi saatiin selville, miten esihenkilö voi tukea työmotivaatiota työyhteisössä. Kyselyyn vastasi 29 henkilöä eli noin 48% yritys X:n kolmen myymälän työntekijöistä. Vastauksia tuli riittävästi, jotta kyselyä voi pitää onnistuneena. Kyselyn vastausmäärä yllätti positiivisella tavalla. Kyselyn perusteella isoimpana tekijänä työntekijöiden työmotivaatioon on positiivinen ja auttava ilmapiiri tiimissä. Työn tulokseksi saatiin, että työntekijöiden työmotivaatiota laskee yksitoikkoiset työtehtävät ja palautteen vähäisyys. Työntekijät odottavat esihenkilöltä tasa-arvoista kohtelua ja työntekijöiden arvostamista.

Opinnäytetyön tekeminen oli pitkä ja opettavainen kokemus. Sain tietoa, miten tutkimuksia tehdään ja mitä menetelmiä olisi kannattavaa käyttää. Opin kyselyn toteuttamisesta ja kuinka tärkeää on valita oikeat kysymykset järkevien tulosten

saamiseksi. Kyselyn tekemisen koin haasteelliseksi. Vaikeinta oli valita oikeanlaisia kysymyksiä, joista saisi käyttökelpoisia vastauksia tutkimusta varten. Opinnäytetyön tekemisestä sain tietoa, jota voin käyttää myöhemmin omassa työssäni tai jatko-opiskelussa. Olen tyytyväinen opinnäytetyön tekemiseen ja kyselyn toteuttamiseen.

Toimeksiantaja pitää kyselyn tuloksia hyödyllisinä yritykselle. Tulokset vahvistaa yrityksen käsitystä siitä, mihin suuntaan esihenkilötyö on menossa ja miten yritys voi siihen reagoida tulevaisuudessa. Työtä voidaan hyödyntää eriliasilla jatkotutkimuksilla ja tuoda koulutuksia esihenkilöille sekä työntekijöille. Jatkossa olisi mielenkiintoista selvittää, miten palautteenantoa voisi kehittää. Lisäksi voisi selvittää, miten tiedonkulkua voisi parantaa ja mitkä viestintäkanavat ovat toimivimpia ja tehokkaimpia työyhteisössä.

Lähteet

Aaltonen, Tapio & Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: Talentum Alma Talent.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

Berlin, Satu. 2019. Palkitseva työ. E-kirja Ammattikirjasto Kauppakamaritieto palvelusta. 1., painos. Helsinki: Helsingin Kamari Oy. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 12.7.2023. [http://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/palkitseva-tyo2019#kohta:Palkitseva\(\(20\)ty\(\(f6](http://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/palkitseva-tyo2019#kohta:Palkitseva((20)ty((f6)

Eunson, Baden. 2008. Communicating in the 21st Century. 2. edition. Read-books: Australia.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. 2002. Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence. Boston, Harvard Business School Press.

Harned, Brett. 2019. 4 Communication Styles you May find on your team (and how to speak their language). Team gantt -sivusto. Viitattu 7.8.2023. www.teamgantt.com/blog/4-communication-styles-and-how-to-speak-their-language

Hakonen, N. 2013. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Teoksessa: Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

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

Heikkilä, K. 2002. Tiimit-avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9.uud.p. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hyppänen, R. 2009. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Isohookana, H. 2017. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. E-kirja Elibrs-kirjapalvelussa. Jyväskylä: PS-kustannus. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 2.9.2023. www.ellibrslibrary.com/reader/9789524516822

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 1. painos 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. TTK. Nykypaino Oy.

Kauhanen, Juhani. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. 1.painos. Helsinki: Helsingin kamari Oy.

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

Marlow, S.; Lacerenza, C.; Paoletti, J.; Burke, S. & Salas, E. 2018. Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance. ScienceDirect. Vol. 144, 145–177.

Martala, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa?. Helsinki: Talentum Pro.

Maslow, A. H. 1943. A Theory of Human Motivation. Psychological Review.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Alma Talent.

Raappana, M & Valo, M. 2014. Tiimit muuttumassa työelämässä. Työelämän tutkimus. Viitattu 20.10.2023. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87185/46ranta097>

Rantamäki, Kauhanen, Kolari. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WSOY.

Saarinen, M & Aalto-Setälä, P. 2007. Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Kirjapaja.

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

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Viitala, R., Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Violainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki. Books on Demand.

Yukl, G. 2013. Leadership in organizations. 8. painos. New York: Pearson.

Kyselyn saatekirje

Hei olen Riina Haarala opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa. Olen ollut töissä Yritys X:ssä vuodesta 2016 lähtien. Tällä hetkellä toimin Yritys X:n tiiminvetäjänä sekä lisäksi kirjoitan opinnäytetyötä, jossa tarvitsen vähän teidän Yritys X:n työntekijöiden apua!

Olen tehnyt tutkimuskyselyn, johon toivon teidän vastaavan! Kyselyssä tutkin mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon sekä miten esihenkilö voi tukea työntekijöiden työmotivaatiota työyhteisössä.

Vastausaika on 24.10.2023 asti.

Kiitos jo etukäteen vastauksestasi!

Tässä linkki josta pääset vastaamaan kyselyyn

<https://link.webropol.com/s/opinnaytetyoriinahaarala>

Terveisin

Riina Haarala

Kyselylomake

1. Vastaajan ikä?

- alle 25-vuotias
- 25 tai yli 25-vuotias

2. Arvioi omaa työmotivaatiotasi viimeisen kuukauden aikana asteikolla 0-10?



3. Arvioi työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Valitse omaa mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	Täysin erimieltä	Jokseenkin erimieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni antaa haastetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikalla on auttava ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn vaativuus on tasapainossa osaamiseni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus kehittyä työntekijänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssä on mahdollisuus edetä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan rakentavaa palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tukea esimenkilöltä haastavissa tilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku on riittävää työn kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhtaudun positiivisesti työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on merkityksellistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielipiteelläni on merkitystä työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulen mielelläni töihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Valitse alla olevista vaihtoehdoista kolme tärkeintä kohtaa, jotka vaikuttavat eniten parantavasti työmotivaatioon.

- Palkan määrä
- Työajat
- Positiivinen ilmapiiri
- Riittävä tiedonkulku
- Arvostus tehdystä työstä
- Selkeät tavoitteet
- Monipuoliset työtehtävät
- Selkeä palautteenanto
- Joku muu, mikä?

Voit valita 3 ja 3 vaihtoehdon väliltä

Valitut vaihtoehdot: 0

5. Valitse alla olevista vaihtoehdoista kolme tärkeintä kohtaa, jotka vaikuttavat eniten heikentävästi työmotivaatioon.

- Palkan määrä
- Työajat
- Negatiivinen työilmapiiri
- Suppea tiedonkulku
- Arvostuksen puute tehdystä työstä
- Yksitoikkoinen työ
- Epäselkeät tavoitteet
- Epäselkeät työtehtävät
- Palautteen vähäisyys
- Joku muu, mikä?

Voit valita 3 ja 3 vaihtoehdon väliltä

Valitut vaihtoehdot: 0

6. Miten sinä voit vaikuttaa omaan työmotivaatioosi työyhteisössä?

Seuraava

7. Valitse alla olevista vaihtoehdoista kolme tärkeintä kohtaa, jotka ovat avain tiimityön johtamisen onnistumiselle.

- Työntekijöiden mielipiteiden kuunteleminen
- Tasa-arvoinen kohtelu tiimissä
- Esihenkilö luo selkeät tavoitteet työpaikalle
- Esihenkilön esimerkillinen olemus
- Hyvä tiedonkulku
- Palautteenanto
- tukea antava esihenkilö
- Positiivisen ilmapiirin ylläpitäminen
- Joku muu, mikä? (voi kirjoittaa useamman)

Voit valita 3 ja 3 vaihtoehdon väliä

Valitut vaihtoehdot: 0

8. Arvioi tiimin johtamiseen vaikuttavia tekijöitä. Valitse oma mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	1. Täysin eri mieltä	2. Osittain eri meiltä	3. Osittain samaa mieltä	4. Täysin samaa mieltä
Esihenkilöllä on monipuoliset johtamistaidot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esihenkilö arvostaa työntekijöitään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esihenkilö kuuntelee työntekijöiden mielipiteitä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan esihenkilöltä palautetta riittävästi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esihenkilö huomioi osaamiseni työtehtävissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esihenkilö luottaa toimintatapoihini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esihenkilö parantaa työilmapiiriä omalla käytöksellään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esihenkilö kohtelee kaikkia tasavertaisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Mikä on tärkein asia johtamisessa?

10. Antaako esihenkilö sinulle tarpeeksi palautetta tekemästasi työstäsi?

Kyllä

Ei

10. Antaako esihenkilö sinulle tarpeeksi palautetta tekemästasi työstäsi?

Kyllä

Ei

11. Miten olet saanut esihenkilöltäsi palautetta työstäsi?

12. Millaisilla keinoilla toivoisit esihenkilön antavan palautetta työstäsi?

Edellinen

Lähetä

