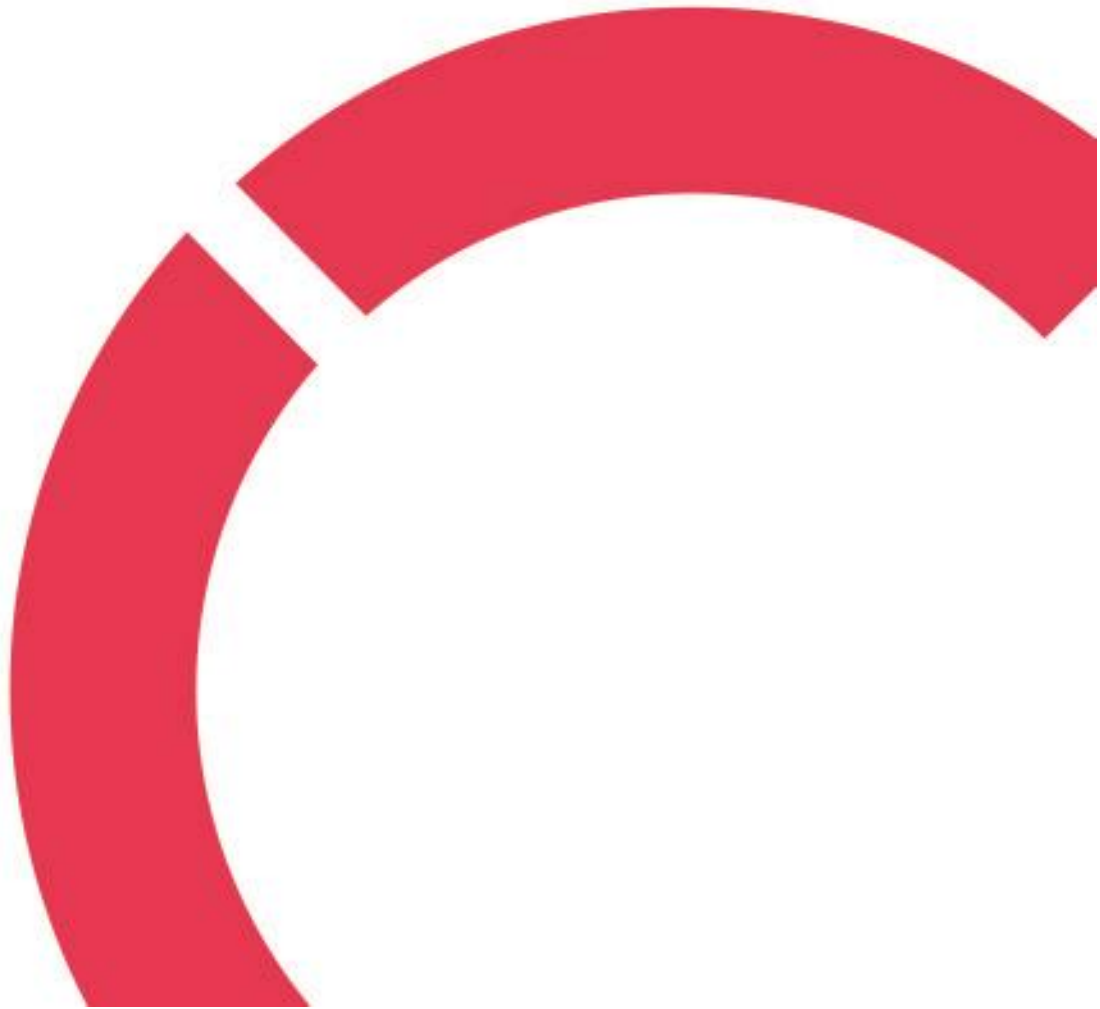


Krista Salmela

KAUPPIAAN KÄSIKIRJA

Motivaation johtaminen

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus
Huhtikuu 2024**



TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

| | | |
|--|--|---|
| Centria-ammattikorkeakoulu | Aika Huhtikuu 2024 | Tekijä/tekijät Krista Salmela |
| Koulutus Liiketalouden koulutus | <input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK | |
| Työn nimi Kauppiaan käsikirja – Motivaation johtaminen | | |
| Työn ohjaaja Hanna Piilola | Sivumäärä 31 + 23 | |
| <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia Keskon K-kauppiaille kekseliäs käsikirja henkilöstön motivaation johtamisen tueksi. Työn aihe on muotoutunut mielessäni pikkuhiljaa. Työtäni voisi hyödyntää jo työssä olevien K-kauppioiden kesken, tai uraansa vasta aloittavien kauppioiden kauppiaaskoulutuksen yhteydessä. Aihe on tärkeä ja ajankohtainen, sillä henkilöstön motivaatio vaikuttaa moniin asioihin, mm. henkilöstötuottavuuteen.</p> <p>Kaupan alalla kilpailu on kovaa, ala kehittyy koko ajan. Esihenkilöiden on kyettävä ratkaisemaan ongelmia ja luomaan uusia toimintatapoja henkilöstön motivaation johtamisen tueksi. Hyvillä esihenkilö ja johtamistaidoilla voidaan saada aikaan tuloksia, jotka näkyvät niin sisäisille kuin ulkoisillekin asiakkaille sekä yhteistyökumppaneille. Henkilöstökulut ovat yksi suurimmista kuluista, joten työntekijöiden oikealla motivoinnilla voidaan myös pienentää henkilöstökuluja. Työntekijöiden hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta esihenkilöosaaminen ja motivointi nousee yhä enemmän puheenaiheeksi arkielämässä, mielestäni henkilöstöjohtamisella ja esihenkilöosaamisella voidaan myös erottautua kilpailijoista.</p> <p>Käsikirjan tarkoitus on olla kekseliäs opas nimenomaan K-kauppiaille. Tämän oppaan avulla asioita voidaan katsoa uudesta näkökulmasta, sekä saada ideoita ja ajatuksia motivaation johtamisen tueksi. Käsikirjaa on mahdollista hyödyntää myös muissa kuin K-kaupoissa, mutta ensisijaisena tarkoituksenaani on ollut laatia käsikirja K-kauppiaille motivaation johtamisesta.</p> | | |
| Asiasanat Motivaatio, johtaminen, motivointi, henkilöstöjohtaminen, esihenkilöosaaminen | | |

ABSTRACT

| | | |
|--|---------------------------|---------------------------------|
| Centria University of Applied Sciences | Date April 2024 | Author Krista Salmela |
| Degree programme Bachelor of Business Administration | | |
| Name of thesis Merchant's notebook – Motivation management | | |
| Centria supervisor Hanna Piilola | Pages 31 + 23 | |
| <p>The purpose of this thesis was to create a handbook for Kesko's K-retailers for the management of their employees' personnel motives. The subject for the work has come little by little. The aim was to create a handbook, which can be used if you already are a K-retailer or with training proesses with new K-retailers. My subject is important and topical because staff motivation affects many things, including personnel productivity.</p> <p>The competition in the field of trade is hard, and the sector is constantly evolving. Supervisors must be able to solve many problems and always create new ways of working to support the management of staff motivation. Good supervising and leadership skills can produce results that are visible to both internal and external customers and partners. Personnel costs are some of the biggest expenses, so motivating employees correctly can also reduce these costs. In everyday life, supervisor competence and motivation are increasingly becoming a topic of discussion in terms of employees' well-being and coping. Human resource management and supervisor competence can differentiate you from competitors.</p> <p>The purpose of prepared handbook is to be an inventive guide specifically for K-retailers. With this guide, things can be looked at from a new perspective, it can be used to bring about positive changes, and it creates security and advice in practice to support supervisor competence. The handbook can also be used in non-K-stores, but the primary purpose has been to create a handbook for K-retailers on how to manage motivation.</p> | | |
| <p>Key words Motivation, leadership, motivation, human resource management, supervisor competence</p> | | |

TIIVISTELMÄ

SISÄLLYS

| | |
|--|-----------|
| 1 JOHDANTO | 1 |
| 2 MOTIVAATIO | 3 |
| 2.1 Motivaatioteoriat | 4 |
| 2.1.1 Maslown tarvehierarkia | 5 |
| 2.1.2 Flow-teoria | 6 |
| 2.1.3 Itsemääräämisteoria | 7 |
| 2.1.4 Reiss motivaatioprofiili | 8 |
| 2.2 Sisäinen motivaatio | 10 |
| 2.3 Ulkoinen motivaatio | 10 |
| 3 MOTIVAATION JOHTAMINEN | 12 |
| 3.1 Vuorovaikutuksen merkitys | 13 |
| 3.2 Esihenkilöosaaminen | 14 |
| 3.2.1 Luottamus esihenkilöön | 14 |
| 3.2.2 Luottamuksen vahvistaminen | 16 |
| 3.2.3 Palautteen voima | 17 |
| 3.3 Jaettu johtajuus | 18 |
| 3.4 Sisäisen motivaation johtaminen | 20 |
| 3.5 Työmotivaation johtaminen | 22 |
| 3.5.1 Työn mielekkyyden johtaminen työmotivaation tukena | 23 |
| 3.5.2 Työn mielekkyyden elementit työmotivaatiossa | 24 |
| 4 TOIMINNALLINEN TUOTOS – KAUPPIAAN KÄSIKIRJA | 26 |
| 4.1 Työn kuvaus ja aikataulut | 26 |
| 4.2 Aineisto | 27 |
| 4.3 Luotettavuus | 27 |
| 4.4 Toteutus ja rakenne | 28 |
| 5 POHDINTA | 30 |
| 5.1 Toteutuksen arviointi | 30 |
| 5.2 Oma oppiminen | 31 |
| LÄHTEET | 32 |
| LIITTEET | |

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kirjallisuuskatsaus, jonka tavoitteena on tuottaa käsikirja K-kauppiaille motivaation johtamisesta. Toiminnallisen tuotoksen tunnusmerkit täyttyvät, kun koostan työni liitteenä käsikirjan K-kauppiaille. Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää esihenkilön mahdollisuuksia henkilöstön motivaation johtamiseen työelämässä. Kirjallisuuskatsauksessa pyrin selvittämään motivaatioteorioita suhteutettuna niitä käytännön tekemiseen. Motivaation kerrotaan vaikuttavan kokonaisvaltaisesti myös ihmisen hyvinvointiin, joten katson motivaation johtamisen työelämässä olevan yhtä tärkeää kuin esimerkiksi työstä maksettavan palkankin.

Toiminnallisen työn tavoitteena on tuottaa K-kauppiaille pienimuotoinen käsikirja henkilöstön motivaation johtamisesta. Aihe on kehittynyt mielessäni pikkuhiljaa omien kokemusteni kautta sekä keskustellessani uusien kauppiaiden että työkavereideni kanssa. Kokemukseni mukaan voidaan olettaa, että kauppiaan ja esihenkilöiden työssä hyvistä johtamistaidoista ja nimenomaan motivaation johtamistaidoista on kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Opinnoissani olen suuntautunut taloushallinnon osaamiseen, mutta johtaminen on kuitenkin ollut vahvana mielenkiintona koko opintojeni ajan. Olenkin suorittanut useita johtamiseen liittyviä opintojaksoja opiskeluideni aikana ja haluan hyödyntää osaamistani nyt opinnäytetyössäni.

Opinnäytetyöni on ajankohtainen, sillä työelämässä eletään murroksen aikaa. Uusi ikäpolvi haluaa erilaisia työuria sekä vaativat esihenkilöiltään enemmän kuin ennen on ehkä vaadittu. Pysyvätkö esihenkilöt tässä murroksessa ja vauhdissa mukana? Työntekijöiden motivaatio liittyy vahvasti henkilöstön jaksamiseen ja työhyvinvointiin, joten oikeanlaisella motivaation johtamisella voidaan vaikuttaa moniin asioihin.

Työni tavoitteena on tehdä pienimuotoisen käsikirjan muodossa ohjeita ja toimintatapoja henkilöstön oikeanlaiseen motivointiin. Käsikirjassani käydään läpi motivaatioteorioita sekä annetaan pieniä vinkkejä tai ajatuksia, jotta käsikirja herättäisi myös lukijan oman motivaation. Olen työssäni myös pyrkinyt ottamaan huomioon useat keskustelut eri tahojen kanssa, joita olen käynyt työhyvinvointiin, motivointiin, ja johtamiseen liittyen. En tuo keskusteluja kuitenkaan erityisemmin esille, vaan olen sulauttanut ne teoriaan ja vinkkeihin, joita olen käsikirjaan liittänyt. Olen rakentanut työni kuitenkin nimenomaan hyödyntämään K-kauppiaan näkökulmasta motivaation johtamista, enkä niinkään työntekijän näkökulmasta.

Opinnäyteyöni tulee sisältämään teoriaosuuden, jossa tutustun motivaatioon, motivaatioteorioihin, sekä motivaation johtamiseen. Pääluvuissa 2 ja 3 käsittelen teoriaa, jota käytän käsikirjan laatimisen tukena. Teoriaa olen kerännyt alan kirjallisuudesta, ja poiminut niistä motivaation johtamiseen liittyen mielestäni keskeisiä aihealueita.

2 MOTIVAATIO

Movere on latinaa, joka tarkoittaa motivaatiota. Movere sanalla voidaan tarkoittaa myös liikkumista, termi on laajentunut kuitenkin käytössä, ja nykyisin sillä tarkoitetaan myös henkilön käyttäytymistä ohjaavaa toimintaa ja järjestelmää. Erilaisilla motiiveilla aikaansaadaan motivaatiota, henkilökohtainen motivaation tila määrittelee sen, miten ahkerasti, virkeästi tai aktiivisesti henkilö toimii ja mihin mielenkiinnon kohteet suhteutuvat. (Ruohotie 1998, 36–37.) Motivaatio on yksilön omaa käyttäytymistä, käyttäytymisen suuntaamista ja sen jatkuvuutta. Motivaatiolla tarkoitetaan siis tilaa, jossa ihminen haluaa toteuttaa jonkun asian ja ryhtyy itse omalla toiminnallaan toteuttamaan sitä. Motivaatiota voidaan vahvistaa, sisäisillä ja ulkoisilla kannustimilla. Kun halutaan vahvistaa motivaatiota, täytyy tietää, mitkä ovat ihmisen sisäiset henkilökohtaiset tarpeet. (Viitala 2003, 150–151.)

Sinokki (2016, 12) kertoo että motivaatioon vaikuttaa henkilön oman elämänhallinnan eli koherenssin tunne. Henkilöt, joilla tämä tunne on erityisen vahva, voivat luottaa siihen, että heidän omat voimavaransa riittävät eteen tulleiden vaatimusten ratkaisuun. Kun henkilöllä on vahva koherenssin tunne, eivät vaatimukset tunnu taakalta, vaan ne ovat haaste, joka otetaan vastaan. Järvisen (2014, 209) mukaan se, mitä me itse kukin koemme palkitsevaksi, on jokaisen henkilökohtainen ja subjektiivinen asia. Meillä jokaisella on oma persoonamme, josta kumpuaa se, mikä saa meidät syttymään. On mielestäni tärkeää ymmärtää, että motivaatio ei ole samankaltaista kenenkään kohdalla. Elämänhallinnan kerrotaan vaikuttavan motivaatioon ja sen syntyyn, joten esimerkiksi henkilöt, joiden elämänhallinta on ns. retuperällä eivät varmasti jaksaa motivoitua työelämässä lähtökohtaisestikaan niin hyvin kuin he joilla elämänhallinta on kunnossa.

Ihmiset toivovat, että heitä kohdellaan yksilöinä eikä osana koneistoa, harmaana massana. Motivaatio saadaan pysymään myös työpaikoilla korkeampana, kun henkilöstön ilmapiiri on välittävä ja toisiaan kunnioittava, sekä suhteet esihenkilöihin hyvät. (Aaltonen, ym. 2015, 84.) Olen myös itse henkilökohtaisesti kokenut sen erittäin tärkeänä motivaation lähteenä, että minut on kuultu ja huomattu. Tämä nähdyksi ja kuulluksi tuleminen liittyy vahvasti myös Reissin motivaatioteoriaan, jota myöhemmin tässä opinnäytetyössä sivutaan.

Motivaation voidaan olettaa olevan kaiken toiminnan lähde ja polttoaine. Motivoituneena käyttäytymisemme on päämäärähakuista sekä tarkoituksenmukaista, tekemiseen liittyy vapaaehtoisuus sekä tahdonalaisuus. Motivaatio aktivoi meitä toimimaan, motivaatio vaikuttaa myös toimintamme

intensiteettiin, sitoutumiseen, tehtävien hallintaan ja valmiiksi saattamiseen, suorituksen laatuun ja tehtävien valintaan. (Sinokki 2016, 60.) Ilmiönä motivaatio vaikuttaa ympärillämme jatkuvasti. Motivaatio vaikuttaa käyttäytymiseemme myös ilman että itse tiedostamme sitä. (Liukkonen ym. 2006, 12–13.) Me kaikki olemme varmasti joskus kokeneet motivaation puutetta, motivaation puuttuminen vaikuttaa esimerkiksi siten, että on väsyneempi tai ei esimerkiksi viitsi tai jaksaa nähdä ystäviä.

Olemme kaikki erilaisia kyvyiltämme, haluiltamme ja motiiveiltamme. Meitä ohjaaviin motiiveihin vaikuttavat mm. henkilökohtaiset tarpeet, sisäiset halut ja vietit, ärsykkeet tai yllykkeet, palkkiot tai esimerkiksi rangaistuksen pelko. Motivaatiota tarvitaan mm. opiskeluun, urheiluun, harrastustoimintaan ja työssä suoriutumiseen. (Sinokki 2016, 63.)

2.1 Motivaatioteoriat

Kaikkein varhaisimmat motivaatioteoriat käsittelivät motivaatiota liikkeelle panevana voimana, tämä voima perustui ihmisen sisäisiin vietteihin ja tarpeisiin. Sigmund Freudin mukaan tällaisia fysiologisia tarpeita olivat aggressio ja seksuaalisuus. Myöhemmin Clark Hullin teoriassa perusviettejä laskettiin taas olevan neljä: nälkä, jano, seksuaalisuus ja kivun välttäminen. (Sinokki 2016, 72.) Mekanistiset viettiteoriat, joihin edellä mainitsemani motivaatioteoriat liittyvät, ovat sittemmin huomattu liian yksinkertaisiksi, koska ne eivät selitä käyttäytymistä hyvin todellisen elämän erilaisissa tilanteissa. Nämä viettiteoriat eivät myöskään ota huomioon yksilön omia ajatusprosesseja tai niiden muuttumista, tai esimerkiksi sosiaalisen ympäristön vaikutusta motivaatioon. (Liukkonen ym. 2006, 13–14.) Esimerkiksi perhe, lapset, ruuhkavuodet, ikä, lähipiirin tapahtumat, ja elämäkokemus voivat muokata henkilön ajatusmaailmaa todella paljon, jolloin myös henkilön motivaatiotarpeet voivat muuttua.

Martelan ja Jarengon (2015, 34–35) mukaan ihminen voi motivoitua kahdella tavalla, henkilön motivaatio voi olla sisäistä tai ulkoista. Heidän kertomansa mukaan ulkoinen motivaatio on suoritus, joka tapahtuu ulkoisen tekijän vuoksi. Tällaisia tekijöitä voi olla esimerkiksi palkka tai vaikka rangaistuksen pelko. Sisäisessä motivaatiossa taas palkkio syntyy jo itse tekemisestä. Olennaista olisi se, miten henkilö itse kokee esimerkiksi työnsä, onko se vain velvollisuus joka on hoidettava että saa esimerkiksi rahaa (puhutaan ulkoisesta motivaatiosta) vai onko henkilö kiinnostunut ja innostunut työstään, jossa kokee saavansa sisäistä tyydytystä ja työn tekemisellä on jokin merkitys (puhutaan sisäisestä motivaatiosta). Itsemääräämisteoriassa on tarkasteltu sisäisen ja ulkoisen motivaation vaikutusta henkilön

motivaatioon, tämän teorian lähtökohta on se, että henkilö on luonnostaankin aktiivinen ja itseohjautuva. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 54–55.)

2.1.1 Maslowin tarvehierarkia

Maslowin tarvehierarkia on luultavasti yhä käytetyin motivaatioteoria. Tarvehierarkia tarkoittaa sitä, että ihmisen perustarpeet tulee tyydyttää ensin, minkä jälkeen ihminen alkaa etsimään tyydytystä korkeammille tarpeilleen. Maslowin mukaan ihmisen tarvehierarkiassa ensimmäisinä ilmenee fysiologiset tarpeet, sitten turvallisuuden tarpeet, kolmantena yhteenkuuluvuus ja rakkaus, näitä seuraa arvostuksen tarve, ja korkeimpana tarpeena itsensä toteuttamisen tarve. (Sinokki 2016, 73.) En halunnut kuvata Maslow'n tarveteoriana pyramidin kaltaisena kuviona, sillä kuulin Frank Martelan eräässä webinaarissaan kertovan, ettei Maslow koskaan itse kuvailut motivaatioteoriaan sillä tavalla.

Maslowin tarvehierarkia portaat ovat:

1. Fysiologiset tarpeet: Nälkä, jano, uni, lämpö, suoja, vaatetus, seksuaaliset ja muut kehon tarpeet.
2. Turvallisuuden tarpeet: Varmuus, suojautuminen fyysisiltä ja tunne-elämän haitoilta, sekä vaaran välttäminen.
3. Yhteenkuuluvuuden tarpeet: Hyväksyntä, ystävyys, rakkaus, välittäminen, yhteenkuuluvuuden tunne, ja tarve toimia ryhmässä.
4. Arvostuksen tarpeet: Itsekunnioitus, itsenäisyys, kiitoksen saaminen, tunnustus, asema, ja muilta saatu kunnioitus ja arvostus.
5. Itsensä toteuttamisen tarpeet: Omat saavutukset, henkinen kasvu, luovuus, sekä tiedon määrän lisääntyminen. (Sinokki 2016, 73.)

Steven Reiss (2013) kertoo Maslowin tarvehierarkia teorian olleen huipussaan 1960-luvulla, ja edelleen tämän teorian olevan vaikutusvaltainen, erityisesti hr-henkilöstön keskuudessa. Teorian lähtökohdaksi on se, että kun hallitsee kaikki perustarpeet, syntyy uusi levottomuus ja uusi tarve. (Reiss 2013 81–81.) Maslow on perustanut teorian alkuun kahteen ideaan. Hän tunnisti viisi ihmisten tarpeiden kategoriaa, jotka ovat kehon, turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Tämän teorian mukaan ihminen siis kehittyy siten, että ensin keskittyy kehon fysiologisiin tarpeisiin ja niiden hallintaan, nämä saavutettuaan siirtyy henkilö eteenpäin keskittyen turvallisuuden

tunteiden ja tarpeiden tyydyttämiseen – ja kun nämä on saavutettu, niin taas seuraavalle portaalle aina viimeiseen itsensä toteuttamisen tarpeiden tyydyttämiseen saakka. (Reiss 2013, 80.)

Aluksi Maslow on ollut sitä mieltä, että emme keskittyisi muihin tarpeisiimme, esimerkiksi kumppanin löytämiseen tai uralla etenemiseen, ennen kuin olisimme tyydyttäneet alemmat tarpeemme. Esimerkiksi kun ulkona leikkivällä lapsella tulee kylmä, ja lopettaa leikkinsä ja menee sisälle pukeutumaan lämpimämmin jatkaakseen leikkiään. Kuitenkin Maslowin teoriaa tutkineet tiedemiehet ovat huomanneet siinä hyvin vähän paikkaansa pitävyyksiä. (Reiss 2013, 81–82.) Toisaalta myös elämän perustarpeet voidaan tyydyttää vain väliaikaisesti, jolloin niitä pitää siis tyydyttää aina uudelleen ja uudelleen. Elämän perustarpeet palaavat, koska ne pakottavat meitä etsimään uusia tyydyttäviä kokemuksia. Jo muutaman tunnin kuluttua siitä, kun esimerkiksi olemme tyydyttäneet nälän tunteemme, tarve palaa ja alkaa vaikuttamaan käyttäytymiseemme uudelleen. (Mayor & Risku 2022, 43.)

2.1.2 Flow-teoria

Sisäiseen motivaatioon liittyen on olemassa flow-teoria. Sisäisen motivaation äärimmäinen hyvä ja hartaasti haluttu tulos on niin sanottu flow-tila. Tässä tilassa positiivisena ilmentymänä tapahtuu niin sanotusti ajan ja paikan tajun hämärtyminen, jonka ansiosta toiminta virtaa eteenpäin ikään kuin itsestään. Flow-teorian mukaan kyseinen tila on mahdollista saavuttaa, jos koettu haaste ja tekijän omat kyvyt ovat korkeita ja tasapainossa työn kanssa. (Liukkonen, ym. 2006, 23.) Joskus työntekijät toteuttavat työssään kutsumustaan. Henkilön elämänilo ja hyvinvointi liitetään vahvasti työniloon. Kaikesta tekemisestä on mahdollisuus saada erilaisia mielihyvän kokemuksia, mielihyvää lisää kiitollisuus ja innostus. Kun työntekijä tekee työtään innostuneena, voidaan työssä kokea myös inspiraation hetkiä – tällöin ajan ja paikan taju voivat kadota kokonaan, jolloin henkilö voi päästä jopa flow-tilaan. (Sinokki 2016, 14.) Olen itse kokenut omassa työssäni syvääkin flow tilaa, enkä voi kuvailla parempaa tunnetta työssä kuin tämä. Flow tilan saavuttaminen vaati sen, että tekeminen oli mielekästä, työ oli tarpeeksi vaativaa, aikaa työn tekemiseen annettiin riittävästi, sekä tunsin olevani merkityksellinen. Oman työn merkityksellisyydellä oli suuri merkitys flow-tilan saavuttamiseen.

Flow on optimaalinen tila, jossa tehtävän haasteellisuus ja tekijän taidot ovat tasapainossa. Tähän tilaan liittyy niin kutsuttu virtauksen kokemus, uppoutuminen, ajantajun menetys, virittyneisyys ja tunne, että työllä on merkitystä ja asiat sujuvat. (Tampereen yliopisto.) Työssä flow tilan saavuttaminen on siis mahdollista, jos työntekijän oma ammattitaito on tasapainossa työn mielekkyyden ja

haastavuuden kanssa. Haasteiden ja taitojen tasapaino ovat siis flown tärkeimpiä edellytyksiä. (Mattiikka 2015, 15.)

Flow -kokemukseen voi liittyä pidempikestoista ponnistelua, ja tämä virtauskokemus voi syntyä esimerkiksi jonkin pitkän tai vaikeamman työrupeaman jälkeen. Tärkeintä flow -kokemuksessa on työn haastavuuden ja taidon oikea suhde. Esihenkilö on tärkeässä roolissa siinä, että haastaa alaisiaan ja uskoo työntekijöihinsä enemmän kuin he itse uskovat itseensä. Flow -kokemukset voivat olla myös pieniä onnistumisen tunteita, ei niinkään otsa hiessä puurtamista. (Aaltonen ym. 2015, 99–100.)

2.1.3 Itsemääräämisteoria

Itsemääräämisteoria on Edward L. Decin sekä Richard M. Ryanin kehittämä teoria henkilön motivaatiosta. Teoriassa puhutaan henkilöiden luontaisesta motivaatiosta, esimerkiksi taipumuksesta suoriutua ympäröivistä haasteista, ja uusien kokemusten liittäminen omaan minäkuvaansa. Kun käytämme esimerkkinä pientä lasta, lapsi tutkii, haistaa, maistaa, on utelias ja innokas oppimaan uusia asioita. Luontainen motivaatio saa pienet lapset tekemään näitä asioita, ratkaisemaan erilaiset ongelmat, sekä oppimaan eteen tulleista haasteista. Itsemääräämisteorian mukaan kehitys ja psykologinen kasvu tapahtuu-kin nimenomaisesti vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa, jolloin ympärillä tapahtuvat asiat joko vahvistavat tai heikentävät niitä. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 54.)

Itsemääräämisteoriassa ihmistä katsotaan toiminnallisena olentona, joka hakeutuu tekemään hänelle itselleen mielenkiintoisia tehtäviä ja asioita. Toisin sanoen, keskeinen viesti on selkeä. Kun saamme itse päättää tekemisestämme, olemme tyytyväisiä. Ulkoiset tekijät eivät niinkään innostaisi tässä teoriassa samoissa määrin, mitä meidän omat sisäiset tarpeemme ja halumme. (Martela & Jarenko 2014, 13.) Salmela-Aro ja Nummi kertovat ihmisen olevan taipuvainen asettamaan itselleen tavoitteita, tavoitteista suoriutuminen ja haasteiden voittaminen on teorialle ominaisia piirteitä. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 54–55.)

Yleisesti voidaan katsoa, että itsensä toteuttaminen tapahtuisi vain vapaa-ajalla, kun taas töissä käymme, koska meidän on pakko. Näin ei kuitenkaan ole. Ihmisen voidaan katsoa olevan monella tapaa luonnostaan itseohjautuva. Monellakaan ei tule mieleen, kuinka me automaattisesti teemme kotona ruokaa, siivoamme, pesemme pyykkiä, hoidamme lasten harrastukset, lemmikkieläimet, omat

harrastuksemme ja perustarpeemme, vaikka jonkinlaisen hierarkian voidaan olettaa sielläkin vallitsevan, etenkin perheissä. (Savaspuro 2019, 38.)

Itsemääräämisteorian mukaan olennaista ihmisen motivaatiossa ja sen johtamisessa on se, että toimintaa ei ohjaa siitä ulkoisesti saatava palkinto tai palkkio. Päinvastoin ulkoisten palkkioiden tai paineiden katsotaan heikentävän sisäistä motivaatiota, vaikka yksilö pitäisikin saamastaan palkkiosta. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 55.) Jos tavoitteisiin pyritään pelkästään ulkopuolisten vaatimusten vuoksi, esimerkiksi palkkion, tai ahdistuksen ja syyllisyyden tunteiden välttämiseksi, puhutaan ulkoisesta motivaatiosta. Pelkkä ulkoinen motivaatio tavoitteiden saavuttamisen kannalta on ongelmallista, sillä se voi johtaa tavoitteista luopumiseen vastoinkäymisiä kohdattaessa. Pelkästään ulkoisen motivaation pohjalta toimiminen heikentää myös yksilön hyvinvointia. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 55.)

Itsemääräämisteoriassa on lisäksi olemassa kaksi motivaation muotoa. Näiden motivaation muotojen katsotaan tulevan henkilöltä itseltään, yksilön sisältä, sen sijaan että ne olisivat ulkoisen paineen aiheuttamia. Sisäsyntyisessä motivaatiossa motivaatio tekemiseen syntyy itsestään. Henkilö on innostunut, kiinnostunut ja nauttii tekemästään, jolloin tekeminen vetää tekijää puoleensa, sekä antaa energiaa. Integroidussa motivaatiossa kyse on taas, jossa on kyse tekijän omien arvojen mukaisesta tekemisestä. Vaikka tekeminen itsessään ei olisi innostavaa, voi tekijä olla motivoitunut asian suhteen esimerkiksi sen vuoksi, että sillä pääsee edistämään jotain itselle tärkeää asiaa. Esimerkiksi, ohjaaja voi kokea ohjauksen ajoittain raskaaksi, mutta tekee ohjaustehtäviä silti – koska kokee sen tärkeäksi osaksi omaa ammatti identiteettiään. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 104.)

Kun meillä on kyky säädellä ja tehdä omia tahdonalaisia valintojamme, on meillä vapaa tahto. Itsesääntely viittaa toiminnan kontrolliin. Yksilön katsotaan suuntaavan toimintaansa niin, että hän saavuttaa tavoitteen. (Ruohotie 1998, 43.) Vaikka itseohjautuvuusteoria ja erityisesti tähän teoriaan liittyvä sisäinen motivaatio ovat erittäin suosittuja ja laajasti hyväksytyjä, eivät nämäkään ota tarpeeksi huomioon henkilön yksilöllisyyttä. Henkilön yksilöllisyys on taas länsimaisen tieteen, talouselämän ja johtamisen perusolettama. (Mayor & Risku 2022, 31.)

2.1.4 Reiss motivaatioprofiili

Steven Reiss on amerikkalainen psykologian ja psykiatrian professori, hän on vuosina 1995–1998 aloittamilla tutkimuksillaan kerännyt lisää tieteellisesti todistettua tietoa motivaatiokäsitykseen.

Tutkimuksillaan hän syventänyt käsitystä siitä, mikä ketäkin sisäisesti motivoi. Reissin teoria on ensimmäinen koko ihmispersoonallisuuden kattava motivaatioteoria. Reissin motivaatioteoriassa on 16 perusmotiivin teoriaa. Reissin mukaan jokaiseen ihmisen 16 perustarpeeseen sisältyy erilaisia tavoitteita, jotka vuorovaikuttavat keskenään. (Mayor & Risku 2022, 32–34.)

Reissin motivaatiprofiilin mukaan ihmisen 16 perustarvetta ovat:

1. Fyysinen aktiivisuus
2. Hyväksyntä
3. Idealismi
4. Järjestys
5. Kerääminen/säästäminen
6. Kosto/voittaminen
7. Kunnia
8. Mielenrauha
9. Perhe
10. Riippumattomuus
11. Romantiikka
12. Sosiaaliset kontaktit
13. Status
14. Syöminen
15. Uteliaisuus
16. Valta. (Reiss 2013, 13.)

Perustarpeillamme on Steven Reissin mukaan geneettinen alkuperä, nämä perustarpeemme eivät siis juurikaan muutu elämämme aikana. Uteliaista lapsista siis kasvaa uteliaita nuoria, ja uteliaita aikuisia. Henkilöt, joilla on taas vahva ruokahalu, kamppailevat todennäköisesti koko elämänsä ajan painonhallintansa kanssa. Henkilöt, jotka mielellään organisoivat, ja suunnittelevat asioita nuorempaan, todennäköisesti tekevät sitä myös aikuisena. On kuitenkin mahdollista, että ihmiset muuttavat toimintatapaan, joilla nämä tarpeet tyydytetään. Romanttinen ihminen voi vaihtaa kumppaniaan useasti, utelias ihminen taas kiinnostuksen kohdettaan, urheilija lajia ja niin edelleen. Tarpeiden tärkeysjärjestys voi muuttua elämän aikana. (Reiss 2013, 36–37.) Elämän perusmotiivien muotoon vaikuttaa loppujen lopuksi kulttuuri, arvot, ja henkilön yksilölliset kokemukset. Vaikka geenimme määrittää suurelta osalta sen, mitä toivomme ja mitä tavoittelemme, niin se miten me nämä toiveet toteutamme, riippuu paljon kasvatuksesta, kulttuurista ja henkilön omista kokemuksista. (Mayor & Risku 2022, 36–38.)

2.2 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio on proaktiivista. Proaktiivinen tarkoittaa sitä, että henkilö hakeutuu aktiivisesti sellaisten asioiden pariin, joista hän innostuu. Kun tehtävä vetää henkilöä puoleensa, puhutaan työn imusta. Ulkoinen palkkio ei ole niin tärkeä asia sisäisen motivaation ohjatessa toimintaa. Jos sisäinen motivaatio on kohdallaan, on henkilö paljon tuottavampi kuin esimerkiksi pelkän ulkoisen motivaation alaisena. Jos asiaa katsotaan työtehokkuuden kannalta, on tämä paljon kestävämmällä pohjalla, kun tekemistä ohjaa nimenomaan sisäinen motivaatio. Sisäinen motivaatio on myös hyödyksi henkilön omalle hyvinvoinnille ja terveydelle. Ulkoinen motivaatio kuluttaa energiaa, kun taas sisäinen motivaatio lisää henkilön energiaa. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Henkilön oma harrastustoiminta ja kaikki tekeminen, joka kiinnostaa tai innostaa jollakin tavalla, on sisäistä motivaatiota. Sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä oleva raja ei ole sama asia kuin raja työelämän ja vapaa-ajan välillä. Vaikka työhön liitetään usein jokin palkkio eli ulkoinen motivaatio, ei se suinkaan ole pelkästään ulkoista motivaatiota. Työssä tehdään ja aikaansaadaan asioita, verkostoidutaan, nähdään työkavereita ja koetaan onnistumisia. Nämä kaikki ovat sisäisesti motivoivia asioita. (Martela & Jarenko 2015, 34–35.)

Itsemääräämisteorian mukaan palkkioiden vaikutus sisäisessä motivaatiossa riippuu siitä, miten ja millaisia palkkioita käytetään. Toiset henkilöt voivat olla sisäisesti motivoituneempia tavoittelemaan esimerkiksi parempaa statusta kuin toiset. Onkin päätelty, että motivaatio syntyy henkilön itsensä sisäisesti arvostettujen asioiden tavoittelusta. Deci ja Ryan ovatkin löytäneet sisäisen motivaation perustarpeet eli omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden muista tutkimuksista, ja yhdistäneet ne omiin tutkimuksiinsa teoreettisin perustein. (Mayor & Risku 2022, 39.)

2.3 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio tulee nimenomaan henkilön ulkopuolelta. Tällaisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi jokin kannuste, palkkio, valvontalaitteet, tai rangaistus. Ulkoinen motivaatio motivoi henkilöä vain lyhytaikaisesti, ja se voi myös loppua nopeammin kuin sisäisesti motivoituneella henkilöllä. (Sinokki 2016, 98.) Koska ulkoinen motivaatio on lyhytaikaista, eikä motivaatio kumpua työntekijän

itsensä sisältä, ei sen voida olettaa olevan kovin pitkäaikaista. Erilaisten valvontalaitteiden avulla esimerkiksi työntekijät varmasti yrittävät parhaansa, varsinkin jos on syytä odottaa moitteita – mutta työntekijän käyttäytyminen voi muuttua heti kun esihenkilö ei itse ole paikalla valvomassa. Esihenkilöiden tulisi aina tehostaa ja panostaa työntekijöiden sisäisen motivaation parantamiseen, eikä keskittyä liiaksi ulkoiseen motivaatioon tai henkilöstönsä liialliseen valvomiseen. (Liukkonen, ym. 2006, 85.)

Ilman rahaa monikaan meistä ei tekisi töitä, ja rahan voidaan ohjata toimintaamme. Yleensä houkuttelevien kannusteiden tai palkkioiden avulla tehdäänkin motivoituneemmin töitä, näiden ulkoisten motivaatio kannusteiden avulla voidaan korostaa esimerkiksi tärkeitä tavoitteita ja niiden merkitystä organisaatiossa. (Sinokki 2016, 100–101.) Ulkoinen motivaatio on aina jollakin tavalla ulkoapäin kontrolloitua. Ulkoapäin kontrolloitu motivaatio ei tyydytä henkilökohtaista autonomian tarvetta eikä tällainen kontrollointi ota työntekijöitä huomioon yksilöinä. (Liukkonen, ym. 2006, 84.)

3 MOTIVAATION JOHTAMINEN

Johtaminen on yksi yrityksen menestystekijöistä. Hyvä johtaminen luo perustan kaikelle muulle johtamiselle ja organisaation kokonaisvaltaiselle kehittymiselle. Organisaation menestyminen edellyttää esihenkilöiltä ja johdolta älykästä tulkintaan pystyvää tuloksellisuusarviointia. Yrityksessä käytettävät tulostimet tulisi rakentaa työmotivaation osalta siten, että ne ylläpitävät ja edistävät työmotivaatiota. Samoin esihenkilöiden ja johtajien tulisi tulkita työmotivaatioon liittyviä asioita ja muutoksia koko ajan, eikä esimerkiksi vain vuositasolla. (Sinokki 2016, 158.)

Modernin johtajan täytyy osata johtaa myös henkilöstönsä motivaatiota, niin sisäistä kuin ulkoistakin motivaatiota. Henkilö, jota ohjaa ulkoinen motivaatio, eli työn tekeminen tai työstä saatava palkka tai palkkio, kärsii, jos ei saa tekemisestään haluamaansa arvostusta ja kiitosta. Tällä on suoraan laskeva vaikutus motivaatioon ja työhyvinvointiin. Jos taas henkilöä ajaa eteenpäin sisäinen motivaatio, kiitos henkilölle itselleen tulee suoraan tehdystä työstä ja sen tuloksista ja mahdollisuuksista. (Rubanovitsch 2020, 178.)

Johtajuutta voidaan määritellä usealla eri tavalla, eikä ole olemassa yhtä ja ainoaa oikeaa tapaa johtaa. Suomalaisen työskulttuurin arjessa, etenkin perinteisillä aloilla johon kaupan alakin lukeutuu, johtajuus usein käsitetään jonakin asiana, jota esihenkilöt tekevät tai mitä heidän odotetaan tekevän.

Kun haluamme lisätä tiimimme aktiivisuutta, omistajuutta sekä oma-aloitteisuutta oman työnsä, työtehtäviensä sekä koko toiminnan kehittämisessä, on monissa organisaatioissa todettu toimivaksi johtajuuden näkeminen ominaisuutena, jonka kuka tahansa organisaatiossa voi ottaa. (Aro, ym. 2023, 112–113.)

Mitä parempana henkilöstön motivaatio on, sitä suurempana on myös kiinnostus ja halu reagoida merkkeihin siitä, mitä yrityksessä ja sen ympäristössä tapahtuu. Esihenkilön kyky motivoida ja tehdä tiimityötä on yhtä tärkeää kuin esimerkiksi matemaattinen osaaminen ja analyttinen asenne. (Hageman 1991, 16–24.)

3.1 Vuorovaikutuksen merkitys

Onnistumistarinat organisaatiossa, sekä organisaation omat onnistumistarinat edellyttävät laadukasta ja vaikuttavaa vuorovaikutusta. Esihenkilön vuorovaikutustaidoilla voidaan olettaa olevan suuri merkitys organisaation onnistumisessa, ilman luottamusta ei kuitenkaan vuorovaikutus onnistu. Luottamuksella ja vuorovaikutuksella on suora merkitys motivaatioon. Malkamäen väitöstudkimuksessa (2017) on tunnistettu joitain johtamisen osa-alueita, jotka vaikuttavat luottamuksen syntyyn joko kehittävästi, tai heikentävästi. Tutkimuksen mukaan luottamukseen vaikuttavia tekijöitä ovat:

1. Yhdenmukaiset odotukset
2. Johtamisen johdonmukaisuus
3. Yhdenmukaiset valvontamenettelyt
4. Kommunikointi, - viestintä, - ja vuorovaikutusmenettelyiden toimivuus.

Yhteinen nimittäjä kaikille edellä mainituille on johtamisen läpinäkyvyys. Kokonaisvaltainen läpinäkyvyys osoittaa yhdenmukaisen odotusarvon toimia henkilöstölle annettujen asetusten ja tavoitteiden mukaisesti. ([Aarnikoivu 2023, 16–17] Malkamäki 2017, 95–98.)

Organisaation johdon ja esihenkilöiden hyvät yhteistyötaidot, tietoon perustuva päätöksenteko sekä hyvät työkaveritaidot vahvistavat organisaation älykkyyttä ja johtamiskulttuuria. Kun vahvuuksia kehitetään, johdetaan tiedolla ja organisaation arvojen mukaan, saadaan aikaan älykästä johtamista. Kun nämä johtamisen keskeisimmät sisällöt kytkeytyvät organisaation rakenteeseen, yksittäisten työntekijöiden roolit ovat selkeät suhteessa yrityksen omaan strategiaan, oman esimerkin näyttäminen koko henkilöstölle, palautteen merkityksellisyyden muistaminen ja työn mielekkyyden mahdollistaminen ovat kunnossa, on niillä yksilötasolla vaikutus koko organisaation innostavaan ja kannustavaan työilmapiiriin. (Sinokki 2016, 153.)

Johtamisen pitää olla tuottavaa ja esihenkilön pitää tuottaa henkilöstölle merkityksen kokemuksia, innostusta, jatkuvaa oppimista ja innovaatiota. Tämä vaatii sitä, että esihenkilöllä on hyvät vuorovaikutustaidot, kyky samaistua henkilöstönsä tunteisiin sekä ajatuksiin. Esihenkilöltä vaaditaan riittävää halua myös työskennellä oman itsetuntemuksensa ja itsensä jatkuvan kehittämisen kanssa. (Sinokki 2016, 154.) Tieto on valtaa. Kun henkilöstöä halutaan kehittää ja viedä henkilöstön osaamista eteenpäin, on henkilöstön saatava hyvissä ajoin tietoa siitä, mitä tulee tapahtumaan ja miksi. Organisaatiossa

jokaisen yksilön on voitava ilmaista mielipiteensä ilman että hän joutuu pelkäämään kosta. Motivaatio on osallistumisen tuotetta. (Ruohotie 1998, 28.)

3.2 Esihenkilöosaaminen

Sanotaan, että työntekijät eivät valitse työpaikkaa, vaan hyvän johtajan. Johtaja on parhaimmillaan merkityksen luoja, jos hän on onnistunut luomaan yhteisöönsä tunteen siitä, että tässä ollaan tekemässä jotain merkittävää tai jopa ainutlaatuista, on hän tällöin alkanut löytää johtamiseensa johtajuutta. Aito johtaja ei ole peesaaja, hyvistä malleista kannattaa tietenkin ottaa oppia – jossa benchmarking on oiva työkalu, mutta oikea johtaja luo myös jotain omaansa ja ainutlaatuista. (Aaltonen, ym. 2015, 104–105.)

Organisaation johdon ja esihenkilöiden hyvät yhteistyötaidot, tietoon perustuva päätöksenteko, sekä hyvät työkaveritaidot vahvistavat organisaation älykkyyttä ja johtamiskulttuuria. Kun vahvuuksia kehitetään, johdetaan tiedolla ja organisaation arvojen mukaan, saadaan aikaan älykästä johtamista. Keskeistä on hyvän strategian ja arvoperustan luominen. Kun nämä johtamisen keskeisimmät sisällöt kytkeytyvät organisaation rakenteeseen, yksittäisten työntekijöiden roolit ovat selkeät suhteessa yrityksen omaan strategiaan, oman esimerkin näyttäminen koko henkilöstölle, palautteen merkityksellisyyden muistaminen ja työn mielekkyyden mahdollistaminen ovat kunnossa, on niillä yksilötasolla vaikutus koko organisaation innostavaan ja kannustavaan työilmapiiriin. (Sinokki 2016, 153.)

Esihenkilö ja lähiesihenkilötyö on tärkeämpää kuin koskaan ennen. Jos hyvistä työntekijöistä on pula, on omassa organisaatiossa olevia työntekijöitä kyettävä johtamaan niin, että he pystyvät mahdollisimman hyviin suorituksiin. Inhimillisiä voimavaroja ei yrityksissä vielä hyödynnetä niin hyvin kuin mahdollista, näyttääkin siltä, että yrityksessä työntekijät käyttäisivät vain osan henkisestä kapasiteetistaan. Onkin mielenkiintoista, kuinka paljon me saisimme aikaan, jos osaisimme valjastaa henkilöstömme kaikki voimavarat käyttöömme? (Salminen 2011, 93.)

3.2.1 Luottamus esihenkilöön

Luottamus on perusta kaikelle toiminnalle. Luottamuksella on erittäin suuri merkitys organisaatioiden menestyksen mittaamisessa, sillä luottamuksen voidaan katsoa lisäävän tiedon ja osaamisen jakamista sekä työntekijöiden sitoutumista tavoitteisiin. Kansainväliset tutkimukset osoittavat selkeää yhteyttä

luottamuksen ja organisaatioiden tehokkuuden välillä, esimerkiksi De. Jong, ym., 2016. Luottamuksen voidaan nyt katsoa olevan entistäkin ajankohtaisempaa, mm Ukrainan sota ja maailmantalouden epävarmuus ovat nostaneet huolta, kuinka luottamusta ylläpidetään työyhteisöissä. (Aro, ym. 2023, 66.)

Tutkimuksissa on osoitettu, että esihenkilöt kokisivat heihin luotettavan vähemmän kuin mitä he ansaitsisivat. Mistä tämä voisi johtua? Syitä on ainakin kolme:

1. Luottamuspula
2. Laskelmoivan luottamuksen oletus
3. Esihenkilön sammakot.

Luottamuspulaa voidaan kuvata odotusten ristipaineilla. Esimerkiksi esihenkilön täytyy miettiä, miten tehdä tulosta ja parantaa tehokkuutta samalla kun huolehtii työntekijöidensä työhyvinvoinnista? Miten tämä voidaan tehdä siten, ettei henkilöstö kokisi, että tulos otetaan ns. heidän selkänahastaan? Miten suunnataan kohti uutta, ja edistetään työntekijöiden innovatiivisuutta, samalla kun pitäisi huolehtia ruutiineista ja sisäisestä vakaudesta? Nämä ristipaineet saavat aikaan luottamusedilemmoja, eli luottamuspulaa. Esihenkilö vastaa yhden sidosryhmän tarpeeseen, ja voi mahdollisesti tuottaa pettymyksen toiselle sidosryhmälle, esimerkiksi omalle henkilöstölleen. (Aro, ym. 2023, 69.) Keskustellessani K-henkilöstön kanssa tämä luottamuspula ilmeni myös siten, että henkilöstöltä vaadittiin tehokasta työtä ja tulosta, samaan aikaan esihenkilö ei jakanut esimerkiksi tarvittavia tunnuslukuja siitä, miten kaupalla menee. Henkilöstö koki, että heiltä pimitetään tietoa, tai että kaikki työn tulos menisi niin sanotusti kauppiaan omaan pussiin.

Laskelmoivan luottamuksen oletus tarkoittaa sitä, että esihenkilön ja tiimiläisen yhteistyö perustuisi sosiaalisen vaihdantaan. Esihenkilö siis työnantajan edustajana luo puitteet kaikelle työnteolle ja maksaa työntekijälleen palkan, työntekijä antaa työnantajalleen / esihenkilölleen työpanoksensa. Työntekijä voi siis alkaa epäilemään, että esihenkilö käyttäytyisi vain luottamusta herättävästi ja hyväntahtoisesti vain siksi, että saisi työntekijästä enemmän tehoja irti. Laskelmoiva luottamus antaa esihenkilötyöstä varsin kylmän ja manipuloivan kuvan. (Aro, ym. 2023, 70.) Myös tätä laskelmoivaa luottamusta olen kuullut keskusteluissa eri kauppiaiden henkilöstön keskuudessa. Esihenkilöiltä ja kauppialta vaaditaan sitä, että heitä olisi helppo lähestyä. Toisaalta esihenkilön läsnäolo koettiin jossain tapauksissa jopa siten, että hän vain seuraisi miten tehokkaasti henkilöstö tekee työnsä. Joskus keskusteluissa on käynyt myös ilmi se, että henkilöstö epäilisi kauppiaan olevan hyväntahtoinen ja iloinen vain hetkellisesti, ns. esittääkseen iloista. Olenkin tullut itse siihen tulokseen, että olisi hyvä jalkautua

henkilöstönsä luokse ja esimerkiksi käydä pieniä kahvipöytäkeskusteluita, sekä osoittaa kiinnostusta myös heidän yksityiselämäänsä. Näin henkilöstö ei kokisi esihenkilönsä läsnäoloa pelkästään sellaisena, että sillä olisi aina joku muu tarkoitus kuin aito läsnäolo.

Esihenkilön puheen ajattelemattomuudet tai pienet unohtelut nakertavat luottamusta ja luovat pohjan kielteisille tulkinnoille tulevaisuudessa. Työntekijän voi olla vaikea antaa palautetta esihenkilölleen, ja palaute on helpompi antaa esimerkiksi työtoverilleen. Näiden jälkeen voi vaikuttaa helposti siltä, että esihenkilön olisi vaikeaa saavuttaa tiimiläistensä luottamusta, mutta kuitenkin useat esihenkilöt onnistuvat siinä. (Aro, ym. 2023, 71–72.) Joululahjat, syntymäpäivät, henkilöstön kouluttautumismahdollisuudet, tapahtumat ja muut tämän kaltaiset ovat pieniä, mutta suuria asioita motivaation johtamisen kannalta.

3.2.2 Luottamuksen vahvistaminen

Esihenkilön henkilöstöstä välittäminen näkyy siinä, että tärkeissä asioissa ja päätöksissä kuunnellaan ja mahdollisuuksien mukaan otetaan henkilöstöä mukaan päätöksentekoon. Kuuntelemisen ja keskustelun merkitystä ei voi missään tilanteessa ylikorostaa. Se, että henkilöstöllä on mahdollisuus keskusteluun, ja merkittävien päätösten perusteet ovat selkeät ja ne tuodaan ilmi, tuo kokemuksen siitä, että heistä välitetään ja heitä arvostetaan. (Aro, ym. 2023, 84.)

Etäinen, auktoriteettia korostava johtaminen ei ole enää tätä päivää, eikä inhimillisesti tehokasta. Henkilöstön ylimmän johdon tulisikin hakeutua usein tietoisesti epämuodollisiin kohtaamisiin henkilöstönsä kanssa. Esimerkiksi kahvihuone- ja käytäväkeskustelut tuovat henkilöstölle viestiä, että heistä ollaan kiinnostuneita ja heistä välitetään. Pelkkä hyvätahoinen hymy, tai pelkästään kädenheilautuskin voi olla riittävää. (Aro, ym. 2023, 85.)

Erittäin tärkeä osa välittämistä on myös reagoiminen tarpeeksi ajoissa henkilöstön kuormittumiseen, joita mahdollisesti muiden sairauslomat tai epäasiallinen käytös ym. voivat aiheuttaa. Tämä vaatii esihenkilöltä rohkeutta ottaa asia puheeksi, jos huomaa henkilöstönsä käyttäytymisessä muutoksia. Sairaustilanteet ovat vain jäävuoren huippu: jos työntekijä jää sairauslomalle uupumisen vuoksi, on tällöin tilanne päässyt jo liian pitkälle. Tärkeää ei ole vain puheeksi ottaminen, vaan yhdessä suunnittelu ja ratkaisukeskeinen keskustelu ja päätöksenteko, jolla kuormittumista voidaan vähentää. (Aro, ym. 2023, 87.)

3.2.3 Palautteen voima

Esihenkilön yksi parhaista työkaluista on palaute, jolla voidaan auttaa työntekijää kehittymään ja onnistumaan omassa työssään. Esihenkilö johtaa tiimiään, mutta valmentaa yksilöä. Yksilön valmentaminen taas edellyttää, esihenkilö voi havainnoida riittävän läheltä henkilöstönsä työtä pystyäkseen näin antamaan kehittävästä palautetta. Ensimmäinen virhe on, mikäli esihenkilö kuvittelee työntekijänsä tietävän itse, kuinka hyvin tai huonosti he ovat onnistuneet. Esihenkilön vastuulla on antaa palautetta tehdystä työstä. Esihenkilön tehtävä siis yksinkertaistettuna palautteen antamisessa on se, että hän omalla johtamisellaan ja palautteellaan ohjata työntekijöiden toimintaa siten, että heillä on mahdollisuus onnistua entistä paremmin. (Pirinen 2020, 118–119.) Palautteenanto kulttuuria kaivataan ihan jokaiseen organisaatioon, organisaation tai yrityksen koosta riippumatta. Ihmiset kaipaavat palautetta ja huomiota, keskustelua ja vuorovaikutusta työympäristössään. Se, että ihminen kokee arvostusta, on erittäin tärkeää ja arvokasta myös organisaation toiminnan kannalta. (Rinne 2021.) Pelkästään sana kiitos voi toimia voimavaratekijänä. Esihenkilön tasolta tuleva kiitos tehdystä työstä ja henkilön panoksesta organisaation toimintaan auttaa myös vastaamaan työn kuormitukseen. Kiittäminen voi tapahtua joko esihenkilön tasolta, tai tulla esimerkiksi asiakkailta. Myös henkilöstön välinen tuki ja kannustus vaikuttaa suuresti merkityksellisyyden ja kiittämisen kulttuuriin. (Leinonen & Lindtsröm 2021.)

Positiivinen palaute voidaan ja kannattaa hajauttaa, negatiivinen niputtaa. Lontoon kauppakoulun johtamisen valmennuksessa on käytetty esimerkkinä rahan löytämistä. Kysyttäessä osallistujilta, kumpi tuntuu paremmalta – 20 euron setelin löytäminen kadulta yhtenä päivänä vai 10 euron löytäminen kahdena peräkkäisenä päivänä, on 10 euron setelien löytämisen kerrottu tuntuvan paremmalta. Kun taas on käytetty esimerkkiä, jos varastettaisiin 20 euroa yhtenä päivänä, tai 10 euroa kahtena päivänä, on taas 10 euron varastaminen tuntunut pahemmalla. Ikävät uutiset heijastuvat siis pidemmälle, kuin hyvät uutiset, joten kannattaa niputtaa ikävät uutiset ja hajauttaa positiiviset. (Pirinen 2020, 120–121.) Mikäli henkilöstö ei saa palautetta ollenkaan, ei työntekijä voi olla varma, tekeekö hän oikeita asioita. Työntekijälle saattaa tulla tunne, ettei hänen tekemällään työllä ole mitään merkitystä. Tämä taas on huono asia työmotivaation ja työhyvinvoinnin kannalta. Työkaverilta, tai omalta esihenkilöltä tullut palaute tai yksittäinen positiivinen lause voi tehdä lähtemättömän vaikutuksen henkilöön itsessään. Myönteinen kommentti voi kannatella pitkään ja pysyä mielessä jopa koko työuran ajan. Mikäli kyse on nuoresta henkilöstä, voi kommentteilla olla vaikutus jopa ammatinvalintaan. (Sarkkinen 2017.)

3.3 Jaettu johtajuus

Käsitys johtamisesta ja johtajuudesta on viime vuosina ollut murroksessa. Ymmärrys on kasvanut ja muuttunut ja organisaatioita voidaan johtaa myös usean henkilön voimin eikä niin ikään vain yhden johtajan taholta. Joustavuus, verkostoituminen, tiimityöskentely, luottamus ja valtuuttaminen ovat piirteitä, jotka erityisesti korostuvat jaetussa johtajuudessa. Jaetussa johtajuudessa korostetaan henkilöstön osallisuutta työn ja päätösten tekemiseen. (Halttunen 2009, 11–12.) Mielestäni jaettua johtajuutta pitäisikin hyödyntää esihenkilötyössä yhä enemmän, jaetussa johtajuudessa on kyse siitä, että uskaltaa antaa valtaa myös muille kuin itse johtajan asemassa olevalle.

Jaettu johtajuus ja innovatiivinen työskentely sopivat hyvin yhteen. Jaettu johtajuus on parhaimmillaan sitä, kun henkilöstö voi tehdä itsenäisiä ratkaisuja ja päätöksiä omassa työssään, ilman että esihenkilön täytyy hyväksyä kaikki päätökset etukäteen. Jaetussa johtajuudessa korostuu ongelman ratkaisu, sekä painotetaan henkilöstön kaikkien työntekijöiden toimintaa, työntekijän asemasta riippumatta. Jaetussa johtamisessa korostuu nimenomaan työyhteisön jäsenten toisiltaan oppiminen ja sen mahdollistaminen. Kun työyhteisössä huomataan, että keskinäisestä yhteistyöstä hyötyy monin tavoin, on se parhaimmillaan voimaannuttavaa. Lisääntynyt energia puolestaan kohottaa työskentelyn tasoa ja laatua, sekä lisää onnistumisen todennäköisyyttä. (Juuti 2023, 188–189.)

Mielestäni jaetussa johtajuudessa korostuu luottamus. Ilman luottamusta ei voi jakaa tai antaa vastuuta, mutta toisaalta jos henkilöstö ei luota esihenkilöönsä, eivät he välttämättä halua ottaa kovinkaan suurta vastuuta työstään. Yksinkertaisimmillaan jaettu johtajuus on siis sitä, että henkilöstöön ja heidän ammattitaitoonsa voi luottaa, henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa.

Työpsykologiassa puhutaan paljon autonomiasta. Autonomian kokemus lisääntyy ja syntyy siitä, kun työntekijä saa ohjata omaa työtään sekä toimintaansa. Kun ei koe tulevansa jatkuvasti kontrolloiduksi ja ohjeistetuksi, tulee työnteosta autonomista, eli itseohjautuvaa. Kun asiaa katsotaan tästä näkökulmasta, esihenkilö voi lisätä työntekijöidensä autonomian määrää antamalla työntekijöilleen mahdollisimman paljon vapautta ja vastuuta omasta työstään. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 108.)

Työyhteisössä pienetkin ulkoapäin (esihenkilön) osalta tulevat korjaukset, työskentelyprosessin ohjaamiseen kertovat työn suorittajalle (työntekijälle), että ei kannata ajatella eikä toimia ennen kuin esihenkilö kertoo mitä pitää tehdä, ja miten pitää edetä. Työprosessin virtaa seuraavat työntekijät lopettavat näin ollen itseohjautuvasti etenevän toimintansa, ja jäävät odottamaan ohjeita, kun esihenkilö puuttuu

heidän työskentelyynsä. Toisin sanoen, jos esihenkilöllä on vanhentunutta tietoa johtamisesta, ja esihenkilö pyrkii johtamaan virallisen johtamisen kielellä, tosi asiassa ylläpitää työntekijöidensä avuttomuutta, sekä estää työprosessien etenemisen seuraavalle tasolle. (Juuti 2023, 193.)

Jos organisaatiossa päädytään jaettuun johtamiseen, ja hierarkiat puretaan, on kuitenkin tärkeää johtaa henkilöstöään oikeille teille. Esihenkilön ja organisaation johdon tehtävänä on laatia raamit tekemiselle, ja vasta näiden raamien ja sovittujen sääntöjen sisällä vallitsee vapaus. Henkilöstön ja ihmisen yksilönä on tiedettävä, mikä on työn tavoite ja mitä siihen kuuluu tai ei kuulu. Jos asioita ei osata ilmaista selkeästi, tai jos organisaatiossa ei vallitse avoimen keskustelun kulttuuri, ei voida olettaa, että henkilöstö osaa toimia tavoitteiden mukaisesti. Luottamus ja turvallisuus nousevat entistä tärkeimmiksi teemoiksi, kun odotetaan henkilöstön toimivan oma-aloitteisesti. (Rubanovitsch 2020, 63.) Esihenkilö, joka haluaa ajaa eteenpäin jaettua johtajuutta, on kiinnitettävä huomiota siihen, että työhön liittyville keskusteluille on riittävästi aikaa, sekä työyhteisössä vallitsee riittävä yhteisöllisyyden tunne. Vain keskittynyt kuuntelu, sekä tiedon jakaminen paljastaa toisten puheenvuorojen merkityksen ja näin lisätä yhteistä innostuneisuutta. (Juuti 2023, 193.)

Esihenkilönä ensimmäinen askel voi olla oman johtamisajattelun ja tyylin reflektiota. Pitääkö esihenkilöllä olla vastaus jokaiseen tiimiltä tulevaan kysymykseen? Minkälainen on oma tapa johtaa – onko se käskemistä, neuvomista, päätöksien tekemistä ja työntekijän toiminnan ohjaamista? Voisivatko ratkaisut tulla työntekijöiltä? Onko työntekijällä mahdollisuutta ottaa johtajuutta tietyistä kokonaisuuksista, sekä konsultoida tarvittaessa esihenkilöä? (Aro, ym. 2023, 113.)

Jaetussa johtajuudessa parhaimmillaan annetaan henkilöstölle valtaa, ja johdetaan henkilöstön itseohjautuvuutta. Itsemääräämisteoriassa puhutaan itseohjautuvuudesta, ja sen merkityksistä motivaatioon. Jaetussa johtajuudessa on johtajan ja esihenkilön unohdettava oma egonsa ja luotettava työntekijöidensä ja alaistensa omiin kykyihin. Itseohjautuvassa organisaatiossa ei voi määrätä mitä kenenkin täytyy tehdä, vaan osaaminen on tiimeissä ja ihmisissä itsessään. Kun organisaatiossa esihenkilö ja johto kestää sitä, että heitä mahdollisesti myös haastetaan, keskustelu henkilöstön kanssa on avointa ja luottamuksellista, parhaimmat ideat voittavat ja pääsevät käytäntöön, voidaan organisaation olettaa olevan valmis itseohjautuvuuteen. (Rubanovitsch 2020, 58.) Työntekijän autonomian ja itsesäätelyn kokemuksen kannalta olisi tärkeää, että esihenkilö antaisi työntekijöilleen vastuuta esimerkiksi laajemmista työkokonaisuuksista pelkkien yksittäisten tai päivittäisten työtehtävien sijaan. Olettaen että työntekijällä on valmiudet hoitaa työnsä niin hyvin kuin mahdollista, vahvistaa se hyvin todennäköisesti työntekijän sisäistä motivaatiota, ja lisää autonomiaa. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 109.)

Jaetussa johtajuudessa on myös olemassa tietynlaisia sudenkuoppia. Tällaisia sudenkuoppia voivat olla esimerkiksi tiedonkulku, eli kuinka organisaation johto voi varmistaa sen, että kaikilla on sama tieto käytettävissään. Toisten on helpompi esittää mielipiteensä, joten jää organisaation johdon ja esihenkilön tehtäväksi ohjata kaikki samaan suuntaan. Kolmas kompastuskivi on taas se, että aina on olemassa asioita ja tehtäviä, joista kukaan ei ole kiinnostunut. (Rubanovitsch 2020, 58.) Liukkonen, ym. toteavat teoksessaan, että esihenkilöt toteavat usein, että heidän työntekijänsä eivät olisi kypsiä ottamaan vastuuta työtehtävistään kokonaisvaltaisesti ja itsenäisesti – ja jatkavat näin ollen auktoritaarista johtamista ja päätöksen tekoa. Tällöin esihenkilöt pelkäävät virheitä ja vaarantavat työntekijöiden itseohjautuvuuden kehittymisen. Tällöin käy niin, ettei työntekijät voi ottaa vastuuta työn tuloksista koska eivät voi kontrolloida siihen vaikuttavia tekijöitä. (Liukkonen, ym. 2006, 109.)

Työntekijät, jotka ovat riippumattomia sekä ohjaavat omaa toimintaansa hyvin itsenäisesti ja omaehtoisesti, puolustavat voimakkaasti omaa yksilöllisyyttään. He pyrkivät toimimaan omalla tavallaan, ja he voivat kehittää omia toimintatapoja työn tekemiseen. Tällaiset henkilöt voivat myös olla hyvin haluttomia toimimaan samalla tavalla muiden kanssa. Motivoimalla vapautta ja riippumattomuutta arvostavia henkilöstön jäseniä, voimme kysyä itseltämme, kuinka paljon uskallamme luottaa ja antaa vastuuta? Tällaiselle henkilöstön jäsenelle olisi hyvä antaa rooleja ja tehtäviä, jotka hän voi hoitaa hyvin itsenäisesti ja omatoimisesti. Vapaus tehdä itse nostaa motivaation tasoa henkilön sisältä päin. (Mayor & Risku 2022, 75.)

3.4 Sisäisen motivaation johtaminen

Voidaanko sisäistä motivaatiota johtaa? Kuinka voimme johtaa ulkoapäin jotain, minkä on koko ajan toivotettu tulevan meistä itsestämme, meidän sisältämme? Varsinaisesti esihenkilöt eivät voi vain sytyttää sisäistä liekkiä työntekijöiden puolesta, mutta oikeanlaisella vuorovaikutuksella ja organisaation rakenteilla voidaan kuitenkin tukea henkilön sisäistä motivaatiota. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 108.)

Motivaatioteorian mukaan sisäsyntyinen motivaatio on autonomista. Tätä autonomiaa vahvistaa antamalla työntekijälle sellaista tekemistä, josta hän nauttii, ja johon hän haluaa ryhtyä itse, ilman että häntä täytyisi koko ajan vahtia. Työn tulee olla tekijästä itsestään mielekäästä, palkitsevaa, ja mielenkiintoista. Kun tehtävä on mitoitettu tekijälleen, on työntekijän helppo sitoutua siihen. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 109.) Itseorganisoitumisen ja ohjautuvuus on siis tapa lisätä työn mielekkyyttä ja sitä

kautta voidaan vastata nykyisen työelämän ja henkilöiden tarpeisiin ja edellytyksiin. (Martela & Järvenkö 2017, 24.)

Sisäisesti motivoiva työ on palkitsevaa työntekijän jokaisella hetkellä, ei vain tulevaisuudessa. Parhaimmillaan työ on sellaista, että siitä saa sisäistä mielihyvää ja nautintoa. Jotta me ymmärtäisimme, kuinka tämä on mahdollista, olisi hyvä kohdistaa huomio palkitsemismalleihin. Sisäiset palkkiot syntyvät juuri myönteisistä tunteista henkilössä itsessään. Useille henkilöille tällainen on mahdollista, kun syntyy tunne, että on tehnyt kunniallisesti ja eettisesti oikeita asioita, vaikkakin se merkitsisi tinkimistä omasta taloudellisesta edustaan. (Liukkonen, ym. 2006, 101.)

Työssä on motivaation kannalta siis tärkeintä työn sisältö. Jos ihminen on innostunut työstään ja sen sisältö vastaa henkilön odotuksia, ei palkkaus voi tätä innostusta lisätä. Jos työ on tylsää, ei se siitä paremmaksi muutu, vaikka siitä maksettaisiin kuinka paljon palkkaa tahansa. Palkan ja palkkioiden tulisi olla mielekkäässä suhteessa työn sisällön ja vaativuuden kanssa. Työntekijän innostus voidaan hyvin nopeasti lannistaa epäoikeudenmukaisella palkitsemisella. (Laamanen 2005, 284.) Palkalla motiivilla emme voi mitenkään motivoida henkilöstöämme tarpeeksi. Palkan tullessa ulkopuolelta, on motivaationkin lähtökohta ulkopuolista eikä henkilöstä itsestään syntyvää motivaatiota. Työn mielekkyyden kokemus itsessään on palkitsevaa, ja johtaa pidempikestoiseen motivaatioon, kuin esimerkiksi palkkiot tai vaikka palkalliset lomaviikot. Tärkeintä on, että henkilö itse tunnistaa sen, mikä saa hänet syyttymään. Esihenkilön tehtävä on kysyä ja etsiä juuri hänen henkilöstönsä voimavarat ja motivaatiotekijät, jotta hän voisi palkita henkilöstöään oikein. Yksilöllisiin motivaatiotekijöihin olisi osattava vastata oikealla tavalla. (Järvinen 2014, 117.)

Esihenkilöiden tärkeimpänä tehtävänä on ohjata omaa henkilöstöään kokemaan työn merkityksellisyyttä. Pelkästään puhuminen työntekijöille voitoista ja markkinaosuuksista ei riitä innostamaan heitä työssään. Henkilöstö tarvitsee ennen kaikkea merkitystä omalle työlleen, ja sellaisia arvoja että niiden eteen halutaan sitoutua ja panostaa täysillä. Työnantajan on tärkeää huomioida henkilöstön yksilölliset kokemukset ja arvot, jotta esihenkilön on helpompi ymmärtää, miksi henkilöstö käyttäytyy kuten käyttäytyy. (Liukkonen, ym. 2006, 103–104.) Henkilöstön itseohjautuvuus ja sisäinen motivaatio ei kuitenkaan vähennä johtamisen tarvetta, tai määrää. Jos organisaatioissa ajetaan yksilöt ja työtehtävät itseohjautuviksi kustannussäästöjen takia, tai siksi että pitäisi olla itseohjautuva, päädytään luultavasti lopputulokseen, jossa johtoryhmä voi määritellä organisaationsa tällaiseksi mutta kukaan ei muista kertoa sitä henkilöstölle. Usein organisaatioissa on harhakäsitys, että henkilöstö voisi ohjautua kohti yrityksen visiota ja missiota ilman ponnisteluja. (Rubanovitsch 2020, 60.)

Henkilöstön motivaatiota on mahdollista selvittää, esimerkiksi kysymällä henkilöstöltään mikä heitä innostaa, kiinnostaa, lisää energiaa ja antaa voimia? Esihenkilöiden ja johtajien on hyvä tuntea työntekijänsä, ja tietää mitä he arvostavat, mikä on tärkeää, mielekästä ja merkityksellistä kullekin henkilölle työyhteisössä. (Laamanen 2005, 285.)

3.5 Työmotivaation johtaminen

Useissa kyselyissä on käynyt ilmi, että ihmiset motivoituisivat työssään palautteista, avoimesta ilmapiiristä, rehellisyydestä, luottamuksen tunteesta, reilusta kohtelusta, saamastaan vastuusta, esihenkilöiden ja työkavereiden uskottavuudesta, sekä osallistumismahdollisuuksista. Osa motivoituu saadessaan toteuttaa itseään, erilaisista ja vaihtelevista työtehtävistä, sekä työn tuomista haasteista. On tärkeää huomata, että vain pieni osa työntekijöistä kertoo motivaation tulevan ulkoisesti, eli aineellisista kannustimista kuten palkka, ja vain harvojen motivaatioon näyttää vaikuttavan fyysinen työympäristö. (Sinokki 2016, 140.) Henkilöstön henkilökohtainen motivaatio määräytyy myös sen mukaan, millainen asenne itse työntekijällä on. Alhainen työmotivaatio voi olla seurausta tyytymättömyydestä omaan työhön tai työn sisältämiin tehtäviin. Esihenkilön toiminnalla on myös suuri merkitys työmotivaation kannalta. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22–24.)

Työntekijän sisäisen motivaation huomioiminen tulee tulevaisuudessa korostumaan. Henkilöstön osaamistarpeet muuttuvat koko ajan, ja ihmiset ovat yhä tietoisempia omista tarpeistaan ja niiden kehittämisestä. Esihenkilöiden tehtäväksi jää tarjota henkilöstölleen perusosaamistaso, sekä mahdollisuudet parantaa osaamistaan oman sisäisen motivaationsa ohjaamana. (Martela & Jarenko 2014, 44.) Toiminnan merkitys, ja oman työn hahmottaminen on yksilötasolla yhä enemmän tiedostettu tarve. Henkilöstö haluaa nähdä, minne he ovat elämässään menossa ja mitä he voivat omalla työllään saavuttaa. Voidaan väittää, että ihminen ei olisi tyytyväinen elämäänsä tai työhönsä, jollei hänellä on päämääriä, joita saavuttaa. (Liukkonen, ym. 2006, 40.)

Sisäistä työmotivaatiota voidaan edistää myös tavoitteiden avulla. Visio on aluksi vain tekijänsä mielikuvissa, voimakas päämäärätietoinen ajattelutapa lisää voimavaroja. Vaikka päämäärän ja nykyhetken välissä olisikin niin sanotusti kuilu, voimakas halu ja tahto saavat ihmisen pyrkimään kohti haluttua päämäärää. Motivaatio syntyy ja tulee siitä, kun tiedetään mitä halutaan, mikä on yhteinen tai henkilökohtainen päämäärä. On kovin vaikea kulkea työssään motivoituneena eteenpäin, jos ei tiedä mitä

esihenkilö työntekijältään haluaa. (Liukkonen, ym. 2006, 207–208.) Ajanhallinnan voidaan olettaa olevan yksi tärkeimpiä asioita työmotivaatiota tarkasteltaessa. Kiireessä asiat voivat jäädä tekemättä, mikä taas osaltaan aiheuttaa ahdistusta, väsymystä ja stressiä. Töiden pirstaleisuus, suunnittelemattomuus ja ennalta arvaamattomuus voivat saada aikaan tätä kiireen tuntua, vaikka esihenkilö ei löytäisi kiireen tunnulle syytä esimerkiksi liian suuresta työmäärästä. Ajan hallinta täytyy opetella, ja tulevat tehtävät olisi hyvä opetella ennakoimaan ja merkitsemään esimerkiksi kalenteriin. (Sinokki 2016, 150.) Kiireisestä työstä johtuva stressi voi aiheuttaa elimistön vastustuskyvyn laskua, joka taas lisää mm. sairauspoissaolojen määrää. Stressi voi myös olla hyväksi ja sen avulla voidaan myös saada keskittymiskyvyn ja suorituskyvyn paranemista. Tällaisen stressin pitäisi kuitenkin aina olla tilapäistä, sillä pitkittyessään tällainen voi johtaa jopa työuupumukseen ja masennukseen. Stressi aiheuttaa seurauksia monella eri saralla, mm kielteisyys omaa työnantajaa kohtaan voi lisääntyä liian stressin seurauksena. (Sinokki 2016, 151.)

Työmotivaatioon vaikuttaa sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio syntyy henkilössä itsessään, hänen omista psykologisista tarpeistaan sekä arvoista, jotka ovat hänelle itselleen tärkeitä. Esimerkiksi lasten leikkiminen syntyy sisäisen motivaation kautta. Ulkoisia motivaatioita ovat henkilön ulkopuolelta tulevat kannusteet, kuten aikaisemmassakin tekstissä on jo käynyt ilmi. Näitä kannusteita voi olla esimerkiksi palkka. (Sinokki 2016, 98.) Työmotivaatio on intohimoa ja työn syvyyttä, jolla henkilö suorittaa työtehtävänsä. Työn insetiteetti koostuu Viitalan (2003, 150–151.) mukaan kolmesta tekijästä, työntekijän omasta persoonallisuudesta, työympäristössä, jossa työn tekeminen tapahtuu, sekä itse tehtävästä työstä.

3.5.1 Työn mielekkyyden johtaminen työmotivaation tukena

Työn mielekkyys muodostuu työstä ja sen sisällöstä, kun työ synnyttää työntekijän sisäisen motivaation ja työn tekeminen on mutkatonta ja sujuvaa. On selvää, jos työntekijä kokee työnsä itselleen merkitykselliseksi ja työ synnyttää työntekijälle merkityksellisyyden tuntoa, sekä vastaa omia tavoitteita ja arvoja, sujuu se usein tehokkaammin. (Järvinen 2014, 64.)

Yrityksen henkilöstön ”täystuottavuus” on mahdollista, jos jokainen työntekijä kokee työn mielekkääksi jokaisena päivänä. Mielekästä työtä tekevän työntekijän työpanoksen yksikkökustannuksen voidaan katsoa olevan pienempi, koska he ovat vähemmän pois työstä jonkin ulkoisen syyn vuoksi. Näitä syitä ovat mm. sairauspoissaolot, eläköitymisriski. Työn mielekkyydestä saatava parantunut työtehokkuus,

työntekijän ratkaisukyvykkyys, työskentelyn parempi laatu, ja henkilöstön yleinen hyvinvointi mahdollistavat kokonaistuttavuuden merkityksellisen kasvun. (Järvinen 2014, 65.)

Kun työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, on sillä erittäin suuri vaikutus työn miellekkyyteen. Merkityksen johtaminen vaatii esihenkilöltä työn merkityksen esille tuomista, hyvää kommunikointi ja vuorovaikutustaitoa, jolla voidaan tukea henkilöstön työssä onnistumista. Johdettavia täytyy osata innostaa, sekä tukea haluttuihin tuloksiin, esihenkilön ja organisaation johdon täytyy osata myös vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja asenteisiin. (Rubinovitsch 2020, 175.) Oman työn merkityksellisuuden ymmärtämistä helpottaa se, jos organisaation johto pystyy ymmärrettävästi tuomaan työntekijälle ilmi merkityksen työn tekemisen ja työn tulosten välillä. Usein työntekijällä ei ole suoraa suhdetta oman työnsä lopputulemaan, jolloin voi olla vaikeaa ymmärtää, mikä vaikutus omalla työpanoksella on organisaation onnistumiseen. (Rubinovitsch 2020, 176.)

3.5.2 Työn mielekkyyden elementit työmotivaatiossa

Työn tuottavuudessa tekniset elementit ovat sellaisia, jotka vaikuttavat erittäin vahvasti työn mielekkyyden kokemukseen. Työ ei siis tunnu mielekkäältä, jos henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta tehdä töitään mahdollisimman hyvin. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että henkilöstöä ei ole perehdytetty tarpeeksi hyvin toiminnassa käytettäviin prosesseihin ja laitteisiin, eivätkä he voi eivätkä osaa tehdä töitään niin hyvin kuin mahdollista. Toisin sanoen, jos henkilöstö ei voi käyttää koko käytettävissä olevaa kapasiteettia, ei työn mielekkyyskään ole maksimitasolla. (Järvinen 2014, 74.) Aikaisempaan tekstiini viitaten, voi työn mielekkyyden kokeminen, ja työn soljuminen omalla painollaan tuoda henkilöstölle myös flow-kokemuksia.

Työn mielekkyys vaikuttaa taas suoraan työn tehokkuuteen ja työn tuottavuuteen. Mikäli henkilöstöllä ei ole tarpeeksi riittävää aikaa suoriutua työstään mahdollisimman hyvin, alentaa se välittömästi työn tehokkuutta ja tuottavuutta. (Järvinen 2014, 74.) Työn tuottavuuden voidaan katsoa vaikuttavan suoraan myös henkilöstön motivaatioon. Mikäli henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta suoriutua työstään niin hyvin kuin mahdollista, on se motivaatiota ja työn mielekkyyttä laskeva tekijä. Kun henkilöstö voi työskennellä heille mieluisissa työtehtävissä, niissä on mahdollista onnistua ja henkilöstöllä on mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoaan, on se työn mielekkyyttä nostava tekijä. Kun yksittäinen työntekijä kokee työnsä mielekkääksi tai hänen työnsä on muuttunut mielekkääksi, saattaa hänen

työntekonsa tehostua kymmeniä prosenteja. Kun oletetaan yrityksessä olevan useita työntekijöitä, voidaan puhua moninkertaisista kerrannaisvaikutuksista. (Järvinen 2014, 74.)

Tämän inhimillisen rahassa mittaamattoman pääoman kehittämiseen on kohdeltava samalla tavalla, kuin kaikkia muitakin investointeja, jotka pystytään mittaamaan rahassa. (Järvinen 2014, 74.) Työn imu on optimaalinen tila työntekijän ja työnantajan näkökulmasta. Kun työntekijä voi hyvin ja on innostunut, on selvää, että hän on tällöin tuottavimmillaan. (Martela & Jarenko 2016, 31.)

4 TOIMINNALLINEN TUOTOS – KAUPPIAAN KÄSIKIRJA

Opinnäytetyön toiminnallisena osana valmistui Keskon K-kauppiaille kauppiaan käsikirja motivaation johtamisesta (LIITE1.) Käsikirjaa on mahdollista hyödyntää esimerkiksi uusien vasta valmistuvien kauppiaiden koulutusvaiheessa tai jo olemassa olevien kauppiaiden kesken, tukemaan heidän henkilöstönsä motivaation johtamista. Opas perustuu tämän opinnäytetyön tietoperustaan motivaatiosta sekä sen johtamisesta. Kirjoittaessani olen ottanut myös huomioon oman osaamiseni, sekä kuunnellut toiveita K-kauppiailta motivaation johtamiseen liittyen. Ulkoasulta opas on tehty helposti luettavaksi, ennen kaikkea halusin siitä helposti lähestyttävän ja visuaalisesti silmää miellyttävän. En halunnut tehdä perinteistä käsikirjaa, jossa kohta kohdalta mainitaan mitä saat tai et saa tehdä, sen sijaan toivon käsikirjani tuovan ideoita ja herätyksiä lukijan itsensä sisältä.

Käsikirja on rajattu siten, että siinä käsitellään nimenomaan johtamista motivaation kannalta. Tämä rajaus perustuu siihen, että motivaatio vaikuttaa kokonaisvaltaisesti niin moneen asiaan, ja oikeanlaisella henkilöstön motivaation johtamisella voidaan saada paljon aikaan. Henkilöstön hyvinvoinnin kannalta motivaatio ja esihenkilöosaaminen nousee yhä enemmän puheenaiheeksi, joten oikeanlaisella motivaation johtamisella voidaan erottautua myös kilpailijoista.

4.1 Työn kuvaus ja aikataulut

Opinnäytetyöprosessi alkaa aiheen määrittelyllä ja aiheeseen perehtymällä. Oma kiinnostukseni aiheeseen on tärkeää, aiheen tulisi myös liittyä vahvasti omiin opintoihin sekä työelämään. Toiminnallisen työn tuotos on hyvä suunnitella tietylle kohderyhmälle, jotta siitä tulisi mahdollisimman hyödyllinen ja helppo käyttää ihan oikeassa elämässä. Opinnäytetyössä käytettävä tietoperusta on perusta myös toiminnallisen työn tuotokselle. (Vilka & Airaksinen 2003, 23, 38, 42.)

Toiminnallisessa työssä tekstin tulee olla kohderyhmälle sopivaa ja puhuttelevaa. (Vilka & Airaksinen 2003, 129.) Opinnäytetyöni lähti käyntiin aiheen määrittelyllä sekä siihen perehtymisellä. Tässä opinnäytetyössä tuotetaan teorian perusteella käsikirja Keskon K-kauppiaille. Käsikirjan avulla K-kauppiaille on mahdollisuus motivoida henkilökuntaansa entistäkin paremmin, sekä saada tukea ja motivaatiota omaan johtajuuteensa. Ajankohtaisen tiedon ja materiaalin perusteella tuotettu käsikirja on

myös nykyajan vaatimuksia vastaavaa. Käsikirjani on tarkoitus olla ajatuksia herättävä, motivoiva ja innostava tuotos sen sijaan että siinä olisi sääntöjä, miten asioita pitäisi tehdä.

4.2 Aineisto

Käsikirjan aineistona on käytetty motivaatioon ja johtamiseen liittyvää kirjallisuutta. Etsin tietoa motivaatioteorioista, ja valitsin teorioista käsikirjaan ne, joiden ajattelin sopivan eniten kaupan alan henkilöstön motivaatioon ja sen johtamisen tukemiseen. Teoriaosuutta kirjoitettaessa olen pyrkinyt käyttämään lähteinä tuoreita ja luotettavia lähteitä. Kirjallisten lähteiden lisäksi käsikirjaa työstäessä on hyödynnetty opinnäytetyön kirjoittajan omaa työkokemusta kaupanalalla.

4.3 Luotettavuus

Tavoitteena on ollut laatia käytännöllinen ja kekseliäs käsikirja Keskon K-kauppiaille henkilöstön motivoinnin johtamisesta. Käsikirjasta tulisi olla hyötyä K-kauppiaille heidän päivittäisen johtamisensa tukemiseen, sekä tuoda lisäarvoa motivaation johtamiseen. Mielestäni tavoitteet ovat saavutettu kohtalaisen hyvin.

Käytetyistä lähteistä suurin osa voidaan luokitella laadultaan korkeiksi. Mukana ei ole juurikaan esimerkiksi blogitekstejä. Pääosin käytetyt lähteet ovat Outi-kirjaston valikoimasta saatavaa kirjallisuutta. Outi-kirjastojen valikoima on laaja, ja olenkin saanut tietoa hyvin kirjastoa hyödyntäen. Käytetyt lähteet ovat myös suurimmaksi osaksi 2000-luvun kirjallisuutta. Käsikirjan laatimisen perusteena on käytetty myös omaa työkokemusta kaupan alalta, joka on tietenkin ollut myös eräänlaisena perustana käsikirjaa laadittaessa.

Oma kokemukseni kaupan alalta on antanut tukea käsikirjan laatimiseen. Virallisia haastatteluita minulla ei kuitenkaan konkreettisesti ole ollut teoriaosuuden tukena, joten tämä jää siltä osin vajaaksi. Olen kuitenkin keskustellut työstäni paljon tuntieni K-kauppioiden kanssa, sekä K-henkilöstön kanssa ja kuunnellut heidän toiveitaan käsikirjan suhteen.

Kehittämiskohteena näen työn luotettavuuden siltä osin, että olisin voinut valita tietyn toimeksiantajan, ja näin ollen voinut keskittyä toimeksiantajan kuvaamaan ongelmaan ja sen ratkaisemiseen. Näen kuitenkin, että opinnäytetyölläni saadaan lisäarvoa tällaisenaan monen K-kauppiaan johtamisen tueksi.

Mielestäni opinnäytetyön aihe on hyvä ja ajankohtainen, käsikirjan voidaan olettaa myös palvelevan kohderyhmää, jotka tässä tapauksessa ovat Keskon K-kauppiat.

4.4 Toteutus ja rakenne

Opasta suunnitellessani minulla on ollut päällimmäisenä ajatuksena visuaalisuus ja helppolukuisuus. En halua, että käsikirja jää käyttämättömänä kirjahyllylle pölyttymään. Ulkoasuksi olen valikoinut pehmeän ja helposti lähestyttävän ulkoasun. Työni on tarkoitus herättää, innostaa, kiinnostaa sekä inspiroida uusiin parempiin ratkaisuihin työntekijöiden motivaatiota johdettaessa. Valitsin tuottaa käsikirjani Canva-ohjelmalla, sillä kyseinen sovellus on minulle tuttu, sekä sen käyttäminen on helppoa. Canva-ohjelmalla sain oppaasta myös omaa visuaalista silmääni miellyttävän. Käsikirjassa on 23 sivua lähteet mukaan luettuna.

Käsikirjan sisällysluettelo on seuraavanlainen:

- Motivaatio
- Maslown tarveteoria
- Flow-tila
- Itsemääräämisteoria
- Motivaation johtaminen
- Kuinka motivaatiota voidaan johtaa?
- Luottamus, vuorovaikutus ja palaute
- Jaettu johtajuus
- Sisäisen motivaation johtaminen
- Työmotivaation johtaminen
- Työn mielekkyys
- Työn mielekkyyden elementit
- Kiitos
- Lähteet

Käsikirjan alussa on johdanto, jossa kerron mikä on käsikirjan tarkoitus ja mitä se käsittelee. Johdannon jälkeen pääotsikoissa kuvaillaan pääotsikon mukaista aihetta referoiden tekstiä opinnäytetyön teoriaosuudesta. Pääotsikot olen lihavoanut ja sisällyttänyt myös sivuihin ns. tärppejä ja omia ajatuksiani puhekuplan muotoon, tarkoitukseni herätellä lukijaa ja pitää mielenkiinto yllä. Tällä tavalla olen myös saanut tekstistä ei niin asiakirjamaisen, jotta teksti tulee varmasti luettua ja toisaalta myös teoriaan jotain vastaavuutta, jotta lukija ymmärtäisi mistä siinä on kyse.

Käsikirja löytyy tämän opinnäytetyön liitteestä 1.

5 POHDINTA

Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana on käynyt selväksi, että motivaatioteoriat tukevat motivaation johtamista ja selkeyttävät motivaation merkitystä myös arjessa. Mielestäni käsikirja on tarpeellinen, sillä se herättelee ja antaa ideoita, sekä tuo myös motivaatiota esille sen teorioiden kautta. Työn avulla kauppiaat saavat tiivistetyn ja ytimekkään menetelmäoppaan, josta saa tietoa motivaatiosta neljän eri teorian kautta, mutta myös ideoita ja vinkkejä henkilöstön motivaation ylläpitämiseen ja johtamiseen. Työssäni olen pyrkinyt siihen, että voisin tarjota vaihtoehtoja johtamiseen nimenomaan motivaation kautta. Halusin herättää myös lukijan oman motivaation, joten tästä syntyi ajatus käsikirjassa käytettyihin ”puhekupliin”.

Motivoinnin johtamisella saadaan myös etulyöntiasemaa muihin alalla toimijoihin nähden. Kaupan alalla työ on osittain rutiininomaista ja arki on erittäin hektistä. Työtä tehdään yleensä jonkin sisäisen motivaation ajamana, esimerkiksi hedelmä ja vihannesosaston työntekijät ovat usein lahjakkaita somistajia ja nauttivat esillepanojen tekemisestä sekä luovasta työstä. Esihenkilön kannustusta ja motivointia ei siltikään voi korostaa liikaa, sillä myös luovat ihmiset voivat leipääntyä ja motivaatio loppua, jos työn mielekkyys loppuu, tai työtä ei pysty tekemään niin hyvin kuin haluaisi.

Opinnäytetyöni oli omien tavoitteitteni mukainen ja vastasi sisällöltään sitä mitä olin ajatellutkin. Opinnäytetyön tavoitteena on ollut luoda K-kauppiiaan käsikirja motivaation johtamisesta, jonka teorian avulla onnistuin luomaan.

Mielestäni käsikirja täyttää tietynlaisen tyhjiön, ja tuo K-kauppiaille jotain mihin voisi johtamistaan perustaa. Vastaavanlaista käsikirjaa ei mielestäni ole aikaisemmin luotu.

5.1 Toteutuksen arviointi

Opinnäytetyön kirjoittaminen ja käsikirjan laatiminen sujui hyvin, mutta aina löytyy kuitenkin parannettavaa. Mikäli aikaa olisi enemmän, olisin panostanut itse käsikirjaan vielä enemmän, toisaalta myös teoriaa olisi ollut mahdollista etsiä vielä enemmän ja rajata työtä vieläkin paremmin pelkästään motivaation johtamisen näkökulmasta. Työn suunnitelmallisuus on ollut hyvää, ja kirjoittaminen on minulta sujunut pääasiassa hyvin. Jonkin verran sain palautetta työn rönseytyksestä ja siitä, ettei aiheet vastaa

tutkimuskysymykseeni, tältä olisin välttynyt sillä, että olisin aloittanut työn kirjoittamisen aikaisemmin ja rajannut haluamani paremmin. Aiheen ohi ajautuminen aiheutti sen, että kirjoitin välillä turhaan. Uudelleenkirjoittaminen tuki kuitenkin sitä, että sisäistin asiat paremmin. Olisin onnistunut työssäni paremmin, jos olisin aloittanut kirjoittamisen aikaisemmin, esimerkiksi jo syksyllä 2023.

Lähetin opinnäytetyötä tarkastettavaksi ehkä turhan usein, mutta toisaalta hyvä että lähetin sillä sain heti palautetta siitä, jos teksti lähti rönsyilemään ja nämä palautteet herättelivät myös minua kirjoittajana sekä toivat lisää motivaatiota omaan kirjoittamisen prosessiin. Olen käyttänyt myös useita erilaisia lähteitä ja kiinnittänyt erityisesti huomioita lähteiden luotettavuuteen.

5.2 Oma oppiminen

Työn aloittaminen oli kaikista vaikein osuus, sillä mitä enemmän tutkin ja etsin teoriaa, sitä enemmän tekstini lähti rönsyilemään ja tuntui siltä, etten saa rajattua haluamaani tähän opinnäytetyöhön. Oli haastavaa valita ne teokset ja aiheet, mitkä oikeasti liittyivät tähän tutkimuskysymykseeni. Asetin itselleni tiettyjä aikatauluja opinnäytetyön prosessin aikana, joita onnistuinkin pääsääntöisesti noudattamaan. Toki, mikään ei ikinä ole kansiin kirjoitettu ja elämässä voi tulla yllättäviä haasteita tai esteitä, jolloin työn suoritus ei onnistukaan sille asetetussa aikataulussa. Olen kuitenkin ollut itselleni armollinen, eikä viikonkaan aikataulusta myöhästyminen ole tuottanut harmaita hiuksia.

Tämä on ensimmäinen käsikirja tai opinnäytetyö minkä olen koskaan kirjoittanut. Mielestäni olen onnistunut käsikirjan tekemisessä vähintäänkin tyydyttävästi.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Pajunen, H. 2015. *Merkityksen kokemus*. EU: Auditorium.
- Aarnikoivu, H., 2023. *Jatkuvan keskustelun malli. Johda keskustelulla*. Viro: Printon.
- Aro, I., Heikkilä, A., Ikonen, O., & ym. 2023. *Inhimillinen tehokkuus. Jännitteet hyötykäyttöön*. Helsinki: Alma Talent
- Hagemann, G. 1991. *Motivoinnin taito*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy
- Halttunen, L. 2009. *Väitöskirja. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kirjasto. Saatavissa: [Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa \(jyu.fi\)](https://jyu.fi). Viitattu: 30.3.2024.
- Juuti, P., 2023. *Johtamisen murros*. EU: Basam books.
- Järvinen, K. 2014. *Työn mielekkyyden johtaminen – käytännön opas*. Helsinki: Talentum.
- Laamanen, K. 2005. *Ilmiöstä tulkintaan. Johda suorituskyykyä tiedon avulla*. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Leinonen, L., Lindström, L. 2021. *Palautumisen merkitys ja kiitoksen voima*. Xamk. Saatavissa: [Palautumisen merkitys ja kiitoksen voima – kuinka palkitseminen toimii - Next \(xamk.fi\)](https://xamk.fi). Viitattu 30.3.2024.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T., Kataja, J., 2006. *Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Malkamäki, K. 2017. *Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus. Tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta*. Itä-Suomen yliopisto. Joensuu. Saatavissa: [urn isbn 978-952-61-2462-9.pdf \(uef.fi\)](https://urn.isbn.fi/urn:isbn:978-952-61-2462-9.pdf). Viitattu 4.3.2024.
- Martela, F., Jarenko, K. & Järvilehto, L. 2015. *Draivi-voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Talentum.
- Martela, F., Jarenko, K. 2017. *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.
- Martela, M., Jarenko, K. 2014. *Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Saatavissa: [tuvj_3+2014.pdf \(eduskunta.fi\)](https://eduskunta.fi). Viitattu 4.3.2024.
- Matikka, L. 2015. *Yhteinen flow*. Helsinki: Intimare Oy.
- Mayor, P., Risku, M. 2022. *Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin. 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Peltonen, M., Ruohotie, P. 1987. *Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Keuruu: Otava.

- Pirinen, J. 2020, *Helpota johtamista. Tekeminen ratkaisee*. Helsinki: Books on demand.
- Pulkkinen, R. 2017. *Reiss motivation profile. Mikä sinua motivoi?* Helsinki: Oy nord print Ab.
- Rinne, N. 2021. *Rohkea Organisaatio*. Helsinki: Alma talent.
- Rubanovitsch, M. 2020. *Modernin johtajan käsikirja. Älä ole pomo*. Häme: Hämeen kirjapaino Oy.
- Ruohotie, P. 1998. *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Reiss, S. 2013. *The Reiss motivation profile. What motivates you?* Ohio: Ids publishing corporation.
- Salmela-Aro, K., Nurmi, J-E. 2017. *Mikä meitä liikuttaa?* 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Salminen, J. 2011. *Uuden esimiehen käsikirja*. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Sarkkinen, M. 2017. *Artikkeli. Palaute on työelämän pienin suuri asia*. Saatavissa: [Palaute on työelämän pienin suuri asia | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#). Viitattu 29.3.2024.
- Sinokki, M. 2016. *Työmotivaatio-Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Tallinna: Printon.
- Tampereen yliopisto & Tampereen ammattikorkeakoulu. *Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli*. Saatavissa: <https://www.tyohyvinvointi.fi/> . Viitattu 21.2.2024.
- Viitala, R. 2003. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. *Toiminnallinen opinnäytetyö*. Helsinki: Tammi.

Liitteet**Liite 1** Kauppiaan käsikirja – Motivaation johtaminen

Kauppiaan käsikirja
Motivaation johtaminen

Motivaation johtaminen

HEI K-KAUPPIAS!

HIENOA, ETTÄ OLET LÖYTÄNYT KÄSIKIRJANI MOTIVAATION JOHTAMISESTA OMAN JOHTAMISESI TUEKSI. KÄSIKIRJAN TARKOITUKSENA ON OLLA APUNASI HENKILÖSTÖSI MOTIVAATION JOHTAMISESSA.

MOTIVAATIO VAIKUTTAA KOKONAISVALTAISESTI IHMISEN HYVINVOINTIIN, JOTEN ON ERITTÄIN TÄRKEÄÄ ETTÄ MOTIVAATIO OTETAAN HUOMIOON MYÖS HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KANNALTA. MOTIVAATIOTA JOHDETTAESSA PITÄÄ MUISTAA, ETTÄ MOTIVAATIOTA ESIINTYY USEASSA ERI MUODOSSA, SITÄ ON NIIN PALJON ERILAISTA KUIN ON TEKIJÖITÄKIN.

MOTIVAATION OIKEANLAISELLA JOHTAMISELLA VOIDAAN SAADA KILPAILUETUA MUIHIN TOIMIJOIHIN NÄHDEN, UUSI IKÄPOLVI VOI VAATIA TYÖNANTAJALTAAN ENEMMÄN, TOISAALTA MYÖS TYÖNTEKIJÖIDEN ITSETIETOISUUS LISÄÄNTYY.

OLETKO SINÄ VALMIS MUUTOKSEEN?

KÄSIKIRJASSANI MOTIVAATIOTA ON KATSELTU NELJÄN ERI MOTIVAATIOTEORIAN NÄKÖKULMASTA, JOIDEN PERUSTEELLA ON LÄHDETTY MIETTIMÄÄN KEKSELIÄITÄ TOIMINTAPATOJA MOTIVAATION JOHTAMISEN TUEKSI, TOIVON NÄIDEN MENETELMIEN TUOVAT LISÄARVOA JOHTAMISEESI.

ÄLUKSI KERRON LYHYESTI NÄISTÄ MOTIVAATIOTEORIOISTA, JONKA JÄLKEEN KÄSIKIRJA JATKAA MOTIVAATION JOHTAMISEN MENETELMILLÄ

INSPIROIDU, MOTIVOIDU, JA USKALLA!

KRISTA SALMELA



Sisällys

MOTIVAATIO

MASLOWN TARVETEORIA

FLOW TILA

ITSEMÄÄRÄÄMISTEORIA

REISSIN MOTIVAATIOPROFIILI

MOTIVAATION JOHTAMINEN

KUINKA MOTIVAATIOTA VOIDAAN JOHTAA?

LUOTTAMUS, VUOROVAIKUTUS JA PALAUTE

JAETTU JOHTAJUUS

SISÄISEN MOTIVAATION JOHTAMINEN

TYÖMOTIVAATION JOHTAMINEN

TYÖN MIELEKKYYS

TYÖN MIELEKKYYDEN ELEMENTIT

KIITOS

LÄHTEET

*Kuinka tärkeää motivaatio
on juuri sinulle? Oletko koskaan
ajatellut, mikä meitä ajaa
tavoitteisiimme?*

-Krista-

Motivaatio

MOTIVAATIO ON TILA, JOKA SAADAAN AIKAAN MOTIIVEILLA. HENKILÖN MOTIVAATION TILA MÄÄRÄÄ SEN, KUINKA VIRKEÄSTI, MILLAISILLA AKTIIVISUUSTASOLLA TAI AHKERUUDELLA TOIMITAAN – SEKÄ SEN MIHIN HENKILÖKOHTAISET MIELENKIINNON KOHTEET SUHTEUTUVAT. YKSINKERTAISESTI MOTIVAATIO ON TILA, JOSSA IHMINEN HALUAA TOTEUTTAA JONKIN TIETYN ASIAN JA RYHTYY TOTEUTTAMAAN SITÄ. (RUOHOTIE 1998, 36–37.)

MOTIVAATIOTA ON MAHDOLLISTA VAHVISTAA – SISÄISILLÄ SEKÄ ULKOISILLA KANNUSTIMILLA. KUN HALUAMME VAHVISTAA HENKILÖN MOTIVAATIOTA, TÄYTYY MEIDÄN TIETÄÄ MITKÄ OVAT HÄNEN SISÄISET TARPEENSA. (VIITALA 2003, 150–151.)

JÄRVISEN (2014, 209) MUKAAN MOTIVAATIOON VAIKUTTAA SUURESTI HENKILÖN OMA SISÄINEN TUNTEENSA, MEILLÄ JOKAISELLA ON OMA PERSOONAMME JOSTA KUMPUAA SE, MIKÄ SAA MEIDÄT SYTTYMÄÄN.

MOTIVAATIO ON MEIDÄN KAIKEN TOIMINNAN LÄHDE JA POLTTOAINE. MOTIVOITUNEENA IHMISEN KÄYTTÄYTYMINEN ON PÄÄMÄÄRÄHAKUISTA, SEKÄ TARKOITUKSEN MUKAISTA, TEKEMISEEN LIITTYY VAHVASTI TAHDONALAISUUS, SEKÄ VAPAAEHTOISUUS. (SINOKKI 2016, 60.) TÄRKEÄÄ ON TIETÄÄ, ETTÄ KAIKKI IHMISET EROAVAT TOISISTAAN. MEILLÄ ON ERILAISET KYVYT, HALUT, ASEENTEET JA MOTIIVIT JOTKA OHJAAVAT TEKEMISTÄMME. (SINOKKI 2016, 63.)

MARTELA JA JARENKO (2015, 34–35.) KERTOVAT MOTIVAATION OLEVAN SEKÄ SISÄISTÄ ETTÄ ULKOISTA. ULKOISTA MOTIVAATIOTA ON ESIMERKIKSI, RAHA, PALKKIOT TAI ERILAISET EDUT. PELKÄSTÄÄN ULKOISTEN MOTIVAATIO TEKIJÖIDEN POHJALTA TOIMIMINEN ON UUVUTTAVAA, EIKÄ TUO VÄLTTÄMÄTTÄ HALUTTUA LOPPUTULOSTA KUN HALUAMME JOHTAA MOTIVAATIOTA. (SINOKKI 2016, 98.) ULKOISTEN MOTIVAATIO TEKIJÖIDEN VOIDAAN OLETTAA MOTIVOIVAN VAIN LYHYTAIKAISESTI, EIKÄ ESIMERKIKSI PALKANKOROTUS MOTIVOI HENKILÖÄ KOVINKAAN KAUAAN. MYÖSKÄÄN ERILAISET VALVONTALAITTEET TS. RANGAISTUKSEN PELKO OLE PITKÄKESTOISTA MOTIVAATION JOHTAMISTA, SILLÄ TÄLLÄISEN VALVONNAN ALAISENA OLEVA TYÖNTEKIJÄ KÄYTTÄYTYY LUULTAVASTI ERI TAVALLA KUN ESIHENKILÖ EI OLE PAIKALLA. (LIUKKONEN YM. 2006, 85.)

SISÄISEN MOTIVAATION LISÄÄMINEN VOI OLLA HAASTAVAA, MUTTA ON LOPPUJEN LOPUKSI AINA KANNATTAVAMPAA. MOTIVAATIOILLA ON SUORA YHTEYS IHMISEN HYVINVOINTIIN JA JAKSAMISEEN. SISÄINEN MOTIVAATIO ON PROAKTIIVISTA, TYÖNTEKIJÄ HAKEUTUU SIIS AKTIIVISESTI TEKEMÄÄN ASIOITA, JOTKA INNOSTAVAT HÄNTÄ. SISÄISESSÄ MOTIVAATIOSSA TEHTÄVÄ VETÄÄ TYÖNTEKIJÄÄ PUOLENSA, VOIDAAN PUHUA TYÖN IMUSTA. SISÄISEN MOTIVAATION OLLESSA KOHDALLAAN, HENKILÖ ON PALJON TUOTTAVAMPI KUIN PELKÄSTÄÄN ULKOISEN MOTIVAATION POHJALTA TYÖSKENTELEVÄ TYÖNTEKIJÄ. SISÄINEN MOTIVAATIO ON MYÖS HYÖDYKSI HENKILÖN OMALLE TERVEYDELLE, JAKSAMISELLE JA TYÖHYVINVOINNILLE. (MARTELA & JARENKO 2014, 14.) TYÖHÖN LIITTYY YLEENSÄ ASIOIDEN TEKEMISTÄ JA AIKAANSAAMISTA, YHDESSÄ TEKEMISTÄ, TYÖKAVEREITA, SOSIAALISIA KANSSAKÄYMISIÄ, LUOVUUTTA, MONIA SISÄISESTI MOTIVOIVIA ELEMENTTEJÄ. (MARTELA & JARENKO 2015, 34-35.)

PALKKIOIDEN VAIKUTUS SISÄISESSÄ MOTIVAATIOSSA RIIPPUU SIITÄ, MITEN JA MILLAISIA PALKKIOITA KÄYTETÄÄN. TOISET TAVOITTELEVAT ESIMERKIKSI SUUREMPAA STATUSTA KUIN TOISET (VASTUUT). (MAYOR & RISKU 2022, 39.)

MIELESTÄNI MOTIVOITUNUT TYÖNTEKIJÄ SUORIUTUU TYÖSSÄÄN PAREMIN, VOI PAREMMIN, LUO YMPÄRILLEEN HYVÄÄ ILMAPIIRIÄ, ITSEOHJAUTUU, PARANTAA TULOSTA, YRITTÄÄ JA PYRKII PAREMPAAN, MOTIVOITUNUT HENKILÖSTÖ VÄHENTÄÄ MYÖS HENKILÖSTÖKULUJA (SAIRAUSPOISSAOLOT VÄHENEVÄT)

*Myös johtajan täytyy olla
motivoitunut! Muista läsnäolo,
saavutettavuus, ja kannusta!
Uskalla myös epäonnistua.
-Krista-*

Maslown tarveteoria

MASLOWN TARVETEORIA ON YKSI EDELLEEN KÄYTETYIMPIÄ MOTIVAATIOTEORIOITA. TARVETEORIA TARKOITTAÄ SITÄ, ETTÄ IHMINEN TYYDYTTÄISI ENSIN PERUSTARPEENSA. KUN PERUSTARPEET (NÄLKÄ, UNI, JANO JNE.) OVAT TYYDYTETTY, OHJAUTUISI IHMINEN ETSIMÄÄN TYYDYTYSTÄ KORKEAMMILLE TARPEILLEN. (SINOKKI 2016, 73.)

MASLOWN TARVEHIRARKIASSA PORTAAT ALHAALTA YLÖSPÄIN OVAT:

1. FYSIOLOGISET TARPEET, KUTEN NÄLKÄ, UNI JANO, VAATETUS JNE.
2. TURVALLISUUDEN TARPEET, KUTEN VARMUUS, SUOJAUTUMINEN FYYSSILTA JA TUNNE ELÄMÄN HAITOILTA, VAARAN VÄLTTÄMINEN
3. YHTEENKUULUVUUDEN TARPEET : HYVÄKSYNTÄ, YSTÄVYYS, RAKKAUS, VÄLITTÄMINEN.
4. ARVOSTUKSEN TARPEET, KUTEN ITSEKUNNIOITUS JA ITSENÄISYYS
5. ITSENSÄ TOTEUTTAMISEN TARPEET, KUTEN OMAT SAAVUTUKSET, HENKINEN KASVU JA TIEDON MÄÄRÄN LISÄÄMINEN. (SINOKKI 2016, 73.)

MASLOW ON OLLUT TEORIAA TUTKIESSAAN ALUKSI SITÄ MIELTÄ, ETTÄ EMME KESKITTYISI MUIHIN TARPEISIIMME ENNENKUIN OLISIMME TYYDYTTÄNEET ALEMMAT TARPEEMME. MASLOWIN TARVETEORIAA TUTKINEET OVAT KUITENKIN HUOMANNEET TÄSSÄ TEORIASSA HYVIN VÄHÄN PAIKKAANSA PITÄVYYKSIÄ, SILLÄ ESIMERKIKSI ELÄMÄN PERUSTARPEET TULEE AINA TYYDYTTÄÄ UUDESTAAN JA UUDESTAAN. (KUTEN UNI, JANO, NÄLKÄ JNE.) (REISS 2013, 81-82.)

TÄMÄ MOTIVAATIOTEORIA ON OLLUT HUIPUSSAAN 1960-LUVULLA, JA MIELESTÄNI PITÄISIKIN KESKITTYÄ UUDEMPIIN TUTKIMUKSIIN MOTIVAATIOON LIITTYEN, EIKÄ NIINKÄÄN KUVITELLA HENKILÖSTÖÄ JOHTAESSA, ETTÄ VAIN PERUSTARPEIDEN TYYDYTTÄMINEN RIITTÄISI MOTIVOIMAAN PITKÄLLÄ TÄHTÄIMELLÄ. (REISS 2013, 80-81.)

*Milloin viimeksi olet miettinyt,
millä tavalla motivoit henkilöstöäsi?
-Krista-*

Flow teoria

SISÄISEN MOTIVAATION ÄÄRIMMÄINEN, HYVÄ JA HARTAASTI HALUTTU TULOS ON NIIN KUTSUTTU FLOW TILA. TILAN POSITIIVISENA ILMENTYMÄNÄ TAPAHTUU NIIN SANOTUSTI AJAN JA PAIKAN TAJUN KATOAMINEN - TOIMINTA VIRTAA ETEENPÄIN KUIN ITSESTÄÄN. FLOW-TEORIAN MUKAAN KYSEINEN TILA ON MAHDOLLISTA SAAVUTTAA, JOS KOETTU HAASTE JA TEKIJÄN OMAT KYVYT OVAT KORKEITA JA TASAPAINOSSA. (LIUKKONEN, YM. 2006, 23.)

TYÖSSÄ FLOW TILAN SAAVUTTAMINEN ON MAHDOLLISTA, JOS TYÖNTEKIJÄN KYVYKKYYS, JA AMMATTITAITO OVAT TASAPAINOSSA TYÖN MIELEKKYYDEN JA HAASTAVUUDEN KANSSA. HAASTEIDEN JA TAITOJEN TASAPAINO ON SIIS ENSISIJAISEN TÄRKEÄÄ FLOW TILAA TAVOITELTAESSA. (MATIKKA 2015, 15.)

ESIHENKILÖ ON TÄRKEÄSSÄ ROOLISSA SIINÄ, ETTÄ HAASTAA ALAISIAAN TARPEEKSI, SEKÄ USKOO TYÖNTEKIJÖIHINSÄ. FLOW-KOKEMUKSET VOIVAT OLLA MYÖS PIENIÄ ONNISTUMISEN TUNTEITA! (AALTONEN YM. 2015, 99-100.)

Oletko sinä kokemut omassa työssäsi flow tunnetta? Haluaisitko että henkilöstösi saisi työstään onnistumisen kokemuksia, ja parhaassa tapauksessa flow tilan kokemuksia?
-Krista-

.....

MILLÄ TAVALLA VOISIT EDISTÄÄ HENKILÖSTÖSI FLOW-TILAN KOKEMUKSIA?

ONKO HENKILÖSTÖLLÄSI MAHDOLLISUUS TEHDÄ TYÖSSÄÄN SITÄ MISTÄ HE NAUTTIVAT? ONKO TYÖN HAASTAVUUS JA TEKIJÖIDEN AMMATTITAITO TASAPAINOSSA?

.....

Itsemääräämisteoria

ITSEMÄÄRÄÄMISTEORIASSA PUHUTAAN HENKILÖIDEN LUONTAISESTA MOTIVAATIOSTA, ESIMERKIKSI TAIPUMUKSESTA SUORITUA YMPÄRÖIVISTÄ HAASTEISTA, SEKÄ UUSIEN KOKEMUKSIEN LIITTÄMISESTÄ MINÄKUVAANSA. (SALMELA-ARO & NURMI 2017, 54.) ITSEMÄÄRÄÄMISTEORIASSA IHMISTÄ KATSOTAAN TOIMINNALLISENA OLENTONA, JOKA HAKEUTUU TEKEMÄÄN HÄNELLE MIELENKIINTOISIA TEHTÄVIÄ JA HAASTEITA. VIESTI ON HYVIN SELKEÄ, KUN SAAMME ITSE PÄÄTTÄÄ TEKEMISESTÄMME, OLEMME TYYTYVÄISIÄ. (MARTELA & JARENKO 2014, 13.)

ITSEMÄÄRÄÄMISTEORIAN MUKAAN OLENNAISTA IHMISEN MOTIVAATIOSSA JA SEN JOHTAMISESSA ON SE, ETTÄ TOIMINTAAMME EI OHJAA ULKOISESTI SAATAVA PALKINTO TAI PALKKIO, SISÄISEN MOTIVAATION MERKITYS KOROSTUU ITSEMÄÄRÄÄMISTEORIASSA, ULKOISTEN PALKKKIODEN VOIDAAN KATSOA JOPA HEIKENTÄVÄN SISÄISTÄ MOTIVAATIOTA. (SALMELA-ARO & NURMI 2017, 55.)

VOISIKO FLOW-TILAN KOKEMUKSIA,
LIITTÄÄ
ITSEMÄÄRÄÄMISTEORIAAN?
OLETKO KYSYNYT HENKILÖSTÖLTÄSI
MITÄ HE HALUAISIVAT TEHDÄ?
MIKÄ HEITÄ INNOSTAA?

Osaamisen lisääminen lisää varmasti myös työniloa, imua, innostuneisuutta ja henkilöstön motivaatiota, toisin sanoen mahdollisuus kouluttautumiseen pitäisi olla jokaisen oikeus.

*Saako työyhteisössäsi tehdä omia valintoja?
-Krista-*

*Mitä tapahtuu, jos annat työntekijöillesi raamit joiden sisällä vallitsee vapaus?
-Krista-*

Reiss

motivaatioprofiili

REISSIN MOTIVAATIOPROFIILISSA TARKASTELLAAN MOTIVAATIOTA IHMISEN 16 PERUSTARPEEN MUKAAN.

REISSIN MOTIVAATIOPROFIILIN IHMISEN 16 PERUSTARVETTA OVAT:

1. FYYSINEN AKTIIVISUUS
2. HYVÄKSYNTÄ
3. IDEALISMI
4. JÄRJESTYS
5. KERÄÄMINEN TAI SÄÄSTÄMINEN
6. KOSTO TAI VOITTAMINEN
7. KUNNIA
8. MIELENRAUHA
9. PERHE
10. RIIPPUMATTOMUUS
11. ROMANTIikka
12. SOSIAALISET KONTAKTIT
13. STATUS
14. SYÖMINEN
15. UTELIAISUUS
16. VALTA (REISS 2013, 13.)

Mistä työntekijäsi tulevat?
Mikä on heidän
taustansa?
-Krista-

MEILLÄ ON TÄMÄN TEORIAN MUKAAN PERUSTARPEILLEMME GENEETTINEN ALKUPERÄ, JOKA TARKOITTAÄ SITÄ ETTÄ PERUSTARPEEMME EIVÄT MUUTTUISI JUURIKAAN ELÄMÄMME AIKANA. TOISIN SANOEN, UTELIAISTA LAPSISTA KASVAA UTELIAITA AIKUISIA, JA UJOISTA LAPSISTA UJOJA AIKUISIA. HENKILÖT JOILLA ON VAHVA RUOKAHALU, VOIDAAN OLETTAA OLEVAN ELÄMÄNSÄ AIKANA ONGELMIA PÄPINONHALLINNAN KANSÄÄ. HENKILÖT JOTKA ORGANISOIVAT JA SUUNNITTELEVAT ASIOITA NUOREMPANA, TEKEVÄT SITÄ TODENNÄKÖISESTI MYÖS AIKUISENA. TÄMÄN TEORIAN MUKAAN NÄMÄ PERUSTARPEET VUOROVAIKUTTAVAT KESKENÄÄN, NÄIDEN TARPEIDEN VAHVUUS VOI VAIHDELLA ELÄMÄMME AIKANA. (REISS 2013, 36-37.)

VAIKKA TEORIAN MUKAAN GEENIMME MÄÄRITTELESIVÄT SUURELTA OSIN MITÄ TOIVOMME TAI TAVOITTELEMME, RIIPPUU LOPPUTULOS KUITENKIN PALJON MYÖS KASVATUKSESTA JA VALLITSEVASTA KULTTUURISTA, SEKÄ HENKILÖN OMISTA KOKEMUKSISTA. (MAYOR & RISKU 2022, 36-38.)

Kuinka motivaatiota voidaan johtaa?

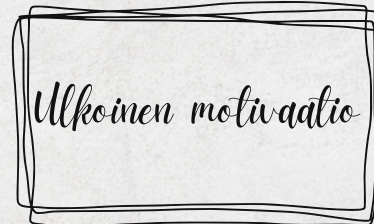
AIKAISempien motivaatioteorioiden mukaan sisäisesti motivoitunut työntekijä olisi tehokas, tuottava, ja innostunut. Sisäisesti motivoitunut voi kokea flow-tilaa, innostaa muita ja luo ympärilleen iloa ja valoa. Sisäisesti motivoituneet työntekijät voivat hyvin, ja se on hyödyksi myös henkilön omalle terveydelle, jaksamiselle ja hyvinvoinnille. (Martela & Jarenko 2014, 14.) Miksi emme halua siis johtaa henkilöstömme motivaatiota?

Ulkoinen motivaatio, kuten raha tai palkkio – tai vaikka rangaistuksen pelko, tulee suoraan henkilön ulkopuolelta. Voisi näin ollen olettaa että tällainen motivaatio ei kantaisi kovinkaan pitkälle. Sisäisen motivaation parantaminen on aina kannattavampaa.


Mitä esihenkilö voi tehdä motivoidakseen henkilöstöään?



- *Kiitänkö tehdystä työstä?*
- *Olenko saavutettavissa?*
- *Onko työyhteisön jäsenillä - mahdollisuus vaikuttaa?*
- *Arvostanko henkilöstöäni?*
- *Tiedänkö motivaation arvon?*
- *Status (Eteneminen)*
- *Palaute*
- *Työajat/vaikeuttaminen*
- *Mahdollisuus kehittää ammattitaitoa*



- *Palkka*
- *palkkiot*
- *Porkkanat*
- *valvonta*
- *"Pakko tehdä töitä"*
- *yhteenkuuluvuus*
- *kannustus*
- *palaute*



*Onnistumistarinat vaativat aina laadukasta ja
vaikuttavaa vuorovaikutusta*

VUOROVAIKUTUSTAIDOILLA ON AINA MERKITYS ORGANISAATION
ONNISTUMISESSA, JOTTA VUOROVAIKUTUS OLISI SUJUVAA ON
LUOTTAMUKSEN OLTAVA KUNNOSSA.

Luottamukseen vaikuttavia tekijöitä ovat:

1. YHDENMUKAISET ODOTUKSET
2. JOHTAMISEN JOHDONMUKAISUUS
3. YHDENMUKAISET VALVONTAMENETTELYT
4. KOMMUNIKOINTI, - VIESTINTÄ, - JA VUOROVAIKUTUSMENETTELYIDEN TOIMIVUUS. (LAARNIKOIVU 2023, 16-17] MALKAMÄKI 2017, 95-98.)

Näin onnistut

Yhteistyötaidot

tietoon perustuva päätöksenteko

Työkaveritaidot ja niiden

kehittäminen

Oman esimerkin näyttäminen

Palautteen merkityksellisyyden

muistaminen


Työn mielekkyyden mahdollistaminen

(Sinokki, 2016, 153.)

*Millä tavalla kehität omaa
ammattitaitoasi?*

-Krista-





SANOTAAN, ETTÄ TYÖNTEKIJÄT EIVÄT VALITSISI TYÖPAIKKAA, VAAN HYVÄN JOHTAJAN. PARHAIMMILLAAN JOHTAJA ON MERKITYKSEN LUOJA – JOS ON ONNSITUNUT LUOMAAN TYÖYHTEISÖÖNSÄ TUNTEEN SIITÄ, ETTÄ TÄSSÄ OLLAAN TEKEMÄSSÄ JOTAIN SUURTA, MERKITTÄVÄÄ TAI JOPA AINUTLAATUISTA, ON JOHTAMISENSA ONNISTUNUT LÖYTÄMÄÄN JOHTAJUUTTA. (AALTONEN, YM. 2015, 104–105.)

Luottamus

LUOTTAMUS ON PERUSTA KAIKELLE TOIMINNALLE. LUOTTAMUS LISÄÄ TIEDON JA OSAAMISEN JAKAMISTA, SEKÄ TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMISTA TAVOITTEISIIN. (ARO YM. 2023, 66.)

Vahvisita luottamusta

KUUNTELENKO?
OTANKO HENKILÖSTÖNI
MUKAAN PÄÄTÖKSEN
TEKOON?
KESKUSTELENKO?

EPÄMUODOLLISET TAPAAMISET.
KAHVIPÖYTÄKESKUSTELUT.
HYMY.

REAGOI NOPEASTI HENKILÖSTÖN
KUORMITTUMISEEN.
ESIMERKIKSI EPÄASIALLINEN
KÄYTÖS TAI SAIRAUSLOMAT.
RATKAISUKESKEINEN
PÄÄTÖKSENTEKO.

(ARO, YM. 2023, 84–87.)

Mikä voi heikentää luottamusta?

ODOTUSTEN RISTIPAINHEET, ELI LUOTTAMUSDILEMMAT: SUUNNITTELE ETUKÄTEEN JA PIDÄ HUOLTA HENKILÖSTÖSTÄSI MUUTOKSENKIN AIKANA, TUNNE ETTÄ TULOS TULEE "SELKÄNAHASTA" ON ERITTÄIN SUURI LUOTTAMUSDILEMMA.

LASKELMOIVA LUOTTAMUS: ESIHENKILÖ ESITTÄÄ, EI OLE AITO. TYÖNTEKIJÄSTÄ VOI TUNTUA SILTÄ, ETTÄ HÄNELLE VALEHDELLAAN JA HÄNELLE OLLAAN YSTÄVÄLLISIÄ VAIN SIKSI ETTÄ HÄNELTÄ HALUTAAN MAHDOLLISIMMAN PALJON TEHOJA IRTI.

SAMMAKOT: AJATTELEMATON PUHETYYLI, TAI JONKIN TÄRKEÄN ASIAN UNOHTAMINEN. ESIMERKIKSI HENKILÖSTÖN VIRKISTÄYTYMISPÄIVÄT. ONKO NIITÄ, ETUKÄTEEN SUUNNITeltu VAI TEHDÄÄNKÖ NE PAKOLLISESTA PAHASTA? (ARO YM. 2023, 69–72.)



Palautteen voima

ESIHENKILÖN TÄRKEIN TYÖKALU ON PALAUTE. ENSIMMÄINEN VIRHE ON OLETTAA, ETTÄ HENKILÖSTÖ TIETÄISI ITSE ONNISTUNEENSA, TAI EPÄONNISTUNEENSA. ESIHENKILÖN TÄRKEIN VASTUU ON ANTAA PALAUTETTA TEHDYSTÄ TYÖSTÄ. PALAUTTEEN AVULLA PARHAIMMILLAAN OHJATAAN HENKILÖSTÖN TOIMINTAA SITEN, ETTÄ HEILLÄ ON MAHDOLLISUUS ONNISTUA ENTISTÄKIN PAREMMIN. (PIRINEN, 2020, 118–119.)

Positiivinen palaute

POSITIIVINEN PALAUTE VAIKUTTAA PIDEMMÄLLE, KUN SEN HAJAUTTAA. POSITIIVISTA PALAUTETTA KANNATTAA ANTAA SIIS SITEN, ETTÄ PALAUTETTA ON MAHDOLLISUUS ANTAA USEAMPANA PÄIVÄNÄ. (PIRINEN, 2020, 120–121.)

Uskallanko antaa palautetta? Millä tavalla annan palautetta? Onko palautteen tyyli rakentavaa?

*Milloin viimeksi olen pyytänyt itse palautetta henkilöstöltäni?
-Krista-*

Rakentava tai negatiivinen palaute

NIPUTA NEGATIIVINEN PALAUTE, ELI KERRO SE KERRALLA VAIN YHTENÄ PÄIVÄNÄ. LONTOON KAUPPAKOULUSSA ON JOHTAMISEN VALMENNUKSESSA KÄYTETTY ESIMERKKINÄ RAHAN VARASTAMISTA. KUN OSALLISTUJILTA ON KYSYTTY, KUMPI TUNTUU PAHEMMALLE, 10 EURON VARASTAMINEN KAHTENA PÄIVÄNÄ PERÄKKÄIN, VAI 20 EURON VARASTAMINEN YHTENÄ PÄIVÄNÄ, ON 10 EURON VARASTAMINEN TUNTUNUT PAHEMMALTA. IKÄVÄT UUTiset SIIS HEIJASTUVAT PIDEMMÄLLE, JOTEN NE KANNATTAA NIPUTTAA. (PIRINEN, 2020, 120–121.)

Jaettu johtajuus

OLET PÄÄSSYT KÄSIKIRJASSANI NYT JAETUN JOHTAMISEN OSIOON. HAASTAISINKIN SINUA SEURAAVAKSI KYSYMÄÄN ITSELTÄSI, USKALLATKO SINÄ LUOTTA A HENKILÖSTÖÖSI NIIN PALJON, ETTÄ VOIT LUOTTA A HEILLE MYÖS OSAN JOHTAJUUDESTA?

JAETUSSA JOHTAJUUDESSA PAINOTETAAN HENKILÖSTÖN TOIMINTAA, HEIDÄN ASEMASTAAN RIIPPUMATTA. TÄSSÄ JOHTAMISTYYLISSÄ KOROSTUU NIMENOMAAN SE, ETTÄ HENKILÖSTÖ VOI OPPIA MYÖS TOISILTAAN, JA TÄMÄ MAHDOLLISTETAAN. KUN TYÖYHTEISÖSSÄ HUOMATAAN, ETTÄ KESKINÄISESTÄ YHTEISTYÖSTÄ HYÖTY Y MONIN TAVOIN, ON SE PARHAIMMILLAAN HYVIN VOIMAANNUTTAVAA. LISÄÄNTYNTY ENERGIA TAAS KOHOTTA A TYÖSKENTELYN TASOA JA LAATUA, SEKÄ LISÄÄ ONNISTUMISEN TODENNÄKÖISYYTTÄ. (JUUTI 2023, 188–189.)

TYÖPSYGOLOGIASSA ON KÄSITELTY AUTONOMIAA, ELI ITSEOHJAUTUVUUTTA. AUTONOMIAN KOKEMUS LISÄÄNTY Y JA SYNTY Y SIITÄ, KUN TYÖNTEKIJÄ SAA OHJATA OMAA TYÖTÄÄN SEKÄ TOIMINTAANSA. KUN EI KOE TULEVANS A JATKUVASTI KONTROLLOIDUKSI TAI OHJEISTETUKSI, TULEE TYÖNTEOSTA AUTONOMISTA. KUN ASIAA KATSOTAAN TÄSTÄ NÄKÖKULMASTA, ESIHENKILÖ VOI LISÄTÄ AUTONOMIAN MÄÄRÄÄ ANTAMALLA HENKILÖSTÖLLEEN MAHDOLLISIMMAN PALJON VAPAUTTA JA VASTUUTA OMASTA TYÖSTÄÄN. (SALMELA–ARO & NURMI 2017, 108.)

JOS ORGANISAATIOSSA PÄÄDYTÄÄN JAETTUUN JOHTAMISEEN, ON KUITENKIN TÄRKEÄÄ ETTÄ HENKILÖSTÖ JOHDETAAN OIKEALLE TIELLE. ESIHENKILÖN TEHTÄVÄNÄ ON SIIS LAATIA RAAMIT TEKEMISELLE – NÄIDEN RAAMIEN SISÄLLÄ VALLITSEE VAPAAUS. HENKILÖSTÖN ON SIIS TIEDETTÄVÄ, MIKÄ ON TYÖN TAVOITE, JA MITÄ SIIHEN KUULUU TAI EI KUULU. LUOTTAMUS JA TURVALLISUUS NOUSEVAT ENTISTÄ TÄRKEIMMIKSI TEEMOIKSI, KUN HENKILÖSTÖLTÄ ODOTETAAN OMA–ALOITTEISUUTTA. (RUBANOVITSCH 2020, 63.)

Mitä tapahtuu jos
henkilöstölläsi on vapaus
valita?
-Krista-

Voiko henkilöstösi lisätä
osaamistaan?
Annatko mahdollisuuden
osaamiseen lisäämiseen?
-Krista-

TYÖYHTEISÖSSÄ PIENETKIN ULKOAPÄIN TULEVAT KORJAUKSET, TYÖSKENTELYPROSESSIN OHJAAamiseen KERTOO TYÖN SUORITTAJALLE ETTÄ EI KANNATA AJATELLA EIKÄ TOIMIA ENNEN KUIN ESIHENKILÖ KERTOO MITÄ PITÄÄ TEHDÄ JA MITEN PITÄÄ EDETTÄ.

TYÖPROSESSIN VIRTAA (FLOW) SEURAAVAT TYÖNTEKIJÄT LOPETTAVAT NÄIN OLLEN ITSEOHJAUTUVASTI ETENEVÄTN TOIMIMINTANSA, JA JÄÄVÄT ODOTTAMAAN OHJEITA, KUN HEIDÄN TYÖSKENTELYNSÄ PUUTUTAAN.

TOISIN SANOEN, JOS PYRITÄÄN JOHTAMAAN VIRALLISEN JOHTAMISEN KIELELLÄ (KÄSKETÄÄN, OHJEISTETAAN, YKSI TAPA EDETTÄ) YLLÄPITÄÄ TOSIASIASSA HENKILÖSTÖNSÄ AVUTTOMUUTTA, SEKÄ ESTÄÄ TYÖPROSESSIN ETENEMISEN SEURAAVALLE TASOLLE. (JUUTI 2023, 193.)

ITSEOHJAUTUVASSA ORGANISAATIOSSA EI MÄÄRÄTÄ, MITÄ KENENKIN TÄYTYY TEHDÄ, VAAN OSAAMINEN ON TIIMEISSÄ JA HENKILÖISSÄ ITSESSÄÄN. TYÖNTEKIJÄN AUTONOMIAN JA ITSESÄÄTELYN KOKEMUKSEN KANNALTA OLISI TÄRKEÄÄ, ETTÄ ESIHENKILÖ ANTAISI TYÖNTEKIJÖILLEEN VASTUUTA ESIMERKIKSI LAAJEMMISTA TYÖKOKONAISUUKSISTA PEKKIEN PÄIVITTÄISTEN TYÖTEHTÄVIEN SIJAAN. OLETTAEN ETTÄ TYÖNTEKIJÄLLÄ ON VALMIUDET HOITAA TYÖNSÄ NIIN HYVIN KUIN MAHDOLLISTA, VAHVISTAA SE HYVIN TÖDENNÄKÖISESTI TYÖNTEKIJÄN SISÄISTÄ MOTIVAATIOTA, JA LISÄÄ AUTONOMIAA. (SALMELA-ARO & NURMI 2017, 109.)

HENKILÖSTÖN JÄSENET JOILLA ON VAHVA RIIPPUMATTOMUUDEN TARVE, PYRKIVÄT TOIMIMAAN OMALLA TAVALLAAN, JA HE VOIVAT KEHITTÄÄ OMIA TOIMINTATAPOJA TEHDÄ TYÖTÄ. TÄLLAISET HENKILÖT VOIVAT MYÖS OLLA HYVIN HALUTTOMIA TOIMIMAAN SAMALLA TAVALLA MUIDEN KANSSA. MOTIVOIMALLA VAPAUTTA JA RIIPPUMATTOMUUTTA ARVOSTAVIA HENKILÖSTÖN JÄSENIÄ, VOIMME KYSYÄ ITSELTÄMME, KUINKA PALJON USKALLAMME LUOTTAAN JA ANTAA VASTUUTA? VAPAAUS TEHDÄ ITSE NOSTAA MOTIVAATION TASOA SISÄLTÄ PÄIN. NÄIN SAAMME MAHDOLLISESTI MYÖS UUSIA TOIMINTATAPOJA JA IDEOITA TEKEMISEEN (MAYOR & Risku 2022, 75.)

Kiinnitä huomiota

ANNA AIKAA:
TYÖHÖN LIITTYVILLE
KESKUSTELUILLE.
YHTEISÖLLISYYDEN TUNTEESEN.
TIEDON JAKAMISEEN.
YHTEISEEN INNOSTUNEISUUTEEN.
(JUUTI 2023, 193.)

MINKÄLAINEN ON JUURI SINUN
TAPASI JOHTAA?
VOISIVATKO RATKAISUT TULLA
HENKILÖSTÖLTÄ?

ONKO HENKILÖSTÖLLÄ
MAHDOLLISUUS OTTAA
VASTUUTA TIETYISTÄ
KOKONAISUUKSISTA, JA
KONSULTOIDA TARVITTAESSA
ESIHENKILÖÄ?(ARO, YM.,2023,
113.)

VARMISTA HENKILÖSTÖN
TIEDONKULKU JA
OSAAMINEN. ANNA
MAHDOLLISUUS
OSAAMISEN
KEHITTÄMISEEN



Sisäisen motivaation johtaminen

VOIKO SISÄISTÄ MOTIVAATIOTA JOHTAA? KUINKA VOIMME JOHTAA ULKOAPÄIN JOTAIN, MINKÄ ON KOKO AJAN TOITOTETTU TULEVAN MEISTÄ ITSESTÄMME, MEIDÄN SISÄLTÄMME? VARSINAISESTI ESIHENKILÖT EIVÄT VOI VAIN SYTYTTÄÄ SISÄISTÄ LIEKKIÄ TYÖNTEKIJÖIDEN PUOLESTA, MUTTA OIKEANLAISELLA VUOROVAIKUTUKSELLE JA ORGANISAATION RAKENTEILLA VOIDAAN KUITENKIN TUKEA HENKILÖN SISÄISTÄ MOTIVAATIOTA. (SALMELA-ARO & NURMI 2017, 108.)

Sisäinen motivaatio on autonomista, eli itseohjautuvaa

Vahvistaa autonomiaa

TEHTÄVÄN SOPIVA MITOITUS
TEKIJÄLLEEN, OSAAMISEN
VARMISTAMINEN JA
TARVITTAESSA LISÄKOULUTUS


HAASTATTELE HENKILÖSTÖÄSI,
MIKÄ HEITÄ KIINNOSTAA JA MITÄ
HE TODELLISUUDESSA HALUAVAT
TEHDÄ?

JÄRJESTYYKÖ MIELEKÄS
TEKEMINEN JOKAISELLE?

ONKO MAHDOLLISUUTTA
TYÖNKIERTOON?

KUUNTELE JA KESKUSTELE

SISÄISET PALKKIOT SYNTYVÄT MYÖNTEISISTÄ TUNTEISTA HENKILÖSSÄ ITSESSÄÄN. USEILLE HENKILÖILLE TÄLLAINEN ON MAHDOLLISTA, KUN SYNTYY TUNNE, ETTÄ ON TEHNYT KUNNIALLISTEesti JA EETTISESTI OIKEITA ASIOITA, VAIKKAKIN SE MERKITSISI TINKIMISTÄ OMASTA TALOUDELLISESTA EDUSTAAN. (LIUKKONEN YM. 2006, 101.)



TYÖSSÄ ON MOTIVAATION KANNALTA SIIS TÄRKEINTÄ TYÖN SISÄLTÖ. JOS IHMINEN ON INNOSTUNUT TYÖSTÄÄN JA SEN SISÄLTÖ VASTAA HENKILÖN ODOTUKSIA, EI PALKKAUS VOI TÄTÄ INNOSTUSTA LISÄTÄ. JOS TYÖ ON TYLSÄÄ, EI SE SIITÄ PAREMMAKSI MUUTU, VAIKKA SIITÄ MAKSETTAISIIN KUINKA PALJON PALKKAA TAHANSA. PALKAN JA PALKKIOIDEN TULISIKIN OLLA MIELEKKÄÄSSÄ SUHTEESSA TYÖN SISÄLLÖN JA VAATIVUUDEN KANSSA. TYÖNTEKIJÄN INNOSTUS VOIDAAN HYVIN NOPEASTI LANNISTAA EPÄOIKEUDENMUKAISELLA PALKITSEMISELLÄ. (LAAMANEN 2005, 284.)

TYÖN MIELEKKYYDEN KOKEMUS ITSESSÄÄN ON PALKITSEVAA, JA JOHTAA PIDEMPIKESTOISEEN MOTIVAATIOON, KUIN ESIMERKIKSI PALKKIOT TAI VAIKKA PALKALLISET LOMAVIIKOT. TÄRKEINTÄ ON, ETTÄ HENKILÖ ITSE TUNNISTAA SEN, MIKÄ SAA HÄNET SYTTYMÄÄN. ESIHENKILÖN TEHTÄVÄ ON KYSYÄ JA ETSIÄ JUURI HÄNEN HENKILÖSTÖNSÄ VOIMAVARAT JA MOTIVAATIOTEKIJÄT, JOTTA HÄN VOISI PALKITA HENKILÖSTÖÄÄN OIKEIN. YKSILÖLLISIIN MOTIVAATIOTEKIJÖIHIN OLISI OSATTAVA VASTATA OIKEALLA TAVALLA. (JÄRVINEN 2014, 117.) TYÖNANTAJAN ON TÄRKEÄÄ HUOMIOIDA HENKILÖSTÖN YKSILÖLLISET KOKEMUKSET JA ARVOT, JOTTA ESIHENKILÖN ON HELPOMPI YMMÄRTÄÄ, MIKSI HENKILÖSTÖ KÄYTTÄYTYY KUTEN KÄYTTÄYTYY. (LIUKKONEN YM. 2006, 103-104.)

Muista

AVOIN Keskusteluyhteys. Ilman keskustelevaa ja avointa ilmapiiriä, ei voida selvittää mikä henkilöstöä todella kiinnostaa.

Pidetäänkö teillä kehityskeskusteluita? Annetaanko näille keskusteluille arvoa ja aikaa?

Kiinitä huomio työn sisältöön
→ oikeat tekijät oikeaan työtehtävään. Henkilö joka ei ole kiinnostunut somistamisesta, ei luultavasti ole oikea henkilö hoitamaan esimerkiksi hedelmä- ja vihannesostoa.

Henkilöstön motivaatiota on mahdollista selvittää, esimerkiksi kysymällä henkilöstöltään mikä heitä innostaa, kiinnostaa, energisoi ja antaa voimia? Esihenkilöiden ja johtajien on hyvä tuntee työntekijänsä, ja tietää mitä he arvostavat, mikä on tärkeää, mielekästä ja merkityksellistä kullekin persoonalle työyhteisössä. (Laamanen 2005, 285.)

Työmotivaation johtaminen

USEISSA TUTKIMUKSISSA JA KYSELYISSÄ ON KÄYNYT ILMI, ETTÄ TYÖSSÄ IHMISET MOTIVOITUVAT PALAUTTEISTA, AVOIMESTA ILMAPIIRISTÄ, REHELLISYYDESTÄ, LUOTTAMUKSEN TUNTEESTA, REILUSTA KOHTELUSTA, VASTUUSTA, ESIHENKILÖIDEN JA TYÖKAVEREIDEN USKOTTAVUUDESTA, SEKÄ OSALLISTUMISMAHDOLLISUUKSISTA. (SINOKKI 2016, 140)

Alhainen työmotivaatio voi olla seurausta tyytymättömyydestä omaa työtehtävää tai sen sisältöä kohtaan. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22-24.)

Edistä työmotivaatiota

| |
|---|
| ASETA TYÖLLE TAVOITTEET |
| TARJOA PERUSOSAAMISTASO |
| ANNA MAHDOLLISUUS KOULUTTAUTUA |
| KERRO MITÄ HALUAT HENKILÖSTÖLTÄSI |
| HENKILÖSTÖPALAVERIT |
| AVOIMUUS |
| REHELLISYYS |
| AJANHALLINTA |
| TÖIDEN JA SESONKIEN SUUNNITELMALLISUUS |
| VUOSIKELLO |

Työmotivaatioon vaikuttaa sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio syntyy henkilön psykologisista tarpeista ja arvoista, siis sellaisista asioista jotka koetaan itselle tärkeiksi. Sisäisessä motivaatiossa tyydytys saadaan itse tekemisestä. (Sinokki 2016, 98.)

Työn mielekkyyden johtaminen

TYÖN MIELEKKYYS SYNTYY TYÖSTÄ JA SEN SISÄLLÖSTÄ KUN TYÖ SYNNYTTÄÄ HENKILÖN SISÄISEN MOTIVAATION JA TYÖN TEKEMINEN ON MUTKATONTA JA SUJUVAA. ON SELVÄÄ, JOS TUÖNTEKIJÄ KOKEE TYÖNSÄ ITSELLEEN MERKITYKSELLESTI JA TYÖ ITSESSÄÄN SYNNYTTÄÄ TYÖNTEKIJÄLLE MERKITYKSELLISYYDEN TUNNETTA SEKÄ VASTAA HENKILÖN OMIA TAVOITTEITA JA ARVOJA, SUJUU SE TEHOKKAAMMIN. (JÄRVINEN 2014, 64.)

Mikä vaikuttaa työn mielekkyyteen

TYÖN MERKITYKSELLISYYS

ESIHENKILÖN VUOROVAIKUTUSTAITOT

INNOSTAVUUS

SE ETTÄ TIETÄÄ, MIKÄ MERKITYS
OMALLA TYÖLLÄ ON TYÖN TULOKSEEN

HENKILÖSTÖN TUKEMINEN HALUTUIHIN
TULOSSIIN

ASENTEISIIN VAIKUTTAMINEN

KANNUSTAMINEN

TSEMPPAAMINEN

(RUBINOVITSCH 2020, 175-176.)

Tiesitkö, että työn mielekkyydellä
on mahdollista parantaa myös
työn tehokkuutta ja vähentää
mm. sairauspoissaoloja?
-Krista-

Työn mielekkyyden tekniset elementit

RIITTÄVÄ PEREHDYTYKSI

TYÖ EI VOI TUNTUA MIELEKKÄÄLTÄ, JOS HENKILÖSTÖLLÄ EI OLE PEREHDYTYKSI TARPEEKSI HYVIN TOIMINNASSA KÄYTETTÄVIIN PROSESSEIHIN JA LAITTEISIIN. MIKÄLI PEREHDYTYKSI ON PUUTTEELLISTA, EI HENKILÖSTÖ VOI EIKÄ OSAA TEHDÄ TYÖTÄÄN NIIN HYVIN KUIN MAHDOLLISTA. (JÄRVINEN 2014, 74.)

JOS TYÖSTÄ EI VOI SUORITUA NIIN HYVIN KUIN MAHDOLLISTA, ALENTAA SE VÄLITTÖMÄSTI MYÖS HENKILÖN MOTIVAATIOTA JA NÄIN OLLEN TYÖN MIELEKKYYTTÄ. KUN MAHDOLLISTETAAN HENKILÖSTÖLLE OMAN AMMATTITAITONSAN KEHITTÄMINEN JA MAHDOLLISUUS ONNISTUA OMASSA TYÖSSÄÄN, NOSTAA SE VÄLITTÖMÄSTI MYÖS TYÖN MIELEKKYYTTÄ. (JÄRVINEN 2014, 74.)

Tämän inhimillinen rahassa mittaamattoman pääoman kehittämistä olisi kohdeltava samalla tavalla kuin kaikkia muitakin investointeja. (Järvinen 2014, 74.) Työn imun, draivin voidaan olettaa olevan optimaalinen tila sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Innostunut työntekijä voi hyvin, sekä on draivi päällä myös kaikkein tuottavimmillaan. (Martela & Jarenko 2016, 31.)

Onko organisaatiossasi työhön perehdyttäjä? Käytetäänkö perehtymiseen aikaa? Kuinka tärkeänä itse pidät perehtymistä työprosesseihin ja laitteisiin?

-Krista-




Kiitos

TOIVON, ETTÄ SAIT KÄSIKIRJANI AVULLA UUSIA OIVALLUKSIA JA IDEOITA HENKILÖSTÖN MOTIVAATION JOHTAMISEN TUEKSI. EI VARMASTI OLE YHTÄ JA OIKEAA TAPAA JOHTAA MOTIVAATIOTA, MUTTA SEN TUKEMISEEN LÖYTYY KYLLÄ PALJON TEORIAA. TEORIAN AVULLA VOIMME HAASTAA ITSEÄMME JOHTAJINA JA ESIHENKILÖINÄ JA TUODA JOHTAMISTA MYÖS MOTIVAATION PUOLELLE.

EN HALUNNUT KÄSIKIRJASTANI MÄÄRÄILEVÄÄ, TAI SELLAISTA JOSSA OLISI VAIN YKSI JA AINOA TAPA TEHDÄ OIKEIN. TARKOITUKSENANI OLI HERÄTTÄÄ, MOTIVOIDA, INNOSTAA JA KANNUSTAA MYÖS SINUA ESIHENKILÖNÄ, K-KAUPPIAANA JA IHMISENÄ.

LOPUKSI, USKO ITSEESI, JA HENKILÖSTÖÖSI, ANNA AIKAA JA MAHDOLLISUUS OMAN OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN. ÄLÄ UNOHDA ITSEÄSI, SILLÄ MYÖS OMAN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ON TÄRKEÄÄ. SINUN MOTIVAATIOSI NÄKY YMYÖS ULOSPÄIN, MOTIVOITUNEENA VOIT JOHTAA PAREMMIN HENKILÖSTÖSI MOTIVAATIOTA.

Krista Salmela



Lähteet

AARNIKOIVU, H., 2023. JATKUVAN KESKUSTELUN MALLI. JOHDA KESKUSTELULLA. VIRO: PRINTON.

AALTONEN, T., AHONEN, P. & PAJUNEN, H. 2015. MERKITYKSEN KOKEMUS. EU: AUDITORIUM.

ARO, I., HEIKKILÄ, A., IKONEN, O., & YM. INHIMILLINEN TEHOKKUUS. JÄNNITTEET HYÖTYKÄYTTÖÖN. 2023. HELSINKI: ALMA TALENT

JUUTI, P., 2023. JOHTAMISEN MURROS. EU: BASAM BOOKS.

JÄRVINEN, K. 2014. TYÖN MIELEKKYYDEN JOHTAMINEN – KÄYTÄNNÖN OPAS. HELSINKI: TALENTUM.

LAAMANEN, K. 2005. ILMIÖSTÖ TULKINTAAN. JOHDA SUORITUSKYKYÄ TIEDON AVULLA. TAMPERE: TAMMERPAINO OY.

LIUKKONEN, J., JAAKKOLA, T., KATAJA, J., 2006. TAITOLAJINA TYÖ. JOHTAMINEN JA SISÄINEN MOTIVAATIO. HELSINKI: EDITA PRIMA OY.

MALKAMÄKI, K. 2017. LUOTTAMUKSEN KEHITTYMINEN JA JOHTAMISJÄRJESTELMÄÄ KOSKEVA UUDISTUS. TAPAUSTUTKIMUS KAUPAN ALAN ORGANISAATIOSTA. ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO. JOENSUU. SAATAVISSA: [URN_ISBN_978-952-61-2462-9.PDF \(UEF.FI\)](#). VIITATTU 4.3.2024.

MARTELA, F., JARENKO, K. & JÄRVILEHTO, L. 2015. DRAIVI-VOIKO SISÄISTÄ MOTIVAATIOTA JOHTAA? HELSINKI: TALENTUM.

MARTELA, M., JARENKO, K. 2014. SISÄINEN MOTIVAATIO. TULEVAISUUDEN TYÖSSÄ TUOTTAVUUS JA INNOSTUS KOHTAAVAT. EDUSKUNNAN TULEVAISUUSVALIOKUNNAN JULKAISU 3/2014. SAATAVISSA: [TUVJ_3+2014.PDF \(EDUSKUNTA.FI\)](#) VIITATTU 4.3.2024.

MATIKKA, L. 2015. YHTEINEN FLOW. HELSINKI: INTIMARE OY.

MAYOR, P., RISKU, M. 2022. OPAS YKSILÖIDEN JA TIIMIEN MOTIVOINTIIN. 16 PERUSTARVETTA MUUTTUVISSA TYÖYMPÄRISTÖISSÄ. KEURUU: OTAVAN KIRJAPAINO OY.

PELTONEN, M., RUOHOTIE, P. 1987. MOTIVAATIO. MENETELMIÄ TYÖHALUN PARANTAMISEKSI. KEURUU: OTAVA.

PIRINEN, J. 2020. HELPOTA JOHTAMISTA. TEKEMINEN RATKAISEE. HELSINKI: BOOKS ON DEMAND.

PULKKINEN, R. 2017. REISS MOTIVATION PROFILE. MIKÄ SINUA MOTIVOI? HELSINKI: OY NORD PRINT AB.

REISS, S. 2013. THE REISS MOTIVATION PROFILE. WHAT MOTIVATES YOU? OHIO: IDS PUBLISHING CORPORATION.

RUBANOVITSCH, M. 2020. MODERNIN JOHTAJAN KÄSIKIRJA. ÄLÄ OLE POMO. HÄME: HÄMEEN KIRJAPAINO OY.

RUOHOTIE, P. 1998. MOTIVAATIO, TAHTO JA OPPIMINEN. HELSINKI: OY EDITA AB

SALMELA-ARO, K., NURMI, J-E. 2017. MIKÄ MEITÄ LIIKUTTA? 3. PAINOS. JYVÄSKYLÄ: PS-KUSTANNUS.

SINOKKI, M. 2016. TYÖMOTIVAATIO-INNOSTUSTA, LAATUA JA TUOTTAVUUTTA. TALLINNA: PRINTON.

VIITALA, R. 2003. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN. HELSINKI: EDITA PRIMA OY.

