



Johtamisen merkitys alaisen motivaatioon

Eevastiina Inkeroinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

| |
|---|
| Tekijä(t) Eevastiina Inkeroinen |
| Tutkinto Tradenomi |
| Raportin/Opinnäytetyön nimi Johtamisen merkitys alaisen motivaatioon |
| Sivu- ja liitesivumäärä 47 + 3 |
| <p>Tämän tutkimustyyppisen opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten johtaminen vaikuttaa alaisen motivaatioon ja työhyvinvointiin. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona finanssialan yritykselle X, jonka kuutta työntekijää haastateltiin keväällä 2024.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada selville, miten työntekijät kokevat johtamisen vaikuttavan motivaatioon ja työhyvinvointiin ja mikä on työntekijämielikuva, jotta organisaation johtamista ja siihen liittyviä käytäntöjä ja toimintatapoja voitaisiin kehittää vastuullisesti.</p> <p>Opinnäytetyön aihe oli rajattu tutkimaan johtamista kontekstuaalisena ilmiönä, jota sisältää sekä ihmisten että asioiden johtamista. Erilaiset johtamisen mallit, johtamisen historia sekä johtamisen teorit rajattiin pois, ja johtamista käsiteltiin ilmiönä ja lisäksi hyvän johtamisen näkökulmasta. Motivaatioita avattiin erilaisten teorioiden avulla, ja työhyvinvointi käsitteenä avattiin, sen kytkeytyessä selkeästi pääteemaan motivaatioon.</p> <p>Tutkimushaastattelut tehtiin maaliskuussa 2024 ja tutkimusmenetelmänä oli puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastateltaville esitettiin samat kysymykset. Haastateltavat saivat tutustua kysymyksiin etukäteen. Tuloksia analysoitiin kvalitatiivisin menetelmin.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan johtamisella on merkittävä vaikutus niin motivaation kuin työhyvinvoinninkin näkökulmasta. Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä johtamisen näkökulmasta olivat muun muassa vuorovaikutus alaisen ja johtajan välillä, alaisen tukeminen, vastuun antaminen, etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet, tasa-arvoinen kohtelu niin palkkauksessa kuin muutenkin työntekijöiden välillä sekä palaute niin korjaavassa kuin positiivisessa mielessä.</p> |
| Asiasanat Johtaminen, Motivaatio, Työhyvinvointi |

Sisällys

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Toimeksiantajan esittely | 2 |
| 1.2 | Opinnäytetyön tavoite ja rajaus | 2 |
| 1.3 | Opinnäytetyön rakenne | 4 |
| 1.4 | Keskeiset käsitteet | 4 |
| 1.5 | Vastuullisuus | 5 |
| 2 | Johtaminen..... | 6 |
| 2.1 | Johtamisen määritelmä | 6 |
| 2.2 | Hyvä johtaminen | 8 |
| 3 | Motivaatio..... | 9 |
| 3.1 | Itsemääräytymisteoria | 9 |
| 3.2 | Maslowin tarvehierarkia..... | 10 |
| 3.3 | Herzbergin kaksifaktoriteoria | 12 |
| 3.4 | Työmotivaatio..... | 13 |
| 3.5 | Johtamisen merkitys motivaatioon..... | 14 |
| 3.6 | Palkitseminen motivoinnin keinona..... | 15 |
| 3.7 | Itsemääräytymisteoria työmotivaatiossa | 16 |
| 3.8 | Yhteenveto..... | 19 |
| 4 | Työhyvinvointi | 20 |
| 4.1 | Työhyvinvointi organisaation inhimillisenä pääomana | 20 |
| 4.2 | Työhyvinvoinnin johtaminen | 20 |
| 5 | Tutkimus..... | 22 |
| 5.1 | Tutkimusongelma, tavoite ja rajaus | 22 |
| 5.2 | Tutkimusmenetelmän valinta..... | 22 |
| 5.3 | Aineistonkeruumenetelmä | 24 |
| 5.4 | Tutkimusaineiston analyysi..... | 24 |
| 5.5 | Käytetyt analysointimenetelmät..... | 25 |
| 5.6 | Tutkimuskohde..... | 26 |
| 5.7 | Haastattelukysymykset..... | 26 |
| 5.8 | Tutkimussuunnitelma | 27 |
| 5.9 | Tutkimuksen toteutus | 29 |
| 6 | Tulokset..... | 30 |
| 6.1 | Hyvä johtaminen | 30 |
| 6.2 | Johtaminen ja motivaatio..... | 31 |
| 6.3 | Johtaminen ja työhyvinvointi..... | 33 |

| | | |
|-----|-----------------------------------|----|
| 6.4 | Kehitysehdotukset | 34 |
| 6.5 | Tutkimustulosten yhteenveto | 35 |
| 7 | Pohdinta | 36 |
| 7.1 | Tulosten tarkastelu | 36 |
| 7.2 | Tutkimuksen luotettavuus | 38 |
| 7.3 | Tutkimuksen eettisyys | 39 |
| 7.4 | Johtopäätökset | 40 |
| 7.5 | Kehittämissuositukset | 41 |
| 7.6 | Toimeksiantajan palaute | 42 |
| 7.7 | Oman oppimisen arviointi | 43 |
| | Lähteet | 44 |
| | Liitteet | 48 |
| | Liite 1. Haastattelurunko | 48 |
| | Liite 2. Tutkimustiedote | 49 |
| | Liite 3. Suostumuslomake | 50 |

1 Johdanto

Johtaminen on asia, jolla voidaan vaikuttaa voimakkaasti organisaatioiden kehittämiseen ja työelämän laatuun. Hyvällä johtamisella voidaan saavuttaa menestystä, hyvinvointia ja sitoutuneisuutta. Myös huonolla johtamisella voidaan menestyä, mutta etenkin työntekijöiden motivaatioon, työhyvinvointiin ja sitoutumiseen sillä on suuri merkitys.

Tämän opinnäytetyön aiheen valinta perustuu kirjoittajan henkilökohtaiseen kiinnostukseen esihenkilötyötä ja johtamista kohtaan. Erityisen kiinnostavaa johtamisesta tekee sen suuri vaikuttamismahdollisuus työntekijän tuloksen, työssä viihtyvyyden, työhyvinvoinnin ja sitoutumisen näkökulmasta. Opinnäytetyön aiheen valinta perustuu henkilökohtaisen kiinnostuksen lisäksi toimeksiantajan lähtökohtiin tutkia aihetta, jotta voitaisiin saada työntekijän näkökulma nykytilasta. Toimeksiantajan odotukset työtä kohtaan ovat tulokset, joiden perusteella voidaan arvioida miten työntekijät kokevat johtamisen ja esihenkilötyön vaikutuksen motivaatioon ja työhyvinvointiin nykyhetkessä ja millaista johtamista he kaipaavat tulevaisuudessa.

Nykypäivänä arvostetaan hyvää johtamista niin korkealle, että ihmiset ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa johtajan perässä. Johtaminen on ennen kaikkea vuorovaikutusta alaisten ja johtajien kesken. Keskeistä vuorovaikutuksessa työyhteisössä on kannustus ja luottamus (Iivonen 1995).

Mutta millaista on hyvä johtaminen käytännön työelämässä ja minkälaista johtamista työntekijät arvostavat? Tässä opinnäytetyössä pureudutaan johtamiseen alaisen näkökulmasta. Johtamista tarkastellaan ensisijaisesti motivaation näkökulmasta, joka puolestaan vaikuttaa olennaisesti myös työhyvinvointiin. Tämän vuoksi näkökulmana tässä työssä on motivaation lisäksi työhyvinvointi.

Tutkimus toteutetaan laadullisena, eli Kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Laadullinen tutkimus tarkoittaa aineistoihin ja niiden analyysiin perustuvaa tutkimusta (Tietoarkisto, s.a.) Keskeistä laadullisessa tutkimuksessa on suhteellisen pieni tutkittava joukko, joka mahdollistaa tuloksen mahdollisimman perusteellisen analysoinnin (Eskola & Suoranta, 18.) Tutkimus suoritetaan toimeksi antavan yrityksen 6–8 työntekijälle, jotka toimivat myynnillisissä asiantuntijatehtävissä finanssialalla. Tutkimusaineisto kerätään puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastattelut toteutetaan viikolla 10, maaliskuussa 2024.

Haastateltavien valinnan perustana on taso: kaikki haastateltavat työskentelevät organisaatiossa nimikkeellä asiakkuusneuvoja- tai asiantuntija. Työntekijät jakautuvat henkilöasiakkuuksien, yritysasiakkuuksien ja varainhoidon työtehtäviin, ja haastatteluun pyritään valitsemaan eri ikäisiä ja eri pituisen uran omaavia henkilöitä, jotka työskentelevät eri toimipisteillä, jotta otanta olisi

mahdollisimman monipuolinen. Työntekijät haastatellaan Teams-verkkopuhelun kautta, jolloin nauhoite ja transkriptio tallennetaan. Aineistoa käytetään tutkimustulosten analysointiin ja kehitysehdotuksien laatimiseen.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja valikoitui työn tekijän, eli opinnäytetyön kirjoittajan ollessa kirjoitushetkellä työsuhteessa kyseisessä organisaatiossa. Toimeksiantajan tarkemmat tiedot on alan luonteen vuoksi häivytetty, ja toimeksiantajaa kutsutaan tässä työssä nimellä Yritys X. Toimeksiantajana on Uudenmaan ja Päijät-Hämeen alueella toimiva finanssialan yritys X, joka tuottaa asiakkailleen niin pankki, vakuutus kuin kiinteistönvälityspalveluita. Yritys X työllistää kirjoitushetkellä noin 50 finanssialan ammattilaista. Toimeksiantajan päätoimiala on pankki ja tarkemmin rahoitus- ja luottotoiminta.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten johtaminen vaikuttaa alaisen motivaatioon toimeksi antavan yrityksen työntekijöiden näkökulmasta, mikä on motivaation nykytila ja miten johtamista voitaisiin työntekijän näkökulmasta kehittää motivaation ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on: Miten johtaminen vaikuttaa alaisen motivaatioon ja työhyvinvointiin yrityksessä X?

Tutkimuksen alaongelmia ovat

1. Mitä on hyvä johtaminen?
2. Miten johtaminen vaikuttaa alaisen motivaatioon?
3. Miten johtaminen vaikuttaa alaisen työhyvinvointiin?
4. Millaisena motivaatio koetaan nykyhetkessä yrityksessä X?
5. Millaisilla keinoilla johtamista voitaisiin kehittää yrityksen X työyhteisössä?

Alla olevassa peittomatriisissa esitetään tutkimuksen alaongelmat ja niiden yhteys tietoperustan lukuihin, tuloksiin sekä haastattelukysymyksiin.

Taulukko 1. Peittomatriisi

| Alaongelmat | Tietoperusta (luku) | Tulokset (luku) | Haastattelurungon kysymykset |
|--|--------------------------------|----------------------------|---|
| 1. Mitä on hyvä johtaminen? | 2 | 6.1 | 2 |
| 2. Miten johtaminen vaikuttaa alaisen motivaatioon? | 3 | 6.2 | 1, 3, 4, 6, 7 |
| 3. Miten johtaminen vaikuttaa alaisen työhyvinvointiin? | 4 | 6.3 | 9 |
| 4. Millaisena motivaatio koetaan nykyhetkessä yrityksessä X? | 3 | 6.2 | 5 |
| 5. Millaisilla keinoilla johtamista voitaisiin kehittää yrityksen X työyhteisössä? | 2 | 6.4 | 8,10 |

Opinnäytetyön aihe on rajattu työntekijänäkökulmaan, jolloin tutkimuksen perusteella on analysoitavissa mitä Yritys X:n työntekijät ajattelevat hyvän johtamisen olevan, millaisia positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia johtamisella voi olla työntekijän motivaatioon ja työhyvinvointiin.

Teoreettisen viitekehyksen avulla pyritään avaamaan johtamisen määritelmän avulla johtamista ilmiönä, joka on kokonaisuutena laaja käsite. Laajuutensa vuoksi näkökulma on rajattu johtajuuteen, jota toteutetaan niin esihenkilö kuin johtajatasollakin ja joka sisältää niin ihmisten kuin asioiden johtamista, jotka molemmat näyttäytyvät työntekijänäkökulmassa. Johtamisen eri teorioita, osa-alueita tai johtamismalleja ei lähdetä avaamaan tässä raportissa, vaan johtamista käsitellään yksinkertaisesti ja keskiössä on motivaatio.

Motivaatio- ja työhyvinvointiteorioiden avulla pyritään avaamaan motivaatiota ja työhyvinvointia ilmiöinä, jotka koskettavat kaikkia johdettavia. Opinnäytetyön konkreettisena tavoitteena on tehdä tutkimus, jonka tulos vastaa tutkimus ongelmaan ”Miten johtaminen vaikuttaa alaisen motivaatioon ja työhyvinvointiin?” ja mitä kehitettävää Yritys X:ssä on johtamisen saralla, jotta työntekijät motivoituisivat enemmän, pysyisivät yhtä motivoituneena tai heidän motivaationsa ei laskisi. Tavoitteena on onnistunut haastattelututkimus, jonka aineiston perusteella pystyttäisiin päättämään toimeksi antavan yrityksen työntekijöiden näkökulma tämän hetken motivaatiosta ja johtamisesta. Tavoitteena on tuloksen yleistettävyyden koko työyhteisön tasolle.

Tavoitteena tutkimuksessa on päästä niin lähelle totuutta kuin mahdollista (Metsämuuronen 2008, 7.) Tavoitteen vuoksi tutkimusmenetelmästä rajautui pois Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, koska tutkimuksen otantajoukko jäisi tässä tapauksessa liian pieneksi, määrällisen tutkimuksen tulosten luotettavan analyysin näkökulmasta.

Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä luotettavasti, vastuullisesti ja projektinhallinnallisesti onnistunut tutkimusraportti, jonka lopputulosta ja kehitys ehdotuksia toimeksi antaja voisi hyödyntää kehittäessään vastuullisesti organisaation johtamista ja siihen liittyviä toimintatapoja ja käytäntöjä. Tavoitteena on toteuttaa tutkia aihetta niin, että kirjoittaja onnistuu työssään saaden aikaiseksi yleistettävän niin työyhteisölle kuin tutkijalle itselleen hyödyllisen lopputuloksen, joka avaa uusia näkökulmia.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyöraportti etenee johdannosta toiseen päälukuun, jonka alaluvuissa käsitellään tutkimuksen tietoperustaa ja teoreettista viitekehystä. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään aluksi johtamista käsitteenä. Teoriaosuudessa käsitellään käsitteet johtaminen, ihmisten johtaminen (Leadership) ja asioiden johtaminen (Management), strateginen johtaminen ja hyvä johtaminen.

Kolmas pääluku käsittelee motivaatiota. Motivaation käsitettä avataan motivaatioteorioiden avulla. Luvussa avataan myös sisäisen ja ulkoisen motivaation käsitteet sekä motivoinnin keinot. Neljäs pääluku käsittelee työhyvinvointia, sen merkitystä suhteessa motivaatioon ja työn tuottavuuteen.

Viidennessä pääluvussa avataan tutkimuksen teon teoriaa ja perustellaan tutkimuksen aineistonkeruumenetelmää sekä tutkimussuuntausta, ja esitellään tutkimussuunnitelma. Kuudennessa pääluvussa analysoidaan tutkimusaineistoa ja tehdään johtopäätöksiä.

Seitsemäs luku sisältää pohdintaosion, jossa esitetään johtopäätökset sekä kehitysehdotukset toimeksiantajalle, pohditaan tutkimuksen tulosten luotettavuutta ja arvioidaan opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimista.

1.4 Keskeiset käsitteet

Johtamista esiintyy kaikkialla ja eri tasoilla ja sitä voidaan käsitellä monesta näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä johtamista käsitellään ihmisten johtamisen näkökulmasta, eli painottuen vahvemmin esihenkilötyöhön.

Motivaatio on psykologinen käsite, joka tarkoittaa tilaa, jossa ihminen toimii suoriutuakseen tilanteista. Motivaatio koostuu motiiveista, jotka voidaan karkeasti jakaa tunteeseen valinnanmahdollisuuksista, tunteeseen omasta osaamisesta, merkityksellisyyden sekä edistymisen tunteeseen (Viitala 2005,143.) Johtamisen lisäksi keskeisenä käsitteenä on motivaatio.

Työhyvinvointi muodostuu työn mielekkyyden, työterveyden, työturvallisuuden sekä hyvinvoinnin yhdistelmästä. Motivoiva ilmapiiri ja työn mielekkyys vaikuttaa kohottavasti työhyvinvointiin.

Työhyvinvointi vaikuttaa työn tuottavuuteen, sairauspoissaoloihin ja sitoutumiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a.)

Kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus on joukko erilaisia tutkimuskäytäntöjä. Keskeisiä kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmetodeja ovat havainnointi, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi. Havainnoinnilla tarkoitetaan alustavaa työtä, jota käytetään tutkittavan kohteen ymmärtämiseen. Tekstianalyysissä pyritään ymmärtämään kulttuurin jäsenten käyttämiä kategorioita. Haastattelussa esitetään avoimia kysymyksiä haastateltaville yksilöille, joiden vastausten litterointia käytetään tutkittavien puheen analyysiin. (Metsämuuronen 2008, 13–15.)

1.5 Vastuullisuus

Tämän opinnäytetyön vastuullisuusnäkökulma on huomioitu sekä aiheen valinnan, että tutkimuksen toteutuksen kannalta. Nykypäivän yksi puhutuimpia työelämään liittyviä puheenaiheita on työntekijöiden kokemat suorituspainet ja työuupumus. Johtamisella voidaan vaikuttaa organisaation vastuullisen kehittämisen näkökulmasta sekä motivaatioon että työhyvinvointiin, jotka vaikuttavat niin yhteiskunta, organisaatio, työryhmä että yksilötasolla. Työelämä ei ole ihmisen henkilökohtaisesta elämästä erillinen osa-alue, vaan työn parissa vietetään lähes suurin osa päivästä. Se kuinka motivoitunut ja hyvinvoiva ihminen on työssään, vaikuttaa edelleen muuhun elämään ja ympäristöön kuten perhe-elämään. Tämä taas näkyy yhteiskunnallisella tasolla.

Hyvällä johtamisella ja organisaation vastuullisella kehittämisellä pystytään tukemaan ja luomaan motivaatiota ja työhyvinvointia, joka vaikuttaa niin yksilön henkilökohtaiseen elämään ja ympäristöön kuin toisaalta organisaation menestykseen ja sitä kautta yhteiskunnan rakentamiseen.

2 Johtaminen

Tässä luvussa keskitytään johtamisen käsitteeseen, ja pyritään lähteiden avulla avaamaan mitä johtaminen on, millaisia linjoja johtamiskäsitteen alta löytyy ja millaista on hyvä johtaminen.

2.1 Johtamisen määritelmä

Johtaminen on toimintaa, jonka tavoitteena on saada eri asemissa olevat, eri taustaiset henkilöt toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamista voidaan pitää myös tehtävänä, joka palvelee ihmistä mahdollistamalla otolliset olosuhteet parhaan tuloksen saavuttamiseksi. (Puolustusvoimat 2012, 12.) Johtaminen on myös toimintaa, jossa erilaisissa ympäristöissä, erilaiset ihmiset toimivat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Johtamisen tutkiminen sisältää vahvasti käsitteen myös organisaation tutkimisesta, koska ei ole johtajaa ilman johdettavaa joukkoa. (Räsänen & Tienari 2007.)

Tavoitteena johtamisessa on saavuttaa asetettu päämäärä. Keskeistä johtamisessa on, kuinka tavoiteltu päämäärä saavutetaan. Jotta voidaan johtaa, tarvitaan organisaatio ja resursseja. Päämäärän tavoittamiseksi tulee ratkaista, kuinka organisaatio saadaan toimimaan mahdollisimman tehokkaasti ja kuinka resurssit saadaan hyödynnettyä mahdollisimman tuloksekkaasti. Johtamisen ytimessä on ratkaista, miten johdetaan, jotta saavutetaan haluttu lopputulos mahdollisimman tehokkaasti. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.)

Perinteisesti johtaminen on määritelty valvovaksi ja mekaaniseksi toiminnaksi, jossa työntekijä on osa koneistoa. Nykyaikaiset ja uudemmat määritelmät perustuvat humanistiseen ihmiskäsitykseen, jossa ihminen on itseohjautuva ja kehityshaluinen itsenäinen toimija. Johtajan tehtävänä on alaisen sitouttaminen toimimaan yhteisten päämäärien hyväksi ja osallistaminen toiminnan jatkuvaan kehittämiseen yhdessä johdon kanssa. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.) Johtaminen voidaan nähdä sosiaalisiin suhteisiin keskittyvänä prosessina, jossa molemminpuolinen hyvä suhde johtajan kuin johdettavan näkökulmasta tuo positiivisia tuloksia, kuten parantaa suorituskykyä ja työhyvinvointia (Einola & Alvesson 2019.)

Myös Juuti (1996) on todennut artikkelissaan ”Mitä on johtaminen”, että johtaminen vuorovaikutusta, jolloin vapaaehtoisessa yhteistoiminnassa toimitaan organisoidusti, koordinoitusti ja päämäärähakuisesti. Johtamisen tieteellisessä tutkimuksessa on tutkittu johtajuutta ja johtamista tilanneteorioiden, käyttäytymisteorioiden ja piirreteorioiden avulla. Mikään näistä teorioista ei ole kuitenkaan onnistunut selittämään johtamisen onnistumista.

Ruohotie on puolestaan määritellyt artikkelissaan, että johtajuus voidaan nähdä sosiaalisena prosessina, jossa on johtajan lisäksi yksi tai useampia alaisia.

”Tärkeintä johtamisen tutkimuksessa ja käytännössä on ymmärtää alaisten motivaatiota, tunteita ja kehitystä ja niiden pohjalta analysoida kuinka esimiehet voivat vaikuttaa noihin prosesseihin”(Ruohotie 2006,114–127).

Johtaja vaikuttaa alaisen ajatuksiin, asenteisiin ja tunteisiin luoden edellytyksiä minäkuvan muutokselle. Minäkuvan ja identiteetin muutoksen seurauksena myös työkäyttäytyminen muuttuu. Ruohotien mukaan johtajakeskeisen tarkastelun heikkoutena on, että johtajan prosesseja ei ole sidottu alaisen prosesseihin. (Ruohotie 2006, 114–127.)

Johtaminen nähdään sosiaalisiin suhteisiin keskittyvänä prosessina, jossa molemminpuolinen hyvä suhde johtajan kuin johdettavan näkökulmasta tuo positiivisia tuloksia, kuten parantaa suorituskykyä ja työhyvinvointia.

Johtajuutta voidaan kuvailla monin eri tavoin, mutta alla on listaus tekijöistä, joista tunnistaa johtamisen:

- Johtaminen on prosessi
- Johtaminen sisältää vaikuttamista
- Johtaminen vaatii ryhmän
- Johtaminen vaatii yhteiset tavoitteet

Johtamisen avulla pyritään aina vaikuttamaan. Jos ei ole vaikuttamista, ei ole johtamista. Ryhmät ovat konteksti, jossa johtajuutta tapahtuu. Johdettava joukko voi olla organisaatio, työryhmä tai tiimi. Johtaja on yhden yksilön vaikutusta tämän johdettavan joukon toimintaan, jotta yhteiset tavoitteet saavutetaan. (Northouse 2022, 7.) Johtamista toteutetaan niin strategian, liiketoimintojen kuin henkilöstön osa-alueilla. Strategialla on suora yhteys henkilöstön johtamiseen ja usein organisaation strategiset valinnat perustuvat henkilöstövoimavaroihin. Liiketoimintastrategia ja henkilöstöjohtaminen nivoutuvat yhteen strategisessa johtamisessa. (Viitala 2014.)

Johtaminen voidaan jakaa myös ihmisten ja asioiden johtamiseen, Leadershipiin ja Managementiin. Leadership määritellään usein toiminnaksi, joka on asioiden johtamista tukevaa toimintaa. Ihmisten johtamisessa johdetaan työyhteisöä, ihmisten sitoutumista, ja yhteenkuuluvuutta, kun taas Management eli asioiden johtaminen pohjaa enemmän liiketoiminnan, kuten tavoitteiden, budjetoinnin, organisoinnin ja valvonnan johtamiseen. (Markkula 2011, 10–11.)

Johtamista voidaan tarkastella myös kontekstuaalisesta näkökulmasta. Kontekstuaalinen johtamisnäkemys käsittää, että johtaminen on kunkin yhteisön, historiallisien prosessien ja ihmisten vuorovaikutuksen tuloksena syntynyt ilmiö. Tässä näkemyksessä johtaminen ei ole yksilöön, esihenkilöön tai johtajaan sidottua vaan yhteistyön ja vuorovaikutuksen tuote, jota on

etsittävä yhteisön sisällä tapahtuvasta ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. (Juuti & Juuti 2021, 61–62.)

2.2 Hyvä johtaminen

Johtamista on monen laista, mutta päätavoite on sama: johtaa organisaatio, tiimi tai työntekijä yhteiseen päämäärään. Myös alaiset toivovat eri asioita, mutta on silti olemassa tekijöitä, joiden kautta hyvää johtamista voidaan kuvata.

Vesterinen (2006, 146) kuvaa artikkelissaan eri alan johtajan näkemyksiä johtajuudesta. Johtajien näkemyksissä alaisten ymmärtäminen, heidän tarpeidensa ja osaamisen tunnistaminen sekä inhimillisuus olivat hyvän johtamisen ominaisuuksia. Edeltä luetellut ominaisuudet puolestaan vaativat johtajalta hyviä ihmistuntemus- sekä ihmissuhdetaitoja. Myös keskustelutaidot, organisointi ja motivointitaidot sekä toimeenpanotaidot olivat ominaisuuksia, joita johtajat Vesterisen mukaan nimesivät tarpeellisiksi hyvässä johtamisessa. Myös Ed Benzel (2021) mainitsee artikkelissaan ihmissuhde ja keskustelu taidot. Benzelin mukaan hyvän johtajan tulee olla sosiaalisesti tietoinen ja ilmaista jatkuvasti kiinnostustaan. Hyvässä johtamisessa on Benzelin mukaan myös kehitettävä strategioita tavoitteiden saavuttamiseksi, tehtävä päätöksiä, oltava kykyä motivoida muita luomaan tuloksia, joita muuten ei tapahtuisi ja oltava itsetietoisia omasta tekemisestään. Benzelin mukaan johtamisessa tietoisuus omasta tekemisestä syntyy vain kuuntelemalla ja refleктоimalla.

Neilimo (2012, 67–76) on puolestaan tuonut artikkelissaan esiin näkemyksen, jonka mukaan hyvän johtamisen perusvaatimuksina on, että johdettavat seuraavat johtajaa ja toisaalta organisaatio, jota johdetaan, säilyy hengissä ja menestyy. Neilimo on nostanut esiin myös motivaation ja alaisten innostamisen taidot hyvän johtajan ominaisuuksiksi. Motivaatioteoriat ovat olleet vahvassa roolissa johtajakoulutuksessa ja johtamiskäytännöissä vuosikymmeniä. Motivaatioteorioihin palataan myöhemmin tässä raportissa. Neilimo mainitsee artikkelissaan myös tunnetyön johtamisen, eli tunneälyn, joka on yksi hänen nimeämistään hyvän johtajan ominaisuuksista. Peitsalo (31.08.2022) on tiivistänyt hyvän johtajuuden seuraavasti:

”Hyvä johtaja asettaa toiset itsensä edelle ja pyrkii luomaan sellaisia toimintamalleja ja kulttuuria, jotka tukevat onnistumisen edellytyksiä” (Peitsalo 31.08.2022).

Peitsalo tuo esille onnistumisen näkökulman, jossa hyvä johtaja tukee johdettavien ammatillista kehitystä antamalla palautetta, vastuuta ja valmennusta. Keskeistä on myös oman tiimin valmentaminen, tavoitteiden huomioiminen ja psykologisen turvallisuuden rakentaminen toimivan yhteistyön saavuttamiseksi. Päämääränä on organisaation menestys, joka Peitsalon mukaan tapahtuu myötävaikutuksena hyvästä asiakas- ja työntekijäkokemuksesta.

3 Motivaatio

Tässä luvussa käsitellään yhtä tämän opinnäytetyön pääkäsittettä, motivaatiota. Alaluvuissa avataan motivaatiota Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin itsemääräytymisteorian, Maslowin tarvehierarkiateorian sekä Herzbergin kaksifaktorigeniteorian avulla.

Motivaatio on keskeinen tekijä, joka vaikuttaa työn tuottavuuteen, työskentelyn tehokkuuteen, organisaation sisäiseen ilmapiiriin ja tuloksiin. Motivoituneet ja osaavat työntekijät ovat organisaatioiden pääomaa, joka oikein valjastettuna tuottaa toivottuja tuloksia. Ihmisillä on yleensä jonkinlainen käsitys siitä, mitä motivaatio tarkoittaa ja arkikielessä motivaatiota käytetäänkin usein ilmaisemaan kiinnostumista tai innostumista johonkin asiaan. (Vasalampi, 2022, osa 1.)

Motivaatiota on viime vuosikymmeninä selitetty erilaisilla motivaatioteorioilla, joiden lähtökohtana on ihmisen luontainen pyrkimys itseohjautuvuuteen ja aktiivisuuteen. Ihmisellä on siis luontainen pyrkimys asettaa tavoitteita ja suoriutua haasteista. Motivaatio ja sen vaikutukset näkyvät eri persoonilla eri tavalla ja asiat, jotka motivoivat, ovat ihmisestä ja tilanteesta riippuvaisia. Motivaatio siis muokkautuu sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi persoonallisuus ja tunteet, kun taas ulkoisina tekijöinä voidaan pitää ihmisiä ympärillämme. Sekä sisäisillä, että ulkoisilla tekijöillä voidaan vaikuttaa ihmisen luonnolliseen taipumukseen motivoitua. (Vasalampi, 2022, osa 1.)

Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen on välineenä esimerkiksi palkinnon saamiseen. Ulkoisessa motivaatiossa ulkoapäin tuleva tekijä, kuten palkinto tai vaihtoehtoisesti rangaistus, saa ihmisen tekemään asioita. Sisäisessä motivaatiossa puolestaan motivaatio kumpuaa ihmisestä itsestään, omasta innostuksesta ja kiinnostuksesta tekemiseen. Sisäisessä motivaatiossa suoriutuminen tapahtuu riippumatta ulkoisista palkkioista. (Martela & Jarenko 2014, 12–14.)

3.1 Itsemääräytymisteoria

Itsemääräytymisteoria on Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin kehittämä teoria, jonka mukaan luontainen motivaatio rakentuu kolmen perustarpeen, itsemääräämisen, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen varaan. Itsemääräämisteoriassa motivaatio on jaettu kahteen motivaatiotyyppiin: kontrolloituun eli ulkoiseen motivaatioon ja itsenäiseen eli sisäiseen motivaatioon. (Deci heinäkuu 2010, 0–39 min.)

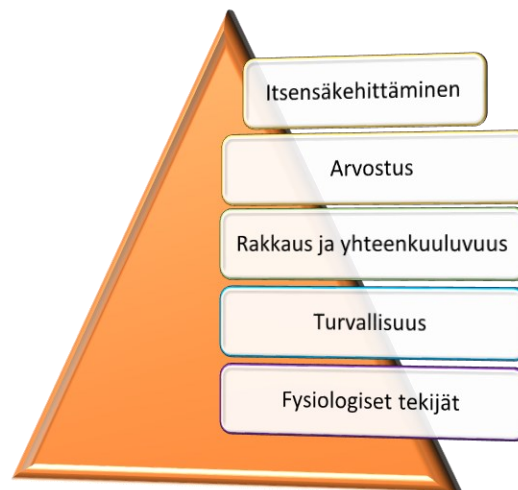
Teorian keskeisin oivallus on, että ihminen motivoituu siitä, että saa itse päättää tekemisistään, joita sisäiset syyt kuten innostus ohjaavat. Ihminen on luontaisesti taipuvaisempi olemaan itseohjautuva kuin kontrolloitu. Deci on erottanut myös sisäisen ja sisäistetyn motivaation toisistaan. Sisäinen motivaatio on sisäsyntyistä innostusta ja kiinnostusta jotakin aihetta kohtaan.

Sisäistetty motivaatio on puolestaan sitä, kun olemme ymmärtäneet jonkin asian hyödyllisyyden itseämme tai yhteisöämme kohtaan. Ulkoiset tekijät kuten ympäristö osaltaan muokkaavat sisäistettyä motivaatiota. Saatamme ponnistella jonkin asian tai tehtävän eteen saavuttaaksemme haluamamme päämäärän, vaikkemme pitäisi itse tehtävää mielekkäänä. (Vasalampi 2022, osa 1.)

Sisäistä motivaatiota on tutkittu vuosikymmenten ajan ja sen on havaittu vaikuttavan myönteisesti suoriutumiseen. Sisäinen motivaatio on hyödyllistä myös työn tuottavuuden näkökulmasta. Tuottavuuden lisäksi sisäisen motivaation on havaittu vaikuttavan positiivisesti myös hyvinvointiin, sillä kun ihminen on sisäisesti motivoitunut, pääsee hän todennäköisemmin tavoitteisiinsa. (Vasalampi 2022, osa 1.)

3.2 Maslowin tarvehierarkia

Itsemääräytymisteorian lisäksi ihmisen motivaatiota on selitetty myös motivaatioteorian avulla. Yhdysvaltalainen psykologi Abraham Maslow julkaisi 1943 teorian, joka on nimetty tarvehierarkiaksi. Maslowin kehittämä teoria on kuvattu pyramidina, jolloin ihmisen motivaatio pohjautuu viiteen psykologiseen tarpeeseen: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, tunnustuksen tarve ja itsensä kehittämisen tarpeet. Fysiologiset tarpeet ovat merkittäviä eloonjäämisen ja lisääntymisen kannalta. Fysiologisia tarpeita ovat esimerkiksi ravinto, uni, sopiva ruumiinlämpö ja hengittäminen. Turvallisuuden tarpeisiin sisältyy vakauden ja järjestyksen ylläpitämiseen liittyviä asioita, kuten työ, terveys, ulkoinen turvallisuus ja elämänhallintaan liittyvät asiat. Sosiaalisiin, eli rakkauden ja yhteenkuuluvuuden tarpeisiin sisältyy ystävät, perhe, kumppani sekä muut ihmissuhteet. Arvostuksen tarve on toiseksi ylimpänä tarvehierarkian pyramidissa: ihmisen yksi perustarve on teorian mukaan tulla arvostetuksi, ja saada arvostusta, palautetta sekä huomiota. Ylimmällä tasolla tarvehierarkiassa on itsensä kehittämisen tarve. Teorian mukaan ihmisellä on tarve kehittää ja toteuttaa itseään, käyttää omia kykyjään ja oppia uusia asioita. (Kenrick, Giskevicius, Neuberg & Schaller 2010.)



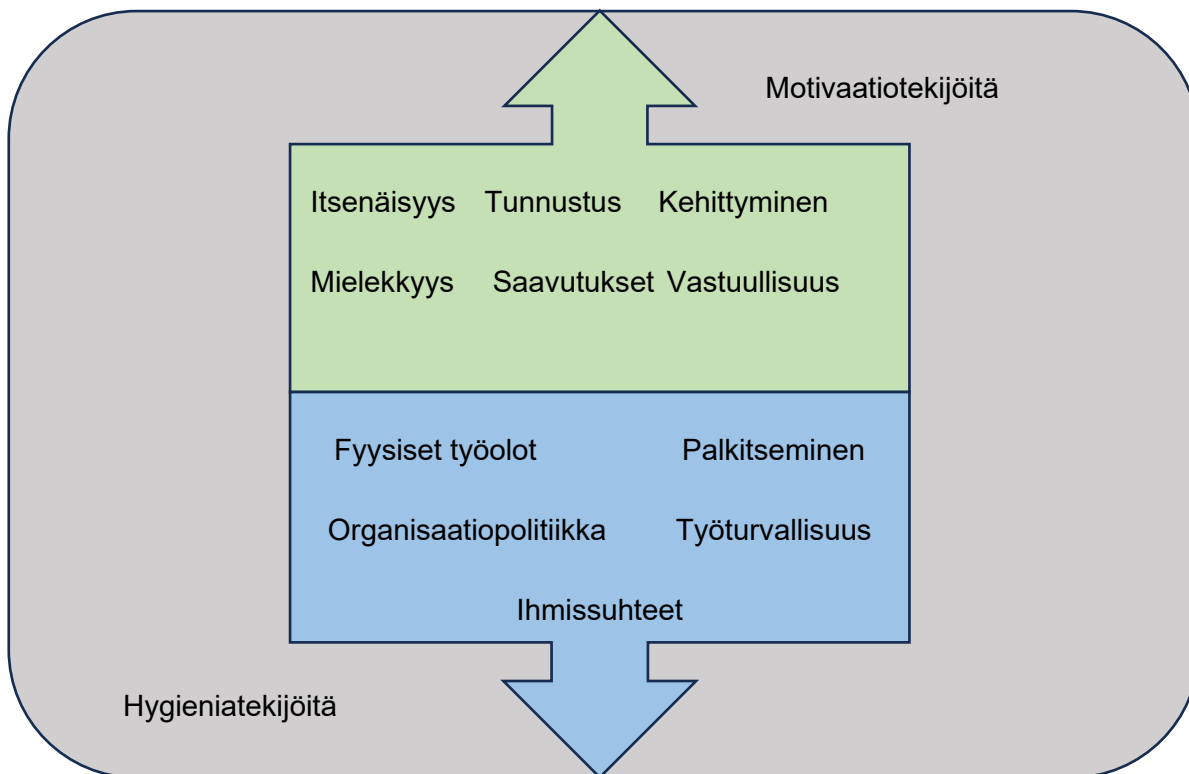
Kuva 1. Maslowin tarvehierarkiapyramidi (mukaillen Kenrick, Griskevicius, Neuberg & Schaller 2010)

Maslowin teorian ytimessä on ajatus motiivien järjestämisestä hierarkiaan, jolloin pohjalla olevat motiivit ja tarpeet ovat etusijalla. Esimerkiksi ihmisellä on ensisijainen tarve tyydyttää ravintoon tai muuhun fysiologiaan liittyvät tarpeet, ja tämä ajattelu hallitsee ihmisen ajatteluprosessia. Maslowin hierarkkinen teoria sisältää myös ajatuksen siitä, että yksilön tarpeet siirtyvät alemmilla tasoilla ylöspäin ihmisen kasvaessa. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna esimerkiksi vauvat huolehtivat vain fysiologisista tarpeistaan, ja esimerkiksi tarve kiintymykseen ja läheisyyteen ilmeni myöhemmässä kehitysvaiheessa. Kun ihminen saavuttaa hierarkiassa kuvatun tarpeiden tason, hän siirtyy pyramidissa ylöspäin tavoittelemaan seuraavaa tarvetta. Pyramidin huipulla olevasta itsensä kehittämisen tarpeesta tulisi prioriteetti sitten kun muut hierarkiassa alempana olevat tarpeet olisi tyydytetty. (Kenrick, Griskevicius, Neuberg & Schaller 2010.)

Teoria ei ole kuitenkaan aukoton, sillä jotkut ihmisen fysiologiset tarpeet aktivoituvat vasta myöhemmässä vaiheessa. Samalla esimerkiksi arvostukseen tai rakkauteen ja yhteenkuuluvuuteen liittyvien tarpeiden tyydyttämättömyys voi vaikuttaa fysiologisiin tarpeisiin. Kenrick, Griskeviciu, Neuberg ja Schaller (2010), tuovat artikkelissaan näkökulman, jossa Maslowin tarvehierarkiaa tarkasteltaisiin 3 tasossa: evoluutiofunktion, kehityksen ja lähitason perusteella. Tässä näkökulmassa Maslowin asettamat tarvetasot voitaisiin yhdistää eri elämänkaaren vaiheisiin, jolloin tarpeet, kognitiiviset arvioit sekä ympäristötekijät olisivat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Myös Kehusmaa (2011, 17) on kritisoinut Maslowin teorian hierarkkisuutta ja ilmaissut myös Maslowin itse todenneen, ettei hierarkkisuus välttämättä aina toteudu.

3.3 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Työskentelymotivaatiota on selitetty myös motivaatio -hygienia teorian avulla. Teorian mukaan tekijät, jotka parantavat työtyytyväisyyttä ja tekijät, jotka edistävät työtyytymättömyyttä ovat erilaisia. Työtyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät nimettiin hygientehtäviköiksi ja työtyytyväisyyttä edistävät tekijät motivaatiotekijöiksi. Hygientehtäviköitä ovat fyysiset työolot, palkitseminen, organisaatiopolitiikka ja hallinto, valvonta, ihmissuhteet, status sekä työturvallisuus. Mikäli nämä tekijät eivät ole työntekijän mielestä riittävällä tasolla, syntyy työtyytymättömyyttä. Työtyytyväisyyttä edistäviä motivaatiotekijöitä ovat teorian mukaa itsehallintoon, työtehtävistä suoriutumiseen ja onnistumisen kokemiseen liittyvät tekijät kuten mielekkäät työtehtävät, vastuullisuus, saavutukset ja saavutuksista tunnustusten saaminen, eteneminen ja kehittyminen. (Herzberg 2008.)



Kuva 2. Motivaatio- ja hygientehtäviköitä (mukaillen Herzberg 2008)

Herzbergin mukaan motivaatio ja hygientehtäviköt (Kuva 2.) eivät ole toistensa vastakohtia, mutta niillä on eri vaikutusmekanismi. Tekijöillä, joilla voidaan edistää työtyytyväisyyttä ja motivaatiota, ei voida korjata työtyytymättömyyttä: mikäli esimerkiksi fyysiset työolot, palkitseminen tai työturvallisuus- ei vastaa sitä tasoa, jota työntekijä odottaa, ei edistämällä motivaatiotekijöitä kuten antamalla tunnustusta tai etenemismahdollisuuksia voida poistaa työtyytymättömyyttä. Kaksifaktoriteoriassa nämä molemmat, sekä hygienia- että motivaatiotekijät vaikuttavat työntekijän motivaatioon mutta eri työtehtävissä niiden vaikutuksen suuruus vaihtelee. Mitä fyysisempää työ

on ja mitä vähemmän siinä on etenemismahdollisuuksia, sitä suurempi vaikutus on hygieniategijöillä, kun taas jos työ on haastavaa, mielenkiintoista ja siinä on paljon etenemismahdollisuuksia, on hygieniategijöillä pienempi rooli. (Herzberg 2008.)

3.4 Työmotivaatio

Työmotivaatio on tila, joka muodostuu erilaisista motiiveista. Sen lisäksi, että se vaikuttaa työntekijän työn mielekkyyteen ja työssä jaksamiseen, on sillä suuri merkitys myös organisaation tuottavuuden ja tuloksen teon kannalta. Työmotivaation voi siis ajatella olevan organisaation menestystekijä. Heikosti motivoituneet työntekijät tuottavat myös heikompaa tulosta. Tutkimusten mukaan motivaatio on suurin tekijä selittämään, miksi yksilöt toimivat niin kuin toimivat. (Vo, Tulião & Chen 2022.)

Työmotivaatioon vaikuttavat ihmisen psykologiset perustarpeet, eli sisäiset tarpeet, joilla on suuri vaikutus ihmisen käyttäytymiseen ja suorituskykyyn. Perustarpeiden täytyminen on yhteydessä parempiin suorituksiin ja hyvinvointiin. (Vo, Tulião & Chen 2022.)

Aiempien tutkimusten valossa on osoitettu, että haastavat tehtävät ruokkivat sisäistä motivaatiota, samoin kuin positiivinen palaute, joka lisäsi sisäisen pätevyuden ja onnistumisen tunnetta. Negatiivisen palautteen on havaittu heikentävän sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota. Lukuisten tutkimusten jälkeen oli osoitettu, että konkreettiset palkinnot heikentävät merkittävästi sisäistä motivaatiota. Toisaalta tutkimus, jossa palkittiin ulkoisesti tehtävästä riippumatta ja ennalta arvaamattomasti, palkitseminen ei heikentänyt sisäistä motivaatiota. Myös tilanteessa, jossa ihmisten vuorovaikutus oli tukevaa ja palkkiot riippuivat saavutuksista, oli palkkiot koettu ruokkivan sisäistä motivaatiota enemmän kuin tilanteessa, jossa ulkoista palkitsemista ei ollut ollenkaan. (Gagne & Deci 2005.)

Tutkimusten valossa voi todeta, että ulkoisten palkkioiden käyttäminen työmotivaation ruokkimiseksi voi heikentää sisäistä motivaatiota, mutta toisaalta on olemassa tapoja, jolla ulkoista palkitsemista voidaan käyttää heikentämättä sisäistä motivaatiota. Tutkimusten valossa on osoitettu sekä sisäisen että ulkoisen motivaation vaikuttavan niin suoriutumiseen, tyytyväisyyteen, luottamukseen kuin hyvinvointiinkin työympäristössä. (Gagne & Deci 2005.)

Von, Tulião ja Chenin (2022) artikkelissa on tuotu esille tutkimustulosten ja teoreettisen tutkimuksen valossa konkreettisia tekijöitä, joilla voidaan parantaa työmotivaatiota. Psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen parantaa työntekijän motivaatiota, joka puolestaan parantaa organisaation tulosta. Autonomian eli itsenäisyyden perustarve sekä sosiaalisen läheisyyden tarve nousivat esille merkityksellisinä tarpeina etenkin työskentelymotivaation kannalta. Itsenäisyyden

tarpeen tyydyttymiseksi työntekijöitä voidaan rohkaista itsenäiseen päätöksentekoon sekä antamalla rakentavaa kritiikkiä ilman pelkoa epäonnistumisesta. Sosiaalista läheisyyttä voidaan rakentaa johtamisen näkökulmasta rohkaisemalla keskinäiseen välittämiseen ja solidaarisuuteen. Näiden perustarpeiden täyttymisen on nähty olevan yhteydessä motivaatioon ja sitä kautta vähentävän organisaation kustannuksia.

Tutkimusten mukaan työ koetaan mielekkäänä, kun siinä on tarpeeksi haastetta, työlle on asetettu saavutettavissa olevat tavoitteet, palkkiot koetaan kohtuullisina ja oikeudenmukaisina ja myös työskentely-ympäristö mahdollistaa työskentelyn ja tavoitteiden saavuttamisen. (Viitala 2021, luku 2.4.)

3.5 Johtamisen merkitys motivaatioon

Työntekijän motivaatioon ei pystytä vaikuttamaan suoraan, mutta motivaatiolle voidaan luoda edellytyksiä henkilöstöjohtamisen kautta. Tutkimusten mukaan motivaatiota laskevat työn huono organisointi, epäselvät tavoitteet ja epäonnistumiset. Myös eriarvoinen kohtelu ja huono esihenkilötyö, sekä heikot kehittymismahdollisuudet ovat tekijöitä, jotka laskevat motivaatiota. Huono motivaatio johtaa heikompiin tuloksiin ja suoritukseen, mikä puolestaan näkyy esimerkiksi asiakaspalvelun laadussa. (Viitala 2021, luku 2.4.)

Hyvälle motivaatiolle voidaan luoda edellytyksiä rekrytoinnin, osaamisen sekä työilmapiirin kehittämisen avulla. Ihmisen sisäinen motivaatio on kehityspyrkimyksiä voimakkaampi tekijä sitoutumisen kannalta: jos työntekijä kokee voimakasta sisäistä motivaatiota työssään, hän on sitoutuneempi. Näin ollen organisaation kannalta on merkittävää ruokkia sisäisen motivaation kannalta tärkeitä perustarpeita, kuten autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita välttääkseen vaihtuvuutta. (Viitala 2021, 2.4.) Nämä kolme perustarvetta pohjaavat Decin ja Ryanin itsemääräytymisteoriaan (Vasalampi 2022.) Motivaatiota voidaan ruokkia johtamisessa kannustamalla, luomalla luottamusta ja avointa keskustelua. Antamalla positiivista palautetta ja suhtautumalla alaisiin arvostavasti voidaan lisätä sekä motivaatiota että sitoutumista. (Viitala 2021 luku 2.4.)

Sisäisen motivaation johtamisessa on tärkeintä ymmärtää mikä motivoi juuri kyseistä työntekijää ja luoda sellainen toimintaympäristö, joka edesauttaa sisäisen motivaation kehittymistä. Sisäisen motivaation johtaminen on siis mahdollisuuksien luomista. Ero ulkoisen ja sisäisen motivaation johtamisessa on johtamisen keinoilla: ulkoisessa johtamisessa keskitytään käskyihin ja valvontaan, kun sisäisen motivaation johtamisessa työntekijästä kuoriutuu itseohjautuva tekijä, joka tekee päätöksiä itsenäisesti. Johtajan aika kuluu siis eri asioihin, joista jälkimmäinen vaatii alaisen kohtaamista ja tukemista. (Jarenko & Martela 2015, 161.)

”Lopulta sisäisen motivaation johtaminen ei ole ihmisten johtamista, se on yksilön johtamista”
(Martela & Jarenko 2015, 161).

lhanteellisin tilanne motivaation kannalta olisi, että työntekijä tuntisi työn mielekkääksi, merkitykselliseksi ja tärkeäksi, hän kokisi olevansa vastuussa tuloksista ja saisi palautetta työstä ja onnistumisista. Vastuuta ja itsenäisyyttä lisäämällä sekä kontrollia vähentämällä voidaan lisätä oppimisen, kehittymisen ja kasvun mahdollisuuksia. Kun työssä koetaan iloa ja työhyvinvointia sekä motivoitumista, sitoutuminen työhön ja työyhteisöön on vahvempaa. Vuorovaikutuksella ja avoimella tiedon jakamisella voidaan lisätä näitä tekijöitä. Mitä enemmän kontrolloivaa johtaminen on, sitä enemmän ulkoisia motivaatiokeinoja johtamisessa toteutetaan. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 117–118.)

3.6 Palkitseminen motivoinnin keinona

Palkkaa on pidetty kautta aikojen yhtenä merkittävimmistä työntekijän motivoinnin keinoista. Elintason, kouluttautumismahdollisuuksien ja sosiaaliturvan parantumisen myötä sen riittävyys motivaation lähteenä on vähentynyt tietyissä työpaikoissa. Palkan merkitys motivaation näkökulmasta siis vaihtelee eri työtehtävissä. Mitä raskaampi ja fyysisempi työ on, sitä suurempi merkitys palkalla on, kun taas innostavassa ja kehitysmahdollisuuksia sisältävässä työssä sen merkitys on vähäisempi. (Viitala 2021, 3.5.)

Kuten aiemmissa luvuissa ja tutkimuksissa on esitetty, on palkan suhde motivaatioon ongelmallinen. Jos palkka koetaan huonoksi ja siihen ollaan tyytymättömiä, vaikuttaa se sitoutumiseen ja työmotivaatioon heikentävästi. Toisaalta jos sisäinen motivaatio koetaan suureksi, palkan merkitys on vähäisempi. On myös todettu, että tapauksissa, jossa heikon motivaation syynä on ollut huono palkkaus, ei paremmalla palkalla ole ollut vaikutusta motivaatioon. (Viitala 2021, 3.5.)

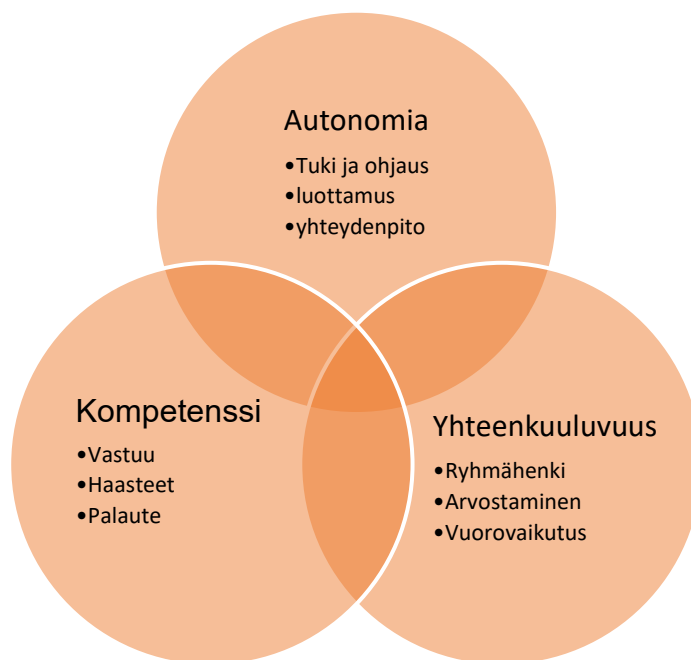
Palkkaus on siis moniselitteinen tekijä suhteessa motivaatioon, ja monesti sisäisen motivaation ruokkimisella ja työn kehittämällä voidaan saavuttaa parempia tuloksia. Adamsin tasasuhtateoria esittää näkemyksen oikeanmukaisuuden kokemuksen vaikutuksesta palkkauksessa. Tasasuhtateorian mukaan ihmisellä on tarve kokea työpanoksen ja siitä saatavan vastikkeen suhde tasapainoisena. Mikäli työntekijä kokee oman työpanoksen ja siitä saatavan korvauksen olevan epätasapainossa, vähentää hän joko työpanostaan tai pyrkii saamaan parempaa korvausta. Pyrkimys voi johtaa työsuorituksen laskuun tai työpaikan vaihtoon. (Viitala 2021, 3.5)

Myös Psykologi Pekka Töllin on tuonut kirjassaan esille palkitsemisen roolin suhteessa motivaatioon. Töllin esiin tuoma yksinkertaistettu havainto tukee tasasuhtateoriaa: jos palkka koetaan liian pieneksi, ei sisäisten tekijöiden kuten arvostuksen avulla sitä voida korjata. Toisaalta

taas korkea palkka ei paikkaa puutteita näiden sisäisten, henkilön motivaatioon liittyviin puutteisiin. (Tölli 2023, 39–40.)

3.7 Itsemääräytymisteoria työmotivaatiossa

Kuten aiemmissa luvuissa on todettu, itsemääräytymisteoria perustuu kolmeen perustarpeeseen: autonomian, pätevyyden kokemuksen ja yhteenkuuluvuuden perustarpeeseen. Näitä perustarpeita on kuvattu alla olevassa kuvassa.



Kuva 3. Kolme perustarvetta työmotivaation näkökulmasta (mukaillen Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020.)

Autonomian eli itsemääräämisen perustarvetta voidaan johtamisen ja esihenkilötyön näkökulmasta tukea antamalla sopiva määrä ohjausta ja kontrollia sekä vapautta. Luottamuksen kokemus puolin ja toisin on avain autonomialle ja vapaudelle. Yhteydenpito ja kiinnostus työntekijän panosta kohtaan ruokkii motivaatiota, kun taas kontrollointi ja yksityiskohtiin tarttuminen himmentävät autonomian tunnetta ja näin syövät motivaatiota. Autonomian kokemuksessa on tärkeää, että organisaation visio ja missio ovat työntekijän kannalta selkeitä ja hän kokee ne myös omikseen. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 185–198.)

Pätevyyden kokemusta voidaan vahvistaa antamalla vastuuta, haasteita ja palautetta. Vaikka palaute luokitellaan ulkoisen motivaation tekijäksi, on sen todettu ruokkivan sisäistä motivaatiota.

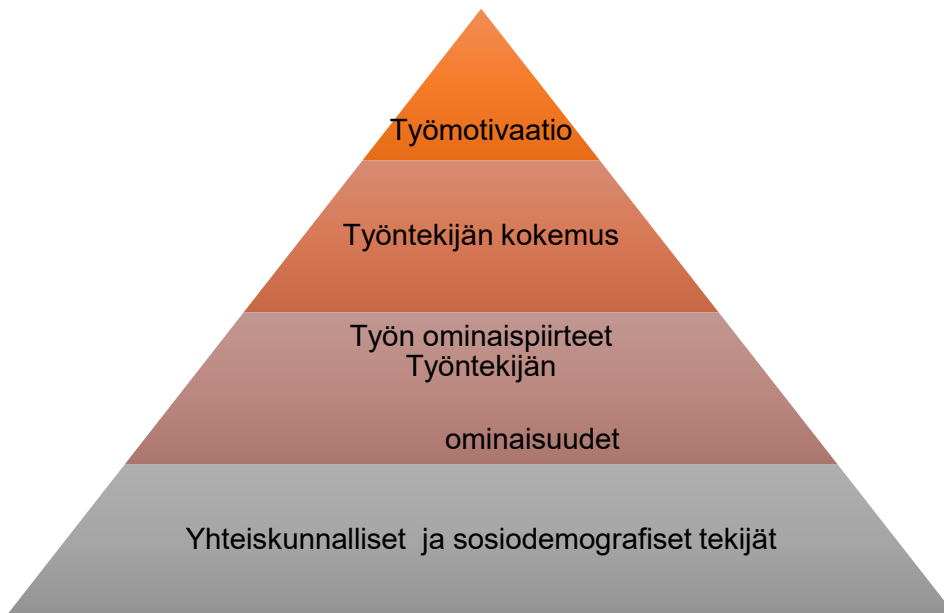
Korjaava ja rakentava palaute ruokkii kehittymishalua. Arvostuksen osoittaminen ja onnistumisten esiin nostaminen kohottavat kompetenssin perustarpeen tyydyttyessä sisäistä motivaatiota.

(Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 185–198.)

Yhteenkuuluvuuden kokemusta voidaan tukea työyhteisön ilmapiiristä huolehtimalla. Työntekijät ovat erilaisia, mutta ihmisen perustarve on olla osa yhteisöä. Mutkaton kommunikaatio ja avoimuus sekä arvostava ja kunnioittava vuorovaikuttaminen rakentavat yhteenkuuluvuuden kokemusta.

(Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 185–198.)

Näiden kolmen perustarpeen lisäksi Jarenko ja Martela (2015, 67) ovat lisänneet neljännen osa-alueen tähän sisäistä motivaatiota ruokkivien tarpeiden joukkoon. Vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden johtamisen lisäksi Jarenko ja Martela esittävät näkemyksen hyväntekemisen kokemuksesta tärkeänä sisäisen motivaation kannalta. Näkökulman mukaan ihmisellä on tarve tuntea työnsä merkitykselliseksi yhteiskunnan näkökulmasta. Sisäisen motivaation kannalta on tärkeää, että työntekijällä on vahva käsitys siitä, miksi juuri hänen työpanoksensa on tärkeä. Hyvän tekemisen johtaminen vaatii yrityksen Mission tuntemista ja esimerkillä johtamista: se mitä tehdään, näkyy ja sen työntekijät ostavat yrityksen missiona. Tätä johtajan mission näkymistä voisi kutsua myös draivina, joka saa myös työntekijät innostumaan yhteisestä missiosta. (Jarenko & Martela 2015, 139–154.) Edellä esitetyn neljännen osatekijän paikkansapitävyyteen on kuitenkin suhtauduttava kriittisesti, ottaen huomioon, että aiemmin käsiteltyyn itsemääräytymisteoriaan perustuvaa ihmisen kolmea perustarvetta ja niiden vaikutusta ihmisen motivaatioon on tutkittu lukuisten tieteellisten tutkimusten avulla, kun taas Jarenkon ja Martelan teoria pohjaa heidän omaan näkemykseensä sekä muiden menestyneiden johtajien näkemyksiin.



Kuva 4. Työmotivaatiopyramidi (mukaillen Sinokki 2016)

Yllä esitetty pyramidi kuvaa työmotivaation osatekijöitä. Sinokki (2016, luku 4) on luonut teettämänsä työmotivaatiotutkimuksen sekä analysoimiensa aiempien tutkimusten pohjalta työmotivaatiopyramidin kuvaamaan työmotivaation syntyä. Pyramidissa pohjalla ovat yhteiskunnalliset tekijät kuten hallituksen linjaukset tai kuntien päätökset. Sosiodemografisia tekijöitä ovat puolestaan sukupuoli, sosioekonominen asema, elämäntilanne ja niin edelleen. Seuraavalla tasolla ovat työn ja työntekijän ominaisuuksiin liittyvät tekijät kuten työn sisältö, työympäristö, johtaminen ja esihenkilötyö. Työntekijän ominaisuuksia ovat asenne, itseluottamus ja kehittymishalukkuus. Näiden tekijöiden perusteella työntekijä muodostaa kokemuksen esimerkiksi työilmapiiristä, johtamistavasta, mahdollisuuksista, sosiaalisesta tuesta ja hallinnan tunteesta. Tämä kokemus on yksilöllinen jokaisella työntekijällä. Nämä kaikki tekijät yhdessä muodostavat työmotivaation. (Sinokki 2016, luku 4.)

3.8 Yhteenveto

Aikaisemmissa tutkimuksissa liittyen ihmisen motivaatioon on löydetty tekijöitä, jotka vaikuttavat motivaation syntyyn, kehittämiseen ja heikkenemiseen. On tunnistettu, että ihmisen motivaatio jakautuu sisäiseen- ja ulkoiseen motivaatioon, mutta eri teorit käsittelevät aihetta hieman eri kulmista. Itsemääräytymisteoria keskittyy käsitykseen, jossa ihmisen luontainen motivaatio rakentuu kolmen perustarpeen varaan ja jakautuu vielä sisäiseen, sisäistettyyn ja ulkoiseen motivaatioon. (Deci heinäkuu 2010, 0–39 min.) Myös Herzbergin kaksifaktori-teoriassa on käsitelty asiaa jakamalla työtyytyväisyys ja työtytymättömyys tekijät erilleen. Kaksifaktori-teoriassa löytyy yhtäläisyyttä itsemääräytymisteoriaan siltä osin, että Herzbergin määrittämät motivaatiotekijät löytyvät itsemääräytymisteorian kolmesta perustarpeesta: itsemäärääminen, pätevyys ja yhteenkuuluvuus. Myös Maslowin tarvehierarkiasta löytyy yhtäläisyyksiä näihin motivaatioteorioihin, mutta Maslow on puolestaan jakanut perustarpeet viiteen psykologiseen perustarpeeseen. Jotkin näistä Maslowin esittämistä perustarpeista löytyvät niin itsemääräytymisteoriasta kuin kaksifaktori-teoriastakin.

4 Työhyvinvointi

Työterveyslaitos on määritellyt työhyvinvoinnin olevan työhön liittyvien fyysisten ja psyykkisten vaatimusten ja voimavarojen sekä työntekijän oman kehon ja mielen kunnon yhteensopivuutta. Työhyvinvointi on tila, jossa sekä omat fyysiset ja psyykkiset voimavarat että työhön liittyvät voimavarat riittävät työstä suoriutumiseen. Yhtä tärkeää kuin on havaita ongelmat ja heikkoudet suhteessa työhyvinvointiin on nähdä myös ennaltaehkäisyn keinot. Työhyvinvointi on merkittävä tekijä niin organisaatio kuin yksilötasollakin ja sen edistämisen tulisi olla osa organisaation strategiaa ja johtamista. (Työterveyslaitos s.a.)

4.1 Työhyvinvointi organisaation inhimillisenä pääomana

Työhyvinvointipääoma on uusi käsite, joka nitoo yhteen inhimillisen pääoman piirteet: yksilön inhimillisen pääoman, yhteisön toimivuuden ja sosiaalisen pääoman sekä organisaation rakennepääoman. Työhyvinvointipääoma sisältää oletuksen siitä, että työkyky ja työterveys ovat osa inhimillistä pääomaa. Organisaation näkökulmasta työkyvyn säilyttäminen on edellytys muiden inhimillisten pääomien panostusten kannattavuuteen. Työntekijöiden psykologinen hyvinvointi ja motivaatio ovat osa organisaation työhyvinvointipääomaa. Myös työyhteisön jäsenten sekä esihenkilöalaisuudessa esiintyvä sosiaalinen pääoma ovat työhyvinvointipääoman tekijöitä. Työhyvinvointipääoman kehittymiseen voidaan vaikuttaa hyvällä johtamisella ja henkilöstön osallistamisella, sekä tukemalla yksilöllisiä voimavaroja. (Manka & Manka 2023, luku 2.2.)

Sekä työnantajalla että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointipääoman kerryttämiseen. Työnantajan mahdollisuudet keskittyvät strategiseen työhyvinvointiin panostamiseen, osallistavaan johtamiseen, osaamisen kehittämiseen ja urasuunnitteluun, ikäjohtamiseen, joustamiseen sekä työterveyteen liittyviin tekijöihin kuten varhaiseen tukeen ja työn mukautukseen. Työntekijän keinoja työhyvinvointipääoman kasvattamiseen ovat itsensä johtaminen, oman osaamisen kehittäminen ja ylläpito, myönteinen asenne ja sopeutuminen, elämäntavat sekä työyhteisötaidot (Manka & Manka 2023, luku 2.2.)

4.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Johtamisella voidaan vaikuttaa monin tavoin työhyvinvoinnin edistämiseen. Pitkällä aikavälillä työn mielekkyyden ja työn imun vahvistamisella voidaan luoda työhyvinvointia. Työn imua ja mielekkyyden kokemusta vahvistavat monipuoliset työtehtävät, arvostuksen kokemus, kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa asioihin sekä hyvä johtaminen. Kun ihminen kokee työn imua, hän on sitoutunut työhönsä, menestyy ja auttaa muitakin menestymään. (Viitala 2021, 2.5)

Työhyvinvoinnin johtamisessa on lähtökohtana tunnistaa eri tekijät, jotka uhkaavat työhyvinvointia. Näitä tekijöitä kutsutaan kuormitustekijöiksi ja ne voidaan jakaa fyysisiin, psyykkisiin ja sosiaalisiin kuormitustekijöihin. Fyysisiä tekijöitä ovat työasentoon, liikkumiseen ja esimerkiksi työn tauotukseen liittyvät tekijät sekä työympäristö. Psyykkisiä tekijöitä ovat aikapaineet, vastuu, epäselvät tavoitteet, epävarmuus, muutokset, palautteen ja arvostuksen puute sekä muut tekijät, jotka vaikuttavat työn onnistumiseen. Sosiaalisia tekijöitä ovat ilmapiiriin, esihenkilöalaisuuteeseen, asiakassuhteisiin, tasa-arvoon ja ihmissuhdeongelmiin liittyvät haasteet. Näihin kuormitustekijöihin vaikuttavat yksilölliset tekijät, ja ne vaihtelevat tilanteen mukaan. Sen lisäksi, että työhyvinvoinnin johtamisesta ollaan kiinnostuneita taloudellisista- ja eettisistä syistä, on sille edellytykset työturvallisuuslaissa, työterveyslaissa, työsuojelun valvontalaissa ja sairausvakuutuslaissa. Näiden lakien mukaan työnantajan velvollisuus on vaalia työntekijän työkykyä. (Viitala 2021,3.10.)

5 Tutkimus

Tässä pääluvussa käsitellään tutkimuksen teon teoriaa edeten tutkimusongelman ja tavoitteiden asettamisesta, tutkimusmenetelmän valintaan, aineiston keräämiseen, tutkimus suunnitelmaan kuin lopulta aineiston analyysiin.

5.1 Tutkimusongelma, tavoite ja rajaus

Tutkimuksen pääongelma oli Miten johtaminen vaikuttaa alaisen motivaatioon ja työhyvinvointiin yrityksessä X? Tutkimuksen pääongelmaan pyrittiin saamaan vastaus alaongelmilla ”Mitä on hyvä johtaminen?”, ”Miten johtaminen vaikuttaa alaisen motivaatioon?”, ”Miten johtaminen vaikuttaa alaisen työhyvinvointiin?”, ” Millaisena motivaatio koetaan nykyhetkessä yrityksessä X?” ja ”Millaisilla keinoilla johtamista voitaisiin kehittää yrityksen X työyhteisössä?”

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, onko johtamisella vaikutusta työntekijöiden motivaatioon. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia aihetta niin, että tuloksena olisi yleistettävä, niin työyhteisön kuin opinnäytetyön kirjoittajankin näkökulmasta onnistunut ja hyödyllinen tutkimus, joka avaisi uusia näkökulmia ja jota voisi käyttää kehitystyössä. Tavoitteena oli tehdä luotettava, vastuullinen ja projektinhallinnallisesti onnistunut tutkimus. Tavoitteena oli myös saada työntekijänäkökulmaa esille, jotta voitaisiin paremman johtamisen kautta sitouttaa ja motivoida työntekijöitä sekä lisätä työhyvinvointia organisaatiossa.

Tutkimusongelma oli rajattu niin, että johtamista käsiteltiin suhteessa työntekijään. Itsensä johtaminen on merkittävä käsite, joka liittyy sekä johtamiseen että motivaatioon, mutta johtamista haluttiin tarkastella tässä tutkimuksesta ylhäältä päin tulevalle johtamisella. Johtamista ja sen vaikutusta työntekijän motivaatioon haluttiin käsitellä ilmiönä, joten opinnäytetyöhön ei rajattu erikseen johtamisen tasoja. Tähän vaikutti myös organisaation matala rakenne, jossa sekä päällikkö- että johtaja nimikkeellä työskentelevät henkilöt toteuttavat johtamista. Ei siis ollut tutkimuksen kannalta merkityksellistä, että kuka johtaa tai miltä portaalta johdetaan vaan se, että miten johtaminen vaikuttaa alaisen motivaatioon ja työhyvinvointiin vai onko sillä mitään vaikutusta, sekä minkälaisia tekijöitä työntekijän motivaatio sisältää. Tutkimuksen rajaus oli siis johtamisen vaikutuksen tarkastelu motivaation ja työhyvinvoinnin näkökulmasta työntekijätasolla. Rajaukseen otettiin mukaan työhyvinvointi, sillä se nähtiin ajankohtaisena ja selkeästi motivaatioon kytkeytyvänä tekijänä.

5.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmät jaetaan usein laadulliseen eli kvalitatiiviseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen. Kvalitatiivista tutkimusta voisi karkeasti kuvailla ei-numeraaliseksi aineiston ja

analyysin kuvaukseksi, jonka analysointiin voidaan käyttää myös numeraalisia lukutapoja. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä eroaa kvantitatiivisesta tutkimusmenetelmästä muun muassa aineistonkeruumenetelmän, otannan, analyysin ja hypoteesittomuuden ansiosta. (Eskola & Suoranta 1998, 13–19.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto on pelkistetyimmillään tekstiä, kun taas kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston yleensä numeroita tai määrällisiä ilmaisuja. Muita kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keruu menetelmiä ovat esimerkiksi havainnointi, haastattelut, päiväkirjat sekä kirjallinen ja kuvallinen aineisto. (Eskola & Suoranta 1998, 13–19.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää tutkimuksen mukana, jolloin aineiston tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää pyrkiä säilyttämään tutkittavan kohteen ominaisuus sellaisenaan, eli lähestyä tutkittavaa kohdetta mahdollisimman objektiivisesti, ikään kuin ulkopuolelta. Objektiivisuus on mahdollista saavuttaa tunnistamalla oma subjektiivisuutensa. Laadullisen tutkimuksen yksi ominaispiirre on suhteellisen pieni tutkittava joukko ja mahdollisimman tarkka analysointi. Hypoteesittomuudella tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa puolestaan sillä, ettei tutkijalla ole ennako-oletuksia tutkimuskohteesta tai tuloksista. (Eskola & Suoranta 1998, 13–19.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus tarkastelee ja esittää tulokset numeerisesti, eli tutkittavaa kohdetta ja sen ominaisuuksia kuvaillaan numeroiden kautta. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä pyritään objektiivisesti mittaamaan asioiden tai ihmisten välisiä ryhmittymiä, luokkia tai eroavaisuuksia. Ominaista kvantitatiiviselle tutkimukselle on suuri vastaajien määrä. Tilastollisen tutkimuksen havaintoyksiköitä suositellaan olevan vähintään 100, jotta voidaan muodostaa havainnot luotettavasti. Määrällisen tutkimuksen tutkimusaineisto kerätään usein kyselyllä. (Vilka 2017, 13–17.)

Ottaen huomioon näiden tutkimus suuntien ominaisuudet, tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä työskentelee kokonaisuudessaan noin 50 henkilöä, joten määrällisen tutkimuksen kannalta tutkittava joukko olisi jäänyt liian pieneksi luotettavien havaintojen muodostamiseksi.

Lisäksi määrällinen tutkimus vastaa kysymykseen kuinka paljon tai miten usein (Vilka 2017, 13). Tämän tutkimuksen tutkimusongelmat oli puolestaan asetettu muotoon mitä, miten ja millainen. Kvalitatiivinen tutkimusmuoto soveltui paremmin tutkimukseen, jolla haettiin vastausta ja työntekijänäkökulmaa johtamisen vaikutuksista alaisen motivaatioon ja työhyvinvointiin.

Tutkimuksella lähdettiin hakemaan vastauksia aiheeseen, jota ei vielä toimeksiantajayrityksessä ollut erikseen tutkittu. Asetelma oli siis hypoteesiton, mikä puolsi laadullista tutkimusta.

5.3 Aineistonkeruumenetelmä

Mikäli tutkimuksella haetaan tietoa ihmisten ajatuksista, mielipiteistä ja asenteista, on tutkimusaineiston keräys mielekästä toteuttaa haastattelulla. Haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutusaste vaikuttaa haastattelutyyppeihin, joita ovat esimerkiksi avoin haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu ja strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu. (Jyväskylän yliopisto s.a.)

Koska tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa työntekijöiden mielipiteistä, kokemuksista ja arvoista, tutkimusaineiston keräys oli mielekkäintä toteuttaa haastatteluilla ja tarkemmin vielä puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa haastattelua, jossa kaikille haastateltaville esitetään lähes samat kysymykset samassa järjestyksessä (KvaliMOTV s.a.).

Huomioiden opinnäytetyön laajuuden, tutkimuksen tavoitteet sekä tutkijan kokemattomuuden, puolistrukturoidun haastattelun avulla oli todennäköisintä saavuttaa luotettava ja yhtenäinen tutkimusaineisto. Asettamalla haastattelukysymykset valmiiksi ja antamalla kaikille haastateltaville yhteneväiset mahdollisuudet valmistautumiseen, pyrittiin varmistamaan aiheen pysymistä mahdollisimman suppeana. Haastattelun aikana haastateltaville annettiin kuitenkin mahdollisuus kertoa vapaasti ajatuksiaan myös kysymysten ulkopuolella.

Haastattelu toteutettiin Teams-verkkoneuvottelun avulla, koska sovelluksen avulla oli mahdollista saada haastattelun aineisto suoraan tekstimuotoon, ja näin ollen säästää aikaa litteroinnin osalta. Toisaalta haastateltavat työskentelivät eri paikkakunnilla, joten haastattelut olisi ollut vaikeampaa järjestää lähitapaamisina. Haastateltavien anonymiteetti oli helpompaa toteuttaa etätapaamisen avulla.

5.4 Tutkimusaineiston analyysi

Tutkimuksen aineisto analysoidaan aineiston keruun ja litteroinnin jälkeen. Laadullisen analyysin tavoite on tiivistää aineisto ja saada esille mitä olennaista aineistosta löytyy tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Aineiston analyysiin ei riitä pelkkä aineiston kuvaus vaan analyysissa tulee purkaa, täydentää ja tarkastella aineistoa niin, että siitä saadaan esille yleistyksiä. Tutkimuksen sisältöä ja löytynyttä kiteytystä tulisi keskusteluttaa, kommentoida ja arvioida kriittisesti suhteessa muihin tutkimuksiin, näkökulmiin ja omiin ajatuksiin. (KvaliMOTV s.a. 7.3.)

Mikäli aineistoa halutaan tarkastella analyttisesti ja eritellä sisältöä laadullisesti tai määrällisesti, voidaan käyttää kvantifointia. Kvantifointi eli laskeminen tarkoittaa erilaisten aineistossa esiintyvien elementtien määrää. Kvantifointia voidaan käyttää laadullisen analyysin tukena havainnollistamassa ja tukemassa aineistoa. (KvaliMOTV s.a. 7.3.3.)

Aineistoista voidaan teemoittelun avulla muodostaa keskeisiä aiheita eli teemoja, etsimällä esiintyviä aiheita aineistosta. Teemoittelu sopii luontevasti teemahaastatteluaineiston analyysiin, sillä samat teemat löytyvät haastatteluista, etenkin jos on käytössä haastattelurunko. Teemoittelun apuna voidaan käyttää myös kvantifointia. Käytännössä teemoittelua voi tehdä järjestelemällä haastattelun aineisto teemojen alle esimerkiksi leikkaamalla ja liimaamalla tekstistä kunkin teeman alle liittyvät aineiston osat. Teemoittelussa voidaan käyttää aineistosta poimittuja sitaatteja havainnollistamaan ja todistamaan lukijalle analyysin pohjana ollutta aineistoa. (KvaliMOTV s.a. 7.3.4.)

Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysissä on tärkeää löytää tyypillisyyttä, erilaisia asioita kuten esimerkiksi yleisesti toistuvia tai toisaalta yksittäisiä tai keskimääräisestä poikkeavia asioita. Tyypittelyllä kootaan aineiston tyypilliset asiat havainnollisiin tyypeihin. Tyypittelyllä tiivistetään aineistoa entisestään kokoon. (KvaliMOTV s.a. 7.3.5)

5.5 Käytetyt analysointimenetelmät

Tulosten analysointimenetelmänä käytettiin teemoittelua, eli litteroitu aineisto ja vastaukset jaettiin neljään pääteemaan tutkimuksen pääteemojen mukaan, jotka vahvasti nivoutuvat tutkimuksen alaongelmiin. (Taulukko 1.)

Analyysissa jaettiin tulokset neljään pääteemaan:

- Hyvä johtaminen
- Johtaminen ja motivaatio
- Johtaminen ja työhyvinvointi
- Kehitysehdotukset

Teemaan liittyen nostettiin sitaatteja korostamaan aineiston luotettavuutta ja tukemaan analyysissa havaittuja teemoja. Analyysissä pyrittiin myös hakemaan yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, dominoivia mielipiteitä sekä perusteluita, jolla haastateltavat selittävät aihetta.

Analyysissä poimimalla myös litterointiaineistoa korostusvärillä korostamalla kuvailevia adjektiiveja ja lauseita, jotta pystyttiin analysoimaan vastaajien painotuksia ja näkökulmia, joita nousi esille. Korostusvärit jaettiin neutraaliin, positiiviseen ja negatiiviseen, joista punainen oli negatiivinen,

sininen neutraali ja vihreä positiivinen. Värikoodaamisella pyrittiin helpottamaan ja selkeyttämään sisällön analyysia löytämällä positiivisia, negatiivisia tai neutraaleja asioita kunkin teeman sisältä.

Aineiston analyysissä käytettiin myös kvantifiointia korostamaan joidenkin ilmiöiden yleistettävyyttä. Esimerkiksi teeman ”Hyvä johtaminen ” sisältä löydettiin yleistymä, jossa osa vastaajista koki johtamisen merkittävänä, osa ei. Koska aineistosta oli havaittavissa selkeitä eroavaisuuksia, analyysin tueksi käytettiin kvantifiointia laskemaan, kuinka moni piti johtamisen roolia merkittävänä ja kuinka moni puolestaan ei niin merkittävänä. Kvantifioinnin avulla pystyttiin teemojen sisältä poimia määriä ja suhteita tukemaan analyysia.

5.6 Tutkimuskohde

Tutkimuskohteena tässä opinnäytetyötutkimuksessa on toimeksiantajayritys ja tutkimusjoukko 6 työntekijää. Tutkimusjoukko on valittu satunnaisotannalla. Haastateltavien valinnan perustana oli saada mahdollisimman monipuolinen näkökulma tutkimukseen. Jotta otanta olisi mahdollisimman monipuolinen, haastatteluun kutsuttiin osallistumaan eri taustaisia ja eri esihenkilön tai johtajan alaisuudessa työskenteleviä henkilöitä. Haastateltavien taustoista eroavaisuuksia pyrittiin saamaan iän, toimipaikan, työtehtävän, esihenkilön ja kokemuksen kautta. Haastateltavien yhdistäväksi tekijäksi valittiin tehtävänimike asiakkuusneuvoja tai asiakkuusasiantuntija.

Koska opinnäytetyötutkimuksen aihe on Johtamisen merkitys alaisen motivaatioon ja tutkimuksen tavoitteena oli saada esille työntekijän näkökulma johtamisen vaikutuksesta motivaatioon ja työhyvinvointiin, tutkimuksessa ei haastateltu esihenkilöitä tai johtajia vaan pelkästään alaisia. Haastateltavat työskentelivät eri tehtävissä, jakautuen henkilöasiakasrahoituksen, yritysasiakkuuksien, varainhoidon ja päivittäispalveluiden tiimeihin. Haastateltavat olivat keskenään eri ikäisiä, eri taustaisia ja eripituisen työuran omaavia henkilöitä.

Haastattelun vastaajia käsitellään tässä tutkimuksessa nimeillä haastateltava tai vastaaja. Koska tutkimuksessa haluttiin säilyttää haastateltavien anonymiteetti mahdollisimman pitkälle, haastateltavilta ei kysytty taustatietoja, eikä taustatietoja esitetä tämän tutkimuksen tuloksissa. Kyseessä on suhteellisen pieni organisaatio ja haastateltavia pieni joukko, 6. henkilöä. Taustatietojen perusteella haastatteluun vastanneet voisi suhteellisen helposti tunnistaa ainakin organisaation sisällä, joten tutkimuksen tekijä päätyi jättämään nämä tekijät pois. Tutkimuksen tekijällä oli yleinen käsitys haastateltavien taustoista.

5.7 Haastattelukysymykset

Tutkimuksen pääongelma oli Miten johtaminen vaikuttaa alaisen motivaatioon ja työhyvinvointiin yrityksessä X? Tutkimuksen pääongelmaan pyrittiin saamaan vastaus alaongelmilla Mitä on hyvä

johtaminen, Miten johtaminen vaikuttaa alaisen motivaatioon, Miten johtaminen vaikuttaa alaisen työhyvinvointiin? Millaisena motivaatio koetaan nykyhetkessä yrityksessä X? ja Millaisilla keinoilla johtamista voitaisiin kehittää yrityksen X työyhteisössä? Nämä alaongelmat oli jaettu kymmeneen haastattelukysymykseen (Liite1.), joilla pyrittiin saamaan vastaus pääongelmaan.

Haastattelukysymykset muodostuivat teoreettisen viitekehyksen kolmesta pääteemasta johtamisesta, motivaatiosta ja työhyvinvoinnista. Koska tutkimuksen pääongelma oli ”Miten johtaminen vaikuttaa alaisen motivaatioon ja työhyvinvointiin?”, oli luonnollista lähteä hakemaan vastausta pääongelmaan kysymällä tutkimuskohteelta, miten he kokevat, että johtaminen vaikuttaa motivaatioon kysymyksellä 1. (Liite 1.) Alaongelmaan ”Mitä on hyvä johtaminen?” paneuduttiin teoriaosuuden luvussa 2, jossa käsiteltiin teorian ja kirjallisuuden kautta hyvää johtamista. Edellä mainitulla alaongelmalla ja siitä rinnastetuilla haastattelurungon kysymyksellä 2 lähdettiin hakemaan vastausta. Teoriaosuuden luvussa kolme käsiteltiin motivaatioita ja motivaatioteorioita, ja tähän osuuteen pohjautuen haastattelurungon kysymyksiin muodostui alaongelman 2 mukaisesti työntekijän motivaatiotekijöihin liittyvät kysymykset 1,3,4,5,6, ja 8. Kysymyksillä haluttiin tutkia, tukevatko tutkimusjoukon vastaukset motivaatioteorioiden päätelmiä sisäisen ja ulkoisen motivaation tekijöistä ja toisaalta osaavatko tutkittavat nimetä erikseen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Haluttiin tutkia vastaavatko haastateltavien motivaatiota kohottavat tai laskevat tekijät teoriaosuudessa lähteiden avulla esitettyjä tuloksia.

5.8 Tutkimussuunnitelma

Tutkimussuunnitelmana oli tehdä tutkimus, jonka tuloksista voitaisiin päätellä työntekijöiden näkökulma johtamisen vaikutuksesta motivaatioon ja työhyvinvointiin. Aluksi tutkijan suunnitelmana oli tehdä kvantitatiivinen eli määrällinen kyselytutkimus, joka olisi toteutettu koko työyhteisölle. Suunnitelma vaihtui hyvin alkuvaiheessa laadullisen, eli Kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamiseen, koska laadullisen tutkimuksen avulla oli todennäköisempää saada luotettava ja kattava tulos, ottaen huomioon aiheen luonteen.

Suunnitelmana oli toteuttaa puolistrukturoidut teemahaastattelut Teams-verkkopuheluna 6–8 työntekijälle. Suunnitelmana oli toteuttaa haastattelut viikkojen 10 ja 11 aikana maaliskuussa 2024. Alla olevassa taulukossa on tutkimuksen suunnitteluvaiheessa laadittu aikataulusuunnitelma

Taulukko 2. Aikataulu

| | |
|-------------------------------|------------|
| Suunnitteluvaihe | Viikot 4–5 |
| Projektin varsinainen aloitus | Viikko 6 |

| | |
|--|-----------|
| Projektisuunnitelma ja aiheen rajaus | viikko 6 |
| Toimeksiantosopimus ja haastateltavien etsiminen, haastattelurunko | Viikko 7 |
| Johdanto ja teoriaosuuden aloitus | Viikko 8 |
| Teoriaosuus | Viikko 8 |
| Teoriaosuus | Viikko 9 |
| Haastattelut | Viikko 10 |
| Litterointi | Viikko 11 |
| Empiirinen osio | Viikko 12 |
| Empiirinen osio | Viikko 13 |
| Empiirinen osio | Viikko 13 |
| Empiirisen osion yhteenveto | Viikko 14 |
| Johtopäätökset | Viikko 15 |
| Kehitysehdotukset | Viikko 16 |
| Yhteenveto | Viikko 17 |
| Työn tarkastaminen | Viikko 18 |
| Työ palautettavaksi | Viikko 19 |

Tutkimuksen aineistohallintasuunnitelmana oli kerätä Teams-verkkoneuvottelun avulla tutkimusaineisto, joka koostuisi haastattelujen tallenteiden litteroinnista. Suunnitelmana oli litteroida nauhoite transkriptiotoiminnolla, joka tallentaa äänen tekstimuotoon ja ladattavaksi docx. - tiedostoksi. Tiedostosta oli suunnitelma poistaa haastateltavan nimi ja muut henkilöivät tiedot. Tutkimussuunnitelmana oli lähettää tutkimustiedote ja suostumuslomake sekä haastattelurunko haastateltaville ennen haastattelua.

5.9 Tutkimuksen toteutus

Tutkimushaastattelut toteutettiin tutkimussuunnitelman mukaan maaliskuussa 2024 viikoilla 10 ja 11. Kun toimeksiantosopimus oli allekirjoitettu kaikkien osapuolten toimesta ja toimeksiantajan edustaja oli antanut luvan etsiä haastateltavat henkilöt, haastateltavat kutsuttiin haastatteluun sähköpostikutsulla.

Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastatteluun kutsutut vastasivat myöntävästi haastattelukutsuun. Haastateltavien kanssa sovittiin haastattelut heille ja tutkijalle sopivaan ajankohtaan, kuitenkin keskiviikko- ja perjantai päiville, jotka olivat tutkimuksen tekijän tutkimukselle varatut ajankohdat. Haastattelut kalanteroitiin sähköpostikalenterin avulla. Tutkimukseen osallistuvien henkilöllisyys pidettiin haastattelijan ja tutkijan osalta anonyymina, jolloin myös haastattelukutsu merkittiin kalenteriin yksityisenä tapaamisena. Haastateltavien henkilöllisyyttä ei ole kerrottu haastattelijan toimesta työyhteisölle, toimeksiantajan edustajalle eikä opinnäytetyön ohjaajalle. Vain opinnäytetyön tekijällä on siis tieto haastateltavien henkilöllisyydestä.

Haastateltaville lähetettiin noin viikko etukäteen tutkimustiedote, suostumuslomake, sekä haastattelurunko. (Liitteet 1–3.) Näin haastateltavat pääsivät hyvissä ajoin pohtimaan haastattelun kysymyksiä ja kirjaamaan ajatuksiaan mahdollisesti ylös. Kaikki haastateltavat palauttivat hyvissä ajoin ennen haastattelua suostumuslomakkeen, joka tallennettiin suojattuun pilvitiedostoon.

Haastattelut toteutettiin verkkovideo-haastatteluna. Haastattelun aluksi keskusteltiin hieman videon kanssa ennen nauhoituksen aloittamista. Haastateltavalle kerrottiin milloin virallinen haastattelu alkaa, miten haastattelu tilanne etenee ja milloin nauhoite ja tallennus laitetaan päälle.

Haastateltaville kerrottiin, että tarvittaessa nauhoitus voidaan keskeyttää. Haastattelut etenivät haastattelukysymysten mukaisesti, ja haastattelija tarkensi haastateltavalle kysymyksiä, mikäli huomasi ettei kysymys ollut täysin selvä. Kaikkien haastateltavien kohdalla tarkennettiin samassa haastattelukysymyksessä 6 (Liite 1.), että tällä voidaan tarkoittaa niin sisäisiä, kuin ulkoisia tekijöitä eli halutessaan myös esimerkiksi palkkaukseen tai muihin tekijöihin liittyviä asioita. Haastattelija pyrki haastattelujen ajan mahdollisimman objektiiviseen haastattelijan rooliin. Mikäli haastattelija ei ymmärtänyt täysin haastateltavan vastausta, kysyi hän tarkentavia kysymyksiä.

Kun haastattelukysymykset oli käyty läpi, haastattelija antoi vielä kaikille haastateltaville lopussa mahdollisuuden kertoa, mikäli mieleen heräsi vielä jotain aiheeseen liittyvää kysymysten ulkopuolelta. Haastateltavalle kerrottiin milloin nauhoitus ja tallennus lopetettiin.

6 Tulokset

Sisällön analyysin aineistona toimii haastatteluista muodostunut litterointiaineisto. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin omista lähtökohdistaan ja omista näkökulmistaan sekä kokemuksistaan, jotka eivät rajaudu pelkästään nykyiseen työsuhteeseen.

6.1 Hyvä johtaminen

Haastattelukysymyksellä 2 pyrittiin saamaan vastaus alaongelmaan ”Mitä on hyvä johtaminen?” Haastateltavat kuvailivat hyvän johtamisen olevan työntekoa tukevaa, ihmisläheistä, läsnä olevaa ja lempeällä tavalla vaativaa. Ihmisläheisyydellä tarkoitettiin sitä, että alaisen tarpeita kuullaan ihmisenä, ei pelkästään työntekijänä. Ihmisläheisyyden lisäksi yksi haastateltava ilmaisi hyvän johtajan ominaisuudeksi ihmistuntemuksen: ”Hyvä johtaja tunnistaa erilaiset ihmistyypit ja ymmärtää, ettei kaikkien kanssa voi toimia samalla tavalla”. Kaksi haastateltavaa koki joustamisen hyvän johtamisen kannalta oleellisena, ja etenkin sen, että joustaminen on molemmin puolista, sekä johdettavan että johtajan näkökulmasta: ”Se on aina kaksisuuntainen tie, eli siinä missä työntekijöiltä odotetaan joustoa ja tuloksia niin kyllä se täytyy tulla takaisin myös sieltä johdon puolen”.

Puolet haastateltavista mainitsi läsnäolon merkittävänä tekijänä hyvässä johtamisessa. Läsnäolon osalta korostui, että alaiset kokivat esihenkilön läsnäolon tärkeänä, mutta jatkuva tai liian intensiivinen läsnäolo, jopa käyttäminen koettiin puolestaan negatiivisena ja huonona johtamisena. Hyvän johtamisen ominaisuudeksi liitettiin myös luottamus ja palautteen antaminen. Luottamuksen nosti esille puolet haastateltavista. Luottamuksen näkökulmasta nousi esille se, että hyvä johtaja pitää sanansa, eli puheet ja teot kohtaavat. Palautteen antaminen koettiin merkittävänä niin positiivisessa mielessä kuin korjaavassa mielessä ja etenkin niin että työntekijä kokisi saavansa korjaavasta palautteesta jotakin hyötyä. Korjaavan palautteen antamiseen liitettiin myös aiemmin mainittu ihmistuntemus: hyvässä johtamisessa tunnustetaan tapa, jolla palautetta annetaan, koska työntekijät voivat reagoida palautteeseen eri tavalla.

Haastateltavien vastauksissa nousi esille, että esihenkilön tai johtajan olisi hyvä ymmärtää toimihenkilön arkea ja tukea työntöön prosesseissa. Eräs haastateltavista nosti tavoitteiden asettamisen hyvän johtamisen kulmakiveksi: tavoitteiden asettamisella ja tavoitteiden saavuttamista konkreettisilla työkaluilla tukemalla saadaan paremmat valmiudet päästä tavoitteisiin. Tavoitteen saavuttamisen lopputuloksena työntekijä kokee itsensä merkitykselliseksi ja hyväksi työssään, mikä puolestaan lisää motivaatiota ja työhyvinvointia. Erään vastaajan mukaan hyvässä johtamisessa motivaatio kohdistuu henkiseen hyvinvointiin, mutta tunnustetaan myös palkitseminen kannustuskeinona.

6.2 Johtaminen ja motivaatio

Haastattelukysymyksillä 1, 3, 5, 7 pyrittiin saamaan vastaus tutkimuksen alaongelmiin ” Miten johtaminen vaikuttaa alaisten motivaatioon?” ja ” Millaisena motivaatio koetaan nykyhetkessä yrityksessä X?”.

Haastateltavista 4 koki johtamisella olevan merkittävä tai erittäin merkittävä rooli motivaation kannalta, kun taas 2 koki johtamisella olevan vaikutusta motivaatioon, mutta se ei ole suurin tekijä oman motivaation muodostumisessa: ”Tietysti se on osatekijä siinä, miten mä koen mun motivaation, mutta se ei ole suurin tekijä siinä mikä mua motivoi”.

Vastaajat, jotka kokivat, ettei johtaminen vaikuta omaan motivaatioon merkittävästi, kertoivat että huonolla johtamisella olisi suurempi vaikutus omaan motivaatioon kuin hyvällä tai neutraalilla johtamisella. Jos johtaminen olisi huonoa, nähtiin sillä suurempi merkitys etenkin motivaation heikkenemisen kannalta: ” Jos johtaminen on neutraalia tai hyvää niin parantaa tietty motivaatioita, koska se tukee työntekoa, mutta tulee esiin varsinkin silloin kun johtaminen on huonoa”.

Itsenäinen työskentely oli tekijä, joka erään vastaajan mielestä vaikutti siihen, ettei neutraalilla johtamisella, joka ei ole erityisen hyvää, olisi niin suurta vaikutusta omaan motivaatioon. Myös se, ettei työuralla ollut kokenut varsinaisesti negatiivista kokemusta esihenkilötyöstä, vaikutti siihen miksi johtamisella ei nähty olevan niin suurta merkitystä oman motivaation kannalta.

Huonon johtamisen nähtiin heikentävän motivaatiota ja pahimmassa tapauksessa saavan työntekijän alisuorittamaan, kun taas hyvän ja kannustavan johtamisen nähtiin parantavan työntekijän ja koko työporukan motivaatiota.

Haastateltavilta kysyttiin positiivisia tai negatiivisia kokemuksia johtamiseen liittyen. Nämä kokemukset olivat voineet muodostua työuran aikana, eikä kokemuksia rajattu pelkästään tämän hetken työsuhteeseen.

Tekijöitä, joita oli koettu erityisen motivaatiota kohottavina, olivat työtehtävään ja työkuvaan tehdyt muutokset: haastateltavat olivat kokeneet etenkin annetut uudet työtehtävät, haasteet ja etenemismahdollisuudet erittäin positiivisena motivaation kannalta, koska niiden koettiin osoittavan luottamusta ja vahvistavan omaa kyvykkyyden tunnetta. Myös tilanteet, joissa oli kuunneltu työntekijän tarpeita ja pyritty tekemään muutoksia työnkuvaan tai työn määrään motivaation ja työhyvinvoinnin tukemiseksi oli koettu motivaatiota ja työhyvinvointia kohottavina.

Sparrauskeskustelut esihenkilön kanssa oli koettu motivaatiota kohottavana, etenkin niissä annettu palaute onnistumisista. Pienistä ja suurista onnistumisista julkinen esille nostaminen oli

koettu motivoivana: ”Kun on tullut iso onnistuminen niin en ajatellut, että sitä huomioitaisiin mitenkään erikseen, mutta on huomioitu ja kiitetty paljon enemmän kuin olisin odottanutkaan”:

Tilanteita, joissa useampi haastateltava oli kokenut negatiivisena johtamisen kannalta uransa aikana, olivat tilanteet, jossa esihenkilö ei ollut ottanut huomioon työntekijän kuormitusta tai reagoinut siihen, vaikka siitä oli kerrottu tai ei ollut kiinnostunut työntekijän arjesta. Työsuorituksen vaihtaminen oli koettu erittäin negatiivisena kokemuksena, ja kaksi vastaajaa oli jopa vaihtanut työpaikkaa huonon johtamisen vuoksi. Myös epäselvä kommunikaatio tai prosessien ja päätösten epäselvyys oli koettu negatiivisena tekijänä.

Kaikki haastateltavat kokivat olevansa tällä hetkellä motivoituneita. Kolme vastaajaa koki motivaationsa olevan hyvä tai erittäin hyvä ja siihen vaikuttavan mukavan työilmapiirin ja mielenkiintoisten tehtävien. Kaksi vastaajaa kokivat olevansa motivoituneita, mutta kokivat että voisivat olla motivoituneempiakin. Yksi vastaaja koki motivaationsa vaihtelevan.

Useamman haastateltavan vastauksessa korostui työtehtävän rooli. Mikäli työtehtävä koettiin mielenkiintoisena ja sopivan haastavana, sekä omaa persoonaa tukevana, nähtiin sen motivoivan enemmän, kuin työtehtävän, joka ei aivan vastannut omia odotuksia. Toisaalta taas työroolin nähtiin sisältävän sekä mukavia että vähemmän mieleisiä työtehtäviä, ja erityisesti itseä innostavien työtehtävien nähtiin kompensoivan vähemmän mieluisia tehtäviä. Useammat haastateltavat nostivat myös esille työskentely-ympäristön sekä alan asettamat vaatimukset, jotka eivät ole organisaation johtamisesta riippuvaisia, mutta vaikuttavat myös motivaatioon.

Johtamisen keinot, jotka nähtiin motivaation kannalta kohottavina, olivat luottamus, työntekijöiden tasavertainen kohtelu, ymmärtäminen, tavoitteiden asettaminen ja kehittymisen suunnittelu esihenkilön kanssa, palautteen saaminen, koulutusmahdollisuudet, hyvät työilmapiiri ja asianmukainen korvaus tehdystä työstä.

Johtamisen keinoja, joiden nähtiin laskevan motivaatiota, olivat epäselvä kommunikointi, epätasa-arvo etenkin palkkauksessa ja työtehtävissä, kiinnostuksen tai tiedon puute liittyen työntekijän arkeen. Myös tiettyjen prosessien tai päätöksien epäselvyys nähtiin motivaatiota laskevana tekijänä.

6.3 Johtaminen ja työhyvinvointi

Kysymyksellä 9 (Liite 1.) pyrittiin saamaan vastaus tutkimuksen alaongelmaan ”Miten johtaminen vaikuttaa alaisten työhyvinvointiin?”

Vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että johtamisella on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Kolme haastateltavaa ilmaisi, että mikäli johtaminen on huonoa, he ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa ja osa oli vaihtanutkin työhistoriansa aikana. Eräs haastateltava kertoi, että olisi valmis myös seuraamaan hyvää johtajaa toiseen työpaikkaan.

Molemminpuolinen arvostus, helposti lähestyttävyyys, luotettavuus, palautteen vastaanottaminen ja erilaisten tarpeiden huomioiminen olivat asioita, joita nousi esille.

Haastateltavat pitivät työhyvinvoinnin kannalta tärkeänä, että johtaja tai esihenkilö osoittaa arvostusta, mutta myös alainen arvostaa organisaatiota ja johtajaa. Nähtiin myös merkittävänä, että organisaation arvot kohtaavat omat arvot: arvoja vastaavan työn koettiin parantavan työhyvinvointia.

Aineistosta nousi esille, että haastateltavat pitivät tärkeänä, että johtajaa tai esihenkilöä on helppo lähestyä ja kertoa esimerkiksi ongelmista. Vuorovaikutuksella, luottamuksella, ja hyvän sekä tasa-arvoisen työilmapiirin luomisella työntekijöiden ja tiimien kesken nähtiin olevan vaikutus hyvinvointiin.

Työhyvinvointia tukevin tekijöinä nähtiin työergonomiaan liittyvät tekijät, ja mahdollisuus saada esimerkiksi työskentelyä tukevia lisävälineitä kuten ergonominen työtuoli tai lisänäyttö. Lähes kaikki vastaajat kokivat työterveyshuollon sekä hyvinvointietujen tukevan omaa työhyvinvointiaan. Esimerkiksi hyvinvointietua oli käytetty hierontapalveluihin, jonka nähtiin tukevan työhyvinvointia.

Asioita, joiden koettiin vaikuttavan negatiivisesti työhyvinvointiin, olivat henkilöstöressurssien puute sekä perehdytystilanteet: resurssipulan sekä perehdyttämisen nähtiin kuormittavan ja heikentävän työhyvinvointia.

6.4 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen alaongelmaan ”Miten johtamista voisi kehittää yrityksen X työyhteisössä?”, pyrittiin saamaan vastaus haastattelurungon (Liite 1.) Kysymyksillä 6, 8 ja 10.

Kaiken kaikkiaan haastateltavat olivat tyytyväisiä tämän hetken johtamiseen, mutta esille nousi myös asioita, joilla motivaatiota ja työhyvinvointia pystyttäisiin tukemaan tai parantamaan.

Selkeä osa-alue, joka nousi esille niin nykyisen motivaation rakentumisessa kuin kehittämisessäkin oli tavoitteiden asettaminen. Työntekijät kokivat erittäin tärkeänä, että he voisivat johdonmukaisesti suunnitella oman osaamisen ja tehtäväalueiden kehittämistä. Nousi esille, että olisi tärkeää, että olisi selkeästi määritelty millaista osaamista ja millä keinoin voisi edetä työtehtävissä sekä saada esimerkiksi nimityksiä.

Luottamuksen rakentaminen muutosten jälkeen oli yksi kehityskohdista. Nähtiin tärkeänä, että johtamisen avulla pyrittäisiin lisäämään kollektiivista uskoa yhteiseen tekemiseen ja osaamiseen. Samassa kategoriassa nousi myös onnistumisten esiin nostaminen. Onnistumisten ja palautteen jakaminen julkisesti nähtiin parantavan työyhteisön motivaatiota.

Eräs haastateltava kertoi, että kommunikaation ja luottamuksen rakentamiseksi olisi tärkeää, että esihenkilö tai johtamista toteuttava henkilö olisi etenkin työsuhteen alussa aktiivinen ja esittäisi kysymyksiä. Kuunteleminen ja kysymysten esittäminen nähtiin keinona rakentaa luottamusta ja turvallista tilaa avoimelle keskustelulle. Kommunikaation selkeys ja avoimuus nähtiin yhtenä kehityskohteena. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että kommunikaatio olisi avointa ja selkeätä sekä harkittua ja asioita lähestyttäisiin positiivisella näkökulmalla. Kehittämisen varaa nähtiin kuuntelemisessa ja ehdotusten vastaanottamisessa.

Resurssien puute nähtiin asiana, jota voitaisiin kehittää. Toisaalta haastateltavat toivat esille, että resurssiongelmia on pyritty ratkomaan ja uusia tekijöitä on palkattu. Uusien tekijöiden palkkauksen osalta nähtiin tärkeänä, että perehdytys ei kuormittaisi muita työntekijöitä lisää ja resurssiongelmaan pyrittäisiin saamaan pitkäaikainen ratkaisu. Palkkaus ei noussut juurikaan esille tuloksissa, mutta eräs haastateltava koki, että tavoitteisiin nähden tulospalkkaus voisi olla parempi.

Kaiken kaikkiaan nähtiin, että asiat ovat hyvin. Haastateltavat kuvailivat tilannetta seuraavasti: ”Kaikkeaa ei tarvitse aina lisätä, vaan täytyisi tunnistaa myös ne keinot, jotka nyt ovat hyvin ja pyrkiä säilyttämään ne”, ”Aina on varaa parantaa, mutta mitään isompaa moitteen sanaa ei ole”, ”oma tilanne on hirveän hyvä, niin on vaikea ehkä löytää niitä semmoisia, että miten tästä enää voisi parantaa”.

Negatiiviset kokemukset johtamisesta painottuvat haastatteluissa usein uran aiempiin vaiheisiin.

6.5 Tutkimustulosten yhteenveto

Kaiken kaikkiaan haastateltavat olivat tyytyväisiä tämän hetken johtamiseen ja näkivät johtamisella olevan merkittävä rooli sekä motivaation että työhyvinvoinnin osalta. Työhyvinvointiin ja motivaatioon vaikuttavat tekijät olivat hyvin samankaltaiset, ja vastaajat usein palasivat vastauksissaan samoihin asioihin, mitä olivat käsitelleet toisen haastattelukysymyksen kohdalla.

Merkittävimpinä teemoja, joita nousi esille, olivat kuunteleminen, luottamus, läsnäolo, ymmärrys, kommunikaatio ja tasa-arvo. Tekijät, joiden koettiin vaikuttavan merkittävästi motivaatioon, olivat suurimmilta osin inhimillisiä, vuorovaikutukseen sekä ihmissuhdetaitoihin liittyviä tekijöitä. Kukaan haastateltavista ei vastannut motivaatiotekijöikseen ensisijaisesti ulkoista palkitsemista, mutta myös palkitsemisen rooli ja etenkin kokemus palkan oikeasuhtaisuudesta sekä työntekijöiden kesken tasa-arvoisesta nähtiin tärkeänä.

Työntekijöille oli tärkeää se, että heidät nähdään yksilöinä, ja että tarpeita ja toiveita sekä erilaisia elämäntilanteita pyritään huomioimaan. Työntekijät arvostivat sitä, että he saavat työskennellä itsenäisesti, mutta tukeutua esihenkilöön tarvittaessa ja saada selkeitä päätöksiä tai mielipiteitä ylemmältä tasolta. Myös muutostilanteissa tai uusien toimintatapojen käynnistämisessä toivottiin selkeitä linjauksia ja ohjeistuksia.

Haastateltavien motivointitekijöistä merkittävimpänä nousi esille kehittymismahdollisuudet: haastateltavat kokivat motivoituvansa siitä, että heille annettiin uusia haasteita ja kouluttautumista tai etenemismahdollisuuksia ja että heidän urakehitystään suunniteltaisiin yhdessä esihenkilön kanssa. Työsuhde- ja työhyvinvointi edut nähtiin merkittävänä tekijänä työhyvinvoinnin ja myös sitoutumisen kannalta. Hyvinvointietujen ja työterveyspalveluiden nähtiin tukevan työhyvinvointia, mutta esille nousi myös, että niitä voitaisiin tuoda jatkossa enemmän esille, jotta työntekijät muistaisivat hyödyntää esimerkiksi työpsykologipalvelua ennaltaehkäisevästi. Myös hyvinvointieduissa voitaisiin kysyä työntekijöiden mielipidettä ja tarkastella kannatetaanko nykyisiä etuja. Viihtyisien ja toimivien työskentelytilojen sekä ergonomian nähtiin vaikuttavan merkittävästi työhyvinvointiin.

7 Pohdinta

Viimeisessä luvussa tarkastellaan tuloksia suhteessa teoreettiseen viitekehykseen sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, eettisyyttä sekä esitetään johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Lopuksi arvioidaan projektia ja omaa oppimista.

7.1 Tulosten tarkastelu

Tässä opinnäytetyöraportissa edettiin johtamisen käsitteen, motivaatioteorioiden ja työhyvinvoinnin kautta tutkimus osuuteen, jossa tutkittiin näitä kolmea toisiinsa liittyvää tekijää pääongelman ”Miten johtaminen vaikuttaa alaisen motivaatioon ja työhyvinvointiin?” kautta. Tämän opinnäytetyön tuloksista on löydettävissä selkeitä yhtäläisyyksiä aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin. Teoreettisessa viitekehysessä pyrittiin avaamaan johtamisen käsitettä ja hyvän johtamisen ominaisuuksia, sekä motivaatiota että työhyvinvointia erilaisten teorioiden ja aiempien tutkimusten avulla. Haastateltavat nimesivät samoja tekijöitä, jotka tekivät johtamisesta heidän näkökulmastaan hyvää.

Ihmistuntemus, läsnäolo, joustaminen, luotettavuus, palautteen antaminen, tukeminen ja tavoitteiden asetanta olivat merkittävimpiä hyvän johtamisen ominaisuuksia.

Vesterisen (2006, 146) artikkelissa nimetyt hyvän johtamisen ominaisuudet olivat alaisten ymmärtäminen, tarpeiden ja osaamisen tunnistaminen, inhimillisyys, ihmissuhde- ja keskustelutaidot. Nämä olivat hyvin lähellä tämän tutkimuksen yllä mainittuja tuloksia liittyen hyvään johtamiseen. Tutkimustuloksista löytyi yhtäläisyyksiä myös Neilimon (2012, 67–76) nimeämiin ominaisuuksiin, etenkin tunnetyön johtamiseen ja tunneälyyn. Haastateltaville oli tärkeää, että alainen nähdään ihmisenä ja yksilönä. Peitsalo (31.08.2022) toi esille kehittymisen ja onnistumisen tukemisen palautteen, vastuun ja valmennuksen kautta. Tutkimustuloksista voi päätellä, että alaiset pitävät erittäin tärkeänä johtamisen kannalta, että heidän onnistumistaan tuetaan, heille annetaan kehitymis- ja etenemismahdollisuuksia ja palautetta annetaan sekä korjaavassa että positiivisessa mielessä niin että se tukee kehittymistä. Valmentava näkökulma nousi esiin motivoivissa tekijöissä, joissa esiin nousi sparraus- ja kehityskeskusteluiden merkitys. Eräs haastateltava esitti näkemyksen johtajuudesta, jossa etenkin työsuhteen alussa olisi hyvä, että johtaja toistuvasti esittää kysymyksiä ja lopulta saavutetaan turvallinen tila, jossa alainen uskaltaa myös kysyä aktiivisesti. Benzel (2021) toi esille myös vahvasti kuuntelemisen näkökulman hyvän johtamisen ominaisuutena.

Tutkimustuloksista oli löydettävissä tekijöitä, jotka ovat osaltaan selitettävissä kaikkien teoriassa esitettyjen motivaatioteorioiden näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan erityisen motivoivia tekijöitä olivat mielenkiintoiset työtehtävät, haasteet ja etenemismahdollisuudet. Nämä tekijät on mainittu aiemmissa tutkimuksissa niin Maslowin tarvehierarkian perustarpeista (Kenrick, Griskevicius,

Neuberg & Schaller 2010.) itsemääräämisteorian perustarpeista (Deci heinäkuu 2010, 0–39 min.) kuin kaksifaktoriteoriastakin (Herzberg 2008.)

Myös aiempien tutkimusten mukaan nämä tutkimuksessa havaitut tekijät ruokkivat ihmisen motivaatiota. Palautteen saaminen ja onnistumisen julkinen esiin nostaminen nousivat tässä tutkimuksessa esille. Palautteen antaminen on määritelty itsemääräytymisteoriassa ulkoisen motivaation tekijäksi. Itsemääräytymisteorian mukaan ulkoisen motivaation keinot eivät ole yhtä tehokkaita kuin sisäisen motivaation keinot, mutta toisaalta tässä tutkimuksessa palautteen saaminen oli yksi useimmin esiin nousseista tekijöistä.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat hyvin läheisesti liitettävissä teoreettisen viitekehyksen lukuun 3.7 jossa käsitellään itsemääräytymisteoriaa työmotivaation näkökulmasta. Nämä kolmen perustarpeen autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden alle jaetut tekijät (Kuva 3.) löytyvät kaikki tämän tutkimuksen tuloksista. Haastateltaville oli tärkeää, että he ovat itsenäisiä, mutta he saavat tukea tarvittaessa. Luottamus oli myös merkittävä tekijä, jonka nähtiin vaikuttavan niin motivaatioon kuin työhyvinvointiin. Haastateltavat toivoivat yhteydenpitoa ja sitä että esihenkilö on kiinnostunut heidän työpanoksestaan. Toisaalta kontrollointi oli koettu motivaatiota ja työhyvinvointia heikentävänä. Tutkimuksen tulokset, jotka ovat liitettävissä kompetenssin perustarpeeseen, olivat aineiston perusteella annetut haasteet, tavoitteiden asetanta ja tavoitteisiin pääsemisessä tukeminen, palautteen anto ja vastuun antaminen. Tutkimuksen tulokset tukivat tältäkin osin aiempaa tutkimustietoa siitä, että ihmisellä ja työntekijällä on tarve kehittyä, haastaa itseään ja päästä tavoitteisiin. Vastuun saaminen ruokkii myös tämän tutkimuksen mukaan kyvykkyyden tunnetta. Yhteenkuuluvuuden perustarpeeseen liittyen tutkimuksen perusteella työntekijät kokevat hyvän työskentelyilmapiirin tärkeäksi. On myös tärkeää, että työntekijä kokee arvostusta, mutta arvostaa itse myös sekä johtajaa että organisaatiota. Vuorovaikutus on kaiken ytimessä: se miten asioista pystytään puhumaan, miten ongelmia ratkotaan, vaikuttaa niin motivaatioon kuin työhyvinvointiin.

Teoreettisessa viitekehyksessä oli todettu työhyvinvoinnin tukemiseksi johtamisen saralla monipuoliset työtehtävät, arvostuksen kokemus, kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa asioihin sekä hyvä johtaminen. (Viitala 2021, 2.5) Aineiston perusteella on havaittavissa, että vuorovaikutuksella, luottamuksella, ja hyvän sekä tasa-arvoisen työilmapiirin luomisella työntekijöiden ja tiimien kesken nähtiin olevan vaikutus hyvinvointiin. Lisäksi ergonomialla, työhyvinvointia tukevilla työhyvinvointieduilla sekä viihtyisällä työympäristöllä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin teoriassa työhyvinvoinnin kuormitus tekijät on jaettu psyykkisiin, fyysisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. (Viitala 2,5.) Haastateltavat toivat esille kaikkiin näihin osa alueisiin liittyviä tekijöitä ja aineiston perusteella on pääteltävissä, että kaikki nämä tekijät

kokonaisuutena vaikuttavat työhyvinvointiin. Myös motivaatiolla ja työhyvinvoinnilla oli vahvoja kytköksiä toisiinsa, ja haastateltavat nimesivät samoja tekijöitä niin motivaatiota kuin työhyvinvointiakin tukevaksi.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimustulosten luotettavuutta käsitellään yleensä reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta ja validiteetilla sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu. Nämä käsitteet ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja laadullisen tutkimuksen luotettavuudelle on käytössä muita arviointimenetelmiä. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella aineiston keruun, tiedonantajien ja tutkija-tiedonantaja-suhteen, tutkimuksen keston, aineiston analyysin, eettisyyden ja raportoinnin kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.3.)

Aineistonkeruu menetelmä oli haastattelu ja aineistonkeruutekniikka oli nauhoitus. Nämä aineistonkeruumenetelmät tukivat tutkimuksen luotettavuutta, sillä tutkittava joukko oli pieni ja haastattelun avulla oli mahdollisuus saada mahdollisimman laaja käsitys aiheesta. Tiedonantajat eli haastateltavat valittiin satunnaisesti ja haastateltavat valittiin eri työtehtävien, eripituisen uran, ja toimipisteen perusteella. Haastateltavien taustatietoja ei kysytty eikä niitä käsitelty tässä tutkimuksessa, sillä henkilöllisyyden paljastuminen olisi ollut riskinä, kun tutkimuskohde eli toimeksiantajayritys on suhteellisen pieni. Haastateltavien valintaa puolsi se, että haastattelija tunsi henkilöt nimeltä ja oli käsitys heidän sijoittumisestaan organisaatiossa. Kaikki haastateltavat olivat naishenkiköitä, joten tutkimuksen luotettavuuden osalta voidaan tarkastella kriittisesti sitä, olisivatko vastaukset tai tutkimuksen tulos ollut erilainen, mikäli haastateltavien joukossa olisi ollut myös miehiä.

Tutkija-tiedonantaja suhde toimi hyvin, haastateltavat vastasivat kutsuun nopeasti, kaikki olivat haastatteluun valmistautuneita. Tiedonantajat eivät saaneet lukea tutkimuksen tuloksia ennen tulosten julkaisua. Tutkimus oli kokonaisuudessaan kestoaltaan 3 kuukauden mittainen, alkaen aiheen rajauksesta ja päättyen tulosten analysointiin. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta aikaa olisi voinut olla hieman enemmän.

Tutkimus toteutettiin mahdollisimman luotettavasti ja siinä pyrittiin objektiivisuuteen mahdollisimman pitkälti. Haastattelukysymysten asettelussa havaittiin tutkimuksen aikana epäselvyyttä, joka on voinut osaltaan vaikuttaa etenkin haastatteluun valmistautumisvaiheessa vastaajien tulkintaan. Koska ensimmäisessä haastattelussa havaittiin, ettei kysymyksen 8 (Liite 1.) kohdalla ollut selvyyttä millaisista keinoista puhutaan, haastattelija tarkensi kaikissa haastatteluissa, että haastateltavat voivat ajatella myös niin sanottuja ulkoisia tekijöitä kuten

palkitsemista, työsuhde-etuja ja niin edelleen. Tämä on saattanut osaltaan vaikuttaa tutkimustulokseen.

Tutkimus on toteutettu ja dokumentoitu niin, että se olisi helposti toistettavissa tulevaisuudessa. Myös tutkimustulokset ovat jokseenkin yleistettävissä.

7.3 Tutkimuksen eettisyys

Yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan toiminnan vaikutuksista ihmisiin, ympäristöön ja yhteiskuntaan. Myös yksityisyyden suoja liittyy yhteiskuntavastuuseen (Työ- ja elinkeinoministeriö s.a.).

Yleinen tietosuojasetus eli GDBR asettaa yrityksille ja organisaatioille henkilötietojen keräämiseen, säilyttämiseen ja hallinnointiin vaatimukset, joita sovelletaan, kun yritys sijaitsee EU:ssa, tai yritys sijaitsee EU:n ulkopuolella mutta käsittelee EU:n sisällä tarjottaviin tavaroihin tai palveluihin tai henkilöiden käyttäytymiseen liittyviä henkilötietoja. Henkilötietoja ovat muun muassa nimi, osoite, tulot, kulttuuriprofiili, henkilökortin nimi, IP-osoite ja terveystiedot. Tietojenkäsittely on sallittua, jos yritys on saanut asianomaisen henkilön suostumuksen. Suostumus tietojenkäsittelyyn annetaan selkeästi ja yksinkertaisesti asetettuun pyyntöön kuten rastittamalla ruutu verkkosivuilla tai allekirjoittamalla lomake. Tietoja voidaan käsitellä vain niihin käyttötarkoituksiin, joihin suostumus on annettu. Yrityksen tulee dokumentoida tietosuojasetuksen noudattaminen. Jos kyseessä on pieni toimija, ei sen tarvitse pitää rekisteriä, mikäli käsittelytoimet eivät ole säännöllisiä, toimet eivät vaikuta asianomaiset oikeuksiin tai vapauksiin, eikä arkaluontoisia tietoja käsitellä. (EU s.a.)

Tässä tutkimuksessa on pyritty toimimaan vastuullisesti ja yksityisyyden suojaa sekä ihmisarvoa kunnioittavasti. Haastateltavien yksityisyyttä on suojattu, tutkimuksen aineistoa on säilytetty turvallisesti ja opinnäytetyön tekemisessä ei ole aiheutettu ylimääräistä jätettä kuten esimerkiksi paperia, kun kaikki tutkimukseen liittyvä viestintä ja dokumentointi on toteutettu sähköisesti.

Tutkimuksella on pyritty tuottamaan hyötyä niin yritykselle, työntekijöille kuin opinnäytetyön kirjoittajalle. Tutkimuksella on pyritty nostamaan yhteiskunnallisestikin merkittävää aihetta, motivaatiota ja työhyvinvointia esille, ja tutkimaan johtamisen vaikutusta siihen. Tutkimuksella on pyritty tuottamaan yritykselle lisäarvoa tutkimustulosten ja kehitysehdotusten avulla, joita toimeksiantajayritys voi tulevaisuudessa hyödyntää johtamisen sekä organisaation kehittämisessä.

Tutkimus on toteutettu vastuullisesti noudattaen voimassa olevaa henkilötietojen käsittelyyn liittyvää lainsäädäntöä. Henkilötietoja on käsitelty luottamuksellisesti, turvallisesti ja niin ette haastateltavien henkilöllisyys tule missään vaiheessa esille. Haastattelut on sovittu erikseen jokaisen haastateltavan kanssa, haastattelut merkattu kalenteriin salattuina merkintöinä ja

työpaikan sisällä haastattelijan toimesta ei ole ilmaistu ketä haastatteluun osallistuu.

Vastuullisuusnäkökulma haastateltavien anonymiteettiin on siis yritetty varmistaa mahdollisimman pitkälle.

Haastattelut on toteutettu verkkovideohaastatteluna, jolloin ne on nauhoitettu ilman kuvaa.

Tallennus on nauhoitettu, jonka jälkeen sen sisältö on litteroitu tekstimuotoon. Tekstimuodosta, eli aineistosta on poistettu kaikki henkilötiedot, kuten nimet. Aineisto tuhoetaan heti kun opinnäytetyö on valmis ja palautettu. Mitään tutkimukseen liittyviä aineistoja ei luovuteta ulkopuolisille ja niitä käytetään vain tähän opinnäytetyötutkimukseen.

Haastateltaville on lähetetty ennen haastattelua haastattelukysymysrunko (Liite 1.), sekä tutkimustiedote (Liite 2.) ja suostumuslomake (Liite 3.) hyvissä ajoin ennen haastattelua, jolloin heillä on ollut mahdollisuus peruuttaa osallistuminen niin halutessaan.

Tutkimuksen tavoitteet ja tulokset lisäävät yhteiskuntavastuullisuuden toteutumista ja alan vastuullista kehittämistä. Tutkimuksen aihe on yhteiskunnallisesti merkittävä ja tutkimalla aihetta on saatu tuloksia, joiden avulla voidaan vastuullisesti kehittää organisaation johtamista ja työskentelyympäristöä. Tutkimuksen tekeminen osoitti myös työntekijöille, että aihe on tärkeä myös organisaation näkökulmasta. Haastatteluun osallistuvat ilmaisivat aiheen olevan heidän mielestään tärkeä ja merkittävä.

7.4 Johtopäätökset

Johtaminen on laaja ilmiö, mutta tässä raportissa ei lähdetty erittelemään johtamista eri johtamisen laatikoihin tai johtamisen tyyliin. Johtamista tapahtuu kaikkialla, eikä ollut mielekästä lähteä erottelamaan johtamisen suuntia, johtamisen tasoja vaan niin teoreettisessa viitekehyksessä kuin tutkimusosuudessaakin johtamista käsiteltiin ilmiönä ja haastateltaville annettiin mahdollisuus käsitellä omaa kokemustaan johtamisesta rajaamatta kuka tai ketkä johtavat. Tärkeämpää oli selvittää, onko johtamisella jotakin vaikutusta ja millaista vaikutusta, sillä on, ja millaisissa tilanteissa se ilmenee. Johtaminen on osaltaan aikakauden, historian, työympäristön ja kontekstin mukaan muovautunutta, vuorovaikutuksessa elävää toimintaa, jota on vaikeaa määrittellä kovinkaan selkeästi. Kuka tahansa pystyy toteuttamaan hyvää johtamista, ja toisaalta hyvin monenlainen johtaminen voi olla hyvää johtamista. Erilaiset ihmiset toivovat johtamiselta erilaisia asioita, eikä kaikkeen pystytä mitenkään vastaamaan. Vaikka johtajuus sisältää laajan vastuun, on vastuu jokaisella työyhteisössä toimivalla henkilöllä omasta toiminnastaan. Se mitä teemme ja puhumme, vahvistuu ja se mikä jää huomiotta heikkenee. Olisi tärkeää vahvistaa sitä hyvää mitä on myös keskinäisessä vuorovaikutuksessa.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tutkimuksen perusteella kyettiin vastaamaan pääongelmaan ” Miten johtaminen vaikuttaa alaisen motivaatioon ja työhyvinvointiin?”.

Aineiston perusteella voidaan johtamisella nähdä olevan merkittävä vaikutus niin motivaation luomisessa, kehittämisessä kun heikkenemisessäkin. Motivaatioon pystytään vaikuttamaan niin erilaisilla päätöksillä kuin vuorovaikutuksella, jota johtajuuteen liittyen toteutetaan. Haastatteluiden perusteella voidaan päätellä, että sisäistä motivaatiota ruokkivat tekijät ovat huomattavasti merkittävämpiä kuin ulkoista motivaatiota ruokkivat tekijät. Työtä tehdään siksi, että siitä saadaan palkkaa, mutta motivaatioon merkittävimmin vaikuttavat tekijät ovat inhimillisiä, vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon liittyviä asioita. Hyvä työskentelyilmapiiri, johon sisältyy luottamus johdon ja alaisten välillä niin, että ongelmista pystytään puhumaan avoimesti ja alainen kokee tullessa kuulluksi ja nähdyksi niin ihmisenä kuin työntekijänä, vastuun antaminen, etenemis- ja koulutusmahdollisuuksia sekä kykyjä tukevat ja edistävät työtehtävät motivoivat työntekijöitä. Lisäksi työyhteisön motivaatiota ja työhyvinvointia ylläpitää hyvät ja viihtyisät työskentelytilat ja välineet, työterveyshuolto ja hyvinvointiedut. Työsuhde-edut ovat vahvasti sitoutumiseen vaikuttava tekijä.

7.5 Kehittämissuhteet

Tutkimushaastatteluista havaittujen tulosten perusteella on laadittu joitakin kehityssuhteita, jotka antavat työntekijänäkökulman organisaation kehittämisessä.

- Kommunikaatioon ja viestintään huomion kiinnittäminen niin, että viestintä olisi mahdollisimman helposti ymmärrettävää, avointa ja lähestymistapa olisi positiivinen.
- Vuorovaikutukseen ja turvallisen ilmapiirin luomiseen panostaminen koko yhteisössä
- Aktiivinen kuuntelu ja kysely etenkin työsuhteen alussa, jolla luodaan luottamusta ja turvallista ilmapiiriä kertoa ongelmista tai pyytää apua haasteissa.
- Aktiivinen keskustelu ja urakehityksen suunnitteleminen, jotta työntekijä tietää millaista osaamista tai koulutusta hänen pitäisi hankkia, edetäkseen haluamaansa suuntaan tai mitkä asiat vaikuttavat siihen, että henkilö voidaan nimittää uudelleen.
- Palautteen antaminen myös julkisesti ja etenkin onnistumisien esiin nostaminen. Onnistumisista voisi myös palkita erikseen.
- Päätöksenteon selkeys: Jos tulee jokin uusi toimintamalli, se olisi selkeästi tuotu esille ja varmistettu että kaikki ymmärtävät ja osaavat toimia sen mukaan ja olisi tiedossa kuka tekee päätökset
- Työntekijöiden kuuleminen päätöksenteossa, joka liittyy esimerkiksi työhyvinvointietuihin tai muuhun työntekijöitä koskettavaan kehittämiseen

7.6 Toimeksiantajan palaute

Toimeksiantajan mukaan opinnäytetyön tulokset ja havainnot tuodaan johtoryhmän tietoon ja työ annetaan kaikille esihenkilöille luettavaksi ja keskusteluun esihenkilöiden viikkopalaveriin.

Toimeksiantaja kommentoi opinnäytetyötä ja prosessia seuraavasti:

”Opinnäytetyön tekijä sai toimeksiantajalta vapauden toteuttaa itsenäisesti esittämänsä aiheen tutkimustyön. Tällä haluttiin varmistaa, ettei toimeksiantajalta tule liikaa ohjaavia seikkoja erityisesti kyselytutkimuksen suorittamiseen. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt hyvin itsenäisesti ja kunnioittaen tilaajan tarpeita.”

Toimeksiantajan mukaan aihe on edelleen ajankohtainen, sillä työyhteisö on elänyt läpi ison muutoksen, jolla on ollut vaikutusta työntekijäkokemukseen. Muutoksesta huolimatta tutkimuksessa esille nostetut asiat ovat kuitenkin pääosin hyvin ja työntekijäkokemus työyhteisössä hyvällä tasolla. Itse opinnäytetyön aihe on laaja, mutta asiasisältö ja tutkimustulos on kiteytetty toimeksiantajan mukaan erinomaisesti.

Tutkimustulokset ovat toimeksiantajan mukaan saman suuntaisia kuin ylin johto on havainnut ja erityisesti viestintä, kuunteleminen johtamisessa sekä läsnäolo ovat selkeitä kehitettäviä osa-alueita. Toimeksiantaja toi esille, että myös miespuolisten työntekijöiden näkökulmaa johtamisesta ja sen vaikutuksesta motivaatioon olisi ollut mielenkiintoista saada esille alan ja organisaation naisvaltaisuudesta huolimatta, mutta seikka ei vähennä tutkimustuloksen arvoa.

Toimeksiantaja olisi ollut myös kiinnostunut konkreettisemmista asioista, joiden koetaan olevan hyvin tai joita tulisi vahvistaa, ja kysymysten 3. ja 4. saatuja vastauksia olisi voinut avata enemmän auki opinnäytetyössä. Toimeksiantajan mukaan kokonaisuudessaan kehitettäviä asioita tuotiin hyvin esille.

7.7 Oman oppimisen arviointi

Tämän opinnäytetyöraportin kirjoittaminen ja tutkimustyö on opettanut merkittävästi niin projektinhallinnasta, tiedon hakemisesta, haastatteluiden tekemisestä kuin laadullisesta analyysistäkin. Tärkeimpänä havaintona tutkimuksen osalta oli se, että vaikka nykypäivän työelämä on vaativaa ja tavoitteisiin pyrkivää, ovat ihmisten tarpeet hyvin inhimillisiä.

Lähtiessäni tähän opinnäytetyöprojektiin en ollut koskaan tehnyt kyselytutkimusta suurempaa tutkimusta, kuten laadullista tutkimusta. Tutkimuksen edetessä ja haastattelujen aikana tajusin, kuinka suuri merkitys haastattelukysymysten asettamisella ja kunnollisella pohjatyöllä on tutkimuksen onnistumisen kannalta: mitä paremmin aihe tunnetaan, mitä paremmin tutkimusongelma ja tavoite on rajattu, sitä todennäköisempää on, että haastattelukysymykset on asetettu niin että niillä saa vastauksen tutkimusongelmaan. Omassa tutkimuksessani tämä toteutui melko hyvin, vaikka huomasin kysymysten olevan itselleni selkeämmin ymmärrettäviä kuin haastateltaville. Jatkossa olisi hyvä pyrkiä toteuttamaan testihaastattelut ennen varsinaisia haastatteluita. Tutkimusaiheen rajaaminen oli haaste, jonka eteen oli käytettävä paljon ajatus- ja tiedonetsintä työtä. Myös teorian ja lähteiden etsiminen kesti paljon suunniteltua kauemmin, mutta työtä tehdessä kehityin paljon tiedonhakijana.

Tutkimustyön tekeminen ja raportin kirjoittaminen osoitti paljon oppimisen paikkoja, mutta myös paljon asioita, jotka sujuivat suunnitelman mukaan. Projekti onnistui niin aikataulullisesti kuin muutoinkin lähes suunnitelmien mukaan: pidin aikataulusta kiinni, haastattelut toteutuivat täsmälleen aikataulussa ja suunnitelman mukaan, lähteitä analysoitiin suunnitelman mukaan ja opinnäytetyö oli valmis aikataulussa. Aikataulun sisällä annoin itseni joustaa suunnitellusta viikkoaikataulusta, kun huomasin että esimerkiksi teoriaosuus vei enemmän aikaa, kun olin sille kalanteroinut. Toisaalta olin varannut aikaa litteroinnille, johon ei todellisuudessa kulunut juuri lainkaan aikaa.

Kaiken kaikkiaan olen melko tyytyväinen projektin kokonaisuuteen. Opin kuinka tehdään tutkimusta, kuinka rakennetaan teoreettinen kehys tutkittavalle aiheelle ja kuinka tutkimusta analysoidaan. Opin paljon projektinhallinnasta ja itse aiheesta. Projekti kirkasti myös sitä, että haluaisin joskus tulevaisuudessa opiskella johtamista. Aiheen valinta perustui kiinnostukseen aihetta kohtaan, ja olen kiitollinen toimeksiantajalle mahdollisuudesta toteuttaa tutkimusprojekti ja haastatella työntekijöitä aiheesta, joka on tärkeä ja mielenkiintoinen.

Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki. E-Kirja. Luettu: 22.3.2024.
- Benzel, E. 2021. Leadership. Editor's letter. Elsevier. World neurosurgery, 152, s.17.
- Deci, E. Heinäkuu 2010. The self-determination theory perspective on motivation in organizations. HStalk. Video. Katsottavissa: <https://hstalks-com.ezproxy.haaga-helia.fi/t/1755/the-self-determination-theory-perspective-on-motiv/?business>. Katsottu: 1.3.2024.
- Einola, K. & Alvesson, M. 2019. When 'Good' Leadership Backfires: Dynamics of the leader/follower relation. Organization studies, 42, 6, s. 845–865.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus. Jyväskylä.
- EU. s.a. Yleinen tietosuoja-asetus. Luettavissa: https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_fi.htm. Luettu: 24.4.2024.
- Gagne, M. & Deci, E. 2005. Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, 26, 4, s. 331–362.
- Herzberg, F. 2008. One more time: How do you motivate employees? Harvard business Review Press. Boston. E-kirja. Luettu: 24.4.2024.
- Iivonen, M. 1995. Puheenaiheena johtaminen. Informaatiotutkimus. Informaatiotutkimuksen yhdistyksen tieteellinen aikakausjulkaisu, 14, 2, s. 33–34.
- Jarenko, K. & Martela, F. 2015. DRAIVI- Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Alma Talent. E-kirja. Luettu: 22.3.2024.
- Juuti, P. & Juuti, S. 2021. Johtamista kehittämään. Todellista vaikuttavuutta helposti ja tehokkaasti. Basam Books Oy. Luettu: 24.4.2024.
- Juuti, P. 1996. Mitä on hyvä johtaminen. Aikuiskasvatus 4/96. Luettavissa: <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/download/92404/51084>. Luettu: 1.5.2024.
- Jyväskylän yliopisto Koppa. s.a. Haastattelut. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/haastattelut>. Luettu: 3.4.2024.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna. E- kirja. Luettu: 20.3.2024.

Kenrick, D. Griskevicius, V. Neuberg, S. & Schaller, M. 2010. Renovating the Pyramid of Needs: Contemporary Extensions Built Upon Ancient Foundations. *Perspectives on Psychological Science*, 5, 3. s. 292–314.

KvaliMOTV. s.a. Analyysi ja tulkinta. Luettavissa:

https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_5.html. Luettu: 17.4.2024.

KvaliMOTV. s.a. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Luettavissa:

https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html. Luettu 3.4.2024.

Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.3.2024.

Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden kulmakivet. Monografia. Vaasan Yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Luettavissa:

https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7659/isbn_978-952-476-353-0.pdf?sequence=1.

Luettu: 1.3.2024.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki. Luettavissa:

https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf?TSPD_101_R0=0814c91602ab20005116bd23c678cb682af55bc77c650f10f492b55c904f20134a5f9ce198ee40e608476305eb143000e61817d102880fbb6766a2497f343339b56c29954f4bca4ef3e7c40b3e7a861f73503d506a1227869ab323ba1edb410f. Luettu: 1.3.2024.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia- sarja 4. Gummerrus. Jyväskylä.

Neilimo, K. 2012. Kokemus johtaa! Hyvän johtamisen lähteillä. Tampere University Press.

Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201210111054>. Luettu: 28.2.2024.

Northouse, P. 2022. Leadership. Theory & Practice. Ninth edition. Sage Publications. E-kirja. Luettu 24.3.2024.

Peitsalo, P. 31.08.2022. Hyvä johtaminen varmistaa kasvun edellytykset. Työterveyslaitoksen blogi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/hyva-johtaminen-varmistaa-kasvun-edellytykset>. Luettu 13.3.2024.

- Puolustusvoimat 2012. Johtajan käsikirja (JOKÄ). Juvenes Print Oy. Tampere. Luettavissa: <https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2258487/PEVIESTOS-Johtajan-kasikirja.pdf/a2e5cfd6-b385-4893-87a4-dbb72a2ce1a9/PEVIESTOS-Johtajan-kasikirja.pdf>. Luettu: 9.2.2024
- Ruohotie, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Toimittanut Pauli Juuti. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu. Luettu 25.2.2024.
- Räsänen, K. & Tienari, J. 2007. Johtaminen tutkimuksen ja koulutuksen kohteena: ulkoisen ja sisäisen kritiikin välisistä eroista. Aikuiskasvatus 3/2007. Luettavissa: <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/download/93765/52443>. Luettu: 14.2.2024.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Helsinki. E-kirja. Luettu: 24.3.2024.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. s.a. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu: 25.2.2024.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere University Press. Tampereen Yliopistopaino Oy– Juvenes Print. Tampere. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103680/978-951-44-9985-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 26.4.2024.
- Tietoarkisto. s.a. Laadullinen tutkimus ja teoria. Luettavissa: [https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus-ja-teoria/](https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/). Luettu: 9.2.2024.
- Tuomi, J.& Sarajärvi, S. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 24.4.2024.
- Työ- ja elinkeinoministeriö s.a. Yhteiskuntavastuu. Luettavissa: <https://tem.fi/yhteiskuntavastuu>. Luettu: 12.4.2024.
- Työterveyslaitos. s.a. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>. Luettu: 20.3.2024.
- Tölli, P. 2023. Minä näen sinut. Arvostuksen Psykologiaa. Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 24.3.2024.

Vasalampi, E. 2022. Näin motivoit oppimaan. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 1.3.2024.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 14.2.2024.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu. Luettu: 25.2.2024.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.2.2024.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.3.2024.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. E-kirja. Luettu: 3.4.2024.

Vo, T., Tuliao, K. & Chen, C. 2022. Work Motivation: The Roles of Individual Need and Social Conditions. Behavioral Sciences, 12, 2, s. 49.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

1. Millaisena koet johtamisen roolin suhteessa motivaatioosi?
2. Miten määrittelisit hyvän johtamisen motivaation ja hyvinvoinnin näkökulmasta?
3. Onko sinulla joku esimerkki, kun esihenkilö on vaikuttanut motivaatioosi kohottavasti?
4. Onko sinulla joku esimerkki, kun esihenkilö on vaikuttanut motivaatioosi negatiivisesti?
5. Kuinka koet oman motivaatiosi tällä hetkellä?
6. Mitä toivoisit johtamiselta/esihenkilötyöltä motivaatiosi tukemiseksi?
7. Miten johtaminen/esihenkilötyö mielestäsi vaikuttaa työyhteisönne motivaatioon ja sitoutumiseen?
8. Millaisilla johtamisen keinoilla motivaatiota voisi parantaa työyhteisössänne?
9. Miten johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiisi?
10. Millä johtamisen keinoilla työhyvinvointiasi voitaisiin lisätä?

Liite 2. Tutkimustiedote

Tutkimustiedote

Opinnäytetyön nimi Johtamisen merkitys alaisen motivaatioon

Opiskelijan nimi ja yhteystiedot Eevastiina Inkeroinen

Ohjaavan opettajan nimi ja sähköpostiosoite

Toimeksiantaja

Aineiston keruun tavoite Selvittää työntekijänäkökulma johtamisen ja esihenkilötyön merkityksestä alaisen motivaatioon toimeksiantajayrityksessä

Aineiston keruun toteuttamistapa ja vaiheet

Haastattelu tapahtuu teamsin välityksellä, jolloin haastattelu nauhoitetaan ja aineisto tallennetaan tekstimuotoon. Tekstimuodosta poistetaan haastateltavaa yksilöivät tiedot kuten nimi. Aineisto analysoidaan lopullisessa työssä anonymisti (tyylillä haastateltava A, haastateltava B jne.)

Osallistumisen kesto Haastattelu kestää 30–60 minuuttia.

Etukäteisvalmistautuminen

Tutkittava voi valmistautua haastatteluun pohdiskelemalla omia kokemuksiaan ja näkemyksiään johtamiseen liittyen haastattelurungon avulla.

Osallistumisen hyöty tutkittavalle tai hänen edustamalleen organisaatiolle

Tavoitteena on selvittää, kuinka organisaation johtamista/ esihenkilötyötä voitaisiin kehittää motivaation ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kehitystyöstä hyötyisi koko työyhteisö.

Aineistoa käsitellään turvallisesti, eikä sitä luovuteta ulkopuolisille. Aineistoa säilytetään suojatussa tiedostossa pilvipalvelussa. Aineisto, eli haastattelutallenne ja litterointi tuhoetaan, kun opinnäytetyö on valmis. Henkilötietoja käsitellään voimassa olevan tietosuojalainsäädännön mukaisesti. (EU yleinen tietosuoja-asetus 679/2016 ja voimassa oleva kansallinen lainsäädäntö).

Tutkimusaineisto tuhoetaan, kun lopullinen tuotos, eli opinnäytetyö on valmis ja julkaistu.

Tuloksista tiedottaminen Opinnäytetyöraportti julkaistaan Theseus-verkkokirjastossa. Lisätiedot Eevastiina Inkeroinen

Liite 3. Suostumuslomake

Suostumuslomake

Annan suostumukseni osallistumisesta opinnäytetyön tutkimukseen liitteenä olevan tutkimustiedotteen mukaisesti.

Edellä mainitun tutkimustiedotteen sisältö on kerrottu minulle ja ymmärrän mitä tutkimus koskee, mitä osallistuminen tarkoittaa minulle, mihin antamaani dataa käytetään ja miten sitä säilytetään. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin kysymyksiini.

Ymmärrän, että osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta ja esimerkiksi keskeyttää haastattelun niin halutessani.

Suostumuksen voi peruuttaa ilmoittamalla haastattelijalle. Huomaa, että jo analysoidusta tutkimustuloksista yhden tutkittavan osuutta ei voida jälkikäteen poistaa.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa opinnäytetyöntekijä Eevastiina Inkeroinen

Allekirjoituksellani vahvistan, että annan suostumukseni tutkimukseen osallistumisesta.

Suostumuksen antajan nimi

Päiväys Allekirjoitus

(määritellään päätteeksi)