



Kaupan alan työntekijöiden työmotivaation tukeminen valmentavalla johtamisella

Ekaterina Evsikova

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Tutkimuksellinen opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Ekaterina Evsikova
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Kaupan alan työntekijöiden työmotivaation tukeminen valmentavalla johtamisella
Sivu- ja liitesivumäärä 32 + 1
<p>Nykyajan liike-elämä on nopeatempoista, ennakoimatonta ja vaatii työntekijöiltä sekä lähijohtajilta joustavuutta, päätöksentekokykyä, resilienssiä sekä inhimillisyyttä. Kaupan ala kokee jatkuvaa muutosta asiakaskäyttäytymisen ja digitalisoitumisen myötä, mikä edellyttää uudenlaista osaamista ja työmotivaatiota työntekijöiltä. Työmotivaatiolla on keskeinen merkitys työntekijöiden tehokkuudessa, työn laadussa ja työhyvinvoinnissa, ja lähijohtajilla on tärkeä rooli työntekijöiden motivoinnissa, mikä puolestaan vaikuttaa yrityksen toimivuuteen ja tuottavuuteen.</p> <p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, miten valmentavalla johtamisella lähijohtaja voi tukea kaupan alan työntekijöiden työmotivaatiota. Opinnäytetyössä keskityttiin työntekijöiden näkökulmaan ja kokemuksiin työmotivaation tukemisessa valmentavalla johtamisella. Aihe rajoittui ainoastaan kaupan alaan.</p> <p>Tietoperustassa käsiteltiin itseohjautuvuusteoriaa työmotivaation johtamisessa, työmotivaation muodostamista sekä sen merkitystä kaupan alalla. Tämän jälkeen käsiteltiin valmentavaa johtamista sekä pohdittiin valmentavan johtamisen keinoja, joilla voidaan tukea työntekijöiden työmotivaatiota.</p> <p>Tutkimusaineisto kerättiin keväällä 2024. Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, johon osallistui 6 kaupan alan työntekijää. Haastattelukysymykset laadittiin tutkimuksen pää- ja alakysymysten pohjalta. Aineistosta saatuja tuloksia vertailtiin tietoperustaan.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan työmotivaation tukeminen kaupan alan työntekijöillä edellyttää useita keskeisiä tekijöitä, jotka linkittyvät valmentavan johtamisen periaatteisiin. Yksilöllinen lähestymistapa, työntekijän voimavarojen huomioiminen, vastuun antaminen, ammatillisen kehityksen mahdollistaminen sekä tunnustuksen antaminen työstä on todettu olevan merkittäviä tekijöitä, joiden avulla kaupan alan työntekijöiden työmotivaatiota lähijohtaja voi tukea. Lisäksi tuloksissa on osoitettu, että avoin viestintä ja jatkuva palautteenanto ovat keskeisiä valmentavan johtamisen menetelmiä, jotka parantavat työilmapiiriä ja luottamusta johtajan ja työntekijöiden välillä. Näiden tekijöiden avulla voidaan luoda kestävä ja motivoiva työympäristö, joka tukee yrityksen pitkäaikaista menestystä.</p>
Asiasanat Työmotivaatio, kaupan ala, valmentava johtaminen

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset	2
1.2	Keskeiset käsitteet.....	3
2	Työmotivaation tukeminen valmentavalla johtamisella	5
2.1	Itseohjautuvuusteoria työmotivaation johtamisessa.....	5
2.2	Työmotivaation muodostuminen ja merkitys kaupan alalla	8
2.3	Valmentavan johtamisen periaatteet.....	10
2.4	Työntekijöiden työmotivaation vahvistaminen valmentavan johtamisen avulla.....	12
3	Empiirinen tutkimus.....	14
3.1	Laadullisen tutkimuksen määritelmä	14
3.2	Tutkimusmenetelmien valinta	15
3.3	Tutkimuksen toteuttaminen	16
3.4	Tutkimusaineiston analyysi.....	17
3.5	Tutkimuksen kohderyhmän esittely	17
4	Tutkimustulosten esittely.....	19
4.1	Työmotivaation muodostuminen	19
4.2	Valmentava johtaminen	20
4.3	Työmotivaation tukeminen valmentavan johtamisen avulla	22
5	Pohdinta	24
5.1	Johtopäätökset.....	24
5.2	Luotettavuuspohdinta ja eettisyys	26
5.3	Oman oppimisen arviointi	27
	Lähteet	30
	Liitteet.....	34
	Liite 1. Teemahaastattelurunko.....	34

1 Johdanto

Nopeatempoinen, jatkuvasti muuttuva ja vaikeasti ennakoitava liike-elämä vaatii niin työntekijöiltä kuin lähijohtajilta enemmän joustavuutta, valmiutta päätöksentekoon, resilienssiä sekä inhimillisyyttä. Vanhat toiminta- sekä johtamistavat eivät enää välttämättä palvele yrityksiä ja työntekijöitä. (Fleming & Millar 2019, 315–316.)

Kaupan ala ei ole poikkeus ja kokee jatkuvaa muutosta, muun muassa muuttuneen asiakaskäyttäytymisen sekä digitalisoitumisen myötä. Muuttuneita ovat myös itse työ ja työnkuvat sekä kaupan alan työntekijöiltä vaadittu osaaminen. (Valtioneuvosto 2022, 86.) Kaupan ala on Suomen suurin toimiala niin työllisten määrällä kuin bruttokansantuotteella mitattuina. Kaupan ala työllistää noin 291 000 henkilöä Suomessa. (Kaupan liitto s.a. a) Kaupan alaan kuuluvat vähittäis-, tukku- sekä autokaupat, tuotevalikoiman mukaisesti päivittäistavara-, erikoistavarakaupat, tekniset kaupat sekä tavaratalokaupat (Kaupan liitto s.a. b).

Työntekijöiden työmotivaatio on avainasemassa kaupan alalla, jossa asiakaspalvelu, myynti ja jatkuvat muutokset ovat arkipäivää. Työntekijän persoonallisuudella, asenteella, elämänvaiheella, ympäristöllä sekä kokemuksilla on vaikutusta työmotivaatioon. Työmotivaatiolla on taas vaikutusta työntekijän tehokkuuteen, työn laadukkuuteen, työntekijän sekä koko työyhteisön työhyvinvointiin. Samaan aikaan työntekijöiden motivoituneisuus vaikuttaa yrityksen toimivuuteen ja tuottavuuteen. (Sinokki 2016, 101, 11.) Lähijohtajalla on ratkaiseva rooli tiimiläisten motivoinnissa (Diamond & Diamond 2010, luku 1).

Päätyminen tähän aiheeseen oli luontevaa ja syntyi omasta kiinnostuksestani sitä kohtaan. Olen työskennellyt kaupan alalla yli kymmenen vuotta. Näkemykseni mukaan työmotivaation puute työntekijöillä vaikutti negatiivisesti tuottavuuteen, työhyvinvointiin sekä yleisesti työyhteisön ilmapiiriin. Opintojen aikana kiinnostuin valmentavasta johtamisesta ja yhdistämällä omia havaintoja ja aikaisemmin opittuja asioita, haluan omassa opinnäytetyössäni tutkia, miten valmentavalla johtamisella voidaan vahvistaa työntekijöiden työmotivaatiota sekä miten valmentava johtamistapa koetaan työmotivaation vahvistamisessa.

Opinnäytetyöni aihe on hyvin ajankohtainen, sillä viimeisten vuosien aikana rekrytoinnissa on korostettu työmotivaation merkitystä yhtenä keskeisimmistä ominaisuuksista työntekijöiden valinnassa (Vaisto & Lehtipuu 5.5.2023, 29:35–30:12 min).

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, **miten valmentavalla johtamisella lähijohtaja voi tukea kaupan alan työntekijöiden työmotivaatiota**. Työmotivaatio on keskeinen tekijä työntekijöiden suorituskyvyyssä, sitoutumisessa ja työhyvinvoinnissa. Motivoituneet työntekijät ovat tehokkaimpia ja suoriutuvat työssään laadukkaammin, mikä voi vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen.

Lähijohtamisella on taas suuri vaikutus työntekijöiden työmotivaation (Sinokki 2016, 186). Kaupan ala on tunnettu nopeatempoisuudestaan ja vaihtelevista työtehtävistä. Tällaisessa ympäristössä työntekijöiden työmotivaation ylläpitäminen ja kehittäminen voi olla erityisen haasteellista, joten tarve tehokkaalle johtamiselle korostuu. Keskityn opinnäytetyössäni työntekijöiden näkökulmaan, sillä johtamistavan vaikutus työmotivaation on subjektiivista ja eri yksilöt kokevat sen eri tavalla.

Tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan kaupan alan työntekijöitä ja työ toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Työntekijöiden näkökulma tutkimuksessa tarjoaa arvokasta tietoa siitä, miten valmentavaa johtamista koetaan käytännössä vaikuttavan työntekijöiden työmotivaatioon. Työntekijöiden vastausten kautta löytyy uusia ajatuksia siitä, miten valmentavalla johtamisella tuetaan työmotivaatiota.

Tämän tutkimuksen pääkysymys on: **miten lähijohtaja voi tukea valmentavalla johtamisella kaupan alan työntekijöiden työmotivaatiota?**

Tutkimuksen pääkysymykseen vastataan seuraavien kolmen alakysymysten avulla:

1. Mistä tekijöistä kaupan alan työntekijöiden työmotivaatio muodostuu?
2. Miten valmentavan johtamisen on koettu tukevan työmotivaatiota?
3. Millaisten asioiden koetaan parhaiten tukevan kaupan alan työntekijöiden työmotivaatiota?

Peittomatriisi (taulukko 1) havainnollistaa tutkimuksen alakysymysten, teoreettisen viitekehityksen, haastattelukysymysten sekä tulosten välistä yhteyttä. Peittomatriisi auttaa tutkimuksen kokonaisuuden hahmottamisessa ja tulosten tulkinnessa.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimuksen alakysymykset	Tietoperusta (luku)	Haastattelukysymys	Tulokset (luku)
Mistä tekijöistä kaupan alan työntekijöiden työmotivaatio muodostuu?	2.1, 2.2	4–9	4.1
Miten valmentavan johtamisen on koettu tukevan työmotivaatiota?	2.3	10–15	4.2
Millaisten asioiden koetaan parhaiten tukevan kaupan alan työntekijöiden työmotivaatiota?	2.4	15–18	4.3

Ensimmäisen alakysymyksen avulla tarkastellaan erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat kaupan alan työntekijöiden työmotivaatioon. Toisen alakysymyksen avulla keskitytään tarkastelemaan, millä tavoin valmentavan johtamisen koetaan johtamistyylinä vaikuttavan työntekijöiden työmotivaatioon. Tässä yhteydessä käsitellään valmentavan johtamisen menetelmiä. Kolmannen alakysymyksen avulla pyritään selvittämään, mitkä käytännöt ja tekijät koetaan tehokkaiksi tukemaan kaupan alan työntekijöiden työmotivaatiota.

1.2 Keskeiset käsitteet

Työmotivaatio on kokonaisvaltainen tila, joka innostaa, antaa energiaa, ohjaa ja ylläpitää yksilön toimintaa työssään. Se heijastaa yksilön halua ja intoa osallistua työtehtäviin sekä pyrkimystä saavuttaa työssä asetetut tavoitteet. (Sinokki 2016, 81.) Tässä opinnäytetyössä rinnastetaan sanat työmotivaatio ja motivaatio.

Kaupan alan työntekijä on henkilö, joka työskentelee kaupan alalla- myymälöissä, tavarataloissa, verkkokaupoissa tai muissa vähittäiskaupan toimipaikoissa. Kaupan alan työntekijän tehtäväänsä voi kuulua asiakaspalvelua, kassatyötä, varastotöitä, tuotteiden esillepanoa sekä erilaisia muita tehtäviä, jotka liittyvät tuotteiden myyntiin ja asiakaspalveluun. Kaupan alalla myyntitehtävissä toimivia työntekijöitä kutsutaan usein myös myyjiksi. (Työmarkkinatori 2020.) Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä kaupan alan työntekijä.

Kaupan alalla työskentely edellyttää monipuolista osaamista. Tehtävien kirjo on laaja, ja työntekijöiltä vaaditaan asiakaspalveluosaamista, hyviä vuorovaikutus- ja tiimityötaitoja, kykyä

hallita sekä kokonaisuuksia että yksityiskohtia, nopeaa reagointikykyä ja kykyä toimia paineen alla. Myyntitaitojen ja kielitaidon merkitys korostuvat useissa tehtävissä. Lisäksi tunteiden hallinta ja taito käsitellä asiakkaiden tunteita ovat entistä tärkeämpiä. Joustavuus, asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden huomioiminen sekä kyky säädellä asiakkaiden tunteita ovat olennainen osa asiakaspalvelutyötä kaupan alalla. (Airila 2022, 24.)

Lähijohtaja on henkilö, jolla on organisaatiossa suorassa alaisuudessaan johdettavia työntekijöitä ja joka käyttää asemaansa kuuluvaa työnjohto-oikeutta ohjatessaan ja johtaessaan alaistensa työskentelyä (Lehto 2022, 110).

Lähijohtaja on juridisesti työnantajan edustaja ja on vastuussa sekä työntekijöiden oikeuksien toteuttamisesta työpaikalla myös työntekijöiden noudattamisesta velvollisuuksiaan työssään. Tämän lisäksi lähijohtaja on vastuussa hänelle osoitettujen työntekijöiden työpanoksesta sekä työntekijöitä koskevista prosessien läpiviennistä, kuten tavoitteiden asettelusta, suorituksen arvioinnista, palkitsemisesta sekä resursoinnista. (Kariniemi s.a.) Näin ollen lähijohtaja vastaa työyhteisön toiminnan sujuvuudesta ja tehokkuudesta.

Aiemmin lähijohtajia on myös kutsuttu esimieheksi tai esihenkilöiksi. Termit ovat kuitenkin ajan myötä vanhentuneet. (Lehto 2022, 110.) Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä "lähijohtaja", joka on sukupuolineutraali termi ja on synonyymi termeille "esimies" ja "esihenkilö".

Valmentava johtaminen on johtajan ja johdettavien vuorovaikutussuhde, joka keskittyy kehittämään johdettavien kykyä johtaa omaa työnsä tilannetajuisesti sekä huomiomaan organisaation laajempi kokonaisuutta (Soback 2021,57). Valmentavan johtamisen ytimessä on pyrkimys edistää johdettavien kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä, ajatella kokonaisvaltaisesti ja kehittyä jatkuvasti niin yksilönä kuin työyhteisön jäsenenä (Soback 2021, 10).

Carlssonin ja Forsselin (2017, luku 1.2) mukaan valmentava johtaminen on eettisesti kestävä ja se perustuu uskoon ihmisen arvoon, potentiaaliin sekä oppimiskykyyn. Valmentavan johtamisen ytimessä ovat aitous, persoonallisuus ja joustavuus.

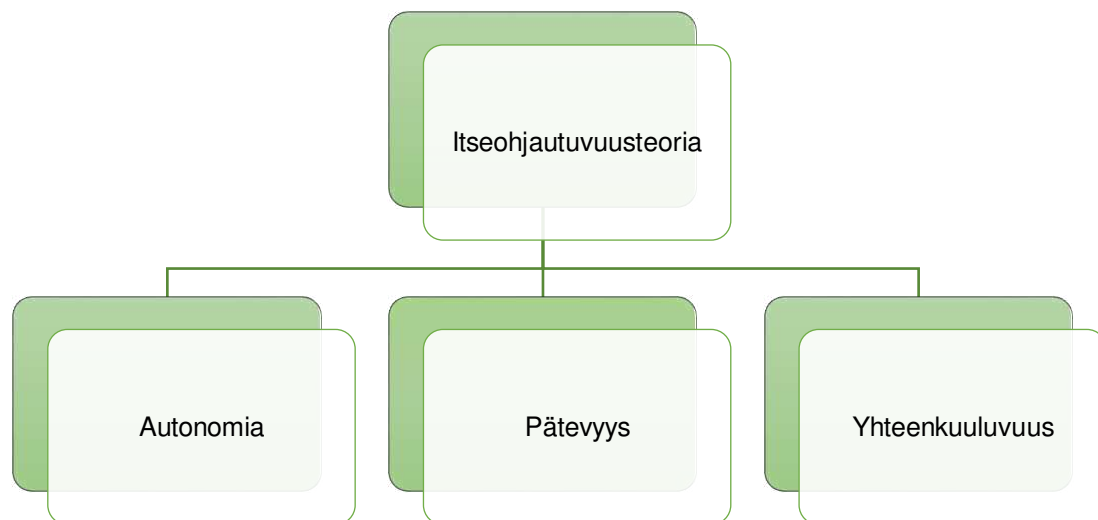
2 Työmotivaation tukeminen valmentavalla johtamisella

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin työmotivaatioon sekä käsitellään työmotivaatiota itseohjautuvuusteorian näkökulmasta. Luvussa tarkastellaan myös valmentavan johtamisen periaatteita sekä työmotivaation vahvistamisen keinoja valmentavan johtamisen avulla.

2.1 Itseohjautuvuusteoria työmotivaation johtamisessa

Itseohjautuvuusteoria on psykologinen teoria motivoitumisesta, hyvinvoinnista sekä perustarpeista. Teoria syntyi yli 40 vuotta sitten kiinnostuksesta tutkia sisäistä motivaatiota, joka määrittää tekemistä, itsensä vuoksi, kiinnostuksesta ja nautinnosta. (Gagné 2014, 5.) Itseohjautuvuusteoriaa sovelletaan erityisesti työelämän kontekstissa, kun tarkastellaan työmotivaatiota ja johtamista. Teoriassa korostetaan, sitä että sekä työntekijöiden suorituskkyky että heidän hyvinvointinsa riippuvat siitä, millainen työmotivaatio heillä on työtehtäviinsä. (Deci, Olafsen & Ryan 2017, 20.)

Kuvassa 1 havainnollistetaan itseohjautuvuusteorian ydinidea, jonka mukaan ihmisillä on syvälle juurtuneita psykologisia tarpeita, kuten tarve kokea omaa pätevyyttä, autonomiaa sekä yhteenkuuluvuudentarve. Tilanteissa, joissa nämä tarpeet täyttyvät, ihmiset osoittavat enemmän tahdonalaista, laadukasta motivaatiota ja voivat paremmin. Kun näitä psykologisia tarpeita taas estetään, ihmiset ovat vähemmän motivoituneita ja hyvinvointi heikkenee. (Gagné 2014, 13.)



Kuva 1. Itseohjautuvuusteorian ytimessä olevat henkilön psykologiset perustarpeet (mukaillen Ryan & Deci 2017)

Autonomia eli omaehtoisuus tarkoittaa omaa tahtoa ja oman käytöksen hyväksymistä. Se ei kuitenkaan ole samaa asia kuin riippumattomuus tai individualismi. (Gagné 2014, 4.) Autonomian tarve kuvaa yksilöiden tarvetta kokea itseohjautuvuutta ja omistajuutta omiin tekemisiin. Tämä

tarkoittaa sitä, että autonomian tarpeen täyttäminen antaa yksilölle vapauden ja mahdollisuuden tehdä omia päätöksiään omien arvojen ja halujensa mukaisesti, ilman ulkoista pakkoa tai kontrollia. Autonomian vastakohta on heteronomia. Heteronomiassa taas ulkoiset tai sisäiset tekijät ohjaavat yksilön toimintaa, eikä hänellä ole täyttä vapautta tai valtaa omiin päätöksiinsä. (Ryan & Deci 2014, 53.)

Pätevyyden- eli kyvykkyydentunne kuvaa yksilöiden tarvetta kokea olevansa tehokas ja kykeneväinen vuorovaikutuksessaan ympäröivän sosiaalisen ympäristön kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilöllä on mahdollisuus käyttää ja kehittää omia kykyjään ja osaamista sekä ilmaista itseään avoimesti ja luovasti. Kun yksilöä estetään kehittämästä omia taitoja, ymmärrystä ja osaamista, pätevyyden tarve jää täyttämättä. (Ryan & Deci 2017, 86.)

Itseohjautuvuusteorian ytimessä olevat perustarpeet ovat sidoksissa toisiinsa. Tutkimusten mukaan sisäiseen motivaatioon vaikuttaa autonomian lisäksi pätevyys. Kokemus ympäristön hallitsemisesta lisää pätevydentunnetta. Pätevydentunne on välttämätön, mutta samaan aikaan riittämätön sisäisen motivaation syntymiselle ja sen ylläpitämiselle. Pätevyys on olennainen osa työmotivaatiota, oli se sitten sisäinen tai ulkoinen. Ilman riittävää pätevyyden eli kyvykkyyden tunnetta yksilö saattaa kokea voimattomuutta ja menettää motivaationsa. (Gagné 2014, 2.)

Yhteenkuuluvuus tai yhteenkuuluvuudentarve tarkoittaa tunnetta olla yhteydessä muihin, kokea osallisuutta ja kuulumista. Yhteenkuuluvuuden tarvetta koetaan sekä siinä, että tuntee tulevansa huomioduksi, että siinä, että voi itse välittää ja huolehtia muista. Tarve täyttyy, kun muut osoittavat välittämistä yksilöä kohtaan ja kun yksilöllä on mahdollisuus osoittaa hyväntahtoisuutta muita kohtaan. (Ryan & Deci 2017, 86.)

Tutkimukset osoittavat, että työyhteisöissä, jossa lähijohtajat tukevat autonomiaa, työntekijät kokevat paremmin oman työn merkityksellisyyttä, motivoituvat itsenäisesti ja näin ollen suoriutuivat paremmin, näyttävät parempaa työtyytyväisyyttä sekä kokevat parempaa hyvinvointia. Organisaation, jotka edistävät ja tukevat autonomisen työmotivaation kehittämistä, korostavat itseohjautuvuutta, täten parantavat työntekijöiden itsensä toteuttamista, sitoutumista sekä osallisuutta. (Ryan & Deci 2017, 532.)

Itseohjautuvuusteoria korostaa psykologisten perustarpeiden tyydyttämisen edistämisen tärkeyttä missä tahansa alan organisaatiossa. Tutkimuksen mukaan tehokkaat organisaatiot ovat sellaisia, joissa työntekijöiden psykologiset perustarpeet tyydytetään. Se näkyy siinä, että työntekijöillä on mahdollisuus tehdä työtä itsenäisesti, he arvostavat työtään sekä tuntevat olevansa arvostettuja. Lisäksi saavat oikeudenmukaista korvausta työstään. Myönteiset vaikutukset organisaatioihin ja

työntekijöiden positiiviseen sitoutumiseen näkyvät erityyppisissä yrityksissä ja työnkuvissa ja myös erilaisissa kulttuureissa. (Ryan & Deci 2017, 553.)

Itseohjautuvuusteoria eroaa merkittävästi muista motivaatioteorioista siten, että siinä korostetaan erilaisia motivaation tyyppisiä ja lähteitä, jotka vaikuttavat yksilöiden käyttäytymisen laatuun ja dynamiikkaan. Itseohjautuvuusteorian mukaan motivaation lähteet ovat täysin tahdonvaraisia ja heijastavat yksilön kiinnostuksia tai arvoja. Kun taas toiset voivat olla kokonaan ulkoisia, kuten tilanteissa, joissa yksilö tuntee joutuvansa pakotetuksi tai painostetuksi tekemään jotain, mitä hän ei arvosta. (Ryan & Deci 2017, 14.)

On olemassa kahdenlaista motivaation tyyppiä, sisäinen eli autonominen motivaatio ja ulkoinen eli ohjautuvuus. Autonominen eli sisäinen motivaatio johdattaa yksilöä toimintaan itsensä vuoksi. Motivoituneelle käyttäytymiselle on tyypillistä, että se ei ole kontrolloitua toimintaa, vaan täysin vapaaehtoista. (Juuti 2006, 37.) Sisäisesti motivoitunut yksilö ryhtyy toimintaan omasta tahdosta ilman mitään ulkopuolisia palkkioita tai ärsykeitä (Juuti 2006, 61). Työn sisältö, sen monipuolisuus, haastavuus, mielekkyys ja itse tekeminen ovat tekijöitä, joihin sisäinen motivaatio liittyy. Ulkoisesta motivaatiosta poiketen sisäiselle motivaatiolle on tyypillistä, että se liittyy vahvasti tunteisiin ja se on pitkäkestoista. (Sinokki 2016, 98.)

Kun yksilöt ymmärtävät työnsä arvon ja tarkoituksen, kokevat omistajuutta ja autonomiaa sen toteuttamisessa, sekä saavat selkeää palautetta ja tukea, he motivoituvat itsenäisemmin ja suoriutuvat, oppivat sekä sopeutuvat paremmin. Toisaalta, kun työmotivaatiota kontrolloidaan, joko ehdollisten palkkioiden tai valtasuhteiden kautta, ulkoisen vaikutuksen seurauksena työntekijöiden ponnistelujen kirjo saattaa kaventua, saada aikaan lyhytaikaisia voittoja kohdennetuissa tuloksissa ja aiheuttaa kielteisiä sivuvaikutuksia jatkuvan suorituksen ja työsitoutumisen suhteen. (Deci ym. 2017, 20.)

Jatkuva työsitoutuminen on tilanne, jossa yksilö on lojaalinen organisaatiota kohtaan, koska kokee organisaatiosta lähtemisen kustannukset liian suuriksi eli menettävänsä enemmän lähtemällä siitä kuin mitä hän saisi jäämällä (AIHR Academy to innovate HR s.a.). Käytännössä jatkuva sitoutuminen tarkoittaa pelkoa menetyksistä, jos henkilö lähtisi. Tämä pelko voi koskea niin tulotason, arvostuksen, ystävyysuhteiden tai sosiaalisen aseman menetystä. (IGI Global Publishing Tomorrow's Research Today s.a.) Kyseinen sitoutumisen muoto yleensä yhteydessä heikompiin suorituskyky- ja hyvinvointituloksiin (Van der Broeck, Howard, Van Vaerenbergh, Leroy & Gagné. 2021, 261).

Ulkosen motivaation taas luovat yksilön ulkopuolelta tulleet motivaatiotekijät. Näitä voivat olla palkkioita, rangaistuksia, palautetta, kannustusta, yhteenkuuluvuuden sekä turvallisuustunteen

lisäämisen tarpeita. Ulkoisilla motivointikeinoilla on kuitenkin lyhytaikainen vaikutus työmotivaatioon. (Sinokki 2016, 98.)

Toisaalta itseohjautuvuusteoriassa korostetaan, että ulkoisilla palkkioilla voi olla erilaisia vaikutuksia työmotivaatioon. Joissakin tapauksissa ne voivat jopa lisätä ja vahvistaa sisäistä motivaatiota. Ulkoinen sääntely voi voimakkaasti kannustaa tiettyjä käyttäytymismuotoja, mutta se saattaa usein aiheuttaa haitallisia vaikutuksia pitkäaikaiselle sisäiselle motivaatiolle ja hyvinvoinnille, joskus myös organisaation toimintaan ulottuvia haittavaikutuksia. (Deci ym. 2017, 21.)

Lähtökohtaisesti kaikki henkilöt ovat motivoituneita. Motivaatio ja energia, mitä yksilö tuo mihin tahansa toimintaan voi olla laadullisesti erilaista, riippuen siitä, mitkä ovat juuri hänen motivaationtekijänsä. Motivaatio, joka tulee omasta valinnasta tehdä jotakin, erottuu täysin motivaatiosta, joka tulee pakosta tehdä jotakin. (Blanchard & Fowler 2017, 2.)

Itseohjautuvuusteoria työelämän kontekstissa tarjoaa puitteet ymmärtämään kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttämisen vaikutuksia työpaikalla. Tutkimukset osoittavat, että työympäristöissä, joissa lähijohtajat kuuntelevat työntekijöiden mielipiteitä, rohkaisevat itseohjautuvuuteen, tarjoavat valinnanmahdollisuuksia yksilöille ja ryhmille, antavat merkityksellistä palautetta ja tarjoavat tehtäviä, jotka ovat optimaalisesti haastavia, johtavat sekä korkealaatuisen suoritukseen että parempaan työhyvinvointiin. Tämä välittyy perustarpeiden tyydyttämisen ja autonomisen motivaation kautta. (Deci ym. 2017, 38–39.)

2.2 Työmotivaation muodostuminen ja merkitys kaupan alalla

Työmotivaatiolla on suuri vaikutus yrityksen tulokseen sekä menestykseen. Työmotivaatio vaikuttaa toiminnan intensiteettiin sekä sitoutumiseen, työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen, työntekijän antaman palvelun ja suoritettun työn laatuun sekä työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvointiin. (Sinokki 2016, 11.) Työmotivaatioon vaikuttavat monenlaiset tekijät, kuten yksilön omat arvot ja henkilökohtaiset tarpeet, odotukset, kiinnostuksen kohteet sekä työympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja kannustimet (Sinokki 2016, 81).

Kaupan alalla työntekijöiden työpanoksella ja motivoituneisuudella on vaikutusta myyntitulokseen ja siitä kautta yrityksen menestykseen ja kilpailukykyyn. Työntekijän työnteonlaatu, onnistuminen ja kehittyminen ovat sidoksissa lähijohtamiseen. Jos työntekijä kokee tyytymättömyyttä lähijohtajatyöhön, hänen työmotivaationsa ja suorituksensa työssä laskevat. Kaupan alan lähijohtajalla on keskeinen rooli niin tiimin työn sujuvuudessa kuin työntekijöiden motivoinnissa. Lähijohtajan on muodostettava luottamuksellinen ilmapiiri, jossa hyödynnetään jokaisen

työyhteisön jäsenen vahvuuksia ja työskennellään kohti onnistumisia ja tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseksi. (Kukkola 27.11.2016.)

Täten lähijohtajan on tärkeää tuntea omia tiimiläisiään ja tiedostaa, mikä heitä motivoi. Näin toimien hän voi löytää jokaisen kannalta parhaat kannustimet ja motivaattorit. Työmotivaatiota lisäävät autonomian, merkityksellisyyden tunteet, kehittymismahdollisuudet, lähijohtajan antama tuki, palaute ja kiitos. Tämän lisäksi työntekijän motivoinnin edellytyksenä on myös, että rahallinen kompensatio työstään on kohtuullisella tasolla. Myyntityössä tavoitteiden merkitys on myös tärkeässä roolissa. Realistiset, saavutettavasti asetetut tavoitteet lisäävät työntekijöille tunnetta heidän kyvystään saavuttaa niitä ja sitä kautta myös onnistumisen tunnetta, joka taas lisää työmotivaatiota. Onnistumiset työssään tuovat lisää onnistumisia ja vaikuttavat myös positiivisesti työasenteeseen. (Kukkola 27.11.2016.)

Asiakkaan näkökulmasta palvelukokemuksen laatuun myös vaikuttaa se, kuinka hyvin työntekijä on motivoitunut. Työmotivaation taso taas on sidoksissa lähiesihenkilön johtamistyyliin. (Hiltunen 2012, luku 1.5.) Laine (2008, 235) kuitenkin korostaa, että vastuu työmotivaatiosta kuuluu niin itse työntekijöille kuin myös johdolle. Myynnin johdon on tärkeää olla läsnä säännöllisesti ja innostaa työntekijöitä ja myyntiä kohti entistä parempia suorituksia. Työmotivaation näkökulmasta keskeistä on huomioiminen.

Motivoivan työn olennaisia piirteitä ovat sopiva haasteellisuus, saavutettavat kannustimet, selkeät päämäärät ja osallisuuden merkityksellisyys kokonaisuudessa (Sinokki 2016, 81). Monille yksilöille työ ei ole vain toimeentulon lähde, se on myös itse itsensä toteuttamisen ja henkilökohtaisen tyytyväisyyden muoto. Yksilöt etsivät ammatteja, joilla on merkitystä ja jotka tarjoavat rahan lisäksi myös merkityksen ja tyydytyksen tunteita. (Ryan & Deci 2017, 533.) Laine (2008, 233) mukaan työmotivaatio on jopa merkittävämpää kuin osaaminen. Työmotivaatio innostaa huippusuorituksiin. Mitä motivoituneempi ja myönteisempi asenne henkilöstöllä on, sitä todennäköisemmin se nousee jatkuvasti korkeammin suoriutuvaksi työyhteisöksi. Henkilöstön työmotivaatio ja asenne ovat keskeisiä ja toisiinsa liittyviä menestyksen tekijöitä. (Strycharczyk, Clough & Perry 2021, 144.)

Kauppan alan työntekijöiden työmotivaatiota tulisi tarkastella Bermanin, Evansin ja Chatterjeen (2018, 311) mukaan kahdesta näkökulmasta; mitkä työhön liittyvät tekijät aiheuttavat työntekijöiden tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä heidän tehtäviinsä ja mikä johtamistyyli on paras sekä lähijohtajan että työntekijöiden näkökulmasta. Tähän perustuen jokainen työntekijä tarkastelee työtyytyväisyyttä minimi odotusten ("dissatisfiers", eli "tyytymättömyyden aiheuttajat") ja toivottujen tavoitteiden ("satisfiers" eli "tyytyväisyyden aiheuttajat") näkökulmasta. Motivoitunut työntekijä vaatii molempien tekijöiden täyttymistä. Minimiodotukset liittyvät pääasiassa työympäristöön, kuten turvalliseen työpaikkaan, tasapuoliseen kohteluun samassa tehtävässä olevien kanssa,

joustavuuteen, tasapainoiseen lähijohtajaan, vapautteen pukeutumisessa, oikeudenmukaiseen palkkaukseen, perustason etuihin, kuten lomajärjestelyihin ja työterveyshuoltoon sekä selkeään viestintään. Nämä elementit voivat yleensä vaikuttaa työmotivaatioon vain negatiivisesti. Jos minimiodotuksia ei täytetä, työntekijä on tyytymätön. Jos nämä odotukset täytetään, ne otetaan itsestäänselvyyksinä eivätkä ne juurikaan motivoi henkilöä ylittämään odotuksia. (Berman ym. 2018, 311.)

Toivottuihin tavoitteisiin liittyvät taas enemmän itse työnkuva ja tehtävät, kuin työympäristö. Ne perustuvat siihen, pitääkö työntekijä työstään, saako hän tunnustusta hyvästä suorituksesta, tuntee ko saavuttavansa jotain, saako hän valtuuksia tehdä päätöksiä, luotetaanko häneen, onko hänelle määritelty urapolku, saako hän ylimääräistä palkkaa tai bonuksia poikkeuksellisen suorituksen jälkeen ja saako hän mahdollisuuden oppia ja kehittyä. Nämä elementit voivat taas vaikuttaa merkittävästi työtyytyväisyyteen ja motivoida henkilön ylittämään odotukset. Silti, jos minimi odotukset eivät täyty, työntekijä voi silti olla niin tyytymätön, että hän lähtee, vaikka itse työ olisikin palkitsevaa ja kiinnostavaa. (Berman ym. 2018, 311.)

2.3 Valmentavan johtamisen periaatteet

Valmentavassa johtamisessa on kyse yhteisestä vuorovaikutuksesta, jossa lähijohtaja on läsnä arjessa, tukee, kuuntelee, ohjaa kysymyksillä, antaa palautetta ja myös nostaa esiin onnistumisia. Valmentavassa johtamisessa, lähijohtaja edelleen näyttää suuntaa, ohjaa, mutta ei käskytä vaan antaa tilaa päätöksenteolle. Johdettavat ovat aktiivisia osapuolia työnteen, oppimisen ja myös johtamisen prosessissa. (Soback 2021, 61.) Valmentavalla johtamisella pyritään edistämään johdettavien itsenäisen päätöksenteon rohkeutta, kykyä harkita päätöksiä kokonaisvaltaisesti ja taitoa ottaa huomioon muiden näkemyksiä päätöksenteon aikana. Valmentava johtaminen on eettisesti kestävä ja uskoo ihmisen arvoon, potentiaaliin sekä oppimiskykyyn. (Sinkkonen & Lehto 2022, 93.)

Sobackin (2021, 112) mukaan valmentavan johtamisen implementointi työyhteisöön vaatii kuuden periaatteen omaksumista. Näitä periaatteita ovat; turvallisen ympäristön luominen, ohjaaminen kysymyksillä, itsenäisten päätöksenteon mahdollistaminen ja edellyttäminen, sparraajan ja tukihenkilön toimiminen, tietoisempaan tekemiseen ja jatkuvaan oppimiseen kannustaminen sekä työntekijöiden kiittäminen, mikä vahvistaa positiivista ilmapiiriä ja lisää työmotivaatiota.

Valmentavassa johtamisessa ennen kaikkea on tärkeää luoda tila, turvallinen ympäristö, jossa korostuu psykologinen turvallisuus ja vallitsee ilmapiiri, jossa jokainen työyhteisön jäsen voi olla avoin oma itsensä. Luomalla turvallinen ympäristö, lähijohtaja mahdollistaa johdettavien avointa

itseään ja omien ajatusten ilmaisemista ilman pelkoa. Se myös auttaa luomaan yhteyden johdettaviin. (Soback 2021, 115–119.)

Kysymysten avulla lähijohtaja pystyy ohjaamaan ja aktivoimaan johdettavissa itsenäisen ajattelun ja reflektointiprosessin. Soback (2021, 139) kehottaa kysymään avaavia M-alkavia kysymyksiä, sillä ne johtavat syvempään tutkimiseen ja ratkaisujen löytämiseen. Kysymykset auttavat työntekijää arvioimaan ja refleктоimaan ääneen omia tilanteitaan ja myös määrittelemään tavoitteet. Samaan aikaan kysymisen lisäksi, kuunteleminen on myös tärkeässä roolissa (Soback 2021, 143). Myös Sinokki (2016, 22) huomauttaa, että työntekijät nykyään kaipaavat esihenkilöiltä aiempaa parempaa kohtaamis- ja kuuntelutaitoa.

Itsenäisen päätöksenteon mahdollistaminen vahvistaa johdettavissa arvostusta, oma-aloitteisuutta ja sitoutumista sekä kehittää vastuunkannon valmiutta (Soback 2021, 158). Sparraaminen ja tuen antaminen valmentavassa johtamisotteessa pitää tapahtua, kun johdettava sitä pyytää, kun tilanne vaatii ja se pitää tapahtua säännöllisesti. Sparrauksen ja tuen antamisen periaatteet perustuvat johdettavan ohjaamiseen eteenpäin kohti asetettua tavoitetta sekä samalla laajemman näkökulman huomioimiseen. Lisäksi painotetaan ohjausta myös sisäänpäin kohti syvenevää itsetuntemusta. (Soback 2021, 199.)

Valmentava johtaja kannustaa jatkuvaan kehittymiseen tutkimalla ajattelu- ja toimintatapoja. Hän auttaa johdettaviaan kyseenalaistamaan ja tekemään harkittuja johtopäätöksiä käytetyistä toimintatavoista; ovatko ne toimivia, tulisiko niitä muuttaa, laajentaa vai luopua niistä kokonaan. (Soback 2021, 202.) Kiittämisen, tunnustuksen ja kannustamisen avulla lähijohtaja rakentaa hyvinvoivaa arvostavaa työyhteisöä sekä vahvistaa johdettavien itseluottamusta (Soback 2012, 218).

Yllä mainitut kuusi periaatetta muodostavat valmentavan johtamisen keskeisen ytimen, ja ne liittyvät tiiviisti toisiinsa, ohjaten toinen toisiaan. Näiden periaatteiden integroiminen osaksi päivittäistä toimintaa edistää ja vahvistaa valmentavan johtamisen lähestymistapaa. (Soback 2021, 113.)

Valmentava johtaminen on siis kattava lähestymistapa, joka korostaa arvostusta, osallistumista ja tavoitteellista yhteistyötä, mikä taas mahdollistaa sekä yksilöiden että organisaation kasvun. Tämä lähestymistapa perustuu vahvaan luottamukseen ja sen tavoitteena on edistää kaikkien osallistujien kehitystä. Valmentava johtaminen on kaikkien saatavilla ja sen tavoitteena on tukea yksilöiden kasvua ryhmän voimavaroin. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 43.)

Valmentava johtamista pidetään toimivana tapana lisäämään itseohjautuvuutta työyhteisöön, sillä se vahvistaa työntekijöiden kykyä itsenäiseen päätöksentekoon, ongelmaratkaisuun, asioiden

aikaansaamiseen. Valmentava lähijohtaja tuntee omien tiimiläisten vahvuuksia, näkee jokaisen potentiaalin, on aidosti kiinnostunut, kysyy, innosta ja haastaa. Valmentavan johtamisen käytännön työkaluja ovat tavoitteiden asettaminen, palautteen antaminen ja arviointikäytänteet. (Sinkkonen & Lehto 2022, 93.)

2.4 Työntekijöiden työmotivaation vahvistaminen valmentavan johtamisen avulla

Työntekijöiden työmotivaatio on sidoksissa organisaation johtajuuteen. Johtamisen tulee perustua yhteisen suunnan määrittämiseen, sitoutumisen rakentamiseen sekä yhdenmukaisuuden luomiseen. (Latham & Ernst 2006, 191.) Onnistunut valmentava johtaminen auttaa organisaatiota saavuttamaan asetetut tavoitteet ja lisää työntekijöiden työhyvinvointia (Sinkkonen & Lehto 2022, 95).

Berman ja muut (2018, 311) tarjoavat konkreettisia keinoja kaupan alan työntekijöiden työmotivaation vahvistamiseen. He ehdottavat muun muassa työntekijöiden valtuuttamista ja rohkaisemista ratkaisemaan ongelmia sekä pyytämään heitä ilmaisemaan omia mielipiteitään. Lisäksi he korostavat säännöllistä kommunikointia työntekijöiden kanssa, tiedustelua heidän hyvinvoinnistaan, tehtävien delegointia, työntekijöiden ideoinnin kannustamista sekä virheistä oppimisen mahdollistamista ja armollisuutta. Työntekijöiden työmotivaation tukemisessa tärkeitä ovat myös avoin viestintä ylennyskriteereistä, julkisen tunnustuksen antaminen hyvästä suorituksesta, ja palautteen pyytäminen työntekijöiltä yhteisistä tavoitteista ja niiden saavuttamisesta (Berman ym. 2018, 311).

Lähijohtaja voi parhaiten vahvistaa työntekijöiden työmotivaatiota ottamalla käyttöön valmentavan johtamisen periaatteita, joiden avulla työntekijöiden psykologiset tarpeet tulevat tyydyttyksi. Vastuun antaminen ja jakaminen työyhteisössä, omien tehtäviin liittyvää päätösvallan antaminen, eli oikeus valita miten työ tehdään, epäonnistumisen mahdollistaminen sekä palautteen antaminen ovat keinoja, joilla lähijohtaja voi tyydyttää tiimiläisten autonomian tunnen. Pätevyyden tunnen tyydyttämiseen sopivat toimenpiteet, joita lähijohtaja voi implementoida ovat säännölliset keskustelut ja tavoitteiden kartoitukset yhdessä työntekijän kanssa, erilaiset koulutukset ja mielenkiitoiset tehtävät, joiden avulla työntekijä voi saada ja kehittää uusia taitoja. Yhteenkuuluvuuden tunnen tyydyttämisen ja vahvistamisen kannalta lähijohtaja voi pitää säännöllisiä yhteisiä tapaamisia koko tiimin kanssa, kannustaa yhteistyöhön, kommunikoida tehokkaasti sekä jakaa tietoa. (Gagné 2014, 195.)

Valmentavan johtamisen toteuttamisen edellytyksenä on, että lähijohtajan ja johdettavan välillä on luottamuksellinen ja arvostava vuorovaikutussuhde, joka syntyy siitä, että molemmat osapuolet

tuntevat toisensa tarpeeksi hyvin. Tutustumisprosessi taas vaatii aikaa. (Sinkkonen & Lehto 2022, 94.)

Työmotivaatio on se voima, joka saa ihmiset tekemään työtä kohti haluamiaan päämääriä. Kun työ on sopivasti haastavaa ja kiinnostavaa, ja kun työntekijät voivat käyttää omia taitojaan sekä saavuttaa onnistumisia, he ovat tyytyväisiä. Luovat työtavat ja avoin ilmapiiri kannustavat työntekijöitä ponnistelemaan yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi on tärkeää huolehtia siitä, että palkitseminen on oikeudenmukaista ja motivoivaa. Sillä varmistetaan, että jokainen työntekijä saa ansaitsemansa palkan työstään, samalla kun se tarjoaa muita kannustimia hyvin tehdystä työstä. Toimiva palkitsemisjärjestelmä ei ainoastaan tarjoa oikeudenmukaista palkkaa, vaan myös muita kannustimia, kuten bonuksia, tunnustuksia tai kehittymismahdollisuuksia. Tämä auttaa houkuttelemaan lahjakkaita työntekijöitä yritykseen ja samalla sitouttamaan nykyisen henkilöstön pysymään yrityksessä. Toimivassa palkitsemisjärjestelmässä ei ole siis kyse pelkästään rahasta, vaan siitä, miten työntekijöille tarjotaan arvostusta, kannustusta ja mahdollisuuksia kehittyä. (Joki 2021, 143.)

3 Empiirinen tutkimus

Tässä luvussa esitellään tutkimukseen valittu menetelmä ja kuvataan tutkimuksen vaiheita. Tämän opinnäytetyön tutkimukselliseksi lähestymistavaksi on valittu laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka aineistonkeruumenetelmänä on teemahaastattelu.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten valmentavalla johtamisella lähijohtaja voi tukea kaupan alan työntekijöiden työmotivaatiota. Tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden näkökulmasta tarkemmin sitä, mistä työntekijöiden työmotivaatio muodostuu ja millaiseksi työntekijät ovat kokeneet lähijohtajan valmentavaa johtamista työmotivaation tukemisessa.

3.1 Laadullisen tutkimuksen määritelmä

Laadullinen tutkimusote soveltuu sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, jotka juontavat juurensa ihmisen tajunnasta, vuorovaikutuksesta ja kielellisestä ilmaisusta. Tutkimuksen tavoitteena voi olla uuden tiedon hankkiminen, ilmiön yksityiskohtainen kuvaileminen, ymmärryksen syventäminen, ilmiön tulkinta tai jopa olemassa olevan käsityksen kyseenalaistaminen. (Puusa & Juuti 2020, 77.)

Laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden saada syvälinen käsitys ja uuden tavan ymmärtää ilmiötä (Kananen 2017, 36). Laadullisen lähestymistavan päätunnuspiirre on todellisuuden korostaminen sekä siitä saatavan tiedon subjektiivinen luonne. Laadullisessa tutkimuksessa näin ollen keskitytään tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia ja ilmiöitä. (Puusa & Juuti 2020, 76.)

Laadullisen tutkimuksen keskiössä on ihminen niin tutkimuksen kohteena, kuin tutkimuksen tekijänä (Puusa & Juuti 2020, 81). Tutkimuksen avulla on tarkoitus selvittää merkitystä, eli sitä kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkittava ja tutkija ovat kontaktissa ja tutkimus tehdään aidossa kontekstissaan. Tutkijalla on merkittävä rooli tutkimuksessa, sillä tutkija toimii tiedon keruun ja analysoinnin instrumenttina, jonka kautta reaali maailman ilmiöt muuttuvat tutkimustuloksiksi. (Kananen 2017, 36.) Tutkijalla on myös aktiivinen rooli koko tutkimusprosessin aikana, sillä hän tulkitsee, havainnoi sekä pyrkii hahmottamaan kokonaisuutta (Puusa 2020b, 147).

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita ja se on kuvailevaa eli deskriptiivistä. Laadullisen tutkimusotteen aineistonkeruumenetelmiin kuuluvat havainnointi, haastattelut, kyselyt sekä dokumentit (Kananen 2017, 52). Päädyin valitsemaan laadullisen tutkimuksen aiheen luonteen sekä työn tavoitteiden perusteella, sillä parhaiten tutkittavan ilmiön kuvaaminen ja syvällisempi ymmärrys onnistuu juuri kyseistä tutkimusmenetelmä käyttäen.

3.2 Tutkimusmenetelmien valinta

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka etenee nimensä mukaisesti ennalta valittujen teemojen mukaisesti, kuten työmotivaatio, valmentava johtaminen ja työmotivaation tukeminen valmentavan johtamisen avulla. Teemahaastattelu on aineistonkeruumenetelmänä joustava ja sen avulla voidaan saada tutkimukseen subjektiivista kokemusta. Joustavuus tässä kontekstissa tarkoittaa sitä, että haastattelutilanteessa tutkijalla on vapaus muokata kysymyksiä, pyytää haastateltavaa selittämään ja tarkentamaan omia vastauksia, lisätä uusia kysymyksiä tilanteen mukaan, jos hän huomaa, että keskustelu johtaa mielenkiintoisiin tai olennaisiin aiheisiin. Joustavuus antaa tutkijalle mahdollisuuden reagoida haastateltavan vastauksiin, kiinnittää huomiota ei-kielelliseen ilmaisuun eli elekieleen, katsekontaktiin, puheen ja syventää keskustelua niillä alueilla, jotka ovat tutkimuksen kannalta merkityksellisiä. Tämä voi tuoda esiin uusia näkökulmia ja syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Joustavuus haastattelutilanteessa onkin tärkeää, jotta tutkija voi saada mahdollisimman kattavan ja syvällisen kuvan tutkimusaiheestaan. (Puusa 2020a, 106–107.)

Päädyin valitsemaan teemahaastattelun aineistonkeruumenetelmäksi, koska se tarjosi joustavan ja vapaamuotoisen kehyksen keskustelulle, mikä soveltui hyvin tutkimukseni tarpeisiin. Halusin antaa haastateltaville tilaa ilmaista ajatuksiaan ja kokemuksiaan vapaasti ilman tiukkaa struktuuria, jotta voisin saada mahdollisimman monipuolisen ja syvällisen kuvan tutkimusaiheesta. Teemahaastattelu mahdollisti keskittymisen ennalta valittuihin teemoihin. Teemahaastattelun etuna on myös mahdollisuus valita haastateltaviksi sellaisia henkilöitä, joilla etukäteen tiedettiin olevan kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta (Puusa 2020a, 106).

Haastattelujen teemojen tulee perustua tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen (Puusa 2020a, 117). Teemojen avulla eritellään ilmiötä osiin ja niiden sisältöä, merkityksiä pyritään ymmärtämään esitettävien kysymysten avulla (Puusa 2020a, 113). Laadin haastattelurungon keräämäni tietoperustan pohjalta tukemaan tutkimuksen pää- ja alakysymyksiä. Haastattelurunko on löydettävissä liitteestä 1, ja sitä käytettiin kaikkien haastattelujen pohjana.

Tässä tutkimuksessa haastattelun teemat ovat samat kuin tutkimuskysymykset eli työmotivaatio, valmentava johtaminen sekä työmotivaation tukeminen valmentavan johtamisen avulla. Haastattelun kolme pääteemaa mainittiin haastateltaville lähetetyssä viestissä, jossa kerroin yleisellä tasolla tutkimuksestani sekä anonymiteetin säilymisestä. Näin ollen haastateltavat tiesivät tutkimusaiheeni etukäteen ja se mahdollisti ainakin ajatuksen tasolla valmistautumista haastattelua varten. En ole kuitenkaan lähettänyt kysymyksiä haastateltaville etukäteen, sillä koin, että sillä voi olla epätoivottua ja negatiivista vaikutusta haastatelluiden sisältöön. Etukäteistieto tutkittavasta aiheesta voi rajata tai jopa kahlita tutkittavien ajatuksia ennakkoon ja näin myös vaikuttaa

epätoivotulla tavalla haastatteluiden sisältöön (Puusa 2020a, 107). Teemahaastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Kuvaan niitä tarkemmin luvussa 3.3.

3.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Aineistonkeruu aloitettiin valitsemalla haastateltavat. Tutkimuksen kohderyhmän henkilöihin otettiin yhteyttä yksityisviesteillä maaliskuun 2024 lopussa. Haastattelut toteutettiin viikoilla 15–16, huhtikuussa 2024. Kvalitatiivista tutkimusta varten haastateltiin kuutta kohderyhmään kuuluvaa henkilöä, joita esitetään tarkemmin luvussa 3.5. Viisi haastattelua toteutettiin kasvokkain sekä yhden WhatsApp-videopuheluna.

Haastateltaville annettiin mahdollisuus päättää haastattelumuoto sopivaksi, joko kasvokkain tai etäyhteyttä käyttäen, esimerkiksi Teams-sovellusta, WhatsAppia tai muuta alustaa.

Henkilökohtaisesti koin lähitapaamisen parhaaksi vaihtoehdoksi, koska se luo välittömän ja henkilökohtaisen yhteyden haastateltavan kanssa, mikä taas edistää avoimuutta ja luottamusta keskustelussa. Kasvokkain tapaaminen mahdollistaa myös ei-kielellisen kommunikaation, kuten eleiden ja ilmeiden, havaitsemisen, mikä voi auttaa ymmärtämään haastateltavan tunnetiloja ja asenteita paremmin. Suurin osa haastateltavista esittivät omaa halukkuutensa pitää haastattelua kasvokkain, sillä he myös kokivat sitä enemmän luontevalta tavalta, jossa korostui aito kohtaaminen ja kommunikoinnin avoimuus. Viisi haastattelua toteutettiin kasvokkain sekä yhden WhatsApp-puhelun videoyhteyden välityksellä. Kaikki haastattelut pidettiin henkilökohtaisesti, sillä se mahdollisti tutkijalle luomaan avoimen ja luotettavan ilmapiirin ja tarjota haastateltaville mahdollisuuden esittää omia ajatuksia avoimesti ja vapaasti. Haastattelujen kesto vaihteli puolesta tunnista tuntiin.

Haastattelut nauhoitettiin tietokoneen Sanelin-ohjelman avulla, haastateltavien luvalla. Lisäksi ne dokumentoitiin Microsoft Word-tiedostoon. Suhtauduin haastatteluihin vakavasti ja valmistauduin etukäteen. Haastattelujen aikana pyrin löytämään sopivaa kommunikointityyliä haastateltavan kanssa. Avasin tarvittaessa kysymyksiä ja esitin lisäkysymyksiä, jos vastaukset jäivät liian suppeiksi. Haastattelijan rooli on kriittinen tutkimuksen kannalta, sillä hänen olemuksellaan ja kysymysasettelullaan on suuri vaikutus siihen, millaista aineistoa haastattelusta saadaan. Haastattelijan tulee luoda turvallinen ja avoin ilmapiiri, jossa haastateltava tuntee olonsa mukavaksi ja rohkaistuu puhumaan avoimesti. (Puusa 2020, 107–108.)

Tutkimukseen osallistumisen suostumusta varmistin jokaiselta haastateltavalta haastatteluiden yhteydessä. Ennen haastatteluita esitin suostumuslomakkeen-dokumentin ja varmistin, että haastateltavat suostuvat osallistumaan tutkimukseen vapaaehtoisesti, ymmärtävät osallistumisen

tarkoitusta, mitä tutkimus koskee ja sitä mihin heidän antamansa dataa käytetään. Tämän lisäksi toin myös esiin suostumuksen peruuttamisen ehtoja ja käytäntöjä.

3.4 Tutkimusaineiston analyysi

Aineiston analyysissa pyritään luomaan yhtenäinen käsitys aineistosta ja tekemään siitä päätelmiä. Tämä saavutetaan tutkimalla aineiston osia huolellisesti ja yhdistelemällä niitä, syvällisen ymmärryksen saavuttamiseksi. Aineiston analysoinnin päämääränä on tuottaa perusteltuja tulkintoja ja johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa 2020, 148.)

Tämän tutkimuksen aineistoa analysoitiin käyttäen sisältöanalyysin keinoa. Käytännössä analyysi tapahtui vaiheittain ja aineiston analyysi aloitettiin käymällä aineistoa useaan kertaan läpi. Kuuntelin tarkkaan jokaisen niuhotuksen, tutkin omia muistiinpanoja ja litteroin aineiston tekstimuotoon. Litterointiin käytin myös apuna Microsoft Wordissa olevaa Sanele-toimintoa, joka pystyi osittain muuntamaan puhetta tekstiksi. Kaikki aiemmin litteroidut tekstit kävin useamman otteeseen läpi ja etsin niistä kaiken tutkimusaiheen kannalta olennaisen tiedon. Seuraavana vaiheena oli aineiston pelkistys, jonka yhteydessä kaikki epäolennaiset tiedot karsittiin pois, jolloin saataisiin kerätty informaatio tiiviimpään muotoon. Pelkistämisen lisäksi aineistolle tehtiin ryhmittelyä, kategorisointia, teemoittelua sekä tulkintaa. Näiden toimenpiteiden tavoitteena oli löytää yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia haastattelujen saaduista vastauksista sekä tuoda selkeyttä, syvennettyä ymmärrystä ja käsitystä tutkittavasta ilmiöstä sekä vastauksia pääkysymykseen ja alakysymyksiin.

3.5 Tutkimuksen kohderyhmän esittely

Tutkittavien valintaan tulisi kvalitatiivisessa tutkimuksessa kiinnittää erityistä huomiota, sillä tutkimuksen onnistumisen kannalta ja vinoutuneiden tutkimustulosten välttämiseksi, tulisi valita sellaisia henkilöitä, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä eniten (Kananen 2017, 128–129).

Tutkimusta varten haastattelin kuutta kohderyhmään kuuluvaa henkilöä, jotka työskentelevät kaupan alalla. Kohderyhmän valinta tapahtui omien verkostojen kautta ja tavoittelin kohderyhmään kuuluvia henkilöitä yksityisellä viestillä. Haluaisin tutkimukseeni sellaisia henkilöitä, jotka ovat alan ammattilaisia ja tietävät tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi koin tärkeäksi valita sellaisia henkilöitä, joilla on eripituista kokemusta kaupan alalta, ja jotka ovat erilaisessa elämänvaiheessa tutkimuksen toteutuksen aikana. Näkemykseni mukaan tämä antaisi moniulotteisimpia näkemyksiä ja laajemman tarkastelupinnan aiheen käsittelyyn.

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa on huomioitu tutkimuksen rajausta tiettyyn alaan, näin ollen kohderyhmä oli valikoitu tutkimuksen rajauksen mukaisesti. Haastateltavien anonymiteetin

säilyminen oli erityisen tärkeää, ettei haastateltavia voida tunnistaa vastausten perusteella. Haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi kerättiin tutkimuksen kannalta relevanttia tietoa taustakysymysten avulla. Taustakysymykset löytävät haastattelurungosta (liite 1). Taulukossa 2 havainnollistetaan haastateltavien taustatiedot.

Taulukko 2. Tutkimuksen haastateltavat

Haastateltava	Kokemus kaupan alalla (vuosina)	Kauppan luokittelu
Haastateltava 1	2	Erikoiskauppa
Haastateltava 2	8	Päivittäistavarakauppa
Haastateltava 3	22	Erikoiskauppa
Haastateltava 4	12	Erikoiskauppa
Haastateltava 5	13	Erikoiskauppa
Haastateltava 6	8	Erikoiskauppa

Haastateltavien anonymiteetin säilymistä kannalta haastateltavat esiintyvät tutkimuksessa nimikkeillä Haastateltava 1, Haastateltava 2, Haastateltava 3, Haastateltava 4, Haastateltava 5 ja Haastateltava 6. Kaikki haastateltavat työskentelevät myyjinä. Toisin kuin Haastateltava 2, joka työskentelee päivittäistavarakaupassa, muut haastateltavat työskentelevät erikoiskaupoissa. Kohderyhmän henkilöiden kokemus kaupan alalta vaihtelee 2–22 vuoden välillä.

4 Tutkimustulosten esittely

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tulokset ovat jaoteltu alalukuihin sen mukaan, mihin tutkimuksen alakysymyksistä ne liittyvät. Tutkimuksen alakysymykset on määritelty luvussa 1.1.

Tutkimukseni ja sen tulokset keskittyvät aiemmin esitettyjen rajauksen mukaisesti nimenomaan kaupan alan työntekijöiden näkökulmaan. Tuloksissa ei siis käsitellä työmotivaation vahvistamista lähijohtajan näkökulmasta.

4.1 Työmotivaation muodostuminen

Tässä luvussa keskitytään ensimmäiseen tutkimukseni alakysymykseen; mistä tekijöistä kaupan alan työntekijöiden työmotivaatio muodostuu.

Haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltavat, joiden mielenkiinnon kohteet liittyivät suoraan omaan työhön ja kaupan alaan, kokivat enemmän motivoituneisuutta. Työmotivaation koettiin olevan korkeampi, kun erikoiskauppojen tuotevalikoima ja tuotteet kiinnostivat haastateltavia tai he osoittivat aitoa kiinnostusta omaa työtehtäväänsä kohtaan sekä aidosti nauttivat esimerkiksi asiakaskohtaamisista ja asiakaspalveluprosessista. Haastateltavien sen hetkisen työmotivaation tasoon vaikutti taas pääosin henkilökohtainen elämäntilanne sekä henkinen hyvinvointi.

Monet haastateltavat kokivat työyhteisön ja siellä vallitseva ilmapiirin tärkeäksi työmotivaation syntyminen ja ylläpitämisen kannalta. Haastateltavat korostivat hyvän ilmapiirin työyhteisössä vaikuttavan positiivisesti työmotivaation tasoon. Monimuotoisuus, inklusiivisuus, avoimuus, tasa-arvoisuus ja tasapuolisuus sekä kunnioitus toisia kohtaan nousivat keskeisimmiksi tekijöiksi, jotka haastateltavien mielestään olivat edellytyksinä hyvän ilmapiirin muodostumiseen.

Yhteenkuuluvuuden tunnen sekä psykologisen turvallisuuden tunne koettiin myös olevan isossa merkityksessä sekä vaikuttavan vahvasti työmotivaatioon.

”Jos työyhteisö, joka sinua ympäröi työvuoron ajan on tosi ikävä, motivaatio putoaa alle puoleen. Pitää olla hyvä olla, mukavaa töissä, jotta pystyt suoriutumaan.” (Haastateltava 5)

”Jos on huono ilmapiiri, sitten ei kiinnosta...kun on kavereiden kanssa töissä, sillä on valtava merkitys, että on yhteenkuuluvuuden tunne ja oikeasti ystäviä töissä. Ei se edes tunnu työltä käytännössä. Mun mielestä se on kaiken a ja o, ja tärkein periaatteessa työssä, minulle ainakin, että on yhteenkuuluvuuden tunne.” (Haastateltava 4)

”Varsinkin tämmöisessä alassa, sellaisessa työssä, missä sulla on paljon työkavereita ja siellä on paljon ihmisiä töissä. Niin kuin sanontaa, mikä on tosi tärkeää ”Kenenkään ei tarvitse olla kavereita, mutta kaikkien pitää tulla toimeen kaikkien kanssa.” (Haastateltava 1)

”Työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa, miten astun työympäristöön. Kun tiedän, että on painostava ilmapiiri, haluaa vähemmän jutella, kun taas se laskee viihtyvyyttä töissä. Tärkeä että on hyvä

työyhteisö, voi tehdä työtä rauhassa ja tehdä työtä omana itseäni, ilman että tarvitsee olla varuillaan koko ajan.” (Haastateltava 6)

Haastatteluissa tuli esille, että ulkoisilla kannustimilla, kuten rahallisella kompensaatiolla tai bonuksilla oli suurta vaikutusta haastateltavien työmotivaatioon. Haastateltavat 1,2,4,5 ja 6 kertoivat voimaantuvansa, kun he saavat työstään reilua rahallista kompensaatiota ja heitä palkitaan bonuksilla tai muilla kannustimilla suorituksesta. Ainoastaan haastateltava 3 ei kokenut bonuksilla olevan vaikutusta työmotivaation. Mielenpitoet myös vaihtelivat siltä osin, että toisille oli tärkeämpää konkreettinen rahallinen kompensaatio, toisille taas erilaiset ei-rahalliset kannustimet.

”Bonukset ja extrapalkinnot vaikuttaisi työmotivaatioon, jos ne olisivat reilumpia, siihen verrattuna miten toi työ kuormittaa, kompensaatio pitäisi olla kohdillaan.” (Haastateltava 5)

”Rahaa on ainoaa, mikä ainakin kannustaa ja vaikuttaisi työmotivaatioon. Ja tietysti joku bonus, mitä annettaisiin, tasavertoinen, sellainen mitä maksetaan kaikille.” (Haastateltava 4)

”Kyllä koen, että rahaa motivoi. Koska ensinnäkin tässä maailman tilanteessa muutenkin, kylähän extra rahaa motivoi erittäin paljon...Joko yhteinen tai yksilöllinen tavoite, niin kylä minusta se motivoi, kun tiedät tavallaan, samalla teet hyvää itse firmalle, mutta tiedät että sä saat myös jotakin itselle. Eli ne ponnistelut ei jää huomaamatta. Se on mun mielestä tosi tärkeitä. Kaikki kannustimet toimivat ainakin itselle.” (Haastateltava 1)

Useissa haastatteluissa nousi esiin kaupan alan suuri henkilöstönvaihtuvuus, jonka haastateltavat kokivat vaikuttavan negatiivisesti niin työmotivaatioon kuin myös psykologisen turvallisuuden tunteeseen. Haastateltavat korostivat erityisen ongelmalliseksi, kun henkilöstön vaihtuvuutta tapahtuu nimenomaan lähijohtajien tasolla. Tämä koettiin ongelmalliseksi siksi, että lähijohtaja on keskeisessä roolissa tiimin toiminnan koordinoimisessa ja ohjauksessa, joten kun lähijohtaja vaihtuu tiheästi, se voi häiritä tiimin dynamiikkaa, vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin ja jopa haitata kehitystä. Haastateltavat korostivat, että uuteen lähijohtajaan tutustuminen ja luottamuksellisen suhteen luominen on tärkeää, mutta usein myös aikaa vievää. Tämä saattaa herättää epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa.

”Se, kun jos esimiehet vaihtuvat paljon, se on firmalle kallista ja raskasta, mutta työntekijänkin motivointia syö ja kyllä se kehitystäkin haittaa, kun on entistä vaikeampi luoda yhteyttä.” (Haastateltava 3)

4.2 Valmentava johtaminen

Tässä luvussa keskitytään tutkimukseni toiseen alakysymykseen; miten valmentavan johtamisen on koettu tukevan työmotivaatiota.

Haastateltavat pitivät lähijohtajan yksilöllistä lähestymistapaa työntekijöitä kohtaan erittäin tärkeänä ja merkittävänä tekijänä työntekijän johtamisen sekä työmotivaation tukemisen kannalta.

Keskusteluuyhteys ja avoin kommunikaatio, yhteinen arvostus nousivat myös haastatteluissa esille, seikkoina, joita haastateltavat arvostivat lähijohtajan johtamisessa. Haastateltavat korostivat myös

lähijohtajan läsnä olevan asenteen olevan tärkeässä roolissa. Työntekijöiden tunteminen, kiinnostus omia työntekijöitä kohtaan sekä tiimin dynamiikan ymmärtäminen nousi kaikkien haastateltavien merkittäväksi seikoiksi lähijohtajan johtamistyyliin liittyen.

Haastateltavat arvostivat erityisesti sitä, kun heidän vahvuutensa tunnustetaan ja niitä hyödynnetään heidän työtehtävissään. Silloin he kokevat, että heitä kunnioitetaan ja heille annetaan mahdollisuus kukoistaa omalla osaamisalueellaan. Tämä vahvistaa heidän itseluottamustaan ja lisää työmotivaatiotaan.

”Että esihenkilö ymmärtää kohdata työntekijöitä yksilöinä, toki ei suosia, vaan jos vaikka huomaa, että joltakin työntekijältä resurssit loppuvat, se (esihenkilö) yrittää löytää keinoja, miten tavallaan työntekijä pärjäisi, jaksaisi paremmin työssä...Keskusteluyhteys, että tuntisi omat työntekijät, tietää miten kohtaa kenenkin.” (Haastateltava 4)

”Lähijohtaja on siinä avainasemassa, sillä on suuri vastuu siinä. Kun työntekijät ovat erilaisia, tavoitteita ja kanavia ovat erilaisia, että minkä tyylistä, mihin suuntaudut mitkä ovat sun vahvuuksia, niin esimies osaa sitä tukea tai ylipäättään tietää, niin voi jopa työtehtäviä antaa siinä jollekin sellaisia projektia, joista hänelle voi olla hyötyä. Tuntee ylipäättään niitä työntekijöitä.” (Haastateltava 3)

Haastatteluissa nousi esiin avoimen kommunikaation ja suoran viestinnän merkitys. Lähijohtajan tulisi tarjota selkeää ohjeistusta ja mahdollisuus avoimeen keskusteluun. Haastateltavat kaipasivat tunnetta kuulluksi tulemisesta ja palautteen saamisesta osana päivittäistä työskentelyä. Avoimen kommunikaation sekä palautteen, koettiin auttavan työntekijöitä ymmärtämään heidän työskentelynsä suhteen asetettuja odotuksia sekä kehittymään omassa työssään. Selkeän ohjauksen ja palautteen koettiin myös tukevan niin työmotivaatiota kuin myös sitoutumista työhön.

”Palaute niin positiivinen kuin negatiivinen, jos on otettu huomioon yksilönä, niin negatiivinen palaute, jos on oikein muotoiltu, sinun tyylilliseksi se on rakentavaa ja kehittävä.” (Haastateltava 5)

Työpanoksen huomioiminen nousi haastatteluissa tärkeäksi tekijäksi työntekijöiden näkökulmasta. Haastateltavat korostivat, että heille oli merkityksellistä, että heidän työpanoksensa tunnustetaan ja arvostetaan työyhteisössä. Tämä näyttäytyi suorana tunnustuksena ja palautteena hyvin tehdystä työstä kuin myös mahdollisuutena kehittyä ja edetä urallaan organisaatiossa. Lisäksi haastateltavat kaipasivat reilua kohtelua ja tasapuolisia mahdollisuuksia vaikuttaa ja osallistua työyhteisön toimintaan. Työpanoksen huomioimisen koettiin lisäävän työmotivaatiota ja lähijohtajan rooli tässä oli haastateltavien mielestään keskeinen. Lähijohtajan kyky osoittaa arvostusta, antaa palautetta ja tarjota mahdollisuuksia kehittymiseen vaikutti suoraan työntekijöiden kokemaan työmotivaatioon ja hyvinvointiin.

”Kaipaisin lisää tukea, että huomattaisi, mitä olen tehnyt. Se kannustaisi, että se (lähijohtaja) ylipäättään tietäisi mitä mä olen tehnyt. Kyllä se motivoisi, sitä toivoisin lisää.” (Haastateltava 3)

Lähijohtajan taito luoda avoin, kannustava ja osallistava ilmapiiri oli haastateltaville erittäin tärkeää. Tällaisessa ilmapiirissä työntekijät tuntevat olonsa arvostetuiksi ja kuulluiksi, mikä rohkaisee heitä tuomaan itseään esiin työssään ja ilmaisemaan omia mielipiteitään vapaasti. Kuitenkin säilyttäen arvostuksen ja kunnioituksen muita työntekijöitä kohtaan. Haastateltavien mukaan kannustavan ja avoimen ilmapiirin pitää toteutua käytännössä eikä se saa jäädä puheen tasolle, jotta jokainen työyhteisön jäsen voi todella kokea voivansa olla oma itsensä työssään ilman pelkoa. Kun työntekijät saavat ilmaista itseään vapaasti ja tuntevat, että heidän mielipiteensä ja ideansa arvostetaan, he ovat motivoituneempia sekä valmiimpia tekemään parhaansa yrityksen menestyksen eteen.

”Avoimen ilmapiirin pitää oikeasti toteutua, merkitäkseen jotakin. Se ei saa olla pelkkiä sanoja, vaan sen pitää näkyä myös.” (Haastateltava 5)

4.3 Työmotivaation tukeminen valmentavan johtamisen avulla

Tässä luvussa keskitetään tutkimuksen kolmanteen alakysymykseen; millaisten asioiden koetaan parhaiten tukevan kaupan alan työntekijöiden työmotivaatiota.

Uskomisen osaamiseen ja vastuun antaminen nousi haastatteluista tärkeäksi konkreettiseksi toimeksi, jota lähijohtaja voi toteuttaa ja jota koettiin vahvistavan työmotivaatiota. Haastateltavat korostivat olevansa motivoituneempia ja itsevarmempia omista tekemisistä, kun lähijohto osoittaa uskoaan heidän osaamiseensa, luottaa ja tarjoaa mahdollisuuksia itsenäiseen päätöksentekoon omaan työhön liittyen. Haastateltavat arvostivat, että heille annetaan vastuuta ja että erilaiset työprojektit jaetaan heidän mielenkiintonsa mukaan. He näkivät tämän osoituksena siitä, että heidän lähijohtajansa on aidosti kiinnostunut heidän kehittymisestään. Kuitenkin he toivat esiin tarpeen huomioida yksilölliset tarpeet ja kiinnostuksen kohteet, jotta työtehtäviä jaettaisiin tasapuolisesti.

”Minä tykkään tehdä asioita myös itsenäisesti, sekin on just kivaa, että annetaan mahdollisuus siihen.” (Haastateltava 1)

”Minua motivoi, kun tiedän, että minua arvostetaan, nähdään potentiaalini, mahdollistetaan itseäni toteuttamista, kun uskotaan ja luotetaan osaamiseen ja ammattitaitoon.” (Haastateltava 2)

”Miten jäät mielekkäitä projekteja, kiinnostusten mukaan, mutta tasapuolisesti. Halu kehittää ihmisiä.” (Haastateltava 3)

”Pitää myös luottaa työntekijään, jos hommat ei suju, sitten avoimen keskustelun kautta, miten voidaan yhdessä tehdä tai miten se saisi toimimaan.” (Haastateltava 4)

Useat haastateltavat nostivat esiin voimavarojen huomioimisen tärkeyttä työssään. Käytännössä tämä koettiin näkyvän työtehtävien jaossa ja joustavassa työvuorosunnittelussa, jotta työ- ja

vapaa-ajan olisivat balanssissa. Työrytmittäminen, eli työn ja vapaa-ajan tasapaino, koettiin edistävän haastateltavien hyvinvointia sekä auttavan edistävän parhaan mahdollisen suorituskyvyn työssään, ja näin ollen myös tukevan työmotivaatiota. Voimavarojen huomioon ottamisen lisäksi haastateltavat painottivat joustavuuden merkitystä työelämässä. He arvostivat mahdollisuutta sovittaa työaikataulujaan henkilökohtaisten tarpeidensa mukaan sekä lähijohtajan kykyä reagoida joustavasti työntekijän erilaisiin elämäntilanteisiin sekä niin sanotusti tilanteen päällä olemista. Tässä yhteydessä korostui myös työntekijöiden tuntemisen tärkeys.

Yksi työmotivaation tukemisen keskeisistä tekijöistä koettiin ammatillisen kehityksen mahdollistaminen. Haastateltavat korostivat, että lähijohtajan rooli tässä on keskeinen. Haastateltavat kokivat tarvetta saada tukea ja ohjausta lähijohtajiltaan omassa ammatillisessa kehityksessään. Lähijohtajan rooli on haastateltavien mukaan motivoida ja kannustaa työntekijöitä heidän ammatillisessa kehityksessään. Lähijohtajan odotettiin tarjoavan konkreettista tukea ja resursseja työntekijöiden ammatillisen kasvun tukemiseksi. Tämä saattoi sisältää esimerkiksi mahdollisuuksia osallistua projekteihin, saada lisäkoulutusta tai mentorointia. Lisäksi haastateltavat toivoivat, että heille tarjottaisiin selkeitä työkaluja ja ohjeita eteenpäin menemistä varten, jotta he voisivat kehittyä omassa työssään ja edetä urallaan. Positiivinen palaute ja kannustavat keskustelut, selkeiden tavoitteiden asettaminen sekä mahdollisuuksien tarjoaminen haastaviin sekä mielenkiintoisiin tehtäviin ja projekteihin olivat konkreettisia toimenpiteitä, jotka koettiin tukevan työmotivaatiota.

Kiittäminen suorituksesta oli haastateltavien mukaan yksi käytännön asioista, jotka tukivat työmotivaatiota. Eroavaisuuksia oli kuitenkin haastateltavien mielipiteissään siinä, että miten kiittäminen näyttäytyy käytännössä. Toisille kiitoksen osoitus oli merkityksellinen, kun se on bonuksen tai rahallisen kompensaation muodossa, varsinkin jos työpanostus oli vaatinut entistä enemmän voimavarojen käyttöä tai vaatinut enemmän aikaa. Toisille oli riittänyt sanallisesti suora kiitos positiivisen palautteen kera. Haastateltava 2 oli sen sijaan toivonut, että kiitos olisi kirjallisessa muodossa.

”Sanomalla kiitos työpanoksesta, että se on huomattu. Riippuu tilanteesta, jos poikkeaa normaalista niin kompensaatiota, esimerkiksi jos on vaatinut enemmän voimavarojen käyttöä.” (Haastateltava 6)

”Työtodistus arvioinnilla: kiitettävää., sanat ovat sanat, mutta joku konkreettinen; itselle ja muille näkyvä kiitoksen osoitus.” (Haastateltava 2)

5 Pohdinta

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Viimeisessä alaluvussa esitän oman arvioni tutkimuksen onnistumisesta ja reflektoin omaa oppimiskokemukseni opinnäytetyöprosessin aikana.

5.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten valmentavalla johtamisella lähijohtaja voi tukea kaupan alan työntekijöiden työmotivaatiota. Valmentava johtaminen osoittautui tutkimuksessa tehokkaaksi keinoksi tukea kaupan alan työntekijöiden työmotivaatiota, kun se toteutetaan johdonmukaisesti ja keskittyen työntekijöiden henkilökohtaiseen kehitykseen ja tarpeisiin. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden työmotivaation tukeminen ja edistäminen edellyttää lähijohtajilta yksilöllistä lähestymistapaa jokaiseen työntekijäään. Tutkimuksessa kävi ilmi, yksilöllisen lähestymistavan lisäksi kaupan alan työntekijöiden työmotivaation tukemisessa merkittäviä tekijöitä ovat työntekijän voimavarojen huomioiminen, vastuun antaminen, ammatillisen kehityksen mahdollistaminen sekä tunnustuksen antaminen työstä. Työntekijöiden työmotivaatiolla on suurta vaikutusta heidän työsuoritukseensa ja sen laatuun. Motivoituneet työntekijät suoriutuvat työstään laadukkaasti, tähtäävät osaltaan vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen sekä ovat oma-aloitteisia. (Sinokki 2016, 224.)

Yksilöt motivoituvat eri asioista ja tämä saattaa aiheuttaa haasteellisuutta johtamisessa ja vaikka ketään ei voi pakottaa motivoitumaan, työntekijöiden työmotivaatiolle voidaan luoda edellytyksiä. Työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavat negatiivisesti huonosti organisoitu työ, tavoitteiden epäselvyys, epäoikeudenmukaisuus ja eriarvoinen kohtelu, työpaikan huono ilmapiiri, tulehtuneet ihmissuhteet, huono lähijohtotyö, vähäinen palaute tai sen puute, liian suuri tai vähäinen työ määrä, haasteelliset työtehtävät, toistuvat epäonnistumiset työssä ja huonot mahdollisuudet kehittymiselle. (Viitala 2021, luku 2.4.)

Työmotivaation osatekijät vaihtelevat yksilöittäin ja niihin vaikuttavat monet tekijät, kuten taloudelliset kannustimet, rangaistukset, ei taloudelliset palkinnot sekä arvostus panoksesta. Näiden osatekijöiden merkitys vaihtelee eri ihmisillä, ja ikä, henkilökohtaiset olosuhteet ja sosiaaliset näkökohdat vaikuttavat siihen. Tämä tarkoittaa sitä, että työmotivaation tukemisen kannalta on tärkeää ottaa huomioon yksilölliset erot ja tarjota sopivia kannustimia ja tunnustusta jokaiselle yksilölle. (Hammond 2017, luku 9.)

Ensimmäinen alakysymys oli mistä tekijöistä kaupan alan työntekijöiden työmotivaatio muodostuu. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kolme ydinasiata, joiden koettiin vaikuttavat työmotivaation

muodostumiseen ovat työn kiinnostavuus, työyhteisössä vallitseva ilmapiiri sekä ulkoiset kannustimet. Innostus ja mielenkiinto omaa työtä kohtaan vaikuttavat vahvasti työmotivaatioon, nautinto työstä tai työyhteisöstä ylläpitää ja parantaa työmotivaatiota. Työstään innostuneiden työntekijöiden työmotivaatio on yleensä kasvaa, kun työ on sopivasti haasteellista. (Sinokki 2016, 234–236.) Työstään innostuneet ja motivoituneet työntekijät näyttävät parempaa sitoutuneisuutta yritykseen ja heillä on vähemmän sairaspöissaoloja kuin muilla. Innostava ja motivoiva työ antaa voimaa työelämän ulkopuolellekin. (Sinokki 2016, 263.)

”Innostus synnyttää työmotivaatiota, ja toisaalta hyvä työmotivaatio lisää innostusta” (Sinokki 2016, 263).

Samaan aikaan työssä, joka on itsessään rutiininomaista ja mielenkiinnottomaa, ulkoisten palkkioiden merkitys korostuu (Viitala 2021, luku 2.4).

Työyhteisön tuki ja siellä vallitseva ilmapiiri nousi tutkimuksessa erityisen tärkeäksi seikaksi työntekijöiden työmotivaation muodostumisen kannalta. Työmotivaation lisäksi työyhteisön ilmapiirin koettiin tukevan työviihtyvyyttä työviihtyvyyttä sekä työhyvinvointia. Työn organisoinnilla ja johtamisella on suurta vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin. Lähijohtajan toiminta voi vaikuttaa huomattavasti työntekijöiden työinnostukseen ja työmotivaation tasoon. (Sinokki 2016, 235.)

Tutkimuksessa toistui sama näkemys työntekijöiden autonomian eli omaehtoisuuden, kyvykkyyden sekä yhteisöllisyyden tarpeista, mitkä ovat edellytyksiä työmotivaation syntymiselle sekä vahvistavat sitä. Tutkimuksessa tuli esille, että työntekijät haluavat toimia itsenäisesti, osallistua päätöksentekoon sekä kokea, että heihin luotetaan. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että työntekijöillä oli halu toimia itsenäisesti, vaikuttaa omaan työhönsä ja tehtäviin, tehdä työtä ”omalla tyylillä” sekä toteuttaa itseään. Kyvykkyyden tarve tuli tutkimuksessa esiin niin, että kaupan alan työntekijät halusivat saada palautetta tekemästään työstä sekä asettaa lähijohtajan kanssa tavoitteet, jotka ovat riittävästi haastavia mutta realistisia eli saavutettavia ja ammatillista kehitystä tukevia. Samaan aikaan on tärkeää tietää, että uusiin haastaviin tehtäviin tuki on saatavilla joko lähijohtajalta tai työyhteisöltä. Yhteenkuuluvuuden merkitys nousi tutkimuksessa esiin useaan kertaan. Työntekijät haluavat tulla kuulluksi ja olla osa yhteisöä. He kaipaavat kuulumisten vaihtoa ja kommunikointia arjessa. Yhteenkuuluvuuden kokemusta koettiin lisäävän se, kun työpaikalla on ihmisiä, jotka välittävät ja joista itse välittää, kun on mahdollisuus olla avuksi muille ja kun työpaikalla on oikeudenmukainen kohtelu sekä arvostusta.

Toinen alakysymys oli, miten valmentavan johtamisen on koettu tukevan työmotivaatiota. Valmentavan johtamisen, joka keskittyy yksilöllisyyteen, avoimeen kommunikaatioon ja viestintään sekä ohjaukseen, todettiin vaikuttavan erittäin paljon työntekijöiden motivaation tukemisessa. Lähijohtajan rooli valmentajana, tukihenkilönä ja kehityksen mahdollistajana on merkittävä

työntekijöiden työmotivaation tukemisen kannalta. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että lähijohtajan läsnäolo ja aito kiinnostus työntekijöitä kohtaan ovat avainasemassa työyhteisön dynamiikan kannalta, ja yksilöllisen johtamistyylin koettiin edistävän työntekijöiden työmotivaatiota. Lähijohtaja nähdään tärkeänä työntekijöiden arvostuksen ja motivaation rakentajana, ja hänen taitonsa luoda vuorovaikutteinen ja kannustava työilmapiiri vaikuttaa suoraan työntekijöiden työmotivaatioon.

Arjessa valmentava johtaminen näkyy siten, että lähijohtaja näyttää suuntaa, mahdollistaa itsenäistä päätöksentekoa, puhuu ja kuuntelee. Valmentavan johtamisen ytimessä on vuorovaikutuksen tasapaino lähijohtajan ja työntekijöiden välillä. (Soback 2021, 61.) Johtamisella on vaikutusta työntekijäkokemukseen, joka on sidoksissa asiakaskokemukseen. Tyytyväiset ja motivoituneet työntekijät palvelevat asiakkaita paremmin kuin tyytymättömät. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 17.) Työntekijöiltä edellytetään erinomaista asiakaspalvelua, oma-aloitteisuutta, luovuutta ja joustavuutta. Toisaalta lähijohtajalta odotetaan uudenlaista suhtautumista johtamiseen, jossa korostuu tiimityön merkitys sekä kyky hyödyntää työntekijöiden vahvuuksia ja potentiaalia. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 30.)

Kolmantena alakysymyksenä oli, millaisten asioiden koetaan parhaiten tukevan kaupan alan työntekijöiden työmotivaatiota. Tutkimuksen mukaan työmotivaatiota tukevat vastuun antaminen, työntekijän voimavarojen huomioiminen, ammatillisen kehityksen mahdollistaminen sekä tunnustuksen antaminen työstä eli kiittäminen. Tutkimuksen mukaan työmotivaation tukeminen edellyttää monipuolisia lähestymistapoja, jotka huomioivat sekä yksilölliset tarpeet että yrityksen kokonaisvaltaisen ilmapiirin. Tämä korostaa valmentavan johtamisen merkitystä, jossa lähijohtaja toimii mentorina ja tukee työntekijöitä heidän kehityksessään ja motivaationsa ylläpitämisessä.

5.2 Luotettavuuspohdinta ja eettisyys

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voida arvioida samalla tavalla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa voidaan käyttää objektiivisia ja määrällisiä mittareita. Sen sijaan luotettavuutta tarkastellaan tutkimuksen omassa viitekehityksessä ja sen perusteella, miten tutkimus on suunniteltu ja toteutettu laadullisten menetelmien avulla. (Aaltio & Puusa 2020, 178.) Keskeiset käsitteet, joita käytetään tieteellisen tutkimuksen laadunarvioinnissa ovat reliabiliteetti ja valideetti. Ne liittyvät tutkimuksen tulosten luotettavuuteen, pätevyyteen ja pysyvyyteen. Reliabiliteetti liittyy tutkimuksen toteutukseen ja se kuvaa tulosten pysyvyyttä, eli mahdollinen uusintamittaus vahvistaa tutkimustulokset. Näin ollen, jos mittaus on luotettava, tulokset ovat johdonmukaisia ja toistettavissa. Validiteetti taas liittyy tutkimuksen suunnitteluun ja viittaa siihen, että tutkitaan oikeita asioita ja aineiston analyysi tehdään oikein. (Kananen 2017, 175–176.)

Riittävä dokumentaatio ja perustelut ovat edellytyksiä tutkimuksen luotettavuusarvioinnille (Kananen 2017, 176). Olen dokumentoinut tähän opinnäytetyöraporttiin kaikki tutkimuksen vaiheet suunnittelusta lähtien tutkimuksen toteutukseen ja tulosten analysointiin. Kaikki tekemäni tutkimukseen liittyvät valinnat ovat perusteltuja metodikirjallisuutta tukena käyttäen. Dokumentoinnin ja valintojen perustelun kanssa olen pyrkinyt varmistamaan, että tutkimusprosessi on johdonmukainen, läpinäkyvä sekä perusteltu, mikä taas edistää tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta ja validiteettia eli pätevyyttä.

Ennen teemahaastatteluita, olen perehtynyt huolellisesti tutkittavaan ilmiön kuuluvaan kirjallisuuteen sekä samaan aihepiiriin tutkimuksiin. Tämän ansioista sain laadittua haastattelurungon kysymyksiä, jotka olivat tarkoin suunniteltuja ja kohdennettuja tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Näiden kysymysten avulla pyrin saamaan syvällistä ja monipuolista tietoa siitä, miten valmentava johtaminen näyttäytyy työntekijöiden arjessa ja miten sen koetaan vaikuttavan heidän työmotivaatitasoonsa.

Koko tutkimustyön aikana pyrin noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Kaikki tutkimukseen osallistuneet haastateltavat olivat vapaaehtoisia ja antoivat suostumuksensa osallistumiselle haastattelujen yhteydessä. Tutkimuksen analysointivaiheessa säilytin kerättyä aineistoa asianmukaisella tavalla salasanaalla suojatulla tietokoneella, johon pääsy oli ainoastaan minulla. Tutkimusprosessin päätyttyä hävitän kaiken kerätyn aineiston.

Olen varmistanut osallistujien anonymiteetin säilymisen tutkimuksessa huolehtimalla siitä, että tutkimustuloksista ei löydy mitään yksilöivää tietoa. Kaikki kerätty aineisto, kuten haastattelujen nauhoitukset ja litteroidut versiot, on tallennettu salasanaalla suojatulle tietokoneelle. Kun tutkimusraportti valmistuu, varmistan, että nämä materiaalit hävitetään asianmukaisesti.

Olen esittänyt tutkimustulokset mahdollisimman avoimesti, säilyttäen kuitenkin aineiston alkuperäiset merkitykset. Pyrin esittämään aineiston rehellisesti ja tarkasti, mikä edistää tutkimuksen luotettavuutta ja johdonmukaisuutta. Haastateltavien kokemusten tarkka kuvaaminen on ollut keskeistä tutkimuksen onnistumisen kannalta.

5.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö oli suurin projektini, jota olen toteuttanut täysin itsenäisesti ja se oli todella antoisaa sekä opettavainen kokemus. Vaikka aloitin opinnäytetyöprosessin vasta tammikuussa 2024, aiheenvalinta tapahtui jo ennen sitä, kurssilla, jossa käsiteltiin valmentavaa johtamista. Tutustuttuani valmentavan johtamisen periaatteisiin halusin tutkia asiaa syvemmin. Toisella aikaisemmin käymälläni kurssilla käsittelin työmotivaatiota kurssitehtävässani ja jo silloin havahduin siihen, että aihe on todella laaja ja mielenkiintoinen. Kun opinnäytetyön aiheen valinta

tuli ajankohtaiseksi, pohdin että haluaisin yhdistää molemmat minua kiinnostavat aiheet ja näin syntyi ajatus työmotivaation tukemisesta valmentavalla johtamisella. Koska opinnäytetyö on jokaisen kirjoittajan omannäköinen, haluaisin tuoda mukaan osan omasta ammattitaustastani ja rajata aiheen kaupan alaan. Innostuin ajatuksesta, että opinnäytetyössäni saan tutkia asioita, joista olen aidosti kiinnostunut.

Vaikka aiheen valinta oli luontevaa ja tarkentui nopeasti, projektin aloittaminen oli alkuun haastavaa, sillä työmäärä tuntui todella isolta kokonaisuudelta. Laadin kuitenkin itselleni toimivan suunnitelman, vaiheistin tehtävät ja asetin selkeät aikataulut. Tämä vaati hyvää suunnitelmallisuutta ja opinnäytetyöprojektin aikana onnistuinkin kehittämään ajanhallintataitojani.

Lähteisiin perehtyminen ja haastatteluiden pitäminen olivat mielekkäimmät opinnäytetyöprojektin osat. Tiedonhakutaitoni on kehittynyt aivan valtavasti ja löysin tutkimukseni tueksi ajankohtaisia, luotettavia ja kansainvälisiä tutkimuksia sekä kirjallisuutta. Haastatteluiden osalta nautin itse prosessista ja mahdollisuudesta keskustella tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kanssa heidän kokemuksistaan. Oli mielenkiintoista kuulla haastateltavien mielipiteitä tutkittavasta ilmiöstä. Olen hyvin kiitollinen kaikille tutkimuksen osallistuneille. Tutkimuksen edetessä haastatteluiden pitämisen yhteydessä huomasin, kuinka tärkeää on tehdä kunnollista pohjatyötä ja tutkia ilmiötä tarpeeksi hyvin ennakkoon, jotta haastattelukysymyksistä tulisi selkeitä. Kerätyn aineiston avulla onnistuin vastamaan pääkysymykseen ja alakysymyksiin.

Tutkijana minulla on vähän kokemusta. En välttämättä alussa osannut ottaa huomioon kaikkia seikkoja tutkimuksen aikana ja esimerkiksi pohtia etukäteen haastattelun kulkua eri näkökulmasta. Puusa (2020, 107) suosittelee koehaastatteluja tutkijoille, joilla ei ole paljon kokemusta ennen varsinaisia aineiston keräämistä, sillä kysymystenasettelulla voi vaikuttaa ratkaisevasti tuotetun aineiston sisältöön. Jos olisin toiminut toisin ja pitänyt koehaastattelun tai pari, olisin voinut varmistaa, että haastattelukysymykset ovat haastateltaville selkeät ja tukevat tutkittavaa ilmiötä parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä olisi voinut merkittävästi parantaa tuotetun aineiston laatua.

Lähtiessäni opinnäytetyöprojektiin olin valmis paneutumaan täysin opinnäytetyöprosessiin. Kirjoitusprosessi tuntui sekä haasteelliselta että nautinnolliselta. Haastavat tilanteet sain aina ratkaistua. Pidin opinnäytetyöohjaajani ajan tasalla opinnäytetyötilanteesta. Sain aina tarvitsemaani ohjausta, tukea sekä kannustusta opinnäytetyöohjaajaltani ja siitä olen todella kiitollinen. Lisäksi koin todella hyödylliseksi opinnäytetyöseminaarit, joiden aikana oli kivaa jakaa kokemuksia omasta opinnäytetyöprosessista sekä antaa ja saada vertaistukea. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprojekti onnistui niin aikataulullisesti kuin suunnitelmien mukaan melko hyvin ja olen oppinut valtavasti niin opinnäytetyön aiheesta kuin myös itsestäni projektijohtajana.

Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. s. 177–188. 2. painos. Gaudeamus. Helsinki.

AIHR Academy to Innovate HR. s.a. Continuance Commitment. Luettavissa: <https://www.aihr.com/hr-glossary/continuance-commitment/>. Luettu: 10.3.2024.

Airila, A. 2022. Palveluala ja työkyky: tutkittua tietoa ja keinoja työn kuormituksen hallintaan kaupan alalle sekä majoitus- ja ravitsemisalalle. Tietoa työkyvystä 2/2022. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Helsinki. Luettavissa: <https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/tietoa-tyokyvysta---palveluala.pdf>. Luettu: 22.1.2024.

Berman, B., Evans, J.R. & Chatterjee, P. 2018. Retail management: A strategic approach. Thirteenth edition. Pearson Education Limited. Harlow.

Blanchard, K. & Fowler, S. 2017. Why motivating people doesn't work...and what does: the new science of leading, energizing, and engaging. Berrett-Koehler Publishers, Inc. Oakland.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching: oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 3. uudistettu painos. Tietosanoma. Helsinki. E-kirja. Luettu: 4.4.2024.

Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. 11.01.2017. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4, s. 19-43. Luettavissa: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>. Luettu: 10.3.2024.

Diamond, H. & Diamond, L. E. 2010. Perfect phrases for motivation people and rewarding employees. 2 painos. Mc Graw Hill. E-kirja. Luettu: 28.1.2024.

Fleming, K. & Millar, C. 8.8.2019. Leadership capacity in an era of change: the new-normal leader. Journal of Organizational Change Management, 32, 3, s. 310-319. Luettavissa: <https://doi-org.ezproxy.haaga-helia.fi/10.1108/JOCM-05-2019-492>. Luettu: 22.3.2024.

Gagné, M. 2014. The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory. Oxford University Press. New York. E-kirja. Luettu: 10.3.2024.

Hammond, R. 2017. Smart Retail. 4. painos. Pearson Business. E-kirja. Luettu 7.4.2024.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito: elämänmittainen matka. 4. painos. Sanoma Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.4.2024.

IGI Global Publishing Tomorrow's Research Today. s.a. Luettavissa: <https://www.igi-global.com/dictionary/the-relationship-between-organizational-culture-and-organizational-commitment/72765>. Luettu: 10.3.2024.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Helsingin Kamari Oy. Vantaa. E-kirja. Luettu: 8.2.2024.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava. Helsinki.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kariniemi, T. s.a. Johtajuus.info. Esimiehen virallinen rooli. Luettavissa: <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/esimiehen-virallinen-rooli/>. Luettu: 29.3.2024.

Kaupan liitto. s.a. a. Kaupan ala. Suomen suurin toimiala. Luettavissa: <https://kauppa.fi/kaupan-ala/>. Luettu: 7.3.2024.

Kaupan liitto. s.a. b. Toimialat. Luettavissa: <https://kauppa.fi/kaupan-ala/toimialat/>. Luettu: 7.3.2024.

Kukkola, A. 27.11.2016. Myynnin johtaminen 4: Motivointi. Peruspeliä johtaja blogi. Luettavissa: <https://peruspelijaohtaja.com/2016/11/27/myynnin-johtaminen-4-motivointi/>. Luettu: 7.4.2024.

Laine, P. 2008. Myynnin anatomia: anna asiakkaan ostaa. Talentum Media. Helsinki.

Latham, G. P. & Ernst, C. T. 2.6.2006. Keys to motivating tomorrow's workforce. Human Resource Management Review, 16, 2, s. 181-198. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.014>. Luettu: 10.3.2024.

Lehto, K. 2022. Lähijohtaja-myötätuntoinen mahdollistaja ja arjen tukipilari. Teoksessa Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.). Henkilöstöjohtamisen moninaisuus ajateltua, koettua, tutkittua, s. 110–120. Oppian. Helsinki.

Puusa, A. 2020a. Haastattelutyyppit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. s. 103–117. 2. painos. Gaudeamus. Helsinki.

- Puusa, A. 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. s. 145–156. 2. painos. Gaudeamus. Helsinki.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. s. 75–85. 2. painos. Gaudeamus. Helsinki.
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot. Talentum. Helsinki.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 4. painos. Alma Talent. Helsinki.
- Ryan, R. M. & Deci, E.L. 2017. Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Publications. New York. E-kirja. Luettu: 10.3.2024.
- Sinkkonen, M. & Lehto, K. 2022. Valmentava johtajuus tiimien itseohjautuvuutta tukemassa. Teoksessa Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.). Henkilöstöjohtamisen moninaisuus ajateltua, koettua, tutkittua, s. 87–98. Oppian. Helsinki.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Helsinki.
- Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus: opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books. Helsinki.
- Strycharczyk, D., Clough, P. & Perry, J. 2021. Developing mental toughness: coaching strategies to improve performance, resilience and wellbeing in individuals and organizations. 3. painos. Kogan Page Limited. London.
- Työmarkkinatori. 2020. Yleismyyjä. Luettavissa: <https://tyomarkkinatori.fi/ammattitieto/amatit/yleismyyja>. Luettu: 24.3.2024.
- Vaisto, L. & Lehtipuu, L. 5.5.2023. Rekrytointi ja ehdokaskokemus – tärkeimmät trendit, KRT 2023. Duunitori. Video. Katsottavissa: <https://youtu.be/KGLWiDcOOio?si=7zxcEsTMdlhkOBDL>. Katsottu: 24.3.2024.
- Valtioneuvosto. 2022. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko kaupan toimialasta. Valtioneuvoston julkaisuja. 2022:76. Helsinki. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-673-0>. Luettu: 24.3.2024.

Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H. & Gagné, M. 7.4.2021. Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*. Luettavissa: <https://doi-org.ezproxy.haaga-helia.fi/10.1177/20413866211006173>. Luettu: 10.3.2024.

Viitala, R. 2021. *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorat ja trendit*. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 10.3.2024.

WOPI Wheels of competence. s.a. Mitä on motivaatio? Luettavissa: https://wopi.app/fi/lessons/what_is_motivation/. Luettu: 10.3.2024.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Taustakysymykset

1. Miten pitkä kokemus sinulla on kaupan alalta?
2. Millaisessa roolissa työskentelet tällä hetkellä?
3. Minkälaisessa kaupanalan liikkeessä työskentelet?

Työmotivaatio

4. Miten kuvailisit työmotivaatiosi tällä hetkellä?
5. Miten turvallisuudentunne työpaikalla vaikuttaa työmotivaatioosi?
6. Miten yhteenkuuluvuudentunne lisää työmotivaatiota?
7. Millä tavalla työyhteisössä vallitseva ilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioosi?
8. Miten ulkoiset kannustimet kuten esimerkiksi bonukset vaikuttavat työmotivaatioosi?

Valmentava johtaminen

9. Miten koet lähijohtajan johtamistyylin vaikuttavan työmotivaatioosi?
10. Kuinka tärkeäksi koet avoimen ilmapiirin työpaikallasi?
11. Millaisena koet lähijohtajan roolin ratkaisujen löytämisessä ja henkilökohtaisten tavoitteiden määrittelyssä?
12. Miten mielestäsi lähijohtaja antaa tukea ja sparraa?
13. Millainen mahdollisuus sinulla on mielestäsi itsenäiseen päätöksentekoon omassa työssäsi?
14. Miten lähijohtajan antama palaute vaikuttaa työmotivaatioosi?

Työmotivaation vahvistaminen valmentavan johtamisen avulla

15. Miten toivoisit lähijohtajan tukevan työmotivaatioosi?
16. Millaisia toimenpiteitä tai käytäntöjä arvostaisit lähijohtajalta, jotka voisivat auttaa sinua tuntemaan itsesi enemmän motivoituneeksi?
17. Mitkä kolme keinoa tai toimenpidettä, joita lähijohtaja on toteuttanut/toteuttaa ovat mielestäsi olleet erityisen kannustavia?
18. Miten mielestäsi lähijohtaja voisi parhaiten kiittää sinua työstäsi/työssäsi?
19. Haluatko vielä lisätä jotain?