



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Veera Mäkiranta

Motivoiva johtajuus transformationaalisen johtajuuden keinoin luovilla aloilla

Case: Keino Branding

Opinnäytetyö
Syksy 2024
Kulttuurituottaja (ylempi AMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä ¹

Tutkinto-ohjelma: Kulttuurituottaja (ylempi AMK)

Tekijä: Veera Mäkiranta

Työn nimi alaotsikoineen: Motivoiva johtajuus transformationaalisen johtajuuden keinoin luovilla aloilla

Ohjaaja: Satu Lautamäki

Vuosi: 2024

Sivumäärä: 63

Liitteiden lukumäärä: 2

Opinnäytetyössä tarkastellaan johtajuuden murrosta ja johtamisen muotoutumista uusien sukupolvien tarpeisiin. Opinnäytetyössä tutkitaan erityisesti transformationaalisen johtamismallin tuottamia hyötyjä luovilla aloilla työskentelevien henkilöiden motivointiin sekä sitä, kuinka transformationaalinen johtaminen soveltuu Z-sukupolven työelämän odotuksiin. Työssä pohdittiin, millaisia eroja milleniaalien (1980–1997 syntyneet) ja Z-sukupolven (1998 jälkeen syntyneet) välillä on motivoinnin näkökulmasta. Tutkimuksen taustalla oli havainto, että Z-sukupolvi priorisoi työ- ja vapaa-ajan tasapainoa sekä omaa henkistä hyvinvointiaan ja odottaa vastinetta antamalleen työpanokselle. Tämä eroaa aikaisemmasta suuresta ikäryhmästä, milleniaaleista, jotka tutkimusten mukaan kokivat työssään suorituspaineita ja uupumusta. Johtajuuden tulisi muotoutua niin, että se tukee työhyvinvointia työelämämuutoksissa ja vastaa myös tulevien sukupolvien tarpeita. Opinnäytetyön tavoitteena oli pohtia, millä tavalla transformationaalinen johtajuus tukee luovia aloja motivoivaan johtamiseen. Kyselytutkimuksen avulla selvitettiin, miten voidaan johtaa motivoituneiden transformationaalisen johtamisen keinoin.

Kyselyn kohderyhmänä olivat luovilla aloilla työskentelevät henkilöt. Kyselytutkimuksesta selvisi, että vastaajat kokivat transformationaalisen johtamisen keinot motivoivina ja innostavina. Eri ikäryhmien motivaatiotekijöistä löytyi muutama huomattava ero. Alle 28-vuotiaat vastaajat pitivät arvokkaana motivaatiotekijänä ihmiskontakteja työssään, toisin kuin aluksi arvioitiin heidän olevan kiinnostuneita esimerkiksi liukuvasta työajasta ja etätyöskentelystä. Z-sukupolven edustajat painottivat motivaatiotekijöissään yhteisön merkitystä. Z-sukupolvi piti myös muihin ikäryhmiin verrattuna tärkeämpänä etenemismahdollisuuksia, rahaa ja kannustepalkkioiden mahdollisuutta. 28–45-vuotiaat eli milleniaalit kokivat, että heitä motivoi eniten liukuva työaika, etätyömahdollisuudet ja raha. Rahan merkitys oli suoraan verrannollinen motivaatiotekijä iän kanssa: mitä nuorempi vastaaja oli, sitä useampi koki rahan motivoivana tekijänä. Huomattavasti enemmän kuin muut ikäryhmät, yli 40-vuotiaat vastaajat kokivat motivoivaksi vastuun ja tunnustuksen työstään sekä työyhteisön merkityksen. Kyselytutkimuksen pohjalta kehitettiin yritykselle Keino Branding visuaalinen kehittämissuunnitelma, joka auttaa yritystä johtamaan ja motivoimaan eri ikäryhmien työntekijöitä tehokkaasti ja ajantasaisesti.

¹ Asiasanat: transformationaalinen johtaminen, Z-sukupolvi, motivointi, luova ala

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract ¹

Degree programme: Master of Culture and Arts, Cultural Management

Author/s: Veera Mäkiranta

Title of thesis: Motivational leadership through transformational leadership methods in the creative industries

Supervisor(s): Satu Lautamäki

Year: 2024

Number of pages: 63

Number of appendices: 2

In this thesis I investigated how leadership has changed to be more suitable for younger generations. The thesis particularly examines the benefits of the transformational leadership model for motivating people working in the creative industry and how transformational leadership is suitable for the working life expectations of Generation Z. The investigation considers the differences between millennials (those who were born between 1980 and 1997) and Generation Z (those born after 1998) from a motivational perspective. The research is based on the observation that Generation Z prioritizes the balance between work and free time as well as their own mental well-being and expect a return for their work input. This differs from the previous large age group, millennials, who according to research, have experienced more performance pressure and burnout at work. Leadership should be shaped to support occupational well-being amidst changes in working life and better address the needs of the younger generations within the workplace. The aim of the thesis is to explore how transformational leadership supports motivation in creative fields. The research uses a survey to find out how to lead with motivational, transformational leadership. The survey's target group is people working in creative fields.

The survey revealed that the respondents found the means of transformational leadership motivating and inspiring. Several notable differences were found in the motivational factors among different age groups. Respondents under the age of 28 consider human contacts in their work to be a valuable motivational factor, in contrast to the initial assessment that they were interested in, for example, flexible working hours and remote working. Representatives of Generation Z emphasized the importance of community in their motivational factors. Compared to other age groups, Generation Z also considered advancement opportunities, money and the possibility of incentive bonuses to be of primary importance. The 28-45-year olds, so called millennials, felt that they were most motivated by flexible working hours, remote work opportunities and money. The importance of money was directly proportional to age as a motivational factor: the younger the respondent, the more people perceived money as a motivating factor. Considerably more than other age groups, respondents over 40 years old found the responsibility and recognition of their work and the importance of the work community to be motivating thing. Based on the survey, a visual development plan was developed for the company Keino Branding, which helps the company effectively manage and motivate employees of different age groups.

¹ Keywords: transformational leadership, generation Z, motivation, creative industry

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkuuettelo	6
Käytetyt termit ja lyhenteet	7
1 JOHDANTO	8
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet	9
1.2 Opinnäytetyön merkitys ja rajaus.....	10
2 JOHTAJUUS	13
2.1 Yksilön johtaminen	13
2.2 Yhteisön johtaminen.....	14
3 TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAJUUS.....	16
3.1 Transformationaalinen johtajuus arkijohtamisessa	16
3.2 Transformationaalisen johtamisen tukipilarit	17
3.2.1 Johdettavan yksilöllinen kohtaaminen	18
3.2.2 Älyllinen stimulointi	19
3.2.3 Inspiroiva motivointi.....	19
3.2.4 Esimerkillä johtaminen	20
3.3 Työntekijän motivointi.....	21
3.3.1 Visio ja innostus.....	21
3.3.2 Luovuus ja itsenäisyys	22
3.3.3 Yksilöllinen tuki ja huomio	22
3.3.4 Eettinen johtaminen ja esikuvana toimiminen	24
3.4 Transformationaalisen johtajuuden vaikutukset motivaation kannalta	24
3.5 Transformationaalisen johtajuuden hyödyt yritykselle	25
4 EMPIIRINEN TUTKIMUS.....	26
4.1 Aineistonhankinta kyselyn avulla	26
4.2 Kyselylomakkeen suunnittelu.....	27
4.2.1 Kyselytutkimuksen soveltuvuus tiedonhankinnassa	28

4.2.2	Kyselyn rakenne	30
4.2.3	Kyselyn kohderyhmä	31
4.2.4	Kyselytutkimuksen jakokanavat	32
4.3	Kyselytutkimuksen julkaisu ja keruu	33
4.4	Työn kyselytutkimuksen haasteet ja kehittämiskohteet	34
5	TUTKIMUSTULOKSET	35
5.1	Kyselyyn vastanneet	35
5.1.1	Vastaajien ikäjakauma	36
5.1.2	Vastaajien sukupuolijakauma	37
5.1.3	Vastaajien jakautuminen Suomessa.....	38
5.1.4	Vastaajien luovan alan työtehtävä	41
5.1.5	Vastaajien kokemus alalta	43
5.2	Kysymykset motivoivasta johtajuudesta ja motivaatiotekijöistä.....	44
5.2.1	Transformationalisen johtajuus motivoivia tekijöitä	44
5.2.2	Motivaatiotekijöitä työarjessa	46
5.2.3	Työpaikan tarjoamat motivaatiotekijät	48
5.3	Avoimien vastausten pohdinta ja analyysi.....	50
5.3.1	Johtaminen	51
5.3.2	Motivoitumisesta.....	52
5.3.3	Muut.....	52
5.4	Vastauksien analysointi transformationalisen johtamisen näkökulmasta.....	53
5.5	Tutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset	53
6	KEHITTÄMISSUUNNITELMA	55
6.1	Kohdeyritys Keino Branding.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.2	Kehittämissuunnitelman tarve ja päämäärä ..	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.3	Motivoivan transformationalisen johtamisen tukipilarit visualisoituna	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.4	Kehittämissuunnitelman hyödyntäminen Keino Brandingin toiminnassa	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
7	POHDINTA	56
	LÄHTEET	59
	LIITTEET	62

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. SWOT nelikenttäanalyysi, SRHY-Riskinhallinta. 2012–2024.	28
Kuva 2. Kyselyyn vastanneiden jakautuminen Suomessa.	40
Kuvio 1. Kyselyyn vastanneiden lukumäärä ja kyselyn tavoittavuus.....	35
Kuvio 2. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden ikäjakauma.....	36
Kuvio 3. Vastaajien sukupuolijakauma.	37
Kuvio 4. Vastaajien asuinalueittain jakautuminen.	39
Kuvio 5. Vastaajien luovan alan työtehtävät.	42
Kuvio 6. Vastaajien kokemus luovan alan työtehtävistä.	43
Kuvio 7. Transformationaalinen johtajuus työarjessa.	45
Kuvio 8. Motivaatiotekijät työyhteisössä.....	47
Kuvio 9. Ulkoiset motivaatiotekijät.	49

Käytetyt termit ja lyhenteet

Transformationaalinen johtajuus

Transformationaalinen johtamismalli eli palveleva johtaminen painottaa tunneyhteyttä ja työntekijöiden kehityksen tukemista. Transformationaalinen johtamisteoria perustuu valmentavaan, mentoroivaan, ja kouluttavaan johtamismalliin.

Z-sukupolvi

Sukupolvella kuvataan henkilöitä, jotka ovat syntyneet vuonna 1998 ja sen jälkeen. Z-sukupolvea edeltävät henkilöt ovat syntyneet vuosina 1980–1997, ja tätä ikäryhmää kutsutaan milleniaaleiksi.

Milleniaali

Kuvaa sukupolvea, jotka ovat syntyneet vuosina 1980–1997. Milleniaalisukupolvi on yksi suurimmista ikäryhmäistä Suomen tämänhetkisen väestön ikärakenteessa (Tilastokeskus, 2023).

Luova ala

Ala keskittyy kulttuurituotteiden, viihteen, taiteen, median ja muiden luovuutta vaativien sisältöjen suunnitteluun, tuotantoon ja jakeluun. Luovat alat sisältävät taiteellista ilmaisua sekä kaupallista toimintaa. Luovilla aloilla työskentely vaatii innovatiivista ajattelua sekä taitoa yhdistää luovuus kaupallisiin tavoitteisiin.

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä pohdin, onko johtajuus murroksessa uusien sukupolvien siirtyessä työelämään. Pohdin sitä, onko Z-sukupolvi vaikeammin motivoitavissa kuin aikaisemmat sukupolvet, kuten vuosina 1980–1997 syntyneet milleniaalit eli Y-sukupolvi. Z-sukupolveen kuuluvat kaikki 1998 vuoden jälkeen syntyneet henkilöt (Ava akatemia, i.a.).

Tulevilla sukupolvilla työelämä ja muu elämä pysyvät tasapainossa psykologisen sopimuksen keinoin (Järvensivu ym., 2014, s. 206). He osaavat rajata työn ja vapaa-ajan eivätkä sekoita töitään vapaa-ajan elämään yhtä suurissa määrin kuin milleniaalit. Sukupolvi pitää huolen omanarvontunnon ja siitä, mikä heille kuuluu. He eivät stressaannu työstään ja pitävät huolen, että työtä tauotetaan. Heidän antama panoksensa työlle vastaa heille sitä, mitä he saavat työnantajaltaan sekä työltä vastineeksi. Voimme olettaa, että Z-sukupolven keskuudessa vallitsee trendi, joka vahvistaa edellä mainittua ajatusmallia.

Milleniaalisukupolvi on joutunut kärsimään tutkimuksen mukaan suorituspainesta koko elämänsä ajan, mikä näkyy nyt milleniaalien työarjessa uupumuksena, siteeraa Malesic (2022, s. 46) Petersenin tutkimusta vuodelta 2019. Petersen (2019) pohtii tutkimuksessa, että työssä suorittamisen tarve johtuu siitä, että tällaista ajatusmallia on suorasti ja epäsuorasti opetettu hänelle nuoresta saakka. Johtajuus pysyy mukana murroksessa motivoivana ja mielekkäänä suorituspainesta huolimatta transformationaalisen johtajuuden keinoin. On kiinnostavaa ja ajankohtaista tutkia lisää, miten eri ikäryhmät ja niiden motivointi eroavat toisistaan luovilla aloilla.

Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan voimme huomata, että nuorten aikuisten työtyytyväisyys on iäkkäämpään henkilöstöön verraten heikompaa sekä heikentymässä edelleen (Työterveyslaitos, 2024, s.16). Tällaisessa tilanteessa on puututtava työtyytyväisyyden laskuun ja pohdittava motivoivia keinoja, jotka mahdollistavat tulevaisuudessa työympäristöjä ja yhteisöjä, joissa jokainen ikäryhmä voi kokea voivansa hyvin ja kokevansa työnsä mielekkäänä sekä motivoivana.

Etätyöskentely lisää haasteita myös johtamiseen etäyhteyksien välityksellä. Noin viidesosa palkansaajista teki vuonna 2023 etätöitä vähintään puolet työajastaan (Työterveyslaitos, 2024). Etätyöskentelyn lisääminen on kasvattanut myös etätyöstä kiinnostuneiden ja sitä vaativien määrää (Työterveyslaitos, 2024). Transformationaalisen johtamisen tukipilarit ja

tunneyhteys henkilökuntaan voivat parantaa esihenkilön ja henkilökunnan yhteistyötä yhteisen vision saavuttamiseksi myös etätyöskentelyn aikana. Käsittelen aihetta tarkemmin luvussa 3.2 Transformationaalisen johtamisen tukipilarit.

Kallio (2023, s. 23) pohtii kirjassaan, millaisilla tekijöillä osaavaa henkilöstöä sitoutetaan ja motivoidaan sen jälkeen, kun palkka, palkkio-järjestelmät, ylennykset ja työsuhde-edut eivät enää riitä motivointiin. Opinnäytetyöni keskittyy transformationaalisten johtajuusteorian oppeihin ja siihen, mitkä tekijät motivoivat luovien alojen työntekijöitä työelämässä. Osana opinnäytetyötäni toteutan kyselytutkimuksen, jolla voidaan kartoittaa motivaatiotekijöitä. Tavoitteena on luoda kehittämissuunnitelma yritykselle Keino Branding, jotta motivoiva johtaminen luovalla alalla pysyy mukana johtajuuden murroksessa sekä vastaa eri ikäryhmien vaatimustasoon mahdollistaen motivoivan työympäristön kaikille.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön päätarkoituksena on tutkia transformationaalisella johtamisella saavutettua motivoitumista sekä johtajuusmallin toimivuutta motivaation tukena luovilla aloilla. Työssä pohditaan, onko Z-sukupolven motivointi vaikeampaa kuin milleniaalien. Opinnäytetyössä tarkastellaan motivaatiotekijöiden lisäksi, että kokeeko Z-sukupolvi transformationaalisen johtamisen motivoivana johtamismallina. Työssä tarkastellaan mitkä transformationaalisen johtajuuden tekijät motivoivat luovien alojen työntekijöitä parhaalla mahdollisella tavalla, sillä luovien ihmisten keskuudessa mielenkiinnon kohteet ja tarpeet vaihtelevat yksilöiden sekä ikäryhmien välillä valtavasti. Transformationaalista johtajuutta ja sen kokemuksia tutkitaan työntekijöiden kokemusten kautta ja etsitään kehittämiskeinoja tulevaisuuden johtamiseen markkinointitoimistolle.

Transformationaalinen johtamisteoria toimii hyvänä tukipilarina luotettavuutta herättävälle johtajuudelle sekä henkilökunnan motivoinnin ylläpitämiselle. Luovalla alalla työskentelee monenlaisia ja toisistaan hyvin poikkeavia persoonia, jonka vuoksi ei ole vain yhtä oikeaa tapaa motivoida tehokkaasti luovia ihmisiä. Tästä johtuen haluan selvittää erilaisia motivoivia tapoja ja tekijöitä. Opinnäytetyön tavoitteena on pohtia motivoivia tekijöitä ja löytää erilaisia motivointikeinoja luovien alojen työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteena toteuttaa kehittämissuunnitelma motivoivan johtamisen tueksi yritykselle Keino Brandingille. Tavoitteena hyödyntää tutkimusta ja löytää tutkimuksella keinoja motivoivan johtamisen

tueksi, joita Keino voi omassa motivoivassa johtamisessaan hyödyntää. Tavoitteiden saavuttamiseksi toteutetaan empiirinen kyselytutkimus, jonka tulosten pohjalta luodaan kohdeyritykselle kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelma toteutetaan Keino Brandingille visualisoituna kokonaisuutena, jonka pohjalta yritys voi tukea ja ohjata yrityksen sisällä tapahtuvaa johtamista ja esihenkilötyöskentelyä. Kehittämissuunnitelman visuaalista toteutusta voi toteuttaa askel kerrallaan yhdessä henkilöstön ja johdon kanssa kohti motivoivaa ja innostavaa työyhteisöä.

Kiinnostukseni tutkittavaa aihetta kohtaan kumpuaa johtamisen kehittämisestä ja sen tuloksellisesta tehostamisesta motivoinnin avulla. Esihenkilöiden ja yritysten johdon tulee olla valppaina ja valmiina kehittymään johtajuuden rinnalla myös ihmisenä. Vielä toistaiseksi Z-sukupolven edustajien johtaminen työelämässä on uutta ja tutkimustietoa tarvitaan lisää, jotta voimme ymmärtää sukupolven tapoja ja toiveita sekä vastata niihin mahdollisimman kattavasti tilanteiden mukaan. Z-sukupolven edustajat hakevat paikkaansa työkuulttuurissa ja omalla tahollaan muokkaavat sitä mieleiseensä suuntaan. Tällaisessa murroksessa myös esihenkilöiden tulee etsiä uusia ratkaisuja työelämään. Tulevaisuudessa työkuulttuurin muutos saattaa vaikuttaa radikaalisti työympäristön toimintaan lähitulevaisuudessa, minkä vuoksi luovan alan motivoivia tekijöitä on tärkeää etsiä ja tutkia lisää, jotta osaamme ennakoida sekä muotoutua parhain mahdollisin tavoin mukana myös johtamisen näkökulmasta. Kirjallisuutta ja teoreettisia tutkimuksia eri ikäluokkien työtoiveista ja tottumuksista löytyy ennestään, ja ne toimivat hyvänä pohjana opinnäytetyön tutkimukselle sekä aiheen pohdinnalle. Johtamisteorian transformationaalinen johtaminen toimii opinnäytetyöni ydinteemana, mutta syvennyn kyselytutkimuksen avulla erityisesti motivoiviin tekijöihin johtamisen keinojen rinnalla.

1.2 Opinnäytetyön merkitys ja rajaus

Jarenkon ym. (2015, s. 148) mukaan sisäisen motivaation nousu työelämän keskiöön on seurausta työelämässä käynnissä olevasta murroksesta, josta johtuen motivoituneen organisaation rakentaminen ja ylläpitäminen on kilpailuetu. Transformationaalisen johtamismallin vaikutusten tutkiminen antaa merkittävää tutkimustietoa. Z-sukupolven siirtyessä työelämään johtajuuden murrosta on ajankohtaista tutkia, ja tutkimus antaa uutta ja ajankohtaista tietoa motivoinnista työyhteisöille. Näiden tutkimustulosten pohjalta toteutan kohdeyritykselle kehittämissuunnitelman, joka tukee yrityksen johtamista ja työntekijöiden

motivointia yrityksessä. Opinnäytetyössäni ulkopuolelle rajataan yrittäjän mielipide, johtamisen ja motivoinnin näkökulmasta. Tutkimuksessa keskitytään työntekijän ja henkilöstön mielipiteisiin sekä näkökulmiin työssä motivoitumisesta. Kyselytutkimuksen pohjalta luodaan keinoja johtajalle, kuinka motivoida työntekijöitä onnistuneesti ja näin ollen mahdollistaa yritykselle kustannustehokas työkuluttuuri. Aihetta kartoitetaan työntekijän näkökulmasta, ja heidän havaintojaan sekä kokemuksia hyödynnetään motivoivan johtamisen apuna.

Korkea palkka tai työn haasteellisuus eivät aina takaa työn mielekkyyttä. Malesic (2022, s. 183) pohtii kirjassaan, kuinka hän oli aikoinaan onnellisempi matalapalkkatyössään kuin akateemisessa virassaan, jonka tuli täyttää kaikki hänen odotukset. Malesic kuvitteli ammattinsa olevan koko identiteettinsä, kunnes huomasi, että parkkipaikan valvojan työssä hän koki onnellisuutta työn helppoudesta. Parkkipaikan valvojana häneltä ei odotettu kehittymistä tai hän ei saanut palautetta työstään kuin vihaisilta asiakkailtaan (Malesic, 2022, s. 183). Tämä on hyvä esimerkki siitä, kuinka vaikea työn motivoivia tekijöitä on tarkastella yksiselitteisesti, sillä jokainen kokee erilaisen työympäristön sisällä hyvin erilaisia motivaatiotekijöitä. Malesic (2022, s. 183) koki matalapalkkatyönsä olevan kuormitukseltaan kevyempää, vaikka työssä ei ollut yleisesti motivaatiota kasvattaviksi tekijöiksi kuvattuja elementtejä kyseisellä hetkellä. Tästä voimme päätellä motivoinnin ja työn mielekkyyden olevan hyvin vaikeasti arvioitavissa motivoivilla tekijöillä, mutta ne voivat parantaa työn mielekkyyttä, mikäli työssä on monta tekijää, jotka henkilö kokee motivoiviksi tekijöiksi henkilökohtaisella tasolla. Työterveyslaitoksen (2024, s. 16) tutkimus osoittaa, että alle 36-vuotiaat eivät koe tylsistymistä työssään yhtä selkeästi kuin yli 36-vuotiaat henkilöt. Tämä voi johtua erilaisista motivaatiotekijöistä, jotka motivoivat työntekemiseen eri ikäryhmiä eri tavoin.

Viimeiset 50–70 vuotta tavoitteet on luotu pohtien mitä minä haluan -näkökulmasta. Tavoitemotivointi on siirtänyt painopisteen tulevaisuuteen ja sen odottamiseen ja toivomiseen, että asiat ovat tulevaisuudessa paremmin (Paltemaa & Toivonen, 2022, s. 35). Arjen valtaa ”sitku”-elämä ja raadetaan tulevaisuuden eteen, minkä vuoksi on hyvä palata miettimään motivaatiotekijöitä ”tässä ja nyt”. Motivaation painopistettä on saatu palautettua nykyhetkeen ja asioihin, joilla on merkitystä arjessa. Arjessa merkityksellistä on esimerkiksi hyvä ilmapiiri työyhteisössä, arvon löytäminen ja työhön heittäytyminen (mts. 35). Paltemaan ja Toivosen kirjassa ”Mikä hiton koutsaus” pohditaan, kuinka työarjen ajattelu on palautumassa tähän päivään ja siihen, kuinka työskentelyä voitaisiin parantaa tällä hetkellä

konkreettisin teoin. Kirja antaa näkökulmaa tulevien sukupolvien tarpeille ja toiveille muuttuneen työelämän rinnalle.

Työarki vaatii tarkastelua myös muuttuneen kulttuurin rinnalla. Työkulttuurimme emotionaalinen tunnemaisema on murroksessa muuttuneen työelämän myötä, sillä työelämä vaatii tunteiden havaitsemista enemmän kuin ennen (Paltemaa ja Toivonen, 2022, s. 112–113). Työelämässä on hyväksyttävämpää tuoda enemmän tunteita esille ja muiden havaittavaksi. Työskentelemme erilaisten tunteiden kanssa arkisessa työympäristössä, ja työyhteisössä vaaditaan emotionaalista älykkyyttä sekä tunneälyä (mts.112–113). Voimme päätellä tunneälyn tärkeyden korostuneen vuosien saatossa, ja se tulee ottaa huomioon kaikenlaisissa monimuotoisissa työyhteisöissä, jotta voidaan taata turvallinen työyhteisö emotionaalisesta näkökulmasta. Kallion (2023, s. 18) mukaan tutkimukset todistavat, että merkityksellinen työ ja vapaus tehdä työtä eri työnantajien ja asiakkaiden projekteissa vain yhden työnantajan tarjoaman työsuhteen sijaan on korostunut erityisesti korkeakoulutetuilla henkilöillä. Aiempi tutkimus myös osoittaa, että työn mahdollistamat edut ja työn mielekkyys ovat merkittäviä henkilöstöä motivoivia sekä sitouttavia tekijöitä.

2 JOHTAJUUS

Johtaminen käsitteenä voidaan kiteyttää niin, että johtaminen on ihmisten ohjaamista johtajan tahdon mukaiseen suuntaan (Hiltunen, 2012, s. 33). Johdettavat ihmiset ovat avainasemassa johtajan asettamien päämäärien tavoittelussa. Keskeiseksi elementiksi johtamisessa määräytyy myös johtajan oma tahto, sillä mikäli johtajan näkemykset ovat puutteellisia, johtamista ei tapahdu (mts.33). Johtajan auktoriteetti koostuu monista tekijöistä. Henkilöstön silmissä johtajalta vaaditaan lujaa uskoa omiin näkemyksiinsä (mts. 34).

Johtajan asema työyhteisössä ei ole aina mieluisa. Jokainen ihminen liikkuu päivittäin epätäydellisyyden janalla, joka heittelehtii epätäydellisen ja toisinaan vähän vähemmän epätäydellisemmän välillä (Piha, 2020, s. 290–292). Tämän vuoksi on parasta puhua hyvään pyrkivästä johtajuudesta, sillä jokainen johtaja kamppailee mahdottomuuden kanssa, jossa johtajan on mahdotonta suoriutua niin, että saa vain kiitosta työstään. Johtajat ovat ristiriitaisia hahmoja, jotka ovat hyviä ja huonoja yhtä aikaa. On lähes mahdotonta suorittaa johtajuutta niin, että työstään saisi vain kiitosta. Johtajan ei tarvitse olla täydellinen, vaan johtajan tärkein kyky on luoda toimiva ryhmä (mts. 291).

Yrityksen tai yhteisön johtamisen ja johtamattomuuden vaikutukset näkyvät yhtä selkeinä arjessa. Johtajuuden puute selittyy pitkälti laajemmin kulttuurista ja trendistä, joka korostaa esimiehen johtamisen vaikutusta, mutta samalla häivyttää esimiehen valtaa ja roolia organisaatiossa (Aarnikoivu, 2008, s. 23). Aarnikoivun kuvailemassa johtajuusmallissa esimiehet ja johtaja-asemassa työskentelevät henkilöt voivat harjoittaa johtamista, joka motivoi ja tuo johtajia lähemmäs työntekijää. Seuraavissa luvuissa perehdymme transformationaalisen johtamisen malliin.

2.1 Yksilön johtaminen

Kuuluvuuden tunne on työelämässä yksilölle keskeinen tunne, jota yksilöt hakevat yhteisöltä. Tätä ilmiötä voidaan kuvata myös sanalla fomo, joka kääntyy englanniksi fear of missing out (Paltemaa & Toivonen, 2022, s. 113). Tämä tarkoittaa jotain tärkeää tapahtumaa, johon henkilö ei itse pääse osallistumaan. Ulos jääminen on syvällä tasolla krooninen pelkomme. On inhimillistä kokea tarvetta kuulua yhteisöön ja yhteisöllisyyttä niin vapaa-ajalla kuin työarjessa. Martela (2015/2020) korostaa kirjassaan yhteenkuuluvuuden tunteen tärkeyttä ihmisten luonnollisena tarpeena.

Myös työ voi olla yksilölle tärkeä osa identiteettiä tai merkitykselliseksi itsensä tuntemisen voimavara (Kallio, 2023, s. 165). Tällaista ilmiötä voidaan kutsua työlähtöiseksi hyvinvoinniksi. Työlähtöinen hyvinvointi näin ollen tarkoittaa sitä, että työ itsessään voi edistää yksilön hyvinvointia, tuoda hänen elämäänsä mieltä sekä merkityksellisyyden tunnetta. Modernin johtajan tulee tarkastella ja arvioida, miten työhyvinvointiin panostetaan ja kuinka sitä kehitetään työlähtöisesti, sillä tuottavan työtoiminnan ja yksilön hyvinvoinnin välinen suhde on vastavuoroinen.

Kommunikoimme yhteisössä paljon vähemmän mitä kuvittelemme, vaikkakin kommunikaatio on avainasemassa, kun puhutaan johtamisesta. Mitä läheisemmin olemme tekemisissä, sitä enemmän ajattelemme ”kyllä hän tietää, mitä tarkoitan” (Piha, 2020, s. 120–122). Todennäköisesti hän ei tiedä, sillä kukaan ei ole avoin kirja ja tekemisemme ja käyttäytymisemme on tulkinnanvaraista. Ymmärtäminen ja ymmärretyksi tuleminen kommunikaation kautta vaatii merkittävän määrän rohkeutta ja avoimuutta sekä haavoittuvuuden tunteen sietämistä.

2.2 Yhteisön johtaminen

Jokainen työyhteisö koostuu useammasta erilaisesta yksilöistä. Esihenkilö kohtaa yhteisön johtamisessa haasteita pyrkiessään saamaan erilaiset ihmiset toimimaan tuloksellisesti ja hyödyntämään omat erillaisuutensa paremman tuloksen aikaan saamiseksi. Erillaisuuden hyödyntäminen edellyttää hyvää itsetuntemusta ja itseymmärrystä (Aarnikoivu, 2008, s. 63). Ryhmätyötaitojen kehittämisen tukena tulee yksilöiden arvioida omaa käyttäytymistään työyhteisössä. Erillaisuus työyhteisössä tulee ottaa vastaan rikkautena, haasteiden sijaan. Erilaiset ihmiset vahvistavat ja rikastavat yhteisöä osaamisellaan. Pihan (2020, s. 159) mukaan yksilö voi inspiroida omalla esimerkillään yhteisön toimintaa, mutta muutosvoima organisaatiossa ja yhteiskunnassa on aina kollektiivista voimaa. Organisaation menestystä määrittää organisaation kyky ryhmäytyä.

Ristiriidat voivat avartaa näkemyksiä monimuotoisessa yhteisössä. Kehittyvässä työyhteisössä kohdataan välttämättä erilaisia ristiriitoja sekä kriisitilanteita. Ristiriidat saatetaan kokea usein työyhteisössä uhkana ja niiden mahdollisuudet unohdetaan (Aarnikoivu, 2008, s. 73). Ristiriitojen ja kriisitilanteiden käsittelyvaiheessa usein kehitetään ja löydetään työyhteisöön uusia ratkaisuja ja toimintamalleja, jotka kehittävät työyhteisön

toimivuutta. Mikäli esihenkilö sivuuttaa konfliktit, joita havaitsee työyhteisössä ajatellen niiden ratkeavan itsestään, saattaa tällainen toiminta lamaannuttaa työyhteisön huonon johtamisen seurauksena. Pihan (2020, s. 233) mukaan ongelmalliseksi saattaa organisaatiolle ja yritykselle koitua myös ystäväporukan muodostama yhteisö. Ystävistä koostuva työyhteisö saattaa kuulostaa houkuttelevalta, mutta sitä ei tulisi tavoitella, sillä ystävistä koostuva työyhteisö vaikuttaa negatiivisesti kompromissien tekemiseen, millä on huonoja taloudellisia seurauksia. Ystävä-työyhteisön jäsenet eivät halua mennä epämukavuusalueelleen. Tällaisesta voi koitua negatiivisia vaikutuksia tulovirtaan toisin kuin ryhmissä, joissa jäsenet kokevat hieman myös epämukavuutta erilaisuuden vuoksi.

Monimuotoinen työyhteisö on rikkaus, mutta ilman yhteistä motiivia ja visiota työn laatu ja mielekkyys heikentyvät huomattavasti (Kallio, 2023, s. 116). Työskentelee yhteisö etäyhteydellä tai toimistossa, olennaista on yhteisön jäsenen suhde yhteiseen työtoiminnan motiiviin. Moderni johtaminen ja ohjaaminen on tämän motiivin kirkastamista ja yhteisen määränpään tavoittelua. Johtaja tarvitsee päämääriensä saavuttamiseksi yhtenäisen yhteisön, joka suuntaa kohti yhteistä tavoitetta. Johtajalta odotetaan monia ominaisuuksia, jotka tukevat yhteisön toimintaa. Brandt ja Laiho (2022, s. 59) tekemän tutkimuksen mukaan mitä itsevarmempi johtajan viestintätyyli on, sitä parempaa johtamista henkilöstö kokee saavansa. Henkilöstö kokee tulleensa huomioiduksi sekä kokee kuuluvuutta työyhteisöön, kun heitä osallistetaan erilaisiin kokouksiin ja johtaminen on läpinäkyvää. Yhteisöön kuulumisen tunne luo työyhteisöön turvallisuuden tunnetta.

3 TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAJUUS

3.1 Transformationaalinen johtajuus arkijohtamisessa

Transformationaalinen johtajuus on yksi tutkituimmista johtajuusteorioista, ja tutkimusten pohjalta voidaan todeta, että sillä on huomattava vaikutus motivaation ja tyytyväisyyden osalta sekä tulosten ennustamisen näkökulmasta, toteavat Brandt ja Laiho (2022) artikkelissaan. Transformationaalinen johtaminen on ikään kuin eräänlaista valmentamista, mentorointia, kouluttamista, työnohjaamista ja opastamista työyhteisössä. Kaikki edellä mainitut termit kuvaavat samankaltaista tapaa ohjata henkilöitä kehittymään, muuttamaan toimintatapojaan ja parantamaan toimintaansa työelämässä entistä tehokkaammaksi ja palkitsevammaksi. Transformationaalinen johtaminen avustaa henkilöstöä löytämään omat vahvuutensa ja kehittämään näin ollen itse itseään (Paltemaa & Toivonen, 2022, s. 16). Työelämä vaatii aikaisempaa enemmän henkilöstöltä luovuutta ja vuorovaikutustaitoja. Näiden tavoitteiden täyttämiseksi työntekijän tulee valjastaa henkinen potentiaalinsa aikaisempaa laajemmin käyttöönsä (mts. 31). Transformationaalisesta johtamisesta voidaan puhua myös käsitteellä palveleva johtaminen (servant leadership), jota voidaan pitää yhdistävänä yläkäsitteenä useammalle ydinjohtamisen nimikkeelle (Martela, 2017, s. 286). Palveleva johtaminen on johtamisen filosofia, joka sisältää sarjan toimintatapoja, jotka resonovat transformationaalisen johtamisen tukipilareiden kanssa.

Kun ihmisille annetaan tarvittavat resurssit ja johtaja uskoo heihin, voi jokainen tehdä parhaansa (Jarenko ym., 2020, s. 147). Hierarkiasta ja valvomisesta voidaan luopua, kun johtaja päätyy ottamaan enemmänkin valmentavan roolin, jonka avulla pyrkii löytämään yhteisen tavoitteen, jota kohti yhdessä edetään. Palvelevassa johtamisessa johtaja pitää huolta kokonaisuudesta ja keskittyy huolehtimaan siitä, että tiimillä on mahdollisuudet menestyä (Sarkkinen, 2016). Tällainen johtamismalli painottaa työntekijöiden kuuntelemista, kunnioittamista ja voimaannuttamista. Sarkkisen (2016) artikkelissa tutkimusprofessori Jari Hakanen Työterveyslaitokselta tiivistää, että hänen mielestään ”palveleva johtaminen on tärkeä kehityshaaste suomalaiselle johtamiselle. Tähän liittyy se hieno ajatus, että myös työntekijöistä tulee toistensa palvelijoita”.

15 vuotta työn imua ja tarmokkuutta tutkinut Hakanen toteaa Sarkkisen (2016) haastattelussa, että palveleva johtaminen on selvästi yhteydessä kasvavaan työhyvinvointiin

ja yrityksen tuottavuuteen. Suomen Akatemian rahoittaman Positive Mind -hankkeen tutkimuksen tulokset vahvistavat Työterveyslaitoksen esittämiä pointteja palvelevasta johtamisesta, todetaan Kauppalehden (2017) julkaisemassa artikkelissa. Kyseisessä artikkelissa käsitellään tutkimuksen tuloksia palvelevasta johtamisesta, ja tulokset vahvistavat johtamismallin voimaannuttavan, rohkaisevan ja antavan vastuuta työntekijälle. Innostava johtaminen edesauttaa onnistuneesti palautumista työstä ja näin ollen parantaa henkilöstön tyytyväisyyttä elämään. Tutkimuksesta selvisi myös, että palvelevan johtamisen tuottama innostus työssä suojasi työntekijöitä uupumukselta ja masennukselta. Palvelevan johtamisen eli transformatiionaalisen johtamismallin voidaan todeta vähentävän myös sairauslomakustannuksia sairauspoissaolojen vähentyessä uupumus- ja masennussyistä. Johtamismallin hyödyttää yritystä kustannustehokkuuden osalta sairauslomien vähentyessä.

Jarenko ym. (2015, s. 68–69) uskovat, että muutosjohtamisen ytimessä on vahva usko ihmisiin. Henkilöstöllä tulee olla mielessä, mistä hyvä työ ja tulos syntyvät. Henkilöstöä tulee arvostaa ja tukea. Henkilöstö kyllä itse tietää, mitä he tarvitsevat, minkä vuoksi on parasta kysyä heiltä ja parhaansa mukaan myös täyttää esitetyt tarpeet. Johtajan suunnasta tulisi käskyttämisen sijaan pyrkiä kuuntelemaan ja palvelemaan henkilöstön tarpeita. Työn tehostamisen avainasemassa ovat henkilöstöstä lähtöisin olevat ideat toiminnan tehostamiseksi.

3.2 Transformationaalisen johtamisen tukipilarit

Geraghty (2021) toteaa psykologisen turvallisuuden koostuvan neljästä tekijästä, perustuen Clarkin ”The 4 Stages of Psychological Safety” -kirjaan. Hänen mukaansa Clarkin psykologista turvaa tuoviksi teemoiksi katsotaan yhteenkuuluvuus (inclusion safety), oppiminen (learner safety), osallistaminen (contributor safety) sekä haastaminen (challenger safety). Yhteenkuuluvuus ja inkluusio lisäävät tunnetta siitä, että on osa tiimiä, minua arvostetaan ja minut on hyväksytty omana itsenäni. Toisena psykologisen turvallisuuden tekijänä on oppiminen: on tärkeää esittää kysymyksiä sekä uskaltaa kokeilla ja epäonnistua. Palautteen saaminen ja antaminen kuuluu myös turvalliseen oppimisympäristöön. Osallistaminen kolmantena tekijänä tarkoittaa uskallusta tuoda ilmi omat ideat ja ajatukset niin, että ei tarvitse pelätä tulevaisuutta torjutuksi. Jokainen uskaltaa laittaa itsensä täysillä likoon yhteisen päämäärän vuoksi. Haastaminen neljäntenä tekijänä ilmenee uskalluksena

olla eri mieltä sekä ehdottaa muutoksia ja vaihtoehtoja suunnitelmiin ja toimintatapoihin. Nämä neljä tukipilaria vahvistuvat transformationaalisen johtajuusmallin myötä.

Yhteenkuuluvuuden tunne on ihmisen luonnollinen tarve, jota pyrimme täyttämään arjessamme. Martela (2015/2020) toteaa, että hyväksynnän haku muilta ihmisiltä johtuu siitä, että järkemme elää toisaalta modernissa yhteiskunnassa, mutta on toisaalta jäänyt elämään laumaeläimen elämää. Tunne perustuu aikaan, jolloin hylätyksi tulemisella oli fataalit seuraukset. Seuraavissa luvuissa käsittelem tarkemmin teemoja, jotka tukevat Clarkin neljää psykologisen turvallisuuden tekijää ja vahvistavat näitä neljää teemaa työyhteisössä.

3.2.1 Johdettavan yksilöllinen kohtaaminen

Korostuneet tunnetaidot työyhteisössä ovat nykyjohtamisessa aina vain suuremmissa roolissa ja tulevat kasvamaan tulevaisuudessa johtamisen näkökulmasta (Työterveyslaitos, 2024). Tunnetaitojen tärkeys korostuu erityisesti transformationaalista johtamismallia hyödyntäessä. Työterveyslaitoksen (2024, s. 16) tuottaman Miten suomi voi -tutkimuksen mukaan Nuoret aikuiset kokevat tunnetyön kuormittavuuden vahvemmin, jonka vuoksi johdettavan yksilöllinen kohtaaminen työarjessa korostuu. Tutkimuksen mukaan alle 36-vuotiaat kokevat tunnetyön kuormittavuuden vahvemmin kuin yli 36-vuotiailla perustuen tilastollisesti huomioon otettavaan merkittävään eroon. Tunnetyöllä voidaan kuvata tunnetta, että työyhteisössä ei voi näyttää oikeita tunteita, se voi näkyä vaikeutena olla oma itsensä tai kokemuksena olla kelpaamaton työntekijänä. Toisin kuin alle 36-vuotiailla, yli 36-vuotiaat kokivat myös, että työn fyysinen kuormitus on laskenut.

Sofia (2023, s. 97) toteaa, että tunteiden ja tarpeiden tunnistaminen ja niiden täyttäminen johtaa onnellisuuteen sekä pysyvämpään hyvinvointiin. Motivaation tukena arvo- ja hyväksyntäpohjainen lähestyminen mahdollistaa käyttäytymisen ja motivaation muutoksen (Työterveyslaitos, i.a.). Näin ollen tunnetasolla huomioiduksi tuleminen edistää motivaation luonnollista tasoa tai kasvua. Ihmisten tarpeiden kuulluksi tuleminen rakentaa suhdetta ihmisten välillä, ja näin ollen yksilöllinen kohtaaminen elvyttää välejä (Fäldt, 2023, s. 130–131). Yksilöt saattavat huomaamatta esittää myös tarpeensa käskynä, mikäli emme osaa selvittää tunteitamme työyhteisössä. Mikäli tunteet ja tarpeet jäävät viestimättä tai niitä viestitään heikosti johtajan ja henkilöstön välillä, työnlaatu heikentyy ärtymyksen ja ahdistuksen tunteen vaikutuksen alaisena (mts. 130–131).

Ihmisten kohtaaminen hyväntahtoisesti on toimiva ydin henkilöstön ja johtajan välillä. Kun kaksi ihmistä osoittaa toisilleen hyväntahtoisuutta, se saa aikaan arvostuksen kokemuksen ja rohkeus lisääntyy heidän välillään (Paakkanen, 2022, s. 87). Monipuolisuus, hyvä tahto ja mielekkyys tuottavat laadukkaan sosiaalisen yhteyden, joka auttaa ihmisiä antamaan työsuoritteelleen parhaansa.

3.2.2 Älyllinen stimulointi

Työyhteisössä ja ympäristössä on kyse yksilöiden inhimillisestä pääomasta, joka syntyy ihmisten tekemistä havainnoista ja intuitiivisesta tiedosta. Työlle omistautuessa työyhteisössä yksilöiden työminä ja ”oikea” minä yhdistyvät ja henkilö psykologisessa mielessä antaa itsensä työlle (Paltemaa ja Toivonen, 2022, s. 32–34). Henkilön antaessa itsensä kuvainnollisesti työlle hän kokee tehtäväkseen luoda jotain uutta eli tuoda oma henkilökohtaisuus työhön. Kun henkilökohtaisuus ja työ yhdistyvät tarvitaan avoimuutta, luottamusta, tukea, hyväksyntää eli psykologista turvallisuutta työn suorittamiseen. Älyllinen stimulointi työssä tukee henkilön merkityksellisyyden tunnetta ja se määrittyy myös vahvasti yksilön tunne-elämän pohjalta yksilöllisesti (Kallio, 2023, s. 165). Ihmiset kokevat työn merkityksen elämässään eri tavoin, ja toisille työ ei ole niin suuri tekijä identiteetin rinnalla, kun taas toinen saattaa rakentaa hyvinkin vahvasti oman identiteettinsä työnsä tuoman merkityksen ympärille. Kallio (2023, s. 165) huomioi aiheen tärkeyden korostamalla työlähtöisen hyvinvoinnin merkitystä yksilöille.

Henkilön asema antaa arvostusta ja tukee uralla etenemisessä (Paltemaa ja Toivonen, 2022, s. 119–120). Asema yrityksessä parantaa mahdollisuuksia suojata itseään sekä toteuttaa omia toiveita. Asemaa määrittävät myös muut tekijät kuin palkka tai titteli. Arvostusta kasvattaa myös osaamisesta tuleva kiitos, kuulluksi tuleminen, vastuun saaminen ja huomioiduksi tuleminen. Työn mielekkyys pitää työntekijän mielen motivoituneena

3.2.3 Inspiroiva motivointi

Esihenkilö ei voi pitää yllä tai sytyttää henkilöstön motivaatiota, mutta voi tukea motivaation syntymistä erilaisin keinoin (Aarnikoivu, 2008, s. 153). On myös huomioitavaa, että esihenkilö saattaa hyvin tehokkaasti heikentää henkilöstön motivaatiota omilla toimillaan. Motivaatio perustuu yhdessä tekemiseen, jossa työryhmä kehittää omaehtoisesti yhdessä työtään

(Paltemaa ja Toivonen, 2022, s. 37). Ilmapiiri, jonka yhteisö luo, ei kestä pitkään, jos yhdessä tekemisen tapa ei ole kunnossa.

Martela (2015/2020) toteaa motivaatiota käsittelevässä äänikirjassaan, että positiivinen potentiaali ja sisäinen motivaatio kumpuavat ihmiselle luontaisesta taipumuksesta tutkia, oppia, etsiä uusia haasteita sekä kasvattaa kykyjään. Inspiroiva johtaminen on yksilön motivaation tukemista ja myötäelämistä palvelevan johtamisen keinoin työarjessa. Sisäinen motivaatio on keskiössä, kun pohditaan henkilöstön motivaation tukemisen keinoja, joita tarkastelen luvussa 3.3.

3.2.4 Esimerkillä johtaminen

Tavoitteiden tulee olla henkilöstölle innostavia, ja niiden saavuttamisen tulee haastaa ja vaatia taitoja ja panostusta työhön, jotta tavoite saavutetaan. Aarnikoivu (2008, s. 160) toteaa, että esihenkilön tulee edellyttää parasta myös itseltään ja haastaa myös itseään kehittymään. Näin ollen esihenkilö johtaa työyhteisöään esimerkillä ja yhdenvertaistaa itseään työympäristössä, kun kaikilla on samat säännöt, tavoitteet ja suuntaviivat työyhteisön sisällä. Innostava ja esimerkillinen työskentely yhteisiä tavoitteita kohti kannustaa työyhteisöä toimimaan tehokkaammin yhteisönä.

Sosiaalisten tilanteiden näkökulmasta ihmiset ovat hyvin riippuvaisia hyväksynnästä, minkä vuoksi myös esimerkkinä toimiminen työyhteisössä ystävällisyyden ja ystävällisten kohtaamisten osalta on hyvin tärkeää (Paakkanen, 2022, s. 223–224). Empatian näkökulmin tarkasteltuna hyvä johtaja sallii eri näkemysten olemassaolon, tuntee itsensä ja kykenee sietämään erimielisyyttä ja hermostuneisuutta. Omasta esimerkistään on hyvä tulla tietoiseksi, sillä suurin osa ihmisistä ei tunnista omaa käytöstään, kun se on toista kohtaan epäystävällistä. Mikäli arkisessa toiminnassa johtajan ja henkilöstön välisessä kommunikaatiossa keskustelu yltyy negatiiviseksi, johtajan on tärkeää ohjata tilannetta esimerkillään ja myöntää, että tilannetta ei hoidettu parhaalla mahdollisella tavalla ja yrittää keskustelua uudelleen.

3.3 Työntekijän motivointi

Motivointi koostuu useista tekijöistä ja motivoituminen on yksilön oma tunne, jota on hyvin hankala ohjata. Erilaisten henkilöiden motivoimista ei voi toteuttaa samalla tavalla, sillä ihmiset kokevat erilaiset tekijät motivoivina ja toiset voivat kokea eri asiat motivoivampina kuin toiset. Sisäisen motivaation syntyminen perustuu neljän keskeisen psykologisen tarpeen tyydyttämiseen (Hilvo & Rubanovitsch, 2023, s. 51). Näitä tarpeita ovat kyvykkyys, autonomia, yhteisöllisyys ja hyväntekeminen. Kun nämä neljä keskeistä tarvetta tyydyttyvät, kokee työntekijä vahvaa sisäistä motivaatiota.

Sisäisen motivaation keskiössä on se, että henkilö kokee työtehtävänsä mielenkiintoiseksi, arvokkaaksi, innostavaksi tai muuten sellaiseksi, että hän tekee sitä mielellään omasta tahdostaan (Martela, 2015/2020). Ulkoiset motivaatiotekijät työolosuhteissa tulisi rakentaa tukemaan ja ylläpitämään edellä mainittuja sisäisen motivaation keskiössä olevia tekijöitä. Aihetta voi lähestyä pohtimalla, kuinka voisimme vastata henkilöstön tarpeisiin tukien ulkoisilla tekijöillä sisäistä motivaatiota. Miaon (2023, s. 146) mukaan motivaatio rakentuu kolmesta universaalista perustarpeesta, joita ovat tarve tuntea itsensä päteväksi ja kyvykkääksi toimijaksi, tarve tuntea autonomiaa eli vapautta valita ja itsemääräämisoikeutta sekä tarve tuntea yhteenkuuluvuuden tunnetta.

3.3.1 Visio ja innostus

Hyvä johtaja ja esihenkilö on utelias ja kiinnostunut ihmisyydestä, ihmisistä ja yksittäisten henkilöiden elämistä ja ajatuksista (Piha, 2020, s.100). Hyvä johtaja haluaa näin ollen tietää ja oppia ihmisistä ja ihmisiltä, ei käskä ja manipuloida. Kiinnostuessaan ja ymmärtäessään ihmisyyttä ja henkilöiden monimuotoisuutta, asettuu esihenkilö näköalapaikalle, josta voi havaita yksilöiden vahvuuksia. Näitä vahvuuksia kannattaa kanavoida yrityksen hyväksi sujuvan yhteistyön ja sujuvan johtamisen avulla (Hilvo & Rubanovitsch, 2023, s. 31). Innovatiivisen vision sielu korostaa jatkuvan kehittymisen, yhteistyön, avoimuuden ja joustavuuden merkitystä.

Esihenkilön tulee olla rohkea ja ehkäpä jopa paikoitellen hullunrohkea (Hellsten, 2022, s. 115). Hellsten kertoo hulluuden opettelusta ja visioon uskomisesta, jonka intuitiivisesti näkee. Johtaja valaa uskoa henkilöstöön itse innostumalla tulevasta. Osallistuva johtaja ja esihenkilö tukevat yhteisen vision kirkastumista työyhteisössä. Johtajan pyytäessä apua työntekijöiltä

visionsa toteuttamiseen visiosta tulee yhteinen tavoite ja päämäärä, jonka tavoittelussa jokainen yksilö kokee merkityksellisyyttä. Kun yksilö huomaa olevansa tarpeellinen ja kokee olevansa hyödyksi johtajan vision toteuttamisessa, häneen tarttuu samaa innostusta, joka johtajalla on (Hellsten, 2022, s. 117). Vision tulee olla yksinkertainen ja selkeä, mutta silti vaikuttava ja voimakas. Visioon liittyy aina toiveita, unelmia ja toiveita tulevastakin (Sydänmaanlakka, 2004, s. 213). Menestystä toivovan ja tavoittelevan johtajan tulee keskittyä suorittajiin, ei vain suoritukseen (Hellsten, 2022, s. 132). Kun ihminen kokee tullessaan kohdatuksi, kuulluksi ja nähdyksi, hänen inhimillinen tarpeensa tyydyttyä, mikä laukaisee helpotuksen tunteen ja hän voi vapauttaa olemuksensa luovuuteen, rohkeuteen ja innostukseen työstä.

3.3.2 Luovuus ja itsenäisyys

Luovuus vaatii syntyäkseen yhteistyötä, tiimiä, kokeiluihin kannustustavan ilmapiirin ja kontakteja (Paltemaa & Toivonen, 2022, s. 131). Johtajan tehtävänä on auttaa henkilöitä löytämään oma potentiaalinsa ja erityisyytensä, jotta he voivat hyödyntää omia vahvuuksiaan ryhmässä. Ihminen on perusluonteeltaan aktiivinen ja itseohjautuva (Martela, 2015/2020). Ihmiset etsiytyvät aktiivisesti ja proaktiivisesti kohti itseään kiinnostavia asioita sekä ovat itse ohjautuvia niitä kohtaan, vaikkakin erilaiset ympäristöt voivat tätä aktiivisuutta toisinaan lannistaa.

Luota ja inspiroi ”Trust & Inspire” -malli pohjautuu uskomukseen, että ihmiset ovat täynnä potentiaalia, luovuutta ja yhteistyöhaluisia (Hilvo & Rubanovitsch, 2023, s. 80). Luovat ihmiset eivät halua tulla hallituiksi vaan oikein johdetuiksi. Luota ja inspiroi -malli rohkaisee johdettavia työntekijöitä inspiroitumaan ja kehittämään itseään sekä tuottamaan näin ollen parasta mahdollista tulosta. Luottamuksen ja inspiraation lisäämistä voidaan edistää erilaisilla johtamistavoilla (mts. 81), kuten esimerkiksi ihmisten valmentamisen, ajattelun ja ideoinnin vapauttamisen, kasvun tulosten aikaansaamisessa oppimisen kautta sekä sisäisten inspiraatioiden tai motivaatiotekijöiden hyödyntäminen.

3.3.3 Yksilöllinen tuki ja huomio

Yksilöllistä tukea tulee myös osoittaa tilanteissa, joissa käyttäytyminen työyhteisössä on epätoivottavaa. Mikäli hankalien tilanteiden pelossa johtaja katsoo läpi sormien tilanteita,

syntyy johtamisvaje. Tämä vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin (Hellsten, 2020, s. 67). Mikäli johtaja alkaa menettää johtajuusvajeen myötä valtaansa, valta jakautuu sellaisille ihmisille, joille se ei työyhteisössä kuulu. Tämä aiheuttaa työyhteisön sisälle kaaosta ja turvattomuutta. Palautteen saaminen ja sen mahdollistaminen antaa mahdollisuuksia myös työssä kehittymiseen. Selkeästi mitattavat tavoitteet ja palautemekanismit vahvistavat kyvykkyyden tunnetta ja näin ollen tukevat ja auttavat ihmisiä kehittymään (Martela 2015/2020). Kun vahvistamme kyvykkyyden tunnetta, vahvistamme myös suorituskyykyämme, motivaatiotamme sekä hyvinvointiamme. Kyvykkyys on ihmisen psykologinen tarve, jonka vuoksi osaaminen ja kehittymisen kokemukset energisoivat henkilöstöä. Kyvykäs ja motivoitunut henkilöstö vahvistaa organisaation suorituskyykyä ja toimii yritykselle kilpailuetuna.

Yksilöllisen tuen ja rohkaisun puute selittää henkilöstössä vallitsevan apatian, kyynisyyden ja pahoinvoinnin. Tunnustuksen merkityksen vähättely ja sen vaikutusten tiedostamattomuus saattaa perustua siihen, että henkilöllä ei ole kokemusta tällaisesta toimintatavasta, jolloin sen hyödyllisyyden arviointi on haasteellista (Aarnikoivu, 2008, s. 154).

Ihminen on ja siksi hän tekee. Hän ei ole siksi, että hän tekee, siteeraa Hellsten (2022, s. 132) kirjassaan, jossa hän tiivistää hyvin ihmisten lähtöasetelman työntekemistä kohtaan. Työyhteisössä ihmiset ovat ihmisiä, mikä saa meidät kyllä vaadittaessa toimimaan pakon alla tehokkaasti, mutta tehokkuus, joka syntyy ihmisyyden kustannuksella, on lyhytkestoista ja aiheuttaa organisaatiolle ongelmia. Ongelmat ilmenevät esimerkiksi uupumuksena ja muuna pahoinvointina. Kuuleminen vaatii, että johtaja pysähtyy kunnioittavasti kuuntelemaan ja on läsnä kiireettömästi eikä jatkuvasti etsi tärkeämpää tekemistä. Hellsten (s. 133–134) summaa, että kuulluksi tuleminen on ihmisen inhimillinen tarve.

Kuten myös Hellsten, Nikula (2022, s. 135–136) mainitsee kirjassaan läsnäolon alkavan pysähtymisestä. Nikula tarkentaa läsnäolon määritelmää tilanteelle antautumisena aidosti, avoimesti ja toista osapuolta arvostaen. Taitava johtaja arvostaa toista ihmisenä, vaikka olisi käsiteltävästä asiasta eri mieltä. Johtajan tapa toimia rehellisesti ja kohdata ihmiset yksilöllisesti luo työyhteisöön positiivista energiaa haastavissa tilanteissa.

3.3.4 Eettinen johtaminen ja esikuvana toimiminen

Martela ym. (2017, s. 285) toteaa, että autenttinen ja eettinen johtaminen on aidosti hyvää ihmisten johtamista, johon kuuluu johtajan läpinäkyvyys suhteessa muihin kanssa työtä tekeviin. Oikeilla sanavalinnoilla, hyvällä käytöksellä, teoilla ja lempeällä katseella on suora vaikutus työntekijöihin (Nikula, 2022, s. 135–136). Kun johtaja kertoo rehellisesti myös omista epäonnistumisistaan ja pettymyksistään sekä näyttäytyy työyhteisössä inhimillisenä yksilönä, se herättää luottamusta ja edistää psykologista turvallisuudentunnetta työyhteisössä. Kouluttajat ovat havainneet, että pelkkä luennointi ei tuota tuloksia välttämättä kauaskantoisesti. Valmentavamman otteen on huomattu osallistavan ihmisiä, mikä parantaa suoriutumista (Paltemaa ja Toivonen, 2022, s. 17).

Hilvon ja Rubanovitschin (2023, s. 82) mukaan yhteisökeskeinen No Ego -systeemi on ajatusmalli siitä, että tiimi toimii yhdessä ”kaikki on meistä kiinni” -ajatuksella. Avoimuus, tuki, tiedon jakaminen, kumppanuus, vaikutusmahdollisuudet, toiminnan joustavuus sekä yhteiset tavoitteet luovat johtajasta tasavertaisen toimijan tiimin sisällä. Näin ollen johtaja ei tavoittele vain yrityksen etua vaan palvelee myös henkilöstönsä tarpeita, jotta he voivat toimia parhaan potentiaalinsa mukaan.

3.4 Transformationaalisen johtajuuden vaikutukset motivaation kannalta

Motivoitunut työntekijä, jonka keskeiset psykologiset tarpeet täyttyvät työssä, johtaa parempaan suoritukseen, tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen (Hilvo & Rubanovitsch, 2023, s. 51). Työyhteisön hyvinvointi ei ole ainoastaan eettinen kysymys, vaan sillä on suora yhteys yrityksen kannattavuuteen ja liiketoiminnan kestävyys. Tuki työntekijän motivaatiolle luodaan luvuissa 3.3 mainitsemieni tukipilareita hyödyntäen arkijohtamisessa sekä henkilöstön ja johdon kanssakäymisessä.

Ihmiskeskeinen johtamistyyli ei vain vahvista yksilöiden kykyä suoriutua, vaan on voimaannuttavaa ja innovatiivista johtamista, joka parantaa tiimin suorituskykyä ja hyvinvointia (Hilvo & Rubanovitsch, 2023, s. 108). Transformationaalinen johtamismalli tukee ihmiskeskeisyyttä arkijohtamisessa ihmisten tarpeita palvelevalla näkökulmalla. Palveleva johtaminen eli transformationaalinen johtajuus innostaa ja antaa henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa asioihin työyhteisössä ja kokea onnistumisen tunteita työssään (Kauppalehti, 2017).

Johtaminen on tärkeä tekijä, jonka merkitystä on korostettava suomalaisessa työelämässä entisestään.

3.5 Transformationaalisen johtajuuden hyödyt yritykselle

Motivoitunut työntekijä ja palkansaaja on yritykselleen arvokas. Jokainen henkilöstön jäsen luo omalla toiminnallaan yritysmielikuvaa ja yrityksen imagoa. Henkilöstön sisäinen motivaatio voi näkyä parempana palveluna, korkeampana laatuvaatimusten täyttymisenä ja parempana tuotteena tai palveluna (Hilvo & Rubanovitsch, 2023, s. 52). Henkilöstön osallistaminen, työyhteisön yhteisöllisyyden tukeminen ja työtehtävien mielekkyys johtavat työntekijöiden sitoutumisen lisääntymiseen ja tuottavuuden kasvuun. Nämä ovat merkittäviä hyötyjä yrityksen tuottavuuden ja kannattavuuden näkökulmasta.

Transformationaalinen johtaminen innostaa, rohkaisee, voimaannuttaa ja antaa vastuuta ja mahdollisuuksia vaikuttaa työhön, mikä johtaa onnistuneesti palautumiseen, joka saa työntekijän kokemaan tyytyväisyyttä elämässään (Kauppalehti, 2017). Tyytyväinen työntekijä sitoutuu yritykseen, on motivoituneempi ja innostuneempi työskentelemään yrityksen tavoitteita kohti. Motivoitunut ja sitoutunut työntekijä on kustannustehokas yritykselle. Martelan (2015/2020) korostama ihmisen perustarve kyvykkyys toimii kilpailuetuna, sillä kyvykkyuden tunne motivoi sekä vahvistaa organisaation suorituskykyä.

4 EMPIIRINEN TUTKIMUS

4.1 Aineistonhankinta kyselyn avulla

Opinnäytetyöni aineistonhankintamenetelmänä käytetään määrällistä kyselyä. Kyselytutkimuksessa tutkittavien asioiden mittaaminen tapahtuu kyselylomaketta hyödyntäen (Vehkalahti, 2019, s. 20). On syytä suunnitella vastauslomake huolellisesti, sillä koko tutkimuksen onnistuminen riippuu siitä, miten kysymykset esitetään tilastollisesti mielekkäällä tavalla. Hyvässä kyselylomakkeessa kysymykset koostuvat sisällöllisistä ja tilastollisista näkökulmista. Kyselytutkimuksen eettiset periaatteet, joita tutkijan tulee noudattaa ovat tutkittavien henkilöiden itsemääräämisoikeus sekä itsenäisarvo (Korhonen ym. 2019, s. 7). Tämän vuoksi kyselyyn osallistumisen tulee olla vapaaehtoista eikä vastaajia voida pakottaa vastaamaan kyselytutkimukseen.

Kyselyä luodessa tulee huomioida myös validiteetti, joka tiivistettynä kertoo, mitataanko sitä, mitä piti (Vehkalahti, 2019, s. 41). Tutkimuksen validius eli pätevyys saattaa kärsiä, mikäli vastaajat käsittävät kysymykset aivan toisin kuin tutkija (Hirsjärvi ym, 2009, s. 229–230). Kysymysten reliabiliteetti kertoo siitä, miten tarkasti mitataan haluttua asiaa. Ennustevaliditeettia pohtiessa olisi hyvä selvittää muuttujia, esimerkiksi vastaajien ikää tai joitain muuttujia, joilla voi olla vaikutusta vastauksiin ja otetaan näin ollen huomioon vastaajien erilaiset taustat tulosten analyysissä (mts. 131).

Hirsjärvi ym., (2009, s. 140) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen keskiössä ovat johtopäätökset aikaisemmista tutkimuksista, teoriapohja, hypoteesit, aineiston keruu ja kohderyhmän rajaus. Kyselytutkimuksen avoimen linkin sulkeuduttua, alkaa muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon eli tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja lopuksi tulosten analysointiin. Empiirisen tutkimuksen avulla pyrin selittämään transformationaalisen johtajuusmallin soveltuvuutta luoville aloille ja etenkin z-sukupolven edustajille. Tilastollinen analyysi ja päätelmien teko ovat tapoja, joita käytetään usein selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa (Hirsjärvi ym., 2009, s. 224).

Reliabiliteetillä tarkoitetaan mittarin johdonmukaisuutta sekä sitä, että mittari mittaa samaa asiaa kokonaisuudessaan (Tietokirjasto. i.a.). Näin ollen mittarilla tarkoitetaan asiaa mittaavaa asenneväittämäjoukkoa tai kysymysjoukkoa. Mikäli kaksi vastaajaa päätyy

samankaltaiseen tulokseen, voidaan tulosta pitää reliabelina (Hirsjärvi ym., 2009, s. 231). Opinnäytetyön kyselytutkimuksessa käytettiin asenneväittämien sarjaa matriisitaulukon muodossa, jonka avulla kartoitettiin transformationaalisen johtamismallin keinojen toimivuutta henkilöstön näkökulmasta. Kyselylomakkeessa oli myös kysymyksiä, jotka tutkivat samaa aihetta eri tavoin esitettynä. Tämä lähestymistapa parantaa kyselyn reliabiliteettia.

4.2 Kyselylomakkeen suunnittelu

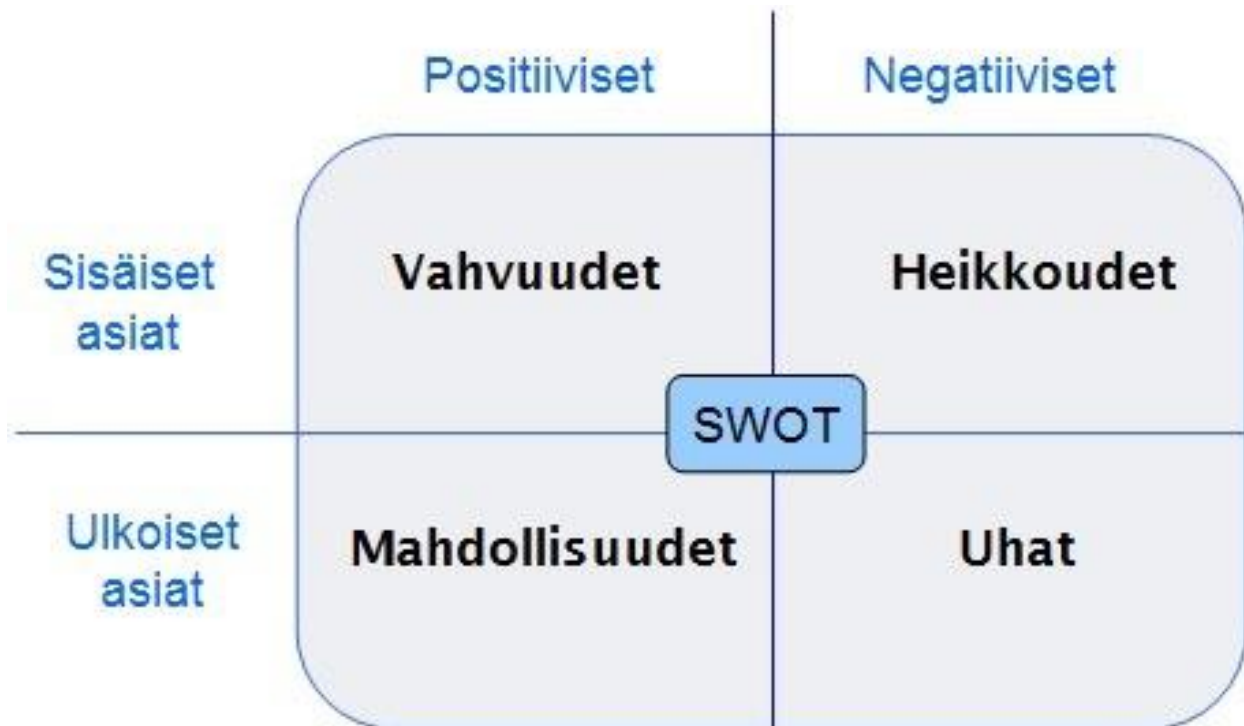
Hirsjärvi ym., (2009, s. 19) toteavat tutkimuksen tarpeen syntyvän, kun tarvitaan uutta tietoa, joka auttaa ymmärtämään paremmin ja luomaan ratkaisuja ja keinoja ongelman ratkaisemiseksi. Tilastolliseen testaukseen Vehkalahti (2019, s. 88) kertoo nollahypoteesista eli testattavasta oletuksesta, joka toimii pohjana kyselylle. Kyselyn nollahypoteesi eli oletus kyselytutkimuksen tuloksista on se, että milleniaalien sekä Z-sukupolven edustajien motivointikeinot ja motivaatiotekijät eroavat toisistaan niin, että Z-sukupolven edustajat priorisoivat työ- ja vapaa-ajan tasapainoa sekä omaa henkistä hyvinvointia. Opinnäytetyön tutkimusaineisto hankitaan kyselytutkimusta hyödyntäen. Kyselytutkimus toteutetaan määrällisenä eli kvantitatiivisena kyselynä. Kyselylle tavoitellaan 100–200 vastaajaa, jotka kuuluvat rajattuun kohderyhmään. Kyselytutkimus suoritetaan Webropol-alustalle luodulla kyselyllä, jota voidaan jakaa nettilinkin avulla foorumeiden, ryhmien ja erilaisten yritysten vastattavaksi.

Maaailman muutostilanteiden hallinta vaatii tutkimustiedon kerryttämää näkemystä ja perusteltuja näkökulmia (Hirsjärvi ym., 2009, s. 19). Vastauksien osalta kyselyyn pyritään tavoittamaan vastaajia useammasta ikäryhmästä ja näin ollen tuloksissa voidaan havaita erilaisia näkemuseroja työn motivointitekijöiden osalta eri ikäryhmien mielestä. Yksi tutkimuksista, joka antaa mielenkiintoista tietoa kyselyni taustalle on Susanna Kultalahden (2015) väitöstutkimus, joka käsittelee ja tutkii 1979–1997 välillä syntyneiden eli Y-sukupolven työkäyttäytymistä. Y-sukupolvella ja milleniaali-sukupolvella tarkoitetaan noin 1980–1997 vuosina syntyneitä henkilöitä. Kyseisen väitöskirjan tutkimuksen mukaan tärkeimpiä motivointitekijöitä ovat mentorointi, valmennus, tiimityö, kehityskeskustelut sekä arvioinnit. Voidaan olettaa, että nämä teemat nouset esiin myös kyselyni keräämässä aineistossa. Tutkimukseni selvittää myös Z-sukupolven motivointitekijöitä, johon Kultalahden tutkimus ei anna vastauksia. Tutkimukseni avulla voimme verrata milleniaalien sekä Z-sukupolven

eroavaisuuksia sekä yhtäläisyyksiä ja näin ollen rakentaa kehittämissuunnitelma, joka voidaan kohdentaa niin, että se motivoi ja resonoi useamman ikäryhmän kanssa.

4.2.1 Kyselytutkimuksen soveltuvuus tiedonhankinnassa

Pohdin valitsemani tutkimusmenetelmän soveltuvuutta tiedonhankinnassa SWOT-analyysimenetelmää hyödyntäen. SWOT-analyysi on luonteeltaan yhteen vetävä ja sen tarkoituksena on tuottaa selkeä kokonaiskuva valintojen tueksi (Vuorinen & Huikkola, 2023, s. 97). SWOT on useiden ulkomaisten sekä kotimaisten tutkimusten mukaan saavuttanut suurta suosiota suosituimpana yksittäisenä strategiatyökaluna. Tästä johtuen valitsin myös itse SWOT-työkalun avuksi tutkimusmenetelmän valintaan ja sen soveltumisen tarkasteluun. SWOT eli Nelikenttäanalyysi auttaa hahmottamaan kyselyn vahvuudet, heikkoudet, uhat sekä mahdollisuudet (SRHY-Riskinhallinta, i.a.).



Kuva 1. SWOT-nelikenttäanalyysi (SRHY-Riskinhallinta, i.a.).

Rehelliset ja aidot vastaukset ovat yksi kyselytutkimuksen vahvuuksista. Kyselyn rehellisyyttä kasvattaa anonyymisti vastaaminen. Nettilinkin avulla vastaajalla on mahdollisuus vastata kyselyyn rehellisesti ja ajatuksella, milloin itse haluaa. Kyselyn vapaaehtoisuus lisää myös tulosten validiteettiä, sillä se karsii pois vastaajat, joita aihe ei puhuttele. Kyselyn vahvuksiin lukeutuu myös helposti jaettavuus nettilinkin avulla. Linkin avulla voidaan saavuttaa

vastaajakuntaa ympäri Suomea, joka lisää osaltaan vastausten monimuotoisuutta. Raportointi ja prosentuaalinen vertailu lukeutuu määrällisen kyselyn vahvuuksiin, sillä vastausten tekijöitä ja muuttujia voidaan tutkia ja yhdistää. Näin ollen voidaan tutkia erilaisten tekijöiden vaikutusta mielipiteisiin ja saadaan tarkkaa tutkimustietoa.

Kyselytutkimuksen heikkouksiin voidaan lukea vastaajien heikko osallistuminen. Mikäli kyselylle ei tavoiteta tarvittavaa määrää vastaajia, voi kysely jäädä hyödyttömäksi. Kyselyn jaettava nettilinkki lukeutuu kyselyn vahvuuksiin, mutta myös heikkouksiin, sillä vastaajien kuulumista kohderyhmään ei voida täysin pitää totena, sillä linkki on avoin ja kyselyyn voi vastata halutessaan kuka tahansa linkin saanut henkilö.

Kyselytutkimus mahdollistaa suurenkin ihmismäärän tavoittamisen sekä kysely mahdollistaa tuoreimman ja ajankohtaisimman tiedon keräämisen laajasti, jolloin saadaan vastauksiin monimuotoisuutta. Kvantitatiivinen kyselytutkimus mahdollistaa tulosten analysoinnin erilaisten tekijöiden ja muuttujien näkökulmasta, kuten esimerkiksi iän, asuinpaikan tai työkokemuksen perusteella. Tämä on erittäin hyödyllistä tutkimukseni analyysin kannalta, sillä tarkastelen tuloksia useiden muuttujien kautta tutkiakseni motivoitumisen eroja eri ikäryhmien välillä. Tutkimuksen avulla voidaan kehittää toimintaa spesifisti muuttujien mukaan.

Uhkia avoimessa kyselytutkimuksessa on vastausten manipuloinnin mahdollisuus, mikäli avointa nettilinkkiä jaetaan muutoin kuin suorilla sähköpostilinkkinä, johon linkin saanut voi vastata vain kerran. Näin ollen vastaajia pystytään rajaamaan, mutta myös potentiaalisten vastaajien tavoittaminen on näin ollen tehottomampaa, kuin esimerkiksi sosiaalisessa mediassa linkkiä jaettaessa. Virhemarginaalin kasvu tulee ottaa huomioon avoimien linkkien kyselytutkimuksissa.

Kysely tutkimusmenetelmänä soveltuu transformationaalisen johtamisen synnyttämien motivointi tekijöiden kartoitukseen hyvin, sillä määrällinen tutkimus tuottaa prosentuaalisesti arvioitavaa ja vertailtavaa tilastotietoa, jota voidaan esittää ja havainnollistaa diagrammien muodossa. Muuttujia tarkastelemalla ja tuloksia suodattamalla saadaan analysoitua kohdennetusti myös haluttujen muuttujien vaikutusta vastauksiin.

4.2.2 Kyselyn rakenne

Kyselytutkimuksen kysymykset pohjautuvat erilaisten kysymysten ja väittämien avulla Miaon (2023, s. 146) ehdottamiin motivaation perustarpeeseen: kyvykkyys, autonomisuus ja yhteenkuuluvuus. Kyselytutkimus aloitetaan yleisillä tutkimuskysymyksillä (Bryman, 2016, s. 171) ja tekijöillä, jotka kaipaavat selvitystä ja ovat olennaisia tutkimuksen tulosten analysoinnin näkökulmasta.

Kyselyn kysymykset ovat esitetty väittäminä, jotta vastaajan olisi helppo asettua olemaan väittämän kanssa samaa tai eri mieltä. Tutkimuksen luotettavuus pyritään varmistamaan yksinkertaisilla ja lyhyillä väittämillä, joka helpottaa vastaamista. Tutkimuksen pätevyys voi heikentyä Hirsjärvi ym., (2009, s. 229–230) mukaan, mikäli vastaajat käsittävät kysymykset toisin kuin tutkija. Kysymykset ovat pohdittu teoreettisen tutkimukseen pohjautuen. Väittämät on esitetty henkilöstön näkökulmasta ja kysymykset käsittelevät motivoivia tekijöitä sekä transformationaalisen johtamisen keinoilla saavutettua motivointia. Kysymykset on suunnattu henkilöstölle ja henkilöstön näkökulmasta, sillä tutkimuskysymys tutkii henkilöstön motivointia luovilla aloilla. Erisuuntaiset väittämät korreloivat keskenään voimakkaasti, jos ne todella mittaavat samaa asiaa (Tietokirjasto, i.a.). Tämän vuoksi kysely sisältää kysymyksiä, joilla pyritään tutkimaan motivaation syntymistä erilaisten keinojen seurauksena.

Varmistaakseni kyselytutkimuksen onnistumisen, monivalintakysymyksistä on jätetty ”en osaa sanoa” vastausvaihtoehto kokonaan pois, sillä tällaiset vastaukset eivät anna tutkimuksen näkökulmasta relevanttia tietoa kumpaankaan suuntaa. Matriisin vastausvaihtoehtoina käytetään asteikkoa 1 eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä ja 4 samaa mieltä. Vastausten tulokset kokonaisuudessaan on tuotu kaavioiden avulla tarkasteltavaksi lukuun 5.

Webropol-kysely koostuu kolmesta erilaisesta osa-alueesta, jotka syventävät ja täsmentävät kyselystä saatavaa tutkimusmateriaalia. Kysymysten asettelu vaatii tarkkaa pohdiskelua, jotta kysymykset tuovat tietoa juuri oikeasta aihepiiristä, eli motivoitumisesta ja motivoivista tekijöistä arkityöskentelyssä. Huono kysymysten asettelu saattaa tehdä kyselystä lähes hyödyttömän. Aiheeseen tulee näin ollen tutustua teoreettisella tasolla hyvin ennen kyselyn luontia, sillä yksi tieteellisen tutkimuksen vaade on se, että tutkimus pohjautuu teoriaan (Hirsjärvi ym., 2009, s. 18). Hypoteesit ja teoreettinen kirjallisuus toimivat kokonaisuudessaan pohjana kysymysten luomiselle.

Kysely alkaa osiolla, joka käsittelee henkilön ikää, identiteettiä, ammattia sekä aluetta, jolla hän työskentelee. Näin ollen kyselyn tutkimusmateriaalia ja sen vastauksia voidaan kohdentaa erilaisten ryhmien vastuiksi perusteella esimerkiksi alueisiin, jotta voidaan vertailla, toistuuko jokin havaittu ilmiö myös toisella alueella vai onko ilmiö paikallinen. Kyselyn toinen osa on monivalintakysymyksiin perustuva matriisikonaisuus, jossa kartoitetaan transformationaalisen johtajuuden vaikutusta luovan alan työntekijöiden motivaatioon. Matriisi on valikoitunut tämän osion vastausmalliksi, sillä näin saadaan raportoitua prosentuaalista tietoa vastauksista. Matriisi-mallin toivon olevan myös helposti lähestyttävä ja helposti vastattava, jotta se pitää vastaajan motivoituneena vastaamaan kyselyn loppuun saakka.

Aarnikallion (2008, s. 156) mukaan esihenkilön on arvokasta tietää, kuinka tukea työntekijän motivoitumista. Tämän vuoksi olen sisällyttänyt luomaani kyselyyn monivalintakysymyksen, jossa vastaaja pääsee valitsemaan kahdestakymmenestä kolmesta vaihtoehdosta itselleen mieluisimmat motivoinnin lähteet. Monivalinta löytyy kyselyn kolmannesta osasta. Vastaaja valitsee monivalintakysymys taulukosta häntä motivoivat konkreettiset edut tai asiat, joiden hän kokee tuovan työhönsä lisää mielekkyyttä sekä motivaatiota tai ne pitävät hänen motivaatiotaan yllä työskentelyn aikana. Monivalintakysymyksen vastausmäärä on rajattu 5 kappaleeseen, jolloin vastaaja joutuu arvottamaan tekijöistä 5 mieluisinta.

Kaikki kysymykset ovat asetettu pakollisiksi, jotta vastaaja ei saa täytettyä kyselystä vain osittain, sillä toivoin jokaiseen kysymykseen vastauksia. Vastausten avoimeksi jättäminen mahdollistaisi sen, ettei kaikkiin kysymyksiin saada vastausta. Kyselyn suorittamista motivoimaan on lisätty prosentuaalinen jana, joka kuvaa etenemistä kyselyssä, joka mahdollisesti motivoi vastaajaa suorittamaan kyselylomake loppuun saakka. Kyselyn lopussa oleva avoin kysymys on ainoa kysymys, jonka vastaaja voi halutessaan ohittaa.

4.2.3 Kyselyn kohderyhmä

Kyselyn kohderyhmänä toimivat luovan alan työntekijät. Luova ala on hyvin laaja käsite ja kattaa alleen monenlaisia työnkuvia. Kyselyn kohderyhmää pyrin kohdentamaan kyselyssäni kattotermeillä, jotka antavat relevanteinta tietoa kohdeyrityksen näkökulmasta eniten. Luovan-alan työntekijöistä tavoitellaan esisijaisesti markkinoinnin, tapahtuma-alan, elokuva-alan tekijöitä sekä video- ja valokuvaajia. Ne ovat kohdeyrityksen läheisemmät

yhteistyökumppanit, joten näiden henkilöstöt vastaavat lähimmiten kohdeyrityksen nykyistä henkilöstöä. Myös muut vastaajat ovat huomioitu kyselyssä muu vaihtoehto -valinnalla.

Kysely on myös jaettu ryhmiin, jossa uskotaan olevan ensisijaisesti luovan alan henkilöstöä. Monimuotoisuus eli diversiteetti on tärkeä tässä kyselyssä, jotta saadaan mahdollisimman laajaa tutkimustietoa erilaisten luovien ihmisten näkökulmasta ympäri Suomen. Kohderyhmä rajauksella haluan tutkia henkilöstön motivointikeinoja henkilöstön omasta näkökulmasta luovilla aloilla johtajan näkökulman sijasta. Tavoittelen mahdollisimman suurta vastaaja joukkoa, sillä näin ollen saisin enemmän tietoa eri ikäryhmien eroista motivoinnissa sekä miten paljon aikaisempien sukupolvien työtottumukset/vaatimukset eroavat esimerkiksi z-sukupolven vaatimuksista.

4.2.4 Kyselytutkimuksen jakokanavat

Jakokanaviksi kyselyn välitykselle valikoitui useampi kanava, jotta vastaajiin saataisiin mahdollisesti erilaisten luovien alojen työntekijöitä sekä eri ikäryhmien vastaajia ympäri suomen. Jakokanaviksi valikoitui suuren tavoitettavuutensa vuoksi sosiaalisen median erilaiset kanavat. Facebookissa on monenlaisia markkinointialan ryhmiä ja yhteisöjä, joihin kyselyn avoin linkki on jaettu. Facebook ryhmä nimeltä Markkinointi kollektiivi-, Suomen kulttuurituottajat-, Markkinointi-, media- ja mainosalan ammattilaiset -ryhmä sekä Me, jotka rakastamme graafista suunnittelua -ryhmät sisältävät yhteensä useita tuhansia kohderyhmään kuuluvia henkilöitä. Nämä ryhmät valikoituivat siitä näkökulmasta, että tutkimuksen pohjalta toteutetaan kehittämissuunnitelma markkinointitoimistolle.

Linkedin kanavat valikoituivat kyselyn jakamiseen luonteensa vuoksi, sillä se mielletään ja on tarkoitettu työn edistämiseen ja kontaktoitumiseen. Kyselyn vastauslinkki jaettiin omien kontaktieni kanssa sekä ryhmissä, joissa luovan alan työntekijät kontaktoituvat toistensa kanssa. Linkein ryhmiä, joihin linkki jaettiin esimerkiksi ryhmissä Suomen Tapahtumajärjestäjät -ryhmässä sekä Markkinointi, viestintä ja huippuosaaajat -ryhmässä. Pyrin jakamaan vastauslinkin myös kanavissa, joissa saattaisi olla moniosaaajia erilaisilta luovilta aloilta.

Uusimpana somekanavana, jonka hyödynsin, oli TikTok. TikTok on tällä hetkellä yritysten suosiossa sen mahdollistaman räjähdysmäisen näkyvyytensä vuoksi. Hyödynsin tämän sosiaalisen median kanavaa lähettämällä erilaisten luovien alojen yritysten tileille

viestipyyntö, jonka kuka tahansa yrityksen sisällä voi nähdä ja innostua osallistumaan tai jakamaan kyselylinkkiä eteenpäin yrityksen sisällä. Markkinointiyrityksiä, tapahtumia sekä video- ja valokuvaus yrityksiä tavoittelin sähköpostin avulla lähettämällä esittelytekstin sekä linkin yritysten infosähköposti osoitteisiin.

Kaikki edellä mainitut toimenpiteet auttoivat vastaajien keräämisessä, joista kaikista tehokkaimmat vaihtoehdot olivat suorat kontaktit yrityksiin. Sosiaalisen median kanavissa vastaajien herättely ja muistuttaminen ei tuottanut haluttua tulosta ainakaan sellaisella volyymillä, mitä toivoin. Webropol (2024) kirjoitti ohjeissaan, että sosiaalinen media on kanava, johon kannattaisi panostaa, sillä sen kautta voi tavoittaa paljon potentiaalisia vastaajia. Kyselyni tavoitti kyllä vastaajia, mutta kyselyyn vastaaminen ei herättänyt niinkään paljon innostusta.

4.3 Kyselytutkimuksen julkaisu ja keruu

Kyselyyn kohderyhmäksi rajataan täysi-ikäiset, jotta kysely on eettisesti hyväksyttävä. Tutkimus toteutetaan täysin anonymisti niin, että vastaajien henkilöllisyyttä ei voida selvittää tai saada selville kyselyn perusteella. Tutkimuksen tulokset julkaistaan anonymisti, että tuloksista ei voida tunnistaa vastaajia. Aineistonkeruuseen osallistuminen on vapaaehtoista, jotta kyselyyn vastaamisen kynnys on mahdollisimman pieni. Kyselyllä kerättiin mahdollisimman laajalti ympäri Suomen tutkimusaineistoa eri ikäisiltä ja erilaisissa luovan alan töissä työskenteleviltä.

Kohderyhmällä on aikaa vastata kyselyyn 2,5 viikon ajan syyskuun alussa. Kyselyn vastausaika on 2,5 viikkoa, että jokainen halukas ehtii vastaamaan kyselyyn. Kyselyn liiallisen pitkä aukioloaika ei myöskään merkitse suoraa kasvua vastausten määrään. 2,5 viikon aikana kyselystä muistuttelu on intensiivisempää ja ihmiset eivät turvaudu ajatukseen, että voi vastata viikkojen kuluttua, kuten kuukauden mittaisen vastausajan kohdalla voisi käydä. Vastaaja unohtaa kyselyn ja vastaamisen, mikäli vastaamisesta muistuttaminen ei ole aktiivista ja vastaaja ei heti linkin nähdessään ryhdy vastaamaan.

4.4 Työn kyselytutkimuksen haasteet ja kehittämiskohteet

Nostan esiin muutamia huomioita kyselytutkimuksen luomisesta ja hyödyntämisestä, joita itse kohtasin tutkimukseni aikana. Kyselyn vastannut henkilö otti minuun yhteyttä ja kysyi, tulisiko kyselyyn vastata nykyisen työsuhteen näkökulmasta vaiko yleisesti omien kokemuksien näkökulmasta. Tätä ei ollut tarkennettu mitenkään vastausten yhteydessä, joten kehitysehdotus kyselylleni olisi aloitustekstin lisääminen ja suora ohjeistus myös vastaamisen näkökulmaan. Kohderyhmäksi mainittiin kyselylinkin yhteydessä, että vastaajia etsitään luovan alan työntekijöistä, mutta tätä näkökulmaa yleisesti olisi voinut tarkentaa.

Vastaajien löytäminen tuntui olevan helppoa, mutta vastaajien innostaminen vastaamaan osoittautui hankalaksi. Pyrin kyselyni jakokanavana hyödyntämään Webropolin (2024) suosittelemia sosiaalisen median kanavia, joissa vastaajamäärät olisivat mahdollisesti suurempia. Webropolin sivuilla on listattu kuinka mahdollisia vastaajia voisi motivoida vastaamaan.

Muutaman asian kehittäminen kyselylomakkeessa olisi voinut poikia useamman vastaajan. Esimerkiksi Webropol mainitsee apua olevan kyselyn personoinnilla, muistutuksilla tai arvonnalla. Edellä mainituista kyselyn personointi olisi voinut puhutella luovien ajojen työntekijöitä vastaamaan paremmin. Arvonnat kyselyn yhteydessä voi toimia myös kannustuksena monille, mutta tein päätöksen, että en hyödynnä arvonnin mahdollisuutta kyselyni yhteydessä. Näin ollen tietoturvaa ja vastaajien anonymiteettiä ei tarvitsisi huomioida laajemmin. Pohdin kyselyä luodessani, että voisiko olla negatiivisia vaikutuksia kyselyn vastaamiseen, mikäli yhteystietojen jättäminen olisi osana kyselyä. Kyselyni kysymykset olivat esitetty positiivisesta näkökulmasta. Mikäli kysymyksien sekaan olisi lisätty esimerkiksi vastaväittämiä negatiivisemmasta näkökulmasta, olisi tämä voinut rikastuttaa kyselystä saatuja tuloksia.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Kyselyyn vastanneet

Vastauksia kyselyn sulkeutumispäivänä oli kertynyt yhteensä 76 kappaletta. Tässä luvuissa käsittelen vastaajien ikäjakaumaa, sukupuolijakaumaa, asuinalueita sekä ammattijakaumaa. Käsittelen edellä mainitsemani teemat samassa järjestyksessä, kuin ne on vastaajille esitetty. Näin saamme ensin yleiskuvan kohderyhmästä, jonka jälkeen tutkimme ja analysoimme tarkemmin kyselyn toisen sekä kolmannen osan motivaatiotekijöitä selvittäviä kysymyksiä.



Kuvio 1. Kyselyyn vastanneiden lukumäärä ja kyselyn tavoitavuus.

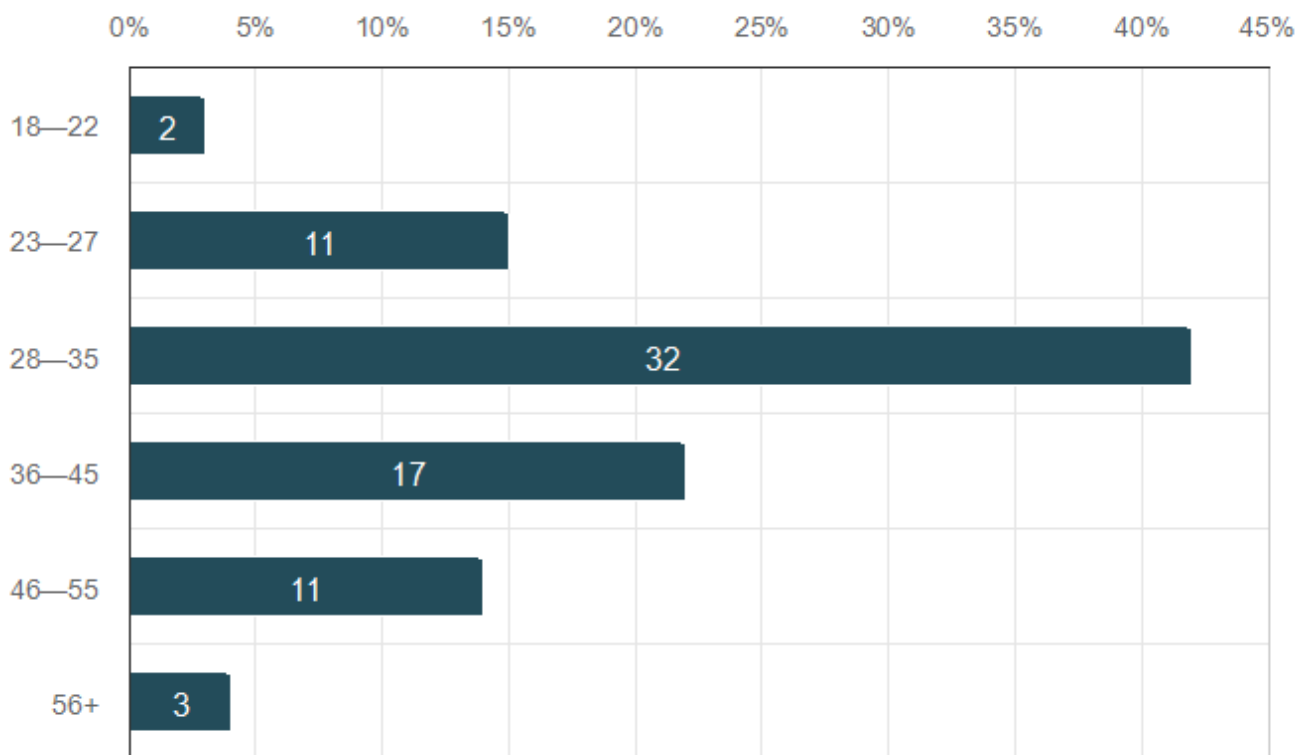
Kuviossa 1 nähdään kyselyn tavoittaneen potentiaalisia vastaajia, jotka ovat avanneet kyselyn, mutta ovat jostain syystä jättäneet vastaamatta kyselyyn. Kysely on avattu 518 kertaa kyselyn avoimena ollessa. Kyselyn avanneista henkilöistä 107 kertaa kyselyyn on alettu vastaamaan, mutta kyselyä ei ole täytetty loppuun asti. Kyselyyn vastasi 76 henkilöä, mikä tarkoittaa prosentuaalisesti tarkasteltuna sitä, että 20,66 % kyselyn avanneista on aloittanut vastaamaan kyselyyn ja 14,67 % vastasi kyselyyn kokonaisuudessaan.

Vastaajaprosentti antaa tärkeää tietoa kyselyn validiteetistä ja siitä, kuinka tarkasti se edustaa kohderyhmää (Webropol, 2024). Alhainen vastausprosentti voi kasvattaa virhemarginaalia, kun taas korkea vastausmäärä tarjoaa luotettavampaa tutkimustietoa. Kokonaisuudessaan vastaajaprosenttia ei voida tarkasti selvittää, sillä kyselyä on jaettu

erilaisissa sosiaalisen median ryhmissä, minkä vuoksi tavoitettujen potentiaalisten vastaajien todellinen lukumäärä on tuntematon.

5.1.1 Vastaajien ikäjakauma

Tutkimukseni tavoitteen näkökulmasta yleisistä kysymyksistä lähes tärkeimmäksi osoittautuu yksinkertaisesti ikäjakauma kysymys. Ilman monimuotoisuutta ja eri ikäisten ihmisten vastauksia, en pystyisi vertailla tutkimuksellani tavoittelemiani eroja motivoinnin ja motivaatiotekijöiden välillä eri ikäryhmissä. Tarkastelemme demografisten kysymysten vastauksia, jonka jälkeen etenemme motivaatiotekijöihin ja transformationaalisen johtamisen keinoin henkilöstön motivointiin.



Kuvio 2. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden ikäjakauma.

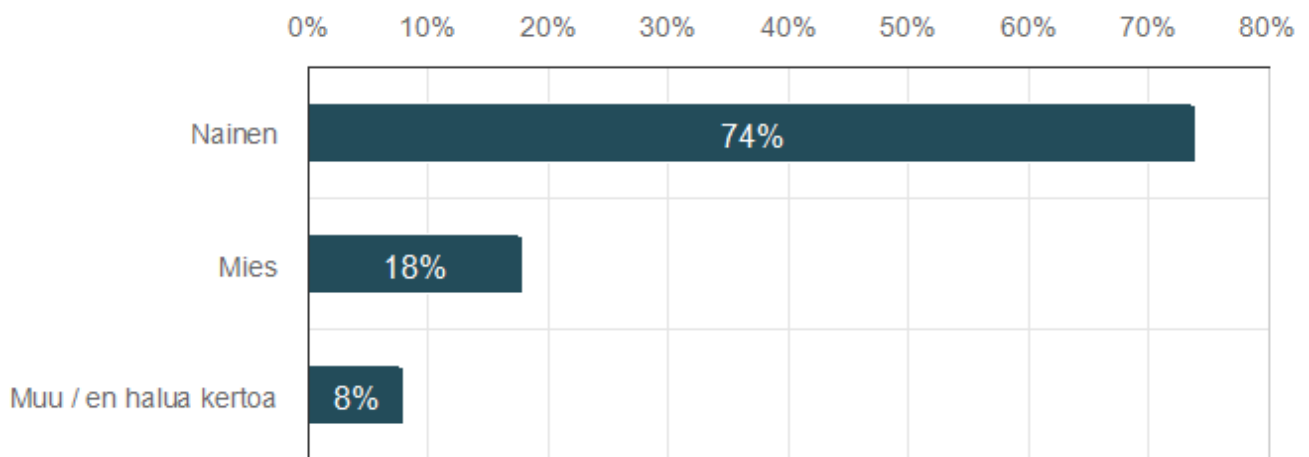
Opinnäytetyöni tutkimuskysymyksen kannalta on tärkeää, että voimme havaita diversiteettiä vastaajien ikäjakaumassa (Kuvio 2). Kyselyyn vastanneiden aktiivisin ikäryhmä on 28–35-vuotiaat. 32 (42,1 %) vastaajista kuuluu kyseiseen ikäryhmää. Toiseksi aktiivisin ikäryhmä vastaajissa on 36–45-vuotiaat, joilta vastauksia saatiin 17 (22,4 %). Kolmanneksi suurin vastaajaryhmä samalla vastausmäärällä 11 vastaajaa (14,5 %) on 23–27 sekä 46–55-

vuotiaat. Ikäryhmän 18–22-vuotiaita kyselyyn vastasi 2 (2,6 %) vastaajaa ja yli 56-vuotiaita kyselyyn vastasi 3 (3,9 %) vastaajaa. Ikäluokkien ääripäät osoittautuivat passiivisimmiksi kyselyyn vastaamisen osalta.

Syntymävuoden mukaan vastausten tarkastelua voidaan tihentää riippuen siitä mihin huomio halutaan kohdistaa (Vehkalahti, 2019, s. 53). Kyselyyn vastanneiden suurin ikäjakauma lukeutuu milleniaaleihin, sillä kaksi prosentuaalisesti suurinta vastaajaryhmää ovat syntyneet vuosina 1989–1996 syntyneet sekä vuosina 1979–1988 syntyneet (Kuva 2). On tärkeää, että yksikään ikäryhmä ei jäänyt ilman yhtäkään vastaajaa, tukien näin kyselyn monimuotoisuutta. Z-sukupolven vastaajia kyselylle kertyi yhteensä 13 (17,1 %) vastaajaa, johon lasketaan kaksi alinta ikäluokkaa, joihin kuuluvat henkilöt ovat syntyneet vuosien 1997–2009 aikana. Kyselyssä näin ollen näkyy myös Z-sukupolven edustajien mieltymykset.

5.1.2 Vastaajien sukupuolijakauma

Kyselyyn vastanneista suurin osa on naisia. Jos vastaajien sukupuolijakauma olisi tasaisempi, saisimme todellisemman kuvan vastauksista ilman, että näkökulma painottuisi tietyn vastaajaryhmän suuntaan. Ihanteellisessa tilanteessa vastaukset painottuisivat suhteellisen tasaisesti eri sukupuolten kesken.



Kuvio 3. Vastaajien sukupuolijakauma.

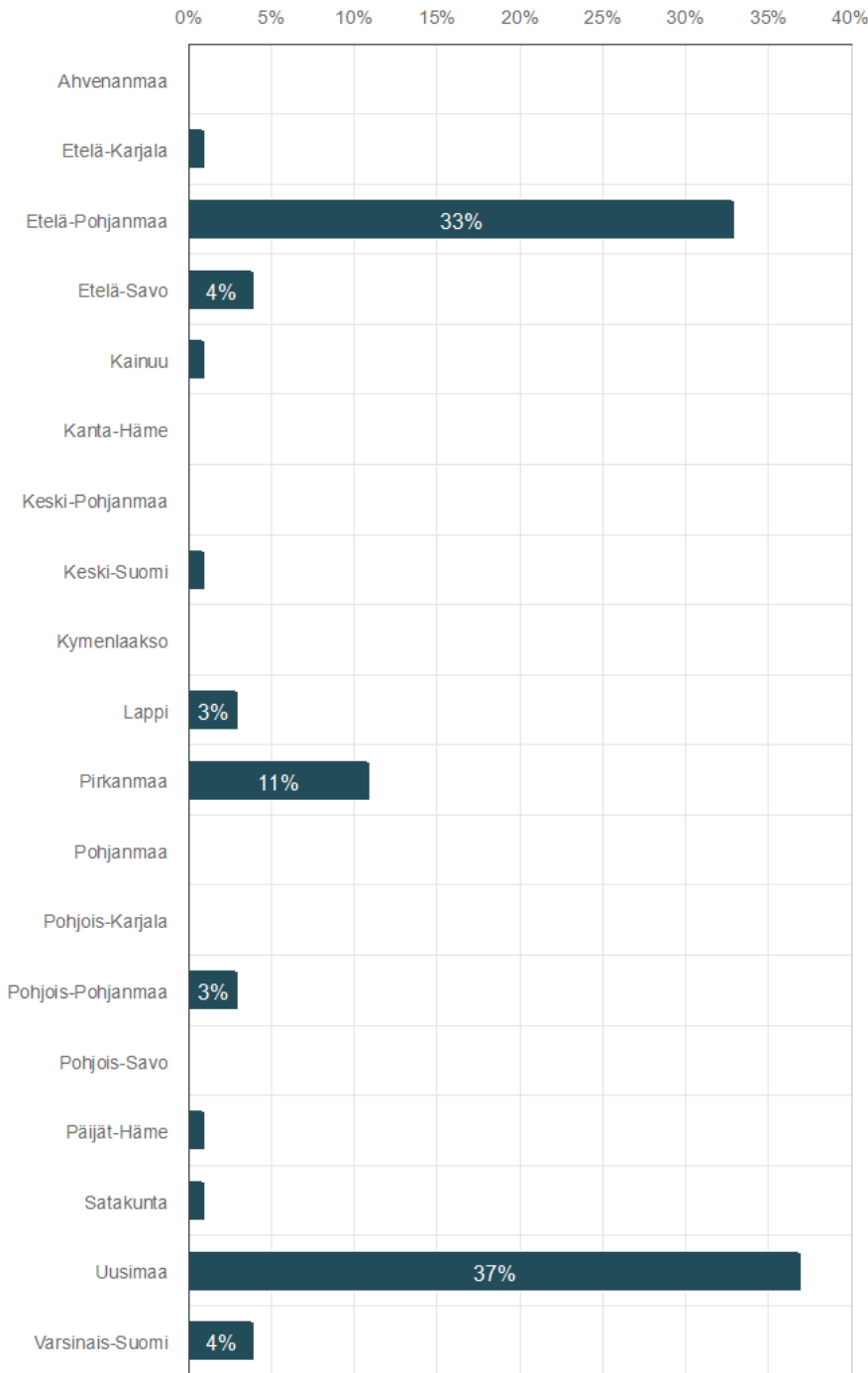
Tarkastelen vastaajien sukupuolijakaumaa kuvion 3 avulla. Kyselyyn vastasi 56 naiseksi identifioituvaa henkilöä, joka on 74 % kyselyyn vastanneista. Toiseksi suurin vastaajaryhmä oli mieheksi identifioituvat henkilöt, joita kyselyyn vastasi 14, joka on 18,4 % vastaajista.

Kuusi vastaajaa valitsi vaihtoehdon muu / ei halua kertoa, joka on prosentuaalisesti vastaajista 7,9 %. Kyselyyn vastanneiden naisen määrä on huomattavan paljon suurempi muihin ryhmiin verratessa. Tulokset painottuvat näin ollen hieman naisten näkökulmaan.

Mikäli olisi tarpeen rajata naisten vastaukset pois tai analysoida muiden ryhmien vastauksia naisten vastausten rinnalla, sekin on mahdollista. En kuitenkaan usko, että tällaisella toiminnalla olisi merkittäviä vaikutuksia motivaatiotekijöiden vastauksiin, lukuun ottamatta muutamia poikkeuksia. Esimerkiksi miehet eivät koe motivoituvansa yksilöllisten tavoitteiden asettamisesta, sillä 50 % miehistä oli eri mieltä väittämän kanssa. Naisista 82 % koki motivoituvansa jollain tasolla tavoitteiden asettamisesta. Miehet myös motivoituvat huomattavasti enemmän tunnustuksen saamisesta eivätkä koe esimerkillä johtamista yhtä motivoivaksi kuin muut vastaajat.

5.1.3 Vastaajien jakautuminen Suomessa

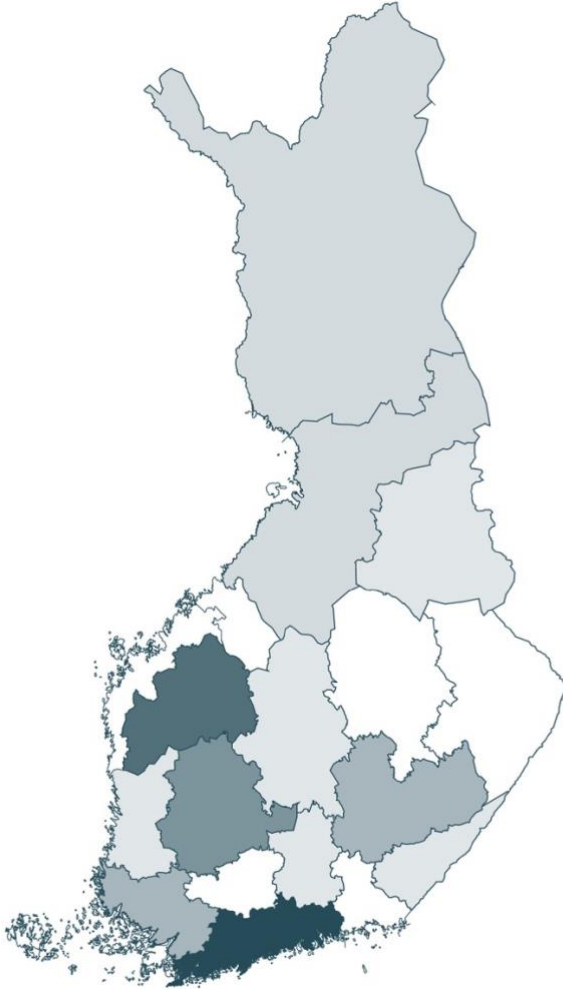
Kyselyllä selvitettiin myös vastaajien nykyinen asuinpaikkakunta. Asuinpaikkakunnalla haluttiin muodostaa mahdollisuus pohtia vaikuttaako maakunta ja sen sijainti motivoiviin tekijöihin. Paikkakunta kysymyksellä voimme selvittää vallitseeko Suomen sisällä erilainen työ kulttuuri ja sitä kautta muuttuvatko vastaukset niiden välillä. Analysoin kyselyn tavoitavuutta eri puolella Suomea, jonka jälkeen etenemme pohtimaan vastauksia ryhmitetysti.



Kuvio 4. Vastaajien asuinalueittain jakautuminen.

Kyselyyn vastanneita henkilöitä 12 maakunnasta, mutta seitsemän maakuntaa ei saanut yhtään vastausta (Kuvio 4). Uusimaa oli alue, josta saatiin eniten vastauksia, yhteensä 25 kappaletta, mikä on 36,9 % kaikista vastaajista. Toiseksi eniten vastauksia saatiin Etelä-Pohjanmaalta, yhteensä 22 kappaletta (32,9 %). Kolmanneksi eniten vastauksia tuli Pirkanmaalta, yhteensä 8 kappaletta (10,5 %). Maakunnat, joista saatiin 1–3 vastausta olivat Etelä-Karjala (1,3 %), Etelä-Savo (4,0 %), Kainuu (1,3 %), Keski-Suomi (1,3 %), Lappi (2,6

%), Pohjois-Pohjanmaa (2,6 %), Päijät-Häme (1,3 %), Satakunta (1,3 %) ja Varsinais-Suomi (4,0 %).



Kuva 2. Kyselyyn vastanneiden jakautuminen suomessa.

Suomen kartasta (Kuva 2). voimme havaita sekä todeta kyselyn tavoittaneen vastaajia ympäri Suomea. Itärajan tuntumassa voimme havaita passiivisen vastaaja alueen, mutta muuten vastaajia on osallistunut kyselyyn Etelä Suomesta aina Lappiin saakka (Kuva 2). Maakunnat, joista vastaajia ei tavoitettu olivat Ahvenanmaa, Kanta-Häme, Keski-Pohjanmaa, Kymenlaakso, Pohjanmaa, Pohjois-Karjala ja Pohjois-Savo.

Maakunnat on jaoteltu karkeasti kolmeen ryhmään: eteläiseen, pohjoiseen ja Keski-Suomen alueeseen. Eteläinen Suomi kattaa maakunnat: Ahvenanmaa, Etelä-Karjala, Päijät-Häme, Satakunta, Uusimaa ja Varsinais-Suomi. Keski-Suomen ryhmään kuuluvat: Etelä-

Pohjanmaa, Etelä-Savo, Kanta-Häme, Keski-Suomi, Kymenlaakso ja Pirkanmaa. Pohjoinen Suomi koostuu seuraavista maakunnista: Lappi, Kainuu ja Pohjanmaa. Näiden edellä mainittujen nimittäjien näkökulmasta analyysistä selvisi että, sosiaalisten kontaktien tärkeys on suoraa kasvava mitä pohjoisempaan Suomeen nousee.

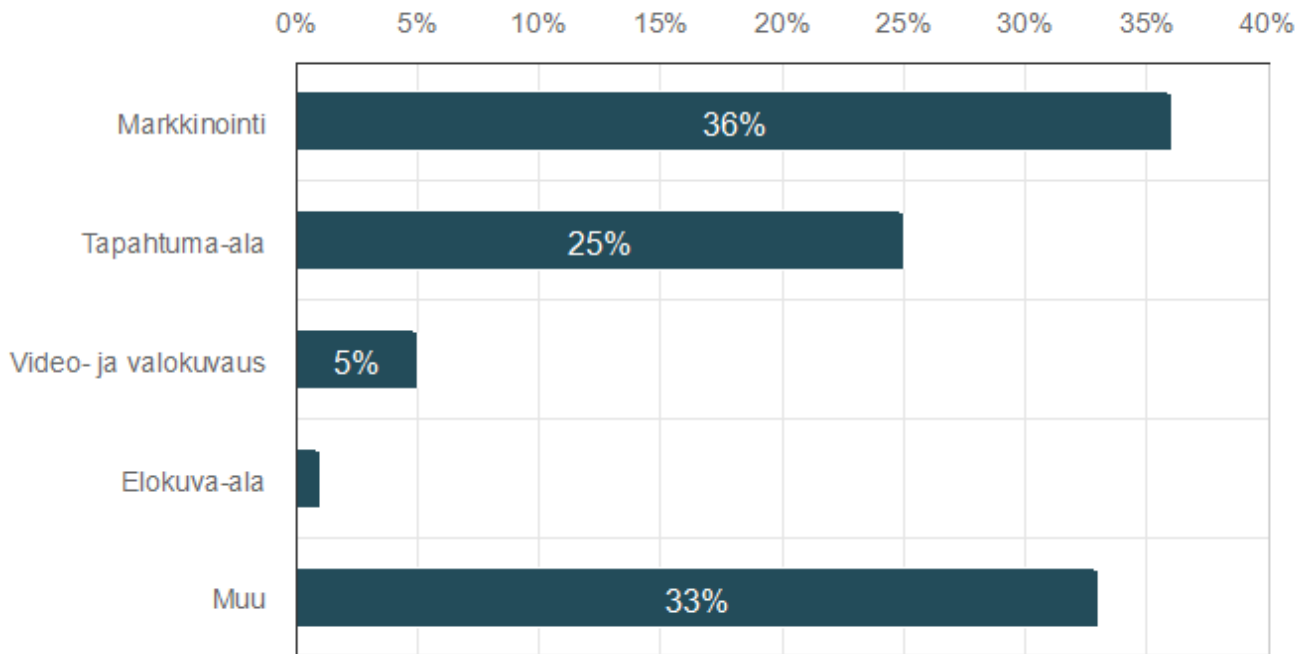
Nimittäjänä asuinpaikka ja sen kautta vastausten tarkastelussa ei ilmene suuria eroja, mutta muutamia eroavaisuuksia voisin kuitenkin nostaa esille. Transformationaalisen johtamisen keinot koettiin transformationaalista johtajuutta kuvaavien väittämien myötä Etelä-Suomessa vähemmän toimiviksi, kuin ylempänä Suomessa. Etelä-Suomen vastaajista useampi vastasi ”jokseenkin eri mieltä” tai ”täysin eri mieltä” väittämiin. Etelä-Suomessa vastaajista noin puolet (47 %) henkilöistä ei koe, että heidän esihenkilönsä motivoisi heitä työskentelemään luovasti, kun taas Keski-Suomessa (70 %) ja Pohjois-Suomessa (100 %) on samaa tai jokseenkin samaa mieltä. Eteläisessä Suomessa kaivataan myös muita enemmän etätöiden mahdollisuutta (68 % vastaajista), vaikka olettamuksena pohjoisessa pitkien välimatkojen vuoksi voisimme olettaa, että pohjoisessa etätöidenmahdollisuus voisi olla arvokas asia.

Motivaatiotekijöiden näkökulmasta tarkasteltuna paikkakunta nimittäjien välillä löytyi eroavaisuuksia. Etelä-Suomen vastaajien vastatuimmat motivaatiotekijät olivat: raha, työyhteisö, etätöiden mahdollisuus sekä etenemismahdollisuudet. Keski-Suomen motivoivimmiksi tekijöiksi valikoituivat: raha, työyhteisö, liukuva työaika sekä työssä koettu vastuu. Pohjois-Suomen motivoiviksi tekijöiksi vastattiin työyhteisö, sosiaaliset kontaktit, vastuu ja yksilöllinen palaute. Koko Suomi näiden tutkimusten valossa pitää tärkeänä motivaation ylläpitäjänä ja lähteenä työyhteisön. Tämä tulos on kuitenkin ennalta avattavissa, sillä teoreettisessa osiossa käyn läpi ihmisten luonnollisia tarpeita, ja yhteenkuuluvuuden tunne on yksi niistä (Martela, 2015/2020). Tämä tarve korostuu myös tässä tuloksessa.

5.1.4 Vastaajien luovan alan työtehtävä

Vastaajien ammatillista kokemusta kartoitettiin kyselyssä kysymyksellä, jossa vaihtoehtoina markkinoinnin, tapahtuma-alan, video- ja valokuvauksen, elokuva-alan sekä muu. Luovia alojen kirjo on todella monipuolinen. Kyselyn tuloksista koostetaan kehittämissuunnitelma markkinointitoimistolle, minkä vuoksi kysely sisältää tämän kysymyksen. Sen avulla voidaan rajata esimerkiksi markkinoinnin, tapahtuma-alan, video- ja valokuvauksen ja elokuva-alan

parissa työskentelevät henkilöt ja tutkia heidän motivaatiotekijöitään. Näin kehittämissuunnitelma voidaan kohdentaa paremmin kohdeyritykseen.



Kuvio 5. Vastaajien luovan alan työtehtävät.

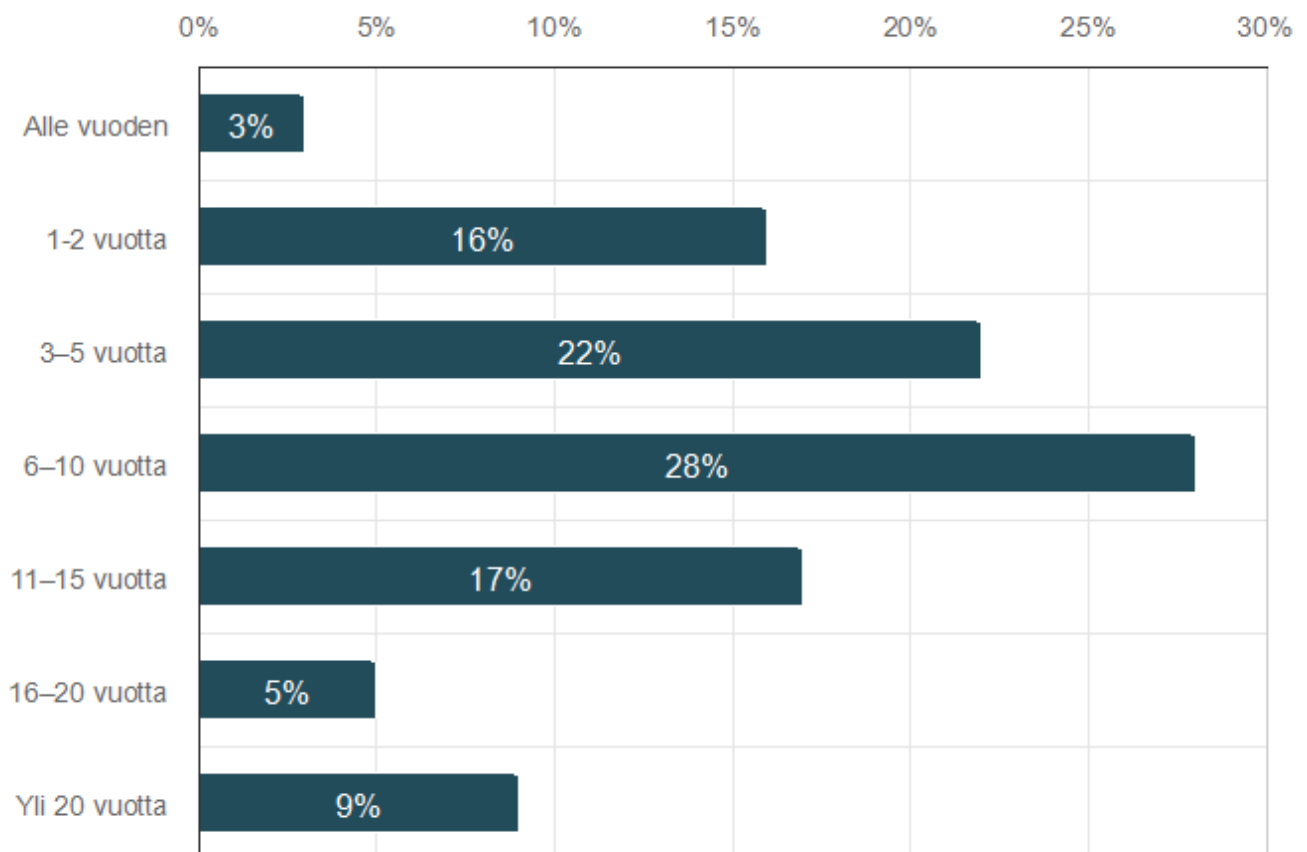
Suurin vastaajakunta 36 % vastaajista työskentelevät markkinoinnin parissa. Tämä on hyvä tulos kehittämissuunnitelman osalta, sillä heidät rajaamalla saamme analysoitua myös markkinointitoimiston henkilöstön näkökulmaa transformationaalisen johtamismalliin suhteen. Tulosten analysoinnissa kannattaa huomioida (33 %) kyselyyn vastaajien vastanneen työskentelevän muulla kuin yllä mainituissa työtehtävissä. Luovien alojen rajaaminen tässä kysymyksessä on hyvin tiukka, sillä luovat alat ovat hyvin monialainen kohderyhmä.

Markkinointialalla työskentelevien näkökulmasta tarkasteltuna transformationaalista johtamista, huomataan erimielisyyttä kahden väittämän kohdalla. Markkinoinnin parissa työskentelevät kokevat olevansa eri mieltä (37 %), että yksilöllinen kehittymisen seuranta olisi motivoivaa. Yli kolmasosa vastaajista kokee seurannan ennemmin ei niin motivoivana asiana. Yksilöllisen tuen motivointia koskeva väittämä keräsi (48 %) ”jokseenkin eri mieltä” tai ”eri mieltä vastauksia”. Tutkimuksen tuloksiin pohjautuen voidaan todeta, että transformationaalinen eli palveleva johtamismalli sopii kuitenkin markkinoinnin parissa työskentelevien henkilöiden motivointiin. Edellä mainitut poikkeamat pois sulki vastajat olivat johtamisesta esitettyihin väittämiin yli 75 prosenttisesti samaa mieltä väittämiensä kanssa.

vastaten ”jokseenkin samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” esitettyihin kysymyksiin. Motivoivien tekijöiden näkökulmasta väittämän vastaiset vastaukset jäivät alle 11 prosentin.

5.1.5 Vastaajien kokemus alalta

Kyselyssä esitettiin aloituskysymysten mukana kysymys myös luovilla aloilla työskentelyn kokemuksesta ja sen kestoista. Iän vaikutukset motivaatioon on hyvä ottaa huomioon. Voidaan pohtia vaikuttaako motivaatiotekijöihin iän lisäksi myös kokemus. Työkokemus on voinut vaikuttaa motivoitumiseen ja näin ollen, mikäli Z-sukupolveen kuuluvalla henkilöllä on työkokemusta jo useammalta vuodelta eivät vastaukset mahdollisesti korreloi aloittelevan luovan alan työntekijän kanssa, vaikka he kuuluisivat samaan ikäryhmään.



Kuvio 6. Vastaajien kokemus luovan alan työtehtävistä.

On mielenkiintoista tutkia vaikuttaako luovan alan työkokemus siihen, millaisia motivoivia tekijöitä vastaaja preferoi. (Kuvio 6). mukaan kyselyyn vastanneista puolet (50 %) vastasivat, että heillä on kokemusta luovilta aloilta 3–10 vuotta vastaajista. Suurin yksittäinen vastaajamäärä kuitenkin oli 6–10 vuotta työkokemusta omaavien ryhmä (28 %) vastanneista. Vastaajilla kokemusta luovien alojen töistä oli alle 2 vuotta vastaajista 14 henkilöä (19 %). 11–20 vuotta alalla vastaajista ovat työskennelleet 17 (22 %) vastaajaa. Yli 20 vuoden kokemus löytyi 7 (9 %) vastaajalta.

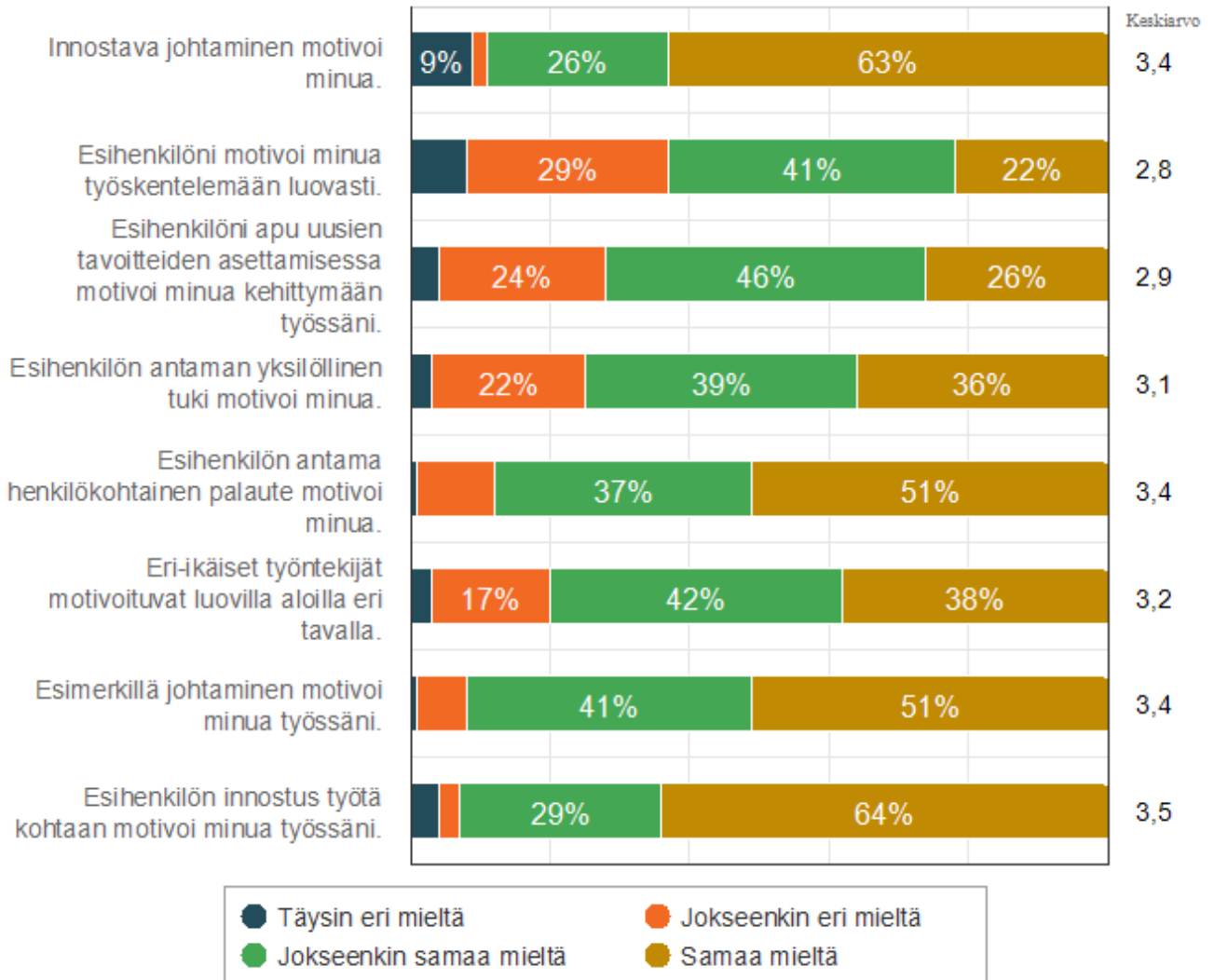
Työkokemus vaikutti vastauksiin transformationaalisen johtamisen näkökulmasta. Vaikka henkilökohtaista tukea arvostetaan johtamisessa motivoivana tekijänä, on tuloksista huomattavissa kuitenkin se, että kun työkokemus kasvaa, kokivat vastaajat, että yksilöllisen tuen tarve heikentyy kokemuksen rinnalla. Kokonaisuudessaan tarkasteltuna vastaajat kokivat positiivisena transformationaalisen johtamismallin motivoinnin apuna ja vastaukset selkeästi kallistuivat samanmielisyyteen johtamisväittämien kanssa.

5.2 Kysymykset motivoivasta johtajuudesta ja motivaatiotekijöistä

Transformationaalisen johtamisen näkökulmasta kyselyssä esitetään väittämiä johtamisen keinoista, joilla pyritään motivoimaan henkilöstöä. Tutkimuksessa esitetään väittämät matriisitaulukkona. Kyselyllä kartoitetaan myös motivoivia tekijöitä, työyhteisön ja ympäristön näkökulmasta. Lopuksi vastaajat saavat valita vapaasti monivalintakysymyksestä motivaatioon vaikuttavia motivaatiotekijöitä esimerkiksi etujen ja työympäristön näkökulmasta. Monivalintakysymyksellä voidaan arvottaa hieman motivaation lähteitä tärkeysjärjestykseen, kun vastausten määrä on rajattu viiteen valintaan.

5.2.1 Transformationaalisen johtajuus motivoivia tekijöitä

Kuviossa 7 näemme kaikkien vastausten yhteiset tulokset väittämistä, joissa kerätään tietoa transformationaalisen johtamisen keinoista, joilla tulisi teoriaan pohjautuen olla motivoiva vaikutus henkilöihin. Havaitsemme (Kuvio 7). vastauksista nopealla tarkastelulla, että vastaajat ovat kokeneet väittämät sellaisiksi, että ovat ”jokseenkin samaa mieltä” tai ”täysin samaa mieltä” näiden kanssa.



Kuvio 7. Transformationaalinen johtajuus työarjessa.

Työyhteisössä tarkat konkreettiset tavoitteet ”kuristavat kurkkua” ja saavat ihmisen ahdistuneeksi. Tällaisessa tilanteessa voidaan tulkita, että henkilöä kiinnostaa enemmän mahdollisuudet, kuin taas nopea tavoitteiden lukkoon lyöminen. Toisinaan tavoitteet antavat ihmisille suuntaa ja kannustavat eteenpäin, jollain tavoitteiden vaikutus on päinvastainen aikaisempaa esimerkkiin nähden (Paltemaa ja Toivonen, 2022, s. 38–39). Tavoitteiden asettamisen väittämä keräsi vastauksista 32 % ”jokseenkin eri mieltä” tai ”täysin eri mieltä” vastauksia, joka saattaa johtua edellä mainitusta seurauksesta aiheuttaa enemmän ahdistusta kuin lisätä toimintakykyä. Tutkimuksessa jokseenkin erimielisiä vastauksia ovat saaneet seuraavat väittämät: esimieheni motivoi minua työskentelemään luovasti, esihenkilön apu, uusien tavoitteiden asettamisessa motivoi minua, esihenkilön antama yksilöllinen tuki. Kaikkien näiden väittämien vastaiset vastaukset ovat kuitenkin alle 29 % vastaajista.

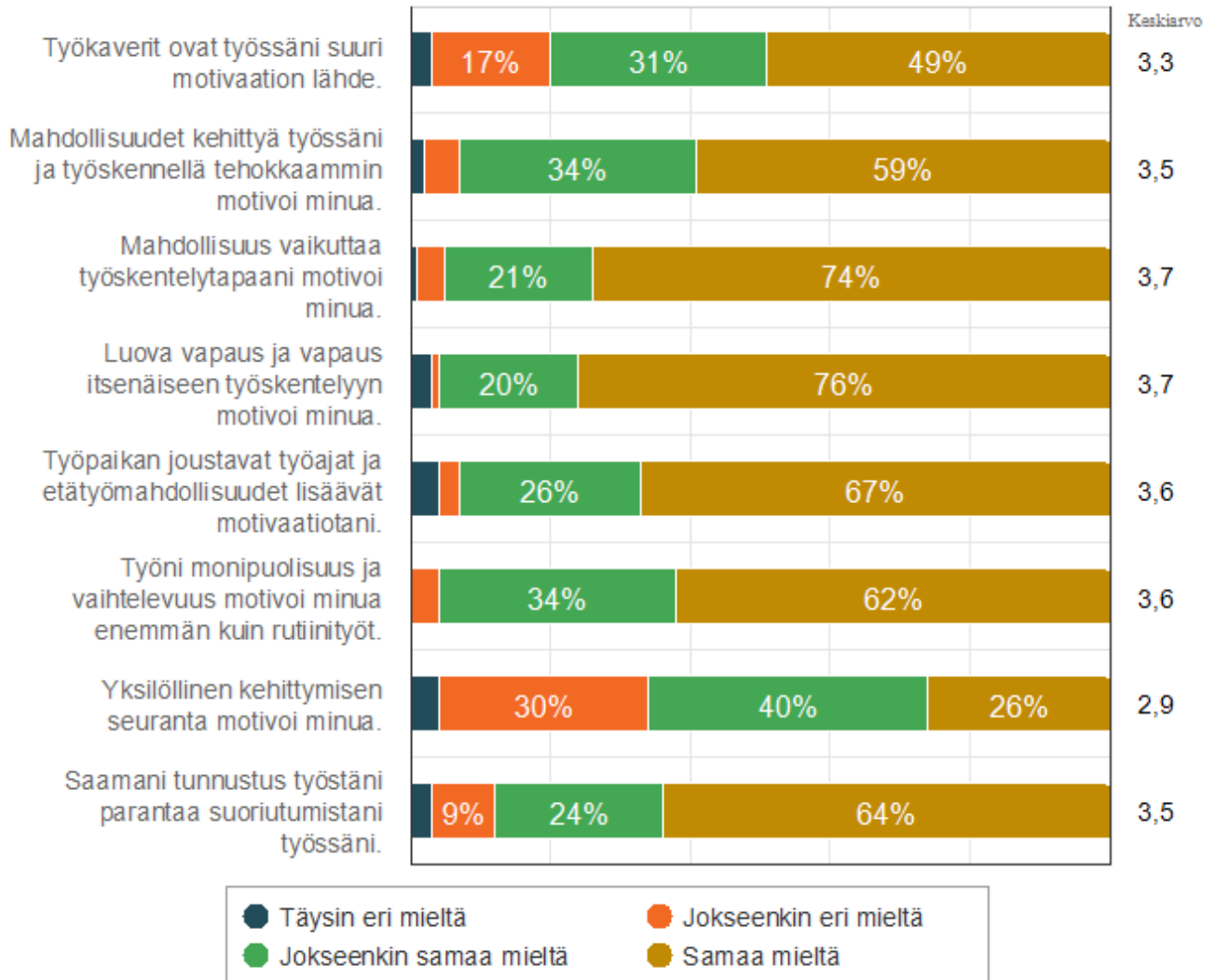
Vastaajat olivat erityisesti samaa mieltä seuraavien väittämien kanssa: innostava johtaminen motivoi minua, esihenkilön antama yksilöllinen palaute motivoi minua, esimerkillä johtaminen motivoi minua sekä esihenkilön innostus työtä kohtaan motivoi minua työssäni. Kirjallisuuden mukaan esimerkiksi tavoitteet ja palautemekanismit tukevat ja auttavat ihmisiä kehittymään (Martela, 2015/2020). Tämä näkyy myös kyselyn tuloksissa ihmisten tarpeena saada palautetta ja kehittyä sen kautta. Samoin ihmisten halu tuntea innostusta ja iloa työnteosta (Paltemaa & Toivonen, 2022, s. 35) näkyy kyselyn tuloksissa, sillä väittämä ”esihenkilöni innostus työtä kohtaan motivoi minua” keräsi keskiarvoltaan (3,5) eniten myönteisiä vastauksia.

Kun nimittäjäksi valitaan vastaajien kokemus luovilta aloilta, motivoivaa johtamista tarkastellessa kyselyn tulosten valossa voidaan todeta, että kaikki alle 28-vuotiaat arvostavat ja motivoituvat esimerkillä johtamisesta sekä yksilöllisen palautteen saamisesta työstään. Mielenkiintoinen huomio vastausten osalta on kuitenkin se, että vaikka alle 28 -vuotiaat kokevat työnantajan tuen, tavoitteiden asettamisen, palautteen annon ja esimerkin motivoivana ovat alle 28-vuotiaista kuitenkin vastanneet olevansa 39 % eri mieltä ”esihenkilö motivoisi heitä työskentelemään luovasti” kanssa. Tässä huomataan ristiriita, jota on vaikea selittää. Väittämä voi kertoa vastaajien asenteesta, joka kuvaa kuinka esimiehen toiminnan vaikutuksia on vaikea havaita, mutta kun väittämät pilkotaan yksittäisiin tekijöihin, vastausten samanmielisyys kasvaa pohdittaessa asioita yksitellen.

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että eri ikäryhmien kohdalla voidaan havaita väittämiin erimielisyyden maltillista kasvua iän kertyessä, mutta vastaukset ovat pääpiirteittäin reilusti samanmielisyyden puolella. Näiden väittämien näkökulmasta transformationaalisen johtamisen keinot edistymisen, oppimisen, kehittymisen ja innostamisen osalta ovat tehokkaita tapoja tukea henkilöstön luonnollista motivaatiota.

5.2.2 Motivaatiotekijöitä työarjessa

Matriisiin on koottu väittämiä motivaation syntymisestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä työyhteisössä ja arjen työskentelyssä. Väittämillä tutkitaan sisäistä motivoitumista erilaisten tekijöiden toimesta. Sisäinen motivaatio kumpuaa ihmisten luontaisesta taipumuksesta oppia, tuntea kyvykkyyttä ja uusien haasteiden etsimisestä (Martela, 2015/2020).



Kuvio 8. Motivaatiotekijät työyhteisössä.

Kuten kuvio 8 nähdään, suurimmat keskiarvoiset lukemat nousevat esiin mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työskentelytapaan sekä luovan vapauden tuoma itsenäisen työskentelyn vapaus koetaan motivoivimpina tekijöinä. Nämä motivaatiotekijät kasvattavat vastaajien sisäistä motivaatiota. Luova vapaus, itsenäinen työskentely ja mahdollisuus vaikuttaa työskentelytapaan ovat tapoja, jotka ruokkivat kehitystä ja uuden oppimista. Tutkiskelu ohjaa oppimaan ja uteliaassa mielentilassa aivoissa aktiivisimmillaan ovat alueet, jotka vastaavat motivaatiosta ja mielihyvän tunteesta (Paakkanen, 2022, s. 113). Tämä voi olla syy miksi juuri nämä väittämät herättivät vastaajissa saman mielisyyttä väittämien kanssa.

Yksilöllisen kehittymisen seuranta herättää huomiota (Kuvio 8), sillä 34 % vastaajista kokee olevansa väittämän kanssa eri mieltä. Pohdin tätä samaa ilmiötä, joka ilmeni aikaisemmin

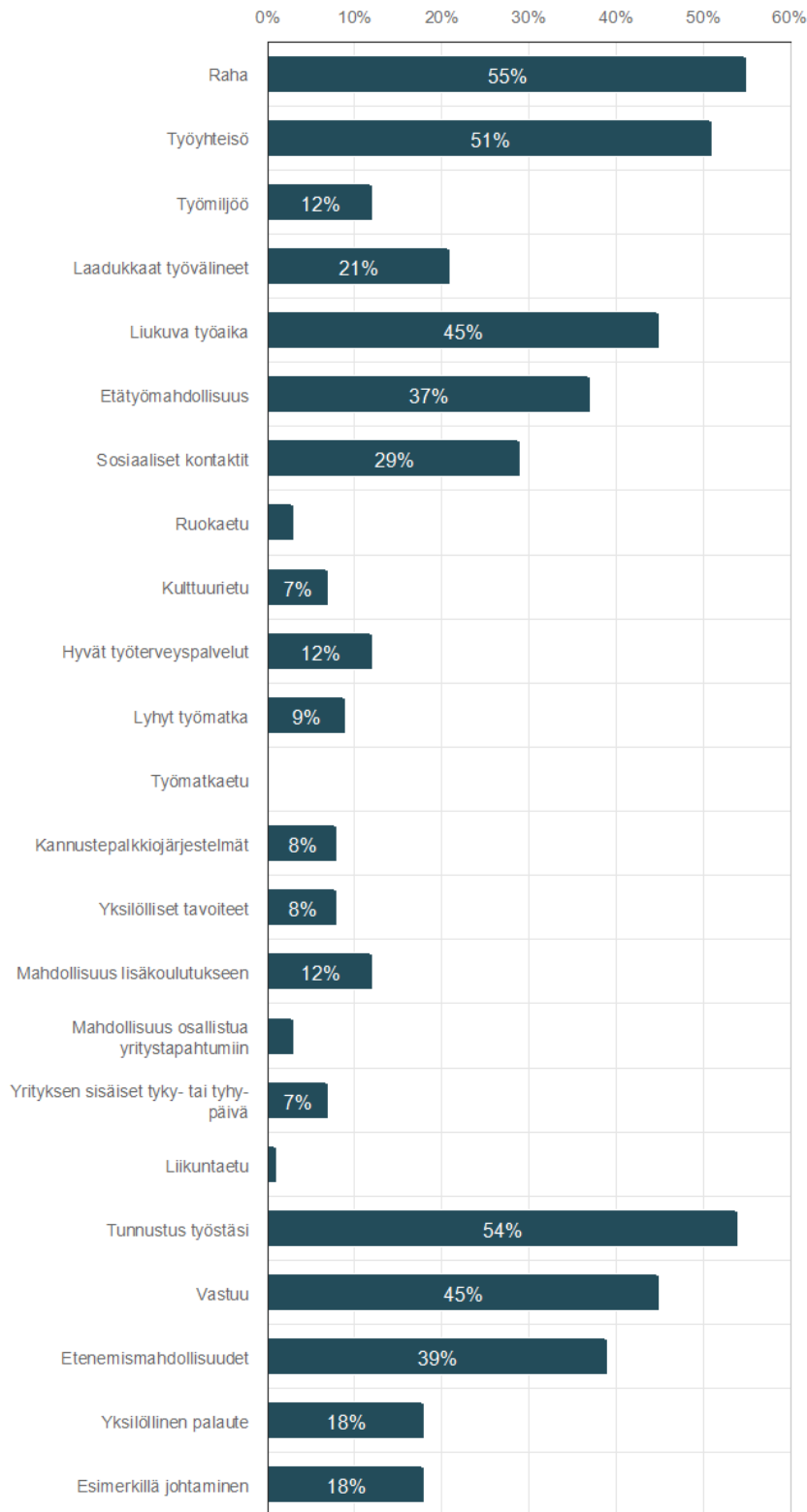
myös luvussa 5.2.1. Yksilöllisen kehittymisen seuranta koetaan jokseenkin epämotivoivana, vaikka kehittyminen ja saavutusten tavoittaminen yleisesti ottaen koetaan hyvänolontunteena endorfiinin vapautuessa kehoon. Teoreettisesta näkökulmasta sisäinen saavuttamisen järjestelmä vapauttaa kehoon dopamiinia, kun saamme esimerkiksi päivän tehtävälisterä tehtyä (Paakkanen, 2022, s. 102). Tämä muutos voi johtua ulkoisesta seuraamisesta, joka voidaan kokea uhkaavan tai epämiellyttävänä. Ihmisen uhkajärjestelmä reagoi nimittäin emotionaalisen ja sosiaalisen riskin signaaliin samoin tavoin kuin fyysiseen uhkaan.

Kaikkia vastauksia tutkiessa vastaajat ovat näidenkin väittämien kanssa suuremmalta osin samaa mieltä kuin eri mieltä, joka vahvistaa olettamusta transformationaalisen johtamistavan vaikuttavan motivoivasti henkilöstöön.

Alle 28-vuotiaista vastasivat 31 %, että on jokseenkin eri mieltä työkaverien tuottamasta motivaatiosta. Muut ikäryhmät vastasivat olevansa yli 80 % samaa mieltä väittämien kanssa, että työkaverit motivoivat työssä. On vaikea arvioida mistä tällainen ero saattaisi johtua. Vastauksia tarkastellessa voidaan todeta, että milleniaalien sekä + 46-vuotiaiden mieltymykset motivoivasta johtamisesta kulkee suurilta osin käsi kädessä Z-sukupolven mieltymysten kanssa näiden esitettyjen väittämien osalta.

5.2.3 Työpaikan tarjoamat motivaatiotekijät

Työyhteisön ja työpaikan tarjoamat ulkoiset tekijät vaikuttavat ihmisten motivaation työskennellä. Monivalintakysymyksellä tutkitaan vastaajien arvostamia ulkoisia motivaatiotekijöitä, jotka vaikuttavat kokonaisuudessaan motivoitumiseen ja näin ollen arjessa työskentelyyn sekä palautumisen laatuun.



Kuvio 9. Ulkoiset motivaatiotekijät.

Oletettavissa (kuvio 9) on, että palkan merkitys on työssäkäyville ihmisille yksi merkittävimmistä tekijöistä sen mahdollistaessa mielekkään arjen. Kuten Martela (2015/2020) toteaa työssä ihmisiä motivoi palkka sekä vapaus toteuttaa itseään. Tämä voidaan todeta

myös tutkimukseni vastausten perusteella todeksi, että palkan merkitys motivoivana tekijänä on arvokas. Kyselyyn motivoivaksi tekijäksi palkan eli rahan ovat vastanneet 42 kertaa eli (55 %) vastanneista. Mielenkiintoista on kuitenkin palkan aikaansaaman motivaation kestävyys. Palkan tuottama motivaatio on usein lyhytkestoinen, jonka vuoksi Aarnikoivu (2008, s. 154) muistuttaa, että palkkakeskusteluissa on hyvä keskustella laajemmin siitä, millaiset olosuhteet ja tekijät lisäävät yksilön motivaatiota.

Motivoivista tekijöistä löytyy muutamia eroavaisuuksia ikäryhmien välillä. Z-sukupolven edustajat eli alle 28-vuotiaat arvostavat motivaatiotekijöinä eniten, rahaa, etenemisen mahdollisuutta uralla, tunnustusta työstä, työyhteisöä sekä sosiaalisia kontakteja. Z-sukupolven henkilöt ovat hyvin motivoitavissa uraan liittyvien tekijöiden sekä yhteisöllisyyden avulla. Milleniaali sukupolvi eli 28–45-vuotiaat henkilöt motivoituvat seuraavien tekijöiden avulla: raha, tunnustus tehdystä työstä, liukuva työaika, työyhteisö, etätyömahdollisuus. Milleniaalit arvostavat ja motivoituvat työskentelyn vapaudesta sekä merkityksellisyyden tunteesta. Motivoiviksi tekijöiksi +40-vuotiaat henkilöt vastasivat: työyhteisön, tunnustuksen työstä, vastuun työssä, etenemismahdollisuudet. Tästä voimme todeta, että +40-vuotiaat henkilöt arvostavat työssään vastuullista roolia ja arvostusta työyhteisöltään. Oman kehon arvostus saattaa kasvaa vasta kun kehossa alkaa havaita muutoksia, josta johtuen hyvien työterveyspalveluiden ja liikuntaedun merkitys on huomattavissa muiden ikäryhmien tarpeissa, mutta Z-sukupolven vastaajat eivät ole vastanneet tätä kahta vaihtoehtoa kertaakaan.

5.3 Avoimien vastausten pohdinta ja analyysi

Tutkimuksen lopuksi kyselyssä oli mahdollisuus jättää mietteitä aiheesta vapaasti vastattavissa tai ohitettavissa olevaan tekstikenttään. Halusin jättää mahdollisuuden myös ohittaa kysymys, sillä halusin minimoida kyselyn keskeyttämisen, mikäli viimeisenä olisi epämieluisa pakollinen vastauskenttä.

Avoimeen kysymykseen vastasi 12 vastaajaa, jotka olen jaoteltu esimerkiksi "V1" eli vastaaja 1 ja jne. Avoimet vastaukset ovat myös jaoteltu teemojen mukaisesti omiin lukuihinsa. Vastausten käsittely teemoittain, jäsentelee analysoimista ja nostaa esiin vastaajien näkemyksiä samasta aihepiiristä.

5.3.1 Johtaminen

Innostavan ja kannustavan työilmapiirin voidaan todeta rakentuvan innostavan johtamisen ja työyhteisön rinnalle (V1). Vapaus toimia luovasti sekä itsenäisesti koetaan motivoivaksi erityisesti luovissa tehtävissä (V2). Hyvällä esimiestyöskentelyllä koetaan olevan suuri vaikutus motivaation sekä työnlaatuun (V3).

Vastaaja 3 nostaa esiin tarpeen transformationalisesta johtamismallista, jossa kohdataan työntekijän tarpeet, tuetaan ja valmennetaan kehittymään sekä arvostetaan työntekijän panosta. Innostava johtaminen koetaan tarpeelliseksi erityisesti vastaajan 3 avoimessa vastauksessa, mutta innostava johtaminen koettiin myös vaikeaksi käsitteeksi (V4). Vastaaja 4 nostaa esiin erittäin tärkeän huomion arvostiridasta johtajan ja työntekijän välillä, mikäli päämäärät ja tavoitteet eivät kohtaa innostuksen polulla. Transformationalisen johtamisen keinojen näkökulmasta työntekijän yksilöllinen kohtaaminen auttaisi johtajaa huomioimaan ristiriidan. Toimimiseen ja visioon liittyä aina toiveita unelmia ja toiveita tulevasta (Sydänmaanlakka, 2004, s. 213), jonka vuoksi molempien tavoitteet ovat yhdenvertaisia ja tällaisessa tilanteessa läpinäkyvä keskustelu on avain asemassa tilanteen ratkaisemiselle, sillä se auttaisi molempia ymmärtämään toisen näkökulman. Keskustelu mahdollistaa yhteisen vision ja toimintamallin kirkastamista.

Tärkein motivaattori luovassa työssä on innostava ja kannustava työilmapiiri, jossa muilla on myös intoa kehittää toimenpiteitä. (V1)

Luovassa työssä työn joustavuus on kaiken O ja Ö. Voin työskennellä luovuuspäissäni vaikka 16 tuntia putkeen ja saada tehtyä viikkojen työt, kun taas tiukkaan seurattu 8-16 rutiini tappaa kaiken motivaation ja kiinnostuksen työtä kohtaa (V2)

Hyvällä esimiestyöllä on iso vaikutus työnlaatuun ja työmotivaatioon. Linjaaminen, ohjaaminen, innostaminen, sparraaminen, haastaminen, kannustaminen ja kiittäminen kuuluvat hyvän esihenkilön tekemiseen. Tällaista vaan näkee liian vähän. Ohjataan numeroilla. Tarjotaan epämääräisiä rooleja ja vastuuta ja luodaan toimimattomia prosesseja. Huuh. Voosin pitää aiheesta luennon. (V3)

Innostava johtaminen on vaikea käsite. Minulla on ollut esihenkilöinä varsin innostuneita miehiä ja naisia ja jos minua innostaa samat asiat, on yhteiset tavoitteet helppo saavuttaa, mutta jos esihenkilöllä ja minulla on eri tavoitteet, (esimerkiksi toinen haluaa talouskasvua ja toinen tehdä laadukasta jälkeä), ei siinä auta vaikka kuinka esihenkilö olisi innoissaan. Tällöin kyse on oikeastaan arvostiridasta ja "innostava" johtaminen saattaa vain syventää kuilua esihenkilön ja työntekijän välillä. (V4)

5.3.2 Motivoitumisesta

Työilmapiirin, sosiaalisten kontaktien sekä inspiroivan luovuuden tärkeys nousee esiin myös avoimien vastausten kohdalla (V5). Vastaja 7 mukaan työyhteisöllä voi olla myös negatiivinen vaikutus koko työyhteisön yksilöihin motivaatiota heikentävällä tavalla. Luova vastuu ja vapaus toteuttaa itseään luovasti koetaan inspiroivina tekijöinä (V6), jotka tukevat ihmisen luonnollista motivaatiota. Innostava ja aktiivisesti toimiva yhteisö, jossa jokainen yksilö voi kokea turvallisuuden tunnetta, koetaan ruokkivan inspiraatiota (V8).

Innostus ja inspiraatio rakentavat hyviä tuloksia motivoinnin näkökulmasta. Innostus ja inspiroiva johtaminen auttaa ja tukee työntekijöitä pitämään yllä heidän luonnollista motivaatiota. Sosiaaliset kontaktit ja yhteisöllisyys työpaikalla toimii myös motivaation lähteenä yksilöille (V9).

Sosiaalisten suhteiden merkitys työpaikalla on yksi tärkeimmistä asioista ihmisen kuvaan myös itsestä työyhteisön jäsenenä. (V5)

Tärkeintä on, että työ itsessään on inspiroivaa ja merkityksellistä, ja että minulla on luovaa vastuuta ja vapautta. Markkinointialalla korostuu se, millaisia asiakkaita työnantajayritys haluaa hankkia asiakkakseen (toimiala, rohkeus vs. traditionaalisuus markkinoinnissa, markkinointibudjetin koko, yms.). (V6)

Hyvä työyhteisö parhaimmillaan lisää omaa motivaatiota. Pahimmillaan heikentää motivaatiota ja vaikuttaa näin koko työskentelyyn. (V7)

Itselleni toimii luovana tuottajana melko itsenäinen vastuu-vapaus-asetelma. Sen lisäksi on todella inspiroivaa, jos ympärillä on innovatiivisesti ajattelevia ja aktiivisesti toimivia ihmisiä, jotka luovat ympärilleen rennon ja turvallisen ilmapiirin. (V8)

Työssä saatu innostus ja inspiraatio motivoi kummasti kaikessa ja on tärkeä tekijä. Myös ihmisten auttaminen omalla työpaikalla on itselle parhaimpia puolia työssä ja auttaa jaksamaan. (V9)

5.3.3 Muut

Tutkimuksen avoimista vastauksista kerääntyi myös huomioita, jotka ovat heränneet kyselyä täyttäessä. Kyselyyn vastaaminen saattaa herättää monenlaisia mietteitä ja tunteita työelämästä sekä johtamisesta. Avoimet kysymykset kertovat myös muutamien vastaajien turhautuneisuudesta työtilanteeseensa tai kokemaansa johtamismalliin.

En työskentele kenenkään alaisuudessa. Olen työtön kulttuurituottaja. (V10)

Jos joskus tapaan esimiehen, joka on millään tavalla pätevä, olen valmis muuttamaan mieltäni. (V11)

En löytänyt listasta tärkeintä: työn merkityksellisyys. (V12)

Vastaaja 12 nostaa esiin tärkeän ja hyvän huomion kyselystä. Kyselyn väittämistä sekä matriisista puuttui täysin vaihtoehto työn merkityksellisyydestä, joka on hyvin todennäköisesti monia ihmisiä motivoiva tekijä työssään. Tämän kysymyksen puuttumattomuus viimeisestä monivalintakysymyksestä olisi saattanut vaikuttaa hieman tuloksiin motivoivien tekijöiden osalta.

5.4 Vastauksien analysointi transformationaalisen johtamisen näkökulmasta

Transformationaalisen johtamismallin hyödyllisyys ja toimivuus ihmisten johtamisessa on todettu aikaisempien tutkimusten pohjalta toimivaksi malliksi modernissa johtamisessa. Tutkimusten tulokset vahvistavat sen, että transformationaalisen johtamisen keinot motivoivat työntekijöitä arkisessa työskentelyssä. Yksilöllistä kehittymisen seuranta ja tavoitteiden asettamista, joita käsiteltiin luvuissa 5.2.1 ja 5.2.2, ei koettu niinkään motivaatiota edistäväksi, kuin kirjallisuuden pohjalta ajateltiin.

Motivoitunut työyhteisö on sitoutunut työyhteisöön. Sitoutunut työntekijä säästää yrityksen resursseja rekrytointikuluissa aikaa sekä rahaa. Innostava, rohkaiseva, voimaannuttava työ, johtaa onnistuneesti palautumiseen, joka saa työntekijän kokemaan tyytyväisyyttä elämässään (Kauppalehti, 2017). Hyvin palautunut työntekijä säästää myös sairauslomakulujen määrää.

5.5 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset johtavat tuloksiin, että motivoivan transformationaalisen johtamisen keinot soveltuvat hyvin z-sukupolven johtamiseen sekä milleniaali sukupolven johtamiseen. Z-sukupolvi oli kuitenkin tulosten mukaan eniten samaa mieltä motivoivien tekijöiden ja väittämien osalta transformationaalisen johtamisen näkökulmasta. Voimakkaana motivaatiotekijänä alle 28-vuotiaat vastaajat pitävät ihmiskontakteja työssään. Z-sukupolven edustajat painottivat motivaatiotekijöissään yhteisön

merkitystä, samoin he painottivat vastauksissaan ja valitsemisissaan motivaatiotekijöissään merkitykselliseksi esimerkiksi Tyky- ja Tyhy- toimintaa, työyhteisöä ja sosiaalisia kontakteja.

Z-sukupolvi rakentaa motivaatiotaan myös työssä etenemismahdollisuuksien ja ansaitsemisen rinnalla. Etenemismahdollisuuksien tärkeys korostuu muita ikäryhmiä huomattavasti tärkeämpänä tekijänä. Z-sukupolven edustajat vastasivat tärkeimmiksi motivaatiotekijöikseen etenemismahdollisuudet, rahan ja kannustepalkkioiden mahdollisuuden. Z-sukupolven voidaan olettaa näiden tutkimustulosten osalta pitävän suuressa arvossa mahdollisuutta ansaita hyvin ja mahdollisesti kasvattaa tulojen määrää toiminnallaan. Z-sukupolvien motivointiin voisi toimia palkkausjärjestely, joka sisältää mahdollisuuden erilaisten bonusten ansaitsemista. Aarnikoivun (2008, s. 154) mukaan palkan tuottama motivaatio on lyhytkestoista, joten tällainen järjestelmä voisi toimia motivaation ylläpitämiseen.

Eri ikäryhmien motivaatiotekijöistä tietyt erot saatiin esiin analyysin avulla. Milleniaalit kokevat motivoivana viimeisimpien vuosien aikana yleistyneen etätyöskentelyn ja vapaan työskentelymallin. Milleniaalit sukupolvi eli n. 28–45-vuotiaat kokivat motivoituvansa liukuvan työajan, etätyömahdollisuuksien ja rahalla ansiosta. Rahan merkitys oli tasaisesti laskeva motivaatiotekijä iän kanssa. yli 40-vuotiaat vastaajat kokivat huomattavasti suurempaa motivoitumista vastuusta ja tunnustuksen työstään kuin muut ikäryhmät. Työyhteisön merkityksen nousi myös esiin yli 40-vuotiaiden vastauksia analysoidessa.

Tutkimuksesta voidaan päätellä, että eri ikäryhmiä voidaan johtaa transformationaalisen johtamismallin keinoin onnistuneesti motivoiden. Johtamismalli soveltuu kaikkien ikäryhmien motivoivaan johtamiseen. Ikäryhmien ulkoisten motivaatiotekijöiden näkökulmasta työpaikan tarjoamat edut koettiin motivoiviksi eri tasolla eri ikäryhmän näkökulmasta. Ihmisten motivointiin todettiin vaikuttavan enemmän heidän työkokemuksensa kuin ikä. Verrattuna esimerkiksi Kultalahden (2015) tutkimuksen tuloksiin, opinnäytetyönikyselyn tulokset täsmäävät niiltä osin, että Y-sukupolvi eli milleniaalit arvostavat johtajuutta, joka on valmentavaa, huomioivaa ja kunnioittavaa.

6 KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Tämä luku sisältää luottamuksellista tietoa, jota ei julkaista.

7 POHDINTA

Transformationaalinen moderni johtajuusmalli on tehokas ja ihmisläheinen tapa johtaa yrityksiä sekä organisaatioita. Johtamismallin ihmislähtöisyys tulee olemaan tutkimukseeni pohjaten motivoiva, innostava ja hyvinvointia edistävä tapa johtaa tulevaisuudessakin. Transformationaalisen johtamisen motivoivat keinot tuottavat kustannustehokkuutta sitoutuneiden ja hyvinvoivien työntekijöiden ansiosta.

Opinnäytetyön tutkimus puoltaa motivoivien keinojen toimivuutta Z-sukupolven onnistuneeseen motivoivaan johtamiseen. Tutkimuksella saatiin uutta tietoa motivaatiotekijöiden eroavaisuuksista eri ikäryhmien sekä eri tekijöiden näkökulmista. Tutkimustietoa motivaatiotekijöistä voidaan hyödyntää eri ikäisten henkilöiden johtamisessa ja sen avulla voidaan mahdollisesti löytää motivoivia ratkaisuja personoidusti yksittäisille henkilöille.

Tutkimus transformationaalisen johtajuusmallin hyödyntämisestä on henkilökohtaisesti minulle mielenkiintoinen aihe, sillä mahdollisesti hyödyntäisin henkilökohtaisesti tällaista johtajuusmallia esimiestyössä. Johtajuusmallia olisi hyvä jalkauttaa käyttöön luoville aloille sillä sen tuottama motivoituminen ajaa niin henkilöstön kuin johdon etuja. Tämä johtajuusmalli rakentaa työntekijöille sisäisen tahtotilan tavoitella yrityksen tavoitteiden täyttämistä. Yhteisöllinen luovuus ruokkii myös yksittäisten henkilöiden luovuutta, jonka vuoksi yhteisöllisyys rikastaa luovien ajatusten ja visioiden syntymistä. Luovilla aloilla yhteisen määränpään tavoittelu on mielekästä, sillä luovat ihmiset toimivat niin, että monella erilaisella luovalla tavalla voidaan päästä samaan päämäärään. Tavoiteltava päämäärä on yhteinen erilaisista luovista toimintatavoista huolimatta. Yhteisen vision tulee kuitenkin olla selkeä ja yksinkertainen, jotta jokainen voi kohdistaa luovuutensa yhteisen päämäärän tavoitteluun.

Haastavuus kyselyn vastaajien saamisessa yllätti minut. Olen kokenut luovilla aloilla toimiessani yhteisöllisyyttä, jossa toisten auttaminen ja yhteisön hyväksi asioiden tekemisen olevan yleistä. Tämän vuoksi ajattelin vastaajien olevan halukkaampia vastaamaan. Vastaaja tavoitteeksi olin asettanut 100–200 vastajaa, mutta tätä tavoitetta ei saavutettu erilaisista yrityksistä huolimatta. Vastaajien tavoitteluun olisi voinut lisätä esimerkiksi arvonnain tai muun vastaavan, joka olisi innostanut ihmisiä vastaamaan kyselyyn aktiivisemmin.

Tutkimuksessa esitettyjen transformationaalisen johtamisen keinojen ja niiden suurilta osin saaman positiivisten vastausten jälkeen oli mielenkiintoista huomata, kuinka monivalintakysymysten joukosta raha nousi suurimmaksi motivaatiotekijäksi. Z-sukupolvi sekä milleniaalit totesivat transaktionaalisen toiminnan kaikesta huolimatta lähes toimivimpana motivaation tuottajana. Transaktionaalisella toiminnalla tarkoitan, tee työ saat palkan –ajatusmallia. Rahan merkitys saattaa olla korkea nuorille taloustilanteen tai vapaa-ajan vapauden vuoksi. Z-sukupolvi arvottaa vapaa-aikansa korkealle ja näin ollen voi käyttää aikaansa erilaisiin harrastuksiin ja ajanviettoon, johon tarvitaan rahaa. Z-sukupolvi voi hyvin ansaitsemalla rikastaa vapaa-ajan elämää ja parantaa omaa hyvinvointiaan.

Tulevaisuudessa voitaisiin tutkia, miten Keino on onnistunut parantamaan johtamistaan tutkimukseni sekä kehityssuunnitelmani avulla. Tuloksia voidaan pohtia, onko toimintaehdotuksista koettu hyötyä yrityksen henkilöstön sitoutuvuuteen ja motivaatioon. Tutkimusten tulokset ovat käytännössä hyödynnettävissä myös muissa yrityksissä johtamisen suunnittelussa ja motivoinnin kehittämisessä, sillä tulokset voidaan soveltaa myös muille kuin luoville aloille. Tutkimusta voitaisiin toteuttaa tulevaisuudessa myös johtajien näkökulmasta, mikä tuottaisi erilaisen näkökulman transformationaaliseen johtamiseen liittyen ja sen toteuttamisen haasteisiin yrityksissä. Tutkimusta olisi hyvä pohtia myös näkökulmasta, jolla selvitetään millaisia esteitä johtaja kohtaa transformationaalisen johtamismallin toteuttamisessa johdettavassa työyhteisössä. Ovatko esteet transformationaaliseen johtamiseen ihmisistä lähtöisin vaiko yrityksen toiminnasta johtuvia. Miten näihin esteisiin johtaja voisi toiminnallaan vaikuttaa, jotta yrityksessä voidaan toteuttaa johtajuusmallia parhaalla mahdollisella tavalla.

Transformationaalista johtamista voisi kehittää tulevaisuudessa luovilla aloilla säännöllisin kyselyin, joilla tarkastellaan rajattuja tekijöitä yksitellen. Tämänkaltaisilla kyselyillä voidaan kohdentaa kehittämistä yhteen asiaan kerrallaan. Luovien alojen työntekijöille mahdollistettu luova tila parantaa myös tehokkuutta luovien projektien maaliin viemiseksi.

Transformationaalisella johtajuudella voidaan luoda mahdollisuuksia toimia luovasti koska vaan ja missä vaan. Transformationaalisen johtamisen valmentava ote kannustaa ihmisiä työskentelemään vapaasti niin etätyöskentelyn merkeissä kuin konttorillakin. Luovilla aloilla voitaisiin pohtia kuinka transformationaalista johtamista voidaan tukea henkilöstön työskennellessä omaehtoisesti etänä ja liukuvien työaikojen puitteissa.

Transformationalisen johtajuusmallin motivoivien vaikutusten tutkiminen ja analysointi oli mielestäni hyödyllistä sekä mielenkiintoista. Tutkimustulokset antoivat väittämiä tukevia vastauksia aikaisempiin tutkimuksiin verraten. Tutkimuksesta selvisi myös uusia tekijöitä ja erilaisten muuttujien näkökulmasta tarkasteltuna tutkimus antoi ajankohtaista tietoa tämä hetkisestä tilanteesta.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. (2008). *Esimiehenä arjessa*. WSOY.

Ava akatemia. (i.a). X-, Y- ja Z-sukupolvet työelämässä – mitä ottaa huomioon eri ikäisiä johdettaessa. <https://akatemia.fi/blogi/x-y-ja-z-sukupolvet-tyoelamassa-mita-ottaa-huomioon-eri-ikaisia-johdettaessa/>

Brandt, T. & Laiho, M. (2022). Impact of Personality and Communication Style on Transformational Leadership. Teoksessa Matos, F. & Rosa, Á. (toim.) *Proceedings of the 18th European Conference on Management, Leadership and Governance, ECMLG 2022*: (s. 55-61). Haaga Helia ammattikorkeakoulu.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/782921/BrandtLaihoMImpactOfPersonalityAndCommunicationStyleOnTransformationalLeadership.pdf?sequence=1>

Bryman, A. (2016). *Social research methods*, (5. painos.). Oxford University Press.
[https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=N2zQCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=%22Social+Research+Methods%22+\(Bryman\)&ots=dqLrDRP9wc&sig=dqHN7u6OG5vVYkx_BPamvK79CeM&redir_esc=y#v=onepage&q=%22Social%20Research%20Methods%22%20\(Bryman\)&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=N2zQCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=%22Social+Research+Methods%22+(Bryman)&ots=dqLrDRP9wc&sig=dqHN7u6OG5vVYkx_BPamvK79CeM&redir_esc=y#v=onepage&q=%22Social%20Research%20Methods%22%20(Bryman)&f=false)

Fäldt, S. (2023). *Sydämellä töissä, rakenna hyviä työelämäsuhteita*. Avain.

Geraghty, T. (2021). *The four stages of psychological safety*. Haettu 21.10.2024, <https://psychsafety.co.uk/the-four-stages-of-psychological-safety/>

Hellsten, T., & Katajisto, O. (2022). *Olemisen voima: Kirja rohkeasta ja levollisesta vaikuttamisesta*. Kirjapaja.

Hiltunen, A. (2012). *Johtamisen taito - elämänmittainen matka*. Sanoma Pro.

Hilvo, T., & Rubanovitsch, M. D. (2023). *Kestävä myynti & johtaminen: The Nordic way: 6 sielua myynnin ja johtamisen kilpailuetuna*. Nordic Way Group.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., Sinivuori, E., & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Tammi.

Jarenko, K., Järvilehto, L., & Martela, F. (2015). *Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Alma Insights.

Järvensivu, A., Nikkanen, R., & Syrjä, S. (2014). Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R., & Syrjä, S. (toim.), *Suuret ikäluokat, hyvinvoinnin sukupolvi ja diginatiivit; nousukauden nuorten mielenmaisema* (s. 206). Tampere University Press.
<https://trepo.tuni.fi/handle/10024/103673>

- Kallio, K. (2023). *Moderni johtaja: Työsuhteiden johtamisesta toiminnan johtamiseen* (1. painos.). Kauppakamari.
- Kauppalehti. (29.1.2017). *Johda palvelen, innostus suojaa työuupumukselta*. Haettu 23.10.2024; <https://www-kauppalehti-fi.libts.seamk.fi/uutiset/suomalaistutkimus-johda-palvelen-innoston-suojaa-tyouupumukselta/65434c4a-688b-34b7-b48a-c098f97acdf5>
- Korhonen, I., Kuula-Luumi, A., & Spoof S-K. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. (Tutkimustieteellisen neuvottelukunnan ohje 3/ 2019). Tutkimustieteellinen neuvottelukunta. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Kultalahti, S. (2015). *It's so nice to be at work!* Adopting different perspectives in understanding generation Y at work, [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva open science. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-651-7>
- Malesic, J. (2022). *Työuupumuksen loppu*. Viisas elämä.
- Martela, F. (2020). *Valonöörit: Sisäisen motivaation käsikirja*, (lukija: A. Linden). [Äänikirja]. Gummerus. (Alkuperäinen teos julkaistu 2015)
- Martela, F., Paakkanen, M., & Pessi, A. B. (2017). *Myötätunnon mullistava voima*. Bookwell Digital.
- Miao, M. (2023). *Onnistuneen oppimisen lukuvuosi*. PS-kustannus.
- Nikula, S. (2022). *Johtamislupaukset: Luomisesta lunastamiseen – opas johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen*. Kauppakamari.
- Paakkanen, M. (2022). *Empatian voima työssä*. WSOY.
- Paltemaa, T., & Toivonen, V. (2022). *Mikä ihmeen koutsaus? Ei-tietämisen viisaus ja ei-tekemisen voima*. Basam Books.
- Petersen, A. (5.1.2019). *"How millennials became the burnout generation"*. BuzzFeed news. <https://www.buzzfeednews.com/article/annehelenpetersen/millennials-burnout-generation-debt-work>
- Piha, K., & Sutinen, M. (2020). *Muutosvoimaa: Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen*. Alma Talent.
- Sarkkinen, M. (8.11.2016). *Palveleva johtaminen keskittyy ihmisten vahvuuksiin, Työpiste verkkolehti*. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin>
- Sofia, J. (2023). *Mielen käyttöohjeet: Kuinka luot todellisuutesi*. Atena.

- Suomen riskinhallintayhdistys (SRHY). (i.a). *Nelikenttöanalyysi – SWOT*. Haettu 17.10.2024, <https://pk-rh.fi/tools/swot.html>
- Sydänmaanlakka, P. (2000). *Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Kauppakaari.
- Tietokirjasto. (i.a). *Mittaaminen: mittarin luotettavuus*. Tampereen yliopisto. Haettu 29.10.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvanti/mittaaminen/luotettavuus/>
- Tilastokeskus. (2023). *Väestöpyramidi 31.12 iän(1-v.) ja sukupuolen mukaan*. Valitut muuttajat: 2022. Päivitetty (26.4.2024). Haettu 29.10.2024. <https://stat.fi/tilasto/vaerak>
- Tilastokeskus. (7.5.2024). *Reilu viidennes palkansaajista etätyössä ainakin puolet työajastaan vuonna 2023 – koti on yhä useamman pääasiallinen työnteon paikka*. <https://stat.fi/julkaisu/cluiazmgfsjyu07utsupfs442>
- Työterveyslaitos. (30.5.2024). *70 % kokee yhteisöllisyyttä työssä – muilla kokemukset heikentyivät entisestään (Miten Suomi voi? – tuloskooste 28.4.2024)*. <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/7797>
- Työterveyslaitos. (i.a.) *Motivaation ja käyttäytymisen muutoksen tukeminen*. Haettu 3.11.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/liike-ja-mieli/motivaation-ja-kayttaytymisen-muutoksen-tukeminen>
- Vehkalahti, K. (2019). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Helsingin yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content>
- Vuorinen, T., & Huikkola, T. (2023). *Strategiakirja: 25 työkalua*. Alma Talent.
- Webropol. (29.8.2024). *Hyvän kyselyn vastausprosentti*. Haettu 22.10.2024. <https://webropol.fi/mika-on-hyva-kyselyn-vastausprosentti/>

LIITTEET

Liite 1. Transformationaalinen johtajuus työmotivaation tukena- kysely

Liite 2. Kehityssuunnitelman visualisointi – Keino Branding

Liite 1. Opinnäytetyön kysely**Transformationaalinen johtajuus työmotivaation tukena.**

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. Mihin ikäryhmään kuulut? *

- 18—22
- 23—27
- 28—35
- 36—45
- 46—55
- 56+

2. Sukupuoli *

- Nainen
- Mies
- Muu/En halua kertoa

3. Maakunta, jossa asut? *

- Ahvenanmaa
- Etelä-Karjala
- Etelä-Pohjanmaa
- Etelä-Savo
- Kainuu
- Kanta-Häme
- Keski-Pohjanmaa
- Keski-Suomi
- Kymenlaakso
- Lappi

- Pirkanmaa
- Pohjanmaa
- Pohjois-Karjala
- Pohjois-Pohjanmaa
- Pohjois-Savo
- Päijät-Häme
- Satakunta
- Uusimaa
- Varsinais-Suomi

4. Millä alalla työskentelet? *

- Markkinointi
- Tapahtuma-ala
- Video-/valokuvaaja
- Elokuva-ala
- Muu

5. Miten pitkään on ollut luovan alan työtehtävissä? *

- 1–2 vuotta
- 3–5 vuotta
- 6–9 vuotta
- Yli 10 vuotta
- Yli 20 vuotta

6. Transformationaalinen johtajuus *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Innostava johtamien motivoi minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni motivoi minua työskentelemään luovasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Esihenkilöni apu uusien tavoitteiden asettamisessa motivoi minua kehittymään työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilön antaman yksilöllinen tuki motivoi minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilön antama henkilökohtainen palaute motivoi minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eri-ikäiset työntekijät motivoituvat luovilla aloilla eri tavalla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimerkillä johtaminen motivoi minua työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilön innostus työtä kohtaan motivoi minua työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Motivaatiotekijät *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Työkaverit ovat työssäni suuri motivaation lähde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuudet kehittyä työssäni ja työskennellä tehokkaammin motivoi minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa työskentelytapani motivoi minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luova vapaus ja vapaus itsenäiseen työskentelyyn motivoi minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan joustavat työajat ja etätömahdollisuudet lisäävät motivaatiani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni monipuolisuus ja vaihtelevuus motivoi minua enemmän kuin rutiinityöt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksilöllinen kehittymisen seuranta motivoi minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Saamani tunnustus työstäni parantaa suoriutumistani työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Mikä sinua motivoi työssäsi? Valitse 5 motivaatiotekijää. *

- Raha
- Työyhteisö
- Työmiljö
- Laadukkaat työvälineet
- liukuva työaika
- Etätömahdollisuus
- Sosiaaliset kontaktit
- Ruokaetu
- Kulttuurietu
- Hyvät työterveyspalvelut
- Lyhyt työmatka
- Työmatkaetu
- Kannustepalkkiojärjestelmät
- Yksilölliset tavoitteet
- Mahdollisuus lisäkoulutukseen
- Mahdollisuus osallistua yritystapahtumiin
- Yrityksen sisäiset TYKY ja TYHY-päivät
- Liikuntaetu
- Tunnustus työstäsi
- Vastuu
- Etenemismahdollisuudet
- Yksilöllinen palaute
- Esimerkillä johtaminen

9. Haluatko kertoa muuta aiheeseen liittyvää? Voit halutessasi ohittaa tämän kysymyksen.

