

# **Esihenkilön johtamistyylin vaikutus työntekijän motivaatioon**

LAB-ammattikorkeakoulu  
Tradenomi, liiketalous (AMK)  
2024  
Arttu Raatikainen

## Tiivistelmä

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Arttu Raatikainen	Opinnäytetyö, AMK	2024
	Sivumäärä	
	63 sivua, 1 liite	
Työn nimi		
<b>Esihenkilön johtamistyylin vaikutus työntekijän motivaatioon</b>		
Tutkinto ja koulutusala		
Tradenomi (AMK), liiketalous		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)		
Fazer Finland Oy, Fazer Mylly		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyössä tarkasteltiin esihenkilöiden johtamistyylien vaikutusta työntekijöiden motivaatioon. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä tavoin eri johtamistyyli vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen työssä. Tavoitteena oli myös tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan kehittää organisaation johtamiskäytäntöjä työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen vahvistamiseksi.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella, joka suunnattiin eritasoisissa työtehtävissä toimiville työntekijöille. Kysely sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä, jotka mahdollistivat määrällisen ja laadullisen analyysin. Kysymykset käsittelivät johtamistyyliä, palkitsemista, työmotivaatiota sekä työhyvinvointia. Kyselyn vastausten analysoinnissa tarkasteltiin eri työtehtävissä ja työkokemuksen pituudessa ilmeneviä eroja, jotta johtamistyylien vaikutukset voitaisiin havaita mahdollisimman monipuolisesti.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työntekijät kokevat osallistavan ja kannustavan johtamistyylin tukevan motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Selkeät työtehtävät, avoin viestintä ja positiivinen palaute vahvistavat työn merkityksellisyyttä työntekijöille. Toisaalta työn itsenäisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia korostavat johtamistavat koetaan merkittävinä tekijöinä työssä viihtymiselle. Työntekijät arvostavat myös johdon läsnäoloa ja tasapuolista kohtelua, mikä lisää heidän luottamustaan organisaatioon. Tulokset viittaavat siihen, että osallistava ja avoin johtaminen parantavat työhyvinvointia ja lisäävät työntekijöiden sitoutumista.</p>		
Asiasanat		
johtamistyyli, työmotivaatio, työhyvinvointi, sitoutuminen, esihenkilö		

## Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Arttu Raatikainen	Thesis, UAS	2024
	Number of Pages	
	63 pages, 1 appendices	
Title of Publication		
<b>The Impact of a Supervisor's Leadership Style on Employee Motivation</b>		
Degree, Field of Study		
Bachelor of Business Administration (BBA)		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Fazer Finland Oy, Fazer Mills		
Abstract		
<p>This thesis examined the impact of supervisors' leadership styles on employee motivation. The aim was to determine how different leadership styles influence employee commitment and job satisfaction, as well as to provide insights that can support the development of organizational leadership practices to strengthen employee motivation and engagement.</p> <p>The study was conducted through a questionnaire targeted at employees in various roles. The survey included both structured and open-ended questions, allowing for quantitative and qualitative analysis. The questions covered leadership style, rewards, work motivation, and well-being. The analysis focused on differences across job roles and length of work experience to gain a comprehensive understanding of the effects of leadership styles.</p> <p>The results indicate that employees find participative and supportive leadership styles beneficial for motivation and job satisfaction. Clear tasks, open communication, and positive feedback reinforce employees' sense of job significance. Additionally, leadership approaches that emphasize autonomy and influence over work are seen as significant factors for workplace enjoyment. Employees also value the presence and fairness of leadership, which increases their trust in the organization. The findings suggest that participative and open leadership improve well-being and enhance employee commitment.</p>		
Keywords		
leadership style, work motivation, well-being, commitment, supervisor		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Taustaa .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3	Tutkimuksen rakenne ja menetelmä .....	3
2	Työmotivaatio ja motivaatioteoriat.....	4
2.1	Käsitteen määrittely .....	4
2.2	Sisäisen motivaation teoriat.....	4
2.3	Ulkoiset motivaation lähteet.....	10
2.4	Motivaation merkitys organisaatiolle ja työntekijöille. ....	14
3	Esihenkilön johtamistyyli ja sen vaikutus työmotivaatioon .....	15
3.1	Johtamisteorioiden taustalla vaikuttavat periaatteet.....	15
3.2	Esihenkilön johtamistyylien merkitys.....	15
3.3	Johtamistyylien vaikutus työyhteisön ilmapiiriin ja tehokkuuteen .....	19
4	Tutkimusasetelma ja menetelmät .....	21
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta ja perustelu.....	21
4.2	Aineiston keruu ja analyysi .....	22
5	Vastausten esittely.....	24
6	Tulosten analysointi .....	40
6.1	Kyselyvastausten analyysi teemojen mukaan.....	40
6.2	Yleiset ajatukset ja havainnot esihenkilöiden johtamistapojen vaikutuksesta motivaatioon.....	48
6.3	Keskeiset tutkimustulokset ja niiden merkitys .....	49
7	Vastaukset tutkimuskysymyksiin .....	52
7.1	Johtopäätökset tutkimuskysymyksiin .....	52
7.2	Kehitysehdotukset esihenkilöiden johtamiskäytännöille .....	56
7.3	Luotettavuuden arviointi .....	58
7.4	Jatkotutkimusehdotukset .....	58
8	Yhteenveto .....	60
	Lähteet .....	61

Liite 1. Kyselytutkimuksen kysymykset

# 1 Johdanto

## 1.1 Taustaa

Nykyajan työelämässä esihenkilön johtamistyylin merkitys korostuu erityisesti työntekijöiden motivaation ja hyvinvoinnin kannalta. Muutokset työympäristössä, kuten digitalisaatio ja globalisaatio, asettavat organisaatioille uusia haasteita ja vaativat muutoskykyisyyttä sekä joustavuutta. Vastuullinen työnantaja ymmärtää, että työntekijöiden motivaatio on keskeinen tekijä organisaation menestyksessä. Hiltunen (2022) korostaa artikkelissaan, että työntekijöiden motivaatio ja hyvinvointi ovat avainasemassa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa ja muutosprosessien läpiviennissä.

Hyvä johtaminen edellyttää systemaattista tekemistä ja ihmisten monipuolista tukemista, jotta muutokset realisoituvat tehokkaasti. Tämä ihmislähtöinen lähestymistapa korostaa työntekijöiden itseohjautuvuutta, jatkuvaa oppimista ja mukautumista uusiin työvälineisiin ja käytäntöihin. Organisaatiot, jotka panostavat henkilöstönsä kehittämiseen ja strategiseen muutosjohtamiseen, pystyvät paremmin vastaamaan työympäristön jatkuviin haasteisiin ja pysymään kilpailukykyisinä. (Hiltunen 2024.)

Esihenkilön johtamistyyli vaikuttaa suoraan työpaikan ilmapiiriin ja työntekijöiden hyvinvointiin, mikä puolestaan heijastuu organisaation kokonaistehokkuuteen ja tuloksiin. Viitala (2021) korostaa, että hyvä johtaminen edistää positiivista työilmapiiriä, parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja lisää heidän työmotivaatiotaan. Toisaalta huono johtaminen voi johtaa työuupumukseen, tyytymättömyyteen ja jopa työntekijöiden irtisanoutumisiin.

Tilastojen mukaan työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio ovat huolestuttavan alhaisia monissa maissa. Gallupin vuonna 2023 julkaisema tutkimus kertoo, että vain 23 % työntekijöistä maailmanlaajuisesti on aktiivisesti sitoutuneita työhönsä (Gallup 2024). Tämä tarkoittaa, että valtaosa työntekijöistä ei ole täysin motivoituneita, mikä voi johtaa heikentyneeseen työtehokkuuteen ja kasvaneeseen henkilöstön vaihtuvuuteen.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Lahdessa sijaitseva Fazer Mylly. Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti Fazer Myllyn esihenkilöiden johtamistyylien vaikutukseen työntekijöiden motivaatioon ja siihen, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon. Fazer Mylly on valittu tutkimuskohteeksi sen monipuolisen organisaatorakenteen ja vahvan sitoutumisen vuoksi työntekijöiden hyvinvointiin ja motivaatioon. Tutkimus toteutetaan kyselytutkimuksen avulla, jossa kartoitetaan Fazer Myllyn työntekijöiden kokemuksia esihenkilöiden johtamistyyleistä ja niiden vaikutuksista heidän motivaatioonsa.

Fazer Mylly on merkittävä myllytuotteiden valmistaja Lahdessa ja osa laajempaa Fazer-konsernia. Fazer Mylly on sitoutunut tarjoamaan laadukkaita, vastuullisesti tuotettuja tuotteita Suomeen ja ympäri maailmaa. Yrityksen mission on luoda makuelämyksiä vastuullisesti, ja visio on olla kestävien ruokaratkaisujen edelläkävijä. (Fazer a.) Fazerin strategia perustuu vahvaan asiakaslähtöisyyteen, innovaatioihin ja kestäväan kehitykseen. Yritys pyrkii jatkuvasti kehittämään tuotteitaan ja palveluitaan vastamaan asiakkaidensa tarpeita sekä vähentämään toimintansa ympäristövaikutuksia. Tämän strategian toteutuminen edellyttää tehokasta ja motivoivaa johtamista, joka tukee työntekijöiden sitoutumista ja hyvinvointia. (Fazer b.)

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa, kuinka esihenkilön johtamistyyli vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon Fazer Myllyllä. Pyrkimyksenä on tunnistaa johtamistapoja, jotka tukevat työntekijöiden sitoutumista, sekä havaita mahdollisia kehityskohteita työtyytyväisyyden parantamiseksi. Näin esihenkilöt voivat kehittää johtamistapojaan työntekijöiden motivaation ja viihtymisen tueksi.

Tutkimuksessa tarkastellaan motivaatioteorioita, kuten itsemääräämisteoria, Maslow'n tarvehierarkia ja Herzbergin teoriaa, ymmärtääksemme motivaation moninaisuutta työelämässä. Teoreettinen viitekehys kattaa sisäisen ja ulkoisen motivaation lähteet, kuten palkitsemisen, työympäristön tuen, resurssit sekä työhyvinvoinnin vaikutuksen työntekijöiden motivaatioon.

Opinnäytetyön tavoitteena on tarjota Fazer Myllylle konkreettisia suosituksia, joiden avulla esihenkilöt voivat kehittää johtamiskäytäntöjään ja tukea työntekijöiden motivaatiota. Tavoitteena on luoda motivoiva ja sitouttavat työympäristö, joka tukee organisaation menestystä.

### **Tutkimuskysymykset**

Opinnäytetyö keskittyy tarkastelemaan, miten esihenkilöiden johtamistyyli vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon Fazer Myllyllä. Esihenkilöiden rooli on keskeinen organisaation toimivuudessa, ja heidän johtamistapansa voivat joko vahvistaa tai heikentää työntekijöiden työmotivaatiota. Työmotivaatio ei ole pelkästään yksilön ominaisuus, vaan siihen vaikuttavat vahvasti ulkoiset tekijät, kuten johtaminen, työympäristö ja organisaation tarjoamat resurssit.

Tämän vuoksi opinnäytetyön pääkysymyksenä on:

- Miten erilaiset esihenkilöiden johtamistyyli vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon Fazer Myllyllä?

Tutkimuksen näkökulmaa syventävät seuraavat alakysymykset:

- Mitkä tekijät työntekijät kokevat keskeiseksi motivaatiotaan edistäviksi ja heikentäviksi Fazer Myllyllä?
- Miten erilaiset motivaatioteoriat soveltuvat selittämään työntekijöiden motivaatiota Fazer Myllyllä?
- Mitkä kehityskohteet esihenkilöiden johtamistavoissa voisivat parantaa työntekijöiden motivaatiota ja työtyytyväisyyttä Fazer Myllyllä?

Näiden tutkimuskysymysten avulla pyritään kattavasti selvittämään johtamistyylien ja työntekijöiden motivaation välistä yhteyttä sekä löytämään keinoja motivaation parantamiseksi Fazer Myllyllä.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne ja menetelmä

Tämä opinnäytetyö on rakenteeltaan johdonmukainen ja noudattaa ammattikorkeakoulujen opinnäytetöille asetettuja vaatimuksia, jotka takaavat työn laadun ja arviointikriteerien täytymisen (LAB-ammattikorkeakoulu 2023). Työ alkaa johdanto-osalla, jossa esitellään tutkimuksen aihe, tausta ja tavoitteet sekä määritteellään tutkimuskysymykset. Johdanto luo pohjan tutkimukselle ja antaa lukijalle käsityksen työn kokonaisuudesta.

Tietoperustassa käsitellään motivaation käsitteitä ja sen taustalla olevia teorioita, kuten itsemääräämisteoria, Maslow'n tarvehierarkiaa ja Herzbergin kahden tekijän teoriaa. Lisäksi tarkastellaan ulkoisia motivaation lähteitä, kuten palkitsemista, työympäristön tukea ja työhyvinvoinnin vaikutusta motivaatioon. Tietoperustan toinen luku keskittyy esihenkilöiden johtamistyyliin ja niiden vaikutuksiin työntekijöiden motivaatioon.

Tutkimusosiossa käsitellään tutkimusasetelmaa ja käytettyjä menetelmiä. Tutkimus toteutetaan kohdetutkimuksena Fazer Myllylle, ja aineisto kerätään kyselytutkimuksella, joka sisältää monivalinta- ja avoimia kysymyksiä työntekijöille. Kyselyllä pyritään saamaan kattava kuva työntekijöiden näkemyksistä esihenkilöiden johtamistyylien vaikutuksista motivaatioon. Aineiston analysointi suoritetaan kvantitatiivisena, että laadullisena analyysinä, jossa etsitään vastausten perusteella toistuvia teemoja ja havaintoja.

Lopuksi pohdintaosiossa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja tarkastellaan tekijän omaa oppimista prosessin aikana. Lisäksi esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita ja tiivistetään tutkimuksen keskeiset tulokset.

## 2 Työmotivaatio ja motivaatioteoriat

### 2.1 Käsitteen määrittely

Työmotivaatio on monitahoinen ilmiö, joka viittaa yksilön pyrkimykseen suoriutua työtehtävistään tavoitteellisesti ja tehokkaasti. Robbins ja Judge (2013, 308–320) mukaan motivaation ydin koostuu kolmesta elementistä: intensiteetistä, suunnasta ja pysyvyydestä. Intensiteetti kuvaa ponnistelun voimakkuutta, suunta viittaa ponnistelun kohdistumisen organisaation tavoitteiden mukaisesti, ja pysyvyys kertoo siitä, kuinka kauan yksilö kykenee ylläpitämään tätä ponnistelua. Näiden elementtien ymmärtäminen ja hallinta on keskeistä organisaation kyvyssä hyödyntää työntekijöidensä potentiaalia täysimääräisesti.

Viitala (2021) korostaa, että motivaatio liittyy läheisesti työntekijän sitoutumiseen ja työssä suoriutumiseen. Työmotivaatioon vaikuttavat yksilölliset arvot, asenteet ja persoonallisuus, sekä työympäristöön liittyvät tekijät kuten johtamistyyli, työn itsenäisyys, palkitseminen ja työkavereiden tuki. Viitala (2021) toteaa, että organisaation tulisi tunnistaa ja ymmärtää nämä tekijät, jotta se voi kehittää toimintatapoja, jotka edistävät työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista.

Lisäksi on tärkeää tarkastella motivaation teoreettista taustaa. Maslow'n tarvehierarkiateorian mukaan ihmiset pyrkivät tyydyttämään perustarpeensa hierarkkisessa järjestyksessä alkaen fysiologisista tarpeista ja edeten turvallisuuden, sosiaalisten suhteiden, ja lopulta itsekunnioituksen tarpeisiin. Tämä teoria on saanut laajaa tunnustusta ja se on intuitiivisesti ymmärrettävää, vaikka myöhemmät tutkimukset ovat osoittaneet sen rajoituksia erityisesti kulttuurien moninaisuuden kontekstissa. (Robbins ym. 2017.)

Toinen merkittävä teoria on Herzbergin kahden tekijän teoria, joka erottaa työtyytyväisyyteen vaikuttavat motivaatiotekijät ja työturvallisuuteen liittyvät hygientekijät. Motivaatiotekijät, kuten tunnustus, uralla eteneminen ja vastuun saaminen, lisäävät työtyytyväisyyttä. Hygientekijät, kuten palkka ja työolosuhteet, sen sijaan ehkäisevät tyytymättömyyttä, mutta eivät yksinään paranna tyytyväisyyttä. Tämä näkemys on muovannut ymmärrystämme siitä, miten eri tekijät vaikuttavat motivaatioon ja miten johtajat voivat kehittää toimintaympäristöä, joka edistää, sekä työntekijöiden tyytyväisyyttä että suorituskykyä. (Robbins ym. 2017.)

### 2.2 Sisäisen motivaation teoriat

Sisäinen motivaatio viittaa yksilön kokemukseen siitä, että hänen tekemänsä työ on itsensä palkitsevaa, ilman ulkoisten kannustimien, kuten palkan tai statuksen vaikutusta. Tämä motivaatio on erityisen tärkeää työelämässä, koska se edistää sekä työntekijän

hyvinvointia että organisaation menestystä. Sisäisesti motivoitunut työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja innostavaksi, mikä johtaa korkeampaan sitoutumiseen, parempiin suoriutuksiin ja suurempaan työtyytyväisyyteen. (Martela 2015.)

Itsemääräämisteoria tarjoaa keskeisen viitekehyksen sisäisen motivaation ymmärtämiselle. Martela (2015); Gagné ja Deci (2005) korostavat, että sisäinen motivaatio rakentuu kolmen perustarpeen täyttymisen varaan: autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus. Autonomia tarkoittaa työntekijän kokemusta siitä, että hän voi vaikuttaa omaan työhönsä ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. Kompetenssi viittaa työntekijän tunteeseen siitä, että hän on pätevä ja kykenevä suoriutumaan työtehtävistään hyvin. Yhteenkuuluvuus puolestaan liittyy tarpeeseen tuntea itsensä osaksi työyhteisöä ja kokea merkityksellisiä ihmissuhteita työpaikalla. Kun nämä perustarpeet täyttyvät, työntekijä kokee työnsä palkitsevaksi ja merkitykselliseksi, mikä vahvistaa hänen sisäistä motivaatiotaan.

Martela (2015) kertoo, että sisäisesti motivoituneet työntekijät eivät tarvitse ulkoisia palkkioita tunteakseen työnsä mielekkääksi. Esihenkilöiden tehtävä on luoda työympäristö, joka tukee näiden perustarpeiden täyttymistä. Tämä voidaan saavuttaa antamalla työntekijöille vastuuta, tarjoamalla mahdollisuuksia kehittyä työssään ja tukemalla heidän sosiaalista yhteenkuuluvuuttaan työyhteisössä. Tällaisessa ympäristössä työntekijät eivät ainoastaan suorita tehtäviään tehokkaammin, vaan myös nauttivat työstään ja kokevat sen merkitykselliseksi.

Maslow'n tarvehierarkiateoria tukee tätä käsitystä, vaikka se esittääkin ihmisten tarpeet hierarkkisessa järjestyksessä. Maslow'n mukaan yksilöt pyrkivät tyydyttämään perustarpeensa fysiologisista tarpeista alkaen ja edeten kohti itsensä toteuttamisen tarpeita. Sisäisen motivaation kannalta erityisen tärkeää on itsensä toteuttamisen tarve, joka liittyy yksilön haluun kehittyä ja saavuttaa oma potentiaalinsa. Kun työntekijä kokee, että hänen työnsä tukee hänen henkilökohtaista kasvuaan ja kehittymistään, hänen sisäinen motivaationsa vahvistuu. Maslow'n teoria tarjoaa tärkeän näkökulman siihen, miten esihenkilöt voivat tukea työntekijöiden motivaatiota luomalla olosuhteet, jotka mahdollistavat yksilön kehityksen ja kasvun. (Maslow 1943.)

Esihenkilöiden rooli sisäisen motivaation tukemisessa on siis keskeinen. He voivat vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon tarjoamalla riittävästi autonomiaa ja vastuuta, antamalla tunnustusta hyvin tehdystä työstä sekä tarjoamalla mahdollisuuksia kehittyä ja oppia uutta. Martela (2015) painottaa, että kun työntekijät kokevat itsensä merkitykselliseksi ja kokevat saavansa tehdä työtä omilla ehdoillaan, heidän sisäinen motivaationsa vahvistuu, mikä puolestaan edistää heidän sitoutumistaan ja tuottavuuttaan.

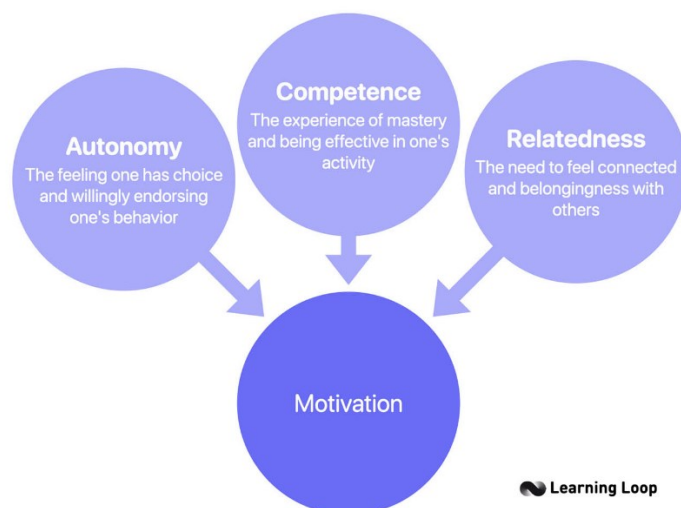
Herzbergin kahden tekijän teoria on kolmas merkittävä lähestymistapa sisäisen motivaation ymmärtämiseen. Herzbergin mukaan työmotivaatio jakautuu kahteen tekijäryhmään: motivaatio- ja hygieniatekijöihin. Motivaatio-tekijät, kuten työn sisältö, vastuu ja kehittymismahdollisuudet, ovat läheisesti yhteydessä sisäiseen motivaatioon, koska ne tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden kokea tyydytystä ja merkityksellisyyttä työssään. Hygieniatekijät, kuten palkka ja työolosuhteet, puolestaan estävät tyytymättömyyttä, mutta eivät itsessään lisää työtyytyväisyyttä tai sisäistä motivaatiota. (Nickerson 2023.)

Sisäisen motivaation teorioiden, kuten itsemääräämisteorian, Maslow'n tarvehierarkian ja Herzbergin kahden tekijän teorian, syvällinen ymmärtäminen keskeistä, kun pyritään kehittämään työympäristöjä, jotka tukevat työntekijöiden hyvinvointia ja tuottavuutta. Esihenkilön on tärkeää tunnistaa nämä motivaation lähteet ja pyrkiä luomaan olosuhteet, joissa sisäinen motivaatio voi kukoistaa. Tämä ei ainoastaan paranna yksilön kokemusta työssä, vaan myös edistää organisaation kokonaisvaltaista menestystä.

### **Itsemääräämisteoria**

Itsemääräämisteoria tai itseohjautuvuusteoria on keskeinen malli, joka selittää ihmisen sisäisen motivaation syntyä ja ylläpitoa. Teorian ovat kehittäneet Richard M. Ryan ja Edward L. Deci, ja se perustuu ajatukseen, että ihmisillä on luontainen taipumus pyrkiä kasvuun ja kehitykseen, mikä heijastuu myös työelämässä (Deci & Ryan 2000). Itsemääräämisteoria on erityisen hyödyllinen ymmärtämään, kuinka esihenkilöiden johtamistyyli voi joko tukea tai heikentää työntekijöiden sisäistä motivaatiota.

Teorian mukaan sisäinen motivaatio rakentuu kolmen perustarpeen täyttymisestä: autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus (Kuva 1). Autonomia viittaa työntekijän kokemukseen siitä, että hän voi vaikuttaa omaan työhönsä ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. Tämä on erityisen tärkeää motivaation ylläpitämiseksi, sillä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä lisää työntekijän tunnetta omasta kyvykkyydestä ja itsenäisyydestä. Kompetenssi taas liittyy työntekijän tunteeseen omasta pätevyydestä ja siitä, että hän kykenee suoriutumaan työtehtävistään tehokkaasti ja laadukkaasti. Kun työntekijä kokee olevansa taitava ja saavuttavansa tuloksia, hänen motivaationsa ja sitoutumisensa työhön lisääntyvät. Kolmas keskeinen tekijä, yhteenkuuluvuus, tarkoittaa tarvetta tuntea itsensä osaksi työyhteisöä ja kokea merkityksellisiä ihmissuhteita työpaikalla. Tämä tunne vahvistaa työntekijän sitoutumista organisaatioon ja lisää hänen haluaan panostaa yhteiseen tavoitteeseen. (Gagné & Deci 2005).



Kuva 1. Self-Determination Theory (Learning Loop)

Itsemääräämisteorian mukaan esihenkilön rooli on keskeinen näiden perustarpeiden tukemisessa. Esihenkilöiden tulisi tarjota työntekijöilleen riittävästi autonomiaa ja vastuuta, mikä antaa heille mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä ja kehittää itseään ammatillisesti. Esihenkilöiden on myös tärkeää antaa palautetta ja tunnustusta työntekijöiden suorituksista, mikä vahvistaa heidän kompetenssin tunnettaan ja lisää sisäistä motivaatiota. (Martela 2015.) Yhteenkuuluvuuden tukeminen taas edellyttää esihenkilöiltä kykyä luoda avoin ja yhteisöllinen ilmapiiri, jossa työntekijät voivat tuntea olevansa arvostettuja ja osana tiimiä.

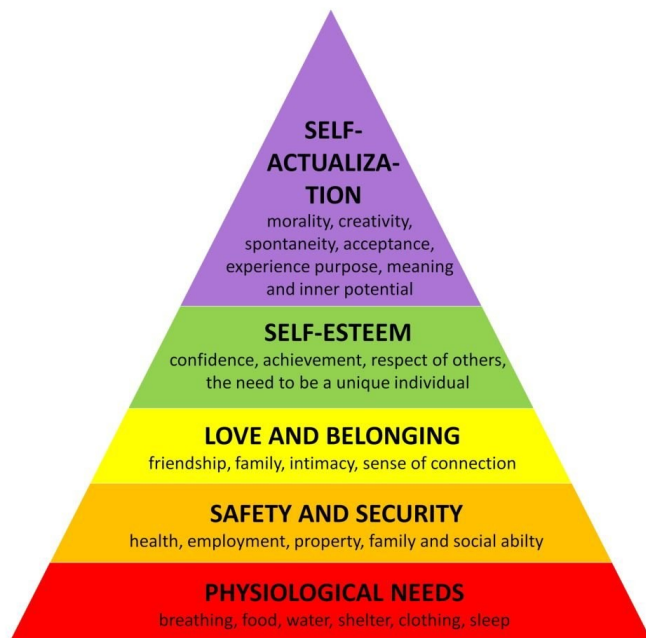
Tutkimukset ovat osoittaneet, että työympäristöissä, joissa itsemääräämisteorian mukaiset perustarpeet täyttyvät, työntekijät ovat motivoituneempia, sitoutuneempia ja tyytyväisempiä työhönsä. Näiden perustarpeiden täyttämättä jääminen puolestaan voi johtaa motivaation heikkenemiseen, tyytymättömyyteen ja jopa työuupumukseen. (Martela 2015.)

Itsemääräämisteoria tarjoaa siis arvokkaan viitekehyksen, jonka avulla voidaan ymmärtää, kuinka esihenkilöiden johtamistyyli vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon. Kun esihenkilöt tunnistavat ja tukevat työntekijöidensä autonomiaa, kompetenssia ja yhteenkuuluvuutta, he voivat merkittävästi parantaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota, mikä puolestaan edistää niin työntekijöiden hyvinvointia kuin organisaation menestystäkin (Martela 2015; Ryan & Deci 2000).

### Maslow'n tarvehierarkia

Maslow'n tarvehierarkiateoria on yksi tunnetuimmista ja käytetyimmistä malleista motivaation ymmärtämiseksi. Abraham Maslow'n vuonna 1943 esittelemä teoria jakaa ihmisen tarpeet viiteen hierarkkiseen tasoon, jotka ovat fysiologiset-, turvallisuuden-, yhteenkuuluvuuden-, arvostuksen- ja itsensä toteuttamisen tarpeet (Kuva 2). Maslow korosti, että

alemman tason tarpeiden on tultava tyydyttyiksi ennen kuin ihmisen voi keskittyä ylemmän tason tarpeisiin. Työelämässä tämä malli tarjoaa hyödyllisen viitekehyksen työntekijöiden motivaation ja hyvinvoinnin tarkasteluun. (Maslow 1943.)



Kuva 2. Psychology Maslow's Hierarchy Of Needs (McLeod 2024)

Fysiologiset tarpeet muodostavat perustan, ja työelämässä nämä voivat tarkoittaa muun muassa asianmukaista palkkausta, työtilojen turvallisuutta ja ergonomiaa. Nämä perusasiat mahdollistavat työntekijöiden keskittymisen työhön ilman, että he joutuvat huolehtimaan elämänsä välttämättömistä perustarpeista. Kun Työntekijät kokevat, että heidän perustarpeensa on tyydytetty, he voivat siirtyä hierarkiassa ylemmälle tasolle. (Huitt 2007.)

Seuraavana ovat turvallisuuden tarpeet, jotka sisältävät fyysisen ja taloudellisen turvallisuuden. Esihenkilön rooli on keskeinen näiden tarpeiden tyydyttämisessä, sillä vakaa työympäristö ja varmuus esimerkiksi työsuhteen jatkumisesta luovat pohjan motivaatiolle. Taloudellinen turva, kuten säännöllinen ja riittävä palkka, ja turvallinen työskentely-ympäristö ovat työntekijöille tärkeitä motivaatiotekijöitä (Conradie 2023). Ilman näiden tarpeiden täyttymistä työntekijät voivat kokea epävarmuutta ja stressiä, mikä vaikuttaa negatiivisesti heidän työmotivaatioonsa.

Yhteenkuuluvuuden tarpeet liittyvät sosiaalisiin suhteisiin ja työntekijän tunteeseen osallisuudesta työyhteisössä. Maslow'n mukaan yhteenkuuluvuuden tarve on voimakas motivaation lähde, ja työpaikalla tämä voi näkyä esimerkiksi tiimityön merkityksessä. Työntekijät, jotka tuntevat olevansa osa tiimiä ja saavat tukea sekä kollegoiltaan että esihenkilöltään,

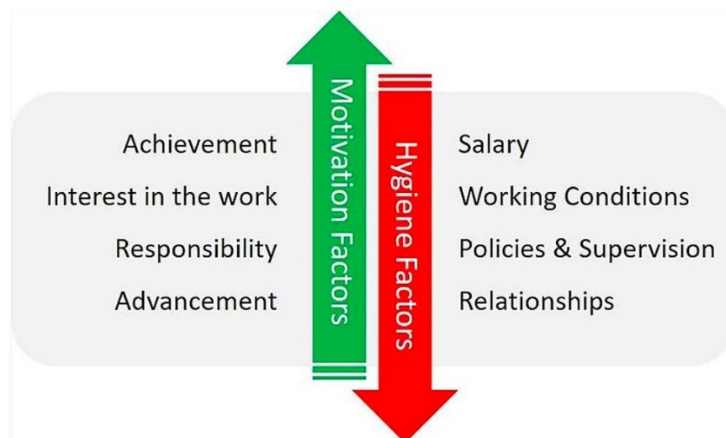
ovat todennäköisemmin motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä (Maslow 1943). Hyvät suhteet työyhteisössä tukevat sekä yksilön että organisaation menestystä, sillä ne edistävät yhteistyötä ja vähentävät työssä koettua stressiä.

Arvostuksen tarpeet liittyvät siihen, että työntekijät kokevat heidän panoksensa olevan merkityksellistä ja saavat tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Tämä voi tapahtua esimerkiksi palautteen, kiitoksen tai palkitsemisen muodossa. Maslow korosti, että arvostuksen tarve on keskeinen sisäisen motivaation lähde, ja sen täyttäminen lisää työntekijöiden itsetuntoa ja sitoutumista. (Gagné & Deci 2005.) Esihenkilöllä on merkittävä rooli tässä, sillä he voivat vahvistaa työntekijöiden itsetuntoa antamalla rakentavaa palautetta ja tukemalla heidän ammatillista kehittymistään.

Itsensä toteuttamisen tarve on hierarkian ylin taso ja se liittyy yksilön haluun saavuttaa täysi potentiaalinsa. Maslow'n mukaan itsensä toteuttaminen on prosessi, jossa yksilö pyrkii jatkuvaan kasvuun ja kehitykseen. Työelämässä tämä voi näkyä haluna oppia uusia taitoja, edetä uralla tai löytää merkityksellisiä tehtäviä, joissa työntekijä voi kokea kehittyvänsä. (Maslow 1943.) Organisaatiot, jotka tukevat työntekijöidensä itsensä toteuttamisen tarvetta tarjoamalla esimerkiksi koulutusmahdollisuuksia ja urapolkuja, edistävät sekä yksilön että organisaation pitkän aikavälin menestystä (Huitt 2007).

### Herzbergin kahden tekijän teoria

Herzbergin kahden tekijän teoria, joka tunnetaan myös nimellä motivaatiohygieniateoria (Kuva 3), on yksi käytetyimmistä ja tunnetuimmista malleista tarkastellessa työntekijän motivaatiota ja tyytyväisyyttä. Teorian kehitti Frederick Herzberg 1950-luvun lopulla ja se perustuu empiiriseen tutkimukseen, jossa tutkittiin työntekijöiden tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä. Herzberg havaitsi, että työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kahteen luokkaan: motivaatio- ja hygieniatekijöihin. (Nickerson 2023.)



Kuva 3. Herzberg's Two Factor Theory (Techjockey 2022)

Motivaatiotekijät liittyvät itse työn sisältöön ja niillä on positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen sekä motivaation kasvuun. Näitä ovat muun muassa työn merkityksellisyys, vastuu, tunnustukset, mahdollisuus edetä ja kehittyä, sekä itse työstä saatava sisäinen palkitsevuus. Herzbergin mukaan näiden tekijöiden esiintyminen työssä johtaa työtyytyväisyyteen ja sisäiseen motivaatioon. Toisin sanoen, motivaatio syntyy työn kautta ja sen tarjoamista kehittymismahdollisuuksista ja merkityksestä. (Basset-Jones & Lloyd 2005.)

Hygieniatekijät puolestaan eivät itsessään lisää motivaatiota, mutta niiden puuttuminen voi aiheuttaa tyytymättömyyttä. Näihin tekijöihin kuuluvat esimerkiksi palkka, työolosuhteet, yrityksen politiikka ja hallinto, työsuhteen varmuus sekä esihenkilösuhteet. Vaikka nämä tekijät eivät yksinään lisää työntekijöiden motivaatioita, niiden täytyminen on tärkeää, sillä niiden puutteet voivat johtaa tyytymättömyyteen ja motivaation heikkenemiseen (Lu 1999). Herzbergin teoria korostaa, että vaikka esimerkiksi hyvä palkka ja hyvät työolosuhteet ovat tärkeitä, ne eivät yksinään riitä tuomaan sisäistä motivaatiota.

Herzbergin teoria on saanut tukea monista tutkimuksista, mutta se on kohdannut myös kritiikkiä. Yksi kriittisistä näkökulmista liittyy siihen, että teoria ei ota huomioon yksilöllisiä eroja. Esimerkiksi jotkut työntekijät saattavat pitää hygieniatekijöitä, kuten palkkaa, tärkeämpinä kuin Herzbergin teorian mukaan oletetaan. Lisäksi teorian kaksijakoinen luonne – että motivaatio ja tyytymättömyys johtuvat eri tekijöistä – ei välttämättä selitä kaikkia motivaatioprosesseja. Tästä huolimatta teoria on edelleen laajalti käytetty ja arvostettu erityisesti työmotivaation ja työtyytyväisyyden tutkimuksissa. (Herzberg 1966; Bassett-Jones & Lloyd 2005.)

### 2.3 Ulkoiset motivaation lähteet

Ulkoiset motivaation lähteet viittaavat tekijöihin, jotka tulevat työn ulkopuolelta ja vaikuttavat työntekijän motivaatioon pääasiassa ulkoisten palkkioiden ja kannustimien muodossa. Ne eroavat sisäisestä motivaatiosta, joka kumpuaa työn itsensä merkityksellisyydestä ja työntekijän henkilökohtaisesta kiinnostuksesta. Ulkoiset motivaatiotekijät voivat olla esimerkiksi taloudellisia palkkioita, kuten bonukset, mutta myös sosiaalista arvostusta ja tunnustusta, jotka vahvistavat työntekijän asemaa ja kokemusta arvostuksesta organisaatiossa. (Martela & Jarenko 2015.) Motivaatiotekijöillä on erityisen merkittävä rooli lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamisessa ja suorituksen ohjaamisessa, mutta niiden vaikutus pitkäaikaiseen motivaatioon voi olla rajallinen.

Ulkoisten motivaatiotekijöiden käyttöön liittyy usein riski siitä, että työntekijän sisäinen motivaatio voi heikentyä, jossa työssä onnistuminen nähdään vain keinoina saavuttaa ulkoisia palkkioita. Deci ja Ryanin (2000) itsemääräämisteoriat korostaa, että sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat yleensä sitoutuneempia ja tuottavampia pitkällä aikavälillä, koska he

kokevat työnsä henkilökohtaisesti merkitykselliseksi. Ulkoiset tekijät, kuten palkitseminen ja työympäristön tarjoamat resurssit, voivat kuitenkin tukea motivaatiota silloin, kun ne ovat tasapainossa sisäisten tekijöiden kanssa. Tämä voi tapahtua esimerkiksi tarjoamalla työntekijöille vastuuta ja tunnustusta hyvin tehdystä työstä, mikä tukee heidän autonomiaansa ja yhteenkuuluvuuden tunnetta (Juuti & Vuorela 2015).

### **Palkitseminen ja kannustimet**

Palkitseminen ja kannustimet ovat keskeisiä elementtejä työelämässä, jotka voivat vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Niiden suunnittelu ja toteutus ovat olennaisia työntekijöiden suoriutumisen kannalta. Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman ja Ylikorkala (2014, 22–25) korostava, että ulkoiset palkkiot, kuten rahalliset bonukset, voivat joko tukea tai heikentää motivaatiota riippuen siitä, miten ne on toteutettu. Heidän mukaansa palkitseminen ei tulisi olla vain kontrolloiva tekijä, vaan sen tulisi vahvistaa työntekijöiden autonomiaa ja pätevyyden tunnetta. Tämä linjaus liittyy läheisesti Decin ja Ryanin (2000) itsemääräämisteoriaan, jossa esitetään, että ulkoinen palkitseminen voi heikentää sisäistä motivaatiota, jos työntekijät kokevat sen ulkopuolisena kontrollina.

Rahallisten kannustimien vaikutuksesta on esitetty erilaisia näkemyksiä. Hakosen (2014) mukaan aikaisemmat väitteet siitä, että ulkoiset palkkiot automaattisesti tuhoavat sisäisen motivaation, eivät pidä paikkaansa kaikissa tilanteissa. Sen sijaan palkitsemisjärjestelmä voi vahvistaa työntekijän autonomiaa, jos se toteutetaan oikein. Tämä tukee myös Martelan (2015) käsityksiä, joiden mukaan palkitsemisen ja tunnustuksen tulisi liittyä siihen, miten työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi. Yksilölliset palkkiot ja tunnustukset voivat motivoida työntekijöitä tehokkaammin kuin yleiset järjestelmät, jotka eivät ota huomioon työntekijän henkilökohtaisia tarpeita tai tavoitteita.

Lisäksi palkitseminen ei rajoitu pelkästään rahallisiin palkkioihin. Ei-rahalliset kannustimet, kuten joustavat työajat, koulutusmahdollisuudet ja julkinen tunnustus, voivat olla yhtä tärkeitä motivaatio tekijöitä (Juuti & Vuorela 2015, 112–115). Työntekijät, jotka saavat tunnustusta ja kokevat voivansa kehittyä työssään, ovat motivoituneempia ja sitoutuneempia organisaatioonsa. Tämän vuoksi työntekijöiden palkitsemisjärjestelmien tulee olla monipuolisia ja ottaa huomioon sekä rahalliset että ei-rahalliset tekijät. (Martela & Jarenko, 2015, 66–70.)

On myös tärkeää huomioida, että palkitsemisen oikeudenmukaisuus vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden tyytyväisyyteen ja motivaatioon. Oikeudenmukainen ja selkeä palkitsemisjärjestelmä edistää työntekijöiden luottamusta organisaatioon ja parantaa heidän suoriutumistaan. Tutkimuksissa on todettu, että epäoikeudenmukainen tai epäselvä palkitseminen voi

aiheuttaa tyytymättömyyttä ja jopa motivaation heikkenemistä. (Hakonen et al., 2014, 22–25.)

Kaiken kaikkiaan palkitsemisjärjestelmät ovat merkittävä osa työntekijöiden motivaatiota, ja niiden tulee olla sekä hyvin suunniteltuja että oikeudenmukaisia. Rahalliset palkkiot ja ei-rahalliset kannustimet tulee yhdistää siten, että ne tukevat työntekijöiden kokemusta työnsä merkityksellisyydestä ja tarjoava mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen. Oikein toteutettuna palkitsemisjärjestelmät voivat paitsi parantaa työntekijöiden suoriutumista myös lisätä heidän sitoutumistaan organisaatioon pitkällä aikavälillä.

### **Työympäristön tuki ja resurssit**

Työympäristön tuki ja saatavilla olevat resurssit ovat keskeisiä ulkoisia motivaatiotekijöitä, jotka vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden suoritukseen ja hyvinvointiin. Työympäristön tuki tarkoittaa työntekijän saamaa henkistä ja fyysistä apua työyhteisöltä, esihenkilöltä sekä organisaatiolta, kun taas resurssit viittaavat niihin välineisiin, työkaluihin ja olosuhteisiin, jotka mahdollistavat työn sujuvan suorittamisen. (Viitala 2021.) Esihenkilön rooli on tässä kriittinen, sillä heidän vastuullaan on varmistaa, että työntekijöillä on kaikki tarvittavat välineet ja tuki, jotta he voivat suorittaa työnsä tehokkaasti (Juuti 2006, 61).

Työympäristön tuki voi edistää työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota. Kun työntekijä kokee saavansa riittävää tukea, kuten jatkuvaa palautetta ja mahdollisuuksia kehittää taitojaan, hänen motivaationsa ja työtyytyväisyytensä lisääntyvät (Kauhanen 2012, 147–149). Hyvin toimivassa työympäristössä myös työn organisointi ja tiimien välinen yhteistyö sujuvat paremmin, mikä osaltaan vähentää stressiä ja lisää työn mielekkyyttä. Tämä luo myönteisen työilmapiirin, jossa työntekijät tuntevat olevansa arvostettuja ja osa tiimiä. (Viitala 2021.)

Fyysiset resurssit kuten modernit työvälineet ja toimivat työtilat, ovat myös keskeisiä motivaation kannalta. Jos työntekijällä on käytössään riittävät työkalut ja teknologia, hän voi keskittyä varsinaiseen työntekoon ilman turhia viiveitä tai ongelmia. Riittämättömät resurssit puolestaan voivat heikentää työmotivaatiota ja aiheuttaa tyytymättömyyttä, sillä työntekijä voi tuntea, ettei hänellä ole mahdollisuutta saavuttaa tavoitteitaan. (Herzberg 2003, 99.) Esimerkiksi vanhentuneet ohjelmistot tai huonokuntoiset työvälineet voivat estää tehokasta työskentelyä ja johtaa turhautumiseen (Juuti 2006, 63).

Työympäristön tuki voidaan myös nähdä psykologisenä resurssina. Tukea saava työntekijä tuntee usein vähemmän epävarmuutta työtehtävistään ja voi rohkeammin ottaa vastuuta sekä kohdata uusia haasteita (Deci & Ryan 2000). Esihenkilöiden on tärkeää tunnistaa yksilölliset tarpeet ja tarjota tukea silloin, kun työntekijä sitä tarvitsee. Esimerkiksi

mentorointiohjelmat tai jatkuva osaamisen kehittäminen voivat lisätä työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista, sillä he kokevat, että heidän kasvuaan tuetaan. (Viitala 2021.)

### **Työhyvinvoinnin ja työkyvyn vaikutus motivaatioon**

Työhyvinvointi ja työkyky ovat avainasemassa työntekijöiden motivaation ylläpitämisessä ja parantumisessa. Työhyvinvointi tarkoittaa työntekijän fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tasapainoa, mikä vaikuttaa suoraan siihen, miten työntekijä suhtautuu työhönsä ja kuinka sitoutunut hän on organisaatioon (Lappi 2022, 129–136). Työhyvinvointia voidaan parantaa esimerkiksi vahvistamalla työn merkityksellisyyden kokemusta, tukemalla työntekijöiden henkilökohtaista kehittymistä ja luomalla avoin, sekä kannustava työilmapiiri. Kun työntekijä kokee, että hänen hyvinvointinsa on tärkeää organisaatiolle, hänen motivaationsa kasvaa. (Lappi 2022, 145–149.)

Työkyky, joka kattaa työntekijän fyysiset ja henkiset voimavarat suhteessa työn vaatimuksiin, on läheisesti sidoksissa työhyvinvointiin. Työkykyä voidaan parantaa suunnittelemalla työolosuhteet siten, että ne tukevat työntekijän voimavaroja ja vähentävät haitallista kuormitusta. Hyvä työkyky edistää työntekijän mahdollisuutta kokea työ miellyttävänä ja motivoivana. Yksi merkittävä tekijä on työn ja vapaa-ajan tasapainon ylläpitäminen, sillä liian suuri työkuorma ja heikko palautuminen voivat johtaa työuupumukseen ja heikentää motivaatiota. (Forman 2023.)

Työhyvinvointi ei rajoitu pelkästään työn fyysisiin tekijöihin. Työuupumus ja sen ehkäisy ovat keskeisiä työkyvyn ja motivaation ylläpitämisessä. Lapin Eron työuupumuksesta -kirjassa (2022, 12–14) todetaan, että työuupumusta voidaan ehkäistä puuttamalla kuormittaviin työolosuhteisiin ajoissa. Esihenkilöiden tehtävänä on tunnistaa työntekijöiden kuormittumisen merkit ja tukea heitä työjärjestelyillä sekä palautumiselle annettavalla ajalla. Kun työntekijä kokee, että hänen työhyvinvoinnistaan huolehditaan, se lisää hänen motivaatiotaan ja sitoutumistaan työpaikkaansa.

Työhyvinvointi ja työkyky ovat myös kytköksissä työn mielekkyyteen. Mankan ja Mankan (2016, 27–29) mukaan työn mielekkyyden kokeminen on yksi keskeisimmistä motivaatiotekijöistä. Työnantajan on tärkeää luoda olosuhteet, joissa työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja arvostetuksi. Tämä ei ainoastaan lisää työmotivaatiota, vaan myös parantaa työn tuottavuutta ja vähentää sairauspoissaoloja.

Työkyvyn ylläpitämiseen liittyy ennaltaehkäisevä toiminta, kuten säännölliset terveystarkastukset ja hyvinvointiohjelmat, jotka voivat tukea työntekijöiden jaksamista pitkällä aikavälillä. Hyvinvoiva työntekijä kykenee antamaan parhaansa työtehtävissään, mikä lisää motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Tämä korostaa esihenkilöiden roolia työhyvinvoinnin ja

työkyvyn ylläpitämisessä, sillä heidän toimillaan on suora vaikutus työntekijöiden päivittäiseen työmotivaatioon. (Forma 2023, 253–257.)

## 2.4 Motivaation merkitys organisaatiolle ja työntekijöille.

Motivaatio on keskeinen tekijä, joka vaikuttaa niin työntekijän henkilökohtaiseen hyvinvointiin kuin organisaation kokonaismenestykseen. Kun työntekijät ovat motivoituneita, he sitoutuvat vahvemmin organisaation tavoitteisiin, ja pyrkivät aktiivisesti edistämään yhteisiä päämääriä. Tämä näkyy muun muassa tehokkaampana työskentelyä, parempaa laatuna ja innovatiivisuutena. Martela (2015) toteaa, että motivoituneet työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi, mikä lisää heidän haluaan panostaa työhönsä ja kehittää itseään.

Organisaatiolle motivoituneet työntekijät merkitsevät parempaa tuottavuutta ja kilpailukykyä. Viitala (2021) korostaa, että motivoituneilla työntekijöillä on usein alhaisempi vaihtuvuus, mikä vähentää rekrytointikustannuksia ja edistää organisaation jatkuvuutta. Lisäksi motivoituneet työntekijät osallistuvat aktiivisemmin työpaikan kehittämiseen ja ovat valmiimpia kohtaamaan haasteita, mikä tukee organisaation muutoskykyä ja pitkäjänteistä kasvua.

Työntekijän näkökulmasta motivaatio vaikuttaa merkittävästi tyytyväisyyteen ja yleiseen hyvinvointiin. Sisäiset motivoituneet työntekijät kokevat työnsä palkitsevaksi itsessään, mikä lisää heidän tyytyväisyyttään työhönsä (Martela 2015). Tämä voi myös vähentää työperäistä stressiä ja parantaa työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Herzbergin kahden tekijän teorian mukaan työn sisältöön liittyvät motivaatioelementit, kuten vastuun saaminen ja tunnustus, vahvistavat työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Ulkoisten tekijöiden, kuten palkkauksen ja työolosuhteiden, tulee olla riittävällä tasolla estääkseen tyytymättömyyttä (Nickerson 2023).

Motivaation merkitys ei siis rajoitu pelkästään yksilön suoritukseen, vaan se heijastuu laajemmin organisaation menestykseen ja työyhteisön hyvinvointiin. Esihenkilöillä on keskeinen rooli luoda ympäristö, joka tukee työntekijöiden motivaation lähteitä, ja näin varmistaa, että organisaatio kykenee hyödyntämään täysimääräisesti työntekijöidensä potentiaalin.

### 3 Esihenkilön johtamistyyli ja sen vaikutus työmotivaatioon

#### 3.1 Johtamisteorioiden taustalla vaikuttavat periaatteet

Esihenkilön johtamistyyllillä on ratkaiseva vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen työtehtäviinsä. Johtamistyylin kautta esihenkilö voi luoda ilmapiirin, jossa työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja tuntevat itsensä arvostetuiksi. Osallistava johtamistyyli, jossa työntekijät otetaan mukaan päätöksentekoon ja heidän mielipiteitään kuunnellaan, parantaa heidän sitoutumistaan ja motivaatiotaan. Tämä lisää heidän aktiivisuuttaan ja panostustaan työtehtäviin. (Kahn 1990, 694.) Tämän lisäksi työntekijöiden motivaation kannalta on tärkeää, että he kokevat saavansa riittävästi tukea esihenkilöiltään, sillä tämä lisää heidän sitoutumistaan.

Johtamisteorioiden taustalla vaikuttavat periaatteet ovat perustavanlaatuisia ajatuksia ja arvoja, jotka ohjaavat johtajien toimintaa ja päätöksentekoa. Nämä periaatteet korostavat johtamisen tietoista valintaa, joka vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden motivaatioon ja työterveyteen. Hyvä johtaminen perustuu selkeään ymmärrykseen organisaation arvoista, tavoitteista ja johtamismenetelmistä, joita sovelletaan johdonmukaisesti ja reilusti työyhteisössä. Hyvän johtamisen peruslähtökohtiin kuuluu muun muassa tavoitteiden asettaminen, luottamuksen rakentaminen sekä työntekijöiden tukeminen ja heidän potentiaalinsa hyödyntäminen. (Työterveyslaitos 2024.)

Johtamisteoriassa periaatteet, kuten oikeudenmukaisuus, luottamus ja avoimuus, korostuvat erityisesti. Näiden periaatteiden mukainen toiminta luo pohjan työyhteisölle, jossa työntekijöiden motivaatio voi kukoistaa. Johtaminen ei siis ole vain strategista päätöksentekoa, vaan se perustuu henkilökohtaisiin ja eettisiin arvoihin, jotka ohjaavat esihenkilöiden toimintaa päivittäisessä työssä. (Fingrid 2023.)

Johtamisen taustalla olevat periaatteet voivat vaihdella riippuen siitä, keskittyykö johtaja enemmän tietoisesti määriteltyihin periaatteisiin vai johtajan persoonallisiin ominaisuuksiin. Sattumavarainen johtaminen, jossa jokainen johtaa omalla persoonallaan, voi johtaa epäjohdonmukaisuuteen ja heikentää työntekijöiden motivaatiota. Sen sijaan organisaatiossa, jossa on selkeästi määritellyt johtamisen periaatteet, johtaminen on tasalaatuisempaa ja ennakoitavampaa, mikä vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja luottamusta johtoon. (Timenttia.fi 2023.)

#### 3.2 Esihenkilön johtamistyylien merkitys

Esihenkilön johtamistyyllillä on merkittävä vaikutus työyhteisön ilmapiiriin, työntekijöiden motivaatioon ja organisaation tuloksiin. Johtamistyyli määrittää, miten esihenkilö

kommunikoi, antaa palautetta ja tukee työntekijöitä arjessa. Hyvä johtamistyyli edistää avointa vuorovaikutusta, luottamusta ja yhteistyötä, mikä lisää työntekijöiden sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. (Viitala 2014.)

Esihenkilöiden tapa kohdata työntekijät päivittäisissä tilanteissa vaikuttaa suoraan heidän kokemukseensa omasta arvostaan ja roolistaan työyhteisössä. Kuusela (2013, 43–50) korostaa, että päivittäiset kohtaamiset luovat työyhteisön ilmapiirin ja muokkaavat työntekijöiden minäkuva. Esihenkilön positiivinen suhtautuminen ja arvostava käytös vahvistava työntekijöiden itseluottamusta ja motivaatiota.

Johtamistyylien ymmärtäminen ja niiden soveltaminen tilanteen mukaan on tärkeää. Eri johtamistyyli, kuten osallistava, autenttinen, kannustava ja valmentava johtaminen, tarjoavat esihenkilölle työkaluja tukea työntekijöiden kehittymistä ja motivaatiota.

### **Osallistava johtaminen**

Osallistava johtaminen, tunnetaan myös transformatiivisena johtamisena, mikä korostaa syvällistä muutosta organisaatiossa. Tämä johtamistyyli perustuu esihenkilön ja työntekijöiden jatkuvaan yksilölliseen kehittymiseen ja kasvuun yhteisen vision ohjaamana. Osallistavassa johtamisessa esihenkilö kannustaa työntekijöitä osallistumaan päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen, mikä lisää heidän sitoutumistaan ja motivaatiotaan. (Kalliomaa ja Kettunen 2010.)

Kalliomaa ja Kettunen (2010) erottelevat osallistavassa johtamisessa neljä keskeistä tekijää:

1. Luottamuksen rakentaminen: Esihenkilö toimii oikeudenmukaisesti, kunnioittavasti ja rehellisesti, asettaen työntekijöiden edut etusijalle. Tämä luo vahvan luottamuspohjan esihenkilön ja työntekijöiden välille.
2. Inspiroiva motivointi: Esihenkilö auttaa työntekijöitä löytämään uutta sisältöä ja haasteita työstään. Hän jakaa kiitosta ja ottaa työntekijät mukaan visiointiprosessiin, mikä lisää heidän innostustaan ja sitoutumista
3. Älyllinen stimulointi: Esihenkilö tukee työntekijöiden innovatiivisuutta ja luovuutta. Hän kannustaa heitä ajattelemaan kriittisesti ja etsimään uusia ratkaisuja, mikä edistää organisaation kehittymistä.
4. Yksilöllinen kohtaaminen: Esihenkilö huomioi työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja tavoitteet, viettäen aikaa heidän kanssaan ja tukien heidän henkilökohtaista kasvuun.

Osallistava johtaminen edistää työntekijöiden motivaatiota luomalla ympäristön, jossa he kokevat olevansa arvostettuja ja vaikuttavia organisaation toiminnassa. Tämä johtamistyyli lisää myös organisaation kykyä sopeutua muutoksiin ja parantaa sen sietokykyä. (Kallio-maa & Kettunen 2010.)

### **Autenttinen johtamistyyli**

Autenttinen johtamistyyli korostaa esihenkilön aitoutta, rehellisyyttä ja itsetuntemusta. Esihenkilö toimii omien arvojen mukaisesti ja on avoin vuorovaikutuksessaan työntekijöiden kanssa. Tämä luo luottamuksellisen ilmapiirin, jossa työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi ja arvostetuksi. (Ladkin & Taylor 2010.)

Autenttinen johtaminen lisää työntekijöiden motivaatiot, koska he kokevat esihenkilönsä olevan johdonmukainen ja luotettava. Tämä johtamistyyli kannustaa työntekijöitä olemaan itsekkin aidompia ja tuomaan esiin omia näkemyksiään ilman pelkoa tuomitsemisesta. Lisäksi autenttinen johtaminen edistää eettistä toimintaa organisaatiossa, mikä voi lisätä työntekijöiden ylpeyttä työpaikastaan. Esihenkilön itsetuntemus on keskeistä autenttisessa johtamisessa. Hänen tulee olla tietoinen omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan sekä valmis jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Tämä mahdollistaa aidon vuorovaikutuksen ja syvä-lisen yhteyden työntekijöiden kanssa. (Ladkin ym. 2010.)

### **Kannustava johtamistyyli**

Kannustava johtamistyyli keskittyy esihenkilön kykyyn motivoida ja rohkaista työntekijöitä saavuttamaan tavoitteensa. Kuuselan (2013, 43–50) mukaan esihenkilön päivittäisellä koh-telulla on suuri vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja työskentelyn sujumiseen. Kannus-tava esihenkilö huomioi työntekijät yksilöinä, antaa heille positiivista palautetta ja osoittaa kiinnostusta heidän ajatuksiaan kohtaan.

Esihenkilön tapa kohdata työntekijät arjessa, kuten tervehtiä heitä käytävillä tai osoittaa kiinnostusta heidän kuulumisiinsa, vaikuttaa työntekijöiden kokemaan arvostukseen. Pie-netkin teot, kuten kuulumisten vaihtaminen tai kiitoksen antaminen, voivat vahvistaa työn-tekijöiden tunnetta siitä, että hän on tärkeä osa työyhteisöä. Kannustava johtaminen sisäl-tää myös työntekijöiden positiivisen positioinnin, eli heidän vahvuuksiensa tunnistamisen ja esiin tuomisen. Esihenkilö, joka antaa työntekijöille vastuuta ja luottaa heidän kykyihinsä, edistää heidän ammatillista kehittymistään ja motivaatiotaan. Tällainen esihenkilö osoittaa arvostusta työntekijöitä kohtaan ja rohkaisee heitä ottamaan aktiivisen roolin työyhteisössä. (Kuusela 2013, 43–50.)

Viitala (2014) korostaa, että kannustava esihenkilö antaa säännöllistä ja rakentavaa pa-lautetta, joka auttaa työntekijöitä ymmärtämään omia vahvuuksiaan ja kehityskohteitaan.

Positiivinen palaute ja tunnustus hyvin tehdystä työstä lisäävät työntekijöiden itseluottamusta ja sitoutumista työhönsä.

Kuusela (2013, 48–49) huomauttaa, että kannustaminen on sekä puhetta että tekoja. Esihenkilön tulee olla aidosti kiinnostunut työntekijöiden näkemyksistä, antaa heille tilaa keskustelulle ja ottaa heidän ehdotuksensa huomion päätöksenteossa. Tämä luo luottamuksellisen ilmapiirin, jossa työntekijät uskaltavat tuoda esiin ideoitaan ja osallistua aktiivisesti työyhteisön kehittämiseen.

Kannustavan johtamisen vastakohta on lannistaminen, joka voi ilmetä välinpitämättömyytenä tai kielteisenä suhtautumisena työntekijöihin. Esihenkilön negatiivinen käytös voi heikentää työntekijöiden motivaatiota, itseluottamusta ja halua panostaa työhönsä. Siksi esihenkilön on tärkeää olla tietoinen omasta käyttäytymisestään ja vaikutuksista työntekijöihin. (Kuusela 2013, 49–50.)

### **Valmentava johtamistyyli**

Valmentava johtamistyyli on johtamistapa, jossa esihenkilö toimii työntekijöidensä mentoreina ja tukijana, keskittyen heidän osaamisensa ja kykyjensä kehittämiseen. Tämä tyyli perustuu ratkaisukeskeiseen ajatteluun ja dialogiin, jossa esihenkilö auttaa työntekijöitä asettamaan tavoitteita, löytämään ratkaisuja ongelmiin ja kehittämään itseään ammatillisesti. Pirinen (2023, 134–142) korostaa, että valmentava johtaminen on erityisen tehokasta muutostilanteissa. Esihenkilö voi käyttää ratkaisukeskeistä prosessia työntekijöiden kanssa, joka alkaa yhteisen vision ymmärtämisestä ja tavoitteiden asettamisesta. Tämän jälkeen kartoitetaan keinot ja mahdollisuudet, jotka mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen, sekä tunnistetaan mahdolliset esteet ja suunnitellaan niiden poistaminen.

Valmentava esihenkilö keskittyy mahdollisuuksiin uhkien sijaan ja auttaa työntekijöitä näkemään muutoksen positiivisena asiana. Hän käyttää avoimia kysymyksiä, jotka kannustavat työntekijöitä pohtimaan omia toimintatapojaan ja löytämään uusia näkökulmia. Tämä lisää heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan työhönsä. Lisäksi valmentava johtaminen edistää innostusta ja motivaatiota työyhteisössä. Esihenkilö toimii esimerkkinä, joka innostaa työntekijöitä ottamaan vastuuta ja olemaan aktiivisia muutoksen toteuttamisessa. Tämä johtamistyyli auttaa työntekijöitä löytämään itselleen sopivan roolin muutoksessa ja hyödyntämään omia vahvuuksiaan. (Pirinen 2023.)

Valmentavan johtamisen keskeisiä piirteitä ovat yksilöllinen huomio, missä esihenkilö tunnistaa kunkin työntekijän vahvuudet, heikkoudet ja kehitystarpeet, mukauttaen valmennustaan yksilöllisesti. Tavoitteellinen toiminta missä esihenkilö auttaa työntekijöitä asettamaan selkeitä ja saavutettavissa olevia tavoitteita sekä tukee heitä niiden saavuttamisessa.

Säännöllinen ja rakentava palaute on olennainen osa valmentavaa johtamista. Esihenkilö kannustaa työntekijöitä refleктоimaan omaa toimintaansa ja oppimaan kokemuksistaan. (Pirinen 2023.)

### **Perustelut johtamistyylien valinnalle**

Johtamistyyliä on olemassa useita, ja niiden vaikutukset työntekijöihin vaihtelevat merkittävästi. Jokaisella tyyllillä on omat erityispiirteensä ja tavoitteensa, jotka muokkaavat esihenkilön ja työntekijän välistä vuorovaikutusta eri tavoin. Tässä tutkimuksessa valitsin tarkasteluun osallistavan, autenttisen, kannustavan ja valmentavan johtamistyylin, sillä nämä edustavat erilaisia lähestymistapoja ja tarjoavat monipuolisen näkökulman johtamiseen organisaatiossa.

Valitsin nämä johtamistyyli, koska ne eroavat toisistaan ja niiden vertailu mahdollistaa erilaisten vaikutusten tarkastelun työntekijöiden motivaation ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Esimerkiksi osallistava johtaminen korostaa työntekijän osallistumista päätöksentekoon, kun taas autenttinen johtaminen painottaa esihenkilön aitoutta ja rehellisyyttä. Kannustava ja valmentava johtamistyyli puolestaan keskittyvät työntekijän tukemiseen ja kehittämiseen eri tavoin. Näiden johtamistyylien eroavaisuudet mahdollistavat syvemmän ymmärryksen siitä, miten johtamistavat voivat joko edistää tai heikentää työntekijöiden sitoutumista ja tyytyväisyyttä työssä.

### **3.3 Johtamistyylien vaikutus työyhteisön ilmapiiriin ja tehokkuuteen**

Esihenkilön johtamistyyllillä on merkittävä vaikutus työyhteisön ilmapiiriin ja organisaation tehokkuuteen. Johtamistyyli määrittävät, miten esihenkilö kommunikoi, antaa palautetta ja tukee työntekijöitä arjessa. Ne vaikuttavat suoraan työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. (Viitala 2014.)

Autoritääriinen johtamistyyli, jossa esihenkilö tekee päätökset yksin ja kontrollois tiukasti työntekijöiden toimintaa, voi johtaa negatiiviseen työilmapiiriin. Tällaisessa ympäristössä työntekijät saattavat kokea itsensä aliarvostetuiksi, mikä heikentää heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan työhönsä. Tämä voi heijastua heikentyneenä tehokkuutena, lisääntyneenä poissaolona ja korkeampana henkilöstön vaihtuvuutena. (Juuti & Vuorela 2015.)

Osallistava ja kannustava johtamistyyli edistää avointa vuorovaikutusta ja luottamusta työyhteisössä. Kun esihenkilö kuuntelee työntekijöitä, ottaa heidän mielipiteensä huomioon ja antaa heille mahdollisuuden päätöksentekoon, työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja tärkeitä organisaation menestyksen kannalta (Kuusela 2013). Tämä lisää työntekijöiden

motivaatiota, sitoutumista ja työtyytyväisyyttä, mikä heijastuu positiivisesti organisaation tehokkuuteen.

Valmentava johtamistyyli keskittyy työntekijöiden kehittymisen tukemiseen ja heidän potentiaalinsa hyödyntämiseen. Esihenkilö toimii mentorina ja rohkaisee työntekijöitä ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan ja ammatillisesta kasvustaan. Tämä johtamistyyli luo ilmapiirin, jossa työntekijät uskaltavat kokea uusia asioita ja kehittää innovatiivisia ratkaisuja, mikä parantaa organisaation sopeutumiskykyä ja kilpailuetua. (Pirinen 2023.)

Autenttinen johtamistyyli, jossa esihenkilö toimii avoimesti ja rehellisesti omien arvojensa mukaisesti lisää luottamusta ja uskottavuutta työyhteisössä (Ladkin & Taylor 2010). Työntekijät arvostavat esihenkilöä, joka on johdonmukainen ja aito vuorovaikutuksessaan. Tämä luo positiivisen ilmapiirin, joka kannustaa työntekijöitä sitoutumaan työhönsä ja organisaation tavoitteisiin.

Johtamistyylien vaikutus ulottuu yksilötasolta organisaation kokonaisvaltaiseen suorituskykyyn. Positiivinen työilmapiiri edistää työntekijöiden hyvinvointia, vähentää stressiä ja parantaa yhteistyötä tiimien välillä. Tämä johtaa tehokkaampaan toimintaan, parempaan asiakastytyytyväisyyteen ja lopulta parempiin taloudellisiin tuloksiin. (Manka 2016.)

## 4 Tutkimusasetelma ja menetelmät

### 4.1 Tutkimusmenetelmän valinta ja perustelu

Tutkimuksessa pyritään selvittämään esihenkilöiden johtamistyylien vaikutusta työntekijöiden motivaatioon Fazer Myllyn organisaatiossa. Tavoitteena on ymmärtää, miten erilaiset johtamistyyli- ja motivaatiotekijät ilmenevät työntekijöiden kokemuksissa ja miten näitä tietoja voidaan hyödyntää organisaation kehittämisessä.

Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, joka suunnataan kaikille Fazer Myllyn työntekijöille. Kvantitatiivinen menetelmä valitaan, koska se mahdollistaa laajan vastaajajoukon mielipiteiden ja kokemusten keräämisen sekä tulosten yleistämisen organisaation tasolla. Kyselytutkimus tarjoaa tehokkaan tavan saada strukturoitua tietoa esihenkilöiden johtamistyyleistä ja niiden vaikutuksista työntekijöiden motivaatioon.

Kyselylomakkeessa kysytään vastaajilta työkokemusta ja työtehtävää, mutta ei ikää. Tämä valinta tehdään useista syistä. Ensinnäkin työkokemus ja työtehtävä ovat olennaisempia muuttujia tutkimuksen kannalta, sillä ne vaikuttavat suoraan työntekijän asemaan organisaatiossa ja mahdollisesti hänen suhteensa esihenkilöön. Työkokemus antaa viitteitä siitä, kuinka pitkään työntekijä on ollut alalla ja miten hän on voinut kokea erilaisia johtamistyyliä uransa aikana. Työtehtävä puolestaan määrittää työn luonnetta ja vastuuta, mikä voi vaikuttaa siihen, millaiset johtamistyyli- ja motivoivimmat kyseisessä roolissa. Ikää ei kysytä, koska sen voidaan katsoa olevan arkaluontoinen tieto, joka saattaa vaikuttaa vastaajien halukkuuteen osallistua tutkimukseen. Lisäksi ikä ei ole suoraan yhteydessä tutkimuksen tavoitteisiin.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu keskeisiin motivaatioteorioihin, kuten itse-määräämisteoriantaan, Maslow'n tarvehierarkiaan ja Herzbergin kahden tekijän teoriaan, sekä erilaisiin johtamistyyliin. Kyselylomakkeen kysymykset suunnitellaan heijastamaan näitä teorioita ja johtamistyyliä, jotta voidaan tunnistaa, miten ne ilmenevät käytännössä työntekijöiden kokemuksissa. Tavoitteena on yhdistää teoreettinen tieto käytännön havaintoihin, mikä mahdollistaa syvällisemmän ymmärryksen esihenkilöiden vaikutuksessa työntekijöiden motivaatioon.

Osallistumisen kannustamiseksi tutkimukseen sisällytetään arvonta, jossa vastaajilla on mahdollisuus voittaa 20 euron arvoinen lahjakortti Fazerin tehtaanmyymälään. Tällä kannustimella pyritään lisäämään vastausprosenttia ja sitouttamaan työntekijöitä tutkimukseen, mikä parantaa aineiston luotettavuutta ja validiteettia.

## 4.2 Aineiston keruu ja analyysi

Aineisto kerätään sähköisen kyselylomakkeen avulla, joka lähetetään kaikille Fazer Myllyn työntekijöille. Kyselylomake koostuu useista osioista, jotka on suunniteltu vastaamaan tutkimuksen tavoitteisiin ja teoreettiseen viitekehukseen.

Ensimmäisessä osiossa kerätään taustatietoja vastaajista, kuten työkokemus Fazerilla vuosina ja nykyinen työtehtävä. Työkokemuksen osalta vastaajat valitsevat sopivan vaihtoehdon: alle 5 vuotta, 5–10 vuotta tai yli 10 vuotta. Työtehtävässä vastaajat ilmoittavat, toimivatko he tuotantotyöntekijöinä, toimihenkilöinä vai ylempinä toimihenkilöinä. Nämä tiedot mahdollistavat vastausten analysoinnin erilaisten työntekijäryhmien välillä ja auttavat tunnistamaan, miten työkokemus ja työtehtävä vaikuttavat kokemuksiin esihenkilöiden johtamistyyleistä ja motivaatioon vaikuttavista tekijöistä.

Seuraavissa osioissa kysely keskittyy esihenkilöiden johtamistyylihin ja työntekijöiden motivaatioon. Kysymykset on muotoiltu väittäminä, joita vastaajat arvioivat nelipisteisellä Likert-asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 4 = täysin samaa mieltä), ja viidentenä vaihtoehtona on ”en osaa sanoa”. Tämä viides vaihtoehto annetaan, jotta vastaajat voivat jättää vastamatta, mikäli heillä ei ole tarpeeksi tietoa tai kokemusta väittämästä. Tämä vaihtoehto auttaa varmistamaan, että tulokset ovat luotettavampia, kun vastaajat eivät joudu antamaan mielipidettä asioista, joista heillä ei ole näkemystä.

Johtamistyyliä kartoittavissa kysymyksissä pyritään selvittämään, miten työntekijät kokevat esihenkilöidensä käyttämät johtamistavat ja miten nämä vaikuttavat heidän motivaatioonsa. Kysymykset käsittelevät muun muassa osallistavaa, autenttista, kannustavaa ja valmentavaa johtamista. Näiden johtamistyylien ymmärtäminen on tärkeää, koska ne voivat vaikuttaa eri tavoin työntekijöiden sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon.

Motivaatiota käsittelevissä osioissa tutkitaan sekä sisäisiä että ulkoisia motivaatiotekijöitä. Kysymykset pohjautuvat motivaatioteorioihin ja käsittelevät aiheita kuten työn merkityksellisyys, itsenäisyys, palkitseminen, urakehitysmahdollisuudet ja työympäristön tuki. Tavoitteena on selvittää, mitkä tekijä ovat työntekijöille tärkeimpiä ja miten ne vaikuttavat heidän motivaatioonsa työssä.

Aineiston analyysi toteutetaan kuvailevan tilastollisten menetelmien avulla. Kvantitatiivinen data käsitellään laskemalla muun muassa prosenttijakaumat ja keskiarvot, mikä mahdollistaa vastausten vertailemisen eri taustamuuttujien perusteella. Esimerkiksi voidaan tarkastella, miten työkokemus vaikuttaa kokemuksiin esihenkilöiden johtamistyyleistä tai mitkä motivaatiotekijät korostuvat eri työtehtävissä toimivilla työntekijöillä.

Avoimet kysymykset analysoidaan laadullisesti sisällönanalyysin avulla. Vastajien antamat vastaukset luokitellaan teemoittain, mikä mahdollistaa syvällisemmän ymmärryksen työntekijöiden kokemuksista ja näkemyksistä. Tämä laadullinen aineisto rikastuttaa kvantitatiivisia tuloksia ja tarjoaa mahdollisuuden tunnistaa uusia näkökulmia ja kehitysideoita.

Analyysissa pyritään yhdistämään saatu aineisto tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Motivaatioteorioiden ja johtamistyylien käsitteitä sovelletaan tulosten tulkinnassa, mikä auttaa ymmärtämään, miten teoriat ilmenevät käytännössä Fazer Myllyn organisaatiossa. Tämä lähestymistapa mahdollistaa konkreettisen johtopäätöksen ja suositusten tekemisen esihenkilöiden johtamiskäytäntöjen ja työntekijöiden motivaation kehittämiseksi.

## 5 Tulosten esittely

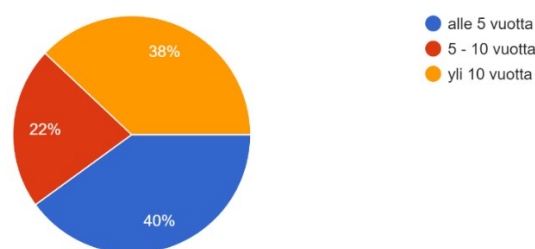
Tässä osiossa esittelen kyselytutkimuksen tulokset, jotka liittyvät tutkimuskysymyksiin ja käsittelevät esihenkilöiden johtamistyylien vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon organisaatiossa. Kysely koostui neljästä pääosioista: johtamistyylien vaikutukset, työmotivaatio, työhyvinvointi ja motivaatio, sekä palkitseminen ja kannustimet.

Kysely (Liite 1) kohdistettiin eri tehtävissä toimiville työntekijöille, jotta saatiin monipuolinen näkökulma aiheeseen. Vastaajat jaoteltiin työkokemuksen ja työtehtävän mukaan, mikä mahdollistaa ryhmien välisten kokemusten tarkastelun. Työkokemuksen mukaan vastaajat jaettiin kolmeen ryhmään: alle viisi vuotta työkokemusta, viisi-kymmenen vuotta työkokemusta ja yli kymmenen vuoden työkokemus. Näin voin tutkia, onko työkokemuksen pituudella yhteyttä siihen, miten vastaajat arvioivat esihenkilöidensä johtamistapoja. Toimihenkilöt toimivat organisaation tukitoiminnoissa, kuten myynnissä, tuotekehityksessä, logistikkassa, ja laadunvalvonnassa. Ylemmät toimihenkilöt, mukaan lukien esihenkilöt ja johtajat, edustavat organisaation johtotasoa ja voiva tuoda esiin näkökulmia omista johtamiskäytännöistään ja alaistensa kokemuksista. Näiden taustatietojen avulla voimme tarkastella, miten eri työntekijäryhmät kokevat esihenkilöiden johtamistyyliä ja mitkä tekijät vaikuttavat heidän motivaatioonsa.

### Vastaajien taustatiedot

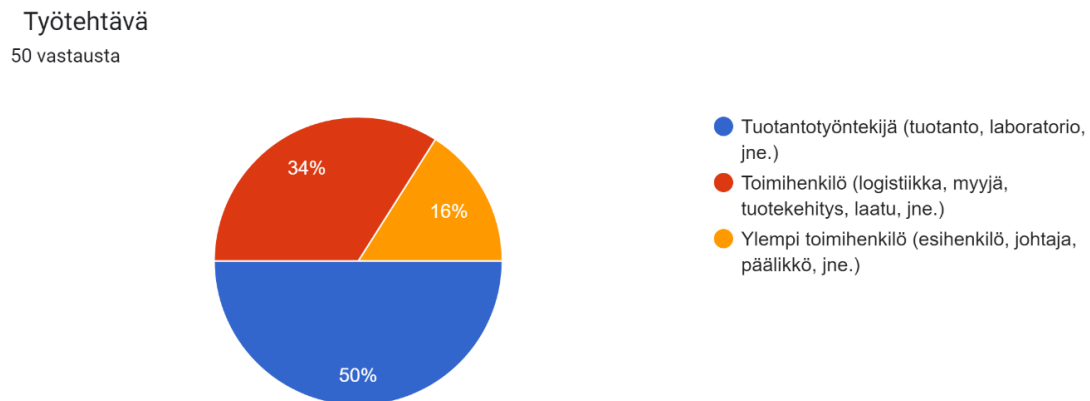
Kuvion 1 mukaan kyselyyn osallistui yhteensä 50 työntekijää. Vastaajien työkokemus organisaatiossa jakautuu kolmeen ryhmään: alle viisi vuotta, 5–10 vuotta, sekä yli 10 vuotta. Suurin vastaajaryhmä, 40 prosenttia, koostuu työntekijöistä, joilla on alle viisi vuotta työkokemusta organisaatiossa. Toiseksi suurin ryhmä, 38 % vastaajista, koostuu työntekijöistä, joilla on yli kymmenen vuoden työkokemus. Pienin ryhmä oli vastaajat, joilla on työkokemusta viidestä kymmeneen vuoteen, ja heitä oli 22 prosenttia vastaajista.

Työkokemus Fazerilla vuosina  
50 vastausta



Kuvio 1. Työkokemus Fazerilla vuosina (n=50)

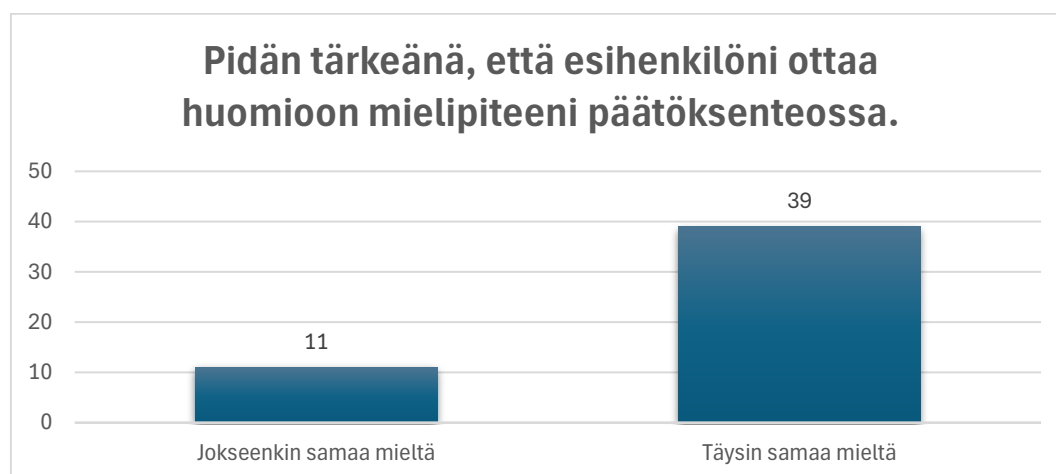
Kuviossa 2 esitetyn jaottelun mukaisesti kyselyn vastaajat ryhmiteltiin työtehtäviensä perusteella kolmeen pääkategoriaan: tuotantotyöntekijät, toimihenkilöt sekä ylemmät toimihenkilöt. Suurin ryhmä, 50 prosenttia vastaajista, koostui tuotantotyöntekijöistä. Toiseksi suurin ryhmä, joka käsittää 34 prosenttia vastaajista, koostuu toimihenkilöistä. Kolmas ja pienin ryhmä, 16 prosenttia vastaajista, oli ylempiä toimihenkilöitä.



Kuvio 2. Työtehtävä (n=50)

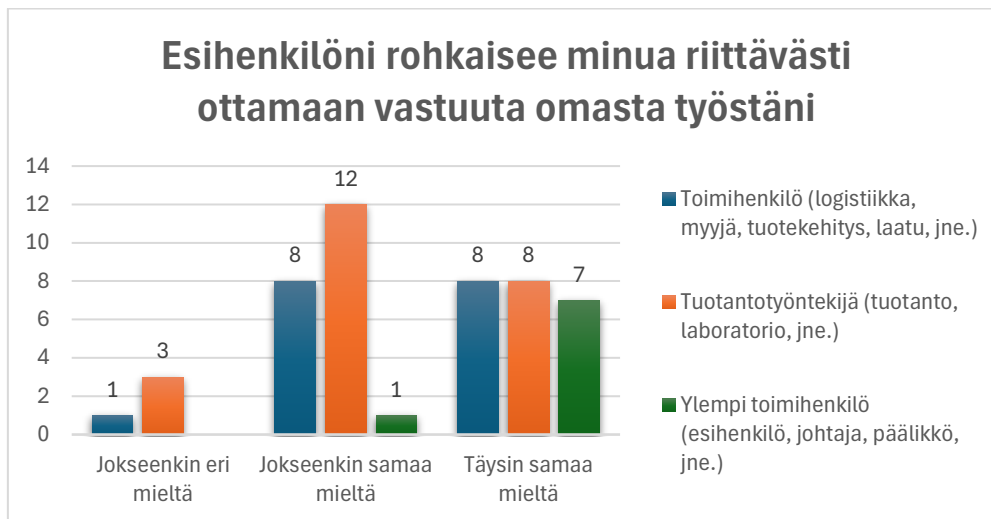
### Johtamistyylien vaikutukset

Kyselyyn vastanneista 39 oli täysin samaa mieltä ja 11 jokseenkin samaa mieltä väitteestä, että heidän mielipiteensä tulisi ottaa huomioon päätöksenteossa (Kuvio 3).



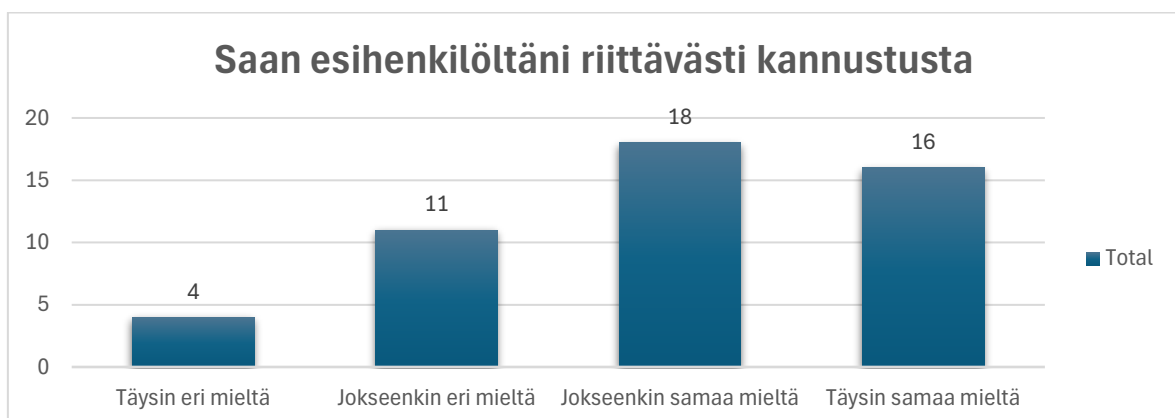
Kuvio 3. Pidän tärkeänä, että esihenkilöni ottaa huomioon mielipiteeni päätöksenteossa (n=50)

Kyselyyn vastanneista 46 prosenttia oli täysin samaa mieltä ja 42 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä, että esihenkilö rohkaisee heitä riittävästi ottamaan vastuuta omasta työstään. 8 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä, ja 4 prosenttia vastasi ”en osaa sano”. Ylemmistä toimihenkilöistä seitsemän kahdeksasta vastaajasta vastasi täysin samaa mieltä, kun taas 3 tuotantotyöntekijää on vastannut jokseenkin eri mieltä (Kuvio 4).



Kuvio 4. Esihenkilöni rohkaisee minua riittävästi ottamaan vastuuta omasta työstäni (n=50)

Kysymykseen ”Saan esihenkilöltäni riittävästi kannustusta” 68 prosenttia vastaajista koki saavansa riittävästi kannustusta, kun taas 30 prosenttia ei ollut tyytyväisiä kannustuksen määrään. Yksi vastaaja valitsi ”en osaa sano” (Kuvio 5).



Kuvio 5. Saan esihenkilöltäni riittävästi kannustusta (n=50)

Vastauksista käy ilmi, että työntekijät pitävät esihenkilön kykyä ratkaista konflikteja työpaikalla erittäin tärkeänä: 90 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä tämän väitteen kanssa. Vain yksi vastaaja oli täysin eri mieltä väitteen kanssa ja 4 ei osannut muodostaa mielipidettä (Kuvio 6).



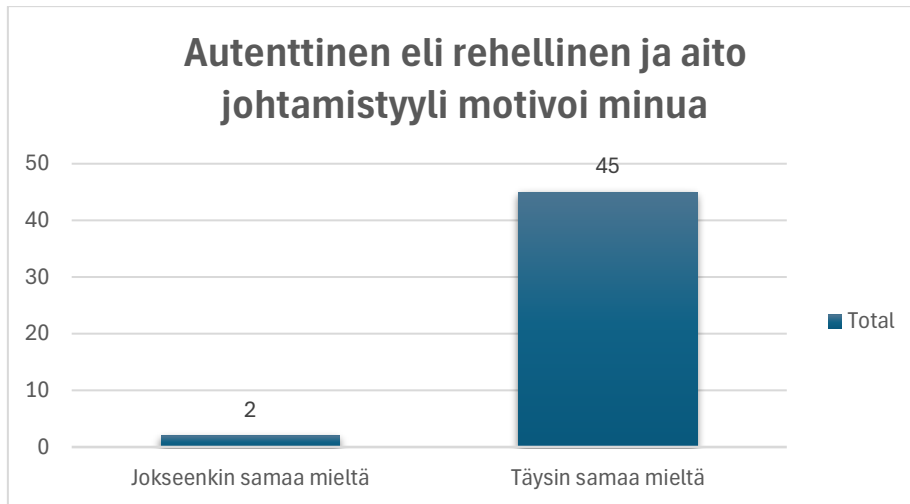
Kuvio 6. Pidän tärkeänä, että esihenkilöni ratkaisee konflikteja työpaikalla (n=50)

Vastausten perusteella osallistava johtamistyyli, jossa esihenkilö kuuntelee ja rohkaisee yhteisöllisyyteen, koettiin motivoivana: täysin samaa mieltä oli 33 vastaajaa ja jokseenkin samaa mieltä 11 vastaajaa. Yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä, ja lisäksi 5 vastaajaa valitsi vaihtoehdon ”En osaa sanoa” (Kuvio 7).



Kuvio 7. Osallistava eli kuunteleva ja yhteisöllinen johtamistyyli motivoi minua (n=50)

Kysymykseen ”Autenttinen eli rehellinen ja aito johtamistyyli motivoi minua” vastasi täysin samaa mieltä 45 henkilöä ja jokseenkin samaa mieltä 2 henkilöä. 3 vastaajaa vastasi ”En osaa sanoa” (Kuvio 8).



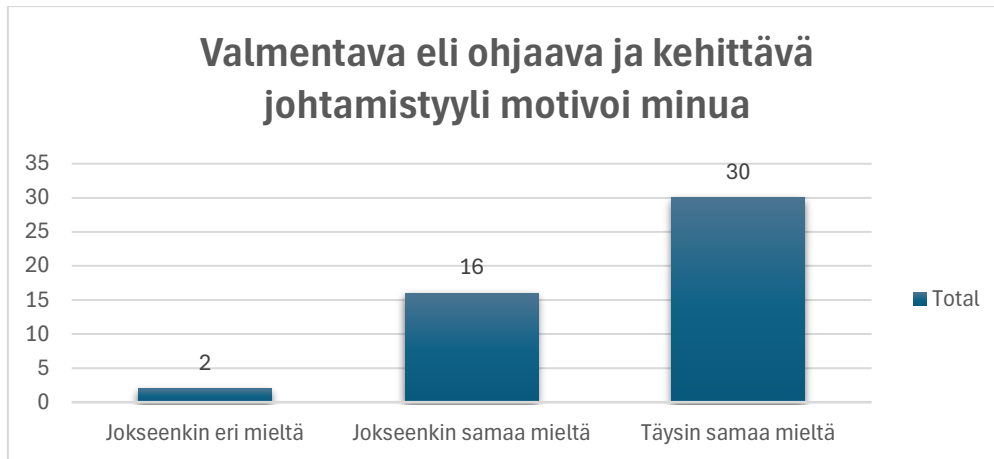
Kuvio 8. Autenttinen eli rehellinen ja aito johtamistyyli motivoi minua (n=50)

Kannustava johtamistyyli arvioitiin myös motivoivaksi (Kuvio 9). Vastaajista 37 oli täysin samaa mieltä ja 9 jokseenkin samaa mieltä sen vaikutuksesta. Yksi vastasi jokseenkin eri mieltä ja 3 valitsi ”En osaa sano”.



Kuvio 9. Kannustava eli rohkaiseva ja inspiroiva johtamistyyli motivoi minua (n=50)

Valmentava johtaminen sai hieman vaihtelevampia vastauksia: 30 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 16 jokseenkin samaa mieltä, mutta 2 vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja 2 valitsi ”En osaa sano”.



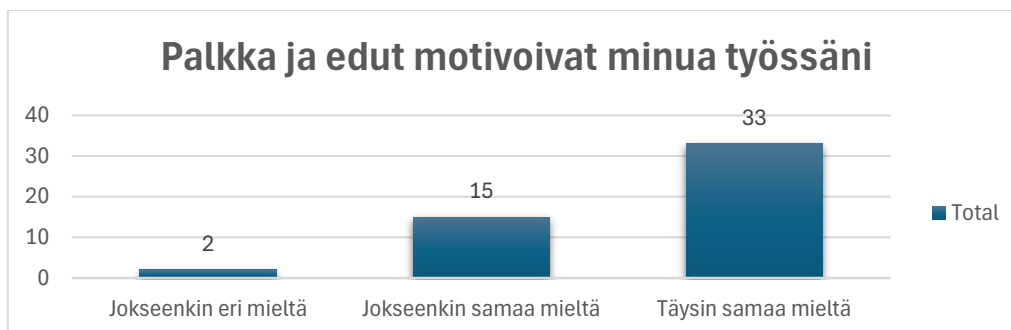
Kuvio 10. Valmentava eli ohjaava ja kehittävä johtamistyyli motivoi minua (n=50)

Avoimeen kysymyksen osion 2 lopussa ”Voit halutessasi tarkentaa, miten kehittäisit esihenkilösi johtamistapaa?” vastasi 17 henkilöä. Vastaukset tuovat esiin useita kehitysalueita, kuten esihenkilön läsnäolon lisääminen, tasapuolinen kohtelu ja avoin viestintä.

Toiseen kysymykseen osion 2 lopussa ”Voit myös halutessasi kertoa, miksi jokin tietty johtamistyyli motivoi sinua erityisesti?” vastasi yhteensä 12 henkilöä. Vastajat arvostivat selkeitä tehtäviä, positiivista palautetta ja osallistavaa johtamistyyliä, jossa heidän näkemyksensä huomioidaan.

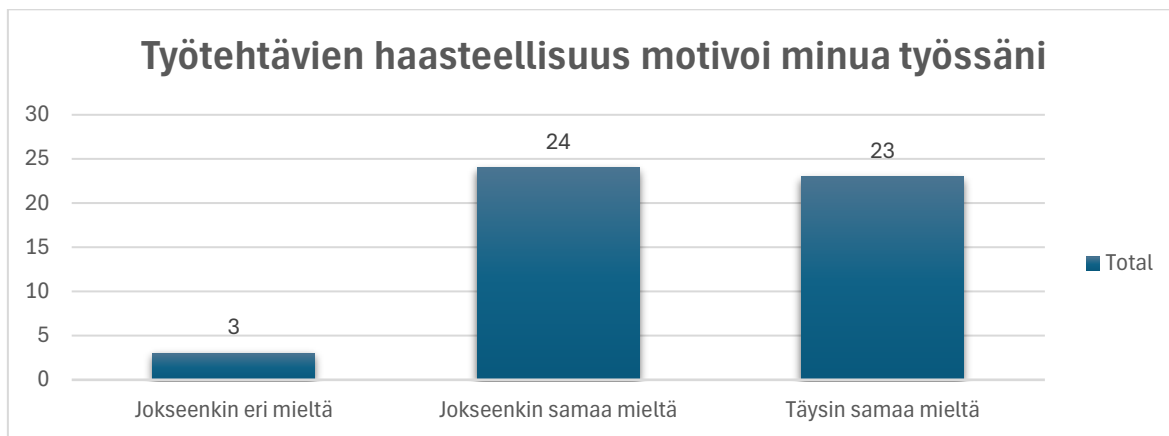
### Työnmotivaatiotekijät

Kyselyssä ”Palkka ja edut motivoivat minua työssäni”- väitteeseen 33 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 15 jokseenkin samaa mieltä. Vain 2 vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa (Kuvio 11).



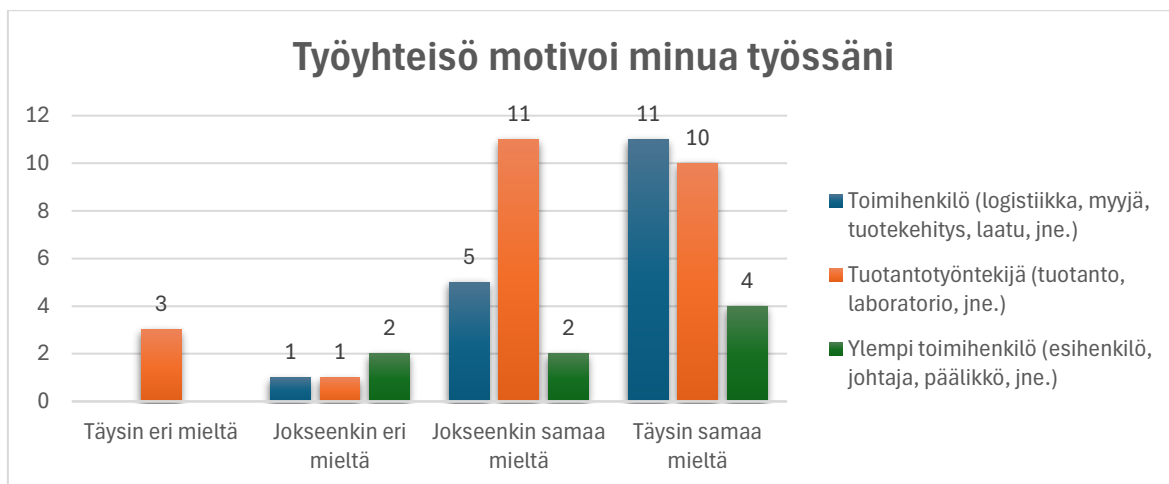
Kuvio 11. Palkka ja edut motivoivat minua työssäni (n=50)

Kyselyn perusteella 46 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että työtehtävien haasteellisuus motivoi heitä työssään, ja 48 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä. Vain 6 prosenttia koki jokseenkin eri tavalla (Kuvio 12).



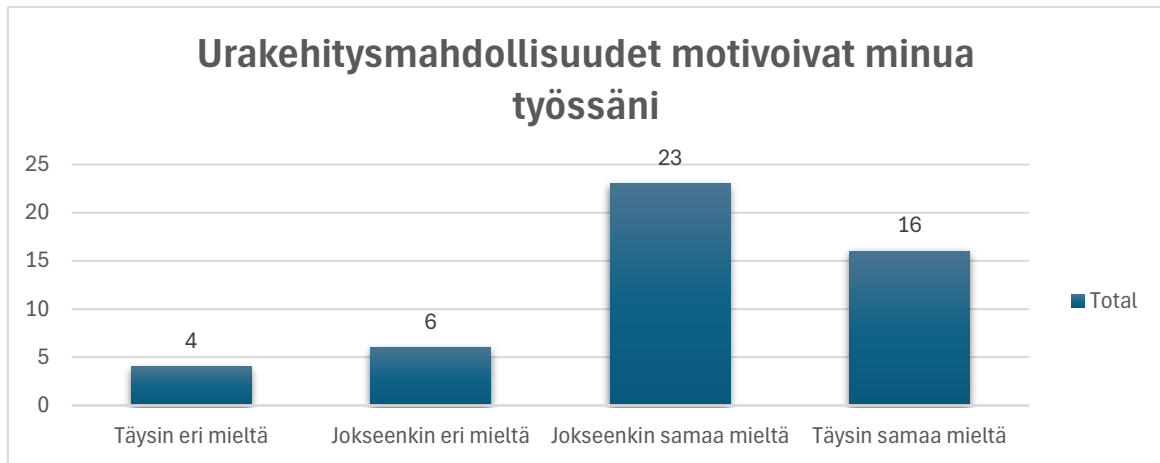
Kuvio 12. Työtehtävien haasteellisuus motivoi minua työssäni (n=50)

Kuvio 13 osoittaa, että työyhteisön merkitys motivaatiotekijänä vaihtelee eri työtehtävien välillä. Toimihenkilöistä 11 ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä siitä, että työyhteisö motivoi heitä, ja 5 oli jokseenkin samaa mieltä. Vain 1 vastaaja oli jokseenkin eri mieltä. Tuotantotyöntekijöistä 10 ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä väitteen kanssa, ja 11 oli jokseenkin samaa mieltä. Tässä ryhmässä kuitenkin 1 vastaaja oli jokseenkin eri mieltä ja 3 täysin eri mieltä. Ylemmistä toimihenkilöistä 4 oli täysin samaa mieltä, 2 jokseenkin samaa mieltä ja 2 jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa.



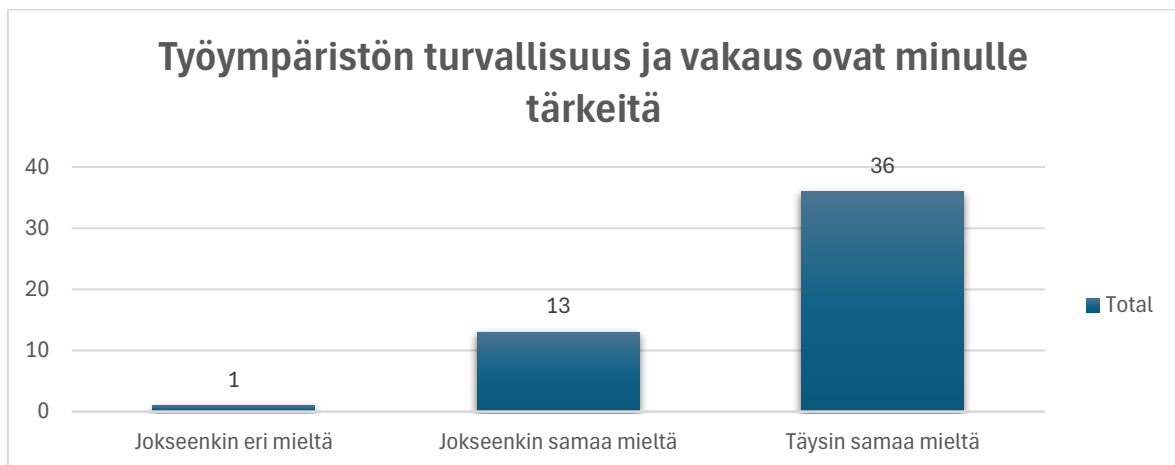
Kuvio 13. Työyhteisö motivoi minua työssäni (n=50)

Urakehitysmahdollisuuksia koskeva kysymys osoitti, että 32 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että urakehitys motivoi heitä, ja 46 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä. Toisaalta 20 prosenttia vastaajista oli eri mieltä, ja yksi vastaaja ei osannut ottaa kantaa väitteeseen (Kuvio 14).



Kuvio 14. Urakehitysmahdollisuudet motivoivat minua työssäni (n=50)

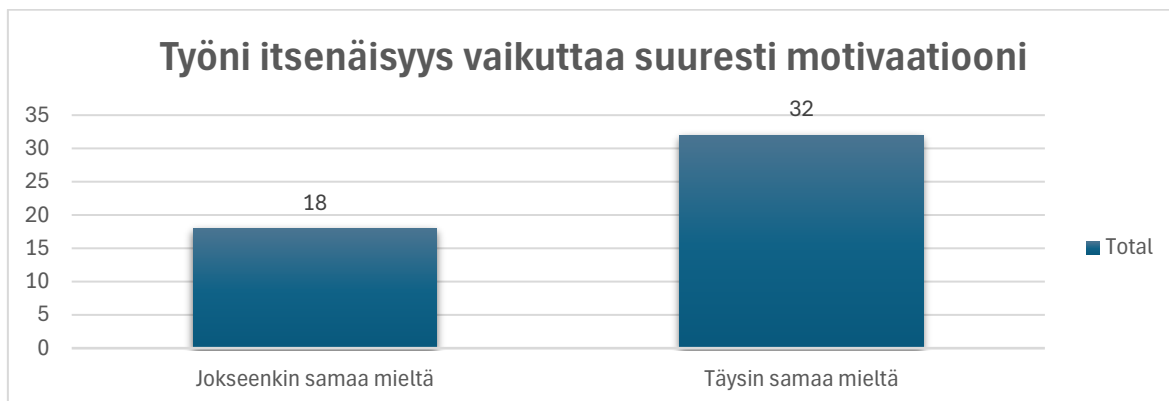
Lähes kaikki vastaajat kokivat työympäristön turvallisuuden ja vakauden tärkeäksi motivaatiotekijäksi, sillä 49 vastaajaa oli samaa mieltä väitteen kanssa. Yksi vastaaja oli eri mieltä tämän väitteen kanssa (kuvio 15).



Kuvio 15. Työympäristön turvallisuus ja vakaus ovat minulle tärkeitä (n=50)

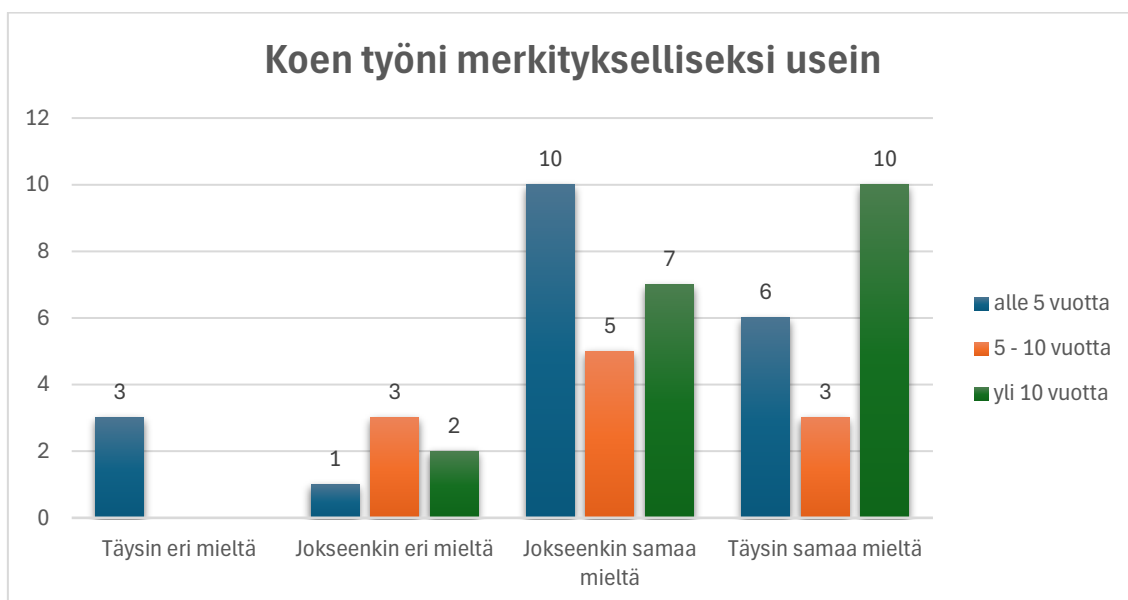
Työn itsenäisyys oli keskeinen motivaatiotekijä monille vastaajille, sillä 32 vastaajaa oli täysin samaa mieltä siitä, että työn itsenäisyys motivoi heitä, ja 18 oli jokseenkin samaa mieltä.

Vain muutama vastaaja oli eri mieltä väitteen kanssa, mikä osoittaa työn itsenäisyyden arvostusta (Kuvio 16).



Kuvio 16. Työni itsenäisyys vaikuttaa suuresti motivaatiooni (n=50)

Kuvio 17 osoittaa, että työn merkityksellisyyden kokemus vaihtelee työkokemuksen mukaan. Vastaajista, joilla on alle 5 vuotta kokemusta, 30 prosenttia oli täysin samaa ja 50 prosenttia jokseenkin samaa mieltä, mutta 15 prosenttia oli täysin eri mieltä väitteen kanssa. Vastaajista, joilla on 5–10 vuoden kokemus, 27 prosenttia oli täysin samaa ja 45 prosenttia jokseenkin samaa mieltä, mutta myös 20 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Pitkän kokemuksen omaavista vastaajista 53 prosenttia oli täysin samaa ja 37 prosenttia jokseenkin samaa mieltä, ja 10 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä.



Kuvio 17. Koen työni merkitykselliseksi usein (n=50)

Kysymykseen "Puutteellinen viestintä ja tiedonkulku heikentävät merkittävästi motivaatiooni" vastasi 68 prosenttia täysin samaa mieltä ja 18 prosenttia jokseenkin samaa mieltä (kuvio 18). Vastaajista 4 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä ja 2 prosenttia täysin eri mieltä, kun taas 8 prosenttia ei osannut ottaa kantaa.



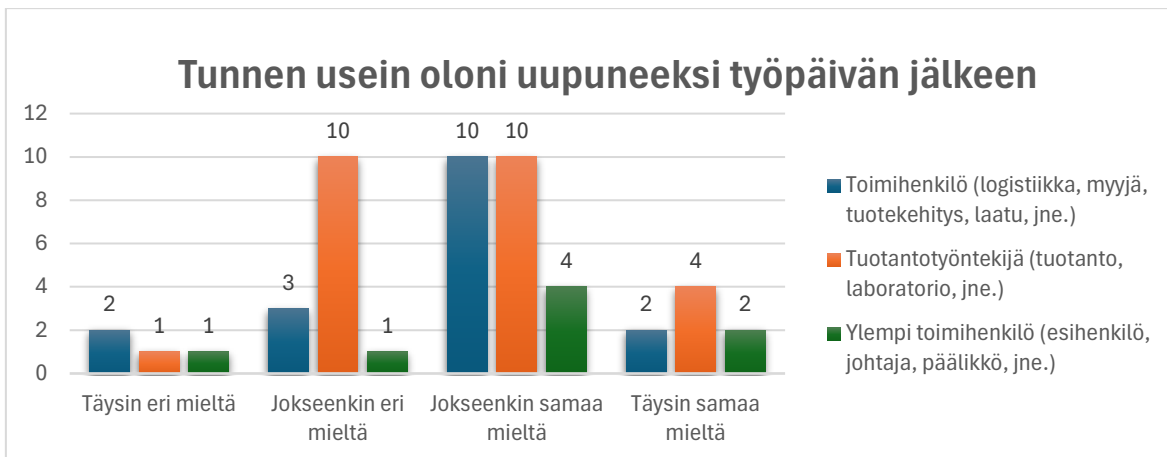
Kuvio 18. Puutteellinen viestintä ja tiedonkulku heikentävät merkittävästi motivaatiooni (n=50)

Avoimeen kysymykseen "Miten työpaikallasi voitaisiin parhaiten kehittää työmotivaatiota?" vastasi yhteensä 25 työntekijää. Vastaajat esittivät erilaisia näkemyksiä ja parannusehdotuksia työmotivaation kehittämiseksi, mukaan lukien viestinnän parantaminen ja yhteistyön tiivistäminen eri osastojen välillä.

Toinen avoin kysymys, "Onko jotain muuta, mikä erityisesti motivoi sinua työssäsi, mitä ei kysytty edellä?", sai yhdeksän vastausta. Vastauksissa työntekijät korostivat erityisesti työyhteisön merkitystä, työn vaihtelevuutta ja joustavia työaikoja motivaatiotekijöinä.

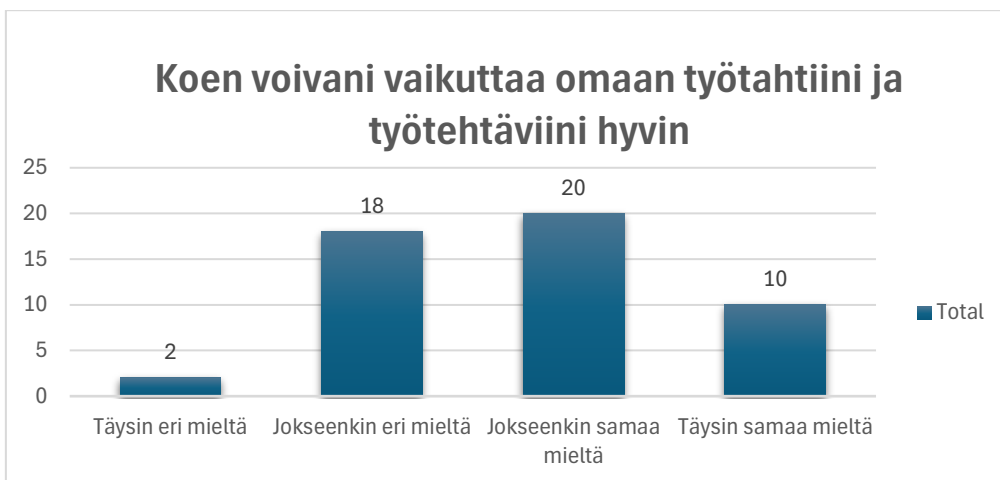
### Työhyvinvointi ja motivaatio

Kuvion 19 mukaan 16 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että he tuntevat usein uupumusta työpäivän jälkeen, ja 48 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä. Näin ollen yhteensä 64 prosenttia koki jonkinlaista uupumusta työpäivän jälkeen. 28 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä ja 8 prosenttia täysin eri mieltä.



Kuvio 19. Tunnen usein oloni uupuneeksi työpäivän jälkeen (n=50)

Kysymykseen "Koen voivani vaikuttaa omaan työtahtiini ja työtehtäviini hyvin" 20 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä, ja 40 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä. Toisaalta 36 prosenttia koki, että heidän vaikutusmahdollisuutensa olivat rajalliset, ja 4 prosenttia oli täysin eri mieltä väitteen kanssa (Kuvio 20).



Kuvio 20. Koen voivani vaikuttaa omaan työtahtiini ja työtehtäviini hyvin (n=50)

Kuvio 21 osoittaa, että työ- ja vapaa-ajan tasapainon tärkeys oli merkittävä motivaatiotekijä 42 vastaajalle, jotka olivat täysin samaa mieltä, ja 6 vastaajalle, jotka olivat jokseenkin samaa mieltä. Vain 2 vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä.



Kuvio 21. Työ- ja vapaa-ajan tasapaino on minulle erittäin tärkeä motivaatioon vaikuttava tekijä (n=50)

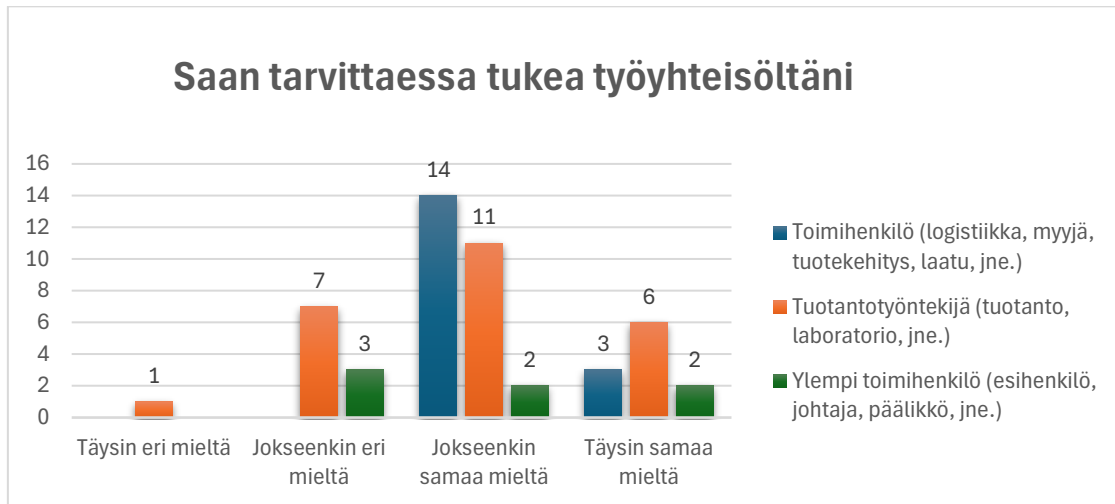
Kuvion 22 perusteella yhteisöllisyys työpaikalla vaikutti merkittävästi työhyvinvointiin, sillä 58 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 32 prosenttia jokseenkin samaa mieltä. 8 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä, ja 2 prosenttia ei osannut ottaa kantaa.



Kuvio 22. Yhteisöllisyys työpaikalla vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiini (n=50)

Kuvion 23 mukaan työtehtävien välillä oli eroja siinä, kuinka paljon työntekijät kokivat saavansa tukea työyhteisöltä. Toimihenkilöistä 82 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä ja 18 prosenttia täysin samaa mieltä tuen saamisesta. Tuotantotyöntekijöistä 44 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä ja 24 prosenttia täysin samaa mieltä, kun taas 28 prosenttia oli

jokseenkin eri mieltä ja 4 prosenttia täysin eri mieltä. Ylemmistä toimihenkilöistä 25 prosenttia oli täysin samaa ja 25 prosenttia jokseenkin samaa mieltä, mutta 38 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä ja 13 prosenttia ei osannut sanoa kantaansa.

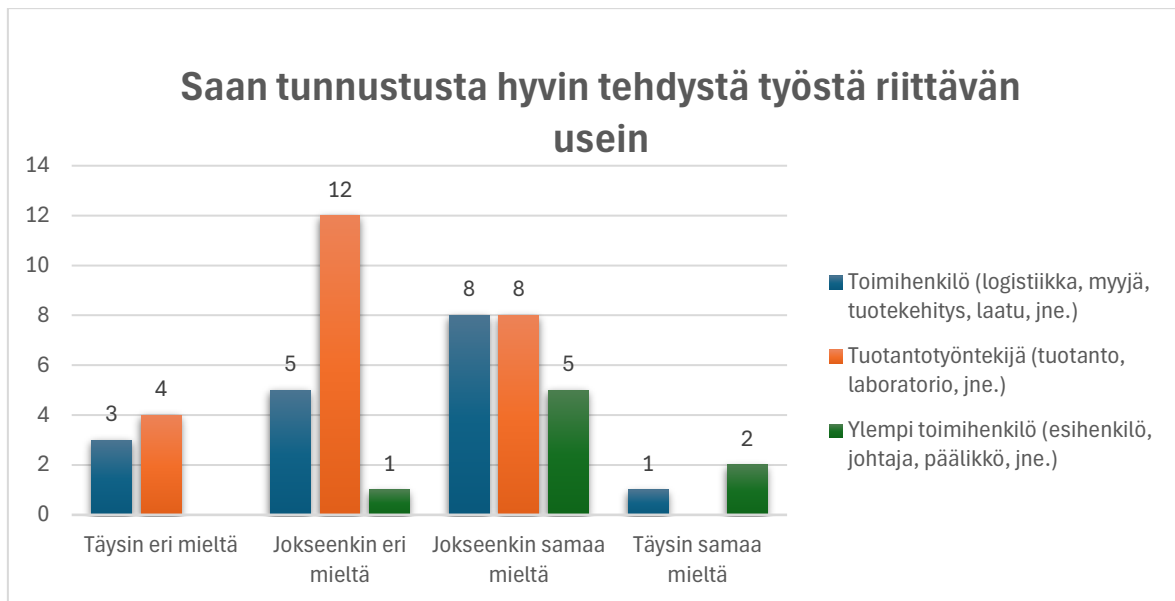


Kuvio 23. Saan tarvittaessa tukea työyhteisöltäni (n=50)

Avoimeen kysymykseen siitä, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin, vastasi yhteensä 14 henkilöä. Vastauksissa korostuivat työilmapiiri, työkuorman tasapaino, työn monipuolisuus sekä esihenkilöiden tuki ja johtamistyyli.

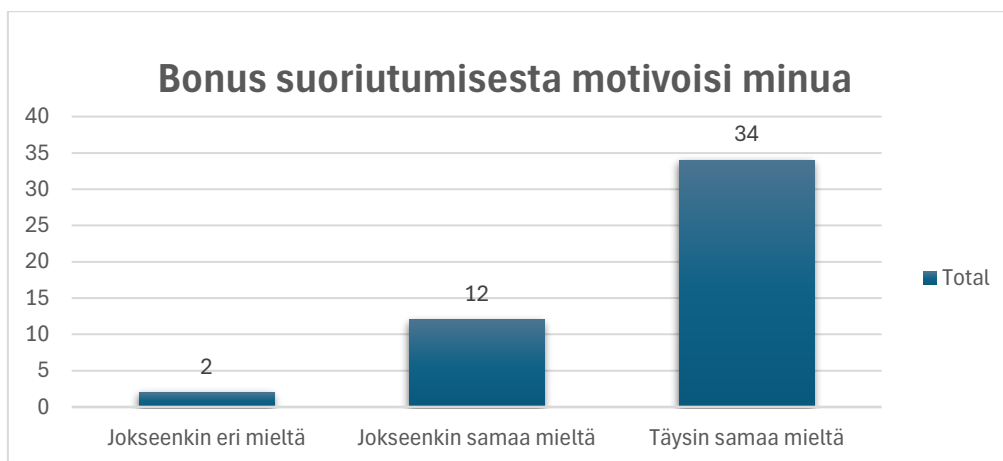
### Palkitseminen ja ihmissuhteet

Väitteeseen ”Saan tunnustusta hyvin tehdystä työstä riittävän usein” vastaajien mielipiteet jakautuivat työtehtävien mukaan. Toimihenkilöistä 47 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä, kun taas 29 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä ja 18 prosenttia täysin eri mieltä. Vain 6 prosenttia oli täysin samaa mieltä siitä, että saavat tunnustusta riittävästi. Tuotantotyöntekijöistä 48 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä tunnustuksen riittäväyydestä, ja 16 prosenttia täysin eri mieltä. Toisaalta 32 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä, mutta yksikään ei ollut täysin samaa mieltä. Ylemmistä toimihenkilöistä 63 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä ja 25 prosenttia täysin samaa mieltä, kun taas 13 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä (Kuvio 24).



Kuvio 24. Saan tunnustusta hyvin tehdystä työstä riittävän usein (n=50)

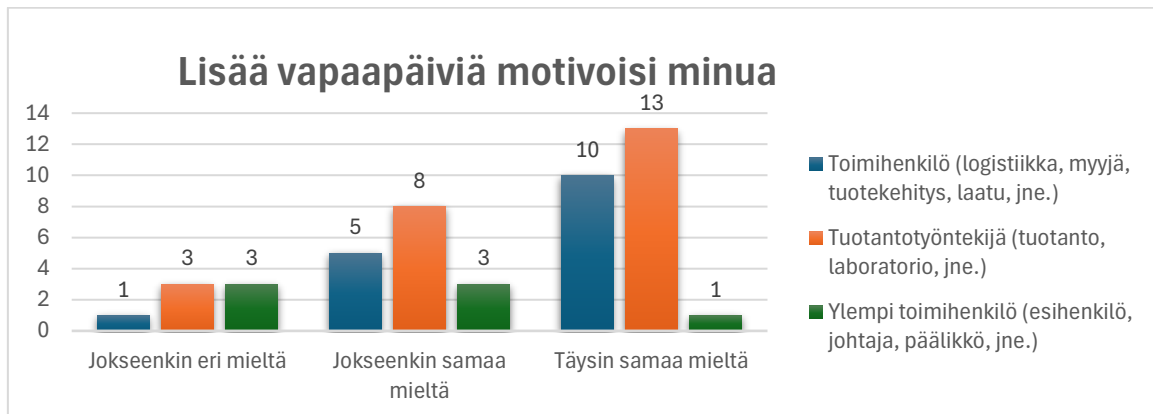
Kyselyssä ”Bonus suoriutumisesta motivoisi minua” 68 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä, ja 24 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä. Vain 4 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä, ja toinen 4 prosenttia ei osannut sanoa kantaansa (Kuvio 25).



Kuvio 25. Bonus suoriutumisesta motivoisi minua (n=50)

Väitteeseen ”Lisää vapaapäiviä motivoisi minua” suhtautuminen vaihteli työtehtävien mukaan. Toimihenkilöistä 59 prosenttia oli täysin samaa mieltä, ja 29 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä. Tuotantotyöntekijöistä 52 prosenttia oli täysin samaa mieltä, ja 32 prosenttia jokseenkin samaa mieltä, kun taas vain 12 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä. Ylemmistä

toimihenkilöistä 13 prosenttia oli täysin samaa mieltä ja 38 prosenttia jokseenkin samaa mieltä, mutta toinen 38 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä.



Kuvio 26. Lisää vapaapäiviä motivoisi minua (n=50)

Kyselyssä väitteeseen ”Joustavat työajat ja vapaapäivät parantaisivat motivaatiotani” 62 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 24 prosenttia jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 8 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä, ja 6 prosenttia ei osannut sanoa kantaansa (Kuvio 27).



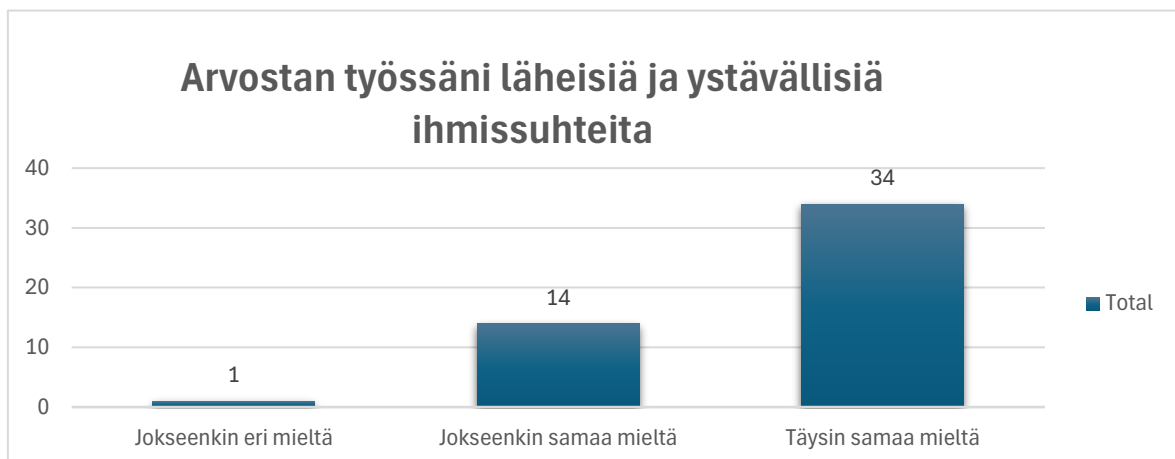
Kuvio 27. Joustavat työajat ja vapaapäivät parantaisivat motivaatiotani (n=50)

Väitteeseen ”Mahdollisuus saavuttaa ja ylittää asetetut tavoitteet ovat minulle erittäin tärkeää” 56 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä, ja 36 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä. Vain 4 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä, ja 2 prosenttia oli joko täysin eri mieltä tai vailla mielipidettä (Kuvio 28).



Kuvio 28. Mahdollisuus saavuttaa ja ylittää asetetut tavoitteet ovat minulle erittäin tärkeää (n=50)

Kuvio 29 osoittaa, että kyselyyn vastanneista 68 prosenttia oli täysin samaa mieltä väitteen ”Arvostan työssäni läheisiä ja ystävällisiä ihmissuhteita” kanssa, ja 28 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä. Vain yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä ja yksi ei osannut sanoa kantaansa.



Kuvio 29. Arvostan työssäni läheisiä ja ystävällisiä ihmissuhteita (n=50)

Avoimeen kysymykseen ”Miten työpaikalla voitaisiin kehittää palkitsemista ja kannustimia?” vastasi yhteensä 15 työntekijää. Vastaajista monet toivoivat nykyistä enemmän yksilöllisiä palkkioita sekä tasapuolisempaa palkitsemiskäytäntöä, jossa työntekijöiden henkilökohtainen panos huomioitaisiin nykyistä oikeudenmukaisemmin.

## **6 Tulosten analysointi**

### **6.1 Kyselyvastausten analyysi teemojen mukaan**

#### **Vastaajien taustatietojen analysointi**

Vastaajien työkokemus ja työtehtävät tarjoavat näkökulmia siitä, miten he mahdollisesti kokevat esihenkilöiden johtamistyyliä organisaatiossa. Kuvion 1 perusteella suurin ryhmä, alle viisi vuotta työkokemusta omaavat työntekijät, edustaa suhteellisen uusia työntekijöitä, joiden näkemykset voivat painottua nykyisiin johtamiskäytäntöihin. Tämä voi vaikuttaa siihen, kuinka he arvioivat johtamisen tehokkuutta ja sen vaikutuksia omaan motivaatioonsa, sillä heidän kokemuksensa organisaatiosta rajoittuvat pääosin viimeaikaisiin käytäntöihin.

Yli kymmenen vuoden työkokemuksen omaavat työntekijät puolestaan edustavat pitkään organisaatiossa työskennelleitä, mikä viittaa vahvaan sitoutumiseen. Tämä ryhmä saattaa arvioida esihenkilöiden johtamistyyliä suhteessa aikaisempiin kokemuksiinsa ja muutoksiin, joita he ovat työuransa aikana havainneet. Näin he voivat tarjota syvällisempiä näkemyksiä organisaation johtamiskulttuurista ja sen kehittymisestä ajan myötä.

Työtehtävien jaottelussa tuotantotyöntekijät, jotka muodostavat puolet vastaajista (Kuvio 2), saattavat kokea esihenkilöiden johtamistyyliä eri tavalla kuin toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt, koska heidän työtehtävänsä ovat usein suorittavia ja suoraan sidoksissa tuotantoprosessiin. Toimihenkilöt, joilla on yleensä asiantuntijatehtäviä ja jotka muodostavat 34 prosenttia vastaajista, saattavat painottaa eri asioita johtamisessa, kuten tiimin tukemista ja asiantuntijuuden arvostamista.

Ylemmät toimihenkilöt, jotka myös osallistuvat johtamisprosessiin, voivat tarkastella esihenkilöiden johtamistyyliä sekä työntekijän että esihenkilön näkökulmasta. Tämä asema antaa heille mahdollisuuden arvioida johtamista monipuolisesti, sekä alaisena että johtajana, mikä voi vaikuttaa heidän vastauksiinsa ja odotuksiinsa johtamisen laadusta ja sen vaikutuksista työmotivaatioon.

#### **Johtamistyylien vaikutusten analysointi**

Vastausten perusteella työntekijät arvostavat osallistavaa johtamistyyliä, jossa heidän mielipiteensä otetaan huomioon päätöksenteossa (kuvio 3). Tämä tyyli vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja tunnetta siitä, että he ovat osa organisaatiota. Osallistava johtaminen tukee työtyytyväisyyttä erityisesti, koska työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi ja huomioiduiksi, mikä vahvistaa heidän motivaatiotaan.

Esihenkilön rohkaisu vastuunkantoon koetaan myös tärkeäksi, mutta sen vaikutus vaihtelee ryhmittäin (kuvio 4). Ylemmät toimihenkilöt kokevat saavansa vahvaa tukea, mikä heijastaa heidän rooliensa itsenäisyyttä ja vastuuta. Toisaalta osa tuotantotyöntekijöistä kokee, että vastuuta tukevassa johtamisessa on parantamisen varaa, mikä voi johtua siitä, että suoritustason työtehtävissä ei painoteta itsenäisyyttä samalla tavalla.

Kannustuksen määrä jakoi mielipiteitä, sillä 30 prosenttia vastaajista koki, ettei esihenkilöltä saatu kannustusta ole riittävää (kuvio 5). Tämä saattaa vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja arvostuksen tunteeseen, mikä puolestaan voi heikentää sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Esihenkilöiden taito kannustaa on merkityksellistä työntekijöiden motivaation ja hyvinvoinnin kannalta, ja sen vahvistaminen organisaatiossa voisi tukea työntekijöiden jaksamista ja motivaatiota.

Esihenkilön kyky ratkaista konflikteja koetaan erittäin tärkeänä taitona (kuvio 6), ja tämä korostaa esihenkilön roolia työrauhan ylläpidossa. Konfliktien tehokas hallinta lisää työntekijöiden luottamusta esihenkilöön ja edistää työilmapiiriä. Konfliktien ratkaisutaidot ovatkin yksi keskeisimmistä hyvän johtamisen piirteistä organisaatiossa.

Osallistava johtamistyyli, joka korostaa kuuntelemista ja yhteisöllisyyttä, sai laajasti positiivista palautetta (kuvio 7). Tyyli koetaan motivoivaksi erityisesti sellaisissa työtehtävissä, joissa yksilön äänen kuuluminen ja vaikutusmahdollisuudet ovat tärkeitä työtyytyväisyydelle. Vaikka osallistavaa johtamista pidettiin arvokkaana, muutama neutraali vastaus saattaa viitata siihen, ettei kaikilla vastaajilla ole kokemusta osallistavasta johtamisesta omassa työssään.

Autenttinen johtamistyyli, jossa esihenkilö toimii aitona ja rehellisenä, nousi selvästi suosituimmaksi (kuvio 8). Tulos osoittaa, että työntekijät arvostavat luottamuksellista ilmapiiriä, jossa heidän mielipiteitään kunnioitetaan ja heidän hyvinvointinsa huomioidaan. Autenttinen johtaminen vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja luottamusta, sillä rehellisyys ja aitous tukevat pitkäaikaista luottamusta esihenkilön ja työntekijän välillä.

Kannustava johtamistyyli koettiin motivoivaksi, sillä 74 prosenttia vastaajista oli täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä sen vaikutuksesta (kuvio 9). Tämä tyyli vahvistaa työntekijöiden yhteishenkeä ja rohkaisee heitä kehittymään työssään, mikä luo työpaikalle positiivisen ilmapiirin.

Valmentava johtamistyyli, joka painottaa yksilöllistä tukea ja kehitystä, koettiin myös motivoivaksi, mutta sen vaikutus jakoi hieman mielipiteitä (kuvio 10). Valmentava johtaminen tukee työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja antaa mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun, mikä lisää pitkän aikavälin sitoutumista ja motivaatiota.

## Johtamistyylejä koskevat avoimet kysymykset

Avoimen kysymykseen ”Voit halutessasi tarkentaa, miten kehittäisit esihenkilösi johtamistapaa?” vastaukset tuovat esiin useita kehitysalueita, joita työntekijät pitävät tärkeinä esihenkilön toiminnassa.

Ensinnäkin työntekijät kaipaavat esihenkilöiltään enemmän läsnäoloa ja saatavuutta päivittäisessä työssä. Tämä toive korostaa tarvetta parantaa vuorovaikutusta ja helpottaa asioiden käsittelyä. Esihenkilön jatkuva kiire ja etäisyys tiimin arjesta koetaan haasteeksi, ja vastaajat näkevät, että aktiivisempi läsnäolo mahdollistaisi paremman tuen tarjoamisen ja nopeamman reagoinnin ongelmatilanteisiin. Näin esihenkilö voisi osoittaa aidompaa sitoutumista tiimin hyvinvointiin.

Vastaajat nostivat esiin myös tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden merkityksen. He toivovat, että esihenkilöt kohtelisivat kaikkia tiimin jäseniä tasavertaisesti ja viestisivät johdonmukaisesti kaikille. Tasapuolisuuden toteuttaminen nähtiin tärkeänä, sillä se edistää reilua ja yhteenkuuluvuuden tunnetta tiimissä.

Avoimuus ja viestinnän läpinäkyvyys olivat myös keskeisiä teemoja. Työntekijät arvostavat esihenkilöä, joka jakaa tietoa aktiivisesti ja ajoissa. Selkeät viestintäkäytännöt ja päätöksenteon perustelut koetaan tärkeiksi, sillä ne auttavat työntekijöitä ymmärtämään organisaation tavoitteita ja omaa rooliaan osana sitä.

Lisäksi vastaajat toivoivat esihenkilöltään empatiaa ja kykyä huomioida yksilöllisiä tarpeita. Moni vastaaja koki, että esihenkilö voisi osoittaa enemmän kiinnostusta työntekijöiden hyvinvointia ja työkuormitusta kohtaan. Niinkin pieni teko kuin kuulumisten kysely koetaan merkitykselliseksi. Työntekijät arvostavat esihenkilöä, joka ottaa huomioon heidän jaksamisensa ja antaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Tämä empatia ja henkilökohtainen huomio vahvistavat tunnetta siitä, että esihenkilö välittää aidosti ja pyrkii tukemaan tiimin jäseniä.

Avoimen kysymykseen ”Voit myös halutessasi kertoa, miksi jokin tietty johtamistyyli motivoi sinua erityisesti?” vastaukset paljastavat työntekijöiden kaipaamia motivaatiotekijöitä ja johtamistapoja, jotka tukevat heidän työhyvinvointiaan ja sitoutumistaan.

Selkeät tehtävät ja positiivinen palaute ovat monille työntekijöille keskeisiä motivaation lähteitä. He kokevat, että selkeät ohjeet ja arvostava palaute onnistumisista vahvistavat työn merkitystä ja lisäävät työmotivaatiota. Johtamistyyli, joka korostaa avointa ja arvostavaa viestintää, auttaa työntekijöitä ymmärtämään, että heidän työtään arvostetaan ja heidän panoksensa huomataan. Tämän tyyppinen johtaminen edistää sitoutumista ja antaa työntekijöille selkeän suunnan ja varmuuden omasta työstä.

Osallistava johtamistyyli koetaan motivoivaksi, koska se antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä ja tuo heidän äänensä kuuluviin. Heidän mielestään osallistava johtaminen lisää sitoutumista, sillä he kokevat tulevansa kuulluiksi ja pystyvänsä aidosti vaikuttamaan työyhteisön asioihin.

Osa työntekijöistä mainitsi itsensä kehittämisen motivaatiotekijänä. Haastavat tehtävät ja vastuun antaminen koetaan arvokkaiksi, sillä ne tukevat ammatillista kasvua ja tarjoavat mahdollisuuden oppia uutta. Myös kannustava ja empaattinen johtaminen saa kiitosta, koska se luo positiivisen ilmapiirin ja vahvistaa tiimin luottamusta.

### **Työmotivaatiotekijöiden analysointi**

Kyselyn tulokset osoittavat, että taloudelliset kannustimet ovat vahva motivaatiotekijä työntekijöille, sillä suurin osa vastaajista koki palkan ja etujen motivoivan heitä merkittävästi (kuvio 11). Tämä tulos viittaa siihen, että työntekijät arvostavat konkreettisia palkkioita ja etuja, jotka tukevat heidän sitoutumistaan ja tyytyväisyyttään.

Tulos osoittaa, että haastavat työtehtävät koetaan erittäin motivoivana tekijöinä: suurin osa työntekijöistä arvostaa mahdollisuuksia kehittää taitojaan ja ratkoa monimutkaisia tehtäviä työssään. Haasteelliset työtehtävät voivat tarjota työntekijöille sopivasti mahdollisuuksia kasvuun ja itsensä kehittämiseen, mikä puolestaan vahvistaa heidän sitoutumistaan ja lisää työtyytyväisyyttä. Pieni osuus vastaajista, jotka eivät pitäneet haasteita motivoivina, saattaa viitata yksilöllisiin eroavaisuuksiin työssä viihtymisessä ja siihen, kuinka merkittävänä haasteita pidetään osana työn mielekkyyttä (Kuvio 12).

Työyhteisön merkitys motivaatioon vaihteli tehtäväryhmittäin (kuvio 13). Toimihenkilöille työyhteisön tuki näyttäytyy erityisen tärkeänä, kun taas tuotantotyöntekijät ja ylemmät toimihenkilöt jakautuivat mielipiteissään. Tämä voi johtua toimihenkilöiden keskinäisestä yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta, kun taas tuotantotyöntekijöiden itsenäiset tehtävät saattavat vähentää yhteisöllisyyden merkitystä heidän motivaatiossaan.

Urakehitys koettiin tärkeäksi tekijäksi, mutta osa vastaajista arvostaa muita työn osa-alueita enemmän (kuvio 14). Urakehitysmahdollisuudet lisäävät työn merkityksellisyyttä niille, jotka toivovat ammatillista edistymistä.

Työympäristön turvallisuutta pidettiin hyvin tärkeänä, sillä lähes kaikki vastaajat kokivat sen merkittäväksi osaksi työtyytyväisyyttä ja motivaatiota (kuvio 15). Turvallinen ja vakaa työympäristö tarjoaa työntekijöille varmuutta ja tukee pitkäjänteistä sitoutumista.

Työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet koettiin myös tärkeiksi motivaatiotekijöiksi (kuvio 16). Mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä tukee työssä viihtymistä ja antaa

työntekijöille tunteen siitä, että heillä on hallintaa omasta työstään, mikä vahvistaa heidän sitoutumistaan.

Työn merkityksellisyys nousi esiin erityisesti kokeneemmilla työntekijöillä (kuvio 17). Tämä saattaa liittyä siihen, että pitkään työssä olleet työntekijät ovat syvemmin sitoutuneita organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Toisaalta nuoremmilla työntekijöillä työn merkityksellisyyden tunne voi olla vielä kehittymässä kokemuksen karttuessa.

### **Työmotivaatiotekijöitä koskevat avoimet kysymykset**

Kysymykseen "Miten työpaikallasi voitaisiin parhaiten kehittää työmotivaatiota?" vastasi yhteensä 25 työntekijää, jotka toivat esille useita työmotivaation parannuskeinoja, kuten avoimen viestinnän lisäämisen, yhteistyön tiivistämisen sekä työtehtävien selkeyttämisen. Monet vastaajista painottivat tarvetta avoimelle ja rehelliselle viestinnälle, joka auttaisi työntekijöitä pysymään ajan tasalla organisaation tilanteesta ja tulevista muutoksista. Vastausten mukaan viestinnän avoimuuden parantaminen osastojen välillä vähentäisi väärinkäsityksiä ja lisäisi yhteisöllisyyttä. Vahvempi yhteistyö nousi erityisesti esiin hajautetuissa työyhteisöissä, joissa työntekijät toimivat eri paikkakunnilla tai jopa eri maissa, ja sen uskottiin parantavan motivaatiota, kun keskinäinen vuorovaikutus toimisi saumattomasti.

Työtehtävien ja vastuiden selkeyttämistä pidettiin myös tärkeänä motivaation kannalta. Useat vastaajat mainitsivat, että epäselvät roolit kuormittavat työntekijöitä ja johtavat tilanteisiin, joissa jotkut joutuvat hoitamaan muiden tehtäviä. Selkeämmän vastuunjaon avulla työntekijät voisivat keskittyä omiin tehtäviinsä ilman ylimääräistä kuormitusta, mikä vähentäisi stressiä ja lisäisi tehokkuutta.

Osa vastaajista toi esiin, että liian tiheät muutokset sekä joidenkin pienten etujen vähentyminen olivat vaikuttaneet heidän motivaatioonsa. He toivoivat, että työpaikalla keskityttäisiin säilyttämään nykyiset edut ja lisäämään yhteisöllisyyttä esimerkiksi tiimipäivien ja yhteisten tapahtumien muodossa. Lisäksi tasavertaisuuden korostaminen kaikissa työrooleissa sekä säännöllisen palautteen antaminen koettiin tärkeinä keinoina motivaation tukemiseksi.

Toinen avoin kysymys, "Onko jotain muuta, mikä erityisesti motivoi sinua työssäsi, mitä ei kysytty edellä?", sai yhdeksän vastausta, joissa korostettiin erityisesti työyhteisön ja kollegojen merkitystä. Monille vastaajille inspiroivat ja mukavat kollegat lisäsivät työn mielekkyyttä ja motivoivat heitä pysymään sitoutuneina työtehtäviinsä. Useat vastaajat mainitsivat myös työn vaihtelevuuden ja monipuolisuuden motivoivina tekijöinä. Päivittäin vaihtelevat tehtävät auttavat pitämään mielenkiinnon yllä ja vähentävät rutiinimaisuutta, mikä koettiin tärkeäksi työn mielekkyyden kannalta.

Lopuksi muutama vastaaja toi esille joustavat työajat ja etätyömahdollisuuden merkityksen. Näiden koettiin auttavan säilyttämään työn ja vapaa-ajan tasapainon, mikä paransi kokonaisvaltaisesti työntekijöiden hyvinvointia. Myös esihenkilöiltä tuleva inspiroiva johtaminen, rehellisyys ja avoimuus viestinnässä nähtiin keskeisinä tekijöinä, jotka tukivat työntekijöiden työssä viihtymistä ja sitoutumista organisaatioon.

### **Työhyvinvoinnin ja motivaation osion analysointi**

Kyselyn tulokset osoittavat, että työpäivän jälkeinen uupumus on merkittävä haaste monille työntekijöille, sillä yhteensä 64 prosenttia vastaajista koki jonkinlaista uupumusta työpäivän jälkeen (kuvio 19). Tämä viittaa siihen, että työpaikan kuormitus on monelle työntekijälle huomattavaa ja saattaa pitkällä aikavälillä vaikuttaa heidän hyvinvointiinsa ja motivaationsa säilymiseen. Uupumusta kokevien suuri osuus korostaa tarvetta tukijärjestelmille ja kuormituksen hallintakeinoille, jotta työntekijöiden jaksaminen voidaan turvata. Toisaalta tuloksista käy ilmi, että osa työntekijöistä ei koe uupumusta merkittävänä tekijänä, mikä voi viitata vaihteleviin työtehtäviin tai erilaisiin kuormitusvaatimuksiin eri työrooleissa.

Mahdollisuus vaikuttaa omaan työtahtiin ja tehtäviin nousi tärkeäksi motivaatiotekijäksi suurimmalle osalle vastaajista, sillä 60 prosenttia koki voivansa jossain määrin hallita työtahtiaan ja työtehtäviään (kuvio 20). Tämä osoittaa, että päätäntävalta työssä lisää työntekijöiden sitoutumista ja tyytyväisyyttä, sillä vaikutusmahdollisuudet auttavat heitä hallitsemaan päivittäistä työkuormaa ja rytmittämään työnsä paremmin omien tarpeidensa mukaan. Toisaalta yli kolmasosa vastaajista koki vaikutusmahdollisuutensa rajallisina, mikä voi heijastua turhautumisena ja vähentyneenä työtyytyväisyytenä erityisesti työntekijöillä, joiden työ on tiukasti aikataulutettua tai ohjautuu enemmän esihenkilön päätöksistä.

Työ- ja vapaa-ajan tasapainon tärkeys korostui selvästi työntekijöiden vastauksissa, sillä lähes kaikki vastaajat pitivät sitä keskeisenä motivaatiotekijänä (kuvio 21). Tämä viittaa siihen, että työn ja yksityiselämän yhdistäminen sujuvasti on työntekijöille erittäin tärkeää, ja että tasapainon tukeminen on olennaista työtyytyväisyyden ja pitkäaikaisen sitoutumisen kannalta. Työpaikat, jotka edistävät tasapainoa työ- ja vapaa-ajan välillä esimerkiksi joustavien työaikojen tai etätyömahdollisuuksien kautta, voivat hyötyä korkeammasta työntekijätyytyväisyydestä ja vähentyneestä vaihtuvuudesta.

Kyselyn perusteella yhteisöllisyys työpaikalla on vahva työhyvinvointiin vaikuttava tekijä, sillä suuri enemmistö vastaajista koki sen tärkeäksi omalle hyvinvoinnilleen (kuvio 22). Yhteisöllisyys voi lisätä työn mielekkyyttä ja osallisuuden tunnetta, mikä tukee työntekijöiden pitkäaikaista viihtymistä ja sitoutumista organisaatioon. Pieni osa vastaajista koki kuitenkin yhteisöllisyyden vähemmän merkityksellisenä, mikä voi viitata siihen, että näille

työntekijöille muut tekijät, kuten työn itsenäisyys tai suorituskeskeisyys, ovat tärkeämpiä motivaatiotekijöitä.

Eroja ilmeni työtehtävien välillä siinä, kuinka paljon tukea työntekijät kokevat saavansa työyhteisöltään (kuvio 23). Toimihenkilöiden joukossa tukikokemukset olivat yhtenäisempiä, mikä saattaa liittyä heidän tehtäviensä luonteeseen, jossa yhteistyö ja vuorovaikutus ovat tärkeässä roolissa. Tuotantotyöntekijöillä oli enemmän hajontaa tuen kokemuksessa, ja osa heistä koki saavansa vähemmän tukea, mikä voi johtua heidän työtehtäviensä itsenäisyydestä tai fyysisestä eristyksestä muusta työyhteisöstä. Ylempien toimihenkilöiden osalta tukeen liittyvä epävarmuus saattaa liittyä heidän tehtäviensä vastuullisuuteen ja itsenäisyyteen, jolloin työyhteisön tuki ei näyttäydy yhtä merkittävänä kuin muissa rooleissa.

### **Työhyvinvointia ja motivaatiota koskeva avoin kysymys**

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä kartoittava avoin kysymys toi esiin monia merkityksellisiä tekijöitä. Työilmapiiri mainittiin usein tärkeänä hyvinvointia edistävänä tekijänä, ja hyvä, rento sekä avoin ilmapiiri koettiin motivaatiota ja jaksamista tukevana. Ystävälliset kollegat ja vahva yhteishenki lisäsivät työpäivän mielekkyyttä, ja positiivinen ilmapiiri työyhteisössä tukee myös työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä.

Työkuorman tasapaino nousi esiin merkittävänä tekijänä, sillä työn sopiva määrä lisää työn mielekkyyttä ja hallittavuutta. Liiallinen kuormitus voi johtaa stressiin ja vähentää hyvinvointia, kun taas liian vähäinen työkuorma voi heikentää työn merkityksellisyyden tunnetta. Lisäksi työn luonteen, kuten monipuolisuuden ja fyysisyyden, mainittiin vaikuttavan positiivisesti hyvinvointiin, sillä vaihtelevat tehtävät tuovat virkistystä ja estävät työn liiallista rutiininomaisuutta.

Esihenkilöiden tuki ja hyvä johtamistyyli nousivat myös esiin tärkeinä tekijöinä, jotka vaikuttavat työn mielekkyyteen ja työyhteisön ilmapiiriin. Esihenkilön tarjoama tuki ja positiivinen asenne voivat lisätä työntekijöiden motivaatiota ja helpottaa työssä jaksamista. Joissakin vastauksissa tuotiin kuitenkin esiin haasteita yhteistyössä tiettyjen kollegoiden kanssa, mikä voi heikentää työhyvinvointia, jos yhteistyö ei suju toivotulla tavalla.

### **Palkitsemista ja ihmissuhteita koskevan osion analysointi**

Kyselyn tulosten perusteella tunnustuksen saaminen koetaan haasteena erityisesti toimihenkilöiden ja tuotantotyöntekijöiden keskuudessa, sillä monet näistä työntekijöistä kokevat jäävänsä vaille riittävää tunnustusta (kuvio 24). Tämä saattaa heijastua työtyytyväisyyteen ja motivaatioon, kun työntekijät eivät koe saavansa tunnustusta onnistumisistaan. Ylemmät toimihenkilöt kokevat sen sijaan saavansa enemmän tunnustusta, mikä saattaa liittyä heidän läheisempään yhteyteensä esihenkilöiden kanssa.

Suoriutumiseen perustuva bonus nousi selkeäksi motivaatiotekijäksi, sillä lähes kaikki vastaajat pitivät sitä merkittävänä palkitsemisen muotona (kuvio 25). Tämä tulos viittaa siihen, että työntekijät arvostavat konkreettista ja henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvaa palkitsemista, joka heijastaa heidän omaa panostaan työtehtävissään. Bonusjärjestelmä, joka korostaa yksilöllisiä saavutuksia, voisi näin ollen lisätä työtyytyväisyyttä ja sitoutumista.

Vapaapäivien lisääminen koettiin motivoivana erityisesti tuotanto- ja toimihenkilöiden keskuudessa, kun taas ylemmät toimihenkilöt suhtautuivat siihen ristiriitaisemmin (kuvio 26). Tämä voi johtua heidän työtehtäviensä erityisluonteesta, sillä vapaapäivät saattavat aiheuttaa lisätyötä myöhemmässä vaiheessa, mikä vähentää niiden houkuttelevuutta. Vapaapäivien lisääminen voisi kuitenkin parantaa työmotivaatiota ja työ- ja vapaa-ajan tasapainoa erityisesti niissä rooleissa, joissa työntekijät kaipaavat enemmän joustavuutta ja lepoa.

Joustavat työajat ja mahdollisuus lisävapaapäiviin nousivat tärkeiksi työntekijöiden hyvinvoinnin ja motivaation kannalta, sillä suuri enemmistö vastaajista koki joustavuuden lisäävän heidän työtyytyväisyyttään (kuvio 27). Tämä tulos viittaa siihen, että mahdollisuus hallita työaikoja auttaa työntekijöitä sopeuttamaan työnsä elämänsä tarpeisiin ja vähentää työelämän kuormittavuutta, mikä voi vahvistaa sitoutumista ja vähentää vaihtuvuutta.

Tavoitteiden saavuttamisen ja ylittämisen mahdollisuus koettiin merkittävänä motivaatiotekijänä, ja suurin osa vastaajista pitää sitä tärkeänä osana työtä (kuvio 28). Tämä viittaa siihen, että työntekijät haluavat tuntea saavansa aikaan tuloksia ja mahdollisuuden ylittää odotuksia, mikä tukee heidän kasvuaan ja motivaatiotaan. Tavoitteiden saavuttaminen lisää työn merkityksellisyyttä ja vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja tyytyväisyyttä.

Työyhteisön ihmissuhteet nousivat vahvaksi motivaatiotekijäksi, sillä lähes kaikki vastaajat korostivat läheisten ja ystävällisten ihmissuhteiden merkitystä työtyytyväisyydelle (kuvio 29). Tämä tulos korostaa, kuinka tärkeää on, että työpaikka tarjoaa työntekijöille turvallisen ja myönteisen ympäristön, jossa yhteistyö ja yhteisöllisyys vahvistuvat. Työpaikan ihmissuhteet voivat näin ollen lisätä työmotivaatiota ja tukea pitkäaikaista sitoutumista organisaatioon.

### **Palkitsemista ja ihmissuhteita koskeva avoin kysymys**

Avoimessa kysymyksessä työntekijät ehdottivat useita tapoja, joilla palkitsemista ja kannustimia voitaisiin kehittää. Monet vastaajat toivoivat yksilö- ja tiimipalkkioita, jotka olisivat oikeudenmukaisempia ja huomioisivat henkilökohtaisen panoksen. Tällä hetkellä käytössä oleva tuotantopalkkio ei aina vastaa yksittäisten työntekijöiden työsuorituksia, sillä esimerkiksi koko tiimin tulos voi riippua yhden maan suoriutumisesta, mikä koetaan epäreiluna.

Useat työntekijät kokivat palkkakehityksen olevan liian jäykkä, ja tasapuolisempi palkkaus nousi esiin tärkeänä kehitystoiveena. Ehdotuksissa toivottiin myös enemmän suullista kiitosta ja pieniä palkitsemisia, kuten lounas- tai leffalippuja, jotka voisivat lisätä arjen motivaatiota. Työntekijät arvostaisivat myös yhteisöllisyyttä tukevia kannustimia, kuten yhteisiä ruokailuja tai tiimipäiviä.

Rahallisten bonusten lisäksi työntekijät toivoivat, että hyvin suoritetusta työstä voisi saada ylimääräisen vapaapäivän. Myös positiivisten uutisten ja onnistumisten jakaminen työyhteisössä nähtiin tärkeänä kannustimena, joka lisäisi työntekijöiden tunnetta siitä, että heidän työnsä on arvokasta.

## 6.2 Yleiset ajatukset ja havainnot esihenkilöiden johtamistapojen vaikutuksesta motivaatioon

Kyselyn lopussa oli vielä avoin kysymys missä tiedustellaan muita yleisiä ajatuksia tai havaintoja esihenkilöiden johtamistapojen vaikutuksesta työntekijöiden motivaatioon. Tähän avoimeen kysymykseen tuli 18 vastausta. Näkemykset toivat esille useita tärkeitä havaintoja, jotka vaikuttavat suoraan työntekijöiden jaksamiseen ja sitoutumiseen työpaikalla.

Monissa vastauksissa korostui, että esihenkilön tulee olla aidosti kiinnostunut alaistensa työstä ja hyvinvoinnista. Esihenkilön läsnäolo ja kiinnostus työntekijän tehtäviin koettiin keskeiseksi, jotta työntekijä kokee itsensä tärkeäksi ja hyödylliseksi osaksi organisaatiota. Samalla esiin nousi, että esihenkilöiden tulisi olla enemmän läsnä tuotannossa ja käytännön työssä, eikä vain toimiston puolella. Tämä läsnäolo osoittaisi, että esihenkilö on tietoinen työn arjesta ja sitoutunut tukemaan työntekijöitään.

Reiluus ja tasapuolisuus olivat myös johtamisen periaatteita. Vastaajat painottivat, että esihenkilön on tärkeää kohdella kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja ylläpitää selkeitä sääntöjä, jotka pätevät kaikkiin. Johtajan on säilytettävä ammattimainen rooli, jossa ystävyyden ja esihenkilöaseman raja on selvä. Tämä varmistaa, että kaikki työntekijät kokevat johtamisen olevan reilua ja tasapuolista.

Useat vastaajat mainitsivat, että avoimuuden puute heikentää työntekijöiden motivaatiota. Esihenkilöiden tulee olla avoimia päätöksenteossaan ja kommunikoinnissaan. Sulkeutunut johtamistyyli luo epävarmuutta ja heikentää työilmapiiriä, kun taas avoimuus lisää yhteisöllisyyttä ja vahvistaa tiimien yhtenäisyyttä. Samalla esihenkilöiden toivottiin pitävän yllä yhtenäistä linjaa eri tiimien välillä, jotta työntekijät voivat kokea olevansa osa kokonaisuutta, jossa yhteistyö toimii.

Esihenkilöiden tuen ja palautteen merkitys nousi esiin monissa vastauksissa. Esihenkilöiden toivottiin antavan enemmän positiivista palautetta työntekijöiden suoriutumisesta. Hyvä esihenkilö voi auttaa työntekijöitä jaksamaan myös haastavissa tilanteissa, ja heidän antamansa palaute koettiin merkittävänä motivaatio- ja sitoutumistekijänä. Tällainen esihenkilö rakentaa positiivista työympäristöä, jossa työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi ja tuetuiksi. Huono johtaminen voi taas tuhota motivaation, vaikka työ itsessään olisi mielekästä.

Yhteenvedon voidaan todeta, että esihenkilöiden johtamistyyli vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden motivaatioon ja työilmapiiriin. Avoimuus, läsnäolo, reiluus, positiivinen palaute ja yksilöllinen huomiointi ovat tekijöitä, joilla esihenkilöt voivat vahvistaa työntekijöidensä motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon.

### 6.3 Keskeiset tutkimustulokset ja niiden merkitys

#### **Työn sisältö ja merkityksellisyys**

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työn sisältö ja sen merkityksellisyys ovat keskeisiä tekijöitä työntekijöiden motivaatiolle Fazer Myllyllä. Työntekijät, jotka kokevat työnsä mielekkääksi ja saavat tehtävistään riittävästi haastetta, ovat yleensä sitoutuneempia ja motivoituneempia suoriutumaan tehtävistään hyvin. Tämä tukee Decin ja Ryanin (2000) itse-määräämisteoriana, jonka mukaan työn mielekkyys tukee sisäisen motivaation syntyä erityisesti silloin, kun työntekijät kokevat oman kompetenssinsa vastaavan työn vaatimuksiin. Työn merkityksellisyys syntyy siitä, että työntekijät kokevat olevansa tärkeä osa organisaation tavoitteiden saavuttamista ja tuntevat saavansa mahdollisuuden kehittää itseään tehtävien kautta.

Liian yksitoikkoiset tehtävät kuitenkin vähentävät motivaatiota. Esimerkiksi työtehtävien monipuolisuus ja säännöllinen vaihtelevuus nousivat tutkimustuloksista esiin merkittävänä motivaatiotekijöinä. Tämä havainto on linjassa Viitalan (2021) kanssa, jonka mukaan työn itsenäisyys, monipuolisuus ja haasteellisuus tukevat pitkäaikaista motivaatiota ja työssä viihtymistä. Fazer Myllyllä työn monipuolisuus voidaan nähdä työntekijöiden motivaatiota tukevana piirteenä, sillä se tarjoaa mahdollisuuksia kehittyä ja oppia uutta.

#### **Palkitseminen ja kannustimet**

Tulokset osoittivat, että selkeä ja oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä on tärkeä osa työntekijöiden motivaation ja työtyytyväisyyden ylläpitämistä. Rahalliset kannustimet, kuten bonukset, koetaan monien työntekijöiden keskuudessa tärkeiksi ulkoisiksi motivaatiotekijöiksi, jotka vahvistavat tunnetta siitä, että heidän panoksensa huomataan ja arvostetaan.

Herzbergin kahden tekijän teorian mukaan palkka ja muut ulkoiset kannustimet voivat estää tyytymättömyyttä, mutta sisäistä motivaatiota ne eivät yksinään lisää (Nickerson 2023).

Tulokset korostivat myös ei-rahallisten kannustimien merkitystä. Tunnustuksen saaminen hyvin tehdystä työstä sekä mahdollisuudet urakehitykseen ovat monille työntekijöille tärkeitä motivaatioelementtejä, jotka parantavat heidän kokemustaan oman työnsä arvosta ja merkityksestä. Martelan (2015) mukaan tunnustus vahvistaa työntekijän tunnetta siitä, että hänellä on organisaatiossa tärkeä rooli, mikä voi lisätä sitoutumista ja halua suoriutua työtehtävistä hyvin.

### **Työhyvinvointi ja tukitekijät**

Myös työhyvinvointi nousi tutkimuksessa tärkeäksi työntekijöiden motivaatiota tukevaksi tekijäksi. Työhyvinvointi koostuu monista elementeistä, joista keskeisiä ovat esihenkilöltä ja kollegoilta saatu tuki, työympäristön toimivuus ja mahdollisuus hallita työkuormaa. Tuloksissa korostui erityisesti työyhteisön ilmapiiri: avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja jaksamista.

Työympäristön fyysiset puitteet, kuten ergonomiset työtilat ja toimivat työvälineet, koettiin tärkeinä hyvinvoinnin tukijoina. Oikein suunniteltu työympäristö mahdollistaa työn sujuvuuden ja vähentää työn kuormittavuutta, mikä edistää työntekijöiden motivaatiota ja vähentää työtytymättömyyttä (Juuti & Vuorela 2015). Työntekijöiden saamalla tuella on myös tärkeä rooli motivaation tukemisessa, sillä se antaa heille mahdollisuuden käsitellä haasteita.

### **Urakehitys ja itsensä kehittäminen**

Mahdollisuudet kehittyä työssä ja edetä uralla ovat keskeisiä motivaatiotekijöitä erityisesti kunnianhimoisille ja eteenpäin pyrkiville työntekijöille. Fazer Myllyn työntekijöiden vastaukset osoittavat, että jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen nähdään työn mielekkyyttä ja sitoutumista lisäävinä tekijöinä.

Tämä on linjassa itsemääräämisteorian kanssa, jossa korostetaan työntekijöiden tarvetta kokea kompetenssia ja mahdollisuutta kasvaa työssään (Deci & Ryan 2000). Kehittymismahdollisuudet, kuten koulutukset, mentorointi ja työkierto, ovat osalle työntekijöistä arvokkaita. Ne tarjoavat paitsi uusia taitoja myös lisäävät heidän arvostustaan organisaatiota kohtaan, joka panostaa heidän ammatilliseen kasvuunsa.

### **Työn ja vapaa-ajan tasapaino**

Tulokset osoittavat, että työn kuormittavuuden hallinta ja palautuminen työpäivien välillä on ratkaisevia tekijöitä työssä jaksamiselle ja pitkäaikaiselle sitoutumiselle. Liiallinen työkuorma ja heikko työn ja vapaa-ajan tasapaino voivat johtaa motivaation heikentymiseen ja

jopa työuupumukseen, mikä vaikuttaa negatiivisesti organisaation tehokkuuteen (Forman 2023).

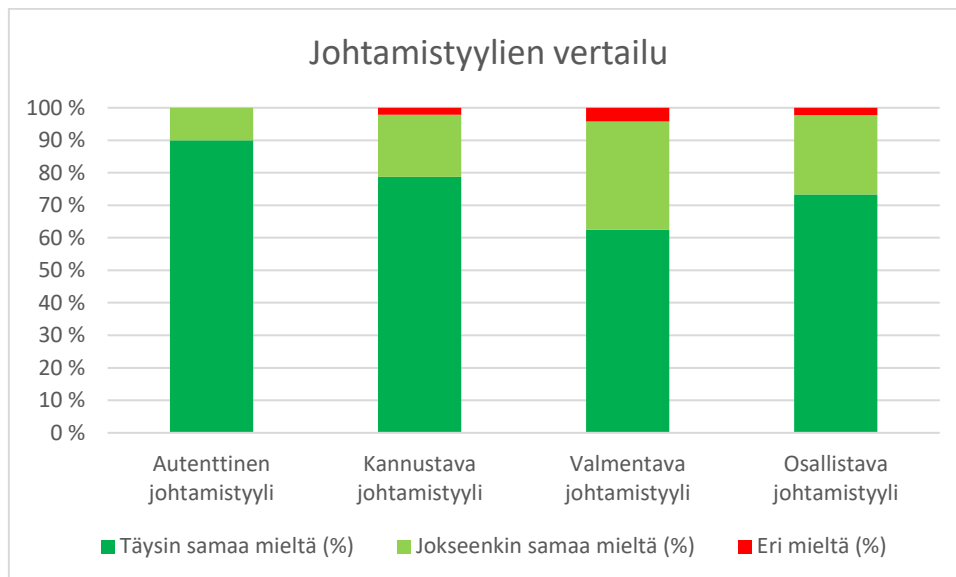
Työn ja vapaa-ajan tukeminen voi tapahtua esimerkiksi joustavien työaikojen ja etätyömahdollisuuksien avulla. Tällaiset järjestelyt osoittavat, että organisaatio arvostaa työntekijöiden jaksamista ja henkilökohtaista hyvinvointia. Vapaa-ajan merkitys työntekijöille on kasvanut entisestään, ja organisaatiot, jotka tukevat tätä voivat hyötyä sitoutuneemmasta ja motivoituneemmasta henkilöstöstä.

## 7 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

### 7.1 Johtopäätökset tutkimuskysymyksiin

#### Erilaisten johtamistyylien vaikutus työntekijöiden motivaatioon

Miten erilaiset esihenkilöiden johtamistyyli vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon Fazer Myllyllä? Tutkimustulokset osoittavat, että esihenkilön johtamistyyleistä autenttinen johtamistyyli nousi eniten työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista tukevaksi (Kuvio 30). Autenttinen johtaminen, joka perustuu avoimuuteen, rehellisyyteen ja arvoihin perustuvaan toimintaan, koettiin erityisen tärkeäksi työntekijöiden luottamuksen ja motivaation kannalta. Työntekijät arvostivat autenttisen johtamisen tuomaa varmuutta ja pitkäjänteistä sitoutumista, sillä he kokivat, että esihenkilö toimii aidosti ja heidän parastaan ajatellen. Tämä tyyli vahvistaa työntekijöiden turvallisuuden tunnetta ja sitoutumista organisaatioon.



Kuvio 30. Johtamistyylien vertailu

Toiseksi merkittävä motivaatiota lisäävä tekijä oli kannustava johtamistyyli, mikä on merkittävä työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumisen tukija. Kannustava esihenkilö tarjoaa positiivista palautetta ja tunnustusta hyvin tehdystä työstä, mikä lisää työntekijöiden itseluottamusta ja tunnetta omasta arvostaan. Tämä tyyli edistää erityisesti työtyytyväisyyttä, sillä työntekijät kokevat, että heidän panoksensa huomataan ja sitä arvostetaan. Kannustava johtaminen sopii erityisesti ympäristöihin, joissa työntekijät hyötyvät rohkaisusta ja kokevat lisäävän motivaatiota työtehtävissään.

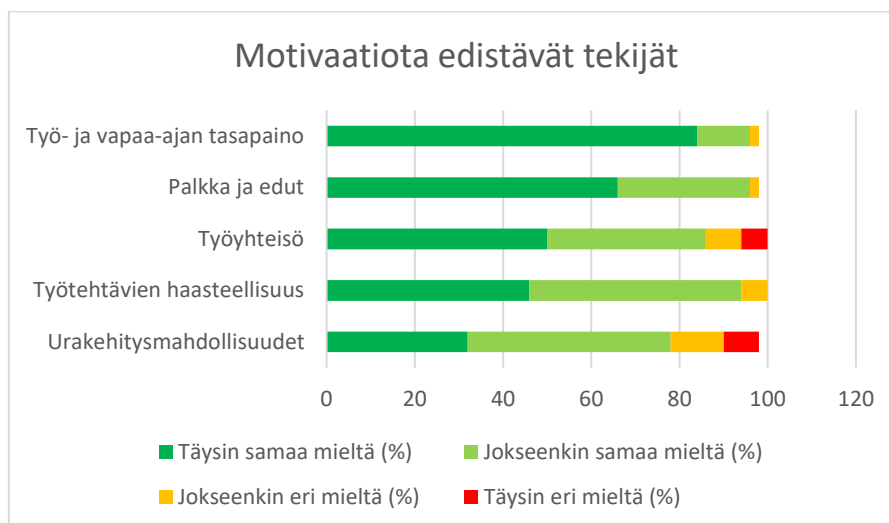
Osallistava johtamistyyli oli myös merkittävä johtamistyyli motivaation kannalta. Osallistavassa johtamisessa työntekijät kokevat olevansa mukana päätöksenteossa ja tuntevat, että heidän näkemyksiään arvostetaan. Osallistava johtamistyyli tukee erityisesti työyhteisön yhteisöllisyyttä ja työntekijöiden tunnetta omasta merkityksestään organisaation toiminnassa.

Valmentava johtamistyyli puolestaan keskittyy työntekijöiden ammatillisen kehityksen tukemiseen ja auttaa heitä saavuttamaan omat tavoitteensa työssä. Työntekijät arvostavat esihenkilön ohjausta ja tukea, erityisesti tilanteissa, joissa he haluavat kehittää osaamistaan ja edetä urallaan. Tätä johtamistyyliä ei kuitenkaan koettu niin motivoivana kuin kolmea muuta.

Näiden johtamistyylien väliltä autenttinen johtamistyyli on tutkimustulosten perusteella olevan kokonaisuudessaan motivoivin, sillä sen vaikutus perustuu vahvaan luottamukseen ja rehellisyyden ilmapiiriin. Autenttinen johtaminen koettiin työntekijöiden keskuudessa kaikkein suositeltavimmaksi, kun taas kannustava, osallistava ja valmentava tyyli tukivat motivaatiota, mutta eivät olleet yhtä suosittuja.

### Työntekijöiden kokemukset motivaatiota edistävästä ja heikentävästä tekijästä

Mitkä tekijät työntekijät kokevat keskeisiksi motivaatiotaan edistäviksi ja heikentäviksi Fazer Myllyllä? Tutkimustulokset osoittavat, että työntekijöiden motivaatiota tukevat erityisesti työn sisältö, palkitseminen, työhyvinvoinnin edistäminen, sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. Mielekäs ja sopivan haastava työn sisältö koettiin motivoivaksi, sillä se tarjoaa mahdollisuuksia kehittymiseen ja lisää työn merkityksellisyyttä. Yksitoikkoiset tai liian helppoon suorittamiseen keskittyvät tehtävät sen sijaan heikentävät motivaatiota (Kuvio 31).



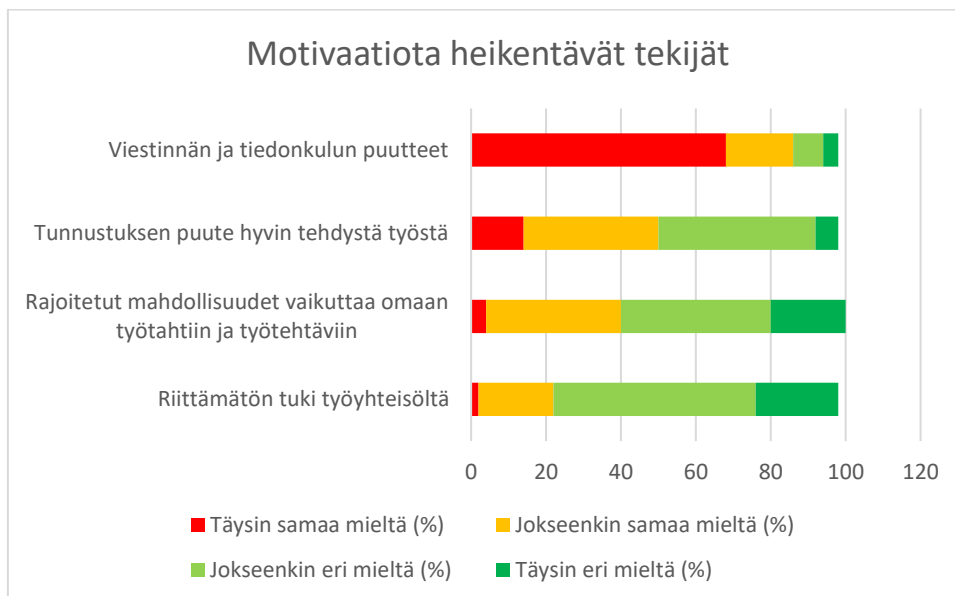
Kuvio 31. Motivaatiota edistävät tekijät

Palkitseminen nousi myös tärkeäksi motivaation lähteeksi. Työntekijät arvostivat erityisesti selkeää ja oikeudenmukaista palkitsemisjärjestelmää, johon kuului sekä rahallisia kannustimia, kuten bonuksia, että ei-rahallisia tunnustuksia. Tunnustuksen saaminen hyvin tehdystä työstä ja urakehitysmahdollisuudet vahvistavat työntekijöiden sitoutumista ja arvotuksen tunnetta

Työympäristön hyvinvointi ja työntajan tuki koettiin myös keskeisiksi motivaatiotekijöiksi. Työhyvinvointia edistävät tekijät, kuten ergonomiset työolosuhteet ja avoin ilmapiiri, lisäävät työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja viihtymistä. Työntekijät kokivat, että luottamuksellinen ilmapiiri ja kollegoiden sekä esihenkilön tuki ovat ratkaisevia heidän jaksamisensa kannalta.

Lisäksi työn ja vapaa-ajan tasapainolla oli merkittävä rooli motivaation tukemisessa. Työntekijät arvostivat mahdollisuutta hallita työkuormaa ja palautua työpäivien välillä, mikä lisäsi pitkäjänteistä sitoutumista ja vähensi työuupumuksen riskiä.

Toisaalta tutkimuksessa ilmeni myös tekijöitä, jotka heikentävät työntekijöiden motivaatiota Fazer Myllyllä. Puutteellinen viestintä ja tiedonkulun esteet esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä koettiin merkittäväksi motivaatiota vähentäväksi tekijäksi. Epäselvä viestintä johtaa epävarmuuteen ja tekee työntekijöille vaikeaksi hahmottaa omien tehtäviensä yhteyttä organisaation laajempiin tavoitteisiin. Tämä heikentää työn merkityksellisyyden kokemusta ja vähentää viihtyvyyttä työssä (Kuvio 32).



Kuvio 32. Motivaatiota heikentävät tekijät

Tunnustuksen puute hyvin tehdystä työstä nousi myös merkittäväksi motivaatiota heikentäväksi tekijäksi. Työntekijät kaipasivat säännöllistä ja reilua palautetta sekä tunnustusta saavutuksistaan. Tunnustuksen puuttuminen vähentää työn merkityksellisyyden tunnetta ja sitoutumista.

Lisäksi mahdollisuus vaikuttaa omaan työtahtiin ja työtehtäviin oli työntekijöille tärkeä tekijä. Autonomian puute ja työn jäykät rakenteet vähensivät työtyytyväisyyttä, sillä työntekijät haluavat tuntea hallitsevansa omaa työtään. Rajoitettu vaikutusmahdollisuus työtehtäviin ja -tapaan voi heikentää heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan työhön.

Lopuksi työyhteisön tuki nähtiin keskeiseksi motivaation kannalta. Työtovereiden ja esihenkilöiden tarjoama tuki auttaa työntekijöitä selviytymään haasteista ja lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Jos työntekijät kokevat, etteivät he saa tarvitsemaansa tukea, se lisää stressiä ja heikentää työhyvinvointia.

### **Motivaatioteorioiden soveltuvuus työntekijöiden motivaatioon**

Miten erilaiset motivaatioteoriat soveltuvat selittämään työntekijöiden motivaatiota Fazer Myllyllä? Tutkimuksessa kävi ilmi, että itsemääräämisteoria ja Herzbergin kahden tekijän teoria selittävät hyvin Fazer Myllyn työntekijöiden motivaation taustalla olevia tekijöitä. Itsemääräämisteoria, joka korostaa autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden merkitystä, osoittautui erityisen osuvaksi motivaation tarkastelussa. Työntekijät arvostivat merkityksellisiä työtehtäviä, joissa he voivat käyttää ja kehittää taitojaan, sekä mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä. Tämä osoittaa, että kompetenssi ja autonomia ovat tärkeitä motivaation kannalta, sillä ne antavat työntekijöille tunteen oman työnsä hallinnasta ja pätevyydestä.

Herzbergin kahden tekijän teoria tukee löydöstä siitä, että palkitseminen, työolosuhteet ja esihenkilön tuki toimivat tärkeinä tekijöinä työtyytyväisyyden kannalta. Työntekijät kokivat, että oikeudenmukainen ja selkeä palkitsemisjärjestelmä sekä hyvä työolosuhteet vähentäisivät tyytymättömyyttä, mutta eivät yksinään lisänneet motivaatiota. Herzbergin teorian mukaisesti motivaatiota lisäävät erityisesti kehittymismahdollisuudet, työn mielekkyys ja arvostuksen tunne. Näitä tekijöitä työntekijät, pitivät tärkeinä, mikä viittaa siihen, että motivaatio syntyy etenkin sisäisistä tekijöistä, kun perusasiat, kuten palkkaus ja työympäristö, ovat kunnossa.

### **Esihenkilöiden johtamistapojen kehityskohteet**

Mitkä kehityskohteet esihenkilöiden johtamistavoissa voisivat parantaa työntekijöiden motivaatiota ja työtyytyväisyyttä Fazer Myllyllä? Tutkimustulosten perusteella esihenkilöiden johtamistavoissa on kehityskohteita, jotka voisivat entisestään parantaa työntekijöiden

motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Erityisesti autenttisen- ja kannustavan johtamisen vahvistaminen osoittautuivat tärkeiksi osa-alueiksi, joihin kannattaa panostaa.

Autenttisen johtamisen kehittämiseksi esihenkilöiden tulisi kiinnittää huomiota avoimuuden ja rehellisyyden merkitykseen jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa. Kun esihenkilö toimii arvojensa mukaisesti ja on johdonmukainen päätöksenteossaan, se lisää työntekijöiden luottamusta ja sitoutumista. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi avoimempaa viestintää organisaation päätöksistä ja selkeämpää tukea työntekijöiden tavoitteiden saavuttamisessa.

Kannustavan johtamisen kehittämiseksi esihenkilöiden tulisi panostaa säännölliseen ja rakentavaan palautteenantoon. Positiivinen palaute ja työntekijöiden saavutusten tunnustaminen lisäävät motivaatiota ja sitoutumista. Säännöllinen palautteenanto ja konkreettisten kehitysehdotusten antaminen voivat parantaa työtyytyväisyyttä ja innostusta työntekoon.

## 7.2 Kehitysehdotukset esihenkilöiden johtamiskäytännöille

Tutkimustulokset osoittavat, että esihenkilöiden johtamiskäytäntöjen kehittäminen vaatii paitsi selkeämpää viestintää ja avoimuutta, sekä myös konkreettisia toimenpiteitä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien, palautteen ja työnhyvinvoinnin tukemiseksi. Esihenkilöiden tulisi ensisijaisesti vahvistaa viestintää organisaation tavoitteista, päätöksistä ja muutoksista. Tavoitteena tulisi olla siirtyminen pelkästä tiedottamisesta kohti avointa keskustelukulttuuria, jossa työntekijöillä on mahdollisuus tuoda esiin omia näkemyksiään ja esittää kysymyksiä. Vaikka tuotannon puolella järjestettävä kuukausittainen palaveri tarjoaa hyvän mahdollisuuden viestiä organisaation ajankohtaisista asioista ja kuulla työntekijöiden palautetta, työntekijöiden motivaatio ja työtyytyväisyys voisivat edelleen hyötyä henkilökohtaisemman viestinnän ja vastuun lisäämisestä sekä tiimikohtaisesta toiminnasta.

Tiimikohtaisten päivien järjestäminen voisi tuoda kaivattua yhteenkuuluvuutta ja yhteishenkeä tuotantotiimeihin. Nämä tiimipäivät voitaisiin toteuttaa neljännesvuosittain, ja niissä keskittyä sekä tiimityötä kehittäviin työpajoihin että rentoon, työhyvinvointia tukevaan ohjelmaan. Tiimipäivät antaisivat esihenkilöille mahdollisuuden tunnistaa tiimikohtaisia tarpeita ja vahvuuksia sekä auttaa tiimiläisiä rakentamaan keskinäisiä suhteita, mikä tukee myös arjen yhteistyötä ja työn sujuvuutta. Tiimipäivien aikana voitaisiin käsitellä sekä tiimin sisäisiä että organisaation tavoitteita ja haasteita, mikä lisää yhteishenkeä ja sitoutumista.

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseksi esihenkilöiden tulisi antaa työntekijöille enemmän vapautta ja vastuuta omien työtehtäviensä suunnittelussa. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi joustavaa työaikaa tai mahdollisuutta itseohjautuvaan työvuorosuunnitteluun, jolloin työntekijät voivat yhdessä tiiminsä kanssa suunnitella, miten he toteuttavat työnsä organisaation tavoitteiden mukaisesti. Joustavuuden lisääminen edistää työn ja

vapaa-ajan tasapainoa ja antaa työntekijöille enemmän hallintaa omasta työstään, mikä puolestaan lisää heidän motivaatiotaan, parantaa työhyvinvointia ja vähentää työuupumuksen riskiä.

Esihenkilöiden tulisi myös panostaa yksilöllisempään ja säännöllisempään palautekulttuuriin (Kuvio 33). Vaikka tuotannon kuukausittaisessa palaverissa on mahdollisuus antaa palautetta, jokainen työntekijä ei välttämättä koe saavansa tarpeeksi henkilökohtaista tunnustusta. Jotta työntekijät kokisivat olevansa arvostettuja, esihenkilöiden tulisi antaa tiiminsä jäsenille säännöllistä ja henkilökohtaista palautetta esimerkiksi projektien tai työjaksojen päättyessä. Lisäksi esihenkilöt voisivat tunnustaa erityisen hyvin tehdyn työn yhteisissä kanavissa, kuten yrityksen sisäisessä viestintäkanavassa tai tiimikohtaisissa tapaamisissa. Tällainen kannustava palaute motivoi työntekijöitä ja antaa selkeän käsityksen omista vahvuuksistaan ja kehittymismahdollisuuksistaan.

<b>Kehitysehdotus</b>	<b>Odotettu vaikutus</b>
Palautteen lisääminen	Työtyytyväisyyden kasvu
Vastuun korostaminen	Motivaation lisääntyminen
Työyhteisön tukeminen	Sitoutumisen parantuminen
Urapolkumahdollisuudet	Pitkäaikainen sitoutuminen

Kuvio 33 Johtamistyylien kehitysehdotukset

Urakehitys- ja koulutuspolkujen kehittäminen voisi tukea työntekijöiden pitkäjänteistä sitoutumista ja motivaatiota (Kuvio 33). Esihenkilöiden olisi hyödyllistä tarjota selkeät kehityspolut eri uratavoitteille, kuten asiantuntija-, projektinjohto- tai esihenkilörooleihin, jolloin työntekijät voisivat valita oman ammatillisen suuntansa ja kehittää taitojaan tavoitteellisesti. Tämä voisi sisältää säännöllisiä koulutuksia, työkiertoa eri tehtäviin sekä mahdollisuuksia osallistua alan tapahtumiin tai kursseille. Tällaiset ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet osoittavat työntekijöille, että organisaatio panostaa heidän pitkän aikavälin uraansa, mikä tukee motivaatiota ja sitoutumista.

Lisäksi konkreettinen tapa vahvistaa sitoutumista ja arvostuksen tunnetta olisi kehittää paikallinen bonusjärjestelmä, joka ei ole tiukasti sidoksissa Ruotsin myllyn tuotannon kanssa. Tiimikohtainen bonusjärjestelmä, jossa palkitaan yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta ja

tehokkaasta yhteistyöstä, voisi olla työntekijöille motivoiva lisäkannustin. Tällainen malli antaisi tiimeille mahdollisuuden vaikuttaa suoraan omaan palkitsemiseensa, mikä lisäisi myös yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tiimityön arvostusta. Bonusjärjestelmässä voitaisiin ottaa huomioon esimerkiksi tuotantomäärät, laatu ja toimitusvarmuus, jolloin palkitseminen kohdistuisi konkreettisiin tuloksiin, joihin työntekijät voivat vaikuttaa omalla panoksellaan.

Yhteenvetona voidaan todeta, että esihenkilöiden tulisi vahvistaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia, lisätä tiimikohtaisia yhteisöllisiä päiviä, panostaa yksilölliseen ja säännölliseen palautekulttuuriin, kehittää paikallinen bonusjärjestelmä sekä tukea työntekijöiden urakehitystä ja koulutusta. Näillä käytännön toimilla esihenkilöt voivat lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja motivaatiota pitkäjänteisesti, mikä hyödyttää organisaatiota kokonaisuutena. Konkreettiset toimenpiteet luovat työympäristön, jossa työntekijät kokevat arvostusta, yhteisöllisyyttä ja mahdollisuuden kehittyä, mikä vahvistaa heidän sitoutumistaan ja haluaan panostaa työhönsä.

### 7.3 Luotettavuuden arviointi

Kyselyn luotettavuutta tarkasteltaessa voidaan todeta, että kysymykset on suunniteltu tarkasti ja vastausvaihtoehdot ovat selkeitä, mikä auttaa vähentämään vastaajien väärinkäsityksiä. Kyselylomakkeessa hyödynnettiin strukturoituja ja avoimia kysymyksiä, jotta vastaajat pystyivät ilmaisemaan sekä suoria mielipiteitään että omia näkemyksiään. Tämä lähestymistapa mahdollistaa monipuolisen vastauksen analyysin ja tarjoaa syvempää ymmärrystä vastaajien kokemuksista. Lisäksi kyselyn tavoite oli yksiselitteinen, mikä auttaa vastaajia keskittymään olennaisiin teemoihin ja siten parantaa tulosten tarkkuutta.

Kyselyn validiteetti on vahva, koska kysymykset käsittelevät tutkimuksen aihetta eli esihenkilöiden johtamistyyliä ja sen vaikutusta työntekijöiden motivaatioon. Lomakkeen rakenne ja sisältö on laadittu niin, että kysymykset kattavat tutkimuksen tavoitteen kannalta oleelliset osa-alueet, kuten työmotivaation, työhyvinvoinnin sekä palkitsemisen merkityksen. Kyselyn sisältö tarkennettiin ennen sen jakelua, jotta varmistettiin kysymysten selkeys ja merkitys tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta.

### 7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Kyselyn rajoitteisiin kuuluu ensinnäkin se, että se ei perustu aiempiin tutkimuksiin, mikä voi vaikuttaa tulosten vertailtavuuteen laajempaan kirjallisuuteen nähden. Kysely on suunniteltu nimenomaisesti tätä tutkimusta varten, mikä voi rajoittaa sen sovellettavuutta muihin tutkimuksiin. Vaikka kyselyssä pyrittiin kattamaan monipuolisesti johtamistyyliin liittyvät teemat, joitakin taustamuuttujia, kuten vastaajien henkilökohtaisia uratavoitteita tai tarkempia

yksityiskohtia heidän työkokemuksestaan, ei ole välttämättä käsitelty riittävän syvällisesti. Näiden tekijöiden huomiointi voisi mahdollisesti tarjota laajempia näkökulmia johtamistavan vaikutuksesta motivaatioon.

Lisäksi kyselyn kohderyhmä rajautuu yhteen organisaatioon, mikä voi heikentää tulosten yleistettävyyttä muihin organisaatioihin tai toimialoihin. Tutkimuksen tulokset ovat siten sidoksissa kyseisen organisaation toimintaympäristöön ja vastaajien kokemuksiin, jotka voivat erota muiden organisaatioiden työntekijöiden kokemuksista. Tämä tulee ottaa huomioon, kun tuloksia tarkastellaan laajemmassa kontekstissa tai pohditaan niiden soveltuvuutta muihin työyhteisöihin.

## 8 Yhteenveto

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin esihenkilöiden johtamistyylien vaikutusta työntekijöiden motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten eri johtamistavat, kuten osallistava, kannustava ja autenttinen johtaminen, vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen, tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin työssä. Lisäksi tutkimuksella pyrittiin tuottamaan tietoa, jonka avulla organisaatiot voivat kehittää johtamiskäytäntöjään työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen vahvistamiseksi.

Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella, joka suunnattiin eritasoisissa työtehtävissä toimiville työntekijöille. Kysely sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä, jotka mahdollistivat määrällisen ja laadullisen analyysin. Kyselyvastausten analysoinnissa tarkasteltiin työtehtävissä ja työkokemuksessa ilmeneviä eroja, jotta johtamistyylien vaikutukset voitaisiin havaita mahdollisimman monipuolisesti.

Tutkimustulokset osoittivat, että työntekijät kokevat osallistavan ja kannustavan johtamistyylin tukevan motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Erityisesti selkeät roolit, avoin viestintä ja positiivinen palaute nousivat tärkeiksi työn merkityksellisyyttä ja motivaatiota vahvistaviksi tekijöiksi. Johtamistyyliä, joissa korostuvat työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet, tukivat työssä viihtymistä, ja johdon läsnäoloa sekä tasapuolista kohtelua arvostettiin työntekijöiden luottamusta ja sitoutumista vahvistavina piirteinä. Tutkimus osoittaa, että osallistava ja avoin johtaminen parantaa työhyvinvointia ja lisää työntekijöiden sitoutumista.

Yhteenvetona voidaan todeta, että johtamistyylin kehittäminen, joka painottaa avoimuutta, reiluuutta ja yksilöllistä tukemista, on tehokas tapa vahvistaa työntekijöiden työhyvinvointia ja sitoutumista organisaatioon. Tulokset viittaavat siihen, että tällaiset johtamiskäytännöt voivat tuoda pitkäaikaisia hyötyjä sekä työntekijöille että organisaatiolle kokonaisuutena, lisäten työntekijöiden sitoutumista ja vähentäen henkilöstön vaihtuvuutta.

## Lähteet

- Bassett-Jones, N. & Lloyd, G. C. 2005. Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*, 24(10), 929-943. Viitattu 18.7.2024. Saatavissa [https://www.researchgate.net/publication/240257333\\_Does\\_Herzberg's\\_motivation\\_theory\\_have\\_staying\\_power](https://www.researchgate.net/publication/240257333_Does_Herzberg's_motivation_theory_have_staying_power)
- Conradie, Y. 2023. Taking Maslow's Hierarchy of Needs Into Consideration at Work. Viitattu 25.9.2024. Saatavissa <https://www.mindtools.com/blog/maslows-hierarchy-of-needs-at-work/>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. Viitattu 22.7.2024. [https://web.archive.org/web/20170810210258id\\_/http://academic.udayton.edu/jackbauer/Readings%20595/Deci%2000%20goals%20SDT.pdf](https://web.archive.org/web/20170810210258id_/http://academic.udayton.edu/jackbauer/Readings%20595/Deci%2000%20goals%20SDT.pdf)
- Fazer. 2024a. Missio ja visio. Viitattu 17.7.2024. Saatavissa <https://www.fazer-group.com/fi/tietoa-fazerista/missio-ja-visio/>
- Fazer. 2024b. Strategiamme. Viitattu 17.7.2024. Saatavissa <https://www.fazer-group.com/fi/tietoa-fazerista/strategiamme/>
- Forma, P. 2023. Johtajan työkykykirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 9.9.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/FAGBIXETEB#piste:t3>
- Gagné, M. & Deci, E. L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. Viitattu 18.8.2024. Saatavissa <https://www.proquest.com/docview/224880413?accountid=202350&parentSessionId=GvnBcf%2BOXoQ4tBwSpBsHUJx1jEwXaMPo%2FYn26XyTDHK%3D&pq-origsite=primo&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Gallup. 2024 State of the Global Workplace. Viitattu 15.8.2024. Saatavissa <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä (2. uudistettu painos). Helsinki: Talentum. Viitattu 20.8.2024. Saatavissa rajoitetusti [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/JAEBFXCTDG#kohta:Palkitse\(\(20\)taitavammin](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/JAEBFXCTDG#kohta:Palkitse((20)taitavammin)
- Huitt, W. 2007. Maslow's Hierarchy of Needs. *Educational Psychology Interactive*. Valdosta State University. Viitattu 8.9.2024. Saatavissa <https://www.edpsycinteractive.org/topics/cognition/maslow.html>

- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Helsinki: Otava. Viitattu 12.9.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524516822>
- Kahn, W. A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. Viitattu 2.8.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://www.proquest.com/docview/199783385?accountid=202350&parentSessionId=xRtGr35xi5oDvEkqLnHF0cUrAl3VdC6yTaq7W7jPQk%3D&pq-origsite=primo&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: Talentum. Viitattu 19.9.2024. Saatavissa rajoitetusti [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/FABBCXCTDG#kohta:LUOTTAMUS\(\(20\)ESIMIESTY\(\(d6\)SS\(\(c4\)\)\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/FABBCXCTDG#kohta:LUOTTAMUS((20)ESIMIESTY((d6)SS((c4))((20)
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY. Viitattu 19.9.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/EAEBHXBTDG#piste:b0>
- Kuusela, K. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 18.9.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/GAEBHXBTDG#piste:tq>
- Ladkin, D. & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21. Viitattu 20.9.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.saimia.fi/science/article/pii/S1048984309001994>
- Lappi, S. 2022. Eroon työuupumuksesta: Askeleet parempaan jaksamiseen. Helsinki: Otava. Viitattu 20.8.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/IAHBFXETEB#>
- Learning Loop. Self-Determination Theory. Viitattu 14.11.2024. Saatavissa <https://learning-loop.io/glossary/self-determination-theory-sdt>
- Manka, M.-L., & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent, Viitattu 2.9.2024. Saatavissa rajoitetusti [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/GAHBXCTEB#/haku:Ty\(f6\)hyvinvointi/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/GAHBXCTEB#/haku:Ty(f6)hyvinvointi/piste:b0)
- Martela, F. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum. Viitattu 26.9.2024. Saatavissa rajoitetusti [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBBXATCBEEC#kohta:DRAIVI\(\(20\)-\(\(20\)Voiko\(\(20\)sis\(\(e4\)ist\(\(e4\)\)\(\(20\)mo-](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBBXATCBEEC#kohta:DRAIVI((20)-((20)Voiko((20)sis((e4)ist((e4))((20)motivaatiota((20)johtaa?((20)

- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 12.9.2024. Saatavissa [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)
- Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. Psychological Review. Viitattu 10.9.2024. Saatavissa <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
- McLeod, S. 2024. Maslow's Hierarchy Of Needs. Viitattu 14.11.2024. Saatavissa <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- Nickerson, C. 2023. Herzberg's Two-Factor Theory Of Motivation-Hygiene. Viitattu 10.9.2024. Saatavissa <https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html>
- Pirinen, H. 2023. Valmentava johtaminen: Ratkaisukeskeisyys organisaatioissa. Helsinki: Talentum. Viitattu 26.9.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/EAFBBXXTBBAEF#>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2017. Organizational Behavior. Viitattu 24.10.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://www.vlebooks-com.ezproxy.saimia.fi/Product/Index/807719?page=0&startBookmarkId=-1>
- Techjockey. 2022. How to Improve Employee Motivation with Herzberg's Two Factor Theory. Viitattu 14.11.2024. Saatavissa <https://www.techjockey.com/blog/herzbergs-two-factor-theory-of-motivation>
- Työterveyslaitos. 2024. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Viitattu 12.8.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita. Viitattu 15.9.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6358-9>
- Viitala, R. 2021. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. Viitattu 05.10.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7838-5>

## Esihenkilön johtamistyylin vaikutus työntekijän motivaatioon kysely

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn, joka käsittelee esihenkilön johtamistyylin vaikutusta työntekijän motivaatioon. Kysely on osa opinnäytetyötäni ja sen tuloksia käytetään tutkimustarkoitukseen. Kaikki vastaukset käsitellään täysin anonymisti, eikä henkilökohtaisia tietoja kerätä.

Kysely koostuu neljästä osiosta, ja sen täyttäminen vie noin 5 minuuttia.

Kyselyn lopussa sinulla on mahdollisuus osallistua arvontaan, jossa voit voittaa 20 € lahjakortin Fazerin tehtaanyymälään. Lähetettyäsi vastaukset, voit osallistua arvontaan klikkaamalla kiitossivulla olevaa linkkiä. Osallistuminen arvontaan tapahtuu jättämällä henkilökohtaisen sähköpostiosoitteesi, mutta tämä tieto kerätään erillään vastauksistasi eikä yhdistetä niihin millään tavalla.

Kiitos arvokkaasta ajastasi ja osallistumisestasi!

 Ei jaettu



\* Pakollinen kysymys

Työkokemus Fazerilla vuosina \*

- alle 5 vuotta
- 5 - 10 vuotta
- yli 10 vuotta

Työtehtävä \*

- Tuotantotyöntekijä (tuotanto, laboratorio, jne.)
- Toimihenkilö (logistiikka, myyjä, tuotekehitys, laatu, jne.)
- Ylempi toimihenkilö (esihenkilö, johtaja, päällikkö, jne.)

### Osio 1: Johtamistyylin vaikutus

Arvio seuraavia väittämiä asteikolla 1–4, missä 1 tarkoittaa "täysin eri mieltä" ja 4 tarkoittaa "täysin samaa mieltä". Mikäli sinulla ei ole kokemusta asiasta, vastaa **En osaa sanoa**.

**Jos teet puhelimella**, kannattaa puhelin kääntää vaakatasoon.

Arvioi seuraavat \*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Pidän tärkeänä, että esihenkilöni ottaa huomioon mielipiteeni päätöksenteossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni rohkaisee minua riittävästi ottamaan vastuuta omasta työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esihenkilöltäni riittävästi kannustusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän tärkeänä, että esihenkilöni ratkaisee konflikteja työpaikalla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistava eli kuunteleva ja yhteisöllinen johtamistyyli motivoi minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autenttinen eli rehellinen ja aito johtamistyyli motivoi minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustava eli rohkaiseva ja inspiroiva johtamistyyli motivoi minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmentava eli ohjaava ja kehittävä johtamistyyli motivoi minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Voit halutessasi tarkentaa miten kehittäisit esihenkilösi johtamistapaa? (ei pakollinen)

Oma vastauksesi

Voit myös halutessasi kertoa miksi jokin tietty johtamistyyli motivoi sinua erityisesti? (ei pakollinen)

Oma vastauksesi

## Osio 2: Työmotivaatio

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1–4, missä 1 tarkoittaa "täysin eri mieltä" ja 4 tarkoittaa "täysin samaa mieltä". Mikäli sinulla ei ole kokemusta asiasta, vastaa **En osaa sanoa**.

Arvioi seuraavat \*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Palkka ja edut motivoivat minua työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävien haasteellisuus motivoi minua työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisö motivoi minua työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urakehitysmahdollisuudet motivoivat minua työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristön turvallisuus ja vakaus ovat minulle tärkeitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni itsenäisyys vaikuttaa suuresti motivaatiooni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työni merkitykselliseksi usein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puutteellinen viestintä ja tiedonkulkua heikentävät merkittävästi motivaatiooni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten työpaikallasi voitaisiin parhaiten kehittää työmotivaatiota? (ei pakollinen)

Oma vastauksesi

Onko jotain muuta, mikä erityisesti motivoi sinua työssäsi, mitä ei kysytty edellä? (ei pakollinen)

Oma vastauksesi

### Osio 3: Työhyvinvointi ja motivaatio

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1–4, missä 1 tarkoittaa "täysin eri mieltä" ja 4 tarkoittaa "täysin samaa mieltä". Mikäli sinulla ei ole kokemusta asiasta, vastaa **En osaa sanoa**.

Arvioi seuraavat \*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Tunnen usein oloni uupuneeksi työpäivän jälkeen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen voivani vaikuttaa omaan työtahtini ja työtehtäviini hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ- ja vapaa-ajan tasapaino on minulle erittäin tärkeä motivaatioon vaikuttava tekijä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisöllisyys työpaikalla vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarvittaessa tukea työyhteisöltäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiisi? (ei pakollinen)

Oma vastauksesi

#### Osio 4: Palkitseminen ja kannustimet

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1–4, missä 1 tarkoittaa "täysin eri mieltä" ja 4 tarkoittaa "täysin samaa mieltä". Mikäli sinulla ei ole kokemusta asiasta, vastaa **En osaa sanoa**.

Arvioi seuraavat \*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Saan tunnustusta hyvin tehdystä työstä riittävän usein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonus suoriutumisesta motivoisi minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lisää vapaapäiviä motivoisi minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavat työajat ja vapaapäivät parantaisivat motivaatiani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus saavuttaa ja ylittää asetetut tavoitteet on minulle erittäin tärkeää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostan työssäni läheisiä ja ystävällisiä ihmissuhteita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten palkitsemista ja kannustimia voitaisiin kehittää työpaikallasi? (ei pakollinen)

Oma vastauksesi

---

Lopuksi:

Onko sinulla muita yleisiä ajatuksia tai havaintoja esihenkilöiden johtamistapojen vaikutuksesta työntekijöiden motivaatioon?

Oma vastauksesi

---