



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Henna Aho

Työntekijän sisäisen motivaation huomioiminen osana johtajuutta

Kotona asumisen tuen ostopalveluyksikkö

Opinnäytetyö

Kevät 2025

Sosiaali- ja terveysala (ylempi AMK), Kehittäminen ja johtaminen



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Sosiaali- ja terveysala (ylempi AMK)

Suuntautumisvaihtoehto: Kehittäminen ja johtaminen

Tekijä: Henna Aho

Työn nimi: Työntekijän sisäisen motivaation huomioiminen osana johtajuutta: Kotona asumisen tuen ostopalveluyksikkö

Ohjaaja: Kaija Loppela

Vuosi: 2025

Sivumäärä: 55

Liitteiden lukumäärä: 3

Tavoitteena tässä opinnäytetyössä oli saada tietoa työntekijöiden koetusta sisäisestä motivaatiosta. Tätä haluttiin selvittää kolmen psykologisen perustarpeen täyttymisen avulla, jotka pohjautuivat Edward Deci ja Richard Ryanin itsemääräämisteoriaan. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tukea motivaation johtamista huomioimalla työntekijöiden autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden täytyminen osana työntekijän sisäisen motivaation ylläpitoa. Itsemääräämisteorian mukaan nämä kolme perustarvetta tulisi täytyä, jotta ihminen kokisi voivansa hyvin. Tutkimuksen kohderyhmänä toimi kotona asumisen tuen ostopalveluyksikkö.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena työnä. Työssä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, jossa oli kvantitatiivisia eli määrällisiä piirteitä. Yksikön työntekijöille tehtiin poikittaiskysely, joka toteutettiin Webropol-kyselynä. Kysely toteutettiin anonyymina. Kyselyn avulla kerättiin työntekijöiden kokemustietoa. Kyselyssä käytettiin määrällisiä ja laadullisia tutkimuskysymyksiä. Laadullisessa osuudessa analyysimenetelmänä oli käytössä aineistolähtöinen eli induktiivinen sisällönanalyysi. Määrällisen tutkimusmenetelmän kyselyosuudessa hyödynnettiin Likertin asteikkoa. Tämä oli sopiva vaihtoehto, kun kyseessä oli asenteiden ja mielipiteiden mittaamista. Kyselyn lopussa kartoitettiin työntekijöiden kokemuksia yksikön palautekulttuurista sekä siitä, millaista voisi olla johtajan motivoiva palaute.

Tutkimustulosten perusteella saatiin selville, että enemmistö työntekijöistä koki sisäisen motivaationsa keskitasoa korkeammaksi. Työntekijöiden kolme psykologista perustarvetta täyttyivät hyvin. Työskentely yksikössä mahdollisti kokemukset autonomian toteutumisesta. Kokemukset kyvykkyyden täyttymisestä oli keskivertoa paremmat ja yhteenkuuluvuutta työyhteisöön koki suurin osa työntekijöistä. Tulokset antoivat viitteitä siitä, että itsemääräämisteoriaan perustuneet ihmisen psykologiset perustarpeet tulivat huomioiduksi yksikössä. Kokemukset yksikön palautekulttuurista olivat työntekijöiden välillä vaihtelevat. Avoimien kysymysten avulla saatiin syvempää tietoa siitä, millä keinoilla koettuja asioita voitaisiin mahdollisesti parantaa yksikössä ja mihin erityisesti tulisi kiinnittää huomiota.

¹ Asiasanat: Työhyvinvointi, motivaatio, itsemäärääminen, motivaatiojohtaminen, palaute.

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Master`s Degree in Social Services and Health Care, Development and Management

Author: Henna Aho

Title of thesis: Considering the employee`s internal motivation as part of leadership: Home living support purchase service unit

Supervisor: Kaija Loppela

Year: 2025

Number of pages: 55

Number of appendices: 3

The aim of this thesis was to get information about the perceived intrinsic motivation of employees. This information was to be obtained through the fulfilment of three basic psychological needs, based on the self-determination theory of Edward Deci and Richard Ryan. The purpose of this thesis was to support motivational leadership by considering the fulfillment of employees' basic needs for autonomy, competence and sense of belonging as part of maintaining intrinsic motivation. According to self-determination theory, these three basic needs should be met for a person to feel well. The target group of the study was home living support purchase service unit.

The thesis was carried out as a research project. A qualitative research method with quantitative aspects was used. A cross-sectional survey was conducted among the unit's employees using a Webropol-questionnaire. The survey was conducted anonymously. The survey was used to collect employees' experience of knowledge. Quantitative and qualitative research questions were created. In the qualitative part, the method of analysis used was data-driven, i.e., inductive content analysis. A Likert scale was utilized in the quantitative part of the survey, which was an appropriate option when it came to measuring attitudes and opinions. The final section of the questionnaire explored employees' experiences of the feedback culture within the unit, as well as their perspectives on what motivational feedback from the manager could be like.

Based on the research results, the majority of employees perceived their level of intrinsic motivation to be higher than average. The three basic psychological needs of the employees were fulfilled. Working in the unit enabled experience of autonomy. Employees' experiences of competence were above average, and the majority reported that they felt a sense of belonging to their work community. The results indicated that the basic psychological needs based on the self-determination theory were noticed in the unit. Experiences of the feedback culture in the unit varied among employees. The open-ended questions provided deeper insights into how the experienced aspects could potentially be improved within the unit and on which areas specifically should be paid attention to.

¹ Keywords: Well-being at work, motivation, autonomy, motivational leadership, feedback

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo	6
1 JOHDANTO	7
2 YLEINEN TYÖHYVINVOINTI	9
3 MOTIVAATIO	12
3.1 Motivaatio käsitteenä	12
3.2 Sisäisen motivaation merkitys	13
3.3 Sisäisen motivaation johtaminen	14
4 PSYKOLOGISET PERUSTARPEET	16
4.1 Itsemääräämisteoria	16
4.2 Autonomia	16
4.3 Kyvykkyys	18
4.4 Yhteenkuuluvuus	19
5 PALAUTE	21
5.1 Palautteen merkitys	21
5.2 Palautteen antaminen	22
5.3 Palautekulttuurin vaikutus	23
6 TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	25
7 TUTKIMUSTYÖN TOTEUTUS	26
7.1 Tutkimuksen kohderyhmä	26
7.2 Tutkimuksen eteneminen ja aikataulu	26
7.3 Tutkimusmenetelmä	28
7.4 Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi	29
8 TULOKSET	31
8.1 Työntekijöiden koettu työhyvinvointi	31
8.2 Työntekijöiden koettu sisäinen motivaatio ja siihen vaikuttavat asiat	32
8.3 Työntekijöiden psykologisten perustarpeiden täyttyminen yksikössä	34

8.3.1	Kokemukset autonomiasta.....	34
8.3.2	Kokemukset kyvykkyydestä	35
8.3.3	Kokemukset yhteenkuuluvuudesta	38
8.4	Kokemukset palautteesta	40
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	42
10	POHDINTA.....	46
10.1	Eettisyys ja luotettavuus	49
10.2	Jatkotutkimusaiheet.....	50
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	55

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Työntekijöiden kokema sisäinen motivaatio (n=11).	33
Kuvio 2. Työntekijöiden kokeman autonomian toteutuminen työssä (n=11).	34
Kuvio 3. Työntekijän työnhallinnan kokemus (n=11).	36
Kuvio 4. Työntekijöiden kokema yhteenkuuluvuus yksikössä (n=11).	38
Taulukko 1. Koettu työhyvinvointi ja tähän vaikuttaneet asiat.	32
Taulukko 2. Työntekijöiden motivaatioon vaikuttaneet asiat.	33
Taulukko 3. Autonomian toteutumiseen vaikuttaneet asiat.	35
Taulukko 4. Työn sujumiseen ja kuormittavuuteen vaikuttavia asioita.	36
Taulukko 5. Keinoja työn parempaan sujumiseen ja hallintaan.	37
Taulukko 6. Mahdollisia keinoja työnkuorman vähentämiseksi.	37
Taulukko 7. Työntekijöiden kokemia keinoja yhteenkuuluvuuden parantamiseksi.	39
Taulukko 8. Yhteenkuuluvuuden syntymiseen vaikuttavia asioita ja keinoja.	39
Taulukko 9. Työntekijöiden saama palaute ja kokemus hyödyistä työkannalta.	40
Taulukko 10. Työntekijöiden toivomukset motivoivasta palautteesta.	41
Taulukko 11. Työntekijöiden kokema palautekulttuuri.	41

1 JOHDANTO

Hyvinvointialueet ovat olleet suuressa murroksessa, ja muutosten tekemiset ovat olleet pitkään työyhteisöille arkipäivää. Organisaation rakenteita on muutettu, työntekijöiltä ja johtajilta on vaadittu uuden oppimista sekä halua kehittyä ja kehittää. Hyvinvointialueille siirtymisen tuomiin muutoksiin ei osattu kunnolla varautua. Ei tiedetty tarkalleen minkälaisien asioiden kanssa aletaan kamppailemaan. Sosiaali- ja terveysalaa koeteltiin, jo ennen hyvinvointialueille siirtymistä, maailman laajuisen pandemian vuoksi. Puheet hoitoalan ympärillä alkoivat kääntyä negatiiviseksi. Hoitoalan maine laski, jonka vuoksi myös pito- ja veto-voima heikentyivät.

Resurssit olivat pienet, prosessit keskeneräisiä, työntekijöiltä vaadittiin enemmän itseohjautuvuutta ja jatkuva työpaine uuvutti työntekijöitä. Hoitoalalla kuului puhuttavan ihmisistä jo resurssina eikä ihmisinä. Johtajat keskittyivät asioiden johtamiseen, ja ihmisten johtaminen oli jäänyt murroksessa vähemmälle huomiolle. Resurssipulan ja säästötoimien haastaessa sosiaali- ja terveysalaa, kaivattiin toimintatapojen muutosta, jotta hyvinvointialueille siirtymiseen vaadittavat toimenpiteet voidaan toteuttaa. Rahikainen (2022, s. 17–18) oli kuvannut Terveys ja Talous -lehden artikkelissaan tätä haastetta, ettei Suomella olisi varaa pahoinvoivaan sotehenkilöstöön. Tilannetta kuvattiin pahaksi, mutta ei toivottomaksi. Kunhan vain suunta saataisiin käännettyä myönteiseksi, alkaisi positiivinen kehitys ruokkia itseään ja vahvistaa etenemistä kohti parempaa.

Tämä opinnäytetyö pohjattiin Edward Deci ja Richard Ryanin itsemääräämisteoriaan. Mayorin ja Riskun (2022, s. 30–31) mukaan itsemääräämisteoria sisältää ihmisen kolme perustarvetta eli autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden, joita ihminen tarvitsee voidakseen hyvin. Deci ja Ryan olivat havainneet myös, että myönteisen palautteen saaminen on keskeisimpiä asioita näiden psykologisten perustarpeiden tukemisessa (Vasalampi, 2022, s.109). Piirto ym. (2022, s. 31) toivat esille, että psykologisten perustarpeiden tukemisella on osoitettu olevan vahvistava vaikutus yksilön motivaatioon. Tämän vuoksi etenkin työelämässä, näiden perustarpeiden tukemisen tutkiminen oli nähty tärkeänä.

Opinnäytetyön aiheen valinnan taustalla oli vaikuttamassa myös teologi, kirjailija ja terapeutti Tommy Hellsten. Kehittyvä vanhustyö 2024- koulutuksessa luennoitsija Tommy Hellsten puhui läsnäolosta ja kohtaamisen tärkeydestä työyhteisöissä. Hän muistutti siitä, kuinka tärkeää

on johtajana muistaa ihmisten syvimät tarpeet. Hellsten muistutti myös siitä, että työyhteisöissä johdettiin liikaa asioita eikä ihmisiä, jonka vuoksi työuupumukset olivat lisääntyneet.

Työntekijöiden työmotivaation tukeminen oli tärkeää kaikkien niiden muutosten keskellä, joita tapahtui sekä opinnäytetyön kohderyhmässä, että hyvinvointialueilla yleisesti. Motivaatiota on tutkittu laajasti, mutta tuoreimpien tietojen mukaan tutkimuksia ei ollut saatavilla, jotka olisivat keskittyneet Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueeseen tai sen sisällä oleviin yksiköihin. Tutkimukseen osallistunut kohderyhmä toimi tämän työn kautta rohkeasti uusien polkujen avaajana. Tämän tutkimuksen toivottiin herättävän ajatuksia aiheen merkityksen tärkeydestä hyvinvointialueella. Tällä opinnäytetyöllä halutaan korostaa, kuinka tärkeää on, että johtajat huomioivat ihmisten syvimät tarpeet eli halun tulla nähdyksi, kuulluksi ja kohdatuksi.

Työyhteisöissä on muutoksien keskellä tärkeää tukea oman yksikkönsä toimintaa, huomioiden ihmisten psykologisten perustarpeiden täyttymisen tärkeyden. Tällä voidaan mahdollisesti paremmin tukea kaikkia hyvinvointialueella toimivia ammattilaisia, kohti parempaa työhyvinvointia ja sisäistä motivaatiota. Hyvinvointialueiden muuospaineet ja haasteet vaikuttivat tutkimusaiheen tarpeellisuuteen, joiden ratkaisujen osaksi aihe koettiin sisältyvän. Tutkimustyöllä haluttiin selvittää, miten ihmisen sisäinen motivaatio voi vaikuttaa työssä viihtymiseen, mitkä asiat siihen mahdollisesti vaikuttivat ja voiko sisäisen motivaation huomioiminen saada aikaan työntekijöiden paremman sitoutumisen työyhteisöön, työtehtäviin sekä työssä jaksamiseen.

2 YLEINEN TYÖHYVINVOINTI

Sosiaali- ja terveysministeriö (i.a.) määrittelee työhyvinvointia useamman eri osa-alueen kautta. Näitä keskeisiä asioita ovat mm. oman työn mielekkyys, työntekijän työkyky ja koettu terveydentila, työyhteisön toiminta ja työturvallisuus. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuudet, vaikuttivat myös työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin oli määritelty liittyvän lisäksi ammattitaito, osaaminen ja vaikuttamisen mahdollisuudet työssä. Mankan (2012, s. 28–29) mukaan työhyvinvoinnilla on sekä välittömiä kuin välillisiä vaikutuksia organisaatioiden menestymiseen. Mitä isommasta organisaatiosta on kyse, sitä merkityksellisempää on myös kuluihin liittyvät säästöt. Organisaation hyvä työilmapiiri, työntekijöiden hyvä motivaatio ja työtyytyväisyys parantavat tuloksellisuutta, mutta myös auttavat työntekijöitä keskittymään paremmin työntekoon kuin ns. asiattomiin tai valheellisten asioiden vaatimiseen.

Manka ja Manka (2023, s. 109) olivat selvitelleet hyvinvoivan ihmisen piirteitä työhyvinvointimallin kautta. Yksilön hyvinvointi syntyy työnhallinnasta, elämänhallinnasta, oppimisesta ja hyvästä työyhteisöstä. Nämä piirteet tarjoavat hyvän motivaatioperustan työntekijöille sekä mahdollistavat työhyvinvoinnin kehittymisen. Työhyvinvointia kuvattiin tutkimuksessa suomalaisena käsitteenä. Työhyvinvointi katsottiin pitävän sisällään työkyvyn, työterveyden sekä työn sujumisen arjessa, jonka syntyyn vaikuttivat mm. johtaminen, ilmapiiri ja organisaation toimintatavat. Työhyvinvointia kannattikin tutkimuksen mukaan johtaa suunnitelmallisesti, jotta se olisi strateginen menestystekijä henkilöstön työhyvinvoinnille sekä samalla organisaation kestäväälle kehitykselle.

Perko (2017, s. 9–10) oli tutkinut psykologisesta näkökulmasta johtamisen vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin. Vuosien 2011–2013 aikana oli tutkimuksen aineisto kerätty kunta-alan työntekijöiltä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että lähijohtamisella voitiin tukea työntekijöiden psyykkistä kestävyyttä. Tulokset korostivat, että esimiehen oikeudenmukaisuudella oli merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Larjovuori ja Heikkilä-Tammi (2024, s. 146) toivat esille sitä, kuinka yksilön työhyvinvointia voitiin tukea myös tarjoamalla erilaisia työhyvinvointiin liittyviä palveluita, mentorointia sekä keskusteluapua.

Herttuala (2023, s. 19–20) oli tutkinut työhyvinvointia sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien kautta. Hänen mukaansa on tärkeää muistaa, ettei työhyvinvointia voida rajata koskemaan vain työtä, vaan asiaa tulee katsoa yksilön kokonaishyvinvointina, johon kuuluvat työn lisäksi

myös muun elämän hyvinvointi. Yksilön työhyvinvointia voidaan tarkastella myös laadullisten ja määrällisten kuormitustekijöiden kautta. Laadullisia kuormitustekijöitä ovat mm. sosiaaliset, kognitiiviset kuin myös emotionaaliset tekijät. Työtahti ja työmäärä vastaavasti katsotaan kuuluvan määrällisiin kuormitustekijöihin. Nämä tekijät voivat olla haitallisia työntekijän työhyvinvoinnille, mikäli nämä koetaan liiallisina vaatimuksina. Myös liian vähäiset vaatimukset voivat vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin.

Herttua (2023, s. 20–21) nosti esille, että mikäli työntekijöille annettiin mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, sillä suojattiin keskeisesti työntekijöiden terveyttä, työssä suoriutumista ja työkykyä. Työhyvinvointi on ilmiönä laaja sekä moniulotteinen, jota on tutkittu ja tarkasteltu usean erilaisen näkemyksen kautta. Työterveyslaitos tutkii jatkuvasti ihmisten työhyvinvointiin vaikuttavia asioita. Hakasen (2011, s. 38) kirjoittamassa työterveyslaitoksen julkaisussa nostettiin päällimmäisenä esille työn imu, joka on parasta työhyvinvointia. Sellaisessa työssä, jossa työntekijöiden psykologiset perustarpeet täyttyvät, ovat työntekijät tuolloin valmiimpia sitoutumaan kokonaan työntehtävien tavoitteiden saavuttamiseen. Tehtyjen ponnisteluiden seurauksena, työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi sekä merkityksellisemmäksi. Työnimua kokeva työntekijä on sinnikäs vastoinkäymistenkin hetkellä ja voi kokea ylpeyttä työstään.

Larjovuori ja Heikkilä-Tammi (2024, s. 136–138) tarkastelivat työhyvinvoinnin rakentumista itseohjautuvuuteen pyrkivissä työyhteisöissä ja sitä, millä tavoilla työntekijät voivat rakentaa omalla toiminnallaan työhyvinvointiaan. He toivat esille itseohjautuvien organisaatioiden käytäntöjä, työhyvinvoinnin tukemisen rakentumisessa. He nostivat esille että, työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä olisivat mm. työyhteisön ilmapiiri ja toimivuus. Työnominaisuuksina esille nostettiin työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet sekä toimintakulttuuri. Yksilön tunnetilat ja kokemukset kohdistuen työhön, voidaan nähdä myös vaikuttavan työhyvinvointiin. Tämä näkyisi yksilön toiminnassa sekä asenteissa, mm. motivaationa tai tavoitteellisuutena, autonomisuutena ja pystyvyyden tunteena. Martela ym. (2021, s. 4–11) pohivat myös työhyvinvoinnin sekä työpahoinvoinnin lähdettä itseohjautuvien organisaatioiden kautta. He näkivät itseohjautuvuuden vahvistavan ihmisten motivaatiota, luovuutta sekä oma-aloitteisuutta. He toivat esille, että työhyvinvointiin ja työn imuun vaikuttivat positiivisesti ihmisten kokemukset itseohjautuvuudesta. Työuupumuksen ja stressin kokemukset koettiin tällöin alhaisempina, jolla oli myönteiset vaikutukset työhyvinvointiin sekä työmotivaatioon. Toisaalta itseohjautuvuuden uskottiin vapauttavan työntekijöiden omaa potentiaalia ja tarjoavan mahdollisuuden irtaantua hierarkian kahleista, mutta tämän nähtiin

myös vahvistavan ihmisten motivaatiota, luovuutta sekä oma-aloitteisuutta. Kriitikoiden kautta asiaa oli kuitenkin verrattu työntekijöiden heitteillejättöön, mikäli yksilöt jäisivät itseohjautuvissa organisaatioissa haasteiden ja ongelmien kanssa yksin. Martela ym. (2021, s. 30) muistuttivat vielä, että itseohjautuvuuden rinnalla tulee organisaatiossa olla toimivat pelisäännöt, jotka pitävät organisaation kasassa ja antavat suuntaviivat jokaisen toiminnalle, palvelun kokonaisuuden etua.

Työhyvinvoinnin edistäminen ja asiaan huomion kiinnittäminen, näyttäisi hyödyntävän niin työntekijää kuin myös työnantajaa. Hannosen (2022, Työhyvinvoinnin ulottuvuudet -luku) mukaan työhyvinvoinnin edistämiseksi tulee puuttua epäkohtiin, tunnistaa työntekijöiden yksilöllisiä vahvuuksia sekä pyrkiä vahvistamaan ja hyödyntämään niitä. Virtanen ja Sinokki (2014, s. 29) pohtivat, että hyvinvointia oli mahdotonta yksiselitteisesti käsitellä. Kuitenkin asiaa voidaan tarkastella yksilön fyysisenä työsuojeluna (mm. työpaikan turvallisuus), sosiaalisena (mm. työpaikan ilmapiiri) ja psyykkisenä (mm. osaamisen arvostuksena) hyvinvointina.

3 MOTIVAATIO

3.1 Motivaatio käsitteenä

Motivaatio-termi juontaa juurensa latinankielisestä sanasta ”*Movere*”, joka tarkoittaa liikkumista (Sinokki, 2024, s. 60). Järvinen (2014, s. 209) kuvaa motivaatiota kirjaimellisesti haluna, tarpeena ja tahtona tehdä asioita. Motivoituneena ihminen asettaa ja saavuttaa tavoitteita sekä tekee asioita jopa enemmän kuin olisi pyydetty tai tavoiteltu. Leivän pöytään saaminen, on ollut alkuperäinen tarkoitus työnteolle, jonka vuoksi motivaation lähteenä on toiminut tuolloin ulkoiset motivaattorit (mm. palkkiot, maine, raha). Ulkoisilla motivaation lähteillä oli kuitenkin yllättävän huono vaikutus hyvinvointiyhteiskunnassa, jonka vuoksi todellisen motivaatiotekijän tunnistaminen ja vahvistaminen on paljon oleellisempaa. Hakasen (2011, s. 30) mukaan ulkoisesti motivoitunut työntekijä on kuuliainen ja tunnollinen sekä halukas tottelemaan esimiestä, pyrkimyksensä kuitenkin saavuttaa näitä ulkoisia palkkioita esimerkiksi määräaikaisten työsuhteen jatkamisen toivossa. Martela ym. (2016, s. 27) kuvasivat tämän ulkoisen motivaation tuntevan stressaavalta, ahdistavalta, kuluttavalta sekä uhkiin keskittyvältä.

Chrissy (2021, s. 10–11) määritteli motivaatiota hieman samalla tavalla kuin aikaisemmassakin kappaleessa tuotiin esille. Hän kuvasi, kuinka ihmisen toimintaa voi ohjata ulkoinen tekijä, jonka avulla voidaan saavuttaa jotakin arvokasta tai pyrkiä välttämään joitakin negatiivisia seurauksia. Toimintaa voidaan tehdä työpaikalla esimerkiksi ylennyksen toivossa tai nauttien vain esihenkilöiltä saatujen kehujen kuulemisesta. Ulkoiset motivaattorit voivat olla hyödyllisiä työpaikoilla, mutta se voi kääntyä myös liiaksi oikeutusvaatimukseksi, jolloin motivaattori heikentää tekijän motivaatiota.

Liukkonen ym. (i.a., s. 13) kuvaavat motivaatiota ilmiönä, joka on jatkuvasti ympärillämme ja sisällämme, vaikuttaen tiedostamattomasti tai tietoisesti käyttäytymiseemme. Heidän (s. 5) mukaan motivaation käsite oli vaikeaselkoinen, jonka vuoksi motivaatiota oli pyritty ymmärtämään monista erilaisista teoreettisista viitekehyksistä käsin. Motivaatiota tarkasteltiin ja sovellettiin monilla eri tavoilla eri tilanteissa. Lisäksi (s. 14) motivaatiolla voidaan nähdä olevan kolme erilaista tehtävää käyttäytymisen kannalta. Motivaatio toimii käyttäytymisen energian lähteenä, joka suuntaa ja säätelee käyttäytymistämme. Näiden kolmen motivaatioprosessin kautta ihminen arvioisi omaa pätevyyttään kussakin eri tilanteessa ja toimintaympäristössä.

Motivaatio on psyykkinen tila, jonka tutkiminen on monimutkaista, koska yksilöt eivät usein ole tietoisia käyttäytymisensä syistä (Sinokki, 2016, s. 60). Motivaation (s. 61) määritelmiä on monia. Yksilöiden toiminnan laatu, tehtävien valinta, sitoutuminen ja toimintamme intensiteetti, vaikuttivat motivaatioon. Hänen (s. 63) mukaansa motivaatiota oli tutkittu erilaisten motivaatioteorioiden kautta, mutta tutkituista teorioista ei ollut löydetty täysin selittävää tekijää motivaation synnylle.

Piirto ym. (2022, s. 41) raportoivat, että työmotivaation tukemisessa on erityisen tärkeää, että vuorovaikutusilmapiiri on osallistavaa, avointa ja yhteisöllistä. Heidän mukaansa työssä olevat laadukkaat ihmissuhteet olivat työntekijöiden henkisen sekä yleisen hyvinvoinnin ja kehittymisen kannalta tärkeitä. Syvänen ym. (2015, s. 38) toivat esille, kuinka dialogisella johtamisella voidaan myös tukea yksilön sisäistä motivoitumista työhön, edistäen samalla useita työmotivaatioteorioiden keskeisiä piirteitä.

3.2 Sisäisen motivaation merkitys

Sisäisellä motivaatiolla (engl. *intrinsic motivation*) tarkoitetaan tilaa, jossa työntekijä kokee saavansa tyydytystä työstään ja aikaansaannoksistaan (Viitala, 2021, Motivaatio-luku). Aaltonen ym. (2020, s. 187–188) kuvaavat sisäistä motivaatiota tavalla, jolloin työntekijät syttyvät aidosti tehtävistään ja pyrkivät tekemään parhaansa niiden eteen. Työntekijät ovat aidosti kiinnostuneita tehtäviään kohtaan ja heillä on mahdollisuudet toteuttaa itseään. Tekeminen tuntuu tällöin kiinnostavalta, nautittavalta tai arvokkaalta. Liukkonen ym. (i.a., s. 31) kuvaavat sisäisen motivaation tarkoitusta yksilön toimintaan osallistumisena puhtaasta ilosta ja nautinnosta, joka oli yhteydessä myönteisiin tunteisiin, ajatuksiin ja käyttäytymismalleihin.

Deci ja Ryan (2000, s. 70) kuvaavat sisäistä motivaatiota ihmisluonnon positiivisimpana potentiaalina. Ihmisellä on luontainen taipumus etsiä uusia haasteita, kehittää ja hyödyntää kykyjään sekä oppia ja tutkia. Asiaa oli verrattu lapsiin, joille on luonnollista olla aktiivisia, uteliaita ja leikkisiä, myös ilman erityisiä palkkioita. He toivat myös esille, että ihmisillä on runsaasti näitä sisäisiä motivaatioon liittyviä taipumuksia. Kuitenkin Deci ja Ryan osoittivat, että tämän luontaisen taipumuksen ylläpitäminen ja vahvistaminen, vaatii olosuhteita, jotka tukevat ja voivat synnyttää sekä ylläpitää tätä luontaista taipumusta jokaisella. Deci ja Ryan (2000, s. 70–71) toivat esille myös sitä, kuinka lapset, joiden vanhemmat olivat vahvistaneet yksilöiden autonomiaa, olivat sisäisesti motivoituneimpia aikuisina, verraten lapsiin, jotka

olivat kasvaneet hallitsevien vanhempien kanssa. Liukkonen ym. (i.a., s. 31) kuvasivat tätä asiaa itsemääräämismotivaation kautta, jolla tarkoittivat yksilöiden osallistumista toimintaan omasta autonomisesta tahdostaan, joka ei ole kenenkään kontrolloimaa.

Syvänen ym. (2015, s. 37) toivat esille sisäisen motivaation olevan merkittävä tekijä työmotivaatioon. Johtajien ja esimiesten ei tarvitse motivoida ihmisiä tekemään työtään, mikäli tekijät kokivat merkityksellisyyttä työtään kohtaan. Tärkeintä on auttaa alaisiaan poistamaan esteitä edistymisen tieltä, mahdollistaen onnistumisen kokemuksia työssään, osana sisäisen tyydytyksen saamista. Mikäli johtajat ja esimiehet kykenevät tukemaan alaistensa sisäistä motivaatiota lisäten onnistumisen kokemuksia, lisääntyisi samalla sitoutuminen työhön ja koko organisaatioon sekä tavoitteisiin.

Lehtivuoren väitöskirjan yhtenä tutkimuskysymyksenä oli ulkoisten palkkioiden ja sisäisen työmotivaation välisen yhteyden tutkiminen (Lehtivuori, 2023, s. 7). Tutkimukseen oli etsitty laajasti ja systemaattisesti tietoja. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että sisäisesti motivoituneen käyttäytymiseen vaikuttivat heikentävästi ulkoiset palkkiot. Varsinkin silloin, mikäli ulkoisen palkkion saaminen oli riippuvainen tehtävän toteutuksesta. Mikäli palkkio annettiin odottamattomasti, ei tutkimustulosten mukaan palkkiolla ollut vaikutusta negatiivisesti sisäisesti motivoituneen käyttäytymiseen. Tutkimustulosten mukaan ulkoinen palkkio vahvisti sisäisesti motivoituneen käyttäytymistä ainoastaan positiivisen palautteen saamisessa.

3.3 Sisäisen motivaation johtaminen

Perko (2017, s. 19) mukaan johtajuus voi joko edistää tai estää työntekijöiden motivaatiopotentiaalia. Saarenpää (2017, s. 144) esitti, että motivoivaa johtamista tarvittiin niin kauan, kuin työn tekee ihminen. Aaltosen ym. (2020, s. 188) mukaan sisäisen motivaation johtamisessa on keskeistä ymmärtää, mikä yksittäistä työntekijää sytyttää. Kolari (2010, s. 40–41) taas kuvasi asiaa transformationaalisen (esim. kannustavan) johtamisen kautta, jonka tavoitteena oli tyydyttää ihmisten korkeamman tason tarpeita. Transformationaalinen johtaminen kuvattiin voimaannuttavaksi ja inspiroivaksi, pyrkien nostamaan henkilöstön toimimaan korkeammalla moraalilla ja motivaation tasolla.

Syvänen ym. (2015, s. 37) mukaan dialogisen johtamisen katsotaan olevan osana motivaation tukemista, jonka avulla tuetaan ihmisen psykologisten perustarpeiden täyttymistä.

Heidän (s. 256) mukaan työmotivaatiota kannattelee sekä tukee dialoginen johtaminen, joka oikeanlaisten tavoitteiden mahdollistamana sytyttää ja säilyttää yksilön työmotivaatiota. Tarkoittaen valvonnan ja kontrollin vähentämistä sekä työntekijöiden lisääntyvää itsenäisyyttä. Työntekijöiden kokemukset oikeudenmukaisuudesta, avoimesta vuorovaikutuksesta sekä työn ja osaamisen tasapainosta voivat merkittävästi edistää heidän motivaatiotaan. Läsnäolo onkin dialogisen johtamisen perusta (Syvänen ym., 2015, s. 259).

Syvänen ym. (2015, s. 260) toivat esille tuen tarjoamisen tärkeyttä. Heidän mukaansa johtajan tuki voi olla esimerkiksi pelkkää kuuntelemista, välittämistä, käytettävissä olemista, puolustamista sekä tukemista haasteellisissa tilanteissa. Yksilön kohtaaminen, jossa työntekijän toiveet, mahdolliset esille nostetut tarpeet ja odotukset kuullaan arvostavasti ja niihin pyritään vastaamaan, on keskeinen tapa, jolla johtaja voi tukea työntekijää. Toropainen ym. (2023, s. 23–24) nostivat taasen esille johtamismotivaation tunnistamisessa ja kehittymisessä saatuja tietoja, joilla esitettiin olevan vaikutusta myös työntekijöiden hyvinvointiin. Heidän mukaansa johtajan oma sisäsyntyinen motivaatio, tuki sekä johtajan työhyvinvointia, mutta myös vähensi alaiensa työuupumuksia, ollen myös yksittäinen merkittävä osa työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemista.

Koiviston ja Rantasen (2019, s. 37–38) mukaan sisäisen motivaation inspiroimiseen vaaditaan yhteistyön johtamista. Heidän mukaansa vahva ryhmän yhteishenki vaikuttaa yhteistyön onnistumiseen ja työntekijät motivoituvat myös työtehtävistä, jotka ovat työnkuvaan kuulumattomia tai mahdollisesti ylimääräiseksi koettuja. Johtajan valta voi jossain määrin saada työntekijät toimimaan toivotulla tavalla (mm. palkitsemisella, pakottamisella, erottamisen uhalla, haukutus tulemisen uhalla). Tällä tavalla ei kuitenkaan onnistuta luomaan väkevää yhteistä innostusta tai rakentamaan ryhmän yhteistä motivaatiota. Tärkeintä motivaation johtamisessa on saada luotua ryhmään tai yksikköön yhteinen palo tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaikka johtaja on poissa tai kontrolli puuttuisi, niin tahto yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen pysyisi yllä. Pyrkimyksenä ei ole saada ryhmää toimimaan pakon keinoin, vaan omasta halusta, jolloin ryhmän tavoitteista tulee myös osa yksilön omia tavoitteita.

4 PSYKOLOGISET PERUSTARPEET

4.1 Itsemääräämisteoria

Määttä ym. (2023, s. 305) kuvaavat itsemääräämisteoriaa (engl. *Self-Determination Theory*) yksilön käyttäytymisen, hyvinvoinnin ja persoonallisuuden kehittymistä selittävänä, jota kuvattiin myös yhdeksi johtavaksi motivaatiopsykologiseksi teoriaksi. Mayor ja Risku (2022, s. 30–31) toivat esille, että Edward Deci ja Richard Ryanin itsemääräämisteorian psykologisina perustarpeina ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus, joita ihminen tarvitsee voidakseen hyvin. Teoria olettaa että, nämä kolme perustarvetta, kun toteutuvat, vahvistuu yksilön motivaatio ja hyvinvointi. Hakanen (2011, s. 30) kuvasi, että näiden kolmen perustarpeen tyydyttyminen merkitsee ihmiselle samaa kuin vesi, mineraalit ja aurinkogonpaiste kasveille. Näiden estyminen johtaa ihmisen henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin heikentymiseen. Työssä voidaan puhua työn mielekkyydestä silloin, kun yksilön autonomia, kyvykkyys ja yhteys muihin ihmisiin tyydyttyvät.

Itsemääräämisteoria on yksi suosituimmista ihmisen motivaatiota selittävistä teorioista (Salmela-Aro, ym., 2017, *Itsemääräämisteoria-luku*). Teoria olettaa ihmisen olevan luonnostaan aktiivinen, motivoituva sekä itseään ohjaava, joka pyrkii liittämään uudet kokemukset osaksi minäkuvaansa. Vuorovaikutus sosiaalisen ympäristön kanssa tuki yksilön kehitystä ja psykologista kasvua, jonka vuoksi tällä oli yksilön motivoitumiseen merkittävä vaikutus. Itsemääräämisteorian mukaan on olennaisempaa kiinnittää huomiota motivaation lähteeseen ja laatuun, kuin yksilön motivaation määrään. Sisäisen ja ulkoisen motivaation erottaminen onkin keskeisin asia motivaatiota tutkittaessa. Deci ja Ryan (*Itsemääräämisteoria-luku*) kuvasivat näitä kahta motivaatiotyyppiä jananomaisesti. Janan toisessa päässä olivat sisäiset motiivit, jotka liittyvät ihmisen minäkuvaan (autonominen motivaatio) ja toisessa päässä täysin ulkoa ohjatut motiivit (kontrolloitu motivaatio).

4.2 Autonomia

Koivisto ym. (2021, s. 3) määrittivät autonomiaa eli omaehtoisuutta yksilön kyynä toimia oman tahtonsa mukaisesti ja hallita elämänsä sekä omia kykyjään. Autonomiaa määritellään myös moraalifilosofiassa riippumattomuudeksi, itsenäisyydeksi ja omalakisuuudeksi (Tieteen termipankki, 2024). Autonomian kokemus syntyy työelämässä mahdollisuudesta tehdä

henkilökohtaisia ratkaisuja, joka kokemuksena todennäköisemmin tukee työntekijän sisäistä motivaatiota (Hakanen, 2011, s. 31). Työ, jossa työntekijä voi hyödyntää omaa harkintaansa parhaan tuloksen saamiseksi, tyydyttää itsenäisyyden tarvetta. Myös suorittavaa ja toistotyötä tekevät ovat oman työnsä asiantuntijoita, jonka vuoksi on tärkeää aina kunnioittaa ja kuunnella, mikäli työntekijät esittävät parannusehdotuksia. Tämä vahvistaisi autonomian kokemusta. Hakasen (s. 34) mukaan myös liian hallitseva valvonta, työntekijöiden seuraaminen, kuuntelemattomuus ja työntekijän evätyt mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä ja muutoksiin, murentavat itsenäisyyden peruskaipuun toteutumista.

Autonomia näkyy ulospäin työntekijän aloitteellisuutena, luovuutena, innovatiivisuutena ja keilunhaluna (Liukkonen ym., i.a., s. 139). Valinnan vapauden tunne syntyy silloin, kuin työntekijä kokee ajatuksillaan ja käsityksillään olevan merkitystä työhön liittyvistä yksityiskohdista päätettäessä. Lisäksi työntekijä voi kokea aikuisen tavoin vastuuta päätöksen tuloksista.

Alaräisänen (2014, s. 106) kuvasi, että henkiset tekijät ja työntekijän vapaus tehdä itseään miellyttävää työtä, olivat palkitsemisessa myös rahaa merkittävämpiä asioita. Palkitseminen (mts. 152–153) voisi tuottaa jopa palkittavalle dismotivaatiota. Näin ollen palkitsemisella ei voida motivoida jokaista työntekijää jatkamaan työuraansa. Tulokset osoittivat, että keskeisintä työurien jatkumisessa olivat työn mielekkyys ja motivaatio työn tekemiselle.

Piirto ym. (2022, s. 41) kertoivat, että autonomian kokemuksen psykologisen perustarpeen täyttymisen kannalta, oli keskeistä luoda työpaikoilla työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Heidän kohteensa olivat asiantuntijatyötä tekevät henkilöt. Vaikuttamismahdollisuuksien ja itsenäisen päätöksenteon osalta oli tärkeää pohtia, millaista vaikuttaminen voisi olla. Mahdollisuudet tulisi tukea työntekijän hyvinvointia sekä työssä suoriutumista (Piirto ym., 2022, s. 41). Kirjottajat osoittivat, että työntekijät kokivat vaikuttamismahdollisuudet omassa lähiympäristössä merkityksellisenä.

Piirto ym. (2022, s. 35) toivat vielä esille autonomian tarvetta hyvinvointiin liittyen. He osoittivat, että työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa oman työn järjestelyihin vahvistivat hyvinvointia. Näitä vaikuttavia keinoja olivat mm. liukumatyö, perustyöajan ylittävien tuntien kerryttäminen ja etätyöskentely. Tutkimuskohteena olleet työntekijät kokivat mielekkäänä mahdollisuudet vaihtaa työympäristöä. Vapaa-ajan ja työn tasapaino, koettiin tärkeänä, sillä työ ei voinut kontrolloida koko elämää.

Liukkonen ym. (i.a., s. 139) nostivat vielä esille, että autonomian tarve joillakin yksilöillä on lapsuuden kasvuympäristön vuoksi kehittynyt hyvinkin voimakkaaksi. Tällä tarkoitettiin sitä, että lapsena oli saanut touhuta monenlaisten asioiden parissa ja aikuiset olivat sopeutuneet ehdotuksiin hyvin suopeasti, rakastaen. Tällä tavalla oli rakennettu pohjaa yksilön ymmärrykselle aikuisena siitä, että yhdessä auktoriteettien ja omien ajatusten välille voitaisiin saada toimiva lopputulos. Mikäli yksilöä käskytetään ja tuodaan tehdyt päätökset esille ilmoitusluontoisina asioina eikä yksilön ajatuksia kuunnella, voidaan aikuisena helpommin kokea kapiointia. Toimintatapa voi kytkeytyä siis yksilön lapsuuteen, jolloin tunneilmapiirissä on ollut vanhempien epäoikeudenmukaiseksi koetut käskyt. Esihenkilön työssä autonomian edistäminen merkitseekin tässä tapauksessa työntekijän kunnioittamista aikuisena, eikä lapsen kaltaisena. Syvänen ym. (2015, s. 121) kuvasivat, että vähentämällä kontrollia ja lisäämällä työntekijöiden omaa vastuuta työnsä onnistumisesta, voidaan mahdollistaa myös laajempia työkonaisuuksia sekä uudenlaisia tehtäviä, toteuttaen tekijän mahdollisuutta kasvaa ja oppia.

4.3 Kyvykkyys

Liukkonen ym. (i.a., s. 161) mukaan, kun yksilöllä on tunne kyvykkyudesta työtään kohtaan, suoriudutaan tehtävistä hyvin sekä työtulokselle asetetut odotukset saavutetaan tai jopa ylitetään. Näin myös yksilö kokee ylpeyttä työstään. Koivisto ym. (2021, s. 3) kuvasivat kyvykkyyttä pätevyytenä, yksilön tiedon ja taidon kehittymisenä, osana yksilön ja yhteiskunnan tärkeiden tehtävien hallintaa. Martela (2015, s. 95) mukaan kyvykäs ihminen osaa ja saa asioita aikaan, sekä keskeisenä osana kyvykkyyttä olivat myös oppiminen ja kehittyminen. Mikäli osaamiseen nähden yksilöllä on liian vähän haastetta, tällöin on vaarana, että yksilö tylsistyy. Päinvastoin liian haastavat työtehtävät sekä epäonnistumiset voivat saada yksilön kokemaan ahdistusta ja sisäisen motivaation tuhoutumista. Kun yksilön taitotaso ja haastetaso kohtaavat, voi yksilö kokea ns. flow-tilan, jolloin motivaatio on parhaimmillaan.

Määttä ym. (2023, s. 313) olivat kääntäneet tämän kyvykkyuden käsitteen ihmisen kykenevyyden tarpeeksi. Kykenevyyden käsite korostaa enemmän suomen kielessä sitä, että yksilöllä olisi paitsi tarvittavat tiedot ja taidot, mutta myös tarvittavat voimavarat toimia ympäristössään. Hakanen (2011, s. 33) kuvasi taasen, että tämän kyvykkyuden tarpeen tyydyttymistä työssä voi horjuttaa liian tiuhaan tapahtuvat muutokset. Tällöin työtänsä tekevän ammattilaisen pärjäämisen ja kyvykkyuden kokemukset voivat alkaa kärsimään ja ahdistus jatkuvista organisatorisista muutoksista, voi vallata työntekijän mielen.

Hyvinvointia tukevina tekijöinä olivat optimaalinen työn haastetaso, onnistumisen kokemukset ja oppiminen (Piiro ym., 2022, s. 36). Työn haasteellisuus nähtiin työntekijöiden keskuudessa tärkeänä, mutta tärkeää olivat myös rutiininomaiset tehtävät tasapainottamaan toinen toisiaan. Tunne pärjäämisestä ja oman työn arvostuksen kokemuksesta, koettiin tärkeänä. Parempien työn tuloksien saavuttamiseen, liitettiin myös oppimisen mielekkyys. Liukkonen ym. (i.a., s. 163) pohtivat pätevyyden merkitystä motivaatioon, jolloin korkean pätevyyden omaavat yksilöt ovat voimakkaammin sitoutuneita työhönsä sekä toimivat suuremmalla intensiteetillä, verraten alhaisen koetun pätevyyden omaaviin. Näin ollen työntekijöiden kyvykkyyden kehittäminen katsottiin olevan myös merkittävässä osassa koko työpaikan motivaatiomastoa.

4.4 Yhteenkuuluvuus

Yhteydentunne sekä yhteenkuuluvuus syntyvät siitä, että yksilö kokee yhteyttä muihin ja voi teoillaan tehdä hyvää muille (Koivisto ym., 2021, s. 3). Hakanen (2011, s. 31) kuvasi yhteenkuuluvuutta termillä yhteenliittymisen tarve, jolla tarkoitettiin ihmisten inhimillistä kaipuuta läheisiin ihmissuhteisiin sekä toivetta yhteenkuulumiseen yhteisöjen ja ihmisten kanssa. Työntekijät, jotka kokivat kuuluvansa työporukkaan, nauttivat luottamusta ja pystyivät jakamaan onnistumisia muiden kanssa. Lisäksi he kokivat todennäköisemmin myös yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työntekijät saivat myös kokea olevansa osa yhteisöä, jossa tuetaan toisia ja mennään kohti yhteisiä tavoitteita. Ilmapiiri on tällöin myös toisia arvostavaa. Hänen (mts. 32–33) mukaan moniverkostoisessa ja tiimityössä, jossa hoidetaan asioita lukuisissa eri verkostoissa, sähköpostein ja internetin kautta, voivat työntekijät kokea jäävänsä vaille tämän tarpeen tyydyttymistä ja näin ollen kokisivat yksinäisyyttä. Sosiaalista kenttää ei välttämättä enää olisi, jolloin aikaansaannokset voivat näkyä esimerkiksi vain numeerisina suoritteina. Yhteenkuuluvuutta kiihdyttää myös huomiotta jättäminen, mitätöinti ja kiusaaminen, alasta tai ammatista riippumatta.

Alaräisänen (2014, s. 107) toi esille, että työyhteisön hengen ja työpaikan kulttuurin katsottiin olevan tärkeimpiä asioita työssä viihtymiseen. Rahalla ei ollut niinkään merkitystä, mikäli töihin oli mukava mennä. Hän nosti esille, että kehuminen, kiitokset tai jotkin pienet juhlat onnistumisen merkiksi, toimivat tavallisessa arjessa hyvin ja lisäsivät yhteenkuuluvuutta.

Kuusela (2013, s. 79–80) mukaan arvostavalla johtamisella pyritään näkemään ihminen kokonaisuutena, joka tunnistaa työntekijöiden kehittymisen paikat, mutta ei perusta arviotaan ainoastaan niihin, vaan saa ihmisen näkyväksi ammattilaisena sekä ihmisenä. Tämä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka taasen lisää positiivista riippuvuutta ja on tärkeä tekijä myös työhön sitoutumisen kannalta. Arvostavalla johtamisella tarkoitettiin yksinkertaisesti sitä, että työntekijän tekemiset ja onnistumiset huomattiin. Lisäksi johtaja antaa keskusteluille riittävästi aikaa, joka tukee työntekijän työnhallinnan tunnetta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia, samalla ohjaten työyhteisöä toimimaan yhdessä.

Piirto ym. (2022, s. 39) toivat esille myös sitä, kuinka kokemukset yhteenkuuluvuudesta ja työsuorituksista kytkeytyivätkin yhteen. Henkisen pärjäämisen kannalta, työntekijät kokivat työkavereiden olevan tärkeässä osassa tuen ja kehittymisen näkökulmasta. Yhteishengen nähtiin myös vähentävän työstressiä. Kollegoiden väliset suhteet kuvattiin tutkimuksessa (s. 39) vaikuttavan työmotivaatioon ja kokemuksiin työn mielekkyydestä. Läheiset suhteet koettiin sitouttavat myös työhön. Ymmärryksen jakaminen samasta työympäristöstä, mahdollisti hankalimmissakin tilanteissa tuen saamisen. Hyvät työkaverisuhteet lisäsivät turvallisuuden tunnetta (Piirto, ym., 2022, s. 39). Heidän (s. 36) mukaansa työajan ulkopuolella vietetyn ajan merkitys nousi myös esille. Kaikki työntekijät eivät koe läheisyyden olevan yhtä tärkeää (Piirto ym., 2022, s. 40).

5 PALAUTE

5.1 Palautteen merkitys

Deci ja Ryan olivat havainneet myönteisen palautteen saamisen keskeisimpänä asiana psykologisten perustarpeiden tukemisessa (Vasalampi, 2022, s. 109–115). Heidän (s. 109) tutkimuksessa kuvailtiin, että myönteinen palaute korostaa roolia hyvän suorituksen tekijänä, joka puolestaan vahvistaa sisäistä motivaatiota, antaen myös kokemuksen osaamisesta ja pystyvyydestä. Tätä kautta ihmisen oma ajatteluprosessi kehittyy, joka osaltaan tukee autonomian ja pystyvyyden kokemusta. Kielteinen palaute voi tukea myös sisäistä motivaatiota, mikäli palaute sisältää ohjauksellista tukea ja neuvoa. Palaute tulee antaa henkilökohtaisesti, eikä palaute saa sisältää sosiaalista vertailua.

Deci ja Ryan (2000, s. 70–71) toivat esille sitä, kuinka varhaiset tutkimukset olivat osoittaneet positiivisen palautteen tehostavan yksilöiden sisäistä motivaatiota. Negatiivinen palaute heikensi motivaatiota. Palautteet yksilön pätevyyden tunnetta vahvistavina, eivät kuitenkaan yksinään lisää sisäistä motivaatiota, vaan ihmisten on samalla koettava käyttäytymisensä itsemääräämäksi. Itseohjautumismahdollisuudet lisäsivät sisäistä motivaatiota, jotka mahdollistivat ihmiselle suuremman autonomian tunteen. Uhkaukset, käskyt, painostetut määrääjat ja tavoitteet johtivat ulkoiseen syy-seuraussuhteeseen.

Kupias ym. (2016, Palautteen hyödyt organisaation eri tasoilla-luku) toi esille, että mikäli palautetta ei anneta työntekijöille, ihmiset olivat tuolloin vaarassa eksyä reitiltään. Tällöin työntekijät tekisivät asioita, jotka olivat heille helppoja tai kiinnostavia, ja tällöin myös ryhmän tehokkuus laskisi ja organisaation strategiat hämärtyisivät. Palautteen antoa lähdettiin tarkastelemaan myös sanattoman ja sanallisen viestinnän kautta. Kuusela (2013, s. 87) nosti esille, että palautteen antamisessa oli erotettava toisistaan henkilö ja toiminta. Palautetta ei annetta yksilön persoonasta tai hänen ominaisuuksistaan, vaan henkilön toiminnasta.

Järvinen ym. (2016, s. 205) kuvasivat että, systemaattinen palautteen antaminen oli yksinkertaisempia johtamistehtäviä, mutta usein jäi hyödyntämättä. Positiivinen palautevirta kasvattaa itseluottamusta suorittamiseen ja mahdollistaa työntekijöiden voimavarojen kehittymisen. Tämä voi tapahtua ainoastaan jo pienten kiitosten ja huomionosoitusten kautta. Ihminen tarvitsee motivoituaakseen ja kehittyäkseen suoritusta vahvistavaa palautetta (Järvinen ym.,

2016, s. 21). Hakanen (2011, s. 53) nosti esille välittömän palautteen merkitystä myös työpäivän aikana. Välitön palaute suuntaa työntekijöiden työtä, tavoitteita ja työn tekemisen tapoja, jonka vuoksi olikin tärkeää tunnistaa kaikki työpäivän aikana saadut onnistumiset ja työn saannokset, jottei työstä lähtiessään työntekijä jäisi syyttämään itseään esimerkiksi yksittäisen tekemättömän asian suhteen. Hakosen (s. 59) mukaan mikäli työntekijä ponnistelee ja joustaa epäitsekkäästi työpaikan hyväksi, nämä teot tulisi huomioida myönteisesti, jotta työntekijä voisi saada tunteen arvostuksesta.

5.2 Palautteen antaminen

Palaute on keskeinen osa arvostavaa johtamista ja kohtelua (Kuusela, 2013, s. 87–89). Kuuselan mukaan ilman palautetta on vaikeaa tietää, miten mahdollisesti muut kokevat oman henkilökohtaisen tavan toimia tai miten tilanteissa tulisi toimia. Palautteesta sanotaan, että se toimii kuin peili, jonka avulla pystytään paremmin näkemään, miltä toiminta oli muista tuntunut. Kuuselan (s. 88) mukaan hyvän palautteen periaatteista puhutaan, kun palautteen avulla kiinnitetään huomiota olennaisiin asioihin - eli asioihin, jotka rohkaisevat sekä auttavat työntekijää eteenpäin. Hänen mukaansa tarkoituksena ei ole syyllistää tai rankaista, eikä palautteen anto saisi olla keino omien tunteiden purkamista varten tai tapa siirtää oma vastuu toiselle.

Täsmällinen ja ymmärrettävä palautteen anto on tärkeää, eikä palautteen saajaa tule koskaan jättää yksin (Kuusela, 2013, s. 88). Kuuselan mukaan tärkeää on jäädä aina seuraamaan tilannetta ja etsiä yhdessä ratkaisuja tilanteeseen, sillä erityisesti muutokseen pyrkivä palaute voi aiheuttaa tekijässä voimakkaitakin tunnereaktioita. Tarkoitus muutosta vahvistavalla palautteella on, että se ylläpitää yksilöiden kehittymisen halua sekä antaa tekemiselle keinoja (Kuusela, 2013, s. 89).

Järvinen ym. (2016, s. 21) kuvailevat, että perustelluilla faktoilla ja tarkoilla havainnoilla pystytään lisäämään työntekijöiden ymmärrystä. Oleellista kuitenkin palautteenannon perustassa on, että johtajat ovat rakentaneet kuhunkin alaiseensa luottamuksellisen johtamisyhteyden. Heidän mukaansa on tärkeää kiinnittää huomioita millä tavalla palaute annetaan, eli palaute tulisi antaa aina auttavaan sävyyn. Jatkuva vuorovaikutus ja palautteen anto ovatkin arjen jatkuvia prosesseja, jotka tulisivat näkyä sekä kuulua, arjen jokaisessa kohtaamisessa. Kupias ym. (2011, s. 200) mukaan esihenkilöiden on huolehdittava työntekijöiden positiivisesta

huomioimisesta yhtä intensiivisesti, kuin tavoitteiden asettamisesta. Luottamus (s. 201) esihenkilöiden ja alaisten välillä mahdollistaa kanavan korjaavalle palautteen annolle, jolloin tarpeen vaatiessa voidaan sanoa asiat suoraan tai peittelemättä.

Syvänen ym. (2015, s. 78) esittivät palautteen olevan myös merkittävässä osassa työsuorituksen reflektoinnin työkaluja. Teoksessa kuvailtiin neljää erilaista palautetyyppiä, jotka olivat palkitseva, herättävä, nostattava ja haastava palaute. Avoimen dialogin kautta voidaan saada tuloksena uusia oivaltavia ja jaettuja näkemyksiä. Palkitsevaa on positiivinen palaute. Haastavaksi palauteeksi kuvailtiin palautetta, joka eroaisi palautteen vastaanottajan omista käsityksistä. Ristiriitatilanteissa korostuvat rakentavan palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot.

Oulasmaa ja Pesosen (2022, s. 80) mukaan konfliktin pelko voisi estää palautteen antamista. Yksilön huoli omasta kyvystä antaa palautetta voisi vaikuttaa siihen, ettei osaisi antaa ymmärrettävästi palautetta, välttämällä vastaanottajan suuttumisen. Näin ollen yksiköissä voitaisiin tyytyä antamaan epäsuorasti palautetta, esimerkiksi pienillä vihjailuilla, jolloin suoraa palautetta ei annettaisi laisinkaan. Kirjoittajien (s. 81) mukaan pelko voisi myös tehdä sen, ettei voida kehua ja kannustaa, koska pelätään kateuden voimistuvan niiden yksilöiden keskuudessa, johon positiivinen palaute ei kohdistuisi. Esihenkilöillä palautteen annossa pelkona saattaisi olla kohteen ylipistyminen, jonka seurauksena voisi olla esimerkiksi vaatimukset palkan korotuksista.

5.3 Palautekulttuurin vaikutus

Kupias ym. (2016, Palautteen hyödyt organisaation eri tasoilla-luku) mukaan hyvä palautekulttuuri on lahja organisaatiolle. Palautekulttuuri lisäisi työntekijöiden parempaa itsetuntemusta ja työilmapiiriä, jolloin työsuoritukset kehittyisivät sekä tekeminen olisi oikeanlaista ja oppiminen parantuisi. Järvisen ym. (2016, s. 76) mukaan palautekulttuurin kehittäminen oli tärkeää, koska se edistäisi sellaista toimintaa, jossa olisi hyväksytyä tarkastella asioita syvemmin ja laajemmin. Tällöin asioiden tekeminen saataisiin myös toiminnassa näkyväksi, jolloin voidaan puhua kaikesta, aiheesta riippumatta. Hänen mukaansa aktiivisen palautekulttuurin kehittyminen voi mahdollisesti saada jopa määrämittaiset kehityskeskustelut tarpeettomiksi tai mahdollistaisi ainakin keskusteluiden helpottumisen merkittävästi. Esihenkilöiden ja alaisten välinen kaksisuuntainen palautekulttuuri mahdollistaisi kaikkien yhteisönjäsentien

kehittymisen ja tietoisemman tekemisen (Järvinen, ym. 2016, s. 76). Heidän mukaansa työyksikön palauteosaaminen parhaimmillaan kehittää myös työnlaatua ja synnyttää uusia mahdollisuuksia.

Oulasmaa ja Pesonen (2022, s. 42) kuvasivat, kuinka psykologinen turvallisuus luo pohjan hyvälle palautekulttuurille. Professori (mts. 42) Edgar Schein ja Warren Bennis ovat jo vuonna 1965 tutkineet psykologista turvallisuutta. Heidän mukaansa turvallisuuden vallitessa työpaikoilla, jokaisella on mahdollisuus kertoa keskeneräisiä ajatuksiaan ja epäonnistumisiaan, ilman pelkoa siitä, että tulisi nolatuksi tai voisi saada rangaistuksia ja joutuisi työyksikössä suurennuslasin alle.

Hyvä vuorovaikutus luo psykologista turvallisuutta (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 42). Tekijöiden (s. 46) mukaan psykologista turvallisuutta voidaan vahvistaa neljän erivaiheen avulla, joista ensimmäisenä oli yksilön ryhmään kuulumisen, jolloin tiimin jäsenet tutustuvat toisiinsa. Tämän jälkeen yksilöt voivat vähitellen alkaa sitoutumaan tiimiinsä. Toisena oli oppimisvaihe, jossa yksilöt oppivat toistensa toimintatavoista. Kolmantena oli osallistumisvaihe, jossa jokainen yksilö kuunteli toisia, osallistui keskusteluihin ja pyytäisi itselleen puheenvuoroja. Viimeisenä (s. 47) vaiheena oli haastamisvaihe, jolloin uskallettaisiin kaikkien kuullen kyseenalaistaa toisten sekä esihenkilön tekemisiä.

Esihenkilö pystyy vaikuttamaan yksikön palautekulttuuriin näyttämällä esimerkkiä avoimuudellaan, arvioimalla yksikön toimintaa ja näyttämällä kuinka palautetta annetaan (Kupias, ym., 2011, s. 201). Yhteiset kokoukset ovat tärkeimpiä foorumeja tähän. Esihenkilö (s. 202) voi itse kuitenkin asettaa rajoja palautteen annolle. Tähän vaikuttamassa ovat esimerkiksi esihenkilön oma temperamentti, itsetunto ja koettu arvo, jotka voivat toimia esteinä hyvän ja vaikuttavan palautteen annolle. Johtaminen on ihmissuhdetyötä, joka vaatii nöyrää ja oppimishaluista asennetta (Kupias, ym., 2011, s. 203). Huovinmaa (2024, s. 73) esitti, että palautekulttuurilla oli suuri merkitys siihen, kuinka työyhteisö toimii, voi ja miten tietoisia ihmiset ovat työnsä onnistumisista. Harvalla ihmisellä on niin vankka itseluottamus tai varmuus tekemisistään, etteikö palaute vaikuttaisi heidän suuntaansa jollakin tavalla. Palautekulttuuria kannattaakin rakentaa systemaattisesti. Keinoja (s. 76) ovat mm. säännöllinen palaute, kuuntelu, johdonmukaisuus, kohteliaisuudet ja palautteen pyytäminen.

6 TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Motivaatioteorioita on monia, ja teorioille on tyypillistä, että ne tarkastelevat samoja asioita erilaisten käsitteiden kautta (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, s. 14). Tämän vuoksi opinnäytetyö on rajattu yhteen teoriaan, ja valitun teorian kautta rajattuihin pienempään aihealueeseen. Opinnäytetyön **tarkoituksena** on tukea motivaation johtamista huomioimalla työntekijöiden autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden täytyminen osana työntekijän sisäisen motivaation ylläpitoa. **Tavoitteena** on saada tietoa yksikön työntekijöiden koetusta sisäisestä motivaatiosta, kuinka kolme perustarvetta täyttyy työyhteisössä, kuinka työntekijät kokevat palautteen annon ja miten palautteen anto voisi tukea motivaatiota.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaisena työntekijät kokevat sisäisen motivaationsa?
2. Täyttyvätkö työntekijöiden psykologiset perustarpeet yksikössä?
3. Millaiseksi palaute koetaan yksikössä ja millaista olisi johtajan motivoiva palaute?

7 TUTKIMUSTYÖN TOTEUTUS

7.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Tässä tutkimuksessa yhteistyötaho oli Länsi-Uudenmaan Hyvinvointialueen, Kotona asuminen tuen ostopalveluyksikkö. Kohderyhmä oli 17 henkilöinen työyksikkö, johon kuuluivat kahdeksan sairaanhoitajaa, neljä asiantuntijaa, kolme sihteerä, aluevastaava ja yksikön päällikkö. Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin yksikön aluevastaava (lähiesihenkilö yksikön sairaanhoitajille) ja yksikön päällikkö (lähiesihenkilö asiantuntijoille ja sihteeireille) sekä itse tekijä, joka toimi tutkimustyön aikana yksikön sairaanhoitajan tehtävissä. Kohderyhmän kokonaismääräksi saatiin 14 henkilöä, joille kyselylomake lähetettiin.

Esihenkilöt jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle, koska tavoitteena oli kerätä kokemustietoa, niin uusilta kuin vanhemmiltakin yksikön työntekijöiltä. Tämä tehtiin osaksi yksikön johtajuutta sekä työntekijöiden sisäisen motivaation huomioimista. Kohdeyksikkö oli kasvanut viimeisen vuoden aikana tuplataen ja kasvamisen mahdollisuudet olivat edelleen ajankohtaisia tutkimustyön alkuvaiheessa. Yksikön yhteen hitsautumisen haaste oli tunnistettu, ja se oli tärkeä tekijä huomioida myös yksikön toimivuuden kannalta. Tilannetta osittain haastoivat myös yksikön pääsääntöinen etätyöskentely.

7.2 Tutkimuksen eteneminen ja aikataulu

Tutkimustyön aihetta aloitettiin suunnittelemaan loppuvuodesta 2023. Työn aihe haluttiin liittää vahvasti työelämään, jotta työllä voitaisiin tukea työelämästä nousevia ajankohtaisia tarpeita. Alustavasti tutkimustyön toteuttamisen mahdollisuuksia kartoitettiin, keskustelemalla yksikön aluevastaavan kanssa. Ennen tämän tutkimustyön aiheen lopullista löytymistä, oli tekijä aloittanut opinnäytetyön suunnittelua toisenlaisella kehittämistä koskevalla aiheella. Lopulta suunnittelussa ollut ensimmäinen aihe osoittautui tekijälle liian pientä kohderyhmää palvelevaksi, jonka vuoksi tekijä päätyi sivuttamaan suunnittelussa olleen aiheensa. Kehittämisidea toteutettiin kuitenkin myöhemmin tekijän toimesta yksikössä.

Tämän tutkimustyön aiheeksi valikoitui lopulta työntekijän sisäisen motivaation huomioiminen osana johtajuutta, sillä sen uskottiin palvelevan paremmin myös muita työyhteisöjä. Tutkimustyön toteuttamista valitulle kohderyhmälle ei esitetty esteitä. Työn etenemisestä ja aiheen

rajauksesta tehtiin alustava suunnitelma, jolle haettiin hyväksyntää maaliskuussa 2024 pidettyssä koulun opinnäytetyöseminaarissa. Alustava suunnitelma hyväksyttiin, jonka jälkeen haettiin tutkimusluvut opinnäytetyölle myös kohderyhmäksi valikoidulta yksiköltä sekä Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueelta, jonka alaisuudessa yksikkö työskenteli. Tutkimusluvut oli saatu hyväksytyiksi kaikilta asianomaisilta kesäkuuhun 2024 mennessä. Syyskuusta 2024 alkaen kerättiin teoreettista tietoa valitusta aiheesta, jonka pohjalta luotiin lopullista versiota tutkimustyön sisällöstä ja sähköisestä kyselystä, joka toteutettiin myöhemmin valitulle kohderyhmälle.

Kerätyn ja tutkitun teorian perusteella teoreettiseksi viitekehikseksi alkoi vakiintua työhyvinvointi, itsemääräämisteoria, sisäinen motivaatio, palaute ja motivaatiojohtaminen. Hankitun tiedon tuoreutta ja luotettavuutta pyrittiin huomioimaan läpi prosessin. Työn lähteeksi pyrittiin löytämään mahdollisimman tuoreita lähteinä mm. väitöskirjoja, tutkimusartikkeleita, aihetta käsitteleviä hankkeita sekä muuta kirjallisuutta. Aiheeseen syventymällä ja teoreettisen taustan avulla tekijä muokkasi käsityksensä siitä, millaiset kysymykset olivat kohderyhmälle ja tutkimustyölle keskeisiä, ja vertasi niitä samalla asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Vastaamisen helpottamiseksi ja nopeuttamiseksi, kyselylomakkeen kysymyksiin (liite 2) haluttiin saada määrällisiä vastausvaihtoehtoja Likertin asteikkoa hyödyntäen. Koska kyseessä oli laadullinen tutkimus, haluttiin kyselylomakkeeseen mahdollisimman paljon avoimia vastausvaihtoehtoja, jotka mahdollistaisivat tarkemman kokemustiedon keräämisen kohderyhmältä. Tämän avulla varmistettiin, että saadaan todella esiin kohderyhmän kokemuksia, eikä vain pintapuolisia näkökulmia. Kyselylomakkeen kysymykset muotoiltiin ns. yleisestä kokemustiedosta syventäviin kysymyksiin, näin saataisiin kerättyä tarkempaa tietoa kohderyhmältä. Kerättyä aineisto käsiteltiin siinä järjestyksessä ja sen aiheen mukaisesti, miten kysymyslomakkeessa oli kysytty kysymykset kohderyhmältä, hyödyntäen tulosten esittelyssä kuvioita (kvantitatiiviset eli numeraaliset vastaukset) ja taulukoita (kvalitatiiviset eli avoimet vastaukset). Kyselylomakkeen valmistelussa oli monia eri vaiheita ja kysymykset muuttivat useasti muotoaan, sen mukaan, mitä aihealueesta teorian kautta saatiin selville. Lopuksi kyselylomakkeen rakenne päädyttiin jäsentämään tutkimustyön sisällön rakenteeseen pohjaten. Kyselylomakkeeseen lisättiin alaotsikot kuvaamaan kulloistakin käsiteltävää aihetta, jotta vastaajan olisi helpompi hahmottaa ja muistaa käsittelyssä oleva teema. Kyselylomakkeen toimivuutta testattiin avaamalla ja sulkemalla kyselyä sekä arvioimalla esikatselun avulla ulkoasua.

Kyselylomakkeesta käytiin kertaalleen myös keskustelua sähköisesti yliopettajan kanssa, jonka jälkeen lomake työstettiin lopulliseen versioonsa. Kyselylomaketta oli alustavana ajatuksena tarkoitus testata ensiksi luonnoksena testihenkilöillä yksikön ulkopuolelta, mutta aikatauluhaasteiden ja joululomakauden vuoksi tätä ei pystytty toteuttamaan. Testauksen tarkoituksena olisi ollut selvittää, kuinka lukijat olivat kyselyn ymmärtäneet ja oliko kysymysten eteneminen koettu loogisena sekä selkeinä.

Kyselylomakkeen valmistumisen jälkeen viralliseksi kyselyn toteutuksen ajankohdaksi valikoitui tammikuu 2025. Kysely oli vastaajille auki kaksi viikkoa, ajalla 8.1– 22.1.2025. Ajankohdaksi valikoitui aika, jolloin yksikön työntekijöiden lomakausi oli loppunut. Tämän avulla varmistettiin, että jokainen, joka halusi osallistua kyselyyn anonyymisti, pystyi sen toteuttamaan ajallisesti.

Tämän tutkimustyön sähköinen kysely toteutettiin webropol-kyselynä. Kysely toteutettiin poikittaiskyselynä, jossa aineistoa kerättiin yhdessä ajankohdassa useammalta vastaajalta. Lomakkeen pituus pyrittiin pitämään napakkana, jotta pystyttäisiin paremmin varmistamaan, ettei vastaaja luopuisi vastaamisesta, kyselyn pituuden vuoksi. Webropol-kyselyä varten tehtiin kohderyhmälle sähköinen saatekirje (liite 1), jossa oli nettilinkki sähköiselle kyselylomakkeelle. Kohderyhmää tiedotettiin ennen kyselylomakkeen saapumista, vielä yksikön yhteisessä palaverissa, jossa tuotiin tarkemmin esille tutkimustyön aihetta sekä kerrottiin anonyymiteetistä ja vapaaehtoisuudesta tutkimukseen osallistumisessa. Kohderyhmälle lähetettiin tutkimuskysely sähköpostilla yksikön aluevastaavan toimesta. Muistutusviesti kyselyn avoimuudesta lähetettiin vielä aluevastaavan kautta vastausajan puolellavälissä. Tämän avulla vastausten määrä saatiin vielä lisääntymään.

Helmikuun ja maaliskuun 2025 aikana analysoitiin kyselyn tuloksia ja kirjoitettiin tutkimustyötä valmiiksi. Huhtikuun alussa 2025 opinnäytetyö luovutettiin arvioitavaksi, jonka jälkeen työ esitettiin vielä Seinäjoen ammattikorkeakoulun järjestämässä seminaarissa.

7.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimustyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, jossa oli kvantitatiivisia eli määrällisiä piirteitä. Laadullisen tutkimusmenetelmän tuntomerkki on, ettei sen päämääränä ole tutkittavasta asiasta totuuden löytäminen (Vilka, 2021, s. 94). Tutkimuksen

tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa on tehdä prosessin aikana tulkintoja, jotka paljastaisivat sellaisia asioita, jotka eivät ole heti nähtävissä. Tämän tutkimustyön sähköisessä kyselyssä oli avointen kysymysten lisäksi määrällisen tutkimusmenetelmän piirteitä. Määrällinen tutkimusmenetelmä on sopiva, kun tavoitteena on kuvailla jotakin ilmiötä numeerisesti (Vilkkä, 2021, Ideataso-luku). Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu tutkimuksiin, jossa pyritään tavoittelemaan tietoa, ymmärtämisen merkityksen helpottamiseksi (Vilkkä, 2021, Ideataso-luku). Kyselyssä hyödynnettiin myös Likertin asteikkoa. Aaltolan ym. (2010, s. 118) mukaan Likertin asteikko olisi sopiva vaihtoehto, kun tutkimuksessa oli kyseessä asenteiden ja mielipiteiden mittaamista. Laadullisessa osuudessa analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä eli induktiivista analyysia, jolloin Tuomi ja Sarajärven (2018, Laadullinen analyysin muodot-luku) mukaan edetään yksittäisestä ilmiöstä kohti yleisempää tulkintaa.

Tuomen ja Sarajärven (2018, Hermeneuttinen perinne ja ihmistieteellinen tutkimus- luku) mukaan fenomenologisen tutkimuksen kohteena on elämismailma. Tutkimus tarkennetaan koskemaan ihmisten kokemuksia, jotka muotoutuvat ihmisten omien merkitysten mukaan. Tutkimuksen tavoitteena on selvittämään kohteen inhimillisten kokemuksen merkityksiä. Fenomenologisessa tutkimuksessa painotetaan yksilön näkökulmaa, sillä vain yksilöt kokevat ja ovat maailmasuhteessa (Laine, 2015, s. 32). Laine (2015, s. 32) toikin esille, että jokainen ihminen kokee itse maailmansa, vaikka jäsenillä olisikin yhteisiä piirteitä yhteisöissä. Fenomenologisella tutkimuksella voidaan saavuttaa sellaista tietoa, mitä muilla menetelmillä ei välttämättä saavuteta ja se on tarpeellinen myös hoitotieteen alalla (Vuori & Åstedt-Kurki, 2022, s. 331). Tutkimustyö sivutti osittain menetelmää, pyrkimällä ymmärtämään ja selvittämään, mitä ihmiset ajattelevat ja kokevat sekä miksi ihmiset mahdollisesti toimivat niin kuin toimivat.

7.4 Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi

Tässä tutkimustyössä aineiston keräämisen tavaksi valikoitui sähköinen webropol-kysely, koska sen avulla uskottiin saavan helpommin kerättyä kokemuksellista tietoa kohderyhmältä. Vilkkä (2021, s. 76) mukaan sähköisen kyselylomakkeen etuutena on, anonymiteetin lisäksi mahdollisuudet kysyä myös arkaluonteisimpia kysymyksiä. Näiden valittujen tutkimusmenetelmien avulla tutkijana varmistin kohderyhmän anonymiteetin, mutta myös uskoin sen antavan paremman mahdollisuuden vastausprosentin kasvattamiselle, kun arvioitiin myös tekijän ja kohderyhmän välistä suhdetta. Vallin ja Perkkilän (2018, s. 100) mukaan sähköisen

kyselyn toteutustavassa etuna on myös visuaalisuus, sekä nopeus kyselyn toimittamisessa ja palauttamisessa.

Kerättyä tutkimusaineistoa käsiteltiin tutkimusta tekevän henkilökohtaisessa kansiossa. Parhaaksi katsotulla tavalla, aineiston tallennuksessa noudatettiin tietosuoja- ja tietoturvaohjeituksia. Tallennuspalveluihin pääsy vaati tutkijan oman käyttäjätunnuksen ja salasanan sekä tutkijan yksilöivän tunnisteiden. Tämän avulla varmistettiin, että kerätty aineisto olisi suojassa.

Tämän tutkimustyön aineiston vastauksia käsiteltiin sisällönanalyysin avulla. Tuomi (2018, s. 122) kuvasi induktiivista analyysia kolmen eri prosessin kautta, jotka olivat aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luokittelu, jossa tulokset ilmaistaan luokituksen avulla eli sisällönanalyysilla. Sisällönanalyysilla voidaan tehdä monenlaisia tutkimuksia, eikä sitä voida rajoittaa pelkästään laadullisen tutkimuksen menetelmäksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, Laadullisen analyysin muodot -luku). Tuomen ja Sarajärven (2018, sisällönanalyysi-luku) mukaan pelkistämävaiheessa aineiston alkuperäisestä tiedosta poistetaan tutkimukselle epäolennainen tieto pois, esimerkiksi erottelemalla erilaisia asioita toisistaan hyödyntäen erivärisiä alleviivauksia. Pelkistämävaiheessa aineistoa käsitteellistetään ja edetään kohti teoreettisia johtopäätöksiä. Ryhmittelyn avulla pyritään ymmärtämään kokonaismerkitystä, joita tutkittavat ovat kuvanneet (Vilkka, 2021, Sisällönanalyysi-luku).

Ennen webropol- kyselyn vastausten lähempää tarkastelua, siirrettiin Likertin asteikolla saadut vastaukset Excel taulukkoon, jonka avulla saatiin luotua tulososuuden kuviot. Avointen vastausvaihtoehtojen käsittelyssä tekijä käytti apunaan myös värejä. Suorat vastaukset luokiteltiin (liite 3) pelkistetystä ilmauksesta alaluokaksi, siitä yläluokaksi ja kohti lopullista pääluokkaa, joka yhdistäisi lopulta näitä kaikkia saatuja vastauksia ja peilautuisi myös teoriaan. Aineiston avulla tutkimustyön tekijä teki tulkintoja tutkittavasta aiheesta, pohjaten tietoa teoreettiseen aineistoon. Kerätyn materiaalin avulla pyrittiin nostamaan esille kokemustietoa, vastaamaan tutkimuskysymyksiin sekä tekemään johtopäätöksiä ja ehdottamaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

8 TULOKSET

Kysely lähetettiin sähköisesti yhteensä 14 työntekijälle, joista vastaajien kokonaismääräksi saatiin 11/14. Vastausprosentti oli 78,5 %. Kaikkiin kysymyksiin oli 100 % vastattu eli kukaan työntekijöistä ei ollut luopunut vastaamisesta kesken kyselyn. Tulokset esitetään väliotsikoitain, jotka perustuvat tutkimuksessa käytettyihin Webropol-kysymyksiin ja jäsenneltyihin aihealueisiin. Väliotsikot vastaavat kyselylomakkeella esitettyjä kysymyksiä, ja aineisto esitetään siinä järjestyksessä, jossa kysymykset lomakkeessa esiintyivät. Tulosten esittelyssä hyödynnetään kuvioita (kvantitatiiviset eli numeraaliset vastaukset) ja taulukoita (kvalitatiiviset eli avoimet vastaukset), jotka tutkija on laatinut.

Tutkimustyön alussa selvitettiin työntekijöiden yleisiä kokemuksia työhyvinvoinnista avoimen vastausvaihtoehdon avulla. Tämän jälkeen tarkasteltiin työntekijöiden kokemuksia sisäisestä motivaatiosta sekä kokemuksia autonomian, kyvykkyyden sekä yhteenkuuluvuuden toteutumisesta yksikössä. Tulosten lopussa käsitellään työntekijöiden kokemuksia motivoivasta palautteesta ja koetusta yksikön palautekulttuurista.

8.1 Työntekijöiden koettu työhyvinvointi

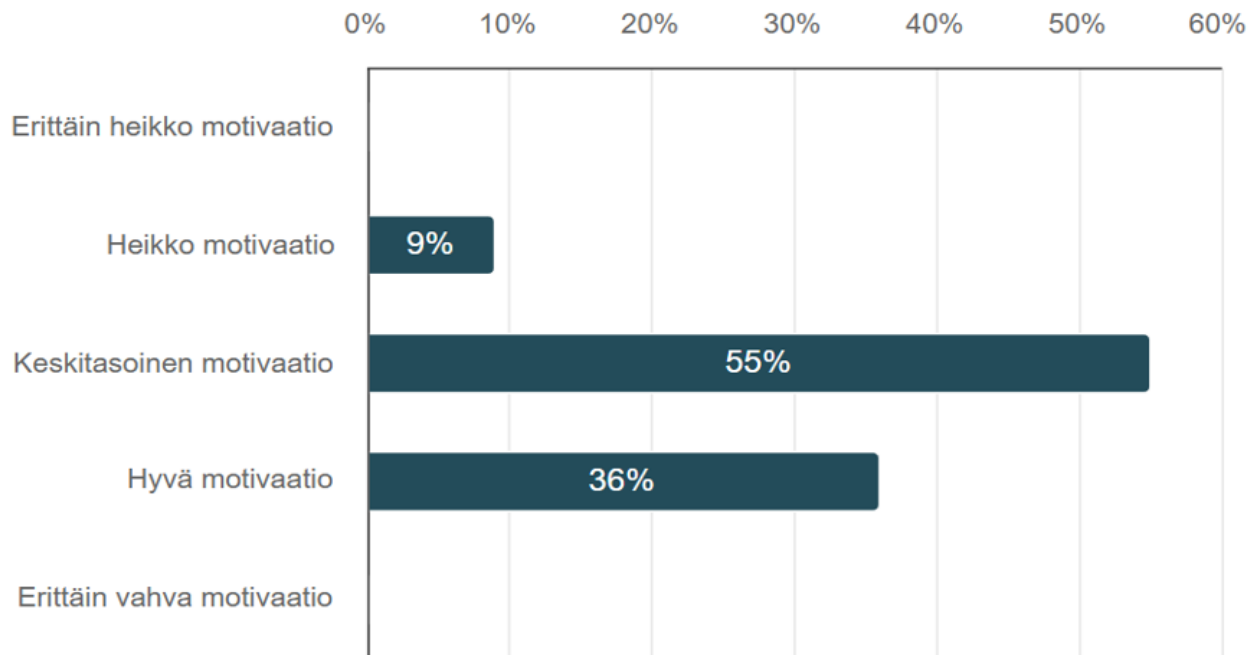
Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, millaiseksi työntekijät kokivat työhyvinvointinsa kyselyn ajankohtana ja mitkä asiat tähän työntekijän kohdalla mahdollisesti vaikuttivat (taulukko 1). Keskeisimpiä tuloksia kerättiin työntekijöiden työhyvinvointia haastavista ja tukevista tekijöistä, sekä kyselyn hetkellä koetusta yleisestä työhyvinvoinnista. Kokemukset työhyvinvoinnista vaihtelivat. Koettuja työhyvinvointia tukevia asioista olivat mm. etätö ja työn joustavuus, sopiva haasteellisuus, tuki ja hyvä yhteistyö. Työhyvinvointia haastavina tekijöinä koettiin olevan mm. muutoksien omaksumisen haasteet, epäselvyydet sekä uusien ohjeiden ja toimintatapojen sisäistäminen.

Taulukko 1. Koettu työhyvinvointi ja tähän vaikuttaneet asiat.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<i>Hyvä tai melko hyvä Keskinkertainen tai kohtalainen Kuormittunut tai väsynyt</i>	Kokemukset työhyvinvoinnista vaihteli, hyvästä kuormittuneeseen.	Työhyvinvointiin ja työskentelyyn liittyvät haasteet ja epävarmuus.	Työhyvinvointi ja työolosuhteet.
<i>Muutoksien omaksuminen, työn hektisyys, uudet ohjeistukset ja toimintatavat, työn epävarmuus ja epäselvyydet sekä työn tauotuksen haaste</i>	Muutospaineet kiiressä, epäselvyydet ja työn hallinnanpuute.	Työolosuhteet työhyvinvoinnin tukena.	
<i>Etätyö ja työn joustavuus, työn monipuolisuus ja kehittäminen, sopiva haasteellisuus, autonomia, tuki ja hyvä yhteistyö sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino</i>	Työn joustavuus, kehittäminen, itsenäisyys ja tasapaino yhteistyön tukena.		

8.2 Työntekijöiden koettu sisäinen motivaatio ja siihen vaikuttavat asiat

Kyselylomakkeen motivaatio osuudessa haluttiin selvittää työntekijöiden koettua sisäistä motivaatiota (kuvio 1) sekä tarkentavana jatkokysymyksenä selvittää, mitkä mahdollisesti motivaatioon vaikuttivat (taulukko 2). Keskeisimmäksi tulokseksi nousi, että enemmistö eli 55 % vastanneista, koki motivaationsa olevan keskitasoa. Yhteensä 91 % yksikön työntekijöistä arvioi sisäisen motivaationsa työhönsä keskitasosta korkeammalle.



Kuvio 1. Työntekijöiden kokema sisäinen motivaatio (n=11).

Taulukko 2. Työntekijöiden motivaatioon vaikuttaneet asiat.

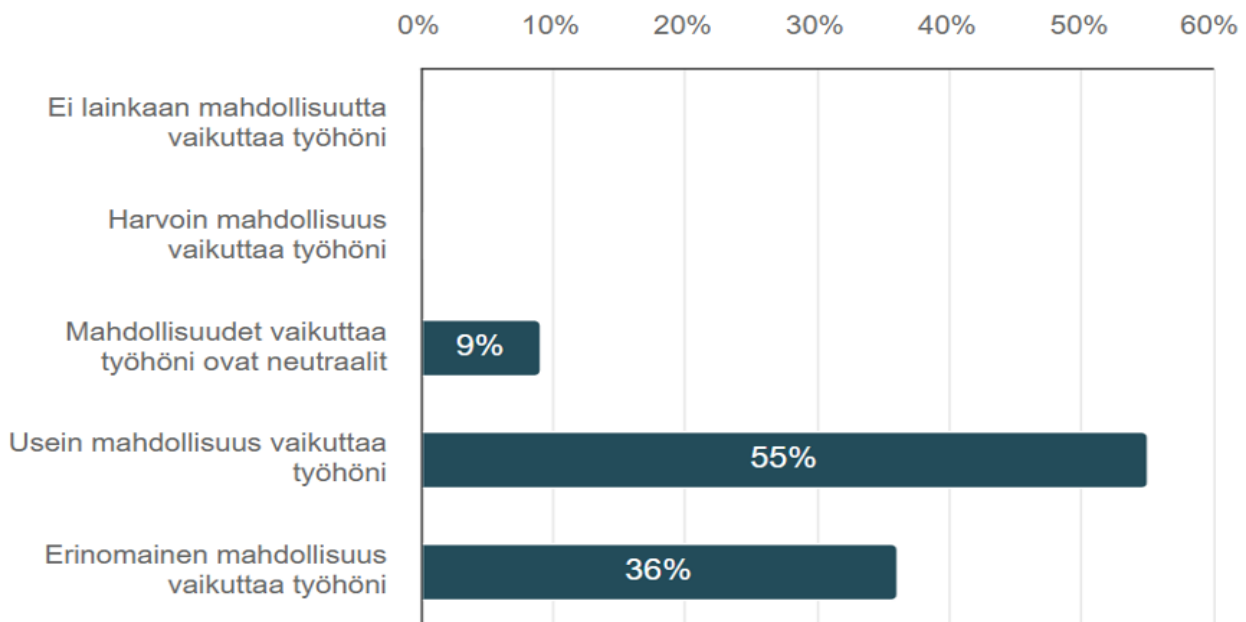
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<i>Vaikuttamisen mahdollisuudet, työyhteisön toimivuus, työn mielekkyys ja merkityksellisyys, autonomia, prosessien- ja työn sujuminen, työnhallinta ja kehittämisen mahdollisuudet</i>	Motivaatiota tukee työn merkityksellisyys, toimivuus ja kehittäminen.	Työhyvinvointi ja työn hallinta sekä työn laatu ja työympäristön kehittäminen.	Työhyvinvointi ja kehittäminen
<i>Työn merkityksettömyys, työyhteisön toimimattomuus, tuen- ja työnhallinnan puute, käytännön ja teorian ristiriidat, organisaation muutokset sekä epäselvyydet ja keskeneräisyydet</i>	Motivaatiota heikentävinä tekijöinä työympäristön- ja toiminnan haasteet.		

8.3 Työntekijöiden psykologisten perustarpeiden täytyminen yksikössä

Seuraavaksi esille nostettiin tuloksia, jotka pohjautuivat itsemääräämisteoriaan ja siihen sisältyvien kolmen perustarpeen täyttymisen kokemuksiä. Tulokset ovat alaotsikoittain kolmen eri perustarpeen kategorioissa eli työntekijöiden kokemuksista autonomiasta, kyvykkyydestä ja yhteenkuuluvuudesta.

8.3.1 Kokemukset autonomiasta

Työntekijöiden kokemukset autonomian toteutumisesta yksikössä (kuvio 2). Vastanneista kuusi (=14) eli 55 %, koki usein mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. Erinomaisesti autonomian toteutumisen työssään koki työntekijöistä 36 %, joka vastanneiden kesken koski neljää työntekijää. Keskeisin tulos näytti olevan, että työskentely yksikössä mahdollistaisi usein autonomian toteutumisen.



Kuvio 2. Työntekijöiden kokeman autonomian toteutuminen työssä (n=11).

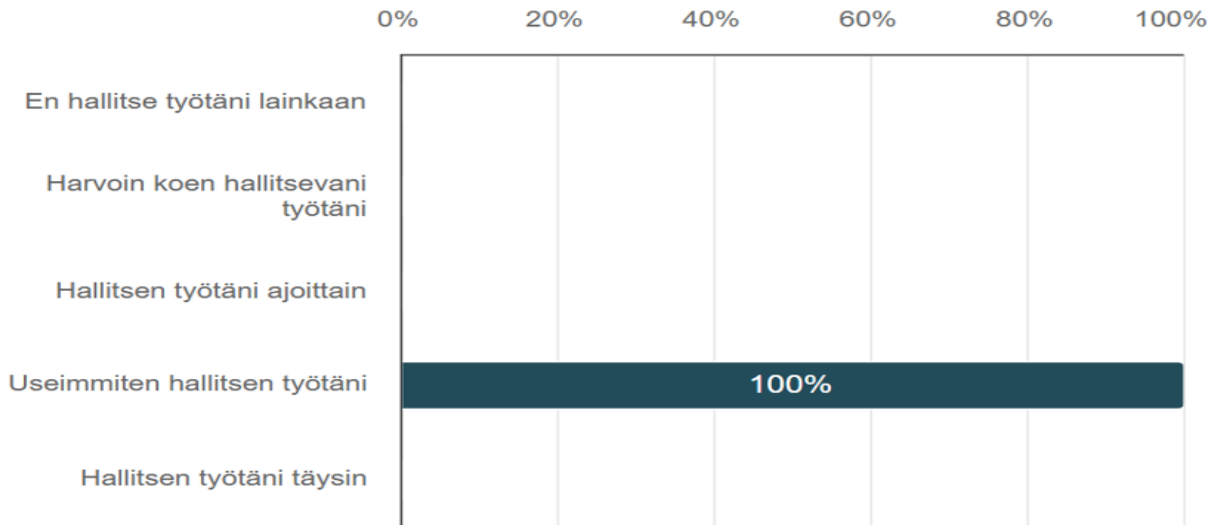
Jatkokysymyksenä selvitettiin, mitkä asiat koettiin vaikuttavan autonomian toteutumiseen yksikössä (taulukko 3) sekä kysyttiin kokemuksia siitä, voisiko autonomian kokemusta mahdollisesti parantaa ja miten se voitaisiin työntekijöiden mukaan mahdollisesti tehdä.

Taulukko 3. Autonomian toteutumiseen vaikuttaneet asiat.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
<i>Etätyö, liukuva työaika ja työn joustavuus, mahdollisuus vaikuttaa, itsenäinen päätöksenteko, työkyvyn ylläpito, esihenkilön luottamus, vapaus toimia sekä yhteishenki ja tuki yksikössä</i>	Työelämän joustavuus ja hyvinvointi.	Yksilön toimintaympäristön merkitys.	Kyky toimia ympäristössä.
<i>Työsuoritusten mittaaminen ja vertailu, työn näkymättömyys sekä organisaation kankeat prosessit</i>	Työprosessien ja suoritusten arviointi.	Työntekijöiden hyvinvointi, suoriutuminen ja kehitys.	
<i>Oman asenteen huomiointi, johdon asettamat rajat, työkuorman hallinta ja työn sisällön näkyvyys</i>	Työntekijän kehitys ja organisaation tuki.		

8.3.2 Kokemukset kyvykkyydestä

Kyvykkyyden kokemuksia selviteltiin kysymällä työntekijöiltä, kuinka hyvin he kokivat hallitsevansa työnsä (kuvio 3). Vastaajista 100 % (n=11) oli valinnut vastausvaihtoehdoista kohdan, jossa työntekijät kokivat useimmiten hallitsevansa työnsä. Tarkentavana jatkokysymyksenä kyvykkyyden kokemuksesta tiedusteltiin, mitkä asiat työntekijät kokivat vaikuttavan työnsuorittamiseen ja mitkä asiat mahdollisesta työn kuormittavuuteen (taulukko 4).



Kuvio 3. Työntekijän työnhallinnan kokemus (n=11).

Taulukko 4. Työn sujumiseen ja kuormittavuuteen vaikuttavia asioita.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
<i>Työnsujumista tukee työrauha etätyössä, työyhteisön tuki, joustavuus ja mutkattomuus, työnhallinta sekä jatkuva ammatillinen kehitys, selkeät prosessit, toimivat työkalut ja omantyyön johtamisen mahdollisuudet.</i>	Työntekijöiden toimintaympäristön vaikutus työnsujumista tukevana tekijänä.	Ympäristön ja tiedon hallinnan vaikutus yhteistyössä.	Työnhallinta.
<i>Työntekijöitä kuormittaa epävarmuudet työn- ja prosessien hallinnasta, epäselvä viestintä sekä tiedonhaun haasteet, jatkuva tavoitettavuus, muutokset ja ennakoimattomat asiat. Myös aikapaineet, liiallinen työkuorma, pitkäaikainen kiire ja stressi sekä asiakastyön ja verkostoyhteistyön haastavuudet</i>	Tiedon ja osaamisen varmistaminen sekä viestinnän ja yhteistyön haasteet.		

Työntekijöiltä kysyttiin myös kyvykkyyden osuudessa, millä tavalla työnsujumista ja hallintaa koettiin voivan parantaa (taulukko 5) sekä millä keinoilla kuormittavuutta voisi vähentää (taulukko 6). Kysymyksiin oli vastattu laajasti ja pohtivasti.

Taulukko 5. Keinoja työn parempaan sujumiseen ja hallintaan.

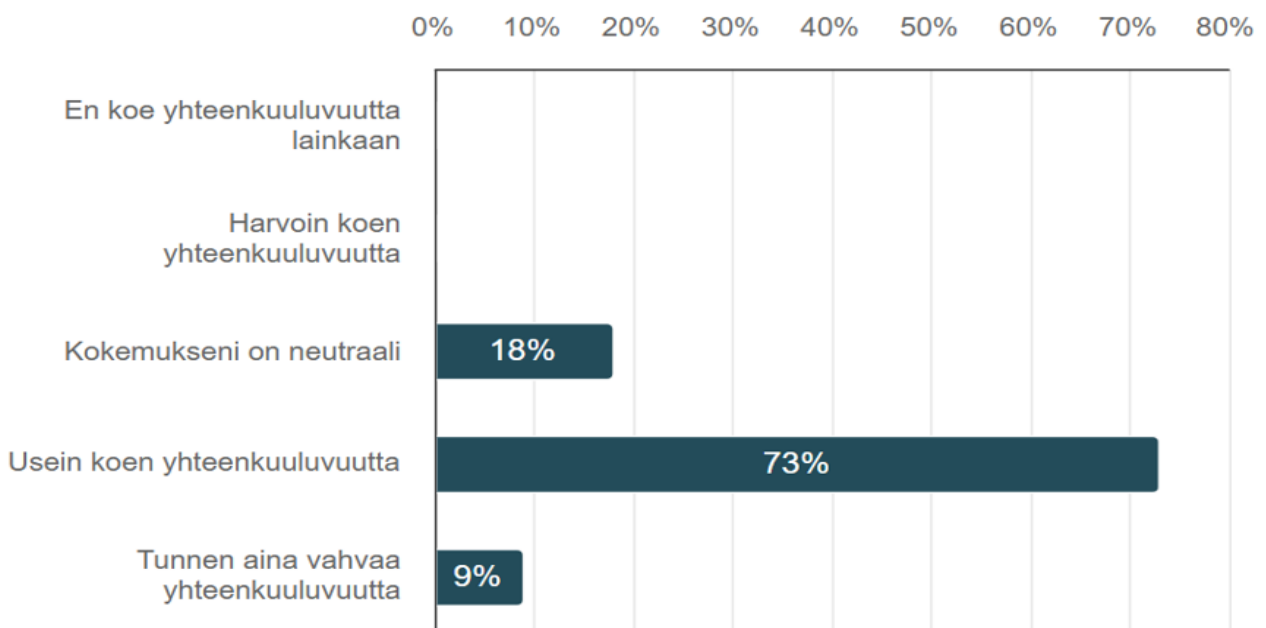
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<i>Keskittymällä yhteen asiaan kerralla, asiat tärkeys- ja kii-reellisyysjärjestykseen, tehtävien hoitamiseen riittävästi aikaa, toistuvien asioiden suunnittelu kalenteriin sekä oman työn selkeä aikataulutusta ja rajaaminen.</i>	Ajanhallinta ja työn tarkempi suunnittelu sekä järjestely.	Työn organisointi ja tiedon jakaminen.	Toiminnan hallinta ja kehittäminen.
<i>Tarpeeksi aikaa avoimelle keskustelulle, asiakkaalla ja omaisella tieto käsittelyajoista, tieto vähentää ylimääräisiä yhteydenottoja sekä koulutuksilla/ perehdytyksillä ja yhteisesti sovitulla säännöllä.</i>	Kommunikaatio, tieto ja kehittyminen sekä säännöt.	Toiminnan kehittäminen ja resursointi.	
<i>Muutoksien ja uuden oppimisen keskellä annettava tilaa ja ymmärrystä hidastaa tahtia. Asiakasmäärän jakaminen työntekijöiden kesken sekä riittävä rekrytointi ja toimimattomien prosessien saattaminen kuntoon.</i>	Muutosten hallinta, resursointi ja prosessien kehittäminen.		

Taulukko 6. Mahdollisia keinoja työnkuorman vähentämiseksi.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<i>Aikaa asioiden läpi käymiselle ja muutosten vaikuttavuuden arviointia.</i>	Tieto prosessien toimivuudesta ja toiveet avoimesta dialogisuudesta.	Prosessien toimivuus ja avoin dialogi.	Työprosessien ja vuorovaikutuksen kehittäminen.
<i>Aikaa työtehtäville ja uuden oppimiselle. Tahdin tietoinen hidastaminen sekä asioiden tärkeys- ja kii-reellisyysjärjestykseen laittaminen.</i>	Odotukset riittävästä ajanhallinnasta ja toiveet töiden priorisoinnista.	Työtehtävien hallinta ja yhteistyön toimintatavat.	
<i>Yhteistyötahojen sekä omaisten ja asiakkaiden kanssa selvät pelisäännöt.</i>	Konkreettinen tieto toimintatavoista yhteistyössä.		

8.3.3 Kokemukset yhteenkuuluvuudesta

Yhteenkuuluvuuden kokemusta, selvitettiin kyselylomakkeen toiseksi viimeisessä osuudessa (kuvio 4). Vastaajista suurin osa eli 73 % kokivat usein yhteenkuuluvuutta työyhteisöönsä. Vastaavasti 9 % vastaajista kokivat aina vahvaa yhteenkuuluvuutta työyhteisöönsä. Tulokset osoittaisivat, että yksikössä huomioitaisiin kaikkia yhteisönjäseniä ja jokaisen työntekijä koki osallisuutta työyhteisöönsä.



Kuvio 4. Työntekijöiden kokema yhteenkuuluvuus yksikössä (n=11).

Yhteenkuuluvuudesta oli kaksi tarkentavaa jatkokysymystä. Ensimmäisessä jatkokysymyksessä selvitettiin, millä keinoilla yhteenkuuluvuutta voisi työntekijöiden kokemuksen mukaan työssä ylläpitää ja mahdollisesti parantaa (taulukko 7). Toisessa jatkokysymyksessä selvitettiin ajatuksia siitä, mitkä asiat mahdollisesti vaikuttivat yhteenkuuluvuuden tunteen syntymiseen ja olivatko työntekijät pyrkineet vaikuttamaan näihin asioihin ja miten (taulukko 8).

Taulukko 7. Työntekijöiden kokemia keinoja yhteenkuuluvuuden parantamiseksi.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<i>Läsnäolopäivät, yhteiset tapahtumat, palaverit ja tyhjäpäivien tärkeys. Avoin keskustelu, pohdinta, luottamus, huumori sekä aito kohtaaminen. Sopuointu, turvallisuus, yhteiset tauot työpäivän lomassa sekä salliva ilmapiiri.</i>	Yhteinen tekeminen, avoimuus, yhteistyö ja tiimihengen tukeminen.	Avoimuus, yhteistyö ja yhteisön rakentaminen	Yhteisöllisyyden ylläpitäminen.
<i>Kunnioittava, asiallinen keskustelu sekä avoin kiinnostus ja asenne työkavereihin. Auttamalla työkaveria ja teemmällä yhteistyötä yli ammattirajojen.</i>	Avoin ja kunnioitta vuorovaikutus sekä halukkuus yhteistyölle.	Yhteiset arvot ja tavoitteet.	
<i>Työyhteisön erilaisuus ja erilaiset kokemukset.</i>	Riittävä monimuotoisuus.		
<i>Samat työn linjaukset, yhteinen toive parhaaseen, omavastuu korkealla omista työasioista ja omat periaatteet tehdä työt hyvin.</i>	Yhteiset linjaukset ja tavoitteet.		

Taulukko 8. Yhteenkuuluvuuden syntymiseen vaikuttavia asioita ja keinoja.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<i>Hyvän fiiliksen jatkuva kehittäminen, viettää aikaa työkavereiden kanssa, antamalla positiivista palautetta, pyrkimällä auttamaan, asioiden yhdessä läpi käyminen, luomalla turvallisen tilan, tervehtimällä ja olemalla tavoitettavissa. Kuuntelemalla ja luomalla "me henkeä", pyytämällä kahville, kysymällä mielipidettä ja madaltamalla kynnyistä vastata. Ongelmakohtien läpi käynti ja oman yksikön "puolien pitäminen".</i>	Positiivisen työilmapiirin kehittäminen ja ylläpito sekä työntekijöiden yhteistyö.	Työyhteisön kehittäminen ja yhteistyön tukeminen.	Työyhteisön kulttuuri.
<i>Yhteinen päämäärä, toisen huomioon ottaminen, tasavertainen kohtelu ja avoimuus. Omien epäluulojen sivuttaminen, oma asenne ja henkilökemiat.</i>	Tiimityö ja hyvä vuorovaikutus sekä yksilön esteiden hallinta		

8.4 Kokemukset palautteesta

Kyselyn viimeisessä osuudessa selvitettiin kokemuksia palautteesta. Kohderyhmältä selvitettiin, milloin työntekijät olivat viimeksi saaneet palautetta työstään ja millä tavalla palautetta oli saatu sekä koettiin palaute tarpeelliseksi työn kannalta (taulukko 9).

Taulukko 9. Työntekijöiden saama palaute ja kokemus hyödystä työkannalta.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<i>Saatu palautetta n. 2–3 kk sitten tai lähiaikoina ja henkilökohtaisesti sekä tänään tai joskus.</i>	Henkilökohtaisen palautteen saannin vaihtelevuudet. Saatu tänään tai useampi kuukausi sitten.	Palautteen saanti ja antaminen työpaikalla.	Kehittyminen ja motivaatio
<i>Palautetta saatu kehityskeskustelussa, korjattavasta asiasta tai tehdystä työstä sekä kysyessä.</i> <i>Palaute annettu Teamsin tai työryhmän kesken tai suoraan työkavereilta ja esihenkilöltä.</i>	Työntekijöille annetun palautteen ja toimintatapojen vaihtelevuus.	Vaikutus kehitykseen ja motivaatioon.	
<i>Positiivinen palaute vahvistaa ja kasvattaa, lisää motivaatiota, antaa mahdollisuuden oikaista ja korjata virheet.</i> <i>Vahvistaa omaa toimintaa, tapaa ja suuntaa toimia. Kaikki palaute on hyödyllistä.</i>	Palautteen positiiviset kokemukset toiminnalle sekä kehityksen ja motivaation tukemiselle.		

Toisessa jatkokysymyksessä haluttiin selvittää, millä tavalla motivoivaa palautetta toivottiin saavan, keneltä palautetta koettiin tarvitsevan ja miksi (taulukko 10). Kokemuksia palauteosuuden viimeisessä kysymyksessä selvitettiin vielä, millaisena työntekijät kokivat yksikön palautekulttuurin ja kuinka usein työntekijät toivoisivat saavansa palautetta työstään (taulukko 11).

Taulukko 10. Työntekijöiden toivomukset motivoivasta palautteesta.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p><i>Onnistuneista asioista ja työtehtävistä sekä epäonnistumisista ja kehittämisen kohteista. Myös hyvien asioiden esille nosto ja epäonnistumisista realistinen palaute.</i></p> <p><i>Rakentava, asiallinen ja suora palaute sekä palaute, joka auttaa kehittymään, voimaantumaa ja uskomaan itseensä. Arjen työstä aktiivinen palaute.</i></p>	<p>Motivoivan palautteen antaminen ja sen kehityksellinen vaikutus.</p>	<p>Palaute motivoivaa välineenä arjessa.</p>	<p>Arjen kohtaamiset.</p>
<p><i>Työntekijät toivovat palautetta esihenkilöltä, työkavereilta, yhteistyökumppaneilta, asiakkailta, palveluntuottajilta. Osalle ei väliä keneltä saadaan palautetta.</i></p>	<p>Palautteen lähteet ja vastaanottamisen mieltymykset.</p>	<p>Työntekijöiden odotukset.</p>	

Taulukko 11. Työntekijöiden kokema palautekulttuuri.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p><i>Palautetta toivottiin useammin tai se oli jo riittävä.</i></p> <p><i>Palauteen anto vähäisestä säännölliseen.</i></p> <p><i>Kollegoiden kanssa viikoittain tai satunnaisesti ja esihenkilön sekä muiden yhteistyötahojen kanssa harvemmin.</i></p>	<p>Kokemukset ja toivomukset palautekulttuurista, eri yhteistyötahojen välillä.</p>	<p>Palautekulttuuri ja sen monimuotoisuus erilaisessa yhteistyössä.</p>	<p>Yhteisön kulttuuri.</p>
<p><i>Palaute näkyy tuessa ja luottamuksessa.</i></p> <p><i>Palaute annetaan varovaisesti tai harkitusti tai ”sivulauseessa” tai aina kun aiheellista tai kehityskeskustelussa. Sanallinen palaute olematon.</i></p>	<p>Palautteen tyyli ja lähestymistavan vaihtelevuuden kokemukset.</p>		

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen avulla haettiin vastauksia kolmeen tutkimuskysymykseen, joiden avulla pyrittiin selvittämään työntekijöiden sisäisiä motivaatiotekijöitä, heidän psykologisten perustarpeiden täyttymistä valitussa yksikössä ja motivoivan palautteen merkitystä johtajuuden näkökulmasta. Vastausten perusteella keskeiseksi tulokseksi nousi, että yksikössä työntekijöiden psykologiset perustarpeet täyttyvät hyvin. Kukaan kohderyhmästä ei kokenut, ettei yksikössä olisi mahdollisuuksia täyttää tutkimuksessa tarkasteltuja kolmea ihmisen psykologista perustarvetta. Tulosten mukaan tilanne yksikössä koettiin näiden osalta jopa keskimääräistä paremmaksi. Palautekulttuuri puolestaan koettiin yksikössä vaihtelevana ja palautekulttuurin systemaattisessa rakentamisessa voisi olla kehittämisen tarvetta. Tutkimuskysymyksiin saatiin seuraavat johtopäätökset, kun vastauksia tarkasteltiin keskeisten tulosten lisäksi, myös pienempien osa alueiden tarkasteluna.

Millaisena työntekijät kokevat sisäisen motivaationsa?

Motivaatio suuntasi ja sääтели toimintaa sekä toimi yksilöiden energian lähteenä (Liukkonen ym., i.a., s. 14). Saatujen vastausten pohjalta (kuviokuva 1) tulkitaan, että enemmistö yksikön työntekijöistä koki olevansa keskivertoa motivoituneimpia työhönsä. Vähemmistö yksikön työntekijöistä koki motivaationsa heikoksi kyselyn toteutushetkellä. Tarkempien tulosten perusteella kyseessä oli yksi työntekijä. Työntekijöiden hyvä motivaatio vaikuttaa teoriaan peilaan myös työhyvinvointiin ja parantaa koko yksikön tuloksellisuutta. Manka (2011, s. 28–29) kuvasi edelle olevaa asiaa myös työntekijöiden paremman keskittymisen mahdollisuutena.

Mitkä asiat vaikuttivat (taulukko 2) positiivisesti työntekijöiden sisäisen motivaation kokemiseen, olivat mm. mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön, työyhteisön toimivuus, työn merkityksellisyyden kokemukset sekä ammattitaidon oikea kohdentaminen ja kokemukset itsestä tärkeänä osana kokonaisuutta. Motivaatiota tukivat kokemukset työelämän kehittämisen mahdollisuuksista ja yleisestä työhyvinvoinnista. Syvänen ym. (2015, s. 37) nosti teoriaosuudessa tähän liittyen esille, että mikäli työntekijät kokivat merkityksellisyyttä työtään kohtaan, työntekijöitä ei tuolloin tarvitse erikseen motivoida tekemään työtä. Koivisto ja Rantanen (2019, s. 37–38) nosti teoriaosuudessa esille että, vahva ryhmähenki tuki motivoitumista työtehtäviin. Kohderyhmän mahdollisuudet kehittyä ja kokea onnistumisen tunteita työssä sekä kiinnostus hoitaa työnsä mahdollisimman hyvin, olivat näiden tutkimustulosten mukaan keskeisiä tekijöitä työntekijöiden sisäisen motivaation ylläpitämisessä. Koivisto ja Rantanen

(2019, s. 37–38) kuvasivat että mikäli ryhmää ei pyritty toimimaan pakosta, vaan omasta halusta, ryhmän yhteisistä tavoitteista tuli myös osa yksilön omia tavoitteita. Tahto yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen pysyisi yllä, vaikka johtaja oli poissa. Huomioiden kohderyhmän vastaukset ja teoria, voisi olettaa, että etätyöskentelystä huolimatta (ns. kontrolli/johtaja poissa -vertaus) kohderyhmään oli saatu luotua yhteinen palo tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijöillä oli halu, tarve ja tahto tehdä asioita (Järvinen, 2014, s. 209).

Itsemääräämisteoriaan verraten, kohderyhmän esille nostamat tekijät sisäisen motivaatioon kokemuksiin liittyivät vahvasti myös ihmisten psykologisiin perustarpeisiin autonomista (mm. mahdollisuus vaikuttaa), kyvykkyydestä (mm. ammattitaidon kohdentaminen oikein) ja yhteenkuuluvuudesta (mm. työyhteisön toimivuus). Tulkitaan, että nämä kolme perustarvetta tukevat keskeisesti myös kohderyhmän sisäistä motivaatiota.

Täyttyvätkö työntekijöiden psykologiset perustarpeet yksikössä?

Aikaisemmassa kappaleessa tehtiin tulkinta että, yleisesti psykologiset perustarpeet näyttäisivät toteutuvan yksikössä. Miten on sitten, kun tuloksia pilkotaan ja arvioidaan näiden kolmen psykologisen perustarpeen kautta erikseen.

Kohderyhmältä saadun määrällisen vastauksen perusteella (kuvio 2) näyttäisi, että työskentely yksikössä mahdollistaisi autonomian toteutumista. Enemmistö kohderyhmän työntekijöistä koki, että autonomia toteutui työssä usein sekä erinomaisesti, ja tämä, omaehtoisuus teorian mukaan tuki yksilön kykyä toimia ympäristössä (Koivisto ym., 2021, 2–3). Tämä asia, nousi myös esille vastauksien pohjalta nousseeseen pääluokkaan (taulukko 3). Tulosten perusteella tulkitaan, että yksilöille annettiin mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä, mikä lisäsi heidän työnhallintansa tunnetta ja voimavaroja. Autonomian kokemus syntyy työelämässä mahdollisuudesta tehdä henkilökohtaisia ratkaisuja (Hakanen, 2011, s. 31). Työntekijät voivat hyödyntää omaa harkintaansa parhaan tuloksen saamiseksi, tyydyttääkseen samalla itsenäisyyden tarvetta.

Tulosten (kuvio 3) mukaan kohderyhmä koki useimmiten kyvykkyyttä hallita työtään, johon vaikuttivat (taulukko 4) mm. joustava ja tukea antava työyhteisö sekä ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet. Kohderyhmä pystyi työssä tuntea osaamista ja kehittymistä, osana työnhallintaa. Näin ollen yksilöillä oli tarvittavat tiedot ja taidot, mutta myös tarvittavat voimavarat toimia ympäristössä (Määttä ym., 2023, s. 313). Hakanen (2011, s. 313) kuvasi, että liian

tiuhaan tapahtuvat muutokset voisivat horjuttaa tämän kyvykkyyden tarpeen tyydyttymistä. Kohderyhmä nosti kuormittavina tekijöinä esiin juuri nämä jatkuvat muutokset. Mahdollisesti kohderyhmän odotuksena olisi tiedon ja osaamisen varmistaminen sekä viestinnän ja yhteistyön tukeminen, jotta työn sujuvuus parantuisi ja kuormittavuus vähenisi. Keinoina kuormittavuuden vähentämiseksi kohderyhmän mukaan toimisi mm. työprosessien ja vuorovaikutuksen kehittäminen (taulukko 6).

Yli 80 prosenttia (kuvio 4) kohderyhmästä koki usein tai aina vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta yksikön muihin jäseniin. Yhteenkuuluvuuden syntymisen keskeisimpiä tekijöitä (taulukko 7 ja 8) olivat mm. tasavertainen kohtelu ja avoimuus, pyrkimykset auttamiseen sekä turvallisen tilan luomisen kulttuuri. Yhteydentunne sekä yhteenkuuluvuus syntyi yhteydestä muihin sekä halusta tehdä hyvää muille (Koivisto ym., 2021, s. 3). Työyhteisön hengen ja työpaikan kulttuurin katsottiin olevan tärkeimpiä asioita työssä viihtymiseen ja mm. kehuminen ja kiitokset tai jotkin pienet juhlat toimivat tavallisessa arjessa hyvin lisäten yhteenkuuluvuutta (Alaräisänen, 2014, s. 107). Kohderyhmän vastausten perusteella nousi keskeiseksi asiaksi yhteenkuuluvuuden ylläpitämisessä, yhteisöllisyyden ylläpidon ja työyhteisön kulttuurin. Kohderyhmä nosti ehdotuksia yhteenkuuluvuuden keinoiksi positiivisen työilmapiirin kehittämisen ja ylläpidon sekä työntekijöiden yhteistyön tärkeyden.

Millaista olisi johtajan motivoiva palaute yksikössä?

Palautekulttuuri (taulukko 9) kuvattiin yksikössä vaihtelevaksi, eli palautteen saannissa ja palautteen antamisessa koettiin yksikössä vaihtelevuutta kohderyhmän sisällä. Tulosten (taulukko 10 ja 11) mukaan eri ajankohdat ja koetut tilanteet sekä saatujen palautteiden sisältö ja palautteen antamisen tavat vaikuttivat kokemuksiin. Palautteiden laadussa ja tyyliässä sekä säännöllisyydessä tulkittiin olevan vaihtelevuutta yksilöiden kokemusten välillä. Huovimaa (2024, s. 73) kuvasi teoriaosuudessa, että olisi tärkeää rakentaa systemaattisesti yksikön palautekulttuuria. Vastausten pohjalta tulkitaan, että kohderyhmä toivoi ja kaipaisi säännöllisempää palautetta arjen kohtaamisissa. Hakanen (2011, s. 53) mukaan palaute antaa suuntaa työntekijöiden työlle, tavoitteille ja tekemisen tavoille. Kohderyhmän vastausten perusteella, palautteista koettiin olevan hyötyä, koska positiivinen palaute vahvisti, kasvatti ja lisäsi motivaatiota sekä antoi mahdollisuuden oikaista ja korjata virheitä. Kohderyhmän mukaan palaute tukisi kehittymistä ja motivaatiota. Järvinen ym. (2016, s. 205) kuvasivat, että systemaattinen palautteenanto olisi yksinkertaisimpia johtamistehtäviä, mutta usein jäisi hyödyntämättä. Yksikössä systemaattinen palautteenanto oli voinut jäädä hyödyntämättä tai sitä ei ollut saatu

aktiiviseksi osaksi työyhteisön kulttuuria. Mikäli palautetta ei anneta, ihmiset olisivat vaarassa eksyä reitiltään (Kupias ym., 2016, Palauteen hyödyt organisaation eri tasoilla-luku).

Tulosten mukaan tulkitaan, että työntekijät toivoisivat palautetta mm. onnistuneista asioista sekä työtehtävistä ja mahdollisista kehittämisen kohteista. Palaute toivottiin annettavan mm. rakentavassa muodossa. Aktiivista palautetta odotettiin arjen työstä ja erilaisista lähteistä. Kohderyhmä toivoi että, palaute pyrkisi tukemaan työntekijöitä kehittymään, voimaantumaa ja uskomaan itseensä. Järvisen ym. (2016, s. 76) mukaan aktiivisen palautekulttuurin kehittyminen voisi mahdollisesti saada jopa määrämittaiset kehityskeskustelut tarpeettomiksi tai ainakin helpottaisi merkittävästi keskusteluja. Kuuselan (2013, s. 88) mukaan hyvä palaute kiinnittää huomion oleellisiin asioihin, eli asioihin, jotka rohkaisevat sekä auttavat työntekijää eteenpäin.

10 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tukea motivaation johtamista huomioimalla työntekijöiden autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden täytyminen osana työntekijän sisäisen motivaation ylläpitoa. Tämä opinnäytetyö nosti esille ajankohtaisia ja tärkeitä asioita sekä tekijöitä, jotka tutkimuksen kohderyhmän kautta koettiin merkityksellisinä. Tutkimuksen tuloksia kannattaisikin hyödyntää johtamisen työssä kiinnittämällä huomioita kohderyhmän sisällä tunnistettuihin kehittämisen osa-alueisiin. Opinnäytetyön toivotaan hyödyntävän myös muita aiheesta kiinnostuneita organisaatioita tai aiheesta kiinnostuvia yksittäisiä tahoja. Tutkimusaineisto kerättiin yksiköstä, jonka kohderyhmä oli melko pieni. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 98–99) toivat esille, ettei laadullisen tutkimusaineiston koolla ole merkitystä, koska tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään tiettyä ilmiötä tai toimintaa, eikä niinkään tekemään tilastollisia yleistyksiä.

Suomessa eri tieteenaloilla tutkimuskysymyksiä lähestytään monilla erilaisilla tavoilla, vaikka tavoitteena kaikilla on pyrkiä lisäämään ymmärrystä itsestämme ja ympäröivästä maailmasta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s. 7). Opinnäytetyön tutkimuskysymysten avulla pyrittiin saamaan tietoa yksikön työntekijöiden koetusta sisäisestä motivaatiosta, ja siitä kuinka kolme perustarvetta täytyivät työyhteisössä, kuinka työntekijät kokivat palautteenannon ja miten palautteen anto voisi tukea motivaatiota. Kyselylomakkeen avulla saatiin tutkimuksen kohderyhmältä vastauksia opinnäytetyölle asetetuille tutkimuskysymyksille. Vastaukset nostivat konkreettisesti esille asioita ja tekijöitä, joiden merkitys tutkimustyön onnistumiselle oli merkityksellistä. Teoriaosuuteen perehtyminen oli tärkeä osa tätä tutkimustyötä, jotta kyselylomakkeen avulla pystyttiin saavuttamaan työlle, asetut tavoitteet.

Tutkimustulokset nostivat esiin samoja teemoja kuin tämän tutkimuksen teoriaosuudessa on esitetty. Herttuala (2023, s. 20–21) nosti esille, että mikäli työntekijöille annettiin mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, sillä suojattiin keskeisesti työntekijöiden terveyttä, työssä suoriutumista ja työkykyä. Työntekijöiltä kerättyjen vastausten pohjalta, työhyvinvointia tukeviksi asioiksi yksikössä nousivat juuri mahdollisuudet kehittää työtä sekä mahdollisuudet suunnitella omaa työtä ja ajankäyttöä. Sosiaali- ja terveysministeriö (i.a.) määritteli työhyvinvointia mm. työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuuden kautta. Vastauksien perusteella mm. yksikön etätyö mahdollisuus tuki tätä asiaa.

Tämän tutkimustyön johdannossa oli nostettu esille, että tutkimustyöllä haluttiin selvittää myös, miten ihmisen sisäinen motivaatio voisi vaikuttaa työssä viihtymiseen ja mitkä asiat siihen mahdollisesti vaikuttivat. Alaräisänen (2014, s. 107) toi esille, että työyhteisön hengen ja työpaikan kulttuurin katsottiin olevan tärkeimpiä asioita työssä viihtymiseen. Yhteenkuuluvuuden kokemukset vahvistivat yksikön työntekijöiden työssä viihtymistä. Lisäksi halukkuus auttaa, estää ja ratkaista ongelmia, vahvistivat työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja tukivat kohderyhmän työssä viihtymistä. Deci ja Ryan (2000, s. 70) kuvasivat sisäistä motivaatiota ihmisluonnon positiivisimpana potentiaalina eli ihmisellä oli luontainen taipumus etsiä uusia haasteita, tutkia, oppia uutta, sekä kehittää ja hyödyntää kykyjään. Yksikön työntekijät kokivat olevansa keskivertoa motivoituneempia ja heidän kokemuksensa motivaatiota tukevista asioista olivat teoriaan rinnastettavissa. Tulosten mukaan uuden oppiminen ja mahdollisuudet vaikuttaa asioihin sekä ammattitaidon hyödyntäminen vahvistivat yksikön työntekijöiden koettua sisäistä motivaatiota.

Voisiko sitten sisäisen motivaation huomioiminen saada aikaan työntekijöiden paremman sitoutumisen työyhteisöön, työtehtäviinsä sekä työssä jaksamiseen? Verrattaessa kysymystä teoreettiseen viitekehukseen ja kohderyhmältä saatujen tulosten väliseen yhteyteen, piirteet aiheiden välillä tuntuivat olevan melko linjassa keskenään, eikä merkittäviä eroavaisuuksia noussut esille. Mikäli johtajat ja esimiehet kykenisivät tukemaan alaistensa sisäistä motivaatiota lisäten onnistumisen kokemuksia, lisääntyisi samalla sitoutuminen työhön ja koko organisaatioon sekä tavoitteisiin (Syvänen ym., 2015, s. 37).

Vaikka kohderyhmässä tunnistettiin kehittämisen tarpeita ja heikkouksia motivaation, autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden osalta, nämä tekijät eivät kuitenkaan vaikuttaneet merkittävästi työntekijöiden yleisiin kokemuksiin aiheista. Kuvioiden (kuviot 1, 2, 3 ja 4) mukaan asiat koettiin pääsääntöisesti kaikilla osa-alueilla keskimääräistä paremmaksi tai vähintäänkin keskinkertaiseksi.

Kupias ym. (2016, Palautteen hyödyt organisaation eri tasoilla-luku) mukaan hyvä palautekulttuuri olisi lahja organisaatiolle. Tulosten perusteella yksikön sisäinen palautekulttuuri koettiin vaihtelevana. Palautetta yksikössä annettiin, mutta sitä toivottiin aktiivisemmin, rakentavammin ja positiivisemmin. Se minkä kautta palautetta saataisiin, ei tuntunut niinkään olevan kovin suurta merkitystä. Vaikuttiko etätyö sitten näihin kokemuksiin ja asioihin, ei saatu nyt selville tämän tutkimustyön kautta.

Kuinka saadut tulokset voivat auttaa johtajaa toimimaan motivoivana johtajana, ja miten motivaatiota voidaan johtaa näiden tulosten pohjalta? Aaltosen ym. (2020, s. 188) mukaan sisäisen motivaation johtamisessa olisi keskeistä ymmärtää, mikä yksittäistä työntekijää sytyttää. Syvänen ym. (2015, s. 260) toivat esille tuen tarjoamisen tärkeyttä. Heidän mukaansa johtajan tuki voisi olla esimerkiksi pelkkää kuuntelemista, välittämistä, käytettävissä olemista, puolustamista sekä tukemista haasteellisissa tilanteissa. Vastaavanlaisia keinoja nousi tuloksissa esille yhteenkuuluvuuden syntymiseen vaikuttavissa asioissa, jotka olivat mm. oman yksikön ”puolien pitäminen”, luomalla turvallisen tilan, kuuntelemalla ja luomalla ”me henkeä”. Yksilön kohtaaminen, toivomukset, mahdolliset esille nostetut tarpeet ja odotukset arvostavasti kuunnellen sekä näihin myös vastaamaan pyrkien, olisi johtajan tapa tukea työntekijöitä (Syvänen ym., 2015, s. 260).

Pohdittaessa tutkimuksen mahdollisia tutkimusaukkoja, kohderyhmän etätyö voisi olla yksi tärkeä tekijä, joka olisi voinut vaikuttaa tutkimustuloksiin. Tutkimuksessa ei nostettu etätyötä tarkemmin teoreettisessa viitekehyksessä, mutta jonkin verran teoriaosuudessa käsiteltiin asioita, koskien itseohjautuvuuteen pyrkiviä työyhteisöjä. Etätyö voisi olla mahdollisesti vaikuttamassa yksittäisenä tekijänä tämän kohderyhmän kokemuksiin. Tutkimustyötä päädyttiin katsomaan rajatun teoreettisen viitekehysten kautta ja työmuotoa ei tutkija halunnut katsoa nyt osaksi tätä tutkimusta.

Tämä tutkimus antoi tekijälleen arvokasta tietoa sekä oppia johtajuuden ja työntekijöiden motivaation suhteesta, sekä syvensi tekijän ymmärrystä aiheen merkityksellisyydestä. Erilaisia teorioita ja tutkimuksia on olemassa paljon, mutta tutkimuksen kohdistaminen tekijän omaan organisaatioon ja yksikköön tuntui tekijälle merkitykselliseltä. Toiveena, että tämä tutkimustyö tuo esiin jotain uutta, joka ei ainoastaan tarjoa mahdollisuuksia yksikön sisäisille kehittämis-kohteille, vaan myös avaisi uusia näkökulmia jatkotutkimuksille. Kaiken kaikkiaan tutkimusprosessi eteni suunnitellun aikataulun mukaisesti, vaikkakin prosessin etenemistä haastoivat lomakaudet sekä yllättävät tapahtumat tekijän omassa henkilökohtaisessa elämässä. Päätaivoitteena tekijällä oli saada opinnäytetyö palautettua oman määritellyn valmistumistavoitteen mukaisesti ja tässä onnistuttiin.

10.1 Eettisyys ja luotettavuus

Tuomi (2018, s. 182) kuvasi, että pohdinta osuudessa olisi tarkasteltava tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Kaikkia tutkimuksen tekijöitä velvoittaa hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteet, kuten luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuullisuus koko tutkimusprosessin ajan (Tutkimustieteellinen neuvottelukunta, 2023, s. 11). Tässä tutkimuksessa arvioitiin tieteellisten lähteiden luotettavuutta ja tuoreutta. Tutkimuskysymysten vastaukset pyrittiin esittämään mahdollisimman rehellisesti ja avoimesti, arvostamalla samalla työntekijöiden osallisuutta. Vastuullisuus pyrittiin kantamaan läpi koko tutkimustyöprosessin.

Tutkimustyössä sähköinen kysely tehtiin anonymisti, jotta vastaajat eivät olisi tunnistettavissa ja tämä lisäisi tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta pohdittiin myös sen kautta, milloin kyselyn tekemiselle olisi ajallisesti paras ajankohta. Tällä pyrittiin varmistamaan, että kaikilla tutkimukseen osallistuvilla olisi mahdollisuus vastata kyselyyn ja aikaa vastaamiseen pyrittiin antamaan tarpeeksi, huomioiden myös mahdolliset työntekijöiden lomajaksot. Tämän tutkimustyön aineistossa ei käsitelty henkilötietoja tai sellaista tietoa, jolla olisi voitu tunnistaa kyselyyn vastanneet henkilöt. Sähköisessä kyselyssä ei kysytty mitään sellaista, mikä ei tekijän mukaan olisi katsottu kuuluvan osaksi tutkimuksen aihetta tai olisi ollut tarpeetonta tietoa tutkimuksen kannalta.

Suomen perustuslaissa (1999/731, 6–23 §) määritellään kaikille kuuluvat oikeudet, joista yksittäisinä asioina nostetaan myös esimerkit henkilökohtaisesta vapaudesta ja koskemattomuudesta (Tutkimuseettinen toimikunta, 2020, s. 7). Tutkimuseettiset periaatteet ja lainsäädäntö ohjaavat ihmiseen kohdistuvaa tutkimusta (mts. 7). Tuomi (2018, s. 160) kuvasi tutkimusmenetelmien luotettavuutta validiteetin kautta, jolloin tutkittu asia olisi sen mukaista, mitä oli luvattu sekä reliabiliteetin kautta eli tutkimustulosten toistettavuuden kautta. Tuomi ja Sarajarvi (2018, mt.) toivat esille, ettei laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ole yksiselitteistä ohjeistusta olemassa. Tuomen (2018, s. 163) mukaan olisi kuitenkin arvioitava, miksi tutkimus olisi eettisesti hyväksyttävä ja miksi raportti olisi luotettava. Tutkimustyön (s. 153) eettisyyttä tulisi huomioida mm. osallistuvien henkilöiden informoimisella.

Tässä tutkimustyössä olleeseen sähköiseen kyselyyn vastaaminen oli kaikille vapaaehtoista, ja tämä kerrottiin kohderyhmälle myös yksikön yhteisessä palaverissa. Tällä myös varmistettiin, että tutkittavien oikeuksia kunnioitetaan, ja samalla annettiin mahdollisuus valita osallistuvatko työntekijät tutkimukseen vai eivät. Tässä tutkimustyössä kunnioitettiin myös eettisiä

periaatteita, pyrkien välttämään aiheuttamasta tutkittaville työntekijöille vahinkoja tai haittoja. Tutkijan ja kohderyhmän välistä dynamiikan vaikuttavuutta pohdittiin myös anonyymien kysely kautta, jonka toivottiin lisäävän luottamusta vastata kyselyyn mahdollisimman todenmukaisesti. Tutkimustyössä käytettyjä suoria lainauksia muokattiin yleiskielisemmiksi anonyymiteetin turvaamiseksi. Muokkauksilla pyrittiin poistamaan esimerkiksi murre sanoja ja mahdollisia kielipillisiä erityispiirteitä, jotka voisivat paljastaa vastaajan henkilöllisyyden.

Tutkimustieteellisen toimikunnan (2023, s. 11) mukaan hyvistä menettelytavoista tulisi huolehtia koko tutkimustoiminnan aikana. Tämän tutkimustyön alussa selvitettiin ja huolehdittiin tarpeellisista suostumuksista sekä luvista kaikilta yhteistyökumppaneilta ja selvitettiin eettisten ennakoarviointien tarpeet, pohjaten ammattikorkeakoulun ohjeisiin sekä TENK:n hyväksymiin ohjeisiin hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Opinnäytetyötä koskevat sopimukset allekirjoitettiin heti tutkimustyön alussa.

10.2 Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa käytettiin poikittaiskyselyä, joka ei antanut mahdollisuutta tarkastella, miten yksikön työntekijöiden sisäinen motivaatio itsemääräämisteorian viitekehyksessä mahdollisesti olisi voinut muuttua pitkällä aikavälillä. Jatkotutkimuksena voisi hyödyntää pitkittäistutkimusmenetelmää, jossa voisi tarkastella muutoksia pidemmällä aikavälillä. Jatkotutkimuksella voisi selvittää, millaisia kokemuksia työntekijöillä oli myöhemmin, tai oliko ensimmäisten tutkimustulosten pohjalta saatuja tietoja hyödynnetty ja millä tavalla.

Vastaavanlaista tutkimusta voisi myös toteuttaa yksikköön, jonka työskentelymuoto on läsnäolotyöskentely. Merkityksellistä voisi olla vertailla, kuinka etätyöskentely ja läsnäolotyöskentely mahdollisesti vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin, näiden tutkimuskysymysten valossa. Jatkotutkimusaihe mahdollistaisi myös tuloksien vertailun näiden kahden erilaisen työmuodon välillä.

LÄHTEET

- Aaltola, J., & Valli, R. (2010). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistokeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. PS-kustannus.
- Aaltonen, T., Ahonen, P., & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Alma Talent.
- Alaräisänen, P. (2014). *Palkitseminen työelämässä: Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta*. [väitöskirja]. Lapin yliopisto.
- Chrissy, C. (2021). Maximizing Motivation in the Workplace. *Management Connection. Nutrition & Foodservice Edge, Jan/Feb*, (10–14). <https://research-ebSCO-com.libts.seamk.fi/c/zz4uby/viewer/pdf/ails4bz2jr>
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* 55(1), 68–78. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos.
- Hannonen, H. (2022). *Työhyvinvoinnin ulottuvuudet*. [PowerPoint-esitys]. Työterveyslaitos Moodle.
- Herttuala, N. (2023). *Työhyvinvointi ja sen määrittäjät sosiaali- ja terveydenhuollon johtajilla*. [väitöskirja]. Tampereen yliopisto.
- Huovinmaa, K. (2024). *Ihmisojohtaja*. Kauppakamari.
- Järvinen, K. (2014). *Työn mielekkyyden johtaminen: Käytännön Opas*. Talentum.
- Järvinen, P., Rantala, J., & Ruotsalainen, P. (2016). *Johda suoritusta*. Talentum.
- Koivisto, J., Multsilta, J., & Haavisto, E. (2021). Surgical nurses' experiences with intrinsic work motivation: A focus on autonomy, competence and relatedness. *Hoitotiede*, 33(2), 102–111. [Surgical nurses' experiences with intrinsic work motivation: a focus on aut...: EBSCOhost \(seamk.fi\)](https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8039-3)
- Koivisto, S., & Ranta, R. (2019). *Näin motivoin yhteistyöhön: Ryhmän johtamisen käsikirja*. Kauppakamari.
- Kolari, P. (2010). *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation murroksessa*. [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8039-3>

- Kupias, P., Peltola, R., & Saloranta, P. (2016). *Onnistu palautteessa*. Alma Talent.
[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libts.seamk.fi/teos/GABBBXBTBBAED#kohta:ONNISTU\(\(20\)PALAUTTEESSA\(\(20\)/piste:b2051](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libts.seamk.fi/teos/GABBBXBTBBAED#kohta:ONNISTU((20)PALAUTTEESSA((20)/piste:b2051)
- Kuusela, S. (2013). *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Sanoma Pro, 1. painos.
- Laine, T. (2015). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola, & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 29–32). PS-kustannus.
- Larjovuori, R-L., & Heikkilä-Tammi, K. (2024). Työhyvinvoinnin rakentuminen ja edistäminen itseohjautuvassa organisaatiossa. *Työelämän tutkimus* 22(2), 136–168.
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/131483/93493>
- Lehtivuori, A. (2023). *When do extrinsic reward undermine intrinsic motivation? A meta-analysis*. [väitöskirja, Turun yliopisto]. Turun kauppakorkeakoulu.
<http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-9132-7>
- Liukkonen, J., Jaakkola, T., & Suvanto, A. (i.a.). *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?* Likes-työelämäpalvelut.
- Manka, M. (2012). *Työilo* (3. painos). [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libts.seamk.fi/teos/GAJBGXBTBDG#kohta:TY\(\(d6\)NILO\(\(20\)/piste:b5](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libts.seamk.fi/teos/GAJBGXBTBDG#kohta:TY((d6)NILO((20)/piste:b5)
- Manka, M-L., & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi* (3., uudistettu painos). Alma Talent.
- Martela, F. (2015). *Valonöyrit: Sisäisen motivaation käsikirja*. Gummerus.
- Martela, F., & Jarenko, K. (2016). *Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Talentum Media.
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N., & Vuori, J. (2021). *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai – pahoinvoinnin lähde?* Kansallisesti edustavaan aineistoon (N=2000) perustuva tutkimus.
<https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/f8b6416e-c95d-49d8-afa8-7614f9b2c013/content>
- Mayor, P., & Risku, M. (i.a.). *Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin: 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä*. Alma Talent.
- Mayor, P., & Risku, M. (2022). *Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin: 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä*. Alma Talent.
- Määttä, S., Palmu, I., Hankonen, N., Huhtiniemi, M., Lehtivuori, A., Martela, F., Polet, J., Sjöblom, K., Stenius, M., & Vasalampi, K. (2023). Itsemääräämisteoria ymmärrettäväksi:

päätteet, suomennokset ja väärinkäsitysten oikaisua. *Psykologia*, 58(8), 4–6.
<https://doi.org/10.62443/psykologia.v58i4-6.131169>

Oulasmaa, M., & Pesonen, M. (2022). *Suoraa palautetta: Viisaan keskustelun käsikirja*. Alma Talent.

Perko, K. (2017). *Leadership and Employee Well-Being A psychological perspective based on resource theories*. [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0463-8>

Piirto, J., Pylväs, L., & Nokelainen, P. (2022). Asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia psykologisten perustarpeiden täyttymisestä työhyvinvoinnin ja työssä suoriutumisen näkökulmasta. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 24(2), 28–43.
<https://journal.fi/akakk/issue/view/8557>

Rahikainen, P. (2022). Suomella ei ole varaa pahoinvoivaan sote-henkilöstöön. *Terveys ja talous* (2), 17–19.
<https://bin.yhdistysavain.fi/1607178/M0c6PKCeHcMlgzM3VT8B0XZ7lq/2-2022.pdf>

Saarenpää, J. (2017). *Löydä sisäinen motivaatiosi: Tee elämästä mielekäs*. BoD - Books on Demand.

Salmela-Aro, K., & Nurmi, J., Feldt, T. (2017). *Mikä meitä liikuttaa: Motivaatio psykologian perusteet* (3. uud. p.). PS-kustannus.

Sinokki, M. (2016). *Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Tietosanoma.

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). (i.a). *Työhyvinvointi*. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A., & Toikko, T. (2015). *Dialoginen johtaminen: Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampereen University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9985-2>

Tieteen termipankki. (12.12. 2024). *Autonomia*.
<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:autonomia>

Toropainen, L., Auvinen, E., Herttalampi, M., Rantanen, J., Muotka, J., Mölsä, E., & Feldt, T. (2023). *Johtamismotivaation merkitys korkeasti koulutettujen urapoluilla ja työhyvinvoinnissa: MOTILEAD-hankkeen loppuraportti*. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja, 359. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9468-6>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimustieteellinen neuvottelukunta, & Keiski, R. L. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-*

ohje 2023. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

- Valli, R., & Perkkilä, P. (2018). Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja keruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5. uud. p., s. 100–108). PS-kustannus.
- Vasalampi, K. (2022). *Näin motivoit oppimaan*. PS-kustannus.
- Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5., päivitetty painos.). PS-kustannus.
- Virtanen, P., & Sinokki, M. (2014). *Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt*. Tietosanoma.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.
- Vuori, A., & Åsterdt-Kurki, P. (2022). Fenomenologinen metodi hoitotieteellisessä tutkimuksessa – kriittisten kohtien tunnistaminen tutkimusprosessissa. *Hoitotiede*, 34(4), 321–333. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128995/78038>

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje kyselyyn vastanneille

Liite 2. Webropol kysymykset

Liite 3. Esimerkki luokittelusta sisällönanalyysissa

Liite 1. Saatekirje kyselyyn osallistuneille

Arvoisa vastaaja

Tämä kysely liittyy kehittämisen ja johtamisen YAMK- opintoihini.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tukea motivaation johtamista huomioiden työntekijöiden autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuuden täytyminen, osana työntekijöiden sisäisen motivaation ylläpitoa. Tavoitteena on saada tietoa yksikön työntekijöiden koe- tusta sisäisestä motivaatiosta ja kuinka edellä mainitut kolme ihmisen perustarvetta koetaan täyttyvän työssä.

Itsemääräämisteoria (Deci, E., & Ryan, R., 2017) on yksi motivaatioteorioista, johon tätä työtä rajataan. Sisäisen motivaation ja itsemääräämisteoria käsitteen lisäksi tarkastellaan palautteen merkitystä.

Kyselyssä ei kerätä henkilötietoja ja kysely on anonyymi eli vastaaja ei ole tunnistettavissa. Osallistuminen pohjautuu vapaaehtoisuuteen. Tutkimuksessa kunnioitetaan eettisiä periaatteita. Aineiston tallennuksessa noudatetaan tietosuojaja- ja tietoturvaohjeistuksia. Tutkimusaineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, jossa on määrällisiä piirteitä. Käytössä on aineistolähtöinen eli induktiivinen analyysi, jossa tulokset ilmaistaan luokituksen avulla eli käytetään sisällönanalyysia. Kerätyn aineiston avulla selvitetään, mitä ihminen ajattelee ja pyritään ymmärtämään, miksi hän toimii niin kuin toimii, peilaten tulkintoja teoreettiseen kirjallisuuteen.

Toiveena työllä olisi muistuttaa, kuinka tärkeää sosiaali- ja terveydenhuollossa toimivilla johtajilla on muistaa ihmisten syvimmet tarpeet tulla nähdyksi, kuulluksi ja kohdatuksi sekä pyrkiä ymmärtämään, millä keinoilla työntekijän motivoitumista voitaisiin tukea.

Kysely on auki kaksi viikkoa ja vastausaikaa on keskiviikkoon 22.1.2025.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15-30min.

Tutkimus valmistuu keväällä 2025.

Iso kiitos osallistumisestasi tutkimukseen! 😊

Ystävällisin terveisin:

Henna Aho

henna.aho@seamk.fi

Liite 2. Webropol kysymykset

1. Millaiseksi koet työhyvinvointisi tällä hetkellä? Ja mitkä asiat tähän kohdallasi vaikuttavat? (Voit kirjata yksittäisinä sanoina tai asioina). (Avoin vastaus)
2. Millaisena koet sisäisen motivaatiosi tällä hetkellä? (Likertin asteikko)
3. Mitkä asiat vaikuttavat motivaatioosi? Miksi? (Avoin vastaus)
4. Kuinka koet autonomian toteutuvan työssäsi? (Likertin asteikko)
5. Mitkä asiat työssäsi vaikuttavat autonomian toteutumiseen? Voisiko tätä mahdollisesti parantaa ja miten sen tekisit? (Avoin vastaus)
6. Kuinka hyvin koet hallitsevasi työsi? (Likertin asteikko)
7. Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat työsi sujumiseen? Ja mitkä asiat mahdolliseen kuormittavuuteen? (Avoin vastaus)
8. Millä tavalla työn sujumista ja hallintaa voisi mielestäsi parantaa? Miten mahdollista kuormittavuutta voitaisiin mielestäsi vähentää? (Avoin vastaus)
9. Kuinka koet tällä hetkellä yhteenkuuluvuuden työyhteisösi? (Likertin asteikko)
10. Millä keinoilla yhteenkuuluvuutta voisi työssä ylläpitää sekä mahdollisesti parantaa? Oletko saanut tästä aikaisemmin kokemuksen? (Avoin vastaus)
11. Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat yhteenkuuluvuuden tunteen syntymiseen? Oletko pyrkinyt vaikuttamaan näihin asioihin, miten? (Avoin vastaus)

12. Milloin olet viimeksi saanut palautetta työstäsi ja millä tavalla sait sen? Koitko palautteen tarpeelliseksi työsi kannalta? (Avoin vastaus)

13. Millä tavalla toivoisit saavasi palautetta, joka motivoi sinua? Keneltä koet tarvitsevasi palautetta ja miksi? (Avoin vastaus)

14. Millaisena koet yksikkönne palautekulttuurin? Kuinka usein toivoisit saavasi palautetta työstäsi, miksi näin? (Avoin vastaus)

Liite 3. Esimerkki luokittelusta sisällönanalyysissa

Esim. suorista lainauksista	Pelkistetty ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p>-Mahdollisuus vaikuttaa asioihin.</p> <p>-Työkaverit</p> <p>-Työn mielekkyys ja uuden oppiminen.</p> <p>-Oman ajankäytön hallinta ja suunnittelu.</p> <p>-Hyvä yhteistyö kollegoiden kanssa</p> <p>-Onnistunut ongelmanratkaisu hetki ja asia etenee</p> <p>-Uudet tehtävät</p> <p>-Koen kuitenkin, että olen tärkeä linkki isommassa kokonaisuudessa ja minun ammattitaitoni on kohdistettu oikein</p> <p>-Aikataulussa pysyminen</p> <p>-Työ helpompaa, kun asettaa itselleen aikatavoitteen, milloin mikäkin käynti/kirjaus pitää olla tehtynä</p> <p>-Motivaatioon positiivisesti vaikuttaa hyvä työyhteisö ja mukavat työkaverit</p> <p>-Kiinnostus hoitaa työ mahdollisimman hyvin</p> <p>-Autonomia</p> <p>-Mahdollisuus itse suunnitella</p>	<p>Positiiviset asiat:</p> <p>-Mahdollisuus vaikuttaa asioihin</p> <p>-Mukavat työkaverit ja hyvä työyhteisö</p> <p>-Työn mielekkyys ja uuden oppiminen</p> <p>-Oman ajankäytön hallinta ja suunnittelu</p> <p>-Onnistuneet ongelmanratkaisutilanteet</p> <p>-Uudet tehtävät ja työn sujuvuus</p> <p>-Koen olevani tärkeä linkki kokonaisuudessa</p> <p>-Ammattitaitoni on kohdistettu oikein</p> <p>-Aikataulussa pysyminen</p> <p>-Ongelmat pyritään estämään ja ratkaisemaan</p> <p>-Asiakkaat voivat hyvin järjestetyissä palveluissa</p> <p>-Kiinnostus hoitaa työ mahdollisimman hyvin</p> <p>-Autonomia</p>	<p>Vaikuttamisen mahdollisuudet, työyhteisön toimivuus, työn mielekkyys ja merkityksellisyys, autonomia, prosessien ja työn sujuminen sekä työnhallinta ja kehittymisen mahdollisuudet</p> <p>Työn merkityksettömyys, työyhteisön toimimattomuus, tuen- ja työnhallinnan puute, käytännön ja teorian ristiriidat, organisaation muutokset sekä epäselvyydet ja keskenäisyydet</p>	<p>Motivaatiota tukee työn merkityksellisyys, toimivuus ja kehittämisen.</p> <p>Motivaatiota heikentävinä tekijöinä työympäristön- ja toiminnan haasteet.</p>	<p>Työhyvinvointi ja työn hallinta sekä työn laatu ja työympäristön kehittämisen.</p>	<p>Työhyvinvointi ja kehittäminen.</p>

<p>-Kun työtä "ei nähdä" -Jos työyhteisö on "jäykkä" asioiden suhteen -En koe, että työläni on yhteiskunnallisesti suurta merkitystä. Arvostuksen ja tukemisen puute verkostossa tai tiimityössä -Ymmärrys ettei käytäntö ja teoria kohtaa välillä asiakkaiden tilanteissa sekä ymmärrys ettei asiakkaiden tilanteiden arvioiminen ja jatkosuunnitelmien laatiminen ole helppoa. -Motivaatioon negatiivisesti vaikuttaa mm. työnsujuvuus. -Paljon kaikkea epäselvää ja keskeneräistä. -Tulevat muutokset, jotka ei ole selkeästi vielä tiedossa -Yleisesti motivaatiooni vaikuttaa työn sisältö ja se, koenko, että osaamiseni vastaa tehtävää -Työmäärän on oltava riittävä suhteessa työaikaan, ainakin pidemmällä aikavälillä.</p>	<p>Negatiiviset asiat: -Kun työtä "ei nähdä" -Jos työyhteisö on "jäykkä" asioiden suhteen -En koe työläni yhteiskunnallista merkitystä -Arvostuksen ja tukemisen puute verkostossa tai tiimityössä -Ymmärrys ettei käytäntö ja teoria kohtaa -Ymmärrys oman työn haastavuudesta -Organisaation muutokset ja epävarmuudet tehtävistä -Työn sujumattomuudet, epäselvyydet ja keskeneräisyydet -Informaation puutos työnantajan puolelta -Työmäärän ja työajan riittävyys</p>				
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--