



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

TYÖYHTEISÖN MOTIVAA- TION JOHTAMINEN

TEKIJÄ:

Valtteri Leinonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Valtteri Leinonen	
Työn nimi Työyhteisön motivaation johtaminen	
Päiväys	31.10.2023
Sivumäärä/Liitteet	43/2
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) -	
<p>Tässä opinnäytetyössä tutustutaan työmotivaatioon ja sen johtamiseen. Työmotivaatio on aiheena ajankohdainen monessa suomalaisessa yrityksessä. Alusta asti opinnäytetyön tarkoitus oli luoda kattava kuva mistä työyhteisön työmotivaatio syntyy ja miten sitä johdetaan. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää case-organisaation työmotivaation nykytilanne ja antaa kehitysehdotuksia työmotivaation johtamiseen.</p> <p>Opinnäytetyö sisältää teoriaosuuden, jossa tutustutaan työmotivaatioon vaikuttaviin keinoihin, sekä erilaisiin motivaatiomalleihin. Teorian luomiseen hyödynnettiin lukuisia lähteitä. Työmotivaatioon vaikuttavista keinoista poimittiin esille oleellimmat ja ne on esitetty neljän peruspilarin mallissa. Nämä neljä peruspilaria olivat arvostuksen tunne, työn merkitys, työyhteisön tuki ja mahdollisuus vaikuttaa työhön.</p> <p>Tämän jälkeen teoria osuus keskittyy työmotivaatioon sen johtamisen kannalta. Opinnäytetyö tuo esille paljon johtamisen teoriaa ja erilaisia keinoja, jotka ovat huomattu toimiviksi. Työmotivaation johtamisen oleellisimmista asioista on rakennettu myös neljän peruspilarin malli. Johtamisen neljä peruspilaria olivat luottamus, reiluus, suunnitelmallisuus ja laadukas työympäristö.</p> <p>Teoriaosuuden pohjalta lähdettiin toteuttamaan tutkimusta case-organisaatioon. Tutkimusote oli laadullinen tutkimus, joka suoritettiin kyselylomakkeilla. Tutkimuksen aineiston keruussa kysytyt avoimet kysymykset liittyivät organisaation työyhteisön motivaatioon ja keinoihin, joilla esimiehet tukevat sitä. Kysytyt kysymykset liittyivät vahvasti teoriaosuuteen. Tutkimukseen osallistui case-organisaation esimiehet ja työntekijät. Vastauksien analysoinnissa hyödynnettiin teemoittelua.</p> <p>Vastaukset kerättiin ja niiden pohjalta luotiin johtopäätökset, sekä kehitysehdotukset. Johtopäätöksistä ilmeni, että case-organisaatio antoi hyvän esimerkin laadukkaasti johdetusta työyhteisöstä. Case-organisaation työyhteisö koki, että heihin luotettiin ja heitä arvostettiin. Työyhteisö oli yksilöille turvallinen paikka työskennellä ja case-organisaation johto sai tästä kiitosta.</p> <p>Kehitysehdotukset painottuivat vuorovaikutuksen kehittämisen ja paremman suunnittelun teemoihin. Case-organisaatio sai keinoja työyhteisön motivaation johtamiseen.</p>	
Avainsanat Työyhteisö, työmotivaatio, johtaminen	

Social Sciences, Business and Administration	
Master's Degree Programme in Business Administration	
Author(s) Valtteri Leinonen	
Title of Thesis Managing the motivation of the work community	
Date	31.10.2023
Pages/Appendices	43/2
Client Organisation /Partners -	
<p>This thesis discusses work motivation and how to manage it. Work motivation is a current topic in many Finnish companies. The purpose of the thesis was to describe whom what elements work motivation arises from in a work community and how it is managed. The aim of the research was to investigate the current motivation status of the client organization and to give development suggestions for managing their work motivation.</p> <p>The thesis includes a theory part, where the methods affecting work motivation, and various motivation theories are discussed. Numerous sources were used to create the theoretical framework. The most relevant ones were selected and are presented in the model of four basic pillars. These four basic pillars include the feeling of appreciation, the importance of the work itself, the support of the work community and the opportunity to influence one's work. Next the theory part focuses on work motivation in terms of its management. The thesis presents a selection of management theory and various methods that have been found beneficial. The four-pillar model has also been built on the most essential aspects of managing work motivation. The four basic pillars of work motivation management are trust, fairness, planning and a high-quality environment.</p> <p>After that a research was conducted in the client organization. The research sample was a qualitative study that was conducted using questionnaires. The open-ended questions were related to the motivation of the organization's work community and the ways in which the supervisors support it. The questions in the questionnaire were strongly related to the theory part. The supervisors and employees of the client organization participated in the study. Thematic analysis was used to help analyze the answers.</p> <p>The answers were collected and conclusions and development proposals were created based on them. The conclusions showed that the client organization was a great example of a well-managed work community. The work community of the case organization felt that they were trusted and valued. The work community was a safe place for individuals to work and the management of the case organization received praise for this. The research gave development proposals, which focused on the themes of developing the interaction between the supervisors and the employees and on better planning. The client organization got help from the research on how to manage the motivation of the work community.</p>	
Keywords Workmotivation, management, work community	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	TYÖMOTIVAATIO	7
2.1	Motivaatio ja työmotivaatio.....	7
2.2	Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.....	8
2.2.1	Arvostus	9
2.2.2	Merkitys	9
2.2.3	Työyhteisö ja toimintaympäristö.....	9
2.2.4	Mahdollisuus vaikuttaa	10
2.3	Muita työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä	11
2.4	Motivaatiomalleja.....	12
2.4.1	Tarvehierarkia.....	12
2.4.2	Motivaation X ja Y-teoria	12
2.4.3	Itseohjautuvuusteoria.....	13
2.5	Työmotivaatio ja työn tuottavuus.....	14
3	TYÖMOTIVAATION JOHTAMINEN	16
3.1	Työyhteisön motivaation johtaminen	16
3.2	Työyhteisön motivaation johtamisen 4 peruspilaria	16
3.2.1	Luottamus	17
3.2.2	Reiluus	17
3.2.3	Suunnitelmallisuus	18
3.2.4	Toimintaympäristön johtaminen	19
3.3	Ikäjohtaminen	21
3.4	Perehdyttäminen.....	23
3.5	Palkka motivaationtekijänä	23
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	25
4.1	Tutkimuksen lähestymistapa, taustatieto ja tavoite	25
4.2	Tutkimuksen aineiston keruu	25
4.3	Tutkimustulosten analysointi.....	25
4.4	Luotettavuus ja eettisyys.....	26
5	TUTKIMUSTULOKSET	28

5.1 Keskeiset tulokset	28
5.2 Johtopäätökset ja vastausten vertailu teoriaan.....	30
5.3 Kehitysehdotukset.....	33
6 POHDINTA.....	35
LÄHTEET	38
LIITTEET:	42

KUVALUETTELO

KUVA 1. Työmotivaation neljä peruspilaria	8
Kuva 2. Työyhteisön motivaation johtamisen neljä kulmakiveä	16
Kuva 3. Organisaation maamerkit. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 266).	19
Kuva 4. Arvoavaruuden neljä kenttää. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 272).	21

1 JOHDANTO

Työelämä on muuttunut viime vuosina ja se on luonut paljon keskustelua suomalaisissa yrityksissä. Yksi asia, joka nousee esille, on työmotivaatio. Tämä opinnäytetyö kertoo työmotivaatiosta ja sen johtamisesta. Työmotivaatio on puhuttu aihe, mutta silti työyhteisöt kokevat paljon motivaatio ongelmia. Motivaation tärkeys nousee esille, koska se on keskeinen osa tehokasta ja positiivista työyhteisöä. Kun motivaatiotekijät ymmärretään paremmin ja ne mahdollistetaan, se johtaa työelämän laadun paranemiseen työntekijöiden keskuudessa (Launonen 2021, 34). Hyvä motivaatio työyhteisössä saa ihmiset tekemään parhaansa, myönteinen ilmapiiri säilyy, ja parhaassa tapauksessa yritys näkee tämän kaiken asiakaskokemuksissa, sekä tuloksessa (Järvinen 2020, 91).

Opinnäytetyö sisältää teoriaosuuden, joka avaa työmotivaation osa-alueita. Teoriaosuus tarkastelee, miten työmotivaatio vaikuttaa työntekijään positiivisesti ja negatiivisesti, sekä tuo esille keskeisiä motivaatiomalleja. Tämän jälkeen keskitytään työmotivaation johtamiseen ja tapoihin, miten työyhteisön jäseniä voidaan johtaa. Johtamista tarkastellaan niin yksilötasolla, kuin työyhteisössä.

Opinnäytetyö sisältää case-organisaatiolle laaditun laadullisen tutkimuksen. Tutkimuksella on kaksi kohderyhmää, jotka ovat case-organisaation esihenkilöt ja työntekijät. Samalla saadaan tietoa siitä, minkälainen käsitys työyhteisöllä on omien johtajien työmotivaatioon liittyvistä johtamiskäytännöistä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää case-organisaation työmotivaation nykytilanne ja luoda sen pohjalta johtopäätöksiä, sekä kehitysehdotuksia. Kehitysehdotuksien avulla tuodaan case-organisaation työnjohdon tietoisuuteen keinoja, jolla helpottaa ja kehittää oma työyhteisön motivaation johtamista. Opinnäytetyön avulla tarjotaan näkökulmia case-organisaation esimiehille, mitä kannattaa pitää mielessä, kun omasta työyhteisöstä halutaan tehdä motivoitunut.

2 TYÖMOTIVAATIO

Tässä luvussa kerrotaan työmotivaation määritelmä, sekä kerrotaan perusteellisesti mitkä asiat vaikuttavat työmotivaatioon sitä vahvistavasti, että heikentävästi. Samalla avataan myös, miksi vahva työmotivaatio on tärkeä. Tarkoituksena on myös kertoa, kuinka työmotivaatio ja työn tuloksellisuus kulkevat käsi kädessä, sekä tuoda esille motivaatiomalleja.

2.1 Motivaatio ja työmotivaatio

Motivaatio on käsite, jota on tutkittu ja tulkittu todella paljon. Terveysverkon (julkaisuaika tuntematon) artikkelissa motivaatiota kuvataan motiivien luomaksi tilaksi, joka vaikuttaa ihmisen toiminnan vireyteen ja siihen, mihin mielenkiinto suunnataan. Motivaatio syntyy, kun motiivit, tavoitteet ja elinolosuhteet kohtaavat ja samalla tämä saa aikaan sen, että ihmiset ovat tehokkaampia, sekä luovempia (Mayor & Risku 2022, 41). Motivaatio ei ole pysyvä tila, vaan siihen vaikuttaa todella moni asia ja motivaation määrä voi olla todella tilannesidonnaista, sekä yksilöriippuvaista. Motivaation ollessa kunnossa ihmiset pystyvät suorittamaan asioita enemmän ja tehokkaammin, kun jos motivaatio olisi heikko. Motivaation ollessa korkealla energiaa kuluu erittäin vähän, kun tehdään asioita, koska sisäiset motiivit ja ulkoiset tavoitteet kohtaavat (Mayor ym. 2022, 42).

Motivaatiota on selitetty monella tavalla ja yksi tunnetuimmista määritelmistä on käsitteet sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio on ihmiselle proaktiivista toimintaa, jossa hän itsenäisesti hakeutuu tekemään itselleen innostavia asioita (Mayor ym. 2022, 38). Sisäinen motivaatio on siis yksilön henkilökohtaisesti aikaan saamaa ja siihen ei ole vaikuttanut mikään ulkopuolinen asia. Paju (2019) selittää, kuinka sisäinen motivaatio koostuu vapaudesta ja vastuun saamisesta. Sisäisen motivaation löytämisestä ja hyödyntämisestä on puhuttu paljon ja monet ihmiset ovat alkaneet opetella, kuinka he voivat motivoida itseään.

Sisäistä motivaatiota voidaan kehittää ja tukea eri keinoilla. Sisäistä motivaatiota voidaan tukea, kun työhön liittyvät tavoitteet ja päämäärät ovat selkeitä ja ne pystytään sisäistämään (Launonen 2021, 33). Sisäisen motivaation avulla voidaan ponnistella hankalimmistakin tilanteista ja löytää tarvittu energia suoriutua. Sisäinen motivaatio ylläpitää motivaatiota ja sen avulla vähemmän innostavat työtehtävät hoituvat, koska työn päämäärä ymmärretään ja tämä avulla ohjaututaan tekemään oikeat asiat (Launonen 2021, 32). Terveysverkko (julkaisuaika tuntematon) mukaan sisäinen motivaatio on pitkäkestoinen ja mahdollisesti kestävä motivaation muoto.

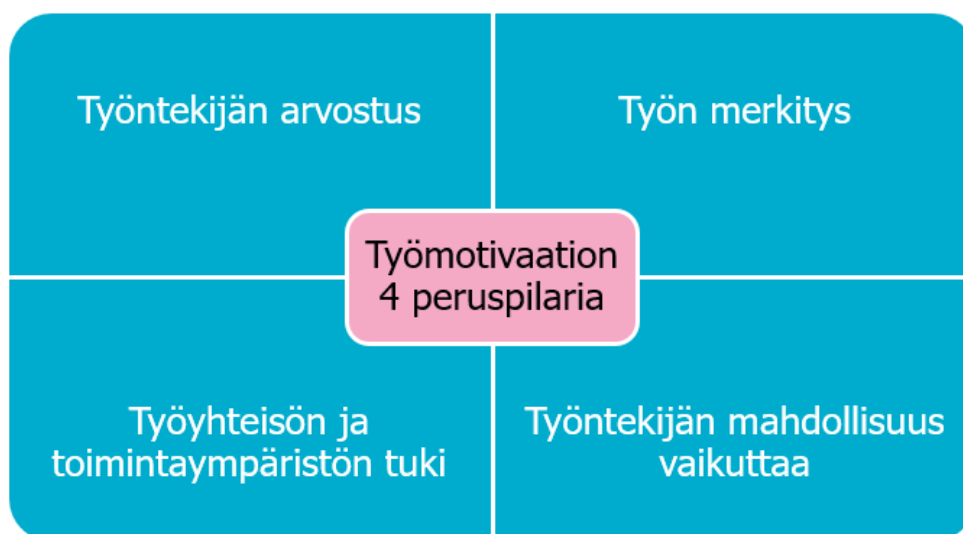
Ulkoinen motivaatio sen sijaan on ulkopuolisen lähteen aikaansaamaa reaktiivista motivaatiota, jonka synnyttäjä voi olla, vaikka palkkio, ryhmäpaine tai pelko rangaistuksesta (Mayor ym. 2022, 38). Ulkoinen motivaatio ei siis synny itsestään, vaan se on aina jonkun asian aikaansaamaa. Ulkoiset motivaatiotekijät liittyvät usein lisäpalkkioihin, maineeseen, ylenemismahdollisuuksiin ja tunnustukseen (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 188). Ulkoisen motivaation heikkous on se, että kun oma toiminta ei johda iloisuuteen ja motivaatioon, niin tarvitaan ulkopuolisia keinoja, joilla tämä motivaatio tekemällä tehdään. Terveysverkko (julkaisuaika tuntematon) kertoo, kuinka ulkoinen motivaatio on kestoltaan lyhyt ja tämä voi johtua, vaikka oman luodun ilon puuttumisesta asioita teh-

dessä. Ulkoisen motivaation löytäminen ei ole siis paras keino, kun yritetään löytää energiaa suorittaa tehtäviä. Toki ulkoisen motivaation lähde voi hetken toimia, mutta kun esim. mahdollinen palkkio saavutetaan, niin aletaan taas kaipaamaan jotain uutta ja se aiheuttaa jatkuvan kierteen. Tämä on ulkoisen motivaation ongelma.

Motivaatiolla on suuri vaikutus yksilön ja yhteisön olemukseen, toimintaan ja menestykseen. Jokainen yritys haluaa löytää keinoja, joilla parantaa ja kehittää toimintaansa. Tämän takia työyhteisön motivaatio on otettu huomioon työpaikoilla ja sitä on lähdetty kehittämään. Ja tästä syntyy työmotivaatio, joka on sanansa mukaisesti työpaikalla tapahtuvaa motivaatiota. Sinokki (2017) kuvailee työmotivaatiota työntekijän toimintaa ohjaavana käyttövoimana, jonka vaikutus näkyy innostuksessa, työntekemisen laadussa, ponnistelussa ja hyvinvoinnissa. Jokainen ihminen on oma yksilö ja on mahdollista, että mikä motivoi yhtä yksilöä ei saata motivoida toista yksilöä ollenkaan. On mahdoton löytää tiettyä asiaa, jonka avulla jokainen yksilö saataisiin motivoitumaan (Launonen 2021, 24).

2.2 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Jokainen ihminen pystyy motivoimaan itseään, mutta välillä työmotivaation löytäminen voi olla todella vaikeaa. Ihminen kykenee monilla keinoilla mahdollistamaan motivaation, mutta se ei aina tarkoita, että yksilö pystyy motivoitumaan tai ylläpitämään motivaatiota omalla päätöksellä (Launonen 2021, 20). Työmotivaatio ei synny itsestään, mutta työmotivaatiota voidaan luoda, ylläpitää ja vahvistaa monella keinoilla. On hyvä aloittaa siitä, että työn motivaatiotekijät ymmärretään. Parempi ymmärrys työn motivaatiotekijöistä ja niiden mahdollistaminen työssä parantavat työyhteisön työelämän laatua (Launonen 2021, 34). Työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä on aivan samalla lailla, kun työmotivaatiota vahvistavia tekijöitä. Alkuun voisi aloittaa siitä, että on olemassa työmotivaatiota vahvistavia tekijöitä, joita voisi kutsua motivaation peruspilareiksi. Kuva 1 näyttää työyhteisön motivaation neljä peruspilaria.



KUVA 1. Työmotivaation neljä peruspilaria

2.2.1 Arvostus

Ihmisarvon kunnioitus on pohja motivaatiolle (Hämäläinen 2005, 80). Jokainen ihminen haluaa tulla kunnioitetuksi omana itsenään ja tämän toteutuminen tukee ja vahvistaa motivaatiota. Sen sijaan motivaatio ongelmia alkaa syntyään, jos työntekijä tuntee, että hänellä ei ole arvoa ihmisenä. Jos työntekijä kokee itsensä hyötykohteena eikä ihmisenä, niin motivaatio katoaa kokonaan (Hämäläinen 2005, 79). Ensimmäinen peruspilari on siis, että ihminen on pidettävä ihmisenä ja häntä on arvostettava omana itsenään. Ihmisen kokiessa arvostusta itsetunto vahvistuu ja aivan samalla tavalla työpaikalla muilta ihmisiltä koettu arvostus kasvattaa ammatillista itsetuntoa (Flemich & Lusa 2019). Jokainen työntekijä haluaa tulla hyväksytyksi ja arvostetuksi omassa työyhteisössä. Tämän toteutuminen on tärkeää, koska sen avulla myös työhyvinvointi kasvaa ja ihminen voi kokea tyytyväisyyttä, sekä onnellisuutta (Flemich & Lusa 2019).

Mitkä asiat sitten saavat ihmisen kokemaan arvostusta? Rämö (2015) kuvailee artikkelissaan, kuinka arvostus syntyy hyvästä kohtelusta tavallisen työpäivän aikana. Luottamus on yksi arvostuksen suurin kulmakivi. Toisten ihmisten tuki ja luottamus vahvistavat motivaatiota (Launonen 2021, 21). Työntekijän kohteleminen osaavana ammattilaisena ja sen näyttäminen vuorovaikutustilanteissa on yksi tapa, jonka avulla ihminen kokee arvostusta (Flemich & Lusa 2019). Arvostuksen osoittaminen on keskeistä, kun halutaan luoda työntekijälle kompetenssin kokemus (Aaltonen ym. 2020, 196). Vuorovaikutustilanteet ovat siis tärkeitä, kun halutaan välittää arvostuksen tunnetta. Vuorovaikutustilanteessa aito läsnäolo on yksi keino, jolla työntekijälle voidaan luoda arvostusta (Rämö 2015). Ei pidä olettaa, että työntekijä olisi tunteeton robotti, jonka ei tarvitse kokea arvostusta ja tarkoitusta. Tämä työntekijän tarkoitus ja työn merkitys onkin toinen työmotivaation vahvistamisen peruspilari.

2.2.2 Merkitys

Työn merkityksellisyys on yksi suurimmista työmotivaatiota kasvattavista tekijöistä, on myös olennaista, että omalla työllä on merkitystä muille (Launonen 2021, 20). Työntekijän on tärkeää tuntee, että omalla tehdyllä työllä on oikeasti merkitystä. Jos ihminen pitää omaa työtään merkityksellisenä, pystyy hän työnsä kautta kokemaan hyvän olon tunnetta, sekä täyttymystä (Lehtinen 2020). Tämän takia ihmiset kohtaavat paljon motivaatio-ongelmia, koska he eivät koe työtään merkityksellisiksi ja täyttäviksi. Lehtinen (2020) kertoo, kuinka työntekijä voi kokea ylpeyttä omasta työstä ja osaamisesta, kun omalla työllä on merkitys ja tämä voi luoda omasta työstä vielä kiehtovamman ja mielenkiintoisemman. Motivaation kannalta olisi siis tärkeää, että työ ei olisi pelkkä rahan tuottamiskeino. Aidosti merkityksellinen työelämä vaatii takauksen siitä, että työ palvelee työntekijää muillakin tavoilla, kuin vain palkan kautta (Launonen 2021, 27). Tämäkin tilanne palaa taas sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio vaikuttavat vahvasti työmotivaatioon ja niiden mahdollistaminen ja oikeanlainen käyttö vahvistavat työmotivaatiota.

2.2.3 Työyhteisö ja toimintaympäristö

Työyhteisön ja toimintaympäristön tukeminen on kolmas työmotivaatiota vahvistava peruspilari. Työntekijän kannalta on todella tärkeää, että oma työyhteisö on paikka, josta hän saa voimaa ja tukea, kun sitä tarvitaan. Työyhteisössä vallitseva me henki on todella tärkeä motivaation kannalta. Hyvässä työyhteisössä työ menee etusijalle, mutta tavoitteista puhuminen, tasa-arvo, erilaisuuden hyväksyminen ja kaikkien huomioon ottaminen vallitsee vahvasti (Kallio & Kivistö 2013, 76). Hyvä työyhteisö ruokkii motivaatiota ja silloin töihin on mukavampi tulla.

Työyhteisöön kuuluu erilaiset roolit. Hyvässä työyhteisössä jokaisella työntekijällä on oma luonteva rooli, jossa ei tarvitse esittää mitään, mitä ei ole, vaan juuri nämä erilaiset persoonat rikastavat työyhteisöä (Kallio & Kivistö 2013, 77). Tärkeintä on, että kenenkään rooli ei ole pudota porukasta pois. Työntekijän motivaatio heikentyy, jos hän tuntee itsensä ulkopuoliseksi. On monia syitä, miksi työntekijä voi tuntea itsensä ulkopuoliseksi ja yksi niistä on, jos työntekijä ei tiedä mitä yhteisössä tapahtuu (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 137). Epätietoisuus luo epävarmuutta työpaikalla ja se ei vahvista motivaatiota.

Yhdessä toimimisessa sosiaaliset taidot korostuvat. Järvinen (2020) nostaa esille, kuinka sosiaalisten taitojen merkitys korostuu työpaikalla esim. työyhteisön sisäisessä kanssakäymisessä, yhteistyössä ja työprosessien sujuvuudessa. On siis erittäin tärkeää, että työyhteisön sisäiset vuorovaikutustaidot ovat kunnossa, koska se parantaa työyhteisön mahdollisuuksia monissa asioissa ja työmotivaatio on yksi niistä. Työssä onnistuminen ruokkii motivaatiota, ja tähän päästään, kun osataan toimia muiden työyhteisön jäsenten kanssa (Järvinen 2020, 91).

2.2.4 Mahdollisuus vaikuttaa

Mahdollisuus vaikuttaa omaan tekemiseen ja työhön on työmotivaation vahvistamisen neljäs peruspilari. Työntekijän motivaatio vahvistuu, kun hän pystyy tekemään arjessaan mielekkäitä asioita ja päättämään omasta toiminnastaan. Mahdollisuus kokeilla ja yrittää, sekä epäonnistua ovat oleellisia motivaation kannalta (Launonen 2021, 20). Jos työntekijälle annetaan mahdollisuuksia kokeilla ja jättää myös omia tapoja ja kädenjälkeä omaan työhön, se synnyttää ja vahvistaa motivaatiota. Työntekijä saa motivaatiota, kun hän tuntee pystyvänsä päättämään ja vaikuttamaan omiin asioihin, sekä suoriutumaan näistä asioista (Aalto & Kurttila 2021, 95).

Ihminen tarvitsee tukea ja ohjausta työssään, mutta motivaation kannalta on tärkeää, että liiallinen kuri ja kontrolli ei syö työntekijän omaa yksilötasoista tekemistä ja tapaa toimia ja toteuttaa itseään. Joskus tapa, jolla työntekijä voi tehdä työtään voi tukea työmotivaatiota. Moni ihminen on kehnut, kuinka etätyö sopii heille paljon paremmin ja saa enemmän itsestään irti. Täytyy muistaa, että työ määrä ei ole aina se asia mihin ihminen väsy, vaan työtä kohti olevan motivaation ja innostuksen loppumiseen (Hämäläinen 2005, 78).

Työntekijälle on siis tärkeä mahdollistaa oma sisäinen motivaatio, eli hänen annetaan löytää motivaatiota räätälöimällä omaa tekemistään sopivassa suhteessa. Työntekijä tuntee pystyvänsä vaikuttamaan omaan työhönsä, kun hän tulee kuulluksi. Yhteiset keskustelut työyhteisön sisällä, johon liittyy työntekijät ja työnjohto ovat erittäin tärkeitä. Näiden avulla tiedetään missä mennään, onko

jossain ongelmia, tai täytyykö jotain muuttaa. Avoin kommunikointi ja työntekijän kuuntelu ovat tässäkin asiassa tärkeitä. Jos työntekijää ei kuunnella motivaatio estetään, koska motivaation huomioon ottaminen ja vapauttaminen molemmiin puolin on sen mahdollistamista (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 138).

Tässä oli siis neljä työmotivaatiota vahvistaa peruspilaria, jotka ovat tärkeä pitää mielessä. Neljä peruspilaria olivat työntekijän arvostus, työn merkitystä, työyhteisön ja toimintaympäristön tukeminen, sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Näiden neljän peruspilarin avulla on hyvä lähteä vaikuttamaan ja kehittämään työmotivaatiota.

2.3 Muita työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä

On myös monia muita asioita, jotka vaikuttavat työmotivaatioon positiivisesti, että negatiivisesti. Ylikuormituksella on oma sanansa työmotivaatioon. Jos töissä ollaan koko ajan väsyneitä ja on liian paljon tehtäviä yhden ihmisen tai koko yhteisön harteilla, ei se saa mitään muuta aikaan, kun uuvuta ihmistä ja tuhota motivaatiota. Ylikuormitus heikentää motivaatiota työssä (Launonen 2021, 23). Ylikuormitus ja työyhteisön väsyminen kulkee käsi kädessä työhyvinvoinnin kanssa. Teerijoki (2021) nostaa esille, kuinka työhyvinvointia edistyy, kun työntekijä tuntee työnsä merkitykselliseksi. Työntekijän kuunteleminen ja työhyvinvoinnista puhuminen tukee työmotivaatiota. Työyhteisön jäsenille on annettava tarvittava aika palautua työstä ja vastapainoa täytyy olla. Ongelmien välttely ja sivuttaminen on yksi työmotivaatiota, että työhyvinvointia heikentävä tekijä. Ongelmien lakaiseminen maton alla aiheuttaa ison riskin työhyvinvoinnille (Teerijoki 2021).

Työmotivaatiota voidaan yrittää vahvistaa rahallisella palkkiolla. Palkitseminen itsessään voi hetkellisesti nostaa motivaatiota, mutta tämä on ulkoista motivaatiota, joten se ei ole kestoiltaan niin pitkää. Palkitseminen ei ole vahvin tapa tukea työmotivaatiota. Palkitsemisessa piilee myös se vaara, että liiallinen kilpailu palkinnosta haittaa työyhteisön yhteistä ilmapiiriä ja tämän takia aiheuttaa vastareaktion ja rikkoo motivaatiota. Työtyytyväisyyden saavuttaminen tukee motivaatiota. Työtyytyväisyyden saavuttaminen saa aikaan osaamisen, saavuttamisen ja haasteiden hoitamisen tunteita, jonka johdosta työmotivaatio kasvaa (Siltala 2004, 257).

Silti yksi suurimmista työmotivaatioon vaikuttavasti tekijöitä on johtajuus. Huono johtajuus voi olla pahimmillaan yksi asia, joka tuhoaa motivaation täysin. Huono johtajuus on kuin kylväisi myrkyä, jonka takia energia, rohkeus ja toivo sammuvat ja motivaatiota tuhoutuu (Aaltonen & Lindroos 2012, 33). On olemassa myös johtamista, mikä tukee motivaatiota ja sen mahdollistaminen on työpaikalla erittäin tärkeää.

2.4 Motivaatiomalleja

2.4.1 Tarvehierarkia

Motivaatiosta on luotu monia malleja ja teorioita, joita on käytetty hyödyksi jo pitkään. Motivaatio-teorioilla on keskeinen ajatus siitä, että inhimillisten perustarpeiden tyydyttäminen synnyttää motivaatiota ja pistää ihmisen liikkeelle (Aaltonen ym. 2020, 78). Abraham Maslow esitti motivaatioon liittyvän teorian ihmisten tarpeiden hierarkiasta. Nämä tarpeet pystytään luokittelemaan viiteen eri kategoriaan. Ne ovat fysiologiset tarpeet, kuten ruoka ja juoma, turvallisuustarpeet, sosiaaliset tarpeet, kuten ystävyys ja hyväksyntä, arvostuksen tarpeet, kuten itsekunnioitus, huomio tai status. (Harisalo 2021, 134). Viimeisenä on viides tarve, joka on itsensä toteuttamisen tarve. Sabater (2022) kertoo, kuinka itsensä toteuttamisen tarpeella ihminen pyrkii olemaan entistä parempi ja juuri sitä mitä on. Clayton Alderfer on tiivistänyt Maslowin tarvehierarkian kolmeen tarpeeseen, jotka ovat toimeentulotarpeet, liittymistarpeet ja kasvutarpeet (Aaltonen ym. 2020, 78).

Tämä tarpeiden hierarkia voidaan siirtää suoraan työelämään. Ihmiset käyvät töissä, jotta he saavat palkkaa ja tämän avulla he voivat elättää itsensä ja perheensä. Palkan lisäksi työssä käyminen tyydyttävät ihmisten sosiaalisia tarpeita, sekä töissä voidaan kokea arvostuksen tunnetta, jonka avulla arvostuksen tarpeet täyttyvät. Jos ihmisten perustarpeet tyydytetään töissä, se vaikuttaa motivaatioon positiivisesti. Ihmisellä ei saata olla aina jokainen Maslowin tarvehierarkia tarve tyydytettynä ja silti henkilö voi olla motivoitunut, mutta ihmisillä on taipumus jatkuvasti pyrkiä tyydyttämään jokainen näistä tarpeista (Lehto 2020). Jos ihmisiltä vietäisiin mahdollisuudet pyrkiä täyttämään omat tarpeensa, niin silloin motivaatio heikkenee. Työpaikalla on siis tärkeää mahdollistaa ja tukea työntekijää saavuttamaan nämä ihmisten perustarpeet, koska tämän avulla tuet ja kasvatat henkilön työmotivaatiota.

Monet Maslowin ajatukset tarpeiden hierarkiasta kulkevat käsi kädessä työmotivaation neljän peruspilarin kanssa. Työn merkitys ja arvostus ovat toisin sanoen sosiaaliset tarpeet ja arvostuksen tarpeet. Tämä teoria ei ole jäänyt ilman kritiikkiä, koska Maslowin tarpeiden hierarkia nimensä mukaisesti asettaa tarpeet eri arvojärjestykseen. Maslowin tarvehierarkiassa eri tarpeet asetetaan hierarkia järjestykseen, jonka pohjalta toinen tarve on toista tärkeämpi ja tämä on saanut kritiikkiä, koska todellisuudessa ihmiset yrittävät toteuttaa tarpeitaan hyvin päällekkäisesti (Aaltonen ym. 2020, 41). Maslowin tarvehierarkia jättää siis huomioimatta, minkälainen ero on nuoren vastavalmistuneen ihmisen tarpeilla ja vanhan parin vuoden päästä eläköityvän työntekijän tarpeilla.

2.4.2 Motivaation X ja Y-teoria

Toinen motivaatiosta luotu teoria, joka luotiin juuri liittyen työmotivaatioon on McGregorin X- ja Y-teoria. McGregor jakoi työntekijät kahteen eri teoria ryhmään, jossa X-teoriassa työntekijät ajateltiin työtä kohtaan negatiivisina, välttelevinä, ilman kunnianhimoa kulkevinä ihmisinä, kun taas Y-teoriassa tämä oli käännetty pääläelleen ja tämän ryhmän työntekijät olivat kunnianhimoisia, luovia ja itseohjautuvia työntekijöitä (Harisalo 2021, 135). Tässä on kyse johtajan luottamuksesta omia työntekijöitä kohden. Douglas McGregorin X- ja Y-teoriassa johtajan ajatus työntekijöistä on joko luotta-

mus tai epäluottamus. Kun ei luoteta, niin kontrolloidaan ja tämä johtaa työntekijöiden vastuun välttelyyn, mutta jos luotetaan, niin työntekijä selviytyy ja luovasti ratkaisee mahdolliset ongelmatilanteet (Vuoti 2019).

Luottamus on todella tärkeää hyvässä ja motivoituneessa työyhteisössä. Luottamus on työyhteisön työn onnistumisen edellytys, jonka avulla pystytään pitämään työyhteisö vahvana, parantamaan ilmapiiriä, sekä vaikuttamaan positiivisesti motivaatioon (Laukkanen 2021). McGregorin X- ja Y-teoria on vahva osoitus siitä, että jos työyhteisössä vallitsee liiallinen kuri ja kontrolli johdon puolesta, niin sillä on vaikutus työyhteisön työmotivaatioon. Jos työpaikalla vallitsee liiallinen kuri ja kontrolli eikä uskota, että työntekijä kykenee toimimaan oma-aloitteisesti se johtaa siihen, että työntekijöiden motivaatio heikkenee (Launonen 2021, 21).

2.4.3 Itseohjautuvuusteoria

Yksi tunnettu motivaationteoria on itseohjautuvuusteoria. Martela (2014) kertoo kuinka, itseohjautuvuusteoria näkee ihmisen itseään toteuttavana inhimillisenä olentona, joka yrittää rikastaa omaa elämäänsä erilaisilla tavoitteilla ja päämäärillä. Itseohjautuvuusteoria perustuu työntekijöiden omasta vapaudesta päättää omasta toiminnastaan. Itseohjautuvuus näkyy, kun ihminen tekee asiat omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia (Jarenko & Martela 2017, 12). Tässä johtajan käskytyt ja määräily katoaa ja luotetaan työntekijään. Itseohjautuvuusteoria vahvistaa ajatusta siitä, että ihmiset ovat yleensä fiksuja ja tämän takia on hyvä luottaa siihen, että he kykenevät johtamaan itseään, ilman pomon jatkuvaa käskytyt (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 101).

Itseohjautuvuus ruokkii ihmisen perustarpeita. Omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ovat ihmisen kolme suurta perustarvetta, jotka kukoistavat itseohjautuvuusteoriassa (Martela 2014). Kolmen perustarpeen täyttyminen vahvistaa työntekijä motivaatiota. Kolme perustarvetta on ihmisellä välttämättömiä ja jos perustarpeet eivät täyty, niin ihmisen motivaatio laskee (Pesonen 2020). Nämä kolme perustarvetta nousevat itseohjautuvuusteorian keskiöön ja niiden pohjalta teoria toimii. Omaehtoisuus on tärkeää, koska siinä toiminta lähtee työntekijästä itsestään ja tämä nostaa motivaatiota, koska työntekijä kokee asian omakseen (Martela 2014).

Työntekijä toimii määrätietoisesti, innostuneesti ja motivaatio vahvistuu, kun omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys toteutuvat työpaikalla (Savaspuro 2019, 28). Kyvykkyys tarkoittaa sitä, että ihmisellä on taitoja suoriutua hänelle asetetuista tehtävistä. Kyvykkyys on itseohjautuvuusteorian perustarve ja se vahvistaa motivaatiota. Pesonen (2020) nostaa esille, kuinka työntekijän motivaatio kasvaa, kun hän voi ruokkia omia kykyjään uusilla haastavilla työtehtävillä ja onnistuessaan hän saa vahvaa kompetenssin tunnetta. Yhteisöllisyys sen sijaan tarkoittaa, että ihminen tuntee kuuluvansa johonkin ryhmään, eli johonkin isompaan, kuin itseensä. Martela (2014) nostaa esille, kuinka parhaimmillaan työntekijä saa yhteisöltä turvaa, tukea ja kannustusta.

Itseohjautuvuusteoria käytännössä sovelletaan työelämään ja sen avulla yritys voi kehittää ja uudistaa omaa toimintaansa. Itseohjautuva organisaatio on byrokraattisen hierarkian vastakohta, koska tavoite ja vastuu on jokaiselle työyhteisön jäsenelle jaettu ja jokaisella halukkaalla työyhteisön jäse-

nellä on mahdollisuus olla vaikuttamassa (Savaspuro 2019, 26). Itseohjautuvuutta tarvitaan muuttuvassa maailmassa ja työelämässä. Maailma, työtehtävät ja ryhmien tapa työskennellä on muuttunut ja tämän takia itseohjautuvuusteoria antaa sopivan mallin toimia tässä muutoksessa (Savaspuro 2019, 39). Itseohjautuvuus ja itseorganisoituva toimintamalli on monen alan menestystekijä, koska työ ja toimintaympäristö muuttuvat jatkuvasti (Jarenko & Martela 2017, 32). Itseohjautuvuusteorian luoma malli kestää siis hyvin muuttuvassa ympäristössä.

Itseohjautuvuusteoria ei kuitenkaan tarkoita, että johtajalla ei ole enää mitään paikkaa organisaatiossa, eikä häntä tarvita. Jonkun on johdettava kokonaisuutta ja johtajalla on selkeä rooli asettaa organisaation tavoitteet ja tietynlaiset raamit, minkä sisältä toimia ja tämän jälkeen työntekijä itseohjautuvasti lähtee löytämään itselleen oikeat keinot selviytyä asetetuista tavoitteista (Haapakoski ym. 2020, 102). Tässä teoriassa organisaation johtajan on siis osattava löytää oma paikkansa, jonka avulla hän voi vaikuttaa ja ohjata työntekijöitä oikeissa osa-alueissa. Johdon luottamus työntekijöihin on tämän motivaatioteorian pohja.

Itseohjautuvuusteorian ongelmia voidaan, kuitenkin nähdä, jos työyhteisön jäsenet käyttävät luottamusta väärin tai eivät ole tarpeeksi päteviä. Itseohjautuvuusteorian ongelma on se, että jos työntekijä ei ole tarpeeksi pätevä, eikä häneltä löydy edellä mainittuja vahvuuksia, kuten päämäärätietoisuutta, itsetuntemusta, itseluottamusta, priorisointikykyä tai kykyä kantaa vastuuta, voi tulos olla todella heikkoa (Savaspuro 2019, 41). Tämän teorian onnistuminen vaatii siis henkilöitä, jotka kykenevät oikeasti suorittamaan omat vastuunsa. Työntekijä laiskuus tuhoaa tämän motivaatioteorian, koska väärä henkilö käyttää tämän teorian vapautta hyödykseen.

2.5 Työmotivaatio ja työn tuottavuus

Sajari (2016) kuvailee tuottavuutta tuotoksen ja siihen asetetun panoksen suhteena. Yrityksen tuottavuuteen vaikuttavat monet strategiset valinnat, mutta tuottavuuden kanssa vahvasti läsnä on myös yrityksen sisällä oleva motivaatio. Työmotivaatio ja työn tuottavuus kulkevat käsi kädessä. Yritys on tehokas ja toimiva, kun siellä työskentelevät ihmiset ovat motivoituneita (Sinokki, 2017). Jos työyhteisö on motivoitunut ja tämän johdosta voi hyvin, niin työn tekeminen on kevyempää ja samalla asioita saadaan enemmän aikaan. Kun työyhteisöllä on parempi työhyvinvointi, niin he ovat tuottavaisempia (Turunen & Ylikahri 2018).

Motivaatiolla on siis erittäin vahva vaikutus työn tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Motivoitunut työntekijä on huomattavasti tuottavampi, kuin välttämättömät työt suorittava työntekijä (Leiviskä 2018). Matala motivaatio johtaa jaksamisongelmiin ja tämän takia pienetkin tehtävät saattavat tuntua liian kuormittavilta ja ylitsepääsemättömiltä. Näitä jaksamisongelmia voidaan kuitenkin taklata kehittämällä ja löytämällä keinoja ylläpitää motivaatiota. Jaksamisongelmista tulee minimaalisia, kun työntekijän motivaatio on korkealla ja tämä johtaa parempaan tulokseen (Hämäläinen 2005, 78). Työntekijöiden poissaolot vaikuttavat negatiivisesti työn tuottavuuteen. Työntekijöiden poissaolot polttavat yritykseltä rahaa ja yrityksen tuottavuus kärsii (Salo 2021). Työmotivaation vahvistaminen

työyhteisössä voi taklata poissaolo ongelmaa. Työmotivaation ollessa kunnossa työntekijä sitoutuu työhönsä paremmin ja tämä saa aikaan sen, että poissaolot vähenevät (Berlin 2019, 21). Vahvempi työmotivaatio näkyy siis tehokkuudessa, että työntekijä on konkreettisesti paikalla tekemässä töitä. Turhia poissaolokustannuksia ei tule niin paljon, kun jos työntekijä ei olisi motivoitunut ja jäisi sen takia aika ajoitin töistä pois.

Työntekijöiden tuottavuutta voidaan tukea mahdollistamalla heidän luovuutensa ja yksilöllisyytensä, sekä antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa. Parempi tuottavuus lähtee työntekijöistä ja työntekijöiden kuunteleminen on tärkeä keino, jonka avulla voidaan tukea motivaatiota ja kehittää tuottavuutta (Leiviskä, 2018). Työntekijälle on tärkeä antaa mahdollisuus kehittää omaa toimintaansa. Jos työntekijä saa aidosti vaikuttaa ja jatkuvasti kehittää omaa tekemistään, niin se tukee vahvasti hänen tuottavuuttaan (Paju, 2019). Tämä voidaan toteuttaa kyselemällä työntekijältä, mikä hänen omasta mielestään parantaisi tuottavuutta ja omaa tekemistä. Työntekijöiltä on hyvä pyytää omaan tuottavuuteen liittyviä kehitysehdotuksia ja tämän jälkeen näihin on ehdotuksiin tärkeä tarttua (Leiviskä 2018). Paju (2019) vahvistaa, että paras tapa vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja tuottavuuteen on, kun hänen annetaan vaikuttaa omaan työnsä sisältöön ja omiin toimintatapoihinsa.

Yksi tapa pitää tässä asiassa motivaatiota yllä on tehdä työntekijöille oikeasti selväksi, että heidän tekemänsä työtä arvostetaan kovasti. Jos työntekijöitä arvostetaan ja kohdellaan hyvin, työntekijöitä kohtaan esittämä arvostus ja hyvä kohtelu johtaa siihen, että työntekijät jaksavat paremmin ja heidän työpanoksensa kasvaa (Hämäläinen 2005, 30). Parempi kohtelu ja arvostuksen näyttäminen voitaisiin toteuttaa vuorovaikutustilanteissa tai mahdollisesti palkitsemalla hyvää työyhteisön tekemistä. Palkitseminen ei ole silti ainut keino. Tutkimukset tukevat väitettä, että sisäisesti motivoitunut työntekijä on tuottavampi, kun työntekijä, joka ajattelee, että hän tekee vaan työnsä ja ei koe isompaa motivaatiota (Paju, 2019).

3 TYÖMOTIVAATION JOHTAMINEN

Tässä luvussa keskitytään, kuinka työyhteisön motivaatiota voidaan johtaa erilaisilla keinoilla. Selitetään hyvän ja huonon johtamisen erot, sekä annetaan konkreettisia esimerkkejä, siitä kuinka työmotivaatiota voidaan laadukkaasti johtaa.

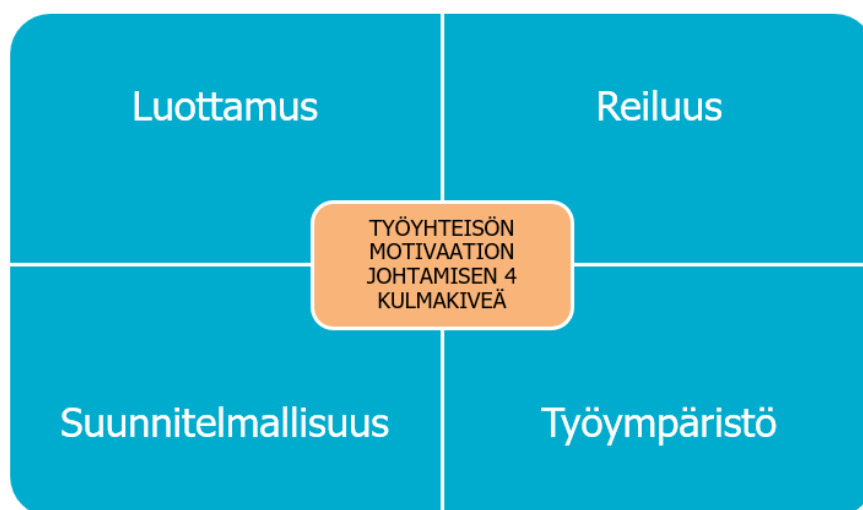
3.1 Työyhteisön motivaation johtaminen

Motivaatiota voidaan johtaa monella eri tavalla. Hyvän johtamisen sisältö on rohkeus, itsetuntemus, integriteetti, reiluus ja luottamus (Aaltonen & Lindroos 2012, 33). Hyvä johtaja tietää itsensä, sekä työyhteisönsä. Ennen kuin pystytään johtamaan työyhteisöä, on johtajan tärkeä pystyä johtamaan itseään ja omaa toimintaa. Johtajan on tärkeä kyetä analysoimaan omaa toimintaansa myös kriittisestä näkökulmasta. Itsereflektio ja hyvä itsetietämys auttaa tähän. Johtajan oma motivaatio on oltava kunnossa. Hälsan (2022) artikkelissa kerrotaan, kuinka muuttuvassa ympäristössä johtajan on huomioitava kaikki huolimatta ihmisten reaktioista ja tämän takia johtajan hyvä itsetuntemus on hyvin merkittävä asia. Elämme ajassa, jossa vallitsee jatkuva muutos ja tämän takia erilaisiin tilanteisiin sopeutuminen vaatii johtajalta paljon. Hälsan (2022) artikkelissa mainitaan, että johtajan itsetuntemuksen syventyessä, hänen tietoisuutensa kasvaa. Hyvä itsetuntemus on siis johtajan suuri voimavara.

Tämän jälkeen on hyvä lähteä johtamaan oman työyhteisön motivaatiota. Työyhteisön motivaation johtamisella on tarkoitus ja tämä tarkoitus on luoda mahdollisuudet sille, että työyhteisö toimii, onnistuu ja tuottaa tulosta. Hyvä johtaja kykenee johtamaan työyhteisön jäsenten sisäistä ja ulkoista motivaatiota.

3.2 Työyhteisön motivaation johtamisen 4 peruspilaria

Laadukasta työyhteisön motivaatiota voidaan lähestyä neljän kulmakiven avulla. Ne ovat luottamus, reiluus, suunnitelmallisuus ja työympäristö. Jokainen neljästä kulmakivestä pitää sisällään monia laajempia asioita. Tämä käy ilmi kuvasta 2.



Kuva 2. Työyhteisön motivaation johtamisen neljä kulmakiveä

3.2.1 Luottamus

Ensimmäinen kulmakivi on luottamus. Johtajan ja työntekijän välinen luottamus on todella tärkeä asia motivaatiolle. Jos luottamus ei ole kunnossa voi työntekijän motivaatio kärsiä todella paljon. Tämä ajatus on Douglasin Y- ja X teorian kanssa samalla viivalla siitä, että johtajan on tärkeää luottaa omiin työntekijöihin, että työntekijöiden motivaatio kasvaa. Johtajan on johdettava tavalla, joka osoittaa työntekijöille, että heihin voidaan luottaa. Luottamuksen vastakohta on epäluottamus, joka näkyy työpaikoilla tiukkana kurina ja kontrollina. Epäluottamuksessa työntekijöille ja koko työyhteisölle annetaan todella vähän mahdollisuuksia vaikuttaa ja tämä syö työmotivaatiota. Huono johtaja pelkää ottaa riskejä ja tämän takia hän ei anna muidenkaan kokeilla mitään uutta (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 136).

Johtajalla on monia keinoja, jolla hän voi osoittaa työyhteisölleen luottamusta. Omien lupauksen pitäminen ja avoin kommunikaatio on muutamia keinoja, joilla johtaja pystyy vahvistamaan luottamusta työyhteisön sisällä (Savolainen 2019). Avoimen kommunikaation avulla on helpompaa ymmärtää toista ja luoda vahvempi suhde, joka taas lisää luottamusta. Jos luottamus on rikottu, niin luonnollisesti sen korjaamiseen voi mennä aikaa. Tämän takia johtajan on todella tärkeää pitää kiinni luvatuista asioista. Jos johtaessasi rikot luottamusta sinun on myönnettävä välittömästi virheesi ja otettava vastuu tilanteesta, ilman asian vähättelyä (Savolainen 2019).

Yksi toimiva luottamusta rakentava johtamisen keino on antaa esimerkkiä työyhteisölle. Johtajan esimerkillisyys vahvistaa luottamusta ja johtajat kenet koetaan mallin antajina, vastuun kantajina ja tukijoina saivat vahvaa luottamusta työyhteisöltään (Kalliomaa & Kettunen 2010). Reilu johtaja on luotettu johtaja ja oikeudenmukainen toiminta tukee luottamusta. Oikeudenmukaisesti koettu johtaminen vaikuttaa merkittävästi työyhteisöön (Kalliomaa & Kettunen 2010). Jos työyhteisössä esiintyy luottamuspulaa, niin ongelmia alkaa syntyä. Johtajan on tärkeää pitää huoli, että työyhteisössä ei synny pitkään kyteviä negatiivisia tilanteita. Työyhteisöstä on luotava työnteolle rauhoitettu tila (Juuti & Vuorela 2015). Työyhteisön sisällä vallitseva luottamus luo positiivisemmän toimintaympäristön ja tämän avulla se vahvistaa motivaatiota.

3.2.2 Reiluus

Reilu johtaja on hyvä johtaja. Johtajan reiluus vaikuttaa työyhteisön työkokemukseen ja samalla työmotivaatioon. Reiluus koetaan oikeudenmukaisena käytöksensä. Tässä tapauksessa hyvät itsetutkiskelutaidot ja oman käytöksen analysointi nousee tärkeään rooliin. Emery (2021) kertoo, kuinka reilutta ja oikeudenmukaisuutta ei voida määritellä mittareilla, vaan kyseiset asiat ovat hyvin yksilöllisiä kokemuksia. Joku voi ajatella, että johtaja käyttäytyy todella reilusti, kun taas toinen osapuoli kokee tilanteen erittäin epäreiluksi. Johtaja voi koittaa sijoittaa itsensä työntekijän näkökulmaan ja koittaa sen avulla löytää oikeanlaisia oikeudenmukaisia käytöksiä.

Emery (2021) kertoo, kuinka oikeudenmukaisuuden kokeminen on inhimillinen tarve. Johtajan päätöksien täytyy kulkea oikeudenmukaisesti ja tietyn henkilön suosiminen epäoikeudenmukaisesti hajoittaa työyhteisön motivaatiota. Reilu johtaja perustelee päätöksensä. Glad (2022) kertoo, kuinka

hyvä johtaja on päätöksissään reilu ja tasapuolinen, sekä kykenee antamaan perusteluja päätöksilleen. Jokaisen työyhteisön jäsenen toiveita ei voida toteuttaa. Emergy (2022) perustelee, että vaikka jokainen toive ei toteudu, niin reilu johtaja kuuntelee ja kunnioittaa jokaisen työntekijän mielipiteitä ja huolia. Tämän avulla työntekijä kokee tilanteen reiluksi ja tuntee itsensä kuulluksi ja arvostetuksi. Johtaja pystyy vaikuttamaan positiivisesti työyhteisön motivaatioon olemalla reilu, jokaisen työntekijän huomioiva ja määrätietoinen johtaja.

3.2.3 Suunnitelmallisuus

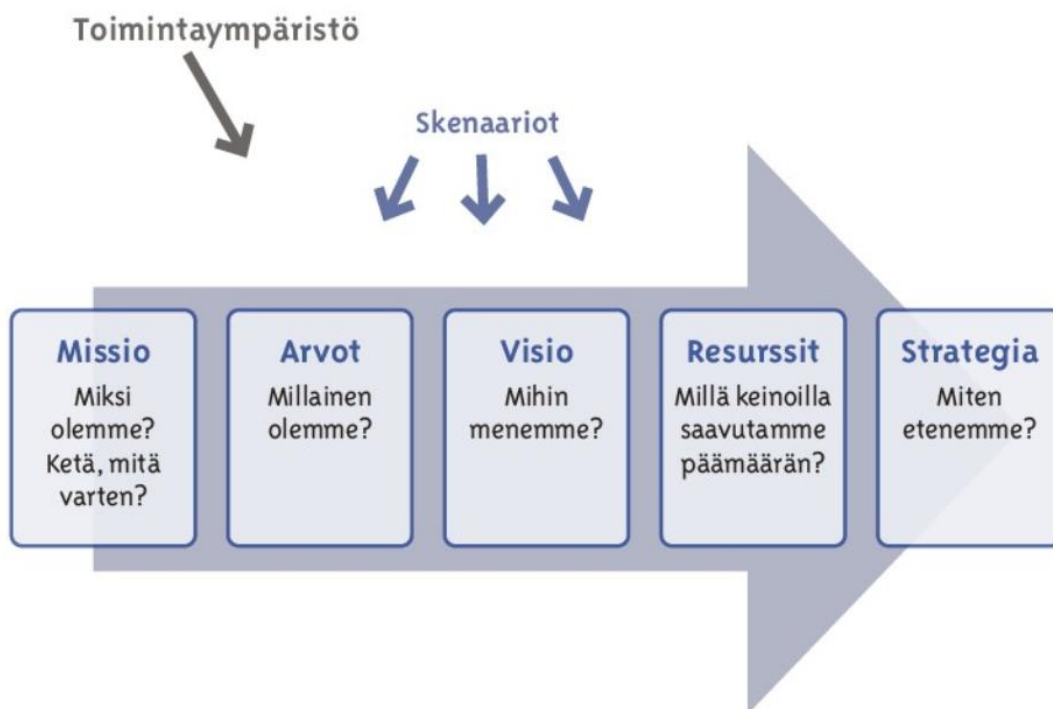
Johtajan työ on suunnitella ja toteuttaa suunniteltua. Suunnitelmallisuus on yksi keino, jolla johtaja pystyy vaikuttamaan työyhteisön motivaatioon. Työpaikan, työyhteisön ja työtehtävien laadukas suunnittelu mahdollistaa työntekijän motivaation syntymisen. Suunnitelmallisuus näkyy johtajan työssä jokaisessa tiedostetussa asiassa, jossa halutaan vaikuttaa työhön ja työyhteisöön. Tällainen asia voi olla juuri työmotivaatio. Se, että johtaja varaa aikaa ja näkee aikaa siihen, kuinka työmotivaatiota parannetaan, antaa lähtökohdan mahdollistaa työmotivaatio. Yksi tapa, jolla voidaan suunnitellusti vaikuttaa työyhteisön työmotivaatioon, on tavoitteiden ja päämäärien selkeyttäminen. Tavoitteiden ja päämäärän asettaminen tekee työstä sujuvampaa (Glad, 2019). Johtaja pystyy selkeyttämään tavoitteet ja päämäärät ja tämän avulla vahvistamaan työyhteisön motivaatiota. Jos ei tiedetä, miksi tehdään mitä tehdään ja oman työn merkitys ei ole selvä, niin se voi vaikuttaa heikentävästi työmotivaatioon.

Suunnitelmallisuus näkyy myös siinä, että sen avulla työn haasteet ja työssä kehittyminen selkeytyy työntekijälle. Kehitysmahdollisuudet työssä on yksi tärkeä asia, jota moni varsinkin työuraansa aloittava puntaroi valitessaan työpaikkaa. Piri (2016) kertoo, kuinka yksi tärkeistä asioista opiskelijoille työtä valitessa on etenemismahdollisuudet ja mahdollisuus menestyä työssä. Motivaatio vahvistuu, jos kehitysmahdollisuuksia on ja työpaikalla voidaan edetä osaamisen karttuessa. Johtajan on tärkeä kyetä tuomaan esille, kuinka työntekijä pystyy kehittymään työssä ja minkälaisia mahdollisuuksia hänellä on edetä työurallaan. Tämäkin palaa suunnitelmallisuuteen. Suunnitelmallinen työmotivaation johtaminen haastaa työyhteisöä ja samalla antaa mielenkiintoisia, monipuolisia ja merkityksellisiä tehtäviä, jotka kehittävät työntekijää. Samalla kuitenkin hyvä suunnitteleva johtaja tunnistaa rutiinien tärkeyden työssä. Sarkkinen (2022) kertoo, kuinka rutiinit ovat ihmisille tärkeitä myös työelämässä ja niiden avulla arki helpottuu, tulee rytmiä ja voimavarat vapautuvat oleellisiin asioihin. Suunnitelmallisuus näkyy siis jokaisessa asiassa, jota johtaja tietoisesti haluaa työyhteisölleen antaa. Suunnitelmallisuus on tärkeä ydin palanen työyhteisön motivaation rakentamista.

3.2.4 Toimintaympäristön johtaminen

Työympäristöä voisi kuvailla paikaksi, jossa työntekijöiden työnteko tapahtuu. Jos työyhteisön motivaatiota halutaan johtaa ja kehittää, niin on hyvä pitää huoli minkälaisessa työympäristössä työntekijät tekevät töitä. Launonen (2021) nostaa esille, kuinka tietyt työympäristöt voivat olla heikentäviä työmotivaatiolle. Johtajalla on monta keinoa, joiden avulla hän voi johtaa työyhteisön työympäristöä, sillä tavalla, että se tukee työntekijöiden kehittymistä ja motivaatiota. Hyvässä työympäristössä näkyy yhteisöllisyyttä, turvaa ja arvoja.

Työyhteisön johtaminen yhteisöllisyyteen on yksi keino, jonka avulla voidaan johtaa työyhteisön motivaatiota. Yhteisöllisyyden avulla kaikki asiat pysyvät kasassa työyhteisössä (Karjula H, Karjula J & Westerlund 2020). Yhteisöllisyyden avulla työntekijä tuntee kuuluvansa isompaan ryhmään, jolta saadaan tukea ja apua. Tämän turvan ja kuuluvuuden avulla motivaatio kasvaa. Yhteisöllisyys syntyy yleensä ihmisten välille, kenellä on sama kiinnostuksen kohde, elämäntilanne tai arvo (Birck 2021). Työyhteisön sisäisten arvojen tärkeys nousee tässäkin esille. Työyhteisöä voidaan johtaa motivaatiota vahvistavaan yhteisöllisyyteen. Johtaja pystyy kehittämään yhteisöllisyyttä vahvistamalla työntekijöille päämäärän ja tavoitteet. Tavoitteiden ja samojen päämäärien luominen työyhteisöön rakentaa voitavan tiimin (Karjula ym. 2020). Yhteistyö vahvistaa työyhteisöä ja yhteisöllisyyttä. Johtaja pystyy itse johtamaan ja olemaan vahva yksilö, joka vaalii yhteistyötä. Johtaja pystyy vaikuttamaan yhteisöllisyyteen myös hankkimalla oikeita työntekijöitä yhteisöön. Työyhteisöä eteenpäin potkivat vahvat persoonat voivat olla hankalia löytää, mutta he ovat todella tärkeitä työyhteisön motivaatiolle. Vahvat yksilöt tekevät yhteistyöstä helppoa ja se tukee yhteisöllisyyttä (Karjula ym. 2020). Kuva 3 kertoo



Kuva 3. Organisaation maamerkit. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 266).

Uuden työntekijän saapuessa yritykseen, hän voi tuntea, että on ulkopuolinen. Tämän takia tarvitaan johtamista, jonka avulla työntekijä sopeutuu ja pääsee nopeasti työyhteisöön mukaan. Jos johtaja on itse vahvana tiiviinä osana työyhteisöä, voi hän uuden työntekijän saapuessa ottaa itsensä ulos tästä tiiviistä yhteisöstä, jonka avulla hän rikkoo ns. sisäpiirimäisyyden (Birck 2021). Johtajan on siis tärkeä mahdollistaa jokaiselle työntekijälle se, että he pystyvät pääsemään mukaan työyhteisöön, jonka avulla yhteisöllisyys kasvaa. Johtajan on tärkeä tehdä yhteisöön liittymisestä helppoa ja esteetöntä, sekä pitää huoli, että jokainen työyhteisön jäsen kokee itsensä tärkeänä jäsenenä (Birck 2021). Näitä keinoja on juuri, vaikka rikkoa työyhteisöön syntyneet pienet jengit ja tutustuttaa työyhteisön jäseniä toistensa kanssa. Yhteisöllisyyttä rikkoo konfliktit työyhteisön sisällä. Johtajan on tärkeä reagoida näihin tilanteisiin ja pitää huoli siitä, että työyhteisön sisäiset ihmissuhteet ovat kunnossa ja mahdollistaa jokaiselle rauhallinen ja turvallinen työpaikka. Johtaja pystyy rakentamaan yhteisöllisempää työyhteisöä antamalla esimerkkiä siitä, kuinka hän arvostaa työyhteisön jäseniä ja olemalla vahva johtaja.

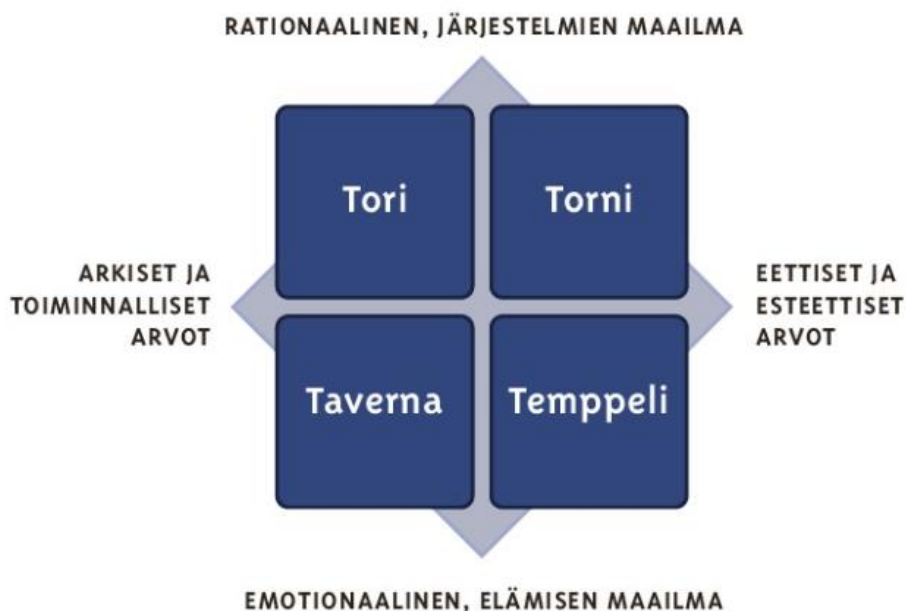
Yhteisöllisyys voi olla yritykselle erittäin arvokasta, jos ollaan hankalissa tilanteissa, niin se voi olla kantava voima. Ihminen tarvitsee luonnollisesti yhteenkuuluvuutta ja hankaloissa tilanteissa vahva yhteisöllisyys työyhteisön sisällä voi olla erittäin merkittävä voimavara (Karjula ym. 2020). Yhteisöllisyyden mahdollistaminen johtamisen kautta ei ole mikään monimutkikas asia, vaan se on loppujen lopuksi hyvin yksinkertainen asia, jolla vahvistaa työyhteisön motivaatiota. Yhteisöllisyys syntyy hyvin pienistä asioista, vaikka tervehtimällä jokaista työyhteisön jäsentä (Birck 2021). Tämäkin asia palaa siihen, että johtajalla on oltava hyvät vuorovaikutustaidot, mutta myös pelkästään olemalla kohtelias ja toiset huomioonottava johtaja, voi vaikuttaa työyhteisön jäsenten motivaatioon positiivisesti.

Turvallinen työympäristö on jokaisen työntekijän oikeus ja vastuun turvallisesta työyhteisöstä kantaa johtaja. Turvallinen työympäristö takaa työntekijöillä mahdollisuuden olla oma itsensä ilman minkäänlaista pelkoa. Johtaja pystyy vaikuttamaan turvalliseen työympäristöön pitämällä huolen, että työturvallisuus säädöksiä noudatetaan ja ketään ei kiusata työpaikalla. Työyhteisö, sekä yritys itse hyötyy turvallisesta työympäristöstä. Turvallinen työpaikka on tuottavampi ja samalla se lisää myös liikevoittoa (Haapea, Karjalainen & Lahtinen 2018). Tärkeintä on, että jokainen työntekijä pystyy käymään töissä, sillä tavalla, että työympäristö ei aiheuta riskiä fyysiselle tai henkiselle hyvinvoinnille. Turvallinen työpaikka takaa, että jokainen työntekijä pääsee palamaan töistä kotiin samanlaisena, kuin töihin saapuessaan (Haapea ym. 2018).

Hyvä tapa tehdä työyhteisöstä toimivampi ja motivoituneempi on löytää ja tuoda esille yhteisiä arvoja. Työntekijän ja työyhteisön läheiset arvot luovat työmotivaatiota (Hämäläinen 2005, 78). Tätä kutsutaan arvojohtamiseksi. Arvojohtaminen tarkoittaa, että työyhteisön sisällä valitaan mitkä ovat meidän arvomme ja sen jälkeen arvojen sisältö tarkennetaan (Kauppinen 2020). Arvojohtamisen avulla työyhteisön jäsenet mieltävät ja tuntevat, että oma työ kulkee omien arvojen rinnalla ja tämä vahvistaa motivaatiota. Johtajan on siis luotava työympäristö, jossa työntekijä kohtaa, että omat arvot kohtaavat työpaikan arvot. Tähän on hyvä kiinnittää huomiota jo rekrytointi prosessissa ja löytää työhön arvoiltaan oikeanlaisia ihmisiä, koska sen avulla valmistellaan jo tulevaa motivaatiota.

Jos työpaikan ja työntekijän arvot eivät kohtaa, eikä johtaja ole valmis tulemaan arvoissa vastaan voi olla, että työntekijät äänestävät jaloillaan (Hyytiäinen & Viitanen 2022). Yrityksen johtajan on tärkeä ymmärtää, että muuttuvassa maailmassa arvot muuttuvat ja uusi sukupolvi tuo mukanaan vahvan

arvomaailman, joihin voi kuulua, vaikka vihreät ratkaisut. Niinpä aika ajoin johtajan on hyvä käydä itse läpi omat ja työpaikan arvot ja miettiä, voisiko olla, että on aika tehdä muutoksia arvomaailmassa. Arvojohtaminen muuttaa johtamiskulttuuria ja johtajan on hyvä antaa mahdollisuus uusille johtamiskäytännöille (Kauppinen 2020). Arvojohtaminen on vahva keino johtaa ja luoda työyhteisöön lisää yhtenäisyyttä, sekä yhteistä motivaatiota. Arvojohtaminen luo motivaatiota, joka kestää pidempään ja tämä sitouttaa työntekijät työhönsä mukaan sydämellä ja tarkoituksella (Kauppinen 2020).



Kuva 4. Arvoavaruuden neljä kenttää. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 272).

3.3 Ikäjohtaminen

Yksi tärkeä työmotivaation johtamisen muoto on ikäjohtaminen. Ikäjohtamisessa johtaja ottaa huomioon työntekijöidensä iän ja sen vaikutuksen taitoihin ja toimintakykyyn, mutta myös odotuksiin, tarpeisiin ja tavoitteisiin. Eri-ikäisten vahvuuksien tunnistaminen ja esille tuonti vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia (Kiviranta 2010, 24). Johtajan tärkeä tehtävä on ymmärtää eri-ikäisyyden luomat vahvuudet ja tuoda niitä esille. Eri sukupolville on eri vahvuudet psyykkisesti, sosiaalisesti ja fyysisesti (Mantsinen 2017). Johtajan täytyy ymmärtää erilaisuus, koska et voi olettaa 60-vuotiaan työntekijän tekevän työtä samalla tahdilla, kun nuoren 20-vuotiaan. Sen sijaan ei voida olettaa, että 20-vuotias tietää työstä niin paljon, kun 60-vuotias. Johtajalle on tärkeintä, että eri-ikäisille työntekijöille löydetään vahvuudet ja ne keinot, joiden avulla nykyaikaisessa työmaailmassa ja haastavissa tehtävissä pärjätään parhaiten (Kiviranta 2010, 25).

Nuoren työntekijän vahvuuksia voisi olla fyysisesti parempi jaksaminen, uuden oppimisen into, sekä nykyaikaisien toimintatapojen ja ratkaisujen löytäminen. Vanhemman työntekijän vahvuuksia voisi olla vahva kokemus ja parempi laajempien kokonaisuuksien ymmärtäminen. Ikäjohtamisessa on tärkeä ymmärtää eri-ikäisten kokemus ja kokemuksen puute. Mitä pidempään olet tehnyt töitä, sitä

vahvempi kokemus sinulla on, kun taas nuoremmalla on luonnollisesti vähemmän kokemusta. Ikä ei itse tee eroa työntekijöiden välille, vaan eri-ikäisyys synnyttää erilaiset kokemukset ja erilaisen toimintakyvyn ihmisten välille (Kiviranta 2010, 13). Vanhemman työntekijän kokemus voi olla suuri voimavara yritykselle. Tätä kokemusta voidaan sitten hyödyntää nuoremmen työntekijän kehittämiseen, kun nuorempi työntekijä voi vähentää vanhemman työntekijän taakkaa. Kokemuksen avulla vanhempi työntekijä saa paremman stressinsietokyvyn ja tiedon siitä, että hän tulee selviytymään ongelmatilanteissa. Nuorella työntekijällä stressinsietokyky ja työssä selviytymisen tunne voivat olla kehittymättömiä (Kiviranta 2010, 101)

Työmotivaatioon vaikuttavassa ikäjohtamisessa johtaja ottaa huomioon eri-ikäisten tarpeet ja tavoitteet. Vanhemmat työntekijät eivät ehkä tarvitse niin suuria työmääriä tyydyttääkseen tarpeitaan. Vanhemman iän myötä tavoitteet voivat olla esimerkiksi suurempi vaikutus työpaikalla, sekä työn tasapaino ja työtehtävien keveneminen. Ikääntyvien työntekijöiden työmäärän ja taakan tiputus, arvotuksen osoittaminen ja toiveiden mahdollistaminen lisäävät työmotivaatiota (Mantsinen 2017). Johtaja pystyy vaikuttamaan työyhteisön motivaatioon kuuntelemalla työntekijöitä ja mahdollistamalla kevyemmät työtehtävät, tiputtamalla taakkaa ja kuuntelemalla toiveita. Johdon arvostuksen osoittaminen on merkittävä motivaatioon vaikuttava tekijä. Arvostuksen tarve lisääntyy 55-vuotiailla ja arvostuksen näyttämällä voidaan mahdollistaa pidempi työura (Mantsinen 2017,).

Nuoren työntekijän tarpeet ja tavoitteet voivat olla jo koettuja oletuksia vanhemman työntekijän mielestä. Nuorten työntekijöiden tarpeita on oman uran kehitys, palkka ja toimeentulo (Kiviranta 2010, 42). Valmistuneella nuorella voi olla tavoitteita ja tarpeita edetä urallaan, mutta myös alkaa ansaitsemaan rahaa. Johtaja pystyy motivoimaan nuorta ulkoisesti palkan kautta, mutta myös tiedostamalla ja näyttämällä, kuinka työpaikalla voidaan edetä uralla ja millaisia tulevaisuuden työtehtäviä voi olla tarjolla. Arvostuksen tarve työpaikalla on kaikenikäisille tärkeää ja johtajan on hyvä osoittaa arvostavansa omaa työyhteisöään.

Itä-Suomen yliopiston toteuttaman tutkimuksen myötä esille nousi, että uudet sukupolvet kaipaavat esimieheltään entistä parempia viestintä- ja organisaatiotaitoja, puhumattakaan inhimillisestä asenteesta työntekijöitä kohtaan (Heikkilä, Karhapää, Koponen & Ik 2022). Eri sukupolvien tottumukset ja mieltymykset työelämässä vaikuttavat työyhteisön johtamiseen. Laadukkaalla ikäjohtamisella johtaja vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja tekee työyhteisön eri jäsenten työnteosta mielekkäämpää ja helpompaa.

Milleniaalit on yksi termi, jota on käytetty paljon työmaailmassa. Milleniaalit tarkoittaa 1980-luvun alussa ja 1990-luvun lopussa syntyneitä ihmisiä. Tällä hetkellä työelämässä on siis paljon milleniaaleja. Vanhojen tekijöiden ja heidän oletusten pohjalta milleniaaleja on kutsuttu vaikeiksi ja laiskoiksi työntekijöiksi. Tämä ei ole kuitenkaan pakosti laiskuutta. Milleniaalit odottavat omalta työltään enemmän. Mellanen ja Mellanen (2020) kertoo kirjassaan, kuinka tärkeitä asioita milleniaalien työkokemukseen ovat luottamus, yhteenkuuluvuus, työn- ja vapaa-ajan tasapaino, sekä henkilökohtainen kasvu. Tulevaisuudessa nämä edellä mainitut asiat tulevat nousemaan vielä suurempaan rooliin, koska vanhemmat vähempään tyytyvät sukupolvet alkavat jäädä eläkkeelle, ja tämän pohjalta milleniaalien osuus työntekijöissä on suurempi. Hyvä johtaja tunnistaa omat työntekijät ja heidän tarpeensa ikäjohtamisenkin kannalta. Jos sinulla on paljon milleniaaleja töissä, niin heidän odotuksensa

ja tarpeet voivat hyvin eroavia, jos olet johtanut vanhempaa ikäluokkaa aikaisemmin. Mellanen ja Mellanen (2020) lisää, että milleniaalit odottavat johtajan luovan hyvän organisaatiokulttuurin. Tämän laadukkaan organisaatiokulttuurin pohjalta hyvä työmotivaatio pystyy syntymään ja säilymään. Hyvä johtaja tunnistaa työntekijänsä ja löytää motivoivia ratkaisuja hänen tarpeisiinsa iän ja kokemuksen perusteella. Mellanen (2020) lisää, kuinka milleniaalien tarpeet voivat olla hyvin yksilölliset ja näiden yksilöllisten tarpeiden toteuttaminen nostaa motivaatiota.

3.4 Perehdyttäminen

Yksi ikäjohtamisen osa on uuden työntekijän perehdyttäminen. Laadukkaan perehdyttämisen avulla voidaan luoda lähtökohdat työmotivaatiolle. Johtajan on pidettävä huolta, että jokainen uusi työntekijä perehdytetään kattavasti työtehtäviin ja uudelle henkilölle annetaan mahdollisuus kokeilla ja epäonnistua, ilman suurta painetta. Sama pätee siihen, että vanha työntekijä siirretään uusiin työtehtäviin. Hyvin suoritettu perehdyttäminen tukee työntekijän työhyvinvointia (Juuti & Vuorela 2015). Samalla työmotivaatio kasvaa. Onnistuneen perehdyttämisen avulla työmotivaatio ja sitoutuneisuus työhön kasvaa (Mannermaa 2022). Toikka (2017) kertoo, kuinka hyvän perehdytyksen ansiosta vältetään työntekijän virheitä ja turhautumiselta, sekä motivaatio kasvaa.

Johtaja pystyy varmistamaan laadukkaan perehdyttämisen ottamalla koko työyhteisön mukaan uuden työntekijän tukemiseen. Tällaiseen työyhteisöön on hyvä ja helppo tulla. Mannermaa (2022) kertoo, kuinka eri työyhteisön jäseniin tutustuminen vahvistaa oppimista ja perehtymistä työmotivaatiota kasvattaen. Johtajan on huomioitava myös, että jokainen oppii eri tavalla ja omaa tahtia, tämän takia ihmisten yksilöllisyys on otettava huomioon perehdyttämisessä. Erilaisten oppijoiden huomioon ottaminen ja yksilöllisten oppimispolkujen luominen vahvistaa perehtymistä (Mannermaa 2022). Johtajan tehtävä on saada omasta työyhteisöstä paras ulos ja perehdyttäminen on yksi niistä keinoista, joilla tämä toteutetaan. Suorituskyky ja tuottavuus kasvaa, kun perehdyttäminen on hoidettu hyvin (Toikka 2017).

3.5 Palkka motivaationtekijänä

Hyvä johtaja pyrkii löytämään sisäisen motivaation keinoja, joilla kannustaa työntekijää työssään. Ulkoisen motivaation keinot voivat kuitenkin olla toimivia tietyissä tilanteissa. Palkka voi olla yksi toimivimpia työmotivaation kannustimia, kun kyseessä on lyhyt työsuhde. Lyhyissä työsuhteissa palkka motivoi, koska esim. kesätyö voi olla nuoren henkilön ainut tulonlähde. Siinä tapauksessa pieni taskuraha voi olla hyvin motivoiva asia. Palkan merkityksestä työmotivaatioon on ollut paljon puhetta. Korkala (2018) kertoo, että palkan kaltainen ulkoinen motivaattori menettää, jossain kohtaa merkityksen. Tietyissä tilanteissa hyvä palkka, silti motivoi työntekijää. Palkka voi olla niin suuri motivaatiotekijä, että se saa työntekijän vaihtamaan työpaikkaa, koska toisessa yrityksessä maksetaan parempaa palkkaa. Hyvä johtaja osaa löytää myös ulkoisen motivaation keinoja, joilla tukea työyhteisön motivaatiota. Silti 87 prosenttia nuorista työntekijöistä pitivät merkityksellistä työtä palkkaa tärkeämpänä. (Aaltonen ym. 2020, 209).

Palkkaa voidaan hyödyntää ja sen avulla vahvistaa työmotivaatiota, mutta ulkoisen motivaation keinona, se ei kestä kauaa. Tiitinen (2019) kertoo, kuinka provisiopalkkaus tuhoaa ihmisen mielenkiinnon itse työtä kohtaan. Jos mielenkiinto työtä kohtaan muuttuu mielenkiinnoksi palkkaa kohtaan, niin voikaanko sanoa, että työmotivaatio on heikentynyt? Palkka ja raha voivat toimia työmotivaation vahvistavana keinona, mutta on tärkeä löytää työstä myös muita kiintymäkohtia, jotka motivoivat.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen lähestymistapa, taustatieto ja tavoite

Tämän tutkimuksen tutkimusote on laadullinen tutkimus. Sarajärvi ja Tuomi (2018) kertovat, että laadullinen tutkimus on vahvoja perinteitä omaava tutkimustyyppi, jonka avulla voidaan saada syvää tietoa tutkimuskohteesta. Valitsin laadullisen tutkimuksen, koska sen avulla pääsen aiheeseen syvemmin käsiksi. Survey Monkey (julkaisuaikea tuntematon) artikkelissa kerrotaan, kuinka laadullisen tutkimuksen avulla vastaajat antavat syvempää tietoa perusteluissaan. Laadullinen tutkimus mahdollistaa pääsemään tutkimuskohteeseen syvemmin käsiksi.

Tutkimuksen lähestymistapa on case-tutkimus. Case-organisaatiosta saadaan kaksi eri kohderyhmää, yrityksen johto ja työntekijät. Case-organisaatio toimii kaupan alalla ja vastaajat toimivat erilaisissa tehtävissä yrityksen sisällä. Aineiston keruussa kysytyt kysymykset liittyvät työyhteisön työmotivaatioon ja sen johtamiseen. Tutkimuksen aineiston keruussa hyödynnetyt kysymykset pohjautuvat kirjoittamaani teoria osuuteen. Kysymykset räätälöitiin osumaan erilaisiin teemoihin. Case-organisaation johdon kysymysten teemat liittyivät työmotivaation nykytilan selvittämiseen, motivaation edistämisen keinoihin eri osa-alueissa ja oman johtamisen kehittämiseen. Työntekijöiden kysymykset liittyivät heidän työmotivaationsa nykytilan selvittämiseen, omiin kehittymismahdollisuuksiin, sekä työmotivaation johtamisen kehittämiseen.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää työyhteisön työmotivaation nykytilanne ja millä tavalla case-organisaation johto vaikuttaa työmotivaatioon. Tulosten avulla luodaan johtopäätöksiä ja annetaan case-organisaatiolle kehitysehdotuksia, joiden avulla yrityksen johto pystyy kehittämään työyhteisön työmotivaatiota ja sen johtamista.

4.2 Tutkimuksen aineiston keruu

Tutkimuksen aineiston keruu toteutui kyselylomakkeiden muodossa. Kyselylomakkeita oli kaksi eri versiota. Toinen kohderyhmälle 1, joka oli esimiehet (Liite 1). Toinen kohderyhmä 2, joka oli työntekijät (Liite 2). Kysyttävät kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Aineisto kerättiin 10-14.4.2023 välisenä aikana. Tutkimuksen aineisto kerättiin työpäivän aikana hetkinä, milloin työntekijöillä ja esimiehillä oli sopiva hetki vastata. Vastaamisen aikana varmistettiin, että vastaajat tiesivät mitä heiltä kysyttiin ja tarpeen tullen kysymyksiä selvennettiin. Vastaamisen jälkeen kyselylomakkeet kerättiin ja laitettiin lukolliseen kaappiin. Kyselylomakkeisiin saatiin 2 vastaajaa esihenkilöistä ja 10 vastaajaa työntekijöistä.

4.3 Tutkimustulosten analysointi

Tutkimustulosten analysoinnissa hyödynnettiin teemoittelua. Jyväskylän yliopiston (2016) julkaiseman artikkelin mukaan, teemoittelu tarkoittaa tutkimusaineiston hahmottamista keskeisiin teemoihin. Teemoittelun avulla tutkimustuloksista saadaan nostettua esille kaikista tärkeimmät teemat. Tutkimuksen vastauksista nostettiin esille toistuvia teemoja ja ne laitettiin samaan kohtaan Word-sovelluksessa. Näitä samoja asioita pystyttiin käsittelemään toistuvina teemoina. Tämä helpotti sel-

keyttämään, mitkä asiat nousivat tärkeiksi vastanneiden kesken. Tutkimustulokset analysoitiin tarkasti ja tähän vaiheeseen käytettiin aikaa. Tämän avulla pidettiin huolta, että tulokset käsiteltiin kunnolla ja saatiin laadukas analyysi. Teemoittelun avulla tuettiin kyselylomakkeesta saatujen vastausten oikeaa analysointia. Teemoittelun avulla vastaukset saatiin nidottua paremmin yhteen, jonka avulla saatiin vahvempi johtopäätös.

4.4 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tukea varmistamalla, että muutama pääpiirre ja luotettavuuskriteeri on kunnossa. Case-organisaation tutkimuksen tuloksia tukee se, että siihen osallistui 2 esihenkilöä, jotka vastasivat kohderyhmän 1 kyselylomakkeeseen ja 10 työntekijää, jotka vastasivat kohderyhmän 2 kyselylomakkeeseen. Yhteensä siis 12 henkilöä. Yrityksessä oli tällä hetkellä töissä 16 henkilöä, joten vastauksista sai hyvin kattavan kuvan case-organisaation tilanteesta. Määrä olisi voinut olla enemmän, mutta jokainen työyhteisön jäsen sai mahdollisuuden osallistua tai kieltäytyä tutkimuksesta. Tutkimustulokset kertoivat työyhteisön kokemuksista, joten ei ollut yhtä oikeaa totuutta. Sarajärvi ja Tuomi (2018) kertovat, kuinka laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa vastaajien kokemuksista saatu objektiivinen tieto.

Tutkimuksessa pyrittiin siis kunnioittamaan jokaisen yksityisyyttä. Tämä mahdollistettiin myös siinä, että vastaajille tuotiin esille, että jokaisen henkilön vastaukset jäivät anonyymeiksi. Jokainen kyselylomake palautettiin ilman nimeä, jonka takia vastaukset jäivät anonyymeiksi. Jokainen kyselylomake kerättiin, kun vastaus oli suoritettu ja kyselylomakkeet vietiin säilöön lukolliseen kaappiin. Tällä tavalla varmistin tutkimuksen eettisyyden ja sen, että tutkimukseen vastanneiden henkilöiden yksityisyyttä suojeltiin ja tutkimus ei aiheuttanut kenellekään haittoja.

Tutkimuksen eettisyydestä ja luotettavuudesta pidettiin kiinni siinä, että vastanneille selitettiin mihin tarkoitukseen tutkimus toteutetaan ja sen avulla varmistettiin, että tutkimuksen tarpeelliset taustatiedot olivat selvillä. Laadullinen tutkimus oli luotu vahvasti teoriapohjaisesti. Kysymysten laadinnassa oli hyödynnetty paljon teoriaa. Sarajärvi ja Tuomi (2018) kertoivat, kuinka laadullinen tutkimus tarvitsee teoriapohjan, jotta se voi olla luotettava. Teoriapohjan vahvalla hyödyntämisellä kysymysten laadinnassa varmistettiin, että tutkitaan oikeaa asiaa ja tuetaan vastausprosessin selkeyttä.

Vaikutin tutkimuksen luotettavuuteen sillä, että tutkimuskysymyksiä oli kattava määrä ja ne olivat hyvin selkeitä. Tämän avulla selkeytin kysymysten tarkoitusta vastanneille. Samalla annoin vastaajille mahdollisuuden, että selvensin heille tutkimuskysymyksen, jos kysymystä ei ymmärretty. Pidin luotettavuudesta myös kiinni, että tutkimus suoritettiin case-organisaation eri jäsenille. Vastaajat olivat eri-ikäisiä, eri työtehtävissä, erilaisilla työsopimuksilla ja kokemuksilla toimivia tekijöitä. Tämän avulla varmistin, että tutkimuskysymykset saavat vastauksia erilaisilta ihmisiltä eri näkökulmista.

Kyselylomakkeet kuljetettiin paikkaan, johon ulkopuolisilla ei ollut mahdollisuutta päästä. Tulokset vietiin manuaalisesti yksityiselle tietokoneelle. Tämän jälkeen kyselylomakkeet hävitettiin paperisilpurin avulla. Tämän avulla varmistettiin, ettei kukaan ulkopuolinen päässyt tutkimustuloksiin käsiksi.

Sarajärvi ja Tuomi (2018) kertovat, kuinka laadullisen tutkimuksen eettisyydessä on tärkeää tulosten laadukas raportointi ja samalla tulosten kirjaaminen ei saa olla puuttellista.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Keskeiset tulokset

Kohderyhmänä 1 toimi case-organisaation esimiehet.

NYKYTILANNE JA MOTIVAATION JOHTAMISEN KEINOT

Vastauksista ilmeni, että esimiehet kokivat työyhteisönsä motivaation melko hyväksi. Esimiehet pyrkivät vaikuttamaan työyhteisön motivaatioon eri osa-alueilla. Esimiehet käyttivät muutamia sisäisen motivaation keinoja työyhteisön motivoinnissa. Työyhteisöä motivoitiin selkeyttämällä jokaiselle työntekijälle työn tavoite ja tarkoitus. Esimiehet pyrkivät myös mahdollistamaan jokaiselle hyvän työyhteisön, jossa on vahva yhteishenki. Myös ulkoisen motivaation keinoja käytettiin palkitsemisen muodossa, kun esimiehet palkitsivat vakituisia työntekijöitä työyhteisön hyvistä suorituksista.

YKSILÖN TARPEIDEN HUOMIOIMINEN

Esimiehet ymmärsivät, että jokaisella yksilöllä on erilaiset tarpeet ja näitä tarpeita pyrittiin mahdollistamaan, lomien ja vapaa päivien muodossa, sekä erilaisissa työjärjestelyissä ja työtehtävien antamisessa. Tämän huomattiin tukevan työyhteisön työmotivaatiota. Esimiehet pyrkivät löytämään omien työntekijöidensä vahvuudet ja tällä tavalla huomioimaan myös yksilön tarpeet. Toinen kohderyhmän 1 vastanneista nosti esille, että arvostusta ja kiitosta tulee annettua liian vähän omalle työyhteisölle. Esimiehet olivat siis tietoisia missä voitaisiin parantaa. Uskottiin, että viikoittainen ja viipymätön kiitoksen antaminen olisi paras tapa näyttää arvostusta työyhteisön jäseniä kohtaan.

UUDEN TYÖNTEKIJÄN HUOMIOIMINEN

Esimiehet pyrkivät vaikuttamaan siihen, miten uusi työntekijä pääsee sisälle case-organisaatioon ja kuinka tätä työntekijää tuetaan. Esimiehet nostivat esille, että työpaikalla on oma työpaikkaohjaaja, joka ohjaa ensimmäisenä päivänä uutta työntekijää alulle. Tämän jälkeen oman osaston vastaava ottaa uuden työntekijän omakseen ja auttaa tätä pääsemään työyhteisöön sisälle. Case-organisaatiolla on siis selkeä malli, jota käytetään, kun työyhteisöön saapuu uusi työntekijä. Esimerkin näyttäminen nousi myös esille keinona, jolla uusia työntekijöitä tuetaan. Ennen töihin saapumista uusi työntekijä saa myös Talon-tavat oppaan, joka sisältää case-organisaation tärkeimmät asiat. Näiden keinojen avulla esimiehet tukevat uutta työntekijää.

MAHDOLLISUUS VAIKUTTAA JA LUOTTAMUS

Esimiehet antavat työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa omiin työkuviinsa. Työntekijät voivat suuntautua työtehtävissä omien vapaa-ajan harrastusten mukaisiin asioihin. Esille nousi myös, että työntekijöitä voidaan kouluttaa ammatillisesti eteenpäin, vaikka mahdolliseen yrityksen johtoon saakka. Työntekijän kehitystä tuetaan antamalla uusia työtehtäviä ja vastuita. Erilaisia koulutuksia käytetään

myös kannustimena, jonka avulla työntekijä voi kehittyä. Esimiehet uskovat, että he toimivat tasapuolisesti työyhteisön jokaista jäsentä kohtaan. Tämä tasapuolisuus näytetään jokapäiväisessä reilussa kohtelussa, mutta myös työvuorolistoissa ja palkkauksessa.

Vastauksista ilmenee myös, että esimiehet pitävät itseään helposti lähestyttävänä. Tämän avulla pyritään mahdollistamaan, että jos joku kokisi, ettei häntä kohdella tasapuolisesti, niin kynnys ilmoittaa esimiehille asiasta olisi hyvin matala. Esimiehet pyrkivät viestimään omasta luottamuksesta työyhteisöä kohtaan jakamalla vastuuta, sekä sallimalla, että satunnaisia inhimillisiä virheitäkin voi syntyä. Annetaan siis mahdollisuus ottaa vastuuta, yrittää, epäonnistua ja onnistua.

JOHTAMISEN KEHITYS

Viimeinen teema oli, millä tavalla esimiehet pystyisivät kehittämään omaa johtamista, jotta se edistäisi työyhteisön motivaatiota. Opiskeleminen oli yksi keino, joka nousi esille vastauksissa. Uskottiin myös, että omaa johtamista voidaan kehittää olemalla enemmän läsnä päivittäisissä asioissa. Samalla vuorovaikutustilanteiden lisääminen jokaisen työyhteisön jäsenen kanssa, uskottiin voivan kehittää työyhteisön työmotivaatiota entisestään.

Kohderyhmä 2 oli case-organisaation erilaisissa tehtävissä toimivat työntekijät.

TYÖMOTIVAATION NYKYTILANNE

Tutkimuksen vastauksista ilmeni, että työyhteisön työmotivaatio oli hyvällä tasolla. Kun kysyttiin mitkä asiat työssä motivoivat, niin positiivinen työyhteisö, onnistumisen kokemukset ja työnkuva nousivat vahvasti esille. Työntekijät kokivat, että heitä arvostetaan omassa työyhteisössään. Työkaverien merkitys työmotivaatioon oli merkittävä ja sen tärkeys ja toimivuus tuli ilmi. Työntekijät kehuivat omaa työyhteisöään ja sen turvallista mahdollisuutta antaa jokaisen yksilön olla sellainen, kuin on.

MAHDOLLISUUS VAIKUTTAA

Työntekijöiden oli helppo tuoda ilmi omat eriävät mielipiteet. Vastaajista suurin osa koki, että heidän vahvuutensa olivat tunnistettu ja ne tulivat työkuvaan esille. Työntekijöiden vahvuudet tulivat esille erilaisissa työnkuuissa ja mahdollisissa tilanteissa, joissa heille ohjattiin tietty asia tai työtehtävä. Työntekijät kokivat, että heidän kokemuksensa oli yksi iso vahvuus, joita heissä hyödynnettiin. Työntekijät pystyivät tuomaan vahvuuksiaan esille myymälän ylläpidossa ja työpäivän tehtävien järjestelyssä. Omaan työkuvaan pystyttiin vaikuttamaan vaihtelevasti. Osa vastaajista koki, että oma mahdollisuus vaikuttaa oli todella suuri, kun osa ei sen sijaan kokenut mahdollisuutta vaikuttaa. Työyhteisö koki, että tarpeen vaatiessa esimiehet olivat joustavia työkuvaan suhteen.

KEHITYSMAHDOLLISUUDET JA TYÖNKUVA

Osa työntekijöistä kertoi, että he pystyvät kehittymään ja saavat apua, mutta osa ei pystynyt antamaan havaintoa kehitysilmapiiristä. Muutamasta vastauksesta nousi esille, että palautetta voitaisiin antaa enemmän. Työyhteisö koki, että oman työn hallinta oli hyvällä tasolla. Työtehtävät koettiin kiinnostaviksi ja siihen vaikutti positiiviset asiakaskokemukset, sekä pienetkin uudet asiat työssä.

LUOTTAMUS

Työntekijät kokivat saavansa vahvaa luottamusta omilta esimiehiltään ja tämä ilmeni, kun he saivat haastavampia työtehtäviä ja lisää vastuuta. Luottamusta ilmeni myös silloin, kun perään ei kyselyä. Työyhteisön jäsenten yksilöllisten tarpeiden huomioiminen oli melko hyvällä tasolla. Tämä näkyi esimerkiksi tasapuolisena kohteluna ja joustavuutena.

JOHDON MOTIVAATIOKEINOT

Työntekijät osasivat nimetä jonkun verran keinoja, joilla esimiehet pyrkivät vaikuttamaan työyhteisön motivaatioon positiivisesti. Näitä keinoja oli huomioon ottaminen, lämpimät vuorovaikutukset, tasapuolisuus ja työtehtävien räätälöinti. Oli myös huomattu, että esimiehet pyrkivät vaikuttamaan yhteishenkeen, vaikka yhteisillä tapahtumilla. Työntekijät kokivat esimiehensä erittäin tasapuolisiksi jokaista työyhteisön jäsentä kohtaan.

TYÖN TAVOITTEET JA UUDET TYÖNTEKIJÄT

Työn tavoitteet olivat vastaajille erittäin selvät. Tavoitteisiin liittyvän palautteen saaminen oli vaihtelevaa. Esimiehien koettiin tekevän suuren vaikutuksen siihen, kun uusi työntekijä saapuu työyhteisöön. Esimiehet toimivat näissä tilanteissa hyvin lämpimästi, avoimesti ja rauhallisesti uutta työntekijää kohtaan ja näin pyrkivät mahdollistamaan helpon sisälle pääsyn. Vastaajat kokivat, että uudet työntekijät pääsevät työyhteisöön helposti sisälle ja heitä kohtaan ollaan lämpimiä ja auttavaisia. Vastapainoksi uudet työntekijät piristävät työyhteisön arkea.

TYÖYHTEISÖN KEHITYSEHDOTUKSET ESIMIEHILLE

Työyhteisöltä nousi esille muutama keino, joilla esimiehet voisivat kehittää työyhteisön työmotivaation johtamista. Näitä keinoja oli parempi suunnitelmallisuus ja tiedotus esim. työajoista ja muutoksista. Vuorovaikutustilanteiden lisääminen esimerkiksi kyselemällä kuulumisia työntekijöiltä, sekä suoran palautteen antaminen niin hyvässä, kuin pahassa. Pienet kannustimet bonusten muodossa ja saunailat nousivat myös esille.

Vertaillen molempien kohderyhmien vastauksia voidaan todeta, että esimiehet ja työntekijät ovat vahvassa ymmärryksessä keskenään. Selvittäessä työyhteisön motivaation nykytilannetta työnjohto ja työntekijät kuvailivat molemmat työyhteisön motivaatiota melko hyväksi. Ymmärrettiin siis missä menttiin molemmin puolin. Samoja aiheita nousi esille, kun kysyttiin millä keinoilla esimiehet motivoivat työyhteisöä. Esimiehet kertoivat, että he haluavat tarjota työntekijöille työyhteisön, jossa on vahva yhteishenki. Tämä yhteishenki nousi molemmissa kohderyhmissä esille.

Esimiehet pyrkivät selkeyttämään työn tavoitteen ja tarkoituksen ja tämän avulla vahvistavan työmotivaatiota. Työntekijät sen sijaan arvostivat ja tunnistivat motivaatio keinoiksi tasapuolisuuden ja mahdollisuuden räätälöidä ja hyödyntää omia vahvuuksia. Esimiehet tunnistivat motivaation keinoksi vakituisten työntekijöiden palkitsemisen, mutta tämä ei noussut esille työntekijöiden vastauksissa. Palkitseminen nousee kuitenkin esille, kun työntekijöiltä kysytään, miten työyhteisöä voitaisiin motivoida enemmän. Molemmat osapuolet tunnistivat, että esimiehiä kiinnostaa työyhteisön motivaatio ja siihen yritettiin vaikuttaa. Yksilöiden tarpeiden huomiointi oli hyvällä tasolla. Työyhteisö antoi esimiehille positiivista palautetta joustavuudesta. Molemmat kohderyhmät olivat tästä samaa mieltä. Esimiehet kertoivat, että yksilöiden erilaisia tarpeita pyrittiin huomioimaan ja mahdollistamaan, vaikka lomien, vapaapäivien, työtehtävien sekä erilaisten työjärjestelyiden muodossa.

Työntekijöiden vahvuuksien löytäminen oli myös yksi keino, jolla esimiehet kertoivat vaikuttavan yksilöiden tarpeisiin. Työntekijät olivat samaa mieltä esihenkilöiden kanssa, että heidän vahvuutensa olivat hyvin tunnistettuja. Työntekijöille mahdollistettiin omien vahvuuksien käyttäminen omassa työnkuvassa ja he kokivat, että välillä heille ohjattiin tietty työtehtävä, koska se oli heidän vahvuusalueeltaan. Tämä on yhtenevä Martelan (2014) näkemyksestä, että kun työntekijä saa vapautta vaikuttaa, niin työmotivaatio kasvaa. Martelan (2014) itseohjautuvuusteorian malli näkyy tietyssä määrin case-organisaation toimintaa, mutta pitää muistaa, että toimiala antaa tietyn rajauksen vaikuttamisen vapaudelle.

Case-organisaatio on rakentanut vahvan ja toimivan työyhteisön, jossa jokainen pääsi hyödyntämään omia vahvuuksiaan. Erilaisten vahvuuksien ja niiden mahdollistamisen avulla case-organisaatio oli entistä vahvempi ja taidokkaampi. Tämä mahdollistuu myös sen takia, että case-organisaation rakenne ja työyhteisö on pysynyt pitkään samana. Työyhteisö sai motivaatiota, kun erilaisten vahvuuksien ja kokemuksen annettiin loistaa. Silti jokainen työntekijä ei kokenut, että he pystyvät vahvasti vaikuttamaan omaan työnkuvaansa ja tietenkin kaupanalalla ei ole mahdollista lähteä aivan erisuuntaan, vaan perustyö pysyy loppujen lopuksi melko samana. Myös ajatus siitä, mitä pidettiin mahdollisuutena vaikuttaa omaan työnkuvaansa, saattaa olla erilainen eri ihmisillä. Työntekijät kokivat, että he hallitsivat työnsä melko hyvin.

Hämäläinen (2005) kertoi, kuinka arvostuksen tunteminen luo pohjan työmotivaatiolle. Kohderyhmien vastauksissa oli pientä eroa arvostuksen kokemisessa ja näyttämässä työntekijöitä kohtaan. Työntekijöiden käsitys oli se, että heitä arvostetaan. Esimiesten vastauksista tulee silti ilmi, että arvostusta ja kiitosta tulee annettua liian vähän omalle työyhteisölle. Esimiehet uskoivat, että viikoittainen ja viipymätön kiitos oli paras tapa näyttää arvostusta. Sen sijaan, kun työntekijöiltä kysyttiin keinoja, joilla esimiehet voisivat parantaa omaa työmotivaation johtamistaan, nousi esille suoran

palautteen antaminen, niin hyvässä kuin pahassa. Joten esimiehet olivat oikeilla jäljillä, että kiitoksen antaminen hyvin tehdystä työstä, voisi olla yksi keino, jolla omaa johtamista voitaisiin kehittää.

Esimiehet kokivat, että opiskelu, vuorovaikutustilanteiden lisääminen jokaisen työyhteisön jäsenen kanssa, sekä enemmän päivittäisissä asioissa läsnä oleminen olisivat keinoja, joilla työnjohto voisi kehittää omaa työmotivaation johtamistaan. Tälläkin saralla esimiehet olivat hyvin tietoisia millä osa-alueilla voitaisiin kehittää. Työyhteisö vastasi samaan kysymykseen, että he toivoisivat esimiehiltään palautteen lisäksi lisää vuorovaikutusta ja kuulumisten kysymistä. Vuorovaikutusta pystyttäisiin kehittämään myös paremmalla tiedottamisella esimerkiksi työaikojen ja muutosten suhteen.

Molemmat kohderyhmät olivat sitä mieltä, että uusi työntekijä pääsi nopeasti sisälle työyhteisöön ja uskottiin, että työyhteisöön oli helppo tulla. Työntekijät olivat sitä mieltä, että esimiehillä oli vahva rooli laadukkaassa perehdyttämisessä ja sen uskottiin sujuvan todella hyvin. Esimiehet kertoivat, että esimerkin näyttäminen ja Talon-Tavat opas tukee uuden työntekijän pääsemistä sisälle työyhteisöön. Toikka (2017) ajatus laadukkaasta perehdyttämisestä toteutuu case-organisaatiossa. Tämän pohjalta case-organisaatio on saanut hyvää palautetta turvallisena kesätyöpaikkana uudelle nuorelle työntekijälle. Case-organisaation perehdyttämisprosessi oli laadukkaalla tasolla.

Kohderyhmien vastaukset työssä kehittymiseen olivat hieman ristiriitaiset. Työntekijöiden mukaan ei voida sanoa, että case-organisaatiossa vallitsee vahva kehittymisen ilmapiiri. Osa työntekijöistä kokee, että he voivat kehittyä työssään, mutta eivät osanneet antaa esimerkkejä, millä tavalla. Esimiehet sen sijaan kertoivat, että työntekijöille pyritään mahdollistamaan ammatillinen kehitys. Työntekijää tuetaan kehittymään kannustamalla koulutuksiin ja antamalla uusia työtehtäviä, sekä vastuita. Voi olla, että esimiehet tarjoavat kehitysmahdollisuuksia, mutta jos työntekijöiltä ei löydy halua kehittyä enempää työssään, niin ei voida saada aikaan suurta kehittymisen ilmapiiriä. Tämä voi kertoa myös siitä, että työntekijät ovat hyvin tyytyväisiä nykyisiin työtehtäviin ja he eivät koe tarvetta kehittyä ja kouluttautua lisää. Työntekijät kertoivat vastauksissaan, että nykyiset työtehtävät koettiin kiinnostavina, koska asiakaspalvelutehtävät tuovat sisällään aina jotain uutta.

Molemmat kohderyhmät olivat samaa mieltä siitä, että työyhteisössä jokainen saa olla sellainen, kuin on. Työyhteisön jäsenet kokivat case-organisaation turvallisiksi ja tasapuoliseksi. Esimiehet kertoivat, että he olivat helposti lähestyttäviä, jos olisi mitään asioita, joissa ei koettaisi tasapuolisuutta. Vastauksista tuli esille, että työyhteisössä oli erittäin helppo olla sellainen, kuin on ja uudet työntekijät otettiin avoimesti vastaan.

Case-organisaatiossa vallitsi vahva luottamus työyhteisön eri jäsenten välillä. Case-organisaatio luottamuksen onnistumista ja sen vaikuttamista motivaatioon voidaan perustella Douglas McGregorin *X- ja Y-teorian* avulla. Esimiehet luottivat työntekijöihin ja työntekijät puolestaan esimiehiin. Luottamus työyhteisön eri osapuolten välillä kertoo vahvasta työyhteisöstä, jossa työmotivaation mahdollistuminen on erittäin hyvä.

5.3 Kehitysehdotukset

Esitän case-organisaatiolle kehitysehdotuksia pohjautuen työyhteisön motivaation johtamisen tutkimuksen vastauksiin. Analysoin vastaukset ja niiden pohjalta annan case-organisaatiolle kolme kehitysehdotusta. Jokainen kehitysehdotus liittyy vahvasti vuorovaikutukseen esimiesten ja työntekijöiden välillä.

Ensimmäinen kehitysehdotus on vuorovaikutustilanteiden lisääminen. Esimiesten vastauksissa nousi esille, että oltiin tietoisia siitä, että välillä ei olla tarpeeksi läsnä päivittäisissä asioissa. Esimiehet voisivat lisätä vuorovaikutustilanteita jokaisen työyhteisön jäsenen kanssa. Työntekijät kertoivat, että he toivoisivat vähän enemmän vuorovaikutusta ja kommunikaatiota omilta esimiehiltään. Vuorovaikutustilanteiden lisääminen viestii siitä, että esimiehet välittävät omasta työyhteisöstään ja sen avulla lisätään arvostuksen tunnetta. Työpäivät voivat olla hyvin kiireisiä ja jokainen työyhteisön jäsenen voi olla vain suorittamassa työtehtäviään, mutta esimerkiksi jos taukokuoneeseen satutaan samaan aikaan, niin voisi olla paikallaan kysellä työyhteisön jäseniltä heidän päivänsä kulusta. Pelkällä tervehtimisellä ja pienellä jutustelulla esimies voi saada työntekijälle sellaisen olon, että häntä arvostetaan.

Vuorovaikutustilanteiden lisääminen vahvistaa työntekijöiden arvostusta ja arvostus työyhteisön motivaatiota. Vuorovaikutustilanteiden lisäämisellä ja kuulumisia kysymällä esimiehet pystyvät pitämään myös parempaa huolta omasta työyhteisöstään. Jos aistitaan, että jollakin työntekijällä ei ole asiat kunnossa, niin se havaitaan ja siihen pystytään reagoimaan nopeammin, kun kaikkien työntekijöiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa. Kaikki palaa siihen, että ollaan läsnä ja pidetään toisista huolta.

Toinen kehitysehdotus on palautteen antamisen lisääminen. Työntekijät kertoivat, että palaute heidän tekemästään työstä oli hyvin vähäistä. Työntekijät nostivat esille, että palautetta olisi hyvä saada niin hyvässä, kuin pahassa. Esimiehet olivat tästä kehitysehdotuksesta jo tietoisia. Esimiesten mukaan kiitosta annetaan liian vähän ja kiittäminen hyvin tehdystä työstä on juuri palautteen antamista. Positiivisen palautteen ja kiitoksen saaminen motivoi työntekijöitä, koska kiitosta varsinkin case-organisaation alalla ei saada aina paljoa kuulla. Positiivinen palaute ja hyvästä työstä saatu kiitos vahvistaa työntekijöiden arvostuksen tunnetta ja sitä, että esimiehet aidosti välittävät heidän tekemästään työstä. Pienikin positiivinen palaute ja kiitos kantaa pitkälle.

Työntekijöiden vastauksista nousi esille, että he eivät koe omalla työpaikallaan suurta kehitysilmapiiriä. Jos case-organisaatioon halutaan vahvempi kehittymisen ilmapiiri, niin palautteen antaminen voisi olla yksi hyvä keino lähteä rakentamaan sitä. Case-organisaatio ja työntekijät kehittyvät, kun saadaan palautetta. Jos esimies antaa rakentavaa palautetta, minkä avulla työntekijä pystyy suoriutumaan vielä paremmin, niin se kehittää työntekijän taitoja. Kehityskeskustelujakin kannattaa järjestää aika ajoin.

Kolmas kehitysehdotus on paremmin aikataulutettu ja suunniteltu tiedottaminen työpaikan asioista ja työvuoroista. Suunnitelmallisuus siinä, että työntekijät ymmärtävät case-organisaation työtehtävät ja tavoitteet on tärkeää, mutta ei pidä unohtaa suunnitelmallisuutta pienemmissäkin asioissa. Suunnitelmallisuudeksi voidaan kutsua myös case-organisaation asioiden ja muutosten tiedottamista, sekä työvuorojen laatimista. Tähän annan kehitysehdotuksen, että esimiehet tekevät itselleen selvän

ajan, milloin työvuorolistat tehdään ja tämän avulla pidetään kiinni, että työntekijät tietävät hyvissä ajoin omista työvuoroistaan. Tietenkin on kiireitä ja työvuoroihin liittyviä muutoksia sattuu myös työntekijöiden kautta, mutta parempi tiedottaminen ja työvuoroista ilmoittaminen viestii siitä, että johto arvostaa omia työntekijöitään.

Kehitysehdotuksissa nähdään, että Kuva 2. johtamisen neljä peruspilarin mallin aiheet nousevat esille. Arvostuksen ja työympäristön kehittäminen näkyi vuorovaikutustilanteiden lisäämisessä. Palautteen antaminen liittyi myös työympäristöön ja siihen, että saadaan case-organisaatioon kehittämisen ilmapiiriä lisää. Parempi suunnitelmallisuus näkyi tiedottamisen kehittämisessä.

6 POHDINTA

OPINNÄYTETYÖ PROSESSIN ARVIOINTI

Opinnäytetyö oli mielestäni onnistunut. En voi sanoa, että työ meni täysin odotetusti, mutta odotukseni eivät olleet alussa ehkä täysin realistiset. Opinnäytetyö koostui lähteiden etsimisestä, kirjoittamisesta ja palavereista. Opinnäytetyöni aiheen valinta ja alku eteni erittäin helposti ja tämä vaihe sujui erittäin hyvin. Tämän jälkeen aloin tuottaa teoriaa ja kävin samalla palavereita opinnäytetyö opettajan kanssa. Palaverit auttoivat minua todella paljon ja sain arvokasta tietoa, jota pystyin hyödyntämään työssäni. Työmotivaatiosta ja sen johtamista oli todella paljon teoriaa ja lähteitä oli helppo löytää. Sain mielestäni hyvin kattavat lähteet erilaisilta tekijöiltä. Kirjoittaminen sujui hyvin, mutta jatkuva lähteisiin rinnastaminen oli hieman työlästä.

Työn eteneminen hidastui, kun aloitin työharjoittelut. Alkuun sain työtä kirjoitettua ainakin viikonloppuisin, mutta viikonlopputyöt osuivat kohdalleni, jonka takia kirjoittaminen oli hieman paikallaan. Kevään aikana sain tutkimuksen toteutettua, mutta aloitin työt uudessa organisaatiossa, jonka aiheuttaman muutos vei taas paljon aikaani. Kesän aikana sain opinnäytetyön kuitenkin siihen pisteeseen, että se oli muutamaan parannusta vaille valmis.

OMAN ASiantuntijuuden KEHITTYMINEN

Opinnäytetyö opetti minulle paljon asioita, joiden avulla kehityin asiantuntijana. Opinnäytetyö oli minulle hyvin opettavainen prosessi. Opin motivaatiosta ja etenkin työmotivaatiosta paljon tutustumalla teoriaan ja analysoimalla aineistoa. Aikaisempi ajatus työmotivaatiosta on tullut muutamista omista työkokemuksista ja muiden läheisten kokemuksista. Lähteiden ja teorian kautta opin ymmärtämään, kuinka suuri vaikutus työmotivaatiolla todellisuudessa on. Opin myös miksi olen itse kokenut motivaatio-ongelmia ja sain keinoja, joilla pystyn kamppailemaan niiden kanssa tulevaisuudessa. Tehdessäni opinnäytetyötä käytin oppimaani hyödyksi ja koitin löytää sisäisiä, sekä ulkoisia motivaation keinoja, joiden avulla tuin työn etenemistä.

Johtamisesta opin sen, että ei ole yhtä oikeaa tapaa johtaa. Sain henkilökohtaisesti vahvan käsityksen siitä, että jokaista henkilöä on osattava johtaa oikeasta kulmasta. Vahvistin ymmärrystä mitä työyhteisön esimieheltä ja johtajalta tarvitaan, sekä miten työyhteisöä pyöritetään. Uskon, että sain tämän opinnäytetyön ansiosta paljon arvokasta tietoa ja taitoa tulevaisuuteeni.

Tutkimuksen tekemisestä opin, miten tutkimus saatetaan alusta loppuun ja mitä kaikkea siihen kuuluu. En ollut aikaisemmin tehnyt niin isoa tutkimusta. Opin miten pidetään huolta tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä.

ONNISTUMISET

Onnistuin valitsemaan itselleni osuvan aiheen. Motivaatio ja johtaminen kiinnostavat minua, joten sain uutta arvokasta tietoa opinnäytetyöstäni. Mielestäni onnistuin työn loppuun viemisessä hyvin. Alkuperäinen ajatus oli tehdä ensin opinnäytetyö ja hoitaa sitten harjoittelut pois alta, mutta sain

vietyä niitä käsi kädessä eteenpäin. Onnistuin priorisoimaan ja luomaan aikaa kirjoittamiselle. Huomasin myös mitkä asiat kirjoittamisen ja keskittymisen suhteen sopivat minulle hyvin ja pidin niistä kiinni. Sain mielestäni luotua vahvan teoria osuuden, jonka pohjalta tutkimus oli helpompi tehdä. Onnistuin myös löytämään hyviä lähteitä ja hyödyntämään niitä opinnäytetyössäni. Tutkimus onnistui hyvin ja sen toteuttaminen oli muutenkin hyvin mielenkiintoista.

Case-organisaation valinta tutkimukseen onnistui todella hyvin. Sain todella hyvän tutkimuskohteen, jonka kanssa oli helppo tehdä yhteistyötä. Samalla case-organisaatio antoi hyvän malliesimerkin yrityksestä, joka on hyvin johdettu. Oletuksenani ei ollut, että etsin yrityksen ja lähden kehittämään suuresti heidän johtamistaan, koska hyvin johdettuja yrityksiä löytyy.

KEHITETTÄVÄÄ

Opinnäytetyö sujui hyvin, mutta aina on paljon parannettavaa. Olisin voinut luoda tarkemmat ja realistisemmat aikataulut, joiden avulla työn tekeminen olisi ollut suunnitelmallisempaa. Oma kirjoittaminen olisi voinut olla paljon parempaa. Palaverien aikana sain jonkun verran huomautuksia kieli- asusta. Jos olisin hoitanut sen kerralla kuntoon, olisin välttänyt paljon työtä. Jouduin käyttämään uudelleen kirjoittamiseen, jonkun verran aikaa ja se oli työlästä. Kirjoittaessa ajauduinkin välillä hieman ohi aiheen ja tuotin turhaa sisältöä. Tietyllä tavalla uudelleenkirjoittaminen tuki kuitenkin asioiden parempaa sisäistämistä.

Pyysin huonosti apua opinnäytetyön vaiheissa, ja olisin varmasti ollut paljon tehokkaampi, kun olisin pyytänyt enemmän apua. Saattoi olla tilanteita, että en täysin tiennyt mitä tehdä seuraavaksi. Opettaja osasi kuitenkin tuoda palaverissa minulle nämä tiedot, vaikka en kysynytäkään. Apua olisi siis ollut saatavilla. Huomasin välillä, että olin ajatellut jonkun vaiheen aivan eri lailla ja palaverin aikana sain oikean tavan toimia. Tutkimus onnistui hyvin, mutta olisinko voinut tehdä tutkimustoteutuksen vielä paremmin. Sain muutamia vastauksia, joista ei ollut mitään hyötyä tutkimukseen. Vastaaja ei osannut sanoa mitään aiheeseen. Olisinko voinut toimia toisin ja muuttaa kysymyksiä, joiden avulla olisin saanut parempia vastauksia. Entistä huolellisempi ja tarkempi kysymys olisi voinut tuottaa erilaisen vastauksen.

Uskon, että olisin voinut perehtyä vielä tarkemmin teoriaan ja erilaisiin motivaatiomalleihin. Niistä olisin voinut tuottaa lisää sisältöä. Tyydyin tietyllä tavalla siihen, mitä olin tuottanut. Olisin voinut koittaa valita tiettyjä lähteitä tarkemmin ja ottaa parempia lähteitä työhön mukaan. Yleisesti olisin voinut olla suunnitelmallisempi. Uskon, että sen avulla olisin ollut paljon tehokkaampi ja saanut paremman opinnäytetyön aikaan.

OPINNÄYTETYÖN VAIKUTTAVUUS

Opinnäytetyön sisältämä tutkimus ja sen sisältämät kehitysehdotukset voivat tukea case-organisaation työyhteisön motivaatiota ja sen johtamista. Tulevaisuudessa tarkoitukseni on selvittää case-organisaation työntekijöiltä ja johdolta onko työmotivaatio ja sen johtaminen kehittynyt millään muotoa. Toinen mahdollinen tutkimuskohde voisi liittyä siihen, miten esihenkilöiden oma motivaatio vai-

kuttaa työyhteisön johtamiseen. Uskon, että loin kattavan opinnäytetyön, joka kertoo vahvasti yksilön ja työyhteisön motivaatiosta ja sen johtamisesta. Toivon, että opinnäytetyöstäni on mahdollista löytää asioita, joiden avulla motivaatiota tai johtamista voidaan kehittää.

LÄHTEET

- Aalto, Pia & Kurttila, Minna 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Helsinki. Kauppakamari. <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/pomon-parhaat-ratkaisut-2021> Viitattu 28.11.2022
- Aaltonen, Tapio, Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020. Johda merkitystä. Helsinki. Alma Talent. Viitattu 11.11.2022
- Berlin, Satu 2019. Palkitseva työ. Helsinki. Kauppakamari. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/palkitseva-tyo-2019#kohta:Palkitseva\(\(20\)ty\(\(f6\)\)](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/palkitseva-tyo-2019#kohta:Palkitseva((20)ty((f6))) Viitattu 5.12.2022
- Birck, Riitta 2021. Miten yhteisöllisyyttä voi synnyttää ja vahvistaa. Vanhustyön Keskusliitto. <https://vtkl.fi/miten-yhteisollisyytta-voi-synnyttaa-ja-vahvistaa> Viitattu. 11.1.2023
- Emergy 2021. Oikeudenmukaiset prosessit työpaikalla. <https://emergywork.com/fi/oikeudenmukaiset-prosessit-tyopaikalla-miten-johtaa-reiluutta/> Viitattu 17.2.2023
- Fatima Servian Franco 2022. Mitä on työpaikkakiusaaminen. Mielen Ihmeet. <https://mielenihmeet.fi/mita-on-tyopaikkakiusaaminen/> Viitattu 3.1.2023
- Fleminch, Tero & Lusa, Arja 2019. Miksi arvostuksen kokeminen työelämässä on niin tärkeää? Dino-lehti. <https://dinolehti.fi/2019/12/miksi-arvostuksen-kokeminen-tyoelamassa-on-niin-tarkeaa/> Viitattu 25.11.2022
- Glad, Laura 2019. Oman työn tehostaminen onnistuu jokaiselta. Duunitori. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyon-tehostaminen> Viitattu 20.2.2023
- Glad, Laura 2022. Tämä on erityisen huolestuttava piirre työyhteisössä. Duunitori. <https://duunitori.fi/tyoelama/millainen-ihminen-on-paras-johtaja> Viitattu 17.2.2023
- Haapakoski, Kati, Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina 2020. Läsä etänä. Helsinki. Alma Talent. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBXATH-BCEE#/kohta:L\(\(e4\)sn\(\(e4\)\)\(\(20\)et\(\(e4\)n\(\(e4\)/piste:t8g](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBXATH-BCEE#/kohta:L((e4)sn((e4))((20)et((e4)n((e4)/piste:t8g) Viitattu 7.12.2022
- Haapea, Pia, Karjalainen, Johannes & Lahtinen, Teijo 2018. Turvallinen työympäristö osana kestävää ja tuottavaa liiketoimintaa. LAMK. <http://www.lamkpub.fi/2018/05/28/turvallinen-tyoymparisto-osana-kestavaa-ja-tuottavaa-liiketoimintaa> Viitattu 11.1.2023
- Harisalo, Risto 2021. Organisaatioteoriat. Helsinki. Tietosanoma. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789518854749> Viitattu 22.11.2022
- Heikkilä, Essi, Karhapää, Sari-Johanna, Koponen, Jonna & Ik, Mirjami 2022. Tämän päivän johtajilta kysytään uudenlaisia taitoja. UEF. <https://www.uef.fi/fi/artikkeli/taman-paivan-johtajilta-kysyaan-uudenlaisia-taitoja> Viitattu 29.3.2023
- Hyytiäinen, Riikka & Viitanen, Minttu 2022. Tunnetko arvosi ja toimitko niiden mukaan? Talouselämä. <https://www.talouselama.fi/kumppanisallot/accnture/tunnetko-arvosi-ja-toimitko-niiden-mukaan-arvot-ja-tyoyhteiso-nyt-avainasemassa-henkiloston-pitovoimaa-ajatellen/> Viitattu 11.1.2023

- Hälsa. 2022 Miksi johtajan pitää tuntea itsensä? <https://halsa.fi/blog/johtajan-itsetuntemus-2/> Viitattu 4.1.2023
- Hämäläinen, Pekka 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Helsinki. Tammi. Viitattu 23.11.2022
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. PS-Kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516822> Viitattu 20.2.2023
- Jyväskylän yliopisto 2016. Teemoittelu. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu> Viitattu 11.10.2023
- Järvinen, Pekka 2020. Miten johtaa ihmistä. Helsinki. Alma Talent. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBBXATHBBEXEBA> Viitattu 23.11.2022
- Kallio, Eila & Kivistö, Sirkku 2013. Mieli työssä. Tampere. Tammerprint. Viitattu 25.11.2022
- Kallio, Pauli & Puhakka, Arttu 2020. Hyvinvoivan työyhteisön johtaminen. UEF. <https://blogs.uef.fi/jatkuvaoppiminen/2020/03/10/hyvinvoivan-tyoyhteison-johtaminen> Viitattu 3.1.2022
- Kalliomaa, Sami & Kettunen, Sami 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki. Alma Talent. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/FABBCXCTDG> Viitattu 5.1.2023
- Karjula, Henri, Karjula, Janne & Westerlund, Erka 2020. Miten säilyttää yhteisöllisyys etätöaikaana? Hälsa. <https://halsa.fi/blog/miten-sailyttaa-yhteisollisyys-etatyoaikana/> Viitattu 11.1.2023
- Kauppinen, Tero 2020. Arvojohtaminen. Kansalaisyhteiskunta. <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/arvojohtaminen/> Viitattu 11.1.2023
- Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri ikäisten johtamisessa. Helsinki. Talentum. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/EAJBHXCTDG> Viitattu 20.1.2023
- Korkala, Annika 2018. Työmotivaation anatomia. Kuulu. <https://blog.kuulu.fi/tyomotivaation-anatomia> Viitattu 17.2.2023
- Laukkanen, Emmi 2021. Luottamus työelämässä on nykypäivänä entistäkin tärkeämpää. Digimama. <https://www.digimama.fi/artikkelit/miten-tyoyhteison-luottamus-syntyy/> Viitattu 5.12.2022
- Launonen, Reima 2021. Taistelu työstä. Helsinki. Tammi. Viitattu 13.11.2022
- Lehtinen, Esa 2020. Merkityksellisyys työssä. Blogi Janne. <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2020/08/10/merkityksellisyys-tyossa-mita-se-tarhoittaa-ja-miten-sita-on-mahdollista-lisata/> Viitattu 25.11.2022
- Lehto, Petra 2020. Maslow'n tarvehierarkia 2.0. Evermind. <https://www.evermind.fi/maslown-tarvehierarkia-2-0/> Viitattu 5.12.2022
- Leiviskä, Pekka 2018. Motivoitunut työntekijä on tuottavampi. Akavan erityisalut. https://www.aka-vaneritysalut.fi/uutishuone/artikkelit/motivoitunut_tyontekija_on_tuottavampi.15361.news Viitattu 28.11.2022
- Mannermaa, Elli 2022. 5 vinkkiä onnistuneen perehdyttämisen rakentamiseen. Vuolearning. <https://www.vuolearning.com/fi/blog/5-vinkkia-onnistuneen-perehdytyksen-rakentamiseen> Viitattu 20.2.2023

- Mantsinen, Milka 2017. Asennemuutoksen paikka. TTT Lehti. <https://tttlehti.fi/asennemuutoksen-paikka-tyopaikalla-tarvitaan-eri-ikaisten-vahvuuksia/> Viitattu 20.1.2023
- Martela, Frank 2014. Itseohjautuvuusteoria. <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/> Viitattu 6.12.2022
- Mayor, Päivi & Risku, Marjo 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin. Helsinki. Alma Talent. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/HACBHXETEB> Viitattu 21.11.2022
- Mellanen, Atte & Mellanen, Karoliina 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Jyväskylä. Atena Kustannus Oy. Viitattu 29.8.2023
- Paju, Sami 2019. Sisäisestä motivaatiosta tuottavuutta ja tuottavuudesta sisäistä motivaatiota. Filosofianakatemia. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/sisaisesta-motivaatiosta-tuottavuutta-ja-tuottavuudesta-sisaista-motivaatiota/> Viitattu 28.11.2022
- Pesonen, Hannu 2020. Blogs Helsinki. <https://blogs.helsinki.fi/hapesone/tag/itsemaaraamisteoria/> Viitattu 6.12.2022
- Piri, Arttu 2016. Opiskelijoilla on tärkeintä työn sisältö. TEK. <https://www.tek.fi/fi/uutiset-blogit/opiskelijoille-on-tarkeinta-tyon-sisalto> Viitattu 20.2.2023
- Rämö, Ari 2015. Arvostus on läsnäoloa, mutta myös hiljaisuutta. Ariramo. <https://ariramo.com/2015/12/13/arvostus-on-lasnaoloa-mutta-mynos-hiljaisuutta/> Viitattu 25.11.2022
- Sabater, Valeria 2022. Itsensä toteuttaminen. Mielen Ihmeet. <https://mielenihmeet.fi/itsensa-toteuttaminen-avain-inhimilliseen-potentiaaliin/> Viitattu 25.11.2022
- Sajari, Petri 2016. Työn tuottavuuden parantaminen on Suomen talouden ydinkysymys. Helsingin Sanomat. <https://www.hs.fi/talous/art-2000002919735.html> Viitattu 3.1.2023
- Salo, Seppo 2021. Vähennä henkilöstön poissaoloja. Sofor. <https://www.sofor.fi/news/nain-vahennat-henkiloston-poissaoloja-6-askelta-parempaan-tyokykyyn/> Viitattu 5.12.2022
- Sarajärvi, Anneli. & Tuomi, Jouni. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi. Viitattu 27.9.2023
- Sarkkinen, Marja. 2017. Näillä keinoilla jokainen voi parantaa työyhteisönsä vuorovaikutusta. TTL. <https://www.ttl.fi/tyopiste/nailla-keinoilla-jokainen-voi-parantaa-tyoyhteisonsa-vuorovaikutusta> Viitattu 3.1.2023
- Sarkkinen, Marja 2022. Pienet rutiinit auttavat onnistumaan elämäntapamuutoksessa. TTL. <https://www.ttl.fi/tyopiste/pienet-rutiinit-auttavat-onnistumaan-elamantapamuutoksessa> Viitattu 20.2.2023
- Savolainen, Taina 2019. Näin kasvatat luottamusta. Tehy. <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/nain-kasvatat-luottamusta-11-neuvoa-tyopaikalle> Viitattu. 5.1.2023
- Siltala, Juha 2004. Työelämä huonontumisen lyhyt historia. Helsinki. Otava. Viitattu 23.11.2022
- Sinokki, Marjo 2017. Työmotivaatio ratkaisee tuloksen. Lääkärilehti. Viitattu 15.11.2022 <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/nakokulmat/tyomotivaatio-ratkaisee-tuloksen/?public=3327280ec6dc49d6d532b05fd4dae3ba>
- Survey Monkey Julkaisuaika tuntematon. Laadullisen tutkimuksen tekeminen. <https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/> Viitattu 13.9.2023

Teerijoki, Elina 2021. Työhyvinvoinnin tuntija. Psykologialehti. <https://psykologilehti.fi/tyohyvinvoinnin-tuntija/> Viitattu 28.11.2022

Terveysverkko julkaisuaika tuntematon. Motivaatio. Verkkojulkaisu <https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio> Viitattu 14.11.2022

Toikka, Virvamarja 2017. Perehdyttämällä parempiin tuloksiin. OP. <https://www.op-media.fi/johtaminen/perehdyttamalla-parempiin-tuloksiin/> Viitattu 20.2.2023

Turunen, Anne & Ylikahri, Kati 2018. Tuottavuutta työhyvinvoinnilla. Helsingin Ekonomit. <https://heko.fi/tuottavuutta-tyohyvinvoinnilla/> Viitattu 28.11.2022

Vuoti, Mari 2019. Johtaja mikä on ihmiskäsityksesi? Talouselämä. <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/gofore/johtaja-mika-on-ihmiskasityksesi/546c627b-ce65-4653-b991-8bd0da3284a2> Viitattu 22.11.2022

LIITTEET:

Kohderyhmä 1

1. Miten motivoituneena pidät työyhteisöä?

2. Millä keinoilla motivoit työyhteisöä?

3. Miten huomioit yksilön tarpeet työmotivaatiossa?

4. Millä keinoilla näytät arvostusta työntekijöitä kohtaan?

5. Millä keinoilla tuet uuden työntekijän pääsemisestä työyhteisön sisälle?

6. Onko työntekijöillä mahdollisuus vaikuttaa omaan työkuvaansa?

7. Millä keinoilla tuet työntekijän kehittymistä?

8. Miten pidät huolta, että kaikkia työyhteisön jäseniä kohdellaan tasapuolisesti?

9. Millä keinoilla näytät työntekijöille, että luostat heihin?

10. Miten pystyisit kehittämään omaa johtamistasi, että se kehittäisi työmotivaatiota?

Kohderyhmä 2

NYKYTILANNE

1. Miten motivoitunut olet työssäsi? Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?

2. Missä määrin koet saavasi arvostusta työssäsi?

3. Miten työkaverit vaikuttavat sinun työmotivaatioosi? Miten yhteistyö toimii? Koetko että voit olla oma itsesi?

4. Voitko ilmaista oman eriävän mielipiteesi ilman painetta? Miten helppoa on esittää omat mielipiteet?

5. Missä määrin koet että sinun vahvuutesi on tunnistettu ja tulevat esille työssäsi? Millä tavalla?

6. Voitko tuoda omia vahvuuksia esille työssäsi? Millä tavalla?

7. Onko työyhteisössä kehittämisilmapiiri? Millä tavalla esihenkilö voi tukea kehitystä? Saanko palautetta?

8. Missä määrin koet että hallitset työsi?

9. Missä määrin koet että työtehtäväsi ovat kiinnostavia? Nouseeko jotkut työtehtävät esille? Voitko vaikuttaa omaan työkuvaan?

10. Missä määrin koet että esihenkilö luottaa sinun kykyihin saada työtehtävät tehtyä? Miten se ilmenee?
