

samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

JULIA OTTMAN

Johtamiskäytäntöjen vaikutus työntekijöiden motivaatioon päivittäistavaramyymälässä

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2026

TIIVISTELMÄ

Ottman, Julia: Johtamiskäytäntöjen vaikutus työntekijöiden motivaation päivittäistavaramyymälässä
Opinnäytetyö, AMK
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Maaliskuu 2026
Sivumäärä: 49

Opinnäytetyössä tarkastellaan johtamiskäytäntöjen vaikutusta työntekijöiden motivaatioon päivittäistavaramyymälässä. Opinnäytetyön lähtökohtana on ajatus siitä, että työntekijöiden motivaatio vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin, organisaation tuloksellisuuteen sekä asiakaspalvelun laatuun. Lähijohtamisella on tärkeä rooli työntekijöiden motivaatiossa, sillä esihenkilöiden päivittäiset johtamiskäytännöt, kuten palaute, työn organisointi sekä vuorovaikutus näkyvät työntekijöiden päivittäisessä arjessa.

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella työntekijöiden kokemuksia lähijohtamisesta ja sen yhteyttä työntekijöiden työmotivaatioon erään suuren päivittäistavarakaupan työtyytyväisyyskyselyiden perusteella vuosilta 2017–2025. Tutkimuksen tavoitteena on löytää kehitysehdotuksia lähijohtamisen käytäntöihin, joiden avulla pystytään vahvistamaan työntekijöiden motivaatiota sekä työhyvinvointia. Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutuu määrällisenä tutkimuksena, jossa on kerätty aineistoa aikaisempien vuosien kyselytutkimuksista. Työssä tarkastellaan lähijohtamista, henkilöstöjohtamista, erilaisia johtamismalleja, kuten valmentavaa, käskevää, määrätietoista, demokraattista sekä empaattista johtamista. Lisäksi opinnäytetyössä käsitellään keskeisiä käytäntöjä, kuten perehdytystä, suoriutumisen johtamista sekä sisäistä viestintää ja työhyvinvoinnin johtamista. Näillä aikaisemmin mainituilla käytännöillä on merkittävä vaikutus työyhteisön toimivuuteen ja työntekijöiden kokemaan motivaatioon.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee motivaation käsitettä sekä työmotivaation käsitettä. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen sekä ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio liittyy työn mielekkyyteen, onnistumisen kokemukseen ja oppimiseen. Ulkoinen motivaatio liittyy taas esimerkiksi palkkioihin, ja palkkoihin ja muihin mahdollisiin ulkoisiin kannustimiin. Opinnäytetyössä käsitellään keskeisiä motivaatioteorioita, kuten Maslowin tarvehierarkia, Herzbergin kaksifaktoriteoriaa, McClellandin suoritusmotivaatioteoriaa sekä Vroomin odotusarvoteoriaa.

Tulokset osoittivat esihenkilön vuorovaikutus, palaute, oikeudenmukaisuus, kannustaminen sekä luottamus ovat keskeisiä tekijöitä työntekijöiden motivaation kannalta. Myös työn merkityksellisyyden kokemus ja mahdollisuus osallistua organisaation toimintaa lisäävät motivaatiota. Hyvä lähijohtaminen tukee työntekijöiden sitoutumista, parantaa työilmapiiriä sekä edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista.

Avainsanat: esihenkilötyö, lähijohtaminen, motivaatio, työmotivaatio, henkilöstöjohtaminen

ABSTRACT

Ottman Julia: The Impact of Leadership on Employee Motivation in a Grocery Store

Bachelor's thesis

Bachelor of Business Administration

March 2026

Number of pages: 49

The thesis examines the impact of management practices on employee motivation in a grocery store. The thesis is based on the idea that employee motivation has a significant impact on well-being at work, organizational performance, and the quality of customer service. Line management plays an important role in employee motivation, as supervisors' daily management practices, such as feedback, work organization, and interaction, are reflected in employees' daily lives.

The purpose of the research is to examine employees' experiences of line management and its connection to employee motivation based on job satisfaction surveys conducted in a large grocery store from 2017-2025. The aim of the research is to find development proposals for immediate leaders and managers practices that could help strengthen employee motivation and well-being at the workplace. The research part of this thesis is implemented as a quantitative study, in which data has been collected from previous year's surveys. The thesis examines immediate leadership, personnel management and different leadership models. The models discussed in this thesis are coaching-, commanding-, decisive-, democratic- and empathetic leadership. In addition, the thesis discusses the key practices that are central to this topic. These central practices are orientation, performance management, internal communication and management of work well-being. These previously mentioned practices have a significant impact on the functioning of the work community and the motivation experienced by employees.

The theoretical framework of this thesis deals with the concepts of motivation and work motivation. Motivation can be divided into intrinsic and extrinsic motivation. Intrinsic motivation is related to the meaningfulness of work, experiences of success and learning. Extrinsic motivation is related to, for example, rewards, salaries and other possible external incentives. The thesis discusses key motivation theories that are Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's two-factor theory, McClelland's achievement motivation theory and Vroom's expectancy theory.

The results of the research showed that supervisor interaction, feedback, fairness, encouragement and trust are key factors in employee motivation. The experience of work significance and the opportunity to participate in the organization's activities also increase motivation. Good direct management supports employee commitment, improves the work atmosphere and promotes the achievement of the organization's goals.

Keywords: supervisor work, immediate leadership, motivation, work motivation, personnel management

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Tarkoitus.....	7
1.2 Tavoite ja aiheen rajaus	7
1.3 Käsitteellinen viitekehys	8
2 LÄHIJOHTAMINEN JA JOHTAMISKÄYTÄNNÖT.....	9
2.1 Lähijohtaminen ja esihenkilötyö.....	9
2.2 Esihenkilöiden johtamismallit.....	10
2.3 Henkilöstöjohtaminen	12
2.4 Henkilöstöjohtamiskäytännöt.....	13
2.4.1 Perehdyttäminen.....	14
2.4.2 Suoriutumisen johtaminen	14
2.4.3 Osaamisen kehittäminen	15
2.4.4 Sisäinen viestintä.....	15
2.4.5 Työhyvinvoinnin johtaminen	16
2.4.6 Lähijohtamisen henkilöstökäytännöt.....	16
2.4.7 Osallistamis- ja yhteistyökäytännöt.....	17
2.4.8 Työilmapiiri ja organisaatiokulttuuri.....	17
3 TYÖNTEKIJÖIDEN MOTIVAATIO	18
3.1 Motivaation käsite.....	18
3.2 Motivaatioteoriat	20
3.3 Sisäinen motivaatio	22
3.4 Ulkoinen motivaatio	22
3.5 Motivaation vaikutus työhyvinvointiin ja työn tuloksiin	23
3.6 Työmotivaatio	24
3.6.1 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.....	24
3.6.2 Työmotivaation merkitys	25
3.7 Työmotivaatioteoriat	26
3.7.1 Herzbergin kaksifaktoriteoria	26
3.7.2 McClellandin suoritusmotivaatioteoria	27
3.7.3 Vroomin odotusarvoteoria.....	28
4 LÄHIJOHTAMISEN VAIKUTUS TYÖNTEKIJÄN MOTIVATIOON	29
4.1 Esihenkilön vuorovaikutus työntekijän motivaatioon.....	29
4.2 Palaute, kannustaminen ja motivointi	29
4.3 Luottamus ja oikeudenmukaisuus	30
4.4 Työn merkityksellisyys ja osallisuus	31

5 TYÖTYTYVÄISYYSKYSELY OSANA TYÖHYVINVOINNIN JA JOHTAMISEN ARVIOINTIA	31
5.1 Tutkimusotteen valinta.....	31
5.2 Työtyytyväisyyskyselyn tarkoitus ja rakenne	32
5.3 Lähijohtamiseen liittyvät osa-alueet työtyytyväisyyskyselyssä	33
5.4 Motivaatioon liittyvät kysymykset työtyytyväisyyskyselyssä	36
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	38
6.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista	38
6.2 Lähijohtamisen ja johtamismenetelmien kehittäminen motivaation näkökulmasta	39
6.3 Kehitysehdotukset	41
6.4 Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuus.....	43
6.5 Jatkotutkimusaiheet.....	45
LÄHTEET.....	47

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheeksi on valittu johtamiskäytäntöjen vaikutus työntekijän motivaatioon myymälässä. Aiheen valinta perustui ajankohtaisuuteen ja mielenkiintoon aihetta kohtaan. Työntekijöiden motivaatio on merkittävä tekijä myymälätyössä, jossa työn sujavuus, asiakaspalvelun laatu sekä liiketoiminnan tuloksellisuus ovat vahvasti sidoksissa henkilöstön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Motivoituneet työntekijät suoriutuvat tehtävistään tehokkaammin, kokevat työnsä mielekkäämmäksi ja ovat halukkaampia sitoutumaan organisaation tavoitteisiin. Motivoituneisiin työntekijöihin lähiesihenkilöiden johtamiskäytännöillä on merkittävä vaikutus siihen, millaiseksi työntekijöiden motivaatio ja työssä viihtyminen muodostuvat.

Päivittäistavarakaupan toimintaympäristö on muuttunut viime vuosina nopeasti esimerkiksi kilpailun kiristymisen, digitalisaation ja asiakaskäyttäytymisen muutosten myötä. Tällaiset muutokset asettavat uusia vaatimuksia myymäläjohtamiselle ja esihenkilötyölle. Myymälätyössä korostuvat arjen johtamiskäytännöt, kuten vuorovaikutus, palautteen antaminen ja työn organisointi sekä työntekijöiden osallistaminen. Edellä mainituilla tekijöillä voidaan vaikuttaa työntekijän kokemaan arvostukseen ja sitä kautta työmotivaatioon.

Aihe on ajankohtainen, sillä työelämän muutokset ja työn vaatimusten lisääntyminen korostavat hyvän lähijohtamisen merkitystä työntekijöiden motivaation ja työhyvinvoinnin tukemisessa. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan tätä aihetta enemmän, sillä johtamiskäytäntöjen vaikutus työntekijän työmotivaatioon on hyvin mielenkiintoinen ja kuinka paljon sillä voi olla vaikutusta koko organisaation toimintaan. Opinnäytetyöllä pyritään tuomaan esiin näkökulmia, mistä olisi hyötyä esihenkilöille ja toisi mahdollisesti uusia näkökulmia johtamiskäytäntöihin, jotka samalla lisäisi työntekijöiden työmotivaatiota.

1.1 Tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella esihenkilöiden johtamiskäytäntöjen vaikutusta työntekijöiden motivaatioon päivittäistavaramyymäläympäristössä. Opinnäytetyössä tarkastellaan työntekijöiden kokemuksia esihenkilötyöstä ja siitä, miten kokemukset heijastuvat työmotivaatioon. Tarkoituksena on tuottaa käytännönläheistä tietoa, jota voidaan hyödyntää lähijohtamisen kehittämisen tulevaisuudessa.

Opinnäytetyössä selvitetään työmotivaation ja lähijohtamisen johtamiskäytäntöjen yhtäläisyyttä. Aihe on tärkeä, sillä lähiesihenkilöiden johtamiskäytännöt ja johtamismallit näkyvät päivittäisessä työskentelyssä ja vaikuttavat siten koko organisaation toimintaan. Työssä käsitellään esihenkilöiden johtamista, johtamismalleja ja johtamiskäytäntöjä ja niihin liittyvää teoriaa, sekä työmotivaatiota ja aiheeseen liittyvää teoriaa. Lisäksi analysoidaan erään suuren päivittäistavara kaupan aiempien vuosien työtyytyväisyyskyselyiden kautta työmotivaation ja lähiesihenkilön johtamiskäytäntöjen vaikutusta toisiinsa.

1.2 Tavoite ja aiheen rajaus

Tavoitteena on kuvata työntekijöiden kokemuksia lähijohtamisesta työtyytyväisyyskyselyiden perusteella sekä tarkastella lähijohtamisen ja työmotivaation välistä yhteyttä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa ja löytää kehittämisehdotuksia lähijohtamisen käytännön parantamiseksi työmotivaation tukemiseksi.

Opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan erään suuren päivittäistavara-kaupan työntekijöiden työmotivaatiota ja lähijohtamista vuosien 2017–2025 työtyytyväisyystulosten pohjalta. Työssä keskitytään työtyytyväistulosten työmotivaatioon ja lähijohtamiseen liittyviin kysymyksiin. Tutkimuksen ulkopuolella rajataan muut työhyvinvoinnin osa-alueet, kuten fyysinen työympäristö ja palkitsemiseen liittyvät tekijät, mikäli ne eivät liity suoraan lähijohtamisen käytäntöihin. Työssä ei myöskään tarkastella ylimmän johdon toimintaa, vaan keskitytään lähijohtamiseen sekä esihenkilötyöhön.

1.3 Käsitteellinen viitekehys

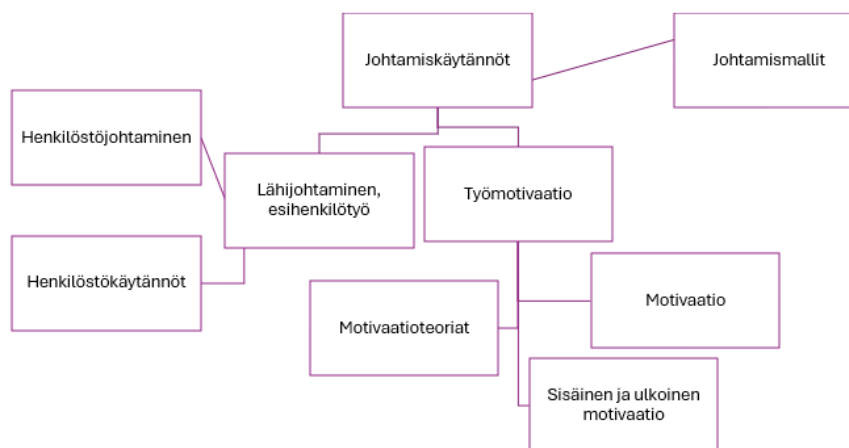
Opinnäytetyön käsitteellinen viitekehys rakentuu kolmeen keskeiseen osa-alueeseen, johtamiskäytäntöihin, työmotivaatioon sekä lähijohtamisen rooliin.

Johtamiskäytännöt muodostavat käsiteviitekehyyksen ensimmäisen keskeisen kokonaisuuden. Johtamiskäytännöillä tarkoitetaan tapoja ja toimintamalleja, joiden avulla esihenkilöt johtavat työtä ja työntekijöitä. Johtamiskäytännöt ovat vuosien varrella kehittyneet ja niitä kuvataan erilaisilla malleilla ja johtamistyyliellä (Juuti, 2016).

Työntekijöiden motivaatio on toinen keskeinen kokonaisuus. Motivaatiolla tarkoitetaan työntekijän halua, kiinnostua ja sitoutumista työhönsä. Työelämässä motivaatio on merkittävä rooli työhyvinvoinnin, työssäjaksamisen ja työn tulokellisuuden kannalta (Viitala, 2021). Motivaatiota tarkastellaan erilaisten motivaatioteorioiden kautta, erityisesti sisäisen sekä ulkoisen motivaation näkökulmasta. Sisäinen motivaatio liittyy työn mielekkyyteen ja onnistumisen kokemuksiin, kun taas ulkoinen motivaatio liittyy esimerkiksi palkitsemiseen kuten palkkoihin. Työmotivaatio nähdään osana laajempaa kokonaisuutta, jossa motivaatio vaikuttaa sekä työntekijän hyvinvointiin että työ tuloksiin.

Lähijohtaminen toimii käsiteviitekehyyksen yhdistävänä tekijänä johtamismenetelmien ja työntekijöiden motivaation välillä. Lähijohtamisella tarkoitetaan esihenkilön päivittäistä johtamistyötä, joka näkyy suoraan työntekijöiden arjessa. Lähijohtajan rooli työyhteisössä on keskeinen, sillä hän vaikuttaa suoraan työntekijöiden kokemuksiin tuesta, palautteesta ja vuorovaikutuksesta (Surakka & Laine, 2011).

Johtamiskäytännöt ja johtamismallit näkyvät lähijohtajan toiminnassa. Johtamiskäytännöllä tarkoitetaan organisaatiossa vakiintunutta tapaa toteuttaa johtamista arjessa. Johtamismallit ovat teoreettisia viitekehyyksiä, mitkä määrittävät miten johtamista ajatellaan ja jäsennetään (Juuti, 2006). Lähijohtajan tapana antaa palautetta, käydä vuoropuhelua työntekijöiden kanssa ja huomioida työympäristön erityispiirteet vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon. Opinnäytetyön käsitteellinen viitekehys on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Käsitteellinen viitekehys

2 LÄHIJOHTAMINEN JA JOHTAMISKÄYTÄNNÖT

Tässä kappaleessa käsitellään lähijohtamisen ja esihenkilötyön määritelmiä, sekä erilaisia johtamismalleja ja johtamiskäytäntöjä.

2.1 Lähijohtaminen ja esihenkilötyö

Lähijohtaminen on yksi keskeinen osa organisaation päivittäistä toimintaa ja sillä on merkittävä vaikutus henkilöstön hyvinvointiin, työn sujuvuuteen ja toiminnan tuloksellisuuteen. Lähijohtamisella tarkoitetaan johtamista, mikä tapahtuu kaikista lähimpänä työntekijöitä ja arjen työtä. Lähijohtajan tehtävänä on toimia organisaation strategisten linjausten ja työntekijöiden käytännön työn välissä, vastaten tavoitteiden saavuttamisesta, työn organisoinnista sekä henkilöstön tukemisesta (Surakka & Laine, 2011).

Esihenkilötyö on olennainen osa lähijohtamista. Esihenkilöitä ovat sellaiset henkilöt, jotka organisaatiossa johtavat jollakin tasolla muita työntekijöitä, jollakin tehtäväalueella. Esihenkilöt ovat sellaisia, jotka toimivat työnantajan edustajana ja he vastaavat esimerkiksi työnjaosta, osaamisen kehittämisestä,

työhyvinvoinnista sekä toimivasta vuorovaikutuksesta työyhteisössä (Viitala, 2021). Hyvä esihenkilötyö perustuu luottamukseen, avoimeen vuorovaikutukseen ja oikeudenmukaisuuteen. Esihenkilön työ ulottuu hallinnollisten tehtävien lisäksi myös työntekijöiden tukemiseen, motivointiin ja kannustamiseen.

Lähijohtamisen keskeinen tehtävä on mahdollistaa työntekijöiden onnistuminen työssään. Tämä edellyttää selkeitä tavoitteita, toimivia rakenteita sekä riittävää tukea ja palautetta. Esihenkilön antama palaute ja läsnäolo arjessa vaikuttavat merkittävästi työntekijän kokemaan työn mielekkyyteen ja sitoutumiseen. Erään tutkimuksen mukaan laadukas lähijohtaminen on yhteydessä parempaan työhyvinvointiin, vähäisempään työuupumukseen ja parempaan työn imuun (Hakanen, 2011).

Vuorovaikutusosaaminen on yksi lähijohtamisen tärkeimmistä osa-alueista. Esihenkilöiden tulee kyetä kuuntelemaan, käymään rakentavaa keskustelua ja käsittelemään ristiriitatilanteita oikeudenmukaisesti. Lisäksi esihenkilön tehtävänä on edistää yhteistyötä ja myönteistä työilmapiiriä työyhteisössä. Erityisesti muutosten tullessa lähijohtajan rooli korostuu, sillä työntekijät tarvitsevat selkeää viestintää, tukea sekä turvallisuuden tunnetta (Surakka & Laine, 2011).

Nykyisessä työelämässä lähijohtamiseen kohdistuu koko ajan enemmän ja enemmän vaatimuksia. Työn monimuotoistuminen, etä- ja hybridityö sekä jatkuvat muutokset edellyttävät esihenkilöltä joustavuutta sekä kykyä sopeutua erilaisiin tilanteisiin. Samalla esihenkilön on huolehdittava omasta jaksamisestaan ja osaamisensa kehittämisestä, jotta hän kykenee vastaamaan työnvaatimuksiin (Viitala, 2021).

2.2 Esihenkilöiden johtamismallit

Johtamismalleja ja -tyylejä on nykyään useita. Tässä kappaleessa tarkastellaan kuutta johtamismallia. Nämä kuusi johtamismallia on empaattinen johtaja,

visionäärinen, käskevä, coachaava eli valmentava sekä määrätietoinen ja demokraattinen johtaja (Koulutus.fi, 2025).

Määrätietoinen esihenkilö johtaa työntekoa korkeilla standardeilla ja tavoitteilla, jotka koskevat häntä itseään sekä alaisiaan. Lyhyellä aikavälillä tämä on toimiva tyyli johtaa ja tehokas tapa saada tuloksia aikaan. Kuitenkin pidemmällä aikavälillä korkeat standardit voivat tuoda mukanaan paineita alaisille, ja työilmapiiristä voi tulla kireä ja suorituskeskeinen (Koulutus.fi, 2025).

Empaattinen johtaminen on johtamismalleista se muoto, jossa esihenkilö ottaa huomioon ihmisten tunnetilat sekä ymmärtää niitä. Empaattisella johtamistyyliä on hyviä vaikutuksia, kuten vuorovaikutuksen parantaminen, parempi yhteys esihenkilön ja työntekijän välillä (Yukl, 2012). Empaattinen johtamistyylin omaava esihenkilö auttaa työntekijää hallitsemaan stressiään sekä toipumaan vaikeista tilanteista. Empaattinen johtamistyyli auttaa työntekijöitä uskomaan kykyihinsä suoriutua työtehtävistä (Seville, 2017).

Visionäärinen johtaminen perustuu innostavaan ja selkeään tulevaisuuskuvan rakentamiseen. Esihenkilö suuntaa organisaation toimintaa kohti yhteistä visiota ja motivoi työntekijöitä tavoitteisiin merkityksellisyyden kokemuksen kautta. Visionäärinen johtaminen yhdistetään usein transformaationaaliseen johtamiseen, missä johtaja pyrkii nostamaan alaisten motivaation ja suoriutumisen uudelle tasolle (Viitala & Jylhä, 2019).

Coachaava eli valmentava johtaminen keskittyy yksilöiden osaamisen kehittämiseen ja potentiaalin vahvistamiseen. Esihenkilö toimii tukijana sekä kysymysten esittäjänä, joka auttaa työntekijää löytämään ratkaisuja itse. Tavoitteena on lisätä oppimista, itseohjautuvuutta sekä pitkäjänteistä ammatillista kasvua. Coachaava johtamistyyli on yksi Daniel Golemanin (2000) kuvaamista johtamistyyleistä, missä korostetaan tunneälyn merkitystä johtamisessa.

Käskevä johtaminen eli autoritäärinen johtaminen perustuu selkeään vallankäyttöön ja yksisuuntaiseen päätöksen tekoon. Esihenkilö määrittelee tavoitteet ja toimintatavat, ja työntekijöiden roolina on toteuttaa annetut ohjeet.

Käskevä johtaminen voi olla hyvin tehokas kriisitilanteita tai silloin kun nopea päätöksen teko on välttämätöntä. Tämä johtamistyyli ei kuitenkaan ole hyvä omaksua pysyväksi johtamistyyliksi, sillä se voi helposti vaikuttaa työilmapiiriin sekä innovatiivisuuteen (Koulutus.fi, 2025).

Demokraattisessa johtamisessa työntekijät osallistuvat päätöksen tekoon ja heitä kuunnellaan aktiivisesti. Esihenkilö rohkaisee keskusteluun ja yhteiseen ideointiin, mikä lisää sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Demokraattinen johtaja haluaa kaikkien osallistuvan, tulevan toimeen ja olevan tyytyväisiä. Demokraattinen johtamistapa soveltuu tilanteisiin, jossa koko tiimin tulisi ymmärtää sekä omaksua organisaation yhteiset tavoitteet (Koulutus.fi, 2025).

2.3 Henkilöstöjohtaminen

Käsitteenä henkilöstöjohtaminen on hyvin moniulotteinen ja sillä voidaan viitata henkilöstöprosesseihin, johtamiseen sekä esihenkilötyöhön tai henkilöstökäytäntöihin (Viitala, 2013). Henkilöstöjohtamisessa esihenkilö keskittyy ihmisten johtamiseen. Henkilöstöjohtaminen on keskeinen osa-alue yrityksen johtamisessa. Onnistunut henkilöstöjohtaminen on organisaatiolle menestystekijä. Henkilöjohtamisen tehtävänä on huolehtia siitä, että organisaatiossa on kulloinkin oikea määrä työntekijöitä ja ne on kohdennettu oikeaan paikkaan ja aikaan, jotta he pystyvät suoriutumaan tehtävästä yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Hyvä henkilöstöjohtaminen perustuu osaamiseen, motivaatioon, sitoutumiseen, työhyvinvointiin sekä hyviin työolosuhteisiin (Viitala, 2021. s. 10–11).

Henkilöstöjohtajan yhtenä tärkeänä tehtävänä on huolehtia, että yrityksessä on oikeamäärä työvoimaa tekemässä järkeviä työkokonaisuuksia, jotta liiketoiminta saadaan toteutettua tavoitteiden mukaisesti. Myös yhtenä tehtävänä on vahvistaa organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden suorituskykyä, mikä perustuu motivaatioon, sitoutumiseen, työhyvinvointiin sekä osaamiseen. Henkilöstöjohtamisen tulee varmistaa, että johtaminen noudattaa vastuullisen johtamisen periaatteita, sekä toimii sopimusten ja lainsäädännön mukaisesti.

Henkilöstöjohtaminen sisältää neljä keskeistä tehtäväaluetta, mitkä ovat hyvin tyypillisiä johtamiseen liittyviä tehtäviä. Nämä neljä tehtäväaluetta ovat suunnittelu, organisointi, toteuttaminen ja arviointi. Suunnittelussa esihenkilön yleisenä päämääränä on toteuttaa organisaation liiketoiminta sekä siihen liittyvät tavoitteet. Tarkemmin sanottuna esihenkilö määrittelee tavoitteet, jotka voivat vaikuttaa henkilöstön osaamiseen, työhyvinvointiin, sitoutumiseen, määrälliseen kehitykseen, ilmapiiriin tai työantajakuvan kehittämiseen. Suunnittelun keinoja on erilaiset henkilöstökäytännöt kuten rekrytointi, palkitseminen sekä työhyvinvoinnista huolehtiminen. Kun tavoitteet on määritelty ja suunnittelu, seuraavaksi tehdään organisointi. Organisoinnissa huolehditaan tavoitteiden toteuttamiseen liittyviä edellytyksiä. Organisoinnissa keskeisimmät kysymykset ovat kuka tekee mitäkin, milloin, missä ja mitä sekä millä resursseilla voidaan toimia. Organisoinnin jälkeen tulee toteuttamistaso, eli käytännön toiminta. Henkilöstöjohtamisen tekee käytännössä ylin johto, esihenkilöt sekä henkilöstöammattilaiset. Viimeisenä osana on arviointi, joka on tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Arviointia suoritetaan henkilöstötyön sujumisesta sekä vaikutuksista. Arviointia tehdään, jotta pystytään kehittämään eri osa-alueilla, kuten kehittämään yritystä, sekä henkilöstövoimavaroja mutta myös henkilöstöjohtamista itsessään (Viitala, 2021, s. 11–14).

2.4 Henkilöstöjohtamiskäytännöt

Henkilöstökäytännöillä tarkoitetaan erilaisia tapoja hoitaa erilaisia henkilöstöjohtamisen tehtäviä käytännön tasolla. Tämä käsite pitää sisällään esimerkiksi erilaisia käytäntöjä, kuten rekrytointikäytäntöjä, palkitsemiskäytäntöjä, osaamisen kehittämisen käytäntöjä. Henkilöstöjohtaminen toteutuu henkilöstökäytäntöjen kautta ja niiden muodossa. Henkilöstökäytäntöihin kuuluu henkilöstösuunnittelu ja -resursointi, rekrytointi ja perehdyttäminen, suoriutumisen johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, kyvykkyyksien ja urien hallinta, henkilöstö siirrot, sisäinen viestintä, työhyvinvoinnin johtaminen, lähijohtamisen käytännöt, osallistamis- ja yhteistyökäytännöt, ilmapiiri ja organisaatiokulttuurin kehittäminen. Näistä useista henkilöstökäytännöistä

opinnäytetyössä käsittelen kuitenkin niitä, johon esihenkilöillä on vaikutusvaltaa ja he hoitavat sen osan henkilöstöjohtamisesta (Viitala, 2021).

2.4.1 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on henkilöstökäytäntö, joka on esihenkilön vastuualueella. Perehdyttämistä pidetään myös organisaatiossa merkittävänä kilpailutekijänä. Perehdyttäminen on tehtävä, jota tarvitaan aina. Perehdytys tarkoittaa niitä kaikkia toimenpiteitä, joiden avulla työntekijälle luodaan edellytykset suoriutua hänen uudesta tehtävästään ammattitaitoisesti ja tehokkaasti, sekä sopeutua ja viihtyä uudessa työpaikassa (Viitala, 2021). Perehdyttämällä on tärkeä rooli uuden työntekijä työhön opastamisessa ja ohjauksessa. Uudet työntekijät eivät ole ainoita, jotka tarvitsevat perehdytystä. Perehdytystä tarvitsevat myös työelämästä poissa olleet työntekijät ja työvaihtajat sekä muutosten tullessa kaikki työntekijät, jotta oppivat uusia asioita. Perehdytys on yhteinen asia ja uusien työtehtävien oppimisen lisäksi se tuo mukanaan viihtyvyyttä, työmotivaatiota sekä sitoutumista (Opetusalan Ammattijärjestö, 2025).

2.4.2 Suoriutumisen johtaminen

Suoriutumisen johtaminen on esihenkilötyön kulmakiviä. Suorituksen johtamista voidaan tarkastella tavoitteiden asettamisen kautta, suorituksen edellytysten kautta sekä suorituksen seurannan ja arvioinnin kautta. Suorituksen johtamisessa tarvitaan vuorovaikutusta ja viestintää. Yksi tällainen on kehityskeskustelu, joka käydään esihenkilön ja työntekijän kanssa kerran vuodessa (Kunta- ja hyvinvointialueuetyönantajat KT, n.d.).

Jotta suoriutumisen johtaminen onnistuu, pitää ottaa huomioon seurannan ja arvioinnin lisäksi suoriutumisen edellytykset. Suoriutumisen edellytyksiä on esimerkiksi työhyvinvointi, työn mielekkyys ja osaaminen. Suoriutumisen johtamisessa tavoitteiden asettaminen on yksi lähtökohta, ja nämä tavoitteet ovat hyvä asettaa selkeiksi ja mitattaviksi. Esihenkilöiden tehtävänä on huolehtia siitä, että ylemmän tason tavoitteet ovat linjassa oman yksikön tavoitteiden

kanssa ja työntekijöiden tavoitteet tukevat yhteisiä tavoitteita. Tavoitteet määritellään yleisesti esihenkilön ja työntekijän välillä (Viitala, 2021, s. 102–104).

2.4.3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on taitojen ja valmiuksien kasvattamista sekä työelämässä, että henkilökohtaisessa kasvussa. Osaamisen kehittäminen on osa organisaation strategista johtamista ja toiminnan jatkuvaa uudistamista. Organisaation menestys ja kilpailukyky perustuvat koko ajan vahvemmin henkilöstön osaamiseen sekä kykyyn oppia ja soveltaa uutta tietoa muuttuvassa toimintaympäristössä (Viitala, 2021).

Osaamisen kehittyminen edellyttää suunnitelmallista ja systemaattista toimintaa, missä organisaation nykyinen osaaminen tunnistetaan, tulevat osaamistarpeet ennakoidaan ja kehittämistoimenpiteet liitetään osaksi strategiaa (Ojala, 2008). Osaaminen kehittyy koulutusten ja valmennusten kautta, sekä työssäoppimisen, vuorovaikutukset ja kokemusten jakamisen avulla (Syvämaanlakka, 2012). Tavoitteellinen osaamisen kehittäminen tulee henkilöstön sitoutumista, parantaa työnlaatua sekä vahvistaa organisaation kykyä vastata toimintaympäristön muutoksiin (Viitala, 2021).

2.4.4 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä on yksi henkilöstökäytännöistä, mikä kuuluu esihenkilön lisäksi kaikille organisaatiossa työskenteleville. Sisäisen viestinnän ideana on se, että viesti välitetään mahdollisimman tehokkaasti niin, että kaikki saavat siitä tiedon. Sisäisen viestinnän tavoitteena on saavuttaa kaikki organisaation työntekijät, niin että heillä on ymmärrys organisaation toiminnasta ja tieto mitä organisaatiossa tapahtuu, sekä heillä on mahdollisuus itse osallistua keskusteluun (Koulutus.fi, 2025).

2.4.5 Työhyvinvoinnin johtaminen

Esihenkilöille kuuluu huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista. Työhyvinvointi kattaa laajan tehtäväkokonaisuuden. Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää suunnitelmallista ja ennakoivaa otetta, missä osataan huomioida työn vaatimukset, työyhteisön toimivuuden sekä yksilön voimavarat ja osaaminen (Manka & Manka, 2016). Johtamisen rooli korostuu työhyvinvoinnin edellytysten luomisessa, sillä esihenkilötyö, oikeudenmukaisuus ja avoin vuorovaikutus vaikuttavat työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin (Viitala, 2021. s. 156–157). Työhyvinvoinnin johtaminen ei rajoitu yksittäisiin toimenpiteisiin, vaan sen tulee olla kiinteä osa organisaation päivittäistä toimintaa sekä strategiaa, jolloin se tukee sekä henkilöstön jaksamista että organisaation kestävästä menestystä (Sydänmaalakka, 2012).

2.4.6 Lähijohtamisen henkilöstökäytännöt

Lähijohtamisen henkilöstökäytännöt ovat keskeisessä roolissa organisaation arjen toimivuuden, henkilöstön sitoutumisen sekä työhyvinvoinnin tukemisessa. Lähijohtaja toimii linkkinä strategisten linjausten ja päivittäisen työn välillä, ja hänen vastuullaan on joidenkin henkilöstökäytäntöjen toteutuminen. Lähijohtajalle kuuluu perehdytys, osaamisen kehittäminen, suoriutumisen johtaminen sekä palautteenanto (Viitala, 2021).

Toimivat ja oikeudenmukaiset henkilöstökäytännöt lisäävät työntekijöiden luottamusta organisaatioon ja vahvistavat kokemusta arvostuksesta, mikä puolestaan lisää motivaatiota ja työssä suoriutumista (Manka & Manka, 2016). Lähijohtamisessa korostuvat vuorovaikutus, läsnäolo ja kyky huomioida yksilölliset tarpeet, sillä henkilöstökäytännöt konkretisoituvat työntekijöille suurimmaksi osaksi lähijohtamisen kautta. Suunnitelmallinen ja osallistava lähijohtaminen edistää työyhteisön toimivuutta ja tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista (Sydänmaalakka, 2012).

2.4.7 Osallistamis- ja yhteistyökäytännöt

Osallistamis- ja yhteistyökäytännöt ovat yksi osa henkilöstöjohtamista, sillä ne tukevat henkilöstön sitoutumista, työhyvinvointia ja organisaation toiminnan kehittämistä. Osallistava johtaminen perustuu avoimeen vuorovaikutukseen, luottamukseen ja henkilöstön mahdollisuuteen vaikuttaa omaa työtä koskeviin päätöksentekoihin (Viitala, 2021. s.170–174). Kun työntekijät kokevat tulevansa kuulluksi sekä arvostetuksi, heidän motivaationsa ja sitoutumisensa organisaatioon vahvistuvat (Manka & Manka, 2016). Yhteistyökäytännöt kuten tiimityö, yhteiset kehittämisprosessit sekä säännöllinen vuoropuhelu esihenkilön ja henkilöstön välillä edistävät tiedon jakamista ja yhteisen ymmärryksen rakentumista (Sydänmaanlakka, 2012). Lisäksi osallistava toimintakulttuuri tekee organisaation oppimisesta ja uudistamiskykyä, koska se mahdollistaa henkilöstön osaamisen hyödyntämisen laajemmin organisaation kehittämisessä (Ojala, 2008). Näin osallistamis- ja yhteistyökäytännöt eivät ole ainoastaan henkilöstön hyvinvointia tukevia tekijöitä vaan myös strategisesti merkittäviä kilpailukyvyyn vahvistajia.

Esihenkilön näkökulmasta osallistamis- ja yhteistyökäytännöt ovat johtamisen väline sekä strateginen voimavara. Niiden avulla pystytään lisäämään henkilöstön sitoutumista, vahvistaa työhyvinvointia ja parantaa organisaation kykyä saavuttaa tavoitteensa. Samalla ne edellyttävät tietoista panostusta vuorovaikutukseen, henkilöstön osaamisen arvostamiseen sekä oikeudenmukaisuuteen (Viitala, 2021).

2.4.8 Työilmapiiri ja organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri muodostuu yhteisistä arvoista, normeista sekä toimintatavoista, mitkä ohjaavat työyhteisön toimintaa (Sydänmaanlakka, 2012). Työilmapiiri kuvastaa puolestaan työntekijöiden kokemusta työyhteisön vuorovaikutuksesta, johtamisesta sekä yhteistyöstä. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on luoda edellytykset myönteiselle työilmapiirille ja kulttuurille, jotka tukevat työn sujuvuutta ja henkilöstön motivaatiota (Viitala, 2021. s. 175–178).

Esihenkilöllä on keskeinen rooli työilmapiirin ja organisaatiokulttuurin rakentamisessa. Esihenkilön johtamistapa, vuorovaikutus ja päätöksenteko heijastuu suoraan työyhteisön arkeen. Oikeudenmukainen, avoin sekä osallistava johtaminen vahvistaa luottamusta ja yhteisöllisyyttä, mikä tukee työhyvinvointia sekä sitoutumista (Manka & Manka, 2016). Esihenkilö toimii organisaation arvojen ja toimintaperiaatteiden esimerkkinä, jolloin hänen toiminnallansa on vaikutusta siihen millaiseksi kulttuuri ja ilmapiiri käytännössä muodostuvat. Näin työilmapiiri ja organisaatio kulttuurin johtaminen on olennainen osa vaikuttavaa henkilöstöjohtamista (Viitala, 2021, s. 175–178).

3 TYÖNTEKIJÖIDEN MOTIVAATIO

Motivaatio on eräänlaista käyttövoimaa. Jotta ihmisiä voidaan motivoida tehokkaasti, on tarpeellista tuntea heidän motiivinsa ainakin joissakin määrin. On tärkeä tunnistaa ihmisten tarpeet ja pyrkiä vastaamaan niihin, koska ne toimivat ihmisen motivaation lähteenä (Hagemann 1991, s. 38). Motivaatio on hyvin mielenkiintoinen tutkimuskohde sisäisen kokemuksen ja ihmisen käyttäytymisen alueella (Liukkonen ym. 2006, s. 13.).

3.1 Motivaation käsite

Motivaatio käsite on lähtöisen latinankielisestä sanasta *movare*, mikä tarkoittaa liikkumista. Motivaatiolla on kantasana motiivi, joka taas tarkoittaa syytä tai aiheita, motivaatioon on siis olemassa jokin motiivi. Motivaation määritelmiä on monia, vuonna 1982 Mitchell on määritellyt motivaation olevan yksilöllinen ilmiö, mikä saa ihmisen toimimaan. Motivaatio määritelmänä on psyykkinen tila, mikä ohjaa henkilön vireyttä, aktiivisuutta sekä ahkeruutta toimia omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivaatio voidaan määritellä motiivien verkoksi eli sellaiseksi, jossa motiivit ovat tarpeita, haluja, viettejä, sisäisiä yllykkeitä, palkkioita sekä rangaistuksia. Nämä aikaisemmin mainitut ovat tekijöitä, jotka virittävät ja ylläpitävät yleistä käyttäytymisen suuntaa. Motivaatio toimii usein,

energianlähteenä, ohjaa käyttäytymistä tavoitteiden suuntaan sekä säätelee käyttämistämme. Motivaatiolla on vaikutusta opiskeluun, ammatinvalintaan, työssä suoriutumiseen, harrastuksiin, kuntoiluun ja myös muihin elämän tapoihin. Motivaatiolla on siis vaikutus meidän päivittäisen toimintaamme ja on toimintamme voiman lähde. Motivaatio voidaan myös erottaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon (Sinokki, 2016, s. 60–62). Motivaatio on määritelty mielen-tilana, minkä avulla voidaan määrittää, mitä asioita ja millä tehokkuudella ihminen niitä tekee (Hakonen & Nylander, 2015, s. 136.).

Motivaatio vaikuttaa merkittävästi ihmisen käyttäytymiseen. Kun ihminen on motivoitunut, hän on valmis käyttämään enemmän energiaa ja aikaa tavoitteiden saavuttamiseen. Tämän vuoksi motivoituneet työntekijät ovat erittäin tärkeitä organisaation toiminnan ja menestyksen kannalta. Motivoitunut työntekijä voi hyödyntää jopa noin 90 prosenttia omista kyvyistään, kun taas vähemmän motivoitunut työntekijä käyttää vähemmän, yleensä noin 20–30 prosenttia (Hyppänen 2007, s. 128–130.).

Motivaatio on eräänlainen ilmiö, jolla on kolme ominaisuutta vireys, suunta ja systeemiorientoituminen. Vireydellä tarkoitetaan henkilön energiatasoa, mikä saa hänet toimimaan tietyllä tavalla. Suunta puolestaan ohjaa toimintaa kohti asetettua päämäärää. Systeemiorientoituminen viittaa niihin voimiin, mitkä vaikuttavat sekä yksilöön, että hänen ympäristöönsä. Tätä näkökulmaa kuvaa Brelsonin ja Steinerin määritelmä, minkä mukaan motiivit antavat energiaa, ohjaavat ja liikuttavat sekä suuntaavat käyttäytymistä kohti tavoitetta. Lawlerin määritelmä taas korostaa vireyden ja suunnan merkitystä eli motiivit ohjaavat yksilön toimintaa tiettyihin päämääriin ja siten sitovat hänen energiaansa niiden saavuttamiseen. Vireydellä viitataan henkilön energiavoimaan, ja vireys työntää henkilöä käyttäytymään omalla tavalla. Suunta antaa suunnan päämäärään. Systeemiorientoituminen viittaa henkilössä ja hänen ympäristönsänsä oleviin voimiin (Ruohotie 1998, s. 36–37.) Motivaatio on ryhmiteltävissä erilaisiin motivaatioihin. Tunnetuimpia tällaisia on sisäinen motivaatio ja ulkoinen motivaatio. Sitten on tilannemotivaatio, jolloin motivaatio liittyy tiettyyn tilanteeseen. Yleismotivaatio korostaa tietyn käyttäytymisen pysyvyyttä (Laine, 2013).

3.2 Motivaatioteoriat

Motivaatiosta on useita teorioita ja sitä on jo varhaisessa vaiheessa lähdetty tutkimaan. Teoriat käsittelivät usein niin, että motivaatio nähdään toimintaa käynnistävänä voimana, minkä taustalla vaikuttaa ihmisen sisäiset vietit ja tarpeet. Sigmund Freudin mukaan aggressio sekä seksuaalisuus ovat fysiologisia perustarpeita. Nämä perustarpeet motivoivat meitä käyttäytymään ja toimimaan tietyllä tavalla (Sinokki, 2016, s. 72.).

Yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista on Maslow'n tarvehierarkiateoria. Vuosina 1940–1950 kehitetty Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmisen toimintaa ohjaa ihmisen tarpeet, mitkä ovat hierarkkisessa järjestyksessä siten, että alempien tasojen tarpeet ovat pääosin tyydytettävä ennen kuin ylemmän tason tarpeet alkavat motivoida toimintaa (Maslow, 1943). Maslow jakoi ihmisen tarpeet viiteen pääluokkaan, jossa alimpana on fysiologiset tarpeet, kuten ravinto, juoma, uni sekä lepo. Seuraavana on turvallisuuden tarpeet kuten varmuus, suojautuminen fyysisiltä ja tunne-elämän haitoilta sekä vaaran välttäminen. Kolmantena on yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, joita on hyväksyntä, ystävyys, rakkaus, välittäminen, yhteenkuuluvuuden tunne ja tarve toimia ryhmässä. Ennen huippua on vielä arvostuksen tarpeet, kuten itsekunnioitus, itsenäisyys, kiitoksen saaminen, asema ja muilta saatu kunnioitus sekä arvostus. Viimeisenä itsensä toteuttamisen tarpeet eli omat saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen, luovuus sekä tiedon määrän lisääntyminen (kuvio 2.) Myöhemmin Maslow on todennut, että alemmat tarpeet voivat jäädä vajaksi ja ylemmät tarvetyypit voivat silti korostua, jolloin tarpeiden tyydytys ei etene välttämättä hierarkkisesti. Maslow'n tarvehierarkian avulla pystytään ymmärtämään ihmisen motivoitumista ja turhaumia työyhteisössä (Sinokki, 2016, s. 73–75.).



(Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkia)

Motivaatiota on tutkittu myöhemmin ja löydetty lisää erilaisia teorioita. Teoriat voidaan jakaa kahteen alueeseen, tarveteorioihin sekä kognitiivisiin eli prosessiteorioihin. Prosessiteoriat kuvaavat yksilöllisiä eroja tulkita ja havaita erilaisia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä reagoida niihin. Tarveteoriat taas selittivät ihmisen käyttäytymisen tarpeiden pohjalta. Muita tarveteorioita on esimerkiksi Herzbergin kaksifaktoriteoria, McClallandin suoritusmotivaatioteorioita sekä Alderferin ERG-teoria (Sinokki, 2016, s. 75).

Steven Reissi on kehittänyt motivaatioteorian, mikä perustuu ihmisen perusmotiiveihin. Teoriaa kutsutaan motivaatioprofiiliksi. Teorian mukaan ihmisen käyttäytymistä ohjaa 16 synnynnäistä ja universaalia perusmotiivia. Nämä perusmotiivit vaikuttavat yksilön tavoitteisiin, valintoihin sekä toimintaan. Motivaatioprofiilin avulla voidaan tunnistaa, mitkä motiivit ovat yksilölle erityisen merkityksellisiä (Reiss, 2004). Teorian keskeinen oletus on se, että ihmiset eroavat toisistaan sen suhteen, kuinka voimakkaasti kukin perusmotiivi heitä motivoi. Yksilölliset motivaatioprofiilit selittävät, miksi sama tilanne tai kannuste motivoi ihmisiä eri lailla. Reissin 16 perusmotiivia ovat valta, riippumattomuus, uteliaisuus, hyväksyntä, järjestys, säästäminen/kerääminen, kunnia, idealismi, sosiaaliset kontaktit, perhe, status, kosto/voittaminen, romantiikka/esteettisyys, syöminen, fyysinen aktiivisuus ja mielenrauha. Näistä 16 universaalista motiivista on merkitystä persoonallisuuden ja käyttäytymisen kannalta ja taas 14:sta vaikuttaa kuitenkin geeniperimämme (Mayor & Risku, 2022).

3.3 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio näkyy siinä esimerkiksi, kuinka aktiivisesti ja tehokkaasti työntekijä haluaa tehdä omaa työtään. Se on luonteeltaan proaktiivista eli ennakkoivaa. Sisäisessä motivaatiossa yksilö hakeutuu aktiivisesti tekemään asioita, jotka häntä kiinnostaa. Sisäisen motivaation avulla työntekijää ei motivoi ulkoiset palkkiot, kuten palkat, vaan itse työtehtävä kiinnostaa työntekijää. Sisäinen motivaatio on merkittävä monella tavalla. Sisäisessä motivaatiossa henkilö on tuottavampi kuin ulkoisen motivaation avulla. Sisäisen motivaation tuottaa myös hyötyjä työelämässä henkilölle työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta. Sisäinen motivaatio usein tuo yksilölle lisää energiaa, kun taas ulkoinen motivaatio kuluttaa enemmän yksilön energiaa (Martela & Jarenko, 2014, s. 14.). Sisäisesti motivoiva työ on palkitsevaa työnteon hetkellä, eikä pelkää tulevaisuudessa. Parhaimmillaan työ tuottaa sisäistä mielihyvää ja nautintoa.

3.4 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio on luonteeltaan reaktiivista ja se liittyy usein ulkoisiin vaatimusten vastaamiseen sekä tarvittavien resurssien hankkimiseen. Tällöin tekeminen nähdään välineenä jonkin ulkoisen tavoitteen saavuttamiseksi. Itse työ ei välttämättä ole mielekäästä, vaan se koetaan pakollisena velvollisuutena tai tehtävänä, mikä on vain suoritettava (Martela & Jarenko, 2014. s. 14).

Ulkoinen motivaatio on riippuvainen ympäristöstä. Työn tehnyt henkilö saa palkkionsa muualta. Ulkoisia palkkioita ovat esimerkiksi työympäristö, kannustet, palkka, tunnustus sekä osallistumismahdollisuudet. Ulkoiset palkkiot ovat usein organisaation tai sen edustajan välittämiä. Ulkoiset palkkiot usein liittyvät alemman tason tarpeiden tyydyttämiseen, kuten ravinnon, turvallisuuden sekä yhteenkuuluvuuden tarpeeseen (Ruohotie, 1998, s. 38). Ulkoisessa motivaatiossa yksilöä eteenpäin työntää ulkoinen palkkio, kuten palkka, palkkiot tai arv sanat. Toimintaa sitoutuminen on heikkoa, sillä motivaatio ei ole lähtöisin sisäisestä motivaatiosta. Jos yksilö kokee, että häneltä odotetaan hyvää

suoritusta työstään, silloin ulkoinen motivaatio on sisäistynyttä (Liukkonen ym. 2006 s. 115).

3.5 Motivaation vaikutus työhyvinvointiin ja työn tuloksiin

Motivaatiolla on keskeinen rooli sekä työntekijän hyvinvointiin, että työn tulokseen. Motivoitunut työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, on sitoutuneempi organisaatioon ja pystyy myös paremmin hyödyntämään osaamistaan työssä. Korkea motivaatio on yhteydessä parempaan työtyytyväisyyteen, jakamiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin.

Sisäinen motivaatio tukee erityisesti työhyvinvointia, sillä se perustuu työn mielekkyyteen, autonomiaan ja mahdollisuuteen kehittyä. Silloin kun työntekijä tuntee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ja käyttää vahvuuksiaan, lisääntyy työn imu ja kokemus hallinnasta. Tämä puolestaan vähentää stressiä ja uupumuksen riskiä (Hakanen, 2011). Ulkoinen motivaatio, kuten palkitseminen ja palaute voi tukea työhyvinvointia silloin, kun se koetaan oikeudenmukaiseksi ja kannustavaksi (Viitala, 2021).

Motivaation ja työn tulosten välinen yhteys ilmenee työn tehokkuutena, laatuna ja tavoitteiden saavuttamisena. Motivoituneet työntekijät ovat usein aloitteellisempia, sitoutuneempia ja valmiimpia kehittämään omaa toimintaa, mikä vaikuttaa myönteisesti organisaation tuloksellisuuteen (Viitala, 2021). Lisäksi motivaatiolla on vaikutusta työyhteisön toimivuuteen. Korkea motivaatio edistää yhteistyötä, vuorovaikutusta ja myönteistä työilmapiiriä, jotka heijastuvat koko organisaation suorituskykyyn. Vastaavasti heikko motivaatio voi ilmetä lisääntyneinä poissaoloina, heikentyneenä työtehona ja henkilöstön vaihtuvuutena (Hakanen, 2011).

3.6 Työmotivaatio

Työmotivaatio on motivaatiosta seuraava askel. Niin kuin aikaisemmin on jo todettu, työmotivaatio on ihmisen toiminnan käyttövoimaa, mikä saa aikaan ponnistelun suunnan, intensiteetin sekä keston.

Työmotivaatiolla on paljon määritelmiä. Työmotivaatio on tila, mikä synnyttää, suuntaa ja ylläpitää yksilön toimintaa (Vartiainen & Nurmela, 2002). Työmotivaatio on itsessään yksilön sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmää, joka suuntaa, ylläpitää, voimistaa tavoitteellista työkäyttäytymistä. Työmotivaatiolla on oma muotonsa, joka viittaa ihmisen sisäiseen vireystilaan. Työmotivaatiolla on myös suunta, mikä tarkoittaa, että ihmisen työkäyttäytyminen suuntautuu jonnekin. Motivaatiolla on kesto ja voimakkuus, mitkä molemmat voivat vaihdella tilanteen mukaan (Laine, 2013).

Työmotivaatioon vaikuttavat monet eri tekijät. Yksi keskeinen niistä on organisaatio, missä yksilö työskentelee, sekä se millaisia ominaisuuksia ja sisältöjä itse työhön liittyy. Työympäristön lisäksi työmotivaation vaikuttavia tekijöitä ovat henkilön persoonallisuus, elämän kokemukset sekä elämän vaihe. Jotta työ olisi motivoitavaa niin siihen vaikuttaa myös moni asia kuten työn haasteellisuus, saavutettavissa olevat palkkiot, hyväksytyt tavoitteet ja tarkoituksenmukainen osuus tärkeässä kokonaisuudessa (Sinokki, 2016. s. 80–81).

3.6.1 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Työmotivaatioon vaikuttaa hyvin paljon työyhteisö, ja se kenen kanssa työskentelee. Työyhteisöllä on merkitys yksilön työmotivaatioon sekä koko organisaation motivaatioilmapiiriin. Työn ominaispiirteet pystytään jakamaan kolmeen eri piirteeseen sosiaalisiin, taloudellisiin ja fyysisiin tekijöihin. Tällaisia on esimerkiksi työkaverit, työpaikan johtaminen, yrityspolitiikka, palkka, työturvallisuus sekä työolosuhteet. Fyysisinä ominaispiirteinä on tilat, laitteet ja lisäksi esimerkiksi kalusteet ja ilmastointi (Sinokki, 2016, s. 81–82). Työmotivaatioon vaikuttaa lisäksi käsitys työstä, urasuuntautuneisuus sekä oma asenne ja arvot. Jokaisella on omanlainen käsitys työstä, jotkut yksilöt

haluavat monipuolista ja haastavaa työtä kun taas toiset haluavat helppoa ja yksinkertaista. Työmotivaatioon liittyviä tekijöitä ovat myös yhteenkuuluvuus, vallan tarve ja saavuttaminen. Esimerkiksi työntekijät, jotka kokevat yhteenkuuluvuuden tärkeänä pitävät he sosiaalisia suhteita tärkeinä ja nauttivat vuorovaikutuksesta (”Työmotivaation säilyttäminen ja parantaminen”, 2020).

Resurssien riittävyys, työn vaatimuksen, työhallinta, ponnistelujen ja palkkioiden tasapaino sekä oikeudenmukaisuus ovat esimerkiksi niitä seikkoja, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Työmotivaatiota voi heikentää tai kadottaa kokonaan esimerkiksi väkivallan uhka, huono työilmapiiri tai työpaikkakiusaaminen. Työmotivaatiolla on vaikutusta työntekijöiden sairaspoissaoloihin, sillä pienikin määrä vaivaa voi saada työntekijän jäämään kotiin. Erään tutkimuksen mukaan työn pitäisi olla riittävän haastavaa sekä tarkoituksen mukaista, jotta motivaatio saadaan syntymään. Yksi työmotivaatioon vaikuttava tekijä on palkka, se on merkittävä sellaiselle työntekijälle, joka hakee työstään perustarpeisiin tyydytystä. Työntekijät tarvitsevat omasta työstään palautetta ja tietoa suoriutumisesta. Tulisi siis työntekijöille antaa selkeää palautetta ja mittareita, minkä avulla he pystyvät vertailemaan omaa suoritustaan. Jotta työ on motivoivaa tarvitsevat työntekijät myös tunnustuksia työstään, joita voi olla esimerkiksi kiitos, palkkio tai jopa ylennys. Myönteisellä palautteella on vaikutusta työmotivaatioon, palaute motivoi ja voimaannuttaa työntekijöitä ja saa ne jopa paremmin sitoutumaan työyhteisöön. Palautetta voi olla negatiivista sekä positiivista ja se voi herättää työntekijöissä erilaisia tuntemuksia. Esihenkilöllä ja hänen johtamisellaan on vaikutusta työntekijän työmotivaatioon. Esihenkilön tärkeänä tehtävänä on innostaa ja motivoida (Sinokki. 2016, s. 86–91). Todettakoon siis, että työmotivaatioon vaikuttaa moni asia ja ei ole yksiselitteistä tekijää, joka vaikuttaisi ainoana.

3.6.2 Työmotivaation merkitys

Työmotivaatiolla on merkitystä työntekijälle itselleen sekä ulkoisesti. Työmotivaatiolla on selkeästi merkitystä ja vaikutusta työntekijän työskentelyyn. Työntekijä, jolla työmotivaatiota löytyy, niin tekee hän töitä tavoitteiden

saavuttamiseksi, sekä on halukas käyttämään omia fyysisiä sekä henkisiä voimavaroja (Ruohotie, 1998). Voidaan todeta, että työntekijän työnmotivaatiolla on merkitys työntekijän ahkeruuteen sekä työtehokkuuteen.

Työmotivaatiolla on vaikutusta työntekijän hyvinvointiin sekä työsuoritukseen. Silloin kun työntekijä on motivoitunut, on hän tehokkaampi, laadukkaampi sekä tavoitteellisempi. Korkea työmotivaatio tuo mukanaan oma-aloitteellisuutta, vastuunottoa sekä halua kehittää omaa osaamistaan. Silloin kuin työntekijä on motivoitunut työstään ja kokee työnsä mielekkääksi, kokee hän enemmän työn imua ja vähemmän stressiä ja uupumusta (Hakanen, 2011). Erityisesti sisäinen motivaatio, mikä perustuu oppimiseen ja itsensä toteuttamiseen, suojaa työuupumiselta sekä tukee työssä jaksamista (Deci & Ryan, 2000).

Työmotivaatio vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen organisaatiossa. Kun työntekijä on motivoitunut, työntekijä on halukkaampi pysymään työpaikassaan ja kehittämään toimintaa pitkäjänteisesti. Heikko työmotivaatio puolestaan lisää vaihtuvuutta sekä poissaoloja, mikä aiheuttaa organisaatiolle kustannuksia ja heikentää työyhteisön toimivuutta (Viitala, 2021). Työmotivaatiolla on myös merkitystä organisaation toiminnalle. Motivoitunut työntekijä tuo mukanaan parempaa asiakastytyväisyyttä, työilmapiiriä ja organisaation kilpailukykyä.

3.7 Työmotivaatioteoriat

Työmotivaatio teorioita on useimpia, ja ne kaikki teoriat eivät selity motivaatioteorian kanssa. Työnmotivoitumiseen on erilaisia syitä ja tekijöitä (Sinokki, 2016). Mikään motivaatioteoria ei täysin selitä työmotivaation syntyä, kuitenkin Maslow tarvehierarkiaa on pystytty tähän soveltamaan. Tässä opinnäytetyössä käsitellään keskeisimmät ja tärkeimmät teoriat.

3.7.1 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzbergin kaksifaktoriteoria on yksi tarveteorioista. Teoriassa lähtökohtana on olettaamus, missä työntekijän motivaatioon vaikuttaa työntekijän sisäiset

tekijät sekä ulkoiset tekijät. Herzber kutsuu vaikuttavia tekijöitä hygienieki-jöiksi ja motivaatiotekijöiksi (Herzberg, 1968). Herzberg on määritellyt hygienia tekijöiksi esimerkiksi palkan, suhteet työntekijöihin, vakauden sekä johdon. Motivaatiotekijöitä on esimerkiksi työssä eteneminen, ylennykset, tunnustus saavutuksista sekä henkilökohtainen kehittyminen ja kasvu (Nunez, 2019).

Tyytymättömyys ei ole teorian mukaan tyytyväisyyden vastakohta. Teorian mukaan se on tyytyväisyyden puuttuminen. Teorian mukaan ihmisellä ajatel-laan olevan vain kahdenlaisia tarpeita. Ensimmäinen tarve on sisäänraken-nettu tarve välttää ympäristön aiheuttamia kipuja, toinen tarve on kokea onnis-tumista ja henkistä kasvua. Herzberg erotti motivaatio- ja hygienieki-jät erilli-siksi kokonaisuuksiksi, jotka kuitenkin vaikuttavat toisiinsa. Hygienieki-jät ovat työtyytyväisyyden perusta, joka vaikuttaa motivaatioon. Työmotivaatiota pystyttiin hänen mukaansa lisäämään erilaisten toimien avulla, kuten työnkier-rolla. Herzbergin kaksifaktoriteoriaa on arvostettu mutta myös kritisoitu. Tutki-musmenetelmä on saanut kritiikkiä osakseen, sekä erityisesti työtyytyväisyy-den sekä työtytymättömyyden jakaminen kahdeksi eri ulottuvuudeksi (Si-nokki, 2016, s. 106–108).

3.7.2 McClellandin suoritusmotivaatioteoria

McClellandin suoritusmotivaatioteoria kuuluu keskeisiin työmotivaationteorioi-hin. Teorian mukaan yksilön työmotivaatiota ohjaa kolme opittua perustarvetta. Nämä kolme perustarvetta ovat suoritusmotivaation tarve, vallan tarve ja yh-teenkuuluvuuden tarve (McClelland, 1985). Näiden tarpeiden voimakkuus vaihtelee yksilöittäin ja vaikuttaa siihen, millaisissa työtehtävissä ja millaisella johtamistyyllillä yksilö toimii motivoituneimmin.

Suoritusmotivaation tarve kuvaa yksilön halua saavuttaa asetettuja tavoitteita, suoriutua tehtävästä hyvin ja kehittyä jatkuvasti. Korkean suoritusmotivaation omaavat henkilöt usein asettavat itselleen haastavia, mutta kuitenkin realisti-sia tavoitteita, ottavat mielellään vastuuta ja arvostavat suoritukseensa liittyvää palautetta. He, joilla on korkea suoritusmotivaatio yleensä motivoituvat

erityisesti onnistumisen kokemuksista ja työn tuloksellisuudesta, eikä ulkoisista palkkioista (McClelland, 1987). Vallan tarve viittaa haluun vaikuttaa muihin ihmisiin ja sosiaaliseen asemaan sekä organisaation toimintaan. Vallan tarve voi ilmetä henkilökohtaisena vallankäyttönä tai organisaation tavoitteita edistävänä vaikutusvallan käyttönä. Yhteenkuuluvuuden tarve tarkoittaa yksilön tarvetta kuulua ryhmään, ylläpitää myönteisiä ihmissuhteita ja kokea sosiaalista hyväksyntää. Sosiaalisia suhteita arvostava työntekijä haluaa kokea olevansa pidetty ja yhteistyötaitoinen yksilö (Sinokki, 2016). McClellandin suoritusmotivaatioteorian mukaan suoritusmotivaatiota on mahdollista lisätä koulutuksella sekä lisäämällä työhön liittyvää haasteellisuutta (Sinokki, 2016).

3.7.3 Vroomin odotusarvoteoria

Victor Vroom julkisti odotusarvoteoria vuonna 1964, mutta hänen jälkeensä teoriaa on kehittänyt Porter & Lawler se Bandura. Teoriaa on käytetty yritysmaailmassa, esimerkiksi palkkiojärjestelmien suunnittelussa. Teorian mukaan työntekijä motivoituu työstään tai työtehtävästään, jos tehtävästä suoriutuminen tuottaa jonkinlaisen palkkion tai hyödyn. Odotusarvoteorian mukaan motivaatio on tietoista ja järkiperusteista. Motivaation voimakkuus on kiinni siitä, kuinka houkuttelevaksi työntekijä kokee saatavan hyödyn ja palkkion. Teoria selittää sen miksi joidenkin työntekijöiden motivaatio on pienempi kuin toisten. Motivoituminen edellyttää sitä, että työntekijä luottaa omaa osaamiseensa ja kykyihinsä. Vroomin teorian mukaan työmotivaatio syntyy luottamuksesta siihen, että tavoite pystytään saavuttamaan, tavoitteella on merkitystä sekä ponnistelemalla voi saavuttaa palkkion (Sinokki, 2016, s. 110–111).

4 LÄHIJOHTAMISEN VAIKUTUS TYÖNTEKIJÄN MOTIVATIOON

4.1 Esihenkilön vuorovaikutus työntekijän motivaatioon

Esihenkilön vuorovaikutuksella on merkitys työntekijän motivaatioon sekä työhyvinvointiin. Arvostava, avoin sekä osallistava vuorovaikutus lisää työntekijän kokemusta siitä, että hänen työtään arvostetaan ja että hän kuuluu työyhteisöön. Avoin vuorovaikutus vahvistaa sitoutumista ja halua panostaa työhön.

Itsemääräämisteorian mukaan sisäinen motivaatio rakentuu autonomian, kyvykkyyden sekä yhteenkuuluvuuden kokemuksista (Deci & Ryan, 2000) Esihenkilö voi tukea näitä psykologisia perustarpeita antamalla vastuuta, tarjoamalla rakentavaa palautetta sekä muodostamalla luottamuksellinen ilmapiiri.

Esihenkilön tuki, selkeäviestintä ja oikeudenmukaisuus vahvistavat työn imua ja työhyvinvointia (Työterveyslaitos, 2023). Vuorovaikutuksen tyyllillä on myös vaikutusta työntekijän motivaatioon sekä sitoutumiseen (Lukkari, 2022 s. 18–20).

4.2 Palaute, kannustaminen ja motivointi

Esihenkilön antama palaute ja kannustaminen ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän motivaatioon työssä. Palautteen merkitys ei ole pelkästään oikeanlaisen suorituksen tunnistamista, vaan se toimii myös motivoivana vuorovaikutuksen elementtinä. Rakentava palaute, joka on myös myönteistä voi lisätä sisäistä motivaatiota, kun taas negatiivinen tai yksipuolinen kritiikki voi heikentää motivaatiota sekä työhyvinvointia.

Esihenkilön palautteen sävy ja laatu vaikuttavat siihen, miten työntekijä kokee oman työmotivaationsa. Esimerkiksi tutkimuksessa havaittiin, että työntekijä kokee olonsa motivoituneemmaksi saatuaan kehuja työstään, kun taas kritiikki vähensi motivaatiota (Saarinen, 2018). Erään toisen tutkimuksen mukaan esihenkilön antama palaute nähtiin suoraan yhteydessä työntekijän motivaatioon.

Myönteinen ja kehittävä palaute lisäsi motivaatiota, kun taas arvosteleva palaute heikensi sitä (Myllymaa, 2025). Tätä tukee myös tutkimus, jossa nähtiin palaute merkittävänä tekijänä sisäisen motivaation tukemisessa (Pahnila, 2018). Kannustava palaute ei siis ole vain suorituksen arviointia, vaan se toimii psykologisena tukena sekä motivoijana, mitkä vahvistavat työn merkityksellisyyden kokemusta. Palautekulttuuri, jossa esihenkilö antaa säännöllistä, rakentavaa ja kannusavaa palautetta, voi siten vahvistaa työntekijän motivaatiota ja sitoutumista.

4.3 Luottamus ja oikeudenmukaisuus

Esihenkilön toiminta vaikuttaa keskeisesti työntekijän motivaatioon, työhyvinvointiin sekä sitoutumiseen. Erityisesti luottamus sekä oikeudenmukaisuus muodostavat luottamusta toimivalle työyhteisölle.

Maslowin tarvehierarkiateorian mukaan turvallisuuden ja arvostuksen tarpeet ovat keskeisiä työelämässä. Luottamuksellinen esihenkilötoiminta vahvistaa työntekijän psykologista turvallisuutta sekä kokemusta arvostuksesta, mikä tukee motivaatiota (Maslow, 1943). Sisäisen motivaation näkökulmassa korostuu tunnustuksen, vastuun sekä kehittymismahdollisuuksien merkitys. Kun esihenkilö luottaa työntekijöihin, se osoittaa luottamusta delegoimalla vastuuta, jolloin myös työntekijän sisäinen motivaatio vahvistuu (Herzberg, 1959). On todettu, että esihenkilön luottamuksella on yhteyttä työntekijän työhyvinvointiin sekä työnimoon. Oikeudenmukainen ja arvostava johtaminen vahvistaa työyhteisön toimivuutta ja sitoutumista (Manka, 2011).

Oikeudenmukaisuus työyhteisössä liittyy kokemukseen tasapuolisesta kohtelusta ja reilusta päätöksentekoprosesseista (Colquitt, 2001). Jos työntekijä kokee epäoikeudenmukaisuutta, nousee hänen stressitasonsa ja työhyvinvointi heikkenee. Epäoikeudenmukaisuus toimii hygieniatekijänä, sen puuttuminen aiheuttaa tyytymättömyyttä, kun taas oikeudenmukaisuus mahdollistaa motivaation vahvistumisen (Herzberg, 1959).

4.4 Työn merkityksellisyys ja osallisuus

Työn merkityksellisyys ja osallisuuden kokemus ovat keskeisiä tekijöitä yksilön työmotivaation syntyemisessä. Merkitykselliseksi koettu työ lisää työntekijän sisäistä motivaatiota, sitoutumista organisaatioon sekä työssä jaksamista (Saarelma, 2021). Merkityksellisyyden tunne syntyy usein silloin kun työntekijä kokee työnsä tärkeäksi, tuntee oman panoksen vaikuttavan organisaation tavoitteisiin sekä mahdollisuuden käyttää ja kehittää omaa osaamistaan. Nämä ovat linjassa Decin ja Ryanin itseohjautumisen teoriaan, minkä mukaan autonomia, kompetenssi ja yhteys muihin ovat työn sisäisen motivaation peruspilareita (Raatikainen, 2025).

Esihenkilöllä on merkittävä vaikutus siihen, kuinka työn merkityksellisyys ja osallisuus koetaan työyhteisössä. Esimerkiksi rakentava palaute, tasapuolinen kohtelu ja vuorovaikutuksellinen johtaminen luovat edellytyksiä sille, että työntekijät kokevat tulevaisuutensa kuulluksi ja arvostetuksi.

5 TYÖTYTYVÄISYYSKYSELY OSANA TYÖHYVINVOINNIN JA JOHTAMISEN ARVIOINTIA

5.1 Tutkimusotteen valinta

Opinnäytetyössä tutkittiin vuosien 2017–2025 työtyytyväisyyskyselyiden tuloksia. Tuloksista käytettiin numeerisia tuloksia, jotka ovat 1–4 välillä. Vertaan vuosien muutoksia, sekä lähijohtamisen ja työmotivaation välisiä muutoksia vuosien varrella. Opinnäytetyössä ei käsitellä muita aihe alueita, jotka liittyvät työtyytyväisyyskyselyyn enkä myöskään avoimia vastauksia. Tällöin tutkimusmuotona on määrällinen tutkimus. Määrällinen tutkimus perustuu tulkitsemiseen sekä tilastojen sekä ja numeroiden tulkitsemiseen. Määrällisessä tutkimuksessa haetaan esimerkiksi syy- ja seuraussuhteita ja vertailua (Määrällinen tutkimus, n.d.) Työtyytyväisyys kysely on itsessään vapaaehtoisuuteen perustuva kysely, mutta usein vastausprosentti on hyvin korkea.

Työtyytyväisyyskysely on anonyymi kysely, jossa ei tiedetä vastaajien nimiä ja miten kysymyksiin on kukin vastannut.

5.2 Työtyytyväisyyskyselyn tarkoitus ja rakenne

Työtyytyväisyyskysely on organisaation toteuttama kyselytutkimus, jonka avulla selvitetään työntekijöiden kokemusta omasta työstään, työoloistaan sekä työyhteisöstään. Sen tavoitteena on tuottaa tietoa organisaation työhyvinvoinnista, työn kuormittavuudesta, johtamisesta sekä työilmapiiristä ja löytää näistä kehittämiskohteita. Työtyytyväisyys liittyy keskeisesti työntekijöiden sitoutumiseen, työssä jaksamiseen sekä organisaation toimivuuteen.

Suomessa työelämän laatua ja työtyytyväisyyttä tutkitaan hyvin laajasti. Tilastokeskus toteuttaa säännöllisesti työolotutkimusta, jossa kartoitetaan palkka- saajien kokemusta esimerkiksi työmielekkyydestä, vaikutusmahdollisuuksista, työpaikan ilmapiiristä ja johtamisesta. Tutkimus antaa valtakunnallista tietoa siitä, miten suomalaiset kokevat työnsä ja miten työelämä on muuttunut (Tilastokeskus, 2023).

Myös Työterveyslaitos tutkii työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Sen tutkimushankkeessa Miten Suomi voi? seurataan työntekijöiden hyvinvointia, työn imua sekä työuupumusta kyselyaineistojen avulla. Hyvä johtaminen, selkeät tavoitteet sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ovat työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointia tukevia tekijöitä (Työterveyslaitos, 2025).

Tavallisesti työtyytyväisyyskyselyissä kysytään työn sisällöstä esihenkilötyöstä, työyhteisön toimivuudesta, työkuormituksesta, palkitsemisesta sekä kehittymismahdollisuuksista. Kysely toteutetaan usein anonyymisti, jotta vastaajat voivat vastata rehellisesti. Tuloksia analysoidaan organisaatiotasolla sekä myös toimipaikkatasolla. Analysointien perusteella suunnitellaan kehittämistoimenpiteitä.

5.3 Lähijohtamiseen liittyvät osa-alueet työtyytyväisyyskyselyssä

Lähijohtamiseen liittyviä kysymyksiä on neljä erilaista ja vuosien varrella kysymykset ovat pääsääntöisesti olleet samat tai muuttanut muotoaan mutta ajatus pysynyt samana. Esimerkiksi kysymys ”voin vapaasti esittää näkemykseni esihenkilölle, vaikka olisinkin erimieltä hänen kanssaan” on muotoiltu vuosien 2017–2019 aikana ”uskallus olla erimieltä esihenkilön kanssa”. Kysymyksen ajatus on kuitenkin sama.

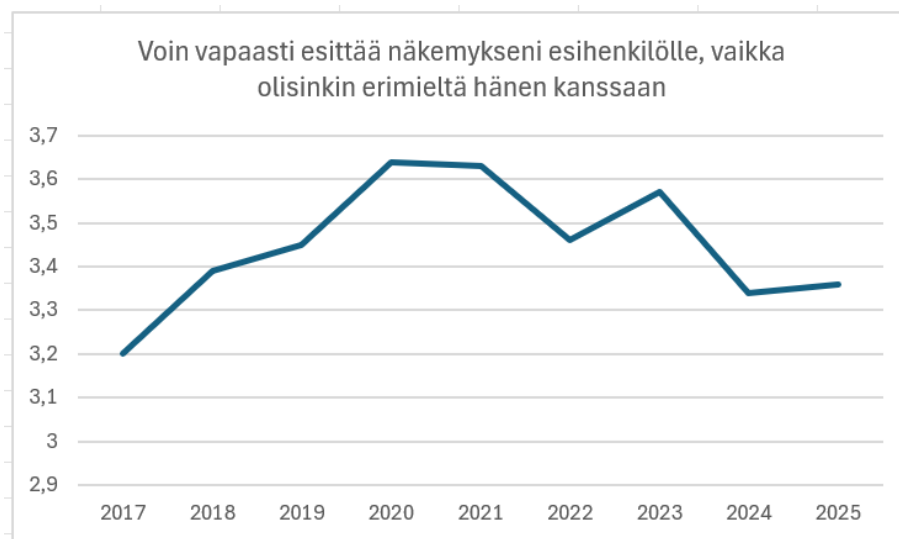
Lähijohtamisen ensimmäinen kysymys on ”esimiehen luottamus alaisiin”. Esi- miesten luottamus alaisiin pysyi vuosina 2017–2025 melko vakaana, vaihdellen välillä 3,38–3,69 välillä. Luottamus kasvoi hieman vuosien 2019–2021, minkä jälkeen vuonna 2022 se laski. Korkein arvo on ollut vuonna 2023, jolloin se on ollut jopa 3,69. Vuoden 2023 nousun jälkeen esimiehen luottamus alaisiin laski vuosina 2024–2025 noin 3,45 tasolle. Kokonaisuudessaan tarkaste- lujaksolla ei havaita selkeää pitkän aikavälin muutosta, mutta vuositasolla muutosta on tapahtunut eniten vuosien 2021–2024 välisellä ajalla, joka näkyy kuvasta 3.



Kuva 3. Kaavio esimiehen luottamuksesta alaisiin vuosina 2017–2025.

Toisena kysymyksenä on ollut ”voin vapaasti esittää näkemykseni esihenkilölle, vaikka olisikin erimieltä hänen kanssaan”. Vastaus on ollut 1–4 välillä ja vastanneiden kesken on tehty keskiarvo. Alla on kuva 4., josta näkee vuosien

2017–2025 olleet arvot. Tulosten perusteella kokemus parani selvästi vuosina 2017–2020, jolloin arvo nousi 3,2 jopa 3,64. Vuosina 2020–2021 taso pysyi korkeana, mutta vuonna 2022 tapahtui laskua ja arvo oli 3,46. Vuonna 2023 tulos parani jälleen, ja vuonna 2024 tapahtui selkeä notkahdus aiempiin vuosiin, arvo tippui 3,34. Vuonna 2025 tulos nousi hieman 3,36. Kokonaisuudessaan tulokset viittaavat siihen, että avoimen mielipiteen ilmaisu vahvistui alkuvuosina, mutta viimevuosien aikana se on heikentynyt ja jäänyt huippuvuosia matalammaksi.



Kuva 4. Kaavio voin vapaasti esittää näkemykseni esihenkilölle, vaikka olisinkin erimieltä hänen kanssaan

Kolmantena kysymyksenä on ”esihenkilölläni on rohkeutta tarttua ongelmiin tarvittaessa”. Vuosien 2017–2025 keskiarvot ovat kuvattuna kuvassa 5. kaaviona. Kaaviosta näkee kuinka vuosien aikana tulokset ovat vaihdelleet. Vuonna 2017 taso on ollut 3,32 ja vuonna 2018 on tapahtunut pientä nousua. Vuonna 2019 keskiarvo on hieman laskenut, minkä jälkeen vuonna 2020 saavutetaan tarkastelujakson korkein arvo, joka on 3,62. Tämän jälkeen tulos laskee vuosien 2021–2022 aikana ja lähtee taas 2023 selkeään nousuun. Vuodesta 2024 lähtien on tapahtunut selkeä lasku ja heikkeneminen, ja vuonna 2025 arvo on heikoimmillaan 3,09. Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että viimeisien vuosien aikana on tapahtunut selkeä laskukausi, aikaisempiin vuosiin verrattuna.



Kuva 5. Kaavio esihenkilön rohkeudesta tarttua ongelmiin tarvittaessa.

Neljäs kysymys on ollut ”Esihenkilö antaa tunnustusta hyvistä työsuorituksista”. Vuosien 2017–2025 keskiarvot ovat kuvattuna alla olevassa kuvassa (kuva 6.), josta nähdään myös vuosien aikana olleet muutokset. Vuonna 2017 arvo on ollut 3,31, jonka jälkeen on tapahtunut vuoteen 2018 pieni lasku arvoon 3,20, jolloin se on ollut myös pienimmillään. Vuosien 2018–2021 välillä keskiarvo on noussut 3,20 jopa 3,42. Vuosien 2021–2022 välillä on tapahtunut pieni notkahdus, kun taas vuonna 2023 on saavutettu korkein keskiarvo 3,44. Vuodet 2024–2025 taas arvo on ollut selkeässä laskussa aiempien vuosien tuloksiin.

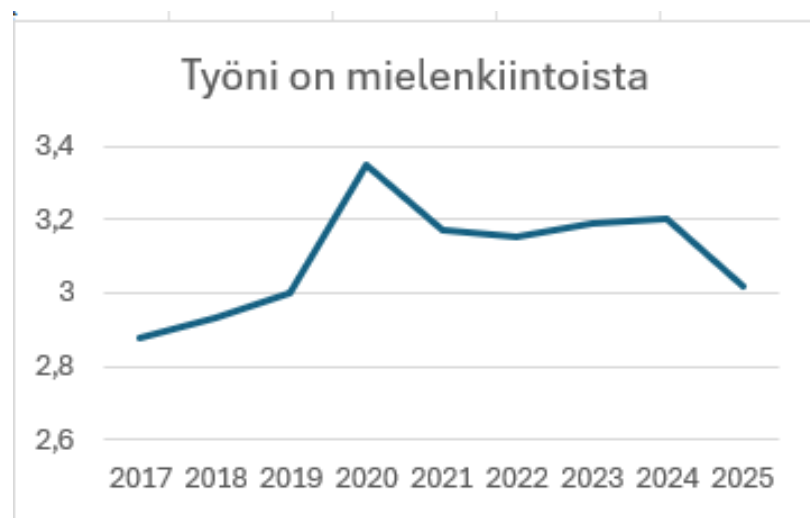


Kuva 6. Kaavio esihenkilön antamasta tunnustuksesta hyvästä työsuorituksesta.

5.4 Motivaatioon liittyvät kysymykset työtyytyväisyyskyselyssä

Työmotivaatiolla on myös oma aihealueensa työtyytyväisyyskyselyssä. Kysymyksiä on kolme erilaista, ja ne ovat pysyneet kutakuinkin samanlaisina 2017–2025 vuosien varrella. Jokaisen kysymyksen vastauksista on laskettu keskiarvo, joka on asteikolla 1–4.

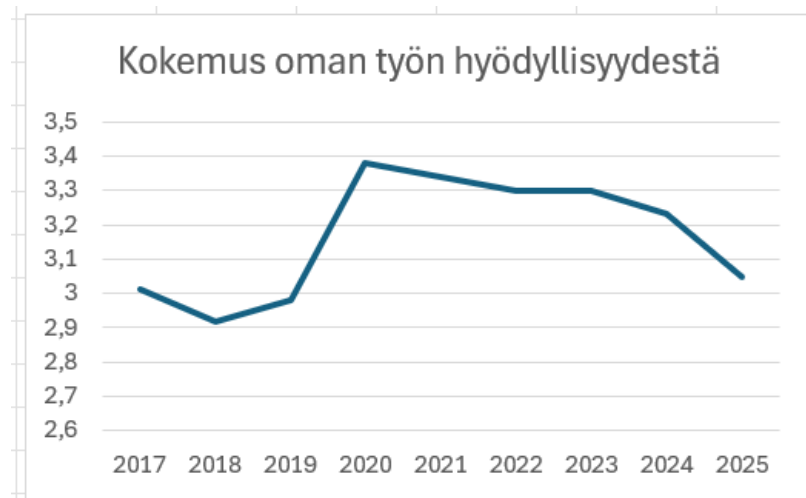
Ensimmäinen kysymys työmotivaatioon liittyvänä on ”työni on mielenkiintoista”. Vuonna 2017 tulos on ollut heikoimmillaan, arvo on ollut 2,88. Vuoden 2018 ja 2020 on tapahtunut vain nousua, ja parhaimmillaan keskiarvo on ollut vuonna 2020, kun se on ollut 3,35. Vuoden 2020 jälkeen tapahtui hieman laskua, ja vuonna 2021 keskiarvo on ollut 3,17 ja vuoteen 2024 asti arvo on pysynyt melkein samassa, hieman nousua kuitenkin. Vuoden 2024–2025 välillä on tapahtunut pieni notkahdus ja vuoden 2024 keskiarvosta 3,20 arvo tippui vuoteen 2025 arvoon 3,02. Kuvasta 7 on kaavio, josta näkee muutokset.



Kuva 7. Kaavio kysymyksestä, työni on mielenkiintoista.

Toinen kysymys on liittynyt kokemukseen oman työn hyödyllisyydestä. Kaavioista (kuva 8.) nähdään miten vuosien 2017–2025 aikana on tapahtunut muutoksia, ja mihinkin suuntaan. Vuonna 2017 on keskiarvona ollut 3,01, minkä jälkeen on tapahtunut notkahdus. Vuonna 2018 on saavutettu pienin keskiarvo 2,92, minkä jälkeen keskiarvo on ollut nousussa vuoteen 2020 asti. Vuonna 2020 on saavutettu korkein keskiarvo, jopa 3,38. Vuoden 2020 jälkeen

keskiarvo on ollut selkeässä laskussa koko ajan. Vuosien 2024–2025 on tapahtunut selkeä notkahdus 3,23 jopa 3,05 asti.



Kuva 8. Kaavio kokemus oman työn hyödyllisyydestä.

Kolmantena kysymyksenä on ”uskon olevani yrityksemme palveluksessa vielä vuoden kuluttua”. Kaaviosta (kuva 9.) näkyy vuosien 2017–2025 aikana olevat keskiarvot ja niiden muutokset vuosien varrella. Vuonna 2017 tulos on ollut 2,99. Tämän jälkeen tulos on laskenut seuraavan 2 vuoden ajan. Vuodet 2018 sekä 2019 ovat olleet heikoimpia, ja silloin tulos on ollut pienimmillään 2,79. Vuonna 2020 tulos on noussut selkeästi aikaisemmista vuosista, keskiarvo on ollut 3,30, joka on tämän tarkastelujakson paras keskiarvo. Vuosien 2021–2023 on tapahtunut pientä nousua, kun taas vuoden 2023 ja 2025 välillä keskiarvo on laskenut ja vuonna 2025 keskiarvo on 3,04.



Kuva 9. Kaavio työntekijän kokemuksesta olevan yrityksen palveluksessa vielä vuoden kuluttua.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

6.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Edellä esitetyistä tutkimustuloksista nähdään kuinka esimerkiksi työmotivaation kaikki kysymykset ovat vuosien 2017–2025 aikana liikkunut hyvin samalla tavalla. Nousua on tapahtunut samaan aikaan kaikissa, niin kuin myös laskua. Lähijohtamisen kysymyksissä on eroavaisuuksia, mutta kuitenkin selkeitä piikkejä samoihin aikoihin, kuten vuonna 2023, kaikkien kysymysten keskiarvo on noussut aikaisemman vuoden tuloksesta.

Työmotivaatioon liittyvissä kaavioissa havaitaan samankaltaisia kehityssuuntia useiden vuosien aikana. Tulokset nousevat selkeästi tarkastelujakso alkuvuosien jälkeen ja saavuttavat korkeammat arvot erityisesti vuosien 2020–2023 välisenä aikana. Esimerkiksi työn mielenkiintoisuus kaavio (Kuva 7), osoittaa nousua vuoteen 2020 mennessä, minkä jälkeen tulos pysyy melko vakaana muutama vuoden ajan. Vastaava kehitys on havaittavissa myös oman työn hyödyllisyyden kokemuksessa sekä työntekijöiden arvioissa jatkaa organisaatiossa tulevaisuudessa. Tarkastelujakson loppupuolella, erityisesti vuosina 2024–2025 useissa työmotivaation kaaviossa näkyy lievää laskua.

Lähijohtamisen kysymysten kehityksessä on havaittavissa samankaltaisia piirteitä. Useissa mittareissa tulokset paranevat tarkastelujakson alkuvuosien jälkeen ja saavuttavat korkeammat arvot vuosien 2020–2023 aikana. Esimerkiksi esihenkilön antaman tunnustuksen kokeminen sekä esihenkilön luottamus alaisiin nousevat selkeästi tarkastelujaksolla enne kuin tuloksissa näkyy lievää laskua myöhempinä vuosina. Samankaltainen kehityssuunta on havaittavissa myös työntekijöiden kokemuksessa siitä, että he voivat esittää näkemyksensä esihenkilölle. Esihenkilön rohkeutta tarttua ongelmiin kuvaava kaavio vaihtelee jonkin verran tarkastelujaksolla, mutta siinä näkyy myös laskua erityisesti vuosina 2024–2025.

Kun työmotivaatioon ja lähijohtamiseen liittyviä kaavioita tarkastellaan rinnakkain, voidaan havaita useita samansuuntaisia kehityskulkuja. Molemmissa muuttujaryhmissä tulokset paranevat tarkastelujakson alkuvuosien jälkeen ja saavuttavat korkeimmat arvonsa pääosin tarkastelujakson keskivaiheessa. Lisäksi useissa kaavioissa on havaittavissa lievää laskua tarkastelujakson loppupuolella.

6.2 Lähijohtamisen ja johtamismenetelmien kehittäminen motivaation näkökulmasta

Työtyytyväisyyskyselyistä on nähty kuinka lähijohtamisella ja johtamiskäytännöillä on vaikutusta työntekijän motivaatioon ja sen tukemiseen. Motivaatiota tukeva lähijohtaminen on keskeinen lähtökohta sille, että työntekijöiden tarpeet sekä odotukset ymmärretään. Maslowin tarvehierarkian mukaan, ihmisellä on erilaisia tarpeita, ja työelämässä esihenkilö voi tukea näiden tarpeiden täyttymistä esimerkiksi huolehtimalla turvallisesta työympäristöstä, edistämällä hyvää työ ilmapiiriä, luottaa omiin työntekijöihin sekä tarjota työntekijöille mahdollisuuksia kehittyä ja käyttää osaamistaan. Silloin kun työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja saa arvostusta työstään niin hänen motivaationsa vahvistuu.

Esihenkilön keskeisiin tehtäviin kuuluu tavoitteiden selkeyttäminen, palautteen antaminen sekä työntekijöiden osaamisen kehittäminen. Silloin kun työntekijä ymmärtää työntavoitteet ja kokee saavansa tukea sekä palautetta omalta esihenkilöltään lisääntyy hänen motivaatiansa ja sitoutumisensa työhön (Viitala, 2021).

Motivaatiota tukee myös oikeudenmukainen ja osallistava johtamistapa. Työntekijöiden mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja vaikuttaa omaan työhönsä lisää heidän kokemustaan työn merkityksellisyydestä, ja tämä lisää siten motivaatiota. Tällainen osallistava johtaminen tukee myös luottamuksen syntymistä esihenkilön ja työntekijöiden välillä (Juuti & Vuorela, 2015).

Kun lähijohtamisen johtamismenetelmiä katsotaan motivaation näkökulmasta, niin on tärkeää kiinnittää huomiota myös palautteen ja tunnustuksen merkitykseen. Positiivinen palaute ja työn arvostaminen lisäävät työntekijän kokemusta omasta osaamisestaan ja onnistumisestaan, joka taas lisää työntekijän motivaatiota (Viitala, 2021).

Lähijohtamisen kehittäminen motivaation näkökulmasta edellyttää siis kokonaisvaltaista lähestymistapaa, missä huomioidaan työn rakenteelliset tekijät sekä työntekijän yksilölliset tekijät. Selkeä johtaminen, avoin vuorovaikutus, oikeudenmukaisuus sekä työntekijän hyvinvoinnin ja osaamisen tukeminen muodostavat hyvän perustan motivoivalle työympäristölle. Esihenkilön tuki työntekijöiden motivaatiota kohtaan voi parantaa työhyvinvointia, lisätä työn tuloksellisuutta sekä vahvistaa organisaation toimintaa.

Hyvänä esimerkkinä sisäiseen motivaatioon liittyvään teoriaan on kysymykset ”työni on mielenkiintoista” ja ”kokemus oman työn hyödyllisyydestä, näkyy selkeä nousu erityisesti vuosien 2019–2025 välillä. Tämän jälkeen tulokset pysyvät melko tasaisina, kun taas lähtevät lievään laskuun vuosina 2024–2025. Tämä viittaa siihen, että työnmielekkyyys ja merkityksellisyyden kokemus on ollut vahvimmillaan tarkastelujakson keskivaiheilla. Kokemus työn merkityksellisyydestä on todettu olevan keskeinen motivaation lähde, mikä tukee sisäisen motivaation ja Maslowin tarvehierarkia teorioita.

Lähijohtamiseen liittyvät kysymykset osoittavat sen, että esihenkilön toiminnalla on yhteys työntekijän kokemuksiin työyhteisöstä. Väittämä ”Esihenkilö antaa tunnustusta hyvästä työsuorituksestasi” osoittaa melko vakaata tasoa tarkastelujaksolla, mutta tuloksissa näkyy laskua 2024–2025 vuosien aikana. Vastaavasta väittämä ”Esihenkilölläni on rohkeutta tarttua ongelmiin tarvittaessa” nousee selvästi vuonna 2020, mutta laskee selkeästi tarkastelujakson loppua kohden. Tämä voi viitata siihen, että työntekijöiden kokemus esihenkilön aktiivisesta johtamisesta sekä ongelmiin puuttumisesta on heikentynyt viime vuosien aikana.

Luottamukseen sekä avoimeen vuorovaikutukseen liittyvät tulokset tuovat esiin samankaltaisen kehityssuunnan. Väittämä ”Esimiehen luottamus alaisiin” nousee vuoteen 2020 saakka ja saavuttaa uuden huipun vuonna 2023, mutta laskee hieman sen jälkeen. Samoin väittämä ”Voin vapaasti esittää näkemykseni esihenkilölle” osoittaa kasvua vuosina 2017–2020, jonka jälkeen tulos heikkenee hieman. Avoin vuorovaikutus ja luottamus ovat keskeisiä tekijöitä osallistavassa johtamisessa. Osallinen johtaminen on todettu lisäävän työntekijöiden motivaatiota.

Työntekijöiden sitoutumista organisaatioon kuvaava väittämä ”Uskon olevani yrityksemme palveluksessa vielä vuoden kuluttua” seuraa osittain samoja kehityslinjoja. Tulokset nousevat voimakkaasti vuonna 2020 ja pysyvät suhteellisen hyvällä tasolla vuoteen 2023 asti, minkä jälkeen havaitaan pientä laskua. Tämä voi viitata työn mielekkyyteen sekä lähijohtamisen kokemuksiin.

Kokonaisuutena tulokset osoittavat, että työmotivaation ja lähijohtamisen osa-alueet ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Erityisesti vuosina 2019–2021 useat mittarit saavuttavat korkeampia arvoja, mikä viittaa myönteiseen kehitysvaiheeseen työmotivaation ja johtamiskäytäntöjen näkökulmasta. Tarkastelujakson loppupuolella on nähtävissä lievää laskua useissa mittareissa, joka voi viitata tarpeeseen kehittää lähijohtamisen käytäntöjä, kuten palautteen antamista, vuorovaikutustaitoja, esihenkilön aktiivista roolia työyhteisön haasteiden käsittelyssä.

6.3 Kehitysehdotukset

Työtyytyväisyyskyselyn tulokset osoittavat, että lähijohtamisella on vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon sekä työssä viihtymiseen. Tulosten perusteella voidaan tunnistaa useita kehittämiskohteita, joiden avulla johtamiskäytäntöjä voidaan lähteä kehittämään työntekijän motivaation vahvistamiseksi.

Ensimmäinen keskeinen kehittämiskohde liittyy palautekulttuurin vahvistamiseen. Kyselytulosten perusteella esihenkilön antaman tunnustuksen taso

pysyi melko vakaana tarkastelujakson aikana, mutta viimeisinä vuosina havaittiin laskua. Palautteen antaminen on lähijohtamisen yksi tärkeä osa, sillä se vahvistaa työntekijän kokemusta omasta osaamisestaan. Positiivinen palaute ja työn arvostaminen voivat lisätä työntekijöiden motivaatiota sekä sitoutumista organisaatioon. Esihenkilöiden tulisi kiinnittää erityistä huomiota säännöllisen palautteen antamiseen, sekä työntekijöiden onnistumisen huomioimiseen (Viitala, 2021).

Toisena kehittämiskohteena voisi olla avoimen vuorovaikutuksen sekä psykologien turvallisuuden vahvistaminen. Työtyytyväisyyskyselyn tuloksista käy ilmi työntekijöiden kokemus siitä, että he voivat vapaasti esittää näkemyksiään esihenkilöille, on heikentynyt tarkastelujakson loppu puolella. Avoin vuorovaikutus on keskeinen osa toimivaa johtamista, sillä mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen työyhteisön päätöksen tekoon sekä kehittämiseen (Juuti & Vuorela, 2015).

Seuraava kehittämiskohde liittyy esihenkilöiden aktiiviseen rooliin työyhteisön haasteiden käsittelyssä. Esihenkilön rohkeus tarttua ongelmiin laskee tarkastelujakson loppupuolella. Tämä lasku voi viitata siihen, että työntekijät odottavat esihenkilöltä aktiivisempaa otetta mahdollisiin ongelmatilanteisiin ja niiden ratkaisemiseen. Lähijohtamisen kehittämisessä olisi siis tärkeää vahvistaa esihenkilöiden johtamisosaamista vuorovaikutuksen, konfliktien hallinnan sekä oikeudenmukaisuuden kannalta. Aktiivinen ja johdonmukainen esihenkilötyö lisää työntekijöiden luottamusta sekä työmotivaatiota (Juuti & Vuorela, 2015).

Työn mielekkyydessä ja hyödyllisyydessä koettiin myös laskua tarkastelujakson loppupuolella. Esihenkilöt voivat omalla työllään vahvistaa työn merkityksellisyden kokemusta esimerkiksi tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen, koulutukseen ja esimerkiksi vastuutehtäviin. Työntekijän motivaatiota lisää mahdollisuudet oppia ja kehittyä työssään, ja ne vahvistavat työntekijän sisäistä motivaatiota (Rauramo, 2012).

Luottamuksen vahvistaminen voi myös lisätä työntekijän motivaatiota. Työtyytyväisyyskyselyn tuloksissa esihenkilön ja työntekijöiden välinen luottamus

vaihteli tarkastelujakson aikana. Luottamuksen rakentaminen edellyttää esihenkilöltä avoimuutta, johdonmukaisuutta sekä oikeudenmukaisuutta työntekijöitä kohtaan. Luottamuksellisessa ilmapiirissä työntekijän motivaatio paranee, jonka myötä myös työhyvinvoinnin laatu paranee (Viitala, 2021).

Kehittämällä palautekulttuuria, avoimuutta, esihenkilöiden johtamisosaamista sekä työntekijöiden kehittymismahdollisuuksia organisaatio voi vahvistaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota, työhyvinvointia ja sitä kautta myös sitoutumista organisaatioon.

6.4 Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuus

Validiteetilla tarkoitetaan varmuutta siitä, onko tutkittu oikeita asioita eli onko tutkimustulokset päteviä. Reliabiliteetti tarkoittaa mittausten pysyvyyttä ja luotettavuutta. Eli käytännössä voidaanko tutkimustulokset saada uudestaan ja voidaanko tulokseen silloin luottaa (Kananen, 2017).

Tässä opinnäytetyössä, analysoidaan työtyytyväisyyskyselyn tuloksia vuosilta 2017–2025 lähijohtamisen ja työmotivaation näkökulmasta voidaan löytää useita tutkimuksellisia rajoituksia. Yksi keskeinen rajoitus liittyy tutkimusaineiston laajuuteen. Aineisto perustuu vain yhden organisaation työtyytyväisyyskyselyn tuloksiin, minkä vuoksi tuloksia ei voida suoraan yleistää muihin organisaatioihin tai toimialoihin. Organisaatiokulttuuri, johtamistavat sekä työympäristö voivat vaihdella merkittävästi eri organisaatioiden välillä, millä on vaikutusta työntekijöiden motivaatioon sekä kokemuksiin lähijohtamisesta (Viitala, 2021).

Työtyytyväisyyskysely perustuu työntekijöiden subjektiivisiin eli henkilökohtaisiin kokemuksiin, mitkä voivat vaikuttaa tulosten tulkintaan. Vastaajien henkilökohtaiset kokemukset, työtilanne tai organisaatiossa mahdollisesti tapahtuneet muutokset voivat vaikuttaa siihen, miten kyselyyn on vastattu. Tämän vuoksi tulokset kuvaavat ensisijaisesti työntekijöiden kokemuksia tietyllä hetkellä, eikä välttämättä anna objektiivista kuvaa johtamiskäytännöistä.

Tutkimuksessa voi esiintyä myös vastausharhaa. Kaikki työntekijät ei välttämättä vastaa kyselyyn, jolloin kyselyn tulokset voivat painottua tiettyjen työntekijäryhmien näkemyksiin. Lisäksi osa vastaajista saattaa vastata varovaisesti tai sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla, erityisesti silloin kun kysely käsittelee esihenkilöitä tai työyhteisön toimintaa.

Yksi mahdollinen rajoitus voi olla pitkä aikaväli 2017–2025. Pitkän aikaväliin voi vaikuttaa monet ulkoiset tekijät, kuten organisaatiomuutokset, työolosuhteiden muutokset tai laajemmat yhteiskunnalliset tekijät. Esimerkiksi työelämän muutokset tai taloudelliset muutokset voivat vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin työstä ja johtamisesta. Näitä tekijöitä ei välttämättä pystytä erottamaan suoraan kyselytuloksista.

Työtyytyväisyyskyselyn laajuus on yksi rajoittava aihe. Työtyytyväisyyskysely on itsessään laaja kokonaisuus, jossa kysymykset koostuvat muustakin kuin pelkästään lähijohtamiseen ja työmotivaatioon liittyvistä kysymyksistä. Myös työtyytyväisyyskysely mittaa vain tiettyjä työmotivaatioon ja lähijohtamiseen liittyviä osa-alueita. Motivaatio on kuitenkin moniulotteinen ilmiö, johon vaikuttavat useat tekijät, kuten organisaation arvot, työyhteisö, palkitseminen sekä yksilölliset tekijät. Kaikkia motivaation osa-alueita ei välttämättä siis pystytä mittaamaan kyselyiden avulla. Myös tästä on jätetty kokonaan pois avoimet vastaukset, jotka ovat osa työtyytyväisyyskyselyä.

Koska tutkimus perustuu kyselytulosten analyysiin ja niiden tulkintaan, tuloksiin voi myös vaikuttaa oma näkökulmani. Tulosten analysointi ja johtopäätökset perustuvat tutkijan tekemiin tulkintoihin, mikä voi vaikuttaa siihen, miten tuloksia ymmärretään ja tuon ne esiin.

Tutkimuksen keskeiset rajoitteet liittyvät aineiston rajallisuuteen, kyselyaineiston subjektiivisuuteen, mahdolliseen vastausharjaan sekä siihen että työmotivaatiota mitataan rajallisten mittareiden avulla. Näistä rajoituksista huolimatta tämä tarjoaa arvokasta tietoa työntekijöiden kokemuksista lähijohtamisesta

sekä työmotivaatiosta, ja antaa suuntaa organisaation johtamiskäytäntöjen kehittämislle.

Teoriaosuuden luotettavuutta tuo lisää se, että se perustuu pääsääntöisesti tieteelliseen kirjallisuuteen sekä laajasti käytettyihin lähteisiin. Opinnäytetyössä on hyödynnetty muun muassa henkilöstöjohtamista, työmotivaatiota sekä motivaatioteorioita käsitteleviä teoksia. Vaikka osa teorioista on vanhempia, niitä pidetään silti edelleen keskeisinä motivaatiotutkimuksessa ja ne ovat muodostaneet pohjaa myöhemmälle tutkimukselle. Lisäksi teoriaosuudessa on pyritty käyttämään useita eri lähteitä ja näkökulmia, mikä vähentää yksittäisen lähteen vaikutusta ja lisää kokonaisluotettavuutta.

6.5 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheita tästä aiheesta voidaan löytää useita, jotka liittyvät erityisesti lähijohtamisen ja työntekijöiden motivaation väliseen suhteeseen. Jatkotutkimus voisi syventää ymmärrystä siitä, miten johtamiskäytännöt vaikuttavat työmotivaatioon eri tilanteissa ja työympäristöissä.

Yksi keskeinen jatkotutkimusaihe liittyy lähijohtamisen käytäntöihin ja siihen, miten ne vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon. Siinä tarkasteltaisiin pääasiassa työtyytyväisyyskyselyn tuloksia, mutta jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella enemmän sitä, miten esihenkilön antama palaute, luottamus ja osallistava johtaminen vaikuttaa työn mielekkyyden kokemukseen. Työn sisäinen motivaatio on kuitenkin keskeinen tekijä työssä viihtymisessä ja sitoutumisessa (Hakanen, 2011).

Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe on esihenkilötyön kehittämistoimenpiteiden vaikutusten tutkiminen pitkällä aikavälillä. Organisaatiossa voidaan esimerkiksi toteuttaa johtamisen kehittämissuunnitelma ja seuranta, miten se vaikuttaa työhyvinvointiin, motivaatioon sekä sitoutumiseen. Tällainen tutkimus voisi tuottaa syvällisempää tietoa siitä, millaiset johtamiskäytännöt tukevat työntekijöiden motivaatiota parhaiten (Sydänmaanlakka, 2012)

Jatkotutkimuksessa voisi tarkastella myös tarkemmin työmotivaation ja työn imun välistä yhteyttä. Työn imu kuvaa työntekijän kokemaa energisyyttä, omistautumista sekä uppoutumista työhön. Tutkimalla työn imun ja lähijohtamisen välistä yhteyttä voitaisiin saada syvempää tietoa siitä, miten esihenkilön toiminta vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin sekä motivaatioon (Hakanen, 2011).

Koska tämä tutkimus perustuu pääasiassa määrälliseen kyselyaineistoon, jatkotutkimuksessa voitaisiin hyödyntää myös laadullisia tutkimusmenetelmiä, kuten haastatteluja tai ryhmäkeskusteluja. Tällaisella tutkimuksella voitaisiin saada aikaan syvällisempää tietoa työntekijöiden kokemuksista lähijohtamisesta ja siitä millaiset johtamiskäytännöt koetaan motivoiviksi työyhteisössä. Jatkotutkimuksessa voisi tarkastella, eroavatko kokemukset lähijohtamisesta ja työmotivaatiosta eri työntekijäryhmien välillä. Esimerkiksi eri ikäryhmät, työtehtävät tai työkokemuksen määrä voivat vaikuttaa siihen, millaiset johtamiskäytännöt koetaan motivoiviksi. Tällainen vertailu voisi auttaa organisaatiota kehittämään johtamista entistä paremmin työntekijöiden tarpeita vastaavaksi.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Ahonen, P., & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Alma Talent.

Deci, E. & Ryan, R. (2000a). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Target article. *Psychological Inquiry*, Vol. 11, No. 4, 227-268. Haettu 21.2.2026 https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PIWhatWhy.pdf

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What We know and questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, November, (4), 66–85.

Hagemann, G. (1991). *Motivoinnin taito*. Weilin + Göös.

Hakanen, J. (2011). Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos. Haettu 21.1.2026. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

Hakonen, A., & Nylander, M. (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus.

Hyppänen, R. (2007). *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä*. Edita.

Janhonen, M. (2024). Johtajan empaattisuus on yksi organisaation tärkeimmistä muutostaidoista. GOFORE. Haettu 21.2.2026. <https://gofore.com/johtajan-empaattisuus-on-yksi-organisaation-tarkeimmista-muutostaidoista/>

Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. PS-kustannus.

Juuti, P., & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus.

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

Koulutus.fi (2025, 12. elokuuta). 5 syytä satsata sisäiseen viestintään. Haettu 5.2.2026 osoitteesta <https://www.koulutus.fi/oppaat/viestinta-ja-markkinointi/viisi-syyta-satsata-sisaiseen-viestintaan-23434>

Koulutus.fi (2025, 14. elokuuta). 6 johtamistyyliä – ja miten niitä tulisi käyttää. Haettu 16.2.2026 <https://www.koulutus.fi/artikkelit/6-johtamistyyliä-18078>

Kunta- ja hyvinvointialuetyöntajat KT. Suorituksen johtaminen. Haettu 4.2.2026. <https://www.kt.fi/soteliiderit/hr-johtaminen-hyvinvointialueilla/suorituksen-johtaminen>

Laine, A. (2013). 2.4 Työmotivaatio ja sitoutuminen. Lily. Haettu 23.1.2026. <https://www.lily.fi/blogit/chasing-my-future/2-4-tyomotivaatio-ja-sitoutuminen/>

Liukkonen, J., Jaakkola, T., & Kataja, J. (2006). *Taitolajina työ: Johtaminen ja sisäinen motivaatio*. Edita.

Lukkari, O. (2022). Esihenkilön vuorovaikutustaitojen vaikutus alaisten työhyvinvointiin ja motivaatioon [AMK-Opinnäytetyö. JAMK]. Theseus.

Manka, M. (2011). *Työnilo*. WSOYpro.

Manka, M., & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi* (3., uudistettu painos.). Alma Talent.

Martela, F., Jarenko, K., & Paju, S. (2017). *Itseohjautuvuus: Miten organisoida tulevaisuudessa?* Alma Talent.

Mayor, P., & Risku, M. (2022). *Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin: 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä*. Alma Talent.

Myllymaa, S. (2025). Esihenkilön antaman palautteen vaikutus työntekijän motivaatioon [AMK-opinnäytetyö] HAMK.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/907338/Myllymaa_Sonja.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Määrällinen tutkimus. (n.d.) Jyväskylän yliopisto / Menetelmäpolku. Haettu 10.3.2026. <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

Núñez, P. (2019). Kolme teoriaa työmotivaatiosta. Mielenihmeet. Luettu 27.1.2026 <https://mielenihmeet.fi/tyomotivaatio-kolme-teoriaa/>

Opetusalan Ammattijärjestö. (2025). Hyvä perehdyttäminen – Tampereen kaupungin perehdytysopas (PDF). Opetusalan Ammattijärjestö. Haettu 3.2.2026. https://www.oaj.fi/contentassets/a24a6a057c06414e8a895ff4d47c9b4/tampere_perehdyttaminen.pdf

Otala, L. (2008). Osaamispääoman johtaminen. Helsinki: WSOYpro

Pahnila, H. (2018). Esimiehen palaute työntekijän sisäisen motivaation tukena [AMK-opinnäytetyö]. Metropolian Ammattikorkeakoulu.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/153936/Opinnaytetyo_Pahnila_Henrika.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta* (2. uud. p.). Edita.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen, Oy Edita Ab, Helsinki 1998

Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2021). *Management* (Fifteenth edition. Global edition.). Pearson.

Saarelma, E. (2021). Merkityksellisen työn vaikutukset ja johtaminen (Kandi-
daatintyö, Tampereen yliopisto). Trepo. [https://trepo.tuni.fi/bit-
stream/handle/10024/131816/SaarelmaElviira.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/131816/SaarelmaElviira.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Saarinen, J. (2018). The impact of manager to employee feedback on work
motivation: The case of TOK Prisma employees (Bachelor's thesis, Turku
University of Applied Sciences). Theseus. Haettu 23.2.2025.
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/157289/Saari-
nen_Juho.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/157289/Saari-
nen_Juho.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sinokki, M. (2016). *Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Tietosa-
noma.

Seville, E. (2017). *Resilient organizations: How to survive, thrive and create
opportunities through crisis and change*. Kogan Page.

Surakka, T., & Laine, N. (2011). *Lähijohtaminen ja työhyvinvointi*. Työterveys-
laitos. Haettu 13.1.2026 [https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tie-
dolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-
kasitteet/11-tyohyvinvointi](https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tie-
dolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-
kasitteet/11-tyohyvinvointi)

Surakka, T., & Laine, J. (2011). *Lähijohtaminen*. Tammi.

Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Talentum.

Tilastokeskus, (2023). Työolotutkimus. Tilastokeskus. Haettu 3.3.2026.
<https://stat.fi/fi/tilasto/tyti>

Työterveyslaitos. (2025) Miten Suomi voi? Työterveyslaitos. Haettu 3.3.2026
<https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Työmotivaation säilyttäminen ja parantaminen. (2020). MCS. Haettu
23.1.2026. <https://mcs.fi/tyomotivaation-sailyttaminen-ja-parantaminen/>

Työterveyslaitos. (2023). Johtaminen ja työhyvinvointi. Työterveyslaitos. Ha-
ettu 21.2.2026 [https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johta-
minen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasit-
teet/11-tyohyvinvointi](https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johta-
minen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasit-
teet/11-tyohyvinvointi)

Vartiainen, M., & Nurmela, K. (2002). Tavoitteet ja tulokset – motivaatio ja
palkitseminen työelämässä. Teoksessa K. Salmela-Aro & J.-E. Nurmi, Mikä
meitä liikuttaa: Modernin motivaatipsykologian perusteet. (s. 188–212). Jy-
väskylä: PS-kustannus

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja tren-
dit* (1. painos.). Edita Publishing Oy.

Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja tren-
dit*. Edita Publishing Oy.

Viitala, R., & Jylhä, E. (2013). *Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoi-
minnan perusta* (6. uud. p.). Edita.