

Anu Kallio

**Motivaation vahvistaminen päivittäisessä  
johtamisessa kuumavalssaustuotannon  
leikattujen kelatuotteiden osastolla**

Opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johta-  
minen YAMK

Kevät 2024



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

**Tekijä:** Kallio Anu

**Työn nimi:** Motivaation vahvistaminen päivittäisessä johtamisessa kuumavalssaustuotannon leikattujen kelatuotteiden osastolla

**Tutkintonimike:** Insinööri (YAMK), Teknologiaosaamisen johtaminen

**Asiasanat:** henkilöstöjohtaminen, motivaatio, toimintasuunnitelmat, valmentava johtaminen

Tämä opinnäytetyö tehtiin opiskelijan omasta mielenkiinnosta tutkia henkilöstön motivaatioon liittyviä tekijöitä. Tutkimus tehtiin SSAB Europen Raahen terästehtaan kuumavalssaustuotannossa sijaitsevalle leikattujen kelatuotteiden osastolle. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada syvälinen ymmärrys kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen nykytilasta ja siitä mikä auttaa henkilöstöä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Kehittämissuunnitelmaa varten oli tavoite löytää henkilöstöjohtamisen toimintatapoja, joilla on vaikutusta henkilöstön motivaatioon työskennellä tehokkaasti ja turvallisesti. Tutkimuksen teoriaan valittiin yleistä tietoa työn johtamisesta, työhyvinvoinnin johtamisesta ja psykologisen turvallisuuden kokemisesta, suorituksen johtamisesta sekä valmentavasta johtamisesta. Motivaatiota käsitteenä lähestytään kahden toisiaan tukevan motivaatioteorian avulla.

Tutkimus toteutettiin vuoden 2023 aikana laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineistoa kerättiin havainnoinnin ja kyselyiden avulla. Laajemman kyselyn kohderyhmä oli koko 130 hengen organisaatio ja toisen kyselyn kohderyhmä oli rajatumpi työyhteisö. Havainnoinnin tulokset esitetään kertomuksena, jossa havainnot ja teoria käyvät vuoropuhelua keskenään. Kahdesta kyselystä saatiin sisällönanalyysin avulla pelkistettyjä havaintoja ja lopulta koko aineistosta tehtiin yksi yhteinen tulkinta.

Tutkimuksen perusteella työmotivaatiota alentavia tekijöitä ovat esihenkilön välinpitämättömyys, kykenemättömyys johtaa, vähäinen palaute ja työyhteisön huono ilmapiiri. Palautteen antaminen on merkittävin keino lisätä motivaatiota sekä tutkimuksen että teorian perusteella. Psykologisen turvallisuuden tunteen kokeminen on tärkeää ja turvallisessa ympäristössä työntekijät vapauttavat kaikki käytössään olevat resurssit työn tekemiseen, jakavat osaamistaan ja auttavat toisiaan onnistumaan. Psykologista turvallisuutta voidaan lisätä esimerkiksi valmentavasta johtamisesta tuttujen toimintamallien avulla eli kunnioittamalla, kuuntelemalla ja arvostamalla. Tutkimusaineiston perusteella henkilöstö kaipaa kuuntelevaa, välittävää, tasapuolista, mutta jämäkkää johtajaa. Johtajien organisaatiosasta riippumatta on pystyttävä asettamaan selkeitä tavoitteita ja seurattava tavoitteiden etenemistä ja ohjattava tarvittaessa oikeaan suuntaan.

Opinnäytetyön tuotoksena on henkilöstöjohtamisen toimintasuunnitelma vuosille 2024-2025. Toimintasuunnitelmaan valittiin sellaisia toimintamalleja, joilla henkilöstön motivaatiota voidaan lisätä ja tutkimuksessa havaittuja eniten negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä poistaa. Toimintasuunnitelmaan valituissa toimintatavoissa valmentavan johtamisen toimintamallit ovat keskeisessä osassa. Toimintasuunnitelma otetaan käyttöön kohdeorganisaatiossa, mutta sen tuottaessa toivottuja tuloksia voidaan toimintamalleja laajentaa muillekin terästehtaan osastoille. Jatkotutkimuskohteena on laajentaa psykologisen turvallisuuden tilaa mittavaan kyselyn tekemistä laajemmalle kohderyhmälle ja uusia se myös nyt tutkimukseen osallistuneiden osalta. Näin saadaan tietoa, että kuinka toimintasuunnitelmaan valitut henkilöstöjohtamisen toimintamallit vaikuttavat psykologisen turvallisuuden tunteen kokemiseen.

## Abstract

**Author:** Kallio Anu

**Title of the Publication:** Strengthening of motivation in daily human resources management in hot rolling production at coil finishing lines

**Degree:** Master of Engineering

**Keywords:** action plan, coaching management, HR management, motivation

This thesis was inspired by the student's own interest in investigating factors related to employee motivation. The study was conducted at SSAB Europe's Raahemill, for LKT department at hot rolling mills. The purpose of the survey was to gain deep understanding of the current state of HR management in the organization related to this study, and which support actions help employees to achieve the common goals of production and safety. For the development plan, the goal was to find ways of managing people which have an impact on the motivation of the employees to work efficiently and safely. The theory of the study includes general information on work management, management of well-being at work and experience of psychological safety, performance management and coaching management. Motivation as a concept is approached through two motivation theories which support each other's.

The study was conducted during 2023 as a qualitative study. The research material was collected via observations and surveys. The broader survey target group was the entire department of 130 people, and the second survey target group was a more limited working group. The results of the observations are presented as a narrative where the observations and theory are represented in dialog. The observations were done also from the two surveys with content analysis technique, leading to common interpretation of the entire research material.

According to the survey, factors which reduce the motivation at work are manager's indifference, inability to lead, lack of feedback and poor atmosphere in the work community. Giving feedback is the most important way to increase motivation based on both research and theory. Ensuring the feeling of psychologically safe environment is important, as it increases employees capability to utilize their resources better to perform better at work, share their knowledge and help each other's to succeed. Psychological safety can be increased, for example, using the behavioral patterns known from coaching leadership, i.e. respect, listening and appreciation. Based on the research data, employees need a listening, caring and equitable, but also a firm leader. Regardless of the organizational level, managers must be able to set clear goals and monitor their progress and, if necessary, modify them.

Based on the finding in this thesis, The Human Resources Management Action Plan for 2024-2025 was conducted. In the action plan, actions were selected to increase staff motivation and eliminate the most negative factors identified in the survey, and the coaching leadership tools are essential. The action plan is implemented in the target organization, but if it leads to good results, the action plan can also be extended to other departments at the steel mill. The objective of the further study is to extend the survey of psychological safety to a wider target group and to renew the survey for those who were participating in this study. This provides information on how the HR management behaviors selected in the action plan affect to the sense of psychological safety.

## Alkusanat

Viidentoista vuoden ajan kypsynyt ajatus jatko-opintojen aloittamisesta muuttui todeksi syksyllä 2022, kun aloitin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittamisen Kajaanin ammattikorkeakoulussa. Tuolloin olin työelämässäni sellaisessa vaiheessa, että halusin lähteä hakemaan lisähaasteita opiskeluharrastuksesta. Opintojaksojen toteutus mahdollisti erinomaisesti niiden suorittamisen työn ohella. Opintojen aikana kuitenkin työelämässä sain eteeni uusia haasteita ja viimeiset puoli vuotta ovatkin olleet melko haastavia. Nyt tämä opinnäytetyö kuitenkin päättää opintoni tasan 18 kuukautta aloituspäivän jälkeen, ainakin tältä erää.

Olen todella ylpeä itsestäni, että sain suoritettua opinnot itselleni asettamassani aikataulussa. Haluan kiittää koulutusohjelman vastuuopettaja Risto Oikaria siitä, että valitsi minut aikoinaan opiskelemaan, mutta myös siitä, että ohjasi tämän opinnäytetyön. Loppuun asti Riisto haastoi viilaamaan työtä hieman paremmaksi. Kiitokset kuuluvat myös leikattujen kelatuotteiden henkilöstölle. Toivottavasti tässä työssä laatimani kehityssuunnitelma hyödyttää meitä kaikkia jatkossa.

Suuret kiitokset myös kotijoukoille. Erityisesti miehelleni Timolle, joka ei koskaan tuominut minua menetetyistä yhteisistä ajasta. Äiti-ihmiset opiskelevat iltaisin ja öisin lasten nukahdettua. Nyt on taas enemmän aikaa teille kaikille.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Toimeksiantajan esittely .....	1
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite .....	2
1.3	Tutkimusstrategia ja käytetyt menetelmät sekä opinnäytetyön rakenne .....	3
2	Työnjohtaminen ja esihenkilötyö .....	5
2.1	Lain velvoittamat vaatimukset johtamisessa .....	5
2.2	Henkilöstötuottavuuden johtaminen.....	6
2.3	Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen .....	7
2.4	Suorituksen johtaminen .....	10
2.4.1	Tavoiteasetanta.....	10
2.4.2	Suoritusmittariston rakentaminen ja toteuman arviointi.....	11
2.5	Palkitseminen .....	12
2.6	Valmentava johtaminen .....	15
3	Motivaatioteoriat .....	19
3.1	Motivaatio itsemääräämisteorian mukaan.....	19
3.2	Steven Reiss motivaatioteoria.....	22
3.3	Työmotivaatiotutkimukset .....	29
4	Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät .....	30
4.1	Laadullinen tapaustutkimus .....	30
4.2	Havainnointi .....	32
4.3	Kysely.....	33
4.4	Aineiston sisällönanalyysi.....	34
5	Tutkimuksen eteneminen ja tulokset .....	36
5.1	Tutkimuksen kohteen ja alkutilanteen kuvaus.....	36
5.2	Tutkimuksen eteneminen .....	36
5.3	Tutkimuksen tulokset .....	37
5.3.1	Kertomukset havaintojen taustalla .....	38
5.3.2	Koko henkilöstölle suunnatun kyselyn tulokset.....	42
5.3.3	Psykologisen turvallisuuden kyselyn tulokset .....	52
5.4	Tutkimusaineiston analysointi ja tulkinta .....	53
5.4.1	Havainnoinnista saadun aineiston tulkinta .....	53
5.4.2	Kyselystä saadun aineiston tulkinta .....	54

5.4.3	Psykologisen turvallisuuden kyselystä saadun aineiston tulkinta.....	57
5.4.4	Tulkinta koko tutkimusaineistosta .....	60
6	Henkilöstöjohtamisen toimintasuunnitelma tutkimuksen tulosten tuotoksena .....	62
6.1	Toimintasuunnitelman hyödyt ja edut tutkimuksen kohteelle.....	65
7	Johtopäätökset ja pohdinta .....	68
	Lähteet .....	72
	Liitteet	



## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aihe valikoitui henkilökohtaisen mielenkiinnon seurauksena. Ihmisten johtaminen on kiehtova kokonaisuus, jossa omilla tekemisillä ja vuorovaikutuksella on suuri vaikutus johtamisen onnistumiseen. Johtajan onnistumista tehtävässään voidaan seurata tulosten kautta, mutta hyvään johtamiseen kuuluu saumattomasti myös ihmisten hyvinvointi. Johtaminen ja tulosten saavuttaminen helpottuu oikeiden toimintatapojen myötä, kun organisaatio alkaa toimia yhdessä sovittuja tavoitteita kohti. Kaikkia toimintoja ja ihmisiä ei voi johtaa samalla tavalla, mutta valmentavalla johtamisella tai sen osa-alueilla voidaan saada aikaan toivotunlaisia tuloksia. Tuloksekkaan ja tuottavan työyhteisön rakentavat motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö sekä osaavat ja kannustavat esihenkilöt. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, millaisilla henkilöstöjohtamisen toimintatavoilla on vaikutusta henkilöstön motivaatioon. Tutkimuksessa käytetyn teorian ja tutkimuksen tulosten perusteella laadittiin toimintasuunnitelma, jolla kohdeorganisaation työn tehokkuutta, hyvinvoinnin tasoa ja lisääntyvän motivaation kautta saatavaa tuottavuutta pyritään kasvattamaan.

### 1.1 Toimeksiantajan esittely

SSAB on maailmanlaajuisesti toimiva teräsyhtiö ja johtava erikoislujien terästen ja niihin liittyvien palveluiden toimittaja. Terästuotanto alkoi 1878 Ruotsin Borlängessa. Nykyisin suurin tuotantolaitos sijaitsee Raahessa, jossa ensimmäinen masuuni valmistui 1964. SSAB työllistää 14500 työntekijää yli 50 maassa ja vuotuinen terästuotanto vuonna 2022 oli 8,8 miljoonaa tonnia terästä. Liiketoiminta-alueita on viisi: SSAB Europe, SSAB Americas, SSAB Special Steels, TIBNOR (jakelutoiminnot ja palvelut) sekä Ruukki Construction. (SSAB 2023.)

Raahessa sijaitsee SSAB:n tehdaspaikkakunnista suurin tehdas. Raahen terästehdas on integroitu tehdas mikä tarkoittaa, että 500 hehtaarin tehdasalueella on kaikki mitä teräksen valmistukseen ja toimitukseen tarvitaan. Raaka-aineet saapuvat tehtaan omaan satamaan laivoilla tai raiteita pitkin junilla. Koksaamoprosessissa kivihiilestä valmistetaan koksia, jota tarvitaan masuuneilla raakaraudan valmistuksen raaka-aineena. Masuuniprosessissa rautamalmi pelkistetään koksien ja injektoidun hiilen avulla raakaraudaksi. Raakarauta käsitellään edelleen teräkseksi sulatolla konvertteriprosessin ja senkkäkäsittelyiden avulla. Sulatto valaa jatkuvavalulla aihioita kuumavals-



saamon tarpeisiin. Raahessa on levy- ja nauhavalssauslinjat. Valssauslinjojen jälkeen on vielä viimeistelylinjat, joissa pystytään edelleen luomaan ominaisuuksia teräksille, pinnoittamaan tuotteet asiakkaalle ja leikkaamaan tai muotoilemaan tuotteet haluttuun mittaan ja muotoon. Raahen tehtaassa tuotteet kuljetetaan lähelle ja kauas auto-, juna- ja laivatoimituksin omasta satamasta. Vuosittain tuotteita lähetetään yli 500 laivalla, 25 000 rekalla ja 350 erikoispitkällä junakuljetuksella. (SSAB 2023).

Tämä opinnäytetyö tehdään SSAB:n Raahen tehtaalle valssauslinjojen loppupäässä oleville nauha- ja leikkauslinjoille. Tuotanto-osastosta käytetään nimitystä LKT eli leikatut kela- ja kelauslinjat. Asiakkaan tilauksen mukaan nauhavalssauslinjoilla valmistettu kela voidaan peittää happokäsittelyssä ja leikata haluttuun mittaan joko arkkileikkauslinjoilla tai rainaleikkauslinjoilla. Henkilöstöä osastolla on yhteensä 130, ja työtä tehdään vuorokauden ympäri. Osaston toimintaa johtaa tuotantojohtajan alaisuudessa tuotantopäällikkö yhdessä viiden vuorotyönjohtajan kanssa. Linjaorganisaatiota tukemassa ja prosesseja kehittämässä on kaksi kehitysinsinööriä ja tuotantoteknikko.

## 1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön kirjoittaja on aloittanut LKT:n tuotantopäällikön tehtävässä kesän 2023 alussa. Opinnäytetyön aihe oli ollut selvillä jo ennen uutta tehtävää ja opiskelija oli halunnut selvittää mikä ihmisiä motivoi, minkälaisilla henkilöstöjohtamisen toimintatavoilla motivaatiota voidaan kasvattaa ja mitkä henkilöstöjohtamisen puutteet ja organisaation toimintatavat puolestaan vaikuttavat motivaatioon eniten heikentävästi. Työtehtävän vaihtuessa tutkimuksen kohderyhmä vaihtui, mutta aihe oli edelleen ajankohtainen. Opinnäytetyöhön kerättiin teoriaa henkilöstöjohtamisesta, työnjohtamisesta ja motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Teoriaa hyödyntäen laadittiin suunnitelma havainnoinnin kohteista ja kyselyyn valittavista aihealueista. Havainnoinnin ja kyselyiden avulla kerättiin tutkimusaineistoa, jota analysoimalla löydettiin tutkimuksen kohderyhmän kannalta hyödyllisiä henkilöstöjohtamisen kehittämiskohteita ja toimenpiteitä. Tämä opinnäytetyötutkimus oli suuri mahdollisuus saada arvokasta tietoa osaston henkilöstöjohtamisen ja motivaation tason nykytilanteesta sekä oppia tuntemaan osaston tapoja ja ihmisiä.

Yksikään viidestä linjasta ei ole pakkotahtinen. Tämän vuoksi tuotannosuunnittelun ja kunnossapidon onnistumisella sekä henkilöstön työskentelymotivaatiolla on suora vaikutus tuotantomäärään. Viiden vuoron välillä on havaittu eroja työskentelytavoissa, turvallisuusasenteessa ja tuotannossa onnistumisessa. Tuotantotavoitteet ovat kovat ja tavoitteissa onnistuminen on hyvin paljon kiinni siitä, kuinka olemassa olevat resurssit saadaan hyödynnettyä. Työnjohtajat vastaavat oman vuoronsa aikana linjojen tuotantokapasiteetin talteen ottamisesta. Linjan häiriöillä on vaikutusta tuottavuuteen ja häiriöitä seurataan jatkuvasti. Suurimpien häiriöiden joukossa ovat useimmiten henkilöstön taukoihin liittyvät syyt, laiterikot tai resurssien riittävyys. Häiriökirjausten ulkopuolelle jää kuitenkin se menetetty kapasiteetti, joka olisi hyödynnettävissä tarmokkaan tekemisen ja hyvin johdetun organisaation kautta. Marjut Piili kiteyttää motivaation työelämässä yhteen lausahdukseen ”Motivaatio on ihmisen korvien välissä asuva vapaaehtoinen ilmiö, jonka voi houkuttaa esiin” (Piili 2006, 46).

Tutkimuksen tavoitteena on saada tarkka kuva organisaation johtamis- ja toimintakulttuurin nykytilasta. Millä tavalla henkilöstö kokee nykyiset toimintamallit, mikä heitä auttaa onnistumaan tavoitteiden saavuttamisessa ja mitkä asiat estävät tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstöjohtamisen osa-alue on laaja kokonaisuus, jossa jokainen osa-alue tukee toisiaan ja motivaatiota työskennellä. Henkilöstön hyvinvointi sekä suorituksen johtaminen ja palkitsemisen moninaiset keinot ovat motivoituneen henkilöstön taustalla. Jokaisella on hieman erilaisia perustarpeita ja motivaation lähtökohtia, eikä tässä tutkimuksessa ole tarkoitus löytää jokaiselle omaa työmotivaation lähdeä. Tavoite on kuitenkin löytää keskeiset kokonaisuudet ja toimintaa kehittävät tavat, joihin keskittymällä nykytilaa saadaan parempaan suuntaan suunnitelmallisella kehittämisellä. Opinnäytetyön kehittämis ehdotuksena tehdään henkilöstöjohtamisen toimintasuunnitelma tulevalle vuodelle. Opinnäytetyön tekemisen aikana opiskelija oppii laadullisen tutkimuksen periaatteet, etsimään tutkimuskohteen kannalta oleellista tietoa ja kirjoittamaan tieteellistä tekstiä. Näille taidoille on toivottavasti käyttöä myös myöhemmässä vaiheessa.

### 1.3 Tutkimusstrategia ja käytetyt menetelmät sekä opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus. Tapaustutkimuksella ei ole tarkoitus tuottaa yleistettävää tietoa vaan tutkia kohteena olevaa tapausta ja saada siitä tietoa, jota voi verrata aiempaan tutkimustietoon ja teoriaan. Tutkimuksen kohde oli koko organisaatio. Tutkimukselle määritettiin kaksi kehittämistehtävää tukevaa tutkimuskysymystä:

Tutkimuskysymys 1: Mitkä organisaation toimintatavat vaikuttavat alentavasti työmotivaatioon?

Tutkimuskysymys 2: Millaisilla henkilöstöjohtamisen toimintatavoilla henkilöstön motivaatiota voidaan kasvattaa?

Tutkimusmenetelminä käytetään havainnointia ja kyselytutkimuksia. Havainnoinnin kohderyhmäksi valittiin pienempi näyte, jonka toimintaan tutkijan oli mahdollista syventyä koko tutkimusjoukkoa paremmin. Kyselytutkimus järjestettiin koko tutkimuksen kohteelle. Lisäksi tutkimuksessa analysoitiin toisen kyselyn tuloksia, jota ei suunniteltu tätä opinnäytetyötutkimusta varten.

Tutkimusaineiston tulkinnassa teoria ja tutkimustieto käyvät vuoropuhelua. Tutkimusten havainnoille pyritään löytämään yhtäläisyyksiä aiempaan tutkimustietoon. Tarinamuodossa esitetyissä havainnoinnin tuloksissa näkyy vahvasti tutkijan oma persoona ja tapa käsitellä asioita.

Opinnäytetyön rakenne on suunniteltu siten, että johdannon jälkeisessä luvussa esitellään teoriaa työnjohtamisesta, työhyvinvoinnin johtamisesta ja suorituksen johtamisesta. Hyvinvointia ja työn tuottavuutta voidaan edistää valmentavan johtamisen avulla ja lisäämällä psykologisen turvallisuuden tunnetta. Kolmannessa luvussa esitellään kaksi toisiaan tukevaa motivaatioteoriaa, joissa keskitytään ihmisen perustarpeisiin ja niiden vaikutukseen ihmisen käyttäytymisessä ja hyvinvoinnissa. Opinnäytetyön tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät kuvataan neljännessä luvussa. Lukuun viisi on koottu tulokset aineistonkeruumenetelmittäin ja saatuja tuloksia tulkitaan kuudennessa luvussa. Opinnäytetyön kehittämissosiossa luotiin henkilöstöjohtamisen toimintasuunnitelma, jonka tarpeellisuus tutkimuksen tuloksiin nähden kuvataan perusteluineen luvussa seitsemän. Johtopäätökset ja pohdinta tutkimuksen onnistumisesta, luotettavuudesta ja hyödynnettävyydestä viimeistelee opinnäytetyöraportin kahdeksannessa luvussa.

## 2 Työnjohtaminen ja esihenkilötyö

Esihenkilöt vastaavat työnjohtamisesta. Työnjohtaminen eli esihenkilötyö on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista kohdistuen joko yksilöön tai ryhmään. Johtamistilanteessa onkin aina kolme tekijää, jotka ovat esihenkilö vaikuttajana, henkilöstö vaikutettavana ja liiketoiminnan sekä työyhteisön tavoitteet. Esihenkilön on pystyttävä toimimaan eri tavoin vaihtelevissa tilanteissa ja valittava roolinsa tilanteen vaatimusten mukaan. Esihenkilötyön erilaisia rooleja ovat valmentaja, tukija, ongelmanratkaisija, työnjohtaja, työhönottaja ja perehdyttäjä. Monesti esihenkilöt kiteyttävät roolinsa onnistumisen edellytysten luojaksi. Esihenkilöasemassa toimiva henkilö on aina työnantajan edustaja riippumatta siitä, millaiseksi oman roolinsa kokee. Esihenkilö vastaa oman yksikkönsä toiminnasta ja tavoitteiden saavuttamisesta toimien oman yksikkönsä johtajana. (Hyppänen 2013, 12-13.) Tähän lukuun on koottu työnjohtamisen teoriaa eri näkökulmista. Työnjohdolle ja työyhteisölle on olemassa lain velvoittamia vaatimuksia, joita tulee noudattaa kaikissa tilanteissa. Työnjohtamisen tavoilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja siihen, miten paljon he itsestään antavat työnantajan tavoitteiden edistämiseksi. Työnjohtajan tärkeä tehtävä on näyttää suuntaa ja asettaa tavoitteet toiminnalle. Palautteen avulla johdettavat tietävät, että ovatko he onnistuneet työn suorituksessa ja missä pitäisi kehittyä. Esihenkilöasemassa toimivat voivat kehittyä työnjohtamisessa ja yksi tapa siihen on harjoitella valmentavan johtamisen toimintatapoja.

### 2.1 Lain velvoittamat vaatimukset johtamisessa

Työelämää säätelevät monet lait, työ- ja virkaehtosopimukset sekä paikalliset sopimukset. Työlainsäädäntöön on määritetty työnantajan ja työntekijän velvollisuudet ja oikeudet. Lakien on tarkoitus turvata työntekijöiden oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja inhimillinen kohtelu työelämässä. Työntekijän tärkein velvollisuus on noudattaa työsopimuksessa sovittuja ehtoja työn tekemisestä ja suorittamisesta. Työnantajan velvollisuudet ovat työntekijän velvollisuuksia laajemmat, ja tärkeimmät velvollisuudet ovat huolehtia työntekijän palkanmaksusta, työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta, mahdollistaa perhe- ja opintovapaat sekä vastata työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä. (Hyppänen 2013, 17.) Työnantajan on edistettävä suhteitaan työntekijöihin, mutta lisäksi myös työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Muutostilanteissa työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään tehtävän, työn tai menetelmän muuttuessa

sekä pyrittävä edistämään työntekijän työuraa ja kehittymistä työelämässä. (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2021, 209.)

Työntekijöiden tasapuolisen kohtelun takaamiseksi työnantajan on noudatettava vuonna 2015 voimaan astunutta yhdenvertaisuuslakia. Tämän lain keskeisenä sisältönä on, että ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjintä on kiellettyä riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseä vai toista henkilöä koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen. Syrjinnäksi katsotaan myös häirintä, kohtuullisten mukautusten epääminen sekä ohje, käsky tai pyyntö syrjiä. Ihmisarvoa tarkoituksellisesti tai tosiasiallisesti loukkaava käyttäytyminen on häirintää, jos käyttäytymisellä luodaan henkilöä halventavaa, nöyryyttävää, uhkaavaa tai vihamielistä ilmapiiriä. Työnantaja syyllistyy häirintään salliessaan häirinnän tai syrjinnän saatuaan siitä tiedon. (Hietala ym. 2021, 211-212.)

Tasapuolinen kohtelu ja syrjintäkielto liittyvät läheisesti työturvallisuuteen ja terveyteen. Työturvallisuuslaki toimii työsuojelun perustana ja sen avulla varmistetaan työn turvallinen ja terveellinen suorittaminen. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa huomioimaan kaiken, mikä on työn laatuun, työoloihin ja työskentelyedellytyksiin nähden kohtuudella tarpeellista työntekijän suojelemiseksi tapaturmilta tai työstä saatavilla terveyshaitoilta. Työturvallisuuslaissa säädetään myös väkivallasta ja sen uhasta, yksin työskentelystä sekä erilaisista häirintä- ja kiusaamistilanteista altisteiden ja kuormitustekijöiden lisäksi. Työturvallisuuslaki antaa omat velvoitteensa myös työntekijälle ja hänen on noudatettava suojeluohjeita ja työssään tarpeellista varovaisuutta sekä käytettävä tapaturmalta suojaamiseen tarkoitettuja suojaimia. (Hietala ym. 2021, 407-408.)

## 2.2 Henkilöstötuottavuuden johtaminen

Henkilöstön tuottavuudella kuvataan sitä, miten työntekijät saadaan toimimaan tuottavasti ja hyödyntämään omaa osaamistaan tavoitteiden eteen. Hyvällä johtamisella voidaan poistaa tuottavuuden esteitä ja lisätä työntekijöiden tuottavuuspotentiaalia. Hyvään johtamiseen kuuluu se, että siinä huomioidaan työntekijöiden inhimillinen pääoma ruokkien yksittäisten henkilöiden tunnevoimavaroja ja voimistaen koko työyhteisön yhteistä sosiaalista pääomaa. Hyvä johtaminen on

siis paljon muutakin kuin työroolien määrittelyä tai toiminnan määrällistä ohjaamista ja seuranta. (Komulainen & Lappalainen 2020.) Henkilöstötuottavuus koostuu työkyvystä, osaamisesta ja motivaatiosta. (Aura 2021, 32).

Henkilöstötuottavuutta on johdettava ja tämän työn tulee näkyä yrityksen strategiatyössä ja johdoryhmän työskentelyssä. Toiminnalle on päätettävä tavoitteet ja tavoitteiden etenemistä on seurattava havainnoinnin ja raportoinnin avulla. Seurannalla saadaan aikaan jatkuvaa kehittymistä. Vastuun jakaminen eri ihmisten välillä ja avoin kommunikointi ovat johtamisen perusasioita. Mitä aktiivisemmin ylin johto johtaa ja tukee esihenkilöitä, sitä parempia tuloksia saavutetaan henkilöstötuottavuudessa ja kannattavuudessa. Esihenkilöosaamisen koostuu kyvykkyyksistä toiminnan suunnitteluun, alaisten osaamisen tuntemisesta, käytännön työn organisoinnista sekä oman esihenkilötyön suunnitelmallisuudesta. Esihenkilöitä on tuettava ja valmennettava osaamisen ja johtajuuden kehittämiseksi. (Aura 2021, 6-9.)

Esihenkilöiden roolia henkilöstötuottavuuden johtamisessa voidaan tarkastella lakisääteisten osa-alueiden kautta tai laajemmin. Lakisääteisiä toimenpiteitä henkilöstötuottavuuden parantamiseksi ovat työn kuormituksen valvonta, työpaikkakiusaamisen estäminen, työturvallisuus ja varhainen tuki työhyvinvoinnin edistämiseksi. Lisäksi yrityksillä on muita vapaaehtoisia toimenpiteitä henkilöstötuottavuuden lisäämiseksi, kuten kehityskeskustelut, osaamisen kehittäminen ja motivaation edistäminen. Esihenkilötyön aktiivisuuteen kannattaa panostaa, sillä ihmisten aktiivinen johtaminen heijastuu henkilöstötuottavuuden kasvuun, kun oppiminen, sitoutuminen, motivaatio ja työkyky kehittyvät. (Aura 2021, 36.)

### 2.3 Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen

Kuten kaikkia muitakin toimintoja, myös työhyvinvointia ja työkykyä on johdettava järjestelmällisesti. Hyvä johtaminen on arkisia tekoja työyhteisössä ja parhaimmillaan se on palvelevaa johtamista. Tavoitteena tulisi olla yhteinen toimintakulttuuri ja tapa toimia toinen toisiaan kannustaen ja tukien. Riittävän hyvä esihenkilön toiminta voi edistää merkittävästi työntekijöiden hyvinvointia, työn imua, työhön sitoutumista ja työn tuottavuutta. Työyhteisön toimiessa sujuvasti yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi sujuvoittaa työn tekemistä ja lopulta helpottaa esihenkilön työtä. Esihenkilöiden rooli ei ole helppo, sillä siihen kohdistuu paljon odotuksia omasta organisaatiosta, asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta, eikä nämä odotukset ole aina samanlaisia. Toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden lisäksi esihenkilöt vastaavat arjen sujumisesta. Esihenkilön tärkeä

tehtävä on mahdollistaa työntekijöiden työtä ja auttaa heitä onnistumaan ja voimaan hyvin. Omat haasteet edellä mainitulle luovat kuitenkin sirpaleiset työpäivät ja henkilöstöjohtamisen lisänä olevat hallinnolliset työt sekä asiantuntijatehtävät. Toimintaympäristön muuttuessa tulee pyrkiä ennakoimaan muutoksia jatkuvalla toimintatapojen kehittämällä unohtamatta päivittäistä vuorovaikutusta. (Työterveyslaitos 2023.)

Työhyvinvointia tukevia arjen johtamistekoja ovat esimerkiksi seuraavat:

- Varmistaa, että jokainen tuntee työn tavoitteet ja toimii niiden suunnassa. Tavoitteita voidaan asettaa lopputuloksen lisäksi myös osasuorituksille, sillä se mihin esihenkilö kohdistaa positiivista huomiota vahvistuu
- Jokaiselle työntekijälle tulee mahdollistaa säännöllisesti kahdenkeskinen keskustelu. Silloin vaikeita asioita on tarvittaessa helpompi ottaa esille puolin ja toisin. Esihenkilön tulee olla tavoitettavissa säännöllisesti ja pyrkiä hyvään keskusteluyhteyteen
- Jokaisella tulee olla selkeät vastuut ja rajat toiminnalle, sekä ymmärrys siitä mikä on riittävä työsuoritus. Onnistumisia tulee huomioida positiivisesti
- Työyhteisössä on hyvä käynnistää keskusteluja siitä mikä sujuu hyvin, missä olemme onnistuneet viime aikoina ja mikä kaipaasi kehittämistä tai estää työssä onnistumista. Kaikkien mielipiteille ja ajatuksille on oltava tilaa myös isommassa ryhmässä (Työterveyslaitos 2023.)

Hyvinvointia tukevaa johtamista on esimerkiksi palveleva johtaminen tai valmentava johtaminen, joka on kuvattu myöhemmin luvussa 2.6. Palveleva johtaminen ja valmentava johtaminen ovat hyvin samankaltaisia keskenään. Kirsi Rytönen (2019) on koontanut väitöskirjaansa useista eri lähteistä määritelmää palvelevalle johtamiselle. Palvelevassa johtamisessa johdettavien etu asetetaan johtajan oman edun edelle. Palveleva johtaminen edistää ihmisten arvostamista ja kehittymistä, yhteisöllisyyttä, luottamuksen rakentumista, vallan jakamista ja yhteistä hyvää. Palvelevalla johtamisella ei tarkoiteta johtajan satunnaisesti tekemiä palveluksia vaan vilpittömästi halua tukea perustehtävän toteuttamista. Palvelevan johtajuuden keskiössä on vuorovaikutussuhde, jota pyritään vahvistamaan jokaisen työntekijän ja esihenkilön välillä. Vastaavasti jokaisen työn-

tekijän tulisi tunnistaa oman käyttäytymisensä vaikutukset työyhteisöön. Hyvällä vuorovaikutussuhteella voidaan edistää työntekijän sitoutumista ja motivaatiota sekä työn imua, mikä hyödyttää koko organisaatiota ja parantaa tuloksellisuutta. (Rytkönen 2019, 41-44.)

Palveleva johtaminen on yksi käsite muiden johtamisfilosofioiden joukossa. Sen toteuttaminen vaatii esihenkilöltä pehmeämpiä arvoja ja hyviä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja sekä hyvää itsetuntemusta. Palvelevalla johtamisella on tutkittuja hyötyjä. Se parantaa luottamusta työyhteisössä, lisää kokemusta oikeudenmukaisuudesta ja yhteenkuuluvuudesta sekä sitouttaa työpaikkaan. Palvelevalla johtamisella voidaan lisätä työn imua ja työtyytyväisyyttä sekä torjua työssä tylsistymistä ja työuupumusta. (Työterveyslaitos 2023.)

Työnimu koostuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat psykologinen merkityksellisyys, psykologinen turvallisuus ja psykologinen saavutettavuus. Merkityksellisyys jakautuu edelleen kognitiiviseen, fyysiseen ja emotionaaliseen tarpeeseen kokea merkityksellisyttä työssä. (Gatti, 2016, 4.) Työntekijöiden sitoutumisen kognitiivinen puoli koskee työntekijöiden uskomuksia organisaatiosta, sen johtajista ja työolosuhteista. Emotionaaliset näkökohdat liittyvät siihen, miten työntekijät suhtautuvat kuhunkin näistä tekijöistä, ja onko heillä positiivinen vai negatiivinen asenne organisaatiota ja sen johtajia kohtaan. Työntekijöiden sitoutumisen fyysinen puoli koskee fyysistä energiaa, jota yksilöt käyttävät työtehtäviensä suorittamiseen. (Kular, Gatenby, Rees, Soane & Truss, 2008, 3.) Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan, että ihmiset tuntevat voivansa olla ja työskennellä omana itsenään ilman, että sillä olisi vaikutusta imagoon, asemaan tai uraan. Psykologinen saavutettavuus kuvaa sitä, millaiset fyysiset, emotionaaliset tai psykologiset voimavarat ihmisellä on kullakin hetkellä kokea sitoutumista ja työn imua työssään. (Gatti, 2016, 4-9.) Työn imun on todettu lisäävän työhyvinvointia ja vähentävän työuupumusta. Työn imu on tarmokkuutta, omistautumista ja nautintoa työhön uppoutumisesta. Kokiessaan työn imua henkilö lähtee yleensä aamulla mielellään töihin ja kokee työnsä mielekkääksi. Henkilö on ylpeä työstään eikä lannistu pienistä vastoinkäymisistä. Työn imu ei kuitenkaan tarkoita, että työ olisi aina pelkästään kivaa. Jotta ihminen oikeasti kukoistaisi työssään, on hänen koettava työn imua useammin kuin kerran viikossa. Kokemus työn imusta on mahdollista kaikilla aloilla ja kaikissa ammateissa ja sen kokeminen on varsin yleistä. Työn imu kuvaa parasta mahdollista työhyvinvoinnin tilaa, jolloin työntekijä ei koe kyllästymistä, välinpitämättömyyttä, ylikuormitusta tai uupumusta työssään. Monet työn imun positiivisista seurauksista on nähtävissä vielä pitkien aikojen, jopa vuosien kuluttua.



### Työn imua kokevat henkilöt

- ovat aikaansaavia, tuottavia ja aloitteellisia
- auttavat työtovereita vapaaehtoisesti ja tartuttavat työn imua myös työtovereihin
- sitoutuvat työhönsä ja työpaikkaansa ja haluavat jatkaa pidempään työelämässä
- ovat terveempiä, kokevat itsensä onnellisemmaksi ja kokevat työn rikastuttavan muun elämän laatua. (Hakanen 2011, 38-42.)

## 2.4 Suorituksen johtaminen

1970-luvulla Yhdysvalloissa sai alkunsa tulos- ja tavoitejohtamiskäsitteistö, jossa alettiin puhua myös suorituksen johtamisesta. Suorituksen johtaminen on henkilöstöjohtamisen osa-alue. Suorituksen johtamiselle tunnusomaista on, että esimies pyrkii omalta osaltaan luomaan alaiselleen onnistumisen edellytykset työtehtävässä. Suorituksen johtamisessa on kaksi keskeistä asiaa, jotka ovat tavoitteet ja palkitseminen. Johtamisen tueksi on tärkeää löytää selkeitä ja mitattavissa olevia tavoitteita. Näiden avulla jokainen tietää mikä on toiminnan tarkoitus ja avaintavoitteet. Lisäksi suorituksen johtamisessa on keskeistä, että kaikki tietävät miten palaute- ja palkkiojärjestelmä toimivat sekä millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan. (Viitala 2007,132; Kauhanen 2010, 54.)

### 2.4.1 Tavoiteasetanta

Johtamisen tulisi perustua siihen, että pyritään pääsemään tavoitteisiin tai ylittämään tavoitteet. Hyvät tavoitteet ovat organisaatiossa yhdessä luotuja, jolloin niihin on helpompi sitoutua. Ylätason tavoitteet voivat pohjautua yrityksen arvoihin tai strategiaan ja tämän lisäksi on tehtävä myös alemman tason tavoitteita jopa yksilötasolle asti. Tavoitteiden saavuttamista tulee seurata säännöllisesti ja niiden on oltava mitattavissa. (Viitala 2007,134; Kauhanen 2010, 55.) Yrityksen strategia, yhteiset tavoitteet ja henkilökohtaiset tavoitteet ovat yleensä kiintopisteitä, kun työntekijöiltä halutaan vaatia tuloksia. Tavoitteiden esillä pitäminen ja tarvittaessa tavoitteiden selkeyttäminen tai pilkkominen pienempiin osiin voi parantaa työntekijän omaa vastuunottoa tekemisestään. (Mäntymäki, 2020, 61.)

#### 2.4.2 Suoritusmittariston rakentaminen ja toteuman arviointi

Niin yritys- kuin yksilötasollakin hyödytään parhaiten yhdessä hyväksytyistä, ymmärrettävistä ja oikeudenmukaisista mittareista. Mittari voi olla mikä tahansa täsmällisesti määritettävä menetelmä, jonka avulla voidaan kuvata jonkin menestystekijän suorituskykyä. Se voi olla tunnusluku, mutta myös esimerkiksi asiakkaiden tyytyväisyyskyselyn tulos. Mittari voi olla taloudellinen, kuten liikevoitto tai myyntituotto. Mittari voi olla ei taloudellinen, kuten läpimenoaika tai työpaikan ilmapiiri. Mittarit voidaan jakaa lisäksi koviin ja pehmeisiin. Kovia mittareita ovat yksiselitteiset numeerisesti ilmoitettavat arvot, ja pehmeiden mittareiden avulla kuvataan ihmisiin liittyviä ja laadullisesti määriteltäviä asioita. Mittareita voidaan käyttää yrityksessä erilaisiin käyttötarkoituksiin, kuten päätöksentekoon, kontrollointiin, ohjaamiseen, kouluttamiseen ja oppimiseen. (Viitala 2007, 134-135.)

Mittarit ja tavoitteet tulee valita huolella ja niiden seurannan aikaväliin tulee kiinnittää huomiota. Tyypillisesti huomio ja ponnistelut kohdistuvat niihin asioihin, jotka on valittu mittaristoon. Huonosti valituilla mittareilla voidaan saada aikaan myös tuhoisaa kehitystä. Mittareiden tarkastelun aikavälin on oltava järkevä ja saman asian tarkastelu voi vaihdella osastoittain. Kaikilla mittareilla ei tarvitse olla sama tarkasteluväli. Hyvän mittariston kriteereitä ovat spesifinen ja riittävän tarkka. Mittarin on oltava mitattavissa, ajallisesti määritelty, realistinen sekä tunnustettu eli hyväksyttävissä oleva. Näiden viiden vaatimuksen alkukirjaimista tulee sana SMART. Realistinen tavoite ei tarkoita sitä, että tulisi valita sellainen tavoite mikä varmasti tullaan saavuttamaan, vaan tavoiteasetannassa tulee olla riittävän kunnianhimoinen, mutta ei utopistinen. Hyvä tavoite on siis selkeä ja riittävän haasteellinen. Se ei tule annettuna vaan tiimi voi itse vaikuttaa omien tavoitteiden määrittämiseen. Erityisesti yksilötason tavoitteet on oltava sellaisia, että niihin saa itse vaikuttaa. (Kauhanen 2010, 60-61.)

Tavoiteasetannan ja suorituksen mittaamisen on tarkoitus lisätä tehokkuutta. Samaan aikaan tavoiteasettelun pitäisi kyetä säilyttämään ihmisen motivaatio, työnilo ja työssä jaksamisen edellytykset. Tavoitteiden on palveltava näitä asioita myös pidemmällä aikavälillä sidosryhmien ja asiakkaiden näkökulmasta. Motivaatioon voidaan vaikuttaa sitouttamisen kautta. Erityisesti sellaiset mittarit, jotka annetaan valmiina henkilöstölle, tulee käsitellä hyvin. Tavoiteasetannassa on viisi vaihetta, jotka ovat tietoisuus, ymmärrys, hyväksyminen, halu tehdä ja toiminta kohti tavoitteita. Nämä viisi vaihetta tarkoittavat sitä, että pelkkä tavoitteiden kertominen ei riitä vaan henkilöiden pitää ymmärtää mitä halutaan ja miksi sekä kuinka asetetut tavoitteet ovat suhteessa strategiaan painopisteisiin. (Kauhanen 2010, 60-65.) Säännöllinen strategian läpikäyminen ja asioiden esiin

tuominen arjen puheissa vaikuttaa siihen miten hyvin tavoitteet tuntuvat yhteisiltä eikä yhden henkilön keksimiltä. (Mäntymäki, 2020, 61.)

Suorituksen onnistumisen arviointi ja tavoiteasetanta tulevalle vuodelle tehdään useimmiten loppuvuoden esihenkilö-alaiskeskusteluissa tai tutummin kehityskeskusteluissa. Tämä siitä syystä, että tavoitteet on usein asetettu kalenterivuodelle tai sitä mukailevalle tilikaudelle. Keskustelussa on sovittava mitä tavoitteita tulevalle jaksolle on, mitä tarvitaan, jotta niihin voidaan päästä ja kuka lopulta tekee arvion suorituksesta. Samassa keskustelussa on luontevaa keskustella myös palkkaukseen liittyvistä asioista, sillä suorituksesta ja palkasta keskusteleminen tekee yrityksen palkitsemisen tavoitteet ja periaatteet näkyväksi sekä lisää niitä koskevaa avoimuutta. Suoritusarvioinneille tulee merkitys, kun niitä toteutetaan säännöllisesti. (Viitala 2007, 137.) Jokainen organisaatio voi itse päättää viedäänkö keskustelut yksilötasolle vai riittääkö tiimikohtaiset keskustelut. Mikäli tavoitteet on asetettu tiimitasolle ei ole syytä käydä suoritusmittareiden toteumaa henkilökohtaisella tasolla. Asetetut tavoitteet ja niiden toteumat käydään kuitenkin läpi kaikkien osallisten kanssa ja saavutetuista tuloksista keskustellaan siten, että ensin henkilö itse arvioi omaa onnistumistaan ja sen jälkeen esihenkilö antaa oman näkemyksensä. (Kauhanen 2010, 66-69.)

## 2.5 Palkitseminen

Ammattitaitoisesti johdetussa yrityksessä suorituksen johtamisen avulla tavoitellaan viime kädessä sitä, että yritys voi vuosi vuodelta asettaa omat tavoitteensa yhä korkeammalle. Yrityksen strategia on nidottu yhteen tavoitteiden kanssa muodostaen perustan palkittavalle työsuoritukselle. Palkitsemista ohjaa myös yrityksen arvomaailma ja jokapäiväisen palautteen avulla esihenkilö määrittää mihin suuntaan hän haluaa laivaansa ohjata. Palkitsemalla hyviä suorituksia esihenkilö voi osoittaa mitkä ovat erinomaisia ja toivottavia työsuorituksia. Palkitseminen toimii myös motivoinnin ja sitouttamisen välineenä. (Hietala ym. 2021, 300.)

Yrityksen velvollisuus on maksaa kohtuullista korvausta siitä työstä mitä siellä työskentelevät ihmiset tekevät yrityksen tavoitteiden ja tuotteiden eteen. Tätä kutsutaan palkaksi. Palkitseminen käsitteenä on vakiintunut pitämään sisällään työstä saatavan palkan sekä lisäksi muut taloudelliset etuudet ja palkitsemisen keinot. Palkka itsessään on vastine tehdystä työstä ja korvaus annettusta panoksesta, mutta peruspalkan lisäksi osa palkasta voi koostua osaamiseen tai tehokkuuteen liittyvistä palkanosista. Ihminen odottaa työltään kuitenkin myös muita asioita kuin rahallista

korvausta. Työ tarjoaa useimmille ryhmän jäsenyyttä, ihmissuhteita ja mahdollisuutta tuntea itsensä arvostetuksi ja väitetyksi. (Viitala 2007, 138-139.)

Vanha malli tehdä työtä siten, että kaikki tekevät sen samalla tavalla ja vain itsensä elättääkseen on muuttunut. Yhä useamman kohdalla oma arvomaailma vaikuttaa siihen, miten haluaa työskennellä ja missä. Kyse ei ole pelkästään sukupolvien välisistä eroista vaan saman ikäluokan sisälläkin on erilaisia ajatuksia työn tekemisestä. Monille on merkityksellistä, että oman elämän ja työn yhteen sovittaminen käy mahdollisimman helposti. Lisäksi omille arvoille liittyen ympäristöön tai kestävään kehitykseen laitetaan paljon painoarvoa, vaikka se tarkoittaisikin, että työstä saadaan pienempää taloudellista korvausta. (Kauhanen 2010, 79.)

Työntekijöiden moninaisuus ei tarkoita vain sitä, että mitä sukupuolta tai kansalaisuutta työntekijä edustaa. Ikä ja arvot, mutta myös työntekijälle tyypillinen tapa ajatella työn tekoa ovat sellaisia moninaisuuden piirteitä, jotka huomioimalla voidaan löytää kullekin sopivia aineettoman palkitsemisen keinoja. Korkeasti koulutetut ihmiset voidaan jakaa karkeasti neljään erilaiseen tyyppiin: eettiset, turvallisuushakuiset, urasuuntautuneet ja työkeskeiset. Suurin osa ihmisistä voidaan luokitella eettisten ryhmään, joille työn sisältö ja yhteiskunnallinen merkitys ovat suuria, vaikka tietävätkin, että voisivat saada parempaa taloudellista korvausta muissa ammateissa. He haluavat tehdä itselleen merkityksellistä ja tärkeää työtä. Urasuuntautuneita ja turvallisuushakuisia työntekijöitä on suhteessa saman verran. Turvallisuushakuiselle ihmiselle työllä on enemmän välineellinen kuin sisällöllinen merkitys ja usein tärkeintä on rahan ansaitseminen. Valitessaan työpaikkaa he korostavat tyypillisesti työn stressittömyyttä ja vapaa-ajan merkitys on suuri. Urasuuntautuneet ihmiset pitävät taloudellista menestymistä vieläkin tärkeämpänä ja he haluavat päästä vaikutusvaltaisiin tehtäviin ja edetä esihenkilötehtäviin nopeasti. Urasuuntautuneet henkilöt usein myös valitsevat työn, jossa saa matkustaa ja toimia kansainvälisesti. Neljäs ryhmä on pienin. Tässä ryhmässä työkeskeiset henkilöt arvostavat oman asiantuntijuutensa kehittämistä. He ovat hyvin sitoutuneita työhönsä ja valmiita tekemään ylitöitä mielenkiintoisten projektien osalta. Työkeskeiset henkilöt eivät tavoittele vaikutusvaltaa ja vapaus työssä ei ole niin merkityksellistä kuin kolmelle muulle tyyppille. (Kauhanen 2010, 81-82.)

Aiemmassa kappaleessa kuvatut neljä tyyppiä ovat yksi tapa kartoittaa henkilöstön motivaatiotekijöitä. Motivaatiotekijöiden tunnistaminen onkin merkityksellistä, kun etsitään sopivia aineettoman palkitsemisen keinoja. Työmotivaatio on sisäisten ja ulkoisten tekijöiden summa, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Sisäisillä tekijöillä viitataan ihmisen psykologisiin tarpeisiin, kuten työolosuhteisiin, johtamiseen ja palautteeseen. (Kauhanen 2010, 83.) Palaute ja tunnustus tehdystä työstä saavat ihmisen tuntemaan itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi työyhteisössä

sekä tuottavat mielihyvää ja lisäävät motivaatiota. Palaute tarjoaa tietoa toiminnassa onnistumisesta. Palautteen antaminen sisältyy esihenkilön vastuisiin. Kannustavalla palautteella esihenkilö huomioi työntekijän hyvät työsuoritukset ja osoittaa arvostusta. Positiivisen palautteella on tarkoitus innostaa ja lähentää esihenkilön ja työntekijän välejä. Korjaavan palautteen tulee antaa tietoa kehittämisen kohteista, mutta myös keinoja miten työ voidaan suorittaa jatkossa paremmin. Satu Berlin teki tutkimuksen, jossa keskityttiin työntekijän kokemuksiin palautteenantotapahtumissa. Palautteesta keskusteleminen vaikuttaa siihen, kuinka saatu palaute otetaan vastaan. Palautteesta keskustelemisen yhteydessä voi syntyä uusia oivaltava ja jaettuja näkemyksiä, joilla työtä voidaan kehittää. (Berlin, 2008, 1.)

Työpaikan yhteiset tapahtumat lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta. Aineetonta palkitsemista ovat myös henkilön statusta nostavat palkitsemisen keinot, kuten nimetty parkkipaikka tai hyvä työhuone. Osalle ihmisistä sosiaalisen verkoston laajeneminen ja mahdollisuus edustaa työnantajaa erilaisissa tilaisuuksissa on erinomainen palkitsemisen keino. Osaamista kehittävät palkitsemisen muodot, kuten tuettu opiskelu, valmennukset tai muu osaamista lisäävä koulutus palkitsevat työkeskeisiä ihmisiä. (Viitala 2007, 161-162.) Työn muotoilu ja erityisesti mahdollisuus etätööhön koetaan palkkiona. (Kauhanen 2010, 101). Työn muotoilua ovat esimerkiksi lyhennetty työaika määräajaksi terveydellisistä tai perhesyistä, opintojen edistäminen työn rinnalla tai osaamista tukevat koulutukset sekä vastuiden lisääminen tai keventäminen määräaikaaisesti.

Urapalkkiot ja kasvupolut toimivat palkitsemisen keinoina. Sellaisille ihmisille, joille on luonteenomaista vaihtaa työtehtävää muutaman vuoden välein, on hyvä suunnitella mahdollisuuksia siirtyä saman työnantajan palveluksessa eri tehtävien välillä. Tämän ei tarvitse tarkoittaa ainoastaan ylenemistä vaan myös sivuttaista liikettä tai joskus jopa organisaatiohierarkiassa alaspäin menemistä. Jos työnantaja ei pysty tarjoamaan kasvupolkuja niin ihmiset vaihtavat työnantajaa tai organisaatiota. Avainhenkilöiden ja parhaiden kykyjen organisaatiossa pitämiseen kannattaa panostaa urapolkusuunnitelmien muodossa, sillä pois lähtevä henkilö on lähes aina menetys ja kallista työnantajalle. (Kauhanen 2010, 98-99.)

Aineeton palkitseminen on esihenkilöille usein vaikeampaa kuin rahallinen palkitseminen, sillä samat keinot eivät toimi kaikille. Aineeton palkitseminen on usein motivaation kannalta kuitenkin niin merkityksellistä, että sitä kannattaa harjoittaa. (Kauhanen 2010, 97). Esihenkilön on tunnettava oma tiiminsä ja huomattava millaisilla aineettomilla ja sosiaalisilla palkitsemisen keinoilla kehenkin kanssa toimia. Aineettoman palkitsemisen tavat on oltava avoimia ja kuvattuja ihan samaan tapaan kuin rahallisten palkkioiden ja niiden antamisen ja jakamisen periaatteissa on noudatettava järjestelmällisyyttä ja läpinäkyvyyttä. (Kauhanen 2010, 103.)

## 2.6 Valmentava johtaminen

Valmentavan johtamisen syntyyn on vaikuttanut yhteiskunnassa ja johtamisessa tapahtuneet muutokset, joiden myötä toimintaympäristö on muuttunut nopeasti ja muuttuu edelleen. Toimintaympäristö ei enää ole ennustettava ja hitaasti muuttuva, vaan hyvinkin kompleksinen. Kompleksisella toimintaympäristöllä tarkoitetaan, että toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja muutokset ohjaavat toiminnan suuntaa. Johtajien on oltava tietoisia mitä toimintaympäristössä tapahtuu ja reagoitava eri tilanteisiin tilanteen vaatimilla tavoilla huomioiden ihmisten vaatimukset inhimillisyydestä. (Soback, 2021, 17-20.)

Valmentava johtaminen on vaikuttamista ja vaikutetuksi tulemistä. Se on kokonaisvaltainen tapa olla ja toimia arvostavasti, tavoitteita asettaen ja yhteistoimintaa kehittäen. Toiminnan tavoite on vapauttaa yksilöiden potentiaali ryhmän ja organisaation käyttöön. Valmentavalla johtamisella hyödynnetään asiantuntijoissa oleva potentiaali maksimaalisesti, kun koko yhteisössä oleva tietotaito vapautetaan yhteiseen käyttöön. (Soback, 2021, 74.) Esihenkilöiden tehtävänä on hyödyntää ryhmässä olevaa erilaisuutta ja rakentaa yhteistyötä systemaattisesti niin, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Valmentava johtaminen ei ole ainoastaan esihenkilöiden työtä vaan jokainen ryhmään kuuluva vastaa ryhmän toiminnasta. Jokainen on jossain kohtaa joko virallisesti tai epävirallisesti johtavassa asemassa arjen tilanteissa. Valmentava johtaja ei pyri suoranaisesti kehittämään johdettaviaan vaan sen sijaan pyrkii tukemaan heitä yksilöinä. Tämä vaatii vahvaa itsetuntoa, jotta kykenee aidosti ajattelemaan johdettaviensa parasta. Oleellista onkin, että johtaja haluaa nähdä toisten kehittyvän eikä toisten onnistuminen ole johtajalta itseltään pois. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 13-15.)

Valmentavalla johtajalla on kolme erilaista roolia riippuen tilanteesta. Valmentava johtaja voi toimia arjessa henkilökohtaisen valmentajan tapaan ja olla kiinnostunut johdettavan arjen tekemisistä ja toiminnan ohjauksesta. Tässä roolissa valmentavan johtajan lähestymistavan keskiössä on tavoitteiden, tekemisten ja aikataulujen määrittäminen sekä edistymisen ja tulosten seuranta. Valmentaja auttaa ratkomaan arjen haasteita ja ylittämään esteitä. Päivittäisen valmentajan rooli on hyödyllinen tilanteissa, joissa tarvitaan arkista ongelmanratkaisua ja suorituksen johtamista. Perinteisiä keskustelua herättäviä kysymyksiä ovat esimerkiksi mikä on tavoitteesi tai missä olet nyt menossa tehtävässäsi. Päivittäisen työn valmentaja pyrkii asettamaan tavoitteita antamalla johdettavan itse kertoa etenemissuunnitelmastaan. Valmentavan johtajan toinen rooli on ajattelukumppani. Ajattelukumppanin roolissa keskustellaan asioista ja vaihdetaan ajatuksia. Tarkoituk-

sena on saada valmennettavalle syvällisempi käsitys tilanteesta, ymmärtää monimutkaisia asiakokonaisuuksia ja niiden syy-seuraussuhteita sekä lisätä tätä kautta tietoisuutta omista vaikutusmahdollisuuksista asiaan. Ajattelukumppanin roolista hyötyy silloin, kun johdettavalla on tarve hahmottaa monimutkaisia kokonaisuuksia. Ajattelukumppanin pyrkimyksenä on varmistaa, että johdettavan omatoiminen tekeminen suuntautuu yhdessä määritettyä tavoitetilaa kohden. Valmentavan johtajan kolmas rooli on empaattinen kanssakulkija. Tässä roolissa korostuu kiinnostuneisuus johdettavan kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista ja kasvusta ihmisenä. Empaattinen kanssakulkija auttaa johdettaviaan tunnistamaan omia tarpeita, unelma ja toiveita. Empaattisuuden avulla opetellaan myötätuntoa ja armollisuutta itseä ja toisia kohtaan. Empaattisen kanssakulkijan rooli voidaan valita erityisesti silloin, kun johdettava käy läpi merkittävää tunnekokemusta tai kun johdettava tarvitsee tukea henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen tiellä. (Soback, 2021, 84-88.)

Jokainen johtaja voi toimia omalla tavallaan pyrkimättä kopioimaan jonkin tietyn henkilön toimintaa. Mallioppimista voi kuitenkin hyödyntää valmentavan johtamisen alkumetreillä. Valmentava johtaminen voidaan kiteyttää seuraavasti: Menestyksekkäs valmentava johtajuus perustuu ennen kaikkea toista arvostavaan asenteeseen, ei vain johtamisen tekniikkaan. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 15.)

Aiemmin kerrottiin valmentavan johtajan kolmesta erilaisesta roolista. Valmentavaa johtamista voi lähestyä myös toiselta kantilta ja jakamalla valmentava johtaminen viiteen osa-alueeseen. Kaiken pohjana toimii hetkessä elämisen taito. Hetkessä eläminen vaatii taitoa pysähtyä hetkeen, jolloin ajatukset ovat vain kyseisessä tilanteessa. Hetkessä eläminen työelämässä vaatii jossain määrin liiallisen virallisuuden riisumista sekä omien inhimillisten puolien ja tunteiden näyttämistä. Esihenkilön olisi pyrittävä olemaan mahdollisimman tavallinen, johdettaviensa kanssa tasa-arvoinen henkilö. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että esihenkilön tulisi luoda tiimensä kanssa liian läheisiä perhesuhteita muistuttavia suhteita, koska tämä voi johtaa siihen, että vuorovaikutustilanteet ohjautuvat ensisijaisesti tunneilmaisun kautta. (Ristikangas & Ristikangas, 2019, 49-52.)

Hetkessä eläminen mahdollistaa fokuksen siirtämisen toiseen. Toiseen ihmiseen keskittyminen vahvistaa vuorovaikutussuhdetta, joka on edellytyksenä aidolle kohtaamiselle esihenkilön ja työntekijän tai kahden työntekijän välillä. Valmentavan johtajan olemisessa ja toisen ihmisen kohtaamisessa välittyvät hyväksyminen ja kunnioitus. Valmentava johtaja haluaa kuulla ja nähdä asioita toisen näkökulmasta ja on aidosti kiinnostunut johdettaviensa ajatuksen juoksusta ja heidän mielipiteistään. Ei ole olemassa kahta samanlaista persoonaa motiiveineen ja arvoineen vaan jokainen yksilö on ainutkertainen eikä samat vakiotempu toimi kaikkien kanssa. Yksilöiden lisäksi

valmentava johtaja on kiinnostunut myös ryhmästä ja sen toiminnasta. (Ristikangas & Ristikangas, 2019, 83-93.)

Valmentava johtaja on kiinnostunut ihmisten erilaisuudesta, mutta myös siitä kuinka erilaisuutta voi hyödyntää. Työryhmässä ja tiimityössä vuorovaikutuksen onnistuminen ja erilaisuuden hyväksyminen ovat keskeisiä. Ihmiset ovat hyvin erilaisia ja käyttäytyvät eri tavoin. Paras lopputulos saavutetaan, kun erilaiset vahvuudet tulevat käyttöön ja viestintä toimii. Tavoite on saattaa erilaiset ihmiset yhteiselle kartalle ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutustumalla omaan vuorovaikutustyyliin ja muihin erilaisiin tyyliin ymmärrys monimuotoisuudesta lisääntyy. (Ristikangas & Ristikangas, 2019, 127, 139.)

Valmentava johtaja luo toiminnallaan johdettaviensa keskuuteen luottamuksen ilmapiiriä. Luottamuksen rakentaminen on aikaa vievä prosessi, jossa tarvitaan myös tekoja luottamuksen lunastamiseksi. Luottamus vaatii toimivia yhteistyösuhteita ja yhteistä aikaa. Satunnaiset kohtaamiset eivät synnytä luottamusta. Tuottava työyhteisö rakentuu luottamuksen varaan, jolloin työkaverien tarkoitusperiä tai tekemisiä ei tarvitse epäillä. Luottamuksellisessa työyhteisössä huomio keskittyy pääsääntöisesti perustehtävän hoitamiseen eikä ihmissuhteisiin. Epäluottamus aiheuttaa negatiivisia ilmiöitä ja tunteita, kuten pelkoa, vihaa, turhautumista, uupumista, tehottomuutta ja sairauslomia. Luottamuksellisen ilmapiirin etuja puolestaan ovat parempi motivaatio ja sitoutuminen sekä halu kokeilla uusia asioita ja ottaa riskejä. Luottava ihminen uskoo, että yhteisillä ponnistuksilla voidaan saavuttaa sovittuja tavoitteita ja tuntee itsensä energiseksi. Luottamuksellisessa ilmapiirissä tuetaan huomaamatta toisia ja uskalletaan puhua omasta osaamisesta tai osaamattomuudesta. (Ristikangas & Ristikangas, 2019, 163-171.)

Hetkessä eläminen, toiseen ihmisen keskittyminen, erilaisuuden ymmärtäminen ja luottamuksen rakentaminen luovat kaikki pohjaa sille, että ryhmässä oleva potentiaali saadaan yhteiseen käyttöön tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentava johtaja onnistuu, kun saa rakennettua porukkaan yhdessä tekemisen kulttuurin. Toimivan tiimin yhteisesti tunnustettuja piirteitä ovat muun muassa yhteinen tavoite, johon kaikki ovat aidosti sitoutuneita, osaamisen laaja käyttäminen ja kyky iloita saavutuksista. Työyhteisö kehittyy, kun toimintaa kehitetään kaikkien hyvinvoinniksi ja parhaaksi. Tämä voidaan toteuttaa rakentamalla avointa vuorovaikutusta, luomalla työskentelylle rakenteet ja pelisäännöt, lisäämällä arjen yhteistyötä ja yhdessä kehittämistä sekä innostamalla ja kannustamalla. (Ristikangas & Ristikangas, 2019, 213-218.)

Valmentava johtaminen on sovellettavissa moniin työelämän eri tilanteisiin. Erinomaisen toimiva se on esimerkiksi tiimipalavereissa ja erimielisyyksien käsittelyssä. Valmentavalla johtamiselle



saadaan aikaan tuloksellista ja syvempää oppimista tukevaa tiimitoimintaa. Yhteinen keskustelu tiimipalavereissa ja tiimin ohjaaminen tavoitteita kohti onnistuu, kun vetäjä ottaa alusta alkaen kaikki mukaan kysellen, kuunnellen ja välillä omia ajatuksiaan esittäen. Vetäjä ohjaa keskustelua niin, että keskustelun seurauksena saataisiin valittuja seuraavia askeleita arjessa toteutettavaksi. Ristiriitatilanteissa valmentava johtaja antaa eri osapuolille mahdollisuuden tulla rauhassa kuuluksi. Hän kykenee keskustelemaan ja nostamaan esille myös vaikeimpia asioita, jotka ovat konfliktien taustalla. Keskustelun aikana osallisten on tarkoitus tulla aiempaa tietoisemmaksi niistä täyttymättömistä tarpeista, jotka aiheuttavat ristiriitaa osapuolten välille. Valmentava johtaja pyrkii löytämään konfliktin osapuolia yhdistäviä tekijöitä ja rakentamaan sovintoalustaa näiden asioiden ympärille. Tärkeintä on keskustelun mahdollistaminen ja jämäkkä ohjaaminen, jotta osapuolet pääsevät tuomaan esille omat mielipiteensä, toiveensa ja tunteensa sekä mahdolliset huolenaiheensa ilman pelkoa mitätöidyksi tulemisesta. (Soback, 2021, 101-104.)

### 3 Motivaatioteoriat

Tutkimuksen teoriaviitekehukseen on valittu kaksi toisiaan tukevaa motivaatioteoriaa sekä lisäksi yksi väitöskirjatutkimus motivaation ja palkitsemisen yhteyteen liittyen. Itsemääräämisteoria Decin ja Ryanin mukaan on yleisesti tunnettu teoria kolmesta ihmisen perustarpeesta: itsenäisyyden tarve, pystyvyyden tarve ja yhteenkuuluvuuden tarve. Uudempi teoria siitä, mikä ihmisiä motivoi on Steven Reiss'n motivaatioteoria, jossa kaikille ihmisille on löydetty 16 perustarvetta. Tarpeen voimakkuus määrittää, että millaiset tekijät motivoivat ihmistä. Molemmille teorioille ja väitöskirjatutkimukselle yhteistä on, että sisäisen motivaation kasvattaminen kannattaa, sillä sisäisellä motivaatiolla saavutetaan kestävämpiä tuloksia.

#### 3.1 Motivaatio itsemääräämisteorian mukaan

Yksi tunnetuimmista ihmisen motivaatiota selittävistä teorioista on Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin kehittämä itsemääräämisteoria. Lähtökohtana teoriassa on oletus, että ihminen on luonnostaan aktiivinen, motivoituva ja itseään ohjaava. Ihmisellä on taipumus asettaa itselleen tavoitteita, pyrkiä suoriutumaan ympäröivistä haasteista ja liittämään uudet kokemukset osaksi omaa minäkuvaa. Helpoiten taipumus on nähtävissä pienen lapsen kohdalla, kun lapsi tutkii, haistaa ja maistaa sekä on utelias ja kokeilunhaluinen. Luontainen motivaatio saa lapsen kokeilemaan uusia asioita ja kohtaamaan haasteita, jotka ratkaisemalla voi oppia uutta. Jokainen ei ole aktiivinen kaikilla elämän osa-alueilla. Itsemääräämisteorian mukaan yksilön kehitys ja psykologinen kasvu tapahtuvat vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristön kanssa. Sosiaalinen ympäristö voi joko tukea tai ehkäistä yksilönkehitystä ja ympäristöllä on siis merkittävä vaikutus siihen, miten yksilö lopulta motivoituu. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, 54.)

Itsemääräämisteoriassa motivaatio määritetään sen mukaan, miten paljon jokin asia kiinnostaa, ja minkä vuoksi yksilöt ovat motivoituneita tekemään jotain. Tästä esimerkkinä voidaan ottaa opiskelijoiden motivaation erot. Yksi opiskelija opiskelee kovasti saadakseen hyviä arvosanoja ja toinen puolestaan oppimisen ilosta. Molemmat ovat motivoituneita toiminnassaan, mutta heidän motiivinsa ovat hyvin erilaiset ja johtavat ehkä erilaisiin lopputuloksiin. Itsemääräämisteoriassa motiivin lähde ja laatu ovat merkityksellisempiä kuin motiivin voimakkuus sinänsä. Tästä syystä teoriassa keskitytään erottelemaan erilaisia motiivityyppisiä ja tutkimaan erilaisten motiivien

merkitystä yksilön kasvuille ja kehitykselle. Itsemääräämisteoria jakaa motivaation sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, 54-55.)

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että yksilö motivoituu tekemään jotain kokiessaan toiminnan itsensä kiinnostavana, mielihyvää tuottavana ja omien arvojen mukaisena. Oppimisen kannalta sisäinen motivaatio on erittäin hyödyllistä. Itsemääräämisteorian mukaan olennaista on, että toimintaa ei ohjaa siitä saatava ulkoinen palkinto. Ryan ja Deci havaitsivat jo ensimmäisissä tutkimuksissaan, että ulkoinen palkkio tai paine voivat heikentää sisäistä motivaatiota, vaikka henkilö pitäisikin palkkion saamisesta. Kaikki tekeminen ja itselle tai itse asetetut tavoitteet eivät kuitenkaan ole ihmiselle henkilökohtaisesti yhtä merkityksellisiä, vaikka ne olisikin itse valittuja. Ihminen voi valita tavoitteensa ulkoisen tai sosiaalisen paineen vaikutuksesta piittaamatta omista arvoista tai kiinnostuksen kohteista. Kun tavoitteeseen pyritään jonkin ulkoisen vaikuttimen, esimerkiksi esihenkilön tai vanhemman asettamien vaatimusten tai ulkoisen palkkion vuoksi, puhutaan ulkoisesta motivaatiosta. Ulkoisesta motivaatiosta puhutaan myös silloin kun yksilö tekee jotain syyllisyyden ja ahdistuneisuuden tunteiden välttämiseksi. Pelkkä ulkoinen motivaatio on omien tavoitteiden saavuttamisen kannalta ongelmallista. Pelkästään ulkoisesti motivoitunut henkilö voi luovuttaa vastoinikäymisen kohdatessaan eikä jaksata tavoitella tavoitteitaan. Lisäksi toimiminen pelkästään ulkoisen motivaation pohjalta saattaa heikentää yksilön hyvinvointia. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, 55.)

On aivan tavallista, että yksilö toimii ja työskentelee elämänsä aikana sellaisten tavoitteiden saavuttamiseksi, joihin hänellä ei ole sisäistä motivaatiota. Yhteiskunta asettaa monia tavoitteita ja odotuksia sille, miten yhteiskunnassa tulisi elää, hankkia koulutus ja perustaa perhe. Näin useimmat myös toimivat ja kiinnostavaa on mikä saa yksilön sisäistämään ulkoa asetetut haasteet ja tavoitteet ja toimimaan niiden mukaisesti. Itsemääräämisteorian mukaan yksilö pyrkii luonnostaan omaksumaan ja sisäistämään ympäristönsä arvot, tavat ja säännöt osaksi omia arvojaan ja minäkuvaansa voidakseen kokea itseohjautuvuutta toiminnassaan. Kiinnittyminen ympäristön asettamiin tavoitteisiin ja sääntöihin voi käydä niin tiukasti, että yksilö samaistuu motiiveihin ja muuttaa alun perin ulkoisen vaatimuksen omaksi motiivikseen. Tässä tapauksessa ulkoinen motivaatio muuttuu sisäiseksi motivaatioksi ja alun perin ulkoisiin vaatimuksiin perustuva toiminta sulautuu täydellisesti osaksi yksilön minäkuvaan. Deci ja Ryan kuvaavat tätä termillä autonominen motivaatio. Autonomisella motivaatiolla tarkoitetaan, että motivaatio on hyvin itseohjautunutta. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, 56-58.)

Ihmiset elävät erilaisissa sosiaalisissa ympäristöissä. Ympäristö, kuten perhe, työyhteisö tai ystävät, vaikuttavat joko suoraan tai välillisesti yksilön toimintaan, motivaatioon, hyvinvointiin ja suoritukseen. Itsemääräämisteorian mukaan ympäristöt vaihtelevat siinä, että kuinka hyvin ne tukevat yksilön itseohjautuvuutta ja kontrolloivat ajattelua, käytöstä ja tunteita. Itsemääräämisteoriassa keskeistä on, että kuinka hyvin sosiaalinen ympäristö tyydyttää yksilön perustarpeita. Perustarpeiden täytyminen johtaa sinnikkyyteen, energisyyteen, hyvinvointiin ja aktiiviseen itseohjautuvuuteen. Psykologisia perustarpeita itsemääräämisteorian mukaan on kolme ja ne ovat tarve autonomiaan, tarve pystyvyyden tunteeseen ja tarve kokea yhteenkuuluvuutta. Autonomian tarpeen täytyessä yksilö kokee, että voi itse vaikuttaa päätöksentekoon ja omaan tekemiseensä ja, että voi itse valita eri asioita elämässään. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, 59-60.)

Hakanen käyttää autonomiasta termiä itsenäisyys, jolloin ihminen voi kokea toimivansa vapaaehtoisesti omasta halustaan tehden henkilökohtaisia ratkaisuja työssään. Omasta halustaan toimissaan ihminen on todennäköisemmin sisäisesti motivoitunut. Toinen kolmesta perustarpeesta on tarve kokea yhteenkuuluvuutta eli tarve kuulua johonkin ryhmään tai yhteisöön ja tulla hyväksytyksi osana sitä. Yhteenkuulumisen tai yhteenliittymisen tarve tarkoittaa inhimillistä kaipuuta ihmissuhteisiin ja toivetta kuulua osaksi yhteisöä, jossa luotetaan toisiin ja voidaan jakaa onnistumisia. Pystyvyyden tunteella tarkoitetaan tunnetta osaamisesta ja pätevyydestä. Pystyvyyden tunne tai Hakasen sanoin pärjäämisen tarve koskee ihmisen halua tuntea pystyvänsä hallitsemaan omaa toimintaympäristöään, jolloin pystyy kohtaamaan erilaisia haasteita ja saamaan aikaan haluamiaan vaikutuksia omalla toiminnallaan. (Hakanen 2011,31-32.) Kaikki kolme psykologista perustarvetta ovat tärkeitä ja jonkin niistä puuttuessa aiheutuu negatiivisia seurauksia yksilön hyvinvoinnille ja terveydelle. Toisaalta yksilön tavoitellessa sellaisia tavoitteita, jotka eivät ole hänen psykologisten perustarpeidensa mukaisia, ei saavuttaminen tai epäonnistuminen vaikuta yksilön hyvinvointiin. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, 59-60.)

Myönteinen palaute on hyvin merkityksellistä autonomiaa tukevan sosiaalisen ilmapiirin luomisessa. Myönteisellä palautteella on vaikutusta sisäisen motivaation kehittymiseen ja ulkoisten motiivien sisäistymiseen. Näin tapahtuu, koska myönteinen palaute korostaa yksilön roolia hyvän suorituksen tekijänä ja saa yksilön kokemaan autonomiaa ja pystyvyyttä. Itsemääräämisteorian mukaan ulkoisten tavoitteiden sisäistämisen kannalta erityisen tärkeää on yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttäminen. Ulkoa asetetut haasteet ja tavoitteet eivät aina ole kiinnostavia, jolloin motiivin sisäistymistä auttaa se, että yksilön ympärillä on tärkeitä ihmisiä, joihin halutaan tuntea yhteenkuuluvuutta. Pystyvyyden tunne on ulkoisen motiivin sisäistymisen kannalta olennainen eli haasteiden täytyy olla sopivia kullekin yksilölle. Autonomian tunteen saavuttamiseksi on hyvä

ymmärtää toiminnan merkitys ja saada mahdollisuus vaikuttaa tavoitteeseen. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, 60-61.)

Mielekäs ja hyväksi mielletty työ tyydyttää kaikki kolme perustarvetta. Erilaisissa töissä ja työyhteisöissä voi olla eriasteisesti mahdollisuuksia tyydyttää itsenäisyyden, pystyvyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita. Joissain töissä on helppo kokea yhteenkuuluvuutta, kun taas esimerkiksi asiantuntijatyössä on mahdollista kokea pystyvyyttä huippuosaajana. Missä tahansa työssä kannustavan johtamisen, positiivisen palautteen ja suotuisan työilmapiirin vaikutus tarpeiden täyttymiseen on suuri. Psykologisten perustarpeiden täytyessä työhyvinvointi kasvaa ja työ tuntuu innostavalta. Kokemuksensa perusteella Hakanen listaa innostavan työn elementeiksi seuraavat asiat

- tehtävä on haastava eikä lopputuloksesta ole varmaa tietoa
- saa laittaa itsensä likoon
- saa käyttää kaikkea kertynyttä kokemusta päästäkseen eteenpäin
- työporukka työskentelee yhdessä ratkaisun löytämiseksi
- asiakkaalta saatu palaute kertoo työnsuorituksesta ja ohjaa eteenpäin
- voi oppia uutta
- keskeneräiset asiat ratkeavat ponnisteluiden ja toimenpiteiden seurauksena (Hakanen 2011, 32-35.)

### 3.2 Steven Reiss motivaatioteoria

Yksi tuoreimmista motivaatioteorioista on kehitetty 1990-luvulla, kun tutkijaryhmä koki, etteivät aiemmat tarveteoriat olleet tieteellisesti riittävän valideja ja niitä ei voitu hyödyntää käytännön sovelluksissa. Erityisen teoriaan johtaneesta tutkimuksesta teki se, että tutkijaryhmä kartoitti ihmisten perustarpeita laajojen haastattelujen avulla maailmanlaajuisesti. Kysymysten sisältöä kehitettiin aiemmin tunnetuista teorioista ja tutkijaryhmän omista sekä kollegojen näkemyksistä siitä, mitä ihmiset elämässään tavoittelevat voidakseen hyvin. Kysymyksiä muotoiltiin useamman kerran, jotta ne eivät johdattelisi vastaajaa antamaan tietynlaisia vastauksia. Lisäksi huomioitiin, etteivät ihmiset aina välttämättä vastaa rehellisesti, vaikka kyseessä olisikin nimetön kysely. Kysy-

mysten asettamisessa oli tärkeää löytää sellaiset kysymysmuodot, jotka eivät aiheuta puolustusreaktiota vastaajalle. ”Käytätkö valtaa” korvattiin esimerkiksi ”nautitko johtajana toimimisesta” ja ”oletko huolimaton” puolestaan esitettiin muodossa ”haluatko olla hyvin järjestelmällinen”. Tutkijaryhmä hyödynsi vastaajien halukkuutta ilmoittaa tarpeidensa voimakkuutta ilmaisemaan kyseisen tarpeen tärkeyttä vastaajalle suhteessa muihin tarpeisiin. Suurin osa vastaajista ilmoitti perheen ja lasten olevan tärkeitä, mutta kysyttäessä onko lastesi kanssa oleminen sinulle kaikkein tärkeintä onnellisuuden kannalta, useimmat eivät enää vastanneet myöntävästi. (Reiss 2013, 31-33.)

Motivaatioteoria tunnistaa 16 merkittävää tarvetta, jotka ovat yhteisiä kaikille ihmisille. Erilaiset tarpeet eli motiivit yhdistyvät jokaisessa yksilössä ainutlaatuisella tavalla ja vahvuudella. Kaikki vahvojen ja heikkojen tarpeiden yhdistelmät ovat mahdollisia ja hyväksyttäviä. Reissin teoriassa painotetaan yksilöiden ainutlaatuisuutta eikä pyritä luokittelemaan ihmisiä yksinkertaisiin ryhmiin. (Mayor & Risku 2022, 36.)

Jokainen 16 perustarpeesta on määritelty perustuen niiden päämääriin, aikomuksiin ja tavoitteisiin. Tavoitteiden ajatellaan määrittelevän perustarpeita paremmin kuin emotion, sillä tunnepohjainen emotio on usein jonkin aiemman koetun tai nykyisen käyttäytymisen seuraus. Tavoitteet kertovat mitä yksilö haluaa, ja siksi niillä on todennäköisesti vaikutusta siihen, kuinka yksilö käyttäytyy tulevaisuudessa. Perustarpeilla voi olla geneettinen alkuperä, sillä nämä ovat ilmenneet eri maanosissa ja eri ikäisillä ihmisillä erilaisissa kulttuureissa. Kulttuuri ja kasvatus kuitenkin näyttävät merkittävää roolia siinä, kuinka yksilö pyrkii tyydyttämään perustarpeitaan. Tarpeet muuttuvat vain vähän eliniän aikana, koska niillä on geneettinen alkuperä. Ihminen ei muutu pohjimmiltaan paljon siinä mitä hän elämässään arvostaa ja haluaa. Uteliaat pikkulapset säilyttävät saman luonteenpiirteen läpi elämän ja nuorena järjestelmällisesti toimiva yksilö toiminee organisoidusti ja järjestelmällisesti myös myöhemmin elämässään. (Reiss 2013, 34-37.)

Steven Reissin motivaatiopsykologian mukaan kaikilla ihmisillä on samanlaiset tavoitteet eli perustarpeet, joita kutsutaan sisäiseksi motivaatioksi. Reissin mukaan ulkoista motivaatiota ei ole olemassa ja ulkoisten palkkioiden vaikutus sisäiseen motivaatioon riippuu siitä, miten ja millaisia palkkioita käytetään, koska jotkut ihmiset ovat sisäisesti motivoituneet tavoittelemaan parempaa statusta ja asemaa kuin toiset eikä ulkoiset tekijät, kuten bonukset, vaikuta tähän. (Mayor & Risku 2022, 38.) Perustarpeet ohjaavat ihmistä koko elämän ajan ja vaativat tyydyttämistä yhä uudelleen. Mitä vahvempi tarve eli motiivi on, sitä automaattisempi ja vahvempi tunne siihen liittyy. Perustarpeen tyydyttyminen saa aikaan ilon, onnellisuuden ja tyytyväisyyden syviä tunteita. Jonkin tilanteen synnyttäessä myönteisiä tunteita haluamme kokea sen uudelleen ja etsiydymme

vastaaviin tilanteisiin. Jos tilanne aiheuttaa negatiivisia tunteita pyrimme välttämään sitä jatkossa. Molemmissa tapauksissa ihminen on aktiivinen toimija ja toimii tunteidensa johdattamana. Tällöin tunteet ja reaktiot voidaan tulkita motiivien ilmentyminä. Yksilöllisten tarpeiden tyydyttäminen on ihmisen elämässä tärkein tavoite ja jos tarpeet jäävät tyydyttymättä ei ihminen koe onnellisuutta. (Reiss 2013 15-16; Mayor & Risku 2022, 44.)

Sisäinen motivaatio jaetaan kahteen osaan: mitä halutaan eli mikä on tavoite ja kuinka paljon halutaan, joka on henkilökohtainen ominaisuus. Jokainen haluaa samoja asioita, kuten hyväksyntää, ymmärrystä ja turvallisuutta. Halun ja tahdon määrä kuitenkin vaihtelee. Reissin motivaatio-psykologiassa on 16 perustarvetta eli motiivia ja eri ihmiset asettavat nämä tarpeet erilaiseen järjestykseen. Jokaisella tarpeet määritellään vahvoihin, neutraaleihin ja heikkoihin. Vahvat perustarpeet motivoivat ihmistä, sillä saavutettaessa tavoitteita koetaan mielihyvää. Ihmiset menestyvät ihmissuhteissa, työelämässä ja perhetilanteissa silloin, kun ne tyydyttävät heidän tärkeimpiä perustarpeitaan. Vahvat perustarpeet vaikuttavat siihen, mihin kiinnitämme huomiotamme päivittäin. (Reiss 2013 15-16; Mayor & Risku 2022, 48-49.)

Kuusitoista perustarvetta ovat:

- Fyysinen aktiivisuus, lihasten harjoittamisen tarve: hyvä kunto, liikkuminen, aktiivisuus, lihasten käyttö, vauhti
- Hyväksyntä, positiivisen käsityksen tarve itsestä: positiivinen palaute, positiivinen kuva itsestä, perfektionismi, virheettömyys
- Idealismi, sosiaalisen oikeudenmukaisuuden tarve: sosiaalinen oikeudenmukaisuus, yhteiskunta, maailman parantaminen
- Järjestys, rakenteen tarve: järjestys, puhtaus, siisteys, pysyvyys, rakenteet, säännöt
- Kerääminen/säästäminen, keräämisen tarve: materia, tavarat, omaisuus, säästeliäisyys, resurssit, tavaroiden määrä
- Kosto/voittaminen, tasoihin pääsemisen tarve loukatuksi tulemisen jälkeen: kosto, hyvityksen saaminen, kamppailu, taistelu, voittaminen, kilpaileminen, puolustautuminen
- Kunnia, suoraselkäisen luonteen tarve: lojaalius omia vanhempia, perinteitä ja traditioita kohtaan, periaatteet, moraali, etiikka

- Mielenrauha, turvallisuuden tarve: turvallisuus, rentous, stressin välttäminen, varovaisuus, riskien ennakointi
- Perhe, lasten kasvattamisen tarve ja tarve viettää aikaa sisarusten kanssa: omien lasten kasvattaminen, perheen hoivaaminen, huoltaminen
- Riippumattomuus, itseensä luottamisen tarve: vapaus, riippumattomuus, omatoimisuus, tekeminen itse (tai yksin)
- Romantiikka, kauneuden ja seksi tarve: Kauneus, esteettisyys, intohimo, seksuaalisuus
- Sosiaaliset kontaktit, vertaiskumppanuuden tarve: ystävyys, seurallisuus, iloisuus, kontaktit ja yhteydenpito
- Status, sosiaaliseen asemaan perustuvan kunnioituksen tarve: yhteiskunnallinen arvostus, maine, menestys, saavutus, asema, oma arvo, laatu
- Syöminen, ruuan tarve: syöminen, ruoan ajattelu, ruoka, ruoan laittaminen, nautiskelu
- Uteliaisuus, ymmärtämisen tarve: Tieto itsearvona, oppiminen, ajattelu, strategiat, ymmärtäminen, älyllisyyden arvostus
- Valta ja vaikuttamisen tarve: vaikuttaminen, johtaminen, saavuttaminen, päättäminen, suorittaminen (Reiss 2013, 34, Mayor & Risku 2022, 35.)

Seuraavaksi kerrotaan tarkemmin niistä perustarpeista, joiden opinnäytetyön kirjoittaja kokee yleisimmin esiintyvän työpaikalla ja joihin voidaan vaikuttaa työyhteisössä. Tarpeet, jotka on otettu mukaan tähän opinnäytetyöhön tarkemmin ovat hyväksynnän tarve, järjestyksen tarve, sosiaalisten kontaktien tarve, uteliaisuuden tarve, johtajuuden tarve ja mielenrauhan tarve.

Hyväksyntä perustarpeena kuvaa myönteistä itseensä suhtautumisen tarvetta ja sen on tarkoitus motivoida ihmistä välttämään kritiikkiä ja hylkäämistä. Hyväksyntä on positiivisen käsityksen tarvetta itsestä. Yksilöt, joilla on vahva hyväksynnän perustarve, voi olla heikko itseluottamus ja he välttelevät kritiikkiä tai hylätyksi tulemistä. Yksilöt, joilla hyväksyntä on vahva perustarve, voi olla vaikeaa ottaa vastaan kritiikkiä ja he soimaavat itseään jonkin mennessä vikaan. Epävarmuuden kokeminen aiheuttaa sen, että he tarvitsevat usein paljon tukea ja kannustusta uskaltaakseen kokeilla uusia asioita. Persoonallisuuspiirteitä tällaisille yksilöille voivat olla huono itseluottamus, pessimistisyys, alakuloisuus, epäjohdonmukaiset ponnistelut ja itsensä epäily. Tällaisia ihmisiä



motivoi vahvasti muilta saatu positiivinen palaute ja onnistuminen. Moni hyväksyntää tarvitseva ja kaipaava ihminen on huippusuorittaja tai täydellisyydentavoittelija ja saattaa haalia itselleen enemmän töitä kuin olisi tarpeen tai käyttää töihinsä suhteettoman paljon aikaa. Joskus vahva hyväksynnän tarve saattaa ajaa henkilön olemaan kyvytön tai huono kieltäytymään mistään annetuista tehtävistä, joka voi johtaa kuormittumiseen ja uupumiseen. Käyttäytymistä ohjaa virheiden tekemisen ja sosiaalisen hylkäämisen pelko. Kun hyväksynnän perustarve on vähäinen, yksilöllä on hyvä itseluottamus ja optimistinen asenne ja tunne siitä, että pystyy tavoittelemaan ja saavuttamaan itselle tärkeitä asioita. He suuntautuvat rakentavasti kritiikkiin ja epäonnistumiseen eivätkä pelkää hylätyksi tulemistä. Vähäisen hyväksynnän tarpeen omaavat ajattelevat usein, ettei kaikkia voi miellyttää ja eivät välitä paljoa mitä muut heidän teoistaan tai sanomisistaan ajattelevat. Tämän vuoksi he eivät välttämättä koe haasteelliseksi tilanteita, joissa on tehtävä epämiellyttäviä päätöksiä, kuten esimerkiksi työtehtävien uudelleen järjestelyjä. Tehdyistä virheistä voi oppia ja niitä voi tarkastella analyttisesti pyrkien seuraavalla kerralla parempaan. Persoonallisuuspiirteet, jotka saattavat kuvata tällaista yksilöä ovat luottamus, halu kokeilla uusia juttuja, itseluottamus ja optimistisyys. Vähän hyväksyntää tarvitsevaa voi yrittää motivoida haastavilla tehtävillä ja vahvistaa kritiikin sietokykyä kehuin ja kannustuksin sekä suorasanaisella rakentavalla palautteella. (Reiss 2013, 64; Mayor & Risku 2022, 85-89.)

Järjestys on perustarve rakenteille ja organisoidulle toiminnalle. Järjestyksen perustarpeen tyydyttäminen saa aikaan mukavuuden tunteen, kun taas sen tyydyttämättä jättäminen aiheuttaa epämukavuuden tunnetta. Siisteys, hyvä järjestys ja täsmällisyys ovat tärkeitä ihmisille, joilla on vahva järjestyksen perustarve. Säännöt ja aikataulut ohjaavat järjestystä tavoittelevia henkilöitä ja he viihtyvät ennustettavissa ja melko muuttumattomissa olosuhteissa. Työelämässä vahvan järjestäytymismotiivin omaavat henkilöt ovat toiminnassaan hyvin organisoituja ja arvostavat rutiineja. Heillä voi olla tarve toteuttaa hyvin tarkkoja listoja tai taulukoita, joiden mukaan haluavat toimia ja suorittaa työnsä täsmällisesti. Jos joku ei noudata sääntöjä tai sovittuja suunnitelmia ja aikatauluja voi ihminen mennä tolaltaan. Persoonallisuuspiirteet, jotka saattavat kuvata vahvasti järjestyksellistä ihmistä ovat tarkkuus, siisteys, joustamattomuus, valmistautuminen, organisointi, täsmällisyys ja perinpohjaisuus. Heikko järjestyksen perustarve näyttäytyy joustavuutena ja kykyinä sietää epävarmuutta. Heikon järjestyksen perustarpeen omaavilla ei tavallisesti ole mielenkiintoa noudattaa tarkkoja aikatauluja tai sääntöjä, ja he näkevät enemmän ison kuvan kuin yksityiskohdat. Tästä syystä he kokevat usean asian samanaikaisen tekemisen mahdollisena ja mukautuvat nopeasti tilanteen vaatimiin muutoksiin. He muuttavat usein mieltään ja suunnitel-

miaan. Muuttuvissa olosuhteissa heikosta järjestyksen ja rakenteen tarpeesta on hyötyä. Kuvaavia luonteenpiirteitä voivat olla epäjärjestelmällisyys, joustavuus, vastenmielisyys suunnitelmallisuutta kohtaan, epäjärjestys ja spontaanisuus. (Reiss 2013, 65-66; Mayor & Risku 2022, 92-94.)

Sosiaalisten kontaktien tarve tarkoittaa yhteydenpitoa vertaistensa kanssa. Tämä on siis eri asia kuin oman perheen ja läheisten kanssa vietetty aika. Sosiaalisten kontaktien tarpeen tyydyttyminen tuottaa ilon ja yhteenkuulumisen tunteita, kun taas sen tyydyttämättä jättäminen aiheuttaa yksinäisyyden tunnetta. Vahvan sosiaalisten kontaktien tarpeen omaavat ihmiset ovat usein ystävällisiä sekä ulospäinsuuntautuneita ja heillä voi olla omia tapoja, joilla he pyrkivät miellyttämään ja viihdyttämään muita ja pyrkivät heidän seuraan. Tyypillisiä persoonallisuuden piirteitä korkean tarpeen omaaville henkilöille ovat myös iloisuus, leikkisyys, eloisuus, miellyttävyyys ja lämpimyys. Ihmiset joilla sosiaalisten kontaktien perustarve on heikko nauttivat enemmän yksinolosta ja yhteiset kokoontumiset ja seurustelut eivät ole mieluisia. He saattavat osoittaa hyvin vähän kiinnostusta toisia ihmisiä kohtaan ja heillä voi olla vain vähän ystäviä. Vähäinen sosiaalisten kontaktien tarve ja ulkopuolelle jättäytyminen eivät kuitenkaan tarkoita, että henkilöllä olisi huonot sosiaaliset taidot. Hän ei vain nauti sosiaalisuudesta ja voi tarvita paljon palautumisaikaa sosiaalisesti vilkkaan päivän jälkeen. Usein he ovat vakavia ja persoonallisuuden piirteitä, jotka voivat olla kuvaavia ovat töykeys, hiljaisuus, etäisyys, introverttius ja yksityisyyden ylläpitäminen. (Reiss 2013, 71-72; Mayor & Risku 2022, 116-117.)

Uteliaisuus on ymmärtämisen perustarve ja sillä tarkoitetaan intellektuaalista uteliaisuutta. Uteliaisuutta voidaan ajatella olevan kahdenlaista, joista ensimmäinen on lapsenomainen uteliaisuus, kun tutkitaan ja tarkastellaan ympäristöä innokkaasti. Toinen uteliaisuuden osa on älykkäuden oppiminen esimerkiksi koulutuksen kautta. Joskus yksilö voi nauttia molemmista uteliaisuuksista saman aikaisesti. Vahvan uteliaisuuden perustarpeen omaavat pitävät älykkäästä toiminnasta, kuten kirjoittamisesta, lukemisesta, keskusteluista ja ajattelusta. Vahvan uteliaisuuden tarpeen omaavien tiedot ja ajattelu ovat laajempia kuin se alue, johon he tekemisessään keskittyvät, ja he tahtovat ajatella asioita monelta kantilta. Heitä motivoi eri näkökulmat ja asioiden perusteellinen analysointi. Uteliaat ihmiset saattavat turhautua, jos heidän mielestään työyhteisön palavereissa ajatteluun ja asioista keskusteluun ei käytetä riittävästi aikaa, ja päätöksiä tehdään liian vähäisin pohjatiedoin. Vahvaa uteliaisuuden tarvetta kokevat ihmiset haluavat mahdollisuuden oppia uutta ja vaihtelevia työtehtäviä, jotka edellyttävät jatkuvaa tiedon etsimistä. Persoonallisuuden piirteiksi voidaan luetella ajatteleva, mietiskelevä, harkitseva, pohdiskelleva ja tutkimishaluinen. Jos uteliaisuuden perustarve on heikko, ei älykkäälle toiminnalle anneta paljon tilaa. Ajattelu voi turhauttaa käytännöllistä ja toimintaan suuntautunutta persoonallisuustyyppiä.

On melko harvinaista, että heikon uteliaisuuden tarpeen omaavat henkilöt lukevat kirjoja, väittelevät ideoista tai nauttivat älykkäistä keskusteluista. He nauttivat tekemisestä sekä konkreettisista ja hyödyllisistä asioista ja oppivat yleensä parhaiten tekemällä. Uuden oppiminen ja tiedon kerääminen ovat keinoja ratkaista konkreettinen ongelma, joten käytännöllisyyttä arvostavat ihmiset innostuvat oppimaan nähdessään oppimisella saatavat hyödyt. Heikon uteliaisuuden tarpeen omaaville ihmisille pitkät koulutukset ja luennot voivat olla todella haastavia. Työelämässä vähäinen uteliaisuuden tarve näkyy usein niin, että asioita halutaan viedä nopeasti käytäntöön ja nähdä vaikutus käytännössä. Mikäli työn tulosta ei voi nähdä näkyvinä tai konkreettisina tuloksina, voi heikon uteliaisuuden tarpeen ihmiseltä loppua voimavarat. (Reiss 2013, 77; Mayor & Risku 2022, 79-83.)

Vaikutusvallan ja johtajuuden perustarve on valta. Valta motivoi tahdonvoimaa, menestyksen halua ja kovaa työntekoa sekä vaikuttamista. Valtatarpeen tyydyttäminen tuottaa iloa omasta pysyvyydestä ja saa aikaan pätevyyden tunteen. Tarpeen tyydyttämättä jääminen voi aiheuttaa huononmuuden tai nöyryytyksen tunnetta. Ihmiset, joilla on vahva vallan tarve, ottavat mielellään johtajuutta käytännön tilanteissa ja omaksuvat johtajan roolin. He tekevät kovasti töitä saavuttaakseen tavoitteensa ja etsivät haasteita sekä neuvovat ja opastavat muita. Erityisen vahvana vallan tarve voi johtaa myös muiden kontrolloinnin tarpeeseen ja kärsimättömyyteen. Persoonallisuuden piirteitä, jotka voivat kuvata vahvan vallan tarpeen yksilöitä ovat kunnianhimoisuus, itsevarmuus, ahkeruus, päättäväisyys, keskittyminen, voitontahto ja vahvatahtoisuus. Ihmiset, joilla on heikko vallan perustarve eivät pidä itsensä esiintuomisesta. He eivät halua ottaa vastuuta toisista, päättää asioista toisten puolesta tai neuvoa ja opastaa heitä. Monia heikon vallan tarpeen yksilöitä motivoi enemmän muiden tukeminen ja auttaminen, ja heille on tärkeää, että jokainen voi tehdä rauhassa omat päätöksensä. Heikon vallan tarpeen yksilöt suhteutuvat työelämässä uraansa niin, että antavat vähintään yhtä suuren painoarvon omalle elämälle ja perhe-elämälle. He saattavat välttää tarttumista haasteisiin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että he olisivat laiskoja tai välinpitämättömiä, vaan heitä motivoi sisäinen vastenmielisyys muiden kontrolloimiseen ja vaikuttamiseen. Persoonallisuudeltaan heikon vallan tarpeen yksilöt voivat olla rentoja, syrjään vetäytyviä, sivustaseuraavia ja heistä näkyy itsevarmuuden ja kunnianhimon puute. (Reiss 2013, 77-78; Mayor & Risku 2022, 66-71.)

Mielenrauha on turvallisuuden tarvetta ja tarpeen täytyessä koemme rentoutta. Jos mielenrauhan tarpeet eivät täyty, koemme pelkoa, huolta, ahdistusta ja kipua. Osa ihmisistä reagoi turvattomuuteen fyysisesti oireillen ja he kaipaavat elämää ilman stressiä, vaikka saattavatkin kantaa

paljon huolta ja murehtia asioista. Voimakkaasti mielenrauhaa tarvitsevat ihmiset eivät näe muutosta mahdollisuutena, vaan riskeinä ja uhkina. Tyypillisiä persoonallisuuden piirteitä vahvan mielenrauhan perustarpeen omaaville ovat pelokkuus, ahdistuneisuus, varovaisuus ja arkuus. Heikko mielenrauhan tarve vaikuttaa siten, että ihminen on peloton tekemään ratkaisuja tai yrittämään uusia haasteita. Usein heikon mielenrauhan tarpeen omaava henkilö ei stressaannu vähästä ja voi nauttia fyysistä tai henkistä vaaraa aiheuttavista tilanteista. He eivät huolehdi mahdollisista vaaroista etukäteen vaan etenevät tilanteisiin pelkoa tuntematta. He ovat uskaliaita, ottavat mielellään riskejä ja saattavat tuntea olonsa hyväksi stressaavissa tilanteissa, rentoja ja tukevat työympäristöönsä tyynenä uusissa tilanteissa. (Reiss 2013, 68-69; Mayor & Risku 2022, 151-153.)

### 3.3 Työmotivaatiotutkimukset

Aki Lehtivuori on tutkinut palkitsemisen vaikutusta sisäiseen työmotivaatioon. Väitöskirjassaan hän toteaa, että ulkoisilla palkkioilla on kokonaisvaltainen negatiivinen vaikutus yksilön sisäisesti motivoituneeseen käyttäytymiseen. Lehtivuori väittää, että ulkoiset palkkiot heikentävät sisäisesti motivoitunutta käyttäytymistä erityisesti silloin, kun palkkiolla yritetään vaikuttaa tehtävän valmistumiseen, tehtävän tekemiseen tai hyvään tehtävästä suoriutumiseen. Tehdessään tarkempaa analyysia saamistaan tutkimustuloksista Lehtivuori huomasi, että itsearvioidun positiivisen palautteen ja sisäisen työmotivaation välillä on tilastollisesti merkittävä positiivinen yhteys. Merkittävä positiivinen yhteys löydettiin myös pohjapalkan määrän ja sisäisen työmotivaation väliltä. Väitöskirjassaan Lehtivuori tutki monipuolisesti palkitsemisen yhteyttä sisäiseen motivaatioon ja mielenkiintoisesti kaikissa tekemisissä meta-analyyseissa huomasi positiivisen palautteen vahvistavan sisäistä motivaatiota. (Lehtivuori 2023.)

Jaakko Sahimaa (2017) on tutkinut Pro Gradu tutkielmassaan kuinka työtyytyväisyys, työpaikkaan sitoutuminen, itsearvoitu työtehokkuus ja työpaikalla tapahtuva vapaaehtoisuus liittyvät Ryanin ja Decin itsemääräämisteorian kolmeen psykologiseen perustarpeeseen. Tutkimuksen tulosten mukaan merkityksellinen työ on yhteydessä työtyytyväisyyteen ja työpaikkaan sitoutumiseen. Psykologisten perustarpeiden täytymisellä on positiivinen yhteys työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, työtehoon ja vapaaehtoisuuteen. Suurin yhteys löydettiin yhteenkuuluvuuden tarpeen täytymisestä. Tutkimusten tulosten perusteella voidaan päätellä, että luomalla työhön ja työpaikalle psykologisia perustarpeita tyydyttäviä toimintamalleja ja edellytyksiä, saadaan aikaan kokemusta työn merkityksellisyydestä. Psykologisten perustarpeiden täyttäminen saa aikaan konkreettisia taloudellisia ja laadullisia yksilö- ja organisaatiotason hyötyjä. (Sahimaa, 2017, 35,45.)

## 4 Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimus on abduktiivinen eli teoriasidonnainen, koska olemassa olevan teorian avulla pyrittiin ymmärtämään ja perustelemaan tuloksista tehtyä tulkintaa. Tutkimusaineistoa kerättiin havainnoinnin ja kyselyiden avulla. Lisäksi tutkimusaineistossa on mukana aiemmin toteutettu kysely, josta tehtiin sisällönanalyysi. Tutkimus täyttää näin ollen monimenetelmällisen tutkimuksen tunnuspiirteitä. Kerättyä aineistoa käsiteltiin sisällönanalyysin periaatteiden mukaan. Tutkija pyrki erottautumaan tuotantopäällikön roolistaan tutkimuksen aikana, jotta odotukset ja asenteet vaikuttaisivat mahdollisimman vähän tutkimuksen aineistoon ja lopulta tulosten analysointiin. Laadulliselle tutkimukselle on kuitenkin ominaista, että tutkijan rooli korostuu aineiston keruussa ja analysoinnissa. Teorian ja tutkijan omien kokemusten pohjalta muodostettiin havainnoitavat asiat ja kyselyn kysymykset. Kyselytutkimuksen informantit eli tiedonantajat olivat koko osaston henkilöstö. Havainnoinnissa informantteina oli pienempi ja rajatumpi ryhmä ihmisiä ja lisäksi havainnointia kohdistettiin myös yksittäisiin henkilöihin.

Tutkimuksen eettisyyteen kiinnitettiin huomiota niin, että tutkimuksen toteutusvaiheessa tai tulosten julkaisun yhteydessä ei aiheutettu vaaraa, vahinkoa tai haittaa tutkimukseen osallistuneille ihmisille tai yhteisölle. Myös tutkimukseen osallistuneiden yksityisyyden suojaa kunnioitettiin koko opinnäytetyön tutkimuksen ajan eikä raportissa ole tunnistettavissa yksittäisten vastaajien vastauksia. Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa on hyvä noudattaa eettisiä periaatteita, jotka on luotu ohjaamaan tutkijaa TENK:n (tutkimuseettinen neuvottelukunta) toimesta. (TENK, 2019).

### 4.1 Laadullinen tapaustutkimus

Laadullista tutkimusta pidetään pehmeänä tutkimuksen muotona ja sitä käytetään yleisesti suomalaisessa yhteiskunta- ja kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Laadullinen tutkimus on aineiston keräämistä ja analysointia ei numeerisessa muodossa. Sen tunnusmerkkejä ovat aineistonkeruumenetelminä haastattelut, havainnoinnit ja olemassa olevan dokumentaation hyödyntäminen. Laadullisessa tutkimuksessa tulee esiin tutkittavien näkökulma ilman hypoteesia tutkimuksen tuloksesta. Hypoteesittomuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijalla ei ole lukittua ennako-oletuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Laadullisen tutkimuksen otanta on yleensä

melko pieni ja harkinnanvarainen. Harkinnanvaraisella tarkoitetaan sitä, että tutkija pyrkii rakentamaan tutkimukseen vahvan teorian niin, että se ohjaa myös aineiston hankintaa. Laadullisessa tutkimuksessa otannasta käytetään termiä näyte erottamaan tutkimuksen määrällisestä tutkimuksesta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma ohjaa tutkimuksen toteutusta ja parhaimmillaan se voi elää tutkimuksen mukana. (Eskola & Suoranta, 2014, 13-19.)

Laadullinen tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistyksiin vaan se pyrkii kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekkään tulkinnan jollekin ilmiölle. Laadullisessa tutkimuksessa on merkityksellistä, että henkilöt joilta tutkimustietoa kerätään tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon osaamisen tai kokemuksen kautta. Tiedonantajien valinnan tulee olla harkittua ja tapaukseen sopivaa. Tutkimusraportista tulee käydä ilmi miksi tutkija on päätenyt valittuihin tiedonantajiin suuremmasta joukosta ihmisiä. Tästä harkinnanvaraisesta joukosta voidaan käyttää myös nimitystä näyte laadullisessa tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-86.) Laadullinen tutkimus hyödyntää psykologian ja käyttäytymistieteiden oppeja. Kohderyhmän arvoja, asenteita ja odotuksia selvittämällä saadaan tarpeellista tietoa tutkimuksen pohjaksi. (Heikkilä 2014, 15.)

Moni laadullinen tutkimus tehdään tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksessa käytetään useampaa tutkimusmenetelmää tiedonkeruussa ja analysoinnissa. Tapaustutkimuksessa keskitytään yhden tapauksen syvälliseen ymmärtämiseen ja kuvaukseen. Tapaustutkimuksessa ei tavoitella, kuten ei laadullisessa tutkimuksessakaan, yleistämistä eikä uuden teorian muodostamista. Yhden tapauksen tutkimuksella ei tuoteta tai saavuteta tieteellistä hyötyä, mutta tuloksista voidaan synnyttää hypoteeseja jatkotutkimuskohteille ja tulokset voivat johtaa sitä kautta yleistyksiin. (Kananen 2013, 54-58.)

Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti tai rinnakkain eri tavoin yhdisteltynä. Havainnointi sopii parhaiten vuorovaikutuskäyttämisen tutkimiseen. Kyselyn ja haastattelun avulla selvitetään mitä ihminen ajattelee tai miksi ihminen toimii niin kuin toimii. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71-72)

## 4.2 Havainnointi

Kokemuksemme perustuvat havaintoihin. Arkielämän havainnot ja havainnointitapa ovat perustana myös tieteelliselle havainnoinnille. Arjen havainnot sellaisenaan eivät ole kelvollisia tieteellisen tutkimuksen havainnoiksi, vaan niitä tulee tulkita teoriaa tai muita havaintotutkimuksia vasten. Arkipäivän havainnoinnin ja tieteellisen havainnoinnin suurin ero on siinä, että tieteellinen havainnointi järjestelmällisempää, suunnitellumpaa ja kriittisempää kuin arkipäivän havainnointi. Havainnoinnilla saadaan tietoa esimerkiksi siitä, että toimivatko ihmiset siten kuin sanovat toimivansa. Havainnointi menetelmänä sopii sekä määrällisiin että laadullisiin tutkimuksiin. Laadulliseen tutkimukseen valitaan usein vapaa havainnointitapa, joka mukautuu tutkittavan kohteen toimintaan ja toimii hyvin tutkittaessa sosiaalista vuorovaikutusta. Parhaimmillaan havainnointi on menetelmänä sellaisissa tutkimuksissa, joissa tutkitaan yksittäisen ihmisen toimintaa ja hänen vuorovaikutustaan toisten ihmisten kanssa. (Vilkkä 2006, 5, 37-40.) Kohdistetussa havainnoinnissa havainnoija osallistuu tutkimuskohteen arkielämään kohdentaen havainnointia rajattuihin ja tutkimuksen kannalta merkityksellisiin kohteisiin. Usein kohdistettua havainnointia ohjaa teoreettinen viitekehys tutkittavasta aiheesta. (Vilkkä 2006, 44.)

Tiedon kerääminen havainnoinnilla voi olla kuuntelemista, katselemista, haistamista tai yhtä hyvin maistamista. Katseleminen ja kuunteleminen suunnataan koko tutkimuskohteeseen ja tutkija suuntaa mielenkiintonsa kaikkeen, mitä tutkimuskohteen jäsenet ovat tuottaneet toiminnallaan. Tutkijan tulee olla kiinnostunut kaikesta mikä mahdollisesti antaisi mielekkäitä vastauksia ja kuvauksia tutkimusongelmaan, tutkimuskohteelle asetettuihin kysymyksiin ja hänen tulee edistää tutkijan omaa ymmärrystä tutkittavasta kohteesta. Ihmisten toiminnan ja käyttäytymisen seuraamisen lisäksi havaintoja tutkimusmateriaaliksi voidaan tehdä myös erilaisista dokumenteista, kuten vuosikertomuksista tai tiedotusmateriaaleista. (Vilkkä 2006, 21-22.)

Vapaa havainnointi on vaativa tapa kerätä tutkimusaineistoa, sillä usein saatu tietomäärä on valtava ja sen kirjaaminen muistiin on vaikeaa tutkimustilanteessa. Tutkijalla tulisi olla paljon tietoa kohteestaan, jotta havainnoinnin aikana voi koko ajan arvioida saamansa tiedon merkityksellisyttä tutkittavissa olevaan ilmiöön nähden. Havainnointitilanteet ovat ainutkertaisia ja kattavan tutkimusmateriaalin saamiseksi havainnointijaksot voivat olla pitkiäkin. (Vilkkä 2006, 40.) Piilohavainnointi on yksi havainnoinnin muoto. Tällöin tutkija havainnoi osallistuen kohteiden elämään ilman, että tutkittavat tietävät havainnoinnista tai käynnissä olevasta tutkimuksesta. Tämä mahdollistaa luonnollisen tilanteen, mutta on eettisesti hieman ongelmallinen. Havainnoitavat ihmi-

set joutuvat tutkimuksen kohteeksi siihen lupautumatta. Havainnointi voidaan jaotella myös osallistuvaan ja osallistumattomaan sen mukaan millainen rooli tutkijalla on. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii aktiivisena toimijana. Tärkeä osa tiedon hankintaa ovat sosiaaliset vuorovaikutustilanteet. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81-82.) Osallistuvan havainnoinnin haasteena on, että tutkijan ennako-odotukset suuntaavat havainnointia liaksi. Tämä voi johtaa siihen, että asioita jää huomaamatta tai havainnoitavat asiat eivät ole merkityksellisiä tutkittavan ilmiön kannalta. (Eskola & Suoranta, 2014, 103.)

Tutkijan on koko ajan tiedostettava, että havainnoimalla hän vaikuttaa tutkimuskohteensa elämään. Myös valmiin tutkimuksen tuloksilla voi olla vaikutuksia tutkittavaan. Hyvän tieteellisen tavan periaatteiden mukaisesti tutkimustietoa ei saa kerätä ilman henkilön suostumusta ja tutkitavalle on kerrottava mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tutkimuksesta ja sen tavoitteista. Havainnoinnissa pyritään siihen, että tutkimuskohteiden toiminta olisi mahdollisimman luontevaa, joten tutkijan ja tutkittavien välille on löydettävä ja avoin ja luottamuksellinen suhde. (Vilkkä 2006, 57.)

#### 4.3 Kysely

Kysely on aineistonkeruumuoto, jolla tutkijan vaikutus vastaajaan on pieni. Kyselyillä saadaan tietoa tutkimukseen valitulta ihmisjoukolta. Tietoa saadaan melko helposti, kunhan kyselylomakkeelle on onnistuttu löytämään tutkittavan asian kannalta oleellisia kysymyksiä. Kyselylomake on kysely- ja haastattelututkimuksen olennainen osatekijä. Hyvä tutkimuslomake on selkeä, siisti ja houkuttelevan näköinen. Kysymyksiä ja tekstiä ei saa olla liian paljon ja vastausohjeiden on oltava selkeät. Saman aikaisesti kysytään vain yhtä asiaa ja kysymykset etenevät loogisessa järjestyksessä. Hyvä kyselylomake ei ole liian pitkä ja alkuun on hyvä laittaa helppoja kysymyksiä. Helposti vastattavia kysymyksiä ovat monivalintakysymykset. Suljetuissa eli strukturoiduissa kysymyksissä esitetään väittämiä, joihin vastataan kolme-, viisi-, seitsemän- tai kymmenportaisella asteikolla. Viisiportainen asteikko tunnetaan nimellä Likertin asteikko, jota käytetään tavallisesti mielipidemittauskyselyissä. Vastaaja valitsee asteikolta itselleen sopivimman ja omaa käsitystään parhaiten vastaavan vaihtoehdon. Avoimilla kysymyksillä saadaan olennaista tietoa tutkittavasta kohteesta. Avoimella kysymyksellä ohjataan jollain tapaa vastaajan ajatuksen suuntaa. Avoimia kysymyksiä on hyvä käyttää silloin, kun ei tunneta kohdetta niin tarkasti, että voitaisiin saada oleellista tietoa monivalintakysymyksillä. Avoimet kysymykset ovat usein helppoja laatia, mutta työläitä



käsitellä analysointivaiheessa. Usein sanalliset kysymykset myös houkuttelevat jättämään vastauksensa. Avoimet kysymykset kannattaa sijoittaa lomakkeen loppuun ja jättää tarpeeksi tilaa vastaukselle. (Heikkilä 2014, 45-51.)

Tutkimuslomake koostuu kahdesta osasta eli saatekirjeestä ja varsinaisesta lomakkeesta. Saatekirje voidaan myös korvata saatesanoilla ennen kysymyksiä. Saatesanojen tehtävänä on motivoida vastaajaa vastaamaan ja kertoa taustoja tutkimuksesta sekä sen merkityksestä. Saatekirjeessä ilmoitetaan tutkimuksen toteuttaja, rahoittaja, tutkimuksen tavoite, vastausaikataulu, lomakkeen palautusohje, miten tutkimustuloksia käytetään ja kenelle kysely on tarkoitettu. Tärkeää on mainita myös tietojen ehdottomasta luottamuksellisuudesta ja kiittää vastaajia vastauksestaan. Internet kyselyssä vastaukset tallentuvat tietokantaan ja ovat sieltä käsiteltävissä. Internetkysely on nopea tapa kerätä tietoa ja soveltuu parhaiten käytettäväksi silloin kun edustavan otoksen saaminen on mahdollista, toisin sanoen kysely saadaan toimitettua vastaajille riittävän laajasti. Linkki kyselyyn voidaan toimittaa vastaajille sähköpostilla tai jakamalla vastauslinkkiä yleisellä alustalla. (Heikkilä 2014, 59-66.)

#### 4.4 Aineiston sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on menetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy useita kiinnostavia asioita. Tutkijan on kuitenkin valittava tarkkaan rajattu ilmiö ja jätettävä muut mielenkiintoiset asiat seuraaviin tutkimuksiin. Tutkimuksen tarkoitus, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset määrittävät, mistä juuri kyseisessä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Sisällönanalyysissä lähdetään tutkimaan tarkemmin haastatteluissa tai kyselyissä saatua tutkimustietoa. Tutkimusaineiston luokittelun ja ryhmittelyn aikana tutkija tekee jatkuvasti valintaa, mikä informaatio on relevanttia tutkimusongelman kannalta. Tiedon käsittelyn yhteydessä tai sen jälkeen tehdään usein koodaus eli merkitään tutkijan valitsemalla tavalla tekstiin tutkijan mielestä merkityksellistä sisältöä. Litterointi ja koodaaminen ovat väistämättä ensimmäinen osa tutkijan omaa tulkintaa. (Tuomi 91-92; Ruusuvuori 399, 425-428.)

Litteroinnin ja koodauksen jälkeen tutkimusaineiston luokittelu ja teemoihin jakaminen ovat mahdollisia. Teemoihin jakaminen sopii hyvin laadulliseen tutkimukseen ja siinä on kysymys laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisiin aihepiireihin. Tämä mahdollistaa erilaisien aihepiirien esiintymisen vertailun tutkimusaineistossa. Viimeistään tässä vaiheessa tutkijan on päätettävä, etsikö hän aineistosta samanlaisuutta vai erilaisuutta. Aineistosta voidaan myös

hakea toiminnan logiikkaa tai tyypillistä kertomusta. (Tuomi 93-94.) Aineistosta ei itsestään nouse mitään eikä aineisto puhu. Tutkijan on tutkimuskysymysten ja lukemisen avulla etsittävä aineistosta jotakin uutta ja ennen havaitsematonta analyysiinsä. Tutkijan työskentelyn systemaattisuus, aineiston rajausten selittäminen ja analyysivaiheiden selkeä auki kirjoittaminen parantavat tutkimuksen arvioitavuutta vakuuttavuutta. (Ruusuvuori, Nikander, Hyvärinen, 2010, 15-17).

Havainnoinnin aineiston analyysi tapahtuu kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa havainnot yhdistellään eli pelkistetään. Pelkistäminen on sisällön analyysiä ja sen voi toteuttaa joko teorialähtöisesti tai aineistolähtöisesti. Aineistoa tarkastellaan aina olennaisuuden perusteella eli niistä näkökulmista, jotka ovat tutkimuksen kannalta olennaisia. Olennaisuuden määrittää teoria- viitekehys. Pelkistämisen tarkoitus on saada aineisto hallittavaan muotoon karsimalla aineistoa erillisiksi ja karkeiksi raakahavainnoiksi. Tämän jälkeen havaintoja yhdistellään erilaisiksi havaintojen joukoiksi. Havaintojen yhdistäminen tapahtuu yhteisten piirteitten ja nimittäjien avulla, joiden avulla tutkija voi muotoilla havainnoista säännön, joka pätee koko tutkimusaineistoon. (Vilka 2006, 81-82.)

Havaintojen yhdistämisen jälkeen siirrytään tulosten tulkintaan. Pelkistettyjä havaintoja tarkastellaan suhteessa teoriaan tai muihin tutkimuksiin. Oleellista tulkinnan onnistumisen kannalta on, että tutkija löytää tutkimusaineiston avulla jonkinlaisen johtoajatuksen, jonka hän pystyy myös perustelemaan aineistonsa avulla. Viime kädessä tutkija itse etsii tulkinnan ja selittää perustellusti mitä tutkimuksella voidaan väittää. (Vilka 2006, 86-90.) Havainnollisen tutkimuksen tutkimusteksti heijastaa usein tutkijan persoonallisuutta ollen samaan aikaan sekä juonellinen kertomus että tiedekirjallisuutta. Havaintoja kirjataan tutkimustekstiin ja heti perään tarkastellaan havaintoa teoreettisen aineiston avulla. Järjestys voi olla myös toisinpäin. (Vilka 2006, 103-105.)

## 5 Tutkimuksen eteneminen ja tulokset

Tässä luvussa kuvataan ensin tutkimuksen kohdetta ja alkutilannetta, jonka jälkeen kuvataan tutkimuksen eteneminen vaiheittain ja aineistonkeruumenetelmittäin. Lukuun 5.3 on kirjoitettu tutkimuksen tulokset.

### 5.1 Tutkimuksen kohteen ja alkutilanteen kuvaus

Tutkimuksen kohteena oli leikattujen kelatuotteiden koko henkilöstö. Henkilöstöä on yhteensä 130 henkilöä. Tehtäviä on hyvin erilaisia, mutta suurin osa tutkimuksen kohteista työskentelee tuotantolinjoilla vuorotyössä ja 10 % työnjohto tai asiantutijatehtävissä. Tutkimuksen ajankohta oli otollinen, sillä koko henkilöstöllä tuntui olevan paljon ajatuksia ja ideoita siitä, mitä tulisi kehittää ja he kokivat merkitykselliseksi kertoa ajatuksistaan uuden päällikön aloittaessa osastolla. Moni asia haluttiin ottaa esille ja tuoda epäkohdat ratkaistavaksi. Tutkimuksen alussa tutkija opeteli osaston toimintatapoja ja tutustui osaston henkilöstöön sekä uusiin vastuisiinsa.

### 5.2 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa suoritettiin havainnointia. Havainnoinnin tavaksi valittiin vapaamuotoinen havainnointi, jossa havainnoija toimi aktiivisesti vuorovaikutustilanteissa. Havainnointi tapahtui kolmen kuukauden aikana piilohavainnointina, jolloin kohteet eivät tienneet tulleensa havainnoinnin kohteeksi. Havainnoinnissa keskityttiin palautteen antamisen ja tavoitteiden asettamisen vaikutuksiin toimihenkilöiden osalta. Havainnot kirjattiin tutkijan muistiinpanoihin ja niiden pohjalta kirjoitettiin havaintokertomus havainnoinnin tuloksiksi. Vapaamuotoinen piilohavainnointi koettiin parhaaksi tavaksi kerätä kokemuksia ja reaktioita, koska havainnoinnin aikana tutkija tutustui uuteen työyhteisöön ja sen toimintatapoihin. Havainnoinnilla ei pyritty vaikuttamaan ihmisten toimintaan vaan havainnot kerättiin tavallisista esihenkilön ja alaisen välisistä kohtaamisista. Laadulliseen tutkimukseen valitaan usein vapaa havainnointitapa, joka toimii hyvin tutkittaessa sosiaalista vuorovaikutusta, kuten yksittäisen ihmisen toimintaa ja hänen vuorovaikutustaan toisten ihmisten kanssa. (Vilka 2006, 5, 37-40).

Havainnoinnin jälkeen valmisteltiin koko henkilöstölle suunnattu kysely. Kyselyn kysymykset valittiin siten, että niiden avulla saataisiin selville vastauksia tutkimuskysymyksiin: ”Mitkä organisaation toimintatavat vaikuttavat alentavasti työmotivaatioon” ja ”Millaisilla henkilöstöjohtamisen toimintatavoilla henkilöstön motivaatiota voidaan kasvattaa”. Yhteensä kolmentoista kysymyksen kysely koostui kahdeksasta väittämän muodossa esitetystä kysymyksestä. Näihin vastaukset annettiin viisiportaisella asteikolla täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä. Yhdessä kyselyn kolmestatoista kysymyksestä vastausvaihtoehtoja oli kaksi ja aineiston laajuuden varmistamiseksi kyselyssä oli kolme avointa kysymystä. Kyselyn viimeisenä kohtana oli arvio oman motivaation tasosta asteikolla 1-5. Kysely haluttiin pitää mahdollisimman lyhyenä, jotta vastaamista ei koettaisi liian työlääksi. Kysely toteutettiin Webropol -työkalun avulla jakamalla julkista linkkiä ja QR-koodia ohjaamoihin, osaston päiväkirjaan ja henkilöstön sähköpostiin. Kyselyn ensimmäisellä sivulla ja henkilöstölle jaetussa tiedotteessa kerrottiin kyselyn taustaa ja tarkoitusta. Vastausaikaa annettiin 3 viikkoa ja vastaamisen tärkeydestä muistuteltiin kyselyn puolivälissä. Kysely ja siihen saadut vastaukset hävitettiin kokonaisuudessaan opinnäytetyön tulosten ja tulkinnan jälkeen.

Toinen kyselyaineisto oli suppeampi. Sillä selvitettiin psykologisen turvallisuuden tilaa työyhteisössä. Kyselyn on aiemmin laatinut Pekka Paganus, mutta nyt sitä hyödynnettiin tässä opinnäytetyössä. Kysely toteutettiin työhyvinvointipäivän yhteydessä ja päätettiin ottaa mukaan tutkimusaineistoon tutkimuksen edetessä. Psykologisen turvallisuuden tilaa voidaan kehittää valmentavan johtamisen keinoin ja psykologisella turvallisuudella on vaikutusta työyhteisön toimintaan, toiminnan tehokkuuteen ja hyvinvointiin.

### 5.3 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Havainnoinnin tutkimusaineisto on koottu kerronnalliseen muotoon, jossa tutkijan oma asema ja tulkinta ovat vahvasti läsnä. Tulokset ovat tutkijan tulkintaa tilanteissa tehdyistä havainnoista ja tulkintaa peilataan aiempaan teoriaan. Kyselytutkimuksen tulokset esitetään siten, että kysymysten asettelun tarkoitus kuvataan ja perustellaan teorian avulla. Kyselystä saadut vastaukset esitetään kokonaisuudessaan taulukoissa kysymyskohtaisesti. Psykologisen turvallisuuden kyselyn tulokset on esitetty yhdessä taulukossa.

### 5.3.1 Kertomukset havaintojen taustalla

Havainnointia tehtiin sellaisissa tilanteissa, joissa keskityttiin työyhteisön ilmapiirin parantamiseen, palautteen antamisen vaikutuksiin ja tavoitteiden saavuttamiseen. Tutkimuksen alkaessa tutkija oli juuri saapunut uuteen työyhteisöön. Kohtaamisista ja päivittäisistä tilanteista kirjattiin muistiinpanoja, jotta havainnoinnin raportointivaiheessa aineisto ei perustuisi muistikuviin. Ensimmäiset ajatukset ja havainnot olivat, että työyhteisö on joukko itsenäisesti työskenteleviä ihmisiä ja tunnelma työpaikalla oli melko kireä. Jokainen hoiti omaa tehtäväänsä, tuotantopalaverit olivat monologia tuotantoon kiinteästi liittyvien asioiden ympärillä. Yhteiset kahvitauot olivat harvinaisia, ja niissä keskustelut ajautuivat yksinomaan työasioihin. Tutkija alkoi tuoda omaa persoonansa avulla avoimuutta kohtaamisiin tervehtimällä jokaista aamulla erikseen, kysymällä mitä kuuluu ja millaisia asioita on tälle päivää työlliställä. Hiljalleen ilmapiiri hieman keveni ja myös tuotantopalaverissa saatiin aikaan keskustelua. Keskustelun herättäminen vaati kuitenkin valmentavaa johtamista, kuten kysymyksiä tai pyyntöjä muille kertoa ajankohtaisista asioista. Valmentava johtaja on aidosti kiinnostunut johdettaviensa ajatuksista ja mielipiteistä unohtamatta ryhmädynamiikkaa (Ristikangas & Ristikangas 2019, 93). Tutkija kehotti taukoaikoina muita liittymään seuraansa kahvitauoille, ja pian yhteiset tauot muodostuivatkin tavaksi. Tauoilla pystyttiin juttelemaan työasioiden lisäksi myös vapaa-ajasta. Hyvään johtamiseen kuuluu työntekijöiden inhimillisen pääoman ja tunnevoimavarojen ruokkiminen voimistaen samalla koko työyhteisön sosiaalista pääomaa (Komulainen & Lappalainen 2020). Yhdessä oleminen vapautti ihmiset avoimempaan vuorovaikutukseen, jolloin myös työkuorman jakaminen ja avun kysyminen helpottuivat.

Havainto siitä, että yhdessä oleminen vapautti ihmiset avoimempaan vuorovaikutukseen, sai vahvistusta, kun koko työyhteisö kutsuttiin työhyvinvointipäivää viettämään. Lähes jokainen päätti osallistua yhteiseen tilaisuuteen, jossa porukka kannusti toisiaan haulikkoammuntakilpailussa ja vietti iltaa yhdessä hyvillä mielin. Yhteinen päivä sai jälkikäteen kommentteja, että päivä oli erittäin onnistunut ja seuraavaa odotetaan jo innolla. Reissin motivaatioteorian mukaan yksi ihmisen perustarpeista on sosiaalisten kontaktien tarve. Yhteydenpito vertaistensa kanssa on tärkeää ja tarpeen tyydyttyminen tuottaa ilon ja yhteenkuulumisen tunteita. (Reiss 2013, 71-72). Tutkija on koko porukan esihenkilö, mutta kaikista osapuolista oli hyvin luontevaa viettää iltaa yhdessä. Tiimin rakentaminen on päässyt hyvään vauhtiin. Vuorovaikutuksen parantuessa työasioiden hoitaminen sujuu helpommin eikä kaikille asioille tarvitse enää varata erikseen palaveriaikaa. Hyvällä vuorovaikutussuhteella voidaan edistää työntekijän sitoutumista ja motivaatiota sekä työn imua, mikä hyödyttää koko organisaatiota ja parantaa tuloksellisuutta. (Rytkönen 2019, 41-44).

Seuraavat havainnot liittyvät aineettomaan palkitsemiseen. Aineeton palkitseminen on esihenkilöille usein vaikeampaa kuin rahallinen palkitseminen, sillä samat keinot eivät toimi kaikille. Aineeton palkitseminen on usein motivaation kannalta kuitenkin niin merkityksellistä, että sitä kannattaa harjoittaa. (Kauhanen 2010, 97). Motivaatiotekijöiden tunnistaminen on merkityksellistä, kun etsitään sopivia aineettoman palkitsemisen keinoja. Työmotivaatio on sisäisten ja ulkoisten tekijöiden summa, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Sisäisillä tekijöillä viitataan ihmisen psykologisiin tarpeisiin, kuten työolosuhteisiin, johtamiseen ja palautteeseen. (Kauhanen 2010, 83.) Palaute ja tunnustus tehdystä työstä saavat ihmisen tuntemaan itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi työyhteisössä sekä tuottavat mielihyvää ja lisäävät motivaatiota. (Viitala 2007, 161-162). Havainnoin aikana tutkija antoi palautetta ja kiitosta hyvistä työsuorituksista, kuten esimerkiksi hoidetuista turvatoimista tai nopeasti hoidetusta datan keräämisestä. Palautteeseen reagoitiin hieman hämmentyneenä ja omaa tekemistään vähätellen, mutta lopussa oli aina aito hymy palautteen saajan kasvoilla. Palaute hyvästä työstä, vaikka se olikin osa tavallista työpäivää, tuntui selvästi hyvälle. Osalle tutkimuksen kohderyhmästä palautetta annettiin suunnitellusti mahdollisimman usein ja tällä oli selkeä vaikutus palautteen saajan työtehoon ja fiilikseen. Palautteen jälkeen omatoimisuus ja aktiivisuus lisääntyivät. Havaintojen perusteella positiivinen palaute lisää motivaatiota ja uskoa omaan kykyihän.

Myönteisellä palautteella on vaikutusta sisäisen motivaation kehittymiseen ja ulkoisten motiivien sisäistymiseen. Näin tapahtuu, koska myönteinen palaute korostaa yksilön roolia hyvän suorituksen tekijänä ja saa yksilön kokemaan autonomiaa ja pystyvyyttä. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 60.) Yhden henkilön kohdalla palaute kohdistettiin nimenomaan pystyvyyden tunteen luomiseksi uuden haasteellisen tehtävän edessä. Palautetta annettiin esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, kun omia tuotoksia ja pohdintoja piti käydä läpi muille.

Jokainen kaipaa sopivia haasteita, mielekästä työtä ja työnantajan arvostusta. Rahallinen palkitseminen ei ole yrityksessämme mahdollista kovinkaan usein. Tästä syystä aineettoman palkitsemisen keinoja on keksittävä jokaiselle sopivalla tavalla osoittamaan työnantajan arvostusta työntekijän työpanosta kohtaan. Erään jo hieman pidempään samassa tehtävässä toimineen henkilön osalta tehtävän kiinnostavuuden tai työnantajan arvostuksen osoittaminen piti osoittaa jollain muulla tavoin kuin palkankorotuksella. Yhtiössä on menossa useita suuria hankkeita, joihin mukaan pääseminen voisi avata ovia uusiin tehtäviin ja projekteihin. Tutkija pystyi oman asemansa vuoksi päättämään, että kyseinen henkilö olisi osaston edustaja osaamisensa ansiosta tulevilla projekteilla. Tämä oli kehittymishaluiselle henkilölle iloinen uutinen. Kauhasen mukaan urapalkkiot ja kasvupolut toimivat hyvin palkitsemisen keinoina erityisesti sellaisille henkilöille, joille on

luonteenomaista vaihtaa työtehtävää muutaman vuoden välein. Avainhenkilöiden ja parhaiden kykyjen organisaatioissa pitämiseen kannattaa panostaa urapolkusuunnitelmien muodossa, sillä pois lähtevä henkilö on lähes aina menetys ja kallista työnantajalle. (Kauhanen 2010, 98-99.)

Tavoiteasetannan ja suorituksen mittaamisen on tarkoitus lisätä tehokkuutta. Samaan aikaan tavoiteasettelun pitäisi kyetä säilyttämään ihmisen motivaatio, työnilo ja työssä jaksamisen edellytykset. Motivaatioon voidaan vaikuttaa sitouttamisen kautta. Erityisesti sellaiset mittarit, jotka annetaan valmiina henkilöstölle, tulee käsitellä hyvin, jotta tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Tavoiteasetannassa on viisi vaihetta, jotka ovat tietoisuus, ymmärrys, hyväksyminen, halu tehdä ja toiminta kohti tavoitteita. Nämä viisi vaihetta tarkoittavat sitä, että pelkkä tavoitteiden kertominen ei riitä vaan henkilöiden pitää ymmärtää mitä halutaan ja miksi sekä kuinka asetetut tavoitteet ovat suhteessa strategisiin painopisteisiin. (Kauhanen 2010, 60-65.) Havainnoinnin aikana tutkija vei työssään läpi useamman muutoksen, jotka olivat jääneet aiemmin keskeneräiseksi puutteellisen tavoiteasetannan ja säännöllisen edistymisen seurannan vuoksi. Havainnoissa seurattiin, että kuinka tavoitteiden asettaminen ja toteuman seuraaminen vaikuttivat henkilöstön työskentelyyn. Esimerkiksi työn vaarojen arvioinnista on koko tehtaalla laajuudella puhuttu jo kauemmin, mutta jostain syystä osaston väki ei tätä ollut ottanut osaksi omaa työtään. Tarkoitus on arvioida oman työn vaaroja ennen työn aloittamista. Kesäkuussa käynnistettiin tuotantojohtajan toimesta vaarojenarviointikampanja. Kampanjaan luotiin materiaali, jossa kerrottiin mitä henkilöstöltä odotettiin ja miksi vaarojen arvioinnit ovat tärkeitä. Vaarojen arvioinnin määrälle asetettiin kuukausitavoite ja määrän kertymistä seurattiin päivittäin tuotantopalaverin yhteydessä. Se mikä tällä kertaa tehtiin eri tavalla kuin aiemmissa yrityksissä oli se, että vaarojen arvioinnin tärkeydestä keskusteltiin lähes päivittäin ja siitä pyrittiin tekemään osa tavallisen työpäivän suoritusta. Työpäivän aloitukseen luotiin räätälöity vaarojenarviointilomake, jolla oli tarkoitus helpottaa vaarojen tunnistamista apukysymysten avulla. Lomake otettiin hyvin vastaan ja arviointien määrä alkoi kasvaa kohti tavoitetta. Näillä toimenpiteillä henkilöstö oli tietoinen vaarojenarviointien vaatimuksesta ymmärtäen arviointien merkityksen. Vaarojen arviointi on ennalta koivaa turvallisuustyötä ja sen avulla pyritään täyttämään työturvallisuuslain vaatimuksia siitä, että työnantajan tulee pyrkiä huomioimaan kaikki, mikä on työn laatuun, työoloihin ja työskentelyedellytyksiin nähden kohtuudella tarpeellista työntekijän suojelemiseksi tapaturmilta tai työstä saatavilla terveyshaitoilta. (Hietala ym. 2021, 407). Tavoitteen hyväksymistä edesauttoi tahto välttää turhia tapaturmia ja helpotettu lomake sai myös sellaisia henkilöitä mukaan, jotka aiemmin eivät halunneet osallistua vaarojenarviointiin. Vaarojen arvioinnin määrää seurataan edelleen säännöllisesti ja se on turvallisuuden toimintasuunnitelman tärkeimpiä tavoitteita. Toinen turvallisuuteen liittyvä tavoite on ollut käydä varhaisentuen keskustelut ajallaan. Myöhässä olevia

tehtäviä seurataan tehtaan johtoryhmän tasolla viikoittain. Osastolla oli huono tilanne tämän tavoitteen suhteen. Kävi ilmi, että esihenkilöt eivät olleet täysin ymmärtäneet keskustelujen merkitystä eivätkä olleet lainkaan tietoisia siitä, että niiden toteumaa seurataan johdon toimesta. Kertaamalla keskustelujen tavoitteen ja varhaisentuenprosessin sekä ilmoittamalla, että myöhemmin olevia keskusteluja seurataan viikoittain, saatiin esihenkilöt toimimaan paremmin tavoitteen mukaisesti.

Havainnoinnin aikana tutkija kokeili tavoitteiden asettamisen vaikutuksia liittyen henkilöstön koulutuksiin. Henkilöstölle on tarjolla todella paljon erilaisia koulutuksia, joista osa suoritetaan itsenäisenä verkkokurssina. Osa koulutuksista on pakollisia koko henkilöstölle ja lisäksi esihenkilöasemassa toimiville on lisäkursseja. Kursseja tulee säännöllisesti uusia ja niiden suorittamiseen annetaan ohjeita osaston tai tehtaan tasolla. Suoritettavia koulutuksia oli kertynyt jokaiselle 5-7, mutta niiden suoritukset eivät edenneet. Havainnoinnin aikana tutkija valitsi koulutuksista kolme ajankohtaisinta ja asetti niille suoritusaikataulun. Aikaa annettiin vain kuukauden verran ja suoritettuaan koulutukset piti siitä ilmoittaa suoraan omalle esihenkilölle. Näin esihenkilö pystyi kiittämään ja antamaan positiivisen palautteen heti suorituksen jälkeen. Jopa vuoden verran viipyneet koulutusmerkinnät tulivat kuntoon jokaisen osalta määräaikaan mennessä. Tässä tapauksessa selkeä ohjeistus ja määräaika antoivat koulutuksien suorittamiselle merkityksen. Toimeksiannon jälkeen tutkija kysyi muutamalta henkilöltä, että miten he kokivat jämähän ohjeistukset. Ainakin he pitivät hyvänä asiana, että esihenkilö antaa selkeät ja perustellut tavoitteet sekä määräävät toimenpiteille. Väitöskirjassaan Aki Lehtivuori (2020) huomasi, että itsearvioidun positiivisen palautteen ja sisäisen työmotivaation välillä on tilastollisesti merkittävä positiivinen yhteys. Selkeällä ja tarkalla toimeksiannolla päästään tavoitteeseen ja avoimella keskustelulla, positiivisella palautteella ja kiitoksella tavoiteasetanta ei tunnu käskyltä. Tavoitteiden eteen tehdään jatkossakin töitä. Salmela-Aro ja Nurmi kirjoittavat teoksessaan *Mikä meitä liikuttaa*, että myönteisellä palautteella on vaikutusta sisäisen motivaation kehittymiseen ja ulkoisten motiivien sisäistymiseen. Näin tapahtuu, koska myönteinen palaute korostaa yksilön roolia hyvän suorituksen tekijänä ja saa yksilön kokemaan autonomiaa ja pystyvyyttä. Itsemääräämisteorian mukaan ulkoisten tavoitteiden sisäistämisen kannalta erityisen tärkeää on yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttäminen. Koska ulkoa asetetut haasteet ja tavoitteet eivät aina ole kiinnostavia, sisäistymistä auttaa se, että yksilön ympärillä on tärkeitä ihmisiä, joihin halutaan tuntea yhteenkuuluvuutta. Pystyvyyden tunne on ulkoisen motiivin sisäistymisen kannalta olennainen eli haasteiden täytyy olla sopivia kullekin yksilölle. Autonomian tunteen saavuttamiseksi on hyvä ymmärtää toiminnan merkitys ja saada mahdollisuus vaikuttaa tavoitteeseen. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 60-61.) Yh-



teenkuuluvuuden tarpeen täyttymiseksi työyhteisön ilmapiiriä on kehitetty ja kehitetään edelleen, kuten tämän luvun ensimmäisissä kappaleissa kerrottiin. Pystyvyyden tunnetta tukevat saavutetut tavoitteet olivatpa ne pieniä tai suuria.

### 5.3.2 Koko henkilöstölle suunnatun kyselyn tulokset

Kyselyn näyte oli 130 henkilöä. Kyselyyn vastasi 30 henkilöä. Vastausprosentti oli näin ollen 23 %. Kysely sai melko tavanomaisen vastausaktiivisuuden muihin kohdeorganisaation henkilöstölle osoitettuihin kyselyihin verrattuna. Ikävä kyllä kohdeorganisaation halu vastata omaa työpaikkaa kehittäviin tai oman mielipiteen ilmaiseviin kyselyihin on jäänyt yleisesti matalalle tasolle.

Kyselyssä kysymykset esitettiin väittämämuodossa. Ensimmäisellä väittämällä ”Työpaikalla on riittävän selkeät säännöt ja ohjeet, joiden mukaan toimimme” pyrittiin löytämään vastausta siihen, miten hyvin henkilöstö kokee sääntöjen ja ohjeiden ohjaavan toimintaa. Vastausten jakautuminen on esitetty taulukossa 1.

Säännöt ja ohjeet liittyvät järjestyksen ja rakenteen tarpeeseen. Järjestys on perustarve rakenteille ja organisoidulle toiminnalle. Järjestyksen perustarpeen tyydyttäminen saa aikaan mukavuuden tunteen, kun taas sen tyydyttämättä jättäminen aiheuttaa epämukavuuden tunnetta. Siisteys, hyvä järjestys ja täsmällisyys ovat tärkeitä ihmisille, joilla on vahva järjestyksen perustarve. Säännöt ja aikataulut ohjaavat järjestystä tavoittelevia henkilöitä ja he viihtyvät ennustettavissa ja melko muuttumattomissa olosuhteissa. (Reiss 2013, 65-66; Mayor & Risku 2022, 92-94.)

Taulukko 1. Vastaukset kysymykseen yksi, työpaikalla on riittävän selkeät säännöt ja ohjeet, joiden mukaan toimimme.

#### Työpaikalla on riittävän selkeät säännöt ja ohjeet, joiden mukaan toimimme

Vastaajien määrä: 30

	n	Prosentti
Täysin samaa mieltä	7	23,3%
Osittain samaa mieltä	16	53,4%
Ei samaa eikä eri mieltä	1	3,3%
Osittain eri mieltä	6	20,0%
Täysin eri mieltä	0	0,0%

Viidesosa vastaajista koki, että säännöt ja ohjeet voisivat olla selkeämmät. Kuitenkin enemmän kuin kolme neljästä vastaajasta koki sääntöjen ja ohjeiden olevan riittävän selkeitä.

Toinen kyselyn väittäjä kysyi ”kuinka hyvin koet hallitsevasi ja osaavasi työtehtäväsi”. Tämä kysymys valittiin, jotta saataisiin tietoa vastaajien omasta kokemuksesta siitä, kuinka hyvin he hallitsevat oman tehtävänsä ja selviytyvät siitä itsenäisesti. Vastaukset on esitetty taulukossa 2. Tulokset osoittavat, että vastaajat kokivat hallitsevansa oman työnsä hyvin tai erittäin hyvin.

Pystyvyyden ja riippumattomuuden tarve on jokaisella ihmisellä ja onnistumisesta saadaan itsevarmuutta ja virtaa jatkaa työtä. Pystyvyyden tunne on ulkoisen motiivin sisäistymisen kannalta olennainen eli haasteiden täytyy olla sopivia kullekin yksilölle. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 61.)

Taulukko 2. Vastaukset kysymykseen kaksi, kuinka hyvin koet osaavasi ja hallitsevasi omat työtehtäväsi.

#### Kuinka hyvin koet osaavasi ja hallitsevasi omat työtehtäväsi

Vastaajien määrä: 30

	n	Prosentti
Erittäin hyvin, useimmiten hommat sujuvat rutiinilla	21	70,0%
Hyvin, selviän pääsääntöisesti itsenäisesti	8	26,7%
Luulen, että selviän aika hyvin	1	3,3%
Tarvitsen usein apua työkavereiltani	0	0,0%
Heikosti, olen usein epävarma osaamisestani	0	0,0%

”Työyhteisössä on hyvä ilmapiiri ja työskentelemme yhdessä” valittiin kolmanneksi väittäjäksi, jonka vastaukset on esitetty taulukossa 3. Vastausten perusteella työyhteisön ilmapiirissä olisi kehitettävää joiltain osin enemmänkin, sillä 25 % vastaajista piti ilmapiiriä huonona.

Jokainen ihminen kokee yhteenkuuluvuuden tunnetta jossain määrin ja haluaa kuulua perheen ulkopuoliseen ryhmään. Itsemääräämisteorian mukaan tarve sosiaaliseen kanssakäymiseen on yksi kolmesta tärkeimmästä tarpeesta. Yhteenkuulumisen tai yhteenliittymisen tarve tarkoittaa inhimillistä kaipuuta ihmissuhteisiin ja toivetta kuulua osaksi yhteisöä, jossa luotetaan toisiin ja voidaan jakaa onnistumisia. (Hakanen 2011, 31.)

Taulukko 3. Vastaukset kysymykseen kolme, työyhteisössä on hyvä ilmapiiri ja työskentelemme yhdessä.

#### Työyhteisössä on hyvä ilmapiiri ja työskentelemme yhdessä

Vastaajien määrä: 30

	n	Prosentti
Täysin samaa mieltä	11	36,7%
Osittain samaa mieltä	12	40,0%
Ei samaa eikä eri mieltä	0	0,0%
Osittain eri mieltä	6	20,0%
Täysin eri mieltä	1	3,3%

Neljäs väittämä ”voin olla töissä oma itseni ja uskallan kertoa mielipiteeni” pyrkii selvittämään psykologisen turvallisuuden kokemusta ja hyväksytyksi tulemisesta. Viides väittämä ”minulla on mahdollisuus tuoda esille oman työn kehittämiseen liittyviä asioita” ja kuudes väittämä ”koen oman työni merkitykselliseksi” pyrkivät kartoittamaan, miten itsenäisyyden ja autonomian tarve täyttyy. Tulokset kysymysten neljä, viisi ja kuusi osalta on esitetty taulukoissa 4-6.

Taulukko 4. Vastaukset kysymykseen neljä, voin olla töissä oma itseni ja uskallan kertoa mielipiteeni

**Voin olla töissä oma itseni ja uskallan kertoa mielipiteeni**

Vastaajien määrä: 30

	n	Prosentti
Täysin samaa mieltä	21	70,0%
Osittain samaa mieltä	5	16,7%
Ei samaa eikä eri mieltä	1	3,3%
Osittain eri mieltä	3	10,0%
Täysin eri mieltä	0	0,0%

70% vastaajista vastasi kysymykseen 4 niin, että uskaltavat olla työpaikalla aina omia itsejään. Oman työn kehittämisen mahdollisuudet ja työn merkityksellisyys koettiin pääasiassa hyväksi tai erittäin hyväksi vastausten painottuessa vaihtoehtoihin täysin samaa ja osittain samaa mieltä kysymysten viisi ja kuusi osalta.

Taulukko 5. Vastaukset kysymykseen viisi, minulla on mahdollisuus tuoda esille oman työn kehittämiseen liittyviä asioita.

**Minulla on mahdollisuus tuoda esille oman työn kehittämiseen liittyviä asioita**

Vastaajien määrä: 30

	n	Prosentti
Täysin samaa mieltä	15	50,0%
Osittain samaa mieltä	9	30,0%
Ei samaa eikä eri mieltä	3	10,0%
Osittain eri mieltä	2	6,7%
Täysin eri mieltä	1	3,3%

Taulukko 6. Vastaukset kysymykseen kuusi, koen oman työni merkitykselliseksi.

**Koen oman työni merkitykselliseksi**

Vastaajien määrä: 30

	n	Prosentti
Täysin samaa mieltä	11	36,7%
Osittain samaa mieltä	14	46,7%
Ei samaa eikä eri mieltä	3	10,0%
Osittain eri mieltä	1	3,3%
Täysin eri mieltä	1	3,3%

Autonomian tarpeen täytyessä yksilö kokee, että voi itse vaikuttaa päätöksentekoon ja omaan tekemiseensä. Lisäksi henkilö kokee, että voi itse valita eri asioita elämässään. Hakanen käyttää autonomiasta termiä itsenäisyys, jolloin ihminen voi kokea toimivansa vapaaehtoisesti omasta halustaan tehden henkilökohtaisia ratkaisuja työssään, ja on tällöin todennäköisemmin sisäisesti motivoitunut. (Hakanen 2011, 31.) Merkityksellinen työ voi auttaa sisäistämään ulkoisia motivaatiotekijöitä sisäiseksi motivaatioksi. Oman työn merkityksellisyyttä ja tavoitteiden selkeyttä pyrittiin selvittämään myös seitsemännellä väittämällä ”tunnen oman työni tavoitteet ja tiedän mitä minulta työssäni odotetaan”. Tulokset esitetään taulukossa 7.

Taulukko 7. Vastaukset kysymykseen seitsemän, tunnen oman työni tavoitteet ja tiedän mitä minulta odotetaan työssäni.

**Tunnen oman työni tavoitteet ja tiedän mitä minulta odotetaan työssäni**

Vastaajien määrä: 30

	n	Prosentti
Täysin samaa mieltä	16	53,3%
Osittain samaa mieltä	11	36,7%
Ei samaa eikä eri mieltä	2	6,7%
Osittain eri mieltä	1	3,3%
Täysin eri mieltä	0	0,0%

Kahdeksas väittäjä ”saan riittävästi palautetta tekemästäni työstä työnjohtajalta tai muulla tavoin” pyrki kartoittamaan palautteenannon tilaa. Palaute voi olla positiivista tai rakentavaa, mutta se on hyvin merkityksellistä ohjattaessa ihmisiä toimimaan haluttuun suuntaan. Aineeton palkitseminen on usein motivaation kannalta niin merkityksellistä, että sitä kannattaa harjoittaa. (Kauhanen 2010, 97). Myönteinen palaute on hyvin merkityksellistä autonomiaa tukevan sosiaalisen ilmapiirin luomisessa. Myönteisellä palautteella on vaikutusta sisäisen motivaation kehittymiseen ja ulkoisten motiivien sisäistymiseen. Näin tapahtuu, koska myönteinen palaute korostaa yksilön roolia hyvän suorituksen tekijänä ja saa yksilön kokemaan autonomiaa ja pystyvyyttä. Itsemääräämisteorian mukaan ulkoisten tavoitteiden sisäistämisen kannalta erityisen tärkeää on yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttäminen. Koska ulkoa asetetut haasteet ja tavoitteet eivät aina ole kiinnostavia, sisäistymistä auttaa se, että yksilön ympärillä on tärkeitä ihmisiä, joihin halutaan tuntea yhteenkuuluvuutta. Pystyvyyden tunne on ulkoisen motiivin sisäistymisen kannalta olennainen eli haasteiden täytyy olla sopivia kullekin yksilölle. Autonomian tunteen saavuttamiseksi on hyvä ymmärtää toiminnan merkitys ja saada mahdollisuus vaikuttaa tavoitteeseen. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 60-61.) Taulukkoon 8 on koottu vastaukset kahdeksannen kysymyksen osalta.

Taulukko 8. Vastaukset kysymykseen kahdeksan, saan riittävästi palautetta tekemästani työstä työnjohtajalta tai muulla tavoin.

Saan riittävästi palautetta tekemästani työstä työnjohtajalta tai muulla tavoin

Vastaajien määrä: 30

	n	Prosentti
Täysin samaa mieltä	4	13,3%
Osittain samaa mieltä	11	36,7%
Ei samaa eikä eri mieltä	3	10,0%
Osittain eri mieltä	6	20,0%
Täysin eri mieltä	6	20,0%

Oman työn tavoitteet tunnetaan hyvin kysymyksen seitsemän vastausten mukaan. Palautteen saaminen tehdystä työstä vaatii selkeästi kehittymistä, sillä puolet vastaajista on jollain asteella tyytymättömiä palautteen määrään.

Esihenkilötyön laatuun ja esihenkilöiden läsnäoloon liittyviä mielipiteitä kartoitettiin kysymyksillä 9-12. Väittämä ”minulla on mahdollisuus keskustella esihenkilöni kanssa riittävän usein” pyrki selvittämään, miten hyvin esihenkilöillä on aikaa kohdata tiimin jäseniä. Taulukossa 9 esitettyjen vastausten perusteella voidaan sanoa, että lähes neljännes vastaajista ei saa mahdollisuutta keskustella esihenkilönsä kanssa riittävän usein. Kyselyn lopulla kolme kysymystä olivat avoimia kysymyksiä. ”Esihenkilön kolme tärkeintä tehtävää ovat” pyrki hakemaan vastauksia siihen, millaisena työnjohtajan rooli nähdään tai toivotaan tuotannossa. Tämän kysymyksen vastaukset on ilmoitettu vastaajittain taulukossa 10. Kysymyksillä 11 ”millaiset esihenkilön tekemiset tai päätökset vaikuttavat positiivisesti työmotivaatioosi ja haluusi työskennellä turvallisesti ja tehokkaasti?” ja 12 ”millaiset esihenkilön tekemiset tai päätökset vaikuttavat negatiivisesti työmotivaatioosi ja haluusi työskennellä turvallisesti ja tehokkaasti?” haettiin avoimien kysymysten avulla vastauksia sellaisiin teemoihin, joita ei strukturoidussa kyselyssä osattu huomioida.

Taulukko 9. Vastaukset kysymykseen yhdeksän, minulla on mahdollisuus keskustella esihenkilöni kanssa riittävän usein

Minulla on mahdollisuus keskustella esihenkilöni kanssa riittävän usein

Vastaajien määrä: 30

	n	Prosentti
Samaa mieltä	23	76,7%
Eri mieltä	7	23,3%

Esihenkilön kolme tärkeintä tehtävää vastaajittain on esitetty taulukossa 10. Vastaukset avoimien kysymysten osalta on taulukoitu vastaajittain alkuperäisessä muodossa. Osa vastauksista annettiin selkeämmässä sanamuodossa kuin toiset. Tämän vuoksi tutkimusaineistosta haettiin samoja tai samaa tarkoittavia sanoja aineiston käsittelyn alkuvaiheessa. Ryhmittely samaa tarkoittavien

sanojen välillä tehtiin värikoodaamalla samaa tarkoittavat sanat. Ryhmittelyä jatkettiin, kunnes jäljellä ei ollut enää tutkimukseen valittuun teoriaan nähden merkityksellisiä sanoja. Tutkimusaineiston havainnot pelkistettiin siten, että tutkimukseen valitun teorian suhteen irrallisia sanoja ei otettu mukaan tulkintaan. Analysoinnissa keskityttiin niihin vastauksiin, jotka toistuivat useammin pelkistetyissä havainnoissa.

Yksitoista (11) vastaajista pitää esihenkilön tärkeimpinä tehtävinä johtamista sen eri muodoissa; johtaminen esimerkin avulla, työtehtävien jakaminen, olemalla pomo, olemalla jämäkkä, ohjaa työtä tavoitteiden mukaan, ohjaa oikeisiin toimintatapoihin. Yhdeksän (9) vastaajaa mainitsi esihenkilön tärkeimpiin tehtäviin tasapuolisuuden tai samanarvoisuuden. Työhyvinvoinnin varmistaminen tai henkilöstön tukeminen tulee esiin kahdeksassa (8) vastauksessa. Ongelmien ja ristiriitojen ratkaisukyky koettiin tärkeänä ja se mainittiin seitsemässä (7) vastauksessa painottuen työyhteisön ristiriitatilanteiden ratkomiseen. Esihenkilöltä toivotaan rehellisyyttä ja tai luotettavuutta seitsemässä (7) vastauksessa. Palautteen antaminen mainittiin viidessä (5) vastauksessa ja tavoitteet neljässä (4) vastauksessa. Lisäksi tiedon välittäminen organisaatiotasojen välillä nousi esiin neljässä (4) vastauksessa.

Taulukko 10. Avoimen kysymyksen vastaukset vastaajittain kysymykseen 10, esihenkilön kolme tärkeintä tehtävää.

1	Tiedon välittäminen avoimesti, alaisen tukeminen, tasapuolisuus
2	Palautteen antaminen, ohjaaminen oikeisiin toimintatapoihin ja työntekijöiden tasapuolinen kohtelu.
3	Asettaa tavoitteet ja tukea niihin pääsemisessä, Antaa palautetta riittävän usein ja kuunnella alaista, Tasavertainen kaikkia kohtaan.
4	Huolehtia osaltaan siitä, että kaikilla on työpaikalla hyvä olla ja työt tulee tehtyä vaaditulla tasolla. (moni asia vaikuttaa näihin kuten esimerkiksi riittävät resurssit), Olla helposti lähestyttävä ja turvallinen henkilö, joka toimii myös hyvänä esimerkkinä kaikille muille, Antaa palautetta tehdystä työstä, niin positiivista kuin negatiivista, jos siihen on aihetta. (=motivoida ja kehittää)
5	Antaa tukea ja palautetta työntekijöilleen heidän sitä tarvitessaan, asettaa tavoitteet, joiden puitteissa työtä tehdään, ylläpitää avointa keskustelukulttuuria.
6	Työn ohjaaminen tavoitteiden mukaisesti, henkilöstön asioiden ja hyvinvoinnin varmistaminen, suodattaa ylempää tulevaa viestiä.
7	Hoitaa oma työ hyvin, Ottaa huomioon alaistensa mielipiteet, Viedä asioita eteenpäin
8	Luottamus, rehellisyys, avoimuus
9	Rehellisyys, luotettavuus, suoraselkäisyys (sanojensa takana seisominen)
10	Rehellisyys, jämäkkä, Luotettava

11	Tasapuolisuus kaikkia kohtaan, luottamuksellinen, pystyy ratkomaan ongelmat
12	Kaikkien kohtelu tasa-arvoisesti, Ongelmaratkaisukyky, Luottamuksellisuus ja rehellisyys.
13	Johtaminen tasapuolisesti, työntekijöiden kuunteleminen, epäkohtiin puuttuminen.
14	Tarttuminen ongelmiin ja niiden ratkaisu kyky, Työntekijöiden ajan tasalla pitäminen (tiedottaminen),
15	Kannustava, rehellinen ja tasapuolisuus
16	Luotettavuus, kannustavuus, joustavuus
17	Johtaa. neuvoa, päättää
18	Olla esimerkillinen henkilö ja muistaa että alaiset toimivat helposti samalla tavalla perässä, Huolehtia että henkilöstön osaamiset ja kapasiteetti riittää tarvittavaan tuotantotilanteeseen ja pitää myös oma työnjohtaja ajan tasalla mihin sen hetkinen kapasiteetti riittää.
19	Selkeä ohjeistus ja toimintatavat, Tasapuolisuus, Omasta työporukasta huolehtiminen
20	Henkilöstön johtaminen, sovittujen asioiden hoito ja työntekijöiden tukeminen.
21	Tiedon välittäjä, Työn hallinta, Hyvinvointi
22	Jakaa työtehtävät epäselvissä tilanteissa, Ratkaista työyhteisön ongelmatilanteita, Toimia siltana työntekijöiden ja ylemmän johdon välillä."
23	ristiriitojen ratkaisukyky, yksilöiden vahvuuksien ja heikkouksien huomioiminen ja työyhteisön johtaminen (olemalla se pomo)
24	Pitää kaikkia työntekijöitä saman arvoisina, Antaa palautetta, Miettiä yhdessä ratkaisuja eri tilanteisiin olivat ne työtehtäviin liittyviä tai työntekijän henkilökohtaisia asioita jotka liittyvät työntelemiseen
25	Ohjeistaa, Kannustaa, Kuunnella

Kaikki kyselyyn vastanneet eivät vastanneet avoimiin kysymyksiin. Kysymykseen ” Millaiset esihenkilön tekemiset tai päätökset vaikuttavat positiivisesti työmotivaatioosi ja haluusi työskennellä turvallisesti ja tehokkaasti” vastasi 25 henkilöä. Vastaukset on esitetty taulukossa 11. Positiivisesti motivaatioon vaikuttavina mainittiin positiivinen palaute, kehu ja kannustaminen kolmessatoista (13) vastauksessa eli yli 50 % kaikista vastanneista piti palautteen ja erityisesti positiivisen palautteen antamista motivoivana. Esihenkilön tulee luottaa työntekijöihin ja kuulla heitä muutoksissa ja päätöksissä, jotka vaikuttavat työn tekemiseen ja saavuttaa luottamus pitämällä kiinni sovituista asioista nousi esiin yhdeksässä (9) vastauksessa. Seitsemän (7) vastaajista piti kuuntelua tärkeänä. Kuuntelun lisäksi esihenkilön tulisi olla kiinnostunut työntekijän tekemisestä ja hyvinvoinnista ilmeni neljässä (4) vastauksessa. Yksi (1) vastaajista kertoi, että esihenkilön tulisi osoittaa arvostusta työntekijän työtä kohtaan, joka lisää merkityksellisyyden tunnetta. Työilmapiiriä edistävä avoin kanssakäyminen, rentous ja kiinnostus ihmisiä kohtaan nousi esiin kolmessa

(3) vastauksessa. Kolmessa (3) vastauksessa mainittiin ura- tai palkkakehitys motivoivana toimenä.

Taulukko 11. Vastaukset kysymykseen 11, Millaiset esihenkilön tekemiset tai päätökset vaikuttavat positiivisesti työmotivaatioosi ja haluusi työskennellä turvallisesta ja tehokkaasti. Vastaukset ilmoitettu vastaajittain.

1	Palaute, Kuuntelu.
2	Ongelmien kuunteleminen ja niiden ratkaiseminen. Kaikkien huomioon ottaminen.
3	Esihenkilöltä saama palaute ja luottamus omaan tekemiseen vahvistaa keskinäistä suhdetta, mikä omalta osaltaan vaikuttaa myös työmotivaatioon.
4	Rakentava palaute, Hänen antama vaikutelma siitä, että minua ja tekemääni työtä arvostetaan, Perehtyminen asiaan useammalta näkökannalta päätöksiä tehdessä, Avoimuus ja sopiva rentous työyhteisössä, Luottamus puolin ja toisin. Sitä kautta myös sopiva vastuunjako.
5	Kun esihenkilö toimii itse roolimallina ja on valmis kehittämään toimintatapoja, kun esihenkilö huomioi oman työpanoksen ja antaa palautetta tehdystä työstä, kun esihenkilö tukee henkilökohtaisia tavoitteita työn ja uran suhteen.
6	Päätökset, jotka ovat perusteltuja ja avoimesti viestittyjä
7	Hyvä esimerkki, Muistaa kehua hyvin tehdystä työstä, Mahdollistaa hyvät työskentelyolosuhteet
8	Kuunteleminen
9	Riittävä tuki mutta ohessa myös luottamus ja sovittujen asioiden pitäminen puolin ja toisin. Kehut niille joille ne oikeasti kuuluu ilman että niillä pyritään "motivoimaan" koko orkesteria.
10	Voi tarpeen tullen kysyä neuvoa työasioissa sekä luottaa työntekijän töihin.
11	Ei kuormita liikaa, Ongelmatilanteissa kuuntelee kaikkia osapuolia, On reilu kaikkia kohtaan
12	Ei kuormita liikaa, Puuttuu epäasialliseen käytökseen tehokkaasti ja asiallisesti, Suoraselkäisyys. Myös joskus olisi hyvä saada positiivista palautetta.
13	Kuuntelee työntekijöitä ja on kiinnostunut työntekijöiden jaksamisesta
14	Positiivinen palaute.
15	Yleensä palaute töistä, niin hyvät kuin huonotkin asiat pitäisi keskustella. Luottamus molemmin puolinen sekä hyvä työilmapiiri kaiken perusta...
16	Reiluus ja rehtiys
17	Kannustaa ei kannusta
18	Hekojen nostaminen yhtä nopeasti kuin henkilön taito kehittyy, muuten voi taitavatkin työntekijät menettää kiinnostuksen työntekoon ja alkaa suunnitella alan vaihtoa mikäli ei saa vastiketta hyvälle työlle.
19	Positiivinen palaute, se että on kuunneltu työntekijää.



20	Pitää kiinni sovituista ja hoitaa asiat ajallaan. Toimii tasapuolisesti kaikkia kohtaan.
21	Kiitokset ja yleensä ylimääräiset palkitsemiset.
22	Reilut
23	Tukeminen työtehtävissä ja se että tulee kuulluksi ja luottamuksen osoittaminen
24	Kiinnostus työntekijöitä kohtaan
25	Käydään välillä kysymässä mitä kuuluu ja koitetaan olla oikeasti vähän kiinnostuneita työntekijän asioista. Annetaan rakentavaa palautetta. Annetaan selkeät ohjeet.
26	Nopea reagointi ongelmatilanteissa

Kahdenteentoista kysymykseen ” Millaiset esihenkilön tekemiset tai päätökset vaikuttavat negatiivisesti työmotivaatioosi ja haluusi työskennellä turvallisesti ja tehokkaasti” vastasi 24 henkilöä. Vastaajittain ryhmitellyt vastaukset ovat taulukossa 12. Kymmenen (10) heistä ilmaisi, että asioiden hoitamatta jättäminen, vikatilanteen korjaamatta jättäminen tai epäselvien asioiden selvittämisen puuttuminen vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon. Yleinen välinpitämättömyys, vastuun pakoilu tai turhat lupaukset mainitaan yhdessätoista (11) vastauksessa. Erityisesti epäasialliseen käytökseen ja henkilöstön ristiriitoihin kaivataan puuttumista. Haluun työskennellä turvallisesti vaikuttaa esihenkilön oma asenne turvalliseen työhön. Päätöksenteko kuulematta asianosaisia mainitaan kolmessa (3) vastauksessa. Esihenkilön osoittaman huomion vähyys tai puute sekä palautteen puuttuminen nousevat esille kolmessa (3) vastauksessa.

Taulukko 12. Vastaukset 12. kysymykseen. Vastaukset on ilmoitettu vastaajittain.

1	Ristiriitaiset päätökset (eri vastaus eri henkilöille samasta asiasta), "turhat tehtävät"
2	Epätasa-arvoinen kohtelu. Ongelmien peitteleminen ja hoitamatta jättäminen.
3	Mikäli esihenkilö puuttuu toistuvasti omiin työtehtäviin tuoden aina sen "oman mielipiteen", se alkaa ajan saatossa murentamaan luottamusta omaan tietotaitoon.
4	Diktaattorimaiset päätökset, joissa ei ole kuunneltu tai ajateltu kaikkia osapuolia, Esihenkilö vaatii liikaa tai liian vähän, Lupauksia ei pidetä, Esihenkilö ei ota vastuuta.
5	Jos esihenkilö on koko ajan vaikeasti tavoitettavissa, kun tehokas ajattelutapa viedään niin pitkälle, että vaativiinkaan työtehtäviin ei ole aikaa perehtyä tarpeeksi, jos esihenkilö itse laiminlyö turvallisuuskulttuuria.
6	Suhmurointi.
7	Henkilöiden lajittelu pärstäkertoimen mukaan, Huono esimerkki, Töistä lusmuilu
8	Ei kuuntele
9	Turha sanahelinä ja lupaukset minkä tahansa asioiden tekemiseksi ilman todellista aikomusta. Eli josko siis puheet ja teot eivät arjessa kohtaa niin kaikelta on pohja pois.

10	Selän takana kyttääminen, Monta työtä pitäisi suorittaa yhtäaikaan, Tyhjät lupaukset
11	Työntekijöiden välisten riitojen vähättely ja selvittämättä jättäminen.
12	Alaisten riitojen vähättely, epäasialliseen käytökseen puuttumatta jättäminen. Ei anneta selkeitä vastauksia vaan kierrellään ja kaarrellaan.
13	Välinpitämättömyys. Asioille ei tehdä mitään, vaikka asioista on keskusteltu ja pyydetty selvittämään asiaa.
14	Jos ilmoitan vaikka koneen viasta joka jatkunut pitkään ja asiaa ei saada korjaantumaan ilmoituksista huolimatta.
15	Välinpitämättömyys, asioiden hidas eteneminen ja jos tasapuolisuus ei toteudu, niin se näkyy heti...
16	Jos noita edellisiä asioita ei ole
17	Välinpitämättömyys, poissaolot, pilkun viilaaminen joka on toki vähentynyt ja yksittäisten henkilöiden pompotus joka myös on tietääkseni vähentynyt.
18	Tuodaan uusia sääntöjä ja muutoksia kuuntelematta ja kysymättä henkilöiden mielipidettä jotka työskentelevät kyseisten asioiden kanssa päivittäin.
19	Asioiden jättäminen roikkumaan. Saamattomuus.
20	Ei ole sellaista, ettei tekisi turvallisesti työtä
21	Epäreilut
22	Asioiden kesken jättäminen ja jatkuva negatiivinen palaute ilman mitään positiivista vastapainoksi.
23	Työntekijän huomiotta jättäminen. Työntekijän asiat eivät kiinnosta. Työntekijät eivät ole saman arvoisessa asemassa. Epäselvien asioiden selvittäminen jää roikkumaan. Ei tule kiitosta saati palautetta yhtään mistään.
24	Ongelmien ja vikojen korjaamatta jättäminen

Kyselyn päätteeksi pyydettiin vastaajan omaa arviota työmotivaation tasosta asteikolla 1-5. Oma arvio työmotivaatiosta on melko hyvä, sillä 70 % vastanneista arvioi motivaation tason olevan viisiportaisen asteikon kahdella ylimmällä tasolla. Useimmiten vastaajat arvioivat oman motivaation tasonsa 1-5 portaisella asteikolla arvoksi 4, kun keskiarvo kaikkien vastanneiden kesken oli 3,8. Oma motivaatio arvioidaan erittäin hyväksi tai kiitettäväksi.

Taulukko 13. Vastanneiden näkemys omasta työmotivaatiosta asteikolla 1-5

**Työmotivaationi asteikolla 1-5 on**

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
	3,3%	16,7%	10,0%	40,0%	30,0%	3,8	4,0

### 5.3.3 Psykologisen turvallisuuden kyselyn tulokset

Toimihenkilöasemassa toimiville henkilöille järjestettiin työhyvinvointipäivän yhteydessä psykologisen turvallisuuden kysely. Kyselyn on luonut SSAB:n käytettäväksi Pekka Paganus, joka toimii tutkimuksen kohteena olevan tuotanto-osaston tuotantojohtajana. Kyselyyn osallistuneet toimihenkilöt toimivat tuotannon tehtävissä tai päivittäisen toiminnan mahdollistavassa tuotannon-suunnittelun ja kunnossapidon tehtävissä. Kyselyyn vastanneet muodostavat tiimin yli organisaatiorajojen ja yhteistyö on päivittäistä. Vastauksia annettiin 11. Kolme tiimiin kuuluvaa henkilöä eivät täyttäneet kyselyä, sillä eivät osallistuneet hyvinvointipäivään. Vastaajien joukossa oli myös määräaikaista henkilöitä.

Taulukko 14. Psykologisen turvallisuuden kyselyn vastaukset

	Täysin eri mieltä	Enimmäkseen eri mieltä	Enimmäkseen samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Ilmaistemme vapaasti mielipiteemme, vaikka se ei olisi yleisen mielipiteen mukainen			9	2
Voimme helposti pyytää toisiltamme palautetta		3	6	2
Otamme huomioon toistemme tunteet			8	3
Kysymykset toivotetaan tervetulleiksi			7	4
On helppoa pyytää apua muilta			6	5
Kuuntelemme tarkkaavaisesti ja mielenkiinnolla		2	7	2
Kuka tahansa voi tuoda esille vaikean tai aran asian tiimin palaverissa		3	6	2
Keskustelemme virheistämme avoimesti		4	3	4
On täysin normaalia olla eri mieltä		1	7	3
Jos emme tiedä jotakin, ilmaistemme sen		2	6	3
Voin olla oma itseni			4	7

## 5.4 Tutkimusaineiston analysointi ja tulkinta

Analysoinnin aluksi tarkastellaan tarkemmin jokaista aineistonkeruumenetelmää erikseen ja lopuksi pyritään löytämään tulkintoja, jotka koskevat koko tutkimuksen kohdetta. Tutkimuksen tuloksia analysoidaan aiemman teorian avulla.

### 5.4.1 Havainnoinnista saadun aineiston tulkinta

Havainnoinnin avulla pystyttiin kirjamaan 4 väittämää tutkittavasta kohdejoukosta

1. Yhdessä oleminen vapautti ihmiset avoimempaan vuorovaikutukseen, jolloin myös työkuorman jakaminen ja avun kysyminen helpottuivat.
2. Positiivinen palaute lisää motivaatiota ja uskoa omaan kykyihin.
3. Jokainen kaipaa sopivia haasteita, mielekästä työtä ja työnantajan arvostusta.
4. Selkeällä ja tarkalla toimeksiannolla päästään tavoitteeseen.

Tarina ja teoriaan nojautuvat perustelut väittämille löytyvät luvusta 4.3.1 Kertomukset havaintojen taustalla. Väittämä 1 tukee yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymisen merkitystä. Avoin vuorovaikutus lisää psykologisen turvallisuuden tunnetta ja avun kysyminen helpottuu. Väittämässä 2 positiivisen palautteen avulla on onnistuttu tukemaan pystyvyyden tarpeen täyttymistä ja uskoa omaan kykyihin mikä on lisännyt motivaatiota suoriutua omista tehtävistä. Kolmannessa väittämässä käsitellään uteliaisuuden ja ymmärtämisen tarvetta sekä vallan tarvetta. Osa ihmisistä kaipaa uusia haasteita enemmän kuin toiset ja tahtovat lisätä omaa osaamistaan sekä tietämystään toisia enemmän. Antamalla mahdollisuuksia kehittyä työssä, työnantaja voi samalla osoittaa arvostusta henkilöä kohtaan. Neljäs väittämä pitää sisällään järjestyksen tarvetta selkeiden toimeksiannojen muodossa, mutta myös tavoitteiden täyttymisen kautta pystyvyyden tunteen kokemista.

#### 5.4.2 Kyselystä saadun aineiston tulkinta

Kyselytutkimuksen ensimmäinen kysymys koski sääntöjä ja ohjeita. 77% vastanneista oli sitä mieltä, että säännöt ja toimintamallit ohjaavat toimintaa. 20 % vastaajista kertoi olevansa osittain eri mieltä siitä, että säännöt ja ohjeet ovat riittävän selkeitä.

Säännöt luovat selvyyttä tekemiseen ja toimintaan. Säännöt ja aikataulut ohjaavat järjestystä tavoittelevia henkilöitä, ja he viihtyvät ennustettavissa ja melko muuttumattomissa olosuhteissa. Heikon järjestyksen perustarpeen omaavilla ei tavallisesti ole mielenkiintoa noudattaa tarkkoja aikatauluja tai sääntöjä, ja he näkevät ennemmin ison kuvan kuin yksityiskohdat. Tästä syystä he kokevat usean asian samanaikaisen tekemisen mahdollisena ja mukautuvat nopeasti tilanteen vaatimiin muutoksiin. He muuttavat usein mieltään ja suunnitelmiaan. Muuttuvissa olosuhteissa heikosta järjestyksen ja rakenteen tarpeesta on hyötyä. (Reiss 2013, 65-66; Mayor & Risku 2022, 92-94.) Selkeät säännöt ja toimintamallit voivat vähentää ristiriitatilanteita. Tutkimuksen kohteen toimintaympäristössä tulee olla selkeät säännöt varmistamassa prosessiturvallisuutta ja laadun tuottokykyä. Heikon järjestyksen tarpeen omaavat ihmiset voivat kuitenkin kokea säännöt liian hallitsevina ja tahtovat toimia ainakin joissain asioissa oman tahdon ja toimintatavan mukaan. Tällaisia asioita voisi olla esimerkiksi tiimin päätösvalta oman vuoron aikaisesta työkierrosta työpisteiden välillä tai työnjohtajan vapaus toimia oman vuoron turvallisuusjohtamisessa annettujen tavoitteiden ja sääntöjen rajoissa. Näin heikon järjestyksen tarpeen omaavia henkilöitä ei rajata liiaksi ja autonomisuuden tarvetta saadaan samalla täytettyä. Sääntöjen ja yhteisten toimintamallien kautta saavutetaan myös tasapuolisuutta, jota pidettiin esihenkilön toiseksi tärkeimpänä tehtävänä kysyttäessä kolmea tärkeintä esihenkilön tehtävää.

Kysymyksessä kymmenen kartoitettiin esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä. Tasapuolisuutta tärkeämpänä pidettiin ainoastaan työn johtamista sen eri muodoissa. Työnjohtamiseen liitettiin johtaminen esimerkin avulla, työtehtävien jakaminen ja johtajan roolin ottaminen olemalla pomo. Työnjohtajalta toivottiin jämäkkyyttä sekä työn ohjaamista tavoitteiden mukaan ja niiden saavuttamiseksi. Esihenkilöt vastaavat työn johtamisesta, oman yksikkönsä toiminnasta ja tavoitteiden saavuttamisesta toimien oman yksikkönsä johtajana. (Hyppänen 2013, 12-13). Työnjohtajilta toivottiin työn ohjaamista tavoitteiden mukaan. Kysymyksen seitsemän vastaukset kertovat, että 90% vastaajista tuntee oman työnsä tavoitteet hyvin.

Johtajuutta tarvitaan työyhteisön riitatilanteiden selvittämiseksi, sillä työpaikan ristiriitojen koetaan vaikuttavan negatiivisesti motivaatioon. Kyselyn 12. kysymykseen 24 henkilöstä kymmenen

ilmaisee, että asioiden hoitamatta jättäminen, vikatilanteen korjaamatta jättäminen tai epäselvien asioiden selvittämättä jättäminen vaikuttavat negatiivisesti motivaatioon. Yleinen välinpitämättömyys, vastuun pakoilu tai turhat lupaukset mainittiin yhdessätoista vastauksessa. Erityisesti epäasialliseen käytökseen ja henkilöstön ristiriitoihin kaivataan puuttumista.

Työlainsäädäntöön on määritetty työnantajan velvollisuudet ja oikeudet. Lakien on tarkoitus turvata työntekijöiden oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja inhimillinen kohtelu työelämässä. Työnantajan tärkeimpiä velvollisuuksia on huolehtia työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta sekä vastata työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä. (Hyppänen 2013, 17.) Työnantajan on edistettävä suhteitaan työntekijöihin, mutta lisäksi myös työntekijöiden keskinäisiä suhteita. (Hietala ym. 2021, 209.) Työntekijöiden tasapuolisen kohtelun takaamiseksi työnantajan on noudatettava vuonna 2015 voimaan astunutta yhdenvertaisuuslakia. Syrjintä on kiellettyä riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseä vai toista henkilöä koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen. Työnantaja syyllistyy häirintään salliessaan häirinnän tai syrjinnän saatuaan siitä tiedon. (Hietala ym. 2021, 211-212.)

Ristiriitatilanteiden hoitamatta jättäminen näkyy kolmannen kysymyksen vastauksissa. Isossa osassa vuoroista ja linjoista ilmapiiri on hyvä, mutta joissain vuoroissa on kehitettävää. Vuoron sisällä olevat ristiriidat heijastuvat laajalle, vaikka riitaa tai muita ongelmia henkilösuhteissa ei olisikaan oman linjan työporukan kanssa. Näin ollen ristiriitatilanteiden poistaminen ja ehkäiseminen ovat erittäin tärkeitä toimenpiteitä, sillä ristiriidoilla on vaikutusta työn tuloksellisuuteen laskeneen hyvinvoinnin kautta. Soback (2021) ohjeistaa, että ristiriitatilanteissa valmentava johtaja antaa eri osapuolille mahdollisuuden tulla rauhassa kuulluksi. Hän kykenee keskustelemaan ja nostamaan esille myös vaikeimpia asioita, jotka ovat konfliktien taustalla. Keskustelun aikana osallisten on tarkoitus tulla aiempaa tietoisemmaksi niistä täyttymistä tarpeista, jotka aiheuttavat ristiriitaa osapuolten välille. Valmentava johtaja pyrkii löytämään konfliktin osapuolia yhdistäviä tekijöitä ja rakentamaan sovintoalustaa näiden asioiden ympärille. Tärkeintä kuitenkin on keskustelun mahdollistaminen ja jämäkkä ohjaaminen, jotta osapuolet pääsevät tuomaan esille omat mielipiteensä, toiveensa ja tunteensa sekä mahdolliset huolenaiheensa ilman pelkoa mitätöidyksi tulemisesta. (Soback, 2021, 101-104.)

Valmentavan johtamisen tavat, kuten yhteisöllisyyden kehittäminen, luottamuksen rakentaminen, vallan jakaminen ja ihmisten arvostaminen toimisivat varmasti myös tutkimuksen kohderyhmälle. Kyselyn kahdennestatoista kysymyksestä saadun aineiston mukaan puolet henkilöstöstä toivoo tulevansa kuulluksi paremmin asioissa, jotka koskevat työntekoa. Asioista päättäminen

kuuntelematta osallisten mielipiteitä mainittiin eniten motivaatiota heikentävänä esihenkilön tekemisenä kolmessa vastauksessa. Kysymyksen yksitoista mukaan esihenkilön osoittama luottamus sekä kuuleminen päätöksissä ja muutoksissa mainittiin yhdeksässä vastauksena eniten motivaatiota kasvattavana tekijänä. Työilmapiiriä edistävä avoin kanssakäyminen, rentous ja kiinnostus ihmisiä kohtaan nousi esiin kolmessa vastauksessa. Lisäksi kysymyksen yhdeksän vastaukset osoittavat neljänneksen henkilöstöstä kokevan, että eivät saa riittävän usein keskusteluaikaa esihenkilönsä kanssa. Järjestämällä aikaa läsnäololle ja säännöllisille tapaamisille esihenkilö voi rakentaa luottamusta ja myöhemmin saavuttaa avoimen keskusteluyhteyden. Avoin keskusteluyhteys mahdollistaa paremman vuorovaikutuksen ja se tuo mukanaan hyötyjä, joilla työyhteisön hyvinvointia voidaan tukea.

Kysymyksen kahdeksan vastauksien mukaan 40 % vastaajista koki saavansa liian vähän palautetta. Kysymysten kymmenen ja yksitoista vastaukset osoittavat, että henkilöstö toivoo palautetta tekemästään työstä ja palaute tulisi kohdistaa heille, ketkä sen ansaitsevat. Yleisen positiivisen palautteen sijaan toivottiin kiitosta niille keille se kuuluu. Positiivisen palautteen mainittiin lisäävän merkityksellisyyden tunnetta. Liiallista positiivista palautetta ei kuitenkaan toivottu tavanomaisista työsuorituksista. Henkilöstö kokee myös tärkeäksi, että rakentavaa palautetta annetaan tarvittaessa. Eniten motivaatiota lisäävästi vaikuttavana esihenkilön tekemisenä pidettiin positiivisen palautteen antamista ja kannustamista, joka tuli esille yli puolessa kysymyksen yksitoista vastauksista. Palaute ja tunnustus tehdystä työstä saavat ihmisen tuntemaan itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi työyhteisössä sekä tuottavat mielihyvää ja lisäävät motivaatiota. Palaute tarjoaa tietoa toiminnassa onnistumisesta. Palautteen antaminen sisältyy esihenkilön vastuisiin. Kannustavalla palautteella esihenkilö huomioi työntekijän hyvät työsuoritukset ja osoittaa arvostusta. Positiivisen palautteella on tarkoitus innostaa ja lähentää esihenkilön ja työntekijän välejä. Korjaavan palautteen tulee antaa tietoa kehittämisen kohteista, mutta myös keinoja miten työ voidaan suorittaa jatkossa paremmin. Palautteesta keskusteleminen vaikuttaa siihen, kuinka saatu palaute otetaan vastaan. Palautteesta keskustelemisen yhteydessä voi syntyä uusia oivaltava ja jaettuja näkemyksiä, joilla työtä voidaan kehittää. (Berlin, 2008, 1.)

Kyselyyn vastanneet kokivat oman työnsä pääosin merkitykselliseksi kysymyksen kuusi mukaan. Työn merkitykselliseksi kokeminen on tärkeää motivaation kannalta. Jos ihminen kokee tekemänsä työn merkitykselliseksi, niin silloin hän todennäköisimmin on omaksunut ulkoiset tavoitteet sellaisiksi, että hän haluaa niitä tavoitella. Pelkästään ulkoisesti motivoitunut henkilö voi luovuttaa vastoinkäymisen kohdatessaan eikä jaksaa tavoitella tavoitteitaan, ja toimiminen pelkästään ulkoisen motivaation pohjalta saattaa heikentää yksilön hyvinvointia (Salmela-Aro & Nurmi

2017, 55). Palaute ja tunnustus tehdystä työstä saavat ihmisen tuntemaan itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi työyhteisössä sekä tuottavat mielihyvää ja lisäävät motivaatiota (Viitala 2007 161).

Pystyvyyden tunteella tarkoitetaan tunnetta osaamisesta ja pätevydestä. Pystyvyyden tunne tai Hakasen sanoin pärjäämisen tarve koskee ihmisen halua tuntea pystyvänsä hallitsemaan omaa toimintaympäristöään, jolloin pystyy kohtaamaan erilaisia haasteita ja saamaan aikaan haluamiinsa vaikutuksia omalla toiminnallaan. (Hakanen 2011, 31-32.) Kysymyksen kaksi vastausten mukaan henkilöstö kokee hallitsevansa omat tehtävänsä hyvin itsenäisesti ja 70 % jopa erittäin hyvin. Korkean uteliaisuuden tarpeen omaaville henkilöille liian tuttu ja rutinoitunut työ ei ehkä tarjoa riittävästi haasteita. On pystyttävä huomaamaan myös nämä tapaukset ja pyrittävä antamaan lisää vastuuta tai kehittymismahdollisuuksia. Osaamisen tilaa ja tavoitteita voidaan käydä läpi esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä.

#### 5.4.3 Psykologisen turvallisuuden kyselystä saadun aineiston tulkinta

Annettujen vastausten ja niiden hajonnan perusteella tehtiin tulkinta väittämien tilasta työyhteisössä. Tulkinta on tutkijan oma näkemys sen teorian valossa mitä opinnäytetyössä on käsitelty. Sulkuun on kirjattu vastausten jakauma vastausvaihtoehtojen mukaan. Ne joissa vastauksia on ensimmäisessä tai toisessa sarakkeessa eli vastaaja on täysin tai enimmäkseen eri mieltä voidaan katsoa selvästi kehitettäväksi asioiksi. Vastausten määrä vaihtoehtoissa ilmaistaan ennen tulkintaa muodossa (0,0,9,3).

1. Ilmaisemme vapaasti mielipiteemme, vaikka se ei olisi yleisen mielipiteen mukainen (0,0,9,3). Tulkinta: oman mielipiteen ilmaiseminen on helppoa.
2. Voimme helposti pyytää toisiltamme palautetta (0,3,6,2). Tulkinta: Palautteen pyytäminen kaipaa harjoittelemista.
3. Otamme huomioon toistemme tunteet (0,0,8,3). Tulkinta: Toisten tunteiden huomioon ottaminen on hyvällä tasolla.
4. Kysymykset toivotetaan tervetulleiksi (0,0,7,4). Tulkinta: Ilmapiiri on avoin kysymyksille.
5. On helppoa pyytää apua muilta (0,0,6,5). Tulkinta: Avun pyytäminen on luontevaa.



6. Kuuntelemme tarkkaavaisesti ja mielenkiinnolla (0,2,7,2). Tulkinta: Kuuntelemisen taitoa on harjoitettava.
7. Kuka tahansa voi tuoda esille vaikean tai aran asian tiimin palaverissa (0,3,6,2). Tulkinta: Psykologisen turvallisuuden tila ei mahdollista täysin avointa keskustelua.
8. Keskustelemme virheistämme avoimesti: (0,4,3,4). Tulkinta: Omia virheitä ei uskalleta tuoda aina julki.
9. On täysin normaalia olla eri mieltä (0,1,7,3). Tulkinta Eriäviä mielipiteitä ei aina haluta tuoda julki.
10. Jos emme tiedä jotakin, ilmaisemme sen (0,0,4,8). Tulkinta: Oma tietämättömyyttä ei aina haluta ilmaista muille.
11. Voin olla oma itseni (0,0,4,7). Tulkinta: Psykologinen turvallisuuden tunne mahdollistaa erilaisuuden.

Yleisesti ottaen psykologisen turvallisuuden tila on melko hyvällä tasolla. Vielä on kuitenkin opittavaa vuorovaikutustilanteissa toimimisessa. Avoimen keskustelun ilmapiiriä tulee kehittää niin, että jokainen voi vapaasti kertoa oman mielipiteensä asioihin. Keskustelutilanteissa jokaisen sanomisia tulee pitää yhtä arvokkaina ja niitä tulee kuunnella tarkkaavaisesti, jotta puhujalle ei tule sellainen olo, että hänen sanomisillaan ei ole merkitystä. Kuulluksi tulemisen kautta uskalletaan ottaa esille myös niitä asioita mitä ei tiedetä, ja hiljalleen opitaan tunnustamaan tietämättömyyden lisäksi myös omia virheitä.

Psykologisen turvallisuuden kokemus korostuu vuorovaikutustilanteissa. Tällaisia ovat säännölliset palaverit ja yhteistyötoiminta oman tiimin tai laajemman työyhteisön kesken. Kyselyllä saatiin tietoa yhden tiimin psykologisen turvallisuuden kokemuksesta. Se kuinka hyvin uskalletaan kertoa omia mielipiteitä ja ajatuksia tiimin yhteisissä kohtaamisissa, riippunee siitä millaisia henkilöitä vuorovaikutustilanteessa on läsnä. Vahvat persoonat, uudet työkaverit tai itselle outo asia voivat vaikuttaa siihen, kuinka henkilö toimii tilanteessa. Erityisen vahvat persoonat tai sellaiset henkilöt, joilla on tarve päättää yksin kaikesta voivat vaikuttaa siihen kuinka hyväksi psykologinen turvallisuus koetaan. Työyhteisössä on löydettävä keinot toimia erilaisten ihmisten kanssa, sillä jokaisella on omat motivaation lähteensä. Toisia motivoi johtajuus, kun toiset taas mieluusti ottavat sivusta seuraajan roolin. Reissin motivaatioteoriassa tätä kutsutaan vaikutusvallan tarpeeksi.

Vuorovaikutustilanteissa johtajuuden ja vaikutusvallan tarve voi näkyä itsevarmuutena, päättäväisyytenä ja vahvatahtoisuutena. Ihmiset joilla on vahva vallan tarve ottavat mielellään johtajuutta käytännön tilanteissa ja omaksuvat johtajan roolin. He tekevät kovasti töitä saavuttaakseen tavoitteensa ja etsivät haasteita sekä neuvovat ja opastavat muita. Erityisen vahvana vallan tarve voi johtaa myös muden kontrolloinnin tarpeeseen ja kärsimättömyyteen. Ihmiset joilla on heikko vallan perustarve eivät pidä itsensä esiin tuomisesta. He eivät halua ottaa vastuuta toisista, päättää asioista toisten puolesta tai neuvoa ja opastaa heitä. (Reiss 2013, 77-78; Mayor & Risku 2022, 66-71.) Näin heikon vallan tarpeen omaavien henkilöiden voi olla helpompaa vetäytyä ajatuksiensa kanssa vuorovaikutustilanteissa, kuten palavereissa. Näidenkin ihmisten huomioiminen on tärkeää ja sen voi tehdä esimerkiksi valmentavan johtamisen keinoin.

Erilaisten ihmisten vuorovaikutustilanteiden sujuvuutta voidaan edistää valmentavan johtamisen toimintatapojen avulla. Valmentava johtaminen on vaikuttamista ja vaikutetuksi tulemistä. Se on kokonaisvaltainen tapa olla ja toimia arvostavasti, tavoitteita asettaen ja yhteistoimintaa kehittäen. Toiminnan tavoite on vapauttaa yksilöiden potentiaali ryhmän ja organisaation käyttöön. Valmentavalla johtamisella hyödynnetään asiantuntijoissa oleva potentiaali maksimaalisesti, kun koko yhteisössä oleva tietotaito vapautetaan yhteiseen käyttöön. (Soback, 2021, 74.) Valmentavalla johtamiselle saadaan aikaan tuloksellista ja syvempää oppimista tukevaa tiimitoimintaa. Yhteinen keskustelu tiimipalavereissa ja tiimin ohjaaminen tavoitteita kohti onnistuu, kun vetäjä ottaa alusta alkaen kaikki mukaan kysellen, kuunnellen ja välillä omia ajatuksiaan esittäen. Vetäjä ohjaa keskustelua niin, että keskustelun seurauksena saataisiin valittuja seuraavia askeleita arjessa toteutettavaksi. (Soback, 2021, 101.) Työryhmän ajatuksia voi pyrkiä saamaan esiin avoimien kysymysten kautta. Avointen kysymysten esittäminen ja kohdistaminen ryhmälle tai yksilölle haastaa löytämään vastauksia ja kehittämään omaa ajattelua ja toimintaa. Avoimilla kysymyksillä saa yleensä aikaan myös keskustelua isommassa ryhmässä. Näin esihenkilö tai palaverin vetäjä voi vältellä tilannetta, että ottaa itse liian vahvaa johtajuutta ja sen sijaan osallistaa työryhmää tasapuolisesti yhteisten asioiden kehittämiseen. Osallisuus ja kokemus siitä, että voi vaikuttaa asioihin, antaa työlle merkitystä.

Mielekäs ja hyväksi mielletty työ tyydyttää kaikki kolme perustarvetta. Erilaisissa töissä ja työyhteisöissä voi olla eriasteisesti mahdollisuuksia tyydyttää itsenäisyyden, pystyvyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita. Joissain töissä on helppo kokea yhteenkuuluvuutta, kun taas esimerkiksi asiantuntijatyössä on mahdollista kokea pystyvyyttä huippuosaajana. Missä tahansa työssä kannus-

tavan johtamisen, positiivisen palautteen ja suotuisan työilmapiirin vaikutus tarpeiden täyttymiseen on suuri. Psykologisten perustarpeiden täytyessä työhyvinvointi kasvaa ja työ tuntuu innostavalta. (Hakanen 2011, 32-35.)

Palautteen pyytämisessä on tulosten perusteella kehitettävää. Palautetta ei joko uskalleta pyytää tai sitä ei haluta ottaa vastaan. Mayorin ja Riskun mukaan tämä voi johtua siitä, että henkilöillä on heikko hyväksynnän tarve, jolloin he välttelevät kritiikkiä. Toisaalta vahvan hyväksynnän tarpeen omaavien henkilöiden voi olla vaikeaa ottaa vastaan kritiikkiä. Epävarmuuden kokemusta voi vähentää antamalla paljon tukea ja kannustusta. (Mayor & Risku 2022, 85.)

#### 5.4.4 Tulkinta koko tutkimusaineistosta

Tähän lukuun on koottu tiivistetty tulkinta havainnoinnin ja kyselyiden tulkinnoista. Tulkinnessa keskeiseen osaan nousee palautteen saamisen merkitys ja työhyvinvoinnin ja työnteon edellytysten varmistaminen työnjohdollisin keinoin.

Tutkimuksen kohteena olevat haluavat saada palautetta tekemästään työstä sillä se vaikuttaa positiivisesti motivaatioon. Palautetta ei kuitenkaan saada, anneta tai pyydetä riittävästi. Palautteen ei toivota olevan pelkästään positiivista. Palaute halutaan kohdistaa niille kenelle se kuuluu.

Työn tekemisen edellytykset ovat pääosin kunnossa. Työ on ohjeistettua ja tavoitteet on kerrottu henkilöstölle melko hyvin. Tavoitteiden halutaan olevan selkeitä ja toimenpiteiden tavoitteiden saavuttamiseksi selkeästi määriteltäviä.

Työhyvinvoinnin lisäämiseksi kaivataan avointa ja rentoa ilmapiiriä. Työyhteisön ristiriitatilanteet halutaan ratkaista ja niiden ratkaisemiseksi kaivataan esihenkilöiltä aktiivista ja tasapuolista otetta. Hyvinvoiva tiimi on tehokas tiimi. Psykologisen turvallisuuden tila mahdollistaa eriävät mielipiteet, mutta omien heikkouksien ja virheiden myöntäminen vaatii vielä kehittymistä. Hyvinvointia ja psykologisen turvallisuuden kokemusta voidaan lisätä läsnäololla ja avoimella, välittävällä ja keskustelevalle toimintakulttuurilla.

Työntekijöille on pystyttävä tarjoamaan kehittymismahdollisuuksia ja annettava vastuuta sekä mahdollisuus osallistua yhteisten asioiden kehittämiseen. Osaamisesta on pidettävä huolta.

Esihenkilöiden on toimittava asemansa mukaisesti ja johdettava tiimejensä. Esihenkilöt luovat edellytykset onnistuneelle työnsuoritukselle ja ohjaavat toimintaa kohti tavoitteita huolehtien samanaikaisesti työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista.

## 6 Henkilöstöjohtamisen toimintasuunnitelma tutkimuksen tulosten tuotoksena

Tutkimuksen aikana on saatu arvokasta tietoa siitä, millaiset asiat ovat hyvin kohdeorganisaatioissa ja mitkä asiat kaipaavat kehittämistä. Esihenkilöiden työ on hektistä ja välillä ei ole aikaa edetä suunnitelmallisesti kohti tavoitetilaa. Haastetta lisää se, että osaston tiimien välillä voi olla erilaisia kehityskohteita. On kuitenkin selvää, että se mihin resursseja käytetään, kehittyy todennäköisemmin haluttuun suuntaan. Opinnäytetyön kehittämisosiossa luodaan henkilöstöjohtamisen toimintasuunnitelma vuosille 2024-2025. Kehittämissuunnitelman laadinnassa hyödynnetään opinnäytetyössä käytettyä teoriaa ja saatuja tuloksia. Analysoinnin jälkeen löydettiin ne osa-alueet, jotka tutkimuksen mukaan kaipaavat eniten kehittämistä ja sellaiset toimintatavat, joilla voidaan vahvistaa jo toimivia osa-alueita. Näitä osa-alueita ovat esihenkilöiden tukeminen valmentavassa johtamisessa, valmentavan johtamisen toiminnan mahdollistavat säännölliset tapaamiset palaverien ja kohtaamisten muodossa, tavoitteita selkiyttävät palaverit ja työhyvinvointia tukeva toiminta. Säännölliset tapaamiset lisäävät vuorovaikutteisuutta ja tilaisuuksia tulla kuulluksi ja huomatuksi. Toimintasuunnitelman toimenpiteet tähtäävät psykologisten perustarpeiden tyydyttämiseen, sillä psykologisten perustarpeiden täytymisellä on positiivinen yhteys työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, työtehoon ja vapaaehtoisuuteen. Yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttyminen kannattaa mahdollistaa, koska sillä on suuri vaikutus työn merkityksellisyyteen. Psykologisten perustarpeiden täyttäminen saa aikaan konkreettisia taloudellisia ja laadullisia yksilö- ja organisaatiotason hyötyjä. (Sahimaa, 2017, 35,45)

### **Esihenkilöiden kouluttaminen**

Koska esihenkilötyö on haastava tehtävä, tulee tehtävän hoitamiseen saada koulutusta ja tukea. Jokaisen esihenkilöasemassa toimivan henkilön tulee suorittaa toimintasuunnitelmakauden aikana Valmentavan johtamisen koulutus ja Turvallisuusohjelmakoulutuksen jatkovalmennus. Molemmat koulutukset ovat tarjolla yhtiön esihenkilöille. Valmentavan johtamisen koulutus antaa valmiuksia toimia haastavissa tilanteissa, työkaluja palautteen antamiseen ja osallistavaan työjohtamiseen erityisesti avointen kysymysten opettelun kautta. Valmentavan johtamisen koulutus tarjoaa työkaluja ja harjoituksia ristiriitatilanteiden käsittelyyn. Turvallisuusohjelmakoulutuksen jatkovalmennuksessa pyritään ymmärtämään psykologisen turvallisuuden merkitystä ja lisäksi opetellaan jatkuvan parantamisen mallia taulutyöskentelyn avulla.

## **Säännölliset taulupalaverikäytännöt: tuotantopalaveri, tuotannon taulupalaveri ja kehityspalaveri**

Taulutyöskentely on SSAB:n jatkuvan parantamisen alusta, jossa seurataan turvallisuuteen, laatuun, toimituksiin ja normaalitilaan liittyviä asioita. Taulut tuovat selkeyttä ja ennustettavuutta työpäivään. Tiedonkulku paranee ja väärinymmärrykset vähenevät. Kokoontuminen taululle mahdollistaa koko vuoron yhteisen hetken. Taulutyöskentelyn on tarkoitus osallistaa henkilöstöä oman työn kehittämiseen, tuomaan esiin poikkeamia ja aktivoimaan työn esteiden poistamisessa. Taulut ovat visuaalisia ja niillä seurataan tavoitteiden toteutumia. Taulupalaverien aikana on tarkoitus jakaa ajankohtaisia asioita turvallisuuteen ja laatuun liittyen, huomata onnistumiset ja antaa palautetta. Työnjohtajat pääsevät harjoittelemaan avoimia kysymyksiä ja osallistamista toimissaan taulupalavereiden vetäjinä. Taulupalaverit käynnistetään vuoden 2024 alussa. Vuoden ensimmäisellä puoliskolla työnjohtajat opettelevat uuden rutiinin ja pystyvät toimimaan jatkossa itsenäisesti.

Tauluille otetaan mukaan sellaisia mittareita, jotka kuvaavat tavoitteita sellaisella tasolla, että vuorohenkilöstö kokee voivansa niihin vaikuttaa. Taulupalaverissa johdetaan työtä sekä määritetään toimenpiteitä ja vastuita tehtäville. Mittarit toiminnan tehokkuutta ilmaiseville asioille valitaan niin, että ne ovat linjassa osaston toimintasuunnitelman ja tuotantotavoitteiden kanssa. Toteutumien mukaan annetaan palaute ja uskalletaan kohdistaa palaute niille, jotka sen ansaitsevat.

## **Kehityshenkilöstön töiden seurantapalaveri**

Kehitystehtäviin osallistuvien henkilöiden kanssa käynnistetään säännöllinen töiden seurantapalaveri. Seurattavia asioita voivat olla muun muassa lautupalautteet, linjojen häiriöiden selvittäminen, kapasiteetin lisäämiseen tähtäävät toimenpiteet, investoinnit, riskien arvioinnit, työohjeet ja henkilöstön koulutustarpeet. Palaverin tarkoitus on koota osaston ajankohtaiset työt samalle listalle ja seurata niiden etenemää. Palaverissa myös priorisoidaan tarpeen mukaan. Töiden seurantapalaveri mahdollistaa avun pyytämisen tai ja työkuorman jakamisen. Tällä palaverikäytännöllä on tarkoitus parantaa palautteen vastaanottamisen ja pyytämisen taitoa. Lisäksi palaveri mahdollistaa valmentavaa johtamista valmentamisen, tukemisen ja sparraamisen avulla. Säännöllisessä tapaamisessa voidaan yhdessä keskustellen pyrkiä löytämään parhaat toimintamallit ja laajentaa asiantuntemusta sekä tukea toisia haasteiden parissa. Priorisoinnilla pyritään pitämään työkuorma sellaisena, että se ei vaikuta haitallisesti työhyvinvointiin, mutta myös antamaan riittävästi haasteita, jotta työ ei ole liian helppoa tai tylsää.

### **Turvakierrokset viikkohuoltopäiviin**

Säännöllisen läsnäolon lisäämiseksi käynnistetään toistuvat turvakierrokset. Viikkohuoltopäivän aikana viedään linjan henkilöstö turvakierrokselle valitulle alueelle. Kierroksen päätteeksi koonnutaan ohjaamoon tekemään yhteenveto ja kirjataan havainnot. Huomioidaan, että jokainen osallistuja kirjaisi säännöllisesti havaintoja. Yhteenvetona aikana ja sen jälkeen on hyvä hetki juoda kahvit ja antaa mahdollisuus vapaalle keskustelulle. Tärkeintä on esihenkilön kiireetön läsnäolo. Henkilöstö oppii rutiinikierrokseen ja tietää, että silloin ainakin pääsee esihenkilön kanssa keskustelemaan. Tällä toimenpiteellä on tarkoitus lisätä esihenkilön läsnäoloa ja mahdollisuuksia keskusteluhetkiin.

### **Säännölliset keskusteluhetket ja kehityskeskustelut jokaiselle**

Toimintasuunnitelmaan otetaan mukaan myös kehityskeskustelujen mahdollistaminen jokaiselle. Tavoite on käydä jokaisen kanssa henkilökohtainen palautteenantotilaisuus. Tämän voi yhdistää henkilökohtaisen palkanosuuden arviointikeskusteluun, jollainen järjestetään jo vuosittain. Huomioidaan henkilökohtaisen palkanosuuden määrittämisessä henkilöiden joustavuus, innokkuus ja asenne turvallisuutta kohtaan aiempaa suuremmalla painoarvolla. Toimihenkilöiden kehityskeskustelut pidetään kaksi kertaa vuodessa. Lisäksi mahdollistetaan kahdenkeskinen keskusteluhetki säännöllisesti. Vuorotyönjohtajilla tämä toteutuu helpoiten aamuvuoron alussa spontaania hetkeä, kun tuotantopäällikkö saapuu töihin. Tapaa on jo kokeiltu ja se on todettu toimivaksi. Aamuvarhaisella ei vielä ole muita häiriötekijöitä. Työkiertoon tuleva työnjohtaja saa päälliköltä ajankohtaisten asioiden kertauksen ja mahdollisuuden keskustella omista asioista. Tapaaminen mahdollistaa myös palautteenannon. Taukokulttuuria vaalitaan yhteisten ruoka- ja kahvitaukojen merkeissä.

Jotta henkilöstöjohtamisen toimintasuunnitelman toimenpiteiden vaikuttavuutta voidaan seurata, on osaston toimintasuunnitelmassa oltava mukana ennakoivan turvallisuustyön ja tapaturmamittareiden lisäksi myös työhyvinvoinnin ja varhaisen tuen onnistumista seuraavat mittarit. Näitä ovat työhyvinvointia tukevan ja varhaiseen tukeen perustuvan esihenkilökompassin avoimien tehtävien määrä ja sairauspoissaolojen seuranta. Toimintasuunnitelmaan valittuja mittareita tulee seurata kuukausittain ja toteumat tulee esittää koko henkilöstölle. Toimintasuunnitelman mittaristo otetaan mukaan KPI-mittaristoon ja toteumia seurataan kuukausittain kehityspalavereissa.

Työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden lisäämiseksi kaikkeen häirintään ja epäasialliseen käyttäytymiseen on otettava tiukka linja. Kun esihenkilö saa tietoonsa, että työyhteisössä on jotain meneillään, kutsutaan heti asianosaiset koolle ja sovitellaan tilanne tehtaan ohjeistukseen nojaten.

Työhyvinvointia, tiimihenkeä ja yhteisöllisyyttä lisääviä työajan ulkopuolisia kokoontumisia järjestetään 1-2 kertaa vuodessa lisäämään yhteenkuuluvuuden tunnetta.

## SSAB Kuumavalssaus, leikatut kelatuotteet

### Esihenkilötyön toimintasuunnitelma 2024-2025

Säännölliset esihenkilöiden organisoimat kokoontumiset.

Toimenpide tai tapahtuma	Vastuu	Toistuvuus
<b>Tuotantopalaveri</b> turvallisuus, toimitukset, laatu, normaalitila, ajankohtaiset asiat	Tuotantopäällikkö	arkipäivisin
<b>Tuotannon taulupalaveri</b> turvallisuus, toimitukset, laatu, normaalitila, ajankohtaiset asiat	Vuorotyönjohtaja	1 krt/työkierto
<b>Kehityspalaverissa</b> KPI mittareiden toteuman seuranta ja kk-raportointi mittareiden osalta	Tuotantopäällikkö	kuukausittain
<b>Kehityshenkilöstön töiden seurantalaveri</b>	Tuotantopäällikkö	joka toinen viikko
<b>Turvakierrokset viikkohuoltopäiviin</b>	Vuorotyönjohtaja	4 krt/viikko
<b>Säännölliset keskusteluhetket</b>	Esihenkilöt	joka toinen viikko
<b>Kehityskeskustelut</b>	Esihenkilöt	tt 1 krt/v ja th 2 krt/v
<b>Työhyvinvointia lisäävä toiminta</b>	Esihenkilöt	1-2 krt/v
<b>Esihenkilöiden kouluttautuminen: Valmentava johtaminen ja Turvallisuusohjelman jatkovalmennus</b>	Tuotantopäällikkö	

Kuva 2. Esihenkilötyön toimintasuunnitelma vuosille 2024-2025

#### 6.1 Toimintasuunnitelman hyödyt ja edut tutkimuksen kohteelle

Miten sitten toimintasuunnitelmaan valituilla asioilla voisi tukea sisäisen motivaation vahvistamista? Sisäisen motivaation kasvattamiseen kannattaa panostaa sillä ulkoiset motivaation lähteet, kuten henkilökohtaisen palkanosuuden korotus vaikuttavat vain lyhyen aikaa.

Kuten aiemmin on kerrottu, sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että yksilö motivoituu tekemään jotain kokiessaan toiminnan itsensä kiinnostavana, mielihyvää tuottavana ja omien arvojen mukaisena. Pelkästään ulkoisesti motivoitunut henkilö voi luovuttaa vastoinkäymisen kohdallaan eikä jaksaa tavoitella tavoitteitaan. Lisäksi toimiminen pelkästään ulkoisen motivaation pohjalta saattaa heikentää yksilön hyvinvointia. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, 55.) Ihmiset elävät erilaisissa sosiaalisissa ympäristöissä. Ympäristö, kuten perhe, työyhteisö tai ystävät, vaikuttavat



joko suoraan tai välillisesti yksilön toimintaan, motivaatioon, hyvinvointiin ja suoritukseen. Itsemääräämisteorian mukaan ympäristöt vaihtelevat siinä, että kuinka hyvin ne tukevat yksilön itseohjautuvuutta ja kontrolloivat ajattelua, käytöstä ja tunteita. Itsemääräämisteoriassa keskeistä on, että kuinka hyvin sosiaalinen ympäristö tyydyttää yksilön perustarpeita. Perustarpeiden täyttyminen johtaa sinnikkyteen, energisyyteen, hyvinvointiin ja aktiiviseen itseohjautuvuuteen. Psykologisia perustarpeita on kolme ja ne ovat tarve autonomiaan, tarve pystyvyyden tunteeseen ja tarve kokea yhteenkuuluvuutta. Autonomian tarpeen täytyessä yksilö kokee, että voi itse vaikuttaa päätöksentekoon ja omaan tekemiseensä ja, että voi itse valita eri asioita elämässään. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, 59-60.)

Kehittämiskohteet liittyvät suurelta osin joko päivittäiseen tai harvemmin tapahtuvaan taulutyöskentelyyn. Työntekijöille aloitettavat taulupalaverit lisäävät työn selkeyttä tavoitteiden ja lisäantuvan viestinnän kautta. Työntekijät pääsevät itse osallistumaan, tuomaan esille poikkeamia ja jakamaan työhön liittyviä asioita muiden kanssa. Palaveriin kokoontuminen lisää myös yhteisöllisyyttä joka palvelee yhteenkuuluvuuden tarvetta. Oman vuoron onnistumisten ja kehitystarpeiden seuranta ja vertailu toisiin vuoroihin voi toimia työyhteisöä vahvistavana tekijänä ja luoda me-henkeä. Onnistumisten esiin nostaminen ja tavoitteiden saavuttaminen tukevat pystyvyyden tunteen kokemista. Vallan tarvetta saadaan tyydytettyä osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuksien kautta mikä voi johtaa parempaan itseohjautuvuuteen. Vaikka itseohjautuvuutta pyritään lisäämään, niin samaan aikaan työnjohtaja ottaa taulupalaveria vetäessään työnjohdollisen aseman. Henkilöstö kaipaa kyselyn mukaan johtamista, ohjaamista tavoitteiden suuntaan ja puuttamista epätoivottuihin ilmiöihin.

Toimihenkilöiden töiden seurantalaverin kautta saadaan tuettua samoja perustarpeita kuin työntekijöiden taululla. Työn merkityksellisyys voi lisääntyä, kun asiantuntijat saavat jakaa tekemänsä työn tuloksia muille, voivat keskustella vertaistensa kanssa ja saada palautetta töiden etenemisestä. Asiantuntijoiden työn luonne ei tarjoa ”nopeita voittoja” ja joskus voi olla vaikea huomata mitä on saavuttanut panoksellaan. Töiden seurantalaverissa on mahdollista parantaa myös psykologisen turvallisuuden kyselyssä esiin nousseita kehityskohteita. Säännöllinen kokoontuminen tutustuttaa tuoreen tiimiin paremmin toisiinsa. Psykologisen turvallisuuden parantuessa uskalletaan kysyä apua toisilta asioihin ja kertoa omista tehdyistä virheistä. Osaamista ja parhaita käytäntöjä jaetaan luonnollisessa tilanteessa. Esihenkilö voi osoittaa arvostusta asiantuntijoille ja tukea tarvittaessa esimerkiksi priorisoimalla tehtäviä, antamalla tukea ajatteluun ja kirkastamalla yhteistä tavoitetta. Työhyvinvoinnin ja motivaation tavoitelluin tila on, että ihminen kokee työn

imua. Työn imu koostuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat psykologinen merkityksellisyys, psykologinen turvallisuus ja psykologinen saavutettavuus. (Gatti, 2016, 4). Asiantuntijoiden säännöllisellä töiden seurantalaverilla saadaan vahvistettua kaikkia kolmea osa-aluetta.

## 7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada syvälinen kuva organisaation johtamis- ja toimintakulttuurin nykytilasta. Millä tavalla henkilöstö kokee nykyiset toimintamallit, mikä heitä auttaa onnistumaan tavoitteiden saavuttamisessa ja mitkä asiat estävät tavoitteiden saavuttamista. Tärkeässä osassa oli saada ymmärrystä motivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja siitä, kuinka näitä voidaan hyödyntää päivittäisessä johtamisessa. Teorioissa motivaatio kytkeytyy vahvasti haluun työskennellä jonkin asian eteen, jonka itse kokee tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Tavoiteltavan lopputuloksen lisäksi ihmisen hyvinvointi ja turvallisuuden tunne vaikuttavat alkuodotuksiin nähden yllättävänsä paljon motivaatioon. Turvallisuutta luodaan toimivan ja avoimen työyhteisön kautta. Kolmas motivaatioon vaikuttava tekijä on kokemus siitä, että voi itse vaikuttaa tekemäänsä työhön ja tulee huomioduksi työyhteisössä koskeissa asioissa.

Tutkimuskysymykset valittiin siten, että niihin vastaamalla löydettäisiin asioita, joita kehittämällä henkilöstön motivaatiota voidaan kehittää paremmaksi. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla etsittiin niitä organisaation toimintatapoja, jotka henkilöstö tunnistaa vaikuttavan alentavasti motivaatioon. Toisella tutkimuskysymyksellä pyrittiin löytämään niitä henkilöstöjohtamisen toimintatapoja, joita lisäämällä ja kehittämällä motivaatiota voidaan lisätä. Alentavasti vaikuttavia tekijöitä saatiin enemmän irti tutkimusaineistosta kuin teoriasta. Teorian avulla voitiin kuitenkin ymmärtää ihmisten erilaisuutta siinä, miten he kokevat asioita ja miten perustarpeiden voimakkuus määrittää tarvetta kokea tarpeen täyttymistä. Esimerkiksi järjestyksen tarpeen vahvuus vaikuttaa siihen, kuinka paljon ihminen kaipaa rutiineja ja sääntöjä ohjaamaan toimintaa. Tutkimuksen perusteella työmotivaatiota alentavia tekijöitä ovat esihenkilön välinpitämättömyys, kykenemättömyys johtaa, vähäinen palaute ja työyhteisön huono ilmapiiri.

Henkilöstöjohtamisen kenttä on laaja, mutta esihenkilöiden päivittäisellä työllä voidaan vaikuttaa merkittävästi henkilöstön motivaatioon. Palautteen antaminen on merkittävin keino lisätä motivaatiota sekä tutkimuksen että teorian perusteella. Psykologisen turvallisuuden tunteen vahvistaminen on myös merkittävässä roolissa. Turvallisessa ympäristössä työntekijät vapauttavat kaikki käytössään olevat resurssit työn tekemiseen, jakavat osaamistaan ja auttavat toisiaan onnistumaan. Vuorovaikutus on avointa ja rentoa. Psykologista turvallisuutta voi lisätä esimerkiksi valmentavasta johtamisesta tuttujen toimintamallien avulla eli kunnioittamalla, kuuntelemalla ja arvostamalla. Tutkimusaineiston perusteella henkilöstö kaipaa kuuntelevaa, välittävää, tasapuo-

lista, mutta jämäkkää johtajaa. Johtajien organisaatiotasosta riippumatta on pystyttävä asettamaan selkeitä tavoitteita ja seurattava tavoitteiden etenemistä ja ohjattava tarvittaessa oikeaan suuntaan.

Valittu teoria palveli hyvin kyselyiden laatimisessa ja tutkimusaineiston analysoinnissa. Valittu teoria ohjasi kysymysten laadintaa vastaamaan tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisiin asioihin. Analysoinnin aikana saadut tulkinnat saivat tukea teoriasta ja analysointiosuus oli helppo kirjoittaa tulosten ja teorian vuoropuheluna. Kehitettävääkin kuitenkin jäi, sillä tutkimuksessa ei pystytty analysoimaan sisäisen ja ulkoisen motivaation välisiä eroja syvällisesti. Positiivisen palautteen antamisen ja ulkoisen tavoitteen sisäistymisen välille löydettiin kuitenkin yhteys. Positiivinen palaute saa tuntemaan onnistumista ja yrittämään enemmän, jolloin ulkoa asetetut tavoitteet tuntuvat mielekkäämmiltä ja niiden saavuttamiseksi halutaan työskennellä enemmän. Säännölliset positiiviset kokemukset voivat vaikuttaa siihen, että ihminen haluaa lopulta työskennellä tavoitteen saavuttamiseksi omasta tahdostaan eikä ulkoisen odotuksen vuoksi. Kehittämistehtävässä luodun toimintasuunnitelman toimenpiteet keskittyvät säännöllisten rutiinien luomiseen, joiden rakenteet suunnitellaan siten, että ulkoiset tavoitteet ja ohjeistukset saataisiin tuntumaan merkityksellisiltä ja tätä kautta olisi edellytykset pyrkiä vaikuttamaan motiivien sisäistymiseen.

Tutkimuksen aineiston keräämiseen käytetyt menetelmät valittiin hyvin ja tämän vuoksi tutkimuksen validiteetti tutkimusmenetelmin arvioituna on hyvä. Käytetyt menetelmät pystyttiin perustelemaan tutkimusmenetelmän kuvauksessa. Laadullisen tutkimuksen muotona tapaustutkimus oli sopiva valinta antamaan tietoa rajatusta kohteesta. Tutkimustulosten luotettavuuteen voi olla negatiivista vaikutusta sillä, että koko henkilöstölle järjestetyn kyselyn vastausprosentti jäi alhaiseksi 23 %:iin. Saaduista vastauksista tehtiin analysointia ja johtopäätökset ovat perusteltavissa käytetyn teorian valossa, mutta ovatko ne kuitenkaan yleistettävissä koko tutkimusjoukkoon. Havainnointi menetelmänä on aina tutkijan kokemukseen ja tulkintaan perustuvaa, joten siinä on voinut tapahtua liiallista yleistämistä, vaikka havainnoinnista saadut tulokset ovatkin kooste useammasta tapahtumasta. Havainnoin tulokset ovat samansuuntaiset kyselyiden kanssa, joten aineistonkeruumenetelmät tukevat toisiaan ja ovat yhdenmukaisia. Näin tutkimusmenetelmän reliabiliteetin voidaan katsoa olevan vähintäänkin kohtuullinen. Reliabiliteetin taso olisi vielä parempi, jos sama kyselytutkimus voitaisiin toteuttaa uudelleen samalle kohderyhmälle ja saadut tulokset olisivat samanlaisia. Tässä voisikin olla jatkotutkimuksen aihe, mutta se olisi tehtävä ennen kuin uusilla henkilöstöjohtamisen malleilla saadaan aikaan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja motivaatioon.

Opinnäytetyössä onnistuttiin hyvin saavuttamaan sen tavoitteet. Onnistumista edesauttoivat tutkimussuunnitelman huolellinen laatiminen sisältäen aikataulun koko prosessille. Tutkimussuunnitelma toimi ohjaavana dokumenttina koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimussuunnitelman luontivaiheessa oli tutustuttu jo laajalti käytettävään teoriaan, jonka tutkija ajatteli liittyvän henkilöstöjohtamisen perusteisiin sekä motivaatioon. Teorian pohjalta luotiin sisällysluettelo tulevaan opinnäytetyöraporttiin. Tutkimussuunnitelmaan tuli ainoastaan yksi poikkeama, kun toimihenkilöille suunniteltu teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä jouduttiin jättämään pois. Teemahaastattelu oli valmisteltu kysymyksiä myöten valmiiksi, mutta koska siihen oli vapaaehtoisia vastaajia vain 3, päätettiin teemahaastattelut korvata psykologisen turvallisuuden kyselyllä, joka oli tehty samalle kohderyhmälle. Näin saatiin kuitenkin alkuperäisen suunnitelman mukaisesti aineistoa myös pelkästään toimihenkilöasemassa toimivilta henkilöiltä.

Opinnäytetyön tuotoksena syntynyttä henkilöstöjohtamisen toimintasuunnitelmaa tullaan hyödyntämään osastolla. Osastolle kaivataan rutiineja ja toimintamalleja, joilla hektisessä ympäristössä pystytään keskittymään suunnitelmallisemmin lyhyen ja pitkän aikavälin tekemisiin. Kehittämisosiossa pystyttiin löytämään toimenpiteitä vuorotyönjohtajien päivittäiseen johtamiseen. Jokaisen työkierron aikana järjestettävillä taulupalavereilla saadaan osaston turvallisuus-, tuotanto- ja laatuavoitteet nykyistä parempaan seurantaan. Taulupalaveri on myös koko tiimin yhteen keräävä hetki, jolla saadaan lisättyä vuorovaikutusta, tiedonkulkua ja rutiineja oman porukan kesken. Viikkohuoltopäivien yhteyteen käynnistettävät turvakierrokset lisäävät esihenkilön läsnäoloa ja tarjoavat mahdollisuuden kehittää yhteistä työpaikkaa ja nostaa esiin poikkeamia. Toimihenkilöiden työtä ja vastuita saadaan selkiytettyä töiden seurantalaverien avulla. Asian tuntijatyössä olevat henkilöt saavat mahdollisuuden jakaa näkemyksiään ja keskustella vertaisensa kanssa. Hyötynä saadaan myös toiminnan kannalta tärkeiden tehtävien aktiivinen edistäminen ja priorisointi.

Jatkotutkimuskohteena on psykologisen turvallisuuden tason mittaaminen myöhemmin uudestaan samalle kohderyhmälle kuin tässä tutkimuksessa, mutta myös työntekijäasemassa oleville osana työhyvinvointipäiviä. Näin jokainen työnjohtaja saa arvokasta tietoa siitä, mitkä osa-alueet kaipaavat vielä kehitystä. Lisäksi vuosittaisesta henkilöstökyselystä saadaan sitoutumisindeksi, jonka kehitystä seurataan myös jatkossa. Sitoutumisindeksin parantuessa myös henkilöstöjohtamisen toimintatavat ovat kehittyneet ja saaneet henkilöstön kokemaan työnsä merkityksellisemmäksi ja työskentelyedellytysten kokonaisuutena paremmiksi kuin aiemmin. Opinnäytetyön tuloksia tullaan esittelemään kuumavalssauksen johtoryhmässä. On mahdollista, että muillekin

osastoille otetaan käyttöön toimintasuunnitelma tai sen osia esittelyn jälkeen. Erityisesti jos toimintasuunnitelman toimenpiteillä saadaan aikaan toivottuja vaikutuksia, voivat toimenpiteet kiinnostaa muitakin. Yhtiössämme on tapana jakaa parhaita käytäntöjä avoimesti myös toisten käyttöön.

Ihminen on monimutkainen kokonaisuus. Elämän osa-alueiden on oltava tasapainossa hyvinvoinnin varmistamiseksi kotona ja työssä. Parhaassa tapauksessa me voimme antaa työyhteisönä ihmisille hyvää vastapainoa siviilielämään ja tehdä heistä onnellisia ja tarmokkaita. Tässä on tavoitteeni.

## Lähteet

- Aura O. 2021. Henkilöstötuottavuuden johtaminen teollisuudessa. Työkaari kantaa – tuottavaa hyvinvointia –hankkeen seuranta-analyyysien yhteenveto. Saatavilla 6.5.2023 <https://tyokaari.fi/wp-content/uploads/2021/07/Tyokaari-kantaa-hankkeen-seurantaanalyyysien-yhteen-vetoraportti-23.6.2021-1.pdf>
- Berlin S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan Yliopisto. Acta Wasaencia, 198.
- Gatti T. 2016. The Role of Psychological States in Predicting Work Engagement: A Test of Kahn's Model. San Jose State University. Saatavilla 30.7.2023 [https://scholarworks.sjsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=8269&context=etd\\_theses](https://scholarworks.sjsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=8269&context=etd_theses)
- Eskola J. & Suoranta J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.
- Hakanen J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki. Saatavilla 22.5.2023 [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL\\_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Heikkilä T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Helsinki.
- Hietala H, Kaivanto K, Pystynen J. 2021. Esimiehen käsikirja 2021. Alma Talent Helsinki.
- Hyppänen R. 2013. Esimiesosaaminen, Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Helsinki.
- Kananen J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Juhani Kauhanen ja Infor Oy
- Komulainen M. & Lappalainen P. 2020. Henkilöstötuottavuus – tulevaisuuden johtamisvaade. Metropolia. Saatavilla 6.5.2023 <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2020/03/31/henkilostotuottavuus-tulevaisuuden-johtamisvaade/>
- Kular S, Gatenby M, Rees C, Soane E, Truss K. 2008. Employee engagement: A literature review. Kingston University. Saatavilla 30.7.2023 <https://eprints.kingston.ac.uk/id/eprint/4192/1/19wempen.pdf>
- Lehtivuori A. 2023. When do extrinsic rewards undermine intrinsic motivation? A meta-analysis. Turun Yliopisto. Julkaisun pysyvä osoite <https://www.utupub.fi/handle/10024/173853>

Mayor P, Risku M. 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin, 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä. Alma Talent.

Mäntymäki J. 2020. Valmentava johtaminen asiantuntijoiden osaamisen johtamisessa. Pro Gradu tutkielma. Vaasan Yliopisto. Saatavilla 3.1.2024 [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10917/UVA\\_2020\\_M%C3%A4ntym%C3%A4ki\\_Janne.pdf..pdf?sequence=2](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10917/UVA_2020_M%C3%A4ntym%C3%A4ki_Janne.pdf..pdf?sequence=2)

Ojasalo K, Moilanen T & Ritalahti J. 2018. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro oy.

Piili M. 2006. Esimiestyön avaimet, ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma.

Reiss S. 2013. Reiss Motivation Profile – Mikä sinua motivoi. Suomen motivaatiotalo Oy

Ristikangas M-R & Ristikangas V. 2019. Valmentava johtajuus. Alma Talent.

Ruusuvuori J, Nikander P, Hyvärinen M. 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.

Rytkönen K. 2019. Väitöskirja: Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopisto. pysyvä osoite: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105620/978-952-03-1116-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sahimaa J. 2017. Pro Gradu tutkielma: Psykologiset perustarpeet ja työn merkityksellisyys työtyytyväisyyden, työpaikkaan sitoutumisen, työtehokkuuden ja työpaikalla tapahtuvan vapaaehtoisuuden selittäjinä? Saatavilla 8.2.2024 <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/35b318ba-e620-41d9-be93-c5aa022b3aa1/content>

Salmela-Aro K, Nurmi J-E. 2017. Mikä meitä liikuttaa, Motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus.

Soback D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books.

SSAB. 2023. Sisäinen esittelymateriaali.

Teknolohiateollisuus. 2013. Teknolohiateollisuuden työkaarimalli. Saatavilla 6.5.2023 [https://teknolohiateollisuus.fi/sites/default/files/file\\_attachments/tyokaarimalli\\_0.pdf](https://teknolohiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/tyokaarimalli_0.pdf)



TENK, 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Saatavilla 15.1.2024: [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf)

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Työterveyslaitos N.N. Saatavilla 22.5.2023 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>

Viitala R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita Helsinki

Vilkka H. 2006. Tutki ja havainnoi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

## Opinnäytetyön kyselytutkimus

- opiskelen työn ohella YAMK tutkintoa teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelmassa. Iso osa opintojani on tutkimuksellinen opinnäytetyö. Opinnäytetyön aihe on Motivaatiotekijöiden huomioiminen henkilöstöjohtamisessa ja tutkimuksen kohderyhmä on LKT:n henkilöstö. Koko henkilöstöltä kerätään arvokasta tietoa kyselyn avulla.
- Pääset vastaamaan kyselyyn QR koodista.
- Kyselyssä on 13 kysymystä, 10 monivalintaa ja 3 vapaan vastauksen kysymystä. Tutkimusta teen opiskelijana enkä tuotantopäällikkönä, mutta tutkimuksesta saatuja tuloksia on tarkoitus hyödyntää henkilöstöjohtamisen tueksi luotavassa toimintasuunnitelmassa. Vastaukset ovat täysin anonyymejä, vastasitpa sitten linkin kautta työkoneelta tai QR-koodin avulla omasta puhelimestasi.
- Vastausaikaa on 28.9. saakka.

Yhteistyöterveisin, Anu Kallio



## Tutkimus: Kuinka henkilöstöjohtamisen toimintatavat vaikuttavat työmotivaatioon

Jokainen meistä kokee työelämän eri tavoin. Parhaimmassa tapauksessa työ on hyvää vastapainoa vapaa-ajalle ja luo positiivista sisältöä elämään. Joku arvostaa työssä merkityksellistä työtä tai saavutuksia. Toiselle tärkeää voi olla työyhteisöön kuuluminen ja sosiaaliset suhteet. Joku käy töissä ainoastaan toimeentulon vuoksi. Kaikki arvot ovat aivan yhtä tärkeitä ja arvokkaita.

Ihminen tavoittelee luonnostaan sellaisia asioita, jotka tuottavat mielihyvää. Mielihyvän tunne saa jatkamaan toimintaa eteenpäin itselle tärkeiden tarpeiden ja arvojen parissa. Tästä on kyse myös motivaatiossa. Motivaatio on halu tehdä asioita ja itselle tärkeimmissä asioissa halu löytyy usein helpommin. Motivaatioon voidaan kuitenkin yrittää vaikuttaa ulkoisin keinoin, mutta ilman sisäistä halua ei vaikutukset ole pitkäkestoisia.

Teen tämän kyselyn opiskelijana ja tutkijana enkä tuotantopäällikkönä. Kysely on osa opinnäytetyötäni, jossa tutkin millaiset henkilöstöjohtamisen toimintatavat vaikuttavat positiivisesti tai negatiivisesti henkilöstön motivaatioon. Tämän lisäksi kysymysten avulla selvitetään työpaikan ilmapiiriä, turvallisuuden tunnetta ja työhyvinvoinnin tilaa. Vastauksia hyödynnetään, kun luodaan henkilöstöjohtamisen toimintasuunnitelmaa tuleville vuosille.

Toivottavasti sinulla on aikaa ja tahtoa vastata tähän kyselyyn. Voit antaa vastauksesi webropol-työkalun sähköisellä lomakkeella, johon löydät julkisen linkin henkilökohtaisesta sähköpostistasi.

Julkinen linkki on laitettu myös LKT:n päiväkirjajulkaisuun. Vastata voit myös QR-koodista puhelimella. Kaikissa tapauksissa vastaajan henkilöllisyys pysyy salassa, se on webropol työkalun julkisesti jaettavan linkin keskeisin ominaisuus.

Yhteistyöterveisin, Anu Kallio

Liite 2. 2/4 Webropol-kyselylomake

1. Työpaikalla on riittävän selkeät säännöt ja ohjeet, joiden mukaan toimimme

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Osittain eri mieltä

Täysin eri mieltä

2. Kuinka hyvin koet osaavasi ja hallitsevasi omat työtehtäväsi

Erittäin hyvin, useimmiten hommat sujuvat rutiinilla

Hyvin, selviän pääsääntöisesti itsenäisesti

Luulen, että selviän aika hyvin

Tarvitsen usein apua työkavereiltani

Heikosti, olen usein epävarma osaamisestani

3. Työyhteisössä on hyvä ilmapiiri ja työskentelemme yhdessä

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Osittain eri mieltä

Täysin eri mieltä

4. Voin olla töissä oma itseni ja uskallan kertoa mielipiteeni

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Osittain eri mieltä

Täysin eri mieltä

Liite 2. 3/4 Webropol-kyselylomake

5. Minulla on mahdollisuus tuoda esille oman työn kehittämiseen liittyviä asioita

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Osittain eri mieltä

Täysin eri mieltä

6. Koen oman työni merkitykselliseksi

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Osittain eri mieltä

Täysin eri mieltä

7. Tunnen oman työni tavoitteet ja tiedän mitä minulta odotetaan työssäni

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Osittain eri mieltä

Täysin eri mieltä

8. Saan riittävästi palautetta tekemästani työstä työnjohtajalta tai muulla tavoin

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Osittain eri mieltä

Täysin eri mieltä

Liite 2. 4/4 Webropol-kyselylomake

9. Minulla on mahdollisuus keskustella esihenkilöni kanssa riittävän usein

Samaa mieltä

Eri mieltä

10. Mielestäni esihenkilön kolme tärkeintä tehtävää ovat

11. Millaiset esihenkilön tekemiset tai päätökset vaikuttavat positiivisesti työmotivaatioosi ja haluusi työskennellä turvallisesti ja tehokkaasti?

12. Millaiset esihenkilön tekemiset tai päätökset vaikuttavat negatiivisesti työmotivaatioosi ja haluusi työskennellä turvallisesti ja tehokkaasti?

13. Työmotivaationi asteikolla 1-5 on

1 2 3 4 5

Liite 3 1/1. Psykologisen turvallisuuden kysely

## Psykologinen turvallisuus - kysely

	Täysin eri mieltä	Enimmäkseen eri mieltä	Enimmäkseen samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Ilmaisemme vapaasti mielipiteemme, vaikka se ei olisi yleisen mielipiteen mukainen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voimme helposti pyytää toisiltamme palautetta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otamme huomioon toistemme tunteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kysymykset toivotetaan tervetulleiksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
On helppoa pyytää apua muilta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kuuntelemme toisiamme tarkkaavaisesti ja mielenkiinnolla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kuka tahansa voi tuoda esille vaikean tai aran asian tiimin palaverissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keskustelemme virheitämme avoimesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
On täysin normaalia olla eri mieltä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jos emme tiedä jotakin, ilmaisemme sen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voin olla oma itseni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>