



Esihenkilön rooli motivaation ja suorituksen johtamisessa

Linda Hollo, Mervi Myllymäki

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Esihenkilön rooli motivaation ja suorituksen johtamisessa

Linda Hollo, Mervi Myllymäki

Liiketalouden koulutus

Opinnäytetyö

Heinäkuu, 2024

Linda Hollo, Mervi Myllymäki

Esihenkilön rooli motivaation ja suorituksen johtamisessa

Vuosi

2024

Sivumäärä

79

Pärijätäkseen tulevaisuuden työmarkkinoilla, tulisi motivaation ja suorituksen johtaminen nousta merkitykselliseksi osaksi esihenkilötyötä. Motivoituneet työntekijät ovat yritykselle kilpailuetu ja oikein johdettuna he pystyvät parempiin suorituksiin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia miten esihenkilö voi roolissaan vaikuttaa ja tukea tiimin motivaatiota ja suoritusta. Tavoitteena oli kehittää esihenkilötyötä tukeva käytännönläheinen työkalupakki, tukemaan ja vahvistamaan tiimin motivaation ja suorituksen johtamista. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli, anonyyminä pysyvä, Suomessa toimiva organisaatio, joka kuuluu suureen kansainväliseen amerikkalaisomisteiseen ketjuun. Opinnäytetyö kohdennettiin organisaation sisältä yhdelle tiimille ja sen esihenkilölle.

Kehittämistehtävänä oli selvittää, kuinka kyseisen tiimin motivaatioon ja suoritukseen voidaan vaikuttaa. Työ toteutettiin tutkimuksellisenä kehitystyönä. Aineisto kerättiin kohdeorganisaation yksittäiselle tiimille tehdyn verkkokyselyn avulla sekä tiimin esihenkilönä toimivan tahon haastattelulla. Tutkimuksen pohjana hyödynnettiin alan kirjallisuutta, artikkeleita ja sähköisiä lähteitä. Työn teoreettinen viitekehys koostui neljästä osa-alueesta, joissa käsiteltiin motivaatiota, itseohjautuvuusteoriaa ja siihen liitännäisiä ihmisen psykologisia perustarpeita omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä. Teoriassa käsiteltiin lisäksi motivaation johtamista itseohjautuvuusteorian näkökulmasta sekä suorituksen johtamista.

Tutkimuksella saavutettiin arvokasta tietoa tiimin motivaation ja suorituksen nykytilasta sekä saatiin ymmärrystä tiimiin vaikuttavista motivaatiotekijöistä. Tulokset osoittivat, että itseohjautuvuusteorian omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ovat merkittävässä roolissa motivaation ja suorituksen johtamisessa. Johtopäätösten pohjalta konkreettisena tuotoksena syntyi tietotaitoa kehittävä käytännönläheinen työkalupakki esihenkilölle motivaation ja suorituksen johtamiseen. Kehitysehdotuksiksi nousi sisäisen motivaation tukeminen ja itseohjautuvuuteen taipuvan tiimin suorituksen johtaminen. Lisäksi työssä esitettiin jatkotutkimusehdotuksia.

Asiasanat: motivaatio, itseohjautuvuusteoria, suoritus, johtaminen

Linda Hollo, Mervi Myllymäki

The role of the supervisor in motivation and performance management

Year 2024 Pages 79

To succeed in the labour market in the future, motivation and performance management should become a building block of every company's management structure. Motivated employees are a competitive advantage for a company, and when managed properly, they can achieve better performance.

The purpose of this thesis was to explore how a supervisor can influence and support team's motivation and performance. The aim was to develop a practical toolkit to support and enhance the management of the team's motivation and performance. The thesis was commissioned by an anonymous organization operating in Finland, which is part of a large American company operating internationally. The thesis focused on one team and its supervisor within organization.

The core of the thesis focused on determining how the motivation and performance of the team in question could be influenced. The work was carried out as a research project. Primary data was collected through an online questionnaire to the team, as well as an interview with the team's supervisor. The secondary data was based on literature and articles on the topic. The theoretical framework of the work consisted of four areas, which addressed motivation, self-determination theory, and its related basic psychological needs of autonomy, competence and relatedness. Additionally, the theory discussed motivation management from the perspective of self-determination theory and performance management.

The research provided valuable information about the current state of team's motivation and performance and gained insight into the motivational factors affecting the team. The results indicated that autonomy, competence and relatedness, as outlined in self-determination theory, play a significant role in managing motivation and performance. Based on the conclusions, a practical toolkit for supervisors was developed to enhance their skills in managing motivation and performance. The development proposals emphasized supporting intrinsic motivation and managing the performance of a self-directed team. Moreover, suggestions for further research were presented.

Keywords: motivation, self-determination theory, performance, leadership

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Toimeksiantaja	8
1.2	Rajaus, tarkoitus ja tavoite	8
1.3	Työn teoreettinen viitekehys	9
2	Motivaatio.....	10
3	Itseohjautuvuusteoria	11
3.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	12
3.2	Ihmisen psykologiset perustarpeet.....	15
4	Psykologisten perustarpeiden johtaminen	18
4.1	Omaehtoisuuden johtaminen	20
4.2	Kyvykkyyden johtaminen	21
4.3	Yhteisöllisyyden johtaminen	23
5	Suorituksen johtaminen	24
5.1	Tavoitteet ja tavoiteasetanta	25
5.2	Suorituksen arviointi	27
5.3	Palkitseminen.....	28
5.4	Osaamisen kehittäminen.....	29
6	Aineistonkeruumenetelmät	30
6.1	Kysely aineistonkeruumenetelmänä	30
6.2	Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	31
7	Opinnäytetyön toteutus	32
7.1	Kyselyn tekeminen.....	33
7.2	Kyselyn runko	34
7.3	Kyselyn tulokset	36
7.4	Haastattelun tekeminen	37
7.5	Haastattelun runko	39
7.6	Haastattelun tulokset	41
8	Tutkimuksen tulosten tulkinta ja johtopäätökset	43
8.1	Omaehtoisuus.....	44
8.2	Kyvykkyys.....	45
8.3	Motivaatiotekijät & yhteisöllisyys.....	45
8.4	Esihenkilön rooli motivaatioon ja suoritukseen.....	46
9	Työkalut esihenkilötyöhön	47
9.1	Työkalupakki.....	47
9.2	Työkalupakin esittely toimeksiantajalle	54
10	Pohdinta.....	55

11 Tutkimuksen luotettavuus	57
Lähteet	59
Kuviot	61
Taulukot	61
Liitteet	62

1 Johdanto

Työmaailma on ottanut kehitysaskelaita kohti ihmislähtöisempää johtamista ja pehmeitä arvoja. Vanhan maailman taylorismi on hiljalleen jäämässä unholaan ja työntekijäkokemus on noussemassa keskiöön. Enää ei riitä, että työntekijä vakuuttaa työnantajan, vaan työnantajan on myös vakuutettava työntekijä, jotta pärjää nykymaailman työmarkkinoilla houkuttelevana työnantajana. Vaatimukset työnantajaa kohtaan ovat nousseet, ja täten työntekijäkokemuksen ja siihen liitännäisen työntekijäymmärryksen merkityksellisyys kasvanut. Työntekijäymmärryksessä pyritään oppimaan työntekijöiden motivaatioon, hyvinvointiin ja sitoutumiseen liittyviä asioita ja sisäistämään, että organisaatio koostuu yksilöistä (Luukka 2019, 119). Työntekijöiden tarpeiden syvällisempi ymmärtäminen on tuonut uusia ulottuvuuksia johtamiseen, missä motivaation merkityksellisyys suorituksessa on noussut tärkeäksi osa-alueeksi.

Tämä osa-alue on tärkeä johtamisessa, sillä hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa myönteisesti motivaatioon. Organisaatioiden menestys riippuu henkilöstön kiinnostuksesta ja motivaatiosta liiketoiminnallisiin tavoitteisiin, mikä puolestaan sitouttaa motivaation kautta työntekijät kohti parempia suorituksia. (Hyppänen 2013, luku 5.) Motivaation johtaminen nähdään kuitenkin haastavana, koska kukin yksilö motivoituu erilaisista asioista ja vasta kun kokee tekemisen mielekkäänä. Siihen ei voida suoraan vaikuttaa mutta sille voidaan luoda edellytyksiä, jotka lisäävät merkityksellisyden tunnetta. (Viitala 2021, luku 2.4.)

Aihe on trendikäs ja voisi jopa sanoa melko käytetty, mutta siitäkin huolimatta ajankohtainen ja samalla ajaton. Työntekijöiden motivaation ylläpitäminen on arvokas taito, jota ei voi lii- kaa kehittää ja korostaa. Motivaatioteorioita on tehty monia, ja tässä opinnäytetyössä on keskitytty Edward Decin ja Richard Ryanin kehittämään itseohjautuvuusteoriaan (Self-Determination Theory) pohjaten sitä työntekijöiden motivaation ja suorituksen ymmärtämiseen. Työssä on pyritty ymmärtämään esihenkilön roolia työntekijöiden motivaatiossa ja suorituksessa. Teoriassa on syvennytty aiheeseen ja tutkimuksessa kyselyn ja haastattelun pohjalta perehdytty toimeksiantajan tiimin nykytilaan aiheiden tiimoilta. Näiden kautta on pyritty löytämään parhaimmat tavat johtaa työntekijöiden motivaatiota ja suoritusta.

Opinnäytetyössä on käytetty ChatGPT- tekoälysovelluksen ilmaisversiota aivoriiheen ja ideointiin, muun muassa ideoiden pallotteluun ja aiherajausten selkeyttämiseen. Kuviot on tehty Canva verkkotyökalulla.

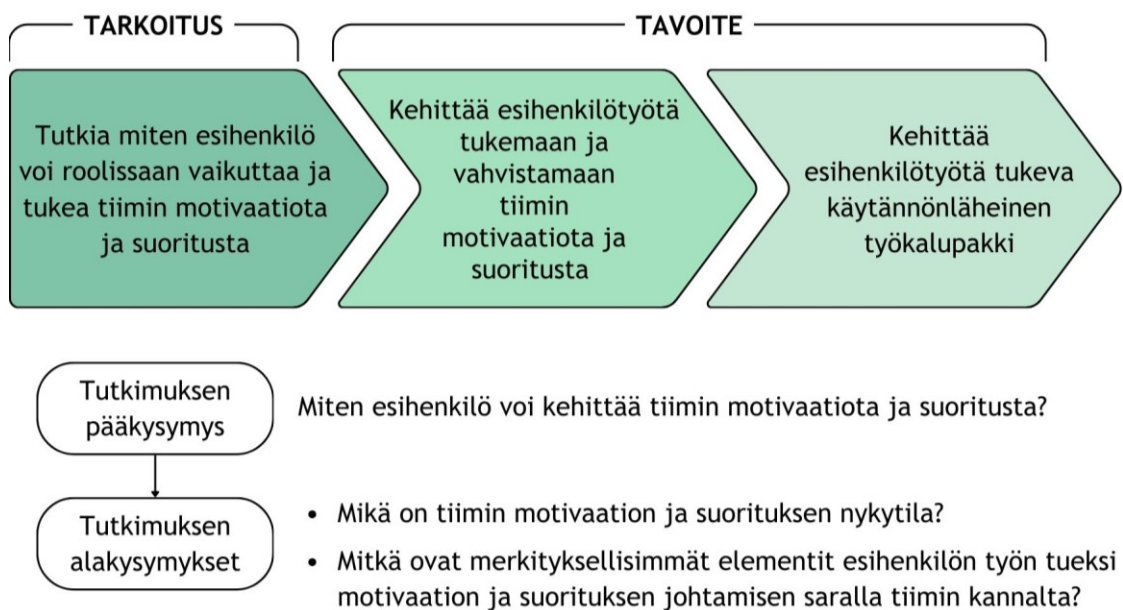
1.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii organisaatio, joka kuuluu suureen kansainväliseen amerikkalaisomisteiseen ketjuun, jolla on Suomen, Ruotsin ja Norjan lisäksi toimintaa kymmenessä eri Euroopan maassa. Organisaatio työllistää Suomessa reilu 300 työntekijää ja on maamme johtavin toimialallaan, joka tunnistettavuuden takia jää mainitsematta. Organisaatio tarjoaa Suomen kulttuuriviihteeseen monipuolisesti elämyksiä.

Opinnäytetyö on kohdennettu organisaation sisältä yhdelle tiimille ja sen esihenkilölle. Kyseinen esihenkilö on toiminut roolissaan vajaan vuoden, ja ei omaa aiempaa esihenkilötyöskentelykokemusta. Hän työskentelee nimikkeellä Sales Support Manager. Hänen tiiminsä on jakautunut kahteen eri toimipisteeseen ja yhteensä heitä on kuusi henkeä. Kolme heistä työskentelee toimiston puolella B2B myynnin parissa, ja kolme logistiikkakeskuksessa jälleenyynnin ja logistiikan parissa.

1.2 Rajaus, tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyö on rajattu tarkastelemaan esihenkilötyöskentelyä motivaation ja suorituksen johtamisen näkökulmista itseohjautuvuusteoriaan pohjautuen. Itseohjautuvuusteoriassa keskitymme kolmeen osa-alueeseen, omaehtoisuuteen, kyvykkyyteen ja yhteisöllisyyteen. Tällä rajauksella on pyritty siihen, että tutkimus tarjoaisi konkreettisia työkaluja, jolla työntekijöiden motivaatiota ja suorituskykyä voitaisiin parantaa. Rajauksen myötä opinnäytetyölle on asetettu tarkoitus ja tavoite sekä tavoitteen saavuttamiseksi tutkimuskysymykset (kuvio 1).



Kuvio 1: Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia miten esihenkilö voi roolissaan vaikuttaa tiiminsä motivaatioon ja suoritukseen tukemalla sitä. Tarkoituksena on löytää kohdeorganisaation yksittäiseen tiimiin kohdistuvat motivaatioon ja suoritukseen vaikuttavat merkityksellimmät tekijät. Tarkoituksena on kartoittaa tiimin motivaation ja suorituksen nykytilaa niin tiimin jäsenten kuin esihenkilön näkökulmista, itseohjautuvuusteoriaan pohjautuen. Tarkoituksena on löytää kehityskohteita motivaation ja suorituksen tukemiseen ja vahvistamiseen.

Tavoitteena on kehittää esihenkilötyötä tukemaan ja vahvistamaan tiimin motivaatiota ja suoritusta. Tutkimuksen keskeisenä päämääränä on luoda esihenkilölle tietotaitoa kehittävä käytännönläheinen työkalupakki tiimin motivaation ja suorituksen johtamiseen, joka tarjoaa näkökulmia ja menetelmiä johtamiskäytänteistä ja tiimin kasvun tukemisesta.

Tavoitteen saavuttamiseksi, tutkimuskysymyksiksi on valittu kolme kysymystä. Kysymysten avulla, on selvitetty kuinka kyseisen tiimin motivaatioon ja suoritukseen voidaan vaikuttaa. Tutkimuksen pääkysymyksenä on ”miten esihenkilö voi kehittää tiimin motivaatiota ja suoritusta.”. Tutkimuksen alakysymyksinä toimii ”mikä on tiimin motivaation ja suorituksen nykytila.” ja ”mitkä ovat merkityksellisimmät elementit esihenkilön työn tueksi motivaation ja suorituksen johtamisen saralla tiimin kannalta.” Kysymysten avulla etsitään vastausta tavoitteeseen.

Tutkimus on toteutettu kysely- ja haastattelututkimuksena ja aineisto kerätty kohdeorganisaation yksittäisestä tiimistä, jotta tulokset vastaavat juuri toimeksiantajamme tarpeita. Kysely on toteutettu tiimin työntekijöille ja haastattelu tiimiä johtavalle esihenkilölle.

1.3 Työn teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään käsittelemään motivaatiota ja itseohjautuvuusteoriaa sekä motivaation ja suorituksen johtamista. Teoreettinen viitekehys on jaettu neljään osaan.

Ensimmäisessä teoreettisessa osassa (luku 2) käsitellään yleisesti motivaation määritelmää. Esille nostetaan motivaation yleisesti nähtävät hyödyt ja haitat työssä.

Toisessa teoreettisessa osassa (Luku 3) paneudutaan käsittelemään tarkemmin motivaatiota itseohjautuvuusteorian näkökulmasta. Syvennytään teorian esittämiin motivaation muotoihin, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Luvun lopussa keskitytään sisäistä motivaatiota synnyttävien ihmisen kolmen psykologisten perustarpeiden (omaehtoisuus, kyvykkyys, yhteisöllisyys) käsitteiden määrittämiseen.

Kolmannessa teoreettisessa osassa (luku 4) käsitellään itseohjautuvuusteorian hyödyntämistä henkilöstön sisäisen motivaation johtamisessa. Luvussa esitetään ihmisen psykologisten

perustarpeiden johtamisen tarkoitusta ja niiden merkitystä esihenkilön että työntekijän kannalta sekä esitetään keinoja kunkin tarpeen johtamiseen.

Neljännessä teoreettisessa osassa (luku 5) käsitellään suorituksen johtamisen määritelmä ja suorituksen yhteys motivaatioon. Syvennyttään suoritukseen vaikuttaviin elementteihin, tavoiteasetantaan ja seurantaan, suorituksen arviointiin, palkitsemiseen ja osaamisen kehittämiseen.

2 Motivaatio

”Movere” on latinankielinen sana, joka tarkoittaa liikkumista, josta sana motivaatio on peräisin (Kauhanen 2012, 111). Motivaatiolla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka koostuu motiivien vaikutuksista. Motiiveilla tarkoitetaan asioita, jotka synnyttävät yksilöissä toimintaa. (Luukka 2019, 143.) Motivaatio nähdään mielentilana, joka määrittää millä viireydellä ja mitä asioita yksilö tekee ja kuinka paljon aikaa hän antaa tekemälleen (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2). Tämän mielentilan mukaisesti yksilö hakeutuu omien tarpeiden, halujen, mieltymysten ja tavoitteiden pohjalta erilaisiin tilanteisiin, ympäristöihin ja toimintoihin, jotka herättävät hänessä tunteita, tavoitteita, toiveita ja intohimoja (Salmela-Aro, Nurmi & Feldt 2017, luku 1).

Käsiteltäessä motivaatiota työelämässä, puhutaan työmotivaatiosta, jota kuvataan yksilön viireystilana, joka saa yksilön toimimaan työtehtäviensä parissa. Viireystila määrittää miten ja kuinka yksilö toteuttaa tehtävänsä ja kuinka paljon resursseja niihin kuluttaa. (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2.)

Motivaatio on tärkeä ja hyödyllinen, koska se vaikuttaa merkittävästi yksilön suorituskykyyn ja auttaa saavuttamaan tavoitteita. Se vaikuttaa suoraan yksilön kehittymiseen ja hyvinvointiin ja parantaa elämänlaatua. (Hyppänen 2013, luku 5; Martela & Jarenko 2014, 19.) Motivaatio näkyy esimerkiksi työelämässä tavoitteisiin suuntautuvana käyttäytymisenä, sitoutumisena, ahkeruutena ja tuloksellisuutena. Tavoitteisiin suuntautuva käyttäytyminen on siis motivaation aikaansaannos ja se vaikuttaa työsuorituksiin ja täten parempaan tulokseen. Työsuoritus paranee tai heikkenee motivaation määrän mukaisesti. Määrä määrittää sen, kuinka innokkaasti yksilö on valmis käyttämään voimavarojaan saavuttaakseen tavoitteet. (Hyppänen 2013, luku 5.)

Motivaatio voi olla haitaksi, jos sitä on liikaa, se on puutteellista tai niin sanotusti vinoutunut. Esimerkiksi liiallinen motivaatio voi näyttäytyä liiallisena sitoutumisena, joka voi vaikuttaa yksilön hyvinvointiin ongelmallisena ja johtaa työuupumukseen. Ja esimerkiksi puutteellinen motivaatio oppimista kohtaan voi olla yksilölle vahingollista niin työelämässä kuin opiskelussa. Ja mikäli yksilö tekee esimerkiksi tehtävää vain oman paremmuuden esiin

tuomisen valossa, voidaan motivaation tausta nähdä vinoutuneena. (Salmela-Aro ym. 2017, luku 1.) Yleisesti heikko motivaatio voi johtaa panostamattomuuteen työnteossa ja täten heikompaan suoritukseen (Viitala 2021, luku 2.4). Ongelmat motivaatiossa heijastuvat työelämässä työhyvinvointiin, työn laatuun ja tuloksiin (Salmela-Aro ym. 2017, luku 1).

3 Itseohjautuvuusteoria

Edward Decin ja Richard Ryanin kehittämä itseohjautuvuusteoria (Self-Determination Theory) ihmisen motivaatiosta ja hyvinvoinnista on yksi tutkituimmista ja vaikutusvaltaisimmista motivaatiota selittävästä teorioista (Salmela-Aro ym.2017, luku1; Deci & Ryan 2024, 1). Teoria esittää ihmisen psykologisten perustarpeiden yhteyden ymmärtämisen motivaatioperustaan, persoonallisuuteen ja sosiaaliseen käyttäytymiseen, ihmisen hyvinvoinnin ja paremman elämänlaadun tueksi (Deci & Ryan 2024, 1). Teoria nousi arvostetuksi tutkimukseksi 1990-luvulla alkaneen psykologian ja organisaatiotutkimus vallankumouksen myötä, sen avatessa ihmisen hyvinvoinnin ja suorituskyvyn vahvistavia tekijöitä empiirisesti vahvistettuna (Martela & Jarenko 2014, 12).

Itseohjautuvuusteorian mukaan yksilö nähdään toiminnallisena olentona, aktiivisena ja itseohjautuvana sekä motivoituvana. Tällä viitataan siihen, että yksilö aktiivisesti hakeutuu tekemään asioita, jotka ovat hänelle itselleen kiinnostavia ja merkityksellisiä. Ja tällä tarkoitetaan, että yksilö luontaisesti asettaa itselleen tavoitteita ja yrittää suoriutua haasteista ja rakentaa minäkuvaansa kokemusten myötä. (Salmela-Aro ym. 2017, luku 1: Martela & Jarenko 2014, s,13.) Yksilö siis kehittyy ja kasvaa vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristön kanssa, joka joko tukee kehitystä ja kasvua tai ehkäisee sitä. Ja tämä vuorovaikutus vaikuttaa merkittävästi yksilön motivoitumiseen. (Salmela-Aro ym. 2017, luku 1.)

Teorian mukaan ihmisellä nähdään olevan kolme psykologista perustarvetta, jotka mahdollistavat jatkuvan kasvun, eheyden ja hyvinvoinnin kokemuksen, kun ne tulevat tyydytetyiksi. Nämä ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys (ks. luku 3.2). Näillä ihmisen psykologisilla perustarpeilla tarkoitetaan hyvälle elämälle välttämättömien kokemusten summaa, luontaisia sisäisiä taipumuksia, jotka täytyessään edistävät yksilöiden hyvinvointia ja motivoitumista sekä toimintakykyä. (Jarenko & Martela 2015, 56; Martela & Jarenko 2014, 31.) Ja päinvastoin, täyttymättömydessään lisäävät muun muassa pahoinvointia ja turhautumista (Martela & Jarenko 2014,31). Teoria esittää kuinka ihmisen sosiaaliset suhteet, hyvinvointi ja itesesätelyvalmiudet paranevat tai heikkenevät suhteessa sosiaalisen ympäristön antaman tai antamattoman tuen myötä (Deci & Ryan 2024, 1).

Teoria eroaa monista muista motivaatiota selittävästä teorioista, jotka painottuvat enemmän selittämään motivaation asiana, jota on tai ei ole, yhtenä käsitteenä (Deci & Ryan 2024, 1).

Kun taas itseohjautuvuusteorian määritelmä motivaatiosta lähtee ajatuksesta, että yksilöt ovat eroavaisia kiinnostuksen määrän kuin myös tekemisen syyn vuoksi. Motivaation lähde ja motiivin laatu ovat tärkeämpiä kuin motivaation määrä. (Salmela-Aro ym. 2017, luku 1.) Teoria keskittyy motivaation muotoihin ja erottelee erilaisia motiivityyppejä, keskeisin erottelu on jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, jossa sisäinen motivaatio syntyy edellä mainittujen perustarpeiden tyydyttymisestä (Salmela-Aro ym.2017, luku1; Deci & Ryan 2024; Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2). Sisäisellä motivaatiolla viitataan siihen, että ihminen toimii oman kiinnostuksen pohjalta. Ulkoisella motivaatiolla viitataan siihen, että ihminen toimii välineellisten palkkioiden pohjalta. Sisäisessä motivaatiossa tekeminen itsessään lisää tyytyväisyyttä, kun taas ulkoisessa motivaatiossa tyytyväisyys tulee tekemisen seurauksista. (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2.)

3.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatiota käsiteltäessä on yksilöllä kaksi tapaa motivoitua tekemisestä: sisäinen ja ulkoinen (taulukko 1). Nämä jaottelevat motivaation taustan. Lähteekö yksilön tekeminen tekemisestä itsestään vai ulkoisten syiden ja palkintojen seurauksena. (Luukka 2019, 143; Martela & Jarenko 2014. 14.) Sisäisen motivaation tekijöinä voidaan nähdä esimerkiksi yksilön tarpeet ja arvostuksen tunne, ja ulkoisen motivaation tekijöinä työn luonne ja palkitseminen. (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2). Työnteossa yksilö kokee niin sisäisesti että ulkoisesti motivoituneita hetkiä, ja usein joko sisäinen tai ulkoinen motivaatio on hallitsevampi. (Martela & Jarenko 2014, 15.)

Taulukko 1: Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia (mukaillen Jarenko & Martela 2015, 27)

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Lähde	
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Tuntuu	
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
Pelko	Rohkeus
Stressaavaa ja ahdistavaa	Innostavaa ja iloista

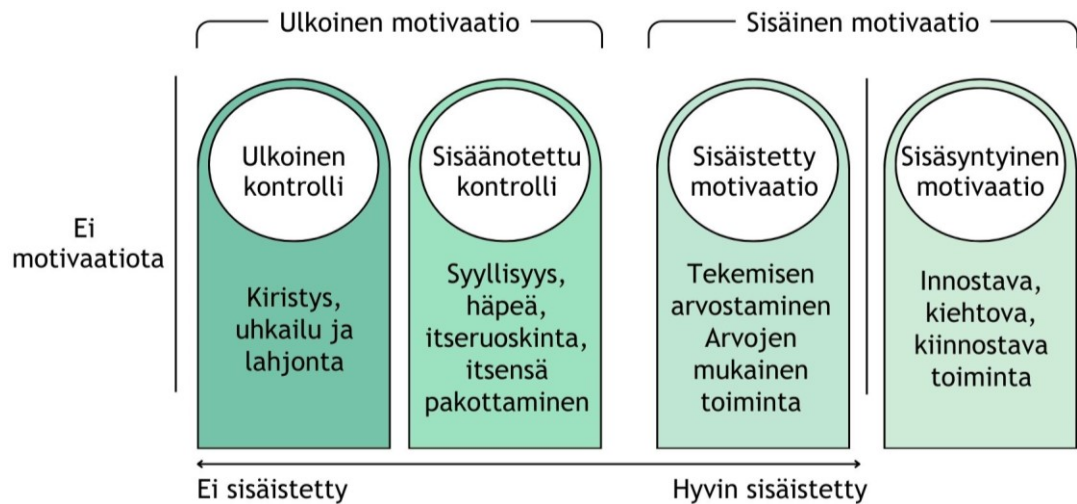
Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Seuraus	
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Näkee uhkia	Näkee mahdollisuuksia
Kuluttavaa	Energisoivaa

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, kun yksilö toimii omien arvojen mukaisesti siten, että toiminta kiinnostaa häntä itseään ja se tuottaa hänelle mielihyvää. Sisäisestä motivaatiosta on kyse esimerkiksi silloin, kun yksilö tekee jotain tiettyä vain sen takia, että toiminnan kautta hän saa energiaa ja toiminta itsessään miellyttää häntä. (Salmela-Aro ym. 2017, luku 1.) Sisäisesti motivoituneella on tarve toteuttaa ja kehittää itseään (Viitala 2021, luku 2.4). Sisäisesti motivoitunut yksilö hakeutuu aktiivisesti tekemään asioita, jotka innostavat häntä ilman ulkoista palkkiota. Kun yksilö aktiivisesti hakeutuu tehtävien pariin, jotka häntä innostavat ja ovat mielenkiintoisia, kumpuaa sisäinen motivaatio hänestä itsestään. Kyse on siis siitä, että yksilö kokee halua heittäytyä tehtäviin, kun energia ja into tekemiseen kumpuaa hänestä luontaisesti ja hän tuntee tekemisen vapaaehtoisena. Tällöin yksilö ei myöskään kuormitu samalla tavalla kuin ulkoisella motivaatiolla tehdyn työn kautta. (Martela & Jarenko 2014, 14.) Yksilön hyvinvointi saattaa heikentyä, mikäli hän toimii vain ulkoisen motivaation pohjalta, toisin kuin sisäisen motivaation pohjalta hyvinvointi paranee (Salmela-Aro ym. 2017, luku 1; Martela & Jarenko 2014, 31).

Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan, sitä kun yksilö pyrkii tavoitteeseen saadakseen siitä jonkin ulkoisen palkinnon tai vähentääkseen syyllisyyden ja ahdistuksen tuntemuksia. Ulkoisesta motivaatiosta on kyse esimerkiksi silloin, kun yksilö tekee jotain tiettyä vain sen takia, että muut ovat sitä pyytäneet tai tilanne sitä vaatii. (Salmela-Aro ym. 2017, luku 1.) Ulkoisesti motivoitunut yksilö toimii passiivisesti saadakseen palkinnon tai rangaistuksen. Tällaista motivaation muotoa kokeva niin sanotusti vastaa uhkiin ja kokoaa kestävyuden kannalta olennaisia resursseja. Tekeminen on hänelle itselleen epämieluisaa ja henkisiä resurssejansa kuluttavaa, kun hän joutuu ikään kuin puskemaan itsensä toimimaan saavuttaakseen jonkin ulkoisen päämäärän. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Ulkoisen motivaatio voi kuitenkin muuttua kohti sisäistä motivaatiota, sen mukaan kuinka omaehtoiseksi yksilö kokee tekemisen (Hakonen & Nylander 2015, 3.2). Ulkoiset motiivit voivat sisäistyä vaiheittain, jolloin ulkoisia motiiveja on erilaisia sisäistymisen mukaan. Yksilöillä on luontainen taipumus sisäistää yleisesti hyväksytyjä tapoja, arvoja ja sääntöjä omikseen, oman itseohjautuvuuden kokemiseksi. Tätä sisäistymisen prosessia kuvataan vaiheittain

tapahtuvana liukumana, joka esitetään alla kuviossa 2. (Salmela-Aro ym. 2017, luku 1; Jarenko & Martela 2015, 32.) Liukuman mukaan motiivit jakautuvat toisesta päästä sisäistymätömistä, eli ulkoisesti säädellyistä hyvin sisäistettyihin, eli motiiveihin, jotka ovat keskeisiä ihmisen minäkuvalle. Ja niiden välille jakautuu motiivit, jotka ovat eri asteisesti sisäistettyjä. (Salmela-Aro ym. 2017, luku 1; Jarenko & Martela 2015, 32.) Täysin toisessa äärelaidassa on sisäsyntyinen motivaatio, jossa on kyse siitä, että yksilö motivoituu tekemisen tuomasta ilosta ja kokee sen innostavana ja nautinnollisena. Sisäsyntyinen on vahvin motivaation muoto. (Jarenko & Martela 2015, 32; Luukka 2019, 144.)

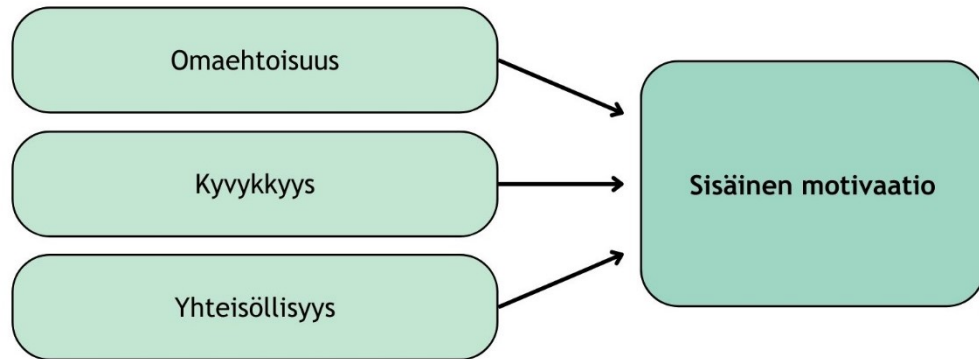


Kuvio 2: Motivaatiotyyppien liukuma (mukaillen Jarenko & Martela 2015, 33)

Liukumassa ulkoinen motivaatio jaetaan kahteen osaan, ulkoiseen ja sisäänotettuun kontrolliin ja sisäinen motivaatio jaetaan kahteen, sisäistettyyn ja sisäsyntyiseen motivaatioon. Ulkoisesta kontrollista on kyse, kun motiivit eivät ole sisäistyneet ja yksilö toimii sen vuoksi, että häntä kontrolloidaan ulkoapäin esimerkiksi kiristämällä, uhkailemalla tai lahjomalla. Sisäänotetusta kontrollista on kyse, kun ulkoisiin vaatimuksiin perustuva tavoite on sisäistynyt sen verran, että yksilö toimii itsensä pakottamana, esimerkiksi välttääkseen syylisyyden tai häpeän tunnetta, ei siis haluaisi toimia. Molemmissa tapauksissa yksilö toimii pakollisilta tunnettujen valintojen kautta eikä koe tekemistä itsevalituksi eikä pääse toteuttamaan itseään. (Salmela-Aro ym. 2017, luku 1; Jarenko & Martela 2015, 32.) Tämä voi kuitenkin kääntyä kohti sisäistä motivaatiota yksilön hyväksyessä toiminnan arvon ja samaistuessaan tavoitteisiin, jolloin kyseessä on sisäistetty motivaatio. Sisäistetyssä motivaatiossa on kyse, kun ulkoisesti tulleet tavoitteet ovat sulautuneet osaksi yksilön omia. (Salmela-Aro ym. 2017, luku 1.) Tällöin yksilö kokee tekemisen arvokkaana, koska tekeminen suuntautuu hänelle tärkeisiin päämääriin ja on hänen arvojensa mukaista (Jarenko & Martela 2015, 32; Luukka 2019, 144).

3.2 Ihmisen psykologiset perustarpeet

Itseohjautuvuusteorian mukaan sisäinen motivaatio on tavoitetilä, joka syntyy kun ihmisen kolme psykologista perustarvetta, omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys, tulee tyydytetyiksi (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2). Tätä havainnollistetaan kuviolla 3.



Kuvio 3: Sisäisen motivaation syntyminen (mukaillen Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2)

Omaehtoisuuden tarve on yksilön kokemus itsemääräämisestä ja itseilmauksesta. Kyvykkyiden tarve on hallinnantunnetta ja tekemisen sujuvaa virtaavuutta. Yhteisöllisyyden tarve on yhteenkuuluvuutta, välittämistä, kokemusta johonkin ryhmään tai yhteisöön kuulumisesta. (Jarenko & Martela 2015, 57-60.) Yhdessä nämä siis muodostavat sisäisen motivaation tilan.

Omaehtoisuuden tarve tulee siitä, että ihmisten on koettava hallinnan tunnetta omaan käyttäytymiseen ja tavoitteitaan kohtaan. Kyvykkyiden tarve tulee siitä, että ihmisten on koettava hallinnan tunnetta omia tehtäviään kohtaan ja koettava erilaisten taitojen oppimista. Ihmiset toimivat todennäköisemmin, kun he kokevat hallitsevansa toimintaansa ja menestykseen tarvittavia taitoja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Cherry 2022.) Kun nämä molemmat tarpeet ovat kunnossa, voi ihminen toteuttaa itseään, mutta tarvitsee vielä yhteyden kokemuksen toisiin ihmisiin (Jarenko & Martela, 60). Eli yhteisöllisyyden tarvetta, joka nousee esille siitä, että ihmisillä on luontainen tarve kokea kiintymystä muihin ja välittämistä muiden ihmisten suunnalta sekä kokea itsensä arvokkaaksi, ei vaihdettavissa olevaksi (Cherry 2022; Jarenko & Martela 2015, 61).

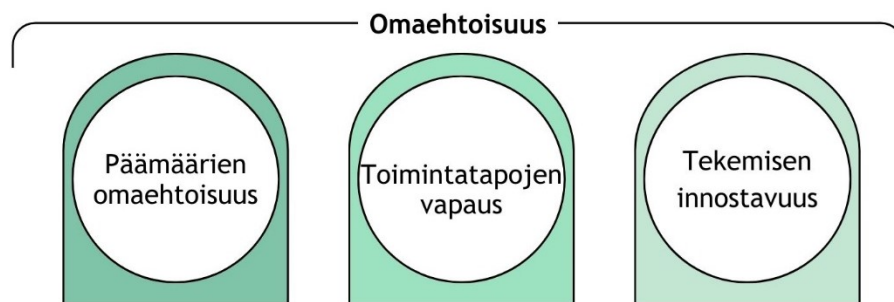
Frank Martela ja Richard M. Ryan ovat myös yhteisen tutkimuksensa myötä löytäneet neljännen perustarpeen, hyväntekemisen, jonka tarpeella viitataan vaikuttamiseen, siihen ettei pelkkä yhteisöllisyys ole tarpeeksi, vaan yksilön tulee myös kokea voivansa vaikuttaa positiivisesti muihin. (Jarenko & Martela 2015, 57,62.) Seuraavaksi avaamme kolme ensimmäistä perustarvetta, jotka ovat enemmän relevantteja tutkimustyöllemme. Avamme tekijät, joista kukin tarve muodostuu.

Omaehtoisuus

Omaehtoisuudella tarkoitetaan yksilön kokemaa tunnetta siitä, että hän voi itse päättää omista tekemisistään ja kokee tekemisensä itsestään lähtöiseksi, omakseen (Martela & Jarenko 2014, 28-29). Työympäristössä vapaus päättämiseen lähtee sisäistetyistä yrityksen arvoista ja päämäärien hyväksynnästä. Eli yksilö noudattaa määräyksiä koska kokee ne omikseen. (Jarenko & Martela 2015, 58.) Tällöin motivaatio lähtee hänen sisältään ja hän voi kokea vapaaehtoisuutta siitä, miten hän voi tavoitella päämääriä omien toimintatapojen pohjalta ilman ympäristön tarjoamia ulkoisia pakotteita ja palkintoja. Täten omaehtoisuus tarvitsee valinnan- ja toiminnanvapautta. (Martela & Jarenko 2014, 28-29.) Nämä taas tuovat mukanaan suurta vastuuta, kun yksilö on itse vastuussa tekemisistään päätöksistä (Jarenko & Martela 2015, 72).

Tämän tarpeen vastakohtana nähdään kokemus pakotetusta ja tarkasti valvotusta tekemisestä. Tarkan ja valvotun työn kautta kokemus muuttuu haluttomaksi tottelemiseksi. (Jarenko & Martela 2015, 58.)

Tarkasteltaessa omaehtoisuutta lähemmin, sillä on kolme peruspilaria (kuvio 4). Nämä ovat päämäärien omaehtoisuus, toimintatapojen vapaus ja tekemisen innostavuus (Jarenko & Martela 2015, 68).



Kuvio 4: Omaehtoisuuden kokemisen keskeiset osa-alueet

Ensimmäisenä mainitulla tarkoitetaan, että yksilö kokee työnsä päämäärät eli tavoitteet omiaan ja haluaa edistää niitä sitoutumisen myötä. Toisena mainitulla viitataan tekemisen muotoon, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan, että yksilö kokee voivansa tavoitella tavoitteita tavalla, jonka hän katsoo parhaimmaksi. Toisin sanoen hänellä on vapaus valita, kuinka tavoittelee päämäärää esimerkiksi omien ideoiden ja ratkaisujen kautta. Ja tekemisen innostavuudella viitataan sisäsyntyiseen motivaatioon. Siihen, että yksilö voi kokea tekemisen itsessään jo nautinnollisena, ilman ulkoisia palkintoja. (Jarenko & Martela 2015, 68-72.)

Kyvykkyys

Kyvykkyydellä viitataan yksilön tunteeseen osaamisesta ja aikaansaavuudesta. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksilö kokee osaavansa tehtävänsä ja saa asioita aikaiseksi sekä saa toteuttaa itseään. (Martela & Jarenko 2014, 29.) Tällöin yksilö uskoo kykenevänsä suoriutumaan tehtävistä menestyksekkäästi. Tarve nousee esille siitä, että ihmisillä on luontainen taipumus tyytyväisyyteen asioiden aikaansaamisesta ja taipumus kokea tekemisen nautinnollisena, jossa on taitava. (Jarenko & Martela 2015, 59.) Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että työ koetaan mielekkääksi silloin kun se on riittävän haastavaa mutta yksilöiden kykyjä vastaavaa ja se sisältää omaksi koetut tavoitteet (Viitala 2021, luku 2.4).

Tämän tarpeen vastakohtana nähdään kokemus asioiden etenemättömyydestä, paikallaan junaamisesta, joka turhauttaa. Turhautuminen kuitenkin nähdään osana kyvykkyuden vahvistamista, oppimisen ja kehittymisen näkökulmista. Sillä, jotta yksilö voi kehittyä on hänen siedettävä vähäisenkin osaamisen kokemusta, oppiminen on kyvykkyuden kasvattamista. (Jarenko & Martela 2015, 59.)

Tarkasteltaessa kyvykkyyttä lähemmin, koostuu sen kokemus työelämässä kolmesta seikasta (kuvio 5): taitavasta tekemisestä ja hallinnantunteesta, asioiden aikaansaamisesta, jatkuvasta kehittämisestä ja uuden oppimisesta (Jarenko & Martela 2015, 98).



Kuvio 5: Kyvykkyuden kokemisen keskeiset osa-alueet

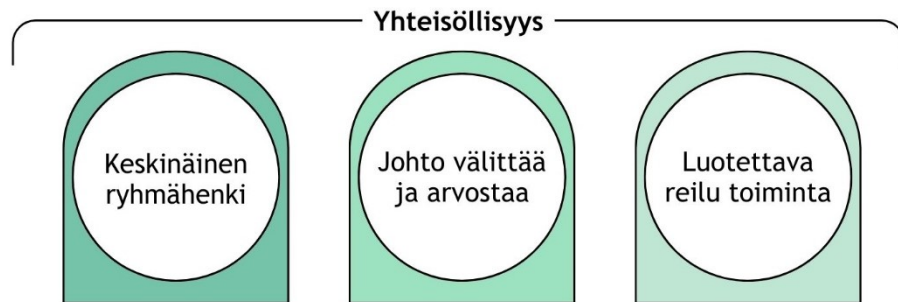
Ensimmäisenä mainitulla viitataan yksilön osaamisen käyttämisen ja työnhallinnan kokemukseen. Toisena mainitulla viitataan yksilön kokemukseen siitä, että hän saa hoidettua asioita ja tehtyä tuloksia. Ja viimeiseksi mainitulla viitataan yksilön kokemukseen kyvykkyuden ja osaamisen lisääntymisestä. (Jarenko & Martela 2015, 98.)

Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan yksilön halun tunnetta olla hyväksytty. Tässä on kyse yksilön halusta olla osa yhteisöä, jossa saa oman äänen kuuluviin ja oma tekeminen tuntuu arvokkaalta myös muille. Se on yhteenkuuluvuuden kokemusta, jossa yksilö kokee olevansa

yhteisön arvostettu jäsen. Sillä viitataan yksilön yhteyden kokemisen tunteeseen muihin ihmisiin nähden. (Jarenko & Martela 2015, 61.)

Tarkasteltaessa yhteisöllisyyttä lähemmin, koostuu sen kokeminen kolmesta osa-alueesta (kuvio 6), jotka ovat: keskinäinen ryhmähenki, johto välittää ja arvostaa, luotettava reilu toiminta (Jarenko & Martela 2015, 119).



Kuvio 6: Yhteisöllisyyden kokemisen keskeiset osa-alueet

Ensimmäisenä mainitulla tarkoitetaan, että yksilö kokee olevansa lämminhenkisen ja toisistaan välittävän yhteisön osa. Tällä viitataan siihen, että ihmisillä yleisesti on luontainen tarve olla osa jotain yhteisöä. Toisena mainitulla viitataan siihen, että yksilön tulisi kokea saavansa arvostusta esimerkiksi esihenkilöltään. Ja viimeiseksi mainitulla viitataan siihen, että toiminta koetaan oikeudenmukaisena ja lupauksista pidetään kiinni. (Jarenko & Martela 2015, 119-120.)

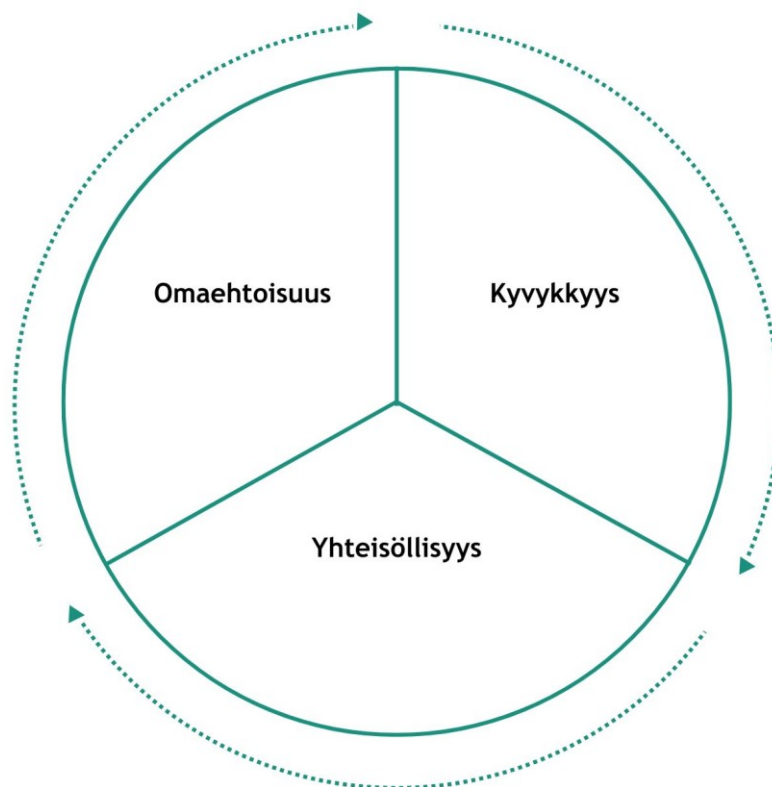
4 Psykologisten perustarpeiden johtaminen

Kuten edeltävässä luvussa esitettiin, ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, omaehtoisuus, kyvykkyyden ja yhteisöllisyys. Ihmisen psykologinen terveys määräytyy näiden tarpeiden mukaan, ja ne ovat välttämättömiä edellytyksiä hyvinvoinnille. Jokaisen kolmen tulee tulla tyydytetyiksi, jotta ihminen olisi psykologisesti terve. Vain yhden tai kahden tarpeen tyydyttäminen ei riitä. (Deci & Ryan 2000, 229.)

Näiden tarpeiden täyttymättömyys, laiminlyönti tai niiden kokemisen estäminen, johtaa kielteisiin seurauksiin kuten pahoinvointiin, turhautumiseen ja välinpitämättömyyden tilaan (Martela & Jarenko 2014, 3; Deci & Ryan 2000, 229). Täytyminen taas ihmisen parempaan hyvinvointiin, motivoitumiseen ja toimintakykyyn niin työelämässä kuin henkilökohtaisessa arjessa. Tarpeiden täytyminen aikaansaa tekemisen meininkiä, innostusta ja merkityksellisyyttä, sisäistä motivaatiota. (Martela & Jarenko 2014, 31; Jarenko & Martela 2015, 17.)

Sisäinen motivaatio on työn tuloksellisuuden kannalta merkittävä tekijä, sillä useampi tutkimus on osoittanut sen johtavan tehokkuuteen ja sitä kautta parempaan tulokseen. Tuloksellisuus nousee sisäisen motivaation kautta muun muassa sen takia, että tekemiseen panostetaan enemmän, näkökulmat ovat laajempia, oppiminen on nopeampaa ja syvempää, työskentely sinnikkäämpää. (Jarenko & Martela 2015, 40-42.) Sisäsyntyistä motivaatiota on vaikea ulkopuolisten lisätä, sillä se on lähes synnynnäistä, mutta sisäistettyä motivaatiota voidaan yrityksissä tukea, esimerkiksi auttamalla yksilöä löytämään työstään erilaisia elementtejä, jotka lisäävät sisäistä motivaatiota (Luukka 2019, 144-145).

Jarenkon ja Martelan (2015, 21) mukaan ne yritykset, jotka onnistuvat johtamaan henkilöstön sisäistä motivaatiota ovat tulevan työelämän voittajia. Työstään innostunut yksilö voi paremmin, on luovempi ja sitoutuneempi sekä saa tutkitusti enemmän aikaan. Ja aikaansaamisen määrä on seurausta siitä, kuinka energiseksi ja innostuneeksi yksilö kokee itsensä, eli sisäisen motivaation määrästä. Ja tästä syystä yritysten tulisi painottaa energisyyden johtamiseen, jotta kukin pääsisi kokemaan sisäisen motivaation innostusta työssään. (Jarenko & Martela 2015, 21.) Ja tämän takia juuri perustarpeiden täyttymiselle tulisi antaa painoarvoa johtamisessa, mikäli tavoitteena olisi innostaa työntekijöitä parempiin suorituksiin. Järvilehdon (2013) mukaan nämä kolme perustarvetta muodostavat parhaassa tapauksessa positiivisen kehän (kuvio 9), jossa edeltävä tukee seuraavaa. (Martela & Jarenko 2014, 31.)



Kuvio 7: Kolmen perustarpeen positiivinen kehä (mukaillen Martela & Jarenko 2014, 32)

Kun yksilöllä on toiminnanvapauksia, on hänellä mahdollista etsiä uusia haasteita ja kokemuksia ja täten laajentaa osaamistaan, josta seurauksena yksilö voi olla yhteisölle tuottavampi. Kun yksilö on yhteisölleen tuottavampi, on hänellä mahdollisuus saada yhteisöltä enemmän vapauksia ja resursseja, josta seuraa taas omaehtoisemman toiminnan lisääntyminen. (Martela & Jarenko 2014, 31.)

Seuraavissa alaluvuissa esitämme näiden perustarpeiden johtamista. Kerromme mitä kunkin tarpeen johtaminen yleisesti tarkoittaa, ja mitä ne tarkoittavat esihenkilötyön kannalta.

4.1 Omaehtoisuuden johtaminen

Omaehtoisuuden johtamisella tarkoitetaan johtamisotetta, jossa esihenkilö nähdään edellytysten luojana työntekijöidensä palvelijana, joka mahdollistaa työntekijöiden suoriutumisen tehtävistään parhaissa mahdollisissa olosuhteissa. Eli esihenkilö pitää huolen, että työntekijällä on tarvitsemansa tiedot ja välineet sekä oikeaan suuntaan johtavat tavoitteet. Tämän kaiken taustalla on toimiva yhteisö. (Jarenko & Martela 2015, 94.) Omaehtoisuuden johtamisessa tärkeässä roolissa ovat edellä käsitellyt omaehtoisuuden kolme peruspilaria (ks. luku 3.2).

Esihenkilön työn kannalta, päämäärien omaehtoisuuden johtaminen tarkoittaa parhaimmillaan onnistunutta työntekijöiden sitouttamista. Esihenkilön tulee sitouttaa työntekijät työn päämääriin onnistuneesti. Työntekijä ei kykene kokemaan omaehtoisuuden tunnetta, mikäli hän toteuttaa työtä pakon saattamana ja ei koe päämäärää omakseen. Tällöin työ toteutuu vain ulkoisen motivaation varassa. Esihenkilön tulee siis yhdessä työntekijän kanssa löytää tavoitteet, jotka ajavat työntekijän, että organisaation intressejä. Tavoite tulee asettaa siten, että se palvelee työntekijän henkilökohtaisia kiinnostuksia, mutta on myös organisaation kannalta tavoittelemisen ja tekemisen arvoinen. (Jarenko & Martela 2015, 69.) Tekeminen suuntautuu johdonmukaisesti oleelliseen, kun tavoite on selkeä (Tiililä 2016, 54).

Päämäärien omaehtoisuuden vahvistamisessa voi olla avuksi se, että esihenkilö kykenee inspiroimaan työntekijää esimerkiksi erilaisten visioiden kautta, jotka herättävät työntekijän kiinnostuksen siihen, että hän haluaa lähteä tekemään visiota todeksi. Inspiroidakseen työntekijöitä, esihenkilön tulee osata kuunnella heitä. Hänen tulee osata tunnistaa tekijät, jotka kiinnostavat heitä itseään ja sitä kautta kyettävä liittämään ne osaksi heidän rooliaan. (Jarenko & Martela 2015, 69.) Kuuntelemisen avulla hän voi kyetä ymmärtämään näitä tekijöitä paremmin, kun hän saa paremman käsityksen heidän ajatuksistaan ja näkökulmistaan (Kurttila & Aalto 2021, 19).

Toimintatapojen vapauden kannalta, esihenkilön kannattaa antaa työntekijöilleen vapauksia itsenäisiin päätöksiin, jotta he kokisivat pääsevänsä toteuttamaan asioita parhaaksi haluamalla tavalla. Esihenkilön tulisi tukea työntekijöitä löytämään omat keinot, joiden kautta he

pystyvät lähtemään tavoitetta kohti, yrityksen arvojen ja strategian mukaisesti. Työntekijöiden liiallinen käskyttäminen perusteettomasti ja määrääminen kuluttaa, turhauttaa ja vähentää työntekijöiden motivaatiota ja estää heitä tekemästä työtään hyvin. Tästä syystä esihenkilön tulisi myös välttää puuttumasta kokonaisuuden kannalta merkityksettämiin yksityiskohtiin työntekijöiden tekemisessä. (Jarenko & Martela 2015, 70-71.)

Tekemisen innostavuuden kannalta, esihenkilön kannattaa oppia tuntemaan työntekijöiden henkilökohtaiset innostavat tekijät ja pyrkiä mahdollistamaan mahdollisimman hyvin heidän keskittymisensä näihin. Esimerkiksi järkeistämällä työtä siten, että kukin pääsee keskittämään toimintaansa innostuksensa mukaisesti. (Jarenko & Martela 2015, 72.) Esihenkilön kannattaa lisäksi näyttää omaa innostuneisuutensa, sillä se myös tarttuu muihin, jolloin muut voivat rohkaistua näyttämään innostuksensa ja olemaan omia itsejään (Tiililä 2016, 43-44).

Jotta omaehtoisuus pääsee toteutumaan, tulee työntekijän tuntea se myös viestinnän kautta. Ohjeistukset ja rajoitteet tulisi perustella selkeästi, jotta työntekijät ymmärtävät miksi heidän toimintaansa rajoitetaan tai heiltä toivotaan jotain tiettyä toimintaa. Työntekijöiden kohtelu vastuullisina toimijoina antaa tunteen luottamuksesta ja vastuusta. Määräilevät viestit tulisi jättää pois, ja puolestaan käyttää neutraalia, informatiivista kieltä, mikä ohjaa yhteistyöhön. Vetoamalla viestinnässä arvoihin sekä tavoitteisiin tuo se aiheen lähemmäksi ja helpommin toteutettavaksi. Tällöin työntekijä pystyy kokea aiheen omakseen ja tärkeäksi, mikäli tunnistaa siinä arvopohjaa. Mikäli joutuu rajoittamaan tai muuttamaan totuttuja toimintatapoja, on tärkeää voida antaa työntekijöille vapaus valita kuinka toteuttaa uutta toimintamallia määrättyissä rajoissa. Viestinnän tärkeys on merkittävä osa johtajuuden polkua, ja onnistuneella viestinnällä päästään lähemmäksi toivottuja asioita. (Martela 2020.)

4.2 Kyvykkyyden johtaminen

Kyvykkyyden johtamisella tarkoitetaan valmentavaa johtamisotetta, esihenkilöä valmentajana. Se on työntekijöiden heikkouksien ja vahvuuksien tuntemusta sekä huomioon ottamista. Se on korjausta, ohjausta ja jatkuvaa kehittävän palautteenantokykyä. Se on vaatimista ja hölläämistä. (Jarenko & Martela 2015, 115.) Ennen kaikkea se on työntekijälähtöistä valmentamista ja tukemista tavoite- ja päämäärä asetannassa, yksilöiden voimavarojen valjastamista. (Jarenko & Martela 2015, 115; Kurttila & Aalto 2021, 15). Valmentavan johtamisotteen hyödyt näkyvät muun muassa motivaation vahvistumisena, aktiivisuuden kasvuna, tavoitteellisuutena ja suoritusten ja tulosten paranemisena (Kurttila & Aalto 2021, 15).

Kyvykkyyden johtamisessa tärkeässä roolissa ovat opinnäytetyössä edellä käsitellyt kyvykkyyden kolme peruspilaria (ks. luku 3.2). Esihenkilön työn kannalta nämä merkitsevät näiden kokemisen tukemista ja vahvistamista.

Esihenkilö voi esimerkiksi tukea ja vahvistaa työntekijöiden hallinnantunnetta siten, että mahdollistaa työntekijöiden pääsyn tekemään asioita, joissa he ovat taitavia. Tällöin he myös kokevat hallitsevansa tilannetta eivätkä kuormitu työstä. Hallinnantunteen puute johtaa uupumiseen ja stressiin. Ja jotta tämä hallinnantunne säilyy, on esihenkilön kyettävä punnitsemaan tilanteita yksilöiden näkökulmasta. Esimerkiksi sisällyttämällä tuttuja elementtejä muuttuvaan työnkuvaan, joista yksilö kokee hallinnantunnetta ja itsensä taitavaksi. Hänen tulee mahdollistaa työntekijöiden osaamisen ja hallinnantunteen säilyminen. (Jarenko & Martela 2015, 98.)

Aikaansaamisen kokemusta esihenkilö voi tukea ja vahvistaa eri palauteannon muodoin. Tärkeää aikaansaamisen johtamisessa on se, että työntekijät voivat kokea, että heidän uurastuksellansa on merkitystä ja se on tuottanut konkreettista tuotosta tai muutosta. Esihenkilön tulee saada jokaisen työntekijän työnjalke näkyväksi. On siis tärkeää, että esihenkilö konkretisoisi tehdyn työn tavalla tai toisella näkyväksi, palautteen ja esimerkiksi erilaisien välietappien ja mittareiden kautta. (Jarenko & Martela 2015, 99.)

Esihenkilö voi tukea ja vahvistaa työntekijöiden jatkuvaa uuden oppimista ja kehittymistä yksilökohtaisilla työtehtävä suunnitelmilla. Yksilökohtaiset suunnitelmat ovat tärkeitä, sillä jokaisen oma halu kehittää itseään ja osaamistaan on vaihteleva. Esihenkilö voi luoda jatkuvan kehittymisen mahdollisuuden työn arkeen mahdollistamalla sen, että työntekijät voivat toimia oman osaamistason ääri rajoilla osassa tehtäviään ja pystyvät työn lomassa opiskelemaan jatkuvasti uutta. Tämä mahdollistaa yksilöiden tunnetta eteenpäin menemisestä ja täten motivoi. (Jarenko & Martela 2015, 99-100.) Ihmiselle on tärkeää saada kokea onnistumisia ja itsensä ylittämistä. Parhaimmillaan työntekijä on silloin, kun saa työskennellä taitotasonsa ylärajassa. Tällöin työntekijöiden osaamisen kehittämiseen tulee panostaa koulutuksilla ja osaamisen ylläpidolla. (Jarenko & Martela 2015, 60.)

Turhien häiriötekijöiden poistaminen työympäristöstä on tärkeää työhön keskittymisen kannalta. Tämä mahdollistaa tekemisen virtaavuuden, eli flow-tilaan pääsemisen. (Jarenko & Martela 2015, 60.) Kyky päästä flow-tilaan mahdollistaa osaamisen kehittymistä ja aikaansaamisen tunnetta. Psykologi Mihaly Csikszentmihalyin kehittämä käsite flow tarkoittaa työelämässä sitä ihanteellista tilaa, missä työntekijä on täysin uppoutunut työhönsä ja palaset ovat tasapainossa. Flow pitää sisällään neljä kohtaa, jotka ovat kyky keskittyä, haastetaso, tavoite ja palaute. Työntekijän kyky keskittyä työtehtävään, tehtävän haastetaso suhteessa työntekijän taitotasoon on sopiva, tavoite on kirkas ja jatkuva palaute työn etenemisestä tarjoavat optimaalisen flow tilan. Tämä vaatii esihenkilöltä kykyä tunnistaa työntekijöiden vahvuudet ja haastekohdat, sekä työntekijältä itsensä tuntemista ja halun kehittyä. Työtehtävän haastetaso tulisi olla osaamisen ylärajalla, ei alle eikä päälle. Tällöin työntekijällä pysyy into ja motivaatio, kun työtehtävä tarjoaa sopivasti haastetta silti onnistuen tehtävässään. (Jarenko &

Martela 2015, 99-104.) Liian haastavat tehtävät tuhoavat motivaatiota, kun taas liian helpot kyllästyttää (Jarenko & Martela 2015, 60).

Viestinnässä kyvykkyyden johtamisen saralta olisi hyvä ottaa huomioon tavoitteiden ja päämäärien selkeä viestintä ja konkreettiset ohjeet, kuinka niihin päästään. Palautteenannon ja tilannekatsausten viestinnän tulisi olla selkeää ja ajankohtaista, kertoa missä on onnistuttu ja miten se on vaikuttanut sekä mitä tästä eteenpäin. Mikäli on yleisesti tiedossa olevia haastetilanteita, on niistä hyvä viestiä selkeästi ja tuoda ilmi, että tilanne on huomioitu. Jatkotoimenpiteet ja konkreettiset keinot haasteiden selättämiseksi olisi hyvä viestiä auki. (Martela 2020.)

4.3 Yhteisöllisyyden johtaminen

Yhteisöllisyyden johtamisella tarkoitetaan yhteisön johtamista ihmislähtöisesti, esihenkilöä ihmisenä. Johtamisen näkökulmana on se, ettei yhteisöä nähdä pelkkänä tuotantokoneistona vaan joukkona yksilöitä, jotka haluavat välittää ja tulla välitetyiksi ihmisenä. (Jarenko & Martela 2015, 135.) Sillä pyritään tukemaan, luomaan ja vahvistamaan sen jäsenten välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ja tässä tärkeässä roolissa ovat edellä esitetyt yhteisöllisyyden kolme osa-aluetta (ks. luku 3.2). Näiden pohjalta rakentuu yhteen toimiva työyhteisö, jossa luottamus, yhteisöllisyyden tunne ja arvostus jokaisen työtä kohtaan ovat loistossaan (Jarenko & Martela 2015, 116).

Esihenkilön työn kannalta keskinäisen ryhmähengen tukeminen ja vahvistaminen tarkoittaa positiivisen ja turvallisen ilmapiirin luomista ja ylläpitoa sekä konfliktien minimointia. Keskinäinen ryhmähengi muodostuu, kun yksilöt kokevat olevansa arvostettuja juuri sellaisina kuin ovat. Se on yhteisön yhteistä välittämistä molemmin puolin, yksilö välittää muista ja muut välittävät hänestä. Se muodostuu yhteenkuuluvuuden tunteesta, joka rakentuu siitä, että kukin voi tuntea olevansa osa välittävää yhteisöä ja kokee itse välittävänsä yhteisöstä. Keskeisen ryhmähengen tukeminen ja vahvistaminen on tärkeää, koska työyhteisö vaikuttaa merkittävästi yksilöiden hyvinvointiin, että pahoinvointiin. (Jarenko & Martela 2015, 119-120.) Täten esihenkilön työssä myönteisen ilmapiirin ylläpito on tärkeä apuväline, koska tavoitteisiin päästään nopeammin myönteisen tekemisen ja palautteenannon kautta kuin kielteisen, pelkkiin epäonnistumisiin puuttumisen myötä (Kurttila & Aalto 2021, 30).

Johto välittää ja arvostaa osa-alueen kannalta on merkittävää, että työyhteisöissä kyetään käymään myönteisiä vuorovaikutustilanteita niin kollegoiden mutta myös johdon kanssa, jotta kukin voi tuntea välittämistä ja arvostusta (Jarenko & Martela 2015, 120). Avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus pohjautuu arvostukseen, joka näkyy muun muassa avoimuutena ja ymmärryksenä (Kurttila & Aalto 2021, 17). Arvostuksen ja välittämisen tunne on yksilölle tärkeää, koska sen kautta hän voi kokea olevansa arvokas omana itsenään. Myönteiset vuorovaikutuskokemukset edistävät yksilöiden työhyvinvointia ja he ovat energisempiä. Esihenkilön

tuleekin huomioida, kuunnella ja kiittää työntekijöitä arjen kohtaamisissa. Tällä hän pystyy osoittamaan välittämistä ja arvostamista. (Jarenko & Martela 2015, 120-121.)

Yhteenkuuluvuuden tunne tarvitsee luottamusta ja reilua toimintaa, joka muodostuu lupaus-ten pitämisestä ja toiminnan oikeudenmukaisuudesta. Työyhteisössä yhteistyö ja vuorovaiku- tus sujuu mutkattomammin, kun yksilöt luottavat toisiinsa ja tekeminen on reilua. Esihenkilön tuleekin pitää sanansa ja kontrolloida reilua toimintaa, jotta toiminta ei hankaloituisi ja työn- tekijöiden motivaatio kärsisi tai usko yhteisöön murenisi. (Jarenko & Martela 2015, 120-121.) Mahdollisten konfliktitilanteiden varalle tulee olla selkeä toimintamalli, mitä noudattaa. Ta- poja voi olla monia, mutta ratkaisukeskeisyys ja toisen osapuolen kunnioitus ja kuuntelu ovat niissä avainasemassa. Esihenkilön tuleekin teroittaa sovitut toimintamallit jokaiselle työnteki- jälle, jotta yhteisöllisyys ei pääse myrkyttymään konfliktien paisuessa. (Jarenko & Martela 2015, 132-133.)

Yhteisöllisyyden kokemuksen vahvistaminen viestinnässä ottaa huomioon työntekijöiden tun- teet ja näkökulmat. Konflikti tilanteissa myötätunnon osoittamien ja ongelmien rehellinen sa- noittaminen ääneen tai kirjallisena ovat tärkeitä. Yhdessä tekemisen tunnetta kohti yhteistä päämäärää olisi hyvä korostaa, sillä tunne jaetusta kohtalosta yhdistää. Avoin ja läpinäkyvä viestintä luo luottamusta, ja viestinnässä voi vedota ihmisten luontaiseen haluun tukea toinen toistaan. Tämä on vahva motivaation lähde ja yhteisöllisyyden suola. (Martela 2020.)

5 Suorituksen johtaminen

Motivaatiolla ja suorituksella on selkeä linkki toistensa välillä. Työntekijöiden motivaatioteki- jät ovat toki yksilöllisiä, mutta voidaan nähdä, että selkeät tavoitteet, arvostus ja palkitsemi- nen tukevat suoraan motivaatiota ja sitoutumista. (Hyppänen 2013, luku 5.) Suorituksen joh- taminen on käytännössä valmentavaa lähijohtamista, missä määritellään ja kehitetään suori- tukseen vaikuttavia tekijöitä. Suorituksen johtamisella organisaation pyrkii varmistamaan, että työntekijöiden suoritus on linjassa organisaation strategian ja tavoitteiden kanssa. Se on lopulta yhdessä tekemistä kohti yhteisiä tavoitteita. (Viitala 2021, luku 2.11; Viitala & Jylhä 2014, 279.)

Suorituksen johtamisessa esihenkilö tukee työntekijöidensä suoritukseen vaikuttavia tekijöitä, jotta työntekijä voi suoriutua työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Tällöin ollaan matkalla kohti organisaation asettamia tavoitteita, tuloksia ja lähempänä strategian onnistumista. On hyvä kuitenkin ymmärtää, että seuraamalla pelkästään tavoitteiden saavuttamista, unohde- taan olennainen. Pääpainon tulisi olla ennakoinnissa, eli huolehtia suoriutumisen edellytyk- sistä. Hyvän suoriutumisen taustalla vaikuttavat osaaminen, motivaatio, työhyvinvointi, riittä- vät resurssit, sitoutuminen ja vallitsevat olosuhteet työnteossa niin henkisesti kuin fyysisesti.

Näillä mahdollistetaan työntekijöille työn mielekkyys ja mahdollisuus päästä tavoitteisiin. (Viitala 2021, luku 3.4.)

Menestyminen työtehtävissään ruokkii onnistumisen tunnetta ja motivaatiota, mikä voi saada työntekijät tavoittelemaan entistä korkeammalle. Tehokkaat, hyvin suoriutuvat työntekijät tuovat huomattavaa kilpailuetua yritykselle. Suorituksen johtaminen on kokonaisvaltainen prosessi, missä tulisi kiinnittää huomiota tulosten mittaamisen lisäksi kulttuuriin, työilmapiiriin, tasa-arvoon, osaamisen kehittämiseen ja motivaatioon. Nämä osa-alueet jäävät monesti vähemmälle huomiolle joko ymmärtämättömyyden, resurssien vähyyden tai väärin mittaamisen takia. Suorituksen johtaminen yksinkertaisuudessaan tähtää organisaation tuloksen parantamiseen yksilöiden suoritusten kautta. (Viitala 2021, luku 3.4; Viitala & Jylhä 2014, 281-282.)

Yrityksessä pidettävät kehityskeskustelut lähijohtajan ja alaisen välillä ovat hyvä paikka käydä läpi suoritukseen liittyviä asioita ja asettaa tavoitteita näiden suhteen. Kehityskeskustelu on parhaimmillaan molempiin suuntiin toimiva keskustelu, missä molemmat saavat työkaluja itsensä kehittämiseen ja tietoa siitä, missä mennään ja mitä tulisi muuttaa. Riippuen yrityksestä kehityskeskustelut ovat ainakin kerran vuodessa, joissain yrityksissä jopa kerran kuussa. Suorituksen johtaminen on silti jatkuva toimenpide, mihin työntekijöillä on oikeus muulloinkin kuin vain kehityskeskustelun aikaan. Suorituksen johtaminen voidaan jakaa neljään osa-alueeseen, mitkä ovat tavoitteet ja tavoiteasetanta, suorituksen arviointi, palkitseminen ja osaamisen kehittäminen. Näiden johtaminen tulisi olla osa arkista toimintaa, ja ovat aiheina selkeitä käydä läpi kehityskeskusteluissa. (Viitala 2021, luku 3.4.)

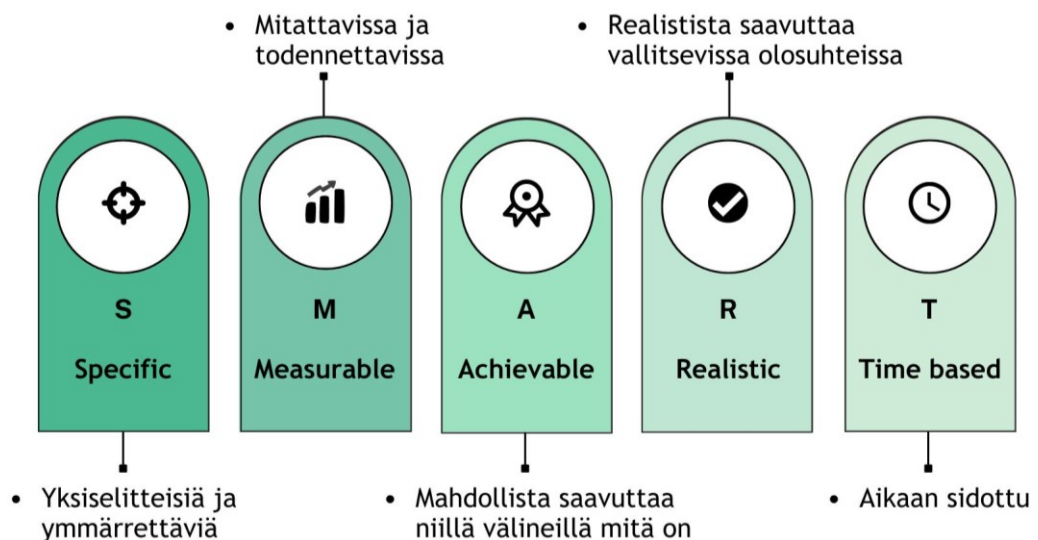
5.1 Tavoitteet ja tavoiteasetanta

Voidakseen työntekijän päästä tavoitteisiinsa, tulee hänen ensin tietää mitä tulosta suorituksesta halutaan. Tavoitteiden asettaminen ja kirkastaminen ovat suorituksen johtamisen lähtökohta. Tavoitteet määritellään jo ylemmällä tasolla yrityksen strategiassa, mistä jokaiselle määräytyy oma osansa suoritettavaksi. Esihenkilön tehtävänä on kertoa alaisilleen heidän tavoitteensa ja varmistettava, että heillä on tarvittavat keinot niiden saavuttamiseen. Yksinään tämä ei vielä riitä, sillä voidakseen työntekijän toteuttaa tavoite, on hänen myös uskottava siihen. Esihenkilön kuuluukin innostaa ja sitouttaa työntekijä vaadittuihin tavoitteisiin. Jokaisen työntekijän tavoite on oltava linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Tämä vaatii organisaatiolta selkeää strategiaa ja esihenkilöltä selkeää viestintää. (Viitala 2021, luku 3.4; Tiililä 2016, 54.)

Selkeän ja ymmärretyn tavoitteen lisäksi, olisi sitoutumisen ja motivaation kannalta tärkeää, että tavoite koetaan merkitykselliseksi. Tavoitteen tulee olla linjassa arvojen kanssa, jotta sitä haluaa tavoitella. Tavoitteen merkityksellisyys voikin tarkoittaa tavoitteiden muokkaamista yksilölle, jotta kyseinen yksilö voi siihen aidosti sitoutua. Tällöin työtä kohti tavoitteita

ei tehdä pakosta, vaan aidosta halusta saavuttaa ne. (Jarenko & Martela 2015, 68; Tiililä 2016, 54.)

Toisinaan tavoitteet voivat tuntua itsestään selvitä, mutta ne pitävät työnteon suunnan selkeänä ja auttavat hahmottamaan kokonaiskuvaa. Tavoitteista keskustelu auttaa hahmottamaan niiden realistisuuden, ja toisinaan tavoitteisiin on hyvä tehdä muutoksia tilanteiden muuttuessa. Kehityskeskustelu on yksi paikka käydä läpi tavoitteiden tila. Tavoiteasetannan tueksi on erilaisia menetelmiä, joista yksi käytetyimmistä on vuonna 2005 Robert. L. Henemanin ja Jon M. Wernerin alun perin kehittämä SMART-malli (kuvio 8). (Viitala 2021, luku 3.4.)



Kuvio 8: SMART-malli (mukaillen Viitala 2021, luku 3.4)

Kirjaimet muodostuvat englanninkielisistä sanoista specific, measurable, achievable, realistic ja time based. Vuonna 2012 Christina Black ja Wendy Lawrence laajensivat mallin loppuun vielä kirjaimet E ja R, missä lisätyt kirjaimet vastaavat sanoja evaluated ja reviewed. Tavoiteasetannassa käytettävien eri mallien tehtävänä on selkeyttää, motivoida ja kannustaa työntekijöitä kohti tavoitteita. (Viitala 2021, luku 3.4; Opiskelukoulu 2024.)

SMART-mallissa Specific kohta tarkoittaa mahdollisimman selkeästi ja tarkasti asetettua tavoitetta. Tämä on tavoitteen onnistumisen kannalta yksi merkittävimmistä kohdista. Voidakseen onnistua tavoitteessa, tulee sen ensin olla selkeästi ymmärrettävissä. Tämä vastaa kysymykseen mitä tavoitellaan, miksi tavoitellaan, milloin tavoitellaan ja miten. (Viitala 2021, luku 3.4; Opiskelukoulu 2024; Alanen 2022.)

Seuraavassa kohdassa keskitytään tavoitteen mitattavuuteen, eli kohta Measurable. Tavoitteen pitää olla konkreettisesti mitattavissa ja mittarin avulla pystytään seuraamaan onnistumisen tasoa. Tämä vastaa kysymykseen kuinka paljon, kuinka monta ja milloin tavoite on

saavutettu. Kolmas kohta, Achievable tarkoittaa saavutettavissa olevaa. Tavoitteessa pitää ottaa nykytila huomioon ja asettaa se niin, että se on myös mahdollista saavuttaa käytössä olevilla välineillä. Tämä vastaa kysymykseen, kuinka tavoite saavutetaan. Neljäs kohta Realistic jatkaa samaa linjaa kolmannen kanssa. Siinä missä tavoitteen pitää olla mahdollista saavuttaa olemassa olevilla välineillä, tulee sen myös olla realistinen yrityksen vallitsevissa olosuhteissa. Myös maailman tila vaikuttaa tavoitteisiin, ja tulee ottaa huomioon toimintaympäristön olosuhteena. Tämä vastaa kysymykseen onko tavoite realistista saavuttaa. Viimeinen kohta Time based tarkoittaa aikaan sidottua. Tavoitteella on tietty aikataulu, minkä sisällä seurantajakso tapahtuu ja tavoite pyritään saada maaliin. Tämä vastaa kysymykseen, milloin tavoite tulee olla saavutettu. (Viitala 2021, luku 3.4; Opiskelukoulu 2024; Alanen 2022.)

Ihmiselle on tärkeää nähdä työnsä jälki, ja saada tunne edistymisestä. Toisinaan töiden tulokset näkyvät vasta pitkän ajan päästä, joten pitkän aikavälin tavoitteiden lisäksi olisi hyvä olla välitavoitteita. Näiden saavuttaminen nopeammin tuottaa onnistumisen tunnetta ja ylläpitää motivaatiota. Ylipäänsä tavoitteiden tekeminen näkyväksi on tärkeää, ja sen pystyy sanoittamaan esimerkiksi palautteen muodossa. (Jarenko & Martela 2015, 98.)

5.2 Suorituksen arviointi

Suorituksen arviointiin on olemassa monia erilaisia mittareita ja järjestelmiä. On tärkeää osata hahmottaa kokonaiskuva mittaristoa valitessa. Sen tulisi olla yleisesti hyväksytty ja oikeudenmukainen, ja olla looginen valinta tavoitteisiin nähden. Kokonaiskuvan hahmottamisella peräänkuulutetaan sitä, että mitä aletaan mitata, siihen myös huomio kiinnittyy. Tällöin toisessa päässä voi tulla ei-toivottuja ilmiöitä, vaikka itse yksittäinen tavoite toteutuisikin. Esimerkiksi jos mitataan tietyn t-paidan myyntiä, saattaa sen myynti lähteä nousuun, mutta palvelu kärsii, koska myyjä esittelee mieluummin kyseistä t-paitaa, vaikka joku muu t-paita voisi oikeasti olla sopivampi. Tästä syystä on tärkeää tuntea kokonaisuus ja asioiden syy-seuraussuhteet, ja tehdä valinnat kokonaisuuden kannalta. Yhteistyöhön kannustava mittaaminen on monesti antoisampaa kuin pelkän yksilön suorituksen. (Viitala 2021, luku 3.4; KT 2024.)

Suoritus on aina riippuvainen vallitsevista olosuhteista. On asioita, joihin voimme vaikuttaa, kuten työhyvinvointi ja oikeat välineet työntekoon, mutta tämän lisäksi on muuttuvia tekijöitä, jotka vaikuttavat suoritukseen ilman työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa siihen. Esimerkiksi jos huvipuiston myynti ja kävijämäärä laskee, koska sesongin ajan oli poikkeuksellisen kylmää ja sateista, on tämä asia mihin työntekijät eivät voi vaikuttaa. Tästä syystä on tärkeää, että arvioinnissa huomioidaan kaikki vaikuttavat tekijät. (Viitala 2021, luku 3.4.)

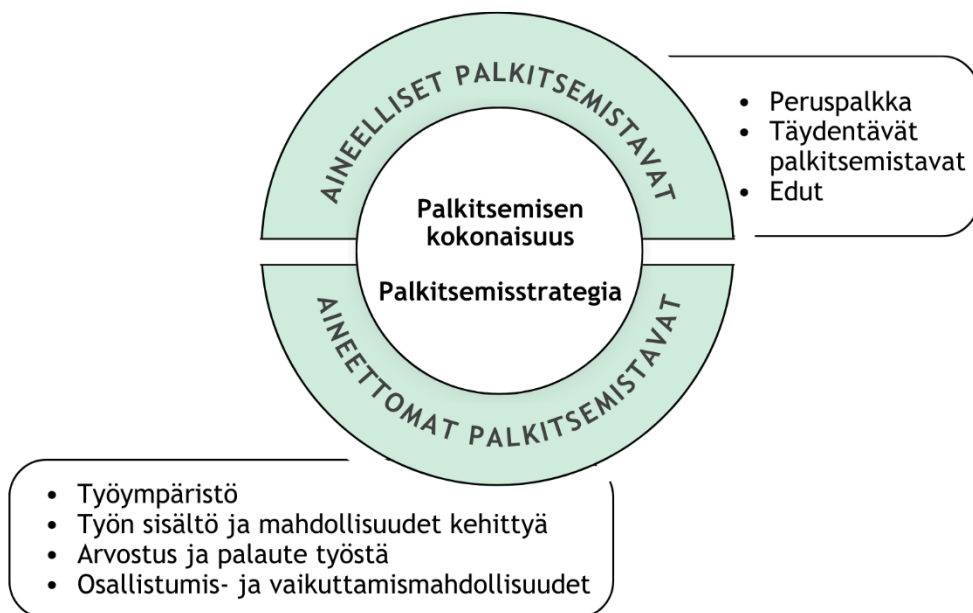
Monessa yrityksessä kehityskeskustelut ovat paikka, missä käydään läpi suoritus ja arviointi. Suorituksen arviointi ja sen johtaminen olisi hyvä saada osaksi arkista työskentelyä, mikä myös antaa aidon mahdollisuuden tehdä muutoksia suoritukseen, mikäli sille on tarvetta. (Viitala 2021, luku 3.4; KT 2024.)

5.3 Palkitseminen

Palkitseminen muodostuu palkitsemisstrategiassa, mikä kuuluu ylimmälle johdolle yhteistyössä muiden tahojen kanssa. Palkitsemisjärjestelmä on kokonaisuus palkitsemisen tapojen prosesseja, millä palkitsemisstrategia toteutetaan. Palkitsemisen tehtävänä on sitouttaa, kannustaa ja motivoida työntekijöitä parhaimpaan suoritukseensa, ja onkin tärkeää osata tunnistaa mitkä tekijät motivoivat ketäkin. (Viitala 2021, luku 3.5.)

Palkitsemisstrategiassa käydään läpi mistä palkitaan, miten palkitaan, sekä miten ja kenelle palkkiot jaetaan. Ennen kaikkea sen tulee olla oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja läpinäkyvä. Samasta työstä samalla panoksella kuuluu saada sama palkkio riippumatta henkilön sukupuolesta, iästä tai etnisestä taustasta. Eri yritysten välillä voi olla isoja eroja palkitsemisen tasossa, ja tämä onkin yksi kilpailuetu työmarkkinoilla houkuttelevampana työnantajana. Aiemmin mainittu tavoiteasetanta ja suorituksen arviointi ovat isossa roolissa palkitsemisen toimenpiteitä. (Viitala 2021, luku 3.5.)

Palkitsemisen kokonaisuus (kuvio 9) tukee yrityksen strategiaa, ja määräytyy aineellisista, sekä aineettomista palkitsemistavoista. Suppean, eli aineellisen määritelmän mukaan palkitseminen käsittää rahapalkan ja muut taloudelliset edut, kuten lounasetu ja työterveyspalvelut. Laajemmassa merkityksessä palkitseminen pitää näiden lisäksi sisällään myös aineettomat palkitsemiset, kuten työstä saatu arvostus ja urakehitys. Aineeton palkitseminen on monesti se, joka lopulta ratkaisee työssä viihtymisen ja siihen sitoutumisen. Työhyvinvointi, työkaverit, arvostus ja työn mielekkyys painaa kupissa monelle enemmän kuin pelkkä rahapalkka. (Viitala 2021, luku 3.5; Hakonen & Nylander 2015, luku 1.)



Kuvio 9: Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Hakonen & Nylander 2015, luku 1)

Kuviossa 9 esitetty palkitsemisen kokonaisuus on suomalaisiin olosuhteisiin sopeutettu versio yhden maailman suurimman palkitsemisammattilaisten yhdistyksen (WorldatWork) määrittelemästä palkitsemisen kokonaisuudesta. Palkitsemisen kokonaisuus pitää sisällään peruspalkan, täydentävät palkitsemistavat, edut, työympäristön, työn sisällön ja mahdollisuuden kehittyä, arvostuksen ja palautteen, sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Näillä on suora yhteys työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Palkitsemisen tulee tukea haluttua toimintaa, ja molemmilla muodoilla, aineettomilla ja aineellisilla, on erilaiset tarkoitukset ja tavoitteet. (Hakonen & Nylander 2015, luku 1.)

Aineellisissa peruspalkka määräytyy työn vaativuuden mukaan, ja on korvaus tehdystä työpästä. Täydentäviä palkitsemistapoja voi olla useita erilaisia, kuten yrityksen tulokseen sidottuja, tai henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvia. Etuja voivat olla jo aiemmin mainitut lounasetu ja työterveyspalvelut. (Hakonen & Nylander 2015, luku 1.)

Työympäristö, työn sisältö, mahdollisuus kehittää osaamistaan, johdolta saatu arvostus ja palaute, sekä mahdollisuus vaikuttaa yrityksessä luovat palkitsemisen kokonaisuudesta aineettoman puolen. Nämä ovat niitä osa-alueita, jotka hyvin hoidettuna vahvistavat työkuulttuuria, henkistä hyvinvointia ja sitä paljon puhuttua sisäistä motivaatiota. (Hakonen & Nylander 2015, luku 1.)

5.4 Osaamisen kehittäminen

Yrityksen kannalta osaamisen kehittäminen on iso valttikortti, mikä hyvin hoidettuna tuo merkittävää kilpailuetua. Tämän olisi suotavaa olla osa strategiaa, missä käydään läpi, mitä osaamista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan, ja mitä sitä varten tulisi tehdä. Onko kenties osaamista, mitä ei enää tarvita, pitääkö uutta osaamista rekrytoida, tai kenties hankkia mieluummin yrityksen ulkopuolelta. Osaamisen tarvekartoitus on samalla osa riskienhallintaa. Tällä tavoin vältetään oikean osaamisen tai työvoiman puuttuminen, mikä voisi vahingoittaa esimerkiksi projektien onnistumista. (Viitala 2021, luku 3.6.)

Kehityskeskustelujen yhteydessä on helppoa käydä läpi, millaista osaamista työntekijöiltä jo löytyy, ja mihin he kaipaavat avustusta suoriutuakseen paremmin. On hyvä kuitenkin muistaa, että osaamisen kehittäminen on kaksisuuntainen. Työntekijän vastuulla on itse osattava sanoa, mikäli tarvitsee kehittää osaamistaan voidakseen suoriutua tehtävistään toivotulla tavalla. Esihenkilön vastuulla on tuntee työntekijänsä, jotta hän pystyy johtamaan ja kehittämään heidän osaamistaan. Tämä tukee monipuolisten tehtävien tarjoamista, kun on perillä työntekijöiden osaamisesta. (Viitala 2021, luku 3.6.)

6 Aineistonkeruumenetelmät

Voidakseen määritellä aineistonkeruumenetelmän, on tärkeää pohtia, millaista tietoa tarvitsee tai haluaa saada. Kun tutkimuksen kohde on selvä, on helpompi harkita erilaisia vaihtoehtoja aineistonkeruumenetelmille. On hyvä miettiä mikä aineisto tarjoaa parhaiten näkökulmia ja ratkaisuja käsillä olevaan aiheeseen. Menetelmän valinnassa on muistettava ottaa huomioon tutkimukseen käytettävissä oleva aika ja resurssit. Ennen päätöksen tekemistä on hyvä tutustua jo aiempiin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin, joita voi mahdollisesti hyödyntää omassa tutkimuksessaan. Esimerkiksi jos samasta aiheesta on tehty jo kattava kysely, voi itse valita haastattelun ja hyödyntää aiemman kyselytutkimuksen vastauksia tukemaan omia tuloksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2024a.)

Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset ovat tutkimuksen ydin. Analyysivaiheessa selviää vastaukset ongelmiin, ja samalla tämä opettaa näkemään olisiko aineistonkeruumenetelmät pitänyt tehdä toisin saadakseen syvällisempää tai kattavampaa tulosta. (Hirsjärvi ym. 2015, 221.)

Valitun aineistonkeruumenetelmän mukaan analysoinnin voi aloittaa jo tiedonkeruuvaiheessa ja tehdä läpi koko prosessin. Kyselyssä voi olla helpompaa odottaa saavansa ensin kaikkien vastaukset ennen analysoinnin aloittamista. Käsillä oleva aika vaikuttaa myös analyysin aloittamiseen. Kuten opinnäytetyössä, analyysi on hyvä aloittaa heti, kun aihe on tuore ja aika yleensä tiukka. Toisinaan ajan kypsyminen ja etäisyys voi antaa uutta näkökulmaa asiaan, mutta tähän puolestaan tarvitaan aikaa. (Hirsjärvi ym. 2015, 223-228.)

Analyysin jälkeen on tuloksien tulkinta. Tulkinnassa on tarkoitus tehdä analyysin tuloksista omat johtopäätelmät. Tässä on hyvä käyttää lähdekriittisyyttä ja ymmärtää tulkintojen moninkertaisuus. Tällä tarkoitetaan, että tulkintaan vaikuttavat tutkittava kohde (esimerkiksi haastateltava), tutkija itse ja lopuksi lukija. Tulkinta muodostuu näiden kolmen osa-alueen leikkaus kohdasta. (Hirsjärvi ym. 2015, 229-230.)

Analysoinnin tuloksista ja niiden tulkinnasta tulee lopulta laatia synteesejä. Synteetit kasavat pääkohdat ja tarjoavat vastaukset tutkimuksen syyille. Näistä tehdään johtopäätökset, joissa on hyvä pohtia tutkimuksen tuloksilla saatua merkitystä nyt, ja tulevaisuudessa. (Hirsjärvi ym. 2015, 230.)

6.1 Kysely aineistonkeruumenetelmänä

Kysely on hyvä tapa kerätä nopeasti paljon tietoa. Sen suunnitteluun tulee kuitenkin kiinnittää huomiota, jotta sen eteneminen on johdonmukainen ja vastaamisaika ihanteellisesti olisi alle 15 minuuttia. Kysymykset voivat olla avoimia, tai niissä voi olla valmiiksi annetut vastausvaihtoehdot. Riippuen halutusta tuloksesta, avoimilla vastauksilla saa mahdollisesti

syvällisempää tietoa, mutta niiden analysointi on haastavampaa ja hitaampaa. Valmiit vastausvaihtoehdot antavat selkeämmän kuvan tuloksista ja johtopäätöksistä, sekä ovat nopeampia käydä läpi. (Hirsjärvi ym. 2015, 195; Opinkirjo 2024.)

Kysely jakautuu kahteen muotoon, posti- ja verkkokysely, sekä kontrolloitu kysely. Posti- ja verkkokyselyssä ei ole ollenkaan ihmiskontaktia, vaan kysely lähetetään tutkittaville, jotka postikyselyssä postittavat vastaukset kyselyyn palautuskuoressa ja verkkoversiossa vastaavat verkossa. Tällä tavoin päästään nopeasti käsiksi suureen määrään ihmisiä, mutta haasteeksi voi koitua kato, eli vastaamattomien suuri määrä, sekä luvan hankkiminen henkilörekisteristä nimiä ja osoitteita varten. Kontrolloidussa kyselyssä on ihmiskontakti joko kyselyn jakamisen hetkellä, tai kyselyn takaisin keräämisessä. Tässä versiossa pääsee syventämään kyselyn merkitystä ja keskustelemaan tutkimuksesta kasvokkain. (Hirsjärvi ym. 2015, 196-197.)

Kyselyn haasteena voi olla tulosten pinnallisuus. Kysely harvemmin tarjoaa syvällisiä vastauksia, eikä siinä ole mahdollista syventää niitä keskustelun muodossa. Myöskään vastaajien panostuksesta ja rehellisyydestä ei voi mennä takuuseen, tai siitä kuinka hyvin vastaajilla on tietoa aihepiiristä. Kysymysten ja vastausvaihtoehtojen ymmärrettävyys ja selkeä asettelu on lukijasta kiinni, joten väärinkäsityksiä ei pystytä kontrolloida. Onnistuneen kyselylomakkeen tekeminen vie aikaa ja perehtymistä aiheeseen. (Hirsjärvi ym. 2015, 195.)

Jotta kysely olisi mahdollisimman onnistunut, kysymysten tulee olla selkeästi ymmärrettäviä, tarkkoja ja lyhyitä. Ne tulisi olla mahdollisimman neutraalilla tavalla muotoiltu, jotta se ei johdattele vastaajaa ja täten myös saatua tulosta. Mikäli kysely sisältää eri tasoisia kysymyksiä, on kannattavampaa sijoittaa helpommat kysymykset alkuun, ja haastavimmat loppuun. Riippuen tutkimuksesta ja halutusta lopputuloksesta, kyselyn haasteena voi olla vastausten jääminen pinnalliselle tasolle (Hirsjärvi ym. 2015, 195-203; Opinkirjo 2024.)

6.2 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimushaastattelun tapoja on monia, mutta sen tavoitteena on aina tuottaa tietoa ja aineistoa käsillä olevaan tutkimusongelmaan. Se minkä haastattelutyypin valitsee, tulee vaikuttamaan itse haastattelun ilmapiiriin. Vaihtoehtoja voi muun muassa olla teemahaastattelu, puhelinhaastattelu tai keskustelua muistuttava avoin haastattelu. Tutkimusaihe ja haastateltavan henkilön persoona vaikuttavat siihen, mikä haastattelutyyppi parhaiten sopisi ja tarjoaisi parhaimman ympäristön. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2024; Hirsjärvi ym. 2015, 207-209.)

Haastattelut voidaan jakaa strukturoituihin ja puolistrukturoituihin haastatteluihin. Strukturoidussa haastattelussa on selkeä kaava, kysymykset ovat samassa muodossa ja vastaukset rajattu valmiiksi. Tämä on tapana hyvin järjestelmällinen ja kontrolloitu. Haastattelijan rooli on mahdollisimman huomaamaton. (Hyvärinen ym. 2024; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka

2024b.) Puolistrukturoidussa versiossa liikkumatilaa on enemmän niin haastattelijalla kuin haastateltavalla. Kysymykset ovat edelleen yleensä samassa muodossa ja ennakkoon suunniteltuja, mutta haastateltava saa vastata omilla sanoillaan, ja haastattelijä voi reagoida tilanteisiin parhaaksi katsomallaan tavalla. On kuitenkin aina haastattelijan vastuulla, ettei aihepiiri lähde rönsyilemään liikaa. (Hyvärinen ym. 2024.)

Alkuun on hyvä suunnitella huolella aihealueet ja haastattelukysymykset. Mitä tietoa haastattelulla halutaan saavuttaa vaikuttaa siihen, kuinka kysymykset kannattaa muotoilla ja paljonko ne sisältävät rajoituksia. Näillä on vaikutus vastausten muotoon ja mihin suuntaan keskustelu saattaa edetä. Haastattelu on aina vuorovaikutustilanne, missä miljööllä, vaatteilla, ilmeillä ja eleillä on merkittävä vaikutus tunnelmaan ja luottamuksen synnyttämiseen. Nämä jo yksinään voivat ohjata haastattelua joko parempaan tai huonompaan. (Hyvärinen ym. 2024; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2024b.)

Haastattelun haasteeksi voi koitua aika. Itse haastattelijan tulisi käyttää aikaa itsensä kouluttamiseen haastattelijana, sekä perehtyä aiheeseen ja haastateltavaan huolella. Haastattelun suunnittelu ja toteuttaminen on huomattavasti enemmän aikaa vievää kuin esimerkiksi kyselyyn. Myös virhelähteiden riski on olemassa riippuen haastattelijasta ja haastateltavasta. Haastattelijä ei välttämättä ole tarpeeksi koulutautunut haastattelutilanteisiin, ja haastateltava saattaa puolestaan haluta luontaisesti näyttäytyä tietyssä valossa antaen itsestään paremman mielikuvan kuin todellisuus on. Tulkintavaiheessa on hyvä ottaa nämä seikat huomioon, ja välttää liikaa tulosten yleistämistä. (Hirsjärvi ym. 2015, 206-207.)

Tärkeintä on lopulta aidosti kuunnella ja ymmärtää, milloin pitää jättää suunnitellut kysymykset syrjään ja antaa keskustelun edetä myös omalla painollaan. Haastattelijä johtaa tilannetta ja tarjoaa liikkumatilaa sen mukaan kuin näkee tarpeelliseksi. Tämä vaatii vahvaa ihmistuntemusta ja herkkää reagointikykyä, sekä sietoa muuttuviin tilanteisiin. Toisinaan haastattelut eivät välttämättä etene suunnitellulla tavalla, mutta saattavat tarjota paljon rikkaampia vastauksia, mitä tiukalla suunnittelulla ei olisi koskaan saatu. Haastattelu on lopulta ihmistuntemusta ja vuorovaikutusta, missä luottamus ja aitous ovat avainasemassa. (Hyvärinen ym. 2024.)

7 Opinnäytetyön toteutus

Opiskelun aikana löysimme henkilöstöjohtamisen kiehtovan maailman ja oli selkeää, että tältä saralta halusimme opinnäytetyömme tehdä. Eräällä koulun kurssilla käsiteltiin itseohjautuvuusteoriaa, ja tämä oli jäänyt meille molemmille mieleen. Teoria kiehtoi sen pätevyyydestään monelle elämän osa-alueelle, ja tuntui sopivalta punaiselta langalta

kehittämistyöllemme. Itseohjautuvuusteorian omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ovat työntekijäkokemuksen ytimessä, ja työntekijä on organisaation ydin.

Päätettyämme aihealueen opinnäytetyöllemme, lähdimme pohtimaan, kenelle voisimme sen toteuttaa, ja kuka siitä voisi parhaiten hyötyä. Löysimme lähipiiristä henkilön, joka on toiminut vajaan vuoden esihenkilönä kuuden hengen tiimille, ja ei omaa aiempaa työkokemusta johtamisesta. Ajankohta ja alustavat aiherajaukset osuivat yhteen toimeksiantajan kanssa, mistä lähdimme yhdessä rakentamaan lopullista suuntaa. Valittu aihe oli toimeksiantajalle ajankohtainen ja palveli samalla meidän paloamme esihenkilötyöskentelyn ja työntekijäkokemuksen kehittämiseen.

Pohdimme tiimille suunnatun tutkimusmenetelmän vaihtoehtoiksi kyselyä sekä haastattelua. Lopulta päädyimme kyselyyn sen tarjoaman ajallisen edun, sekä selkeyden vuoksi. Haastattelu olisi vaatinut usean ihmisen aikataulun sovittamista yhteen, kun puolestaan kyselyyn tiimiläiset pystyivät vastaamaan itselleen sopivassa hetkessä. Halusimme pitää tiimin kyselyn täysin anonyymina, joten kyselyssä ei kerätty vastaajista nimeä, ikää, työnimikettä, tai muuta vastaavaa, mistä vastaajan voisi tunnistaa. Lähetimme valmiin kyselyn linkin tiimin esihenkilölle, joka puolestaan välitti sen tiimilleen. Tällä tavoin emme myöskään keränneet tiimin jäsenten yhteystietoja.

Kohde-esihenkilön kohdalla päädyimme tutkimusmenetelmänä haastatteluun. Koimme, että haastattelu tarjoaa meille moniulotteisempia vastauksia ja paremman mahdollisuuden saada syvällisempää näkemystä esihenkilön omasta näkökulmasta, ajatuksistaan tiiminsä toiveiden suhteen, sekä hänen toiveistaan omassa kehityksessään. Virhemarginaali jää pienemmäksi haastattelussa, kun keskusteltaessa pystyy tarkentamaan epäselviä kohtia minimoiden mahdolliset väärinkäsitykset ja tulkinnat.

Ajallisesti teimme kyselyn ensin, ja haastattelun myöhemmin. Kirjasimme ajatuksemme ylösaaden tulkinnan tuloksista. Rinnastimme saatuja tuloksia teoriaan, ja näiden pohjalta saimme muodostettua pääkohdat ja vastaukset tutkimuskysymyksille. Lopputuloksena saimme tehtyä työkalupakin kohdetiimille ja sen esihenkilölle. Esittelimme valmiin työkalupakin (ks. luku 8) toimeksiantajan tiimin esihenkilölle käyden sen osio kerrallaan läpi. Opastimme kuinka hän voi sitä hyödyntää ja millaisissa tilanteissa. Hän oli erittäin tyytyväinen lopputulokseen ja uskoo sen palvelevan hyvin tulevaisuudessa.

7.1 Kyselyn tekeminen

Kysely tehtiin verkkokyselynä, käyttäen Google Forms-työkalua, joka osoittautui erittäin käteväksi. Se oli helppokäyttöinen ja mahdollisti selkeän että visuaalisen pohjan kyselylle. Koimme tärkeäksi, että kysely on selkeästi jaoteltu ja visuaalisesti siisti kokonaisuus, jota itsekkin olisi mieluisa täyttää.

Kysely toteutettiin väittämien kautta, jotka muotoiltiin selkeästi ymmärrettäviksi, tarkoiksi ja lyhyiksi. Kyselyn laadinnassa pyrittiin mahdollisimman neutraaliin muotoiluun. Itse kysely kehitettiin itseohjautuvuusteorian, sekä käsillä olevien motivaation ja suorituksen aiheiden pohjalta. Kysely jaettiin neljään osaan, kokonaisuudessaan se koostui 10 väittämästä ja vapaista tekstikentistä. Kolme ensimmäistä osaa olivat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ja neljäs osio keskittyi tiimin esihenkilöön. Vastausvaihtoehdot jaettiin asteikkoon 1-5, jossa kohta 1. vastasi ”Täysin eri mieltä” ja 5. ”Täysin samaa mieltä”. Pohdimme erilaisten vastauksien välillä, kuten ”Kyllä” ja ”Ei”, mutta päädyimme asteikkoon 1-5 sen tarjoaman laajuuden takia. Pienempi määrä olisi tuntunut suppealta, ja kyselyssä on hyvä olla vaihtoehto ”En osaa sanoa”, mikä meillä oli vastausasteikolla kohta 3. Halusimme tulosten analysoinnin olevan mahdollisimman selkeää ja helposti verrattavissa keskenään, joten tästäkin syystä päädyimme valmiiksi määriteltynä vastausasteikkoon avoimien vastauksien sijaan. Lisäsimme silti jokaisen osion perään avoimen tekstikentän, mikäli vastaaja olisi halunnut täydentää tai selkeyttää aiempia vastauksiaan omin sanoin.

Saatuamme kyselyn valmiiksi, lähetimme sen muutamalle ulkopuoliselle henkilölle testattavaksi. Testauksen kautta saimme varmistettua kyselyn helppokäyttöisyyden, ymmärrettävyyden ja selkeyden sekä sen, että vastausaika jäi alle 15 minuuttiin. Testatun version lähettimme tiimin esihenkilölle saatesanojen kera, joka puolestaan lähetti sen tiimilleen täytettäväksi.

7.2 Kyselyn runko

Kyselyn alussa (liite 1) on abstrakti kuva vihreän eri sävyillä, sekä alustusteksti kyselylle. Teksti alkaa tervehdyksellä ja kertoo kyselyn tarkoituksesta ja vastausajasta sekä mistä osioista kysely koostuu. Lopussa kyselyn tekijöiden, eli meidän kirjoittajien, yhteystiedot ja vastausten käsittelyyn liittyvä selvitys. Halusimme pitää kyselyn värimaailman ja kuvan selkeänä, rauhoittavana ja harmonisena. Tällöin se ei veisi kyselyn täyttäjän huomiota sivuraiteille tai tuottaisi ei-haluttuja tunnetiloja.

Kyselyn ensimmäinen osio on otsikolla ”Omaehtoisuus työssä”. Alkuun olemme selventäneet mitä omaehtoisuudella tarkoitamme. Osio pitää sisällään kolme väittämää, joilla selvitetään työntekijöiden vapautta vaikuttaa työhönsä. Osion lopussa on vapaavalintainen tekstikenttä, johon vastaaja voi halutessaan omin sanoin vastata ja kertoa asiasta lisää. Väittäminä tässä osiossa ovat seuraavat:

- Saan tehdä vastuullisia päätöksiä itsenäisesti työssäni.
- Saan toteuttaa omia ideoita ja ratkaisuja työssäni.
- Saan työskennellä kohti tavoitteita itse parhaaksi katsomallani tavalla.

Toinen osio on otsikolla ”Kyvykkyys”. Tämäkin osio alkaa selvennyksellä mitä kyvykkyys tässä yhteydessä tarkoittaa. Väittämiä on kolme, joilla selvitetään työntekijöiden kyvykkyyttä suoriutua työtehtävistään ja mahdollisista toiveista voida kehittyä ja saada enemmän haasteita. Tämänkin osion lopussa on vapaavalintainen tekstikenttä, johon vastaaja voi halutessaan omin sanoin vastata ja kertoa asiasta lisää. Väittäminä tässä osiossa ovat seuraavat:

- Minulla on tarvittavat tiedot ja taidot suoriutuakseni tehtävistäni hyvin.
- Saan riittävästi tukea ja koulutusta kehittyäkseni työssäni.
- Toivon enemmän haastetta työhöni.

Kolmas osio kulkee otsikolla ”Motivaatiotekijät ja yhteisöllisyys”. Osion alussa selvennetään motivaatiotekijöiden ja yhteisöllisyyden määritelmää. Tämä osio on toteutettu monivalintaruudukkona, jossa sivussa on esitetty yhdeksän eri motivaatiotekijää, niin sisäisiä kuin ulkoisia, ja näiden vieressä on monivalintaruudukko, jossa tulee määritellä kuinka paljon kyseisellä tekijällä, on vaikutusta omaan motivaatioon työssä. Osion lopusta löytyy sama vapaavalintainen tekstikenttä kuin aiemmissa osioissa. Motivaatiotekijöinä tässä osiossa ovat seuraavat:

- Esihenkilön tunnustus ja kiitos hyvin tehdystä työstä.
- Hyvät suhteet työkavereihin ja esihenkilöihin.
- Organisaation arvot ja kulttuuri.
- Työilmapiiri.
- Työympäristö.
- Työn joustavuus.
- Työn haasteellisuus ja vastuu.
- Kehitysmahdollisuudet.
- Palkka.

Neljäs ja viimeinen osio on otsikolla ”Esihenkilön rooli motivaation ja suorituksen johtamisessa”. Osion alussa on kerrottu mitä motivaation ja suorituksen johtaminen tarkoittaa, jonka jälkeen on esitetty kolme väittämää. Väittämät käsittelevät työntekijöiden näkemyksiä esihenkilönsä roolista aiheiden tiimoilta, ja heidän toiveistansa näiden suhteen. Vapaavalintainen tekstikenttä viimeistelee osion. Väittäminä tässä osiossa ovat seuraavat:

- Toivon enemmän tukea motivaationi johtamiseen esihenkilöltäni.
- Toivon enemmän tukea suoritukseni johtamiseen esihenkilöltäni.
- Saan riittävästi palautetta esihenkilöltäni työsuorituksestani.

Kyselyn lopussa on kiitokset kyselyn täyttämisestä, sekä mukavan työpäivän toivotukset. Halusimme, että kyselyn lopussa välittyi arvostuksemme vastaajien käyttämään aikaan kyselymme.

7.3 Kyselyn tulokset

Kyselyyn osallistuneiden vastaukset tallentuivat samaan Google Forms pohjaan, johon kysely tehtiin, omaksi osioksi erotellen vastaajien anonyymit vastaukset toisistaan. Kuuden hengen tiimistä viisi vastasi.

Kyselyn ensimmäinen osio

Kyselyn ensimmäisessä osiossa käsiteltiin omaehtoisuuden kokemusta työssä. Ensimmäisen väittämän kohdalla, ”Saan tehdä vastuullisia päätöksiä työssäni itsenäisesti”, vastaushajonta osui asteikoille 2-5 ja painottui eniten asteeseen neljä. Eli vastaajista suurin osa oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä.

Osion toisen väittämän kohdalla, ”Saan toteuttaa omia ideoita ja ratkaisuja työssäni”, vastaushajonta osui asteikoille 2,3 ja 5 ja painottui eniten asteeseen viisi. Eli vastaajista suurin osa oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä.

Osion kolmannen väittämän kohdalla, ”Saan työskennellä kohti tavoitteita itse parhaaksi katsomallani tavalla”, vastaushajonta osui asteikoille 3-5 ja painottui eniten kahdelle viimeiselle. Eli vastaajista suurin osa oli väittämän kanssa jokseenkin ja täysin samaa mieltä.

Kyselyn toinen osio

Kyselyn toisessa osiossa käsiteltiin kyvykkyyden kokemusta työssä. Osiossa ensimmäisen väittämän kohdalla, ”Minulla on tarvittavat tiedot ja taidot suoriutuakseni tehtävistäni hyvin”, vastaushajonta osui asteikoille 3-5, joista kaksi viimeisintä sai eniten vastauksia. Eli vastaajista suurin osa oli väittämän kanssa jokseenkin ja täysin samaa mieltä.

Osion toisen väittämän ”Saan riittävästi tukea ja koulutusta kehittyäkseni työssäni ”, vastaushajonta osui asteikoille 3-5 ja painottui eniten asteeseen neljä. Eli vastaajista suurin osa oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä.

Osion kolmannen väittämän, ”Toivon enemmän haastetta työhöni”, vastaushajonta osui asteikoille 1-3 ja 5, joista aste kaksi painottui eniten. Eli vastaajista suurin osa oli väittämän kanssa eri mieltä.

Kyselyn kolmas osio

Kyselyn kolmannessa osiossa käsiteltiin motivaatiotekijöitä työssä. Osion ensimmäisellä motivaatiotekijällä, ”Esihenkilön tunnustus ja kiitos hyvin tehdystä työstä”, koettiin olevan merkittävää että hyvin merkittävää vaikutusta. Merkittävä vaikutus painottui vastaajien keskuudessa enemmän.

Osion toisella motivaatiotekijällä, ”Hyvät suhteet työkavereihin ja esihenkilöihin”, koettiin olevan myös merkittävää että hyvin merkittävää vaikutusta. Hyvin merkittävä vaikutus painottui enemmän.

Osion kolmannella motivaatiotekijällä, ”Organisaation arvot ja kulttuuri”, koettiin olevan pientä, merkittävää ja hyvin merkittävää vaikutusta. Näistä kaksi viimeiseksi mainittua painottui enemmän.

Osion neljännellä motivaatiotekijällä, ”Työilmapiiri”, koettiin olevan merkittävää ja hyvin merkittävää vaikutusta. Hyvin merkittävä painottui eniten.

Osion viidennellä motivaatiotekijällä, ”Työympäristö”, koettiin olevan merkittävää ja hyvin merkittävää vaikutusta, joista merkittävä vaikutus painottui enemmän. Sama toistui myös motivaatiotekijöiden, ”Työn joustavuus”, ”Työn haasteellisuus ja vastuu” ja ”Kehitysmahdollisuudet” ja ”Palkka” keskuudessa, joista vain palkan kohdalla vaikutus vaihtui hyvin merkittäväksi.

Kyselyn neljäs osio

Kyselyn viimeisessä osiossa käsiteltiin esihenkilön roolia motivaation ja suorituksen johtamisessa. Osiossa ensimmäisen väittämän kohdalla, ”Toivon enemmän tukea motivaationi johtamiseen esihenkilöltäni”, vastaushajonta osui asteikoille 2-4 ja painottui eniten kohtiin kaksi ja kolme. Eli vastaajista suurin osa oli väittämän kanssa hieman eri mieltä tai ei osannut sanoa.

Osion toisen väittämän kohdalla, ”Toivon enemmän tukea suoritukseni johtamiseen esihenkilöltäni”, vastaushajonta osui asteikoille 2-4 ja painottui eniten kohtaan kaksi. Eli vastaajista suurin osa oli väittämän kanssa hieman eri mieltä.

Osion viimeisen väittämän kohdalla, ”Saan riittävästi palautetta esihenkilöltäni työsuorituksistani”, vastaushajonta kohdistui asteisiin 3-5 ja painottui eniten kohtaan 4. Eli vastaajista suurin osa oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä.

7.4 Haastattelun tekeminen

Halusimme haastattelun olevan luonteva jatke kyselylle tarjoten haastateltavan näkemyksiä samoista asioista, mistä tiimin kysely koostui. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna Teamsin välityksellä. Olimme alun perin suunnitelleet pitää haastattelun kasvotusten haastateltavan työpaikalla, mutta yhteisen ajankohdan löytäminen tuotti haasteita, ja tästä syystä päädyimme Teams haastatteluun. Valitsimme puolistrukturoidun haastattelun, koska tämä mahdollisti joustavuuden haastatteluun mutta piti sen silti aiheessa.

Haastattelu jaettiin kahteen osaan, joissa molemmissa aihealueet ryhmiteltiin neljään kategoriaan. Ensimmäisen osan aikana kysymykset pohjautuivat tiimille tehtyyn kyselyyn ja kysymyksiä oli 22, joista osa sisälsi jatkokysymyksen. Kysymykset muotoiltiin vastaamaan kyselyn väittämiä. Aihealueina toimi kyselystä tuttu ryhmittely omaehtoisuuteen, kyvykkyyteen, yhteisöllisyyteen ja motivaatiotekijöihin sekä haastateltavan rooliin motivaation ja suorituksen johtamisessa. Toisen osan aikana kysymykset koskivat haastateltavan omaa roolia esihenkilönä ja kysymyksiä oli yhteensä seitsemän. Aihealueina toimi haastateltavan oman roolin kehittäminen, sekä omaehtoisuuden-, kyvykkyyden- ja yhteisöllisyyden johtaminen.

Kysymykset rajattiin tiettyyn aiheeseen per kysymys, mutta esitysmuotona käytettiin sanoja miten ja kuinka. Valitsimme avoimen kysymysmuodon, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman syvälliset ja informatiiviset. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan neutraaleiksi, jotta ne eivät johdattelisi vastausta suuntaan tai toiseen. Tällä tavoin pyrimme varmistamaan vastaus-
ten olevan haastateltavan itsensä kuuloiset ja hänen kokemuksensa mukaiset. Lähetimme haastateltavalle tiimin esihenkilölle kysymykset ennakkoon, jotta hän pystyi rauhassa tutustua niihin. Samalla pyysimme suostumusta transkriptioon, eli tekstitalenteeseen, haastattelun aikana. Tällä tavoin saimme kirjallista dataa haastattelun tulkinnan tueksi.

Ajallisesti varasimme haastatteluun 1,5 tuntia. Aloitimme haastattelun rungon (liite 2) yhteisellä läpikäynnillä ja taustoitimme aihealueita. Olimme ennakkoon sopineet mitkä kohdat kumpikin esittää, jotta haastattelu soljuisi luontevasti. Ennen haastattelun alkua varmistimme vielä haastateltavalta, että hän hyväksyy transkription.

Haastattelua varten meillä oli neutraalit vaatteet ilman räikeitä värejä tai logoja. Kameran olivat auki koko haastattelun ajan, ja taustana neutraali valkoinen seinä ilman tauluja tai muuta poikkeavaa. Näillä valinnoilla pyrimme luomaan neutraalin ympäristön haastateltavalle, missä ulkopuoliset asiat eivät aiheuttaisi assosiaatioita tai provosoitumista.

Haastattelu sujui hyvässä ilmapiirissä. Keskustelu eteni luonnollisesti mahdollistaen puolin ja toisin täydentäviä kysymyksiä pysyen kuitenkin suunnitellun rungon rajoissa. Ajallisesti pyysimme aikataulussa, tarkalleen kestoja tuli 1 tunti ja 20 minuuttia. Loppuun jäi 10 minuuttia vapaata keskustelua ja ajatusten vaihtoa aiheen tiimoilta. Haastattelu antoi vastaukset toivottuihin asioihin, ja täydensi kyselyn näkemyksiä. Haastateltava esihenkilö kyseli meidän tuntemuksiamme projektin teosta ja kertoi odottavansa innokkaana lopputulosta. Avasimme hänelle tutkimuksen nykytilaa ja odotettua aika-arviosta. Tunnelma oli rauhallinen ja inspiroitunut yhtä aikaa.

7.5 Haastattelun runko

Haastattelun runko (liite 2) tehtiin ensin Word-asiakirjana, jonka jälkeen teksti siirrettiin Canva verkkotyökaluun. Canvan avulla saimme muokattua runkoon samankaltaisen visuaalisen ilmeen kuin kyselyssä oli. Halusimme tehdä haastattelun rungosta saman näköisen, jotta yhteneväisyys säilyi, kun lähetimme sen haastateltavalle esihenkilölle ennakoon tutustuttavaksi.

Haastattelun ensimmäinen osio: pohjautui tiimille tehtyyn kyselyyn

Haastattelun ensimmäisen osion ensimmäisenä aihealueena toimi omaehtoisuus. Kysymyksillä selvitettiin haastateltavan kantaa tiimin omaehtoisuuden tarpeen täyttymiselle. Kysymyksinä aihealueelle toimi seuraavat:

- Millaisena näet tiimisi omaehtoisuuden?
- Miten tiimissäsi tuetaan työntekijöiden itsenäisten ja vastuullisten päätösten tekemistä?
- Miten tiimissäsi kannustetaan työntekijöitä toteuttamaan omia ideoitaan ja ratkaisujaan työhönsä liittyen?
- Miten työntekijät tiimissäsi voivat vaikuttaa omiin päämääriinsä ja tavoitteisiinsa?

Osion toisena aihealueena toimi kyvykkyys. Kysymyksillä selvitettiin haastateltavan kantaa tiimin kyvykkyuden tarpeen täyttymiselle. Kysymyksinä aihealueelle toimi seuraavat:

- Miten arvioisit tiimisi mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan?
- Miten tuet ja koulutat työntekijöitäsi, jotta he voivat suoriutua ja kehittyä työssään?
- Miten selvität, haluaisiko kukaan enemmän haastetta työhönsä?

Osion kolmantena aihealueena toimi yhteisöllisyys ja motivaatiotekijät. Kysymyksillä selvitettiin haastateltavan kantaa tiiminsä yhteisöllisyyteen ja motivaatiotekijöihin. Kysymyksinä aihealueelle toimi seuraavat:

- Miten näet tiimisi yhteisöllisyyden?
- Miten koet palautteen ja kiitosten vaikuttavan tiimiläistesi motivaatioon?
- Miten koet hyvien suhteiden työkavereiden välillä vaikuttavan heidän motivaatioonsa?
- Miten koet organisaation arvojen ja kulttuurin näkyvän motivaatiotekijänä tiimiläisillesi?
- Miten näet työilmapiirin motivoivan tiimiäsi?
- Miten koet työympäristön vaikuttavan tiimisi motivaatioon?
- Miten koet työn joustavuuden vaikuttavan motivaatioon?
- Miten arvioisit työn haastavuuden ja vastuun vaikuttavan motivaatioon?
- Miten arvioisit mahdollisuuden kehittyä vaikuttavan motivaatioon?

- Miten näet palkan vaikuttavan motivaatioon?

Osion viimeisenä aihealueena toimi haastateltavan rooli motivaation ja suorituksen johtamisessa. Kysymyksillä selvitettiin hänen omaa kantaansa näihin tekijöihin. Kysymyksinä aihealueelle toimi seuraavat:

- Millaisia työkaluja sinulla on tiimisi motivaation johtamiseen?
- Millaiseksi koet motivaation johtamisen?
- Millaisia työkaluja sinulla on tiimisi suorituksen johtamiseen?
- Millaiseksi koet suorituksen johtamisen?
- Annatko palautetta tiimiläisillesi? Millaisena koet palautteenannon?

Haastattelun toinen osio: haastateltavan oma rooli esihenkilönä

Haastattelun toisen osan ensimmäisenä aihealueena toimi haastateltavan oman roolin kehittäminen. Tässä selvitettiin hänen kantaansa osaamisensa kehittämiseen. Kysymyksenä aihealueelle toimi seuraava:

- Minkälaista osaamisen kehittämistä kaipaisit itsellesi esihenkilön roolissa?

Osion toisena aihealueena toimi omaehtoisuuden johtaminen. Kysymyksillä selvitettiin haastateltavan näkökulmaa aiheeseen ja kysymyksinä toimi seuraavat:

- Millaiseksi koet omaehtoisuuden johtamisen?
- Millaisia työkaluja voisit kaivata siihen?

Osion kolmantena aihealueena toimi kyvykkyyden johtaminen. Kysymyksillä selvitettiin haastateltavan näkökulmaa aiheeseen ja kysymyksinä toimi seuraavat:

- Millaiseksi koet kyvykkyyden johtamisen?
- Millaisia työkaluja voisit kaivata siihen?

Osion viimeisenä aihealueena toimi yhteisöllisyyden johtaminen. Kysymyksillä selvitettiin haastateltavan näkökulmaa aiheeseen ja kysymyksinä toimi seuraavat:

- Millaiseksi koet yhteisöllisyyden johtamisen?
- Millaisia työkaluja voisit kaivata siihen?

7.6 Haastattelun tulokset

Haastateltavan vastaukset kysymyksiin tallentuivat Teams keskustelun aikana transkription kautta kirjattuna talteen. Tämän lisäksi olimme tehneet muistiinpanoja, joita yhdistämällä saimme tulokset kirjattua.

Ensimmäinen osio, aihealue 1

Haastattelun ensimmäisen osion ensimmäinen aihealue käsitteli omaehtoisuutta. Haastateltava koki tiiminsä olevan hyvin omaehtoinen, kuitenkin työtehtävien määräämissä rajoissa. Koska tiimi on jakautunut kahteen eri kohteeseen, on hänen näkemyksensä mukaan logistiikkakeskuksessa enemmän itsenäisempää kuin toimistolla. Omaehtoisuus hänen mukaansa riippuu osittain työtehtävästä. Valtaosaa työtehtävistä voi tehdä etänä, mutta kaikissa tämä ei ole mahdollista. Hän arveli, että tämä voi osalle tuottaa tunnetta vähemmästä omaehtoisuudesta.

Haastateltavan mukaan työntekijöiden itsenäisille ja vastuullisille päätöksille pyritään antamaan tilaa niin paljon kuin mahdollista, työtehtävän luonteen puitteissa. Osa työtehtävistä hänen tiimiläisillään on automaattisesti itsenäisempiä ja vaatii tällöin itsenäistä päätöksentekoa.

Omien ideoiden ja ratkaisujen tarjoaminen on koko organisaatiossa kaikilta toivottua. Tähän vaikuttaa kuitenkin käytettävissä oleva budjetti ja resurssit, mikäli idea vaatii rahallista panostamista. Työntekijöitä pyritään osallistamaan kehitysprojekteihin, mikäli heillä itsellään on siihen innostusta. Haastateltava itse toivookin toimintamallien haastamista ja kehittämistä, sekä rohkeutta ehdottaa avoimesti uusia ideoita.

Haastateltavan mukaan kehityskeskusteluissa (heillä käytössä nimitys one-to-one) tehdään yhdessä tavoitteet tulevalle vuodelle, jossa on yksi päätavoite pitkällä tähtäimellä ja kolme avointa tavoitetta. Päätavoite on enemmän yksilön ydintyörooliin sidottu, ja kolme avointa tavoitetta perustuvat enemmän työntekijän itse itselleen asettamiin tavoitteisiin. Tällä halutaan osallistaa työntekijää ja tuoda tavoitteet enemmän omaksi.

Ensimmäinen osio, aihealue 2

Ensimmäisen osan toisena aihealueena toimi kyvykkyys. Haastateltava kertoi, että yritys tarjoaa kaikille työntekijöille yhteisiä koulutuksia, joihin saa osallistua oman kiinnostuksensa mukaan. Hänen mukaansa työntekijät voivat oma-aloitteisesti tuoda ilmi halunsa muille koulutuksille, jotka pyritään aina toteuttamaan mahdollisuuksien mukaan. Budjetissa on varattu automaattisesti koulutukseen ja kehittämiseen oma osuutensa.

Kehityskeskusteluissa käydään läpi työntekijöiden toiveet ja näkemykset urakehityksestä, joiden kautta näitä toiveita pyritään tukemaan työn tuunaamisella ja osaamisen kehittämällä, mikäli työntekijä näin haluaa. Haastateltavan mukaan tämä on hyvin yksilökohtaista, osa toivoo enemmän haasteita, osa pitää vakaasta ja muuttumattomasta. Hänen mukaansa pitää kuunnella hyvin, jotta tunnistaa jokaisen yksilön tarpeet ja halut.

Ensimmäinen osio, aihealue 3

Haastattelun ensimmäisen osan kolmantena aihealueena toimi yhteisöllisyys ja motivaatiotekijät. Yhteisöllisyyden haastateltava näki erityisen hyvänä. Hän kuvailee tiimiä tiiviiksi porukaksi, jotka toimivat toki kahdessa eri pisteessä, mutta kummassakin toimipisteessä muodostaneet hyvän yhteisöllisyyden.

Haastateltava kokee, että palautteella, kiitoksella ja hyvillä suhteilla kollegoihin on merkittävä vaikutus tiiminsä motivaatiotekijöihin. Hän näkee, että organisaation arvot ja kulttuuri ovat heille merkityksellisiä yhteisöllisyyden kautta tämän ollessa yrityksen yksi arvoista. Työilmapiirin hän näkee yhtä tärkeänä kuin hyvät suhteet kollegoihin. Hän uskoo, että mahdollisuus etätyöskentelyyn ja joustavat työajat tarjoavat monelle motivaatiota työympäristön ja työn joustavuuden saralla. Hän myös mainitsee tiedostavansa, ettei kaikilla hänen tiimiläisillään ole täysin samoja vapauksia näiden kahden suhteen johtuen työnkuvasta. (lähde)

Haastateltava arvioi työn haastavuuden, vastuun ja mahdollisuuden kehittyä olevan hyvin motivoivia, mutta samalla erittäin yksilöstä riippuvaisia. Osa on tyytyväinen vakaaseen työskentelyyn ilman muutoksia, osa puolestaan kaipaa selkeää urapolkua mitä tavoitella. Näissä hän näkee olevan eroja tiimiläistensä motivaatioon, mutta palkka hänen mukaansa motivoi kaikkia.

Ensimmäinen osio, aihealue 4

Haastattelun ensimmäisen osion viimeinen aihealue käsitteli esihenkilön omaa roolia tiiminsä motivaation ja suorituksen johtamisessa. Haastateltava näkee yhtenä motivaation johtamisen työkaluna ennen kehityskeskusteluita täytettävän lomakkeen, missä työntekijä voi vapaasti kertoa omista toiveistaan ja haasteistaan. Hänen mukaansa näistä monesti saa poimintoja motivaation tukemiseen. Motivaation johtamisen hän kokee mielekkäänä ja inspiroivana, kun pääsee näkemään työntekijöiden kehitystä. Haastavaa hänen mielestään voi olla motivaation uudestaan sytyttäminen, riippuen mistä syystä se on päässyt hiipumaan.

Suorituksen johtamiseen haastateltava kokee enemmän olevan työkaluja kuin motivaation johtamiseen. Kehityskeskusteluja varten on valmiit lomakkeet ja ohjeet, mitkä tukevat tavoitteiden luomista. Hän kokee suorituksen johtamisen olevan pienemmässä roolissa hänen

tiimissään, tiimin ollen hyvin itseohjautuva. Enemminkin työntekijät ovat kaivanneet apua tai tukea lupiin liittyvissä asioissa, tai järjestelmien käytössä.

Palautteen anto on hänen mielestään luontevaa, eikä vaadi ponnisteluja. On kyse sitten positiivisesta tai kehittävästä palautteesta. Mielestään hän antaa hyvin palautetta, ja haluaakin antaa sitä aidosti oikeissa tilanteissa.

Toinen osio

Toisen osion ensimmäisenä aiheena oli esihenkilön oman roolin kehittäminen. Haastateltava toivoi kehitystä muutoksen johtamiseen haastavissa tilanteissa. Kuinka oppia toimivat tavat kannustaa kaikkia näkemään kokonaiskuva ja parhaat puolet haastavien muutosten kohdalla.

Seuraavan aiheena oli omaehtoisuuden johtaminen. Haastateltava koki omaehtoisuuden johtamisen luottamusta kasvattavaksi työntekijän ja esihenkilön välillä. Hän totesi, että työkalu tavoitteiden luomiseen omaehtoisuuden näkökulmasta voisi olla hyvä lisä.

Kolmantena aiheena haastattelun toisessa osiossa oli kyvykkyyden johtaminen, minkä haastateltava kokee erittäin palkitsevana. Hänen mielestään on hienoa seurata ja ohjata työntekijää, joka omaa erinomaisen taidon/kyvyn työtehtävissään ja kasvattaa entisestään omaa osaamista. Haastateltavan mielestä paras mahdollinen lopputulos työntekijän osalta on kehittyä ja edetä työurallaan.

Hänen mielestään uutena työkaluna kyvykkyyden johtamiseen voisi olla urapolkujen avaaminen ja selkeyttäminen organisaation sisällä. Tässäkin hän pohti tavoiteasetannan osalta kyvykkyyden tukemisen työkalua.

Toisen osion viimeisenä kohtana oli yhteisöllisyyden johtaminen. Haastateltava kokee tämän mieluisaksi, koska jokainen tukee toinen toistaan, luo positiivista ilmapiiriä ja pitää työntekijöiden mielialan positiivisena myös vaikeissa asioissa. Työkaluna yhteisöllisyydelle hän pohti jotain tiimipäivään liittyvää, mikä vahvistaisi entisestään jo valmiiksi hyvää yhteenkuuluvuutta.

8 Tutkimuksen tulosten tulkinta ja johtopäätökset

Kyselyn tulokset eivät odotetusti avanneet syvällisellä tasolla tiimin ajatuksia kysytyjen asioiden suhteen. Kuten luvussa 6.2 totesimme, kysely harvemmin tarjoaa syvällisiä vastauksia, eikä siinä ole mahdollista syventää niitä keskustelun muodossa. Kyselyn vastaukset kuitenkin antoivat hyvää näkemystä nykytilasta. Vastauksissa oli pientä hajontaa, mutta niissä oli selvää yksimielisyyttä havaittavissa. Yhtään ääripäätä niin sanotusti negatiivisen puolella ei ollut,

mutta muutamassa kohdassa nousi toive esille saada enemmän tukea muun muassa suorituksen johtamiseen. Kokonaisuudessaan tiimi vaikuttaa tyytyväiseltä ja hyvin suoriutuvalta. Voimme silti aistia, että osan kohdalla uudet haasteet ja lisävastuunanto esimerkiksi työn tuunaamisen kautta voisivat tuoda uutta motivaatiota työntekoon. Palkitseminen ja yhteisöllisyys ovat tiimille merkityksellisiä elementtejä, ja näihin kannattaakin panostaa.

Harmiksemme emme saaneet yhtään avoimen kentän vastausta, eli kukaan vastaajista ei kirjoittanut asioista omin sanoin. Olemme tästä huolimatta erittäin kiitollisia vastausmäärästä ja tiimin käyttämästä ajasta kyselyymme. Vastauksen kautta saimme ajatuksen siitä, mihin tiimin nykytilaa johtamisen kannalta voisi vielä kehittää.

Haastattelun ensimmäinen osan tulokset, missä käsiteltiin esihenkilön näkemystä tiimensä omaehtoisuudesta, kyvykkyydestä ja yhteisöllisyydestä, sekä hänen roolistaan motivaation ja suorituksen johtamisessa, tarjosivat laajaa näkemystä tiimin mahdollisuuksista käsiteltyjen aiheiden suhteen. Vastauksista pystyi aistimaan esihenkilön olevan hyvin perillä tiimensä tuntemuksista, ja tämä antoi mielikuvan läsnä olevasta esihenkilöstä. Vastauksissa oli havaittavissa ”esihenkilöistä” näkemystä, mikä toki on ymmärrettävää hänen työtehtävänsä näkökulmasta katsottuna.

Haastattelun toisen osion tulokset, mikä puolestaan käsitteli esihenkilön omaa roolia ja kehitystoiveita motivaation- ja suorituksen johtamisen saralla, antoivat syvällistä pohdintaa ja konkreettisia kehitystoiveita. Kokonaisuudessaan haastattelun tulokset antoivat hienon näkemyksen mahdollisille työkaluille johtamisen osalta ja kokonaisemman kuvan tiimin ja esihenkilön nykytilasta. Yhdistämällä kyselyn ja haastattelun osiot saimme näkemyksen siitä, mitä johtamisen työkaluja voisimme esihenkilölle ehdottaa.

8.1 Omaehtoisuus

Kyselyssä kokonaisuudessaan vastaajat olivat lähempänä ”Täysin samaa mieltä” arvioidessaan vapauttaan työskennellä haluamallaan tavalla. Eniten eroavaisuutta oli nähtävissä kahden ensimmäisen väittämän kohdalla, joissa käsiteltiin, saako työntekijä tehdä vastuullisia päätöksiä työssään itsenäisesti ja saako hän toteuttaa omia ideoita ja ratkaisuja työssään. Omaehtoisuuden kolmesta peruspilarista toimintatapojen vapaus vaikuttaisi kohdalta, mitä pystyisi kehittää. Toki tämän kyselyn kautta ei selviä johtuuko mahdolliset esteet omien ideoiden toteuttamiselle ja vastuullisten päätösten tekemiselle itse yrityksen linjasta, esihenkilötyöskentelystä vai ideoiden ja päätösten epärealistisuudesta.

Haastattelussa omaehtoisuuden aihealue vaikuttaisi olevan esihenkilöllä hyvin sisäistetty, ja käsitys tiimiläisten tuntemuksista realistinen. Mahdollisuus toteuttaa omia ideoita ja tehdä itsenäisiä päätöksiä oli kyselyssä jonkin verran heikoilla, mutta haastattelussa tuotiin ilmi, että työntekijöitä rohkaistaan näihin. Nämä ovat keskenään hieman ristiriidassa, mutta voivat

johtua joko aiemmassa kappaleessa mainituista asioista ja myös työtehtävän luonteesta. Osan työnkuvaan kuuluu enemmän itsenäisten päätösten tekeminen kuin toisten, joten tämä voi luonnollisesti aiheuttaa tunnetta, ettei pääse toteuttamaan itseään yhtä paljon kuin työka-veri.

Näistä päätelmänä voisi nähdä, että vapauden tunteeseen saada toteuttaa itseään olisi hyvä kohta kehittää. Tapahtuu se sitten selkeään omaehtoisuutta tukevan viestinnän kautta, inspi-roinnilla tai uudella kiinnostavalla tavoitteella, olisi siihen hyvä löytää työkalut.

8.2 Kyvykkyys

Kyselyn osiossa kyvykkyys vastaajat kokivat kokonaisuudessaan, että heillä on melko lailla tar-vittavat tiedot ja taidot suoriutuakseen työstään. Työn haastavuuteen liittyen enemmistö oli tyytyväinen oman työnsä haastetasoon, mutta myös lisähaastetta toivottiin. Kysely antaa mie-likuvan, että kyvykkyuden kolmesta keskeistä osa-aluetta taitava tekeminen ja hallinnan-tunne, asioiden aikaansaaminen, jatkuva kehittyminen ja uuden oppiminen ovat melko hy-vässä tasapainossa. Silti kolmas väittämä ”Toivon enemmän haastetta työhöni”, antaa vaiku-telmaa, etteivät kaikki pääse työskentelemään oman osaamisensa ylärajoissa, mikä voi ai-heuttaa tunnetta turhautumisesta ja omien kykyjen hukkaan menemisestä.

Haastattelussa käy ilmi, että työntekijöille on tarjolla osaamisen kehittämistä erilaisten kou-lutusten muodossa. Kyvykkyuden kolmesta pääkohdasta jatkuva kehittymien ja uuden oppimi-nen toteutuisi. Haastateltavan mukaan kehityskeskusteluissa käydään läpi tyytyväisyys työn-kuvaan, kun puolestaan kyselyssä vastausjakauma oli aavistuksen säröilevä aiheesta, missä työntekijä toivoo enemmän haastetta työhönsä. Toki tähän vaikuttaa se, onko esimerkiksi tyy-tyväisyys työnkuvaan muuttunut kehityskeskustelun jälkeen. Sen tiedämme, että kehityskes-kustelut on pidetty ennen kyselyymme vastaamista.

Näistä päätelmänä, kyvykkyys vaikutti haastattelun ja valtaosan kyselyn vastaajien mukaan olevan hyvällä mallilla. Silti osan vastauksista kyselyssä saattoi aistia tyytymättömyyttä työn haastavuuteen, joten näkisimme avoimen keskustelun ja virtauksen kokemisen tukemisen ole- van tapoja lähestyä asiaa. On se sitten työn tuunaamisella tai kiinnostavalla koulutuksella, on oikealla viestinnällä myös merkitystä kyvykkyuden tunteen tukemisessa.

8.3 Motivaatiotekijät & yhteisöllisyys

Kyselyn osiossa, jossa käsiteltiin motivaatiotekijöitä ja yhteisöllisyyttä, kokonaisuudessaan nähtiin, että annetuilla motivaatiotekijöillä oli joko merkittävä tai hyvin merkittävä vaikutus motivaatioon työssä. Ainoastaan kohdalla organisaation arvot ja kulttuuri ei ollut kaikille yhtä suurta arvoa. Tästä osiosta pystyi nähdä, että ihmisiin liittyvät kohdat ovat valtaosalle hyvin merkittäviä, eli yhteisöllisyys tälle tiimille on tärkeää. Yhteisöllisyyden kolmesta keskeisestä

osa-alueesta kohdat keskinäinen ryhmähenki, sekä johto välittää ja arvostaa, osoittautuivat merkityksellisiksi. Ulkoisesta motivaatiosta palkitseminen palkan muodossa nousi esille tärkeänä tekijänä.

Haastattelusta ilmeni, että esihenkilöllä on yhtenevä näkemys tiimensä yhteisöllisyydestä ja motivaatiotekijöiden merkityksellisyydestä. Kohdassa organisaation arvot ja kulttuuri nähtiin hieman eri tavoin. Esihenkilö yhdisti yhteisöllisyyden tärkeäksi tekijäksi tiimilleen yrityksen arvojen kautta, mikä on loogista ottaen huomioon esihenkilön tietämyksen tiimensä hyvästä yhteisöllisyydestä. Tiimi itse ei kuitenkaan nähnyt organisaation arvoja ja kulttuuria yhtä merkittävinä. Kaikkienensa vastaukset osuivat hyvin yhteen tiimiläisten kanssa, mikä antaa tunteen avoimesta keskustelusta ja hyvistä suhteista esihenkilön ja tiimiläisten kesken.

Näistä päätelmänä, yhteisöllisyys vaikutti tutkimusmenetelmien kautta olevan hyvällä mallilla, ja sen tärkeyttä korostettiin yli muiden. Yhteisöllisyys selvästi on merkityksellinen niin kyselyn vastanneille kuin haastatellulle esihenkilölle, joten tätä varten olisi hyvä pohtia yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta ylläpitäviä työkaluja.

8.4 Esihenkilön rooli motivaatioon ja suoritukseen

Kyselyn viimeisessä osiossa työsuorituksesta saatuun palautteen määrään oltiin tyytyväisiä. Tiimiläiset olivat enimmäkseen tyytyväisiä saatuun tukeen motivaation ja suorituksen suhteen, mutta pientä hajontaa myös oli. Tämä voi joko viitata osaltaan onnistuneeseen esihenkilötyöskentelyyn tai siihen, että kyseinen tiimi on melko itseohjautuva, eikä tällöin tarvitse paljoa tukea näihin osa-alueisiin. Kysely ei anna syvällisempää näkemystä tämän suhteen, mutta kertoo kuitenkin, että vaikka valtaosa on tyytyväisiä nykytilanteeseen, siellä jää myös mahdollisuus kehittää esihenkilön otetta motivaation ja suorituksen johtamisessa.

Haastateltava toi ilmi, että hänen tiimensä on hyvin pitkälle itseohjautuva, eikä tällöin ole ollut paljoa tarvetta eritoten suorituksen johtamiseen. Kyselyssä kävi ilmi, että osa voisi toivoa enemmän tukea motivaation ja suorituksen johtamiseen, mikä helposti voi jäädä huomamatta, jos tiimi kokonaisuudessaan on itseohjautuva. Tämä tarjoaakin mahdollisuuden kehitykselle. Esihenkilön haastattelun toisessa osassa, missä käsiteltiin hänen omia toiveitaan ja kokemuksiaan motivaation ja suorituksen johtamisessa, hän toi ilmi toiveen motivaatioon liittyvään työkaluun. Näemme, että samalla voisi katsoa suoritukseen uutta näkökulmaa tiimin itsenäisyyden takia.

Kyselyn kautta motivaatio vaikutti olevan pääpiirteittäin kunnossa, mutta osa oli toivonut siihen enemmän tukea. Esihenkilö itse koki motivaation johtamisen mielekkäänä, mutta mainitsi silti, että mikäli tulevaisuudessa tulisi tilanne, missä työntekijän motivaatio on alkanut hiipua ja se pitäisi uudestaan sytyttää, saattaisi tämä olla haastavaa lähteä muuttamaan.

Suorituksen johtamisen linkitys työntekijöiden motivaatioon on vahva ja tällöin yhtä merkityksellinen alue kuin motivaation johtamista. Vaikka tiimi vaikuttaa olevan melko itseohjautuva, on siinä samalla sen kompastuskivi johtamisen suhteen. Jotta motivaation ja suorituksen johtaminen ei jäisi takavasemmalle, koemme, että sitä varten olisi hyvä pohtia muutama käytännön vinkki, kuinka tukea näitä osa-alueita arjessa.

9 Työkalut esihenkilötyöhön

Tutkimus antoi hyvin näkemystä tiimin motivaation ja suorituksen nykytilasta sekä tiimin että esihenkilön näkökulmista. Tutkimuksen kautta saimme vastauksia siihen, miten esihenkilö voi roolissaan vaikuttaa tiiminsä motivaatioon ja suoritukseen, johtamisen kautta. Tutkimuksen myötä kohdeorganisaation esihenkilöllä on tilaisuus saada uutta tietoa ja työkaluja tiiminsä johtamiseen.

Tutkimuksen konkreettisena tuotoksena syntyi tietotaitoa kehittävä käytännönläheinen työkalupakki esihenkilölle motivaation ja suorituksen johtamiseen. Kehitetyn työkalupakin tarkoituksena on antaa näkökulmaa näiden johtamiseen ja helpottaa arjen johtamistilanteita. Näiden työkalujen tehtävänä on haastaa esihenkilöä tarkastelemaan johtamista monipuolisemmin, ja antaa uusia oivalluksia. Työkalut on esitetty muistilistan muodossa, jolloin ne ovat helpot ja käytännönläheiset.

Työkalupakkia lähdettiin rakentamaan kyselyn ja haastattelun johtopäätösten pohjalta tutkimuksen teoreettista viitekehystä hyödyntäen. Itseohjautuvuusteoria toimi punaisena lankana koko tutkimuksen matkassa ja istuu luontevasti työkalujen muodossa tutkimuksen lopulliseen tuotokseen.

Tulemme esittelemään tähän työkalupakin sisällön, kerromme mihin työkaluihin päädyttiin ja miksi. Toimeksiantajalle teimme erillisen visuaalisen ja helppokäyttöisen version (liite 3), Canva-verkkotyökalulla, joka koostui 18 sivusta. Tunnistettavuuden takia liite 3 on hieman mukailtu versio virallisesta toimeksiantajallemme annetusta versiosta.

9.1 Työkalupakki

Työkalupakki on jaettu viiteen kategoriaan, joiden sisällä itse työkalut ovat jakautuneena kullekin sopivaan osioon. Osiot ovat motivaatio, omaehtoisuus, kyvykkyys, yhteisöllisyys ja suoritus.

Alkuun työkalupakissa on kansisivu ja sisällysluettelo, jonka jälkeen siirrymme ensimmäiseen kategoriaan, eli motivaatioon, jossa kerromme mistä motivaatio koostuu ja motivaation johtamisen hyödyistä.

Seuraavana kategoriana tulee omaehtoisuudesta, jossa alkuun käsitellään mitä omaehtoisuus tarkoittaa. Annamme osiossa vinkit omaehtoisuuden johtamiseen ja omaehtoisuutta tukevat viestintäperiaatteet.

Kolmantena kategoriana tulee kyvykkyys, jossa käsitellään kyvykkyuden tarkoitusta ja annetaan vinkkejä sen johtamiseen. Näiden jälkeen tulee omalla sivulla 4X Flow-työkalu virtauksen kokemisen johtamiseen, missä kerromme millaisissa tilanteissa sitä voi hyödyntää ja miten sitä tulee käyttää. Kategorian lopussa on kyvykkyyttä tukevat viestintäperiaatteet.

Neljäntenä kategoriana on yhteisöllisyys, jossa alakuun kerromme mitä yhteisöllisyys tarkoittaa ja vinkit sen johtamiseen. Osion lopussa annamme yhteisöllisyyttä tukevat viestintäperiaatteet.

Viimeisenä kategoriana on suoritus, jossa kerromme mitä se tarkoittaa ja nostot sen tärkeimmistä kohdista. Tämän jälkeen on vinkit suorituksen johtamiseen ja lopussa vielä SMART-mallin esittely tavoiteasetannan tueksi.

Työkalupakki loppuu sivuun, jossa kerromme lukuvinkit motivaation ja suorituksen aiheista, jotka itse koimme mielenkiintoisimmiksi ja hyödyllisiksi.

Motivaatio

Kuten johtopäätöksissä todettiin, motivaation vahvistaminen ja sen uudestaan herättäminen esittäytyi mahdollisensa haasteena. Tästä syystä halusimme tuoda työkalupakkiin motivaation herättämiseen ja johtamiseen sopivat välineet, sillä etenkin sisäisen motivaation johtaminen voi olla haastavaa.

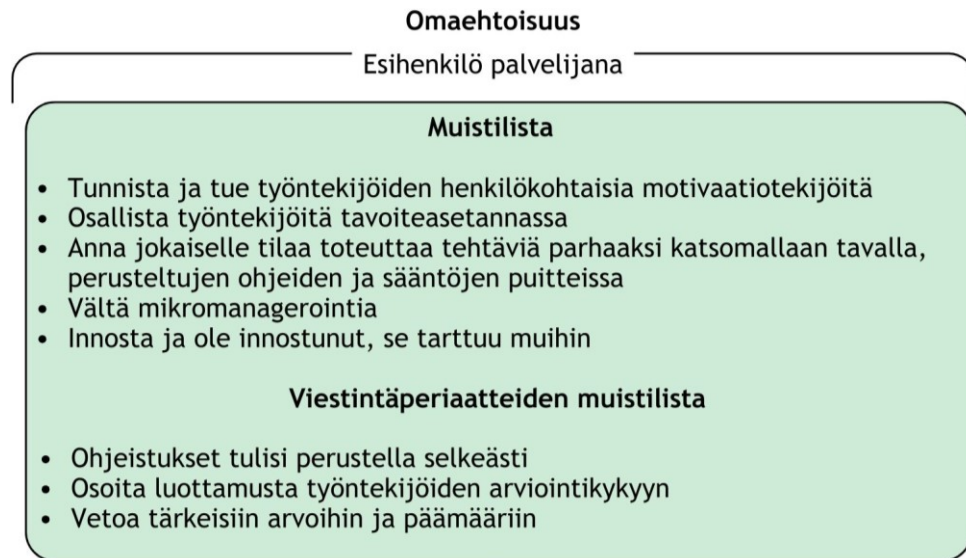
Halusimme tässä työkalupakissa selkeyttää, mistä motivaatio muodostuu, jotta sitä on helppompaa johtaa. Kohdassa kerrataan tässä opinnäytetyössä luvussa 3.1 esitetyt ulkoisen ja sisäisen motivaation lähteet, tuntemukset ja seuraukset.

Osiossa selkeytetään lyhyesti sisäisen motivaation muodostuminen omaehtoisuudesta, kyvykkydestä ja yhteisöllisyydestä, kuten kerroimme tämän työn luvussa 3.2. Lisäksi siinä kerrotaan motivaation johtamisen tuomista hyödyistä, joita käsiteltiin tämän opinnäytetyön luvussa 4. Nostettu esille, että työntekijän perustarpeiden täyttymistä tukevilla toimilla, voidaan saada aikaiseksi tekemisen meininkiä, innostusta ja työn merkityksellisyyttä, joka johtaa parempaan hyvinvointiin, luovuuteen ja aikaansaavuuteen sekä sitoutuneisuuteen.

Omaehtoisuus

Omaehtoisuus nousi kyselyssä osioksi, johon joidenkin kohdalla olisi kaivattu enemmän vapautta. Tästä syystä halusimme tarjota mahdollisiin tuleviin tilanteisiin työkalut

omaehtoisuuden johtamiselle ja vaihtoehtoja sen tukemiseen työssä. Olemme lähestyneet tätä näkökulmasta esihenkilö palvelijana. Omaehtoisuuden muistilistalle olemme nostaneet kohdat, jotka tukevat työntekijöiden omaehtoisuuden kokemusta (kuvio 10).



Kuvio 10: Omaehtoisuuden johtamisen työkalut

Ensimmäisenä listalla oleva, ”Tunnista ja tue työntekijöiden henkilökohtaisia motivaatiotekijöitä”, on avainasemassa siihen, että työntekijät pääsevät tekemään omien arvojen myötäisiä työtehtäviä kiinnostuksen ja innostuksen myötä. Pitää muistaa, että yksilöt ovat eroavaisia kiinnostuksen määrän kuin myös tekemisen syyn vuoksi.

Toisena listalla olevalla, ”Osallista työntekijöitä tavoiteasetannassa”, viittaamme siihen, että esihenkilön kannattaa osallistaa työntekijät päätöksentekoon, jotta he voivat kokea päämääriä ominaan ja kaikkien ideat pääsevät hyötykäyttöön.

Kolmantena listalla on ”Anna jokaiselle tilaa toteuttaa tehtävä parhaaksi katsomallaan tavalla, perusteltujen ohjeiden ja sääntöjen puitteissa”. Tällä viittaamme siihen, että esihenkilön kannattaa tukea työntekijöiden omaehtoisuutta tarjoamalla valinnan- ja toiminnanvapautta, kuinka noudattaa toivottuja sääntöjä ja rajoituksia.

Neljäntenä listalla olevalla, ”Vältä mikromanagementointia”, viittaamme siihen, että esihenkilön ei kannata puuttua turhiin merkityksettömiin yksityiskohtiin, koska se kuluttaa, turhauttaa ja vähentää työntekijöiden motivaatiota ja estää heitä tekemästä työtään hyvin.

Viidentenä listalla on ”Innosta ja ole innostunut, se tarttuu muihin”. Tällä viittaamme siihen, että innostuksen näyttämisen myötä työntekijät voivat rohkaistua näyttämään innostuksensa ja olemaan omia itsejään. Viittaamme tällä myös siihen, että innostusta kannattaa

ehdottomasti tukea, koska se saa yksilön muun muassa voimaan paremmin ja toimimaan luovemmin sekä aikaansaavemmin.

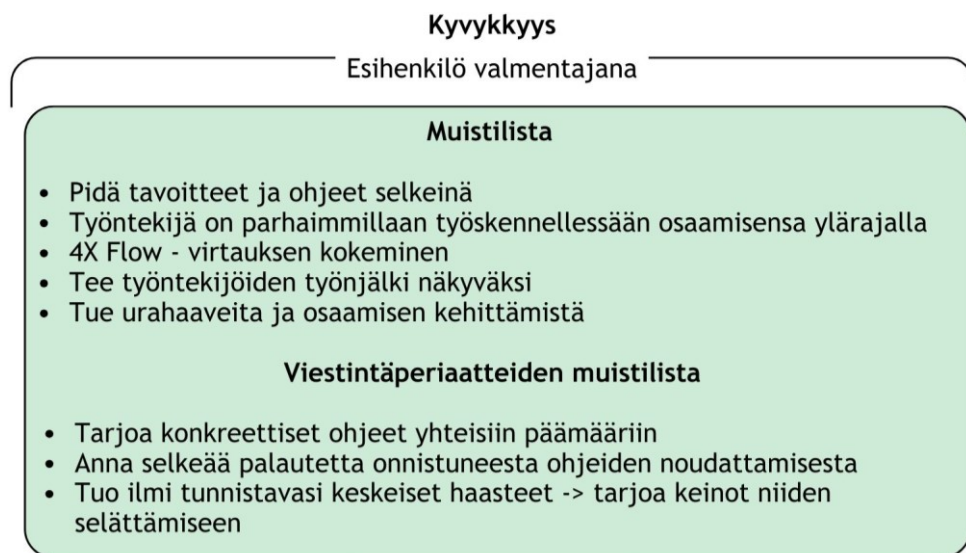
Viestintään suunnatussa muistilistassa erittelimme tapoja, jotka tukevat edellä listattuja. Listan ensimmäisenä olevalla kohdalla, ”Ohjeistukset tulisi perustella selkeästi”, viittaamme siihen, että esihenkilön kannattaa avata ohjeistusten taustalla olevat syyt ja perusteet, jotta työntekijät ymmärtävät selkeästi miksi asia kuuluu tehdä toivotulla tavalla

Toisena kohtana viestintään suunnatussa listassa on ”Osoita luottamusta työntekijöiden arviointikykyyn”. Tällä viittaamme siihen, että näkemällä työntekijät vastuullisina toimijoina, jotka pystyvät tekemään järkeviä päätöksiä, esihenkilö kykenee vahvistamaan heidän vastuulista toimintaansa.

Listan viimeisenä olevalla kohdalla, ”Vetoa tärkeisiin arvoihin ja päämääriin”, viittaamme siihen, että esihenkilön kannattaa yhdistää asiat merkityksellisiin arvoihin toivoessaan tiettyä toimintaa.

Kyvykkyys

Luvussa 8.2 todetuissa johtopäätöksissä kyvykkyuden suhteen näimme, että tavoiteasetannalle voisi kehittää viestinnän kautta työkalun, mikä tukee kyvykkyuden tunnetta. Esihenkilön omana toiveena oli urapolkua tukeva, joten otimme tämän idean myös mukaan. Olemme lähestyneet tätä näkökulmasta esihenkilö valmentajana. Kyvykkyuden muistilistalle olemme nostaneet kohdat, jotka tukevat työntekijän kyvykkyuden tunnetta ja tarjoavat mahdollisuuden uuden oppimiselle (kuvio 11).



Kuvio 11: Kyvykkyuden johtamisen työkalut

Ensimmäisenä listalla oleva, ”Pidä tavoitteet ja ohjeet selkeinä”, vetoaa siihen, että mikäli nämä eivät ole selkeitä, saattaa työn tekemiseltä hävitä merkitys ja tulla tunne osaamattomuudesta. Kirkkaat tavoitteet pitävät fokuksen selkeänä ja hyvä ohjeistus mahdollistaa niihin pääsemisen.

Seuraava kohta, ”Työntekijä on parhaimmillaan työskennellessään osaamisensa ylärajalla”, viittaamme kyselyssä esille nousseeseen toiveeseen työn haastavuuden kasvattamisesta. Halusimme korostaa, että työntekijä on parhaimmillaan tehdessään töitä osaamisensa ylärajalla. Tällöin työ ei tylsistytä, vaan pitää motivaation yllä. Kolmantena kohtana, ”4X Flow - virtauksen kokeminen”, mikä on esitetty luvussa 4.2, vahvistaa aiempaa tunnetta. Tätä varten työympäristö pitää luoda keskittymistä tukevaksi, jotta flow-tilaan pääseminen olisi mahdollista.

Neljäntenä listalla on ”Tee työntekijöiden työnjälki näkyväksi”. Kun tuo arjessa työntekijän pienetkin edistysaskeleet esille ja huomatuiksi, antaa se tunteen eteenpäin menemisestä ja onnistumisesta. Tämä puolestaan kasvattaa motivaatiota ja halua jatkaa kyseisellä polulla.

Haastateltava esihenkilö toi haastattelussa esille, että urapolkua varten olisi kiva saada työkalu. Otimme muistilistan viimeiseksi kohdaksi ”Tue urahaaveita ja osaamisen kehittämistä”. Tätä toteuttamalla työntekijä on kohti parasta versiota itsestään ammatillisesti ja antaa suunnan mitä kohti mennä. Kohde-esihenkilö voisi tukeakseen työntekijöiden urakehitystä avata osaamisvaatimukset yrityksen sisällä oleviin tehtäviin. Tätä kautta työntekijät näkisivät, mitä osaamista heidän pitäisi vielä kehittää, mikäli haluaisivat enemmän vastuuta tai keilla kokonaan toista työtehtävää.

Viestintäperiaatteiden muistilistalle nostimme tapoja, mitkä tukevat yllä mainittuja asioita. Ensimmäisenä kohtana, ”Tarjoa konkreettiset ohjeet yhteisiin päämääriin”, viittaamme tilanteisiin, missä tavoite ja päämäärä tulee pitää kirkkaana, viestiä selkeästi siitä, mitä työntekijöiltä odotetaan ja konkreettiset ohjeet siihen, kuinka he sen saavuttavat.

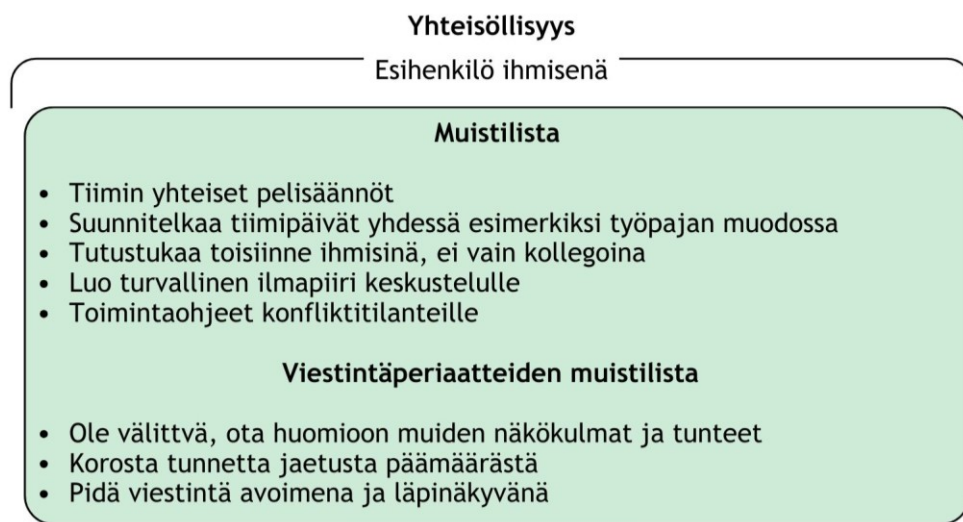
Toisena kohtana viestinnässä on, ”Anna selkeää palautetta onnistuneesta ohjeiden noudattamisesta”, viittaamme tilanteisiin, missä työntekijöiltä on toivottu tiettyä toimintamallia ja he ovat siinä onnistuneet. Tämä viestintätapa oikein ajoitettuna lisää onnistumisen tunnetta ja sitouttaa ohjeistuksiin.

Viimeisenä viestinnän listalla kyvykkyydessä on ”Tuo ilmi tunnistavasi keskeiset haasteet, tarjoa keinot niiden selättämiseen”. Tällä viittaamme haastavampiin tilanteisiin, kuten isot muutokset. Haastateltu esihenkilö mainitsi, että muutoksen johtamiseen olisi kiinnostavaa saada enemmän näkemystä. Lähestyimme asiaa viestinnän muodossa tarjoten työkalut siihen, kuinka viestiä haastavissa tilanteissa. Viestiessään yhteisistä haasteista, on tärkeää tuoda alkuun ilmi ymmärtävänsä ja näkevänsä nämä haastekohdat. Päämäärän tulisi olla tulevassa

paremmassa hetkessä, ja tarjota parhaimmat keinot sillä hetkellä olevien haasteiden selättämiseen.

Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys ja siihen linkittyvät osiot olivat merkityksellisiä vastaajasta riippumatta. Koimme tärkeäksi voida tarjota ajatuksia, mitkä voisivat tätä entisestään vahvistaa. Olemme lähestyneet tätä näkökulmasta esihenkilö ihmisenä. Yhteisöllisyyden muistilistalle olemme nostaneet kohdat, jotka tukevat me-henkeä ja vahvistavat jo ennestään hyväksi todettua yhteisöllisyyttä (kuvio 12).



Kuvio 12: Yhteisöllisyyden johtamisen työkalut

Ensimmäisenä listalla on, ”Tiimin yhteiset pelisäännöt”, millä viittaamme siihen, että näinkin yksinkertaisella asialla on yllättävän suuri merkitys, kun kaikki ovat tietoisia sovitusta toimintatavoista. Tämä sitouttaa toimimaan toivotulla tavalla ja herättää yhtenäistä arvostusta. Toiseksi kohdaksi nostimme ”Suunnitelkaa tiimipäivä yhdessä esimerkiksi työpajan muodossa”. Tällä viittaamme esihenkilön haastatteluun, missä toivoi työkalua, mikä entisestään vahvistaisi heidän hyvää yhteisöllisyyttä. Monesti tiimipäivät ovat vain yhden, kahden ihmisen suunnittelemat, ja tällöin luonnollisesti ohjelmassa voi olla jotain, mikä kaikille ei ole yhtä mieluista. Muuttamalla suunnittelun yhteiseksi tiimipäiväksi työpajan muodossa, pääsevät kaikki osallistumaan ja vaikuttamaan tekemiseen. Vaikka edelleen saattaa tulla ohjelmaa, mikä ei ole kaikkien mieleen, on siihen sitoutunut eri tavalla, koska on saanut olla osa kokonaisuuden suunnittelua. Tämä vahvistaa merkittävästä yhteenkuuluvuutta ja tarjoaa samalla mukavaa yhdessä tekemistä rennossa ilmapiirissä yhteisen hyvän eteen.

Kolmas kohta, ”Tutustukaa toisiinne ihmisinä, ei vain kollegoina”, on luontevana jatkeena edelliseen. On tärkeää yhteisöllisyyden kannalta, että työpaikalla voidaan kohdata myös vain

ihmisinä pelkän työroolin sijaan. Pieni irtiotto työkuviosta yhdessä tekee hyvää, ja tuo tärkeän muistutuksen siitä, ketä ihmiset oikeasti ovat.

Neljäntenä kohtana listalle otimme ”Luo turvallinen ilmapiiri keskustelulle”. Tällä viittaamme yhteisöllisyyden kannalta tärkeään tunteeseen, luottamukseen. Työntekijöiden on tärkeää voida tuntea työympäristön olevan avoin ja oikeudenmukainen, turvallinen tila olla oma itsensä ja ilmaista näkemyksiään. Esihenkilön tehtävän on turvata nämä asiat ja tuoda ilmi yhteisissä pelisäännöissä. Turvallinen ilmapiiri sitouttaa työntekijöitä toisiinsa.

Seuraavana kohtana, ”Toimintaohjeet konfliktitilanteille”, halusimme tuoda työkalun konfliktitilanteiden hoitoon. Vaikkakin yhteisöllisyys on ollut hyvää toimeksiantajan tiimissä, ovat konfliktit jossain kohtaa mahdollisia ja näitä varten tulisi olla selkeä toimintamalli. Toimintaohjeissa tulisi käydä ilmi pelisäännöt sopivalle ja sopimattomalle käytökselle, sekä askeleet, kuinka edetä konfliktitilanteessa. Toimintaohjeet tulisi olla kaikkien tiedossa ja helposti saatavilla. Tällöin ei ole epäselvää, kuinka toimia, kun tästä on jo yhteisesti sovittu ennakkoon.

Viestintäperiaatteiden muistilistalle nostimme muutaman asian tukemamaan yhteisöllisyyden tunnetta. Ensimmäisenä on, ”Ole välittävä, ota huomioon muiden näkökulmat ja tunteet”, millä viittaamme tunteen välittämisen merkitykseen. Haastavammissa tilanteissa on tärkeää osata olla myötätuntoinen ja selkeä. Tämä vahvistaa käsitettä ”Esihenkilö ihmisenä”.

Toisena kohtana olemme valinneet ”Korosta tunnetta jaetusta päämäärästä”. Tällä viittaamme yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämiseen, kun esihenkilö vahvistaa tiimin yhteistä identiteettiä jakamalla haasteet ja päämäärän yhdessä koettaviksi. Tästä tulee tunne jaetusta kohtalosta, ja halun tehdä töitä yhteisen hyvän eteen.

Viimeiseksi nostoksi otimme ”Pidä viestintä avoimena ja läpinäkyvänä”. Tällä viittaamme oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon yhteisössä, jossa tiedon tulisi olla kaikkien saatavilla samanlaisena. Rehellinen, ajankohtainen ja läpinäkyvä tiedotus on omiaan niin hyvien kuin haastavien asioiden kanssa.

Suoritus

Viimeisin osa työkalupakissa on suoritus. Valmentava lähijohtaminen kuvastaisi tätä parhaiten. Haastateltu esihenkilö kertoi haastattelussa tiiminsä olevan itseohjautuva, mikä voi tuottaa suorituksen johtamiseen erilaista näkökulmaa. Haluamme tässä työkalupakissa selkeyttää mitä suoritus pitää sisällään, jotta sitä on helpompi johtaa. Muistilistalla on neljä suoritukseen pääkohtaa kerrottuna auki, joista pystyy tilanteen mukaan valitsemaan sen suorituksen alueen, mihin kaipaa tukea. Avaamme tähän nämä pääkohdat ja niistä tärkeimmät kohdat.

Ensimmäisenä kohtana on tavoitteet ja tavoiteasetanta, josta olemme kertoneet luvussa 5.1. Tärkeimmät asiat tavoitteiden tekemisessä on niiden selkeys ja realismi. Arvot kannattaa

ottaa osaksi tavoitteita, jolloin niitä on motivoivampaa ja merkityksellisempää tavoitella. Pitkän aikavälin tavoitteiden lisäksi on hyvä olla välitavoitteita, jotta edistyminen on koko ajan läsnä.

Toisena kohtana on luvussa 5.2 kerrottu suorituksen arviointi. Sen tärkeimmiksi kohdiksi nostimme oikeudenmukaisuuden, loogiset mittarit arviointiin, olosuhteiden vaikutus ja tehdä suorituksen arviointi osaksi arkea palautteen muodossa.

Kolmantena listalla on palkitseminen, mistä kerromme luvussa 5.3. On hyvä tunnistaa aineellisten ja aineettomien eroavaisuudet ja niiden eri motivaatiotekijät. Ennen kaikkea palkitsemisen tulee olla oikeudenmukaista, samasta työstä kuuluu saada sama korvaus mistään riippumatta.

Suorituksen viimeinen kohta on osaamisen kehittäminen, mistä kerromme luvussa 5.4. Sen tärkeimmät kohdat ovat riskienhallinta, kehityskeskustelut ja työn tuunaaminen. Tällä on suora yhteys kyvykkyyteen ja sisäiseen motivaatioon.

Laitoimme työkalupakkiin suorituksen johtamisen viimeiseksi kohdaksi SMART-mallin, minkä olemme esitelleet aiemmin luvussa 5.1 (ks. kuvio 8). Tavoiteasetanta nousi haastattelussa esille muutaman kerran, joten valitsimme esiteltäväksi SMART-mallin, mikä on laajalti käytetty ja tehokkaaksi todettu. Tämä myös tukee kyselyssä kyvykkyydessä esille nousseen toiveen työn haastavuuden lisäämisestä. Tällä pyrimme tuomaan helppokäyttöisen työkalun tavoitteiden tekemiseen ja vaihtoehtoista tapaa lähestyä asiaa yrityksen oman mallin rinnalle.

9.2 Työkalupakin esittely toimeksiantajalle

Työkalupakin esittely pidettiin Teamsin välityksellä. Paikalla olimme me ja haastateltu esihenkilö toimeksiantajan edustajana. Olimme projektin ajan ylläpitäneet keskustelua tutkimuksen edistymisestä, joten oli luontevaa jatkaa kertomusta uusimmista vaiheista ja projektin viimeistelystä. Alkuun kävimme nopeasti läpi projektin elinkaaren ja jaoimme kokemuksia projektin toteutuksesta. Kiitimme toimeksiantajaa mutkattomasta yhteistyöstä, joka puolestaan antoi kiitosta selkeästä viestinnästä ja ammattimaisesta työtoteutuksesta.

Teimme esittelyn näytönjaon kautta selittäen auki kaikki kohdat. Eritoten työkalujen kohdalla avasimme laajemmin, millaisissa tilanteissa ne voisivat olla hyödyllisiä, ja kuinka niitä kannattaisi käyttää. Esittelyn loputtua kävi läpi tuntemukset ja näkemykset valmiista työstä, puolin ja toisin. Esihenkilö oli vaikuttunut työkalupakin visuaalisuudesta ja sille annettusta panostuksesta. Hän mainitsi, että tämä esittely ilman syvempää tutustumista antoi jo uutta oivallusta esihenkilön roolin moniulotteisuudesta, tarkoittaen tällä esihenkilö palvelijana, valmentajana ja ihmisenä. Tämä oli tuonut hänelle kiinnostavaa näkökulmaa, tarjoten uutta lähestymistä asiaan.

Teams-palaverin loputtua lähetimme esitellyn työkalupakin toimeksiantajalle. Saimme hyvää kirjallista palautetta tutkimuksen ja yhteistyön onnistumisesta, sekä hänen aiemmin sanottamat oivallukset kirjallisena. Olemme erittäin tyytyväisiä ja kiitollisia yhteistyöhön toimeksiantajan ja kaikkiin tutkimukseen liitännäisten ihmisten kanssa. Pohdintaan (ks. luku 10) olemme avanneet tarkemmin näkemyksiämme itse tutkimuksesta, työkalupakista ja asioista, mitä olimme voineet tehdä paremmin.

10 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten esihenkilö voi roolissaan vaikuttaa tiiminsä motivaatioon ja suoritukseen tukemalla sitä. Vastauksia haettiin kohdeorganisaation yksittäiseen tiimiin kohdistuvista motivaation ja suorituksen merkityksellisimmistä tekijöistä niin tiimin jäsenten kuin esihenkilön näkökulmista, itseohjautuvuusteoriaan pohjautuen. Tarkoituksena oli löytää kehityskohteita motivaation ja suorituksen tukemiseen ja vahvistamiseen.

Työn tavoitteena oli kehittää esihenkilötyötä tukemaan ja vahvistamaan tiimin motivaatiota ja suoritusta. Tutkimuksen keskeisenä päämääränä oli saada tehtyä esihenkilölle tietotaitoa kehittävä käytännönläheinen työkalupakki tiimin motivaation ja suorituksen johtamiseen. Tavoitetta lähestyttiin tutkimuskysymysten kautta, joissa oltiin kiinnostuneita siitä, miten esihenkilö voi kehittää tiimin motivaatiota ja suoritusta, ja mikä on tiimin motivaation ja suorituksen nykytila, sekä mitkä ovat merkityksellisimmät elementit esihenkilön työn tueksi motivaation ja suorituksen johtamisen saralla, tiimin kannalta.

Työ toteutettiin tutkimuksellisenä kehitystyönä, jossa aineisto kerättiin kohdeorganisaation yksittäiselle tiimille tehdyn kyselyn avulla sekä tiimin esihenkilönä toimivan tahon haastattelulla. Näiden kautta saatiin kehitettyä tiimin esihenkilölle tietotaitoa kehittävä käytännönläheinen työkalupakki. Kirjallisuutta hyödynnettiin tutkimuksen pohjana ja tulosten analysoinnin apuna. Mielestämme aineistonkeruumenetelmät olivat onnistuneet, mutta syvällisempää tietoa olisimme saaneet, jos tiimiläisiä olisi haastateltu kyselyn sijaan. Kerätyt lähteet teoriaan olivat kuitenkin monipuoliset ja hyvin saatavilla.

Tutkimuksella saavutettiin hyvä kuva tiimin motivaation ja suorituksen nykytilasta sekä saatiin ymmärrystä tiimiin vaikuttavista tekijöistä. Tulokset osoittavat, että itseohjautuvuusteorian omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ovat merkittävässä roolissa motivaation ja suorituksen johtamisessa. Työpaikkojen tulisi työympäristössä tukea näiden psykologisten perustarpeiden täyttymistä, osana johtamisen polkua, myös teoriaosuudessa esille tuomiemme hyötyjen takia. Kuten luvussa 4 mainitsimme, että näiden tarpeiden täytyminen aikaansaa

tekemisen meininkiä, innostusta ja merkityksellisyyttä, sisäistä motivaatiota. Työstään innostunut yksilö voi paremmin, on luovempi ja sitoutuneempi sekä saa tutkitusti enemmän aikaan.

Tutkimuksen tuotoksena syntyneestä työkalupakista tuli visuaalisesti mielekäs käyttää ja valitut kohdat on perusteltu ytimekkäästi. Olimme kuitenkin yllättyneitä, kuinka haastavaksi lopulta motivaation ja suorituksen osalta työkalujen sanoittaminen osoittautui. Omaehtoisuuteen, kyvykkyyteen ja yhteisöllisyyteen oli selkeämpää antaa tavat toimia. Haasteena motivaation muistilistana oli välttää toistamasta omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden kohtia. Toki näistä sisäinen motivaatio muodostuu. Suorituksessa epäilytti saattaako sen muistilistan kirjoittaminen olla itsestään selvää, joten koitimme sanoittaa siihen syvällisempää merkitystä kuin mitä kohde-esihenkilöllä oli jo asiasta tietoa haastattelun perusteella. Kuitenkin toimeksiantajan palaute oli mieltä lämmittävä, ja antoi tunteen onnistuneesta tutkimuksesta. Toimeksiantajan mukaan työkalupakki tarjosi osaan asioista uutta näkökulmaa ja sieltä löytyi suoraan pari kohtaa, jotka he aikovat ottaa käyttöön. Tältä kannalta katsottuna työkalupakki on täyttänyt tarkoituksensa.

Tutkimuksen johtopäätökset ja teoria tarjosivat vastaukset tutkimuskysymyksiimme, missä teorianamme vastaa siihen, miten esihenkilö voi kehittää tiimensä motivaatiota ja suoritusta. Kysely ja haastattelu puolestaan tarjosi näkemyksen tiimin nykytilaan motivaation ja suorituksen suhteen. Tutkimuksen johtopäätöksien pohjalta syntynyt työkalupakki vastasi viimeiseen kohtaan, eli mitkä ovat tärkeimmät elementit esihenkilön työn tueksi motivaation ja suorituksen saralla, tiimin kannalta.

On hyvä silti muistaa, että tutkimuksemme käsitteli vain yhtä tiimiä ja sen esihenkilöä toimeksiantajalta, joten emme saa tämän tutkimuksen kautta käsitystä koko organisaation tilasta motivaatiotekijöiden ja suorituksen suhteen. Vaikkakin tulokset ovat hyvin yleismaallisia ja sovellettavissa monelle, perustuvat ne silti vain viiden hengen vastaukseen kyselyllä ja yhden ihmisen haastatteluun.

Pohdittuamme saatuja tuloksia, huomasimme mitä tuloksia emme saaneet. Mikäli olisimme esittäneet kyselyn väittämät avoimina kysymyksinä, mihin vastaajan olisi tullut vastata omin sanoin, olisimme saaneet syvällisempää ja kokonaisempaa kuvaa asioiden ympärille tiimin näkökulmasta. Kyselymme tarjosi tietoa enemmän pintapuolisesti, mikä toki oli tiedossa valitun menetelmän kohdalla.

Emme käsitelleet kyselyssä innostuksen vaikutusta tai sen taustalla olevia tekijöitä. Innostus on iso osa motivaatiota ja olisi ollut hyvä lisä kyselyyn. Kyselyyn olisi sopinut kohta, missä olisi pyydetty tiimiläisiä raksimaan heitä eniten innostavimmat tekijät työssään. Tämä olisi tehnyt kyselyn vastauksista kokonaisuudessaan syvällisemmän ja tarkemman, ei niin yleistävän.

Kyselyssä esitetyissä väittämissä käsiteltiin kokonaisuudessaan kaikkia sisäisen motivaation osia, mutta kyvykkyydestä jäi sen kolmesta peruspilarista (ks. kuvio 5) kohta ”Asioiden aikaansaaminen” käsittelemättä. Olisimme voineet tehdä väittämän, mikä mittaisi kuinka tärkeä tunne asioiden aikaansaaminen on tiimiläisille.

Samoin yhteisöllisyydestä jäi yksi kolmesta pääkohdasta (ks. kuvio 6) ”Luotettava reilu toiminta” arvioimatta. Toki meillä oli kyselyssä kohta ”Työilmapiiri”, mikä vaikuttaa luotettavaan reiluun toimintaan, mutta tämän olisi voinut ottaa esille omaksi kohdaksi, tarjoten tällöin enemmän näkemystä asiaan. Yhteisöllisyys itsessään korostui kyselyn tuloksissa tärkeänä tekijänä motivaatiolle, mikä tukee tutkimuksen teoreettista viitekehystä yhteisöllisyyden tärkeydestä ihmiselle.

Pohtiessamme haastattelua, tarjosi se meille syvällisempää näkemystä kyselyyn verrattuna. Kuitenkin haastattelun aikana kävi ilmi, että osa kysymyksistämme muistutti liikaa toisiaan, ja jouduimme selventämään niiden tarkoitusta. Tämän olisi voinut välttää, jos olisimme lähettäneet haastattelurungon ulkopuoliselle arvioitavaksi, sama minkä teimme kyselyn kohdalla. Tämä olisi voinut auttaa näkemään ne kohdat, jotka olivat päällekkäin.

Tutkiessamme esihenkilön omaa polkua, olisi itsensä johtaminen voinut ollut hyvä työkalu ottaa mukaan. Keskityimme vain tiimin kokemukseen ottamatta huomioon itse esihenkilön omaa kehityskaarta. Toki työkalupakki tarjoaa välineitä johtamisen kehittämiseen, mikä puolestaan kehittää myös henkilöä itseään. Olisimme kuitenkin voineet tuoda esihenkilön oman sisäisen motivaation tukemiseen näkökulmia.

Nämä yllä pohditut asiat toimisivat hyvin jatkotutkimuksina nähdäksemme, tulisiko näillä muutoksilla enemmän infoa kuin nyt tehdyillä. Olisiko johtopäätöksissä näiden kautta eroavaisuutta nykyisiin, vai pystyttiinkö olennaisin saamaan jo tehtyjen tutkimusten kautta. Mahdollisena jatkotutkimuksena voisi myös olla motivaation tukemisen vaikutuksen seuraaminen suhteessa suoritukseen. Lisäksi olisi kiinnostavaa nähdä, millaista vastaanottoa työkalupakki on käyttöönotossa saanut, ja onko sillä saatu toivottuja tuloksia. Tämä voisi hyvin olla jatkotutkimus esimerkiksi vuoden päähän käyttöönotosta, missä pystyisi verrata nykytilaa tulevaan ja tätä kautta työkalujen tehokkuutta.

11 Tutkimuksen luotettavuus

Sisäinen motivaatio, työssä jaksaminen ja työntekijäkokemus ovat tällä hetkellä trendikkäitä aiheita, jotka saattavat silti jäädä puheen tasolle työpaikoilla. Aiheista on tehty paljon tutkimuksia, joten tässä mielessä opinnäytetyömme ei välttämättä tarjoa mitään uutta ja mullistavaa, mitä joku jo ei olisi oivaltanut. Varmuudella kuitenkin tiedämme, että tekemämme

tutkimus ja sen pohjalta koostettu työkalupakki on ensimmäinen toimeksiantajan tiimille ja sen esihenkilölle tehty tutkimus, mikä on personoitu juuri heidän tarpeisiinsa ja toiveisiin.

Kyselyssä tiimiläisten oma tulkinta väittämistä vaikuttaa heidän antamaansa vastaukseen. Teimme kyselyn väittämät mahdollisimman selkeiksi, mutta vastaajan omat mielipiteet, asenteet ja näkemykset vaikuttavat siihen, kuinka he vastaavat. Myöskään emme voi tietää kyselyn tulosten luotettavuutta siltä osin, onko jokainen vastaaja halunnut vastata rehellisesti vai ei. Yhtä lailla heidän motivaationsa kyselyn vastaamiseen on voinut vaikuttaa tulokseen.

On hyvä ymmärtää, että tutkimuksen tulosten tulkintaan ja johtopäätöksiin vaikuttaa niin monta asiaa kuin osallistuneita henkilöitäkin on. Tällöin tulkintojen moninkertaisuus, eli kuinka tutkija itse, tutkittava ja myös tutkimuksen lukija tulkitsevat tutkimusta jokainen omalla tavallaan. (Hirsjärvi ym. 2015, 229.) Saadut tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset pohjautuvat vain kyseiselle tiimille ja sen esihenkilölle. Tällöin emme voi tehdä yleistävää tulkintaa siitä, mitkä olisivat parhaimmat työkalut motivaation ja suorituksen johtamiseen.

Tutkimus kuitenkin vahvisti käsitystä motivaation tukemisen merkityksellisyydestä suhteessa suoritukseen. Sen tiedämme, että esihenkilön rooli motivaation ja suorituksen johtamisessa on aina tärkeä.

Lähteet

Painetut

Hirsjärvi, S., Remes, S. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen. 6.-7. painos. Helsinki: Edita.

Sähköiset

Alanen, K. 2022. Näin onnistunut kotisivuprojekti etenee - 6 vaihetta. Haven Porvoo. Viitattu 24.6.2024. <https://havenporvoo.fi/kotisivut/nain-onnistunut-kotisivuprojekti-etenee-6-vaihetta/>

Cherry, K. 2022. What is self-determination theory? How self-determination influences motivation. Verywellmind. Viitattu 9.7.2024. <https://www.verywellmind.com/what-is-self-determination-theory-2795387>

Deci, E. L & Ryan, R. M. 2000. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination behavior. Psychological inquiry, 11.4, 227-268. Viitattu 9.7.2024. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PIWhatWhy.pdf

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. P. E-kirja. Helsinki: Edita.

Hyvärinen, M., Suoninen, E., Vuori, J. 2024. Haastattelut. Tietoarkisto. Viitattu 17.6.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Ikonen, O. 2023. Suorituksen johtaminen vaikeina talousaikoina - luottamusta vai kontrollia? Alma Insights. Viitattu 13.6.2023. <https://www.almainights.fi/blogi/suorituksen-johtaminen-vaikeina-talousaikoina-luottamusta-vai-kontrollia/>

Jarenko, J. & Martela, F. 2015. DRAIVI- Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11.painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2., uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

KT 2024. Kunta- ja hyvinvointialueuetyönantajat. Suorituksen johtaminen. Viitattu 18.6.2024. <https://www.kt.fi/soteliiderit/hr-johtaminen-hyvinvointialueilla/suorituksen-johtaminen>

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. 2020. Joulu vs. koronavirus - Miten viranomaisten tulisi viestiä joulua koskevista rajoituksista omaehtoista motivaatiota vahvistavalla tavalla? Blogikirjoitus. Viitattu 23.7.2024. <https://frankmartela.fi/page/3/>

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta. Viitattu 10.6.2024. https://www.eduskunta.fi/fi/naineduskuntatoimii/julkaisut/documents/tuvj_3+2014.pdf

Opinkirjo 2024. Opinkirjo kehittämiskeskus. Aineiston kerääminen ja tutkimusmenetelmät. Viitattu 19.6.2024. <https://opinkirjo.fi/tutkimuksen-perusteet/aineiston-kerääminen-ja-tutkimusmenetelmat/>

Opiskelukoulu 2024. Onnistunut tavoitteiden asettaminen: SMART-tekniikka. Viitattu 24.6.2024. <https://opiskelukoulu.fi/tavoitteiden-asettaminen/>

Ryan, R. M., & Deci, E. L 2024. Self-determination theory. In Encyclopedia of quality of life and well-being research. 6229-6235. Springer International Publishing. Viitattu 9.7.2024. https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2023/01/2022_RyanDeci_SDT_Encyclopedia.pdf

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2024a. KvaliMOTV. Millaista aineistoa ja miten? Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 16.6.2024. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_1.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2024b. KvaliMOTV. Haastattelu. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 17.6.2024. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html

Salmela-Aro, K., Nurmi, J. & Feldt, T. 2017. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos (1. painos 2002). E-kirja. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan-yhdessä! E-kirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppamari.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. E-kirja. Helsinki: Edita.

Kuviot

Kuvio 1: Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	8
Kuvio 2: Motivaatiotyyppien liukuma (mukaillen Jarenko & Martela 2015, 33).....	14
Kuvio 3: Sisäisen motivaation syntyminen (mukaillen Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2) ...	15
Kuvio 4: Omaehtoisuuden kokemisen keskeiset osa-alueet	16
Kuvio 5: Kyvykkyyden kokemisen keskeiset osa-alueet	17
Kuvio 6: Yhteisöllisyyden kokemisen keskeiset osa-alueet	18
Kuvio 7: Kolmen perustarpeen positiivinen kehä (mukaillen Martela & Jarenko 2014, 32)	19
Kuvio 8: SMART-malli (mukaillen Viitala 2021, luku 3.4)	26
Kuvio 9: Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Hakonen & Nylander 2015, luku 1)	28
Kuvio 10: Omaehtoisuuden johtamisen työkalut	49
Kuvio 11: Kyvykkyyden johtamisen työkalut	50
Kuvio 12: Yhteisöllisyyden johtamisen työkalut	52

Taulukot

Taulukko 1: Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia (mukaillen Jarenko & Martela 2015, 27)	12
---	----

Liitteet

Liite 1: Kysely	63
Liite 2: Haastattelu	70
Liite 3: Työkalupakki	71

Liite 1: Kysely



Itseohjautuvan tiimin motivaatiotekijät ja esihenkilön rooli

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Kyselyn vastaaminen vie vain muutaman minuutin ja vastaaminen tapahtuu täysin anonymisti. Kyselyn toteuttaa Laurea-ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijakaksikko aiheesta "Esihenkilön rooli motivaation ja suorituksen johtamisessa". Kyselyn avulla selvitämme tiiminne näkemyksiä motivaation ja suorituksen johtamisesta.

Kyselyn tuloksista tehdään yhteenveto, jota hyödynnetään esihenkilölle suunniteltavassa johtamistyökalussa. Vastauksia käytetään vain kyseisen opinnäytetyön toteuttamiseen, jonka jälkeen vastaustiedot hävitetään. Tulokset käsitellään anonymisti eikä yksittäisen henkilön tietoja voi yhdistää vastauksiin.

Lisätietoa kyselystä antavat opinnäytetyön tekijät

Linda Hollo & Mervi Myllymäki

Laurea-ammattikorkeakoulu

linda.hollo@student.laurea.fi

mervi.myllymaki@student.laurea.fi

Ei muuta kuin aloitetaan!

Omaehtoisuus työssä

Omaehtoisuus eli autonomia tarkoittaa tässä kyselyssä työntekijän vapautta päättää ja vaikuttaa itse tekemiseensä. Arvioi alla esitettyjen väittämien avulla, paljonko sinulla on vapautta vaikuttaa omaan työhösi.

Arviointi tapahtuu asteikolla 1-5, missä:

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Hieman eri mieltä
- 3 En osaa sanoa
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

1. Saan tehdä vastuullisia päätöksiä itsenäisesti työssäni.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

2. Saan toteuttaa omia ideoita ja ratkaisuja työssäni.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

3. Saan työskennellä kohti tavoitteita itse parhaaksi katsomallani tavalla.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

6. Toivon enemmän haastetta työhöni.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Voit halutessasi tarkentaa aiempia vastauksiasi alla olevaan kenttään:

Your answer

Motivaatiotekijät ja yhteisöllisyys

Motivaatiotekijöillä tarkoitetaan niitä asioita, jotka innostavat sinua tekemään työsi parhaalla mahdollisella tavalla. Yhteisöllisyydellä viitataan tässä kyselyssä yhteenkuuluvuuden tunteeseen, sekä keskinäiseen tukeen ja yhteistyöhön.

7. Arvioi, miten paljon seuraavat asiat motivoivat sinua työssäsi. Valitse jokaiselta riviltä yksi itsellesi sopivin vaihtoehto.

	Ei vaikutusta	Pieni vaikutus	En osaa sanoa	Merkittävä vaikutus	Hyvin merkittävä vaikutus
Esihenkilön tunnustus ja kiitos hyvin tehdystä työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvät suhteet työkavereihin ja esihenkilöihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation arvot ja kulttuuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn haasteellisuus ja vastuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitysmahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Voit halutessasi kertoa vapaasti, mikä sinua motivoi työssäsi ja mahdolliset parannusehdotukset:

Oma vastauksesi

Esihenkilön rooli motivaation ja suorituksen johtamisessa

Motivaation johtamisella tarkoitetaan työntekijöiden sitouttamista ja inspiroimista työhönsä, kun taas suorituksen johtamisella tuetaan työntekijöitä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Arvioi alla esitettyjä väittämiä.

Arviointi tapahtuu asteikolla 1-5, missä:

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Hieman eri mieltä
- 3 En osaa sanoa
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

8. Toivon enemmän tukea motivaationi johtamiseen esihenkilöltäni.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

9. Toivon enemmän tukea suoritukseni johtamiseen esihenkilöltäni.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

10. Saan riittäväsi palautetta esihenkilöltäni työsuorituksestani.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Voit halutessasi tarkentaa aiempia vastauksiasi alla olevaan kenttään:

Your answer

Lämmin kiitos sinulle kyselyyn vastaamisesta! Olemme kiitollisia käyttämästäsi ajasta tutkimuksen edistämiseksi.

Toivotamme sinulle mitä mahtavinta työpäivää!

Submit

Clear form

Liite 2: Haastattelu



Haastattelu

Ensimmäinen osio: Pohjautuu tiimille tehtyyn kyselyyn

Aihealue 1: Omaehtoisuus työssä

1. Millaisena näet tiimisi omaehtoisuuden?
2. Miten tiimissäsi tuetaan työntekijöiden itsenäisten ja vastuullisten päätösten tekemistä?
3. Miten tiimissäsi kannustetaan työntekijöitä toteuttamaan omia ideoitaan ja ratkaisujaan työhönsä liittyen?
4. Miten työntekijät tiimissäsi voivat vaikuttaa omiin päämääriinsä ja tavoitteisiinsa?

Aihealue 2: Kyvykkyys työssä

1. Miten arvioisit tiimisi mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan?
2. Miten tuet ja koulutat työntekijöitäsi, jotta he voivat suoriutua ja kehittyä työssään?
3. Miten selvität, haluaisiko kukaan enemmän haastetta työhönsä? Olisiko siihen millaiset mahdollisuudet?

Aihealue 3: Yhteisöllisyys ja motivaatiotekijät työssä

1. Miten näet tiimisi yhteisöllisyyden?
2. Miten koet palautteen ja kiitosten vaikuttavan tiimiläistesi motivaatioon?
3. Miten koet hyvien suhteiden työkavereiden välillä vaikuttavan heidän motivaatioonsa?
4. Miten koet organisaation arvojen ja kulttuurin näkyvän motivaatiotekijänä tiimiläisillesi?
5. Miten näet työilmapiirin motivoivan tiimiäsi?
6. Miten koet työympäristön vaikuttavan tiimisi motivaatioon?
7. Miten koet työn joustavuuden vaikuttavan motivaatioon?
8. Miten arvioisit työn haastavuuden ja vastuun vaikuttavan motivaatioon?
9. Miten arvioisit mahdollisuuden kehittyä vaikuttavan motivaatioon?
10. Miten näet palkan vaikuttavan motivaatioon?

Aihealue 3: Esihenkilön rooli motivaation ja suorituksen johtamisessa

1. Millaisia työkaluja sinulla on tiimisi motivaation johtamiseen?
2. Millaiseksi koet motivaation johtamisen?
3. Millaisia työkaluja sinulla on tiimisi suorituksen johtamiseen?
4. Millaiseksi koet suorituksen johtamisen?
5. Annatko palautetta tiimiläisillesi? Millaisena koet palautteenannon?

Toinen osio: Haastateltavan oma rooli esihenkilönä

Aihealue 1: Oman roolin kehittäminen

1. Minkälaista osaamisen kehittämistä kaipaisit itsellesi esihenkilön roolissa?

Aihealue 2: Omaehtoisuuden johtaminen, esihenkilö palvelijana

1. Millaiseksi koet omaehtoisuuden johtamisen?
2. Millaisia työkaluja voisit kaivata siihen?

Aihealue 3: Kyvykkyden johtaminen, esihenkilö valmentajana

1. Millaiseksi koet kyvykkyden johtamisen?
2. Millaisia työkaluja voisit kaivata siihen?

Aihealue 4: Yhteisöllisyyden johtaminen, esihenkilö ihmisenä

1. Millaiseksi koet yhteisöllisyyden johtamisen?
2. Millaisia työkaluja voisit kaivata siihen?

Liite 3: Työkalupakki

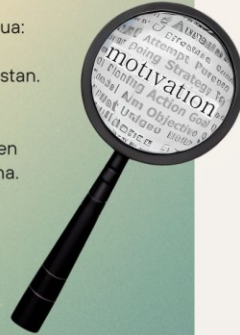


SISÄLTÖ

1	Motivaatio Kuinka johtaa motivaatiota	»»»	Aktivaattori työntekijöiden motivaatiolle • Työkalut motivaation ymmärtämiseen ja johtamiseen
2	Omaehtoisuus Kuinka johtaa omaehtoisuutta	»»»	Eshenkilö palvelijana • Työkalut omaehtoisuuden ymmärtämiseen ja johtamiseen
3	Kyvykkyys Kuinka johtaa kyvykkyyttä	»»»	Eshenkilö valmentajana • Työkalut kyvykkyuden ymmärtämiseen ja johtamiseen
4	Yhteisöllisyys Kuinka johtaa yhteisöllisyyttä	»»»	Eshenkilö ihmisenä • Työkalut yhteisöllisyyden ymmärtämiseen ja johtamiseen
5	Suoritus Kuinka johtaa suoritusta	»»»	Valmentava lähtöjohtaminen • Työkalut suorituksen ymmärtämiseen ja johtamiseen

MOTIVAATIO

Yksilöllä on kaksi tapaa motivoitua:
sisäinen ja ulkoinen.
 Nämä jaottelevat motivaation taustan.
 Lähteekö yksilön tekeminen
 tekemisestä itsestään sen
 innostavuuden takia vai ulkoisten
 syiden ja palkintojen seurauksena.



Sisäinen motivaatio

- Lähde
 - Sisäinen innostus tekemiseen
 - Positiiviseen etsiytyminen
- Tuntuu
 - Tekeminen vetää puoleensa
 - Rohkeus
 - Innostavaa ja iloista
- Seuraus
 - Laajentaa näkökulmia
 - Näkee mahdollisuuksia
 - Energisoivaa

Ulkoinen motivaatio

- Lähde
 - Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset
 - Negatiiviselta suojautuminen
- Tuntuu
 - Ihminen työntää itseään kohti
 - Pelko
 - Stressaavaa ja ahdistavaa
- Seuraus
 - Kaventaa näkökulmaa
 - Näkee uhkia
 - Kuluttavaa

MOTIVAATION JOHTAMINEN

Sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että työntekijät aidosti sytyvät tehtäviinsä ja haluavat itse tehdä parhaansa niiden eteen. Sisäinen motivaatio muodostuu kolmen psykologisen perustarpeen omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden täyttymisestä.

Tulokset osoittavat, että itseohjautuvuusteorian omaehtoisuus, kyvykkyyden ja yhteisöllisyys ovat merkittävässä roolissa motivaation ja suorituksen johtamisessa. Työpaikkojen tulisi työympäristössä tukea näiden psykologisten perustarpeiden täyttymistä, osana johtamisen polkua. Näiden tarpeiden täytyminen aikaansaa tekemisen meininkiä, innostusta ja merkityksellisyyttä, sisäistä motivaatiota. Työstään innostunut yksilö voi paremmin, on luovempi ja sitoutuneempi sekä saa tutkitusti enemmän aikaan.

OMAEHTOISUUS



Omaehtoisuudella tarkoitetaan yksilön kokemaa tunnetta siitä, että hän voi itse päättää omista tekemisistään ja kokee tekemisensä itsestään lähtöiseksi. Työympäristössä vapaus päättämiseen lähtee sisäistetyistä yrityksen arvoista ja päämäärien hyväksynnästä. Tällöin motivaatio lähtee hänen sisältään ja hän voi kokea vapaaehtoisuutta siitä, miten hän voi tavoitella päämääriä omien toimintatapojen pohjalta ilman ympäristön tarjoamia ulkoisia pakotteita ja palkintoja. Täten omaehtoisuus tarvitsee valinnan- ja toiminnanvapautta.



Päämäärien omaehtoisuus

Yksilö kokee työnsä päämäärät eli tavoitteet ominaan ja haluaa edistää niitä sitoutumisen myötä.



Toimintatapojen vapaus

Yksilö kokee voitavansa tavoitella tavoitteita tavalla, jonka hän katsoo parhaimmaksi.



Tekemisen innostavuus

Sisäsyntyiseen motivaatio, eli yksilö kokee tekemisen itsessään innostavana, ilman ulkoisia palkintoja.

Omaehtoisuuden johtaminen

Omaehtoisuuden johtamisella tarkoitetaan johtamisotetta, jossa esihenkilö nähdään edellytysten luojana, **työntekijöidensä palvelijana**, joka mahdollistaa työntekijöiden suoriutumisen tehtävistään parhaissa mahdollisissa olosuhteissa. Esihenkilö pitää huolen, että työntekijällä on tarvitsemansa tiedot ja välineet sekä oikeaan suuntaan johtavat tavoitteet.

Esihenkilö palvelijana

Tunnista ja tue työntekijöiden henkilökohtaisia motivaatiotekijöitä	Osallista työntekijöitä tavoiteasetannassa	Anna jokaiselle tilaa toteuttaa tehtäviä parhaaksi katsomallaan tavalla	Vältä mikromanageointia	Innosta ja ole innostunut, se tarttuu muihin
Työntekijä kokee tehtävät tällöin omakseen ja halu tehdä töitä tulee sisältä päin	Osallista työntekijöitä päätöksentekoon, jotta he voivat kokea tehtäviä ominaan	Tue työntekijän omaehtoisuutta tarjoamalla valinnan- ja toiminnanvapautta työn ja rajoitusten noudattamiseen	Vältä puuttumasta kokonaisuuden kannalta merkityksettömiin yksityiskohtiin. Tämä turhauttaa ja vähentää motivaatiota	Tukemalla innostusta saat työntekijän voimaan paremmin ja toimimaan luovemmin. Tämä rohkaisee heitä olemaan omia itsejään

Viestintäperiaatteet omaehtoisuudelle

1. OHJEISTUKSET TULISI PERUSTELLA SELKEÄSTI

Avaa ohjeistusten taustalla olevat syyt ja perusteet, jotta työntekijät ymmärtävät selkeästi miksi asia kuuluu tehdä toivotulla tavalla.

2. OSOITA LUOTTAMUSTA TYÖNTEKIJÖIDEN ARVIOINTIKYKYYN

Näe työntekijäsi vastuullisina toimijoina, jotka pystyvät tekemään järkeviä päätöksiä.

3. VETOA TÄRKEISIIN ARVOIHIN JA PÄÄMÄÄRIIN

Kytke asia merkityksellisiin arvoihin toivoessasi tiettyä toimintaa. Tämä motivoi ihmisiä haluttuun käytökseen.

Omaehtoisuuden tukeminen johtamisessa on merkityksellistä arvostuksen tunteen kannalta. Se kuinka viestit, vaikuttaa paljon lopputuloksen onnistumiseen. Viesti siis oikein. Anna selkeät, läpinäkyvä ohjeet ja toimintamallit, tukien siiti yksilön vapauden tunnetta oikeilla sanamuodoilla. Arvojen linkittyminen toimintaan vahvistaa halua toimia toivotulla tavalla.

KYVYKKYYS

Kyvykkyydellä viitataan yksilön tunteeseen osaamisesta ja aikaansaavuudesta. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksilö kokee osaavansa tehtävänsä ja saa asioita aikaiseksi sekä saa toteuttaa itseään. Tällöin yksilö uskoo kykenevänsä suoriutumaan tehtävistä menestyksekkäästi. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että työ koetaan mielekkääksi silloin kun se on riittävän haastavaa mutta yksilöiden kykyä vastaavaa ja se sisältää omaksi koetut tavoitteet.



Taitava tekeminen ja hallinnan tunne

Yksilön osaamisen käyttäminen ja työnhallinnan kokemus.



Asioiden aikaansaaminen

Yksilön kokemus siitä, että hän saa hoidettua asioita ja tehtyä tuloksia.



Jatkuva kehittyminen ja uuden oppiminen

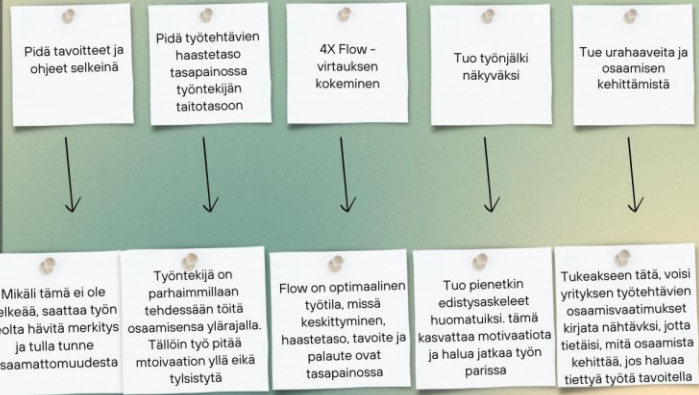
Yksilön kokemus kyvykkyyden ja osaamisen lisääntymisestä.



Kyvykkyyden johtaminen

Kyvykkyyden johtamisella tarkoitetaan valmentavaa johtamisotetta, **esihenkilöä valmentajana**. Se on työntekijöiden heikkouksien ja vahvuuksien tuntemusta sekä huomioon ottamista. Se on korjausta, ohjausta ja jatkuvaa kehittävän palautteenantokykyä. Se on vaatimista ja hölläämistä. Ennen kaikkea se on työntekijälähtöistä valmentamista ja tukemista tavoite- ja päämäärä- asetannassa, yksilöiden voimavarojen valjastamista. Valmentavan johtamisotteen hyödyt näkyvät muun muassa motivaation vahvistumisena, aktiivisuuden kasvuna, tavoitteellisuutena ja suoritusten ja tulosten paranemisena.

Esihenkilö Valmentajana



4 x Flow - virtauksen kokemisen johtaminen

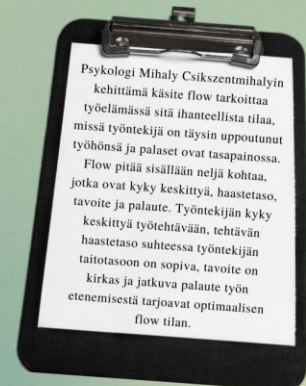


Milloin?

4 x flow on hyödyllinen tilanteisiin, missä halutaan kehittää työntekijän osaamista seuraavalle tasolle ja tarjota hänelle uusia haasteita. Tätä voi käyttää osana kehityskeskusteluita. Sopii myös suorituksen johtamiseen.

Miten?

1. Työympäristö täytyy pitää keskittymistä tukevana, ylimääräinen häiriötekijä tulisi karsia pois.
2. Varmista, että tehtävä tarjoaa sopivasti haastetta olematta silti yli työntekijän taitotason.
3. Ole mahdollisimman selkeä siitä, mitä tavoitellaan. Pidä tavoite kirkaana.
4. Anna jatkuvaa palautetta edistymisestä.



Viestintäperiaatteet kyvykkyydelle

1. TARJOA KONKREETTISET OHJEET YHTEISIIN PÄÄMÄÄRIIN

Ole selkeä siitä, millaista toimintaa odotetaan, konkreettiset ohjeet kuinka se toteutetaan ja pidä yhteiset päämäärät kirkkaina.

2. ANNA SELKEÄÄ PALAUTETTA OHJEIDEN ONNISTUNEESTA NOUDATTAMISESTA

Ole selkeä ja ajankohtainen palautteenannossa. Muista kertoa, kun työntekijät ovat onnistuneet toivotuissa asioissa ja pidä ajantasalla tulevasta.

3. TARJOA KEINOJA YLITTÄÄ KESKEISET ESTEET

Tunnista haastekohdat, mitkä estävät työntekijöitä toimimasta toivotulla tavalla. Tarjoa konkreettisia keinoja niiden ylittämiseksi.

Viestinnässä kyvykkyyden johtamisessa olisi hyvä ottaa huomioon tavoitteiden ja päämäärien selkeä viestintä ja konkreettiset ohjeet, kuinka niihin päästään. Palautteenannon ja tilannekatsausten viestinnän tulisi olla selkeää ja ajankohtaista, kertoa missä on onnistuttu, miten se on vaikuttanut sekä mitä tästä eteenpäin. Mikäli on yleisesti tiedossa olevia haastetilanteita, on niistä hyvä viestiä selkeästi ja tuoda ilmi, että tilanne on huomioitu. Jatkoimenpiteet ja konkreettiset keinot haasteiden selättämiseksi olisi hyvä viestiä auki.

YHTEISÖLLISYYS

Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan yksilön halun tunnetta olla hyväksytty. Tässä on kyse yksilön halusta olla osa yhteisöä, jossa saa oman äänen kuuluviin ja oma tekeminen tuntuu arvokkaalta myös muille. Se on yhteenkuuluvuuden kokemusta, jossa yksilö kokee olevansa yhteisön arvostettu jäsen.



Keskinäinen ryhmähenki

Yksilö kokee olevansa lämmintehkeisen ja toisistaan välittävän yhteisön osa.



Johto välittää ja arvostaa

Yksilön tulisi kokea saavansa arvostusta esimerkiksi esihenkilöltään.



Luotettava reilu toiminta

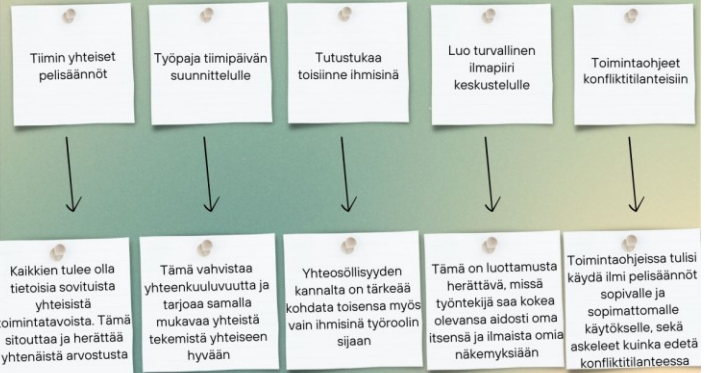
Yrityksen ja esihenkilön toiminta koetaan oikeudenmukaisena ja lupauksista pidetään kiinni.



Yhteisöllisyyden johtaminen

Yhteisöllisyyden johtamisella tarkoitetaan yhteisön johtamista ihmislähtöisesti, **esihenkilöä ihmisenä**. Johtamisen näkökulmana on se, ettei yhteisöä nähdä pelkkänä tuotantokoneistona vaan joukkona yksilöitä, jotka haluavat välittää ja tulla välitetyiksi ihmisinä. Sillä pyritään tukemaan, luomaan ja vahvistamaan sen jäsenten välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Esihenkilön työn kannalta keskinäisen ryhmähengen tukeminen ja vahvistaminen tarkoittaa positiivisen ja turvallisen ilmapiirin luomista ja ylläpitoa sekä konfliktien minimointia.

Esihenkilö ihmisenä



Viestintäperiaatteet yhteisöllisyydelle

1. OLE VÄLITTÄVÄ, OTA HUOMIOON MUIDEN NÄKÖKULMAT JA TUNTEET

Haastavien tilanteiden edessä viesti ymmärtäväsi ongelmakohdat. Ole myötätuntoinen ja selkeä.

2. KOROSTA TUNNETTA JAETUSTA PÄÄMÄÄRÄSTÄ

Vahvista yhteistä identiteettiä jakamalla haasteet yhdessä koettaviksi.

3. PIDÄ VIESTINTÄ AVOIMENA JA LÄPINÄKYVÄNÄ

Tiedon tulisi olla kaikkien saatavilla samanlaisena. Rehellinen, ajankohtainen ja läpinäkyvä tiedotus on omiaan niin hyvien kuin haastavien asioiden kanssa.

Yhteisöllisyyden kokemuksen vahvistaminen viestinnässä ottaa huomioon työntekijöiden tunteet ja näkökulmat. Konfliktitilanteissa myötätunnon osoittaminen ja ongelmien rehellinen sanoittaminen ääneen, tai kirjallisena ovat tärkeitä. Yhdessä tekemisen tunnetta kohti yhteistä päämäärää olisi hyvä korostaa, sillä tunne jaetusta kohtalosta yhdistää. Avoin ja läpinäkyvä viestintä luo luottamusta, ja viestinnässä voi vedota ihmisten luontaiseen haluun tukea toinen toistaan. Tämä on vahva motivaation lähde ja yhteisöllisyyden suola.

SUORITUS

Suorituksen johtaminen pitää sisällään vieressä olevat neljä pääkohtaa. Olemme listanneet niiden alle muistiin asiat, jotka olisi hyvää ottaa huomioon johtamisessa suorituksen osalta.



TAVOITTEET JA TAVOITEASETANTA

- Selkeät, ymmärrettävät ja realistiset tavoitteet
- Merkityksellisyys, linjassa arvojen kanssa
- Tavoitteiden tekeminen näkyväksi → synnyttää onnistumisen- ja edistymisen tunnetta
- Palautteenanto

SUORITUKSEN ARVIOINTI

- Oikeudenmukaisuus → ota huomioon myös muuttuvat tekijät
- Loogiset mittarit → What you measure is what you get
- Muista olosuhteiden vaikutus
- Arviointi osaksi arkea

PALKITSEMINEN

- Aineelliset (kuten rahapalkka, ulkoinen motivaatio)
- Aineettomat (kuten mahdollisuus kehittyä, sisäinen motivaatio)
- Oikeudenmukaisuus → samasta työstä kuuluu saada sama korvaus

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

- Osa riskienhallintaa → väitetään turhat rekryt ja kulut
- Kehityskeskustelut → mieluiten useammin kuin kerran vuodessa
- Työn tuunaaminen → pitää työn haastetason ja mielekkyyden yllä
- Suora yhteys kyvykkyyteen ja motivaatioon

SUORITUKSEN JOHTAMINEN

Suorituksen johtaminen on prosessi, jossa määritellään ja kehitetään suorituksen vaikuttavia tekijöitä matkalla kohti yhteisiä tavoitteita. Suorituksen johtamisessa esihenkilö tukee työntekijöidensä suorituksen vaikuttavia tekijöitä, jotta työntekijä voi suoriutua työstään parhaalla mahdollisella tavalla.

Suorituksen johtaminen on toisin sanottuna valmentavaa lähijohtamista, missä esihenkilön tulee tukea suorituksen kaikkia osa-alueita, jotta työntekijä voi onnistua työssään. Hyvän suorituksen taustalla vaikuttavat osaaminen, motivaatio, työhyvinvointi, riittävät resurssit, sitoutuminen ja vallitsevat olosuhteet työnteossa niin henkisesti kuin fyysisesti.

SMART-malli kasaa yhteen merkitykselliset kohdat tavoitteen luonnissa.

Specific: Tarkoittaa mahdollisimman selkeästi ja tarkasti asetettua tavoitetta. Voidakseen työntekijän päästä tavoitteisiinsa, tulee hänen ensin tietää mitä tulosta suorituksesta halutaan. Tavoitteiden asettaminen ja kirkastaminen ovat suorituksen johtamisen lähtökohta

Measurable: Tavoitteen pitää olla konkreettisesti mitattavissa ja mittarin avulla pystytään seuraamaan onnistumisen tasoa.

Achievable: Tarkoittaa saavutettavissa olevaa. Tavoitteessa pitää ottaa nykytila huomioon ja asettaa se niin, että se on myös mahdollista saavuttaa käytössä olevilla välineillä.

Realistic: Siinä missä tavoitteen pitää olla mahdollista saavuttaa olemassa olevilla välineillä, tulee sen myös olla realistinen yrityksen vallitsevissa olosuhteissa. Myös maailman tila vaikuttaa tavoitteisiin, ja tulee ottaa huomioon toimintaympäristön olosuhteena.

Time based: Tarkoittaa aikaan sidottua. Tavoitteella on tietty aikataulu, minkä sisällä seurantajakso tapahtuu ja tavoite pyritään saada maaliin.

Esihenkilön tehtävänä on sitouttaa ja innostaa työntekijä vaadittuihin tavoitteisiin. Tuo arvot osaksi tavoitteita, merkityksellisyys tekee niistä motivoivempia saavuttaa.

SMART-malli

tavoiteasetannan tueksi



LUKUVINKIT



Lukuvinkit:

- DRAIVI- Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?
Kirjoittanut Frank Martela & Karoliina Jarenko
- Pomon parhaat ratkaisut
Kirjoittanut Minna Kurttila & Pia Aalto
- Valmentava johtajuus
Kirjoittanut Marjo-Riitta Ristikangas & Vesa Ristikangas
- Johtaja! Aktivoi tiimiläistesi aivot huippusuorituksiin hyödyntämällä motivaatio- ja neurotieteitä
<https://motivaatiotalo.fi/johtaja-aktivoi-tiimilaistesi-aiivot-huippusuorituksiin-hyodyntamalla-motivaatio-ja-neurotieteita/>