



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

# MOTIVAATION VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN JA JOHTAMISEEN

Case: Pääkaupunkiseudulla toimiva tilitoimisto

TEKIJÄ:

Linda Dahlstedt

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä Linda Dahlstedt			
Työn nimi Motivaation vaikutus työhyvinvointiin ja johtamiseen			
Päiväys	11.5.2021	Sivumäärä/Liitteet	40/2
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Pääkaupunkiseudulla toimiva tilitoimisto			
Tiivistelmä			
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksen motivaation tilaa ja siihen ennalta määriteltyjen tekijöiden vaikutusta. Motivaatiota haluttiin tarkastella niin työhyvinvoinnin kuin myös johtamisen näkökulmasta. Nämä teemat rajattiin, jotta saataisiin kokonaisvaltaisempi kuva työpaikan toiminnasta ja motivaation vaikuttavista tekijöistä. Työpaikalla työhyvinvointi sekä johtaminen ovat myös olennainen osa työn tekijän työmotivaatiota. Työn tarkoituksena oli antaa kohdeyritykselle ajantasaista tietoa yrityksensä henkilöstön motivaatiotilasta tutkimuksesta saatujen tietojen pohjalta ja näin ollen pohtia ratkaisuja tarpeiden mukaan. Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä oli pääkaupunkiseudulla toimiva tilitoimisto.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on rakennettu näiden kolmen teeman ympärille. Aluksi perehdytään motivaation perustaan, motivaatioprosessiin sekä kahteen motivaatioteoriaan. Työhyvinvoinnissa keskitytään muun muassa työmotivaatioon, työn imuun ja työyhteisön ilmapiiriin. Johtamisen osalta käydään läpi esimerkiksi johtamisen vaikutusta työyhteisöön sekä esimiehen tuen tärkeyttä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, johon osallistui koko yrityksen henkilöstö. Haastattelut toteutettiin yrityksen esimiehelle sekä kolmelle työntekijälle. Aineisto kerättiin huhtikuussa 2021 teemahaastattelua käyttäen videoyhteyden avulla senhetkisen koronavirusepidemian takia. Teemahaastattelurunko pohjautui teoriaosassa käytyihin asioihin ja oli näin ollen jaettu kolmeen teemaan.</p> <p>Tutkimuksen pohjalta selvisi, että yrityksessä motivaation tila on yleisesti hyvällä tasolla. Tähän vahvasti vaikuttavana tekijänä on, että henkilöt pitävät aidosti työtehtävistään. Henkilöt kokivat, että työhyvinvointi sekä johtaminen olivat suhteellisen hyvällä tasolla. Kuitenkin tutkimuksessa tuli ilmi, että suurimpana motivaation negatiivisesti vaikuttavana tekijänä koettiin työpaikan ilmapiiri. Näiden tuloksien pohjalta laadittiin johtopäätökset, joiden avulla yrityksen on mahdollista edistää sekä ottaa paremmin huomioon henkilöstönsä motivaatiota, työhyvinvointia sekä johtamisen tasoa.</p>			
Avainsanat Motivaatio, työmotivaatio, työhyvinvointi, johtaminen, esimiestyö			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration, Wellness Business	
Author Linda Dahlstedt	
Title of Thesis Effect of Motivation on Management and Well-being at Work	
Date May 11, 2021	Pages/Appendices 40/2
Client Organisation /Partners An accounting company operating in the metropolitan area	
<p><b>Abstract</b></p> <p>The purpose of this thesis was to examine the state of motivation in the target company and the effect of predefined factors on it. The aim was to investigate at motivation from the perspective of well-being at work and management. These themes were defined to provide a comprehensive view of how the workplace works and which factors influence motivation. In a workplace, well-being at work and management are also essential parts of an employee's work motivation. The purpose of this study was to provide the target company with information on the company personnel's current state of motivation. Based on the information obtained from the study, this thesis also aims to provide solutions according to the company's needs. The client organisation of this thesis was an accounting company operating in the metropolitan area.</p> <p>The theoretical framework of the thesis is built around these three themes. First, the basics of motivation, the motivation process and two motivation theories are introduced. Well-being at work focused on work motivation, work engagement and the atmosphere in the work community. Concerning leadership, the impact of leadership in the work community and the importance of supervisor support were discussed. The study was carried out as a qualitative research involving the entire company's personnel. Interviews were conducted with the company's supervisor and three employees. The material was collected in April 2021 using a thematic interview via video link due to the current coronavirus epidemic. The framework of the thematic interview was based on the theory part and was thus divided into three themes.</p> <p>Based on the study, the state of motivation in the company is generally at a good level. A strong factor influencing this is that individuals genuinely like their jobs. Individuals felt that well-being at work and management were at a relatively good level. However, the study found that the workplace atmosphere was perceived as the main factor negatively affecting motivation. Based on these results, conclusions were drawn that enable the company to promote and take better account of the motivation, well-being at work and level of management of its personnel.</p>	
<p><b>Keywords</b> Motivation, work motivation, well-being at work, management, supervisory work</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	TUTKIMUSASETELMA .....	7
3	MOTIVAATIO .....	8
3.1	Motivaation perusta .....	8
3.2	Motivaatioprosessi.....	9
3.3	Motivaatioteoriat.....	10
3.3.1	Maslow'n tarvehierarkia .....	10
3.3.2	Itsemääräämisteoria.....	11
4	TYÖHYVINVOINTI .....	13
4.1	Työhyvinvoinnin portaat -malli .....	13
4.2	Työmotivaatio.....	15
4.3	Työn imu.....	16
4.4	Työyhteisön ilmapiiri .....	16
5	JOHTAMINEN .....	18
5.1	Motivoiva esimies.....	18
5.2	Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä .....	19
5.3	Johtamisen vaikutus työyhteisöön .....	20
5.4	Yksilön johtaminen.....	20
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	21
6.1	Tutkimuskysymys ja tavoite .....	21
6.2	Valittu tutkimusmenetelmä .....	21
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	23
7.1	Aineistonkeruu ja käsittely .....	23
7.2	Teema 1: Työmotivaatio.....	23
7.3	Teema 2: Työhyvinvointi .....	24
7.4	Teema 3: Johtaminen .....	26
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	28
8.1	Kehittämisehdotukset.....	28
8.2	Yhteenveto johtopäätöksistä ja jatkotutkimus .....	31
9	POHDINTA.....	33
9.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	33

9.2 Opinnäytetyöprosessin eteneminen .....	34
9.3 Oma ammatillinen kasvu .....	34
LÄHTEET .....	36
LIITE 1: HAASTATELUKYSYMYKSET TYÖNTEKIJÖILLE .....	39
LIITE 2: HAASTATELUKYSYMYKSET ESIMIEHELLE.....	40

## KUVALUETTELO

Kuva 1. Motivaatioprosessin kuvaus Niermeyerin ja Seyffertin mukaan (2004, 13).....	9
Kuva 2. Ulkoisen motivaation sisäistyminen (Vasalampi 2017, 57 mukailleen Deci & Ryan, 2000).....	12
Kuva 3. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 15) .....	14
Kuva 4. Motivaatioprosessiin sisältyviä tekijöitä työorganisaatiossa (Ruohotie & Honka 2002, 17). .....	15
Kuva 5. Yhteishengen vahvistamisen keinoja etätöön lisääntyessä Von Kugelgenia (2020) mukailleen. ....	30

## 1 JOHDANTO

Motivaatio on suuren huomion alla, sillä se mielletään usein tärkeänä menestystekijänä elämässä. Varsinkin työelämässä on tavoittelemisen arvoista olla motivoitunut ja pystyä motivoimaan tehokkaasti myös muita. Työntekijöiltä odotetaan motivoitunutta ja aloitekykyistä asennetta sekä johtohenkilöiltä näiden lisäksi kykyä innostaa myös muita työtehtävissä. (Niermeyer & Seyffert 2004, 8.)

Motivaatiota on tutkittu monien vuosien ajan ja sitä on myös pyritty selittämään lukuisten eri teorioiden avulla. Tutkimisessa on kuitenkin omat haasteensa, sillä motivaatio on varsin monisyinen ilmiö, eivätkä ihmiset kovinkaan usein ole tietoisia käyttäytymisensä syistä. Usein ajatellaankin, että motivaatio on ihmisen sisäinen ominaisuus, jota toiset omaavat synnynnäisesti enemmän kuin toiset. Motivaatio on kuitenkin tietyn prosessin tulos sekä moniulotteinen ilmiö, joka koostuu niin yksilön fysiologisista piirteistä kuin myös ulkoisista vaikuttimista. (Niermeyer & Seyffert 2004, 9-13.)

Aihe on tärkeä, sillä monesti ihmiset saattavat työskennellä työpaikoissa, joita he eivät aidosti koe mielekkäiksi ja joka voi näin ollen vaikuttaa työntekijän henkiseen jaksamiseen. Tällöin työnteosta saattaa tulla vastentahtoista, eikä henkilön koko potentiaalia pystytä hyödyntämään yrityksessä. Motivaation väheneminen tai kokonaan puuttuminen saattaa johtua esimerkiksi väärästä alan valinnasta tai siitä, ettei työpaikka tarjoa henkilölle mahdollisuutta kehittyä tai oppia uusia taitoja. Huonosta motivaatiosta voi myös seurata työntekijän vähäinen panostus työhön, joka tällöin heijastuu myös työsuorituksiin (Viitala 2021, 42.) Tämän takia on oleellista, että yrityksen esimies sekä johto ovat tietoisia henkilöstönsä motivaation tilasta, jotta jatkotoimenpiteitä on mahdollista miettiä sekä toteuttaa.

Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksenä on taloushallintoalalla toimiva yritys, jonka henkilöstöön kuuluu esimiehen lisäksi kolme työntekijää. Opinnäytetyön tavoitteena on antaa yritykselle kokonaisvaltainen kuva yrityksen motivaatiosta sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Työssä tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat vaikuttavat yrityksen henkilöstön motivaatioon ja millä tasolla motivaatio on yrityksessä. Motivaatiota tarkastellaan työhyvinvoinnin ja johtamisen näkökulmista. Tutkimuksen avulla pyritään antamaan tietoa työpaikan ilmapiiristä sekä siitä, ovatko henkilöstön jäsenet kokeneet johtamisen vaikuttavan omaan henkilökohtaiseen motivaatioon ja työpanokseen. Motivoitunut työnteekijä on yritykselle tärkeä ja tuottava voimavara. Tämän työn avulla pyritäänkin tarjoamaan yritykselle tietoa sekä keinoja ylläpitää ja kehittää motivaation tasoa yrityksessä.

## 2 TUTKIMUSASETELMA

Työntekijöiden motivaatio on aiheena mielenkiintoinen, jonka takia se myös valikoituikin opinnäytetyön lähtökohdaksi. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kohdeyrityksen henkilöstön motivaation tasoa sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Työhyvinvoinnin ja johtamisen vaikutus motivaatioon on haluttu myös ottaa näkökulmiksi opinnäytetyöhön, sillä ne ovat aiheen kannalta merkittäviä. Työpaikalla ympäristö on oman motivaatiomme lisäksi tärkeänä tekijänä, jonka takia työhyvinvoinnin tarkastelu niin työympäristön sekä työyhteisön ilmapiirin kannalta tukee tutkimusta. Myöskin esimiehen johtaminen vaikuttaa tutkitusti työntekijöiden motivaatioon.

Työhyvinvointi ja johtaminen ovat laaja-alaisia käsitteitä, jonka takia nämä teemat on rajattu vain työmotivaation kannalta oleellisimpiin aihealueisiin. Opinnäytetyössä työhyvinvointia sekä johtamista käsitellään omina teemoinaan, jotta saataisiin kokonaisvaltaisempi kuva motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Teoriaosassa aluksi (luku 3) perehdytään motivaation perustaan, motivaatioprosessiin sekä tarkastellaan kahta eri motivaatioteoriaa, jotka ovat tämän työn kannalta merkittäviä. Työhyvinvoinnin osalta (luku 4) perehdytään työmotivaatioon, työn imuun sekä työyhteisön ilmapiiriin kautta, jotka vaikuttavat työntekijän motivaatioon. Johtaminen-osio (luku 5) käsittelee työyhteisön sekä yksilön johtamista ja sen vaikutusta työyhteisöön. Tämän jälkeen on tutkimuksen toteutus (luku 6) sekä tuloksien analysointi (luku 7). Tuloksien pohjalta laaditaan johtopäätökset sekä kehittämehdotukset (luku 8). Lopuksi pohditaan vielä työn luotettavuutta, eettisyyttä sekä omaa oppimista työn aikana (luku 9).

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka toteutetaan yksilöhaastatteluina yrityksen esimiehelle ja kolmelle työntekijälle. Haastatteluiden kysymykset pohjautuvat teoriaosiossa käsiteltäviin teemoihin, joita käsitellään ennen tutkimuksen toteutusta. Varsinaisena tutkimuskysymyksenä oli työntekijöiden motivaation tason tutkiminen ja ennalta määriteltyjen tekijöiden vaikutus siihen. Ennalta määritellyt tekijät ovat työhyvinvointiin sekä johtamiseen liittyviä tekijöitä. Aluksi halutaan selvittää ovatko työntekijät ylipäättänsä motivoituneita työhönsä ja mitkä tekijät sitä lisäävät tai vähentävät. Työhyvinvointiteeman osalta selvitetään kokevatko työntekijät työn imua ja millaiseksi työntekijät kokevat työyhteisön ilmapiirin. Haastattelussa selvitettiin myös, onko johtamisella ollut vaikutusta työntekijöiden työpanokseen ja motivaatioon.

### 3 MOTIVAATIO

Tässä luvussa käydään läpi motivaation perustaa eli tekijöitä, jotka liittyvät vahvasti motivaatioon ja sen syntyyn. Lisäksi perehdytään motivaatioprosessiin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin sekä tarkastellaan kahta eri motivaatioteoriaa.

#### 3.1 Motivaation perusta

##### *Motiivit*

Motivaatio sanana juontaa latinalaisesta sanasta *movere*, jolla tarkoitetaan liikkumista. Käsitteeseen on myöhemmin lisätty yksilön käyttäytymistä ohjaavien ja virittävien tekijöiden järjestelmä, mikä ylläpitää ja virittää yksilön yleistä käyttäytymistä. (Ruohotie 1998, 36.) Motivaation perustana toimivat motiivit, joilla kuvataan yksilön tarpeita, haluja sekä viettejä. Motivaatio on näin ollen motiivien aikaansaama tila. Motiivit ovat myös päämääräsuuntautuneita ja yksilö voi joko tiedostaa tai olla tiedostamatta niitä. (Terveysverkko julkaisuaika tuntematon.)

Motiiveilla on suuri rooli ihmisen jokapäiväisessä elämässä ja varsinkin työelämässä. Motivoitunut työntekijä on valmis työskentelemään ahkerasti, jotta asetetut tavoitteet saavutettaisiin yrityksessä. Motivaatio siis määrää, kuinka paljon fyysisiä sekä henkisiä voimavaroja henkilö on valmis käyttämään tehdessään työtä. (Ruohotie & Honka 2002, 13.)

##### *Tarpeet*

Tarpeet määritellään yksilön sisäisen epätasapainon tilaksi, joka saa toimimaan tasapainon saavuttamiseksi. Tarpeiden suhteellinen voimakkuus ja esiintyvä vaihtelu etenkin inhimillisissä tarpeissa ohjaavat tärkeällä tavalla yksilön yrittämisen halua ja suoriutumista tehtävistä. (Ruohotie 1998, 51.)

Tarpeet voidaan jakaa kolmeen tasoon: kasvu-, toimeentulo- sekä liittymistarpeisiin. Tällä niin sanottu kolmitasoteorialla voidaan selittää monia tarpeiden tyydyttämiseen sekä työhön sopeutumiseen liittyviä kysymyksiä. Kasvu- sekä toimeentulotarpeet ovat yksilöön itseensä liittyviä tarpeita, joista kasvutarpeisiin lukeutuu esimerkiksi suoritustarve, itsensä toteuttamisen tarve tai pätemisen tarve. Toimeentulotarpeet ovat yksilön välttämättömiä perustarpeita, kuten nälän ja janon tyydytys. Liittymistarpeilla tarkoitetaan esimerkiksi yksilön ja hänen merkittäväksi kokemiensa henkilöiden välisiä suhteita. Näitä ovat muun muassa liittymis-, valta- ja kilpailumotiivi. Liittymismotiiviin lukeutuu rakkaus ja henkisen tuen saaminen. Valtamotiivi saa aikaan halun auttaa sekä hoivata muita ihmisiä. Kilpailumotiivi on halua haastaa vertaistensa tai parempien yksilöiden kanssa. (Ruohotie & Honka 2002, 20.) Elämän perustarpeet voidaan tyydyttää vain väliaikaisesti, jolloin ne aina palaavat uudestaan takaisin. Tämä saa meidät motivoituneeksi etsimään aina uusia tyydyttäviä kokemuksia. (Mayor & Risku 2015.)

##### *Arvot*

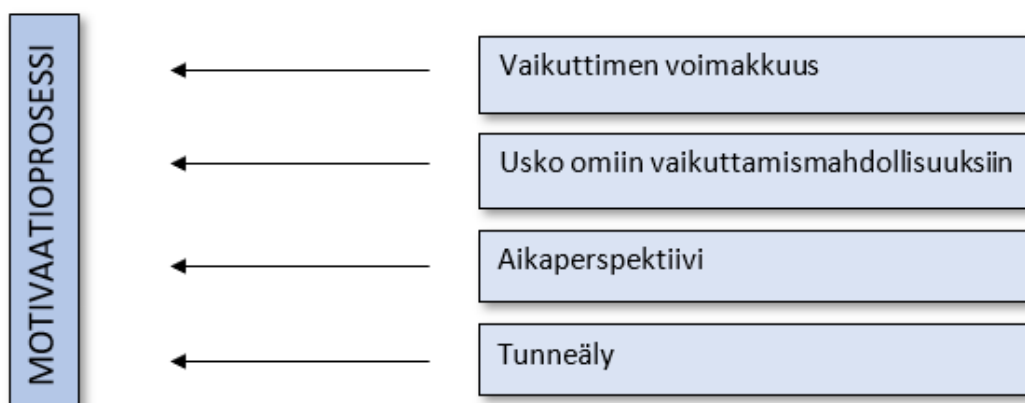
Arvot ovat asioita, joita pidämme elämässä tärkeinä. Ne ovat myös valintoja, joiden kautta tavoittelemme päämäärää. Valmiit arvot saatetaan omaksua ympäristömme kautta, mutta lopulta jokainen kuitenkin tekee omat valintansa, joita pitää kaikista tärkeimpinä ja merkityksellisempinä. Arvot oh-



jaavat meitä pitkälti elämässä ja tunnistamalla omat arvonsa on helpompi mennä kohti oman näköistä elämäänsä. (Pennonen 2021, 101.) Arvot liittyvät usein henkilön koulutukseen, vapaa-aikaan tai perheeseen sekä näihin koskeviin suunnitelmiin sekä tavoitteisiin. (Ruohotie 1998, 53.) Motiivit ja arvot liittyvät läheisesti toisiinsa, jolloin yksilön arvot voidaan jopa päätellä hänen sisäisistä motiiveistansa ja vuorostaan taas sisäiset motiivit voidaan päätellä arvojen pohjalta (Mayor & Risku 2015.)

### 3.2 Motivaatioprosessi

Niermeyerin ja Seyffertin (2004, 13) mukaan motivaatio koostuu monesta tekijästä, jonka takia sitä kuvataankin enemmän prosessina kuin henkilön ominaisuutena. Motivaatio voi vaihdella voimakkaasti aika ajoin, joka johtuu täysin siihen vaikuttavista tekijöistä. Yksilön motivaatioprosessi määrittyy näiden eri vaikutustekijöiden perusteella (kuva 1).



Kuva 1. Motivaatioprosessin kuvaus Niermeyerin ja Seyffertin mukaan (2004, 13)

Motivaatioprosessissa on kuvattuna neljä vaikuttajaa, joista ensimmäisenä on vaikuttimen voimakkuus. Tällä tarkoitetaan ihmisen sisäistä vaikutinta, joka voi olla joko voimakkaampi tai heikompi. Toisena on usko omaan vaikuttamismahdollisuuksiin eli vaikuttuneisuus siitä, että oma elämä voidaan elää omien halujen ja käsityksien mukaan. Kolmantena on psykologinen aikaperspektiivi, joka määrittää esimerkiksi elämänvaiheen tai kasvatuksen perusteella sen, millaisilla tavoitteilla voi olla hänelle merkitystä. Viimeisenä on tunneäly eli tunteet, jotka neuvovat meitä päätöksenteon prosessissa. Kaikki nämä tekijät muodostavat yhdessä motivaatioprosessin kokonaisuuden. (Niermeyer & Seyffert 2004, 12-14.)

Motivaatiosta on olemassa yleinen ja erityinen motivaatio. Yleisellä motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen perushalua kehittää, saavuttaa sekä vaikuttaa johonkin ja sen voimakkuus vaihtelee ihmisten välillä. Erityinen motivaatio saa sitoutumaan johonkin tiettyyn tavoitteeseen, jolloin myös ratkaisevana tekijänä on, kuinka sinnikkäästi ja tarmokkaasti tavoitetta edistää. Näin ollen vaikuttimen voimakkuus riippuu kahdesta tekijästä, jotka ovat erityinen motivaatio sekä senhetkiset voimavarat niissä fyysisesti kuin myös henkisesti. (Niermeyer & Seyffert 2004, 14-16.)

Mikäli uskomme omalla tekemisellämme saavan jotain tiettyä aikaan, puhutaan tällöin uskosta omaan vaikuttamismahdollisuuksiin. Tämä tarkoittaa, että jokainen uskoo tiettyssä määrin siihen, että pystyy

omalla tekemisellään vaikuttamaan häntä ympäröiviin asioihin. Tälle voidaan luoda asteikko, jossa on kaksi ääripäätä sekä kaksi eri maailmankuvaa. Toisessa ääripäässä on ajatus, että omalla toiminnalla ei ole vaikutusta tulevaisuuteen eikä sitä voida muuttaa omilla toimilla. Toisessa päässä on ajatus, että itse on mahdollinen vaikuttamaan kaikkeen ja onnistumisen ratkaisee tapa, jolla siihen yritetään vaikuttaa. Kuitenkin suurin osa ihmisistä sijoittuu asteikon keskivaiheille, jolloin nämä kaksi näkemystä sekoittuvat ja harva asettuu asteikon ääripäihin. (Niermeyer & Seyffert 2004, 17-20.)

Ajallinen perspektiivi on motiivi tavoitteiden asettamiselle ja näin ollen olennainen osa motivaatioprosessia. Elämässä ihmisellä saattaa olla monta eri aikaperspektiiviä, joita hän soveltaa eri elämänalueilla. Jokainen kantaa sisällään menneisyyteen, nykyisyyteen ja tulevaisuuteen suuntautuneita aikaperspektiivejä. Tämä tarkoittaa, että menneisyyteen suuntautunut ihminen vertaa usein mennyttä aikaa nykyiseen ja tulevaan. Mikäli kokemus menneestä ajasta on henkilöllä parempi, ei hän tällöin välttämättä näe aihetta asettaa itselleen tavoitteita tulevaisuuteen. Nykyisyyteen suuntautunut on usein tyytyväinen nykyhetkeen ja pitkän tähtäimen toiveet ja tavoitteet ovat odottamisen kannalta haastavia. Tämän takia toiveet ja tavoitteet muotoillaan tavalla, jotka ovat myös suhteellisen helppo täyttää. Tulevaisuuteen suuntautunut on keskittänyt tavoitteensa tulevaisuuteen, ja uskoo että tämänhetkinen toiminta ja työ vie hänet kohti palkintoa. (Niermeyer & Seyffert 2004, 22-23.)

Tunneäly, eli emotionaalinen älykkyys, on keskeinen osa motivaatioprosessia. Mitä paremmin pystymme kuuntelemaan omia sekä toisten tunteita, sitä helpompi on myös tehdä päätöksiä ja toimintoja, jotka ovat sopusoinnussa. Päätökset saattavat pitkällä aikavälillä olla myös parempia. Tunneäly koostuu viidestä osatekijästä. Näistä itsensä johtaminen ja motivoiminen liittyvät vahvasti omien tunteiden ja tietojen tunnistamiseen ja täten niiden käyttäminen tavoitteiden toteuttamiseen. Sitoutuminen auttaa suhteiden luomisessa sekä konfliktien hallinnassa sekä empatia antaa kykyä samastua muihin ihmisiin. Viimeisenä on tietoisuus itsestä, joka tarkoittaa omiin tunteisiin vaikuttamista sekä niiden muovaamista tietoisesti. (Niermeyer & Seyffert 2004, 20-21.)

### 3.3 Motivaatioteoriat

Motivaatiota on pyritty kuvaamaan monilla eri teorioilla, jotka voidaan jakaa kolmeen pääryhmään. Nämä ovat tarveteoriat, yllyketeoriat sekä odotustarveteoriat, jotka kaikki täydentävät toisiaan. Tarveteoriat keskittyvät kuvaamaan käyttäytymisen sisäisiä syitä, kun taas yllyketeoriat kuvaavat käyttäytymisen ulkoisia syitä eli kannusteita. Odotustarvetoria selittävät yksittäisiä eroavaisuuksia reagoitaessa käytöstä ohjaaviin sisäisiin sekä myös ulkoisiin tekijöihin. (Ruohotie 2002, 19.) Motivaatiolle ja siihen liittyvälle toiminnalle on kehitetty monia eri teorioita, joista käsitellään vain kahta tämän työn kannalta oleellisinta teoriaa. Kyseessä ovat tarvehierarkia- ja itsemääräämisteoria, joista kumpikin pyrkii selittämään motivaation sisäisiä syitä.

#### 3.3.1 Maslow'n tarvehierarkia

Abraham Maslow on yksi merkittävimmistä edelläkävijöistä ihmisen psykologiassa. Hänen teoriansa ihmisen tarpeista sekä kasvusta pyrkii selittämään normaalin kasvuprosessin, joka koskee jokaista ihmistä. (Rowan 2015, 24.) Hänen vuonna 1943 tekemänsä psykologiset tutkimukset tutkivat moti-

vaatiota ja sitä, mikä saa ihmiset motivoitumaan. Hänen laatiman teorian mukaan tarpeilla on looginen järjestys, jotka tyydyttämällä ihminen motivoituu saavuttamaan seuraavan tason tarpeita. (Myles, 2014.) Tarvehierarkia kuvataan useimmiten viisitasoisen pyramidin muotoon. Alimmalla tasolla ovat välttämättömimmät tarpeet hengissä pysymisen kannalta, kun taas pyramidin ylätasolla on itsekehittämisen tarpeet. Pyramidin huipulle edetään, mikäli alemman tason tarpeet on tyydytetty. Maslow ei kuitenkaan itse ole havainnollistanut teoriaansa kuvioilla, vaan teorian visualisointi esimerkiksi kolmion tai pyramidin muodossa on peräisin muiden tulkinnoista. (Schultz & Tapio 2011, 6.)

Tarvehierarkiassa alimpana ovat fysiologiset tarpeet, jotka ovat selviytymisen kannalta välttämättömiä. Näitä on ruoka, vesi, vaatteet ja suoja, joiden avulla kehomme toimii optimaalisesti. Maslowin mukaan nämä ovat tarpeista tärkeimpiä, sillä muista tarpeista tulee toissijaisia, kunnes nämä tarpeet ovat täytetty. Toisella tasolla ovat turvallisuuden tarpeet, jolloin ihminen haluaa kokea turvallisuuden ja järjestyksen tunnetta. Elämänhallinta sekä vakaus työn, talouden ja terveyden osalta, antavat turvaa. Fysiologisten ja turvallisuuden tarpeiden täytyttyä, keskimmaisella tasolla on sosiaaliset tarpeet, jolloin haluamme seurata muista ihmisistä ja luoda ihmissuhteita. Sosiaalisia tarpeita ovat esimerkiksi ystävyysuhteet, hyväksyntä, luottamus, rakkauden ja kiintymyksen osoittaminen ja saaminen. Neljännellä tasolla on arvostuksen tarve, joka jakautuu kahteen luokkaan: itsetuntoon sekä maineen tai kunnioituksen saamiseen muilta. Viimeisenä, pyramidin huipulla, ovat itsensä toteuttamisen tarpeet, jotka mahdollistavat henkilökohtaisen kasvun ja huippukokemusten etsimisen. (McLeod 2020.)

Vaikka tarpeet onkin jaettu eri luokkiin, Maslow on halunnut korostaa, ettei tarpeet ole täysin erotettavissa toisistaan. Tarpeiden on kuvattu olevan päällekkäisiä, dynaamisia sekä jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Maslow'n mukaan tarpeiden ei kuitenkaan tarvitse olla täysin tyydytetty, jotta yksilö voi siirtyä ylemmälle tarpeiden tasolle. Kuitenkin mitä paremmin alemman tason tarpeet on tyydytetty, sitä hallitsevammaksi ylemmän tason tarpeet tulevat. (Schultz & Tapio 2011, 7.)

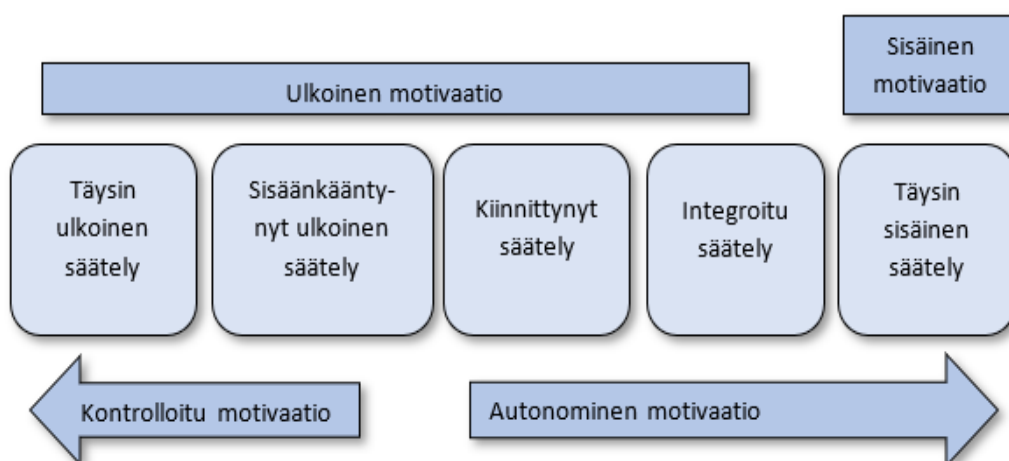
### 3.3.2 Itsemääräämisteoria

Yksi tutkituimpia ja tällä hetkellä suosituin motivaatiota selittävä teoria on Edward L. Decin sekä Richard M. Ryanin itsemääräämisteoria (engl. Self-determination theory). Teorian oletuksena on, että ihmiset ovat itsestään motivoituvia, aktiivisia sekä itseään ohjaavia. Ihminen pyrkii suoriutumaan ympäröivistä haasteista, asettamaan itselleen tavoitteita sekä liittämään omat kokemukset osaksi minäkuvaansa. Kun yksilö on sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, tapahtuu suurin kehitys ja psykologinen kasvu, joka vaikuttaa merkittävästi motivaatioon. Teoriassa keskitytään erottelemaan eri motiivityyppejä ja tutkimaan motiivien merkitystä ihmisen henkiselle kasvulle ja kehitykselle. (Vasalampi 2017, 54.)

Itsemääräämisteoriassa motiivien erottelu tapahtuu pääsääntöisesti sisäiseen sekä ulkoiseen motivaatioon. Sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei voida pitää niiden eroavien sisältöjen mukaan erillisinä, vaan pikemminkin molemmat täydentävät toisiaan (Ruohotie 1998, 38). Ulkoinen motivaatio koostuu ympäristöstä lähtöisistä tekijöistä kuten palkasta tai ryhmäpaineesta, jolloin se ei ole yksilön itse pyrkimä päämäärä. Sisäinen motivaatio sen sijaan lähtee yksilön omasta halusta tehdä asioita. (Mayor & Risku, 2015.) Mikäli toteutamme aktiviteettejä, joihin olemme sisäisesti motivoituneita ja jotka

tuntuvat mielekkäiltä, on meillä virtaa pysyä asiassa eikä tekeminen kuormita samalla tapaa kuin ulkoisesti motivoitu tekeminen (Martela & Jarenko 2014, 14).

On kuitenkin tavallista, että elämän aikana asioita joutuu tekemään pelkän ulkoisen motivaation voimalla, joihin sisäisesti ei ole motivoitunut. Monet saattavat toimia yhteiskunnan asettamien tavoitteiden mukaan, jolloin oletuksena on kouluttaminen, ammatin hankkiminen sekä perheen perustaminen, joihin ei välttämättä sisäisesti ole aluksi motivoitunut. Itsemääräämisteorian mukaan pyrimme kuitenkin luonnostaan omaksumaan ja sisäistämään näitä tavoitteita, arvostuksia ja sääntöjä omaksemme. Tällöin tapahtuu itseohjautuvuutta toiminnassamme joka prosessina tarkoittaa ulkoisten motiivien vaiheittain sisäistymistä. (Vasalampi 2017, 56.)



Kuva 2. Ulkoisen motivaation sisäistyminen (Vasalampi 2017, 57 mukailen Deci & Ryan, 2000)

Deci ja Ryan ovat kuvanneet ulkoisten motiivien sisäistymisen janan, jossa vasemmassa päässä on *täysin ulkoinen säätely*, jolloin motiivit eivät ole ollenkaan sitoutuneita ja toiminta tapahtuu pelkäämään ulkoisten vaatimuksien tai velvoitteiden takia. Vastakkaisessa päässä on *täysin sisäinen säätely*, jolloin motiivit liittyvät keskeisesti ihmisen omaan tahtoon sekä haluun. Täysin ulkoinen säätely sekä sisäänkääntynyt ulkoinen säätely ovat kontrolloitua motivaatiota eli tekijät ovat ulkoa säädeltyjä. (Vasalampi 2017, 56-57.)

Autonomisella motivaatiolla kuvataan, että toiminta on jo hyvin itseohjautuvaista. Toiminnan ollessa enemmän autonomista kuin kontrolloitua, on sillä tutkitusti myös esimerkiksi opiskelun kannalta positiivisia vaikutuksia hyvinvointiin. Janan keskivaiheilla oleva *kiinnittynyt säätely* tarkoittaa, että yksilö kiinnittyy ympäristössä tavoitteisiin ja sääntöihin ja näkee ne näin ollen osittain myöskin ominaan. Kuitenkin hänellä saattaa olla myöskin halu saada toiminnallaan arvostusta toimivassaan ympäristössä. *Integroitu säätely* on lähimpänä täysin sisäistä säätelyä, jolloin yksilö on sulauttanut toiminnan jo omaksi motiivikseen ja tavoite on myös yksilölle itselleen tärkeä ja merkittävä. Ulkoiset motiivit on siis mahdollista sisäistää, mikäli ulkopuoliset arvot ja tavoitteet pystyy näkemään ominaan ja tätä kautta myös omaksumaan ne omassa toiminnassaan. (Vasalampi 2017, 57-58.)

## 4 TYÖHYVINVOINTI

Tässä luvussa tarkastellaan Maslow'n tarvehierarkiasta johdettua työhyvinvoinnin portaat -mallia, sekä työmotivaatiota ja mistä tekijöistä se koostuu. Lopuksi käsitellään työn imua sekä työyhteisön ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä.

### 4.1 Työhyvinvoinnin portaat -malli

Viime vuosina työhyvinvointiin on alettu kiinnittämään yhä enemmän huomiota niin työnantajan kuin työntekijöiden toimesta. Työn tekemisen motiiveja verratessa esimerkiksi 1950-luvulta tähän päivään löytyy niistä paljonkin eroavaisuuksia. Ennen ihmisten motiiveina työnteolle oli toisinaan vain toimeentulo sekä raha, nykyisin varsinkin nuoret työntekijät arvostavat viihtymistä työssä, mahdollisuutta kehittyä ja oppia uutta. (Virolainen 2012, 9.)

Hyvinvoiva työntekijä on aina myös tuottava, jonka takia työpaikalla on tärkeää mahdollistaa toimenpiteet, jotka edesauttavat kaikkien työhyvinvointia. Valtaosa työntekijöistä ovat hyvinvoivia elintason nousun ansiosta, joka myös on mahdollistanut perustarpeiden tyydytyksen. Työhyvinvointi on kuitenkin niin työnantajan kuin myös työntekijöiden vastuulla, jolloin työhyvinvointi ylläpidetään ja kehitetään yhdessä. Työhyvinvoinnin edistäminen on aina yhteistyötä työntekijöiden, esimiesten sekä johtajien välillä. (Työterveyslaitos 2020.)

Rauramo (2005, 13-16) on kuvannut työhyvinvoinnin portaat -mallissaan ihmisen perustarpeita suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutusta motivaatioon. Mallissa on hyödynnetty Maslow'n tarvehierarkiassa olevia sisältöjä ja täten sovittaan ne enemmän työyhteisöön sopivammaksi. Portaita on myös yhä lailla viisi ja ne on nimetty uudelleen työelämään sopivin käsittein (kuva 3).



Kuva 3. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 15)

Työhyvinvoinnin portaiden alin taso on kuvattu terveyden portaaksi, joka sisältää psyko-fysiologiset tarpeet niin yksilön kuin myös organisaation kannalta. Yksilön kannalta välttämättömiä tarpeita ovat terveelliset elämäntavat kuten laadukas ravinto, liikunta sekä sairauksien ehkäisy. Organisaation näkökulmasta tarpeita ovat työkuormitus, työpaikkaruokailu sekä työterveyshuolto. Turvallisuuden portaalla edellytyksenä tarpeiden tyydyttämiselle on turvallinen työympäristö sekä työolot organisaatiossa. Yksilön osalta myös turvalliset, ergonomiset, ja sujuvat työ- ja toimintatavat ovat välttämättömiä. Turvallisuutta myös tukee järjestelmällinen riskien hallinta sekä aktiivinen asianmukainen työsuojelun yhteistoiminta. Yhteisöllisyyden tarpeet ovat organisaation osalta työpaikan työyhteisö ja sen yhteishenkeä tukevat toimet. Myös johtaminen on oleellinen osa yhteisöllisyyttä, jotta organisaatio tavoittaa asetetun tavoitteen. Yksilön osalta tarpeiksi on kuvattu joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen sekä kehitysmuutosmyönteisyys. Toiseksi ylimpänä on arvostuksen portas, jonka tarpeina organisaation osalta ovat hyvinvointia ja tuottavuutta tavoitteleva päämäärä sekä arvot, jotka näkyvät myös organisaation toiminnassa. Yksilön tarpeena on olla aktiivisessa roolissa organisaation toiminnassa ja kehittämisessä. Ylimpänä pyramidissa on itsensä toteuttamisen tarpeet eli osaamisen portas. Tarpeiden tyydyttämistä edistää niin organisaation kuin myös yksilön oppimista edistävä tukeminen. Tavoitteena on saavuttaa niin yksilöä kuin myös organisaatiota tukeva osaaminen, jonka avulla voidaan organisaation visio ja tavoite saavuttaa tehokkaammin. (Rauramo 2012, 14-15.)

## 4.2 Työmotivaatio

Työmotivaatiolla on merkittävä yhteys työhyvinvointiin, jaksamiseen sekä työstä suoriutumiseen. Aito mielenkiinto tehtyä työtä kohtaan on tärkeä osa motivaation synnylle. Motivaation puute johtaa usein heikkoon työsuoritukseen ja myöhemmin työstä saatu palaute saattaa lannistaa työntekijää vielä entistä enemmän. Vastaavasti taas positiivisesta työmotivaatiosta syntyy työntekijää edesauttava kierre, joka vahvistaa motivaatiota sekä suoriutumista. (Sinokki 2016, 86.) Motivaatio on siis työssä eräänlainen käyttövoima, joka konkretisoituu tahtona saavuttaa työlle asetetut tavoitteet. Mitä motivoituneempi työntekijä on työtään kohtaan, sitä suuremman kapasiteetin organisaation käyttöön hän antaa. (Aarnikoivu 2008, 154.)

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset	1. Työn sisältö, työn mielekkyys, vaihtelevuus -vastuu, itsenäisyys -palaute, tunnustus	1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät -palkkaus, sosiaaliset edut -työolosuhteet, työn järjestelyt, työturvallisuus
2. Asenteet -Itseä ja työtä kohtaan	2. Saavutukset, eteneminen -saavutukset -kehittyminen	2. Sosiaaliset tekijät -johtamistapa -ryhmäkiinteytyys, -normit -sosiaaliset palkkiot -ilmapiiri
3. Tarpeet -kasvutarpeet -liittymistarpeet -toimeentulotarpeet		

Kuva 4. Motivaatioprosessiin sisältyviä tekijöitä työorganisaatiossa (Ruohotie & Honka 2002, 17).

Ruohotie sekä Honka (2002, 17) ovat esittäneet taulukossa kolme keskeistä tekijäryhmää, jotka vaikuttavat työpaikalla oleviin työtilanteisiin ja täten myös työmotivaatioon. Jotta yrityksessä voitaisiin saada muutosta aikaan sekä lisätä motivaation tasoa työpaikalla, on jonkin näistä kolmesta kohdasta muututtava.

Vasemmalta oikealle edetessä ensin on kuvattuna persoonallisuustekijäryhmä, joka koostuu kolmesta tekijästä. Mielenkiinnon kohde viittaa ulkoiseen virikkeeseen tai ärsykkeeseen, esimerkiksi rahan, eli palkkioon. Mielenkiintoinen ärsyke saa aina aikaan toimintaa, joka täten vaikuttaa yksilön työkäyttäytymiseen. Myös työntekijän asenteet ovat keskeisessä roolissa motivaatioprosessissa ja näin ollen vaikuttavat muun muassa yksilön suoritusmotivaatioon. Vahvana vaikuttajana työntekijän asenteisiin on hänen oma minäkuvansa, joka vahvistuu positiivista suorituksista ja taas vastakohtaisesti heikentyy, jos työntekijä kokee epäonnistuneensa. Hyvä johtaminen edesauttaa työntekijän minäkuvan vahvistamisessa ja näin ollen lisää myös motivaatiota ja työtyytyväisyyttä työpaikalla. Näiden lisäksi tarpeet ovat saaneet eniten huomiota työntekijän motivaatioteorian muodostuessa. Ne ohjaavat työntekijää ponnistelemaan ja saavuttamaan sisäisen tasapainon, joka tarpeiden myötä saattaa olla epätasapainossa. Yleisimpiä tarpeita työpaikalla on kasvu-, liittymis- sekä toimeentulotarpeet, joiden pohjalta monet työntekijät ponnistelevat sisäisen tasapainon saavuttamiseksi. (Ruohotie & Honka 2002, 17-19.)

Persoonallisuuden lisäksi työn ominaisuudet ovat tärkeä ulkoinen tekijä, joilla on vaikutusta työntekijän viihtyvyyteen ja työmotivaatioon työpaikalla. Työn sisällön kannalta on oleellista, että työ on sel-laista, jossa työntekijälle luotetaan vastuuta ja että hän saa palautetta ja tunnustusta tehdystä

työstä. Samoin myös etenemismahdollisuuksien ja saavutuksien esilletuonti voivat vaikuttaa positiivisesti yksilön haluun suoriutua sekä panostaa myös jatkossa työtehtäviin. (Ruohotie & Honka 2002, 17-19.)

Toisena ulkopuolisena motivaatiotekijänä on työympäristö, joka on mahdollista jakaa taloudellisiin ja fyysisen ympäristön tekijöihin sekä sosiaalisiin tekijöihin. Näihin tekijöihin lukeutuu mm. palkkaus, työolosuhteet, johtamistapa sekä työyhteisön ilmapiiri, joilla on suuri vaikutus työntekijän työmotivaatioon. Kuitenkaan kaikki nämä tekijät eivät vielä itsessään osoita eri tekijöiden vaikutusta toisiinsa tai kuinka ne vaikuttavat työkäyttäytymiseen. Näiden toteutumisen kannalta on organisaatiossa oltava tietoisia työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden välisistä suhteista sekä vahva halu vaikuttaa ja saada aikaan muutosta. (Ruohotie & Honka 2002, 17-19.)

#### 4.3 Työn imu

Työn imu on nautintoa, joka syntyy työhön uppoutumisesta. Työn imussa henkilö kokee myös tarmokkuutta sekä omistautumista tekemäänsä työtä kohtaan. Näin ollen työntekijä on usein hyvinvoiva ja tätä kautta tuottava yritykselle sekä muille työorganisaatioille. Hollantilaiset tutkijat Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakker ovatkin varsinaisia käynnistäjiä työn imu -tutkimukselle. Heidän mukaansa työn imulla tarkoitetaan aidosti myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työn imua kokevalla henkilöllä on energiaa sekä positiivisia tunteita työssä ja myös omaa työtään kohtaan. Näiden pohjalta yksilölle muodostuu liikkeelle paneva voima ja tahto, joka on luonteenomaista työn imulle. (Hakanen 2011, 38.)

Nykyisin työn imu määritellään myönteisenä tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilana, jota luonnehtii tarmokkuus, omistautuminen sekä uppoutuminen. Tarmokkuudella (engl. vigor) tarkoitetaan kokemusta energisyydestä sekä halua panostaa työhön jopa vastoinikäymisiä kohdatessa. Omistautuminen (engl. dedication) on kokemus työn merkityksellisyydestä ja siihen liittyy esimerkiksi innokkuus, inspiraation synty ja ylpeys työtä kohtaan. Uppoutuminen (engl. absorption) taas on syvä keskittyneisyyden tila, jolloin työhön keskittyminen ja paneutuminen tuottavat tekijälle nautintoa. (Hakanen 2011, 38.)

#### 4.4 Työyhteisön ilmapiiri

Hyvä työilmapiiri lisää tunnetusti työtyytyväisyyttä, pitää yllä motivaatiota sekä saa työntekijän sitoutumaan yritykseen. Työmotivaatiolla on merkitystä esimerkiksi suoritus- sekä liittymismotivaatioon. Suoritusmotivaatiota herättävässä työilmapiirissä ilmapiirissä korostuu henkilökohtainen vastuu ja sen korostaminen. Myös palkitseminen työsuorituksen perusteella sekä yksilön tunne menestyvään ryhmään kuulumisesta. Vastakohtaisesti liittymismotivaatiota herättävä yritys suosii enemmän läheisten ja lämpimien henkilösuhteiden ylläpitoa, rohkaisua ja tuen antamista. (Ruohotie & Honka 2002, 119-120.)

Tunteilla on vaikutusta muihin. Mikäli työkaverit eivät ole kiinnostuneita työstään, saattaa itsekin kokea samalla tavalla. Toisaalta, jos oma motivaatio hiipuu, osaavat työkaverit myös tarvittaessa kohottaa motivaation takaisin hyvälle tasolle. (Perttula 2016.) Tukeva työyhteisö on myös tärkeä osa



esimerkiksi työn imua, jonka takia on tärkeää, että työyhteisön sisäisestä ilmapiiristä sekä vuorovai-  
kutuksesta pidetään huolta (Mieli ry julkaisuaika tuntematon).

## 5 JOHTAMINEN

Tässä luvussa käydään läpi hyvän johtamisen piirteitä sekä kuinka johtaminen vaikuttaa yksilön motivaatioon. Lisäksi tarkastellaan johtamista niin yhteisön kuin myös yksilön tasolla.

### 5.1 Motivoiva esimies

Sydänmaanlakan (2004, 106) mukaan johtamisella tarkoitetaan prosessia, jossa asetetaan yhteinen tavoite, joka pyritään saavuttamaan mahdollisimman tehokkaasti. Johtaminen on vaikutusyritys, jolloin pyritään vaikuttamaan yksilöön tai ryhmään esimerkiksi muuttamalla heidän ajatusmallejaan. Viitala ja Jylhä (2019, luku 1) taas ovat kuvanneet johtamisen ennemminkin toimintana ja korostaneet tapaa, jolla johdetaan, jotta organisaatiossa toimivat ihmiset saataisiin toimimaan tehokkaasti kohti tavoitetta. Tämä edellyttää johtajalta osaamista, motivaatiota sekä hyvinvointia niin henkisesti kuin psyykkisesti – unohtamatta sitoutumisen merkitystä organisaatioon.

Jokaiselle työntekijälle on tärkeää saada huomiota ja rohkaisua omalta esimieheltään motivoitumis- perustasta huolimatta. Jokainen työntekijä motivoituu eri tavalla, jonka takia esimiehen on myös tärkeää tunnistaa tavat, joilla hän rohkaisee ja näin ollen tukee motivaation syntymistä. Rohkaisun toteutuminen edellyttää esimieheltä aitousia, jolloin alaisten on helpompi luoda luottamusta esimieheen. Läsnäoloa arjessa, joka on havainnointia arkitekemisissä sekä uskon osittamista ihmisiin ja palkitsemista myös julkisesti. Myös tunnustus hyvästä työstä koko työyhteisölle auttaa kiinteyttämään ryhmää tehokkaasti ja kehittämään me-henkeä työpaikalla. (Aarnikoivu 2008, 159-161.)

Aarnikoivu (2008, 159) esittelee seitsemän rohkaisun ja kannustamisen peruspilaria:

- Tavoitteiden asettaminen ja "pelisäännöt"
- Edellyttä parasta muilta
- Toimiminen itse esimerkkinä
- Kiinnitä huomiota muihin
- Tunnustuksen jakaminen henkilökohtaisesti
- Organisaatioon liittyvien tarinoiden ja vertauskuvien hyödyntäminen
- Juhlita onnistumisia

Rohkaisulle ja kannustamiselle on monia tapoja, joiden avulla työntekijöiden motivaatiota voidaan edesauttaa. Laadukas ja motivoiva esimiestyö edellyttää niin työntekijöiden tuntemista kuin myös tilanteiden lukemista varsinkin toimistotyössä, jolloin esimies on läsnä työntekijöiden kanssa päivittäin.

## 5.2 Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä

Johtamisen yksi oleellisin osa on työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä sen toteutumisen varmistaminen työpaikalla. Tämän takia olisikin olennaista, että johtamistaitojen lisäksi jo koulutusvaiheessa opeteltaisiin käsittelemään yleisimpiä hyvinvointikysymyksiä sekä opeteltaisiin yksittäisten toimenpiteiden sijaan panostamaan kohti kokonaisvaltaisempaa kuvaa. Olennaisena osana on myös esimiehen oma suhtautuminen työhyvinvointiin sekä johtamistyyli. Myös esimiehen valmiiksi positiivinen ja avoin asenne ohjaavat kohti työhyvinvointia edistäviin toimintoihin. (Virolainen 2012, 105.) Johtamisella on suuri vaikutus niin työyhteisön kuin myös yksilön motivaatioon työpaikalla, jonka takia aihe on tämän työn kannalta merkittävä.

Johtaminen on yksi olennainen osa yrityksen menestymistä ja sillä on suuri vaikutus työntekijän työhyvinvointiin. Johtamistyyliä on monia, mikä ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki niistä olisi toimivia. Virolaisen (2012, 106) mukaan demokraattinen, työntekijäkeskeinen sekä vapauksia sopivasti antava johtamistyylin on havaittu olevan työhyvinvoinnin kannalta kaikista sopivin. Keskeistä on, että kommunikaatiota tapahtuu johdon sekä henkilöstön välillä, jolloin henkilöstöllä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Tämä myös tukee työntekijöitä ja viestii että esimiehet luottavat heidän tekemään työhön ja kykyihin myös selviytyä niistä.

Johtaminen on muuttumassa koko ajan kokonaisvaltaisemmaksi, jolloin myös johtajuuden myönteiset piirteet ovat yhdistyneet eri johtajuusteorioista. Hyvän esimiehen piirteitä on reilu ja oikeudenmukainen työn organisointi. Tällöin esimies huolehtii, että yrityksen perusasiat ovat kunnossa ja huomio päätöksenteossa myös työntekijöiden mielipiteet. Hän on johdonmukainen päätöksenteossaan sekä toimii eettisten arvojensa mukaan. Esimies pystyy myös tarjoamaan psykologista ja emotionaalista tukea sekä omaa tunneälykkyyttä. Tällöin häneltä saa sekä myönteistä että rakentavaa palautetta ja hänen puoleensa voi kääntyä tarvittaessa tietäen, että häneltä saa tukea. Esimies myös huolehtii työntekijöistä ja seuraa muun muassa psyykkistä ja fyysistä kuormittuneisuutta. Esimiehellä on myös kyky inspiroida älyllisesti sekä haastaa työntekijöitään ajattelemaan sekä kyseenalaistamaan omia ajattelutapojaan, jolloin myös jokainen tietää työnsä tavoitteet. Esimies varmistaa, että työpaikalla vallitsee myönteinen ilmapiiri, joka on tärkeä osa myös asiakastytyväisyyden kannalta. Hyvällä johtamisella on vaikutusta niin organisaation suorituskykyyn, tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin, jonka takia sen kehittämällä on saavutettavissa paljonkin hyötyä. (Manka & Manka 2016, 141.)

Jotta työntekijän työhyvinvointia voidaan ylläpitää ja edistää työyhteisössä, on organisaation ylimmällä johdolla oltava siihen tavoitteet sekä työkalut. Työhyvinvoinnin mittaaminen ja arvioiminen vaativat organisaatiolta tarpeeksi mittareita sekä pitkäjänteisyyttä arviointimenetelmien toteuttamiseksi. Työhyvinvointia mittaavat mittarit voidaan jakaa usein kahteen ryhmään: taloudellisiin sekä yksilö-, työyhteisö-, työympäristömittareihin. Kokoamalla mahdollisimman paljon tilastotietoa varsinkin henkilöstön tilasta ja kehityksestä voidaan mahdollistaa paremmat lähtökohdat kehittämistyölle. Henkilöstöä voidaan kuvata esimerkiksi yhteisöllisyyden, osaamisen, ja tuloksellisuuden mukaan. Työhyvinvoinnin parantaminen edellyttää johdon ja koko henkilöstön sitoutumista. (Rauramo 2012, 19.)

### 5.3 Johtamisen vaikutus työyhteisöön

Työyhteisön vaikutuksella motivaatioon on tunnetusti monia lisääviä tekijöitä, mutta työn organisatioon liittyvät tekijät ovat myös tärkeitä motivaatiolähteitä. Esimerkiksi mahdollisuus itsenäiseen toimintaan, omien taitojen vahvistaminen sekä vuorovaikutus ja palaute ovat merkittäviä motivaatiota lisääviä tekijöitä joihin johtamisella on oma vaikutuksensa. (Sinokki 2016, 146.)

Johtajat saattavat törmätä myös tilanteisiin, jolloin he joutuvat turvautumaan vallankäyttöön edistääkseen yhteistyötä työpaikalla. Valta voi perustua palkitsemiseen tai pakottamiseen, jolloin se voi ilmetä pelotteluna erottamisen uhkasta tai palkkion menettämisestä. Toisaalta johtaja voi käyttää asemaansa ja asiantuntijuuttaan saamaan alaisensa toimimaan haluamallaan tavalla. Tällä tavoin johtaja voi saada työntekijät tekemään vain ne tietyt asiat, jotka liittyvät työntekijän työnkuvaan. Kuitenkaan suoranaisesti työnkuvaan kuulumattomat, mutta kuitenkin yhteisen tavoitteen kannalta kriittisiä tekijöitä johtaja ei saa työntekijöitään tekemään. Tämäntapaisella vallankäytöllä johtaja ei pysty rakentamaan ryhmän yhteistä sisäistä motivaatiota, joka tarkoittaisi yhteistä innostusta ja flow-tunnetta, jolloin työntekijät yhdessä ponnistelisivat kyseisen tavoitteen eteen. Tämänkaltainen motivaatio on työyhteisölle erityisen tärkeää, sillä se saa työntekijät työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi kontrollin puuttuessa ja myös silloin kun johtaja on poissa. Työntekijät on siis saatava työskentelemään omasta halusta eikä valmiiksi asetetusta pakosta, jolloin yhteisön tavoitteet muovautuvat myös yksilön omiksi tavoitteiksi. (Koivisto & Ranta 2019, 37-38.)

### 5.4 Yksilön johtaminen

Perinteiset johtamisen määritelmät korostavat usein valvontaa ja ihmiset nähdään lähinnä koneiston osina, jotka ovat helposti vaihdettavissa tai säädettävissä toimimaan halutulla tavalla. Tämän sijaan uudet määritelmät korostavat työntekijän voimaannuttamista ja johtamisajattelu perustuu humanistiseen ihmiskäsitykseen. Tällöin ihminen nähdään itseohjautuvana, tavoitteellisena, luovana sekä kehityshaluisena organisaatiossa. Tällä hetkillä johtamisen tärkeimpänä tehtävänä nähdään työntekijän sitouttaminen yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen sekä kehittämään toimintaa johdon kanssa. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.)

Yksilö motivoituu yleensä selkeistä tavoitteista, niistä tukevista tunteista sekä taidoista. Työntekijän kokiessa esimiehen johtamisen selkeänä ja taitavana, on jo tämä itsessään motivoivaa. Motivaatio koostuu niin yksilön persoonallisista piirteistä kuin myös ympäristötekijöistä. Esimies ei suoranaisesti voi antaa työntekijälleen motivaatiota, mutta voi johtaa toimintaa sitä edesauttavalla tavalla. Tämä tapahtuu parhaiten työntekijän sekä esimiehen henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 226.) Viitalan (2021, 42) mukaan haasteellisena voidaan kuitenkin pitää sitä, että ihmiset motivoituvat erilaisista asioista. Kuitenkin tutkimukset ovat osoittaneet, että monesti samat tekijät vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden työmotivaatioon. Näitä ovat muun muassa toistuvat epäonnistumiset työtehtävissä, eriarvoinen kohtelu, huono ilmapiiri sekä vähäinen palaute. Näiden tekijöiden seurauksena oma motivaatio työsuorituksia kohtaan saattaa huonontua ja näin ollen vaikuttaa omaan työpanokseen.

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen toteutusta eli opinnäytetyön tutkimuskysymystä ja tavoitetta sekä valittua tutkimusmenetelmää.

Opinnäytetyössä kohdeyrityksenä toimii taloushallinnon asiantuntijaorganisaatio. Yritys on perustettu vuonna 1994 ja sen toimipaikka sijaitsee pääkaupunkiseudulla. Tutkimuksen kohteena on kohdeyrityksen esimies sekä kolme työntekijää.

### 6.1 Tutkimuskysymys ja tavoite

Opinnäytetyössä tutkimusongelmalla tarkoitetaan tutkijatonta tai ratkaisematonta ongelmaa, johon pyritään löytämään ratkaisu. Tutkimusongelma ohjaa opinnäytetyössä koko tutkimusprosessia, jonka takia sen määrittelyn tärkeys on erityisen tärkeää. Tutkimusongelman ratkaisua helpottaa, kun se muutetaan tutkimuskysymykseksi ja jolle näin ollen etsitään ratkaisua. (Kananen 2015, 41-55.)

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen henkilöstön motivaation tasoa sekä siihen ennalta määriteltyjen tekijöiden vaikutusta. Pyrkimyksenä on tarkastella kohdeyrityksen työntekijöiden motivaation lisäksi työhyvinvoinnin ja johtamisen vaikutuksia motivaatioon. Tutkimuksessa saatuja tietoja analysoimalla voidaan laatia kehitysehdotuksia yritykselle, joiden avulla yritys kykenee edistämään henkilöstön hyvinvointia.

Tutkimuskysymys tässä opinnäytetyössä:

1. Onko yrityksen henkilöstö motivoitunut työhönsä ja onko työhyvinvoinnilla ja johtamisella siihen vaikutusta?

Työhyvinvoinnin ja johtamisen osalta tekijät olivat ennalta määriteltyjä. Motivaation osalta haluttiin selvittää yleisesti mitkä tekijät haastateltavia motivoi työpaikalla ja mitkä mahdolliset tekijät sitä vähentävät. Tutkimus toteutettiin teemahaastattelulla, jossa käsiteltiin kolmea eri teemaa: motivaatio, työhyvinvointi ja johtaminen. Tarkoituksena on muodostaa yleiskuva henkilöstön työmotivaatiosta sekä työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä.

Teemahaastattelun kysymykset pohjautuivat teoriaosassa käsiteltyihin aiheisiin, joiden pohjalta ne myös laadittiin. Työntekijöiden ja esimiehen kysymykset olivat samoja motivaatio- sekä työhyvinvointiteeman osalta. Johtamiseen liittyvät kysymykset olivat muutettu esimiehelle liittyen häneen omaan toimintaansa, kun taas työntekijöiden kysymykset olivat jokaiselle samat. Kysymykset olivat valmiiksi laadittuja, jotta kaikkiin teemoihin saataisiin tutkimuksen ja yrityksen kannalta hyödyllisiä vastauksia.

### 6.2 Valittu tutkimusmenetelmä

Tutkimusongelman määrittelyn jälkeen on tutkimusmenetelmän valinta, jonka valinta on ongelman kannalta tärkeä valita oikein. Menetelmiä on monia ja ne jakautuvat useimmiten laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen. (Kananen 2015, 63.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa päädyttiin laadulliseen tutkimukseen, joka toteutettiin teemahaastatteluina.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus keskittyy tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia, joissa olennaisena osana on osallistuvien ihmisten näkökulma sekä tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. Laadullisen tutkimuksen keskeisimpänä tehtävänä on antaa teoreettinen tulkinta tutkittavasta ilmiöstä tutkittavien kokemusten perusteella. (Puusa & Juuti 2020, 76.)

Teemahaastattelu on laadullisen tutkimuksen puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Se on myös yksi laadullisen tutkimuksen käytetyimmistä aineistonkeruumenetelmistä. Tutkimuksessa teemat ovat eräänlaisia keskustelun aiheita, jotka pyrkivät selvittämään laajaa asiakokonaisuutta. Teemahaastattelu toteutetaan haastattelijan sekä haastateltavan välisessä vuorovaikutuksessa esimerkiksi keskustellen. Keskustelun avulla aiheesta ja ilmiöstä saattaa löytyä uusia asioita ja kysymyksiä keskusteltavaksi. (Kananen 2015, 148.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jotta keskusteltavasta tutkimuskysymyksestä voitaisiin löytää uusia näkökulmia tai aiheita keskusteltavaksi. Teemahaastattelu voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Tässä tutkimuksessa käytettiin yksilöhaastattelua, jotta saataisiin mahdollisimman todenmukaista aineistoa ja että jokaisella osallistujalla olisi samat mahdollisuudet osallistua keskusteluun. Teemahaastattelu valikoitui sen joustavuuden ansiosta, sillä se antaa myös mahdollisuuden löytää uusia näkökulmia motivaation vaikuttavista tekijöistä. Kysymykset laadittiin valmiiksi etukäteen, jotta haastatteluissa saataisiin mahdollisimman tarkat ja monipuoliset vastaukset tutkimuskysymykseen. Ennalta määriteltyjen tutkimuskysymysten lisäksi käytettiin lisäkysymyksiä, joilla pyrittiin samaan lisätietoa sekä tarkennusta annettuihin vastauksiin.

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käydään tutkimuksessa saatuja tuloksia läpi teemoittain. Teemarunko pohjautui teoriaosuudessa käsiteltyihin aiheisiin ja ovat myös näin ollen jaoteltu kolmeen alaotsikkoon. Tutkimuksen aineisto koostuu neljästä teemahaastattelusta.

### 7.1 Aineistonkeruu ja käsittely

Haastattelut toteutettiin videohaastatteluina neljälle henkilölle. Haastateltavien iät vaihtelivat ja jokaisella työntekijällä oli useamman vuoden työkokemus alan tehtävistä. Työn suunnitteluvaiheessa tarkoituksena oli pitää haastattelut kasvotusten, mutta koronavirusepidemian takia etähaastattelu videoyhteyden kanssa oli turvallisempi ratkaisu kaikille osapuolille. Haastattelut pidettiin samana päivänä, 23.3.2021, kolmelle työntekijälle ja yrityksen esimiehelle. Haastatteluiden kestot vaihtelivat runsaasti ja pisimmillään oli noin 38 minuuttia ja lyhyemmillään noin 7 minuuttia. Jokainen haastattelu äänitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin tekstimuotoon. Johtaminen-teeman osalta kysymykset oli suunnattu esimiehelle hänen omasta näkökulmastaan eli kuinka hän itse kokee oman johtamisensa. Motivaatio- ja työhyvinvointi-teemojen osalta kysymykset olivat kuitenkin samat niin esimiehelle kuin myös työntekijöille. Aineiston hahmottaminen edellytti sen läpi käymistä useaan kertaan, jotta vastauksista saatiin luotua yleiskuva työyhteisön työmotivaatiosta, työhyvinvoinnista sekä johtamisesta. Tulokset käydään läpi samassa järjestyksessä, jossa ne myös haastatteluissa etenivät.

Tulokset käydään läpi teemoittain ja haastateltavat ovat koodattu nimillä: esimies, työntekijä 1, työntekijä 2 sekä työntekijä 3.

### 7.2 Teema 1: Työmotivaatio

Työmotivaatioon liittyvät kysymykset pyrkivät selvittämään työntekijöiden yleistä motivaatiota omaa työtänsä kohtaan ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Haastateltavilta kysyttäessä kokevatko he itsensä motivoituneiksi työhönsä, jokainen työntekijä koki itsensä motivoituneeksi. Suurin vaikuttava tekijä oli, että he kokevat työn olevan aidosti mielekästä. Monet kokivat alan olevan kiinnostava sekä sopivan haasteellinen. Mahdollisuudet kehittää taitoja ja itseä työtehtävissä koettiin motivoivaksi.

Haastattelussa esimies ilmaisi asian seuraavasti:

”Kai se on vaan niin, et se on se oikee ala ja ammatti, josta niiku tykkää ja tykkää myös siitä, että hallitsee sen hyvin.”

Haastattelussa työntekijä 3 oli myös samaa mieltä:

”Siis mä oon enemmän kuin motivoitunut työhön, et tää on siis sitä mitä niiku itse oon halunnu, mä tykkään numeroiden kanssa pyörittämisestä.”

Haastatteluissa ei noussut esiin tiettyä yhteistä tekijää työmotivaatiota vähentävästä näkökulmasta. Kaksi haastateltavaa koki haasteellisena määritellä mitään tiettyä asiaa tai tekijää. Loput haastateltavista mainitsi vastauksissaan kuitenkin kiireen sekä ongelmatilanteet, mikäli jokin työtehtävä tuntuu

haastavalta. Myös vaikeat asiakkaat sekä huonot kollegat yleisesti koettiin aika ajoin haastavina sekä työmotivaatiota vähentävänä tekijänä.

Työntekijä 2 koki kiireen lannistavana tekijänä omassa työnteossa:

”Jos et kykene hoitamaan vaaditussa ajassa joitain juttuja, niin ne on semmosii mitkä sit välillä latistaa.”

Työmotivaatiota lisääviä tekijöitä löytyi niin sisäisiä kuin ulkoisia tekijöitä haastateltavien vastauksista. Vastauksissa mainittiin muun muassa työssä onnistumiset jopa pienissä asioissa sekä hyvän palautteen saaminen. Myös mahdollisuus edetä ja opiskella alaa enemmän koettiin motivoivana tekijänä. Ilmi tuli myös luottamus esimiehen sekä työntekijän välillä, jonka koettiin edesauttavan työmotivaatiota. Ulkoisia tekijöitä, jotka lisäsivät erään haastateltavan työmotivaatiota, olivat liukuvat työajat, palkka sekä hyvä työergonomia. Jokainen haastateltava siis koki ainakin joidenkin asioiden lisäävän omaa työmotivaatiotaan työpaikalla.

Esimies:

”Saa hyvää palautetta, kyl se niinku motivoi. Saa opiskella lisää ja on mahdollisuus mennä eteenpäin. Myös pitää ammattitaitoa yllä ja kehittää itteään. ”

Työntekijä 1:

”Liukuvat työajat, palkka, hyvä työergonomia, ku ne moottoripöydät esimerkiks meillä ni pystyy seisten tekemään töitä --”

Työntekijä 3:

”Työn ja perheen yhdistäminen on niin helppoo tässä yrityksessä. Ei missään oo ollu näin helppoo, enkä usko että harvassa on.”

### 7.3 Teema 2: Työhyvinvointi

Työhyvinvointia käsittelevät kysymykset liittyivät kokemukseen työn imusta, työpaikan ilmapiiristä ja työhyvinvointiin liittyvistä toiminnoista.

Haastateltavista jokainen on kokenut työn imua työpaikalla sekä omissa työtehtävissään. Pyydettyä kuvailemaan kuinka se ilmenee, vastauksina oli yleisimmin uppoutuminen työntekoon. Toiset saattoivat myös pitää sitä välttämättömänä työn onnistumisen kannalta, sillä työssä vaaditaan tarkkuutta.

Kuten työntekijä 2 asian ilmaisi:

Joo kyllä, en paljoo nää tai kuule mitä ympärillä tapahtuu sillon ku mä teen töitä ja sillon mä keskityn niiku siihen täysii, et kyl se imee mukaansa. Pakko ollakkin ku on numeroiden kaa tekemisissä --”



Myös esimies koki, että työssä kokee työn imua:

”Se vie mennessään, kun haluaa löytää syyn missä vika ja miksi ei täsmää.”

Pääsääntöisesti työn imu koettiin uppoutumisen tilana, jolloin aika kuluu nopeasti ja ympärillä oleviin tapahtumiin ei niinkään kiinnitä huomiota. Myös halu panostaa omaan työhön ilmeni vastauksista, joka on myös osa työn imua.

Monet haastateltavista eivät kokeneet työpaikan ilmapiiriä suoranaisesti työhyvinvointia edistäväksi. Puolet haastateltavista koki ilmapiirin aika-ajoin hyväksi ja toisinaan taas eivät. Loput kokivat ilmapiirin ihan hyväksi, mutta ei kuitenkaan työhyvinvointia edistäväksi.

Haastateltavista työntekijä 2 ei kokenut ilmapiiriä jatkuvasti työhyvinvointia edistäväksi:

”Välillä kyllä, välillä en”

Työntekijä 1 kuvaili ilmapiirin olevan hänen mielestään suhteellisen hyvä:

”Ilmapiiri on ollut ihan ok”

Myös erään työntekijän mielestä tämänhetkinen etätyöskentely on vaikuttanut siihen, ettei yhteisöllisyyttä ole samalla tapaa kuin ennen, joka näin ollen saattaa vaikuttaa ilmapiiriin. Myös kiire, stressi ja henkilökemiat mainittiin tekijöinä, joiden takia ilmapiiri saattaa toisinaan olla kireä. Näitä tekijöitä ei kuitenkaan syvemmin haluttu haastatteluissa kertoa parin haastateltavan toimesta, jolloin siirryttiin seuraavaan kysymykseen.

Työhyvinvointiin on panostettu työergonomian sekä työterveyshuollon osalta hyvin ja siihen oltiin kaikkien haastateltavien mukaan tyytyväisiä. Kuitenkin suurin osa koki, että siihen ei olla panostettu riittävästi työhyvinvointi- tai virkistätymispäivien muodossa, jolloin kaikki pääsisivät yhdessä viettämään aikaa. Aikaisemmin virkistätymispäiviä on pidetty satunnaisesti, mutta nykyisin ne ovat jääneet pois vallitsevan koronavirusepidemian takia. Myöskin yhteiset ruokatauot ovat vähentyneet tilanteen takia, sillä suositeltavaa on syödä omassa työhuoneessa välttäen kontaktia muiden kanssa. Työntekijät ovat pääsääntöisesti tehneet etätöitä kotoa käsin, mutta toimistolle on halutessaan saanut tulla myös työskentelemään.

Eräs työntekijä toivoi myös useampia tai yhteisiä taukoja, jolloin työnteosta pääsisi irtautumaan kunnon työpäivän aikana.

Työntekijä 2 ilmaisi asian ottaen kuitenkin huomioon kyseessä olevan pieni toimisto:

”Ku tää on pieni toimisto ni tää on silleen hankala, et isommas toimistossa saattais olla sitte ehkä paremmin tauolla et päivässä ois ne muutamat tauot jollon niiku ihan irtautuis töistä.

Esimies otti myös henkilöstön yhteishengen esille ja johon olisi myös hänen mielestään syytä panostaa esimerkiksi ammattilaisten avustuksella seminaarien tai luentojen muodossa. Hän mainitsi, että jokaisen olisi hyvä tulla toimeen eri ihmistyyppien kanssa työpaikalla sekä oppia erilaisia työskentelytapoja ja näin ollen hyväksyä erilaisuutta. Haasteena hän kuitenkin mainitsi, ettei pienemmillä yrityksillä ole samankaltaisia mahdollisuuksia saada rahallista tukea tämänkaltaisissa toiminnoissa toisin kuin isoilla yrityksillä, joissa henkilöstöä on enemmän.

#### 7.4 Teema 3: Johtaminen

Johtamisen kannalta haluttiin selvittää esimiehen antamaa tuen määrää ja onko johtamisella vaikutusta työntekijöiden omaan työpanokseen ja tätä kautta työmotivaatioon. Haluttiin myös selvittää, onko esimies panostanut tarpeeksi työyhteisön johtamiseen työntekijöiden mielestä.

Kaikki työntekijät kokivat saavansa tukea ja neuvoa sitä kysyttäessä. Toisinaan kuitenkin tuen saaminen esimieheltä voi olla haastavaa kiireestä johtuen.

Työntekijä 1:

”Saan aina neuvoa, kun kysyn.”

Työntekijä 3:

”Mä saan hyvää tukea. - Palautteet on kovaa mutta rakentavaa.”

Työntekijä 2:

”Välillä hyvää tukee joo ja välillä tukea voisi olla enemmän.”

Yrityksessä jokaisen työntekijän työntekoa seurataan toiminnanohjausjärjestelmän avulla, jolloin esimies pystyy seuraamaan työntekijöiden ajankäyttöä eri työtehtäviin päivän aikana. Tämän avulla myös jokaisen työpanosta pystytään seuraamaan sekä varmistamaan, että työtehtävät saadaan tehtyä.

Kaikki työntekijät kokivat, että johtamisella on vaikutusta omaan työpanokseen. He kokivat myös, että esimies saa heidät motivoituneeksi ja näin ollen saavuttamaan parempia työsuorituksia. Haastattelussa jokainen myös mainitsi tilanteen, jolloin on saanut positiivista palautetta joko toisilta työntekijöiltä tai esimieheltä ja joka näin ollen on koettu työntekoa edesauttavana tekijänä.

Haastattelussa mainittiin myös me-hengen tärkeys, jota lisäämällä työpanos saattaisi lisääntyä. Välillä sen muistaminen tuntuu kuitenkin haastavalta, sillä jokainen tekee töitä omissa huoneissaan eikä yhteinen tekeminen tällöin välity työpaikalla.

Kuten työntekijä 2 asian ilmaisi:

”Mitä enemmän työpaikalla ois sitä me-henkeä niin sen enemmän sä panostat –”

Hän mainitsee, että mikäli työpaikalla olisi enemmän esillä yhteisen tavoitteen saavuttaminen, saataisi se edesauttaa työskentelyä ja näin ollen myös työpaikan ilmapiiriä.

Lopuksi haluttiin vielä selvittää, onko työyhteisön johtamiseen panostettu haastateltavien mielestä tarpeeksi ja miten siihen on panostettu. Työyhteisön johtamisen kannalta esimies on pyrkinyt asettamaan samat säännöt sekä toimintatavat, joiden mukaan toimia. Alalla on paljon eri ohjeistuksia sekä lakeja, joiden takia työn valvominen ja sääntöjen noudattaminen on erityisen tärkeää. Hänen mukaansa työntekijöiden toiminnan valvomisesta täytyisi huolehtia jokaisessa yrityksessä ja varsinkin isommissa, joissa tämä saattaa jäädä taka-alalle.

Työntekijät kokevat, että esimies on panostanut johtamiseen sekä tuonut yrityksen toimintatavat selvästi esille. Kuitenkin haastatteluissa tuli ilmi, että eräs haastateltavista ei koe sääntöjä kaikille samoiksi työhön liittyen. Hän myös mainitsi, että jokainen tulisi ottaa huomioon omana itsenään. Toisaalta kuitenkin toinen työntekijä mainitsee, että esimies ohjeistaa hyvin ja neuvoo työtehtävät tietyllä tapaa, mutta silti toiset työntekijät saattavat toimia vastakkaisella toimintatavalla. Tilanteet siis nähtiin monen osalta eri tavoin.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä osiossa esitellään johtopäätökset tutkimuksessa saaduista tuloksista sekä tarkastellaan niitä tarkemmin. Tämän lisäksi esitellään kehitysideoita yritykselle tämänhetkisen etätyötilanteen huomiioon ottaen sekä tulevaisuutta ajatellen.

### 8.1 Kehittämisehdotukset

**Motivaation** osalta yrityksen henkilökunnasta jokainen oli motivoitunut työhönsä. Motivoivana tekijänä oli pääsääntöisesti työ itsessään ja jokainen aidosti tykkäsi omasta työstään sekä koki sen mielekkäänä. Työntekijät kokivat sisäistä motivaatiota työtänsä kohtaan, mutta aika ajoin ulkoiset ärsykkeet kuten kiire saattoi vaikuttaa omaan työskentelyyn. Yleisesti myös työoloihin oltiin erityisen tyytyväisiä eivätkä työntekijät kokeneet, että työolosuhteet voisivat vaikuttaa heidän omaan työmotivaatioonsa.

Eräs työntekijä kuitenkin mainitsi tämänhetkisen koronatilanteen vaikuttavan omaan motivaatioon työskennellä. Tällä hetkellä toimistossa työskentelyn sijaan työntekijät tekevät töitä etänä kotoa käsin. Tämä saattaa erään työntekijän mukaan myös aiheuttaa sen, että toisista työntekijöistä ei välttämättä kuule moneen päivään, vaikka työ onkin pääsääntöisesti itsenäistä. Tällaisina aikoina muiden työntekijöiden sekä esimiehen tuki on erityisen tärkeää. Työpaikalla on kuitenkin aikaisemmin totuttu pitämään yhteisiä kahvitaukoja taukahuoneessa, jolloin työtehtävistä on päässyt irtautumaan hetkellisesti.

Tämänhetkisessä poikkeustilassa yhä useampi joutuu tasapainottelemaan työn sekä vapaa-ajan välissä. Kotoa käsin työskentely saattaa tuottaa haasteita tai myöskin vapauttaa hoitaa työtehtävät itselleen sopivana aikana. Monella on myös huoli omien työtehtävien jatkumisesta, sillä monissa yrityksissä henkilökuntaa on irtisanottu ja työsopimuksia pienennetty. Asiaa pohdittiin myös tässä yrityksessä ja eräs haastateltava mainitsi huolen työtehtävien jatkumisesta, mikä vaikuttaa negatiivisesti myös työntekijän omaan työmotivaatioon sekä työntekijän työhön. Epävarmuuden tunteessa työskentely voi näin ollen haastavaa ja vaikuttaa myös koko työyhteisöön.

Pitkittyneen koronaepidemiatilanteen vuoksi työpaikat joutuvat miettimään uusia järjestelyjä ja toimintatapoja. Henkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen on erityisen tärkeää, sillä korona-aika on vaikuttanut varmasti kaikkien työhön ainakin jollain tavalla. (Työterveyslaitos 2021.)

Työterveyslaitos (2021) on myös listannut työntekijälle tapoja, joilla huolehtia omasta henkisestä hyvinvoinnista:

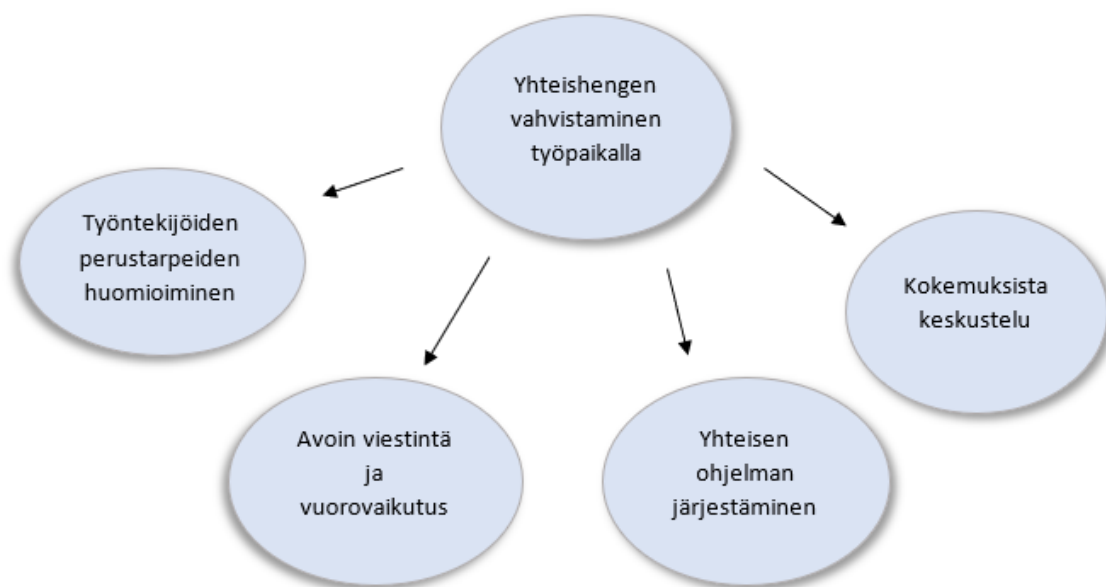
- Huolehdi omasta palautumisesta vapaa-ajalla sekä muista tauottaa työtäsi.
- Löydä omat tapasi rentoutua vapaa-ajalla.
- Keskustele esimiehesi kanssa, mikäli työmääräsi tuntuu liian suurelta tai tarvitset tukea.
- Älä jää huoliesi kanssa yksin. Pyri pilkkomaan huolesi yksittäisiksi ja konkreettisiksi asioiksi, jolloin asioiden työstäminen yksi kerrallaan voi olla helpompaa.
- Tunnista asiat, joihin voit vaikuttaa. Oman työn ja vapaa-ajan suunnittelu rajoituksien keskellä.
- Seuraa omaa jaksamista ja hae tarvittaessa apua.

**Työhyvinvointi** on itsessään hyvin laaja-alainen osa-alue ja tässä tutkimuksessa se haluttiin rajata haastateltavien kokemukseen omasta työn imusta sekä työyhteisönsä ilmapiiristä. Haluttiin myös saada selville, kuinka työhyvinvointiin on panostettu. Työhyvinvointi on tärkeä osa työntekijän jaksamista sekä sitä edistämällä voidaan lisätä työntekijöiden tuottavuutta sekä työhön sitoutumista työhön. Se voi myös näkyä sairauspoissaolojen määrän vähenemisenä. Työhyvinvointia lisää esimerkiksi työyhteisön ilmapiiri, hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työntekijöiden ammattitaito. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2016.)

Työterveyshuollon osalta yritys tarjoaa kattavasti työterveyspalveluja, jonka jokainen työntekijä mainitsi ja sen laajuuteen oltiin yleisesti tyytyväisiä. Myöskin työergonomiaan on yrityksessä haluttu panostaa ja jokaisella työntekijällä on omat työhuoneet, moottoripyödyt sekä valitsemansa työtuolit. Päivittäisissä toimistotöissä ergonomiasta sekä omista työtavoista on tärkeää huolehtia. Mahdollisimman tuetulla ja monipuolisella työasennolla pystytään ehkäisemään jatkossa monia vaivoja. Useimpia vaivoja tietokoneen ääressä työskentelystä voi aiheutua liikuntaelimestölle ja näkökyvyille kuten silmien kutinaa, väsymystä sekä niska- ja hartiaseudun sekä käsien kipuilua. Työntekijä voi myös kokea henkistä rasitusta tekniikan ja eri sovellusten jatkuvasta kehitymisestä ja tämän myötä jatkuvasta uuden tiedon omaksumisesta.

Työntekijät eivät kokeneet työpaikan ilmapiiriä suoranaisesti työhyvinvointia tai motivaatiota edistäväksi. Tähän liittyi niin ulkoisia kuin myös sisäisiä syitä, jotka vaikuttivat työyhteisön yhteishenkeen. Etätöiden lisääntyneessä suurimmassa osassa yrityksissä on yhteishengen tärkeys kasvanut, sillä työyhteisö ei tapaa enää kasvokkain päivittäin. Eräs työntekijöistä kertoi, ettei ole välttämättä kuullut muista työntekijöistä moneen päivään etätöihin siirtymisen jälkeen.

Yhteishenkeä on kuitenkin mahdollista parantaa, jolloin hyvät esimiestaidot ovat peruspilarina. Olenaisena osana on, että ihmisen perusturvallisuuden tunteiden on täytyttävä. Tämä tarkoittaa, että jokainen työntekijä tuntisi tullessaan kuulluksi, kohdelluksi tasa-arvoisesti sekä hyväksytyksi työpaikalla. Avoin viestintä ja vuorovaikutus niin työntekijöiden kuin myös esimiesten välillä ovat osa perustarpeiden täyttymistä. Näin ollen riittävä ja aktiivinen kommunikointi ovat avainroolissa yhteishenkeä kehittäessä. Myös työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen edistäminen edistävät yhteishengen syntymistä. Tämä onnistuu tarjoamalla yhteistä tekemistä ja yhdessäoloa työntekijöille. On tärkeää tarjota mahdollisuus tutustua kollegoihin muulloinkin kuin pelkästään työn merkeissä, jotta jokainen tuntisi kollegansa ja näin ollen pystyisi luottamaan ja pyytämään tarvittaessa apua. Hyvä olisi myös yhdessä käydä keskustelua poikkeusajan hyvistä ja huonoista tapahtumista ja millaisia ajatuksia ja tunteita se on ihmisissä herättänyt. (Von Kügelgen 2020.)



Kuva 5. Yhteishengen vahvistamisen keinoja etätöön lisääntyessä Von Kügelgenia (2020) mukailleen.

Työkykyä ylläpitävällä toiminnalla pyritään terveyden ja hyvinvoinnin parantamiseen työuran kaikissa vaiheissa. Hyvässä tyky-toiminnassa pyritään keskittymään useisiin työhyvinvointiin sekä työssä jakamiseen vaikuttaviin tekijöihin. (Tykypäivä.net julkaisuaika tuntematon.) Työkykyä ylläpitävä toimintaa löytyy nykyisin monessa muodossa. Mahdollisuutena on järjestää esimerkiksi henkilöstöpäiviä, jolloin tehdään yhdessä jotain kaikille mielekäästä. Luentojen järjestäminen mielenkiintoisesta aiheesta, tiimiharjoitusten pitäminen tai liikuntaseteleiden jakaminen henkilöstölle. (Virolainen 2012, 147-149.)

Yrityksen työntekijöille tyky-toimintaa on järjestetty aikaisemmin esimerkiksi pikkujoulujen muodossa, mutta tapahtumia toivottaisiin lisää. Kuitenkin tämänhetkisen koronapandemian takia yhteinen ajanvietto on jäänyt vähälle eikä tapahtumia ole pidetty. Yrityksen henkilöstömäärä on hyvin pieni, jolloin myös ilmapiirin tärkeys korostuu, joka on myös työhyvinvoinnin kannalta tärkeä osa-alue työpaikalla. Yhteinen ajanvietto ja toiminta ovat hyviä keinoja saada henkilökunnan ilmapiiriä parannettua työkyvyn lisäksi sekä sen avulla pystytään myös puhdistamaan ilmaa niin tarvittaessa.

**Johtamisen** osalta työntekijät olivat pääosin tyytyväisiä saamaansa tukeen esimieheltä sekä kokevat sen myös vaikuttavan heidän omaan työpanokseensa. Johtaminen on tärkeä osa työntekijän työmotivaation ylläpitoa sekä kasvattamista. Kaikki myös kokivat, että esimies saa motivoitua parempiin työsuorituksiin ja suurin osa koki, että työyhteisön johtamiseen on panostettu riittävästi.

Positiivisen palautteen saaminen koettiin monen osalta motivoivana tekijänä ja joka myös motivoi tekemään töitä ahkerammin. Tutkimusprofessori Jari Hakasen (2017) mukaan palautteenannon ajatellaan usein liittyvän lähinnä tekoihin. Hänen mukaansa palaute tai sen puute vaikuttaa saajaan niin työntekijänä kuin myös ihmisenä, jonka takia asia on hyvin merkityksellinen ja monisyinen. Palaute on merkki siitä, että työ on huomattu, jolloin se synnyttää työn imua, positiivisia tunteita ja kannustaa kehittymään.

Myös me-henki eli yhteishenki tuli esille, jota ei työpaikalla erään haastateltavan mukaan esiinny. Palautteen antaminen myös työntekijöiden välillä olisi tärkeää ja näin ollen myös vahvistaisi yhteishenkeä ja auttaisi sitoutumaan yritykseen. Varsinkin pienessä yrityksessä töitä tehdään tiiviisti, jolloin yhteishenki korostuu työpaikalla.

Esimiehellä on tärkeä rooli myös huolehtia työntekijöidensä henkisestä ja fyysisestä jaksamisesta. Työpaikalla ei esimerkiksi tehdä ylitöitä, sillä sen avulla halutaan vähentää työntekijöiden ylirasitusta ja taata riittävä vapaa-aika palautumiselle. Kuitenkin työpäivissä on joustovaraa liukuvien työaikojen suhteen ja työntekijöillä on mahdollista tehdä plusmiinus -tunteja, jolloin tiettyinä päivinä voi tehdä enemmän ja taas toisena vähemmän tunteja tai mahdollisesti kerryttää tunteja ja pitää myöhemmin vapaina.

Johtamisen osalta eräs työntekijä ei kuitenkaan tullut tarpeeksi kuulluksi ja koki jäävänsä usein huomiotta. Tästä johtuen hän koki olevansa eriarvoisessa asemassa muiden työntekijöiden kanssa. Esimiehellä on tärkeänä tehtävänä varmistaa, että jokainen saisi oman äänensä kuuluviin. Tässä hyvänä keinona olisi kehityskeskustelut, jolloin työntekijällä on mahdollisuus antaa palautetta esimiehelle ja taas toisinpäin. Yrityksessä ei kehityskeskusteluja ole pidetty lähivuosina.

## 8.2 Yhteenveto johtopäätöksistä ja jatkotutkimus

Kuten tuloksista oli huomattavissa, sisäinen motivaatio oli työntekijöillä hyvällä tasolla. Yrityksen työntekijöiden omassa motivaatiossa ei siis suoranaisesti ollut puutteita, vaan haasteet keskittyivät lähinnä työhyvinvoinnin ja johtamisen osa-alueille. Tuloksissa ilmeni selvästi yrityksen haasteet, joita olivat työilmapiiri, tyky-toiminnan vähäisyys sekä esimiehen tasavertainen huomioiminen kaikkia kohtaan.

Poikkeustilasta aiheutuvilla toimilla oli myös jonkin verran vaikutusta työntekijöiden omaan työmotivaatioon ja työkykyyn – muutos näkyi myös muissa osa-alueissa kuten yhteisöllisyydessä, jossa jo ennen poikkeustilanteen alkamista oli ongelmia. Työntekijöiden keskinäisen kommunikoinnin vähäisyys tai puute vaikutti selvästi työntekijöiden ilmapiiriin, jonka takia työpaikalla olisi hyvä oppia kommunikoidaan, hyväksymään erilaisia toimintatapoja sekä keskittyä kehittämään työyhteisöä yh-

dessä. Yritykselle laaditut kehitysideat eivät myöskään vaadi kovinkaan suuria investointeja, jos lainkaan. Haastatteluissa kävi muutenkin ilmi taloudelliset seikat haasteena, jotka otettiin huomioon myös johtopäätöksissä.

Vaikka oma motivaation taso kuvattiinkin hyväksi, voi näillä ulkoisilla tekijöillä, kuten työhyvinvoinnilla ja johtamisella, olla suurikin vaikutus, jota työntekijä ei vain itse ole huomannut. Tämän takia jatkotutkimuksen tekeminen yrityksen työhyvinvoinnista, kuten ilmapiiristä ja johtamisesta pidemmällä aikavälillä, olisi kannattavaa. Työhyvinvointi on kuitenkin valtavan tärkeä osa-alue, joka myös vaikuttaa jokaiseen työpaikalla. Vaikka työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden ei havaittaisikaan olevan suorassa yhteydessä omaan motivaatioon, voi pienillä asioilla olla merkittävä vaikutus hyvinvointiin ja täten myös motivaatioon. Varsinkin pienessä yrityksessä, jossa samojen ihmisten kanssa ollaan tekemisissä päivittäin, voi erimielisyydet ja pienetkin rasitteet ihmisten välillä alkaa tuntua isoilta. Tämän vuoksi, mitä aikaisemmin ongelmiin havahduttaisiin, sitä helpompaa niiden ratkaiseminen myös jatkossa olisi. Näillä tekijöillä, joita tutkimuksessa tarkasteltiin, on loppujen lopuksi valtava merkitys henkilöiden tuottavuuteen yrityksessä.



## 9 POHDINTA

Tässä luvussa tarkastellaan työn luotettavuutta ja eettisyyttä sekä kuinka ne ovat tässä tutkimuksessa toteutuneet. Työn lopuksi on pohdintaa omasta ammatillisesta kasvusta sekä opinnäytetyöprosessin etenemisestä.

### 9.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Luotettavuutta on tarkasteltava ja arvioitava koko opinnäytetyöprosessin ajan. Luotettavuus tarkoittaa, että tutkimustulokset vastaavat ilmiötä, jota ollaan tutkimassa ja ovat näin ollen totuudenmukaisia. (Kananen 2015, 353.) Tämän työn tutkimus toteutettiin maaliskuussa 2021, jolloin työntekijät työskentelivät etätöitä tehden kotoa käsin. On siis otettava huomioon, että haastatteluissa saadut vastaukset voisivat olla erilaisia, mikäli tilanne olisi niin sanotusti normaali ja kaikki haastateltavat työskentelisivät päivittäin toimistolla yhdessä. Tulokset kuitenkin heijastivat tämänhetkistä tilannetta ja ajatuksia haastateltavien näkökulmasta, joka on todenmukainen ja näin ollen luotettava.

Yrityksen esimies oli ennestään itselleni tuttu, sillä olen aikaisempina vuosina ollut töissä kyseisessä yrityksessä. Haastateltavista myös kaksi työntekijää olivat itselleni ennestään tuttuja ja kolmatta työntekijää en ollut aikaisemmin tavannut. Haastatteluiden alussa haluttiin painottaa rehellisiä vastauksia haastateltavilta, mutta jälkepäin on kuitenkin vaikea sanoa, kuinka rehellisesti kysymyksiin vastattiin. Pääsääntöisesti kysymykset olivat haastateltaville selkeitä, mutta esimerkiksi työn imu oli suurimmalle osalle vieras käsite, mikä tarkennettiin kahdelle haastateltavista. Kysymyksistä saatuja vastauksia pyydettiin myös tarkentamaan lisäkysymyksiä avulla, mikäli sille oli tarvetta.

Luotettavuuden kannalta on myös huomioitavaa, että yksi haastateltavista oli irtisanottu ennen haastatteluiden ajankohtaa. Työntekijä oli kuitenkin siirtymässä uusiin työtehtäviin ja halukas osallistumaan haastatteluihin. Muiden haastateltavien osalta ilmeni myös epävarmuutta omien työtehtävien jatkuvuudesta, joista mainittiin haastatteluissa. Vaikka haastateltavien määrä oli pieni, voidaan sen olettaa antavan luotettavan ja todenmukaisen kuvan kohdeyrityksestä, sillä yrityksessä ei tällä hetkellä työskentele muita henkilöitä.

Eettisyydellä tarkoitetaan, että tutkimuksessa on noudatettu eettisiä periaatteita koko tutkimuksen tekoajan. Eettisyys myös tarkoittaa, että tutkimus ei missään vaiheessa vaaranna tai ole haitaksi sen kohteena oleville tai muille tutkimukseen liittyville tahoille. (Puusa & Juuti 2020, 175.)

Tässä tutkimuksessa eettisyys toteutui, sillä haastateltavien yksityisyydestä ja vapaaehtoisuudesta huolehdittiin koko opinnäytetyöprosessin ajan. Haastatteluiden alussa jokaiselle haastateltavalle kerrottiin tutkimuksen taustasta ja mihin heidän vastauksiaan käytetään ja miksi haastattelut pidetään. Haastatteluissa haluttiin myös painottaa anonymiyyttä eli yksityisyyden varmistamista jokaisen haastateltavan kohdalla, josta myös kerrottiin jokaiselle haastatteluiden alkaessa. Heille myös kerrottiin materiaalien säilyttämisestä, ja ettei materiaaleja luovuteta kolmansille osapuolille sekä materiaalien tuhoamisesta opinnäytetyöprosessin jälkeen. Haastattelut toteutettiin Teams-videotapaamisen välityksellä, jolloin myös kysyttiin suostumus haastatteluiden äänittämiselle ennen sen aloittamista. Haastattelut toteutettiin tilassa, jossa kolmansilla osapuolilla ei ollut mahdollisuutta kuulla haastateltavien vastauksia.

Haastattelun alussa teemat käytiin läpi haastateltavien kanssa, sillä haastateltaville ei ollut etukäteen lähetetty teemahaastattelurunkoa. Haastattelurungon lähettäminen haastateltaville etukäteen ennen haastattelua olisi ollut hyvä ratkaisu, sillä tällöin haastateltavat olisivat voineet etukäteen tutustua haastattelun kulkuun. Tällöin he oisivat voineet miettiä vastauksiaan etukäteen, jolloin vastauksissa olisi saattanut olla enemmän monipuolisuutta. Tutkimuksessa saatiin kuitenkin tarvittavasti materiaalia, jonka takia se oli myös luotettava. Tutkimuksessa saadut tulokset esitettiin myös sellaisenaan, kun ne oli haastatteluissa tulleet ilmi.

## 9.2 Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Opinnäytetyöprosessini lähti liikkeelle vuoden 2020 syksyllä aiheen pohdinnalla. Aluksi aiheen valinnan koin haastavana, sillä halusin valita aiheen, joka varmasti kiinnostaisi pidemmän aikaa ja josta olisi hyötyä myös tulevaisuudessa. Lopulta päädyin lähestymään työhyvinvointia yhtenä osa-alueena, sillä opintojen aikana työhyvinvoinnin kurssit olin kokenut kaikista kiinnostavimpina. Ajatus motivaation yhdistämisestä aiheeseen tuli myös sen hetkisestä etätyöskentelystä, sillä olin pohtinut paljon omaa motivaatiotani ja halusin oppia käsitteestä enemmän. Lopulta aihe muovautui lopulliseen muotoonsa ja ehdotin opinnäytetyön aihetta kohdeyrityksen esimiehelle, joka koki aiheen mielenkiintoisena ja tärkeänä yritykselle. Yritys oli itselleni ennestään tuttu, sillä olen ollut kyseissä yrityksessä kesätöissä aikaisempina vuosina. Kohdeyritys oli myös henkilöstömäärältään pieni yritys, joten ajattelin että opinnäytetyöni aihe sekä juuri laadullisen tutkimuksen toteutus olisi mielenkiintoista toteuttaa juuri tässä kyseisessä yrityksessä.

Ohjaajan kanssa käytyämme yhdessä työsuunnitelman läpi, aloin opinnäytetyötä kirjoittamaan tammikuussa 2021. Teoreettista viitekehystä kirjoitin tammi-helmikuun. Maalis-huhtikuussa toteutin haastattelut, analysoin tuloksia ja laadin johtopäätökset. Toukokuussa oli opinnäytetyön viimeistelyä ja työn valmistumisen jälkeen esitin sen opinnäytetyöseminaarissa toukokuun loppupuolella. Alkuperäisen suunnitelman mukaan työn oli tarkoitus valmistua huhtikuussa kuukauden joustovaralla. Opinnäytetyö valmistui kuitenkin toukokuun lopulla, jolloin prosessi kesti noin viisi kuukautta, johon olen tyytyväinen.

## 9.3 Oma ammatillinen kasvu

Tämän opinnäytetyöprosessin aikana olen joutunut haastamaan itseään niin itsenäisen opiskelun kuin myös aikataulutuksen kanssa. Tämänhetkiset poikkeusolosuhteet ovat pakottaneet opettelemaan itsensä ohjaamista opiskeluiden osalta, ja opinnäytetyötä tehdessä sitä on joutunut harjoittamaan paljonkin. Etäopiskelun aikana oman kirjoittamisen aikataulutuksen on ollut erityisen tärkeää ja alussa kirjoittamisen aloitus tuntui kovinkin haastavalta ennen kuin siitä tuli päivittäistä.

Kirjoittamisen lisäksi lähteiden etsimisessä ja niiden hyödyntämisessä huomasin kehitystä, joka varmasti auttaa tulevaisuuden opinnoissa. Eri aiheista on oppinut etsimään tietoa ja olemaan kriittinen mitä kirjallisuutta käyttää lähteenä omassa työssään. Tässä työssä käsitellyistä aiheista löytyy todella paljon tietoa, joten lähdekriittisyys on pitänyt pitää mielessä. Myös hyvin työtä tukevien kansainvälisten lähteiden etsimisen koin haasteellisena. Kuitenkin esimerkiksi motivaatioteorioista löytyi hyvin tietoa niin kirjojen kuin myös artikkeleidenkin muodossa.

Tutkimuksen osalta haastattelut olisi ollut mielenkiintoista päästä toteuttamaan kasvotusten niin kuin aluksi oli tarkoituksena. Kuitenkin kasvokkain olevissa keskusteluissa ihmisten kehonkieli ja pienetkin ilmeet kertovat paljon, jotka ei välttämättä videopuhelussa niinkään välity. Haastatteluiden pitämistä tilanteena oli myös mielenkiintoista päästä toteuttamaan, koska sellaisesta ei ollut aikaisempaa kokemusta. Haastattelut sujuivat hyvin ja jälkeinpäin oli mielenkiintoista päästä analysimaan haastatteluiden tuloksia ja etsiä eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä vastauksista. Olin myös kohdeyrityksen esimiehen kanssa yhteydessä koko opinnäytetyöprosessin ajan, jolloin esimiestyöstä sai prosessin aikana hyvinkin käytännönläheistä tietoa.

Opinnäytetyön tekeminen lisäsi omaa ammatillista kasvuani niin tutkimuksen tekemisestä kuin myös aihealueiden tietämyksen osalta. Pystyin perehtymään ja syventymään itseäni kiinnostaviin aiheisiin ja näin ollen tukemaan jo opittuja asioita opiskeluiden aikana. Uskon, että opituista tiedoistani on hyötyä työelämässä, etenkin työhyvinvointiin ja johtamiseen perehtymisestä. Opinnäytetyössä käsitellyt aiheet ovat paljon pinnalla nykypäivänä ja niihin kiinnitetään myös herkästi huomiota, jonka takia omasta tietämyksestä on varmasti tulevaisuudessa paljonkin hyötyä.

Kaiken kaikkiaan aiheen valintaan olen tyytyväinen ja opinnäytetyöprosessin etenemiseen. Aiheen rajaaminen onnistui myös mielestäni hyvin ja työstä tuli selkeä sekä yhtenäinen. Aluksi koin aiheen lopullisen päättämisen ja sen rajaamisen haasteellisena, sillä aiheesta löytyy jonkin verran aikaisempiakin opinnäytetöitä. Halusin myös, että työ antaisi kohdeyritykselle juuri ne tiedot, joista aluksi olimme yrityksen esimiehen kanssa keskustelleet ja että työstä olisi aidosti hyötyä kohdeyritykselle. Opinnäytetyöprosessia jälkeinpäin miettiessä on kuitenkin mielenkiintoista huomata, kuinka aihe hiljalleen muovautui omiin raameihinsa sekä miettiä ratkaisuja, joihin päätyi prosessin aikana. Loppujen lopuksi, vaikka opinnäytetyöprosessi vaati ajoittain paljon, koin sen opettaneen hyödyntämään niin ammatillista asiantuntijuutta kuin myös pitkäjänteisyyttä sekä periksiantamattomuutta.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYPro.

Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2015.

Koivisto, Satu & Ranta, Ritva 2019. Näin motivoin yhteistyöhön: ryhmän johtamisen käsikirja. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Liukkonen, Jarmo, Jaakkola, Timo & Suvanto, Antti 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? : Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes työelämäpalvelut Oy.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Verkkokirjahylly. Savonia-finna. [Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Pdf-tiedosto. \[Mayor, Päivi & Risku, Marjo 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Selkokirja. Alma Talent Bisneskirjasto. Savonia-Finna. \\[McLeod, Saul 2020. Maslow's Hierarchy of Needs. SimplyPsychology 29.12.2020. \\\[Mieli ry julkaisuaika tuntematon. Hyvä työilmapiiri vahvistaa hyvinvointia. Verkkojulkaisu. Mieli Suomen Mielenterveys Ry. \\\\[Myles, Tamara 2014. The secret to peak productivity: a simple guide to reaching your personal best. E-kirja. Ebook Central Academic Complete. Savonia-Finna. \\\\\[Niermeyer, Rainer & Seyffert Manuel 2004. Motivaatio. Helsinki: Oy Rastor Ab.\\\\\]\\\\\(https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=1407882. Viitattu 23.4.2021.</a></p>
</div>
<div data-bbox=\\\\\)\\\\]\\\\(https://mieli.fi/fi/mielenterveys/ihmissuhteet/hyv%C3%A4-ty%C3%B6ilma- piiri-vahvistaa-hyvinvointia. Viitattu 26.1.2021.</a></p>
</div>
<div data-bbox=\\\\)\\\]\\\(https://www.simplypsychology.org/maslow.html#gsc.tab=0. Viitattu 23.4.2021.</a></p>
</div>
<div data-bbox=\\\)\\]\\(https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/IAIBEXCTEB#/kohta:OPAS\\(\\(20\\)YKSIL\\(\\(d6\\)LLISEEN\\(\\(20\\)MOTIVOINTIIN\\(\\(20\\)/piste:b7. Viitattu 14.1.2021.</a></p>
</div>
<div data-bbox=\\)\]\(https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\_3+2014.pdf. Viitattu 22.4.2021.</a></p>
</div>
<div data-bbox=\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/GAHBXCTEB#/kohta:4((20)HYVINVOIVA((20)ORGANISAATIO((20)-((20)HYV((c4)((20)TY((d6)((20)(((Rakenne((e4)((e4)oman((20)kehitt((e4)minen)((20)/piste:b1059. Viitattu 17.5.2021.</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

Penonen, Marjo 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Helsinki: Duodecim.

Perttula, Merja 2016. Turhauttaako? Näin innostut työstäsi uudelleen. Tehy-lehti 17.10.2016.

- Puusa, Anu & Juuti Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudemus.
- Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Rowan, John 2015. Ordinary ecstasy: humanistic psychology in action. E-kirja. Ebook Central Academic Complete. Savonia-Finna. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=4219007>. Viitattu 23.4.2021.
- Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. 1.-2.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ruohotie, Pekka. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jari-Erik 2017. Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet Verkkokirja. Ellibs e-kirjat. Savonia-Finna. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517966>. Viitattu 1.1.2021.
- Sarkkinen, Marja 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työpiste-verkkolehti 20.3.2017. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>. Viitattu 7.5.2021.
- Schultz, Liisa & Tapio, Petri 2011. Kulutuskirittinen kohtuullisuus tarveteorioiden valossa. Alue ja ympäristö 40 (1), 6-7. <https://aluejaymparisto.journal.fi/article/view/64494>. Viitattu 23.4.2021.
- Sinokki, Marjo 2016. Työmotivaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2016. Työhyvinvointi. Verkkojulkaisu. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu 22.4.2021.
- Sydänmaanlakka, Pentti. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Terveysverkko julkaisuaika tuntematon. Motivaatio. Verkkojulkaisu. <https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/>. Viitattu 13.1.2021.
- Tykypäivä.net julkaisuaika tuntematon. Tyky-toiminta. Verkkojulkaisu. <https://www.tyky-paiva.net/tyky-toiminta/>. Viitattu 22.4.2021.
- Työterveyslaitos 2021. Ohje henkisen hyvinvoinnin tueksi. Verkkojulkaisu. Päivitetty 18.2.2021. <https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-henkisen-hyvinvoinnin-tueksi>. Viitattu 22.4.2021.
- Työterveyslaitos 2020. Työhyvinvointi. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Viitattu 7.2.2021.
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Savonia-Finna. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077>. Viitattu 2.3.2021.
- Viitala, Riitta 2021. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.
- Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Von Kügelgen, Michaela 2020. Miten vahvistaa yhteishenkeä? 4 vinkkiä tiiviimpään työyhteisöön. Y-studio.fi. Verkojulkaisu. <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/yhteishenki-ja-sen-vahvistaminen-4-vinkkia-tiiviimpaan-tyoyhteisoon/>. Viitattu 12.5.2020.

**LIITE 1: HAASTATELUKYSYMYKSET TYÖNTEKIJÖILLE****Työmotivaatio:**

Oletko mielestäsi motivoitunut työhösi? Mitkä tekijät siihen mielestäsi vaikuttavat?

Mitkä tekijät mielestäsi vähentävät työmotivaatiota?

Mitkä tekijät lisäävät työmotivaatiasi?

**Työhyvinvointi:**

Oletko kokenut työnimua työpaikalla? Miten se ilmenee?

Koetko työpaikan ilmapiirin työhyvinvointia ja työmotivaatiota edistäväksi? Mitkä tekijät siihen vaikuttavat mielestäsi?

Koetko että työhyvinvointiin on panostettu riittävästi? Miten?

**Johtaminen:**

Koetko saavasi esimieheltä tarpeeksi tukea työpaikalla? Millaista tukea saat?

Koetko johtamisella olevan vaikutusta antamaasi työpanokseen?

Koetko että esimies saa motivoitua parempiin työsuorituksiin?

Onko esimies panostanut riittävästi työyhteisön johtamiseen? Miten?

**LIITE 2: HAASTATELUKYSYMYKSET ESIMIEHELLE****Työmotivaatio:**

Oletko mielestäsi motivoitunut työhösi? Mitkä tekijät siihen mielestäsi vaikuttavat?

Mitkä tekijät mielestäsi vähentävät työmotivaatiota?

Mitkä tekijät lisäävät työmotivaatiotasi?

**Työhyvinvointi:**

Oletko kokenut työnimua työpaikalla? Miten se ilmenee?

Koetko työpaikan ilmapiirin työhyvinvointia ja työmotivaatiota edistäväksi? Mitkä tekijät siihen vaikuttavat mielestäsi?

Miten työhyvinvointiin on panostettu? Onko panostettu mielestäsi riittävästi?

**Johtaminen:**

Millaista tukea annat esimiehenä työntekijöille?

Miten johtaminen vaikuttaa mielestäsi työntekijöiden työpanokseen?

Mikä on mielestäsi tärkeintä työyhteisön johtamisessa?