

Yrityksen X toimihenkilöiden sisäiset motivaatiotekijät ja niiden muodostama kokonaisuus

Miia Kulmala



Tekijä Miia Kulmala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Yrityksen X toimihenkilöiden sisäiset motivaatiotekijät ja niiden muodostama kokonaisuus	Sivu- ja liitesivumäärä 44 + 2
<p>Sisäinen motivaatio ja sen merkittävyys niin yksilö, kuin myös organisaatitasolla, on noussut viime vuosina esille kotimaisessa sekä kansainvälisessä tutkimuksessa. Sisäisen motivaation tarkastelu sekä yksittäisen työntekijän potentiaalinen hyödyntäminen ovat osoittautuneet yhä olennaisemmiksi tarkastelun kohteiksi, nykyisen työnteon tieto- ja palveluallistumisen myötä. Yksilötason työssä suoriutuminen ja henkilökohtaisten taitojen merkitys nykyisessä yhä vahvemmin subjektivoituneessa työssä, heijastuu organisaatitasolle asti luoden yrityksen kilpailukyvyyn ja joustavuuden muuttuvassa toimintaympäristössä. Tässä opinnäytetyössä sisäistä motivaatiota tarkastellaan itseohjautuvuusteorian (STD) tarjoaman viitekehyksen avulla. Siinä sisäisen motivaation mukaista toimintaa ohjaa mielenkiinnon, tärkeyden ja nautinnollisuuden kokemus. Työntekijän sisäisellä motivaatiolla on vaikutusta yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, sitoutumiseen, tehtävissä suoriutumiseen ja työn imuun. Työnantajaorganisaatio voi tukea sisäisen motivaation taustalla vaikuttavien kolmen perustarpeen (autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus) täyttymistä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona yritykselle X, joka tuottaa henkilöstöpalveluja yksityisille yrityksille kuudella eri toimialalla. Tutkimuksen avulla pyrittiin tuomaan yrityksen johdolle arvokasta syvälle luotaavaa tutkimustietoa sisäisestä motivaatiosta yleisesti, sekä sisäisen työmotivaation luonteesta yrityksen toimihenkilöiden keskuudessa. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna ja kohdehenkilöiksi valikoitui viisi yrityksen työntekijää. Tutkimustulosten avulla yrityksen X johto voi kehittää sisäistä motivaatiota tukevia johtamiskäytäntöjä ja työntekotapoja. Kehitysideoiden ja uusien toimintatapojen avulla voidaan vaikuttaa positiivisesti henkilöstön työmotivaatioon, kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin sekä suorituksen johtamiseen.</p> <p>Tämä opinnäytetyö osoitti, miten sisäinen motivaatio muodostuu useiden tekijöiden yhteisvaikutuksessa. Ilmiöön sitoutuu niin yksilöön, työyhteisöön kuin myös työnteon kontekstiin vaikuttavia tekijöitä. Toimihenkilöiden sisäisen motivaation voitiin nähdä muodostuvan työn merkityksellisyyden, onnistumisten, avun antamisen, menestymisen sekä positiivisen palautteen myötä. Sisäistä motivaatiota koettiin myös suhteessa työnkuvaan, joka sisälsi rutiinimaisia työtehtäviä sekä sopivasti vaihtelua ja realistisen tason haasteita. Jokaista itseohjautuvuusteorian perustarvetta edistivät ja ehkäisivät erinäiset tekijät. Perustarpeista autonomian taso koettiin työntekijöiden keskuudessa korkeaksi. Se toi työn toteuttamiseen vapautta, mutta lisäsi myös vastuuta ja miellettiin täten jopa liian korkeaksi. Kyvykkyuden perustarpeen toteutumisen työntekijät kokivat nykyisessä roolissaan yleisesti hyvälle tasolle, mutta myös epävarmuuden tunteita ilmeni. Yhteenkuuluvuuden perustarve täyttyi vaihtelevasti, erityisesti työyhteisön tasolla, mutta tiimitasolla yhteenkuuluvuuden kokemus oli pääasiallisesti hyvä.</p>	
Asiasanat sisäinen motivaatio, itseohjautuvuusteoria, työmotivaatio, autonomia, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tausta.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite	2
1.3	Keskeiset käsitteet	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
2	Tietoperusta	5
2.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	5
2.2	Työmotivaatio	6
2.3	Itseohjautuvuusteoria (self-determination theory, SDT).....	7
2.4	Autonomia.....	10
2.5	Kyvykkyys	11
2.6	Yhteenkuuluvuus	12
2.7	Sisäinen työmotivaatio, organisaatio ja johtamiskäytännöt	13
3	Tutkimusmenetelmät	16
3.1	Toimeksiantajayritys.....	16
3.2	Tutkimuksen tiedonkeruu	16
3.3	Aineiston analysointi ja käytetyt työkalut	18
3.4	Tutkimusprosessi	20
4	Tutkimustulokset	22
4.1	Sisäinen motivaatio	22
4.2	Autonomia.....	25
4.3	Kyvykkyys	26
4.4	Yhteenkuuluvuus	28
5	Pohdinta.....	30
5.1	Johtopäätökset ja suositukset	30
5.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	37
5.3	Reliabiliteetti, validiteetti ja tutkimusetiikka	38
5.4	Opinnäytetyöprosessi ja oman oppimisen arviointi.....	40
	Lähteet	42
	Liite 1. Teemahaastattelu yrityksen X toimihenkilöiden sisäisistä motivaatiotekijöistä ja niiden muodostamasta kokonaisuudesta.....	45
	Liite 2. Saatekirje haastattelututkimukselle	46

1 Johdanto

Mikä meitä motivoi, mihin työmotivaatio vaikuttaa ja miksi työnantajan tulisi olla kiinnostunut erityisesti henkilöstönsä sisäisistä motivaatiotekijöistä? Opinnäytetyötutkimuksessani perehdyn siihen, mistä sisäisistä motivaatiotekijöistä yrityksen X henkilöstön työmotivaatio muodostuu. Työmotivaatio syntyy useiden muuttujien yhteisvaikutuksesta ja onkin tutkimusaiheena erittäin syvälle luotaava. Motivaation sateenvarjokäsitteen alle lukeutuu yksilön sisäisiä ja ulkoisia muuttujia, joiden yhteisvaikutuksessa toimintaamme ohjaava motivaatio muodostuu. Opinnäytetyössäni tarkastelen motivaatiota ulkoisen ja sisäisen jaotteen avulla, keskittyen erityisesti sisäiseen motivaatioon. Ensimmäinen luku avaa tutkimusaiheen taustoja, ajankohtaisuutta ja merkittävyyttä.

1.1 Tausta

Työnteon nykyinen tieto- ja palveluallistuminen on saanut aikaan työroolien lisääntyneen subjektivoitumisen. Työssä onnistumisen nähdään olevan yhä vahvemmin sidottu yksilöityyn motivaatioon, sitoutumiseen ja persoonan peliin laittamiseen, johtaakseen tulokselliseen työsuoritukseen. (Julkunen, 2008, 181-121.) Digitalisaatio, virtuaaliratkaisut ja keinoälyn kehittyminen puolestaan muuttavat niin työnteon tapoja, sisältöjä kuin myös työnteon konkretiaa jatkuvalla syötöllä. Näiden ilmiöiden myötä työntekijän tuleekin omaksua täysin uudenlaisia toimintamalleja yhä tehokkaammin (Salmela-Aro, Nurmi & Feldt, 2017, 80). Perinteiset kilpailustrategiat kuten liiketoiminnan strategiset liittoumat, toiminnan erilaistaminen tai kustannus- ja teknologiajohtajuus (Ojala, 2002, 24) eivät nykypäivänä riitä takaamaan kilpailuetua, vaan huomio tulee kiinnittää organisaation henkilöstön ominaisuuksiin, osaamiseen ja motivaatioon (Kauhanen, 2012, 15). Sisäinen motivaatio, itseohjautuvuus, jatkuva oppiminen sekä itsenäinen yrittäjähenkkinen urasuunnittelu ovat työntekijältä tulevaisuudessa vaadittavia avaintaitoja työelämässä (Salmela-Aro ym. 2017, 80).

Yrityksen menestys, lisäarvon luominen asiakkaalle sekä jatkuva kyky uudistua sitoutuvat vahvasti yrityksen henkilöstön varaan. Se miten motivoitunutta, osaavaa ja sitoutunutta yrityksen oman henkilöstö on, vaikuttaa mahdollisuuteen toimia kannattavasti ja tehokkaasti, lisäarvoa luoden. Osaavasta työvoimasta käydään kilpailua, joten työnantajaorganisaatioiden tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota niin työnantajamaineeseen kuin myös henkilöstön sitouttamisen ja osaamisen kehittämisen prosesseihin. (Viitala & Jylhä 2019, 211.) Organisaatioiden on kyettävä luomaan työympäristö, joka tukee työntekijöiden kykyä vastaanottaa ja ratkaista uudenlaisia haasteita sekä ongelmia. Tästä syystä sisäisen motivaation tarkastelu nouseekin entistä tärkeämmäksi kohteeksi organisaatioiden muuttuvissa ja joustavuutta vaativissa työympäristöissä. Sisäisesti motivoituneiden ihmisten on osoitettu olevan ulkoisesti motivoituneita merkittävästi luovempia sekä tehokkaam-

pia uuden oppimisessa. Organisaatiotason toiminnan kannalta työntekijän kokonaispotentiaalin hyödyntämisen nähdään olevan mahdollista kuitenkin vain, mikäli työ koetaan henkilökohtaisesti merkitykselliseksi ja mielekkääksi. Viimeaikainen itseohjautuvuusteoriaan pohjautuva tieteellinen tutkimus on lisännyt ymmärrystämme tekijöistä, joiden avulla sisäistä motivaatiota voidaan lisätä niin yksilö kuin myös organisaatiotasolla. (Salmela-Aro ym. 2017, 81-82.)

Tutkimus toteutettiin toimeksiantona henkilöstöpalveluja tarjoavalle yritykselle X. Tutkimuksen avulla haluttiin tuoda yrityksen johdolle arvokasta syvälle luotaavaa tutkimustietoa sisäisen motivaation taustalla vaikuttavista tekijöistä ja niiden ilmentymisestä toimihenkilöiden keskuudessa. Opinnäytetyön tietoperusta tarjoaa kattavan katsauksen sisäisen työmotivaation kokonaisuuteen sekä sen tyypillisiin henkilöstötason ja organisaatiotason vaikutuksiin. Tutkimusosuus tuottaa laadullisen katsauksen yrityksen henkilöstön sisäisen motivaation piirteisiin, mutta ei otantansa puolesta ole yleistettävissä muihin verrannollisiin yrityksiin. Vastaavanlaista laadullista tutkimusta ei ole kyseisessä yrityksessä aiemmin toteutettu. Yritys voi hyödyntää tämän opinnäytetyön tutkimustuloksia kehittääkseen johtamiskäytäntöjä ja työntekotapoja yhä paremmin sisäistä motivaatiota tukeviksi. Uusien toimintatapojen avulla voidaan vaikuttaa positiivisesti henkilöstön työmotivaatioon, kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin sekä suorituksen johtamiseen.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yrityksen X toimihenkilöiden kokemusta sisäisestä motivaatiosta ja sen tekijöistä. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan syvällistä tietoa siitä, mitkä itse työn, työyhteisön ja -ympäristön ominaisuudet tai merkitykset rakentavat toimihenkilöiden sisäisen työmotivaation kokonaisuuden. Tarkentavana aihealueena käsiteltiin sisäistä motivaatiota ja kolmea psykologista perustarvetta edistävät tai ehkäisevät tekijät. Tutkimuksen pääviitekehyksenä käytettiin Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriaa, jossa sisäisen motivaation on osoitettu syntyvän kolmen universaalien perustarpeen (autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus) ympärille. Tutkimuksen avulla pyrittiin tuomaan yrityksen johdolle arvokasta syvälle luotaavaa tutkimustietoa sisäisestä motivaatiosta yleisesti, sekä sisäisen työmotivaation piirteistä yrityksen toimihenkilöiden keskuudessa.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa vastaus asetettuun päätutkimuskysymykseen, jonka ratkaisemista alakysymykset tukevat. Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymykseksi muodostui *"Mistä tekijöistä yrityksen X toimihenkilöiden sisäinen työmotivaatio muodostuu?"*. Päätutkimuskysymyksen ympärille rakennettiin opinnäytetyön teoriapohjan ja viitekehyksen pohjalta seuraavat alatutkimuskysymykset:

1. Mitkä ovat tyypilliset sisäisen työmotivaation taustalla olevat tiedostetut tekijät?
2. Miten viitekehysten sisäiset työmotivaatiotekijät ilmenevät yrityksen toimihenkilöiden keskuudessa?
3. Minkälainen vaikutus sisäisen työmotivaation tekijöillä nähdään toimihenkilöiden näkökulmasta olevan työn tekoon?

Opinnäytetyön tietoperusta koottiin relevantteja kotimaisia ja kansainvälisiä tieteellisiä vertaisarvioituja julkaisuja ja asiantuntijoiden kirjoittamia kirjallisia lähteitä käyttäen. Aihetta keskityttiin tarkastelemaan liiketalouden sekä työ- ja organisaatiopsykologian näkökulmista. Lähdemateriaali on rajattu 2000-luvun jälkeisiin julkaisuihin, lukuun ottamatta tästä vanhempia klassikkoteorioita. Tietoperustassa keskityttiin havainnollistamaan työssä vaikuttavan sisäisen motivaation ilmiötä osana motivaation kokonaisuutta.

1.3 Keskeiset käsitteet

Motivaatio

Motivaatio on psyykinen tila, joka vaikuttaa käyttäytymiseen ja toimintaan ohjaten yksilön energian käyttöä kohti tavoitteellista päämäärää. Motivaation taustalla olevat toimintaan virittävät motiivit voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Motivaatio syntyy persoonallisuuden, tunteiden, kognitiivisten prosessien ja sosiaalisten ympäristötekijöiden yhteisvaikutuksesta. (Sinokki 2016, 43-44.)

Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio ohjaa toimintaan, jonka yksilö kokee itsessään tyydyttäväksi ja arvokkaaksi. Sisäisesti motivoitunutta henkilöä voi ajaa toimintaan hauskuus, nautinnollisuus tai tehtävän sopiva haasteellisuus. (Deci & Ryan 2000b, 56-57.)

Työmotivaatio

Työmotivaatio syntyy työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien kuten asenteiden ja tarpeiden sekä työtehtävän yhteisvaikutuksessa. Työmotivaation tasoon vaikuttavat niin työtehtävien soveltuvuus kuin myös työympäristö ja esimiehen tarjoama tuki. (Viitala & Jylhä 2019, 221-222.)

Itseohjautuvuusteoria

Richard Ryanin ja Edward Decin kehittämän itseohjautuvuusteorian (STD) mukaan yksilöillä on luontaisesti ilmentyviä universaaleja tarpeita, jotka suuntaavat energiaa ja täten myös toimintaa tarpeen tyydyttämistä kohti. Näitä psykologiselle kasvulle, eheyden kokeemiselle ja hyvinvoinnille merkityksellisiä perustarpeita ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. (Deci & Ryan 2000a, 229-230.)

Autonomia

Autonomia edellyttää valinnan ja toiminnan vapautta. Käsitteellä tarkoitetaan yksilön omaehtoista vapautta päätöksentekoon ja toiminnanohjaamiseen. Toiminnan ja aktiivisuuden koetaan olevan lähtöisin itsestä ja se ohjautuu oman sisäsyntyisen motivaation perusteella. (Martela & Jarenko 2014, 28-29.)

Kyvykkyys

Kyvykkyuden käsitteellä tarkoitetaan yksilön kokemusta omasta selviytymisestä ja aikaansaamisestaan. Työnteon kontekstissa kyvykkyys liitetään ammattiosaamisen ja pätevyyden kokemukseen suhteessa työtehtäviin. (Viitala & Jylhä 2019, 227.)

Yhteenkuuluvuus

Ihminen kokee synnynnäistä tarvetta olla hyväksyty ja kuulua johonkin ryhmään. Yhteenkuuluvuuden tarve näkyy haluna luoda luottamuksellisia suhteita ja tulla nähdyksi sekä kuulluksi. (Viitala & Jylhä 2019, 227.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö noudattaa perinteistä mallia ja sisältää viisi päälukua. Raportin ensimmäinen luku johdattaa aiheeseen tarkastelemalla teeman ajankohtaisuutta sekä tärkeyttä tutkimuskohteena. Samassa luvussa esitellään opinnäytetyön pää- ja alatutkimuskysymykset sekä tavoitteet. Luku sisältää myös lyhyen kuvauksen käytetyistä tutkimusmenetelmistä sekä tutkimusaiheen ja otannan rajauksista. Tietoperusta esitellään luvussa kaksi, jossa lähdetään liikkeelle kuvaamalla sisäisen motivaation ilmiötä ymmärrettävästi osana motivaation ja työmotivaation määriteltyjä kokonaisuuksia. Tietoperusta syvenee pääviitekehystenä toimivan itseohjautuvuusteorian ja perustarpeiden esittelyyn, jonka jälkeen tarkastellaan vielä organisaatiotason merkityksiä, kuten miten sisäistä motivaatiota on mahdollista johtaa ja minkälaisia etuja sillä voidaan saavuttaa. Tietoperustan avulla tarjotaan kattava ymmärrys aiheesta ja sisäisen motivaation tekijöistä.

Empiirinen tutkimusosuus esitellään luvussa kolme, joka sisältää kuvauksen käytetyistä tutkimusmenetelmistä, aineiston analysoinnista sekä siihen käytetyistä työkaluista. Luku neljä avaa tutkimustulokset. Viimeinen luku koostuu merkittävimpien johtopäätösten tiivistyksestä sekä pohdintaosuudesta, jossa tarkastellaan kriittisesti tutkimusprosessia kokonaisuudessaan, reflektoidaan ja käännetään katseet tuleviin jatkotutkimusaiheisiin.

2 Tietoperusta

Tietoperustan avulla pyritään tarjoamaan kattava ymmärrys motivaatiosta ilmiönä – mitkä ovat motivaation rakennusaineet yksilötasolla, mistä toimintaa ja käyttäytymistä ohjaava motivaatio lähtee liikkeelle, mitkä ovat motivaatiosta eroteltavat, tämän opinnäytetyön kannalta olennaiset, tarkastelukulmat sekä osakokonaisuudet. Kokonaisvaltaisen kuvauksen kautta siirrytään käsittelemään itseohjautuvuusteoriaa ja sen osoittamia perustarpeita, joihin opinnäytetyön pääpaino on keskitetty. Sisäistä motivaatiota käsitellään itsenäisenä ilmiönä, osana työmotivaatiota sekä opinnäytetyön tutkimuksen viitekehyksen teoriaperustan pohjalta. Lopuksi läpi käydään vielä sisäisen motivaation johtamista.

2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatiolla kuvataan motiivien synnyttämää tunne- tai tahtotilaa (Ruohotie 1998, 36). Motivaatio suuntaa yksilön toimintaa ja vaikuttaa intensiteettiin, jolla toimintoja viedään eteenpäin. Pohjana motivaatiolle toimivat yksilölliset tilannekohtaiset motivaatiotekijät. (Viitala & Jylhä 2019, 221.) Motivaatioteoriat osoittavat ihmisen motivoituvan palkitsevuuden tunteesta (Viitala & Jylhä 2019, 223), jonka voidaankin nähdä lähtevän liikkeelle kahdesta eri motivaationlähteestä, sisäisestä tai ulkoisesta (Martela & Jarenko 2014, 15). Nämä sisäiset tai ulkoiset motivaatiotekijät voivat olla tarpeita, haluja, sisäisiä yllykkeitä ja viettejä, tai toimintaa ohjaavia palkkioita ja rangaistuksia. Motiivien tehtävänä on virittää, ylläpitää ja ohjata toimintaa tiettyä päämäärä kohti. Motiivit voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. (Ruohotie 1998, 36.) Nykykäsityksen mukaan motivaatiota ohjaavat niin tunteet kuin myös kognitiiviset prosessit (Viitala & Jylhä 2019, 221).

Motivaation kokonaisuus vaikuttaa aktiivisuuteemme, tehtäviemme valintaan sekä tehtäväkohtaiseen intensiteettiin ja suorituksen laatuun. Se on tavoitteiden saavuttamisen kannalta psyykkisen vireyden ja ahkeruuden lähde. (Sinokki 2016, 43.) Motivaation nähdäänkin olevan ihmisen biologisen, kognitiivisen ja sosiaalisen säätelyn ydintoiminto (Deci & Ryan 2000c, 69). Käyttäytymistä suuntaavan motivaation syntymiseen vaikuttavat samanaikaisesti useat tekijät, jolloin ristiriidassa olevista motiiveista vahvempi motiivi tyypillisesti dominoi (Sinokki 2016, 43).

Sisäinen motivaatio ohjaa toimintaan, jonka yksilö kokee itsessään tyydyttäväksi ja arvokkaaksi. Sisäisesti motivoitunutta henkilöä voi ajaa toimintaan hauskuus, nautinnollisuus tai tehtävän sopiva haasteellisuus. Tämä motivaation muoto on merkittävä ihmisen koko elinkaaren ajan; jo lapsesta lähtien ihmisillä on luonnollinen taipumus olla leikkimielisiä, utelaita, aktiivisia ja kyseenalaistavia, mikä mahdollistaa uusien tietojen ja taitojen aktiivisen

oppimisen. Luontainen taipumus tutkia ja oppia ei vaadi ulkoisia aineellisia palkkioita toteutuakseen, vaan syntyy sisäisen motivaation virittämänä. Näillä taipumuksilla on merkittävä rooli ihmisen kognitiivisessa, sosiaalisessa ja fyysisessä kehitymisessä läpi elämän. (Deci & Ryan 2000b, 56-57.) Sisäinen motivaatio on proaktiivista, eli toimija rakentaa ja ohjaa sitä omaehtoisesti; kun taas ulkoisen motivaation ohjaamana ihminen toimii reaktiivisesti, eli jonkin ulkoisen lähteen virittämänä. Ulkoisen motivaation alaisessa toiminnassa huomiota ei kiinnitetä itse aktiviteettiin vaan suorituksesta seuraavaan palkinnon saamiseen tai rangaistuksen välttämiseen. (Martela & Jarenko 2014, 6; Deci & Ryan 2000b, 60.) Ulkoisella ja sisäisellä motivaatiolla voidaan todeta olevan hyvin erilaiset vaikutukset kokonaisvaltaiseen fyysiseen hyvinvointiin ja tunteisiin. Nykyisen tutkimustiedon valossa on voitu osoittaa sisäisen motivaation olevan yhteydessä myönteisiin tunteisiin, elämäntyytyväisyyteen sekä koettuun hyvinvointiin, jota taas ulkoisten päämäärien tavoittelulla ei olla nähty saavutettavan. (Sinokki 2016, 68-69.)

2.2 Työmotivaatio

Työntekijän suoriutuminen työssä syntyy monen tekijän vaikutuksesta. Menestymiseen vaikuttaa työntekijän ja työtehtävän välinen suhde, eli miten hyvin työntekijä soveltuu hänelle määritelyihin työtehtäviin. Olennaista on kohtaavatko työntekijän osaaminen, motivaatio sekä fyysiset ja psyykkiset ominaisuudet tehtävän vaatimukset. Yksilöllisten tekijöiden lisäksi työympäristö ja työnteon fasilitteetit määrittävät suuresti minkälaiset mahdollisuudet työtehtävän toteuttamiseen konkreettisesti on. Näiden kokonaisuuksien lisäksi työntekijän ja työnteon suhteessa myös työyhteisöllä on oma roolinsa. Työpaikan ilmapiiri, vuorovaikutussuhteet ja esimieheltä saatava tuki ovatkin tekijöitä, joilla nähdään myös olevan merkitystä työnteon onnistumisen kannalta. Yritystoiminnan menestyksekkään johtamisen kannalta tärkeää onkin ymmärtää mikä työntekijöitä motivoi, sillä motivaation avulla synnytetään yksilötason toiminnan suunta ja voima. (Viitala & Jylhä 2019, 221.)

Työmotivaatio syntyy monen tekijän summana, siihen vaikuttavat niin työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet kuin myös työtehtävät, työn ominaisuudet sekä työympäristö (Viitala & Jylhä 2019, 221). Yksilöllisiä työmotivaatioon heijastuvia tekijöitä ovat persoonallisuus, kokemukset, tarpeet, arvot ja asenteet sekä fyysinen ja psyykinen toimintakyky. Työmotivaatio muodostuu sisäisen ja ulkoisen motivaation yhteisvaikutuksessa. Tyypillisesti kuitenkin toinen näistä motivaatiotavoista on dominoivammassa roolissa ja vaikuttaa täten voimakkaammin toiminnan ohjaukseen. Useat tutkimukset ovat osoittaneet sisäisen motivaation tilan olevan kannattavampi niin työntekijän, kuin myös työnantajan näkökulmasta. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on innostunut, tuottava ja hyvinvoiva. (Martela & Jarenko 2014, 6.)

Työhön kytkeytyvä sisäinen motivaatio liittyy vahvasti yksilön itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeeseen. Se syntyy sisäsyntyisestä tyytyväisyyden tavoittelusta suhteessa työhön, saavutuksiin ja aikaansaannoksiin. Sisäinen motivaatio auttaa päämäärätietoisessa ja ponnistelua vaativassa toiminnassa, ilmentyen innokkuutena ja sisukkuutena toimintaa kohtaan. Kun taas ulkoinen motivaatio syntyy ulkoisten palkkioiden ja tunnustusten tuomasta tyydytyksestä. Näitä palkkioita voivat olla työssä saavutettavat taloudelliset hyödyt ja edut, tai arvostuksen ja turvallisuuden kokemusta lisäävät tekijät. Ulkoisesti motivoitunut henkilö työskentelee sitä intensiivisemmin palkintoa kohti, mitä houkuttelevampana se nähdään. Tämä ilmiö korostuu erityisesti silloin, jos työntekijän työtehtävät ovat rutiinimaisia tai epäkiinnostavia. (Viitala & Jylhä 2019, 222.)

2.3 Itseohjautuvuusteoria (self-determination theory, SDT)

Itseohjautuvuusteoria (self-determination theory, SDT) on motivaatiota käsittelevä makroteoria, joka on kehittynyt sisäisen ja ulkoisen motivaatiotutkimuksen myötä. Sitä on käytetty niin organisaatiotason ilmiöiden, kuin myös motivaation ilmentymisen tutkimisessa muilla elämän osa-alueilla. Itseohjautuvuusteoria erottelee motivaatiotekijöitä, joilla kaikilla on omat katalysoivat ja vahvistavat tekijät sekä erilaiset motivaatiosta johtuvat seuraukset. (Deci, Olafsen & Ryan 2017, 19-20.)

Teorian mukaan yksilöillä on luontaisesti ilmentyviä universaaleja psykologisia tarpeita, jotka suuntaavat energiaa ja täten myös toimintaa tarpeen tyydyttämistä kohti. Itseohjautuvuusteoria ei niinkään käsittele fysiologisia tarpeita, vaan keskittyy erottamaan psykologiselle kasvulle, eheyden kokemiselle ja hyvinvoinnille merkitykselliset psykologiset tarve-tekijät. (Deci & Ryan 2000a, 229-230.) Teorian ydin koostuu kolmen psykologisen perustarpeen (autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus) ympärille. Näillä tekijöillä nähdään olevan perustavanlaatuinen vaikutus sisäsyntyisen motivaation kokemukseen. (Deci & Ryan 2000c, 68.) Perustarpeita ja täten sisäistä motivaatiota tukeva toiminta koetaan mielenkiintoiseksi tai itselle arvokkaaksi. Näiden tarpeiden tyydyttyminen saakin aikaan positiivisen ja palkitsevan tunnekokemuksen. (Deci & Ryan 2000a, 230.) Deci ja Ryan (2000a, 229) ovatkin tutkimuksillaan osoittaneet, että kaikkien kolmen perustarpeen tulisi tyydyttyä, sillä mikäli tarpeita ei kokonaisvaltaisesti tai osittain pystytä tyydyttämään, seuraa tästä negatiivisia vaikutuksia yksilön hyvinvoinnille sekä psykologiselle kasvulle. Myös Vansteenkiste, Lens, Soenens ja Luyckx (2006, 277-279) ovat osoittaneet näiden kolmen psykologisen perustarpeen tyydytyksen olevan yhteydessä kohonneeseen hyvinvointiin ja vastaavasti vähentyneeseen sairastamiseen. Hyvinvoinnin muutosta on kyseisessä tutkimuksessa havainnoitu lisääntyneen elinvoimaisuuden ja elämän tyytyväisyyden suhteen, kun taas sairastavuuden vähentyminen viittaa ahdistuksen ja masennusoireiden pienem-

pään määrään.

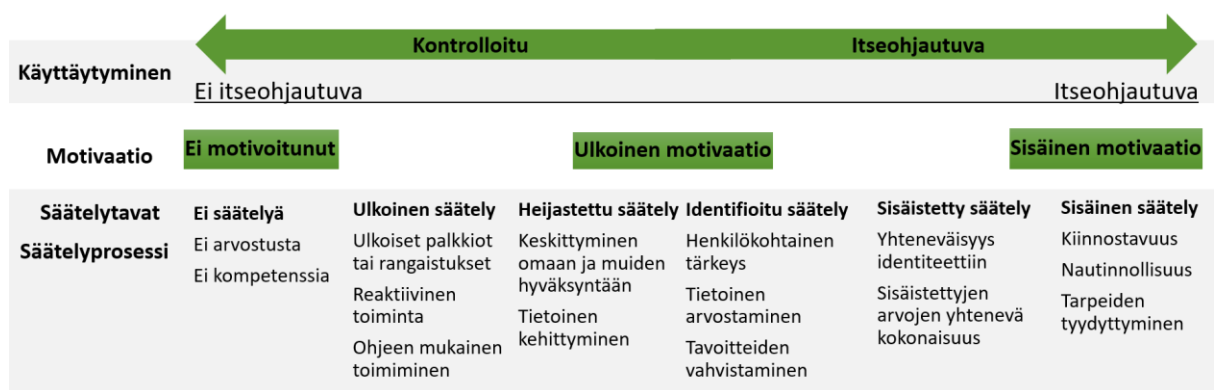
Perusajatuksena itseohjautuvuusteorian taustalla on, että ihminen on aktiivinen ja kasvuo-rientoitunut toimija, joka hakeutuu mielenkiintoa herättävien toimintojen ja sosiaalisten ärsykkeiden pariin. Aktiviteettien pariin hakeutuminen tukee toiminnan kehittymistä ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden kokemusta. Ihminen integroi ja yhdistää omia sisäisiä kokemuksiaan kanssakäynnin seurauksena saatuihin kokemuksiin muodostaen näistä yhdenmukaisen ymmärryksen. Tämä luontainen taipumus aktiviteettien pariin hakeutumiseen edesauttaakin perustarpeiden tyydyttymisessä ja tukee uuden oppimista. (Deci & Ryan 2000a, 229-233.)

Tarpeiden tyydyttämiseen tähtäävää toimintaa ohjaa kaksi olennaista elementtiä: tehtävän koettu kiinnostavuus ja tärkeys. Kiinnostuksen kokemus kuvastaa yksilölähtöistä sisäistä motivaatiota tekemistä kohtaan, kun taas tehtävän tärkeys muodostuu ulkoisen ympäristön tarjoaman merkityksen sisäistämisen myötä. Esimerkiksi mies, joka soittaa pianoa, ei tietoisesti tyydytä tarpeitaan vaan soittaa sisäsyntyisestä mielenkiinnosta pianonsoittoa kohtaan. Aktiviteetin aikana hän kokee spontaania mielihyvää niin kauan, kuin soittaminen tapahtuu optimaalisesti haastavalla tasolla ja omaehtoisesti. Sisäistä motivaatiota ja toiminnan ylläpitoa ohjaakin tehtävästä saatava autonomian ja kompetenssin tarpeen tyydyttymisen tuoma mielihyvä, eli kahden perustarvetekijän tyydyttyminen. (Deci & Ryan 2000a, 229-233.)

Yksilöiden välillä nähdään olevan subjektiivisia eroja siinä, miten paljon nämä perustarpeet näkyvät henkilökohtaisessa tavoitteiden asettamisessa ja elämäntyyliässä. Joillain ihmisillä perustarpeiden toteuttaminen on keskeisemmässä roolissa tavoitteiden suhteen, kun taas toisilla näiden tarpeiden tyydyttäminen ei ole yhtä voimakkaasti ohjautunutta. (Deci & Ryan 2017, 242.) Subjektiivisten erojen lisäksi perustarpeiden tyydyttäminen on aina sidoksissa myös toiminnan kontekstiin ja sosiaaliseen ympäristöön, jotka voivat edelleen vahvistaa tai heikentää mahdollisuutta perustarpeiden täyttymiseen (Deci & Ryan 2000a, 233.) Itseohjautuvuusteoria tarkasteleekin sisäiseen motivaatioon vaikuttavia yksilölähtöisiä tekijöitä sekä tilannetekijöitä (Deci & Ryan 2000c, 68).

Tavoitteellista toimintaa voivat ohjata itseohjautuvat nautinnollisuutta ja mielenkiintoa ylläpitävät prosessit, tai päinvastoin ulkoa asetetut kontrolloidut säännöt sekä määräykset, joita noudatetaan ulkoisen paineen tai tärkeyden vuoksi (Deci & Ryan 2000a, 237). Optimaalisessa kontekstissa yksilö omaksuu ulkoisia motivaatitekijöitä, kuten säännöksiä, tehokkaasti osaksi sisäistettyä motivaatiota. Tällöin säännösten ja määräysten noudattamisesta tulee itseohjautuvampaa. Kuvio 1 osoittaa, miten alun perin ulkoisesti kontrolloitu motivaatiovirike voi siirtyä kohti itseohjautuvaa säätelyä ja osaksi sisäistettyä motivaatiota.

Välivaiheina tässä prosessissa on heijastettu säätely ja identifioitu säätely. Ympäristöstä lähtöisin olevat motivaativirikkeet, jotka siirtyvät osaksi yksilön sisäistettyä motivaatiota linkittyvät tavoittelemisen arvoisiin päämääriin ja koetaan siksi tärkeiksi. Nämä sisäisen motivaation prosessit mahdollistavat yksilölähtöisen elinikäisen oppimisen sekä sosiaali- seen ympäristöön integroitumisen ja yhteenkuuluvuuden kokemuksen muodostumisen. Yksilön ympäristö voi joko tukea tai ehkäistä ulkoisten säännösten sisäistämistä. (Deci & Ryan 2000a, 232-237.) Työn näkökulmasta sisäistä motivaatiota tarkasteltaessa onkin tärkeä huomioida sisäistetyn motivaation prosessi ja se, miten työn päämäärän asettelu ja toimintatavat voivat siirtyä koetun tärkeyden ja innostuksen kautta osaksi itseohjautuvam- paa sisäistä motivaatiota. Yhteiset tavoitteet, jotka ovat siirtyneet osaksi sisäistettyä moti- vaatiota, koetaan tärkeiksi ja tavoittelemisen arvoisiksi. (Martela & Jarenko 2014, 14.)



Kuvio 1. Itseohjautuvuuden jatkumo osoittaa motivaatiotyypit, niiden säätelytavat sekä näihin liittyvän ajattelun kausaliiteetin sekä säätelyprosessit (mukailen Deci & Ryan 2000c, 72.)

Organisaatiotason tutkimuksissa itseohjautuvuusteorian tarkastelukulmana käytetään usein joko työntekijään kohdistuvia vaikutuksia, kuten hyvinvointia, tai organisaation johdon näkökulmaa ja tälle toimijalle ilmentyviä hyötyjä tai etuja. Työnteon kannalta olennaisia näkökulmia itseohjautuvuusteoriassa ovat erityisesti kolmen perustarpeen, autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tarkastelu, sillä niiden tyydyttämällä on todettu olevan vahvistava vaikutus itsesäädellyn sisäsyntyisen motivaation ilmenemiseen sekä edelleen työssä suoriutumiseen ja hyvinvointiin. Toinen merkittävä näkökulma on työntekijän autonomisen motivaation ja kontrolloidun motivaation suhde, eli kumpi työntekijää ohjaa enemmän työarjessa ja mitä vaikutuksia tällä voidaan nähdä olevan. (Deci ym. 2017, 19.)

Porath ja Spreitzer (2012, 268-271) ovat osoittaneet kolmiosaisessa, useita toimialoja kattavassa, tutkimuksessaan työntekijöiden sisäisen motivaation ja innostuksen vaikuttavan työntekijän kokemuksiin, terveyteen, työskentelyyn ja työssä menestymiseen. Työnte-

kijän innostuksen voitiin osoittaa olevan positiivisesti yhteydessä työntekijän parempaan hyvinvointiin sekä vähentävän työpoissaolojen ja -uupumuksen riskiä. Tässä laajalaisessa tutkimuksessa havaittiin työntekijän innostuksen ja sisäisen motivaation edesauttavan urakehitystä sekä työssä menestymistä. Työntekijä oli suhteessa myös aikaansaavampi innostuksen myötä, mikä omalta osaltaan edesauttaa myös yrityksen tuloksellisuutta. Yksilön sisäinen motivaatio heijastuu yksilö-, yritys- ja yhteiskuntatasolla. Innostunut ja sisäisesti motivoitunut työntekijä voi hyvin, on aikaansaava ja tehokas, sekä täten myös taloudellisesti kannattava yritykselle.

Van den Broeck, Vasteenkiste, De Witte ja Lens (2008, 286-290) ovat tutkineet itseohjautuvuusteorian perustarpeiden täyttymisen suhdetta työn vaatimuksiin, käytössä oleviin resursseihin sekä työntekijän energisyyden ja uupumuksen kokemukseen. Kun työntekijän resurssit työntekoon olivat riittävät, täyttivät todennäköisemmin autonomian, yhteenkuuluvuuden ja kyvykkyyden tarpeet. Tutkimuksen mukaan työntekijät kokivat myös oman energisyytensä ja aikaansaamisensa paremmiksi. Kun taas työntekijä, jonka perustarpeet eivät päässeet toteutumaan, koki itsensä enemmän uupuneeksi työssään. Perustarpeiden täyttymisen voitiin osoittaa olevan toimiva väylä työntekijän innokkuuden ja energisyyden lisäämiseen sekä edelleen myös vahvempaan sitoutumiseen. Mikäli työnteon vaatimukset olivat liian suuret suhteessa resursseihin, eivät perustarpeet päässeet täyttymään ja työntekijä altistui uupumukselle.

Työntekijän työhön liittyvien perustarpeiden täyttymisellä on osoitettu olevan vaikutusta myös työntekijän sitoutumiseen. Van Den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens (2010, 995-996) osoittivat 1185 tutkimushenkilöä käsittäneessä tutkimuksessaan, miten perustarpeiden toteutuminen vahvisti työntekijän organisaatioon sitoutumista. Regressioanalyysin avulla osoitettiin myös autonomian perustarpeen täyttymisen vaikuttava merkittävästi työntekijän tuottavuuden myötä liikevaihtoon.

2.4 Autonomia

Autonomia on yksi kolmesta itseohjautuvuusteorian perustarpeesta. Termi viittaa yksilön haluun ohjata itse käyttäytymistään ja toimintaansa. Se yhdistetään myös motivaation ohjaaman toiminnan konkreettiseen itsenäiseen toimeenpanoon eli volitioon ja vapaaehtoisuuteen. Toimijuuden tulisi olla yhtenevässä linjassa yksilön sisäisen kokemuksen kanssa itsestään. Autonomisesti toimiva henkilö perustaa aktiivisuutensa omasta itsestään kumpuavaan refleктоivaan harkintaan. Tällöin toiminnasta on mahdollista kantaa myös itsenäisesti vastuu. (Deci & Ryan 2017, 51.) Autonomia näkyy työssä työntekijän tarpeena saada liikkumatilaa päätöksenteon suhteen. Kokeakseen autonomiaa tulisi työntekijällä olla mahdollisuus vaikuttaa ainakin osittain omaan työhönsä ja työympäristöönsä.

Kontrollin kokemus ja kyky vaikuttaa työhön liittyviin tekijöihin lisää tunnetta itsenäisyydestä ja autonomiasta ja edesauttaa työntekijän hyvinvointia. (Viitala & Jylhä 2019, 227.)

Autonomia ei kuitenkaan tarkoita sitä, että toimintaan johtavia päätöksiä tehtäisiin ilman ulkoisia rajoituksia tai ympäristöstä riippumattomasti (Deci & Ryan 2017, 51). Yksilö voi toimia autonomisesti, vaikka hän noudattaisi toimiessaan esimerkiksi yrityksen yhteisiä ohjeita tai sääntöjä. Tällöin olennaista on, että työntekijä on sisäistänyt yhteiset tavoitteet ja kokee ne osaksi omaa tavoite- ja arvopooliaan; kyseessä on tällöin sisäistetty motivaation muoto ja tehtävien suorittamisen voidaan kokea olevan itsestä lähtöisin. Olennaisessa asemassa on yksilön kokemus tavoitteiden lähtökohdista, eli tulevatko ne ulkopuolelta käskynä vai ovatko ne työntekijän omia sisäistettyjä tavoitteita. (Martela & Jarenko 2014, 29.)

Moller, Deci ja Ryan (2006, 1031-1035.) tutkivat kokeellisesti yksilön sisäisen ja ulkoisen motivaation vaikutuksia haastavan tehtävän suorittamisen jälkeisiin tunteisiin. Koetilanteissa yksilöt ratkaisivat tehtäviä joko itsenäisesti tai tehtäväkohtaisen ulkoisen kontrollin alaisuudessa. Tutkimusten perusteella voitiin osoittaa päätöksentekoon liittyvällä autonomian kokemuksella olevan vaikutus henkilön kokemaan energiatasoon, elinvoimaisuuteen sekä periksiantamattomuuteen. Sisäisesti motivoituneet henkilöt kokivat itsensä haastavan tehtävän jälkeen tilastollisesti merkittävästi vähemmän väsyneiksi, kuin ulkoisen kontrollin alla tehtävää suorittaneet. Tilastollisesti merkittävä ero havaittiin myös henkilöiden kokemassa energisyydessä ja periksiantamattomuudessa tehtävän suorittamisen aikana.

2.5 Kyvykkyys

Itseohjautuvuusteoriassa esitelty kyvykkyiden perustarve liittyy työnteon yhteydessä kokemukseen ammattiosaamisesta ja pätevydestä. Osaamisen ja pätevyyden kokemus suhteutuu aina työnteolle asetettuihin vaatimuksiin, eli mitä työntekijältä vaaditaan ja mitkä ovat keinot tavoitteeseen pääsemiseksi. Olennaista onkin, miten työntekijä suoriutuu työnteosta tässä kokonaisuudessa. Kyvykkyiden kokemuksen kasvattamiseksi työstä tulisi saada onnistumisia, jotka muokkaavat edelleen työntekijän mielikuvaa omista käytössä olevista voimavaroista ja lisäävät itseluottamusta. Omaan työidentiteettiin liitetty, positiivinen mielikuva osaamisesta vahvistaa valmiutta kohdata haasteita, kun taas negatiiviset kokemukset kyvykkydestä lisäävät epäonnistumisen pelkoa. (Viitala & Jylhä 2019, 227.)

Csikszentmihalyin (2014, 244) mukaan sopivan haasteelliseksi koetuilla tehtävillä on todettu olevan positiivinen vaikutus motivaatioon. Tehtävien tai toiminnan haasteellisuus tulisi olla optimaalista suhteessa osaamistasoon, jotta se pitää yllä mielenkiintoa. Mikäli haastetta on liian vähän, johtaa se tylsistymiseen ja motivaation pienenemiseen. Kiinnos-

tusta optimaalisesti ylläpitävää tilaa kutsutaan flow-tilaksi, jolloin motivaatio toimintaa kohtaan on korkeimmillaan.

Kyvykkyyden perustarpeen kokemiseen liittyy vahvasti myös itseohjautuvuuden elementti. Olennaisena tekijänä kyvykkyyden kokemuksen vahvistumisessa on työntekijän oma vastuu toiminnasta ja sen seurauksista. Menestyksen tai työhön liittyvän kehu tulee linkittyä työntekijän itsenäiseen toimijuuteen, jotta se rakentaa kompetenssin tunnetta ja täten sisäisen motivaation kokemusta. Mikäli työntekijä saa toiminnastaan kehuja, mutta kokee tehtävän vastuun ollen jollain ulkopuolisella taholla, ei samanlaista kompetenssin vahvistumista tapahdu. Kompetenssikokemus taas heikkenee, mikäli työntekijä saa negatiivista palautetta työhönsä liittyen ja tiedostaa sen olevan täysin itsestä riippuvaista. (Deci & Ryan 2000a, 235.)

2.6 Yhteenkuuluvuus

Synnyynnäinen tarve yhteenkuuluvuudelle ohjaa ihmiset luomaan luottamuksellisia suhteita sosiaalisissa ympäristöissä, kuten työympäristössä (Viitala & Jylhä 2019, 227). Yhteenkuuluvuuden on joskus ajateltu olevan vähemmän olennainen sisäisen motivaation osatekijä, kuin autonomian ja kompetenssin, mutta nykytutkimusten valossa sen tiedetään kuitenkin liittyvän vahvasti turvallisuuden tunteen syntymiseen. Sosiaalisen kontekstin tekijät voivatkin tukea tai ehkäistä yksilön perustarpeiden toteutumista. Luottamukselliset suhteet rakentavat kokonaisuudessaan yksilön psykososiaalisen tukiverkoston, joka voi optimaalisesti toimiessaan luoda turvallisuutta, tukea yksilön toimijuutta ja täten edelleen kaikkien perustarpeiden toteuttamista. (Deci & Ryan 2000a, 235.) Ympäristöstä lähtöisin olevia sisäistä motivaatiota tukevia tapahtumia ovat esimerkiksi kunniamaininnat, palautteet ja muut positiiviset sosiaaliset tapahtumat (Deci & Ryan 2000c, 70).

Sen lisäksi että ihmiset saavat yhteenkuuluvuuden myötä toisiltaan konkreettista apua ja tukea, synnyttävät sosiaaliset suhteet myös psykologista turvaa ja mielihyvää. Yhteenkuuluvuuden kokemus lisää tunnetta omasta arvosta ja tärkeydestä muiden ihmisten silmissä. Kuuluessamme ryhmään, haluamme että meidät huomataan ja tiedostetaan osaksi ryhmää. Yhteenkuuluvuuden tarve tyydyttykin vain, mikäli ryhmä, johon kuulumme tunnistaa tai osoittaa jollain tavalla ryhmään kuulumisemme. Yksilötasolla sosiaalinen yhteenkuuluvuus saa aikaan arvojen sekä toimintatapojen integroitumisen osaksi sisäistä motivaatiota. (Deci & Ryan 2017, 96.) Yhteenkuuluvuuden perustarpeella ja samaistumisen kokemuksella onkin todettu olevan merkittävä rooli juuri kollektiivisten arvojen ylläpitämisessä. Tarve toimia yhteisön hyväksymällä tavalla ohjaa yksilön moraalisia valintoja ja toimijuutta. Vaikka yksilö sopeutuukin osaksi ryhmää ja alkaa sisäistää sekä noudattaa ryhmän sääntöjä ja tapoja, ei tämä kuitenkaan poissulje autonomian kokemusta. Yksilö voi kokea

olevansa itsenäinen toimija yhteisöllisessä verkostossa, jolloin hän on sisäistänyt ryhmän yhteiset arvot, mutta toimii itseohjautuvasti. Tällöin niin yhteisöllisyyden perustarve kuin myös autonomian perustarve pääsevät toteutumaan. Yhteenkuuluvuus ja ryhmään kuuluminen saavat aikaan niin yksilössä itsessään tapahtuvan sisäisen motivaation kehitymisprosessin kuin myös ihmisten välisen sosiaaliseen ympäristöön muovautumisen. Ryhmään kuulumisen katalysoimana sisäistämme sosiaalisen ympäristön arvoja ja tapoja sekä edelleen sopeudumme ympäristöön, säilyttäen autonomisen toimijuuden. (Deci & Ryan 2017, 46.)

Työyhteisössä yhteenkuuluvuuden perustarpeen toteutumista voidaan tukea organisoidulla työntekoa. Työnteko on hyvä suunnitella siten, että jokaisella työntekijällä on itsenäistä toisista riippumatonta päätäntävaltaa, mutta kuitenkin mahdollisuus kuulua myös ryhmään, jossa voi sisäistää yhteisiä arvoja ja toimintatapoja. Työnantajan puolelta osoitettava arvostus ja huolenpito vahvistavat omalta osaltaan myös työntekijän yhteenkuuluvuuden kokemusta työyhteisössä. (Gagné & Deci 2005, 355.)

2.7 Sisäinen työmotivaatio, organisaatio ja johtamiskäytännöt

Organisaatioiden tyypillinen tavoite on toimia vähintään kannattavasti. Kuitenkin menestyvät organisaatiot pystyvät tarjoamaan kannattavuuden lisäksi hyötyä kaikille sen toimintaan yhteydessä oleville sidosryhmille. Menestyksen taustalla voidaan nähdä olevan kaksi kokonaisuutta: korkeatasoinen tuloksellinen toiminta sekä motivoitunut kukoistava työntekijä. Työntekijöiden kukoistukseen liitetään työntekijöiden motivaatio ja hyvinvointi. Korkea motivaation ja hyvinvoinnin taso vaikuttavat yrityksen menestykselliseen toimintaan, tuottaen arvoa omistajilleen, sijoittajilleen, työntekijöilleen ja asiakkailleen. Alan asiantuntijat ovat osoittaneet työntekijöiden motivaatiolla ja hyvinvoinnilla olevan positiivisia vaikutuksia organisaation pitkäaikaiseen terveyteen, talouteen ja asiakassuhteiden laatuun. (Deci ym. 2017, 20.)

Työntekijän sisäisen motivaation nähdään rakentuvan autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden ympärille. Johtamiskäytäntöjen tulee tukea näiden perustarpeiden toteutumista työssä, mikäli sisäistä työmotivaatiota halutaan vahvistaa. (Martela & Jarenko 2014, 6.)

Ryan ja Deci (2017, 532) ovat osoittaneet viiden miniteorian avulla työntekijöiden **autonomiaa tukevan johtamisen** vaikuttavan työntekijöiden kokemaan arvostukseen. Perustarpeita tyydyttävillä johtamiskäytännöillä voidaan tukea työstä saatavaa aitoa mielekkyyden ja sisäistä palkitsevuuden tunnetta. Työntekijän autonomian tunnetta voidaan vahvistaa lisäämällä tai tarjoamalla mahdollisuutta osallistua työntekotapojen ja työympäristöä

koskeviin päätöksiin. Autonomian kokemusta vahvistaa myös työntekijää kohtaan osoitettu arvostus ja luottamus. Johtamiskäytäntöjen tulisikin sisältää mahdollisimman vähän autoritääristä päätäntää ja työntekijän kontrollointia, jotta ne tukisivat autonomian perustarpeen toteutumista optimaalisesti. (Viitala & Jylhä 2019, 227.)

Aiheeseen keskittyneet interventiotutkimukset ovat osoittaneet, että johtajia voidaan kouluttaa autonomiaa tukeviin johtamiskäytäntöihin ja saavuttaa näin positiivisia työntekijävaikutuksia. Autonomiaa tukeva johtamistapa auttaa työntekijöitä sisäistämään oman työn arvostuksen. Arvostuksen kokemus vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden itsenäiseen motivoitumiseen ja edelleen työntekijöiden hyvinvointiin, parempaan työsuoritukseen ja -tyytyväisyyteen. (Deci, Ryan, 2017, 532.) Autonomian johtamisessa tulee kuitenkin ottaa huomioon työntekijöiden yksilöllisten tekijöiden vaikutukset. Ryan ja Deci (1985) ovatkin erotelleet kolme eri autonomisuuden astetta, joiden alle ihmiset voidaan karkeasti jakaa. Näitä ovat 1) autonomiset ihmiset, jotka toteuttavat itseään omaehtoisesti ja nauttivat vapaudesta 2) ulkoista kontrollia mielellään noudattavat ihmiset, joille selkeät asetetut tavoitteet, toimintamallit ja normit ovat tärkeitä; ja 3) ihmiset, jotka ovat ulkoapäin johdettavissa.

Autonomian lisäksi myös **kyvykkyyden johtamista** voidaan toteuttaa useiden eri toimenpiteiden avulla. Työntekijän kyvykkyyden perustarpeen tyydyttymistä voidaan lisätä positiivisen ja osaamista tukevan ja rakentavan palautteen avulla. Olennaista kyvykkyyden kannalta on myös mahdollisuus suorittaa työtehtävät loppuun asti. Työtehtävien tulisikin olla muokattuja vastaamaan työntekijän osaamista ja tavoitteiden tulee olla realistisesti saavutettavissa. Pitkäaikaisessa työsuhteessa työntekijän urakehityksen tukeminen ja jatkokouluttautumismahdollisuudet lisäävät työntekijän ammattiosaamisen ja pätevyyden kokemusta. (Viitala & Jylhä 2019, 227.)

Yhteenkuuluvuuden johtamiseen vaikuttavat niin työkohteen johtamiskäytännöt kuten johtamispuhe, kuin myös työtilat sekä rakentavat ja ratkaisukeskeiset toimenpidetavat. Kuitenkin pohja yhteenkuuluvuudelle luodaan työyhteisössä arvostavan ja hyväksyvän ilmapiirin avulla. Yhteenkuuluvuuden rakentamiseen vaaditaan kanssakäymistä tukevat tilat, joihin työnantajalla on erityisen suuri vaikutusvalta. Nykypäivänä sosiaalisuutta tukevat fyysiset tilat ovat saaneet rinnalleen myös digitaaliset työtilat, joissa yhteydenpito työntekijöiden välillä on mahdollista. Yhteisillä kohtaamispaikoilla työntekijät pääsevät tutustumaan toisiinsa ja työyhteisössä on mahdollista luoda me-henkeä. Yhteenkuuluvuutta lisätään työyhteisön yhteisillä toimintatavoilla, joita ovat muun muassa työyhteisön palaverikäytännöt sekä välitön puuttuminen työyhteisön konflikteihin. Myös organisaation tiimi- ja projektirakenteet edesauttavat omalta rakenteellisuudeltaan yhteenkuuluvuuden perustarpeen tyydyttymistä. (Viitala & Jylhä 2019, 227.)

Jokaisessa työssä on mahdollisuudet vahvistaa työntekijän työstä saatavaa palkitsevuuden ja arvostuksen kokemusta. Kun universaalit perustarpeet työssä tyydyttyvät riittävällä tasolla, voi työntekijä kokea työn mielekkääksi ja saavuttaa kokemuksen työn imusta. Työn imulla kuvataan optimaalista työhyvinvoinnin tilaa. Tämän ilmiön myötä saavutetaan työntekijän myönteinen ja energinen suhtautuminen työhön, joka edistää niin työn laatua, kuin myös työntekijän menestymistä työelämässä. Työn imua kokevat henkilöt ovat muun muassa aloitteellisempia, sitoutuvampia, onnellisempia ja terveempiä suhteessa muihin työntekijöihin. Työn imulla voidaankin nähdä olevan useita suotuisia vaikutuksia tuottavuuteen ja yrityksen taloudelliseen menestymiseen, mutta myös työntekijän myönteisiin tunteisiin sekä fyysisiin, psyykkisiin ja sosiaalisiin voimavaroihin. (Hakanen 2011, 34, 41-42.)

Kun työolot ja johtaminen tukevat perustarpeiden täyttymistä ja työn imun kokemista, syntyy organisaation ja työntekijöiden välille vastavuoroisuuden periaate. Edellä mainittuja elementtejä tukevat työolot ja johtaminen saavat työntekijän kokemaan työn imua, joka motivoi työntekijää tekemään työnsä omalla parhaalla tasollaan. (Hakanen 2011, 42.) Sisäiselle motivaatiolle ja työntekijän voimaantumiselle tulee luoda otollinen perusta organisaation johtamiskäytäntöjen avulla, mikäli yritys haluaa saavuttaa myös työntekijöiden sitoutumisen. Esimiehen johtamistavat, käytännöt ja päätökset vaikuttavat työntekijän kokemukseen uskollisuudesta, intohimosta ja voimaantumisesta. Henkilökunnan sitoutumisen voidaan olettaa rakentuvan viiden kokonaisvaltaisemman, suoran tai epäsuoran johtamiskäytännön ympärille, joiden on osoitettu lisäävän työhön sitoutumisen tasoa. Suorituskyvyn johtamisen ja työntekijän sitoutumisen prosessissa olennaisia käytäntöjä ovat työnteolle asetetut tavoitteet, työntekijän henkilökohtaiseen suoriutumiseen liittyvä palaute sekä luottamuksellinen ja voimaannuttava ilmapiiri. Työntekijälle tulee tarjota säännölliset kehityskeskustelut ja ammatilliset kehitysmahdollisuudet sekä tunnustuksia onnistumisista. Sitoutunut työntekijä haluaa nähdä vaivaa yrityksen menestyksen eteen. Hän kokee työnsä merkitykselliseksi ja on valmis käyttämään oma-aloitteisesti energiaansa sekä vaivaa päästäkseen yhteisiin tavoitteisiin. (Mone, Eisinger, Guggenheim, Price & Stine 2011, 205-206.)

3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia yrityksen X toimihenkilöiden sisäisiä työmotivaatiotekijöitä sekä niiden muodostamaa kokonaisuutta. Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimustuloksiin johtanut tutkimusprosessi vaiheittain. Ensimmäiseksi esitellään tutkimuksen kohteena oleva toimeksiantajayritys. Tutkimusprosessin kuvaus lähtee liikkeelle valikoidun tutkimusmenetelmän ja -otannan esittelystä, jatkuen tutkimuksen toteutuskuvauksella, ajallisen tutkimuskaaren kanssa. Tutkimuksen vaiheiden läpikäynnin jälkeen siirrytään haastattelulomakkeen kysymysten laadintaan sekä lopuksi esitellään aineiston analysointiin käytetyt menetelmät.

3.1 Toimeksiantajayritys

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona yritykselle X, joka tuottaa henkilöstöpalveluja yksityisille yrityksille kuudella eri toimialalla. Henkilöstöratkaisujen avulla tuetaan asiakasyritysten työntekijäresurssien kestävyyttä vaihtelevissa tai haasteellisissa tilanteissa sekä optimoidaan henkilövalintoja. Työnhakijalle yritys X tarjoaa ketterän työllistymisprosessin sekä mahdollisuuden urapolun rakentamiseen. Yritys X työllistää tällä hetkellä 51 toimihenkilöä, joista pääosa työskentelee Suomessa. Kotimaassa aktiivisia toimipisteitä on tällä hetkellä neljä, mutta yritys toimii kattavasti koko Suomen alueella, sekä vähäisessä määrin myös kahdessa EU-maassa. Yrityksen palvelutarjontaan kuuluvat henkilöstövuokraus, suorarekrytoinnit, henkilöstön ulkoistukset sekä muutosturvapalvelut.

3.2 Tutkimuksen tiedonkeruu

Laadullinen tutkimus soveltuu erityisesti reflektiivisyyttä ja dialektisuutta sisältävien aiheiden käsittelyyn, kuten psyykkisiin, sosiaalisiin ja kulttuurisiin teemoihin sisältyvien yhteyksien tutkimiseen (Pitkäranta, 2014, 33). Tämän opinnäytetyön tiedonkeruutavaksi valikoitui teemahaastattelu, sillä tavoitteena oli saada monipuolista ja syvällistä tietoa yrityksen X toimihenkilöiden sisäisistä motivaatiotekijöistä sekä niiden muodostamasta kokonaisuudesta. Tutkimusmenetelmänä haastattelu on joustava ja se mahdollistaakin erityisesti vastausten taustalla olevien motiivien ja merkitysten esille saamisen (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34).

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelu etenee ennalta määriteltyjen teema-alueiden mukaisesti, joita tässä tutkimuksessa oli yhteensä neljä: 1) sisäisen motivaation kokonaisuus, 2) autonomia, 3) kyvykkyys ja 4) yhteenkuuluvuus. Haastattelun runko rakennettiin viitekehyksen teoriapohjan teemojen mukaiseksi.

Haastattelurungon laatimisessa pohjana käytettiin työkontekstin psykologisten perustarpeiden mittaamiseen validoitua skaalaa (Work-related Basic Need Satisfaction scale). Kyseistä validoitua skaalaa on käytetty työympäristössä perustarpeiden täyttymisen kvantitatiiviseen mittaamiseen ja sen on osoitettu luotettavasti kuvaavan jokaisen perustarpeen täyttymistä määriteltyjen väittämien avulla. (Van den Broeck ym. 2010, 996-997.) Teema-haastattelun runkoon sisältyvät täten kaikki teorian merkityksellisimmät käsitteet, jotka on muotoiltu avoimiksi keskustelua herättäviksi kysymyksiksi. Tutkimuskysymykset laadittiin vastaamaan pää- ja alatutkimuskysymyksiin. Haastattelulomake on nähtävillä kokonaisuudessaan liitteessä 1. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, parhaimman mahdollisen vuorovaikutuksen ja lähdeaineiston saavuttamiseksi. Teemahaastattelussa aihealueet ovat samat kaikille tutkittaville, kun taas tutkimuskysymysten järjestystä ja sanamuotoa voidaan muokata. Haastattelija voi myös pyytää tutkittavaa selventämään ja perustelemaan mielipiteitään tai esittää lisäkysymyksiä tarpeellisen tiedon tavoittamiseksi. Lähdemateriaali muodostuukin keskustelunomaisessa luontevassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa ja keskeisessä roolissa ovat tutkittavien tulkinnat asioista sekä asioille annetut merkitykset. Haastattelu tutkimusmenetelmänä tarjoaa väylän tutkimusilmiön monitahoiseen ja syvälliseen ymmärtämiseen sekä edelleen aiheen upottamiseen osaksi laajempaa kontekstia. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47-49, 34-36.)

Tutkimuksen kohderyhmänä oli yrityksen X toimihenkilöt, joista teemahaastattelun otantaan valikoitiin viisi vapaaehtoista. Tutkimuksen luonteen vuoksi kyseessä oli eliittiotanta, eli tiedonantajiksi valittiin henkilöitä, joilta oletettiin saavan parhaiten tutkimustietoa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 47). Haastattelujen määrässä ja läpiviennissä tarkasteltiin tutkimusaineiston saturoitumista. Kohderyhmän rajauksena oli vuoden mittainen työura kyseisen yrityksen palveluksessa, jotta työntekijän työnkuva ja työtehtävien osaaminen olisi jo suhteellisen vakiintunut. Kohderyhmän perusjoukkoon kuului 51 toimihenkilöä ja laadullisella tutkimusotteella ei voida tuottaa tähän perusjoukkoon yleistettävää tutkimustietoa, vaan tarkoituksena on tuottaa syvällisempää tietoa haastateltavien ajatuksista, käsityksistä ja kokemuksista. Haastattelututkimukseen osallistuneiden keskimääräinen työkokemus toimialalla oli 7,2 vuotta. Empiirisessä tutkimuksessa tiedonantajien yksilöllisyys turvataan häivyttämällä tunnistettavuus. Yksityisyyden suojaaminen liittyy eettisesti kestäväen tutkimuksen tuottamiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 20).

Tutkimukseen valikoituneet henkilöt saivat liitteessä 2 esitetyn saatekirjeen ja haastattelulomakkeen. Näiden materiaalien lähetykskanavaksi valikoitui sähköposti, sillä tavoitteena oli lähestyä kohderyhmää juuri heille optimaalisella tavalla tietäen, että yhteydenotto tavoittaa kaikki potentiaaliset haastateltavat. Saatekirjeen lisäksi ensimmäiseen yhteydenottoon sisällytettiin myös tutkimuslomake, jotta tutkittavat voisivat tutustua tutkimusaiheeseen riittävällä tarkkuudella ja täten heillä olisi mahdollisuus harkita osallistumistaan.

Haastatteluaiheen esittäminen ennen tutkimukseen lupautumista liittyy niin tutkimuksen tiedonsaannin optimointiin, kuin myös tutkimusetiikkaan (Pitkäranta 2014, 91). Tutkittaville sovittiin aika noin 50-60 minuutin tutkimushaastattelulle, joka järjestettiin Teams-sovelluksessa.

Haastattelutilanteissa ilmapiiri pyrittiin pitämään kevyenä, asiallisena ja rauhallisena, ylläpitäen luottamuksellista vaikutelmaa. Tutkimusinformaation saantiin itse haastattelutilanteessa vaikuttaa olennaisesti tutkittavan aiheen tuntemuksen lisäksi myös haastateltavan ja haastattelijan välinen luottamus sekä yhteistyösuhteen taso. Haastattelijan tulee rakentaa ja ylläpitää tietoisesti haastattelun optimaalista ilmapiiriä. Hyvien vuorovaikutustaitojen lisäksi haastattelijalta vaaditaan puolueetonta lähestymistapaa sekä neutraalia kommentointia vastauksia vastaanottaessa. (Hyvärinen, Aho, Nikander & Ruusuvuori 2017, 53-56.) Teemahaastattelun luonteeseen liittyen tulee huomata, että vastaukset rakentuvat aina haastattelijan ja haastateltavan yhteisvaikutuksesta. Täten merkitykset, joita tutkittavien objektien tai asiointilojen suhteen saadaan selvitettyä, heijastavat aina myös haastattelijan läsnäolon vaikutuksia sekä kysymystenasettelun lähestymistapaa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47-49.)

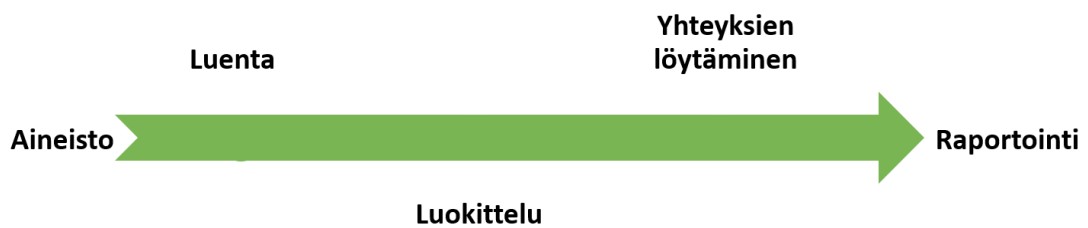
3.3 Aineiston analysointi ja käytetyt työkalut

Tutkimuksen empiria kerättiin teemahaastatteluiden avulla, joten myös kerätty aineisto oli runsas. Aineisto anonymisoitiin poistamalla tutkittavien nimet sekä mahdolliset henkilöön yhdistettävät tiedot ja litteraan lisättiin haastateltavan tunnus (H1, H2, H3, H4 ja H5). Haastateltavien vastaukset litteroitiin teema-alueittain ja jokaisen haastateltavan aineisto pyrittiin purkamaan mahdollisimman nopeasti haastattelutilanteen jälkeen, jotta haastattelu olisi vielä tuoreena mielessä. Analysointimenetelmänä käytettiin laadulliselle tutkimukselle tyypillistä sisällönanalyysia.

Litterointi toimii olennaisena osana tutkimuksen analyysia. Tutkijan esiyymmärrys aiheesta sekä tutkimuksen teemoista ohjaavat litterointivaiheessa tehtäviä teoreettisia ja analyysisia valintoja. (Hyvärinen ym. 2017, 376; Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 363.) Litterointia tehdessä pidettiin mielessä tutkimuskysymys ja valittiin purkutyö, joka tukisi tutkimuksen tavoitteita sekä luotettavuutta.

Haastatteluaineiston analyysin vaiheet voidaan yksinkertaistaa kuvion 2 mukaisesti. Aineiston sisältö tuli esille ensimmäisen kerran haastattelutilanteessa ja tämän jälkeen purkamisvaiheessa. Olennaista oli lukea litteroitu aineisto läpi kokonaisuutena useaan kertaan, sillä analyysi pohjautuu tutkijan ymmärryksen varaan. Analyysivaiheessa eriteltiin ja luokiteltiin aineistoa, josta voitiin edelleen löytää synteesivaiheessa uudenlaisia kokonais-

kuvia ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 143.)



Kuvio 2. Haastatteluaineiston analyysin vaiheet (mukaillen Hirsjärvi & Hurme 2015, 144)

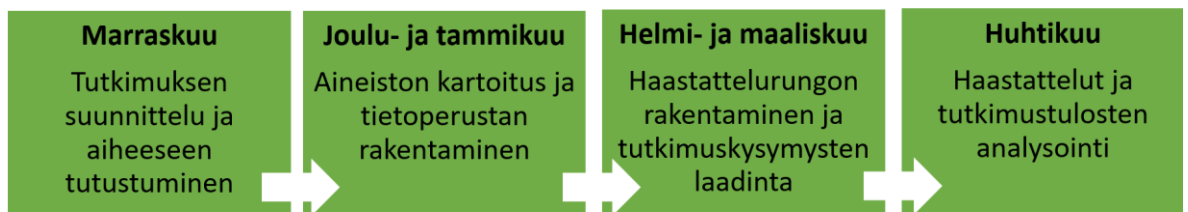
Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, joka toimii teoreettisena viitekehyksenä analyysikonaisuuksille. Analyysiä tehdessä tuli muistaa tutkimuksen tarkoitusperä ja sovittaa sisällönanalysointi tukemaan tutkimuksen tavoitteita. Lähdeaineistoa jäsenneltiin koodimerkeillä, jotka kuvailivat tekstin sisältöä ja osoittivat aineiston jakautumista tutkijan määrittelemien käsitteiden alle. Koodattua aineistoa voitiin alkaa edelleen luokitella ja erityisesti tähän tutkimukseen soveltui luokittelun kaltainen aineiston pilkkominen – teemoittaminen. Teemoittamisessa aineiston ryhmittely painottui tutkimuksen kannalta olennaisten aihepiirien mukaisesti. Teemat esiintyivät aineistossa näkemyksinä, jotka voitiin lukea saman aihepiirin alle. Teemoittamisen avulla aiheiden esiintymistä voitiin tarkastella koko lähdeaineiston tasolla. Teemoja oli mahdollista edelleen tyypitellä, jolloin kyseessä oli yleistyksen tai tyyppiesimerkin tunnistaminen aineiston näkemyksistä. Tietyn teeman alta voitiinkin tunnistaa yhteisiä ominaisuuksia, joista tiivistettiin yleistys. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78-79.) Tutkimuksen lähdeaineisto koodattiin analyysiluokkiin ja edelleen tyypiteltiin synteesivaiheessa. Löydetyt lähdeaineiston yhteydet raportoitiin tutkimustuloksiin.

Tämän opinnäytetyön sisällönanalyysi toteutettiin teorialähtöisesti ja tutkittavana olevat käsitteet pohjautuivat viitekehyksen teemoihin (1) sisäisen motivaation kokonaisuus, 2) autonomia, 3) kyvykkyys ja 4) yhteenkuuluvuus). Tässäkin teorialähtöisessä analyysissä käytettiin deduktiivista päättelyä, eli analyysille hahmoteltiin teorian pohjalta kategoriat, joihin aineisto purettiin ja joiden alla ilmiöitä tai käsityksiä kuvailtiin. Deduktiivinen päättely on tyyppillinen lähestymiskulma teorialähtöisessä analyysissä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 82-83). Tässä opinnäytetyössä pyrittiin tunnistamaan viitekehyksen teemoihin sisältyviä sisäisen motivaation tekijöitä.

3.4 Tutkimusprosessi

Kuvio 3 havainnollistaa opinnäytetyöni tutkimusprosessin vaiheita. Tutkimusprosessi alkoi vuoden 2020 loppupuolella ja jatkui vuoden 2021 puolelle. Tutkimuskohteeksi oli jo marraskuussa valikoitunut Yritys X, jolle tiesin tekeväni opinnäytetyötutkimukseni. Yritykselle hyödyllistä ja itseäni kiinnostavaa tutkimusaihetta harkitessani tutustuin sisäistä motivaatiota käsitteleviin tietolähteisiin, saadakseni kokonaiskuvan ilmiöstä, sekä sen käyttömahdollisuuksista opinnäytetyön tutkimusaiheena. Tutkimus- ja kirjallisuuslähteet ohjasivat päätutkimuskysymyksen määrittelyä ja edelleen koko tutkimuksen suunnittelua. Suunnitteluvaiheessa pyrin löytämään juuri tälle tutkimusongelmalle soveltuvan tutkimusmenetelmän sekä asettamaan tutkimukselle tarpeelliset rajaukset.

Keräsin tietoperustaa marraskuun ja joulukuun aikana. Tutkimuksen tietoperusta rakennettiin keskustelemaan pää- ja alatutkimuskysymysten kanssa. Alustava versio tietoperustaa valmistui helmikuun loppupuolella ja toimi pohjana tutkimuksen seuraavalle vaiheelle, joka oli haastattelupohjan rakentaminen. Haastattelurunko jakautui teemoihin (1) sisäisen motivaation kokonaisuus, 2) autonomia, 3) kyvykkyys ja 4) yhteenkuuluvuus) viitekehyyksen mukaisesti ja tutkimuskysymykset laadittiin erikseen jokaisen teeman alle, helmi- ja maaliskuun aikana.



Kuvio 3. Tutkimusprosessi

Haastattelun toteutusväyläksi valikoitui Teams-sovellus sen edistyksellisten käyttömahdollisuuksien vuoksi. Tutkimukselle laadittiin informatiivinen saatekirje, joka lähetettiin viidelle valikoidulle yrityksen X toimihenkilöille. Saatekirje muotoiltiin tutkimuksen kohderyhmälle kielellisesti sopivaksi ja siinä pidettiin asiallinen mutta helposti lähestyttävä linja. Tutkimusmenetelmän luonteesta johtuen kuvailtiin tutkimusaihetta ja tutkimuksen tavoitetta kattavasti jo saatekirjeessä. Täten haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua aiheeseen riittäväällä tarkkuudella tehdäkseen päätöksen tutkimukseen osallistumisesta. Saatekirjeen lisäksi oli tutkimukseen kutsuttujen mahdollista nähdä heti ilmoittautumisvaiheessa haastattelukysymykset. Tutkimuslomakkeen lähettämällä tutkimukseen tuotiin läpinäkyvyyttä ja parannettiin kohderyhmän osallistumisprosenttia. Saatekirje ja haastattelukysymyslomake lähetettiin osallistujille huhtikuun toisella viikolla ja ajankohdat haastatteluille sovittiin

kahden viikon sisälle.

Yksilöhaastattelut pidettiin huhtikuun aikana ja ne toteutettiin joustavasti tutkittavien osallistumismahdollisuuksien mukaan. Jokaiseen haastatteluun oli varattu aikaa noin 50-60 minuuttia. Aineistot litteroitiin järjestelmällisesti heti haastattelun jälkeen ja tutkittavien tunnistetiedot poistettiin litterasta. Sisällön analyysit aloitettiin huhtikuun puolivälissä. Kävin läpi litteroidut aineistot ja kokosin vastaukset teemoittain. Kootuista teemoista lähdin tarkastelemaan Microsoft Wordin avulla tekstien yhteisiä piirteitä sekä pyrin löytämään jokaisen teeman alta mahdollisen aineiston keskeisimmät tulokset. Tutkimustulosten esittämistä tuettiin tutkittavien anonyymeillä lainauksilla ja visuaalisilla infograafeilla. Lopuksi opinäytetyön luotettavuutta arvioitiin kokonaisvaltaisesti ja tutkimustuloksia verrattiin tietope-
rustan aiempaan tutkimustietoon.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön teemahaastattelulla saatuja tutkimustuloksia. Tutkimustulosten analysoinnin sekä viestinnän helpottamiseksi tutkimusdatasta on laadittu aineistoa kuvaavia infograafeja, jotka havainnollistavat päätuloksia ja helpottavat tulkintaa. Teemahaastattelun vastaajiksi valikoitui viisi, yli vuoden, yrityksessä työskennellyttä toimihenkilöä, joiden lainauksilla tutkimustuloksia tuetaan. Tutkimustulokset esitetään teemoittain haastattelukysymyksiä vastaavassa järjestyksessä.

4.1 Sisäinen motivaatio

Haastattelun ensimmäisessä teemaosiossa keskityttiin käsittelemään sisäisen motivaation kokonaisuutta. Tässä haastatteluosiossa tarkoituksena oli selvittää, minkälainen on työntekijän oma kokemus sisäisen motivaation tiedostetuista tekijöistä työssä sekä ilmiöstä kokonaisuudessaan. Työntekijöiden motivaatiotekijöitä lähdettiin tunnistamaan työssä koetun nautinnollisuuden ja tärkeyden kautta.

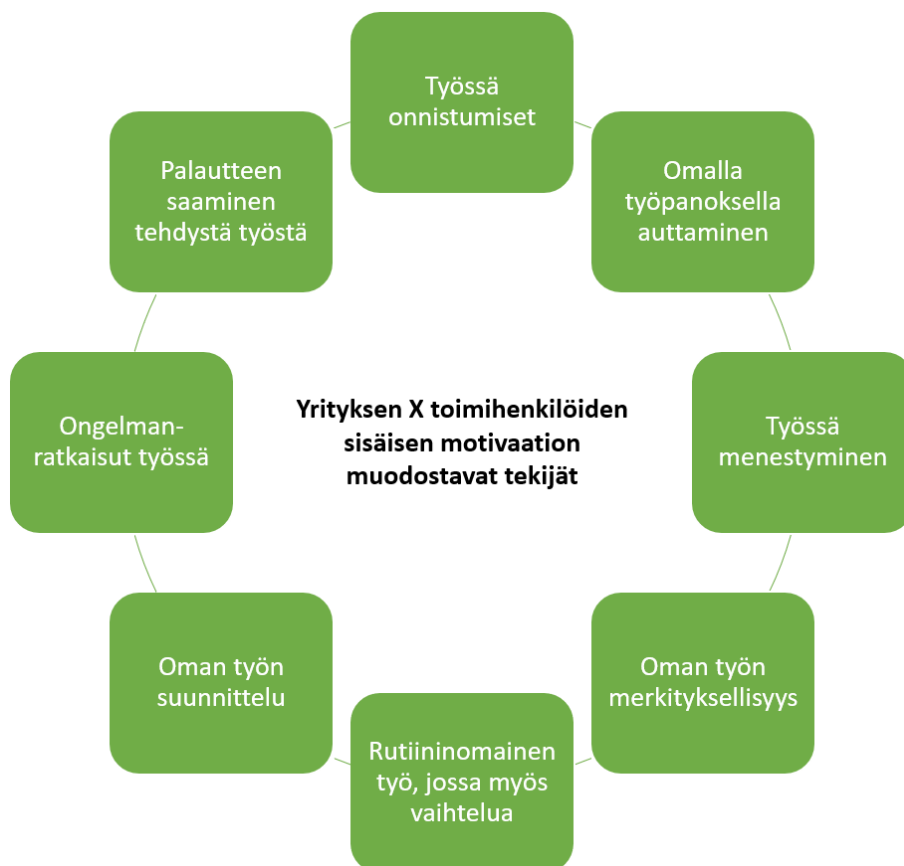
Haastattelujen perusteella **sisäistä motivaatiota muodostavia yleisiä tekijöitä** olivat työntekijöiden merkityksellisyyden kokemus omasta tehdystä työstä, auttamisen aspekti - omaa ammattitaitoa hyödyntäen, työstä saadut onnistumisen kokemukset sekä omasta suoriutumisesta saatu positiivinen palaute. Vastauksien perusteella työn merkityksellisyyttä arvostettiin useilla eri tasoilla - abstraktista konkreettisempaan. Haastateltavat nostivat esille subjektiivisen kokemuksen oman työn arvostuksesta, työtiimin, yrityksen ja yhteiskunnallisesti merkityksellisen työn tekemisestä. Sisäisen motivaation kannalta olennaiseksi tekijäksi tunnistettiin avun antaminen, joka kohdistui tyypillisesti työntekijän tai asiakkaan auttamiseen. Sidosryhmien auttamiseen käytettiin omaa ammattiosaamista ja tästä saatu palaute koettiin erittäin merkitykselliseksi. Palautteen saaminen oli yksi sisäistä motivaatiota rakentavista tekijöistä. Sen koettiin lisäävän motivaatiota, tuli se joko työntekijöiltä, asiakkailta, tiimiltä tai yrityksen johdolta. Palautteenannossa esille nousi erityisesti positiiviset työntekijäkokemukset, kiitollisuus ja kehut. Onnistumisilla yleisesti oli sisäistä motivaatiota lisäävä vaikutus jokaisen haastateltavan kokemuksen mukaan, useampi haastateltava mainitsi kuitenkin, että motivaation kohottamiseksi tarvittiin useampia perättäisiä onnistumisia.

"No eniten varmasti siellä työpaikalla - se olo omien työkavereiden ja varsinkin omien tiimiläisten kanssa. Kyllä ehdottomasti suurin on työkaverit - mitkä on suurin nautinnon lähde ja myöskin sellanen menestyminen ja onnistuminen siinä työssä."

"Tommonen auttaminen kyllä tuolla asiakaspuolella, että jos on kauhea ti-

lanne jossain, eikä oo työntekijöitä - niin koen että meidän kaltaisilla yrityksillä ja sillä omalla työllä on tärkeysaste. Me voi auttaa asiakasta ja luoda heidän työkohteisiin sujuvampaa arkea. Se on sellanen tärkeä osa ja itsekin ymmärtää, että tällä työllä on merkitystä yhteiskunnassa.”

Näiden lisäksi sisäistä motivaatiota lisäsivät rutiininomaiset tehtävät, jotka säilyttivät ja ylläpitivät hallinnan tunnetta, mutta työarjen yllättävät muutokset ja vaihtelevuus koettiin rutiinien rinnalla tärkeäksi motivaatiota ylläpitäväksi ilmiöksi. Sisäisen motivaation kokemuksen kannalta työntekijöille oli merkittävää, että työ sisältää rakenteellisten rutiinitehtävien rinnalla sopivassa suhteessa vaihtelevia työtehtäviä. Vaihtelevien työtehtävien lisäksi työnkuvan toivottiin sisältävän ongelmanratkaisua tai sopivasti haastavia työtehtäviä, jotka luovat mahdollisuuden oppia uutta ja kehittyä sekä luottaa itseensä ammattilaisena. Myös oman työn suunnittelulla ilmeni olevan vaikutusta sisäisen työmotivaation kokemukseen. Esille nousi erityisesti autonomia omasta työntekopaikasta sekä työtehtävien priorisoinnista ja järjestelystä. Yrityksen X toimihenkilöiden sisäisen motivaation muodostavat tekijät esitetään kuviossa 4.



Kuvio 4. Yrityksen X toimihenkilöiden sisäisen motivaation muodostavat tekijät

Sisäisen motivaation teemaosuuden loppuosassa tutkittiin motivaation nousun tai laskun kokemuksia, eli pyrittiin löytämään **tekijöitä, jotka edesauttavat tai ehkäisevät sisäisen**

motivaation kokemista. Haastateltavat kuvailivat myös minkälainen vaikutus työmotivaation nousulla tai laskulla on ollut työn tekemiseen. Haastattelujen sisällön analyysissä sisäistä motivaatiota edistäviksi tekijöiksi mainittiin työtehtävien runsaus, useat perättäiset onnistumiset, sidosryhmien ja yritysjohton positiivinen palaute tai kehu. Kun taas sisäistä motivaatiota ehkäiseviksi tekijöiksi osoittautuivat työtehtävien vähyyt, omien työtehtävien tai prosessien etenemättömyys sekä huono työilmapiiri, johon saattoi liittyä mm. epätasaarvon kokemuksia.

Haastateltavat kuvailivat **sisäisen motivaation kokemuksen lisääntymisen vaikuttavan** erityisesti työssä suoriutumiseen. Yleisesti työssä koettiin motivoituneena parempaa vireyttä ja työpäivän kesto kuvattiin lyhyemmän tuntuiseksi. Tutkittavien mukaan motivoituneena työssä tekee parhaansa ja useat työntekijät ilmaisivat tekevänsä vielä tätäkin enemmän. Oman työn eteen oltiin valmiita näkemään motivoituneena enemmän vaivaa ja tekemään jopa enemmän, kuin työntekijältä odotetaan. Myös kokonaisvaltainen suhtautuminen omaan työhön koettiin positiivisemmaksi, niin työssäolon aikana, kuin myös vapaa-ajalta työhön siirryttäessä, mikäli työtä kohtaan koettiin sisäistä motivaatiota. Päinvastoin selvitetessä **työmotivaation laskun vaikutuksia työntekijöiden kokemuksiin**, voitiin tutkittavien kesken tunnistaa työtehokkuuden ja vireytilan laskua sekä työtehtäviin keskittymisen haasteita. Useimmat haastateltavat toivat esille myös omaa työtä kohtaan koetun kiinnostuksen laskun ja lamaantumisen tunteen. Joissakin tapauksissa motivaation lasku oli saanut aikaan voimakasta turhautumista ja saattanut täten saada kyseenalaistamaan jopa oman uravalinnan. Uravalinnan kyseenalaistaminen ei kuitenkaan ollut motivaation laskusta seuraava yleinen ilmiö tutkittavien keskuudessa, mutta esiintyi useamman kuin yhden tutkittavan vastauksissa.

”No kyllähän se vaikuttaa - että jos on sellanen hyvä pössis menossa. Ne hommat rullaa niin siitä tulee hyvä fiilis. Tietenkin koen, että kun on hyvällä mielellä, ilonen ja tiimissä hyvä tunnelma, niin silloin yleensä se työmotivaatiokin on parempi. Olis tosi kurja tulla töihin, jos kokis että kaikki olis hyvin negatiivista. Vaikuttaa tosi paljon.”

”Jos on oikein korkeaan liitoon menossa niin se saa tekemään vielä enemmän extraa pyytämättä. Totta kai on paljon parempi fiilis töissä ja se näkyy myös ulospäin. Eikä väsyä samalla tavalla. Jos on tosi epämotivoitunut olo, niin saattaa tuntua kaikki päivät tosi pitkiltä ja alkaa omassa vireytystasossa huomata muutoksia. Kun on hyvä fiilis, niin on huomattavasti mukavampi lähteä töihin ja viirempi olo, päivät mene nopeesti ja on paljon luovempi.”

”En oo niin tehokas, saatan olla huomattavasti hitaampi niissä mun työtehtävissä ja ehkä jopa vähän jopa välinpitämätön - ei kiinnosta vaan niin paljon.”

4.2 Autonomia

Autonomian perustarvetta käsittelevässä haastatteluosuudessa pyrittiin tunnistamaan tutkittavien tämänhetkinen perustarpeen taso ja edelleen työtehtävät, jotka muodostavat kokemusta autonomiasta. Jokainen haastateltava koki oman autonomiansa olevan nykyisessä työtehtävässään hyvällä tasolla. Pääasiallisesti autonomiaa koettiin olevan erittäin paljon ja omaan työhön pystyttiin laaja-alaisesti vaikuttamaan. Joidenkin haastateltavien kohdalla esille nousi jopa autonomian liian suuri määrä suhteessa omaan rooliin. Haastateltavat kertoivat teemaosuuden alkuvaiheessa työtehtävistään, joissa autonomiaa koetaan sekä kuvailivat itsenäisen päätöksenteon mahdollisuuksiaan. Näiden vastausten perusteella autonomiaa koettiin suhteessa työntekopaikan määrittämiseen, työntekotapoihin sekä oman työn suunnitteluun ja toteutukseen. Jokainen tutkittava koki pystyvänsä vaikuttamaan hyvin vahvasti oman työviikkonsa kulkuun. Arkityössään työntekijä voi määritellä itsenäisesti mitä hän tekee, milloin tekee ja missä tekee. Yksilöhaastatteluissa esille nousi useampaan otteeseen myös autonomia, jota koetaan suhteessa asiakas- ja työntekijäkontaktteihin. Vapaa yhteydenpito asiakkaisiin ja rekrytointipäätösten itsenäinen tekeminen sekä tilausten täyttämisen nostettiin tällä autonomian kokemuksen osa-alueella esille.

”Se käytäntö - kuinka mä ne asiat hoidan, milloin mä teen ne ja missä järjestyksessä. Niihin pystyy tosi paljon vaikuttamaan.”

Teemaosuutta syvennettiin **autonomiaa edesauttaviin ja ehkäiseviin tekijöihin**, joita tutkittavat tunnistivat tai näkivät mahdollisiksi omassa työkontekstissaan. Autonomian kokemusta voitiin haastateltavien kertomusten perusteella edistää johdon kannustuksella ja antamalla työntekijälle vastuuta sekä mahdollisuus itsenäisiin päätöksiin. Vastuun antamisen taustalla taas oletettiin olevan luottamus työntekijän ammattiosaamiseen ja selviytymiseen. Autonomian korkean tason myötä myös työntekijöiden itsenäinen vastuu koettiin runsaaksi, osa haastateltavista mielsi sen jopa liian suureksi ja he toivoivat päätöksenteon tukemista erityisesti soveltamista vaativissa haasteellisemmissä tehtävissä. Siirryttäessä käsittelemään **autonomiaa ehkäiseviä tai rajoittavia tekijöitä**, nousivat esille työnteon autonomiaa rajaavat lait, julkisten toimijoiden asettamat rajoitukset sekä yrityksen asettamat käytännöt. Näiden lisäksi autonomiaa rajoittivat prosesseille asetetut aikarajat, tavoitteet ja tiimin kanssa tehdyt sopimukset. Yritysjohdon puolelta autonomiaa oli rajattu isoja taloudellisia vaikutuksia sisältävissä päätöksissä. Työntekijälähtöisiä rajoittavia tekijöitä olivat omat riittämättömät tiedot ja taidot sekä näihin liittyvä epävarmuus.

”Mun ammattitaitoon luotetaan niin paljon - että minä pystyn itse päättämään, ketkä valitsen, haastattelen ja ketkä myöskin on hyvä tarjota asiakkaalle. Se on mun mielestä sitä, kun mun ei tarvitse kyseenalaistaa – totta kai aina voi kysyä neuvoa joltakin tai mielipidettä, mutta sillai siihen luotetaan.”

Lopuksi haastateltavat **arvioivat autonomian kokemuksen vaikutuksia sisäiseen työmotivaatioon**, tunnistamalla autonomian lisääntymisestä tai vähentymisestä aiheutuvia seurauksia. Autonomian koettiin olevan vahvasti yhteydessä luottamukseen, sillä autonomian lisääntyminen koettiin myös luottamisen lisääntymisenä. Tämän lisäksi vahvan autonomian kokemuksen nähtiin vaikuttavan positiivisesti itsenäiseen päätöksentekoon erityisesti silloin, kun työntekijän ei tarvinnut pelätä epäonnistumista. Yleisesti autonomian koettiin lisäävän sisäistä motivaatiota, mutta haastatteluissa nousi esille myös vastakkainen näkökulma. Osa haastateltavista koki, että autonomian vähäisellä rajoittamisella ei olisi negatiivista vaikutusta sisäiseen motivaatioon. Vähäisen rajoittamisen koettiin keventävän oma vastuuta työssä. Mikäli kuitenkin autonomiaa rajoitettaisiin merkittävästi, oli haastateltavien kanta yhtäläinen siitä, että tällä olisi vaikutuksia luottamuksen kokemukseen sekä työssä viihtyvyyteen. Autonomian suurella vähentymisellä olisi siis merkitystä työntekijöiden sisäisen motivaation kokemukseen.

”No jos mulle saneltais, että sun työaika on 8-16 joka päivä ja teet näitä tehtäviä, nää on ne sun hommat ja me muut tehdään näitä muita juttuja. Niin alentaisi motivaatiota tosi paljo. Ja pidän siitä - se on ehkä sitä parasta osaa meidän työssä, että saa vapaasti valita kuinka sen kalenterinsa täyttää, kunhan se työ tulee tehtyä. Niin se on todella motivoiva ja hyvä asia.”

4.3 Kyvykkyys

Kyvykkyyttä tai pätevyyttä käsittelevässä teemahaastattelun osuudessa tutkittavien kanssa lähdettiin kartoittamaan tämä hetkistä kokemusta omasta pätevyydestä. Tutkittavat kuvailivat, millä tavalla pätevyyden perustarve toteutuu ja minkälaisia kokemuksia heillä on omasta kyvykkyystään suhteessa nykyisen tehtävänkuvan vaatimuksiin. Yleisellä tasolla haastateltavat kokivat oman kyvykkyytensä hyvälle tasolle, mutta kuitenkin arki työssä nähtiin jatkuva tarve tietojen päivittämiselle. Kahden työntekijän kohdalla esiintyi myös epävarmuuden kokemuksia oman persoonan soveltumisesta työtehtävän vaatimukseen tai riittävästä kouluttautumisesta työnkuvaan liittyvällä erikoisalalla.

Sisäistä motivaatiota koettiin kyvykkyuden osa-alueella uusien ja opettavaisten tehtävien parissa. Työtehtävien toivottiin haastavan realistisella tasolla, jolloin kokemus omasta pätevyydestä täyttyy ja lopputulemana oli uuden oppiminen sekä kehittyminen työssä. Lähes kaikki työntekijät kokivat myös ihmissuhteisiin linkittyvät työtehtävät mielenkiintoisiksi. Erityisesti haastattelut sekä työntekijän soveltuvuuden selvittäminen työtehtävään tunnistettiin motivoiviksi työtehtäviksi. Vaikka työn toivottiin sisältävän realistisen tason haasteita, niin kuitenkin haastatteluissa myös rutiinitehtävillä todettiin olevan suuri merkitys pätevyyden ja kyvykkyuden kokemuksen ylläpitämisessä. Rutiinitehtävillä saatiin ylläpidet-

tyä omaa kokemusta osaamisesta ja hallinnan tunteesta.

Kyvykkyyden perustarpeen täyttymisen kannalta haluttiin selvittää myös tekijöitä, joiden yksilöt kokivat **edistävän tai ehkäisevän tarpeen täyttymistä** heidän työkontekstissaan. Kyvykkyyden perustarpeen toteuttamisessa olennaisina tekijöinä koettiin itsenäistä pärjäämistä tukeva avun ja tuen saaminen tarpeen vaatiessa. Tukea toivottiin niin omalta tiimiltä kuin myös yleisellä tasolla. Muutamat haastateltavat nostivat esille vertaistuen ja oman tiimin tuen; he näkivät nämä merkittävinä tekijöinä oman pätevyyden kokemuksen kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Myös aiemmin mainittu realististen haasteiden kohtaaminen toimii väylänä pätevyyden kehittämiseen. Kuitenkin, mikäli työntekijä kohtasi työssä liian vaikeita haasteita suhteessa ammattiosaamiseen, olivat vaikutukset päinvastaisia ja kyvykkyyden sekä täten sisäisen motivaation kokemus heikkeni. Tämän perustarpeen toteutumista häiritsi myös yksin toimiminen, jolloin tiimin tuki puuttui. Yksi haastateltavista toi esille myös työnkuvan laajuuden ja hajanaisuuden, joka asetti omat haasteensa pätevyyden kokemukselle.

”Missä pääsen hiukan haastamaan itseäni ja omaa osaamista, mutta kuitenkin se haaste sillä tasolla, että se on realistinen. Ettei tuu heti sellasta, että nyt on kyllä vaativa, vaikea, työläs tai muuten vaan hankala tehtävä - tätä mä en saa tehtyä. Vaan että on vähän haastetta, mutta saman tien tulee fiilis, että kyl mä tän saan tehtyä - osaan, pystyn ja saan tehtyä. Myöskin että mä oppisin siitä tehtävästä jotain uutta, että se olis jollain tavalla vähän erilainen, kun mitä vaikka edellinen työtehtävä on ollut.”

Oman pätevyyden kokemuksen vaikutuksia peilattiin myös työntekijän kokemaan työmotivaatioon. Tutkimuksessa selvitettiin miten **kyvykkyyden kokemukseen vaikuttavat positiiviset tai negatiiviset tapahtumat**, kuten kohdatut haasteet, heijastuvat työntekijän sisäiseen työmotivaatioon ja minkälaisia tuntemuksia se herätti. Haastattelujen perusteella oman ammattimaisuuden ja pätevyyden lisääntymisellä oli positiivinen vaikutus koettuun sisäiseen motivaatioon. Kyvykkyyden parantumisella oli edelleen useita työntekoon välittyviä subjektiivisia vaikutuksia, joista haastatteluissa toistuivat itseluottamuksen ja itsevarmuuden kasvaminen sekä haasteiden voittamisesta seuraava hyvä mieli ja innostus. Jos kyvykkyyden kokemuksen havaittiin vähenevän tai se koettiin riittämättömäksi, vaikutti se pääasiallisesti työtehtäviin tarttumiseen. Tämän lisäksi kyvykkyyttä koettelevien haasteiden häviäminen tai työssä epäonnistuminen vähensivät työntekijöiden kokemuksen mukaan työmotivaatiota ja saattoivat osalla haastateltavissa jäädä vaivaamaan useiden päivien ajaksi.

Lopuksi eroteltiin myös isompana erillisenä kokonaisuutena **työntekijän kehittymismahdollisuudet**, joilla on vaikutusta pitkän aikavälin kyvykkyyden kokemiseen ja kasvujohtei-

seen ammattilaisuuteen. Kaikki haastateltavat kokivat, että he voivat henkilökohtaisessa osaamisessaan kehittyä, mutta urakehitysmahdollisuuksia ei juurikaan tai lainkaan koettu olevan.

”Kehittymismahdollisuuksia on, mutta jos ajattelen urakehityksenä, niin meidän yrityksessä - ei oo mahdollista kehittyä. Se on ehkä semmonen iso miinus nykyisessä työssä. Tätä työtä kun teen - niin voin toki kehittyä siinä, mutta kymmenen vuodenkin päästä teen tätä täsmälleen samaa. Ei oo semmosta porrasta ylöspäin.”

4.4 Yhteenkuuluvuus

Yhteenkuuluvuuden **perustarpeen täyttymistä** tutkittiin niin tiimitasolla, kuin myös **työyhteisön tasolla**. Haastateltavat pääsivät kertomaan, miten yhteenkuuluvuus ilmeni ja toteutui tiimissä ja työyhteisössä. Työntekijöiden kokemusten mukaan tiimien yhteenkuuluvuuden ja ilmapiirin välillä oli suuria eroja. Kolme haastateltavaa koki oman tiimin yhteenkuuluvuuden hyväksi, kun taas kahden henkilön kokemukset olivat vaihtelevia. Henkilöt, jotka työskentelivät tiimeissä, joissa yhteenkuuluvuus miellettiin hyvälle tasolle, kuvailivat tiimin ilmapiiriä avoimeksi, tasa-arvoiseksi sekä hyvän yhteishengen omaavaksi. Tiimeissä oli tyypillisesti helppo luoda luottamuksellisia suhteita ja keskustella avoimesti, jopa asioista, joista tiimiläiset olivat eri mieltä. Heikon yhteenkuuluvuuden kokemukseen omaavissa tiimeissä tilanteeseen vaikutti joko tiimien jäsenten persoonallisuuden piirteet, avoimen kommunikoinnin haasteet tai muusta tiimistä etäännyminen. Kuitenkin heikon yhteishengen omaavissa tiimissäkin oli mahdollista luoda luottamuksellisia suhteita. Tutkittavilta kysyttiin myös minkälaiseksi he kokevat työyhteisön ilmapiirin ja vastauksissa korostui ilmapiirin kokeminen vaihtelevaksi. Osa haastateltavista koki yhteenkuuluvuutta pääasiallisesti tiimitasolla, eikä yhteenkuuluvuutta työyhteisön tasolla juuri ollenkaan. Luottamuksellisten suhteiden luominen työyhteisön tasolla koettiin haasteelliseksi, eivätkä kaikki nähneet tähän löytyvän edes kiinnostusta kaupunkien välillä. Keskusteluissa tuli muutamaan otteeseen esille luottamuksellisten suhteiden luominen johtoryhmän henkilöihin ja kaksi haastateltavaa johti keskustelun itsenäisesti koskemaan johtoryhmän jäseniin luotavia luottamuksellisia suhteita. Molemmat kokivat, että johtoryhmään on helppo luoda luottamuksellinen suhde.

”Se on yks mitä osaan omasta tiimistä sanoa, että meillä on tosi hyvä ilmapiiri. Aina-kin yritetään, että se on avoin ja voi kaikesta sanoa, ilman että tulee minkään näköstä höykytystä. En oo ikinä nähnyt tasoeroja - se tuo omaan tiimiin hyvää ilmapiiriä. Ollaan aika omia itsejämme, että ei tarvi miettiä kehtaako jotain sanoa.”

”Työyhteisössä on vaihteleva työilmapiiri. Väillä on ihan helppoa ja sujuvaa yhteistyötä, mutta sitten taas koska meillä on kaupunkierot aika isot - niin välillä jokainen kaupunki elää sellasessa omassa kuplassaan.”

Toimihenkilöiden yhteenkuuluvuuden katsauksen jälkeen pyrittiin tunnistamaan tekijöitä, jotka **edesauttoivat yhteenkuuluvuuden kokemusta ja päinvastoin tekijöitä, jotka ehkäisivät** yhteenkuuluvuuden kokemuksen syntymistä tai ylläpitoa. Näiden tutkimus-haastattelujen perusteella yhteenkuuluvuutta voitiin tukea yhteisillä toimitiloilla tai yleisesti fyysisillä tapaamisilla. Yli puolet haastateltavista koki yhteiset me- ja kehityspäivät tärkeiksi työyhteisön yhteenkuuluvuuden lisäämisen kannalta. Myös johtoryhmän kannustuksella yhteenkuuluvuuden lisäämiseksi nähtiin olevan merkitystä. Rajoittavana tekijänä, niin tiimien kuin myös työyhteisön, yhteenkuuluvuuden kokemuksen syntymisessä nähtiin olevan etätyö ja maantieteelliset erillään olevat sijainnit.

Yhteenkuuluvuuden teemaosion lopuksi haastateltavat kuvailivat **minkälaisia vaikutuksia positiivisilla tai negatiivisilla yhteenkuuluvuuden kokemuksilla** oli heidän subjektiiviseen sisäisen työmotivaation kokemukseensa sekä tunteisiin. Yleisesti yhteenkuuluvuudella ja ilmapiirillä oli lähes kaikkien haastateltavien mielestä iso vaikutus sisäisen työmotivaation muodostumiseen. Yhteenkuuluvuus niin tiimi- kuin myös työyhteisötasolla tuki työntekijän rohkeutta jakaa uusia ideoita ja olla luova. Haastateltavien mukaan hyvä ilmapiiri lisäsi rohkeutta kokeilla uusia toimintatapoja ja keksiä omassa työssään uusia ratkaisuja. Positiiviset kokemukset ilmapiiristä lisäsivät myös tehokkuutta ja auttoivat työntekijää jaksamaan. Negatiivisten yhteenkuuluvuuden kokemusten todettiin laskevan työmotivaation tasoa ja vaikuttavan erityisesti kokemukseen työn mielekkyydestä. Työssä koettavat työn yhteisöllisyyden tai ilmapiirin haasteet häiritsivät työntekoon keskittymistä ja lisäsivät työntekijän varautuneisuutta ja pidättäytymistä keskusteluissa. Työntekijän kokemuksen mukaan sama työ saattoi tuntua täysin erilaiselta työilmapiirin muutosten johdosta.

”Kaikki sellanen postiviinen ja positiivisen ilmapiirin luominen vaikuttaa ja helpottaa. Koen ehkä, että positiivinen ja kannustava ilmapiiri lisää itsetuntoa ja varmuutta - kun ne on kohdillaan, niin oon paljon rohkeempi kokeileen jotain uutta työssäni.”

5 Pohdinta

Tässä luvussa heijastellaan tietoperustan ja tutkimustulosten välistä suhdetta sekä kootaan yhden luvun alle merkittävimmät johtopäätökset. Johtopäätökset toimivat pohjana uusille toimenpidesuosituksille ja jatkotutkimusehdotuksille, joita tämän rajatun otannan perusteella voidaan esittää. Luvussa käsitellään myös tutkimuksen yleistettävyyttä suhteessa otantaan sekä reliabiliteettia ja validiteettia. Lopuksi katse suunnataan opinnäytetyöprosessin kokonaisvaltaiseen arviointiin, joka sisältää myös oman oppimisen arvioinnin.

5.1 Johtopäätökset ja suositukset

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa syvälle luotaava laadullinen katsaus yrityksen henkilöstön keskuudessa ilmenevistä motivaatiotekijöistä ja niiden muodostamasta sisäisen motivaation kokonaisuudesta. Teemahaastattelujen avulla tuotiin esille työntekijöiden tiedostettuja subjektiivisia kokemuksia sisäisen motivaation ja itseohjautuvuusteorian perustarpeiden toteutumisesta työkontekstissa sekä eriteltiin tekijöitä, jotka sisäisen motivaation kokemukseen vaikuttavat. Tutkimustulosten perusteella päätutkimuskysymykseen *”Mistä tekijöistä yrityksen X toimihenkilöiden sisäinen työmotivaatio muodostuu?”* saatiin hankittua syvälle luotaava tutkimustietoa yrityksen henkilöstön sisäisen motivaation kokonaisuudesta. Sisäisen motivaation kokemusta olivat vahvasti muodostamassa työn merkityksellisyys usealla eri tasolla, onnistumiset, avun antaminen, työssä menestyminen, positiivinen palaute sekä rutiininomainen työ vaihtelulla ja realistisilla haasteilla.

Tutkittavat kuvailivat haastattelussa sisäisen motivaatio muutosten aiheuttamia seurauksia tunnetasolla sekä työssä suoriutumisen kannalta. Heistä jokainen tunnisti hyvin hetkiä, joissa motivaatio oli selkeästi lisääntynyt tai heikentynyt. Yleisesti ottaen motivaation lisääntyminen sai aikaan työntekijän tehokkuuden lisääntymisen ja vireämmän olon sekä positiivisemmän suhtautumisen omaan työhön. Positiivinen suhtautuminen työtä kohtaan siirtyi myös työpaikalta kotioloihin, joten positiivisten vaikutusten voi olettaa ilmentyvän yksilön yleisellä tunnetasolla. Haastateltavista useampi kuvasi myös olevansa luovempi sekä tekevänsä työssä enemmän kuin vaaditaan. Itseohjautuvuusteorian perusteella kolmen perustarpeen tyydyttämisellä on todettu olevan vahvistava vaikutus motivaation ilmenemiseen sekä edelleen työssä suoriutumiseen ja hyvinvointiin (Deci ym. 2017, 19.), jotka voitiin tunnistaa myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Työntekijät tiedostivat tekijöitä, joiden seurauksena työmotivaatio oli muuttunut sekä kuvasivat sisäisen motivaation lisäävän työn tehokkuutta ja aikaansaantia sekä psykologiseen hyvinvointiin viittaavia tunteita. Sisäisen motivaation laskusta taas seurasi päinvastaisia vaikutuksia kuten kiinnostuksen,

vireystason ja keskittymiskyvyn laskua. Motivaation laskun kuvattiin aiheuttavan myös epämiellyttäviä tunteita, jotka kuormittavat mieltä.

Opinnäytetyössä käytetyn viitekehyksen perusteella sisäinen motivaatio syntyy kolmen perustarpeen (autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden) ympärille (Deci, Ryan, 2000c, 68). Sisäisen motivaation kokonaisuutta tarkasteltiin vielä syvemmin jokaisen itseohjautuvuusteorian perustarpeen näkökulmasta. Jokainen näistä kolmesta perustarpeesta ilmeni haastateltavien sisäisen motivaation kokonaisuuden muodostumisessa. Esille nousseet tekijät olivat yksilöön, työyhteisöön tai työnteon kontekstiin liittyviä. Johtopäätöksissä käydään läpi teema-alueittain alatutkimuskysymyksiin (*"Mitkä ovat tyypilliset sisäisen työmotivaation taustalla olevat tiedostetut tekijät?"*, *"Miten viitekehyksen sisäiset työmotivaatiotekijät ilmenevät yrityksen toimihenkilöiden keskuudessa?"* ja *"Minkälainen vaikutus sisäisen työmotivaation tekijöillä nähdään toimihenkilöiden näkökulmasta olevan työn tekoon?"*) vastaavat sisällöt, eli minkälaisia tekijöitä sisäisen motivaation taustalla tiedostettiin olevan, miten ne ilmenivät toimihenkilöiden keskuudessa ja minkälainen vaikutus näillä tekijöillä koettiin olevan työntekoon.

Autonomia viittaa yksilön haluun itseohjata käyttäytymistään ja toimintaansa. Se yhdistetään myös motivaation ohjaaman toiminnan konkreettiseen itsenäiseen toimeenpanoon ja vapaaehtoisuuteen (Deci & Ryan 2017, 51), joiden suhteellinen määrä haastateltavien työssä vaikutti olevan suuri. Jokainen työntekijä koki autonomian perustarpeen toteutuvan hyvällä tasolla ja kuvaili autonomian kokemuksen syntyvän mahdollisuudesta määrittää itsenäisesti työntekopaikka, työn toteuttamisen tavat sekä työnsuunnittelu. Myös sidosryhmiin yhteydenpito tapahtui oma-aloitteisesti ja lisäsi autonomian kokemusta. Teema-haastattelujen pohjalta runsaan autonomian mukana tuli kuitenkin myös kasvanut vastuunkanto, mistä johtuen autonomian tasoa oltiin valmiita laskemaan, eikä sillä tunnistettu olevan vaikutusta motivaation kokemukseen. Haastatteluissa autonomian perustarpeeseen linkittyi myös erittäin laaja työnkuva, jolloin autonomian määrä saattaa muodostua uhaksi työntekijän kyvykkyydelle, mikäli työtehtävät eivät vastaa enää työntekijän pätevyyttä. Työntekijällä tulisi olla realistinen mahdollisuus suorittaa työtehtävät onnistuneesti loppuun asti (Viitala & Jylhä 2019, 227) mikä saattaa joissain kohtaa tarkoittaa henkilökohtaisen autonomian ja täten vastuualueen rajaamista.

Opinnäytetyön tietoperustassa viitattiin työhön liittyvän kontrollin kokemuksen ja vaikutusmahdollisuuksien lisäävän tunnetta itsenäisyydestä sekä edesauttavan hyvinvointia (Viitala & Jylhä 2019, 227), mikä näkyi osittain myös tämän tutkimuksen haastateltavien kokemuksissa. Autonomian lisääntymisellä todettiin olevan positiivinen vaikutus itsenäiseen päätöksentekoon, uskallukseen ja määrän suhteen sekä luottamuksen kokemukseen. Kun taas autonomian radikaalilla vähentämisellä koettiin olevan vaikutusta työssä viihty-

vytteen ja luottamukseen. Autonomian teemaa käsiteltäessä esille nousi mielenkiintoinen ilmiö liittyen työntekijöiden autonomian rajoittamiseen. Kaikki työntekijät kokivat oman autonomiansa työssä erittäin hyväksi, kuitenkin haastateltavat osasivat kertoa useita itsestä päätäntävaltaa rajoittavia tekijöitä kuten yhteiset toimintaohjeet, lait ja työehtosopimukset, joilla ei kuitenkaan näyttänyt olevan niin suurta vaikutusta autonomian kokemukseen. Autonomisia päätöksiä ei tehdäkään täysin ympäristöstä riippumattomasti (Deci & Ryan 2017, 51) vaan yksilö voi toimia autonomisesti, vaikka hän noudattaisi yhteisiä tavoitteita toimiessaan. Tällöin kyseessä on sisäistetty motivaation muoto, jolloin yksilö ei koe näiden vaikutteiden tulevan hänen ulkopuoleltaan käskynä vaan hänen arvostamistaan tavoitteellisista lähtökohdista (Martela & Jarenko 2014, 29). Autonomian vähentämisen kokemukseen saattaa vaikuttaa myös yksilön autonomisuuden aste. Ryan ja Deci (1985) ovat erotelleet kolme eri autonomisuuden astetta, jotka ilmentyvät yksilötason suhtautumisessa, mikä on hyvä ymmärtää tämän tutkimustuloksen suhteen. Mikäli yksilö on lähtökohtaisesti ulkoiseen kontrolliin mielellään nojaava tai täysin ulkoa johdettava, niin on autonomian määrän kokemus varmasti hyvin erilainen, kuin työntekijällä, joka nauttii omaehtoisesta ja vapaasta itsensä toteuttamisesta. Nämä näkökulmat painottavat yksilöllisen lähestymiskulman huomioon ottamista työntekijän sopivan autonomian tason ylläpitämiseksi työssä.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta yrityksen X tutkimukseen osallistuneiden toimihenkilöiden **kyvykkyyden** kokemuksen olevan pääasiallisesti hyvällä tasolla. Työhön kytkeytyvää kyvykkyyden luonnetta selvitettäessä haastattelukysymykset pyrittiin rakentamaan siten, että niiden avulla tunnistetaan sisäisen motivaation syntymisen kannalta merkittävät työtehtävät. Sisäistä motivaatiota tukeva toiminta koetaan yksilötasolla joko mielenkiintoiseksi tai arvokkaaksi (Deci & Ryan 2000a, 230), mistä johtuen tutkittavia pyydettiin nimeämään työssään kohtaamia mielenkiintoisia tehtäviä. Kyvykkyyteen vaikuttavina työtehtävinä nimettiin uutta opettavat, sosiaalista kanssakäymistä sisältävät ja hallinnan tunnetta säilyttävät tehtävät. Tehtävien tai toiminnan haasteellisuus tulisi olla optimaalista suhteessa työntekijän osaamiseen, pitääkseen yllä mielenkiintoa ja vaikuttaakseen positiivisesti motivaatioon (Martela & Jarenko 2014, 19). Tutkimuksissa korostuikin haasteiden optimaalisen tason merkitys, sillä liian vaikeiden haasteiden koettiin vaikuttavan negatiivisesti omaan pätevyyden kokemukseen. Pätevyyden kokemus suhteutuu aina työnteolle asetettuihin vaatimuksiin ja keinoihin, jotka tavoitteeseen pääsemiseksi on annettu (Viitala & Jylhä 2019, 227). Tutkittavat kokivat pätevyytensä hyvälle tasolle, mutta kaipasivat enemmän tukea tai työkaluja haastavien tilanteiden ratkaisuun.

Kyvykkyyden perustarpeen muutoksia tarkasteltaessa korostui sisäisen motivaation vaikutus työntekijän itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeeseen. Itseohjautuvuusteorian mukaan sisäinen motivaatio auttaa päämäärätietoisessa ja ponnistelua vaativassa toiminnassa.

nassa, ilmentyen innokkuutena ja sisukkuutena toimintaa kohtaan (Viitala, Jylhä, 2019, 222.). Haastateltavat kuvasivatkin kyvykkyyden ja tätä kautta motivaation kasvun lisäävän itsevarmuutta ja -luottamusta omasta ammattimaisuudesta. Näiden lisäksi työntekijät kokivat olevansa innokkaampia työssään ja työskentelevänsä paremmalla mielellä. Mikäli taas motivaatio laski, niin kerrottiin sillä olevan negatiivisia vaikutuksia työtehtäviin tarttumiseen. Omat kyvykkyyden kolaukset, jäivät motivaation laskun lisäksi myös kuormittamaan työntekijän mieltä. Näille tuloksille löytyy tukea myös tietoperustasta, sillä innostuksen on osoitettu olevan positiivisesti yhteydessä työntekijän parempaan hyvinvointiin sekä vähentävän työpoissaolojen ja -uupumuksen riskiä (Porath & Spreitzer 2012, 268-271). Työntekijän työssä onnistumisella voidaankin nähdä olevan erittäin moninaiset vaikutukset niin yksilöön kuin myös työssä suoriutumiseen. Erillisenä teemana tämän psykologisen perustarpeen täyttymisen alla käsiteltiin urakehitysmahdollisuudet. Tutkittavat toivat ilmi henkilökohtaisen kehittymisen hyvät mahdollisuudet, mutta urakehitysmahdollisuudet jäivät toteutumatta. Huomionarvoisen tuloksesta tekee urakehityksen linkittyminen työntekijän sitoutumiseen (Money m. 2011, 207). Urakehitysmahdollisuudet oletetusti tukevat työntekijän sisäisen motivaation kokemusta ja edesauttavat pitkäaikaisten työsuhteiden ylläpitämistä.

Synnynnäinen tarve kuulua ryhmään ja olla hyväksyty ajaa ihmisiä luomaan luottamuksellisia suhteita, joissa he tulevat kuulluksi ja nähdyiksi (Viitala & Jylhä 2019, 227). Toimihenkilöiden kokemukset **yhteenkuuluvuudesta** tiimitasolla vaihtelivat suuresti. Tämän tutkimuksen perusteella yhteenkuuluvuus ilmentyi tiimissä avoimena keskusteluna sekä hyvänä ja tasa-arvoisena ilmapiirinä tiimin jäsenten kesken. Yhteenkuuluvuuden kokemuksen vaihtelevuudesta huolimatta kaikki tutkittavat kertoivat luottamuksellisten suhteiden luomisen tiimitasolla olevan pääasiallisesti helppoa. Tämä viittaa siihen, että tiimistä löytyi vähintään yksi kollega, johon luottamuksellinen suhde oli saatu luotua. Oletetusti organisaatitason edellytykset luottamuksellisten suhteiden luomiselle siis löytyivät ja merkittävämpänä rajoittavana tekijänä oli henkilökemiat. Koko yrityksen työyhteisön tasolla yhteenkuuluvuuden kokemukseen huomattavasti vaikuttaviksi tekijöiksi nousi toimipisteiden maantieteellinen jakautuminen, kuin myös kiinnostumattomuus sosiaalisten suhteiden luomiseen eri toimistojen välillä. Yhteenkuuluvuus heijastui myös työntekijöiden kokemukseen ryhmään kuulumisesta ja useampi tutkittava nostikin esille, kokevansa olevan enemmänkin osa tiimiään, kuin koko työyhteisöään. Decin ja Ryanin (2017, 96) mukaan yhteenkuuluvuuden tarve tyydyttyikin vasta silloin, kun työntekijä huomataan ryhmässä ja myös muut jäsenet tunnistavat hänen ryhmään kuulumisensa. Tiimien on siis näiden tutkimustulosten perusteella helpompi tukea yhteenkuuluvuuden toteutumista, kuin taas koko työyhteisön, kuitenkin myös tiimien välillä oli merkittäviä eroja yhteenkuuluvuuden toteutumisessa.

Luottamuksellisten suhteiden muodostumisella on merkittävä rooli yhteenkuuluvuuden muodostumisessa. Ne voivat optimaalisesti toimiessaan luoda turvallisuutta, tukea yksilön toimijuutta ja täten edelleen kaikkien perustarpeiden toteuttamista (Deci & Ryan 2000a, 235). Tutkimuksen tulokset tukivat tätä samaa olettamusta, sillä yhteenkuuluvuuden koettiin lisäävän rohkeutta kehittää ja kokeilla uusia luovia toiminta- ja ratkaisumalleja. Se nähtiin merkittävänä tekijänä myös tehokkuuden lisääntymisessä ja yhdistettiin voimakkaasti työmotivaation kokemiseen. Negatiivinen tai neutraali yhteenkuuluvuuden tunne taas laski työmotivaatiota ja lisäsi työntekijän pidättäytyvyyttä sekä saattoi jopa häiritä työssä suoriutumista. Yhteenkuuluvuuden vaikutukset heijastuvat siis aina työntekijän tunnekokemuksista hänen työssään käyttämiin toimintamalleihin asti, mikä tekee tämän perustarpeen toteutumisesta erittäin tärkeän juuri luovuutta ja innovatiivisuutta vaativille yrityksille.

Teemahaastatteluissa käytiin läpi myös itseohjautuvuusteorian viitekehyksen mukaisten kolmen perustarpeen toteutumista **edistäviä tai ehkäiseviä tekijöitä**, joiden perusteella myös **toimenpidesuosituks**et laadittiin. Esille nousseet tekijät ja toimenpidesuosituks^{et} on esitetty taulukossa 1. Tutkimustulokset lisäävät parhaimmillaan sisäisen motivaation ilmiön ymmärrystä niin yritysjohton kuin myös henkilöstön keskuudessa. Tiedon lisääminen näillä molemmilla tasoilla mahdollistaa sisäistä motivaatiota tukevan kehityksen tapahtuvan kaksisuuntaisesti, niin yrityksen johdon suunnalta kuin myös henkilöstöstä käsin. Mitä monipuolisempi ymmärrys aiheesta on, sitä helpompi työntekijöiden on tulkita ja tarkastella perustarpeiden täyttymistä omassa työssään. Koko työyhteisön perustarpeiden täyttymistä tukevan työarjen luomisessa olennaisessa roolissa onkin niin yrityksen johto, kuin myös henkilöstö. Tästä syystä toimenpidesuosituks^{et} sisältävät niin yritysjohton kuin myös yksittäisten työntekijöiden hyödynnettäviä käytäntöjä.

Taulukko 1. Sisäistä motivaatiota edistävät ja ehkäisevät tekijät sekä niihin suhteutetut toimenpidesuosituks

Edistävät tekijät	Ehkäisevät tekijät	Toimenpidesuosituks
Autonomia		
<ul style="list-style-type: none"> Vastuun antaminen Mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä Ammattitaitoon luottaminen Johdon kannustus 	<ul style="list-style-type: none"> Yhteiset toimintatavat, sopimukset ja rajoitukset Omien tietojen ja taitojen riittämättömyys Ajalliset rajoitukset Isoja taloudellisia vaikutuksia sisältävien päätösten rajoittaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Lisätään mahdollisuutta osallistua omaa työtä koskeviin päätöksiin Sopeutetaan autonomian määrä yksilöllisesti Kannustetaan ja annetaan mahdollisuus itsenäiseen toimintaan
Kyvykkyys		
<ul style="list-style-type: none"> Avun ja tuen saaminen tarpeen vaatiessa Tiimin tarjoama tuki työntekoon Samassa roolissa työskentelevän kollegan vertaistuki 	<ul style="list-style-type: none"> Yksin toimiminen Ei apua haasteiden ratkaisemiseen tarjolla Liian haastavat työtehtävät suhteessa osaamiseen 	<ul style="list-style-type: none"> Annetaan positiivista ja rakentavaa palautetta Muokataan työntekijän työnkuva vastaamaan kykyjä Tarjotaan tukea työssä onnistumiseen
Yhteenkuuluvuus		
<ul style="list-style-type: none"> Toimistotyöskentely samoissa tiloissa Yhteiset tapaamiset Johdon kannustus 	<ul style="list-style-type: none"> Etätyö Maantieteellisesti eriävät sijainnit Vähäinen fyysinen näkeminen 	<ul style="list-style-type: none"> Ylläpidetään kannustavaa ja arvostavaa ilmapiiriä Tarjotaan mahdollisuuksia fyysiselle kohtaamiselle

Autonomian kokemusta edisti johdon kannustus, ammattitaitoon luottaminen sekä yleiset mahdollisuudet tehdä itsenäisiä päätöksiä ilman epäonnistumisen pelkoa. Autonomian kokemusta taas rajasi yhteiset toimintatavat, sopimukset ja päätökset sekä työntekijän kompetenssin riittämättömyys. Tämän tutkimuksen perusteella autonomian ylläpitoa voidaan tukea työntekijän osallistamisella ja itseohjautuvuuteen kannustamisella sekä autonomian tason sopeuttamisella. Työntekijän autonomian tunnetta voidaan vahvistaa lisäämällä tai tarjoamalla mahdollisuutta osallistua työntekotapoja ja työympäristöä koskeviin päätöksiin, sekä luomalla arvostuksen tunnetta (Viitala & Jylhä 2019, 227). Työnkuva ja siihen sitoutuvan autonomian määrä tulisi johdon toimesta sovittaa työntekijän pätevyyden mukaan. Tällöin työntekijän itsenäinen vastuualue pysyisi häneen osaamisensa puitteissa ja työ tukisi niin autonomian kuin myös kyvykkyuden perustarpeen toteutumista.

Kun taas työntekijän **kyvykkyuden** perustarpeen toteutumiselle tärkeää on avun ja tuen saaminen haastavissa tehtävissä sekä tiimin ja vertaisten kollegojen tuki. Kyvykkyuden toteutumista ehkäisi yksin toimiminen, avun puuttuminen sekä työntekijän työnkuvaan kuuluvat liian haastavaksi koetut työtehtävät. Kyvykkyuden kokemusta olisi hyvä edesaut-

taa palautekulttuurin kehittämisen avulla. Kyvykkyyden perustarpeen toteutumista voi tehostaa positiivisen tai osaamista tukevan rakentavan palautteen avulla (Viitala & Jylhä 2019, 227), millä onkin osoitettu olevan positiivisia vaikutuksia myös työhön sitoutumiseen (Mone ym. 2011, 205). Palautteenantokulttuurin kehittäminen voi lähteä liikkeelle yrityksen johdon toimesta ja kannustuksesta, mutta se koettiin arvokkaaksi myös työtiimien ja kollegiaalisten suhteiden tasolla. Tästä syystä käyttäytymis- ja toimintatapojen muutoksiin tulisi saada sitoutettua koko työyhteisö, yksilötasolta lähtien, jolloin sisäistä motivaatiota tukevat käytännöt ilmentyisivät myös kahdenkeskeisissä ja tiimien vuorovaikutussuhteissa. Palautteen saaminen ja yleinen palautekulttuurin tehostaminen saattaisi tukea myös sosiaalisten suhteiden ylläpitoa ja syventämistä sekä edelleen kokemusta omasta merkityksellisyydestä osana tiimiä, työyhteisöä tai yritystä, jossa jokaisen työllä on vaikutus. Näiden lisäksi tutkimustuloksissa nousi esille avun tarjoaminen työssä onnistumisen ja pätevyymisen tueksi. Työntekijän itsenäisyyttä ja pätevyyden kokemuksen säilyttämistä voitaisiin edesauttaa selkeämpien yhdenmukaisten toimintaohjeiden ja rakenteiden avulla sekä ennen kaikkea kannustamalla avun ja tuen pyytämiseen. Haastavissa tilanteissa työntekijän kyvykkyyden kokemus heikkenee, ellei tilanteita saada ratkaistua. Ohjauksen ja tuen tarjoamisella voidaan siis vaikuttaa positiivisesti myös kyvykkyyden perustarpeen kokemukseen, jolloin työntekijä voi oppia uutta ja kehittyä ammattilaisena. Lähtökohtaisesti myös työnkuva tulee sopeuttaa työntekijän osaamisen tasoon.

Viimeisessä **yhteenkuuluvuuden** perustarvetta käsittelevässä osuudessa toimihenkilöiden vastauksissa toistuivat konkreettinen yhteinen toimitila työn tekemiseen, kollegojen tapaaminen sekä johdon kannustus yhteenkuuluvuutta edistävinä tekijöinä. Kääntöpuolella taas olivat eriytyneet työpisteet tai yleisesti vähäinen näkeminen. Yhteenkuuluvuutta voidaan tukea yrityksen puolelta tarjoamalla mahdollisuuksia ja puitteita fyysiselle kohtaamiselle, mutta merkittävää on myös johtamiskäytäntöjen ja kohtaamisessa välittyvä kannustava ilmapiiri. Pohja yhteenkuuluvuudelle luodaan työyhteisön arvostavan ja hyväksyvän ilmapiirin avulla (Viitala & Jylhä 2019, 227). Yhteenkuuluvuuden perustarpeen täyttymistä voi jokainen työntekijä edistää omassa tiimissään ja työyhteisössään. Avoimessa ja hyvän yhteishengen omaavassa tiimissä kehittyä toimihenkilöiden kokemuksen mukaan niin yhteenkuuluvuus kuin myös luovat toimintatavat ja ratkaisut.

Henkilöstöpalveluyrityksen toimihenkilöiden sisäistä motivaatiota ja sen osatekijöitä tutkiva opinnäytetyötä ei tiedonhaun aikana noussut esille. Näenkin opinnäytetyön laadullisen otteen tuottavan erittäin mielenkiintoista tutkimustietoa sisäisen motivaation tutkimuskentälle, tarjoamalla uusia näkökulmia henkilöstöpalveluyrityksen toimihenkilöiden motivaation luonteeseen, kokemuksiin ja työssä ilmentymiseen. Kuten johtopäätösten kuvauksesta käy ilmi niin sisäisen motivaation kokonaisuus syntyy monen eri tekijän summana ja jokainen perustarve tuo ilmiön omat ulottuvuutensa. Näiden psykologisten perustarpei-

den toteutumiseen vaikuttavat niin yksilölliset tekijät, työyhteisön piirteet, toimintatavat ja käytännöt kuin myös työympäristö, mikä tekee tutkimusaiheesta erittäin laaja-alaisen. Tämä tutkimus ei pyri vastaamaan yleisellä tasolla henkilöstöpalveluyritysten toimihenkilöiden keskuudessa esiintyviin motivaatiotekijöihin, vaan keskittyy kuvaamaan sisäisen motivaation ja perustarpeiden monimuotoisuutta yrityksen X toimihenkilöiden keskuudessa. Tutkimus tarjoaa yrityksen johdolle potentiaalisia kehityspisteitä perustarpeita kuvaavien edistävien ja ehkäisevien tekijöiden myötä ja edelleen toimenpidesuosituksia, joiden avulla konkreettisten muutosten eteenpäin vieminen tapahtuisi matalalla kynnyksellä. On kuitenkin otettava huomioon, että yksittäisten työntekijöiden kokemaan sisäiseen motivaatioon voi vaikuttaa yleisesti esille tuotujen tekijöiden lisäksi hyvinkin erilaiset työhön liittyvät elementit.

5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus pyrki kuvailemaan ja havainnollistamaan toimihenkilöiden työssä kokemia sisäisiä motivaatiotekijöitä, joista voitiin tämän tutkimuksen kohdalla nostaa esille joitain tutkimushenkilöiden keskuudessa esiintyviä yleistyksiä. Kuitenkin sisäinen motivaatio muodostuu erittäin monitahoisesti suhteessa työntekijän työkontekstiin ja mikäli yleistettävyyttä haluttaisiin laajentaa koko yrityksen tasolle, vaatisi se otannaltaan kattavamman jatkotutkimuksen aiheesta.

Sisäisen motivaation kokemus muuntuu myös jatkuvasti oman osaamisen, työnteon- ja johtamiskäytäntöjen sekä työympäristön ja -yhteisön muutosten seurauksena. Olisikin erittäin mielenkiintoista keskittyä tarkastelemaan, minkälaisia muutoksia perustarpeita tukevilla johtamiskäytännöillä saataisiin aikaan tämän yrityksen työntekijöiden sisäisen motivaation kokemustasolla. Vastaavasti tämä tutkimus sellaisenaan olisi hyvä toteuttaa uudestaan COVID-19-pandemian päätyttyä, jolloin etätyösuositukset eivät ole rajaamassa työntekopaikkoja ja työntekijöillä on mahdollisuus vapaasti suorittaa arkityöt toimistoympäristössä, jossa myös sosiaalisuus ja tiimin tuki saattavat olla enemmän läsnä.

Tulevaisuuden motivaatiotutkimuksessa voitaisiin tarkastella myös eri perustarpeiden tärkeyden tai vaikuttavuuden suhdetta sisäisen motivaation muodostumiseen. Oman tutkimukseni pohjalta haluaisin keskittää tutkimukset koskemaan juuri henkilöstöpalveluyrityksen toimihenkilöiden sisäisen motivaation muodostumista, sillä koen, että toimiala vaatii työntekijältään innokasta, sitoutunutta ja luovaa työtettä.

5.3 Reliabiliteetti, validiteetti ja tutkimusetiikka

Tutkimuksen luotettavuuskysymystä on tarkasteltu tutkimuksen läpiviennin jokaisessa vaiheessa aina tietoperustan hankinnasta, tutkimusasetelman valintaan, toteutukseen ja raportointiin asti. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voida todentaa laskennallisesti kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tämän sijaan luotettavuuden tarkastelu jää tutkijan osoitettavaksi ja arvioitavaksi. Tieteellistä luotettavuutta arvioidaan luotettavuuskäsitteiden, reliabiliteetin ja validiteetin, avulla. Validiteetin avulla tarkastellaan, tutkitaanko sitä ilmiötä mitä on tarkoituskin tutkia. Reliabiliteetilla taas ilmaistaan tutkimuksen tulosten paikkansapitävyyttä, mikäli mittaukset tai tutkimus uusitaan. (Kananen 2017, 174-175.) Opinnäytetyöprosessin jokainen vaihe tehtiin tutkimuksen luotettavuusnäkökulmia tarkastellen. Tietoperusta hankittiin lähdekriittisesti ja viittauksessa noudatettiin tarkkuutta.

Laadullisen tutkimuksen validiteettia arvioidaan tyypillisesti tutkimuksen suunnitteluun ja tutkimusasetelman valinnan sekä analysointivaiheessa tehtyjen tulkintojen kannalta. Kerättyä aineistoa tarkasteltaessa tulee miettiä, onko tutkimuksen lähdeaineiston otanta palvelut asetetun tutkimuskysymyksen ratkaisemista, eli onko tutkimuksella tuotettu vastaus tutkinut oikeaa ilmiötä. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 21-22.) Ennen tutkimusasetelman valintaa itse tutkimusaiheeseen perehdyttiin syvällisesti sekä myös tutkimuksen tavoitteita tukevan asetelman valintaan käytettiin riittävästi aikaa. Tutkimuksen tavoitteita peilaten käytettiin aikaa myös aiempien vastaavien tutkimusten lukemiseen. Tämän avulla parannettiin tutkimusprosessin kokonaisvaltaista hahmottamista, sekä laajennettiin näkökulmaa käytössä olevista menetelmistä.

Tutkijalla on merkittävä rooli luotettavuuden muodostumisessa, sillä hän päättää ketä haastatellaan, ohjaa aineiston keruuta haastattelussa, hallitsee analysointivaiheessa litteointia, käsitteellistämistä, koodausta sekä tulkitsee tuloksia. Tutkimusprosessi tuleeikin toteuttaa kokonaisvaltaisesti tieteen sääntöjen mukaisesti ja hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Mitä systemaattisemmin ja järjestelmällisemmin analysointi sekä tutkimuksen dokumentointi tehdään, sitä vahvempi luotettavuus tutkimuksella on. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan valintojen ja ratkaisujen perusteluilla lisätään tutkimuksen läpinäkyvyyttä sekä uskottavuutta. (Kananen 2017, 176.) Aineiston sisällönanalysissä jokaisen haastattelun purkamiseen varattiin riittävästi aikaa ja haastattelut purettiin samantasoisesti. Tällä tuettiin vastausten samanarvoisuutta ja tulkinnallisuutta osana tutkimusaineistoa. Sisällön analyysissä aineiston koodaus tehtiin johdonmukaisesti ja menetelmän käyttöä oltiin harjoiteltu etukäteen. Haastatteluissa esille tulleita vastauksia nostettiin lainauksina esille tutkimustuloksia käsittelevässä kappaleessa, jonka avulla pyrittiin vahvistamaan luotettavuutta ja raportoinnin kriittistä arvioitavuutta.

Itse haastattelutilanteessa tutkijan vastuulla on kiinnittää huomiota haastateltavan taipumukseen antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Lähdeaineiston luotettavuuteen vaikuttaakin olennaisesti tutkijan kyky arvioida mahdollisia virhelähteitä. Mikäli haastattelija esimerkiksi ohjaa haastattelun aikana kysymysten asetteluja tai sopeuttaa aineistonkeruuta, tulee hänellä olla riittävä taito, koulutus ja kokemus joustavaan aineistonkeruuseen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34-36.) Haastattelututkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa lisäämällä tutkimusraporttiin puhutun aineiston tekstimuotoon purettuja katkelmia. Tutkimustulosten tueksi liitetyt katkelmat parantavat tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja mahdollistavat tulkintojen uudelleenanalysoinnit sekä lisäävät tutkimuksen lukijan tulkintapohjaa. Litteroinnin seurauksena tuloksissa heijastuu kuitenkin aina tutkijan havainnot ja valinnat, joten haastattelututkimuksessa tulee aina huomata, että purettu aineisto ei koskaan täysin kuvasta aitoa alkuperäistä puhetilannetta. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 362-363.) Teemahaastattelujen ajan ilmapiiri pyrittiin pitämään luottamuksellisena ja kommentointi mahdollisimman neutraalina. Tutkimusaineistot anonymisoitiin litterointivaiheessa ja tutkittavan yksityisyyden suojaa varjeltiin tarkasti koko prosessin ajan.

Tämän opinnäytetyön tutkimustulosten luotettavuuden ja yleistettävyyden kohdalla on kiinnitettävä huomiota erityisesti tutkimuksen pieneen otantaan. Kyseinen opinnäytetyö ei tarjoa koko työyhteisöön yleistettävää tutkimustulosta, vaan on enemmänkin katsaus yksittäisten työntekijöiden subjektiivisista kokemuksista ja havainnoista. Tutkimusaihe on myös luonteeltaan hyvin paljon reflektointia vaativa, jolloin teemahaastattelujen lopputulos riippuu pitkälti yksilön taidoista tulkita omia kokemuksiaan. Mikäli tutkittavan reflektointitaidot ovat heikot, on sillä selkeästi vaikutusta haastattelun aineiston keräämiseen. Tutkimuksen reliabiliteettia, eli tutkimustulosten paikkaansa pitävyyttä, voidaan testata suhteuttamalla tuloksia aiempien tutkimusten tuloksiin tai koettelemalla niitä uudella vastaavalla aineistolla. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 21-22.) Tämän opinnäytetyön vastaukset sisälsivät paljon yhdenmukaisia tutkimustuloksia aiemmin tuotetun vastaavan tutkimustiedon kanssa. Se lisää uskottavuutta tutkimuksen onnistuneesta läpiviennistä sekä oikein valituista tutkimusmenetelmistä.

Koko tutkimusprosessin ajan noudatettiin tutkimuseettisen lautakunnan määrittelemää hyvää tieteellistä käytäntöä, jonka tavoitteena on ylläpitää tutkimustoiminnan eettistä, vastuullista ja oikeudenmukaista toimintakulttuuria. Tutkimustyötä tulee toteuttaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta noudattaen. Tavoitteena on ylläpitää tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen avulla tieteellisen tiedon korkeaa taso sekä eettisesti kestäväää toimintaa niin tiedon hankinnan, tutkimusmenetelmien kuin myös arvioinnin kohdalla. Tieteellisen tiedon tuottamisessa noudatetaan avoimuutta ja tuloksia julkaistessa tulee muistaa vastuullisen tiedeviestinnän toteutuminen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 4-7.)

5.4 Opinnäytetyöprosessi ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö oli kokonaisuutena onnistunut. Aihe oli toimeksiantajayksikölle mielekäs ja tarjosi tieteellistä tietoa tukemaan yrityksen kehitysjohdosta toimintaa. Tämän lisäksi opinnäytetyöhön pyrittiin sisällyttämään helposti käytäntöön sovellettavia käytäntöjä, jotta niiden käyttöönotto yrityksessä olisi kivutonta. Itse opinnäytetyöprosessi suunniteltiin huolellisesti alusta loppuun ja sitä päivitettiin aina tarpeen vaatiessa. Osa opinnäytetyön vaiheista vei enemmän aikaa, kuin olin alun perin ajatellut, mutta pääasia oli prosessin tasainen eteneminen. Olin tyytyväinen myös siihen, että jokaiseen opinnäytetyön vaiheeseen oli mahdollista käyttää sen vaatima aika. Opinnäytetyön kokonaisuudesta tuli mielestäni hyvin keskustelevalta teemahaastattelujen ja tietoperustan suhteen. Koen että teemahaastattelut sujuivat erittäin mukavasti ja niiden avulla kerätty tutkimusdata oli riittävän laaja ja tarjosi useita mielenkiintoisia näkökulmia, jotka edelleen käsiteltiin tutkimustuloksissa ja johtopäätöksissä.

Koko opinnäytetyöprosessin läpiviennin ajan tarkastelin oman osaamiseni tasoa ja pyrin hakemaan lisätietoa tai tukea ohjaajalta, mikäli tiedostin omien taitojen olevan riittämättömät tieteellisen tutkimuksen tekemiseen. Tavoitteenani oli luoda luotettava syvälle luotava katsaus, joka on toteutettu hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen, mikäli tutkimuksessa on havaittu joitain epäkohtia tai harhoja niin on niistä mainittu myös lukijalle. Suurimpia haasteita minulle tuotti opinnäytetyön työstäminen yksin kotiloissa ja koin opinnäytetyöryhmäni tapaamiset erittäin hyödyllisiksi. Taaksepäin ajateltuna olisin opinnäytetyön alkuvaiheessa voinut hakeutua tehokkaammin vertaistuen ja ohjauksen pariin, mutta huomasin suhtautuvani etäyhteydellä pidettäviin menetelmä- ja kirjoituspajoihin kyseenalaistavasti. Niistä olisi kuitenkin ollut varmasti hyötyä opinnäytetyön tutkimusmenetelmän valikoinnissa sekä edelleen satunnaisten haasteiden ratkaisemisessa. Loppujen lopuksi koen kuitenkin omien tiedonhakutaitojeni kehittyneen ja luotan paremmin itsenäiseen suoriutumiseeni.

Tutkimusprosessin edetessä huomasin työmäärän kevenevän pikkuhiljaa. Kaikista työläimmäksi vaiheeksi koin tietoperustan rakentamisen, sillä tutkittavan aihepiirin aiempaa tutkimustietoa oli erittäin kattavasti tarjolla ja tiukasta rajauksesta huolimatta luettavaa kertyi runsaasti. Työskentelyä hidasti myös englanninkielisen aineistojen pääpaino lähdemateriaaleissa. Päästessäni teemahaastatteluihin, nautin tutkimustyön tuomasta toiminnallisesta vaiheesta, jota seurasi vielä mielenkiintoisempi aineistojen analysointi sekä johtopäätösten tekeminen. Kaiken kaikkiaan koen opinnäytetyöprosessin opettaneen minulle tieteellisen tutkimuksen raamit, mutta kuitenkin avaten silmiä siitä, miten laaja-alaiset ja monipuoliset mahdollisuudet tutkimustyö tarjoaa ilmiöiden tarkasteluun. Tärkeintä on

vain löytää oikea menetelmä, joka tukee oikein asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastaamista.

Huomasin suoriutuvani hyvin tiedonhaun vaiheesta sekä osaavani tulkita kriittisesti lähdemateriaaleja, kuitenkin jos aikatauluni olisi ollut nykyistä tiukempi, olisi minun pitänyt priorisoida työvaiheita ja ajankäyttöä selkeästi tehokkaammin. Monissa opinnäytetyön vaiheissa huomasin vaikeutta jonkin osa-alueen valmiiksi päättämisessä, jonka kuitenkin huomasin helpottuvan loppua kohden, jolloin myös luottamus sopusuhtaisesta kokonaisuudesta oli jo suhteellisen vahva. Koen, että nämä kehittymiset ja kasvunkohteet, tulevat auttamaan minua tulevaisuudessa erityisesti oman ammattiosaamisen ylläpitämisessä ja yhä järjestelmällisemmässä projektiluontoisten tehtävien läpiviennissä.

Lähteet

Csikszentmihalyi, M. 2014. Flow and the Foundations of Positive Psychology: The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi (2014th ed.). Springer. Alankomaat.

Deci, E.L. Olafsen, A.H. & Ryan, R.M. 2017. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4, 1, s. 19-43.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2017. Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Publications. New York.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2000a. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry, 11, 4, s. 227-268.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2000b. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions". Contemporary Educational Psychology, 25, 1, s. 54-67.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2000c. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being.". The American psychologist, 55, 1, Special Issue: Positive Psychology, s. 68-78.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 1985. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Plenum Press. New York.

Gagné, M. & Deci, E.L. 2005. Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, 26, 4, s. 331-362.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf Luettu: 1.12.2020

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.265710> Luettu: 16.12.2020

Hyvärinen, M., Aho, A.L., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.269362> Luettu: 16.12.2020

- Julkunen, R. 2008. Uuden työn paradoksit: keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Vastapaino.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.284742> Luettu: 25.11.2020
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Talentum Media Oy. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.135390> Luettu: 5.12.2020
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Tulevaisuusvaliokunta. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.288282> Luettu: 12.12.2020
- Moller, A.C., Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2006. Choice and Ego-Depletion: The Moderating Role of Autonomy, 32, 8, s. 1024-1036.
- Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B. & Stine, C. 2011. Performance Management at the Wheel: Driving Employee Engagement in Organizations. Journal of Business and Psychology, 26, 2, s. 205-212.
- Otala, L. 2002. Oppimisen etu: kilpailukykyä muutoksessa, 4. uud. p. WSOY. Helsinki
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi. Jokioinen. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.263814> Luettu: 17.11.2020
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C. & Garnett, F.G. 2012. Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. Journal of Organizational Behavior, 33, 2, s. 250-275.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita. Helsinki.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.253292> Luettu: 17.11.2020

- Salmela-Aro, K., Nurmi, J. & Feldt, T. 2017. Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet, 3 täysin uud. p. PS-kustannus. Jyväskylä. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.269368> Luettu: 22.12.2020
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.269984> Luettu: 23.12.2020
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.211400> Luettu: 2.1.2021
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa: tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Helsinki. Luettavissa: https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf Luettu: 26.12.2020
- Van Den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. & Lens, W. 2010. Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 4, s. 981-1002.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., Witte, H.D. & Lens, W. 2008. Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22, 3, s. 277-294.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., Soenens, B. & Luyckx, K. 2006. Autonomy and Relatedness among Chinese Sojourners and Applicants: Conflictual or Independent Predictors of Well-Being and Adjustment? *Motivation and Emotion*, 30, 4, s. 273-282.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.280200> Luettu: 15.1.2021

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelu yrityksen X toimihenkilöiden sisäisistä motivaatiotekijöistä ja niiden muodostamasta kokonaisuudesta

Taustatiedot

Työtehtävä?

Työuran pituus nykyisellä toimialalla?

Sisäisen motivaation muodostuminen

1. Mistä nautit nykyisessä työssäsi eniten? Miten tärkeäksi koet oman työsi?
2. Minkälaisen tekijöiden tai tilanteiden koet lisäävät työmotivaatiotasi? Miten se on vaikuttanut työssä suoriutumiseesi?
3. Minkälaisen tekijöiden tai tilanteiden koet vähentävät työmotivaatiotasi? Miten se on vaikuttanut työssä suoriutumiseesi?

Autonomia

4. Mitä työhön liittyvä autonomia sinulle tarkoittaa?
5. Miten paljon ja missä asioissa pystyt vaikuttamaan oman työsi toteuttamiseen?
6. Miten paljon saat työssäsi tehdä itsenäisiä päätöksiä?
7. Mitkä asiat estävät itsenäistä päätöksentekoasi tai toimintaa työssäsi? Minkälainen vaikutus sillä on työmotivaatioosi?

Kyvykkyys

8. Mitä työhön liittyvä kyvykkyys sinulle tarkoittaa?
9. Miten koet oman osaamisesi riittävän nykyisissä työtehtävissäsi?
10. Minkälaiset työtehtävät koet mielenkiintoisiksi?
11. Minkälaisia haasteita työtehtäväsi tarjoavat?
12. Miten työssä kohdatut haasteet vaikuttavat työmotivaatioosi?
13. Minkälaisia kehittymismahdollisuuksia sinulla on nykyisessä työssäsi?

Yhteenkuuluvuus

14. Miten ymmärrät termin työhön liittyvä yhteenkuuluvuus?
15. Miten yhteenkuuluvuus ilmenee työtiimissäsi?
16. Minkälaiseksi kuvailisit ilmapiiriä työyhteisössäsi? Entä tiimissäsi? Minkälainen vaikutus näillä on motivaatioosi?
17. Miten helppo tiimissäsi on luoda luottamuksellisia suhteita? Entä työyhteisön sisällä?

Liite 2. Saatekirje haastattelututkimukselle

Haluaisitko olla kehittämässä merkityksellistä ja hyvinvointia edistävää työ- ja toimintakulttuuria? Olisiko sinusta mielenkiintoista reflektoida omaa sisäistä motivaatiotasi ja oppia ymmärtämään ilmiötä paremmin?

Suoritan liiketalouden koulutusohjelmaa loppuun Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa ja teen tällä hetkellä opinnäytetyötäni. Opinnäytetyössäni tutkin mistä tekijöistä yrityksen X toimihenkilöiden sisäinen motivaatio muodostuu. Tarkoitukseni on tuottaa syvälle luotavaa tietoa ilmiöstä, jota voidaan hyödyntää yrityksen johtamiskäytäntöjen ja toimintatapojen edelleen kehittämiseen, sekä täten lisätä henkilöstön työmotivaation tasoa ja hyvinvointia.

Sisäinen motivaatio on motivaation muoto, joka ohjaa yksilöitä itsessään arvokkaaksi ja nautinnolliseksi koetun toiminnan pariin. Se voi viritä suhteessa toiminnan hauskuuteen, tärkeyteen tai optimaaliseen haastavuuteen. Työntekijän sisäisen motivaation nähdään rakentuvan kolmen teeman ympärille: autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden. Näiden osa-alueiden toteutuminen työssä voi joko vahvistaa tai heikentää työntekijän sisäisen motivaation kokemusta. Sisäisellä motivaatiolla on osoitettu olevan positiivinen vaikutus työntekijän tehokkuuteen, sitoutumiseen, urakehitykseen ja hyvinvointiin.

Tutkimukseen kerätään aineisto haastattelemalla yrityksen X toimihenkilöitä yksilöllisesti.

Osallistuminen kyselyyn on vapaaehtoista ja ehdottoman luottamuksellista. Haastateltavalla on oikeus kieltäytyä tutkimuksesta tai keskeyttää osallistuminen, missä vain vaiheessa. Tutkimustulokset kootaan opinnäytetyöraporttiin sellaisella tasolla, että yksittäistä henkilöä ei ole mahdollista tunnistaa vastauksista.

Haastattelu pidetään Teams-sovelluksen välityksellä ja siihen tulisi varata aikaa noin 50-60 minuuttia.