



# Esihenkilön johtamistyylin vaikutus työmotivaatioon

Jarna Bäckman

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Esihenkilön johtamistyylin vaikutus työmotivaatioon**

Jarna Bäckman

Voimavaraistavien työtapojen johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla

Opinnäytetyö

Toukokuu, 2022

Voimavaraistavien työtapojen johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla  
Fysioterapeutti (YAMK)

Jarna Bäckman

### Esihenkilön johtamistyylin vaikutus työmotivaatioon

Vuosi 2022 Sivumäärä 48

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, onko työntekijän itseohjautuvuutta tukevalla johtamistyyllä yhteyttä parempaan työmotivaatioon. Tutkimuskysymyksinä oli, miten työntekijät määrittelevät esihenkilön johtamistyyliä omassa työympäristössään, millaisia kokemuksia työntekijöillä on johtamisesta liittyen heidän työmotivaatioonsa ja millainen esihenkilön johtamistyyli edistää työmotivaatiota. Opinnäytetyö liittyy Hyvinvoiva terveydenhuolto -hankkeeseen, jonka tavoitteena on edistää sosiaali- terveysalan henkilöstön työssä jaksamista. Lisäksi tavoitteena on lisätä ja ylläpitää alan vetovoimaa koronaviruspandemian aikana sekä pitkällä aikavälillä. Hankkeessa Laurea-ammattikorkeakoulun yhteistyökumppanina on Suomen Sairaanhoidajat ry. Hanke on Euroopan sosiaalirahaston rahoittama hanke ajalle 15.2.2021 - 31.12.2023.

Työmotivaatiota tarkasteltiin motivaatioteorioiden näkökulmasta, erityisesti itseohjautuvuusteorian näkökulmasta. Teorian mukaan ihmisen psykologisia perustarpeita ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Motivaatioteorioiden lisäksi aihetta tarkasteltiin johtamisoppien, työkyvyn sekä johtamistyyliin liittyvien tutkimusartikkelien näkökulmista. Aikaisemmissa tutkimusartikkeleissa on tunnistettu palveleva-, autenttinen- ja transformationaalinen johtamistyyli. Kaikissa niissä on itseohjautuvuutta tukevia elementtejä, kuten rakentavan ja positiivisen palautteen antaminen, sopivan haastavat työtehtävät, kehittymisen tukeminen ja tiedon jakaminen. Lisäksi yhteistä on, että esihenkilön toiminnassa korostuvat hyvä itse-tuntemus, arvojen esille nostaminen, työntekijöiden tarpeisiin sekä viesteihin reagoiminen siten, etteivät työntekijät jää yksin esihenkilön neuvoa ja tukea vaativissa tilanteissa.

Opinnäytetyö oli laadullinen tutkimus ja aineiston analyysissa sovellettiin sisällönanalyysin keinoja. Tutkimusaineistona oli hanketoimijoiden kolmesta työpajasta keräämä aineisto. Pajoihin osallistui yhteensä 44 sosiaali- ja terveysalan työntekijää. Sisällönanalyysi tehtiin teorialähteisesti itseohjautuvuusteorian kolmea psykologisen perustarpeen osa-aluetta vapaaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta hyödyntäen. Aineistosta löytyi hyvin työmotivaatioon liittyvää sisältöä.

Tulokset osoittavat sosiaali- ja terveysalan työntekijöillä olevan sekä kielteisiä, että myönteisiä kokemuksia esihenkilön johtamistyylin vaikutuksista työmotivaatioon. Työmotivaatioon vaikuttavat erityisesti neljä osa-aluetta, joita ovat vuorovaikutus, työaika, työn rajaaminen ja työssä kehittyminen. Tulosten mukaan itseohjautuvuutta tukevalla johtamistyyllä on yhteyttä parempaan työmotivaatioon. Työmotivaatiota edistää, mikäli esihenkilö huomioi psykologisia perustarpeita, jotka tukevat itseohjautuvuutta. Mikään tietynlainen johtamistyyli ei tulosten eikä tietoperustassa esitettyjen tutkimusten mukaan ole ylitse muiden. Enemmänkin esihenkilöltä odotetaan tietynlaisia ominaisuuksia ja vuorovaikutustaitoja.

Asiasanat: työmotivaatio, Itseohjautuvuusteoria, esihenkilö, johtamistyyli

Development and Management of Empowering Working Methods in Health Care and Social Services

Master of Health Care

Jarna Bäckman

**The effect of a leader's leadership style on work motivation**

Year

2022

Pages

48

---

The aim of the thesis was to find out whether a leadership style that supports employee self-determination has a connection to better work motivation. Research questions included how employees define the leadership style of a leader in their own work environment, what kind of experiences employees have about leadership in relation to their work motivation, and what leadership style of the leader promotes work motivation. The thesis is related to the "Hyvinvoiva terveydenhuolto" project, the aim of which is to promote the resilience of social and health care personnel. In addition, the aim is to increase and maintain the industry's attractiveness during the coronavirus pandemic and in the long term. Laurea University of Applied Sciences' partner in the project is the Finnish Nurses Association. The project is funded by the European Social Fund from 15 February 2021 to 31 December 2023.

Work motivation was examined from the perspective of motivation theories, especially from the perspective of self-determination theory. According to the theory, the basic psychological needs of a person are autonomy, competence and relatedness. In addition to motivational theories, the topic was examined from the perspective of leadership theories, work ability and research articles related to leadership styles. Servant, authentic and transformational leadership styles have been identified in previous research articles. They all have elements that support self-determination, such as providing constructive and positive feedback, appropriately challenging work tasks, supporting development, and sharing information. In addition, good self-knowledge, highlighting values, reacting to the needs of employees and responding to messages are emphasized in the activities of the leader, so that the employee is not left alone in situations that require the leader's advice and support.

The thesis was a qualitative research and the methods of content analysis were applied in the analysis of the material. The research material was material collected by the project participants from three workshops of the project. A total of 44 social and healthcare employees took part in the workshops. The content analysis was performed with a theory-based approach on the basis of the three basic areas of psychological need in self-determination theory, utilizing autonomy, competence and relatedness. A fair amount of content related to work motivation was found in the material.

The results show that social and healthcare employees have both negative and positive experiences of the effects of a leader's leadership style on work motivation. Work motivation is particularly affected by four areas: interaction, working time, job delimitation and development at work. The results show that a leadership style that supports self-determination is associated with better work motivation. Work motivation is promoted by the leader taking basic psychological needs that support self-determination into account. According to the results and the studies presented in the knowledge base, no particular style of leadership is superior to others. Rather leaders are expected to have certain qualities and interaction skills.

Keywords: work motivation, self-determination theory, leader, leadership style

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Työmotivaatio .....	7
2.1	Tarveteoriat .....	9
2.2	Prosessiteoriat.....	10
2.3	Itseohjautuvuusteoria työmotivaation selittäjänä.....	11
2.4	Työhyvinvoinnin, työkyvyn ja motivaatioon kytkennät .....	13
2.5	Johtamisopit esihenkilön johtamistyylin taustalla .....	16
2.6	Esihenkilön johtamistyylin yhteys työmotivaatioon .....	20
2.6.1	Palveleva johtamistyyli.....	21
2.6.2	Autenttinen johtamistyyli .....	23
2.6.3	Transformationaalinen johtamistyyli .....	24
2.6.4	Itseohjautuvuutta edistävä johtamistyyli .....	26
2.7	Tietoperustan synteesi .....	29
3	Tutkimusasetelma.....	30
3.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset .....	30
3.2	Tutkimusmetodologia ja aineiston kokoamisen menetelmät .....	31
3.3	Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.....	32
4	Tulokset .....	36
4.1	Työmotivaatiota edistävät tekijät .....	36
4.2	Työmotivaatiota heikentävät tekijät .....	37
5	Johtopäätökset .....	37
6	Pohdinta .....	38
	Lähteet.....	44
	Kuviot .....	48
	Taulukot .....	48

## 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Hyvinvoiva terveydenhuolto -hankkeen virtuaalipajoihin osallistuneiden sosiaali- ja terveysalan (sote) työntekijöiden kokemuksia esihenkilön johtamistyylin vaikutuksista työmotivaatioon. Opinnäytetyö liittyy Hyvinvoiva terveydenhuolto -hankkeeseen, jonka tavoitteena on edistää sote-alan työntekijöiden työssä jaksamista. Lisäksi tavoitteena on lisätä ja ylläpitää alan vetovoimaa koronapandemian aikana sekä pitkällä aikavälillä. (Hyvinvoiva terveydenhuolto 2021.)

Hyvinvoiva terveydenhuolto hankkeessa Laurea-ammattikorkeakoulun yhteistyökumppanina on Suomen Sairaanhoidajat ry. Hanke on Euroopan sosiaalirahaston rahoittama hanke ajalle 15.2.2021-31.12.2023. Hankkeen tavoitteena on kehittää toimintamalli sekä sitä tukeva verkopalvelu, jonka kautta voidaan varmistaa psyykkisen tuen saatavuus terveydenhoitohenkilökunnalle. Lisäksi tavoitteena on kehittää uusia toimintamalleja ja innovaatioita terveydenhuoltoalalla jaksamisen ja työn houkuttelevuuden tueksi, jotta voidaan varmistua työvoiman saatavuudesta tulevaisuudessa. (Hyvinvoiva terveydenhuolto 2021.)

Työmotivaation teema liittyy ajankohtaiseen keskusteluun sote-alan työntekijöiden työssäjaksamisesta, palkkauksesta ja henkilöstön riittävydestä. Terveydenhuollon henkilöstö on vuonna 2019 alkaneen ja vieläkin jatkuvan koronapandemian vuoksi ollut kovan kuormituksen alla. Tehyn jäsenistöä koskevassa tutkimuksessa selvitettiin vuonna 2021 yliopisto- ja keskussairaaloissa työskentelevien hoitajien työhyvinvointia, työssä koettua kuormitusta, hoitotyön vetovoimaa, työssä jaksamista ja koronapandemian vaikutusta työhön. Yli 60 % koki koronan heikentäneen työhyvinvointia jonkin verran ja 14 % koki työhyvinvoinnin heikentyneen merkittävästi koronan aikana. (Kysely tehyläisille 2021, 2-7.) Tulosten mukaan koettu työhyvinvointi on laskenut kaikissa ikäluokissa ja vain 6 % hoitajista kokee työhyvinvointinsa erittäin hyväksi. Huomionarvoista tuloksissa on, että työhyvinvointi on merkittävässä laskusuunnassa edelleen ja erityisesti nuorten työhyvinvointi heikentynyt. Alle 30-vuotiaista jopa 70 % ei usko jaksavansa sote-alalla työuransa loppuun asti. (Kysely tehyläisille 2021, 25.)

Työmotivaation ylläpitämiseen liittyvät tekijät ovat keskeisessä roolissa, jotta sote-alalta ei menetetä työntekijöitä. Toisaalta alan vetovoiman näkökulmasta on tärkeää, että alan työntekijöitä arvostetaan riittävän palkkauksen lisäksi kiinnittämällä huomiota muihin työmotivaatiotekijöihin kuten riittävään henkilöstömäärään sekä vaikuttamismahdollisuuksiin omassa työssä. Tehy ja Super aloittivat 1.4.2022 noin 25 000:ta hoitajaa koskevan lakon kuuden sairaanhoitopiirin alueella. Lakon tavoitteena on saada hoitajille palkankorotuksia, jotta palkka vastaisi työn vaatimuksia sekä koulutustasoa. Palkka on keskeinen työmotivaatioon vaikuttava tekijä mutta ei suinkaan ainoa. Työmotivaatioon vaikuttavat myös useat muut tekijät kuten työilmapiiri, kehittymismahdollisuudet sekä johtaminen.

Kiinnostus opinnäytetyön tekemiseen hankkeeseen heräsi omakohtaisesta kokemuksesta, kun parityönä suunnittelimme ja ohjasimme terveydenhuoltohenkilökunnalle kolmen kerran pienryhmäkeskustelun verkkovälitteisesti. Ohjaus liittyi verkkovälitteisen asiakastyön johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla opintojaksoon. Pienryhmäkeskusteluun osallistui kolme työelämässä olevaa sairaanhoitajaa. Heidän kokemuksissaan nousi selkeästi esiin työmotivaatiota edistäviä ja heikentäviä tekijöitä. Lisäksi keskusteluissa nousi esiin esihenkilön toimintatapojen vaikutus työmotivaatioon.

Tutkimusaiheen valintaan vaikuttavat myös opinnäytetyön tekijän sosionomin ja fysioterapeutin koulutukset sekä usean vuoden työkokemus sosiaali- ja terveysalalla. Tiivis yhteistyö sairaanhoitajien, lääkäreiden sekä muiden sote-alan erityistyöntekijöiden kanssa on herättänyt kiinnostuksen syventää osaamista työmotivaatiota edistävästä tekijöistä. Erityisesti se kiinnostaa, miten esihenkilön toiminta vaikuttaa työmotivaatioon. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot Laurea-ammattikorkeakoulun voimavaraistavien työtapojen johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla tähtää johtamis- ja kehittämistaitojen omaksumiseen. Opinnäytetyön avulla on mahdollista syventää osaamista johtamisesta.

Opinnäytetyön alussa, tietoperustassa kuvataan työmotivaatiota motivaatioteorioiden avulla, erityisesti itseohjautuvuusteorian avulla. Itseohjautuvuusteoria on nykyään keskeinen motivaation selittämässä käytetty teoria. Lisäksi tietoperustassa käsitellään johtamisoppeja, työhyvinvointia ja -kykyä sekä johtamistyyliä tutkimusartikkelien avulla. Opinnäytetyössä etsitään vastausta, onko työntekijän itseohjautuvuutta tukevalla esihenkilön johtamistyyllillä yhteyttä parempaan työmotivaatioon. Sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden vastauksissa tulee esiin, että esihenkilön itseohjautuvuutta tukevalla johtamistyyllillä on myönteinen vaikutus työmotivaatioon.

## 2 Työmotivaatio

Työmotivaatiota tarkastellaan tässä opinnäytetyössä motivaatioteorioiden näkökulmasta. Motivaatio käsite juontaa juurensa latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista (Sinokki 2016, 60). Motivaatiota voidaan luonnehtia mielentilaksi, joka vaikuttaa siihen millä vireydellä, kuinka kauan ja mitä asioita ihminen tekee. Motivaation voidaan ajatella antavan ihmisen toiminnalle voimaa ja suunnan. Toisaalta motivaation voimakkuus vaikuttaa siihen, kuinka sinnikkäästi toimintaa ylläpidetään. (Hakonen 2015, 136; Jylhä & Viitala 2019, 230; Sinokki 2016, 60.) Motivaatio vaikuttaa käyttäytymiseemme kaikissa toimissamme ja se toimii käyttäytymisemme energian lähteenä ohjaamalla käyttäytymistä tavoitteen suuntaan. Motivoitunut ihminen toimii päämäärähakuisesti ja tarkoituksenmukaisesti tavoitteen saavuttamiseksi. Ihmisen motiivit voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia, jolloin ihmiset eivät ole tietoisia käyttäytymisensä motiiveista. (Sinokki 2016, 60-61.)

Työmotivaatiota voidaan luonnehtia työssä koetuksi vireystilaksi, joka saa aikaan työhön liittyvää toimintaa ja siihen vaikuttavat sekä yksilön sisäiset voimat että ulkoiset tekijät, kuten palkitseminen (Hakonen 2015, 136). Työelämässä johtamisen näkökulmasta on tärkeää huomioida työntekijöiden erilaiset motivaation lähteet sekä niiden yhteys arvoihin, elämäntilanteeseen ja -vaiheeseen. Motivaatiossa yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, tunne-, ja järkiperaiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö (Ryan & Deci 2000, 2).

Motivaation merkitystä työssä viihtymisen selittäjän ei voi kiistää. Työntekijöiden motivoituneisuus vaikuttaa organisaation toimivuuteen ja tuottavuuteen. Työmotivaation tutkiminen on ollut jo pitkään kiinnostuksen kohteena ja motivaation synnystä löytyy kirjallisuudesta kymmeniä erilaisia teorioita. Historian eri vaiheissa on ihmisten motivaatiota selitetty eri tavoin. Tunnettu itävaltalainen psykoanalyysin kehittäjä Sigmund Freud (1856-1933) tutki alitajuisen motivaation merkitystä ihmisen käyttäytymiseen. Varhaisimmat motivaatioteoriat käsitelivät sisäisiä viettejä ja tarpeita liikkeelle panevana voimana. Freudin mukaan ihmisen toimintaa ohjaavat fysiologiset perustarpeet ja sisäiset vietit, joita ovat aggressio ja seksuaalisuus. (Sinokki 2016, 60-72.)

Työmotivaatiota on pyritty selittämään ja ymmärtämään ajan saatossa eri motivaatioteorioiden avulla. Kuitenkaan mikään tietty motivaatioteoria ei pysty täysin selittämään ihmisen työmotivaatiota. Teorioiden tunteminen auttaa kuitenkin ymmärtämään työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja tarkastelemaan työmotivaatiota eri näkökulmista. Seuraavissa kappaleissa esitellään lyhyesti tunnettuja motivaatioteorioita. On hyvä huomata, ettei tämä ole kaiken kattava kuvaus motivaatioteorioista, vaan tähän on pyritty valitsemaan erityisesti tunnetuimpia ja työmotivaation selittämiseen käytettyjä teorioita.

Ensimmäiseksi kuvataan luonnontieteeseen perustuvaa behaviorismia, jolla 1900-luvun alusta lähtien pyrittiin selittämään ihmisen käyttäytymistä ja motivaatiota. Teoriassa jätetään ulkopuolelle ihmisen tietoisuuden, kuten ajattelun vaikutukset käyttäytymiseen ja käyttäytymisestä tutkitaan pelkästään fyysisesti havaittavia tekijöitä. (van den Broeck, Carpini & Diefendorff 2019, 507-508.) Behaviorismissa ihmisen käyttäytymistä katsotaan voitavan ohjata ulkoa käsin erilaisten ärsykkeiden välityksellä. Tunnettu behavioristi on Ivan Pavlovin (1849-1936), jonka koiriin liittyvän klassisen ehdollistamisteorian mukaan ärsykkeellä saada aikaan ihmisessä toiminta tai reaktio, kuten oppiminen, joka ei kuulu ehdollistetun ihmisen tavanmukaiseen toimintatapaan. (van den Broeck, Carpini & Diefendorff 2019, 507-508.)

Toinen tunnettu behavioristi on Burrhus Frederic Skinner (1904-1990), joka loi operantin ehdollistumisen teorian. Teorian mukaan ihminen oppii reagoimaan tiettyihin ärsykkeisiin tiettyllä tavalla reaktion vahvistamisen tai sammuttamisen seurauksena. Klassinen esimerkki on rottakokeilla osoitettu oppiminen, jossa rotat oppivat painamamaan vihreää nappia saadakseen ruokaa ja välttämään punaisen napin painamista sähköiskun välttämiseksi. Motivaatiota säädellään behaviorismissa ulkoisten palkintojen ja rangaistusten avulla. (van den Broeck, Carpini & Diefendorff 2019, 507-508.)

## 2.1 Tarveteoriat

Van den Broeckin ym. (2019, 508-509) mukaan behaviorismin lisäksi, ihmisen tarpeisiin liittyvillä tarveteorioilla on ollut keskeinen merkitys motivaation selittämisessä. Keskeistä tarveteorioissa on ajatus, että ihminen on aktiivinen, kehitykseen pyrkivä psykologisten perustarpeidensa tyydyttämisessä. Ihmistä ei nähdä joko pelkästään sisäisten biologisten viettien, tai ulkoisten palkkioiden sekä rangaistusten ohjaamina. Tunnetuin lienee Abraham Maslowin vuonna 1943 julkaisema tutkimus tarpeiden hierarkkisuudesta. Teorian mukaan ihmisen tulee ensiksi saada fysiologiset tarpeet kuten nälkä, jano ja hapen saanti turvattua ennen seuraavan tason, turvallisuuden tarpeiden tavoittelua. Turvallisuuden tarpeiden, joihin kuuluvat esimerkiksi turvallinen ja terveellinen elinympäristö, ollessa kunnossa, voi ihminen siirtyä Maslowin teorian mukaan tavoittelemaan yhteenliittymisen tarpeita, kuten vuorovaikutus-, ja kiintymyssuhteet. Maslowin teoriassa kaksi ylintä tasoa ovat arvonannon ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Arvonannossa on kysymys itsearvostuksesta ja kunnioituksen saamisesta muilta ihmisiltä. Itsensä toteuttamisen tarpeissa on puolestaan kysymys omien kykyjensä käyttämisestä parhaalla mahdollisella tavalla esimerkiksi työssä. (van den Broeck ym. 2019, 508-509.)

Toinen tunnettu tarveteoria työmotivaation selittämisessä on yhdysvaltalaisen psykologin ja liikkeenjohdon tutkijan Frederick Hertzbergin (1923-2000) kaksifaktorioteoria. Kaksifaktorioteorian keskeinen ajatus on, että työmotivaatioon vaikuttavat toisaalta työn ulkoiset ja toisaalta sisäiset tekijät. Työn ulkoisista tekijöistä Hertzberg kutsuu hygienieatekijöiksi, joihin kuuluvat työympäristötekijät, kuten palkka, työolot, ihmisten väliset suhteet, johto ja organisaation hallinto. Työn sisäisiä tekijöitä Hertzbergin teoriassa nimitetään puolestaan motivaatiotekijöiksi, joita ovat esimerkiksi tunnustus saavutuksista, vastuu, kehittyminen ja edistyminen. (Miner 2005, 61-63; Hertzberg, Mausner & Snyderman 2007, 44-49.)

Hertzbergin mukaan edellä mainittujen hygienieatekijöiden ollessa hyvällä tasolla ihmisen työtyytyväisyys nousee vain tiettyyn tasoon asti. Pitkäaikaisen työtyytyväisyyden ja -motivaation ylläpitämiseksi tulee ihmisen sisäiset motivaatiotekijät myös huomioida. Palkankorotuksilla ja moderneilla työvälineillä voidaan työmotivaatiota edistää vain tiettyyn pisteeseen asti. Kuitenkin pitkäkestoisen työtyytyväisyyden ja -motivaation kannalta tulee keskittyä myös sisäisiin, ylemmän tason, ihmisen kasvun mahdollistaviin tarpeisiin, kuten työstä saatu tunnustus, työ sinänsä, kokemus vastuusta, tunne oppimisesta ja uramahdollisuudet. Työmotivaation kannalta tärkeää on kiinnittää huomiota ulkoisten hygienieatekijöiden lisäksi ihmisen sisäisiin motivaatiotekijöihin, kuten kasvun- ja kehittymismahdollisuuksiin. (Hertzberg ym. 2007, 44-50, 131-132; Miner 2005, 61-62.)

Mielenkiintoisesti Hertzberg osoitti työmotivaatiota koskevissa tutkimuksissaan, että työtyytyväisyyttä lisäävät eri tekijät kuin työtytyymättömyyttä ja ne ovat myös toisistaan riippumattomia. Työtytyymättömyystekijät ovat edellä kuvattuja ulkoisia hygienieatekijöitä, jotka huonosti hoidettuna lisäävät työtytyymättömyyttä ja toisaalta hyvin hoidettuna eivät kuitenkaan

motivoi huippusuorituksiin. Työmotivaatiota edistävät tekijät kuvaavat ihmisen suhdetta siihen, mitä hän tekee ja motivaatiota alentavat tekijät suhdetta työympäristöön ja työoloihin. (Hertzberg ym. 2007, 44-50, 131-132; Miner 2005, 61-62.)

## 2.2 Prosessiteoriat

Edellisissä alaluvuissa kuvattujen tarveteorioiden lisäksi työmotivaatiota voidaan selittää prosessiteorioiden avulla. Seuraavaksi esitellään kolmea työmotivaatiota selittävää prosessiteoriaa, joita ovat Vroomin odotusarvioteoria, Adamsin tasapainoteoria ja Locken päämääräteoria. Ensimmäistä Vroomin vuonna 1964 ja Porterin sekä Lawlerin edelleen kehittämää odotusarvioteoriaa on käytetty paljon organisaatioissa palkkiojärjestelmien suunnittelussa, erityisesti yrity maailmassa. Teorian keskeinen ajatus on, että työntekijä motivoituu, jos työtehtävästä suoriutuminen tuottaa toivotun palkkion tai hyödyn eli sillä on välinearvio. Palkkio voi olla esimerkiksi rahaa tai ylennys. (Gagne & Deci 2005, 331; Miner 2005, 94-98; Sinokki 2016, 110-111; van Den Broeck 2019, 509.)

Odotusarvioteorian mukaan palkkion saavuttaminen ei saa olla liian vaikeaa eikä liian helppoa, vaan sopivan haastavaa ja merkityksellistä, jolloin tehtävän tekeminen luo työntekijällä niin kutsutun odotusarvion. Työmotivaation uskotaan syntyvän työntekijän uskosta omiin kykyihinsä tehtävästä suoriutumiseen sekä työsuorituksen parantamiseen ja toisaalta uskosta siihen, että ponnistelun avulla saa lisäarvoa (palkkion). Vroomin odotusarvoteorian mukaan työmotivaatio syntyy luottamuksesta siihen, että tavoite on realistisesti saavutettavissa, tavoitteella on merkitystä ja ponnistelemalla voi saavuttaa itselle merkityksellisen palkkion. (Gagne & Deci 2005, 331; Miner 2005, 94-98; Sinokki 2016, 110-111; van Den Broeck 2019, 509.)

Toisessa Adamsin 1960-luvulla luomassa tasapainoteoriassa työntekijän ajatellaan odottavan työssään oikeudenmukaisuutta. Työntekijä vertailee omia kokemuksiaan Adamsin teorian mukaan sekä organisaation sisällä muiden työntekijöiden ja ryhmien kesken että organisaation ulkopuolella. Työntekijä vertailee antamaansa työpanosta ja saamiaan palkkioita, asemaa, arvostusta sekä kohtelua työtovereiden, ystävien, sukulaisten ja naapuriensa vastaaviin. Mikäli työntekijä kokee tilanteensa epäoikeudenmukaiseksi esimerkiksi palkan tai työmäärän suhteen, hän ryhtyy tasapainottamaan tilannetta. Tasapainottaminen voi tapahtua työn määrää vähentämällä tai laatua heikentämällä ja toisaalta lisäämällä sitä toimintaa mistä palkitaan. (Miller 2005, 134-139; Sinokki 2016, 112-113.)

Kolmas tähän valittu työmotivaatioon liittyvä prosessiteoria on Locken 1960-luvulla alkaneiden motivaatiotutkimusten tuloksena kehittämä päämääräteoria. Teoriaa on paljon käytetty organisaatioissa työmotivaation selittämisessä. Päämääräteorian taustalla on Aristoteleen ajatus siitä, että tarkoitus aiheuttaa toimintaa eli työntekijät motivoituvat selkeistä tavoitteista sekä tarkoituksenmukaisesta palautteesta. Päämääräteorian mukaan tavoitteiden tulee olla selkeitä, mitattavia, täsmällisiä ja aikaan sidottuja. Onnistuneen tavoitteenasettelun avulla

on työntekijän helpompi tietää mitä häneltä odotetaan ja mistä häntä palkitaan. Lisäksi työmotivaation ylläpitämiseksi tulee tavoitteiden olla realistisia ja toisaalta tarpeeksi haastavia, jotta työntekijä voi kokea iloa ja onnistumista ponnisteluistaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Miller 2005, 159-163; Sinokki 2016, 113.)

Päämääräteoriassa on keskeistä ymmärtää liian monimutkaisten ja vaikeiden tavoitteiden saattavan heikentää työmotivaatiota. Keskeistä päämääräteorian mukaan on osallistaa työntekijät tavoitteiden määrittelyyn, koska silloin he sitoutuvat niihin paremmin. Lisäksi palautteen antaminen työsuorituksesta mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen seurannan ja tavoitteiden tarkentamisen. Päämääräteorian mukaan selkeät ja haastavat tavoitteet johtavat parempiin työsuorituksiin, kuin epäselvät ja helpot. (Miner 2005, 159-163; Sinokki 2016, 113.)

### 2.3 Itseohjautuvuusteoria työmotivaation selittäjänä

Työmotivaatiota on 2000-luvulla tutkittu hyvin paljon itseohjautuvuusteorian näkökulmasta. Digitalisaation ja globalisaation vuoksi työtehtävät sekä työn tekemisen tavat ovat muuttuneet ja muuttuvat edelleen. Työntekijöiltä vaaditaan uuden oppimista ja itseohjautuvuutta työssä. Organisaatioiden on kyettävä luomaan sellaisia työympäristöjä, jotka tukevat työntekijöiden kykyä vastaanottaa ja selvitä haasteita ja toisaalta ratkaista uudenlaisia haasteita. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 100-103.)

Itseohjautuvuusteorian avulla on pyritty ymmärtämään ihmisen työmotivaatioon liittyviä sisäisiä prosesseja. Itseohjautuvuusteoria engl. self-determination theory (SDT) on vuonna 2000 Edward Decin ja Richard Ryanin luoma teoria ihmisen motivaatiosta, hyvinvoinnista ja psykologisista perustarpeista. Teoriassa ihminen nähdään aktiivisena toimijana, joka pyrkii toteuttamaan itseään ja valitsemaan päämääriä. Itseohjautuvuusteoria on suomennettu myös nimillä itsemääräämisteoria ja itsemääräytymisteoria. (Deci & Ryan 2000, 227-230.)

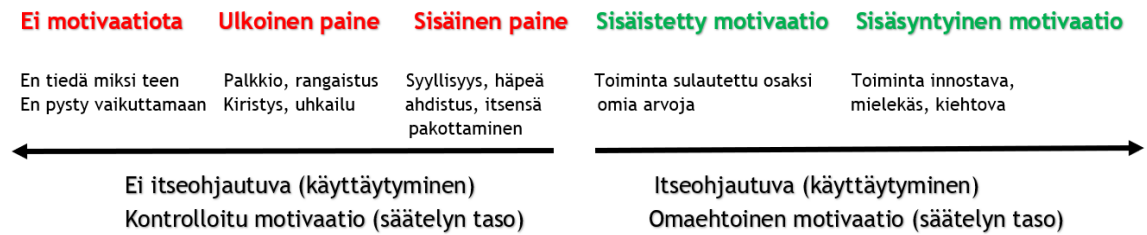
Itseohjautuvuusteorian mukaisia psykologisia perustarpeita ovat vapaaehtoisuus (autonomy), kyvykkyys (competence) ja yhteenkuuluvuus (relatedness). Tutkimusten mukaan näillä tarpeilla on vahva yhteys yksilön kehitykselle, myönteisille tunteille, hyvinvoinnille, koettuun elämäntyytyväisyyteen ja työssä pärjäämiseen. (Deci & Ryan 2000, 227-230; Martela ym. 2017, 102-104.)

Itseohjautuvuusteoriassa kiinnitetään huomiota motivaation laatuun, jolla on keskeinen merkitys tavoitteiden saavuttamisessa. Teoriassa erotetaan sisäinen ja ulkoinen motivaatio, joilla ajatellaan olevan erilainen vaikutus hyvinvointiimme. (Deci & Ryan 2000, 227-230; Martela ym. 2017, 102-104.) Sisäisen motivaation ajatellaan laajentavan näkökulmaa, energisoivan, tuntuu innostavalta, ja saa yksilön suuntautumaan mahdollisuuksiin. Ulkoisen motivaation puolestaan ajatellaan kaventavan näkökulmaa, tuntuu stressaavalta, ahdistavalta ja saavan yksilön keskittymään uhkiin. (Martela & Jarenko 2016, 27.)

Deci ja Ryan (2000, 236-237) kuvaavat itseohjautuvuusteoriassaan motivaatiota janana, jonka toisessa päässä on täysin yksilölle sisäistymättömät ja ulkoa päin säädellyt motiivit. Ulkoista motivaatiota on kahdenlaista. Ensimmäisessä yksilön toimintaa ohjaa ulkoinen paine, kuten palkkio, rangaistus, kiristys tai uhkailu. Toisessa ulkoisen motivaation muodossa yksilö itse kontrolloi, pakottaa ja ohjaa toimintaansa jollain tietyllä tavalla ilman omaehtoista halua välttääkseen häpeän, syyllisyyden ja ahdistuksen tunteita. Silloin yksilö motivoituu tekemään jotain muiden ihmisten, tai tilanteen asettamien vaatimusten vuoksi. Tällaista prosessia Deci ja Ryan (2000, 237) nimittävät sisäänkääntyneeksi, ulkoiseksi säätelyksi, jossa ulkoiisiin vaatimuksiin reagoidaan kielteisten tunteiden välttämiseksi ja itsearvostuksen säilyttämiseksi. Sisäänkääntynyt (kontrolloitu) ja ulkoa päin säädelty motivaatio ei kuitenkaan ole yksilölle sisäistynyt. Lisäksi yksilön toimiessa pelkän ulkoisen motivaation ohjaamana, hän voi helpommin luopua tavoitteista vastoinkäymisiä kohdatessa. (Deci & Ryan 2000, 236-238; Martela & Jarenko 2016, 32; Vasakari 2018, 56-57.)

Motivaatiojanan toisessa päässä ovat puolestaan yksilön täysin sisäiset ja keskeisesti minäkuvaan sekä arvoihin liittyvät motiivit. Sisäistä motivaatiota on myös yllä kuvatun ulkoisen motivaation tavoin kahdenlaista. Ensimmäinen sisäisen motivaation muoto, sisäistetty motivaatio tarkoittaa sitä, että toiminta ja tekeminen koetaan arvokkaiksi, koska ne kytkeytyvät vahvasti itselle tärkeisiin arvoihin ja päämääriin. Sisäistetyssä motivaatiossa on tyypillistä vahva sitoutuminen ja oman toiminnan sulauttaminen osaksi omia tavoitteitaan. Tällöin esimerkiksi työn tekeminen kytkeytyy yhteen oman arvomaailman kanssa ja työ koetaan arvokkaaksi sekä tärkeäksi. Toinen sisäisen motivaation muoto on sisäsyntyinen motivaatio, jossa toiminta on itsessään innostavaa ja nautinnollista, jolloin yksilö motivoituu tekemiseen puhtaasti tekemisen riemusta. Lasten leikeissä ja aikuisten harrastuksissa on usein taustalla sisäsyntyinen motivaatio. (Deci & Ryan 2000, 236-238; Martela & Jarenko 2016, 32-34; Vasakari 2018, 56-57.)

Deci ja Ryan (2000, 236-238) kutsuvat täysin sisäisesti säädellystä motivaatiosta omaehtoinen (autonominen) motivaatio, jolloin motivaatio on itseohjautunutta. Omaehtoisen motivaation mukaisissa tavoitteissa edistyminen ja työskentely ovat yhteydessä yksilön kokemaan hyvinvointiin (Vasakari 2018, 58). Sisäsyntyinen motivaatio on kaikkein vahvin motivaation muoto, mutta se on luonteeltaan häilyvämpää ja pitkäaikaisemman toimimisen kannalta. Työssä viihtymisen, suoriutumisen ja hyvinvoinnin kannalta on olennaisempaa vahva sisäistetty motivaatio. (Martela & Jarenko 2016, 33.) Kuvio 1 kuvaa itseohjautuvuusteorian mukaisia motivaatio-tyyppejä.



Kuvio 1: Itseohjautuvuuden motivaatiotyypit (mukailten Deci & Ryan 2000, 237; Martela & Jarenko 2016, 32-33; Vasalampi 2017, 57)

Martela ja Jarenko (2014, 19-32) korostavat sisäisen motivaatiota tärkeyttä ja työntekijöiden motivoituneisuuden vaikuttavan merkittävästi organisaation toimivuuteen ja tuottavuuteen. Itseohjautuvuusteorian mukaisen psykologisen perustarpeiden ymmärtäminen työelämässä ja johtamisessa auttaa luomaan työntekijöiden työmotivaatiota edistävää johtamiskulttuuria. Itseohjautuvuusteorian mukaisista perustarpeista ensimmäinen, vapaaehtoisuus tarkoittaa työssä kokemusta siitä, että työntekijällä on vapaus päättää ja vaikuttaa työn tekemisen tapaan ja sisältöön. Toinen perustarve kyvykkyyden tarkoittaa työntekijän kokemusta, että hän hallitsee työtehtävänsä ja työ on sopivan haastavaa. Kolmas yhteenkuuluvuuden perustarve tarkoittaa sitä, että työntekijä tuntee kuuluvansa työyhteisöön, hänestä välitetään ja häntä arvostetaan. (Deci & Ryan 2000, 227-230; Martela & Jarenko 2014, 31-36.)

Työntekijöiden sisäistä motivaatiota voidaan tukea rahallisella palkitsemisella. Huomionarvoista kuitenkin on, että itseohjautuvuusteorian mukaan suoritukseen perustuva palkitseminen voidaan kokea ulkoisena kontrollina, joka voi johtaa sisäisen motivaation heikkenemiseen. Palkitsemiseen tulisi yhdistää palautteen antaminen ja sen tulisi perustua työyhteisössä oikeudenmukaiseen menettelyyn. Sisäistä motivaatiota voidaan tukea myös aineettomalla palkitsemisella kuten vaikuttamis- ja kehittämismahdollisuuksilla ja työajan joustoilla. (Deci & Ryan 2000, 233; Hakonen 2015, 155.)

#### 2.4 Työhyvinvoinnin, työkyvyn ja motivaatioon kytkennät

Motivaatiolla on yhteys työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työntekijän kokonaisvaltaista ja henkilökohtaista kokemusta siitä, miten hän voi työssään. Työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat työtä koskevat asenteet, tunteet ja vireystila. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat työolot, työn ominaisuudet sekä yksilölliset tekijät kuten edellä kuvattu motivaatio. Sekä johtamisella että työntekijän omalla toiminnalla on tärkeä merkitys työhyvinvoinnille. Hyvällä johtamisella on mahdollista tukea työhyvinvointia, kuten työmäärän kohtuullisuus ja työn kehittävyys. (Työterveyslaitos.)

Työhyvinvointia voi tarkastella eri näkökulmista. Myös poliittisella tasolla on Suomessa kiinnostuttu työhyvinvoinnin edistämisestä. Marinin hallituksen vuonna 2019 laatiman hallitusohjelman tavoitteena on käynnistää monivuotinen kansallinen Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma työpaikkojen tueksi. Kehittämisohjelman tavoitteena on yhtäältä vauhdittaa työelämän toimintatapojen uudistamista ja uuden teknologian hyödyntämistä. Toisaalta ohjelman tavoitteena on vahvistaa yhteistoimintaan ja luottamukseen perustuvaa työkuultuuria sekä nostaa Suomi digiaikakauden johtavaksi työelämäinnovaatioiden kehittäjäksi ja työhyvinvointi Suomessa maailman parhaaksi vuoteen 2030 mennessä. Kehittämisohjelman kohderyhmä on laaja käsittäen työntekijät, työnantajat, työyhteisöt ja niiden muodostamat verkostot. Ohjelma valmistellaan ja toteutetaan kolmikantaisesti. Lisäksi ohjelman laatimisessa hyödynnetään aiempien työelämän kehittämisohjelmien kokemuksia. Osana ohjelmaa toteutetaan työn, terveyden ja työkyvyn tutkimus- ja kehittämisohjelma. (Valtioneuvosto.)

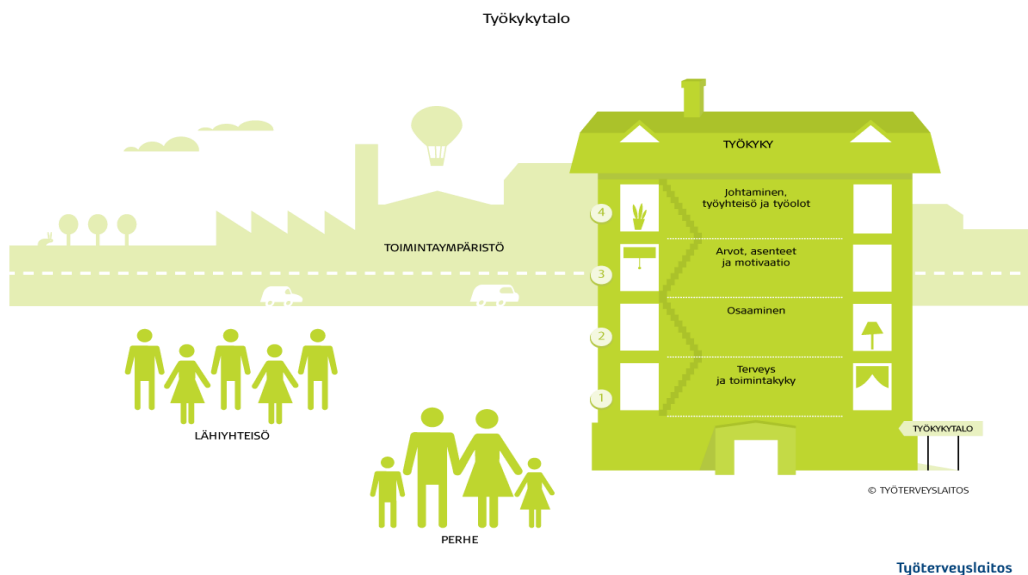
Goudin, Ilmarisen, Järvikosken ja Järvisalon (2006, 20) mukaan työelämässä käytetään usein työntekijöiden työssä jaksamisen ohjelmissa työhyvinvointi -käsitettä työkyky -käsitteen sijaan. Työhyvinvoinnissa on kyse työntekijöiden työssä viihtymisestä sekä elämänlaadusta. Työssä viihtyminen on tärkeää työkyvyn säilymisen ja työssä jaksamisen näkökulmista. (Gould ym. 2006, 20.) Maailman terveysjärjestön (World Health Organisation) 2021 mukaan työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu työelämän osa-alueisiin, jonka tavoitteena on edistää ja ylläpitää kaikkiin ammattiryhmiin kuuluvien työntekijöiden parasta mahdollista fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Työhyvinvoinnin edistämisen osa-alueita ovat työterveyshuolto, työolosuhteet, työympäristö, työkuulttuuri ja johtaminen. Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa yhtäältä turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Toisaalta työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Työterveyslaitos.)

Työhyvinvointiin läheisesti liittyvää laajempaa käsitettä työkyky voidaan tarkastella yksilön, työorganisaation ja yhteiskunnan tasolla. Ensiksi yksilötasolla työkyvyn tarkasteluun voidaan liittää esimerkiksi ammatilliset valmiudet, stressinsietokyky, persoonallisuus, hallinnantunne, työhyvinvointi, työn merkitys, arvomaailma ja työmotivaatio. Työmotivaatio on siis tärkeä yksilön työkykyyn vaikuttava tekijä. Toiseksi työorganisaation tasolla työkykyä voidaan tarkastella työn organisoinnin, työnjaon, työn sujuvuuden, työn kuormituksen, työn hallinnan, kiireen, työyhteisön ja kehittymismahdollisuuksien näkökulmasta. Kolmanneksi yhteiskuntatasolla tarkasteluna työkykyyn kytkeytyy työ-, koulutus-, eläke- ja sosiaalipoliittiset ratkaisut. (Gould ym. 2006, 19.)

Härkäpään ja Järvikosken (2006, 112-117) mukaan niin kutsuttu työkyvyn tasapainomalli edusti 2000-luvun alussa suomalaisen sosiaaliturvajärjestelmän työkykykäsitystä. Tasapainomallissa painottuu työkyvyn arvioinnissa yksilölliset tekijät ja työkyky nähdään yksilön psyko-

fyysisen toimintakyvyn ja työn vaatimusten välisenä tilana. Työkyvyn heikentymisen syynä tasapainomallissa oletetaan olevan joko yksilön toimintakyvyn alentuminen, tai työn liialliset vaatimukset. Työkyvyn ylläpitäminen tapahtuu joko yksilön voimavaroja kohentamalla tai työn vaatimuksia muuttamalla. Työkyvyn tasapainomallissa tarkastellaan työtä ja sen vaatimuksia vain yleisellä tasolla. Mallissa ei nosteta esiin millaisilla taidoilla ja välineillä työntekijä työtään tekee. Tasapainomalli ei myöskään huomioi työyhteisön virallisia ja epävirallisia sopimuksia työrooleista, yhteistyöstä ja työnjaosta. (Härkäpää & Järvikoski 2006, 113.)

Työkykyä voidaan kuvata nelikerroksisen työkykytalo -mallin avulla, jonka on kehittänyt professori Juhani Ilmarinen. Työkykytalon suunnittelun pohjalla on tutkimukset, joissa on selvitetty laajasti työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Työkykytalon kolme alimmaista kerrosta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja. Neljäs kerros puolestaan kuvaa työtä, työoloja ja johtamista. Työkykytalo -malli perustuu ajatukseen, että talo pysyy vankasti pystyssä, kun sen kaikkia kerroksia kehitetään koko työuran ajan. Kuviossa 2 näkyy miten työkykytaloa ympäröi perheen, sukulaisten ja ystävien verkostot. Toisaalta yhteiskunnan rakenteet ja säännöt vaikuttavat myös yksilön työkykyyn. Yksilön työkyvyn ylläpitämisessä vastuu jakautuu sekä yksilön, yrityksen, että yhteiskunnan kesken. (Työterveyslaitos.)



Kuvio 2: Työkykytalo (Työterveyslaitos 2021)

Työkykytalo kokoaa yhteen kaikki keskeiset tekijät, jotka vaikuttavat työkykyyn. Motivaatio ja johtaminen ovat tässäkin mallissa keskeisiä työkykyyn vaikuttava tekijöitä. Keskeistä motivaation edistämiseksi on esihenkilöiden ja työntekijöiden yhteistyö. (Sosiaali- ja terveysministeriö; Työterveyslaitos.) Tämän opinnäytetyön kiinnostuksen kohteena on nimenomaan työky-

kytalon kahden ylimmän kerroksen, johtamisen, tarkemmin esihenkilön johtamistyyliin liittyvien tekijöiden koetut vaikutukset työntekijän työmotivaation. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan lähiyhteisön, perheen ja yhteiskunnan toimintaympäristön merkitys työmotivaatioon. Seuraavassa luvussa tarkastellaan johtamisen vaikutusta työmotivaatioon.

## 2.5 Johtamisopit esihenkilön johtamistyylin taustalla

Johtaminen on vahvasti sidoksissa aikakauteen ja sosiaaliseen kontekstiin. Johtamista voidaan tarkastella tieteenä, toimintana, työroolina ja taiteena. (Jylhä & Viitala 2019, 11). Lähin esihenkilö, joka on suorassa yhteydessä työntekijään, voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työmotivaatioon. Esihenkilöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä organisaation nimeämää työntekijää, toimihenkilöä, virkamiestä tai viranhaltijaa, jolla on työnjohto- ja direktiovalta alaisiinsa. Direktiovalta tarkoittaa sitä, että esihenkilö edustaa työnantajaa, ja hän voi antaa alaisilleen ohjeita ja määräyksiä. Määräykset liittyvät työnsisältöön ja työn tekemisen tapaan, kuten mitä, miten, missä ja milloin työtä tehdään. Työnantajan direktiovallan laajuutta ei ole lain-säädännössä yksiselitteisesti määritelty, vaan se on sopimuksen varaista työpaikasta ja toimialan työehtosopimuksesta riippuvaa. (Paanetoja 2015.)

Esihenkilön näkökulmasta on olennaista ymmärtää, mikä ihmistä motivoi työssä (Viitala ym. 2019, 230). Hyvä johtaminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka saa ihmisen viihtymään työssään toteaa sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialan koordinaattori Terhi Tevameri Tehy-lehden hoitotyön vetovoimaa ja hoitajapuraa käsittelevässä artikkelissa. Lisäksi hänen mukaansa hoitohenkilöstön pysyvyyttä parantavat kehittymismahdollisuudet, työilmapiiri ja -turvallisuus, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja mielekkäät työajat. Sosiaali- ja terveysalan käynnissä oleva sote-uudistus luo rakenteiden uudistamisen myötä mahdollisuuden muuttaa työpaikkojen kulttuuria ja toimintatapoja työhyvinvointia edistävään suuntaan. (Hankonen 2021 16-9.)

Sosiaali- ja terveysalalla työskentelevät esihenkilöt toimivat sekä strategisen, että operatiivisen johtamisen tasolla. Englannin kielessä johtamiselle on sanat management ja leadership. Management on suomen kielessä määritelty tarkoittamaan asioiden johtamista, jossa keskitytään operatiiviseen toimintaan kuten palveluiden suunnitteluun, organisointiin ja seurantaan. Asioiden johtamisessa päämääränä on järjestyksen luominen suunnittelulla ja budjetoinnilla ja kontrolloinnilla. (Seeck 2021, 357; Sydänmaanlakka 2015, 195-196.)

Leadership on puolestaan ihmisten johtamista ja tieteenalana sen juuret voidaan jäljittää Platonin ja Aristoteleen aikoihin. Ihmisten johtaminen pitää sisällään työntekijöille työskentele-lyä tukevien mahdollisuuksien antamista, pitkän aikavälin visioiden luomista, motivointia, yhteiskehittämistä ja innostamista. Ihmisten johtamisessa painottuu muutoksen aikaansaaminen. Esihenkilö toimii yleensä molemmilla sekä leadership-, että management johtamisen tasoilla, jossa tavoitteena on johtaa työntekijöitään kohti organisaation tavoitteita. (Sydänmaanlakka 2015, 195-196.)

Johtamisopit ja -tiede ovat kehittyneet viimeisten sadan vuoden aikana ja ovat sidoksissa aikaan sekä kulttuuriin. Hannele Seeckin Johtamisopit Suomessa -kirjassa (2021) johtamisopit jaotellaan viiteen eri teoriaan, joita ovat vanhimmasta uusimpaan tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta, rakenneteoriat, organisaatiokulttuuri-, ja innovaatioteoriat. Jokaisessa teoriassa on erilainen näkemys työntekijästä ja miten heitä tulisi kohdella. (Seeck 2021, 36-37.)

Ensimmäinen tieteellinen liikkeenjohto, jota myös perustajansa Frederick Taylorin mukaan kutsutaan taylorismiksi, oli vallalla 1900-luvun alussa. Teoriassa korostuvat tarkka suunnittelu, valvonta ja tuotannon tehokkuuden maksimointi, johon ajatellaan päästävän koneistuksen, tekniikan sekä massatuotannon avulla. Taylorismissa ajatellaan työntekijöitä motivoivan oman edun tavoittelu ja johdon tehtävä on valvoa sekä määrällä työntekijöitä. Suorituspalkkausta pidetään yhtenä motivoinnin keinona. (Seeck 2021 36-37; Sydänmaanlakka 2015, 51, 212-215.)

Toinen ihmissuhdekoulukunnaksi kutsuttu teoria nousi keskeiseksi 1920-luvulta alkaen. Ihmissuhdekoulukunnassa yhteistyön katsotaan olevan ihmiselle luontaista ja organisaatiot nähdään sosiaalisina järjestelminä, joissa vuorovaikutus ryhmissä on keskeistä. Työntekijöitä ajatellaan ohjaavan psykososiaaliset normit, tarpeet ja tunteet. Johtamisessa korostuu opastaminen ja keskustelut. Motivointikeinoina ihmishuhdekoulukunnassa käytetään esimerkiksi tehtäväkiertoa, työn rikastamista ja työn kehittämistä kyselyiden sekä haastatteluiden avulla. (Seeck 2021, 36-37.)

Kolmas rakenneteorioiksi kutsuttu johtamisoppi vaikutti erityisesti 1950- ja 1960-luvuilla. Niiden kehittymiseen vaikuttivat toisen maailmansodan aikainen teknologian kehitys, erityisesti tietotekniikan käyttöönotto. Rakenneteoriassa työntekijöitä ajatellaan ohjaavan ammatilliset päämäärät ja normit. Johdon tehtävä on parantaa työntekijöiden ammatillista osaamista ja työntekijöitä tulee kohdella rationaalisina sekä ammattimaisina toimijoina. Teoriassa näemyksenä on että, rakenteellinen asema vaikuttaa toisaalta työntekijöiden ja toisaalta johtajien käytökseen. Organisaatioiden rakenteisiin, käytäntöihin ja päätöksentekomalleihin kiinnitetään huomioita ja niitä kehittämällä pyritään motivoimaan työntekijöitä. (Seeck 2021, 36-37, 161.)

Seeckin (2021, 207-209) mukaan 1970- ja 1980-lukujen taitteessa alkunsa saaneet organisaatiokulttuuriteoriat ovat neljäs vahvasti johtamiseen vaikuttanut suuntaus. Tavoitteena on organisaatiokulttuurin sisäisten piirteiden ja toisaalta työyhteisöjen muuttaminen joustaviksi, luoviksi sekä paremmin työntekijöitä motivoiviksi. Ajatuksena organisaatiokulttuuriteorioissa on, että työntekijöitä ohjaa tarve kuulua johonkin ja heitä motivoi palkan lisäksi muutkin tekijät kuten sitoutumisen tarve. Organisaatiokulttuuriteorioissa keskeistä ovat yhteisöllisyys, yhteisen todellisuuden rakentuminen sosiaalisessa kanssakäymisessä, jaetut arvot ja toimintatavat. Johtamisessa korostuu työntekijöiden asenteiden ja arvojen muokkaaminen organisaati-

tion tavoitteisiin sopiviksi. Keinona motivointiin käytetään organisaation arvojen ja taustaole-  
tusten esille nostamista sekä työntekijän henkilökohtaista sitoutumista niihin sopeuttamalla  
oma toiminta organisaation vastaaviin. (Seeck 2021, 36-37.)

Innovaatioteoriat ovat viides johtamiseen keskeisesti 2000-luvulla vaikuttanut suuntaus. Inno-  
vaatioteoriat ovat syntyneet yritykseksi säilyttää yrityksen kilpailukyky kiristyneessä kilpai-  
lussa. Toisaalta tavoitteena on jatkuvasti parantaa toimintaa ja tuoda markkinoille uusia pal-  
veluita sekä tuotteita. Organisaation ongelmia ei nähdä välttämättä pahana, vaan jopa väistä-  
mättöminä. Lisäksi ongelmien ratkomisen tuloksena voi syntyä uusia ideoita ja myönteisiä  
muutoksia. Innovaatioteorioiden mukaan työntekijöitä ohjaa jatkuva uudistumisen tarve. Li-  
säksi työntekijöillä on palkan lisäksi tarve käyttää luovuuttaan, osaamistaan ja omaa potenti-  
aaliaan työssä. Organisaation tavoitteena on jatkuva uudistuminen ja kyky sopeutua markki-  
noiden muuttuviin tarpeisiin. Toisaalta työntekijät nähdään, varsinkin tietointensiivisessä  
työssä, organisaation arvokkaaksi pääomaksi, ja toisaalta he ovat muutoksen vaatiessa helpos-  
tikin korvattavissa. Pitkät työurat eivät ole lähtökohtaisesti tavoitteena, vaan organisaation  
kyky uudistua. Työssä suositetaan ryhmässä tapahtuvaa, aivoriihi -tyyppistä ideointia ja työtä  
tehdään usein avokonttorissa. Resursseja suunnataan tutkimukseen ja tuotekehitykseen. Li-  
säksi asiakaskeskeisyys ja avoimuus ovat merkittävässä roolissa. (Seeck 2021, 34-35.)

Edellisissä alaluvuissa kuvatut tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta, rakenneteo-  
riat, organisaatiokuluttuuri-, ja innovaatioteoriat ovat yksi tapa jäsentää johtamisoppeja. Sen  
lisäksi aiemmin kuvatut klassiset tarpeisiin perustuvat Abraham Maslowin ja Frederik Hertz-  
bergin teoriat saivat johtamisopeissa jalansijaa 1940-luvulla (Sydänmaanlakka 2015, 212).  
Myös 1960-luvulla huomiota sai strateginen johtaminen, joka korosti organisaation strategian  
merkitystä ja sen ymmärtämisen katsotaan kuuluvan työelämässä kaikille sekä kaikilla ta-  
soilla. Se pitää sisällään yrityksen strategian laatimisen, strategisen suunnittelun, toteuttami-  
sen, arvioinnin ja päivittämisen. Strategia muodostuu päätöksistä, valinnoista ja toimenpi-  
teistä, joiden avulla yritys pyrkii saavuttamaan päämääränsä. Strateginen johtaminen on jat-  
kuva prosessi ja siihen osallistuu koko henkilöstö. (Seeck 2021, 357; Sydänmaanlakka 2015,  
195-196; 212-215.)

Johtamisessa on ajan saatossa ollut monenlaisia painotuksia ja trendejä. Transformatiivinen  
johtaminen, laatujohtaminen, tilannejohtaminen sekä oppiva organisaatio olivat keskeisiä  
johtamisoppeja 1980-luvulla ja vaikuttavat edelleen. Ensimmäisessä transformatiivisessa joh-  
tamisessa korostuu työntekijän yksilöllisyyden huomiointi ja motivointi sekä esimerkillinen  
johtaminen. Toisessa laatujohtamisessa painotetaan laatuajattelun viemistä käytäntöön jat-  
kuvan parantamisen ideologialla. Kolmannessa tilannejohtamisessa puolestaan painopiste on  
johtamistyylin valinnalla tilanteen mukaan. Neljännen oppivan organisaation ajatuksena on,  
että organisaatio nähdään elävänä systeeminä, jossa jokainen yksilö vaikuttaa toiseen. (Sy-  
dänmaanlakka 2015, 213-215.)

Lisäksi 2000-luvulle tultaessa sijaa ovat saaneet erilaisten hajautettujen tiimien virtuaalijohtaminen ja laajojen organisaatioiden verkostojohtaminen. Myös positiivisen psykologia ja monimuotoisuuden johtaminen ovat olleet trendinä. Monimuotoisuuden johtamisessa keskeistä on erilaisuuden ymmärtäminen, hyödyntäminen ja arvostaminen. Positiivisessa psykologiassa keskitytään, vahvuuksiin, voimavaroihin ja yksilöiden hyvinvointiin. (Sydänmaanlakka 2015, 213-215.) Taulukkoon 1 on koottu tiivistetysti eri aikakausien johtamisopit.

<b>Liikkeenjohto 1900-l</b>	<b>Ihmissuhdekoulu-kunta 1920-l</b>	<b>Klassiset motivaatioteoria 1940-l</b>	<b>Rakenteoriat 1950-l ja 1960-l</b>	<b>Organisaatiokulttuuriteoriat 1970- ja 1980-l</b>	<b>Innovaatioteoriat 2000-l</b>
Suunnittelu, tehokkuus, massa-tuotanto	Yhteistyö ja vuorovaikutus, organisaatio on sosiaalinen järjestelmä	Tarpeet ja niiden tyydyttäminen ohjaa työntekoa. Tarpeiden hierarkisuus	Teknologian ja tietotekniikan kehitys  Rakenteet vaikuttavat käytökseen	Organisaation sisäisten piirteiden ymmärtäminen, joustavuus, yhteisöllisyys, luovuus ja jaetut arvot	Jatkuva muutos  Toiminnan ja palveluiden kehittäminen
Työntekijä tavoittelee omaa etua	Työntekijää ohjaa arvot, normit, tunteet	Työntekijää ohjaa vietit ja tarpeiden tyydyttäminen alemmalta (fysiologiset) tasolta ylempää (itsensä toteuttaminen) kohti	Työntekijällä ammatillisen kehittymisen päämäärät	Työntekijällä tarve kuulua ja sitoutua johonkin	Työntekijällä tarve uudistua, käyttää luovuuttaan ja potentiaaliaan
Johtaja määrää ja valvoo	Johtaja opastaa ja keskustelee	Johtaja säätelee/mahdollistaa tarpeiden tyydyttämistä	Johtaja mahdollistaa ammatillisen osaamisen	Johtaja muokkaa työntekijöiden asenteita ja arvoja	Johtaja mahdollistaa työntekijöiden ja yrityksen muutoksen ja kilpailukyvyyn
Suoritepalkkaus	Tehtäväkierto ja työn kehittäminen	Ulkoiset palkkiot  Tarpeiden eri tasojen huomioiminen	Rakenteisiin, käytäntöihin ja päätöksentekomalleihin huomio ja niiden kehittäminen	Arvojen ja taustaoletusten läpinäkyvyys, sitouttaminen arvojen avulla	Työntekijät osallisena ja mahdollistavat kilpailukyvyyn  Oman potentiaalinen käyttöä tuetaan  Yhteiskehittäminen

Taulukko 1: Johtamisopit eri aikakausina (mukaillen Seeck 2021; Sydänmaanlakka 2015)

## 2.6 Esihenkilön johtamistyylin yhteys työmotivaatioon

Seuraavaksi tarkastellaan esihenkilön johtamistyylin vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon tutkimusartikkelien näkökulmasta. Artikkelihaut on tehty EbscoHost-tutkimustietokannasta, Centre of Self-Determination Theory (CSDT) -verkkosivuilta ja Finna-tietokannasta. Kirjoittajan opinnäytetyön aiheeseen liittyen valintaperusteena oli, että artikkeleissa käsitellään esihenkilön johtamistyylin vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon itseohjautuvuusteorian näkökulmasta. Taulukkoon 2 on koottu valitut tutkimusartikkelit

Tutkimus	Menetelmät	Kohderyhmä	Tulokset
Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership 2022. Kalliainen, J. & Hakanen, J.	Kaksivaiheinen, kvantitatiivinen verkkokyselytutkimus	Otos N=2453 suomalaista julkisen sektorin työntekijää 34tä kunnasta  Sote-alalla 36,7 %, opetuksessa 12,8 %, kulttuurialalla 3,6 %, tekniikanalalla 13,3% ja hallinnossa 9,6%	Palveleva johtajuus lisää työhön sitoutumista ja vähentää työuupumusta ja on yhteydessä parempaan työsuoritukseen, stressinhallintaan, luovuuteen, joustavuuteen sekä mukautumiskykyyn
On the motivational nature of authentic leadership practices: a latent profile analysis based on self-determination theory 2020. Levesque-Côté, J., Fernet, C., Morin, A. J. S. & Austin, S.	Kvantitatiivinen verkkokyselytutkimus	Otos N=501 ranskan-kielistä kanadalaista ja kanadalaista työntekijää  Teollisuudenalalla 61% ja palvelualoilla 39 %	Autenttinen johtamistyyli edistää työntekijöiden itseohjautuvuutta, parempaa työsuoritusta, sitoutumista organisaatioon ja vähentää työpaikan vaihtoaikkeitä
Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation 2015. Fernet, C., Geneviève Trépanie, S., Austina, S., Gagné, M. & Forest, J.	Kvantitatiivinen verkkokyselytutkimus  Kaksi osatutkimusta	Osatutkimus:1 Otos N=637 kanadalaista julkisen terveydenhuollon sairaanhoitajaa  Osatutkimus 2: Otos N=210 ranskan-kielistä kanadalaista rehtoria ja vararehtoria	Transformationalinen johtajuus on yhteydessä parempaan työkykyyn, psyykkiseen terveyteen, työasenteeseen ja työsuorituksiin
A prospective study of knowledge sharing at work based on self-determination theory 2021. Halvari, A. E. M., Ivarsson, A., Halvari, H., Olafsen, A. H., Solstad, B., Niemiec, C. P., Deci, E.-L. & Williams, G.	Kvantitatiivinen 18kk seurantatutkimus verkkokyselynä	Otos N=299 norjalaista suuhygienistiä	Itseohjautuvaan profiiliin kuuluvat työntekijät kokevat tiedon jakamisen paremmaksi, vähemmän epäonnistumien pelkoa ja johdon vähemmän kontrolloivan heidän työtään

Leader autonomy support in the workplace: a meta-analytic review 2018. Slemp, G. R., Kern, M., Patrick, K. & Ryan, R.-M.	Meta-analyysinä tehty tutkimusartikkelikatsaus itseohjautuvuutta tukevasta johtamistyylistä	72 tutkimusartikkelia Tutkittavien yhteismäärä N=32 870	Itseohjautuvuutta tukeva johtamistyyli on yhteydessä positiivisesti työmotivaatioon, tukee perustarpeiden toteutumista, hyvinvointia, työhön sitoutumista ja työsuoritusta
--	---	--	--

Taulukko 2: Tutkimukset itseohjautuvuutta tukevasta johtamistyylistä

### 2.6.1 Palveleva johtamistyyli

Esihenkilö voi omalla johtamistyyllillä joko edistää tai heikentää työntekijän työmotivaatiota ja -hyvinvointia. Palvelevalla johtajuudella on tutkimuksen mukaan työhyvinvointia edistävä vaikutus. Työterveyslaitoksen tutkijoiden Kaltiaisen ja Hakasen (2022, 28-43) tutkimusartikkelissa kuvataan palvelevan johtajuuden engl. servant leadership vaikutusta suomalaisten julkisen sektorin työntekijöiden työhyvinvointiin. Työhyvinvointia tarkastellaan työhön sitoutumisen ja työuupumuksen näkökulmista. Kvantitatiivinen kaksivaiheinen seurantatutkimus toteutettiin verkkokyselyinä. Kyselyyn osallistui 34:n kunnan alueelta 2 453 Julkisen sektorin työntekijää, jotka työskentelevät joko sosiaali- ja terveydenhuollossa, opetus-, kulttuurin-, tekniikan, tai hallinnon alalla. Osassa työyhteisöistä oli meneillään rakenteellisia muutoksia. (Kaltiainen & Hakanen 2022, 32.)

Palveleva johtajuus on Kaltiaisen ja Hakasen (2022, 30-31) tutkimuksessa määritelty johtamistyyliksi, jossa voimaannuttaminen, empaattisuus ja työntekijöiden arvostus ovat keskeisiä. Palvelevalla johtamistyyllillä toimivan esihenkilö pyrkii synnyttämään sellaisia työoloja, jotka ehkäisevät työuupumusta ja nostavat esiin työntekijöiden näkökulman. Palvelevassa johtajuudessa korostuu esihenkilön aitous ja itsetuntemus. Aitouden ajatellaan olevan tärkein tekijä luottamuksen syntymiseen esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Toinen tärkeä palvelevan johtajuuden elementti on esihenkilön nöyryys, jonka edellytyksenä on edellä mainittu itsetuntemus. Itsetuntemus ilmenee siten, että esihenkilö tuntee vahvuutensa ja puutteensa. Esihenkilön on tärkeää osata arvostaa ja johtaa myös niitä työntekijöitä, jotka ovat häntä taitavampia. Palvelevassa johtamistyyllissä työntekijät ja heidän hyvinvointinsa nostetaan tärkeimmäksi asiaksi. On tärkeää huomata, että hyvinvoiva työntekijä pystyy myös palvelemaan asiakkaita paremmin. (Kaltiainen & Hakanen 2022, 30-31.)

Kaltiaisen ja Hakasen (2022, 34-37) tutkimuksen tulokset osoittavat palvelevan johtajuuden vahvistavan työntekijöiden suoritus- ja sopeutumiskykyä, luottamusta, stressinhallintaa, luovuutta, työhön sitoutumista ja oikeudenmukaisuuden kokemusta. Toisaalta se on yhteydessä pienempään uupumisen riskiin. Lisäksi tulosten mukaan palveleva johtajuus parantaa työn tehokkuutta ja tiimien innovatiivisuutta. Palveleva johtaminen on selvässä yhteydessä työn

imuun. Työn imulla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiokäyttäytymisen tilaa, tarmokkuutta, työlle omistautumista, ja työhön uppoutumista. Toisaalta työn imun kokemus on yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin ja organisaation tuottavuuteen. (Kaltainen & Hakanen 2022, 39.) Tärkeänä tutkimustuloksena Kaltainen ja Hakanen (2022, 39) nostavat esiin palvelevan johtajuuden merkityksen erityisesti organisaation muutostilanteessa, jossa työntekijöiltä vaaditaan mukautumiskykyä, stressinhallintaa, luovaa ongelmanratkaisukykyä ja ihmissuhdetaitoja.

Edellisessä kappaleessa kuvatusta työn imusta Martela ja Jarenko (2016, 29) käyttävät itseohjautuvuuteen liittyvää sisäisen motivaation johtamista käsittelevässä kirjassaan termiä draivi. Draivilla tarkoitetaan vahvasta sisäisestä motivaatiosta syntynyttä innostusta ja paloa tehdä valitsemaansa työtä, jossa työ kirjaimellisesti imaisee tekijänsä mukaan. Työntekijöiden kokemana draivi eli työn imu parantaa yrityksen tuottavuutta ja työntekijöiden hyvinvointia Martelan ja Jarenkon (2016, 42-52) mukaan monessakin suhteessa. Työntekijän ollessa työn imussa he panostavat enemmän energiaa tekemiseensä, näkevät tehtävänsä laajemmin, oppivat nopeammin ja syvemmin, ovat luovempia ja tuottavat enemmän innovaatioita, työskentelevät sinnikkäämmin, palvelevat asiakkaita paremmin, vaihtavat harvemmin työpaikkaa sekä ovat vähemmän sairauslomalla. (Martela & Jarenko 2016, 42-52.) Seuraavissa kappaleissa kuvataan tarkemmin edellä lueteltuja työn imun myönteisiä vaikutuksia.

Sisäisen motivaation ja työn imun ymmärtäminen johtamisessa on tärkeää, koska innostuneet työntekijät pyrkivät oma-aloitteisesti kohti hyvää tulosta ja ovat mukana tekemisessä koko persoonallaan. Modernissa ja jatkuvasti muuttuvassa työelämässä korostuu oppimisen merkitys ja työntekijöiden on kyettävä pysymään ajan tasalla muuttuvissa toimintaympäristöissä. Lisäksi sisäisesti motivoituneet työntekijät oppivat enemmän ja syvemmin, kuin ne, joiden syyt oppimiselle ovat ulkoisia. Sisäinen motivaatio ja työn imu ovat myös yhteydessä luovuuteen ja innovatiivisuuteen, koska innostus ja myönteiset tunteet avartavat mieltä sekä tekee mielen vastaanottavemmaksi uusille näkökulmille. Työn imu auttaa myös työskentelemään pitkäkestoisesti, sinnikkäästi ja väsymättä, koska sisäisesti motivoituneessa tekemisessä ei jouduta käyttämään itsekontrollia ja energiaa tehtävässä pysymiseen niin paljoa. (Martela & Jarenko 2016, 46-52.)

Tärkeää on myös huomata työntekijän innostuksen, työn imun yhteys parempaan asiakaspalveluun ja -uskollisuuteen. Innostunut asiakaspalvelija pystyy paremmin välittämään kiinnostuksen ja myönteisen palvelukokemuksen asiakkaille. Asiakkaiden myönteisellä palvelukokemuksella on suora yhteys yrityksen tulokseen. Työn imussa työskentelevien ihmisten on todettu myös vaihtavan harvemmin työpaikkaa. Vaihtuvan henkilön kustannukset yritykselle arvioidaan vähinään työntekijän vuosipalkan hintaiseksi. Toisaalta uuden työntekijän rekrytointi sekä perehdytys on aikaa vievä, ja kallis prosessi. Hiljaisen tiedon häviäminen työntekijän irtisanoutuessa on myös iso menetys yritykselle. Organisaatiot, jotka onnistuvat pitämään hyvät työntekijät, pärjäävät markkinoilla todennäköisesti paremmin. Työntekijöiden innostuksen ja

työn imun ylläpitäminen työssä on siis organisaatiolla keskeinen kilpailuvaltti. (Martela & Järnko 2016, 46-52.) Työn imua voidaan ylläpitää erityisesti aineettomalla palkitsemisella, kuten työntekijöiden arvostuksella tai vaikuttamismahdollisuuksilla (Hakonen 2015, 155).

### 2.6.2 Autenttinen johtamistyyli

Esihenkilön autenttisella johtamistyyllä voidaan vahvistaa edellä esitellyn palvelevan johtajuuden tavoin työntekijän psykologisten perustarpeiden toteutumista. Autenttisessa johtamistyyliä korostuu positiivinen organisaatiokulttuuri, jossa keskeistä on eettinen toiminta, luotamuksellisuus, päätöksenteon ja toiminnan läpinäkyvyys sekä arvojen mukaiset tavoitteet. Autenttisessa johtamisessa on tärkeää esihenkilön itsetuntemus, jossa omat vahvuudet ja heikkoudet, reagoitavat sekä arvot tiedostetaan. Toinen tärkeä autenttisen johtamisen ulottuvuus on työyhteisön ihmissuhteiden läpinäkyvyys. Se tarkoittaa avointa tietoa, ajatusten ja tunteiden jakamista esihenkilön sekä työntekijöiden välillä. Esihenkilön avoimuuden, jossa hän kertoo näkemyksensä ja tuntemuksensa rehellisesti, ajatellaan antavan luvan myös työntekijöille toimia avoimesti. (Baron 2016, 296-297.)

Kolmas autenttisen johtamisen elementti on tasapainoinen tiedonkäsittely, joka sisältää ennakkoluulottoman suhtautumisen eriäviin mielipiteisiin. Keskeistä on kyky ja lupa kyseenalaistaa asioita. Päätöksenteossa korostetaan objektiivisuutta sekä hyödynnetään parasta mahdollista olemassa olevaa tietoa. Neljäs autenttisen johtamisen ominaisuus on esihenkilön itsesääntely, jonka perusta on omien moraalisten arvojen sisäistäminen ja niiden mukaan toimiminen riippumatta ulkoisista tekijöistä. Arvojohtaminen on kiinteä osa autenttista johtamista. (Baron 2016, 296-297.)

Kanadalaiset tutkijat Levesque-Côté, Fernet, Morin ja Austin toteuttivat vuonna 2020 kvalitatiivisen verkkokyselytutkimuksen, jossa he tutkivat autenttisen johtamisen engl. authentic leadership vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon. Tutkittavista 61 % työskenteli teollisuuden alalla ja 39 % palvelualoilla. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, onko autenttisella johtamistyyllillä toimivien johtajien työntekijöiden motivaatioprofiilit itseohjautuvuusteorian mukaista itseohjautuvaa motivaatiota edustavia. (Levesque-Côté ym. 2020, 5.)

Levesque-Côté ym. (2020, 1) mukaan autenttisessa johtamisessa on keskeistä johtajan itsetuntemus, toiminnan läpinäkyvyys, rehellisyys itseä ja alaisia kohtaan, omien arvojen sisäistäminen sekä arvojen mukainen toiminta. Lisäksi autenttiseen johtamiseen kuuluu päätöksenteon avoimuus ja objektiivisuus. Tavoitteena autenttisessa johtamistyyliä on antaa työntekijöille positiivista ja ei-kontrolloivaa palautetta, ja toisaalta tukea alaisten itsenäistä päätöksentekoa. (Levesque-Côté ym. 2020, 3.)

Levesque-Côté ym. (2020, 2-3) käsittelevät tutkimusraporttinsa tietoperustassa Decin & Ryanin itseohjautuvuusteoriaa. Lisäksi he tuovat esiin erilaisia työntekijöiden motivaatioprofiileja, jotka heidän mukaansa voivat ennustaa työntekijän työmotivaatiota. Levesque-Côté ym.

(2020, 3) esittävät kolmen itseohjautuvuusteoriaa hyödyntävän tutkimuksen pohjalta oman näkemyksensä motivaatioprofiileista. Motivaatioprofiileja ovat erittäin alhainen sisäinen motivaatio, alhainen sisäinen motivaatio, kohtalaisen alhainen sisäinen motivaatio, kohtalaisen korkea sisäinen motivaatio, korkea sisäinen motivaatio ja viimeisenä korkein sisäinen motivaatio, jota tutkijat kutsuvat itseohjautuvaksi (self-determined). (Levesque-Côté ym. 2020, 3.)

Tutkijat testasivat kolmea teorian pohjalta luotua hypoteesia. Ensimmäisenä hypoteesina testattiin kuuluvatko autenttisella johtamistyyllä toimivien esihenkilöiden alaiset itseohjautuvaan motivaatioprofiiliin. Toisena hypoteesina testattiin ovatko ne työntekijät tyytyväisempiä ja sitoutuneempia työhönsä, jotka kuuluvat itseohjautuvaan motivaatioprofiiliin. Kolmantena hypoteesina testattiin ovatko ne työntekijät heikommin sitoutuneita työhönsä, jotka sijoittuvat alhaisen sisäisen motivaationprofiiliin. Toisaalta omaavatko he myös enemmän työpaikan vaihtoihteita. (Levesque-Côté ym. 2020, 4.)

Tuloksissa tutkijat jakavat tutkittavat neljään erilaiseen motivaatioprofiiliin. Ensimmäinen on itseohjautuva (self-determined), johon kuuluvat työntekijät toimivat itseohjautuvasti, omaavat erittäin korkean sisäistetyn motivaation ja vähän ulkoa päin toimintaa ohjaavaa ulkoista motivaatiota (palkkio/rangaistus). Toiseen motivaatioprofiiliin kuuluvat motivoitumattomat työntekijät, joilla on erittäin alhainen sisäinen motivaatio, vähän itseohjautuvuutta ja jonkin verran ulkoisista tekijöistä johtuvaa motivaatiota. Kolmas motivaatioprofiili käsittää työntekijät, joilla on erittäin korkea motivaatio. Viimeiseen neljäänteen motivaatioprofiiliin kuuluvat kohtalaisen motivoituneet työntekijät. (Levesque-Côté ym. 2020, 7.)

Tutkimuksen tulokset tukevat tutkijoiden ensimmäistä hypoteesia ja autenttisella johtamistyyllä toimivien esihenkilöiden alaisilla todettiin olevan motivoituneempia työntekijöitä. Työntekijöistä enemmistö, joiden esihenkilöt toimivat autenttisella johtamistyyllä, sijoittuivat korkean motivaation ja itseohjautuvien profiilien ryhmiin. Kahdelle muullekin tutkimuksen hypoteesille löytyi tuloksista tukea. Korkean motivaation ja itseohjautuvien profiilien ryhmiin kuuluvat työntekijät olivat tyytyväisempiä työhönsä, ja heillä oli vähemmän työpaikan vaihtoihteita. Lisäksi he olivat sitoutuneempia organisaatioon ja työhönsä, kuin kohtuullisen motivaation omaavat ja motivoitumattomat työntekijät. (Levesque-Côté 2020, 7-13.) Johtopäätöksenä Levesque-Côté ym. (2020, 8) toteavat itseohjautuvaan profiiliin kuuluvat todennäköisemmin ne työntekijät, joilla on autenttisen johtamistyylin omaava esihenkilö.

### 2.6.3 Transformationaalinen johtamistyyli

Samansuuntaisia tuloksia saivat kanadalaiset ja australialaiset tutkijat Fernet ym. (2015, 11) tutkiessaan transformationaalisen johtajuuden engl. transformational leadership vaikutusta kanadalaisten sairaanhoitajien ja rehtoreiden työmotivaatioon. Fernetin ym. (2015) transformationaalista johtajuutta ja työmotivaatiota koskeva tutkimus sisälsi kaksi osatutkimusta, jotka toteutettiin kaksivaiheisena, kvalitatiivisena verkkokyselytutkimuksena. Ensimmäisen osatutkimus tehtiin sairaanhoitajille, ja toinen lukion rehtoreille. Tutkimuksen tavoitteena oli

saada lisätietoa transformationaalisen johtajuuden alueelle tutkimalla sen yhteyksiä työntekijöiden työn vaatimusten, työn resurssien, työsuorituksen, työmotivaation, psyykkisen kuormituksen ja työasenteiden välillä. (Fernet ym. 2015, 11.)

Fernetin ym. (2015, 13) mukaan transformationaaliselle johtamistyyliille on ominaista voimavaraistava (empowerment) johtamistyyli. Voimavaraistavassa johtamisessa motivoidaan työntekijöitä organisaation yhteisten arvojen sekä päämäärien toteuttamiseen. Keskeisinä tekijöinä ovat sekä johtajien viestintä- ja palautteen antamistapa että realististen ja tarpeeksi haastavien työtehtävien antaminen työntekijöille. Lisäksi johtajien rooli korostuu yhteisten tavoitteiden asettamisessa ja työn merkityksellisyyden esiin nostamisessa. Toisaalta voimavaraistavassa johtamistyyliässä esihenkilöt tukevat työntekijöiden luovuutta, innovatiivisuutta ja ideoita. Transformationaalisessa johtajuudessa painottuu työntekijöiden yksilölliset tarpeet, valmentava ote ja mentorointi. (Fernet ym. 2015, 11-13.)

Fernetin ym. (2015, 13) tutkimuksen tietoperusta muodostuu itseohjautuvuusteorian ja transformationaalisen johtamisen teorian lisäksi työn vaatimukset ja työn resurssit -malleista. Työn vaatimuksia ja resursseja ovat erilaiset työpaikan fyysiset, psykososiaaliset ja organisatoriset tekijät, jotka voivat estää tai edistää työssä suoriutumista. Työn vaatimuksista syntyvää stressiä voivat aiheuttaa esimerkiksi epäselvät roolijaot, ihmisten väliset ristiriitatilanteet, liiallinen fyysinen tai psyykkinen työmäärä. Työn resursseja puolestaan ovat työssä saatava sosiaalinen tuki, ammatillisen kehittymisen tuki, työnhallinnan tunne, työstä saatava tunnustus ja mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Tutkimuksessa testattiin kahta hypoteesia, joista ensimmäisenä testattiin vaikuttaako transformatiivinen johtajuus myönteisesti työntekijöiden käsityksiin työn resursseista. Toisena hypoteesina testattiin, onko työn vaatimuksilla yhteyttä työntekijän kontrolloituun motivaatioon tai työn resursseilla yhteyttä itseohjautuvaan motivaatioon. (Fernet ym. 2015, 13-14.)

Fernetin ym. (2015, 20-26) tutkimuksen tulosten mukaan transformationaalinen johtajuus edistää tutkittavien työn voimavaroja ja itseohjautuvuutta. Työn voimavarat, kuten tuen saaminen vaikeassa työtilanteessa ja vaikutusmahdollisuudet, vähentävät tutkimuksen mukaan psyykkisen kuormituksen kokemusta, edistää työsuoritusta, ja ovat yhteydessä työntekijän itseohjautuvuuden kokemukseen. Toisaalta työn vaatimukset, joko pitkää fyysistä rasitusta, tai keskittymistä vaativat tehtävät lisäsivät kokemusta kontrolloidusta motivaatiosta, jossa ei ole mahdollisuutta itse päättää työn sisällöstä. Lisäksi työn vaatimusten todettiin olevan yhteydessä työuupumukseen ja työpaikan vaihtoaikaisiin. (Fernet ym. 2015, 20-26.)

Tutkimuksen johtopäätöksissä Fernet ym. (2015, 18) toteavat esihenkilön roolin olevan keskeinen työmotivaatioon vaikuttava tekijä. Innostavasti toimiva esihenkilö, joka huomioi työntekijän yksilöllisyyden, kohdentaa tarkoituksenmukaisesti työn resursseja ja työn vaatimuksia, pystyy huomattavasti vaikuttamaan työntekijöiden työsuoritukseen. Esihenkilöiden on tärkeää ymmärtää työntekijöiden erilaisten motivaatiotasojen (itseohjautuva ja kontrolloitu) vaikutukset työsuoritukseen, työasenteisiin ja psyykkiseen kuormitukseen. (Fernet ym. 2015, 18).

Mielenkiintoista tuloksissa on, että työntekijän työsuoritusta ja myönteistä työasennetta edistää ainoastaan tilanne, jossa hän kokee itseohjautuvuutta ja työnsä arvokkaaksi sekä merkitykselliseksi. (Fernet ym. 2015, 20-26.)

#### 2.6.4 Itseohjautuvuutta edistävä johtamistyyli

Halvari ym. julkaisivat vuonna 2021 seurantatutkimukseen, jossa he tutkivat norjalaisten suuhygienistien kokemuksia esihenkilöiden antamasta itseohjautuvuuden tuesta ja kontrolloinnin vaikutuksista sekä epäonnistumisen pelkoon että tiedon jakamiseen työssä. Tiedonjakamisella Halvarin ym. (2021, 1-2) tarkoittavat yksilön, ryhmän ja organisaation suorituskyvyn edistämistä, jossa on keskeistä tietotaidon, parhaiden käytäntöjen ja kokemusten jakaminen. Toisaalta myös palautteen antaminen ja vastaanottaminen, jotta voidaan oppia uusia taitoja sekä kehittyä. (Halvarin ym. 2021, 1-2.)

Tutkimuksen tarkoitus oli tunnistaa itseohjautuvuusteorian pohjalta työntekijöiden erilaisia motivaatioprofiileja. (Halvarin ym. 2021, 2-4.) Tutkimus toteutettiin kaksivaiheisena kvantitatiivisena verkkokyselytutkimuksena. Ensimmäinen kysely toteutettiin tutkimuksen alussa, ja toinen 18 kuukauden kuluttua. Samoin kuin Levesque-Côté ym. (2020) autenttista johtamistyyliä ja työmotivaatiota koskevassa tutkimuksessa asettivat Halvarin ym. (2021) aikaisempien itseohjautuvuusteoriaan ja johtamiseen liittyvien tutkimusten perusteella tutkimuksensa hypoteesit. Hypoteeseja oli kaksi, joista ensimmäisenä hypoteesina testattiin, onko itseohjautuvaan motivaatioprofiiliin kuuluvilla suuhygienisteillä pienempi epäonnistumisen pelko työssä. Toisena hypoteesina testattiin, onko itseohjautuvaan motivaatioprofiiliin kuuluvilla suuhygienisteillä itseohjautuvuutta tukevat esihenkilöt ja tiedon jakaminen on avoimempaa. (Halvarin ym. 2021, 1-2.)

Halvarin ym. (2021, 2) korostavat esihenkilön antaman tuen ja tiedon jakamisen suurta merkitystä työntekijöiden työssä suoriutumiseen sekä itseohjautuvuuteen. Työntekijät, joiden toimintaa ohjaa vahva itseohjautuvuus, näkevät ympäristössään enemmän valinnan mahdollisuuksia ja mahdollisuuden itse vaikuttaa asioihin ja tapahtumiin. Sitä vastoin työntekijät, joilla on vahva kontrolloitu motivaatio, kokevat tapahtumat herkemmin ulkoa päin johdetuiksi ja tapahtumat oman vaikutuspiirin ulkopuolisista syistä johtuviksi. Kontrolloidun motivaation omaavat työntekijät tulkitsevat todennäköisemmin työympäristön hallitsemattomana ja vaikutusmahdollisuutensa heikkoina. (Halvarin ym. 2021, 1-3.)

Tutkimuksen tuloksissa jaetaan tutkittavat neljään motivaatioprofiiliin. Ensimmäinen profiili on kontrolloitu motivaatio (controlled), toinen itseohjautuva (self-determined), kolmas avunoton (helpless,) ja neljäs sekamuotoinen motivaatio (mixed). Tutkimusten tulokset tukevat Halvarin ym. (2021, 4) hypoteesia siitä, että hammashygienistit, joilla on itseohjautuva motivaatioprofiili, kokivat saavansa eniten esihenkilön tukea itseohjautuvuuteen. Lisäksi heillä oli kokemus paremmista tiedon jakamisesta, vaikuttamismahdollisuuksista ja vähiten epäonnistumisen pelkoa. (Halvarin ym. 2021, 7.)

Vastaavasti kuin aiemmin esitellyissä autenttista ja transformationaalista johtajuutta koskeissa tutkimuksissa, osoitti Halvarin ym. (2021, 9) tutkimus esihenkilön keskeisen merkityksen työntekijöiden työmotivaatioon. Tulosten mukaan esihenkilö voi edistää työntekijöiden itseohjautuvuutta antamalla valinnanvaihtoehtoja, positiivista palautetta suorituksesta ja suhtautua työntekijöihin lämpimästi sekä välittävästi. Itseohjautuvuutta tukeva johtamistyyli edistää tiedon jakamista ja vähentää epäonnistumisen pelkoa työssä. Toisaalta itseohjautuvuutta estävinä tekijöinä tuloksissa mainitaan esihenkilön pelotteleva kielenkäyttö, vaatimukset ilman merkityksellisiä perusteita, virheiden esiin nostaminen, kehittymisen estäminen ja välittämättömän suhtautuminen työntekijöiden tarpeisiin. (Halvarin ym. 2021, 9.)

Halvarin ym. (2021, 9) mukaan on tärkeää kiinnittää huomiota kontrolloidun ja avuttomana motivaatioprofiilien työntekijöihin, joilla on alhaisin kokemus tiedon jakamisesta. Avuttomaan motivaatioprofiiliin kuuluvat voivat kokea työpaikan sosiaaliset vuorovaikutustilanteet, kuten kokoukset hankaliksi epäonnistumisen pelon ja siihen liittyvän häpeän vuoksi. Sen vuoksi tietoa ei välttämättä jaeta, eikä uskalleta tuoda esiin omia näkemyksiä. Lisäksi itseohjautuvuuden puuttuminen voi aiheuttaa muitakin negatiivisia seurauksia kuten pessimismia, työhön sitoutumisen ongelmia ja heikompia työsuorituksia. (Halvarin ym. 2021, 9.)

Halvarin ym. (2021, 9) pitävät sekamuotoiseen motivaatioprofiiliin kuuluvien suuhygienistien tutkimustuloksia mielenkiintoisina. Heillä todetaan olevan korkea itseohjautuvuus, mutta toisaalta suuri epäonnistumisen pelko. Yhtäältä tällaiset työntekijät kokevat olevansa erittäin motivoituneita työstään, toisaalta he kokevat työympäristön aiheuttavan heille epäonnistumisen pelkoa, epäilyksiä omista kyvyistä, jonka vuoksi työn tulokset sekä suoriutuminen voivat heiketä. Yhtenä esimerkkinä tutkijat kuvaavat tilanteen, jossa työntekijälle annetaan vapaus tehdä itsenäisesti päätöksiä hoidosta ja hoidon linjausta ei ohjeisteta heille ylhäältä alaspäin. Tällaisessa tilanteessa työntekijät saattavat tuntea itsensä hylätyiksi, ja hoidon itsenäinen toteutus aiheuttaa ahdistusta, epäilyjä omasta ammattitaidosta sekä epäonnistumisen pelkoa. Suuri epäonnistumisen pelko voi vaikuttaa kielteisesti motivoituneenkin ja itseohjautuvasti suuntautuneen työntekijän työsuoritukseen. Tällöin työntekijä ei ole avoin itseohjautuvuutta tukevalle tiedolle, eikä omaksu tietoa olemassa oleviin ajattelutapoihinsa, koska pelkää että muut näkevät hänen epäpätevänä. (Halvarin ym. 2021, 9.)

Vuonna 2018 tunnetut itseohjautuvuusteorian parissa tutkimusta tehneet Slemp, Kern, Patrick ja Ryan toteuttivat meta-analyysin ”Leader autonomy support in the workplace”: a meta-analytic review”. Meta-analyysissä tarkasteltiin 72 tutkimuksen avulla esihenkilöiden antaman tuen merkitystä työntekijöiden itseohjautuvuuteen. (Slemp, Kern, Patrick & Ryan 2018, 1.) Meta-analyysi valittiin tähän opinnäytetyöhön, koska haluttiin saada tietoa useiden tutkimusten valossa esihenkilön johtamistyylin vaikutuksesta työmotivaatioon.

Slemp ym. (2018, 2) mukaan itseohjautuvuutta tukeva johtamistyyli engl. leader autonomy support tarkoittaa johtamistyyliä, jossa huomio kiinnitetään esihenkilön ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen ja turvallisen työilmapiirin luomiseen. Vuorovaikutuksessa korostuu

työntekijöiden näkökulmien huomioiminen, oma-aloitteisuuden tukeminen, valinnan- ja vaikuttamismahdollisuuksien antaminen, tiedon jakaminen, ulkoisten palkkioiden sekä -rangais-  
tuksien välttäminen käyttäytymisen kontrollointina. (Slemp ym. 2018, 2-3.)

Slemp ym. (2018) asettivat meta-analyysiin kuusi tutkimushypoteesia. Ensimmäisenä hypoteesina testattiin korreloiko itseohjautuvuutta tukeva johtamistyyli työntekijöiden vahvempaa sisäistä työmotivaatiota. Toisena hypoteesina testattiin, onko ylemmällä hierarkiassa olevan johtajan antama tuki yhteydessä työntekijöiden parempaan itseohjautuvuuteen, kuin lähiesi-  
henkilön antama tuki. Kolmantena tutkimushypoteesina testattiin, onko työntekijöiden koke-  
muksissa johtajan antamasta itseohjautuvuuden tuessa eroja yksilöllisyyttä, tai yhteisöllisyyttä korostavissa maissa. Neljäntenä hypoteesina testattiin ennustaako esihenkilön antaman itseohjautuvuuden tuki työntekijöiden parempaa vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteen-  
kuuluvuuden kokemusta. Viidentenä hypoteesina testattiin korreloiko työntekijän vapaaehtoi-  
suuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemus korkeampaa itseohjautuvaa työmotivaatiota. Viimeisenä, kuudentena hypoteesina testattiin ennustaako työntekijän itseohjautuvuus parempaa työnhyvinvointia ja -suoritusta. (Slemp ym. 2018, 4-6.)

Meta-analyysin tulokset itseohjautuvuutta tukevasta johtamistyylistä tukevat aiemmin esiteltyjen eri johtamistyyliin liittyvien tutkimusartikkelien tuloksia. Slemp ym. (2018, 9) jaottelevat tulokset neljään ryhmään, joita ovat motivaatio- ja psykologiset prosessit, työntekijöiden hyvinvointi ja ahdistus, työssä suoriutuminen ja demograafiset tekijät (ikä, sukupuoli, ammatti). Tulokset osoittivat, että itseohjautuvuutta tukeva johtamistyyli korreloi voimakkaasti työntekijöiden itseohjautuvan motivaation kanssa, eikä se liittynyt kontrolloituun työmotivaatioon. Slempin ym. (2018, 9) mukaan johtajille on hyödyllistä ymmärtää johtamistyylin liittyvän positiivisesti työntekijöiden psykologisiin perustarpeisiin, työhön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Tuloksissa ilmenee myös itseohjautuvuutta tukevan johtamistyylin liittyvän negatiivisesti työntekijän kokemaan ahdistukseen ja työpaikan vaihtoaikaisiin. Toisaalta tulosten mukaan yksilöä, tai yhteisöllisyyttä korostavien maiden välillä ei ollut eroa työntekijöiden kokemuksissa. Tulokset eivät tukeneet hypoteesia siitä, että ylemmän johdon tuki lisäisi enemmän työntekijän itseohjautuvuutta, kuin lähiesihenkilön tuki. (Slemp ym. 2018, 9-11.)

Tulosten mukaan itseohjautuvuutta tukevalla johtamistyyllillä on vahvin yhteys itseohjautuvuusteorian mukaisista psykologisista perustarpeista vapaaehtoisuuteen. Lisäksi sillä on vahva yhteys kahteen muuhun perustarpeeseen, kyvykkyyteen ja yhteenkuuluvuuteen. (Slemp ym. 2018, 13.) Työntekijät, jotka kokivat työssään perustarpeiden tyydyttämisen olevan hyvällä tasolla, olivat itseohjautuvampia ja motivoituneempia. Toisaalta perustarpeilla oli myös yhteys työntekijän kokemaan neljään terveys- ja työolosuhdetekijään. Ensiksi he kokivat vähemmän stressiä, toiseksi työsuoritukset paranivat, kolmanneksi yleinen hyvinvointi kohentui ja neljänneksi sitoutuminen työhön oli parempaa. (Slemp ym. 2018, 13.)

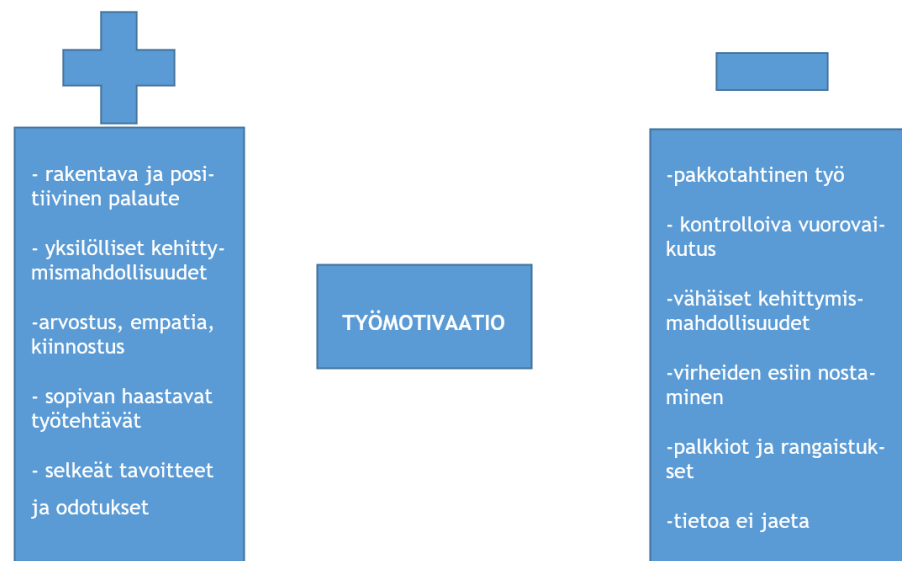
## 2.7 Tietoperustan synteesi

Opinnäytetyöhön valitut tutkimusartikkelit, johtamisoppeihin ja motivaatioteorioihin liittyvät luvut tarkastelevat työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Tutkimusartikkeleissa johtamista on tarkasteltu itseohjautuvuusteorian näkökulmasta. Kaikkien edellä esiteltyjen tutkimusartikkelien tulokset osoittavat esihenkilön itseohjautuvuutta tukevan johtamistyylin vahvan positiivisen yhteyden työntekijöiden työmotivaatioon. Artikkeleissa työmotivaatiota edistävä johtamistyyli oli kuvattu eri nimillä, kuten palveleva, autenttinen-, transformationaalinen ja yleisesti itseohjautuvuutta tukeva johtamistyyli. Mikään johtamistyyli ei ole ylitse muiden työmotivaation selittämisessä. Kaikissa niissä löytyy kuitenkin hyvin paljon yhteisiä työmotivaatiota edistäviä tekijöitä. Yhteistä kaikissa on rakentavan ja positiivisen palautteen antaminen, sopivan haastavat työtehtävät, kehittymisen tukeminen ja tiedon jakaminen. Toisaalta esihenkilön hyvä itsetuntemus, arvojen esille nostaminen, työntekijöiden tarpeisiin sekä viesteihin reagoiminen on yhteistä työmotivaatiota edistävässä johtamistyyliissä.

Itseohjautuvuusteorian mukaan työmotivaatioon vaikuttaa vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemukset. Klassiset motivaatioteoriat eivät riitä selittämään työmotivaatiota. Muuttuvassa ja usein kuormittavassakin sote-alan työkentässä on itseohjautuvuutta edistävällä johtamistyyllä mahdollista tukea työntekijöiden työmotivaatiota ja edistää työkykyä. Itseohjautuvuusteorian mukaan työmotivaatiota edistävässä johtamistyyliissä työntekijöillä on mahdollisuus osallistua työtään koskevaan päätöksentekoon, kuten oman työajan ja työtehtävien suunnitteluun.

Esihenkilö voi edistää työntekijöiden itseohjautuvuutta antamalla tukea työntekijöillä haastavissa tilanteissa ja mahdollistamalla yksilöllinen kehittyminen. Keskeistä itseohjautuvuutta tukevassa johtamistyyliissä on, ettei esihenkilö käytä kontrolloivaa puhetapaa ja osoittaa työntekijälle arvostusta, hyväksyntää, kiinnostusta sekä empaattisuutta. Toisaalta keskeistä on laatia yhdessä selkeät tavoitteet ja säännöt työnteolle. Esihenkilön rooli turvallisen, avoimen ja vuorovaikutusta edistävän työlimapiirin synnyttämisessä korostuu itseohjautuvuutta edistävässä johtamistyyliissä. Tärkeää on huomata, että itseohjautuvuutta edistävässä työympäristössä työntekijöillä esiintyy vähemmän työpaikan vaihtoaikkeitä ja työsuoritukset sekä -tyytyväisyys ovat parempia.

Johtamisen ja organisaation kilpailukyvyyn näkökulmasta on hyvä kiinnittää huomiota siihen, ettei työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä pääsisi syntymään. Työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä ovat pakkotahtinen työ, virheiden esiin nostaminen, palkkioiden ja rangaistuksen käyttö, vähäinen tiedon jakaminen sekä työntekijän jättäminen yksin päätöksentekotilanteissa. Toisaalta työntekijöiden kehittymismahdollisuuksien puuttuminen ja esihenkilöiden vähäisen kannustaminen kysymiseen sekä uuden kokeiluun heikentävät työmotivaatiota. Kontrolloiva johtamistyyli lisää työntekijöiden epäonnistumisen pelkoa, ahdistusta, pessimismii ja työpaikan vaihtoaikkeitä. Kuvio 3 kokoaa yhteen työmotivaatiota edistäviä ja heikentäviä tekijöitä.



Kuvio 3: Työmotivaatiota edistävä ja heikentävä johtamistyyli

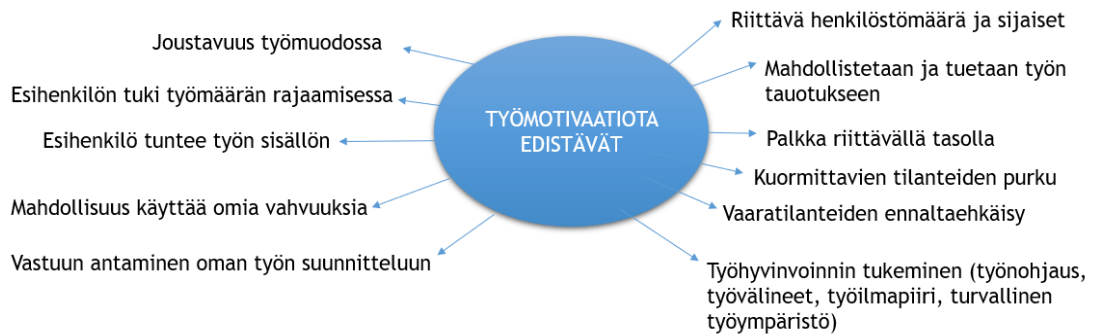
### 3 Tutkimusasetelma

#### 3.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksen rajaamisessa hyödynnettiin Hyvinvoiva terveydenhuolto -hankkeen kahdessa virtuaalityöpajassa 7.5. ja 19.5.2021 kerättyjä aineistoja. Pajoista kerätty aineisto oli käytettävissä ennen tutkimussuunnitelman laatimista. Ensimmäiseen pajaan osallistui 33 sosiaali- ja terveysalan yamk-opiskelijaa, ja opinnäytetyön tekijä osallistui pajaan opiskelijan roolissa. Pajan ohjasi kaksi Laurea-ammattikorkeakoulun opettajaa ja osallistujina olivat opinnäytetyön tekijän lisäksi hänen opiskelijaryhmänsä, joka koostui sosiaali- ja terveysalan työelämässä olevista ammattilaisista. Ensimmäisessä työpajassa opiskelijoilta kysyttiin: ”Mikä voisi parantaa työssäjaksamista tulevaisuudessa?”

Toisen työpajan ohjasivat Hyvinvoiva terveydenhuolto -hanketoimijat, ja työpajassa osallistujina olivat viisi työelämässä toimivaa sairaanhoitajaa. Toisessa työpajassa sairaanhoitajia pyydettiin kuvaamaan omaa työpäivää ja mitä ongelmia he kohtaavat työpäivän aikana työhyvinvoinnin kannalta. Molemmista edellä kuvatuista työpajoista saatiin käytettäväksi hanketoimijoiden laatimat, anonymisoidut Excel-yhteenvetotaulukot (4kpl), joista yhteen oli teemoiteltu työpajoista saatuja vastauksia työmotivaatiota edistävästä ja heikentävästä tekijöistä. Tekijöitä oli teemoiteltu johtamisen, työyhteisön ja potilastyön näkökulmista.

Taulukosta laadittiin käsitekartta, johon poimittiin työmotivaatiota edistäviä tekijöitä esihenkilön johtamisen näkökulmasta. Sen avulla jäsentyy esihenkilön rooli ja johtamisen merkitys työmotivaatioon. Kuvioon 4 on koottu pajojen vastaukset.



Kuvio 4: Työmotivaatiota edistäviä tekijöitä

Käsitekartta on opinnäytetyön tekijän jäsenyys hanketoimijoiden teemoittelemista vastauksista. Käsitekarttaan on poimittu aineistosta kaikki esihenkilötyöhön liittyvät tekijät ja muokattu ne lausemuotoon. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymysten muotoilu perustuu työpajoista saatujen aineistojen, itseohjautuvuusteorian ja esihenkilön johtamistyyliin liittyviin tutkimusartikkeleihin. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, onko työntekijän itseohjautuvuutta tukevalla johtamistyyllillä yhteyttä parempaan työmotivaatioon. Tähän tavoitteeseen vastataan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Miten työntekijät määrittelevät esihenkilön johtamistyyliä omassa työympäristössään?
2. Millaisia kokemuksia työntekijöillä on johtamisesta liittyen heidän työmotivaatioonsa?
3. Millainen esihenkilön johtamistyyli edistää työmotivaatiota?

### 3.2 Tutkimusmetodologia ja aineiston kokoamismenetelmät

Opinnäytetyön tekijällä oli mahdollista osallistua kolmannen virtuaalityöpajan suunnitteluun hanketoimijoiden kanssa ja toimia pajassa osallistuvana havainnoijana. Vilkan (2021, 143) mukaan osallistuva havainnointi on hyvä tapa saada tietoa tutkittavasta yksilönä ja yhteisönsä jäsenenä. Havainnointi antaa tietoa yhteisön sosiaalisista ja kulttuurisista piirteistä. Tutkijan rooli osallistuvassa havainnoinnissa on aktiivinen ja hän on vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa tehden havaintoja tutkimastaan ilmiöstä. (Vilka 2021, 142-143.)

Kolmas työpaja järjestettiin 6.10.2021 virtuaalityöpajana kahden edellisen pajan tavoin. Pajaan osallistui yhteensä kuusi sosiaali- ja terveysalan ammattilaista, joista kolme Laurea-ammattikorkeakoulu ulkopuolelta ja kolme Laurean yamk-tutkinto-opiskelijaa. Pajassa oli eri aiheita. Opinnäytetyön tekijä toimi osallistuvana havainnoijana yhdessä virtuaalityötilassa,

jossa keskusteltiin esihenkilön johtamistyylin vaikutuksista työmotivaatioon itseohjautuvuus-teorian näkökulmasta. Havainnointi kohdistettiin tässä tapauksessa esihenkilön johtamistyyliin liittyviin tekijöihin. Aikaa keskusteluun oli varattu kymmenen minuuttia ja keskustelua ehdittiin käymään ainoastaan esihenkilön toiminnasta liittyen työvuorojen ja työajan suunnitteluun itsenäisesti sekä oman työtiimin kesken. Opinnäytetyön tekijä keskusteli virtuaalityötilassa osallistujien kanssa ja kirjoitti ylös keskustelusta vain asiasanat, joita olivat vapaus, tiimi, suunnitella, työaika, työvuorot.

### 3.3 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus ja aineiston analyysissä sovelletaan sisällönanalyysin keinoja. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jonka avulla analysoidaan pajoista saatuja, hanketoimijoiden valmiiksi teemoittelemaa aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.) Sarajärven ja Tuomen (2018, 103) mukaan sisällönanalyysi soveltuu kaikkiin laadullisen tutkimuksen perinteisiin ja se voidaan nähdä väljänä teoreettisena kehyksenä, tai toisaalta yksittäisenä metodina.

Aineiston käsittelyssä noudatettiin tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) -ohjeen mukaisia ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen yleisiä periaatteita. Tutkimusaineisto ei ole opinnäytetyön tekijän itse kokoamaa, vaan Hyvinvoiva terveydenhuolto -hanketoimijoiden keräämää. He vastaavat tiedonantajan suostumukseen, aineiston käyttämiseen ja säilyttämiseen liittyvistä asioista. Ensimmäiseen virtuaalityöpajaan osallistuvia informoitiin kirjallisesti hankkeesta ja työpajan tarkoituksesta sekä pyydettiin suostumus aineiston keräämiseen ennen pajan alkua. Toisen ja kolmannen pajan osalta osallistujilta pyydettiin kirjalliset suostumukset aineiston hankintaan ja käyttämiseen työpajoihin ilmoittautumisen yhteydessä. Suostumukset aineiston keräämiseen ja hyödyntämiseen tutkimuskäyttöön virtuaalityöpajoihin osallistuneilta on siis hoidettu hanketoimijoiden toimesta.

Virtuaalityöpajojen aineisto on hanketoimijoiden kokoamaa myös edellä mainitun pajan osalta, jossa opinnäytetyön tekijä toimi havainnoijana. Opinnäytetyön tekijä sai valmiiksi kerätyn aineiston sähköisessä muodossa. Saatu aineisto oli valmiiksi anonymisoitu ja aineistosta ei pysty tunnistamaan vastaajien henkilöllisyyttä. Sisällönanalyysin toteuttamiseksi ja merkin-töjen tekemiseksi taulukot tulostettiin paperille. Aineistoa ei annettu ulkopuolisten nähtäväksi. Aineistosta ei pysty tunnistamaan vastaajia eikä siinä ole vastaajien nimiä. Tulosteet hävitettiin tietoturvajätteen mukana analyysin jälkeen. (TENK 2019, 11-13; Vilka 2021, 115-117.)

Kuten aiemmin esitetystä käsittekartasta voitiin havaita, löytyy aineistoissa myös työmotivaatioon ja johtamiseen liittyvää sisältöä. Saaranen-Kauppinen ja Puustniekan (2006) mukaan valmiita, toisten keräämiä aineistoja voi käyttää tutkimuksen suunnittelussa ja analyysissä. Tutkijoiden aineistolähtöinen teemoittelu tarjosi selkeän lähtökohdan tarkemmalle sisällönanalyysille.

lyysille ja aineiston katsottiin soveltuvan opinnäytetyöhön. Saaranen-Kauppinen ja Puustniekka (2006) toteavat, että aloittelevalla tutkijalla voi olla hyvä opetella ensin analysoimaan ja tulkitsemaan valmista aineistoa perusteellisesti sen sijaan, että aineiston hankintaan käytetään paljon energiaa. Teemoina valmiissa aineistossa oli johtaminen, resursointi, työvälineet ja -järjestelyt, vapaa-aika, tunneilmapiiri, työyhteisön sisäinen ja ulkopuolinen tuki, asiakas- ja potilastyö, autonomia ja kompetenssi. Lisäksi teemana oli viimeisen vuoden aikana kehitetyt toimintamallit ja selviytymiskeinot oman työn tueksi.

Sisällönanalyysi tehtiin teorialähteisesti itseohjautuvuusteorian kolmea psykologisen perustarpeen osa-aluetta vapaaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta hyödyntäen. Psykologiset perustarpeet valittiin analyysirungon pääluokiksi. Vilkan (2021, 170-171) mukaan teorialähtöistä sisällönanalyysiä ohjaa teoria ja aiemmat tutkimukset aiheesta, ja analyysissä on tärkeä miettiä mitä asioita valittuihin käsitteisiin sisällytetään, esimerkiksi vapaaehtoisuuden osa-alue sisältää mahdollisuuden vaikuttaa oman työn sisältöön. Vapaaehtoisuutta voidaan katsoa olevan kolmenlaista. Ensiksi päämäärien omaehtoisuus eli työntekijä voi vaikuttaa siihen mihin pyrkii työssään. Toiseksi toimintatapojen vapaus eli työntekijä voi vaikuttaa siihen, miten työnsä tekee. Kolmanneksi tekemisen innostavuus eli työntekijä voi vaikuttaa siihen mitä työtä tekee. (Martela & Jarenko 2016, 68.)

Sisällönanalyysi aloitettiin lukemalla useaan kertaan kolmen eri työpajan jo aineistolähtöisesti teemoiteltua aineistoa. Sen jälkeen aineisto kategorisoitiin luokittelurunkoon, joka on (Tuomen ja Sarajärven (2018, 127) mukaan teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe. Pääluokiksi luokittelurunkoon valittiin itseohjautuvuusteorian mukaiset psykologiset perustarpeet eli vapaaehtoisuuden, kyvykkyuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. Yläluokiksi vapaaehtoisuuden pääluokan alle valittiin valinnanmahdollisuudet työssä. Alaluokkiin kerättiin aineistosta työhön liittyviä sekä myönteisiä että kielteisiä kokemuksia vapaaehtoisuudesta.

Kahden muun pääluokan - kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus - kohdalla luokittelu toteutettiin vastaavalla tavalla. Kyvykkyuden yläluokaksi valittiin työtehtävien hallinta sekä kehittymismahdollisuudet. Tähän valintaan päädyttiin koska aineistossa ja opinnäytetyössä aiemmin esitellyissä tutkimuksissa ne ovat keskeisesti vapaaehtoisuuden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Kolmannen pääluokan yhteenkuuluvuuden yläluokaksi valittiin työntekijän arvostus ja työyhteisöön kuuluminen, jotka vaikuttavat työntekijän yhteenkuuluvuuden perustarpeeseen. Analyysirunkoon poimittiin aineistosta ne asiat, jotka opinnäytetyön tekijän näkemyksen mukaan ovat keskeisiä tekijöitä huomioiden aiemmin esitellyt tutkimusartikkelit ja tietoperusta johtamistyylin vaikutuksesta työmotivaation itseohjautuvuusteorian näkökulmasta.

Kyvykkyuden käsitteen alle sisällytettiin työntekijöiden näkemyksiä siitä, miten he määrittelevät hallitsevansa työnsä ja pystyvät käyttämään osaamistaan. Toisaalta kyvykkyyteen sisällytettiin työntekijöiden kokemuksia uuden oppimisesta, osaamisen lisääntymisestä ja toisaalta kokemuksia miten asioita saa edistettyä sekä miten saada tuloksia aikaan työssä. (Martela & Jarenko 2016, 98.) Kolmanteen psykologisen perustarpeen eli yhteenkuuluvuuden -käsitteen

alle sisällytettiin työpaikan ryhmähenkeen, johdon välittämiseen ja arvostamiseen sekä oikeudenmukaiseen ja reiluun toimintaan liittyviä tekijöitä. (Martela & Jarenko 2016, 119.) Taulukoon 3 on kuvattu analyysirunko sisältöineen.

Vapaaehtoisuuden tarpeet (pääluokka)	Kyvykkyyden tarpeet (pääluokka)	Yhteenkuuluvuuden tarpeet (pääluokka)
<b>Valinnanmahdollisuudet työssä</b> (yläluokka)	<b>Työtehtävien hallinta ja kehittymismahdollisuudet</b> (yläluokka)	<b>Työntekijän arvostus ja työyhteisöön kuuluminen</b> (yläluokka)
<b>Työhön liittyvät myönteiset vapaaehtoisuuden kokemukset</b> (alaluokka)	<b>Työhön liittyvät myönteiset kyvykkyyden kokemukset</b> (alaluokka)	<b>Työhön liittyvät myönteiset yhteenkuuluvuuden kokemukset</b> (alaluokka)
<ul style="list-style-type: none"> <li>-joustavat työajat, työmuodot ja työvuorosuunnittelu</li> <li>-tiimi saa itse suunnitella työvuoronsa</li> <li>-työvuorosuunnittelun tasa-arvoisuus</li> <li>-perhe-elämän ja työn yhteensovittaminen</li> <li>-merkityksellinen työ</li> <li>-esihenkilö ymmärtää työtehtävien sisällön</li> <li>-mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan</li> <li>-selkeät kriteerit palkitsemiselle</li> <li>-luottamus osaamiseen</li> <li>-tauojen pitämisen mahdollisuus</li> <li>-tuki työtehtävien priorisointiin ja rajaamiseen</li> <li>-monipuolinen työnkuva</li> <li>-kehittymismahdollisuudet</li> <li>-etenemismahdollisuudet</li> <li>-otetaan mukaan uuden suunnitteluun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-selkeät prosessit ja tavoitteet</li> <li>-järkevä työnjako ja työnkuva</li> <li>-työnkierto</li> <li>-hyvä työergonomia</li> <li>-tuen saaminen vaikeassa tilanteessa</li> <li>-riittävät resurssit</li> <li>-hyvät työvälineet</li> <li>-toisilta oppiminen</li> <li>-lisäkoulutusmahdollisuudet</li> <li>-mahdollisuus käyttää omia vahvuuksia ja luovuutta</li> <li>-hyvä ja riittävä perehdytys ja mentorointi</li> <li>-tiimin yhteisvastuullisuus ja avunantaminen</li> <li>-sallitaan virheet</li> <li>-mahdollisuus edetä uralla ja yksilölliset urapolut</li> <li>-mahdollisuus näyttää heikoudet ja olla hauras</li> <li>-ongelmiin puututaan ajoissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-työilmapiiri turvallinen, positii- vinen, hyväksyvä ja myötätun- toinen</li> <li>-tasa-arvoinen kohtelu</li> <li>-työnkuvien näkyväksi tekemi- nen</li> <li>-erilaisuus nähdään rikkautena</li> <li>-selkeä ja yhdenmukainen vies- tintä ja kaikille samanaikaisesti</li> <li>-voi tuoda omia ideoita esiin</li> <li>-korjaava palaute annetaan kahden kesken</li> <li>-hyvän nostaminen esiin</li> <li>-valmentava, demokraattinen ja voimavaraistava johtaminen</li> <li>-työnohjaus säännöllisesti</li> <li>-esihenkilön tuki ja viesteihin vastaaminen</li> <li>-kollegoiden tuki ja keskustelut</li> <li>-työn yhteiskunnallinen arvostus</li> <li>-työntekijäistä pidetään huolta työterveyshuollon ja työky- toiminnan avulla</li> <li>-hyvät työedut</li> <li>-yksilölliset hyvinvointisuunni- telmat</li> </ul>

-otetaan mukaan päätöksen- tekoon	-esihenkilön tuki ja positiivi- nen palaute	-pehmeät arvot  -esihenkilön ja työntekijän väli- set keskustelut  -avoin ja keskusteleva ilmapiiri
<b>Työhön liittyvät kielteiset vapaaehtoisuuden koke- mukset (alaluokka)</b>  -taukojen puute  -kiire  -liikaa tehtäviä  -ei sijaisia  -päällekkäisiä töitä  -työntekijäpula  -laaja tehtäväalue  -työn ennalta-arvaamatto- muus  - liian tiukat deadlinet  -ei tarpeeksi aikaa keskuste- lulle  - esihenkilön ja työkaverei- den kuormittuneisuus  -työmäärään ei voi vaikuttaa  -huono palkka suhteessa koulutukseen ja työn vaati- vuuteen  -työn pakkopriorisointi kii- reen takia  -yllättävät työtilanteet	<b>Työhön liittyvät kielteiset kyvykkyyden kokemukset (alaluokka)</b>  -epäselvä työnkuva  -riittämättömyyden tunne  -keskeytykset  -jatkuva multitaskaaminen  -oman työn rajaaminen ei onnistu  -ei ehdi tekemään kaikkia työtehtäviä  -epäselvä vastuunjako	<b>Työhön liittyvät kielteiset yh- teenkuuluvuuden kokemukset (alaluokka)</b>  -esihenkilön arvaamattomuus  -työkavereiden epäasiallinen käytös  -ei saa vastauksia kysymyksiin  -työn tuen puute  -työn arvostuksen puute  -organisaation hierarkisuus  -autoritäärinen johtamistapa  -piilohierarkiat  -toimimaton tiimityö

Taulukko 3: Analyysirunko

## 4 Tulokset

### 4.1 Työmotivaatiota edistävät tekijät

Tuloksissa tulee selkeästi esiin sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden työmotivaation myönteisesti ja kielteisesti vaikuttavia tekijöitä. Ensiksi tuloksissa esitellään myönteisesti työmotivaation vaikuttavia tekijöitä kolmen itseohjautuvuusteorian mukaisen psykologisen perustarpeen näkökulmasta. Sen jälkeen esitellään kielteisesti vaikuttavat tekijät samoin kolmen psykologisen perustarpeen osalta. Ensimmäisen, vapaaehtoisuuden perustarpeen osalta myönteisesti työmotivaation vaikuttaa vapaus suunnitella omaa työaika ja joustavat työajat. Toisaalta työmotivaatiota edistäviksi tekijöiksi koetaan mahdollisuus sovittaa yhteen perhe-elämä ja työ, toisaalta mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan. Vapaaehtoisuuden selvästi yleisin toistuva teema aineistossa liittyi oman työajan suunnitteluun. Esihenkilön toivotaan antavan vapauden suunnitella oman työajan käyttöä ja työvuorolistoja. Tämä teema nousi keskeiseksi myös virtuaalityöpajassa, jossa opinnäytetyöntekijä oli havainnoimassa.

Lisäksi keskeisiksi työmotivaatiota edistäviksi tekijöiksi tuloksissa tulee esiin monipuolinen työnkuva, kehitty mis- ja etenemismahdollisuudet. Esihenkilön toiminnassa työmotivaatiota edistäviksi tekijöiksi nostetaan esiin tasa-arvoinen työvuorosunnittelu, selkeät kriteerit palkitsemiselle, ymmärrys työnsisällöstä, luottamus osaamiseen ja tuki työtehtävien priorisointiin sekä rajaamiseen. Myös päätöksentekoon ja uuden suunnitteluun mukaan ottaminen lisää työntekijöiden työmotivaatiota.

Toisen, kyvykkyyden perustarpeen osalta työmotivaatiota edistäviksi tekijöiksi sote-alan työntekijät kokevat selkeät prosessit ja tavoitteet sekä järkevän työnkuvan ja työnjaon. Tulosten mukaan mahdollisuus päästä työnkiertoon, hyvä työergonomia, hyvät työvälineet, tuen saaminen vaikeissa tilanteissa, riittävät resurssit, toisilta oppiminen, lisäkoulutusmahdollisuudet, yksilölliset urapolut, mahdollisuus käyttää omia vahvuuksia sekä luovuutta edistävät työmotivaatiota. Lisäksi työmotivaatiota lisää hyvä perehdytys ja mentorointi. Toisaalta virheiden salliminen, tiimin yhteisvastuullisuus sekä avunantaminen ja toisaalta heikkouksien sekä haurauden hyväksyminen lisää työmotivaatiota. Tulosten mukaan esihenkilön johtamistyyllissä työmotivaatiota edistää se, että hän omalla toiminnallaan tekee parhaansa, jotta edellä kuvatut tekijät mahdollistuvat ja lisäksi hänen odotetaan puuttuvan ongelmiin ajoissa, antavan tukea ja positiivista palautetta työntekijöilleen.

Kolmannen yhteenkuuluvuuden perustarpeen osalta työmotivaatiota edistäviksi tekijöiksi tuloksissa tulee esiin turvallinen, positiivinen, avoin, keskusteleva, hyväksyvä ja myötätuntoinen työilmapiiri ja toisaalta tasa-arvoinen kohtelu sekä erilaisuuden näkeminen rikkautena. Esihenkilöltä odotetaan selkeää ja yhdenmukaista sekä kaikille samanaikaisesti suunnattua viestintää ja lisäksi korjaavan palautteen antamista kahden kesken. Esihenkilön odotetaan toimivan valmentavalla, demokraattisella ja voimavaraistavalla johtamistyyllillä sekä tarjoavan mahdollisuuden kahdenkeskisiin keskusteluihin. Tärkeänä pidetään, että esihenkilö vastaa

viesteihin ja antaa tarvittaessa tukea. Työmotivaatiota edistää työyhteisön kyky nostaa esille hyviä asioita ja lisäksi mahdollisuus käydä kollegoiden välisiä keskusteluja ja saada vertaistukea. Säännöllinen työhaja, työkykyä ylläpitävä toiminta (TYKY), hyvät työedut, ja toisaalta organisaation pehmeät arvot ja työn yhteiskunnallinen arvostus edistävät työmotivaatiota.

#### 4.2 Työmotivaatiota heikentävät tekijät

Edellä esiteltyjen työmotivaatiota edistävien tekijöiden lisäksi tuloksissa tuli esiin työmotivaatioon kielteisesti vaikuttavia tekijöitä kolmen psykologisen perustarpeen osalta. Ensiksi kielteiseksi vapaaehtoisuuden perustarpeen kokemuksiksi koetaan kiire, sijaisten puute, resurssipula, liian laaja tehtäväalue ja toisaalta liian suuri tehtävämäärä sekä taukojen puute. Niin ikään vapaaehtoisuuden kokemusta heikentää se, ettei omaan työmäärään voi vaikuttaa. Myös töiden ennalta-arvaamattomuus ja tiukat deadlinet heikentävät työmotivaatiota. Toiseksi esihenkilön sekä työkavereiden kuormittuneisuus koetaan heikentäväksi tekijäksi, ja ettei keskustelulle ole tarpeeksi aikaa. Kolmanneksi huono palkka suhteessa työn vaatimukseen koetaan työmotivaatiota heikentäväksi tekijäksi.

Tulosten mukaan toisen psykologisen perustarpeen, kyvykkyyden kokemusta heikentää epäselvä työn- ja vastuunjako, riittämättömyyden tunne, keskeytykset, jatkuva multitaskaaminen, kyvyttömyys rajata omia työtehtäviä ja ettei ehdi tekemään kaikkia työtehtäviä. Kolmannen psykologisten perustarpeen, yhteenkuuluvuuden kokemusta heikentää puolestaan esihenkilön arvaamattomuus, arvostuksen ja tuen puute, autoritäärinen johtamistapa ja ettei saa vastauksia kysymyksiin. Lisäksi työmotivaatioon kielteisesti vaikuttavat työkavereiden epäasiallinen käytös, toimimaton tiimityö ja organisaation hierarkisuus sekä piilohierarkiat.

## 5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, onko työntekijän itseohjautuvuutta tukevalla johtamistyyllillä yhteyttä parempaan työmotivaatioon. Tulokset osoittavat sosiaali- ja terveysalan työntekijöillä olevan sekä myönteisiä että kielteisiä kokemuksia esihenkilön johtamistyylin vaikutuksista työmotivaatioon. Työmotivaatioon vaikuttaa erityisesti neljä osa-aluetta, joita ovat vuorovaikutus, työaika, työn rajaaminen ja työssä kehittyminen.

Ensimmäiseksi esihenkilön koetaan olevan tärkeässä roolissa työympäristön vuorovaikutusilmapiirin luojana. Esihenkilöltä odotetaan tukea päivittäisessä työssä esiin nouseviin haastaviin tilanteisiin. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että esihenkilö vastaa viesteihin ja tarvittaessa pystyy käymään kahdenkeskisiä keskusteluja sekä antamaan tukea. Työmotivaatiota tukee se, että esihenkilö antaa positiivista palautetta ja ymmärtää työntekijöiden työn sisältöä. Toisaalta esihenkilön vuorovaikutukselta odotetaan hänen olevan helposti lähestyttävä, avoin, sallivan virheet, hyväksyvän erilaisuuden ja hyväksyvän työntekijöiden heikkoudet. Lisäksi esihenkilön odotetaan olevan tasapuolinen ja viestivän kaikille samanaikaisesti. Tasapuolisuus

koskee myös päätöksentekoa ja työmotivaatiota lisää se, että työntekijöitä kuunnellaan ja otetaan mukaan organisaatiota koskevaan suunnitteluun sekä päätöksentekoon.

Vuorovaikutuksen lisäksi toinen tärkeä työmotivaatiota edistävä tekijä tuloksissa on työaikaan liittyvät tekijät. Esihenkilön odotetaan antavan työntekijöille mahdollisuuden suunnitella ja vaikuttaa omiin työvuoroihin ja työaikaan sekä yksilöllisesti että tiimin kesken. Esihenkilöltä toivotaan luottamusta, että työt tulevat hoidettua ilman kontrollointia. Kolmas selkeästi työmotivaatiota tukeva tekijä on esihenkilön antama tuki työmäärän rajaamiseen, työnkuvan selkiyttämiseen, työn tauottamiseen, sekä työtehtävien priorisointiin kiireen keskellä. Neljänneksi työmotivaatiota selvästi tukevaksi tekijäksi koetaan kehitymis- ja etenemismuodollisuudet sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että itseohjautuvuutta tukevalla johtamistyyllillä on yhteyttä parempaan työmotivaatioon. Tuloksissa tulee esiin samankaltaisia tuloksia esihenkilön johtamistyylin vaikutuksista työmotivaatioon kuin aiemmin tietoperustassa itseohjautuvuutta tukevat johtamistyyliä käsittelevissä tutkimusartikkeleissa.

## 6 Pohdinta

Tutkimusartikkeleiden ja aineistosta tehtyjen havaintojen perusteella itseohjautuvuutta tukeva johtamistyyli edistää työmotivaatiota. Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että psykologisten perustarpeiden huomioiminen esihenkilön toimesta edistää työmotivaatiota. Mikään tietynlainen johtamistyyli ei tulosten, eikä tietoperustassa esitettyjen tutkimusten mukaan ole ylitse muiden. Enemmänkin esihenkilöltä odotetaan tietynlaisia ominaisuuksia ja vuorovaikutustaitoja.

Vaatumukset johtajuudelle ovat muuttuneet ajan saatossa yhteiskunnan kehittymisen myötä. Jarenkon ja Martelan (2017, 11) mukaan itseohjautuvuus on viime vuosina noussut kiinnostuksen kohteeksi kolmen syyn takia. Ensiksi globalisaation, tiedonkulun nopeutumisen ja automatisaation myötä organisaatioiden toimintaympäristöt ovat monimutkaistuneet ja muuttuvat nopeammin. Toiseksi työn luonne on muuttunut rutiinistyisestä yhä luovaa asiantuntijatyötä ja itsenäistä päätöksentekoa vaativaksi. Kolmanneksi moderni informaatioteknologia mahdollistaa hajautettuja rakenteita. Perinteiset hierarkkisesti järjestäytyneet organisaatiot, eivät välttämättä pysty säilyttämään kilpailukykyä nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Työntekijöiltä odotetaan suurempaa itseohjautuvuutta ja esihenkilöltä kykyä tukea siihen. Sote-alan organisaatiot, varsinkin suuret julkisen puolen yksiköt, ovat usein rakenteeltaan hierarkkisia sekä vahvasti säädeltyjä, ja niissä ei välttämättä pystytä nopeasti muuttamaan johtamis- ja toimintakäytäntöjä.

Työmotivaatio on monitasoinen ilmiö. Yksikään motivaatioteoria ei pysty täysin selittämään, mikä motivoi työssä. Motivaatioteorioiden tunteminen auttaa kuitenkin esihenkilötyötä tekevää ymmärtämään työmotivaation vaikuttavia tekijöitä. Itseohjautuvuusteoria ihmisen psykologisista perustarpeista antaa hyvät lähtökohdat työmotivaation ymmärtämiselle. Sisäistä motivaatiota tukevat vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet ja ihminen on sisäisesti motivoitunut, kun hän suorittaa työtään kiinnostuksen takia. Tuloksissa ei tullut esille sote-alan työntekijöiden kiinnostuksen puutetta omaa työtään kohtaan. Sen sijaan saattaa olla, ettei toimintaympäristö välttämättä mahdollista kiinnostuksen ylläpitämistä, jos vapaaehtoisuuden perustarvetta ei pystytä täyttämään. Vapaaehtoisuutta rajoittaa tulosten mukaan liiallinen työmäärä, kiire ja sijaisten puute.

On tärkeää huomioida, että työmotivaatioon vaikuttaa monet muutkin tekijät esihenkilön lisäksi, joita tässä opinnäytetyössä ei tutkittu. Työmotivaatioon vaikuttavat myös työntekijän elämäntilanne, elämänvaihe, terveys, toimintakyky, arvot, osaaminen, persoonallisuus ja toisaalta millainen elämänhallinnan tunne työntekijällä on. Vasta uraansa aloittanut työntekijä voi odottaa esihenkilöltä erilaisia asioita kuin pian eläkkeelle jäävä tai ruuhkavuosia elävä vanhempi. Työn merkitys ihmisille on hyvin erilainen; yksi suhtautuu työhönsä elämäntehtävänä, toinen on tehnyt harrastuksesta työn, kolmannelle työ on kutsumus ja neljännelle työ on pelkästään toimeentulon lähde.

Ihmiset myös odottavat johtamiselta eri asioita ja kyky toimia työssä itseohjautuvasti vaihtelee. Itseohjautuvuus vaatii kykyä toimia itsenäisesti ilman ulkopuolista kontrollia. Kaikilla työntekijöillä ei ole selkeitä päämääriä tai riittävää osaamista työssä, eikä siten kykyä ohjata itseään esimerkiksi ajanhallinnassa, priorisoinnissa ja tavoitteiden asettamisessa. Kiireessä ja suuren työmäärän keskellä työn rajaamisen sekä priorisoinnin kyvyt nousevat erityisen tärkeiksi ominaisuuksiksi. Tulosten mukaan sote-alan työntekijöiden kokemuksissa tuli esiin toive saada esihenkilöltä apua juuri työtehtävien priorisointiin ja rajaamiseen. Samansuuntaisia tuloksia tuli esiin Fernetin ym. (2015, 20-26) tutkimuksessa liittyen transformationaaliseen johtajuuteen, jonka tuloksena todetaan, että tuen saaminen vaikeassa työtilanteessa vähentävää psyykkisen kuormituksen kokemusta ja edistää työsuoritusta, ja on yhteydessä työntekijän itseohjautuvuuden kokemukseen. Lisäksi esihenkilö, joka huomioi työntekijän yksilöllisyyden, kohdentaa tarkoituksenmukaisesti työn resursseja ja työn vaatimuksia, pystyy huomattavasti vaikuttamaan työntekijöiden työsuoritukseen. (Fernet ym. 2015, 18.)

Jokaisen työntekijän työpaikan valinta ja urapolut ovat erilaisia. Kaikki eivät koe olevansa itselle sopivassa tai mielekkäässä työssä ja oman ammatillisen identiteetin löytäminen voi olla haasteellista. Työ ei ehkä vastaa omaa arvomaailmaa tai työhön on ajautettu ulkoisen painostuksen vuoksi. Esihenkilön näkökulmasta on todennäköisesti helpompaa tukea itseohjautuvuuteen työntekijää, joka on jo valmiiksi Decin ja Ryanin (2000, 236-238) kuvaaman motivaatioajan itseohjautuvassa päässä, erityisesti sisäistetyn motivaation tasolla. Sisäistetyssä mo-

tivaatiossa on tyypillistä vahva sitoutuminen ja oman toiminnan sulauttaminen osaksi omia tavoitteitaan. Tällöin esimerkiksi työn tekeminen kytkeytyy yhteen oman arvomaailman kanssa ja työ koetaan arvokkaaksi sekä tärkeäksi. Sisäistetyn motivaation tasolla oleva työntekijä viihtyy todennäköisesti työssään paremmin, yltää parempiin suorituksiin ja hyvinvointi koetaan paremmaksi. (Martela & Jarenko 2016, 32-34; Vasakari 2018, 56-57.)

Esihenkilöllä tulisi olla herkkyyttä ja kykyä erottaa työntekijöiden erilaiset tuen ja vapauden tarpeet. Tärkeää on tiedostaa, ettei itseohjautuvuus tarkoita sitä, että työntekijä jätetään yksin esimerkiksi kuormittavissa tai hoidon linjaukseen liittyvissä tilanteissa. Tuloksissa sote-alan työntekijät toivat esiin työmotivaatiota heikentäväksi tekijäksi juuri esihenkilön tuen puutteen ja etteivät saa mieltä askarruttaviin kysymyksiin vastausta. Sama seikka tuli esiin myös Halvarin ym. (2021, 9) suuhygienisteille tekemässä tutkimuksessa, jossa työntekijöillä on korkea itseohjautuvuus, mutta toisaalta suuri epäonnistumisen pelko. Pelko johtuu liiallisesta vapaudesta tehdä itsenäisesti hoitopäätöksiä. Tällaisessa tilanteessa työntekijät saattavat tuntea itsensä hylätyiksi, ja hoidon itsenäinen toteutus aiheuttaa ahdistusta, epäilyjä omasta ammattitaidosta sekä epäonnistumisen pelkoa. Suuri epäonnistumisen pelko voi puolestaan vaikuttaa kielteisesti motivoituneenkin ja itseohjautuvasti suuntautuneen työntekijän työsuoritukseen. (Halvarin ym. 2021, 9.)

Opinnäytetyön ulkopuolelle jätettiin työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutusten tarkastelu. Vastauksissa tulee kuitenkin esiin joitakin tekijöitä työympäristöään liittyen. Hyvien työvälineiden ja toimivan työergonomian koetaan tukevan työmotivaatiota. Lisäksi toimiva tiimityö ja työkavereilta saatu tuki edistävät työmotivaatiota. Myös palkitsemisjärjestelmän ja sairauspoissaolojen tutkiminen rajattiin opinnäytetyön ulkopuolelle. Tämän vuoksi ei voi päätellä onko terveemmät ja parempaa palkkaa saavat työntekijät motivoituneempia kuin heikommissa tilanteissa olevat.

Työhön suhtautuminen on sidoksissa aina aikaan ja paikkaan sekä yhteiskunnalliseen tilanteeseen. Tutkimuksen validiteettia eli pätevyyttä voidaan arvioida miten hyvin ja pätevästi se kuvaa tutkittavaa ilmiötä (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2014, 196). Opinnäytetyössä tutkittiin 44:ää sosiaali- ja terveysalan työntekijää eri työpaikoista Suomessa. Suurin osa vastaajista oli naispuolisia. Vastaajissa oli julkiselta ja yksityiseltä sektorilta sekä työuran alussa että pidempään alalla työskennelleitä työntekijöitä. Tuloksia ei voi suoraan yleistää muille aloille. Suomessa työskentelevien sote-alan työntekijöiden kokemuksesta itseohjautuvuutta tukevan johtamistyylin vaikutuksista työmotivaatioon opinnäytetyön tulokset antavat pätevän kuvan.

Itseohjautuvuutta tukevan johtamistyylin myönteiset vaikutukset työmotivaatioon tulevat esiin opinnäytetyön tuloksissa. Aineistossa toistuivat tietyt työmotivaatioon liittyvät ilmaisut ja teemat. Samankaltaiset ilmiöt nousivat esiin tietoperustan tutkimusartikkeleissa, joissa oli sote-alan työntekijöiden lisäksi myös muiden alojen työntekijöitä. Itseohjautuvuutta tukeva

johtamistyyliin voidaan nähdä tukevan työntekijöiden työmotivaatiota alasta, sukupuolesta, iästä tai maanosasta riippumatta.

Analyysissä hyödynnettiin toisten tutkijoiden valmiiksi teemoittelemaa aineistoa. Sen vuoksi on mahdollista, että vastaajien kommentteista on jäänyt jotain oleellista tietoa pois tai vastaukset on tulkittu eri tavoin, miten vastaajat ovat tarkoittaneet. Valmiiksi teemoitellusta aineistosta löytyi kuteinkin hyvin tietoa opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Sisällönanalyysi toteutettiin teorialähtöisesti ja aineisto luettiin useita kertoja läpi ja kerättiin tarkasti ja johdonmukaisesti kaikkiin itseohjautuvuusteorian sisältämien psykologisten perustarpeiden - vapaaehtoisuus, kyvykyys ja yhteenkuuluvuus - luokkien alle kuuluvat ilmaisut. Näin on pyritty varmistamaan, ettei mitään oleellista jää pois vastauksista. Ilmauksia on tiivistetty ja lyhennetty, mutta niiden sisältöä ei ole muutettu. Aineistoa käytiin läpi siihen asti, kunnes sieltä ei noussut esiin enää uutta tietoa tutkimuskysymyksiin liittyen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99).

Opinnäytetyön aineisto on kerätty koronaviruspandemian aikana, jonka aikana sote-alan työntekijät ovat olleet kovan kuormituksen alla. Poikkeuksellinen tilanne saattaa vaikuttaa tuloksiin. On vaikea arvioida, olisiko ilman koronaviruspandemiaa vastauksissa kuvattu vähemmän kiirettä, resurssipulaa ja liian suurta työmäärää, koska sote-alalla on ollut kyseisiä ongelmia myös ennen pandemiaa. Todennäköistä kuitenkin on, että koronapandemia on lisännyt työkuormitusta ja sen vuoksi työmotivaatio saattaa olla heikompaa. Myös esihenkilöt ovat olleet koronakriisin keskellä ja johtamisessa on jouduttu omaksumaan uusia ohjeita ja käytäntöjä nopeassa tahdissa. Esihenkilöllä on voinut olla vähemmän aikaa keskittyä työntekijöiden tarpeisiin.

Tuloksissa tulee esiin, että esihenkilön työntekijöille osoittaman arvostuksen lisäksi tärkeäksi koetaan sote-alan yhteiskunnallisen arvostuksen osoittaminen riittävällä resurssoinnilla. Jaksamisen näkökulmasta ja sote-alan vetovoimaisuuden kannalta huomiota tulee kiinnittää erityisesti riittävän palkkauksen lisäksi siihen, että työntekijöille tarjotaan tukea henkisesti kuormittaviin tilanteisiin, annetaan mahdollisuus kehittymiseen sekä perhe-, ja työelämän yhteensovittamiseen.

Mielenkiintoista tuloksista oli huomata, etteivät sote-alan työntekijät tuoneet palkan suuruutta vahvasti esiin työmotivaatiota edistävänä tekijänä. Vain yhdessä vastauksessa oli maininta huonosta palkasta suhteessa työn vaatimuksiin. Edellä mainittu huomio tukee itseohjautuvuusteorian mukaista näkemystä, että ulkoisten palkkioiden merkitys työmotivaation edistämässä ei ole tärkeintä. On myös mahdollista, että työpajoihin osallistuneet ovat ymmärtäneet, ettei Hyvinvoiva terveydenhuolto -hankkeella ole mahdollista vaikuttaa palkkaukseen.

Toisaalta Tehyn jäsenistölle vuonna 2021 tehdyn kyselyn mukaan tärkein syy, miksei hoitajat usko jaksavansa työskennellä sote-alalla työuransa loppuun on, ettei palkka vastaa työn vaatuvuutta ja kuormittavuutta (Kysely tehyläisille 2021, 11). Tietoperustassa käsiteltiin Hertzber-

gin kaksifaktoriteoriaa, jossa palkka on yksi työtyytyttömyystekijä, joka huonosti hoidettuna lisää työtyytyttömyyttä ja toisaalta hyvin hoidettuna ei kuitenkaan motivoi huippu-suorituksiin. Palkan tärkeyttä voi tarkastella niin ikään tietoperustassa käsitellyn John Stacey Adamsin tasapainoteorian näkökulmasta, jossa työntekijän ajatellaan odottavan työssään oikeudenmukaisuutta. Työntekijä vertailee omia kokemuksiaan esimerkiksi palkkaansa sekä organisaation sisällä muiden työntekijöiden että organisaation ulkopuolella. Mikäli työntekijä kokee tilanteensa epäoikeudenmukaiseksi palkan tai työmäärän suhteen, hän tasapainoteorian mukaan ryhtyy tasapainottamaan tilannetta. Tasapainottaminen voi tapahtua esimerkiksi työn määrää vähentämällä tai laatua heikentämällä. (Miller 2005, 134-139; Sinokki 2016, 112-113.)

Resurssointiin liittyvät vastaukset olivat opinnäytetyön tuloksissa palkkausta yleisempiä. Työmotivaatiota heikentää liian vähäinen työntekijämäärä. Myös hoitajien vastauksissa Tehyn kyselyssä tärkeäksi syyksi jaksamisen loppumiselle liian vähäinen työntekijöiden määrä (Kysely tehyläisille 2021, 11). Ammattiliitot Tehy ja SuPer ovat jättäneet yli 44 000:tta hoitajaa ja kolmeatoista sairaanhoitopiiriä koskevan lakkovaroituksen koskien sote-henkilöstön palkkojen korotusta. Vaatimuksena on saada palkkoihin tavanomaisten sopimuskorotusten lisäksi vuosittain 3,6 %:n korotukset viiden vuoden ajan. (Hankonen 2022.) Lakkovaroitus on selkeä viesti siitä, että palkalla on merkitystä työssä. Parempi palkka on selkeästi yleisin työpaikan vaihtoaikaita aiheuttava tekijä Tehyn kyselyn mukaan (Kysely tehyläisille 2021, 16). Sopimusta palkkanuotteluissa ei saatu ja lakko alkoi 1.4.2022.

Tuloksissa tulee esiin hyvin samantyyppisiä kokemuksia itseohjautuvuuteen myönteisesti vaikuttavista tekijöistä kuin tietoperustan johtamistyyliä käsittelevissä tutkimusartikkeleissa, kuten, Slemp ym. (2007) meta-analysissä itseohjautuvuutta tukevasta johtamistyylistä ja Levesque-Côté ym. (2020) autenttista johtamistyyliä käsittelevässä artikkelissa. Tästä voi päätellä tiettyjen tekijöiden esihenkilön toimintatavassa edistävän työmotivaatiota, vaikka esihenkilö ei tietoisesti toimisi jollain tietyllä johtamistyyllillä. Itseohjautuvuutta tukeva johtamistyyli ei profiloitu mihinkään johtamistyyliin vaan enemmänkin esihenkilön tapaan kohdata työntekijät ja minkälaisen roolin hän ottaa työyhteisössä. Tulosten mukaan esihenkilön odotetaan toimivan tasa-arvoisesti ja voimavaraistavalla otteella. Lisäksi esihenkilön odotetaan omalta osaltaan edistävän turvallisen, positiivisen, myötätuntoisen ja hyväksyvän työilmapiirin luomisessa.

Motivoituneet työntekijät ovat organisaation tärkeä menestystekijä. Esihenkilön on mahdollista itseohjautuvusteorian avulla ymmärtää työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Tärkeää on kuitenkin muistaa, ettei esihenkilö välttämättä pysty vaikuttamaan organisaation toimintaan, resurssointiin ja käytäntöihin niin paljon kuin työntekijät toivovat. Esihenkilö voi kokea olevansa puun ja kuoren välissä työntekijöiden toiveiden ja ylhäältä organisaatiosta tulevien vaatimusten kanssa. Toisaalta esihenkilöllä ei ole suoraa vaikutusmahdollisuutta kansalliseen

päätoimintakokoukseen liittyen sote-alan järjestämiseen, eikä rahoitukseen. Lohdullista on kuitenkin se, että opinnäyteyön tulosten mukaan monet työmotivaatiota edistävät tekijät ovat esihenkilön vaikutuspiirissä. Esihenkilöllä on suuri rooli hyvän työilmapiirin luomisessa ja ylläpitämisessä. Välittäminen, läsnäolo, keskustelu, tukeminen, osallistaminen, luottamus ja luottettavuus ja työntekijöiden arvostus ovat mitä parhaita työmotivaation polttoainetta.

Työmotivaation näkökulmasta voidaan ajatella, että ihmisen tulee saada riittävästi palkkaa, jotta hän tulee sillä toimeen ja saa fyysiset perustarpeet tyydytettyä. Toisaalta riittävä palkka on osoitus myös yhteiskunnallisesta työn arvostuksesta ja palkan tulee vastata työn kuormittavuutta, mikä on sote-alalla ollut erittäin korkea erityisesti viimeisen kolmen vuoden aikana. Työmotivaatiota edistävät vaikuttamismahdollisuudet oman työn sisältöön ja työaikaan ja kehittymismahdollisuudet eivät voi täysin kompensoida riittämättömän palkan aiheuttamaa tyytymättömyyttä.

## Lähteet

- Gagne, M. & Deci, E.-L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behaviour*. 26, 331-362.
- Hankonen, R. 2021. Kestämätön yhtälö. *Tehy* no. 9. 2021, 16-20.
- Hakonen, A. 2015. Psykologiset motivaatioteoriat - milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus, 135-155.
- Hertzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. 2007. *The motivation to work*. 9. painos. New York: Transaction Publishers.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2019. *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita.
- Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. (toim.) *Mikä meitä liikuttaa - Motivaatiopsykologian perusteet*. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 100-132.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2016. *Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Talentum.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. *Itseohjautuvuus tulee. Oletko valmis?* Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent, 9-32.
- Miner, J. B. 2005. *Organizational behavior 1. Essential theories of motivation and leadership*. New York: M. E. Sharpe.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2014. *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Sarajarvi, A. & Tuomi, J. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Seeck, H. 2021. *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. 6. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Sinokki, M. 2016. *Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Helsinki: Tietosanoma.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. *Älykäs julkisjohtaminen*. Helsinki: Talentum Media.
- van den Broek, A., Carpini, J. & Diefendorff, J. 2019. Work motivation. Where do the different perspectives lead us? Teoksessa Ryan, R. M. (toim.) *The oxford handbook of human motivation*. 2. painos. Oxford: University Press, 507-524.

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa - Motivaatiopsykologian perusteet. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 54-63.

Vilka, H. 2021. Näin onnistun opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

#### Sähköiset

Baron, L. 2016. Authentic leadership and mindfulness development through action learning. Journal of Managerial Psychology 31 (1), 296-311. Viitattu 18.2.2022.

<https://www.proquest.com/docview/2138083935/fulltextPDF/847003B403F84ED2PQ/1?accountid=12003>

Deci, E. L. & Ryan, M. R. 2000. The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. Psychological inquiry. Vol. 11, No. 4, 227-268. Viitattu 18.2.2022. <https://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>

Fernet, C., Trépanier, S.-G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. 2015. Transformational leadership and optimal functioning at work: on the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. Work & Stress. Vol. 29, No. 1, 11-31. Viitattu 31.1.2021. [http://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2017/03/2015\\_Fernet\\_et\\_al\\_Work\\_Stress.pdf](http://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2017/03/2015_Fernet_et_al_Work_Stress.pdf)

Halvari, A. E. M., Ivarsson, A., Halvari, H., Olafsen, A. H., Solstad, B., Niemiec, C. P., Deci, E.-L. & Williams, G. 2021. A prospective study of knowledge sharing at work based on self-determination theory. Scandinavian journal of work and organizational psychology. 6(1): 5, 1-14. Viitattu 28.11.2021. [https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2021/10/2021\\_HalvariIvarssonEtAl\\_ProspectiveStudy.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2021/10/2021_HalvariIvarssonEtAl_ProspectiveStudy.pdf)

Hankonen, R. 2022. Tehy ja SuPer aloittavat uuden ylityö- ja vuoronvaihtokiellon - neuvottelut valtakunnansovittelijan johdolla eivät etene odotetusti. Tehy-lehti. Viitattu 25.3.2022. <https://www.tehylehti.fi/fi/uutiset/tehy-ja-super-aloittavat-uuden-ylityo-ja-vuoronvaihtokiellon-neuvottelut>

Hyvinvoiva terveydenhuolto 2021. Viitattu 18.2.2022. <https://hyvinvoivaterveydenhuolto.fi/>

Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja - 2019:3. Viitattu 18.3.2022. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)

Ilmarinen, J., Gould, A., Järvikoski, A. & Järvisalo, J. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Gould, R., Ilmarinen, J., Järvikoski, A., Järvisalo, J. Koskinen, S. (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia, 17-30. Viitattu 18.2.2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129155/Tyokyvynulottuvuudet.pdf?sequence=1>

Kaltainen, J. & Hakanen, J. 2020. Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. Business research quarterly. 2022 Vol. 25 (1), 28-43. Viitattu 18.2.2022. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/pdf/10.1177/2340944420981599>

Kysely tehyläisille 2021 - Tulosesitys. Aula Research. Viitattu 25.3.2021. [https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/dokumentti/aula\\_researchin\\_kysely\\_hoitajien\\_tyossajaksamisesta\\_ja\\_tyohyvinvoinnista\\_2021\\_id\\_17362.pdf](https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/dokumentti/aula_researchin_kysely_hoitajien_tyossajaksamisesta_ja_tyohyvinvoinnista_2021_id_17362.pdf)

Levesque-Côté, J., Fernet, C., Morin, A. J. S. & Austin, S. 2020. On the Motivational Nature of Authentic Leadership Practices: a Latent Profile Analysis Based on Self-Determination Theory. Leadership & Organization Development Journal. Vol. 42 No. 2, 2021. 178-194. Viitattu 29.10.2021. [https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2021/04/2021\\_LevesqueCoteEtAl\\_OntheMotivationalNature.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2021/04/2021_LevesqueCoteEtAl_OntheMotivationalNature.pdf)

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Viitattu 11.2.2022. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)

Paanetoja, J. 2015. Tieteen termipankki. Työnjohto-oikeus. Viitattu 18.2.2022. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:ty%C3%B6njohto-oikeus>

Ryan, R. & Deci, E. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. The American psychologist, 55(1), 68-78. Viitattu 17.2.2022. <https://web-p-ebsohost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=a936c962-0e33-42b6-9310-1c5059bc6560%40redis>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puustniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 24.2.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/viittausohje.html>

Slemp, G. R., Kern, M., Patrick, K. & Ryan, R.-M. 2018. Leader autonomy support in the workplace: a meta-analytic review. Viitattu 7.11.2021. [https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2018/05/2018\\_SlempKernPatrickRyan\\_Leader-1.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2018/05/2018_SlempKernPatrickRyan_Leader-1.pdf)

Työterveyslaitos. Työelämätiето. Työhyvinvointi. Viitattu 28.1.2022. [https://www.tyoelamatiето.fi/fi/themes/occupational\\_wellbeing](https://www.tyoelamatiето.fi/fi/themes/occupational_wellbeing)

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi on yhteinen asia. Viitattu 18.9.2021. <https://www.ttl.fi/pe-rehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvaluuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>

Työterveyslaitos. Työkyky. Viitattu 10.4.2021. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

## Kuviot

Kuvio 1: Itseohjautuvuuden motivaatiotyypit (mukailten Deci & Ryan 2000, 237; Martela & Jarenko 2016, 32-33; Vasalampi 2017, 57).....	13
Kuvio 2: Työkykytalo (Työterveyslaitos 2021) .....	15
Kuvio 3: Työmotivaatiota edistävä ja heikentävä johtamistyyli .....	30
Kuvio 4: Työmotivaatiota edistäviä tekijöitä .....	31

## Taulukot

Taulukko 1: Johtamisopit eri aikakausina (mukailten Seeck 2021; Sydänmaanlakka 2015) ....	19
Taulukko 2: Tutkimukset itseohjautuvuutta tukevasta johtamistyylistä .....	21
Taulukko 3: Analyysirunko.....	35