

**Työmotivaatioon ja –hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ajoneuvojen
vauriokorjaamossa**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johtaminen

Tomas Wiik

Teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä Tomas Wiik

Työn nimi Työmotivaatioon ja -hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ajoneuvojen vauriokorjaamossa

Ohjaajat Seija Halvari & Katja Rönkkönen

Tiivistelmä

Vuosi 2023

Avainsanat Työhyvinvointi, työmotivaatio, ajoneuvo vauriokorjaamo, johtaminen, palkitseminen.

Sivut 82 sivua ja liitteitä 2 sivua

Työn tarkoituksena oli tutkia, mitkä tekijät parantavat tai heikentävät työmotivaatiota ja työhyvinvointia kohdeyrityksessä, joka on ajoneuvojen vauriokorjaamo. Työssä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää, joka toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna yrityksen työntekijöille talvella 2022–2023. Teoreettinen viitekehys koostuu motivaation, työhyvinvoinnin, palkitsemisen ja johtamisen käsitteistä ja teorioista.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työmotivaatioon ja työhyvinvointiin vaikuttavat erityisesti itseohjautuvuusteorian kolme psykologista perustarvetta: autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Lisäksi viestintä, kommunikointi, palkitseminen ja oikeudenmukaisuus ovat tärkeitä tekijöitä. Tutkimuksessa käsitellään myös erilaisia palkitsemismalleja ja miten ne vaikuttavat sisäiseen motivaatioon.

Työn johtopäätökset sisältävät suosituksia kohdeyritykselle siitä, miten se voi kehittää työmotivaatiota ja työhyvinvointia edistämällä työntekijöiden perustarpeiden tyydyttymistä, parantamalla viestintää ja kommunikointia sekä uudistamalla palkitsemisjärjestelmää. Työn pohdinnassa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoitteita.

Strategic Leadership of Technology-based Business

Abstract

Author Tomas Wiik

Year 2023

Subject Factors affecting work motivation and job well-being in vehicle damage repair shop

Supervisors Seija Halvari & Katja Rönkkönen

Keywords Work well-being, work motivation, vehicle damage repair, leadership, rewarding.

Pages 82 pages and appendices 2 pages

The purpose of the study was to investigate what factors improve or impair work motivation and well-being in the target company, which is a vehicle damage repair shop. The study used a qualitative research method, which was conducted as a semi-structured theme interview for the company's employees in the winter of 2022–2023. The theoretical framework consists of concepts and theories of motivation, work well-being, rewarding and leadership.

The results of the study show that work motivation and well-being are influenced by the three psychological basic needs of self-determination theory: autonomy, competence and relatedness. In addition, communication, interaction, rewarding and fairness are important factors. The study also discusses different reward models and how they affect intrinsic motivation.

The conclusions of the work include recommendations for the target company on how it can develop work motivation and well-being by promoting the satisfaction of employees' basic needs, improving communication and interaction, and renewing the reward system. The discussion of the work evaluates the reliability and limitations of the study.

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön tavoitteet	8
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	8
2.2	Tutkimusmenetelmän valinta ja rajoitteet.....	8
2.3	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja termit	10
3	Motivaatio ja työmotivaatio: käsitteet, määritelmät ja teoria	11
3.1	Motivaatio ja tavoitteet.....	11
3.2	Työmotivaation tunnetuimmat sisältö- ja prosessiteoriat.....	14
3.3	Sisältöteoriat.....	15
3.3.1	Maslow'n tarvehierarkia.....	15
3.3.2	Alderferin ERG-teoria	18
3.3.3	Herzbergin kaksifaktoriteoria	19
3.3.4	McClellandin suoritusarvoteoria	19
3.3.5	Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoria	20
3.4	Prosessiteoriat	23
3.4.1	Odotusarvoteoria.....	23
3.4.2	Adamsin tasapainoteoria.....	26
3.4.3	Locken päämääräteoria	27
3.5	Motivaation sisäiset ja ulkoiset tekijät	28
3.6	Kolme psykologista perustarvetta.....	29
3.6.1	Autonomia	29
3.6.2	Kyvykkyys	30
3.6.3	Yhteisöllisyys.....	31
3.6.4	Perustarpeiden positiivinen kehä.....	32
4	Työhyvinvointi: käsitteet, määritelmät ja teoria	33
4.1	Työn vaatimusten ja voimavarojen teoria.....	34
4.2	Työhyvinvoinnin kehittäminen	36
4.2.1	Yksilötaso	36
4.2.2	Organisaatiotaso.....	37
5	Johtaminen ja palkitseminen; käsitteet, määritelmät ja tutkimus.....	39
5.1	Tavoitteet, haasteet ja kehittäminen	39
5.2	Johtamisen tarkoitus	40

5.3	Asioiden, ihmisten ja itsensä johtaminen	41
5.4	Esihenkilötyö	43
5.5	Motivointi esihenkilötyön haasteena	45
5.6	Valmentava johtaminen	46
	5.6.1 CASE: Urheilujoukkueen valmentaja	47
5.7	Palkitseminen	48
5.8	Ulkoiset palkkiot	49
5.9	Sisäistä motivaatiota tukeva palkitseminen	50
6	Opinnäytetyön toteuttaminen	52
7	Opinnäytetyön tulokset	54
	7.1 Autonomia	54
	7.2 Kyvykkyys ja oppiminen	55
	7.3 Yhteisöllisyys ja merkityksellisyys	55
	7.4 Viestintä ja kommunikointi	56
	7.5 Palkkaus ja oikeudenmukaisuus	57
	7.5.1 Palkkausmallit	59
8	Johtopäätökset	60
	8.1 Työmotivaatiota ja -hyvinvointia heikentävät ja parantavat tekijät kohdeyrityksessä	60
	8.1.1 Autonomia	60
	8.1.2 Kyvykkyys ja oppiminen	61
	8.1.3 Yhteisöllisyys ja merkityksellisyys	62
	8.1.4 Viestintä ja kommunikointi	62
	8.1.5 Palkkaus ja oikeudenmukaisuus	63
	8.1.6 Palkkausmallit	65
	8.2 Toimenpiteitä, joilla kohdeyrityksen työntekijöiden työmotivaatiota ja - hyvinvointia voidaan parantaa	66
	8.2.1 Palkitsemisjärjestelmän uudistaminen	66
	8.2.2 Prosessien ja käytäntöjen muokkaaminen	69
	8.2.3 Viestinnän ja kommunikoinnin parantaminen	70
	8.3 Esihenkilötyön vaikutukset työmotivaatioon ja hyvinvointiin	71
9	Luotettavuus pohdinta	73

9.1	Rajoitteet	73
-----	------------------	----

Liitteet

Liite 1	Haastattelu kysymykset
---------	------------------------

1 Johdanto

Työmotivaatio ja -hyvinvointi ovat tärkeitä tekijöitä organisaation menestykselle ja kilpailukyvyille. Ne vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen, tuottavuuteen, työtyytyväisyyteen ja työssä jaksamiseen. Työmotivaatio ja työhyvinvointi eivät kuitenkaan ole itsestäänselvyksiä, vaan niitä on jatkuvasti kehitettävä ja ylläpidettävä. Tämä edellyttää organisaatiolta ja sen johtamiselta kykyä tunnistaa ja vastata työntekijöiden tarpeisiin, odotuksiin ja toiveisiin. Deloitteen henkilöstöjohtamisen trendiraportti vuodelle 2020 nostaa työhyvinvoinnin, yhteenkuuluvuuden ja uuden osaamisen kehittämisen kolmeksi kärkitrendiksi organisaation menestymisen kannalta. Henkilöstöjohtamisen trendit heijastavat sitä, että maailma on muuttunut rajusti viime vuosikymmenen aikana digitalisaation, globalisaation ja kompleksisuuden myötä. Näiden vaikutuksesta työelämässä on tapahtunut jatkuvaa muutosta ja osaamistarpeet ovat uudistuneet. (Deloitte, 2020)

Autoliike on käyttänyt työntekijäkokemusta kartoittavaa ”Great Place to Work” kyselytutkimusta, selvittääkseen henkilöstötyytyväisyyden nykytilaa ja keinoja sen parantamiseen. Kyselyissä on noussut esiin mm. seuraavia teemoja: heikko luottamus esihenkilöihin/johtoon, oman edun tavoittelu, vähäinen panostus kokeilemaan uusia ja parempia toimintatapoja sekä palkkauksen epäreiluus. Tämän pohjalta on käyty henkilökohtaisia keskusteluja, joissa on pyritty löytämään konkreettisia asioita, jotka ovat huonolla tolalla. Keskusteluiden pohjalta voidaan todeta, että yksittäisten ongelmien nimeäminen on hyvin hankalaa. Esiin on noussut kuitenkin se, että työyhteisössä esiintyy yleistä negatiivisuutta ja suuri osa henkilöstöstä ei koe itseään merkitykselliseksi työyhteisössä. Toisin sanoen he mieltävät tulevansa töihin vain rahan takia. Merkityksellisyys ja yhteisöllisyys ovat iso osa sisäistä motivaatiota. Kun ihminen kokee aidosti olevansa olennainen osa yhteisöä, hän asettaa yhteisön edun oman etunsa edelle. Yhteisöllisyyden tunne on yksi ihmisen perustarpeista (Martela & Jarenko, 2014, s. 30), joten tämän tunteen puute tuskin johtuu yksilöistä itsestään, vaan enemmänkin vääränlaisista toimintamalleista ja johtamisesta.

Ihmisen motivaatiota on tutkittu jo pitkään ja erilaisia teorioita on esitetty sen selittämiseksi. Yksi tunnetuimmista on Decin ja Ryanin kehittämä itseohjautuvuusteoria, jonka mukaan motivaatio riippuu ihmisen perustarpeista, jotka edistävät psykologista hyvinvointia. Nämä tarpeet ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Autonomian tarve tarkoittaa sitä, että ihminen haluaa

tehdä omia valintoja ja kokee motivaatiota sisäisesti ilman ulkoista painetta. Kyvykkyyden tarve liittyy siihen, että ihminen pyrkii hallitsemaan ja ratkaisemaan haasteita sekä kehittämään osaamistaan. Yhteisöllisyyden tarve kuvaa ihmisen halua kuulua johonkin ryhmään, jossa hän saa tukea ja arvostusta muilta. Nämä tarpeet eivät ole erillisiä, vaan ne vaikuttavat yhdessä ja samanaikaisesti. Kun tarpeet täyttyvät, ihmisen psykologinen hyvinvointi ja motivaatio vahvistuvat. Tutkimukset ovat osoittaneet, että itseohjautuvuusteorian tarpeiden huomioimalla voidaan lisätä työmotivaatiota ja parantaa työsuoritusta. (Martela & Jarenko, 2014, s. 28–33)

2 Opinnäytetyön tavoitteet

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tämän opinnäytetyön inspiraationa toimii yrityksen teettämän GPTW kyselytutkimuksen tulokset ja niistä johdetut yhteenvedot. Näistä voidaan havaita, etteivät työmotivaatio ja -hyvinvointi ole kovin hyvällä tasolla. Tämän opinnäytetyön tekijällä ei ole suoraa pääsyä GPTW tutkimuksen tuloksiin, mutta johdon mukaan tuloksissa on vähänlaisesti konkreettisia asioita, joihin voitaisiin tarttua. Tämä puoltaa osaltaan oman tutkimuksen tekemistä, jossa keskitytään pelkästään työmotivaatio- ja hyvinvointitekijöihin.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on löytää konkreettisia asioita, joilla yrityksen työntekijöiden työmotivaatiota ja -hyvinvointia voitaisiin parantaa. Tutkimuksessa keskitytään mm. seuraaviin teemoihin: motivaatio, työhyvinvointi, palkitseminen, johtaminen ja esihenkilötyö. Näiden kautta pyritään löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuskysymykset:

1. Mitkä tekijät parantavat tai heikentävät työmotivaatiota ja työhyvinvointia kohdeyrityksessä?
2. Millä toimenpiteillä kohdeyrityksen työntekijöiden työmotivaatiota ja työhyvinvointia voitaisiin parantaa?
3. Miten esihenkilötyö vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja työhyvinvointiin kohdeyrityksessä?

2.2 Tutkimusmenetelmän valinta ja rajoitteet

Tutkimusmenetelmät jaetaan laadulliseen (kvalitatiiviseen) ja määrälliseen (kvantitatiiviseen) tutkimusmenetelmään. Määrällisen tutkimuksen aineiston keruu suoritetaan useimmiten käyttämällä tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Tutkimuksella saatuja tuloksia havainnollistetaan kuvioiden ja taulukoiden avulla. Määrällinen tutkimusmenetelmä selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, asioiden välisiä riippuvuuksia tai tapahtuneita muutoksia tutkittavassa ilmiössä. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. (Heikkilä 2005, s. 16–17)

Laadullisella tutkimuksella saadaan vastaus kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Tämä auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta sekä selittämään käyttäytymistä ja päätösten syitä. Laadullinen tutkimus rajoittuu usein pieneen määrään tapauksia, mutta analysointi pyritään toteuttamaan mahdollisimman tarkasti. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole muodostaa tilastollisia yleistyksiä. (Heikkilä 2005, s. 16)

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttivat pääasiassa seuraavat asiat:

- Työmotivaation ja -hyvinvoinnin subjektiiviset luonteet, joihin vaikuttavat lukuisat sisäiset ja ulkoiset tekijät. Näitä käsitellään tarkemmin luvuissa kolme ja neljä.
- Yrityksessä tehdyt useat määrälliset lomakekyselyt, joissa on pyritty kartoittamaan työntekijätyytyväisyyteen vaikuttavia asioita. Kyselyt eivät ole antaneet riittävästi tietoa ongelmien syistä, vaan ongelmat ovat esiintyneet vain yleisellä tasolla.

Näistä syistä tutkimus päädyttiin toteuttamaan laadullisena teemahaastatteluna, joka koostuu avoimista kysymyksistä. Tämä toteutustapa antaa mahdollisuuden tarvittaessa pohjustaa ja täsmentää haastattelu kysymyksiä haastateltavalle sekä toisinpäin. Myös konkreettisten työmotivaatioon ja -hyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden löytäminen on helpompaa haastattelemalla kuin lomakkeella, koska aihetta voidaan käsitellä perusteellisemmin esittämällä lisäkysymyksiä.

Haastattelu tosin rajoittaa käytännöllisistä syistä otannan määrää lomakekyselyyn verrattuna. Laadullisen tutkimuksen tieteellisyyden kriteerit eivät kuitenkaan täyty aineiston määrällä vaan sen laadulla. Pientä harkinnanvaraista otantaa on pyrittävä analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti, jotta tutkittavasta aiheesta voidaan muodostaa yksityiskohtainen ja tarkka kuva. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 15) Kun tutkimuksen tiedonkeruussa saavutetaan saturaatiopiste eli tutkimusongelman osalta uutta tietoa ei enää ilmene, voidaan tiedonkeruu lopettaa.

Tutkittaessa varsin henkilökohtaisia teemoja kuten motivaatiota ja työhyvinvointia on olemassa riski, etteivät haastateltavat ole sataprosenttisen läpinäkyviä vastauksissaan. Yrityksessä on aiemmin käyty keskusteluita asian tiimoilta ja huomattu, että työntekijät eivät välttämättä osaa nimetä ongelmakohtia tai mitä he haluaisivat yrityksessä muuttaa. Tästä syystä kysymykset olisivat hyvä muodostaa niin, että ne ovat kaikkien helposti ymmärrettävissä, mutta vastauksista voisi päätellä myös syvällisempiä asioita. Tämän tutkimuksen aihepiireistä löytyy tutkimustietoa varsin

runsaasti, mutta psykologian tutkimuksessa on vielä paljon asioita kiistelyn kohteena. Näiden kohdalla on hyvä ottaa mahdollisimman monipuolisesti eri näkökulmia huomioon.

Laadullisessa menetelmässä on myös suurempi riski sortua puolueellisuuteen otannan valinnassa sekä aineiston analyysissä. Aineisto on paljon avoimempaa ennakkoluuloille ja arvostelulle, joten tutkimuksen lopulliset tulokset on esitettävä havaintoina eikä todisteina. (Shuttleworth & Wilson, 2008)

2.3 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja termit

- **Työmotivaatio** määritellään voimaksi, joka vaikuttaa työntekijän ponnistusten voimakkuuteen, keston ja suuntaan (Sinnokki 2017).
- **Sisäinen motivaatio** on proaktiivista, jossa motivaatio kumpuaa yksilöstä itsestään. Se on seurausta hänen aktiivisesta etsiytymisestään tekemään niitä asioita, jotka juuri hänestä tuntuvat mielekkäiltä ja innostavilta. (Martela & Jarenko 2014, s. 6)
- **Ulkoinen motivaatio** on reaktiivista ja tarkoittaa vertauskuvallisesti keppi- ja porkkanamotivaatiota. Ihminen on siinä passiivinen olento, jonka liikkeelle saamiseksi tarvitaan aina joko kielteistä keppiä tai myönteistä porkkanaa. (Martela & Jarenko 2014, s. 6)
- **CABAS** on CAB Groupin toimittama tietokoneohjelma, jolla lasketaan ajoneuvon korjaamiseen menevä aika.
- **GPTW** on kansainvälinen yrityskulttuuria ja työntekijäkokemusta mittaava organisaatio.

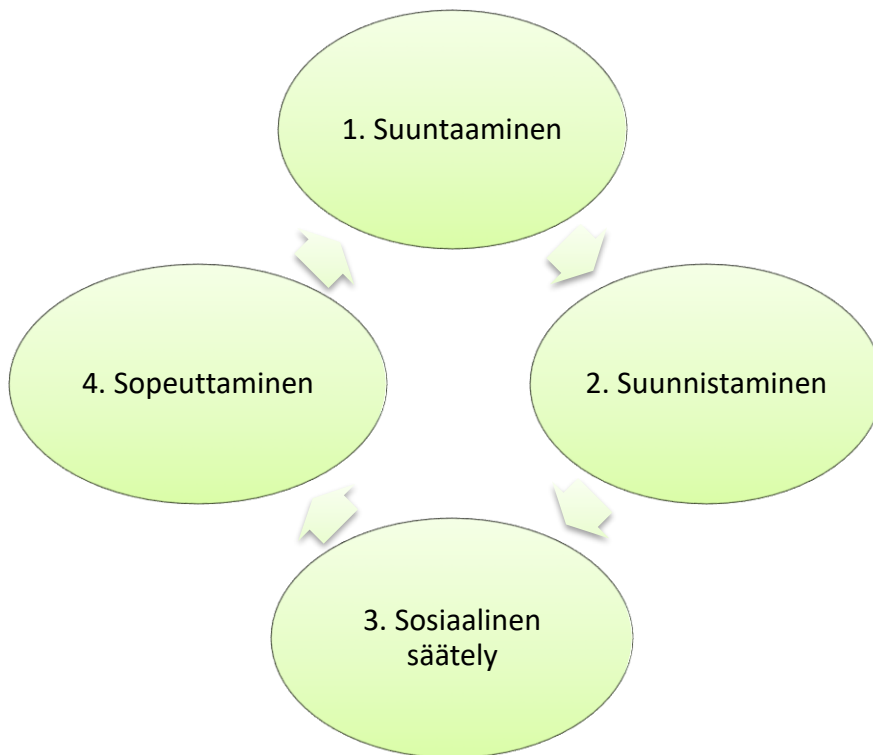
3 Motivaatio ja työmotivaatio: käsitteet, määritelmät ja teoria

Tässä luvussa käsitellään motivaatiota ja työmotivaatiota esittelemällä niiden käsitteitä, määritelmiä ja teoriaa. Luvussa esitellään myös lähemmin motivaation sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, sekä miten nämä vaikuttavat työmotivaatioon. Motivaatioteorioista esitellään tunnetuimmat, jotka ovat Maslow'n tarvehierarkia, Alderferin ERG-teoria, Herzbergin kaksifaktoriteoria, McClellandin suoritusarvoteoria, Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoria, yleinen odotusarvoteoria sekä Adamsin oikeudenmukaisuusteoria.

3.1 Motivaatio ja tavoitteet

Motivaatio on toiminnan voima. Sen taso vaihtelee eri tilanteissa ja eri aikoina hyvin paljon. Motivaatiosta riippuu, millä halulla ihminen käyttää omia resurssejaan päämäärän saavuttamiseksi. Lyhyesti sanottuna motivaatio on motiivien aikaansaama tila. (Peltonen & Ruohotie, 1987, s. 22) Motivaatio vaikuttaa toiminnan intensiteettiin, sitoutumiseen, haasteellisuuteen ja laatuun. Voimakkaasti motivoitunut henkilö ponnistelee muita enemmän, sitoutuu työtehtäviinsä ja työyhteisöön. Hän keskittyy paremmin ja suoriutuu tehtävistään laadukkaammin. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja, 2006, s. 12.)

Ihmisen motivaatio ja tavoitteet kulkevat käsi kädessä, ilman tavoitteita ei muodostu motivaatiota ja ilman motivaatiota tavoitteisiin on vaikea päästä. Salmela-Aron (2017, s. 26) mukaan muuttuva ympäristö suuntaa yksilön henkilökohtaisia tavoitteita jatkuvasti. Elämänkulun 4S-motivaatiomalli kuvaa tätä neljän prosessin avulla: suuntaaminen, suunnistaminen, sosiaalinen säätely ja sopeuttaminen. Mallin mukaan elämänkulun aikana eteen tulevat haasteet, vaatimukset ja mahdollisuudet suuntaavat henkilökohtaisia tavoitteita, joiden avulla ihmiset suunnistavat omassa elämässään.



Kuvio 1. Elämänkulun 4S-malli. (Mukaillen Salmela-Aro, 2017, s. 26)

Motivaation suuntaaminen tapahtuu keskeisten elämän siirtymien myötä, kuten työelämään siirtyminen, vanhemmaksi tuleminen tai eläkkeelle jääminen. Nämä ovat vaiheita, jolloin tavoitteet muuttuvat siirtymän haasteiden mukaisesti. Näiden siirtymien lomassa ihmiset suunnistavat ja tekevät valintoja omassa elämässään sekä luovat aktiivisesti henkilökohtaisia tavoitteita. Tämä tapahtuu vertailemalla motivaatiota ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin. Henkilökohtaisiin tavoitteisiin taas vaikuttaa sosiaalinen säätely, joka toimii molempiin suuntiin. Yksilö itse vaikuttaa osaltaan muiden tavoitteisiin ja muut vaikuttavat yksilön tavoitteisiin. Kun elämässä tulee vastoinkäymisiä ja tavoitteiden saavuttaminen tulee haasteelliseksi, sopeuttavat ihmiset tällöin tavoitteita vastaamaan nykytilanteen mahdollisuuksia. Näin elämänkulun motivaatiomallin prosessit kiertävät ihmisen elinkaaren ajan. (Salmela-Aro, 2017, s. 26)

Motivaatiolla on kaksi perusmekanismia, valinta ja sopeutuminen. Ympäristössä olevien vaihtoehtojen määrä vaikuttaa siihen, kumpi painottuu enemmän. Kun vaihtoehtoja on paljon, motivaation valinta toimii keskeisenä mekanismina ja vastavuoroisesti motivaation sopeutuminen toimii silloin kun vaihtoehtoja on tarjolla vähän. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, s. 28) Psykkiseen hyvinvointiin vaikuttaakin se, miten henkilökohtaiset tavoitteet on valittu ja sopeutettu. Ihmisillä ei ole rajattomasti voimavaroja, joten heidän pitää tehdä valintoja ja keskittyä tiettyihin

päämääriin. Toisaalta heidän pitää myös huomioida tilanteen asettamat haasteet ja pyrkiä sellaisiin tavoitteisiin, jotka ovat sen mukaisia. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, s. 31)

Henkilökohtaiset tavoitteet voivat olla joko abstrakteja tai konkreettisia. Esimerkiksi maailman parantaminen on abstrakti tavoite ja tiistaina jumppaaminen on konkreettinen tavoite. Tutkimukset ovat osoittaneet, että henkilökohtaisten tavoitteiden abstraktisuustaso vaikuttaa psyykkiseen hyvinvointiin. Abstraktit tavoitteet liittyvät psyykkisen hyvinvoinnin ongelmiin ja konkreettiset tavoitteet liittyvät hyvinvointiin. Konkreettiset tavoitteet ovat helpompia toteuttaa kuin abstraktit tavoitteet ja se lisää hyvinvointia. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, s. 32)

Psyykkinen hyvinvointi vaikuttaa myös siihen, millaisia tavoitteita ihminen valitsee. Psyykkinen hyvinvointi ja tavoitteet usein vahvistavat toisiaan. Esimerkiksi masentuneet ovat usein eristäytyneitä ja keskittyvät omaan itseensä liittyviin päämääriin. Tämän seurauksena he luovat vähemmän sosiaalisia ja enemmän itseensä liittyviä päämääriä ja eristäytyvät entistä enemmän. Tulokset myös osoittavat, että henkilöt, joilla on huono itsearvostus, asettavat useammin päämääriä, jotka liittyvät jonkin asian välttämiseen kuin saavuttamiseen. Psyykkinen hyvinvointi näkyy myös siinä, miten tavoitteita arvioidaan. Masentuneet asettavat stressaavia ja vaikeasti toteutettavia tavoitteita. Tavoitteisiin kiinnittyminen ja tavoitteiden merkitys ovat erityisen ongelmallisia, jos henkilökohtaiset tavoitteet ovat samanaikaisesti hyvin tärkeitä mutta vaikeasti toteutettavia. Kiinnittyminen toteutettavissa oleviin tavoitteisiin puolestaan lisää hyvinvointia. Ihmiset ovat tyytyväisempiä elämäänsä, jos heillä on monia mielihyvää tuottavia ja toteutettavia tavoitteita. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, s. 33)

Psyykkinen hyvinvointi ja henkilökohtaiset tavoitteet ovat siis monin tavoin yhteydessä toisiinsa. 4S-mallin kaikki neljä tavoitteiden säätelyyn liittyvää prosessia ovat myös yhteydessä hyvinvointiin. Sellaiset henkilökohtaiset tavoitteet, jotka auttavat ihmistä tulevien haasteiden ratkaisussa, näyttävät johtavan parempaan psyykkiseen hyvinvointiin. Muuttuva ympäristö aiheuttaa erilaisia haasteita ja vaatimuksia, joiden mukana henkilökohtaisten tavoitteiden tulisi muuttua. Tavoitteiden sopeuttaminen muuttuneisiin vaatimuksiin näyttää lisäävän ihmisten hyvinvointia ja vähentävän masennusta. Ympäristön vaatimusten jättäminen huomiotta henkilökohtaisissa tavoitteissa taas vähentää psyykkistä hyvinvointia. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, s. 31)

3.2 Työmotivaation tunnetuimmat sisältö- ja prosessiteoriat

Tutkimuskohteena motivaatio on hyvin abstrakti subjektiivisen luonteensa vuoksi ja tästä syystä motivaatioteorioita on syntynyt runsaasti. Kirjallisuudesta löytyy yli kolmekymmentä erilaista teoriaa, joista tunnetuimmat ovat syntyneet 1900-luvun puolivälissä. Näitä teorioita ovat muun muassa Maslow'n tarvehierarkiateoria ja Herzbergin kaksifaktoriteoria. (Kauhanen, 2010, s. 82; Jaakkola & Liukkonen, 2006, s. 17)

Kirjallisuudessa työmotivaatioteoriat jakautuvat sisältö- ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriat keskittyvät selittämään tekijöitä eli tarpeita, jotka motivoivat ihmisiä. Prosessiteoriat selittävät sitä, kuinka erilaiset persoonallisuustekijät vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen.

Työmotivaatioteorioita tarkasteltaessa on muistettava niiden kontekstisidonnaisuus eli se, miten yhteiskunta, kulttuuri ja vallitsevat olosuhteet vaikuttavat työntekijöiden käsityksiin työmotivaatiostaan. (Kauhanen 2010, s. 84)

Tunnetuimpiin sisältöteorioihin kuuluvat:

- **Maslow 'n tarvehierarkia**, jossa tarpeet on luokiteltu pyramidin kaltaiseksi viisiportaiseksi tarvehierarkiasi. Teorian mukaan tarpeiden tyydytys etenee alimmalta tasolta tarvehierarkian ylimmälle tasolle, koska hierarkian ylemmillä tasoilla ei voida toimia motivoitusti, elleivät alemmat tarpeet ole ensin tulleet tyydytetyiksi. (Harisalo 2008, s. 101)
- **Alderferin ERG-teoria**, jossa tarpeet luokitellaan kolmeen luokkaan: toimentulon tarpeisiin, liittymisen tarpeisiin ja kasvun tarpeisiin. Useampi tarvetaso voi olla aktivoituneena yhtäaikaisesti. (Alderfer, 1969)
- **Herzbergin kaksifaktoriteoria** jakaa työntekijän työmotivaatioon vaikuttavat tekijät työn ulkoisiin tekijöihin eli hygientehtäviin ja sisäisiin tekijöihin eli motivaatiotekijöihin. Molemmista kategorioista löytyy työtyytyväisyyttä parantavia ja heikentäviä tekijöitä (Harisalo 2008, s. 105)
- **McClellandin suoritusarvoteorian** keskeisenä ajatuksena on jakaa ihmisen tarpeet kolmeen osaan. Tarve saada aikaiseksi, tarve saada ja käyttää valtaa sekä tarve olla osallisena sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Näitä tarpeita punnitsemalla työntekijä voidaan sijoittaa hänelle parhaiten sopivaan työtehtävään. (Harisalo 2008, s. 109)

- **Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoria**, jossa ihmisen motivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Teoriassa esitetään, että ihmisellä on kolme pääasiallista psykologista tarvetta, jotka vaikuttavat motivaatioon. Nämä ovat autonomia, kyvykkyyks ja yhteisöllisyys. (Deci & Ryan, 2000, s. 227)

Tunnetuimpiin prosessiteorioihin kuuluvat:

- **Odotusarvoteorian** mukaan jokaisella suorituksella on oltava joitain tunnistettavia vaikutuksia eli ihminen haluaa ymmärtää oman työn tuloksen ja sen houkuttelevuuden. Teorian mukaan työntekijä motivoituu, jos työtehtävästä suoriutuminen tuottaa hänelle toivotun palkkion tai hyödyn. (Harisalo 2008, s. 112–113)
- **Adamsin oikeudenmukaisuusteoria**, jonka mukaan ihminen pyrkii ylläpitämään samanlaista työpanos-palkkiosuhdetta toisten ihmisten vastaaviin suhteisiin. Näin työntekijä hakee toiminnassaan oikeudenmukaisuutta. Mahdollisen epäoikeudenmukaisuuden tunteen ihminen pyrkii korjaamaan omalla toiminnallaan. (Adams, 1965, s. 335–343)
- **Locken päämääräteorian** mukaan ihmisiä voi motivoida tehokkaimmin asettamalla heille haasteellisia tavoitteita. Ilman tavoitteita ihmiset yrittäisivät kaikin keinon vältellä velvollisuuksiaan. Locken mukaan ihmisiä motivoivat selkeät tavoitteet sekä selkeä ja tarkoituksenmukainen palaute. (Harisalo, 2008, s. 110–112)

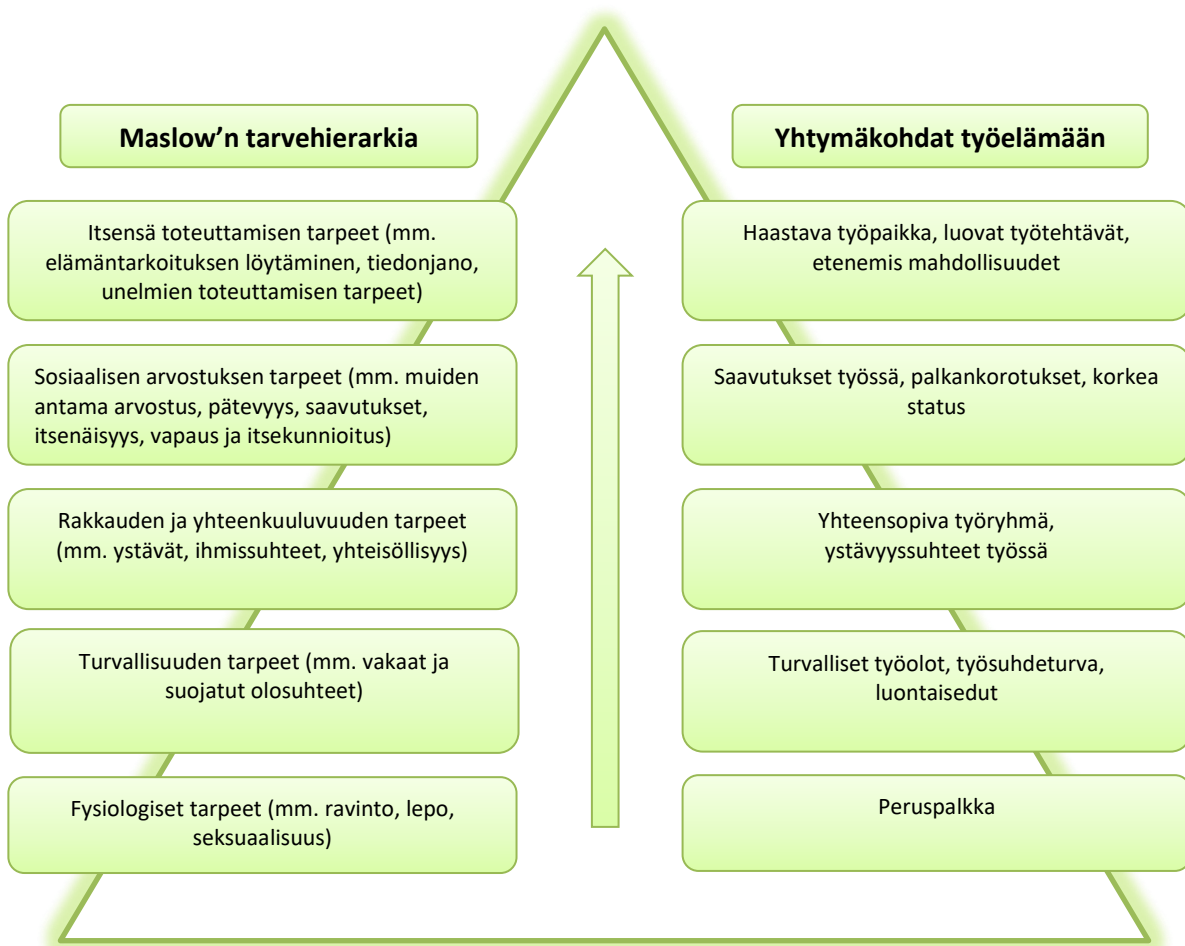
3.3 Sisältöteoriat

3.3.1 Maslow'n tarvehierarkia

Tunnetuimpia motivaatioteorioita on vuonna 1943 julkaistu amerikkalaisen Abraham Maslow'n tarvehierarkia. Teoriassa perusolettamuksena on se, että ihmiset ovat haluavia olentoja, he haluavat aina lisää ja se mitä he haluavat riippuu siitä mitä heillä jo on. Maslow jakoi ihmisten tarpeet viiteen päätasoon, jotka ovat seuraavat: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, rakkauden ja sosiaalisen kanssakäymisen tarpeet, arvostuksen tarpeet ja ylinnä itsensä toteuttamisen tarpeet. Maslow jakoi tarpeet vielä alemman ja ylemmän tason tarpeisiin. Näihin alemman tason tarpeisiin kuuluvat fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet ja ylemmän tason tarpeisiin kuuluvat sosiaalisen kanssakäymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet.

Tämän teorian mukaan hierarkian tarpeet tulee olla tyydytettynä alhaalta ylöspäin. Kun alempi taso on tyydytetty, se ei enää toimi vahvana motivaattorina. Näin ylempien tason tarpeet vaativat vuorostaan tyydytystä ja korvaantuvat motivoivina tekijöinä. Vain tyydyttymättömät tarpeet voivat toimia ihmisen motivaattoreina. (Dinibutun, 2012)

Maslow oletti, että mitä korkeammalla ihmiset ovat tarpeiden hierarkiassa, sitä motivoituneempia he ovat. Organisaation pitää pystyä luomaan sellainen ilmapiiri, joka mahdollistaa työntekijöiden kehittymisen kohti ylempiä tasoja. Jos tässä epäonnistutaan, tarpeiden tyydyttämättä jääminen voi aiheuttaa turhautumista, joka ilmenee pahimmillaan jopa psyykkisesti lamauttavana. (Harisalo, 2008, s. 102; Peltonen & Ruohotie, 1987, s. 54.)



Kuvio 2. Maslow'n tarvehierarkia ja yhtymäkohdat työelämään (Mukaillen Dinibutun, 2012, s. 134)

Maslow'n tarvehierarkia on saanut osakseen paljon kritiikkiä ja eri lähteiden välilläkin siitä on esitetty jokseenkin ristiriitaista tietoa. Harisalo (2008, s. 102) kertoo kirjassaan Maslow'n teoriasta, että motivaatiota syntyy, kun organisaatio on onnistunut tyydyttämään asiallisesti ihmisen

tarpeet. Kuitenkin Dinibutun (2012, s. 134) sekä Rauramo (2008, s. 29) kertovat Maslow'n alkuperäisen julkaisun mukaisesti, että vain tyydyttymättömät tarpeet motivoivat henkilöä. Henkilöä motivoidakseen johtajan on ohjattava huomio seuraavaksi korkeampaan tarpeeseen, joka odottaa tyydytystä. Tässä ristiriitaista oli siis se mikä loppuen lopuksi teorian mukaan motivoi työntekijää.

Teorian perusajatus on varsin yksinkertainen, jonka vuoksi se on todennäköisesti saanut niin paljon huomiota. Joissakin lähteissä teoria on ilmeisesti esitetty vain tämän perusajatuksen kautta, joka on jättänyt paljon sellaista tietoa pois, josta tätä teoriaa on kritisoitu.

Esimerkiksi se, että seuraavalle tarvetasolle siirrytään vasta kun edellinen on tyydytetty. (Dinibutun, 2012, s. 134; Harisalo, 2008, s.101) Alkuperäisessä julkaisussa Maslow selventää tätä teorian olettamusta: Suurin osa yhteiskunnan normaaleista jäsenistä ovat osittain tyydyttyneitä ja osittain epätyytyttyneitä heidän jokaisessa perustarveluokassaan samanaikaisesti. Hän kuvaa esimerkin tarpeesta A, joka on tyydytetty 10 prosenttisesti, jolloin tarve B ei ole vielä henkilölle näkyvillä. Kun tarve A on tyydytetty 25 prosenttisesti, tarve B voi mahdollisesti tulla tällöin esiin ja olla jo 5 prosenttisesti tyydytetty. (Maslow, 1943, s. 388–389)

Toinen seikka, josta Maslow'n teoria on saanut kritiikkiä, on perustarveluokkien järjestys (Airo ym., 2008, s. 61) Tähänkin Maslow viittaa tekstissään, että järjestys ei ole niin muuttumaton, kun teoriassa annetaan ymmärtää: On totta, että useimmilla ihmisillä, joiden kanssa olemme työskennelleet, on ollut nämä perustarpeet suunninpiirtein siinä järjestyksessä, kun mitä on ilmoitettu. Kuitenkin tässä on ollut monia poikkeuksia. (Maslow, 1943, s. 386) Näistä ihmisistä, joiden kanssa Maslow on työskennellyt, on kuitenkin myös esitetty kritiikkiä sillä he ovat koostuneet hänen lähipiiristään sekä poikkeuksellisista ihmisistä kuten Albert Einsteinista (Sinnokki, 2016, s. 75)

Maslow'n tarvehierarkian avulla voidaan yrittää ymmärtää ihmisten motivoitumista ja turhautumista työyhteisöissä. Teoria on hyvin puhutteleva, josta osaltaan johtuukin sen saama suosio. Se ei ole kuitenkaan onnistunut kovin hyvin selittämään ja ennustamaan käyttäytymistä, eikä sen pohjalta ole kovin helppoa laatia konkreettisia toimenpiteitä motivaation parantamiseksi työyhteisössä. (Sinnokki, 2016, s. 75; Airo ym., 2008, s. 62)

3.3.2 Alderferin ERG-teoria

Alderfer kehitti Maslow'n teoriaa pidemmälle vuonna 1969 julkaistussa ERG-teoriassa laittamalla hierarkian tarpeet kolmeen kategoriaan, joista teoria on saanut nimensä:

1. Existence needs, toimeentulotarpeet: materiaaliset ja fysiologiset tarpeet.
2. Relatedness needs, vuorovaikutuksen tarpeet: tarve ihmissuhteisiin ja kuulumisen tarve johonkin.
3. Growth needs, kasvutarpeet: tarve hyödyntää ja kehittää tarpeitaan luovalla tavalla (Ruohotie, 1998, s. 51)

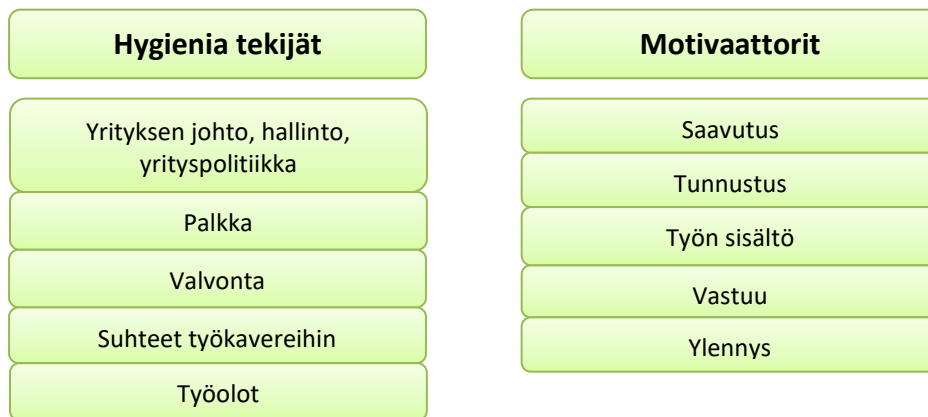
Nämä tarpeet eivät tyydyty hierarkkisessa järjestyksessä ja useampi tarve voi olla aktivoituna yhtä aikaa. Alderferin mukaan onnistunut motivointi edellyttää vähintään kahden tarvetekijän samanaikaista esiintymistä. Tarpeiden välillä vallitsee myös eräänlainen kiertokulku, ylemmällä tasolla olevan tarpeen puute tekee alemmat tarpeet tärkeämmiksi. Esimerkiksi kun ihminen joutuu työttömäksi, eikä hän pääse enää kehittämään itseään (kasvutarpeet), työtön kokee tarvetta kuulua johonkin toiseen yhteisöön, jossa hän saa tyydytettyä paremmin vuorovaikutuksen tarpeet. (Ruohotie, 1998, s. 51–52)

Alderferin mukaan tavoitteiden saavuttaminen johtaa tietyin edellytyksin entistä korkeampien tavoitteiden asettamiseen. Tavoitteiden saavuttamatta jääminen taas johtaa tavoitetason laskuun ja helpommin saavutettavien päämäärien asettamiseen. Hän myös esittää tästä poikkeavan näkökannan: tavoitteiden saavuttamatta jääminen ja epäonnistuminen saattaa edistää henkistä kasvua, mikäli epäonnistumiseen osataan suhtautua oikein ja selvitetään siihen johtaneet syyt. (Ruohotie, 1998, s. 52–53)

Maslow'n teoriasta poiketen ERG-teorian mukaan täyttynyt tarve voi edelleen toimia ihmisen motivaattorina toisen täyttymättömän tarpeen sijasta. ERG-teoria ei myöskään tarkastele ainoastaan sitä, kuinka tyytyväisyys vaikuttaa haluihin, vaan myös miten jatkuvat halut vaikuttavat tyytyväisyyteen. Tähän jälkimmäiseen Maslow'n teoria ei ota kantaa lainkaan. (Alderfer, 1972, s. 27–28)

3.3.3 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Myös Herzberg jatkoi Maslow'n työtä ja kehitti tämän pohjalta juuri työmotivaatiota käsittelevän teorian. Hänen tutkimuksensa perustui noin kahdensadan kirjanpitäjän sekä insinöörin kyselyyn. Heitä pyydettiin ensin ajattelemaan aikoja, jolloin heidän työnsä tuntui erityisen hyvältä tai pahalta. Sitten heitä pyydettiin antamaan syitä ja kuvaus tätä tunnetta edeltävistä tapahtumista. Tutkimuksen mukaan hyvät tuntemukset liittyivät pääosin työkokemuksiin ja työn sisältöön. Huonot tunteet taas liittyivät työympäristöön ja työoloihin. Näiden tulosten pohjalta hän jakoi eri tekijät kahteen luokkaan, motivaattoreihin ja hygienia tekijöihin. (Dinibutun, 2012, s. 134)



Kuvio 3. Herzbergin kaksifaktoriteorian hygienia tekijät ja motivaattorit (Dinibutun 2012, s. 135)

Hygienia tekijät ovat karkeasti linjassa Maslow'n alempien tasojen tarpeiden kanssa ja motivaattorit ylempien tasojen tarpeiden kanssa. Maslow'n teoriasta poiketen Herzberg esittää, että nämä alemmat tasot eivät itsessään luo positiivista asennetta tai motivaatiota työhön, vaan hyvällä tolalla ollessaan ne vain estävät tyytymättömyyttä. Hän painottaa, että nämä eivät silti ole alempiarvoisia vaan yhtä tärkeitä tekijöitä kun motivaattorit, joskin vain eri syistä. Hygienia tekijät ovat välttämättömiä pitämään epämiellyttävät asiat poissa työstä ja estämään epäoikeudenmukaista kohtelua. (Dinibutun 2012, s. 135)

3.3.4 McClellandin suoritusarvoteoria

Herzbergin tavoin David McClelland oli samaa mieltä siitä, että ylempien tasojen tarpeet ovat työn kannalta tärkeimpiä. Hän tunnisti kolme pääasiallista sosiaalisesti kehittyneitä motiivia:

- Suoriutumisen ja saavuttamisen motiivi
- Vallan saavuttamisen ja käyttämisen motiivi
- Liittymisen motiivit

Nämä motiivit yhtenevät Maslow'n itsensä toteuttamisen, sosiaalisen arvostuksen ja rakkauden sekä yhteenkuuluvuuden tarpeisiin. Näiden motiivien suhteellinen voimakkuus eroaa yksilöiden välillä ja riippuen siitä missä asemassa he ovat. Esimerkiksi johtajilla näyttää olevan korkeampi suoriutumisen ja saavuttamisen motivaatio kuin liittymisen motivaatio. (Dinibutun 2012, s. 135)

Suoriutumisen ja saavuttamisen motiivi: Ihmiset, joilla on korkea tarve saavuttaa ja omaavat taipumuksen tavoitella menestystä. He ovat todella motivoituneita saavuttamaan tyydytystä, joka tulee vaikean tehtävän suorittamisesta. He suosivat tehtäviä, joissa on kohtuullinen mahdollisuus onnistumiseen ja kättävät tehtäviä, jotka ovat liian helppoja tai vaikeita. Nämä ihmiset pitävät ajankohtaisesta palautteesta koskien heidän suoritustaan. (Dinibutun 2012, s. 135)

Vallan saavuttamisen ja käyttämisen motiivi: Ihmiset, joilla on vahva tarve vallan saavuttamiseen haluavat vaikuttaa muihin suoraan tekemällä ehdotuksia, antamalla mielipiteensä ja arvionsa. He pitävät tehtävistä, joissa tarvitaan suostuttelua kuten opettamisessa ja julkisessa puhumisessa. Henkilöstä, jolla on korkea vallan tarve, mutta matala tarve lämpimille ja tukeville ihmissuhteille saattaa tulla diktaattorimainen, kun taas henkilöstä, jolla on korkea tarve ihmissuhteille saattaa tulla sosiaalityöntekijä. McClelland uskoi, että hyvällä johtajalla on tarve saavuttaa valtaa, mutta se on tietoisesti hallinnassa. (Dinibutun 2012, s. 135)

Liittymisen motiivit: Ihmiset, joilla on vahva tarve liittymiseen ovat korkeasti motivoituneita ylläpitämään vahvoja ja lämpimiä suhteita ystäviin ja läheisiin. Ryhmätapaamisissa he yrittävät muodostaa ystävyysuhteita olemalla miellyttäviä tai antamalla emotionaalista tukea. (Dinibutun 2012, s. 135)

3.3.5 Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoria

Yksi tuoreimmista ja tutkituimmista motivaatiota käsittelevistä teorioista on Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin vuonna 1985 julkaisema teoria ihmisen motivaatiosta, hyvinvoinnista ja psykologisista tarpeista. Tätä teoriaa nimitetään itseohjautuvuusteoriaksi (eng. self-determination theory). Teoriassa esitellään ulkoinen ja sisäinen motivaatio, sekä yksilöidään ihmisen kolme

pääasiallista psykologista tarvetta. Nämä tarpeet ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Maslow'n teoriasta poiketen nämä tarpeet eivät ole hierarkkisessa järjestyksessä, vaan koskevat kaikkia ihmisiä ja ovat välttämättömiä ihmisen työmotivaatiolle. (Deci & Ryan, 2000, s. 227)

Itseohjautuvuusteoria poikkeaa edeltävistä tarveteorioista myös kehityksensä ja muotoutumisensa suhteen. Teoria on kehittynyt useiden vuosikymmenten aikana empiirisen tutkimuksen kautta. Samaa ei voi sanoa edellä mainituista teorioista, joilla oli paljon vähemmän käytännön tutkimusta takanaan. (Gagné & Deci 2005, s. 343)

Deci ja Ryan tutkimusryhmineen kirjoittivat jo vuonna 1969 sisäisestä motivaatiosta onnellisuuden lähteenä. Aiemmin ajateltiin ulkoisten palkkioiden olevan tärkein motivaatioon vaikuttava tekijä. Uskottiin, että sitä suurempi palkkio sitä voimakkaampi motivaatio. Deci kuitenkin kyseenalaisti tämän osoittamalla olevan kahdenlaisia motivaation lähteitä, sisäisiä ja ulkoisia. Decin tutkimuksen mukaan ulkoiset palkkiot saattavat jopa heikentää sisäistä motivaatiota (Deci, 1971). Esimerkiksi jos vapaaehtoistyötä tekevälle aletaan maksaa palkkaa, hänen innostuksensa ja halukkuus tehdä työtä ilman palkkaa heikkenee. On todettu myös, että ulkoisella ja sisäisellä motivaatiolla on erilainen vaikutus hyvinvointiimme. Hyvinvointiamme ei lisää ulkoisten päämäärien tavoittelu, mutta sisäinen motivaatio on tutkimusten mukaan yhteydessä parempaan hyvinvointiin, elämäntyytyväisyyteen ja myönteisiin tunteisiin. (Sinnokki, 2016, s. 99)

Jo 1980-luvun alussa autonomia ja kyvykkyys nousivat teorian perustarpeiksi, kun tutkijat pyrkivät selittämään miten ulkoiset tekijät voivat tuhota ihmisen sisäisen motivaation. Deci ja Ryan ovat olleet avoimia teoriasa muokkaamiselle, kun tutkimustulokset ovat osoittaneet uutta vahvaa näyttöä. Vuonna 2000 he lisäsivät yhteisöllisyyden itseohjautuvuusteorian kolmanneksi perustarpeeksi. Nämä kolme perustarvetta on osoitettu myöhemmissä tutkimuksissa selittävän ihmisen toimintaa itsessään, mutta myös ihmisen toimintaa työelämässä. (Martela 2015, s. 66–67.)

Itseohjautuvuusteoriassa otetaan huomioon myös tarpeiden mahdollinen negatiivinen vaikutus ihmisen käyttäytymiseen. Mikäli tarpeet jäävät toistuvasti täyttymättä, ihminen saattaa sopeutua tilanteeseen huonosti kehittämällä itselleen negatiivisia toimintamalleja, kuten pakkomielleitä ja käyttäytymällä epäeettisesti tai aggressiivisesti. (Gagné & Vansteenkiste 2013, s. 62.)

Itseohjautuvuusteoria koostuu kuudesta pienemmästä teoriasta, joita Deci ja Ryan ovat kehittäneet tutkimustensa perusteella vuosikymmenten saatossa. Nämä ovat cognitive evaluation theory (CET), organismic integration theory (OIT), causality orientations theory (COT), basic psychological needs theory (BPNT), goal contents theory (GCT) ja relationship motivation theory (RMT). (Ryan & Deci, 2017, s. 20–21)

Näistä muodostetun itseohjautuvuusteorian ydin koostuu siitä, että ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta: autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Autonomia tarkoittaa sitä, että ihminen tuntee voivansa päättää omista asioistaan. Hän hallitsee omaa käyttäytymistään ja tuntee olevansa mieleltään vapaa. Jos hän tekee jotain, niin se on hänen omasta tahdostaan, eikä ulkoisten vaikutteiden takia. Kyvykkyys tarkoittaa sitä, että ihminen kokee osaavansa ja saavansa aikaan erilaisia asioita toimintaympäristössään. Tähän kuuluu myös uusien asioiden opettelu ja hallitseminen. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan sitä, että ihminen kokee olevansa osa hänestä välittävää yhteisöä. Hänellä pitää olla merkityksellisiä ihmissuhteita ja, että hän tuntee olevansa yhteydessä lähipiiriinsä. Näiden tarpeiden tyydyttyminen on hyvin tärkeää ihmisen toiminnan ja sisäsyntyisen motivaation kannalta. (Gagné & Vansteenkiste 2013, s. 64–65; Martela ym. 2017, s. 102) Useat tutkimukset ovatkin osoittaneet näiden tarpeiden olevan yhteydessä hyvinvointiin, elinvoimaisuuteen ja tyytyväisyyteen sekä, että niiden tyydyttyminen vähentää ahdistusta ja masentuneisuuden oireita (Gagné & Vansteenkiste 2013, s. 65).

Teorian soveltaminen työpaikalle tarkoittaa, että työn ominaisuudet vahvistavat työntekijän kokemusta perustarpeiden täyttymisestä. Työympäristössä autonomia vaikuttaa olevan perustarpeista tärkein, mutta kaikki kolme tarvetta ovat yhteydessä aikaansaamiseen, luovuuteen ja oma-aloitteisuuteen. Nämä myönteiset kokemukset lisäävät myös työntekijän motivaatiota ja sitoutumista työhönsä, (Martela ym., 2017, s. 102–103.)

Itseohjautuvuusteorian perustarpeet ovat yhteydessä useisiin positiivisiin vaikutuksiin, joilla työntekijän työhyvinvointia ja työtehtävissä suoriutumista voidaan selittää. Perustarpeiden täyttymisen on tutkimuksissa todettu liittyvän vähäisempään uupumiseen ja suurempaan elinvoimaisuuteen työssä (Van den Broeck ym., 2008, s. 277–294), suurempaan itsearvioituun töissä uurastamiseen (De Cooman ym., 2013, s. 1342–1352), suurempaan työn imuun (Trépanier ym., 2013, s. 123–140) ja esimiesten arvioimaan parempaan tuloksellisuuteen (Rosen ym., 2014, s. 1026–1055). (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, s. 83)

3.4 Prosessiteoriat

3.4.1 Odotusarvoteoria

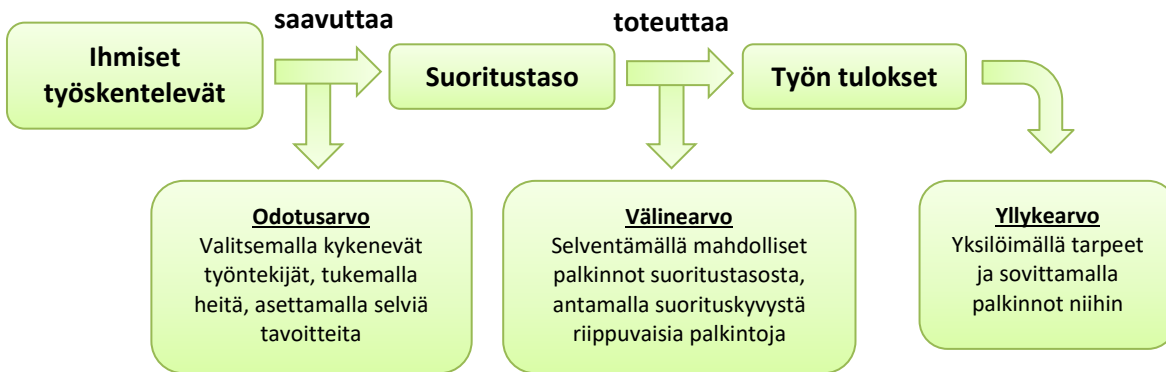
Odotusarvoteoria perustuu ajatukselle, että ihmisiin vaikuttaa heidän tekojensa oletetut tulokset. Teorian mukaan motivaatio on muuttuja seuraavien tekijöiden suhteen:

- Vaivannäkö suhteessa havaittuun suoritustasoon.
- Oletus, että palkinnot ovat suhteessa suoritustasoon.
- Oletus, että palkintoja on saatavilla.

Nämä suhteet määrittävät motivaation voiman. Odotusarvoteoria on yleinen teoria, eikä sitä voida liittää yksittäiseen tutkijaan. Teoriasta on olemassa useita variaatioita, joista jotkut ovat varsin monimutkaisia. Viimeisimpinä teoriaa ovat tutkineet Vroom sekä Porter ja Lawler. (Dinibutun, 2012, s. 135)

Vroomin odotusarvoteoria

Victor Vroomin työmotivaation odotusarvoteoria yrittää vastata yksinkertaiseen kysymykseen: Mikä määrittää yksilön halun nähdä vaivaa suorittamalla tehtävää, joka edistää yksikön ja organisaation tulosta? Odotusarvoteorian mukaan vastaus löytyy yksilön uskomuksista koskien vaivannäön ja suoritustason suhdetta sekä erilaisten työn tulosten haluttavuutta suhteessa eri suoritustasoihin. Yksinkertaistettuna teorian logiikka on, että ihmiset tekevät sitä mihin he pystyvät, kun he niin haluavat. Tämä tarkoittaa, että jos henkilö haluaa ylennyksen ja näkee, että korkea suoritustaso voi johtaa kyseiseen ylennykseen sekä uskoo, että jos hän työskentelee kovasti, niin hän voi saavuttaa korkean suoritustason, jolloin hän motivoituu työskentelemään kovasti. (Dinibutun, 2012, s. 136)

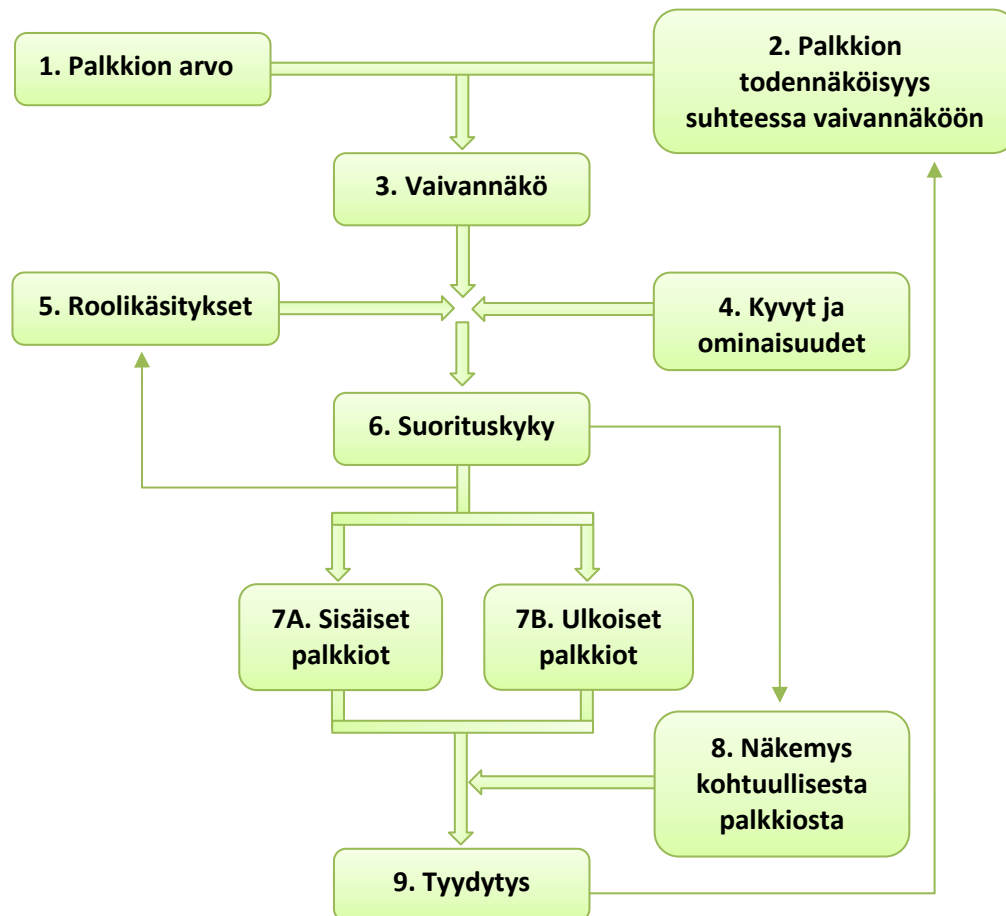


Kuvio 5. Vroomin odotusarvoteorian keskeiset termit ja johdon vaikuttaminen. (Mukaiillen Dinibutun, 2012, s. 136)

Vroom olettaa, että motivaatio (M), odotusarvo (O), välinearvo (V) ja yllykearvo (Y) ovat suhteessa toisiinsa kaavalla: $M = O * V * Y$. Tämä kerroin vaikutus tarkoittaa, että tietyn työn motivoiva vetovoima pienenee jyrkästi aina, kun yksi tai useampi näistä tekijöistä lähenee nollaa. Vastavuoroisesti vahva motivoiva vaikutus saadaan, kun kaikki nämä tekijät ovat korkealla. (Dinibutun, 2012, s. 136)

Porterin ja Lawlerin odotusarvoteoria

Porter ja Lawler kehittivät Vroomin teoriaa pidemmälle käsittelemällä suorituskykyä kokonaisuutena pelkän motivoivan voiman sijaan. He osoittivat, että vaivannäkö ei suoraan johda suorituskykyyn vaan se koostuu yksilön kyvyistä, ominaisuuksista ja siitä miten he tulkitsevat oman roolinsa. Porterin ja Lawlerin näkemyksen mukaan motivaatio, tyydytys sekä suorituskyky ovat omia muuttujiaan ja yrittivät teoriallaan selittää näiden välisiä monimutkaisia suhteita. Heidän mallinsa mukaan työtyytyväisyys riippuu enemmän suorituskyvystä kuin suorituskyky työtyytyväisyydestä. (Dinibutun, 2012, s. 136)



Kuvio 6. Porterin ja Lawlerin motivaatio malli. (Mukaillen Dinibutun, 2012, s. 137)

1. Palkkion arvo on samankaltainen kuin *yllykearvo* Vroomin mallissa. Ihmiset haluavat erilaisia palkkioita, joita he toivovat saavansa työn kautta. Palkkiolle asetettu arvo riippuu sen haluttavuudesta.
2. Palkkion todennäköisyys suhteessa vaivannäköön on samankaltainen kuin *odotusarvo*. Se viittaa henkilön odotukseen, että palkkiot ovat riippuvaisia vaivannäön suhteen.
3. Vaivannäkö tarkoittaa kuinka paljon energiaa henkilö käyttää kyseisen tehtävän suorittamiseen. Tämä ei korreloi sen kanssa, kuinka henkilö tässä tehtävässä onnistuu. Käytettävän energian määrä riippuu *palkkion arvo* ja *palkkion todennäköisyys suhteessa vaivannäköön* muuttujien vuorovaikutuksesta.
4. Kyvyt ja ominaisuudet. Porter ja Lawler ehdottivat, että vaivannäkö ei suoraan johda suorituskykyyn, vaan riippuu yksilöllisistä ominaisuuksista. Älykkyys, tietämys, taidot, koulutus ja luonne kaikki vaikuttavat henkilön kykyyn suorittaa kyseinen tehtävä.
5. Roolikäsitykset viittaavat millä tavalla yksilöt näkevät oman työnsä ja mitkä roolit heidän kuului omaksua. Tämä vaikuttaa siihen millä tavalla vaivaa nähdään. Roolikäsitykset

vaikuttavat toiminnan suuntaan ja tasoon, joiden uskotaan olevan välttämättömiä tehokkaan suorituskyvyn saavuttamiseen.

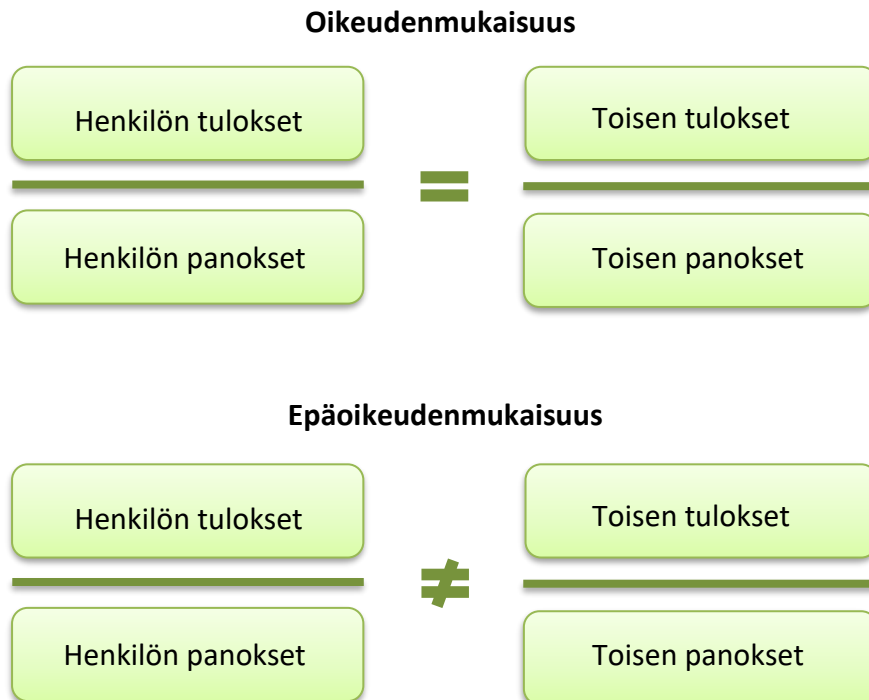
6. Suorituskyky ei pelkästään riipu käytetystä vaivasta vaan myös henkilön kyvyistä ja ominaisuuksista sekä hänen roolikäsityksestään. Jos henkilöllä ei ole oikeaa kykyä tai luonteenpiirrettä tai hänellä on väärä käsitys roolista, joka tehtävään tarvitaan, voi suuren energiamäärän käyttäminen silti johtaa matalaan suorituskykyyn tai tehtävän epäonnistumiseen.
7. Palkkiot ovat toivottu tulos työstä. Sisäiset palkkiot juontuvat yksilöistä itsestään ja pitävät sisällään saavuttamisen tunteen, vastuuntunnon ja tunnustuksen. Ulkoiset palkkiot juontuvat organisaatiosta ja muiden teoista. Nämä pitävät sisällään palkan, työolot ja johdon.
8. Näkemys kohtuullisesta palkkiosta on palkkio, jonka ihmiset kokevat ansaitsevansa tietystä suorituskyvystä. Suorituskyvyn itsearviointi linkittyy suoraan näkemykseen kohtuullisesta palkkiosta muuttujan kanssa. Suorituskyvyn korkeampi itsearviointi korreloi suoraan korkeampaan näkemykseen palkkiosta.
9. Tyydytys ei ole sama kuin motivaatio. Se on asenne, yksilön sisäinen tila. Tyydytys muodostuu todellisten saatujen palkkioiden ja kohtuullisten palkkioiden näkemyksen suhteesta. Jos näkemys kohtuullisesta palkkiosta on suurempi kuin saadut palkkiot, henkilö kokee tyytymättömyyttä. (Dinibutun, 2012, s. 136–137)

3.4.2 Adamsin tasapainoteoria

Yksi tyytyväisyyden tärkeimmistä muuttujista Porterin ja Lawlerin odotusteoriassa on koettu oikeudenmukainen palkitseminen. Tämä johtaa toisen prosessiteorian, Stacy Adamsin oikeudenmukaisuusteorian, tarkasteluun. Oikeudenmukaisuusteoria keskittyy ihmisten tunteisiin siitä, kuinka oikeudenmukaisesti heitä on kohdeltu verrattuna muiden saamaan kohteluun. Ihmiset ovat voimakkaasti motivoituneita ylläpitämään tasapainoa sen, mitä he kokevat panoksensa tai osallistumisensa olevan ja heidän saamiensa palkkioiden välillä.

Oikeudenmukaisuusteorian mukaan, jos henkilö havaitsee epäoikeudenmukaisuutta, hänen mielessään syntyy jännitys tai voima ja näin henkilö on motivoitunut vähentämään tai poistamaan jännityksen ja koetun epäoikeudenmukaisuuden. (Dinibutun, 2012, s. 137)

Ihmiset painottavat erilaisia panoksia ja tuloksia sen mukaan, miten tärkeäksi ne koetaan. Kun henkilön kokonaistulosten ja kokonaispanosten suhde on yhtä suuri kuin muiden ihmisten vastaava suhde, tilanne on oikeudenmukainen. Kun suhteiden vertailu on epätasa-arvoinen, henkilö kokee epäoikeudenmukaisuuden tunteen. Epäoikeudenmukaisuuden tunne saattaa syntyä, kun yksilön tulosten ja panosten suhde on joko pienempi tai suurempi kuin muiden ihmisten suhde. (Dinibutun, 2012, s. 137)



Kuvio 7. Oikeudenmukaisuuden vertaus työtilanteessa. (Mukaiillen Dinibutun, 2012, s. 137.)

Henkilöiden panokset ja tulokset perustuvat henkilön omiin havaintoihin. Ikä, sukupuoli, koulutus, sosiaalinen asema, organisaation asema, pätevyys ja se, kuinka kovasti henkilö työskentelee, ovat esimerkkejä koetuista muuttujista. Tulokset koostuvat pääasiassa palkkioista, kuten palkasta, asemasta, ylennyksestä ja työn sisäisestä kiinnostuksesta. Suhde perustuu henkilön havaintoon siitä, mitä henkilö antaa ja saa verrattuna siihen, mitä verrattavissa oleva toinen henkilö antaa ja saa. Tämä kognitio voi olla tai olla olematta sama kuin jonkun toisen havainto suhteista tai sama kuin todellinen tilanne. (Dinibutun, 2012, s. 138)

3.4.3 Locken päämääräteoria

Päämääräteoria olettaa, että kun joku päättää tavoitella tavoitetta, henkilö säätelee omaa käyttäytymistään yrittäessään saavuttaa tavoitteen. Locke ja hänen kollegansa väittävät, että

päämäärät tarjoavat mekanismin, jonka kautta tyydyttämättömät tarpeet muutetaan toiminnaksi. Toisin sanoen, tyydyttämättömät tarpeet saavat henkilön etsimään tapoja tyydyttää nämä tarpeet ja henkilö muodostaa siten tavoitteita, jotka edistävät toimintaa. (Dinibutun, 2012, s. 138)

Päämäärän vaikeus ja henkilön sitoutumisen aste päämäärän saavuttamiseen säätelevät käytettyä vaivannäköä. Henkilöt, joilla on tiettyjä määrällisiä tavoitteita, kuten määritelty suoritustaso tai annettu määräaika tehtävän suorittamiseksi, suoriutuvat paremmin kuin henkilöt, joilla ei ole asetettua tavoitetta tai vain epäselvä tavoite. Henkilöt, joilla on vaikeita tavoitteita, suoriutuvat paremmin kuin henkilöt, joilla on helpompia tavoitteita. (Dinibutun, 2012, s. 138)

Locke huomautti, että päämäärien asettamista on sopivampi pitää motivaatiotekniikkana kuin muodollisena motivaatioteorian. Päämääräteoria tarjoaa näin hyödyllisen lähestymistavan työmotivaatioon ja suorituskykyyn. (Dinibutun, 2012, s. 138)

3.5 Motivaation sisäiset ja ulkoiset tekijät

On olemassa kaksi tapaa motivoitua tekemisestä: ulkoinen ja sisäinen. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, jossa ihminen tekee jotain vain saadakseen jotain muuta tai välttääkseen jotain ikävää. Tekeminen ei ole itsessään kiinnostavaa tai palkitsevaa, vaan se on väline jonkin toisen tavoitteen saavuttamiseksi. Ulkoisesti motivoitunut ihminen ei ole aktiivinen toimija, vaan häntä ohjaavat ulkopuoliset tekijät, kuten rangaistukset tai palkinnot. Ulkoinen motivaatio vaatii paljon henkistä energiaa, koska ihminen joutuu pakottamaan itsensä tekemään jotain, mitä hän ei haluaisi tehdä (Ryan & Deci, 2008, s. 14–23). Vertauskuvallisesti kyse on keppi ja porkkana motivaatiosta. Ihminen tarvitsee aina jonkin ulkoisen sysäyksen ryhtyäkseen toimeen, joko kielteistä keppiä tai myönteistä porkkanaa. (Martela & Jarenko, 2014, s. 14)

Sisäinen motivaatio on proaktiivista, jossa ihminen tekee jotain siksi, että se on itsessään innostavaa ja mielekästä. Tekeminen vetää ihmistä puoleensa ja hän kokee halua uppoutua siihen ilman mitään ulkoista kannustinta. Koska ihminen tekee sitä, mitä hän itse haluaa tehdä, hän ei joudu kamppailemaan itsensä kanssa, vaan energia virtaa luontevasti tekemiseen. Tämän vuoksi tällainen tekeminen ei rasita ihmistä samalla tavalla kuin ulkoisesti motivoitu tekeminen. Sisäinen motivaatio nousee ihmisen omasta sisimmästä, se on seurausta hänen aktiivisesta

pyrkimyksestään tehdä niitä asioita, jotka juuri hänestä tuntuvat kiinnostavilta ja innostavilta. (Martela & Jarenko, 2014, s. 14)

Deci ja Ryan erottavat toisistaan kaksi erilaista sisäisen motivaation lajia (Deci & Ryan, 2000c, s. 227–268). Sisäsyntyinen motivaatio tarkoittaa sitä, että tekeminen on itsessään palkitsevaa. Sisäistetty motivaatio tarkoittaa sitä, että tekeminen on itsessään arvokasta, koska se liittyy itselle tärkeisiin tavoitteisiin ja arvoihin. Sisäsyntyinen motivaatio on kaikkein voimakkain motivaation laji, mutta se on myös luonteeltaan epävakaa, siksi pitkäjänteisen tekemisen kannalta on tärkeämpää, että sisäistetty motivaatio on vahvalla pohjalla (Koestner & Losier, 2002). Sisäistetty motivaatio on erityisen hyödyllinen käsite työelämässä. Työssä tavoitteet ja usein myös toimintatavat ovat enemmän tai vähemmän annettuja. Silloin sisäistetyn motivaation käsite auttaa meitä tukemaan yksilön innostusta ja ohjaamaan sitä yhteiseen päämäärään. (Martela & Jarenko, 2014, s. 14–15)

3.6 Kolme psykologista perustarvetta

Nämä perustarpeet esiteltiin luvussa 4.3.5, jossa käsiteltiin Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriaa. Nämä tarpeet ovat saaneet 2000-luvulla eniten motivaatiopsykologian tutkimusta osakseen ja itseohjautuvuusteoria on nimetty oman aikamme johtavaksi tieteelliseksi teoriaksi ihmisen motivaatiosta (Martela & Jarenko, 2014, s. 12). Tästä syystä käsittelen nämä tarpeet vielä hieman perusteellisemmin.

3.6.1 Autonomia

Autonomia eli itsemääräämisoikeus tarkoittaa sitä, että ihminen tuntee olevansa vapaa päättämään itse siitä, mitä hän tekee. Autonomia edellyttää valinnan- ja toiminnanvapautta, kun taas pakotettu ja tiukasti ohjattu tekeminen on sen vastakohta. Itsemääräytyvässä toiminnassa tekeminen ei tunnu ulkoapäin ohjatulta, vaan motivaatio lähtee ihmisestä itsestään. Tämä voi tarkoittaa sitä, että ihminen nauttii tekemisestä itsessään tai että ihminen arvostaa niitä tavoitteita, joita tekeminen edistää. Autonominen toiminta on itsealoitteista, ihminen tuntee motivaation lähtevän hänestä itsestään, eikä ympäristön tarjoamista palkkioista ja rangaistuksista. (Martela & Jarenko, 2014, s. 28–29)

Tutkimukset tukevat autonomian keskeistä roolia sisäisessä motivaatiossa, innostuksessa ja korkeammassa tuottavuudessa (Bakker & Bal, 2010). On hyvin vaikea innostua mistään sellaisesta, mihin meidät on pakotettu. Tämä voi johtaa jopa siihen, että ihminen oppii inhoamaan jotain sellaista, mistä hän olisi voinut pitää, vain siksi, että hänet pakotettiin alun perin tekemään sitä. Koska autonomia lähtee ihmisestä itsestään, on johtajan vaikea lisätä sitä. Johtaja voi kyllä helposti tuhota autonomian kokemuksen, sillä kaikenlainen mikromanagementti ja kontrollointi ovat tehokas tapa estää ihmistä kokemasta työssään autonomiasta kumpuavaa innostusta. (Martela & Jarenko, 2014, s. 29)

On hyvä vielä korostaa, että autonomia ei ole sama asia kuin itsekkyyks tai riippumattomuus. Ihminen voi olla täysin autonominen, vaikka hän olisi osa isompaa ryhmää. Organisaation tavoitteiden mukaisesti toimiva työntekijä voi kokea vahvaa itsemääräämisoikeutta silloin, kun hän on sisäistänyt ja kokee omakseen nämä tavoitteet ja arvot. Hän ei siis koe seuraavansa käskyjä, vaan kokee tehneensä itsenäisen valinnan siitä, että haluaa noudattaa näitä ohjeita. Se mistä tavoitteet ovat alun perin lähtöisin, ei ole olennaista. Olennaista on se, kokeeko ihminen ne omikseen. (Martela & Jarenko, 2014, s. 29)

3.6.2 Kyvykkyys

Kyvykkyys tarkoittaa sitä, että ihminen tuntee olevansa taitava ja tehokas siinä, mitä hän tekee. Kyse on työntekijän asiantuntemuksesta ja suorituskyvystä. Kyvykkääksi itsensä kokeva työntekijä uskoo, että hän pystyy suoriutumaan annetusta tehtävästä onnistuneesti. On helppo ymmärtää, että ihmiset pitävät enemmän sellaisesta tekemisestä, jossa he ovat hyviä, kuin sellaisesta, jossa he jatkuvasti takkuilevat. Ei ole myöskään yllättävää, että koettu kyvykkyys on selvästi yhteydessä parempiin tuloksiin ja yksilön tuottavuuteen työpaikalla; kun ihminen tuntee hallitsevansa työnsä, hän saa myös enemmän aikaa (Stajkovic & Luthans, 1998, s. 240; Xanthopoulou ym., 2008, s. 345–356). Esimerkiksi Gallup-organisaation tulosten analyysi osoitti, että kaikista työntekijöille esitetyistä yksittäisistä kysymyksistä se, joka ennusti parhaiten taloudellista menestystä, oli: ”Minulla on töissä mahdollisuus päivittäin tehdä niitä asioita, joissa olen paras” (Harter ym., 2010, s. 378–389). (Martela & Jarenko, 2014, s. 29)

Lauri Järvilehto (2013) Filosofian Akatemiasta liittyy tekemisessä koetun kyvykkyuden flow-tilaan. Ihmisen motivaatio on huipussaan silloin kun tekemisen vaativuus on niin sanotussa flow-

kanavassa, jossa oma osaaminen ja vaativuus ovat optimaalisessa suhteessa (Csikszentmihalyi, 1975). Kun vaativuus on liian alhainen omaan osaamiseen verrattuna, yksilö kyllästyy. Toisaalta liian vaativa tehtävä ja toistuvat epäonnistumiset aiheuttavat ahdistusta, joka vie myös nopeasti sisäisen motivaation. (Martela & Jarenko, 2014, s. 29)

Motivaatiomme on huipussaan silloin, kun tehtävä on sopivan vaativa. Sopiva vaativuuden taso taas riippuu omasta osaamisestamme: mitä taitavampia olemme, sitä suuremman haasteen tarvitsemme pitääksemme mielenkiinnon yllä. Flow-teorian luoja Mihaly Csikszentmihalyin mukaan flow-kanava on optimaalisen toiminnan tila, jossa ihminen on täysin syventynyt tekemiseensä. (Martela & Jarenko, 2014, s. 30)

3.6.3 Yhteisöllisyys

Kolmas sisäisen motivaation lähteistä juontuu ihmisen perustarpeesta olla yhteydessä muihin ihmisiin. Olemme perimmiltämme laumaeläimiä ja haluamme tulla kohdatuksi aidolla ja syvällisellä tavalla (Baumeister & Leary, 1995, s. 497–529). Siksi motivaatiomme on vahvasti sidoksissa ympärillämme oleviin ihmisiin: kun tunnemme olevamme osa rohkaisevaa, turvallista ja lämminhenkistä yhteisöä, olemme parhaimmillamme. Jos siis toivomme työntekijän olevan energinen ja voivan hyvin työpaikalla, ovat positiiviset vuorovaikutuskokemukset kollegoiden ja pomon kanssa tärkeässä roolissa (Carmeli ym., 2009, s. 1553–1561; Dimotakis ym., 2011, s. 572–588). (Martela & Jarenko, 2014, s. 30)

Työntekijät tarvitsevat työyhteisön, jossa he tuntevat olevansa arvostettuja sekä huomioituja. Tämä on sisäisen motivaation kannalta keskeistä. Erityisesti silloin, kun työ on vaativaa tai kun tulee vastoinkäymisiä, kollegoiden tuki on korvaamatonta (Kahn 1993, s. 539–563). Jos tätä tukea ei ole, työntekijät voivat palaa loppuun tai oireilla muuten. Työilmapiirin laatu vaikuttaa myös ihmisen työhyvinvointiin. Jos työyhteisössä on ristiriitoja, se voi viedä työntekijältä innostuksen ja motivaation työhön. Pahimmillaan työilmapiiri on niin huono, että työntekijät tekevät työtään vain pakosta. Tämä ei ole hyväksi heille itselleen eikä organisaatiolle. Nykyaikaisessa työelämässä, jossa tiimityöskentely on yleistä, tämän asian merkitys korostuu entisestään: On todettu, että nykyjohtajan tärkein tehtävä on luoda positiivinen ja yhteenkuuluva työilmapiiri (Carmeli ym., 2009, s. 1553–1561). (Martela & Jarenko, 2014, s. 30–31)

Tämän psykologisen perustarpeen toinen keskeinen osa on se, että koemme pystyvämme tekemään hyviä asioita muille. Ihminen on myötätuntoinen olento, jolla on perustava tarve kokea tekevänsä hyvää muille ihmisille (Batson ym., 2009; Tomasello, 2009). Meillä on vahva motivaatio auttaa lähimmäisiämme ja huolehtia siitä, ettemme ainakaan aiheuta heille vahinkoa.

Organisaatioissa on saavutettu hyviä tuloksia, kun työntekijöille on näytetty konkreettisesti, miten heidän työnsä hyödyttää muita ihmisiä (Grant 2013). Yksi voimakas motivaation lähde on siis halu ymmärtää, että omalla toiminnallamme on positiivinen vaikutus ihmisiin ympärillämme. Kun toimintamme liittyy johonkin itsellemme tärkeään ihmisryhmään tai arvoon, tämä innostaa meitä antamaan parhaamme. (Martela & Jarenko, 2014, s. 31)

3.6.4 Perustarpeiden positiivinen kehä

Jos ihminen ei koe näiden kolmen perustarpeen täyttyvän, hän voi tuntea turhautumista, välinpitämättömyyttä ja pahoinvointia. Jos ne ovat vahvasti läsnä elämässä, hän voi tuntea hyvinvointia, motivaatiota ja toimintakykyä. Tämä psykologinen peruslaki on voimassa niin työpaikalla kuin elämässä yleensäkin. Siksi on erittäin tärkeää huolehtia näistä perustarpeista, jos halutaan innostaa työntekijät tekemään parhaansa. (Martela & Jarenko, 2014, s. 31)

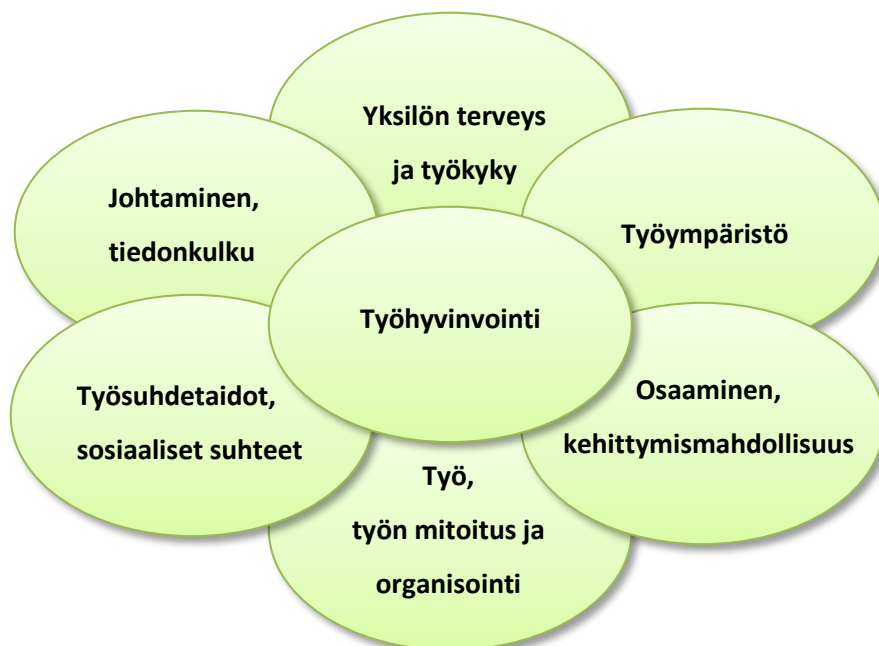
Nämä sisäisen motivaation kolme avainelementtiä luovat parhaimmillaan positiivisen kehän, jossa jokainen elementti vahvistaa toista (Järvilehto, 2013). Toiminnanvapauksien kasvattaminen antaa mahdollisuuden etsiä uusia haasteita ja kokemuksia, jotka laajentavat oma osaamista. Laajempi osaaminen puolestaan lisää yksilön mahdollisuuksia olla hyödyksi yhteisölleen: mitä enemmän osaamme, sitä enemmän voimme antaa toisille. Ja kun näytämme pystyvämme palvelemaan ympärillämme olevaa yhteisöä, tämä yhteisö on halukkaampi antamaan meille lisää resursseja ja vapauksia, joiden avulla mahdollisuutemme autonomiseen toimintaan kasvavat entisestään. Yhdessä ne luovat sisäistä motivaatiota ylläpitävän kehän, jonka avulla yksilö voi saavuttaa oman optimaalisen ja hyvinvointia kumpuavan toimintakykynsä. (Martela & Jarenko, 2014, s. 31)

4 Työhyvinvointi: käsitteet, määritelmät ja teoria

Nykyaikana jokaisella työntekijällä on oikeus terveeseen ja turvalliseen työympäristöön. Se tarkoittaa, että työpaikan pitää huolehtia paitsi fyysisestä myös henkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Tätä korostaa myös nykyinen lainsäädäntö. Työhyvinvointi on laaja aihealue, mutta nykyään yhä tärkeämpi kun puhutaan hyvästä työpaikasta. (Kauhanen, 2016, s. 23)

Työhyvinvointi-käsite alkoi yleistymään 2000-luvun alussa, jolloin alettiin puhumaan tyhytoiminnasta. Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: *”Työhyvinvointi on tilanne, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen, jaksaa työssä ja kotona sekä sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä”* (Työterveyslaitos, 2003). Tässä ihminen nähdään yhtenä psykofyysisenä kokonaisuutena, jonka toimintapiirinä on työ, vapaa-aika ja koti. (Kauhanen, 2016, s. 27–28)

2010-luvulla työhyvinvoinnista on myös alettu käyttämään termiä työkyvyhallinta. Tässä työntekijällä on ensisijaisesti vastuu pitää aktiivisesti omaa työkykyään yllä. Työnantaja ja yhteiskunta voivat auttaa tässä tarjoamalla neuvontapalveluja, liikuntapalveluja ja sovittamalla työn työkykyyn sopivaksi. Työhyvinvointi nähdään yhtenä osana organisaation johtamista ja se tulee näin integroida strategiaan ja sen toteuttamiseen. Työhyvinvointi jaetaan osa-alueisiin, joilla kaikilla on vaikutusta työhyvinvoinnin tasoon. (Kauhanen, 2016, s. 29)



Kuvio 7. Työhyvinvoinnin osa-alueet. (Mukaillen Kauhanen, 2016, s. 30)

Työhyvinvointi ja työkyky kuvaavat samaa asiaa. Hyvä työkyky tarkoittaa sitä, että ihminen pystyy tekemään työtään hyvin ja viihtyy siinä. Työkykyyn vaikuttavat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kunto sekä työhön liittyvä osaaminen ja asenne. Työkyky voi heikentyä, jos työssä on liikaa kuormittavia tekijöitä, jotka aiheuttavat stressiä. Stressi on elimistön reaktio haastaviin tilanteisiin, joissa vaaditaan sopeutumista. Stressi voi olla lyhytaikaista ja hyödyllistä, mutta pitkittyessään se on haitallista terveydelle ja hyvinvoinnille. Stressi voi johtua monista syistä, kuten epäselvistä tai kohtuuttomista työn vaatimuksista, puutteellisesta ohjauksesta tai tuesta, kiusaamisesta tai epäreilusta kohtelusta työpaikalla, arvostuksen tai vastavuoroisuuden puutteesta tai riittämättömyyden tunteesta. Stressi voi ilmetä erilaisina oireina, kuten väsymyksenä, ärtyneisyytenä, keskittymisvaikeuksina, unihäiriöinä tai fyysisinä vaivoina. Stressi voi myös heikentää työn laatua ja tuottavuutta sekä lisätä poissaoloja ja työtapaturmia. Pitkään jatkuva stressi voi johtaa työuupumukseen tai muihin mielenterveyden häiriöihin, jotka ovat yleisin syy työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiseen Suomessa. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 230–231)

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen tulee lähteä yksilöstä itsestään, joskin työnantajalla on vastuu huolehtia, että työ ja työolosuhteet eivät vaaranna kenenkään hyvinvointia. Työntekijän pitää huolta terveydestään syömällä hyvin, nukkumalla tarpeeksi ja liikkumalla säännöllisesti. Jos työntekijä laiminlyö terveyttään vapaa-ajallaan, se vaikuttaa hänen työkykyynsä ja työturvallisuuteensa. Työnantajan tehtävä on varmistaa, että työ, työtilat ja työvälineet sekä muut resurssit ovat sellaisia, että työtä voi tehdä ilman haitallista kuormitusta. Muuten työhyvinvointi riippuu paljon ihmisestä itsestään. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 231)

4.1 Työn vaatimusten ja voimavarojen teoria

Työhyvinvoinnin muodostumista ja vaikutuksia selittää työn vaatimusten ja voimavarojen teoria (eng. Job Demands-Resources theory, J R-D), jonka ovat kehittäneet Arnold B. Bakker ja Evangelia Demerouti (2017, s. 273–285). Teorian mukaan työn psykososiaaliset tekijät ja olosuhteet voidaan jaotella työn voimavaroihin (job resources) ja työn vaatimuksiin (job demands). Työn voimavarat ovat niitä työn ominaisuuksia ja olosuhteita, jotka tukevat tavoitteiden saavuttamista ja vaatimukseen vastaamista. Työn vaatimukset ovat niitä työn ja työympäristön ominaisuuksia, jotka vaativat psyykkisiä tai fyysisiä ponnistuksia. Jos työntekijä joutuu jatkuvasti ponnistelemaan enemmän kuin hänellä on voimavaroja, se aiheuttaa fyysisiä haittoja, stressiä ja pahimmassa tapauksessa työuupumuksen. Työ voi kuormittaa fyysisesti, psyykkisesti tai sosiaalisesti.

Kohtuullinen kuormitus on kuitenkin hyväksi, sillä se luo merkityksellisyyden tunnetta tekijälleen. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 231–232)

Työn voimavarat ovat motivoivia ja parhaimmillaan ne voivat synnyttää työn imua. Työn imua kokiessaan henkilö tuntee työn olevan voimaannuttavaa, innostavaa ja energisoivaa. Ihmiset kokevat eri asioita voimavaroina, alla oleva kuvio esittelee osan niistä.

työn palkitsevuus työaikojen joustavuus
mahdollisuus vaikuttaa työhön oikeudenmukaisuus
työsuhteen varmuus hyvä ilmapiiri
työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuudet
arvostus toimiva työyhteisö **innovatiiviset toimintatavat**
tavoitteiden selkeys **hyvä johtaminen** **ystävällisyys**
roolien selkeys **rakentava palaute** työn kehittävyys
työn vaihtelevuus

Kuvio 8. Voimavaratekijöitä (mukaiillen Viitala & Jylhä, 2019, s. 232)

Työntekijän voimavarat ja työn vaatimukset voivat olla ristiriidassa, mikä aiheuttaa liiallista kuormitusta. Psykkinen kuormitus voi johtua esimerkiksi siitä, että työntekijä ei kykene hoitamaan tehtäviään, niitä on ylen määrin tai hän ei voi niihin vaikuttaa. Usein syynä on myös työyhteisön tai organisaation toiminnan ongelmat. Näitä voidaan torjua johtamisen ja esimiestyön sekä henkilöstöjohtamisen keinoin. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 232)

Työn vaatimusten ja voimavarojen teorian mukaan työntekijät voivat myös itse muokata työtään niin, että se sopii paremmin heidän kykyihinsä, tarpeisiinsa, tavoitteisiinsa ja arvostuksiinsa. Tätä kutsutaan Suomessa itseohjautuvaksi työn muotoiluksi tai ”työn tuunaamiseksi” (job crafting), joka tarkoittaa työntekijän oma-aloitteisia toimia, joilla hän säätää työnsä voimavaroja ja vaatimuksia. Kun työntekijä pitää huolta omasta työhyvinvoinnistaan, hän varmistaa, että työ on mielekästä eikä kuormita liikaa. Tämä vaatii, että työpaikalla kannustetaan ja luodaan edellytykset työn tuunaamiseen. Esihenkilöt ja henkilöstöammattilaiset ovat tässä tärkeässä roolissa. Jos työpaikalla voi esimerkiksi valita työn sisältöjä, hyödyntää työkiertoa, kehittää osaamistaan ja joustaa

työajoissa ja tekemisen tavoissa, edellytykset oma-aloitteiselle työn tuunaamiselle ovat silloin olemassa. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 232)

4.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Kun työhyvinvoinnin kehittämistä tarkastellaan, voidaan havaita kolme pääasiallista toimenpide tasoa: yksilötaso, organisaatiotaso ja yhteiskuntataso (Kauhanen, 2016, s. 89). Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan kuitenkin vain yksilö- ja organisaatiotasoa.

4.2.1 Yksilötaso

Yksilötasolla henkilö voi vaikuttaa paljonkin oman ja koko työyhteisönsä työhyvinvoinnin eteen. Organisaatio ja yhteiskunta eivät voi ottaa vastuuta henkilön hyvinvoinnista vaan päävastuu on yksilötasolla. Näitä seikkoja ovat mm. seuraavat:

- Oikea asenne itseensä ja muihin
- Tiedot ja taidot ajan tasalla
- Työn ja muun elämän yhteensovittaminen
- Liikunta ja rentoutuminen
- Terveelliset elämäntavat
- Positiivinen ja rakentava asenne työyhteisön kehittämiseen

(Kauhanen, 2016, s. 89–90)

Oikea asenne itseensä ja muihin tarkoittaa sitä, että henkilö tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa todenmukaisesti sekä suhtautuu avoimesti kanssatyöntekijöihinsä. Tutkimusten mukaan työhyvinvointi kasvaa jo siitä, mikäli henkilö kokee tietojensa ja taitojensa olevan työtehtäviin nähden ajan tasalla. Silloin hän on ammattitaitonsa osalta työmarkkinakelpoinen ja hänellä olisi hyvät mahdollisuudet vaihtaa työnantajaa. (Kauhanen, 2016, s. 90)

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen on yksi keskeisimmistä työelämän haasteista. Työnantajakin voi siihen vaikuttaa, mutta työntekijällä on siinä suurin vastuu. Keskeisimmät keinot työn ja muun elämän yhteen sovittamiseen ovat työaikatarkistukset ja työaikajoustot. Suomessa tähän on joissakin organisaatioissa päästy vain paikallisen sopimisen kautta, sillä lainsäädäntö on

meillä paljon vanhanaikaisempaa ja jäykempää kuin esimerkiksi Ruotsissa ja Hollannissa.
(Kauhanen, 2016, s. 90)

Liikunta ja rentoutuminen ovat välttämättömiä ihmiselle, jotta hän voi kokea voivansa hyvin. Työnantaja voi vaikuttaa hieman osaltaan näissä asioissa, mutta vastuu on tässäkin asiassa henkilöllä itsellään. Sama pätee myös terveellisiin elämäntapoihin ja positiiviseen elämänasenteeseen, jotka edistävät tutkitusti kaikenpuolista hyvinvointia, myös työhyvinvointia.
(Kauhanen, 2016, s. 90–91)

4.2.2 Organisaatiotaso

Työnantaja voi vaikuttaa henkilöstönsä työhyvinvointiin monilla eri tavoilla. Keskeisimmät seikat ovat mm. seuraavat:

- Mielenkiintoiset ja haasteelliset työt
- Joustavat työajat
- Sairauspoissaolojen seuranta, analysointi ja vaikuttaminen
- Kannustava työilmapiiri
- Hyvä johtaminen
- Fyysisen ja psyykkisen kunnon ylläpidon tuki
- Lakisääteistä laajempi työterveydenhuolto
- Yksilölle sopivat työsuhteen ehdot
- Terveysneuvonta

(Kauhanen, 2016, s. 91)

On tutkittu, että suurin osa haluaisi mielenkiintoisen ja haasteellisen työn. Sitä kautta oppii uusia asioita ja pysyy työmarkkinakelpoisena. Haasteena organisaatioissa on kuitenkin kehittää ja luoda juuri tällaisia työtehtäviä. Erilaisia keinoja työnmuotoiluun löytyy kyllä, mutta siinä työntekijän pitää itse olla aktiivinen ja kertoa toiveistaan esimerkiksi suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa. Työnmuotoiluun voidaan käyttää esimerkiksi työnkiertoa, työn laajentamista, työn rikastamista, töiden organisointia, työajan muutosta, työn sijainnin muutosta (esim. etätö) ja työvälineiden muuttamista. (Kauhanen, 2016, s. 91–93)

Kannustavan työilmapiirin on havaittu vaikuttavan oleellisesti työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Sen luominen ja ylläpitäminen ei ole kuitenkaan yksinkertainen asia, sillä koko henkilöstö johdosta työntekijään on vaikuttamassa siihen. Johdolla pitääkin olla ajantasainen käsitys työilmapiirin tilasta ja valmius tehdä toimenpiteitä tilanteen parantamiseksi. Vaikutukset eivät kuitenkaan yleensä näy heti, vaan viiveellä, varsinkin jos kyse on samanaikaisesti yrityskulttuurin muutoksesta. Tällöin muutos voi kestää useita vuosia. (Kauhanen, 2016, s. 93)

Hyvä johtaminen on useiden tutkimusten mukaan työhyvinvoinnin kannalta tärkeää. Henkilöiden irtisanoutumisia tutkittaessa kaksi yleisintä syytä ovat se, että henkilöt eivät koe saavansa riittävän nopeasti mielenkiintoisia ja haasteellisia tehtäviä ja toiseksi se, että johtaminen ja esimiestyö ovat olleet huonolla tasolla. Huono johtaminen tulee näin organisaatiolle todella kalliiksi, kun osaavat tekijät siirtyvät sen takia muualle. (Kauhanen, 2016, s. 94)

Viimeiseksi henkilöstön työhyvinvointia voidaan parantaa erilaisilla liikunta- ja terveystalvuuilla. Näitä voivat olla esimerkiksi liikuntaselvit, laajempi työterveyshuolto ja terveystalvuvonta. Neuvonnan tarkoituksena on saada ihmiset tiedostamaan oman terveystalvun tärkeys työhyvinvoinnin kannalta ja pitämään siitä huolta. Lähinnä siinä pyritään vaikuttamaan ravinto- ja liikuntatottumuksiin. (Kauhanen, 2016, s. 94–96)

5 Johtaminen ja palkitseminen; käsitteet, määritelmät ja tutkimus

Johtamisen käytännöt ovat muotoutuneet vuosien varrella erilaisten teorioiden ja mallien mukaan, jotka ovat heijastaneet aikansa yhteiskunnallisia ja taloudellisia olosuhteita. Nykyään johtamista voidaan tarkastella esimerkiksi strategisesta, eettisestä, kulttuurisesta tai emotionaalista näkökulmasta. Strateginen johtaminen tarkoittaa organisaation pitkän aikavälin suunnittelua ja kilpailukyvyn varmistamista. Eettinen johtaminen puolestaan korostaa arvoja, vastuullisuutta ja moraalialueita johtamisen perustana. Kulttuurinen johtaminen viittaa organisaation sisäiseen ja ulkoiseen kulttuuriin ja sen vaikutukseen johtamiseen ja työntekijöiden käyttäytymiseen. Emotionaalinen johtaminen taas keskittyy tunteiden tunnistamiseen, ilmaisemiseen ja hallintaan sekä johtajan että työntekijöiden välillä. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 13)

5.1 Tavoitteet, haasteet ja kehittäminen

Johtamisen tavoitteena on saavuttaa organisaation päämäärät ja visio yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Johtaja luo suunnan, asettaa tavoitteet, delegoi tehtäviä, motivoi ja kannustaa työntekijöitä sekä seuraa ja arvioi tuloksia. Johtaja on esikuva, joka näyttää omalla toiminnallaan, millaista käyttäytymistä ja asennetta hän odottaa työntekijöiltään. Johtaja on myös viestijä, joka pitää yllä avointa ja luottamuksellista vuorovaikutusta sekä organisaation sisällä että ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 13–14)

Johtamisen haasteita ovat muun muassa muutoksen hallinta, monimuotoisuuden johtaminen, innovaatioiden edistäminen ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen. Muutoksen hallinta tarkoittaa sitä, että johtaja kykenee tunnistamaan muutostarpeet, suunnittelemaan ja toteuttamaan muutokset sekä saamaan työntekijät mukaan muutosprosessiin. Monimuotoisuuden johtaminen tarkoittaa, että johtaja osaa hyödyntää erilaisten ihmisten osaamista, näkemyksiä ja kokemuksia sekä luoda inklusiivisen ja oikeudenmukaisen työkuultuurin. Innovaatioiden edistäminen taas tarkoittaa sitä, että johtaja kannustaa työntekijöitä luovuuteen, kokeiluun ja oppimiseen sekä tarjoaa resursseja ja tukea uusien ideoiden kehittämiseksi ja toteuttamiseksi. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen tarkoittaa, että johtaja huolehtii työntekijöiden fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista sekä edistää työn mielekkyyttä, merkityksellisyttä ja tasapainoa. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 14)

Johtaminen on tärkeä osa työelämää ja se vaatii johtajilta erityisiä tietoja ja taitoja. Johtajat voivat kehittää osaamistaan monin tavoin, esimerkiksi osallistumalla johtamiskoulutuksiin, lukemalla johtamiskirjallisuutta ja seuraamalla johtamistutkimusta. Johtamisteoriat vaikuttavat siihen, miten johtajat ymmärtävät ja toteuttavat johtamista. Johtaminen ei kuitenkaan ole vain teoriaa, vaan se on myös käytäntöä ja kokemusta. Johtaminen heijastaa aina johtajan omaa persoonaa, arvoja, uskomuksia, motiiveja ja henkilökohtaisia piirteitä. Johtaminen on myös vuorovaikutusta johdettavien kanssa ja se muotoutuu kussakin tilanteessa erilaisena. Johtaminen on siis jossakin mielessä myös taidetta, joka vaatii luovuutta, inspiraatiota ja ahkeruutta. Johtajan taidokkuutta arvioivat ennen kaikkea johdettavat, jotka kokevat johtamisen vaikutukset omassa työssään. Johtaminen ei ole vain rationaalista tietoon perustuvaa toimintaa, vaan siihen liittyy myös tunteita ja intuitiota. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 15)

Johtaminen ei kuitenkaan kosketa vain niitä, jotka ovat virallisesti johtamistehtävissä. Työelämässä jokainen voi joutua tilanteeseen, jossa hänen pitää ottaa johtajan rooli ja vaikuttaa muihin ihmisiin tavoitteiden saavuttamiseksi. Jokainen myös johtaa itseään eli suunnittelee, toteuttaa ja arvioi omaa työtään. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 15)

5.2 Johtamisen tarkoitus

Johtamisen tarkoitus on ollut aiheena monissa teorioissa ja määritelmissä kautta historian. Johtamisen tarve liittyy organisaation perustehtävän toteuttamiseen ja toiminnan suunnitteluun, valvontaan ja kehittämiseen. Johtaja on avainhenkilö, joka tekee päätöksiä, välittää informaatiota, tasapainoilee pysyvyyden ja muutoksen välillä sekä vaikuttaa muihin ihmisiin. Johtamisen näkökulmat ja painotukset ovat vaihdelleet aikojen saatossa. Perinteinen johtaminen on korostanut valvontaa ja mekanistista näkemystä, jossa ihmiset ovat koneiston osia. Uudempi johtaminen on taas korostanut ihmisten voimaannuttamista ja valtaistamista, jossa ihmiset ovat itseohjautuvia, luovia ja kehityshaluisia toimijoita. Johtamisen tarkoitus on nykyään sitouttaa johdettavat yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen ja kehittämään toimintaa jatkuvasti yhdessä johdon kanssa. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 16–18)

Johtamisen tarkoitus riippuu myös toimintaympäristöstä eli tilanteesta ja ympäristöstä, missä toimitaan. Toimintaympäristö voi olla yksinkertainen, mutkikas tai haasteellinen erilaisten sääntöjen, odotusten ja vaatimusten mukaan. Toimintaympäristö vaikuttaa siihen, millaista

johtamista tarvitaan ja miten johtaja pystyy ymmärtämään tapahtumien syy-seuraussuhteita ja tekemään oikeita ratkaisuja. Johtamisen tarkoitus on siis monitahoinen ja muuttuva käsite, joka heijastaa organisaation, ihmisten ja ympäristön välistä dynamiikkaa. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 16–17)

Johtamistyö ei riipu niinkään toimialasta, organisaatiosta, alaisten määrästä tai työn luonteesta, vaan se on perimmältään samanlaista eri aloilla ja tehtävissä. Johtajalla on aina jonkinlaiset tavoitteet, jotka määrittelevät hänen toimintansa suunnan ja päämäärän. Lisäksi johtaja joutuu noudattamaan monia normeja, sääntöjä ja sopimuksia, jotka tulevat organisaation sisältä tai sen ulkopuolelta. Johtamisen tehtäviin kuuluu erilaisten määritelmien mukaan muun muassa ennustaminen ja suunnittelu, organisointi, koordinointi ja kontrollointi sekä organisaation tiedonvälityksestä huolehtiminen. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 19)

5.3 Asioiden, ihmisten ja itsensä johtaminen

Asioiden johtaminen on toiminnan järjestämistä ja hallintaa sekä tarkkailua. Sillä tavoitellaan sellaisia tilanteita ja toimintatapoja sekä keinoja, että tavoitteet voidaan saavuttaa. Siihen liittyviä tehtäviä ovat muun muassa:

- Päämäärien ja tavoitteiden määrittely
- Käytännön toteutuksen suunnittelu ja ohjaaminen
- Rakenteiden muodostaminen (vastuualueiden jako, prosessit)
- Resurssien hankkiminen
- Toteutuksen seuraaminen ja arviointi
- Kehittämistoimien suunnittelu ja toteuttaminen

(Viitala & Jylhä, 2019, s. 21–22)

Asioiden johtaminen on ongelmanratkaisuun keskittyvää. Se pyrkii pysyvyyteen ja johdonmukaiseen tekemiseen eli pitämään toiminnan käynnissä. Asioiden johtamista on esimerkiksi vaikuttaminen siihen, mitä asiakasalueella tapahtuu: millaisella markkinoinnilla asiakkaita tavoitetaan ja miten heitä palvellaan, millaisia käytäntöjä ja välineitä ihmisillä on käytössään asiakastyötä tehdessään. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 22)

Ihmisten johtaminen eli johtajuuden elementtejä ovat tavoitteet, ryhmä, kommunikaatio ja vaikuttaminen. Ihmisten johtaminen on sekä yksilöiden, että ryhmien ohjaamista ja tukemista. Se on vaikuttamista ihmisiin antamalla heille suuntaa ja mahdollisuuksia onnistua. Onnistumisen ehtoja ovat selkeät tavoitteet, osaamisen riittävyys ja muut työhön tarvittavat resurssit, palaute ja palkitseminen sekä apu tarvittaessa. Työympäristön onnistumisen ehtoja ovat hyvä ilmapiiri ja yhteistyön toimivuus. Parhaassa tapauksessa esimies osaa motivoida ja auttaa ihmisiä kasvamaan täyteen potentiaaliinsa työelämässä. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 22)

Ihmisten johtamisen haasteita jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä ovat muutosten hallinta ja innovatiivisen toiminnan edistäminen. Tämän vuoksi suosittuja ovat viime aikoina olleet johtamisideologiat, joiden mukaan johtajan tärkein tehtävä on innostaa, voimaannuttaa, valtuuttaa ja vapauttaa ihmisiä hyödyntämään luovaa potentiaaliaan ja kehittymään jatkuvasti. Taustalla on usko siihen, että organisaatioiden suorituskyky perustuu pitkälti ihmisten johtamisen osaamiseen, jossa painottuvat seuraavat asiat:

- Kyky luoda luottamuksellisia suhteita ihmisten kanssa ja kyky vaikuttaa heihin
- Kyky poistaa työssä esteitä onnistumisen edestä
- Kyky innostaa ja inspiroida ihmisiä työn ja toiminnan kehittämiseen
- Kyky ohjata ryhmäprosesseja
- Kyky ymmärtää ja hallita monimuotoisuutta, esimerkiksi eri sukupolvia

(Viitala & Jylhä, 2019, s. 22)

Itsensä johtaminen on usein johtamisen kolmas osa-alue asioiden ja ihmisten johtamisen lisäksi. Itsensä johtamisen termi (self-leadership) on Charles Manzin keksimä 1980-luvulla (Manz, 1986). Alkujaan sillä tarkoitettiin johtajien pyrkimystä ja halua olla hyvä johtaja sekä hyvä kanssaihminen. Myöhemmin ajatus on laajentunut koskemaan kaikkia työelämässä olevia, jotka haluavat vahvistaa kykyään hallita työtään ja vahvistaa sekä hyödyntää omaa potentiaaliaan. Itsensä johtaminen on omien vahvuuksien ja heikkouksien tuntemista. Sen tavoitteena on sekä oman työn kehittäminen ja hallinta, että henkisen minän kehittäminen. Itsensä johtamisen perustana on ajatus siitä, että ihminen pystyy tavoiteasetannan, itsereflektion ja harjoittelun avulla ohjaamaan omaa elämäänsä haluamaansa suuntaan. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 22–23)

Itsensä johtaminen tulee olemaan tulevaisuudessa yhä tärkeämpi johtamisen laji, sillä perinteinen käskyttävä johtaminen ei pysty vastaamaan teknologistuvan, jatkuvasti uudistuvan ja verkottuvan

toiminnan haasteisiin yhtä ketterästi kuin sellaiset johtamismallit, joiden keskiössä on työntekijöiden itseohjautuvuuden vahvistaminen. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 23)

5.4 Esihenkilötyö

Esihenkilötyön luonne on muuttunut ajan myötä niin, että esihenkilö ei enää ole pelkkä työn jakaja ja tarkkailija, vaan pikemminkin koordinoija, tukija, auttaja ja valmentaja. Organisaatioiden rakenteet ovat yksinkertaistuneet, prosessit tehostuneet ja automatisoituneet, tietojärjestelmät kehittyneet ja työ asiantuntijavaltaistunut, joten vanhanaikaisia käskyttäviä esihenkilörooleja ei usein enää tarvita. Esihenkilöiden rooli ei ole kuitenkaan menettänyt merkitystään. Yritysten kilpailukyky perustuu luovuuteen, jatkuvaan uudistumiseen ja oppimiseen, mikä lisää hyvän johtajuuden tarvetta entisestään. Hyvä esihenkilötuki on organisaation voimavara, jonka avulla ihmisten kyvyt saadaan hyödynnettyä niin, että yritys menestyy. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 245)

Esihenkilö huolehtii siitä, että hänen vastuullaan olevat tavoitteet ovat linjassa yrityksen päämäärien kanssa ja hänen johtamansa ryhmä toteuttaa ne. Esihenkilötyö kattaa toiminnan organisoinnin ja kehittämisen, tarpeellisten resurssien hankkimisen, ilmapiirin ja yhteistyön ylläpitämisen sekä alaisten motivaation, osaamisen ja hyvinvoinnin tukemisen. Esihenkilöt luovat organisaatiossa kulttuuria omalla esikuvallaan ja nostamalla esiin hyvän suoriutumisen kannalta olennaisia asioita. He myös varmistavat, että työprosessit, käytännöt ja toimintamallit ovat ajan tasalla. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 245–246)

Esihenkilötoiminnan laadulla on tutkimusten mukaan vaikutusta moniin yrityksen menestymisen kannalta keskeisiin asioihin, kuten työntekijöiden tyytyväisyyteen, työturvallisuuteen, suorituskykyyn, sitoutumiseen ja innovatiivisuuteen. Se vaikuttaa myös työyhteisöjen väliseen yhteistyöhön ja työpaikan ilmapiiriin. Esihenkilötoiminnalla on todettu olevan yhteys myös poissaoloihin, tapaturmiin ja palvelun laatuun. Esihenkilötyö on vaativa tehtävä, jossa voi menestyä hyvin tai huonosti. Tutkimuksissa on mainittu muun muassa seuraavia ominaisuuksia, jotka edesauttavat johtamistyössä menestymistä:

- Persoonallisuuden piirteet
- Kyvyt ja taidot
- Kokemus

- Koulutus
- Halu kehittyä johtajana
- Motivaatio johtamistyöhön
- Elämäkokemus

(Viitala & Jylhä, 2019, s. 246)

Esihenkilön ja johtajan käyttäytymistä voidaan arvioida sen mukaan, miten paljon he osallistavat alaisiaan päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen. Yleensä osallistava johtajuus on parempi vaihtoehto kuin määräilevä johtajuus, jossa esihenkilö päättää kaiken yksin. Hyvä johtaja kuuntelee alaisensa mielipiteitä, vuoro vaikuttaa heidän kanssaan ja perustelee omat päätöksensä selkeästi ja ymmärrettävästi. Hän on reilu, oikeudenmukainen ja keskusteleva esihenkilö, joka hoitaa tehtävänsä hyvin. Hän antaa alaisilleen sekä positiivista että rakentavaa palautetta ja pystyy ottamaan palautetta vastaan myös itse. Hän pitää esihenkilötyötä tärkeänä ja haluaa kehittyä siinä jatkuvasti. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 246–247)

Esihenkilötoiminnan laatuun vaikuttaa myös yrityksen johtamiskulttuuri. Se kuvastaa organisaation tapaa johtaa ihmisiä ja arvostaa erilaista johtamiskäyttäytymistä. Kulttuuri ohjaa henkilöiden toimintaa, mutta myös muuttuu heidän mukanaan. Jos kulttuuri korostaa kontrollia, on yksittäisen esihenkilön hankala toteuttaa luottavaista ja valtuuttavaa johtamistapaa. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 247)

Esihenkilötoimintaa tulisikin johtaa niin, että organisaatiotasolla luodaan selkeät tavoitteet ja edellytykset esihenkilötyölle eikä jätetä sitä vain yksittäisten esihenkilöiden huoleksi. Tällöin yrityksessä määritetään, mitä esihenkilötyössä arvostetaan, ja autetaan jokaista esihenkilöä sen toteuttamisessa. Linjauksen kohteina voivat olla esimerkiksi seuraavat asiat:

- Millaista johtajuutta yrityksessä tavoitellaan?
- Miten esimiestyö resursoidaan?
- Mitkä ovat esimiesten tehtäviä?
- Miten esimiestoiminnan laatua arvioidaan ja kehitetään?
- Mitkä ovat esimiesten kompetenssivaatimukset?
- Miten esimiehet rekrytoidaan ja valitaan?
- Miten esimiehiä tuetaan onnistumaan tehtävässään?

- Mistä ja miten esimiehiä palkitaan esimiestehtävässä onnistumisesta?
- Mihin suuntaan ja miten esimiesten ammattitaitoa kehitetään?

5.5 Motivointi esihenkilötyön haasteena

Motivaation synnyttäminen toisessa ihmisessä on monimutkainen ja vaikea asia. Ihmiset ovat yksilöitä, joten motivaatioreseptiä ei ole olemassa. Aiemmin mainitut Deci ja Ryan totesivat tutkimuksissaan, että ihmisillä on karkeasti kolme erilaista autonomisuuden tasoa, jotka vaikuttavat motivaatioon. Autonomiset ihmiset haluavat määritellä itse päämääränsä, tehdä omia valintoja ja toteuttaa itseään vapaasti. Toiset taas ovat valmiita hyväksymään ulkoista kontrollia ja noudattavat mielellään esimerkiksi heille asetettuja tavoitteita, toimintamalleja ja normeja. Kolmas ryhmä on ihmiset, joilla ei ole omaa tahtotilaa ja jotka ovat helposti ohjattavissa ulkoapäin. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 228–229)

Työympäristöissä yksilöiden motivaatiota ei voi suoraan johtaa – kyse on enemmänkin motivaation syntyminen edellytysten luomisesta. On helpompi määritellä, millä tuhoaa ihmisen työmotivaation. Esimerkiksi jatkuva vähättely tai mahdottomat työolosuhteet vievät motivaation sisäisesti motivoituneelta ihmiseltä. Esimiehellä on tutkimusten mukaan vaikutusta henkilön työmotivaatioon. Vaikutus riippuu paljon hänen asenteistaan työntekijöitä kohtaan. Tärkeää on esimiehen luottamus siihen, että ihmiset kantavat vastuunsa sekä ovat halukkaita ja kykeneviä kehittymään. Työntekijät tekevät parhaansa, jos he kokevat esimiehensä luottavan heihin. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 229)

Motivaatioon vaikuttavat monet työorganisaation järjestelmiin ja toimintamalleihin liittyvät asiat, joihin esimies voi ainakin jossain määrin vaikuttaa. Hän voi edistää motivaatiota huolehtimalla, että seuraavat asiat toteutuvat työpaikalla:

- Työntekijöillä on selkeä tavoite, joka on tiedossa, saavutettavissa ja mitattavissa
- Työn tulokset huomataan ja niitä arvioidaan. Arviointi perustuu hyväksytyihin kriteereihin ja sitä tehdään säännöllisesti
- Palaute, joka on avointa ja välitöntä, kohdistuu toimintaan sekä tuloksiin ja on pääasiassa myönteistä

- Työntekijät saavat ohjausta ja tukea, joka perustuu positiiviseen ihmiskäsitykseen eli sisältää luottamusta ja arvostusta
 - Palkitseminen on kannustavaa ja oikeudenmukaista, ja sen perusteet ovat tiedossa
 - Työ itsessään on itsenäistä, vaihtelevaa ja sopivasti vaativaa
 - Työn määrä on sopiva aikaan ja tavoitteisiin nähden
- (Viitala & Jylhä, 2019, s. 229)

Suomalaisilla työpaikoilla usein ajatellaan, että jos ei kuule mitään palautetta, niin se on hyvä merkki. Positiivisella palautteella on kuitenkin voimakas vaikutus. Se saa aikaan positiivisen kierteen: onnistuminen vahvistaa uskoa omiin kykyihin, mikä puolestaan lisää riskinottovalmiutta ja sitoutumista työhön ja organisaatioon. Oppimisen kannalta onkin tärkeää kuulla juuri positiivista palautetta. Se myös lisää kykyä ottaa vastaan kritiikkiä silloin, kun on sen aika. Negatiivinen palaute voi nostaa taistelumieltä ja pyrkimystä parempaan suoritukseen, mutta se voi myös masentaa, heikentää itsetuntoa, aiheuttaa pelkoa ja vähentää sitoutumista. Pahimmillaan siitä voi seurata pyrkimys välttää tilanteita, jossa epäonnistuminen voi toistua. Myös se, ettei saa mitään palautetta, saattaa synnyttää käsityksen, ettei suorituksella ole merkitystä tai arvoa. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 229-230)

5.6 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on johtamisen malli, jossa esihenkilö ei vain anna ohjeita ja valvo alaistensa työtä, vaan tukee heitä aktiivisesti työsuorituksen, oppimisen ja kehittymisen näkökulmista. Valmentava esihenkilö auttaa alaisiaan asettamaan realistisia ja haastavia tavoitteita, toimimaan itsenäisesti ja vastuullisesti, oppimaan jatkuvasti uutta ja olemaan luovia ratkaisujen etsimisessä. Valmentava esihenkilö myös rakentaa ryhmän yhteishenkeä ja yhteistyötä luomalla hyvän ilmapiirin, edistämällä toinen toisensa tuntemista ja yhteistyötaitoja sekä kannustamalla ryhmän jäseniä tukemaan toisiaan ja oppimaan yhdessä. Valmentava johtaminen perustuu kahteen johtajuuden ulottuvuuteen: voimaannuttamiseen ja mahdollistamiseen. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 251–252)

Voimaannuttava johtaminen tarkoittaa sitä, että esihenkilö lisää alaistensa itseluottamusta ja kykyä johtaa omaa työtään antamalla heille valtaa ja vapautta tehdä päätöksiä, tunnustamalla heidän saavutuksiaan ja antamalla rakentavaa palautetta. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 252)

Mahdollistava eli fasilitoiva johtaminen tarkoittaa sitä, että esimies auttaa alaisiaan kehittämään osaamistaan ja saamaan hyviä tuloksia aikaan tarjoamalla heille tarvittavia resursseja, ohjaamalla heitä ongelmanratkaisussa, kysymällä avoimia kysymyksiä ja kuuntelemalla aktiivisesti heidän näkemyksiään. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 252)

5.6.1 CASE: Urheilujoukkueen valmentaja

Jukka Jalonen on kolmella miesten maailmanmestaruudella ja yhdellä olympia kultamitalilla Suomen jääkiekkomaajoukkueen kaikkien aikojen menestyksekkäin päävalmentaja (Wikipedia, n.d.). Jalosen valmentamis- ja johtamistavat voidaan tiivistää kolmeen pääkohtaan, jotka soveltuvat yhtä hyvin johtamiseen yleensä kuin urheilujoukkueen valmentamiseen:

1. Ole aina oma itsesi ja kehitä jatkuvasti itseäsi
2. Tunnista potentiaali kaikessa ja kaikissa
3. Auta kasvamaan ja onnistumaan yhdessä

(Niemi, 2019)

Jukka Jalonen on valmentaja, joka perustaa johtamisfilosofiansa siihen, että on aina oma itsensä. Hän pyrkii tuntemaan itsensä ja kehittämään itseään jatkuvasti. Hän arvioi omaa toimintaansa ja pyrkii johtamaan joukkuettaan ja työyhteisöään hyvin. Hän on oikeudenmukainen sekä reilu pelaajilleen ja kertoo heille selkeästi, miksi tekee mitään päätöksiä. Hän on myös avoin ja rehellinen sekä itselleen että muille. Hän ei peittele tai kiellä virheitään, vaan tunnustaa ne ja ansaitsee siten luottamuksen. Hän on pitkäjänteinen ja kärsivällinen johtamisotteessaan, mutta osaa myös tehdä nopeita liikkeitä tarvittaessa. Hän ei anna epäonnistumisten lannistaa häntä, vaan varautuu, valmistautuu ja ennakoii tilanteita. Hän analysoi virhetilanteita ja oppii niistä. Hän antaa tulevaisuuteen suuntautunutta palautetta pelaajilleen ja katsoo aina eteenpäin. Hän uskoo itseensä ja tapansa johtaa. (Niemi, 2019)

Jalosen tärkein tehtävä on saada alaisistaan, joukkueen jäsenistä, irti kaikki mahdollinen potentiaali. Hän luo sellaiset olosuhteet, joissa hänen alaisistaan voi tulla voittajia. Hän kommunikoi, antaa palautetta, rakentaa luottamusta ja sitouttaa pelaajat yhteiseen tavoitteeseen. Hän osaa hyödyntää pelaajien vahvuuksia ja antaa heille vastuuta. Hän tuntee pelaajansa ja välittää heistä. Hän keskustelee heidän kanssaan avoimesti ja on läsnä eri tilanteissa. Myös se, millä tavalla hän keskustelee, on tärkeää. On suuri ero kielletäänkö laukomasta maalin ohi vai

käsketäänkö laukomaan maalia kohti. Samalla tavalla kiellämme lasta juoksemasta, vaikka parempi olisi pyytää häntä kävelemään. Jaloselle on myös tärkeää osata liittää urheilijan sisäinen motivaatio ja palava halu sopiviin ulkoisiin motivaatiokeinoihin. (Niemi, 2019)

Jalonen painottaa, ettei valmentaja ratkaise peliä, vaan pelaajat. Hän luottaa siihen, että pelaajilla on potentiaalia ja antaa heille mahdollisuuden näyttää sen. Hän ei odottanut MM-kisoihin NHL-vahvistuksia, vaan leiritti pelaajia, jotka pelasivat Euroopassa ja Suomessa. Hän rakensi toistuvasti joukkueen, joka ei ollut paperilla kovin hyvä, mutta joka oli henkisesti kestävä ja yhteen hitsautunut. Hän painottaa sitä, että joukkueen jäsenten pitää tehdä yhteistyötä ja tukea toisiaan. Hän antaa jokaisen olla oma itsensä ja kehittää itseään sekä pelaajana että ihmisenä. Hän sanoo, että hänen johtamisfilosofiansa toimisi myös muilla työpaikoilla ja että hän olisi esimerkiksi kaupunginjohtajana samanlainen kuin valmentajana. Hän haluaisi, että jokainen työntekijä tunnustaisi roolinsa, omistautuisi sille ja parhaimmillaan hyödyntäisi omia vahvuuksiaan roolinsa toteuttamisessa päivittäin. Panostaisin kommunikointiin ja viestintään, jotta kaikilla työntekijöillä olisi ajankohtainen tieto aina saatavilla. Tätä kautta rakentuu laadukas ilmapiiri ja yhteishenki. (Niemi, 2019)

5.7 Palkitseminen

Palkitsemisen tarkoitus on tukea strategian toteuttamista. Perinteinen ajattelu on ollut, että ihminen toimii ulkoisten kannustimien mukaan: hän tekee työtä saadakseen palkkaa tai välttääkseen rangaistusta. Työ itsessään ei kiinnostanut häntä. Ihmistä pidettiin yksinkertaisena olentona, jota ohjasi ulkoinen keppi ja porkkana. (Martela & Jarenko, 2014, s. 47)

Nykyään tiedetään, että palkitseminen on paljon monimutkaisempi asia. Siihen vaikuttaa se, miten ihminen ymmärtää tilanteen: mitä hän ajattelee palkitsemisjärjestelmästä, miten hänelle kerrotaan siitä, miten hänen esimiehensä käyttäytyy, mitä hän haluaa palkaltaan ja niin edelleen. Uusi palkitsemistutkimus onkin tutkinut näitä tekijöitä. Vaikka kaikkia yhteyksiä ei vielä tunneta, on selvää, että perinteiset ulkoiset palkitsemisjärjestelmät eivät riitä. Niiden lisäksi - ja joskus niiden sijaan - on kehitettävä palkitsemistapoja, jotka tukevat ihmisen sisäistä motivaatiota. (Martela & Jarenko, 2014, s. 47)

Työn luonne on muuttunut ja tämä edellyttää meiltä uudenlaista tapaa palkita työntekijöitämme. Ulkoiset palkkiot toimivat hyvin yksinkertaisissa ja mekaanisissa tehtävissä, jotka eivät kiinnosta tekijää. Tällaisia tehtäviä on kuitenkin yhä vähemmän. Ne on automatisoitu tai siirretty muihin maihin. Tulevaisuuden työpaikat ja talouskasvu riippuvat aloista, jotka vaativat työntekijöiltä luovuutta, vuorovaikutustaitoja ja jatkuvaa oppimisasennetta. Nämä ovat dynaamisia, nopeasti kehittyviä tietotyön ja palvelutyön aloja. Mutta myös perinteisemmässä teollisuudessa jäljelle jäävät työpaikat ovat enimmäkseen monimutkaisempia ja vaativat enemmän oma-aloitteisuutta ja luovuutta. Näissä tehtävissä ulkoisten palkkioiden vaikutus on monimutkaisempi - jopa kielteinen (Deci & Ryan, 2000b, s. 68–79; Frey & Jegen, 2001 s. 589–612). (Martela & Jarenko, 2014, s. 47)

5.8 Ulkoiset palkkiot

Ymmärrämme nyt sisäisen motivaation tärkeyden, joten sen kannalta järjestyttävimpiä ovat ne tutkimukset, jotka osoittavat ulkoisten palkkioiden heikentävän merkittävästi sisäistä motivaatiota. Kun esimerkiksi vapaaehtoisille sanomalehden avustajille alettiin maksaa korvausta, heidän alkuperäinen sisäinen motivaationsa katosi ja he eivät olleet enää yhtä halukkaita jatkamaan työtään ilman rahallista hyötyä (Deci 1971, s. 105–115). (Martela & Jarenko, 2014, s. 47)

Miksi ulkoiset palkkiot voivat sitten vähentää sisäistä motivaatiota? Tätä ilmiötä selitetään ylimääräytymisvaikutuksella (over justification effect). Se tarkoittaa, että ihminen muuntaa toimintansa alkuperäisiä syitä jälkikäteen saadun tiedon perusteella. Jos ihminen saa työstään ulkoisen palkkion, hän ajattelee tehneensä työn vain sen vuoksi. Tämä vie huomion pois sisäisestä motivaatiosta, joka syntyy työn itsensä antamasta nautinnosta ja merkityksestä. (Lepper ym., 1973, s. 129–137; Deci ym., 1999. s. 627–668). Työstä häviää näin innostus ja intohimo. Tämän lisäksi sisäisen motivaation heikkeneminen vaikuttaa haitallisesti ajattelun laatuun ja luovuuteen (Amabile ym., 1997, s. 39–58; 1998, s. 76–87; 2005, s. 367–403). (Martela & Jarenko, 2014, s. 47–48)

Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että sisäisesti motivoituneet ihmiset eivät tarvitsisi palkkaa työstään. Aiemmin mainitun Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työhyvinvointi muodostuu motivaatiotekijöistä ja hygieniatekijöistä (Herzberg, 1968). Motivaatiotekijät ovat asioita, jotka lisäävät motivaatiota, kun ne ovat läsnä. Ne liittyvät usein henkilökohtaiseen kasvuun ja

kehittymiseen. Hygieniatekijät eivät motivoi ihmisiä huippusuorituksiin, mutta ne aiheuttavat tyytymättömyyttä, kun ne ovat huonosti. Ne liittyvät yleensä palkkaan, työolosuhteisiin ja muihin perusasioihin. Esimerkiksi palkan pitää riittää elämän perustarpeisiin (mitä ne sitten ovatkaan kullekin), jotta niistä ei tarvitse huolehtia. Hygieniatekijöiden ylläpitäminen nostaa työhyvinvoinnin neutraalille tasolle, mutta ei sen korkeammalle. Palkankorotus saattaa toimia motivaatitekijänä hetken aikaa, mutta ei pitkään. Periaatteessa palkka on vain hygieniatekijä, eikä sillä voida lisätä sisäistä motivaatiota. Vain motivaatitekijöihin panostamalla - joissa vapaus, virtaus ja vastuu ovat avainasemassa - päästään positiiviselle alueelle, jossa motivaatio todella kasvaa. (Martela & Jarenko, 2014, s. 48)

Ulkoiset palkkiot voivat kuitenkin joskus tukea sisäistä motivaatiota. Esimerkiksi tulospohjainen palkkaus tai osittainen tulospohjainen palkkaus kiinnittää työntekijän huomion aikaansaamiseen, joka oli yksi ihmisen perustarpeista ja hyvinvoinnin lähteistä. Tulospohjainen palkkaus, joka perustuu strategisiin tavoitteisiin, selkeyttää myös usein yksilön työnkuvaa ja tavoitteita poikkeuksellisen hyvin (Maaniemi, 2013). Tämä puolestaan lisää toiminnan merkityksellisyyttä ja vahvistaa sisäistä motivaatiota. (Martela & Jarenko, 2014, s. 48)

5.9 Sisäistä motivaatiota tukeva palkitseminen

Johtajan, joka haluaa edistää työntekijöidensä sisäistä motivaatiota, tulee palkita heitä oikeudenmukaisesti ja tuntuvasti – mutta ei niin tuntuvasti, että työtä alettaisiin tehdä vain tämän palkkion vuoksi. Sisäisen motivaation ydin on kokemus autonomisesta toiminnasta. Psykologian alalla puhutaan toiminnan alkuperän sijainnista, eli siitä onko tekemisen syy yksilön ulko- vai sisäpuolella. Jos palkitseminen saa yksilön tuntemaan, että häntä ohjataan ulkopuolelta, hänen sisäinen motivaationsa heikkenee. Jos palkitseminen säilyttää tuntemuksena autonomisesta toiminnasta, se voi jopa vahvistaa sisäistä motivaatiota. (Martela & Jarenko, 2014, s. 49)

Tämä autonomisuuden ajatus selittää useita palkitsemiseen liittyviä tutkimustuloksia. On esimerkiksi havaittu, että etukäteen ilmoitetut ulkoiset palkkiot alentavat sisäistä motivaatiota enemmän kuin yllättävät ulkoiset palkkiot (Lepper et al., 1973, s. 129–137). Tämä johtuu siitä, että yllättävää palkintoa ei voi ennakoita, jolloin työn tekemisen aikana vaikuttaa vain sisäinen motivaatio. Samalla logiikalla voidaan selittää tutkimustulokset, joiden mukaan pienet palkkiot toimivat paremmin kuin suuret (Ariely et al., 2005) ja ulkoiset palkkiot toimivat lyhyellä

tähtäimellä, mutta heikentävät työsuoritusta pitkällä tähtäimellä (Kohn, 1993). Huonoin tilanne syntyy, kun työstä annetaan ensin ulkoinen palkkio ja sitten se otetaan pois. Seurauksena on alkutilannetta huonompi motivaatio, vaikka tekijällä olisikin ollut aluksi innostunut asenne tehtävänsä kohtaan (Benabou & Tirole, 2006, s. 1652–1678). (Martela & Jarenko, 2014, s. 49)

Yleinen käsitys on myös, että verbaalinen palkinto, kuten kehu, eivät heikennä sisäistä motivaatiota. Tämä perustuu pitkälti Shu-Hua Tangin ja Vernon C. Hallin vuonna 1995 tekemään 50 tutkimuksen meta-analyysiin, jonka mukaan verbaalinen positiivinen palaute näyttää lisäävän sisäistä motivaatiota (Tang & Hall, 1995, s. 365–404). Samaa totesivat Edward Deci, Richard Koestner ja Richard Ryan omassa 128 tutkimuksen meta-analyysissään (1999, s. 627–668). Jotkut tutkimukset ovat kuitenkin havainneet ihmisten välillä merkittävän eron siinä, miten verbaalinen palkinto vaikutti sisäiseen motivaatioon. Niillä, jotka kokivat kehu holhoaviksi ja ohjaileviksi, alensivat sisäistä motivaatiota, kun taas niillä koehenkilöillä, jotka ottivat kehu ilolla vastaan, ei ollut vaikutusta sisäiseen motivaatioon. (Pittman et al., 1980 artikkelissa Ryan, 1982, s. 450–461.) Ohjaileviksi koetut kehu olivat usein sisältäneet pitää -sanamuodon, esimerkiksi ”Hienoa, nyt sinun pitää vain jatkaa samaan malliin”. Tällaista kannattaa siis välttää jokaisen, joka antaa verbaalista palautetta. (Martela & Jarenko, 2014, s. 49)

Tangin ja Hallin sekä Decin ja kumppaneiden meta-analyysit osoittivat myös eron sen välillä, palkitaanko hyvästä lopputuloksesta vai halutusta toimintatavasta. Vaikuttaa siltä, että sisäiselle motivaatiolle on haitallisempaa palkita toimintatavasta kuin tuloksesta. Tämäkin tulos voidaan selittää autonomian kautta: Toiminnan ohjaaminen on väistämättömästi läsnä tilanteessa, jossa palkitaan tietynlaisesta toiminnasta. Mutta jos palkkio annetaan hyvän tuloksen perusteella, kasvaa työntekijän tunne siitä, että hän voi itse valita, miten tavoite saavutetaan. Tämä puolestaan kompensoi sitä negatiivista vaikutusta, joka toiminnan ohjaamisesta seuraa. (Tang & Hall, 1995, s. 365–404.) Myös käytännön näkökulmasta on huono idea sitoa palkkio pelkkään toimintatapaan eikä tulokseen, koska se vähentää motivaatiota kehittää omaa toimintaa. Autonomian ajatus selittää myös tutkimusnäytön, jonka mukaan sisäinen motivaatio laskee, kun työntekijöille asetetaan aikarajoja, annetaan käskyjä ja ohjeita, uhataan rankaisuille, painotetaan arviointeja tai määritellään tavoitteet ylhäältä päin (Mossholder, 1980, s. 202–210; Rummel & Feinberg, 1988, s. 147–164; Deci & Ryan, 2000b, s. 68–79).

6 Opinnäytetyön toteuttaminen

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat autoliikkeen työntekijöiden työmotivaatiota ja -hyvinvointia parantavat sekä heikentävät tekijät. Tutkimuksessa nostettiin esille motivaatio, työhyvinvointi, palkitseminen, johtaminen ja esihenkilötyö. Näiden tekijöiden kautta pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuskysymykset olivat:

- Mitkä tekijät parantavat tai heikentävät työmotivaatiota ja työhyvinvointia kohdeyrityksessä?
- Millä toimenpiteillä kohdeyrityksen työntekijöiden työmotivaatiota ja työhyvinvointia voitaisiin parantaa?
- Miten esihenkilötyö vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja työhyvinvointiin kohdeyrityksessä?

Autoliike oli selvittänyt työntekijäkokemuksen tilaa koko organisaatiossa ”Great Place to Work” kyselytutkimuksella ja muutamilla pienemmillä kyselyillä yksittäisissä toimipisteissä. Näiden kyselyiden perusteella voitiin havaita, että työntekijäkokemuksessa on parantamisen varaa monella osa-alueella, mutta konkreettisten kehityskohteiden määrä jäi kyselyissä kuitenkin pieneksi. Tämä työmotivaatiota ja -hyvinvointia käsittelevä tutkimus oli siksi hyvin ajankohtainen, koska yritys oli jo ottanut askelia vastatakseen näihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimus toteutettiin autoliikkeen yhdessä toimipisteessä, mutta tavoitteena oli myös se, että tuloksia pystyttäisiin hyödyntämään työntekijäkokemuksen parantamiseksi muissakin toimipisteissä.

Haastatteluun valittiin alustavasti neljä työntekijää; yksi jokaisesta tiimistä. Jokaisella tiimillä on omat työnjohtajat, joten tämä antoi mahdollisimman laajan kuvan tutkimuskysymykseen esihenkilötyön osalta. Haastateltavat olivat myös tasaisesti eri ikäisiä 22–53 vuotta, tämä parantaisi kokonaiskuvaa motivaation suuntaamisen osalta. Lopuksi haastateltavat valittiin sen perusteella, kuinka hyvin he osaavat ilmaista itseään ja kuinka aktiivisesti he vaikuttavat työyhteisössä. Näin pienellä otannalla saatiin todennäköisemmin parempi kokonaiskäsitys työntekijöiden mielipiteistä ja tuntemuksista.

Haastattelija pyrki toimimaan ulkoisen tarkkailijan roolissa, jotta haastateltavilla olisi luontevampaa puhua henkilökohtaisista aiheista. Haastatteluiden keskipituus oli yksi tunti ja 22 minuuttia, joten materiaalia kertyi varsin runsaasti. Haastattelut suoritettiin kahtena eri päivänä ja näiden päivien välissä, noin viikon aikana, litteroitiin ja analysoitiin alustavasti kaksi ensimmäistä haastattelua. Jälkimmäisten haastatteluiden analyysin jälkeen voitiin havaita, että uutta tietoa ei juurikaan enää tullut. Haastatteluiden sisältö on teemoitettu suuremmiksi kokonaisuuksiksi käyttäen aineistolähtöistä analyysia. Jotkut haastatteluissa esiin nousseet asiat viittaavat kahteen tai useampaan teemaan, mutta selkeyden vuoksi tulokset käydään läpi teema kerrallaan. Näihin asioihin palataan tarkemmin johtopäätöksissä.

7 Opinnäytetyön tulokset

Haastateltavien pienen otannan ja aiheen henkilökohtaisuuden vuoksi vastaukset oli etukäteen sovittu anonymisoitaviksi. Tekstissä ei tulla käyttämään suoria lainauksia, koska näistä olisi mahdollista tunnistaa yksittäinen työntekijä. Haastatteluiden sisältö on jaettu viideksi suuremmaksi teemaksi, jotka ovat: autonomia, kyvykkyys ja oppiminen, yhteisöllisyys ja merkityksellisyys, viestintä ja kommunikointi sekä palkkaus ja oikeudenmukaisuus.

7.1 Autonomia

Tekijät kokevat omaan työhön vaikuttamisen tärkeänä asiana. Yksi erittelee, että on motivoivaa olla kehittämässä jotain ja katsomassa miten sen lähtee toimimaan. Kysyttäessä voivatko he vaikuttaa merkityksellisiin asioihin omassa työssään, heidän vastauksensa vaihtelee riippuen siitä, kuinka suurista asioista puhutaan. Eräs toteaa, että häntä on kuunneltu hyvin tässä sekä edellisessä tiimissä ja, että tämä kertoo osaltaan hänen osaamisensa arvostuksesta. Toinen mainitsee, että nykyään on rennompaa. Aikaisemmin esimerkiksi työt piti tehdä suoraan siinä järjestyksessä, kun ne oli suunniteltu, vaikka itse näki tehokkaamman tavan.

Kun puhutaan suuremmista, koko korjaamo koskettavista asioista, vastaus on selvä: tekijät eivät koe voivansa vaikuttaa niihin juuri ollenkaan. Heiltä kyllä kysytään ajoittain mielipidettä eri asioihin, mutta kokevat ettei sillä ole mitään vaikutusta. Yksi toteaaakin, että hänestä tuntuu, ettei hänen sanomisistaan välitetä, että haetaan vain tiettyä vastausta ja kun se saadaan, niin se on siinä. Kaivetaan ikään kuin se oikea vastaus. Toinen esittää, että heille annetaan vain vaikuttamisen illuusio. Kerrotaan, että he voivat vaikuttaa, mutta todellisuudessa eivät kuitenkaan. Kaksi muutakin kertoo saman siitä, että kehitysideat ja mielipiteet kuunnellaan kyllä, mutta mitään palautetta ei sen jälkeen asiasta kuulu. He mieltävät tämän olevan pääasiassa ylemmän johdon syytä, eivät niinkään työnjohdon, sillä heillä ei ole päätäntävaltaa koko korjaamo koskeviin asioihin. Näistä syistä heidän luottamuksensa johtoon on hyvin alhaisella tasolla ja suurin osa ei tämän takia jaksakaan enää esittää kehitysehdotuksia vaan tyytyvät siihen mitä on.

7.2 Kyvykkyys ja oppiminen

Vastausten perusteella tekijät pitävät haastavia töitä pääsääntöisesti mielenkiintoisina ja palkitsevina. Erityisesti sellaiset työt, joissa onnistuminen ei ole taattu tai sellaiset, missä tekijä ei aluksi tiedä miten se tehdään, mutta oppii korjauksen myötä. Kolme neljästä on sitä mieltä, että haastavia töitä pitäisi olla tasaisesti. Haastateltavien mukaan useilla korjaamon työntekijöillä ei kuitenkaan ole halua tehdä haastavia töitä. He esittävät, että suurin syy tähän on epäreilu palkkausmalli.

Tekijät kokevat ylpeyttä siitä, että autot korjataan tarkasti tehtaan ohjeiden mukaan. He ovat myös yhtä mieltä siitä, että korjausten laatu on tässä korjaamossa alan huipputasoa. Kaksi haastateltavista totesikin, että toisivat omat autonsa vahingon sattuessa nimenomaan tänne korjattavaksi.

7.3 Yhteisöllisyys ja merkityksellisyys

Pyydetessä kuvailemaan tiimin yhteishenkeä, ovat vastaukset positiivisia, vaikkakin tässä on tiimien välillä selvästi vaihtelua. Yksi kuvailee tiimiään todella loistavaksi. He ottavat töistä yhdessä vastuun, auttavat pyytämättä ja sitä kautta kunkin itsetunto ja motivaatio paranevat. Toinen kokee tämän korjaamon yhteishengen todella paljon paremmaksi kuin sen missä hän aiemmin oli. Täällä kaikki puhuu samoista asioista sekä tekee samoja asioita, ne luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta, hän toteaa. Kaksi muuta haastateltavaa kertoo, että apua saa kyllä aina kysymällä, muttei sitä tarjota. He mieltävät, että kun täällä pidempään tekee töitä, niin itsenäistyy enemmän ja yrittää vaan pärjätä yksin.

Työhön merkitystä tuovista asioista mainitaan työkaverit ja asiakkaat. Tekijä, jonka mielestä heillä on loistava tiimi, korostaa, että henkilökemiat tuovat hänelle eniten merkitystä työhön. Toinen näkee koko korjaamon mission eteenpäin viemisen hänelle merkityksellisenä asiana. Hän haluaan näyttää esimerkkiä mahdollisimman tehokkaasta toiminnasta ja pyrkii opastamaan sekä kannustamaan muita samaan. Hän perustelee, että sitä enemmän meillä on taitavia ja tehokkaita tekijöitä, sitä vahvempi heistä silloin korjaamona tulee ja se auttaa vahvistamaan heidän olemassaoloansa. Hän myös toivoisi johdon näkevän heidät enemmän yksilöinä eikä vain numeroina paperilla.

Tekijöille asiakkaat eivät näy päivittäisessä työssä muuten kuin nimenä työmääräyksen yläosassa, mutta he kuitenkin ymmärtävät asiakkaan merkityksellisyyden heidän työssään. Yksi toteaa suoraan, että asiakkaan takia hän täällä on. Täällä hän on oppinut asiakkaan olevan tärkein, kun muualla keskitytään liikaa tekemään työtä vaan siksi, että saataisiin mahdollisimman paljon rahaa. Täällä voidaan yksittäisissä tapauksissa tehdä tappiota, jotta saadaan asiakas tyytyväiseksi. Se on yksi syy miksi asiakkaat haluavat tuoda autonsa meille, hän toteaa.

Merkityksellisyyden tunnetta alentaa se, jos tekijöitä ei huomioida tai arvosteta. Eräs haastateltava antaa esimerkin tapauksesta, kun maksuttomalle joululounaalle ei ollut kutsuttu yhtä pitkäaikaissairaslomalla olevaa työntekijää, koska tämä ei ole kuulemma talon tapa. Hänelle tämä tapaus kertoo, miten heillä oikeasti ihmisiä kohdellaan. Vaikkei tämä koskettanut häntä suoraan, hän ajatteli, mitä jos olisi ollut itse samassa tilanteessa ja hänet olisi huomioitu. Silloin tunnet todella kuuluvasi johonkin, hän sanoo. Kun seuraavan kerran yritys haluaa palkita työntekijöitä esittääkseen arvostuksensa, se ei tule merkitsemään hänelle mitään, hän toteaa.

7.4 Viestintä ja kommunikointi

Haastatteluissa nousi toistuvasti esiin puutteet tiedonkulussa, kommunikoinnissa ja sen tyyllissä. Yksi tekijä kokee, että heiltä pimitetään tietoa tarkoituksella. Kyse on pääsääntöisesti keskeneräisistä kehittyvistä asioista, mutta sen ei pitäisi olla este asioiden kertomiselle. Hän ymmärtää, että keskeneräiset asiat saattavat muuttua, joten tietoa tulee välittää reaaliaikaisesti ja kertoa mikäli se muuttuu. Hän ei kerta kaikkiaan ymmärrä mikä tieto voi olla niin salaista, etteikö sitä voisi heille kertoa. Kaksi muutakin tekijää nostavat esiin avoimuuden puutteen tiedottamisessa.

Kolme neljästä kertoo, ettei heiltä ole kysytty mielipidettä heitä koskeviin suurempiin muutoksiin. Neljäs kertoo, että on kysytty, mutta on jäänyt pimentoon, onko sillä ollut mitään vaikutusta asiaan. Hän toivoo, että asioissa olisi enemmän vuoropuhelua ja jos jotain ei tehdä niin kuin on toivottu, niin kerrotaan miksi ei. Muutaman kerran hänen mielipiteensä yli on kävelty sanomatta sanaakaan ja tämä on ärsyttänyt pitkään.

Kaksi tekijöistä toivoisi työnjohdon kommunikoinnin olevan ihmisläheisempää. Yksi toteaaakin, ettei olisi pahitteeksi, jos työnjohtaja olisi jonkin tason keittiöpsykologi. Hän sanoo, ettei ihminen

ole kone, vaan on väliä, miten asiat ilmaistaan missäkin tilanteessa. Yksi haastateltavista on lisäksi kokenut ajoittaista vinoilua työnjohdolta, harvemmin nykyään, mutta edelleen kuitenkin.

Yksi mielenkiintoinen seikka, joka nousi kommunikoinnin ja luottamuksen osalta esiin, on leimatuksi tulemisen pelko. Puhutaan kuvitteellisesta nuppineulataulusta, johon oman nimen kohdalle tulee nuppineula, mikäli esittää liikaa kritiikkiä tai esittää sitä vääristä asioista. Leimatuksi tulleilla on haastateltavien mukaan suurempi todennäköisyys tulla irtisanotuksi esimerkiksi YT-neuvottelujen yhteydessä. Tämä käsitys näyttää muodostuneen siitä, että aikaisemmissa YT-neuvotteluissa on irtisanottu mm. runsasta kritiikkiä esittäneitä henkilöitä.

7.5 Palkkaus ja oikeudenmukaisuus

Tässä teemassa olevat asiat linkittyvät eniten muiden teemojen asioihin, varsinkin provisiopalkkauksen osalta. Provisiopalkka työsuorituksen mukaan nähdään epäoikeudenmukaisena monestakin syystä:

- Mikäli työntekijä tekee suuren ja haastavan korjauksen, on hyvin todennäköistä, että hän saa silloin vähemmän palkkaa provision kautta.
- Jos työntekijä auttaa tai opettaa toista, on myös todennäköistä, että hän itse saa vähemmän palkkaa provision kautta.
- Provision laskentaan tulee välillä muutoksia työnantajan tai ohjelmantoimittajan puolelta ja lähes poikkeuksetta alentavasti.
- Korjaamolla on lukuisia kunnossapitoon liittyviä töitä, joista ei makseta provisiota. Näitä töitä ei silloin kukaan haluaisi tehdä, ja ne jäävät usein vain muutaman hoidettavaksi.
- Kaikki eivät noudata korjausohjeita samalla tavalla vaan oikaisevat tietyissä työvaiheissa saadakseen työn nopeammin valmiiksi.

Vaikka haastateltavat haluaisivat muuten tehdä haastavia töitä, ei tämä nykyinen palkkausmalli motivoi heitä tekemään niitä. He saavat parempaa palkkaa tekemällä yksinkertaisia pienempiä korjauksia. Suuremmissa töissä kaikkea käytettyä työaika saadaan harvemmin veloitetua lopullisessa laskussa ja vaikka saataisiinkin, niin se ei silti riitä motivoimaan tekijöitä. Tähän on monia syitä, joita käydään tarkemmin läpi johtopäätöksissä. Yksi esiin noussut syy on, että jos työstä veloitetaan maksajalta tunti tunnista, on veloituskertoimen silloin tasan yksi. Työntekijöiden

keskimääräinen tehokkuuskerroin on selvästi yli yhden, eli he tekevät yli yhden tunnin veloitettavaa työtä tunnissa. Tällöin esimerkiksi tasan yhden veloituskertoimella oleva työ laskee heidän keskikerrointa, ja he saavat seuraavassa palkassa pienemmän provision. Heidän keskikertoimensa pienenee myös mahdollisesti silloin kun he auttavat tai opettavat toista, koska heidän työpanoksensa siirtyy tällöin toiselle tekijälle eivätkä he itse saa muuta kuin peruspalkan tältä ajalta.

Haastatteluissa nousi esiin myös ajankohtaisena ollut aihe CAB Groupin tekemästä muutoksesta CABAS laskentaohjelman pellin oikaisustandardiin. Uudella standardilla mitattuna oikaisutyöstä saatu työaika pieneni jopa alle neljäsosaan aikaisemmasta työajasta samasta työstä. Tämä koetaan todella epäoikeudenmukaisena yksipuolisena muutoksena. Tekijät kertovat myös työnantajan tekemistä muutoksista provision laskentaan, joiden tuloksena samasta työstä sai jatkossa vähemmän provisiota. Peruspalkkaa ei heidän mukaansa nostettu.

Korjaamon kunnossapidon tehtävät mielletään jakautuvan epätasaisesti. Yksi kertoo, että jotkut tekevät näitä töitä pakon edessä ja jotkut välttelevät viimeiseen asti. Siinä hän sitten ajattelee, että miksi aina minä. Kunnossapitoon liittyvistä töistä ei makseta provisiota, joten tästä syystä niitä vältellään.

Provisioon liittyen yksi haastateltava tuo esiin ongelman korjausohjeiden noudattamisesta. Provisio lasketaan ainoastaan siitä, kuinka nopeasti työn saa tehtyä. Jotkut maksimoivat tuloksensa oikaisemalla tietyissä töissä korjausohjeiden ja/tai yhdessä sovittujen käytäntöjen vastaisesti.

Viimeiseksi epäoikeudenmukaisuutta koetaan siinä, että jotkut työnjohtajat kohtelevat joitain työntekijöitä eri tavalla kuin toisia. Yksi haastateltava pohtii, että kun samat työnjohtajat ja työntekijät ovat olleet pitkään samassa paikassa, niin nämä työnjohtajat varmaan sen takia kohtelevat näitä työntekijöitä eriarvoisesti verrattuna vähemmän aikaa talossa olleisiin. Eriarvoinen kohtelu näkyy esimerkiksi siten, että yhteisesti sovituista säännöistä saatetaan joustaa työnjohtajan luvalla tai siihen ei puututa. Haastateltavat eivät kuitenkaan kertoneet mitään konkreettisia tapauksia, mutta mistään hyvin vakavista asioista ei heidän mukaansa ole kyse.

7.5.1 Palkkausmallit

Kysyttäessä minkälaisen palkkausmallin tekijät haluaisivat itselleen, mikäli säilyttäisivät nykyisen tulotasonsa, niin kolme neljästä vastasi, että kiinteän. Yksi haluaisin pitää provision, mutta niin, että se olisi huomattavasti pienemmässä roolissa. He näkevät provision ohjaavan liikaa tekemistä ja sen laskennassa epäoikeudenmukaisuutta. Työnantajalla on muitakin keinoja puuttua tekemiseen kuin provisiopalkka, yksi toteaa. Kiinteän palkan etuina nähdään helpompi talouden suunnittelu, paremmat yhteistyön ja kehittymisen mahdollisuudet ja ylipäätään se, että kaikki tekeminen sekä keskustelu ei aina pyörisi pelkän palkan ympärillä. Kaikki haastateltavat toteavatkin, etteivät he aktiivisesti mieti provisiota motivaation kannalta vaan tekevät töitä tasaista tahtia joka tapauksessa. Yksi summaa myös, että ottaisi mieluummin vähemmän palkkaa ja hyvät työolosuhteet kun toisinpäin.

8 Johtopäätökset

Tutkimuksessa oli tavoitteena selvittää, mitkä ovat autoliikkeen työntekijöiden työmotivaatiota ja -hyvinvointia parantavat sekä heikentävät tekijät. Nämä tekijät ymmärtämällä on mahdollista kehittää työpaikkaa niiden osalta parempaan suuntaan, mikä oli tutkimuksen toisena tavoitteena. Kolmas tavoite oli selvittää miten esihenkilötyö vaikuttaa näihin tekijöihin.

Työn motivaatio- ja hyvinvointitekijät ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa ja kirjallisuudessa joitakin teorioita käsitelläänkin välillä työmotivaation, välillä työhyvinvoinnin yhteydessä. Tästä syystä niitä ei myöskään tämän työn tuloksissa eritellä, vaan ne käsitellään samassa yhteydessä.

8.1 Työmotivaatiota ja -hyvinvointia heikentävät ja parantavat tekijät kohdeyrityksessä

Tutkimuksessa esiin nousseet tekijät ovat pääosin linjassa Decin ja Ryanin kehittämän itseohjautuvuusteorian psykologisten perustarpeiden kanssa. Tulosten mukaan työntekijät haluavat vaikuttaa omaan työhönsä, tehdä haasteellista ja laadukasta työtä sekä tuntea itsensä merkitykselliseksi työyhteisössä. Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen tuloksista tehdyt johtopäätökset teemoittain.

8.1.1 Autonomia

Autonomian tarve ilmenee työntekijöiden haluna päästä vaikuttamaan ja kehittämään omaa työtään koskevia asioita. Tämä pitää sisällään mm. työn organisoinnin, työtavat, työkalut, työajat ja työn sisällön. Työympäristössä autonomia on psykologisista perustarpeista tärkein (Martela ym., 2017, s. 102–103), joten sen vaikutus on positiivisessa ja negatiivisessa mielessä hyvin merkittävä.

Tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat pääsääntöisesti voivansa vaikuttaa suhteellisen hyvin niihin asioihin, jotka voidaan sopia oman tiimin ja työnjohtajan kesken. Näitä ovat mm. työn organisointiin, työtapoihin ja jossakin määrin työaikoihin liittyvät asiat. Mikäli asia koskee jotain sellaista, jota työnjohtaja ei voi päättää tai sellaista, joka ei ole heistä lähtöisin alun perinkään, mielletään vaikuttamisen mahdollisuus olemattomana. Osasyynä tähän vaikuttaa olevan vuoropuhelun ja avoimen tiedottamisen puute. Työntekijöitä koskevia muutoksia ei ole saatettu heidän tietoonsa ennen kuin vasta jalkauttamisen vaiheessa, jolloin niihin vaikuttaminen on

myöhäistä. On myös tapauksia, jolloin työntekijöiltä on kysytty mielipidettä, mutta silloinkin heille on jäänyt tunne, ettei heidän mielipidettään ole otettu riittävän vakavasti huomioon.

Tämä on johtanut siihen, ettei päätöksenteon perusteet ole olleet aina työntekijöiden tiedossa. Päätökset tulee perustua analysoituun tietoon ja olla hyvin sekä läpinäkyvästi perusteltuja. Vain tällöin päätösten tarkoitukset ovat ymmärrettäviä, niihin voidaan sitoutua ja työmotivaatio säilyy. Ilman ymmärrettäviä perusteluja työntekijöitä koskeviin päätöksiin, autonomian tunne katoaa ja työmotivaatio sekä -hyvinvointi laskevat.

8.1.2 Kyvykyys ja oppiminen

Tutkimuksen tulokset tukevat olemassa olevaa teoriaa siinä, että ihminen tarvitsee ajoittain haasteita ja niissä onnistumisia (Martela & Jarenko, 2014, s. 29–30). Tässä työympäristössä tämä tarkoittaa esimerkiksi keskivertoa vaikeampia ja työläämpiä korjauksia. Tuloksissa selvisi myös, että työntekijät haluavat kehittyä ammatissaan ja kokevat ylpeyttä siitä mitä tekevät. Tätä lisää se, että työt tehdään valmistajan ohjeiden mukaan oikein, kun kaikilla korjaamoilla tätä ei välttämättä vaadita tai siihen ei edes kannusteta.

Tutkimuksessa selvisi kuitenkin ristiriita haastavien korjausten ja palkkauksen välillä. Työntekijöiden mukaan nykyisellä palkkausmallilla he saavat vähemmän palkkaa haastavasta kuin helposta korjauksesta. Kun tämän seikan yhdistää lukuisiin tutkimuksiin, joiden mukaan ulkoinen motivaatio heikentää ja jopa vie huomion pois sisäisestä motivaatiosta (esim. Deci 1971, s. 105–115, Deci ym., 1999. s. 627–668 ja Lepper ym., 1973, s. 129–137). On selvää, miksi työntekijät eivät halua mielellään tehdä haastavia korjauksia. Kun provisiopalkka ohjaa tekemään helppoja töitä, ei haastava työ tällöin innosta tekijää, vaikka se tukisikin tekijän sisäistä motivaatiota.

Oman osaamisen itsenäinen kehittäminen nähdään myös vaikeana asiana, koska työtä mitataan jatkuvasti tehokkuuden mukaan. Jos työntekijä perehtyy johonkin uuteen asiaan harjoitellakseen sitä, niin tämä laskee hänen tehokkuuttaan hetkellisesti. Kovassa murroksessa olevalla autoalalla uuden oppiminen on välttämättömyys kilpailukykyisenä säilymiselle. Kaikkea ei ole järkevää tai tehokasta kouluttaa erillisillä koulutuksilla, vaan asioita on opeteltava työn ohessa. Jotta työntekijät olisivat motivoituneita kehittämään omaa osaamistaan, ei siitä saisi olla heille mitään haittaa.

8.1.3 Yhteisöllisyys ja merkityksellisyys

Kolmas ihmisen psykologinen perustarve on yhteisöllisyyden ja merkityksellisyyden tunne, joka on tärkeä toiminnan ja sisäsyntyisen motivaation kannalta (Gagné & Vansteenkiste 2013, s. 64–65). Tutkimuksen mukaan työntekijöille merkitystä tuovat eniten työkaverit ja asiakkaat. Joissakin tiimeissä yhteisöllisyyden tunne on selvästi korkeampi kuin toisissa. Kun tiimin jäsenet tuntevat kuuluvansa yhteen, he ottavat töistä yhteisvastuun ja tällöin myös oman merkityksellisyyden tunne tiimissä kasvaa.

Yhteisöllisyyden tunnetta alentaa se, että työntekijät ovat tottuneet työskentelemään yksin. Tätä edesauttaa nykyinen palkkausmalli, joka laskee vain yksittäisen ihmisen tulosta. Yksinkertaisesti ajateltuna, jos työntekijä auttaa kaveria, niin hän ei hyödy siitä taloudellisesti mitenkään, päinvastoin. Mikäli hän ottaa toisen työntekijän työn kokonaan hoitaakseen, on se periaatteessa toiselta silloin pois. Käytännössä tämä on harvoin näin yksinkertaista, mutta tässäkin tapauksessa provisiopalkka ohjaa toimimaan tietyllä tavalla, vaikka toinen tapa tukisikin sisäistä motivaatiota.

Sisäisen motivaation kannalta on keskeistä, että työyhteisö on sellainen, jossa työntekijät tuntevat olevansa arvostettuja sekä huomioituja (Martela & Jarenko, 2014, s. 30). Tutkimuksen tulosten mukaan näin ei kuitenkaan aina ole. Useat työntekijät kokevat, että johto näkee heidät vain lukuina paperilla. Tuloksissa tuli esiin yksi konkreettinen esimerkkikin missä työntekijän arvostuksen tunne oli selvästi heikentynyt.

Myös asiakas nähdään tulosten mukaan merkitystä tuovana tekijänä. Rikkinäisen auton korjaaminen asiakkaalle on hyvän tekemistä muille ihmisille, joka on perustavan laatuinen psykologinen tarve (Batson ym., 2009; Tomasello, 2009). Kun työntekijä näkee konkreettisesti, miten hänen työnsä hyödyttää muita ihmisiä, hänen motivaationsa työhön kasvaa (Grant 2013).

8.1.4 Viestintä ja kommunikointi

Tutkimuksessa nousi selvästi esiin puutteita viestinnässä ja kommunikoinnissa. Työntekijöiden autonomian tunne pieneni, koska joko heiltä ei kysytty mielipidettä asioihin tai he kokivat, ettei heidän mielipiteellään ollut vaikutusta. Osa myös kokee, ettei heille tarkoituksella kerrota kaikkia asioita, jotka heitä koskettavat.

Hyvän johtamisen tavoitteita on ylläpitää avointa ja luottamuksellista vuorovaikutusta sekä osallistaa työntekijöitä muutosprosesseissa (Viitala & Jylhä, 2019, s. 13–14). Tulosten mukaan tässä ei ole täysin onnistuttu ja työntekijät toivovatkin enemmän ja avoimempaa vuoropuhelua.

Työmotivaation kannalta yrityksen johdon toiminta on Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan hygienia tekijä, eli hyvällä tolalla ollessaan se ei niinkään nosta ihmisten motivaatiota perustasosta, mutta huonolla tolalla ollessaan se saattaa kuitenkin laskea sitä (Dinibutun 2012, s. 135). Yrityksen johdon toimintaan liittyy myös esihenkilötyö, missä on tutkimuksen mukaan jonkin verran kehitettävää. Osa työnjohtajista on johtamisessaan hieman perinteisempiä kuin toiset. Nykyaikainen esihenkilö on enemmän koordinoija, tukija, auttaja ja valmentaja kuin käskyttävä töiden jakaja ja tarkkailija (Viitala & Jylhä, 2019, s. 245). Esihenkilöiden toivotaankin olevan ihmisläheisempiä eli työnjohdossa tulisi korostaa juuri näitä nykyaikaisen esihenkilön rooleja.

8.1.5 Palkkaus ja oikeudenmukaisuus

Nykyaikaiset työpaikat ovat enenevässä määrin monimutkaisia ja vaativat enemmän oma-aloitteisuutta ja luovuutta. Näissä tehtävissä ulkoisten palkkioiden vaikutus on monimutkaisempi – jopa kielteinen (Deci & Ryan, 2000b, s. 68–79; Frey & Jegen, 2001 s. 589–612). Tulosten mukaan käytössä oleva perinteinen provisiopalkkausmalli on ristiriidassa usean sisäistä motivaatiota tukevan tekijän kanssa. Työntekijöiden mukaan palkka ohjaa heidän tekemistään eniten ja he pitävät sitä huonona asiana. Myös aiemmin mainitsemani esimerkki tutkimukset tukevat tätä ilmiötä, jossa ulkoinen motivaatio menee sisäisen edelle ja jopa korvaa sen kokonaan.

Suurten ja haastavien korjausten motivaation ja palkkauksen ristiriita esiteltiin jo aiemmin. Pääsyyt siihen, miksi työntekijät saavat näistä korjauksista pääsääntöisesti vähemmän palkkaa kuin pienistä korjauksista ovat seuraavat:

- He tekevät näitä töitä harvemmin, joten työ ei välttämättä ole niin sujuvaa ja aika kuluu osittain harjoittellessa ja ohjeita lukiessa.
- CABAS laskentaohjelma ei välttämättä tunne kaikkia vaativien korjausten työvaiheita ja näin ollen työaika määritetään osin manuaalisesti. Vakuutusyhtiöiden kanssa on sovittu, että näistä työvaiheista veloitetaan vain se aika mikä niiden tekemiseen on oikeasti mennyt.

Useimmat pienet korjaukset onnistuvat kokeneemalta tekijältä alle CABAS ohjelman määrittämän työajan ja koska suurin osa töistä koostuu niistä, on työntekijän tehokkuuskerroin tällöin yli yhden. Suuremmat työt taas saadaan hyvin harvoin tehtyä edes ohjeelliseen työaikaan, joten ne laskevat tekijöiden tehokkuuskerrointa, minkä mukaan provisiopalkka lasketaan. Johdon viesti työntekijöille on, että pidemmässä juoksussa suuremmat korjaukset eivät vaikuta keskiarvoon paljoakaan, mutta ongelma ei olekaan siinä. Ongelma on se, ettei suuret ja haastavat korjaukset motivoi työntekijöitä, vaikka sisäisen motivaation kautta ne nähtäisiinkin motivoivina.

CABAS ohjelmaan liittyy toinenkin ongelma. Kun iso osa työntekijöiden palkasta määräytyy tämän ohjelman perusteella ja siihen tulee päivitys, joka alentaa tekijöiden saamaa palkkaa, on motivaation väheneminen ymmärrettävää. Näin oli käynyt jonkin aikaa ennen tämän tutkimuksen tekemistä, mikä näkyi vastauksissa selvästi. Kun työntekijällä on vakiintunut käsitys vaivannäön ja siitä saadun palkkion suhteesta, on tämän suhteen muuttaminen työntekijän kannalta huonompaan motivaatiota alentava tekijä. Tämä vaivannäkö – palkkio suhde tunnetaan varsin hyvin mm. odotusarvoteoriassa ja Adamsin oikeudenmukaisuusteoriassa (Dinibutun, 2012, s. 136–137).

Muita palkkausjärjestelmään liittyviä ongelmia ovat korjaamon kunnossapito tehtävien epätasainen jakautuminen ja korjausohjeiden ja/tai yhdessä sovittujen käytäntöjen noudattamatta jättäminen. Työntekijän tehokkuuskertoimeen vaikuttaa ainoastaan se, kuinka nopeasti auton korjaus saadaan tehtyä. Korjaamolla on lukuisia muitakin töitä, mitä työntekijöiden tarvitsee ajoittain tehdä ja kunnossapitoon liittyvät tehtävät ovat vain yksi näistä, joka tässä tutkimuksessa nousi selvästi esiin. Osa työntekijöistä välttelee näiden tehtävien hoitamista, koska he keskittyvät oman tehokkuuskertoimensa maksimoimiseen. Samasta syystä osa oikaisee joissakin työvaiheissa korjausohjeiden ja/tai yhdessä sovittujen käytäntöjen vastaisesti. Tämä aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden tunnetta niille, jotka tehokkuuskertoimen laskemisesta huolimatta tekevät korjaamon muita välttämättömiä työtehtäviä ja suorittavat korjaukset juuri niin kuin pitää. Jälleen päästään siihen, että työntekijöitä ohjaa ulkoinen motivaatio, joka sivuuttaa sisäisen motivaation. Näissä kahdessa tapauksessa työntekijät toimivat itsekkäästi omaa etuaan ajatellen, eikä tämä ole ihmisen luonteelle ominaista, vaan opittua käyttäytymistä (Bregman, 2020, s. 260).

Lisäksi epäoikeudenmukaisuutta koetaan siitä, kun jotkut työnjohtajat kohtelevat joitain työntekijöitä eri tavalla kuin toisia. Eriarvoinen kohtelu näkyy esimerkiksi siten, että yhteisesti sovituista säännöistä saatetaan joustaa työnjohtajan luvalla tai siihen ei puututa. Pahimmillaan

työnjohtajan suorittama epäoikeudenmukainen kohtelu menee työpaikka häirinnän puolelle. Näissä tapauksissa kyse ei ole ollut kuitenkaan näin vakavista asioista, mutta tähän olisi silti hyvä puuttua johdon toimesta.

8.1.6 Palkkausmallit

Tulosten mukaan kolme neljästä haluaisi itselleen kiinteän palkan ja yksi neljästä haluaisi säilyttää provision, mutta pienentäisi sen osuutta kokonaispalkasta reilusti. Tällä hetkellä tehokkaimmilla tekijöillä provision osuus on jopa puolet palkasta. Osin tästäkin syystä työntekijät ajattelevat ja priorisoivat työtään pääasiassa provisiopalkan kautta. Jos provision osuutta sitten pienennetään, niin milloin se menettää merkityksensä kokonaan? Provisiopalkka on kuitenkin tarkoitettu lisäkannustimeksi eli motivaatiotekijäksi, eikä se sellaisena enää toimi, jos siitä tulee työntekijälle merkityksettömän pieni.

Jos kerran suurin osa työntekijöistä haluaisi itselleen kiinteän palkan ja lukuisat tutkimukset pitävät ulkoista palkitsemista huonona motivoimiskeinona, niin minkä takia useissa yrityksissä on sitten käytössä provisiopohjainen palkkausmalli? Asiaa tutkittaessa kävi ilmi, että tämän mallin juuret ulottuvat yrityshallinnon tieteenalan perustamiseen asti 1900-luvun alkuun. Tämä uusi tieteenala perustui Thomas Hobbesin ihmiskuvaan, joka olettaa ihmisten olevan luonnostaan ahneita ja tästä syystä tarvitaan johtajia pitämään heitä silmällä. Johtajien oli sitten tarkoitus motivoida työntekijöitä antamalla heille keppiä tai porkkanaa. Tämä ajatus sai tuulta alleen teollisen vallankumouksen myötä yksinkertaisissa liukuhihnatoissa. Hihnan viereen laitettiin johtajia mittaamaan kuinka kauan ruuvin kiertäminen tai laatikon pakkaaminen kesti. Silloinen ideaali työntekijä oli mitään ajattelematon robotti. (Bregman, 2020, s. 220–221). Mutta kuten aikaisemmin tässä tutkimuksessa mainittiin, nykyaikaiset työpaikat vaativat työntekijöiltä enenevässä määrin luovuutta ja oma-aloitteellisuutta. Silti edelleen yksittäisten työntekijöiden suoritusten mittaaminen pysyy yrityksissä oleellisena johtamisen ja valvomisen keinona. Tämä työn ohjaaminen tavoitteilla, bonuksilla ja rangaistuksilla aiheuttaa kuitenkin usein monia ongelmia. Yksi näistä on se, että kun mittaat yhtä asiaa, jokin muu jää yleensä huonommalle tolalle. (Bregman, 2020, s. 221, 224–225).

8.2 Toimenpiteitä, joilla kohdeyrityksen työntekijöiden työmotivaatiota ja -hyvinvointia voidaan parantaa

Tutkimuksen perusteella yritykselle voidaan esittää useita toimenpiteitä, joilla työntekijöiden työmotivaatiota ja -hyvinvointia voidaan parantaa. Toimenpiteet koostuvat pääasiassa prosessien ja käytäntöjen muokkaamisesta siten, että ne tukisivat mahdollisimman hyvin sisäisen motivaation tekijöitä. Lisäksi johdon ja työntekijöiden väliseen luottamukseen pyritään vaikuttamaan parantamalla viestintää ja kommunikointia. Viimeinen, mutta tärkein muutoksen kohde on palkitsemisjärjestelmä, sillä ilman sen muuttamista sisäistä motivaatiota tukevia uudistuksia on hyvin hankala toteuttaa.

8.2.1 Palkitsemisjärjestelmän uudistaminen

Tulosten perusteella yritykselle esitetään kolme vaihtoehtoista mallia työntekijöiden palkitsemiseen, jotka pyrkivät parantamaan heidän tuntemaa työmotivaatiota ja -hyvinvointia. Tulevaksi palkitsemismalliksi voidaan valita yksi tai jokin näiden yhdistelmä.

Ei palkitsemisjärjestelmää

Kuten aiemmin tässä työssä on todettu, ulkoiset palkkiot ovat tehokas keino vähentämään sisäistä motivaatiota (kts. em. Deci 1971, s. 105–115; Deci ym., 1999, s. 627–668; Deci & Ryan, 2000b, s. 68–79; Lepper ym., 1973, s. 129–137; Mossholder, 1980, s. 202–210; Rummel & Feinberg, 1988, s. 147–164), ja niiden kautta työn ohjaaminen ongelmallista (Bregman, 2020, s. 224–225). Jos palkkiot otetaan pois kokonaan, poistuu myös niiden negatiiviset vaikutukset sisäiseen motivaatioon ja työn ohjaamiseen. Palkka olisi tällöin täysin kiinteä ja työhön voitaisiin keskittyä sisäisten motivaatiotekijöiden kautta. Sisäisesti motivoitunein työntekijäkin tarvitsee kuitenkin oikeudenmukaisen palkan työstään, sillä se on hygienia-tekijä, joka huonolla tolalla ollessaan aiheuttaa tyytymättömyyttä (Herzberg, 1968).

Lähtökohtaisesti kiinteän palkan määrä määritettäisiin työntekijöille heidän peruspalkkansa ja provisionsa yhteenlasketusta keskiarvosta riittävän pitkältä ajalta. Suositus olisi 12 kk, jossa vuoden aikojen vaihtelut työmäärään otettaisiin huomioon.

Pienten, mutta tuntuvien satunnaisten rahapalkkioiden järjestelmä

Sisäisen motivaation ydin on kokemus autonomisesta toiminnasta. Psykologian alalla puhutaan toiminnan alkuperän sijainnista, eli siitä onko tekemisen syy yksilön ulko- vai sisäpuolella. Jos palkitseminen saa yksilön tuntemaan, että häntä ohjataan ulkopuolelta, hänen sisäinen motivaationsa heikkenee. Jos palkitseminen säilyttää tuntemuksena autonomisesta toiminnasta, se voi jopa vahvistaa sisäistä motivaatiota. (Martela & Jarenko, 2014, s. 49) Esimerkiksi etukäteen ilmoitetut ulkoiset palkkiot alentavat sisäistä motivaatiota enemmän kuin yllättävät ulkoiset palkkiot (Lepper et al., 1973, s. 129–137). Tämä johtuu siitä, että yllättävää palkintoa ei voi ennakoita, jolloin työn tekemisen aikana vaikuttaa vain sisäinen motivaatio. Samalla logiikalla voidaan selittää tutkimustulokset, joiden mukaan pienet palkkiot toimivat paremmin kuin suuret (Ariely et al., 2005) ja ulkoiset palkkiot toimivat lyhyellä tähtämellä, mutta heikentävät työsuoritusta pitkällä tähtämellä (Kohn, 1993).

Tärkeää on myös tunnistaa ero sen välillä, palkitaanko hyvästä lopputuloksesta vai halutusta toimintatavasta. Autonomian kautta voidaan selittää, miksi sisäisen motivaation kannalta on haitallisempaa palkita toimintatavasta kuin tuloksesta: Toiminnan ohjaaminen on väistämättömästi läsnä tilanteessa, jossa palkitaan tietynlaisesta toiminnasta. Myös käytännön näkökulmasta on huono idea sitoa palkkio pelkkään toimintatapaan eikä tulokseen, koska se vähentää motivaatiota kehittää omaa toimintaa. Autonomian ajatus selittää myös tutkimusnäytön, jonka mukaan sisäinen motivaatio laskee, kun työntekijöille asetetaan aikarajoja, annetaan käskyjä ja ohjeita, uhataan rankaisuille, painotetaan arviointeja tai määritellään tavoitteet ylhäältä päin (Mossholder, 1980, s. 202–210; Rummel & Feinberg, 1988, s. 147–164; Deci & Ryan, 2000b, s. 68–79).

Näiden perusteella yhdeksi palkitsemisjärjestelmäksi esitetään satunnaisten rahapalkkioiden järjestelmää. Tässä peruspalkan osuus tulee olla sellainen, johon työntekijä on tyytyväinen, vaikkei saisi koskaan lisäpalkkiota. Lisäpalkkio on täysin ylimääräinen lisä, joka annetaan satunnaisesti hyvästä tuloksesta. Palkkio voidaan antaa yhdelle tai useammalle työntekijälle kerrallaan, esimerkiksi koko tiimille. Tällainen järjestelmä on käytössä useassa yrityksessä ja siitä puhutaan tyyppillisesti kertapalkkio nimellä. Palkkio auttaa pitämään työntekijöiden fokuksen tulosten saavuttamisessa, mutta esihenkilön/johdon kautta satunnaisesti annettuna järjestelmää ei voi samalla tavalla käyttää hyväkseen, kuin esimerkiksi kiinteiden tavoitteiden kautta maksettavaa provisiota.

Kertapalkkiojärjestelmässä on myös haasteita. Palkkioiden antaminen niin, ettei kukaan samaa työtä tekevä kokisi siinä epäoikeudenmukaisuutta on hankalaa. Palkkion antamisen perusteet ovat antajan subjektiivisen näkemyksen varassa, sillä kiinteä ennalta määrätty tavoite ei olisi enää satunnainen. Tämä voi aiheuttaa epäjohtonmukaisuutta palkkioiden antamisessa, joka johtaa osaltaan epäoikeudenmukaisuuden tunteeseen.

Toisaalta palkkioiden antaminen tiimikohtaisesti saattaisi olla hyväksi tiimityön kehittämiseksi, mutta samalla se voisi tuoda tiimien välille kilpailua, joka on koko korjaamon toimivuuden kannalta sekä hyvä, että huono asia. Hyvää olisi se, että hyvässä hengessä kilpailu voisi toimia motivaattorina. Huonoa olisi taas se, että töiden siirtäminen tiimistä toiseen voisi olla haasteellisempaa ja töiden suunnittelu tiimien välillä voidaan mieltää epäoikeudenmukaiseksi.

Kertapalkkiojärjestelmän tulisi olla työntekijöiden mielestä oikeudenmukainen, yksinkertainen ja kannustava. Ilman näitä se ei toisi mitään lisäarvoa kiinteään palkkaan verrattuna.

Järjestelmä, jossa tiimit keräävät rahaa käytettäväksi yhteiseen tekemiseen

Yhteisöllisyyden ja merkityksellisyyden tunteen tarve nousi tutkimuksessa vahvasti esille. Työntekijät haluavat tuntea, että kuuluvat johonkin ja, että heistä välitetään. Nykyinen palkkiojärjestelmä ohjaa työntekijöitä ajattelemaan vain oman työn tehokkuutta, jolloin työkaverien merkitys vähenee. Työntekijät ovat energisempiä ja voivat paremmin, kun he ovat positiivisessa vuorovaikutuksessa kollegoiden ja johdon kanssa (Carmeli ym., 2009, s. 1553–1561; Dimotakis ym., 2011, s. 572–588).

Yhteenkuuluvuuden ja tiimien synergian kehittämiseksi ehdotetaan järjestelmää, jossa tiimit keräävät rahaa käytettäväksi yhteiseen tekemiseen. Kertapalkkioiden tapaan tiimit saavat tavoitteeseen pääsystä palkkion, joka kerätään tiimin yhteiseen pottiin. Tiimit saavat itse päättää mihin tämän rahan käyttävät, kunhan se liittyy yhteiseen tekemiseen työpaikalla tai vapaa-ajalla. Tällä tavoin työntekijät ajattelisivat oman edun sijaan enemmän tiimin etua ja bonuksena pääsisivät ajoittain tekemään jotain hauskaa ja virkistävää yhdessä. Mikään ei myöskään estä tiimejä yhdistämästä rahapottejaan ja tehdä isommalla porukalla jotain, mikä edistää yhteisöllisyyttä.

Tässä järjestelmässä on myös samat haasteet kuin edellisessä.

8.2.2 Prosessien ja käytäntöjen muokkaaminen

Kun palkka ja mahdollinen palkitsemisjärjestelmä ovat sellaisia, että ne eivät heikennä sisäistä motivaatiota, voidaan keskittyä prosessien ja käytäntöjen muokkaamiseen niin, että ne vastavuoroisesti vahvistaisivat sisäistä motivaatiota. Tämä on tärkeää, koska jos ulkoinen motivaatio otetaan pois, tilalle tarvitaan sisäistä motivaatiota, muuten työntekijöiden kokonaismotivaatio laskee. Ja kuten muistamme, sisäinen motivaatio tulee yksilöstä itsestään, eikä sitä voi samalla tavalla antaa kuin ulkoista motivaatiota. Kun ulkoinen motivaatio poistetaan, työntekijällä kestää jonkin aikaa tottua uuteen tilanteeseen ja löytää motivaatio sisäisistä tekijöistä. Tämä tarvittava aika riippuu monesta tekijästä, kuten kuinka sisäisesti motivoitunut työntekijä oli jo ennalta ja kuinka työ sekä työympäristö tukevat sisäistä motivaatiota. Oleellista on kuitenkin tiedostaa se, ettei muutos ulkoisesta motivaatiosta sisäiseen tapahdu yhdessä yössä, vaan se vaatii aikaa ja aktiivisuutta niin työntekijöiltä kuin johdolta.

Autonomia

Työntekijät eivät koe voivansa vaikuttaa heidän työhönsä tällä hetkellä riittävästi. Yhdeksi syyksi voitiin tulosten perusteella todeta vuoropuhelun ja avoimen tiedottamisen puute. Näihin esitetään kehitysideoita viestinnän ja kommunikoinnin parantamisen luvussa 8.2.3. Toiseksi ilmeni, ettei henkilöstöä ole osallistettu riittävästi heitä koskevien muutosten suunnittelussa tai toteutuksessa. Kotterin muutosjohtamisen mallin mukaan henkilöstön on nähtävä muutos tarpeellisena ja heidän on sitouduttava siihen ennen kuin muutoksen onnistumiselle on edellytyksiä (Viitala & Jylhä, 2019, s. 268–269). Henkilöstö on otettava muutosten suunnitteluun mukaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja heidät on pidettävä ajan tasalla, jotta he kokevat voivansa tarpeen mukaan vaikuttaa asioihin.

Lisäksi tuloksissa ilmeni viitteitä johdon/työnjohdon suorittamasta lievästä mikromanageroinnista tutkimusta edeltävältä ajalta. Tämä oli tutkimuksen suorittamisen aikaan jo suurimmalta osin poistunut, mutta on hyvä korostaa, että mikromanagerointi ja kontrollointi ovat tehokas tapa estää työntekijää kokemasta työssään autonomiasta tulevaa innostusta (Martela & Jarenko, 2014, s. 29). Johtamista olisi hyvä toteuttaa suurempien tavoitteiden ja päämäärien avulla ja antaa työntekijöiden itse päättää miten he ne saavuttavat. Autonomian kannalta ei myöskään ole oleellista, ovatko tavoitteet alun perin organisaation vai työntekijän itsensä asettamia. Oleellista on se, kokeeko työntekijä ne omikseen (Martela & Jarenko, 2014, s. 29).

Kyvykkyys ja oppiminen

Työntekijät haluavat kehittyä ammatissaan ja tehdä haasteellisia korjauksia, koska nämä nähdään palkitsevina. Nykyinen provisiopalkkausmalli on ristiriidassa haasteellisten korjausten tekemisen kanssa, kuten tässä työssä on aiemmin todettu. Palkitsemisjärjestelmää muuttamalla yllä ehdotettuihin malleihin, tämä ristiriita poistuu. Tällöin tekijät voivat keskittyä haasteellisiin töihin miettimättä sitä, kuinka paljon vähemmän palkkaa he sen seurauksena saavat.

Yhteisöllisyys ja merkityksellisyys

Nykyinen provisiopalkkausmalli on haitallinen myös työntekijöiden yhteisöllisyyden ja merkityksellisyyden tunteen kannalta, kuten tässä työssä on aiemmin todettu. Kuitenkin pelkkä palkitsemismallin muutos ei välttämättä riitä siihen, että yhteisöllisyyden ja merkityksellisyyden tunne kasvaisivat riittävästi. Johdon ja työnjohtajien vastuulla on luoda työympäristö, jossa työntekijät tuntevat olevansa arvostettuja sekä huomioituja (Martela & Jarenko, 2014, s. 30). Lisäksi positiivisen ja yhteenkuuluvan työilmapiirin luominen on todettu olevan jopa tärkein nykyjohtajan tehtävä (Carmeli ym., 2009, s. 1553–1561).

Yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan kehittää muuttamalla prosessiajattelua yksilöstä tiimeihin. Työntekijöistä tulisi muodostaa pienempiä 4–5 hengen tiimejä, joiden työpisteet sijoitetaan korjaamalla vierekkäin. Pienempi tiimi ja lähekkäin työskenteleminen edistävät luontaista ryhmäytymistä. Töiden suunnittelua ja jakamista tulisi muuttaa niin, että työt jaetaan yksittäisen tekijän sijaan tiimiin. Tiimi huolehtii yhdessä, että työt tulevat ajallaan tehtyä ja kehittävät omaa toimintaansa tarpeen mukaan. Kun työntekijät tuntevat aidosti olevansa osa tiimiä ja yhteisvastuussa tavoitteisiin pääsystä, myös heidän merkityksellisyyden tunteensa kasvaa.

8.2.3 Viestinnän ja kommunikoinnin parantaminen

Viestinnän ja kommunikoinnin puutteet nousivat tutkimuksessa useaan otteeseen esiin, joka on vaikuttanut mm. heikentävästi työntekijöiden luottamukseen johtoa kohtaan. Työntekijät kokevat mm., ettei heitä kuunnella tai jos kuunnellaan, niin sillä ei ole vaikutusta ja ettei viestinnässä olla täysin avoimia. Viestintä ja kommunikointi ovat oleellisia taitoja, jotka edistävät yhteistyötä, luottamusta ja tuloksellisuutta (Grossman, 2011). Viestintä voi epäonnistua monista syistä: huono

johtaminen, epäselvä vastuunjako, liian vähän tai liikaa tietoa, väärät kanavat tai välinpitämätön vastaanottaja. Sisäinen viestintä on erityisen tärkeää muutostilanteissa. (Itäpää, 2023)

Johtajan asema alaisten ja hänen esihenkilöidensä välissä on haastava ja vaikuttaa hänen luotettavuuteensa. Johtajan on tasapainoteltava alaistensa odotusten ja tarpeiden sekä esihenkilöidensä tavoitteiden ja vaatimusten välillä. Jos johtaja ei pysty edustamaan alaistensa näkemyksiä tai puolustamaan heidän etujaan esihenkilöidensä edessä, hän voi menettää alaistensa luottamuksen ja kunnioituksen. Toisaalta, jos johtaja ei noudata esihenkilöidensä ohjeita tai vastustaa heidän päätöksiään, hän voi vaarantaa oman asemansa ja urakehityksensä. Johtajan on siis löydettävä tasapaino eri intressiryhmien välillä ja oltava avoin, rehellinen ja johdonmukainen viestinnässään ja toiminnassaan.

Työntekijöiden mukaan luottamusta on heikentänyt eniten epäjohdonmukaisuus johdon toiminnassa. Kun heille on luvattu tai sanottu jotain, on se voinut jonkin ajan päästä muuttua, eikä heillä ole tietoa miksi. Tulosten perusteella kohdeyrityksen tulisi arvioida uudelleen omaa viestintästrategiaa ja pyytää siihen palautetta työntekijöiltä. Tällä hetkellä viestintä ei saavuta jokaista työntekijää tai viestiä ei ymmärretä oikein. Asiaa hankaloittaa pääasiallisten viestien viejien määrä. Välitettävä viesti saattaa muuttua riippuen sitä välittävän henkilön mielipiteistä ja hänen omista tavoitteistaan. Viestintää tulisi keskittää ja varmistaa, että sitä tekevät henkilöt ovat motivoituneita edistämään tätä eri tavoilla ja työkaluilla. Viestinnän tulisi olla läpinäkyvää, oikea-aikaista ja vuoropuheluun kannustavaa.

8.3 Esihenkilötyön vaikutukset työmotivaatioon ja hyvinvointiin

Esihenkilötoiminta vaikuttaa moniin yrityksen menestymisen kannalta keskeisiin asioihin, kuten työntekijöiden tyytyväisyyteen, työturvallisuuteen, suorituskykyyn, sitoutumiseen ja innovatiivisuuteen. Se vaikuttaa myös työyhteisöjen väliseen yhteistyöhön ja työpaikan ilmapiiriin. Nykyaikaisten yritysten kilpailukyky perustuu luovuuteen, jatkuvaan uudistumiseen ja oppimiseen, mikä lisää hyvän esihenkilötyön tarvetta entisestään. Hyvä esihenkilötuki on organisaation voimavara, jonka avulla ihmisten kyvyt saadaan hyödynnettyä niin, että yritys menestyy. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 245–246) Tutkimuksen kohdeyritys ei ole tästä poikkeus ja kovassa murroksessa olevalla autoalalla pärjätäkseen, saati menestyäkseen yritysten tarvitsee uudistua nyt nopeammin kuin koskaan.

Tuloksista kävi ilmi, että osa työnjohtajista on työntekijöiden mielestä liian perinteisiä johtamistyyliään. Tämä ilmeni vähäisenä uudistamishalukkuutena, kulmikkaana kommunikointina ja tuen puutteena työntekijöille. Esihenkilöillä on tärkeä rooli organisaation kulttuurin luomisessa omalla esimerkillään ja em. toiminta tuskin luo kulttuuria, jolla yritys menestyy. Helppo ratkaisu olisi kertoa näille työnjohtajille, että muuttakaa toimintaanne, mutta kuten aiemmin tässä työssä on mainittu, johtaminen ja esihenkilötyö ovat monimutkaisia ja vaativia tehtäviä. Näihin vaikuttavat mm. persoonallisuuden piirteet, halu kehittyä, motivaatio sekä kyvyt ja taidot.

Yrityksen tulisi punnita, mitkä esihenkilön ominaisuudet ovat organisaation menestyksen kannalta oleellisempia ja valita nämä henkilöt vetovastuuseen työntekijöiden päivittäisestä toiminnasta. Muiden esihenkilöiden työtehtävät roolitettaisiin vastaavasti heidän vahvuusalueidensa mukaan. Tämä ei kuitenkaan poista esihenkilöiden tarvetta kehittää johtamistaan ja omia taitojaan nykyaikaisen menestystä tavoittelevan organisaation vaatimusten mukaan, sillä muuten esihenkilöiden kasvavat näkemuserot voivat vaikeuttaa merkittävästi yrityksen prosessien kehittämistä. Esihenkilöiden työn roolituksessa on myös hyvä välttää liian tarkkoja rajoituksia, sillä työtehtävät sekä työmäärät muuttuvat jatkuvasti. Liian tarkkoilla rajoituksilla esihenkilöt priorisoivat niiden kautta liikaa omaa työtään, jolloin syntyy riski, että joidenkin tehtävien tekeminen viivästyy tai ne jäävät tekemättä kokonaan. Parempi lähtökohta työtehtävien roolittamiseen olisi määrittää vastuuhenkilö jokaiseen tärkeään osa-alueeseen. Vastuuhenkilö vastaa, että kyseisen osa-alueen työt tulevat ajallaan tehtyä ja viestii muille esihenkilöille, mikäli näin ei ole. Tämä lähestymistapa ei rajaa mitään työtehtävää yksittäiseltä esihenkilöltä pois, mutta hänen ei myöskään tarvitse yrittää seurata samanaikaisesti lukuisten eri työtehtävien edistymistä.

Esihenkilöiden yhteisöllisyyden tunne on tässä tärkeää, heidän tarvitsee tuntea olevansa yhdessä vastuussa yrityksen menestymisestä. Tiimityön merkitystä on korostettava ja sitä on edistettävä aktiivisesti, sillä niin kuin aiemmin tässä työssä on todettu, esihenkilöt luovat yrityksen kulttuuria omalla esikuvallaan ja vaikuttavat suoraan työntekijöiden työmotivaatioon ja -hyvinvointiin.

9 Luotettavuus pohdinta

Tutkimus käsitteli laajaa aihetta, jota voi tarkastella monista näkökulmista ja erilaisten teorioiden pohjalta. Tutkimusta ja analyysiä olisi voitu jatkaa vielä pitkään. Haastatteluista saatiin runsaasti aineistoa pienestä otannasta huolimatta, jota jouduttiin tiivistämään ja josta osan joutui jättämään pois. Työ pyrittiin tekemään perusteellisesti, jotta haastateltavien näkemykset tulivat mahdollisimman selkeästi esiin ja niistä olisi tehty oikeat johtopäätökset.

Jälkikäteen tarkasteltuna vaikuttaa siltä, että laadullinen tutkimusmenetelmä oli onnistunut valinta, koska se antoi haastateltaville mahdollisuuden ilmaista vapaasti ja laajasti omia mielipiteitään ja kokemuksiaan. Jos työssä olisi käytetty määrällistä tutkimusmenetelmää, tarpeeksi monipuolisen ja kattavan haastattelulomakkeen muodostaminen niin, että vastausten perusteella olisi saatu yhtä paljon tietoa ongelmien juurisyistä, olisi ollut miltei mahdotonta. Laadullinen menetelmä mahdollisti myös kysymysten ja vastausten selventämisen sekä lisäkysymysten esittämisen, mikä vähensi väärinkäsitysten riskiä.

Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi se, että haastattelun suunnittelussa hyödynnettiin aiheesta löytyvää teoriaa ja tutkimustietoa. Haastattelukysymykset perustuivat aiempiin työmotivaatioon ja -hyvinvointiin liittyviin malleihin ja tutkimuksiin, jotka valittiin niiden soveltuvuuden perusteella. Haastattelun suunnittelussa pyrittiin varmistamaan, että kysymykset olivat selkeitä, ymmärrettäviä ja neutraaleja, eivätkä johdatelleet tai rajoittaneet vastaajia.

Tutkimuksen luotettavuutta ei näytä heikentäneen se, että haastattelija oli joko suoraan tai epäsuorasti haastateltavien esihenkilö. Haastattelut suoritettiin luottamuksellisesti ja haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. Haastateltavat ilmaisivat vapaasti ja rehellisesti omia mielipiteitään ja kokemuksiaan, eivätkä pelänneet mahdollisia seurauksia. Haastatteluissa tuli esiin myös arkaluonteisia asioita, kuten esihenkilöiden toiminnan kritiikkiä ja työyhteisön ongelmia. Tämä osoittaa, että haastateltavat luottivat haastattelijaan ja uskalsivat puhua avoimesti.

9.1 Rajoitteet

Tämä työ oli laadullinen tutkimus, joka perustui haastatteluaineistoon. Laadullisen tutkimuksen rajoitteita ovat muun muassa osallistujien reaktiivisuus, tutkijan samaistuminen ja tulosten

yleistettävyys. Osallistujien reaktiivisuus tarkoittaa sitä, että haastateltavat saattavat käyttäytyä eri tavalla, kun heitä havainnoidaan tai haastatellaan kuin normaalissa tilanteessa. Tämä voi vääristää heidän vastauksiaan ja antaa epärealistisen kuvan heidän mielipiteistään ja kokemuksistaan. Tutkijan samaistuminen tarkoittaa sitä, että tutkija saattaa liittää tarpeettomasti hyveen tai jonkin muun ominaisuuden yhdelle tai useammalle haastateltavalle ja antaa heidän näkemyksilleen liikaa painoarvoa analyysissä. Tämä voi johtaa puolueellisuuteen ja virheellisiin johtopäätöksiin. Tulosten yleistettävyys tarkoittaa sitä, että laadullisen tutkimuksen tuloksia ei voi suoraan soveltaa muihin samankaltaisiin tilanteisiin tai ryhmiin, koska ne perustuvat pienen otoksen syvälliseen tarkasteluun. Tämä rajoittaa tutkimuksen käytännön merkitystä ja vaikuttavuutta. (Schonfeld & Mazzola, 2013, s. 268)

Nämä rajoitteet on otettu huomioon tässä työssä eri tavoin. Osallistujien reaktiivisuutta pyrittiin vähentämään luomalla luottamuksellinen ja rento ilmapiiri haastattelutilanteessa ja kertomalla haastateltaville tutkimuksen tarkoitus sekä tavoitteet. Tutkijan samaistumista pyrittiin välttämään käyttämällä systemaattista analyysimenetelmää ja vertaamalla tuloksia aiempaan tutkimukseen ja teoriaan. Tulosten yleistettävyttä pyrittiin lisäämään valitsemalla haastateltaviksi erilaisia työntekijöitä sekä kuvaamalla tutkimusprosessi ja -konteksti mahdollisimman tarkasti. Lisäksi tuloksia esitettiin varovaisesti ja ehdollisesti, eikä niitä yritetty yleistää liian laajasti.

Tutkimuksen otantaan liittyi rajoitteita, jotka otettiin huomioon tuloksia tulkittaessa. Ensimmäinen otanta oli resurssien takia varsin pieni, vain neljä haastateltavaa. Tämä heikentää tulosten yleistettävyttä ja edustavuutta, sillä haastateltavat eivät välttämättä kuvasta koko työyhteisön mielipiteitä ja kokemuksia. Toiseksi otanta ei ollut satunnainen, vaan tutkija valitsi haastateltavat tietoisesti niin, että he olivat työyhteisössä aktiivisesti vaikuttavia henkilöitä. Tämä saattaa vääristää tuloksia, sillä aktiiviset vaikuttajat saattavat antaa erilaisia vastauksia työmotivaation ja hyvinvoinnin suhteen kuin itsenäisemmät työntekijät. Tutkimuksessa käytettyjen teorioiden ja tutkimusten mukaan ihmisten persoonallisuus erot vaikuttavat kuitenkin vain työmotivaatio ja hyvinvointitekijöiden painoarvoihin, eivät itse tekijöihin.

Tutkijan rooli yrityksen esihenkilönä on ollut sekä etu että haitta tässä tutkimuksessa. Etuna on ollut se, että tutkijalla on ollut hyvä tuntemus tutkimuskohteesta ja -kontekstista sekä hyvät suhteet haastateltaviin. Tämä on helpottanut aineiston keruuta ja analyysiä sekä lisännyt tutkijan uskottavuutta ja luotettavuutta. Haittana on ollut se, että tutkijalla on ollut omia

ennakkokäsityksiä, mielipiteitä ja intressejä tutkimusaiheeseen liittyen. Tämä on saattanut vaikuttaa tutkimuksen suunnitteluun, toteutukseen ja tulkintaan sekä aiheuttaa vääristymiä ja vinoumia tuloksissa.

Tutkijan roolin vaikutuksia on pyritty minimoimaan osin samoilla keinoilla kuin muitakin rajoitteita. Kuten se, että haastattelukysymykset on laadittu niin, että ne eivät johdattele tai rajoita vastaajia sekä aineiston analyysi on tehty systemaattisesti käyttämällä aineistolähtöistä analyysiä. Tuloksia on myös verrattu aiempaan tutkimukseen ja teoriaan sekä esitetty varovaisesti ja ehdollisesti.

Tutkimuksen rajoitteista huolimatta tämä työ antoi arvokasta tietoa työmotivaatioon ja -hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ajoneuvojen vauriokorjaamossa. Tutkimus toi esiin monia kehittämiskohteita ja -ehdotuksia, jotka voivat parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä, sitoutumista ja suorituskykyä sekä yrityksen kilpailukykyä ja tuloksellisuutta. Tutkimus myös täydensi aiempaa tutkimustietoa aiheesta.

Lähteet

Adams, J. (1965) *Inequality in social exchange*. Advanced Experimental Psychology

Alderfer, C. (1972) *Existence, Relatedness, and Growth. Human Needs in Organizational Settings*. The Free Press, New York.

Alahuhta, M. (2015) *Johtajuus - Kirkas suunta ja ihmisten voima*. Docendo E-kirja

Alderfer, C. (1969) *An empirical test of a new theory of human needs*. Organizational Behavior and Human Performance.

Amabile, T. M. (1997). *Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do*. California management review

Amabile, T. M. (1998). *How To Kill Creativity*. Harvard Business Review

Amabile, T. M. (2005). *Affect and creativity at work*. Administrative Science Quarterly

Ariely, D., Gneezy, U., Loewenstein, G., Mazar, N. (2005). *Large stakes and big mistakes, Working paper series*. Federal Reserve Bank of Boston, No. 05-11

Atkinson, S. & Butcher, D. (2003). *Trust in managerial relationships*. Journal of managerial psychology

Bakker, A. B. & Demerouti, E. 2017. *Job Demands-Resources theory: Taking stock and looking forward*. Journal of Occupational Health Psychology

Batson, C. D., Ahmad, N., & Lishner, D. A. (2009). *Empathy and altruism*. In Lopez S. J. & Snyder C. R. (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Psychology*. New York: Oxford University Press.

Baumeister, R. F., and Leary, M. R. (1995). *The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation*. Psychological bulletin

Benabou, R. & Tirole, J. (2006). *Incentives and Prosocial Behaviour*. The American Economic Review

Bregman, R. (2020) *Hyvän historia: Ihmiskunta uudessa valossa*. Atena

Carmeli, A., Ben-Hador, B., Waldman, D. A., & Rupp, D. E. (2009). *How leaders cultivate social capital and nurture employee vigor: Implications for job performance*. Journal of Applied Psychology

Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety: Experiencing flow in work and play*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

De Cooman, R., Stynen, D., Van den Broeck, A., Sels, L., & De Witte, H. (2013). *How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: Implications for work effort*. Journal of Applied Social Psychology, 43(6), 1342-1352.

Deci, E. (1971) *Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation*. Journal of Personality and Social Psychology. Haettu 30.4.2022 osoitteesta:
https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1971_Deci.pdf

Deci, E., Koestner, R., & Ryan, R. (1999). *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*. Psychological Bulletin

Deci, E., Ryan, R. (2000a). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. Contemporary Educational Psychology.

Deci, E., & Ryan, R. (2000b). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American Psychologist.

Deci, E., Ryan, R. (2000c) *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. Psychological Inquiry

De Cooman, R., Stynen, D., Van den Broeck, A., Sels, L., & De Witte, H. (2013). *How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: Implications for work effort*. Journal of Applied Social Psychology

Deloitte. (2020) *Human Capital Trends 2020*. Raportti. Haettu 12.5.2023 osoitteesta:
<https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/hc-trends-2020.html>

Dimotakis, N., Scott, B. A., & Koopman, J. (2011). *An experience sampling investigation of workplace interactions, affective states, and employee well-being*. Journal of Organizational Behavior

Dinibutun, R. (2012) *Work Motivation: Theoretical framework*. GSTF Business Review Dogus University: Department of business administration.

Frey, B., & Jegen, R. (2001). *Motivation Crowding Theory*. Journal of Economic Surveys,

Gagné, M., Deci, E. (2005) *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 26 (4)

Gagné, M., Vansteenkiste, M. (2013) *Self-Determination theory's contribution to positive organizational psychology*. Teoksessa: *Advances in positive organizational psychology*, toim. A. B. Bakker. Emerald Group Publishing Limited

Grant, A. M. (2013). *Give and Take – A Revolutionary Approach to Success*. Viking, New York.

Grossman, D. (2011). *The Cost of Poor Communications*. Haettu 9.5.2023 osoitteesta: <https://www.provokemedia.com/latest/article/the-cost-of-poor-communications>

Hakonen, A. & Nylander, M. (2015) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K., Ylikorkala, A. (2014) *Palkitse taitavammin*. 2. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Harisalo, R. (2008) *Organisaatioteoriat*. Tampere University press

Harter, J. K., Schmidt, F. L., Asplund, J. W., Killham, E. A., & Agrawal, S. (2010). *Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations*. Perspectives on Psychological Science

Heikkilä, T. (2005) *Tilastollinen tutkimus*. 5–6 painos. Helsinki: Edita.

Herzberg, F.I. (1968). *One more time: how do you motivate employees?* Harvard Business Review

Hyppänen, R. (2013) *Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Itäpää, M. (2023) *Yrityksen sisäinen viestintä – Tähän kannattaa panostaa*. Haettu 9.5.2023 osoitteesta: <https://essee pankki.proakatemia.fi/yrityksen-sisainen-viestinta-tahan-kannattaa-panostaa/>

Jaakkola, T. & Liukkonen, J. (2002) *Miten motivaatio on ymmärretty historian saatossa?* Teoksessa Jaakkola, T., Liukkonen, J. & Suvanto, A. (2006) *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?* Jyväskylä: Likes- työelämäpalvelut.

Järvilehto, L. (2013). *Upeaa työtä*. Tammi.

Kahn, W. A. (1993). *Caring for the Caregivers: Patterns of Organizational Caregiving*. Administrative Science Quarterly

Kauhanen, J. (2010) *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Helsinki: Infor Oy

Kauhanen, J. (2016) *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä*. Kauppakamari.

Kiviniemi, K. (2018). *Laadullinen tutkimus prosessina*. Teoksessa: R., Valli, ed. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2, 5th ed. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Keuruu, Finland, PS-kustannus, Otavan kirjapaino, ISBN: 978–952–451–825–3.

Koestner, R., & Losier, G. F. (2002). *Distinguishing three ways of being highly motivated: A closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation*. Teoksessa E. L. Deci & R. M. Ryan, *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.

Lepper, M. R., Greene, D., Nisbett, R. E. (1973). *Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis*. Journal of Personality and Social Psychology

Luukka, P. (2019) *Yrityskulttuuri on kuningas*. Alma Talent, Helsinki.

Maaniemi, J. (2013) *Reflections of Systemic Justice? Employees' and supervisors' experiences of injustice in the performance appraisal and merit pay context*. Aalto University Doctoral dissertations 23/2013. Department of Industrial Engineering and Management, School of Science: Helsinki

Martela, F. (2015) *Valonöörit: Sisäisen motivaation käsikirja*. Gummerus

Martela, F., Jarenko K. (2014) *Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. Eduskunta, Helsinki. Haettu 6.5.2023 osoitteesta:

https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Martela, F., Mäkikallio, I., Virkkunen, V. (2017) *Itsemääräämistarpeet ja psykologiset perustarpeet työssä*. Teoksessa: *Mikä meitä liikuttaa – Motivaatiopsykologian perusteet*, toim. Katariina Salmela-Aro – Jari-Erik Nurmi, PS-kustannus

Maslow, A. (1943) *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review.

Matikainen, M. (1999) *Organisaatiokulttuuri muutoksessa*. Haettu 16.12.2021 osoitteesta

<https://blogs.helsinki.fi/jmatikai/files/2009/01/organisaatiokulttuurinmuutos.pdf>

Mossholder, K. (1980). *Effects of externally mediated goal setting on intrinsic motivation: A laboratory experiment*. Journal of Applied Psychology

Niemi, M. (2019) *Miten syntyy työpaikan huipputiimi Jukka Jalonen?* Blogi. Haettu 4.4.2023 osoitteesta <https://www.linkedin.com/pulse/miten-syntyy-ty%C3%B6paikan-huipputiimi-jukka-jalonen-merja-niemi/>

Peltonen, M. & Ruohotie, P. (1987) *Motivaatio: menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Otava

Rosen, C. C., Ferris, D. L., Brown, D. J., Chen, Y., & Yan, M. (2014). *Perceptions of organizational politics: A need satisfaction paradigm*. Organization Science

Rummel, A., & Feinberg, R. (1988). *Cognitive evaluation theory: A meta-analytic review of the literature*. Social Behavior and Personality

Ryan, R. M. (1982). *Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory*. Journal of Personality and Social Psychology

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2008). *From Ego Depletion to Vitality: Theory and Findings Concerning the Facilitation of Energy Available to the Self*. Social and Personality Psychology Compass

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. (2017) *Mikä meitä liikuttaa – Motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Schonfeld, I.S. & Mazzola, J.J. (2013). *Strengths and limitations of qualitative approaches to research in occupational health psychology*. Teoksessa R. Sinclair, M. Wang, & L. Tetrick (Eds.), *Research methods in occupational health psychology: State of the art in measurement, design, and data analysis*. New York: Routledge.

Shuttleworth, M. & Wilson, L. (2008). *Qualitative Research Design*. Explorable.com Haettu 26.3.2023 osoitteesta <https://explorable.com/qualitative-research-design>

Sinokki, M. (2017) *Työmotivaatio ratkaisee tuloksen*. Lääkärilehti 24.3.2017. Haettu 7.12.2021 osoitteesta <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/nakokulmat/tyomotivaatio-ratkaisee-tuloksen/>

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). *Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis*. Psychological bulletin

Tang, S-H. Hall, V. C. (1995). *The overjustification effect: A meta-analysis*. Applied Cognitive Psychology

Tomasello, M. (2009). *Why We Cooperate*. MIT Press, Cambridge, Mass

Trépanier, S.-G., Fernet, C., & Austin, S. (2013). *Workplace bullying and psychological health at work: The mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness*. Work & Stress,

- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). *Explaining the -relationships -between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need -satisfaction*. *Work & Stress*
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019) *Johtaminen – Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. (2014) *Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt*. Helsinki: Tietosanoma Oy
- Waal, F. (2013) *The Bonobo and the Atheist. In Search of Humanism Among the Primates*. Norton & Company
- Wikipedia. (n.d.) *Jukka Jalonen*. Haettu 4.4.2023 osoitteesta https://fi.wikipedia.org/wiki/Jukka_Jalonen
- Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. (2018) *Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu*. Helsinki: Alma Talent Oy
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. 2008. *Working in the Sky: A Diary Study on Work Engagement Among Flight Attendants*. *Journal of Occupational Health Psychology*

Liite 1: Haastattelu kysymykset

Alustus

-Ikä, työnkuva ja työsuhteen kesto?

Merkityksellisyys / yhteisöllisyys

-Miten kuvailisit yhteishenkeä työpaikalla?

-Mitkä asiat tuovat merkitystä työhösi?

Autonomia

-Koetko voivasi vaikuttaa sinulle merkityksellisiin asioihin työssäsi? (*Esim. työn organisointiin, työtapoihin, tuleviin muutoksiin, työaikoihin jne.*)

-Miten olet viimeisen 12kk aikana vaikuttanut tai pyrkinyt vaikuttamaan sinulle merkityksellisiin asioihin työpaikalla?

Kyvykkyys

-Pystytkö kertomaan viimeisen 6kk ajalta esimerkin työstä, joka oli sinulle haastava?

-Milloin koet työssäsi onnistumisen tunnetta?

-Mitä "pakollisen" työn lisäksi olet tehnyt mikä on kasvattanut ammatillista osaamistasi?

-Missä asiassa olet kehittynyt eniten viimeisen vuoden aikana? Asia voi olla työn ulkopuoleltakin.

Motivaatio

-Mitkä tekijät lisäävät tai heikentävät työmotivaatiotasi?

-Mitkä asiat ovat viime aikoina parantaneet tai heikentäneet työmotivaatiotasi?

-Millä keinoilla työmotivaatiotasi voitaisiin parantaa?

-Miten koet työnjohtajien vaikutuksen työmotivaatioosi?

-Mitä muuttaisit työnjohtajien toiminnassa?

Työhyvinvointi

-Mitä työhyvinvointi mielestäsi tarkoittaa? (Jos on hankala sanoa niin entä työpahoinvointi?)

-Mitkä tekijät mielestäsi lisäävät tai heikentävät työhyvinvointiasi?

-Mitkä asiat ovat viime aikoina parantaneet tai heikentäneet työhyvinvointiasi?

-Millä keinoilla työhyvinvointiasi voitaisiin parantaa?

-Miten koet työnjohtajien vaikutuksen työhyvinvointiisi?

-Mitä muuttaisit työnjohtajien toiminnassa?

Ajatukset ja tunteukset

-Merkittävä osa palkasta koostuu provisiosta, jota maksetaan työn tehokkuuden mukaan. Mitä ajatuksia tai tunteita tämä herättää?

-Nyt kun olet miettinyt motivaatioon ja työhyvinvointiin vaikuttavia asioita niin minkälaisen palkkausmallin sinä rakentaisit yritykseen? (Olettaen, että tulotaso pysyisi samana)