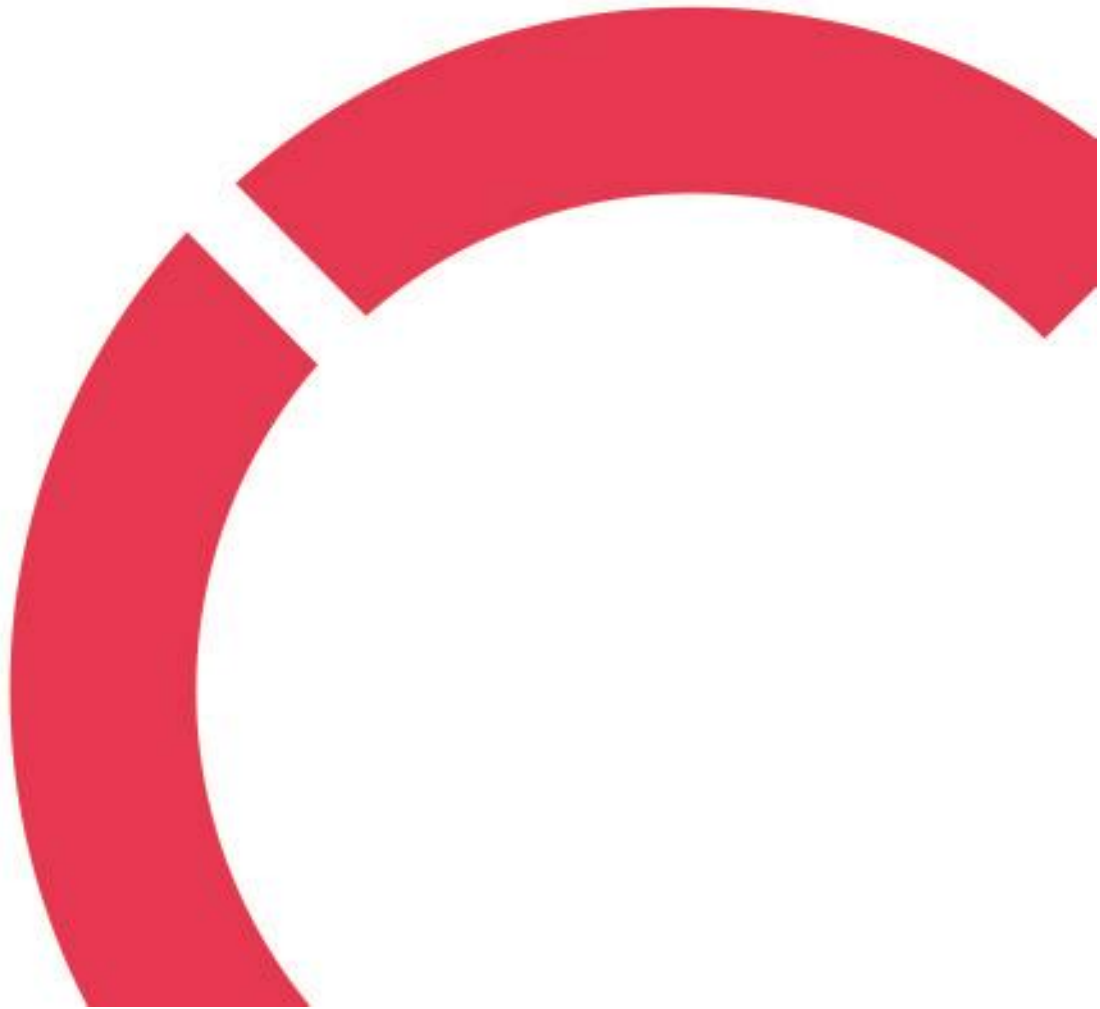


Lauri Kokkinen

JOHTAMISEN VAIKUTUS MOTIVAATIOON

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus
Toukokuu 2023**



Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Toukokuu 2023	Tekijä/tekijät Lauri Kokkinen
Koulutus Tradenomi, Liiketalous		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi JOHDON VAIKUTUS MOTIVAATIOON		
Työn ohjaaja Tuija Tolonen-Kytölä		Sivumäärä 54
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa toimiva kyselymalli, jolla saadaan havainnollistava kuva johdon vaikutuksesta työntekijöiden motivaatioon. Motivaatiolla on keskeinen rooli työntekijöiden tehokkuuteen, ja se vaikuttaa suoraan myös työhyvinvointiin. Sen merkitys on kasvanut tiedolla johtamisen myötä ja aiheesta on tehty useita tutkimuksia. Työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän, mutta samalla on alkanut korostua johdon merkitys motivaation ylläpidossa.</p> <p>Tietoperusta muodostuu pääasiassa alaa koskevasta tietokirjallisuudesta. Kysymykset ovat muodostuneet Maslow'n tarvehierarkian, sekä Edward Decin ja Richard Ryanin kehittämän itsemääräämisteorian avulla, jonka perustana toimii kolme määrettä: autonomia, yhteisöllisyys ja pätevyys. Tutkimus suoritettiin esimerkkiyritykseen, jonka tulokset analysoitiin ja testattiin kysymysten toimivuus apukysymyksillä ja hypoteeseilla. Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista menetelmää, joka mahdollistaa suurien tietomäärien tutkimisen nopeasti ja tarkasti.</p> <p>Aineisto käsiteltiin IBM SPSS-ohjelmistolla ja apuna käytettiin summamuuttujia, joiden reliabiliteetti tutkittiin. Tilastollisella käsittelyllä pystyttiin vastaamaan luotettavasti apukysymyksiin ja toteamaan myös teoriasta johdetut hypoteesit oikeiksi. Näin ollen pystyttiin myös todentamaan johdon vaikutus motivaatioon ja kysely toimivaksi sen selvittämisessä. Johtopäätöksinä tutkimus osoittautui toimivaksi ja siitä saatavalla tiedolla voi suunnitella kehittämistoimia tai koulutuksia.</p>		

Asiasanat Johdon vaikutus, motivaatio, työnjohto, sisäinen ja ulkoinen motivaatio

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date May 2023	Author Lauri Kokkinen
Degree programme Bachelor of Business Administration		
Name of thesis THE INFLUENCE OF MANAGEMENT ON MOTIVATION		
Centria supervisor Tuija Tolonen-Kytölä	Pages 54	
<p>The purpose of the thesis was, with the help of research, to produce a functional survey model that provides an illustrative picture of the management's influence on employee motivation. Motivation plays a key role in employee efficiency, and it also directly affects well-being at work. Its importance has grown with knowledge-based management, and several studies have been conducted on the subject. More and more are demanded of employees, but at the same time, the importance of management in maintaining motivation has begun to be emphasized.</p> <p>The theoretical framework consists mainly of research and literature related to the field. The questions have been formed with the help of Maslow's hierarchy of needs and the self-determination theory developed by Edward Deci and Richard Ryan, which is based on three attributes, autonomy, community, and competence. The research was conducted in an example company. The results were analyzed, and the functionality of the questions was evaluated with auxiliary questions and hypotheses. The research used a quantitative method, which makes it possible to analyze substantial amounts of data quickly and accurately.</p> <p>The data was processed with IBM SPSS software and sum variables were used as help, the reliability of which was examined. With statistical processing, it was possible to reliably answer auxiliary questions and prove the hypotheses derived from the theory to be correct. Thus, it was also possible to verify the influence of management on motivation and the survey to be effective in studying the influence. The research proved to be effective, and the information obtained from it can be used to plan development activities or training in companies.</p>		
<p>Key words Internal and external motivation, management influence, motivation, work management.</p>		

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	5
2 TYÖNTEKIJÖIDEN HAASTEITA	7
3 MOTIVOITUMISEN ERI TEORIOITA	9
3.1 Maslow'n tarvehierarkia	9
3.2 Itsemääräämisteoria	10
3.2.1 Autonomia.....	12
3.2.2 Yhteisöllisyys	12
3.2.3 Pätevyys.....	13
4 MOTIVAATIO	14
4.1 Ulkoiset ja sisäiset motiivit	14
4.2 Vaikuttaminen	16
4.3 Ympäristö.....	17
5 MOTIVAATION LAATU JA TYÖHYVINVOINTI.....	19
5.1 Laatu.....	19
5.2 Työhyvinvointi.....	20
6 ESIMIESTYÖ	22
6.1 Tehtävät	23
6.2 Haasteet.....	24
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	25
7.1 Kyselylomake.....	25
7.2 Sisäinen motivaatio	27
7.3 Autonomia.....	27
7.4 Ulkoinen motivaatio	28
7.5 Yhteisöllisyys	29
7.6 Esimiestyö	30
8 AINEISTO	31
9 TULOKSET.....	33
9.1 Taustamuuttujat.....	33
9.2 Sisäinen motivaatio	37
9.3 Autonomia.....	40
9.4 Ulkoinen motivaatio	41
9.5 Yhteisöllisyys	43
9.6 Esimiestyö	44
10 MUUTTUIEN RELIABILITEETTI JA VALIDITEETTI	47
11 YHTEENVETO JA POHDINTA	49

LÄHTEET	53
----------------------	-----------

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa konkreettinen kuva nykyaikaisten johtamismallien vaikutuksista työntekijöiden motivaatioon ja tuottavuuteen. Tätä varten esimerkkitutkimus tehtiin yrityksestä X, jonka tulosten pohjalta voitiin luoda toimiva malli, jota voidaan soveltaa mihin tahansa yritykseen. Mallin avulla voidaan laatia kehittämissuunnitelma johtamisen muokkaamiseksi, ja sitä voidaan hyödyntää myös koulutuksissa. Motivaation osalta henkilöstön toimintatavat ja ideologia eivät välttämättä kohtaa, ja sen vuoksi onkin tärkeää ensin selvittää ongelmakohdat ennen kuin toimintaa alkaa muuttamaan.

Johdon vaikutuksia arvioitaessa on tärkeää selvittää työntekijöiden motivaatiota kyselylomakkeella ja kartoittaa, vaikuttaako johtaminen siihen. Motivaatio on tärkeässä roolissa yritysten tuottavuudessa, ja sen ymmärtäminen on keskeinen tekijä toimivan työyhteisön luomisessa. Usein kiire ja taloudelliset näkökulmat ohjaavat tekemään kompromisseja, joissa työntekijöiden oma motivaatio unohtuu ja päädytään liialliseen asijahtamiseen. Tämän tyyppisellä johtamisella on haitallisia vaikutuksia, jotka heikentävät tuottavuutta ja työntekijöiden jaksamista. (Viitala 2021, 42.)

Viime vuosina motivaation merkitys on kasvanut, ja sen ymmärtäminen on muuttunut eri tutkimusten, sekä menetelmien ja teorioiden avulla, mutta sen moninaisuus tuo edelleen haasteita, koska ihmiset eivät aina ymmärrä omaa käyttäytymistään. Se mielletään edelleen sisäiseksi ominaisuudeksi, jota on vaikea tai mahdotonta muuttaa, mutta todellisuudessa siihen voidaan vaikuttaa monin eri tavoin, jos yrityksen johto on tietoinen ajankohtaisesta tilanteesta. Tutkimuksen tavoite on vastata tähän kysymykseen teoriaan perustuvalla mallilla, jolla voidaan selvittää motivaation tila ja miten siihen voidaan vaikuttaa.

Työn merkityksellisyys, sisäinen motivaatio ja syvämpi sitoutuneisuus työhön sekä työpaikkaan ovat kaikki perusta mielekkäälle työyhteisölle. Oma työ tulisi kokea kiinnostavaksi, sekä merkitykselliseksi suhteessa omiin mieltymyksiin ja tavoitteisiin. Yhtiön tavoitteet eivät saisi olla liian kaukana työntekijöiden näkemyksistä, jolloin ne voidaan kokea omikseen. Jokainen haluaa tuntea työnsä mielekkääksi ja saada siitä motiiveja työn tekoon. (Martela & Jarenko 2014, 12–16.) Jokaisella on omat sisäiset henkilökohtaiset motivaattorit, jotka voivat muuttua elämäntilanteen mukaan, ulkoiset taas syntyvät yhteisön vaikutuksesta. Itseohjautuvuusteoriassa käsitellään ihmisen perustarpeita, kuten itsemääräämisen tarvetta, yhteisöön kuulumista ja ammatillista taitoa. Työntekijä on itseohjautuva, kun hän kokee itse

tekevänsä päätöksiä, eikä niihin vaikuteta liikaa ulkoisesti esimiesten toimesta. Samalla haetaan sisäisesti työyhteisön hyväksyntää omalle tekemiselle, sekä ammattitaidolle ja omille ratkaisuilleen.

Tietoperusta muodostuu pääasiassa alaa koskevasta lähdekirjallisuudesta, kuten Kananen, Kultanen, Hiltunen, Perttula ja Syväjärvi. Teoria tarjoaa pohjan, jota testataan kyselytutkimuksella ja hypoteesien avulla. Opinnäytetyön tarkoitus ei ole tehdä yhteenvetoa muutoksista, vaan todeta hypoteesit oikeiksi ja näin ollen malli toimivaksi. Kysely suoritettiin anonymisti verkossa, eikä henkilötietoja käsitelty ollenkaan. Ainoastaan ikä ja sukupuoli kysyttiin jakauman tilastollista analyysiä varten.

2 TYÖNTEKIJÖIDEN HAASTEITA

Nykyaikana työyhteisö ja työelämä voi olla haasteellista, ja työntekijöiltäkin vaaditaan enemmän sopeutumista ja joustavuutta. Omaa osaamistaan pitää pystyä kehittämään ja soveltamaan, sekä olemaan omatoiminen vaikeissakin tilanteissa, heidän tarvitsee johtaa omaan työtään. Työpaikalla on jatkuvasti läsnä niin motivaatiota nostavaa kuin heikentäviäkin tapahtumia, eikä aina löydy sitä kultaista keskietä. Oma työ ei aina ole hohdokasta, mikä vaikuttaa tehokkuuteen. (Perttula & Syväjärvi 2012, 10–11). Työelämä on jatkuvassa murroksessa, ja vaaditaan enemmän mukautumista myös työntekijältä kuin aiemmin. Motivaatiota pitäisi pystyä ylläpitämään myös vaikeina aikoina, mihin tarvitaan myös esimiesten tukea.

Negatiiviset ja vaikeat asiat pyrkivät korostumaan työyhteisössä, ja työjohdon merkitys suunnan näyttäjänä korostuu. Heidän tulisi olla mukana työarjessa ja antaa ympäristö, joka mahdollistaa parhaan mahdollisen suoriutumisen. Tähän vaaditaan, että esimiehet ovat tietoisia tilanteesta ja siitä, miten he työn kokevat ja kuinka motivoituneita he ovat tehtävään. Tarvitaan hyvää kuuntelua ja kaikkien näkemistä toisena ihmisenä, jotta kommunikointi olisi molemmin puolista. Esimiesten täytyy olla aidosti läsnä ja luoda luottamus työntekijöihin, jolloin päästään kehittämään toimintaa. (Perttula & Syväjärvi 2012, 10–11.) Työn imua ei voi vain antaa muille, vaan on muokattava ympäristö sellaiseksi, että jokainen löytää innostusta ja motivaatiota, sekä motivoituu sisäisesti. Kuuntelu on avainasemassa, jos halutaan ymmärtää, mitä työntekijät todellisuudessa tuntevat ja miten he kokevat työnsä.

Innostavassa työpaikassa, jossa työntekijät motivoituvat myös sisäisesti, tuotanto tehostuu, henkilöstö sitoutuu tehtäviinsä ja organisaation tavoitteisiin, eikä vaikeat tilanteet tuota ylitsepääsemätöntä ongelmaa. (Kultanen 2016, 36.) Johtamisella tehdään pohja menestykselle ja hyvälle kannattavuudelle ja jolloin henkilöstöä ohjataan eteenpäin kannustavasti. Pelkkä asiajohtaminen ei siis riitä, vaan tarvitaan henkilöjohtamista eli asetelmaa, jossa käsitellään ihmisiä asioiden sijaan. Hyvällä johtamisella työntekijöiden kaikki kyvyt saadaan esiin ja avoimessa työilmapiirissä konfliktien selvittäminen on luontevaa.

Menestyvän yrityksen pohjan luo hyvin toimiva esimiestyö, joka mahdollistaa tehtävissä suoriutumisen, taitavan viestinnän, luottamuksen ja toimivat ihmissuhteet. Jotta toiminta olisi saumatonta, vaatii se esimiehiltä hyvää itsetuntemusta. (Erikson 2019, 51). Esimiehen rooli tulisi nähdä palveluna, jossa

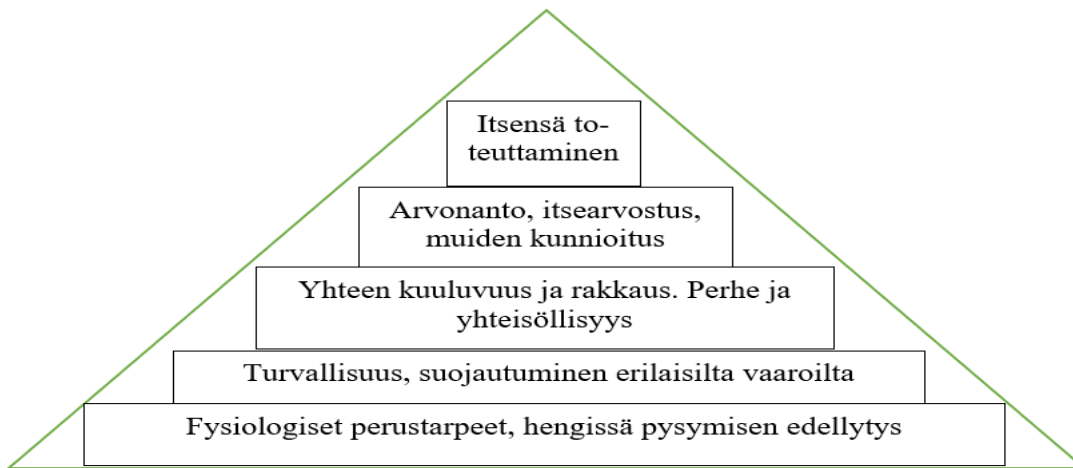
työntekijää tuetaan ja arvostetaan, sekä annetaan välineet suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla, jolloin he kokevat tekevänsä jotain merkityksellistä.

3 MOTIVOITUMISEN ERI TEORIOITA

Eri teorioilla on pyritty selvittämään keinoja työntekijän motivoimiseen ja sen kautta laadun, sekä tuottavuuden parantamiseen. Jotta pystyy luomaan toimivan kyselyn, täytyy ensin ymmärtää mitä motivaatio on ja miten siihen vaikutetaan. On monia motivaatioteorioita, jotka yrittävät selittää, miksi ihmiset ovat motivoituneita tekemään tiettyjä asioita. Ajatus sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta perustuu jaotteluun sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden välillä, kun taas Maslow'n tarpeiden hierarkia ehdottaa, että erilaiset tarpeet on täytettävä, jotta yksilö voi saavuttaa täyden potentiaalinsa. Itsemääräämisteoriat toteaa, että yksilöt tarvitsevat selkeitä odotuksia siitä, mitä tapahtuu, jos he ryhtyvät tiettyihin toimiin ja heidän on uskottava, että he pystyvät saavuttamaan nämä tulokset, jotta he ovat motivoituneita. (Martela & Jarenko 2014, 12–15.)

3.1 Maslow'n tarvehierarkia

Maslow'n tarpeiden hierarkia on psykologian teoria, jonka Abraham Maslow ehdotti vuoden 1943 artikkelissaan "A Theory of Human Motivation". Se on hierarkkinen rakenne viidestä perustarpeesta, jotka ihmisten on täytettävä saavuttaakseen itsensä toteuttamisen tai korkeimman psykologisen kehityksen tason. Viisi tasoa ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuustarpeet, rakkauden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttaminen. Maslowin hierarkian pohjalla ovat fysiologiset tarpeet, joihin kuuluvat ruoka, vesi, suoja ja uni. Nämä ovat välttämättömiä selviytymiselle, ja ne on täytettävä ennen kuin mihinkään muuhun tarpeeseen voidaan vastata. Kun nämä fysiologiset perustarpeet on täytetty, yksilöt voivat siirtyä ylöspäin pyramidissa vastatakseen turvallisuustarpeisiinsa, kuten turvallisuuteen ja vakauteen. Tämä sisältää fyysisen turvan vahingoilta sekä emotionaalisen turvan pelosta tai ahdistuksesta. (Maslow 1987, 14–21.)



KUVA 1. Tarvehierarkia (Maslow 1987)

Maslowin hierarkian kolmas taso on rakkaus ja yhteenkuuluvuus, joka sisältää ystävyys, perhesuhteet ja läheiset suhteet kumppaneihin. Tämä yhteyden tarve muihin on välttämätöntä henkiselle hyvinvoinnille ja mielenterveydelle. Kun tämä tarve on tyydytetty, yksilöt voivat siirtyä arvostuksen tarpeisiin, kuten muiden kunnioitukseen ja saavutusten tunnustamiseen. Lopuksi pyramidin huipulla on itsensä toteuttaminen, joka sisältää täyden potentiaalinsa saavuttamisen henkilökohtaisen kasvun ja kehityksen kautta. (Maslow 1987, 14–21.) Maslow'n tarpeiden hierarkia tarjoaa hyödyllisen kehyksen ihmisen motivaation ja käyttäytymisen ymmärtämiseksi. Se korostaa, että fysiologiset perusvaatimukset on täytettävä, ennen kuin korkeamman tason psykologisia tarpeita voidaan käsitellä tehokkaasti. Ymmärtämällä tämän mallin voimme paremmin ymmärtää, kuinka omat motivaatiomme ohjaavat käyttäytymistämme sekä kuinka auttaa muita saavuttamaan täyden potentiaalinsa.

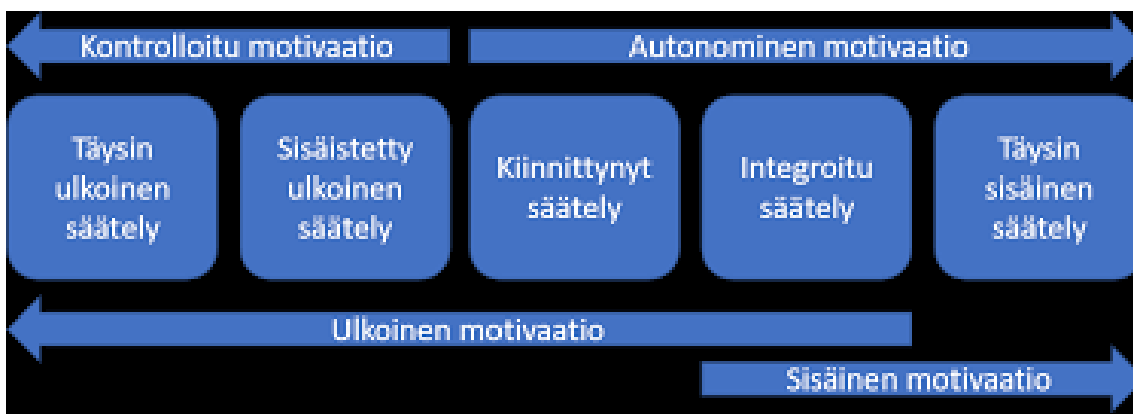
3.2 Itsemääräämisteoria

Self-determination theory (SDT), Itsemääräämisteoria on psykologinen teoria, jonka Edward Deci ja Richard Ryan kehittivät 1980-luvun puolivälissä. Se on ihmisen motivaation ja persoonallisuuden makroteoria, joka koskee ihmisten luontaista kasvutaipumusta ja heidän synnynnäisiä psykologisia tarpeitaan. Se koskee ihmisten tekemien valintojen motivaatiota ilman ulkoista vaikutusta ja puuttumista. Teorian keskeisin ajatus on, että kaikilla ihmisillä on kolme psykologista perustarvetta: autonomia, pätevyys ja yhteisöllisyys. (Vasalampi 2017, 54.) Autonomialla tarkoitetaan itsehallinnon tarvetta tai kykyä tehdä valintoja omien arvojen ja uskomusten perusteella. Pätevyydellä tarkoitetaan ammattitaidon

tarvetta ja kykyä saavuttaa tavoitteet. Yhteisöllisyys viittaa tarpeeseen olla yhteydessä muihin ja yhteenkuuluvuuden tunnetta ihmissuhteissa. Kun nämä tarpeet täyttyvät, ihmiset kokevat parempaa hyvinvointia, tyytyväisyyttä ja motivaatiota.

Teoriassa motiivit jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Nämä kaksi motivaatiolähdettä eivät ole erillisiä sisältönsä vuoksi, vaan ne täydentävät toisiaan. Ulkoinen motivaatio tulee ympäristötekijöistä, kuten palkasta tai yhteiskunnasta sekä työyhteisöstä, eikä se ole yksilön oma tavoite. Sisäinen motivaatio puolestaan kumpuaa yksilön omasta halusta tehdä asioita. Jos harjoitamme toimintaa, johon olemme sisäisesti motivoituneita, meillä on energiaa pysyä motivoituneina emmekä tunne itseämme kuormitetuiksi samalla tavalla kuin ulkoisen motiivin alla. (Vasalampi 2017, 54–56.)

On kuitenkin yleistä, että työelämässä joutuu työstämään asioita pelkän ulkoisen motiivin kautta, koska oma sisäinen motivaatio ei kohtaa työelämän sääntöjä. Yhteiskunta ja työyhteisö luo paineen, jonka kautta toimimme, vaikka emme olisi sisäisesti siihen vielä valmiita. Ulkoisen motivaation sisäistämiseen vaikuttaa kuitenkin olennaisesti sen jatkuvuus ja kontrollin määrä, sekä myös yhteisön aiheuttama paine, esimerkiksi ulkopuoliseksi leimaantuminen tai häpeän tunne. Prosessista käytetään nimitystä ulkoisten motiivien vaiheittain sisäistymistä. (Vasalampi 2017, 56.)



KUVA 2. Ulkoisen motivaation sisäistäminen (Vasalampi 2017 & Martela & Jarenko 2014)

Itsemääräämisteoriaa on sovellettu eri aloilla, kuten koulutuksessa, terveydenhuollossa, urheilussa ja liikkeenjohdossa. Koulutuksessa SDT:tä voidaan käyttää sellaisen ympäristön luomiseen, joka rohkaisee opiskelijoita ottamaan oppimisprosessinsa omakseen ja kehittämään itsenäisyyden tunnetta opinnoissaan. Liiketoiminnan johtamisessa teoriaa voidaan käyttää luomaan ympäristö, jossa työntekijät tuntevat olevansa valtuutettuja tekemään päätöksiä ilman pelkoa johdon seurauksista. (Martela & Jarenko 2014, 12–15.) Itsemääräämisteoria tarjoaa tärkeän kehyksen ihmisen motivaation ja käyttäytymisen ymmärtämiseksi. Tunnistamalla kolme psykologista perustarvetta: autonomia, pätevyys, sekä

yhteisöllisyys ja ymmärtämällä, kuinka sisäiset ja ulkoiset motivaatiot vaikuttavat valintoihin, voimme luoda ympäristöjä, jotka edistävät henkilökohtaista kasvua ja hyvinvointia.

3.2.1 Autonomia

Itsemääräämisteoriassa autonomia tarkoittaa kykyä tehdä valintoja ja toimia näiden valintojen mukaisesti ilman ulkoista vaikutusta tai pakottamista. Tämä sisältää vapauden valita, mitä tavoitteita tavoitellaan ja miten niihin pyritään, sekä kykyä tehdä päätöksiä omien arvojen ja uskomusten perusteella. Autonomia voi tarkoittaa myös kykyä ottaa vastuu omista teoistaan ja niiden seurauksista. Itsemääräämisteoria ehdottaa, että autonomia on välttämätöntä psykologisen kasvun ja hyvinvoinnin kokemiseksi. (Martela & Jarenko 2015, 67–68.)

Kun ihmisille annetaan itsenäisyys työssään, sillä voi olla positiivinen vaikutus heidän motivaatioonsa. Autonomia voi antaa ihmisille tunteen omistajuudesta ja hallinnasta, mikä voi lisätä sitoutumista ja tyytyväisyyttä. Autonomia voi myös antaa ihmisille tarkoituksenmukaisuuden ja merkityksen työssään. Se lisää myös luovuutta ja innovatiivisuutta, mikä voi entisestään motivoida ihmisiä tekemään parhaansa. (Vasalampi 2017, 57–58.)

3.2.2 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys on tärkeä osa elämää. Se on ryhmään kuulumisen tunnetta ja yhteistä identiteettiä muiden kanssa. Yhteisöllisyys voi tuoda ihmiset yhteen ja luoda heidän välilleen vahvan siteen. Tietäminen, että on muita ihmisiä, jotka jakavat samanlaisia arvoja ja uskomuksia, voi auttaa vähentämään yksinäisyyden tai eristäytymisen tunnetta. Se auttaa myös luomaan ympäristön, jossa ihmiset tuntevat olonsa turvalliseksi ja hyväksytyiksi, mikä voi lisätä luottamusta ja yhteistyötä jäsenten välillä. (Salmi 2014, 323–327.) Yhteisöllisyyden tunne tarjoaa myös yksilöille pääsyn resursseihin, joita heillä ei välttämättä ole omin voimin. Tämä voi sisältää asioita, kuten työmahdollisuuksia, koulutusohjelmia tai sosiaalista toimintaa. Näiden resurssien käyttö voi auttaa yksilöitä saavuttamaan tavoitteensa ja parantamaan elämänlaatuaan. Yhteisöllisyyden tunne voi auttaa edistämään luovuutta ja innovaatioita ryhmän sisällä. Kun ihmiset tuntevat olevansa yhteydessä toisiinsa, he todennäköisemmin keksivät uusia ideoita tai ratkaisuja, joista on hyötyä kaikille.

3.2.3 Pätevyys

Pätevyys tai kyvykkyys on termi, jota käytetään kuvaamaan tiedon, taitojen ja kokemuksen hankkimisprosessia, jotta tullaan päteväksi tietyllä alalla tai ammatissa. Pätevyudet voidaan hankkia muodollisen koulutuksen kautta, kuten opiskelemalla korkeakoulussa tai yliopistossa, tai arkioppimisen, kuten työharjoittelun, kautta. Tietyt työt ja ammatit edellyttävät usein pätevyyttä, ja niitä voidaan käyttää myös yksilön asiantuntemuksen osoittamiseen. Itsemääräämisteoriassa pätevyydellä tarkoitetaan erityisesti henkilön itsensä kokemusta ja miten päteväksi hän kokee itsensä työssään. Henkilö, joka hallitsee työtehtävänsä hyvin, on motivoituneempi ja tuottavampi. (Martela & Jarenko 2015, 97–101.) Itsensä kykeneväiseksi tunteva työntekijä, joka ei koe epävarmuutta tai ahdistusta työstään, vaan saa sopivassa suhteessa haasteita ja onnistumisia on motivoitunut, eikä rasitu liikaa työssään.

Pätevyudet ovat tärkeitä, koska ne osoittavat, että henkilöllä on tarvittavat tiedot ja taidot työskentelelyyn menestyksekkäästi. Pätevyyksiä voidaan käyttää myös osoittamaan yksilön sitoutumista valitsemaansa ammattiin tai opintoalaan, sekä arvioidessa työn haastavuutta. Selkeästi liian haasteelliset tehtävät tai toistuvat epäonnistumiset aiheuttavat ahdistusta, joka laskee motivaatiota. Liian helppo tehtävän kuva taas voi aiheuttaa tylsistymistä. (Martela & Jarenko 2014, 30–33.)

4 MOTIVAATIO

Motivaatio on latinaksi ”movere”, jolla tarkoitetaan liikkumista kohti päämäärää. Eri ihmisiä motivoi eriasiat, ja se voi yleisellä tasolla olla työstä saatava palkka, mutta jokaisella on myös omat sisäiset motivaattorit, joilla työpäivästä selvitään. Mitään yksiselitteistä ulkoista syytä ei ole, ja siksi motivaatio lähtee aina sisältämme, eikä niitä voida vain ulkoisesti antaa, mutta niiden syntyä voidaan edesauttaa monin tavoin. (Sinokki 2016, 60–61.) Motivaatio vaikuttaa kaikkeen toimintaamme, kuten sitoutumiseen, suoriutumisen laatuun ja aktiivisuuteen. Niillä on merkityksensä niin tehtävien valinnassa kuin sopeutumisessa yhtiön toimintaan. Henkilökohtaiset tavoitteet harvoin täysin kulkevat käsikädessä organisaation kanssa, mutta yksilöllisten pyrkimysten edistäminen motivoi työntekijää saavuttamaan yhteiset tavoitteet.

Monet tekijät vaikuttavat työntekijän motivaation syntyyn, mutta toteutuessaan motivoitunut työntekijä innostuu työstään ja kokee sen merkitykselliseksi. Se onkin yksi merkittävimmistä rooleista ja aktivoi ihmisen ottamaan vastuuta työstään, jolloin sisäiset motivaatiotekijät ja työn tavoitteet kohtaavat ja koetaan tyydytystä mielekkästä tekemisestä. (Mayor & Risku 2015, 38–39.) Kun työnteko on mielekästä ja itselleen merkityksellistä, sen tekeminen kuluttaa vähemmän, ja tavoitteiden saavuttamisesta saadaan onnistumisen tunteita, joka motivoi entisestään.

Työmotivaation taustalla on monia tekijöitä, mutta kolmen tekijän yhteisvaikutus on keskeisessä asemassa. Nämä vaikuttavat eri tekijät ovat jokaisen oma persoonallisuus, työtehtävän vaatimukset ja työskentely-ympäristö. Esimiehen tulee tuntea alaisensa toimintamallit, ja siksi hänen tulee olla tietoinen myös kaikkien vaikuttavien tekijöiden merkityksistä. Yksi työmotivaation vaikuttavista tekijöistä on kontrollin tunne. (Sinokki 2015, 10–12.) Työntekijät, joilla on vahva itseluottamus, luottavat omiin taitoihinsa ja he kokevat ongelmat positiivisena kehittävänä asiana. Työntekijä, joka kokee osaavansa työnsä hyvin, hallitsee myös stressin paremmin, joka myös parantaa työterveyttä ja yleistä tyytyväisyyttä.

4.1 Ulkoiset ja sisäiset motiivit

Proaktiivisen luonteensa vuoksi sisäinen motivaatio saa ihmisen toimimaan ilosta ja nautinnosta. Sisäistetty motivaatio arvostaa tekemisen itsessään, se on tärkeätä ja noudattaa omia arvoja ja tavoitteita

(Martela & Jarenko 2015, 32). Sisäinen työmotivaatio syntyy henkilökohtaisten psykologisten tarpeiden ja arvojen kokemuksesta. Työmotivaatiossa pitkittyvä sisäinen motivaatio, joka vetoaa tunteisiin, liittyy työtehtävään, vaihteluun, haasteellisuuteen ja merkityksellisyyteen. Sisäisesti motivoitunut ihminen on innokas oppimaan ja kehittymiseen halukas. Heillä on tarve merkityksellisille töille, jotka palkitsevat henkisesti ja tuovat hyvinvointia sekä positiivisuutta. Työskennellessään itsenäisesti, annetaan ihmisen kehittyä työssään, jolloin myös koetaan onnistumista, joka motivoi sisäisesti. (Sinokki 2016, 98–100.)

Ulkoisen motivaatio määritellään silloin, kun yksilöä ajaa tekemään jotain ulkoisten tekijöiden, kuten palkkioiden, rangaistusten tai pakotteiden, vaikutuksesta. Se on vastakohta sisäiselle motivaatiolle, jota ohjaavat yksilön omat edut ja halut. Ulkoista motivaatiota käytetään usein koulutus- ja yritysympäristöissä suorituskyvyn parantamiseksi. Esimerkiksi opettaja voi tarjota opiskelijoille palkkion hyvistä arvosanoista tai työnantaja voi tarjota työntekijöille bonuksen myyntitavoitteen saavuttamisesta. Ulkoisen motivaatio voi olla hyödyllistä lyhyellä aikavälillä, mutta se ei välttämättä ole yhtä tehokasta pitkällä aikavälillä kuin sisäinen motivaatio.

Deci ja Ryan (2000) ehdottivat kognitiivisen arvioinnin teoriaa, jonka mukaan ulkoiset palkinnot voivat heikentää sisäistä motivaatiota. Tämän teorian mukaan, kun yksilö saa ulkoisen palkinnon, hän voi alkaa nähdä toimintaa jonakin, joka hänen on tehtävä tai joka on tehtävä saadakseen palkkion. Tämä voi heikentää heidän sisäistä motivaatiotaan, koska toiminnasta tulee vähemmän nautittavaa ja merkityksettömämpää.

Ulkoisessa motivaatiossa tekemisen syy ei tule itsestä, eikä se ole motiivin lähde. Ulkoisen motivaatio toimii välineenä ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi ja se on reaktiivista. Työelämässä ulkoisia motivaattoreita ovat ihmiset ja organisaatiot. Ulkoisen motivaatio voi pahimmillaan olla myös rasittavaa ja ylivoimaista henkilökohtaisella tasolla. (Martela & Jarenko 2015, 24–26.) Palkitsemiset, kannustukset, palautteet, rangaistukset, yhteisön tuki ja vaikuttamisen mahdollisuus sekä yhteenkuuluvuuden tunteet ovat esimerkkejä ulkoisista motiiveista. Ulkoisen motivaatio aiheuttaa myös näköalan kaventumista ja toimintaan alkaa liittyä uhkien huomaaminen, jos painostus on liikaa negatiivinen. Tekemisestä katoaa kehittäminen, sekä riemu ja tilalle tulee kyynisyys ja pakollinen suoriutuminen. Kumpikin motivaattori on arkielämässä esillä yhtä aikaa.

4.2 Vaikuttaminen

Työntekijöiden motivaatio on olennainen osa menestyvää liiketoimintaa. Motivoituneet työntekijät ovat tuottavia ja energisiä, mikä parantaa suorituskykyä, parempaa työn laatua ja lisää kannattavuutta. Työntekijöiden motivointi ei kuitenkaan ole aina helppoa. Se vaatii taitavaa johtamista ja kattavaa ymmärrystä siitä, mikä ohjaa työntekijöiden sitoutumista. (Martela & Jarenko 2015, 73.) Motivoivan työpaikan luomiseksi työnantajien on ymmärrettävä tekijät, jotka vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon, ja sitten ryhdyttävä toimiin oikean ympäristön edistämiseksi. Ensimmäinen askel työntekijöiden motivaatioon vaikuttamisessa on ymmärtää eri motivaatiotyypit. Sisäinen motivaatio on peräisin sisältä ja perustuu henkilökohtaisiin tavoitteisiin, kiinnostuksen kohteisiin ja toiveisiin. Ulkopuolinen motivaatio tulee ulkoisista lähteistä, kuten palkkioista tai tunnustuksesta hyvin tehdystä työstä.

Työnantajien on kyettävä tunnistamaan ja palkitsemaan sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio edistääkseen motivoitunutta työpaikkaa. Kun työnantajat ymmärtävät, mikä työntekijöitä motivoi, he voivat keskittyä luomaan ympäristön, joka tukee näiden tavoitteiden saavuttamista. Tämä sisältää resursien tarjoamisen, jotka helpottavat työntekijöiden työnsä onnistumista. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 38–39.) Työnantajien tulee varmistaa, että heidän työpaikkakulttuurinsa on positiivista ja kannustaa avoimeen kommunikointiin johdon ja henkilöstön välillä. On myös tärkeää antaa tunnustusta hyvästä suorituksesta tai kovasta työstä, sillä se voi kannustaa työntekijöitä jatkamaan menestystä. Työnantajien tulisi harkita kannustimien tai palkkioiden tarjoamista tiettyjen tavoitteiden tai vertailuarvojen saavuttamisesta. Tämä voi sisältää esimerkiksi bonuksia, palkintoja tai muita tunnustuksen muotoja, kuten julkisia tunnustuksia tai kiitosta.

Kannustimien tarjoaminen voi auttaa pitämään työntekijöitä motivoituneena antamalla heille jotain konkreettista työskenneltäväksi. Lisäksi olisi hyvä varmistaa, että tehtävät ovat haastavia, mutta saavutettavissa olevia, jotta he eivät turhautuisi tai ikävystyisi. Työnantajien tulisi myös pyrkiä edistämään tarkoituksenmukaisuutta henkilöstönsä keskuudessa varmistamalla, että yrityksen missio on linjassa heidän arvojensa ja uskomustensa kanssa. (Sinokki 2016, 223–225.) Työntekijät voivat kyllästyä tai tulla apaattisiksi tai kyynisiksi, jos he kokevat, ettei työllä ole tarkoitusta tai merkitystä. Olisi hyvä pyrkiä luomaan mielekkäitä tehtäviä, jotka ovat haastavia mutta saavutettavissa. Niiden tulisi myös tarjota työntekijöille mahdollisuuksia oppia uusia taitoja ja hankkia tietoa, joka auttaa kasvamaan ammatillisesti. Työntekijöiden täytyy tuntea olevansa osa jotain itseään suurempaa, jotta he voivat pysyä motivoituneina ajan mittaan.

Yksi työmotivaation suurimmista haasteista on työtyytyväisyyden puutteen käsitteleminen. Monet työntekijät ovat tyytymättömiä työhönsä tunnustuksen puutteen, riittämättömän palkan tai aliarvostuksen tunteen vuoksi. Tämä voi johtaa motivaation ja tuottavuuden laskuun sekä lisääntyneeseen poissaoloon ja vaihtumiseen. (Salminen 2008, 192–194.) Vastatakseen tähän haasteeseen organisaatioiden tulee pyrkiä luomaan ympäristö, jossa työntekijät tuntevat olevansa arvostettuja heidän panoksestaan. Tämä onnistuu säännöllisen palautteen ja tunnustuksen, kilpailukykyisen palkan ja uran kasvumahdollisuuksien avulla.

4.3 Ympäristö

Hyvinvoiva työympäristö on luotu useasta tekijästä, kuten oikeudenmukaisuus, molemmin puolinen arvostus, yhteenkuuluvuuden tunne ja ammattitilpeys. Nämä vaikuttajat näkyvät jokaisessa kulttuurissa ja esimerkiksi arvostuksen antaminen muille, parantaa motivaatiota. Arvostuksen ilmaiseminen ei riitä pelkästään sanallisesti, vaan se tulisi näkyä tekoina ja käyttäytymisenä. (Alahuhta 2015, 119–121.) Antamalla toisilleen myönteistä palautetta, puhumalla arvostavasti työkaveristaan, aidosti kuuntelemalla ja antamalla arvoa toisten mielipiteille, esimies luo arvostuksen ja luottamuksen ilmapiirin. Se lisää työn merkityksellisyyttä ja työntekijä kokee olevansa tärkeä. Arvostamista ei saisi unohtaa silloinkaan, kun törmätään ongelmiin vaan ne pitäisi selvittää kaikkia kuunnellen, eikä vain syyllistä etsien.

Uskottavuus ja luottamus alkaa esimiehistä ja yrityksen johdosta. Luotettava ja uskottava johtaja edistää alaistensa motivaatiota ja sitoutumista yrityksen yhteiseen tavoitteeseen. Yksi johtamisen suurimmista haasteista on työntekijöiden motivointi. Esimiehen tulisi toimia alaisilleen esimerkkinä käyttäytymisessä, sillä esimiehen toiminta voi tehostaa tai heikentää alaisen työmotivaatiota. Johtajan on oltava taitava viestinnässä ja tuotava asiat esiin tavalla, joka jokainen voi ymmärtää lähtökohdista huolimatta. Työntekijän on ymmärrettävä oma panoksensa osana isompaa kokonaisuutta ja yhteistä päämäärää. (Alahuhta 2015, 134–138.) Jotta tavoitteellinen organisaatio voi menestyä, sillä on oltava vahva ja hyvinvoiva yrityskulttuuri. Organisaation ja työntekijän arvot määrittelevät toiminnan suunnan ja sen missä kohtaa ne yhdistyvät. Yhteisten pelisääntöjen vuoksi, viestinnässä arvot on tuotava kaikkien tietoisuuteen avoimesti ja toimintatapojen muokkaaminen avoimesti lisää työhyvinvointia ja koko organisaation motivaatiota. (Sinokki 2015, 189). Työilmapiiri on tärkeä, koska sillä voi olla merkittävä vaikutus työntekijöiden moraaliiin, tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen. Kun työntekijät tuntevat olonsa mukavaksi ja tuetuksi työympäristössään, he ovat todennäköisemmin tuottavia, luovia ja

sitoutuneita. Positiivinen työilmapiiri voi myös vähentää vaihtuvuutta, sillä työntekijät pysyvät todennäköisemmin töissä, joissa he tuntevat olevansa arvostettuja. Lisäksi hyvä työilmapiiri voi edistää kollegoiden välistä yhteistyötä ja kommunikaatiota, mikä voi johtaa parempaan ongelmanratkaisuun ja tehokkaampaan työskentelyyn.

5 MOTIVAATION LAATU JA TYÖHYVINVOINTI

Motivaatio on siis aikomus toimia ja sen määrä ja laatu vaikuttavat toiminnan tavoitteisiin. Sisäinen motivaatio syntyy, kun toiminta on mielekästä ja kiinnostavaa. Ulkoisen motivaation taustalla puolestaan on palkkioiden tai rangaistusten välttelyn tavoittelu. Työelämässä motivoinnin tarkoituksena on yleensä saada työntekijöitä tekemään tehokkaampaa työtä ja siten saavuttamaan parempia tuloksia. Ulkoisesti motivoituneet panostavat työhönsä enemminkin palkkioiden ja sanktioiden vuoksi, kun taas sisäisesti motivoituneet uppoutuvat työtehtäviin, jotka luovat työnimua haasteiden ja mielenkiinnon kautta. (Juuti 2006, 24–27.) Sisäinen motivaatio voidaan jakaa sisimpiin syihin sekä sisäistettyyn motivaatioon, joilla molemmilla voi olla hieman erilaisia vaikutuksia toimintaan panostamiseen. Sisäistetty motivaatio voi olla pidempikestoisemman työskentelyn kannalta tehokkaampaa, mutta silloinkin sisimpien syiden merkitys ei voi unohtua - ne pitävät yllä henkilön motivoitumista työssä.

5.1 Laatu

Tutkimusten mukaan sisäinen motivaatio on yhteydessä parempaan oppimiseen, suoriutumiseen ja hyvinvointiin. Työntekijöiden optimaalinen motivaatio riippuu siitä, mitkä ovat työtehtävien vaatimukset ja toiminnan tarkoitus. Ulkoinen motivointi voi parantaa suorituksia helposti ratkaistavissa tehtävissä, mutta luovuutta vaativissa tehtävissä se saattaa haitata hyvää suoritusta kaventaen huomiota tehtävien sisältöön. (Juuti 2006, 28.) Yksinkertaisessa työssä ulkoinen motivointi voi olla tarpeeksi, mutta luovassa ja monipuolisessa työssä tarvitaan usein myös sisäistä motivaatiota saavuttaakseen huipputulokset. Motivaation laatu vaikuttaa siis suoritusten laatuun ja oppimisen laatuun. Ulkoinen motivointi johtaa asioiden ulkoa oppimiseen, kun taas sisäisen motivoinnin ja autonomian tukeminen edesauttaa kontekstuaalista oppimista (Robbins, Judge 2009, 119–120). Työelämässä on syytä ottaa huomioon, että emme aina saavuta samantasoisia tuloksia erilaisin motivoinnin keinoin, vaan erityyppisten tehtävien luonne vaikuttaa optimaalisesti vaikuttaviin motivoinnin keinoihin. Yksilöiden vaihtelevat reaktiot erilaisiin motivoinnin keinoihin tulee myös ottaa huomioon pyrkiessämme parhaisiin tuloksiin ja oppimiskokemuksiin.

Jos työntekijä, joka on sisäisesti motivoitunut, alkaa myös ulkoisesti motivoimaan itseään, hänen tehokkuutensa voi lisääntyä. Kuitenkin, kun ulkoinen motivaattori poistuu, työntekijä menettää kaiken innostuksensa. Työnantajien tulee siis punnita tarkasti, milloin ulkoisen motivoinnin käyttöönotto on

järkevintä. Ulkoinen motivointi muokkaa hitaasti sisäisiä motivaattoreita. (Lämsä & Hautala 2004, 82–42.) Esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijä nauttii työstä ja panostaa siihen, koska se tuntuu mielenkiintoiselta ja tavoitteelliselta, aletaan tehokkuutta hakea lisää rahallisin palkkioin. Tarkoituksena saattaa olla saada toimintaan enemmän huomiota aineellisten palkkioiden avulla, mutta työ ei itsessään enää tunnu yhtä palkitsevalta kuin aiemmin. Motivaatio vaikuttaa suorituksiin, sekä hyvinvointiin ja pelkkien ulkoisten motiivien avulla voidaan heikentää hyvinvointia ja aiheuttaa paineen tunnetta/ahdistusta, erityisesti jos palkkiot ja rangaistukset koetaan merkittäviksi. (Vasalampi 2017 52–58.) Näin ollen parhaat suoritukset saavutetaan silloin kun otetaan huomioon sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio sekä niiden vaikutus hyvinvoinnin kautta suorituksille. Hyvinvoivat ja sisäisesti motivoituneet työntekijät usein suoriutuvat tehtävistä paremmin, erityisesti pitkällä aika välillä. Näin voidaan saavuttaa kilpailuetua esimerkiksi luovilla aloilla tai palvelualoilla.

5.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii organisaation sisällä strategista, suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa. Se on yhteistyötä henkilöstöryhmien välillä, ja vastuu sen ylläpidosta kuuluu kaikille yhteisesti. Ympäristö, jossa henkilöstö viihtyy ja jossa vallitsee luottamus työntekijöiden ja johdon välillä luo hyvän pohjan työhyvinvoinnille. Kaikki toimet hyvinvoinnin lisäämiseen parantaa työn tuottavuutta, sitouttaa henkilöstöä ja pienentää poissaoloja. Esimiesten toimilla voi olla niin positiivinen kuin myös negatiivinen vaikutus hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. (Manka & Manka 2016, 60–62.) Työhyvinvoinnista huolehtimalla voidaan parantaa organisaation sisäistä ja ulkoista työnantajakuva. Työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa työilmapiiriin, työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen, sekä työntekijän osaamiseen suhteessa työnkuvaan. Hyvinvoiva työyhteisö parantaa palvelun laatua ja tuloksellisuutta, sekä houkuttelee uusia työntekijöitä ja toimii mielenkiinnon herättäjänä työnhakijamarkkinoilla. Hyvä ja vahva ulkoinen työnantajakuva antaa organisaatiolle paremmat mahdollisuudet onnistua rekrytointiprosessissa.

Työyhteisö on työntekijöiden kannalta merkityksellisin, niin fyysisen kuin psykososiaalisen työympäristön muodostama ryhmä, kuten tiimi. Työn onnistumiseen vaikuttaa eniten toisten ihmisten kanssa toimeen tuleminen, mikä on merkittävämpää kuin asiaosaaminen, tekniset tiedot ja taidot. Tämän vuoksi hyvinvoivassa työyhteisössä on kannustava ja vuorovaikutteinen ilmapiiri, jossa on mahdollisuus antaa ja saada tukea, apua ja palautetta työkavereilta ja esihenkilöiltä. (Rauramo 2012, 13–17.)

Vastuun jakaminen ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on tärkeää, koska se luo yhtenäisen ja helposti johdettavan organisaation, kun ihmiset voivat työskennellä yhdessä yhteisen päämäärän eteen. Se auttaa luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vähentämään konflikteja, mikä on olennaista jokaiselle menestyvälle tiimille. Se myös rohkaisee vastuullisuuteen ja ohjaa kaikkia osallistumaan joukkueen menestykseen. Kun kaikki työskentelevät yhteisen päämäärän eteen, tuo se luottamusta ja kunnioitusta tiimin jäsenten keskuudessa.

6 ESIMIESTYÖ

Johtamisen onnistumiseksi tarvitaan sekä rationaalisia että tunteisiin perustuvia elementtejä. Ihmiset ja ryhmät tarvitsevat selkeitä rakenteita ja vahvaa motivointia saavuttaakseen jonkin tarkoituksen. Samalla tulee kokea, että heitä arvostetaan ja kunnioitetaan. Siksi esimiehillä, jotka osaavat yhdistellä nämä kaksi pyrkimystä, on suurempi mahdollisuus menestykseen. (Juuti 2006, 161.) Johdon tehtävänä on luoda yhteneväinen käsitys johtamiskulttuurista, jotta esimiestoiminta olisi mahdollisimman samankaltaista ja henkilöstö voisi luottaa siihen, että heitä kohdellaan reilusti ja oikeudenmukaisesti. Johtamisen laadun arvioinnissa tulee huomioida erilaiset odotukset, joita henkilöstöllä on ja ne voivat vaihdella eri ryhmien välillä. Näiden odotusten selvittämiseksi tarvitaan laajaa otantaa, jotta saataisiin yhteinen näkemys tilanteesta ja asetetuista odotuksista.

Esimiehen ja alaisten välisen hyvän suhteen sekä oikeudenmukaisen, tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen johtamisen merkitys työkyvyn ja hyvinvoinnin taustatekijöinä on huomattava. Esimiehillä tulisi olla paitsi pätevyyttä ja ammattitaitoa, myös johtamis- ja ihmissuhdetaitoja. Ylimmän johdon vastuulla on työhyvinvoinnin edistäminen, mutta lähin esimies on tärkein vaikuttaja työyksikkötasolla. Hänen tehtävänsä on valvoa työympäristön turvallisuutta, tunnistaa kuormitustekijöitä ja puuttua tarpeen mukaan tilanteeseen. Esimiehen odotetaan myös tuntevan henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä kykenevän vuorovaikutukselliseen ihmisten johtamiseen. (Rauramo 2012, 145–147.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on yksi johdon perustehtäviä työpaikalla. Siksi onkin tärkeää, että jo koulutusvaiheessa opetellaan käsittelemään yleisimpiä hyvinvointikysymyksiä ja panostamaan kokonaisvaltaisempaan kuvaan yksittäisten toimenpiteiden sijaan. Olennaista on myös esimiehen oma suhtautuminen työhyvinvointiin ja johtamistyyliin. Esimiehen positiivinen ja avoin asenne ohjaa kohti työhyvinvointia edistäviä toimintoja. Johtaminen vaikuttaa työyhteisön ja yksilön motivaatioon työpaikalla, minkä vuoksi se on tärkeä osa yrityksen menestystä. (Manka & Manka 2016, 140–142.) Johtamistyyliä on monia, mutta työntekijäkeskeinen ja sopivasti vapauksia antava johtamistyyli on todettu työhyvinvoinnin kannalta sopivimmaksi. Tärkeää on, että kommunikaatiota tapahtuu johdon ja henkilöstön välillä, jolloin henkilöstöllä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Myös esimiehen on oltava reilu ja oikeudenmukainen työn organisoinnissa, huomioitava työntekijöiden mielipiteet ja toimittava eettisten arvojensa mukaan. Esimiehen on tarjottava psykologista ja emotionaalista tukea, omaa tunneälykkyyttä ja antaa myönteistä ja rakentavaa palautetta. Hänen on myös seurattava työnte-

kijöiden psyykkistä ja fyysistä kuormittuneisuutta sekä inspiroitava älyllisesti ja haastettava työntekijöitä ajattelemaan ja kyseenalaistamaan omia ajattelutapojaan. Esimiehen on luotava myönteinen ilmapiiri työpaikalle, joka on tärkeää myös asiakastyytyväisyyden kannalta. (Rauramo 2012, 18–22.) Hyvällä johtamisella on vaikutusta organisaation suorituskykyyn, tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin, joten sen kehittämällä on saavutettavissa paljon hyötyä. Työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja edistämiseksi työyhteisössä on ylimmän johdon oltava sitoutunut ja tarjottava tarvittavat mittarit ja pitkäjänteisyys arviointimenetelmien toteuttamiseksi. Työhyvinvoinnin mittaamiseen ja arvioimiseen kuuluvat taloudelliset sekä yksilö-, työyhteisö- ja työympäristömittarit. Tilastotietoa henkilöstön tilasta ja kehityksestä kokoamalla voidaan luoda paremmat lähtökohdat kehittämistyölle. Johdon ja henkilöstön sitoutuminen ovat välttämättömiä työhyvinvoinnin parantamiseksi.

6.1 Tehtävät

Esimiehen on toimittava uudistajana ja vietävä toimintaa eteenpäin. Hänen tulee suunnitella ratkaisuja ongelmiin, saavuttaa tuloksia sekä asettaa tavoitteita, jakaa resurssit, kannustaa ja motivoida työntekijöitä, seurata ja antaa palautetta heille. (Salminen 2014, 48–54.) Lisäksi esimies vastaa organisaation edustamisesta, toiminnan lainmukaisuuden valvonnasta sekä työrauhan turvaamisesta. Kaiken kaikkiaan esimiehen tärkein tehtävä on luottamuksen synnyttäminen työyhteisöön. Tämä voidaan saavuttaa luomalla yhteistyötaitoja, osoittamalla arvostusta erilaisuutta kohtaan, pitämällä lupaukset ja viestimällä rehellisesti. Esimies ei pysty motivoimaan ketään suoraan, vaan luomaan edellytykset motivoitumiselle, hankkimalla tarvittavat resurssit ja poistamalla esteet varsinaisen työn tieltä (Martela ja Järnke 2015, 156).

Esimies on sekä osallistuja että ehtojen luoja, joka delegoi ja valtuuttaa työntekijöitä tekemään päätöksiä suuremmalla itsemääräämisoikeudella. Heidän tehtävänsä on varmistaa, että oikeat ihmiset ovat oikeissa paikoissa ja jakaa tehtäviä kunkin henkilön taitojen mukaan. He asettavat tavoitteita, ohjaavat, päättävät, haastavat paremman suorituskyvyn, poistavat esteitä ja motivoivat muutokseen. Lisäksi he toimivat valmentajana ja sparrauskumppanina työskennellen yhdessä työntekijän kanssa yhteisesti sovittujen tavoitteiden eteen. (Kauhanen 2018, 94–97.) Heidän asenteensa työntekijää kohtaan on yksi tärkeimmistä työmotivaatiotekijöistä; heidän toimintansa voivat joko lisätä tai vähentää motivaatiota ja tulosta. Motivaation ylläpitämiseksi ja lisäämiseksi esimiesten tulee rakentaa positiivista ilmapiiriä ja

me-henkeä ryhmäänsä. Tämä edellyttää aitoa kiinnostusta työntekijän kehittymiseen ja etenemismahdollisuuksien tukemista, mutta tärkeintä on, että työntekijöiden on tunnettava, että heidän työllään on merkitystä ja että he voivat nähdä sen tulokset.

6.2 Haasteet

Esimiehen tehtävänä on löytää motivaation puutteeseen viittaavat asiat työpaikalla, mitkä liittyvät työyhteisön rakenteeseen ja mitkä johtuvat henkilökohtaisista syistä. Toisen motivoiminen voi olla vaikeaa, jos hän törmää jatkuviin ongelmiin työyhteisössä. Huono työsuoritus tai negatiivinen käyttäytyminen voivat johtua ohjaamisen puutteesta, liiallisista työkuormista tai epäselvistä tiimisäännöistä, työnjaosta ja tavoitteista ja voivat johtaa työn laadun heikkenemiseen. Työstä ja työoloista johtuvat ongelmat synnyttävät kierteen, johon liittyy erilaisia oireita, kuten suorituskyvyn heikkenemistä ja työkyvyn heikkenemistä, ja ne voivat pitkittyessään johtaa jopa burnoutiin. (Järvinen 2011, 82–87.) Työyhteisön ristiriidat voivat helposti vahingoittaa sekä työtyytyväisyyttä että motivaatiota. Luottamuksen puute tai epäoikeudenmukaisuuden tunne luo nopeasti lumipalloilmion, mikä vähentää työntekijöiden innostusta ja vaikeuttaa toimintaa. Elämä on muuttunut paljon vilkkaammaksi viime vuosina ja ihmisten työssä näkyy monimutkaisia, monitahoisia asioita. Menestyäkseen nykyisessä ympäristössä, jossa paineita, muutosten nopeutta ja tarvetta oppia ja tehdä yhteistyötä, ihmisten on pysyttävä henkisesti tasapainossa. Työskentely ja suoritussuuntautunut elämäntapa voi uuvuttaa yksilöä. (Martela & Järvenko 2015, 118–121.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Kyselytutkimus toteutettiin esimerkki yrityksessä 20.3–28.4.2023, ja kyselyssä ei käsitelty henkilötietoja vaan se suoritettiin anonymisti yrityksen omaa järjestelmää hyödyntäen. Kvantitatiivinen menetelmä antaa mahdollisuuden analysoida suuria tietomääriä nopeasti ja tarkasti käyttämällä tilastollista tekniikkaa. Analyysien avulla voidaan tunnistaa eri muuttujien välisiä suhteita, jotka perustuvat ennalta määrättyihin mittauksiin eikä havaintojen subjektiivisiin tulkintoihin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2008, 129–131.) Kvantitatiivisen menetelmän käyttöä tukee myös tutkimuksen toistettavuus, mallin pitää olla toistettavissa.

Teoriamateriaalin avulla loin kyselylomakkeen ja siihen liittyvät apukysymykset, sekä hypoteesit. Perusväittäjä on, että hypoteesit ovat totta. Tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstön kokemuksia itsenäisyydestä, osaamisesta ja yhteisöllisyydestä omassa työympäristössään, jotka ovat itseohjautuvuusteorian kolme psykologista perustarvetta. Ryhmiin jakautumista tarkastelen iän, sukupuolen ja työvuosien avulla, sekä tutkin niiden suhdetta motivaatioon.

Opinnäytetyössä tarkastellaan muuttujien ja vaikuttavien tekijöiden suhteita ja siksi käytänkin kvantitatiivista tutkimusta. Käytän apuna tilastojen käsittely työkaluja yhteyksien tutkimiseen, ja vaikka hypoteesit ovat luoto teoriatietoa apuna käyttäen, täytyy muistaa, että jos mallia sovelletaan muihin organisaatioihin voi siellä olla tuloksiin vaikuttavia erityispiirteitä. Näitä erityispiirteitä voi olla esimerkiksi fyysiset työolosuhteet, joihin ei voi vaikuttaa, mutta jotka vaikuttavat tuloksiin.

7.1 Kyselylomake

Tutkimuksessa mitattiin psykologisia perustarpeita, motivaatiotekijöitä, sekä näihin vaikuttavia taustamuuttujia. Kysely koostuu Likert-asteikolla 1–5 olevista väittämistä ja taustamuuttujina kysyttiin ikää, sukupuolta, sekä työvuodet yrityksessä. Motivaatiota tutkitaan itseohjautuvuusteorian näkökulmasta, jonka Edward Deci ja Richard Ryan (1985) ovat kehittäneet. Sisäisen motivaation arvojen mittaamiseen käytettiin IMI-kyselymallia, joka löytyy Center for Self-Determination Theory -yhteisön nettisivulla (2020). Tarkasteltaessa sisäisten motiivien olemusta otettiin huomioon kiinnostus, sekä sisäisen

motivaation perustuminen omiin arvoihin ja tavoitteisiin. IMI-kyselyyn liitettyjen psykologisten perustarpeiden osalta oli kyse autonomiasta, pätevydestä ja yhteisöllisyydestä. Kyselyn väittämiä muokattiin tutkimukseen sopiviksi.

Lomake koostui 8:sta eri osa-alueesta, joista muodostin summamuuttujat ja kysymykset taulukon 1 mukaisesti. Jokaisen muuttujan kohdalla tutkittiin myös tilastollisesti mahdolliset ryhmittymät ikään, sukupuoleen ja työskentelyaikaan yhtiössä.

Ryhmä	Otsikko SPSS	Kysymys
Taustamuuttuja	Ikä	Ikä
Taustamuuttuja	Sukupuoli	Sukupuoli
Taustamuuttuja	Työskennellyt	Työskentely aika yrityksessä
Taustamuuttuja	Motivaatio	Koen olevani hyvin motivoitunut työhöni
Autonomia	Ammattitaito	Voin hyödyntää ammattitaitoani työssä
Autonomia	Työyhteisö	Voin vaikuttaa työyhteisöni
Autonomia	Suorittamistapa	Voin vaikuttaa työni suorittamistapaan
Autonomia	Päätöstenteko	Teen päivittäin itsenäisiä päätöksiä liittyen työhöni
Pätevyys	Työntulos	Olen tyytyväinen työni tulokseen
Pätevyys	Taitavuus	Olen taitava työssäni
Pätevyys	Lisäkoulutus	En tunne tarvitsevani lisäkoulutusta
Yhteisöllisyys	Kannustaminen	Töissäni työntekijät kannustavat toisiaan
Yhteisöllisyys	Luottaminen	Voin luottaa työyhteisöni
Yhteisöllisyys	Yhteisöllisyys	Tunnen olevani osa työporukkaa
Yhteisöllisyys	Kaverit	Tulen hyvin toimeen työkavereiden kanssa
Yhteisöllisyys	Tunnelma	Työyhteisömme on tiivis ja kaikki huomioiva
sisäinen motivaatio	Nauttiminen	Nautin työstäni
sisäinen motivaatio	Mielenkiinto	Työni on mielenkiintoista
sisäinen motivaatio	Innostuminen	Innostun työstäni lähes päivittäin
sisäinen motivaatio	Merkityksellisyys	Työni on merkityksellistä
sisäinen motivaatio	Arvot	Voin toimia omien arvojeni mukaisesti
sisäinen motivaatio	Tavoitteet	Työni tukee tavoitteitani ja auttaa saavuttamaan niitä
ulkoinen motivaatio	Nolous	Teen työni hyvin jotten joutuisi noloon tilanteeseen
ulkoinen motivaatio	Hyväksyntä	Työskentelen saadakseni yhteisön hyväksynnän
ulkoinen motivaatio	Tunnustus	Teen työni hyvin jotta saisin kehuja ja tunnustusta
ulkoinen motivaatio	Palkka	Teen työtäni vain jotta saisin palkkaa
Panostaminen	Panostus	Panostan työhöni paljon
Panostaminen	Laatu	Tavoittelen työssäni vain parasta
Panostaminen	Identiteetti	Ammatti on osa identiteettiäni
Panostaminen	Ylpeys	Olen ylpeä työstäni
johto	Tukeminen	Esimieheni tukee minua riittävästi
johto	Kuunteleminen	Koen että esimieheni kuuntelee minua
johto	Viestintä	Esimieheni pitää minut hyvin ajan tasalla
johto	Luottamus	Luotan esimieheeni
johto	Arvostaminen	Koen että minua arvostetaan työssäni
johto	Yhtiöarvostus	Yhtiö arvostaa osaamistamme
johto	Palkitseminen	Koen että meitä palkitaan yhtiön menestymisestä riittävästi
johto	Johtamistyyli	Esimieheni johtamistyyli ei vaikuta työsuoritukseeni
johto	Johtaminen	Olen tyytyväinen siihen, miten työpaikkaani johdetaan
johto	Huomioiminen	Mielipiteeni ja näkökulmani otetaan huomioon päätösten teossa

Taulukko 1. Lomakkeen rakenne

Taustamuuttajat ovat muista poiketen yksittäisiä arvoja, muista on johdettu summamuuttajat, joiden reliabiliteetin tarkistin. Ryhmillä mitataan motivaation eri osa-alueita ja johdon ryhmässä on johdon suoraan toimintaan liittyvät kysymykset.

7.2 Sisäinen motivaatio

Ensimmäinen kysymys oli:

1. Vaikuttaako johdon toiminta sisäiseen motivaatioon ja millainen suhde sillä on pätevyteen ja panostamiseen, sekä yleiseen motivaatioon.

Hypoteesi oli:

1. Työntekijät, joilla on hyvä sisäinen motivaatio, ovat motivoituneita yleisesti, he panostavat työhönsä, sekä kokevat johtamisen myönteisesti.

Sisäinen motivaatio on voimakas tekijä, joka voi saada yksilöt saavuttamaan tavoitteensa ja kehittämään itseään. Sisäinen motivaatio on sisäinen halu saada jotain aikaan sen itsensä vuoksi ilman ulkoisia palkintoja tai rangaistuksia. Siihen liittyy tarkoituksen löytäminen tekemisessä ja henkilökohtaisen tyytyväisyyden saaminen hyvin tehdystä työstä. Monille ihmisille sisäinen motivaatio johtuu halusta oppia ja kasvaa. Ihmiset voivat olla uteliaita siitä, miten asiat toimivat, tai innokkaita löytämään uusia ideoita ja näkökulmia. He saattavat etsiä tietoa ja ymmärrystä tai pyrkiä kehittämään taitoja, jotka auttavat heitä koko elämän ajan.

Sisäinen motivaatio tulee myös intohimona tiettyä toimintaa tai asiaa kohtaan. Ihmisten, joilla on vahvat intohimot, on usein helppo keskittyä kiinnostuksen kohteeseen, koska he nauttivat ilosta niiden toteuttamisessa. Heitä ohjaa sisäinen tarve tehdä kaikkensa menestyäkseen pyrkimyksissään. Usein he ylittävät sen, mitä heiltä odotetaan ja heille työ on olennainen osa elämää. Se on tapa ansaita toimeentuloa, elättää itsensä ja perheensä, osallistua yhteiskuntaan sekä saada tarkoituksentuntoa ja tyydytystä. Työn merkitys on jokaiselle erilainen, mutta se liittyy usein onnistumisen, ylpeyden ja itsearvon tunteeseen.

7.3 Autonomia

Toinen kysymys oli:

2. Vaikuttaako autonomia motivaatioon, sekä työhön panostamiseen.

Hypoteesi oli:

2. Työntekijät, joille on annettu autonomia ja määräysvalta työssään, ovat motivoituneempia kuin ne, joita mikrojohdetaan.

2.1 Autonomialla on suora vaikutus sisäiseen motivaatioon ja se lisää työhön panostamista.

Vapaus tehdä omia valintoja ja päätöksiä on osa ihmisyyttä. Se on perusoikeus, joka antaa yksilöille mahdollisuuden tehdä päätöksiä, jotka parhaiten vastaavat heidän tarpeitaan ja toiveitaan. Tällä vapauksella on merkittävä vaikutus motivaatioon, koska sen avulla ihmiset voivat toteuttaa tavoitteitaan ja aktivoida sisäisiä motivaattoreitaan. Kun ihmisille annetaan vapaus tehdä omia valintojaan ja päätöksiään, he ovat todennäköisemmin motivoituneita saavuttamaan tavoitteensa. Tämä johtuu siitä, että he hallitsevat omaa kohtaloaan ja voivat ottaa vastuun teoistaan. He ovat myös todennäköisemmin sitoutuneita tavoitteisiinsa, koska he ovat valinneet ne itselleen.

Vapaus tehdä valintoja ja päätöksiä voi myös lisätä luovuutta ja innovatiivisuutta. Kun ihmiset voivat vapaasti tutkia omia ideoitaan ja ratkaisujaan, he todennäköisemmin keksivät luovia ratkaisuja ongelmiin. Tämä lisää motivaatiota, koska ihmiset ovat todennäköisemmin innoissaan omista ideoistaan ja ratkaisuistaan ja se lisää myös itseluottamusta. Kun ihmisten annetaan tehdä omat päätöksensä, he uskovat todennäköisemmin itseensä ja kykyihinsä. Tämä lisää motivaatiota, koska ihmiset ottavat todennäköisemmin riskejä ja ponnistelevat saavuttaakseen tavoitteensa.

7.4 Ulkoinen motivaatio

Kolmas kysymys oli:

3. Vaikuttaako ulkoinen motivaatio työhön panostamiseen ja yleiseen motivaatioon.

Hypoteesi oli:

3. Työntekijät, jotka kokevat ulkoisen motivaation positiivisena panostavat työhönsä ja heidän yleinen motivaationsa on korkeammalla.

Ulkoinen motivaatio tulee ulkoisista lähteistä, kuten palkkioista, tunnustuksista ja kannustimista. Se rohkaisee ihmisiä tavoittelemaan tiettyjä tavoitteita tai käyttäytymistä halutun tuloksen saavuttamiseksi. Ulkoinen motivaatio voi olla erittäin tehokas edistämään haluttua käyttäytymistä yksilöissä ja

ryhmissä, mutta vain sen aikaa, kun se on käytössä. Taloudellisten palkkioiden lisäksi ulkoinen motivaatio voi olla myös suullista rohkaisua tai kiitosta esimiehiltä ja työtovereilta, kun tavoitteet saavutetaan. Tämäntyyppinen tunnustus on usein merkityksellisempää kuin taloudellinen palkkio, koska se tunnustaa yksilön ponnistelut ja menestyksen. Ylistyksen saaminen kohottaa moraalia ja kannustaa työntekijöitä jatkamaan pyrkimystä huippuosaamiseen. Ihmiset ovat luonnollisesti halukkaita pyrkimään menestykseen ja saavuttamaan täyden potentiaalinsa. Kun heille tarjotaan mahdollisuus kasvaa ja kehittyä, he ovat motivoituneempia saavuttamaan tavoitteensa, sekä sitoutuvat työhönsä. He ottavat todennäköisemmin haasteita vastaan ja pyrkivät huippuosaamiseen, jos heidän ponnistelunsa palkitaan. Tämä johtaa saavutuksen ja tyytyväisyyden tunteeseen, mikä voi entisestään motivoida heitä jatkamaan.

Kun yksilöille annetaan ulkoisia motiiveja he todennäköisemmin jäävät nykyisen työnantajansa palvelukseen. He kokevat työnantajansa sijoittavan heihin ja että he voivat jatkaa kasvuaan ja kehittymistä organisaatiossa. Tämä lisää lojaalisuutta ja sitoutumista organisaatioon, koska he ovat ylpeitä työstään. Kehitysmahdollisuuksien saatavuus auttaa myös motivoimaan työntekijöitä, sillä se antaa heille jotain konkreettista tavoiteltavaa. Jos työntekijä esimerkiksi tietää, että tietyn kurssin suorittaminen johtaa eteenpäin uralla, kannustaa se tekemään lisäponnistuksia tavoitteensa saavuttamiseksi.

7.5 Yhteisöllisyys

Neljäs kysymys oli:

4. Vaikuttaako yhteisöllisyys motivaatioon ja panostamiseen.

Hypoteesi oli:

4. Työntekijät, joille tarjotaan positiivinen työilmapiiri ja tukevat työkaverit, ovat motivoituneempia kuin ne, joilla ei sitä ole.

Työilmapiirillä ja työkavereilla voi olla merkittävä vaikutus motivaatioon. Terveellinen työilmapiiri, joka kannustaa yhteistyöhön, luovuuteen ja tuottavuuteen, auttaa motivoimaan työntekijöitä suoriutumaan paremmin. Toisaalta ahdistava tai vihamielinen työympäristö voi olla haitallista motivaatiolle ja moraalille. Työtovereiden asenne vaikuttaa myös työmotivaatiotasoon. Positiiviset suhteet kollegoihin johtavat työntekijöiden moraalien nousuun, mikä puolestaan lisää heidän aloitekykyään ja panostamista

tehtäviin. Toisaalta negatiivinen työtovereiden välinen suhde heikentää motivaatiota, koska se luo jännitteitä työpaikalla ja vaikeuttaa työntekijöiden keskittymistä työhönsä. Siksi positiiviset työsuhteet ovat välttämättömiä korkean motivaation ylläpitämiseksi tiimissä.

Kollegoilta saama tunnustus on tärkeää myös työntekijöiden motivoimiseksi. Kunnioituksen saaminen esimiehiltä lisää työntekijöiden itseluottamusta ja antaa heille onnistumisen tunteen, sekä halun pärjätä hyvin työssään. Vastaavasti, kun ikätoverit tunnustavat toistensa ponnistelut, he eivät vain rohkaise tiimityöhön, vaan osoittavat myös arvostusta, mikä auttaa luomaan kannustavan ympäristön, jossa jokainen tuntee olevansa osa yhteisöä. Työnantajien tulisi pyrkiä luomaan ystävällistä työympäristöä tunnustamalla tiimin jäsenten saavutukset ja edistämällä hyviä suhteita henkilöstön jäsenten välillä, jotta kaikki pysyvät erittäin motivoituina organisaation päivittäisessä toiminnassa.

7.6 Esimiestyö

Viides kysymys oli:

5. Vaikuttaako johdon suoratoiminta motivaation eri alueisiin, sekä työhön panostamiseen

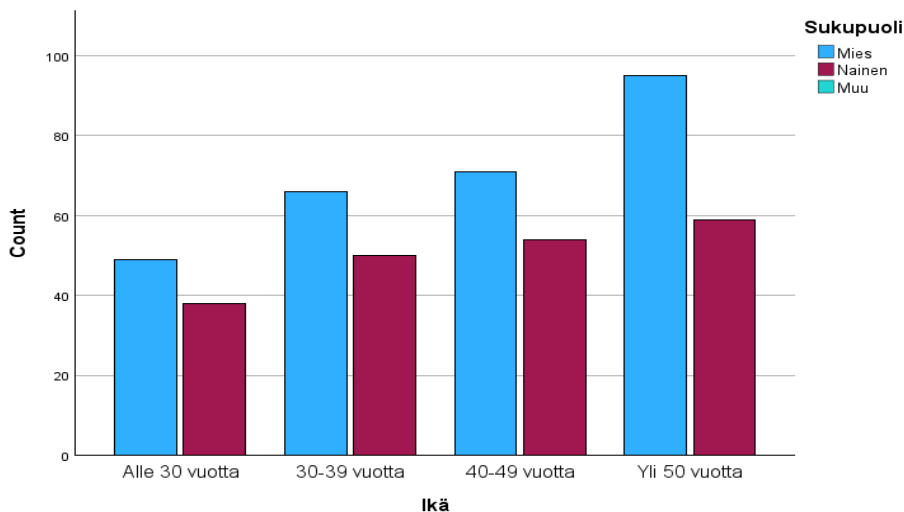
Hypoteesi oli:

5. johdon toimilla on suora vaikutus kaikkiin motivaation eri osa-alueisiin, sekä johtoon tyytyväiset ovat myös motivoituneempia ja panostavat työhönsä.

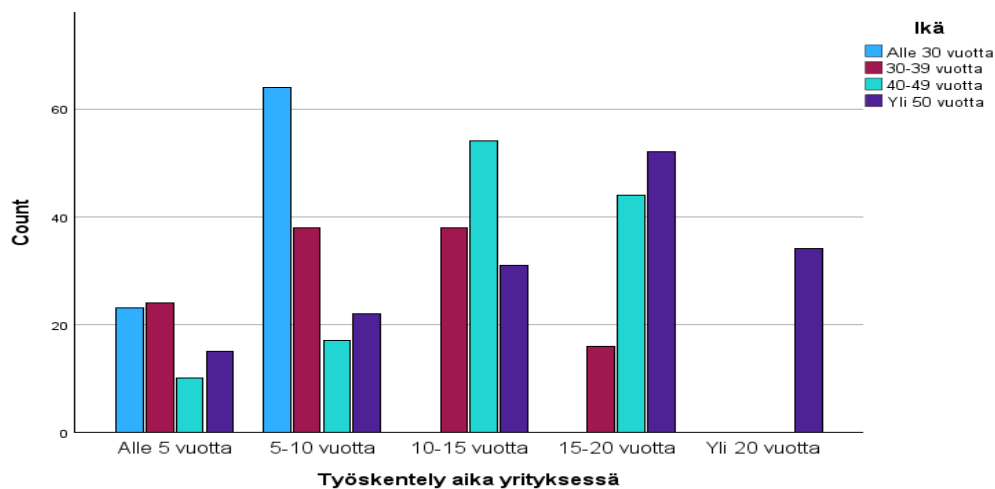
johtamistyyllillä voi olla merkittävä vaikutus työntekijöiden motivaatioon. Tapa, jolla johtaja on vuorovaikutuksessa tiiminsä jäsenten kanssa, viestii tavoitteista, antaa palautetta ja palkitsee suorituksista, voi kaikki vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Esimerkiksi johtaja, joka omaksuu ihmiskeskeisen johtamistyylin, voi innostaa ja motivoida työntekijöitä luomalla vision tulevaisuudesta, rohkaisemalla luovuutta ja innovatiivisuutta sekä tarjoamalla tukea ja resursseja auttaakseen työntekijöitä saavuttamaan täyden potentiaalinsa. Toisaalta johtaja, joka käyttää itsevaltaisempaa tai mikrojohtavaa lähestymistapaa, voi tukahduttaa motivaation rajoittamalla työntekijän autonomiaa ja luovuutta ja jättämällä huomioimatta tai palkitsematta hyvää suorituskykyä. Johtaja, joka osoittaa positiivisia piirteitä, kuten empatiaa, läpinäkyvyyttä ja oikeudenmukaisuutta, voi luoda positiivisen työkuiltuurin, jossa työntekijät tuntevat olevansa arvostettuja.

8 AINEISTO

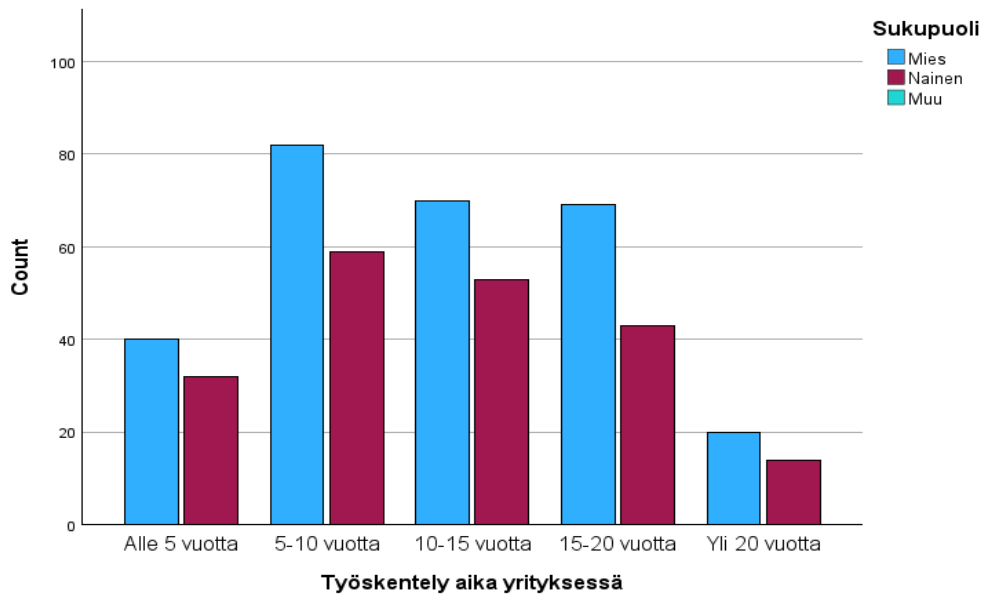
Aineiston keräsin sähköisellä, kyselyihin tehdyllä ohjelmalla, ja lomake lähetettiin koko esimerkki organisaation henkilöstölle, pois lukien ylemmät toimihenkilöt. Tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja siihen sai vastata kaikki, joilla oli lähiesimies. Kyselyyn vastasi 54 % kohde henkilöstöstä eli 482 työntekijää. Iän suhteen aineisto jakautuu hieman nousevasti ja alle 30-vuotiaita on 18 %, 30–39-vuotiaita 24 %, 40–49-vuotiaita 26 % ja yli 50-vuotiaita 32 %. Kyselyssä oli myös organisaatiossa kertyneet työvuodet. Alle 5 vuotta olleita oli 15 %, 5–10 vuotta 29 %, 10–15 vuotta 25,5 %, 15–20 vuotta 23 % ja yli 20 vuotta 7 %. Sukupuolijakauma on lievästi mies voittainen, naisia 42 % ja miehiä 58 %. Aineiston käsittelin IBM SPSS statistics ohjelmalla.



KUVA 3. Ikä jakauma suhteessa sukupuoleen



KUVA 4. Työskentely aika suhteessa ikään



KUVA 5. Työskentelyaika suhteessa sukupuoleen

Lomakehaastattelu koostui väittämistä, eikä avoimia kysymyksiä ollut. Materiaalia on käsitelty yleisen tietosuojasetuksen (GDPR) mukaisesti. Kyselyohjelma ei tunnista osallistujia, koska se ei hanki henkilökohtaisia tietoja, kuten sähköpostiosoitetta tai nimeä, eikä ip - tai muita it-tunnisteita. Vastauksia ei voi yhdistää muihin tietoihin, eikä kyselyohjelma näytä, kuka vastasi kyselyyn. Tähän tutkimukseen osallistuneille henkilöille kerrottiin sen tarkoituksesta ja siitä, miten heidän vastauksiaan käytetään.

9 TULOKSET

Tarkastellaan aluksi muuttujien tunnuslukuja, jotka tarjoavat pohja tietoa tutkimuksesta ja sen ilmiöistä. Kuvassa 8 on kuvattu muuttujien vaihteluväli, raja-arvot, sekä keskiarvot ja hajonta suhteessa keskiarvoon. Vaihteluväli voi maksimissaan olla 4, koska kysely koostui 1–5 Likert-asteikon väittämistä. korkein keskiarvo oli ulkoisella motivaatiolla, jolla oli myös pienin vaihteluväli, mutta myös pienin keskihajonta. Tämä kertoo siitä, että vastaukset ovat olleet hyvin yhdenmukaisia eikä suurta hajontaa ole tämän vuoksi syntynyt. Ja vaikka tässä tutkimuksessa syvennytään muuttujien suhteisiin, voidaan silti todeta ulkoisen motivaation olevan hyvällä tasolla.

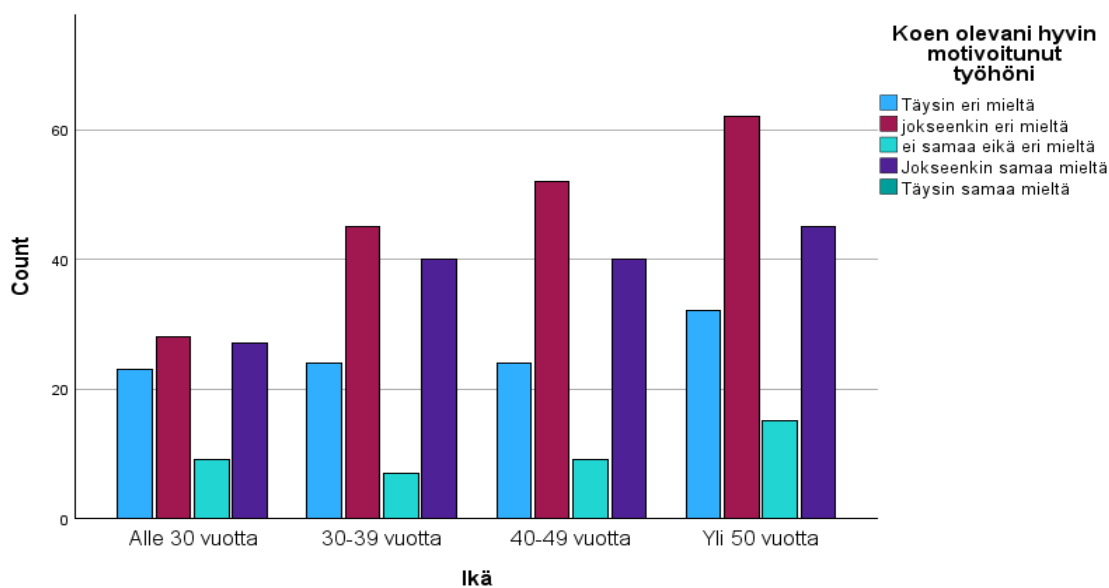
Muissa vaihteluväli oli isompi, joka kertoo vastausten jakautuneen laajemmin ja keskiarvoltaan pienimmässä eli ”johto”, hajonta on lähellä 1, mutta keskiarvo jää selvästi ”jokseenkin erimieltä” puolelle. Tästä voi jo päätellä, että selkeää tyytymättömyyttä johdon toimintaan löytyy vastausten joukosta ja tätä kuvastaa myös yleisen motivaation taso, jonka keskiarvo on toiseksi alin (ka 2,5). Vastaavasti hajonta on melko korkea (kh 1,145), eli vastuksia on tullut välille 1–4, maksimin ”täysin samaa mieltä” jääden pois kokonaan.

	N	Vaihteluväli	Min arvo	Max arvo	Keskiarvo	Keskihajonta
Ulkoisenmotivaatio	482	1	3	4	3,45	,498
Autonomia	482	4	1	5	3,27	1,196
Pätevyys	482	3	2	5	3,40	1,105
Yhteisöllisyys	482	2	2	4	2,90	,685
Sisäinenmotivaatio	482	3	1	4	2,66	1,035
Panostaminen	482	3	1	4	2,63	1,198
Johto	482	3	1	4	2,24	,994
Koen olevani hyvin motivoitunut työhöni	482	3	1	4	2,50	1,145
Valid N (listwise)	482					

KUVA 8. Muuttujien arvot

9.1 Taustamuuttujat

Kyselyssä oli 3 taustamuuttujaa, ikä, sukupuoli ja työskentely aika yhtiössä. Näihin ei liittynyt hypoteeseja eikä kysymyksiä, mutta kokonaiskuvan kannalta on oleellista selvittää, onko tuloksista havaittavissa ryhmittymiä. Tarkastellaan ensin ikää suhteessa yleiseen motivaatioon. Vastaajien joukossa ikä jakaantui hieman tasaisesti nousten. Kuvasta 9 nähdään, että jokseenkin eri mieltä ja jokseenkin samaa mieltä vaihtoehdot hieman kasvavat iän mukaan ja muut jakaantuvat hyvin tasaisesti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että ikä vaikuttaisi merkittävästi ja nousu voi tulla myös siitä, että vastaajien määrä myös kasvoi iän myötä, eli yli 50-vuotiaita oli eniten otannassa. Tästä voidaan luoda 0 hypoteesi, ryhmät eivät ole riippuvaisia toisistaan.



KUVA 9. Yleinen motivaatio suhteessa ikään

Iän vaikutusta voidaan tarkastella tilastollisesti χ^2 -riippumattomuustestillä, eli khiin neliö -testillä (Chi-Square Test), jolla nähdään, onko muuttujat riippuvaisia toisistaan eli onko ryhmien välillä eroavaisuutta. Jatkossa, kun käytän sanontaa, korrelaatio on merkitsevä tasolla 0,01 (tai $p < 0,01$), se tarkoittaa, että todennäköisyys havaita näin vahva korrelaatio kahden muuttujan välillä pelkästään sattumalta on alle 0,01 (tai 1 %). Tilastoanalyysissä merkitsevyystaso, jota usein merkitään SIG, on kynnyks, jota käytetään määrittämään, onko tulos tilastollisesti merkitsevä. Raportoinnissa voidaan käyttää myös p (probability), joka kuvaa todennäköisyyttä, mutta tässä tutkimuksessa käytän SIG-arvoa, koska se näkyy myös kuvista ja on näin ollen selkeämpi vaihtoehto.

Pearson-korrelaatiokertoimen yhteydessä merkittävä korrelaatio tasolla 0,01 viittaa siihen, että havaittu korrelaatio ei todennäköisesti ole sattunut sattumanvaraisesti. Sen sijaan se osoittaa, että on korkea

luottamus siihen, että näiden kahden muuttujan välinen suhde on todellinen eikä johdu otannan vaihtelusta.

Korrelaatiokertoimen merkitsevyytason määrittämiseksi suoritetaan hypoteesitesti. Nollahypoteesi olettaa, että perusjoukon muuttujien välillä ei ole yhteyttä, kun taas vaihtoehtoinen hypoteesi viittaa siihen, että suhde on olemassa. Jos hypoteesitestistä laskettu SIG-arvo on pienempi kuin valittu merkitsevyytaso (tässä tapauksessa 0,05), hylätään nollahypoteesi.

Chi-Square Tests

	Value	df	Sig (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,009 ^a	9	,833
Likelihood Ratio	5,028	9	,832
Linear-by-Linear Association	,005	1	,942
N of Valid Cases	482		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,22.

KUVA 10. khiin neliö -testi

- Pienet erot
 - Merkittävä riski sille, että erot ovat syntyneet sattumalta: SIG. > 0,05
 - Muuttujat eivät ole riippuvaisia toisistaan, ei merkitsevää eroa.
- Suuret erot
 - Hyvin vähäinen riski sille, että erot ovat syntyneet sattumalta: SIG. < 0,05
 - Muuttujat ovat riippuvaisia toisistaan, ero merkitsevä.
- Khiin neliö -testi
 - 20 % frekvensseistä saa olla alle 5.
 - odotettavien frekvenssien täytyy olla enemmän kuin 1.

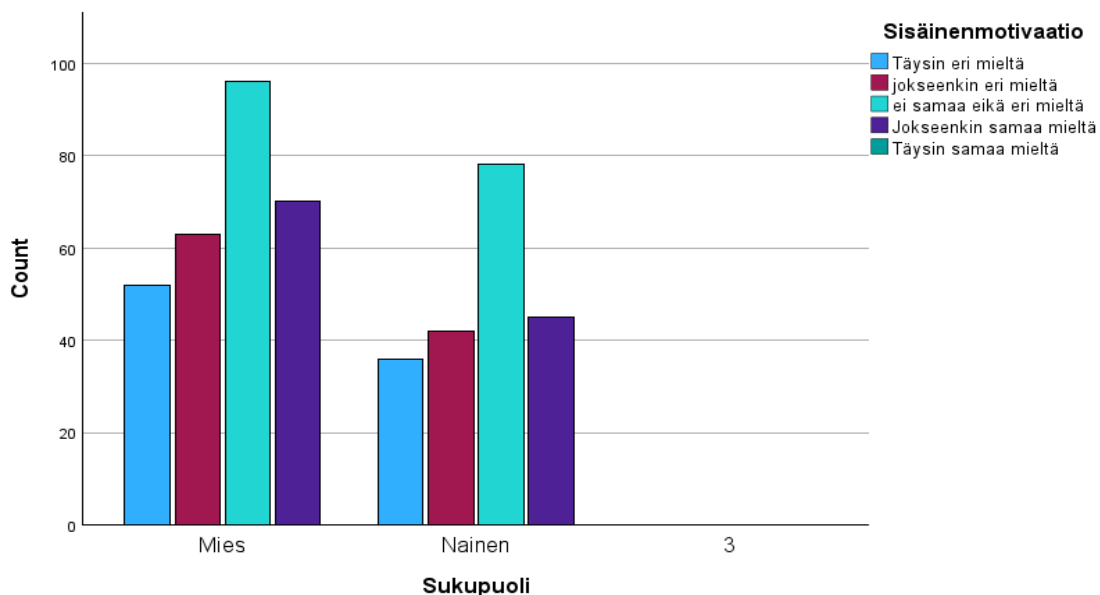
Testissä (Kuva 10) Odotettuja frekvenssejä alle 5 on 0 % ja odotettu arvo on 7,22, joten testin voi suorittaa hyväksyttävästi. Taulukon ylimmästä sarakkeesta näemme SIG arvon, joka on hyvin korkea 0,833, eli on olemassa hyvin suuri riski sille, että tulokset johtuvat sattumasta ja näin ollen muuttujat eivät ole riippuvaisia toisistaan ja niiden välillä ei ole tilastollista merkitystä. 0 Hypoteesi jää siis voimaan ja lievä nousu, joka on havaittavissa kuvassa 9, johtuu todennäköisesti vastaajien lukumäärän noususta. Kuvassa 11, on iän suhde kaikkiin summamuuttujiin ja on mielenkiintoista havaita, että

vaikka suhteessa sisäiseen motivaatioon ei vielä ole tilastollista merkitystä (0,115), enemmänkin suuntaa antavaa, niin se on ainoa, jossa tätä on havaittavissa. Sisäinen motivaatio liittyy mielenkiintoon työtä kohtaan, merkityksellisyyteen, sekä omiin arvoihin, ja näiden tekijöiden merkitys näyttäisi korostuvan iän myötä.

	Value	df	Sig
Autonomia	8,629	12	0,734
Pätevyys	0,71	9	1
Yhteisöllisyys	2,253	6	0,895
Sisäinen motivaatio	14,211	9	0,115
Ulkoinen motivaatio	1,715	3	0,634
Panostaminen	1,443	9	0,998
Johto	7,237	9	0,612

KUVA 11. Khiin neliö -testi, kaikki muuttujat

Seuraavaksi tarkastelin sukupuolen ja työssäoloajan vaikutusta motivaatioon, sekä muihin muuttujiin. Kuvasta 12 näemme jo suoraan, ettei sukupuolella ole merkitystä motivaatioon ja kuvaajan pieni ero tulee vastaajien määrästä. Samoin Khiin neliö -testi (kuva 13) vahvistaa tämän näkemyksen, eikä sukupuolella ei ole merkittävää vaikutusta tai ryhmittävää tekijää.

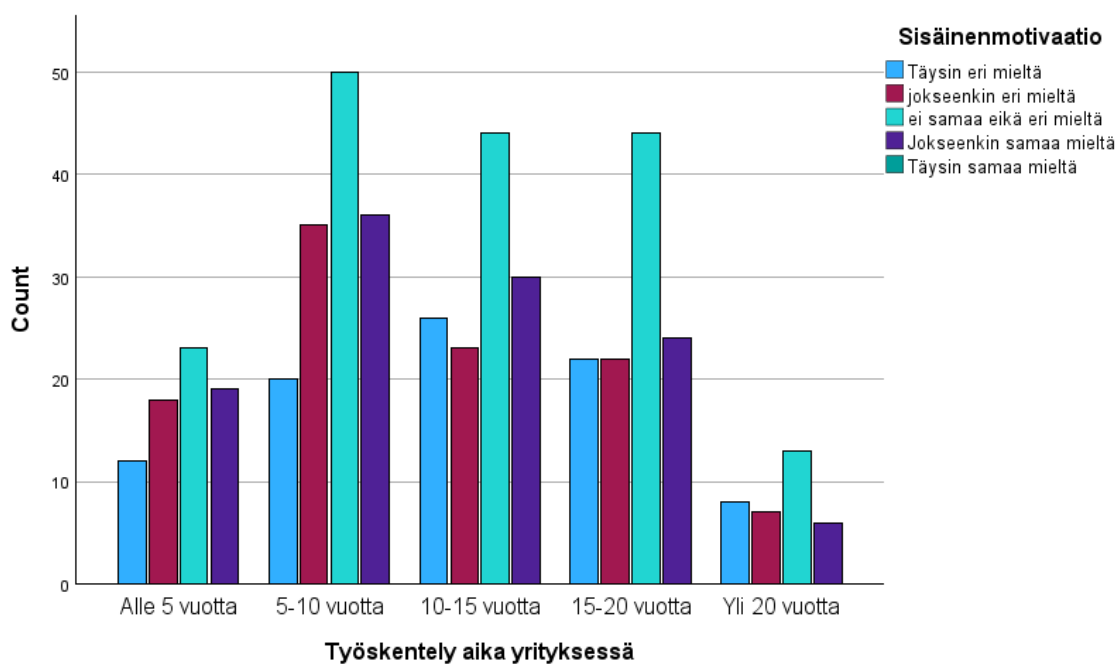


KUVA 12. Sukupuolen suhde motivaatioon

	Value	df	Sig
Yleinen motivaatio	1,321	3	0,724
Autonomia	0,621	4	0,961
Pätevyys	1,3	3	0,729
Yhteisöllisyys	0,246	2	0,884
Sisäinen motivaatio	1,16	3	0,763
Ulkoinen motivaatio	1,531	1	0,216
Panostaminen	1,417	3	0,702
Johto	1,886	3	0,596

KUVA 13. sukupuolen suhde summamuuttujiin

Viimeisenä taustamuuttujana oli työssäoloaika (kuva 14), eikä siitäkään ollut havaittavissa ryhmittymiä tai muuttujien voimakasta vaikuttamista toisiinsa. Ainoa mielenkiintoinen seikka, jonka voi havaita, on ”ei samaa eikä eri mieltä” vaihtoehdon korostuminen sukupuolen ja työssäoloajan testissä ja se voi kertoa aiheen vaikeudesta, sekä siitä ettei osata tunnistaa omia tarpeitaan. Myös 5 vaihtoehto, ”täysin samaa mieltä”, ei ole saanut yleisessä motivaatiossa yhtään vastausta, eikä se näin ollen näy kuvaajissa.



KUVA 14. Työskentelyajan suhde motivaatioon

9.2 Sisäinen motivaatio

Sisäisen motivaation kysymys oli, ”Vaikuttaako johdon toiminta sisäiseen motivaatioon ja millainen suhde sillä on pätevyYTEEN ja panostamiseen, sekä yleiseen motivaatioon”. Käytän apuna muuttujien mahdollisten riippuvuuksien tutkimiseen korrelaatiota ja tässä tapauksessa Pearson korrelaatio kerrointa. Pearson-korrelaatiokerroin, jota usein kutsutaan "r:ksi", on kahden muuttujan välisen lineaarisen suhteen mitta. Se kvantifioi kahden jatkuvan muuttujan välisen suhteen voimakkuuden ja suunnan. Pearson-korrelaatiokerroin vaihtelee välillä -1 ja +1.

Tässä kertoimen arvot osoittavat:

- Kerroin +1 osoittaa täydellisen positiivisen lineaarisen suhteen, jossa yhden muuttujan kasvu liittyy täydellisesti toisen muuttujan kasvuun.
- Kerroin -1 osoittaa täydellisen negatiivisen lineaarisen suhteen, jossa yhden muuttujan kasvu liittyy täydellisesti toisen muuttujan laskuun.
- Kerroin 0 osoittaa, että muuttujien välillä ei ole lineaarista suhdetta.

Pearson-korrelaatiokerrointa käytetään yleisesti tilastoissa, tutkimuksessa ja data-analyysissä määrittämään muuttujien välisen suhteen vahvuus ja suunta. Se auttaa arvioimaan, missä määrin kaksi muuttujaa liittyvät toisiinsa. Korrelaatiotaulukko (kuva 15) osoittaa, että sisäisen motivaation, pätevyYden, panostamisen ja johtajuuden välillä on vahva positiivinen suhde. Kaikki korrelaatiot ovat merkitseviä tasolla 0,01, mikä osoittaa, että nämä muuttujat liittyvät läheisesti toisiinsa ja lisäksi Pearson korrelaatio kertoimet ovat korkeat.

		Correlations			
		Sisäinenmotivaatio	Pätevyys	Panostaminen	Johto
Sisäinenmotivaatio	Pearson Correlation	1	,668**	,879**	,759**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001	<,001
	N	482	482	482	482
Pätevyys	Pearson Correlation	,668**	1	,684**	,786**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001	<,001
	N	482	482	482	482
Panostaminen	Pearson Correlation	,879**	,684**	1	,716**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001		<,001
	N	482	482	482	482
Johto	Pearson Correlation	,759**	,786**	,716**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	
	N	482	482	482	482

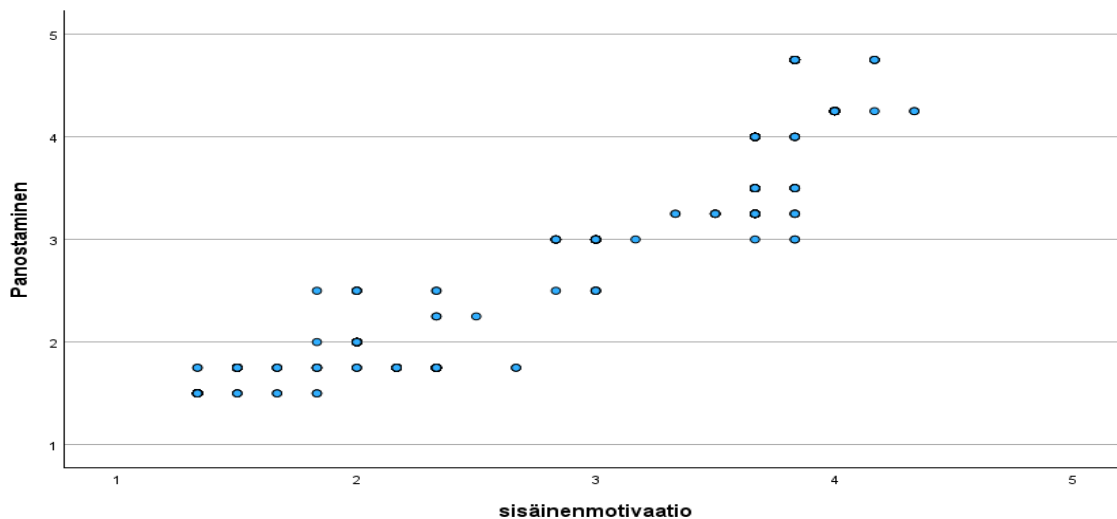
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

KUVA 15 Sisäisen motivaation korrelaatiotesti

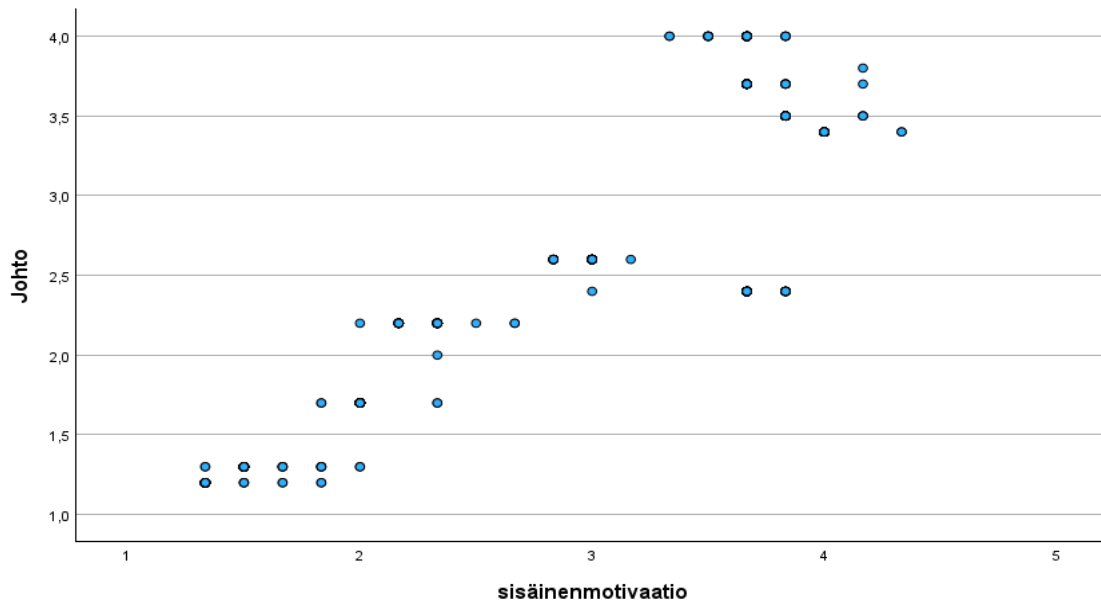
Vahvin korrelaatio on sisäisen motivaation ja panostamisen välillä, 0,879, se osoittaa voimakasta (maksimin ollessa 1) positiivista korrelaatiota. Eli sisäisen motivaation noustessa (kuva16) myös työhön panostaminen kasvaa ja toisin päin. Tämä tukee ajatusta, joka jo teoriassa nousi esiin, että sisäisellä motivaatiolla on suurin yksittäinen vaikutus työntuottavuuteen ja panostamiseen. SIG. = 0,001 (p = 0,001) tarkoittaa tilastollisesti erittäin merkitsevää riippuvuutta.

Johdon toiminnalla näyttäisi olevan myös suora yhteys sisäiseen motivaatioon ja kerroin on hyvin korkea 0,759. Kuvasta 17 nähdään suhteen kehittyminen, joka on hyvin lineaarinen ja lisäksi positiivinen, joka kertoo siitä, että sisäisen motivaation ollessa korkealla myös tyytyväisyys johtoon on korkealla ja toisin päin. Tämä vahvistaa oletuksen, jonka mukaan tyytymättömyys johtoon laskee sisäistä motivaatiota samassa suhteessa ja se näkyy sitä kautta työhön panostamisena.

Sisäisen motivaation hypoteesi oli, että työntekijät, joilla on hyvä sisäinen motivaatio, ovat motivoituneita yleisesti, he panostavat työhönsä, sekä kokevat johtamisen myönteisesti. Testin perusteella tämä hypoteesi voidaan hyväksyä ja se jää näin ollen voimaan. Sisäisellä motivaatiolla on suora riippuvuus panostamiseen ja samoin tyytyväisyyteen johtamista kohtaan.



KUVA 16. Sisäinen motivaatio vaikutus panostamiseen



KUVA 17. Johdon vaikutus sisäiseen motivaatioon

9.3 Autonomia

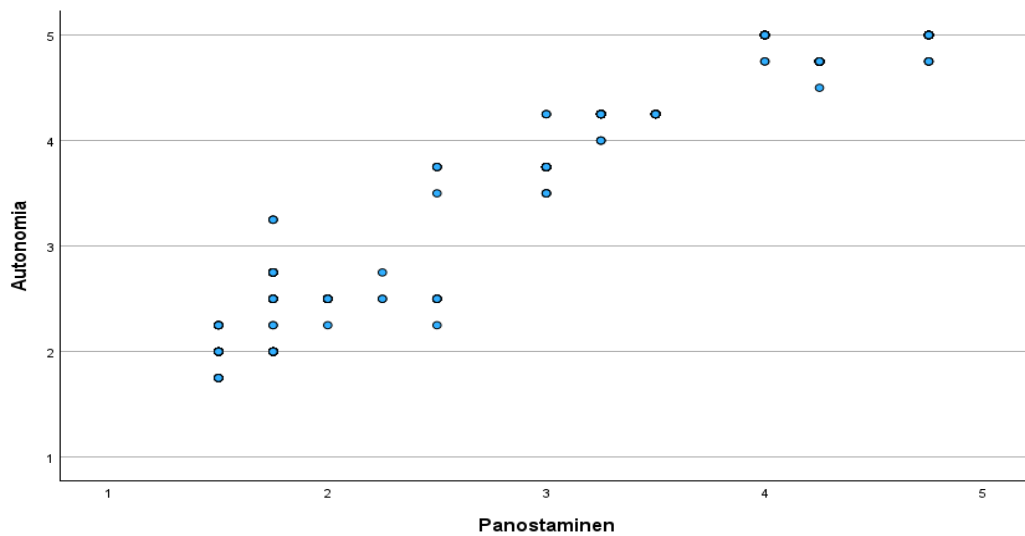
Autonomiaan liittyi kysymys, vaikuttaako autonomia motivaatioon, sekä työhön panostamiseen. Autonomialla näyttäisi (kuva 18) mukaan olevan hyvin vahva riippuvuus niin yleiseen motivaatioon kuin panostamiseen. Kummassakin tapauksessa kerroin on hyvin korkea ja myös $SIG < 0,001$, eli muuttujat ovat riippuvaisia toisistaan ja suhde on tilastollisesti erittäin merkittävä. Lisäksi kuvasta 19 näemme autonomian ja panostamisen hyvin lineaarisen suhteen, joka on myös positiivinen, eli autonomian kasvaessa myös panostaminen kasvaa. Tämä vahvistaa Itsemääräämisteoriamallia, sekä Vasalammen (2017) näkemystä autonomian merkityksestä motivaatioon ja sitä kautta myös työhyvinvointiin.

Correlations

		Autonomia	Koen olevani hyvin motivoitunut työhöni	Panostaminen
Autonomia	Pearson Correlation	1	,796**	,892**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001
	N	482	482	482
Koen olevani hyvin motivoitunut työhöni	Pearson Correlation	,796**	1	,796**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001
	N	482	482	482
Panostaminen	Pearson Correlation	,892**	,796**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	
	N	482	482	482

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

KUVA 18. Autonomian korrelaatiotesti



KUVA 19. Autonomian ja panostamisen suhde

9.4 Ulkoinen motivaatio

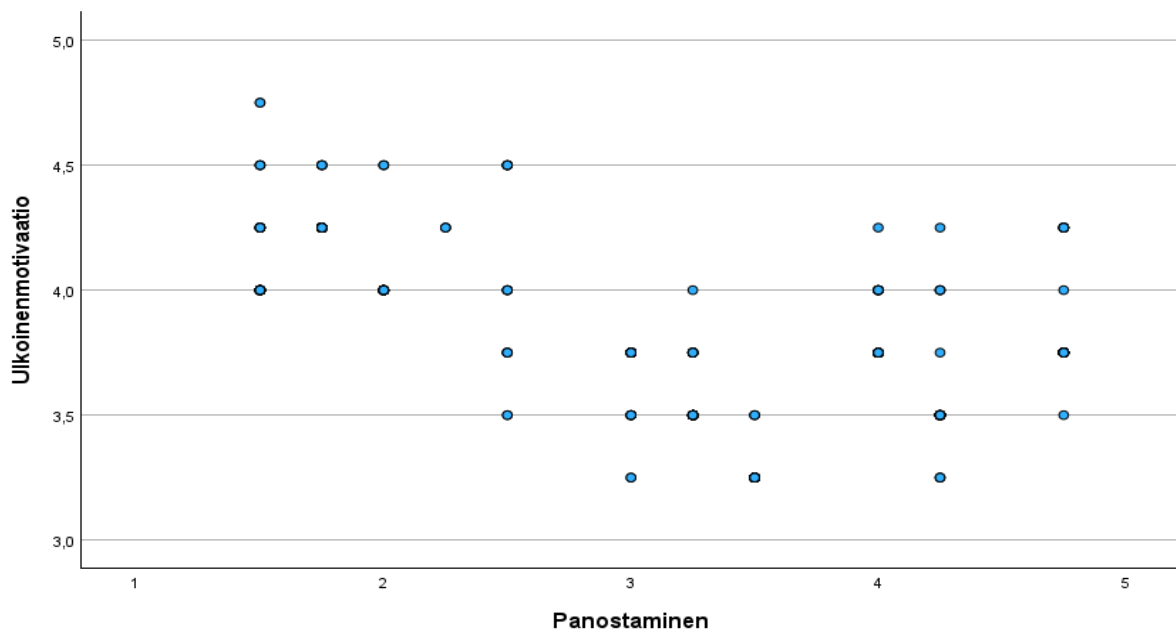
Ulkoisella motivaatiolla oli kaikista pienin keskihajonta (kuva 8) kaikista summamuuttujista ja sen kysymys oli, että vaikuttaako ulkoinen motivaatio työhön panostamiseen ja yleiseen motivaatioon. Myös ulkoinen motivaatio korreloi yleisen motivaation ja panostamisen kanssa ja se on tilastollisesti erittäin merkitsevää tasolla 0,01.

Correlations				
		Koen olevani hyvin motivoitunut työhöni	Ulkoinenmotivaatio	Panostaminen
Koen olevani hyvin motivoitunut työhöni	Pearson Correlation	1	-,611**	,796**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001
	N	482	482	482
Ulkoinenmotivaatio	Pearson Correlation	-,611**	1	-,764**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001
	N	482	482	482
Panostaminen	Pearson Correlation	,796**	-,764**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	
	N	482	482	482

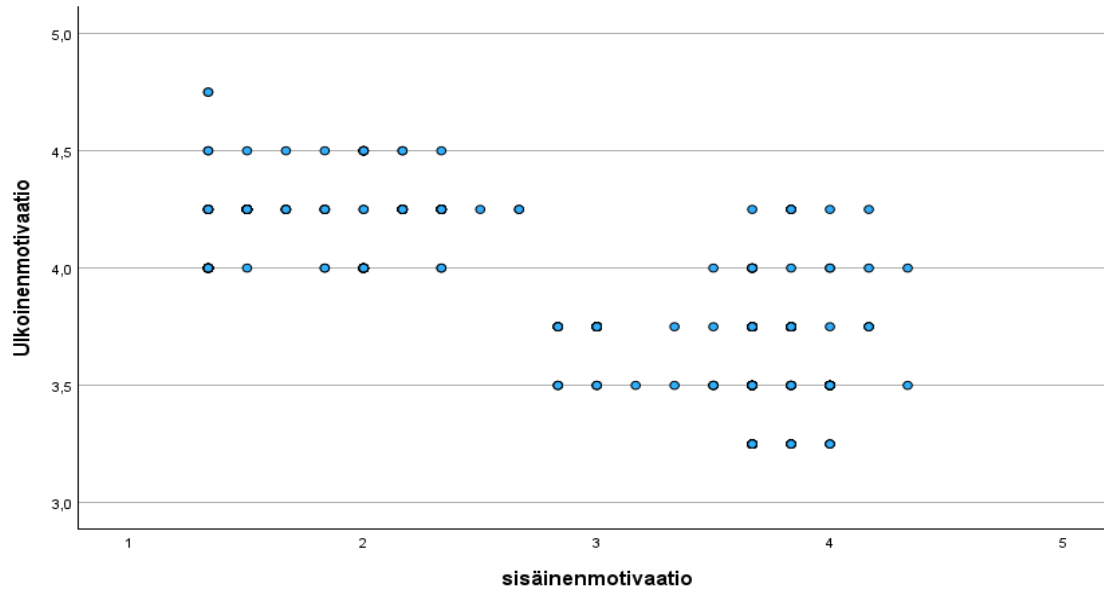
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

KUVA 20. Ulkoisen motivaation korrelaatiotesti

Merkitsevä ero ulkoisen motivaation suhteesta panostamiseen ja yleiseen motivaatioon on korrelaation negatiivisuus. Eli ulkoisen motivaation laskiessa muut nousevat, tästä tapauksessa panostaminen (kuva 21). Tuloksen perusteella näyttäisin siis siltä, että jos ulkoinen motivaatio laskee, työhön panostetaan enemmän. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, sillä kuvasta 22 näemme, että ulkoisen motivaation laskiessa nousee vastaavasti sisäinen motivaatio. Eli ulkoisen motivaation laskeminen ei laske muita muuttujia, vaan silloin sisäinen motivaatio nousee, joka taas nostaa aiemman tuloksen mukaan työhön panostamista. Tilanne heijastaa jossain määrin ulkoisen motivaation sisäistämistä (kuva 2), koska vaikka koetaan ulkoisen motiivin poistuvan tai muuttuvan, se ei vaikuta samassa suhteessa. Tilanteessa, jossa motiivin aiheuttaja on sisäistetty tai vastaavasti jos ulkoista motivaatiota ei koeta merkitykselliseksi, toimitaan sisäisen motiivin alla. Tähän vaikuttaa oleellisesti Vasalammen (2017) mukaan ulkoisen motiivoinnin jatkuvuus, sekä sen suuruus. Tätä ajatusta vahvistaa myös kuvaajan tarkastelu (kuva 21), josta huomaamme, ettei suhde ole ihan täysin lineaarinen, vaan ulkoinen motivaatio hieman nousee, kun panostaminen on vaihtoehtojen 4 ja 5:n välillä.



KUVA 21. Ulkoisen motivaation korrelointi panostamiseen



KUVA 22. Sisäisen ja ulkoisen motivaation korrelointitesti

9.5 Yhteisöllisyys

Aiemman teorian ja tutkimusten valossa yhteisöllisyydellä pitäisi olla suora yhteys motivaatioon ja sitä kautta sillä on myös merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Osion kysymys oli, vaikuttaako yhteisöllisyys motivaatioon ja panostamiseen. Testin perusteella sillä on hyvin voimakas riippuvuus niin panostamiseen kuin motivaatioon ja kummassakin tapauksessa se on tilastollisesti merkittävä tasolla 0,001. Muuttujien riippuvuus ei siis johdu sattumasta ja tämä vahvistaa myös Salmisen (2014) näkemyksen yhteisöllisyyden merkityksestä työyhteisössä.

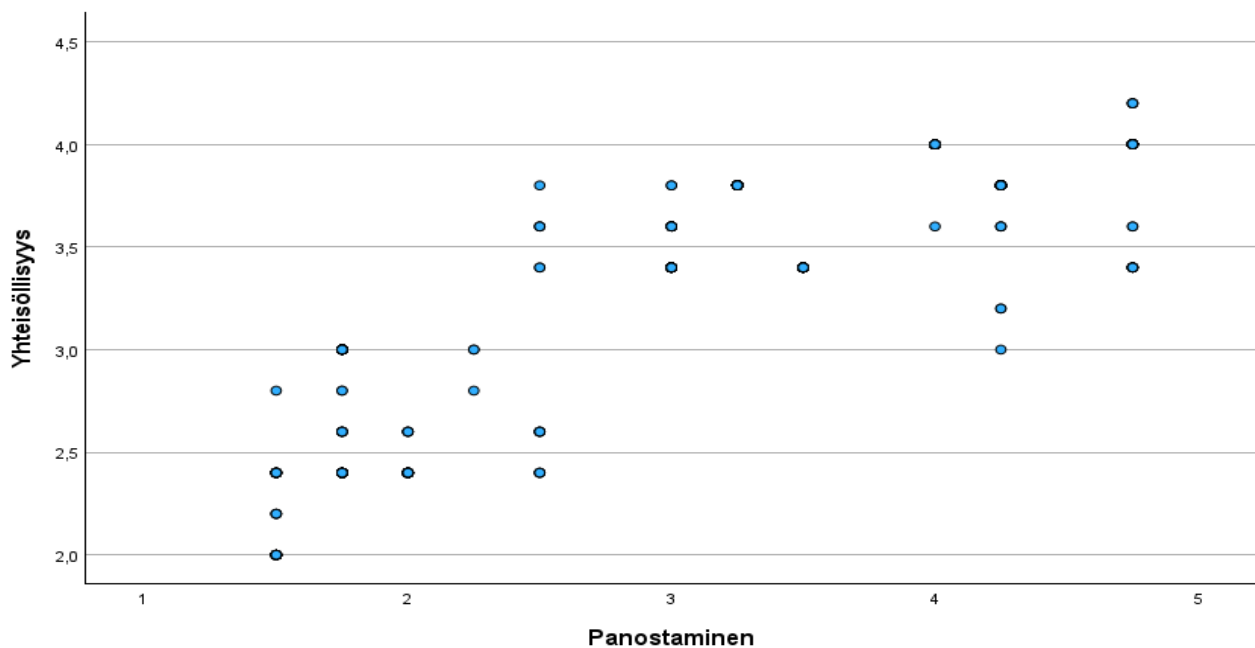
Kuvasta 24 näkee hyvin suhteen lineaarisuuden ja sen hyvin pienen jakauman. Merkittävää oli myös se, että yhteisöllisyyden ei tarvitse olla hyvin korkea, riittää että se koetaan positiivisena, jolloin sillä on jo suhteessa suurempi vaikutus. Tämä näkyy myös kuvassa 24, jossa panostamisen noustessa yli 4:n, ei yhteisöllisyys ole kuin hieman positiivisuuden puolella. Tämä näkemys oli myös Ahosella & Lohtaja-Ahosella (2011), heidän mielestään jo pelkällä positiivisella työpaikkakulttuurilla oli merkittävä vaikutus niin motivaatioon kuin myös työssäjaksamiseen.

Correlations

		Yhteisöllisyys	Panostaminen	Koen olevani hyvin motivoitunut työhöni
Yhteisöllisyys	Pearson Correlation	1	,685**	,624**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001
	N	482	482	482
Panostaminen	Pearson Correlation	,685**	1	,796**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001
	N	482	482	482
Koen olevani hyvin motivoitunut työhöni	Pearson Correlation	,624**	,796**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	
	N	482	482	482

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

KUVA 23. yhteisöllisyyden korrelaatiotesti



KUVA 24. Yhteisöllisyyden korrelaatio suhteessa panostamiseen

9.6 Esimiestyö

Viimeisenä osiona oli esimiestyö ja sen vaikutus. Kysymyksen oli, Vaikuttaako johdon suoratoiminta motivaation eri alueisiin, sekä työhön panostamiseen. Tarkastellaan ensin johdon korrelaatiota ja kuvasta 25 näemme, että sillä on hyvin voimakas riippuvuus kaikkiin muihin summamuuttujiin, Pearson kertoimen ollen välillä 0,679–0,899. Tästä voimme johtaa selitysasteen prosentteina, joka siis kertoo kuinka paljon toisen muuttujan vaihtelut selittyvät toisen muuttujan avulla. Laskenta tapahtuu korotta-

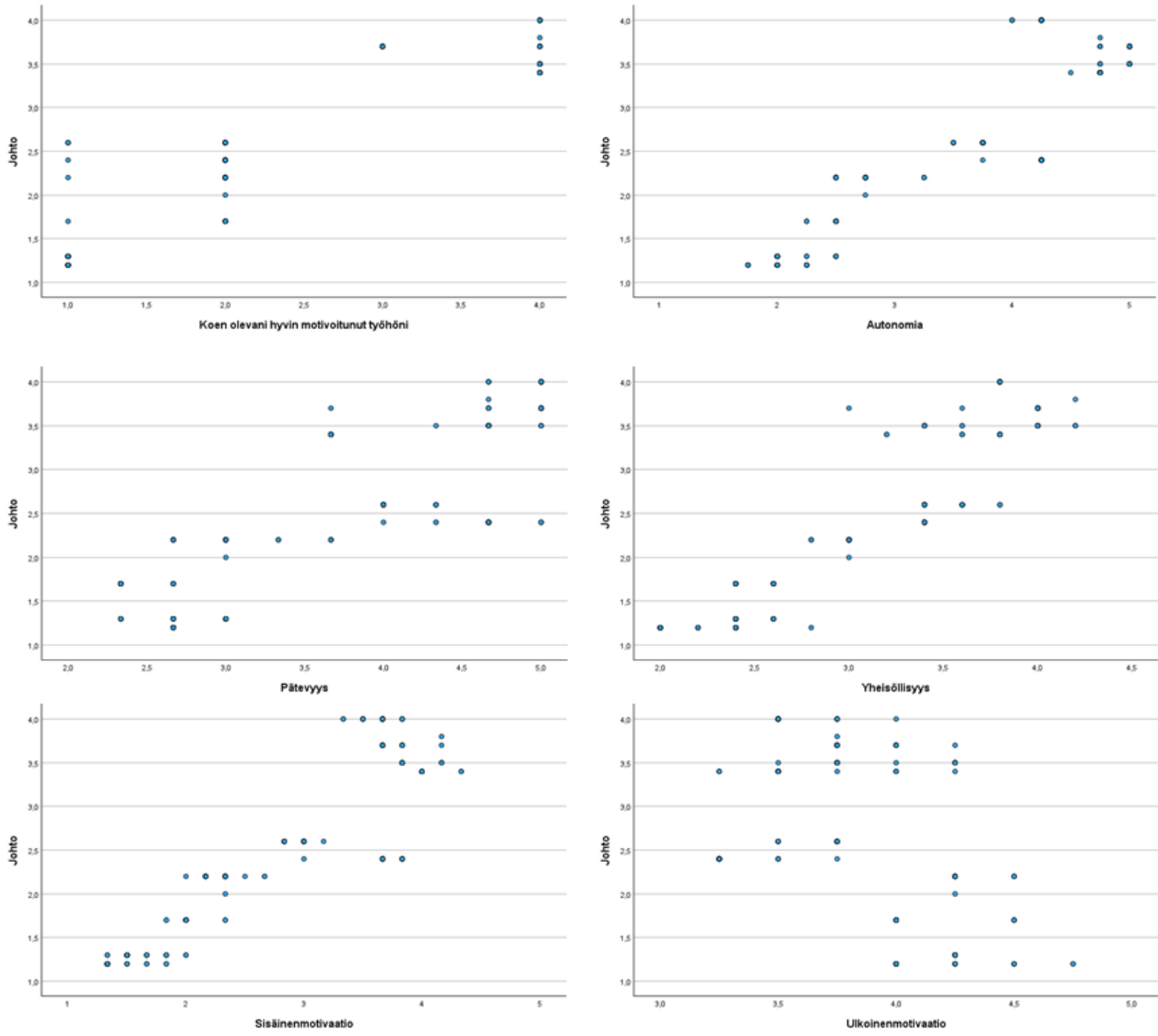
malla korrelaatiokerroin toiseen potenssiin ja ilmoittamalla tulos prosentteina. Johto muuttuja siis selittää keskiarvoltaan 65 % toisten muuttujien muutoksista. Korrelaatio on myös tilastollisesti erittäin merkittävä tasolla 0,001, eli kyseessä ei ole sattuma. Johdon toimilla on siis suuri yksittäinen vaikutus kaikilla osa-alueilla. Suurin riippuvuus on yleiseen motivaatioon 0,899 ja autonomiaan 0,801.

Correlations

		Johto
Johto	Pearson Correlation	1
	N	482
Yhteisöllisyys	Pearson Correlation	,679
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	482
Panostaminen	Pearson Correlation	,716
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	482
Koen olevani hyvin motivoitunut työhöni	Pearson Correlation	,899
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	482
Ulkoisenmotivaatio	Pearson Correlation	-,685
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	482
Sisäinenmotivaatio	Pearson Correlation	,759
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	482
Pätevyys	Pearson Correlation	,786
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	482
Autonomia	Pearson Correlation	,801
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	482

KUVA 25. Johdon korrelaatiotesti

Kuvasta 26 näemme riippuvuuden lineaarisuuden ja jakautumisen. Johdon suhde ulkoiseen motivaatioon on negatiivinen, mutta tämä tulee kysymysasettelusta. Ulkoisen motivaation kysymykset liittyivät nolouteen, keuhihin, hyväksyntään ja palkkoihin. Tyytymättömyys johtoon nostaa ulkoisen motivaation tarvetta ja toisin päin. Tästä syystä vaikutus on käänteinen kuvaajassa ja hyvin jyrkkä. Jos oltaisiin tyytyväisiä johdon toimintaan, ei olisi tarvetta pelätä noloja tilanteita, hakea tunnustusta ja hyväksyntään, eikä palkalla olisi niin iso merkitys. Joten kuvaajan rakenne on hyvinkin looginen ja ymmärrettävä.



KUVA 26. Johdon suhde muihin muuttujiin

10 MUUTTUIEN RELIABILITEETTI JA VALIDITEETTI

Luotettavuus ja validiteetti ovat kaksi tärkeää käsitettä tutkimuksessa, jotka arvioivat saatujen tietojen ja tulosten laatua ja luotettavuutta. Ne ovat ratkaisevan tärkeitä tutkimustulosten tarkkuuden ja uskottavuuden varmistamiseksi. Luotettavuudella tarkoitetaan tutkimuksessa käytettyjen mittausten tai tiedonkeruumenetelmien johdonmukaisuutta, vakautta ja luotettavuutta. (Puusa & Juuti 2020, 3–6.) Siinä käsitellään sitä, missä määrin tutkimuksen tulokset voidaan toistaa samanlaisissa olosuhteissa. Jotta mitaus- tai tiedonkeruumenetelmä on luotettava, sen tulisi tuottaa johdonmukaisia tuloksia, kun sitä käytetään useita kertoja samoihin aiheisiin tai ilmiöihin.

Sisäinen johdonmukaisuus määrittää kohteiden johdonmukaisuutta mittareissa tai kyselylomakkeessa. Sitä arvioidaan usein käyttämällä Cronbachin alfaa. Validiteetti viittaa siihen, missä määrin tutkimus mittaa sitä, mitä se aikoo mitata, tai tutkimuksesta tehtyjen päätelmien, tulkintojen tai johtopäätösten tarkkuutta. (Metsämuuronen 2008, 41.) Validiteetti osoittaa, että tutkimuksessa mitataan sitä, mitä se väittää mittaavan, ja että havainnot ovat merkityksellisiä ja käyttökelpoisia. Validiteetin arvion tutkimuksessa hyväksi, koska kyselylomakkeen teossa oli apuna teoriapohjan luoneiden henkilöiden malli, ja testi osoittivat niiden yhdenmukaisuuden.

Summamuuttujien muodostuksen yhteydessä tarkastettiin niiden reliabiliteettia. Cronbachin alfa on tilastollinen testi, jota käytetään mittakaava- tai testikohteiden luotettavuuden tai sisäisen johdonmukaisuuden mittaamiseen. Cronbachin alfatesti mittaa, kuinka läheisesti muuttujat liittyvät toisiinsa ja kuinka hyvin ne mittaavat samaa asiaa. Alfa-kerroin vaihtelee välillä 0–1, ja korkeammat arvot osoittavat suurempaa sisäistä johdonmukaisuutta. Alfa-kertoimen 0,7 tai enemmän katsotaan yleensä osoittavan hyvää luotettavuutta. (Metsämuuronen 2008, 40–42.) Samalla katsottiin summamuuttujan kaikkien arvojen keskinäinen korrelointi eli miten voimakas niiden välinen suhde on.

Cronbachin alfan laskemiseksi kunkin kohteen testipisteet standardoidaan ja kokonaistestin pisteiden varianssia verrataan kunkin kohteen pisteiden varianssiin. Alfa-kerroin lasketaan kohteiden välisen keskimääräisen kovarianssin ja testipisteiden kokonaisvarienssin suhteeksi, joka on korjattu kohteiden lukumäärällä. (Metsämuuronen 2008, 40–42.) Cronbachin alfa on laajalti käytetty ja arvostettu menetelmä testien luotettavuuden arvioinnissa, ja sitä voidaan käyttää useiden eri kohteiden testien, kuten kyselylomakkeiden, kyselyjen tai psykologisten testien, luotettavuuden arvioimiseen. Se on arvokas työkalu sen varmistamiseksi, että testistä saadut pisteet ovat johdonmukaisia ja luotettavia.

	Kysymysten määrä	Vastaukset (N)	Keskiarvo	Ryhmän sisäinen korrelointi	Cronbachin alfa
Autonomia	4	482	3,607	0,796	0,938
Pätevyys	3	482	3,777	0,672	0,83
Yhteisöllisyys	5	482	3,226	0,719	0,768
Sisäinen motivaatio	6	482	2,911	0,605	0,905
Ulkoinen motivaatio	4	482	2,992	0,386	0,73
Panostaminen	4	482	2,976	0,79	0,898
Johto	10	482	2,6	0,558	0,931

KUVA 6. Cronbachin alfa ja ryhmän sisäinen korrelaatio

Cronbachin alfa oli todella hyvällä tasolla kaikilla muodostetuilla summamuuttujilla, joten voidaan olettaa niiden arvojen mittaavan hyvin samaa asiaa ja ne voidaan siis muodostaa. Sisäinen korrelaatio oli myös hyvä, mikä kertoo kysymysten välisessä suhteessa, eli ne vaikuttavat toisiinsa. Ainoastaan poikkeuksena oli ulkoinen motivaatio, joka jäi alle 0,5.

Inter-Item Correlation Matrix

	Teen työni hyvin jotten joutuisi noloon tilanteeseen	Työskentelen saadakseni yhteisön hyväksynnän	Teen työni hyvin jotta saisin kehuja ja tunnustusta	Teen työtäni vain jotta saisin palkkaa
Teen työni hyvin jotten joutuisi noloon tilanteeseen	1,000	,437	,196	,781
Työskentelen saadakseni yhteisön hyväksynnän	,437	1,000	,174	,521
Teen työni hyvin jotta saisin kehuja ja tunnustusta	,196	,174	1,000	,223
Teen työtäni vain jotta saisin palkkaa	,781	,521	,223	1,000

KUVA7. Ulkoisen motivaation kysymysten korrelaatio

Kuvasta 7 näemme, että ainoastaan ”teen työni hyvin, jotta saisin kehuja ja tunnustusta”, laskee merkittävästi summamuuttujan korrelaatiota. Tähän voi vaikuttaa kysymyksen asettelu tai jopa kulttuurillinen näkemys, Suomalaiset eivät mielellään ”kuule kehuja”, joten tämä on voinut vaikuttaa jakaumaan negatiivisesti. Vastaus voidaan myös nähdä vähempi arvoisena kuin muut vaihtoehdot, jolloin sille ei anneta niin suurta painoarvoa.

11 YHTEENVETO JA POHDINTA

Johtaminen on olennainen osa minkä tahansa organisaation menestystä, koska se auttaa varmistamaan, että kaikki yrityksen tavoitteet saavutetaan. Tehokkaan johdon vastuulla on tarjota ympäristö, jossa työntekijät voivat motivoitua ja kehittyä täysin. Motivaation merkitys korostuu, jos työntekijöiden suoriutumista ja sen kautta tuottavuutta halutaan nostaa. Työntekijöiden motivaatio on ratkaisevan tärkeää tehokkaan tiimin rakentamisessa ja ylläpitämisessä, ja esimiehillä on tärkeä rooli tuottavuutta edistävän ilmapiirin luomisessa. Johdon tulee pyrkiä ymmärtämään tiimin jäsentensä tarpeita, sillä eri ihmiset tarvitsevat erilaista motivaatiota. (Salminen 2014.) Tähän voi sisältyä selkeiden tavoitteiden asettaminen, palautteen antaminen, haastavat tehtävät, taloudelliset kannustimet, tunnustus ja palkitseminen suoritetuista tehtävistä. On tärkeää ymmärtää, kuinka kukin yksittäinen tiimin jäsen reagoi erityyppisiin motivaatioihin, jotta he voivat pysyä motivoituneena.

Johtamisella voi ohjata kulttuuria, joka arvostaa luovuutta ja kannustaa työntekijöitä ottamaan vastuun projekteista ja aloitteista. Tutkimus on osoittanut, että kun ihmisille annetaan mahdollisuus tehdä aloitteita työtehtävissään, he tuntevat olevansa arvostettuja ja osa tiimiä. Tällainen motivaatio johtaa myös tehokkuuden paranemiseen ja työn laadun kehittymiseen. Moraaliset käsitteet täytyy huomioida pohdittaessa johtamisen merkitystä ja työskentelyä omien arvojen mukaan ja positiivisessa ilmapiirissä voi olla inspiroivaa kaikille osapuolille, joten esimiesten on varmistettava, että jokainen tuntee itsensä kuulluksi ja arvostetuksi.

Tutkimuksessa pyrittiin luomaan teorian pohjalta toimiva kyselymalli, jota voisi käyttää suoraan yrityksissä. Kysely analysoitiin ja teoria testattiin vastaamalla kysymyksiin ja tarkastamalla hypoteesien pitävyys. Ryhmittymät testattiin iän, sukupuolen, sekä työssäoloajan perusteella, eikä selkeitä ryhmittymiä muuttujien suhteen löytynyt. Lievää ohjaavaa suuntaa voisi sanoa olevan iän vaikutuksella sisäiseen motivaatioon. Se voisi johtua perustarpeiden rakentumisesta, nuoriin työntekijöihin voi vaikuttaa palkkaus ja muut ulkoiset tekijät enemmän, kun taas vanhemmilla sisäiset tekijät, kuten arvot ja työn merkityksellisyys. Pitkä työura voi myös kaivata enemmän virikkeitä, uuden oppimista ja sisäistä innostumista.

Seuravaksi käyn hypoteesit läpi ja tutkimuksen perusteella jätän ne joko voimaan tai hylkään. Kysymyksiin vastattiin jo jokaisen tutkimusosa-alueen yhteydessä. Yleisesti hypoteesit todensivat tutkimuksen onnistumista hyvin ja tutkimuksen tavoita toteutui, ja malli on hyvin toimiva, sekä sitä voi soveltaa

suoraan. Se antaa hyvän kuvan motivaatiotekijöiden merkityksestä, sekä niiden suhteista ja sitä voi käyttää myös ongelmakohtien löytämiseen.

Hypoteesit ja perustelut:

1. Työntekijät, joilla on hyvä sisäinen motivaatio, ovat motivoituneita yleisesti, he panostavat työhönsä, sekä kokevat johtamisen myönteisesti.

- Hypoteesi jää voimaan, koska sisäisesti motivoituneet olivat tutkimuksen valossa myös yleisellä tasolla motivoituneita, panostivat muita enemmän työhön, sekä olivat myös tyytyväisempiä johtoon.

2. Työntekijät, joille on annettu autonomia ja määräysvalta työssään, ovat motivoituneempia kuin ne, joita mikro johdetaan.

- Hypoteesi jää voimaan. Vastajat, joilla oli suurempi autonomia, olivat myös motivoituneempia, kuin ne, joilla se oli selkeästi pienemmällä tasolla.

2.1 Autonomialla on suora vaikutus sisäiseen motivaatioon ja se lisää työhön panostamista.

- Myös tämä hypoteesi jää voimaan, sillä autonomialla oli selkeä riippuvuus sisäiseen motivaatioon, sekä työhön panostamiseen. Lisäksi suhde oli positiivinen ja hyvin lineaarinen, joten autonomian kasvaessa myös muut muuttujat kasvoivat.

3. Työntekijät, jotka kokevat ulkoisen motivaation positiivisena panostavat työhönsä ja heidän yleinen motivaationsa on korkeammalla.

- Tämä hypoteesi hylätään. Tutkimuksen perusteella ulkoisen motivaation laskeminen ei laske yleistä motivaatiota, eikä panostamista. Ulkoisten tekijöiden laskeminen tuo esiin muita motivaatio tekijöitä, kuten sisäisen motivaation ja näin ollen vaikutus ei ole suora, vaikka riippuvuus näiden välillä löytyi.

4. Työntekijät, joille tarjotaan positiivinen työilmapiiri ja tukevat työkaverit, ovat motivoituneempia kuin ne, joilla ei sitä ole.

- Tämä hypoteesi jää voimaan. yhteisöllisyydellä oli suora positiivinen riippuvuus motivaatioon.

5. johdon toimilla on suora vaikutus kaikkiin motivaation eri osa-alueisiin, sekä johtoon tyytyväiset ovat myös motivoituneempia ja panostavat työhönsä.

- Tämä hypoteesi jää voimaan. Johdolla oli suurin yksittäinen riippuvuus kaikkiin summamuuttujiin ja tilastollinen vaikutus oli merkittävä. Johdon toimilla voi selittää 65 % muiden muuttajien muutoksista.

Testien perusteella saatiin vastaus jokaiseen kysymykseen ja myös hypoteesit tulivat ratkaistuksi. Kaikkien muuttajien keskinäinen riippuvuus oli korkea ja tilastollisesti merkitseviä, joten tutkimuksen tulosten voidaan olettaa pitävän paikkansa koko joukolla, joita oli 964, ja joista vastanneita 482. Huomioitavaa oli ulkoisen motivaation käyttäytyminen suhteessa muihin. Tämä tukee teoriapohjaa, jonka perusteella sille ei kannattaisi antaa suurta merkitystä ja sen vaikutus riippuu pitkälti vaikutuksen suuruudesta ja ajasta. Tutkimus näin ollen vahvistaa Vasalammen (2017), sekä Martela & Jarengon (2014) luomaa käsitystä sisäisen motivaation tärkeydestä suhteessa muihin ja korostaa erityisesti autonomian ja yhteisöllisyyden merkitystä, jotka ovat psykologisia perustarpeita.

Itseohjautuvuusteorian psykologiset perustarpeet luovat pohjan sisäiselle motivaatiolle, joka on hyvin vahva tekijä työntekijöiden motivaatiossa. Ulkoinen motivaatio vaikuttaa selkeästi heikommin, eikä siihen näin ollen kannattaisi panostaa yhtä paljon. Analyysin tulokset osoittivat, että kolmen psykologisen perustarpeen eli autonomian, osaamisen ja yhteisöllisyyden sekä sisäisen motivaation välillä on suora yhteys. Erityisesti autonomialla oli vahva suhde sisäiseen motivaatioon, jota seurasi yhteisöllisyys ja osaaminen jossain määrin. Sisäinen motivaatio liittyi korkeampaan työhön panostukseen, kun taas ulkoisella motivaatiolla oli tähän vähäisempi vaikutus. Tämä vahvistaa ajatusta, että ilman aineettomia palkintoja ulkoinen motivaatio ei ole todella tehokasta, kun pyritään inspiroimaan jotakuta ponnistelemaan työssään. Samankaltaisia tuloksia oli myös aiemmissa tutkimuksissa, joissa psykologiset perustarpeet yhdistettiin suoraan sisäiseen motivaatioon ja että sisäinen motivaatio näin ollen nosti suoritustasoa eniten. (Vasalampi 2017.)

Autonomian, yhteisöllisyyden ja työhön sitoutumisen välisiä yhteyksiä voisi jatkossa tutkia lisää. Itseohjautuvuusteorian perustalla voi olla merkittävämpi vaikutus pidemmällä aikavälillä, kuin on aiemmin luultu. Yhdessä sisäisen motivaation kanssa ne voisivat olla lähtökohta affektiivisen työkiintymyksen muodostumiselle, työntekijöiden vastuuntunnolle omaa yritystä ja uraa kohtaan. Tämän lisäksi lisätutkimus siitä, kuinka muut perustarpeet voivat vaikuttaa sekä omistautumiseen että innostukseen, voisi tuoda omat hyötynsä. Lisäksi tässä tutkimuksessa ei otettu huomioon kaikkia muita näkökohtia,

jotka voivat vaikuttaa sitoutumiseen ja motivaatioon, vaikkakin psykologisiin tarpeisiin, kuten yrityksen kulttuurilliset näkökulmat ja työn vaatimukset.

Urani esimiestyössä, sekä asiantuntijana, ovat muokanneet jo käsitystä johtamisen merkityksestä, mutta opinnäytetyön mukana tullut tieto oli osiltaan täysin uutta ja todella hyödyllistä. Teoreettiset tiedot voivat auttaa johtamisen valmentamisessa, sekä helpottaa ymmärtämään työntekijöiden näkemystä johtamisesta. Tutkimustuloksissa selvitettiin myös, miten henkilöstö kokee esimiehensä motivoivan työn, sekä sen vaikutuksen, ja tämä toimii jatkossa vahvana lähtökohtana oman esimiestyön kehittämiseksi. Minulle tämän opinnäytetyön tekeminen toi uusia näkemyksiä johtamiseen, se kehitti uusia ideoita oppimiselle ja asetti uusia tavoitteita tulevaisuudelle. Kirjoitusprosessi vahvisti osaamistani luoda selkeä kokonaisuus ja onnistuin syventämään jo aiemmin oppimaani.

Esimiestyön merkitystä ei pitäisi koskaan väheksyä, vaan pyrkiä ymmärtämään sen merkitystä kokonaisuutena, jonka vaikutus on suoraan nähtävissä myös työntekijöiden motivaatiossa. Työelämän kiiressä tämä helposti unohtuu ja jäähdään asiajohtamisen tasolle, jolloin ei saavuteta parasta mahdollista tuottavuutta ja työnhyvinvointia. Tämän vuoksi mielestäni yksi opinnäytetyön perusajatuksista on valita aihe, joka itseä kiinnostaa ja josta myös hyötyy eniten oman oppimisen kannalta. Itselleni aihe oli todella mielenkiintoinen ja olen sitä jo aiemmin tutkinut ja lukenut, mutta kattava tutkimus aiheesta tuo aina uusia näkemyksiä. Näitä näkemyksiä voi viedä työelämään ja kehittää johtamista parempaan suuntaan.

LÄHTEET

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus, kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Jyväskylä: Kopijyvä.

Determination Theory. 2020. Verkkosivu. Viitattu 10.12.2022. Löydettävissä:

<https://selfdeterminationtheory.org/>

Deci, E. & Ryan, M. 1985. Self-determination and intrinsic motivation in human behavior. New York: Plenum Press.

Erikson, T. 2019. Kehnot pomot ympärilläni, miksi hyvä johtaminen on niin vaikeaa. Jyväskylä: Atena Kustannus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyö ongelmatilanteissa, konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Helsinki: WSOY

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kauppakamari.

Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija, ajattele mitä ajattelet. Helsinki: Kauppakamari.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi, voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Helsinki: Talentum.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio, tulevaisuuden työssä tuottavuus

ja innostavuus kohtaavat. Helsinki: Eduskunnan tuottavuusvaliokunnan julkaisu.

Maslow, A. 1987. A Theory of Human Motivation. Uudistettu painos. USA: Martino Fine Books.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin, 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: AlmaTalent.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp.

Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia, ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Robbins, S. and Judge, M. 2009. Management and Organization Behavior. USA: Prentice Hall International.

Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations, classic Definitions and New Directions. Luettavissa: <https://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf>.

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum.

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja, tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio - Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa K. Salmela-Aro & J.-E. Nurmi. Mikä meitä liikuttaa, motivaatiopsykologian perusteet (s. 54–65). Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, Riitta 2021. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita