

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Emma Latvala

Motivaatio johtaa

Opinnäytetyö 2018

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen taustaa	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset	6
1.3	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	7
1.4	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	8
1.4.1	Johtaminen	8
1.4.2	Motivaatioteoriat	10
1.5	Tutkimusmenetelmä	14
1.6	Tutkimuksen rakenne	16
2	Johtaminen ja motivaatio	17
2.1	Johtaminen -Mitä se on?	17
	Johtajan monet roolit	20
2.2	Motivaatio	22
2.2.1	Motivaatioteoriat	22
2.2.2	Ulkoinen ja sisäinen motivaatio	25
2.2.3	Itsemääräämisteoria	27
2.3	Työmotivaatio	30
2.3.1	Työn ominaisuudet	34
2.3.2	Työympäristön ominaisuudet	37
2.3.3	Työntekijän persoonallisuus	41
2.3.4	län ja työkokemuksen yhteydet työsuoritukseen ja motivaatioon ..	43
3	Tutkimus	43
3.1	Tutkimuskohteet	44
3.2	Tutkimusaineiston hankinta	46
3.3	Tutkimustulosten analysointi	48
4	Tutkimustulokset	50
4.1	Työn ominaisuuksien koetut vaikutukset työmotivaatioon	55
4.2	Työympäristön koetut vaikutukset työmotivaatioon	59
4.3	Yleiset käsitykset	63
5	Yhteenveto ja pohdinta	65
5.1	Luotettavuus	66
5.2	Yleistettävyys	68
5.3	Pohdinta	68
5.4	Jatkotutkimusaiheita	73

Tiivistelmä

Emma Latvala

Motivaatio johtaa, 79 sivua, 1 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö 2018

Ohjaaja: Toimialajohtaja Kati Tanninen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän tutkimuksen aiheena oli johtajien työmotivaatio Etelä-karjalaisissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä johtajat tunnistavat omasta motivoitumisestaan. Tutkimuksessa työmotivaatiota tutkittiin Pekka Ruohotien ja Juhani Hongan (1999) työmotivaation rakentumisen mallin mukaan. Työmotivaatio jaettiin tutkimuksessa kolmeen osioon: yksilön persoonallisuuteen, työn sisällöllisiin ominaisuuksiin sekä työympäristön ominaisuuksiin, joista pääpaino oli kahdessa jälkimmäisessä. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään ne teemat, jotka johtajat itse tunnistavat omassa motivoitumisessaan.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu johtamisesta, motivaatiosta sekä etenkin työmotivaatiosta. Teoreettisessa viitekehyksessä kovin psykologisesta aiheesta on pyritty löytämään myös taloudellinen ja etenkin liiketaloudellinen näkökulma.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, koska tarkoitus oli ennen kaikkea tiedon ja tietoisuuden lisääminen johtajien itse kokemistaan motivaation lähteistä. Tutkimuksessa haluttiin keskittyä nimenomaan johtajien omaan kokemukseen omasta motivoitumisestaan. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin viideltä yritysjohtajalta puolistrukturoidulla haastattelulla. Aineisto analysoitiin teoriasidonnaisella aineistonanalyysillä, jossa teoriapohjana käytettiin tämän tutkimuksen teoriaa ja ennen kaikkea Ruohotien ja Hongan työmotivaatio-mallia.

Tutkimustulokset tukivat lähes täysin aiempia tutkimuksia aiheesta. Ruohotien ja Hongan työmotivaation rakentumisen mallista jokaisella elementillä oli vaikutusta myös johtajien omaan käsitykseen omasta työmotivaatiostaan. Suorimmat yhteydet työmotivaation rakentumiseen johtajat kokivat olevan työilmapiirillä, työn itsenäisyydellä, työn koetulla mielekkyydellä, työssä kehittymisellä, työn sisällöllä ja palkkauksella.

Asiasanat: Motivaatio, Johtaminen, Työmotivaatio,

Abstract

Emma Latvala

Motivation of leaders, Number of Pages 79, Number of Appendices 1

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration Lappeenranta

Master's Degree Programme in Business Administration

Bachelor's Thesis 2018

Instructor: Mrs Kati Tanninen, Dean, Saimaa University of Applied Sciences

The subject of this study was the motivation of leaders in South Karelian small and medium-sized companies. The purpose of the study was to find out what kind of motivators affect leaders recognize their own working motivation. Working motivation was studied according to the model by Ruohotie and Honka (1999). Working motivation was divided into three sections: the individuals personality, the work characteristics of the work and the working environment characteristics, the main emphasis being on the latter two. In this study focused to find motivators affect what the leaders themselves recognize in their own motivation.

The theoretical framework of the study consists of leadership, motivation and working motivation. In the theoretical framework, a very psychological subject has also been found to find an economic and especially a business aspect.

The research was carried out as a qualitative research. Because purpose was to increase knowledge and awareness of the motivation sources experienced by the leaders themselves. The study wanted to concentrate specifically on the leader's own sense for their own motivation. The empirical data of the research was collected from five business executives by semi-structured interview. The material was analyzed by theoretical material analysis.

The results of the research almost completely supported previous studies on the subject. Each element of the Ruohotie's and Honka's work motivation model was also influenced by the leaders' own perception of their own work motivation. Working atmosphere, work independence, work-based sense of meaning, job development, job content, and pay were all connected nearly in leaders working motivation.

Keywords: Motivation, Leadership, Working motivation,

1 Johdanto

Tässä tutkimuksessa otetaan selvää Etelä-Karjalalaisten pienten ja keskisuurten yritysten johtajien motivaatiosta ja motivaatioon vaikuttavista seikoista. Pitkäaikainen motivaatio ja johtamistutkija Ruohotie (1998) on määritellyt motivaatiota kirjoissaan näin: sana motivaatio on johdettu latinankielisestä sanasta *movere*, se merkitsee liikkumista. Motivaatio -termiä on myöhemmin laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Kun puhutaan motiiveista, on useimmiten viitattu tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. (Ruohotie 1998, s. 36.)

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää mitkä seikat vaikuttavat johtajien työmotivaatioon. Mikä ihmistä motivoi pyrkimään johtajaksi ja mikä toisaalta motivoi päivittäin tekemään johtajan vaativaa ja raakaakin työtä? Synnytyäänkö johtajiksi vai onko kyseessä tarkoin suunniteltu ja vahvasti motivoiva urapolku?

Työelämän keskustelut ovat tällä hetkellä hyvin pinnalla yhteiskunnassa. Megatrendit kuten robotisaatio, digitalisuus ja kansanikärakenteen muutos vaikuttavat tulevaisuuden työntekoon valtavasti. (Sitra Megatrendit 2016.) Robotisaation hoidossa perustehtävät, tulee tulevaisuuden ammatti olemaan robottien johtaja. Aiheena johtajien työmotivaatio onkin siis erittäin ajankohtainen ja yleistä kiinnostusta herättävä.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Suomalaisen työelämän on jatkossa oltava muihin Euroopan maihin verrattuna siinä määrin laadullisesti parempaa, että se tukee suomalaisten naisten ja miesten halua ja mahdollisuuksia tulla työelämään, olla töissä ja jatkaa työelämässä terveinä ja motivoituneina pidempään kuin muissa maissa. Lause on suora lainaus hallituksen laatimasta työelämän kehittämisstrategiasta vuoteen 2020. (Ihalainen, työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020.) Samoin kuten hallituksen strategiassa niin myös työmotivaation ja jaksamisen kirjallisuudessa on todettu, ettei pelkkä työurien pidentäminen yksin riitä, ellei työuran laatua saada samalla parannettua. (Luukkala 2011.) Mitä sitten on työuran parempi laatu?

1960 -luvun behavioristisen psykologian mukaan ihmisen motivaatioon vaikuttavat keskeisesti kaksi tekijää, ulkoiset palkkiot ja rangaistukset. Eli yksinkertaisuudessaan, mitä enemmän palkkioita on tiedossa, sitä suurempi on ihmisen motivaatio työhönsä. Edward Deci ja Richard Ryan (1985) tutkimusryhmineen kuitenkin kumosivat tuo suppean näkemyksen ja osoittivat että on olemassa kahdenlaisia motivaation lähteitä, sisäisiä ja ulkoisia. Lisäksi he totesivat, että ulkoiset motivaation lähteet kuten palkkiot jopa heikentävät sisäistä motivaatiota. Näin sai alkunsa itseohjautuvuusteoria (self-determination theory), jonka suurin ajatus on, että ihminen on luonteeltaan aktiivinen. Emme siis vain passiivisesti reagoi ympäriltä annettuihin palkkioihin tai rangaistuksiin, vaan etsimme itse aktiivisesti meitä kiinnostavaa tekemistä. (Uusitalo-Malmivaara 2014, s.45-47.) Parantaako itseohjautuvuusteorian toteutuminen sitten työuria?

Motivaatio ja etenkin työmotivaatio muodostui tutkimuksen aiheeksi puhtaasti tutkijan omasta mielenkiinnon kohteesta. Työskentely useissa eri työpaikoissa aina pienistä perheyrytyksistä valtionsektoriin saakka on näyttänyt monenlaisia esimiehiä ja johtajia. Tutkimuksen takaa löytyy siis ajatus ymmärtää, mikä saa johtajan käyttäytymään tietyllä tavalla. Työmotivaatiota on tutkittu todella paljon. Tutkimukset keskittyvät lähinnä työntekijöiden työmotivaatioon tai lähiesimiesten käyttämiin motivointikeinoihin. (Uusitalo-Malmivaara 2014.) Tässä tutkimuksessa aihetta lähestytään nimenomaan johtajien kautta.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on tiedon ja tietoisuuden lisääminen johtajien itse kokeamistaan työmotivaation lähteistä. Motivaatiota on se, mikä meitä liikuttaa arjessa ja tämän työn tarkoitus on tutkia mikä on tuo liikuttava voima johtajien omasta näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää mitkä työominaisuudet ja työympäristön ominaisuudet saavat johtajat motivoitumaan työstään. Tutkimuksessa ei ole yhtä kohdeorganisaatiota, vaan tieto kerätään muutamasta organisaatiosta ja vastaukset/ tulokset jotka työssä löydetään ovat täysin julkisia. Tutkimuskohteena motivaatio ja etenkin johtajien työmotivaatio on varsin psykologinen aihe, mutta tutkimuksen tarkoitus on löytää ne liiketalouteenkin kiinteästi liittyvät syyt mitkä johtajia motivoivat heidän työssään. Motivoituneen ja hyvinvoivan johtajan on helppo johtaa joukkonsa tehokkaaseen ja tulokselliseen lopputulokseen.

Tutkimus rajataan koskemaan nimenomaan johtajien motivaatiota. Tutkimusjoukko määräytyy sattumanvaraisesti, mutta tiettyjen tiukkojen raamien sisältä. Tutkimusjoukko eli haastateltavat johtajat on valittu Etelä-Karjan alueelta pienistä ja keskisuurista yrityksistä. Pienen ja keskisuuren yrityksen määrittelemisessä käytetään tilastokeskuksen määritelmää yrityksistä. Pienellä ja keskisuurella yrityksellä (pk -yritys) tarkoitetaan sellaista yritystä, jonka palveluksessa on maksimissaan 250 työntekijää, jonka vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa, tai jonka taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus.)

Tutkimuksessa ei olla kiinnostuneita yritysten markkinatilanteesta tai tuloksesta. Tutkimuksessa ei mainita organisaatioita joiden johtajia on haastateltu.

Tutkimuksessa otetaan huomioon johtajien aikaisempi työura ainoastaan vuosina, mutta muutoin työn ulkopuolista elämää tai aikaisempaa uraa ei tutkita.

Tutkimukseen on haettu ymmärtävää näkökulmaa ja siksi johtajien työmotivaation muodostumista tutkitaan Ruhotien ja Hongan työmotivaatiomallin rajajana (1998). Tutkimuksen tavoitteen ja laajuuden vuoksi, työmotivaation rakentumisesta jätetään pois persoonallisuuden ja johtamistyylin vaikutukset työmotivaatioon.

1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tiedon ja tietoisuuden lisääminen johtajien työmotivaation lähteistä. Motivaatiota on se, mikä meitä liikuttaa arjessa ja tämän työn tarkoitus on tutkia mikä on tuo liikuttava voima johtajien omasta näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää mitkä työnominaisuudet ja työympäristön ominaisuudet saavat johtajat motivoitumaan työstään.

Tavoitteesta johdettu tutkimuskysymys on:

- 1. Mikä johtajia motivoi omassa työssään? – Millaisia työmotivaatioon liittyviä ominaisuuksia ilmenee johtajien omassa käsityksessä omasta työstään?**

Tutkimusongelma on laaja, jonka vuoksi varsinaista tutkimuskysymystä tarkennetaan apututkimuskysymyksillä.

Apututkimuskysymyksinä on:

1. Miten tiedostettu motivaation lähde muuttuu, kun työvuosia johtotehtävissä tulee lisää?
2. Millaisia työmotivaatioon vaikuttavia työn sisällöllisiä tai työympäristön ominaisuuksia ilmenee johtajien omassa käsityksessä omaan työhönsä?

1.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta suuresta kokonaisuudesta, johtamisesta sekä motivaatiosta.

1.4.1 Johtaminen

Johtamisessa tarkastellaan usein sekä johtajuutta että johtamisjärjestelmiä. Johtajuutta voidaan tarkastella johtajan käyttäytymisestä ja työyhteisön toiminnasta, kun taas johtamisen järjestelmä rakentuu erilaisista johtamisen opeista ja suuntauksista, malleista ja välineistä, joita organisaatiossa käytetään. Englanninkielissä johtajuutta kuvataan kahdella eri termillä; management ja leadership. Sanojen merkitysero perustuu johtamisen kohteeseen. Management on asioiden johtamista, jossa käytetään laajasti logiikkaa. Leadership on ihmistenjohtamista, jossa tärkeinä välineinä ovat aivojen lisäksi sydän ja korvat. (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1996, s.121.)

Johtamisen kehittyminen tällaiseksi kuin se nyt on, on merkittävimpiä yksittäisiä syitä maailman nykymuotoiselle talouselämälle (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014, s. 13). Johtamista tarvitaan, jotta ihmiset saadaan työskentelemään tehokkaasti kohti organisaation tavoitteita. Mutta pelkkä johtaminen itsessään ei riitä, vaan johtamisen on oltava luottamusta ja arvostusta edistävää, uudistuvaa ja yksilön monimuotoisuutta kunnioittavaa. (Työterveyslaitos. Hyvän johtamisen kriteerit.) Ihmisiin vaikuttaminen edellyttää aina jonkinlaista auktoriteettia. Auktoriteetti voi perustua yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuten osaamiseen tai aikaansaannoksiin. (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1996, s. 123.) Johtamisessa yhdistyvät vastuu ihmisistä ja arjen asioista. Hyvinvointia tuottava johtaminen on sekä asioiden että ihmisten johtamista, jonka tarkoituksena on saada henkilöstö

toimimaan haluttuun suuntaan. (Työturvallisuuskeskus. Johtaminen ja esimiestyö.)

Johtamisen merkityksellisyyttä voidaan kuvata penisilliinin –tarinalla. Tutkijat pääsivät sen jäljille jo yli sata vuotta sitten, mutta merkitykselliseksi se nousi vasta 1944 tultuaan lääketieteelliseen massatuotantoon. Johtajaa ei tarvittu penisilliinin löytymiseen tai tutkimiseen, mutta laajaan teolliseen massatuotantoon tarvittiin tehokasta johtajaa. Näin käy myös monille uusille start up -yrityksille. (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014, s. 13.) Monet keksinnöt ja innovaatiot syntyvät täysin ja jopa paremmin ilman johtamista, mutta jotta ne saavuttavat täyden potentiaalinsa, vaaditaan tehokasta, aikaansaavaa ja osaavaa johtajaa.

Vaasan yliopiston soveltavan filosofian professori Tommi Lehtonen kirjoittaa asiantuntijablokissaan –Mihin tarvitaan johtajaa, etteivät eri johtotehtävät ole sisaria keskenään. Pienen perheyritys Möttönen ky:n johtaja hoitaa yhtiön hallintoa ja siivoaa yhtiön vessan. Kansainvälisen Mottonen oy:n toimitusjohtaja taas keskittyy strategiaan ja cocktailtilaisuuksiin. (Lehtonen 2017.)

Mihin johtajaa tarvitaan? Tähän kysymykseen törmää monessa johtamista tai johtajuutta käsittelevässä teoksessa. Nykyajan itseohjautuvissa organisaatioissa ja alati digitalisoituvassa maailmassa johtaja ei ole enää samalla tavalla itsestään selvä asia kuin mitä esimerkiksi 50 vuotta sitten liikemaailmassa oli. Yllä on listattu johtajan rooleja ja tehtäviä sekä erilaisia johtamistyyplejä, mutta silti lienee hyvä perustella miksi johtajaa tarvitaan.

Johtajan tehtävä on ensisijaisesti varmistaa, että organisaatio palvelee perustarkeitustaan. (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1996, s. 125.) Johtaja pitää pyörät liikkeellä, eli varmistaa ja ylläpitää toimintojen stabiilin sujumuuden ja tehokkuuden. (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1996, s. 125.) Johtaja varmistaa, että annetut tehtävät suoritetaan sovitusti. Johtamista tarvitaan myös, että organisaation ihmiset löytävät paikkansa ja motivaationsa. Johto mahdollistaa organisaation työntekijöille resurssit parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014, s. 26.) Johto varmistaa organisaation sopeutumisen muutoksiin strategian avulla sekä varmistaa että organisaatio palvelee niitä ihmisiä ja tahoja, jotka kontrolloivat sitä. (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1996, s.

125.) Johtajuus on suunnan tunnistamista ja toteuttamista. Tämä edellyttää syvää toimialan tuntemista. (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014, s.26-27.)

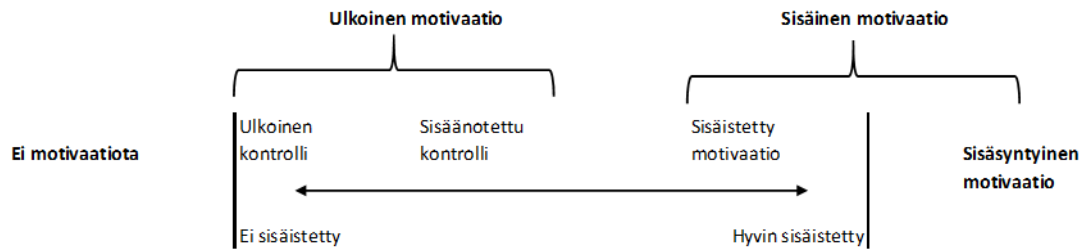
Ennen kaikkea johtajan tehtävä on aina välillä tehdä itsensä tarpeettomaksi. Jos jokainen johtaja onnistuisi luomaan jopa hieman yrittäjähenkisen organisaation, olisi tehokkuus omalla tasollaan. (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014, s.26-27.)

Kiteytettynä voidaan todeta, että ilman johtajaa organisaation päämäärä on hukassa, sen henkilökunta ei sitoudu, kukaan ei viesti asioista tai viestintä on epämääräistä eikä organisaatio kulje toivottuun suuntaan. (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014, s.26.)

Vaasan yliopiston soveltavan filosofian professori Tommi Lehtonen kirjoittaa asiantuntijablokissaan (Lehtonen 2017), etteivät robotit tarvitse johtajaa toisin kuin ihmiset. Ihmiset tarvitsevat johtajaa mm. strategisiin tehtäviin (luomaan visioita, tekemään suunnitelmia ja huolehtimaan, että organisaatio voi toimia ja menestyä), hallinnollisiin tehtäviin (hoitamaan hallintoa ja edustamaan organisaatiota), esimiestyöhön ja työnjohtoon (jakamaan työtehtäviä, antamaan niiden suoritusohjeita ja arvioimaan tehtyä työtä) sekä kannustavaan ja hoitavaan tehtävään (näyttämään esimerkkiä, innostamaan ja kannustamaan työntekijöitä sekä ratkomaan työyhteisön ongelmia).

1.4.2 Motivaatioteoriat

Motivaatiota aiheena on tutkittu vuosikymmenten ajan ympäri maailmaa, mutta tässä tutkimuksessa tärkeimmiksi malleiksi on nostettu sisäisen ja ulkoisen motivaation muodostuminen, Ruohotien ja Hongan (1999) Porteria ja Milesia mukainen malli työmotivaation rakentumisesta sekä itsemääräämisteoria. Kaikista näistä malleista on alla lyhyt esittely.



Kuva 1. Sisäisen ja ulkoisen motivaation eri muodot (Uusitalo-Malmivaara 2014, s.46)

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sellaista toiminnan lähdetä, joka kumpuaa ihmisestä itsestään. Tällöin tekeminen itsessään motivoi jatkamaan riippumatta ulkoisista palkkioista tai rangaistuksista. Kun ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan kaikessa yksinkertaisuudessaan juuri noita palkkioita ja rangaistuksia. (Uusitalo-Malmivaara 2014, s. 46.)

Kuva 1. Sisäisen ja ulkoisen motivaation eri muodot -kuvaa hyvin tuota eroa. Ulkoista motivaatiota ovat ulkoinen kontrolli sekä sisään otettu kontrolli, kun taas sisäinen motivaatio koostuu sisäsyntyisestä motivaatiosta ja sisäistetyistä motivaatiosta. Sisäsyntyistä motivaatiota on sellainen toiminta joka itsesään motivoi tekijää. Sisäistetyssä motivaatiossa sen sijaan tekemisen tulos vastaa tekijän arvomaailmaa ja hän kokee tekemisen siksi tärkeäksi. (Uusitalo-Malmivaara 2014, s. 46-47.)

Vaasan yliopiston professori Tommi Lehtonen (2017) kertoo asiantuntijablogissaan: opettajien ja tutkijoiden olevan työhönsä sisäisesti motivoituneita. Yliopistotutkijat ja -opettajat ovat työhönsä sisäisesti motivoituneita. Tätä motivaatiota voidaan ohjata ja vahvistaa ulkoisella palkitsemisella kuten tulospalkkioilla. Vaasan yliopistossa annetaan tutkimustyöstä tulospalkkioita Jufo-luokitukseen nojaavilla palkitsemisperusteilla. Palkitseminen lisää tutkijoiden tietoisuutta Jufo-luokituksesta ja yliopiston julkaisutavoitteista enemmän kuin heidän työmotivaatiotaan. Tämä johtuu juuri siitä, että tutkijoiden ja opettajien työmotiivi on jo valmiiksi vahva ja kumpuaa sisältäpäin, akateemisista arvoista: tiedonhalusta, kriit-

tisyydestä ja huolellisuudesta. Palkitseminen vaikuttaa toki tutkimusjulkaisemiseenkin, mutta luulen, että tämä vaikutus perustuu tutkijoiden ammattiyllpeyteen ja velvollisuudentuntoon pikemmin kuin palkkion taloudelliseen houkuttelevuuteen. Sisäistä motivaatiota vuorostaan syövät esimerkiksi liian kovat tai soveltumattomat tavoitteet. Sellainen vie puhtia luovalta työltä ja synnyttää sen sijaan epäonnistumista, keskinäistä kyttäämistä ja kateutta. Ne eivät rakenna, vaan narkertavat työniloa ja tukahduttavat yhteistä kukoistusta. Siksi on tärkeää pohtia avoimesti ja realistisesti, millaisia tulostavoitteita kannattaa itselle ja muille asettaa. (Lehtonen 2017.)

Lotta Uusitalo-Malmivaara kertoo kirjassaan Positiivisen psykologian voima sisäisen motivaation syntyvän ihmisen kolmen psykologisen perustarpeen tyydytyksestä. Vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus ovat perustarpeitamme jotka selittävät ison osan hyvinvoinnistamme ja sisäisen motivaation synnystä. Lukuisat tutkimukset kertovat psykologisten perustarpeidemme korreloivan suoraan työssä koetun energisyyden, elinvoimaisuuden, työtyytyväisyyden sekä työhön omistautumisen kanssa. (Uusitalo-Malmivaara 2014, s. 47-48.) Samat perustarpeet ovat ratkaisevassa roolissa myös itsemääräämisteorian kannalta.

Itsemääräämisteoriaa on käytetty lukuisissa tutkimuksissa, joissa on selvitetty motivaation merkitystä ihmiselämän eri osa-alueilla kuten urheilussa, opiskelussa tai työelämässä. Itsemääräämisteorian mukaan työn tulisi tyydyttää itsenäisyyden (vapaaehtoisuuden), pätevyuden (kyvykkyuden) ja yhteenkuuluvuuden tunteemme. Ihmisen psykologiset perustarpeet ovat ratkaisevan tärkeässä roolissa itsemääräämisteoriassa. Juuri ihmisen psykologisten perustarpeiden täyttäminen edistää hänen tyytyväisyyttä, terveyttä ja hyvinvointia. Tilanteessa jossa kaikki kolme (itsenäisyys, pätevyys, yhteenkuuluvuus) tarvetta on sivuutettuna, on yksilön motivaatio alhaisimmillaan. (Deci 2013, s.2-3.)

Työmotivaation teorioita on olemassa useita erilaisia, mutta tämän työn teoreettiseksi pohjaksi on valikoitunut Ruohotien ja Hongan (1999) työmotivaation rakentumisen malli. Työmotivaatio teorit poikkeavat toisistaan lähinnä painotusten osalta, sillä toisissa keskitytään enemmän yksilön toimintamalleihin ja toiset keskittyvät käyttäytymisen sisäisiin syihin. (Uusitalo-Malmivaara 2014, s. 47-48.)

Ruohotien ja Hongan malli on teoreettisesti mielenkiintoinen ja toisaalta myös empiirisesti perustelluin. Malli juontaa juurensa 1970-luvulle ja kahteen Yhdysvaltalaiseen psykologiin, Porter ja Miles. Mallin mukaan työmotivaatio rakentuu kolmesta tekijästä: persoonallisuudesta, työnsisällöllisistä ominaisuuksista sekä työympäristön ominaisuuksista. (Ruohotie & Honka 2002, s. 17-19.)

Persoonallisuus ja mielenkiinnon kohteet selittävät miksi esimerkiksi joku motivoituu rahasta ja toinen ei. Mielenkiinnon kohteemme ohjaavat käytöstämme eri suuntiin ja niistä muodostuu käytös. Persoonallisuuteen kuuluu myös asenne työtä ja itseään kohtaan. Asenne omaa itseään kohtaan vaikuttaa yksilön minäkuvaan ja sitä kautta myös työmotivaatioon. Ihminen kun pyrkii toimimaan niin, että toiminta olisi samansuuntaista minäkuvan kanssa. Kolmas persoonallisuuden kautta työmotivaatioon vaikuttava tekijä on tarve. Yksilöillä on erilaisia tarpeita, ja ihmisillä on luontainen toimintamalli toimia niin että tarpeet tulisi tyydytettyiksi. (Ruohotie & Honka 2002, s. 17-18.)

Ruohotien ja Hongan teorian mukaan työmotivaatioon vaikuttaa persoonallisuuden lisäksi myös työn sisällölliset ominaisuudet sekä työympäristön ominaisuudet. Työn sisällöllisiä ominaisuuksia ovat mm. työn vaihtelevuus, mielekkyys, työssä koettu vastuu sekä itsenäisyys. Myös ammattitaidollinen kehittyminen sekä työuralla eteneminen luetaan työnsisällöllisiksi ominaisuuksiksi. (Ruohotie & Honka 2002, s. 18.) Työympäristön ominaisuudet sen sijaan jakautuu kahteen osaan: välitön työympäristö sekä koko organisaation kattava työympäristö. Työympäristöön kuuluu mm. palkkaus, työilmapiiri, johtamistapa, työturvallisuus, yleiset työolot sekä työnjärjestelyt. (Ruohotie & Honka 2002, s. 17-19.)

Työn imu on liitetty sisäiseen motivaatioon ja sitä kautta työmotivaatioon viime aikoina. Työn imulla tarkoitetaan työssä koettua aktiivista tunne- ja motivaatio-täyttymyksen tilaa, jota kuvaa tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imua on se, että aamulla herää ja odottaa innolla tulevaa työpäivää. Hyvä kuvaus työn imusta on myös se, että työn imua kokevat pitävät työtään merkityksellisenä, innostavana ja inspiroivana, lisäksi he ovat ylpeitä työstään. (Uusi-talo-Malmivaara 2014, s. 342.) Esimiehet ja johtajat suhtautuvat usein työntekijöitä myönteisemmin työhönsä. Työ saattaa olla jopa niin kivaa ja mielenkiintoista, että

se tuntuu melkein mieluisalta harrastukselta. (Työterveyslaitos. Hyvinvoiva esimies tekee parempaa jälkeä kuin pahoinvoiva.)

Työn imu rakentuu tarmokkuudesta, uppoutumisesta sekä omistautumisesta. Tarmokkuuden osaa työn imusta kuvaa energisyys, halu panostaa työhönsä, sinnikkyys ja tarmo ponnistella työn vuoksi silloinkin, kun yksilö kokee vastoinkäymisiä. Uppoutumista luonnehtii syvä keskittyminen, paneutuneisuus työhön sekä näistä koettu nautinto. Omistautuminen työn imussa kuvaa kokemusta työn merkityksellisyydestä, innokkuudesta, ylpeydestä sekä inspiraatiosta. (Uusitalo-Malmivaara 2014, s. 342 -344.) Ihannetapauksessa esimies kokee työn imua eli tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista työhönsä. (Työterveys-laitos. Hyvinvoiva esimies tekee parempaa jälkeä kuin pahoinvoiva.)

Puhuttaessa työhyvinvoinnista henkilö saattaa kokea sekä työuupumusta, että edellä kuvattuja työnimulle tyypillisiä tunteita yhtä aikaa. Työholismi on hyvin lähellä työn imua, mutta niiden motivaatioperusta on täysin erilainen. Työholistien tapaan tehdä töitä liittyy vahvasti stressi ja työuupumuksen oireet. Työholisti ei useinkaan nauti työstään, mutta ei pysty riittävästi irtaantumaan. Hänen kokemukset omasta itsestään ovat usein negatiiviset. Sen sijaan työn imussa työ itsessään on energisoivaa ja innostavaa, joka kumpuaa hyviä voimavaroja. Itse luottamus, optimismi, kimmoisuus vastoinkäymisissä ovat tunteita joita työn imussa koetaan. (Uusitalo-Malmivaara 2014, s. 352.)

Monet ovat pitäneet työn imua ja flow -käsitteitä synonyymeinä, mutta näin ei ole. Suurimpana erona voidaan kuvata tilannetta, jossa flown voidaan kuvitella kuvaavan yksittäistä huippuhetkeä, vahvaa uppoutuneisuutta jonka esimerkiksi puhelimen soitto voi lopettaa. Työn imusta uppoutuneisuus on vain yksi osa. (Uusitalo-Malmivaara 2014, s. 344.)

1.5 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa tavoiteltu todellisuus ja tieto aukeavat tutkijalle eritavoin riippuen siitä, miten ongelmaa tutkitaan. Tutkimusmenetelmän valinta on erityisen tärkeää, jotta tutkija ymmärtää tutkimukseensa sisältyvät mahdollisuudet ja rajoitteet suhteessa todellisuuteen sekä aiempiin tutkimuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, s. 11.)

Aiemmat tutkimukset työmotivaatiosta kohdistuvat paljolti työntekijöiden motivaatio tutkimuksiin tarkkaan rajatuissa case- organisaatioissa. Työmotivaatiota ovat tutkineet muun muassa Joni Kinnunen (2015 pro gradu), Föhr Virpi (2013 opinnäytetyö), Meriruoho Päivi (2011 opinnäytetyö) sekä Saarelainen Antti (2009 pro gradu). Myös johtajien käyttämiä motivointimenetelmiä on tutkittu kohdeorganisaatioissa. Aikaisemmin työmotivaatiota on tutkittu paljon laadullisena case- tutkimuksena. Motivaatiota sen sijaan on tutkittu monilla eri menetelmillä, mutta pääsääntöisesti aina kvalitatiivisesti eli laadullisesti.

Tämä tutkimus lähestyy motivaatiota aiheena sekä teoreettisesta, että empiirisestä näkökulmasta. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, millaiset työn sisällölliset ominaisuudet johtajia motivoi ja toteutuvatko ne heidän työssään. Sekä toisaalta myös siitä, mitä motivaatio teorit sanovat pitkäaikaisen motivaation syntymisestä. Tutkimuksessa kiinnitetään erityistä huomiota johtajien haluun vaikuttaa asioihin niin, että työ koettaisiin mahdollisimman mielekkääksi. Motivaatio voidaan jakaa lyhyt kestoiseen tilannemotivaatioon sekä yleisempään ja pitkäkestoisempaan yleismotivaatioon (Ruohotie & Honka 2002, s.14). Tässä tutkimuksessa pyritään keskittymään nimenomaan johtajien yleismotivaatioon.

Tutkimusongelmasta ja aiemmista tutkimuksista johtuen tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että siinä pyritään ymmärtämään ongelmaa ja pääsemään mahdollisimman lähelle ongelman juureen. (Hirsjärvi ym. 2010, s. 181.) Laadullinen tutkimus tähtää teorian muodostukseen. Pyrkimyksenä on saada yksittäisistä tuloksista yleistettävissä oleva kuva. Yleistyksessä on kuitenkin huomioitava jokaisen tutkimuksen ja kohteen ainutkertaisuus. (Varto 1992, s.101.) Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on, että siinä pyritään selvittämään yksityiskohtaisesti jokin prosessi syineen ja seurauksineen. (Toivonen 1999, s. 140.)

Tutkimuksessani on tarkoitus ymmärtää tutkittavien henkilöiden, johtajien motivaatiosta syitä ja hieman myös seurauksia, ja tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen käyttäminen on mielestäni hyvinkin perusteltua. Tutkimusjoukon tässä tutkimuksessa muodostavat Etelä-Karjalalaiset pienten ja keskisuurten yritysten johtajat, joiden motivaatiota tutkimuksessa tutkitaan.

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu viidestä pääluvusta, jotka ovat johdanto, tutkimuksen teoreettinen perusta, tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus, tutkimustulokset sekä pohdinta ja johtopäätelmät.

Johdanto luvussa kuvataan tutkimuksen tavoite, menetelmät ja teoreettinen viitekehys hyvin tiivistetysti. Tämän kappaleen tarkoitus on johdatella lukija aiheeseen ja antaa pikakatsaus tulevasta tutkimuksesta.

Toinen luku eli tutkimuksen teoreettinen perusta avaa tarkemmin tutkimuksessa käytetyn teoreettisen viitekehysten. Tämä luku käsittää kappaleet motivaatio, ulkoinen ja sisäinen motivaatio, työmotivaatio sekä Ruohotien ja Hongan (1999) työmotivaation perusteet eli työntekijän persoonallisuuden, työn ominaisuudet sekä työympäristön. (Ruohotie & Honka 1999. s. 17.) Lisäksi tässä luvussa esitetään johtamisen perusteoriaa.

Kolmas luku on tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus. Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä, aineistonkeruumenetelmä sekä aineiston analysointimenetelmä perusteluineen. Kolmen ensimmäisen luvun jälkeen lukijalla on jo todella kattava kuva tutkimuksen taustasta, valinnoista ja perusteluista.

Neljäs luku eli tutkimustulokset kertoo otsikkonsa mukaisesti tutkimuksessa saadut tulokset. Koska tutkimuksessa käytetään teoriasidonnaista aineiston analyysiä, on tämä luku jaettu kappaleisiin Ruohotien ja Hongan työmotivaatiomallin (1999) mukaisesti. Pääkappaleet ovat työn sisällöllisten ominaisuuksien koetut vaikutukset sekä työympäristön koetut vaikutukset.

Viides eli viimeinen tutkimuksen luku pitää sisällään tutkimustulosten luotettavuuden arviointia, tutkimustulosten yleistä pohdintaa sekä mahdollisia nousseita jatkotutkimusaiheita. Yhdessä johdannon kanssa tämän kappaleen luettuaan lukijalle on muodostunut selkeä kuva, mitä tässä tutkimuksessa on tutkittu ja millaisia tuloksia on saatu.

2 Johtaminen ja motivaatio

Johtaminen ja motivaatio linkitetään monesti toisiinsa ainoastaan vastavuoroisina. Hyvällä johtamisella voidaan luoda motivoiva ja onnistunut työympäristö, mutta pahimmillaan johtajan käytös saattaa nujertaa motivoituneenkin työntekijän työhalut. (ks. Aro 2006; Ruohotie & Honka 1999 ja 2002; Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1996.) Liian usein jää pohtimatta johtajien itsensä motivaatio työtään kohtaan.

2.1 Johtaminen -Mitä se on?

Johtamisella ja etenkin sen laadulla on vaikutusta koko organisaation toimintaan ja tulokseen. Parhaimmillaan johtamisella voidaan vaikuttaa koko työyhteisön yksilöiden työelämän laatuun (Juuti 2016, s. 9). Johtamisen tehtävä on organisaation perustehtävän toteutumisen ja kehittämisen edesauttaminen ja varmistaminen. (Juuti & Vuorela 2015, s. 11, ks. myös Aro 2006, s. 34-38; Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1996, s. 121-125.) Johtaminen luo perustan työyhteisön hyvinvoinnille. Kannustavan ja ihmisten toimintaa tukevan johtamisen seurauksena ihmisten innokkuus kasvaa ja osaaminen kehittyy. (Juuti & Vuorela 2015, s. 11; Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1996, s. 121-125.)

Johtaminen voidaan jakaa kolmeen päälajeihin esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen laadun ja määrän perusteella. Johtamislajit liittyvät vahvasti myös eriaikakausiin. Lajeja ja niiden piirteitä ovat:

1. Autokraattinen johtaminen

- johtaja on aina oikeassa
- johtaja tekee päätökset yksin ja käyttää valtaansa
- johtaja pitää yllä kovaa kuria ja järjestystä
- työntekijöitä aliarvioidaan ja painostetaan tietynlaiseen työskentelytapaan
- työyhteisössä vallitsee motivaatiopula

Tällainen johtaminen on yleensä joustamatonta ja tiukasti valvottua. Yhteisössä on paljon sääntöjä ja määräyksiä. (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1996, s. 121-122.) Tätä voidaan kutsua myös niin sanotuksi johtaja -sukupolveksi, jossa vallitsee autoritääriin pomokulttuuri. Autoritäärisessä johtajuudessa keskitytään asioiden ja prosessien johtamiseen sekä käytetään johtamisotetta korostamalla rakenteita ja hierarkiatasoja. Esimies on vahva ja parhaiten tietävä asiantuntija. Hän käyttää valtaansa käskyttäen, kertoen ja delegoiden eikä edes yritä olla kannustava tai alaisiaan tukeva. Kun autokraattinen johtaminen oli parhaiten valloillaan, työurat olivat pitkiä ja ammattiosaaminen vahvistui vuosien saatossa virheistä oppimalla. Tällaiseen johtamiseen ei kuulu sisäisen motivaation kasvattaminen. Autokraattisessa kulttuurissa uralla etenemiseen liittyy esimiesten mielistelyä ja yksilön oman edun tavoittelua. (Ristikangas & Grunbaum 2014, s. 14–16.)

2. Demokraattinen johtaminen

- asioista päättää enemmistö
- työntekijät ovat mukana päätöksenteossa
- työyhteisössä vallitsee yhteistyö ja luottamus
- osallistuminen luo tervettä motivaatiota

Tällaisesta johtamisesta seurauksena on yleensä muutosvalmis ja joustava työyhteisö. Negatiivisena puolena voidaan kuitenkin sanoa päätöksenteon hitaus ja henkilöstön tehoton osallistuminen. Koska päätökset tehdään usein äänestämällä, tällainen menettely voi johtaa työyhteisön ilmapiiriin säröjä ja kuppikuntia. (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1996, s. 121-122.) Tällainen johtaja on ihmisten johtaja, demokraattinen ja delegeoiva tiiminvetäjä. Kun demokraattinen johtaminen tuli muotiin, esimiestyön fokus muuttui asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen, osallistamiseen ja lisääntyneisiin tiimipalaverikäytäntöihin. Demokraattinen johtamistyyli toi mukanaan itseohjautuvat tiimit, jotka toimivat ilman esimiehen ohjausta. (Ristikangas & Grunbaum 2014, s. 14–16.)

3. Tiimijohtaminen

- kaikki saavat osallistua päätösten valmisteluun
- tavoitteet ovat selkeät ja yhdessä hyväksytyt
- tuloksia arvioidaan yhdessä

Tällaisella johtamisella saadaan usein aikaan hyvinvoiva ja aktiivinen työorganisaatio. Yhteisymmärrys ja luottamus ovat valloillaan koko työyhteisössä. (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1996, s. 121-122.) Johtaja-alaissuhde on tasavertainen, onnistumista korostava ja sallii jokaisen oman persoonallisuuden esilläolon. (Ristikangas & Grunbaum 2014, s. 14–16.)

Johtamisjärjestelmät määräytyvät usein kausiluonteisesti ja ikään kuin trendeinä. Johtamisen hahmottaminen kokonaisuutena on kuitenkin avain onnistuneeseen johtamiseen. Trendien mukaan vaihtuva johtamisen viitekehys ja sitä kautta myös johtamisjärjestelmä ei ole pieni asia organisaatiossa. Johtamistyylin tai järjestelmän muutos on suuri muutos koko organisaatiolle. Tai ainakin niin se näkyy henkilöstölle. Jos yhdessä hetkessä ajatellaan vain tulostavoitteita ja heti toisessa muutetaankin suunta laatuun ja valmentavaan johtamistyyliin. Tämä poukkoileva johtamistapa on paitsi tehoton, myös henkilöstön työmotivaatiota syövä tyyli. Johtamisjärjestelmän meneminen ikään kuin trendeinä tai aaltona ei kuitenkaan ole poikkeuksellista. Onhan markkinoilla tarjolla valtava määrä konsultteja ja kouluttajia kukin toistaan houkuttelevamman tarjouksen ja uuden trendin kanssa. Perusasiat ihmisten johtamisessa eivät kuitenkaan muutu, vaikka niin joskus uskotellaankin. Ihmiset tarvitsevat johtajaa. He tarvitsevat vakaan tukijalan johon on helppo nojata ja jota on helppo lähestyä. (Aro 2006, s. 62-63.)

Johtajilla on voimakas vaikutus organisaatioissa. Johtajan sanomiset ja teot vaikuttavat kaikkiin ympärillä oleviin ihmisiin. Johtajat ovat koko organisaation arvostelun kohteena, heidän saavutuksensa ja epäonnistumisensa arvioidaan tarkoin. Johtajan on hyvä vaalia hyviä suhteita henkilöstöön. Suhteet voivat olla joko inspiroivia, neutraaleja tai lannistavia. (White 2006, s. 3–4.) Johtamisella voidaan vaikuttaa työn sisältöön, työolosuhteisiin, työyhteisön ihmissuhteisiin, ilmapiiriin

ja osaamiseen. Ennen kaikkea johtamisella voidaan siis vaikuttaa koko organisaation työhyvinvointiin. (Juuri & Vuorela 2015, s. 23.)

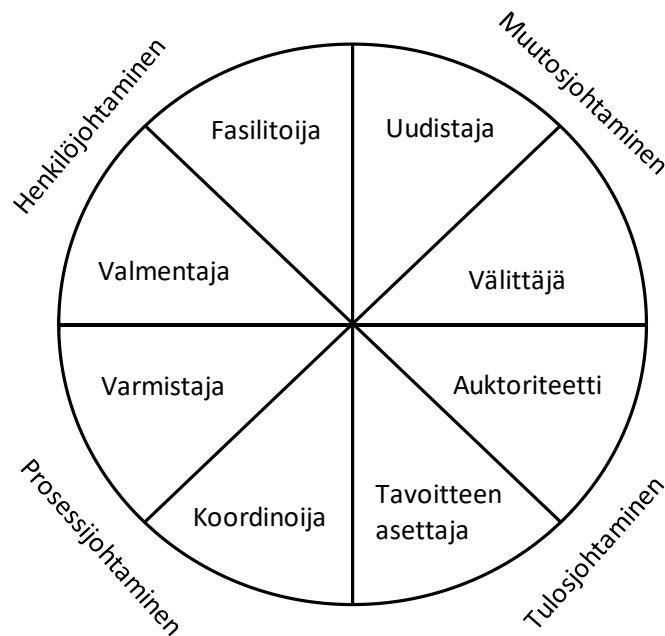
Johtajan monet roolit

Työterveyslaitos on listannut hyvän johtamisen kriteerit, jotka on jaettu viiteen kategoriaan. Kriteerit on tarkoitettu keskustelun avaaviksi, niistä välittyä hyvin myös johtajaan kohdistuvat odotukset. Viisi kategoriaa ovat: luottamusta ja arvostusta edistävä, hyvä yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus. Hyvän johtamisen kriteerit on kehitetty työterveyslaitoksen koordinoimassa johtamisen kehittämis-verkostossa. Kriteerit tukevat erityisesti julkisen sektorin johtamisen kehittymistä. (Työterveyslaitos. Hyvän johtamisen kriteerit.)

Johtajalta vaadittavat päätöksenteko ja paineensieto kyky määräytyvät johtajan roolin mukaan. Johtajia voidaan jakaa ihmissuhteisiin, informaatioon ja päätöksen tekoon liittyviin rooleihin. Roolit poikkeavat toisistaan niiden tavoitteiden mukaan. Johtajan ihmissuhteisiin liittyvä rooli on olla organisaation keulakuva ja symboli. Tällöinen johtaja ottaa vastaan arvovieraita ja edustaa organisaatiota. Hän ohjaa alaisten työtä, mutta hoitaa yhteydet myös organisaation ulkopuolelle. Informaatioon liittyvä rooli puolestaan nostaa johtajan organisaation ”hermo-keskukseksi”. Johtaja huolehtii organisaation tiedonsaannista ja välityksestä. (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1996, s. 123-125.) Talon sisäinen ja ulospäin suuntautuva viestintä on aina kuitenkin viimekädessä johtajan vastuulla. Johtaminen on aina tavalla tai toisella kommunikaatiota. (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014, s. 26.) Päätöksentekoon liittyvä johtajan rooli liittyy hankaliin tilanteisiin sekä organisaation kehittämiseen. Tällöin johtaja aktivoi alaisiaan kehitykseen ja käsittelee organisaatio hankalat tilanteet. Hän neuvottelee organisaation kannalta parhaat ratkaisut. (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1996, s. 123-125.)

Aktiivinen henkilöstöjohtaminen on tärkeää, mutta johtaminen on ennen kaikkea kokonaisuus. Robert Quinn työtovereineen on esittänyt johtamisen rooliteorian, jossa johtamisen kokonaisuuden ja roolit voi hahmottaa ympyränä (kuva 2.) joka

koostuu neljästä lohkosta. Antti W. Aro on selittänyt Quinin ympyrän lohkot varsin selkokielellisesti omassa 2006 ilmestyneessä työelämää käsittelevässä teoksessaan. (Aro 2006. s. 60-62.)



Kuva 2. Antti W. Aro mukailleen Robert Quinn johtamisen eri rooleja. (Aro 2006.)

Quinin johtajan rooliteoriassa ympyrä jakautuu neljään päärooliin, tulosjohtamiseen, prosessijohtamiseen, henkilöjohtamiseen sekä muutosjohtamiseen. Kukin sektori purkautuu vielä kahdeksi johtajarooliksi. Teorian mukaan hyvä johtaja panostaa kaikkiin näihin rooleihin aina tilanteen mukaan. Näin kokonaisuudesta syntyy tietty johtamisprofiili, joka määräytyy yrityksen ulkoisen ja liiketoiminnallisen tilanteen mukaan. Johtajan rooliprofiilin tulee aina vastata ulkoisia vaatimuksia. Ja on tärkeää, että johtajalla on riittävä osaamistaso kaikista näistä rooleista. Roolit määrittävät johtamistyön ydinkompetenssin. Rooliteorian mukaan johtamisissa on kyse taidoista jotka voi oppia itseään kehittämällä ja kouluttamalla. Johtaminen ei siis rakennu elämän -tai työkokemuksen varaan. (Aro 2006, s. 60-62.) Johtajat nousevat usein tehtäväänsä juuri johtamistaitojensa, ihmissuhdetaitojensa ja teknisten taitojensa ansioista. Edetessään urapolullaan johtajat ovat sopeutuneet uusiin rooleihin soveltamalla jo osaamia taitojaan. (White 2006, s. 3-4.)

2.2 Motivaatio

Motivaatio on polttoainetta, jota käytämme kaikkeen toimintaamme. Sanalla motivaatio on myönteinen ja innostava kaiku. Kun ihminen on motivoitunut, toiminta on päämäärähakuista ja tavoitteellista. Tosin ei ole itsestään selvää, että tiedämme tai tiedostamme käyttäytymisemme syyt. Motivoituminen voi siis olla tiedostettua tai tiedostamatonta. Muun muassa tunnettu tutkija Sigmund Freud tutki paljon alitajuntaisen motivoitumisen merkitystä. (Sinokki 2016, s. 60-61.) Toisaalta yksi eurooppalaisen motivaatioteorian klassikko Joseph R. Nuttin tosin kuvasi hieman väitettä, ettei ihminen tiedä mikä häntä liikuttaa. Hänen mukaansa ihmisillä on aina mielikuva siitä, mikä heitä motivoi ja mihin he pyrkivät. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, s. 13) Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin tiedostettuihin motivaationlähteisiin.

Motivaatiolla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan henkilön vireyttä, aktiivisuutta ja ahkeruutta ohjaavaa psyykkistä tilaa, jonka avulla henkilö pyrkii parhaiden mahdollisten tavoitteiden saavuttamiseen. Motivaatiota on vaikea pukea sanoiksi, sillä se on hypoteettinen muodostelma, eikä sitä voi tunnustella tai nähdä silmin (Metsämuuronen 2006, s. 35).

Motivaation syntyä on tutkittu paljon ja käsitys siitä on muuttunut viimeisen sadan vuoden aikana. Mekanistissa teorioissa ihmisen ajateltiin olevan fysiologisten viettien ja ympäristön ärsykkeiden motivoima passiivinen olento, kun taas organistisissa teorioissa, ihmisen ajateltiin olevan aktiivinen toimija, jonka pyrkimyksenä on tyydyttää psykologisia perustarpeitaan sosiaalisessa ympäristössä. Joidenkin tutkimusten mukaan motivaatio koostuu saavutusten, vallan ja yhteenkuuluvuuden tarpeista, mutta nämä tarpeet painottuvat eri tavalla eri ihmisillä. Sadassa vuodessa selville on saatu ainakin se, että motivaatiota on sekä ulkoista että sisäistä. Ja se, että näiden kahden motivaation lähteen merkityksellä on väliä ihmisen toimintaan. (Sinokki 2016, s. 61-62.)

2.2.1 Motivaatioteoriat

Motivaatiopsykologia pyrkii selittämään, miksi ihminen toimii ja ajattelee juuri tietyllä tavalla. Motivaatiopsykologian avulla voimme oppia ymmärtämään miksi ihmiset toimivat eri tavalla (Salmela-Aro & Nurmi 2002, s. 10).

Motivaatiota on pääsääntöisesti pyritty kuvaamaan kolmenlaisilla pääteorioilla. Teoriat ovat: tarveteoriat, yllyketeoriat sekä odotusarvoteoriat. Nämä teoria ryhmät kuitenkin täydentävät toisiaan, eivät niinkään rajaa toisiaan pois. (Ruohotie & Honka 1999, s. 19.) Varhaisimmat teoriat käsittelivät motivaatiota liikkeelle panevana voimana, joka perustui vietteihin ja ihmisen tarpeisiin. Näin syntyi behavioristinen näkemys ihmisen motivaatiosta. (Sinokki 2016, s. 72.) Behaviorismissa palkitsemisen uskotaan johtavan toiminnan toistamiseen (Salmela-Aro & Nurmi 2002, s. 24).

Tarveteoriat selittävät ihmisen käyttäytymisen sisäisiä syitä (Ruohotie & Honka 1999, s. 19). Puhuttaessa tarveteorioista ei voi olla esittelemättä Maslow`n tarvehierarkiateoriaa. Kyseessä on ehkä tunnetuin motivaatiota määrittelevä teoria. Tarvehierarkia perustuu siihen, että ihmisellä on perustarpeita jotka pitää olla tyydytettynä ennen korkeampien tarpeiden tyydytystä. Tarve "portaita" on viisi. (Sinokki 2016, s. 73; Juuti 2006, s. 45-48.)

1. Fysiologiset perustarpeet, joita ovat nälkä, jano, uni, lämpö, suoja, vaateutus, seksuaaliset tarpeet ja muut kehon tarpeet.
2. Turvallisuuden tarpeet, joita ovat varmuus, suojautuminen fyysisiltä ja tunne-elämän haitoilta.
3. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet joita ovat hyväksyntä, ystävyys, rakkaus, välittäminen, yhteenkuuluvuuden tunne ja tarve toimia yhdessä.
4. Arvostuksen tarpeet, joita ovat itsekunnioitus, itsenäisyys, kiitoksen saaminen, tunnustus, asema ja muilta saatu kunnioitus sekä arvostus.
5. Itsensä toteuttamisen tarpeet, joita ovat omat saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen, luovuus sekä tiedon määrän kasvattaminen. (Sinokki 2016, s. 73.)

Teorian mukaan fysiologiset perustarpeet täytyy siis olla tyydytettynä ennen kuin ihminen voi motivoitua tai innostua esimerkiksi työstään tai tiedon määrän kasvattamisesta. (Sinokki 2016, s. 73-74; Juuti 2006, s. 45-48.) Tarpeille on olemassa tietty optimaalinen tila (homeostaasi-periaate) josta poikkeaminen lisää tarpeen voimakkuutta (Salmela-Aro & Nurmi 2002, s. 11). Työmotivaation tarve eli sisältöteoriat pyrkivät selittämään mitkä työn sisällölliset ominaisuudet motivoivat työntekijää hyvään suoritukseen (Lämsä & Hautala 2005, s. 81-82).

Yllyketeoriat puolestaan kuvaavat ihmisen käyttäytymistä määrääviä ulkoisia tekijöitä eli kannusteita (Ruohotie & Honka 1999, s. 19). Yllyketeoria tai psykoanalyttinen teoria liittyy myös fysiologisiin selityksiin. Tässä ihmisen toiminnan uskotaan perustuvan viettilylykkeisiin ja mielihyvään, jotka kuitenkin liittyvät fysiologisiin tarpeisiimme. Näiden lisäksi lapsuuden aikaisilla suhteilla etenkin äitiin ja isään uskottiin olevan merkitystä ihmisen käyttäytymiseen ja ihmissuhteisiin myös tulevaisuudessa. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, s. 11.)

Odotusarvoteoriat kuvaavat ihmisten yksilöllisiä eroja reagoidessa ja suhtautumisessa käyttäytymistä ohjaaviin ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin (Ruohotie & Honka 1999, s. 19). Näitä teorioita voidaan kutsua myös prosessiteorioiksi (Sinokki 2016, s. 76). Prosessiteoriat perustuvat kognitiiviseen psykologiaan ja käsittelevät ihmisen tietoisia ajatteluprosesseja (Lämsä & Hautala 2005, s. 87). Tällaisia teorioita ovat esimerkiksi odotusarvoteoria jonka on keksinyt Victor Vroom, sekä tasapainoteoria jonka on keksinyt John Stacey Adams. Odotusarvoteorian mukaan, motivoituakseen ihminen harkitsee mitä seurauksia toiminnallaan on ja onko seuraus riittävä hänen omasta mielestään. Odotusarvoteoriassa ihminen myös harkitsee ennen toiminnan aloittamista, onko tavoite saavutettavissa. Sen sijaan tasapainoteoriassa motivaation nähdään syntyvän ihmisen halusta saavuttaa tasapaino omien panosten ja tuotosten välille. (Sinokki 2016, s. 76-77.) Työmotivaatiota selittävät prosessiteoriat painottuvat selittämään työmotivaation suuntaa, voimakkuutta sekä pysyvyyttä. Prosessiteoriassa työmotivaation nähdään olevan seurausta ihmisen tietoisista valinnoista. (Lämsä & Hautala 2005, s. 87.)

Modernit motivaatioteoriat ovat kuitenkin laajentaneet motivaatiokäsitteen fysiologisten tarpeiden lisäksi myös ihmisen sosiaalisiin suhteisiin. Joseph R. Nuttin julkaisi 1984 kirjassaan motivaation kuvaavan ihmisen sisäisen tarpeen ja ulkoisen kohteen välistä suhdetta. Hänen teoriansa mukaan, ihminen tyydyttää sisäiset tarpeensa ulkoisen maailman kohteilla. Näin syntyi ajatus motivaatiosta rellaationa. Nuttin myös korosti, että koska motivaatio kohdistuu ulkomaailman kohteisiin, ihmisellä on aina käsitys siitä mikä häntä motivoi. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, s. 12-13.)

Ihmiset eroavat toisistaan paitsi kyvyiltään myös haluiltaan, asenteiltaan ja motiiveiltaan. Ihmisten motiiveihin vaikuttaa muun muassa tarpeet, halut, vietit, sisäiset yllykkeet, palkkiot ja rangaistukset. (Sinokki 2016, s. 62.) Motivaatio koostuu siis useista yhtä aikaa vaikuttavista ristikkäisistä motiiveista (Juuti. 2006. s. 38). Motivaatiosta on erotettavissa tilanne- ja yleismotivaatiota. (Sinokki 2016, s. 62.)

Tilannemotivaatiolla tarkoitetaan yleensä lyhytkestoista, dynaamista ja tilanteesta riippuvaista motivaatiota, johon ympäristötekijät vaikuttavat huomattavan paljon. Yleismotivaatio sen sijaan kuvaa käyttäytymisen pysyvyyttä. Yleismotivaatio vaikuttaa huomattavan usein tilannemotivaatioon. (Sinokki 2016, s. 63.) Yksinkertaistettuna yleismotivaatio kuvaa ihmisen käyttäytymisen yleistä vireyttä ja määrittää usein jonkinlaiseksi keskimääräiseksi tasoksi. Yleismotivaatiosta saatetaan puhua myös asenteen synonyyminä, jolloin sen merkitys on enemmänkin kuin vireyden tila. (Ruohotie & Honka 2002, s. 14.)

Aivan kuten motivaatioteorioita myös työmotivaatioteorioita on kritisoitu liki yhtä paljon kuin tutkittukin. On kuitenkin varmaa, että motivaatio vaikuttaa ihmisen työsuoritukseen. Motivoituneen ihmisen toiminnalle on tyypillistä että, hän tähtää päämääräänsä, toiminta pohjautuu vapaaehtoisuuteen ja on kontrolloitua. (Juuti 2006, s. 37-39.) Voidaan todeta, että ihminen säilyttää työpaikkansa, vaikka käyttää vain 20-30 prosenttia kaikista kyvyistään, mutta hyvin motivoituneena ihminen käyttää 80-90 prosenttia kyvyistään ja aivan omalähtöisesti. Ei ole siis vähäpätöinen asia miettiä kuinka työelämässä motivaatio saataisiin valjastettua mahdollisimman tehokkaasti, sillä motivoitunut organisaation henkilöstö tuottaa parhaan hyödyn myös organisaatiolle. (Lämsä & Hautala 2005, s. 80-81.)

2.2.2 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Teoria sisäsyntyisestä motivaatiosta on lähtöisin 1971 Amerikkalaistutkijan Edward Decin kritiikistä behaviorismia kohtaan. Hän kritisoi sitä, että ihmisen toimintaa voitaisiin motivoida vain ulkoisilla palkkioilla. Hän toi rinnalle teorian sisäsyntyisestä motivaatiosta, jonka ajatus oli, että ihminen tekee asioita myös koska ne ovat itsessään palkitsevia. Deci on kuvannut näiden kahden motivaation lähteen eroja myös autonomian ja kontrolloidun toiminnan käsitteillä. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, s. 16.)

Motivaatiota tarvitaan liki kaikkeen toimintaamme. Motivaatio voi syntyä neljällä eri tavalla. Nämä ovat: tekeminen itsessään, tekemisestä aikaan saatu lopputulos, pelko tai uhkaus sekä hyödyn tavoittelu. Kaksi ensimmäistä liitetään voimakkaasti sisäisiin tekijöihin (ks. myös autonominen toiminta) (Salmela-Aro & Nurmi 2002, s. 16) ja kaksi viimeistä ovat ulkoisia tekijöitä. Kun tekeminen itsessään synnyttää motivaatiota on kyseessä hyvin sisäinen motivaatio. Tällaisesta puhutaan usein esimerkiksi ihmisten harrastuksista kerrottaessa. Sisäisestä motivaatiosta puhutaan myös silloin kuin aikaan saatu lopputulos motivoi henkilöä jatkamaan toimintaansa. Lopputulos toimii hyvin motivaation lähteenä, kun se on realistinen, saavutettavissa ja yksilön ydinarvojen kanssa yhteensopiva. (Luukkala 2011, s.161 – 163.) Ulkoiset motivaatiotekijät ovat edellä mainitun lisäksi erilaisia palkkioita, kannusteita, kiitosta ja tunnustusta, jotka lisäävät motivaatiota ulkoapäin. Myös organisaatioiden johtamiskulttuuri vaikuttaa voimakkaasti motivaatioon. Ulkoiset motivaatiotekijät eivät synnytä kestäväää työmotivaatiota vaan sen syntymiseksi tarvitaan sisäisiä motivaatiotekijöitä. (Carlsson & Forsell 2012, s. 167–168.)

Suurin käsitettävä ero sisäisen ja ulkoisen motivaation käsitteillä on, että sisäinen motivaatio on yhteydessä ylemmän asteen (itsensä toteuttaminen ja kehittäminen) tarpeiden tyydytykseen, kun taas ulkonen motivaatio on riippuvainen ympäristöstä. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät alemman asteen tarpeitamme, kuten turvallisuutta ja yhteenkuuluvuutta. (Ruohotie 1998, s. 38.) Sisäisessä ja ulkoisessa motivaatiossa on erilaiset sisällöt, mutta niitä ei voida pitää täysin erillisinä. Kaksi eri motivaatiota pikemminkin täydentävät toisiaan. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio voi esiintyä yhtä aikaa, mutta toinen niistä on aina hallitsevampi. (Ruohotie 1998, s. 38.)

Deci esittää sisäsyntyisen motivaation teoriassaan, että ulkoinen motivaatio voi muuttua sisäiseksi eli autonomiseksi. (ks. Kuva 1. s. 12) Ulkoisen motivaation muuttuessa sisäiseksi, ensimmäinen askel on ulkoinen sääntely (kontrolli). Siinä ihminen toimii, koska saa palkintoja tai rangaistuksia toiminnastaan. Toinen askel on sisäistetty sääntely (sisäännotettu kontrolli). Tällöin ihminen ei enää toimi pelkästään ulkoisten palkkioiden innoittamana, vaan esimerkiksi oman itsearvostuk-

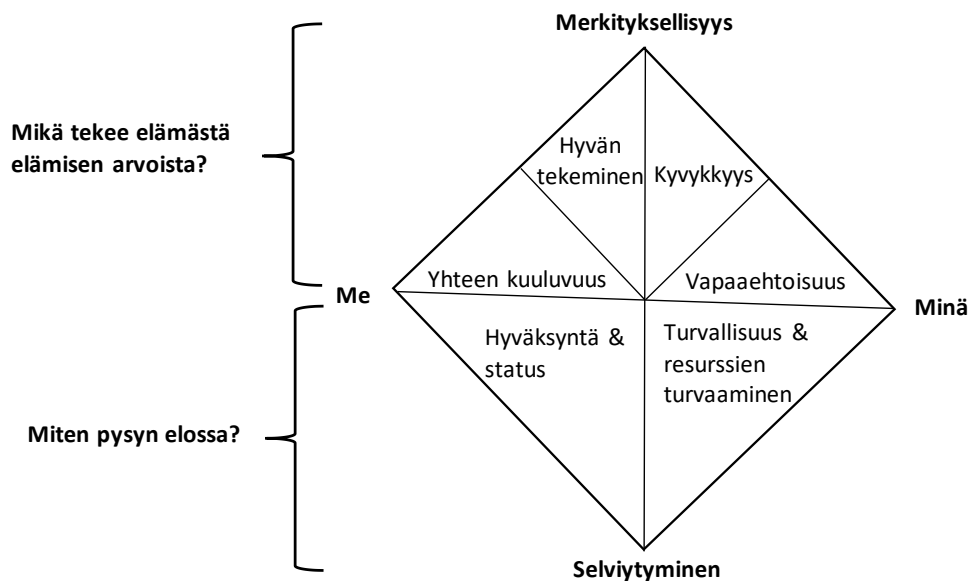
sen kohottamiseksi. Tällaista toimintaa voi olla esimerkiksi opiskelu, koska muutoin ihminen tuntisi syyllisyyttä ja ahdistusta. Kolmas vaihe muuttumisessa on tunnistettu sääntely (sisäistetty motivaatio). Tällöin ihminen arvostaa itse tekemäänsä toimintaa ja sen seurauksia. Viimeinen eli neljäs vaihe on sisäsyntyinen, yhtenäinen sääntely (sisäsyntyinen motivaatio). (Salmela-Aro 2002, s. 16-17; Uusitalo- Malmivaara 2014, s. 46-48.)

Mitä sisäsyntyisempi ihmisen motivaatio on, sitä kestävämpää se on (Aro 2006, s. 10-11; Ryan & Deci 2000, s. 70). Työhyvinvointi liitetään läheisesti työmotivaatioon. Aron mukaan työhyvinvoinnin eteen on jatkuvasti olemassa valtavasti kampanjoita ja toimia, jopa valtiolta on käynnistänyt viime vuosina lukuisia hankkeita työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin parantamisen puolesta. Tavoitteena kun on kasvattaa työurien pituutta. Mutta monesti unohdetaan, että työhyvinvointi on seuraus. Ja seurauksia kun on mahdotonta kehittää. Niitä voidaan vain hoitaa. Ja jos puhutaan työhyvinvoinnin hoitamisesta, ollaan monesti jo liian myöhässä. Jos halutaan oikeasti kehittää työhyvinvointia tulisi kehittää itse työtä. Kaikkein suurin työssä työhyvinvointia lisäävä tekijä on tolkku. Tolkku ihminen kokee silloin, kun työnteko on vaivannäön arvoista. Ihminen siis motivoituu tehtäviinsä, kun hän kokee voivansa saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet kohtalaisella ponnistamisella. (Aro 2006, s. 10-11.)

2.2.3 Itsemääräämisteoria

Itsemääräämisteorian mukaan työn tulisi tyydyttää itsenäisyyden (vapaaehtoisuuden), pätevyyden (kyvykkyyden) ja yhteenkuuluvuuden tunteemme. Ihmisen psykologiset perustarpeet ovat ratkaisevan tärkeässä roolissa itsemääräämisteoriassa. Juuri ihmisen psykologisten perustarpeiden täyttäminen edistää hänen tyytyväisyyttä, terveyttä ja hyvinvointia. Teorian mukaan motivaatiota voi olla joko autonomista tai kontrolloitua. Autonominen motivaatio on sitä, että ihminen tekee jotain täysin omasta vapaasta tahdostaan, kun taas kontrolloidussa motivaatiossa ihminen työskentelee paineen ja pakotteiden alla. (Deci 2013, s. 2-3.) Kontrolloidulle motivaatiolle on tyypillistä, että toiminta on lyhyt aikaista ja ihmistä liikkuttavat ainoastaan palkkiot tai rangaistukset (Ryan 2013, s. 1).

Martela ja Jarenko (2015) kuvaavat työmotivaatiota ja sitä kautta itsemääräämisteoriana motivaatitimantilla. Timantti (kuva 3.) koostuu Decin (2013) kanssa kolmesta samasta elementistä, mutta lisäksi timantissa on neljäs osa, eli hyvän tekeminen. Timantin elementit rakentuvat ihmisen psykologisista perustarpeista ja ne ovat: vapaaehtoisuus eli omaehtoinen toiminta, kyvykkyys eli osaaminen ja aikaansaaminen, yhteenkuuluminen eli yhteisöllisyys ja hyvän tekeminen eli oman toiminnan myönteinen vaikutus. (Martela & Jarenko 2015, s. 55–65.) Puhutaan siis kuvan 1 laatikon yläosasta, mikä tekee elämästä elämisen arvoista.



Kuva 3. Motivaatitimantti. (Martela & Jarenko 2015, s. 55; ks myös Uusitalo-Malmivaara 2014, s. 53.)

Kun ihminen hallitsee timantin osista eli psykologisista perustarpeistaan vapaaehtoisuuden ja kyvykkyuden, hän nauttii tekemisestä ja on tyytyväinen itseensä. Tällöin hän myös työskentelee tuloksekkaasti. Vapaaehtoisuus tässä yhteydessä tarkoittaa ihmisen kokemusta itsemääräämisoikeudesta, sekä mahdollisuutta itsensä ilmaisuun tekemisen kautta. Kun vapaaehtoisuus toteutuu, ihminen tuntee olevansa vapaa itsensä toteutukseen ja itseään kiinnostavien asioiden tekemiseen. Organisaatiossa vapaaehtoisuus tarkoittaa sitä, että työntekijä on sisäistänyt organisaation arvot ja päämäärät, sekä kokee ne omikseen. Kun tämä toteutuu hän noudattaa määräyksiä, koska haluaa noudattaa niitä. Ketään ei tarvitse

pakottaa. Tarkasteltaessa johtamisen näkökulmaa, vapaaehtoisuus tarkoittaa sitä, että johtaja luottaa alaisiinsa ja antaa heille tilaa tehdä työnsä ilman kontrollointia ja käskytystä. Kyvykkyys sen sijaan tarkoittaa henkilön kokemusta osaamisestaan ja aikaansaavuudestaan. Tekeminen on tällöin tuotteliasta ja motivoivaa. Johtamisella voidaan vahvistaa kyvykkyyttä. Tällöin johtaja varmistaa turhien häiriötekijöiden eliminoimisen, kouluttaa henkilöstöä ja tarjoaa heille riittävän haasteelliset työtehtävät. (Martela & Jarenko 2015, s. 55–65; ks myös Uusitalo-Malmivaara 2014, s. 48-35.) Ihmisen kokiessa olevansa työssään kyvykäs ja vapaa tekemään mitä haluaa, hän on autonomisesti motivoitunut. Tällöin ihminen myös työskentelee paremmin tehtävissä jotka vaativat syvällistä oppimista, osaamista tai joustavaa ajattelua. Myös heidän hyvinvointinsa on korkealla tasolla verraten kontrolloidusti motivoituun ihmiseen. (Deci 2013, s. 2.)

Ympäriällä olevat ihmiset vaikuttavat meihin ja motivaatioomme sekä hyvinvointiimme niin positiivisesti kuin negatiivisestikin. Kolmas timantin osa onkin yhteenkuuluvuus. Ilmiannamme halua olla yhteydessä toisiin ihmiseen muun muassa välittämällä. Ihminen ei halua tuntea olevansa pelkkä resurssi, vaan tarvitsee työyhteisöltään hyväksyntää ja huomiota. Johtajan on työssään pyrittävä takaamaan jokaiselle työntekijälleen tasapuolisen ja reilun kohtelun. Hänen on kohdattava ihmiset sellaisina kuin he ovat, sekä osoitettava että kaikkia kunnioitetaan. Tämän tarpeen toteutumiseksi työyhteisössä työpaikan yhteishengellä on valtava merkitys. (Martela & Jarenko 2015, s. 61.) Mikäli työyhteisössä vallitsee yhteenkuuluvuuden tunne ja ihmisten psykologisia tarpeita kyetään täyttämään, yltyvät ihmiset hyviin työsuorituksiin, voivat hyvin töissään sekä omaavat hyvän itsetunnon. Tällöin autonominen motivaatio toteutuu. (Deci 2013, s. 2-3.)

Näiden kolmen perustarpeen lisäksi ihminen haluaa myös tehdä hyvää. Neljäs osa onkin hyväntekeminen. Tämä tarkoittaa, että ihminen haluaa työnsä kautta vaikuttaa ja kokea auttavansa muita. Työllä on siis merkitystä muidenkin kuin vaan omaan elämään. Työyhteisössä ihmisen kokemus tästä hyväntekemisestä vahvistaa omaa ja muiden hyvinvointia sekä sitä kautta lisää motivaatiota. (Martela & Jarenko 2015, s. 62.)

Itsemääräämisteorian laajaa tunnettavuutta ja käytettävyyttä selittää sen sopiminen useiden alojen motivaation tutkimiseen. Teoriaa on käytetty muun muassa

työmotivaation, vanhemmuuden ja urheilun tutkimiseen. Yhdistävänä tekijänä kaikilla aloilla on, että ne pyrkivät selittämään ihmiselämän eri osa-alueita ja motivaation merkitystä. (Ryan 2013, s. 1.)

2.3 Työmotivaatio

Kyky motivoitua ja kiinnostua eri asioista on yksi hyvinvointimme ilmentymistä. Siihen liittyy läheisesti vahva itsetunto sekä kokemus itsenäisyydestä ja kyvystä tehdä omaa elämää koskevia päivittäisiä päätöksiä. Taipumusta kiinnostua sekä motivoitua voidaan pitää ihmisen henkisenä pääomana. (Sinokki. 2016, s. 62.) Motivaatiolla on valtava merkitys siihen, miten ihminen suoriutuu työtehtävistään ja kuinka hän työskentelee. Työmotivaatio tutkimukset jotka on suoritettu työntekijöille kertovat lähes kaikki, että motivoitunut työntekijä ylittää hyviin työsuorituksiin sekä toimii rakentavana työyhteisön jäsenenä. Tällaisen toiminnan ansiosta sekä voimakkaan motivaation vuoksi työntekijät ovat usein myös paremmin turvassa työkyvyttömyysongelmilta sekä ennenaikaiselta eläköitymiseltä. (Aro 2006, s. 45.) Hyvä työmotivaatio siis pidentää työuria. Työ näes tyydyttää parhaimmillaan useita tarpeitamme. Työssä voi helposti kokea itsensä totuttamisen ja arvostetuksi tuntemisen tarpeiden tyydytyksen. Tällaisten tarpeiden tyydytys lisää positiivisuuttamme, joka ruokkii jaksamista, motivaatiota sekä sitoutumista. (Aarnikoivu 2010, s. 57-58.) Työmotivaatio on merkittävästi yhteydessä ihmisen työhyvinvointiin ja hyvinvointiin yleensäkin, jaksamiseen ja suoriutumiseen. Työyhteisöllä on tässä suuri merkitys, sillä monet viettävät enemmän aikaa työssä työtovereiden kanssa kuin kotonaan. (Sinokki 2016, s. 86.)

Työmotivaatiota on työpsykologiassa tutkittu aina. Suosituimmat teoreettiset mallit ovat edellä esitelty Maslowin kasvuvoimamalli, joka lähtee Maslowin tarvehierarkiamallista sekä Herzbergin motivaatio-hygienia-teoria. Siinä missä Maslowin kasvuvoimamallin lähtökohta on ihmisen tarve itsensä toteutukseen heti perustarpeiden tyydytyksen jälkeen, Herzbergin mukaan työssä on sekä ulkoisia hygientehtäjiä että sisäisiä motivaatiotekijöitä. Hygientehtäjät ovat ulkoisia motivaatiotekijöitä kuten työolosuhteiden toimivuus, viihtyvyys ja palkka. Puutteet tällaisissa hygientehtäjöissä aiheuttavat ihmisessä tyytymättömyyttä, mutta niiden kunnossapito ei synnytä motivaatiota. Motivaation luovat sisältöön liittyvät tekijät. Yhteistä tällaisille työmotivaatiota selittäville malleille on, että motivointi

nähdään ikään kuin ulkoa tulevan instrumentin virittämisenä. Työntekijöille pyritään tarjoamaan heidän motivaattoreitaan työnteon suhteen. Organisaatiot uhraavat paljon erilaisten palkitsemisjärjestelmien luomiseen, mutta unohtavat että pelkkään palkkaan tai palkkioon sidottu motivaatio ei johda pitkälle. Samoin organisaatioissa tuntuu unohtuvan, että ihmiset motivoituvat jokainen eri tekijöistä. (Aro 2006. s. 45-47.)

Työmotivaation kuten muunkin motivaation voimakkuudessa on kuitenkin eroja. Jotkut työtehtävät synnyttävät voimakasta jopa intohimoista paloa saavuttaa tavoitteet, kun taas toiset tehtävät suoritetaan rutiininomaisesti ilman sen suurempaa motivaatiota tai innostumista. Mikäli ihmisen työ on kuitenkin pitkää rutiininomaista suorittamista ilman motivaatiota, kertoo se työntekijän haluttomuudesta työtehtävää kohtaan. (Lämsä & Hautala 2005, s. 80-81.) Sisäsyntyisen työmotivaation rapeutuminen voi johtua nykypäivän jatkuvasti muuttuvasta työympäristöstä. Jatkuva muutos ja haasteet ilman vakautta horjuttavat vahvaakin ihmistä. Näin tulee tunne, että en kykene työhöni. Kun ihminen ei saa palkitsevia onnistumisia työstään jatkuvan kiireen vuoksi työmotivaatio väkisinkin rapeutuu. (Aro 2006, s. 25-27.)

Ihmisellä on ainoastaan kolme universaalia psykologista motiivia. Nämä toteutuvat kaikissa ja ovatkin todella yleisluonteisia. Ne ovat: autonomia, kompetenssi ja läheisyys. (Aro 2006. s. 46; Ryan & Deci 2000.) Autonomiamotiivi tarkoittaa ihmisen pyrkimystä olla itsemääräytyvä. Kompetenssimotiivi taas tarkoittaa ihmisen pätemisen tarvetta, eli sitä että ihminen haluaa tehdä hyvää ja saada siitä arvostusta. Läheisyysmotiivi sen sijaan on ihmisen halua luoda ja ylläpitää läheisiä merkityksellisiä ihmissuhteita. Nämä motiivit toteutuvat tietenkin eri ihmisillä eri tavalla. Nämä samat perusmotiivit itseasiassa löytyvät myös organisaatioiden tehtävistä. Autonomiamotiivi on yhteydessä liiketaloudelliseen perustehtävään, kun riittävä taloudellinen menestys mahdollistaa vapautta ja vaikutusvaltaa. Kompetenssimotiivi on yhteydessä organisaation toiminnalliseen tehtävään ja läheisyysmotiivi on osa organisaation sosiaalista perustehtävää. (Aro 2006. s. 46-47.)

Toimintatapa-kokonaisuus	Keskeinen sisältö	Toimintatavan kykentä työn tekemisen sisältöihin	Motivoitumisen vahvistumisen edellytykset yksilötasolla
Johtaminen	-Strategian ja organisaation arvoperustan luominen -Esimerkillinen toiminta -Johtamisjärjestelmä ja organisaatiomuutoksen tukeminen	-Organisaation rakenteen ja yksittäisten työtehtävien roolin kirkastaminen suhteessa strategiaan -Esikuvan välittäminen organisaatioon, palautteen merkitys -Organisaatiomuutosten suunnittelu ja merkitys	-Työn kokeminen merkityksellisenä -Innostava ja kannustava työilmapiiri -Organisaatiomuutosten osallistavuus ja demokraattisuus
Strategia	-Strategian perustuminen sidosryhmien tarpeisiin -Strateginen kyvykkyys ja strategian ylläpitäminen -Strategiaan koskeva viestintä	-Strategiaan kykeytyvien työsältöjen uskottavuus -Työn uusiutuva merkityksellisyys ja innovatiivisuus -Strategiaan ja organisaatioon kohdistuvien odotusten tiedostaminen	-Työtehtävien vastuullisuuteen liittyvät kokemuserstat -Kokemus saada olla mukana uudistuvassa organisaatiossa -Ymmärrys organisaatioon kohdistuvista odotuksista
Henkilöstö	-Henkilöstövoimavarojen suunnittelu -Osaamisen strateginen johtaminen -Henkilöstön osallistaminen -Henkilöstön palkitseminen ja tunnustuksen antaminen	-Tarkoituksen mukainen työ määrä -Ammattillisen osaamisen kehittyminen -Osallistuminen työtä koskeviin päätöksiin -Palautteen saaminen	-Työssä jaksaminen -Oppimiskokemukset -Osallisuuden tunne ja työyhteisön turvallisuus -Tietoisuus työn tuloksista
Toiminnan-ohjaus	-Ulkoisten kumppanuuksien hallinta -Talouden hallinta -Teknologia -Tiedon hallinta	-Oman työn hahmottaminen ulkoisten kumppanuuksien kautta -Taloudellisuus -Työvälineet -Työn tietoperusteisuus	-Tietoisuus työhön vaikuttavista yhteistyösuhteista -Vastuullisuuden tunne -Työvälineiden toimivuus
Prosessit	-Prosessien johtaminen -Prosessien uudistaminen	-Työtehtävät osana työprosessien kokonaisuutta -Työtehtävien dynaamisuus	-Tietoisuus oman työtehtävän merkityksestä osana koko organisaation toimintaa -Tunne työn, työvälineiden ja työn tekemisen uudistumisesta
Tulokset	-Tulosten mittaaminen -Tulosten taso	-Työn tehokkuus, tuottavuus ja vaikuttavuus -Suorituksen johtaminen tuloksiin perustuen	-Työn vaikutusten mittaamisen oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus -Suorituksen palkitseminen

Kuva 4. Organisaation toimintatapojen kytkeytyminen työn tekemisen sisältöihin ja yksilön motivoitumiseen. (Sinokki 2016. s. 152.)

Sinokki (2016) kuvaa kirjassaan työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta työntekemisen sisältöjen vaikutusta yksilön motivoitumiseen (kuva 4.). Kuvan 4. vasen laita kertoo organisaation toimintatavan, kuten esimerkiksi johtamisen ja oikea reuna yksilön motivoitumisen vahvistumisen edellytykset. Keskelle jäävät keskeinen sisältö eli tehtävä ja toimintatavan kykentä työn tekemisen sisältöihin. Kuva on mukailtu Virtanen & Sinokki 2014 kirjasta. (Sinokki 2016 s. 152.)

Sinokin (2016) mukaan jokaisella kuudella toimintakokonaisuudella: johtamisella, strategialla, henkilöstöllä, toiminnanohjauksella, prosesseilla sekä tuloksilla on

vaikutusta yksilön motivoitumiseen. Ylimmän johdon hyvät yhteistyötaidot, kollegiaalisuus ja tietoon perustuva päätöksenteko vahvistavat organisaation älykkyyttä. Älykkäässä organisaatiossa tunteita osataan tulkita ja johtaa, riskit tunnistetaan ja kyetään hallitsemaan sekä kyetään kokonaisälykkäisiin ratkaisuihin. Johtajuudella on suuri vaikutus yksilön kokemaan demokraattisuuteen ja osallistavuuteen. Hyvillä johtamistaidoilla voidaan luoda innostava ja kannustava työilmapiiri. (Sinokki 2016, s. 153-154.) Hyvällä ja oikein toteutetulla strategialla organisaatio pystyy saavuttamaan tavoitellut päämääränsä. Sen lisäksi oikein toteutetulla strategiatyöllä saadaan yksilö kokemaan työ vastuullisena ja uudistuvana. (Sinokki 2016, s. 167-169.) Hyvällä henkilöstöpolitiikalla taataan oikea työ määrä, työssä jaksaminen, työssä oppimisen kokemukset sekä yksilön tietoisuus työn saavutetuista tavoitteista ja vaikuttavuudesta. Motivaation kannalta erityisen tärkeää on myös henkilöstön luoma tunne osallisuudesta. (Sinokki 2016, s. 169 – 174.) Toiminnanohjauksella on suuri merkitys paitsi tuottavuuteen, niin myös yksilön vastuullisuuden tunteeseen. Tunne vastuullisuudesta on merkityksellinen työmotivaation rakentumisen kannalta. (Sinokki 2016, s. 177-179.) Prosessit sisältävät tapoja, joilla hallitaan organisaation projekteja. Organisaation prosessit heijastuvat kaikkeen toimintaan, kokouksiin, kommunikaatioon ja tilaan. Kun yksilö tuntee organisaationsa prosessit, myös tunne oman työn vaikutuksesta korostuu. Vaikuttavuus ja ymmärrys omasta organisaatiosta lisäävät motivoitumisen mahdollisuutta. (Sinokki 2016, s. 179- 182.) Menestyvässä organisaatiossa pystytään mittaamaan työn tuloksia. Tuloksista voidaan arvioida tehokkuutta, tuottavuutta ja vaikuttavuutta. Työn tulosten mittaaminen vaikuttaa positiivisesti yksilön motivoitumiseen, kunhan mittauskäytännöt ja tavoitteet ovat läpinäkyviä. (Sinokki 2016, s. 182- 183.)

Työmotivaatio vaikuttaa monin tavoin tuottavuuteen. Poissaolojen, sijaisuuksien ja rekrytointikustannusten lisäksi työntekijöiden innostuneisuus ja motivaatio vaikuttavat yrityksen työnantajakuvaan ja julkiseen kuvaan. Julkisella kuvalla on puolestaan merkitystä työntekijöiden rekrytointiin ja henkilöstön pysyvyyteen. Työmotivaation ja työhyvinvoinnin taloudellisesta merkityksestä organisaatioille ja kansantaloudelle on alettu puhua 2000-luvun alkupuolella. Sairauspoissaolot,

työtaturmat ja muut työkyvyttömyyteen liittyvät kustannukset aiheuttavat Suomessa vuosittain miljardien eurojen kustannukset, vaikka niiden ehkäisyyn käytetään joka vuosi noin. kaksi miljardia euroa. (Sinokki 2016, s. 85.)

Motivaatio ei kuitenkaan suoraan takaa hyvää työsuoritusta vaan työpanosta säätelevät valmius ja motivaatio yhdessä. Valmius kuvaa sitä, mitä työntekijä osaa ja voi tehdä, motivaatio sen sijaan kuvaa mitä työntekijä haluaa tehdä. Työhönsä motivoitunut ihminen ponnistelee työtavoitteiden saavuttamiseksi ja motivaation lisääminen parantaa niiden ihmisten suoriutumista, joilla on riittävät valmiudet suoriutua tehtävästä. Jos valmiudet kuitenkin ovat heikot, ei motivaation lisääminen paranna työsuoritusta. (Ruohotie & Honka 1999, s. 33.)

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

Kuva 5. Motivaatioprosessiin liittyvät tekijät (Ruohotie & Honka 1999 s. 17.)

Kuvassa 5. on kuvattu Pekka Ruohotien ja Juhani Hongan työmotivaation rakentamiseen liittyvät tekijät jaettuna kolmeen pääluokkaan. Henkilön persoonallisuus, työn ominaisuudet sekä työympäristö ovat kolme merkittävintä tekijää tutkittaessa työmotivaation syntyä. (Ruohotie & Honka 1999, s. 17.)

2.3.1 Työn ominaisuudet

Työn ominaisuudet ovat merkittävässä asemassa ihmisen työmotivaation kannalta. Työn sisällöllisillä ominaisuuksilla tarkoitetaan esimerkiksi, paljonko työntuloksista saadaan palautetta? Tai saako työstä onnistumisen kokemuksia ja onko työ mielekästä? Työn ominaisuuksiin kuuluu myös saavutukset ja eteneminen. Työn ominaisuuksilla erityistä merkitystä ihmisen omaan haluun suoriutua työstään hyvin. (Ruohotie & Honka 1999, s. 18.)

Työmotivaatioon vaikuttavia ominaisuuksia ovat: työn sisältö, työn mielekkyys ja työnvaihtelevuus sekä saavutukset ja uralla eteneminen ja kehittyminen. Näihin kuuluvat muun muassa vastuu, itsenäisyys, palaute, tunnustus, saavutukset sekä kehittyminen. (Ruohotie & Honka 1999, s. 18.)

Työmotivaatio ja työssä koettu ilo paranevat, mikäli ihminen kokee työnsä, työpanoksensa sekä itsensä merkitykselliseksi ja arvostetuksi työyhteisössään (Aarnikoivu 2010, s. 32-33; Ruohotie & Honka 2002, s. 19). Töiden delegointi on omiaan lisäämään vastuuntunnetta työssä. Näin kaikki pääsevät vaikuttamaan asioihin ja voivat osallistua päätöksentekoon. Työ tuntuu sitä vastuullisemmalta mitä laajemmin ihminen pääsee olemaan asioissa mukana. (Rope & Kettunen 2012, s. 196.)

Työssä koettu itsenäisyys eli autonomia toteutuu, kun työtä voidaan tehdä omaan tahtiin ja omalla tavalla. Omaan työmäärään, työn järjestykseen ja työn sisällöllisiin painopisteisiin vaikuttaminen on myös osa työn autonomiaa. Jos työtä voi tehdä oman persoonansa kautta, tuottaa se parhaan mahdollisen tyydytyksen. (Luukkala 2011, s. 41.) Työn tuntuminen itsenäiseltä ja vastuulliselta ovat olennaisia osia itsemääräämisteoriassa.

Itsemääräämisteorian mukaan myös palautteella on yksilön pätevyyden tunnetta vahvistava vaikutus. Nimenomaan positiivinen ja rakentava palaute vahvistavat pätevyyden tunnetta. (Ryan 2013, s. 12.) Ihmisen tulisi saada määrällisesti enemmän palautetta onnistumisistaan kuin epäonnistumisistaan (Aarnikoivu 2010, s. 128). Kritiikkiä ja palautetta epäonnistumisista on helpompi ottaa vastaan, kun ihminen tietää kokonaisuudessa saaneensa enemmän positiivista palautetta, kuin negatiivista (Luukkala 2011, s. 247). Palautteella ja pätevyyden tunteella on suuri vaikutus työmotivaatioon ja työnsuoritukseen, mutta myös organisaation oppimiseen. Osaamista kehittäväällä palautteella lisätään ihmisen oivallusta ja ymmärrystä. Tällöin palautteen saajalla on mahdollisuus pohtia omaa kehittymistään ja parantaa suoritustaan sitä kautta. (Kupias ym. 2011, s. 20-21.) Kollegoilta saatu vertaispalaute on vähintään yhtä tärkeää kuin esimieheltä saatu palaute. Koska kollega tuntee työn substanssin parhaiten, on vertaispalaute usein täsmennettyä ja hyödyllistä kehittymisen kannalta. Monesti päivittäinen informaation vaihto toimii parhaana palautteenanto tilaisuutena. (Kupias ym. 2011, s. 107.)

Työn mielekkyyden takaaminen on yksi organisaation sosiaalisista perustehtävistä. Tämä on myös organisaation kannalta merkityksellistä, sillä kun ihminen kokee työnsä mielekkääksi, hän on valmis ponnistelemaan tavoitteiden eteen. Mielekkyyttä koetaan, kun oma työnteko tuntuu vaivannäön arvoiselta. (Aro 2006, s. 11-13.) Mielekäs työ on kiinnostavaa, monipuolista, itsenäistä sekä tarjoaa ihmiselle hänen haluamaansa palautetta (Juuti & Vuorela 2015, s. 70). Työnmielekkyyks ei kuitenkaan säily itsestään, vaikka se olisikin kerran saavutettu. Pienetkin asiat voivat horjuttaa ihmisen kokemaa työn mielekkyyttä ja vaikuttaa sitä kautta myös työmotivaatioon. Työorganisaatioissa tulisikin kiinnittää huomiota siihen, kuinka ihminen saadaan tekemään työnsä hyvin, vaikka hän ei kokisikaan työtään jatkuvasti mielekkääksi. (Järvinen 2002, s. 98-99.)

Uralla eteneminen ja kehittyminen ovat muiden työn ominaisuuksien tavoin erittäin merkityksellisessä asemassa työmotivaation rakentumisen kannalta. Työllä kun on ihmiselle myös statusarvoa. Ihmiset haluavat kehittyä työssään ammatillisesti. Sama työ voi motivoida jotakuta pitkäänkin, mutta pääsääntö on, että ihminen haluaa elämänsä uusia haasteita muutaman vuoden välein. (Viitala 2009, s. 139.) Toisaalta työn ollessa kutsumustyötä, saattaa ihminen kokea korkeaa motivaatiota työtään kohtaan läpi uransa, vaikkei siinä tapahtuisikaan paljoa muutoksia (Rope & Kettunen 2012, s. 168-169). Työ koetaan palkitsevaksi, jos siinä voidaan oppia uutta tai jos itse työ on opettavaista (Luukkala 2011, s. 22). Työssä kehittymisen mahdollisuus arvostetaan ihmisten keskuudessa korkealle. Tämä voi tarkoittaa tehtävässä kehittymistä tai esimerkiksi palkallista tai palkatonta vapaata opintoihin. (Viitala 2009, s. 162.)

Myös sitoutuminen ja työn tavoitteet voidaan luokitella työn ominaisuuksiksi. Henkilöstön sitoutuminen tarkoittaa heidän psykologista suhdettaan organisaatioon, jossa he työskentelevät (Luukkala. 2011, s. 48). Käytetyimpiä henkilöstön sitouttamisen keinoja ovat kilpailukykyinen palkka, hyvä johtaminen, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen sekä kiinnostavat ja monipuoliset työtehtävät. Yksi tärkeimpiä on myös mahdollisuus työn sekä perheen ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. (Viitala 2009, s. 88-90.) Sitoutuminen on siis psykologinen sopimus, jossa työmotivaatio perustuu ihmisen odotuksiin työtään ja työorganisaatiotaan

kohtaan. Sitoutuminen murtuu, mikäli ihminen kokee, ettei organisaatio täytä sopimuksen omaa osaansa. (Aro 2006, s. 52.) Englantilainen tutkija Hetrick totesi väitöskirjassaan, että suurten kansainvälisten organisaatioiden työntekijöistä ainoastaan 20% on työhönsä sitoutuneita. Mutta kuitenkin nuo 20% tuottivat yritykselle 40% enemmän liikevaihtoa kuin sitoutumattomat. (Sinokki 2016, s. 85.)

Jotta tavoitteet tulisivat ihmisen työmotivaation rakentumista, tavoitteiden tulisi olla selkeitä, houkuttelevia, merkityksellisiä ja mahdollisia saavuttaa. Tavoitteet ovat sisäisesti houkuttelevia, kun ne ovat ihmisen omien arvojen mukaisia. Jos tavoitteet tuottavat jotakin välitöntä hyötyä tai etua ne ovat ainoastaan ulkoisesti houkuttelevia. Pahimmillaan epäselvät tai hankalat tavoitteet syövät työmotivaatiota. (Rope & Kettunen 2012, s. 110-114.) Työn tavoitteet tulisi asettaa niin, että niistä on mahdollista antaa ja saada yksityiskohtaista palautetta. Tällöin yksilön on mahdollista kokea pätevyyden ja pystyvyyden tunteita. (Ryan 2013, s. 1.) Työn tavoitteiden tulisi tarjota haasteita, koska juuri haasteet pitävät vireyttämme ja mielenkiintoamme yllä. Sopivan haasteelliset tavoitteet pitävät yllä myös ihmisen positiivista minäkäsitystä. Näin ihminen kokee olevansa hyvä, pätevä ja osaava paitsi omissa myös muidenkin silmissä. (Juuti & Vuorela 2015, s. 68.)

2.3.2 Työympäristön ominaisuudet

Työympäristön ominaisuudet voidaan jakaa välittömään työympäristöön sekä koko yrityksen kattavaan työympäristöön. Välittömään työympäristöön kuuluu esimerkiksi, työryhmä kenen kanssa ihminen työskentelee sekä johtamistyyli. Koko yrityksen kattavaan työympäristöön kuuluvat asiat mitkä ovat yhteisiä koko organisaatiossa. (Ruohotie & Honka 1999, s. 18.)

Ihminen on erittäin sosiaalinen laji (Uusitalo-Malmivaara 2014, s. 163-139; Rope & Kettunen 2012, s. 170). Hyväksyvä yhteys ja yhdessä tekeminen tuntuvat ihmisestä palkitsevilta. Maailman muuttuessa ympärillä vauhdilla on joukkoon kuulumisen kokemukset merkittävässä roolissa myös sosiaalisen syrjäytymisen ehkäisyssä. Keskeisimpiä ilon lähteitä ovat erilaiset sosiaaliset tilanteet. Sosiaalisiin suhteisiin liittyy myös ihmisen sisäiset palkitsemisjärjestelmät, joiden aktivoituminen vapauttaa elimistöömme dopamiinia. Dopamiini on välttämätöntä aivojen hy-

vinvoinnille, muovautuvuudelle sekä vireyden ylläpitämiselle. (Uusitalo-Malmivaara 2014, s. 163-139.) Työpaikan ilmapiiri on pitkälti riippuvainen organisaation sosiaalisista suhteista ja hyvä ilmapiiri sen sijaan on omiaan vahvistamaan ihmisen työmotivaatiota. Hyvä työilmapiiri luo ihmiselle psykologista vetovoimaa (Luukkala 2011, s. 150-151) ja tämä taas on omiaan parantamaan työelämän laatua. Hyvä työilmapiiri motivoi ja sitouttaa ihmisen työhönsä. (Viitala 2009, s. 162). Työpaikan ilmapiiriin ja työyhteisöön pätee samat säännöt kuin yksilön itsemääräämisteorian kautta syntyvään työmotivaatioon. Kun työorganisaatiossa vallitsee vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen voi työyhteisö hyvin. (Sinokki 2016, s. 236-237.) Motivoivan ja hyvän työilmapiirin rakentuminen vaatii kuitenkin aina yhteistä aikaa (Sinokki 2016, s. 238).

Vapaaehtoisuus voi tarkoittaa itseohjautuvuutta ja mahdollisuutta vaikuttaa työtekemisen tapoihin. Vapaaehtoisuus työyhteisössä ei kuitenkaan poissulje sitä, että organisaatioilla on tulostavoitteensa ja työssä on oltava päämääriä, rajoja ja määräaikoja. Kyvykkyys työyhteisössä näkyy yhteisten tavoitteiden saavuttamisena ja riittävän haasteellisena ja mielekkäänä työnä. Kun työyhteisö on kyvykäs, ihmisen on mahdollista kehittyä ja oppia uutta. Yhteenkuuluvuuteen sen sijaan kytkeytyvät monet myönteiset sosiaaliset suhteet. Työyhteisössä on yhdessä tekemistä ja halua yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Viimeinen hyvän työympäristön luova lähde on hyväntekeminen. Tämä tarkoittaa, että työyhteisössä on tunne, että työllä on positiivinen vaikutus muihinkin organisaation jäseniin. Työyhteisön hyväntekeminen voi kohdistua jopa koko yhteiskuntaan. (Sinokki 2016, s. 236-238.)

Eteneminen johtotehtäviin ei ole enää ainut tie paremmin palkattuun työhön (Viitala 2009, s. 107). Palkkauksella on kautta aikojen ajateltu olevan suuri merkitys ihmisen motivaation syntyyn. Useamman ajattelevat rahan määrän motivoivan ihmistä, mutta Edward Deci (2013, s. 1) kertoo teoriassaan, että raha romahduttaa sisäistä motivaatiota. Koska raha koetaan kontrolloivana tekijänä, se tuhoaa sisäisesti motivoitunutta toimintaa. (Deci 2013, s. 1.) Tänä päivänä elannonsaaminen ei kuitenkaan ole kuin harvoille työmotivaation lähde. Rahan takia työtä ei tehdä tai ainakaan työssä ei pysytä. Elanto tiedetään tulevan muualtakin, mutta työltä vaaditaan enemmän. Palkka voi kuitenkin olla arvon mitta. Mitä enemmän

saa palkkaa, sitä arvokkaammaksi oma panos koetaan. Toisaalta palkan merkitys näkyy myös työn vaativuudessa. Mitä yksinkertaisempi on työtehtävä, sitä suurempi motivoiva merkitys palkalla on. Monimutkaisissa ja haastavissa töissä palkalla ei ole niin suurta motivoivaa merkitystä. (Viitala 2009, s. 159-160.) Lisäksi palkan merkitys motivaattorina on erittäin lyhytkestoinen (Kupias ym. 2011, s. 174).

Palkkauksen vaikutuksessa ihmisen työmotivaatioon on kuitenkin aina muistettava sama asia kuin monessa muussakin seikassa. Tämä on hyvin henkilökohtaista, vaihtelevaan ja riippuvaista myös muista olosuhteista ja ihmisen arvoista. Ihmisen taloudellinen tilanne, elämänvaihe ja tarpeet vaikuttavat kuitenkin voimakkaasti kuinka motivoivana palkka koetaan. (Viitala 2009, s. 159-160.)

Ihminen on lähtökohtaisesti kuitenkin turvallisuushakuinen yksilö. Toimeentulon varmuus ja työpaikan pysyvyys ovat merkittäviä ja motivoivia asioita. (Rope & Kettunen 2012, s. 33.) Myös työolosuhteet ja itse työ on koettava turvalliseksi, jotta ihminen on valmis ryhtymään työhön. Laaja-alainen turvallisuus tarkoittaa sitä, ettei työstä ole välitöntä fyysistä uhkaa, eikä terveys ole vaarattuna pitkälläkään aikavälillä. Työ ei siis kuormita ihmistä henkisesti eikä fyysisesti vaan samaa työtä voidaan tehdä pitkäänkin. (Luukkala 2011, s. 21-22.) Turvallisessa työympäristössä ihminen voi keskittyä työhönsä rauhassa. Psykkistä hyvinvointia voidaan parantaa myös työn rytmittämällä ja työnsuunnittelulla. (Viitala 2009, s. 230.)

Työnorganisoinnilla on merkitystä paitsi työturvallisuuteen, niin myös työaikoihin. Kun ihminen saa itse vaikuttaa työaikoihinsa, palkitsee ja motivoi itse työntekijäänsä. (Viitala 2009, s. 92.) Joustavat työajat näes lisäävät työtyytyväisyyttä (Luukkala 2011, s. 28). Työaikajärjestelmien yksi työmotivaatioon vaikuttavista seikoista on tasapuolisuus. Olipa työaikajärjestelmä viikkotyöaika, kuukausityöaika tai mikä tahansa muu, on järjestelmän ja sen käyttäjän oltava ehdottoman tasapuolinen kaikkia kohtaan. Vain näin työaikajärjestelmä voi lisätä työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota. (Aarnikoivu 2010, s. 37.) Työajan ja itse työn järjestelyissä joustavalla suunnittelulla voidaan tehokkaasti lisätä työmotivaatiota (Luukkala 2011, s. 29-30). Joustavuus myös mahdollistaa organisaatiolle tehokkaan työvoiman käytön, silloin kun sitä eniten tarvitaan (Viitala 2009, s. 90-91). Työn

tehostaminen ja henkilöstön vähentäminen ovat kuitenkin väistämättömiä tosiasioita nykypäivän työelämässä. Nämä toimet aiheuttavat jäljelle jääville työntekijöille kiirettä ja työmäärän kasvua. (Viitala 2009, s. 212.) Stressin, kiireen ja kontrolloivan työympäristön tiedetään heikentävän työmotivaatiota (Viitala 2009, s. 159). Nykypäivän työssä, kun on siirrytty pois pelkästään fyysisestä suorittamisesta muun muassa ajatustyöhön, ei työaikaakaan voida enää seurata samalla tavalla. Tai työajan seuraamisella ei ole niin suurta merkitystä, sillä ajatustyötä voi tapahtua muutoinkin kuin työpaikalla ja se, että työntekijä on fyysisesti paikalla työpaikalla ei tarkoita, että hän tekisi työtään. Nykyään yhä useammassa ammatissa on myös vaikea erottaa työ ja vapaa-aika, sillä kännyköiden ja sähköpostin avulla ihmiset ovat tavoitettavissa liki vuorokauden ympäri. (Sinokki 2016, s. 273.)

Sosiaalisilla palkkioilla ja palkalla on nähty olevan yhteys. Yleisimpiä sosiaalisia palkkioita ovat statussymbolit, kiitos, tunnustukset, työyhteisön edustamismahdollisuus ja julkinen tunnustus. Näillä on todettu olevan sitä enemmän merkitystä mitä suurempi ihmisen palkka on. (Kauhanen 2009, s. 135.) Sosiaalinen palkitseminen on omiaan lisäämään työntekijöiden intoa ja sitoutuneisuutta organisaatioon (Rope & Kettunen 2012, s. 193). Ihminen kaipaa esimiehensä kiinnostuneisuutta työtään ja aikaansaannoksiaan kohtaan, vaikka itse työ suoritettaisiinkin ilman esimiehen läsnäoloa (Luukkala 2011, s. 43-44). Sosiaaliset palkkiot ovat omiaan kertomaan organisaation ja esimiehen kiinnostuksesta yksilöä kohtaan, sillä sosiaalisia palkkioita ei voida mitata rahassa (Viitala 2009, s. 161-162).

Sosiaaliset palkkiot ovat kuitenkin omiaan lisäämään kateutta. Suomalaisessa organisaatiokulttuurissa ei olla totuttu kehumaan, saati kehumaan julkisesti toisia. Siksi kehuja ja sosiaalisia palkkioita voi olla vaikeakin ottaa vastaan. Tässä kuten monissa muissakin motivaatiota lisäävissä toimissa on tasapuolisuus ja kohtuus jälleen merkittävässä roolissa. Mikäli palkkiot jaetaan rutiininomaisesti kaikille, eivät ne synnytä saajassaan ylpeyttä. Ja jos palkkiot taas jaetaan epätaasaisesti vailla kaikkien saavutettavuutta ne herättävät kateutta. (Viitala 2009, s. 161-162.)

Ruohotie ja Hongan (1999) työmotivaation rakentumisen malliin työympäristön ominaisuuksiin kuuluu myös johtamistapa. Johtajien tulisi työssään huomioida

työntekijöiden autonomian, pystyvyyden sekä yhteenkuuluvuuden tarpeet. Ja järjestää työntekijöille työskentely sillä tavalla, että kyseiset tunteet mahdollistuvat työpaikalla. Kun johtaja ottaa alaiensa tarpeet huomioon myös työntekijät kantavat vastuuta omasta työmotivaatiostaan. (Deci 2013, s. 4-7.) Ihmisen aidon hyvinvoinnin ja motivaation rakentumisen kannalta yksilöllisyyden huomioiminen johtamisessa on erityisen tärkeää (Aro 2006, s. 59). Liian auktoritaarinen johtaminen aiheuttaa oma-aloitteisuuden laskua ja tällöin työn ilo katoaa. Käskevä johtamistyyli onkin omiaan aiheuttamaan henkilöstön pahoinvointia. (Luukkala 2011, s. 265.) Hyvällä esimiehellä on tilannejohtamistaito, eli hän osaa muuttaa johtamistyyliään aina tilanteen vaatimalla tavalla (Aarnikoivu 2010, s. 36). Hyvä ja toimiva johtaja-alaissuhde vaatii molemminpuolista luottamusta. Vaikka johtajan käytös saakin tässä usein suuremman huomion, on luottamus aina kahden tekijän summa. Ja tässä onkin tärkeää huomioida myös alaisen käytös. (Aro 2006, s. 55.) Johtajan yksi tärkeimpiä tehtäviä työpaikalla on kuitenkin ylläpitää ja kehittää henkilöstön työmotivaatiota (Aarnikoivu 2010, s. 57).

2.3.3 Työntekijän persoonallisuus

Persoonallisuus on ainutlaatuinen kokonaisuus, joka muodostuu ihmisen psyykkisistä ja fyysisistä toiminnoista. Koska kyseessä on ainutlaatuinen kokonaisuus, tarkoittaa se, ettei maailmassa ole olemassa kahta samanlaista ihmistä. (Järvinen 2005, s. 70.) Persoonallisuustekijäryhmä (kuva 5 s. 34) jaetaan kolmeen alaluokkaan, joita ovat mielenkiinto, asenteet ja tarpeet. Yksilöiden persoonallisuuden erot voivat selittää merkittävästikin ihmisten erilaisuutta pohdittaessa suoritus- ja määrää. (Ruohotie & Honka 1999, s. 17.)

Mielenkiinnon kohde kertoo ihmisen tarkkaavaisuudesta. Mielenkiinnosta ja mielenkiinnon kohteesta riippuu miten ulkoinen virike esimerkiksi raha vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen. Jos työ itsessään on todella mielenkiintoista, niin ulkoisen palkkion vaikutus ihmisen käyttäytymiseen ei välttämättä ole kovin suuri. Työtään mielenkiintoisena pitävä ihminen ei esimerkiksi vaihda työpaikkaa pelkän paremman palkan vuoksi automaattisesti, kun taas henkilö joka ei koe työtään mielenkiintoiseksi vaihtaisi parempipalkkaiseen työhön melkein varmasti ilman mietintää. Ihmisen ammatillinen mielenkiinto sekä työn ominaisuuksien yhteen sopiminen määrittää suuresti työmotivaatiota. (Ruohotie & Honka 1999, s. 17.)

Toisaalta ihmisten motivaation määrässä ja laadussa on niin paljon eroja, että yksi voi tehdä työnsä korkealla motivaatiolla ilman innostusta tai mielenkiintoa vain saavuttaakseen tavoitteensa ja sitä kautta myös esimiehen hyväksynnän ja arvostuksen. Kun taas toinen työskentelee korkealla motivaatiolla saavuttaakseen tavoitteen, jonka uskoo tuottavan lisää hyötyä tulevaisuudessa. Motivaation määrä esimerkeissä voi olla hyvin saman kaltainen, mutta luonne ja suunta poikkeavat toisistaan täysin. (Ryan & Deci 2000, s. 54-55.)

Asenteet määräävät ihmisen suoritusmotivaatiota. Suoriutumiseen ja motivaatioon vaikuttaa myös ihmisen asenne itseään kohtaan, eli minäkuva. Ihminen pyrkii käyttäytymään tavalla, joka on yhdenmukainen hänen minäkuvansa kanssa. Jos ihminen kokee epäonnistuneensa työssään itsestään johtuvasta syystä, todennäköisesti myös hänen minäkuvansa heikkenee, tällöin myös suorituskyky laskee. (Ruohotie & Honka 1999, s. 18.) On huomattava, että työntekijän motivaatio mm. oman terveyden vaalimista kohtaan vaikuttaa myöskin työmotivaatioon ja suoriutumiseen suuresti. Oma hyvinvointi ja työmotivaatio parantavat työn laadukkuutta. (Sinokki 2016, s. 83.)

Tarpeet ovat motivaatiotutkimuksissa suuressa roolissa. Tarpeet voidaan määrittellä sisäisenä epätasapainotilana, jota ihminen pyrkii toimillaan vakauttamaan. (Ruohotie & Honka 1999, s. 18; Sinokki 2016, s. 82.) Työmotivaatioon vaikuttavat tarpeet voidaan jakaa kolmeen ryhmään, ja nämä ovat saavutukset, yhteenkuuluminen sekä valta. Jokaisesta henkilöstä löytyy nämä tarpeet, mutta niiden järjestys tai voima vaihtelee yksilöstä riippuen. Esimerkiksi ne ihmiset joille saavuttaminen on tärkeää motivoituvat itse työn suorittamisesta ja tulosten saavuttamisesta. He kaipaavat työltään haasteita ja itsenäisyyttä sekä kokevat työmäärän lisääntymisen yleensä luottamuksen osoituksena. Saavutuksesta motivoituvat ihmiset hakeutuvat yleensä liike-elämän pariin, sillä he eivät kaihda riskien ottamista ja ovat itseohjautuvia. Kun taas ne ihmiset jotka motivoituvat yhteenkuuluvuuden tunteen tyydytyksestä ovat usein erittäin herkkiä työympäristön sosiaalisille suhteille. He motivoituvat yhdessä tekemisestä ja ovat valmiit panostamaan paljon yhteisen hyvän vuoksi. He ovat tunnollisia ja innovatiivisia. Toisin kuin työntekijät joille vallan tarve on tärkein. He tarvitsevat julkista kiitosta ja heille status arvo on tärkeä. He hakeutuvat tehtäviin jossa heillä on mahdollisuus vaikuttaa

muiden tekemisiin. He ovat kunnianhimoisia ja päämäärätietoisia. (Sinokki 2016, s. 87-88; Aarnikoivu 2008.)

Myös elämän vaiheella on merkitystä siihen, millaisena työntekijä kokee oman työnsä. Persoonallisuuspsykologian mukaan jokainen käy yksilöllisesti läpi eri elämänvaiheita ja käytös kumpuaa niistä, kun taas taloustieteessä perinteinen oletus on, että ihmiset toimivat tavalla joka maksimoi heidän saamansa hyödyn. Kumpikin tieteenala pyrkii selittämään ihmisen motivoitumista eri tavalla eri elämän vaiheissa. (Sinokki 2016, s. 82-83.)

2.3.4 Iän ja työkokemuksen yhteydet työsuoritukseen ja motivaatioon

Nuoruudessa työllä on aivan erilainen merkitys kuin esimerkiksi keski-iässä ja siksi siihen motivoitutaan eri tavalla (Sinokki 2016, s. 82-83). Tarkasteltaessa iän ja työsuorituksen välistä suhdetta ovat johtopäätökset olleet varsin toisistaan poikkeavia. Työsuorituksen on todettu sekä lisääntyvän, vähentyvän että pysyvän paikallaan ihmisen vanhetessa. Näiden tulosten vaihtelevuuteen vaikuttavat paitsi mittarit, niin myös työkokemuksen laatu ja määrä, työn vaatimukset sekä työskentelytavoissa tapahtunut kehitys. (Ruohotie & Honka 1999. s. 40.) Työmotivaatiolla tiedetään kuitenkin olevan suuri vaikutus tuottavuuteen ihmisen jokaisessa elämän vaiheessa (Sinokki 2016, s. 84).

Itse työllä on myös suuri merkitys siihen, kuinka ihmisen työsuoritus kehittyy iän ja työkokemuksen myötä. Työhön kyllästyminen, työn koetun mielekkyyden lasku ja älyllisten virikkeiden puuttuminen johtavat helposti kokeneemman ja iäkkään työntekijän työsuorituksen laskuun. Työkokemus on kuitenkin tärkeä osa muun muassa asiantuntemuksen lisääntymiseen. Asiantuntemuksen on todettu lisääntyvän lineaarisesti aina viiteen työkokemusvuoteen saakka. (Ruohotie & Honka 1999. s. 41.)

3 Tutkimus

Motivaatio liitetään läheisesti ilon ja mielihyvän kokemiseen. Iloa, mielihyvää ja mm. motivoitumista kontrolloin aivoissamme mielihyväkeskus eli mesolimbinen

järjestelmä. Mielihyväkeskus ei ole kansankielessä niin tunnettu kuin välittäjäaines dopamiini ja endorfiini joita kumpaakin tarvitaan mielihyväkeskuksen toimintaan. Dopamiini liittyy läheisemmin asioiden haluamiseen ja tavoitteluun, kun taas endorfiini liittyy mielihyvän kokemiseen. Tekniikan ja lääketieteen kehityksessä tunteita voidaan nykyään tutkia esimerkiksi aivojen kuvantamisella tai eläinkokeilla, mutta tunnekokemuksista kuten motivaatio voivat kertoa vain ihmiset. (Sinokki 2016, s. 62.)

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään nimenomaan ihmisten, tarkemmin johtajien tunnekokemusta motivoitumisesta ja motivaation lähteistä ja siksi tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja tiedonkeruumenetelmäksi haastattelu. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitkä asiat johtajat kokevat itse merkittäviksi oman työmotivaationsa kannalta. Motivaatiota on se, mikä meitä liikuttaa arjessa ja tämän työn tarkoitus on tutkia mikä on tuo liikuttava voima johtajien omasta näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää mitkä työn ominaisuudet ja työympäristön ominaisuudet saavat johtajat motivoitumaan työstään. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että siinä pyritään selvittämään yksityiskohtaisesti jokin prosessi syineen ja seurauksineen (Toivonen 1999, s. 140), siinä pyritään ymmärtämään ongelmaa ja pääsemään mahdollisimman lähelle ongelman juureen (Hirsjärvi ym. 2010, s. 181). Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Koska ihminen on suosittu tutkimuskohde laadullisessa tutkimuksessa, tutkimus suoritetaan usein joustavasti ja tutkimussuunnitelmaa voidaan muokata olosuhteiden ja tilanteen muuttuessa. (Hirsjärvi ym. 2010, s. 160.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen monipuolisen luonteen vuoksi tutkimuksessa korostuu asianmukaisten ja monipuolisten metodien ja teorioiden valinta, tulosten analysointi sekä tutkijan oma pohdinta. Tämä on oleellinen osa pohdittaessa tutkimuksen luotettavuutta. (Flick 2009, s. 14).

3.1 Tutkimuskohteet

Tutkimuskohteeksi valikoitui viisi Etelä-Karjalaista pienen tai keskisuuren organisaation johtajaa. Haastateltavat valikoituivat kohteeksi tarkan harkinnan jälkeen

ja heidän valinnassaan käytettiin ennakkotietoja. Tutkimuskohteen tulee olla tarkoituksenmukainen ja tarkoin harkittu (Hirsjärvi ym. 2010, s. 164). Tutkittavien joukosta löytyy monen ikäisiä johtajien ja myös monenlaisista työtaustoista johtamistehtävään nousseita ihmisiä. Mahdollisimman kattavan otannan aikaansaamiseksi haastatteluihin valituista johtajista puolet ovat todella pienistä yrityksistä ja puolet keskisuurista yrityksistä. Lisäksi kiinnitettiin huomiota, että haastateltaviksi osui sekä yli että alle 5 vuotta johtotehtävissä olleita johtajia. Jokainen haastatteluun pyydetty johtaja suostui haastateltavaksi.

Haastattelut suoritettiin huhtikuun 2018 aikana. Jokainen haastattelu pidettiin haastateltavan omalla työpaikalla erikseen ja ennalta sovittuna aikana. Ennen haastattelua johtajille lähetettiin sähköpostilla haastattelu pyyntö ja pieni alustus aiheesta. Haastattelu kysymyksiä ei julkaistu ennen haastattelua, mutta ennakkosähköpostilla kuvattiin aihetta, annettiin esimerkkejä ja pyydettiin pohtimaan aihetta omalta kannalta ennen tapaamista. Haastattelun tarkoitus on aina saada kasaan mahdollisimman paljon tietoa aiheesta. Tällöin voidaan todeta, että parhaan tuloksen aikaan saamiseksi haastateltaville on syytä antaa haastatteluaiheet ennakkoon tutkittavaksi ja tutustuttavaksi ennen haastattelua. Tähän on hyvä varata riittävästi aikaa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, s. 75.) Haastateltaville lähetettiin ennakkosähköposti noin kahta viikkoa ennen varsinaista haastattelua, mutta aiheesta ja haastattelusta oltiin juteltu haastateltavien kanssa jo helmikuussa 2018.

Haastattelut nauhoitettiin, jokaisen haastateltavan suostumuksella. Ja haastattelun jälkeen nauhoitteet litteroitiin. Haastatteluiden kesto tuli yllätyksenä. Keskimäärin haastattelu kesti noin tunnin. Lyhin haastattelu oli 40 minuuttia ja pisin tunti 20 minuuttia. Yhteensä haastattelu materiaalia kertyi viisi tuntia ja 40 minuuttia. Litteroinnissa haastatteluista jätettiin pois huokaukset, hymähtelyt sekä täyte sanat. Litteroinnissa fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,5 haastattelu materiaaliksi kertyi yli 80 sivua tekstiä. Haastattelut olivat todella laajat ja tästä kertoo myös se, että haastattelun lopuksi lyhyeen kertaavaan kysymykseen vastaajat antoivat enää suppeita vastauksia. Samoin kuin kysyttäessä tuleeko haastateltavalle mieleen muuta aiheeseen liittyvää asiaa, kukaan ei nostanut esille mitään uutta.

3.2 Tutkimusaineiston hankinta

Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu on yksi suosituimpia keinoja. Tässä tutkimuksessa johtajien kokemuksia omasta motivaatiostaan pyritään selvittämään puolistrukturoidun haastattelun avulla.

Pyrkimyksenä on saada yksittäisistä tuloksista yleistettävissä oleva kuva. Yleisyksessä on kuitenkin huomioitava jokaisen tutkimuksen ja kohteen ainutkertaisuus. (Varto 1992, s. 101.) Laadulliselle tutkimukselle on kuitenkin tunnusomaista myös se, ettei se pyri totuuden löytymiseen, vaan tulkintojen tekemiseen. Haastateltavien ihmisten kuvaamien käsitysten ja kokemusten avulla luodaan vihjeitä jotka lopulta johtavat tulkintaan ja teorian syntymiseen. (Vilkka 2015, s. 118–120.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruun väline on haastattelija eli tutkija itse. Aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät tutkimuksen edetessä ja tutkijan tietoisuuden lisääntyessä. On tärkeää, että tutkija ymmärtää ja sisäistää tutkimuksen olevan tietynlainen oppimistapahtuma. Näin tutkija voi toiminnallaan varmistaa tutkimuksen luotettavuutta. (Aaltola & Valli 2010, s. 70.)

Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa, että haastattelukysymykset on jaettu ikään kuin teemoihin. Teemoittelemalla haastattelukysymyksiä tai tutkimusaineistoa tutkija nostaa tutkimusongelmaa valaisevia keskeisiä teemoja ikään kuin otsikoiksi. Tarkoitus on pyrkiä löytämään ja erottelemaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet koko tekstimassasta. Tämä kuitenkin vaatii teorian ja empirian läheistä vuorovaikutusta. (Eskola & Suoranta 2000, s. 174–175.) Erottelemalla teemahaastattelusta, puolistrukturoidussa haastattelussa on kuitenkin valittu valmiit kysymykset, jotka jokaiselle haastateltavalle esitetään.

Välttääkseen turhat tai monimutkaiset kysymykset haastattelurunko esi testattiin henkilöllä, joka ei tunne aihetta. Tästä ensimmäisestä esitestistä saatiin valtavasti apua haastattelurungon suunnitteluun. Aluksi tutkija muun muassa suunnitteli teettävänsä numeraalisen taulukkoarvion johtajien kokemuksista haastattelun alkuun, mutta jo ensi testauksella se osoittautui mahdottomaksi täyttää ilman käsitteiden avaamista keskustelemalla. Toisen kerran haastattelu runkoa testattiin eri henkilöllä, jolloin haastattelu tilanne oli lähempänä tulevia haastattelutilanteita. Tämän testin jälkeen tehtiin haastattelu kysymyksiin enää pieniä tarkennuksia ja

listattiin haastatteluun mukaan tukisanalista, jonka avulla voitaisiin tarvittaessa avata käsitteitä kaikille haastateltaville samalla tavalla.

Aloittelevalle tutkijalle on hyvin tyypillistä halu käsitellä kaikkia tutkimuksen aikana esiin nousseita asioita (Kiviniemi 2007, s. 73). Koska tässä tutkimuksessa kerätty tutkimusaineisto on kokonaisuudessaan varsin laaja, nousi sieltä esiin myös tutkimusaiheen vierestä todella mielenkiintoisia aiheita. Näitä on listattu muun muassa jatkotutkimusaiheiksi ja pyritty tietoisesti rajaamaan ajatukset kokonaan pois niistä tämän tutkimuksen ajaksi.

Haastattelu tilanteet sujuivat rennosti ja luottavaisesti. Osa haastateltavista oli tilanteen alussa hieman huvittuneita ja ehkä vähän epäileväisiäkin, mutta alku infon jälkeen jokainen suhtautui aiheeseen vakavasti, innostuen ja jopa uteliaasti. Jokaisen haastattelun alkuun pidettiin lyhyt info haastattelun kulusta, nauhoituksesta, tulosten käytöstä ja motivaation teoriasta. Tällöin korostettiin tarkoituksella, ettei kysymyksiin ole olemassa oikeita vastauksia vaan pyrkimys on enemmänkin oppia ja ymmärtää kuin ratkaista mitään ongelmaa. Lisäksi ennen haastattelua käytiin läpi tutkimuskohteen anonymisuus, sillä tämä nousi esille myös haastattelu tilanteita sopiessa. Tutkimuskohteiden organisaatio ja koko muukin henkilöllisyys on jätetty pois tästä tutkimuksesta. Pyrittäessä ymmärtämään johtajien omia kokemuksia työmotivaation vaikuttavista asioista, ei henkilöllisyydellä tai organisaatiolla ole tässä tutkimuksessa merkitystä. Rajaus pieniin ja keskisuuriin yrityksiin on ollut kuitenkin merkityksellinen tutkimustulosten analysoinnin ja yleistettävyyden kannalta.

Haastattelukysymysten jälkeen haastateltavia pyydettiin vielä arvioimaan motivaation vaikuttavia tekijöitä valmiiden teemojen avulla taulukkoon (liite 1.) numeraalisesti 1-5. Otsikolla kuinka tärkeänä pidät seuraavia aiheita motivaation kannalta asteikolla 1-5, kun 1 merkitsee -ei lainkaan merkitystä ja 5 merkitsee -erittäin tärkeä. Tällä pyrittiin paitsi helpottamaan aineiston analysointia, myös varmistamaan, haastateltavan ymmärtäneen aikaisemmat kysymykset samoin kuin ne oli tarkoitettu. Näin pystyttiin vertaamaan haastateltavan avointa vastausta ja numeraalista arvosanaa samaan asiaan keskenään. Jokaiselle kun merkitys on subjektiivinen käsitys, jota on vaikea verrata toisiin.

3.3 Tutkimustulosten analysointi

Puhuttaessa laadullisen tutkimuksen aineiston analyysistä, käytetään yleensä käsitettä induktiivinen. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksessa edetään yleensä yksittäisistä havainnoista yleisempiin käsitteisiin. (Eskola & Suoranta 2005, s. 83.) Tässä tutkimuksessa kyseessä on enemmänkin abduktiivinen analyysi. Abduktiivisessa analyysissä aineisto ja teoria käyvät keskenään vuoropuhelua. Analyysi kyllä lähtee aineistosta, mutta koko analyysin läpi apuna käytetään tutkimuksen teoreettista viitekehystä, joka ikään kuin ohjaa ajatuksia. (Kananen 2008, s. 91.)

Teoriasidonnaisessa aineistonanalyysissä tutkimuksen teoreettisen viitekehysten hyöty tulee konkreettisesti esille. Teorianpohjalta rakennetut haastattelukysymykset auttavat aineiston jäsentämisessä ja kuvaamisessa. (Eskola & Suoranta 2005, s.82.) Toisaalta teoreettisen viitekehysten haitaksi saattaa nousta sen muodostamat ennako-oletukset.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on merkityksellistä ymmärtää, että tutkijan ennako-oletukset tutkittavasta aiheesta voivat ohjata tutkimusta varsin huomauttamatta (Metsämuuronen 2006, s.121). Puhuttaessa tutkimuksen ulkoisesta validiteetista, tarkoitetaan tutkijan tekemien tulkintojen sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä (Eskola & Suoranta 2005, s. 213).

Tutkimustulosten analysointiin on siis käytettävä riittävä aika, mutta lisäksi myös tiedostettava parhaalla mahdollisella tavalla omat ennako-oletukset tutkimuksesta. Koska tiedonkeruu välineenä toimii tutkija itse, ei ennako-oletuksilta voida vältyä. Tässä tutkimuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota tutkimustulosten analysoinnissa omien oletusten ohjaavuuteen. Eskola & Suoranta (2005, s. 19-20) kuvaa laadullisen aineistonanalyysin yhdeksi tärkeäksi osaksi yllätyksen ja oppimisen. Tutkijan tulisi yllätyä ja oppia tutkimuksen edetessä. Tämä kuitenkin edellyttää, että ennako-oletuksiin todella kiinnitetään huomiota. Tässä tutkimuksessa tutkijan omat ennako-oletukset muodostivat paitsi tutkimukseen laadittu teoreettinen viitekehys, myös omat kokemukset työmotivaatiosta. Aiheesta puhutaan tai kirjoitetaan harvoin positiiviseen sävyyn ja siksi myös tutkijan omat oletukset rajautuivat lähinnä motivaatiota syöviin tekijöihin. Ennako-oletusten tak-

laamisessa helpottavat tietoisuus omasta käsityksestä, lukuisat keskustelut aiheesta ystävien kanssa sekä tutkimusjoukon rajaus. Johtajien motivoitumisesta tutkijalla ei ollut juurikaan käsitystä. Aineistoon tutustuttiin aluksi todella aineistolähtöisesti. Avoimesti ja mahdollisimman vähän teoriaan peilaten pyrittiin havaitsemaan aineistosta uusia, yllättäviä ja teoriasta poikkeavia ilmauksia.

Teoriasidonnainen sisällönanalyysi soveltuu hyvin ihmisten kokemusten ja käsitysten kuvaamiseen (Tuomi & Sarajärvi 2002, s. 13). Analyysimenetelmän valinta on siis luonteva ja luotettava tutkimuksen tavoitteita ajatellen. Keskitytäänhän tutkimuksessa paitsi kokemuksiin niin myös käsityksiin.

Tässä tutkimuksessa kerättyä empiiristä aineistoa analysoidaan siis teoriasidonnaisella analyysillä ja tärkeimpänä teoriana taustalla vaikuttaa Ruohotien ja Hongan (1999) työmotivaation muodostumisen malli. Malli rakentuu kolmesta yllä esitetystä osa-alueesta, joista kuitenkin työntekijän persoonallisuus jätetään aineiston analyysissä hyvin pienelle huomiolle. Ottaen huomioon tutkimuksen laajuuden ja tarkoituksen ei yksilön persoonallisuuden tutkiminen olisi mielekästä tai edes mahdollista. Samoihin syihin nojaten tutkimuksesta rajataan pois myös työympäristöön vaikuttava johtamistavan analysointi.

4 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli tiedon ja tietoisuuden lisääminen johtajien itse koke-
mistaan työmotivaation lähteistä. Motivaatiota on se, mikä ihmistä liikuttaa ar-
jessa ja tämän työn tarkoitus oli selvittää mikä on tuo liikuttava voima johtajien
omasta näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää nimenomaan mitkä työominais-
suudet ja työympäristön ominaisuudet saavat johtajat motivoitumaan heidän
omasta työstään.

Tutkimuskysymyksenä tässä tutkimuksessa oli:

**Mikä johtajia motivoi omassa työssään? – Millaisia työmotivaatioon liittyviä
ominaisuuksia ilmenee johtajien omassa käsityksessä omasta työstään?**

ja apututkimuskysymyksinä olivat:

**1.Miten tiedostettu motivaation lähde muuttuu, kun työvuosia johtotehtä-
vissä tulee lisää?**

**2.Millaisia työmotivaatioon vaikuttavia työn sisällöllisiä tai työympäristön
ominaisuuksia ilmenee johtajien omassa käsityksessä omaan työhönsä?**

Edellä kuvattua aineiston analysointimenetelmää apuna käyttäen tuloksista nousi
esiin kuusi erilaista teemaa, jotka vaikuttivat johtajien työmotivaatioon selkeästi
eniten. Nuo teemat olivat (taulukko 1) työilmapiiri, työn itsenäisyys, työn koettu
mielekkyyys, työn sisältö, työssä kehittyminen sekä palkka.



Taulukko 1 Vastaajien keskiarvot työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä.

Likertin asteikolla 1- 5 jossa 1 on ei lainkaan tärkeää ja 5 erittäin tärkeää vastasivat liki kaikki haastateltavista työilmapiirin olevan erittäin tärkeä osa työmotivaation rakentumista. Työilmapiiri sai keskiarvon 4,8/5 (ks. taulukko 1). Työilmapiirin merkitys työmotivaatioon sai suurimmat pisteet kaikissa vastaajajoukoissa (ks. taulukot 1-3). Viiden haastatellun johtajan näkemyksiä, kun tarkasteltiin paitsi kaikkien vastausten keskiarvona, niin myös jaettuna yli ja alle viisi vuotta johtotehtävien tehneisiin johtajiin. Tutkimusaineiston jako viiden vuoden työkokemukseen perustuu Ruohotien ja Hongan näkemykseen siitä, että suorituskyky ja asiantuntemus lisääntyvät lineaarisesti aina viiteen työssäolovuoteen saakka, tämän jälkeen kasvu pysähtyy (Ruohotie & Honka 1999. s. 41). Tutkimustuloksissa on haluttu tarkastella, onko työssäolovuosilla merkitystä motivaation lähteeseen.

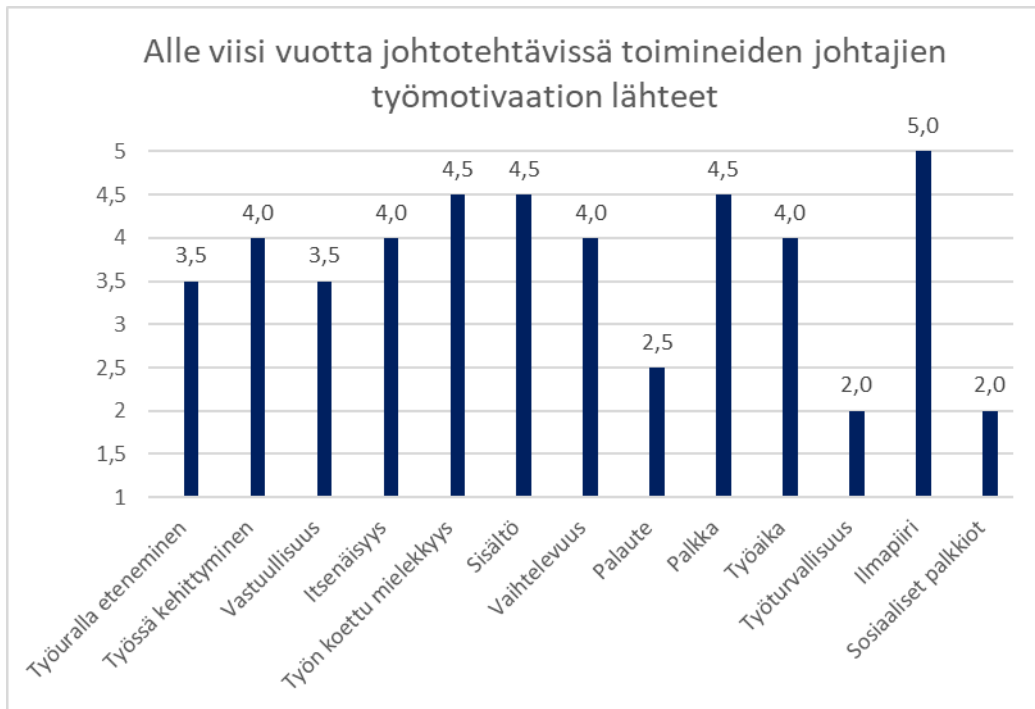
Tutkimusaineistosta saatiin kasaan, kolme hieman toisistaan poikkeavaa taulukkoa. Taulukko 1 kuvaa kaikkien vastaajien vastausten keskiarvoa, taulukko 2 alle viisi vuotta johtotehtäviä tehneiden (kahden) vastaajan vastausten keskiarvoa ja taulukko 3 yli viisi vuotta johtotehtäviä tehneiden (kolmen) vastaajan vastausten keskiarvoja.

Tarkasteltaessa kaikkien vastaajien keskiarvoa toisin kuin työilmapiiri sosiaaliset palkkiot nähtiin vain erittäin vähän työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä. Keskiarvolla 2/5 (taulukko 1). Ainostaan yksi vastaajista määritteli sosiaaliset palkkiot asteikon keskivälin paikkeille, eli arvoon 3. Myös työturvallisuuden ja palautteen merkitys työmotivaatioon nähtiin varsin mitättömänä. Haastateltavien johtajien oli hieman hankala sisäistään työturvallisuutta juuri omaan työhönsä, monet mieltävät työturvallisuuden asiaksi joista heidän tulee huolehtia, mutta joka ei vaikuta omaan motivoitumiseen juurikaan.

Keskiarvolla 3 tai vähemmän vastaajat kokivat palautteen, työturvallisuuden ja sosiaalisten palkkioiden vaikuttavan työmotivaatioonsa ainoastaan vähän. Numero 1 edusti vastauksissa -ei lainkaan merkitystä, joten alle kolmen arvosana voidaan tulkita melko merkityksettömäksi. Tosin on huomattava, että ainoastaan yksi vastaaja vastasi arvon 1 -ei lainkaan merkitystä taulukon kolmeen kohtaan. Muutoin jokainen vastaaja määritteli jokaiseen kohtaan vähintään arvon kaksi.

Työn itsenäisyys ja työn koettu mielekkyys nousivat jaetulle toiselle sijalle kaikkien vastaajien keskiarvolla 4,4/5 arvioitaessa työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä (taulukko 1). Kolmanneksi merkittävimmäksi tekijäksi kaikkien vastaajien keskuudesta nousi jaetulle sijalle työssä kehittyminen, työn sisältö sekä palkka keskiarvoilla 4,2/5.

4/5 tai enemmän keskiarvon sai siis 7 työmotivaatioon vaikuttavaa tekijää 13:sta listatusta tekijästä. Tästä nähdään siis, että Ruohotien ja Hongan (1999) työmotivaation rakentumisen teoriassa listatuista ominaisuuksista isolla osalla on suuri tai erittäin suuri merkitys myös tutkittavan johtajajoukon työmotivaation rakentumiseen. Seitsemästä työmotivaatioon vaikuttavasta tekijästä kolme (ilmapiiri, työaika ja palkka) määritellään työympäristön ominaisuuksiksi ja loput neljä (työssä kehittyminen, työn itsenäisyys, työn koettu mielekkyys ja työn sisältö) ovat työn sisällöllisiä ominaisuuksia.

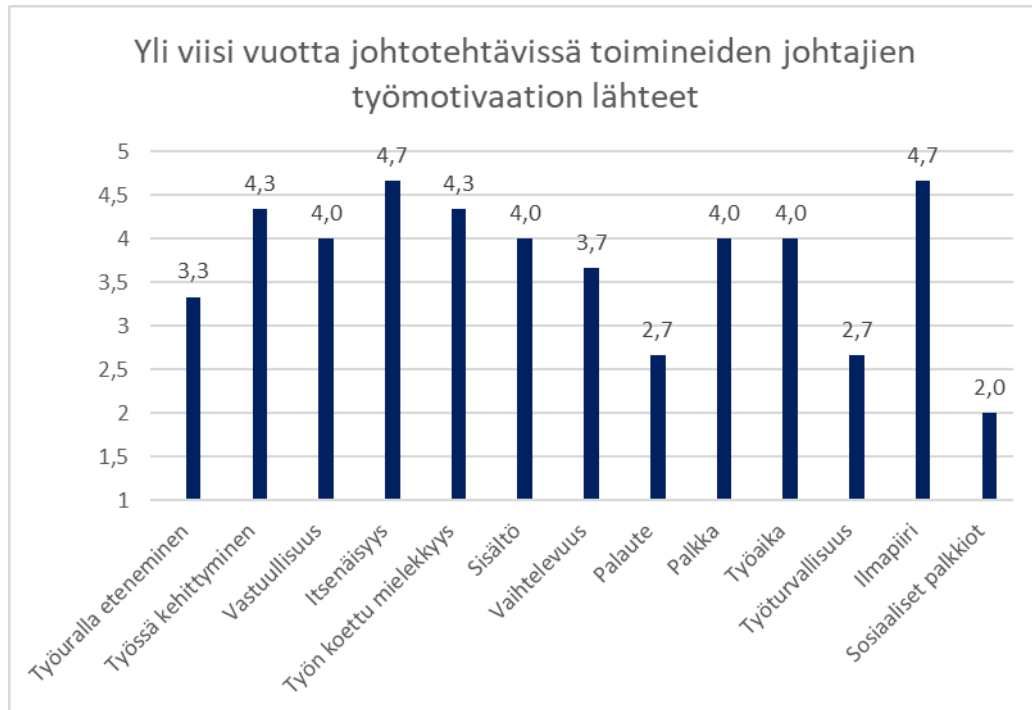


Taulukko 2. Alle viisi vuotta johtotehtävissä toimineiden johtajien kokemat työmotivaation lähteet.

Taulukossa 2 on kuvattu alle viisi vuotta johtotehtävissä toimineiden johtajien vastausten keskiarvot työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Kyseessä on kahden johtajan näkemyksen keskiarvo. Taulukosta on nähtävillä, että kolme työmotivaatioon vaikuttavaa listattua tekijää 13:sta sai keskiarvoarvosanakseen alle 3. Palaute, työturvallisuus ja sosiaaliset palkkiot johtajat määrittivät vain vähäisesti työmotivaatioonsa vaikuttaviksi tekijöiksi. Kun taas työilmapiiri (ka. 5/5) koettiin erittäin merkittäväksi tekijäksi. Myös työn koettu mielekkyys, työn sisältö ja palkkaus nähtiin erittäin merkityksellisiksi (ka. 4,5/5). 13:sta listatusta työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä 8 sai keskiarvoarvosanakseen 4 tai enemmän.

Alle viisi vuotta johtotehtäviä tehneiden johtajien työmotivaatioon merkittävimmin vaikuttavista tekijöistä työpaikan ilmapiiri, työaika ja palkkaus luokitellaan työympäristön ominaisuuksiksi, kun taas työn koettu mielekkyys, työn sisältö, vaihtelevuus, itsenäisyys ja työssä kehittyminen luokitellaan työn sisällöllisiksi ominaisuuksiksi. Kahdeksasta listatusta motivaatioon vaikuttavasta tekijästä (ka. 4 tai enemmän) kolme ovat siis työympäristön ominaisuuksia ja loput viisi työn sisällöllisiä ominaisuuksia.

Kahdesta alle viisi vuotta johtotehtäviä tehneistä johtajista kumpikaan ei antanut taulukon yhdellekään listatulle tekijälle arvosanaa 1 -ei lainkaan merkitystä. Ja arvosanaa 2 he kumpikin käyttivät ainoastaan kolmen listatun tekijän kohdalla.



Taulukko 3. Yli viisi vuotta johtotehtävissä toimineiden johtajien koetut työmotivaation lähteet.

Yli viisi vuotta johtotehtäviä tehneiden (taulukko 3) kolmen johtajan keskiarvoista on nähtävissä samankaltaisia tuloksia kuin alle viisi vuotta (taulukko 2) johtotehtävissä toimineidenkin vastauksista. Kolme merkityksettömintä tekijää ovat sosiaaliset palkkiot, työturvallisuus sekä palaute, kaikki keskiarvolla alle 3/5. Sen sijaan keskiarvon 4/5 tai enemmän saivat ominaisuudet: työssä kehittyminen, työn vastuullisuus, työn itsenäisyys, työn koettu mielekkyys, työn sisältö, palkka, työaika sekä työpaikan ilmapiiri.

Työuralla etenemistä ja työn vaihtelevuutta ei arvostettu aivan niin korkealle. Nämä ominaisuudet saivat keskiarvokseen yli kolme, mutta alle neljä. Voidaan siis todeta ominaisuuksien olevan tärkeysasteella keskilinjan tasoa.

Vastauksena tutkimuskysymykseen voidaan siis todeta, että Etelä-Karjalalaisten pienten ja keskisuurten yritysten johtajien työmotivaatioon vaikuttaa selkeästi eni-

ten työpaikan ilmapiiri. Myös työn koettu mielekkyys ja työn itsenäisyys ovat erittäin merkittäviä asioita työmotivaation kannalta. Johtajien työ on itsenäistä, alati muuttuvaa, vaatii paineen sietokykyä ja hyviä vuorovaikutustaitoja, mutta johtajat kokivat työn sisällölliset ominaisuudet erittäin tärkeiksi ja motivoiviksi tekijöiksi.

Vastauksena apututkimuskysymys 1:seen, eli kuinka koettu motivaation lähde muuttuu, kun työvuosia johtotehtävissä karttuu lisää, voidaan mainita ainakin työilmapiirin ja työn koetun mielekkyyden lisäksi alkuvuosina työmotivaation koetaan rakentuvan myös palkasta, kun pidempää johtotehtäviä tehneet arvostivat palkkaa enemmän työaikaan ja etenkin työn ja vapaa-ajan helppoa yhdistämistä. Rahaa suurempaan arvoon nousee siis vapaa-aika. Erot työmotivaation lähteissä johtotehtävissä yli tai alle viisi vuotta työskennelleiden kesken olivat kuitenkin hyvin pienet. Motivaatio tuntuu rakentuvan hyvin samankaltaisista ominaisuuksista, olipa johtajan työtä tehty yli tai alle viisi vuotta.

Apututkimuskysymys 2:seen tarkemman vastauksen saa seuraavista kappaleista.

4.1 Työn ominaisuuksien koetut vaikutukset työmotivaatioon

Tutkimuksen aluksi määriteltiin, että tässä tutkimuksessa halutaan saada selville mikä johtajia motivoi pyrkimään johtajaksi. Lähes yksimielisesti kaikkien vastauksien perusteella voidaan todeta, että henkilöt ovat ikään kuin ajautuneet johtajan tehtäviin. Työn sisältö on ollut mielekästä ja uralla on ollut näin luonnollista edetä. Haastatteluissa ei törmätty yhteenkään johtajaan, joka olisi rationaalisesti tehnyt töitä saavuttaakseen juuri johtajan tehtävän. Työn sisällölliset ominaisuudet ja työn sopivuus yksilölle vaikuttavat keskeisesti työmotivaatioon ja työssä eteneemiseen. Se, että ihminen sisäistää työn päämäärät ja ottaa ne omikseen ovat merkittävässä roolissa myös työmotivaation kannalta. (Juuti. 2006. s. 66.)

.. miuta suositeltiin tähän tehtävään, vai olikohan se niin että miulle suositeltiin tätä tehtävää.. No, joka tapaksessa olin ollu täällä jo kauan ja kun paikka aukes, niin jotenkin se oli luonnollinen siirtymä.

Itseasiassa mie tulin vähän niinku isän jalan jäljillä. Ukko oli jäämässä tästä pois, joten mie siirryn sitten johtoon.

Ei se xxx (vanha johtaja) enää yksin jaksanu pyörittää koko paikkaa, joten mie tulin vähän niin ku vahingossa tähän rinnalle. Aluks omat hommat väheni ja tilalle tuli firman hommia enemmän ja enemmän, kunnes en tehny enää perus duunia ollenkaan..

.. olin mie hakenu meillä vaikka mitä paikkaa, mutta en silleen mitään johto-juttuja. Sitten alkoi sellanen trainee-ohjelma johon menin ja muutaman kuukauden päästä huomasin että en teekkään enää ollenkaan tavan töitä.

Hyvä työ lisää ihmisen hyvinvointia monella tasolla. Hyvässä työssä ihminen voi hyvin henkisesti, sosiaalisesti sekä taloudellisesti. (Luukkala 2011. s. 25.) Työnkoettu mielekkyys painottuu myös haastatteluiden vastauksista. Työn koettu mielekkyys nousi palkkaakin suuremmaksi tekijäksi työmotivaation kannalta. Tämä tarkoittanee, että vastaajat olisivat valmiit tekemään töitä, vaikka pienemällä palkalla, kunhan työ tuntuisi mielekkäältä.

Tämä ala ja työ on aina tuntunut omalta. Tottakai palkallakin on merkitystä, mutta enemmän mie tätä halusta teen ku rahasta. Mie koen, että oon silleen hyvä tässä mitä teen, että on mukava tulla aamulla tänne. Ja toisaalta jos en tykkäis työstäni, niin kyllä nää (alaiset) sen varmasti aika nopeasti huomais. Siitä vois tulla jupakka, että pomotkaan ei tykkää paikasta niin miks heidän pitäis.

Tän työn takia mie oon tän alan valinnu. Tai ala tais valita miut. En mie ikinä miettiny että rupeisin pomoksi, mie menin koska miuta kiinnosti tekniikka. Ja kiinnostaa siis edelleen, se tästä mukavaa tekeekin.

Työn imu rakentuu tarmokkuudesta, uppoutumisesta sekä omistautumisesta. Työn imun tunteita ovat energisyys, halu panostaa työhön, sinnikkyys sekä syvä keskittyminen ja näistä koettu nautinto sekä kokemus työn merkityksellisyydestä, innokkuudesta, ylpeydestä ja inspiraatiosta. (Uusitalo-Malmivaara 2014, s. 342 - 344.) Kaikkia näitä tunteita johtajat mainitsivat kertoessaan urapolkuaan kohti johtajan tehtävää.

Yksi organisaation sosiaalisista perustehtävistä on tarjota ihmiselle mielekästä työtä (Aro 2006. s. 37). Tässä tehtävässä haastateltavien johtajien organisaatiot

ovat onnistuneet kiitettävästi. Työn koettu mielekkyys arvostettiin erittäin korkealle työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä, ka. 4,4/5 (taulukko 1.). Samalla keskiarvolla 4,4/5 johtajat arvostivat myös työn itsenäisyyden yhdeksi merkittävimmistä tekijöistä työmotivaation kannalta.

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on yksi tärkeimpiä ominaisuuksia, kun puhutaan työmotivaation muodostumisesta ja sitoutumisesta (Viitala. 2009. s. 88-90.) Tutkimustuloksissa tämä tuli esille liki joka haastattelussa. Työn itsenäisyys nähtiin tärkeänä elementtinä juuri vapaa-ajan ja työn yhteensovittamisen kannalta. Myös oman persoonallisuuden kautta tehty työ (yksilöllisellä tavalla) tuottaa selvästi enemmän motivaatiota työtä kohtaan (Luukkala 2011. s.41).

Kyllä se (itsenäisyys) on suuressa roolissa, kun mietin työtäni. Haluan että voin olla kotona, jos sellainen tarve tulee. Ja haluan muutenkin olla paljon myös kotona. Siksi myös työaika on tärkeä juttu miulle. Mie haluan ite luoda omat aikataulut.

Miun työ on todella itsenäistä. Pojat (alaiset) on tottunut siihen, että kerron kyllä miten töissä menee, mutta teen sen omalla tyylilläni. Muutenkin hoidan työni kyllä ihan omalla tyylilläni. On meillä normeja ja sääntöjä, joita tietenkin noudatan, mutta en mie kehtaa turhasta siellä työmaalla nipottaa. Kaikilla on tälleen rennosti kivempaa täällä.

Mie ku oon niin kilpailuhenkinen niin tykkään just siitä, että muutki meillä on. Ja tätä työtä voi tehdä silleen kevyesti kilpailemalla keskenään. Kenen tiimi saa parhaan tuloksen. Mutta on hiton tärkeää, ettei se kilpailu muutu kateudeksi.

Kilpailuhenkisyys voi olla henkilön persoonallisuudesta kiinni, mutta liiallisella kilpailulla on nähty olevan työpaikan ilmapiiriä syövä vaikutus (Aro 2006. s.43). Toisaalta työntulosten mittaaminen saa parhaimmillaan aikaan kilpailua ja kilvoittelua joka luo hyvät edellytykset palkitsemiselle. Työn tulosten mittaamisesta ei pidä tehdä mekaanista ja kontrolloivaa, silloin se toimii positiivisesti. Työn tulosten mittaamisen ohella on tärkeää korostaa myös aloitekykyä, yhteistyötä, luovuutta ja innovatiivisuutta. (Sinokki 2016, s. 183.)

Työssä kehittyminen on yksi jo Maslowin tarvehierarkiassa esiin nostettu ominaisuus, joka on suuressa roolissa motivaation kannalta (Sinokki 2016, s. 73; Juuti 2006, s. 45-48). Tutkimustuloksissa työssä kehittymisen merkitys näkyy myös vahvasti. Se arvostettiin liki erittäin tärkeäksi keskiarvolla 4,2/5 tekijäksi työmotivaation rakentumisen kannalta. Jokainen vastaaja nimesi sekä substanssitason asioita omasta työstään joissa haluaisi kehittyä, mutta myös arkielämän taitoja nousi esille.

Haluaisin kasvattaa omaa ymmärrystä myös maailman taloudesta, jotta ennakointi olisi helpompaa.. ja haluaisin myös keretä kehittää itseäni muutenkin talouden saralla.

Eniten miuta motivoisi kun saisin tai oikeastaan kerkeäsin opiskella lisää tekniikkaa. En mie niinkään kouluun menisi, mutta jonnekin kursseille ulkomaalaisten oppiin.. kyllä tärkeää olis kehittää myös omia johtamistaitoja. Jos tietäis että käyttää kaikkein nykyaikaisimpia tapoja johtaa omaa porukkaa, niin olishan se melko hienoa.

Johtamisoppeja mie nimenomaan haluaisin lisää. Kun on tullut tähän työhön silleen vahingossa, niin oishan se kiva saada vähän lihaa luiden ympärille. Ehkä se näkyis myös muualla, jos meidän organisaatiosta koulutettais paitsi insinöörit niin myös johtajat jossain laitoksessa.

Palaute eli tieto siitä, kuinka työ sujui (työntulos) ei yksin johda suorituksen parantamiseen (Ruohotie & Honka. 1999. s. 30). Itsemääräämisteorian mukaan myös palautteella on yksilön pätevyyden tunnetta vahvistava vaikutus. Nimenomaan positiivinen ja rakentava palaute vahvistavat pätevyyden tunnetta. (Ryan 2013, s. 12.)

Palautetta ei nähty lainkaan merkitykselliseksi tekijäksi työmotivaation rakentumisen kannalta, mutta sen sijaan pätevyyden tunne nousi esiin haastatteluiden aikana useammankin kerran. Johtajat kertoivat saavansa palautetta työstään lähinnä kollegoiltaan tai ulkopuolisilta sidosryhmiltä. Palautteen kerrottiin olevan lähinnä organisaatiota koskevaa tai korkeintaan yhtä työsuoritusta koskevaa. Ainoastaan yksi vastaajista ilmoitti palautteen tulevan sisältä ja ulkoa, olevan rakentavaa ja kehuja sekä motivoivan häntä parempiin työsuorituksiin.

Kyllähän sitä saa kun on vaan paikalla sillon kun sitä jaetaa. Meillä palautetta annetaan herkästi niin hyvässä kuin pahassakin. Ja jos saan rakentavaa palautetta niin kyllä se motivoi muuttamaan toimintatapoja.

Ero eri vastaajien näkemyksessä palautteen motivoivasta vaikutuksesta selittyy persoonallisuudella. Persoonallisuus ja mielenkiinnon kohteet selittävät miksi esimerkiksi joku motivoituu palautteesta ja toinen ei. Mielenkiinnon kohteemme ohjaavat käytöstämme eri suuntiin ja niistä muodostuu käytös. Persoonallisuuden kuuluu myös asenne työtä ja itseään kohtaan. Asenne omaa itseään kohtaan vaikuttaa yksilön minä-kuvaan ja sitä kautta myös työmotivaatioon. Ihminen kun pyrkii toimimaan niin, että toiminta olisi samansuuntaista minäkuvan kanssa. (Ruohotie & Honka 2002, s. 17-18.) Ero teoriassa ja suurimman osan johtajista kokemuksessa palautteen motivoivasta merkityksestä johtuneen palautteen vähydestä ja sen kohdistumisesta lähinnä organisaatioon.

4.2 Työympäristön koetut vaikutukset työmotivaatioon

Työympäristön ominaisuuksista selkeästi eniten motivaatioon vaikuttava tekijä oli haastateltavien mielestä työilmapiiri. Yhteenkuuluvuus on tärkeä tunne jokaiselle meille. Itsemääräämisteorian valossa ja työympäristön ominaisuuksien mukaan työmotivaatioon yhteenkuuluvuus vaikuttaa juuri organisaation yhteishengen myötä (ks. Martela & Jarenko 2015, 61. ja Deci 2013.)

Meillä on täällä niin hyvä porukka, että en voisi kuvitella työskenteleväni muualla. Jos pitäis vaihtaa työpaikkaa niin kyllä mie kuuntelisin vähän millanen porukka siellä on töissä ja miten ne toisistaan puhuu. Työporukka kun voi olla oikeesti hyvä tai sitten aluksi kaikki saattaa esittää sen olevan hyvä, vaikka sisällä olisi miten paljon kaunaa tahansa.

Kaikissa paikoissa missä mie oon ollu töissä ei oo ollu hyvä porukka ja nyt ku on, niin kyllä sillä on hiton iso merkitys. Työilmapiiri missä tapahtuu, ollaan kavereita ja oikeesti reiluja niin kyllä se on yks isoimpia juttuja että haluaa ja jaksaa käydä töissä.

Meitä täällä toimistolla on sen verran vähän, että vaikka tää työ on kivaa niin kyllä mie pois lähtisin ellei meillä ois näin huippu henki. Kaveruus ja yhdessä tekeminen tarttuu ja silleen se oma motivaatiokin kasvaa niinä päivinä ku väsyttää

Kuvassa 4 sivulla 32 yksilön motivoitumisen vahvistumisen edellytykset ovat usein yhteenkuuluvuuteen ja osallisuuteen liittyviä asioita (Sinokki 2016, s. 152). Yhteishengen ja yhteenkuuluvuuden merkitystä työmotivaation rakentumisen edellytyksenä ei voida vähätellä. Johtamisella, strategialla, henkilöstöllä ja toiminnanohjauksella kaikilla voidaan vahvistaa osallisuutta ja ryhmähenkeä.

Goleman (1999) on todennus että, organisaatioiden työilmapiiri selittää keskimäärin 20-30% sen liikeloudellisesta tuloksesta (Sinokki 2016, s. 85).

Suoritustasojen erot johtavat erilaisiin palkkioihin, jotka vuorostaan vaikuttavat ihmisten tyytyväisyyteen. Sisäisillä palkkioilla on suurempi merkitys työsuoritukseen ja työtyytyväisyyteen kuin ulkoisilla palkkioilla. Ihminen kokee mielihyvää, kun saa käyttää työssään henkisiä voimavarojaan. Työ tulisikin muotoilla niin, että ihmisellä on mahdollista kokea onnistumista, edistymistä ja vastuuta. (Ruohotie & Honka. 1999. s. 35.) Sisäsyntyisen työmotivaation rapeutuminen voi joutua nykypäivän jatkuvasti muuttuvasta työympäristöstä. Jatkuva muutos ja haasteet ilman vakautta horjuttavat vahvaakin ihmistä. Näin tulee tunne, että en kykene työhöni. Kun ihminen ei saa palkitsevia onnistumisia työstään jatkuvan kiireen vuoksi työmotivaatio väkisinkin rapeutuu. (Aro 2006, s. 25-27.)

Kyllä miuta motivoi tulospalkkaus. Mie tiedän mistä ne miun eurot tulee ja mitä niiden eteen pitää tehdä. Enemmän miuta ärsyttää ku joskus on jaettu sellaisia bonuksia, niille ketkä tekee jotain erityistä. Ite et tiä mitä sen eteen pitäis tehdä, ku tuntuvat jakavan niitä ihan pärstäkertoimen perusteella. Ei se saajakaan aina tiedä miksi se saa.

Mie mietin kiireessäkin usein niitä euroja.. Tulospalkka on siitä hyvä, että mie voin ite täysin vaikuttaa siihen mitä mie saan. Tai en nyt ihan täysin ku riippuu se tietenkin myös työntekijöistä, mutta jos mie jaksan istua täällä ja kytätä tai tehdä muita juttuja niin kyllä sellasesta saa aina tilipäivänä enemmän.

Ihmiset suuntaavat usein käyttäytymistään ulkoisten palkkioiden toivossa ja tästä syystä palkkio kannattaisi aina sitoa suoritukseen (Ruohotie & Honka. 1999. s. 35). Pelkkä raha olipa se taloudellinen palkkio tai palkka, ei tuo tarpeeksi merkitystä työhön (Viitala 2009. s. 193).

En mie tätä ilmaiseksi tekis, mutta ei sillä palkalla silleen oo merkitystä. Tietenkin haluan että saan palkkaa sen verran, että pysytään leivässä ja voissa. Miuta motivoi rahaa enemmän se, että nään sen rahan tulevan omasta työstä. Siks miusta tää tulospalkkaus on hyvä juttu.

Tutkimustuloksissa on kuitenkin havaittavissa, että vaikkei palkkaa nostettu tärkeimmäksi osaksi motivaation syntyä, monet haastateltavat johtajat pitivät omaa ansiotasoaan ikään kuin automaationa. He määrittelivät palkkansa olevan riittävä nykyiseen elämäntyyliin. Olisivatko he kuitenkin olleet valmiit tekemään samaa työtä pienemmällä palkalla, tuskin. Ainoastaan yksi vastaajista otti selkeästi esille rahan motivoivan vaikutuksen.

Rahan takia mie tänne tuun aina aamuisin. Jos voittaisin lotossa, niin enköhän jäis pois töistä kokonaan, tekisin vaan jotain harrastehommia. Kyllä jos mie tiedän, että saan jostain hommasta enemmän rahaa, niin kyllä mie oon siihen hommaan valmis uhraamaan myös enemmän työaikaa.

Toisaalta hänenkään näkemyksensä palkan suuruuden vaikutuksesta työmotivaatioon ei ollut täysin aukoton. Hän esimerkiksi totesi epämiellyttävän työn josta saisi paljon palkkaa stressaavan ihmistä enemmän kuin mielekkään työn, vaikkei siitä maksettaisikaan aivan yhtä paljon.

En mie toisaalta olis valmis tekemään mitään ihan huonoa (sana muutettu tutkimukseen sopivampaan muotoon) työtä pelkän suuren tilin vuoksi kovinkaan pitkään. Kyllähän sitä pitäis löytää sellanen tasapaino, ettei työ sitten hajoittais omaa päätä.

Pelkkä raha työmotivaation lähteenä on hyvin lyhytkestoista (Kupias ym. 2011. s. 174). Tämä näkynee osittain myös tutkimustuloksissa, sillä jokainen haastateltava johtaja oli ollut työssään vähintään kaksi vuotta.

Ihmisen motivaatio muodostuu yksilöllisten ja alati vaihtuvien motivaatiokimppujen myötä, tämä tarkoittaa, että me ihmiset käynnistymme ja ohjaudumme liki aina sisältä käsin (Järvinen. 2002. s.99). Tämä näkyy myös haastateltavien vastauksissa, sillä motivaatioon vaikuttavia asioita tunnistettiin hyvin monenlaisia.

Yksilön persoonallisuuden tunnistaminen ja tiedostaminen on työyhteisössä ensiarvoisen tärkeää, sillä se vaikuttaa kaikkeen käyttäytymiseen. Tähän ei kuitenkaan kannata kiinnittää liikaa huomiota, sillä kuten yllä on todettu, ihminen motivoituu joka tapauksessa luonnollisesti sisältäpäin.

Työntekijän persoonallisuudessa työmotivaatioon vaikuttavat tarpeet voidaan jakaa kolmeen ryhmään, ja nämä ovat saavutukset, yhteenkuuluminen sekä valta (Sinokki 2016, s. 87). Kunkin tarpeen tyydyttäminen on omassa asemassaan ihmisen elämässä ja muun muassa tästä johtuvat motivoitumisen erot. Toinen haluaa valtaa ja julkista tunnustusta, kun taas toinen haluaa suorittaa työnsä ja motivoituu haasteista.

Tutkimukseen osallistuneista johtajista kaikki määrittelivät julkisen tunnustuksen melko vähäpätöiseksi asiaksi työmotivaation rakentumisen kannalta. Toisaalta monessa organisaatiossa tunnustuksia ei edes jaettu tai johtajat eivät ainakaan mieltäneet niitä näkyviksi.

Meidän alalla kun tehdään kuitenkin paljon töitä myös kunnalle ja kaupungille saavakisinkin joskus julkista kiitosta, mutta ei se miuta itseä silleen kiinnosta. Jos ne kohdistuu firmaan niin se on tietenkin hyvä, mutta en mie halua että miuta sieltä mitenkään nimetään.

Ei meillä taida olla mitään julkista kiitosta aiheuttavaa toimintaa... Ei meillä intrassa koskaan kiitetä ketään henkilöä vaan enemmänkin tiimejä tai yksiköitä jos aihetta on. Tosin sekin on kyllä todella harvassa.

Motivaation lähteitä pohtiessa on tärkeää myös muistaa suomalaisille tyypilliset piirteet. Sosiaaliset palkkiot nähtiin tutkittavien johtajien keskuudessa todella mieltäjäksi motivaatiotekijäksi. Tämä voi johtua persoonasta, mutta myös perin suomalaisesta ajatuksesta, että kehuminen aiheuttaa vain kateutta. (Ks. Viitala 2009. s. 161-162.)

Kyllä meillä jotain eläke pokaaleja jaetaan, mutta ei niillä miulle oo mitään merkitystä.

Ei todellakaan jaeta mitään palkintoja. Ei työntekijöille eikä johtajille. Myö ollaan koitettu välttää koko tuollaista järjestelmää mein organisaatioissa. Kukaan ei oikein halua ottaa vastaan niitä ja toisaalta kukaan ei halua järjestää tilaisuuksia missä niitä jaettaisiin. Kyllähän meidän alalla joskus saa julkista kiitosta, onko se sitten sosiaalinen palkkio vai ei, niin ei silläkään silleen oo merkitystä motivaatioon.

Sen sijaan työajalla on vastausten perusteella todella suuri merkitys työmotivaatioon. Työajan ja itse työn järjestelyissä joustavalla suunnittelulla voidaan tehokkaasti lisätä työmotivaatiota (Luukkala 2011, s. 29-30). Yksikään haastateltavista johtajista ei muuttaisi nykyistä työaikajärjestelyään, vaikka saisi siihen täysin vapaat kädet. Tämä lienee työn itsenäisyydestä. Kaikki vastaajat myös vastasivat työaikasuunnitelmaa koskevaan kysymykseen (Millainen työaikasuunnitelma parantaisi työmotivaatiosi? Liite 1.) ettei sellaista työaikasuunnitelmaa olisi mikä motivoisi heitä työhönsä enemmän kuin nykyinen vapaa systeemi. Stressin, kiireen ja kontrolloivan työympäristön tiedetään kuitenkin heikentävän työmotivaatiota (Viitala 2009, s. 159). Vapaan työaikajärjestelyn voisi kuvitella olevan omissaan lisäämään stressiä ja kiirettä aina aika ajoin, mutta yksikään vastaajista ei tunnistanut tällaista. Vapaus mielletään myös sitoutumisena ja omana valintana samoin kuin tulospalkkaus. Mitä enemmän teet, sitä enemmän saat. Sama lienee työajan suhteen, eli mitä enemmän luistat, sitä enemmän jätät töitäsi odottamaan seuraavaan päivään.

4.3 Yleiset käsitykset

Haastattelun lopuksi kysyin jokaiselta johtajalta kaksi heidän omaa näkemystä kuvaavaa avointa kysymystä: *Miten uskot oman motivaatiosi vaikuttavan työyhteisöösi? sekä Mikä saa sinut tulemaan töihin aina aamuisin?* Näihin kysymyksiin sain vastaukseksi usein ensin hymyn.

Johtajat kokivat oman motivaation vaikuttavan työyhteisöön valtavasti. Sillä että tekee itse työtä missä viihtyy ja missä kokee olevansa arvostettu, nähtiin olevan suuri merkitys työilmapiiriin.

...Jos jokainen uskaltaisi sen verran kokeilla että löytää sellasen itseään kiinnostavan työn, niin sillä saataisiin moni työpaikan ilmapiirin myrkyttäjät pois.

Se että mie haluan oikeesti tehdä tätä työtä näkyy täällä töissä varmasti.. Kai se silleen tarttuu se motivaatiokin tavallaan. Tai ainakin mie uskon, että se tarttuu että mie oon kiinnostunut urakan valmistumisesta muustakin syystä ku rahasta, niin se tarttuu jätkiin (työntekijät) ja sit niistäkin näkee että ne tekee hommansa hyvin myös siksi että haluaa näyttää ja saada kehuja.

Työympäristö ja työkaverit pystyvät manipuloimaan toisten motivaatiota ja työtyytyväisyyttä omilla mielipiteillään. Mutta kun työ vastaa työntekijän sisäisiä kiinnostuksen kohteita sekä sopii hänen arvoihinsa ja persoonaansa on työstä helppo motivoitua. (Sinokki 2016, s. 86.)

Mikä saa sinut tulemaan töihin aina aamuisin?

... jollain ne lainat on maksettava 😊. Mutta kyllä siihen oikeesti vaikuttaa myös työn haasteellisuus, onnistumisen tunteet ja jaettu ilo. Miusta on kiva nähdä ihmisiä pitkin päivää, ratkaista joitain kinkkisiä juttuja ja saada siitä palkaksi iloisia työntekijöitä.

Kauppojen määrä. Tai sellanen kiva fiilis kun vähän kisailaan työkavereiden kanssa..

..sanoisin sitä positiiviseksi ahneudeksi. Miulla on halu menestyä, haluan tulla töihin, koska tunnen ja tiedän että miuta tarvitaan ja täällä voin näyttää osaamistani. Ja tietenkin jos on menossa joku super mielenkiintoine projekti vaikka, niin silloin tulee aina kaikkein innokkaimmin töihin aamulla.

Kyllä se on mahdollisuus vaikuttaa siihen oman työn sisältöön. Kun mie tuun tänne aina aamuisin niin suunnittelen sitä päivää siinä samalla. Ja tietenkin työympäristö siinä mielessä, että mie viihdyn täällä.

Tää työ. En mie äkkiä keksi minne mie mieluummin aamulla lähtisin, jos jotain työtä ois pakko kuitenkin tehdä. Ja kyllähän täällä saa joka päivä tehdä jotain tärkeää ja hyvää. Tulee sellanen tunne, että on syy lähteä. Mutta on se ihanaa joskus jäädä kotiinkin, tai ennen kaikkea on kiva lähteä kotiin silloin ku haluaa.

Haastattelun niin sanotuissa vapaimmissa kysymyksissä kiteytyy hienosti koko tutkimuksen tulokset. Johtajat haluavat mennä juuri heidän omaan työhönsä ja työ yhteisöönsä, vaikuttaa itse omaan päiväänsä, kokea itsensä tärkeiksi ja ennen kaikkea vaikuttaa itse myös omaan työaikaansa. Työmotivaatio syntyy paljolti itsemääräämisteorian kolmesta teesistä: vapaaehtoisuudesta, yhteenkuuluvuudesta ja pätevydestä.

5 Yhteenveto ja pohdinta

Tässä tutkimuksessa selvitettiin Etelä-Karjalalaisten pienten ja keskisuurten yritysten johtajien työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Motivaatiota tutkittiin Ruohotien ja Hongan (1999) työmotivaation rakentumisen mallin perusteella, jossa työmotivaatio jaetaan kolmeen osaan. Työntekijän persoonallisuuteen, työn sisällöllisiin ominaisuuksiin sekä työympäristön ominaisuuksiin. Lisäksi aihetta lähestyttiin Ryanin ja Decin itsemääräämisteorian kautta.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää johtajien tunnekokemusta motivoitumisesta ja motivaation lähteistä. Tarkempana tavoitteena oli selvittää mitkä työnominaisuudet ja työympäristön ominaisuudet saavat johtajat motivoitumaan työstään. Tutkimuksen tavoite saavutettiin, sillä aineistosta on luettavissa mikä johtajia motivoi heidän omassa työssään.

Tutkimukseen osallistui viisi johtajaa, joista kaksi oli toiminut johtotehtävässään alle viisi vuotta ja kolme yli viisivuotta.

Tutkimuksessa selvitettiin, minkälaiset työn sisällölliset ja työympäristön ominaisuudet vaikuttavat motivaation syntyyn. Lisäksi tutkittiin, onko johtajan uran pituudella merkitystä koettuun motivaation lähteeseen.

Tutkimustuloksista voidaan todeta, että johtajat kokevat yhdeksi tärkeimmäksi työmotivaationlähteeksi työpaikan ilmapiirin. Erittäin merkityksellisiksi tekijöiksi johtajat nimesivät myös työn itsenäisyyden, työn koetun mielekkyyden, työn sisällön, työssä kehittymisen sekä palkkauksen. Saadut tutkimustulokset kuvaavat

samankaltaisia havaintoja kuin tutkimuksessa käytetty teoriakin kertoo. Ainoastaan palkan merkitys oli suurempi tutkimustuloksissa kuin mitä teoreettisessa viitekehysessä Ruohotien ja Hongan (Ruohotie & Honka 1999) mukaan on.

Johtajat kokevat, ettei työaikasuunnitelmilla ole minkäänlaista vaikutusta heidän työmotivaatioonsa. Osa syy tähän lienee vapaus itsellä valita työaikansa ja sitä kautta vapaus myös siviili -elämään, mutta myös nykyajan elämäntyyliä lienee vaikutusta tähän. Kaikilla on kännykät ja sähköpostit auki vuorokauden ympäri, joten työ ja vapaa-aika sekoittuvat helposti. Kukaan johtajista ei ottanut esille tätä seikkaa, mutta tästä on tullut jo niin tavanomaista, ettei siihen kiinnitetä juurikaan huomiota. Tällainen työ- ja elämäntyyli ovat kuitenkin omiaan lisäämään stressiä ja työkuormaa. On omattava vahva työidentiteetti, että uskaltaa ja voi kieltäytyä töistä vapaa-ajallaan.

Vähäpätöisiksi tekijöiksi motivoitumisen kannalta johtajat nimesivät myös sosiaaliset palkkiot, työturvallisuuden sekä palautteen.

Tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehysen eroavaisuus palautteen merkityksellisyyden kannalta voi johtua siitä, että tutkimuksessa haastatellut johtajat olivat kaikki pienistä tai keskisuurista organisaatioista joissa palautetta ei annettu paljoa. Vähäisen määrän vuoksi palautteen merkitys ei noussut erityisen tärkeäksi johtajien omassa käsityksessään motivoitumisestaan.

Koska tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitkä työnominaisuudet ja työympäristön ominaisuudet saavat johtajat motivoitumaan työstään voidaan sekä tutkimustulosten että teoreettisen viitekehysen varjossa kuitenkin todeta, että työmotivaation merkitys on suuri ja tulee korostumaan, sillä työmotivaatiolla on selkeä vaikutus työn laatuun, tuottavuuteen ja yksilön hyvinvointiin.

5.1 Luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa on mitattu sitä, mitä on ollut tarkoituskin. Nämä kumpikin asia vaikuttaa oleellisesti tutkimuksen luotettavuuteen. (Tuomi & Sarajärvi. 2002. s. 133.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuus on tutkijan arvioinnin ja näytön varassa. Tutkijan on kyettävä osoittamaan tutkimuksen aikana taitonsa tarkastella tutkittavaa asiaa yleisellä tasolla sekä taitonsa yhdistellä eri havain-toja. Laadullisen tutkimuksen sanotaan olevan luotettava, kun tutkimuksen tutki-muskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia teoriaan. Luotettavuus arvioi-daan tutkijan tekemien tekojen, valintojen ja ratkaisujen pohjalta. (Kananen 2014, s. 146.) Laadullisessa tutkimuksessa on siis kiinnitettävä erityistä huomiota koko tutkimusprosessiin, jotta paras mahdollinen luotettavuus saavutetaan. Koska tut-kimuskin on kokonaisuus, myös luotettavuuden tulee rakentua kokonaisvaltai-sesti. Tutkimusraportissa on huomioitava ja pystyttävä perustelemaan ainakin seuraavat seikat: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, omat sitoumukset tutkijana tässä tutkimuksessa, aineistonkeruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija -tiedon-antaja -suhde, aineiston analysointi sekä tutkimuksen raportti. (Tuomi & Sara-järvi. 2002. s. 134-138.)

Laadullisessa tutkimuksessa toistettavuus on ollut yksi tutkimuksen luotetta-vuutta heikentävistä seikoista. Tässäkin tutkimuksessa tutkiessa johtajien käy-tökseen vaikuttavia seikkoja, voi tutkimus olla vaikeasti toistettavissa, mutta koko tutkimusprosessin ajan on pyritty kiinnittämään erityistä huomiota raportointiin ja tiedon tallentamiseen. Aineistonkeruumenetelmänä strukturoitu lomakehaastat-telu on kohtuullisen helposti toistettavissa, mutta tulokset voivat vaihdella kulloin-kin voimassa olevan tilanteen ja haastateltavien johtajien tilanteen mukaan.

Ottaen huomioon tutkimuksen luotettavuuden määritelmät ja tämän tutkimuksen suoritusmenetelmät on tutkimus säilyttänyt luotettavuutensa kiitettävästi. Erityisesti tutkimuskohteiden ja tutkimustulosten osalta on noudatettu tarkkaa suunnitel-maa, jolla luotettavuus on pyritty varmistamaan. Haastateltavat yritysjohtajat ei-vät ole tutkijan lähipiiristä, he ovat valikoituneet tutkimuskohteiksi harkinnan kautta ja haastattelut on sekä nauhoitettu että litteroitu huolella. Tutkimustuloksia on analysoitu teoriasidonnaisella analyysillä. Teoriaan on tutustuttu huolella en-nen haastattelukysymysten laadintaa ja aineiston analysointia.

5.2 Yleistettävyyys

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistettäviin tutkimustuloksiin, vaan ajatuksena on, että yksityisessä toistuu yleinen. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole saavuttaa tilastollisia yleistyksiä. (Hirsjärvi ym. 2010, s. 182.)

Eikä tämänkään laadullisen tutkimuksen tutkimustuloksia voida suoraan yleistää kaikkiin Etelä-Karjalalaisiin pk- yrityksiin, mutta mielestäni tutkimus antaa todennukaisen ja kattavan kuvan pienten ja keskisuurten yritysten johtajien työmotivaatiosta. Koska laadullinen tutkimus toistettaessa saattaa antaa hieman erilaisia tuloksia, ei tutkimuksessa edes pyritä teorian muodostamiseen. Tutkimustulokset ovat varsin samankaltaisia teorian kanssa, joten tulosten yleistettävyyys on hyvällä tasolla.

Eskola & Suoranta (2005) kirjoittaa, että tutkimuksen toistettavuudella on merkitystä sen luotettavuuteen ja yleistettävyyteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen analysoinnissa käytetyt luokittelu- ja tulkintasäännöt esitellään tarkasti ja yksiselitteisesti raportissa. (Eskola & Suoranta 2005, s. 216.) Tähän seikkaan on kiinnitetty huomiota läpi koko tutkimusraportin, mutta erityisesti tutkimuksen toteutus on pyritty kuvaamaan kattavasti ja yksiselitteisesti luvussa kolme.

5.3 Pohdinta

Tutkimuksessa tuli esille kuusi teemaa, joilla oli selkein vaikutus työmotivaation syntyyn. Lisäksi löytyi jopa yksi teema, jonka johtajat kokivat työmotivaatiotaan laskevaksi. Yleisenä havaintona voidaan kuitenkin todeta, että Ruohotien ja Hongan (1999) työmotivaation rakentumista selittävän mallin jokaisella kohdalla oli jonkinlainen merkitys työmotivaatioon myös tässä tutkimuksessa. Kuitenkin muun muassa sosiaaliset palkkiot, työturvallisuus ja palaute nähtiin varsin vähän motivaatioon vaikuttavina tekijöinä, joten niiden raportointi on jätetty pienelle huomiolle.

Edellä kuvatun teorian tiedon sekä johtajien suorien haastattelulainauksen valossa, voidaan todeta, että ilmapiirillä, työn itsenäisyydellä, työn koetulla mielekkyydellä, työssä kehittyemisellä, työn sisällöllä ja palkkauksella on suurimmat yhteydet työmotivaation rakentumiseen.

Valinnanvapaudella on myös merkitystä motivaation syntyyn. Jos ihminen voi itse valita tekemisensä, syntyy siitä helpommin sisäistä kestävästä motivaatiota. Haastatteluista kävi ilmi, että mikäli sisäisesti motivoituun tekemiseen liitettiin esimerkiksi aikarajoja (ulkoinen kontrolli), heikkeni tekemisen motivaatio. Esimerkiksi yksi haastateltavista oli aina ollut kiinnostunut tekniikasta ja piti sitä jopa harrastuksenaan. Kun työhön liittyi tekniikka ja tietty tiukka aikataulu, heikkeni motivoituminen omaa kiinnostusta kohtaan. Työaikasuunnitelmilla nähtiin olevan motivaatiota laskeva vaikutus, sillä johtajat olivat tottuneet sopimaan omat aikataulunsa joustavasti.

Työssä kehittyminen kohti itselle tärkeitä asioita nähtiin erittäin merkitykselliseksi teemaksi. Johtajat olivat sitä mieltä, että johtamistaitoja tulisi kehittää, mutta suurimman painoarvon he antoivat kehittymiselle substanssiosaamisen suhteen. He halusivat olla paitsi johtajia myös alansa asiantuntijoita. Asiantuntijuus ja osaaminen ovat vahvasti yhteydessä minäkuvaan. Ihminen ajattelee lähtökohtaisesti olevansa kyvykäs ja älykäs. Hän pyrkii toiminnallaan vahvistamaan minäkuvaansa kyvykkyyden osalta.

Seuraavissa kappaleissa on lyhyet pohdinnat kaikista kuudesta teemasta (ilma-
piiri, itsenäisyys, työn koettu mielekkyys, työssä kehittyminen, sisältö ja palkkaus)
peilaten joko tulevaisuuteen tai menneisyyteen.

Merkitystalous -itsenäisyys ja työn koettu mielekkyys

Nykyään pysyvyyden ja työuran merkitys on muuttunut. Ihmiset hakevat elämältään kokemuksia ja elämyksiä. Työpaikka on vain väline tehdä rahaa. Voidaanko nykyajan ihmiseen soveltaa vielä edes 2000-luvun teorioita? Saatikka 1974 synnyttä työmotivaation rakentumisen mallia? Toisaalta samalla kun työn tai omistamisen merkitys on heikentynyt, ihmisen halu kokea itsensä tärkeäksi ja merkitykselliseksi lienee korostunut. Oma elämä pyritään täyttämään asioilla, joilla on itselle suuri merkitys. Työpaikan vaihtaminen on helppoa ja sitä ei pidetä kummallisena, vaikka työpaikkaa vaihdettaisiin kuinka usein. Enemmän kummallisuutta herättää pitkä, yksitoikkoinen ura saman työnantajan palveluksessa. Siksi ihminen hakeutumista juuri itseään motivoiviin tehtäviin voidaan pitää oleuksena myös tämän päivän maailmassa.

Merkitystaloudessa ollaan siirrytty vielä minä-keskeisyydestä yhteisen hyvän tekemiseen ja kokemiseen. Työmotivaatiossa ja ihmisen työidentiteetissä korostuu yhteenkuuluvuus, vaikuttavuus ja intohimo. Tutkimustuloksista on havaittavissa samankaltaisia signaaleja. Suomessa tai etenkin Etelä-Karjalaisessa pk yrityksessä merkitystalous tai sen tuomat identiteetti muutokset eivät välttämättä korostu vielä yhtä voimakkaasti kuin muualla Euroopassa, mutta työn imu, yhteishenki ja työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamisen helppous löytyivät ne jo tämänkin tutkimuksen tutkimustuloksista selkeästi paljon motivaatioon vaikuttavina tekijöinä.

Taitotasoon sidottu vastuu -kehittyminen

Taitotasoon sidottu vastuu kasvattaa työssä viihtymistä ja työmotivaatiota. Johtajien yhdeksi tärkeimmäksi motivaation lähteeksi tässä tutkimuksessa paljastui työssä kehittyminen. Työn vaatimusten jatkuva kasvu voi kuitenkin vaikuttaa mahdollisuuksiin kehittää itseään enää työajalla. Johtajat ajautuvat usein tilanteisiin jossa heidän on kyettävä ottamaan vastuu sellaisistakin ryhmistä tai kohteista joista heillä ei ole tarpeeksi kokemusta tai joihin heillä ei olisi taitoa. Jos työelämän vaatimukset jatkavat nopeaa kasvuaan samalla kun työntekijöitä on yhä vähemmän, onko mahdollista saavuttaa tilanne jossa omataitotaso kattaisi kaikki työtehtävät? Tai jossa voisi aktiivisesti kasvattaa osaamistaan työajalla?

Johtajien näkökulmasta kyseessä saattaa olla enemmänkin uuden-normaalin tuleminen kuin kokonaan uusi toimitapa. Sillä onhan heidän työssään aina näkynyt tilanteet, joissa on kyettävä hyppäämään tehtävään johon ei ole kerennyt valmistautua tai johon ei omaa välttämättä kaikkia valmiuksia. Tällainen työntekemisen tapa vaatii kuitenkin yksilöltä sisäisten motivaation lähteiden löytämistä ja ruokkimista. Työstä on edelleen kyettävä löytämään onnistumisen ja arvokkuuden tunteita, sillä muutoin työ ei enää palkitse tekijäänsä.

Työn murroksen vaikutus johtajien työmotivaatioon -työn sisältö ja ilmapiiri

Teknologian nopea kehitys, robotisaatio, digitalisaatio, tekoäly, automatisaatio ja globalisaatio muokkaavat tällä hetkellä nopeasti Suomalaisille tuttua työtä ja työn merkitystä. Sitra (2017) on artikkelissaan työn ja toimeentulon murroksesta pohjinnut tulevaisuuden johtajan ammatiksi robottien esimies. (Sitra 2017.) Kun tämän päivän johtajien yhdet suurimmista motivaation lähteistä ovat työyhteisön ryhmähenki, vaikuttamismahdollisuus sekä kehittyminen, on vaikea sovittaa samoja tulevaisuuden työhön.

Työyhteisön ilmapiirin vaikutus joko korostuu tai poistuu tulevaisuuden johtajan tehtävästä, sillä työyhteisöt tulevat robotisaation vuoksi olevaan nykyistä pienempiä. Asiantuntijuus sen sijaan tulee korostumaan ja johtajilta kuten kaikilta työntekijöiltä tullaan vaatimaan aktiivista itsensä kehittämistä. Johtotehtävä nähdään kuitenkin nyt ja tulevaisuudessa olevan yksi ihmisten edelleen tehtävistä ammateista. Työmotivaation kannalta on tärkeää, että tulevaisuuden ammattitehtävien

yksilö pääsee kokemaan itsenäisyyden, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteita. Itsemääräämisteorian osiot korostuivat motivaation rakentumisessa tässäkin tutkimuksessa.

Työn imu, flow ja kokemus sisäisestä motivaatiosta -palkkaus

Työ tulee aina olemaan ihmisen hyvinvoinnin perusta, paitsi taloudellisesti myös muiden kokemusten ja tarpeiden vuoksi. Ihminen viettää työssään suurimman osan valveillaolo ajastaan. On siis erittäin merkityksellistä, että työ ja työyhteisö pystyvät takaamaan yksilölle hyvinvointia. Hyvää motivaatioilmapiiriä leimaa innostus ja voimakas sisäinen motivaation. Aika kuluu kuin siivillä ja työn luistavat. Tällaista tilaa kutsutaan flowksi. Se on optimaalinen henkinen työtila joka saa yksilön yltämään jatkuvasti parempiin suorituksiin. Monet tähän tutkimukseen osallistuneista johtajista kertoivat jossain kohtaa haastattelua kokevansa työn imua ja olevansa työssään usein flow -tilassa. Onko näistä tullut nyky yhteiskunnan vaatimuksia työmotivaation tai työssä viihtymisen kannalta? Positiiviset tunteet ovat kuitenkin mielenterveytemme ja psyykkisen hyvinvointimme perusta. Parhaimmillaan työn imu tuottaa ihmiselle positiivisia tunteita, aivan kuten tutkimuskohteetkin mainitsivat, mutta pahimmillaan ajaa ihmisen työuupumukseen vaatimusten kasvaessa.

Kutsumustyö -nimitystä käytetään usein hoitajista tai opettajista, mutta tämän tutkimuksen ja haastateltavien perusteella uskaltaisin kutsua johtajan tehtävää myös tietyllä tapaa kutsumustyöksi. Kokemukset itsensä arvostuksesta ja työssä viihtymisestä ovat tärkeitä sisäisen motivoitumisen kannalta, mutta palkkauksella tulee aina olemaan merkitystä ihmisen käyttäytymiseen.

Tulospalkkauksen suuri suosio kumpuaa lienee pätevyyden tunteen kokemisesta. Työn imu ja flow ajaa ihmisen hyvään suoritukseen ja tämä näkyy myös palkkiossa. Vaikka palkkiolla ja rahalla on merkitystä, sen merkitys korostuu, kun palkkio koetaan ansaitsevan.

Persoonallisuus ja identiteetti

Työntekijän tässä tapauksessa johtamistyötä tekevän ihmisen persoonallisuus vaikuttaa erityisen paljon työmotivaation rakentumiseen. Tarpeet ja elämäntilanne ovat myös suuressa roolissa motivoitumisen kannalta. Olisiko tuloksista tullut erilaiset, jos esimerkiksi persoonallisuuteen olisi tutustuttu tarkemmin? Sillä esimerkiksi vallantunteen tarpeen tyydyttäminen vaikuttaa suuresti ihmisen käyttäytymiseen ja motivoitumiseen. Toisaalta koko tutkimuksen luonne olisi ollut tai kuulunut olla toisenlainen, mikäli johtajien persoonallisuuteen olisi kiinnitetty enemmän huomiota.

Persoonallisuus ja omat arvot, jotka rakentuvat jo lapsuudessa määrittävät kuitenkin paljon ulkoista toimintaamme. Osa tutkimustuloksista saattaa olla ristiriidassa tai poiketa teoreettisesta tiedosta, sillä tutkimukseen ei ole otettu huomioon persoonallisuuden vaikutusta valintoihin. Jos esimerkiksi ihmisen minäkuva on heikko ja hän ei usko omiin kykyihinsä, saattaa hän vastata, ettei motivoitumiseen vaikuta kehittyminen lainkaan. Mutta todellisuudessa kyse saattaa olla epäonnistumisen pelosta ja siksi haasteiden välttämisestä.

Tutkimustuloksistani en osaa analysoida persoonallisuuden vaikutusta vastauksiin, mutta ymmärrän ja pidän itsestään selvänä, että persoonallisuus ja identiteetti ovat vaikuttaneet myös tähän tutkimukseen. Myös suomalaisuus ja sen mukanaan tuoma vähättelyn kulttuuri näkyy tuloksissa. Sosiaalisia palkkioita ei arvosteta ja niitä pidetään jopa kiusallisina, koska ei olla totuttu itsensä korostamiseen tai kehumiseen. Me suomalaiset ajattelemme monessa, että vaatimattomuus on hyve. Uskaltaisimmeko kuitenkin myöntää, että kehu ja kannustus motivoivat parempaan suoritukseen ja jopa itsensä ylittämiseen, mikäli uskolle vain antaa luvan.

5.4 Jatkotutkimusaiheita

Jo teoriaan tutustuttuani havaitsin, että työmotivaatiota on tutkittu todella paljon nimenomaan työntekijöiden näkökulmasta. Myös erilaisten motivointikeinojen käyttöä työntuloksen parantamiseksi on tutkittu paljon. Työntekijöiden persoonallisuus erojen vaikutusta motivoitumiseen ei kuitenkaan ole huomioitu monessa-

kaan tutkimuksessa. Sama aihe on rajattu pois myös tästä tutkimuksesta laajuuden ja ajankäytön vuoksi, mutta olisi mielenkiintoista selvittää miten yksilön persoonallisuus vaikuttaa motivoitumiseen ja/tai toisin päin. Toinen erittäin mielenkiintoinen havainto yksilön motivoitumisesta löytyi tulevaisuutta pohdittaessa. Jatkossa työmotivaatiota voitaisiin johtajien kohdalla tutkia myös tulevaisuuden näkökulmasta: kuinka robottien esimies kokee itsenäisyyden, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteita?

Kuvat:

Kuva 1. Sisäisen ja ulkoisen motivaation eri muodot. s. 11

Kuva 2. Antti W. Aro mukailleen Robert Quinn johtamisen eri rooleja. s. 21

Kuva 3. Motivaatiotimantti. s. 28

Kuva 4. Organisaation toimintatapojen kytkeytyminen työn tekemisen sisältöihin ja yksilön motivoitumiseen. s. 32

Kuva 5. Motivaatio prosessiin liittyvät tekijät. s. 34

Taulukot:

Taulukko 1. Vastaaajien keskiarvot työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä, s. 51

Taulukko 2. Alle viisi vuotta johtotehtävissä toimineiden johtajien kokemat työmotivaation lähteet, s. 53

Taulukko 3. Yli viisi vuotta johtotehtävissä toimineiden johtajien koetut työmotivaation lähteet, s. 54

Lähdeluettelo

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 3. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Aaltonen, T., Kirjavainen, P., Pitkänen, E. 2014. Kutsumusjohtaja. Helsinki: Talentum.

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.

Aro, W. A., 2006. Onko työssä tolkkua? Helsinki: Edita Prima.

Carlsson, Maria & Forssell, Christina 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 2. uudistettu laitos. Tallinna: Tietosanoma Oy

Deci, E.L. 2013. An interview with Dr. Edward. Deci, codeveloper of self-determination theory. American Journal of Health Promotion. Vol. 27 issue 6.

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

Eskola, J., Suoranta, J. 2000. Johdatus laadullisen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J., Suoranta, J. 2005. Johdatuslaadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Flick, U. 2009. An introduction to qualitative research. Edition 4. London: SAGE Publications Ltd.

http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf (luettu 1.11.2017)

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.- 16. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

- Hokkanen, S., Skyttä, O., Strömberg, O. 1996. Johtamistaito. Jyväskylä: Paino-Porras Oy,
- Ihalainen, L. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf Luettu 7.10.2017
- Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: Bookwell.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2002. Onnistu esimiehenä. Toinen painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Juvenes Print.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J., Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. korjattu ja täydennetty painos. (s. 70-85) Juva: WS Bookwell Oy.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lehtonen, T. 2017. Mihin tarvitaan johtajaa? –asiantuntijablogi. Vaasan yliopisto. http://www.uva.fi/fi/blogs/expert/ajatusyhteys/mihin_tarvitaan_johtajaa/ Luettu 3.1.2018.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... Työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. 1.-3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki : International Methelp.

Ristikangas, M-R. & Grunbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. Contemporary Educational Psychology 25. s. 54-67.

Ryan,R.M. 2013. Thoughts on the genesis of self-determination theory. American Journal of Health Promotion. Vol.27 issue 6.pTAHP-8.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2002. Mikä meitä liikuttaa, modernin motivaatio-psykologian perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

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

Sitra. Megatrendit 2016. <https://www.slideshare.net/SitraFund/sitran-megatrendit-2016> Luettu 7.10.2017.

Sitra. 2017. Työn ja toimeentulon arvoitus. <https://www.sitra.fi/artikkelit/trendi-tyon-ja-toimeentulon-arvoitus/> Luettu 7.10.2017.

Tilastokeskus. Pk- yritys. https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html luettu 29.1.2018

Toivonen, T. 1999. Empiirinen sosiaalitutkimus filosofia ja metodologia. Porvoo: WSOY.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Työterveyslaitos. Hyvän johtamisen kriteerit. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/> Luettu 27.12.2017.

Työterveyslaitos. Hyvinvoiva esimies tekee parempaa jälkeä kuin pahoinvoiva. <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyvinvoiva-esimies-tekee-parempaa-jalkea-kuin-pahoinvoiva/> Luettu 27.12.2017.

Työturvallisuuskeskus. Johtaminen ja esimiestyö. https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyö Luettu 27.12.2017.

Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilka, H. 2015 Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

White, D. 2006. Coaching leaders. San Francisco: Jossey-Bass. A Wiley Imprint.

Liitteet:

Liite 1. Haastattelu lomake (muokattu pienentämällä vastaustilaa ja taulukkoa)

LIITE 1

Johtajien työmotivaatio:

Työmotivaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä tahtotilaa, jolloin johtaja suorittaa työnsä mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti sekä nauttien työpäivistään.

Jaan/teemoitan haastattelun muutamaa osaan ja aina osion vaihtuessa kerron sinulle mitä termeillä tarkoitan. Tärkeintä on että vastaat kysymyksiin oman tuntemuksen mukaan. Kysymyksiin ei ole oikeita tai parempia vastauksia. Haemme tietoa mikä sinua motivoi ajatuksellisella tasolla. Kaikkien toiveidesi/ajatuksiesi ei tarvitse olla toteutettavissa nykyisessä organisaatiossa.

Yleiset kysymykset:

Kuinka kauan (vuosina) olet ollut työelämässä?

Minkä ajan tästä johtotehtävissä?

Miksi tai miten olet hakeutunut nykyiseen tehtävääsi?

Miten tärkeänä koet seuraavat asiat työmotivaation kannalta? Pyydän vastausta asteikolla 1 – 5, jossa 1 tarkoittaa, ettei asia ole lainkaan tärkeä ja 5 tarkoittaa, että asia on erittäin tärkeä työmotivaation kannalta.

	Ei lainkaan				Erittäin tärkeä
	1	2	3	4	5
Työuralla eteneminen					
Työssä kehittyminen					
Työn vastuullisuus					
Työn itsenäisyys					
Työn koettu mielekkyys					
Sisältö					
Vaihtelevuus					
Palaute					
Palkka					
Työaika					
Työturvallisuus					
Ilmapiiri					
Sosiaaliset palkkiot					

Aloitetaan työn sisällöllisillä ominaisuuksilla. Näitä ovat mm. työuralla eteneminen, kehitysmahdollisuudet, työn vastuullisuus, itsenäisyys, työn mielekkyys ja työn vaihtelevuus. Myös työstä saatu palaute sekä työn sisältö kuuluu tähän osioon.

Millainen vastuun määrä saa sinut tekemään työsi parhaalla mahdollisella motivaatiolla?

Miten itsenäistä työsi on? Entäs miten itsenäistä sen haluaisit olevan, jotta se motivoisi sinua parhaalla mahdollisella tavalla?

Miten haluaisit edetä urallasi, jotta työsi olisi mahdollisimman motivoivaa?

Olisiko se mahdollista nykyisessä organisaatiossa?

Miten haluaisit kehittyä työssäsi, jotta työsi olisi mahdollisimman motivoivaa?

Saatko palautetta? Jos saat, motivoiko palaute sinua työssäsi?

Minkälainen palaute vaikuttaisi motivaatioosi? Ja miten haluaisit saada palautetta? Keneltä?

Siirrytään sitten työympäristön ominaisuuksiin. Näihin kuuluvat mm. palkkaus, työolosuhteet, työturvallisuus, työaika, työilmapiiri, sosiaaliset palkkiot (kuten tunnustukset). Sosiaalisilla palkkioilla tarkoitetaan myös henkilökohtaista kiitosta ja tunnustusta sekä myös julkista kiitosta ja huomiota.

Minkälainen palkkaus motivoi sinua työssä? Tulospalkkaus, kuukausipalkka..

Miten työaikasi vaikuttaa motivaatioosi?

Minkälainen työaikasuunnitelma parantaisi motivaatiosi? Vai parantaisiko?

Kuinka työturvallisuuteen liittyvät asiat vaikuttavat motivaatioosi?

Kuinka työpaikan ilmapiiri vaikuttaa motivaatioosi? Millainen työilmapiiri motivoisi sinua parhaiten?

Minkälaisia sosiaalisia palkkioita työhösi liittyy? Kuinka ne vaikuttavat motivaatioosi?

Lisää yleisiä kysymyksiä:

Miten uskot oman motivaatiosi vaikuttavan työyhteisöösi?

Mikä saa sinut tulemana töihin aina aamuisin?