



Sisäinen motivaatio työelämässä

Daniel Behm

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Sisäinen motivaatio työelämässä

Daniel Behm
Tradenomi
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2021

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää millaiset asiat vaikuttavat työntekijöiden sisäiseen motivaatioon. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Danske Bank Oyj. Tarkoituksena on hyödyntää tutkimuksessa saatua informaatiota kohdeorganisaation työntekijöiden sisäisen motivaation parantamiseen. Tutkimus toteutettiin Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin itsemääräämisteorian pohjalta. Tutkimus pyrkii selvittämään seuraavat kysymykset: mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden sisäiseen motivaatioon? Millaiset tekijät vaikuttavat työn merkityksellisyyden kokemukseen? Mitkä asiat motivoivat työntekijöitä?

Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat sisäinen motivaatio ja itsemääräämisteoria. Sisäinen motivaatio on merkittävässä osassa työntekijöiden motivoimisessa. Sisäinen motivaatio tulee työntekijöiltä itseltään, mutta sitä voidaan tukea ulkoa päin. Itsemääräämisteorian keskeisimmät käsitteet ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna sähköpostitse. Teemahaastattelussa Danske Bankin työntekijöille lähetettiin 12 kysymyksen patteristo, joka koostui avoimista kysymyksistä. Avointen kysymysten tavoitteena on saada laajoja ja kuvailevia vastauksia ja syvällistä tietoa tutkitavasta ilmiöstä.

Tutkimustulokset tukevat opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltyyn itsemääräämisteoriaan kuuluvien perustarpeiden merkittävyyttä työelämässä. Tutkimuksen perusteella perustarpeiden eli autonomian, kyvykkyuden ja yhteisöllisyyden tulee olla korkealla tasolla, jotta työntekijä viihtyy ja nauttii omasta työstään. Tärkeimpinä sisäistä motivaatiota parantavina tekijöinä esiin nousi uuden oppiminen ja vastuun antaminen. Työntekijöille tulisi antaa entistä enemmän vastuuta ja mahdollisuuksia kehittää omia taitojaan, jotta autonomian taso kasvaisi.

Daniel Behm

Intrinsic motivation at working life

Year

2021

Pages

31

The aim of this Bachelor's thesis was to examine which factors contribute to employees' intrinsic motivation. This task was assigned by Danske Bank PLC. The purpose is to utilize acquired information to enhance the intrinsic motivation of the employees of Danske Bank. The thesis was conducted on the basis of Self-determination theory proposed by Deci & Ryan. The Bachelor's thesis aims at providing answers to the following questions: which factors contribute to employees' intrinsic motivation? Which factors contribute to the feeling of meaningfulness at work? Which parts of their work employees find especially exciting and motivating?

The key concepts of this Bachelor's thesis are intrinsic motivation and self-determination theory. Intrinsic motivation plays a significant role in motivating employees. Intrinsic motivation is born within the employees themselves, but it can be supported externally. The self-determination theory consists of three main subjects: autonomy, competence and relatedness.

The study was conducted as a theme interview via email. The interview consisted of 12 open-ended questions that the respondents answered freely. The nature of the questions allowed the responses to be deeply describing. The respondents were employees of Danske Bank.

The results of this study show support for the importance of self-determination theory's basic psychological needs in work life. According to this study, for an employee to enjoy working, their basic psychological needs, namely autonomy, competence and relatedness, must be at a sufficient level. Factors that showed to have an especially important effect on an employee's intrinsic motivation were learning and being given responsibility. The results of this study therefore suggest that employees should be given opportunities to develop their skills as professionals, and to oversee their own work. Through this, an employee's sense of autonomy and responsibility can increase.

Keywords: motivation, Intrinsic motivation, self-determination, well-being at work

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	6
2	Motivaatio työelämässä.....	6
2.1	Motivaatio käsitteenä.....	6
2.2	Sisäinen motivaatio	7
2.3	Ulkoinen motivaatio	8
2.4	Työmotivaatio	8
2.5	Motivaatioteorioiden synty	9
2.6	Maslowin tarvehierarkia.....	9
3	Itsemääräämisteoria	11
3.1	Ulkoisen motivaation sisäistyminen	11
3.2	Ihmisen kolme perustarvetta	13
3.2.1	Autonomia	13
3.2.2	Kyvykkyys	14
3.2.3	Yhteisöllisyys.....	15
3.3	Työn imu	15
3.4	Yhteenveto.....	16
4	Työtyytyväisyys.....	17
4.1	Strateginen johtaminen	17
4.2	Yhteenveto.....	18
5	Tutkimuksen toteutus	19
5.1	Tietoa kohdeyrityksestä.....	19
5.2	Tutkimusmenetelmä	19
6	Teemahaastattelun tulokset	20
6.1	Haastateltava A	20
6.2	Haastateltava B.....	21
6.3	Haastateltava C	22
6.4	Haastateltava D	23
6.5	Haastattelujen yhteenveto	24
7	Pohdinta	24
7.1	Autonomia.....	24
7.2	Kyvykkyys.....	25
7.3	Yhteenkuuluvuus	25
	Lähteet.....	26
	Kuviot	29
	Liitteet	30

1 Johdanto

Opinnäytetyö käsittelee sisäistä motivaatiota itsemääräämisteorian näkökulmasta ja siinä perehdytään sisäisen motivaation vaikutukseen työskentelyyn ja työn mielekkyyteen. Opinnäytetyö tehdään yhteistyössä Danske Bank A/S Suomen sivuliikkeen kanssa. Pysin tutkimukseni avulla vastaamaan seuraavaan päätutkimuskysymykseen: mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden sisäiseen motivaatioon? Lähestyn päätutkimuskysymystä seuraavien alatutkimuskysymysten kautta: millaiset tekijät vaikuttavat työn merkityksellisyyden kokemukseen? Mitkä asiat motivoivat työntekijöitä?

Tutkittava aihe liittyy jokaiseen yritykseen, jossa pyritään täyttämään työntekijöiden hyvinvoinnin vaatimukset. Motivaatio on moniselitteinen käsite, johon liittyy vahvasti alakäsite sisäinen motivaatio. Sisäinen motivaatio voidaan nähdä yhtenä nykyisen yritysmaailman tärkeimmistä työntekijöiden voimavaroista. Opinnäytetyössä perehdytään itsemääräämisteoriaan ja siihen, kuinka motivaatio liittyy työelämään ja työhyvinvointiin.

Toinen kappale käsittelee motivaation ilmenemistä työelämässä. Kolmannessa kappaleessa perehdytään itsemääräämisteoriaan ja sen sisältämiin aihealueisiin. Neljäs ja viimeinen teoria-kappale keskittyy työtyytyväisyyteen. Viidennessä kappaleessa kerrotaan opinnäytetyön tutkimuksen metodologiasta ja aineistosta, ja kuudes kappale sisältää tulosten esittelyä. Seitsemäs kappale tiivistää ja tuo yhteen teoriaosuuden ja siinä pohditaan toteutetun tutkimuksen tuloksia ja reflektoidaan niitä tieteelliseen tekstiin.

2 Motivaatio työelämässä

2.1 Motivaatio käsitteenä

Salmela-Aro ja Nurmi (2017, luku 1) määrittelevät motivaation käsitteenä seuraavasti: mielen-tila, joka määrittää mitä asioita, millä vireydellä ja kuinka kauan ihminen kulloinkin tekee. Motivaatio selittää miksi yksilö tekee tietyt valinnat, tai valitsee tietyn suunnan muista vaihtoehdoista ja jatkaa valitsemallaan polulla, vaikka kohtaa vaikeuksia ja ongelmia. Motivaatio on moniulotteinen käsite, jota voi selventää kolmen kysymyksen avulla: miksi, mitä ja miten. Miksi viittaa motivaation taustalla oleviin syihin. Sellaisia voivat olla yksilön arvot, hallinnan tunne ja ihmisen psykologiset perustarpeet, kuten autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus. Kysymykseen miksi voi hakea vastausta evoluutiohistoriasta, kuten miksi ihmiset tekevät ihmisla- jille tyypillisiä tekoja, esimerkiksi tuottavat jälkeläisiä jatkamaan sukua. Miksi-kysymys sisältää

myös ihmisen arvoja. Ihmisille tunnusomaista on toimia tiedostamattaan itselleen tyypillisellä tavalla.

Mitä-kysymys viittaa yksilön motivaation kohteisiin: mitä ihminen haluaa ja mihin hän pyrkii. Siihen liittyvät ihmisen tavoitteet, pyrkimykset, huolenaiheet, tavoiteorientaatiot ja intohimot. Tyypillisesti ihminen tiedostaa mitä haluaa ja näin ollen motivaatio kohdistuu konkreettisiin asioihin. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, luku 1.)

Kolmas motivaatiota avaava kysymys on miten. Miten viittaa siihen, millä keinoilla ihminen pyrkii toteuttamaan haluja, tarpeita ja tavoitteita. Tähänkin liittyy monia käsitteitä, kuten toiminnan säätely, ongelmanratkaisu, itsesäätely, opitut toimintatavat sekä erilaiset toiminta- ja oppimisstrategiat. Ihminen ennakoii tietoisesti toimillaan motivaation kohteena olevan asian toteuttamista, mutta toteuttamiseen liittyvät toimintatavat, strategiat ja itsesäätely automatisoituvat tiedostamattomiksi, kun niitä toistetaan useissa tilanteissa. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, luku 1.)

2.2 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio on proaktiivista. Se tarkoittaa, että yksilö motivoituu omasta tekemisestään itsestään. Tekeminen on kiinnostavaa, kehittäväää ja se tuottaa mielihyvää. Tekeminen voi olla mitä tahansa mistä yksilö nauttii ja tekijä saa energiaa itse tekemisestä. Se ikään kuin vetää puoleensa yksilöä, joka kokee halua kehittyä riippumatta siitä, onko saavutettavissa ulkoinen palkinto vai ei. Sisäisesti motivoituneet työntekijät saavat enemmän aikaiseksi ja kykenevät luomaan laadukkaita ratkaisuja ongelmiin. Sisäisen motivaation katsotaan olevan myös eduksi ihmisen hyvinvoinnille. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 107-112.)

Sisäisesti motivoituneet ihmiset tutustuvat vapaaehtoisesti uuteen ympäristöön, pyrkivät optimaalisiin haasteisiin sekä kehittävät uusia taitoja ja tietoja (Weinstein, Ryan & Deci 2012). Sisäinen motivaatio on tilanne, jossa tekeminen on motivoivaa ilman minkäänlaista ulkoista palkkiota. Sisäisesti motivoitunut ihminen ryhtyy toimintaan itsensä vuoksi. Toiminta itsessään tyydyttää tekijää eikä siihen tarvita ulkoista palkkiota. Sisäisesti motivoitunut ihminen toimii omien kiinnostustensa mukaan ja on sekä sitoutunut että keskittynyt toimintaan. Sisäinen motivaatio on yhteydessä itsensä kehittämiseen ja toteuttamiseen, eli ylimmän asteen tarpeiden tyydytykseen, joihin kuuluvat itsensä toteuttamisen sekä kehittämisen tarpeet. Sisäisessä motivaatiossa palkkiot ovat usein pitkäkestoisia ja tehokkaampia kuin ulkoiset palkkiot. (Ruohotie 1998, 38-39). Sisäinen motivaatio on organisaatioiden näkökulmasta paljon tärkeämpää kuin ulkoinen motivaatio, vaikka sisäistä ja ulkoista motivaatiota esiintyy aina samaan aikaan, kun työntekijät suorittavat työtehtäviään. (Osterloh & Frey, 2000). Yksilö, joka on sisäisesti motivoitunut ja tuntee aitoa kiinnostusta tehtävää kohtaan haluaa tehdä tehtävään liittyviä suoritteita omasta tahdostaan. Yksilö saa tyydytystä itse aktiviteetistä, eikä siitä johtuvasta lopputulemasta. Tosin sanallisen positiivisen palautteen on myös nähty lisäävän sisäistä motivaatiota.

Parantaakseen tai lisätäkseen sisäistä motivaatiota organisaation täytyy suunnata huomio työn sisältöön. (Janssen 1999.)

Sisäisestä motivaatiosta on kaksi eri muotoa. Sisäsyntyinen motivaatio on itsessään nautinnollista ja se on motivaation vahvin muoto. Sisäistetty motivaatio muodostuu omien arvojen ja tavoitteiden pohjalta ja tekeminen on yksilölle tärkeää. Pitkäjänteisen suorittamisen kannalta sisäistetty motivaation on hyvin olennaista, koska yksilö voi vahvistaa sitä jatkuvasti laajentamalla ja muokkaamalla tavoitteitaan. (Martela & Jarenko 2014, 15.)

2.3 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio on reaktiivista. Se tarkoittaa sitä, että yksilö motivoituu tekemiseen ulkoisen palkkion tai rangaistuksen myötä. Ulkoisesti motivoitunut yksilö voi kokea tekemisen olevan pakollinen vaihe jonkin ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi. Työpaikalla ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan työstä saatavia palkkioita tai kannustimia. Edellä mainittujen ei kuitenkaan tarvitse olla havaittavia tai konkreettisia asioita, vaan esimerkiksi esimieheltä saatava kiitos tai tunnustus tehdystä työstä voidaan luokitella ulkoa tuleviin motivaatiotekijöihin. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat elementtejä, joiden on oltava hyvin järjestettyjä ja selkeästi työntekijän havaittavissa. Organisaatio voi esimerkiksi liittää työntekijälle maksetun palkan suoraan työntekijän tekemään suoritteeseen. Mitä enemmän tai ahkerammin työntekijä työskentelee, sitä enemmän hän saa palkkaa. Huonosti hoidetut ja havaittavat ulkoiset motivaatiotekijät voivat johtaa työntekijöiden motivaation vähenemiseen. (Carlsson & Forssell 2008, 156.)

2.4 Työmotivaatio

Työmotivaatio käsitteenä tarkoittaa vireystilaa, joka saa aikaan työhön liittyvää toimintaa ja määrittää sen muodon, suunnan, voimakkuuden ja keston. Työmotivaatioon vaikuttavat sekä yksilön sisäiset voimat, että ulkoiset tekijät, kuten palkitseminen (Salmela-Aro & Nurmi 2017, luku 2). Työmotivaatio on prosessi, joka aloittaa ja ylläpitää yksilön päämääräistä toimintaa. Työmotivaatio virkistää ajattelutapaa, innostaa ja vahvistaa positiivisia ja negatiivisia reaktioita ympäröivään maailmaan. Ilman motivaatiota jopa kaikista kyvykkäimmät yksilöt kieltäytyvät työskentelemästä ahkerasti. (Clark, 2003.)

Työpaikalla työntekijöiden tyytyväisyyden ja motivaation negatiivisesti vaikuttavat asiat eivät välttämättä kuitenkaan hyvin järjestettyinä lisää tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Esimerkiksi matala palkka, huonot työolot ja turhat säännöt voivat johtaa työntekijöiden tyytymättömyyteen ja alhaiseen työmotivaatioon. Näiden työmotivaatiota ja tyytyväisyyttä madaltavien seikkojen parempi johtaminen ei kuitenkaan lisää henkilöstön halua suoriutua työtehtävistään paremmin. Jos esimerkiksi palkkaa nostettaisiin, ei se välttämättä takaa parempaa työmotivaatiota, mutta voi poistaa tyytymättömyyttä. Ihmiset ovat puolestaan motivoituneita mielenkiintoisesta työstä, haastavista tehtävistä ja lisääntyneestä vastuusta. (Herzberg 1987.)

2.5 Motivaatioteorioiden synty

Psykologiset motiivit ovat yleensä motivaatioteorioiden lähtökohtia (Maslow 1943, 27). Teoriat ovat mahdollistaneet paremman perustan ihmisten motivoimiselle työssä (Viitala 2002, 154). Motivaatioteorioiden ajatellaan olevan lähtöisin hedonismista, jossa ihmiset etsivät mielihyvää ja pyrkivät välttämään mielihäviötä. (Juuti 2006, 39-45.)

Behavioristinen näkemys alkoi korvata hedonismia motivaatioteorioissa. Hedonismia kritisoivat olivat sitä mieltä, että käyttäytymismallit tulisi rakentaa tosiasioiden pohjalle, eikä hedonistinen itsetutkistelu voinut olla luotettava tapa tutkia käyttäytymistä. Behavioristista näkemystä edusti klassisen ehdollistumisen teoria, välineellisen ehdollistumisen teoria ja mallioppimisen teoria. Tuohon aikaan oltiin enemmän kiinnostuneita ulkoapäin havaittavan käyttäytymisen tutkimisesta, joten teoriat olivat mekanistisia. Behaviorismi kuvasi motivaation omaavia ilmiöitä, mutta ei suoranaisesti kertonut motivaatiosta. Sen ydinajatus oli, että toimintaa jatketaan, jos siitä palkitaan ja näin ollen motivaatio lisääntyy. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, luku 1.)

Behaviorististen teorioiden jälkeen motivaatiotutkimus alkoi muuttua humanistisempaan suuntaan. Ihmissuhdeteoriat vaikuttivat vahvasti työtyytyväisyyden ja motivaatiotekijöiden tutkimiseen sekä organisaatioiden ja henkilöstöhallintojen kehittämiseen (Kiikka 2002, 19). Kaksi tunnetuinta varhaista motivaatioteoriaa ovat Maslowin tarvehierarkia ja Herzbergin kaksifaktori motivaatioteoria (Robbibs & Judge 2008, 70).

2.6 Maslowin tarvehierarkia



Kuvio 1: Maslowin tarvehierarkian pyramidi (Metsähyvinvointi 2016.)

Maslowin tarvehierarkiateoriaa pidetään maailman ensimmäisenä motivaatioteorian ja muut tarveteoriat ovat lähinnä muunnelmia Maslowin teoriasta. Teorian perusajatus on, että ihmisellä on erilaisia tarpeita, joita hän pyrkii tyydyttämään hierarkkisessa järjestyksessä. Teorian mukaan ihmisellä on viisi perustarvetta, joiden tyydyttäminen motivoi ihmistä ja kaikki nämä tarpeet ovat yhteydessä toisiinsa. Tarpeet motivoivat järjestyksessä niin, että alemman tason tarpeet täytyy olla tyydytetty ennen kuin ylemmän asteen tarpeet alkavat motivoida ihmistä. Maslowin mukaan alemman asteen tarpeita ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, rakkauden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet, arvostuksen tarpeet ja ylimmäisenä itsensä toteuttamisen tarpeet. (Viitala 2002, 154-155; Syväjärvi 2005, 57-59; Juuti 2006, 45.)

Maslow asettaa biologiset tarpeet kuten ruuan ja juoman fysiologisiin tarpeisiin, koska nämä ovat välttämättömiä ihmisen toimintakyvylle. Nämä tarpeet tulee olla tyydytettynä ennen kuin ihminen kykenee tavoittelemaan ylempiä tarpeita. (Maslow 1987, 15-17.)

Hierarkiapyramidin toiseksi alimmaisella tasolla on perusturvallisuuden tarpeet. Turvallisuuden tarpeet voidaan jakaa emotionaalisiin ja fyysisiin. Turvallisuuden tarpeisiin kuuluu vahvasti ympäristön turvallisuus ja mielenrauha siitä, että mitään yllättävää ei tule tapahtumaan. Turvallisuuden tarpeisiin liittyy ennakoitavuus sosiaalisissa tilanteissa. Eri tarpeet motivoivat eri hetkinä enemmän tai vähemmän: uhattuna olevaa ihmistä ei motivoi se, että hänelle osoitetaan arvostusta. (Maslow 1987, 15-20.)

Kun kaksi alimmaista tarvetta on tyydytetty niin ihminen suuntaa motivaation rakkauden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden tyydyttämiseen eli pyrkii luomaan ihmissuhteita ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Nämä tarpeet mahdollistavat ihmisen asianmukaisen ja soveliaan toiminnan ryhmässä ja näiden tarpeiden tyydyttäminen voi tapahtua monella eri tavalla. (Maslow 1987, 20-21.)

Seuraavaksi ihminen pyrkii saamaan arvostusta ympäröiviltä ihmisiltä ja alkaa tiedostaa oman arvonsa, jonka seurauksena tavoittelee kunniaa omasta toiminnastaan ja kokee tarvetta tulla arvostetuksi yksilöksi. Arvostus on hyvin subjektiivista, sillä jokainen itse määrittelee tiedostaen ja tiedostamattaan arvostuksen tunteen. (Maslow 1987, 21-22.)

Viimeisenä ja korkeimmalla tasolla hierarkiapyramidissa yksilöä motivoi itsensä toteuttaminen. Tässä tarpeessa ihminen pyrkii löytämään täyden potentiaalinsa. Itsensä toteuttaminen voi olla mitä tahansa tekemistä mistä ihminen nauttii ja jonka tekeminen tuottaa mielihyvää. (Maslow 1987, 22-23.)

3 Itsemääräämisteoria

Itsemääräämisteoria on yksi tutkituimmista motivaatiota selittävästä teorioista, jonka kehittivät Edward L. Deci ja Richard M. Ryan 1970-luvun loppupuolella. Teoria kuuluu positiivisen psykologian tutkimusalaan, jossa motivaatio nähdään ihmisten sisäisinä pyrkimyksinä ja impulsseina, joita ulkoiset tekijät lähinnä rajoittavat (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 12). Teorian ydin oletus on, että ihminen on luonnostaan aktiivinen, motivoitunut ja itseään ohjaava. Ihminen asettaa itselleen tavoitteita, pyrkii suoriutumaan ympäröivistä haasteista ja liittyy uudet kokemukset minäkuvaansa. Nämä ilmenevät jo lapsen varhaisessa käyttäytymisessä tämän tukiessa ympäristöään sekä kokeillessa, maistaessa ja haistaessa uusia asioista pelkäästä uteliaisuuden tuomasta kiinnostuksesta. Luontaisen motivaation ansiosta lapsi kohtaa haasteita, ratkaisee ongelmia ja oppii. Itsemääräämisteorian mukaan yksilön kasvu ja psykologinen kasvu tapahtuvat vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristön kanssa ja sosiaalinen ympäristö tukee tai ehkäisee niitä. Teorian mukaan sosiaalisella ympäristöllä on merkittävä vaikutus siihen, miten yksilö lopulta motivoituu. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, luku 2.)

Itsemääräämisteorian mukaan motivaation määritelmä juontuu ajatuksesta, että yksilöt eroavat toisistaan sen suhteen, miten paljon heitä kiinnostaa jokin asia ja minkä vuoksi he ovat motivoituneet tekemään jotain. Kaksi ihmistä voivat olla yhtä motivoituneita samaan toimintaan, mutta heillä voi olla täysin eri motiivit ja tämä voi johtaa erilaisiin lopputuloksiin. Itsemääräämisteorian mukaan hyvän suorituksen, luovan ongelmanratkaisun ja oppimisen kannalta motivaation lähde tai motiivin laatu on keskeisempi tekijä kuin motivaation määrä itsessään. Tämän vuoksi teoriassa keskitytään erottelmaan motiivityyppejä ja tutkimaan erilaisten motiivien merkitystä yksilön henkiselle kasvulle ja kehitykselle. Keskeisin erottelu motiivien välillä on jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, luku 2.)

Itsemääräämisteorian mukaan yksilö pyrkii luonnostaan omaksumaan ja sisäistämään ympäristönsä sosiaalisesti hyväksytyt tavat, säännöt ja arvostukset osaksi omia arvojaan ja minäkuvaansa voidakseen kokea itseohjautuvuutta omassa toiminnassaan. Prosessissa ulkoiset motiivit muuttuvat vaiheittain sisäistyneiksi. Ulkoiset motiivit vaihtelevat sen mukaan, kuinka sisäistyneitä ne ovat. Esimerkiksi työntekijä voi työskennellä tehokkaasti esimiehen vaatimuksesta tai sen vuoksi, että pitää tehokkaasti työskentelyä tärkeänä, koska työympäristö painottaa suoriutuskeskeiseen työskentelyyn. Molemmassa tapauksissa motivaatio kumpuaa ulkoisesta motiivista, sillä työntekijä ei työskentele tehokkaasti omasta kiinnostuksestaan. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, luku 2.)

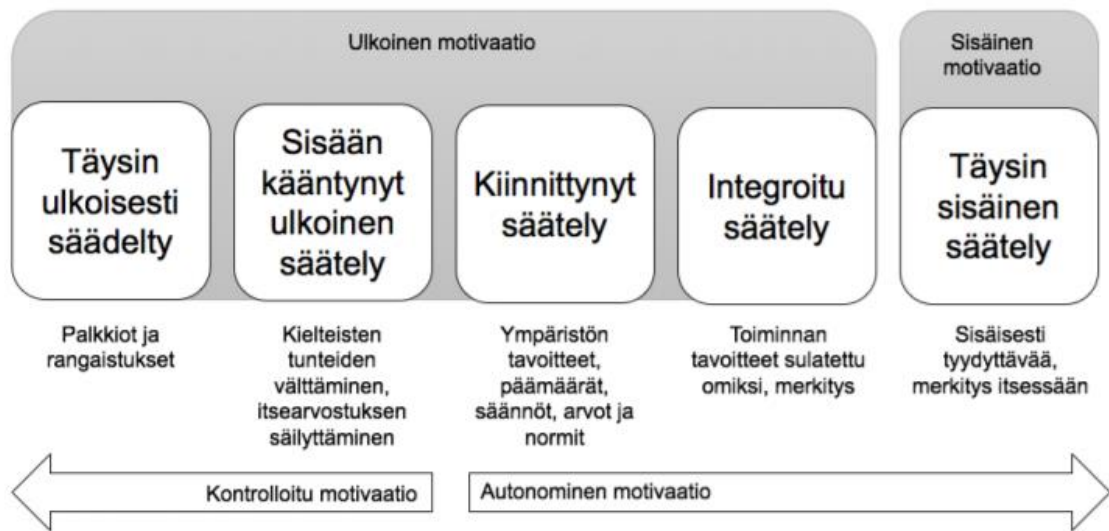
3.1 Ulkoisen motivaation sisäistyminen

Motiiveja voidaan kuvata janana, johon kuuluvat ulkoinen motivaatio ja sisäinen motivaatio. Janaan sisältyy eri asteisesti sisäistyneitä motiiveja eli motiiveja, jotka ovat säädeltyjä ulkoisesti tai sisäisesti. Ulkoisen motivaation ryhmään kuuluvat täysin ulkoinen säätely,

sisäänkääntynyt ulkoinen säätely, kiinnittynyt säätely ja integroitunut säätely. Sisäisen motivaation ryhmään kuuluu ainoastaan täysin sisäinen säätely. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, luku 1.)

Ulkoisen motivaation tekeminen ja sen syyt ovat irrallaan toisistaan. Jos tavoite pyritään saavuttamaan esimerkiksi muiden ihmisten tai tilanteiden vaatimusten vuoksi, ulkoisten palkkioiden takia tai syyllisyyden ja ahdistuksen tunteen välttämiseksi, puhutaan täysin ulkoa säädelystä motivaatiosta. Täysin ulkoinen säätely tarkoittaa sitä, että yksilö motivoituu toimimaan täysin ulkoisen vaatimuksen seurauksena. Jos yksilö on ainoastaan ulkoisesti motivoitunut ja toiminta on hyvin kontrolloitua, voi se olla tavoitteiden kannalta haastavaa, sillä sen on todettu helposti johtavan tavoitteesta luopumiseen vastoinkäymisiä kohdattaessa. Sisäänkääntynyt ulkoinen säätely tarkoittaa, että yksilön motiivi on täysin ulkoinen, mutta toiminta vaikuttaa yksilön tunteisiin. Yksilö esimerkiksi motivoituu toimimaan välttääkseen häpeän, syyllisyyden tai ahdistuksen tunteita tai vaihtoehtoisesti säilyttääkseen itsearvostuksensa. Näistä kahdesta motiivityypistä voidaan käyttää termiä kontrolloitu motivaatio. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, luku 1.)

Kolmas ulkoisen motivaation osa on kiinnittynyt säätely, jossa yksilö havaitsee ja hyväksyy toiminnan arvon eli toisin sanoen kiinnittyy ympäristön tavoitteisiin ja sääntöihin. Tämän kaltaisessa tilanteessa yksilö kokee ympäristön tavoitteet myös itselleen tärkeinä, mutta hänen toimintaansa voi ohjata myös halu saada hyötyä tai arvostusta sosiaalisesta ympäristöstään. Viimeisenä ja lähimpänä sisäistä motivaatiota on integroitu säätely, joka tarkoittaa, että yksilö on sulauttanut toiminnan tai tavoitteen osaksi omia tavoitteitaan ja näin ollen asiasta muodostuu yksilölle henkilökohtaisesti tärkeä ja merkityksellinen. Integroidun säätelyn seurauksena syntynyt motivaatio johtaa vahvaan sitoutumiseen. Täysin sisäisessä säätelyssä yksilö motivoituu toimintaan tai tavoitteeseen nimensä mukaisesti täysin omasta tahdostaan ja kiinnostuksestaan ja saa siitä mielihyvää. Sisäinen säätely mahdollistaa helpommin syvällisen oppimisen ja auttaa syventymään tehtävään. Itsemääräämisteoriassa kiinnittyneestä, integroidusta ja täysin sisäisestä säätelystä käytetään termiä autonominen motivaatio. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, luku 1.)



Kuvio 2: Ulkoisen motivaation sisäistyminen (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)

3.2 Ihmisen kolme perustarvetta

Itsemääräämisteorian mukaan ihmisen kolme perustarvetta ovat kyvykkyys, omaehtoisuus ja yhteisöllisyys. Edellä mainitut perustarpeet ovat merkittäviä ihmisen hyvinvoinnille, motivaatiolle ja henkiselle kasvulle (Järvilehto, 2013). Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että nämä perustarpeet selittävät kulttuurista riippumatta suurimman osan pitkäaikaisesta hyvinvoinnista ja päivittäisestä kokemasta. Psykologian näkökulmasta nämä perustarpeet ovat olennaisia yksilön kasvussa ja fyσιοemotionaalisisessa kehityksessä. Ympäristön tukiessa näitä perustarpeita mahdollisuudet parempiin oppimistuloksiin kasvavat huomattavasti ja ne ovat merkittävässä roolissa myös yksilön mielenkiinnon ylläpidon suhteen. (Martela & Jarenko 2014, 28.)

3.2.1 Autonomia

Autonomia eli omaehtoisuus tarkoittaa sitä, että ihminen voi päättää omasta tekemisestään ja autonomian edellytyksenä on toiminnan- ja valinnanvapaus. Omaehtoisessa toiminnassa motivaatio lähtee yksilön sisältä eikä tekeminen tunnu ulkoa ohjatulta. Parhaimmassa tapauksessa yksilö nauttii toiminnasta ja arvostaa niitä päämääriä, joita toiminta edistää. Autonominen tekeminen on lähtöisin yksilöstä itsestään eikä se kumpua ulkoisista palkkioista. (Martela & Jarenko 2015, 67-68.)

Tutkimukset tukevat autonomian keskeistä roolia sisäisen motivaation, tuottavuuden ja innostuksen lähteenä. Pakotetun toiminnan tekemiseen on hyvin vaikea innostua, vaikka siitä ansaitisi myöhemmin palkkion. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa yksilö alkaa inhoamaan tekemistä, josta olisi voinut nauttia ilman pakottamista. Työpaikalla johtaja voi helposti huomauttaa heikentää työntekijän autonomian kokemaa huonolla johtajuudella. Työntekijöiden

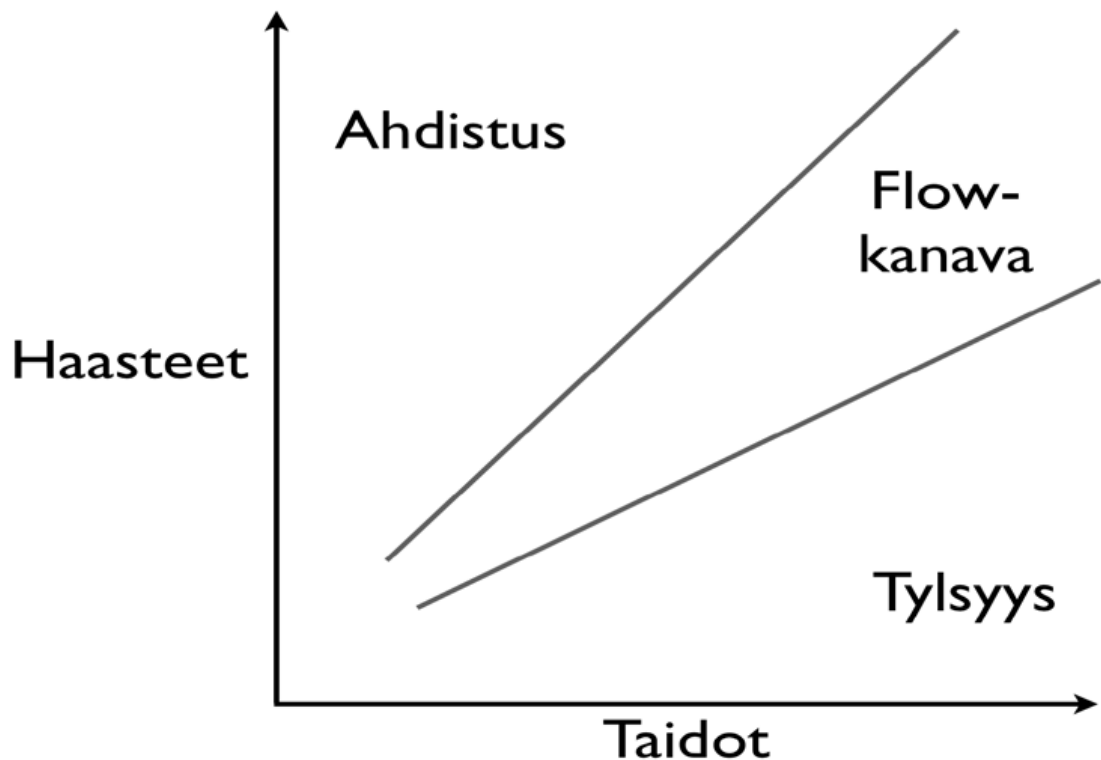
kontrollointi ja mikromanagementi ovat hyviä esimerkkejä toiminnasta, jolla voidaan estää työntekijää kokemasta omaehtoisuudesta kumpuavaa innostusta. (Mayor & Risku 2015.)

Autonomia liitetään toisinaan itsekkyyteen tai itsenäisyyteen, mutta itsemääräämisteoria ei yhdistä näitä ominaisuuksia autonomian käsitteeseen. Yksilö voi olla täysin autonominen isossa ryhmässä: esimerkiksi työntekijä, joka toimii organisaation tavoitteiden ja arvojen mukaisesti voi kokea omaehtoisuutta, kun on omaksunut yrityksen tavoitteet ja arvot. Tällöin työntekijä ei koe noudattavansa käskyjä ja näin ollen kokee tehneensä itsenäisen päätöksen seurata näitä ohjeistuksia. Omaehtoisuudessa tavoitteiden alkuperää olennaisempaa on, että yksilö kokee tavoitteet omikseen. (Mayor & Risku 2015.)

3.2.2 Kyvykkyys

Kyvykkyys tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että tämä hallitsee tehtävänsä ja edistyy tehtävän suorittamisessa. Työntekijän kyvykkyydellä organisaatiokontekstissa tarkoitetaan työntekijän osaamista ja työtehoa. Itsensä kyvykkääksi kokeva työntekijä uskoo pystyvänsä suorittamaan työtehtävänsä mallikkaasti ja ulkopuolisen on helppo huomata, kuinka ammattitaitoinen henkilö nauttii työnteostaan enemmän. Useat tutkimukset tukevat näkemystä, että koettu kyvykkyys on selvästi yhteydessä parempaan lopputulokseen ja yksilön tuottavuuteen työpaikalla. Kun työntekijä kokee hallitsevansa työtehtävänsä, saa hän enemmän aikaiseksi. (Martela & Järnke 2015, 98-100.)

Mihaly Csikszentmihalyin (1975) mukaan ihmisen motivaatio on korkeimmillaan, kun tekemisen haastetaso kohdistuu flow-kanavaan (katso kuvio 3), jossa oma osaaminen ja haastetaso ovat optimaalisessa suhteessa toisiinsa. Tehtävän vähäinen haasteellisuus aiheuttaa yksilön tylsistymisen, mutta toisaalta liian haastavat tehtävät ja toistuvat epäonnistumiset aiheuttavat helposti ahdistusta. Liiallisen haasteellisuuden aiheuttama ahdistus heikentää yksilön sisäistä motivaatiota. Csikszentmihalyin flow-teorian mukaan flow-kanava on optimaalisen toiminnan tila, jossa yksilö on toiminnan suorittamisen kannalta parhaimmillaan. Yksilön motivaatio on myös parhaimmillaan silloin, kun tehtävä on miellyttävä ja sopivan haastava. Työntekijä on produktiivisempi päästessään flow-tilaan. (Bakker 2011).



Kuvio 3: Flow-kanava sijaitsee taitojen ja haasteiden leikkauspisteessä (Martela & Jarenko 2014.)

3.2.3 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys tarkoittaa ihmisen perustavaa tarvetta olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Ihmiset välittävät toisistaan ja haluavat kokea, että heistä välitetään (Deci & Ryan, 2014). Yhteisöllisyys on sisäisen motivaation lähde, joka kumpuaa ihmisen luontaisesta tarpeesta olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Eri ihmisten motivaatiot ovat yhteydessä ja vaikuttavat toisiinsa positiivisesti tai negatiivisesti. Siksi ihmisen hyvinvointi korreloi vahvasti laadukkaiden ihmissuhteiden kanssa. Sisäisen motivaation kannalta autonomia ja pätevyys ovat merkittävämmässä roolissa yksilön toiminnassa, koska vahvasti motivoitunut ihminen toimii mielellään yksin voidakseen keskittyä toimintaan. (Deci & Ryan 2000, 235.)

3.3 Työn imu

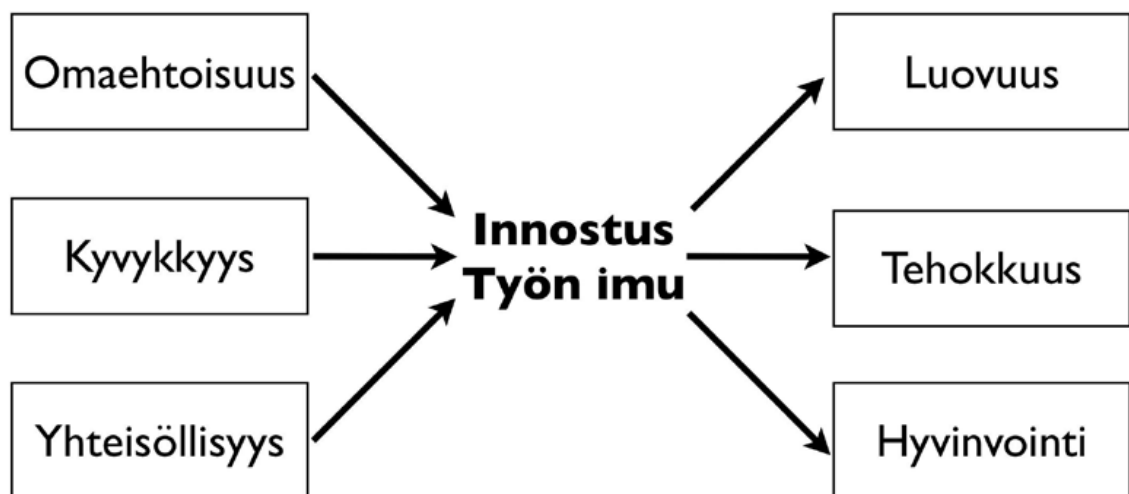
Ensimmäisenä työn imun käsitettä esitteli William Kahn, joka oli yhdysvaltalainen organisaatio-käyttäytymisen professori. Hän määritteli työn imun olevan tarmokkuutta, omistautumista ja nautintoa työhön uppoutumisesta. Se sisältää energisyyttä ja onnistumisen kokemusta, joka tuottaa onnellisuutta työntekijälle ja vahvistaa aloitteellisuutta. Työn imu merkitsee siis hyvinvointia työntekijälle ja parempaa tuottavuutta yrityksille ja muille työorganisaatioille. Työn

imun seurauksena yksilö myös viihtyy työssä, vaikka työ olisi haastavaa. (Hakanen 2005; Hakanen 2009.)

3.4 Yhteenveto

Tutkimusten mukaan työntekijät, jotka ovat sisäisesti motivoituneita ja tyytyväisiä perustarpeisiinsa saavat sekä enemmän aikaiseksi, että kykenevät luovempiin ratkaisuihin. Sisäinen motivaatio on lisäksi eduksi monella tavalla ihmisen yleiselle hyvinvoinnille. Itsemääräämisteorian mukaan tulevaisuuden työelämässä ihmisen perustarpeiden täytyminen on välttämätöntä, jotta yksilö ja organisaatio voivat toimia menestyksekkäästi luovuutta vaativilla aloilla. Sisäisen motivaation edistäminen on kannattavaa sekä työntekijän että organisaation tuloksellisuuden kannalta. Kun yritykset löytävät keinon vahvistaa työntekijöidensä sisäistä motivaatiota työtehtäviään kohtaan aiheutuu positiivinen reaktio yrityksen innovatiivisuudelle ja tuloksellisuudelle. Modernissa työilmapiirissä korostetaan aloitteellisuutta, tiimityötä ja jatkuvaa oppimista, jolloin sisäisesti motivoituneet työntekijät pääsevät loistamaan tehtävissään ja heitä voidaan pitää yrityksen suurimpana voimavarana. Lisäksi innostuneet työntekijät ovat sitoutuneempia työpaikkaansa ja arvostavat omaa työtään enemmän. (Martela & Jarenko 2014, 32.)

Työn imua kokevat työntekijät ovat onnellisempia, terveempiä, työkykyisempiä ja heillä on vähemmän sairauspoissaoloja. Innostuneet työntekijät nukkuvat paremmin, jolloin heillä on enemmän energiaa toteuttaa itseään vapaa-ajalla, mikä korreloi suorasti hyvinvoinnin kanssa. Innostus ja sisäinen motivaatio ovat siis kestäväen hyvinvoinnin lähde. Vahvistamalla ja tuemalla kyvykkyyttä, omaehtoisuutta ja yhteisöllisyyttä on mahdollista vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja tehokkuuteen pitkällä aikavälillä. (katso kuvio 4). (Hakanen 2011, 36-39.)



Kuvio 4: Innostuksen arvoketju (Martela & Jarenko 2014.)

4 Työtyytyväisyys

Työterveyslaitos (2021) määrittelee työhyvinvoinnin ammattilaisten tekemäksi turvalliseksi, terveelliseksi ja tuottavaksi työksi. Hyvin johdetussa organisaatiossa työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi ja työnteko tukee työntekijöiden elämänhallintaa. Työhyvinvoinnille ei ole yhtä ainutta kattavaa määritelmää, koska se on moniulotteinen käsite, johon vaikuttavat myös lähi-käsitteet työtyytyväisyys ja yksilön hyvinvointi. Työhyvinvointi on psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen homeostaasi, jossa ihminen nähdään kokonaisuutena. Työn hallinnan tunne voimistuu ja työstressi ei kuluta työntekijää niin, että hänen terveytensä vahingoittuisi. Lisäksi työn ulkopuoliset tekijät kuten perhe, läheiset ja elämäntilanne vaikuttavat työhyvinvointiin (Suutarinen ja Vesterinen 2010). Työhyvinvointia lisäävät hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden osaaminen. Hyvinvoinnin lisääntyessä tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014.)

Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on huomattava positiivinen yhteys yritysten tulostuloksittaihin kuten voittoon, asiakastyytyväisyyteen, tuottavuuteen, vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin. Lisäksi se vaikuttaa organisaatioiden taloudelliseen tulokseen, kilpailukykyyn ja maineeseen. Työhyvinvoinnin arvioinnilla pyritään ymmärtämään yleisesti työntekijöiden senhetkinen työssä viihtymisen tilanne. Työhyvinvoinnin osa-alueisiin kuuluvat työmotivaatio, työkyky ja työssä jaksaminen. Hyvät työolot luovat vakaan pohjan työhyvinvoinnille ja niiden perustalle tulisi luoda turvallinen ja toimiva ilmapiiri. Työtyytyväisyys liittyy suoraan työhyvinvointiin ja se tarkoittaa käsitteenä yleistä viihtyvyyttä työpaikalla ja näin ollen ilmenee positiivisena kokemuksena työyhteisön onnistuneesta toiminnasta. (Työterveyslaitos 2019.)

4.1 Strateginen johtaminen

Uusin tutkittu käsite työhyvinvoinnin alalla on strateginen johtaminen ja se korreloi suoraan organisaation tuloksellisuuden kanssa. Käsitteen mukaan työhyvinvointi täytyy nähdä yhtenä osana organisaation johtamista ja integroida se organisaation strategiaan ja sen toteuttamiseen (Kauhanen 2016). Aura ja Ahonen (2016) määrittelevät strategisen hyvinvoinnin johtamisen käsitteen osaksi työhyvinvointia ja korostaa sen merkitystä organisaation tuloksen luojana. Strategisen hyvinvoinnin johtamiseen kuuluvat kaikki strategiseen hyvinvointiin vaikuttavat toiminnot, kuten johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto.

4.2 Yhteenveto



Kuvio 5: Työhyvinvoinnin tekijät (Manka 2007.)

Mankan mukaan työhyvinvointi koostuu monista eri asioista. Työhyvinvointi syntyy organisaation, johtamisen, työyhteisön, työn ja yksilön asenteiden yhteisvaikutuksesta. Mankan kehittämässä mallissa (kuvi 5) olennainen työhyvinvoinnin osatekijä on osallistuva ja kannustava esimiestyö. Tämän kaltaisessa esimiestyössä korostuvat oikeudenmukaisuus, myönteisyys, rakentavan palautteen antaminen ja puheeksi ottamisen taidot. Organisaation selkeä visio ja työntekijöiden mahdollisuus osallistua tavoitteiden luomiseen omien kykyjensä mukaisesti lisäävät työhyvinvointia ja motivaatiota. Johtoryhmän tulisi huomioida alaistensa mielipiteet ja päätöksenteon tulisi olla tiiviissä yhteydessä käytännön työhön. Tunteiden ilmaiseminen ja avoin vuorovaikutus lisäävät työyhteisön läheisyyttä ja näin ollen parantavat työhyvinvointia. Mankan mukaan olennainen osa työhyvinvointia on yksilön subjektiivinen kokemus: jokainen ihminen kokee asiat eri tavalla. Onnettomalla ihmisellä voi olla subjektiivinen työpahoinvoinnin kokemus, vaikka teoriassa kaikki työhyvinvointiin liittyvät osatekijät täyttyisivät. (Manka 2007, 7; Manka 2012, 12; Manka ym. 2016, 75.)

Useasti työtehtävässä on kuitenkin mahdollista saavuttaa hyvä työhyvinvoinnin taso ja kokea työ merkitykselliseksi. Monesti ihmiset pyrkivät lähtökohtaisesti olemaan tavoitteellisia ja luomaan laadukasta ja hyvää jälkeä työssään. Ihmiset haluavat luontaisesti kokea ja jakaa onnistumisia sekä hyödyntää kertynyttä osaamista ja kokemuksia uuden ideoinnissa. (Hakanen 2011.)

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tietoa kohdeyrityksestä

Tutkielman kohdeyrityksenä on Danske Bank, joka on kansainvälisesti toimiva pohjoismainen pankki. Yritys toimii 13 maassa tarjoten kokonaisvaltaisia pankkipalveluita henkilö-, yritys- ja yhteisöasiakkaille. Suomen Danske Bank konsernilla on lähes miljoona henkilöasiakasta ja noin 90 000 yritys- ja yhteisöasiakasta sekä 130 suuryritys- ja instituutioasiakasta. Danske Bank työllistää Suomessa yli 2 000 pankkialan ammattilaista, jotka työskentelevät erilaisissa asiantuntijatehtävissä sijoitustoiminnasta päivittäisten pankkiasioiden hoitoon. Pankkipalveluiden lisäksi Danske Bank tarjoaa: henki- ja eläkevakuutuksia, asuntolainoja, varallisuudenhoitoa sekä kiinteistö- ja leasingpalveluita. Danske Bank on suomen kolmanneksi suurin pankki. Sen tavoitteena on kehittää valmiiksi vahvaa asemaansa tarjoamalla työkaluja ja ratkaisuja, jotka tekevät päivittäisen pankkiasioinnin ja tärkeät taloudelliset ratkaisut helpommiksi asiakkaille. (Danske Bank 2021.)

5.2 Tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimus on toteutettu teemahaastatteluna. Teemahaastattelun menetelmä sopii erityisen hyvin tutkittavaan ilmiöön, koska ihmisten sisäinen motivaatio on hyvin subjektiivista ja vaihtelevaa, ja ilmiöstä on hyvä saada syvällisempää tietoa. Teemahaastattelu koostuu avoimista kysymyksistä, joihin vastataan omin sanoin ja perustellen. Teemahaastattelussa tutkija ohjaa keskustelua tutkittavien teemojen suuntaan, mutta haastateltaville annetaan vapaus keskustella aihealueesta laajemmin. Teemat määritellään etukäteen tutkittavan ilmiön pohjalta, mutta avointen kysymysten kautta pyritään saamaan esiin uutta tietoa ja yksilön tulkintoja ilmiöstä. (KvaliMOTV 2021.)

Opinnäytetyö käsittelee sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja työn teon mielekkyyttä. Pyrin tutkimukseni avulla vastaamaan seuraavaan päätutkimuskysymykseen:

Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden sisäiseen motivaatioon?

Lähestyn päätutkimuskysymystä seuraavien alatutkimuskysymysten kautta:

Millaiset tekijät vaikuttavat työn merkityksellisyyden kokemukseen?

Mitkä asiat motivoivat työntekijöitä?

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna sähköpostitse. Teemahaastattelussa Danske Bankin työntekijöille lähetettiin 12 kysymyksen patteristo, joka koostui avoimista kysymyksistä. Avointen kysymysten tavoitteena on saada laajoja ja kuvailevia vastauksia ja syvällistä tietoa tutkitavasta ilmiöstä työntekijöiden motivaation subjektiivisista vaikuttimista. Sähköpostitse

lähetetty kysymyspatteristo toteutustapana oli tehokas, sillä vastaajat saivat valita heille sopivan ajan vastata kysymykseeni.

Kysymykset pohjautuivat itsemääräämisteoriaan ja kolmeen perustarpeeseen. Kysymysten tarkoituksena oli avata sitä, miten tärkeänä vastaajat kokevat nämä perustarpeet. Jokainen vastaaja työskenteli Danske Bankin alaisuudessa ja heidän demografiset tekijänsä olivat suhteellisen yhteneväiset. Vastaajien ikähaarukka oli 24-27 vuotta, sukupuoleltaan vastaajat olivat miehiä ja naisia ja jokainen vastaaja oli korkeasti koulutettu.

6 Teemahaastattelun tulokset

6.1 Haastateltava A

Haastateltava A on ollut Danske Bankilla töissä noin kuusi vuotta. Häntä työssä innostavat eniten uuden oppiminen, kehittymismahdollisuudet ja niiden kautta kasvava vastuu. A:n koettuun työn merkityksellisyyteen vaikuttavat eniten työtehtävien vaikeustaso sekä hänelle osoitettu luottamus. A:n mukaan hänen tavoitteitaan edistävät hyvä henkilökohtainen suoriutuminen, oma-aloitteisuus sekä luottamuksen ansaitseminen ja mahdollisuuksien saaminen uusien asioiden kokeiluun.

A saa valita itse työaikansa sekä menetelmät, joilla suorittaa hänelle annetut tehtävät. Haastateltavan mukaan työn tulee olla tarpeeksi haastavaa, ettei se muutu monotoniseksi, mutta se ei myöskään voi olla liian vaativaa työntekijän taitotasoon nähden. Kyseinen ilmiö näkyy myös opinnäytetyöni kirjallisuuskatsauksen tieteellisissä lähteissä. Haastateltavan mielestä esimiehen vastuuseen kuuluu työntekijän hyvä tunteminen, jotta eri työntekijöille osataan antaa sopivia työtehtäviä.

A olisi mielestään motivoituneempi, jos saisi enemmän työvastuuta, koska tällöin hän olisi sitoutuneempi omiin työtehtäviinsä. Motivaatio ei kuitenkaan kasva hänen mukaansa lineaarisesti tietyn pisteen jälkeen: kun työntekijä kantaa jo suurta vastuuta, ei lisävastuu enää motivoi yhtä paljon. A haluaa oppia kaikki toimenkuvaansa kuuluvat tehtävät niin, että hän kykenee soveltamaan oppimiaan taitoja eri tilanteissa. Oppiminen lisäisi hänen motivaatiotaan, sillä mitä korkeammalla tasolla työntekijän asiantuntijuus on, sitä enemmän tälle voidaan myöntää vastuuta.

Stressiä A:lle aiheuttavat eniten huonot työkalut. Tämä voitaisiin välttää investoimalla parempiin järjestelmiin. Positiivisesti työilmapiiriin vaikuttavat A:n mukaan hyvä työympäristö, hyvät kollegat/yhteisöllisyys sekä selkeät tavoitteet. Työmotivaatioon puolestaan vaikuttavat positiivisesti hyvä työympäristö, työn monimuotoisuus, työn eteneminen ja mahdollisuus kehittyä,

sekä mahdollisuus edetä uralla. Negatiivisesti vaikuttavat edellä mainittujen asioiden vastakohdat.

A kuvaa ihanteellista työtä sellaiseksi, joka ei tunnu työnteolta, mutta josta silti maksetaan hyvää korvausta.

6.2 Haastateltava B

Haastateltava B:llä on kolmen vuoden kokemus asiakaspalvelutehtävistä, sekä henkilö- että yrityspuolelta. Häntä motivoi eniten uuden oppiminen ja uusien taitojen kartuttaminen tulevia työtehtäviä ajatellen. Kuten haastateltava A, myös haastateltava B kokee tätä kautta saavansa varmuutta nykyiseen työtehtävään ja työnteokoon yleisesti. Muihin motivaatiota kasvattaviin asioihin kuuluvat palkka, hyvä työilmapiiri, työkaverit sekä asiantunteva ja asioista kiinnostunut esimies, johon voi luottaa. Myös palaute ja vaihtelevat työtehtävät motivoivat häntä.

B kokee työnsä merkitykselliseksi, jos hänen panoksestaan on muille hyötyä. Työ on hänelle merkityksellistä, jos hän saa riittävästi vastuuta ja mahdollisuuksia toteuttaa sitä, ja saavuttaa hyviä tuloksia.

B:n tavoitteita edistävät eniten työssä opitut taidot, joita hän voi hyödyntää jatkossa muissa tehtävissä. Hänen työntekonsa on myös aika itsenäistä. Hän voi keskustella asiakkaan kanssa omalla tyyllillään asioiden hoitamiseksi sekä kehittää omia rutiineja työtehtävää suorittaessa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että B:llä on korkea autonomian taso työtapojensa suhteen, kunhan työtehtävät tulevat tehdyksi. Hänelle on annettu vastuuta tehdä itsenäisiä päätöksiä, mutta hän kokee myös tärkeäksi sen, että hän saa toisaalta myös tarvittaessa tukea kollegoilta ja esimieheltään. Myös liukuvat työajat lisäävät B:n vaikutusmahdollisuuksia.

B uskoo, että optimaaliseen haasteellisuuden tasoon kuuluu se, että työnantaja tai esimies huomioi työntekijän taidot ja koulutuksen työtehtäviä jakaessaan. Työn on hänen mielestään motivoivaa, kun se ei ole rutiininomaista tai liian helppoa. Työtehtävän pitää olla haasteellinen, mutta ei mahdoton: mikäli työntekijä ei ole saanut riittävästi perehdytystä tehtävään, se on B:n mukaan liian haastava. Hän uskoo, että työnantajan tulisi myös huolehtia, että työntekijän on mahdollista saada apua uutta työtehtävää suorittaessaan. Tällöin työntekijä ei ”jumiudu” työvaiheeseen, vaan pääsee etenemään ja oppimaan uutta samalla. Kohtuuttoman haastava työ myös kuormittaa työntekijää turhaan, jolloin työteho voi laskea.

B:n mukaan hän olisi motivoituneempi, jos hän saavuttaisi lisää vastuuta aiemmilla näytöillään ja suorituksillaan: ”Se [vastuu] tarkoittaisi, että hallitsen aiemmat työtehtävät, minuun luotetaan, ja olen valmis tekemään vastuullisempia toimeksiantoja.” Pelkkä vastuualueiden lisääminen ilman perustetta ei siis välttämättä motivoisi, jos työn määrä kasvaisi liikaa ja liian nopeasti.

B haluaa oppia työssään ammattilaiseksi ja hallita työnkuvansa mahdollisimman hyvin. Kun työntekoon on varma ote, työ ei hänen mukaansa kuormita henkisesti yhtä paljon kuin hallitsemattomalta tuntuva työmäärä. Stressiä puolestaan B:lle voi aiheuttaa se, ettei hän saa riittävästi tukea tai perehdytystä työtehtäviin ja joutuu täten hankaliin tilanteisiin. Tämä voitaisiin välttää kattavalla perehdytyksellä. Esimiehen tulisi huolehtia, että työntekijällä on tarvittavat tiedot ja edellytykset tehtävän täyttämiseen. B ei usko kiireen yksinään aiheuttavan stressiä, mutta jos työtehtäviä on selkeästi liikaa käytettävissä olevaan aikaan nähden, stressi on jo todennäköisempää. Tämä voitaisiin välttää paremmalla työnjaon suunnittelulla.

Työilmapiiriin vaikuttavat B:n mukaan positiivisesti kannustava ja asiallinen esimies, hyvät ja motivoituneet työkaverit sekä tiimityöskentelyn sujuvuus. Negatiivisesti puolestaan vaikuttavat suurin piirtein edellä mainittujen vastakohtat: välinpitämätön tai epäammattimainen esimies, huonot työtehtäviä koskevat ohjeistukset ja epämotivoituneet kanssatyöntekijät.

Ihanteellinen työ on B:n mukaan sellaista, josta saa riittävän hyvän korvauksen työpanokseen nähden. Työn on oltava myös motivoivaa ja kehittävää sekä sellaista, jossa viihtyy itse. Työ saa B:n mukaan joskus olla raskasta, mutta se ei saisi hallita koko elämää.

6.3 Haastateltava C

Haastateltava C vastasi kysymyksiin hieman suppeammin kuin muut. Hän on ollut Danske Bankilla töissä noin vuoden. Häntä motivoi työssään eniten uusien asioiden oppiminen sekä hänelle mielenkiintoiset työtehtävät. Muita tärkeitä työhön liittyviä motiiveja ovat tavoitteet, palkitsemismallit sekä palkkaus. Merkitystä hänen työhönsä tuo puolestaan työtehtävän roolin ymmärtäminen kokonaisuudessaan. Hänen työtavoitteitaan edistävät mahdollisuudet kokeilla erilaisia työtehtäviä: kun hallitsee eri osa-alueet, pystyy toimimaan myös haastavammissa, kokonaisuuden hallitsemista vaativissa tehtävissä.

C ei muista haastateltavista poiketen koe juuri voivansa vaikuttaa työtehtäviinsä. Jonkin verran vaikutusmahdollisuuksia löytyy, mutta se on kuitenkin vähäistä hänen työssään. Haastateltavalle optimaalinen haasteellisuustaso olisi sellainen, joka ei aiheuttaisi kovin paljoa stressiä, mutta tehtävät olisivat silti mielenkiintoisia sekä sopivan haastavia hänen omiin taitoihinsa nähden. C uskoo, että olisi motivoituneempi, mikäli hän saisi enemmän vastuuta työstään, sillä se lisäisi merkityksellisyyden tunnetta sekä kasvattaisi itseluottamusta.

C haluaisi oppia työssään vuorovaikutustaitoja, luovuutta sekä muita taitoja, jotka mahdollistaisivat asiantuntijatehtävissä toimimisen. Tämä lisäisi hänen työmotivaatiotaan, sillä uuden oppiminen on itsessään motivoivaa.

Haastateltavalle nykyisessä asemassa aiheuttaa stressiä useimmiten epätietoisuus siitä mitä hänen kuuluisi tehdä sekä mitä tavoitteita kohti hänen tiiminsä työskentelee yhdessä. Tämä

olisi hänen mukaansa suhteellisen helppo välttää paremmalla työhön perehdyttämisellä, sekä yleisesti informatiivisemmalla johtamisella.

C:n mukaan työilmapiiriin vaikuttavat eniten kollegat sekä erityisesti esimies niin ”hyvässä kuin pahassa”. On paljon juuri muista ihmisistä kiinni, viihtyykö työssä vai ei. Ihanteellinen työ C:lle olisi sellainen, joka olisi sopivan haastavaa ja joka tarjoaisi mahdollisuuksia uuden oppimiseen sekä itsensä kehittämiseen.

6.4 Haastateltava D

Haastateltava D on ollut Danskella puolitoista vuotta. Häntä motivoivat haasteelliset työtehtävät, inspiroiva työympäristö sekä uusien asioiden oppiminen ja niiden hyödyntäminen käytännössä. Muiden haastateltavien tavoin palkka sekä vastuun kantaminen lisäävät myös D:n työmotivaatiota. Merkitystä tuovat puolestaan yrityksen kulttuuri sekä se, millainen vaikutus yrityksen liiketoiminnalla on yhteiskuntaan.

D:n työtavoitteita edistävät vastuun saaminen, esimiesasemassa toimiminen sekä mahdollisuus tehdä virheitä ja oppia niistä. Esimiestehtävät olisivat erityisen opettavaisia, sillä silloin pääsisi suunnittelemaan ja hoitamaan myös muita tehtäviä omiensa lisäksi. Tämä kasvattaa D:n mukaan työntekijän perspektiiviä.

D kokee, että hänellä on laaja autonomia omassa työssään. Erityisesti pandemian tuoma etätyöskentely on lisännyt itseohjautuvuutta arjessa. Hän kokee, että pystyy yhdistämään työn ulkopuoliset asiat, kuten harrastukset ja opiskelun hyvin työelämäänsä niin, että kaikki osa-alueet tuovat elämään sopivaa vaihtelua. Hän voi myös vaikuttaa työtehtäviinsä esittämällä toiveita esimiehelleen.

Optimaalinen haasteellisuuden taso olisi D:lle ”aika haastava”, sillä hän pitää haasteista ja siitä, että pääsee soveltamaan oppimiaan sisältöjä käytännössä. Hän olisi myös motivoituneempi, mikäli saisi enemmän vastuuta. D:n mukaan vastuussa oleminen saa hänet työskentelemään tehokkaammin sekä saavuttamaan parempia tuloksia. Pelkkien rutiinitehtävien tekeminen johtaa helposti tylsistymiseen sekä turhautumiseen. Hän haluaisi tällä hetkellä oppia työssään muun muassa esimiestaitoja, vuorovaikutustaitoja, myyntiä sekä erilaisia analyyseja.

Tähän mennessä työn sijaan stressiä ovat aiheuttaneet enemmänkin työn ulkopuoliset asiat, kuten opiskelu, harrastukset ja näiden kaikkien kolmen yhteensovittaminen. Hyvään työilmapiiriin vaikuttavat haastateltavan mukaan mukavat työkaverit, joiden kanssa on jotakin yhteistä, laajakatseinen esimies sekä riittävän monipuoliset ja haasteelliset työtehtävät. Ilmapii-riä heikentävät puolestaan edeltävien vastakohdat sekä tämän lisäksi huonosti toimiva teknologia työpaikalla.

D:n ihanteellinen työ tällä hetkellä olisi konsulttityön kaltainen työ, jossa saa mahdollisimman suuren näkyvyyden sekä kokemusta eri toimialoilta ja lopulta myös johtamisesta. Lisäksi häntä kiinnostavat myös analyttikon tai tutkijan tehtävät, jotka olisivat hänen mielestään ihanteellisia työnkuvia.

6.5 Haastattelujen yhteenveto

Haastateltavat olivat vastausten perusteella keskenään hyvin samankaltaisia - kaikki olivat motivoituneita erityisesti uuden oppimisesta ja vastuun ottamisesta. Toisaalta myös demografiset tekijät saattavat selittää vastausten samankaltaisuutta, sillä haastateltavat ovat keskenään melko saman ikäisiä ja samassa elämäntilanteessa. Jatkotutkimukseen voitaisiin valita haastateltavia, joiden demografiset tekijät eroaisivat toisistaan, ja haastateltavien määrä voisi olla suurempi.

Kolme neljästä haastateltavasta koki, että heillä on suhteellisen korkea autonomia omassa työssään ja neljäskin haastateltava koki voivansa vaikuttaa jonkin verran työtapoihinsa. Haastateltavat toivoivat kaikki lisää vastuuta sekä haasteita omiin työtehtäviin suurin osa toivoi kasvun olevan kuitenkin maltillista, jottei oman työn hallinnan tunne katoaisi. Tätä selittää kuitenkin se, että jokaisen haastateltavan työura on suhteellisen alkuvaiheessa.

Kaikki haastateltavat mainitsivat rahallisen korvauksen yhtenä työmotiivina, mutta tämä ei korostunut kenenkään vastauksissa. Haastattelujen perusteella kaikille oli yhteistä, että he arvostavat työssään rahaa enemmän ainakin oppimismahdollisuuksia ja sopivaa vastuunkantoa suhteessa omiin taitoihinsa. Kaikkien haastateltavien vastauksissa korostui myös työn sosiaalinen puoli, sillä työkaverit olivat tärkeä osa työssä viihtymistä.

7 Pohdinta

7.1 Autonomia

Autonomia on itsemääräämisteorian ensimmäinen perustarve. Autonomian on useissa itsemääräämisteoriaan liittyvissä tutkimuksissa todettu olevan tärkeä osa motivaatiota. Haastatteluiden perusteella oli positiivista huomata, että kolme neljästä haastateltavasta koki, että heillä on korkea autonomia työssään. Toisaalta kyseessä on niin pieni otos, ettei Danske Bankin työntekijöiden autonomiasta voida kertoa kattavasti tutkimuksen perusteella, vaan sitä varten tulisi tehdä jatkotutkimusta. Haastatteluista ei tullut myöskään ilmi, miten vahvasti enemmistön korkea autonomia vaikuttaa työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen. Haastateltava C kuitenkin koki, että voisi olla motivoituneempi, mikäli hänellä olisi enemmän vaikutusvaltaa siihen, miten hän tekee työnsä.

7.2 Kyvykkyys

Itsemääräämisteorian toinen perustarve, kyvykkyys, korostui ehkä kaikkein vahvimmin haastattavien vastauksissa. Kaikki haastateltavat halusivat oppia uutta, haastaa itseään ja ottaa lisää vastuuta omassa työssään. Tämä selittyy juuri kyvykkyuden perustarpeella: ihmisellä on luontainen tarve näyttää osaamisensa itselleen sekä muille (Deci ja Ryan, 2000). Tämä tuli ilmi selkeästi kaikista haastatteluista, joskin toisilla enemmän kuin toisilla: esimerkiksi haastateltava D osoitti olevansa pitkälti motivoitunut juuri kyvykkyuden perustarpeen kautta. Decin ja Ryanin (2000) mukaan kyvykkyyteen kuuluu juuri edistymisen tunne sekä se, ettei henkilö ikään kuin jumiudu paikoilleen. Tämä korostui selvästi D:n vastauksissa.

Martelan ja Jarenkon (2015) mukaan silloin, kun työntekijä kokee osaavansa tehtävänsä, hän myös saa enemmän aikaiseksi. Vaikka tutkimuksessa ei mitattu työntekijöiden tehokkuutta, vastauksista huomasi sen, että työntekijät myös uskovat saavansa enemmän aikaan silloin kun kyvykkyuden perustarve on täyttynyt ainakin osittain.

Myös Csikszentmihalyin (1975) flow-teoria korostui näissä teemahaastatteluissa: erityisesti haastateltavat A ja B korostivat sitä, että lisävastuu motivoi, mutta sitä ei voi tulla liikaa yhdellä kertaa. Tällöin joudutaan Csikszentmihalyin (1975) teorian mukaan ahdistuksen tilaan, kun taidot eivät vastaa haasteita (ks. kuvio 3). Lisävastuun tavoittelu korostui erityisesti B:n vastauksissa.

7.3 Yhteenkuuluvuus

Yhteenkuuluvuus on itsemääräämisteorian viimeinen perustarve. Teorian mukaan ihminen on sosiaalinen eläin, joka tarvitsee yhteyksiä toisiin ihmisiin. Tämä tulee ilmi haastatteluista ainakin välillisesti, sillä kaikki haastateltavat mainitsevat tärkeänä työilmapiiriin vaikuttavana tekijänä toiset ihmiset työpaikalla toisin sanoen siis kollegat ja esimiehet. Haastattelujen perusteella vaikuttaisi olevan erityisen tärkeää, että toiset ihmiset työpaikalla ovat samantyyliisiä tai ainakin tarpeeksi samanlaisia, että heidän kanssaan pystyy luomaan mielekkäitä työ- ja ystävyysyhteistyösuhteita. Samankaltaisuus ei tässä tarkoita sitä, että kaikkien tulisi olla täsmälleen samanlaisia, vaan sitä kuinka hyvin toisten ihmisten kanssa myös erilaisten yksilöiden saa luotua toimivan yhteyden. Toisaalta yhteisöllisyyden puuttuminen eli etäiseksi jäävät kollegat nähdään haastateltavien mukaan suurena riskinä työilmapiirille. Työ ei voi olla täydellisesti motivoivaa, jos sen tekeminen jää tästä syystä hyvin yksinäiseksi, jopa silloin kun muut tarpeet ovat täyttyneet. Toisaalta Decin ja Ryanin (2000) mukaan autonomia ja kyvykkyys ovat suuremmassa roolissa motivaation kannalta, sillä motivoituneet henkilöt toimivat usein yksin. Tämä huomio ei ole täysin johdonmukainen näiden teemahaastattelujen kanssa.

Lähteet

Painetut

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Csikszentmihalyi, M. 1975. Beyond boredom and anxiety: Experiencing flow in work and play. San Francisco. Yhdysvallat.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. & Konopaske, R. 2009. Organizations - Behavior, Structure, Processes. Thirteenth Edition. The McGraw-Hill Companies. Singapore.

Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? - Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys.

Hakanen, J. Bakker, A. & Schaufeli, W. 2006. Burnout and work engagement among teachers. Journal of School Psychology.

Hakanen, J., Peeters, M. C., & Perhoniemi, R. 2011. Enrichment processes and gain spirals at work and at home - A 3-year crosslagged panel study. Journal of Occupational and Organizational Psychology.

Hakanen, J., Perhoniemi, R. & Toppinen-Tanner, S. 2008. Positive gain spirals at work - From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. Journal of Vocational Behavior.

Herzberg, F., Mausner, B. & Bloch Snyderman, B. 1966. Motivation to work. John Wiley & Sons, Inc. Yhdysvallat.

Herzberg, F.I. 1968. One more time - How do you motivate employees? Harvard Business Review. Tammikuu 1968.

Jarenko, K. & Martela, F. 2014. Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta.

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Ekonomia-sarja. WSOY:n graafiset laitokset. Porvoo.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Kahn, W. A. 1993. Caring for the Caregivers - Patterns of Organizational Caregiving. Administrative Science Quarterly.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämisohjelman laatiminen. Kauppakamari. 1. painos. Viro. Printon.

- Kiikka, J. 2002. Tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen vaikutus työmotivaatioon. Lapin yliopistopaino. Rovaniemi.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyvässeudun paino Oy. Jyväskylä.
- Manka, M-L. & Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Keva.
- Manka, M-L. & Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämisen avuksi. Tampere
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki. Talentum pro.
- Maslow, A. 1943. A Theory of Human Motivation. Kingsport Press, Inc. Kingsport, Tennessee. Yhdysvallat.
- Maslow, A. 1987. Motivation and Personality, third edition. Harper & Row, Publisher, Inc. New York.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin - 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Porvoo. Edita.
- Robbins, S. & Judge, T. 2008. Essentials of Organizational Behavior ninth edition. Pearson Education, Inc., Upper Saddke River. New Jersey
- Salmela-Aho, K. & Nurmi, J. 2002. Mikä meitä liikuttaa - Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Otavan Kirjapaino Oy. E-kirja. Keuruu.
- Stone, R. 2005. Human resource management. (fifth edition) Kyodo Printing Co (S'pore) Pte Ltd. Singapore.
- Syväjärvi, A. 2005. Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Lapin yliopistopaino. Rovaniemi.
- Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Weinstein, N. & Ryan, R. 2010. When helping helps - Autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for the helper and recipient. Journal of Personality and Social Psychology.
- Sähköiset
- Danske Bank 2021. Viitattu 20.5.2021. <https://danskebank.com/fi/tietoa-pankista>
- KvaliMOTV 2021. 6.3.2 Teemahaastattelu. Viitattu 15.5.2021. https://www.fsd.tuni.fi/menetaelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Työterveyslaitos. 2017. Viitattu 23.5.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvointi/>

Kuviot

Kuvio 1: Maslowin tarvehierarkian pyramidi (Metsähyvinvointi 2016.).....	9
Kuvio 2: Ulkoisen motivaation sisäistyminen (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)	13
Kuvio 3: Flow-kanava sijaitsee taitojen ja haasteiden leikkauspisteessä (Martela & Jarenko 2014.)	15
Kuvio 4: Innostuksen arvoketju (Martela & Jarenko 2014.).....	16

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun kysymykset	31
---	----

Liite 1: Teemahaastattelun kysymykset

1. Kuinka pitkä työkokemus sinulla on Danske Bankissa?
2. Mitkä asiat innostavat sinua töissä?
3. Millaiset asiat vaikuttavat työsi merkityksellisyyteen?
4. Millaiset asiat työssä edistävät tavoitteitasi työurallasi?
5. Kuinka itsenäisesti ja millä tavoin voit vaikuttaa omaan työskentelyysi?
6. Millainen olisi optimaalinen haasteellisuuden taso työtehtävässä?
7. Olisitko motivoituneempi, jos saisit enemmän vastuuta? Miksi?
8. Millaisia taitoja haluaisit oppia työssäsi ja lisäksi uuden oppiminen motivaatiosi? Miksi?
9. Millaiset asiat aiheuttavat sinulle stressiä työssäsi? Kuinka tämä stressi vältettäisiin?
10. Millaiset asiat mielestäsi vaikuttavat positiivisesti ja negatiivisesti työilmapiiriin?
11. Mitkä asiat motivoivat sinua töissä?
12. Millainen on ihanteellinen työ? Miksi?