



Iltapäiväkerho-ohjaajien työmotivaatio HJK ry:ssä

Tiago Cunha

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Liikunnanohjaajan tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä(t)

Tiago Cunha

Tutkinto

Liikunnanohjaaja

Raportin/Opinnäytetyön nimi

Iltapäiväkerho-ohjaajien työmotivaatio HJK ry:ssä

Sivu- ja liitesivumäärä

35 + 1

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia HJK ry iltapäiväkerho-ohjaajien työmotivaatiota. Työn tarkoituksena oli luoda aineisto, jonka avulla HJK ry organisaatio selvittäisi työntekijöidensä tämänhetkisen työmotivaation ja etsiä vastaukset kysymyksiin kuten mikä motivoi ohjaajaa työssään ja mitkä tekijät laskevat motivaatiota työpaikalla. Työn tarkoituksena oli myös tarjota vinkkejä, miten yksilön motivoitumiseen voidaan vaikuttaa ja miten työhyvinvointia voidaan kehittää.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin motivaatioon ja työmotivaatioon liittyviä teorioita, ja niiden käsitteitä sekä määritelmiä. Teoriaosuudessa käytiin läpi itsemääräämisteorioita, sisäistä ja ulkoista motivaatiota, flow-tilaa, Maslowin tarvehierarkiaa, kaksifaktori-, suoritusmotivaatio- ja odotusarvoteoriaa. Näiden lisäksi työssä käsiteltiin työhyvinvointiin liittyviä ilmiöitä kuten työstressiä, työn tavoitteita, työn imua ja työyhteisöä.

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli HJK ry, joka on voittoa tavoittelematon yritys. HJK järjestää perusopetuslain mukaista iltapäivätoimintaa pääosin 1–2- luokkalaisille lapsille arkipäivisin. Opinnäytetyön lähti käyntiin tarpeesta tutkia iltapäiväkerho-ohjaajien työmotivaatioita ja omasta halusta tutkia motivaatiota syvemmin. Tämän jälkeen aloitettiin haastattelut, joilla selvitettiin työntekijöiden motivaatioon vaikuttavia tekijöitä.

Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistruktuurista teemahaastattelua. Haastatteluja oli yhteensä kahdeksan kappaletta ja niihin osallistui työntekijöitä yli kahden vuoden työkokemuksella sekä alle kahden vuoden työkokemuksella. Iltapäiväkerho-ohjaajat valittiin viidestä eri iltapäiväkerhosta ja haastattelut toteutettiin 31.5.2021- 3.6.2021 iltapäiväkerhoissa. Haastatteluista nousi esille monta motivoitumiseen vaikuttavaa tekijää kuten työyhteisön merkitys, työn merkityksellisyys, oma vireystila, organisaation joustavuus sekä työn ulkopuolelta ja sisältä tuleva stressi. Parhaimmillaan nämä tekijät vaikuttivat positiivisesti työntekijöiden motivaatioon.

Tulokset auttoivat näkemään missä HJK ry organisaationa on onnistunut ja missä olisi vielä mahdollisesti kehitettävää. Työyhteisö on merkittävässä roolissa iltapäiväkerhotyössä, joten työn viihtyvyyteen ja ryhmäytymiseen olisi tärkeä käyttää paljon resursseja. Erilaisten työpajojen järjestäminen, missä opetetaan ryhmäytymisen ja ohjaamisen taitoja työntekijöille auttavat viihtyisän työyhteisön luomisessa.

Asiasanat

motivaatio, työmotivaatio, työhyvinvointi, työyhteisö

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Motivaatio ja itsemääräämisteoria	3
2.1	Autonomian tunne	7
2.2	Kyvykkyyden tunne	8
2.3	Yhteenkuuluvuuden tunne	9
2.4	Flow-tila	10
3	Työmotivaatio ja työhyvinvointi.....	12
3.1	Työhyvinvointi	18
3.1.1	Työyhteisö.....	20
3.1.2	Työstressi	21
3.2	Työtavoitteet	22
3.3	Työn imu	23
4	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	25
5	Tutkimuksen vaiheet	26
5.1	Aineistonkeruumenetelmä.....	27
5.2	Kohderyhmä	27
6	Tutkimuksen tulokset.....	29
7	Pohdinta.....	31
	Lähteet	36
	Liitteet.....	42
	Liite 1. Haastattelun kysymykset	42

1 Johdanto

Motivaatio on mahdollisesti osallisena kaikessa, mitä teemme tai haluaisimme tehdä. Motivaatio on asia, joka ajaa ihmisiä eteenpäin. Kuitenkin jokainen ihminen on yksilönä erilainen, joten eri asiat motivoivat eri tavoilla. Mikä motivoi henkilöä? Tähän kysymykseen ei ole yhtä oikeaa vastausta vaan motivaatioon voi vaikuttaa ympäristön mahdollisuudet, kasvatus, omat voimavarat sekä läheisten tuki monien muiden ilmiöiden ohella. Kuten Furnham (2005, 278) teoksessaan toteaa, että motivaatio on monitahoinen ilmiö ja monimutkainen prosessi, jossa on useita elementtejä, vaihtoehtoja, tuloksia ja tekijöitä.

Työelämä on muuttunut paljon ja se myös kehittyy jatkuvasti. Työelämä suuntautuu yhä enemmän kohti ihmis- ja ratkaisukeskeistä toimintaa kohti. Näin ollen työelämässä tarvitaan uusia keinoja, jotka mahdollistivat työn tuottavuuden ja ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin. Työntekijöiden hyvinvointiin panostamisen avulla voidaan luoda kestäviä ratkaisuja Suomen tulevaisuuden ja kilpailukyvyn varmistamiseksi. (Lerssi-Uskelin & Vanhala 2011, 5.) Tämän tutkimus tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden kiinnittää huomion työntekijöidensä nykyiseen motivaatioon ja tutkimuksen avulla pyrkiä kehittämään työntekijöidensä työhyvinvointia.

Motivaatioon tunnetuimpia teorioita on itsemääräämisteoria. Itsemääräämisteoriassa yksilö haluaa toimia omista lähtökohdistaan ja motivoitumiseen vaikuttaa autonomina tunne, kyvykkyyden tunne ja yhteenkuuluvuuden tunne (Gagne & Deci 2005, 334). Motivaation kehitykseen tai syntyymiseen vaikuttaa asioiden ymmärtäminen, itseluottamus, merkityksellisyyden etsiminen ja uteliaisuus (Päivänsalo 2020, 203). Työntekijät sekä työnantajat voivat vaikuttaa omaan tai toisten motivoitumiseen erilaisin keinoin. Työnantajalla on tärkeä tehtävä pyrkiä luomaan ympäristö, missä yksilö tuntee olevansa tärkeä ja yksilöllä on mahdollista toteuttaa itseään.

Työmotivaatioon liittyy useita teemoja kuten työhyvinvointi, työyhteisön merkitys, työnstressi, työn tavoitteellisuus ja työn imu. Työhyvinvointi sisältää henkilön fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen hyvinvoinnin. Nämä kaikki osa-alueet vaikuttavat toinen toisiinsa, jonka vuoksi työhyvinvointia on tärkeä tarkastella kokonaisvaltaisesti. Ihminen pyrkii olemaan jatkuvasti onnellinen, tämä koskee myös työntekoa. Työelämässä olevat haluavat olla energisiä työssään sekä iloisia, joka takaa jaksamisen arjessa kuin työssäkin. (Virolainen 2012, 9–11.) Tekstissä tarkastellaan, miten työhyvinvointia parannetaan kokonaisvaltaisesti ja miten esimerkiksi työyhteisö voi vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti yksilön työn mielekkyyteen.

Jokainen työntekijä haluaa tuntea itsensä arvostetuksi tehdystä työstään työyhteisön silmissä. Työntekijöiden kokema arvostus lisää työmotivaatiota ja sen avulla myös parantaa työn laatua. (Lusa & Fleminch 2019.) Tässä tutkimuksessa selvitetään, mitkä tekijät motivoivat työntekijöitä ja mitkä asiat työpaikalla laskevat työmotivaatioita. Lisäksi tutkimuksessa tutkitaan työorganisaation ja työyhteisön vaikutusta motivaatioon. Eri yksilöitä voi motivoida eri tekijät kuten yksi työntekijä pitää työn merkityksellisyydestä, kun taas toinen työntekijä rakastaa työyhteisössä työskentelystä. Työn tarkoituksena on myös tarjota vinkkejä, miten yksilön motivoitumiseen voidaan vaikuttaa ja miten työhyvinvointia voidaan kehittää.

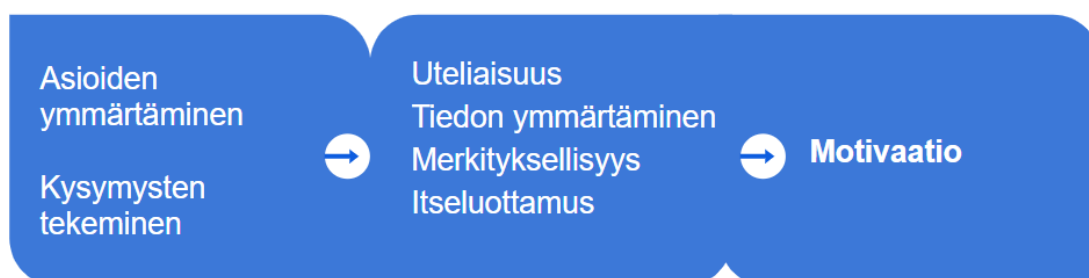
2 Motivaatio ja itsemääräämisteoria

Mitä motivaatio on? Motivaatio terminä on alun perin johdettu latinan kielen sanasta *mo-vere*, joka tarkoittaa liikkumista (Lämsä & Hautala 2013, 80). Sinokin (2016, 43) mukaan motivaatio on psyykkinen tila, jonka tarkoituksena on ohjata vireyttä, aktiivisuutta ja ahkeruutta toimia omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivaatio on tunne, joka ilmaantuu silloin kun haluaa toteuttaa erilaisia tarpeita. Motivaatio on siis yksilöllinen ilmiö, joka toimii käyttäytymisemme energianlähteenä sekä säätelee käyttäytymistämme. Näin ollen motivaatio vaikuttaa opiskeluun, ammatinvalintaan, harrastuksiin, kuntoiluun ja työssä suoriutumiseen. (Pajunen 2019, 69.)

Mistä motivaatio syntyy? Mistä motivaation puutteesta on kysymys? Motivaatio liittyy innostuneisuuteen ja siitä syntyvään tekemisen haluun. Tekemisen tulisi olla mukavaa, jotta siihen olisi kiva tarttua. Kuitenkin motivaatio liittyy myös tilanteisiin, joissa tekeminen ei välttämättä tunnu hyvältä tai hauskalta. Esimerkiksi nuori opiskelija on motivoitunut opiskelemaan lääkäriksi, vaikka opiskelu ei ole aina mukavaa. Päivänsalo (2020, 195.)

Määrätietoinen työskentely ja vaikeuksista selviäminen kertovat myös motivaatiosta. Ihmiset ovat luontaisesti motivoituneita, kun he tekevät jotain, ja jos he pitävät tekemistä mielenkiintoisena he saavat siitä spontaania tyydytystä. Tätä kutsutaan sisäiseksi motivaatioksi. Ne ihmiset, jotka taas saavat tyydytystä ulkoisista seurauksista kuten kehuista tai rahasta, kutsutaan ulkoiseksi motivaatioksi. (Malinoswka, Tokarz & Wardzichowska 2018, 446.)

Motivaation kehittyminen vaatii ensimmäiseksi asioiden ymmärtämistä ja kysymysten tekemistä. Jos henkilö ei ymmärrä ilmiötä tai ei ole siitä tarpeeksi kiinnostunut motivaation syntyminen ja kehittyminen loppuu. Motivaation syntymiseen vaaditaan myös henkilön uteliaisuutta opittavaan asiaan, tiedon ymmärtämistä sekä itseluottamusta (kuvio 1). Alla oleva kuva auttaa ymmärtämään miten motivaatio kehittyy ja rakentuu yksilön tasolla.



Kuvio 1. Motivaation kehitys (mukaillen Päivänsalo 2020, 203)

Huonosta motivaatiosta on helppo syyttää jotakin muuta kuin itseään. Motivoitumattomuus laitetaan yleensä esimerkiksi tylsän työn, huonon esimiehen tai liian vaikeiden työtehtävien syyksi. On olemassa monenlaisia tekijöitä tai ilmiöitä, jotka nostattavat motivaatiota ja auttavat pääsemään motivoitumattomuudesta eroon. Näitä ovat esimerkiksi tehtävissä onnistuminen, hyvä mieliala, merkityksellisyyden kokeminen, sitoutuminen tavoitteisiin, kiinnostus aihetta kohtaan ja kokemus siitä, että on kyvykäs selviytymään tehtävistä. (Päivänsalo 2020, 202.) Motivaatio voidaan jakaa myös kahteen osa-alueeseen, jotka ovat sisäinen ja ulkoinen motivaatio.

Vasalammen (2017, 55) mukaan sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan, että yksilö tekee jotain, koska on aidosti kiinnostunut aiheesta ja toiminta tuo mielihyvää yksilölle. Esimerkiksi urheilija, joka saa urheilusta positiivisia tunteita tai työntekijä, joka on kiinnostunut omasta työstään ja hänellä on halua kehittyä työssä. Sisäinen motivaatio on proaktiivista, jossa yksilö hakeutuu jatkuvasti tekemään itselleen merkittäviä asioita. Sisäinen motivaatio normaalisti kumpuaa yksilöstä itsestään eikä muiden asettamista vaatimuksista tai odotuksista. (Martela & Jarenko 2014, 6.)

Sisäisesti motivoitunut henkilö kokee siis halua heittäytyä tekemiseen ja antaa oman energiansa virrata luontaisesti. Lisäksi jatkuva kehittämisen tarve, uuden oppiminen ja merkityksellisen työn tekeminen ovat sisäisesti motivoituneelle yksilölle tyypillisiä ominaisuuksia. Tämän seurauksena yksilön voimavarat eivät kuormitu samanlailla kuin ulkoisesti motivoituneella henkilöllä ja näin ollen sisäinen motivaatio palkitsee jo itsessään henkilöt (Appelo, 2016).

Miksi sisäinen motivaatio on tärkeä? Sinokki (2016, 69) kertoo sisäisen motivaation liittyvän usein itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen. Tämän tyyppinen motivaatio kytkeytyy tunteisiin ja on yleensä pitkäkestoista. Sisäinen motivaatio on merkittävä, koska se on tärkeässä roolissa sitoutumisen, laadun, oppimisen sekä suorituskyvyn parantamisessa. Toisin sanoen sisäinen motivaatio on tärkeää, sillä se ohjaa ihmisiä itsenäisesti etsimään uusia haasteita, laajempia kokemuksia ja kattavaa ymmärrystä ilmiöistä. Esimerkiksi työntekijä etsii jatkuvasti erilaisia koulutuksia, joiden avulla hän voi kehittää omaa osaamistaan tai työntekijä pyrkii haastamaan itseään kokeilemalla uusia luovia tapoja toteuttaa työtään. (Ryan & Deci 2017, 123.)

Ulkoinen motivaatio on sisäisen motivaation vastakohta. Ulkoisessa motivaatiossa yksilö saattaa jättää huomioimatta omat arvonsa ja sisäisen kiinnostuksen kohteensa ulkoisten tai sosiaalisten palkkioiden takia (Vasalampi 2017, 55). Martela & Jarenko (2014, 6) kertovat, että ulkoisessa motivaatiossa tekeminen nähdään välineenä jonkin ulkoisen päämää-

rään saavuttamiseksi, mutta tämä tekeminen tuntuu pakonomaiselta. Eli ulkoinen motivaatio on reaktiivista, se on erilaisiin uhkiin vastaamista ja selviytymisen kannalta olennaisten resurssien keräämistä kuten rahan tienaamista asunnon vuokraa varten.

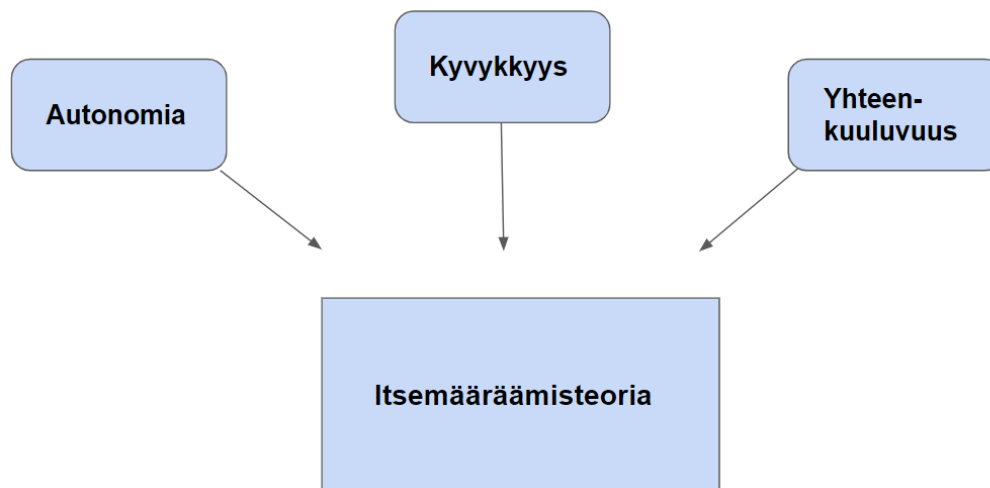
Henkilöt, jotka ovat vain ulkoisesti motivoituneita joutuvat ikään kuin työntämään itsensä tekemään käsillä olevaa asiaa. Tämä tarkoittaa, että ulkoisen motivaation omaava ihminen on passiivinen yksilö, jonka motivoimiseksi tarvitaan aina joko rangaistus tai palkkio. Erilaisia rangaistuksia voivat olla perheen sisäinen halveksunta, jos suoritukset eivät ole olleet vanhempien mielestä tarpeeksi hyviä tai esimiehen mielestä työ ei ole ollut tarpeeksi vakuuttavaa, joten työntekijää uhkaa palkan lasku. Palkkiona voi toimia sosiaalinen hyväksyntä tai raha. Näin ollen motivoituminen palkkioiden ja erilaisten rangaistuksien avulla on henkisesti kuluttavaa ja pitkällä aikavälillä ulkoinen motivaatio ei ole ihmisen hyvinvoinnin kannalta kannattavaa. (Martela & Jarenko 2014, 6.) Ryan & Deci (2017, 128) toteavat, että kun ihmiset asettavat suurta arvoa ulkoisille pyrkimyksille kuten rikkaudelle, imagolle tai maineelle, he ovat yleensä psyykkisesti vähemmän terveitä, kun ne henkilöt, jotka asettavat arvoa kasvu-, ihmissuhde- ja yhteisöpyrkimyksille.

Appelo (2016) nostaa esille näkökulman, jossa palkkioita voidaan hyödyntää myös positii-visesti ihmisten motivointiin. Oikealla tavalla sovellettaessa palkkiot voivat tuoda merkittäviä tuloksia esimerkiksi työn laatuun. Kääntöpuolena palkkioissa on, jos ihmiset jäävät koukkuun säännöllisiin palkintoihin, ja he eivät saa odotettua palkkiota, he voivat tuntea itsensä pettyneeksi tai sen olevan rangaistus jostain. Tämä lopulta tuhoaa suorituskyvyn ja motivaation. Tähän vaikuttaa myös se, miten yksilö osaa tulkita tilannetta ja miten hän kokee palkitsemisjärjestelmän kokonaisuudessaan sekä miten hänen esimiehensä toimivat tilanteessa. (Martela & Jarenko 2014, 47.)

Monelle ihmiselle palkka ei ole työssä tärkein asia, mutta harvat jatkaisivat työntekoa kokonaan ilman palkkaa. Ulkoisten kannusteiden avulla organisaatiolla on mahdollista korostaa erilaisten tavoitteiden merkitystä ja sitä kautta pyrkiä ohjaamaan työntekijöiden toimintaa. Ulkoiset palkinnot toimivat silloin kun ne eivät ole kontrollin väline tai jos kyseiset palkkiot koetaan tunnustukseksi hyvästä työstä. (Päivänsalo 2020, 209.) Sisäisen ja ulkoisen motivaation erottaminen voi olla vaikeaa, sillä ne voivat kietoutua monimutkaisesti toisiinsa. Yleisin ihmisen motivaatioon liittyvä teoria on itsemääräämisteoria ja se tutkii kuinka motivaatioon vaikuttaa ihmisen kokemus autonomiasta, kyvykkyydestä ja yhteenkuuluvuudesta.

Itsemääräämisteorian lähtökohtana on, että ihminen osaa itse olla aktiivinen, motivoituvaa ja autonominen. Itsemääräämisteorian taustalla motiivin laatu ja merkitys on suurempi kuin motivaation määrä. (Vasalampi 2017, 54.) Teorian avulla pyritään tulkitsemaan, miksi

yksilö on motivoitunut ja mitkä asiat lisäävät sisäistä motivaatiota. Itsemääräämisteorian mukaan ihminen kokee haluavansa olla sisäisesti motivoitunut eli toimia omista lähtökohdistaan, jolloin yksilön tarve autonomiaan, yhteenkuuluvuuteen ja kompetenssin eli pystyvyyden tunteeseen täytyisivät (kuvio 2). Itsemääräämisteoriassa yksilön kehitys ja psykologinen kasvu tapahtuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristön kanssa. (Sinokki 2016, 54.)



Kuvio 2. Itsemääräämisteoria (mukaillen Deci & Ryan 2000, 227)

Keskeisin osa itsemääräämisteoriaa on ajatus, siitä että ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat koettu autonomia, koettu kyvykkyys ja koettu sosiaalinen yhteenkuuluvuus. Omaehtoisuudella eli autonomialla tarkoitetaan henkilön kokemusta siitä, että tekeminen ei ole ulkoisen pakon esimerkiksi työnantajan sanelemaa, vaan tekeminen on lähtöisin omasta itsestään. Kyvykkyydellä eli pystyvyydellä tarkoitetaan kokemusta siitä, että henkilö kokee olevansa kyvykäs ja aikaansaava. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 83).

Yhteisöllisyys tai yhteenkuuluvuus syntyy, kun yksilö kokee yhteyden toisiin ihmisiin ja siitä, kuinka hän kykenee tekemisensä kautta saamaan aikaan hyviä asioita näille toisille ihmisille. (Martela & Jarenko 2014, 16.) Nämä perustarpeet auttavat selittämään työntekijän hyvinvointia ja työssä suoriutumista sekä niillä on perustava rooli hyvinvoinnin, kasvun ja sisäisen motivaation kokemisessa. Seuraavaksi tarkastellaan autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä tarkemmin sekä selvitetään, miten perustarpeita voidaan tukea.

2.1 Autonomian tunne

Autonomialla viitataan ihmisen tunteeseen, jossa heidän käyttäytymisensä pohjautuu heidän omiin valintoihinsa eikä ulkoiseen säätelyyn. Autonomia on kokemus siitä, että henkilö on vapaa päättämään omista tekemisistään itse. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 191.) Monilla ihmisillä on jonkinlainen pyrkimys toimia itsemääräytyvästi ja saada kokemusta valinnoista, jotka on tehty omatoimisesti. Autonomia on kokemus omasta halusta toimia itsenäisesti eikä henkilön tekeminen saa olla liian rajattua. Esimerkiksi iltapäiväkerhon työntekijä haluaisi pitää lapsille uuden keksimänsä leikin, mutta lähiesimies kertoo, että pidättäytydään vaan vanhoissa ja tutuissa leikeissä. Tämän kaltainen säätely pitkällä aikavälillä on haitallista yksilön kehitykselle, koska yksilö kokee, että häntä rajoitetaan liikaa. Tämä voi vaikuttaa työilmapiiriin ja työn tuloksiin eli laatuun ja määrään. (Martela ym. 2017, 82.)

Aaltonen ja kumppanit (2020, 192) mainitsevat, että liian vahva tai tiukka kontrolli tukahduttaa itsemääräämisoikeuden ja motivaation toimintaa. Tämän seurauksena johtajan näkökulmasta on vaikeaa pyrkiä tasapainoilemaan liiallisen ohjauksen ja kontrollin sekä vapauden ja autonomian antamisen välillä. Kuitenkin työnantaja voi tukea työntekijöiden autonomiaa ja sitä kautta pyrkiä vahvistamaan työntekijöiden motivaatiota. Kuinka työnantaja voi lisätä työntekijöidensä motivaatiota? Martela ja kumppanit (2017, 88–89) esittävät keinoja autonomian tukemiseen sekä mainitsevat autonomiaa heikentäviä tekijöitä. Vahvistavia tekijöitä on esimerkiksi työnantaja ottaa työntekijän työtä koskeviin päätöksiin mukaan ja kuuntelee työntekijöitään. Heikentäviä tekijöitä on työilmapiiri, missä tekemistä rajoitetaan ja työnantaja määrää kaikesta (taulukko 1).

Taulukko 1. Autonomiaa vahvistavat ja heikentävät tekijät (Martela ym. 2017, 88-89)

Autonomiaa vahvistavat tekijät:	Autonomiaa heikentävät tekijät:
Työnantaja kuuntelee työntekijöitä	Työnantaja ei kuuntele työntekijöiden toiveita.
Miellyttävien työntehtävien lisääminen	Työilmapiiri, jossa tekeminen on rajoitettu
Ottamalla mukaan työtä koskeviin päätöksiin	Tarkka kontrollointi, mitä saa ja mitä ei saa tehdä
Perusteluiden ja palautteen antaminen	
Vastuun antaminen isoista kokonaisuuksista	

Työntekijät, jotka kokevat työilmapiiriin enemmän autonomiaa tukevasi ovat suoriutuneet ja sopeutuneet työssä paremmin sekä he ovat tyytyväisempiä työhönsä, kun henkilöt, joilla ei ole autonomiaa tukevaa ilmapiiriä. Tästä johtuen työnantajan on hyvä pyrkiä antamaan enemmän vastuuta työntekijöillensä. Nykypäivänä työn teossa on siirrytty enemmän vastuun jakamiseen työpaikalla sen sijaan, että esimies määrää kaikesta. Tämä voi tuntua

haastavalta, mutta esimiehen ja työntekijöiden hyvinvoinnin kehityksen kannalta vastuun antaminen ja autonomian tukeminen on hyödyllistä kaikille osapuolille. Lisäksi jos työntekijä kokee, että työnantaja suhtautuu häneen kunnioittavasti ja luottavaisesti on hänen helpompi sisäistää kohdistetut odotukset ja toimia näiden suhteen autonomisesti. (Ryan & Deci 2017, 538.)

2.2 Kyvykkyyden tunne

Martela & Jarenko (2014, 16) kertovat, että kyvykkyys tai pätevyys tarkoittaa yksilön kokemusta omista taidoistaan ja kuinka niiden avulla asioita saadaan aikaan. Työntekijät, joilla on korkea kyvykkyyden tunne uskovat, että he pystyvät suorittamaan annetun tehtävän menestyksekkäästi. Aaltonen ja kumppanit (2020, 192) nostavat esille, että ihmisellä on tarve kokea olla osaava ja tahto saada aikaan asioita. Haluamme kokea jatkuvasti itsemme kyvykkäiksi ja saada arvostusta omasta osaamisestamme. Näin ollen on tärkeää, että henkilön työtehtävät vastaavat hänen vahvuuksiaan ja ovat tarpeeksi kehittäviä sekä haastavia. Jatkuvasti työssään onnistuva ja vahvasti luottavainen omiin kykyihinsä oleva henkilö uskaltaa ottaa uusia haasteita vastaan, kun taas työntekijä, jolla on matala kyvykkyyden tunne eikä luota omiin kykyihinsä alkaa välttämään uusia haasteita kohdatessa. (Aaltonen ym. 2020, 192.)

Työnantajalla on suuri rooli kyvykkyyden tukemisessa ja työyhteisössä työntekijöiden kyvykkyyden tunteella on merkittävä rooli organisaation kehityksen ja työhyvinvoinnin kannalta. Martela ym. (2017, 89–90) kertovat, että työntekijöiden kyvykkyyttä voidaan tukea esimerkiksi prioriteettien ja työnkuvan selventämisellä. Kyvykkyyttä voidaan tukea myös vahvistavalla palautteella, joka on täsmällinen ja spesifi. Vahvistavan palautteen ideana on kehua ja vahvistaa työntekijöiden osa-alueita. Palaute ”Kiitos teit hyvää työtä” ei ole riittävä, koska se ei kerro tarkasti missä asioissa työntekijä pärjäsi ja missä olisi vielä kehitettävää. Enemmänkin tällainen palaute olisi toivottavampaa ” Kiitos suoriuduit tehtävästi mallikkaasti ja pidin siitä, miten luovuudellasi olit auttanut kehittämään uudet tavoitteet organisaatiollemme, kuitenkin toivoisin myös, että pystyisit huomiomaan muiden kollegoiden näkökulmia enemmän”. Palautteen laadulla ja miten sen antaa on iso merkitys työntekijän kehityksen näkökulmasta. (Kvist ym. 2020, 94.)

On tärkeä muistaa, että vaikka kehuminen ja palautteen antaminen on ulkoista palautetta, se poikkeaa muista ulkoisista motivaatiotekijöistä siten, että kehuminen on sisäistä motivaatiota lisäävää toimintaa. Työnantaja voi tukea kyvykkyyden ja tuloksellisuuden kokemista. Työnantaja voi tukea kyvykkyyttä asettamalla selkeitä odotuksia. Työntekijät yleensä haluavat tehdä tehtäviä, joita he ymmärtävät ja heillä on mahdollisuus onnistua siinä. Työtehtävien on myös oltava sopivan haastavia, joista työnantaja antaa jatkuvasti

palautetta edistymisestä. Lisäksi työnantaja on hyvä suosia aktivoivia työpajoja, joissa henkilöt pääsevät kehittämään omaa osaamistaan. (Päivänsalo 2020, 21.)

2.3 Yhteenkuuluvuuden tunne

Martela & Jarenko (2014, 30) nostavat esille kolmannen sisäisen motivaation lähteen, joka kumpuaa ihmisen tarpeesta olla sosiaalinen ja yhteydessä toisiin ihmisiin. Tämä kolmas sisäinen motivaation lähde on yhteenkuuluvuuden tunne. Yhteenkuuluvuudella tarkoitetaan kokemusta ja tunnetta siitä, että henkilö kokee olevansa osa välittävää yhteisöä ja hänellä on mahdollisuus kokea syvää yhteyttä läheisiin ihmisiin. Ihmiset ovat sosiaalisia luonnostaan ja haluamme tulla kohdatuksi aidolla tavalla sekä tuntea, että meidät on hyväksytty omana itsenämme. Ihmisten yhteenkuuluvuuden tarve saa meidät hakeutumaan erilaisiin yhteisöihin. Yhteisöistä tai ryhmistä tulee osa identiteettiämme, mikä vaikuttaa meidän arvoihimme, tavoitteisiin ja sääntöihin esimerkiksi koulussa oppilaat hakeutuvat kaveriporukoihin, joissa on saman tyyppiset kiinnostuksen kohteet ja tavoitteet. (Martela ym. 2017, 82.)

Merkityksellisiä ihmissuhteita halutaan luoda ja ylläpitää myös työpaikoilla. Aaltonen ja kumppanit (2020, 193) pohtivat, että missä määrin ihminen tarvitsee yhteisöä motivoituaakseen itsenäisestä työstä ja missä määrin työyhteisö vaikuttaa henkilön kokemukseen työn mielekkyydestä. Martela & Jarenko (2014, 30–31) vastaavat, että hyvä työilmapiiri, jossa työntekijät kokevat kuuluvansa yhteisöön on ratkaiseva tekijä sisäisen motivaation synnyssä. Jos tätä kyseistä tekijää työpaikalla ei ole on stressin ja työuupumuksen riski on suurempi. Koivisto & Ranta (2019, 50) lisäävät, että ryhmän jakama sosiaalinen identiteetti on erittäin tärkeä toimivan ja merkityksellisen yhteistyön kannalta. Vahva identiteetti vähentää työuupumusta ja stressiä sekä lisää ryhmän jäsenten innostusta, työn imua ja ylpeyttä työstään. Miten työpaikalla työnantaja voi tukea työntekijän yhteenkuuluvuuden tunnetta ja auttamaan rakentamaan yksilölle tai yhteisölle vahvan identiteetin?

Kvist ym. (2020, 97) kertovat, että aktiivisella kuuntelulla ja kyselemisellä työnantaja voi tukea yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kuuntelemalla työntekijöitä ja heidän mielipiteitään, auttaa työnantajaa aidosti tuntemaan tiimensä jäsenet ja tietämään, mitkä asiat ovat heille tärkeitä. Yhteisöllisyyden tunne vahvistuu, kun ihmiset saavat rakentaa läheisiä suhteita toistensa kanssa. Näin ollen, työnantajan on hyvä myös pyrkiä järjestämään erilaisia tapahtumia työympäristön ulkopuolella esimerkiksi firman pikkujoulut tai illallisia työntekijöiden kesken. Yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa myös yhteiskehittelyllä eli asetetaan yhdessä tavoitteet tulevaisuudelle sekä madalletaan hierarkiaa. Hierarkian madaltamisella tarkoitetaan, että esimies astuu alas ”korokkeeltaan” ja on tasa-arvoinen jäsen muiden

työntekijöiden kanssa. Lopuksi jos tarkoituksena on tukea työntekijän energisyyttä ja hyvinvointia työpaikalla, ovat silloin positiiviset vuorovaikutukset kollegoiden ja esimiehen kanssa merkittävässä roolissa. (Martela ym. 2017, 90.)

2.4 Flow-tila

Flow- teoria on saanut alkuperänsä halusta ymmärtää sisäisen motivaation ilmiötä ja flow-tilalla tarkoitetaan, kun ihminen toimii intensiivisesti ja keskittyneesti, siihen mitä hän tekee tällä hetkellä, ja tunne omasta tietoisuudesta sekä toiminnasta vahvistuu (Nakamura & Csikszentmihályi 2014, 240). Toisin sanoen flow-tila on optimaalisen toiminnan tila, jossa ihminen uppoutuu täysin tekemiseensä ja näin ollen se on myös erittäin tuottava tila (Martela & Jarenko 2014, 30).

Flowta syntyy usein erilaisissa ammateissa, urheilussa tai tehtävissä esimerkiksi jalkapalloilijat, kirurgit ja vuorikiipeilijät kokevat ammatissaan paljon flowta. Flow on konkreettisesti sitä, että ei tarvitse katsoa kelloa ja laskea työtunteja vaan työ vie mukanaan täysin, ja tietyn ajan jälkeen henkilö palaa todellisuuteen. Flow-tila on asia, mihin monet pyrkivät mahdollisemman paljon elämänsä aikana, sillä se on luontaisesti palkitsevaa ja se edistää ihmisen kasvua sekä kehitystä. Kun ihmiset kokevat, että he hallitsevat toimintaansa, heillä on enemmän itsevarmuutta ja rohkeutta toteuttaa erilaisia tehtäviä. (Uusiautti 2019, 94)

Usein on ajateltu, että flow on vain luovien alojen oikeus ja, että toisilla aloilla flowta ei ole mahdollista kokea. Kuitenkin Nakamura & Csikszentmihályi (2014, 242) mainitsevat, että jokainen yksilö voi kokea flowta, missä tahansa toiminnassa. Tähän kuitenkin vaikuttaa henkilön taidot, aikaisemmat kokemukset toiminnasta sekä ympäristön mahdollisuudet. Helposti uskotaan, että ihmisten onnellisimmat hetket ovat nautiskeluun tai leppäämiseen liittyvää, mutta ne liittyvätkin yleensä itselle tärkeiden asioiden tekemiseen ja sopivalla tavalla haastavien tehtävien toteuttamiseen. Furnham & Treglow (2018, 31) kertovat, että flow auttaa sulkemaan häiriötekijät pois ja estämään masennusta. Flow'n hyödyistä on puhuttu paljon ja sen on todistettu olevan suuri apu yksilöille elämässä ja työnteossa. Tämän seurauksena herää kysymys, että miten yksilölle voidaan luoda pitkäkestoinen flow-tila työpaikalla tai vastaavassa ympäristössä?

Ensimmäiseksi on huomioitava, että työntekijän taidot ja tehtävän haastavuus kohtaavat optimaalisesti. Liian vaikea tai monimutkainen tehtävä voi johtaa ahdistukseen, kun taas liian helppo tehtävä voi aiheuttaa turhatumista. Sopiva tehtävä ei ole liian vaikea vaan se vaatii oikean määrän keskittymistä ja oman osaamisen ääri rajoilla toimimista. (Martela & Jarenko 2014, 43.) Toinen flow'n edellytys on kirkas päämäärä. Selkeä tavoite ja päämäärä auttavat säilyttämään sisäisen motivaation kiireenkin keskellä (Aaltonen ym. 2020,

224). Huonosti määritelty tavoite ja turhan tekeminen voi tuntua merkityksettömältä työntekijästä esimerkiksi turhalta tuntuvien raporttien täyttäminen ja laatiminen, mitkä eivät tarjoa ajan mittaan minkäänlaista mielekkyyksiä. Kolmantena flown kokemiseen auttaa työnantajalta tuleva jatkuva ja täsmällinen palaute. Palaute on ehkä yksi parhaimmista tavoista auttaa henkilöä kehittymään työssään. Lisäksi itsereflektio on osa tätä palautteen antoa. Työnantajan on hyvä luoda mahdollisuuksia palautteen annolle sekä antaa aikaa itse-reflektiolle. Tämä mahdollistaa kehityksen ja virheistä oppimisen. (Furnham & Treglown 2018, 31.)

3 Työmotivaatio ja työhyvinvointi

Työelämä on tärkeä ja merkittävä osa ihmisten elämää. Ihminen viettää paljon aikaa työssä tai etsien itselleen työtä, joten se on luonnollista, että ihmisillä on paljon erilaisia käsityksiä sekä kokemuksia esimerkiksi työpaikan merkityksellisyydestä. Jokaisella on omat arvot ja mieltymyksen kohteensa, jotka heijastavat valintoja työelämässä. Toinen henkilö motivoituu kannustavasta ilmapiiristä ja toinen motivoituu työtehtävän haasteellisuudesta. (Sitra 2015.)

Lämsä & Hautala (2013, 80) määrittelevät, että työmotivaatio on yksilön sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virtaa tavoitteellista työkäyttäytymistä. Työmotivaatiolla on siis muoto, kesto ja suunta. Työmotivaatio on kokonaistila, jonka tarkoituksena on synnyttää, energisoida ja ylläpitää yksilön työtoimintaa. On myös täysin luonnollista, että työn rooli vaihtelee erilaisissa elämäntilanteissa ja arvotukset muuttuvat työuran ja iän myötä. Esimerkiksi nuori aikuinen voi arvostaa työssään hyvää palkkaa, mikä mahdollistaa tavaroiden ostamisen, kun taas vanhempi aikuinen voi arvostaa enemmän työilmapiiriä ja ryhmähenkeä. (Sinokki 2016, 57.)

Tilanne on huono, jos suuri osa työtä tekevistä kipuilevat sen kanssa, että työ on merkityksetöntä ja puuduttavaa. Nykypäivän kehitys vaikuttaa ihmisten työurien kulkuun ja samaan aikaan kun globaalit talouden voimat muuttavat työelämää, myös työtehtävien luonne on muuttunut merkittävästi. (Vuori 2017, 136.) Muutama vuosikymmen taaksepäin työntekijät kouluttautuivat ammattiin odottaen turvallista ja pitkää työuraa, joka jatkuisi koulutuksella eläkeikään asti. Nykypäivänä työelämään saapuneen nuoren on oltava valmiudessa kouluttautumaan uusiin ammatteihini läpi työuran. Monitaitoisuutta ja sopeutumista erilaisiin työympäristöihin ja niiden tarjoamiin tehtäviin on voimavara, jota nykypäivän työelämässä tarvitaan. Digitalisaation ja keinoälyn tuominen työelämään ei ainoastaan muuta työn tekemisen tapoja vaan myös niiden sisältöjä. Digitalisaation myötä syntyy paljon uusia työtehtäviä ja toimialoja mutta myös sen seurauksena työtehtäviä ja toimialoja katoaa. (Martela ym. 2017, 80.)

Työelämä tarjoaa paljon tilaisuuksia kehittää uusia taitoja, kuitenkin tarvitsemme kykyä innostua ja kiinnostua toiminnoista, jotka tarjoavat näitä tilaisuuksia. Työmotivaatioon vaikuttaa niin moni tekijä, että teorialtaan eivät ole onnistuneet selittämään täysin, mikä työntekijöitä motivoi. Miksi on tärkeää, että henkilö on motivoitunut työssään? Sinokki (2016, 164) tuo esille, että työmotivaatio vaikuttaa työn tuottavuuteen ja palveluun sekä työn laatuun. Lisäksi hyvällä työmotivaatiolla on vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin.

Pelkästään näiden perustelujen perusteella organisaation tulisi pyrkiä panostamaan työntekijöidensä hyvinvointiin ja sitä kautta työmotivaatioon. Motivoitunut työntekijä suhtautuu ilolla työhönsä ja työskentelee innostuneesti (Sinokki 2016, 9).

Työn monipuolisuus on yksi merkittävistä työn myönteisistä tekijöistä. Työn innostavuuteen ja erilaisista haasteista selviytymiseen liittyy mahdollisuus hyödyntää osaamistaan sekä omia vahvuuksiaan. Itsensä johtaminen on merkittävässä roolissa omien vahvuuksien hyödyntämisessä etenkin, kun perinteiset hierarkiat katoavat ja työntekijät saavat yhä enemmän vastuuta työpaikalla. (Berlin 2019, 30.) Työntekijän on otettava vastuuta itselleen ja luottaa omaan kykyihinsä sekä pyrkiä suoriutumaan laadukkaasti tehtävistään ilman jatkuvaa esimiehen valvontaa. Uusiautti (2019, 86) kertoo, että pahimmillaan huono työmotivaatio näkyy haluttomuutena tarttua uudenlaisiin tehtäviin tai tyytymättömänä omaan työhönsä, vaikka työntekijä omaisi vaadittavat taidot ja olisi muuten hyvä tehtävässään. Tällaista passiivista työtä kuvaa suuri psyykinen kuormittavuus ja minimaaliset mahdollisuudet hallita työtä. Mitkä asiat aiheuttavat motivoitumattomuutta?

Yksilön työmotivaation heikentyminen tai kokonaan häviäminen johtuu seuraavasti tekijöistä kuten väkivallan uhka, huono työilmapiiri tai työpaikkakiusaaminen (Sinokki 2016, 62). Furnhan & Treglown (2018, 55) mainitsevat myös tekijöitä, jotka laskevat henkilön työmotivaatiota. Ensimmäisenä mainitaan, miten organisaation julkisivu on ristiriidassa siihen, minkälainen organisaatio oikeasti on. Tätä kutsutaan organisaatio valehteluksi. Toinen tekijä on, jos ihmiset kokevat, että työpaikalla on eriarvoisuutta ja ihmisiä kohdellaan eri tavalla. Kolmas tekijä liittyy kiusaamiseen ja edellä mainittuun huonoon kohteluun. Neljäntenä on epäluottamus muiden työntekijöiden ja esimiehen välillä, ja viimeisenä rikotaan lupaukset. Rikotuilla lupauksilla tarkoitetaan odotuksia, joita ei koskaan täytetty. Seuraavaksi tutustumme erilaisiin teorioihin työmotivaatioon liittyen.

Ehkä yksi tunnetuimmista teorioista työmotivaatioon ja motivaatioon liittyen on Maslowin tarvehierarkia. Tämän teorian mukaan ihmistä motivoi viisi erilaista tarvetta, jotka ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet (kuvio 3). Teorian mukaan ihmisten tarpeiden tyydyttäminen lähtee aina ensimmäiseksi alimmasta tasosta ja ylin tarve täyttyy vasta silloin kun alempi tarve on täytetty kokonaan. (Furnham 2005, 286.)



Kuvio 3. Maslowin tarvehierarkia (mukaillen McLeod 2020)

Fysiologisiin tarpeisiin eli ihmisen perustarpeisiin kuuluvat nälkä, jano, uni, lämpö, vaateus, suoja, seksuaaliset ja muut kehon tarpeet. Työpaikalla näitä tarpeita ovat ruokailu, liikunta, lepotauot ja työterveydenhuolto. (McLeod 2020.) Turvallisuuden tarpeisiin kuuluvat suojaautuminen fyysisiltä ja tunne-elämän haitoilta sekä pyritään välttämään minkäänlaista vaaraa. Työpaikalla turvallisuuden tarve on täyttynyt, kun työpaikalla on varma työsuhde, hyvä työturvallisuus ja ergonomia. Lisäksi palkka, joka vastaa työtehtävien haasteellisuutta synnyttävät turvallisuutta. (Lämsä & Hautala 2013, 82.)

Kun fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet ovat täyttyneet, niin ihminen pyrkii täyttämään sosiaaliset tarpeensa. Sosiaaliseen tarpeisiin kuuluvat hyväksyntä, ystävyys, rakkaus, välittäminen ja yhteenkuuluvuuden tunne sekä tarve toimia yhdessä. (Cherry 2021.) Työyhteisössä erilaiset ryhmät, tiimit ja me-henki ovat sosiaalisiin tarpeisiin vaikuttavia seikkoja. Yksinäisyyden, masennuksen ja ahdistuneisuuden kaltaisten ongelmien välttämiseksi on tärkeää, että ihmiset tuntevat itsensä rakastetuiksi ja muiden ihmisten hyväksymiksi. Henkilökohtaiset suhteet ystäviin, perheisiin ja työkavereihin ovat tärkeässä roolissa ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta, samoin osallistuminen muihin ryhmiin tai aktiviteetteihin esimerkiksi harrastejoukkueisiin, tapahtumiin ja kerhoihin. (Lämsä & Hautala, 2013, 82.)

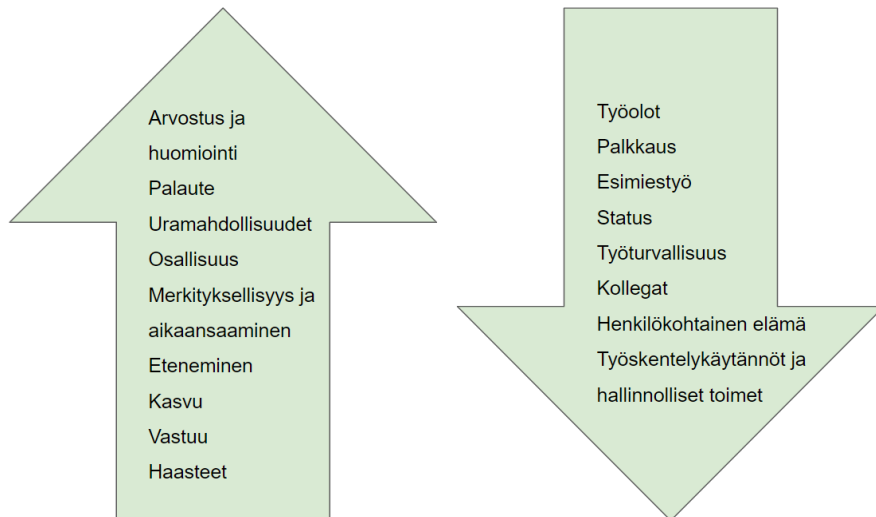
Sosiaalisen tarpeiden jälkeen tulee arvostuksen tarpeet, joihin kuuluvat itsekunnioitus, asema, saavutukset, autonomia ja muiden antama kunnioitus. Työssä arvostuksen tarpeita ovat tavoitteiden saavuttaminen, palkitseminen ja erilaiset kehityskeskustelut.

(Lämsä & Hautala 2013, 82.) Ihmiset, jotka pystyvät tyydyttämään arvostuksen tarpeensa vahvalla itsetunnolla uskovat lähtökohtaisesti omiin kykyihinsä. Viimeinen ja korkein tarve on itsensä johtamisen tarve, tähän tarpeeseen kuuluvat henkinen kasvu, luovuus, ominen taitojen ja tietojen kehittyminen sekä omat saavutukset. Itsensä toteuttamisen tarpeet ovat myös tärkeitä työpaikalla ja esimerkiksi uran kehitys mahdollisuudet, työn ilo sekä tunne oman työn asiantuntijuudesta ja sitoutumisesta auttavat tyydyttämään itsensä johtamisen tarvetta. (Furnham 2005, 286–287.)

Toinen työmotivaatioon liittyvä teoria on kaksifaktoriteoria. Kaksifaktoriteoria on nimenomaan työelämään sovellettava teoria ja sen mukaan työhyvinvointi koostuu kahdesta tekijästä, jotka ovat motivaatiotekijät ja hygienia-tekijät. Tämä teoria on lähtenyt oletuksesta, että työntekijän motivaatioon vaikuttavat työn ulkopuoliset sekä sisäiset tekijät. Nämä ulkoiset tekijät luokitellaan hygienia-tekijöiksi, kun taas sisäiset tekijät luokitellaan motivaatiotekijöiksi (Alrawahi, Sellgren, Altouby, Alwahaibi & Brommels 2020, 2.) Sinokin (2016, 73) mukaan kyseisessä teoriassa ajatellaan olevan kahdenlaisia tarpeita. Ensimmäiset tarpeet koskevat työympäristöä ja toiset tarpeet koskevat henkistä kasvua sekä onnistumiskokemuksia eli työn sisältöä.

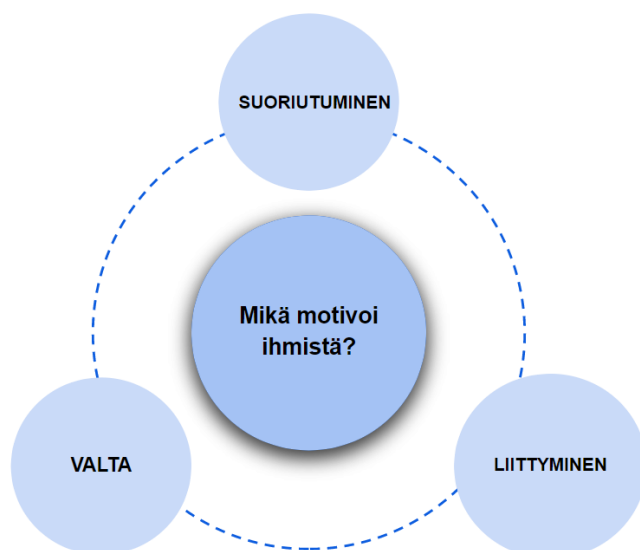
Lämsä & Hautala (2013, 84) tukevat ajatusta, että hygienia-tekijät koskevat fyysistä ja psykososiaalista työympäristöä ja niiden ollessa huono, hygienia-tekijät voivat synnyttää tyytymättömyyttä ja motivaation heikentymistä. Lisäksi motivaatiotekijät koskevat työn sisältöä ja ne luovat työntekijässä myönteisyyttä sekä tyytyväisyyttä. Näin ollen motivaatiotekijät luonnollisesti lisäävät yksilön motivaatiota, jos kyseiset tekijät ovat kunnossa.

Kuviossa 4 on luoteltu erilaisia motivaatiotekijöitä (vas.), joita ovat arvostus, huomiointi, palautteen anto, uramahdollisuudet, osallisuus, merkityksellisyys ja aikaansaaminen, eteneminen, kasvu, vastuu ja haasteet. Näistä motivaatiotekijöistä keskeisimmiksi nousee sisäiset ja korkeamman tason tarpeisiin vastaavat tekijät kuten arvostuksen kokemus, palaute työstä, riittävän haastavat tehtävät ja merkityksellisyys eli tehdä itselleen merkittävää työtä (Aaltonen ym. 2020, 83). Kuviossa 4 on myös näkyvillä hygienia-tekijät (oik.), joita ovat työolot, palkkaus, esimiestyö, status, työturvallisuus, kollegat, henkilökohtainen elämä, työskentelykäytännöt ja hallinnolliset toimet. Nämä hygienia-tekijät eivät itsessään välttämättä kannusta huippusuorituksiin ja lisää motivaatiota, mutta huonosti hoidetut hygienia-tekijät heikentävät työmotivaatiota. Aaltonen ja kumppanit (2020, 82) nostavat keskeisimmät hygienia-tekijät esille ja ne ovat työturvallisuus, palkka, esimiestyö työn jatkuvuus ja työskentelyolosuhteet.



Kuvio 4. Motivaatio- ja hygieniatekijät (mukaillen Ozguner & Ozguner 2014)

Kolmas työmotivaatioon liittyvä teoria, jota käsitellään, on suoritusmotivaatioteoria. Suoritusmotivaatioteorian on luonut David McClelland ja kyseinen motivaatio koostuu vallankäytön, suoriutumisen ja ryhmään kuulumisen tarpeista (kuvio 5). Lämsä & Hautala (2013, 85) kertovat, että suoriutumisen tarpeella tarkoitetaan halua ylittää itsensä, halua menestyä sekä onnistua tekemisissään. Työntekijä pyrkii siis tilanteisiin, joissa on mahdollisuus saada vastuuta työtehtävistä ja palautetta, nämä tehtävät kuitenkin voivat sisältää riskejä. Henkilöt, jotka omaavat korkean suoriutumisen tarpeen ovat valmiita tekemään työnsä hyvin, kun taas pienemmän suoritustarpeen omaaville työntekijöille riittää, että on työtä ja siitä saa palkkion. Suoriutumisen kautta motivoituneet henkilöt toimivat yleensä parhaiten itsenäisissä ja vaativissa tehtävissä. (Aaltonen ym. 2020, 80.)



Kuvio 5. Ihmisen kolme psykologista tarvetta (mukaillen McClelland 1985)

Sinokki (2016, 74) lisää, että korkean suoriutumisen tarpeen lisäksi työntekijöitä motivoi tarve vallankäyttöön ja tarve kuulua ryhmään. Vallan tarve liittyy pääosin arvostukseen ja sosiaalisen asemaan. Ihminen haluaa, että häntä kunnioitetaan työssään ja arvostetaan. Johtamisasemassa työskentelevillä vallan tarve on keskimääräisesti suurempi ja liittymisen tarve taas vähäisempää. Johtajat ovat tehneet paljon töitä asemansa eteen ja mahdollisesti päätöksiä, mitkä eivät ole olleet kaikkien mieleen. Johtajat viihtyvät työssään, mikä voi välillä olla vähän yksinäistä. Tämä selittää miksi vallan tarve voi olla suurempi kuin liittymisen ja yhteenkuuluvuuden. Henkilöt, joilla on korkea liittymisen ja yhteenkuuluvuuden tarve eivät ole menestyneimpiä korkeimmissa johtotehtävissä, mikä voi johtua, että he viihtyvät työyhteisössä ja välttävät haastavia johtotehtäviä. (Aaltonen ym. 2020, 80.)

Miten suoritusmotivaatioita voidaan tukea? Ensimmäiseksi tulee mieleen, että erilaisten koulutusten lisääminen, joiden avulla työntekijällä on mahdollisuus lisätä tietoaan ja parantaa taitojaan. Toiseksi esimies voi tukea suoritusmotivaatiota säännöllisellä ja selkeällä palautteen annolla. Palautteen anto auttaa selvittämään missä asioissa on pärjätty hyvin ja missä on vielä parannettavaa. Vastuun antaminen on myös yksi merkittävästä tekijöistä, kuinka tukea suoritusmotivaatiota. Henkilöt, joilla on korkea suoriutumisen tarve haluavat hallita isompia kokonaisuuksia, jotka kehittävät heidän osaamistaan. Lisäksi esimiehen on myös hyvä muistaa, että palkka on enemmänkin palautetta hyvästä työstä, kun ulkoisen motivaation tukemista. Työntekijät arvostavat symbolisia menestyksen merkkejä kuten rahaa, asemaa, arvostusta ja kunnianhimoisia tavoitteita. (Morgan 2020.)

Neljäs työmotivaatioteoria, joka on nostettu esille, on nimeltään odotusarvoteoria. Viljaranta (2017, 66–67) kertoo, että odotusarvoteorian tehtävänä on tarkastella yksilön psykologista ja sosiokulttuurisia tekijöitä sekä tutkia miten kyseiset tekijät vaikuttavat valintoihin ja motivaatioon. Odotusarvoteorian mukaan motivoituminen edellyttää uskoa omaan kykyihinsä ja siihen, että ponnisteluista on hyötyä ja lisäarvoa yksilölle, jos näitä ei ole saatavilla ponnisteluista huolimatta ei asian tekeminen silloin motivoi yksilöä (Sinokki, 2016, 76). Odotusarvoteoriassa yksilöä motivoi odotukset ja koettu arvo eli arvostus. Ihminen motivoituu, kun hän uskoo tehtävän tekemisen johtavan hyvään suoritukseen ja saavan siitä asianmukaisen palkkion, joka hyödyttää itseään (De Simone 2015, 20).

Odotuksilla tarkoitetaan tehtävään tai suoritukseen liitettyjä uskomuksia ja ennakoiteja. Esimerkiksi työntekijä kokee olevansa hyvä käsittelemään Excel-tilukkoa, joten hän uskoo menestyvänsä kaikissa tehtävissä, jotka vaativat Excel-tilukon käsittelyä. Arvostus voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, jotka ovat kiinnostusarvo ja hyötyarvo. Hyöty ar-

volla tarkoitetaan sitä, missä määrin yksilö kokee tehtävän tekemisen hyödyttävän päämäärien saavuttamisessa, kun taas kiinnostusarvolla viitataan siihen, missä määrin tehtävä itsessään kiinnostaa yksilöä ja kuinka merkittävä tehtävä on yksilölle. Jos työntekijää ei kiinnosta uusi tehtävä tai hän kokee, että se ei hyödytä häntä tulevaisuudessa on kyseiseen tehtävään panostus hyvin minimaalinen. (Viljaranta 2017, 55.)

Odotusarvoteoriassa odotukset ja arvostukset ovat aina tehtäväkohtaisia ja yksilöllisiä, sillä ihmiset arvostavat erilaisia asioita ja omaavat erilaisia kykyjä suorittaa tehtäviä. Aiemmissa tehtävätilanteissa koetut tunteet vaikuttavat yksilön käsitykseen itsestään ja näin ollen motivoitumiseen. Lisäksi motivaatioon vaikuttaa erilaiset näkemykset siitä, mikä yhteiskunnassa on tärkeää. Tyypillisesti ihmiset haluavat sitoutua sellaisiin tehtäviin, joissa he uskovat pärjäävänsä. (Viljaranta 2017, 55.)

Erilaisilla työtehtävillä on myös emotionaalisia kustannuksia, vaivannäön kustannuksia ja mahdollisuuksien kustannuksia. Emotionaalisilla kustannuksilla tarkoitetaan tehtävän aiheuttamia negatiivisia tunteita kuten ahdistusta tai pelkoa. Vaivannäön kustannuksilla tarkoitetaan sitä, kuinka paljon yksilö joutuu sitoutumaan tehtävänsä eteen. Mahdollisuuksien kustannuksilla viitataan siihen, kuinka tiettyyn tehtävään sitoutuminen vaikuttaa mahdollisuuteen tehdä jotain muuta. Esimerkiksi jos työtehtävä vaatii paljon aikaa silloin työntekijä ei pääse olemaan perheensä luona. Kun yksilö uskoo onnistumiseensa käsillä olevassa tehtävässä, hän uskoo myös laajemmin kykyihinsä hallita isompia kokonaisuuksia. Kaiken kaikkiaan käsitys omista vahvuuksista ja osaamisestaan sekä odotukset tehtävistä voivat vaikuttaa työntekijän taitojen kehitykseen riippumatta tämän todellisesta potentiaalista. (Viljaranta 2017, 56.)

3.1 Työhyvinvointi

Ihminen viettää suuren osan elämästään tekemällä työtä ja kyseisen työn avulla pyrkiä turvaamaan omaa tai läheisten tulevaisuutta. Koska ihminen tekee suuren osan ajastaan töitä, on silloin kiinnitettävä huomio työelämään ja työelämässä jaksamiseen. Viime vuosina on paljon ollut puhetta ihmisen työhyvinvoinnista ja kuinka se on merkittävää organisaation tuottavuuden kannalta. Mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan? ”Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito”. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Organisaatiot, jotka panostavat henkilöstön työhyvinvointiin viestivät siitä, että he välittävät työntekijöistään ja tämä voi parantaa työmotivaatiota. Sinokki (2016, 32) nostaa esille, että innostuneiden ja motivoituneiden henkilöiden työn laatu paranee, ja työntekijät saavat

enemmän aikaan työpaikalla. Tämä on jo hyvä syy, miksi työhyvinvointiin on kannattavaa käyttää resursseja.

Työhyvinvointiin panostaminen voi olla organisaatiolle alkuun kallista, mutta pitkällä aikavälillä siitä on enemmän hyötyä kuin haittaa. Erinomainen organisaatio rakentaa turvallista ympäristöä kohdistuen erityistä huomiota yksilön menestymiseen ja työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen ovat monen toimijan yhteistyötä. Näihin toimiin kuuluvat työntekijät, työnantajat, esimiehen, työterveyshuolto ja työpaikan turvallisuus. Ilman yhteistyötä kyseisten toimijoiden välillä laadulliseen yksilön työhyvinvointiin panostaminen ei ole mahdollista. (Kvist ym. 2020, 166.)

Puhuttaessa työhyvinvoinnista on vaikea sivuuttaa digitalisaation merkitystä. Sosiaali- ja terveysministeriö (2016, 5) määrittelevät, että digitalisaatio on sekä toimintatapojen uudistamista, sisäisten prosessien digitalisointia sekä palveluiden sähköistämistä. Digitalisaatio on vaikuttanut työelämään ja sen ansiosta erilaisia työprosesseja on muutettu digitaaliseen muotoon. Esimerkiksi viestintä tapahtuu erilaisten laitteiden kuten puhelinten ja tietokoneiden kautta tai palaverit voidaan pitää Skypen, Zoomin ja Teamsin välityksellä. Digitalisaatio mahdollistaa tiedon nopean analysoinnin ja siirtämisen, mutta myös työn tekemisen helpottamisen. Digitalisaatio edellyttää uuden oppimista jatkuvasti ja eri ikäisillä sekä eri taustoilla olevilla henkilöillä voi olla hyvinkin erilaisten valmiudet työelämässä. (Manka & Manka 2016, 21.)

Kuviossa 6 on yksilön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, jotka on jaettu neljään erilaiseen osa-alueeseen, nämä ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö ja työnhallinta. Lisäksi keskellä on kuvattu miten yksilö itse voi vaikuttaa työhyvinvointiinsa esimerkiksi huolehtimalla terveydestään ja fyysisestä kunnostaan. Ensimmäiseksi on kuvattu organisaatiolle hyödylliset ominaisuudet, jotka vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin. Toiseksi on kuvailtu, että johtamisen on oltava osallistavaa ja kannustavaa. Kolmanneksi työyhteisössä kannustetaan avoimeen vuorovaikutukseen sekä työyhteisötaitoihin, jotta ihmiset kokisivat yhteisöllisyyttä. Viimeinen eli neljäs kohta on työn hallinta, jolla tarkoitetaan, miten yksilö pääsee vaikuttamaan omaan työhönsä sekä työn on tarjottava osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia. Jos kaikki edellä mainitut asiat ovat kunnossa yksilö voi työssään todennäköisesti hyvin. (Manka & Manka 2016, 76.)



Kuvio 6. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaiillen Manka & Manka 2016, 76)

3.1.1 Työyhteisö

Jokaisen työntekijän tulisi tulla hyväksytyksi omana itsenään ja yksilön hyvinvoinnin kannalta on merkityksellistä, että ihminen kokee olevansa tärkeä osa yhteisöä vahvuuksineen sekä vikoineen. Hyvä työyhteisö on rakennettu jäsentensä vahvuuksista ja hyvässä työyhteisössä kannustetaan toisia käyttämään kykyjään parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä edellyttää toisen ihmisen tuntemista, jotta vahvuuksien hyödyntäminen olisi mahdollista. Näin ollen työyhteisössä on hyvä järjestää aikaa työpaikan ulkopuolella, missä ihmiset pääsevät tutustumaan toisiinsa paremmin. (Martela & Jarenko 2014, 46.)

Uusiautti (2019, 101) korostaa teoksessaan, että työkavereiden tuella on iso merkitys työssä suoriutumisen ja menestymisen kannalta. Parhaimmillaan työkaverit ja työyhteisö on voimavara, joka voimaannuttaa ja vahvistaa työntekijää. Pahimmillaan työyhteisö voi tuhota itseluottamuksen uuvuttaa sekä rajoittaa työniloa ja vahvuuksien hyödyntämistä. Furnham & Treglown (2018, 154) ovat listanneet asioita, jotka vaikuttavat negatiivisesti yksilön motivaatioon työyhteisössä:

- Epäkunnioittava käytös sanallisesti tai sanattomasti.
- Kiusaaminen, joka on toistuvaa ja tahallista esimerkiksi jatkuva muistutus aiemmista virheistä tai fyysinen ja henkinen väkivalta.
- Sosiaalinen heikentäminen kuten huhujen levittäminen tai toisen työn kyseenalaistaminen ja kritikointi avoimesti.

Työpaikalla henkinen väkivalta on Suomessa varsin yleistä ja sen tarkoituksena on tuottaa pahoinvointia tietyille yksilölle tai ryhmälle. Henkinen väkivalta on luonteeltaan säännöllistä ja pitkään jatkuvaa toisen syrjintää sekä epäoikeudenmukaista kohtelua. Jokaisessa työyhteisössä syrjimiseen ja epäoikeudenmukaiseen kohteluun tulisi puuttua mahdollisesti erilaisten sanktioiden tai erottamisen uhalla. Työpaikan tulisi olla turvallinen työympäristö jokaiselle ihmiselle ja organisaatiot hyötyvät enemmän työntekijöistä, jotka uskaltavat käyttää vahvuuksiaan ilman pelkoa tuomitukseksi tulemisesta. (Manka & Manka 2016, 49.)

3.1.2 Työstressi

Työstressi on ilmiö, joka vaikuttaa ihmisen työhyvinvointiin kuin myös hyvinvointiin työpaikan ulkopuolella. Sana stressi on johdettu latinan sanasta *stringere*, joka tarkoittaa ”tiukaksi vetämistä” (Furnham 2005, 354). Stressi on siis henkinen ja fyysinen tila, joka johtuu koetusta haasteesta tai vaatimuksesta, jonka suorittaminen on yksilölle haastavaa (Furnham 2005, 385). Työstressiä syntyy yksilön ja työympäristön vuorovaikutuksessa. Lämsän & Hautalan (2013, 69) mukaan stressiä syntyy, kun yksilön kyvyt ja ympäristön vaatimukset ovat ristiriidassa. Esimerkiksi iltapäiväkerhossa ohjaajan kyvyt eivät ole riittävät lasten ohjaamiseen, joten stressiä syntyy, kun omiin kykyihin ei luoteta. Kun stressitila kestää tarpeeksi pitkään voi se pahimmillaan aiheuttaa työuupumusta. Työuupumuksella olennaisia piirteitä on jatkuva väsymys ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. (Suomen Mielenterveys ry 2021.)

Stressi voi olla luonteeltaan positiivista sekä negatiivista. Positiivinen stressi piristää ja se voi ilmetä keskittymisenä tehtäviin. Stressistä voi toisaalta myös nauttia koska aikarajat ja vaatimukset luovat ihmiselle myös positiivista painetta. Monet työntekijät tarvitsevat erilaisia haasteita saavuttaakseen onnistumisen kokemuksen. Tällöin stressi on vielä optimaalisella tasolla, kun se toimii motivaation tai energian nostattajana. (Lämsä & Hautala 2013, 71.) Mitkä asiat aiheuttavat stressiä työpaikalla ja miten stressiä vältetään?

Työelämän jatkuvat muutokset ja haastavat tehtävät voivat aiheuttaa stressiä, joka pitkällä aikavälillä voi tehdä ihmisen toivottomaksi. Lisäksi stressiä voi aiheuttaa työpaikalla liian suuri työn määrä. Työssä on esimerkiksi liian paljon erilaisia vaatimuksia, joita ei ehditä toteuttaa ajallaan. Tämän seurauksena työmäärää on hyvä pyrkiä vähentämään, että omat resurssit riittävät työntekoon. Stressiä aiheuttaa myös työyhteisöriidat kuten kiusaaminen ja epäreilisuus. (Työterveyslaitos.) Mainitsin aiemmassa luvussa, että työyhteisö on parhaimmillaan, kun työntekijät kokevat yhteenkuuluvuutta ja kunnioitusta. Hyvässä työyhteisössä tehtävien jakaminen on mahdollista, mikä lievittää kuormitusta yhdeltä henkilöltä. Hallinnan puute ja vähäinen palkitsevuus ovat myös stressin aiheuttajia työpaikalla. Jos työntekijä ei koe saavansa vaikuttaa tarpeeksi työmahdollisuuksiin tai tehtävistä ei saada

tarpeeksi arvostusta tai palkkiota vaikuttavat ne negatiivisesti työntekijän työhyvinvointiin. (Lerssi-Uskelin & Vanhala 2011, 20.)

3.2 Työtavoitteet

Tavoitteiden asettelu arkielämässä ja työelämässä on oleellinen asia, jos ihminen haluaa saavuttaa tietyn asian esimerkiksi toimitusjohtajan työn tai maailman parhaan urheilijajuttuun. Tavoitteet voivat tietenkin olla pienempiäkin kuten ulkoilua kaksi kertaa viikossa tai oppia tekemään uusia ruokia. Tavoitteet auttavat kirkastamaan mitä haluaa tehdä elämälleen, ja ne auttavat ahkeroimaan entistä enemmän. Niiden avulla yksilö voi löytää valtavasti motivaatiota toteuttaa itseään. Erialaisten elämänvaiheiden aikana tavoitteiden määrä ja merkitys voi muuttua. Esimerkiksi nuori työntekijä haluaa töihin, mistä maksetaan isoa tuntipalkkaa ja millään muulla ei ole väliä, mutta aikuisena hän arvostaakin yhteisöllisyyttä ja toivoo toimivaa yhteistyötä. Henkilökohtaisten tavoitteiden uudistaminen on prosessi, johon liittyy usein luopumista aikaisemmista tavoitteista. (Hyvönen & Feldt 2017, 111.)

Tavoite kuvastaa siis haluttua lopputulosta, jota kohti kuljetaan. Hyvä tavoite on inspiroiva, motivoiva ja sellainen, mikä tuntuu omalta (Gynther 2020, 90). Ihmiset suoriutuvat parhaiten, jos tavoite on sellainen, missä päästään käyttämään omia vahvuuksiaan ja toimimaan arvojen mukaisesti. Sinokki (2016, 59) tuo esille tekstissään, että jos organisaatiossa halutaan parantaa työn tuottavuutta, on tällöin tärkeä selkeyttää tavoitteita ja työnjakoa. Jokaisella on selkeät roolit ja vastuut omista osa-alueistaan. Tämä kirkastaa työntekijöiden tehtävää ja sitä kautta mahdollisesti lisää motivaatioita.

Työntekijöitä voi olla erittäin vaikea motivoida, jos he eivät ole kiinnostuneita työstään. Tämmäläiset työntekijät vaikuttavat kielteisesti koko työyhteisöön, minkä takia heitä pitäisi kouluttaa työssään. Yksi keino motivoida työntekijöitä on selventää, mitä organisaatio edustaa ja mitä se yrittää saavuttaa maailmassa eli selkeyttää organisaation tavoitteita, sillä ihmiset arvostat, että heidän henkilökohtaiset tavoitteensa näkyvät myös työelämässä. (Appelo 2016.) Minkälaisen organisaation tavoitteiden tulisi olla? Tähän ei ole yhtä oikeaa vastausta, mutta Päivänsalo (2020, 205) tekstissään kertoo, että tavoitteiden tulisi olla realistisia ja mielekkäitä, tavoitteet on ilmaistu selkeästi, tavoitteisiin kuuluu aikarajoja ja tavoitteiden saavuttamista tulee seurata jatkuvasti. Edellä mainitut piirteet auttavat viemään työtä eteenpäin ja auttavat ohjaamaan työntekijää oikeaan suuntaan.

Työtehtävät työpaikoilla siirtyvät yhä enemmän tiimeihin ja tiimien avulla tavoitellaan organisaation menestymistä. Koivisto & Ranta (2019, 50) kertovat tekstissään, että yhteinen päämäärä ja identiteetti saavat ihmiset motivoitumaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteisen päämäärän tarkoituksena on tarjota suunta ja selkeä tavoite, johon

ryhmä voi keskittyä. Ilman yhteistä identiteettiä, tunnetta ”yhteisöstä” tai ”meistä” katoavat yksilön omien henkilökohtaisten tavoitteiden varjoon. Yhteinen päämäärä myös lisää vuorovaikutusta tiimeissä ja sitoutuminen työhön lisääntyy. (Kvist ym. 2020, 31.) Muutamia hyviä tavoitteiden asettelu malleja on SMART- ja POTKE – malli. SMART- mallin ensimmäinen kirjain viittaa tavoitteen tarkkuuteen, toinen mitattavuuteen, kolmas saavutettavissa olevaan, neljäs itselle tärkeään ja viides tavoite on aikaan sidottua. SMART- malli voi toimia esimerkiksi työntekijälle, joka haluaa saada ylennyksen seuraavan 5 vuoden sisällä. (Haikarainen 2016, 133.)

POTKE- malli tarkoittaa, että tavoite on ensimmäiseksi muotoiltu positiivisesti (P), tavoite on sellainen mitä halutaan saavuttaa eikä mitä halutaan karsia pois tai välttää. Sen jälkeen tavoite on omasta toiminnastaan kiinni (O), kaikki riippuu yksilöstä itsestään. Tavoite on täsmennetty (T), mitä tehdään, milloin, mihin mennessä ja kenen kanssa. Neljänneksi tavoitteelle tulisi asettaa kriteerit (K), mistä tietää onko tavoite toteutunut. Viimeisenä tavoitteen ekologia (E), jossa pohditaan sen arvoja, kielteisiä seurauksia ja vaivannäköä. (Törmälehto 2018, 166.)

3.3 Työn imu

Työn imulla tarkoitetaan omistautumista, uppoutumista ja halua antaa paras mahdollinen suoritus työssään (Manka & Manka 2016, 109). Työn imu on suhteellisen pysyvä ja myönteistä motivaationaalista sitoutumista. Työn imussa ihmisellä on energiaa ja positiivisia tunteita työn aikana ja työtä kohtaan. (Hakanen, 2017, 95.) Ihmiset, jotka kykenevät olemaan täysin läsnä työssään ja kokemaan työn imua suoriutuvat parhaiten tehtävistään, koska heidän kaikki energiansa suuntautuu työhön. Työn imun mahdollistaminen työntekijöille tarkoittaa puitteiden tarjoamista, joissa työntekijöillä on mahdollisuus toimia tehokkaasti ja mielekkäästi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työnantaja tarjoaa laadukkaat työvälitteet ja huolehtii työntekijöidensä hyvinvoinnista. Puitteisiin panostaminen maksaa itsenä takaisin silloin kun työntekijät ovat energisiä ja tehokkaita työssä. (Martela & Jarenko 2014, 42.)

Työn imu koostuu kolmesta ominaisuudesta, jotka ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Uusiautti 2019, 23). Kaikki kolme ulottuvuutta ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa ja kyseisten vahvuuksien hyödyntämien työssä on voimaannuttavaa. Tarmokkuus on halua panostaa työhönsä sekä ponnistella vastoinkäymisiä vastaan. Omistautuminen on kokemuksia työn merkityksellisyydestä ja siihen liittyvästä ylpeydestä sekä innokkuudesta. Uppoutuminen on syvä keskittyneisyys tila, jossa aika kuluu nopeasti ja tehtävästä irtautuminen voi tuntua vaikealta. Uppoutuminen muistuttaa myös hyvin paljon

flow-tilaa. Lyhyesti työn imussa ihminen tekee työtä sisäisesti motivoituneena ja työ koetaan merkityksellisenä. (Hakanen 2017, 97.)

Miten työn imuun on mahdollista vaikuttaa? Hakanen (2017, 103) kertoo teoksessaan, että työn imuun voidaan vaikuttaa lisäämällä työntekijän voimavaroja hankkimalla uusia taitoja tai palautteen annolla esimieheltä. Lisäksi työn haastavien vaatimusten lisääminen kuten uusien työtehtävien tarjoaminen tai kokonaan uuden työroolin tarjoaminen. Tärkeimpänä kuitenkin on vähentää työn haitallisia vaatimuksia kuten emotionaalisesti kuormittavia tilanteita ja ihmisiä. Työn imua kokevalla työntekijällä on normaalisti paljon ylimääräisiä voimavaroja, joiden takia hän voi ja haluaa panostaa aikansa työhön. Tämän seurauksena ihmiset, jotka jatkuvasti kokevat työn imua voivat huomaamattaan jättää ystävien ja perheiden kanssa oleskelua vähemmällä, sillä työn tehtävät ovat niin merkittävässä roolissa ihmisen elämässä. (Hakanen 2017, 98.)

4 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tavoite oli tutkia HJK ry iltapäiväkerho-ohjaajien työmotivaatiota. Tarkoituksena oli haastatella HJK ry:n iltapäiväkerhon työntekijöitä ja löytää vastaukset asioihin kuten mikä motivoi ohjaajaa työssään ja mitkä tekijät laskevat motivaatiota työpäivällä. Tarkemmaksi tutkimusongelmaksi valikoitui kysymys, mitkä tekijät vaikuttavat iltapäiväkerho-ohjaajien työmotivaatioon? Tutkimuksessa käytetään myös apukysymyksiä, joiden avulla pyritään selvittämään tutkimusongelmaa. Näitä apukysymyksiä ovat miten organisaatio on vaikuttanut motivaatioon? Mitkä tekijät laskevat tai nostavat työmotivaatiota työyhteisössä? Mitkä tekijät nostattavat työmotivaatiota? Mitkä tekijät laskevat työmotivaatioita?

Tavoiteltu tulos oli haastatteluiden perusteella löytää selkeät motivaatioon vaikuttajat tekijät, jotta organisaatiolla on mahdollisuus kehittää toimintaansa. Opinnäytetyö mahdollistaa sen, että toimeksiantaja pystyy hyödyntämään tutkimuksen tuloksia työmotivaation kehittämiseksi tai ylläpitämiseksi. Tutkimuksen tuloksia tarvitsee HJK ry:n johtajat ja iltapäiväkerhon ohjaajat. Tutkimus auttaa iltapäiväkerho-ohjaajia selvittämään omat motivointiin vaikuttavat tekijät ja tunnistamaan työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Työ syntyi kiinnostuksestaani motivaatiota kohtaan, työkokemuksesta HJK ry:llä sekä tarpeesta tarjota HJK ry:lle opinnäytetyö, josta on hyötyä työelämässä.

5 Tutkimuksen vaiheet

Opinnäytetyö toteutetaan HJK ry:lle, joka on voittoa tavoittelematon yritys. HJK järjestää perusopetuslain mukaista iltapäivätoimintaa pääosin 1–2- luokkalaisille lapsille arkipäivisin klo 12–17. HJK ry:n iltapäivätoimintaa järjestetään yhdeksässä toimipisteessä ja mukana on noin 600 koululaista sekä 65 ohjaajaa. Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimiala ovat vastuussa HJK ry:n Iltapäivätoiminnasta. Toiminnan tarkoituksena on tarjota laadukasta, liikunnallista, lapsilähtöistä ja luotettavaa koulupäivän jälkeistä toimintaa. (HJK ry 2020.) Tutkimuksen tarkoituksena on keskittyä nimenomaan HJK ry:n iltapäiväkerho-ohjaajien työmotivaation selvittämiseen eikä HJK ry:n valmentaja toimintaan.

Työ on tapaustutkimus, joka toteutetaan kvalitatiivisella menetelmällä eli laadullisella menetelmällä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, sen ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa pidetään tärkeänä erilaisia merkityksiä eli kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaalimaailman. Lisäksi on tärkeää muistaa, että laadullinen tutkimus ei pyri yleistyksen vaan tutkimus on sidonnainen aina tutkittavaan ilmiöön. (Kananen 2017, 44.) Esimerkiksi tässä työssä tutkitaan työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä vain HJK ry:n toimintaympäristössä. Alla on nähtävissä opinnäytetyöprojektin suuntaava aikataulu ja kuvasta tulee ilmi myös työn eri sisällöt sekä mitä vaiheita on työskennelty eri ajankohtina (kuva 7).



Kuvio 7. Opinnäytetyön aikataulu

5.1 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluilla ja tarkemmin sanottuna aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa vastaukset eivät ole sidottuja tiettyihin vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat saavat vastata kysymyksiin omin sanoin (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47). Teemahaastattelussa on olennaista, että tutkija pyrkii keskustelun kautta saamaan ilmiön haltuunsa, jossa kuitenkin haastateltavien kokemukset ja näkemykset ovat aineistonkeruun keskiössä (Kananen 2017, 90). Teemahaastattelu on hyvin vapaamuotoinen haastattelumenetelmä, vaikka haastattelut etenevät valikoitujen teemojen ja niitä koskevien kysymysten varassa. Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten omia tulkintoja ja heidän antamia merkityksiä asioille. (Puusa 2020, 107.)

Ennen varsinaisia haastatteluja teemoja ja kysymyksiä testattiin kahdella esihaastattelulla, joiden tarkoituksena oli karsia ylimääräiset kysymykset pois sekä testata haastattelun pituutta. Varsinaiset haastattelut toteutettiin aikavälillä 31.5.2021-3.6.2021 viidessä eri iltapäiväkerhossa. Jokainen haastattelu nauhoitettiin nauhurilla ja litteroitiin luettavaan muotoon. Tämä auttaa haastatteluiden analysoinnissa myöhemmässä vaiheessa. Dokumentit haastatteluista säilytetään opinnäytetyön valmistumiseen asti.

Haastatteluiden kestot olivat noin 15–25 minuuttia ja haastatteluiden ajat vaihtelivat yksilöillä. Tämä johtui haastateltavan omista kokemuksista ja näkemyksistä kysymyksiin. Jokainen haastattelu toteutettiin työntekijän työpaikalla turvallisessa tilassa, missä ei ollut häiriötekijöitä. Teemat muodostuivat taustateoriasta, kysymyksistä ja esihaastatteluiden pohjalta. Teemoja on yhteensä neljä ja jokaisessa teemassa on 2–3 kysymystä (kts. liite 1). Haastatteluiden teemat koskivat seuraavia aiheita:

- Organisaation vaikutus työmotivaatioon.
- Työyhteisössä työmotivaatiota nostattavat ja laskevat tekijät.
- Yksittäiset tekijät, jotka vaikuttavat työmotivaatioon positiivisesti.
- Yksittäiset tekijät, jotka vaikuttavat työmotivaatioon negatiivisesti.

5.2 Kohderyhmä

Tutkimukseen valittiin haastateltavaksi HJK ry:n iltapäiväkerho-ohjaajia. Iltapäiväkerho-ohjaajat työskentelevät pääosin 7–9-vuotiaiden lasten kanssa. Heidän työtehtävinään on kannustaa lapsia liikkumaan ja luomaan tilanteita, missä lapsilla on mahdollisuus harrastaa liikuntaa. Työtehtäviin kuuluu myös lasten turvallisuudesta huolehtiminen ja liikunta-tuokioiden ohjaaminen sekä suunnittelu. Iltapäiväkerho-ohjaajia haastateltiin Maunulan, Töölön, Meilahden, Munkkivuoren ja Punavuoren toimipisteissä.

Haastateltaviksi valittiin yhteensä kahdeksan henkilöä viidestä eri iltapäiväkerhosta. Haastateltavat valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja haastateltavat valikoitu työkokemusten mukaan. Puolet haastateltavista on työskennellyt HJK ry:ssä yli kaksi vuotta ja toinen puolisko alle kaksi vuotta. Haastateltavat olivat 19–45-vuotiaita ja sukupuolijakauma oli tasainen. Iltapäiväkerhon lapsimäärien ja erilaisten työyhteisöjen takia, haastateltaviksi valittiin eri ikäisiä eri kokoisista kerhoista. Tämän ansioista pystytään huomioida miten ympäristö ja työkokemus ovat yhteydessä yksilön työmotivaatioon. Lisäksi haastateltavana oli myös muutama iltapäiväkerhon vastuuhjaaja, jotka ovat vastuussa työpaikalla muiden työntekijöiden hyvinvoinnista.

6 Tutkimuksen tulokset

Haastatteluissa nousi esille organisaation sekä työyhteisön vaikutus motivaatioon kuin myös muita yksilön motivoitumiseen vaikuttavia tekijöitä. HJK ry organisaatio katsottiin vaikuttavan positiivisesti henkilön työmotivaatioon, sillä organisaatio on joustava, tavoitteet selkeitä ja organisaatio mahdollistaa kahden työn yhdistämisen (taulukko 2). Joustavuudella tarkoitetaan erilaisten poissaolojen ja lomien sopimista työnantajien kanssa. Jokainen iltapäiväkerho-ohjaaja myös haastatteluiden perusteella tunnisti organisaation tavoitteet ja miten tavoitteiden toteutus tapahtuu työpaikalla. Esimerkiksi yksi tavoitteista iltapäiväkerhoissa on lapsilähtöisyys, joten kerhoissa toteutetaan päivän toimintoja lasten toiveita kuunnellen ja luodaan ympäristö, missä lapsella on turvallista toteuttaa itseään.

Työyhteisö oli suurin motivaatioon vaikuttava tekijä. Henkilöt, jotka kokivat työyhteisön avoimeksi, kannustavaksi ja tasa-arvoiseksi viihtyvät työpaikalla paremmin. He kokivat saavansa energiaa muista ihmisistä, jonka seurauksena töihin saapuminen on miellyttävää. Avoimessa työyhteisössä haastateltavat kokivat kommunikaation toimivan paremmin, minkä seurauksena työpaikalla on myös mieluisampaa. Lisäksi avoimessa työyhteisössä koettiin, että itsensä toteuttaminen olisi helpompaa ja kaikki tekisivät työtä omilla vahvuuksillaan, mikä lisää automaattisesti työntekijöiden motivaatiota.

Työyhteisö oli yksi suurimmista vaikuttajista positiivisesti motivaatioon, mutta käänköpuolelta työyhteisö vaikutti myös eniten negatiivisesti työmotivaatioon. Työyhteisöissä, jossa koettiin olevan epätasa-arvoista kohtelua ja vähäistä vuorovaikutusta ohjaajien kesken loivat negatiivisesti ilmapiiriin, jonka seurauksena työpaikalla saattoi olla epämukavaa työskennellä. Yksi työntekijöistä sanoi haastattelussaan: *”Kun puhutaan aina lasten ryhmäytymisen tärkeydestä, niin minusta on myös tärkeää, että aikuiset panostavat ryhmäytymiseen keskenään, sillä työyhteisön toimivuus on merkittävää työmme kannalta”*.

Organisaation ja työyhteisön lisäksi haastatteluissa nousi esille myös muita yksilön työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Työntekijöitä motivoi iltapäiväkerhotyön merkityksellisyys, hyvät työajat, mahdollisuus kehittyä työssä, positiivinen palaute muilta ohjaajilta ja omat onnistumiset työssä (taulukko 2). Omilla onnistumisilla viitataan tilanteisiin, missä on pystytty vaikuttamaan lapsen kasvatukseen tai opetettu lapselle jokin yksinkertainen taito kuten pallon heittäminen. Korkea motivaatio näkyy työssä ohjaajan oma-aloitteisuutena ja energisyytenä osallistua toimintaan. Lapsien kanssa myös leikitään enemmän päivän aikana ja heidän kanssaan halutaan viettää aikaa. Hyvin motivoitunut työntekijä kokee myös työpaikan viihtyväksi, jossa on mahdollista ottaa enemmän vastuuta ja löytää omat vahvuutensa.

Työntekijöiden motivaatiota laski työssä sen ulkopuolelta tuleva stressi, oma vireystila eli onko nukkunut ja syönyt tarpeeksi, negatiivinen palaute, muiden ohjaajien passiivisuus ja Covid-19 (taulukko 2). Työssä stressaavia tekijöitä olivat henkilövajaus, epäily omasta pätevydestä ja onnistumisen paine. Työn ulkopuolelta stressitekijöitä olivat sosiaaliset suhteet ja oman elämän urheilupaineet. Pandemia vaikutti sisätiloissa olemiseen ja huonon sään ollessa ohjaajat joutuivat olemaan ulkona, mikä vaikutti vähän muutaman ohjaajan motivaatioon negatiivisesti. Lisäksi jos toiset ohjaajat välttelivät yhteisiä työtehtäviä ja olivat passiivisia, se vaikutti työyhteisön ilmapiiriin. Jos työntekijällä oli alhainen motivaatio, se näkyi vaikeiden työtehtävien välttämisellä, kireytenä muihin ohjaajiin ja lapsiin. Lisäksi osallistuminen toimintaan oli vähäistä eli ei otettu minkäänlaista kontaktia lapsiin ja välteltiin kaikkia puuduttavia työtehtäviä.

Taulukko 2. Haastattelun teemat ja tulokset

Teema 1. Miten organisaation vaikuttanut motivaatioon?	Teema 2. Mitkä tekijät laskevat tai nostavat työmotivaatiota työyhteisössä?	Teema 3. Mitkä tekijät nostavat työmotivaatiota?	Teema 4. Mitkä tekijät laskevat työmotivaatioita?
<p>HJK ry:n joustavuus ja tavoitteiden selkeys on lisännyt ohjaajien motivaatiota</p> <p>Kahden työn yhdistämistä pidetään tärkeänä ominaisuutena ja moni valinnut työn sen takia</p>	<p>Työyhteisössä motivaatiota nostattaa avoimuus, kannustava ilmapiiri ja tasa-arvoinen kohtelu.</p> <p>Työyhteisö laski motivaatiota silloin kun työssä koettiin epätasa-arvoa tai vuorovaikutus puuttui ohjaajien välillä.</p>	<p>Työn merkityksellisyys</p> <p>Työyhteisö</p> <p>Hyvät työajat (klo 12–17)</p> <p>Kehittymisen mahdollisuus</p> <p>Palaute muilta ohjaajilta</p> <p>Omat onnistumiset työssä</p>	<p>Oma vireystila (uni ja ravinto)</p> <p>Työssä ja sen ulkopuolelta tuleva stressi</p> <p>Negatiivinen palaute ohjaajilta</p> <p>Toisten ohjaajien passiivisuus</p> <p>Covid-19</p>

7 Pohdinta

Työn tavoitteena oli tutkia HJK ry:n iltapäiväkerho-ohjaajien työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Jokainen haastateltava nosti työyhteisön merkityksen iltapäiväkerhotyössä ja kuinka parhaimmillaan työyhteisö voi nostattaa motivaatiota. Yhteisöllisyys työpaikalla luo luottamuksen ilmapiiriin, jossa omaa osaamistaan on mahdollista tuoda esille ilman, että muut tuomitsisivat toistensa tekoja (Lerssi-Uskelin & Vanhala 2011, 18). Työyhteisö, jossa uskalletaan olla avoimia ja kannustetaan toisia lisäävät työn miellekkyyttä, sillä töihin on mukavampi tulla, jos siellä kohdellaan toisia hyvin ja jokaisen osaamiseen uskotaan. Vastaavasti työyhteisö, jossa yksilö kokee epätasa-arvoa eikä koe tulevaisuutta kuulluksi on haitallista työmotivaatiolle. Tämän seurauksena töihin on raskasta saapua, eikä työkaveritkaan innosta pärjäämään työssä, joten motivaatiolla on mahdollisuus hävitä kokonaan sekä yksilön henkinen ja fyysinen hyvinvointi on koetuksella (kuvio 8).

Organisaatio	Työyhteisö	Merkityksellisyys	Vireystila	Stressi
Organisaation joustavuus oli tärkeä elementti monelle työntekijälle, sillä se mahdollisti kahden työn yhdistämisen ja lomien sopimisen ilman ongelmia. Joustavat organisaatiot pyrkivät tarjoamaan vaihtoehtoja, jotka helpottavat työntekijöidensä elämistä arjessa.	Työyhteisö, jossa uskalletaan olla avoimia ja kannustetaan toisia lisäävät työn miellekkyyttä, sillä töihin on mukavampi tulla, jos siellä kohdellaan toisia hyvin ja jokaisen osaamiseen uskotaan. Vastaavasti työyhteisö, jossa yksilö kokee epätasa-arvoa eikä koe tulevaisuutta kuulluksi on haitallista työmotivaatiolle. Työ ei ole silloin enää mielekästä ja jos se jatkuu pitkään niin työuupumus on mahdollista.	Lasten kasvatus ja opettaminen koettiin merkittäväksi työksi iltapäiväkerho-ohjaajien mielestä	Alhainen vireystila nostaa virhealttiutta ja se aiheuttaa keskittymisen vaikeutumista ja toiminnan hidastumista.	Työnantaja voi lieventää stressitekijöitä työn ulkopuolelta esimerkiksi olemalla joustava työtuntien suhteen ja luomalla työkulttuurin, joka on tasapainossa henkilökohtaisen elämän kanssa.

Kuvio 8. Tiivistelmä johtopäätöksistä

Haastateltavat pitivät työn merkityksellisyyttä ja organisaation joustavuutta hyvänä tekijänä motivoitumiseen. Työn kokeminen merkitykselliseksi on yhdistetty positiivisiin asioihin kuten työhön sitoutumiseen, työn imuun ja tyytyväisyyteen omaan työhönsä (Martela, 2020, 9). Merkityksellinen työ auttaa tekemään pitkäjänteisesti töitä, mikä mahdollistaa työssä kehittymisen. Lasten kasvatus ja opettaminen koettiin merkittäväksi työksi iltapäiväkerho-ohjaajien mielestä. Jokaisella tulisi olla mahdollisuus etsiä itselleen merkittävä työ. Merkittävän työn löytäminen ei ole helppoa ja se voi vaatia omien intressien syvää tutkimista tai vanhasta työstä irrottautumista (kuvio 8).

Organisaation joustavuus oli tärkeä elementti monelle työntekijälle, sillä se mahdollisti kahden työn yhdistämisen ja lomien sopimisen ilman ongelmia (kuvio 8). Joustavimmat organisaatiot pyrkivät tarjoamaan vaihtoehtoja, jotka helpottavat työntekijöidensä elämistä

arjessa (LaMarco 2018). HJK ry:n on tärkeä pyrkiä säilyttämään joustavuutensa, sillä erilaisiin työelämän muutoksiin vastataan kehittymällä ja hyväksymällä muutokset mitä tulevaisuus tuo tullessaan. On tärkeää myös uskaltaa kokeilla uusia menetelmiä ja prosesseja työhyvinvoinnin parantamiseksi eikä jäähmettyä paikoilleen. HJK ry on organisaatio, joka pyrkii maksimoimaan työntekijöidensä hyvinvoinnin iltapäiväkerhotoiminnassa.

HJK ry:n organisaatiossa on arvonjohtamista. Arvot ovat vahvasti näkyvissä toimintaympäristöissä infotauluilla, tapahtumissa kylteissä sekä toimintakulttuurissa. HJK ry:n arvoihin kuuluu laadukkaan, liikunnallisen, lapsilähtöisen sekä luotettavan toiminnan tarjoaminen. Lisäksi HJK muut arvot kuten kasvu, kunnianhimo ja klubilaisuus ovat läsnä toiminnassa. (HJK ry 2020.) Toimintakulttuurissa arvot toistuvat työntekijöiden lauseissa, huudahduksissa tai seuran vaatteissa. Klubilaisuus on arvo, jota lapset ja työntekijät kantavat ylpeästi leikkiessä, kilpaillessa ja ylipäätään kaikessa toiminnassa. Kyseinen arvo on kasvattanut organisaation yhteisöllisyyttä vahvasti. Arvot ovat niin vahvasti näkyvissä, ettei niitä pahemmin pyritä erikseen tuomaan esille esimerkiksi perehdytyksissä. Siitä huolimatta ne ovat lähes varmasti jokaisella tiedossa, mikä helpottaa organisaation tavoitteiden asettelua. Organisaation arvot ja tavoitteet ovat tärkeä tekijä stressin ja uupumuksen ehkäisemiseksi, sillä ne selkeyttävät työn tekijän roolia, mikä taas nostattaa työmotivaatiota (Huhtala 2013, 226).

Huonon ryhmähengen lisäksi työmotivaatiota laski pääosin oma vireystila ja työn ulkopuolelta tuleva stressi. Alhainen vireystila nostaa virhealttiutta ja se aiheuttaa keskittymisen vaikeutumista ja toiminnan hidastumista (Terveyskylä 2021). Iltapäiväkerho on työ, joka vaatii korkeaa vireystilaa lasten turvallisuuden vuoksi. Ohjaaja on vastuussa useammasta lapsesta ja lasten hyvinvoinnin takaamiseksi on tärkeää, että iltapäiväkerho-ohjaaja on nukkunut ja syönyt hyvin (kuvio 8.). Jos töihin saapuu väsyneenä ja passiivisena se vaikuttaa kaikkien työympäristöön negatiivisesti. Lisäksi kehitys on mahdollista silloin kun pidetään huolta omasta kehosta ja siksi fyysisen kunnon ylläpitäminen on tärkeää. Fyysinen kunto on kaiken lähtökohta ja se sisältää terveellisiä ruokatottumuksia ja riittävästi unta, lepoa ja liikuntaa. Myös rutiinien luominen päivittäisessä rytmissä on merkittävä tekijä jaksamisen kannalta. Paremmaksi johtajaksi kehittyminen vaatii meiltä jatkuvaa huolehtimista fyysisestä kunnostamme, jotta jaksamme vastoinkäymiset ja arjen haasteet. (Sydänmaanlakka 2016, 30.)

Iltapäiväkerho-ohjaajat nostivat haastatteluissa työn ulkopuolisen stressin yhdeksi työmotivaatiota haittaavaksi tekijäksi. Tämänhetkisiä stressin aiheuttajia voivat olla Covid-19 ja sen tuomat rajoitukset, taloudellinen paine, sosiaaliset suhteet tai oman lapsen ongelmat koulussa. Työnantaja voi lieventää stressitekijöitä työn ulkopuolelta esimerkiksi olemalla

joustava työtuntien suhteen ja luomalla työkuulttuurin, joka on tasapainossa henkilökohtaisen elämän kanssa. (Miller 2020.) Työn ulkopuolelta tuleva stressi on asia, mikä työnantajan on myös tärkeä tiedostaa ja ymmärtää, sillä työn ulkopuolelta tuleva stressi vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin ja suorittamiseen (kuvio 8).

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti tutkivat työn luotettavuutta ja laatua. Validiteetti on täytynyt silloin kun tutkimuksessa tutkitaan oikeita asioita ja kerätty aineisto on riittävää ja tulkinnot sekä johtopäätökset ovat oikeita. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä eli jos tutkimus uusitaan tulevaisuudessa, tutkimustulokset pysyvät samana. (Kananen 2019, 31.) Teemat pysyivät kaikilla haastateltavilla samoina, kuitenkin kahden ensimmäisen haastattelun jälkeen poistettiin yksi kysymys, koska se antoi samoja vastauksia kuin kysymys ”Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi”? Esihaastatteluista oli paljon hyötyä, koska se antoi tietoa, kuinka kauan haastattelut kestävät ja tukivatko esihaastateltavien vastaukset teoriaa. Haastateltavien vastaukset kysymyksiin eivät tulleet yllätyksenä vaan ne olivat juuri oikeanlaisia, joissa vastaukset pohjautuivat teoriasta nousseisiin teemoihin.

Haastattelutilanteet toteutettiin rauhallisessa tilassa, johon ei päässyt ääniä tai joku keskeyttämään haastattelua. Tämä auttaa luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa, missä haastateltava saa puhua ilman paineita. Haastattelut ja keskustelut muodostuvat sanoista, eleistä ja lauseista, joten niiden merkitykset eivät ole aina yksiselitteisiä. Tutkija voi ymmärtää sanan tai eleen väärin, jolloin tutkimuksen luotettavuus kärsii. (Kananen 2017, 89). Tässä tutkimuksessa kuitenkin haastattelija ja haastateltavat toimivat samassa työympäristössä, jolloin sanojen ja lauseiden ymmärtäminen on helpompaa kuin eri ympäristössä työskentelevien.

Haastattelutilanteissa luotettavuuteen vaikuttaa myös tuntevatko haastateltava ja haastattelija toisensa. Molemmilla on tällöin ennakkoluuloja toisistaan, mutta haastattelujen avulla hyvä tutkija vahvistaa, muuttaa sekä laajentaa kuvaansa haastateltavasta henkilöstä. Näin ollen tietynlaiset ennakkoluulot eivät vaikuta tutkimuksen luotettavuuteen. (Kananen 2017, 91.) Yksi asia myös, mikä vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen on, että yksilön henkilökohtainen näkemys on ristiriidassa kohderyhmän yleisen näkemyksen kanssa. Esimerkiksi yksilö ei uskalla mainita tekijöistä, jotka laskevat työmotivaatiota koska pelkää muiden työryhmäläisten kuulevan siitä. (Kananen 2017, 177.) Iltapäiväkerho-ohjaajat vaikuttivat kaikkia avoimilta ja olivat valmiita keskustelemaan asioista rehellisesti, joten pelko muiden mielipiteistä oli vähäinen.

HJK ry organisaatiossa on paljon hyviä puolia, sillä se on yritys, joka ei tavoittele voittoa vaan tärkeimpänä on luoda lapsille turvallinen ympäristö, missä he voivat kasvaa ja liikkua. Organisaatiossa on myös mahdollisuus tutustua erilaisiin ihmisiin ja siellä on mahdollista vaikuttaa asioihin sekä tuoda omia mielipiteitä vapaasti esille. Kuitenkin organisaatiossa on myös paljon kehitettävää, jotta työntekijöiden asiat olisivat vieläkin paremmin. Tämä työ on tarkoitettu kaikille HJK ry:n työntekijöille ja ensimmäiseksi työntekijöiden olisi hyvä lukea teos, jolloin tieto työmotivaatioon ja motivaatioon liittyvistä tekijöistä lisääntyy.

Opetushallituksen tutkimuksen (2018, 25) mukaan iltapäiväkerho ohjaajien pieni palkka nähtiin heijastuvan huonompaan työssä viihtymiseen. Opetushallituksen tutkimuksessa myös tuli ilmi, että määräaikaisista ja osa-aikaisista työsopimuksista halutaan siirtyä kokopäiväsiin sopimukseen. Ensimmäinen ja suurin kehityskohde organisaatiossa on ehdottomasti ohjaajien pitäminen työssä. Monissa kerhoissa ohjaajat vaihtuvat tiuhaan tahtia, koska iltapäiväkerhosta ei makseta riittävästi palkkaa ja työ on määräaikaista. Sydänmaanlakka (2016, 102) toteaa, että hyvä johtaminen tukee luovuutta ja innovatiivisuutta. Luovuus ja innovoitavuus kärsivät siitä, että työtiimit vaihtuvat jatkuvasti eikä työntekijät koe saavansa tarpeeksi arvostusta ja sopivaa palkkiota työstään. Tämä voi näkyä joidenkin työntekijöiden asenteessa ja työmotivaatiossa. Millä keinoilla organisaatio pystyy puuttumaan asiaan vai onko tämä asia mihin organisaatio ei pysty yksin vaikuttamaan ilman opetus- ja hallitusministeriön tukea?

Toinen kehittämisidea on suorituksen johtamisen parantaminen tai lisääminen organisaatiossa. Suorituksen johtaminen luo yhtenäisen prosessin, joka sisältää tavoitteiden sopimisen, ohjauksen, tulosten arvioinnin ja kehittämisen. Suorituksen johtamiseen kuuluu kolme työkalua, jotka ovat päivittäisjohtamisen, suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä suunnittelukokoukset. (Sydänmaanlakka 2016, 63–64.) Tänä päivänä kehityskeskusteluja organisaatiossa on kerran vuodessa, vaikka niitä voisi olla enemmän esimerkiksi neljä kertaa vuodessa. Useamman kehityskeskustelun ansiosta on työntekijällä mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan enemmän ja reflektoida omia tavoitteitaan. Esimiehen on tunnistettava tekijät, jotka haittaavat työntekijän työsuoritusta eikä niitä tekijöitä voi saada selville ilman jatkuvia keskusteluja työntekijöidensä kanssa. (Juuti 2016, 117).

Kolmas kehitysehdotus organisaatiolle olisi esimiehen tehokkaampi puuttuminen huonoon työkäyttäytymiseen. Näitä ovat esimerkiksi omien tehtävien laiminlyöminen tahallisesti ja välinpitämättömyys muista työntekijöistä. Tämä kuitenkin vaatii myös sen, että työntekijät kertovat esimiehelleen tai puuttuvat itse kollegan käyttäytymiseen, jos havaitsevat työtehtävien laiminlyöntiä, sillä iltapäiväkerhossa työskenteleminen on jatkuvaa tiimityötä muiden ohjaajien ja lasten kanssa. Huono työkäyttäytyminen vaikuttaa koko työyhteisöön. Sisäisen motivaation tärkeä osa on kokemus reiluuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Täten

esimiehen tehtävä on puuttua huonoon käytökseen riippumatta siitä, aiheuttaako se paheksuntaa huonosti käyttäytyvässä ihmisessä. (Jarenko 2018.)

Iltapäiväkerhoissa työskentelee eri ikäisiä ihmisiä ja työ on monelle vain välipysäkki kohti toista ammattia. Iltapäiväkerhoissa työskentely ei myöskään vaadi minkäänlaista koulutusta, joten työntekijöitä on eri taustoista hyvin paljon. Viimeisenä kehitysehdotuksena organisaation olisi hyvä pyrkiä järjestämään itse erilaisia pajoja tai organisaation sisäisiä koulutuksia, missä on mahdollista kartoittaa sekä monipuolistaa omaa osaamistaan. Iltapäiväkerhoissa työskentelee osaavia ihmisiä, joita voitaisiin hyödyntää työpajojen suunnittelu ja toteutusvaiheissa.

Työpajat olisivat aktiivisia pajoja sekä tutkimustietoon perustuvia. Työpajojen sisällöt koskisivat lasten ja aikuisten ryhmäytymisen keinoja sekä ryhmä- ja yksilöohjaukseen vaadittavia taitoja käsiteltäisiin monipuolisesti. Nämä lisäävät ohjaajan pystyvyyden tunnetta ja kun ohjaaja kokee pystyvänsä asioihin niin autonomian tunne vahvistuu myös. Työpajoja olisi 2–4 kertaa vuodessa, joista kaksi olisi pakollisia ohjaajille ja pajat pystytettäisiin järjestämään toissijaisesti verkon välityksellä, mutta lähtökohtaisesti aina kasvokkain. Työpajan vastuut voitaisiin myös jakaa eri kerhoille, jolloin vastuu ei kasva liian suureksi. Työpajoilla on suuri merkitys varsinkin ohjaajille, joilla ei ole tarpeeksi kokemusta (Opetusministeriö 2004). Kuitenkin myös pidempiaikaiset ohjaajat tarvitsevat uusia keinoja ja virikkeitä työssä kehittymiseen.

Jatkotutkimuksena ehdottaisin uutta työmotivaatiotutkimusta HJK ry:ssä kahden tai kolmen vuoden päästä. Seuraavalla kerralla tutkimus voitaisiin toteuttaa kaikille iltapäiväkerho-ohjaajille kaikissa kerhoissa, jolloin työmotivaatiosta olisi mahdollista saada laajempi ja kattavampi näkemys. Tutkimus tällöin on hyvä toteuttaa määrällisin menetelmin, mutta kuitenkin keskittyä samoihin teemoihin ja asioihin kuin tämänhetkinen tutkimus.

Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. 2020. The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9). Luettavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844020316728>. Luettu: 21.5.2021

Appelo, J. 2016. *Managing for happiness: Games, tools, and practices to motivate any team*. E-kirja. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Berlin, S. 2019. *Palkitseva työ*. Helsinki: Kauppakamari.

Cherry, K. 2021. The 5 Levels of Maslow's Hierarchy of Needs. Luettavissa: <https://www.verywellmind.com/what-is-maslows-hierarchy-of-needs-4136760>. Luettu: 9.5.2021.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2000. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*. Vol.11. No 4, 227-268. Department of Psychology. University of Rochester. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Luettavissa: <https://academic.udayton.edu/jackbauer/readings%20595/deci%2000%20goals%20sdt.pdf>. Luettu: 7.5.2021

De Simone, S. 2015. Expectancy Value Theory: Motivating Healthcare Workers. *American International Journal of Contemporary Research* Vol. 5, No. 2. Luettavissa: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1081.1471&rep=rep1&type=pdf>. Luettu: 24.5.2021.

Furnham, A. & Treglown, L. 2018. *Disenchantment: Managing motivation and demotivation at work*. London: Bloomsbury Business.

Furnham, A. 2005. *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization*. 2nd ed. Hove: Psychology Press.

Gagné, M. & Deci, E. L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.

Gynther, T. 2020. *Kohti unelmauraa: Työkirja*. Helsinki: Viisas Elämä Oy.

Haikarainen, T. 2016. Lihaskasvu ja rasvanpoltto. Oulu: Fitra.

Hakanen, J. 2017. Työn imu - energiaa ja innostusta työstä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2017. Mikä meitä liikuttaa? Jyväskylä: PS-kustannus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

HJK ry 2020. HJK-iltapäivätoiminta. Luettavissa: <https://www.hjk-j.fi/palvelut/hjk-iltapaiva-toiminta/>. Luettu: 3.5.2021.

Huhtala, M. 2013. Toimivat hyveet: Eettinen organisaatiokulttuuri työhyvinvoinnin ja henkilökohtaisten tavoitteiden kontekstina. Luettavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/download/87204/46113>. Luettu: 16.10.2021.

Hyvönen, K. & Feldt, T. 2017. Henkilökohtaiset työtavoitteet ja hyvinvointi. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2017. Mikä meitä liikuttaa? Jyväskylä: PS-kustannus.

Jarenko, K. 2018. Tämän päivän johtaminen haastaa työntekijän ja esimiehen. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/miten-johtaa-sisaista-motivaatiota/>. Luettu: 16.10.2021

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koivisto, S. & Ranta, R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön: Ryhmän johtamisen käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Kvist, H., Mäkipää, S., Alajoki, S., Mehto, T., Niutanen, K. & Sulkumäki, T. 2020. Tiimisoppa: Iloa ja energiaa kaaliin. Lohja: Performance Power Associates.

LaMarco, N. 2018. The advantages of flexibility in an organization. Luettavissa: <https://smallbusiness.chron.com/advantages-flexibility-organization-37369.html>. Luettu: 11.9.2021.

- Lerssi-Uskelin, J. & Vanhala, A. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Luettavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114843/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf. Luettu: 25.8.2021
- Lusa, A. & Fleminch, T. 2019. Miksi arvostuksen kokeminen työelämässä on niin tärkeää? Luettavissa: <https://dinolehti.fi/2019/12/miksi-arvostuksen-kokeminen-tyoelamassa-on-niin-tarkeaa/>. Luettu: 15.8.2021.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Malinoswska, D., Tokarz, A. & Wardzichowska, A. 2018. Job autonomy in relation to work engagement and workaholism: Mediation of autonomous and controlled work motivation. Luettavissa: <http://ijomeh.eu/Job-autonomy-in-relation-to-work-engagement-and-workaholism-r-na-mediation-of-autonomous,77972,0,2.html>. Luettu: 3.5.2021.
- Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media
- Martela, F. 2020. Merkityksellinen työ – Mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeätä juuri nyt? Luettavissa: https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf. Luettu: 11.9.2021
- Martela, F. & Jarenko K. 2014. Sisäinen motivaatio- Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta.
- Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2017. Mikä meitä liikuttaa? E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- McClelland, D. 1985. How motives, skills, and values determine what people do. American Psychologist, 40(7), 812–825. Luettavissa: <https://psycnet.apa.org/record/1986-11825-001>. Luettu: 20.5.2021.
- McLeod, S. 2020. Maslow's Hierarchy of Needs. Luettavissa: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html#gsc.tab=0>. Luettu: 3.5.2021
- Miller, B. 2020. Outside Stresses That Impact Work Performance. Luettavissa: <https://hrdailyadvisor.blr.com/2020/09/22/outside-stresses-that-impact-work-performance/>. Luettu 11.9.2021

Morgan, D. 2020. McClelland's human motivation theory. Luettavissa: <https://www.businessbutleruk.com/blog/management/mcclellands-human-motivation-theory>. Luettu: 25.8.2021

Nakamura, J. & Csikszentmihalyi, M. 2014. The Concept of Flow. Flow and the Foundations of Positive Psychology, 239–263. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/244486256_The_Concept_of_Flow. Luettu: 3.5.2021.

Opetushallitus 2018. Aamu- ja iltapäivätoiminnan tila ja kehittämistarpeet. Luettavissa: https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/aamu_ja_iltapaivatoiminnan_tila_ja_kehittamistarpeet.pdf. Luettu: 16.10.2021

Opetusministeriö 2004. Kannattaako työpajatoiminta? Luettavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80426/tr23.pdf?sequence=1>. Luettu: 16.10.2021

Ozguner, Z. & Ozguner M. 2014. A Managerial Point of View on the Relationship between of Maslow's Hierarchy of Needs and Herzberg's Dual Factor Theory. International Journal of Business and Social Science. Vol. 5, No. 7. Luettavissa: https://ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_7_June_2014/26.pdf. Luettu: 21.5.2021.

Pajunen, R. 2019. Omaa tehtävää etsimässä: Löydä vahvuutesi ja intohimosi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Päivänsalo, T. 2020. Oppimiskoodi: Kuinka oppiminen onnistuu. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2017. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York: The Guilford Press.

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

Sitra 2015. Työelämä kestävän hyvinvoinnin lähteeksi. Luettavissa: https://media.sitra.fi/julkaisut/Esitteet/2015/Tyoelama_kestavan_hyvinvoinnin_lahteeksi.pdf. Luettu: 11.9.2021

Sosiaali- ja terveysministeriö 2016. Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena: Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. Luettavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75526/JUL2016-5-hallinnonalan-digitalisaation-linjaukset-2025.pdf?sequence=1>. Luettu: 25.5.2021

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu: 25.5.2021.

Suomen Mielenterveys ry. 2021. Työuupumus. Luettavissa: <https://mieli.fi/materiaalit-ja-koulutukset/tietoa-mielenterveyden-vahvistamisesta/tyoelama-ja-mielenterveys/tyopaikan-kriisit-ja-muutokset2/tyouupumus/>. Luettu: 25.8.2021.

Sydänmaanlakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? 2.painos. Helsinki: Alma Talent.

Terveyskylä 2021. Vireystilan vaikutus toimintakykyyn. Luettavissa: <https://www.terveyskyla.fi/aivotalo/aivot-ja-toimintakyky/aivot-ja-v%C3%A4symys/vireystilan-vaikutus-toimintakykyyn>. Luettu: 11.9.2021.

Työterveyslaitos. Näin ehkäiset työstressiä. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/ehkaise-tyostressia/>. Luettu 25.8.2021

Törmälehto, M. 2018. Valmennuksella voittoon. Oulu: Fitra.

Uusiautti, S. 2019. Tunnista vahvuutesi ja menesty. Helsinki: Kirjapaja.

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2017. Mikä meitä liikuttaa? Jyväskylä: PS-kustannus.

Viljaranta, J. 2017. Odotusarvoteoria- odotusten ja arvostusten vaikutus oppimismotivaatioon. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2017. Mikä meitä liikuttaa? Jyväskylä: PS-kustannus.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand

Vuori, J. 2017. Tavoitteellisuuden ja hyvinvoinnin vahvistaminen työuralla - muutoksiin valmistautuminen. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2017. Mikä meitä liikuttaa? Jyväskylä: PS-kustannus.

Liitteet

Liite 1. Haastattelun kysymykset

KYSELYPOHJA

Ikä:
Sukupuoli:
Toimipiste:
Kuinka kauan olet työskennellyt HJK:n iltapäiväkerhossa?
Miksi olet hakenut tai teet juuri tätä työtä?

TEEMA 1
<ul style="list-style-type: none"> - Minkälainen työnantaja HJK ry mielestäsi on? - Miten organisaation tavoitteet näkyvät jokapäiväisessä työskentelyssä?

TEEMA 2
<ul style="list-style-type: none"> - Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi? - Miten hyvä motivaatio näkyy työssäsi?

TEEMA 3
<ul style="list-style-type: none"> - Miten koet työpaikalla yhteisöllisyyden eli ryhmähengen? - Mitkä ominaisuudet ovat sinun mielestäsi tärkeitä tiimityöskentelyn menestymisen kannalta? - Mitkä tekijät haittaavat tiimityöskentelyä?

TEEMA 4
<ul style="list-style-type: none"> - Mitkä asiat laskevat työmotivaatiosi? - Miten alhainen työmotivaatio näkyy työnteossa? - Mitkä tekijät aiheuttavat sinulle stressiä työpaikalla?