



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

HELI SALPAKOSKI

# Kohdeyrityksen esihenkilöiden työmo- tivaatio ja sitoutuminen sekä miten niitä voidaan lisätä

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA  
2021

Tekijä Salpakoski, Heli	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä joulukuu 2021
	Sivumäärä 53	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Kohdeyrityksen esihenkilöiden työmotivaatio ja sitoutuminen sekä miten niitä voidaan lisätä		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli tarkoitus tutkia ja selvittää toimeksiantajan esihenkilöiden työmotivaation ja sitoutumisen nykytilannetta sekä selvittää millä keinoin esihenkilöiden työmotivaatiota ja sitoutuneisuutta voitaisiin lisätä. Tarkoituksena oli saada tuotettua toimeksiantajalle selkeä raportti esihenkilöiden motivaation nykytilanteesta, motivaatiotekijöistä ja sitoutumisen nykytilanteesta sekä mihin yritys voisi kiinnittää huomiota. Tämän lisäksi teorian ja empirian avulla toimeksiantajalle laadittiin kehitysehdotuksia.</p>		
<p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa tutustuttiin motivaatioon, työmotivaation ja sitoutumiseen. Opinnäytetyön pääpaino oli motivaatiossa ja työmotivaatiossa sekä niihin vaikuttavissa tekijöissä. Teoriaosuudessa esiteltiin lisäksi sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä sekä tunnetuimpia motivaatioteorioita. Sitoutumista käsiteltiin hieman pienemässä osassa ja sitoutumisen käsittelyssä painotettiin erityisesti sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä keinoja sitoutumisen edistämiseksi</p>		
<p>Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyön empiirisessä selvitettiin henkilöstökyselyn avulla kohdeyrityksen esihenkilöiden motivaatiotekijöitä. Tulosten avulla todettiin, että työmotivaatiota eniten vahvistaviksi tekijöiksi nousivat hyvä työilmapiiri, mielenkiintoinen työ ja palkka. Tutkimustulosten avulla todettiin, että työmotivaatiota eniten heikentäviksi tekijöiksi nousivat palkka, yksitoikkoinen työ, palautteen puute ja kiire.</p>		
<p>Tämän opinnäytetyön avulla selvisi, että kohdeyrityksen esihenkilöistä suurin osa koki tällä hetkellä itsensä motivoituneeksi sekä sitoutumisen taso oli yrityksessä todella hyvällä tasolla.</p>		
<p><u>Asiasanat</u> motivaatio, työmotivaatio, sitoutuminen, sitouttaminen</p>		

Author(s) Salpakoski, Heli	Type of Publication Bachelor's thesis	Date December 2021
	Number of pages 53	Language of publication: Finnish
Title of publication Work motivation and commitment of the target company's supervisors and how they can be increased		
Degree program Bachelor of Business Administration		
<p>The subject of this thesis was to study and find out the current situation of the work motivation and commitment of the client's supervisors and how the supervisors' work motivation and commitment could be increased. The aim was to produce a clear report for the client on the current state of the motivation of the supervisors, the motivational factors, and the current state of commitment, as well as what the company could pay attention to. In addition to this, with the help of theory and empiricism, development proposals were prepared for the client.</p> <p>In the theoretical part of the thesis, motivation, work motivation and commitment were introduced. The main emphasis of the thesis was on motivation and work motivation and the factors influencing them. The theoretical part also presented internal and external motivation factors as well as the best-known motivation theories. The commitment was discussed in a slightly smaller section, with a particular emphasis on factors influencing commitment and ways to promote commitment.</p> <p>A qualitative research method was used in this thesis. In the empirical part of the thesis, the motivational factors of the target company's supervisors were investigated with the help of a personnel survey. The results showed that a good work atmosphere, interesting work, and salary were the main factors strengthening work motivation. The results of the study showed that the factors that most weakened work motivation were wages, monotonous work, lack of feedback and urgency.</p> <p>With the help of this thesis, it became clear that most of the foremen of the target company currently felt motivated, and the level of commitment in the company was really good.</p>		
<u>Key words</u> motivation, work motivation, commitment, commitment		

## ALKUSANAT

Haluan kiittää opinnäytetyöni toimeksiantajaa ja erityisesti toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajaa. Toimitusjohtaja antoi minulle mahdollisuuden tehdä tämä opinnäytetyö heille ja halusi lähteä ennakkoluulottomasti tutkimaan yrityksen motivaation sekä sitoutuneisuuden nykytilaa. Ajatuksemme työn tekemisestä kohtasivat ja työtä oli erittäin mielekästä tehdä. Toivon, että opinnäytetyön toimeksiantaja myös hyötyy tästä työstä.

Lisäksi haluan esittää kiitokseni opinnäytetyön ohjaajalleni Karolina Laineelle, jolta sain työhöni arvokkaita neuvoja ja ohjeita. Karolina tsemppasi minua aina tarpeen vaatiessa ja kannusti yrittämään parhaani. Karoliinan joustavuuden ansiosta pystyin tekemään opinnäytetyöni nopeassa aikataulussa valmiiksi. Parempaa ohjaajaa en olisi voinut työlleni saada. Kiitos Karolina kaikesta avustasi ja tuestasi.

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS .....	7
2.1 Opinnäytetyön tavoitteet .....	7
2.2 Käytettävät tutkimusmenetelmät.....	8
3 MOTIVAATIO .....	8
3.1 Motivaatiosta yleisesti.....	8
3.2 Itsemääräämisteoria.....	10
3.3 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....	11
4 TYÖMOTIVAATIO .....	15
4.1 Työmotivaatio ja siihen liittyviä käsitteitä.....	15
4.2 Eri motivaatioteoriat.....	17
4.3 Työmotivaation edistäminen .....	24
5 SITOUTUMINEN .....	27
5.1 Sitoutumisesta yleisesti .....	27
5.2 Sitoutumisen edistäminen .....	28
6 EMPIRIA .....	31
6.1 Datan keräys ja analysointi .....	31
6.2 Datan ja tulosten luotettavuus .....	32
7 TULOKSET .....	33
7.1 Motivaatiokysely.....	33
7.2 Sitoutuneisuuskysely.....	42
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	50
9 LOPUKSI.....	53
LÄHTEET	
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Työntekijöiden motivaatio ja sitoutuneisuus ovat kaikille yrityksille äärettömän tärkeitä asioita. Motivoitunut työntekijä viihtyy työssään ja on yritykselle todella tärkeä voimavara. Motivoitunut työntekijä on tuottava ja haluaa tehdä työnsä hyvin sekä on yleensä myös sitoutunut yritykseen. Tämä puolestaan lisää yrityksen tuottavuutta ja vähentää ei toivottuja työpaikanvaihdoksia. Usein ei toivottujen työpaikanvaihdosten seurauksena menetetään tärkeää osaamista ja rekrytoinnit ovat lisäksi yritykselle aina kalliita prosesseja sekä vievät paljon resursseja.

Motivaatiosta ja sen synnystä ollaan kiinnostuneita lähes jokaisessa yrityksessä. Mitkä tekijät vaikuttavat motivaatioon? Miten työntekijää voidaan motivoida? Miten motivaatio liittyy sitoutumiseen? Näihin kysymyksiin perehdytään tässä opinnäytetyössä. Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on järjestyksenvalvonta- ja turvapalveluita tuottava yritys, joka on kiinnostunut esihenkilöidensä motivaation ja sitoutuneisuuden nykytilanteesta. Yritys on ollut toiminnassa yli 20 vuotta ja yrityksessä työskentelee tällä hetkellä kokonaisuudessaan noin 90 henkilöä, joista esihenkilötyötä tekeviä on tällä hetkellä 14 henkilöä. Yritys oli hyvässä kasvuvauhdissa ennen COVID-19 pandemia-tilannetta, ja sillä on tavoite jatkaa kasvua pandemiatilanteen helpotettua. Koska yritys haluaa jatkaa kasvuaan, ovat motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät yritykselle entistäkin tärkeämpi voimavara. Yrityksestä käytetään tässä opinnäytetyössä nimitystä kohdeyritys

Kohdeyritys on kiinnostunut motivaatiosta ja sitoutuneisuudesta varsinkin sen vuoksi, että kyseinen ala on helposti monelle niin kutsuttu läpikäynti ala. Eli alalle tullaan hetkeksi ja töitä saatetaan tehdä esimerkiksi toisen työn ohella, mutta alalla ei välttämättä viihdytä kovinkaan pitkään. Yritysten esihenkilöiden tekemä työ on todella tärkeä osa yrityksen toimintaa, ja yrityksen esihenkilöt ovat osa yrityksen selkärankaa. Tämän vuoksi yritys on kiinnostunut yrityksen esihenkilöiden motivaation ja sitoutuneisuuden nykytilasta.

Opinnäytetyön teoriaosassa esitetään yleisimpiä motivaatiotekijöitä ja yleisimpiä motivaatioteorioita. Teoriaosassa esitetään lisäksi sitoutuneisuutta sekä miten motivaatio ja sitoutuneisuus ovat kytköksissä toisiinsa. Työn empiriaosassa tarkastellaan kohdeyrityksen esihenkilöille teetetyt henkilöstökyselyn tuloksia ja niitä peilataan teoriaan. Tulosten ja teorian perusteella kohdeyritykselle esitetään kehitysehdotuksia.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS

### 2.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön aiheena on esihenkilöiden työmotivaatio ja sitouttaminen. Kohdeyritys haluaa selvittää millä keinoin yritys voi lisätä esihenkilöidensä työmotivaatiota ja sitoutuneisuutta. Opinnäytetyön tarkoituksena on saada kohdeyritykselle toimitettua selkeä raportti esihenkilöiden motivaatiotekijöistä sekä mitä yrityksen esihenkilöt kaipaavat yritykseltä motivaation lisäämiseksi. Kohdeyritys toivoo lisäksi saavansa tietoa siitä, miten se saisi sitoutettua esihenkilönsä yrityksen toimintaan entistä paremmin.

Tämän opinnäytetyön pääkysymyksenä toimii:

- Miten toimeksiantajayritys voi edistää motivaatiota ja sitoutuneisuutta?

Opinnäytetyön apukysymyksinä toimivat:

- Mikä motivaation nykytaso on?
- Mitkä tekijät motivaatioon vaikuttavat?
- Mitkä tekijät sitoutumiseen vaikuttavat?

## 2.2 Käytettävät tutkimusmenetelmät

Tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus vaikuttavat siihen, käytetäänkö tutkimusmenetelmänä kvantitatiivista vai kvalitatiivista tutkimusotetta. Tutkimusotteen valinta on yksi tärkeimmistä asioista tutkimusongelman selvittämisessä. Oikea tutkimusmenetelmä auttaa saamaan oikeanlaista tietoa tutkimusongelman ratkaisun osalta (Kananen 2015, 63–64, 71). Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, koska tavoitteena on selvittää miten kohdeyritys voisi edistää esihenkilöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Menetelmän avulla voidaan selvittää kohdeyrityksen esihenkilöiden motivaation nykytila sekä mitkä tekijät vaikuttavat motivaatioon ja sitoutumiseen. Kohdeyrityksen esihenkilöille teetetään henkilöstökysely, jonka tarkoituksena on saada vastaukset edellä kerrottuihin opinnäytetyön kysymyksiin.

Tutkimusongelmana voi olla myös asian kehittäminen, eikä pelkästään ratkaistava ongelma. Asian tutkimiseen liittyy aina tavoite saada parempi ymmärrys asiasta ja usein myös pyrkimys saada muutos parempaan aikaiseksi. (Kananen 2015, 63–64; Kananen 2017, 44.) Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Kvalitatiivinen tutkimus on joustava, eikä umpikujan vaaraa juuri ole. Kvalitatiivinen tutkimus vaatii aina aikaa, koska havainnointi, haastattelut ja kerättävän aineiston kerääminen sekä analysointi on hidasta. (Kananen 2015, 71–73.) Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään ilmiötä kokonaisvaltaisemmin (Heikkilä 2014, 15).

## 3 MOTIVAATIO

### 3.1 Motivaatiosta yleisesti

Motivaatio on voima, joka saa ihmisen liikkeelle ja sitä voidaan kuvailla sisäisenä mielentilana, joka ohjaa käyttäytymistämme (Business Jargons www-sivut 2021). Motivaatio määrittelee sen mitä asioita, millä vireydellä ja kuinka kauan asiaa teemme (Hakonen & Nylander 2015, 98). Motivaatio auttaa meitä saavuttamaan tavoitteita ja luomaan uutta. Tarvitsemme motivaatiota, jotta voimme innostua ja kiinnostua



asioista. Motivaation voisi kuvailla olevan käytännössä toimintamme polttoainetta. Motivaation käsite tulee latinankielisestä sanasta *movere*, mikä tarkoittaa liikkumista. Motivaatio vaikuttaa käyttäytymiseemme ja ohjaa meitä etenemään tavoitteita kohti. Motivaatiolla on iso merkitys siihen, miten suoritamme asioita. Se vaikuttaa esimerkiksi työssä suoriutumiseen, ammatinvalintaan, opiskeluihin, harrastuksiin ja kuntoiluun. Motivaatio saa meidät toimimaan ja se on toimintamme ydin. Motivaatiota on tutkittu paljon ja eri teorioita aiheen tiimoilta on monia. Mikään teoria ei ole kuitenkaan täysin pystynyt selittämään sitä mistä motivaatio syntyy. (Sinokki 2016, 6 43–44.)

Elämän monet ongelmat voivat aiheutua joko motivaation puutteesta tai liiallisesta motivaatiosta. Motivaatio-ongelmat voivat näkyä työelämässä esimerkiksi hyvinvoinnissa, työn laadussa sekä työn tuloksissa. Motivaatioon liittyviä seikkoja pohditaankin usein työelämän, oppimisen ja hyvinvoinnin saralla. Motivaatio on keskeisessä osassa myös terveyden edistämisessä sekä parantamisessa. Motivaatio vaikuttaa usein siihen, tyssääkö uusi liikuntaharrastus heti alkumetreillä vai saako liikunnan ja terveellisen ruokavalion liitettyä osaksi arkirutiineja. Motivaatioon liittyviä seikkoja käsitellään useiden eri teorioiden avulla ja vaikka teoreettiset näkökulmat ovat lähellä toisiaan, voivat termistöt hieman vaihdella. Tämä voi osaltaan hieman vaikeuttaa motivaation ymmärtämistä. (Salmela-Aro, Nurmi & Feldt 2017, 5.) Toisaalta laaja tutustuminen eri motivaatioteorioihin auttaa ymmärtämään paremmin niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat ihmisen toimintaan (Hakonen & Nylander 2015, 98).

Kirjassa mikä meitä liikuttaa (Salmela-Aro, Nurmi & Feldt 2017) motivaation käsitteellistä moninaisuutta on pyritty selventämään kolmen eri kysymyksen avulla: miksi, mitä ja miten. Miksi-kysymys liittyy motivaation taustalla oleviin syihin. Näitä syitä ovat esimerkiksi yksilön arvot, ihmisen psykologiset perustarpeet tai hallinnan tunne. Ihmiset ovat harvemmin itse tietoisia motivaation miksi-puolesta. Mitä-kysymyksellä viitataan puolestaan ihmisen motivaation kohteisiin. Mitä ihminen haluaa, ja mitä kohti hän haluaa mennä. Tämä motivaation osa-alue keskittyy konkreettisiin tavoitteisiin. Motivaation mitä-puolesta ihmiset ovat myös itse tietoisia ja he pystyvät vastaamaan mitä-puolen kysymyksiin. Miten-kysymyksellä viitataan siihen, miten ihmiset toteuttavat motiivejaan, tarpeitaan tai tavoitteitaan. Tähän vaikuttavia käsitteitä ovat esimerkiksi opitut toimintatavat, toiminnan suunnittelu, itsesäätely, ongelmanratkaisu

sekä toiminta- ja oppimisstrategiat. Osa näistä käsitteistä on ihmisen tietoista toimintaa, kuten suunnittelu ja ongelmanratkaisu. Tiedostamatonta toimintaa ovat puolestaan toimintatavat, strategiat ja itsesääätely. Niistä tulee ikään kuin automatisoituja asioita, kun niitä toistetaan tarpeeksi usein eri tilanteissa. Näin ollen ne eivät myöskään ole ihmisen tietoisien ajattelun piirissä. (Salmela-Aro, Nurmi & Feldt 2017, 5–6.)

### 3.2 Itsemääräämisteoria

Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin kehittämä itsemääräämisteoria on yksi tutuimmista teorioista mikä selittää ihmisen motivaatiota. Kyseistä teoriaa pidetään tällä hetkellä myös yhtenä suosituimpana motivaatioteorianana. Teoria on erittäin moniulotteinen, mutta samalla teorian keskeisin viesti on varsin yksinkertainen; ihmiset ovat motivoituneita, kun he saavat itse päättää tekemisistään. Lähtökohta itsemääräämisteorialle on se, että ihminen on luonnostaan aktiivinen, motivoituva ja itseään ohjaava. Teorian mukaan ihmiset myös eroavat toisistaan siinä, kuinka paljon jokin tietty asia kiinnostaa heitä ja miksi he ovat ylipäätään motivoituneita tekemään asioita. Teorian mukaan motivaation määrää tärkeämpää ovat motivaation lähde ja laatu. Teoriassa on eroteltu eri motivaatiotyyppisiä ja siinä on tutkittu erilaisten motiivien merkitystä. Teorian keskeinen erottelu eri motiivien välillä jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. (Deci & Ryan 2000, 229; Salmela-Aro, Nurmi & Feldt 2017, 9, 42.) Sisäistä ja ulkoista motivaatiota käsitellään tässä opinnäytetyössä hieman edempänä. Ensiksi kuitenkin paneudutaan vielä siihen, miten ihmisten yksilölliset erot vaikuttavat motivaatioon.

Ihmisten yksilölliset erot vaikuttavat suuresti siihen, miten he näkevät ja kokevat eri tilanteet. Myös eri tilanteet ja elämänalueet vaikuttavat ihmisen kokemaan motivaation määrään ja laatuun. Toisin sanoen yksilölliset erot vaikuttavat, mutta sama ihminen voi myös kokea eri tilanteissa eri tavalla. Ihmiset voidaan itsemääräämisteorian mukaan jakaa kolmeen eri orientaatiotyyppiin; autonomiseen orientaatioon, kontrolliorientaatioon ja impersonaaliseen eli rakentumattomaan orientaatioon. Autonominen orientaatio tarkoittaa sitä, että ihminen pystyy tulkitsemaan ympäristöään omaa autonomiansa ja omia ratkaisuja tukevaksi. Ihminen myös etsii toistuvasti mahdollisuuksia tehdä valintoja. Mikäli ihmisellä on vahva autonominen orientaatio, on hän myös usein

sisäisesti motivoitunut, eikä ulkoisilla palkkioilla välttämättä pystytä vaikuttamaan hänen toimintaansa. Ihminen pyrkii myös aktiivisesti säätelemään omaan käyttäytymistään ja toimintaa sen mukaan, että hän voi saavuttaa omat tavoitteensa. (Deci & Ryan 2000, 241; Salmela-Aro, Nurmi & Feldt 2017, 48.)

Kontrolliorientaatio tarkoittaa ihmisen pitävän omia valinnanmahdollisuuksiaan pieninä. Omat kiinnostukset ja tunteet eivät tällöin ohjaa toimintaa, vaan toimintaa voi ohjata toiminnasta saatu taloudellinen hyöty tai esimerkiksi sosiaalinen hyväksyntä. Ulkoisilla palkkioilla voikin tällöin olla toiminnassa erittäin suuri merkitys. Impersonaalinen orientaatio puolestaan tarkoittaa ihmisen taipumusta nähdä ympäristö omien tavoitteiden saavuttamisen esteenä. Ihminen voi kokea kykenemättömyyttä tai taitamattomuutta tilanteiden hallinnassa. Ihmisen toiminta voikin olla epäjohdonmukaista tai päämäärätöntä, sekä ihminen voi kokea helposti motivoitumattomuutta. Tällöin esimerkiksi uudet tilanteet voivat aiheuttaa ahdistusta ja ihminen voi tuntea myös masentuneisuutta. Kaikilla ihmisillä on jonkin verran kaikkia näitä taipumuksia. Hallitseva orientaatio ohjaa pääsääntöisesti ihmisen toimintaa, mutta eri tilanteet voivat kuitenkin vaikuttaa käyttäytymiseen. Korkea itsearvostus, energisyys ja hyvinvointi liittyvät autonomiseen orientaatioon. Lisäksi on todettu, että se on hyödyllinen monella eri elämäntilanteella. Työelämässä autonomisen orientaation mukaan toimivat saavat työsuorituksista myös muita parempaa palautetta. (Deci & Ryan 2000, 241–242; Salmela-Aro, Nurmi & Feldt 2017, 48–50.)

### 3.3 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Ihminen kykenee motivoitumaan sekä sisäisesti että ulkoisesti. Ulkoinen motivaatio saa ihmiset tekemään asioita erilaisten palkintojen, rangaistusten ja esimerkiksi rahan vuoksi. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat ihmisen ulkopuolelta tulevia asioita. Sisäinen motivaatio puolestaan kumpuaa ihmisen sisästä, jolloin ihminen on aidosti innokas ja valmis tekemään asioita ilman, että asiaan liittyisi mitään ulkoisia palkkioita tai rangaistuksia. Sisäisessä motivaatiossa läsnä ovat ihmisen psykologiset tarpeet ja arvot, jotka ovat henkilölle tärkeitä. Mikäli ihminen kokee olevansa innostunut ja kokee tekävänsä arvokasta työtä, on sisäinen motivaatio tällöin läsnä. Lähtökohtaisesti kaikki sellainen tekeminen mitä kohtaan ihminen tuntee vetoa ja kiinnostusta on sisäisesti

motivoitunutta. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat läsnä kuitenkin useimmiten samanaikaisesti ja toisiinsa sekoittuneina. Työstä saatu raha on resurssi, jolla voidaan ostaa haluttuja tavaroita, mutta samalla se voi symboloida sitä, että on saanut aikaiseksi jotakin. Tällöin mukana on sekä ulkoinen että sisäinen motivaatio. (Martela & Jarenko 2015, 27, 34; Sinokki 2016, 68–69.)

On myös tärkeää ymmärtää se, että sisäisen ja ulkoisen motivaation välinen raja ei ole sama kuin työn ja vapaa-ajan välinen raja. Vaikka työssä on paljon myös ulkoisia motivaatiotekijöitä, kuten esimerkiksi raha, liittyy työhön myös paljon sisäisesti motivoivia asioita, kuten esimerkiksi asioiden aikaansaamista tai yhdessä tekemistä. (Martela & Jarenko 2015, 35.) Yleensä kaikki sellainen tekeminen mitä kohtaan ihminen tuntee vetoa, kiinnostusta ja innostusta on sisäisen motivaation aikaansaannosta. Jokaisella on työssään hetkiä, joita ohjaa sisäinen tai ulkoinen motivaatio, mutta yleensä toinen motivaatio on vahvempi ja dominoivampi. (Martela & Jarenko 2014, 15.) Kuviossa 1 on esitetty sisäisen ja ulkoisen motivaation ilmeneminen vapaa-ajalla ja työelämässä.

<b>Motivaatio</b>	Sisäinen	Leikki, harrastukset, hauskanpito	Kutsumus, innostus työssä
	Ulkoinen	Kotityöt ja muut velvollisuudet	Työ rahan tai menestyksen vuoksi
		Vapaa-aika	Työ
		<b>Konteksti</b>	

Kuvio 1. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio vapaa-ajalla ja työelämässä. (Martela & Jarenko 2014, 16.)

Frank Martela ja Karoliina Jarenko kirjoittivat eduskunnan julkaisussa sisäisen motivaation olevan proaktiivista, jossa tekeminen itsessään sytyttää henkilön, jolloin hän haluaa päästä tekemään itseään innostavia asioita (Martela & Jarenko 2014, 6). Yleisesti ottaen ihmiset motivoituvatkin silloin, kun he pääsevät itse päättämään tekemisistään (Salmela-Aro, Nurmi & Feldt 2017, 9). Tällöin ihmisen ei tarvitse pakottaa

itseään tekemään asioita, vaan hän haluaa tehdä niitä luonnostaan. Tämä tuottaa ihmiselle mielihyvää ja on omien arvojen mukaista toimintaa. Koska sisäinen motivaatio kumpuaa ihmisen henkilökohtaisista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista, ei sisäisellä motivaatiolla toimiminen kuormita ihmistä samalla tavalla kuin miten pelkästään ulkoisen motivaation varassa toimiminen kuormittaisi. (Martela & Jarenko 2015, 26.)

Sisäisesti työstään motivoituneet ihmiset ovat huomattavasti luovempia ja oppivat ulkoisesti motivoituneita ihmisiä nopeammin. Ihminen kokee myös myönteisiä vaikutuksia kokonaisvaltaiseen hyvinvointiinsa ja työsuoritukseensa, mikäli hän on sisäisesti motivoitunut. Sisäistä motivaatiota on vaikea johtaa, koska on vaikea johtaa jotain sellaista, mikä kumpuaa ihmisen sisältä. Oikeanlaisella johtamisella ja vuorovaikutuksella voidaan kuitenkin vaikuttaa edistävästi siihen, että ihmisen sisäisen motivaation määrä kasvaa. (Salmela-Aro, Nurmi & Feldt 2017, 81, 87.) Koska sisäinen motivaatio on lähtöisin ihmisen omista kiinnostuksen kohteista ja innostuksesta, sitä ei voida johtaa tai lisätä säännöillä, käskyillä tai palkitsemisella. Sisäistä motivaatiota voidaan kuitenkin johtaa siten, että ihmiselle luodaan sellaiset edellytykset, missä ihminen voi tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja innostavasti. Jokaisella ihmisellä on eri innostuksen lähteitä, joka tulisi ottaa huomioon sisäisen motivaation johtamisessa. Johtamista tulisi ajatella yksilön johtamisena eikä pelkästään ihmisten johtamisena. Johtamisessa tulisi olla ymmärrystä ja kiinnostusta sille, mikä liikuttaa juuri kyseistä yksilöä. Tällöin voidaan yrittää luoda ja rakentaa juuri sellainen toimintaympäristö, mikä sisältäisi yksilöä liikuttavia asioita. (Martela & Jarenko 2015, 155–159.)

Sisäistä motivaatiota on sekä sisäsyntyistä motivaatiota että sisäistettyä motivaatiota. Sisäsyntyisessä motivaatiossa tekeminen tuntuu itsessään innostavalta ja nautinnolliselta, tällöin ihminen saa motivaatiota tekemisen ilosta. Sisäistetyssä motivaatiossa osa tekemisestä tuntuu arvokkaalta, sillä se on liitännäinen omiin tärkeisiin päämääriin ja arvoihin. Tekeminen koetaan tärkeäksi ja arvokkaaksi, koska työn tekemisen tulos on yhteydessä ihmisen oman arvomaailman kanssa. Sisäistetty motivaatio on pitkäjänteisen suorittamisen kannalta tärkeämpää, koska sisäinen motivaatio on puolestaan luonteeltaan huomattavasti häilyvämpää. Mikäli halutaan tavoitella sisäistä motivaatiota työnteossa, tulee mukana olla tilanteita, jolloin myös sisäsyntyinen motivaatio on läsnä. Tällöin voidaan olla varmoja, että tekeminen on yhteydessä ihmisen tärkeisiin

päämääriin, mikä lisää vahvasti sisäistettyä motivaatiota. (Martela & Jarenko 2015, 32–34.)

”Ulkoisen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, jossa tekemisen syy on irrallinen itse tekemisestä” (Martela & Jarenko 2015, 25). Ulkoisen motiivin vallitessa teemme asioita palkintojen tai käskyjen johdosta. Mikäli teemme työtä ainoastaan rahan vuoksi, emmekä motivoitu itse työstä, tällöin meitä ohjaa ulkoinen motivaatio. Ihmisen henkiset resurssit voivat olla kovalla kulutuksella, ja pidemmän päälle pelkästään ulkoisen motivaation avulla toimiminen voi ruveta ahdistamaan ja tuntua raskaalta. (Martela & Jarenko 2015, 25–26.) Pelkän ulkoisen motivaation avulla toimiminen voi myös heikentää ihmisen hyvinvointia merkittävästi. Ulkoiset palkkiot voivat heikentää ihmisen sisäistä motivaatiota, vaikka palkinto olisikin toivottu ja mieluinen. (Salmela-Aro, Nurmi & Feldt 2017, 42.) Täytyy osata kuitenkin ottaa myös huomioon se, että eri ihmiset arvostavat ulkoisia motivaatiotekijöitä eri tavalla. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi raha, asema ja työpaikan tarjoamat edut. (Hyppänen 2013, 118.)

Sisäisen ja ulkoisen motivaation kahtiajako ei ole kuitenkaan niin yksinkertaista. Esimerkiksi psykologian ja psykiatrian professori Steven Reiss on ollut vahvasti sitä mieltä, että ulkoista motivaatiota ei ole olemassa. Reissin tekemissä tutkimuksissa on selvinnyt, että esimerkiksi palkkioita tai muita ulkoisia kannustumia ei läheskään aina ajatella pelkkänä kontrollointina. Enemmänkin sisäiseen motivaatioon vaikuttaa se, minkälaisia palkkioita käytetään. Osa sisäisesti motivoituneista ihmisistä tavoittelee toisia ihmisiä isompaa statusta ja asemaa kuin toiset. Sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei ole voitu osoittaa myöskään tieteellisin keinoin, koska ei ole luotettavasti pystytty osoittamaan, että sisäinen ja ulkoinen motivaatio syntyisi aivojen eri osissa. (Mayor & Risku 2015; Reiss 2013, 211–213.) Myös yritysvalmentaja Tommi Lindholm on kirjoittanut aiheeseen liittyvän kirjoituksen, missä hän kertoo, että kaikki ihmiset eivät näe palkitsemisen keinoja tai muitakaan palkkioita kontrollin välineenä, vaan yleisesti ottaen ihmiset näkevät rahallisen palkkion onnistumisena, tunnustuksena tai statuksen korotuksena. Varsinkin mitä enemmän asiantuntijuutta tietyissä työtehtävissä vaaditaan, lisääntyy myös rahallisen palkitsemisen vaikuttavuus. Tämän takia palkkioita ei tulisi nähdä vain ulkoisen motivaation pönkittämisenä. (Lindholm 2018.)

Monet ihmisen tarpeita tutkineet teoreetikot, kuten Abraham Maslow, Henry Murray, William McDougall ja William James eivät ole erotelleet sisäistä ja ulkoista motivaatiota eri asioiksi. Monet psykologit, kuten muun muassa Reiss ja Deci enemmänkin korostavat sisäisen motivaation merkittävyyttä. (Mayor & Risku 2015.) Lukuiset eri lähteet kuitenkin jaottelevat jollain tapaa motivaation sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, kuten tässäkin opinnäytetyössä on esitetty. Tärkeintä on kuitenkin osata tunnistaa se ydinajatus, että jokainen ihminen motivoituu hieman eri tavalla, vaikka tietyt motivaatioon vaikuttavat tekijät ovatkin samoja. Koska motivaatio saa meidät ylipäättään liikkeelle ja tekemään asioita, on motivaatiolla myös suuret vaikutukset työn tekemiseen. Seuraavassa kappaleessa käsitellään työmotivaatiota ja tunnetuimpia motivaatioteorioita.

## 4 TYÖMOTIVAATIO

### 4.1 Työmotivaatio ja siihen liittyviä käsitteitä

Työmotivaatiosta voidaan puhua vireystilana, joka saa aikaan työhön liittyvää toimintaa. Työmotivaatioon vaikuttavat ihmisen sisäiset voimat sekä ulkoiset tekijät, kuten esimerkiksi palkitseminen. (Hakonen & Nylander 2015, 98.) Työmotivaatio vaikuttaa suuresti työn tulokseen. Työmotivaatiolla on vaikutusta työn tehokkuuteen, työn laatuun sekä työntekijän hyvinvointiin. Työmotivaatio lisää työntekijän innostusta omaa työtänsä kohtaan ja tällöin hän myös tekee työnsä ilolla. (Sinokki 2016, 9.) Työmotivaatio on kiinnostava aihe; ihmiset ja tutkijat pohtivat sitä jatkuvasti. Mikä ylipäättään ihmisen saa tekemään töitä? Ihmisen sisäiset sekä ulkopuoliset tekijät vaikuttavat työmotivaatioon. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi ihmisen psykologiset tarpeet ja kiinnostuksen kohteet. Ulkopuolisia tekijöitä ovat puolestaan palkka ja työn luonne sekä erilaiset rangaistukset. (Lämsä & Hautala 2004, 80.)

Motivaatiotutkija Pinder (1998) on kertonut työmotivaatiosta seuraavanlaisesti: ”Työmotivaatio on ihmisen sisäisen ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää ihmisen tavoitteellista työkäyttäytymistä. Työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja

voimakkuus.” (Lämsä & Hautala 2004, 80.) Työmotivaation muodolla tarkoitetaan ihmisen sisäistä vireystilaa. Työmotivaation suunnalla tarkoitetaan puolestaan ihmisen työkäyttäytymisen suuntautumista. Ihanteellisessa tilanteessa ihmisen omat ja organisaation tavoitteet ovat yhteneväiset, mikä puolestaan tekee työn mielekkääksi ja innostavaksi. Ihmisen omien ja organisaation tavoitteiden ristiriitaisuus ei ole kummankaan edun mukaista. (Lämsä & Hautala 2004, 80–81.) Työntekijän kokema työn mielekkyys vaikuttaa siihen, kokeeko työntekijä myös tyytyväisyyttä omaan elämäänsä yli-päättään. Mikäli ajatellaan asiaa motivaation kasvattamisen kautta, on työn mielekkyys tässä yksi erittäin tärkeää tekijä. (Sinokki 2016, 152, 45.) Tässä tulee esille juuri aiemmin kerrottu sisäisen motivaation merkitys. Mikäli ihminen kokee asian mielekkääksi ja innostavaksi, kokee hän tällöin vahvaa sisäistä motivaatiota. Työn tavoitteiden ollessa yhteydessä ihmisen omiin kiinnostuksen kohteisiin haluaa hän tehdä työtä aidosta halusta. Tämä vaikuttaa ihmisen työsuoritukseen sekä positiivisesti myös hyvinvointiin ja motivaation tasoon.

Työmotivaation kesto tarkoittaa yksinkertaisuudessaan motivaation kestoa. Joskus motivaatio on hetkellistä, kun taas toisinaan motivaatio voi kestää vuosia. Motivaation voimakkuus voi myös vaihdella. Toisinaan motivaatio voi olla voimakasta ja jopa intohimoista tiettyä tehtävää kohtaan, kun taas toisinaan motivaation voimakkuuden taso on alhainen. (Lämsä & Hautala 2004, 80–81.) Motivaation taso voi vaihdella päivittäin ja siihen voi vaikuttaa niinkin yksinkertaiset asiat, kun huonosti nukuttu yö tai liian isoksi kasautunut työkuorma. Väsyneenä tai stressaantuneena kukaan ei pysty toimimaan täydellä teholla ja tämä vaikuttaa väkisinkin motivaatioon. Liian suuri tehtäväkuorma voi vaikuttaa motivaation tasoon. Toisinaan ilman mitään erikoisempaa syytä voi vaan yksinkertaisesti olla sellaisia päiviä, ettei kiinnostus tai jaksamisen taso ole kovin korkea tai jokin työtehtävä tuntuu erityisen raskaalta. (Wolfe 2021.)

Työmotivaatio on keskeinen käsite koko organisaation toiminnan kannalta. Työmotivaatiossa tulee kiinnittää huomiota ihmisen persoonallisuuden ja elämänvaiheen lisäksi myös johtamiseen, työn ominaisuuksiin sekä koko työyhteisöön. Työmotivaatio synnyttää ja pitää yllä ihmisen toimintaa töissä, mutta se myös energisoi ja antaa suuntaa. Hyvän työmotivaation omaava ihminen haluaa käyttää työssään omia henkisiä ja fyysisiä voimavaroja sekä haluaa onnistua saavuttamaan annetut tavoitteet. Työsuoritukseen vaikuttavat lisäksi työntekijän asenne; hyvän asenteen avulla työntekijä tekee



työnsä ripeästi ja haluaa lisäksi ponnistella oman työnsä eteen. Työmotivaatiolla on selkeä vaikutus työn ja palvelun laatuun sekä henkilöstön hyvinvointiin. Työmotivaatio vaikuttaa lisäksi organisaation tuottavuuteen, kustannustehokkuuteen ja toimivuuteen. (Sinokki 2016, 6, 57–58.) Sopivalla kiireellä voidaan edistää tehokkuutta työssä. Työn paljous ja kiire voivat aktivoida työntekijässä niin sanotun tekemisen meiningin, joka puolestaan vaikuttaa työn imuun. (Hakanen 2011.) Kuitenkin jatkuva kiire ja aikapaine puolestaan aiheuttavat psyykkistä kuormitusta. Jatkuvaan kiireeseen tulisikin puuttua, ja tarvittaessa muuttaa työnkuvaa tai vähentää työtehtäviä, jotta kohtuutonta kuormitusta ei pääse syntymään. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Työterveyslaitoksen ja KU Leuvenin yliopiston tutkimus osoitti, että kiire ja aikapaine ovat merkittäviä riskitekijöitä työuupumukselle (Hakanen 2020).

#### 4.2 Eri motivaatioteoriat

Motivaatioteorioita on useita, eikä ole olemassa sitä yhtä ainoa oikeaa teoriaa. Motivaatiota käsitteleviä kirjoja on lukuisia ja niihin kannattaa tutustua, jolloin motivaatiota voi tarkastella usean eri teorian näkökulmasta. Tällöin pystytään muodostamaan oma käsitys motivaatiosta. (Hakonen & Nylander 2015, 98.) Työmotivaation syntyyn vaikuttaa suuri joukko erilaisia tekijöitä ja työmotivaatioon vaikuttavia teorioita on olemassa myös runsaasti (Sinokki 2016, 72). Vaikka yhtä ja oikeaa motivaatioteoriaa ei ole, motivaation laajemman ymmärryksen saavuttamiseksi myös tässä opinnäytetyössä on tärkeää tutustua tunnetuimpiin motivaatioteorioihin.

Motivaatiota pyritään hahmottamaan eri teorioiden avulla ja käsitykset motivaatiosta myös elävät ajan saatossa ja esimerkiksi työmotivaation käsitteet ovat muuttuneet vuosikymmenten kuluessa merkittävästi. 1900-luvun alkupuolella rahan uskottiin olevan pääasiallinen motivaation lähde. Tämän jälkeen keskeiseksi ajatukseksi nousivat työasenteet, ja miten ne vaikuttavat työsuoritukseen. 1950-luvulla alkoi aktiivinen motivaatioteorioiden kehittämisen aikakausi, joita hyödynnetään vielä tänäkin päivänä. Vuosisadan lopussa tunteiden merkitys motivaation yhtenä osana oli vahvasti kiinnostuksen kohteena. 2000-luvun alkupuolella positiivinen psykologia ja sisäinen motivaatio on noussut osaksi työmotivaatiota. (Hakonen & Nylander 2015, 98.) Meissä ihmisissä ei kuitenkaan ole tapahtunut mullistavia asioita motivaatiotekijöiden osalta, vaan

kyse on enemmänkin ihmisten yksilöllisistä eroista ja painotuksista eri elämänvaiheissa (Hyppänen 2013, 119).

Ihmisen tarpeet nousevat eri teorioissa motivaation perustaksi (Lämsä & Hautala 2004, 81). Yksi vanhimmista ja tunnetuimmista motivaatioteorioista on Abraham Maslow'n tarvehierarkia, joka on jo yli 60 vuotta vanha. Tarvehierarkia korostaa perusasioiden tärkeyttä. (Hyppänen 2013, 119.) Tarvehierarkia rakentuu fysiologisista tarpeista, turvallisuuden tarpeista, sosiaalista tarpeista, arvostuksen tarpeista sekä itsensä toteuttamisen tarpeista. Fysiologisissa tarpeissa ovat ihmisen kehon perustarpeet. Työpaikalla ihmisen perustarpeita ovat esimerkiksi terveydenhuolto, ruokailu, liikunta, lepotauot ja palautuminen. Turvallisuuden tarpeita työpaikalla edustavat varma työsuhde, työturvallisuus, ergonomia ja palkka. Sosiaalisiin tarpeisiin kuuluvat tiimihenki ja hyvä esihenkilöalaissuhde. Arvostuksen tarpeisiin kuuluvat asema, arvostus, kiitokset, itsekunnioitus, tavoitteet ja palkitseminen. Itsensä toteuttamisen tarpeissa omat henkilökohtaiset saavutukset, kehittyminen ja luovuus nousevat esille. Lisäksi urakehitys, työn tuoma ilo, sitoutuminen ja osaamisen tunne ovat tärkeitä. (Lämsä & Hautala 2004, 81–82.) Hierarkian mukaan perustarpeiden ollessa kunnossa ja tyydytettyjä voi luovuus päästä valloilleen (Sinokki 2016, 52).

Kuviossa 2 on esitelty Maslow'n tarvehierarkian pyramidimalli. Pyramidimallissa on viisi tarveryhmää: fysiologiset, turvallisuuden, sosiaalisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet (Lämsä & Hautala 2004, 82).

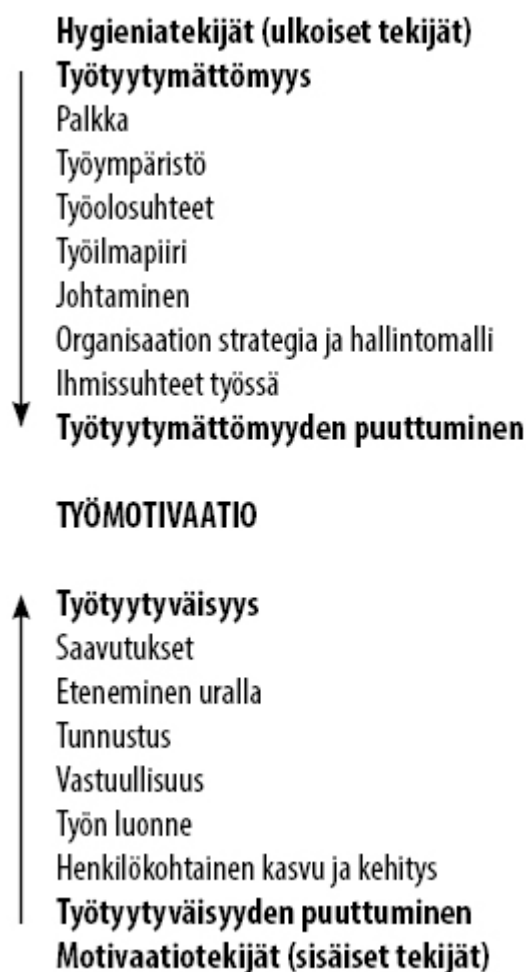


Kuvio 2. Maslow'n tarvehierarkia. (Lämsä & Hautala 2004, 82.)

Kuten edellä tuli todettua, teorian mukaan hierarkian ylemmille tasoille voidaan päästä vasta, kun alempien tasojen tarpeet ovat tyydytettyjä. Alun perin Maslow ei ole tarkoittanut pyramidimalliaan jäykän hierarkkiseksi, jona se ehkä tänä päivänä tunnetaan. Maslow uskoi, että tarpeet toteutuisivat ihmisissä eri tavalla ja toivoi muiden jatkavan tarveteorian kehittämistä enemmän dynaamisempaan ja yksilöllisempään suuntaan. (Mayor & Risku 2015.) Yleisesti ottaen suomalaisessa työelämässä alemmat tasot on täytetty, joten ylemmät tasot ovat isomman kiinnostuksen kohteena. Sitä mukaa kun työelämä kehittyy, myös uusia tarpeita syntyy. Tarvehierarkia siis vaihtelee tilanteen, olosuhteiden ja ihmisen elämäntilanteen mukaan. Maslow'n teoria on saanut runsaasti myös kritiikkiä, ja tarpeiden tärkeysjärjestyksestä on myös kiistelty. Vaikkei teoriaa ole tarkoitettu alun perin sovellettavaksi työelämään, on sillä kuitenkin ollut suuri vaikutus työmotivaation ymmärtämiseen. Teoria on vienyt eteenpäin sitä näkemystä, että työn tulisi vastata työntekijöiden omia tarpeita. (Lämsä & Hautala 2004, 83.)

Ehkä kaikista merkittävin kritiikki Maslowin hierarkiaa kohtaan on epätieteellinen lähestymistapa, esimerkiksi epäluotettavat tutkimusmenetelmät, joita hän käytti johtopäätösten tekemiseen. Maslow käytti teorian luomisessa henkilökohtaista havainnointia ja elämänkerta-analyysia. Maslowin teoria ihmisten motivaatiosta ei täten perustunut uskottavaan empiiriseen tutkimukseen. Kritiikkiä on tullut myös siitä, että hierarkiassa on useita poikkeuksia. Maslow on myös itse myöntänyt tämän, kun hän on kuvaillut hierarkian käännteitä. Toisille ihmisille esimerkiksi jotkin tarpeet ovat tärkeämpiä kuin toisille. Vuonna 2011 julkaistussa tutkimuksessa Illinoisin yliopiston tutkijat tutkivat tarpeiden täyttämisen ja subjektiivisen hyvinvoinnin välistä yhteyttä 123 maassa. Tutkijat havaitsivat, että Maslowin kuvaamat tarpeet ovat universaaleja, mutta järjestyksellä ei ollut juurikaan vaikutusta ihmisten elämäntyytyväisyyteen. Eli toisin sanoen korkeamman tason tarpeet olivat tärkeitä, vaikka alemman tason tarpeet eivät olleetkaan täyttyneet. (Needs and Subjective...2011; Winter 2016.) Myös Psykologian professori Steven Reiss on kritisoinut Maslow'n tarvepyramidia, koska tarvepyramidi aliarvioi yksilöllisyyttä. Reissin mukaan jokaisella ihmisellä on oma yksilöllinen pyramidi, joka osoittaa mikä juuri kyseiselle ihmiselle on merkityksellistä. (Reiss 2013, 83.)

Maslow'n tarvehierarkian lisäksi yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista on Frederick Herzbergin motivaatio- ja hygienieateoria, josta käytetään myös nimitystä kaksifaktoriteoria. Teorian olettamus on se, että työntekijän motivaatioon vaikuttavat sekä työn ulkoiset että sisäiset tekijät. Ulkoisia tekijöitä kutsutaan hygienieatekijöiksi ja sisäisiä tekijöitä motivaatiotekijöiksi. Herzberg esitti kollegoidensa kanssa vuonna 1959 tunnetun motivaatiomallin, jossa tutkijat jakoivat työmotivaation tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Tyytyväisyyttä lisääviä asioita kutsuttiin motivaatiotekijöiksi. Motivaatiotekijät ovat työhön liittyviä ja ne saavat ihmisessä aikaan tyytyväisyyttä ja hyvän myönteisen asenteen. Tyytymättömyystekijät, joita kutsutaan myös hygienieatekijöiksi liittyvät fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön. Eli tyytymättömyystekijät eivät liity itse työtehtäviin. Työn ulkopuoliset tekijät saavat ihmisen tuntemaan tyytymättömyyttä, onnettomuutta ja lisäävät kielteistä asennetta. (Lämsä & Hautala 2004, 84; Sinokki 2016, 72.) Kuviossa 3 on esitetty Herzbergin määrittelemiä tekijöitä.



Kuvio 3. Herzbergin motivaatio- ja hygienie tekijät. (Sinokki 2016, 73).

Motivaatiotekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Mikäli motivaatiota halutaan lisätä, tulee vaikuttaa motivaatiotekijöihin. Hygienie tekijät puolestaan voivat heikentää motivaatiota ja lisätä tyytymättömyyttä. Hygienie tekijöihin vaikuttamalla voidaan poistaa tyytymättömyyttä, mutta hygienie tekijöillä ei voida kuitenkaan varsinaisesti lisätä työtyytyväisyyttä. Teoriaa on havainnollistettu esimerkillä, jossa työntekijän epätyytyväiseksi kokemaa palkkaa nostetaan. Korotus vähentää tyytymättömyyttä, mutta vain hetkellisesti. Kun ihminen tottuu uuteen palkkaansa, rupeaa hän pitämään sitä itsestäänselvyytenä. Mikäli puolestaan ajatellaan innostavaa ja tarpeeksi haastavaa työnsisältöä, voi se lisätä ihmisen työtyytyväisyyttä sekä vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen varsin pitkäänkin. Mikäli halutaan saavuttaa korkea työtyytyväisyys ja poistaa tyytymättömyyttä, tulisi molemmat tekijät olla tasapainossa yhtäaikaaisesti. (Lämsä & Hautala 2004, 84.) Varsinkin juuri tasapaino on tärkeää, koska vaikka työ olisi mielenkiintoista ja motivoivaa sekä toisi iloa tekijälle, haluaa lähes jokainen työntekijä saada tekemästään työstä itselleen myös riittävän toimeentulon (Mäkilä 2021; Sinokki 2016, 146).

Teoria on arvostettu, mutta tämäkin teoria on saanut kritiikkiä osakseen. Kritiikki on kohdistunut tutkimusmenetelmien käyttöön sekä siihen, että työtyytyväisyys ja tyytymättömyys on jaettu kahdeksi eri osioksi. Herzberg siis jaotteli motivaatio- ja hygienie tekijät erillisiksi asioiksi, jotka kuitenkin vaikuttivat myös toisiinsa. Teorian mukaan hygienie tekijät eli palkka, työympäristö, työolosuhteet, työilmapiiri, johtaminen, organisaation strategia ja hallintomalli sekä ihmissuhteet työssä ovat työtyytyväisyyden perusta. Kuitenkaan se, että edellä mainitut asiat olisivat kunnossa, ei yksistään kerro työntekijöiden olevan motivoituneita. Motivaatiota voitaisiin lisätä esimerkiksi työn rikastuttamisen ja työn kierron kautta. (Sinokki 2016, 73.)

David McClelland tuli puolestaan tutuksi suoriutumisen tarpeen korostamisesta. Suoriutumisen tarve tarkoittaa sitä, että ihmisellä on halu menestyä sekä tarve ylittää itsensä. Ihminen haluaa sellaisen työn mikä sisältää vastuuta ja sopivassa suhteessa myös riskejä. Ihminen motivoituu haasteellisesta ja monimutkaisesta työn sisällöstä. Tärkein motivaattori on itse työn suorittaminen ja saavutus, eikä raha tai muut palkinnot ohjaa motivaatiota. Ihmiset, jotka omaavat korkean suoriutumisen tarpeen,

haluavat myös tehdä työnsä hyvin. Yleensä he myös hakeutuvat haastaviin työtehtäviin ja viihtyvät niissä hyvin pitkään. He haluavat keskittyä suoritettavaan tehtävään voimakkaasti, eivät pidä epäonnistumisesta. Lisäksi korkean suoriutumistarpeen omaavan ihmiset haluavat ottaa kokonaisvastuun työtehtävistä, haluavat säännöllistä palautetta omasta työstään sekä he arvostavat esimerkiksi asemaa, arvostusta ja kunnianhimoisia tavoitteita, eli he arvostavat niin sanotusti kaikkia perinteisiä tunnusomaisia menestyksen merkkejä. (Lämsä & Hautala 2004, 85–86; Sinokki 2016, 74.)

David McClellandin teoriaa voidaan yhdistää tietyin osin tässä työssä jo aiemmin esitetyn itsemääräämisteoriaan ja varsinkin autonomiseen orientaatioon, jossa ihminen on vahvasti motivoitunut itse työstä eikä niinkään ulkoisista tekijöistä. Teorialla on myös yhteyksiä esimerkiksi Maslow'n tarvehierarkiassa esitettyihin ylimpiin tasoihin. Maslow'n tarvehierarkian arvostuksen- ja itsensä toteuttamisen tarpeissa on yhtymäkohtia McClellandin suoriutumisen tarpeen korostamisen kanssa. Maslow'n mukaan tarvehierarkian ylimmillä tasoilla juuri asema, arvostus, tavoitteet, itsekunnioitus, henkilökohtaiset saavutukset ja kehittyminen nousivat esiin ihmisen motivaatiossa. McClellandin teorialla on myös yhtymäkohtia Herzbergin teorian sisäisten motivaatiotekijöiden kanssa. Herzbergin teorian mukaan saavutukset, uralla eteneminen, tunnustus ja työn vastuullisuus vaikuttavat ihmisen motivaatioon ja saavat ihmisessä aikaan tyytyväisyyttä sekä myönteistä asennetta.

Korkean suoriutumisen tarpeen lisäksi McClellandin mukaan ihmistä motivoi myös tarve vallankäyttöön ja tarve sosiaalisiin suhteisiin. Vallan tarve on yhteydessä sosiaaliseen asemaan ja arvostukseen. Tämän vuoksi yleensä johtajien motivaation lähde on yhdistetty erityisesti juuri vallan tarpeeseen. Sosiaalisten suhteiden tarve puolestaan korostaa ihmissuhteiden tärkeyttä motivaation lähteenä. Tämän tarpeen ollessa voimakas ihmiselle merkitsee suuresti se, mitä muut häneltä odottavat. Hän myös haluaa olla lisäksi yhteistyökykyinen ja pidetty työntekijä. (Lämsä & Hautala 2004, 85–86; Sinokki 2016, 74.) McClellandin mukaan noin kymmenen prosenttia ihmisistä on heitä, jotka omaavat kyseisen korkean suoriutumisen tarpeen. Suoritusmotivaatiota on McClellandin mukaan mahdollista lisätä koulutuksella ja töiden haasteellisuutta lisäämällä. Kyseisillä ihmisillä esimerkiksi palkka toimii myös ennemminkin palautteena hyvästä työsuorituksesta, eikä niinkään motivaattorina. (Sinokki 2016, 74.)

Psykologian professori Steven Reiss on puhunut myös vallan tarpeesta ja siitä, että menestyksen tarvetta ohjaa juuri vallan tarve. Ihmiset, joilla on vahva vallan tarve haluavat haasteita ja ovat valmiita tekemään paljon töitä saavuttaakseen tavoitteensa. He ottavat myös mielellään johtajan roolin ja jakavat mielellään neuvoja muille. Vallan tarpeen omaavia ihmisiä voidaan kuvailla olevan kunnianhimoisia, itsevarmoja, rohkeita, ahkeria, päättäväisiä, keskittyneitä, voitontahtoisia ja vahvatahtoisia. Puolestaan ne ihmiset, jotka omaavat heikon vallan tarpeen eivät halua tuoda itseään esille. Heiltä puuttuu kunnianhimoa, eivätkä halua olla johtajan roolissa. He suhtautuvat uraansa siten, että he antavat yhtä suuren tai jopa suuremman painoarvon omalle elämälle ja perhe-elämälle. He voivat vältellä tarttumasta haasteisiin, vaikka sillä olisikin vaikutusta tavoitteiden saavuttamiseksi. (Reiss 2013, 77–78.)

Edellisten teorioiden yhteenvedona voidaan summata se, että perustarpeet ovat tärkeitä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Varsinkin Maslow'n tarvehierarkiassa perustarpeita pidetään kaiken perustana. Maslow'n ja Herzbergin teorioiden mukaan sosiaaliset suhteet, johtaminen ja työilmapiiri vaikuttavat työmotivaatioon. Kiitokset ja palkitseminen on nostettu molemmissa edellä mainituissa teorioissa motivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi. Työmotivaation vaikuttavista tekijöistä ei voida kuitenkaan vähätellä tavoitteita, saavutuksia, arvotuksen tunnetta ja uralla etenemistä tai asemaa, joka korostui kaikissa edellä esitetyissä teorioissa. Maslow'n tarvehierarkiassa pyramidin ylimmällä tasolla itsensä toteuttamisen tarpeissa on nostettu esiin esimerkiksi henkilökohtaiset saavutukset ja urakehitys. Herzbergin teoriassa vastuullisuus, uralla eteneminen ja saavutukset olivat lueteltuina motivaatiotekijöissä. McClellandin suoriutumisen tarpeen teoriassa korostettiin vastuuta, haasteita, saavutuksia, arvostusta, kunnianhimoa ja vallan tarvetta. Psykologian professori Reiss puhui myös vallan tarpeen omaavista ihmisistä, joka linkittyy puolestaan vahvasti McClellandin suoriutumisen tarpeen teoriaan. Tärkeintä niin motivaation kuin työmotivaationkin ymmärtämisessä on pyrkiä ymmärtämään jokaista ihmistä omana yksilönään ja ymmärtää jokaisen henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteet sekä tavoitteet. Ihmisten motivaatioon vaikuttavat osittain samat asiat, mutta on ymmärrettävä, että ihmiset motivoituvat kuitenkin aina yksilöllisesti.

Edellä esitetyissä suosituimmista motivaatioteorioissa tuotiin esille mitkä asiat työmotivaatioon vaikuttavat. Seuraavassa osiossa pyritään tuomaan konkreettisia esimerkkejä siihen, miten työmotivaatiota voidaan edistää.

### 4.3 Työmotivaation edistäminen

Kuten aiemmin esitellyissä Maslow'n ja Herzbergin teorioissa tuli esille, työolosuhteet, työilmapiiri ja johtaminen vaikuttavat työmotivaatioon. Työmotivaatiota voidaan edistää kehittämällä työn ominaisuuksia, työyhteisöä ja työympäristöä (Sinokki 2016, 145). Työmotivaatiossa tulee kiinnittää huomiota yleisesti ottaen myös koko johtamiseen (Hyppänen 2013, 133). Amerikkalainen Inc.-bisneslehti on nostanut esille kahdeksan asiaa millä esihenkilö voi lisätä työntekijöiden työmotivaatiota. Nämä kahdeksan asiaa ovat: luoda selkeät tavoitteet ja odotukset työntekijöille kahdenkeskisissä palavereissa, selvittää työntekijöiden motivaatiotekijät ja ylipäättään tutustua työntekijöihin, kysyä avoimesti mitä työntekijä tarvitsee, jotta hän voi tehdä työnsä yhä paremmin, kehua työntekijää tarpeeksi usein, auttaa työntekijää löytämään työn tarkoitus, auttaa työntekijää kehittämään uusia taitoja, ottaa työntekijöitä mukaan päätösten tekoon ja antaa heille tarpeeksi ylipäättään tietoa asioista ja viimeisenä uskoa ja luottaa työntekijöihin sekä antaa heille vastuuta. (Schwantes 2017.)

Työntekijän mielenkiinnon kohteet, asenteet työtä ja itseään kohtaan vaikuttavat myös työmotivaatioon. Työntekijää on todella vaikea motivoida, mikäli hän ei ole kiinnostunut työstään. Työntekijän elämänvaiheella on lisäksi usein vaikutusta myös siihen, miten merkitykselliseksi hän oman työnsä kokee. Mikäli työntekijä kokee aitoa mielenkiintoa omaa työtään kohtaan, on sillä suuri vaikutus myös motivaatioon. (Sinokki 2016, 57–58.) Toisaalta tässäkin suhteessa ihmisten erilaisuus korostuu, koska joku voi pitää omaa työtänsä mielenkiintoisena, kun taas toinen voi ajatella samasta työstä täysin eri tavalla. Ihmisten eroavaisuudet on hyvä osata tiedostaa ja ymmärtää se, että eri ihmisiä motivoi eri asiat. Yksi tärkeimmistä seikoista työmotivaatiossa on työntekijän kokemukset työn mielenkiintoisuudesta. (Sinokki 2016, 16, 195.) Tärkeää on selvittää jokaisen työntekijän henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteet ja pyrkiä luomaan jokaiselle työntekijälle sellaiset olosuhteet, jossa hän kokee mielenkiintoa omaa työtänsä kohtaan.



Sekä sisäiset että ulkoiset motivaatiotekijät ohjaavat yleisesti ottaen ihmisten toimintaa. Molempia motivaatiotekijöitä tarvitaan. Sisäisistä motivaatiotekijöistä työn tarkoitus, kehittyminen, työyhteisöön kuuluminen ja työn osittainen vapaus vaikuttavat ihmisten toimintaan. Ulkoisista motivaatiotekijöistä puolestaan raha, erilaiset edut ja asema vaikuttavat toimintaan. (Hyppänen 2013, 133.) Esimerkiksi palkka on monelle se merkittävin tekijä, miksi töissä käydään. Palkka turvaa ihmisten elannon, joten tämän vuoksi palkan merkitystä ei voida väheksyä. Eri elämäntilanteet tai taloudelliset tilanteet vaikuttavat myös palkan merkitykseen ja siinä on paljon yksilöllisiä eroja. Osa motivoituu myös statuksesta ja arvostuksesta mitä palkka usein viestii. Tärkeintä olisi, että aineettomat ja aineelliset asiat olisivat tasapainossa. Hyvä palkka ei puolestaan motivoi loputtomiin, mikäli esimerkiksi työilmapiiri on huono tai johtaminen koetaan huonoksi. Asia toimii samoin myös toisin päin. Mikäli työ on mielenkiintoista, se harvoin riittää yksistään motivoimaan, mikäli palkkaa ei koeta reiluksi. (Mäkilä 2021.)

Kuten edellä mainittiin, työhön liittyy sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota. Jokaisella ihmisellä on joskus työssään sekä ulkoisesti että sisäisesti motivoituneita hetkiä. Rahallinen palkkio liittyy ulkoiseen motivaatioon, mutta työhön liittyy usein myös paljon sisäisesti motivoivia tekijöitä. Mikäli ihminen kokee olevansa innostunut ja kokee tekevänsä arvokasta työtä, on tällöin puolestaan sisäinen motivaatio silloin läsnä. (Martela & Jarenko 2015, 34–35.) Työmotivaatio kirjassa (Sinokki 2016) kuvailtiin, että motivoitunut työntekijä työskentelee innostuneesti ja kokee työssään iloa. Onnellinen työntekijä voi olla jopa 70 prosenttia tehokkaampi kuin mitä puolestaan onneton työntekijä. Tämän vuoksi työn ilolla on suuri vaikutus hyvinvoinnille ja tuottavuudelle. (Sinokki 2016, 9, 160.)

Kuten tässä työssä on pyritty asiaa tuomaan esille, vaikuttaa ihmisen henkilökohtaiset mielenkiinnon kohteet sekä yleinen elämäntilanne siihen, mitkä asiat motivoivat ja vaikuttavat työmotivaatioon. Nämä tulee ottaa huomioon, kun pyritään miettimään keinoja millä keinoin voidaan edistää työntekijöiden motivaatiota. Mikäli mietitään esimerkiksi palkitsemiskeinoja, ymmärrys motivaatioon vaikuttavista tekijöistä on kriittisen tärkeää, jotta osataan valita oikeat palkitsemisen keinot. Palkitsemiskeinot tulee tukea myös strategiaa ja ohjata työntekijöiden työskentelyä yritysten tavoitteiden suuntaan. Lisäksi myös työntekijöiden tulee kokea palkitsemisjärjestelmän sopivan

yhteen tavoitteiden kanssa, jotta palkitsemisesta voidaan saada oikeanlainen hyöty. (Hakonen & Nylander 2015, 98; Oikarinen 2020.) Myös hyvillä työsuhte-educilla voidaan motivoida ja sitouttaa työntekijöitä. Hyvillä työsuhte-educilla voi olla lisäksi positiivinen vaikutus yrityksen imagoon. Työsuhte-etuja voivat olla esimerkiksi erilaiset henkilöstöjuhlat, etätyömahdollisuus, liukuva työaika, liikunnan tukeminen, laajempi työterveys, ateriatu, autoetu ja matkapuhelinetu. (Rumpu 2018.)

Yksinkertaisimmillaan motivaatiota voidaan tukea osoittamalla kiinnostusta työntekijöitä kohtaan, kuunnella heitä, osoittaa arvostusta, kannustaa ja olla huomaavaisia. Henkilökohtaisen kiittämisen merkitystä ei voida myöskään unohtaa. Nämä ovat käytännön keinoja millä esihenkilö voi luoda edellytyksiä motivoitumiselle. (Hyppänen 2013, 135.) Palautteen avulla työntekijä kokee, että hänen tekemänsä työ huomataan. Mikäli palautetta ei saa tarpeeksi, ei työntekijä voi silloin tietää tekeekö hän asioita oikein. Tämä vaikuttaa helposti negatiivisesti työmotivaatioon ja hyvinvointiin. Kiire ja yleinen epävarmuus lisäävät yleisesti ottaen palautteen kaipuuta. Palautetta ei tulisi sikaan pihtailla, vaan myös kiireen keskellä ohimennen annettu mikropalaute auttaa viestimään, että työntekijää arvostetaan ja hän kokee olevansa hyödyllinen. Palaute energisoi ja lisää positiivisia tunteita ja iloa, jolloin myös motivaatio kasvaa. Palautteen avulla voimme kehittyä paremmaksi työssään, joten jokaisen tulisi myös janota palautetta itselleen. (Sarkkinen 2017.)

Kaikilla työpaikoilla voidaan luoda sellainen työympäristö, millä voidaan tukea motivaatiota (Hyppänen 2013, 135). Työilmapiirillä on iso merkitys työntekijän motivaation tasoon. Työilmapiiri vaikuttaa lisäksi työtyytyväisyyteen ja töissä viihtymiseen. Sillä on suuria vaikutuksia tuloksellisuuteen, tuottavuuteen, innovatiivisuuteen, terveyteen, hyvinvointiin, stressin kokemiseen, työuupumiseen, kyynisyyteen ja yhteistyöongelmiin. Hyvä työilmapiiri vähentää myös pitkäaikaissairauksia. Hyvä työilmapiiri vaikuttaa siis hyvin kokonaisvaltaisesti työelämän laatuun. (Aro, Rämö, Aho, Kedonpää & Lappi 2018, 25.) Aiemmin esitetyn Herzbergin teorian mukaan yksi työtyytyväisyyden perustaan vaikuttavista tekijöistä on juuri työilmapiiri. Työilmapiiri on nostettu myös esiin Maslow'n tarvehierarkian sosiaalisissa tarpeissa.

Johtajat ja esihenkilöt haluavat yleisesti ottaen aina motivoida ja sitouttaa henkilöstöä. On kuitenkin tärkeää ymmärtää motivoitumisen ja sitoutumisen olevan sisäsyntyisiä

asioita, eikä niitä voida pakottamalla saada aikaan. Kun tämän ymmärtää, motivoitumista voi lähteä kehittämään. Vaikka motivoituminen ja sitoutuminen ovat sisäsyntyisiä, voidaan niihin kuitenkin vaikuttaa. Kun esihenkilö oppii tunnistamaan motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, voidaan välttää heikentäviä tekijöitä ja puolestaan lisätä edistäviä tekijöitä. Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa ovat edistäviä tekijöitä motivaation ja sitoutumisen suhteen. Tällöin esihenkilön kannattaa pyrkiä antamaan tähän mahdollisuus. Esihenkilön on hyvä ymmärtää ja tunnistaa motivaatioon sekä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, jotta voidaan saavuttaa parhaat mahdolliset tulokset. (Hyppänen 2013, 135.) Jotta voimme saavuttaa tavoitteita, tarvitsemme siihen sekä motivaatiota että sitoutumista (Leppänen & Rauhala 2012, 256). Seuraavassa osiossa sitoutumista on pyritty avaamaan yleisellä tasolla sekä samalla tuoda esiin sitä, miten motivaatio liittyy sitoutumiseen.

## 5 SITOUTUMINEN

### 5.1 Sitoutumisesta yleisesti

Sitoutumista voidaan kuvailla psykologisena kytköksenä ihmisen ja työpaikan välillä. Sitoutunut ihminen tekee mielellään töitä, haluaa ottaa vastuuta ja on kiinnostunut työyhteisöstään sekä sen kehittämisestä. Sitoutunut ihminen voi parhaassa tapauksessa olla sisäisesti innostunut omasta työstään. Työskennellessään hän on innokas ja tehokas. (Lämsä & Hautala 2004, 92.) Yritykseen ja tehtävään sitoutunut työntekijä on yritykselle tärkeä, sillä silloin hän haluaa tehdä töitä organisaation tavoitteiden eteen (Hyppänen 2013, 131). Kun työntekijä tietää hänen osuutensa organisaation tavoitteista, kykenee hän tällöin sitoutumaan ja antamaan oman työpanoksensa tavoitteiden saavuttamiseksi. Työsuorituksessa sitoutuminen näkyy tällöin positiivisesti. Ilman selkeää ymmärrystä omasta roolista tai työtehtävästä toimii työntekijä vailla aitoa sitoutumista. Tällöin myös itse työsuoritus ei pääse huippuunsa. (Aarnikoivu 2016, 43.)

Sitoutumiseen vaikuttavat henkilöstön kokemus työtyytyväisyys, itsenäisyys, työn sopiva kuormittavuus, tasapaino työn ja yksityiselämän välillä, johdon tuki ja

tyytyväisyys palkitsemisen kokonaisuudesta. Työntekijän sitoutuminen näkyy esimerkiksi siten, että hän haluaa tehdä yrityksen eteen enemmän asioita, kuin mitä hänen normaalit työtehtävänsä edellyttävät. Sitoutuminen näkyy myös siinä, miten työntekijä hyväksyy yrityksen arvot ja tavoitteet. Haluaako hän esimerkiksi ponnistella arvojen ja tavoitteiden eteen sekä kuinka kauan hän tulee pysymään organisaation palveluksessa. Sitoutumista pystytään luomaan esimerkiksi henkilöstöjohtamisen linjauksilla. Sitoutumiseen vaikuttavat myös kaikki työsuhteen lakisääteiset perusasiat, palkka-asiat, työolosuhteet ja työajat. (Hyppänen 2013, 131.)

Johtajan ja esihenkilöiden tulee innostaa henkilöstöä, ja heillä tulee olla taitoa motivoida. Sitoutuminen ja itsensä ylittämisen halu nousevat työn mielekkyydestä. Myös työn sisältö ja työyhteisö vaikuttavat asiaan. Johtajan ja esihenkilön tärkeimpiä edellytyksiä ovat hyvät vuorovaikutus- ja kommunikaatiotaidot sekä taito rakentaa luottamusta. Johtajan ja esihenkilön työtehtäviin kuuluu tänä päivänä toimia sparraajana, potentiaalini esiin kaivajana ja edellytysten luojana. (Sinokki 2016, 103.) Silloin kun työntekijä kokee, että työnantaja on kiinnostunut työntekijän sitoutumisesta, on työntekijä kiinnostunut vastavuoroisesti sitoutumaan organisaatioon (Hakanen 2011, 62). Yrityksen visiolla on myös merkitystä. Yrityksen visio tulee olla osa arkijohtamista, koska sen tarkoituksena on antaa suuntaa mitä kohti kulkea. Visio tulee olla kaikille selkeä, jotta se antaa selkeän suunnan töiden tekemiselle. Hyvällä visiolla voidaan motivoida ja sitouttaa työntekijöitä sekä lisätä yhteenkuuluvuutta. Mikäli halutaan aidosti sitouttaa ihmiset yrityksen visioon, on heidät tärkeä ottaa mukaan vision luomiseen. (Konkka 2019.)

## 5.2 Sitoutumisen edistäminen

Työntekijän sitouttamista tulee tarkastella sitoutumista edistävien tekijöiden kautta, koska loppupeleissä ihminen päättää aina itse omista tunnetiloistaan ja ajatuksistaan. Työntekijän sitoutumista voidaan kuitenkin vahvistaa työaikajärjestelyillä, vaikutusmahdollisuuksilla, kehittymismahdollisuuksilla, palkitsemisella sekä hyvällä vuorovaikutuksella. Sitoutumiseen vaikuttavat myös yksi sisäisistä motivaatiotekijöistä – työntekijä arvostaa sitä, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja osallistua päätöksentekoon. (Hyppänen 2013, 131–133.) Myös tässä työssä aiemmin

esitetyn Decin ja Ryanin itsemääräämisteoriassa esitettiin, että ihminen motivoituu silloin kun saa itse päättää tekemisistään. Maslow'n tarvehierarkiassa puolestaan hierarkian ylimmällä tasolla eli itsensä toteuttamisen tarpeissa sitoutuminen oli nostettu esiin. Käytännössä Maslow'n tarvehierarkian mukaan voidaan ajatella, että ihminen voi sitoutua työpaikkaansa silloin, kun kaikkien alempien tasojen tarpeet ovat tyydyttyjä.

Yleisesti ottaen sitoutumiseen vaikuttaa suuresti myös työn merkityksen ja vaikuttavuuden kokeminen. Esihenkilöllä on tässä iso rooli, koska hän voi kannustamisen ja palautteen myötä tuoda työntekijän työn merkittävyyttä esille. (Hyppänen 2013, 131–133.) Arvostuksen tunne on tärkeää niin lapsille, kuin myös työntekijöille. Lapsena vanhempien tai koulun opettajien antama tunnustus ja arvostus tuntui aina hyvältä. Se myös lisäsi motivaatiota aina kyseisiin suoritettaviin tehtäviin. Täysin sama asia toistuu työelämässä. Ihmiset haluavat kokea olevansa arvostettuja. Arvostus luo puolestaan motivaatiota. (Hayes II, 2019.) Työntekijän tekemät uurastukset ja epäitsekäät ponnistelut työpaikan eteen on erittäin tärkeää huomioida. Mikäli työntekijän kokee itsensä hyväksi työntekijäksi ja arvostetuksi työyhteisön jäseneksi, voidaan työntekijän potentiaali saada kukoistamaan. Työntekijän saama arvostuksen tunne lisää myös työn imua. (Hakanen 2011, 34, 59.) Esihenkilön hyvät suhteet työntekijöihin ovat tässä myös suuressa roolissa. Hyvät vuorovaikutussuhteet ja keskinäinen kunnioitus ylipäättään koko työyhteisön välillä lisäävät sitoutumista. (Hyppänen 2013, 131–133.)

Psykologisesti sitoutumista tarkasteltaessa, sitoutumiseen vaikuttavat vahvasti viisi tekijää: luottamus johtoon, oman työn merkitys, riittävät kehitysmahdollisuudet, tunnustus onnistumisesta ja sosiaalinen tuki. Vaikka muitakin tekijöitä voidaan liittää kyseiseen aiheeseen, ovat edellä mainitut tekijät kiistatta kaikista tärkeimpiä. (Nederström 2019.) Jari Hakanen kertoo Työn imu teoksessa, että mikäli työ tyydyttää psykologisia perustarpeita, tuottaa se tällöin myös eudaimonista hyvinvointia (Hakanen 2011). Hedonistinen onnellisuus on yhteydessä aistien nautintoon ja eudaimoninen hyvinvointi syntyy puolestaan tunteesta, että elämä on merkityksellistä ja on osa jotakin itseään suurempaa. (Vähänen 2019.) Mikäli työntekijä kokee eudaimonista hyvinvointia, haluaa hän tällöin antaa täyden panoksen päästäkseen työn tavoitteisiin ja on valmis myös ponnistelemaan tavoitteiden eteen. Työntekijä kokee vastineeksi työnsä olevan

merkityksellistä ja työympäristönsä tärkeäksi. Eudaimonista työhyvinvoinnin tilaa voidaan kutsua työn imuksi. (Hakanen 2011.)

Johda ihmistä: Psykologiaa johtajille kirjassa (Leppänen & Rauhala 2012) kertovat, että sitoutuminen organisaatioon on vähentynyt ja omien etujen maksimointi sekä tietynlainen yksilökeskeinen ajattelu on puolestaan lisääntynyt ihmisten keskuudessa. Myös Deloitteen tekemän tutkimuksen mukaan ihmisten sitouttaminen on tällä hetkellä maailmanlaajuisesti yksi yritysten suurimmista haasteista (Solow, Chheng & Parker 2015). Dialoginen johtajuus korostuu uusimmissa motivaatiotutkimuksissa. Dialoginen johtajuus tarkoittaa johtamista, missä pyritään edistämään yhteisöllisyyttä, kuunnellaan ja arvostetaan jokaisen ajatuksia sekä näkökulmia. Yksi suurimmista syitä ihmisten työpaikan vaihdolle on se, että työntekijät kokevat, etteivät tule kuulluksi työpaikallaan. Ihmiset kokevat, ettei oma esihenkilö kuuntele ollenkaan ja kaikki ideat, ajatukset, onnistumiset sekä huolet jäävät työntekijälle itselleen. Organisaatio voi lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä merkittävästi säännöllisillä hetkillä, missä käydään ajan kanssa rauhassa läpi ajankohtaisia asioita ja missä voidaan jakaa omia kokemuksia sekä ideoita. Näin työntekijät tulevat kuulluiksi ja voidaan oppia myös mahdollisista toisten tekemistä virheistä sekä kehittää tiimin toimintaa entistä paremmaksi. (Leppänen & Rauhala 2012, 275.)

Panu Luukan haastattelussa Esimiesosaaminen-teoksessa (Hyppänen 2013) Luukka korostaa, että johtamisen ja esihenkilötyön mukana on oltava tunnetta, pelkkä järki ei riitä. Työn merkityksellisyys, innostavat päämäärät ja tarinat luovat tunnetta. Tunteen kautta syntyvät myös suurimmat johtamisen teot. Luukka korostaa sitä, että myös perusasioiden on oltava kunnossa. Ihmisten kyvykkyyteen tulisi uskoa, koska se kantaa pitkälle. Luukka jatkaa haastattelussaan seuraavanlaisesti ”Ihmiset haluavat tulla kuulluiksi ja olla osa tarinaa, mikäli työ, työntekijä ja kulttuuri kohtaavat. Se on tärkeä osa molemminpuolista sitoutumista. Sitoutumisen edellytysten varmistamiseksi on luotava vahva perusta työn tekemiselle ja onnistumisille, yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaiselle toiminnalle ja arjen kohtaamisille.” (Hyppänen 2013, 135.)

## 6 EMPIRIA

### 6.1 Datan keräys ja analysointi

Kohdeyritys on ollut kiinnostunut selvittämään esihenkilöidensä motivaation nykytilaa, mikä heitä motivoi ja kuinka sitoutuneita he ovat yritykseen. Yrityksen esihenkilöille teetettiin henkilöstökysely, jonka avulla pystyttiin selvittämään esihenkilöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Kysely toteutettiin nettikyselyllä, jolloin kysely pystyttiin toteuttamaan täysin anonymisti. Kysely pyrittiin toteuttamaan siten, että kyselyyn vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa ja vaivatonta. Kysymykset olivat mahdollisimman helposti ymmärrettäviä ja yksinkertaisia, mutta kuitenkin mahdollisimman paljon tietoa antavia. Kyselyn kysymykset laadittiin tämän työn teorian pohjalta ja kysymykset pyrittiin palvelemaan kohdeyritystä. Henkilöstökyselyn kysymykset pyrittiin miettimään siten, että kysely on mahdollisimman nopea täyttää työn ohessa. Kohdeyrityksellä oli loppuvuodesta todella kiire isojen projektien vuoksi, joten kyselyn nopeus ja helppous oli siksi tärkeässä roolissa.

Kysely järjestettiin aikavälillä 19.11.–23.11.2021. Kyselyyn vastaaminen kesti noin viisi minuuttia. Kysely toteutettiin Enalyzer ohjelmalla. Kyselyyn vastaaminen onnistui helposti myös mobiililaitteilla, joten vastaaminen onnistui vaivattomasti myös työn ohessa. Kyselylomakkeen linkki jaettiin vastaajille saatekirjeen kera. Kyselyn saatekirje ja linkit jaettiin vastaajille kohdeyrityksen sisäisen Whatsapp-ryhmän kautta. Saatekirje löytyy opinnäytetyön liitteistä (Liite 1). Kohdeyrityksen toimitusjohtaja huolehti saatekirjeen sekä linkkien toimittamisesta vastaajille. Kysely koostui kahdesta eri osiosta, joista toisessa käsiteltiin motivaatiota (Liite 2) ja toisessa sitoutuneisuutta (Liite 3). Motivaation kyselylomakkeessa oli kahdeksan kysymystä sekä yksi vapaan sanan kenttä. Sitoutumisen kyselylomakkeessa oli puolestaan seitsemän kysymystä ja yksi vapaan sanan kenttä. Kysymykset olivat suurimmaksi osaksi suljettuja kysymyksiä, mutta osassa kysymyksistä oli myös mahdollista kirjoittaa omia kommentteja. Suljetuissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot ovat annettu valmiiksi, jolloin vastaaminen on helpompaa koska vastaajan ei tarvitse miettiä vastausvaihtoehtoja itse.

Opinnäytetyön toimeksiantaja tarkasti kysymykset ennen kyselyn julkistamista, jotta kysymykset olivat sellaisia mihin myös kohdeyritys oli tyytyväinen. Kysely järjestettiin anonymisti, jotta jokainen vastaaja voisi kertoa rehellisesti oman mielipiteensä. Koska kysely oli kohdistettu ainoastaan kohdeyrityksen esihenkilöille, ei kyselyssä kysytty mitään vastaajien taustatietoja. Taustatietojen kysyminen olisi paljastanut helposti vastaajien henkilöllisyyden, koska kysely lähti ainoastaan neljälletoista henkilölle. Tämän vuoksi kyselyssä kysyttiin ainoastaan motivaatioon ja sitoutumiseen liittyviä asioita. Täten vastaajien anonymiteetti pystyttiin säilyttämään. Tässä opinnäytetyössä on noudatettu tutkimustyön eettisiä periaatteita.

## 6.2 Datan ja tulosten luotettavuus

Tutkimusprosessissa voi aina tapahtua virheitä, jotka saattavat johtua joko tutkijasta, tutkittavasta aineistosta tai itse tutkittavista. Virheitä voi tulla tiedostamattomasti tai tietoisesti. Virheitä pyritään minimoimaan tutkimuksen luotettavuustarkastelulla. Eniten työn luotettavuuteen voi vaikuttaa itse tutkija, eli tässä tapauksessa tämän opinnäytetyön kirjoittaja. (Kananen 2015, 338.) Tässä opinnäytetyössä luotettavuuteen on pyritty kiinnittämään mahdollisimman paljon huomiota jo opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa, jotta tutkimuksesta saataisiin mahdollisimman luotettava. Opinnäytetyön tekijä ei myöskään itse työskentele kyseisessä yrityksessä, joten opinnäytetyön kirjoittaja on voinut keskittyä tutkimukseen täysin puolueettomasti.

Tieteellisen työn luotettavuutta voidaan tarkastella kahden pääkäsitteen; validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan pysyvyyttä tutkimustuloksissa, eli mikäli tutkimus toistettaisiin, syntyisi siitä samat tulokset. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita. (Kananen 2015, 343.) Opinnäytetyössä on kiinnitetty huomiota vastaajien anonymiteettiin. Oli tärkeää, että jokainen vastaaja pystyi kertomaan todellisen mielipiteensä. Kysely antoi hyvän ja luotettavan kuvan kohdeyrityksen esihenkilöiden motivaation ja sitoutuneisuuden nykytilanteesta. Motivaatiokyselyn vastausprosentti oli 64,29 % ja sitoutuneisuuskyselyn vastausprosentti oli puolestaan 71,43 %. Koska kysely jaettiin linkkinä, on mahdollista, että joku olisi vastannut testiin useampaan kertaan, mutta tämä on epätodennäköistä. Teoreettisesti tämä on kuitenkin toki mahdollista



## 7 TULOKSET

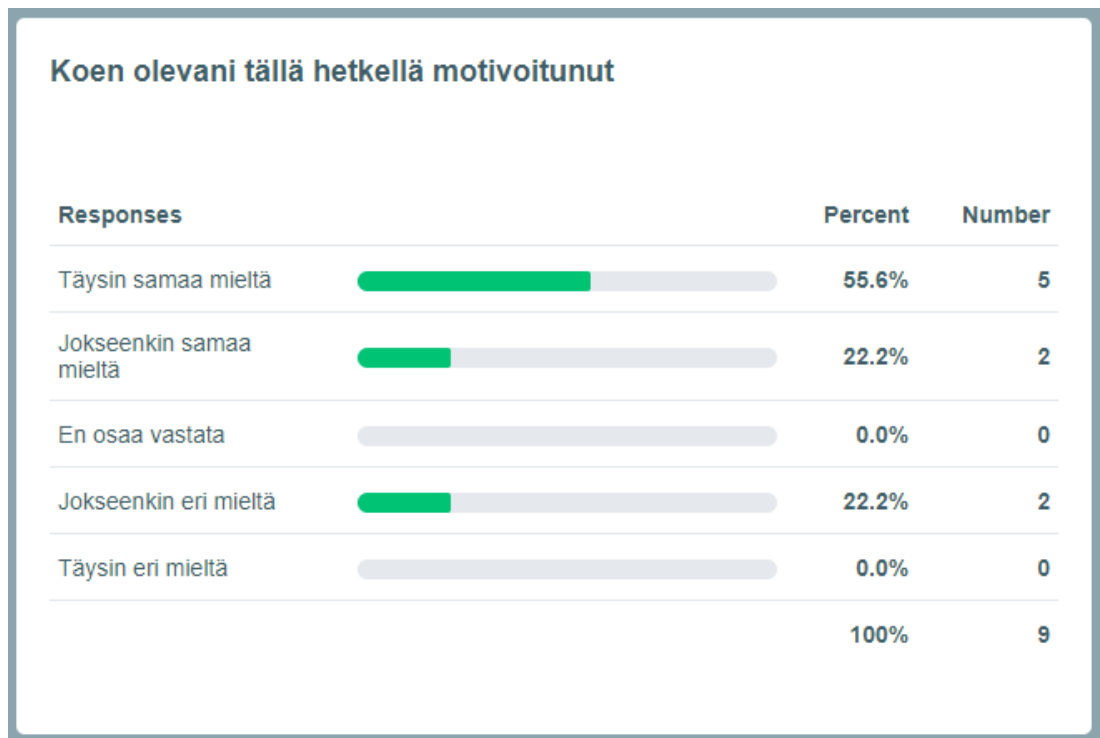
Kyselyn teettämisen jälkeen paneuduttiin kyselystä saadun datan analysointiin. Dataan tutustuminen oli helppoa ja vaivatonta ohjelman raporttiosiossa. Kyselystä saatua dataa oli yksinkertaista lukea ja saatua tietoa oli myös mielekästä lähteä avaamaan tähän opinnäytetyöhön. Kyselystä saatu data on esitetty tässä opinnäytetyössä samassa muodossa, kuin mitä se on itse ohjelmassa, joten tulosten käsittelyssä ei ole voinut tapahtua virheitä. Kyselyn tulokset on esitetty tässä työssä kuvioin sekä tekstimuodossa, jotta kyselystä saatuihin tuloksiin olisi mahdollisimman mielekästä tutustua. Kysymysten perässä on esitetty myös tämän opinnäytetyön kirjoittajan omaa pohdintaa, mutta opinnäytetyön kirjoittajan tarkemmat johtopäätökset ja pohdinnat ovat esitetty erillisessä luvussa.

### 7.1 Motivaatiokysely

Motivaatiokyselyyn vastanneita oli yhdeksän henkilöä. Kysely lähti kaikkiaan 14 henkilölle, joten kyselyllä oli kohtalaisen hyvä vastausprosentti (64,29 %). Motivaatiokyselyssä kysymyksiä oli kahdeksan kappaletta. Kysymykset ja niiden tulokset on esitetty järjestyksessä.

#### **Kysymys 1. Koen olevani tällä hetkellä motivoitunut.**

Ensimmäisenä kysymyksenä oli ”Koen olevani tällä hetkellä motivoitunut”. Vastausvaihtoehdot olivat: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, en osaa vastata, jokseenkin eri mieltä sekä täysin eri mieltä. Kuviossa 4 on esitetty väittämän ”Koen olevani tällä hetkellä motivoitunut” vastausten jakautuminen.



Kuvio 4. Koen olevani tällä hetkellä motivoitunut vastausten jakautuminen.

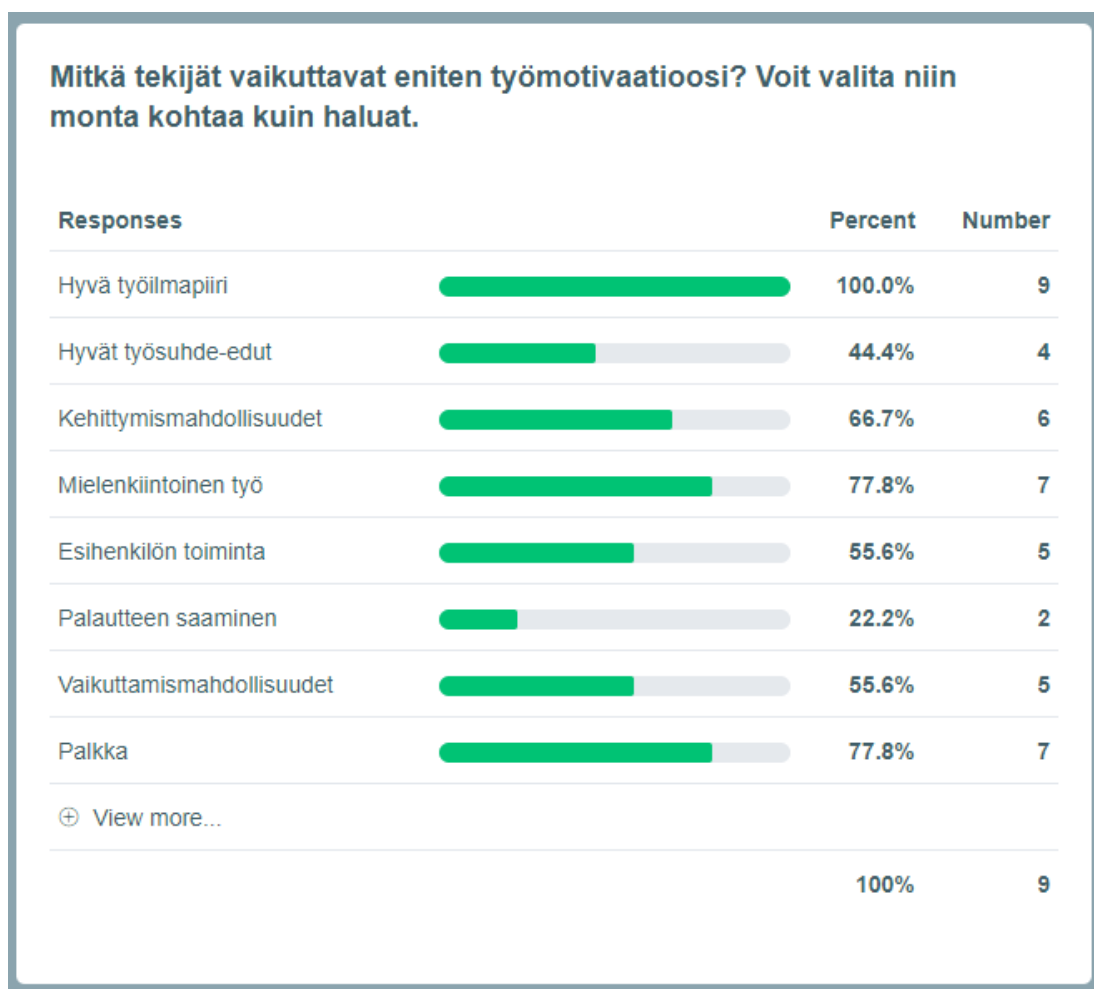
Vastaajista 55,6 %, eli viisi henkilöä vastasi olevansa täysin samaa mieltä. Vastaajista 22,2 % eli kaksi henkilöä vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 22,2 % eli kaksi henkilöä vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä.

Tulos motivaation nykytilanteesta on suhteellisen hyvä, koska vastaajista 55,6 % koki olevansa motivoitunut. Vastaajista 22,2 % vastasi jokseenkin samaa mieltä, eli vastaajien motivaation taso oli kuitenkin hyvällä tasolla. Vastaajista 22,2 % koki olevansa jokseenkin eri mieltä, eli heidän motivaationsa taso ei ole hyvällä, mutta ei myöskään kaikista huonoimmalla tasolla. Positiivista vastauksissa oli se, että kukaan vastaajista ei vastannut olevansa täysin eri mieltä. Kuitenkin aina, mikäli joukossa on ei motivoituneita työntekijöitä, on sillä vaikutuksia yrityksen toimintaan. Huono motivaatio voi näkyä työn laadussa ja se voi vaikuttaa heikentävästi myös työntekijän hyvinvointiin. Voi myös olla, että joku, joka on hyvin epämotivoitunut, ei ole ollut myöskään halukas vastaamaan koko kyselyyn.

## **Kysymys 2. Mitkä tekijät vaikuttavat eniten työmotivaatioosi?**

Kyselyn toisessa kysymyksessä kysyttiin työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Vastausvaihtoehdot olivat: hyvä työilmapiiri, hyvät työsuhte-edut,

kehittymismahdollisuudet, mielenkiintoinen työ, esihenkilön toiminta, palautteen saaminen, vaikuttamismahdollisuudet, palkka ja viimeisenä kohtana muu, mikä. Kuviossa 5 on esitetty työmotivaation vaikuttavia tekijöitä. Vastaajat pystyivät valitsemaan niin monta tekijää, kun halusivat.



Kuvio 5. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.

Kaikki vastaajat valitsivat hyvän työilmapiirin työmotivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi. Hyvä työilmapiiri oli vastausprosentissa täten täysi 100 % eli yhdeksän henkilöä. Seuraavaksi eniten ääniä saivat mielenkiintoinen työ ja palkka 77, 8 % (7 henkilöä). Vastaajista kehittymismahdollisuuksia pitivät tärkeinä 66,7 % (6 henkilöä). Esihenkilön toiminta ja vaikuttamismahdollisuudet saivat 55,6 % (5 henkilöä) kannatukseen. Hyvät työsuhte-edut vaikuttivat työmotivaatioon 44,4 % vastaajille (4 henkilöä). Palautteen saaminen vaikutti työmotivaatioon 22,2 % vastaajista (2 henkilöä).

Hyvä työilmapiiri nousi vastauksissa kaikista tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi. Melkeinpä jokainen voi tähän varmasti myös samaistua. Mikäli työilmapiiri on huono, vaikuttaa se negatiivisesti yleensä myös omaan motivaation tasoon. Jos työilmapiiri on hyvä, lisää se yleensä myös omaa motivaation tasoa ja työnteko on mukavampaa. Hyvällä työilmapiirillä on vaikutuksia myös työn tuloksellisuuteen sekä työntekijän hyvinvointiin.

Toiseksi eniten ääniä sai palkka, jonka valitsivat 77,8 % vastaajista. Palkka on monelle yksi merkittävimmistä tekijöistä, miksi töissä käydään. Palkka turvaa ihmisten elannon, joten tämän vuoksi palkan merkitystä ei voida väheksyä. Eri elämäntilanteet tai taloudelliset tilanteet vaikuttavat myös palkan merkitykseen ja siinä on lisäksi paljon yksilöllisiä eroja. Osa motivoituu myös statuksesta ja arvostuksesta, mitä palkka usein viestii.

Mielenkiintoinen työ sai ääniä saman verran kuin palkka, eli 77,8 % vastaajista valitsivat tämän. Kuten työn teoriaosuudessa tuli ilmi, vaikuttaa tähänkin ihmisten erilaisuus. Osa voi pitää omaa työtänsä erittäin mielenkiintoisena, kun taas toinen voi ajatella työstään aivan eri tavalla. Se miten mielenkiintoiseksi työntekijä työtään kokee, on myös merkitystä työmotivaatioon. Vastaajista kehittymismahdollisuuksia pitivät tärkeinä 66,7 % ja vaikuttamismahdollisuudet saivat 55,6 % kannatuksen. Aiemmin esitetyissä motivaatioteorioissa kehitymis- ja vaikuttamismahdollisuuksien on kerrottu olevan motivaatioon vaikuttavia tekijöitä.

Esihenkilön toiminta sai 55,6 % kannatuksen. Positiiviset tunteet vaikuttavat suuresti ihmisten motivaatioon. Esihenkilöt pystyvät vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon, mikäli heillä ymmärrystä ihmisten käyttäytymisestä ja siitä mikä saa ihmiset loistamaan. Vastaajista 44,4 % pitivät hyviä työsuhte-etuja tärkeinä. Vastaajista 22,2 % vastasi palautteen saamisen vaikuttavan työmotivaatioon.

### **Kysymys 3. Mitkä tekijät puolestaan heikentävät työmotivaatiotasi?**

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin mitkä asiat puolestaan heikentävät työmotivaatiota. Vastausvaihtoehdot olivat: yksitoikkoinen työ, palkka, työpaikan ilmapiiri, esihenkilön toiminta, en voi vaikuttaa työhöni, en voi kehittää omaa työtäni, palautteen

puute, kiire ja viimeisenä kohtana muu, mikä. Kuviossa 6 on esitetty työmotivaation heikentäviä tekijöitä. Vastaajat pystyivät valitsemaan niin monta tekijää, kun halusivat.



Kuvio 6. Työmotivaatiota heikentävät tekijät.

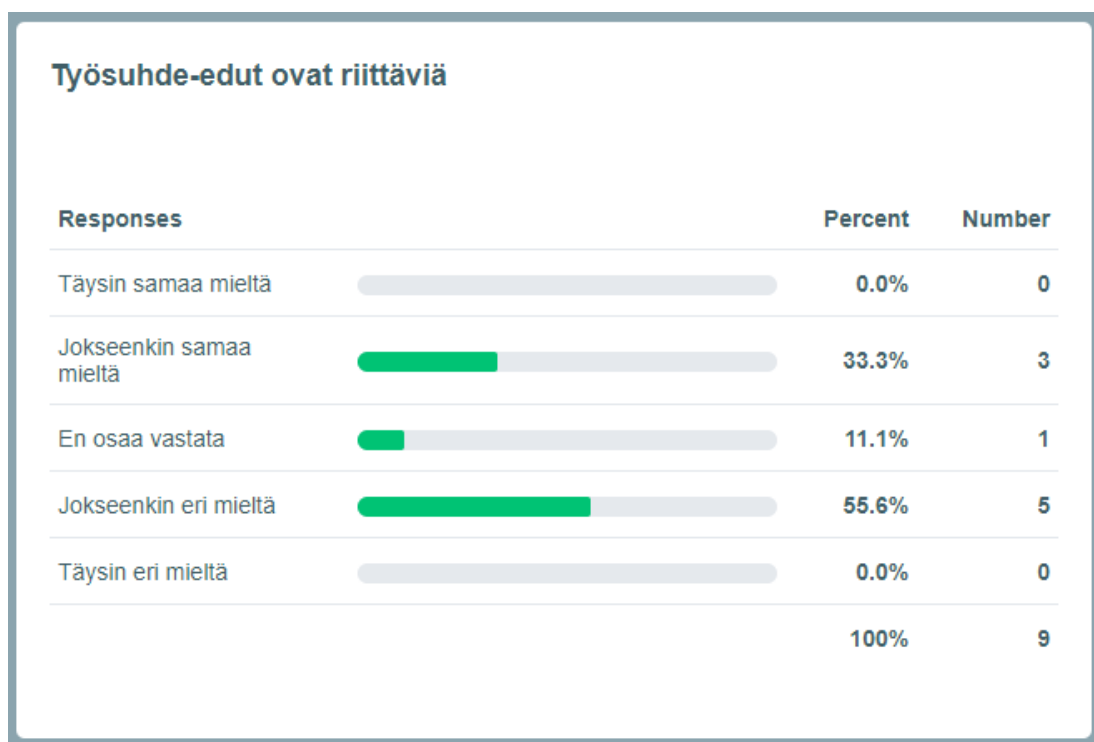
Vastaajista 55,6 % (5 henkilöä) kertoi palkan heikentävän työmotivaatiota. Vastaajista 44,4 % (4 henkilöä) vastasi yksitoikkoisen työn, palautteen puutteen ja kiireen heikentävän työmotivaatiota. Vastaajista 22,2 % (2 henkilöä) kertoi esihenkilön toiminnan heikentävän työmotivaatiota. Vastaajista 11,1 % (1 henkilö) vastasi heikentäviksi tekijöiksi työpaikan ilmapiirin, en voi vaikuttaa työhöni sekä en voi kehittää omaa työtäni.

Palautteen vaikutuksesta motivaatioon on käsitelty teoriaosuudessa laajemmin, mutta juuri palautteen avulla työntekijä kokee, että hänen tekemänsä työ huomataan. Palaute lisää positiivisia tunteita ja se vaikuttaa positiivisesti motivaatioon. Mikäli työntekijä

ei saa palautetta tarpeeksi, ei hän voi silloin tietää tekeekö hän ylipäättään asioita oikein. Tämä myös heikentää työntekijän työmotivaatiota.

#### Kysymys 4. Työsuhde-edut ovat riittäviä.

Seuraava väittämä käsitteli työsuhde-etuja. Kysymys kuului työsuhde-edut ovat riittäviä. Vastausvaihtoehdot olivat: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, en osaa vastata, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Kuviossa 7 on esitetty väittämän ”Työsuhde-edut ovat riittäviä” vastausten jakautuminen.



Kuvio 7. Ovatko työsuhde-edut kyselyyn vastanneista riittäviä.

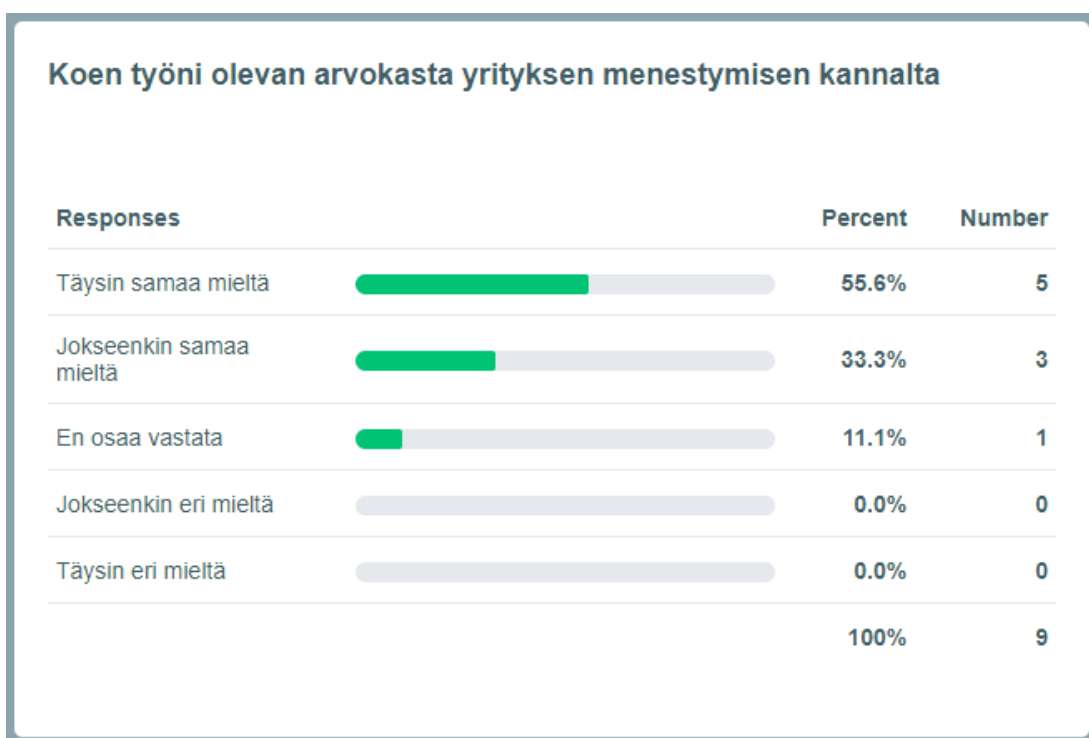
Vastaajista 55,6 % (5 henkilöä) vastasi jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 33,3 % (3 henkilöä) vastasi jokseenkin samaan mieltä. Vastaajista 11,1 % (1 henkilö) vastasi en osaa vastata.

Vastaajat pitivät työsuhde-etuja yhtenä tärkeänä motivaatioon vaikuttavana asiana. Toisessa kysymyksessä kysyttiin motivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja vastaajista 44,4 % pitivät hyviä työsuhde-etuja tärkeinä. Työsuhde-eduilla voidaan motivoida ja sitouttaa työntekijöitä. Kohdeyrityksen toimeksiantajan toimitusjohtajan mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 21.12.2021) yritys tarjoaa esihenkilöilleen vapaan

työvuorosunnittelun, matkapuhelinedun sekä virkistyskäyttöön yrityksen mökin. Ennen pandemiatilannetta on ollut myös aika ajoin erilaisia virkistysiltoja, mutta tällä hetkellä niitä ei ole järjestetty. Vastauksien perusteella esihenkilöt kuitenkin juuri tällä hetkellä tuntuvat kaipaavat lisää työsuhte-etuja, joten kohdeyrityksen kannattaa pohdita sitä, miten työsuhte-etuja voitaisiin mahdollisesti lisätä.

### Kysymys 5. Koen työni olevan arvokasta yrityksen menestymisen kannalta.

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin, kokivatko vastaajat työnsä olevan arvokasta yrityksen menestymisen kannalta. Vastausvaihtoehdot olivat: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, en osaa vastata, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Kuviossa 8 on esitetty kysymyksen ”Koen työni olevan arvokasta yrityksen menestymisen kannalta” vastausten jakautuminen.

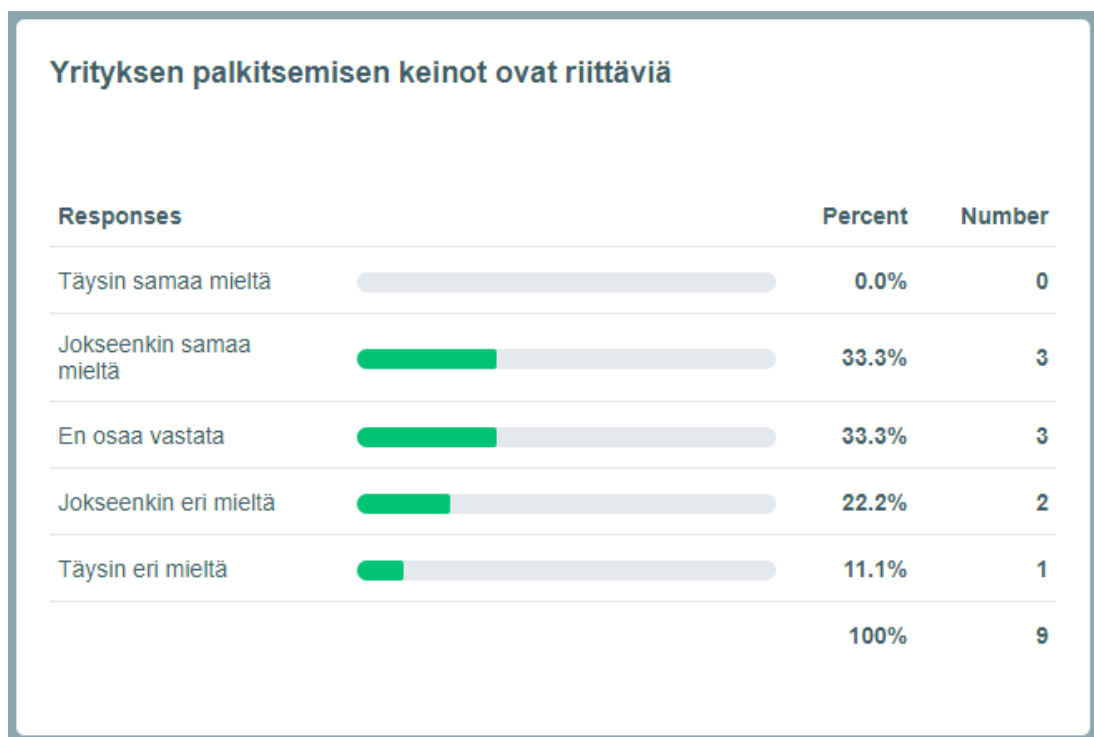


Kuvio 8. Kokevatko vastaajat työnsä olevan arvokasta yrityksen menestymisen kannalta.

Vastaajista 55,6 % (5 henkilöä) vastasi täysin samaa mieltä. Vastaajista 33,3 % (3 henkilöä) vastasi jokseenkin samaa mieltä ja vastaajista 11,1 % (1 henkilö) vastasi en osaa vastata. Mikäli ihminen kokee tekevänsä arvokasta työtä, on silloin myös sisäinen motivaatio vahvasti läsnä. Lähes kaikki vastaajat kokivat tekevänsä arvokasta työtä.

### Kysymys 6. Yrityksen palkitsemisen keinot ovat riittäviä.

Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin ovatko yrityksen palkitsemisen keinot riittäviä. Vastausvaihtoehdot olivat: täysin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä, en osaa vastata, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Kuviossa 9 on esitetty kysymyksen ”Yrityksen palkitsemisen keinot ovat riittäviä” vastausten jakautuminen.



Kuvio 9. Ovatko yrityksen palkitsemisen keinot riittäviä.

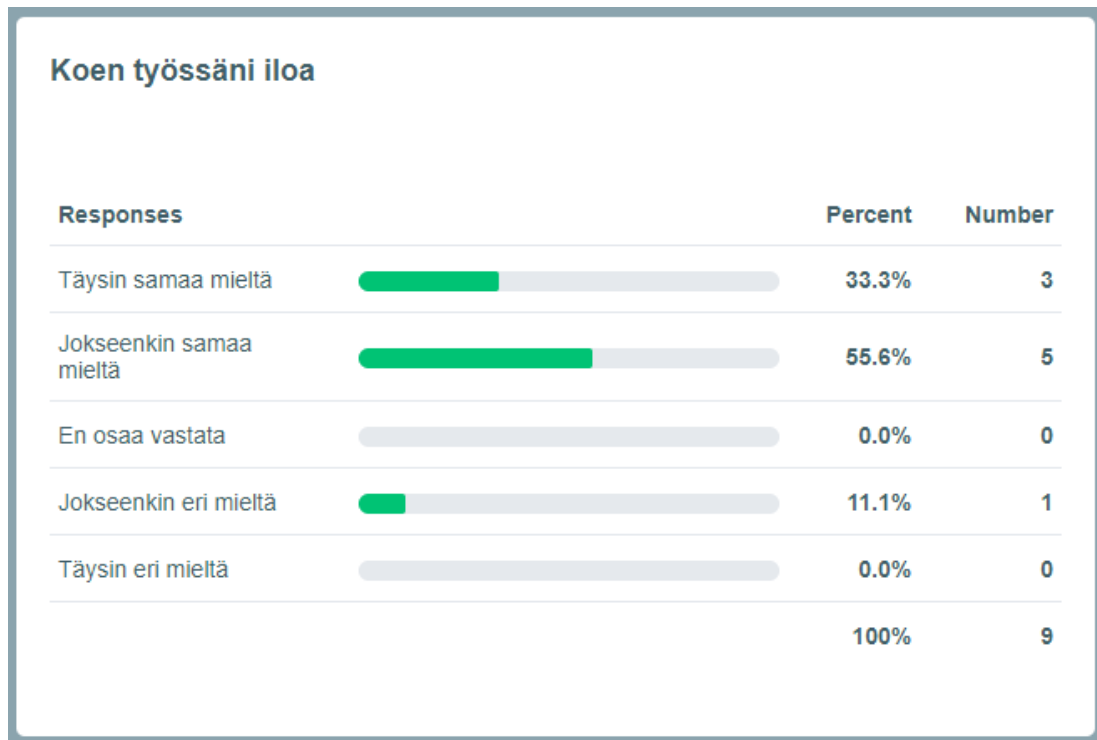
Vastaajista 33,3 % (3 henkilöä) vastasi jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista toinen 33,3 % (3 henkilöä) vastasi en osaa vastata. Vastaajista 22,2 % (2 henkilöä) vastasi jokseenkin eri mieltä ja vastaajista 11,1 % (1 henkilö) vastasi täysin eri mieltä. Edellä olevat lukemat osoittavat, että vastaajien mielipiteet ovat aika ristiriidassa. Kukaan vastaajista ei kokenut olevansa kuitenkaan täysin samaa mieltä väitteestä, että yrityksen palkitsemisen keinot olisivat riittäviä.

### Kysymys 7. Koen työssäni iloa.

Seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin: koen työssäni iloa ja vastausvaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, en osaa vastata, jokseenkin eri



mieltä sekä täysin eri mieltä. Kuviossa 10 on esitetty kysymyksen ”Koen työssäni iloa” vastausten jakautuminen.

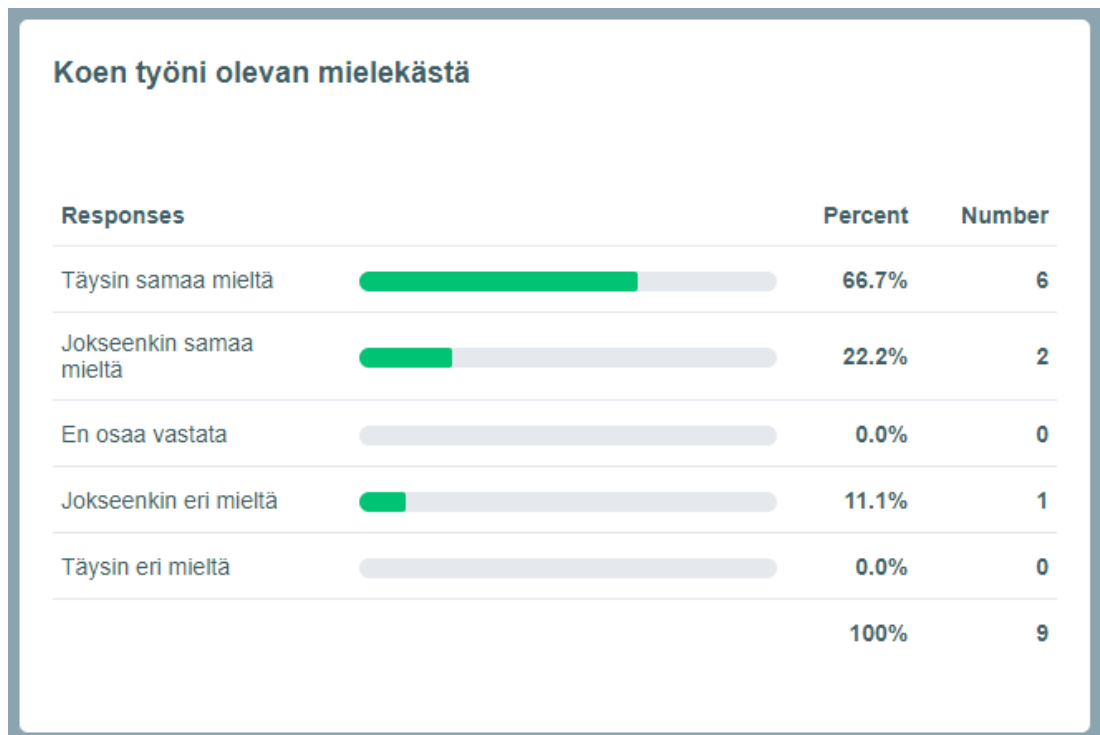


Kuvio 10. Kokevatko vastaajat työssään iloa.

Vastaajista 33,3 % (3 henkilöä) vastasi täysin samaa mieltä. Vastaajista 55,6 % (5 henkilöä) vastasi jokseenkin samaa mieltä ja vastaajista 11,1 % (1 henkilö) vastasi jokseenkin eri mieltä. Työn ilolla on suuri vaikutus hyvinvoinnille ja tuottavuudelle.

### **Kysymys 8. Koen työni olevan mielekästä.**

Kahdeksannessa kysymyksessä kokeeko vastaaja työnsä olevan mielekästä. Vastausvaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, en osaa vastata, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Kuviossa 11 on esitetty kysymyksen ”Koen työni olevan mielekästä” vastausten jakautuminen.



Kuvio 11. Kokevatko vastaajat työnsä olevansa mielekästä.

Vastaajista 66,7 % (86 henkilöä) vastasi täysin samaa mieltä. Vastaajista 22,2 % (2 henkilöä) vastasi jokseenkin samaa mieltä ja vastaajista 11,1 % (1 henkilö) vastasi jokseenkin eri mieltä. Työn mielekkyydellä on vaikutusta siihen, kokeeko työntekijä tyytyväisyyttä elämäänsä ylipäätään. Työntekijän kokemalla työn mielekkyydellä voidaan myös kasvattaa työmotivaatiota.

### **Kysymys 9. Onko jotain mitä haluaisit kertoa motivaatiosta? Sana vapaa.**

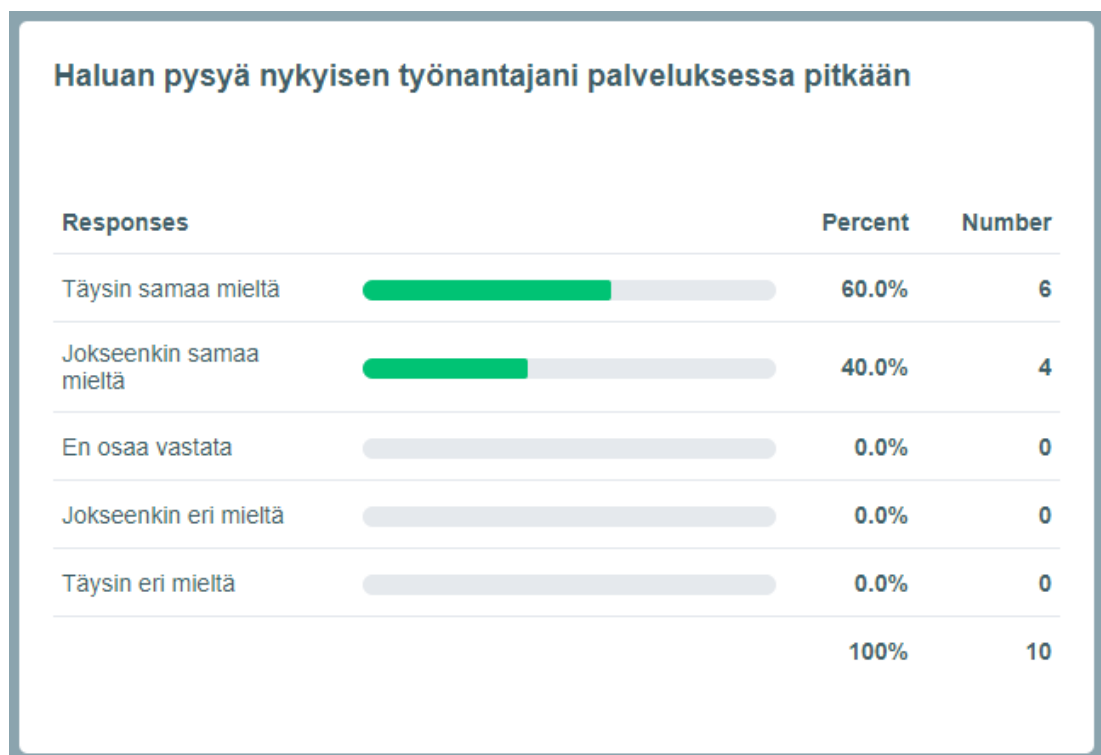
Kyselyn viimeisessä kohdassa oli mahdollisuus kirjoittaa omia ajatuksia. Kommenttien jättäminen oli vapaaehtoista. Ainoastaan yksi vastaaja kirjoitti kommentin ”Töitä ei saa enää tehtyä kiireen ja työvoimapulan takia. Siksi ei motivoi.”

### 7.2 Sitoutuneisuuskysely

Sitoutuneisuuskyselyssä vastanneita oli kymmenen henkilöä. Kysely lähti kaikkiaan 14 henkilölle, joten kyselyllä oli kohtalaisen hyvä vastausprosentti 71,43 %. Sitoutuneisuuden liittyvässä kyselyssä oli seitsemän kysymystä ja yksi vapaan sanan kenttä.

### Kysymys 1. Haluan pysyä nykyisen työnantajani palveluksessa pitkään.

Ensimmäisenä kysymyksenä oli ”Haluan pysyä nykyisen työnantajani palveluksessa pitkään”. Vastausvaihtoehdot olivat: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, en osaa vastata, jokseenkin eri mieltä sekä täysin eri mieltä. Kuviossa 12 on esitetty kysymyksen ”Haluan pysyä nykyisen työnantajani palveluksessa pitkään” vastausten jakautuminen.

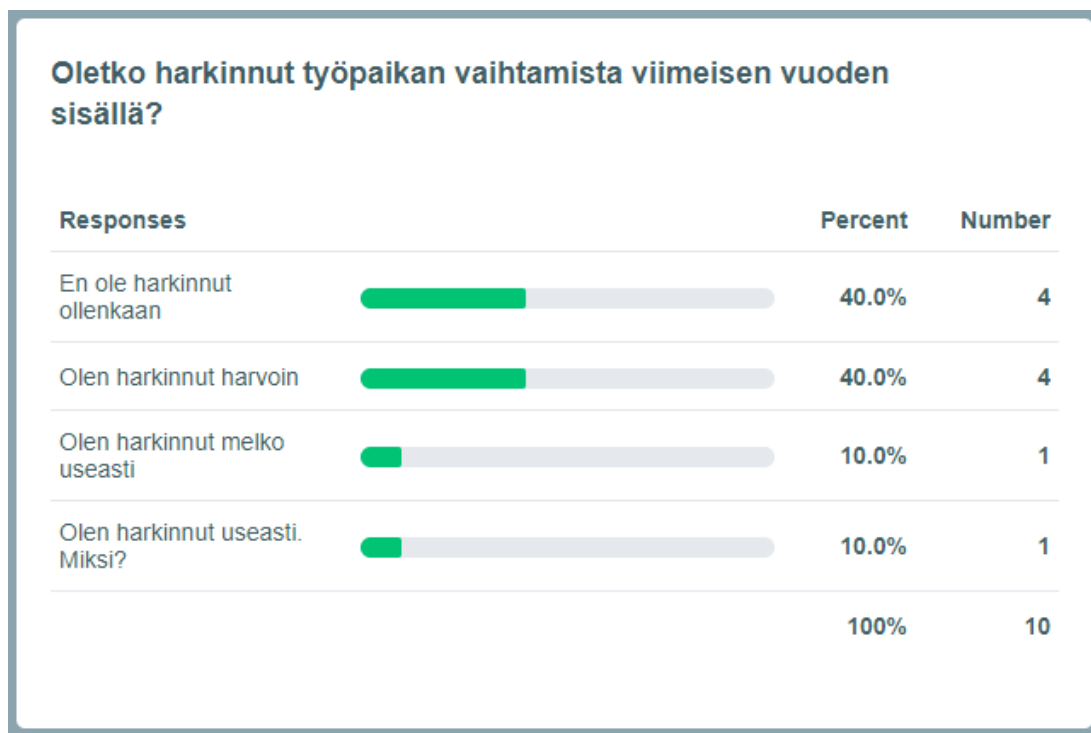


Kuvio 12. Kokevatko vastaajat haluavansa pysyä nykyisen työnantajan palveluksessa pitkään.

Vastaajista 60,0 % (6 henkilöä) vastasi täysin samaa mieltä ja vastaajista 40,0 % (4 henkilöä) vastasi jokseenkin samaa mieltä. Vastaukset ovat todella positiivisia, koska kukaan vastaajista ei vastannut olevansa eri mieltä. Kuten tässä opinnäytetyössä on jo aiemmin kerrottu, on motivoitunut ja sitoutunut työntekijä yritykselle todella tärkeä voimavara. Yrityksellä menee aina lähtökohtaisesti sitä paremmin taloudellisesti, mitä osaavampaa, motivoituneempaa ja sitoutuneempaa henkilöstöä yrityksellä on.

### Kysymys 2. Oletko harkinnut työpaikan vaihtamista viimeisen vuoden sisällä?

Toisena kysymyksenä oli ”Oletko harkinnut työpaikan vaihtamista viimeisen vuoden sisällä?” Vastausvaihtoehdot olivat: en ole harkinnut ollenkaan, olen harkinnut harvoin, olen harkinnut melko useasti ja olen harkinnut useasti. Viimeisessä vastauskohdassa oli vielä miksi kommenttikenttä, johon vastaaja sai vastata, miksi on harkinnut työpaikan vaihtamista. Kuviossa 13 on esitetty kysymyksen ”Oletko harkinnut työpaikan vaihtamista viimeisen vuoden sisällä” vastausten jakautuminen.



Kuvio 13. Ovatko vastaajat harkinneet työpaikan vaihtamista viimeisen vuoden sisällä.

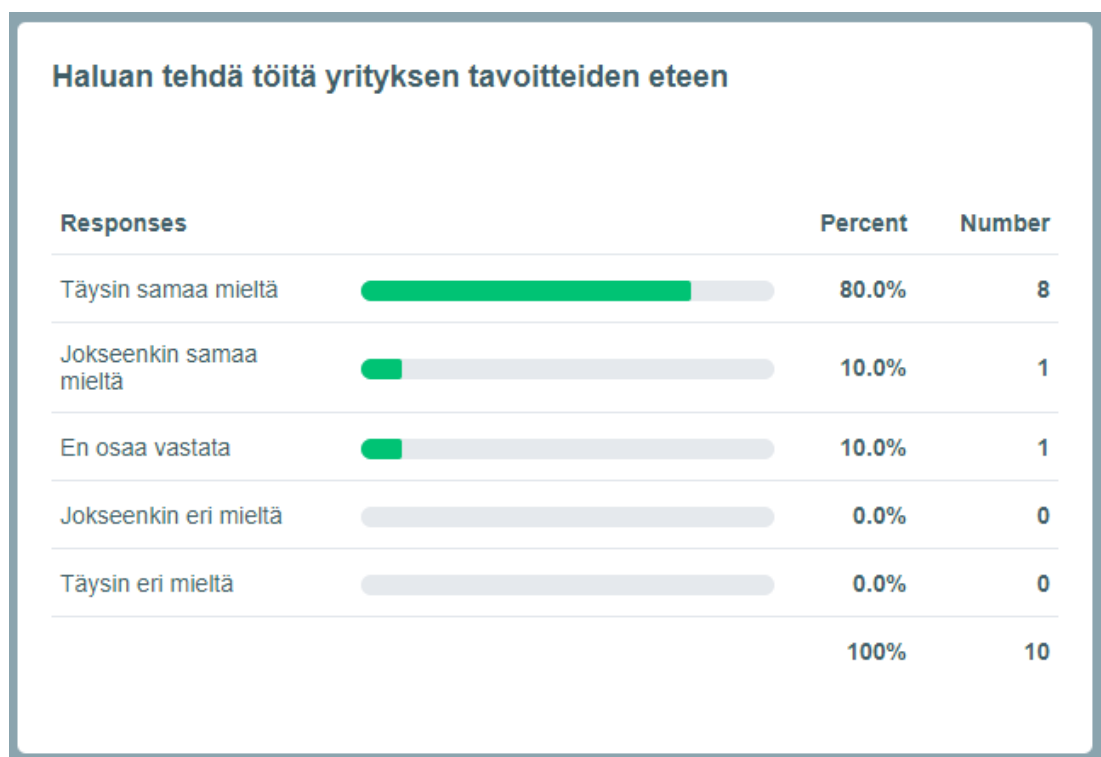
Vastaajista 40,0 % (4 henkilöä) vastasi, ettei ole harkinnut ollenkaan. Vastaajista toinen 40,0 % (4 henkilöä) vastasi puolestaan, että on harkinnut harvoin. Vastaajista 10,0 % (1 henkilö) vastasi olen harkinnut melko useasti ja vastaajista toinen 10,0 % (1 henkilö) vastasi olen harkinnut melko useasti. Olen harkinnut useasti vastaus vaihtoehdossa, kysyttiin myös asialle syytä. Vastaaja oli kirjoittanut seuraavanlaisesti ”Pää hajoaa, kun ei kerkeä nukkumaan, harrastamaan, olemaan perheen kanssa tai pitämään vapaata. Ei pysty tekemään siis mitään muuta kuin töitä. Ei tämmöistä loputtomiin jaksa.”

Yritykselle on kyselyn ensimmäisen kysymyksen perusteella varsin sitoutunutta henkilöstöä, mutta ainakin edellä mainittu kiire heikentää yhden esihenkilön sitoutumisen

tasoa selkeästi. Eli periaatteessa työntekijä ei haluaisi vaihtaa työnantajaa, mutta kokee olevansa tällä hetkellä liian suuren paineen alla ja siksi pohtii työpaikan vaihtamista.

### Kysymys 3. Haluan tehdä töitä yrityksen tavoitteiden eteen.

Kolmantena kysymyksenä kysyttiin ”Haluan tehdä töitä yrityksen tavoitteiden eteen”. Vastausvaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, en osaa vastata, jokseenkin eri mieltä sekä täysin eri mieltä. Kuviossa 14 on esitetty kysymyksen ” Haluan tehdä töitä yrityksen tavoitteiden eteen” vastausten jakautuminen.



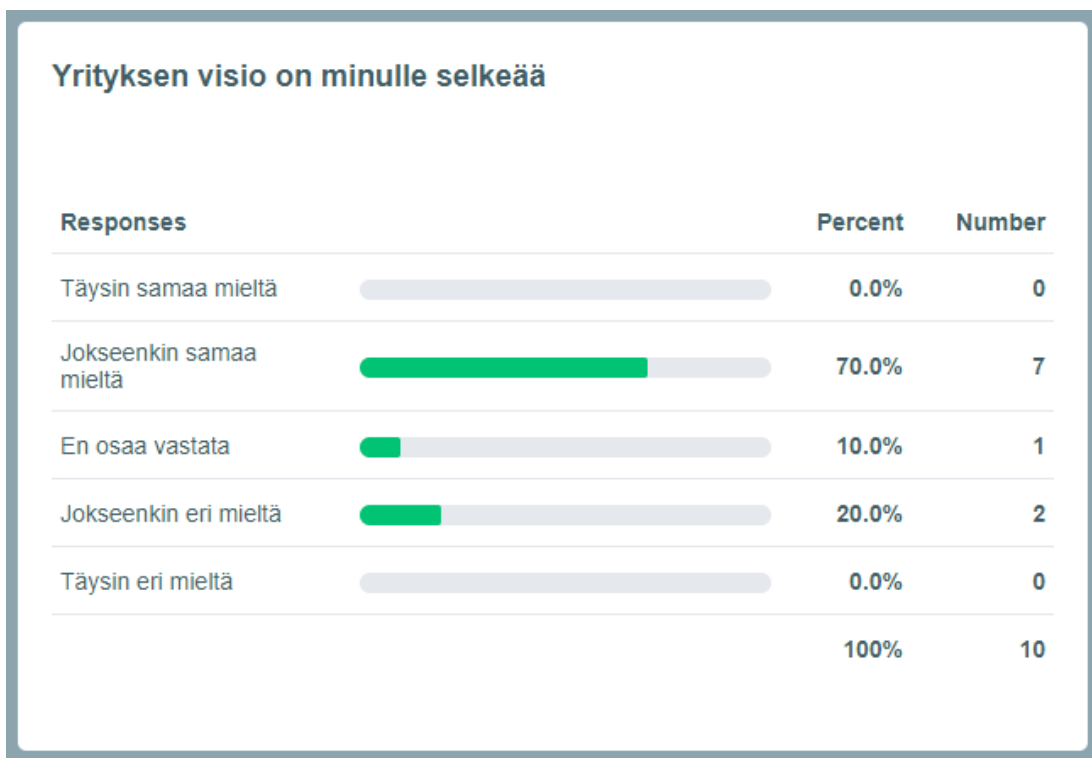
Kuvio 14. Haluavatko vastaajat tehdä töitä yrityksen tavoitteiden eteen.

Vastaajista 80,0 % (8 henkilöä) vastasi olevansa täysin samaa mieltä. Vastaajista 10,0 % (1 henkilö) vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 10,0 % (1 henkilö) vastasi en osaa vastata.

### Kysymys 4. Yrityksen visio on minulle selkeää.

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin ”Yrityksen visio on minulle selkeää”. Vastausvaihtoehdot olivat: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, en osaa vastata,

jokseenkin eri mieltä sekä täysin eri mieltä. Kuviossa 15 on esitetty kysymyksen ”Yrityksen visio on minulle selkeää” vastausten jakautuminen.

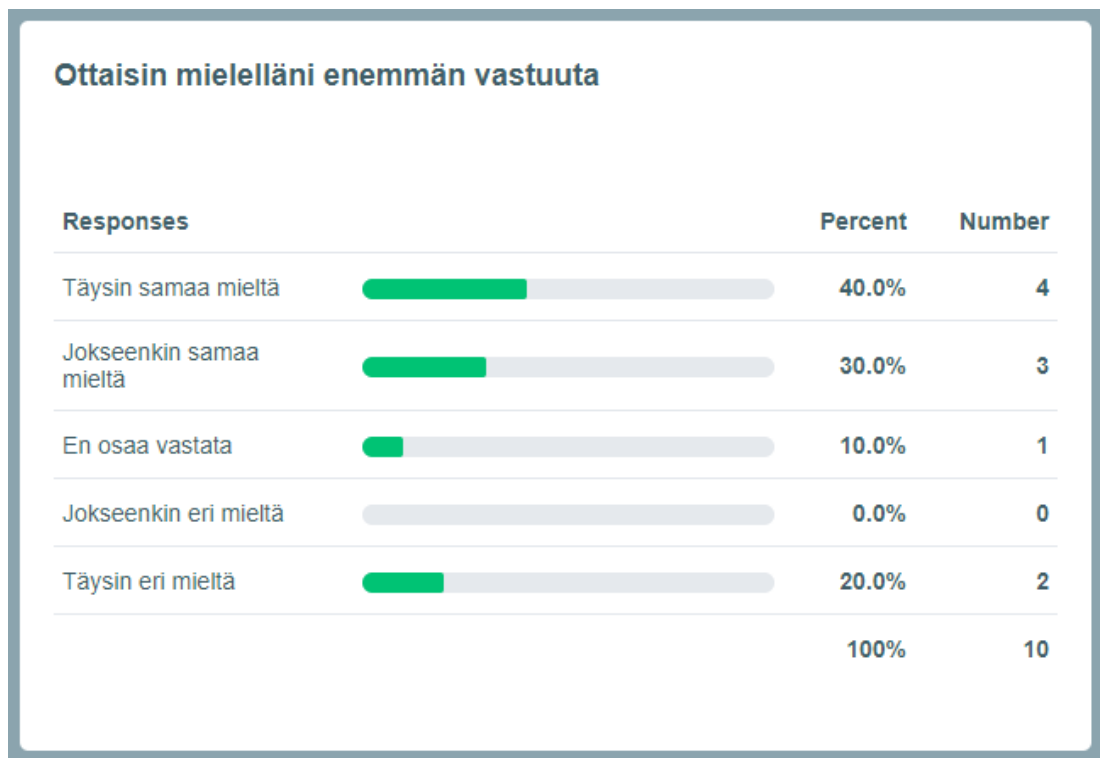


Kuvio 15. Kuinka selvää vastaajille yrityksen visio on.

Vastaajista 70,0 % (7 henkilöä) vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 20,0 % (2 henkilöä) vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä ja vastaajista 10,0 % (1 henkilö) vastasi en osaa vastata.

### **Kysymys 5. Ottaisin mielelläni enemmän vastuuta.**

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin ”Ottaisin mielelläni enemmän vastuuta”. Vastausvaihtoehdot olivat: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, en osaa vastata, jokseenkin eri mieltä sekä täysin eri mieltä. Kuviossa 16 on esitetty kysymyksen ”Ottaisin mielelläni enemmän vastuuta” vastausten jakautuminen.

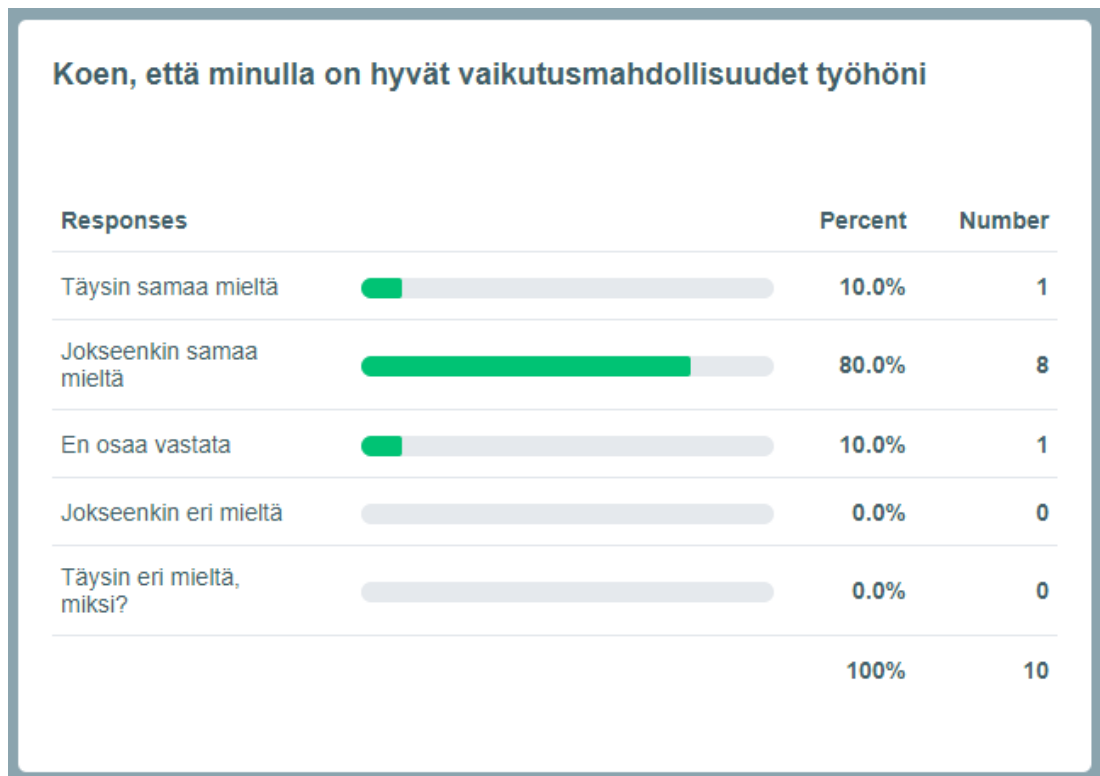


Kuvio 16. Haluavatko vastaajat ottaa enemmän vastuuta.

Vastaajista 40,0 % (4 henkilöä) vastasi täysin samaa mieltä. Vastaajista 30,0 % (3 henkilöä) vastasi jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 20,0 % (2 henkilöä) vastasi täysin eri mieltä ja vastaajista 10,0 % (1 henkilö) vastasi en osaa vastata. Tässä kysymyksessä tulee esille juuri aiemmin teoriaosuudessa esitetty vallan tarve. Vallan tarpeen eroavaisuudet ovat myös nähtävillä vastaajien vastauksista. Vahvan vallan tarpeen omaavat henkilöt haluavat yleensä paljon vastuuta, joka korostuu myös vastauksissa. Osa vastaajista ei puolestaan halua lisää vastuuta.

### **Kysymys 6. Koen, että minulla on hyvät vaikutusmahdollisuudet työhöni.**

Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin ”Koen, että minulla on hyvät vaikutusmahdollisuudet työhöni”. Vastausvaihtoehdot olivat: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, en osaa vastata, jokseenkin eri mieltä sekä täysin eri mieltä. Kuviossa 17 on esitetty kysymyksen ” Koen, että minulla on hyvät vaikutusmahdollisuudet työhöni” vastausten jakautuminen.



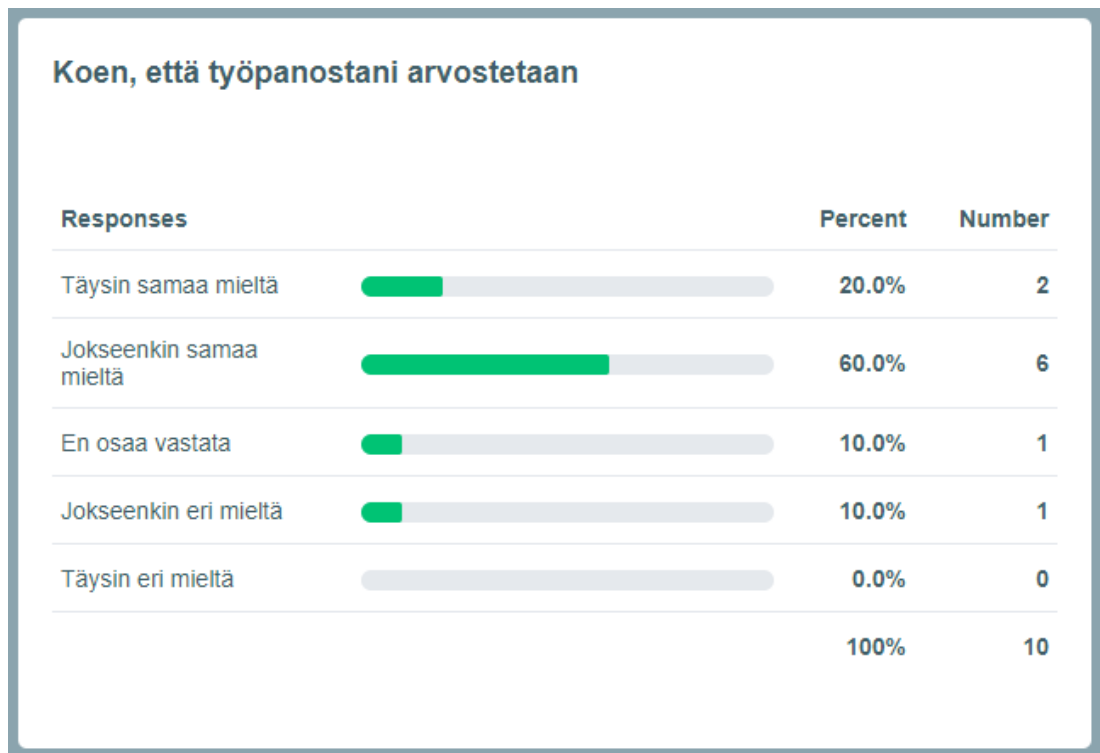
Kuvio 17. Kokevatko vastaajat heillä olevan hyvät vaikutusmahdollisuudet työhönsä.

Vastaajista 80,0 % (8 henkilöä) vastasi jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 10,0 % (1 henkilö) vastasi täysin samaa mieltä ja vastaajista 10,0 % (1 henkilö) vastasi en osaa vastata. Vaikuttamismahdollisuuksien vaikutuksesta motivaatioon on käsitelty työn teoriaosuudessa ja siellä esille tuli, että työntekijän sitoutumista voidaan vahvistaa juuri vaikutusmahdollisuuksilla. Vastausten perusteella kohdeyrityksen esihenkilöt ovat tällä hetkellä varsin tyytyväisiä työnsä vaikutusmahdollisuuksiin.

### **Kysymys 7. Koen, että työpanostani arvostetaan.**

Seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin ”Koen, että työpanostani arvostetaan”. Vastausvaihtoehdot olivat: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, en osaa vastata, jokseenkin eri mieltä sekä täysin eri mieltä. Kuviossa 18 on esitetty kysymyksen ”Koen, että työpanostani arvostetaan” vastausten jakautuminen.





Kuvio 18. Kokevatko vastaajat, että heidän työpanostaan arvostetaan.

Vastaajista 60,0 % (6 henkilöä) vastasi jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 20,0 % (2 henkilöä) vastasi täysin samaa mieltä. Vastaajista 10,0 % (1 henkilö) vastasi jokseenkin eri mieltä ja vastaajista 10,0 % (1 henkilö) vastasi en osaa vastata.

**Kysymys 8. Tähän voit kommentoida vapaasti sitoutumiseen liittyviä asioita.**

**Sana vapaa.**

Kyselyn viimeisessä kohdassa oli mahdollisuus kirjoittaa omia ajatuksia. Kommenttien jättäminen oli vapaaehtoista. Vastauksia tuli kaksi. Toisessa vastauksessa luki ”Vastuuta haluan, mutta en suorittavan työn muodossa. Enemmänkin kouluttajana mm miten JV toimii vuorossa tehden itsestään ravintolalle tärkeän. Tarjoilija kun on tyytyväinen, on ravintolakin tyytyväinen, pelisilmän käyttö. Turvakouluttaminen kiinnostaa myös.” Toisessa vastauksessa luki ”Saisiko niitä ihmisiä jakamaan kuormaa?”

Toisessa vastauksessa henkilö selkeästi on kiinnostunut omasta ammatillisesta kehittämisestään ja toisessa vastauksessa korostuu jo aiemmin mainittu kiire ja liian suuri työkuorma.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli antaa toimeksiantajalle tietoa yrityksen esihenkilöiden motivaation ja sitoutumisen tasosta ja miten yritys voisi mahdollisesti lisätä esihenkilöiden motivaatiota sekä sitoutuneisuutta. Opinnäytetyössä paneuduttiin ensin teoriaan motivaation, työmotivaation ja sitoutumisen osalta, jonka jälkeen kohdeyrityksen esihenkilöille teetettiin henkilöstökysely, mihin jokainen halukas sai vastata anonymisti.

Motivaatiokyselyn avulla ilmeni, että suurin osa yrityksen esihenkilöistä kokee olevansa tällä hetkellä motivoitunut. Vastaajien joukossa oli kuitenkin myös vastaajia, jotka eivät olleet niin motivoituneita. Vastaajista seitsemän esihenkilöä koki olevansa tällä hetkellä motivoituneita ja kaksi esihenkilöä puolestaan kokivat olevansa ei niin motivoituneita. Koska kyse on esihenkilöiden motivaation nykytilanteesta, voi näiden kahden esihenkilön heikon motivoinnin tasolla olla merkittäviä seurauksia yrityksen toimintaan. Mikäli esihenkilö ei ole itse motivoitunut, voiko hän tällöin olla edistämässä työntekijöiden motivaatiota? Tai pahimmassa tapauksessa, voiko esihenkilön huono motivaatio vaikuttaa myös muiden työntekijöiden motivaation alenemiseen? Kehityskeskusteluista olisi varmasti kohdeyritykselle apua, jotta esihenkilöiden motivaation tasoa voitaisiin tukea ja selvittää entistä tarkemmin. Kohdeyrityksen toimeksiantajan toimitusjohtajan mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 21.12.2021) kehityskeskustelut käydään kohdeyrityksessä noin kerran vuodessa. Tästä voisi päätellä sen, että noin kerran vuodessa käydyt kehityskeskustelut eivät ole olleet kaikille esihenkilöille riittävä tilaisuus päästä kertomaan omia mielteitensä, vaan he kaipaisivat enemmän mahdollisuuksia päästä purkamaan omia ajatuksiaan.

Työmotivaatioon vaikuttavissa tekijöissä kolme eniten ääniä saaneita asioita olivat hyvä työilmapiiri, mielenkiintoinen työ ja palkka. Opinnäytetyön teoriaosassa motivaatiosta tuli esille se, että hyvä ilmapiiri vaikuttaa motivaatioon ja sillä on vaikutusta myös sitoutuneisuuteen. Kohdeyrityksessä selkeästi arvostetaan hyvää työilmapiiriä, sillä sen valitsivat kaikki vastaajat. Teoriaosassa käsiteltiin myös sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä, ja usean eri lähteen mukaan sisäiset motivaatiotekijät ovat niin sanotusti parempia motivaation kannalta kuin mitä ulkoiset motivaatiotekijät.

Mielenkiintoinen työ luetellaan sisäisiin motivaatiotekijöihin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin luetellaan esimerkiksi palkka. Kuten työn teoriaosuudessa tuli ilmi, on motivaatiotekijöiden oltava tasapainossa, koska harva jaksaisi tehdä mielenkiintoista työtä, mikäli palkka olisi surkea. Palkka on ihmisille välttämätön tarve ja ihmisten elämäntilanteet vaikuttavat myös siihen, minkälainen palkkataso motivoi kutakin. Yli puolet vastaajista valitsivat palkan myös heikentäviin motivaatiotekijöihin. Eli tämä voitaisiin tulkita siten, että tällä hetkellä vastaajista suurimman osan mielestä palkka ei ole työn vaatimustasoon nähden täysin linjassa.

Muita heikentäviä motivaatiotekijöitä, jotka saivat eniten ääniä, olivat palautteen puute, kiire ja yksitoikkoinen työ. Yritys voisi miettiä millä tavoin palautekulttuuria voitaisiin kehittää, jotta esihenkilöt saisivat palautetta tarpeeksi. Osittain jo aiemmin mainittu kehityskeskustelu auttaisi tässä, mutta yleensä noin kerran vuodessa pidettävä kehityskeskustelu ei ole kuitenkaan riittävä tapa palautteen antamiseen. Palautekulttuuria voitaisiin kehittää tässä opinnäytetyössä aiemmin mainitun mikropalautteen avulla. Palautteella on usein todella suuri vaikutus työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen eikä sitä kannata aliarvioida. Palautekulttuurin ollessa mahdollisimman avointa, lisää se myös työntekijöiden palautteen antamisen määrää, mikä puolestaan voi kehittää yrityksen toimintaa entistä paremmaksi. Tässäkin tapauksessa ne esihenkilöt jotka kokevat kiireen olevan liian suurta ja jotka pitävät työtään liian yksitoikkoina, olisivat saattaneet tästä avoimesti kertoa, jolloin tilanteelle olisi voitu miettiä yhdessä jonkinlaista ratkaisua. Tämä kyselyssä ilmi tullut kommentti kiteyttää tilanteen hyvin ”Töitä ei saa enää tehtyä kiireen ja työvoimapulan takia. Siksi ei motivoi.” Mikäli tilanteesta olisi keskusteltu, ei tilanne olisi todennäköisesti vielä tässä pisteessä, että työntekijää ei enää motivoi. Tässä opinnäytetyössä on pyritty tuomaan esille se, kuinka tärkeää työntekijöille on, että heitä kuunnellaan ja että heitä arvostetaan.

Motivaatiokyselyn perusteella motivaation yleinen tilanne on kohdeyrityksessä kuitenkin hyvällä tasolla. Esihenkilöt kokevat tekevänsä arvokasta työtä yrityksen menestymisen kannalta ja melkein kaikki kokevat työssään iloa ja työn olevan mielekästä. Kyselyn perusteella he kuitenkin kaipaavat työsuhte-etuja ja palkkioita sekä parempaa palkkaa. Kohdeyritys voisi miettiä onko jotain mitä tälle asialle voisi tehdä. Näillä asioilla on iso vaikutus myös työntekijöiden sitoutumiseen. Palkkiot ja työsuhte-edut olisi hyvä liittää osaksi yrityksen visiota, jolloin nämä saadaan linkitettyä toisiinsa ja

lisättyä entisestään esihenkilöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Kohdeyrityksen toimeksiantajan toimitusjohtajan mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 21.12.2021) yrityksellä on ollut erilaisia kisoja, missä on ollut rahapalkintoja ja yrityksen esihenkilöitä on viety myös kiitosreissuille ulkomaille. Tällä hetkellä ulkomaan reissut ovat olleet kuitenkin tauolla. Tällä hetkellä ei ole ollut juuri muitakaan palkitsemisen keinoja käytössä. Toimitusjohtaja myös kertoi, että palkitsemista on tarkoitus kehittää. Tämä kuulostaa hyvältä, koska juuri sitä kohdeyrityksen esihenkilöt tuntuvat kaipaavan. Palkitsemisen kehittämisen avuksi kohdeyrityksen kannattaa tutustua tarkasti palkitsemiseen, jotta palkitsemisesta voidaan saada se hyöty aikaiseksi, kuin mitä sillä pyritään saavuttamaan. Oikeanlaisella palkitsemisella voidaan sekä motivoida, että sitouttaa työntekijöitä.

Sitoutumisen tilanne vaikuttaa yrityksessä olevan erittäin hyvällä tasolla, mutta vastauksissa ilmi tullut kiire vaikuttaa joidenkin vastaajien sitoutumiseen voimakkaasti, ja osa vastaajista on harkinnut työnantajan vaihtamista juuri kiireen vuoksi. Kohdeyrityksen esihenkilöt olivat kuitenkin kaikesta huolimatta sitoutuneita tekemään töitä yrityksen tavoitteiden eteen. Tätä voitaisiin vahvistaa vielä entisestään kirkastamalla yrityksen visiota, mikä tällä hetkellä oli osalle vastaajista hieman epäselvä. Selkeä visio auttaa työntekijöitä hahmottamaan paremmin päämäärän mitä kohti on tarkoitus kulkea ja miten oma työpanos vaikuttaa yrityksen tulevaisuuteen ja tavoitteisiin. Moni vastaaja haluaisi myös lisää vastuuta ja tämä on ehdottomasti asia mitä kohdeyrityksessä kannattaisi tulevaisuudessa hyödyntää. Vastuulla voidaan lisätä sitoutumista merkittävästi ja se myös kasvattaa samalla esihenkilöiden kokemaa arvostusta. Tässä tulee kuitenkin olla tarkkana ja lisätä vastuuta ainoastaan heille, jotka sitä oikeasti haluavat. Näin voidaan välttää lisäämästä työkuormaa henkilöille, jotka jo kokevat tämänhetkisen työkuormansa olevan tarpeeksi, eivätkä muutenkaan halua lisää vastuuta itselleen.

Tämän opinnäytetyön avulla saatiin selvitettyä mikä kohdeyrityksen motivaation ja sitoutumisen nykytilanne on, sekä mitkä asiat vaikuttavat näihin. Sähköisesti teetetty henkilöstökysely sopi tähän opinnäytetyöhön erittäin hyvin ja sillä saatiin vastattua opinnäytetyössä esitettyihin kysymyksiin. Opinnäytetyön avulla selvitettiin miten kohdeyritys voi edistää motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Tästä opinnäytetyöstä saadun tiedon avulla kohdeyritys voi myös lähteä pohtimaan jatkotoimenpiteitä.

Jatkotoimenpiteinä kohdeyritykselle näkisin ensimmäisenä tulosten läpikäynnin esihenkilöiden kanssa. Kohdeyrityksen olisi hyvä kiittää kaikkia rehellisestä ja arvokkaasta palautteesta, jolla yritys voi lähteä kehittämään omaa toimintaansa. Esihenkilöiden kanssa olisi erittäin hyvä käydä lisäksi kahdenkeskiset keskustelut, joista voisi saada helposti lisää tietoa esihenkilöiden motivaatiosta ja sitoutuneisuudesta, koska aiheita on nyt jo valmiiksi avattu kyselyn avulla. Keskustelut voisivat muutenkin olla hyvä tilaisuus esihenkilöille päästä purkamaan kohdeyrityksessä vallinnutta kiirettä ja kertoa omia ajatuksiaan ja tuntojaan aiheesta. Keskustelujen avulla kohdeyritys pystyisi selvittämään jokaisen esihenkilön yksilökohtaisia tarpeita ja kiinnostuksen kohteita entistä paremmin. Keskusteluista saadun tiedon avulla kohdeyritys myös pystyisi vastaamaan mahdollisimman hyvin jokaisen esihenkilön yksilökohtaisiin tarpeisiin. Näillä asioilla motivaation ja sitoutuneisuuden tasoa saataisiin kohdeyrityksessä parannettua entisestään.

## 9 LOPUKSI

Tämä opinnäytetyöprosessi on ollut itselleni hyvin antoisa ja samalla myös vaativa. Olen ollut erittäin kiinnostunut motivaatiosta aiheena todella pitkään. Vaikka aiheeseen on vuosien varrella päässyt tutustumaan oman työni, oman kiinnostukseni ja opintojeni vuoksi, lisäsi tämä opinnäytetyö valtavasti omaa tietämystäni kyseisestä aiheesta. Lisäksi oli erittäin mielenkiintoista päästä perehtymään myös sitoutumiseen. Tämä opinnäytetyö antoi varmuuden sille, kuinka tärkeä voimavara yritykselle motivoitunut työntekijä on, ja miten tärkeä asia yritykselle työntekijöiden sitoutuneisuus on. Pystyn itse varmasti tulevaisuudessa hyödyntämään kaikkia opinnäytetyön aikana oppimiani oppeja, ja toivon myös, että tulevaisuudessa voin kehittää omaa tietämystäni aiheesta entisestään. Arvostan suuresti työn toimeksiantajaa, joka halusi lähteä ennakkoluulottomasti selvittämään motivaation ja sitoutumisen nykytilannetta ja antoi minulle todella vapaat kädet lähteä tutkimaan kyseistä aihetta. Vilpittömästi toivon, että toimeksiantaja pystyisi hyödyntämään tämän tutkimuksen tuloksia myös omassa toiminnassaan. Lisäksi toivon, että tästä työstä olisi hyötyä myös kaikille heille, jotka ovat motivaatiosta ja sitoutumisesta kiinnostuneita.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 16.12.2021. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991421995805968>
- Aro, A., Rämö, A., Aho, J., Kedonpää, K. & Lappi, T. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 29.11.2021. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991272586605968>
- Business Jargons www-sivut. 2021. Motivation. Viitattu 9.12.2021. <https://business-jargons.com/motivation.html>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Viitattu 30.12.2021. <https://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>
- Hakanen, L. 2011. Työn imu. Viitattu 2.12.2021. [https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL\\_tyonimu.pdf](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf)
- Hakanen, J. 2020. Työuupumukselle altistavat kiire ja aikapaine – ei työsuhteen määrääkaisuus tai vuokratyö. Viitattu 2.12.2021. <https://www.ttl.fi/tyouupumukselle-altistavat-kiire-ja-aikapaine-ei-tyosuhteen-maaraaikaisuus-tai-vuokratyo/>
- Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 26.10.2021. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524516877>
- Hayes II, J. 2019. Offering More Money to Your Employees Isn't Enough to Motivate Them. You Need These 3 Things. Viitattu 4.12.2021. <https://www.inc.com/julian-hayes-ii/offering-more-money-to-your-employees-isnt-enough-to-motivate-them-you-need-these-3-things.html>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Helsinki: Edita. Viitattu 23.9.2021. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6495-1>
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Helsinki: Edita. Viitattu 26.10.2021. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6258-2>
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.9.2021. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991263786605968>
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.9.2021. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991231486605968>
- Kohdeyrityksen toimeksiantajan toimitusjohtajan puhelinhaastattelu 21.12.2021. Haastattelijana Heli Salpakoski. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

- Konkka, M. 2019. Visio määrittää yrityksen menestymisen. Viitattu 3.12.2021. <https://www.lmi.fi/visio-maarittaa-yrityksen-menestymisen/>
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä: Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum. Viitattu 8.12.2021. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991405504005968>
- Lindholm, T. 2018. Sisäinen vs. ulkoinen motivaatio. Viitattu 15.12.2021. <https://brik.fi/brik-lehti/sisainen-vs-ulkoinen-motivaatio/>
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita. Viitattu 28.10.2021. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-4081-1>
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum. Viitattu 22.10.2021. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991235586605968>
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu: Sisäinen motivaatio. Helsinki. Viitattu 4.12.2021. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum. Viitattu 23.11.2021. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991405501205968>
- Mäkilä, V. 2021. Saako palkankorotus ponnistelemaan töissä enemmän? – asiantuntija kertoo, milloin näin käy. Viitattu 30.11.2021. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/saako-palkankorotus-ponnistelemaan-toissa-enemman-asiantuntija-kertoo-milloin-nain-kay/7d8ebacd-d1dc-4800-9f68-2431590091a5>
- Nederström, M. 2019. Sitouttamisen viisi tekijää. Viitattu 3.12.2021. <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>
- Needs and Subjective Well-Being Around the World. 2011. Journal of Personality and Social Psychology. Viitattu 27.12.2021. <https://academic.udayton.edu/jackbauer/Readings%20595/Tay%20Diener%2011%20needs%20WB%20world%20copy.pdf>
- Oikarinen, M. 2020. Palkitseminen vaikuttaa tuloksiin – mutta ei aina toivotulla tavalla. Viitattu 2.12.2021. <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2020/palkitseminen-vaikuttaa-tuloksiin--mutta-ei-aina-toivotulla-tavalla/>
- Reiss, S. 2013. Reiss motivation profile: Mikä sinua motivoi? Suomen motivaatiotalo Oy. Viitattu 30.12.2021.
- Rumpu, A. 2018. Sitouta hyvät työntekijät fiksuilla työsuhde-eduilla. Viitattu 1.12.2021. <https://netvisor.fi/blog/tyosuhde-edut/>
- Salmela-Aro, K., Nurmi, J. & Feldt, T. 2017. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 21.10.2021. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-796-6>

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Viitattu 2.12.2021. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>

Schwantes, M. 2017. 8 Things the Smartest Leaders Do to Motivate Their Employees. Viitattu 30.11.2021. <https://www.inc.com/marcel-schwantes/8-powerful-ways-to-motivate-inspire-your-employees-this-week.html>

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma. Viitattu 20.10.2021. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789518854138>

Solow, M., Chheng, S. & Parker, K. 2015. Deloitte – Culture and engagement. Viitattu 31.12.2021. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2015/employee-engagement-culture-human-capital-trends-2015.html>

Työturvallisuuskeskus www-sivut. 2018. Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan. Viitattu 2.12.2021. [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/keinoja\\_tyon\\_kuormittavuuden\\_hallintaan](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/keinoja_tyon_kuormittavuuden_hallintaan)

Vähänen, K. 2019. Työ voi olla onnen lähde. Viitattu 3.12.2021. <https://tullehti.fi/tyo-voi-olla-onnen-lahde/>

Winter, T. 2016. Praise & Criticism: Hierarchy of Needs (Maslow). Viitattu 8.12.2021. <https://blog.dtssydney.com/praise-criticism-hierarchy-of-needs-maslow>

Wolfe, A. The Muse – 7 Reasons You Can't Get Motivated Today. Viitattu 8.12.2021. <https://www.themuse.com/advice/7-reasons-you-cant-get-motivated-to-day-solutions-included>



Hei,

Teen tradenomin tutkinnon lopputyöni. Lopputyön aiheena on miten yritys voi lisätä esihenkilöiden työmotivaatiota ja sitoutumista. Lopputyötä varten olen tehnyt teille pienen kyselyn, johon toivoisin saavani kaikilta vastaukset. Kyselyn tarkoituksena on selvittää esihenkilöiden motivaation ja sitoutumisen tasoa sekä mitkä asiat ovat teille tärkeitä. Vastaamalla voit auttaa yritystä kehittämään omaa toimintaansa entistä paremmaksi.

Kysely on kahdessa eri osassa, mutta kokonaisaika kyselyn vastaamiseen on maksimissaan noin 5 minuuttia. Kyselyyn vastataan täysin anonyymisti, joten voitte huoletta vastata juuri sen miltä oikeasti tuntuu. Minä tai yritys ei voi jäljittää vastauksianne mitenkään.

Tässä kyselyn linkit:

<https://surveys.analyzer.com?pid=>

<https://surveys.analyzer.com?pid=>

Kiitos kaikille jo erittäin paljon etukäteen! Arvostan suuresti sitä aikaa, minkä jaksatte kyselyn täyttämiseen käyttää. Vastaathan kyselyyn tiistaihin 23.11. mennessä.

Terveisin

Heli Salpakoski

+ ACTIONS ▼ 📄 TEST SURVEY

1. Motivaatiokysely esihenkilöille osa 1

2. Koen olevani tällä hetkellä motivoitunut

3. Mitkä tekijät vaikuttavat eniten työmotivaatioosi? Voit valita niin monta kohtaa kuin haluat.

4. Mitkä tekijät puolestaan heikentävät työmotivaatiotasi? Voit valita niin monta kohtaa kuin haluat.

5. Työsuhde-edut ovat riittäviä

6. Koen työni olevan arvokasta yrityksen menestymisen kannalta

7. Yrityksen palkitsemisen keinot ovat riittäviä

8. Koen työssäni iloa

9. Koen työni olevan mielekästä

10. Onko jotain mitä haluaisit yleisesti ottaen kertoa motivaatiosta? Sana vapaa.

## LIITE 3

+ ACTIONS ▼

🖨 TEST SURVEY

- 1. Motivaatiokysely esihenkilöille osa 2, teemana sitoutuneisuus
- 2. Haluan pysyä nykyisen työnantajani palveluksessa pitkään
- 3. Oletko harkinnut työpaikan vaihtamista viimeisen vuoden sisällä?
- 4. Haluan tehdä töitä yrityksen tavoitteiden eteen
- 5. Yrityksen visio on minulle selkeää
- 6. Oltaisin mielelläni enemmän vastuuta
- 7. Koen, että minulla on hyvät vaikutusmahdollisuudet työhöni
- 8. Koen, että työpanostani arvostetaan
- 9. Tähän voit kommentoida vapaasti sitoutumiseen liittyviä asioita. Kommentoi rohkeasti, mikäli mieleesi tulee jotain aiheeseen liittyvää.
- 10. Kysely on päättynyt!