



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

LUT School of Business and Management

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

Työmotivaation rakentuminen nuorten asiantuntijoiden työssä

Factors that build work motivation in the work of young experts

8.5.2018

Tekijä: Lari Jyrhämä

Ohjaaja: Terhi Tuominen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Lari Jyrhämä
Tutkielman nimi:	Työmotivaation rakentuminen nuorten asiantuntijoiden työssä
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppatiede / Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja:	Terhi Tuominen
Hakusanat:	työmotivaatio, asiantuntijatyö

Tässä tutkielmassa kuvataan työmotivaation rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä nuorten asiantuntijoiden työssä. Miten työmotivaatio syntyy, miten aineettomat ja aineelliset tekijät vaikuttavat siihen ja mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatiota heikentävästi. Aluksi aihetta pohjustetaan eri motivaatio- ja työmotivaatioteorioin, jonka jälkeen analysoidaan haastatteluaineisto. Analyysin perusteella vastataan tutkimuskysymyksiin ja tehdään tutkielman johtopäätökset.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastatteluilla. Haastateltavat ovat alle 28-vuotiaita asiantuntijatyössä työskenteleviä miespuolisia henkilöitä. Kaikki haastateltavat tekevät konsultaatiotyötä ja ovat työssään vuorovaikutteisessa kanssakäymisessä asiakkaan kanssa. Haastateltavat ovat keskenään verrattavissa olevassa tilanteessa työelämässä, mutta kukin eri yrityksessä.

Tutkimuksen tuloksena on, että aiemmissa työmotivaatioteorioissa tunnistetut tekijät vaikuttavat myös nuorten asiantuntijoiden työmotivaatioon. Kuitenkin niin, että aineettomat ja henkiset tekijät vaikuttavat nuorten asiantuntijoiden työmotivaatioon enemmän, kuin aineelliset tekijät. Työmotivaatiota heikentävät tekijät vaikuttavat haastattelujen perusteella johtuvan monesti nuoren iän aiheuttamasta ”kokemattoman ja osamattoman” työntekijän leimasta.

ABSTRACT

Author: Lari Jyrhämä
Title: Factors that build work motivation in the work of young experts
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration / International Business

Supervisor: Terhi Tuominen
Keywords: work motivation, task of an expert

The purpose of this thesis is to describe factors that influence the work motivation of young experts. How does work motivation arise, how intangible factors and material factors influence it, and which factors decrease the work motivation. The subject is first discussed in the light of different motivation and work motivation theories after which the interview material is analyzed. The results and conclusions based on the discussion and the analysis of the interview material, are presented in the end of this research.

The research was carried out as a qualitative study via theme interviews. The interviewees are male persons working in expert positions and are under 28 years old. All interviewees are doing consultative work and are in interactive interaction with the client. Interviewees are in a comparable situation in working life, though each in a different company.

The result of this research is that the factors identified in previous work motivation theories also affect the work motivation of young experts. Intangible and emotional factors however affect the work motivation of young experts more than material factors. Factors that decrease the work motivation often seem to relate to the "inexperienced and unskilled" -stamp given to young employees.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	1
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET	2
1.2	TUTKIMUKSEN RAJAUKSET	3
1.3	TUTKIMUSTEHTÄVÄ	3
1.4	TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO	4
1.5	TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA KESKEINEN KÄSITTEISTÖ	4
1.6	TUTKIMUKSEN RAKENNE	6
2	MOTIVAATIO JA TYÖMOTIVAATIO	7
2.1	SISÄINEN JA ULKOINEN MOTIVAATIO	7
2.2	MOTIVAATIOTEORIAT	8
2.2.1	<i>Maslowin tarvehierarkia</i>	9
2.2.2	<i>Vroomin odotusarvoteoria</i>	10
2.2.3	<i>Locken päämääräteoria</i>	11
2.3	TYÖMOTIVAATIO	12
3	TYÖMOTIVAATIOTA SELITTÄVÄT TEKIJÄT	13
3.1	PORTERIN JA MILESIN TYÖMOTIVAATIOTEORIA	13
3.1.1	<i>Työntekijän persoona</i>	14
3.1.2	<i>Työn ominaisuudet</i>	14
3.1.3	<i>Työympäristö</i>	16
3.2	TORRINGTONIN, HALLIN JA TAYLORIN TYÖMOTIVAATIOTEORIA	17
3.3	HERZBERGIN KAKSIFAKTORITEORIA	19
4	TUTKIMUSPROSESSI JA TUTKIMUSMENETELMÄT	20
4.1	TUTKIMUSMENETELMÄ	20
4.2	TUTKIMUSAINEISTON KERUU	21
4.3	AINEISTON ANALYSOINTI	22
4.4	TUTKITTAVAT	23
5	TYÖMOTIVAATIOON LIITTYVIÄ TEKIJÖITÄ NUORTEN ASIANTUNTIJOIDEN TYÖSSÄ	24
5.1	TYÖMOTIVAATION SYNTYYN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	24
5.2	AINEELLISTEN JA AINEETTOMIEN TEKIJÖIDEN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON	26
5.3	TYÖMOTIVAATIOTA HEIKENTÄVÄT TEKIJÄT	29
5.4	TYÖYHTEISÖLLINEN ASENNEMITTAUS	30
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	33
6.1	TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO	33
6.2	LUOTETTAVUUS JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSIA	34
	LÄHDELUETTELO	36

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko ja kysely

KUVIOLUETTELO

Taulukko 1. Tutkimuksen kulkukaavio.....	6
Taulukko 2. Vastaajien työyhteisöön liittyvät asenteet	31
Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys	5
Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkia.....	10
Kuvio 3. Työmotivaation osatekijät (Porter & Miles, 1974).	13

1 Johdanto

”Ei riitä, että johtoryhmässä innostutaan, muutokseen tarvitaan koko henkilöstö.”

(Alahuhta 2015)

Motivaatioon – erityisesti työmotivaatioon – liittyvien asioiden ymmärtäminen on tärkeää johtotehtävissä toimiville. Yllä mainittu sitaatti on Suomen arvostetuimman yritysjohdajan Matti Alahuhdan käsitys siitä, miten myönteinen muutos yrityksessä saadaan aikaan. Hänen näkemyksensä mukaan ”jos henkilöstö ei voi hyvin, eivät asiakkaatkaan voi hyvin” (emt., 143). Alahuhdan johtamistavassa näyttäisi henkilöstön merkitys nousevan varsin keskeiseksi yrityksen tavoittellessa menestystä.

Henkilöstön rooli yrityksissä on muuttunut siirryttäessä teollisuusyhteiskunnasta palveluyhteiskuntaan. Henkilöstön vastuun määrä sekä oman työn tekemiseen vaikuttaminen ovat kasvaneet merkittävästi. Nykyään työntekijä on aidosti tunteva ja ajatteleva, aktiivinen toimija organisaatiossa. Henkilöstöllä on myös omat tarpeet ja tavoitteet, jotka organisaation tulee ottaa huomioon. (Murtonen ym. 2008.) Yleinen koulutustason kasvu on saanut työntekijät muuttamaan ajatusmaailmaansa sekä odotuksiaan omasta työurastaan. Luovuuden ja itsenäisyyden taso kasvaa etenkin asiantuntijoiden työssä. Haasteena onkin jalostaa tämä kehitys palvelemaan organisaation tavoitteita. (Lämsä & Hautala 2005)

Työmotivaatio on yksi tärkeimmistä työsuoritukseen vaikuttavista tekijöistä (Van Knippenberg 2000). Työmotivaation merkitys työn tehokkuudessa ja työn tuloksessa on ymmärretty jo pitkään, mutta silti siihen liittyviin tekijöihin panostetaan vieläkin huolestuttavan vähän. Monissa yrityksissä – etenkin startup-yrityksissä – asia osataan ottaa huomioon hyvin. Joissakin isoissa teollisuusyrityksissä ei työmotivaatioon liittyviin kysymyksiin ole välttämättä kiinnitetty yhtä paljon huomiota tai muutos kestää pidemmän aikaa.

Työn tulos – ja sitä kautta yrityksen tulos – on riippuvainen työntekijän työpanoksesta, joka puolestaan koostuu työntekijän ammattitaidosta ja motivaatiosta. Työntekijä voi lisätä ammattitaitoaan oppimalla uutta. Oppimista edistää motivaatio, joten motivaation

voidaan nähdä olevan yrityksen tuloksen kannalta ratkaiseva tekijä (Peltonen & Ruohotie 1987.) Vastaavasti motivaatio edistää oppimista. Useissa yrityksissä panostetaan paljon työntekijöiden kouluttamiseen. Kuitenkin turhan moni yritys yhä pelkää resurssien valuvan hukkaan, jos työntekijä vaihtaa firmaa. Silloin saatetaan ajatella, että hänen kouluttamiseensa on käytetty resursseja ”turhaan”. Pitäisikö ajattelutapa kääntää Henry Fordin mallin mukaiseksi. Hän totesi: ”Ainoa asia, mikä on pahempi kuin se että koulutat työntekijäsi ja he lähtevät on, että et kouluta työntekijöitäsi ja he jäävät.”

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Vaikka edellisessä kappaleessa esitetty perustelu onkin hyvin yksioikoinen ja kuulostaa radikaalilta, on se kuitenkin hyvin todenperäinen. Olen kokemukseräisesti huomannut motivaation merkityksen omaan työskentelyyni ja uuden oppimisen vaikutuksen motivaation kasvuun. Mielenkiintoista onkin pohtia ja vertailla, mitkä ovat juuri niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työskentelymotivaatioon. Kuka tai mikä motivaatioon voi vaikuttaa ja millä tavalla?

Aihe on herättänyt jo pidemmän aikaa minussa mielenkiintoa. Ylipäättään ihmisen mielen ja psyykeen liittyvien asioiden tutkiskelu on mielestäni erittäin kiehtovaa. Mieli vaikuttaa omaan käyttäytymiseemme ja toimintaamme arkipäiväisissäkin tilanteissa.

Toivon, että saan tutkimuksessani esiin jotain sellaisia motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, joita ei yleisesti ottaen tunnisteta työmotivaation kannalta merkityksellisiksi. Etenkin sellaisia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa nuoren asiantuntijan työmotivaatioon poiketen muista kohderyhmistä. Pyrkimyksenä on myös, että tutkimuksestani voisi mahdollisesti olla hyötyä haastateltavieni organisaatiossa työmotivaation kehittämiseksi.

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää mistä tekijöistä työmotivaatio muodostuu asiantuntijatyössä. Mitä ne ovat, ketkä niihin voivat vaikuttaa ja miten? Työntekijöiden työmotivaation ja työn tuloksen parantamiseksi on tunnistettava motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Tarkoituksena on laajentaa ymmärrystä ja näkemystä työmotivaation merkityksestä työn tulokseen ja tehokkuuteen.

1.2 Tutkimuksen rajaukset

Asiantuntijana pidetään henkilöä, jolla on asiantuntemusta jollakin alalla. Synonyymeja ovat erikoistuntija, ekspertti ja spesialisti. Yleensä tällaisilta henkilöiltä pyydetään heidän asiantuntemuksensa perusteella lausuntoja jostakin asiasta. (MOT 2017.) Rajaan tutkimukseni asiantuntijatyössä ilmeneviin työmotivaatioon vaikuttaviin tekijöihin. Asiantuntijatyötä on hieman hankala yleispätevästi määritellä. Yleisimmän käsityksen mukaan asiantuntijatyötä tekevät henkilöt ovat oman toimintansa ekspertejä sekä toimivat usein työssään melko itsenäisesti, joka voi ilmentää erilaisia työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä kuin esimerkiksi jatkuvassa tiimityöskentelyssä toimivilla työntekijöillä.

Haluan selvittää mitkä ovat niitä tekijöitä, joilla nämä ekspertit ja itsenäisesti työskentelevät henkilöt saadaan parhaiten motivoituiksi. Eroaako se merkittävästi yleisestä työmotivaation rakentumisesta? Ovatko motivaation taustalla olevat tekijät enemmän aineettomia kuin aineellisia ja miten niihin voidaan vaikuttaa?

1.3 Tutkimustehtävä

Tutkimustehtävänä on selvittää *Mistä tekijöistä työmotivaatio muodostuu nuorten asiantuntijoiden työssä?*

Täsmennän tutkimustehtävän seuraaviksi tutkimuskysymyksiksi:

1. *Mistä työmotivaatio syntyy?*
2. *Miten aineettomat ja aineelliset tekijät vaikuttavat työmotivaatioon?*
3. *Mitkä tekijät vaikuttavat heikentävästi työmotivaatioon?*

Tarkoituksena on saada mahdollisimman luotettava ja kattava kuva työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä erityisesti nuorten asiantuntijoiden työssä. Tarkoitukseni on saada haastateltavia kolmesta eri organisaatiosta, jotta organisaatiokohtaiset tekijät eivät nouse vastauksissa liaksi esille. Tutkimuksessa tulee ottaa myös huomioon haastateltavien asiantuntijoiden erilainen asema organisaatiossa.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimusaineisto koostuu haastatteluista ja on luonteeltaan laadullinen. Työmotivaatiosta ja siihen liittyvistä tekijöistä löytyy paljon aikaisempaa kirjallisuutta. Käytän sitä muun muassa teoriaviitekehysten rakentamiseen sekä taustatutkimukseen. Aikaisemman lähdekirjallisuuden perusteella on myös hyvä rakentaa puolistrukturoitu haastattelurunko.

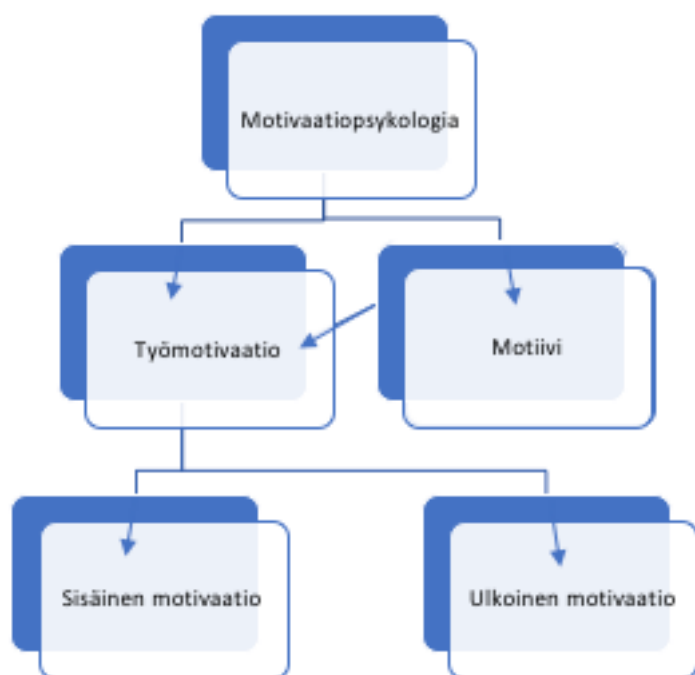
Kuten on aiemmin jo käynyt ilmi, kerään aineiston nuorten asiantuntijatehtävissä työskentelevien työskentelymotivaatioon vaikuttavista tekijöistä haastattelemalla. Tarkoitukseni on luoda kysymyspatteristo, jolla motivaatioon vaikuttavia tekijöitä selvitetään. Haastattelumuotona käytän yksilöhaastattelua. Haastattelen nuoria asiantuntijoita kolmesta eri organisaatiosta, siten saan hieman luotettavamman ja kattavamman käsityksen tutkittavasta ilmiöstä kuin pelkästään yhden organisaation työntekijöitä haastattelemalla. Kaikki haastateltavat ovat nuoria, alle 28-vuotiaita asiantuntijatyötä tekeviä konsultaatioalan työntekijöitä. Kaikkien työnkuvaan sisältyy vuorovaikutteisesta työstä suoraan asiakkaan kanssa.

1.5 Teoreettinen viitekehys ja keskeinen käsitteistö

Tämän tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana on motivaatiopsykologia. Taustoitan ja tutkin niitä psykologisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän, tässä tapauksessa nuoren asiantuntijan mielessä hänen työskentelymotivaatioonsa. Motivaatiotekijöitä tarkastellaan siis nuoren asiantuntijan näkökulmasta, joka erottaa tämän tarkastelun yleispätevistä työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä.

Motivaatiota ja työmotivaatiota, sekä niiden muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu melko paljon. Tässä tutkielmassa käytän aiempien tutkimusten motivaatioteoriota pohjustamaan ja kuvaamaan motivaation käsitettä. Käsiteltäviksi motivaatioteorioiksi olen valinnut yleisesti tunnetuimpia teorioita. Niin ikään työmotivaatioteorioita on useita erilaisia, mutta olen valinnut tähän tunnetuimmat teoriat oman empirian pohjaksi. Aiempia tutkimuksia nuorten asiantuntijoiden työmotivaatiosta en löytänyt.

Monet psykologiset motivaatiotekijät ovat ihmisen itse tiedostamia ja ne perustuvat henkilökohtaisiin tavoitteisiin sekä tarpeisiin (Hersey 1996). Psykologiset tekijät tuovat tarkasteluun aina mukaan yksilökohtaisia eroavaisuuksia, joita täytyy huomioida tutkimuksessa. Ohessa kuvattu tätä tutkielmaa vastaava teoreettinen viitekehys, jossa karkeasti kuvattuna työmotivaation rakentumiseen johtavat teemat. (ks. kuvio 1) Kuviossa ei ole huomioitu kaikkia toisiinsa vaikuttavia osatekijöitä, vaan päätekijät alkaen motivaatiopsykologiasta.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Motivaatio on ihmisten sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka pitää sisällään toimintaa ja käyttäytymistä ohjaavat tekijät. Tietynlaiseen käyttäytymiseen ohjaavat tekijät ovat motiiveja, eli tarpeita, jotka ohjaavat ihmisten tekemiä valintoja. Ne ovat toiminnan psykologinen syy. (Mitchell 1982.) *Työmotivaatio* vastaa ominaisuuksiltaan motivaatiota. Eroavaisuutena on se, että toiminta ilmenee tavoitteellisena työkäyttämisenä, eikä yleisenä käyttäytymisenä (Vartiainen & Nurmela 2002). *Motiivi* on motivaation kantasana ja se on toimintaa ohjaava voima, eli toiminnan psyykinen syy. Se ohjaa ihmisen kohdistamaan energiansa omaa päämäärää tai tavoitetta kohti. (Vilkkö-Riihelä 1999.)

Asiantuntija-käsitteen määrittely on hyvin monialaista. Sana tulee alunperin latinankielestä, *expertus*, joka tarkoittaa kokenutta ja koeteltua henkilöä. Siitä johdetaan, että asiantuntija on oman alansa erityisosaaja, jolla on vahvaa kokemusta ja laajaa näkökantaa (Maccoby 1990). Sipilän (1996) mukaan asiantuntijat työskentelevät useissa eri työn vaiheissa. He saattavat suunnitella ja toteuttaa oman työnsä ja ovat myös parhaita henkilöitä arvioimaan omaa työn laatua.

1.6 Tutkimuksen rakenne

Johdannossa kerrotaan lyhyesti tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä tutkimuksessa käytettävät menetelmät ja aineistot. Toisessa luvussa syvennyttään motivaation käsitteeseen. Tarkoituksena on kuvata mitä motivaatio tarkoittaa sekä esitellä erilaisia motivaatioteorioita aiheen ymmärtämiseksi. Luvun lopussa johdatellaan aihe työmotivaatioon linkittyvistä tekijöistä. Kolmannessa luvussa pureudutaan työmotivaatioon vaikuttaviin tekijöihin. Aihetta käydään läpi työmotivaatioteorioiden avulla. Neljännessä luvussa käsitellään tutkimuksen kulku ja vielä tarkemmin tutkimusmenetelmä sekä aineiston keruu ja haastateltavat. Viidennessä luvussa aineisto analysoidaan ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Kuudennessa luvussa on esitetty tutkielman johtopäätökset sekä jatkotutkimusideat.

Tutkimuksen kulku on kuvattu taulukossa (ks. taulukko 1).

Taulukko 1. Tutkimuksen kulkukaavio

TEORIA JA VIITEKEHYS	TUTKIMUSKOHDE	AINEISTON HANKINTA	AINEISTON ANALYYSI	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET
Motivaatio	Motivaatioteoriat	Tutkimuskirjallisuus	Kirjallisuuskatsaus	Kuvaus motivaatioteorioista
Työmotivaatio	Tutkittavien käsitykset työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä Mistä työmotivaatio syntyy? Miten aineettomat ja aineelliset tekijät vaikuttavat työmotivaatioon? Mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatiota heikentävästi?	Haastattelu Kysely (asennemittari)	Kvalitatiivinen analyysi Luokittelu	Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät Työmotivaation synty Aineettomien ja aineellisten tekijöiden vaikutus työmotivaatioon Työmotivaatiota heikentävät tekijät

2 Motivaatio ja työmotivaatio

Motivaatio on ihmisen sisäinen kokonaistila, johon sisältyy useita motiiveja. Se voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, joka koostuu erilaisista motiiveista. Motiivi on motivaation kantasana ja se on toimintaa ohjaava voima, eli toiminnan psyykkinen syy. Se ohjaa ihmisen kohdistamaan energiansa omaa päämäärää tai tavoitetta kohti. (Vilkkö-Riihelä 1999.) Tässä luvussa kuvataan motivaation käsitettä sekä sen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Käytän muutamia tunnetuimpia motivaatioteorioita motivaation käsitteen havainnollistamiseksi.

2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Sisäiset motiivit perustuvat tunteisiin ja ovat osittain tiedostamattomia (Vartiainen & Nurmela 2002). Sisäisessä motivaatiossa tyydytys tapahtuu itse toiminnasta, jota henkilö on kiinnostunut tekemään. Se koetaan omien arvojen mukaiseksi ja tuovan mielihyvää. (Deci & Ryan 2008.) Yksilö motivoituu omaehtoisista tarkoitusperistään ja tarpeistaan. Se perustuu myöhemmin esiteltävän Maslowin (1943) tarvehierarkian korkeammille tasoille, joihin kuuluu esimerkiksi itsensä kehittäminen ja toteuttaminen. (Vilkkö-Riihelä 1999.) Näiden sisäiseen motivaatioon lukeutuvien tavoitteiden saavuttamisen on havaittu lisäävän sekä hyvinvointia, että tyytyväisyyttä omaan elämään (Pihjalaniemi, Villa, Lavikainen & Valkeasuo 2014).

Ulkoiseen motivaatioon vaikuttavat muut ihmiset sekä ulkoiset tilanteet ja ärsykkeet. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat verbalisoitavia sekä helpommin määriteltävissä, kuin sisäiset motivaatiotekijät (Vartiainen & Nurmela 2002). Yksilön ulkoiseen motivaatioon vaikuttavat sosiaalisten etujen tai aseman tavoitteleminen sekä jonkinlaisen palkinnon tai tunnustuksen ansaitseminen. (Gagne 2009.) Yleisellä tasolla jaettuna ulkoiset motivaatiotekijät ovat aineellisia ja sisäiset aineettomia. (Amabile 1993.) Ulkoiset motivaatiotekijät perustuvat Maslowin (1943) tarvehierarkian alemmille tasoille, johon lukeutuvat ihmisen perustarpeet, kuten muun muassa fysiologiset sekä turvallisuuteen liittyvät tarpeet (Ruohotie 1998).

2.2 Motivaatioteoriat

Motivaatiota on vuosien varrella tutkittu melko paljon. On useita eri motivaatioteorioita, jotka perustuvat psykologisiin ja sosiologisiin tutkimuksiin. Ne osoittavat yksilöitä ohjaavien motivaatiotekijöiden olevan monimuotoisia sekä monimutkaisia. (Hersey & Blanchard 1990) Motivaatioteoriaa ei kuitenkaan voi yleispätevästi käyttää ihmisen motivoimiseen. Ne ovat usein myös hyvin voimakkaasti kulttuurisidonnaisia. Motivaatiota ei siis pystytä selittämään yksiselitteisesti millään teoriolla, mutta motivaatioteorioita yhdistelemällä voidaan saada hyvin laaja käsitys motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Motivaatioteoriat jaetaan yleisen käsityksen mukaan kahteen pääryhmään, sisältöteorioihin sekä prosessiteorioihin (Gagne & Deci 2005).

Edellä mainittuun sisältyvät teoriat, jotka selittävät yksilön käyttäytymistä ohjaavia sisäisiä tekijöitä. Eli keskittyään niihin tekijöihin, jotka aikaansaavat tai ylläpitävät tietynlaista käyttäytymistä, tai vaikuttavat käyttäytymisen lopulliseen päättymiseen. Näistä teorioista esimerkkinä tarveteoriat, jotka keskittyvät selittämään motivaation perustuvan ihmisen perustarpeisiin sekä vietteihin. (Latham & Pinder 2005.) Ihmisillä on lukematon määrä erilaisia tarpeita, joiden järjestys määrittelee ihmisen toimintaa. Eli voimakkain tarpeen tunne ohjailee käytöstä eniten, kunnes se tulee tyydytetyksi. (Hersey & Blanchard 1990.)

Prosessiteoriat yrittävät vastata kysymyksiin, miten motivaatio syntyy ja miten sitä pidetään yllä. Prosessiteoriat kuvaavat ja analysoivat puolestaan käyttäytymisen eri vaiheita: käyttäytymisen alku, käyttäytymisen ylläpito ja käyttäytymisen tai toiminnan lopettaminen. Ne perustuvat siihen oletukseen, että motivaatio toimintaan ja käyttäytymiseen syntyy tavoitteista ja päämääristä. Eli käyttäytyminen ja toiminta lähtökohtaisesti perustuu tiedostettuun päätöksentekoon. Teorioissa keskitytään siis myös siihen, miten valintoja eri vaiheissa tehdään. (Hersey & Blanchard 1990.)

Seuraavissa alaluvuissa esittelen tunnetuimpia motivaatioteorioita. Nämä teoriat eivät varsinaisesti ole olennaisin osa itse tutkimukseni kannalta, mutta niiden tarkoituksena on toimia motivaation käsitteen ymmärtämisen tukena. Olen linkittänyt teorioiden ajatusmaailmaa työmotivaatioon, joka toimii johdatuksena työmotivaatioteorioihin.

2.2.1 Maslowin tarvehierarkia

Yksi yleisimmin tunnetuista motivaatioteorioista on Maslowin (1943) esittämä tarvehierarkia. Maslowin teorian mukaan ensin on tyydytettävä perustarpeet ennen kuin voi siirtyä tyydyttämään korkeampien tasojen tarpeita. Yksilölliset, inhimilliset tarpeet muodostavat pyramidin kaltaisen rakenteen, jossa alimpana ovat välttämättömät tarpeet. (Harisalo 2010.) Varsinaiselle tarpeiden tyydyttämisen hierarkkiselle etenemiselle ei kuitenkaan löydy empiiristä tukea (de Bono 1978). Ihmisten elämäntilanteista johtuvat muutokset aiheuttavat sen, että ihminen voi olla samanaikaisesti huolissaan useasta tarpeesta eri hierarkiatasolta. Tämä siis aiheuttaa pystysuuntaista edestakaisin liikettä pyramidin tasoilla. (Harisalo 2010.)

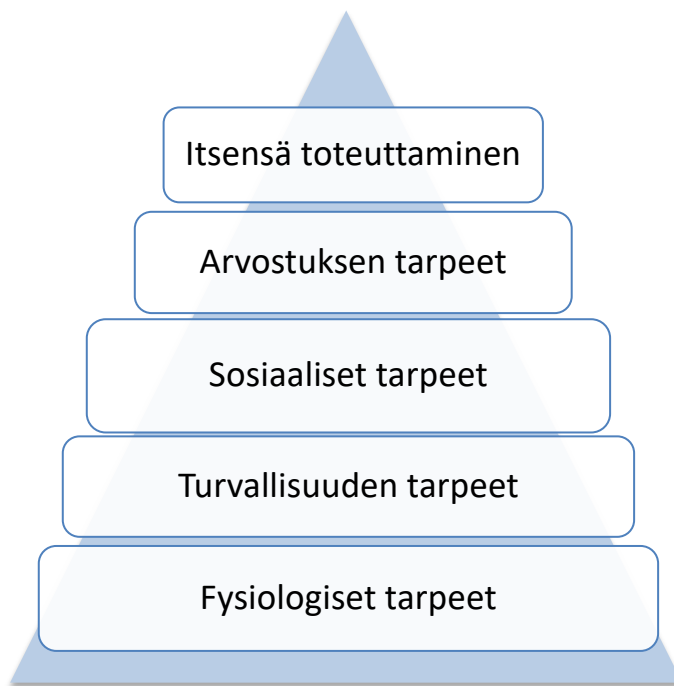
Tarvehierarkia on jaettu viiteen eri tasoon; fysiologisiin tarpeisiin, turvallisuuden tarpeisiin, sosiaalisiin tarpeisiin, arvostuksen tarpeisiin sekä itsensä toteuttamisen tarpeisiin (Vilkkö-Riihelä 1999). Fysiologiset tarpeet ilmentävät ihmisen välttämättömiä tarpeita, kuten uni, nälkä ja jano. Turvallisuuden tarpeet koostuvat terveen ja tasapainoisen elämän vaatimuksista, kuten esimerkiksi vaaran välttäminen ja suojautuminen henkisiltä sekä fyysisiltä haitoilta. Sosiaaliset tarpeet muodostuvat hyväksynnästä, yhteenkuuluvuudesta sekä ystävydestä. Arvostuksen tarpeet sisältävät itsenäisyyden, arvostuksen, kiitoksen ja kunnioituksen. Itsensä toteuttaminen koostuu henkisestä kasvusta, luovuudesta sekä saavutuksista. (Lämsä & Hautala 2005.)

Latham ja Pinderin (2005) käsityksen mukaan työympäristössä alimman hierarkiataason tekijöitä ovat esimerkiksi työterveyshuolto, ruokailu sekä työskentelyolosuhteet, kuten työskentelytilat ja valaistus. Työskentelykäytännöt, varmuus työpaikasta sekä riittävä toimeentulo puolestaan lukeutuvat turvallisuuden tarpeisiin. Sosiaalisiin tarpeisiin kuuluvat muun muassa yhteenkuuluvuus sekä hyvä esimiessuhde. Arvostuksen tarpeisiin lukeutuvat palautteen saaminen, palkitseminen sekä tavoitteiden saavuttaminen. Hierarkian korkeimmalla tasolla ovat urakehitys, saavutukset, työn ilo sekä tunne osaamisesta.

Yrityksen johdon tulee olla perillä näistä yksilöllisistä tarpeista, sillä niiden merkitys yksilön motivaatioon tehdä työtä sekä ottaa uusia haasteita vastaan on huomattavan

suuri. Motivaatio on siis seurausta tarpeiden tyydyttämisen onnistumisesta. (Harisalo 2010.)

Maslowin tarvehierarkia on yksi tunnetuimmista tavoista kuvata yksilön tarpeiden järjestymistä perustarpeista korkeamman tason tarpeisiin (ks. kuvio 1).



Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkia

2.2.2 Vroomin odotusarvoteoria

Vroomin odotusarvoteoria selittää ihmisten tekevän tulkintoja ja havaintoja eri tilanteista luoden näistä odotuksia. Motivaation syntyminen on riippuvainen näihin odotuksiin sidotuista palkkioista. Nämä muodostavat arvoketjun, joka pitää sisällään odotusarvon, välinearvon ja yllykearvon. (Ruohotie 1998.)

Asetetun tavoitteen täytyy olla motivoitakseen tarpeeksi haastava, ei kuitenkaan liian haastava. Sen täytyy olla saavutettavissa, jotta siihen voi liittyä odotusarvo. (Hersey &

Blanchard 1990.) McClelland ja Atkinson (1964) huomasivat tutkimuksissaan, että onnistumistodennäköisyyden ollessa noin 50 prosenttia, yrittäminen ja motivaatio ovat tuolloin korkeimmalla tasolla. Motivaation ja yrittämisen taso puolestaan laskee, kun onnistumistodennäköisyys on selvästi joko korkealla tai matalalla tasolla. Vroomin odotusarvoteoria olettaa myös, että motivoituneeseen käyttäytymiseen vaaditaan palkitsemista toteutuneesta tavoitteesta. Tämä liittyy saavutetun palkkion tai hyödyn kautta ketjuun välinearvon. Mikäli palkkio tai hyöty koetaan mielenkiintoiseksi, siitä syntyy yllykearvo. Eli se halutaan saavuttaa. Näiden arvojen toteutuessa muodostuu onnistumisen tunne, joka motivoi yrittämään entistä suurempia tavoitteita. (Hersey & Blanchard 1990; Robbins 2000.)

Mikäli joku ketjun osista ei toteudu, motivaatio ei ole parhaalla mahdollisella tasolla. Tämä voi olla seurausta liian vähästä luottamuksesta omiin kykyihin tavoitteiden saavuttamiseksi tai siitä, että tavoitteet ovat liian vaikeita tai helppoja, jolloin niiden saavuttamiseksi ei ole riittävää motivaatiota. Se voi olla myös seurausta palkkion puutteesta tai palkkiota ei koeta mielenkiintoiseksi. Tällä perusteella odotusarvoteoria selittää motivaation tason vaihtelua. (Hersey & Blanchard 1990; Ruohotie 1998.)

2.2.3 Locken päämääräteoria

Locken (1991) päämääräteorian mukaan motivaation synty perustuu erilaisiin päämääriin, joita ihminen tavoittelee. Ne muodostuvat arvoista, tarpeista sekä tunteista. Kuten jo Maslowin tarvehierarkiassa todettiin, niin ihminen pyrkii toimimaan saavuttaakseen tietyn tarpeensa. Locken teoriassa saavutetaan päämääriä, jotka perustuvat niin ikään ihmisen tarpeisiin. Arvot ja tunteet määrittelevät ihmisen toimintaa ja valintoja ja siten ohjailevat käyttäytymistä pyrittäessä saavuttamaan päämäärä. (Ruohotie 1998.) Päämääräteoria on pitkälti tilanne- ja tehtäväkohtaista, jolloin se on lyhytvaikutteisempaa kuin arvoihin perustuva toiminta. (Vartiainen & Nurmela 2002.)

Päämääräteorian mukaan haastavat ja yksityiskohtaiset päämäärät motivoivat enemmän kuin yleiset ja helpot. Ihminen myös sitoutuu päämääriin paremmin, mikäli pääsee itse vaikuttamaan tavoitteiden laatimiseen. Tavoitteiden rinnalla halutaan myös pa-

lautetta. Locken päämääräteoria perustuu selkeisiin ja haastaviin tavoitteisiin sekä rakentavaan ja tarkoituksenmukaiseen palautteeseen. Locke luettelee tavoitteiden aseteluun viisi tekijää: selkeys, haastavuus, monimutkaisuus, sitovuus ja palaute. Haasteellisuus ja monimutkaisuus saattavat hankaloittaa tehtävän aloittamista, mutta johtavat lopulta sitoutuneisuuteen sekä motivoituneisuuteen. Monimutkaiset tehtävät herättävät usein enemmän mielenkiintoa ja vaativat enemmän suunnitelmallisuutta, jotka puolestaan vaikuttavat lopputuloksen laatuun positiivisesti. (Robbins 2000; Ruohotie 1998.)

2.3 Työmotivaatio

Vartiainen ja Nurmela (2002) näkemyksen mukaan työmotivaatio on motiivien verkosto. Työmotivaatio on ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden muodostama järjestelmä, joka ilmenee tavoitteellisena työkäyttäytymisenä. Ulkoiset tekijät ovat usein helposti tunnistettavissa, mutta sisäiset tekijät voivat olla myös tiedostamattomia. (Vartiainen & Nurmela, 2002) Työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. (Lämsä & Hautala, 2005.) Työmotivaation muodosta puhutaan, kun tarkoitetaan ihmisen sisäistä vireystilaa. Se ei siis tarkoita sitä, että ihmisen motivaatio voitaisiin nähdä, vaikka sillä on muoto. Sitä voidaan kuitenkin pääpiirteissään sekä mitata että arvioida. Työmotivaation suunnalla tarkoitetaan työntekijän työkäyttäytymisen kohdistumista joltakin tavoitetta kohti. Ideaalitulanteessa ihmisen henkilökohtaiset tavoitteet sekä organisaation tavoitteet ovat samansuuntaiset, jolloin työnteko on mielekästä sekä innostavaa. Työmotivaation kesto voi olla vaihtelevaa – se voi kestää useita vuosia tai se voi olla vain yksittäisen työtehtävän mittainen. Myös työmotivaation voimakkuus voi olla vaihtelevaa. Joissain tehtävissä motivaatio voi olla hyvin korkea, kun taas jotkut muut työtehtävät eivät välttämättä innosta lainkaan. (Pinder, 1998.)

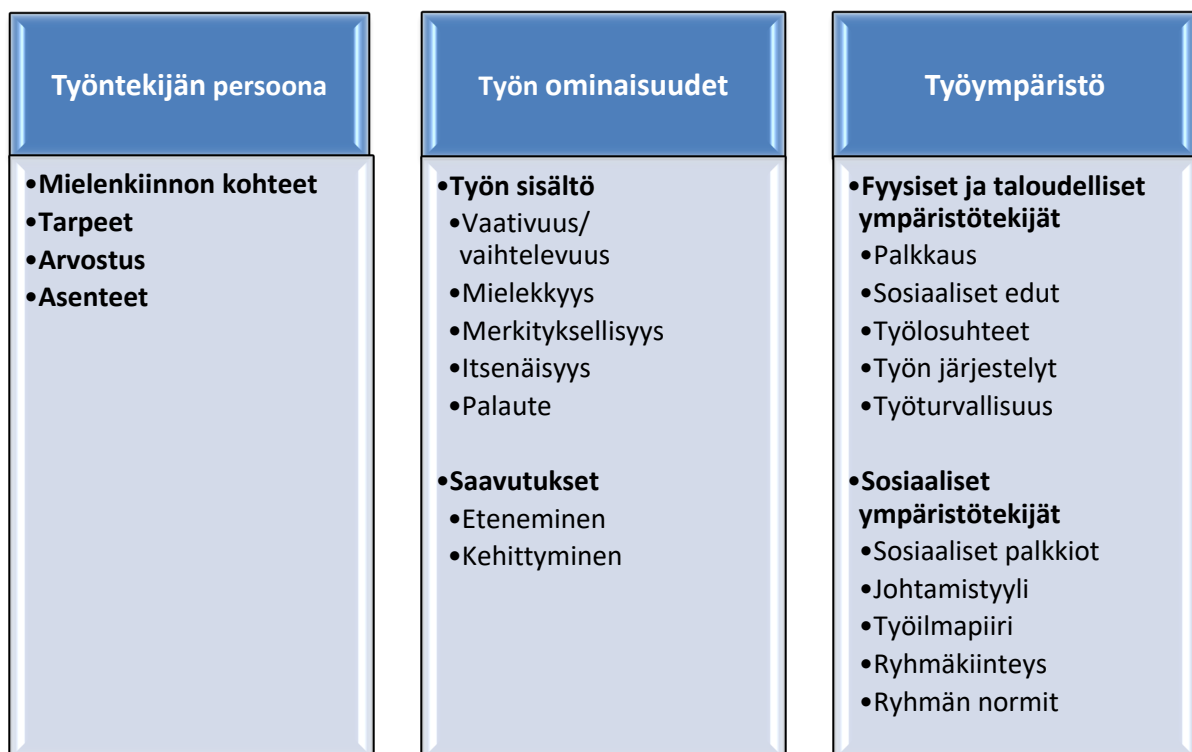
Intention käsite on keskeinen motivaatio-käsitteen rinnalla. Kun ihmisen toiminnalla on jokin tavoite tai päämäärä, hän on yleensä motivoitunut. Tavoitteisuuteen sisältyy yleensä sekä toive päästä päämäärään, että keinot saavuttaa se. Decin ja Ryanin (1994) mukaan kaikki toiminta ei kuitenkaan ole motivoitunutta, koska sillä ei ole tavoitetta tai päämäärää.

3 Työmotivaatiota selittävät tekijät

Työntekijä, jolla on korkea työmotivaatio, tekee töitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja on halukas käyttämään fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan työn tekemiseen. (Peltonen & Ruohotie, 1987.) Työmotivaatiota ei ole määritelty erillisenä käsitteenä yhtä paljon kuin motivaatiota. Sillekin kuitenkin löytyy useita erilaisia määrittelytapoja. Seuraavissa alaluvuissa esittelen tunnetuimpia ja paljon käytettyjä työmotivaatioteorioita.

3.1 Porterin ja Milesin työmotivaatioteoria

Porterin ja Milesin (1974) teorian mukaan työmotivaatio syntyy neljästä tekijästä: työntekijän persoonasta, työn ominaisuuksista sekä työympäristöstä ja ulkoisista ympäristön ominaisuuksista. Kuitenkin jälkimmäinen tekijä eroaa muista tekijöistä siten, että organisaatio ei pysty suoraan siihen vaikuttamaan. (Perry & Porter, 1982) Organisaation mahdollisuudet vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon pohjautuu siis näihin kolmeen ensiksi mainittuun tekijään vaikuttamalla. (Porter & Miles, 1974.)



Kuvio 3. Työmotivaation osatekijät (Porter & Miles, 1974).

3.1.1 Työntekijän persoona

Työmotivaatioon vaikuttavat persoonallisista tekijöistä työntekijän mielenkiinnon kohteet, tarpeet sekä arvostus ja asenteet. Mielenkiinnon kohteiden merkitys näyttäytyy positiivisena siinä vaiheessa, kun työntekijän ja organisaation intressit ovat samankaltaiset. Tällöin työntekijä tekee mielellään työtä, josta on myös hyötyä organisaatiolle. (Viitala, 2004.) Mielenkiinnon kohteet määrittävät sen, kuinka paljon työntekijä motivoituu erilaisista ärsykkeistä, kuten esimerkiksi rahasta. (Ruohotie & Honka, 1999) Tähän linkittyvät myös osittain yksilön tarpeet, joita kuvattiin jo aiemmin Maslowin tarvehierarkian sekä Herzbergin kaksifaktoriteorian avulla. Tarve on ikään kuin sisäinen epätasapainotila, joka pyritään tasapainottamaan saavuttamalla haluttu tarve. (Steers & Porter, 1987)

Asenne kuvaa persoonan tapaa ajatella, tuntea sekä toimia jollain tavalla. Se heijastaa suoraan yksilön suoritusmotivaatioon. Asenteen voidaan nähdä kertovan yksilön uskosta omista kyvyistä ja sitä kautta valmiudesta haasteiden vastaanottoon. (Herzberg ym., 1959.) Mielenkiinnon puute voi johtaa heikkoon asenteeseen ja heikolla asenteella ei voida saavuttaa tehokkainta työn tulosta (Viitala, 2004). Negatiivinen asenne itseä kohtaan heijastuu työn tulokseen, sillä ihminen käyttäytyy oman minäkuvansa mukaisesti (Ruohotie & Honka, 1999). Muita henkilökohtaisia motivaatioon vaikuttavia ominaisuuksia ovat omanarvontunto, minäkäsitys sekä tehokkuususkomukset (Ruohotie 1998). Tutkimusten perusteella työmotivaatiota ohjaa persoonallisen mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien samansuuntaisuus (Ruohotie & Honka, 1999).

3.1.2 Työn ominaisuudet

Työn ominaisuudet ovat keskeinen osa työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Hackman, Oldham, Janson ja Purdy (1975) esittävät työmotivaation koostuvan työn merkityksellisyydestä, vastuullisuudesta ja tuloksellisuudesta. Näiden kolmen asian ollessa kunnossa työmotivaatio, työtyytyväisyys ja työn laatu paranevat ja henkilöstön vaihtuvuus sekä poissaolot vähenevät. Tämän saavuttamiseksi he ovat kehittäneet teorian, jolla työn ominaisuuksiin vaikuttavat tekijät jaetaan viiteen: työn vaatima kyvykkyys,

työn sisällön mielekkyys, työn merkityksellisyys, työn itsenäisyys ja työstä saatava palaute. (Ruohotie & Honka, 1999.)

Näistä ensimmäiset kolme ominaisuutta linkittyvät työn mielekkyyteen. Työn tulee olla sopivan haastavaa, jotta työntekijä ei kyllästy, mutta ei liian monimutkaista, ettei työntekijä turhaudu. Sisällöltään työtehtävien tulee olla monipuolisia, jotta virkeys työtehtäviä kohtaan säilyy. Monipuolisuuden lisäksi myös kokonaisuuksia tuottava työnteko tai edes kokonaisuuksien hahmottaminen on motivoivaa. Tämä auttaa myös työn merkityksellisyyden ymmärtämisessä. Oman työn arvon ja merkityksen ymmärtäminen on lisää omaa kokemusta työn mielekkyydestä. (Latham & Pinder, 2005.)

Neljäntenä ominaisuutena on työn itsenäisyys, johon voidaan lukea mahdollisuus itse aikatauluttaa työtään sekä vapaus omiin työmenetelmiin. Nämä luovat työntekijälle tilanteen, jossa hän kokee olevansa itse vastuussa työtehtävistään, joka puolestaan lisää hänen vastuuntuntoaan. Itsenäisesti työskentelevillä on korkeampi vastuuntunto ja motivaatio kuin tiukkojen määräysten ja ohjeiden alla työskentelevillä. (Latham & Pinder, 2005.)

Viides ominaisuus on palaute. Omista suorituksista halutaan saada palautetta. Se auttaa työntekijää hahmottamaan oman työnsä merkityksen ja arvon, jotka puolestaan vaikuttavat suoraan työmotivaatioon. (Hackman ym., 1975.) Ashford ja Black (1996) selvittivät tutkimuksessaan, että palaute vaikuttaa positiivisesti itsetunnon kehittymiseen. Oman toiminnan kehittämiseksi halutaan myös saada rakentavaa palautetta. Palautteeseen linkittyvinä tekijöinä Herzbergin kaksifaktorimallin mukaan saavutukset ja eteneminen ovat suurimpia työmotivaatiota lisääviä tekijöitä (Hersey & Blanchard 1990.). Saavuttaminen tuottaa ihmiselle mielihyvää onnistumisen tunteesta johtuen, joka vaikuttaa sisäiseen motivaatioon. Saavutukset johtavat henkilökohtaisen kasvun sekä kasvaneen vastuun tunteeseen (Herzberg ym., 1959). Saavutusten merkityksen laajentamisessa olennaista on nimenomaan saavutuksista saatava tunnustus, joka voi olla henkinen, kuten saavutuksen huomiointi tai suullinen kiitos tai se voi olla jokin fyysinen lahja tai palkkio. (Ruohotie, 1998.)

3.1.3 Työympäristö

Työympäristö voidaan jakaa lähiympäristöön ja koko yrityksen kattavaan ympäristöön (Perry & Porter, 1982). Nämä koostuvat sosiaalisesta, fyysisestä ja taloudellisesta ympäristöstä. Taloudellisiin ja fyysisiin ympäristötekijöihin kuuluvat palkkaus, sosiaaliset edut, työolosuhteet, työn järjestely sekä työturvallisuus (Ruohotie & Honka, 1999). Herzberg jaottelee taloudelliset ja fyysiset ympäristötekijät hygienia- ja motivaatiotekijöihin eli ne ovat työtyytyväisyyttä ehkäiseviä tekijöitä. Ne toimivat perustana työmotivaatiota lisääville tekijöille. Ne eivät siis johda yksinään työmotivaation tai työtyytyväisyyden merkittävään kasvuun. (Herzberg ym., 1959.) Työtilojen tarkoituksenmukaisuus ja käytettävyys, työn turvallisuus ja työergonomia vaikuttavat kuitenkin välittömästi työntekijän fyysiseen hyvinvointiin työpaikalla (Ruohotie & Honka, 1999). Täten ne kuitenkin nähdään työmotivaatioon vaikuttavina tekijöinä.

Sosiaalisiin työympäristötekijöihin lukeutuvat sosiaaliset palkkiot, johtamistyyli, työilmapiiri, ryhmäkiinteyden sekä ryhmän normit (Porter & Miles, 1974). Porterin ja Milesin (1974) näkemys työympäristöön liittyvistä motivaatiotekijöistä pitää sisällään Herzbergin kaksifaktoriteorian motivaatio- ja hygienia- ja motivaatiotekijöitä sillä työntekijän työstään saama tunnustus voidaan lukea sosiaalisesti palkkioksi (Herzberg ym., 1959). Johtamistyyli ja esimiestyö ovat hyvin tilannesidonnaisia. Ei ole yhtä yleispätevää ja toimivaa johtamistyyliä. Johtaminen on hyvin yksilöllistä ja esimiehen on osattava sopeutua oman johtamistyyliinsä kanssa erilaisiin tilanteisiin. Jokainen alainen on myös yksilö ja vaatii siten omanlaista kohtelua toimiakseen motivoituneena. (Vesterinen & Suutarinen, 2011.)

Esimiestyössä on myös yksilön lisäksi haastavaa saada ryhmän tai tiimin yhteishenki ja työilmapiiri kohotettua niin, että he toimivat tehokkaasti yhdessä. Työilmapiiri koostuu organisaatiokulttuurista ja työntekijöiden persoonallisista ominaisuuksista. Työyhteisön ilmapiiriä voi olla vaikeaa rajata tai edes kuvata. (Ruohotie & Honka, 2002.) Hyvä työilmapiiri lisää ryhmäkiinteyttä. Viitalan (2004) mukaan hyvällä työilmapiirillä ylläpidetään motivoituneisuutta ja lisätään työtyytyväisyyttä, joka sitouttaa työntekijää yritykseen. Hyvä työilmapiiri voi lisätä työntekijöiden valmiutta ja halua ponnistella yli vaaditun tason. (Ruohotie & Honka, 2002.)

3.2 Torringtonin, Hallin ja Taylorin työmotivaatioteoria

Torrington, Hall ja Taylor (2005) esittävät omassa teoriassaan työmotivaation koostuvan viidestä eri tekijästä: esimiehen odotukset alaisiltaan, yksilön tarve kuulua johonkin, työn merkityksellisyys, yksilöllisten erojen tunnistaminen motivoitumisessa ja sosiaaliset vaikutukset.

Torringtonin ym. (2005) työmotivaatioteorian mukaan esimiehen odotukset alaisilta näyttäytyvät usein keskitasoa korkeampina odotuksina alaisten suorituksista. Teorian mukaan korkealle asetetut tavoitteet ja esimiehen luottamus alaisiin tavoitteista suoriutumiseen, motivoivat yhteisvaikutuksena työntekijöitä saavuttamaan näitä tavoitteita. Tähän yhteisvaikutukseen kytkeytyy myös avoin viestintä alaisten ja esimiehen välillä sekä arvostus. (Torrington ym, 2005.) Tämän Torringtonin ym. teorian ensimmäisen selittävän tekijän voidaan nähdä olevan kytköksissä Porterin ja Milesin (1974) työmotivaatioteoriassa työympäristötekijöiden sosiaalisissa. Nämä esimiehen odotuksiin alaisiltaan lukeutuvat tekijät, kuten työntekijöiden arvostus ja luottamus tehtävistä suoriutumiseen voidaan nähdä sosiaalisina palkkioina. Arvostus kuuluu myös Porterin ja Milesin (1974) työntekijän persoonaan kuuluvaan arvostukseen. Arvostus tulee ilmi myös Maslowin tarvehierarkian toiseksi ylimmällä tasolla: arvostuksen tarpeet. (Maslow, 1943)

Toisena selittävänä tekijänä on yksilön tarve kuulua johonkin. Eli se tarkoittaa esimerkiksi omaan tiimiin ja vielä laajemmin, organisaatioon kuulumista. (Torrington ym., 2005.) Yhteenkuuluvuuden tarve tuli esille jo Maslowin (1943) tarvehierarkiassa. Se kuuluu hierarkian keskimmaiseen tarveluokkaan, eli sosiaalisiin tarpeisiin. Ihminen haluaa kuulua johonkin yhteisöön, kokeakseen yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteenkuuluvuuden tunne lisää työntekijän viihtyvyyttä työpaikalla, joka lisää työntekijän työmotivaatiota. (Rauramo, 2012.) Tämä työmotivaatiota selittävä tekijä on kytköksissä Porterin ja Milesin (1974) teoriassa sekä työntekijän persoonaan, että työympäristöön. Työntekijän persoonaan se linkittyy tarpeiden kautta ja työympäristöön se sivuaa ryhmäkiinteyttä sekä työilmapiiriä.

Seuraava työmotivaatiota selittävä tekijä Torringtonin ym. (2005) teoriassa on työn merkityksellisyys, joka koostuu työn mielekkyydestä. Porterin ja Milesin (1974) teoriassa työn mielekkyys kuuluu työn ominaisuuksiin lukeutuvaan työn sisältöön. Heidän teoriassaan työn sisältöön lukeutuvat myös, vaativuus ja vaihtelevuus, työn merkityksellisyys, itsenäisyys sekä palaute. (Hackman ym., 1975.) Torringtonin ym. (2005) näkemyksen mukaan työn mielekkyys puolestaan pitää sisällään työn vaihtelevuuden, vastuullisuuden, haastavuuden ja palautteen. Nämä tekijät ovat siis vastaavia, kuin Porterin ja Milesin (1974) teoriassa, mutta selittävät Torringtonin ym. (2005) näkemyksen mukaan työn mielekkyyttä. Työn mielekkyys on vaikuttavana tekijänä myös organisaatioon sitoutumiseen. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen, 2003.)

Neljäs selittävä tekijä Torringtonin ym. (2005) näkemyksen mukaan on yksilöllisten erojen tunnistaminen motivoitumisessa. Jokainen työntekijä on oma persoona, jolla on omat mielenkiinnon kohteet, tarpeet, asenteet sekä arvot ja häntä tulee kohdella yksilöllisesti (Porter & Miles, 1974). Torringtonin ym. (2005) näkemys vastaa juuri Porterin ja Milesin (1974) teoriassa työntekijän persoonaan liittyviä tekijöitä, jossa vaikuttavina tekijöinä ovat juuri nämä edellä mainitut tekijät. Erilaisten persoonien seurauksena on myös erilaisia motivointikeinoja. Nämä erilaiset tarpeet ja arvot tulee tunnistaa, jotta työmotivaation voidaan vaikuttaa (Torrington ym., 2005).

Torringtonin ym. (2005) viimeisenä työmotivaatiota selittävänä tekijänä on sosiaaliset vaikutukset, jotka ovat motivaatiovaikutuksia työntekijän lähiympäristössä. Pitää sisällään kulttuurilliset tekijät ja yksilön omaan sosiaaliseen ympäristöön kuuluvat tekijät (Spangler & House, 1991). Porterin ja Milesin (1974) motivaatioteoriassa sosiaaliset vaikutukset kuuluvat työympäristöön. Kuitenkin kulttuurissa on myös viitteitä persoonallisiin tekijöihin.

3.3 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzbergin (1959) kehittämä kaksifaktoriteoria on laajasti tunnettu sisältöteoria. Teoria kehittyi Herzbergin, Mausnerin ja Snydermanin tutkimusten perusteella, kun he pyrkivät selittämään työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä tutkimalla ihmisten asenteita työtä kohtaan. Heidän tutkimuksessaan eroteltiin työtyytyväisyyttä parantavat tekijät ja työtyytymättömyyttä edistävät tekijät. (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959.) Edellä mainittuja hän nimitti motivaatiotekijöiksi ja jälkimmäisiä hygieniekiätekijöiksi (Harisalo, 2010).

Hygieniekiätekijät ovat työtyytymättömyyttä lisääviä tekijöitä ja ne liittyvät ihmisen tarpeeseen välttää epämiellyttäviä tilanteita. Ne ilmenevät työympäristössä sekä niissä konteksteissa, joissa työsuoritus tapahtuu. (Herzberg, 1964) Näitä tekijöitä ovat muun muassa ihmissuhteet, etuisuudet, palkka, valvonta, hallinnolliset käytännöt, fyysiset työolot sekä työturvallisuus. (Basset-Jones & Loyd, 2005.) Hygieniekiätekijät ovat siis pitkälti perustarpeita ja siten niiden voidaan nähdä karkeasti korreloivan Maslowin kolmen alimman portaan kanssa.

Motivaatiotekijät ovat puolestaan työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä, jotka liittyvät ihmisen tarpeeseen saavuttaa omia tavoitteitaan. Ne perustuvat työtehtäviin sekä niistä suoriutumisen ansiosta syntyviin onnistumisen tunteisiin sekä ammatilliseen kasvuun. Motivaatiotekijöitä ovat muun muassa vastuullisuus, työstä saatava tunnustus ja saavutukset, ammatillinen kasvu sekä itsenäisyys työtehtävän suorittamisessa. Nämä tekijät tyydyttävät itsensä toteuttamisen tarpeita. (Basset-Jones & Loyd, 2005.) Siten motivaatiotekijöiden voidaan nähdä linkittyvän osaksi Maslowin tarvehierarkian kahta ylimmäistä porrasta.

Herzbergin teorian mukaan motivaatiotekijät selittävät työtyytyväisyydestä 81 prosenttia ja työtyytymättömyydestä 31 prosenttia. Hygieniekiätekijät puolestaan selittävät työtyytyväisyydestä 19 prosenttia ja työtyytymättömyydestä 69 prosenttia. Tämä selittää sen, että työtyytyväisyys ei ole työtyytymättömyyden vastakohta, vaan työtyytyväisyyden menetys on työtyytyväisyyden vastakohta. Vastaavasti työtyytymättömyyden vastakohta on työtyytymättömyyden menetys, eikä työtyytyväisyys. (Harisalo, 2010.)

4 Tutkimusprosessi ja tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kulkuun liittyvät vaiheet. Ensiksi käsitellään vielä tutkimusmenetelmää hieman tarkemmin kuin johdannossa. Tämän jälkeen kuvailen tutkimusaineiston keruun ja toteutuksen vaiheet. Jonka jälkeen esittelen tutkittavien henkilöiden taustatiedot, josta alkaa varsinainen tutkimustulosten analysointi. Peilaan analysointiani aiemmin esittelemiini teorioihin, josta teen tutkielman johtopäätökset.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin laadullisena, eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus on prosessi, jossa tutkimuksen eri vaiheet eivät välttämättä ole etukäteen jäsennettävissä, sillä eri ratkaisut koskien aineistonkeruuta ja tutkimustehtävää, voivat muoutua vähitellen tutkimuksen edetessä. (Aaltola & Valli, 2010). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruun välineenä toimii ihminen eli tutkija, jolloin inhimilliset ominaisuudet kuten tunteet, ympäristö ja kulttuuri vaikuttavat ratkaisujen muodostumiseen. Käytettäväksi haastattelumuodoksi valitsin teemahaastattelun. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelutyyppi, joka tarkoittaa sitä, että kysymykset ovat ennalta määrättyjä, mutta muuten haastattelu pyritään pitämään vapaamuotoisena ja ehkäistään haastattelijan vaikutusta tutkimustuloksiin (Alasuutari, Koskinen & Peltonen, 2005). Uskon, että tällä tavalla saan parhaan mahdollisen tuloksen, jossa haastateltavat saavat vapaasti vastata omien mielipiteidensä mukaan. Tämä menetelmä jättää tilaa myös lisäkysymyksille, joka auttaa syvällisemmän informaation saamisessa.

Haastattelu on vuorovaikutusta ja sellaisenaan herkkää. Se voi olla melko spontaania keskustelua, mutta tutkimushaastattelulla on aina tavoite ja osallistujilla on roolit. Haastattelijan tiedonintressi ohjaa haastattelun kulkua, sillä haastattelija on tietämätön osapuoli ja tieto on haastateltavalla. Tutkimushaastattelu saa institutionaalisen luonteen sen tehtävästä käsin ja nauhoitus sekä muistiinpanojen tekeminen korostavat tätä merkitystä. (Ruusuvoori & Tiittula, 2014, 22–23.)

4.2 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimukseni ei ole toimeksiantoperusteinen, eikä tutkimuksessa ole tarkoitus tutkia minkään yksittäisen organisaation motivointiin käytössä olevia keinoja. Organisatoriset tekijät minimoidakseni haastattelin kolmea henkilöä, jotka kaikki työskentelevät eri yrityksissä. Mahdollisimman realistisen ja luotettavan tuloksen saamiseksi olen sopinut haastateltavieni kanssa, että heidän nimiään, eikä yritysten nimiä käsitellä tässä tutkimuksessa. Haastateltavat esiintyvät nimillä: haastateltava A, B ja C.

Haastateltavien löytäminen oli suhteellisen helppoa. Sain kaikki haastateltavat omasta verkostostani. Kaksi haastateltavaa tunsin hyvin henkilökohtaisella tasolla jo entuudestaan ja yhden hieman vähemmän. Tästä syystä myös haastatteluajkojen sekä -paikkojen sopiminen onnistui melko vaivattomasti. Kukin haastattelu kesti alkuvalmisteluineen noin 20–30 minuuttia. Yksi haastatteluista tapahtui haastateltavan työpaikalla, yksi haastateltavan kotona ja yksi neutraalissa ympäristössä. Haastattelutilanne oli jokaisen haastattelun kohdalla omasta mielestäni melko rento ja vapautunut. Ennen haastattelun aloittamista kerroin lyhyesti tulevan haastattelun rakenteesta ja miten tulen aineistoa käsittelemään tutkielmassani. Kävin myös läpi, että nimiä ei tulla mainitsemaan tutkimuksessa ja äänityksen teen vaan omaa käyttöäni varten, jotta voin palata siihen analysointivaiheessa.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Haastateltavat eivät saaneet tutustua kysymyspatteristoon ennalta. Äänitin haastattelut, jotta minulta ei jäisi mitään haastateltavan sanomisista huomioimatta. Kirjoitin kuitenkin jo haastattelutilanteessa ylös tärkeimpiä asioita sekä kehonkielen liikkeitä, eli sellaisia asioita, joita en enää nauhoituksesta pystyisi havaitsemaan. Haastattelutilanteessa minä kysyin kysymykset ja haastateltava vastasi niihin omin sanoin. Pääasiassa kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joita saatoin vielä tarkentaa lisäkysymyksillä. Haastattelussa oli muutamia kyllä/ei kysymyksiä, joita tarkensin lisäkysymyksin. Taustatietoja kartoittavat kysymykset olivat ainoita, jotka sisälsivät valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastattelun lopuksi oli vielä kahdeksan väittämää, johon haastateltava vastasi parhaiten kuvaavan vaihtoehdon asteikolla 1–5. Tämän tarkoituksena oli vain toimia haastattelun tukena ja tuoda mahdollisesti lisäarvoa.

Huomasin jo haastatteluja suorittaessani, että haastateltavien vastaukset peilautuvat melko hyvin yhteen aiempien tutkimusten kanssa. Vastaukset olivat myös haastateltavien kesken melko samankaltaisia. En ole litteroinut aineistoa tässä tutkimuksessa, enkä käytä jokaisella kerralla viitatessani haastateltavaan välttämättä sanatarkkoja sitaatteja. Viitatessani haastateltavan sanomaan lauseeseen, pidän kuitenkin täysin saman asiasisällön. Pelkästään ylimääräiset täytesanat ja itse asiaan liittymättömät sanat on karsittu sitaateista pois. Viittaukseni liittyvät myös aina käsiteltävään asiayhteyteen, eli en irrota haastattelun aikana eri kohdissa sanottuja asioita muihin asiayhteyksiin mainitsematta siitä erikseen.

4.3 Aineiston analysointi

Tutkielmassa oli tarkoitus käyttää sekä aineistopohjaista, että teorialähtöistä analyysia. Tutkielmassani tuli kuitenkin esille niin paljon yhtäläisyyksiä aikaisempien teorioiden kesken, että suuri osa analysoinnista on toteutettu teorialähtöistä analyysia hyväksikäyttäen. Aineistopohjaisen teorian sanotaan olevan hyväksi innovaation kannalta, sillä se kasvattaa mahdollisuutta löytää jotain uutta tietoa, jota voidaan vahvistaa uudessa ympäristössä. (Urquhart 2013.)

Teorialähtöinen analyysi perustuu aikaisempaan teoriaan tai käsitteistöön, eli viitekehukseen. Analyysia siis ohjaa valmis malli, jonka tarkoituksena on mallin testaaminen uudessa kontekstissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teorialähtöisessä analyysissä muodostetaan analyysirunko, joka voi olla joko hyvin väljä tai strukturoitu. Strukturoidulla analyysirungolla aineistosta kerätään niitä asioita, jotka 1) kuuluvat analyysirungon sisälle sekä 2) jäävät analyysirungon ulkopuolelle. Uusia luokkia muodostetaan analyysirungon ulkopuolelle jäävistä asioista. (Tuomi & Sarajärvi 2003.)

Analyysiin mahtui kuitenkin myös lopulta aineistopohjaista analyysia, joten kutsuisin analysointitapaani teoriaohjaavaksi analysoinniksi. Se on aineistopohjaisen ja teorialähtöisen analysoinnin kompromissi, jossa on vaikutteita molemmista. Tämä mahdollistaa uusien löydöksiä tekemisen siten, että niihin pyritään löytämään vahvistuksia ja selityksiä teoriasta, tai päinvastoin tehdä johtopäätöksiä teorian vastaamattomuudesta uusiin löydöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2003.)

4.4 Tutkittavat

Kaikki haastateltavat ovat keskenään melko samanarvoisessa asemassa työelämässä. He ovat alle 28-vuotiaita asiantuntijatyössä työskenteleviä miespuolisia henkilöitä. Kaikki haastateltavat tekevät konsultaatiotyötä ja ovat työssään vuorovaikutteisessa kanssakäymisessä asiakkaan kanssa. Kenelläkään ei ole alaisia, mutta kaikilla on vastaavaa työtä tekeviä kollegoja. Jokainen tekee työssään sekä itsenäistä että tiimityötä ja on myös suoraan yhteydessä asiakkaan kanssa. Haastateltavan A työsuhteellinen on vakituinen ja palkkausperusteena on kuukausipalkka sekä korvattavat ylityöt. Haastateltavien B ja C työsuhteet ovat määräaikaista ja palkkausperusteena ovat niin ikään kuukausipalkat, mutta ylityöt tulee tasata pois työsuhteen aikana.

Haastateltavien A ja B koulutukset vastaavat heidän tekemäänsä työtä heidän oman arvionsa mukaan ”melko hyvin” ja haastateltavan C ”osittain”. A ja B myös kokevat sen vaikuttavan työmotivaatioonsa positiivisesti. He kuvailevat sen muun muassa auttavan, koska ymmärtää asioita kokonaisvaltaisesti. Se tuo luottavaisemman olon omaan työhön sanoo haastateltava B. Haastateltava C uskoisi sen vaikuttavan työmotivaatioon positiivisesti, mikäli oma työ vastaisi paremmin omaa koulutusta. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan kaihda oppimasta uusia asioita ja haluavat ehdottomasti saada lisäkoulutusta. Kaikki ovat sitä mieltä, että lisäkoulutus voi vaikuttaa positiivisesti motivaatioon, koska siten osaa työssään enemmän keinoja, joka tekee työstä entistä jouhevampaa ja tehokkaampaa. Jokainen haluaa myös ehdottomasti edetä urallaan. Haastateltavat kuvaavat sitä kriittisenä tekijänä työmotivaation kannalta. Varmasti vaikuttaa työmotivaatiota heikentävästi, mikäli ei ole etenemismahdollisuuksia. Tämä korostuu etenkin, kun kyseessä ovat nuoret asiantuntijat, jotka ovat työuransa alussa. Kysyttäessä haastateltavilta vaihtaisivatko he työpaikkaa, mikäli olisi mahdollisuus vaihtaa samalla palkalla johonkin toiseen työtehtävään, niin A ja B tuskin vaihtaisivat, mutta C saattaisi olla valmis vaihtamaan johonkin mielenkiintoisempaan tehtävään.

5 Työmotivaatioon liittyviä tekijöitä nuorten asiantuntijoiden työssä

Tässä luvussa vastaan tutkimustehtävään. Esittelen haastattelutulokset tutkimuskysymysten mukaisesti. Haastatteluvastauksia peilataan kolmannessa luvussa esitettyihin työmotivaatioteoriohin.

5.1 Työmotivaation syntyyn vaikuttavat tekijät

Pyysin haastateltavia määrittelemään työmotivaation käsitteen ja he määrittivät sen seuraavasti:

”Että viihtyy työssä ja kokee työn merkitykselliseksi. Työ täydentää arkea ja siitä tulee luonnollinen osa omaa arkielämää.” (A)

Tämä vastaus osuu Porterin ja Milesin (1974) työmotivaatioteoriaan – työssä viihtyminen kuuluu työn ominaisuuksien ja työn merkityksellisyys lukeutuu Porterin ja Milesin teoriassa työympäristöön. Työssä viihtyminen lukeutuu myös Torringtonin ym. (2005) teoriassa toiseen selittävään tekijään, eli yksilön tarpeeseen kuulua johonkin. Työn merkityksellisyys on puolestaan Torringtonin ym. kolmas työmotivaatiota selittävä tekijä. Työssä viihtyminen ja työn merkityksellisyys lukeutuvat Herzbergin (1959) kaksifaktoriteoriassa työtyytyväisyyttä edistäviin motivaatiotekijöihin.

”Lähtee korvien välistä, eli on ensinnäkin paneutunut työhönsä ja tietää mitä tekee. Täytyy olla keskittynyt ja perehtynyt omaan työhön liittyvään aiheeseen. Tiedonjano on olennainen osa motivaatiota – jos ei ole motivaatiota, niin silloin ei halua tietäkään asiasta.” (B)

Tässä vastauksessa puolestaan ilmenee Porterin ja Milesin (1974) työntekijän persoonaan kuuluvat mielenkiinnon kohteet. Tiedonjanon voi myös nähdä linkittyvän Porterin ja Milesin työn ominaisuuksiin kuuluviin saavutuksiin joka pitää sisällään etenemisen ja kehittymisen. Torringtonin ym. (2005) teoriassa se kuuluu neljänteen selittävään tekijään, eli yksilöllisten erojen tunnistamiseen motivoinnissa, joka pitää sisällään henkilökohtaiset mielenkiinnon kohteet. Tiedonjano lukeutuu niin ikään Herzbergin (1959) kaksifaktoriteorian mukaan työtyytyväisyyttä lisääviin motivaatiotekijöihin, jossa se vastaa ammatillista kasvua.

”Työmotivaatio on se aivoissani vaikuttava voima, joka saa minut työskentelemään tietyllä tavalla. Se tietysti koostuu sitten erilaisista tekijöistä, kuten esimerkiksi työviihtyvyydestä ja työn merkityksellisyydestä.” (C)

Tämä vastaus on hyvin yhtäläinen A:n kanssa sisältäen juurikin työviihtyvyyden ja työn merkityksellisyyden. Tämän lisäksi C puhuu aivoissa vaikuttavasta voimasta, joka voi viitata alitajuntaisiin tarpeisiin. Tämä lukeutuu Porterin ja Milesin (1974) teoriassa työntekijän persoonaan liittyviin tarpeisiin. Torringtonin ym. (2005) näkemyksessä se kuuluu neljänteen selittävään tekijään, johon muun muassa tarpeet ja arvot kuuluvat. Työn merkityksellisyys ja työviihtyvyys lukeutuu Herzbergin (1959) teoriassa motivaatiotekijöihin.

Seuraavaksi kysyin kolmea tärkeintä työmotivaatioon vaikuttavaa tekijää asiantuntijan omasta näkökulmasta tarkasteltuna.

”On mahdollisuus edetä urallaan, työilmapiiri sekä työkaverit ja pitkän aikavälin rahallinen toimeentulo.” (A)

”Työympäristö, henkilöstö ja mielekkäät työtehtävät sekä mielenkiintoinen ala.” (B)

”Työilmapiiri, mahdollisuus vaikuttaa omaan tekemiseen ja mahdollisuus kehittyä sekä edetä.” (C)

Jokaisen haastateltavan kohdalla toistui kolmen tärkeimmän työmotivaatioon vaikuttavan tekijän joukossa työilmapiiri ja työkaverit. Työilmapiiri on tunnistettu Porterin ja Milesin (1974) teoriassa työympäristöön kuuluvissa sosiaalisissa ympäristötekijöissä ja Torringtonin ym. (2005) näkemyksessä toisessa selittävässä tekijässä, eli yksilön tarpeena kuulua johonkin. Herzbergin (1959) kaksifaktoriteoriassa työkaverit kuuluvat työtytyymättömyyttä lisääviin hygienia- ja tekijöihin lukeutuvaan ihmisuhteisiin.

A ja C pitivät uralla etenemistä yhtenä tärkeimmistä tekijöistä oman työmotivaation kannalta. Tämä lukeutuu Porterin ja Milesin (1974) teorian työn ominaisuuksiin ja Herzbergin (1959) kaksifaktoriteoriassa motivaatiotekijöihin, eli työtyytyväisyyttä lisääviin tekijöihin. B puolestaan korosti mielekkäitä työtehtäviä sekä mielenkiintoista alaa. Tämä on tunnistettu Porterin ja Milesin (1974) teorian työn ominaisuuksissa sekä Torringtonin ym. (2005) kolmantena selittävänä tekijänä työn merkityksellisyydessä.

A kokee pitkän aikavälin rahallisen toimeentulon olevan yksi kolmesta tärkeimmästä tekijästä omaan motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Varsinaisesti rahan suuruus ei ole niin merkitsevä tekijä, mutta paranevan toimeentulon mahdollisuus pitää motivoituneena. Porterin ja Milesin (1974) mukaan palkkaus lukeutuu työympäristössä vallitseviin fyysisiin ja taloudellisiin ympäristötekijöihin. Herzbergin (1959) kaksifaktoriteoriassa palkkaus kuuluu työtyytymättömyyttä lisääviin hygienia-tekijöihin.

C arvostaa omaan työhön vaikuttamisen kolmen tärkeimmän työmotivaatioon vaikuttavan tekijän joukkoon. Tämä linkittyy useampaan edellä esitettyjen teorioiden kohtaan samanaikaisesti. Porterin ja Milesin (1974) teoriassa se kuuluu parhaiten työn sisältöön kuuluvaan itsenäisyyteen, jossa työntekijä saa vastuun omasta työstään ja pääsee itse aikatauluttamaan omaa työtään. Herzbergin (1959) näkemyksessä vastuullisuus ja itsenäisyys kuuluvat työtyytyväisyyttä lisääviin motivaatiotekijöihin. Torringtonin ym. (2005) näkemyksessä se lukeutuu parhaiten työn merkityksellisyyteen, johon kuuluu työn itsenäisyys. Sen voi nähdä lukeutuvan myös Porterin ja Milesin (1974) työntekijän persoonaan kuuluvaan arvostukseen, jossa työntekijä haluaa, että häntä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Samalla se linkittyy työympäristön fyysisiin ja taloudellisiin tekijöihin lukeutuvaan työn järjestelyihin.

5.2 Aineellisten ja aineettomien tekijöiden vaikutus työmotivaatioon

Tiedustellessani työmotivaatioon vaikuttavia aineellisia tekijöitä A mainitsi palkan ja bonukset, jotka ovat merkittävimmät aineelliset motivaation lähteet. Nämä kuuluvat Porterin ja Milesin (1974) fyysisiin ja taloudellisiin ympäristötekijöihin lukeutuvaan palkkaukseen. Näiden lisäksi työmotivaatioon vaikuttavat erilaiset lisäedut joilla muun muassa tuetaan vapaa-ajan harrastuksia. Ne ilmenevät Porterin ja Milesin (1974) teoriassa työympäristön fyysisiin ja taloudellisiin ympäristötekijöihin lukeutuviin sosiaalisiin etuihin. Nämä eivät kuitenkaan A:n mukaan lukeudu hänen tärkeimpiin motivaation lähteisiin, mutta tuovat kivaa lisää. Herzbergin (1959) kaksifaktoriteoriassa ne kuuluvatkin nimenomaan työtyytymättömyyttä lisääviin hygienia-tekijöihin, eli eivät vaikuta varsinaisesti positiivisesti, mutta ehkäisee työtyytymättömyyttä mikäli palkkaus on kunnossa.

B haluaa ehdottomasti, että työvälineet ja järjestelmät ovat kunnossa. Fyysisen työskentely-ympäristön tulee myös olla viihtyisä. Työnteko on jouhevaa, kun ei mene turhaa aikaa tai vaivaa työvälineiden kanssa taisteluun vaan pystyy keskittymään itse asiaan. Heikkolaatuiset ja epätarkoituksenmukaiset työvälineet vaikuttavat ehdottomasti heikentävästi työmotivaatioon. Nämä lukeutuvat Porterin ja Milesin (1974) mukaan työympäristön fyysisiin ja taloudellisiin ympäristötekijöihin kuuluviin työolosuhteisiin. C on pitkälti samoilla linjoilla B:n kanssa, että työvälineiden ja puitteiden tulee olla kunnossa. Se on oikeastaan lähtökohtainen oletus enemmänkin, kuin erityinen lisätekiä. Työolosuhteet lukeutuvatkin Herzbergin (1959) kaksifaktoriteorian motivaatiota heikentäviin hygieniatekijöihin. Hyvät puitteet eivät siis merkittävästi lisää työmotivaatiota, mutta heikot puitteet vaikuttavat siihen negatiivisesti. Nämä kuuluvat niin ikään Porterin ja Milesin (1974) työympäristöön kuuluviin fyysisiin ja taloudellisiin tekijöihin sisältyvään työolosuhteisiin.

Aineellisten tekijöiden jälkeen pyysin haastateltavia kertomaan työmotivaatioonsa vaikuttavista aineettomista tekijöistä.

”Työilmapiiri ja työkaverit ehdottomasti sekä älyllisesti haastava työ. Myös älyllinen keskustelu työkavereiden kanssa luo hyvää pohinää yhteiseen työskentelyyn.” (A)

”Ilmapiiiri lähtien lähimmistä työkavereista ja aina ylimpään johtoon saakka. Ylipäätään ihmiset vaikuttavat. Myös erilaiset firman tapahtumat, joilla saadaan hitsattua porukkaa yhteen. Halu huolehtia ihmisten hyvinvoinnista saa aikaan välittämisen tunteen.” (B)

”Työilmapiiri on ensinnäkin todella tärkeä. Luottamus ja arvostus on henkilökohtaisesti erittäin merkitseviä tekijöitä. Haluan myös saada työstäni palautetta, sekä kehuja, että rakentavaa. Palautteen kautta avoin keskustelu on todella vaikuttava tekijä. Asiaista täytyy puhua, ettei vihat kasva sisällä.” (C)

Työilmapiirin merkitys tulee jälleen esiin. A ja B erottelevat työkaverit erillisenä tekijänä työilmapiiristä. A mainitsee näiden lisäksi vielä älyllisesti haastavan työn sekä älylliset keskustelut työkavereiden kanssa. Älyllisesti haastava työ ilmenee Porterin ja Milesin (1974) teoriassa työn ominaisuuksiin kuuluvassa työn sisällössä, johon työn vaativuus lukeutuu. Torringtonin ym. (2005) näkemyksessä on niin ikään tunnistettu työn vaativuuden merkitys motivaation muodostumisessa. Se kuuluu kolmanteen selittävään tekijään, eli työn merkityksellisyyteen. Älyllinen keskustelu on puolestaan vaikea peilata

yksiselitteisesti mihinkään edellä esitettyjen teorioiden kohtaan. Se liittyy osittain Porterin ja Milesin (1974) teoriassa työilmapiiriin ja Torringtonin ym. (2005) näkemyksessä yksilön tarpeeseen kuulua johonkin sekä sosiaalisiin vaikutuksiin.

B korostaa työporukan hitsautumista erilaisissa firman tapahtumissa, joka onkin suoranaisesti Porterin ja Milesin (1974) teoriassa työympäristön sosiaalisissa ympäristötekijöissä mainittuna ryhmäkiinteytenä ja Torringtonin ym. (2005) yksilön tarpeena kuulua johonkin. C mainitsee luottamuksen ja arvostuksen olevan hänelle henkilökohtaisesti merkityksellisiä ja ne ilmenevät Porterin ja Milesin (1974) työntekijän persoonassa käsiteltyyn arvostuksen tekijään. Torrington ym. (2005) selittävät arvostuksen ja luottamuksen kuuluvan esimiehen odotuksiin alaisiltaan. C haluaa myös saada työstään palautetta. Tämä tekijä on tunnistettu Porterin ja Milesin (1974) teoriassa työn ominaisuuksiin kuuluvassa tekijässä työn sisällössä, johon palaute kuuluu. Herzberg (1959) luokittelee palautteen omassa teoriassaan työtyytyväisyyttä lisäävänä motivaatiotekijänä. Torringtonin ym. (2005) näkemyksessä palautteen merkitys on niin ikään tunnistettu ja se kuuluu työn merkityksellisyyteen.

Kysyin haastateltavilta, onko kenestäkään työkaverista tullut heille vapaa-ajan ystävää ja kaikki olivat saaneet vähintään yhden vapaa-ajan ystävän työkavereista. Kaikki olivat myös sitä mieltä, että sillä on merkittävä vaikutus omaan työskentelyyn. Se sujuvoittaa työskentelyä ja myös tekee siitä viihtyisämpää. B muun muassa mainitsi, että on mukavaa jutella työkavereiden kanssa muistakin kuin työasioista. Se tuo rennompaa tunnelmaa työilmapiiriin, kun puhutaan arkisista asioista.

Seuraava kysymykseni oli, että mikä asia oli viimeksi ilahduttanut töissä. A mainitsi juuri *keksineensä ratkaisun* johonkin pulmaan ja siitä tuli *onnistumisen tunne*, kun koki täyttävän tai jopa ylittävänsä odotukset. B oli saanut vähän aikaa sitten erittäin *positiivista palautetta* työskentelystään asiakkaalta, joka kantautui hänen tietoonsa ylimmän johdon kautta. C oli ilahtunut *kollegan tuodessa* omalle tiimille itse tekemiään *leivonnaisia*.

5.3 Työmotivaatiota heikentävät tekijät

Kysyin edellisen jälkeen mikä asia oli puolestaan saanut heidät viimeksi huonolle tuulelle töissä. A on mukana uusi rekrytointitilanteissa ja *joutuu joskus olemaan se henkilö, joka ilmoittaa, että hakija ei tule valituksi*. Tämä tuntuu A:n mielestä kurjalta, sillä joutuu hyviäkin hakijoita käännättämään, koska ei pysty kaikkia valitsemaan. B kokee joskus, että häntä *pidettäisiin tyhmänä ikänsä ja ”kokemattomuutensa” takia*. Useita kymmeniä vuosia firmassa olleet saattavat tulla selittämään itsestäänselvyyksiä olettaen, ettei hän voi mistään tietää mitään. B kokee *luottamuksen puutetta* ja uskoo tämän johtuvan nimenomaan nuoresta iästään. C turhautui viimeksi, kun hänen tekemästään *huolimattomuusvirheestä tehtiin todella iso numero*, vaikka asian korjaaminen ei ensinnäkään kerennyt aiheuttamaan vahinkoa ja se oli loppuen lopuksi erittäin yksinkertaista. Virheen parjaamiseen ja tuskasteluun käytettiin lopulta enemmän aikaa, kun mitä asian korjaaminen vei.

Työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä A mainitsee työhön liittyvien tylsien rutiininomaisten vaiheiden olevan välillä turhauttavia. Myös negatiiviset asiakaskontaktit, jossa asiakas saattaa vaatia ihmeitä ja mahdottomuuksia ja sitten pettyy, kun ei niitä saa ja antaa siksi negatiivista palautetta. B kertoo eriarvoisten palkkausteknisten tekijöiden ja määräaikaissopimusten olevan inhottavia. Työntekijöitä ei kohdella tasa-arvoisesti, joka aiheuttaa negatiivista ilmapiiriä. Herzberg (1959) tunnistaa tämän työtyytymättömyyttä lisäävänä hygieniatekijänä kaksifaktoriteoriassaan, jossa se liittyy hallinnollisiin käytäntöihin. C mainitsee kokevansa omalla kohdallaan käyttämistä ja luottamuksen puutetta. Hän uskoo sen johtuvan siitä, että hän on niin nuori ja uusi kyseisessä firmassa. Herzbergin (1959) näkemyksen mukaan valvonta kuuluu niin ikään työtyytymättömyyttä lisääviin hygieniatekijöihin.

Työntekijöitä pyydettiin kertomaan mitä asiaa tulisi kehittää, jotta heidän työmotivaationsa kasvaisi. A kertoo, että työtä on tällä hetkellä hieman liikaa ja työpäivät venyvät pitkiksi, jolloin oma vapaa-aika jää lyhyeksi. Hän haluaisi, että *palkattaisiin lisää apukäsiä* heidän tiimiinsä. B toistaa hieman aiempaa vastaustaan liittyen *työvälineisiin*. Järjestelmien tulisi olla saumattomampia, jotta pystyy keskittymään työskentelyyn. C

toivoisi *yleistä asennemuutosta* uusien asioiden omaksumisessa sekä ongelmien ratkaisuisissa. Turhat hössötykset ja valittamiset pitäisi saada pois ja keskittyä sen sijaan ongelmien ratkaisemiseen ja asioiden eteenpäin viemiseen.

Työmotivaatiota heikentävät tekijät vaikuttavat haastattelujen perusteella johtuvan monesti nuoren iän aiheuttamasta ”kokemattoman ja osaamattoman” työntekijän leimasta.

5.4 Työyhteisöllinen asennemittaus

Haastattelun viimeinen osio oli strukturoitu sisältäen työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen liittyviä väittämiä. Likert-asteikollisiin väittämiin vastattiin ulottuvuudella 1–5, jossa 1 tarkoittaa täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä (ks. taulukko 2). Tutkittavat eivät nähneet väittämiä ennen edellisiä vastauksia. Väittämät olen muodostanut aikaisemmissa työmotivaatiotutkimuksissa havaittujen vaikuttavien tekijöiden perusteella. Tämän lisäksi olen täydentänyt ja muotoillut väittämiä oman oletuksen perusteella mahdollisista vaikuttavista tekijöistä. Tämän osion tarkoituksena on toimia täydentävänä tietona ja sen avulla voidaan kartoittaa haastateltavien vastausten liittymistä heidän oman työpaikkansa tilanteeseen.

Vastaajat arvioivat tilannettaan varsin toistensa kaltaisesti. He ilmaisevat olevansa jokseenkin samaa mieltä väittämistä, jotka koskevat mahdollisuutta itse vaikuttaa työnsä sisältöön (2), koettua esimiehen arvostusta (6), helppoutta keskustella esimiehen kanssa avoimesti (7) ja työstä saatua riittävää palautetta (8).

Tutkittavien vastaukset eroavat ensimmäisen väittämän kohdalla, jossa A ja B ovat täysin samaa mieltä väittämän kanssa siitä, että heidän työtehtävänsä ovat monipuolisia ja haasteellisia, vastaaja C on jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa eli hän on hieman varauksellisempi.

Kolmannen väittämän kohdalla on eniten hajontaa. A ei ota selkeästi kantaa siihen, muodostavatko hänen työtehtävänsä järkevän kokonaisuuden eli hän on hieman epävarma asiasta. Haastatteluosiossa tähän liittyviä näkökohtia ei tullut esille. C puolestaan näkee tehtävänsä likimain järkeviksi ja B on tyytyväinen työtehtäviensä kokonaisuuteen.

Taulukko 2. Vastaajien työyhteisöön liittyvät asenteet

Väittämä	1	2	3	4	5
1. Työtehtäväni ovat monipuolisia ja haasteellisia.				C	A,B
2. Pääsen vaikuttamaan työni sisältöön.				A,B,C	
3. Työtehtäväni muodostavat järkevän kokonaisuuden.			A	C	B
4. Työpaikalla on hyvä työilmapiiri.				B,C	A
5. Tulen toimeen kollegojeni kanssa.				B,C	A
6. Minusta tuntuu, että esimieheni arvostaa työtäni.				A,B,C	
7. Voin keskustella esimieheni kanssa avoimesti.				A,B,C	
8. Saan työstäni riittävästi palautetta.				A,B,C	

Kokonaiskuvaa katsoen kaikki vaikuttavat melko tyytyväisiltä omaan tilanteeseensa, mutta hieman vastaustuloksista sekä elekielestä on aistittavissa, että monessa asiassa olisi parannettavaa. Haastattelutilanteessa kirjasin itselleni ylös haastateltavien kehonkielen reaktioita ja eleitä kysymyksissä. Tämä on niin sanottua epäsuoraa havainnointia, jossa haastateltava ei tiedä, että hänen elekieltään seurataan. (Kananen, 2014) Havainnointi oli kuitenkin strukturoimatonta, sillä minulla ei ollut valmiita tekijöitä joita seurataan. Kirjasin ylös mielestäni tutkimuksen kannalta merkitseviä eleitä.

Elekielestä oli pääteltävissä, että vastaus olisi voinut olla vielä enemmän johonkin suuntaan, kun mihin se sanallisesti asetettiin. Esimerkiksi kysymyksen neljä kohdalla A kallisteli päätään puolelta toiselle ja mutristeli naamallaan miettimisen merkiksi, ettei ole ihan varma mitä vastaisi. Päättyi kuitenkin vastata vastausvaihtoehdon 5, vaikka elekielestä olisi pääteltävissä, että työilmapiirissä olisi myös kitkaa aiheuttavia tekijöitä.

A nojautui taaksepäin etunojasta ja veti hieman ”sihisten” happea sisään kysymyksen kuusi kohdalla. Hän ei tästä päätellen välttämättä ole tyytyväinen kyseiseen tilanteeseen. Haastattelussa kuitenkin ilmeni, että A:n yleistilanne ja motivaatio on todella hyvä, joten luultavasti siitä syystä tämäkin väittämä jäi näin hyvälle tasolle. Kysymyksen kuusi kohdalla myös C kallisteli päätään puolelta toiselle hieman sen oloisesti, että tilanne ei tosiaan varsinaisesti miellytä. Kuitenkin tämäkin vastaus jäi melko hyvälle tasolle, eli 4. Sama ele toistui C:n kohdalla myös kysymyksessä seitsemän. Tämä voi olla myös seurausta asteikosta, koska vastausvaihtoehto 4, ”jokseenkin samaa mieltä”, jättää kuitenkin tilaa sille, että asiaan ei olla täysin tyytyväisiä. Vastausvaihtoehto 2, ”jokseenkin eri mieltä”, voi käytännössä tarkoittaa tässä näissä väittämissä melkein pä samaa. Tämä riippuu tulkittavasta näkökannasta. B:n elekielestä oli hankala tulkita lisätietoja, sillä vastaukset väittämiin tulivat hyvin päättäväisesti eleettömän miettimisajan jälkeen.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata työmotivaation rakentumista nuorten asiantuntijoiden työssä keräämällä uutta analysoitavaa aineistoa haastattelemalla nuoria asiantuntijatyössä työskenteleviä sekä peilaamalla haastattelutuloksia aiempiin työmotivaatioteorioihin. Tarkoituksena oli löytää mahdollisia eroavaisuuksia yleisesti tunnetuihin työmotivaatioon vaikuttaviin tekijöihin.

6.1 Tutkimustulosten yhteenveto

Samankaltaisuuksia löytyi ehdottomasti enemmän kuin eroavaisuuksia. Vastauksissa toistui keskenään pitkälti samat teemat: työilmapiiri ja -kaverit, etenemismahdollisuudet, omaan työhön vaikuttaminen, työn riittävä haastavuus, mielekkyys ja merkityksellisyys sekä johtamistyyli pitäen sisällään luottamuksen, arvostuksen ja palautteen merkityksen. Kaikki nämä tekijät on tunnistettu jo aiemmissa työmotivaatiotutkimuksissa. Näistä tekijöistä eniten toistuivat työilmapiiri, luottamus sekä työn mielekkyys. Nämä olivat keskeisimpiä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä haastattelujen perusteella.

Porterin ja Milesin (1974) teoriassa tunnistetut tekijät tulivat käytännössä kaikki esille tekemissäni haastatteluissa. Vähimmälle painoarvolle jäivät selvästi Porterin ja Milesin työympäristöön kuuluvat fyysiset ja taloudelliset ympäristötekijät, johon lukeutuvat palkka ja sosiaaliset edut, työolosuhteet, työn järjestelyt ja työturvallisuus. Tähän näen kaksi mahdollista selitystä: (1) näitä tekijöitä, kuten turvallisuutta, työolosuhteita ja palkkaa pidetään niin itsestäänselvyytenä, ettei niitä edes osata erikseen mainita. Herzbergin (1959) kaksifaktoriteoriassa nämä tekijät ovat työtyytymättömyyttä lisääviä hygienie tekijöitä. Nämä kaikki lukeutuvat Maslowin (1943) tarvehierarkian alimmille tasoille – haastateltavien nykytilanne on tähän peilattuna jo korkeammilla tasoilla, jolloin näitä tekijöitä ei edes osata huomioida. (2) Nuoret asiantuntijat lähtevät kovalla työmotivaatiolla työelämäänsä haluten toteuttaa itseään ja tehdä itseään kiinnostavia asioita, niin että voi nauttia jokaisesta työpäivästään. Silloin ei palkan suuruus tai työolosuhteiden täydellinen moitteettomuus mahdu edes ajatuksiin, vaan työstä halutaan jotain

henkisesti merkitsevämpää. Tässä tilanteessa ollaan myös jo Maslowin (1943) tarvehierarkian ylemmillä tasoilla.

Tämän tutkielman perusteella tulisin siihen lopputulokseen, että aiemmissa työmotivaatioteorioissa tunnistetut tekijät vaikuttavat myös nuorten asiantuntijoiden työmotivaatioon. Kuitenkin niin, että aineettomat ja henkiset tekijät vaikuttavat nuorten asiantuntijoiden työmotivaatioon enemmän, kuin aineelliset tekijät. Aineettomat tekijät ovat pääasiassa sisäiseen motivaatioon lukeutuvia tekijöitä. Mitään varsinaista uutta työmotivaatioon vaikuttavaa tekijää ei tässä tutkielmassa löytynyt, mutta aineettomien tekijöiden selvä painottuminen saattaa olla eroava tekijä verraten johonkin toiseen tarkasteltavaan kohderyhmään, kuin tämän tutkielman tarkasteltavaan kohderyhmään, nuoriin asiantuntijoihin.

Verraten esimerkiksi oman työuransa loppuvaiheessa olevaan työntekijään – uralla eteneminen tai uuden oppiminen tuskin ovat enää siinä vaiheessa suurimpia motivaation lähteitä. Eläkeikää lähestyvä työntekijä oletettavasti kaipaa lähinnä varmuutta omasta työstään ja toimeentulostaan eläkeikään asti. Myös oman vapaa-ajan merkitys kasvaa entisestään.

6.2 Luotettavuus ja jatkotutkimusehdotuksia

Laadullista tutkimusta on kritisoitu siitä, että tulosten luotettavuuden osalta saattaa jäädä epäilyksiä. Osasyynä tähän on vaikeus erottaa tutkimuksen analyysia ja luotettavuuden analysointia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse on työnsä luotettavuuden tae, jolloin omat valinnat tulee tehdä läpinäkyviksi ja kirjoittaa lukijalle. Siten lukija voi arvioida tutkimuksen kulkua. Myös tutkijan oma maailmankuva, elämäkokemus ja arvot vaikuttavat tulkintaan. (Eskola & Suoranta, 2008.) Patton (2002) vahvistaa näkemysten toteamalla tutkijan tutkimukseen tuoman henkilökohtaisuuden, oman aieman tietämyksen ja taustan. Johdannossa jo mainitsin, kuinka aihe on minulle henkilökohtaisesti kiinnostava ja innostava. Se voitaneen katsoa myös vahvuudeksi tarkasteltaessa tutkimuksen teon vaiheisiin liittyvää huolellisuutta ja raportointia.

Tutkimuksessa on haastateltu lopulta vain kolmea työntekijää, joten näkökanta on melko suppea. Tutkimuksessa käytetty teoria on ns. yleispätevää teoriaa, joka on kuitenkin kerätty erilaisissa kulttuurillisissa olosuhteissa kuin tämän tutkielman haastattelut, eli jo pelkästään siitä voi syntyä eroavaisuuksia empirian ja teorian välille. Tämän tutkielman haastattelut myös kohdistuvat saman toimialan saman tyyppisiin tehtäviin, eikä ole täten yleispätevästi asiantuntijatyötä tekevä henkilö. Kaikki haastateltavat olivat miespuolisia henkilöitä, joka voi mahdollisesti vaikuttaa tutkimustuloksiin.

Haastattelutilanteet itsessään olivat luontevia ja tärkeitä olivat vastaajan omat näkemykset asiasta. Olen pyrkinyt läpi työn avoimuuteen ja tarkkaan raportointiin, jonka voi katsoa edistävän laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009.) Eskola ja Suoranta (2008) esittelevät laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun kriteereiksi uskottavuuden, siirrettävyyden ja vahvistuvuuden. Aineistoni ja sen analyysi on pieni näyte tutkittavasta teemasta, joten edellä mainittujen kriteerien arviointi näiltä osin on hankalaa. Tosin ei myöskään ilmennyt mitään, minkä vuoksi edellä mainitut kriteerit tulisi asettaa kyseenalaisiksi.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin nuorten asiantuntijoiden työmotivaatioon vaikuttaviin tekijöihin. Pelkästään jo tämän aiheen syvällisempi ja kattavampi tutkimus voisi olla erittäin mielenkiintoista. Kuitenkin tämän tutkimuksen tuloksen vertaamiseksi mielenkiintoinen jatkotutkimus voisi olla esimerkiksi ”työmotivaation rakentuminen yli 50-vuotiaiden asiantuntijoiden työssä”. Tässä vaiheessa yrityksen kannalta voi tulla mielenkiintoiseksi haasteeksi, miten arvokasta kokemusta ja tietoa osaava jo eläkeiän saavuttanut työntekijä voidaan pitää motivoituneena jatkamaan työskentelyä.

Lähdeluettelo

Aaltola, J. & Valli, R. (2010). Ikkunoita tutkimusmetodeihin – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus, Jyväskylä.

Alahuhta, M. (2015). Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo, Jyväskylä.

Alasuutari, P., Koskinen, I., Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.

Amabile, T. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review* 3.

Ashford, S. J. & Black, J. S. (1996). Proactive During Organizational Entry: The Role of Desire for Control. *Journal of Applied Psychology*.

Basset-Jones, N. & Loyd, G.C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management development*. vol. 24, no. 10.

de Bono, E. (1978). *Opportunities: A Handbook of Business Opportunity Search*. Associated Business Programmes, London.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1994). Promoting self-determined education. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 38, 3–14.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A Macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.

Gagne, M. (2009). A Model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*, vol. 48, no. 4.

Gagne, M. & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26.

Hackman, R.J., Oldham, G., Janson, R. & Purdy, K. (1975). A New Strategy for Job Enrichment. *California Management Review*. VOL. XVII.

Harisalo, R. (2010). *Organisaatioteoriat*. Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print, Tampere.

Hersey, P. (1996). *Management of organizational behaviour*. 7 painos, Simon A & Schuster Company, New Jersey.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1990). *Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla*. Alkuperäinen teos: *Management of Organizational Behavior* (1988). Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Herzberg, F. (1964). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. 46, 53-62.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, New York.

Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S., Huuhtanen, P. (2003). *Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Kananen, J. (2014). *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona*. Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Jyväskylä.

Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at The Dawn of The Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, vol. 56.

Lämsä, A. & Hautala, T. (2005). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1-3. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Maccoby, M. (1990). Miksi tehdä työtä? – Uuden sukupolven johtaminen. Otava, Helsinki.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396. York University, Toronto.

McClelland, D. C. & Atkinson, J. W. (1964). An Introduction to Motivation. D. Van Nostrand Company, New York.

Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research and Practice. *The Academy of Management Review*.

MOT, Kielitoimiston sanakirja (2017). Verkkosanakirja. Kotimaisten kielten keskus. Helsinki: Kielikone Oy.

Murtonen, M., Olkinuora, E., Palonen, T., Hakkarainen, K. & Lehtinen, E. (2008). Motivational Orientations in work. *International Journal of Educational Research*.

Nurmi, J-E. & Salmela-Aro, K. (2002). Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. PS-Kustannus, Keuruu.

Patton, M. (2001). Qualitative research and evaluation methods. Thousand Oaks: Sage.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. (1987). Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu.

Pihjalaniemi, S., Villa, T., Lavikainen, E. & Valkeasuo, L. (2014). Oppia ikä kaikki - Kouluttautumisen edellytykset eri elämänvaiheissa. Savion kirjapaino Oy, Kerava.

Pinder, C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ.

Porter, L.W. & Miles, R.E. (1974). Motivation and management. In J.W. McGuire, *Contemporary Management: Issues and Viewpoints*. Englewood Cliffs, N.J.

Perry, J.L. & Porter, L.W. (1982). Factors affecting the context for motivation in public organizations. *The Academy of Management Review* 7.

Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat*. Bookwell Oy, Porvoo.

Robbins, P. S. (2000). *Organizational Behaviour*. Prentice Hall inc, New Jersey.

Ruohotie P. (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Oy Edita Ab, Helsinki.

Ruohotie, P. & Honka, J. (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Oy Edita Ab, Helsinki.

Ruohotie, P. & Honka, J. (2002). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Oy Edita Ab, Helsinki.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) (2014). *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino, Tampere.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [Verkkodokumentti]*. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Sipilä, J. (1996). *Asiantuntija ja johtaja - Miten hallitsen nämä kaksi roolia*. WSOY, Espoo.

Spangler, W. D. & House, R. J. (1991). Presidential effectiveness and the leadership motive profile. *Journal of Personality and Social Psychology*.

Steers, R. M. & Porter, L. W. (1987). *Motivation and Work Behavior*. McGraw-Hill, New York.

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management*. Pearson Education Limited, Harlow.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2003). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1.-2. p. Gummerus, Jyväskylä.

Urquhart, C. (2013). *Grounded theory for qualitative research: A Practical Guide*. Sage Publications Ltd, London.

Vartiainen, M. & Nurmela, K. (2002). *Tavoitteet ja tulokset - motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. PS-kustannus, Jyväskylä.

Van Knippenberg, D. (2000). *Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective*. *Applied Psychology: An International Review*.

Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (2011). *Y-sukupolvi työelämässä*. JTO-Johtamistaidon opisto. Hansaprint Oy, Vantaa.

Viitala, R. (2004). *Henkilöstöjohtaminen*. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Vilkko-Riihelä, A. (1999). *Psyyke – Psykologian käsikirja*. WSOY, Porvoo.

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelurunko

1. Onko työsopimuksesi vakituinen, määräaikainen vai osa-aikainen?
2. Onko palkkauksesi kuukausipalkka, tuntipalkka, provisiopalkka vai joku muu?
3. Vastaako koulutuksesi työtäsi?
 - Vaikuttaako tämä työmotivaatioon ja miten?
4. Haluaisitko lisäkoulutusta?
 - Vaikuttaako tämä työmotivaatioon ja miten?
5. Haluatko edetä urallasi/pidätkö uralla etenemistä tärkeänä?
Kuinka tärkeää tämä on työmotivaation kannalta
6. Jos sinulla olisi mahdollisuus vaihtaa nykyinen työpaikkasi johonkin toiseen samalla palkalla, niin vaihtaisitko?
7. Kuinka määrittelet työmotivaation?
8. Mitkä ovat kolme tärkeintä työmotivaatioosi vaikuttavaa tekijää?
9. Mitkä aineelliset tekijät vaikuttavat mielestäsi työmotivaatioosi?
 - Kerro miten se vaikuttaa motivaatioosi?
10. Mitkä aineettomat tekijät vaikuttavat mielestäsi työmotivaatioosi?
 - Kerro miten se vaikuttaa motivaatioosi?
11. Onko kenestäkään työkaverista tullut sinulle vapaa-ajan ystävää?
 - Kuinka tärkeää tämä on työmotivaation kannalta
12. Mikä asia ilahdutti sinua töissä viimeksi, jonka koet vaikuttaneen työmotivaatioosi?
13. Mitkä asiat vaikuttavat negatiivisesti työmotivaatioosi?
 - Miksi?
14. Mikä asia sai sinut töissä huonolle tuulelle viimeksi ja miten koet sen vaikuttaneen työmotivaatioosi?
15. Mitä asiaa tulisi kehittää, että työmotivaatiosi kasvaisi?
16. Ympyröi seuraavat väittämät asteikolla 1–5
 - 1 = Täysin eri mieltä
 - 2 = Jokseenkin eri mieltä
 - 3 = En osaa sanoa
 - 4 = Jokseenkin samaa mieltä
 - 5 = Täysin samaa mieltä

- | | | | | | | |
|-------|--|---|---|---|---|---|
| 16.1. | Työtehtäväni ovat monipuolisia ja haasteellisia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.2. | Pääsen vaikuttamaan työni sisältöön | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.3. | Työtehtäväni muodostavat järkevä kokonaisuuden | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.4. | Työpaikalla on hyvä työilmapiiri | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.5. | Tulen toimeen kollegojeni kanssa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.6. | Minusta tuntuu, että esimieheni arvostaa työtäni | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.7. | Voin keskustella esimieheni kanssa avoimesti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.8. | Saan työstäni riittävästi palautetta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |