



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppateieteellinen tiedekunta

Johtaminen

Kandidaatintutkielma

KESKIJOHDON TYÖMOTIVAATIO

Case: kolme keskijohdon edustajaa

WORK MOTIVATION IN MIDDLE MANAGEMENT

Case: three representatives of middle management

11.5.2014

Tekijä: Merilin Juronen 0389627

Ohjaajat: Pasi Tuominen

Heidi Olander

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkielman rakenne	3
1.2 Tutkimuksen aihe ja tausta	3
1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	4
1.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaukset	5
1.5 Tutkimusmetodologia ja tutkimusaineisto	5
2. KÄYTETYT TEORIAT	6
2.1 Motivaatio	6
2.2 Työmotivaatio	8
2.2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	8
2.3 Agenttiteoria	13
2.4 Keskijohdon työmotivaation merkitys	13
3. TUTKIMUSMETODOLOGIA	15
3.1 Tutkimusaineisto, menetelmät ja analysointi	15
3.1.1 Haastattelut	16
3.1.2 Oma havainnointi	17
3.2 Tutkimuksen luotettavuus	18
4. EMPIIRINEN TUTKIMUS	20
4.1 Työmotivaatio	20
4.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	25
4.3 Suhde ylempään johtoon	28
5. TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO	34
5.1 Keskijohtoa työhön motivoivat tekijät	34
5.2 Ylimmän johdon toimien vaikutus keskijohdon työmotivaatioon	35
5.3 Yleispiirteet ylimmän johdon toimista keskijohdon työmotivaation parantamiseksi	36
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	38
6.1 Jatkotutkimustarpeet	40
LÄHDELUETTELO	41
LIITTEET	45

1. JOHDANTO

Työelämän nopea muutos viime vuosikymmenten aikana on muuttanut työn rakenteita organisaatioissa ja odotuksia liittyen niissä toimiviin työntekijöihin. Henkilökunnan rooli on korostunut yrityksissä esimerkiksi tehtävien ja vastuun määrän osalta. Vanha käsitys työnsuorittajista on väistynyt uuden, ajattelevan ja tuntevan työntekijäkäsityksen tieltä. Työntekijöiden tarpeet ja ominaisuudet tulisi ottaa huomioon työympäristössä, sillä henkilökunta on se, joka mahdollistaa yrityksen menestymisen. (Murtonen ym. 2008)

Työmotivaatio on aina ollut keskeinen ongelma työpaikoilla. Työmotivaation puuttuminen johtaa moniin ongelmiin, kuten työpanoksen vähenemiseen, työpaikan välttelyyn työpaikan jättämiseen mahdollisuuden tullessa sekä huonoon työn laatuun. Vastakohtana motivoituneisuus johtaa sinnikkyuteen, luovuuteen, tuottavuuteen ja hyvään työn laatuun. Työmotivaation merkitys tulevaisuudessa tulee vähintäänkin korostumaan entisestään. (Amabile 1993, 185) Amabile viittaa artikkelissaan työntekijöiden motivaatioon, mutta vähintäänkin samat asiat pätevät keskijohdon työmotivaatioon. Organisaation toiminnan kannalta on keskeistä tarkastella motivaatiota, sillä organisaation toimivuus ja tuottavuus ovat suorassa yhteydessä siihen, kuinka motivoituneita siellä työskentelevät ihmiset ovat (Juuti 2006, 38).

Erään perheyriksen myyntijohtaja kertoo, että yksi yrityksensä heikkouksista on se, että yrityksellä ei ole tarpeeksi hyvä keskijohto. Hänen mukaansa keskijohto on se, joka pelin ratkaisee, ylimmän johdon ohella. Keskijohto on se, joka vaatii alaisiltaan tarpeeksi. Keskijohto saa tiimit toimimaan ja on vastuussa tiimiensä menestyksestä. Hyvää keskijohtoa on todella vaikea löytää, sillä heiltä pitäisi löytyä sekä asiaosaaminen, että pitää osata johtaa ihmisiä. Ihmisten johtaminen ei ole helppo homma. (Myyntijohtaja 2014) Kun esimerkiksi asiantuntija siirtyy ensimmäisen portaan johtotehtäviin, siirtyy hänelle hallinnollisia velvoitteita, kun samalla pitäisi olla osaava ihmisten johtaja (Manninen 2011). Kokemuksen lisäksi tunneäly ja

reagointikyky ovat hyvän keskijohtajan ominaisuuksia, koska tämä joutuu hallitsemaan tilanteita, jotka muuttuvat nopeastikin (Karjalainen 2014).

Seniori-konsulttina ja MPS:n Tampereen toimiston vetäjänä toimiva Minna Silvennoinen (2012) kirjoittaa blogikirjoituksessaan ”Keskijohto on yrityksen tärkein voimavara” keskijohdon roolin merkityksestä jalkautettaessa muutosta. Kirjoituksessa kerrotaan tarinanomainen esimerkki yrityksestä, joka lähti tekemään mittavaa ja kokonaisvaltaista muutosta innokkaasti, siinä kuitenkin epäonnistuen. Kirjoituksessa esiin nostettu esimerkki yrityksessä toteutetusta muutoksesta tuo ilmi lähiesimiestyön suuren roolin muutosten toiminnallistamisessa. Kuten kirjoituksessa esitetään, paraskaan sisäinen tiedotus ei korvaa lähiesimiestyötä ja lähiesimies on se, joka ratkaisee loppujen lopuksi arjen työssään paljon. Keskijohdon rooli yrityksen menestystekijänä on nykyään varsin hyvin ymmärretty, mutta tämä ei näy vielä konkreettisina toimenpiteinä lähellekään riittävästi. Vaatimuksia ja odotuksia sadellessa keskijohdolle ylimmän johdon toimesta, on unohdettu antaa esimerkiksi riittävät työkalut niiden täyttämiseksi. Keskijohdolle tulisi antaa tukea ja kehittymismahdollisuuksia aivan yhtä lailla kuin ylimmällekkin johdolle. (Silvennoinen 2012)

Keskijohdon rooli ei ole helppo. Sen edustajat ovat ristitulessa ylimmän johdon ja työntekijöiden vaatimusten välissä. Keskijohdon toimiessa työnantajan edustajana, omaat mielipiteensä ja uskomuksensa syrjäyttäen, nousee haasteeksi keskijohdon motivointi. Eihän hyvää keskijohtoa haluta menettää, kun sellainen on löydetty. Monesti puhutaan työntekijöiden motivoinnista, ylimmän johdon motivoinnista paljon kiisteltyine palkkajärjestelmineen puhumattakaan. Tämä kandidaatintutkielma nostaa keskijohdon työmotivaation esille.

Tutkimuksessa tutkitaan case-yrityksen keskijohdon edustajien työmotivaatiota. Pyritään selvittämään mitkä asiat motivoivat keskijohtoa ja tarkemmin, kuinka ylin johto voi tähän keskijohdon työmotivaatioon vaikuttaa. Tutkimuksessa käsitellään työmotivaatioon liittyvää teoriaa ja case-yrityksessä tehtyjä haastatteluja. Lopussa

asiat kootaan yhteen, jonka jälkeen kootaan myös ehdotuksia keskijohdon työmotivaation parantamiseksi.

1.1 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta luvusta. Ensimmäinen luku esittelee tutkimuksen aiheen, sen taustan, tarkoituksen, tavoitteet, teoreettisen viitekehyksen, tutkimuksen rajaukset, tutkimusmetodologian sekä tutkimusaineiston. Toinen luku syventyy teorioihin, jotka koskevat tutkimusta. Kappaleessa käsitellään aihetta aikaisemman tutkimuksen kautta. Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimusmetodologia. Neljäs luku esittelee empiirisen osion. Lopuksi viidennessä luvussa kootaan tutkimustuloksista yhteenveto ja tutkielman viimeisessä, kuudennessa kappaleessa tehdään johtopäätökset.

1.2 Tutkimuksen aihe ja tausta

Olen työskennellyt monissa eri työpaikoissa ja huomannut niissä huomattavia eroja ihmisten suhtautumisessa työhön ja heidän työmotivaatiossaan. Olen huomannut, että ihmisten työmotivaation vaikuttavat monet eri asiat. Olen myös havainnut eroja työmotivaatiossa siirryttäessä työpaikan portailta toiselle. Tästä huomiosta sain ajatuksen kandidaatintutkielmalleni. Hahmotellessani tutkimukseni aihetta löysin paljon tutkimuksia liittyen työntekijöiden työmotivaatioon ja mielenkiintoni johdon, tarkemmin keskijohdon, työmotivaatiota kohtaan heräsi. Kun aihetta syvennetään vielä koskemaan ylimmän johdon toimia ja niiden vaikutusta keskijohdon työmotivaatioon, saadaan tarkempia tuloksia, siitä millaisilla toimilla keskijohdon työmotivaatiota optimoidaan.

Aiheeni sopii hyvin kandidaatintutkielmaan, sillä vaikkakin työmotivaatiota on tutkittu paljon, on näkökulmani uusi. Työmotivaatiota ovat tutkineet muun muassa Maslow, Herzberg, Vroom ja Deci (Juuti 2006, 43). Monesti työmotivaatiota tutkitaan

työntekijöiden motivoimisen kautta. Keskijohdon työmotivaatio on vielä melko vähän käsitelty alue. Aikaisempi tutkimustyö on tuottanut vaatimattomia tuloksia käytettyjen mallien monimuotoisuuden puuttumisen vuoksi (Kominis & Emmanuel 2007, 69). Näkökulmani rajaa tutkimukseni selkeäksi kokonaisuudeksi. Tutkimuksen aihe liittyy pääaineeseeni eli johtamiseen. Uskon myös, että tutkielmastani on hyötyä haastateltaville, sillä työmotivaationsa miettiminen nostaa asian esille ja saa pohtimaan tarkoin omia työmotivaationlähteitä ja sen haittaajia, jolloin ollaan jo työmotivaation parantamisen polulla.

1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Kaikkien organisaation toimijoiden työmotivaatiolla on merkitystä. Tämä tutkimus keskittyy keskijohdon työmotivaatioon. Tutkimus pyrkii nostamaan keskijohdon merkityksen tarkasteluun keskiöön. Keskijohto on kaiken toiminnan keskellä ja sen työmotivaatio on olennainen asia. Työmotivaation puute voi johtaa huonoihin seurauksiin. Se voi aiheuttaa tyytymättömyyttä työoloihin, työntekijöiden vaihtuvuutta tai jopa yrityksen tuloksen huonontumista. Tämä tutkimus pyrkii tutkimaan keskijohdon työmotivaatiota ilmiönä. Tutkimus pyrkii siis ymmärtämään käsiteltävää aihetta ja etsimään parannusehdotuksia. Tavoitteenani on nostaa ilmiö esille ja oppia ymmärtämään sitä. Pyrin siihen, että voin tulevaisuudessa hyödyntää tutkimukseni esille tuomia asioita työssäni.

Tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraavaan päätutkimuskysymykseen:

- Mitkä tekijät motivoivat keskijohtoa työhön?

Lisäksi päätutkimuskysymystä tukevat alatutkimuskysymykset:

- Miten ylimmän johdon toimet vaikuttavat keskijohdon työmotivaatioon? Mitkä ylimmän johdon toimet parantavat ja mitkä heikentävät keskijohdon työmotivaatiota?

- Miten keskijohdon työmotivaatiota voidaan parantaa ja sitä heikentäviä tekijöitä poistaa/korjata/ratkaista?

Tutkimuskysymykset pyrkivät selventämään tutkimuksen kokonaisuuden. Tutkimuksen aiheen teemoja käsitellään teoriaosuudessa aiemman kirjallisuuden ja artikkeleiden pohjalta ja empiriaosuus on tutkimuksen esimerkki aiheesta. Viimeistään johtopäätösosiossa tutkimus pyrkii vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja tekemään johtopäätökset aiheesta.

1.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu motivaatiota ja työmotivaatiota käsittelevästä kirjallisuudesta ja artikkeleista.

Tutkimus on rajattu koskemaan keskijohdon työmotivaatiota. Ylin johto ja työntekijäporras jäävät tutkimuksen ulkopuolelle, vaikkakin ylin johto on käsiteltävänä tutkimuksessa. Ylimmän johdon rooli tutkimuksessa koskee sen toimia, joilla se vaikuttaa keskijohdon työmotivaatioon. Rajaus tuo tutkimukselle mielenkiintoisen näkökulman ja se muodostaa kandidaatintutkielmalle sopivan kokonaisuuden.

1.5 Tutkimusmetodologia ja tutkimusaineisto

Tutkimus koskee kolmea eri yritystä eri toimialoilta, joiden keskijohdon edustajia haastattelen. Tutkimus on tapaus- eli case-tutkimus. Tutkimus on kvalitatiivinen, siis laadullinen tutkimus. Haastattelut toimivat tutkimusmenetelmänä. Tutkimukseen haastateltiin kolmea eri yrityksen keskijohdon edustajaa. Kaikki kolme keskijohdon edustajaa toimivat eri toimialoilla. Myös tilanteet yrityksissä olivat hyvin erilaiset. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelujen materiaalia käytettiin case- osuudessa ja sitä analysoitiin tutkimuksen teorian avulla ja siihen suhteuttaen.

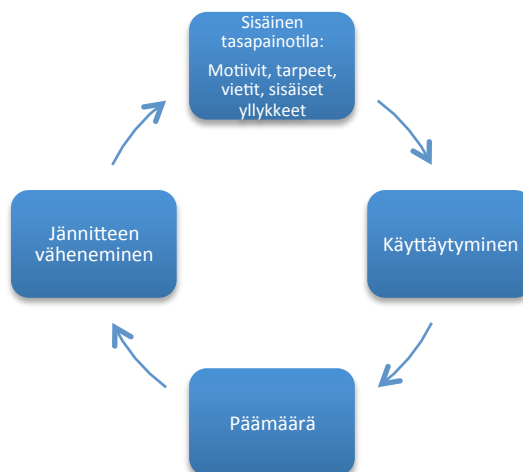
2. KÄYTETYT TEORIAT

Teoriaosuus lähtee liikkeelle esittelemällä motivaatiota ja siihen liittyvää käsitteistöä. Se luo pohjan tutkielman pääteorioille eli työmotivaatioteorioille.

2.1 Motivaatio

Juuti (2006) määrittelee motivaation olevan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmä, jolloin motivoitunut toiminta on päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista käyttäytymistä. Kun käyttäytyminen on vapaaehtoista, yksilön tahdon alaista ja kontrolloitua, on se motivoitunutta. Motiivit saavat aikaan tilan, jota kutsutaan motivaatioksi. Näitä motiiveja voivat esimerkiksi olla tarpeet, halut, vietit ja sisäiset yllykkeet. Näin ollen motivaatio on kokonaisprosessi, joka muodostuu kaikkien yksilöön vaikuttavien ja hänen mielessään olevien motiivien yhteistuloksena. Näitä prosesseja on ihmisen mielessä käynnissä jatkuvasti. Liikkeellepanevia voimia näissä prosesseissa ovat esimerkiksi yksilön ja hänen ympäristönsä väliset vuorovaikutussuhteet. (Juuti 2006, 37-38)

Käyttäytyminen muodostuu aina sarjasta toimintoja ja monet prosessinäkökulman omaksuneet teoriat tuovat esille, että ihminen käyttäytyy melko rationaalisesti kohden tietoisia päämääriään. Vastakohtana tälle, psykoanalyttisen teorian mukaan ihminen käyttäytyy pääosin tiedostamattomien motiivien mukaan. Motivoituneen henkilön voidaan ajatella olevan eräänlaisessa jännitystilassa, joka syntyy hänen omien päämääriensä ja tavoitteidensa sekä hänen nykytilan välisestä epätasapainosta. Tuota epätasapainotilaa hän pyrkii toiminnallaan vähentämään. Tämä prosessi on kuvattu kuviossa 1. (Juuti 2006, 38-39)



Kuvio 1: Motivaatioprosessi

Motivaatioon liittyy energia, suunta, sitkeys ja ekvifinaliteetti (samatavoitteisuus) sekä aktivoinnin ja tarkoituksen kaikki näkökulmat. Motivaatio on ollut keskeinen ja jatkuva aihe psykologian kentällä, mutta ehkä vielä tärkeämpänä todellisessa maailmassa, motivaatio on arvostettu aihe sen seurauksien vuoksi. Motivaatio tuottaa ja saa aikaan asioita. Siksi se on keskeinen aihe myös johtajien keskuudessa. Ihmisten positiiviseen potentiaaliin vaikuttavista asioista tehty tutkimustyö osoittaa, että löydetyt tekijät ovat tärkeitä niin teoreettisesti kuin myös käytännön merkityksen kannalta. Nämä tekijät edistävät muodollisen tiedon kehittymistä liittyen ihmisten käyttäytymiseen ja tiedon avulla voidaan suunnitella sosiaalisia ympäristöjä, jotka optimoivat ihmisten kehityksen, suorituskyvyn sekä hyvinvoinnin. (Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000)

Ehkä tunnetuimpia motivaatioteorioita on Maslowin tarveteoria, jossa ihmisellä ajatellaan olevan viidenlaisia tarpeita ja näistä tarpeista on muodostettu hierarkkinen järjestelmä. Alhaalta ylöspäin edeten tarpeet ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, liitynnän tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. Ihmisten ajatellaan olevan kasvuhaluja eli he pyrkivät siirtymään tarvetasoilla aina ylemmäs. Alemman tason tarpeiden tulee olla tyydytettyjä ennen kuin ylemmän tason tarpeiden merkitys korostuu. (Juuti 2006, 45)

2.2 Työmotivaatio

Työmotivaatiota käsitteleviä teorioita on paljon ja ne ovat kehittyneet viimeisen sadan vuoden aikana paljon, joten myös uusia teorioita on tullut pinnalle (Juuti 2006, 43). Teoreettinen ja empiirinen tutkimus ovat esittäneet, että ihmisen työmotivaatio voidaan jakaa kahteen tyyppiin, sisäiseen ja ulkoiseen. (Amabile 1993, 186-188)

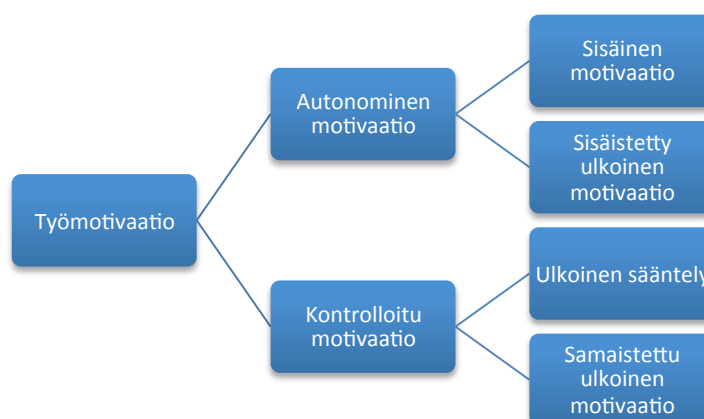
2.2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Määritelmänä *sisäinen motivaatio* tarkoittaa henkilön pyrkimystä saada työstä nautintoa ja, että työ on mielenkiintoista. Työn tulee tuoda tyydytystä mielenkiintoon, siinä tulee voida ilmaista itseään ja sen tulee tarjota henkilökohtaisia haasteita, jotta henkilö on sisäisesti motivoitunut. (Amabile 1993, 186-188) Sisäisesti motivoituneen henkilön on saatava työstään mielenkiintoa ja nautintoa ja sen on oltava kanava ilmaista itseään.

Sisäiseen motivaatioon liittyy hyvin kiinteästi *itseääräytymisteoria* eli Self-Determination Theory (SDT). Keskeistä siinä on motivaation jaottelu autonomiseen ja kontrolloituun. Autonominen motivaatio liittyy tunteeseen, että henkilö kokee toimivansa omasta tahdostaan ja hänellä olevan vaihtoehtoja. Sisäinen motivaatio on esimerkki autonomisesta motivaatiosta. Kun ihmiset sitoutuvat aktiviteettiin, koska pitävät sitä kiinnostavana, toimivat he täysin omasta tahdostaan. Autonominen motivaatio on jaettu sisäiseen motivaatioon ja hyvin sisäistettyyn ulkoiseen motivaatioon, joten autonomisesti motivoitunut henkilö toimii, koska on kiinnostunut tehtävästä ja/tai koska hän on sisäistänyt tehtävän arvon hyvin. (Gagne & Deci 2005, 334-340)

Kun taas ihminen kokee toimivansa painostuksen alla ja pakotettuna tehtävään, on motivaatio kontrolloitua. Kontrolloitu motivaatio sisältää ulkoisen sääntelyn ja samaistetun ulkoisen motivaation. Kontrolloidun motivaation tyyppi siis kuvastaa tunteeko henkilö toimivansa pakotettuna vai houkuteltona tehtävään. (Gagne & Deci

2005, 334-340) Yhtäältä tutkimus on osoittanut, että ulkoisen palkkion, kuten rahan käyttö johtaa kontrolloituun motivaatioon ja sisäinen motivaatio tehtävää kohtaan menetetään (Deci 1971, 114). Toisaalta on myös tutkimustuloksia siitä, että vaikka autonomisen ja kontrolloidun motivaation välille tehdäänkin usein vastakkainasettelu, voivat ne myös esiintyä yhdessä ja kontrolloidun motivaation olemassaolo ei välttämättä heikennä henkilön tunnetta itsemäärämisoikeudesta (Moran et al. 2012, 361-362). SDT olettaa, että autonominen ja kontrolloitu motivaatio eroavat toisistaan taustalla olevissa sääntelyprosesseissa ja niiden mukana olevissa kokemuksissa. SDT esittää, että käyttäytymistä voidaan kuvata sen mukaan, onko se autonomisesti vai kontrolloidusti motivoitunutta. Kumpikin motivaatiotyyppi on kuitenkin tarkoituksellista, sillä ne ovat vastakohtia motivoitumattomuudelle. (Gagne & Deci 2005, 334) Kuvio 2 kuvaa itsemääräytymisteorian kokonaisuuden.



Kuvio 2: Itsemääräytymisteoria (SDT)

Deci ja Ryan esittelivät *kognitiivisen arvioinnin teorian* (Cognitive Evaluation Theory; 1985). Teoria on itsemääräytymisteorian aputeoria, jonka tarkoituksena on täsmentää tekijöitä, jotka selittävät vaihtelevuutta sisäisessä motivaatiossa. Teorian mukaan sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät tekijät voivat vahvistaa tai heikentää sisäistä motivaatiota. Sosiaalis-kontekstuaaliset tekijät, kuten palaute, kommunikaatio ja palkkiot, jotka johtavat pätevyiden tunteeseen, voivat vahvistaa sisäistä motivaatiota. Optimaaliset haasteet, rakentava palaute ja alentavien

arvioiden puuttuminen helpottavat sisäisen motivaation syntymistä yhdessä omaehtoiseksi koetun toiminnan kanssa. (Ryan & Deci 2000, 70)

Henkilö on puolestaan *ulkoisesti motivoitunut*, kun hän on sitoutunut työhön saavuttaakseen jonkin työhön liittymättömän tavoitteen (Amabile 1993, 188). Monesti tämä työhön liittymätön tavoite on käytännössä palkka. Amabile kuitenkin ehdottaa, että ulkoinen ja sisäinen motivaatio voivat olla toisiaan vahvistavia. Hän tuo esiin, että sopiva työympäristö ja henkilön persoonallisuuden piirteet voivat saada aikaan sopivan sekoituksen ulkoista ja sisäistä motivaatiota ja näin ollen tuottaa todella hyvän suorituskyvyn ja henkilökohtaisen tyytyväisyyden. Koska on käynyt, ilmi, että nämä kaksi motivaatiotyyppiä esiintyvät usein yhdessä, hän tutki kuinka ne sekoittuvat ja ovat vuorovaikutuksessa. (Amabile 1993)

Amabile kollegoineen ottivat käsittelyynsä tutkimusohjelman, jossa tutkitaan suoraan henkilöiden eroja sisäisessä ja ulkoisessa motivaatiosuuntautuneisuudessa. He suunnittelivat WPI (Work Preference Inventory) työkalun, jonka avulla voidaan henkilön sisäistä ja ulkoista motivaatiota asettamalla ne skalaareille. Työkalun avulla on käynyt ilmi, että kumpikin motivaatiotyyppi voi esiintyä väliaikaisena tilana tai vakaampana persoonallisuuden piirteenä. Työkalun skalaarit eivät korreloineet, joten todistettiin, että sisäinen ja ulkoinen motivaatio voivat esiintyä yhdessä. (Amabile 1993, 190)

Motivaatiotyyppien yhdessä esiintymisestä luotiin kaksi mekanismia. Ensimmäisessä ulkoinen motivaatio toimii ikään kuin sisäisen motivaation palveluksessa eli ulkoinen motivaatio tukee sisäistä motivaatiota. Toinen mekanismi sovittaa yhteen työsyklin tilanteen ja henkilön motivaation. Yrityksen prosessin eri vaiheissa tarvitaan erityyppisiä motivaatioita ja tämä mekanismi esittää, että optimoitu suorituskyky saavutetaan, kun motivaation tyyppi vastaa työvaihetta. (Amabile 1993, 195-196)

Monet motivaatioteoreetikot ja suurin osa sosiaalipsykologeista, jotka tutkivat motivaatiota pitävät sitä henkilön tilana, johon vaikuttaa suurelta osalta väliön tilanne. Se koostuu henkilön sosiaalisesta ympäristöstä, johon kuuluvat muun muassa se miten työ on suunniteltu ja palkitsemisjärjestelmän tyyppi. Kuitenkin suurin osa teoreetikoista myöntää mahdollisuuden, että motivaatio voi myös toimia melko vakaana piirteenä eli, että on olemassa eroja motivaatiosuuntautuneisuudessa eri ihmisten välillä. (Amabile 1993)

Työmotivaatioteorioiden yksi tunnusetuimpia ja viitatuimpia teorioita on Herzbergin *motivaatio-hygienia teoria*. Teoria jakaa motivoivat tekijät kahteen kategoriaan. Motivaatiotekijät sisältävät itse työn ja työntekijän suhteen siihen. Esimerkkejä motivaatiotekijöistä ovat vastuullinen työ, työn suorittamisen autonomisuus ja vaikeiden tehtävien suorittamisesta saatava tyydytys (Amabile 1993, 187). Toisin sanoen motivaatiotekijät suosivat tekijöitä, jotka ovat luonnollisia itse työssä (Tietjen & Myers 1998, 226).

Hygieniatekijät ovat tekijöitä, joilla on tekemistä työn ympäristön kanssa. Niistä esimerkkeinä ovat palkka, turvallisuus ja yleiset työolosuhteet (Amabile 1993, 187). Hygieniatekijöissä painottuvat siis ulkoiset tekijät, kuten suhteet muihin työntekijöihin (Tietjen & Myers 1998, 226). Herzbergin mukaan hygieniatekijät nousevat esille lähinnä, jos ne ovat toimimattomia. Hän myös ehdottaa, että ihmiset ovat kaikkein tyytyväisimpiä ja tuottavimpia, kun heidän työnsä on rikasta motivaatiotekijöiden osalta. (Amabile 1993, 187)

Hackman ja Oldhan esittivät, että työstä voidaan tehdä motivoivampaa, kun lisätään työssä tarvittavien taitojen määrää, työn merkityksellisyyttä, työn tärkeyttä, työn autonomiaa ja palautetta. Mallin mukaan optimaalinen työmotivaatio saadaan aikaan, kun työn vaikeus täsmää henkilön taitotason tai ylittää sen. (Amabile 1993, 187)

Odotusarvoteoria käsittelee aikaisempia kognitiivisia seikkoja, jotka liittyvät motivaatioon ja kuinka nämä liittyvät toisiinsa. Se on siis kognitiivinen prosessiteoria motivaatiosta, joka perustuu ajatukseen, että ihmiset uskovat työpanoksensa, siitä saatavan suorituskyvyn ja näistä kahdesta saatavan palkkion välillä olevan yhteys. Toisin sanoen ihmiset motivoituvat, kun he uskovat, että vahva panostus johtaa hyvään suorituskykyyn, joka johtaa puolestaan haluttuihin palkkioihin. Palkkion ei tule kuitenkaan olla liian helposti eikä vaikeasti saavutettavissa. Tämän teorian ensimmäisenä suoraan työolosuhteisiin yhdisti Victor Vroom (1964). Teoriassa on neljä perusoletusta. Ensimmäinen oletus on, että ihmiset tulevat organisaatioon mukanaan oletuksia heidän tarpeistaan, motivaatioistaan ja edeltävistä kokemuksistaan ja nämä vaikuttavat siihen kuinka yksilöt reagoivat organisaatioon. Toinen oletus on, että yksilön käytös on tietoisien valinnan tulos. Kolmantena oletuksena on, että ihmiset haluavat erilaisia asioita organisaatioilta, kuten hyvän palkan, varmuuden tai haasteita ja neljäntenä, että ihmiset valitsevat vaihtoehdoista niin, että lopputulokset ovat heille henkilökohtaisesti optimaalisia. (Lunenburg 2011, 1-2)

Odotusarvoteoria ja sen antama tulkinta johtajien motivaatiosta antoivat pohjan tutkimukselle, jossa pyrittiin selvittämään keskijohdon motivaatiota. Tutkimus osoitti, että saavuttaakseen positiivisia motivationaalisia ominaisuuksia organisaatiossa olevien kannustinjärjestelmien ja niiden kautta jaettavien palkkioiden tulee olla suorituskykyriippuvaisia ja suorituskyvyn ja palkkion välisen linkin on oltava selkeä ja läpinäkyvä. Ulkoisten palkkioiden jakaminen epätäydellisen ja epätarkan suorituskykymittariston perusteella tai ilman läpinäkyvää linkkiä siitä johtajan suorituskykyyn todennäköisesti johtaa palkkion halutun houkuttelevuuden vähentymiseen. Tällä on vaikutuksensa myös motivaatioon. Sisäisen palkkion vaikutus motivaatioon on tutkimuksen perusteella suora. Sisäisen palkkion koetulla arvolla on selvä positiivinen vaikutus johtajan motivaatioon. (Kominis & Emmanuel 2007, 69)

2.3 Agenttiteoria

Tutkielma käsittelee osittain kahden eri osapuolen, keskijohdon ja ylimmän johdon, suhdetta, joten teoreettista pohjaa tälle suhteelle antaa agenttiteoria. Agenttiteoria suuntaa huomion tilanteeseen, jossa yksi osapuoli (päämies) delegoi työtä toiselle osapuolelle eli agentille. Kummankin osapuolen ollessa hyödyn maksimoijia, on hyvä syy olettaa, että agentti ei aina toimi päämiehen etujen mukaisesti. (Jensen & Meckling 1976, 310) Agenttiteoria pyrkii ratkaisemaan kahta ongelmaa, jotka saattavat ilmetä tässä suhteessa. Ensimmäinen ongelma ilmenee, kun osapuolten pyrkimykset eroavat toisistaan ja toinen, kun päämiehen on kallista tai vaikeaa varmistaa, mitä agentti todella tekee. (Eisenhard 1989, 58) Teorian anti tälle tutkielmalle on sen suhdekeskeisempi puoli. Huomionarvoista on esimerkiksi kuinka luottamus rakentuu, kun kyseessä on kahden toimijan intressit ja näkemykset asioista.

2.4 Keskijohdon työmotivaation merkitys

Keskijohto on usein hieman aliarvioitu tekijä yrityksen tuloksen muodostuksessa. Suurin osa keskiportaalan esimiehistä tekee viikossa töitä 40-50 tuntia. Keskiportaalan johtajat ovat pahimmassa puristuksessa, mutta pitkät päivät eivät näy heidän palkassaan asiantuntijan mukaan. (Manninen 2011) Jotta keskijohdon työmotivaatioon voidaan lähteä syventymään, tulee keskijohto tiedostaa tärkeänä osana yrityksen toimintaa. Asiantuntijatehtäviensä lisäksi keskijohdon tehtävänä on pitää huoli siitä, että yhteydet kulkevat hierarkian eri suuntiin niin, että keskiporras välittää ylemmän johdon agenda omille työntekijöilleen ja toisaalta kiteyttää työntekijäportaalan ajatukset ylemmälle portaalille vietäväksi (Manninen 2011). Keskijohto vastaa yhtäältä ylhäältä tuleviin odotuksiin, vaatimuksiin ja ohjeisiin. Toisaalta keskijohto johtaa työntekijöitä, joten jälleen keskijohdon oma motivaatio on tärkeässä roolissa, sillä keskijohdon edustajat näyttävät tietynlaista mallia ja esimerkkiä työntekijöille ja voivat olla suurelta osalta vaikuttamassa työntekijöiden motivaatioon.

Tulevaisuudessa motivaation rooli tulee vähintäänkin kasvamaan. Työmotivaation taso ei pysy tasaisena. Organisaationaaliset muutokset voivat saada työmotivaation romahtamaan suuresti. Trendejä organisaatioissa ovat olleet esimerkiksi työn uudelleen organisointi ja vähentäminen, urapolkumahdollisuuksien muuttuminen, uudenlaiset palaute- ja suorituskykymittarit, työnkuvien muutokset, työn organisoinnin muutokset, itse organisaatioiden luonteen muutokset sekä taloudellisten ja poliittisten tilanteiden muutokset. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat ihmisten ajatuksiin työstään. (Amabile 1993, 186) Trendit vaikuttavat paitsi keskijohdon edustajan henkilökohtaisiin ajatuksiin työstään, myös tämän konkreettiseen työhön, sillä ylimmän johdon ja työntekijäportaon ristitulessa oleminen ei ainakaan helpotu.

3. TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja menetelminä on käytetty haastatteluja ja omaa havainnointia. Tutkimus on tapaus- eli casetutkimus. Tapaustudkimukseksi kutsutaan tutkimusta, jossa tutkitaan yhtä tai useampaa, kuitenkin enintään muutamaa, tietyllä tarkoituksella valittua tapausta (Koskinen et al. 2005, 154). Tutkimuksen kohteena ovat kolme eri toimialalla toimivaa keskijohdon edustajaa.

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta on pyrkimys kuvata todellista elämää. On otettava huomioon, että todellisuus ei ole pilkottavissa osiin, vaan tapahtumat muovaavat toisiaan. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkiikin kokonaisvaltaiseen kohteen tutkimiseen. Voidaan myös yleisesti todeta, että laadullisessa tutkimuksessa pyritään jo olemassa olevien väittämien todentamisen sijaan enemmänkin löytämään tai paljastamaan tosiasioita. Tieto kerätään tyypillisesti laadullisessa tutkimuksessa luonnollisissa, todellisissa tilanteissa yleensä ihmisiltä ja sitä analysoidaan induktiivisesti. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi et al. 2000, 152-155)

3.1 Tutkimusaineisto, menetelmät ja analysointi

Tarkkailun ohella haastattelua voidaan pitää perusmenetelmänä, sillä se soveltuu moniin eri tilanteisiin. Haastattelua kannattaa käyttää aina kun se on mielekäs tapa kerätä tietoa, vaikka se on työläs menetelmä ja vaatelias jatkoanalyysien kannalta. (Metsämuuronen 2006, 113-114) Erilaisten vuorovaikutustilanteiden avulla saadaan erilaista tutkimustietoa, sillä ihmiset pyrkivät jo ennen kysymyksiin vastaamista ja haastattelutilanteessa pääsemään käsitykseen tilanteen luonteesta. Aineiston hyvä tai huono laatu riippuu kysymyksistä, jotka haastateltavalle on esitetty ja joita tulkitsemalla pyritään saamaan vastauksia tutkimusongelmaan. (Alasuutari 2007, 151-153)

Tutkimusmenetelminä käytettiin haastattelua, koska tutkimuksen tarkoituksena oli saada haastateltavien oma näkemys työmotivaatiostaan ja siitä kuinka ylin johto siihen vaikuttaa. Jokaisen ihmisen näkemys on tietenkin subjektiivinen ja pyrkimyksenä olikin paneutua näiden kolmen haastateltavan omiin näkemyksiin. Haastateltavat saivat haastattelukysymykset (Liite 1) ja haastattelun tarkoituksen ja ohjeistuksen (Liite 2) etukäteen nähtäväkseen. Kaksi haastattelua suoritettiin haastateltavien omilla työpaikoillaan ja yksi sen ulkopuolella rauhallisessa tilassa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

3.1.1 Haastattelut

Haastattelututkimus on tutkimus, jossa tutkija tai haastattelija esittää kysymykset suullisesti ja kirjaa ylös haastateltavan antamat vastaukset. (Uusitalo, 1991, 92-93) Jotta haastattelu ja siinä esitetyt kysymykset jättäisivät tilaa haastattelussa ilmeneville, ehkä uusillekin asioille, toteutettiin se puolistrukturoituna haastatteluna, yksinkertaisemmin teemahaastatteluna. Puolistrukturoitu haastattelu sopii hyvin käytettäväksi, kun halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita eli esimerkiksi arvostuksia, ihanteita tai perusteluja (Metsämuuronen 2006, 115). Työmotivaation voisi myös laskea melko heikosti tiedostetuksi aihealueeksi. Haastattelu kohdistuu ennakkoon valittuihin teemoihin, mutta kysymysten muotoa tai esittämisjärjestystä ei ole ennalta tarkasti määritelty (Hirsjärvi & Hurme 1985, 36). Täysin strukturoitu haastattelu olisi saattanut johtaa liian samanlaisiin ja suppeisiin vastauksiin. Haastattelu haluttiin toteuttaa niin, että se on joustava, mutta silti niin, että aihe rajattu ja puolistrukturoitu teemahaastattelu sopi tähän tarkoitukseen hyvin.

Haastatteluteemat valittiin tutkimukseen sopiviksi, sillä ne vastaavat tutkimuskysymystenasettelua. Teemoina olivat vastaajan työmotivaatio, vastaajan sisäinen ja ulkoinen motivaatio sekä vastaajan suhde ylempään johtoon. Vastaajien haastattelunhetkistä työmotivaatiota tutkittiin pohjan luomiseksi tutkimukselle. Kun tämä oli tutkittu, voitiin syventyä sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon ja sen merkitykseen sekä suhteeseen ylempään johtoon. Haastattelukysymykset muodostettiin myös niin, että ne vastaavat tutkimuskysymyksiin. Kysymyksiä esitettiin

myös hieman tutkimuskysymysten vierestä, jotta vastaajat saatiin ymmärtämään kokonaisuutta, mikä aiheeseen liittyy ja näin ollen laajempia näkemyksiä esille. Apuna käytettiin myös aiempien tutkimuksien haastattelurunkoja. Haastattelukysymykset lähetettiin vastaajille etukäteen, jotta he ehtivät miettiä vastauksiaan hetken. Tämän olisi voitu toteuttaa toisin, sillä vastaukset olisivat olleet ehkä vielä laajempia ja syvempiä, jos vastaaja ei olisi nähnyt kysymyksiä etukäteen.

Haastateltavina olivat kolme keskijohtajaa. Heistä yksi oli nainen ja kaksi miehiä. He toimivat kaikki Lappeenrantalaisyhtyrityksissä esimiehinä, mutta täysin eri toimialoilla. Vastaajien keski-ikä oli 45 vuotta ja jokaisella on takana jo pitkä ura esimiestehtävissä. Tutkija oli jokaisen haastateltavan kanssa yhteydessä pitkään haastattelun tiimoilta. Jokainen pyydetty haastateltava suostui mukaan haastatteluun. Kaksi haastattelusta suoritettiin vastaajan työhuoneessa ja työpaikan ulkopuolella rauhallisessa tilassa. Haastattelut suoritettiin kevään mittaan. Vastaajat tiesivät, että haastattelut nauhoitettiin, jossa haastattelutilanteessa haastattelija voi keskittyä itse aiheeseen eikä joudu kirjoittamaan muistiinpanoja. Haastattelut nauhoitettiin myös, jotta vastaukset ovat tarkistettavissa. Lyhyin haastattelu kesti 29 minuuttia ja pisin tunnin ja 10 minuuttia. Haastattelujen keskipituus oli 43 minuuttia.

3.1.2 Oma havainnointi

Tutkija on työskennellyt samassa yrityksessä yhden haastateltavan kanssa. Tämän haastateltavan tunteminen auttaa tutkijaa ymmärtämään haastateltavan tapaa esittää asiat, mikä puolestaan auttaa tutkijaa ymmärtämään vastauksia paremmin. Haastateltavan on myös todennäköisesti helpompi kertoa asioista avoimemmin, kun hän itse tuntee tutkijan ja tietää, että tämä on luotettava. Muiden haastateltavien kohdalla tutkija pyrki luomaan avoimen ja luotettavan ilmapiirin, jotta haastattelujen anti olisi mahdollisimman syvä.

3.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkija suoritti itse kaikki haastattelut. Tutkijan oma asema suhteessa haastateltaviin on hyvä, sillä kaksi haastateltavaa olivat tutkijalle ennestään tuttuja ja yhden kanssa tutkija oli pitkään yhteydessä aiheen tiimoilta. Tutkija muodosti tulkinnat haastattelujen pohjalta, hieman myös omaa havainnointia käyttäen. Haastattelu pyrittiin suorittamaan täysin objektiivisesti. Haastattelutilanteista jäi kuva, että vastaajat olivat hyvin rehellisiä ja avoimia. Haastatteluohjeistuksessa (Liite 2) oli kerrottu, että vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti ja tämä varmasti helpotti rehellisten vastausten saantia.

Tutkimuksessa oli tarkoituksena korkea reliabiliteetti. Mittauksen reliabiliteetti terminä viittaa tutkimuksen toistettavuuteen eli mikäli samaa ilmiötä mitattaisiin monta kertaa samalla mittarilla, olisivat vastaukset melko samanlaisia (Metsämuuronen 2006, 115). Haastattelut ovat täysin toistettavissa. Vaikka haastattelut toteuttaisi toinen tutkija samoille haastateltaville, olisivat tulokset todennäköisesti hyvin samansuuntaisia. Haastateltavia vaihdettaessa on olemassa mahdollisuus, että tulokset vaihtelisivat hieman, sillä erilaisia tilanteita työpaikoilla on paljon ja näkemyksiä niiden subjektiivisuudesta johtuen yhtä paljon kuin vastaajia. Tämän tutkimuksen luotettavuus voidaan arvioida hyväksi, sillä haastattelujen kulku ja sisältö on kuvailtu avoimesti ja tarkasti.

Validiteetilla tarkoitetaan puolestaan sitä, missä määrin jokin väite, tulkinta tai tulos ilmaisevat kohdetta, joihin niiden on tarkoitus viitata ja käytännössä validi tieto tarkoittaa sitä, että tutkijan tulee osoittaa, että hänen löydöksensä eivät perustu vääränlaisiin haastattelulausumiin, kysymyksiin tai havaintoihin, jotka on muodostettu epätyypillisessä tilanteessa (Koskinen et al. 2005, 254). Tutkimuksen validius voidaan arvioida myös hyväksi, sillä haastattelut on nauhoitettu ja ne ovat tarkistettavissa nauhalta. Haastatteluiden vastaukset vastaavat suoraan tutkimuskysymyksiin. Vaikkakin jokaisen haastateltavan tilanne ja suhde ylimmän

johdon kanssa on hyvin erilainen, ovat he hyvin tyypillisiä keskijohdon edustajia. Tyypillistä tässä tilanteessa on se, että on hyvin erilaisia tilanteita. Voidaan kuitenkin pyrkiä löytämään toimia ja asioita, jotka johtavat optimaaliseen tilanteeseen.

4. EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tämä luku esittelee tutkimuksen tulokset haastatteluiden teemojen mukaisesti. Tulokset on jaettu kolmeen osa-alueeseen haastattelukysymysten mukaan. Ensimmäinen osa esittelee haastattelujen tulokset liittyen keskijohdon edustajien työmotivaatioon. Toinen osa kartoittaa keskijohdon edustajien sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Viimeinen kappale tuo esille keskijohdon suhdetta ylempään johtoon.

Haastattelukysymykset on esitetty kursivoinnilla ja ne ovat täysin samassa muodossa kuin itse haastattelurungossa, jotta tuloksia on helppo ymmärtää. Niin ikään vastuksetkin on esitetty kursivoinnilla ja sisennetty, jotta ne on selkeä erottaa. Koska pyrkimyksenä on, että vastaajien omat näkemykset tulevat mahdollisimman hyvin esille, ovat kursivoidut vastaukset ovat suoria lainauksia ja ne esitetään nimettöminä. Haastateltavat olivat iältään 37-53-vuotiaita miehiä ja naisia. Jokainen heistä on toiminut esimiestehtävissä jo useita vuosia.

4.1 Työmotivaatio

Tämän aihealueen tarkoituksena oli kartoittaa keskijohdon edustajien tämänhetkistä työmotivaatiota.

1. *Kuinka tärkeänä pidät työmotivaatiota?*

Jokainen vastaaja piti työmotivaatiota odotetusti erittäin tärkeänä. Työmotivaatiota kuvailtiin avaintekijäksi.

2. *Millainen on tämänhetkinen työmotivaatiosi? Miksi?*

Tämänhetkinen työmotivaation taso vaihteli vastaajilla, sillä kahdella vastaajista motivaatio oli korkea tai erittäin korkea ja yhdellä huono. Hyvä työmotivaatio johtui ensimmäisen vastaajan mukaan hänen omasta sisäsyntyisestä, kovasta työmotivaatiosta. Jo Amabile (1993) toi esiin, että suurin osa teoreetikoista myöntää mahdollisuuden, että motivaatio voi toimia vakaana piirteenä ja, että ihmisten välillä

on eroja heidän motivaatiosuuntautuneisuudessaan. Sama vastaaja kokee, että sitä voi lähinnä vain haitata jokin asia. Toisen vastaajan korkean työmotivaation lähde oli työn hektisyydessä:

Muutoksia on paljon tulossa. Miun vastuualue on laaja. Meillä on paljon tällä hetkellä hankkeita. Se ruokkii sitä työmotivaatiota, että pysyy kiireisenä.

Huono työmotivaatio johtui kolmannen vastaajan mukaan työnantajayrityksessä tapahtuneista omistusmuutoksista ja niiden myötä tapahtuneista muutoksista toimenkuvissa. Amabile (1993) toi esiin myös, että organisationaaliset muutokset voivat saada työmotivaation romahtamaan ja näin on käynyt tämän vastaajan kohdalla. Vastaajan mukaan ennen yrityksen pääomistus oli yhdellä paikallisjohtajalla, joka oli fyysisesti paljon paikalla. Sen sijaan uusi johto on vastaajan mukaan hajaantunut ja tehnyt hallaa toiminnalle, mikä on saanut vastaajan työmotivaation romahtamaan suuresti.

3. Millainen on työtyytyväisyytesi taso? Miksi?

Liittyen edellisen kysymyksen vastauksiin, työtyytyväisyydenkin taso vaihteli. Kaksi ensimmäistä vastaajaa, joilla oli hyvä työmotivaatio, kokivat olevansa tyytyväisiä työhönsä. Ensimmäinen vastaaja arvioi asteikolla 4-10 työtyytyväisyydekseen 8:

Periaatteessa siis ihan tyytyväinen mie oon, mut sit on näitä haittaavia tekijöitä. Vastuu ja työtehtävät ulottuu sellasiin asioihin mistä mie en välttämättä ymmärrä yhtään mitää.

Toinen tyytyväinen vastaaja koki olevansa hyvin tyytyväinen:

Kyl minä oon erittäin tyytyväinen tekemiseen ja tyytyväisyysaste on korkea. Tää on vaan miun juttu. Tää on erittäin hyvä ja toimiva työyhteisö. Ilo tehdä täällä töitä.

Huonolla työmotivaatiolla työskentelevä kolmas vastaaja ei ollut tyytyväinen työhönsä, sillä omistajuusmuutos on aiheuttanut epätietoisuutta:

Meidän toimenkuvat on auki. Ei oikein tiä mitä tehään ja ei tunnu oikein päällikötkään tietävän. Pääkonttori ja yksikkömme ovat niin

erkaantuneet, että tuntuu ettei johtoa kiinnosta muu kuin, että täältä tulee se raha sinne ja hyö toimii sen kanssa sit miten haluaa.

4. Millainen on työssä suoriutumisesi taso? Miksi?

Työssä suoriutuminen koettiin kaikkien vastaajien kesken vähintäänkin hyväksi. Ensimmäinen vastaaja kuvaili suoriutumistaan näin:

Lähinnä suoriutumisongelmia tulee, jos ei se työmotivaatio oo kohillaan ettei meinaa suoriutuu oikeen mistään. Miulla pitää olla kokoajan pieni stressi tai pikkasen liikaa töitä kokoajan ni sitten tulee se suoriutuminen ja kaikki on paremmin. Sit jos on sellain, ett vähän niinku vähemmin niitä töitä tai pelkkiä rutiinitöitä ni sit mie en viittis tehä niitäkään. Paine ei voi mennä liian suureks, mut joskus jos joutuu hirveen pitkiä päiviä tekeen ja kuuspäiväsiä viikkoja, ni sitten alkaa ihan väsymys tulemaan. Ei kerkee palautua ja ne asiat pyörii yölläkin ku ei ehi tekee niitä. Se palautuminen menee huonoks ja sitten alkaa pätkimään. Kahden toimipaikan esimiehenä oleminen vaikuttaa siten, että miulla on paljon enemmän töitä ja tästä ei oo niin sillain ollu kokemusta, että miten nää tehää. Nyt tää on jo helpottunu. Oppinu, ett mitkä asiat pystyy delegoimaan. Vastuun osalta miulla ei oo vaikeuksia. Sekin on varmaan aika henkilökohtaista. Vastuu vaikuttaa miun työmotivaatioon ihan positiivisesti. Jos ois liian iso vastuu ni sit se vaikuttais varmaan negatiivisesti, mut ei miul oo koskaan sillein ollu. Sen vastuun tai työtehtävän pitää muutaman vuoden välein muuttua, että se mielenkiinto täysillä tekemiseen säilyy.

Hän siis tarvitsee pientä stressiä ja painetta toimiakseen tehokkaimmillaan. Toinen vastaaja piti suoriutumistaan jopa korkeana, sillä yrityksessä suoritettun syväjohtamisen koulutuksen tuloksena saatu palaute omilta alaisilta, omalta esimieheltä sekä vertaisilta eli kollegoilta kertoi, että vastaajan suoriutumisen taso on erittäin korkea. Kolmas vastaaja arvioi suoriutumistaan:

Henkilökohtaisesti mie en nää siinä mitään ongelmaa. En oo mitään palautetta siitä saanu, en huonoa enkä oikeestaan hyvääkään.

5. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?

Ensimmäinen vastaaja listasi asioiksi, jotka motivoivat häntä työssään sisäsyntyisen työntekohalukkuuden, haasteet, saavutettavissa olevat ylimmän johdon sekä hänen itsensä itselleen asettamat tavoitteet, alaiset, kollegat ja onnistumiset. Palkkioilla on hänelle pienempi merkitys:

Palkkiot ei miusta niin isossa elementissä ole kuin se sisäsyntyinen tämmönen eli mie koen ite, että tää homma onnistuu. Mie en tarvi semmosta ulkopuolisen tai oman esimiehen taputtelua. Jos mie ite koen, että omasta mielestä tää meni tosi hyvin ni se miulle riittää ja merkitsee enemmän. Palkkion lisääminen ei hirveesti sais miuta enemmän tekemään. Ehkä tiettyyn pisteeseen asti palkkion kasvattaminen kasvattaa työmotivaatiota. Tällä hetkellä, jos mie mietin omaa elämää, ni miuta motivois se, ett miul ois vapaa-aikaa enemmän.

Hän kuitenkin arvioi, että palkkion laskeminen varmaan heikentäisi työmotivaatiota hieman. Toinen vastaaja määritteli motivoituvansa näin:

Yksikään päivä ei oo sil tavalla samanlainen. Paljon haasteita, jotka on kiva voittaa ja tehä niitten eteen töitä. Erittäin hyvät alaiset motivoi. Semmonen sitoutumisen meininki koko yrityksessä ja eritoten sit viel omien alaisten keskuudessa.

Kolmannen vastaajan vastaus poikkesi kahdesta ensimmäisestä, sillä hän sanoi motivoituvansa tällä hetkellä vain palkasta.

Aikasemmin kyllä motivoi se työn tekeminen ja ite se koko työ, mut ku tää tilanne on ajautunu tähän ni tällä hetkellä oikeestaan ainut syy on palkka.

Hänen työnantajayrityksensä omistajavaihdos on vaikuttanut suuresti vastaajan työmotivaatioon. Omistajavaihdos oli tapahtunut haastatteluhetkellä noin kaksi vuotta sitten ja siitä lähtien asiat olivat alkaneet rakoutua. Palkan merkitys motivoijana korostuu siis, kun muiden tekijöiden vaikutus poistuu.

6. Mitkä asiat vähentävät työmotivaatiotasi?

Ensimmäinen vastaaja koki, että palkan vähentyminen voisi heikentää hänen työmotivaatiotaan. Hän mainitsi mahdollisiksi motivaation haittaajiksi myös liian pitkään jatkuvat rutiiniluontoiset tehtävät, liian tiukka ohjaus ja kontrollointi ylimmän johdon toimesta. Toisen vastaajan työmotivaatiota ei varsinaisesti vähentänyt mikään, mutta hän mainitsi, että joku saattaisi kokea stressaavana hänen työnsä luonteen. Vastaajan työssä on jatkuvasti monta päällekkäistä projektia meneillään ja pääsääntöisesti kokoajan on keskeneräisiä asioita. Työ ei tule koskaan valmiiksi, mutta vastaaja kielsi stressaantuvansa tästä. Kolmas vastaaja kertoi epävarmuuden, mitättömän ohjeistuksen, palautteensaamisen puuttumisen sekä arvostuksen puuttumisen haittaavan hänen työmotivaatiansa tällä hetkellä.

7. *Oletko huomannut eroja työmotivaatiossasi eri aikoina? Milloin työmotivaatiosi on ollut hyvä? Milloin se on ollut huono?*

Vastaukset tähän kysymykseen vaihtelivat vastaajien kesken. Ensimmäinen vastaaja kokee työmotivaationsa olevan ihan hyvä nyt ja sanoi, että on huomannut eroja työmotivaatiossa eri aikoina ja tietysti vähän eri paikoissakin. Aiemmissa työpaikoissa tapahtuneet ylimmän johdon toimet ovat vähentäneet sen hetkistä työmotivaatiota:

Joskus kun on vedetty matto alta ni se on tietenkin vaikuttanut työmotivaatiota vähentävästi. Tavallaan sellaisella vähättelyllä ja ylemmältä johdolta tulleella epäoikeudenmukaisuudella. En tykkää myöskään, että miun alaisiin kohdistuu mitään toimia ohi miun. Suhtaudun tähän kuin äiti lapseen. Niitä ei saa haukkua. Vaikka mie ite antaisin negatiivista palautetta, mut en tykkää, että esimerkiksi miun esimies ohittaisi miut. Mie meen siitä aika puolustuskannalle. Sekin vaikuttaa miun työmotivaatioon. Jos koen, että alaisryhmää vaikka kohdellaan epäoikeudenmukaisesti, niin se kyllä vähentää. Ylemmältä johdolta se on ajattelemattomuutta tai luonnekysymystä. En tykkää semmoisesta, että ihmisiä pidetään tyhminä tai vanhanaikaisesti kohdellaan.

Hänen työmotivaationsa on ollut huono viimeksi noin vuosi sitten, kun ylin johto ohitti hänet päätöksenteossa liittyen työntekijöihin. Kaksi muuta vastaajaa taas eivät ole huomanneet eri aikojen vaikuttaneen heidän työmotivaatioihinsa. Toinen vastaaja

kuvailee itseään kunnianhimoiseksi ja sitoutuneeksi luonteeltaan, joten työstä on tullut elämäntapa, josta ei ole helppoa hypätä pois:

Haluan tehdä asiat kerralla oikein ja kehittää ja viedä juna eteenpäin ja ohjata. Sitoutuminen on aina ollut miulla vahva enkä voisi näissä tehtävissä ollakaan jos sitoutumisaste ei olisi vahva. Tänä päivänä tulijoita kyllä on. Oma näkemys on, että olen aika vahva osaaja tänä päivänä ja saman olen palautteen saanut omilta vertaisilta ja kollegoilta. Onhan miulla ollut muutamia paikkoja mihin on kysytty, mut ei miulla oo ollut minkäänlaista intressiä lähteä vaihtamaan paikkaa. Se kuvaa sitä työtyytyväisyyttä, sitoutumista ja motivaatiota kaiken kaikkiaan. Aidan takana ei oo sen vihreämpää. Tuttu työyhteisö ja työympäristö ja laajentunut työnkuva ruokkii sitä työn mielekkyyttä.

Kolmas vastaaja kuvaili asiaa samoin. Hän kertoo, että hänen moraalisensa ei antaisi jättää töitä tekemättä, vaikka omistajamuutoksesta johtuen hänen motivaationsa on hetkellä huonompi.

8. Koetko, että voit vaikuttaa työmotivaatioosi?

Ensimmäinen vastaaja oli ehdottomasti sitä mieltä, että hän voi vaikuttaa työmotivaatioonsa hänen sisäsyntyisestä motivaatiosta, kuten hän sitä kutsuu, johtuen. Hän on sitä mieltä, että vaikuttaa enemmän itse työmotivaatioonsa kuin mikään ulkopuolinen tekijä. Kolmas vastaaja taas näkee asian päinvastoin. Hän on sitä mieltä, että ei voi vaikuttaa siihen millainen työmotivaatio hänellä on ja työt tulee hoitaa huolimatta työmotivaation tasosta.

4.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

9. Kumpaa pidät tärkeämpänä työmotivaatiosi kannalta, työn merkitystä ja arvoa vai ulkoisia palkkioita ja olosuhteita?

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että työn merkitys ja sisäinen arvo ovat ehdottomasti tärkeämpiä kuin palkkiot ja olosuhteet. Olosuhteiden, kuten toimivien järjestelmien merkitys mainittiin osatekijänä yhden vastaaja toimesta.

10. Kuinka suuri merkitys sillä on työmotivaatioosi, että koet tekeväsi tärkeää työtä?

Tästäkin teemasta oltiin vastaajien kesken yhtä mieltä, sillä kaikki olivat sitä mieltä, että on melkein avainasemassa kokea, että työ on merkityksellistä. Ensimmäinen vastaaja kuitenkin kyseenalaisti käsitteen ”tärkeä työ”. Hänestä oikeasti tärkeää työtä olisi esimerkiksi kehitysmaan lasten pelastaminen ja siinä motivaatio olisi huipussaan, mutta hän ei kuitenkaan koe, että hänen työnsä olisi merkityksetöntä. Kolmas vastaaja sanoi, että tällä hetkellä, kun hänen työmotivaationsa on huono, hän kokee ettei hän tee tärkeää työtä.

11. Etsitkö aktiivisesti uusia haasteita sekä pyritkö kehittämään omia kykyjäsi?

Kaikki vastaajat kertoivat pyrkivänsä kehittämään omia kykyjensä, mutta kahden kohdalla tämä ei ole käytännössä pitkään aikaan toteutunut. Ensimmäisellä vastaajalla aika ei ole riittänyt viimeiseen kahteen vuoteen hankkia lisäkoulutuksia tai päivityksiä hänen osaamiseensa, sillä hänen vastuualueensa laajentaminen on tuonut paljon uusia haasteita. Hän sanoi myös, että hänen mielestään koulutuksella tulee olla todella jotain annettavaa. Kolmas vastaaja taas kertoo pyytäneensä lisäkoulutuksia työpaikallaan, joita luvattiinkin, mutta nyt pari vuotta myöhemmin lupauksia ei ole pidetty eikä hän halua pyytää niitä enää uudestaan. Toinen vastaaja kertoi ainoana, että ei ole lähtenyt etsimään uusia haasteita, sillä hän on tyytyväinen nykyiseen toimenkuvaansa. Hänen mukaansa tänä päivänä on pakko kehittää omaa osaamista, sillä muutos on niin valtavaa ja se pitää myös työn mielekkäänä.

12. Oletko tyytyväinen tällä hetkellä vastuusi määrään?

Kaksi kolmesta vastaajasta oli tyytyväisiä tämänhetkisen vastuunsa määrään. Vain kolmas, työmotivaationsa huonoksi määritellyt vastaaja, haluaisi, että tietyt toimet siirrettäisiin oman toimenkuvan alle, jotta hän voisi paremmin ja tarkemmin hallitsemaan tilannetta. Omistajuusvaihdos oli vaikuttanut tähänkin, sillä vanhan omistajan aikoina hän oli tyytyväinen vastuunsa määrään.

13. Millainen merkitys ulkoisilla palkkioilla on työmotivaatiossasi?

Ensimmäinen vastaaja kokee, että palkkiolla on merkitystä tiettyyn rajaan asti. Kun palkkio on kohdillaan, niin hänen mielestä sillä on pienempi merkitys kuin muilla asioilla. Hän myös otti puheeksi, että negatiivinen palautekin on hyvästä ja merkityksellistä, jos se on rakentavaa. Toiselle vastaajalle palkkion merkitys on kouluarvosana-asteikolla 4-10 kuusi. Syväjohtamisen koulutukseen liittyen hänen työpaikallaan oli tehty työtuntiseuranta, jonka tuloksena voitiin laskea, että hänen tuntipalkastaan tuli melko pieni. Vastaajalla ei ole sovittua kiinteätä työaika, vaan hän tekee töitä, kuten aiemmin mainittu, elämäntapatyylillä:

Kyl täs joku muu polte on ku raha. Muut kun lähtee töistä ni se ovi kun on kiinni ni se on kiinni. Mie kun lähden töistä ni miulla on hirveästi keskeneräisiä asioita. Erittäin harvoin jos koskaan on niin että kaikki olisi tehty.

Kolmas vastaaja sanoo, että hänen haastattelunhetkinen ainut motivaatio on se, että saa palkan. Tämäkin vastaaja kertoi haastattelun alussa työn sisäisen merkityksen olevan hänelle tärkeämpi kuin siitä saatava palkkio. Nykyisessä tilanteessa, jossa hän kokee työnsä olevan merkityksetöntä, on palkan merkitys korostunut.

14. Millainen merkitys työympäristöllä on työmotivaatiossasi?

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että työn puitteiden on oltava kunnossa, jotta työn tekeminen on sujuvaa. Mitään ylimääräistä ei tarvita eikä välineiden tarvitse olla viimeistä huutoa. Ensimmäinen vastaaja korosti, että ei tarvitse hienoja puitteita, vaan enemmänkin merkitystä hänen sosiaalisen luonteensa vuoksi on työkavereilla. Kolmas vastaaja taas näkee, että työkavereiden kanssa on tultava toimeen ja välien on oltava asialliset.

15. Miten työsi kontrollointi (esim. tiukat ohjesäännöt, aikarajat, myyntitavoitteet) ylimmän johdon toimesta vaikuttaa työmotivaatioosi?

Tästä aihealueesta vastaajat olivat yksimielisiä. Myyntitavoitteet, aikarajat, ohjesäännöt ja budjetit koettiin positiivisiksi. Jokainen vastaaja haluaa työhönsä selkeät raamit, jotka vaikuttavat taustalla ja joiden puitteissa työ suoritetaan.

4.3 Suhde ylempään johtoon

16. Miten ylin johto vaikuttaa työmotivaatioosi?

Ensimmäinen vastaaja koki ylimmän johdon vaikutuksen kaksijakoisesti:

Miulla kun on ylintä johtoa kaks. Toinen vaikuttaa positiivisesti ja toinen vähän niin kuin negatiivisesti, jos rehellisiä ollaan. Pitäisi vaikuttaa positiivisesti. Jos siulla on luottamusta ja annetut tavoitteet on suunnilleen kohdillaan ni kyllä se vaikuttaa positiivisesti.

Toisen vastaajan kohdalla oli huomattavissa parhaat ylimmän johdon vaikutukset:

Ilmapiiri on avoin. Oma esimies on moniosaaja ja vaikka hän on ylintä johtoa niin hänellä on kosketuspinta siihen arkiseen tekemiseen. Hyvin helppo miettiä kehittämiskohteita ja viedä yhdessä asioita eteenpäin. Kyllähän se tukee, jos siulla on ylimmän johdon kanssa ajatusmaailma samalla tasolla ja visiot. Totta kai se tukee sitä työmotivaatiota.

Kolmannella vastaajalla tilanne oli hankalin. Hän kertoo, että ylimmän johdon toimet vaikuttavat paljon ja se voi motivoida häntä paljon. Käytännössä tämä ei haastatteluhetkellä kuitenkaan enää toteudu. Yrityksen uuden ylimmän johdon toimia hän kuvailee ”kyräilyksi” ja hän kokee sen vaikuttavan suuresti työmotivaatioonsa.

17. Koetko, että työpanostasi arvostetaan ylimmän johdon toimesta?

Ensimmäisen vastaajan tilanne oli sama kuin edellisessä kysymyksessä, kaksijakoinen. Hän vastaa, että toinen ylimmän johdon edustaja arvostaa hänen työpanostaan, mutta toinen ei. Kaikkein vahvimmin arvostusta työpanostuksestaan koki toinen vastaaja. Hän sai syväjohtamisen koulutuksessa esimieheltään erittäin hyvät arvot. Vaikeassa tilanteessa oleva kolmas vastaaja koki asian näin:

Osittain. Kai ne on tyytyväisiä, kun on selvitty ne vaikeat ajat. Ehkä ne ei kuitenkaan ymmärtäny sitä kuinka vaikeeta meil työntekijöillä oli. Nyt tuntuu, että he ei näe sitä oikeeta tilannetta. Ne ei näe sitä kokonaiskuvaa. Mei firman ympärille on perustettu lisää yrityksiä eli

tytäryhtiötä. Tää meidän pääpaikka maksaa käytännössä näiden muiden paikkojen kuluja. Ne ei tuota niin hyvin. Me saatiin ennen suora tulospalkkio ja nyt kun me maksetaan siitä jollekin muulle niin tottakai se vaikuttaa meidän tulospalkkioon. Se murentaa työmotivaatiota.

18. Saatko palautetta ylimmältä johdolta? Miten palaute vaikuttaa motivaatioosi?

Palautetta ylimmältä johdolta sai kaksi ensimmäistä vastaajaa. Ensimmäinen vastaaja kertoo saavansa palautetta harvoin, mutta ihan asiallista sellaista. Positiivista palautetta hän saa harvemmin eikä sitä oleta saavansakkaan. Negatiivista palautetta hän kertoo saavansa myös ja kertoo sen olevan useimmiten rakentavaakin. Ehkä yllättävänä huomiona kuitenkin on se, että tämä vastaaja ei näe palautetta niin tärkeänä:

Yleensä palaute lisää työmotivaatiota, jos se on asiallista ja rakentavaa. Jos se on asian vierestä ja melkein asiatonta ni se tietysti laskee. Mie varmaan pidän normaaleja ihmisiä vähemmän arvossa sitä, että saan palautetta. Mie saan sen palautteen tavallaan ite iteltäni kun ne hommat onnistuu. Mie en tarvi ylemmältä johdolta sitä varmistusta siihen. Mie tiian ite kun onnistu ja tiian kyllä kun ei onnistunu.

Vastaaja on siis hyvin autonominen toiminnassaan. Toisen vastaaja työpaikalla palautteenanto on aktiivisinta:

Meillä on erittäin avointa. Ollaan joka päivä tekemisissä. Käyn hänen (ylimmän johtajan) toimistollaan yläkerrassa joka päivä pari kolme kertaa. Sellainen yhteinen tekeminen. Me ollaan aika paljon työkavereita. Kosketuspinta on lyhyt. Me nähdään päivittäin ja satutaan monesti samaan ruokapöytään. Sehän on hirmu mukavaa.

Kolmannen vastaajan kohdalla omistajuusmuutos on vaikuttanut palautteenantoonkin. Entisen omistajan suora ja välillä napakkakin palaute oli hyväksi työmotivaatiolle ja nykyisen omistajan toiminnan avautuminen parantaisi vastaaja työmotivaatiota.

19. Koetko, että sinun ja ylimmän johdon välillä vallitsee luottamus? Luotatko ylimpään johtoon? Koetko, että ylin johto luottaa sinuun?

Vastausten hajonta oli teemassa suuri. Tässäkin kohtaa ensimmäisen vastaajan vastaus oli kaksijakoinen. Ylimmän johdon edustajista toisen kanssa luottamus on molemminpuolista ja toisen kanssa luottamusta ei ole. Toisen vastaajan kohdalla tilanne on ihanteellinen:

Luottamus on 100-prosenttinen. Mie luotan ylimpään johtoon ja oon ymmärtäny ett ylin johto luottaa miuhun. Kyl se totta kai lisää sitä työmotivaatiota. Kun koet, että siuhun luotetaan ni siun ei tarvi pikkuasioista olla kyselemässä. Pelin henki on selvä. Kyl mie nään ett kontrolliahan pitää olla. Mut jos se on sitä käyttämistä, ni totta kai se siihen työmotivaatioon vaikuttaisi. Kun toimintatapa on sovittu, ni eihän siinä tarvi sitä käyttämistä.

Kolmas vastaaja ei luota ylimpään johtoon, mutta uskoo, että ylin johto jollain tasolla luottaa vielä häneen, sillä hän saa tulosta aikaiseksi.

*20. Mitkä ylimmän johdon toimet motivoivat sinua työssäsi oman arviosi mukaan?
Entä mitkä ylimmän johdon toimet laskevat työmotivaatiosi oman arviosi mukaan?*

Ensimmäinen ja toinen vastaaja mainitsivat, että luottamus ylimmältä johdolta motivoi heitä ja sen tuoma vapaus toiminnassa eli ei tarvitse jokaisen pienen asian ratkaisuun ylimmän johdon varmistusta, vaan saa toimia itsenäisesti:

Se toimintatapa kun on sovittu. Siel ei oo sellasia avoimia asioita, ett siun tarvis olla jatkuvasti oven välissä kysymässä. Kun se luottamus on luotu ja saavutettu ni kumpikin antaa sen siiman olla löysällä. Mie en oo kokoajan kysymässä eikä hän oo kokoajan käskemässä. Kyl se on se konkreettisin.

Toista vastaaja motivoi myös yhteinen päämäärä. Kolmatta vastaaja eivät mitkään ylimmän johdon toimet motivoi tällä hetkellä. Lannistavia tekijöitä vastaajien mukaan ovat asian viereen tai epäolennaisiin asioihin puuttumiset ja niiden suurentelu sekä näkemuserot ylimmän johdon kanssa. Myös ”käyttäminen” ja niskaan huohottaminen voisivat johtaa tuntemukseen, että luottamus puuttuu. Kolmas vastaaja oli kaikkiaan tyytymättömin ylimmän johdon toimintaan, joka voisi motivoida häntä:

Tällä hetkellä ei hirveesti motivoi. Se jos saatais ne selkeet raamit mis myö elettäis ja se kuvio ois sama kuin ennenkin. Laskee se kun ei olla avoimia, ei kerrota mikä se tilanne oikeesti on eikä kerrota mei kokonaistilannetta.

21. *Missä määrin ylin johto ottaa huomioon kantasi yritykseen liittyvissä kysymyksissä? Miten tämä vaikuttaa työmotivaatioosi?*

Keskijohdon huomiointi yritykseen liittyvissä päätöksissä vaihteli vastaajien välillä suuresti. Ensimmäisen vastaajan mukaan hänen kantansa otetaan huomioon päätöksentekotilanteissa ihan hyvin:

Suhtkoht kaikissa asioissa. Kyl se on kuitenkin aika keskustelevaa, koska kyl se luottamus on kai siel olemassa. Kyl mie yleensä asioista tiiän ja niist keskustellaan. Välillä se on tiukkaakin se keskustelu ja välillä ihan rentoa. Ihan hyvin vaikuttaa työmotivaatioon. Kyl mie niinku innostun siitä. En oo kokenu tähän asti elämässä vastuusta mitään sellasta, että paniikki tulis. Ja jos oiskin niin, että tuntuu, että mie en tästä selviä niin kyllähän mie sit ottaisin yhteyttä. Sellasta sanelua ei oo, että sun on selvittävä tästä.

Keskusteluyhteys ja luottamus on siis olemassa hänen työnantajayrityksen ylimmän johdon ja keskijohdon välillä, mikä luo työmotivaatiota myös vastaajalle. Toisenkin vastaajan mukaan tilanne työnantajayrityksessä on erittäin hyvä:

Kuuntelee tosi hyvin. Ihan kysyy. Toimitusjohtaja on meillä vahva osaja mut ei hän niin paljon voi olla tääl arjessa mukana. Kyllä jatkuvasti kysyy mielipidettä. Erittäin vahvasti. Ei hän työmotivaatiota tapa keltään tekemällä päätöksiä meitä kuuntelematta. Se on työmotivaation kannalta meillä tärkeitä.

Kolmas vastaaja kokee, että ylin johto ei ota keskijohtoa huomioon päätöksenteossa oikeastaan millään tavoin:

Hyö tekee päätökset sisäisesti siellä. Ennen myö keskusteltiin ihan avoimesti. Vanha omistaja otti vastaan nää asiat ja mei ehotuksista anto valintoja millä tavalla asiat voidaan tehdä. On tosi paljon muuttunu. Totta

*kai se vaikuttaa työmotivaatioon kun sie ite pystyt vaikuttamaan asioihin.
On se mukavampi hoitaa kun sie ite pystyt vaikuttaa.*

Omistajuusmuutos on tehnyt hallaa siis keskijohdon työmotivaatiolle tämänkin teeman myötä.

22. Koetko, että ylin johto tukee sinun henkilökohtaisen osaamisen kehittymistä?

Ainoastaan toinen vastaaja tuntee, että ylin johto tukee hänen henkilökohtaisen osaamisen kehittymistä. Yrityksessä toteutettu syväjohtamisen koulutus on tästä hyvä esimerkki. Vastaajan esimies on kertonut, että vastaajan niin halutessa, hän voi suorittaa esimerkiksi MBA tutkinnon yrityksen kustantamana. Tarjolla on myös ATK-, ja kielikursseja. Yritys tukee esimerkillisesti keskijohdon osaamisen kehittymistä tässä tapauksessa. Kahden muun vastaajan kohdalla tilanne on toinen. Ylin johto ei tue heitä kouluttautumisessa, vaikka koulutuksia on pyydetty. Syyksi vastaajat määrittelevät sen, että ylin johto ei pidä asiaa tärkeänä eikä heitä kiinnosta se, että keskijohto kehittyy.

23. Koetko, että sinun ja ylimmän johdon työmotivaatioissa on eroja? Koetko, että sinun ja työntekijöiden työmotivaatioissa on eroja?

Eri portaiden välillä vastaajat arvelevat olevan eroja työmotivaatioissa. Ensimmäinen vastaaja uskoo, että ylimmällä johdolla on työmotivaatio aina kohdillaan, sillä heillä on koko omaisuus kiinni yrityksessään. Vastaajalle yritys on kuitenkin vain työpaikka. Eroja työntekijöiden työmotivaatioon voi olla joidenkin kohdalla, mutta joidenkin kohdalla taas ei. Joillain työntekijöillä on todella hyvä työmotivaatio, kun taas joillain sitä ei ole ollenkaan. Toinen vastaaja kuvailee tilannetta näin:

Toimitusjohtaja on samalla tavalla sitoutunut. Työmotivaatio on ollu tosi vahva. Miun ja työntekijöiden motivaatioissa on varmaan eroja. Totta kai osa on sellaisia, että tulevat töihin, leimaavat kellokortin ja lähtevät pois töistä. He on vaan töissä täällä. Sen vastuun kasvamisen myötä motivaatiokin ja sitoutuminen kasvaa. Kyl se vähän portaittain menee. Ei sitä voi kuvitellakaan eikä vaatiakaan, että jollain osa-aikaisella ois sama työmotivaatio kuin jollain myyntipäälliköllä. Totta kai työmotivaatioissa on

eroja. Osa-aikaisuus on kasvava trendi. Kokoaikaisella työntekijällä sitoutumisaste on varmasti korkeampi kuin osa-aikaisella.

Toinen vastaaja kokee, että hän on yhtä sitoutunut yritykseen ja motivoitunut työssään kuin hänen esimiehensäkin. Kolmas vastaaja kokee tilanteen melko samoin ainakin työntekijöihin nähden:

Hyö näkee sen omalta kantiltaan tietysti mihin hyö halua sitä ajaa, mitä hyö ei nyt meille kerro. Työntekijöihin verrattuna koen todellakin, että on eroja. Hyö tekee sen perustyön. Jos on huonoja hommia ni motivaatio on lähes olematon. Alemmalla tasolla on löyhempi sitoutuminen tähän firmaan Hyö saa palkan ja lähtee pois. Tällä hetkellä kyllä itelläänki on kyl se tilanne melkein. Mie veikkaan, että mei alalla mie lähtisin ite irtisanoutumaan helpommin ku nää työntekijät. Se että mie saisin sen mielekkäämmän työn ni mie lähtisin irtisanoutumaan.

Yllättävä huomio vastaajalta on, että hän lähtisi helpommin irtisanoutumaan kuin työntekijäporras. Tämä voi olla toimialaan liittyvä asia, mutta tässä tapauksessa on kyse todennäköisesti paljolti siitä, että ylimmän johdon toimet vaikuttavat eniten keskijohdon työnkuvaan ja toimenkuvaan.

5. TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO

Yhteenvetoon tarkoituksena on vastata tutkielman alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Pää tutkimuskysymyksenä oli: Mitkä tekijät motivoivat keskijohtoa työhön? Alatutkimuskysymyksiä olivat: Miten ylimmän johdon toimet vaikuttavat keskijohdon työmotivaatioon? Mitkä ylimmän johdon toimet parantavat ja mitkä heikentävät keskijohdon työmotivaatiota? Miten keskijohdon työmotivaatiota voidaan parantaa ja sitä heikentäviä tekijöitä poistaa/korjata/ratkaista? Tutkimuskysymyksiin vastaukset löytyvät keskijohdon edustajille suoritetuista puolistrukturoiduista teemahaastatteluista.

5.1 Keskijohtoa työhön motivoivat tekijät

Jokainen vastaaja piti työmotivaatiota erittäin tärkeänä ja jopa avaintekijänä työnsä kannalta. Kahdella vastaajalla haastattelunhetkinen työmotivaatio oli korkealla ja yhdellä matalalla. Vastaajien mukaan hyvä työmotivaatio johtui sisäsyntyisestä halusta tehdä työtä ja työn hektisyydestä. Huono motivaatio johtui omistajuusvaihdoksen mukanaan tuomista muutoksista, kuten toimenkuvamuutoksista, epävarmuudesta ja johdon hajaantumisesta. Työtyytyväisyyden taso vaihteli samoin kuin työmotivaatiokin. Hyvän työmotivaation haastatteluhetkellä omaavat olivat myös tyytyväisiä työhönsä ja huonon työmotivaation omaava ei ollut tyytyväinen myöskään työhön. Kaikki vastaajat näkivät suoriutuvansa työstänsä vähintäänkin hyvin. Vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen tuli ilmi kysyttäessä vastaajilta asioita, jotka motivoivat heitä työhön. Niitä olivat sisäsyntyinen työntekohalukkuus, haasteet, saavutettavissa olevat ylimmän johdon sekä itse asetetut tavoitteet, alaiset, kollegat, onnistumiset ja työn dynaamisuus. Yksi vastaaja kertoi motivoituvansa hetkellä vain palkasta, muut vastaajat kertoivat sillä olevan vähäisempi merkitys.

Tekijöitä, jotka toteutuessaan vähentäisivät tai tälläkin hetkellä haittaavat keskijohdon työmotivaatiota olivat palkan vähentyminen, liian pitkään jatkuvat rutiiniluontoiset

tehtävät, liian tiukka ohjaus ja kontrollointi ylimmän johdon taholta, työn luonteesta johtuva projektien päällekkäisyys ja asioiden keskeneräisyys, epävarmuus, mitätön ohjeistus, palautteen puuttuminen, arvostuksen puuttuminen, vähättely, epäoikeudenmukaisuus, kokemus, että työ ei ole merkityksellistä ja jos päätöksentekotilanteessa ei pääse vaikuttamaan asioihin. Yksi vastaaja näki, että hän on itse suurin vaikuttaja työmotivaatiossaan, kun toinen näki asian päinvastoin.

Jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että työn merkitys ja sisäinen arvo ovat ehdottomasti tärkeämpiä kuin työstä saatava palkkio tai ulkoiset olosuhteet. Jokainen vastaaja koki, että on ensiarvoisen tärkeää kokea, että työ on merkityksellistä. Yksi vastaaja jopa yhdisti huonon työmotivaationsa siihen, että hän kokee ettei hän tee tärkeää työtä. Jokainen vastaaja näki oman osaamisen kehittämisen tärkeänä, mutta jokaisen kohdalla tämä ei ole ollut mahdollista. Vastuun määrään oltiin pääosin tyytyväisiä, mutta yksi vastaaja halusi lisävastuuta, jotta tilanne yrityksessä olisi paremmin hänen hallussaan. Kahdelle vastaajalle palkkion merkitys oli melko pieni tai sillä oli merkitystä vain tiettyyn rajaan asti. Yhdelle vastaajalle haastattelunhetkinen ainut työmotivaation lähde oli se, että hän saa palkan. Työn puitteiden täytyy vastaajien mukaan olla kunnossa, jotta työ on sujuvaa, mutta puitteiden ei tarvitse olla sen hienommat. Yksi vastaaja toi esille työkavereiden merkityksen, toinen piti myös sosiaalista ympäristöä tärkeänä, mutta kolmas tyytyi siihen, että työkavereiden kanssa on tultava toimeen ja välien on oltava asialliset.

5.2 Ylimmän johdon toimien vaikutus keskijohdon työmotivaatioon

Työn kontrollointi ylimmän johdon taholta koettiin positiiviseksi kaikkien vastaajien osalta. Myyntitavoitteet, aikarajat, ohjesäännöt ja budjetit koettiin positiivisiksi, koska työhön halutaan selvät raamit, joiden puitteissa työ suoritetaan. Johtuen vastaajien hyvin erilaisista tilanteista töissä, vaihtelivat ylimmän johdon vaikutukset keskijohtoonkin paljon. Toinen vastaaja koki ylimmän johdon vaikutuksen työmotivaatioonsa hyvin positiivisena, ensimmäinen kaksijakoisesti, kun taas kolmas koki vaikutuksen negatiivisena. Samoin koettiin ylimmän johdon arvostus keskijohdon työpanosta kohtaan. Ensimmäinen vastaaja kokee arvostuksen kaksijakoisesti,

toinen tuntee suurta arvostusta ja kolmas ei usko, että ylin johto arvostaa kovinkaan paljon hänen työpanostaan. Palautetta ylimmältä johdolta saivat kaksi vastaajaa, joista toinen ei kuitenkaan kokenut palautteen merkitystä suurena. Kolmas vastaaja kertoi, että ei saa palautetta ylimmältä johdolta, vaikka se parantaisi hänen työmotivaatitonsakin. Luottamus ylimmän johdon ja keskijohdon välillä vaihteli suuresti vastaajien kesken. Ensimmäisen vastaajan toinen esimies luottaa tähän ja toinen ja toinen ei. Vastavuoroisesti vastaaja luottaa vain toiseen esimieheensä. Toinen vastaaja koki, että luottamus on sataprosenttista molemmin puolin. Kolmas vastaaja ei luota ylipäin johtoon, mutta uskoo, että ylin johto luottaa vielä häneen. Ylimmältä johdolta tuleva luottamus, sen tuoma vapaus, selvä toimintatapa ja yhteinen päämäärä motivoivat keskijohtoa työhön. Motivaatiota lannistivat asian viereen tai epäolennaisiin asioihin puuttumiset ja niiden liioittelu, näkemuserot ylimmän johdon kanssa, ”kyttääminen”, ”niskaan huohottaminen”, selkeiden raamien puuttuminen, epäavoimuus ja läpinäkymätön toimintatapa. Jokainen vastaaja koki eri tavalla sen, otetaanko hänen kantansa huomioon yritykseen liittyvissä kysymyksissä. Yksi koki, että se otettiin ihan hyvin, toinen koki, että todella hyvin ja kolmas koki, että hänen kantaansa ei otettu ollenkaan huomioon. Keskijohdon kannan huomiointi päätöksentekotilanteissa vaikuttaa vahvasti parantaen heidän työmotivaatitonsa. Vain yksi vastaaja on tuntenut, että ylin johto tukee hänen henkilökohtaisen osaamisensa kehittymistä.

5.3 Yleispiirteet ylimmän johdon toimista keskijohdon työmotivaation parantamiseksi

Keskijohto vaikutti arvostavan ylimmän johdon läpinäkyvää toimintatapaa. Keskijohtajilla näyttäisi tämän tutkimuksen puitteissa olevan yleisesti vahva sisäinen työntekohalukkuus. Tätä tulisi ruokkia haasteilla ja tavoitteilla, jotka ovat saavutettavissa, sillä liian korkeat tavoitteet tuovat epätodennäköisemmin onnistumisen tunteita, jotka motivoivat keskijohtoa. Tämän tutkimuksen keskijohtajat pitivät myös monipuolisista työtehtävistä ja vaihtelevasta työnkuvasta. Palkkauksella yleispiirteittäin oli merkitystä vain siihen asti, että se on riittävä ja vastaa työn vastuullisuutta ja sen tuloksia. Liian tiukka ohjaus ylimmältä johdolta voi olla myös negatiiviseksi koettu tekijä työmotivaation kannalta, sillä se saa aikaan

riittämättömyyden tunteita ja tunteita siitä, että ylin johto ei luota keskijohtoon. Ylimmältä johdolta tuleva luottamus luovat vapautta keskijohdon toimintaan, mikä parantaa keskijohdon työmotivaatiota. Selkeät raamit puolestaan olivat hyvin toivottuja, samoin kuin rakentava palaute. Kuten kuka tahansa, myös keskijohtaja haluaa arvostusta ja sitä, että hän pääsee vaikuttamaan päätöksentekotilanteissa. Vaikutusmahdollisuuksista syntyy keskijohdolle myös tunne, että hänen työnsä on merkityksellistä, mikä on ensiarvoisen tärkeää.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä tutkimus käsitteli keskijohdon työmotivaatiota ja ylimmän johdon toimia, joilla siihen vaikutetaan ja seuraavaksi tutkimustuloksia suhteutetaan aiempaan tutkimukseen. Käsitellään sitä, tukevatko tulokset aiempia tutkimuksia ja onko ristiriitaisuuksia. Haastateltavina oli kolme eri keskijohdon edustajaa. Koska tutkimus oli tapaustutkimus, ei tutkimustuloksia voida suoraan yleistää muihin tapauksiin. Haastateltavien näkemykset ja vastaukset ovat subjektiivisia, joten tutkimus antaa oman osansa aihealueen keskusteluun. Motivaatioon, sen syntyyn ja ylläpitämiseen liittyvät tekijät ovat osin tiedostamattomia. Aihetta on monesti myös vaikea pukea sanoiksi, sillä motivaatio syntyy niin monen asian summana ja liittyy niin moneen eri asiaan.

Tutkimuksen haastateltavien vastauksissa korostui sisäisen motivaation (Amabile 1993, 186-188) merkitys eli itsemääräytymisteorian (Gagne & Deci 2005) autonominen motivaatio. Yhtäältä tutkimus toi esille, että vahva sisäinen motivaatio loi työmotivaatiota. Toisaalta keskijohto toi vahvasti esille ylimmän johdon selkeiden raamien antamisen merkityksen, joten myös sisäistetyn ulkoisen motivaation (Gagne & Deci 2005) rooli on myös olemassa tämän tutkimuksen mukaan. Keskijohto siis haluaa selkeää ohjausta ja toimintansa raameja, jonka kautta se voi sisäistää tehtävän rajoitukset ja arvon. Kuitenkin halutaan, että raamien sisällä toiminta on vapaata ja tätä kautta nousee pinnalle luottamus. Agenttiteoria (Jensen & Meckling 1976) käsittelee tilannetta, jossa yksi osapuoli delegoi työtä toiselle osapuolelle (päämies-agentti) ja se pyrkii ratkaisemaan ongelmia, jotka saattavat syntyä tässä tilanteessa. Tutkimus toi esille keskijohdon ja ylimmän johdon välisen luottamuksen arvon. Vastaajat ilmaisivat, että kun ylin johto luottaa heihin, haluavat he olla luottamuksen arvoisia. Avoin ja reilu toimintatapa saa keskijohdon luottamaan ylimpään johtoon.

Decin ja Ryanin (1985) kognitiivisen arvioinnin teoria saa tukea tutkimukselta. Teorian mainitsevat sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät tekijät, kuten palaute,

kommunikaatio, optimaaliset haasteet, rakentava palaute ja alentavien arvioiden puuttuminen tulivat ilmi myös tutkimuksessa motivaatiota vahvistavina tekijöinä. Rakentavan palautteen ja optimaalisten haasteiden merkitys korostuivat haastattelussa erityisesti.

Ulkoisen palkkion, kuten palkan rooli keskijohdolle tutkimuksen mukaan on pieni, kun se on riittävä ja muut tekijät ovat kunnossa. Palkan merkitys kuitenkin kasvaa, kun muut osatekijät eivät ole toimivia ja siitä voi tulla lähes ainoa asia, joka motivoi työntekoon. Tämän asian esitti jo Herzberg (Amabile 1993) motivaatio-hygienia teorian yhteydessä. Hänen mukaansa teorian hygientehtävät, kuten palkka, turvallisuus ja yleiset työolosuhteet nousevat esille, jos ne ovat toimimattomia. Myös Gagnen ja Decin (1971) esiin tuoma asia, että ulkoisen palkkion käyttö johtaa kontrolloituun motivaatioon, jolloin henkilön sisäinen motivaatio kärsii, on yhteneväinen tutkimuksen kanssa.

Tutkimus toi esille, että keskijohto toivoo ylimmältä johdolta läpinäkyvää toimintatapaa ja osallistavaa johtajuutta. Kominis ja Emmanuel (2007) saivat tutkimuksessaan samansuuntaisia tuloksia. Organisaation kannustinjärjestelmien ja niiden kautta jaettavien palkkioiden tulee olla selkeitä. Toisin kuin ulkoisten palkkioiden, sisäisten palkkioiden arvo ja sitä kautta positiivinen vaikutus henkilön motivaatioon on suora.

Tutkimus tukee Amabilen (1993) artikkelissa mainittua teoreetikoiden myöntämää mahdollisuutta, että motivaatio voi esiintyä vakaana piirteenä eli eroja ihmisten motivaatiosuuntautuneisuudessa esiintyy. Keskijohdon edustajien mukaan heidän työmotivaationsa kumpusi heidän omasta sisäisestä halusta tehdä työtä ja he kokivat piirteen olevan heidän persoonassaan. Ylin johto voi kuitenkin toimillaan parantaa tai heikentää tuota vahvaa sisäistä työmotivaatiota.

Tutkimuksen tavoitteena oli nostaa teema esille ja löytää selviä toimintatapoja ylimmälle johdolle, joilla keskijohdon työmotivaatiota optimoidaan. Monesti jo asian käsittelyyn ottaminen on suuri askel eteenpäin. Hyvin pienilläkin muutoksilla voidaan saada suuria asioita aikaan. Pienillä muutoksilla voidaan saada keskijohto tuntemaan, että heidän työtään arvostetaan ja heidän työmotivaationsa halutaan panostaa. Ulkoisten palkkioiden merkitystä ei tule ylikorostaa eikä sisäisten aliarvostaa. Keskijohdon hyvä työmotivaatio säteilee hyvinvointia varmasti koko organisaation toimintaan, jolloin väistämättä yrityksen kovatkin tulokset paranevat.

6.1 Jatkotutkimustarpeet

Koska tämä tutkimus oli rajattu koskemaan vain keskijohdon työmotivaatiota, jäi tutkimuksen ulkopuolelle muitakin näkökulmia. Esimerkiksi rajaamalla aihetta koskemaan erityisesti ylimmän johdon toimien vaikutusta keskijohdon sisäisiin tai ulkoisiin motivaatiotekijöihin voitaisiin saada vielä tarkempaa tietoa toimista, joilla keskijohdon työmotivaatiota kohotetaan.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus:

Amabile, T. M. (1993) Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, vol. 3, nro. 3, sivut 185-201.

Alasuutari, P. (2007) *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Deci, E.L. (1971) Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology* vol. 18, nro. 1, sivut 105-115.

Eisenhardt K.M. (1989) Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, vol. 14, nro. 1, sivut 57-74.

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

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1985) *Teemahaastattelu*. 3. painos, Helsinki: Kyriiri Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2000) *Tutki ja kirjoita*. 6., uudistettu painos, Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Jensen, M. & Meckling, W. (1976) Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics* vol. 3, nro. 4, sivut 305-360.

Juuti, P. (2006) *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kominis, G. & Emmanuel, C.R. (2007) The expectancy-valence theory revisited: Developing an extended model of managerial motivation. *Management Accounting Research* vol. 18, sivut 49-75.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lunenburg, F.C. (2011) Expectancy theory of motivation: Motivating by altering expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration* vol. 15, nro. 1, sivut 1-6.

Metsämuuronen, J. (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. 1. painos, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, J. (2006) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 3. uudistettu painos, Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Moran, C.M., Diefendorff, J.M., Kim, T. & Liu, Z. (2012) A profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior* vol. 81, sivut 354-363.

Murtonen, M., Olkinuora, E., Palonen, T., Hakkarainen, K. & Lehtinen, E. (2008) Motivational orientations in work. *International Journal of Educational Research* vol. 47, nro. 4, sivut 213-222.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, vol. 55, nro. 1, sivut 68-78.

Tietjen, M.A. & Myers, R.M. 1998. Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, vol. 36, nro. 4, sivut 226-231.

Uusitalo, H. (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. 7. painos, Juva: WS Bookwell Oy.

Internet:

Karjalainen, M. (2014) Talouselämä. [verkkodokumentti]. [viitattu 19.4.2014].
Saatavilla
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/keskijohtaja+saa+joukot+liikkeelle/a2233711>

Manninen, L. (2011) Taloussanomat. [verkkodokumentti]. [viitattu 19.4.2014].
Saatavilla <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2011/06/20/katso-paljonko-pomo-tekee-oikeasti-toita/20118629/139>

Silvennoinen, M. (2012) Johtamisen maailma. [verkkodokumentti]. [viitattu 7.11.2013]. Saatavilla <http://www.johtamisenmaailma.fi/fi/kategoriat/muutoksenjohtaminen/keskijohto-on-yrityksen-tarkein-voimavara.html>

Haastattelut:

Keskijohdon edustajat. (2014) Kolmen keskijohdon edustajan puolistrukturoidut teemahaastattelut. Lappeenranta 19.3.-4.4.2014.

Myyntijohtaja. (2014) Lappeenrantalaisen perheyriyksen myyntijohtajan haastattelu. Lappeenranta 27.3.2014.

LIITTEET

LIITE 1

Haastattelukysymykset:

Työmotivaatio

1. Kuinka tärkeänä pidät työmotivaatiota?
2. Millainen on tämänhetkinen työmotivaatiosi?
 - a. Miksi?
3. Millainen on tyytyväisyytesi taso?
 - a. Miksi?
4. Millainen on työssä suoriutumisesi taso?
 - a. Miksi?
5. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?
6. Mitkä asiat vähentävät työmotivaatiosi?
7. Oletko huomannut eroja työmotivaatiossasi eri aikoina?
 - a. Milloin työmotivaatiosi on ollut hyvä?
 - b. Milloin työmotivaatiosi on ollut huono?
8. Koetko, että voit vaikuttaa työmotivaatioosi?

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

9. Kumpaa pidät tärkeämpänä työmotivaatiosi kannalta, työn merkitystä ja arvoa vai ulkoisia palkkioita ja olosuhteita?
10. Kuinka suuri merkitys sillä on työmotivaatioosi, että koet tekeväsi tärkeää työtä?
11. Etsitkö aktiivisesti uusia haasteita sekä pyritkö kehittämään omia kykyjäsi?
12. Oletko tyytyväinen tällä hetkellä vastuusi määrään?
13. Millainen merkitys ulkoisilla palkkioilla on työmotivaatiossasi?
14. Millainen merkitys työympäristöllä on työmotivaatiossasi?
15. Miten työsi kontrollointi (esim. tiukat ohjesäännöt, aikarajat, myyntitavoitteet) ylimmän johdon toimesta vaikuttaa työmotivaatioosi?

Suhde ylempään johtoon

16. Miten ylin johto vaikuttaa työmotivaatioosi?
17. Koetko, että työpanostasi arvostetaan ylimmän johdon toimesta?
18. Saatko palautetta ylimmältä johdolta? Miten palaute vaikuttaa motivaatioosi?
19. Koetko, että sinun ja ylimmän johdon välillä vallitsee luottamus? Luotatko ylimpään johtoon? Koetko, että ylin johto luottaa sinuun?
20. Mitkä ylimmän johdon toimet motivoivat sinua työssäsi oman arviosi mukaan? Entä mitkä ylimmän johdon toimet laskevat työmotivaatiotasi oman arviosi mukaan?
21. Missä määrin ylin johto ottaa huomioon kantasi yritykseen liittyvissä kysymyksissä? Miten tämä vaikuttaa työmotivaatioosi?
22. Koetko, että ylin johto tukee sinun henkilökohtaisen osaamisen kehittymistä?
23. Koetko, että sinun ja ylimmän johdon työmotivaatiossa on eroja? Koetko, että sinun ja työntekijöiden työmotivaatioissa on eroja?

LIITE 2

Haastattelun tarkoitus ja ohjeistus:

- Tarkoituksena on tehdä haastattelu kandidaatintutkielmaani varten
- Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää työmotivaatiotanne ja selvittää sen parannusmahdollisuuksia
 - Tarkoitus nostaa asia esille ja ymmärtää ilmiötä

- Toimin haastattelussa tutkijana
- Haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan (kirjoitetaan puhtaaksi)
- Vastaukset tulevat vain tutkijan käyttöön
- Annatte vastauksenne anonymieinä
- Vastauksenne käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti
- Tulokset esitetään nimettöminä lainauksina
- Voit vastata täysin rehellisesti ja avoimesti

- Koko työ tulee Teidän nähtäväksenne
- Pyydän Teitä miettimään vastauksia etukäteen ja vastaamaan mahdollisimman avoimesti, totuudenmukaisesti ja rehellisesti
- Tutkimus voi auttaa parantamaan Teidän työmotivaatiotanne

Kiitos!