LUT University

TUOTANTOTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

Johtamisen merkitys työntekijän sisäisen motivaation edistämisessä

The Role of Leadership in Promoting Employee's Intrinsic Motivation

Kandidaatintyö

Oona Sulkunen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Oona Sulkunen

Työn nimi: Johtamisen merkitys työntekijän sisäisen motivaation edistämisessä (The Role of Leadership in Promoting Employee's Intrinsic Motivation)

Vuosi: 2021 **Paikka: Lappeenranta**

Kandidaatintyö. LUT-yliopisto, Tuotantotalous.
42 sivua, 6 kuvaa ja 2 taulukkoa
Tarkastaja(t): Timo Pirttilä

Hakusanat: johtaminen, johtajuus, työntekijä, motivaatio, sisäinen motivaatio, psykologiset perustarpeet
Keywords: leadership, management, employee, motivation, intrinsic motivation, psychological needs

Nykypäivänä työpaikat ja talouskasvu syntyvät yhä enemmän aloilla, joissa työntekijältä odotetaan sisäistä motivaatiota työtä kohtaan. Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat tehokkaita ja innostuneita työstään, jolloin työ edistää yksilön psykologisten tarpeiden täyttymistä.

Työn tavoite on selvittää, miten johtaja voi edistää työntekijän sisäistä motivaatiota. Työ toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, käyttäen hyödyksi teoriakirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita. Työssä tarkastellaan sisäistä motivaatiota erilaisten motivaatioteorioiden avulla, määritetään sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja tutkitaan johtajuuden, johtamistyylien sekä johtajan yksilötoiminnan merkitystä työntekijän sisäiselle motivaatiolle.

Työssä havaittiin, että johtaja ei voi suoraan vaikuttaa työntekijän kokemaan sisäiseen motivaatioon, mutta voi omalla johtajuudellaan edistää työntekijän sisäistä motivaatiota vahvistavia tekijöitä organisaatiossa ja siten auttaa täyttämään työntekijän psykologisia perustarpeita, josta seuraa työntekijän sisäisen motivaation vahvistuminen.

SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto ... 3

1.1 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet ... 4

1.2 Tutkimusmenetelmät, rajaukset ja rakenne ... 5

2 Motivaation muodostuminen ... 7

2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio ... 7

2.2 Motivaatioteoriat ... 9

2.2.1 Maslow'n tarvehierarkiateoria ... 10

2.2.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria ... 11

2.2.3 Itseohjautuvuusteoria ... 13

3 Työntekijän sisäiseen motivaatioon vaikuttavat tekijät ... 16

3.1 Työntekijän persoonallisuus ... 16

3.2 Työn ominaisuudet ... 17

3.3 Organisaatiokulttuuri ... 20

4 Työntekijän sisäiseen motivaatioon vaikuttavien tekijöiden huomioiminen johtamisessa ... 24

4.1 Johtamistyylin vaikutus työntekijän sisäiseen motivaatioon ... 24

4.2 Työntekijän yksilöllisten tarpeiden huomioiminen johtamisessa ... 28

4.3 Työntekijän sisäisen motivaation johtamisen haasteet ... 30

5 Johtopäätökset ja yhteenveto ... 33

6 Lähteet ... 37

1 JOHDANTO

”Innostuneet työntekijät ovat edellytys kestävälle talouskasvulle” (Phelps 2013, viitattu Martela & Jarenko 2014)

Motivaatiota on tutkittu vuosikymmenten ajan. Erilaisten motivaatioteorioiden avulla tutkijat ovat pyrkineet selvittämään, miten motivaatio muodostuu ja löytämään motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Monet psykologiset tutkimukset ovat keskittyneet työmotivaation tutkimiseen kartoittamalla, kuinka ihminen motivoituu työssään ja kuinka työntekijän motivaatiota voi vahvistaa. Yksi merkittävä teoria koskien yksilön työhyvinvointia ja suorituskykyä on Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteoria, jonka pääartikkeli *’What and Why of Goal Pursuits*’ (Deci & Ryan 2000b) on noussut yhdeksi 2000-luvun viitatuimmaksi psykologiseksi tutkimusartikkeliksi. (Martela & Jarenko 2014) Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian mukaan ihminen voi motivoitua lähtökohtaisesti kahdella eri tavalla: sisäisesti ja ulkoisesti (Deci & Ryan 2000b). Sisäinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, jossa työntekijä kokee tehtävät mielenkiintoisiksi, innostaviksi ja kokee spontaania tyydytystä toiminnasta itsestään. Ulkoinen motivaatio taas vaatii ulkoisia virikkeitä, joista tyytyväisyys ja mielenkiinto työtehtäviin kumpuaa.

Tutkimuksien mukaan sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat 32 prosenttia sitoutuneempia työpaikkaansa, 16 prosenttia tuottavampia ja he palavat loppuun yli kaksi kertaa harvemmin kuin ei-motivoituneet työntekijät (Lehikko 2016). Työpaikkaansa sitoutunut työntekijä on erittäin kiinnostunut työstään ja työpaikastaan, edistäen ja vieden organisaatiota eteenpäin omalla suorituskyvyllään ja innovaatioillaan. Gallup-organisaation tuottamassa *State of Global Workplace* raportista (2017) selviää, että kuitenkin vain 10 prosenttia Länsi-Eurooppalaisista työntekijöistä ovat sitoutuneita työpaikkaansa. Martela ja Jarenko (2014) ovat todenneet, että sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat tehokkaita sekä innostuneita työstään. Heidän mukaansa innostus on optimaalinen tila sekä työntekijän, että työnantajan näkökulmasta, sillä innostuneet ja tehokkaat työntekijät edistävät koko organisaation tulosta. Tässä tutkielmassa tarkastellaan työntekijän sisäisen motivaation edistämistä johtamisen näkökulmasta.

1.1 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Tässä kandidaatintutkielmassa syvennytään sisäisen motivaation perusteisiin ja tutkitaan johtajan keinoja työntekijän sisäisen motivaation edistämiseksi. Tämän pohjalta kandidaatintyön päätutkimuskysymys on:

”Miten esimiehen toiminta voi vaikuttaa edistävästi työntekijän sisäiseen motivaatioon?”

Päätutkimuskysymys jakautuu pienempiin osatutkimuskysymyksiin, jotka auttavat vastaamaan päätutkimuskysymykseen. Osatutkimuskysymykset auttavat selkeyttämään päätutkimuskysymystä ja niiden avulla työ rakentuu johdonmukaisesti ja työn kannalta merkittävät aihealueet tulevat käsitellyiksi. Päätutkimuskysymyksen apuna on kolme osatutkimuskysymystä:

”Mitä sisäinen motivaatio on ja miten se syntyy?”
”Miten ja miksi tekijät, kuten työn ominaisuudet, työyhteisön ilmapiiri ja johtamiskulttuuri voivat vaikuttaa sisäiseen motivaatioon?”
”Miten johtamalla voi vaikuttaa työntekijän sisäiseen motivaatioon?”

Kandidaatintyön tarkoitus on olla kattava katsaus siitä, miten sisäinen motivaatio rakentuu ja kuinka sitä johdetaan. Tavoitteena on löytää näkökulmia erilaisia tutkimustuloksia vertailemalla siihen, mitä sisäinen motivaatio on ja kuinka se muodostuu ja miten jokin ulkoinen asia kuten organisaatio tai esimies voi vaikuttaa henkilön sisäiseen motivaatioon. Vastatessa tutkimuskysymyksiin saadaan selville, miten johtaja voi omalla johtamistyylillään ja johtajuudella vaikuttaa positiivisesti työntekijän sisäiseen motivaatioon.

Työn tarkoitus on avata sisäisen motivaation ja johtamisen käsitteitä niin, että tutkielma voi toimia oppaana nykyisille ja tuleville esimiehille, jotta tulevaisuuden organisaatioissa sisäinen motivaatio on huomioitu työntekijöiden johtamisessa entistä enemmän. Työn aihe on ajankohtainen, sillä työntekijöiden innostuksen ja yrityksen taloudellisen menestyksen välinen yhteys ei ole koskaan ollut niin merkittävä kuin nyt. Nykypäivänä uudet työpaikat ja talouskasvu syntyvät yhä enemmän aloilla, joissa työntekijöiltä vaaditaan luovuutta,

itseohjautuvuutta sekä jatkuvan kehittämisen asennetta, josta seuraten työntekijöiden sisäisen motivaation merkitys on korostunut entisestään. Näin ollen myös johtajilta edellytetään yhä enemmän kykyä huomioida työntekijöiden sisäisiä tarpeita ja tukea sisäisen motivaation syntymistä organisaatioissa. (Martela & Jarenko 2015, s. 19)

1.2 Tutkimusmenetelmät, rajaukset ja rakenne

Kandidaatin tutkielma toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, käyttäen hyödyksi sisäiseen motivaatioon ja johtajuuteen liittyvää teoriakirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita. Tutkielmassa keskitytään käsittelemään sisäistä motivaatiota työympäristössä. Työmotivaatio liittyy siten olennaisena osana tarkasteluun sisäisen ja ulkoisen motivaation lisäksi, kuitenkin niin, että tarkastelun painopiste on sisäisessä motivaatiossa. Tutkielma on rajattu käsittelemään sitä, kuinka johtaja voi omalla toiminnallaan edistää työntekijän sisäistä motivaatiota. Vaikka ulkoista motivaatiota tullaan käsittelemään työn teoriaosuudessa, ei ulkoista motivaatiota kuitenkaan käsitellä merkittävästi johtajuuden näkökulmasta. Työn rajaukset on tehty, jotta työstä tulee tiivis, mutta samalla mahdollisimman kattava sekä informatiivinen, ja jotta se vastaa valittuihin tutkimuskysymyksiin johdonmukaisesti. Koska sisäinen motivaatio on hyvin laaja käsite, on rajaukset tehty, jotta työn tavoite ei kaadu liian laaja-alaiseen käsittelyyn ja konkretian uupumiseen.

Tutkimuksen rakenne muodostuu pitkälti tutkimuksen osatutkimuskysymyksien mukaan niin, että kukin pääluku pyrkii vastaamaan yhteen osatutkimuskysymykseen. Työ rakentuu yhteensä viidestä pääluvusta. Työn ensimmäinen luku sisältää johdannon, sekä tutkimuksen tavoitteiden, tarkoituksen, tutkimuskysymyksien -ja menetelmien, sekä rakenteen ja rajauksien esittelyn.

Työn toisessa luvussa syvennytään sisäiseen motivaatioon liittyvän teorian käsittelyyn erilaisten tutkimusten ja kirjallisuuslähteiden avulla. Tässä luvussa käsitellään sitä, mitä motivaatio on ja syvennytään siihen, kuinka ihmisen psykologiset perustarpeet ohjaavat motivaation syntymistä. Luvussa käydään läpi sisäisen ja ulkoisen motivaation eroja sekä tarkastellaan motivaatiota erilaisten motivaatioteorioiden pohjalta. Toinen luku vastaa ensimmäisen osatutkimuskysymykseen: ”Mitä on sisäinen motivaatio ja miten se syntyy?”.

Työn kolmannessa luvussa siirretään sisäisen motivaation käsittely konkreettisemmaksi edellisen luvun sisältämän teorian pohjalta ja tarkastellaan sitä, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän sisäiseen motivaatioon. Luvussa käsitellään sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, kuten työntekijän persoonaa, työn ominaisuuksia ja organisaatiokulttuuria. Kolmas luku vastaa toiseen osatutkimuskysymykseen: ”Miten ja miksi ulkoiset tekijät, kuten organisaation toimintakulttuuri, työyhteisö ja johtamiskulttuuri voivat vaikuttaa sisäiseen motivaatioon?”.

Työn neljännessä kappaleessa käsitellään johtajuutta ja sitä, miten työntekijän sisäistä motivaatiota voi johtaa. Sisäisen motivaation johtamista käsitellään edeltävien lukujen pohjalta, sekä erilaisia johtamistyylejä käsittelevien teorialähteiden pohjalta. Neljännessä luvussa syvennytään siihen, kuinka johtaja voi omalla toiminnallaan pyrkiä edistämään työntekijän sisäistä motivaatiota. Lisäksi luvussa käsitellään sisäisen motivaation johtamisen haasteita. Neljäs luku vastaa kolmanteen osatutkimuskysymykseen: ”Miten johtaminen voi vaikuttaa työntekijän sisäiseen motivaatioon?”.

Viimeinen, eli viides luku sisältää työn johtopäätökset sekä yhteenvedon työstä. Työn johtopäätökset pohjautuvat työssä esille tulleeseen teoriaan ja tuloksiin eli vastauksiin osatutkimuskysymyksiin. Työn viimeisen luvun on viimeistään tarkoitus selkeyttää lukijalle vastaus päätutkimuskysymykseen eli ”Miten esimiehen toiminta voi vaikuttaa työntekijän sisäiseen motivaatioon?”.

2 MOTIVAATION MUODOSTUMINEN

Motiivi saa ihmisen toimimaan. Motiivi syntyy joko tietoisesti tai tiedostamatta ja sen avulla ihminen kykenee suorittamaan elämälle tärkeitä toimia. Onkin kuvattu, että motiivit syntyvät tarpeista, haluista ja odotuksista ja siten ne ohjaavat ihmistä toimimaan tiettyä päämäärää kohti. Tämän lisäksi motiivit virittävät ja ylläpitävät yksilön toiminnan suunnan halutussa kohteessa. (Ruohotie 1998, s. 36–37)

Motivaatio syntyy motiiveista ja tarkoittaa motiivien aikaansaamaa tilaa. Ruohotien mukaan (1998, s. 37) motivaatioilmiötä voidaan luonnehtia kolmella eri tavalla: vireydellä, suuntautumisella sekä systeemiorientoitumisella. Vireydellä tarkoitetaan sitä aktiivisuutta, jolla yksilö toimii. Suuntautuminen tarkoittaa sitä, että motivoitunut yksilö on suunnannut toimintansa tiettyä tehtävää tai tavoitetta kohti. Systeemiorientoituminen taas tarkoittaa sitä, kuinka ympäristö, esimerkiksi palauteprosessin kautta, vaikuttaa yksilön motivaatioon sitä joko vahvistaen tai lannistaen ja saaden yksilön luopumaan tai vaihtamaan toiminnan kohdetta. (Ruohotie 1998, s. 37).

Robbins et al. (2017, s. 523) ovat määrittäneet motivaation prosessina, joka on seuraus yksilön halusta, suunnasta, tahtotilasta ja sinnikkyydestä tietyn tavoitteen saavuttamista varten. Heidän mukaansa motivaatio on yksilön ja tilanteen vuorovaikutuksen tulos. Näin määrittää myös Viitala (2006, s. 150) kiteyttämällä, että motivaatio virittää ihmisen käyttäytymistä sekä sen suuntaa olemalla tilannesidonnaista. Viitala lisää, että motivaatioon liittyy vapaaehtoisuus ja tavoitteellisuus.

2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Ihminen voi lähtökohtaisesti motivoitua kahdella eri tavalla: sisäisesti ja ulkoisesti. Sisäinen motivaatio viittaa sitoutumiseen, joka on luonnostaan tyydyttävää tai miellyttävää, eikä se ole riippuvaista mistään muusta tuloksesta kuin toiminnasta itsestään. Käänteisesti ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan käyttäytymistä, joka on pohjimmiltaan riippuvaista toiminnasta seuraavan lopputuloksen saavuttamisesta. (Legault 2016)

Teoriassa sisäinen motivaatio pohjautuu ihmisen sisäiseen haluun, kiinnostukseen ja innostukseen tehtävää kohtaan. Sisäiseen motivaatioon pohjautuva toiminta täyttää ihmisen psykologisia perustarpeita, josta seuraava tyytyväisyys on palkitsevampaa kuin välitön palkkio. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että sisäinen motivaatio on yhteydessä parempaan suorituskykyyn, oppimiseen ja yleiseen hyvinvointiin. (Deci & Ryan 2000b)

Ulkoinen motivaatio pohjautuu ulkoisiin ärsykkeisiin kuten palkkioon tai rangaistukseen, joka tällöin ohjaa ihmisen motivoitumista kyseiseen tehtävään. Ulkoiset motivaation lähteet ovat tärkeitä ja niiden katsokaan edistävän sellaista toimintaa, joka ei ole luonnostaan kiinnostavaa tai innostavaa. Ulkoisilla motivaattoreilla pystytään houkuttelemaan yksilöä noudattamaan ja toteuttamaan sosiaalisesti toivottavan käyttäytymisen normeja. (Legault 2016) Lisäksi ulkoiset motivaattorit, kuten palkka, antavat ihmiselle välineitä vastata omiin fyysisiin sekä psyykkisiin perustarpeisiin. Martelan ja Jarenkon (2015, s. 25–26) mukaan ulkoisessa motivaatiossa tekemisen syy on irrallinen itse tekemisestä, eikä se siksi innosta itse tekemiseen. Tämän myötä ulkoinen motivaatio on reaktiivista, eli tekeminen toimii välineenä ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi ja on siksi psyykkisesti kuormittavaa pitkällä tähtäimellä.

Sisäisen ja ulkoisen motivaation yhteyttä toisiinsa on tutkittu useiden empiiristen tutkimuksien avulla. Ensimmäisiä teorioita sisäisen ja ulkoisen motivaation vaikutuksista toisiinsa antoi Edward Deci 1970-luvulla. Tutkimukset ovat vahvistaneet käsitystä siitä, että ulkoiset palkkiot eli ulkoisen motivaation lähteet heikentävät yksilön toiminnan sisäistä motivaatiota. (Deci et al. 1999) Merkittävin syy sisäisen motivaation heikentymiselle on se, että ulkoiset palkkiot muuttavat motivaation lähteen ja siirtävät syyn yksilön toiminnalle sisäisistä motiiveista ulkoisiin. (Legault 2016) Decin ja Ryanin (2000b) tekemissä tutkimuksissa on noussut esiin se, että ulkoisesti motivoituneet henkilöt kokevat usein olevansa kontrolloituja, jolloin heidän halukkuutensa oma-aloitteisuuteen ja innostuneisuuteen laskee. Porterin ja Milesin (1974) tutkimuksien mukaan erityisesti työympäristö tulisi kuitenkin rakentaa niin, että työ ruokkii sekä sisäisiä, että ulkoisia motivaation lähteitä ja täten työntekijän on mahdollista saavuttaa kokonaisvaltainen tyytyväisyys työstään (Viitala 2006, s. 150–151).

Sisäistä motivaatiota pidetään ihanteellisimpana motivaation muotona, sillä tällöin ihmisen toimintaan sisältyy useita hyötyjä, kuten tyytyväisyys, innostus ja psykologinen hyvinvointi. Sisäinen motivaatio korostaa ihmisen luontaisia tarpeita etsiä uusia haasteita sekä oppia, kehittyä ja kasvaa. (Legault 2016) Sisäinen motivaatio synnyttää työtehtäviin eräänlaisen tekemisen draivin, jota kutsutaan myös työn imuksi (work engagement) (Martela & Jarenko 2915, s. 29). Työn imu tarkoittaa Hakasen (2009) mukaan, ”myönteistä, tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhön”.

2.2 Motivaatioteoriat

Motivaatiota on tutkittu aina 1940-luvulta lähtien, kun yhdysvaltalainen psykologi Abraham Maslow julkaisi ensimmäisen motivaatioteoriansa. Kuten Maslow’n motivaatioteoria, monet motivaatioteoriat perustuvat ajatukseen siitä, että ihmisen käyttäytyminen saa alkunsa jostain sisäisestä tarpeesta, johon toiminnalla pyritään vastaamaan. Myöhemmin ajattelu motivaation synnystä laajeni ja uudet näkökulmat, kuten ympäristön ja sosiaalisten suhteiden sekä oppimisprosessin vaikutus motivaatioon saivat huomiota tutkimuksissa. (Viitala 2006, s. 154–155)

Motivaatiota on tutkittu useiden eri teorioiden avulla, sekä useista eri näkökulmista. Nämä eri näkökulmat voidaan jakaa kahteen eri pääryhmään, jotka ovat tarveteoriat ja kognitiiviset teoriat. Tarveteoriat keskittyvät näkökulmaan, jossa motivaatio syntyy ihmisen sisäisistä tarpeista. (Viitala 2006, s. 155) Tunnettuja tarveteorioita on muun muassa Maslow’n tarvehierarkia, Herzbergin kaksifaktoriteoria, McClellandin suoritusmotivaatioteoria sekä Alderferin tarvemalli. Kognitiiviset, myös prosessiteorioina tunnetut, teoriat tarkastelevat motivaatiota tietorakenteiden ja ajatusmallien avulla. Tunnettuja prosessiteorioita on muun muassa Vroomin odotusarvoteoria ja Porter-Lawlerin motivaatiomalli. (Badubi 2017)

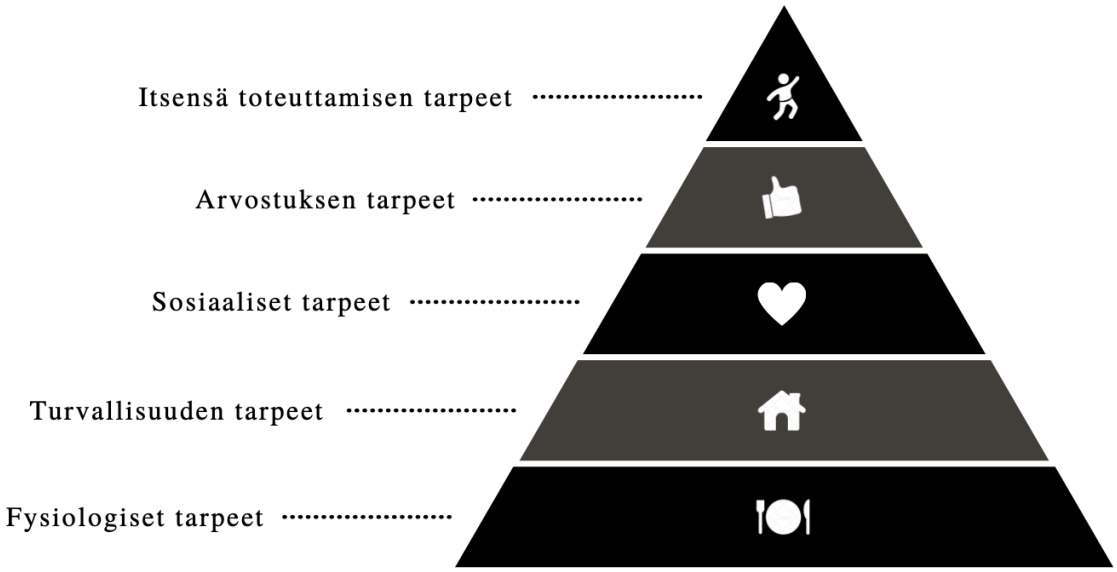
Vaikka motivaatioteorioita on kategorisoitu niiden määritelmien ja tarkoitusten mukaan, ovat kriittiset analyysit todistaneet teorioiden olevan yhteydessä toisiinsa monella osa-alueella (Badubi 2017). Täydellistä motivaation kuvausta on siis vaikea yhdellä teorialla todistaa, sillä motivaatio muodostuu monen tekijän summana. Motivaatioteoriat auttavat kuitenkin

ymmärtämään ihmisen käyttäytymistä syvällisemmin ja siten motivaatioteorioiden pohjalta on mahdollista löytää keinoja motivaation edistämiseen esimerkiksi työympäristössä. (Viitala 2006, s. 155)

2.2.1 Maslow’n tarvehierarkiateoria

Maslow’n tarvehierarkiateoria (Maslow's hierarchy of needs) pohjautuu näkemykseen siitä, että ihmisen toiminta perustuu ihmisen sisäsyntyisiin tarpeisiin. Maslow’n teorian mukaan näitä tarpeita on yhteensä viisi: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Edellä mainittuja tarpeita kuvataan usein pyramidin avulla hierarkkisina tasoina, joka tarkoittaa sitä, että alempana hierarkiassa olevat tarpeet tulevat olla tyydytetty ennen kuin yksilö pystyy tavoittelemaan ylempänä hierarkiassa olevien tarpeiden tyydyttämistä (Kuva 1). (McLeod 2020; Viitala 2006, s. 155)

Maslow’n tarvehierarkian alimmalla tasolla sijaitsevat fysiologiset tarpeet tarkoittavat ihmisen perustarpeita, joita ilman ihminen ei selviä. Näitä tarpeita ovat muun muassa ruoka, vesi, lämpö ja lepo. Seuraavalla tasolla sijaitsee Maslow’n mukaan toinen ihmisen perustarpeista eli turvallisuuden tarve. Turvallisuuden tarve tarkoittaa turvallisuutta niin ulkoisilta uhilta kuin myös sisäisiltä. Seuraavalla kahdella tasolla ovat Maslow’n määrittelevät psykologiset tarpeet: sosiaaliset tarpeet sekä arvostuksen tarpeet. Sosiaalisia tarpeita voidaan myös kuvata sanoin yhteenkuuluvuuden sekä rakkauden tarpeet. Tämä tarkoittaa esimerkiksi läheisten ihmissuhteiden ja ystävyyssuhteiden tärkeyttä ihmisen toiminnan kannalta. Arvostuksen tarpeet taas koostuvat ihmisen tarpeesta tulla nähdyksi, kokea itsensä tärkeäksi sekä ylpeäksi saavutuksistaan. Ylimpänä Maslow’n tarvehierarkiassa on itsensä toteuttamisen tarpeet, joka tarkoittaa yksilön täyden potentiaalin hyödyntämistä ja omien tavoitteiden saavuttamista sekä kehittymistä. (McLeod 2020)



Kuva 1: Maslow'n tarvehierarkian pyramidimalli (mukaillen McLeod 2020)

Maslow'n määrittelevät viisi perustarvetta liittyvät toisiinsa ja halu tarpeiden täyttymisestä motivoi ihmistä. Tarpeet ohjaavat ihmisen toimintaa siten, että kaikista hallitsevin tarve täyttää yksilön tajunnan ja siten automaattisesti ohjaa ihmisen toimimaan tarpeen täyttämisen mukaisesti. Tässä hetkessä muut tarpeet minimoituvat tai jopa unohtuvat, kunnes tärkein, hallitsevin tarve on tyydytetty. Kuitenkin tarpeen täyttymisen jälkeen syntyy uusia tarpeita, jotka siten hallitsevat ihmisen tietoista elämää ja toimintaa, koska jo täytetyt tarpeet eivät ole aktiivisia motivaattoreita. Maslow'n mukaan ihmisellä on jatkuva halu täyttää tarpeitaan. Yksilö on yleisesti tyytymätön ja siten halut ja tarpeet syntyvät ja motivoivat yksilön käyttäytymistä. (Maslow 1943)

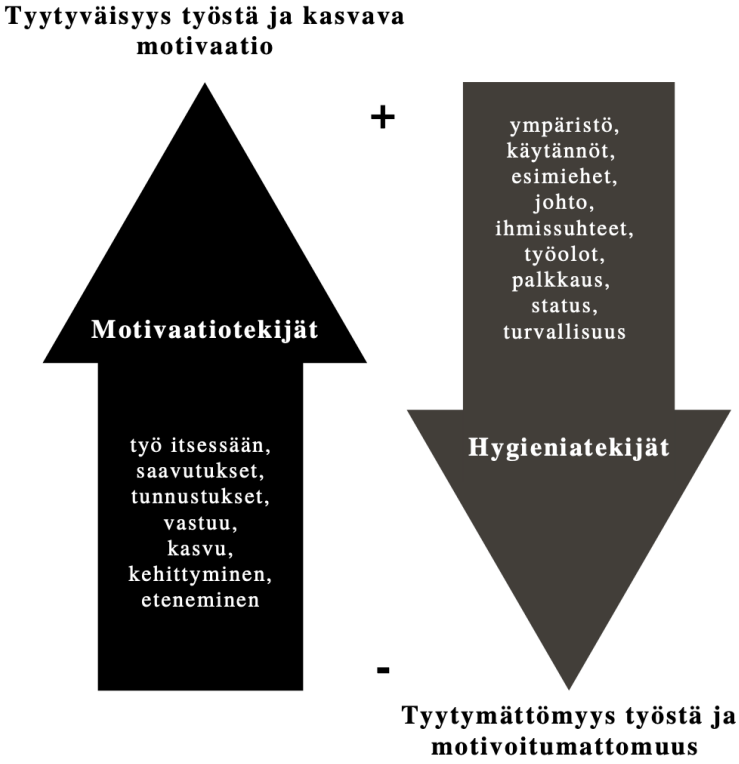
2.2.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzbergin kaksifaktoriteoria (Two-factor theory), joka tunnetaan myös nimellä motivaatio- ja hygieniateoria, on motivaatioteoria, joka on saanut vaikutteita Maslow'n tarvehierarkiasta, mutta tarkastelee motivaatiota lähemmin työympäristössä. Frederick Herzberg julkaisi ensimmäiset tutkielmansa kaksifaktoriteoriasta 1950-luvulla, jonka jälkeen teoriaa on täydennetty niin, että nykypäivänä se on yksi yleisimmin käytetyistä teorioista liittyen työtyytyväisyyteen. (Alshmemri et al. 2017)

Herzberg tutki työtyytyväisyyttä haastattelemalla noin kahtasataa insinööriä sekä kirjanpitäjää Pittsburghin alueella Yhdysvalloissa 1960-luvun alussa. Haastattelujen perusteella Herzbergille selvisi, että ihmisillä on kahdenlaisia tarpeita, joita hän kutsui hygieniatekijöiksi sekä motivaattoreiksi. Teorian mukaan tietyt tekijät laskevat työtyytyväisyyttä, kun toiset taas nostavat sitä (Kuva 2). Herzbergin tekemien tutkimuksien mukaan tyytymättömyys työssä johtuu yleisesti ulkoisista tekijöistä, kun taas tyytyväisyys kumpuaa työstä itsestään. (Hersey et al. 2001, s. 67)

Kaksifaktoriteorian ensimmäinen kategoria pitää sisällään motivaatiotekijät, jotka liittyvät kasvun ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Herzberg luonnehtii kyseisiä tekijöitä sisäisiksi eli ihmisessä sisäisesti syntyvien tarpeiden tekijöiksi. Motivaatiotekijät pitävät sisällään työn itsessään, tunnustuksen tarpeen, haastavan työn, vastuun sekä mahdollisuudet kasvuun, kehittymiseen sekä etenemiseen. Herzbergin mukaan motivaatiotekijöiden täyttyminen tuottaa työtyytyväisyyttä sekä kasvattaa työntekijän motivaatiota. Motivaatiotekijöiden puuttumisesta seuraa tila, jossa työntekijällä ei ole työtyytyväisyyttä tai motivaatiota. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työntekijä olisi tyytymätön työhönsä. (Alshmemri et al. 2017; Hersey et al. 2001, s. 67)

Toinen kaksifaktoriteorian kategorioista on hygieniatekijät, jotka liittyvät ihmisen tarpeeseen välttää epämiellyttävyyttä. Nämä tarpeet eivät tule koskaan täydellisesti tyydytetyiksi ja siksi niitä pitää jatkuvasti ylläpitää. Herzberg käyttääkin hygieniatekijöistä käsitteitä hygienia- tai ylläpitotekijät. Herzbergin mukaan hygieniatekijät ovat ulkoisia tekijöitä, joita ovat muun muassa yrityksen käytännöt ja hallinto, esimiehet ja johto, ihmissuhteet, työolot, palkka, status ja turvallisuus. Hygieniatekijöiden täyttyminen ehkäisee työtyytymättömyyttä sekä motivoitumattomuutta. Niiden täyttyminen ei kuitenkaan varsinaisesti lisää tyytyväisyyttä tai motivaatiota työhön. (Alshmemri et al. 2017; Hersey et al. 2001, s. 67)



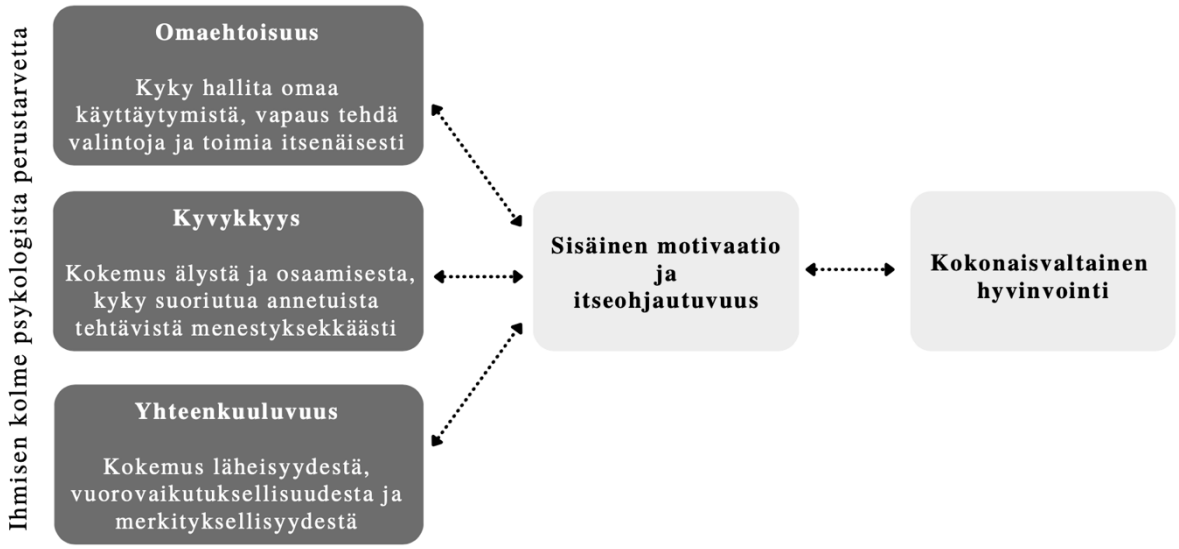
Kuva 2: Herzbergin kaksifaktoriteorian motivaatio- ja hygieniatekijät (mukaillen EPM 2018)

2.2.3 Itseohjautuvuusteoria

Itseohjautuvuusteoria (Self-determination theory) on Edward Decin sekä Richard Ryan luoma teoria, joka käsittelee ihmisen motivaatiota, persoonallisuutta sekä psykologisia perustarpeita. Teoria korostaa ihmisen sisäisten resurssien tärkeyttä persoonallisuuden kehittymiselle sekä käyttäytymisen itsesäätelylle. (Deci & Ryan 2000a) Teoria esiteltiin ensimmäisen kerran vuonna 1985 Decin ja Ryanin kirjassa *Self-Determination and Intrinsic Motivation in Human Behavior* (Lopez-Garrido 2021). Itseohjautuvuusteoria keskittyy tarkastelemaan ihmisen toimintaa sisäisen motivaation kautta. Sisäisesti motivoitunut toiminta syntyy tarpeesta sekä kiinnostuksesta, eikä siten vaadi välitöntä seurausta tai palkkiota. Decin ja Ryanin mukaan sisäisesti motivoitunut toiminta kuvaa itseohjautuvuutta, sillä toiminta syntyy luontaisesti ja vastaa yksilön tarpeeseen tuntea kyvykkyyttä, sekä omaehtoisuutta. (Deci & Ryan 2000b)

Deci itse määrittelee itseohjautuvuuden ihmisen omana kykynä hallita itseään, kykynä ajatella itse, sekä tehdä valintoja, joihin itse luottaa. Itseohjautuvuusteoria tutkiikin ihmisen luontaista kasvua sekä psykologisia tarpeita, jotka ovat perusta motivaatiolle sekä yksilön

persoonallisuuden kasvulle. (Deci & Ryan 2000a) Deci ja Ryan ovat tutkimuksissaan määrittäneet kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat välttämättömiä ihmisen psyykkisen ja sosiaalisen kasvun ja kehityksen sekä henkilökohtaisen hyvinvoinnin kannalta. Nämä tarpeet ovat nimeltään omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Itseohjautuvuusteorian keskeinen näkökulma on, että edellä mainittujen psykologisten perustarpeiden täyttyminen on edellytys yksilön sisäisen motivaation ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta, sillä mikäli tarpeiden tyydytyksessä on vaihtelua, seuraa vaihtelusta suoraan epävakautta myös ihmisen hyvinvointiin (Kuva 3). (Deci & Ryan 2000b)



Kuva 3: Itseohjautuvuusteorian rakentuminen (mukaillen Gagne 2014 s. 43)

Psykologisista perustarpeista ensimmäinen on omaehtoisuus eli autonomia. Omaehtoisuus on Decin ja Ryanin tutkimusten mukaan olennaista sisäisen motivaation tuntemisen kannalta. Omaehtoisuus tarkoittaa itsemääräämistä eli kykyä tuntea hallitsevansa omaa käyttäytymistä ja se perustuu yksilön mahdollisuuteen ja vapauteen tehdä omia päätöksiä ja toimia itsenäisesti. (Deci & Ryan 2000b) Kun yksilölle annetaan vapaus valita ja ohjata omaa toimintaansa, hänen autonomian tunteensa lisääntyy. Kun ihminen kokee omaehtoisuuden tarpeen täytetyksi, yksilön sisäinen motivaatio kasvaa, sillä toiminta tuntuu innostavalta. Vaihtoehtoisesti jos yksilöllä ei ole itsenäisyyttä ja vapautta valita vaan hänet pakotetaan toimimaan tietyllä tavalla, vähentyy yksilön autonomian tunne. Myös aineelliset palkkiot voivat vähentää autonomian tunnetta ja siten heikentää yksilön sisäistä motivoituneisuutta. (Lopez-Garrido 2021)

Jo ensimmäisissä tutkimuksissaan Decille selvisi, että kyvykkyyden täyttyminen lisää sisäistä motivaatiota (Deci & Ryan 2000b). Kyvykkyys tarkoittaa tilaa, jossa yksilö kokee omaavansa riittävästi älyä, arviointikykyä ja taitoa, sekä riittävät ominaisuudet tietyn tehtävän suorittamiseen (Lopez-Garrido 2021). Kun yksilön kyvykkyyden tarve täyttyy, hän kokee pystyvänsä suorittamaan hänelle annetut tehtävät menestyksekkäästi (Martela & Jarenko 2015, s. 59). Jotta yksilö tuntee olevansa kyvykäs ja toiminnan seurauksena sisäinen motivaatio kasvaa, tulee ihmisen saada tuntea olevansa vastuussa suorituksestaan. Vastaavasti Deci ja Ryan (2000a) ovat tutkimuksissaan huomanneet, että jos yksilölle annetut tehtävät ovat liian haastavia tai suorituksesta seuraa negatiivista palautetta, yksilön kyvykkyyden tunne ja sisäinen motivaatio heikkenevät.

Kolmas Decin ja Ryanin (2000a) määrittelemistä psykologisista perustarpeista on yhteenkuuluvuus. Yhteenkuuluvuuteen liittyy tunne läheisyydestä ja vuorovaikutuksellisuudesta. Yhteenkuuluvuuden tunne syntyy, kun ihminen kokee välittävänsä toisista ja, että hänestä välitetään (Martela & Jarenko 2015, s. 61). Tunne lisääntyy, kun ihmiset kunnioittavat ja huolehtivat toisistaan, vaihtoehtoisesti yhteenkuuluvuutta heikentää keskinäinen kilpailu ja kritiikki. Yhteenkuuluvuuteen liittyy myös vahvasti tunne merkityksellisyydestä ja vastuusta, mikä tarkoittaa tunnetta siitä, että yksilön toiminta on merkityksellistä toisille ihmisille. Sisäisen motivaation kannalta yhteenkuuluvuus on tärkeää, sillä ilman toisilta ihmisistä saatavaa tukea ja tunnustusta, itseohjautuvuutta on vaikea saavuttaa. (Lopez-Garrido 2021)

3 TYÖNTEKIJÄN SISÄISEEN MOTIVAATIOON VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Työntekijän työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on kartoitettu pohjautuen useisiin tutkimuksiin ja motivaatioteorioihin. Monet teoriat ovat päätyneet tukemaan Porterin ja Milesin vuonna 1974 määrittämää luokittelua työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä, jotka ovat: työntekijän persoonallisuus, itse työ ja työympäristö (Viitala 2006, s. 151). Näitä kolmea tekijäryhmää voidaan tarkastella tarkemmin ja siten selvittää niiden vaikutuksia työmotivaation rakentumiseen. Viitalan mukaan persoonallisuus rakentuu useista osa-alueista, kuten työntekijän mielenkiinnon kohteista, asenteista työtä sekä itseä kohtaan ja tarpeista, kuten liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeista. Itse työ pitää sisällään työtehtävien lisäksi muun muassa mielekkyyden, vastuun ja palautteen sekä saavutukset ja etenemisen ja kehittymisen mahdollisuudet. Työympäristö rakentuu usean osa-alueen, kuten taloudellisten ja fyysisten tekijöiden sekä sosiaalisten tekijöiden summana. Taloudellisiin ja fyysisiin osa-alueisiin kuuluvat muun muassa palkkaus, edut ja työolosuhteet. Sosiaaliset tekijät pitävät sisällään johtamistyylin, sosiaaliset palkkiot, organisaation ilmapiirin ja ryhmähengen. (Viitala 2006, s. 150–151)

3.1 Työntekijän persoonallisuus

Persoonallisuuden ymmärtäminen motivaation kannalta on tärkeää, sillä se auttaa ymmärtämään, miksi ihmiset reagoivat tietyllä tavalla eri tilanteissa tai miksi ihmiset lähestyvät tai välttävät tiettyjä tilanteita. Persoonallisuus kehittyy geeniperimän, ympäristön, kasvatuksen sekä yhteiskunnallisten ja kulttuuristen normien vaikutuksesta jo aikaisessa vaiheessa ihmisen elämää (Cherry 2020). Koska persoonallisuus kehittyy yksilön toiminnasta seuraavien kokemuksien myötä, ovat lapsuudessa koetut tapahtumat kuten oppi ja kannustus merkittäviä yksilön persoonallisuuden kehityksen kannalta. Tämä johtuu siitä, että lapsuudessa kokemuksia on vähemmän, jolloin yksittäiset kokemukset vaikuttavat yksilön persoonallisuuteen merkittävämmin kuin myöhemmät kokemukset aikuisuudessa. (Hersey et al. 2001, s. 36)

Persoonallisuus vaikuttaa motivaation kehitykseen yksilön itsearvostuksen ja omiin kykyihin uskomisen myötä (Ruohotie 1998, s. 34). Jos ihminen näkee itsensä kykenevänä ja osaavana, hän todennäköisemmin tarttuu haasteisiin ja kyvykkyyden tuntemisen myötä sisäinen motivaatio toimintaa kohtaan kasvaa. Jos ihminen kokee olevansa epävarma itsestään ja omista taidoistaan, hänen motivaationsa tehtävää kohtaan laskee.

Jokaiselle yksilöllisiä, persoonallisuuteen viittaavia tekijöitä ovat asenteet ja tarpeet. Asenteet ovat tärkeitä sisäisen motivaation kannalta, sillä aito mielenkiinto toimintaa, kuten työtä, kohtaan on edellytys motivaation syntymiselle. Toiminta, joka herättää negatiivisia asenteita heikentää yksilön motivaatiota. (Viitala 2006, s. 152)

Persoonallisuus vaikuttaa ihmisen suoritusmotivaatioon, joka tarkoittaa halua saavuttaa tavoitteita sekä kehittyä taitavammaksi. Suoritusmotivaatio on yhteydessä persoonallisiin piirteisiin, kuten ahkeruuteen ja sinnikkyyteen. Mikäli henkilö on varhaisessa lapsuudessaan kokenut paljon kannustusta ja saanut tukea oppia uusia asioita, on hän todennäköisemmin sinnikkäämpi työelämässä eikä lamaannu vastoinkäymisten myötä. Persoonallisuuteen liittyy myös yksilön kyky luovaan ajatteluun, joka näkyy esimerkiksi ongelmanratkaisussa tai kykynä keksiä ja tuottaa innovaatioita. (Aarnio et al. 2017)

Johtajuuden näkökulmasta johtaja ei voi vaikuttaa työntekijän persoonallisuuteen, mutta voi omalla johtamistyylillään ja mukautumisellaan vaikuttaa työntekijän kokemukseen työskentelystä yrityksessä. On havaittu, että työntekijän suosiman johtamistyylin ja todellisuudessa havaitseman johtamistyylin välinen yhdenmukaisuus tukee työntekijän sitoutumista ja sisäistä motivaatiota. Esimerkiksi tutkittaessa persoonallisuuden vaikutusta luovuuteen, on huomattu, että johtajan avoimuus ja transformationaalinen johtajuus ovat edistäneet työntekijän rohkeutta tuoda esille persoonallisuutensa puolia työympäristössä. (Sahraee & Abdullah 2018)

3.2 Työn ominaisuudet

Työn ominaisuudet ja sisältö vaikuttavat merkittävästi siihen, miten merkitykselliseksi ja innostavaksi työntekijä kokee työnsä ja miten mielekkäänä hän pitää työtä itsessään. Kun

työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, hän sitoutuu ja kokee sisäistä motivaatiota työtä kohtaan. Työn ominaisuuksia, jotka tekevät työstä mielekästä sekä motivoivaa, on useita ja niiden merkitys yksilölle vaihtelee persoonan ja mielenkiinnon kohteiden mukaan. Kun työ vastaa yksilön kiinnostuksenkohteisiin, arvomaailmaan ja persoonallisuustyyppiin, on sitoutuminen tehtäviin helpompaa. Toisaalta, jos työ on hyvin mekaanista eikä itsessään vastaa yksilön kiinnostuksenkohteisiin ja innosta työntekijää, ovat työpaikan ihmissuhteet, turvallisuus ja palkka merkittäviä tekijöitä motivaation kannalta. (Viitala 2006, s. 135–136)

Hackmanin ja Oldmanin (1975) luoma työn piirremalli (Job Characteristics Model) (Kuva 5) kuvaa viisitasoisesti työn ominaisuuksien vaikutusta sisäiseen motivaatioon ja tyytyväisyyteen kolmen psykologisen tilan kautta. Mallin mukaiset työn ydinominaisuudet ovat:

1. Työtehtävien moninaisuus.
   Työtehtävät vaativat useiden eri taitojen ja kykyjen käyttöä.
2. Työtehtävien tunnistettavuus.
   Työtehtävät edellyttävät kokonaisten ja tunnistettavien tehtävien suorittamista alusta loppuun, tunnistettavalla lopputuloksella.
3. Työn merkityksellisyys.
   Työllä on merkittävä vaikutus muiden ihmisten elämään tai työhön, joko organisaatiossa tai ulkoisessa ympäristössä.
4. Itsenäisyys.
   Työ antaa työntekijälle vapautta, itsenäisyyttä ja harkintavaltaa työn aikatauluttamisessa sekä työtehtävien suorittamisessa käytettävien menetelmien määrittelemisessä.
5. Palaute työstä ja vuorovaikutuksellisuus.
   Työn edellyttämä työtehtävä johtaa siihen, että työntekijä saa työstään ja tehokkuudestaan suoraa ja selkeää palautetta. Työ vaatii työntekijää työskentelemään läheisessä yhteistyössä muiden ihmisten kanssa.

Kun työn ydinominaisuudet täyttyvät, ne vastaavat ihmisen psykologisiin tiloihin, joita ovat Hackmanin ja Oldmanin (1975) mukaan:

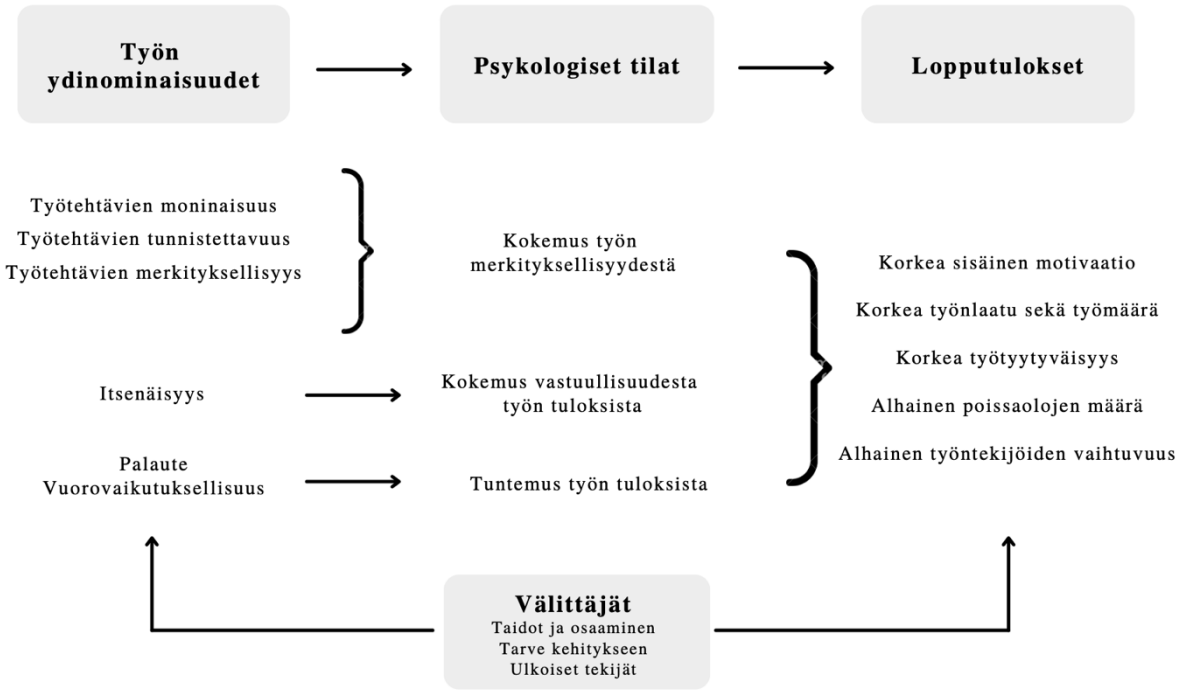
1. Kokemus työn merkityksellisyydestä.
   Työntekijä kokee työn olevan arvokasta, mielekästä ja hyödyllistä.
2. Kokemus vastuullisuudesta työn tuloksista.

Työntekijä kokee olevansa vastuussa tekemänsä työn tuloksesta.

3. Kokemus työn tuloksista.
   Työntekijä tietää ja ymmärtää kuinka tehokkaasti ja laadukkaasti hän suorittaa työtä.

Hackmanin ja Oldmanin mallin mukaan psykologisten tilojen täyttyessä työntekijä todennäköisesti saavuttaa seuraavat lopputulokset: korkea sisäinen motivaatio, korkea työtyytyväisyys, alhainen poissaolojen määrä sekä korkea työnlaatu, että korkea työmäärä. (Hackman & Oldman 1975)

Kaikki työntekijät eivät kuitenkaan vastaa työhön tai tehtävään samalla tavalla ja siksi teoreettinen viitekehys ei aina toimi suoraviivaisesti. Tätä varten työn piirremallissa onkin määritelty erilaisia välittäjiä työn ominaisuuksien tueksi, joiden avulla työntekijä todennäköisemmin saavuttaa psykologiset tilat ja edellä mainitut lopputulokset. Ensimmäinen välittäjä on tiedot ja taidot, joka tarkoittaa sitä, että työntekijän taidot ja asiantuntemus ovat sopivassa suhteessa työn vaatimusten kanssa. Kun työntekijän taidot ja osaaminen ovat työtehtäviin nähden sopusuhdassa, kokee työntekijä tehtävänsä todennäköisesti mielekkäämmiksi ja on siten innostunut tehtävistään. Toinen välittäjä on tarve ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen. Kun työntekijällä on voimakas tarve kehittyä ja oppia uutta, hän todennäköisemmin reagoi haasteisiin positiivisesti, sillä haasteet nähdään mahdollisuuksina jatkuvaan kehittymiseen. Kolmas välittäjä on ulkoiset tekijät, kuten esimiesten johtamistyyli, työyhteisö, palkka, etuudet sekä työturvallisuus. Kun työntekijä kokee olevansa tyytyväinen ulkoisiin tekijöihin, hän todennäköisesti reagoi positiivisesti työtehtäviensä haasteisiin. (Jochem 2020)



Kuva 5: Työn piirremallin rakentuminen (mukaillen Hackman & Oldman 1975)

Edellä mainitut työn ominaisuudet lisäävät työntekijöiden kokemaa työn merkityksellisyyttä, työtyytyväisyyttä sekä tehokkuutta ja siten edistävät koko organisaation toimintaa. Työn ominaisuuksien sekä psykologisten tilojen toteutumisen jälkeen, on johtajan hyvä varmistaa, että työntekijät ymmärtävät työnsä merkityksen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi, sillä yrityksen missio ja kehitys ei toteudu ilman työntekijöiden sitoutumista ja panosta tehtäviinsä. Kun työntekijä ymmärtää työpanoksensa merkityksen osana isompaa kokonaisuutta, on työtehtävien kokeminen merkityksellisinä helpompaa ja sisäinen motivaatio työtä kohtaan kasvaa. (Saahimaa 2017)

3.3 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri, jota kutsutaan myös yrityskulttuuriksi, käsittää sen, miten organisaatiossa toimitaan, miten ihmiset organisaation sisällä käyttäytyvät sekä mikä pitää organisaation yhdessä. Organisaatiokulttuuri pitää sisällään yrityksen perususkomukset, arvot ja ihanteet, periaatteet ja normit sekä tavat ja toimintamallit. Yksi organisaatiokulttuurin tärkeimpiä tehtäviä on yhdistää työntekijöiden pyrkimyksiä ja ohjata organisaation toimintaa yhteiseen suuntaan. Organisaatiokulttuuriin vaikuttavia tekijöitä ovat yrityksen toiminnan

tarkoitus ja menestystekijät, ilmapiiri, työympäristö ja johtamiskulttuuri. Nämä tekijät voivat vaikuttaa työntekijöiden sisäiseen motivaatioon joko sitä vahvistaen tai heikentäen. (Viitala 2006, s. 56)

Yrityksen johtamiskulttuuri tarkoittaa yrityksen johtajuuteen liittyviä toimintamalleja, kuten johtajan henkilökohtaisia sekä yrityksen yhteisöllisiä arvoja ja johtamistyyliä. Yrityksessä vallitsevan johtamiskulttuurin muodostumiseen vaikuttavat yrityksen johtajat. Koska johtajien tehtävänä on johtaa ihmisiä, asioita ja toimia organisaation keulakuvana, he tulevat omalla toiminnallaan, arvoillaan ja periaatteillaan vaikuttaneeksi yrityksen käytäntöihin ja toimintatapoihin. (Schein 2010, s. 220) Johtamiskulttuuri yhdistettynä organisaation tarkoitukseen ja arvoihin, luovat yhdessä organisaatiokulttuurin ja toimintamallit, jotka yrityksessä vallitsevat (Guldhammer 2019). Yrityksien perustajat ja johtajat ovat yrityksen perustamisesta alkaen luottaneet visioonsa, jonka ympärille yrityksen liiketoiminta rakentuu. Siten myös heidän arvonsa, toimintamallit sekä päätökset liiketoiminnan muodosta, strategiasta ja rekrytoinneista vaikuttavat siihen, millainen kulttuuri yrityksessä vallitsee. Scheinin (2010, s. 219–220) mukaan yrityksen perustajat sekä johtajat ovat hyvin tietoisia yrityksen tavoitteista, eivätkä pelkää tuoda esille mielipiteitään ja siten vaikuttaa yrityksen suuntaan sekä heitä ympäröiviin ihmisiin. Tämän myötä johtajien persoonallisuudella ja tunneälyllä on merkittävä vaikutus siihen, millaisia johtajia he ovat, millainen johtamiskulttuuri organisaatiossa vallitsee sekä miten yrityksen johto pystyy vahvistamaan organisaation kulttuuria ja tukemaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota. (Pohjanheimo 2012).

Organisaation ilmapiirillä on suuri vaikutus organisaatiokulttuuriin ja siten työntekijöiden työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Organisaation ilmapiiri on yrityksen inhimillisin piirre ja se syntyy kaikkien organisaatioon kuuluvien ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Ilmapiiriin vaikuttavat vahvasti tunteet ja siksi sen voi kokea joko vapauttavana ja innostavana tai ahdistavana ja rajoittavana. Ilmapiirin rakentamisesta ja ylläpitämisestä suuri vastuu on organisaation johdolla, joka omalla johtamistyylillään vaikuttaa merkittävästi työyhteisön lämpimään ilmapiiriin. (Putsom 2020) Organisaation ilmapiiriin vaikuttaa vahvasti työyhteisön välinen luottamus, joka vahvistaa avointa ja rehellistä ilmapiiriä koko organisaatiossa. Lisäksi motivoivan työyhteisön rakentumiseen vaikuttaa muun muassa hyvä ja avoin tiedonkulku läpi organisaation, päätöksentekoprosessit, mahdollisuus vaikuttaa

ja tulla huomioiduksi, se miten organisaatiossa välitetään ja huolehditaan työntekijöistä sekä kuinka motivoituneita ihmisiä organisaatiossa työskentelee. (Viitala 2006, s. 63) Motivoitunut ja kannustava ilmapiiri on työyhteisössä tärkeää, sillä tyytymättömät työntekijät voivat vaikuttaa koko työyhteisöön heikolla suorituskyvyllä ja luomalla yhteisöön negatiivisia asenteita (Johnson 2018). Esimerkiksi työyhteisön epätasa-arvoisuus sekä epävarmuus suunnatuista tehtävistä vaikuttavat negatiivisesti työntekijän sisäiseen motivaatioon, sillä mikäli työtehtävistä tai vastuusta on epävarmuutta työyhteisön kesken, lisääntyy ilmapiirissä tyytymättömyys (Sunarsih & Helmiatin 2016).

Putsomin (2020) mukaan organisaation ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä on kuusi: rakenne, vastuu, identiteetti, palkkio, lämpö ja konflikti. Rakenne viittaa organisaatiossa selkeästi määriteltyihin rooleihin sekä vastuualueisiin. Vastuu kuvastaa organisaation työntekijöiden tunnetta vastuusta, jota he saavat työyhteisöltä. Vastuun jakamisen avulla organisaation työntekijät ovat innokkaampia ottamaan vastuuta työtehtävistään itsenäisesti, jonka seurauksena työntekijät asettavat korkeampia tavoitteita itselleen ja organisaatiolle. Identiteetti tarkoittaa sitä, miten ihmiset nähdään työyhteisössä. Identiteetin rakentuessa työntekijä kokee kuuluvansa osaksi yritystä ja kokee toimintansa merkittävänä organisaation tavoitteiden kannalta. Palkkiot ovat sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka auttavat työntekijöitä kokemaan arvostusta työyhteisöltä, kun he ovat onnistuneet suorittamaan heille määrätyt tehtävät. Lämpö viittaa työntekijöiden käsitykseen luottamuksesta ja ystävällisyydestä työyhteisössä. Pääosin organisaatiot, jotka keskittyvät työntekijöiden välisten suhteiden rakentamiseen, voivat parantaa sisäistä yhteenkuuluvuutta, mikä puolestaan vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja poissaoloja. Konfliktit vastavuoroisesti syntyvät erimielisyyksistä organisaation sisällä, luovat epävarmuutta ja siten voivat olla haitaksi organisaatiolle, ellei niitä osata käsitellä oikein. (Sunarsih & Helmiatin 2016; Putsom 2020)

Työympäristöllä voidaan ajatella olevan fyysisiä sekä psykologisia ominaisuuksia, jotka molemmat vaikuttavat työntekijän työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. Fyysisiä ominaisuuksia ovat esimerkiksi työturvallisuus ja viihtyisä työympäristö. Psykologiset ominaisuudet vaikuttavat merkittävästi työntekijän sisäiseen motivaatioon, joita ovat esimerkiksi ympäriltä saatava tuki, työmäärä tai toiminnanvapaus. Työympäristön vaikutukset organisaatiokulttuurille ovat positiivisia, kun organisaatiossa jaetaan vastuuta,

päätöksentekoprosessit ovat selkeitä ja avoimia, työ tarjoaa haasteita, työntekijät tukevat toisiaan sekä johto on selkeää ja tehokasta (Girdwichai & Sriviboon 2020).

Organisaatiokulttuurin näkyvyys vaihtelee organisaatiosta riippuen. Joissain organisaatioissa kulttuuri on selvästi esillä jokapäiväisessä toiminnassa ja sen erottaa heti, kun taas toisissa kulttuuri saattaa tulla esiin vasta syvällisemmän organisaatioon tutustumisen jälkeen (Schein 2010, s. 26–27). Viitalan (2006, s. 56) mukaan organisaatiokulttuuri nähdään yrityksissä keinona siirtää ajattelumalleja, toimintoja ja traditioita sukupolvelta toiselle, jonka vuoksi organisaatiokulttuuri on usein muodostunut pitkällä aikavälillä, riippuen yrityksen iästä ja historiasta. Erityisesti yrityksen johdon tulisi ymmärtää oman organisaationsa kulttuuria, sillä työntekijän sisäinen motivaatio kasvaa, kun organisaatiokulttuuri tukee työntekijän psykologisia perustarpeita.

4 TYÖNTEKIJÄN SISÄISEEN MOTIVAATIOON VAIKUTTAVIEN TEKIJÖIDEN HUOMIOIMINEN JOHTAMISESSA

Johtajuuden vaikutusta työntekijän sisäiseen motivaatioon on tutkittu erilaisten teorioiden ja tutkimuksien avulla. Tutkimuksien tavoitteena on ollut tunnistaa erilaisten johtamistyylien ja johtajuuden vaikutuksia työntekijän sisäiseen motivaatioon huomioiden se, miten johtaja pystyy tukemaan työntekijän psykologisia perustarpeita. Deci et al. (1989) mukaan johtajat pystyvät edistämään työntekijöiden itseohjautuvuutta sekä ylläpitämään laadukkaan suhteen alaisiinsa, mikäli he omalla johtamistyylillään edistävät omaehtoisuutta, antavat positiivista palautetta ja tunnustavat esille nousevia näkökulmia. Goleman (2000) on tutkimuksissaan määritellyt kuusi johtamistyyliä: pakottava, visionäärinen, yhdistävä, demokraattinen, suuntaa näyttävä, sekä valmentava johtaminen. Golemanin määrittelemien johtamistyylien lisäksi on tutkittu ja määritelty muita johtamistyylejä, joilla on vaikutus työntekijän sisäiseen motivaatioon. Kirjallisuudessa esiintyneitä erillisiä johtamistyylejä ovat muun muassa palveleva, voimaannuttava ja transformationaalinen johtaminen. (Jensen & Bro 2018; Syahrul 2020; Bande et al. 2016)

Golemanin (2000) mukaan tukeakseen työntekijän psykologisia perustarpeita johtajalta vaaditaan kykyä hallita ja mukauttaa omaa johtamistyyliään tilanteen ja työntekijän tarpeiden mukaan, mihin vaikuttaa johtajan tunneäly. Martelan ja Jarenkon (2015, s. 159) sanoin ”-sisäisen motivaation johtaminen ei ole ihmisten johtamista, se on yksilön johtamista”. Yksilön johtaminen vaatii johtajalta sisäiseen motivaatioon vaikuttavien tekijöiden tiedostamista sekä ymmärrystä omista vaikutusmahdollisuuksista. Kokonaisuudessa motivaatiota vahvistavan johtamiskäyttäytymisen tulisi täydentää työympäristöä tarjoamalla työntekijöille riittävä psykologinen tuki, rakenne ja palkkiot, joita tehokas suorituskyky ja innostuneisuus vaativat. (Bande et al. 2016)

4.1 Johtamistyylin vaikutus työntekijän sisäiseen motivaatioon

Työntekijän sisäisen motivaation ja johtamisen välistä suhdetta on tarkasteltu paljon erilaisten johtamistyylien näkökulmasta. Näitä johtamistyylejä ovat muun muassa palveleva, voimaannuttava ja transformationaalinen johtajuus sekä Golemanin (2000) kuusi

johtamistyyliä: pakottava, visionäärinen, yhdistävä, demokraattinen, suuntaa näyttävä, sekä valmentava johtaminen (Taulukko 1). Golemanin määrittämistä johtamistyyleistä visionäärinen, yhdistävä, demokraattinen ja valmentava omaavat paljon yhteneväisiä piirteitä palvelevan, voimaannuttavan ja transformationaalisen johtajuuden kanssa. Näillä johtamistyyleillä on positiivinen vaikutus työntekijän sisäiseen motivaatioon, sillä tyylit tukevat työntekijän psykologisten perustarpeiden täyttymistä.

Taulukko 1: Golemanin kuusi johtamistyyliä (mukaillen Goleman 2000)

	Pakottava	Visionäärinen	Yhdistävä	Demokraattinen	Suuntaa näyttävä	Valmentava
Johtajan toimintamalli	Vaatii välitöntä käskyjen noudattamista ja suorittamista	Ohjaa työntekijöitä kohti visiota	Luo harmoniaa ja rakentaa tunnesiteitä	Edistää yhteis-ymmärrystä osallistamisen avulla	Asettaa korkeat tavoitteet suorituksille	Kehittää työntekijöitä tulevaisuutta varten
Johtamistyyli lauseena	"Tee niinkuin käsken sinun tekevän"	"Tule kanssani"	"Ihmiset tulevat ensin"	"Mitä sinä olet mieltä?"	"Tee niinkuin minä teen"	"Kokeile näin"
Johtajan henkilökohtai-set ominaisuudet	Saavutussuun-tautuneisuus, aloitteellisuus, itsehillintä	Itseluottamus, empatia, muutoksen käynnistäjä	Empatia, suhteiden rakentaminen, kommunikaatio	Yhteistyö, tiimin johtaminen, kommunikaatio	Tietoisuus, saavutussuun-tautuneisuus, aloitteellisuus	Muiden kehittäminen, empatia, itsetietoisuus
Tilanteet, joissa johtamistyyli toimii parhaiten	Kriisitilanteet, muutokset, ongelmallisten työntekijöiden kanssa	Tarve uudelle visiolle, tarve selkeälle suunnalle	Tarve motivoinnille stressaavissa olosuhteissa, välirikkojen korjaaminen	Tarve yhteis-ymmärrykselle, tarve usean työntekijän panokselle	Saa aikaan nopeita tuloksia motivoituneesta ja kyvykkäästä tiimistä	Osaa auttaa työntekijää kehittymään ja luomaan pitkäaikaisia vahvuuksia
Johtamistyylin vaikutus työympäristöön	Negatiivinen	Positiivinen	Positiivinen	Positiivinen	Negatiivinen	Positiivinen

Visionäärinen johtamistyyli ohjaa työntekijöitä kohti organisaation visiota, näyttäen suunnan ja määrittämällä yhteisten tavoitteiden merkityksen. Golemanin (2000) mukaan visionäärisellä johtamistyylillä on kaikista johtamistyyleistä positiivisin vaikutus työpaikan ilmapiirille. Visionääristä johtamistyyliä vastaa pitkälti transformationaalinen johtajuus (transformational leadership), jonka avulla johtajat ohjaavat ja inspiroivat työntekijöitä luomalla vision, joka lisää työntekijöiden tietoisuutta ja ymmärrystä organisaation arvojen, mission ja tulosten tärkeydestä (Jensen & Bro 2018). Näin ollen visionäärisen ja transformationaalisen johtajuuden ydin on selkeän vision muodostaminen ja siihen uskominen. Golemanin (2000) mukaan visionäärinen johtaja pyrkii ylläpitämään työntekijöiden huomion visiossa, luoden selkeän yhteyden vision ja jokapäiväisten työtehtävien välille ja antaen alaisille tilaa toimia omaehtoisesti ja löytää oma toimintamalli vision toteuttamiseksi. Visionäärisen johtajuuden myötä työntekijät kokevat

vastuuta organisaatiossaan, sillä organisaation onnistuminen tavoitteiden saavuttamisessa riippuu työntekijöiden suorituksista. Työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi, mikä motivoi työntekijää onnistumaan ja menestymään tehtävissään. Lisäksi innostavat ja selkeät tavoitteet ovat tärkeä keino ylläpitää työntekijöiden innostusta ja sitoutumista työtehtäviin ja siten auttaa heitä saavuttamaan tehokas suorituskyky. (Jensen & Bro 2018)

Yhdistävä, demokraattinen sekä voimaannuttava johtamistyyli käsittävät ominaisuuksia, jotka edistävät työntekijöiden sitoutumista työhön vahvistaen työntekijöiden yhteenkuuluvuutta, omaehtoisuutta ja kyvykkyyttä. Yhdistävää johtamistyyliä noudattava johtaja keskittyy luomaan harmoniaa, luottamusta ja kestäviä tunnesiteitä työyhteisössä oman esimerkkinsä avulla. Yhdistävän johtamistyylin mukaan turha hierarkia on poistettu organisaatiosta ja konflikteista tulee uskaltaa puhua avoimesti sekä ratkaista niitä. (Martela & Jarenko 2015, s. 136) Golemanin (2000) mukaan yhdistävän johtamistyylin avulla johtaja pystyy omalla johtamistyylillään vahvistamaan alaistensa yhteenkuuluvuuden tunnetta luoden kannustavan ilmapiirin, antamalla työntekijöille vapauden toteuttaa itseään haluamallaan tavalla, sekä antamalla positiivista palautetta suorituksista. Demokraattinen ja voimaannuttava johtajuus (empowering leadership) ovat johtamistyylejä, joissa johtaja antaa työntekijöille vaikutusvaltaa ja itsenäisyyttä työtehtävien suorittamisessa, samalla motivoiden ja tarjoten tukea kehittyä. Voimaannuttavaa johtajuuden keinoja ovat muun muassa vastuun jakaminen, yhteistyön rakentaminen, tiedon jakaminen, kannustaminen oma-aloitteellisuuteen, innostaminen ja opastus. Tutkimuksissa on todettu voimaannuttavalla johtajuudella olevan positiivinen vaikutus työntekijän sisäiseen motivaatioon psykologisen voimaantumisen kautta, joka tarkoittaa työntekijän kokemusta kyvykkyydestä, omaehtoisuudesta ja merkittävyydestä. Tämän seurauksena työntekijät omaavat korkean tehokkuuden, tuntevat itsensä päteviksi ja luottavat itseensä tehtävien suorittamisessa. (Syahrul 2020)

Valmentava johtamistyyli ja palveleva johtaminen (servant leadership) muistuttavat pirteiltään toisiaan, sillä molemmissa johtaja asettaa johdetun edun oman edun edelle, korostaen johtamista, joka keskittyy työntekijöiden ja tiimin jäsenten kehittämiseen. Valmentava sekä palveleva johtaja pyrkii auttamaan työntekijöitä kehittymään tulevaisuutta varten, tunnistaen työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet. (Goleman 2000; Bande et al. 2016) Martelan ja Jarenkon (2015, s. 115–117) mukaan valmentava johtaja ymmärtää, että työntekijä voi olla

substanssiosaamisessa taidokkaampi kuin johtaja itse ja siten pystyy antamaan työntekijöilleen tilan itseohjautuvuudelle, ohjaten heitä kuitenkin kohti organisaation tavoitteita ja auttaen ongelmatilanteissa. Yksilön ohjauksen lisäksi valmentava johtaja pyrkii edistämään tiimien toimintaa, jolloin työntekijät saavat tukea ja kannustusta toisiltaan ja siten tukevat toistensa kasvua ja kehitystä. Mahdollisuudet jatkuvaan kasvuun ja kehitykseen edistävät työntekijöiden sisäistä motivaatiota vastaten työntekijöiden kyvykkyyden tarpeeseen. Palvelevan johtamistyylin omaavat johtajat asettavat työntekijöiden tarpeet etusijalle ja keskittyvät aidosti muiden etujen edistämiseen. Johtamistyylillään johtaja edistää työyhteisössä turvallisuuden, luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden tunteiden täyttymistä. Palveleva johtaja keskittyy itseensä persoonana ja siihen, miten voi auttaa alaisiaan käyttämään vapaasti heidän henkilökohtaisia vahvuuksiansa ja omaehtoisuutta. Tutkimuksien mukaan palveleva johtajuus edistää työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja työhyvinvointia luomalla positiivisen työilmapiirin, joka puolestaan lisää organisaatioon sitoutumista, työtyytyväisyyttä sekä vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. (Bande et al. 2016)

Pakottavalla ja suuntaa näyttävällä johtajuudella on Golemanin (2000) tutkimuksien mukaan negatiivinen vaikutus työympäristöön ja ilmapiiriin. Nämä johtamistyylit lannistavat työntekijöiden innostusta ja työhön sitoutumista ja siten vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden sisäiseen motivaatioon. Pakottava johtaja harjoittaa käskevää johtamistyyliä ja vaatii alaisiltaan välitöntä käskyjen noudattamista sekä työtehtävien suorittamista. Pakottava johtaja aiheuttaa työympäristössä pelkoa, sekä vähentää luovuutta ja oma-aloitteisuutta. Suuntaa näyttävällä johtajalla on korkeat odotukset alaisten suorituksista. Suuntaa näyttävä johtaja odottaa erinomaisuutta ja omatoimisuutta sekä asettaa korkeat tavoitteet ja odotukset, mikä saattaa lannistaa työntekijät. Suuntaa näyttävä johtaja heikentää alaisten omaehtoisuuden tunnetta, josta seuraten työntekijät kärsivät joustamattomuudesta, omien ideoiden puutteesta sekä kokevat saavansa hyvin vähän tai ei ollenkaan vastuuta.

Golemanin (2000) mukaan johtamistyyli yksinään vaikuttaa suoraan yrityksen, sen osan tai tiimin toimintaan, sillä johtamistyylillä on suuri merkitys työntekijän sisäisen motivaatioon, työhön sitoutumiseen ja työsuoritusten tehokkuuteen. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että parhaat tulokset saavuttaneet johtajat eivät ole riippuvaisia vain yhdestä johtamistyylistä, vaan he kykenevät käyttämään useita eri tyylejä saumattomasti, riippuen tilanteesta ja tarpeesta.

Tilanteeseen sopiva johtamistyyli tarjoaa työntekijälle kokemuksen riittävästä vapaudesta, vastuusta, tuesta ja mahdollisuuksista kehittyä ja sitoutua organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Johtajan kyvykkyydestä käyttää erilaisia johtamistyylejä yksilöllisesti työntekijän tarpeiden ja tilanteen mukaan kertoo johtajan tunneäly. Tunneäly (emotional intelligence) tarkoittaa kykyä hallita itseä sekä ympäröiviä ihmissuhteita tehokkaasti ja se koostuu neljästä peruskyvystä: itsetietoisuus, itsehallinta, sosiaalinen tietoisuus ja sosiaaliset taidot, jotka taas koostuvat tietyistä osaamisjoukoista (Taulukko 2). (Goleman 2000) Mitä paremmin johtaja pystyy hallita omia tunteitaan ja tiedostamaan oman identiteettinsä, sitä paremmin johtaja pystyy toimimaan työyhteisössä tunneälykkäästi ja motivoimaan työntekijöitä oikealla tavalla (Phalm & Suominen 2019).

Taulukko 2: Tunneälyn peruskyvyt ja osaamisjoukot (mukaillen Goleman 2000)

Itsetietoisuus	Itsehallinta	Sosiaalinen tietoisuus	Sosiaaliset taidot
Emotionaalinen itsetietoisuus: Kyky lukea ja ymmärtää tunteita sekä tunnistaa niiden vaikutus työkykyyn ja ihmissuhteisiin *Oikea itsearviointi:* Realistinen arvio omista vahvuuksista ja rajoituksista *Itseluottamus:* Vahva ja positiivinen itsetunto	*Itsehillintä:* Kyky pitää häiritsevät tunteet ja impulssit hallinnassa *Luotettavuus:* Jatkuva osoitus rehellisyydestä *Tunnollisuus:* Kyky hallita itseä ja velvollisuuksia *Sopeutumiskyky:* Taito sopeutua muuttuviin tilanteisiin ja ylittää esteet *Saavutus-suuntautuneisuus:* Pyrkimys täyttää sisäinen huippuosaamisen taso *Aloitteellisuus:* Kyky tarttua mahdollisuuksiin	*Empatia:* Taito tuntea muiden ihmisten tunteet, ymmärtää heidän näkemyksensä ja olla aktiivisesti kiinnostunut heidän huolenaiheistaan *Organisationaalinen tietoisuus:* Kyky havaita ja ymmärtää organisaation elämää ja rakentaa verkostoja päätöksenteon tueksi *Palvelukeskeisyys:* Kyky tunnistaa ja vastata asiakkaiden tarpeisiin	*Visionäärinen johtajuus:* Kyky ottaa vastuuta ja inspiroida vakuuttavan vision avulla *Vaikuttavuus:* Kyky käyttää erilaisia mekanismeja ollakseen vakuuttava *Muiden kehittäminen:* Taipumus vahvistaa muiden kykyjä opastuksen ja palautteen annon avulla *Kommunikaatio:* Taito kuunnella ja lähettää selkeitä, vakuuttavia viestejä *Muutoksen käynnistäminen:* Taito keksiä uusia ideoita ja johtaa ihmisiä uuteen suuntaan *Konfliktien hallinta:* Kyky purkaa erimielisyyksiä ja keksiä ratkaisuja *Verkostojen rakentaminen:* Taito rakentaa ja ylläpitää kestäviä suhdeverkostoja *Tiimityö ja yhteistyö:* Taito edistää yhteistyötä ja rakentaa toimivia tiimejä

4.2 Työntekijän yksilöllisten tarpeiden huomioiminen johtamisessa

Työntekijät ovat yksilöitä, jotka toimivat parhaiten erilaisissa ympäristöissä. Toiset tarvitsevat paljon tilaa, vapautta ja vastuuta toimiakseen itseohjautuvasti ja tehokkaasti. Osa työntekijöistä taas tarvitsee enemmän ohjeita, selkeitä toimintasuunnitelmia ja rakenteita, jotta työ tuntuu mielekkäältä. Hyvä johtaja kykenee erottamaan työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja mukautumaan niiden mukaan. Sisäisesti motivoivassa työympäristössä johtaja kykenee luomaan sellaisen työympäristön jokaiselle yksilölle, jossa kukin pystyy onnistumaan ja

tuomaan esille omat vahvuutensa (Tiirikkala 2020). Martelan ja Jarenkon (2015, s. 40) mukaan luodakseen tällaisen sisäistä motivaatiota vahvistavan ympäristön, johtajan tulee pystyä kartoittamaan organisaation sisäisen motivaation tukemista, esimerkiksi kysymällä työntekijältä kysymyksiä kuten: ”Koetko, että töissä on joku, joka tukee kehitystäsi, onko sinulla ollut mahdollisuuksia oppia ja kasvaa työssäsi, tiedätkö mitä sinulta odotetaan työssäsi?”.

Johtajan ja työntekijöiden välinen suhde on keskeinen osa organisaation sisäistä vahvuutta. Johtajan kyky tarjota vahvaa johtajuutta vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen. (Danish 2010) Kun johtaja näkee työntekijän yksilönä, on hänen helpompi ymmärtää työntekijän tarpeita. Huomioimalla työntekijöiden yksilölliset erot ja valitsemalla johtamistyylin, joka vaikuttaa sopivalta tietyn tyyppiselle työntekijälle, johtaja voi edistää yksilön sitoutumista organisaatioon (Sahraee & Abdullah 2018). Johtajan ja työntekijän välinen luottamus on avainasemassa työntekijän itseohjautuvuuden ja suorituskyvyn edistämisen kannalta, mikä rakentuu esimiehen ja työntekijän välisen suhteen ollessa avoin ja tasa-arvoinen. Ympäristössä, jossa johtaja toimii yksilöiden ja tiimien neuvonantajana tai mentorina, ennemmin kuin käskyjen antajana, esimies pystyy tukemaan työntekijöiden sisäisiä tarpeita parhaiten (Martela & Jarenko 2015, s. 94).

Johtaja aloittaa yksilön arvojen ja tarpeiden huomioimisen jo rekrytointivaiheessa. Esimiehen tulee osata arvioida kuinka yksilö tulee sopimaan organisaatioon sekä tiimiin, jossa hän tulee työskentelemään. Sopivuuteen vaikuttavat yksilön ominaisuudet kuten kyvykkyys, yhteenkuuluvuus, omaehtoisuus sekä persoonallisuus, jotka esimiehen tulisi kyetä tunnistamaan jo rekrytointivaiheessa. (Robbins et al. 2017, s. 392) Martelan ja Jarenkon (2015, s. 76–78) mukaan johtajan tulee kiinnittää rekrytoinnissa erityisesti huomiota seuraaviin asioihin sisäisen motivaation kannalta: onko henkilöllä taidot tehdä työtä itsenäisesti, sopiiko henkilö porukkaan ja onko henkilö innostunut työstään.

Johtajan kyky kohdata työntekijät yksilöinä edistää johtajan tietoisuutta työntekijän vahvuuksista sekä heikkouksista. Tunnistamalla työntekijän vahvuudet sekä heikkoudet johtaja pystyy muokkaamaan työn ominaisuuksista työntekijän tarpeisiin vastaavia, joka vahvistaa työntekijän motivaatiota työtehtäviä kohtaan. Lisäksi työntekijät hyvin tunteva esimies pystyy

rakentamaan tehokkaita ja toimivia tiimejä, joissa työntekijät tukevat toisiensa kehitystä tuoden esille heidän parhaat puolensa, joka luo motivoivan työympäristön ja kannustavan ilmapiirin yksilöille.

Sosiaaliset palkkiot ovat merkittävä tekijä organisaatiokulttuurille ja siten vaikuttavat työntekijän kokemukseen työskentelystä yrityksessä. Työntekijän sisäisen motivaation vahvistamiseksi johtajan on tärkeää osoittaa alaisilleen yksilöllistä tunnustusta tehdystä työstä ja saavutetuista tavoitteista. Työntekijä kokee työnsä arvokkaaksi ja tuntee suorituksensa merkityksen, kun hän saa rehellistä, aitoa ja yksilöllistä tunnustusta sekä kannustusta riittävän usein. Tunnustus lisää työntekijän motivaatiota ja uskoa itseensä, kun hän kokee tunnustuksen olevan aidosti ansaittua. (Mann & Dvorak 2016) Deeprosen (viitattu Danish 2010) mukaan hyvät johtajat pystyvät tunnistamaan työntekijöiden saavutukset palkitsemalla heidät jollain konkreettisella tunnustuksella. Jotta työntekijät kokevat suorituksensa organisaation vision eteen saman arvoisiksi, tulee esimiesten jakamien palkkioiden ja tunnustusten olla tasavertaisia koko organisaatiossa.

4.3 Työntekijän sisäisen motivaation johtamisen haasteet

Sisäisen motivaation johtamiselle löytyy haasteita, jotka ovat pääosin seurauksia motivaatiota edistävien tekijöiden huomioimattomuudesta. Sisäisen motivaation johtaminen vaatii johtajalta itseltään vahvaa tunneälyä, kuten kykyä ymmärtää työntekijää, aitoa mielenkiintoa tutustua työntekijän tarpeisiin, avoimuutta, empaattisuutta ja itsetietoisuutta. Johtajan tunneälyn puutteet näkyvät huomattavina ongelmina organisaatiossa, kuten työntekijöiden sitouttamattomuudessa, motivaation puutteessa ja siten tulosten ja tehokkuuden heikkoudessa (Roth 2018). Mikäli johtaja ei kykene mukauttamaan omaa johtamistyyliään tilanteen ja yksilön persoonan mukaan, työntekijä kokee johtajan toimet motivaatiota alentavana ja innostus työtä kohtaan laskee. Johtajan ja työntekijän persoonallisuuserot eivät suoraan vaikuta työntekijän motivaatioon, mutta johtajan heikko kyky hallita johtamistyyliään ja persoonallisuuserojen aiheuttamia konflikteja vaikuttaa sisäiseen motivaatioon negatiivisesti. (Sahraee & Abdullah 2018)

Organisaation toimintarakenteet voivat aiheuttaa haasteita työntekijän sisäisen motivaation johtamiselle, mikäli yrityksen rakenteet ja toimintamallit eivät tue yksilön tarpeita ja motivaatiota. Yksilön sisäisen motivaation johtaminen ei ole vain yksittäisen johtajan vastuulla, vaan koko organisaation johdolta tarvitaan selkeitä rakenteita ja tukea yrityksen vision, mission ja tavoitteiden määrittämisessä. Mikäli organisaatiolla ei ole selkeää visiota, työtehtävät ovat vaikeasti määritettäviä, palkkioita ja tunnustuksia ei jaeta tasavertaisesti koko organisaatiossa, konflikteja ei selvitetä tai organisaatiosta puuttuu avoimuus ja luottamus, on yksittäisen johtajan haastavaa vaikuttaa organisaation ilmapiiriin tai toimintaympäristöön merkittävästi. (Sahraee & Abdullah 2018; Martela & Jarenko 2015, s. 200–202)

Ulkoisten motivaattoreiden suhde työntekijän sisäiseen motivaatioon on monimutkainen ja tuottaa johdolle haasteita. Deci et al. (1999) on tutkimuksissaan tuonut ilmi, että ulkoiset motivaattorit heikentävät työntekijän kokemaa sisäistä motivaatiota, joita ovat esimerkiksi palkka, rahalliset palkkiot, ylennykset ja kontrolli. Martelan ja Jarenkon (2015, s. 34) mukaan ulkoisen motivaation kannalta tekeminen on aina liitetty jonkinlaiseen palkintoon, kun taas sisäisessä motivaatiossa tekeminen itsessään on palkinto. Kun työntekijä odottaa saavansa työstään palkkion, pelkkä innostus työstä ei tunnu enää riittävältä ja työn imu heikentyy. Rahallinen korvaus työstä on kuitenkin resurssi, jota työntekijä tarvitsee ylläpitämään fysiologisia ja turvallisuuden tarpeitaan, kuten ostamaan ruokaa ja maksamaan asuntokustannukset. Lisäksi työntekijälle maksettavat rahalliset korvaukset ja palkkiot mahdollistavat erilaisten statusta kasvattavien tavaroiden ostamisen, joka tuottaa työntekijälle mahdollisesti mielihyvää. Toisaalta rahallinen palkkio voi olla mittari omasta edistymisestä uralla sekä tuoda kokemuksen siitä, että työntekijän tekemä työ on hyödyllistä ja merkityksellistä yritykselle, jolloin sisäinen motivaatio vahvistuu. (Martela & Jarenko 2015, s. 27) Loppupeleissä työntekijä kokee työn motivoivaksi, kun annettu työpanos ja yrityksen tuottaman vastike ovat tasapainossa keskenään (Viitala 2006, s. 269).

Yrityksen ja esimiehen tarjoama ylennys ja uralla etenemisen mahdollisuudet ovat yrityksen keinoja osoittaa työntekijälle tunnustusta hyvästä suorituksesta, kertoen yrityksen luottamuksesta työntekijää kohtaan. Ylennykset luovat työntekijälle mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen sekä lisäävät vastuuta, jotka vastaavat työntekijän kyvykkyyden sekä omaehtoisuuden tarpeisiin. (Danish 2010) Toisaalta ylennys tarkoittaa usein

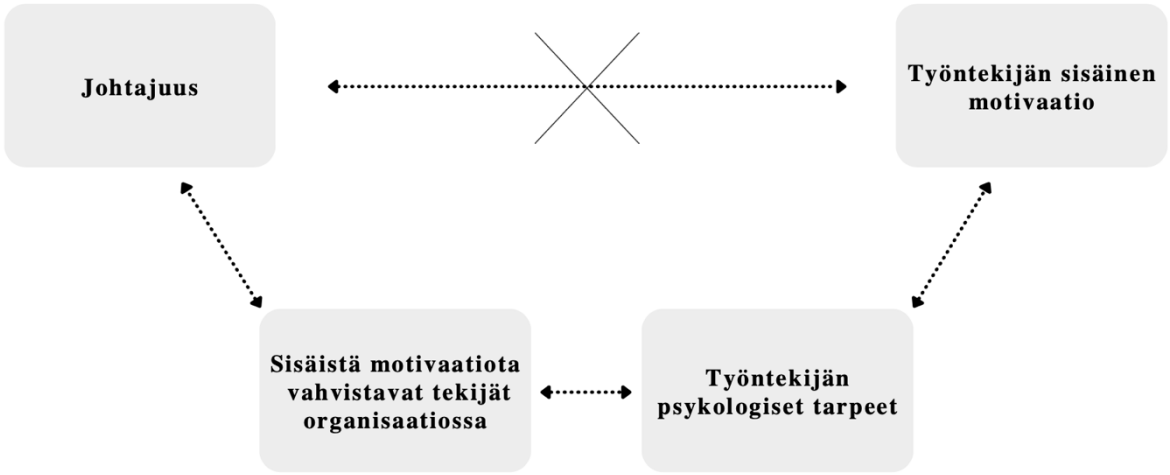
myös parempaa palkkaa, jolloin ylennys on ulkoisen motivaation lähde työntekijälle. Mikäli yrityksen johdon tai esimiehen toiminta ei muuten tue työntekijän sisäistä motivaatiota, voi pelkällä uralla etenemisen mahdollisuuksilla motivoiminen lannistaa työntekijän innostusta ja sitoutumista työtehtäviinsä. On hyvä huomata, että palkkioiden ja yrityksen toiminnan kannalta sisäiset ja ulkoiset motivaattorit ovat aina läsnä ja monesti toisiinsa sekoittuneina, joka todistaa sisäisen motivaation johtamisen monimutkaisuuden. (Martela & Jarenko 2015, s. 27)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä kandidaatintyössä tutkittiin sisäisen motivaation edistämistä johtamisen näkökulmasta. Työn käsittelykappaleissa perehdyttiin sisäiseen motivaatioon vaikuttaviin tekijöihin ja johtajuuteen etsien vastauksia johdannossa esitettyyn päätutkimuskysymykseen:

”Miten esimiehen toiminta voi vaikuttaa edistävästi työntekijän sisäiseen motivaatioon?”

Nykypäivän organisaatioissa työntekijöiden sisäisen motivaation yhteys yrityksen taloudelliseen tulokseen on merkittävämpi kuin koskaan aikaisemmin. Tämä on seurausta siitä, että työpaikat ja talouskasvu syntyvät yhä enemmän aloilla, joissa työntekijöiltä vaaditaan luovuutta, itseohjautuvuutta ja jatkuvan kehittämisen asennetta. Näin ollen myös johtajan kyvystä huomioida työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja luoda ympäristö, joka vahvistaa yksilön sisäistä motivaatiota, on tullut tärkeämpi kuin koskaan aikaisemmin. Tässä kandidaatintyössä selvisi, että johtaja ei voi suoraan vaikuttaa työntekijän kokemaan sisäiseen motivaatioon, mutta voi omalla johtajuudellaan edistää työntekijän sisäistä motivaatiota vahvistavia tekijöitä organisaatiossa ja siten auttaa täyttämään työntekijän psykologisia tarpeita, josta seuraa sisäisen motivaation vahvistuminen (Kuva 6).



Kuva 6. Miten johtaja voi edistää työntekijän sisäistä motivaatiota?

Päätutkimuskysymyksen lisäksi johdannossa esitettiin kolme osatutkimuskysymystä, jotka toimivat päätutkimuskysymyksen tukena. Ensimmäinen osatutkimuskysymys oli:

”Mitä sisäinen motivaatio on ja miten se syntyy?”

Työssä todettiin, että ihminen voi lähtökohtaisesti motivoitua kohdella tavalla: sisäisesti ja ulkoisesti, joista sisäistä motivaatiota pidetään ihanteellisimpana motivaation muotona. Sisäistä motivaatiota tutkittiin tarveteorioiden avulla, joiden mukaan sisäinen motivaatio syntyy luontaisesti ihmisen sisäisistä tarpeista ja kiinnostuksesta toimintaa kohtaan. Tällaisia sisäisiä tarpeita ovat muun muassa psykologiset perustarpeet: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus, joiden täyttyminen on edellytys ihmisen psyykkisen ja sosiaalisen kasvun, kehityksen ja henkilökohtaisen hyvinvoinnin kannalta. Toiminta, joka vastaa yksilön psykologisiin perustarpeisiin, vahvistaa yksilön sisäistä motivaatiota.

Työn toinen osatutkimuskysymys oli:

”Miten ja miksi tekijät, kuten työn ominaisuudet, työyhteisön ilmapiiri ja johtamiskulttuuri voivat vaikuttaa sisäiseen motivaatioon?”

Erilaiset tekijät voivat vaikuttaa työntekijän kokemaan sisäiseen motivaatioon. Näitä tekijöitä yhdistää se, että tekijät joko vahvistavat tai heikentävät ihmisen psykologisten perustarpeiden täyttymistä. Tässä työssä esille nousseita sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja organisaatiokulttuuri. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen on tärkeää, sillä se auttaa ymmärtämään, miksi ihmiset reagoivat tiettyihin tilanteisiin tietyllä tavalla ja mitä asioita huomioimalla työntekijän sisäistä motivaatiota voidaan edistää.

Työntekijän persoonallisuus vaikuttaa sisäisen motivaation kehitykseen yksilön itsearvostuksen ja omiin kykyihin uskomisen myötä. Kun työntekijä näkee itsensä kykenevänä ja osaavana, hän todennäköisemmin tarttuu haasteisiin ja kyvykkyyden tuntemisen myötä

sisäinen motivaatio toimintaa kohtaan kasvaa. Työn ominaisuudet vaikuttavat merkittävästi siihen, miten merkitykselliseksi ja innostavaksi työntekijä kokee työnsä. Kun työn ominaisuudet täyttyvät työtehtävien moninaisuudesta, tunnistettavuudesta ja itsenäisyydestä, ne vahvistavat työntekijän kokemusta vastuusta, vapaudesta ja merkityksellisyydestä. Organisaatiokulttuuri rakentuu palasista, kuten yrityksen johtamiskulttuurista, työyhteisön ilmapiiristä ja työympäristöstä. Johtamiskulttuuri, ilmapiiri ja työympäristö muodostuvat organisaatioon kuuluvien ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja siten yhdistävät työntekijöiden pyrkimyksiä ja ohjaavat organisaation toimintaa yhteiseen suuntaan.

Työn kolmas osatutkimuskysymys oli:

”Miten johtamalla voi vaikuttaa työntekijän sisäiseen motivaatioon?”

Johtaja pystyy omalla johtajuudellaan edistämään työntekijöiden sisäistä motivaatiota edistämällä työntekijän psykologisten perustarpeiden täyttymistä. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajan tulee tiedostaa työntekijän sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja pyrkiä edistämään näiden tekijöiden toteutumista organisaatiossa. Jotta johtaja pystyy edistämään motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja tukemaan työntekijän psykologisia perustarpeita, johtajalta vaaditaan kykyä mukauttaa omaa johtamistyyliään tilanteen ja tarpeen mukaan. Yksilön johtaminen vaatii johtajalta tunneälyä, eli kykyä hallita itseä sekä ympäröiviä suhteita tehokkaasti. Johtajan kyky luoda avoin ja luottamuksellinen suhde työntekijöihin auttaa johtajaa tunnistamaan työntekijän yksilöllisiä tarpeita. Työssä todettiin, että johtajan kyky erottaa työntekijän yksilölliset tarpeet ja luoda sellainen työympäristö jokaiselle yksilölle, jossa kukin pystyy onnistumaan, on tärkeää sisäisen motivaation kannalta. Lisäksi sosiaaliset palkkiot, kuten tunnustukset hyvin tehdystä työstä, ovat merkittävä keino motivoida ja lisätä työntekijän uskoa itseensä.

Työssä tutkittiin johtamistyylejä ja niiden vaikutusta työntekijän sisäisen motivaation rakentumiseen. Johtamistyylejä, jotka tukevat työntekijän sisäistä motivaatiota olivat: visionäärinen, yhdistävä, demokraattinen, valmentava, palveleva, voimaannuttava sekä transformationaalinen johtajuus. Työssä kuitenkin todettiin, että parhaat tulokset saavuttaneet johtajat eivät ole riippuvaisia vain yhdestä johtamistyylistä, vaan he kykenevät käyttämään

useita eri tyylejä saumattomasti, riippuen tilanteesta ja tarpeesta. Tilanteeseen sopiva johtamistyyli tarjoaa työntekijälle kokemuksen riittävästä vapaudesta ja vastuusta, sekä mahdollisuuksista kehittyä ja sitoutua organisaation arvoihin ja tavoitteisiin.

Työssä käsiteltiin myös johtajuuden haasteita sisäisen motivaation edistämisen kannalta. Näitä haasteita ovat muun muassa johtajan tunneälyn tai organisaation toimintarakenteiden puutteet. Näitä puutteita voivat olla muun muassa organisaation vision puute tai johtajan kyvyttömyys tukea yksilön psykologisia tarpeita. Ulkoisten motivaattoreiden suhde työntekijän sisäiseen motivaatioon on monimutkainen, josta seuraa haasteita johtajille. Ulkoisia motivaattoreita ovat esimerkiksi palkka, rahalliset palkkiot, ylennykset ja kontrolli. Työssä todettiin, että ulkoiset motivaattorit heikentävät työntekijän kokemaa sisäistä motivaatiota, mutta toisaalta esimerkiksi työstä saatava rahallinen korvaus on resurssi, jota työntekijä tarvitsee ylläpitämään fysiologisia sekä turvallisuuden tarpeitaan.

Sisäisen motivaation johtaminen on monimutkaista, sillä se vaatii johtajalta työntekijän psyykkisten ominaisuuksien huomioimista sekä hallitsemista. Nykypäivän johtajilta vaaditaankin yhä enemmän monialaisia taitoja niin liiketoiminnallisesti kuin psykologisesti. Organisaatiokulttuuri ja toimintamallit muuttuvat jatkuvasti, jonka vuoksi johtajien tulee pyrkiä ennakoimaan tulevaisuuden tarpeita ja vastaamaan tarpeisiin tehokkaasti muutosten aikana. Nykypäivänä etätyöskentelystä on tullut yleisempää useissa organisaatioissa, mutta Covid-19 -pandemia on pakottanut monia organisaatioita siirtymään pelkkään etätyöskentelyyn. Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista ja tärkeää tutkia, kuinka johtaja pystyy huomioimaan työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita ilman kasvotusten käytävää kanssakäyntiä ja huolehtimaan sisäistä motivaatiota tukevista tekijöistä, kuten yhteenkuuluvuudesta, etätyöskentelyn aikana.

6 LÄHTEET

Aarnio, K., Autio, S., Jämsä, J., Paavilainen, P., Suomalainen, S. 2017. Skeema. Persoonallisuus ja yksilölliset erot. Helsinki, Edita. 186 s.

Alshmemri, M. & Shahwan-Akl, L. & Maude, P. 2017. Herzberg's Two Factor Theory. *Life Science Journal.* Vol 14, nro. 5, s. 12-16.

Badubi, R. M. 2017. Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis. *International Journal of Management Science and Business Administration.* Vol 3, nro. 3, s. 44-51.

Bande, B., Fernández-Ferrin, P., Varela-Neira, C. & Otero-Neira, C. 2016. Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. *Journal of Business & Industrial Marketing.* Vol 31, nro. 2, s. 219-231.

Cherry, K. 2020. The Psychology of Personality Formation. [WWW-dokumentti]. [viitattu 9.7.2021]. Saatavissa: https://www.verywellmind.com/personality-development-2795425

Danish, R. Q. 2010. Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan. *International Journal of Business and Management.* Vol 5, nro. 2, s. 159-167.

Deci, E. L. 1971. Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology.* Vol 18, nro. 1, s. 105-115.

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. 1989. Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology.* Vol 74, nro. 4. s. 580-590.

Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. 1999. A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*. Vol 125, nro.6, s. 627-668.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000a. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *Article in American Psychologist.* Vol. 55, nro. 1, s. 68-78.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000b. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Journal of Psychological Inquiry.* Vol. 11, nro. 4, s. 227-268.

EPM, Expert Program Management. 2018. Herzberg's Motivation Theory – Two Factor Theory. [WWW-dokumentti]. [viitattu 6.7.2021]. Saatavissa: https://expertprogrammanagement.com/2018/04/herzbergs-two-factor-theory/

Gallup, 2018. State of the Global Workplace, Gallup, Inc, New York.

Gagne, M. & Deci, E. L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior.* Vol 26, nro. 4, s. 331-362.

Gagné, M. 2014. The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory. Oxford University Press, New York, New York. 448 s.

Girdwichai, L. & Sriviboon, C. 2020. Employee Motivation and Performance: Do the Work Environment and the Training Matter? *Journal of Security and Sustainability Issues.* Vol 9, nro. 4, s. 42-54.

Goleman, D. 2000. Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review.* March-April 2000, s. 1-15. Reprint Number. Saatavissa: https://command.columbusstate.edu/docs/readingassignments/auxiliaryreadinglists/leadership_thatgetsresults.PDF

Guldhammer, M. What is leadership culture? [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.8.2021]. Saatavissa: https://www.linkedin.com/pulse/what-leadership-culture-martin-guldhammer

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1975. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology.* Vol 60, nro. 2, s. 159-170.

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

Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. 2001. Management of Organizational behaviour. Leading Human Resources. New Jersey, Prentice Hall. 516 s.

Jensen, U. T. & Bro, L. L. How Transformational Leadership Supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation: The Mediating Role of Basic Need Satisfaction. *American Review of Public Administration*. Vol 48, nro. 6, s. 535–549.

Jochem. 2020. The Job Characteristics Model – what is it and what are its benefits? [WWW-dokumentti]. [viitattu 6.7.2021]. Saatavissa: https://www.ag5.com/the-job-characteristics-model-what-is-it-and-what-are-its-benefits/

Johnson, R. 2018. Key Reasons for Job Dissatisfaction and Poor Employee Performance. [WWW-dokumentti]. [viitattu 9.7.2021]. Saatavissa: https://smallbusiness.chron.com/compensation-affect-employee-retention-61399.html

Kozloski, S. W. J. & Bell, B. S. 2001. Work Groups and Teams in Organizations. *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology.* Vol. 12, s. 333-375

Legault, L. 2016. Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Encyclopedia of Personality and Individual Differences.* Vol 10, s. 1–4.

Lehikko, Anu. 21.4.2016. Kestävää kasvua innostuksesta. [WWW-dokumentti]. [viitattu 19.5.2021]. Saatavissa: https://uusikaiku.valtiokonttori.fi/kestavaa-kasvua-innostuksesta/.

Lopez-Garrido, G. 2021. Self-Determination Theory and Motivation. [WWW-dokumentti]. [viitattu 22.6.2021]. Saatavissa: https://www.simplypsychology.org/self-determination-theory.html

Mann, A. & Dvorak, N. 2016. Employee Recognition: Low Cost, High Impact. [WWW-dokumentti]. [viitattu 6.8.2021]. Saatavissa: https://www.gallup.com/workplace/236441/employee-recognition-low-cost-high-impact.aspx

Marimekko. 2021. Arvot. [WWW-dokumentti]. [viitattu 7.7.2021]. Saatavissa: https://company.marimekko.com/fi/me-yrityksena/arvot/

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki, Talentum. 227 s.

Martela, F. 10.5.2016. Nelivuotias kohtasi autokorjaamolla Immanuel Kantin – Selvisi miksi moni johtaa ihmistä väärin. [WWW-dokumentti]. [viitattu 19.5.2021]. Saatavissa: https://frankmartela.fi/tag/sisainen-motivaatio/

Maslow, A. H. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review.* Vol 50, nro. 4, s. 370-396.

McLeod, S. 2020. Maslow's Hierarchy of Needs. [WWW-dokumentti]. [viitattu 9.6.2021]. Saatavissa: https://www.simplypsychology.org/maslow.html

Phalm, J. & Suominen, S. 2019. Tunneälykäs johtaja parantaa henkilöstön sitoutumista yritykseen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 12.8.2021]. Saatavissa: https://www.lamkpub.fi/2019/02/21/tunnealykas-johtaja-parantaa-henkiloston-sitoutumista-yritykseen/

Putsom, W. 2020. The Relationship among Organizational Climate, Leader-member Exchanges and Affective Commitment towards Positive Organizational Behavior of a Not-for-profit Organization in Thailand. *Journal of Business Administration.* Vol 9, nro. 2, s. 146–165.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki, Edita. 164 s.

Robbins, S. P., Judge, T. A. & Campbell, T. T. 2017. Organizational behaviour. London, Pearson Education LTD. 2132 s.

Roth, P. 2018. Tunneäly onnistuneen johtamisen työkaluna. [WWW-dokumentti]. [viitattu 7.6.2021]. Saatavissa: https://hallintoakatemia.fi/tunnealy-onnistuneen-johtamisen-tyokaluna/

Saahimaa, J. 2017. 5 tapaa tehdä työstä motivoivaa ja mielekästä. [WWW-dokumentti]. [viitattu 7.6.2021]. Saatavissa: https://www.jaakkosahimaa.fi/blogi/5-tapaa-tehda-tyosta-motivoivaa-ja-mielekst

Sahraee, R. & Abdullah, H. 2018. Employees' Personality Preferences and Their Impact on the Relationship between Leadership Styles and Organizational Commitment. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities.* Vol 26, nro. 3, s. 1925-1939.

Schein, E. H. 2010. Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Jossey-Bass. 437 s.

Sunarsih, N. & Helmiatin. 2016. Influence of Organizational Climate, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance. *Review of Integrative Business and Economics Research.* Vol 6, nro. 1, s. 262-276.

Syahrul, K. 2020. The Effect of Empowering Leadership on Intrinsic Motivation: The Role of Psychological Empowerment as a Mediation. *Journal of Leadership in Organizations.* Vol 2, nro. 2, s. 108-120.

Syptak, J. 1999. Job Satisfaction: Putting Theory into Practice. *Fam Practice Management.* Vol 6, nro. 9, s. 26–30.

Tiirikkala, A. 2020. Taitava johtaja huomioi yksilön ominaisuudet. [WWW-dokumentti]. [viitattu 7.8.2021]. Saatavissa: https://newspool.fi/taitava-johtaja-huomioi-yksilon-ominaisuudet/

Viitala, R. 2006. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki, Edita Prima Oy. 335 s.