

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN LAITOS

Erica Suurhasko

TYÖMOTIVAATION JA HENKISEN TYÖHYVINVOINNIN YHTEYS
Työntekijöiden kokemuksia ja tulkintoja työmotivaatiosta ja henkisestä
työhyvinvoinnista

Henkilöstöjohtaminen
Pro gradu -tutkielma

VAASA 2020

SISÄLLYSLUETTELO

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen taustaa ja tutkimusongelma	11
1.2. Tutkimuskysymykset	12
1.3. Tutkimuksen rakenne	13
2. MOTIVAATIO	14
2.1. Työmotivaatio	15
2.2. Motivaatioteoriat	17
2.2.1. Maslow`n tarvehierarkia	18
2.2.2. Herzbergin kaksifaktoriteoria	21
2.3. Decin ja Ryanin itseohjautuvuuden teoria	23
2.3.1. Ulkoinen motivaatio	24
2.3.2. Sisäinen motivaatio	25
3. HENKINEN TYÖHYVINVOINTI	27
3.1. Henkistä työhyvinvointia rakentavat tekijät	29
3.2. Työtyytyväisyys, työn imu, innostus ja onnellisuus	32
3.3. Stressi ja työuupumus	36
4. TUTKIMUKSEN AINEISTO JA METODOLOGIA	40
4.1. Laadullinen tutkimus tutkimusmenetelmänä	40
4.1.1. Teemahaastattelu laadullisessa tutkimuksessa	41
4.1.2. Tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston keruu	42
4.1.3. Sisällön analyysi	43
4.2. Tutkimuksen case-yritys	45
4.3. Työhyvinvointipalaute lähtökohtana	46
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET	49
5.1. Tutkimustulokset -pääluvun rakenne	49
5.2. Työmotivaatio käsitteenä: ”Mitä työmotivaatio sinulle tarkoittaa?”	49
5.3. Henkinen työhyvinvointi käsitteenä: ”Mitä henkinen työhyvinvointi sinulle tarkoittaa?”	50

<i>5.4. Työmotivaatioon ja henkiseen työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavat tekijät</i>	<i>53</i>
5.4.1. Hyvät työkaverit hyvän työilmapiirin luojina	53
5.4.2. Työssä koetut onnistumisen tunteet	55
5.4.3. Halu olla hyvä	56
5.4.4. Työn tarjoamat haasteet ja kehittymismahdollisuudet	57
5.4.5. Työn vaihtelevuus	58
5.4.6. Työntekijöiden kokema arvostus	59
<i>5.5. Työmotivaatioon ja henkiseen työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä</i>	<i>59</i>
5.5.1. Tehokkuusvaatimukset	60
5.5.2. Positiivisen palautteen puute, arvostuksen osoittaminen ja esimiestyö	61
<i>5.6. Työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin yhteys</i>	<i>63</i>
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	68
6.1. Tutkimustulokset kirjallisuuden valossa	68
6.2. Tutkimustulosten hyödynnettävyys case-yrityksessä	74
6.3. Tutkimuksen arviointi	75
6.4. Jatkotutkimusehdotukset	77
LÄHDELUETTELO	79
LIITTEET	88
LIITE 1. Haastattelussa esitetyt kysymykset	
LIITE 2. Työhyvinvointipalautteen kysymykset	

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Maslow`n tarvehierarkia	18
Kuvio 2. Herzbergin kaksifaktoriteoria	22
Kuvio 3. Työkykytalo	28
Kuvio 4. Tunnekokemuksen ulottuvuudet	33
Kuvio 5. JD-R malli	38
Taulukko 1. Työhyvinvointipalautteiden tulokset kokoonpanotiimissä	47
Taulukko 2. Työhyvinvointipalautteiden tulokset testaustiimissä	48

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö****Tekijä:** Erica Suurhasko**Tutkielman nimi:** Työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin yhteys, Työntekijöiden kokemuksia ja tulkintoja työmotivaatiosta ja henkisestä työhyvinvoinnista**Ohjaaja:** Riitta Viitala**Tutkinto:** Kauppatieteiden maisteri**Koulutusohjelma:** Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma**Aloitusvuosi:** 2014**Valmistumisvuosi:** 2020 **Sivumäärä:** 89

TIIVISTELMÄ

Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisena haastatellut työntekijät kokevat työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin yhteyden toisiinsa ja miten he tätä yhteyttä sanoittavat. Tutkimus on tehty yhteistyössä tutkimuksen case-yrityksen kanssa, ja haastatteluihin osallistui case-yrityksen tuotannon kokoonpanossa ja testauksessa työskenteleviä työntekijöitä. Tutkimustulokset perustuvat heidän haastatteluissa esiin tuomiin näkemyksiin, kokemuksiin ja ymmärrykseen.

Tutkimuksen teoriaosassa käsiteltiin työmotivaation käsitettä ulkoisen ja sisäisen motivaation näkökulmista ja esiteltiin motivaatioteorioista Maslow'n tarvehierarkia ja Herzbergin kaksifaktoriteoria. Tutkimuksen toista teoreettista viitekehystä, henkistä työhyvinvointia, käsiteltiin henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden kautta ja esiteltiin työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli. Muuttuvassa työelämässä motivoituneet ja hyvinvoivat työntekijät ovat nousseet keskiöön yrityksen menestyksen kannalta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys työmotivaatiosta ja henkisestä työhyvinvoinnista muodostettiin pääasiassa vertaisarvioitujen tieteellisten artikkeleiden pohjalta. Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Aineisto kerättiin 19 teemahaastattelussa ja tuloksia analysoitiin sisällön analyysillä.

Tutkimuksessa ilmeni, että työmotivaatio ja henkinen työhyvinvointi muodostuvat työntekijöiden mielestä pitkälti samoista tekijöistä. Työmotivaatiolla ja henkisellä työhyvinvoinnilla koettiin myös selkeästi olevan yhteys toisiinsa, vain muutama henkilö osasi selittää yhteyden luonnetta tarkemmin. Yhteyden koettiin kuitenkin olevan vahvempi nimenomaan niin, että henkinen työhyvinvointi vaikuttaa enemmän työmotivaatioon kuin työmotivaatio henkiseen työhyvinvointiin eli toisin sanoen henkinen työhyvinvointi luo pohjan myös työmotivaation kokemukselle.

AVAINSANAT: työmotivaatio, henkinen työhyvinvointi

1. JOHDANTO

”No mulle työmotivaatio tarkoittaa sitä, että sulla on hyvä fiilis tehdä sitä työtä ja sä oikeesti haluat tehdä kunnolla sen työn... et tääl on kumminkin niin hyvä semmonen henki työkavereiden kesken ja sitten, kun kumminki oon kokenu, että kun osaan sen työni hyvin niin haluu sit tehdä sitä mitä osaa.”-haastateltava

”Kyllä se henkinen hyvinvointi on just sitä, et kun pitää lähteä töihin, niin lähtee sillä lailla hyvällä fiiliksellä... ja kyllä mä koen ehkä myös senkin, ettei ois stressiä koko ajan siitä työstä”-haastateltava

Työllä on keskeinen merkitys sekä koko yhteiskunnalle että jokaiselle yksilölle itselleen. Läpi ihmiskunnan historian työelämässä on tapahtunut suuria vallankumouksellisia muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet ihmisten tapaan työskennellä ja elää. Uusin teknologinen vallankumous on muuttanut radikaalisti työn luonnetta ja vaikuttanut siihen, miten ja missä työtä voidaan tehdä. Muuttuva työelämä tarvitsee uudenlaisia työntekijöitä, joilla on uudenlaista osaamista ja kyvykkyyttä. Tämän päivän työntekijöiden täytyy olla sosiaalisesti ja henkisesti joustavia sekä valmiita sopeutumaan jatkuviin muutoksiin. (Nydegger & Enides, 2017). Jälkitekolliseen aikakauteen siirtyminen on tarkoittanut sitä, että vanhat teollisuusyritysten tarpeisiin kehitetyt johtamis- ja organisaatiomallit eivät enää toimi (Grant & Parker, 2009; Ford & Bowen, 2008). Talouskasvua ja uusia työpaikkoja syntyy aloilla, joissa työntekijältä odotetaan luovuutta, ihmissuhdetaitoja ja jatkuvaa kehittymistä (Erdogan & Bauer, 2005). Myös uusiutumiskykyisimmät perinteisen teollisuuden yritykset, kuten Toyota ovat nostaneet työntekijöiden osallistamisen ja kunnioituksen innovaatioprosessiensa ytimeen (Liker, 2004). Tulevaisuuden työelämässä menestyvät ne yritykset, jotka onnistuvat muuttamaan työntekijöidensä sisäisen työmotivaation tuottavaksi työksi (Gagne & Deci, 2005).

Sisäisesti motivoitunut työntekijä on innostunut työstä itsestään, eikä ainoastaan ulkoisista palkinnoista, joita hän työstään saa (Gagne & Deci, 2005). Sisäisesti motivoitunut työntekijä nauttii työstään ja myös voi paremmin (Niemic & Deci, 2009). Innostumisella on merkittävä vaikutus terveyteen, innostuneet työntekijät esimerkiksi palavat 125% harvemmin loppuun kuin ei innostuneet työntekijät (Spreitzer & Porath, 2012). Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat onnellisempia, innostuneempia ja hyvinvoivempia. Työntekijöiden hyvinvointi ja innostus ovat yritysten kilpailuetuja, sillä hyvät työolosuhteet auttavat rekrytoinnissa (Martela & Jarenko, 2014). Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat myös sitoutuneempia työhönsä (Gagne & Deci, 2005).

Lisäksi innostuneet työntekijät saavat enemmän aikaan, mikä näkyy myös yrityksen tuloksessa. Sisäinen motivaatio vaikuttaa erityisen vahvasti myös tuloksen laatuun. (Porath, Spreitzer, Gibson & Garnett, 2012).

Motivaation voi rinnastaa polttoaineeseen, joka sytyttää toimintamme. Motivoituneen työntekijän toiminta on päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista ja siihen liittyy vapaaehtoisuus ja tahdonalaisuus. Työntekijä, joka on motivoitunut, työskentelee innostuneesti ja suhtautuu työhönsä ilolla. Vaikka työntekijää voidaan työssä määrätä, ei häntä voida pakottaa tekemään työtään innostuneesti. Sen sijaan työntekijän motivoitumista voidaan toki tukea monin tavoin. Motivaatio lisää työn iloa, mikä puolestaan lisää motivaatiota. (Sinokkio, 2016: 11.) Kaikista töistä löytyy sekä negatiivisia että positiivisia tekijöitä, mutta menestyvissä työyhteisöissä opitaan etsimään syyllisten sijaan ratkaisuja (Virolainen, 2012; Williams, 2004). Kyky kiinnostua ja motivoitua on yksi hyvinvoinnin ilmenemismuodoista. Työstään innostunut työntekijä kokee inspiraation hetkiä ja jopa flown kokemuksia ja tutkimukset puolestaan osoittavat työntekijän olevan onnellisimmillaan tällaisina hetkinä (Sinokkio, 2016: 62).

Työhyvinvoinnin tutkimuksessa on pitkään keskitytty työpahoinvoinnin oireiden, kuten stressin tai työuupumuksen tutkimiseen (Hakanen, 2004). Esimerkiksi positiivisen psykologian kehittymisen myötä on kuitenkin herännyt kiinnostus myös suoraan positiiviseen työhyvinvointiin. Huomiota on alettu kiinnittää siihen mitä muuta työhyvinvointi on kuin ainoastaan työuupumusoireiden puuttumista. (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001.) Kun perinteisesti työhyvinvointi tutkimuksessa on etsitty ongelmia, on myös löydetty vain ongelmia. Ongelmien kuten uupumusoireilun tai työpaikkakiusaamisen puuttuminen ei kuitenkaan vielä tarkoita, että työyhteisössä voidaan hyvin. Jos ymmärrys hyvinvointia ja motivaatiota ylläpitävistä ja vahvistavista tekijöistä puuttuu, ei myöskään työn voimavaroista ja vahvuuksista lähteviä toimintatapoja osata systemaattisesti kehittää. Kukoistavien työpaikkojen ja työn imua kokevan henkilöstön luomiseen päästään kehittämällä työn energisoivia ja motivoivia piirteitä eli työn voimavaroja. (Hakanen, 2009.)

1.1. Tutkimuksen taustaa ja tutkimusongelma

Suurimassa osassa työyhteisöjä työtahti on yhä kireämpi. Niin välttämättömät kuin vähemmän välttämättömät muutokset ja epävarmuus ovat työpaikkojen arkea. Vaikka työelämäkeskustelu on usein kyynistä ja epäkohtiin suuntautunutta, niin suomalaisten työpaikkojen arjessa kuitenkin ponnistellaan, kehitetään ja ideoidaan entistä parempia työkäytäntöjä, tuetaan työkavereita ja koetaan sekä onnistumisen että ilon hetkiä. Samalla kun työelämän vaatimukset ja uhat ovat lisääntyneet, on työelämän epäkohtien lisäksi alettu kiinnittää huomiota myös siihen, mikä työntekijöitä kannattelee, motivoi ja tekee työstä mielekkään. On ymmärretty, että työpaikkojen aineettomilla voimavaroilla ja työntekijöiden kokemalla työn imulla eli aidolla tunne- ja motivaatiotäyhtymyksen tilalla, saattaa olla merkittävä rooli yrityksen menestyksessä. (Hakanen, 2004.)

Työelämän kehittämisessä tunnetaan ja hyödynnetään toistaiseksi melko heikosti niin kutsuttua positiivista työn psykologiaa ja sen teorioita ja käsitteistöä, kuten työn imua. Yritysten odotukset ja vaatimukset työntekijöitä kohtaan ovat kuitenkin korkeammalla kuin koskaan. (Hakanen, 2009). Työntekijöiltä odotetaan optimaalista, korkeatasoista työtettä, mikä on tehnyt työhyvinvoinnista ajankohtaisen käsitteen (Zwetsloot & Pot, 2004). Lisäksi työntekijöiltä odotetaan yhä useammin myös yhteistyön sujuvuutta ja kitkattomuutta, aloitteellisuutta ja innovatiivisuutta, jatkuvaa osaamisen kehittämistä sekä vastuunottoa omasta korkeatasoisesta työssä suoriutumisesta. Työntekijät voivat samanaikaisesti kokea työssään sekä kiirettä, epävarmuutta ja muita ristiriitoja, että arvostaa työtään ja nauttia yhdessä tekemisestä työkavereiden kanssa ja innostua onnistumisista. (Schaufeli & Salanova, 2006.) Työmotivaation ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen ovat työelämän ydinhaasteita juuri nyt. Työhyvinvoinnista on tullut organisaation kaikkien toimijoiden (HR, johto, työterveyshuolto, henkilöstö) yhteinen intressi ja keskeinen liiketoiminnan tekijä. (Zwetsloot & Pot, 2004).

Tämän päivän työelämässä ei enää riitä, että työntekijät ovat perinteisessä mielessä suhteellisen terveitä ja läsnä työpaikalla. Pelkästään sairaspöissaolojen seuraaminen ei esimerkiksi kerro työntekijöiden hyvinvoinnista paljoakaan. Moderneilla työpaikoilla kehitetään aktiivisesti ja ennakoivasti työn mielekkyyttä, innostavuutta ja voimavaroja. Työntekijöiden työkykyä seurataan aktiivisesti ja puututaan herkästi kuormitusongelmiin ja ennakoidaan mahdollisia riskejä, sekä otetaan käyttöön varhaisen tuen malleja. Työelämää tulisikin kehittää joustavin uudistuksin siihen suuntaan, että vahvistetaan mahdollisimman monen ihmisen halua ja kykyä jatkaa työelämässä riittävän kauan motivoituneina ja hyvinvoivina. Hyvin toimivissa työyhteisöissä panostetaan

työntekijöiden terveyteen, hyvinvointiin ja motivaatioon. Nämä panostukset myös tuottavat itsensä takaisin: työhyvinvointi on olennainen osa tulevaisuuden työelämää ja innostavia työyhteisöjä, jotka lisäävät tuottavuutta ja työelämän vetovoimaa. (Hakanen, 2004.)

1.2. Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selittää työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin välistä yhteyttä. Tarkoituksen on tarkastella näiden käsitteiden suhdetta kaksisuuntaisena, eli, miten työmotivaatio vaikuttaa henkiseen työhyvinvointiin sekä, miten henkinen työhyvinvointi vaikuttaa työmotivaatioon. Yhteyden ymmärtäminen on tärkeää, sillä työstressin ja työuupumuksen lisääntyminen ovat kasvattaneet tarvetta kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista huolehtimiseen. Yritykset tarvitsevat motivoituneita työntekijöitä, jotka voivat henkisesti hyvin, jaksavat ja kokevat työn iloa. Motivaatiota ja henkisen työhyvinvoinnin käsitteitä on tutkittu paljon ja ne sisältävät paljon samoja teemoja, mutta lisää tutkimusta kaivataan käsitteiden yhteydestä toisiinsa.

Tutkimusongelmaa lähestytään seuraavan pääkysymyksen kautta: Millainen on työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin yhteys toisiinsa? Tutkielman tarkoituksen on myös vastata seuraaviin alakysymyksiin: Mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon? Mitkä tekijät vaikuttavat henkiseen työhyvinvointiin? Tutkimusongelmaa on lähdetty tutkimaan haastateltavien omien tulkintojen ja ymmärryksen kautta. Haastateltavat ovat itse saaneet kertoa, mitä tutkitut käsitteet: työmotivaatio ja henkinen työhyvinvointi heille tarkoittavat.

Tutkielman aineisto on kerätty 19 henkilön haastatteluista, joissa henkilöiltä on kysytty miten he näkevät ja millaisena he kokevat työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin yhteyden toisiinsa. Tutkimuksen tuloksissa esitetään, miten haastatellut kokevat työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin vaikuttavan toisiinsa. Haastatteluun osallistuneilta on myös kysytty, mitä heille tarkoittaa työmotivaatio ja henkinen työhyvinvointi sekä mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin muodostumiseen. Tutkimuksen tuloksissa esitetään myös vastaukset näihin kysymyksiin.

1.3. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäinen kappale on Johdanto – kappale, jossa lukijalle perustellaan aiheen ja tutkimuksen ajankohtaisuus sekä merkityksellisyys tämän päivän ja tulevaisuuden työelämän kannalta. Lisäksi johdannossa määritellään tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma sekä esitellään tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rakenne. Johdantoa seuraa ensimmäinen teoreettinen pääluke, työmotivaatio. Työmotivaatiota käsitteellä tarkastellaan laaja-alaisesti teorian osalta niin ulkoisesta kuin sisäisestä työmotivaation näkökulmasta. Lisäksi pääluvussa esitellään yleisesti tunnetuista työmotivaatioteorioista Maslow'n tarvehierarkia ja Herzbergin kaksifaktoriteoria. Tutkielman toisessa teoreettisessa pääluvussa käydään läpi henkisen työhyvinvoinnin teoriaa. Pääluvussa esitellään työhyvinvoinnin perustana olevaa työkyky-taltoa ja henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Luvussa käydään läpi myös työn vaatimusten ja voimavarojen malli.

Tutkimuksen kolmas teoreettinen pääluke, tutkimuksen aineisto ja metodologia, koostuu kolmesta alaluvusta: laadullisesta tutkimuksesta tutkimusmenetelmänä, tutkimuksen case-yrityksen esittelystä ja tutkimuksen taustan ja lähtökohtien esittelystä. Laadullinen tutkimus-alaluvussa perustellaan tutkimusmetodin valintaa, tarkastellaan teemahaastattelua ja sen ominaispiirteitä tutkimusmenetelmänä ja käydään läpi sisällön analyysi tapoja. Tutkimuksen case-yrityksen esittelystä käydään läpi yrityksen perustietoja ja tuotannon henkilöstöstrategiaa, siltä osin kuin se on tämän tutkimuksen kannalta ollut oleellista. Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat luvussa avataan niitä syitä, miksi case-yrityksessä on tähän tutkimusprosessiin haluttu lähteä ja millainen tilanne tutkimukseen osallistuneissa tiimeissä on työhyvinvoinnin näkökulmasta ollut tutkimuksen käynnistyessä.

Haastatteluiden perusteella muodostetut tulokset esitellään tutkimustulokset pääluvussa, joka jakautuu kuuteen alalukuun. Viimeisenä alalukuna on työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin yhteys, jossa pyritään esittämään vastaus tutkimuksen päätutkimuskysymykseen. Tutkimuksen viimeisenä lukuna esitetään johtopäätökset, jossa esitetään tutkimuksen kannalta keskeisimmät havainnot. Lisäksi käydään läpi tutkimustulosten hyödynnettävyyttä case-yrityksen näkökulmasta. Viimeiseksi arvioidaan tutkimuksen laatua ja päätetään johtopäätökset -pääluke jatkotutkimusehdotuksiin.

2. MOTIVAATIO

Motivaatiolla tarkoitetaan tilaa, jossa ihmisen käyttäytymistä ohjaavat erilaiset motiivit. (Peltonen & Ruohotie 1987: 22). Motivaatio ohjaa ihmisen käyttäytymistä kohti tiettyjä tavoitteita ja se kuvaa toiminnan suuntaa, sitkeyttä ja intensiteettiä. Toiminnan intensiteetillä tarkoitetaan sitä, kuinka kovasti ihminen yrittää, suunnalla sitä miten yrittäminen kanavoidaan ja sitkeydellä sitä, kuinka kauan ihminen jaksaa jatkaa yrittämistä. (Mitchell 1997.) Yksinkertaisimmillaan motivaatio on tahtomista. Se on ihmisen subjektiivista tahtoa muuttaa jotain ympäristössään tai itsessään ja oletettavasti tähän sisältyy myös toimia tahdon toteuttamiseksi. (Baumeister, 2015.)

Motivaatio ohjaa ihmisen tekoja, tunteita ja tiedollisia toimintoja. Evoluutioteorian mukaan ensisijainen motivaation lähde on ollut selviytyminen. Yhden teorian mukaan ihmisen toiminta on todennäköisesti kehittynyt myöhemmin palvelemaan tätä kaikkien motiivien lähde eli nälän, janon ja sukupuolen biologisia tarpeita. Näiden tyydyttäminen puolestaan on lisännyt motivaatiota tyydyttää edelleen korkeampia tarpeita kuten valta, kauneus ja raha. (Kruglansky, Chernikova & Kopez 2016.) Motivaatio ei siis ole kehittynyt kerralla vaan vähitellen vuosisatojen saatossa. Joidenkin teorioiden mukaan kaikki kehittyneemmät motivaatiot eivät välttämättä perustu alkuperäisiin motivaation lähteisiin kuten selviytymiseen. Motivaation tarkastelussa tulee ottaa huomioon motivaation vaihtelevaisuus. Perusmotivaatiot linkittyvät suoraan ihmisten tarpeeseen selviytyä ja lisääntyä. Vaikuttaa siltä, että ihmisten tarpeet ja motivaatio ovat siirtyneet pelkämästä selviytymisestä ja lisääntymisestä sosiaalisen ympäristön luomiin tarpeisiin, kuten merkityksellisen elämän tavoitteluun. Esimerkiksi onnellisuus on monille ihmisille tärkeä tavoite ja motiivi, vaikka onnellisuudella ei ole merkitystä esimerkiksi lisääntymisen kannalta. (Baumeister, 2015.)

Kaikki motivaatio ei ole samalaista, motivaatio voi olla esimerkiksi syvempää tarmoa pitkäaikaisten tavoitteiden saavuttamiseksi tai impulsiivisempi tila, joka liittyy tiettyyn tilanteeseen. Impulsiivisuus kumpuaa ihmisen syvemmistä tahtotiloista. (Baumeister, 2015.) Se voi olla ulkoista tai sisäistä, tiedostettua tai tiedostamatonta, biologista tai sosiaalista. Motivaation kantasana on motiivi ja sillä voidaan viitata esimerkiksi tarpeisiin, haluihin, yllykkeisiin ja palkkioihin tai rangaistuksiin. Motiivit aikaansaavat tilan, jota kutsutaan motivaatioksi eli motiivit ylläpitävät ja luovat henkilön motivaatiota. (Peltonen & Ruohotie, 1987: 19-22.) Perinteisesti motivaatio on nähty yksilösidonnaisena ilmiönä. Jokainen ihminen on uniikki ja kaikissa tärkeimmissä motivaatioteorioissa näkyy tämä yksilöllisyys. Motivaatio kuvataan usein myös tarkoitukselliseksi eli yksilön

nähdään pystyvän kontrolloimaan motivaatiota. Motivaatio on monitahoinen termi, sillä se sekä aktivoi että suuntaa toimintaa. Motivaatioteorioiden tarkoituksena onkin ennustaa ihmisten käyttäytymistä. (Mitchell, 1982.)

2.1. Työmotivaatio

Työmotivaatiolla tarkoitetaan sellaista tilaa, joka synnyttää, energisoi, suuntaa ja ylläpitää yksilön työhön liittyvää toimintaa (Ellemers, Gilder & Haslam, 2004; Vartiainen & Nurmela, 2002). Työmotivaation tutkijat pyrkivät ymmärtämään, millaiset olosuhteet saavat ihmiset investoimaan energiaansa työhön, millaisiin toimintoihin ihmiset todennäköisesti suuntaavat vaivannäköään ja mikä tekee ihmisistä sitkeitä jatkamaan vaivannäköä työnsä eteen pitkälläkin tähtäimellä (Ellemers ym. 2004). Työntekijä, jolla on hyvä työmotivaatio, on halukas käyttämään sekä fyysisiä että psyykkisiä voimavarojaan työssään. Motivoitunut työntekijä myös tekee töitä saavuttaakseen hänelle asetetut tavoitteet. Työmotivaatio siis vaikuttaa työntekijän ahkeruuteen ja työtehokkuuteen. (Sinokki, 2016: 82.) Työmotivaatio voi rakentua sisäisesti esimerkiksi työntekijän ylpeydestä ja velvollisuudesta tai kokemasta nautinnosta työtä tehdessään eli työntekijän tunnepohjaisesta sitoutumisesta työhön (Sinokki, 2016: 81; Kauppila, 2018). Työmotivaation lähde voi olla myös ulkoinen, kuten palkkio, joka seuraa, kun työ on tehty odotetulla tavalla (Kauppila, 2018).

Työmotivaatiotutkimuksissa on osoitettu, että työmotivaation syntymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, työn ominaisuudet sekä työympäristön ominaisuudet, joiden yhteisvaikutuksesta työmotivaatio muodostuu. (Steers & Porter, 1987: 20-21). Työympäristön, yksilön arvojen, persoonallisuuden ja tarpeiden muodostaessa kokonaisuuden voi työmotivaation määrä myös vaihdella. (Latham & Pinder, 2005). Työmotivaatio voidaan nähdä psykologisena vuorovaikutusprosessina yksilön ja häntä ympäröivän työympäristön välillä. Motivaatio on työntekijästä itsestään lähtöistä, eikä työnantaja voi vaikuttaa työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin (persoonallisuuteen). Työnantaja voi kuitenkin vaikuttaa työympäristöön ja tarjota erilaisia kannustimia ohjatakseen työntekijän energian organisaation hyväksi. (Latham & Locke, 1979.)

Ihmisten motivoitumiseen vaikuttavat eri asiat (Sinokki, 2016: 81). Yksilön työmotivaatioon olennaisesti vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työntekijän arvot,

asenteet, tarpeet, urasuuntautuneisuus ja mielenkiinnon kohteet. Työntekijöiden mielenkiinnon kohteet vaikuttavat siihen, miten erilaiset ulkoiset ärsykkeet ohjaavat heidän käyttäytymistään. Työmotivaatioon vaikuttaviin persoonallisuustekijöihin luetaan mukaan esimerkiksi työntekijän mielenkiinnon kohteet ja asenteet. Useissa tutkimuksissa käy ilmi, että työmotivaatioon vaikuttaa suuresti nimenomaan ammatillisen mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus. (Steers & Porter, 1987: 20-21; Sinokki, 2016: 82.) Ei ole olemassa yksinkertaisia vastauksia siihen, miten saada motivoituneet työntekijät sitoutumaan organisaatioon. Tutkimukset ovat osoittaneet, että yksilöt motivoituvat esimerkiksi hyvästä palkasta, arvostuksesta tekemäänsä työtä kohtaan, turvallisuuden tunteesta, etenemismahdollisuuksista ja mielenkiintoisesta työstä. (Wiley, 1997.)

Työntekijöiden tarpeet kuten toimeentulon, arvostuksen, sosiaalisuuden ja itsensä toteuttamisen tarpeet ovat yksilöllisiä ja suuntaavat työntekijän toimia työympäristössä (Steers & Porter, 1987: 20-21). Erot persoonallisuudessa vaikuttavat siihen, mitkä tekijät motivoivat työntekijää. Tutkimuksissa on esimerkiksi esitetty, että ekstrovertteja motivoivat useimmiten ulkoiset palkkiot, arvostuksen osoitukset ja mahdollisuus oppia ja kehittyä työssään, kun taas introvertteja työntekijöitä motivoi todennäköisemmin rangaistusten ja epäonnistumisten välttäminen. (Furnham, Eraclous & Chamorro-Premuzic, 2009.) Työntekijän asenteella työtä kohtaan, on havaittu olevan suuri vaikutus yksilön työmotivaatioon ja suoriutumiseen. Tyytymättömyys omassa työssä voi näkyä haluttomuutena nähdä vaivaa työtehtävien eteen ja huono minäkuva taas voi heikentää suoritustasoa. (Steers & Porter, 1987: 20-21.)

Työn sisältöön ja työympäristöön liittyy useita tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon. Näitä ovat esimerkiksi resurssien riittävyys, työn vaatimukset ja työn hallinta, työpanoksen ja palkkioiden tasapaino, oikeudenmukaisuus, työmäärä, tunnustuksen saaminen, arvostus ja henkilökohtainen tyydytys työstä. Työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä ovat esimerkiksi työhön liittyvä väkivallan uhka, huono työilmapiiri ja työpaikkakiusaaminen. Ollakseen motivoivaa, työn tulisi olla riittävän haastavaa ja tarkoituksen mukaista, palkkioiden pitäisi olla saavutettavissa ja työn tavoitteiden hyväksyttäviä ja työympäristön tulisi olla riittävän hyvä. (Sinokki, 2016: 88.) Locken ja Lathamien (1990) mukaan yksilön työssä suoriutuminen on parhaimmalla tasolla, kun hänelle asetetut tavoitteet ovat haastavat, selkeät, ymmärrettävät ja hyväksytyt ja palautetta annetaan riittävästi.

Yrityksillä on useita keinoja kasvattaa työntekijöidensä motivaatiota. Näitä keinoja ovat esimerkiksi työn muotoilu, työn rikastuttaminen, osallistaminen, työn kuvan laajentaminen ja työkierto. (Robbins & Judge, 2008: 89-94; Lawler, 1969; Herzberg, 1968) Työntekijöiden autonomian tukeminen, osaamisen kehittymisen mahdollistaminen, uusien haasteiden tarjoaminen, toiminnan merkityksen kirkastaminen ja palautteen annosta huolehtiminen, ovat tärkeitä keinoja lisätä työntekijöiden motivaatiota (Martela & Jarenko 2014). Näyttämällä konkreettisesti työntekijöille, miten heidän tekemänsä työ hyödyttää ihmisiä, voidaan saada hyviä tuloksia aikaan (Grant, 2009). Ihmisillä on perustarve oppia uutta ja toimivat osaamisen johtamisen käytänteet ovatkin erittäin tärkeässä asemassa motivaation tukemisessa (Martela & Jarenko, 2014). Tukemalla työntekijöiden vapauden kokemusta esimerkiksi demokraattisella johtamistyyllillä, vapaalla tiedonjakelulla ja alaisten osallistamisella voidaan kasvattaa työntekijöiden motivaatiota, tukea autonomian kokemusta, lisätä työtyytyväisyyttä ja kasvattaa luottamusta johtoa kohtaan (Deci, Connell & Ryan, 1989).

2.2. Motivaatioteoriat

Varhaisimmissa motivaatioteorioissa motivaatio nähdään liikkeelle panevana voimana, joka perustuu sisäisiin vietteihin ja tarpeisiin, jotka ovat synnynnäisiä ja muuttumattomia. Esimerkiksi psykoanalyysin isän Sigmund Freudin (1933) mukaan ihmisen fysiologisia perustarpeita ovat aggressio ja seksuaalisuus ja nämä tarpeet motivoivat toimintaamme. Myöhemmin Clark Hull (1943) esitti teorian, jonka mukaan perusviettejä on neljä: nälkä, jano, seksuaalisuus ja kivun välttäminen. Nämä neljä viettiä toimivat motivaatiomme suunnan ohjaamisessa. Samoihin aikoihin kehittyi myös behavioristinen näkemys, jonka mukaan perustarpeet eivät ole synnynnäisiä vaan psykologisia ja opittuja. Näihin teorioihin kuuluu esimerkiksi klassisen ehdollistumisen teoria, jonka tutkijoista tunnetaan erityisesti Ivan Pavlov ja hänen koirakokeensa. Behavioristisista teorioista motivaatiotutkimuksen suunta kehittyi kohti humanistista psykologiaa, joista esimerkkinä esimerkiksi Maslow'n tarvehierarkia. (Sinokki, 2016: 72-73.)

Myöhempiä motivaatioteorioita ovat esimerkiksi kognitiiviset eli prosessiteoriat ja sosiaalis-kognitiiviset teoriat, jotka kuvaavat ihmisten yksilöllisiä eroja reagoida ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Victor Vroomin (1964) odotusarvoteoria ja Decin & Ryanin (2000) itsemääräytymisteoria ovat esimerkkejä näistä. (Sinokki, 2016: 75-77.) Seuraavaksi

otetaan tarkempaan tarkasteluun Maslow'n tarvehierarkia, Herzbergin kaksifaktoriteoria ja Decin ja Ryanin itseohjautuvuuden teoria.

2.2.1. Maslow'n tarvehierarkia

Tarvehierarkian perusajatus on, että ihmisen on ensin tyydytettävä perustarpeensa, joiden täytyttyä ihminen alkaa etsiä tyydytystä korkeamman tason tarpeilleen. Tarvehierarkian pohjalla ovat siis ensimmäisenä tyydytettävät fysiologiset tarpeet, joita seuraavat turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, arvostuksen tarpeet ja korkeimpina tarpeina itsensä toteuttamisen tarpeet (kuvio 1). Kun alemman tason tarpeet tulevat tyydytetyiksi, siirtyvät ylemmän tason tarpeet dominoiviksi motivaatiotekijöiksi. Motivoidakseen ihmistä on siis ymmärrettävä, millä tasolla henkilö on sillä hetkellä ja keskityttävä täyttämään sen tason tai tasoa ylemmät tarpeet. Tarpeet on jaettu alemman tason ja ylemmän tason tarpeiksi siten, että alemman tason tarpeita ovat fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet, kun taas ylemmän tason tarpeita ovat sosiaaliset (yhteenkuuluvuus ja rakkaus) sekä arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Korkeamman tason tarpeet ovat tyydytettävissä sisäisesti ja matalamman tason tarpeet taas ovat ulkoisia tarpeita. (Maslow, 1943; Maslow, 1954: 15-17.)



Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkia. (Maslow, 1943.)

Hierarkian alimmaisena ovat fysiologiset tarpeet, joilla tarkoitetaan esimerkiksi nälkää, janoa, unta, lämpöä, suojaa, vaateesta, seksuaalisia tarpeita ja muita kehon tarpeita (Maslow, 1943). Maslow (1943; 1954: 15-18) haluaa tehdä selväksi, että fysiologisten tarpeiden luettelointi on turhaa, sillä niitä voi olla valtavasti riippuen siitä, kuinka tarkkaan ne eritellään. Fysiologiset tarpeet ovat useimmiten itsenäisiä ja ne voidaan erottaa toisistaan ja muista motivaatioista. Ihminen voi myös sekoittaa tarpeet toisiinsa ja tuntea esimerkiksi nälkää ollessaan oikeasti janoinen tai tyydyttää nälän tunnetta juomalla tai tupakoimalla. Fysiologiset tarpeet ovat määräävässä asemassa silloin, kun ihmiseltä puuttuu elämästä kaikki: ruoka, turvallisuus, rakkaus ja arvokkuus. Jos kaikki nämä tarpeet ovat tyydyttämättä, ihmisen motivaatiota dominoivat fysiologiset tarpeet. Latham ja Pinderin (2005) mukaan työympäristössä fysiologisia tarpeita ovat esimerkiksi työtiloihin, valaistukseen ja yleisesti työskentelyolosuhteisiin liittyvät tarpeet.

Samanaikaisesti kun fysiologiset tarpeet tulevat suhteellisen hyvin tyydytetyksi ilmestyy uusi tarpeiden tyyppi, turvallisuuden tarpeet. Turvallisuuden tarpeisiin kuuluvat esimerkiksi turvallisuus, pysyvyys, riippuvuus, suoja, pelottomuus, vakauden tarve, järjestys sekä lait ja rajoitukset. Nykyajan yhteiskunnassa nämä ovat suurimmalla osalla aikuisista tyydytetty, mutta tarpeet korostuvat erityisesti vauvoilla ja lapsilla, sekä yhteiskunnallisesti heikommassa asemassa olevilla kuten kodittomilla, sairailta tai kehitysmaissa ja sota-alueilla elävillä. (Maslow, 1943: Maslow, 1954: 18-21.) Työturvallisuus kuuluu turvallisuuden tarpeeseen (Latham & Pinder, 2005). Kun molemmat matalamman tason tarpeet ovat suhteellisen hyvin tyydytetty ilmestyvät rakkauden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. Nämä tarpeet sisältävät hyväksynnän, ystävyuden, rakkauden, välittämisen, yhteenkuuluvuuden tunteen ja tarpeen toimia ryhmässä. Tarpeet ovat vastavuoroiset eli ihmisellä on tarve rakastaa ja tulla rakastetuksi. (Maslow, 1943: Maslow, 1954: 18-21.) Rakkauden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet ovat olennainen osa hyvin toimivien työtiimien muodostamista (Latham & Pinder 2005).

Lähes kaikilla ihmisillä on tarve vakaaseen pohjaan perustuvaan korkeaan itsearviointiin, itsekunnioitukseen, itsetuntoon ja muiden arviointiin. Nämä tarpeet voidaan jakaa kahteen erilliseen ryhmään. Ensimmäiseen kuuluu halu voimaan, saavutuksiin, riittävyden tunne, osaaminen ja itseluottamus. Toiseen ryhmään kuuluvat halu maineeseen ja kunniaan, status, kuuluisuus, tunnustus, merkityksellisyys ja arvostus. Arvostuksen tarpeiden tyydyttäminen johtaa itseluottamuksen, itsensä arvokkaaksi tuntemisen, voiman, pystyvyyden ja hyödyllisyyden tunteisiin. Latham ja Pinderin (2005) mukaan työyhteisössä nämä tarpeet näkyvät esimerkiksi vastuullisuutena ja

palautteen antamisena ja saamisena. Kun nämä tarpeet ovat ainakin jollain tasolla tyydytetyt, siirrytään tarvehierarkian ylimmälle tasolle itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Itsensä toteuttamisen tarpeita ovat omat saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen, luovuus ja tiedon määrän lisääntyminen. Tiivistetysti se tarkoittaa sitä, että ihminen on kaikkea sitä, mitä hän vain voi olla. (Maslow, 1943; Maslow, 1954: 21-22.) Työelämässä tämä näkyy mahdollisuuksina tehdä luovia ja vaativia työtehtäviä (Latham & Pinder, 2005).

Maslow (1943; 1954: 26-31) nimeää myös useita poikkeuksia teoriaansa ja toteaa, että tarvehierarkia ei todellisuudessa ole täysin joustamaton, eivätkä tarpeet tule välttämättä aina samassa järjestyksessä. Joillain ihmisillä esimerkiksi itsekunnioitukseen ja itsetuntoon liittyvät tarpeet voivat olla tärkeämpiä kuin rakkauden ja sosiaalisuuden tarpeet ja on myös olemassa sellaisia luovia ihmisiä, joilla itsensä toteuttamisen tarpeet näyttävät olevan kaikkein tärkeimmät. Ihmiset, jotka ovat koko elämänsä eläneet kurjasti, eivät välttämättä kehitä korkeamman tason tarpeita, vaikka perustarpeet olisi periaatteessa tyydytetty (esim. pitkäaikaistyöttömät). Toisaalta ihmiset, joiden perustarpeet ovat aina olleet tyydytetyt, saattavat aliarvioida näitä tarpeita. Psykopaateilta puuttuu tarve rakkauteen ja aitoihin sosiaalisiin suhteisiin. Ihmisten käyttäytymistä ohjaa myös moni muu asia kuin tarpeet, eikä tarpeita näin ollen aina tyydytetä. Ihmisten käyttäytymistä ohjaavat suuresti arvot ja ihmiset ovatkin valmiita luopumaan monesta asiasta elääkseen arvojensa mukaisesti, mikä tarkoittaa, että he voivat luopua tarpeidensa tyydyttämisestä seuratakseen omia arvojaan.

Tarvehierarkian perusidean mukaan yhden tarpeen tullessa tyydytetyksi ilmaantuu seuraavaa. On kuitenkin tärkeää huomata, että tarpeen suhteellinen tyydyttäminen riittää jo usein siihen, että seuraavia tarpeita ilmestyy. Keski-ikäisillä ihmisillä tarpeet ovat myös usein tiedostamattomia. Tarvehierarkia ei ota huomioon kulttuurisia eroja eikä sitä, että ihmisen käyttäytymistä ohjaavat muutkin asiat, kuin hierarkiassa esiteltyt tarpeet. (Maslow, 1943; Maslow, 1954: 26-31.) Tarvehierarkia selittää siis, miksi ihmisten täytyy toimia. Ne eivät kuitenkaan selitä sitä, miksi ihminen valitsee tietyn tavan toimia tietyssä tilanteessa, saavuttaakseen tietyn lopputuloksen. Tarvehierarkia ei myöskään ota huomioon yksilöllisiä eroja. Huomion kiinnittyessä tarpeisiin, on alettu lisäksi kiinnittää huomio myös niiden yksilöllisyyteen. Työelämässä tämä näkyy mielenkiinnon kohdistumisena siihen, mikä työympäristössä motivoi työntekijää. (Latham & Pinder, 2005.)

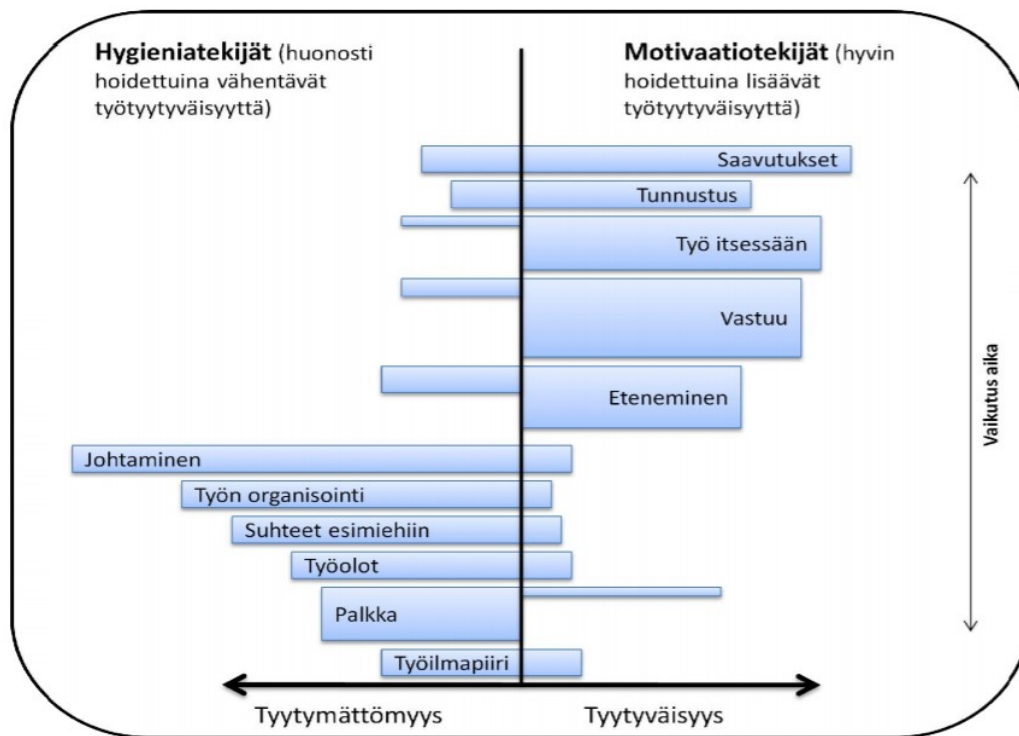
2.2.2. Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzberg, Mausner ja Snyderman (1959: 20, 113-114) tutkivat työntekijöiden asenteita työtä kohtaan, tarkoituksenaan selvittää, mitä ihmiset haluavat työltään, mikä tekee heidät tyytyväisiksi tai tyytymättömiksi. Tutkimuksen perusteella he jakoivat työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat tekijät ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Työntekijöiden motivaatioon vaikuttavia ulkoisia tekijöitä he nimittävät hygieniehtekijöiksi ja sisäisiä tekijöitä motivaatiotekijöiksi. Hygieniehtekijöitä ovat esimerkiksi palkka, työympäristö, työolosuhteet, työilmapiiri, johtaminen, organisaation strategia, hallintomalli ja ihmissuhteet työssä. Puutteet hygieniehtekijöissä heikentävät työntekijöiden hyvinvointia merkittävästi. Herzberg ym. (1959: 114) painottavat, että vaikka hygieniehtekijät olisivat optimaalisella tasolla, työntekijöiden työtyytyväisyys ei kasva, vaan ainoastaan tyytymättömyys vähenee.

Motivaatiotekijöillä sen sijaan on suuri vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Motivaatiotekijät tyydyttävät ihmisen itsensä toteuttamisen tarpeita työssään. Motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi saavutukset, eteneminen uralla, saatu tunnustus, vastuullisuus, työn luonne ja henkilökohtainen kasvu ja kehitys. Motivaatiotekijät ovat ihmisten kokemia seurauksia omista tekemisistä ja ne myös syntyvät ihmisessä itsessään. Sekä hygieniehtekijät että motivaatiotekijät tyydyttävät työntekijöiden tarpeita, mutta pääasiassa ainoastaan motivaatiotarpeet ovat yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin ja parempaan työssä suoriutumiseen. Toisaalta motivaatiotekijöiden puuttuminen ei lisää työntekijöiden tyytymättömyyttä työssään, vaan ainoastaan vähentää tyytyväisyyttä. (Herzberg ym. 1959: 114-115.)

Kaksifaktoriteorian peruslähtökohtana on, että työtyytyväisyyttä ja työtytymättömyyttä kuvaavat jatkumot ovat toisistaan erillisiä eli työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota mitataan asteikolla korkeasta työtyytyväisyydestä sen puuttumiseen. Mallin mukaisesti työtytymättömyyttä mitataan päinvastaisella asteikolla, jossa toisessa päässä on työtytymättömyyden puuttuminen ja toisessa suuri työtytymättömyys. Työntekijät voivat sijaita eri kohdissa asteikkoja ja asteikot eivät ole keskenään verrattavissa. Teorian mukaan tyytyväisyyden vastakohtana on siis tyytyväisyyden puuttuminen eikä tyytymättömyys. Tyytymättömyyttä aiheuttavan tekijän poistaminen siis ainoastaan poistaa tyytymättömyyttä, mutta ei lisää vielä tyytyväisyyttä. (Herzberg ym. 1959: 11-12.)

Herzbergin (1968) mukaan ihmisellä on kahdenlaisia tarpeita. Ensinnäkin ihmisellä on sisään rakennettu tarve välttää ympäristön aiheuttamaa kipua, mihin liittyvät myös opitut, biologisille tarpeille alistetut tarpeet. Toisekseen ihmisellä on erityinen tarve toteuttaa itseään, kokea onnistumisen tunteita ja henkistä kasvua. Henkisen kasvun käsite selittää työntekijän työmotivaatiota ja mahdollisuuksia toteuttaa itseään erilaisissa työtilanteissa. Herzberg ym. (1959: 115) toteavat, että motivaatio- ja hygieniatekijät ovat erillisiä kokonaisuuksia, jotka vaikuttavat toisiinsa. Työtyytyväisyyden perustana ovat hygieniatekijät, mutta ne eivät yksin selitä työntekijöiden motivaatiota, sillä hygieniatekijät yhdessä motivaatiotekijöiden kanssa vaikuttavat siihen, kuinka motivoitunut ja tyytyväinen työntekijä on työssään.



Kuvio 2. Herzbergin kaksifaktoriteoria. (Herzberg ym. 1959.)

Herzberg ym. (1959: 114-115) vastaavat kysymykseen, mitä ihmiset haluavat työltään (kuvio 2.). Heidän mukaansa vastauksen voi jakaa kahteen ryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä vastaus löytyy ihmisen tarpeesta kehittää itseään ja työ nähdäänkin keinona henkilökohtaiseen kasvuun. Toinen ryhmä luo tarpeellisen pohjan ensimmäiselle ryhmälle ja siihen kuuluvat työntekijöiden reilu kohtelu, oikeudenmukainen palkitseminen, työntekijöiden valvonta ja hyvät työolosuhteet. Herzberg (1968) toteaa, että työntekijät voidaan siis jaotella karkeasti pääasiassa perustarpeitaan tyydyttäviin,

ympäristöstä tulevaa tuskaa minimoiviin työntekijöihin, joille tärkeintä on toimeentulon varmistaminen tai kasvutarpeitaan tyydyttäviin ja tehtävien sisällöstä kasvua hakeviin motivaation etsijöihin.

2.3. Decin ja Ryanin itseohjautuvuuden teoria

Itseohjautuvuuden teorian mukaan ihmisellä on tarve kokea olevansa sisäisesti motivoitunut eli että hän toimii omista lähtökohdistaan. Tällöin yksilön toimintaa ohjaa ensisijaisesti autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. Decin ja Ryanin teoria auttaa ymmärtämään ulkoisten palkkioiden ja kontrollin merkitystä sisäisen ja ulkoisen motivaation syntymisessä. (Sinokki, 2016: 76-77.) Työmotivaatioon vaikuttavat sekä ulkoinen että sisäinen motivaatio. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan esimerkiksi palkkioita, rangaistuksia, kannustusta tai osallistumismahdollisuuksia. Sisäinen motivaatio taas syntyy sellaisista psykologisista tarpeista ja arvoista, jotka koetaan henkilökohtaisesti tärkeiksi. Sisäisessä motivaatiossa ulkoisten palkkioiden sijaan tyydytys syntyy itse tekemisestä. Siinä missä sisäinen motivaatio on ihmisestä itsestään lähtöistä, ovat ulkoiset motivaatiotekijät ulkopuolisen tahon kuten toisen ihmisen, organisaation tai yhteiskunnan asettamia. (Deci, 1971.)

Tutkimukset osoittavat, että sisäinen motivaatio on yhteydessä parempaan hyvinvointiin, elämäntyytyväisyyteen ja myönteisiin tunteisiin (Martela & Jarenko, 2014). Ryan ja Deci (2000) esittelevät ihmisen kolme perustarvetta: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ja nämä perustarpeet selittävät suurelta osin ihmisten hyvinvointia ja sisäistä motivaatiota. Omaehtoisuudella tarkoitetaan sitä, että yksilö kokee tekemisensä olevan lähtöisin omasta itsestään, eikä ulkoisista pakotteista. Kyvykkyydellä tarkoitetaan kokemusta tekemisen sujuvuudesta ja yksilön kokemusta omasta kyvykkyydestä ja aikaansaavuudestaan. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan yksilön kokemaa yhteyttä toisiin ihmisiin ja tunteesta, että pystyy tekemään heille hyvää oman toimintansa kautta. Näiden kolmen tekijän on osoitettu selittävän myös työhyvinvointia. Omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys korreloivat energisyyden, työhön omistautumisen ja työtyytyväisyyden kanssa. (Gagné & Vansteenkiste, 2013.)

Omaehtoisuuden edellytyksenä on, että ihmisellä on valinnan ja toiminnanvapaus ja motivaatio lähtee yksilön sisältä. Tällöin yksilö nauttii tekemisestä itsessään ja arvostaa päämääriä, joita tekeminen edistää. Kyvykkyys tarkoittaa yksilön kokemusta omasta

kykeneväisyydestään ja luottamuksesta omaan osaamiseensa. Ihmiset nauttivat sellaisesta tekemisestä, jossa kokevat onnistumisen iloa. (Martela & Jarenko, 2014.) Järvillehto (2013) yhdistää kyvykkyyden flow-tilaan, jossa yksilön osaaminen ja tehtävän haasteellisuus ovat optimaalisella tasolla. Yhteisöllisyys lähtee siitä ajatuksesta, että ihmisellä on perustavaa laatua oleva tarve olla yhteydessä muihin ihmisiin (Martela & Jarenko, 2014). Sisäisen motivaation kannalta on tärkeää, että ihminen kokee olevansa osa kannustavaa ja turvallista yhteisöä (Dimotakis, Scott & Koopman, 2011). Hyvä työilmapiiri, jossa työntekijä kokee, että hänestä välitetään, on sisäisen motivaation rakentumisen kannalta olennaisen tärkeää (Kahn, 1993).

Sisäisesti motivoituneiden työntekijöiden vaikutus työilmapiiriin ja itse työhön on suuri voimavara organisaatioille. Sisäisellä motivaatiolla on myös suora vaikutus ihmisten hyvinvointiin. Työntekijät, jotka kokevat työssään työn imua ovat onnellisempia, työkykyisempiä, terveempiä ja heillä on vähemmän sairauspoissaoloja. Innostuneet työntekijät työskentelevät tehokkaasti, mutta eivät kuluta voimavarojaan kuten innottomat työntekijät. Innostus ja motivaatio voidaan nähdä kestäväen hyvinvoinnin lähteinä ja tukemalla yhteisöllisyyttä, omaehtoisuutta ja kyvykkyyttä on organisaatiolla mahdollisuus saada hyvinvoivia työntekijöitä ja sitä kautta saada sekä työntekijöiden että koko organisaation tehokkuus kestäväälle pohjalle. (Martela & Jarenko, 2014.)

2.3.1. Ulkoinen motivaatio

Ulkoisen motivaation lähteinä ovat työntekijän ulkopuoliset kannusteet kuten palkka, ylennykset tai tunnustukset, joiden saamiseksi tehdään motivoituneesti töitä. Ulkoisten kannusteiden kautta organisaatio voi korostaa eri tavoitteidensa merkitystä ja näin ohjata työntekijöiden toimintaa. (Sinokio, 2016: 100-101.) Ulkoiset motivaatiotekijät tyydyttävät parhaiten alemman tason tarpeita eli perustarpeita, kun taas sisäiset motivaatiotekijät tyydyttävät ylemmän tason tarpeita (Lawler, 1969). Ryanin ja Decin (2008) mukaan ulkoinen motivaatio on luonteeltaan reaktiivista. Ulkoisessa motivaatiossa ihmisen tekeminen on pakotettua päämäärien saavuttamista ja rangaistusten välttelyä ja kuluttaa näin ollen henkisiä resursseja. Deci (1971) myös toteaa, että ulkoiset palkkiot voivat heikentää sisäistä motivaatiota.

Victor Vroomin (1964) odotusarvoteoriaa on käytetty laajalti yritysmaailmassa palkkiojärjestelmien suunnittelussa. Teorian mukaan työntekijä motivoituu, mikäli saa tehtävästään toivotun palkkion tai hyödyn eli sillä on välinearvoa. Työntekijä on siis motivoitunut suorittamaan työnsä hyvin, jos hyvästä työsuorituksesta seuraa houkutteleva

palkkio kuten rahallinen korvaus, ylennys tai arvostus. Mikäli työntekijä ei koe tarjolla olevaa palkkiota itselleen tärkeäksi tai realistisesti saavutettavaksi, hän ei myöskään motivoitu. (Sinokkio, 2016: 110-111; Robbins & Judge, 2008: 84-86; Lawler, 1969.) Vroomin odotusarvoteorian pohjalta Porter ja Lawler (1968) esittivät mallin ulkoisesta ja sisäisestä motivaatiosta (Gagne & Deci, 2005).

2.3.2. Sisäinen motivaatio

Sisäisessä motivaatiossa tekeminen itsessään on jo palkitsevaa ja ihmisen tekemistä ei ohjaa se liittykö tekemiseen ulkoisia palkkioita. Käytännön työelämässä työstä lähtökohtaisesti saadaan palkkio. Tämä ei silti tarkoita sitä, että työtä tehdään vain ulkoisesti motivoituneena. Ihminen voi kokea työnsä pakolliseksi velvollisuudeksi ja tavaksi saada palkkaa ja menestystä, jolloin hän on ulkoisesti motivoitunut. Vaihtoehtoisesti ihminen voi kuitenkin myös olla aidosti innostunut itse työntehtävistä ja kokea työn iloa, jolloin hän on sisäisesti motivoitunut. Käytännössä jokainen työntekijä kokee työssään sekä ulkoisesti motivoituneita hetkiä että sisäisesti motivoituneita hetkiä, vaikka usein jompikumpi motivaation muoto on dominoivampi. (Martela & Jarenko, 2014.) Sisäisen motivaation yhteys työntekijän suorituskykyyn on voimakkaampi kuin ulkoisen motivaation, sillä sisäisesti motivoituneet työntekijät kokevat suurempaa tyydytystä saavuttaessaan tavoitteensa (Lawler, 1969).

Sisäisesti motivoitunut ihminen suuntaa tekemisensä asioihin, jotka kiinnostavat häntä ja näin tehdessään myös oppivat ja kehittävät osaamistaan näiden asioiden suhteen. Sisäistä motivaatiota harjoitetaan aina, kun ihminen toimii sisäsyntyisestä halustaan. Sisäinen motivaatio on usein yhteydessä työn sisältöön, monipuolisuuteen, haastavuuteen ja mielekkyyteen. Sisäinen motivaatio linkittyy itsensä toteuttamiseen, kehittämiseen ja pätemisen tarpeeseen. Sisäisesti motivoitunut ihminen kokee tyydytystä omista pystyvyyden ja tehokkuuden tunteistaan ja nauttii siksi haasteista. Sisäisesti motivoitunut käytös on merkittävä piirre ihmisissä ja sillä on tärkeä rooli ihmisen kehittymisen, oppimisen, korkean suorituskyvyn ja hyvinvoinnin kannalta. Sisäistä motivaatiota kasvattavia tekijöitä ovat positiivien palaute, kannustus, arvostus ja tekemisen ilo. Sisäistä motivaatiota voi heikentää ulkoiset palkkiot, etenkin mikäli ne koetaan liian kontrolloiviksi ja tekemistä ohjaaviksi ja ihmisen vapaus kärsii. (Ryan & Deci, 2000: 18-20.)

Deci ja Ryan (2000) erottelevat sisäisen motivaation kahteen eri tyyppiin. Sisäsyntyinen motivaatio on sisäisen motivaation muoto, jossa tekeminen itsessään koetaan

nautinnolliseksi. Sisäistetyssä motivaatiossa tekeminen koetaan arvokkaaksi, koska se linkittyy ihmiselle itselleen tärkeisiin arvoihin tai päämääriin. Sisäsyntyinen motivaatio on motivaation vahvin muoto, mutta se on luonteeltaan häilyvämpää, minkä vuoksi usein on tärkeämpää, että sisäistetty motivaatio on vahva. Martela & Jarenko (2014) toteavat, että sisäistetyn motivaation käsite on työelämän kannalta tärkeää, sillä sen kautta tarjoutuu mahdollisuus tukea työntekijän innostusta ja ohjata sitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Gagnen ja Decin (2005) mukaan on tärkeää huomata, että autonomian tunne on tärkeässä asemassa sisäisen motivaation kannalta ja tarjoamalla valinnanvaraa tehtävien suorittamiseen organisaatio voi tukea työntekijöidensä autonomian tarvetta ja sitä kautta lisätä sisäistä motivaatiota. Toisaalta tiukat deadlinet ja tarkka valvonta heikentävät autonomian tunnetta ja sen myötä sisäistä motivaatiota.

3. HENKINEN TYÖHYVINVOINTI

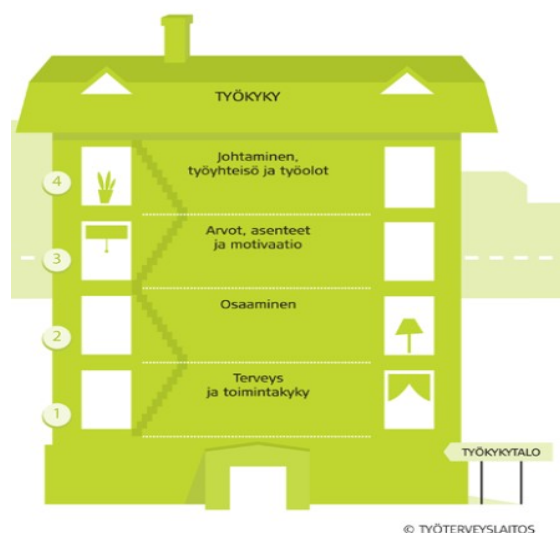
Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa ja on aktiivinen, jaksaa sekä työssä että kotona ja sietää epävarmuutta ja vastainkäymisiä. Työhyvinvointi koostuu monesta eri tekijästä ja on sekä työntekijän että työnantajan vastuulla. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut ja vastuuntuntoinen, pääsee hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan, tuntee työnsä tavoitteet, saa palautetta työstään, kokee itsensä tarpeelliseksi, kokee työssään riittävästi sekä itsenäisyyttä, että yhteenkuuluvuutta ja onnistuu ja innostuu työssään sekä kokee työn imua. Hyvinvoivassa työyhteisössä ollaan avoimia ja luotetaan toisiinsa, innostetaan ja kannustetaan, puhalletaan yhteen hiileen, annetaan myönteistä palautetta, pidetään työmäärä kohtuullisena, puhutaan ongelmista ja pystytään säilyttämään toimintakyky muutostilanteissakin. (Työterveyslaitos 2019.) Kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin sisältyvät fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen työhyvinvointi (Virolainen, 2012: 11, Day & Randell, 2014: 5-6).

Työhyvinvoinnissa keskeisessä asemassa ja lähtökohtana on työkyky, joka rakentuu ihmisen omien voimavarojen ja työn vaatimuksien välisestä tasapainosta. Työntekijän omat voimavarat muodostuvat terveydestä, toimintakyvystä, koulutuksesta, osaamisesta ja arvoista ja asenteista. Työ kattaa työympäristön, työyhteisön ja työn sisällön sekä työn vaatimukset, organisoinnin ja esimiestyön. Työkyky voidaan kuvata eri kerroksista koostuvana rakennelmana, työkykytalo (kuviot 3, sivulla 28). (Työterveyslaitos, 2019; Kauhanen, 2016: 23.) Työkykytalo on työterveyslaitoksen emeritus professori Juhani Ilmarisen kehittänyt malli työkykyyn vaikuttavista tekijöistä. Ilmarinen korostaa yksilön vastuuta huoltaa omaa työkykytaloaan. Työnantaja ja esimiehet ovat kuitenkin päävastuussa talon neljännen kerroksesta: työstä ja työoloista. Kaikkia talon kerroksia tulisi pystyä myös kehittämään koko työuran ajan. Työelämässä tapahtuu nykyään nopeita muutoksia ja myös ihmiset itse muuttuvat, joten on tärkeää varmistaa kerrosten yhteensopivuus myös näissä muutoksissa. (Työterveyslaitos, 2019; Kauhanen, 2016: 23; Manka & Manka, 2016: 66.)

Talon pohjakerroksen muodostavat fyysinen ja psyykkinen terveys, joihin linkittyy sosiaalinen toimintakyky, ja siihen kohdistuu koko muun rakennelman paino. Toisessa kerroksessa on osaaminen. Osaamisen perustana ovat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Elinikäinen oppiminen, jossa tietoja ja taitoja päivitetään jatkuvasti vastaamaan työelämän haasteisiin, on tärkeää. Kerroksen merkitys on viime vuosina kasvanut, sillä uusia työkykyvaatimuksia ja osaamisen alueita syntyy runsaasti kaikilla

toimialoilla. Kolmannessa kerroksessa käsitellään työn ja omien voimavarojen tasapainoa arvojen, asenteiden ja motivaation kautta. Tässä kerroksessa kohtaavat myös työn ja vapaa-ajan yhteen sovittaminen. Omilla asenteilla on merkittävä vaikutus työkykyyn. Työn kokeminen mielekkääksi ja sopivan haasteelliseksi vahvistaa työkykyä. Työn kokeminen pakolliseksi ja omien odotusten täyttämättä jääminen taas heikentää työkykyä. (Työterveyslaitos, 2019; Kauhanen, 2016: 23-24.)

Neljäs kerros kuvaa työtä ja sen osa-alueita ja on painavin kerros. Osa-alueisiin kuuluvat työn vaatimukset, organisointi, työyhteisön toimivuus ja johtaminen. Esimiestyö ja johtaminen ovat tärkeässä osassa kerroksen toimintaa. Esimiehillä ja johtajilla on esimerkiksi vastuu ja myös velvollisuus organisoida ja kehittää työhyvinvointia ja sitä tukevaa toimintaa työpaikalla. Toimiakseen ja pysyäkseen pystyssä kaikkien työkykytalon kerrosten on tuettava toisiaan. Työntekijän vanheneminen aiheuttaa muutoksia talon alemmissa, yksilön voimavaroja kuvaavissa kerroksissa. Neljäs kerros, työ, muuttuu nykypäivänä nopeasti eikä välttämättä ota riittävästi huomioon ihmisen edellytyksiä vastata näihin muutoksiin. Voi käydä niin, että liian raskaaksi kasvanut neljäs kerros painaa alakerroksia ja seuraukset ovat huonot. Työkykyä ylläpitävässä toiminnassa, työtoiminnassa, eri osapuolten ja tukiorganisaatioiden kuten työterveyshuollon ja työsuojelutoimikunnan yhteistyöllä saavutetaan parhaimmat tulokset. Työnantajalla on monia vaihtoehtoja tukea yksilön voimavarojen kehittämistä. Työntekijällä itsellään on aktiivinen rooli sekä oman hyvinvointinsa että työyhteisönsä hyvinvoinnin edistämässä. (Työterveyslaitos, 2019; Kauhanen 2016: 23-24.)



Kuvio 3. Työkykytalo (Työterveyslaitos, 2019)

Työhyvinvointia on tutkittu jo runsaat satavuotta, mutta tutkimuksen painopisteet ovat muuttuneet ajan myötä. Tutkimus on lähtenyt liikkeelle 1920-luvun lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta, jonka kohteena on ollut yksilö. (Manka & Manka, 2016: 64-66.) Työhyvinvointityö on saanut alkunsa työsuojelutyöstä, jossa alun perin pääosassa oli varmistaa työntekijöille fyysisesti turvallinen ja terveellinen työympäristö (Day & Randell, 2014: 5). Työhyvinvointityö on pitkälti lailla säädettyä toimintaa, mutta siihen mahtuu myös paljon ei-lakisääteisiä toimintoja, kuten terveiden elämäntapojen edistäminen, virkistys- ja kulttuuritoiminta, liikunnan edistäminen sekä työyhteisö- ja esimiestaitojen kehittäminen (Suutarinen & Vesterinen, 2010: 14). Kun kiinnostus yksilöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin alkoi kasvaa, alettiin kiinnittää myös aiempaa enemmän huomiota työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin, työterveyden ja turvallisuuden ohella. (Day & Randell, 2014: 5.)

Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää varmistaa työympäristön turvallisuus. Työympäristön turvallisuudella pyritään minimoimaan työtaturmat ja vähentämään työstä johtuvia terveysongelmia. Fyysisen työympäristön lisäksi on tärkeää kiinnittää huomiota myös työntekijöiden terveyden tukemiseen esimerkiksi työterveyshuollon kautta ja tarjoamalla tukea terveellisten elämäntapojen noudattamiseksi. Henkisen työhyvinvoinnin kannalta erityisen tärkeitä ovat hyvä työilmapiiri ja toimivat ihmissuhteet. (Day & Randell, 2014: 5-7.) Sauterin, Murphyn ja Hurrellin (1990) mukaan työilmapiiri voi vaikuttaa työntekijän henkiseen hyvinvointiin negatiivisesti tai positiivisesti. He nimeävät kuusi riskitekijää, jotka voivat vaikuttaa henkiseen hyvinvointiin negatiivisesti: iso työmäärä ja kiire, vuoro- ja yötyöt, työrooleihin liittyvä stressi, työn epävarmuus ja urahuolet, huonot ihmissuhteet työssä ja työtehtävät, jotka eivät tarjoa haasteita tai merkitystä.

3.1. Henkistä työhyvinvointia rakentavat tekijät

Työntekijöille henkisesti terveellisen ja turvallisen työpaikan rakentamisessa ei pidä keskittyä pelkästään negatiivisten asioiden, kuten stressitekijöiden poistamiseen, vaan huomio tulisi kiinnittää myös positiivisten asioiden, kuten arvostuksen lisäämiseen ja työntekijöiden kehittämiseen. Työntekijöiden henkisestä hyvinvoinnista huolehtivat työpaikat pyrkivät aktiivisesti parantamaan työntekijöidensä hyvinvointia. (Day & Randell, 2014: 10-11.) Työnantaja hyötyy hyvinvoivasta henkilöstöstä monin tavoin. Hyvinvointiin panostamalla voidaan vähentää sairauspoissaoloja ja työtaturmia,

sitouttaa työntekijöitä, parantaa tuottavuutta ja työnantajamielikuvaa sekä kasvattaa työntekijöiden sinnikkyyttä. (Cooper & Bevan, 2014: 31-32.) Hyvinvoivan työpaikan edellytyksiä ovat: yrityksen yhteiskuntavastuu, turvallinen työympäristö, työ ja vapaa-ajan tasapaino, työntekijöiden osallistaminen ja kehittäminen, ihmissuhteet, työn sisällön mielekkyys ja organisaatiokulttuuri, joka tukee, arvostaa ja on oikeudenmukainen (Kelloway & Day, 2005).

Monet yritykset vaativat työntekijöiltään korkeaa motivaatiota, proaktiivisuutta, vastuullisuutta ja osallistumista. Organisaatiot tarvitsevat siis sitoutuneita työntekijöitä. Yksi keino sitouttaa työntekijöitä on työntekijöiden valtuuttaminen. Valtuuttamisella tarkoitetaan esimerkiksi työntekijöiden rohkaisemista ottamaan vastuu oman työn kehittämisestä. (Salanova & Llorens, 2014: 117-118.) Työelämän muutoksien myötä henkilöstöltä edellytetään sopeutumiskykyä ja kykyä toimia itse muutoksen agentteina. Työyhteisöissä työ organisoidaan usein siten, että työntekijät toimivat itseohjautuvasti ja vaikuttavat merkittävästi sekä omaan että lähityöyhteisönsä työhön. Näin jokaiselle työntekijälle tarjoutuu mahdollisuus vaikuttaa omaan työkokemukseensa. (Manka & Manka, 2016: 158.)

Terveyttä ja hyvinvointia edistävät käytänteet ovat pitkälti lähtöisin organisaatiokulttuurista (DeJoy & Della, 2014: 176). Esimiehillä on tärkeä rooli hyvinvoivan työpaikan rakentamisessa. Esimiehillä on suora vaikutus alaisiinsa, sillä he ovat roolimalleja ja toimivat myös informaation välittäjinä. Heillä on myös tärkeä rooli hyvinvoinnin ylläpitäjinä ja esimerkiksi heidän oma positiivisuutensa voi tarttua työntekijöihin. Lisäksi esimiehet, jotka edistävät aktiivisesti työhyvinvointia luovat työntekijöille kuvan, että organisaation prioriteeteissa on työntekijöiden hyvinvointi, mikä kasvattaa sitoutuneisuutta ja vähentää ärtymystä. (Nielsen, 2014: 226.) Henkilöstön hyvinvointi on strateginen menestystekijä, jota tulisi johtaa suunnitelmallisesti. Organisaation kulttuuri ja toimintatavat muodostavat työhyvinvoinnin perustan, jonka sisässä jokainen työyhteisön jäsen tulkitsee omaa työyhteisöään omien asenteidensa varassa. (Manka & Manka 2016: 74-77.) Tärkeä johtamistoiminto on työntekijöiden ja myönteisen työilmapiirin välisen yhteenkuuluvuuden varmistaminen. Parhaimmillaan työntekijät ovat silloin, kun he kokevat olevansa osa kannustavaa, lämminhenkistä ja turvallista organisaatiota. Lisäksi on tärkeää, että yksilö kokee organisaation toimintatavat oikeudenmukaisiksi ja reiluiksi. (Martela & Jarenko, 2014.)

Yhtenä työhyvinvoinnin kehittämisen keinona voidaan käyttää David Cooperriden luomaa appreciative inquiry:a (AI) eli ”arvostavaa haastattelua”, jossa huomiota

kiinnitetään erityisesti organisaation vahvuuksiin, ja niihin puoliin, jotka on koettu toimiviksi. Tarkoituksena ei tietenkään ole ongelmien tai kehityskohteiden jättäminen huomiotta, mutta ongelmien sijaan kehittämisen lähtökohtana ovat unelmat ja visiot siitä, miten asioiden halutaan jatkossa olevan. (Virolainen, 2012: 160.) Positiivisen psykologian juuret johtavat Seligmanin (1999) näkemykseen siitä, että psykologiassa ollaan oltu liian ongelmakeskeisiä ja keskitytty lähinnä ihmismielen häiriöiden hoitamiseen. Hän totesi, että pahoinvoinnin poistamisella ei vielä saavuteta hyvinvointia. Seligmanin (1999) mukaan lisää tutkimusta tulisi keskittää ihmisen voimavarojen ja hyvinvointia vahvistavien tekijöiden tutkimiseen.

Williams (2004) toteaa, että unelmien ja visioiden tavoittelu ohjaa ihmisiä tekemään ja toimimaan vielä paremmin, kuin he jo nyt tekevät. Käytännössä tämä tarkoittaa siirtymistä organisaation kehittämiseen pelkän ongelmien ratkaisun sijaan. Apuna voidaan käyttää kahta yksinkertaista kysymystä: Mitä me teemme hyvin? ja Miten me voimme tehdä vielä paremmin? Organisaatioissa kiinnitetään usein liian paljon huomiota asioihin, joiden ei katsota toimivan ja tämä saattaa johtaa negatiivisuuden kierteeseen, jossa työntekijät valittavat pienimmistäkin asioista. Pahimmassa tapauksessa valittamisesta muodostuu tapa, joka tarttuu ja vaikuttaa organisaation ilmapiiriin lamauttavasti. Appreciate inquiry -menetelmän tarkoituksena on ohjata huomio positiivisiin asioihin. Iloa tuottavien, työtyytyväisyyttä lisäävien ja me-henkeä parantavien asioiden tiedostamisen kautta voidaan kyseisiä asioita myös vahvistaa ja lisätä entisestään työpaikalla. (Virolainen, 2012: 161.) Cooperriden mukaan positiivisten asioiden kehittäminen ja laajentaminen johtaa luovempiin ja nopeampiin muutoksiin, kuin pelkkä ongelmien ratkaisu. Ongelmiin keskittyminen mahdollisuuksien näkemisen sijaan estää yritystä hyödyntämästä koko potentiaaliaan, mikä johtaa pienentyneeseen tehokkuuteen. (Bäckström & Ingelsson, 2016.)

Chen & Li (2014) toteavat, että työhyvinvointiin ja turvallisuuteen suhtaudutaan liian usein nimenomaan sitä uhkaavien elementtien poistamisena, sen sijaan että keskityttäisiin hyvinvoinnin ja turvallisuuden parantamisena. Lisäksi puhuttaessa työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista, näkökulmana on usein ainoastaan fyysinen terveys ja turvallisuus, vaikka henkinen terveys ja hyvinvointi on aivan yhtä tärkeää ottaa huomioon, jos halutaan kehittää työntekijöiden kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Tarkkonen (2013: 35-37) toteaa, että pitkällä aikavälillä henkinen hyvinvointi on edellytyksenä työkyvyn säilymiselle, työssä jaksamiselle ja yksilökohtaiselle toimintakyvylle, tuloksellisuudelle tai tuottavuudelle. Henkiseen hyvinvointiin liittyviä käsitteitä ovat työtyytyväisyys, työn

imu, työn ilo, työn mielekkyys, työn sujuvuus ja arvostuksen sekä oikeudenmukaisuuden kokemukset.

3.2. Työtyytyväisyys, työn imu, innostus ja onnellisuus

Työtyytyväisyyden voidaan nähdä muodostuvan millä tahansa psykologisten, fysiologisten ja ympäristöolosuhteiden yhdistelmänä, joka saa henkilön totuudenmukaisesti sanomaan, että olen tyytyväinen työhöni. Vaikka monet ulkoiset tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyden syntymiseen, on työtyytyväisyys silti lähtökohtaisesti työntekijän sisäinen kokemus, johon liittyvät hänen omat tunteensa työtä kohtaan. Tiivistettynä voidaan sanoa, että työtyytyväisyys on joukko tekijöitä, jotka aiheuttavat työntekijälle tyytyväisyyden tunteen. (Aziri, 2011; Hoppock & Robinson, 1951; Brayfield & Rothe, 1951.) Spectorin (1997: 2-3) mukaan työtyytyväisyys kuvaa yksinkertaisesti sitä, kuinka paljon työntekijät pitävät tai eivät pidä työstään ja siihen liittyvistä tekijöistä. Työtyytyväisyys on siis yhdistelmä työntekijän positiivisia ja negatiivisia kokemuksia työtä kohtaan. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa se, vastaako työ työntekijän odotuksia ja toiveita. Tyytyväisyys tai tyytymättömyys vaikuttaa myös suuresti työntekijän käyttäytymiseen. (Aziri, 2011.) Työtyytyväisyys on monimutkainen ja monipuolinen käsite, joka voi tarkoittaa eri asioita eri ihmisille. Työtyytyväisyys liittyy yleensä motivaatioon, mutta työtyytyväisyys ja motivaatio eivät ole sama asia. Työtyytyväisyys on enemmän asenne, sisäinen tila. (Dartey-Baah, 2010.)

Hyvät suhteet työtovereihin ovat tärkeässä osassa työtyytyväisyyttä (Simon, Judge & Halvorsen-Ganepola, 2010). Työtyytyväisyydessä positiiviset tunteet, henkilökohtaiset voimavarat ja työhön sitoutuminen linkittyvät toisiinsa muodostaen hyödyllisen kehän. Työntekijät, joilla on positiivisia tunteita kokevat omaavansa suurempia voimavaroja ja ovat työssään toiveikkaampia, optimistisempia ja itsevarmempia. (Ouweneel, Le Blanc & Schaufeli, 2012.) Työtyytyväisyys on yhteydessä työn sisältöön ja mielenkiintoisuuteen, saatuun tunnustukseen ja menestymiseen työssä, vaikutus-, kehitymis-, ja etenemismahdollisuuksiin, sosiaalisten suhteiden laatuun, sosiaalisen tuen saantiin työssä sekä fyysisen työympäristön toimivuuteen, työn organisointiin ja palvelussuhdeturvallisuuteen. (Tarkkonen, 2013: 36.) Tietyt HRM-käytänteet kuten jatkuva oppiminen, työn itsenäisyys ja työntekijöiden kuulluksi tuleminen esimerkiksi kehityskeskustelujen kautta parantavat työtyytyväisyyttä (Petrescu & Simmons, 2008).

Työtyytyväisyyttä voidaan mitata esimerkiksi yleisesti käytetyillä tieteellisillä mittareilla kuten Minnesota satisfaction questionnaire tai Job description index (Aziri, 2011).

Tavanomainen tapa mitata työntekijöiden työhyvinvointia ovat työtyytyväisyyskyselyt (Martela & Jarenko 2014:17). Hakasen (2009) mukaan työtyytyväisyys on kuitenkin passiivinen tila ja tarkasteltaessa työntekijän psykologista tilaa työn suhteen, on syytä kiinnittää huomiota myös työntekijän vireystilaan. Psykologisen tunnetutkimuksen lähtökohtana on, että tunteita tulisi tarkastella kahdella akselilla, myönteisyys-kielteisyys-akselin lisäksi myös aktivaatioasteen suhteen (Russell, 1980). Hakanen (2009) esittelee neljä erilaista perusulottuvuutta (kuvio 4), joita työntekijä voi työssään kokea. Näitä ovat leipääntyminen, stressitila, tyytyväisyys ja työn imu. Sekä leipääntyminen että työtyytyväisyys ovat matalan aktiivitaso-tiloja, sillä erotuksella, että tyytyväinen työntekijä suhtautuu työhönsä myönteisesti. Leipääntynyt työntekijä on passiivinen ja ahdistunut. Korkean aktiivitaso-tiloja taas ovat työstressi ja työn imu. Stressaantunut työntekijä on jatkuvassa hälytystilassa ja hänen tekemistään motivoi olemassa olevien tai kuviteltujen uhkien vältteleminen. Työn imua kokeva työntekijä sen sijaan on innostunut, aktiivinen, hyvinvoiva ja sisäisesti motivoitunut.



Kuvio 4. Tunnekokemuksen ulottuvuudet. (Martela & Jarenko 2014).

Työn imulla tarkoitetaan myönteistä, tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa. Sitä luonnehtivat tarmokkuus ("vigor"), omistautuminen ("dedication") ja uppoutuminen ("absorption"). Työn imu eroaa flown-tunteen kaltaisesta hetkellisestä kokemuksesta siinä, että se on pysyvämpi ja kaikkialle levittyvä tila. Työn imu ei myöskään kohdistu mihinkään tiettyyn asiaan, tapahtumaan, yksilöön tai käyttäytymiseen. Tarmokkuudella tarkoitetaan työntekijän kokemusta energisyydestä, halua panostaa työhönsä, sinnikkyyttä ja halua ponnistella myös vastoinkäymisten edessä. Omistautuminen on merkityksellisyyden, innokkuuden, inspiraation, ylpeyden ja haasteellisuuden kokemista työssään. Uppoutumisella tarkoitetaan syvää keskittyneisyyden tilaa, työhön paneutumista ja näistä saatua nautintoa. Työhön uppoutuneen työntekijän aika kuluu huomaamatta ja työstä irrottautuminen voi olla vaikeaa. (Martela & Jarenko, 2014: 19; Hakanen, 2009: 33; 2002ab, Schaufeli, Salanova, Gonzáles-Roma & Bakker, 2002.)

Yleisesti työn imua kokeva työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä, menee töihin mielellään, on ylpeä omasta työstään ja on sinnikäs myös vastoinkäymisiä kohdatessaan. Työn imua kokeva työntekijä on lisäksi tuottava ja aikaansaava ja toimii työtovereidensa ja työpaikkansa etua ajatellen. Työn imu kuvaa aidosti myönteistä hyvinvoinnin tilaa, jossa työ on työntekijälleen tärkeää ennen kaikkea sen tuottaman sisäisen tyydytyksen takia. Työn imua kokevat työntekijät ovat aktiivisia ja voivat hyvin paitsi työelämässä, myös elämässään yleisesti. (Hakanen, 2009: 33-34). Työn imu on siis syvempää sitoutumista ja panostusta työhön kuin pelkkä työstä pitäminen tai sen kokeminen kiinnostavaksi. Se kuvaa työntekijän psyykkistä, kognitiivista ja tunnetason investointia työsuoritukseen. Työn imuun liittyy syvä sitoutuminen omaan työhönsä. Organisaation menestyksen kannalta on tärkeää, että sen työntekijät kokevat työn imua, sillä se kasvattaa tuottavuutta ja vähentää onnettomuuksia ja irtisanoutumisia. Työn imussa olevat työntekijät myös suoriutuvat paremmin tehtävistään ja harjoittavat hyviä alaitaitoja. (Robbins & Judge, 2015: 223-224.)

Martela ja Jarenko (2014: 17-26) painottavat myös innostuksen tärkeyttä ja näkevät, että innostus on sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta optimaalinen tila. Innostus vaikuttaa positiivisesti työntekijän luovuuteen, tehokkuuteen, terveyteen ja hyvinvointiin työnteossa, jotka taas lopulta näkyvät positiivisesti myös yrityksen tuloksessa. Innostunut työntekijä on paitsi tuottava myös voi hyvin. Innostunut työntekijä tulee mielellään töihin, on omistautunut ja tehokas sekä valmis tekemään enemmän kuin vaaditaan. Iloiset tunteet ja innostus auttavat työntekijöitä löytämään luovempia ratkaisuja ja olemaan avoimempia uudelle informaatiolle. Innostus kuvaa tunnetilaa, jossa positiivinen tuntemus yhdistyy korkeaan aktiivitasoon. Työn imu on erityisesti tutkittu innostuksen muoto työnteon

yhteydessä. Sekä innostuksen tukeminen että työtyytyväisyys ovat vahvasti sidoksissa tuottavuuteen, työturvallisuuteen, työntekijöiden vaihtuvuuteen ja asiakastytyväisyyteen. Pitkällä tähtäimellä menestyvät paremmin ne organisaatiot, jotka onnistuvat pitämään kiinni hyvistä työntekijöistä ja työn imu on yksi tärkeä keino vähentää henkilöstön halukkuutta vaihtaa työpaikkaa.

Onnellisuus töissä on monimutkainen käsite, johon sisältyy mm. työtyytyväisyyden, työn imun ja organisaatioon sitoutumisen käsitteet. Onnellisuutta tulisikin tutkia useasta näkökulmasta. (Fisher, 2010.) Onnellisuutta voidaan tarkastella esimerkiksi ohimenevien tunteiden ja mielialojen näkökulmasta, jossa onnellisuus nähdään yksilön kokemina positiivisen mielialan, flown, ilon, mielihyvän, tyydytyksen ja onnen tunteina, jotka ovat kuitenkin vain hetkellisiä (Weiss & Cropanzano, 1996). Onnellisuutta voidaan tarkastella myös yksilölähtöisesti tutkimalla, miksi toiset ihmiset ovat onnellisempia työssään kuin toiset. Tämän selvittämisessä käytetään usein mittareina työtyytyväisyyttä, sitoutumista ja tyyppillistä mielialaa töissä. (Fisher, 2010.) Onnellisuutta voidaan tutkia myös yksikkö tasolla, jolloin onnellisuutta tutkitaan kollektiivisena ilmiönä esimerkiksi tiimeissä, yksiköissä tai koko organisaation tasolla (George 1990). Eri näkökulmat osoittavat, että onnellisuudella on tärkeitä vaikutuksia sekä yksilöihin että organisaatioihin (Fisher, 2010).

Onnellisuudella on suuri merkitys suurimmalle osasta ihmisiä, ja onnellisuutta arvostetaan korkealle useimmissa yhteiskunnissa (Diener, 2000). Onnellisuus ilon muodossa esiintyy jokaisessa perus tunnetyyppien kuvauksessa. Onnellisuuden tunne on perustavaa laatua oleva ihmisyyden kokemus ja suurin osa ihmisistä on ainakin jonkin verran onnellinen suurimman osan ajastaan. (Diener & Diener, 1996.) Onnellisuuteen kuuluvat esimerkiksi miellyttävät tunteet ja tyytyväisyys, hyvinvointi, itsearviointi ja itsensä aktivointi. Puhuttaessa onnellisuudesta työpaikalla viitataan työntekijän positiiviseen asenteeseen, positiivisiin kokemuksiin ja positiivisiin tunteisiin ja mielialoihin töissä. (Fisher, 2010.) Onnellisia työntekijöitä yhdistää sitoutuminen omiin mielenkiinnon kohteisiin, työssä menestyminen ja työstä nauttiminen. Onnelliset työntekijät myös etenevät urallaan tavoitteidensa mukaisesti ja heillä on laajat henkilökohtaiset vahvuudet ja osaaminen. Onnellisia työntekijöitä yhdistää myös työympäristö, joka tarjoaa vapautta, haasteita, merkityksellisyyttä ja positiivisen sosiaalisen ympäristön. (Hendersson, 2000.)

3.3. Stressi ja työuupumus

Henkistä työhyvinvointia heikentävää stressiä on alun perin alettu tutkia 1920-luvun lääketieteellisissä, fysiologisissa stressitutkimuksissa. Stressin katsottiin olevan fysiologinen reaktio erilaisiin kuormitustekijöihin, kuten meluun, kylmyyteen ja kielteisten tunteiden todettiin edeltävän fysiologisia reaktiota. Myöhemmin teoriaan liitettiin myös psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot. Reaktioperustainen stressimalli laajentui kattamaan myös ympäristön, työn ja työolosuhteiden, synnyttämät stressivaikutukset ja stressin sijaan alettiin puhua kuormitustekijöistä. (Manka & Manka, 2016: 64-66.) Stressillä tarkoitetaan elimistön erityistä sopeutumisreaktiota uhkaaviin tilanteisiin. Nykykäsityksen mukaan stressi toimii välittävänä mekanismina terveyden ja työn kuormittavuustekijöiden välillä. Se on haitallinen psykososiaalisen kuormittumisen tila ja saattaa aiheuttaa kipuja, joille ei ole fysiologista selitystä, sykkeen ja verenpaineen kohoamista, pitkiä sairaspöissaoloja, mielenterveyden häiriöitä, sydän ja verisuonisairauksia, sukupuolielämän vaikeuksia ja vastustuskyvyn heikkenemistä. (Tarkkonen, 2012: 63-64.) Stressin negatiivisia seurauksia voivat olla myös esimerkiksi kyynisyys, unihäiriöt, masennus, sairastaminen ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen. Hermostuneisuus, ahdistus ja nukkumisvaikeudet ovat stressin yleisiä oireita. (Manka & Manka, 2016: 32.)

Työntekijät, jotka ovat jo pitkään altistuneet stressitekijöille ja tunteneet ahdistusta ovat vaarassa uupua. Uupuneilta työntekijöiltä puuttuu energia suoriutua työstään ja heidän työidentiteettinsä on heikentynyt. Selvitäkseen työstä aiheutuvasta stressistä uupuneet työntekijät etäännyttävät itsensä työstään ja heillä on negatiivinen, jopa kyyninen asenne työtään ja ihmisiä, joiden kanssa he työskentelevät, kohtaan. (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001.) Maslach & Jackson (1981) nimeävät kolme päätunnusmerkkiä työuupumuksen tunnistamiseen. Työuupumukseen liittyy ensinnäkin voimakas uupumuksen tunne, jonka seurauksena työntekijä kokee, ettei kykene enää suoriutumaan työtehtävistään. Toisena tunnusmerkkinä on negatiivisten tunteiden lisääntyminen ja kyynisyys. Kolmantena työntekijä on myös tyytymätön itseensä ja suuntaa negatiiviset ajatukset paitsi työhönsä, myös itseensä ja kokee epäonnistuneensa työssään. Useat tutkimukset osoittavat, että työuupumus johtuu työn vaatimusten ja resurssien epätasapainosta. (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004; Lee & Asforth 1996; Cordes & Dougherty, 1993.)

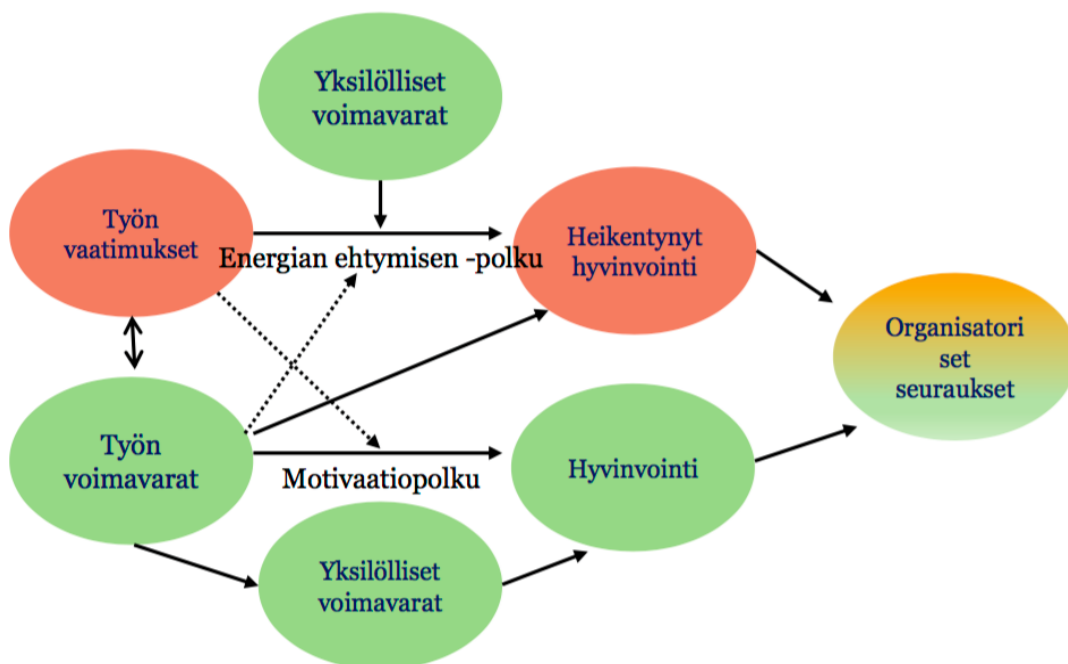
JD-R malli

JD-R malli julkaistiin vuonna 2001 ja sen tarkoituksena on selittää työ uupumukseen johtavia tekijöitä. (Schaufeli & Taris, 2014; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Malli perustuu Leen ja Ashforthin (1996) meta-analyysiin, jossa kahdeksan työn vaatimusta ja kolmetoista työn voimavaraa osoitettiin työuupumuksen mahdollisiksi syiksi (Schaufeli & Taris, 2014). JD-R mallin mukaan jokaisessa työpaikassa on tunnistettavissa riskitekijöitä, jotka voivat aiheuttaa työuupumusta. Nämä riskitekijät voidaan jakaa kahteen kategoriaan: työn vaatimukset ja työn voimavarat. Mallin mukaan korkeat vaatimukset ja vähäiset voimavarat johtavat heikentyneeseen työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Korkeat voimavarat puolestaan kasvattavat motivaatiota ja tuottavuutta. Mallin mukaan työhyvinvointi on tulosta positiivisten voimavarojen ja negatiivisten vaatimusten tasapainosta. Sen mukaan, mitkä tahansa vaatimukset tai voimavarat työssä voivat vaikuttaa työhyvinvointiin, joten se onkin laajempi ja joustavampi kuin moni muu työhyvinvointiin liittyvä malli. (Schaufeli & Taris, 2014; De Jonge, Demerouti & Dormann, 2013: 91-92; Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004; Demerouti ym. 2001.)

Demerouti ym. (2001) määrittelevät työn vaatimukset sellaisiksi fyysisiksi, psyykkisiksi tai sosiaalisiksi tekijöiksi työssä, jotka vaativat työntekijältä fyysistä tai henkistä panostusta ja sen vuoksi kuormittavat työntekijää. Esimerkkejä työn vaatimuksista ovat kova paine, epäsuotuisa fyysinen ympäristö ja emotionaalisesti vaativat interaktiot asiakkaiden kanssa. Jos näiden vaatimusten saavuttaminen vaatii liikaa työtä ne voivat kääntyä stressitekijöiksi. (De Jonge ym. 2013: 92.) Muita esimerkkejä työn vaatimuksista ovat työn ylikuormitus, raskaat nostot, ihmissuhdekonfliktit ja työn epävarmuus. Kun työn vaatimukset ovat korkeat tarvitaan lisäpanostusta tavoitteiden saavuttamiseksi ja suorituskyvyn laskun ehkäisemiseksi. Tästä luonnollisesti seuraa myös psyykkisiä kustannuksia, kuten väsymystä ja ärtymystä. (Schaufeli & Taris, 2014.)

Työn voimavarat ovat sellaisia fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä työssä, jotka ovat tarkoituksenmukaisia tavoitteiden saavuttamisessa. Ne helpottavat työn vaatimuksia ja vähentävät työn kuormittavuutta sekä stimuloivat henkilökohtaista kasvua, kehitystä ja oppimista. (Schaufeli & Bakker, 2004; Demerouti ym. 2001.) Työn voimavarat ovat tärkeitä sekä itsessään että työn vaatimuksista selviytymisessä (Schaufeli & Taris, 2014). Työn voimavaroja ovat esimerkiksi palkka, uramahdollisuudet, työn vaihtelevuus, työn pysyvyys, sosiaalinen tuki esimieheltä ja työtovereilta, työn merkityksellisyys, autonomia ja työstä saatu palaute (De Jonge ym. 2013: 93; Schaufeli

& Bakker, 2004; Demerouti ym. 2001). Sekä liian korkeat työn vaatimukset että työn voimavarojen puute voidaan kokea negatiivisena, mutta niiden syyt ja seuraukset eroavat toisistaan. Liian korkeat työn vaatimukset voidaan kokea negatiivisina, koska ne kuluttavat energiaa, jonka seurauksena hyvinvointi voi heikentyä. Työn voimavarojen puute taas voidaan kokea negatiivisena, koska mahdollistavat tekijät puuttuvat, mikä johtaa heikentyneeseen motivaatioon. JD-R mallissa voidaan erottaa viisi prosessia, joilla on organisatorisia seurauksia (kuvio 5). (Schaufeli & Taris 2014; De Jonge, Demerouti & Dormann, 2013: 93; Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004; Demerouti ym. 2001.)



Kuvio 5. JD-R malli. (Schaufeli & Taris, 2014; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001.)

Ensimmäisessä prosessissa, jota kutsutaan myös energian ehtymisen poluksi, krooniset työn vaatimukset kuten ylikuormitus ja emotionaaliset vaatimukset uuvuttavat työntekijää henkisesti ja psyykkisesti ja johtavat energian ehtymiseen ja terveysongelmiin. Uupumus on yksi tärkeimpiä loppuun palamisen indikaattoreita. Toinen prosessi on luonteeltaan motivaatioon liittyvä (motivaatiopolku). Uskotaan, että työn voimavaroilla on motivaationaalista potentiaalia ja voimavarat johtavat korkeaan työhön sitoutumiseen, alhaiseen kyynisyyteen ja hyvään työssä suoriutumiseen. JD-R mallin mukaan työn voimavaroilla on vaikutusta sisäiseen motivaatioon, koska voimavarat edistävät työntekijöiden kasvua, oppimista ja kehitystä. Voimavarat myös

auttavat saavuttamaan työtavoitteita. Esimerkiksi kollegoilta saatu tuki ja esimieheltä saatu asiallinen palaute lisäävät oppimista ja auttavat saavuttamaan tavoitteita. (Schaufeli & Taris 2014; De Jonge, Demerouti & Dormann, 2013: 94-95; Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004; Demerouti ym. 2001.)

Kolmas prosessi JD-R mallissa on kuvattu katkoviivoilla. Sen mukaan työn voimavarat voivat toimia puskurina työn vaatimusten vaikutuksessa työntekijöiden hyvinvointiin ja motivaatioon. Työn vaatimusten negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin on heikompi, jos työntekijä nauttii suurista työn voimavaroista. Neljäs prosessi mallissa on, että työn voimavarat vaikuttavat erityisesti motivaatioon ja työhön sitoutumiseen, kun työn vaatimukset ovat korkealla. Tätä kutsutaan selviytymishypoteesiksi (coping hypothesis). Teorian mukaan työn voimavarat tulevat sitä tärkeämmiksi, mitä korkeammaksi vaatimukset kasvavat, voimavarojen käyttö on siis työntekijän selviytymismekanismi. (Schaufeli & Taris 2014; De Jonge, Demerouti & Dormann, 2013: 95-96; Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004; Demerouti ym. 2001.)

JD-R malli keskittyi alun perin ainoastaan työn vaatimukseen ja voimavaroihin. Tärkeä lisäys ja viides prosessi malliin on yksilöllisten voimavarojen sisällyttäminen siihen. Yksilölliset voimavarat ovat usein sellaisia tekijöitä, kuin sitkeys ja yksilön käsitys omasta kyvystään, vaikutuksestaan ja kontrollista ympäristöönsä. Yksilölliset voimavarat kuten sitkeys, voivat vähentää riskiä työuupumukseen ja kasvattaa sitoutuneisuutta. Muita yksilöllisiä voimavaroja ovat esimerkiksi optimismi, usko omiin kykyihin, ja organisaatioon perustuva itsetunto. (Schaufeli & Taris, 2014; De Jonge, Demerouti & Dormann, 2013: 96-97; Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004; Demerouti ym. 2001.)

4. TUTKIMUKSEN AINEISTO JA METODOLOGIA

Tutkimuksen aineisto ja metodologia –pääluke muodostuu kolmesta alaluvusta: laadullisesta tutkimuksesta tutkimusmenetelmänä, tutkimuksen case-yrityksen esittelystä ja tutkimuksen taustojen ja lähtökohtien avaamisesta. Laadullinen tutkimus tutkimusmenetelmänä – alaluvussa perustellaan teoriaan tukeutuen, miksi tutkimus on toteutettu juuri laadullisella tutkimuksella ja puoli strukturoiduilla eli teemahaastatteluilla. Case-yrityksen esittelystä esitellään tutkimuksen tilannutta case-yritystä, jonka palveluksessa haastatellut työntekijät työskentelevät. Tutkimuksen taustoja avatessa keskitytään selittämään, miten Lean-ajattelu on toiminut tämän tutkimuksen innoittajana ja millaisista lähtökohdista työmotivaatiota ja henkistä työhyvinvointia on case-yrityksessä haluttu lähteä tutkimaan.

4.1. Laadullinen tutkimus tutkimusmenetelmänä

Laadullisen tutkimuksen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tarjota mahdollisimman syvälinen kuvaus ja ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2013: 28, 85, Kananen 2008: 24). Tämä tutkimus pyrkii kuvaamaan, sitä miten case-yrityksen työntekijät itse kuvaavat ja ymmärtävät tutkimuksen kohteena olevat työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin käsitteet ja niiden yhteyden toisiinsa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohdejoukon valintaan vaikuttaa tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuksen haastateltavat voidaan valita harkinnanvaraisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara ym. 2009: 164; Kananen 2008: 34-35). Tähän tutkimukseen on valikoitu mukaan case-yrityksessä tuotannon kokoonpanotehtävissä ja testauksessa työskenteleviä työntekijöitä ja haastateltavien joukko pyrittiin muodostamaan mahdollisimman monipuoliseksi sekä ikä- että sukupuolijakaumaltaan.

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin, vaan ainoastaan antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2013: 85). Haastatteluissa tutkittiin sitä, miten työntekijät itse ymmärtävät työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin käsitteet ja mitä he kokevat niiden tarkoittavan itselleen. Tutkimuksen päätarkoituksena oli selvittää, millaisena case-yrityksen työntekijät näkevät työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin yhteyden ja miten he kuvailevat yhteyttä. Tutkimuksesta saatavat tulokset kuvaavat näin ollen haastateltavien yksilöllistä

kokemusta ja tulkintaa tutkittavista ilmiöistä, eikä tuloksia voi siten tämän tutkimuksen perusteella yleistää.

4.1.1. Teemahaastattelu laadullisessa tutkimuksessa

Teemahaastattelu on selkeästi käytetyin laadullisen tutkimuksen aineiston keruun menetelmä sekä yhteiskunta- että liiketaloustieteissä. Voidaan jopa katsoa, että teemahaastattelu on muodostunut lähes synonyymiksi laadulliselle tutkimukselle. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005: 104-105.) Teemahaastattelut ovat yleisiä siksi, että ne tarjoavat tutkijalle riittävän väljyyden, mutta antavat toisaalta myös mahdollisuuden hyödyntää rajaamismahdollisuuksia teemoilla. Teemahaastattelut voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluina. Haastattelu voi olla vapaamuotoinen eli avoin haastattelu tai haastattelussa käsiteltävät teemat voi olla ennakkoon määritelty. Teemojen tarkoituksena on huolehtia siitä, että haastattelussa sivutaan kaikkia ilmiöön liittyviä osa-alueita. (Kananen, 2008: 74.) Hyvin käytettynä teemahaastattelu on erinomaisen tehokas tutkimusmenetelmä. Menetelmän tehokkuus perustuu siihen, että tutkija pystyy ohjaamaan haastattelua ilman, että kontrolloi sitä kuitenkaan kokonaan. Huolellisesti suunniteltu ja hyvin tehty teemahaastattelu on motivoiva kokemus, johon on helppo saada ihmiset suostumaan. (Koskinen, ym. 2005: 105.)

Teemahaastattelu on yksinkertainen vuorovaikutuksen muoto, joka muodostuu haastattelijan esittämistä kysymyksistä ja haastateltavan monissa tapauksissa tarinoivista vastauksista. Teemahaastattelussa tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata kysymyksiin omin sanoin ja ehdottaa jopa uusia kysymyksiä. (Koskinen, ym. 2005:108.) Teemahaastattelussa edetään tiettyjen, etukäteen valittujen ja keskeisten teemojen sekä niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009: 75; Hirsjärvi & Hurme, 2001: 48.) Keskeinen haastattelua ohjaava tekijä on haastattelurunko, joka antaa haastattelulle hahmon ja varmistaa, että tutkija esittää tarvittavat kysymykset (Koskinen ym. 2005:108). Tässä tutkimuksessa käytettiin nimenomaan teemahaastattelua laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Haastattelut keskittyivät tutkimuksen keskiössä olevaan kahteen selkeään teemaan: työmotivaatioon ja henkiseen työhyvinvointiin sekä näiden yhteyteen. Haastattelurunko rakentui kolmen pääkysymyksen ja näihin liittyvien tarkentavien kysymysten varaan.

Metodologisesta näkökulmasta katsottuna teemahaastatteluissa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista. Tärkeää on ihmisten asioille antamat merkitykset ja se miten nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Tuomi & Sarajärvi, 2013: 75; Hirsjärvi &

Hurme, 2001: 48.) Teemahaastattelussa ei voi kysyä mitä tahansa, vaan tavoitteena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen, ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Yleensä etukäteen valitut teemat pohjautuvat tutkimuksen viitekehukseen eli siihen, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. Teemahaastattelun avoimuudesta kuitenkin riippuu, missä määrin tutkija pysyttelee strukturoiduissa, etukäteen suunnitelluissa kysymyksissä ja missä määrin esittää intuitiivisempia, kokemusperäisempiä kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2013: 75-76.) Tässä tutkimuksessa teemat pohjautuivat tutkimuksen teoriaosuuteen. Haastattelussa keskityttiin etukäteen suunniteltuihin strukturoituihin pääkysymyksiin ja niitä tarkentaviin lisäkysymyksiin, mutta tutkija esitti tarpeen mukaan vielä myös kokemusperäisempiä lisäkysymyksiä ja pyysi esimerkiksi antamaan esimerkkejä haastateltavien kuvaamiin vastauksiin.

4.1.2. Tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston keruu

Tutkimuksen tutkimuskysymyksiin on pyritty vastamaan laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Yleisimmät laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin pohjautuva tieto. Kun halutaan tietää, mitä ihmiset ajattelevat ja miksi he toimivat niin kuin toimivat on loogista kysyä asiaa ihmisiltä itseltään. (Tuomi & Sarajärvi, 2013: 71-72.) Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetään yksilöhaastatteluja. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelut voidaan toteuttaa lomakehaastattelulla, teemahaastattelulla tai syvähaastattelulla (Tuomi & Sarajärvi, 2013: 71, 74-75). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään haastattelumenetelmänä teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua.

Tutkimuksen kohdejoukko koostui kaikkiaan 19 case-yrityksen työntekijästä ja aikaa haastatteluihin oli varattu 15 minuuttia haastateltavaa kohden. Koska aikaa haastatteluihin oli hyvinkin rajoitetusti ja haastateltavia verrattain suuri määrä oli teemahaastattelu mielestäni ainut vaihtoehto tutkimusotteeksi. Teemahaastattelussa keskityttiin tiettyihin etukäteen valittuihin teemoihin ja pyritään näin varmistamaan, että haastatelussa huomioidaan tutkittavat ilmiöt (Tuomi & Sarajärvi 2013: 75; Kananen 2008, 73). Tässä tutkimuksessa tutkittavat ilmiöt ovat työmotivaatio ja henkinen työhyvinvointi ja niiden yhteys toisiinsa. Koska tutkittavat ilmiöt ovat laajoja kokonaisuuksia ja tarkoituksena oli keskittyä nimenomaan työntekijöiden omaan kokemukseen ja ymmärrykseen tutkittavista ilmiöistä katsoin teemahaastattelut sopivaksi aineistonkeruumenetelmäksi. Teemahaastattelulla pystyi varmistamaan, että molemmat

tutkittavat ilmiöt tulevat käsitellyiksi, mutta toisaalta kuten Tuomi & Sarajärvi (2013) toteavat teemahaastattelut korostavat ihmisten omia tulkintoja asioille antamia merkityksiä. Tämän tutkimuksen keskiössä ovat nimenomaan työntekijöiden omat käsitykset siitä, mitä työmotivaatio ja henkinen työhyvinvointi tarkoittavat, ja miten ne ovat yhteydessä toisiinsa.

Tutkimuksen haastateltavat ovat case-yrityksessä tuotannossa työskenteleviä työntekijöitä. Tutkimukseen osallistui pääasiassa työntekijöitä kahdesta eri tiimistä, joista toinen tiimi työskentelee tuotannon kokoonpanotehtävissä ja toinen tiimi tuotannon testaustiimissä. Työntekijät olivat joko työntekijöitä tai perehdyttäjiä, eivätkä työskennelleet esimerkiksi esimiesasemassa. Haastateltavat osallistuivat haastatteluihin työnantajan pyynnöstä, mutta täysin vapaaehtoisesti. Työnantaja oli antanut etukäteen vain vähän tietoa haastattelun aiheesta ja tarkoituksesta. Suurin osa haastateltavista tiesi, että haastattelun tarkoituksena oli kerätä tutkimusmateriaalia tutkijan pro gradu - tutkielmaa varten, mutta pääosa haastatelluista eivät olleet tietoisia tutkimuksen aiheesta tai siitä, miten yritys tulee tutkielmaa hyödyntämään. Haastateltavia piti alun perin olla kaksikymmentä, mutta yksi haastateltavista jätti ilmestymättä haastatteluun, joten kaiken kaikkiaan haastateltavia oli 19. Haastattelut käytiin aikavälillä 7.5-14.5.2019 case-yrityksen tiloissa. Haastatteluihin oli varattu aikaa 15 minuuttia haastateltavaa kohden.

Haastattelutilanteen alussa käytiin ensin läpi yleisiä käytännön asioita, kuten haastattelun nauhoittaminen, luottamuksellisuus ja käyttötarkoitus. Lisäksi käytiin läpi tutkimusaihe yleisesti ja case-yrityksen intressit tutkimuksen tekoon. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Haastatteluun osallistuneilta ei kysely mitään taustatietoja, vaan ainoastaan tutkimukseen teemoihin liittyviä kysymyksiä. Tutkija ei myöskään saanut etukäteen tietää haastateltavista muuta kuin heidän nimensä. Haastattelussa keskityttiin työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin teemoihin ja näiden yhteyteen. Teemoihin liittyviä avoimia kysymyksiä oli kolme, joiden lisäksi käytettiin sekä enakkoon mietittyjä tarkentavia kysymyksiä, että haastattelun edetessä spontaanisti esiin nousseita kysymyksiä tutkijan katsoman tarpeen mukaisesti. Haastattelussa käytetyt kolme toistuvaa kysymystä sekä enakkoon mietityt tarkentavat kysymykset löytyvät liitteenä tutkimuksen lopusta.

4.1.3. Sisällön analyysi

Tämän tutkimuksen laadullisen aineiston analysoinnissa on käytetty menetelmänä sisällön analyysia. Tuomi ja Sarajärvi (2013) toteavat, että sisällönanalyysia voidaan pitää

sekä yksittäisenä metodina että väljänä teoreettisena kehyksenä, joka on liitettävissä erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sisällönanalyysissa voidaan erottaa kaksi tapaa: sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällön analyysin tavoitteena on tuottaa tutkittavana olevasta ilmiöstä sanallinen ja selkeä kuvaus (Kananen, 2008: 94). Sisällönanalyysin vaiheisiin kuuluvat aineiston redusointi, klusterointi ja abstrahointi. Aineiston redusoinnilla tarkoitetaan aineiston pelkistämistä, klusteroinnilla aineiston luokittelua ja abstrahoinnilla epäolellaisen erottamista oleellisesta. Luokittelua pidetään aineiston järjestämisen muodoista yksinkertaisimpana. Luokittelussa aineistolle määritellään luokkia, lasketaan, montako kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa ja esitetään luokitellut tiedot esimerkiksi taulukko muodossa. (Tuomi & Sarajärvi, 2013: 91-93; Kananen, 2008: 94.)

Sisällönanalyysissa tutkimustuloksia voidaan myös analysoida teemoittelun kautta. Teemoittelussa painottuu, mitä haastateltavat kustakin teemasta sanovat. Teemoittelussa on siis kyse laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. Teemahaastatteluilla kerätyn aineiston pilkkominen on suhteellisen helppoa, sillä haastattelun teemat muodostavat jo itsessään jäsenyyksen aineistoon. (Tuomi & Sarajärvi, 2013: 93-94.) Tässä tutkimuksessa aineistoa on analysoitu nimenomaan teemoittelun kautta. Teemoiksi on valittu haastattelun aihepiireistä yhteisesti esiin nousseet tekijät.

Aineiston analyysi on aloitettu lukemalla jokainen litteroitu ja tekstimuotoon kirjoitettu haastattelu useaan kertaan läpi. Haastatteluiden huolellinen läpikäyminen auttoi hahmottamaan haastatteluaineiston kokonaisuutena. Haastatteluaineiston läpikäynnin jälkeen on Excel-tilukkoa apuna käyttäen alettu laskemaan, kuinka monta kertaa haastateltavat nostavat samoja asioita esille. Taulukkoon koottiin erikseen työmotivaatioon liittyvät toistuvat tekijät ja henkiseen työhyvinvointiin liittyvät toistuvat tekijät. Tässä vaiheessa kävi hyvin selväksi, että molemmissa teemoissa toistuivat samat tekijät. Lisäksi exceliin koottiin vielä erillinen välilehti työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin yhteydestä. Excel-tilukko auttoi hahmottamaan haastatteluissa esiin nousseet merkittävimmät työmotivaatioon ja henkiseen työhyvinvointiin ja näiden yhteyteen liittyvät tekijät. Taulukon tekemisen jälkeen on taulukon tuottaman datan pohjalta alettu eritellä tutkimustuloksia sanalliseen muotoon.

4.2. Tutkimuksen case-yritys

Tutkimuksen case-yrityksenä on globaali perheomisteinen yritys, jonka liiketoiminta on jakautunut neljälle eri markkina-alueelle. Yritys tuottaa ratkaisuja meriteollisuuden, ruoka- ja juomateollisuuden, veden puhdistamoiden, rakennusautomaatiikan, jäähdytyslaitteiden, kemian teollisuuden, kaivosteollisuuden, suurien nostureiden, hissien ja liukuportaiden, raskaan teollisuuden sekä öljy- ja kaasuteollisuuden tarpeisiin. Globaalisti yritys työllistää noin 28 000 työntekijää ja sillä on liiketoimintaa yli 100 maassa. Tämä tutkimus on tehty yrityksen suurimmalle Suomen yksikölle, jossa työskentelee yhteensä noin 750 työntekijää.

Suomen yksikön työntekijäpuolen HR strategiana ja visiona on olla maailman paras työyhteisö. Strategiassa määritellään, että ”Voidakseen olla maailman paras työyhteisö, yksikkö tarvitsee maailman parhaan henkilöstön”. Maailman parhaalla henkilöstöllä on strategian mukaan positiivinen asenne, katse eteenpäin sekä halu oppia uutta ja kehittää ammattitaitoaan. Maailman paras henkilöstö tekee töitä yhdessä, huolehtii jaksamisestaan ja toimii vastuullisesti edistääkseen työssä onnistumista. Osaavasti johdettu, ammattitaitoinen henkilöstö ja työyhteisön hyvinvointi ovat perustana organisaation tuottavuudelle. HR strategiassa on neljä osa-aluetta:

- Työntekijä osaksi yhteisöä
- Vahvuutena ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö
- Menestyminen työssä
- Hyvinvoiva ja onnellinen työntekijä

Tämän tutkimuksen pohjalla on strategian neljäs osa-alue: hyvinvoiva ja onnellinen työntekijä. Strategia nostaa esille kolme teemaa, joiden avulla voidaan varmistaa, että työyhteisössä työskentelee hyvinvoivia ja onnellisia työntekijöitä. Nämä teemat ovat: viestintä, onnellisuuden edistäminen, turvallinen ja ekologinen työ. Tämä tutkimus kohdistuu teemaan onnellisuuden edistäminen. Strategian tavoitteena onnellisuuden edistämässä on, että työyhteisössä vallitsee hyvä tekemisen meininki, luottamus toisiin ja ylpeys omasta tekemisestä. Strategia nojaa ajatukseen, jonka mukaan hyvinvoiva ammattilainen pitää huolta itsestään ja omasta jaksamisestaan. Henkilöstön arvostaminen ja hyvä johtaminen tuottavat strategian mukaan tulosta ja työhyvinvointia. Työmotivaatiota ja työhyvinvointia vahvistetaan tukemalla henkilöstöä esimerkiksi henkilöstötapahtumien ja harrastekerhojen kautta.

Sen lisäksi, että case-yrityksessä panostetaan hyvinvoivaan ja onnelliseen työntekijään osana HR strategiaa, yrityksen toiminta perustuu myös vahvasti Lean-ajatteluun ja pyritään tuomaan Lean-kulttuuri osaksi kaikkia yrityksen toimintoja, myös henkilöstöprosesseja. Tutkimuksen case yritykseen on voimakkaasti vaikuttanut Toyotan ajatukset Lean-johtamisesta ja ihmisten nostamisesta sen keskukseen. Tästä syystä case yritys halusi tutkimuksen keskittyvän työntekijöiden työmotivaatioon. Case-yrityksen HR strategia onnellisesta ja hyvinvoivasta työntekijästä johti tutkimuksen keskittymiseen nimenomaan työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin yhteyteen, sekä työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin kokemuksiin työntekijöillä.

4.3. Työhyvinvointipalaute lähtökohtana

Tammikuussa 2019 case-yrityksessä korvattiin vanhat työtyytyväisyyskyselyt uudella työhyvinvointipalautteella. Uudet työhyvinvointipalautteet luotiin HR strategiaan perustuen, tukemaan ja mittaamaan strategian toteutumista. Tämän tutkielman tekijä oli aktiivisessa roolissa uuden työhyvinvointipalautteen luomisessa. Työhyvinvointipalautteiden uudistamisessa huomioitiin myös, että niitä tullaan käyttämään tämän tutkielman tekemisessä. Työhyvinvointipalautteet sisältävät 12 väittämää, joissa vastaus annetaan asteikolla 1-4 (1=eri mieltä 4= samaa mieltä) ja lisäksi mahdollisuuden antaa avointa palautetta. Työhyvinvointipalautteen väittämät löytyvät liitteenä tämän tutkimuksen lopusta. Tässä tutkielmassa työhyvinvointipalautteista saatua dataa käytetään kuvailemaan case-yrityksessä tutkielman aloittamisen aikana vallinnutta tilannetta haastatteluun osallistuneissa kahdessa tiimissä (kokoonpano ja testaus).

Väittäjä	Keskiarvo
Pidän työstäni	3,00
En koe työtäni fyysisesti raskaaksi	3,33
Koen työni riittävän haasteelliseksi	2,5
Töihin on mielestäni kiva tulla	3,00
Tiimissäni tehdään töitä tehokkaasti ja laadukkaasti	3,67
Tiimissäni on hyvä tekemisen meininki	3,33
Koen, että minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni	3,33
Koen saavani riittävästi palautetta työstäni	3,00
Palaverikäytäntömme ovat mielestäni toimivat	3,67
Koen työympäristöni viihtyisäksi ja turvalliseksi	3,67
Tiiminvetäjäni on osaavaa	3,67
Koen itseni onnelliseksi työssäni	3,00
Kaikki yhteensä	3,00

Taulukko 1. Työhyvinvointipalautteiden tulokset kokoonpanotiimissä.

Kokoonpanotiimin vastaukset työhyvinvointipalautteen väittämiin on koottu taulukkoon 1. Vastausten keskiarvot on laskettu ajanjaksolta tammi-toukokuu. Vastaukset työhyvinvointipalautteen kysymyksiin on annettu asteikolla 1-4 (1=eri mieltä 4= samaa mieltä). Kokoonpanotiimissä voidaan työhyvinvointipalautteen perusteella keskimäärin hyvin.

Väittäjä	Keskiarvo
Pidän työstäni	3,50
En koe työtäni fyysisesti raskaaksi	3,00
Koen työni riittävän haasteelliseksi	4,00
Töihin on mielestäni kiva tulla	3,50
Tiimissäni tehdään töitä tehokkaasti ja laadukkaasti	3,50
Tiimissäni on hyvä tekemisen meininki	3,50
Koen, että minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni	4,00
Koen saavani riittävästi palautetta työstäni	4,00
Palaverikäytäntömme ovat mielestäni toimivat	3,00
Koen työympäristöni viihtyisäksi ja turvalliseksi	3,00
Tiiminvetäjäni on osaavaa	3,50
Koen itseni onnelliseksi työssäni	3,00
Kaikki yhteensä	3,46

Taulukko 2. Työhyvinvointipalautteiden tulokset testaustiimissä

Taulukkoon 2 on koottu myös testaustiimin vastausten keskiarvot aikavälillä tammi-toukokuu. Vastaukset on annettu asteikolla 1-4 (1=eri mieltä 4= samaa mieltä). Testaustiimissä voidaan työhyvinvointipalautteiden perusteella hyvin.

Haastatteluun osallistuneiden tiimeissä on siis tutkimusta aloitettaessa voitu keskimääräisesti hyvin. Haastatteluun osallistuneet ovat esimerkiksi keskimäärin pitäneet työstään, kokeneet että töihin on kiva tulla ja kokeneet itsensä myös onnelliseksi työssään. Haastatteluun osallistuneet ovat myös kokeneet työympäristönsä viihtyisäksi, työnsä haasteelliseksi ja kehittymismahdollisuudet riittäviksi. Työhyvinvointipalautteiden perusteella voidaan päätellä, että haastatteluun osallistuneet työntekijät ovat myös motivoituneita ja voivat henkisesti hyvin työssään. Tästä lähtökohdasta on tässä tutkimuksessa lähdetty kartoittamaan sitä, mitä työntekijät itse kokevat työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin heille tarkoittavan ja millaiseksi he näkevät työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin yhteyden toisiinsa.

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimustulokset –pääluke koostuu tutkimuksen tulosten esittelystä eri alaluvuissa. Tutkimustulokset on jaettu alalukuihin, jotka on muodostettu case-yrityksessä tuotannon kokoonpanijoina ja testajina työskentelevien haastateltavien vastausten mukaan. Työmotivaatiota ja henkistä työhyvinvointia ja niiden yhteyttä toisiinsa pyritään selittämään haastateltavien kokemusten kautta ja ne kuvaavat haastateltavien omaa käsitystä ja ymmärrystä käsitteistä. Tutkimustuloksia havainnollistetaan käyttämällä siteerauksia haastatteluista.

5.1. Tutkimustulokset -pääluvun rakenne

Haastattelut rakentuivat kolmen pääkysymyksen varaan:

- Mitä työmotivaatio sinulle tarkoittaa?
- Mitä henkinen työhyvinvointi sinulle tarkoittaa?
- Millaisena näet työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin yhteyden toisiinsa?

Näiden kysymyksien lisäksi tutkija esitti tarkentavia lisäkysymyksiä ja spontaaneja lisäkysymyksiä tarpeen mukaan. Tutkimuksen alakappaleet 5.2 ja 5.3 esittelevät haastatteluun osallistuneiden vastauksia kahteen ensimmäiseen pääkysymykseen. Vastaukset on jaeteltu työmotivaation ja henkisen hyvinvoinnin teemoihin. Nämä alaluvut vastaavat siis suoraan pääkysymyksiin ja kertovat, mitä haastateltavat itse kokevat tutkimuksen pääteemojen itselleen tarkoittavan. Myöhemmin alaluvuissa 5.4 ja 5.5 syvennytään tarkemmin siihen, mitkä tekijät haastateltavien mielestä vaikuttavat tutkittujen teemojen, työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin syntymiseen. Alaluvussa 5.6 käsitellään haastateltavien näkemyksiä tutkimuksen päätutkimuskysymykseen eli työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin yhteyteen.

5.2. Työmotivaatio käsitteenä: ”Mitä työmotivaatio sinulle tarkoittaa?”

Pohtiessaan työmotivaation merkitystä itselleen, suurin osa, kahdeksantoista haastateltua yhdeksästätoista, liitti työmotivaation siihen, että töihin on kiva tulla, töissä viihtyy, töissä

on hyvä henki ja hyvät työkaverit. Erityisesti hyvät työkaverit koettiin tärkeäksi näiden kannalta. Suurimmalle osalle haastatelluista työmotivaatio tarkoittaa yksinkertaisesti töistä pitämistä ja siellä viihtymistä. Kaikki haastateltavat kokivat työmotivaation tarkoittavan positiivista tilaa, ja kuvailivat työmotivaatiota sisäisen motivaation tekijöiden kautta.

”No se tarkoittaa sitä, että on kiva tulla töihin ja kiva tehdä töitä.”

”Se on sitä, että on mukava tulla töihin ja viihtyy töissä ja tykkää siitä mitä tekee.”

Neljätoista yhdeksästätoista haastatellusta koki, että työmotivaatio tarkoittaa myös sitä, että itse työ on sisällöltään mielekästä, tarjoaa haasteita ja on merkityksellistä ainakin työntekijälle itselleen.

”No se tarkoittaa sitä, että sul on hyvä fiilis ja se että sä oikeesti haluat tehdä kunnolla sen työn.”

”Työmotivaatio, et on kiva tulla töihin, et nauttii työstä ja saa siitä jotain.”

”No sitä, että niinku tää työ on mielenkiintosta, että on haasteita ja työympäristö on mielekästä.”

5.3. Henkinen työhyvinvointi käsitteenä: ”Mitä henkinen työhyvinvointi sinulle tarkoittaa?”

Kahdeksantoista yhdeksästätoista haastatellusta koki henkisen työhyvinvoinnin tarkoittavan sitä, että töihin on kiva tulla ja töissä viihtyy. Kaksitoista haastatelluista liitti ainoastaan positiivisia asioita ja tuntemuksia henkiseen työhyvinvointiin. He eivät siis kuvailleet henkistä työhyvinvointia negatiivisten asioiden puuttumisena, vaan kuvailivat henkisen työhyvinvoinnin tarkoittavan itselleen ainoastaan positiivisia asioita. Heille henkinen työhyvinvointi tarkoitti mm. sitä, että:

”No tietysti sitä, että töissä on mukava olla ja mukava tulla töihin.”

”Viihtyvyyttä ja et on kiva olla töissä.”

”Hyvä ilmapiiri tehdä töitä.”

Kahdeksantoista yhdeksästätoista haastatellusta liitti henkiseen työhyvinvointiin myös hyvät työkaverit yhtenä henkisen työhyvinvoinnin lähteenä. Hyvistä työkavereista puhuttiin samoissa lauseissa kuin töissä viihtymisestä.

”Hyvä työyhteisö ja hyvät työkaverit.”

”No kai se hyvinvointi nyt enimmäkseen lähtee siitä työn mielekkyydestä ja niistä työkavereista.”

Kuusi haastatelluista yhdeksästätoista koki henkisen työhyvinvoinnin olevan vastakohta stressille ja uupumukselle. Kaksi näistä kuudesta vastaajasta koki, että henkinen työhyvinvointi tarkoittaa hyvinvointia uhkaavien tekijöiden puuttumista.

”Se (henkinen työhyvinvointi) on sitä, että ei oo kiire ja stressiä ja kuormiteta yhtä kaveria liikaa, että töitä on silleen sopusuhtasesti.”

”Kai se on sitä, ettei ketuta lähtee töihin ja työpäivän jälkeenkään ei oo silleen henkisesti väsyny.”

Loput neljä haastateltavaa taas puhui siitä, miten henkinen hyvinvointi on yhdistelmä positiivisia asioita, kuten töissä viihtymistä ja toisaalta negatiivisten asioiden kuten stressin puuttumista.

”No kyl se on sitä, että lähtee töihin hyvällä fiiliksellä ja ei oo kokoajan stressiä.”

”Että pääasiassa on hyvä olo tulla töihin ja just et ei oo semmonen olo, et miks mun pitää tehdä tätä.”

Kahdeksan yhdeksästätoista haastateltavasta myös totesi, että henkinen työhyvinvointi merkitsee heille sitä, että joku arvostaa heidän työtään. Arvostusta kuvattiin mm. sillä, että työntekijöiden arvo tunnustetaan ja he saavat tunnustusta hyvin tehdystä työstä.

”Kyllä se hyvinvointi mulla koostuu siitä, että sua arvostetaan, kaikkein tärkeintä on se arvostus, että arvostetaan sitä mitä me tehdään.”

”Mulle on tärkeätä, että ne arvostaa mua täällä ja musta tuntu, että joku välittää siitä mitä mä teen.”

Henkiseen työhyvinvointiin liitettiin myös työn sisällön mielekkyys ja työn vaihtelevuus. Kuusi yhdeksästätoista haastateltavasta puhui joko työn sisällön mielekkyydestä, vaihtelevuudesta, työn tarjoamista haasteista tai kehittymisen mahdollisuuksista henkisen työhyvinvoinnin yhteydessä.

”No kyllä se on sitä, että kokee ton työn kummiski mielekkäästi ja saa siitä jotain haastetta ja sitten viihtyy.”

Kolmetoista yhdeksästätoista haastateltavasta kokivat myös käsitteet ”työmotivaatio” ja ”henkinen työhyvinvointi” rinnasteisina, jopa samaa tarkoittavina asioina. Neljä vastaajista sanoi myös suoraan, että ei osaa vastata kysymyksiin.

”No eiks se oo vähän sitä samaa asiaa (kuin työmotivaatio), että on mukava tulla töihin.”

”Musta tuntuu, että vastailen nyt vaan samoja asioita koko ajan mutta kyllä se on se....”

”Tähän en kyllä nyt osaa vastata mitään.”

Kaikki vastanneista yhdeksästätoista vastailivat pitkälti samoja asioita kysymyksiin: Mitä sinulle tarkoittaa työmotivaatio? ja Mitä sinulle tarkoittaa henkinen työhyvinvointi? Molempien kysymysten kohdalla nousi esille se, että töihin on kiva tulla, töissä viihtyy ja on hyvät työkaverit. Myös työn sisällön mielenkiintoisuus, työn vaihtelevuus ja työn tarjoamat haasteet nousivat esiin molemmissa teemoissa. Yksi vastaus tiivistä hyvin yhteen haastatteluista esiin nousseet pääteemat:

”Kyl se (henkinen työhyvinvointi) tarkoittaa sitä, että töihin on mukava tulla ja että se työ sujuu ja tuntuu, että sen osaa ja että viihtyy niiden ihmisten seurassa kenen kanssa siinä pitää olla tekemisissä ja saa jotain onnistumisen tunteita siitä työstä.”

5.4. Työmotivaatioon ja henkiseen työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavat tekijät

Edellisissä luvuissa kuvaillaan sitä, mitä haastatellut yhdeksäntoista case-yrityksen työntekijää kokevat työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin itselleen tarkoittavan. Lukuihin on nostettu asioita, joista työntekijät puhuivat vastatessaan nimenomaan kysymyksiin: ”Mitä työmotivaatio sinulle tarkoittaa?” ja ”Mitä henkinen työhyvinvointi sinulle tarkoittaa?” Tämä luku käsittelee haastateltujen vastauksia tutkijan esittämiin tarkentaviin kysymyksiin ja antaa siten laajemman käsityksen siitä, mitä tutkitut käsitteet haastatelluille työntekijöille tarkoittavat ja mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin muodostumiseen. Jokaisen alaluvun lopussa on myös koottu vastausten jakautuminen teemoittain taulukko muotoon. Taulukon tarkoituksena on kuvata myös sitä, miten haastateltavien vastauksissa toistuivat samat vastukset niin työmotivaatiota kuin henkistä työhyvinvointiakin käsiteltäessä.

5.4.1. Hyvät työkaverit hyvän työilmapiirin luojina

Kaikissa 19 haastattelussa nousi esille työkavereiden vaikutus niin työmotivaatioon, kuin työhyvinvointiin. Hyvillä työkavereilla nähtiin olevan suora yhteys työilmapiiriin, sillä kaikki vastaajat kokivat hyvän työilmapiirin olevan seurausta hyvistä työkavereista. Hyvät työkaverit vaikuttivat työilmapiirin lisäksi töissä viihtyvyyteen ja siihen, että töissä on kiva olla.

”Yks ainakin, mikä lisää sitä motivaatiota on hyvät työkaverit, et ne tekee sen et niinku viihtyy.”

”Mun mielestä tärkeintä siinä (henkisessä työhyvinvoinnissa) on toi ilmapiiri, että on hyvät työkaverit.”

”Kyllä mä tykkään eniten noista ihmisistä ja siitä, että tulee semmosta yhteenkuulumisen tunnetta.”

Hyvän työkaverin ominaisuuksia haastateltavat kuvasivat mm. seuraavasti:

”Mä tykkään semmosista työkavereista, että niitten kanssa voi jutella kaikesta. Et välillä tuntuu, et tääl töissä on enemmän työkavereiden kanssa, kun mitä kotona kerkee lapsia nähä.”

”Kaikki tulee keskenään toimeen ja on ilosta porukkaa ja ei valiteta kokoajan ja on avuliasta porukkaa, et autetaan toisia ja ketään ei jätetä yksin.”

”No kyllähän täällä on se, että kun porukka tekee hyvin työnsä ja siihen voi luottaa, et kaveri hoitaa oman hommansa ja sitte sen kanssa on vielä hauskaaki ja sama huumori.”

”Saman henkinen porukka se on varmaan se suurin juttu, kaikki tulee tosi hyvin toimeen toistensakaa ja huumori on samalla aaltopituudella”

Hyvien työkavereiden kanssa viihdytään myös vapaa-ajalla ja tehdään asioita yhdessä työpaikan ulkopuolella:

”Se et tulee toimeen työkavereiden kanssa ja sitten ihan vapaa-ajallakin ollaan ja hengailaan ja pidetään yhteyttä, et se ei oo pelkästään töissä.”

”Aina jos jotain päätetään niin kaikki lähtee mukaan ja me pidetään aina kesäkuussa et mennään mökille koko tiimi, me ollaan monet kerrat oltu ja mennään taas.”

Osa haastatelluista myös koki, että työkaverit ovat merkittävä syy ja motivaation lähde siihen, miksi he edes tekevät kyseistä työtä case-yrityksessä:

”Työkaverit, mä en sinäänsä nauti tosta ite työstä, kokoonpanosta, mutta sitte ne työkaverit, niistä mä tykkään.”

”Mulla on hyvät työkaverit ainakin, ilman niitä tuskin oisin näin pitkää uraa täällä tehnykkään.”

”Toi työ itessäänhän on aika ykstoikkosta, et kyl se on noi työkaverit ja toi meijän tiimi kun mua motivoi.”

Alla olevaan taulukkoon on kuvattu, kuinka moni vastaajista otti esille työkavereiden vaikutuksen työmotivaatioon tai henkiseen työhyvinvointiin.

Työmotivaatio	19/19
Henkinen työhyvinvointi	19/19

5.4.2. Työssä koetut onnistumisen tunteet

Suurin osa haastatelluista koki, että työssä koetut onnistumisen tunteet vaikuttavat niin työmotivaatioon kuin työhyvinvointiin. Onnistumisen tunteeseen liitettiin myös kokemus siitä, että on hyvä työssään ja pystyy jopa opettamaan muita. Haastateltavista myös välittyi ylpeys omasta työstään, heidän puhuessaan onnistumisen tunteista työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin lähteenä, vaikka kukaan ei suoraan käyttänytkaan termiä ylpeys. Onnistumisen tunnetta kuvailtiin mm. seuraavasti:

”Kyl tässä työssä kummiski voi saada sellasia onnistumisen tunteita tai sellasii niinku et jes hyvin meni.”

”Kyllä siinä työssä sen hyvän olon tuo se, että mä oon hyvä siinä, että mä onnistun siinä.”

Muiden perehdyttämisestä saatuja onnistumisen tunteita kuvattiin esimerkiksi näin:

”No kyllä mä tykkään siitä, kun saan opettaa muita (perehdyttäjänä) ja sitten nään et se ihminen oppii niin se onnistumisen tunne siinä.”

”No varmaan se, että mä koen että mä olen hyvä tossa hommassa ja on sellanen fiilis, että mä pystyn opettamaan muitakin olemaan yhtä hyviä tai jopa parempia.”

Haastateltavat liittivät onnistumisen tunteisiin myös sen, että omaa suoritustaan pystyy seuraamaan ja sitä mitataan. He kuvailivat onnistumisen tunteen syntyvän siitä, että he pääsevät työssään tavoitteisiin ja pystyvät konkreettisesti seuraamaan oman työnsä tulosta. He kuvasivat sitä, miten selkeät tavoitteet ja tavoitteiden saavuttaminen tuottavat onnistumisen tunteita ja sitä kautta vaikuttavat työmotivaatioon ja henkiseen työhyvinvointiin.

”No tässä tulee niitä onnistumisen tunteita ja kun tietää, että on hyvä tässä työssä niin. Mulle on aika iso motivaattori kyllä se, että tässä työssä pystyy seuraamaan omaa työtä, omaa laatuaan.”

”Mä tykkään siitä kun kaikki sujuu ja mä saan tehtyä ja sit, kun sulla on oma tavoite siinä sitten, että tarttee saada näin ja näin paljon aikaseks siihen mennessä ja sit jos saa sen valmiiks ja kaikki on mennä hyvin niin on tyytyväinen.”

Alla olevaan taulukkoon on kuvattu, kuinka moni vastaajista otti esille työssä koettujen onnistumisten tunteiden vaikutuksen työmotivaatioon tai henkiseen työhyvinvointiin.

Työmotivaatio	14/19
Henkinen työhyvinvointi	11/19

5.4.3. Halu olla hyvä

Osittain onnistumisen tunteisiin liittyen haastatellut myös liittivät sekä henkiseen työhyvinvointiin että erityisesti työmotivaation syntymiseen halun olla hyvä työssään. Osalle haastatelluista halu olla hyvä oli enemmän sisäsyntyistä tahtoa tehdä työnsä hyvin, kun taas osalle oli tärkeää myös, että muut ajattelevat haastateltavan olevan työssään hyvä. Myös halun olla hyvä liittyi tavoitteet ja niiden saavuttaminen.

”Se, että oikeesti haluat olla hyvä ja välität siitä, mitä teet ja et haluat myös näyttää et on hyvä ja haluaa et muut ajattelee, että on hyvä.”

”Kun osaa sen työn hyvin, niin haluaa tehdä sitä mitä osaa.”

”Kyllä noi tavoitteet tekee sen, että haluaa tehdä enemmän ja enemmän ja paremmin ja olla hyvä.”

Alla olevaan taulukkoon on kuvattu, kuinka moni vastaajista otti esille halun olla hyvä ja sen vaikutuksen työmotivaatioon tai henkiseen työhyvinvointiin.

Työmotivaatio	9/19
Työhyvinvointi	6/19

5.4.4. Työn tarjoamat haasteet ja kehittymismahdollisuudet

Työn tarjoamat haasteet ja kehittymismahdollisuudet vaikuttavat haastateltavien mielestä niin työmotivaatioon kuin henkiseen työhyvinvointiin. Työn tarjoamat haasteet vaikuttavat erityisesti siihen, että haastateltavat kokevat työnsä mielekkääksi ja mielenkiintoiseksi ja sitä kautta myös motivoituvat, pitävät ja viihtyvät työssään. Etenemismahdollisuudet ja vastuun saanti vaikuttavat erityisesti siihen, että työntekijät ovat motivoituneita ja toisaalta siihen, että he kokevat että heitä arvostetaan, mikä taas vaikuttaa henkiseen hyvinvointiin. Monet myös kokivat uuden oppimisella ja oman osaamisen kehittymisellä olevan vaikutusta työmotivaation ja henkiseen työhyvinvointiin.

”Kyl mä tykkään siitä, että tässä työssä on kummiski haasteita ja paljon tulee uutta, mikä pitää sitten oppia.”

”No kyllähän tää työ on mielenkiintosta, kun on haasteita ja ite työympäristö on mielekäs.”

” Ja onhan täällä sitten ihan mahdollisuuksia, että pääsis etenemään ja kyllä mullekin on esimerkiksi annettu ihan vastuuta, vaikka oonkin vaan peruskokoonpanija.”

”No ainakin tossa nykysessä työssä niin on kaiken maailman haasteita, kun tulee uusia tuotteita ja vikaantuu tuotteet sun muuta, niin pitää pysyy koko ajan kärryillä ja olla myös hyvät hoksottimet.”

Alla olevaan taulukkoon on kuvattu, kuinka moni vastaajista otti esille työn tarjoamien haasteiden ja kehittymismahdollisuuksien vaikutuksen työmotivaatioon tai henkiseen työhyvinvointiin.

Työmotivaatio	12/19
Henkinen työhyvinvointi	10/19

5.4.5. Työn vaihtelevuus

Työmotivaatioon ja henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä työntekijät puhuivat myös työn vaihtelevuuden tärkeydestä. Työn vaihtelevuus liitetään erityisesti siihen, että työstä pidetään ja työ koetaan mielenkiintoiseksi jos se on vaihtelevaa. Työstä pitäminen ja työn kokeminen mielekkääksi ovat haastateltaville tärkeitä tekijöitä sekä työmotivaation että henkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta.

”Kyllä mä tykkään, kun toi homma kummiski vaihtelee välillä.”

”No tietysti se aina motivoi, jos tulee joskus vähän jotain uutta välillä.”

”No semmonen tietty vaikuttaa siihen hyvinvointiin, että homma vaihtelee välillä eikä tee sitä yhtä ja samaa koko ajan ja se, että saa välillä tehdä omassa rauhassa ja omassa tahdissa ja välillä sitten on muitakin siinä.”

”Kyllä se vaihtelevuus motivoi, että toi on niinku kohtuu monipuolista hommaa, niin sitten ei tuu aikakaan pitkäks.”

Alla olevaan taulukkoon on kuvattu, kuinka moni vastaajista otti esille työn vaihtelevuuden vaikutuksen työmotivaatioon tai henkiseen työhyvinvointiin.

Työmotivaatio	11/19
Henkinen työhyvinvointi	9/19

5.4.6. Työntekijöiden kokema arvostus

Työntekijöiden kokema arvostus koettiin myös tärkeänä tekijänä työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin synnyssä. Osa haastateltavista koki saavansa työssään arvostusta ja tunnusta, mikä lisää omaa työmotivaatiota ja henkistä työhyvinvointia. Toisaalta arvostuksen puute näkyi haastatteluisa yhtenä suurimpana negatiivisesti työmotivaatioon ja henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä.

”Kyllä mun mielestä kaikkein tärkeintä on se arvostus mitä saa, et arvostetaan sitä mitä me tehdään täällä.”

”Kyllä se et sitä omaa työtä arvostetaan, niin myös lisää sitä viihtyvyyttä täällä.”

”Esimies ja tiiminvetäjä arvostaa mun työtä niin kyllä se on tosi tärkeitä.”

Alla olevaan taulukkoon on kuvattu, kuinka moni vastaajista otti esille arvostuksen tunteen vaikutuksen työmotivaatioon tai henkiseen työhyvinvointiin.

Työmotivaatio	7/19
Henkinen työhyvinvointi	6/19

5.5. Työmotivaatioon ja henkiseen työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä

Tässä luvussa kuvataan niitä tekijöitä, jotka haastatteluisa nousivat esille työmotivaatioon ja henkiseen työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavina tekijöinä. Luku käsittelee haastateltujen vastauksia tutkijan esittämiin tarkentaviin kysymyksiin ja antaa siten laajemman käsityksen siitä, mitä tutkitut käsitteet haastatelluille työntekijöille tarkoittavat ja mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaation ja henkisen hyvinvoinnin muodostumiseen. Jokaisen alaluvun lopussa on myös koottu vastausten jakautuminen teemoittain taulukko muotoon. Taulukon tarkoituksena on kuvata myös sitä, miten haastateltavien vastauksissa toistuivat samat vastukset niin työmotivaatiota kuin henkistä työhyvinvointia käsiteltäessä.

5.5.1. Tehokkuusvaatimukset

Työmotivaatiota ja henkistä työhyvinvointia eniten heikentävänä tekijänä haastateltavat nostivat esille korkeat tehokkuusvaatimukset ja tavoitteet. Haastateltavat kokivat stressaavana sen, että vaatimuksia jatkuvasti nostetaan. Korkeat vaatimukset aiheuttavat haastatelluissa riittämättömyyden tunteita. Stressi ja riittämättömyyden tunteet johtavat työmotivaation laskuun ja henkisen työhyvinvoinnin kärsimiseen.

”Tääl on koko aika ne tavoitteet, tavoitteet, tavoitteet ja koko aika pitäs vaan parantaa ja parantaa, tuntuu niinku et ei vaan niinku riitä tavallaan et vaiks tekee parhaansa niin sekään ei riitä.”

”Täällä vaaditaan mun mielestä vähän liikaa, että en mä ihan kaikkeen kummiskaan pysty, kun vaan nostetaan ja nostetaan sitä tavoitetta koko aika niin se sitten vie vähän sitä, että ei vaan jaksa.”

”Kyl sitä motivaatio heikentää se sellanen hirvee tehokkuusajattelu et ajetaan ihmisiä piippuun sillä, että on kauheet tavoitteet. Et siinä kun aamulla lyödään se lista eteen et mitä pitää tehdä ja tietää jo valmiiks, ettei saa niit tehtyy, niin se syö sitä motivaatiota ja tuntee itensä huonoks eikä voi vaikuttaa siihen työhön tai tavoitteisiin ite.”

”Ne tavoitteet syö sitä henkistä puolta tosi paljon ja se stressaa, kun koko ajan pitäs parantaa.”

”On stressaavaa, kun ne tavoitteet on niin korkeella ja sit kun haluis päästä niihin ja jos ei pääse niin se stressaa.”

Korkeiden tavoitteiden koettiin myös vaikuttaneen työpaikan ilmapiiriin ja tiimien yhteishenkeen, mikä taas on vaikuttanut erityisesti työntyöntekijöiden henkiseen työhyvinvointiin, mutta myös työssä viihtyvyyteen.

”Kyl noi tavoitteet syö sitä yhteishenkeä, kun joku kattoo vaan laput silmillä sitä omaa tulostaan ja hosuu ja hätiköi niin sit tulee semmosta et joku jättää jotain tekemättä ja joku toinen ei auta toista, kun tekee vaan sitä omaa työtään.”

”Meillä on nostettu tavoitteita niin on aika vaikea enää jutella siinä työn lomassa, kun on pakko keskittyä ja se sitten stressaa ja ilmapiirikin on kyllä kiristyny.”

”Jotenki tuntuu, että työntekijöistä yritetään saada sellasia robottimaisia, että pitäis koko ajan vaan tehdä ja sitten ei sais yhtään niinku edes puolta minuuttia, että sais edes niinku hengittää.”

Alla olevaan taulukkoon on kuvattu, kuinka moni vastaajista otti esille tehokkuusvaatimusten vaikutuksen työmotivaatioon tai henkiseen työhyvinvointiin.

Työmotivaatio	13/19
Henkinen työhyvinvointi	17/19

5.5.2. Positiivisen palautteen puute, arvostuksen osoittaminen ja esimiestyö

Tehokkuusvaatimusten lisäksi toinen haastatteluissa esille nouseva selkeästi työmotivaatiota ja henkistä työhyvinvointia heikentävä tekijä oli positiivisen palautteen ja arvostuksen puute. Haastateltavat kaipasivat erityisesti esimiehiltään lisää positiivista palautetta ja tunnetta, että esimies arvostaa heidän työpanostaan. Haastateltavat kokivat, että palaute keskittyy lähinnä negatiiviseen palautteeseen, kun taas hyvin tehdystä työstä ei tule esimiehiltä riittävästi kiitosta.

”Tääl on koko ajan vaan hirveesti kaikkee negatiivista palautetta et vois välillä tuoda julki niitä hyviä juttuja, kun on onnistuttu ja et ilottas enemmän niistä”

”Kyllä se, että tultas enemmän kertomaan niistä, kun on tehty joku asia hyvin eikä aina vaan tultas sillon, kun on jotain negatiivista sanottavaa.”

”Kyllä sitä palautetta tulee, mutta se on aika usein negatiivista ja sitten jos se on positiivista niin siihen tulee jatko-osa, että aina löytyy joku muu syy siihen, että tehokkuudet oli hyvät kuin se, että me oltaisiin tehty hyvin töitä.”

”No joskus tuntuu ettei tuolta ylempää arvosteta sitä mejän työtä, mitä me tehään. Varsinkaan sillon, kun tehdään asioita paljon hyvin, niinku tuol mejän tiimissä tehdään, mutta sit tullaan kuitenkin aina vaan sanomaan niistä ihan pienistäki virheistä pelkästää.”

”Täällä on mun mielestä vähän enemmän sellanen et etsitään syyllistä ja rankastaan, kun pitäis mun mielestä enemmän kannustaa ja sitä kautta saada semmonen hyvä ilmapiiri.”

”Jos joku joskus edes vähän kehuis jollakin tavalla, mutta ei oo ikinä hirveesti mitään sanottu.”

Pieni osa haastateltavista myös koki, että esimies vahtii liikaa työntekijöiden tekemistä. He toivoivat enemmän työrauhaa ja sitä, että esimies luottaisi paremmin alaisiinsa.

”Kyllähän sitä joskus tuntuu, että meitä vahditaan vähän liikaa tuolla linjalla. Että kyllähän me ollaan aikuisia ihmisiä, niin tehdäänhän me työmme ihan itekki. Että kyllä se vaikuttaa jos on koko ajan joku selän takana kattomassa, että mitä sä oot tehny ja kuinka paljon.”

”Nyhän tuolla on aika paljon sellasta et kytätään ja sitten sellasta, ettei saa keskittyä siihen omaan työhönsä.”

”Semmonen liika kyttäminen kun on noi tavoitteet niin jos ei päästä tavoitteisiin pitää heti olla joku selitys valmiina niin kyllähän se ahdistaa.”

Osa haastateltavista myös toivoi, että työntekijöitä kuunneltaisiin enemmän, ja myös heidän mielipiteitään otettaisiin huomioon. Haastatteluissa nousi esille myös halu tulla kohdelluksi yksilönä ja inhimillisenä työntekijänä, jonka voimavarat ovat rajalliset.

”Pitäs kuunnella enemmän meitä, jotka tehään tuolla tota työtä ja kun välillä tuntuu et me ollaan koneita vaan. Lisää sais olla sitä inhimillisyyttä, kun meijät nyt vaan luokitellaan niinku riveihin että missä välissä sä oot, et sä oo vaan niinku ne numerot, ne luvut, mitä sä oot tehny.”

”Vois mieltii ketä meillä on esimiehinä ja onko niillä oikeesti valmiuksia johtaa ihmisiä vai johtaako ne sieltä Excelin takaa ja me ollaan vaan numeroita tai menee aina joittenkin sääntöjen taakse ja semmonen ihmisten kanssa oleminen on sitten puutteellista.”

”No ehkä se, että se työnantaja ei aina vaan puskis päälle, et ihan sama mitä sä sanot, niin sillä ei oo mitään väliä. Et kyl mä toivoisin et arvostettais vähän enemmän sitä, mitä me tehdään.”

Alla olevaan taulukkoon on kuvattu, kuinka moni vastaajista otti esille negatiivisen palautteen, arvostuksen puutteen ja esimiestyön vaikutuksen työmotivaatioon tai henkiseen työhyvinvointiin.

Työmotivaatio	8/19
Henkinen työhyvinvointi	7/19

5.6. Työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin yhteys

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä on tutkia työmotivaatioon ja henkisen työhyvinvoinnin yhteyttä, siitä näkökulmasta millaisena case-yrityksessä työskentelevät haastatellut yhteyden näkevät. Kuten tutkimustulokset edellä osoittavat, haastatteluissa kävi ilmi, että haastatteluun osallistuneet työntekijät kokivat sekä työmotivaation että henkisen työhyvinvoinnin tarkoittavan pitkälle samoja asioita, eli sitä että töissä viihdytään, töihin on kiva tulla ja työ itsessään on mielekästä. Työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin koettiin myös muodostuvan samoista tekijöistä, esimerkiksi hyvistä työkavereista, onnistumisen ilosta, työn tarjoamista haasteista ja työn vaihtelevuudesta.

Haastateltavat kokivat kysymykset työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin yhteydestä haastavaksi, mutta kahdeksantoista yhdeksästätoista haastatellusta kuitenkin koki, että työmotivaatiolla ja henkisellä työhyvinvoinnilla on selkeästi yhteys toisiinsa. Seitsemäntoista niistä kahdeksastatoista haastatellusta, jotka kokivat, että työmotivaatiolla ja henkisellä hyvinvoinnilla on yhteys toisiinsa koki, että yhteys on vahvempi niin päin, että henkinen työhyvinvointi vaikuttaa enemmän työmotivaatioon kuin mitä työmotivaatio vaikuttaa henkiseen hyvinvointiin. Toisin sanoen sillä, että työntekijä voi henkisesti hyvin on suurempi vaikutus hänen työmotivaatioonsa kuin toisin päin.

Henkisen työhyvinvoinnin vaikutusta työmotivaatioon haastatellut kuvailivat seuraavasti:

”Kyl se hyvinvointi siihen motivaatioon et onhan se nyt selvä et jos hyvinvointi ei oo kunnos, niin tottakai se vaikuttaa sit siihen motivaatioonkin siinä mieles, et ei varmasti niinku huvittais tehdä sillä lailla töitä yhtä tehokkaasti.”

”No tottakai, mitä paremmalla fiiliksellä sä oot niin kyllä mä ainakin huomaan sen että sitte jos on hirveen kiva päivä ja menee hyvin niin sitte se sujuuki se työ tosi paljon paremmin, kun vaikka semmosena päivänä, jollon on vähän jotakin mielimaassa jostain asiasta, niin saattaa monesti sitten tuntuu et se tökkii se tekeminenkin.”

”Kyllähän se aina kun mieli on hyvä ja virkeä, niin sitä motivaatiotakin löytyy jostakin kummasti tai sitten, kun pääsee tekemään niin unohtaa ne tietyt pahat asiat ja pääsee keskittymään siihen ite työhön, niin se sitten taas herättää sitä motivaatiota.”

”No jos sulla on hyvä fiilis niin kyllähän sä teet ihan niinku mielelläs töitä. Mä huomasin sen vaikutuksen, kun meillä oli pitkään niin, että ei toiminu radio ollenkaan ja oli ihan hiljanen halli niin se oli jotenkin kaikki oli äkäsiä ja semmosia jotenki masentuneita ja tiuski toisillensa eikä kiinnostanu ne työt ja sitä kesti monta viikkoa. Sitten yhtäkkiä yks päivä tultiin töihin ja kaikki oli ihan että hei tääl kuuluu radio, ihan eri fiilis! Sil oli niin pienellä asialla iso merkitys siihen motivaatioon.”

”Tottakai niil on yhteys, jos sä tota noi niin et tykkää tänne tulla, niin ei sul silloin oo motivaatioo tehdä mitään. Sä saat saman rahan teeksä vai eksä tee, jos sä oot kuukausi palkalla. Ja sitten tosiaan se vaikuttaa sitten työkavereihinkin ja tämmösiin, että jos siellä yks on vaan ja ei tee mitään, niin ei siitä mitään tuu pidemmän päälle.”

”No kyllä mä oon sitä mieltä, että jos sulla on hyvä fiilis, niin se on ihan sama, mitä sä teet niin kaikki onnistuu.”

”No jos sulla ei oo henkisesti hyvä olla täällä, niin ei sulla silloin oo motivaatiotakaan.”

”Varmaan aika samalla tavalla, jos tuntuu hyvältä, niin silloin on helppo tehdäkin töitä.”

”Tottakai se hyvinvointi siin vaikuttaa. Jos pitää tehdä sellasta työtä, joka vie voimat ja teet koko ajan sitä samaa, niin kyllä se syö sitä motivaatiotakin.”

”Kyl mun mielestä, tottakai niinku jos hyvinvointi ei oo kunnos, niin kyl se nyt motivaatioonkin heijastuu tietysti, luulis näin.”

Työmotivaation vaikutusta henkiseen työhyvinvointiin haastatellut kuvailivat seuraavasti:

”No emmä tiää jotenkin nyt jos ajattelee sitä et sul on hyvä motivaatio niin kyllähän se vaikuttaa yleisesti niinku sun mielialaan et jos sul on semmonen ihan sama ei kiinnosta niin kyllähän sä sitten helpommin ajatteletkin negatiivisesti, mikä on sit mielen hyvinvoinnin kannalta huono.”

”Kyl mä uskon et se vaikuttaa ihan yleisesti henkilön hyvinvointiin, et jos sä oot innostunu ja motivoitunu ja jaksat miettii ja kehittää niin sä jaksat vaan paremmin.”

”On niillä yhteys. Ainakin sillä tavalla et jos se motivaatio puuttuu niin se vaivaa ittee kyllä ja stressaa ja vaikuttaa hyvinvointiin ja joutuu miettimään sitä, miks ei huvita ja pitäskö mennä johonkin työterveyteen et kuuluisko mua huvittaa tää ja pitäskö tän olla kivaa.”

”No jos mulla on motivaatio hyvä ja mä pystyn tekemään hyvin töitä ja mä nään sen tuloksen, et mä oon tehny hyvää jälkee, niin kyllä mulla työhyvinvointiki siinä sillon on niinku hyvä.”

”Se motivaatio vaikuttaa silleen ainakin, että haluaa koko ajan parantaa sitä omaa tekemistä ja saa enemmän valmiiksi ja sitten myös voi paremmin, kun on päässy tavoitteisiin.”

Haastatellut kuvasivat henkisen työhyvinvoinnin voimakkaampaa yhteyttä työmotivaatioon eli sitä, että henkisen työhyvinvoinnin koettiin vaikuttavan enemmän työmotivaatioon kuin, mitä työmotivaation henkisen työhyvinvointiin seuraavasti:

”Kai se on niin, et se hyvinvointi on siellä pohjalla et, kun se hyvinvointi on semmosella hyvällä tasolla, niin sä et voi olla muutaku motivoitunu et ne kulkee silleen käsikädessä. Eli hyvinvointi vaikuttaa enemmän motivaatioon. Mut toisaalta jos ei kiinnosta tehdä mitään nii ei sit varmaan voikkaan hyvin.”

”Hyvinvointi vaikuttaa enemmän motivaatioon. Ainakin sillon kun on itellä hyvä tunne jostakin asiasta, niin aina motivaatiokin on parempi tehdä.”

”Kyl mä uskon et se työmotivaation vaikutus on pienempi hyvinvointiin, kun mitä sitten kun ajattelee hyvinvointia työmotivaatioon.”

”Kyllä mä sanoisin että hyvinvointi vaikuttaa enemmän motivaatioon kun toiste päin.”

”Kyl mä uskon et se työhyvinvointi vaikuttaa enemmän siihen motivaatioon.”

”Kyllä ne on yhdessä, mutta luulen, että hyvinvointi vaikuttaa enemmän motivaatioon.”

Kaksi haastatelluista koki, että työmotivaatio ja henkinen työhyvinvointi vaikuttavat toisiinsa yhtä paljon, eli että niiden yhteys toisiinsa on yhtä voimakas kumpaankin suuntaan.

”Kyllä se varmasti vaikuttaa molemmin päin, että lähinnä varmasti just sitä jaksamista, että jos jompikumpi takkuu niin. Varmasti jos henkinen hyvinvointi on heikolla hapella, niin ei se varmaan sit se työmotivaatiokaan mikään kovin hyvä oo tai ei kiinnosta.”

”No aika käsikädessähän ne nyt menee, että silloin jos toinen prakaakaan niin kyllä sitten varmaan se toinenkin. Jos ei oo hyvä olla, niin kyllä mä veikkaan, että sitten motivaatiokin on huono ja taas toisinpäin että niin.”

Ainoastaan yksi yhdeksästätoista haastatellusta koki, että työmotivaatiolla ja henkisellä työhyvinvoinnilla ei ole minkäänlaista yhteyttä toisiinsa.

”Kyl ne (työmotivaatio ja henkinen työhyvinvointi) mun mielestä on ehkä kaks eri asiaa. Kun mä just rupesin miettimään, että tota motivaatio ja hyvinvointi. En mä oikeen osaa sanoa, miten ne eroo toisistaan mut kyl mä nään ne erillisinä, et ne ei vaikuta toisiinsa.”

Kolmetoista yhdeksästätoista haastateltavasta totesi yleisesti, että työmotivaatioon ja henkiseen työhyvinvointiin liittyvät kysymykset olivat haastavia. Haastateltavat kokivat tutkittavien käsitteiden eron vaikeaksi ymmärtää ja rinnastivat ne vastauksissaan toisiinsa. Kuusitoista yhdeksästätoista haastateltavasta sanoi työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin yhteyteen liittyvien kysymysten tuntuvan vaikeilta. Moni totesi, että kysymykset olivat sellaisia, että niitä ei ole tullut aiemmin juuri miettineeksi. Haastateltavat kokivat myös vaikeaksi vastaustensa perustelun ja monet totesivat, että vastaus perustuu tunteeseen.

”No en mä nyt oikeen osaa sanoa, hankalia kysymyksiä sulla.”

”Nyt on kyllä niin vaikeita kysymyksiä, että ei mulla kyllä tuu oikeen mitään sellasta järkevää tässä mieleen.”

”No en mä nyt oikeen tiä, kun ei näitä asioita silleen niinkun tuu juuri tuolla mietittyä tuolla tehtaalla.”

”Mä oon hyvin huono perustelevaan et tää on enemmän tämmönen tunne.”

”No ei mulla nyt silleen mitään sen syvällisempää tässä oo, musta vaan tuntuu siltä.”

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätökset -pääluvussa keskitytään tutkimustulosten pohdintaan kirjallisuuden valossa. Luvussa pohditaan lisäksi tutkimustulosten merkitystä niin case-yrityksen näkökulmastakin. Tutkimuksen laatua arvioidaan neljän osa-alueen: luotettavuuden, siirrettävyyden, riippuvuuden ja vahvistettavuuden kautta. Johtopäätökset -pääluvun viimeisessä alaluvussa käydään läpi tutkijan esittämiä jatkotutkimusehdotuksia.

6.1. Tutkimustulokset kirjallisuuden valossa

Tässä alaluvussa käsitellään luvuissa kaksi ja kolme esitettyjen teoreettisten viitekehysten ja tutkimustulosten yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Aikaisempien tutkimusten mukaan työmotivaatio synnyttää, suuntaa ja ylläpitää työhön liittyvää toimintaa (Ellemers, Gilder & Haslam, 2004; Vartiainen & Nurmela, 2002). Työmotivaation syntymiseen vaikuttavat työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, työn ominaisuudet sekä työympäristön ominaisuudet (Steers & Porter, 1987: 20-21). Henkilökohtaisia motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työntekijän arvot ja asenteet, tarpeet, urasuuntautuneisuus ja mielenkiinnon kohteet (Steers & Porter, 1987: 20-21; Sinokki, 2016: 82). Työmotivaation lähde voi olla sisäinen ja/tai ulkoinen (Sinokki, 2016: 81; Kauppila, 2018). Tutkimusten mukaan työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työn haastavuus ja tarkoituksen mukaisuus, saavutettavissa olevat tavoitteet, riittävä palaute, tunnustuksen saaminen, arvostus, osaamisen kehittämisen mahdollistaminen ja riittävän hyvä työympäristö (Sinokki, 2016: 88; Martela & Jarenko, 2014; Locken & Latham, 1990).

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat edellä kuvattuja aikaisempia tutkimustuloksia. Haastatellut työntekijät kuvasivat henkilökohtaisena työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä halua olla hyvä työssä ja halua tehdä parhaansa. Heidän omat arvonsa ja asenteensa toimivat siis henkilökohtaisena motivaation lähteenä. Työn ominaisuuksiin liittyvistä motivaatiotekijöistä haastateltavat nostivat esille esimerkiksi työn tarjoamat haasteet ja kehittymismahdollisuudet sekä työn vaihtelevuuden. Työympäristön vaikutus haastateltujen motivaatioon oli erittäin suuri, sillä kaikki haastateltavat kertoivat työkavereiden vaikutuksen työmotivaatioon olevan suuri. Työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä työntekijät nostivat esille palautteen saannin riittämättömyyden, arvostuksen puuttumisen ja saavuttamattomissa olevat tavoitteet.

Tässä tutkielmassa työmotivaatiota tarkasteltiin kahden motivaatioteorian kautta: Maslow'n tarvehierarkian ja Herzbergin kaksifaktoriteorian. Maslow'n tarvehierarkian alimmaisena on fysiologiset tarpeet, joita seuraa turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja hierarkian ylimmäisellä tasolla itsensä toteuttamisen tarpeet (Maslow, 1943; Maslow, 1954: 15-17). Työympäristön fysiologisia tarpeita ovat esimerkiksi työtiloihin, valaistukseen ja yleisesti työskentelyolosuhteisiin liittyvät tarpeet (Latham & Pinder 2005). Haastateltavat eivät nostaneet esille fysiologisia tarpeita työmotivaatiota käsitellessään vaan keskittyvät ylempien tasojen tarpeisiin, mistä tutkija pääättelee että case-yrityksessä on työntekijöiden fysiologiset tarpeet täytetty työntekijöitä tyydyttävällä tavalla. Fysiologisten tarpeiden tullessa tyydytetyksi nousee esille uusi tarpeiden tyyppi, turvallisuuden tarpeet, johon kuuluu esimerkiksi työturvallisuus (Maslow, 1943; Maslow, 1954: 18-21; Latham & Pinder 2005). Haastateltavat eivät myöskään tuoneet esille turvallisuuden tarpeitaan työmotivaation liittyen, mistä voidaan samoin kuin fysiologisten tarpeiden kohdalla päätellä, että haastateltavien turvallisuuden tarpeet on case-yrityksessä tyydytetty.

Molempien matalamman tason tarpeiden tultua tyydytetyksi ilmestyvät sosiaaliset tarpeet, joihin työympäristössä kuuluu esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tarve (Maslow, 1943; Maslow, 1954: 18-21; Latham & Pinder, 2005). Tutkimuksen haastateltavista jokainen nosti esille sosiaaliset tarpeet motivaatioon vaikuttavana tekijänä. Kaikki haastateltavat kuvasivat hyvien työkavereiden positiivista vaikutusta työmotivaatioon ja useammalle hyvät työkaverit olivat myös tärkein syy työn tekemiseen. Melkein kaikilla ihmisillä on tarve korkeaan itsearviointiin, itsekunnioitukseen, itsetuntoon ja muiden arviointiin. Maslow'n tarvehierarkiassa nämä tarpeet on jaettu arvostuksen tarpeisiin ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Työyhteisössä arvostuksen tarpeet näkyvät esimerkiksi vastuullisuutena ja palautteen antamisen ja saamisen tärkeydessä. (Latham & Pinder, 2005.) Haastatteluissa nousi esille haastateltavien vastuullisuus haluna olla hyvä työssään ja haluna tehdä annetut työt parhaalla mahdollisella tavalla. Negatiivisesti työmotivaation vaikuttavana tekijänä useampi haastateltavista nosti esille negatiivisen palautteen ja positiivisen palautteen puuttumisen sekä arvostuksen puuttumisen. Case-yrityksen työntekijöiden arvostuksen tarpeet eivät siis olleet täysin tyydytetyt.

Tarvehierarkian ylimmällä tasolla on itsensä toteuttamisen tarpeet. Itsensä toteuttamisen tarpeisiin kuuluvat omat saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen, luovuus ja tiedon määrän lisääntyminen. (Maslow, 1943; Maslow, 1954: 21-22). Työelämässä itsensä toteuttamisen tarpeet näkyvät esimerkiksi mahdollisuutena tehdä luovia ja haastavia työtehtäviä (Latham & Pinder, 2005). Itsensä toteuttamisen tarpeista haastateltavat

nostivat esille työmotivaatioonsa positiivisesti vaikuttavina tekijöinä työssä koetun onnistumisen tunteet ja kehittymismahdollisuudet sekä työn tarjoamat haasteet.

Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työntekijän motivaatioon vaikuttavat ulkoiset tekijät eli hygieniatekijät sekä sisäiset tekijät eli motivaatiotekijät. Hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi palkka, työympäristö, työolosuhteet, työilmapiiri, johtaminen, organisaation strategia, hallintomalli ja ihmissuhteet. Motivaatiotekijöitä taas ovat esimerkiksi saavutukset, uralla eteneminen, työstä saatu tunnustus, vastuullisuus, työn luonne ja henkilökohtainen kasvu ja kehitys. Kaksifaktoriteorian mukaan pääasiassa ainoastaan motivaatiotarpeet ovat yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin. (Herzberg ym. 1959: 114-115). Tämän tutkimuksen tulokset eivät kaikilta osin tue Herzbergin kaksifaktoriteoriaa, sillä haastateltavat nostivat esille työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä myös hygieniatekijöitä. Hygieniatekijöistä haastateltavat korostivat erityisesti työilmapiirin, ihmissuhteiden ja johtamisen vaikutusta niin työmotivaatioon kuin työhyvinvointiin. Herzberg ym. (1959: 115) toteavat että hygieniatekijät yhdessä motivaatiotekijöiden kanssa vaikuttavat siihen, kuinka motivoitunut ja tyytyväinen työntekijä työssään on. Myös tämä tutkimus vahvistaa teorian tämän osan, sillä haastateltavat nostivat esille työmotivaation ja työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä sekä hygieniatekijöitä.

Aiemmissä tutkimuksissa työmotivaatiota on lähestytty myös ulkoisen ja sisäisen motivaation näkökulmista. Ulkoisessa motivaatiossa ihmisen tekeminen on pakotettua päämäärien saavuttamista ja rangaistusten välttelyä ja kuluttaa työntekijöiden henkisiä resursseja (Ryan & Deci, 2008). Tämän tutkimuksen tulokset tukevat Ryanin ja Decin näkemyksiä, sillä haastatellut työntekijät kuvasivat negatiivisesti työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä liian kovia tavoitteita, joiden saavuttaminen aiheuttaa stressiä ja syö sitä kautta sekä työmotivaatiota että henkistä työhyvinvointia. Siinä missä ulkoisesti motivoitunutta työntekijää ohjaavat ulkoiset palkkiot ja rangaistukset, sisäisesti motivoitunut työntekijä suuntaa tekemisensä asioihin, jotka kiinnostavat häntä ja sitä kautta myös oppivat ja kehittävät osaamistaan. Sisäinen motivaatio on usein yhteydessä työn sisältöön, monipuolisuuteen, haastavuuteen ja mielekkyyteen ja sitä kasvattavia tekijöitä ovat positiivinen palaute, kannustus, arvostus ja tekemisen ilo. (Ryan & Deci, 2000: 18-20.)

Tähän tutkimukseen osallistuneet työntekijät kuvasivat työmotivaatioonsa vaikuttaviksi tekijöiksi pääasiassa sisäiseen motivaatioon liittyviä tekijöitä kuten työssä koettuja onnistumisen tunteita, halua olla hyvä, työn tarjoamia haasteita ja

kehittymismahdollisuuksia ja työn vaihtelevuutta. Työmotivaatioonsa negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä haastateltavat nostivat esille ulkoiseen motivaatioon vaikuttavat korkeat tehokkuusvaatimukset, mutta myös sisäiseen motivaation vaikuttavan positiivisen palautteen puutteen, arvostuksen osoittamisen ja esimiestyön.

Aiemmat tutkimukset osoittavat myös, että sisäinen motivaatio on yhteydessä parempaan työhyvinvointiin. Ihmisen kolme perustarvetta vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys selittävät suurilta osin niin työmotivaatiota kuin hyvinvointiakin. Omaehtoisuudella tarkoitetaan sitä, että yksilö kokee tekemisensä olevan ulkoisten pakotteiden sijaan omasta itsestään lähtöistä. Kyvykkyydellä tarkoitetaan työntekijän kokemusta omasta kyvykkyydestä ja aikaansaavuudesta. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan yksilön kokemaa yhteyttä toisiin ihmisiin. (Martela & Jarenko, 2014.) Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat sisäisen motivaation ja työhyvinvoinnin yhteyttä toisiinsa. Haastateltavien oli vaikea edes erottaa toisistaan työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin käsitteellinen ero ja haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijät kokevat sekä työmotivaation että henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavan hyvin pitkälti samojen tekijöiden.

Haastatteluissa nousi esille erittäin tärkeänä työmotivaatioon ja henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä yhteisöllisyyden. Yhteisöllisyyden tärkeys näkyi haastatteluissa työkavereiden merkityksen korostumisena sekä työmotivaation, että henkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Myös työntekijöiden kokema kyvykkyys, onnistumisen tunteet, nousivat haastatteluissa esille sekä työmotivaatiosta että henkisestä työhyvinvoinnista puhuttaessa. Omaehtoisuuden näkökulmasta haastatteluissa nousi esille toisaalta työntekijöiden halu onnistua ja tehdä työnsä hyvin, mutta toisaalta ulkoa annettujen ja siten omaehtoisuutta heikentävien tehokkuusvaatimusten negatiivinen vaikutus niin työmotivaatioon kuin henkiseen työhyvinvointiinkin. Tarkkosen (2013: 35-37) mukaan henkiseen työhyvinvointiin liittyvät myös arvostuksen ja oikeudenmukaisuuden kokemukset. Myös haastatellut puhuivat arvostuksen kokemuksista työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin yhteydessä. Vaikka osa koki, että heidän työtään arvostetaan, suurin osa kaipasi kuitenkin enemmän tunnusta hyvin tehdystä työstä. Arvostaminen liitettiin positiivisen palautteen saamiseen, mutta osa myös koki, että esimies ei luota työntekijöihin tarpeeksi eikä arvosta heidän tekemäänsä työtä.

Työterveyslaitoksen (2019) määritelmän mukaan hyvinvoivat työntekijät ovat motivoituneita ja vastuuntuntoisia, saavat hyödyntää omia vahvuuksiaan ja osaamistaan, saavat työstään palautetta, kokevat itsensä tarpeellisiksi, kokevat työssään sekä

itsenäisyyttä, että yhteenkuuluvuutta ja kokevat sekä onnistumisen, innostumisen että työn imun tunteita. Myös tämän tutkimuksen haastateltavat kertoivat henkisen työhyvinvoinnin muodostuvan itselleen pitkälti näistä tekijöistä. Heille oli tärkeää työssä koetut onnistumisen tunteet ja vastuun saaminen. Kaikki haastateltavat nostivat erittäin tärkeäksi henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi hyvän työilmapiirin ja hyvät työkaverit eli yhteenkuuluvuuden tunteen. Haastateltavat myös toivoivat saavansa työstään enemmän palautetta, erityisesti positiivista palautetta, jonka koettiin vaikuttavan niin henkiseen työhyvinvointiin kuin työmotivaatioonkin.

Hyvinvoivassa työyhteisössä ollaan avoimia, luotetaan toisiinsa, innostetaan ja kannustetaan ja puhalletaan yhteen hiileen (Työterveyslaitos, 2019). Myös Day & Randell (2014: 5-7) toteavat, että työhyvinvoinnin kannalta erityisen tärkeitä ovat hyvä työilmapiiri ja toimivat ihmissuhteet. Haastatteluissa nousi erityisesti esille case-yrityksessä vallitseva hyvä ilmapiiri olennaisena osana henkisen työhyvinvoinnin kokemusta. Haastateltavat kuvailivat työmotivaationsa ja henkisen työhyvinvointinsa lähteiksi hyviä työkavereita, joiden kanssa on kiva jutella, jotka auttavat tarvittaessa, joiden voi luottaa tekevän oman osuutensa ja joiden kanssa voi nauraa. Useimmat haastatelluista pitivät tärkeänä sitä, että työkavereiden kanssa voi viettää myös vapaa-aikaa. Haastateltavat näkivät myös, että hyvät työkaverit, joita jokainen koki omaavansa, vaikuttavat olennaisesti hyvän työilmapiirin muodostumiseen case-yrityksessä.

Työterveyslaitoksen (2019) mukaan hyvinvoivassa työyhteisössä myös annetaan myönteistä palautetta, pidetään työmäärä kohtuullisena, puhutaan ongelmista ja saadaan säilytettyä toimintakyky myös muutostilanteissa. Myös haastateltavat toivat esille positiivisen palautteen vaikutuksen niin työmotivaatioon kuin henkiseen työhyvinvointiin. Haastateltavat kokivat, että case-yrityksessä keskitytään liikaa negatiiviseen palautteeseen ja toivoivat erityisesti esimiehiltään lisää myös positiivista palautetta. Haastatellut kokivat korkeat tehokkuusvaatimukset kuormittavana ja työmotivaatioon ja henkiseen työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavana tekijänä. Työn kokeminen mielekkääksi ja sopivan haasteelliseksi taas vahvistavat työkykyä (Työterveyslaitos, 2019). Myös haastatellut kuvasivat henkisen työhyvinvoinnin ja motivaation syntyvän työn kokemisesta haastavaksi ja työn kokemisen mielekkääksi. Heille oli tärkeää, että työ haastaa ja siitä voi oppia ja siinä voi kehittyä. Tärkeää oli myös kokea työnsä mielekkääksi ja kokea onnistumisen tunteita ja iloa työssään.

Henkiseen työhyvinvointiin liittyviä käsitteitä ovat mm. työtyytyväisyys, työn imu, työn ilo ja työn mielekkyys (Tarkkonen, 2013: 35-37). Lähtökohtaisesti työtyytyväisyys on

työntekijän sisäinen kokemus, johon hänen omat tunteensa työtä kohtaan linkittyvät (Aziri, 2011; Hoppock & Robinson, 1951; Brayfield & Rothe, 1951). Spector (1997: 2-3) toteaaakin, että työtyytyväisyys tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, kuinka paljon työntekijät pitävät tai eivät pidä työstään. Työn imua kokeva työntekijä paitsi pitää työstään, myös nauttii siitä, menee töihin mielellään ja on työstään ylpeä (Hakanen, 2009: 33-34). Haastatteluissa nousi myös hyvin esille se, miten sekä työmotivaatio että henkinen työhyvinvointi tarkoittavat työntekijöille juurikin sitä, että töistä tykkää, työ koetaan mielekkääksi ja töihin on kiva tulla. Vaikka haastateltavat eivät suoraan sanoneetkaan, että olisivat ylpeitä työstään, tapa jolla he työtään kuvailivat, jätti tutkijalle kuitenkin kuvan työntekijöistä, jotka aidosti pitävät työstään ja ovat myös ylpeitä siitä.

Case-yrityksen HR strategianakin olevalla onnellisella työntekijällä tarkoitetaan Fisherin (2010) mukaan työntekijän positiivista asennetta, positiivisia kokemuksia ja positiivisia mielialoja töissä. Onnellisia työntekijöitä yhdistää vapautta, haasteita, merkityksellisyyttä ja positiivisen sosiaalisen ilmapiirin tarjoava työympäristö (Hendersson, 2000). Tämän tutkimuksen haastateltavat vaikuttavat haastattelun perusteella täyttävän onnellisen työntekijän kriteerit, sillä haastateltavat kuvasivat pääasiassa positiivisia tekijöitä työmotivaatiosta ja henkisestä työhyvinvoinnista keskusteltaessa. Haastateltavat kokevat työssään myös paljon positiivisia tunteita, kuten onnistumisen iloa ja yhteenkuuluvuutta. Case-yrityksessä on haastateltavien mukaan positiivinen sosiaalinen ilmapiiri ja työ tarjoaa riittävästi haasteita ja merkityksellisyyttä. Haastateltavat kaipasivat kuitenkin lisää vapautta, sillä he kokivat korkeat tehokkuusvaatimukset stressaavina.

JDR-mallin mukaan jokaisessa työpaikassa on tunnistettavissa riskitekijöitä, jotka pahimmillaan johtaa työuupumukseen. Riskitekijöitä ovat työn vaatimukset ja työn voimavarat. Korkeat vaatimukset ja vähäiset voimavarat johtavat heikentyneeseen työhyvinvointiin ja motivaatioon, kun taas vastaavasti korkeat voimavarat kasvattavat motivaatiota ja hyvinvointia. JDR-mallin mukaan työhyvinvointi syntyy työn voimavarojen ja työn vaatimusten tasapainosta. (Schaufeli & Taris, 2014; De Jonge ym. 2013: 91-92; Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004; Demerouti ym. 2001.) Tämän tutkimuksen haastateltavat nimesivät sekä työn vaatimuksia että työn voimavaroja tutkimuksen teemoista keskusteltaessa. Pääasiassa haastateltavat kuitenkin kuvasivat työn voimavaroja sekä työmotivaatiosta että henkisestä työhyvinvoinnista keskusteltaessa. Haastateltavat kokivat suurimmaksi työn vaatimustekijäksi korkeat tehokkuusvaatimukset, mutta he nostivat kuitenkin esille useita työn voimavaratekijöitä, joilla selvitä työn vaatimuksista.

6.2. Tutkimustulosten hyödynnettävyys case-yrityksessä

Tutkimustuloksista päällimmäisenä nousee esille se, miten haastatellut työntekijät lähestyivät tutkimuksen kohteena olevia teemoja, työmotivaatiota ja henkistä työhyvinvointia, pääasiassa positiivisista näkökulmista. Sekä työmotivaation että henkisen työhyvinvoinnin nähtiin muodostuvan positiivisten tekijöiden kuten hyvän työilmapiirin tai työn ilon kokemusten myötä enemmän kuin negatiivisten tekijöiden, kuten stressin puuttumisen kautta. Tutkijalle jäi myös vahva tunne siitä, että haastatellut työntekijät ovat sekä motivoituneita, että voivat henkisesti hyvin, sillä työntekijät kuvasivat useita työhön liittyviä positiivisia tunteita ja lisäksi jo aiemmin työhyvinvointipalautteiden kautta kerätty tieto tukee tätä väittämää. Työmotivaation muodostumisesta keskusteltaessa haastatellut työntekijät keskittyivät kuvailemaan lähinnä sisäisen motivaation lähteitä, ulkoisten sijaan. Vain muutama työntekijä esimerkiksi mainitsi palkan motiivikseen tehdä kyseistä työtä, mikä ei tietenkään tarkoita etteikö palkka tai muut ulkoisen motivaationmuodostumiseen vaikuttavat tekijät olisi motivaation lähteinä myös haastatteluun osallistuneilla. Tutkimuksen kannalta on kuitenkin merkittävää, että haastateltavat itse eivät näitä tuoneet esille enempää.

Haastateltavat toivat ainoastaan muutamia epäkohtia ja työmotivaatioon ja henkiseen työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä esille. Vaikka esiin nousseiden negatiivisten tekijöiden, positiivisen palautteen ja arvostuksen puutteen sekä korkeiden tehokkuusvaatimusten, voidaan katsoa olevan siinä mielessä merkittäviä työntekijöiden työmotivaatioon ja henkiseen työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä, että suurin osa haastatelluista nostivat ne esiin, on case-yrityksen työntekijöillä myös voimavaroja näiden työn vaatimusten käsittelyyn. Näitä voimavaroja ovat esimerkiksi tutkimustuloksissa jo aiemmin kuvatut hyvät työkaverit, hyvä työilmapiiri, työssä koetun onnistumisen tunteet, sisäinen halu olla hyvä, haasteet, kehittymismahdollisuudet, työn vaihtelevuus ja työssä koettu arvostus. Case-yrityksen työntekijät myös kokevat työssään sekä yhteisöllisyyttä että kyvykkyyttä. Työn vaatimuksia ei tule vähätellä, mutta kuten aiempi teoreettinenkin tutkimus osoittaa, keskittymällä niihin asioihin, jotka ovat hyvin ja miettimällä miten voidaan tehdä vielä paremmin, voidaan luoda positiivinen kehä. Case-yrityksen työntekijöillä on käytössään jo nyt paljon työn voimavaroja ja näin ollen yrityksellä on hyvät lähtökohdat HR strategian mukaisten onnellisten työntekijöiden saavuttamisessa.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys liittyi työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin yhteyteen. Suurin osa haastatteluista koki, että henkisellä työhyvinvoinnilla on suurempi

vaikutus työmotivaatioon kuin, mitä työmotivaatiolla on henkiseen työhyvinvointiin. Tämän takia case-yrityksessä tulisi ottaa huomioon, että työntekijöiden työmotivaation parantamisessa ja kehittämisessä henkinen työhyvinvointi on avainasemassa. Henkinen työhyvinvointi luo pohjan työmotivaation muodostumiselle, joten ennen kuin työmotivaatiota itsessään lähdetään kehittämään tulisi niin sanotut pohjatyöt hoitaa kuntoon eli varmistaa, että työntekijät voivat henkisesti hyvin. Henkisesti hyvinvoivat työntekijät kokevat myös työnsä motivoivaksi.

6.3. Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen arvioinnissa on tärkeää arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Laadullista tutkimusta arvioitaessa huomio tulee kiinnittää tutkimuksen totuuteen ja objektiiviseen tietoon. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. (Tuomi & Sarajärvi, 2013: 134-136.) Validiteetilla tarkoitetaan sitä, missä määrin tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu eli sitä, mitä on ollut tarkoituskin tutkia. Reliabiliteetilla taas tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. (Koskinen ym. 2005: 254-255.) Laadullisen tutkimuksen piirissä validiteetin ja reliabiliteetin käyttöä tutkimuksen arvioinnissa on kritisoitu, siksi että ne vastaavat lähinnä määrällisen tutkimuksen arvioinnin tarpeisiin (Tuomi & Sarajärvi, 2013: 136.) Laadullisessa tutkimuksessa validiteetin ja reliabiliteetin tarkastelu voidaan korvata esimerkiksi Lincolnin ja Guban vuonna 1985 kehittämän luotettavuuden arvioinnin mallilla (Koskinen ym. 2005: 256-257). Luotettavuuden arvioinnin malli koostuu neljästä osa-alueesta, joiden kautta tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida. Nämä osa-alueet ovat tutkimuksen siirrettävyys (transferability), luotettavuus (credibility), riippuvuus (dependability) ja vahvistettavuus (conformability). (Kananen, 2008: 125-127.)

Tutkimuksen siirrettävyydellä eli yleistettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten pitävyyttä myös muissa tapauksissa ja yhteyksissä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tutkimuksen tuloksissa tulisi olla havaittavissa jonkin verran samankaltaisuutta aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin. (Kananen, 2008: 126.) Työmotivaatiota ja henkistä työhyvinvointia on tutkittu paljon ja tämän tutkimuksen tuloksissa on havaittavissa yhtäläisyyksiä erityisesti työmotivaatioon ja henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden osalta.

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimustulosten tulee olla luotettavia ja uskottavia. Luotettavuus saavutetaan riittävällä perehtymisellä aiheeseen, riittävällä aineiston määrällä ja tutkimustulosten objektiivisella tarkastelulla. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa käyttämällä useaa tutkimusmenetelmää. (Kananen, 2008: 126; Koskinen ym. 2005: 257.) Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan syvällinen perehtyminen tutkittavan aiheen teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksen aineisto koostuu 19 case-yrityksen työntekijän teemahaastattelusta. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että haastateltavia oli melko paljon ja haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti. Luotettavuutta lisää myös se, että jokainen haastattelu litteroitiin sanasta sanaan ja tutkimustulosten esittelyssä on käytetty myös runsaasti sitaatteja. Toisaalta luotettavuutta vähentää se, että haastateltavat työskentelevät case-yrityksessä, joka on myös tämän tutkimuksen toimeksiantaja ja jonka tiloissa haastattelut pidettiin. Haastateltavat ovat siis voineet kokea edustavansa haastattelutilanteessa työnantajaansa tai kokeneet muuten, etteivät voi täysin vapaasti vastata haastattelussa esitettyihin kysymyksiin.

Tutkimuksen riippuvuudella tarkoitetaan, että tutkimusprosessi on looginen, jäljitettävissä ja hyvin dokumentoitu (Koskinen ym. 2005: 257). Tämä tutkielma on pyritty rakentamaan loogisesti siten, että teoreettisen viitekehyksen muodostamista on seurannut tutkimuksen teko. Tutkimuksessa on tuotu selkeästi esille se, miten tutkimusprosessi on toteutettu ja mitä vaiheita siihen on kuulunut. Tutkimuksessa on noudatettu kauppatieteellisen tiedekunnan ohjeita ja jokainen tutkimuksessa käytetty lähde on merkitty lähdeluetteloon.

Tutkimuksen vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka yksimielisiä myös muut tutkijat ovat tuloksista ja päätyvätkö he samaan lopputulokseen. Vahvistettavuudella viitataan myös siihen kuinka tulokset ja tulkinta on onnistuttu yhdistämään tietoon niin, että muidenkin kuin tutkijan on helppo ymmärtää tutkimusta. (Kananen, 2008: 127; Koskinen ym. 2005: 257.) Teksti on pyritty muodostamaan mahdollisimman selkeäksi ja yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, jota on helppo ymmärtää. Tutkimustulosten esittelyssä on käytetty runsaasti sitaatteja ja johtopäätökset on pyritty perustelemaan teoreettisen viitekehyksen kautta, joten uskon että myös muut tutkijat olisivat päätyneet samaan lopputulokseen kuin tämän tutkimuksen tekijä.

6.4. Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa tutkittiin, mitä case-yrityksessä työskenteleville tuotannon työntekijöille tarkoittavat teemat työmotivaatio ja henkinen työhyvinvointi sekä millaisena he näkevät työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin yhteyden toisiinsa. Haastatteluissa nousi esille pitkälle samoja tekijöitä sekä työmotivaation että työhyvinvoinnin teemoissa. Tähän tutkimukseen osallistui nimenomaan case-yrityksen tuotannossa työskenteleviä työntekijöitä, mutta tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia myös, mitä tutkitut teemat tarkoittavat toimihenkilötehtävissä työskenteleville työntekijöille ja miten he näkevät työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin yhteyden toisiinsa. Mielenkiintoista olisi myös selvittää eroavatko työntekijöiden ja toimihenkilöiden kokemukset toisistaan. Lisäksi tämän tutkimuksen haastateltavat tulivat tiimeistä, joissa työhyvinvointipalautteen perusteella voidaan verrattain hyvin. Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista selvittää, eroavatko työntekijöiden käsitykset työmotivaatiosta ja henkisestä työhyvinvoinnista sellaisissa tiimeissä, joiden työntekijät eivät voi yhtä hyvin.

Työmotivaatioon ja henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä työntekijät nostivat esille pääasiassa positiivisia tekijöitä kuten hyvät työkaverit, työssä koetut onnistumisen tunteet ja työn sisällön mielekkyys, vaihtelevuus ja kehitysmahdollisuudet. Negatiivisesti työmotivaation ja henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä haastateltavat nostivat esille ainoastaan korkeat tehokkuusvaatimukset ja negatiivisen palautteen, arvostuksen puutteen ja esimiestyön case-yrityksessä. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin parantamisen keinoja. Tutkimuksessa olisi mielenkiintoista keskittyä siihen saavutetaanko työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin parantamisessa parempia tuloksia panostamalla työmotivaatioon ja henkiseen työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttaviin tekijöihin vai keskittymällä negatiivisten tekijöiden poistamiseen.

Haastateltavat kokivat työmotivaatioon ja henkiseen työhyvinvointiin ja etenkin niiden yhteyteen liittyvät kysymykset haastaviksi. Tutkijalle jäi kuva, että he eivät täysin ymmärtäneet käsitteiden eroa tai käsitteiden merkitystä yleisesti. Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista keskittyä siihen, miksi näin oli. Olisi myös mielenkiintoista tutkia, vaikuttaisiko työntekijöiden vastauksiin se, jos heille olisi avattu etukäteen tutkittujen teemojen teoreettista viitekehystä. Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, mutta yksi keino päästä syvällisemmin kiinni tutkittavien ymmärrykseen työmotivaatiosta ja henkisestä työhyvinvoinnista ja näiden yhteydestä

voisi olla ryhmä haastatteluiden pitäminen, jolloin haastateltavat voisivat tarkastella omaa näkemystään ja kokemuksiaan muiden kautta. Uskon, että ryhmäkeskustelussa voisi syntyä syvällisempää ajattelua ja tutkiskelua tutkittavista teemoista ja niiden yhteydestä toisiinsa.

LÄHDELUETTELO

- Aziri, Brikend (2011). *Job satisfaction: A literature review*. Management Research and Practise 3:4, 77-86.
- Backer, Arnold & Demerouti Evangelia (2007). *The Job Demands-Resources model: state of the art*. Journal of Managerial Psychology 22:3, 309-328.
- Baumeister, Roy (2015). *Toward a theory of motivation: Problems, Challenges, opportunities, and the big picture*. Motivation and Emotion 40:1, 1-10.
- Brayfield, Arthur, & Rothe, Harold (1951). *An index of job satisfaction*. Journal of Applied Psychology 35:5, 307-311.
- Bäckström Ingela & Pernilla Ingelsson (2016). *Measuring Appreciative Inquiry, Lean and Perceived Co-worker Health*. Quality Innovation Prosperity 20: 2, 105-118.
- Chen, Peter & Li, Yiqiong (2014). *Occupational health and safety*. Teoksessa: *Workplace Well-Being: How to build psychologically healthy workplaces*. Toim. Day, Arla, Kelloway, Kevin & Hurrell Joseph. John Wiley & Sons, Incorporated. ISBN: 9781118469415.
- Cooper, Gary & Bevan Stephen (2014). *Business benefits of a healthy workforce*. Teoksessa: *Workplace Well-Being: How to build psychologically healthy workplaces*. Toim. Day, Arla, Kelloway, Kevin & Hurrell Joseph. John Wiley & Sons, Incorporated. ISBN: 9781118469415.
- Cordes, Cynthia & Dougherty, Thomas (1993). *A review and integration of research on job burnout*. Academy of Management Review 18, 621–56.
- Dartey-Baah, Kwasi (2010). *Job Satisfaction and Motivation: Understanding its impact on employee commitment and organisational performance*. Academic Leadership 8:4.
- Day, Arla & Randall Krista (2014). *Building foundation for psychologically healthy workplaces and well-being*. Teoksessa: *Workplace Well-Being: How to build*

psychologically healthy workplaces. Toim. Day, Arla, Kelloway, Kevin & Hurrell Joseph. John Wiley & Sons, Incorporated. ISBN: 9781118469415.

Deci, Edward (1971). *The Effects of Externally Mediated Rewards in Intrinsic Motivation*. *Journal of Personality and Social Psychology* 18:1, 105-115.

Deci, Edward, Connell, James, Ryan, Richard (1989). *Self-Determination in a Work Organization*. *Journal of Applied Psychology* 74:4, 580-590.

Deci, Edward & Ryan, Richard (2000). *The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. *Psychological Inquiry*. 11(4): 227-268.

DeJonge, Jan, Demerouti, Evangelia & Dormann, Christian (2013). *Current teoretical perspectives in work psychology*. Teoksessa: *Introduction to contemporary work psychology*. Toim. Peeters, Maria, De Jonge, Jan & Taris, Toon. UK: John Wiley & Sons. ISBN: 978-119-94553-6.

DeJoy, David & Della, Lindsay (2014). *Culture, communication and making workplaces healthier*. Teoksessa: *Workplace Well-Being: How to build psychologically healthy workplaces*. Toim. Day, Arla, Kelloway, Kevin & Hurrell Joseph. John Wiley & Sons, Incorporated. ISBN: 9781118469415.

Demerouti, Evangelista, Bakker, Arnold, Nachreiner, Friedhelm & Schaufeli, Wilmar (2001). *The job demands-resources model of burnout*. *Journal of Applied Psychology* 86, 499-512.

Diener, Ed (2000). *Subjective well-being*. *American Psychologist* 55, 34–43.

Diener, Ed & Diener, Carol (1996). *Most people are happy*. *Psychological Science* 96, 181–185.

Dimotakis, Nikolaos, Scott, Brent, & Koopman, Joel (2011). *An experience sampling investigation of workplace interactions, affective states, and employee well-being*. *Journal of Organizational Behavior*, 32:4, 572–588

- Ellemer, Naomi, De Gilder, Dick & Haslam Alexander (2004). *Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance*. *Academy of Management Review* 29:3, 459-478.
- Erdogan, Berrin & Bauer, Talya (2005). *Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations*. *Personnel Psychology*, 58(4): 859–891.
- Fisher, Cynthia (2010). *Happiness at Work*. *International Journal of Management Reviews* 12, 384-412.
- Ford, Robert & Bowen, David (2008). *A service-dominant logic for management education: It's time*. *The Academy of Management Learning and Education*, 7(2): 224–243.
- Furnham, Adrian, Eracleous, Adereas & Chamorro-Premuzic, Tomas (2009). *Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five*. *Journal of Managerial Psychology* 24:8, 765-779.
- Gagne, Marylène & Deci, Edward (2005). *Self-determination theory and work motivation*. *Journal of Organizational Behavior* 26, 331-326.
- Gagne, Marylene & Vanskeentiste (2013). *Self-determination theory's contribution to positive organizational psychology*. *Advances in Positive Organizational Psychology* 1, 61-82.
- Grant, Adam & Parker, Sharon (2009). *Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives*. *The Academy of Management Annals*, 3:1, 317–375.
- George, Jennifer (1990). *Personality, affect, and behavior in groups*. *Journal of Applied Psychology* 75, 107–116.
- Hakanen, Jari (2002a). *Työuupumuksesta työn imuun - positiivisen työhyvinvointikäsitteen ja menetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatioissa*. *Työ ja Ihminen* 16, 42-58.

- Hakanen, Jari (2002b). *Työn imu ja työuupumus - laajennetun työhyvinvointimallin kehittäminen ja Testaaminen*. Psykologia 37, 291-301.
- Hakanen, Jari (2004). *Työuupumuksesta työn imuun - työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, Jari (2009). *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? - kohti laadukasta työelämää*. Työsuojelurahaston tilaama selvitys.
- Hendersson, Sheila (2000). "Follow your bliss", *A process for career happiness*. Journal of Counseling & Development 78, 305-315.
- Herzberg, Frederick (1968). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review 46:1, 53-62.
- Herzberg, Frederick, Mauser Bernard & Snyderman Barbara Bloch (2017). *The motivation to work*. USA: Routledge. ISBN: 13:978-1-56000-624-3, Alkuperäinen julkaisu: New York: Wiley (1959).
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2001). *Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus ISBN: 978-952-4958-868
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi ISBN: 978-951-31-4836-2
- Hoppock, Robert & Robinson, Alan (1951). *Job Satisfaction, Researches of 1950*. The Vocational Guidance Journal 29:8, 572-578.
- Kahn, William (1993). "Caring for the Caregivers: Patterns of Organizational Caregiving." *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 539–563.
- Kananen, Jorma (2008). *Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino ISBN: 978-951-830-146-5
- Kauhanen, Juhani (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä, kehittämisohjelman laatiminen*. 1.painos. Viro: Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin Kamari Oy ja tekijä. ISBN: 978-952-246-396-8

- Kauppila Olli-Pekka (2018). *How does it feel and how does it look? The role of employee motivation in organizational learning type*. Journal of Organizational Behaviour 39, 941-955.
- Kelloway, Kevin & Day, Arla (2005). *Building healthy workplaces: Where we need to be*. Canadian Journal of Behavioral Science 37: 4, 309-312.
- Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Gummerus Kirjapaino Oy ISBN: 951-768-175-5
- Kruglanski, Arie, Chernikova, Marie & Kopetz, Catalina (2015). *Motivation Science*. Teoksessa: *Emerging trends in the social and behavioural sciences*. Toim. Scott, R. & Kosslyn S. New York: Wiley.
- Latham, Gary & Locke, Edwin (1979). *Goal setting—A motivational technique that works*. Organizational Dynamics 8:2, 68-80.
- Latham, Gary & Pinder Craig (2005). *Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century*. Annual Review of Psychology 56, 485-516.
- Lawler, Edward (1969). *Job Design and Employee Motivation*. Personnel Psychology 22:4, 426-435.
- Lee, Raymond & Ashforth, Blake (1996). *A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout*. Journal of Applied Psychology 81, 123–33.
- Liker, Jeffrey (2010). *Toyotan tapaan*. Helsinki: Readme.fi ISBN: 978-952-220-226-0.
- Liker, Jeffrey (2004). *The Toyota Way*. New York: McGraw-Hill ISBN: 9780071392310.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut (2016). *Työhyvinvointi*. Liettua: Talentum Media ja kirjoittajat ISBN: 978-952-14-2975-0

- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (2014). *Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostavuus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. ISBN 978-951-53-3545-6
- Maslach, Christina, Schaufeli, Wilmar & Leiter, Michael (2001). *Job burnout*. Annual Review of Psychology 52, 397–422.
- Maslach, Christina & Jackson, Susan (1981). *The measurement of experienced burnout*. Journal of Occupational Behavior 2, 99-113.
- Maslow, Abraham (1943). *A Theory of Human motivation*. Psychological Review 50, 370-396.
- Maslow, Abraham (1954). *Motivation and Personality*. 3.painos. USA: HarperCollinsPublishers. ISBN 0-06-041987-3.
- Mitchell, Terence (1997). *Matching Motivational Strategies with Organizational Context*. Research in Organizational Behavior 19, 60-62.
- Mitchell, Terence (1982). *Motivation: New directions for theory, research, and practice*. The Academy of Management Review 7:1, 80-88.
- Nielsen Karina (2014). *Leadership and climate in psychologically healthy workplace*. Teoksessa: Workplace Well-Being: *How to build psychologically healthy workplaces*. Toim. Day, Arla, Kelloway, Kevin & Hurrell Joseph. John Wiley & Sons, Incorporated. ISBN: 978-111-8469-415.
- Niemiec, Cristopher, Ryan, Richard, & Deci, Edward (2009). *The path taken: Consequences of attaining intrinsic and extrinsic aspirations in post-college life*. Journal of Research in Personality 43:3, 291–306.
- Nydegger, Rudy & Enides, Colby (2017). *The Psychology Of Work: Changes In The 21st Century*. International Business & Economics Research Journal (IBER) 16:3, 197-208.
- Ouweneel Else, Le Blanc, Pascale & Schaufeli, Wilmar (2012). *Don't Leave Your Heart at Home*. Career Development International 17: 6, 537-556.

- Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka (1987). *Motivaatio*. Helsinki: Otava. 122 s. ISBN 951-1-09545-5.
- Petrescue, Alina Ileana & Simmons, Rob (2008). *Human Resource Management Practices and Workers` Job Satisfaction*. *International Journal of Manpower* 29: 7, 651-667.
- Porath, Christine, Spreitzer, Gretchen, Gibson, Cristina, & Garnett, Flannery (2012). *Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement*. *Journal of Organizational Behavior* 33:2, 250–275.
- Robbins, Stephen & Judge, Timothy (2008). *Essentials of Organizational Behavior*. USA: Pearson Prentice Hall. ISBN-13:978-0-13-243152-1
- Russell, James (1980). *A circumplex model of affect*. *Journal of Personality and Social Psychology* 39: 1161–1178.
- Ryan, Richard & Deci Edward (2000). *When rewards compete with nature: The undermining of intrinsic motivation and self-regulation*. *Teoksessa: Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance*. Toim. Sansone, Carol & Harackiewicz Judith. Elsevier Science & Technology. ISBN: 9780126190700.
- Ryan, Richard & Deci, Edward. (2008). *From Ego Depletion to Vitality: Theory and Findings Concerning the Facilitation of Energy Available to the Self*. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(2): 702– 717.
- Salanova, Marisa & Llorens Susana (2014). *Employee Empowerment and Engagement*. *Teoksessa: Workplace Well-Being: How to build psychologically healthy workplaces*. Toim. Day, Arla, Kelloway, Kevin & Hurrell Joseph. John Wiley & Sons, Incorporated. ISBN: 9781118469415.
- Sauter, Steven, Murphy Lawrence & Hurrell, Joseph (1990). *Prevention of work-related psychological disorders: A national strategy proposed by National Institute of Occupational Safety and Health (NIOSH)*. *American Psychologist* 45: 10, 1146-1158.

- Schaufeli, Wilmar, Salanova, Marisa, González-Roma, Vicente, & Bakker, Arnold. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*. *The Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, Wilmar & Bakker, Arnold (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*. *Journal of Organizational Behavior* 25, 293-315.
- Schaufeli, Wilmar & Taris, Toon (2014). *A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health*. *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach*, 43-68. New York: Springer Science + Business Media.
- Seligman, Martin (1999). *The president's address*. *American Psychologist* 54:8, 559–562.
- Simon, Lauren, Judge, Timothy & Halvorsen-Ganepola, Marie (2010). *In Good Company? A Multi-level, Multi-level Investigation of the Effects of Coworker Relationship on Employee Well-Being*. *Journal of Vocational Behavior* 76: 3, 534-546.
- Sinokki, Marjo (2016). *Työmotivaatio*. 1.painos. Helsinki: Tietosanoma Helsinki. ISBN 978-951-885-405-3
- Spector, Paul (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. USA: Sage Publications, Inc. ISBN: 9780761989233
- Spreitzer, Gretchen, & Porath, Christine (2012). *Creating Sustainable Performance*. *Harvard Business Review*, 2: 1-7.
- Steers, Richard M. & Lyman W. Porter (1987). *Motivation and Work Behavior*. 4.painos. New York : McGraw-Hill. ISBN 0-07-060948-9.
- Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa (2010). *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Keuruu: Kirjoittajat ja Kustannusosakeyhtiö Otava ISBN: 978-951-1-24304.

- Tarkkonen, Juhani (2013). *Toimielin ja henkilöstön hyvinvointi, Päätöksentekijän haasteita ja mahdollisuuksia*. EU: UNIPress ISBN: 978-951-579-468-0
- Tarkkonen, Juhani (2012). *Työhyvinvointi johtamistehtävänä, Periaatteet, rakenteet ja käytännöt*. EU: UNIPress ISBN: 978-951-579-413-0
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi ISBN: 978-951-31-5369-4
- Työterveyslaitos (2018). Saatavilla: <https://www.ttl.fi/> Viitattu: 2.4.2019
- Vartiainen, Matti & Kirsi Nurmela (2002). *Tavoitteet ja tulkinnat - motivaatio ja palkitseminen työelämässä*. Teoksessa: *Mikä meitä liikuttaa – modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Toim. Salmela-Aro, Katariina & Nurmi Jan-Erik Jyväskylä: PS-kustannus. ISBN 952-451-055-3.
- Weiss, Howard and Cropanzano, Russell (1996). *Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*. *Research in Organizational Behavior* 18, 1–74.
- Wiley, Carolyn (1997). *What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys*. *International Journal of Manpower*, 18:3, 263-280.
- Williams, Bob (2004) *The Power of Appreciative Inquiry*. *Management Learning* 35: 3, 359.
- Virolainen Harri (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Helsinki: BoD- Books on Demand. ISBN: 978-952-286-491-8.
- Zwetsloot, Gerard & Pot, Frank (2004). *The Business Value of Health Management*. *Journal of Business Ethics* 55:2, 115-124.

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelussa esitetyt kysymykset

1. Mitä sinulle tarkoittaa työmotivaatio?
2. Mitä sinulle tarkoittaa henkinen työhyvinvointi?
3. Millaisena näet työmotivaation ja henkisen työhyvinvoinnin yhteyden toisiinsa?

Lisäksi näitä kolmea pääkysymystä täydennettiin tarpeen mukaan seuraavilla tarkentavilla kysymyksillä:

- Mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon?
- Mitkä tekijät kasvattavat työmotivaatiota?
- Mitkä tekijät heikentävät työmotivaatiota?
- Mitkä tekijät vaikuttavat henkiseen työhyvinvointiin?
- Mitkä tekijät kasvattavat henkistä työhyvinvointia?
- Mitkä tekijät heikentävät henkistä työhyvinvointia?
- Miten työmotivaatio vaikuttaa henkiseen työhyvinvointiin?
- Miten henkinen työhyvinvointi vaikuttaa työmotivaatioon?
 - o Kummin päin näet yhteyden siis voimakkaampana?

LIITE 2. Työhyvinvointipalautteen kysymykset

Pohdi ja vastaa kysymyksiin asteikolla 1-4 (1 = eri mieltä 4 = samaa mieltä). Rastita vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten omaa suhtautumistasi väitteeseen. Vastaa myös avoimiin kysymyksiin.

1. Pidän työstäni	1	2	3	4
2. En koe työtäni fyysisesti raskaaksi	1	2	3	4
3. Koen työni riittävän haasteelliseksi	1	2	3	4
4. Töihin on mielestäni kiva tulla	1	2	3	4
5. Tiimissäni tehdään töitä tehokkaasti ja laadukkaasti	1	2	3	4
6. Tiimissäni on hyvä tekemisen meininki	1	2	3	4
7. Koen, että minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni	1	2	3	4
8. Koen saavani riittävästi palautetta työstäni	1	2	3	4
9. Palaverikäytäntömme ovat mielestäni toimivat	1	2	3	4
10. Koen työympäristöni viihtyisäksi ja turvalliseksi	1	2	3	4
11. Tiiminvetäjäni on osaava	1	2	3	4
12. Koen itseni onnelliseksi työssäni	1	2	3	4