



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Teemu Harjuhahto

**Yksilö- ja yhteisölähtöisten
työmotivaationäkemyksen keskinäinen
ristiriitaisuus**

Millaisin keinoin työmotivaatiota johdetaan?

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

| | | | |
|--------------------------|--|-------------------|----|
| Tekijä: | Teemu Harjuhahto | | |
| Tutkielman nimi: | Yksilö- ja yhteisölähtöisten työmotivaationäkemyksen keskinäinen ristiriitaisuus: Millaisin keinoin työmotivaatiota johdetaan? | | |
| Tutkinto: | Hallintotieteiden maisteri | | |
| Oppiaine: | Julkisjohtaminen | | |
| Työn ohjaaja: | Esa Hyyryläinen | | |
| Valmistumisvuosi: | 2025 | Sivumäärä: | 89 |

TIIVISTELMÄ:

Motivaatio on läsnä ihmisen elämässä ja sen kaikessa päivittäisessä tekemisessä. Motivaatio ohjaa käytöstämme niin tiedostetusti kuin tiedostamattakin jokaisessa hetkessä. Tämän vuoksi motivaatio, sen tutkiminen sekä pyrkimys sen ymmärtämisestä ovat tärkeitä tekijöitä organisaatioiden toiminnan tehostamiseksi. Hyvin motivoituneet työntekijät ovat sellainen voimavara ja kilpailuetu organisaatioille, jollaista on mahdotonta korvata millään resursseilla. Motivoituneet työntekijät jaksavat päivittäin kiinnostua ja innostua arkisesta työstä, ja tämä innostuneisuus virittää heidät ponnistelemaan kohti parempia tuloksia sekä organisaation tavoitteita. Tutkimuksen kohteeksi rajattiin julkiset organisaatiot, ja etenkin niiden keskuudessa motivaatiojohtamisen merkitys korostuu, koska taloudelliset resurssit ovat usein yksityistä sektoria heikommat.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan kolmen eri motivaatioteorian näkemyksiä työntekijöitä motivoivista tekijöistä sekä pureudutaan motivaatiojohtamisen kompleksisuuteen ja haasteellisuuteen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tarkastelee aluksi motivaatiota käsitteenä ja ilmiönä, ja jatkaa sen jälkeen valittujen motivaatioteorioiden pariin. Tutkimuksessa käytetyt motivaatioteoriat ovat Abraham Maslow'n tarvehierarkia, Douglas McGregorin X- ja Y-teoria sekä Frederick Herzbergin motivaatio-hygieniateoria. Kunkin teorian kohdalla käsitellään sitä, mikä niiden mukaan motivoi ihmisiä työntekoon. Motivaatioteorioiden jälkeen teoriaosuudessa tarkastellaan motivaatiojohtamista ilmiönä sekä erilaisten motivaationäkemyksien ja tutkimuksessa käytettyjen motivaatioteorioiden kompleksisuutta sekä keskinäistä ristiriitaisuutta. Itse tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna, johon osallistui yksitoista julkisella sektorilla työskentelevää esihenkilöä. Haastattelu sisälsi teemoittain avoimia kysymyksiä, johon vastaajat saivat vastata omin sanoin kaiken sen, mitä kuhunkin kohtaan halusivat.

Tutkimuksen perusteella nykypäivän julkisten organisaatioiden esihenkilötyössä työskentelevillä henkilöillä on vahva näkemys siitä, kuinka motivaatiota tulisi teoriatasolla johtaa. Esihenkilöiden vastauksissaan esille tuomista näkemyksistä löytyi myös paljon yhtymäkohtia motivaatioteorioiden tarjoamiin ratkaisuihin. Esihenkilöiden puheista paistoi vahva ymmärrys motivaation ja motivoituneiden sekä hyvinvoivien alaisten merkityksestä organisaatiolle, ja siksi tämänkaltaisiin asioihin kerrottiin panostettavan organisaatioiden päivittäisessä toiminnassa. Myös erilaiset johtamistyöhön sekä julkisten organisaatioiden ulkoisiin tekijöihin liittyvät haasteet tiedostettiin varsin selvästi esihenkilöiden ajatuksissa, ja vastauksista kävikin ilmi, että näihin haasteisiin on pyritty vastaamaan monin erilaisin keinoin.

AVAINSANAT: motivaatio, johtaminen, motivaatiojohtaminen, motivaatioteoriat, julkiset organisaatiot

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 1.1 | Tutkimuksen tausta | 6 |
| 1.2 | Tutkimuksen rakenne | 7 |
| 2 | Motivaatio | 9 |
| 2.1 | Työmotivaatio | 11 |
| 2.2 | Ulkoinen motivaatio | 12 |
| 2.3 | Sisäinen motivaatio | 13 |
| 3 | Motivaatioteoriat | 15 |
| 3.1 | Maslow'n tarvehierarkia | 15 |
| 3.1.1 | Fysiologiset tarpeet | 18 |
| 3.1.2 | Turvallisuustarpeet | 18 |
| 3.1.3 | Sosiaaliset tarpeet | 19 |
| 3.1.4 | Arvostuksen tarpeet | 19 |
| 3.1.5 | Itsensä toteuttamisen tarpeet | 20 |
| 3.2 | McGregorin X- ja Y-teoria | 21 |
| 3.2.1 | X-teoria | 22 |
| 3.2.2 | Y-teoria | 22 |
| 3.3 | Herzbergin motivaatio-hygieniateoria | 23 |
| 3.3.1 | Motivaatiotekijät | 25 |
| 3.3.2 | Hygieniatekijät | 25 |
| 4 | Motivaatiojohtaminen | 26 |
| 4.1 | Motivoiminen ulkoisilla kannustimilla | 31 |
| 4.2 | Sisäisen motivaation johtaminen | 34 |
| 4.3 | Johtajan henkilökohtainen motivaatio | 34 |
| 4.4 | Onnistuneen motivaatiojohtamisen haasteita | 35 |
| 5 | Teorioiden ja näkemysten kompleksisuus sekä keskinäinen ristiriitaisuus | 37 |
| 5.1 | Miksi motivaatio ja motivaatiojohtaminen ovat niin kompleksisia ilmiöitä? | 37 |
| 5.2 | Motivaatiojohtamisen näkeminen yksilökeskeisenä haasteena | 41 |

| | | |
|-------|--|----|
| 5.3 | Motivaatiojohtamisen näkeminen yhteisökeskeisenä haasteena | 42 |
| 6 | Tutkimusmenetelmä ja aineisto | 44 |
| 7 | Käytännön motivaatiojohtaminen | 46 |
| 7.1 | Motivaatio käytännön tasolla | 46 |
| 7.2 | Motivaatioteoriat käytännön tasolla | 51 |
| 7.2.1 | Maslow'n tarvehierarkia käytännön tasolla | 57 |
| 7.2.2 | McGregorin X- ja Y-teoria käytännön tasolla | 62 |
| 7.2.3 | Herzbergin motivaatio-hygieniateoria käytännön tasolla | 68 |
| 7.3 | Motivaatiojohtaminen käytännön tasolla | 71 |
| 8 | Päätelmät | 77 |
| | Lähteet | 80 |
| | Liitteet | 84 |
| | Liite 1. Haastattelurunko | 84 |
| | Liite 2. Haastattelukutsu | 88 |

Kuviot

| | | |
|----------|--|----|
| Kuvio 1. | Maslow'n tarvehierarkian pyramidimalli (Viitala & Jylhä, 2019, s. 234) | 17 |
|----------|--|----|

Taulukot

| | | |
|-------------|--|----|
| Taulukko 1. | Maslow'n tarvehierarkian perustavat oletukset (Juuti, 2006, s. 45) | 16 |
| Taulukko 2. | McGregorin X- ja Y-teorian perustavaa laatua olevat oletukset (Harisalo, 2008, s. 103–104) | 21 |
| Taulukko 3. | Herzbergin motivaatio- ja hygieniekiijät (Harisalo, 2008, s. 106) | 24 |
| Taulukko 4. | Motivaatiosta kompleksisen ilmiön tekee (Peltonen & Ruohotie, 1991, s. 11–12) | 38 |
| Taulukko 5. | Motivaation syntymiselle otolliset olosuhteet (Viitala & Jylhä, 2019, s. 240–241) | 78 |

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

”Ei ole olemassa ihmistä, jota mikään ei motivoi” (Mayor & Risku, 2015, s. 147). Motivaation tutkimisessa ja määrittelemisessä keskeisin kysymys on se, miksi joku toimii tietyllä tavalla (Liukkonen ym., 2006, s. 11). Motivaatiotutkimuksen lähtökohtana pidettiin oletusta siitä, että organisaation suorituskykyä ja tehokkuutta on mahdollista lisätä vaikuttamalla asiallisesti työntekijöiden motivaatioon (Harisalo, 2008, s. 100).

Kun työntekijä on motivoitunut työtään kohtaan, hän antaa enemmän omasta kapasiteetistaan organisaation käyttöön (Aarnikoivu, 2008, s. 154). Westin (2011, s. 43) mukaan työtyytyväisyys lisää työntekijän motivaatiota työskennellä, mikä vahvistaa juuri niitä ominaisuuksia, joita työnantaja toivoo työntekijöiltään. Nguyen Congin ja Nguyen Vanin (2013, s. 212–218) mukaan johtajan kyky kasvattaa ja ylläpitää henkilöstönsä työmotivaatiota tekee organisaation toiminnasta tehokkaampaa. Tämän vuoksi henkilöstön motivoimiseen on kannattavaa käyttää johdon henkilökohtaisia resursseja, vaikka se viekin heidän aikaansa.

Forsythin (2006, s. 2–3) mukaan motivoitunut työntekijä pitää työtään mielekkäämpänä, viihtyy paremmin työssään ja myös suoriutuu siitä paremmin. Myös työntekijöiden suoritusasteeseen, suorituskykyyn ja työn tehokkuuteen on mahdollista vaikuttaa myönteisellä tavalla onnistuneen motivaatiojohtamisen avulla. Motivaatiojohtamisella onkin merkittävä rooli organisaation menestyksessä, koska ihmisillä on suuri mahdollisuus kasvaa ja kehittyä, toisin kuin muilla organisaation resursseilla (McMahon, 1989, s. 35).

Ihmisten työlleen asettamat odotukset ja vaatimukset ovat kasvaneet koulutustason nousun myötä (Lämsä & Päivike, 2004, s. 80). Organisaation menestymisen kannalta motivoituneet työntekijät ovat keskeisessä asemassa, koska heidän avullaan organisaation on mahdollista kasvattaa toimivuuttaan ja tuottavuuttaan (Juuti, 2006, s. 38). Kun ihmisten odotukset työn korkeaa vapausastetta ja itsenäisyyttä ovat kasvaneet, organisaatioiden haasteeksi on muodostunut kysymys siitä, kuinka ihmisten energia ja luovuus saadaan suunnattua tuotannon lisäämiseen ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Lämsä & Päivike, 2004, s. 80). Myös Westin (2011, s. 33) mukaan työtyytyväisyys lisää sekä tuloksellisuutta että tuottavuutta ja sitä myötä organisaation tehokkuuskin kasvaa.

Motivaatiojohtamisen tavoitteena on aina henkilöstön suoritustason nostaminen. Kuitenkin sen sivussa syntyy usein myös muita organisaation kannalta positiivisia vaikutuksia, kuten tuloksen kasvua ja tyytyväisempiä työntekijöitä. (Salminen, 2017, s. 326–327) Motivoituneet työntekijät ovat siten jo pelkästään taloudellisessa mielessä etu koko organisaatiolle ja siksi motivaation lisäämiseen kannattaa panostaa.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisin keinoin nykypäivän organisaatioiden johtajat pyrkivät johtamaan alaistensa motivaatiota. Haluttun tavoitteen saavuttamista ohjaavat seuraavat tutkimuskysymykset :

1. Millaisia ristiriitoja yksilö- ja yhteisökeskeisissä motivaatioteorioissa on?
2. Millaisena haasteena nykypäivän johtajat näkevät motivaatiojohtamisen?
3. Millä tavalla motivaatioteorioiden esittämät motivaatiotekijät toteutuvat nykypäivän organisaatioiden johtajien motivaatiojohtamisessa?

Motivaatiojohtaminen valikoitui tutkimusaiheeksi siksi, että se on kokonaisuutena kiinnostava aihe tutkittavaksi, ja siitä on kuitenkin tehty varsin vähän konkreettista

tutkimusta. Motivaatiosta ja sen johtamisesta löytyy kuitenkin teoriaa varsin laajasti, mutta teorioiden toteaminen käytännön toiminnassa on jäänyt vähemmälle.

Tutkimuksen aihe on aina ajankohtainen, koska työntekijöiden motivoiminen ei ole määräaikainen projekti vaan jatkuvaa päivittäistä toimintaa. Motivaatiojohtamisen tutkiminen on kiinnostavaa myös siksi, koska voidaan olettaa, että käytännön johtamisessa motivaatiota ei käsitellä ulottuvan niin laajalle alueelle kuin eri motivaatio- ja motivaatiojohtamisteoriat kertovat.

Tutkimus jakautuu teorialukuihin niin, että motivaatiota, motivaatioteorioita sekä motivaatiojohtamista ja siihen liittyviä teorioita tullaan käsittelemään ensin omissa luvuissaan. Tutkimuksessa käytettäväksi motivaatioteorioiksi on valittu kolme hyvin keskeistä teoriaa, jotka ovat Abraham Maslow'n tarvehierarkia, Douglas McGregorin X- ja Y-teoria ja Frederick Herzbergin motivaatio-hygieniateoria. Viimeisissä teория käsittelyissä pääluvuissa pureudutaan motivaation ja motivaatiojohtamisen kompleksisuuteen sekä eri teorioiden välisiin ristiriitaisuuksiin. Tutkimuksen teoriapohja nojaa vahvasti kirjallisuuteen, jota löytyy aiheesta varsin runsaasti.

2 Motivaatio

Peltosen ja Ruohotien (1991, s. 9) mukaan järjestelmää, jonka muodostavat ihmisen inhimillistä käyttäytymistä virittävät ja ohjaavat tekijät, kutsutaan motivaatioksi. Viitala (2021, s. 42) taas kuvaa motivaatioksi yksilön sisäistä voimaa, joka suuntaa ja virittää hänen tekemistään. Motivaatio on sellaisista tekijöistä muodostuva järjestelmä, joka virittää ja ohjaa yksilöiden käyttäytymistä (Ruohotie & Honka, 1999, s. 13).

Singer (1990, s. 454) kuvaa motivaatiota monimutkaisena prosessina, jonka perimmäinen tarkoitus on ajaa ihmistä jotain tiettyä tavoitetta kohti. Motivaatio on aina riippuvainen kaikista vallitsevista tekijöistä, eli henkilön sisäisistä tarpeista sekä ulkoisista kannustimista, jotka vaikuttavat sillä hetkellä työntekijään (Peltonen & Ruohotie, 1987, s. 26–27).

Motivaatio muodostuu yksittäisistä motiiveista, jotka virittävät ja ylläpitävät yksilön käyttäytymisen suuntaa. Motivaatio on siis eräänlainen tila, jonka motiivit saavat aikaan. Motiivit puolestaan muodostuvat ihmisten erilaisista tarpeista, haluista, vieteistä ja sisäisistä yllykkeistä sekä palkkioista ja rangaistuksista. Motiivit ovat aina suuntautuneet jotain ennalta määriteltyä päämäärää kohden, mutta luonteensa puolesta ne voidaan jakaa tiedostettuihin ja tiedostamattomiin motiiveihin. Motivaatiolla on aina vireys, joka viittaa yksilön energiaan ja ajaa hänet käyttäytymään tietyllä tavalla sekä suunta, joka ohjaa yksilön käyttäytymistä jotakin päämäärää kohti (Peltonen & Ruohotie, 1991, s. 9).

Peltosen ja Ruohotien (1991, s. 10) mukaan motivaatio on ilmiönä tilannesidonnainen, mikä näkyy heidän mukaansa jo useimmissa motivaation määritelmässä. Motivaation lähtökohtana on ihmisen luontainen pyrkimys etsiä merkityksiä ja selityksiä kaikelle tekemiselleen (Viitala, 2021, s. 41). Brooks (2009, s. 80) mukaan motivaatio on tahtoa esiintyä ja se on kriittinen mittari yksilön, ryhmän ja koko organisaation menestymiselle. Juuti (2006, s. 37) kuvaa motivaatiota järjestelmäksi, joka virittää ja ohjaa ihmisen

käyttäytymistä. Kelleher (2014, s. 47) puolestaan esittää, että motivaatio on sitoutumisen avaintekijä ja se kertoo, miksi ihmiset tekevät jonkin asian tietyllä tavalla.

McMahlonin (1989, s. 37) mukaan motivoituneen työntekijän tunnuspiirteitä ovat henkilökohtainen tietämys omasta työnkuvasta, tietämys siitä, miten heidän työnsä vaikuttaa organisaation tavoitteisiin ja päämääriin sekä ymmärrys heihin kohdistuvista tulosodotuksista. Juutin (2006, s. 37) mukaan motivoitunut ihminen käyttäytyy päämäärähakuisesti, tarkoituksenmukaisesti, vapaaehtoisesti ja oman tahtonsa alaisesti. Liukkonen ym. (2006, s. 11) puolestaan esittävät, että motivaatio vaikuttaa tekemiseemme ja käyttäytymiseemme jatkuvasti joko suoraan tai tiedostamatta.

Clegg ym. (2011, s. 153) esittävät, että motivaatio liittyy myös olennaisesti ihmisen persoonallisuuteen ja itsesäätelyyn. Liukkosen ym. (2006, s. 11–12) mukaan myös jokin toiminnan ärsyke, joka saa ihmiset tavoittelemaan omia, ryhmänsä tai yhteisönsä tavoitteita, on esimerkki motivaatiosta. Työntekijän persoonallisuus, työtehtävä ja työympäristö vaikuttavat kaikki samaan aikaan motivaation syntymiseen (Viitala & Jylhä, 2019, s. 231). Motivaatiota ei synny, mikäli työntekijä ei itse koe tekemäänsä merkitykselliseksi (Viitala, 2021, s. 41).

Työntekijän motivaatiota kasvattavia tekijöitä ovat oman työnsä kokeminen merkitykselliseksi sekä sen ymmärtäminen tärkeänä osana laajempaa kokonaisuutta (Salminen, 2017, s. 323). Bridger (2015, s. 7) näkee, että työntekijöiden sitoutuminen on prosessi, jossa työntekijät osallistuvat henkilökohtaisesti organisaation menestykseen. Myös Juutin (2006, s. 37) mukaan motivaatio voidaan nähdä kokonaisprosessina, joka muodostuu kaikkien yksilöön vaikuttavien ja hänen mielessään olevien motiivien yhteistuloksena.

Liukkonen ym. (2006, s. 12) esittävät, että motivaatio saa yhtäaikaaisesti ihmisen toimimaan tietyllä tavalla, suuntaa hänen käyttäytymistään ja säätelee samalla sitä. Singerin (1990, s. 454) mukaan motivaatio on monimutkainen prosessi, joka koostuu

fyysisistä, psykologisista, sosiaalisista ja kulttuurisista tarpeista, jotka ovat yhtä aikaa yksilöllisiä ja vuorovaikutteisia, ja joiden tehtävänä on energisoida ihmisen käyttäytymistä.

Tavoitteellisessa toiminnassa, kuten työssä, jossa arviointi tulee ihmisen itsensä ulkopuolelta ja toimintaa ohjaa pyrkimys saavuttaa jokin standardi tai normi, sen luomat ärsykkeet heijastuvat käyttäytymiseemme (Liukkonen ym., 2006, s. 12). Motivaation puute taas syö tärkeän osan omasta itsestämme ja sen seurauksena täyden työpanoksen antaminen ei ole mahdollista (Pink, 2009, s. 134).

Grensingin (1989, s. 101) mukaan motivaatio perustuu juurikin haluun tehdä asioita, sillä yleensä työntekijöillä on kykyjä parempaan suoritukseen, mutta huonon motivaatiojohtamisen takia he eivät työskentele täydellä teholla. Maslow ajatteli motivaation olevan alituisesti vaihtuva voima, joka perustuu ihmisen tiedostamattomiin tarpeisiin. Tämän voiman avulla ihminen pyrkii täyttämään yhä ylemmällä tasolla olevia tarpeitaan. (Ruohotie, 1982, s. 36–37)

Toisistaan voidaan erottaa yleismotivaatio ja tilannemotivaatio. Yleismotivaatio on pysyvämpi ja pidempiaikainen tila, josta esimerkkinä on se, kuinka kiinnostavana henkilö pitää työtään. Yleismotivaatio korostaa motivaation vireyden ja suunnan rinnalla käyttäytymisen pysyvyyttä. Tilannemotivaatio liittyy esimerkiksi yksittäisiin tilanteisiin tai projekteihin työelämässä ja on paljon lyhytaikaisempi tila. Tilannemotivaatio on voimakkaasti sidoksissa yleismotivaation kanssa, sillä sen taso ja kokeminen riippuu siitä, millainen henkilön yleismotivaatio työtä kohtaan on. (Peltonen & Ruohotie, 1991, s. 10)

2.1 Työmotivaatio

Työmotivaatio voidaan nähdä järjestelmänä, joka muodostuu erilaisista ihmisten sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä, ja joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä ihmisissä. Työmotivaatiolla on olemassa myös erilaisia ominaisuuksia, kuten muoto, suunta, kesto

ja voimakkuus. (Lämsä & Hautala, 2006, s. 80–81) Jokaisen yksilön toiminnan suunta ja voima ovat siis motivaation aikaansaama ilmiö. Erilaiset motiivit saavat ihmiset toimimaan tietyllä tavalla, auttavat ylläpitämään toimintaa ja antavat sille suunnan. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 230) Työmotivaation johtaminen vaatii aina yksilön tarpeiden huomioon ottamista (Ruohotien & Honka, 1999, s. 20–21). Ihminen on motivoitunut, kun suoritettava työ tuntuu hänestä mielekkäältä, hän tuntee kantavansa vastuun työnsä tuloksista ja on tietoinen toimintansa todellisista tuloksista (Ruohotie, 1982, s. 224).

Motivaatioprosessiin työorganisaatiossa vaikuttavat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö, jotka yhdessä säätelevät yksittäisen työntekijän motivaatiota. Työntekijän persoonallisuus voidaan jakaa mielenkiinnon kohteisiin, asenteisiin työtä ja itseään kohtaan sekä liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Työn ominaisuuksiin puolestaan kuuluvat työn sisältö, sen vaihtelevuus ja mielekkyys sekä työntekijän työssään saavuttamat saavutukset. Työympäristö taas muodostuu erilaisista taloudellisista ja fyysisen ympäristön tekijöistä, kuten palkkauksesta, sekä työorganisaation sosiaalisista tekijöistä. (Peltonen & Ruohotie, 1991, s. 12)

2.2 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio tulee nimensä mukaisesti henkilön itsensä ulkopuolelta (Kelleher, 2014, s. 47). Myös Lämsä ja Päivike (2004, s. 81) esittävät, että työn ulkoisista tekijöistä, kuten palkkioista ja rangaistuksista, joita työntekijät kokevat saavansa määrätyn työkäyttäytymisen seurauksena, muodostuu ulkoinen motivaatio. Työympäristö ja jonkun muun kuin itse työntekijän välittämät palkkiot muodostavat siis ulkoisen motivaation ytimen (Peltonen & Ruohotie, 1991, s. 10).

Koska ulkoisen motivaation lähde löytyy yksilön ulkopuolelta, se on luonteeltaan reaktiivista (Mayor & Risku, 2015, s. 35). Reaktiivisen luonteensa vuoksi ulkoisessa

motivaatiossa korostuvat erilaisiin uhkiin vastaaminen ja selviytymisen kannalta olennaisten resurssien kerääminen (Martela ym., 2015, s. 26).

Ulkoisessa motivaatiossa tekemisen syy ja itse tekeminen ovat irrallaan toisistaan. Ulkoisen motivaation varassa työskentelevä henkilö ei ole niinkään kiinnostunut käsillä olevasta tehtävästä vaan hyvästä suorituksesta saatavasta palkkiosta tai mahdollisen rangaistuksen välttämisestä (Martela ym., 2015, s. 25). Kelleherin (2014, s. 47) mukaan ilmeisin ulkoisen motivaation lähde työntekijälle on raha. Rahapalkan lisäksi ulkoisen motivaation ajajia voivat olla lukuisat muut työntekijälle ulkopuolelta tulevat kannustimet, kuten etuudet tai lahjukset. Myös rangaistuksen uhka voidaan nähdä esimerkkinä ulkoisesta motivaatiosta. Esimerkiksi usein myöhästelevää työntekijää saattaa ulkoisesti motivoida esimiehen uhkaus potkuista. (Kelleher, 2014, s. 48) Ulkoista motivaatiota kokevat ihminen on siis sitä motivoituneempi, mitä houkuttelevampana hän kokee työstään saamat palkkiot ja etuudet (Viitala & Jylhä, 2019, s. 233).

Martela ym. (2015, s. 25) esittävät keppi ja porkkana -vertauskuvan, jossa ihminen nähdään passiivisena olentona, jonka liikuttamiseen tarvitaan aina joko kielteinen keppi tai myönteinen porkkana. Ruohotien ja Hongan (1999, s. 22) mukaan ulkoisilla kannusteilla motivoinnissa ratkaisevaa on yksilön tarpeiden huomioinnin lisäksi se, millä tavoin johtaja tarjoaa kannusteita alaisilleen. Collins (1989, s. 41) kuitenkin uskoo, että työntekijöiden täytyy kokea niin työn sisäisten kuin ulkoistenkin tekijöiden olevan kunnossa, jotta he voivat motivoitua työstään täysin.

2.3 Sisäinen motivaatio

Peltonen ja Ruohotie (1991, s. 10) esittävät, että ihmisellä on jossain määrin luontainen tarve olla itsenäinen ja kompetentti sekä haastaa itseään ja pyrkiä selvittämään itselleen asettamat haasteet. Näiden luontaisten tarpeiden pohjalta syntyy sisäinen motivaatio. Mayor ja Risku (2015, s. 36) esittävät omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden olevan sisäisen motivaation perustarpeita.

Viitalan (2021, s. 42) mukaan sisäisessä motivaatiossa itse työ ja työntekijät henkilökohtaiset aikaansaannokset tuottavat tyydytystä. Sisäisessä motivaatiossa ihminen saa tyydytystä itse työstä ja aikaansaannoksistaan. Kun ihminen tuntee vahvaa tarvetta toteuttaa itseään ja kehittyä, on hänen sisäinen motivaationsa korkealla tasolla. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 232) Juutin (2006, s. 61) mukaan sisäisesti motivoitunut henkilö tekee jotain tiettyä toimintaa sen itsensä vuoksi, eivätkä esimerkiksi ulkoiset palkkiot ohjaa hänen tekemistään millään tavalla.

Sisäistä motivaatiota tunteva henkilö hakeutuu itse aktiivisesti tekemään sellaisia asioita, jotka kiinnostavat tai innostavat häntä itseään, ja jotka hän kokee henkilökohtaisesti merkittäviksi tai arvokkaiksi (Martela ym., 2015, s. 26). Sisäinen motivaatio muodostuu työntekijän henkilökohtaisesti merkittäviksi kokemista psykologisista tarpeista ja arvoista, esimerkiksi toisen auttamisesta (Lämsä & Päivike, 2004, s. 81). Koska sisäinen motivaatio on lähtöisin ihmisen henkilökohtaisista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista, se on luonteeltaan proaktiivista (Martela ym., 2015, s. 26). Myös Mayor ja Risku (2015, s. 35) esittävät, että proaktiivisen luonteen omaava sisäinen motivaatio saa ihmisen tekemään innostavaksi kokemiaan asioita ja hakeutumaan haluamiensa asioiden pariin.

Sisäinen motivaatio muodostuu työntekijän henkilökohtaisista ominaisuuksista, työn luonteesta, esimiehen ominaisuuksista ja organisaation filosofiasta (Cavanagh, 1989, s. 354). Sisäisen motivaation nähdään liittyvän Maslow'n tarvehierarkian ylimmän asteen tarpeiden, eli itsensä toteuttamisen ja kehittämisen, tyydyttämiseen (Peltonen & Ruohotie, 1991, s. 10). Sisäisen motivaation rakentamisen peruspilari on siten se, että jokainen työntekijä saadaan tekemään sellaista työtä, josta hän on aidosti kiinnostunut, ja jossa hänen oma osaamisensa pääsee korostumaan (Martela ym., 2015, s. 73). Koska sisäisesti motivoitunut ihminen haluaa tehdä juuri sitä mitä hän tekee, hän ei kuormitu tai kuluta energiaansa tekemiseensä (Mayor & Risku, 2015, s. 35). Peltonen ja Ruohotien (1991, s. 10) mukaan työ itsessään palkitsee tekijänsä, kun kyseessä on sisäistä motivaatiota kokeva henkilö.

3 Motivaatioteoriat

Tarve on ihmisen sisäinen tila, joka saa jotkin vaihtoehdot vaikuttamaan haluttavilta (Juuti, 2006, s. 45). Tyydyttämätön tarve muodostaa ihmiselle sisäisen epätasapainon tilan, jota hän pyrkii tasapainottamaan tarpeiden tyydytystä tavoittelemalla (Ruohotie & Honka, 1999, s. 20). Harisalón (2008, s. 100) mukaan motivaatioteorioiden perusideaksi voidaan nähdä se, että ihmiset etsivät organisaatioista mahdollisuuksia tarpeidensa tyydyttämiseksi.

Brooks (2009, s. 82) kertoo, että Maslow'n tarvehierarkia ja Herzbergin motivaatiohygieniateoria kuuluvat sisältöteorioihin, mikä tarkoittaa niiden painopisteen olevan nimenomaisesti siinä, mikä motivoi ihmisiä työssään käsittelemällä esimerkiksi yksilön tarpeita ja tavoitteita. Tässä luvussa käsitellään tutkielmassa käytettäviä motivaatioteorioita, eli Maslow'n tarvehierarkiaa, McGregorin X- ja Y-teoriaa sekä Herzbergin motivaatiohygieniateoriaa.

3.1 Maslow'n tarvehierarkia

Abraham Maslow'n tarvehierarkian mukaan tyydyttymätön tarve toimii motivaation virittäjänä (Viitala & Jylhä, 2019, s. 234). Tarvehierarkia syntyi, koska Maslow uskoi, ettei ihmisten kaikkia tarpeita voida pitää samanarvoisina. Maslow'n mukaan ihminen pyrkii saavuttamaan sisäisen tasapainon, joka onnistuu tarpeita tyydyttämällä. (Ruohotie, 1982, s. 35–36).

Harisalo (2008, s. 101) esittää, että organisaatio ei voi olla kovin tehokas, jos se ei onnistu huomioimaan työntekijöidensä hierarkkisesti järjestyneitä tarpeita. Naylinin (1989, s. 154) mukaan johtajan ymmärrys tarvehierarkiasta auttaa ymmärtämään paremmin sen,

mitä työntekijät toivovat saavansa työstä. Taulukossa 1 on listattu perustavaa laatua olevat oletukset, joihin Maslow'n tarvehierarkia pohjautuu.

Taulukko 1. Maslow'n tarvehierarkian perustavaa laatua olevat oletukset (Juuti, 2006, s. 45).

Maslow'n tarpeiden hierarkia perustuu seuraaville oletuksille:

- Ihmisen motivaatio on useiden samanaikaisesti vaikuttavien motiivien monimutkainen tulos
- Ihmisillä on universaalit, tietyllä tavalla ryhmiteltävissä olevat tarpeet
- Tarpeet muodostavat hierarkkisen järjestelmän, jossa alemman tason tarpeiden tulee olla tyydytettyjä ennen kuin ylemmän tason tarpeiden merkitys korostuu
- Jos tarvetta ei tyydytetä, on seurauksena tyytymättömyys
- Jos tarve tyydytetään, siitä seuraa tyytyväisyys
- Tyydytetty tarve ei enää motivoi
- Korkeamman tason tarpeet voidaan tyydyttää useammalla tavalla kuin alemman tason tarpeet
- Ihmiset ovat kasvuhakuisia. He pyrkivät siirtymään tarvetasolta toiselle kohden ylintä hierarkian tasoa

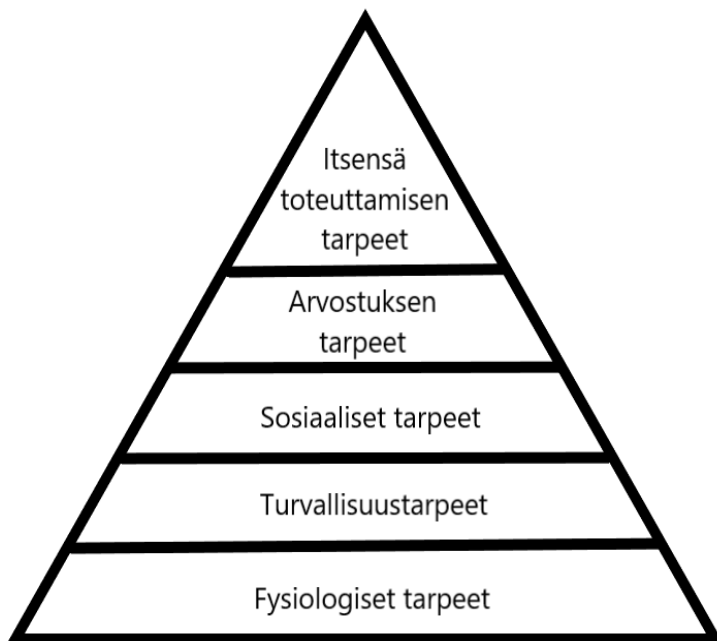
Kuviossa 1 on kuvattuna Maslow'n tarvehierarkian pyramidimalli, jossa tarpeet asettuvat hierarkkisesti alhaalta ylöspäin. Pyramidimallin pohjalla ovat niin sanotut perustavaa laatua olevat tarpeet. Niiden tyydyttyessä ihmiset korvaavat ne uusilla tarpeilla (Harisalo, 2008, s. 101)

Heinin (2012, s. 69) mukaan Maslow'n tarvehierarkian tarpeet on hierarkisuuden lisäksi dynaamisesti järjestettyjä, minkä seurauksena alemman tason tyydyttyessä on luonnollista siirtyä seuraavalle tasolle hierarkiassa. Kun tarve tulee tyydytetyksi, se ei

enää motivoi, mutta samalla esiin nousee uusia tyydyttämättömiä tarpeita (Ruohotie, 1982, s. 35–36).

Fysiologiset tarpeet ja turvallisuustarpeet kuuluvat Maslow'n hierarkiassa edellisiin tarpeisiin kun taas sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet ovat jälkimmäisiä tarpeita (Harisalo, 2008, s. 102). Viitalan ja Jylhän (2019, s. 234) mukaan jokaisella ihmisellä on kuitenkin samanaikaisesti voimassa jossain määrin tarpeita kaikilta tasoilta, mutta ne näkyvät ja painottuvat eri tilanteissa eri tavalla.

Alemman tason tarpeet tyydyttyvät usein väliaikaisesti mutta niiden tarve toistuu säännöllisesti. Sen sijaan ylemmän tason tarpeet, kuten itsensä toteuttamisen tarve, ovat elinikäisiä, ja niitä on lähes mahdotonta tyydyttää koskaan täydellisesti. Näin ollen mikään ihmisen tarve ei katoa koskaan vaan hierarkia pyörii taukoamatta tyydyttymättä koskaan lopullisesti. (Ruohotie, 1982, s. 36)



Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkian pyramidimalli (Viitala & Jylhä, 2019, s. 234).

3.1.1 Fysiologiset tarpeet

Tarpeiden hierarkiassa fysiologiset tarpeet, kuten nälkä, jano ja asunto, tulevat ensimmäisenä (Harisalo, 2008, s. 101). Fysiologiset tarpeet hallitsevat ihmisen toimintaa silloin, kun mitään tarpeita ei ole tyydytetty (Ruohotie, 1982, s. 37).

Maslow (1987, s. 15) jakaa fysiologiset tarpeet homeostaasiin eli kehossa automaattisesti tapahtuviin toimintoihin sekä todellisiin tarpeisiin ja puutteisiin kehossa. Shafritz ym. (2005, s. 168) taas näkevät asian niin, että ihmisen sisäinen organismi asettaa fysiologiset tarpeet etusijalle ja muut tarpeet taka-alalle tilanteessa, jossa kaikki tarpeet ovat tyydyttämättä. Ruohotie (1982, s. 38) esittää, että fysiologiset tarpeet ovat säännöllisesti toistuvia tarpeita, jotka on kuitenkin helppo tyydyttää uudestaan ja uudestaan. Myös Juutin (2006, s. 46) mukaan fysiologisia tarpeita täytyy niiden määrän rajallisuudesta huolimatta tyydyttää jatkuvasti uudestaan.

3.1.2 Turvallisuustarpeet

Toisena hierarkiassa tulevat turvallisuustarpeet, joita ovat ihmisen kokemat henkiset ja fyysiset suojat (Harisalo, 2008, s. 101). Turvallisuustarpeet ovat Juutin (2006, s. 46) mukaan sekä fyysistä että emotionaalista turvallisuutta koskevia tarpeita. Turvallisuustarpeiden tyydyttymistä voi horjuttaa esimerkiksi sairastuminen tai pelko siitä. Turvallisuustarpeet liittyvät osin myös siihen, että ihminen pyrkii varmistamaan fysiologisten tarpeidensa tyydytyksen (Ruohotie, 1982, s. 38). Rutiinit ja säännöllinen päivärytmi taas ovat asioita, jotka saavat ihmisen tuntemaan turvallisuustarpeensa tyydytetyksi. (Shafritz ym., 2005, s. 169–170)

Viitalan ja Jylhän (2019, s. 234) mukaan turvallisuustarpeet muodostuvat fyysisestä ja henkisestä turvallisuudesta sekä hyvinvoinnista. Shafritzin ym. (2005, s. 170) mukaan terve, normaali ja onnellinen aikuinen on meidän kulttuurissamme täyttänyt

turvallisuustarpeensa korkeatasoisesti. Ruohotien (1982, s. 38) mukaan tämä johtuu siitä, että suomalaisessa hyvinvointivaltiossa monet tekijät, kuten terveys, sosiaaliturva ja säännöllinen työ, ovat tyydyttäneet useiden työntekijöiden turvallisuustarpeet stabiilille tasolle.

3.1.3 Sosiaaliset tarpeet

Tarvehierarkian kolmatta tasoa Ruohotie (1982, s. 38) kutsuu nimellä kiintymyksen ja liittymisen tarpeet. Hänen mukaansa sosiaalinen hyväksyttävyyys on ihmisen keskeinen pyrkimys tällä hierarkian tasolla. Sosiaaliin tarpeisiin kuuluvat esimerkiksi kiintymys, yhdessäolo, hyväksyntä ja ystävyys. (Harisalo, 2008, s. 101) Viitala ja Jylhä (2019, s. 234) listaavat ihmisen sosiaalisiksi tarpeiksi hyväksynnän saamisen ryhmässä sekä välittämisen, joita työyhteisö antaa yksittäiselle ihmiselle. Shafritzin ym. (2005, s. 171) mukaan ihmisen sosiaaliset tarpeet muodostuvat rakkaudesta, kiintymyksestä, kuuluvuuden tunteen kokemisesta ja seksuaalisten tarpeiden tyydyttämisestä.

3.1.4 Arvostuksen tarpeet

Ulkoisia arvostuksen tarpeiden tyydyttäjiä ovat esimerkiksi status, huomio ja tunnustukset. (Harisalo, 2008, s. 101) Juutin (2006, s. 47) mukaan ihmisellä on pyrkimys saavuttaa valtaa, huomiota ja statusta, mikä ajaa sen tavoittelemaan arvostuksen tarpeiden tyydyttämistä. Kun arvostuksen tarve tyydyttyy, henkilö kokee itsensä kyvykkääksi, tarpeelliseksi sekä hyödylliseksi työssään ja organisaatiossaan (Ruohotie, 1982, s. 39).

Shafritz ym. (2005, s. 171) esittävät korkean arvostuksen ja itsekunnioituksen olevan tekijöitä, jotka tyydyttävät ihmisen arvostuksen tarpeen yhdessä ihmisen oman vakaan pohjan kanssa. Ruohotien (1982, s. 38) mukaan arvostuksen tarpeen taso eroaa edellisestä hierarkiatasosta sillä, että tällä tasolla ihmiselle ei riitä enää pelkkä

hyväksyntä, vaan hän tavoittelee erottumista edukseen ryhmästä jollain tavalla. Arvostuksen tarpeet voidaan hänen mukaansa jakaa itsekunnioitukseen ja itsetuntoon sekä toisten osoittamaan luottamuksen tarpeeseen.

3.1.5 Itsensä toteuttamisen tarpeet

Itsensä toteuttamisen tarve kumpuaa ihmisen pyrkimyksestä käyttää koko kapasiteettiaan. Tarvetta tyydyttämään pyrkivälle henkilölle muodostuu tunne siitä, että hän pystyy henkilökohtaisesti parempaan ja on valmis ponnistelemaan sitä kohti. (Ruohotie, 1982, s. 39) Itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttäviä tekijöitä ovat esimerkiksi mahdollisuus kasvaa ja kehittyä sekä oman potentiaalin vahvistaminen. (Harisalo, 2008, s. 101)

Kelleher (2015, s. 55) puolestaan esittää, että keskeinen osa itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttämistä on varmistaa, että työntekijät asetetaan vain sellaisiin tehtäviin, joihin he pystyvät. Shafritz ym. (2005, s. 171) taas esittävät, että oman potentiaalin tunteminen, vahvistaminen ja täydelliseen loistoonsa valjastaminen saavat ihmisen itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttymään ja tämän avulla ihmisen on mahdollista kokea perimmäistä onnellisuutta.

Ruohotien (1982, s. 39) mukaan itsensä toteuttamisen tarpeet ovat kaikista yksilöllisimpiä ja ne vaihtelevatkin todella paljon eri ihmisten välillä. Shafritzin ym. (2005, s. 171) antama havainnollistava esimerkki kuvaa itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttämistä loistavasti. Heidän mukaansa muusikon täytyy tehdä musiikkia, taiteilijan täytyy maalata ja runoilijan täytyy kirjoittaa, jos hän tahtoo kokea perimmäistä onnellisuutta.

3.2 McGregorin X- ja Y-teoria

Douglas McGregorin X- ja Y-teoria jakaa ihmiset työntekijöinä kahteen ryhmään heidän motivaationsa ja sitä seuraavan käyttäytymisen perusteella (Harisalo, 2008, s. 103). McGregor käytti teoriansa pohjana Maslow'n tarvehierarkiaa sillä oletuksella, että suurin osa ihmisistä on jo tyydyttänyt ylemmänasteiset tarpeensa (Viitala & Jylhä, 2019, s. 261). McGregorin teorit sisältävät perustuvat joukolle oletuksia, jotka taulukko 2 kokoaa yhteen.

Taulukko 2. McGregorin X- ja Y-teorian perustavaa laatua olevat oletukset (Harisalo, 2008, s. 103–104).

| X-teorian perustavaa laatua olevat oletukset | Y-teorian perustavaa laatua olevat oletukset |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ihmiset eivät pidä työstään ja yrittävät mahdollisuuksien mukaan välttää sitä • Koska ihmiset eivät pidä työstään, heidät on siihen pakotettava ja heidän työtään on jatkuvasti valvottava ja ohjattava • Ihmiset eivät halua ottaa vastuuta ja hyväksyvät siksi muodollisen ohjauksen • Useimmat ihmiset arvostavat turvallisuutta kaikkein eniten | <ul style="list-style-type: none"> • Työ on ihmisille yhtä luonnollista kuin lepo ja leikki • Ihmiset pystyvät itse ohjaamaan ja valvomaan toimintaansa eikä heitä tarvitse motivoida rangaistuksen uhalla eikä ulkoisella valvonnalla • Sitoutuminen organisaation tavoitteisiin on suorituksesta saatavien palkkioiden funktio • Asianmukaisissa olosuhteissa ihmiset hyväksyvät vastuun ja sen kasvattamisen |

| | |
|--|---|
| <p>eivätkä ole siksi kunnianhimoisia</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Mielikuvitus, luovuus ja uudistushalu jakaantuvat suhteellisen tasaisesti koko organisaatiossa • Modernit teollisuusorganisaatiot hyödyntävät ihmisten henkisiä voimavaroja hyvin kapea-alaisesti ja marginaalisesti |
|--|---|

3.2.1 X-teoria

Harisalon (2008, s. 103) mukaan X-teoriaa edustavat työntekijät ovat kiinnostuneita tyydyttymään ainoastaan Maslow'n tarvehierarkian esittämät alemman asteiset tarpeet ja tämä ajatus muodostaa koko X-teorian ytimen. Peltosen (2010, s. 73) esittämän ajatuksen mukaan X-teorian mukaiset työntekijät ovat perusluonteeltaan laiskoja mutta mahdolliset taloudelliset palkkiot voivat saada heidät toimimaan.

X-teorian mukainen ajattelutapa edustaa kovaa johtamisajattelua. Sen mukaan työntekijää kuvataan laiskana ja vastuuta välttelevänä henkilönä, jolla ei ole kunnianhimoa tai tarvetta suoriutua työstään yhtään paremmin. Näin ollen X-teorian mukainen motivaatiojohtaminen perustuu työntekijöiden taivutteluun, valvontaan ja rangaistuksen uhalla motivoimiseen. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 261–262)

3.2.2 Y-teoria

Y-teoria perustuu ihmisläheiseen johtamisajatteluun, jossa johdon tehtävänä on antaa alaisille vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia. Tämä ajatusmalli juontaa juurensa Y-teorian perusoletuksesta, jonka mukaan työntekijät nauttivat useimmiten työstään ja siihen liittyvästä ponnisteleemisesta, haluavat haasteita ja hakevat mahdollisuuksia

kehittyä henkilökohtaisesti. Peltosen (2010, s. 73) mukaan Y-teorian mukaiset työntekijät ovat lisäksi kiinnostuneita kehittämään omaa toimintaansa.

Y-teoriassa johdon suurimpina haasteina nähdään sopivien palkitsemistapojen löytäminen sekä kyky luoda sellainen työympäristö, jossa työntekijöillä on mahdollisuus toteuttaa itseään ja omaa luovuuttaan. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 262) Peltosen (2010, s. 73) mukaan Y-teorian mukaiselle työntekijälle kannattaa luoda työpaikalla mahdollisuus henkilökohtaisen potentiaalin vapauttamiselle.

3.3 Herzbergin motivaatio-hygieniateoria

Frederick Herzbergin teorian pohja muodostui hänen itsensä keräämästä haastatteluaineistosta (Harisalo, 2008, s. 105). Herzbergin suorittama tutkimus käsitteli työtyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä työyhteisössä.

Tutkimuksessaan Herzberg ei antanut vastaajille valmiita vastausvaihtoehtoja vaan jokaisen vastaajan tuli vapaasti kuvailla omia kokemuksiaan. (Ruohotie, 1982, s. 46) Haastatteluun vastanneita pyydettiin kertomaan kaikki ne tekijät, jotka tuottavat heille tyydytystä työssään. Toiseksi Herzberg pyysi kyselyyn vastanneita listaamaan tekijöitä, jotka aiheuttavat heille tyytymättömyyttä työssään.

Vastaukset yhdistämällä Herzberg havaitsi, että tyyväisyyttä ja tyytymättömyyttä kuvaavat tekijät oli mahdollista erottaa kahteen osaan niiden erilaisten ominaisuuksien perusteella. (Harisalo, 2008, s. 105) Herzberg havaitsi myös, että työtyytyväisyyttä luovat tekijät ja tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät eivät ole toistensa vastakohtia tai jatkeita (Ruohotie, 1982, s. 47). Taulukossa 3 on jaoteltu motivaatio- ja hygieniatekijät erilleen toisistaan. Herzberg tunnisti tutkimuksessaan 14 tekijää, jotka vaikuttivat ensisijaisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja motivaatioon (Hein, 2012, s. 137).

Taulukko 3. Herzbergin motivaatio- ja hygienieitekijät (Harisalo, 2008, s. 106).

| Motivaatiotekijät | Hygienieitekijät |
|------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Mahdollisuus saada aikaan | 1. Organisaation tavoitteet |
| 2. Tunnustus | 2. Ohjaus |
| 3. Työn ja tehtävän luonne | 3. Esimies-alaissuhde |
| 4. Vastuulliset tehtävät | 4. Työolosuhteet |
| 5. Yleneminen | 5. Palkka |
| 6. Kasvu | 6. Työntekijöiden väliset suhteet |
| | 7. Status |
| | 8. Turvallisuus |

Motivaatio-hygienieateorian päähypoteesin mukaan työtyytyväisyyttä aiheuttavat tekijät motivoivat työntekijöitä parempiin työsuorituksiin, kun taas työtytymättömyyttä aiheuttavat tekijät eivät motivoi, vaikka niihin panostettaisiin. Kuitenkin työtytymättömyyttä aiheuttaviin tekijöihin panostamalla lisätään otollisia olosuhteita työtyytyväisyyttä aikaansaavien tekijöiden toteutumiselle. (Ruohotie, 1982, s. 48)

Motivaatiotekijöihin vaikuttamalla voidaan lisätä työntekijöiden motivaatiota, kun taas hygienieitekijät eivät suoranaisesti lisää motivaatiota vaan ainoastaan neutralisoivat hyvin hoidettuina työpaikan olosuhteet otollisiksi motivaation syntymisen ja kasvamisen kannalta (Lämsä & Päivike, 2004, s. 84). Viitala ja Jylhä (2019, s. 235) kuvaavat hygienieitekijöitä työn ulkoisiksi olosuhteiksi, joihin lukeutuvat esimerkiksi esimies-alaisuudet ja työpaikan ilmapiiri. Motivaatiotekijöitä he puolestaan kuvailevat työn sisältöön ja mahdollisesti työntekijän motivaatioon liittyvinä tekijöinä. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi vastuu, työn kokeminen merkitykselliseksi ja aito kiinnostus työtä kohtaan.

Motivaatio-hygieniateoria on saanut kritiikkiä siksi, että se olettaa kaikkien ihmisten olevan samankaltaisia ja motivoituvan samoista asioista. Kuitenkin teoria on saanut tutkimuksissa empiiristä vahvistusta sen paikkansapitävyydestä. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 236)

3.3.1 Motivaatiotekijät

Motivaatiotekijät synnyttävät työtyytyväisyyttä ja liittyvät itse työhön. Työntekijöiden myönteisyys, tyytyväisyys sekä hyvä asenne tekemäänsä työtä kohtaan on motivaatiotekijöiden aikaansaamaa. (Lämsä & Päivike, 2004, s. 84) Harisalonen (2008, s. 106) mukaan motivaatiotekijät ovat ratkaisevassa asemassa organisaation menestyksen suhteen.

3.3.2 Hygieniatekijät

Hygieniatekijät ovat työhön liittyviä tyytymättömyystekijöitä, jotka eivät itsessään liity varsinaisiin työtehtäviin vaan työn fyysiseen ja psykososiaaliseen ympäristöön. Työntekijät tuntevat itsensä tyytymättömiksi, jopa onnettomiksi, ja asennoituvat kielteisesti työtänsä kohtaan, mikäli työhön liittyvät hygieniatekijät on hoidettu huonosti. (Lämsä & Päivike, 2004, s. 84)

Viitala ja Jylhä (2019, s. 235) määrittelevät hygieniatekijät työn ulkoisiksi olosuhteiksi, jotka näkyvät vain huonosti hoidettuina mutta hyvin hoidettuina saattavat vaikuttaa jopa itsestään selviltä. Forsyth (2006, s. 27) korostaa johtajan tehtävää minimoida työtytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä työpaikalla ja samalla maksimoida motivaatiota synnyttäviä tekijöitä, jolloin työntekijöiden motivoitumiselle syntyy otollisemmat olosuhteet.

4 Motivaatiojohtaminen

Tehokkaan ihmisten ja motivaation johtamisen ensimmäinen askel on esimiehen kyky tunnistaa herkästi alaistensa erilaisia tarpeita (Leskelä, 2002, s. 43). Käytännön kokemukset ovat arvokkaita motivaation ymmärtämiseksi (Liukkonen ym., 2006, s. 11). Asplundin (2019, s. 204) mukaan johtajien on tärkeää panostaa johtamistyössään organisaation jokapäiväiseen toimintaan esimerkiksi haastamalla ja stimuloimalla työntekijöitä sekä antamalla heille mahdollisuuden loistaa, koska silloin heidän motivaationsa pysyy virittyneenä.

Walters (1989, s. 47) korostaa hyvän motivaatiojohtamisen kulmakivenä johtajan tiedostamaa pitkän aikavälin päämäärää, jonka tavoitteena tulee olla henkilöstön auttaminen uuden oppimiseen ja kehittymiseen. Näistä tekijöistä Walters käyttää nimitystä psykologiset palkkiot, jotka ovat työntekijöille heidän kasvunsa ja kehityksensä mittareita. Kovachin (1989, s. 283) mielestä motivaatiojohtamiseen sopivat paremmin subjektiiviset keinot motivaation alati muuttuvan luonteen vuoksi.

Salminen (2017, s. 322) korostaa niin sanottua ihmisen lajin mukaista käyttäytymistä motivaatiojohtamisen lähtökohtana. Koska ihminen käyttää suuren osan valveillaoloajastaan työhön, työmatkoihin tai työasioiden pohtimiseen, täytyisi esimiehen järjestää sellaiset työolosuhteet ja motivoida alaisiaan siten, että heillä on mahdollisuus toteuttaa itseään luonnollisesti.

Motivaatiojohtamisen kannalta olennaista on johtajan ymmärrys siitä, mikä motivoi ihmisiä työssä (Viitala & Jylhä, 2019, s. 230). Osallistava, kannustava ja innostava johtaminen ovat motivaatiojohtamisen kulmakiviä (Leskelä, 2002, s. 125). Motivaatiojohtaminen pyrkii vaikuttamaan ihmisten haluun tehdä työtä, nähdä vaivaa, uhrautua ja ponnistella organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä samalla saada tyydytetyksi omat tarpeensa ja tavoitteensa (Harisalo, 2008, s. 100).

Leskelän (2002, s. 42) mukaan motivaatiojohtamisen ydin on siinä, että johdettavat henkilöt haluavat itse oma-aloitteisesti tehdä kaiken sen työn, mitä, milloin ja miten johtaja haluaa sen suoritettavan. Myös Berryn (1989, s. 148) mukaan motivaatiojohtaminen ei perustu pelkästään siihen, että hyvä motivaatiojohtaja saa alaisensa toimimaan halutulla tavalla, vaan yhtä merkittävänä osana sitä tulee nähdä alaisten oma halu toimia ja ponnistella organisaation hyväksi.

Viitalan ja Jylhän (2019, s. 231) mukaan työtä kohtaan syntyvä aito mielenkiinto on paras tae motivaation syntymiselle. Myös työntekijän asenteilla ja sen hetkisillä tarpeilla on vaikutusta motivaation syntymiseen. Aito mielenkiinto ei välttämättä tarkoita unelmien työtä, vaan sen syntymiseen riittää tarpeeksi kiinnostava tai työntekijälle henkilökohtaisesti merkityksellinen työ. Kinlaw'n (1989, s. 134) mukaan motivaation ohella, tai jopa sen vahvistamiseksi, johtajan tulisi kiinnittää huomiotaan myös siihen, että työntekijän työsuoritukselle asetetaan selkeät odotukset, työntekijä saa osaamisensa kannalta sopivia työtehtäviä ja työympäristö edistää työn suorittamista.

Esimiehen tulisi panostaa toiminnassaan siihen, että hän tuntee jokaisen alaisensa tarpeeksi hyvin. Motivaatiojohtamiseen panostavalla esimiehellä pitäisi olla automaattisesti henkilökohtainen halu ja tarve ottaa selvää kunkin alaisensa perhetaustasta, henkilökohtaisista sitoumuksista, kunnianhimosta ja haaveista, sillä vain tällä tavoin hän voi ymmärtää jokaisen yksilön toiminnan intressejä työpaikalla. (Leskelä, 2002, s. 42–43)

Kun esimies tunnistaa alaistensa tarpeet, hänen on mahdollista luoda työpaikalle ilmasto, joka sallii tarpeiden tyydyttämisen (Caruth & Noe III, 1989, s. 314). Asplundin (2019, s. 204) mukaan johtajan tulee olla kiinnostunut siitä, mikä innostaa työntekijöitä ja niin sanotusti saa heidät liikkeelle. Berryn (1989, s. 148) mielestä edes alaisten korkea lukumäärä ei saa olla johtajalle tekosyy olla kiinnostumatta ja ottamatta selvää jokaisen henkilökohtaisesta elämästä.

Hyvä alaistensa tunteminen antaa esimiehelle mahdollisuuden tarjota jokaiselle vastuuta ja haasteita työpaikalla sen mukaan, millä tarvehierarkian tasolla kukakin on (Berry, 1989, s. 149). Riittävän hyvän alaistensa tuntemisen turvin esimies kykenee tunnistamaan jokaisen yksilön henkilökohtaiset tarpeet ja vastaamaan niihin. Kun esimies tunnistaa jokaisen työntekijänsä kohdalla sen tarvehierarkian tason, joka vaatii kullakin hetkellä suurinta tyydytystä, hänen on mahdollista pohtia oikeita kannustimia näiden tarpeiden tyydyttämiseksi. (Leskelä, 2002, s. 43)

Kun johtaja ottaa selvää alaistensa perhetaustasta ja henkilökohtaisesta elämästä, hänen on mahdollista huomata myös se, että yksilöiden tarpeet vaihtelevat tyypiltään ja voimakkuudeltaan. Tämä auttaa esimiestä tiedostamaan alaistensa tarpeet ja taustat sekä soveltamaan motivointikeinojaan yksilöllisesti. (Nguyen Cong & Nguyen Van 2013: 212–217.) Ymmärrys alaisten henkilökohtaisista tarpeista ja niiden onnistunut yhdistäminen organisaation tavoitteiden kanssa ovatkin esimiehen suurimpia haasteita motivaatiojohtamisessa (McMahlon, 1989, s. 36).

Mayor ja Risku (2015, s. 148) kääntävät asian niin päin, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus tulla johdetuksi sillä tavoin kuin he itse toivovat, kun johtaja on ensin ottanut selvää heidän tarpeistaan ja kiinnostuksen kohteistaan. Kun esimies tuntee alaisensa henkilökohtaisemmin, hänen on helpompi huomata heidän eronsa motivoitumisen suhteen (Berry, 1989, s. 148). Leskelän (2002, s. 43) mukaan esimiestyön haasteeksi motivaatiojohtamisessa muodustuukin usein se, että kaikkia työntekijöiden motivaatioon liittyviä tekijöitä ei voida tai työntekijöiden puolelta haluta sanoa ääneen, vaan esimiehen on kyettävä tunnistamaan näitä tekijöitä seuraamalla työntekijöidensä käyttäytymistä ja toimintaa. Myös Berry (1989, s. 149) esittää, että ylemmän asteisten tarpeiden kohdalla ei ole usein edes soveliasta kysellä alaisilta asioita suoraan, vaan niissä tilanteissa korostuu johtajan kyky tunnistaa ja vaistota alaistensa toiminnasta kumpuavia sanattomia viestejä.

Työympäristössä motivaatiojohtamisessa on enemmän kyse otollisten olosuhteiden luomisesta työntekijöiden motivaation syntymiselle, sillä yksilöiden motivaatiota ei voi suoranaisesti johtaa. Siksi motivaatiojohtamisen lähtökohtana voidaan ajatella myös käänteistä kysymystä siitä, millainen johtajan toiminta tukahduttaa työntekijöiden motivaation työtä kohtaan. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 240)

Suotuisan työilmapiirin onnistunut rakentaminen suosii sekä yksilöiden että ryhmän motivaatiota. Tällaisen suotuisan työilmapiirin rakentamiseksi on kuitenkin ensiksi varmistettava, että jokaisen työntekijän tarvehierarkian kaksi alinta tasoa on tyydytetty edes osittain. Leskelä (2002, s. 43–44) Motivaatiojohtamisen onnistumisen kannalta erityisen tärkeää on se, että esimies luottaa alaisiinsa sekä siihen, että he kantavat vastuunsa ja ovat kykeneviä kehittymään työssään (Viitala & Jylhä, 2019, s. 240).

McMahlonin (1989, s. 36) mukaan delegointi on esimiehen merkittävin keino saada alaisensa tuntemaan työnsä tarpeeksi haastavaksi ja itsensä tarpeelliseksi organisaation toiminnassa. Leskelä (2002, s. 44) puolestaan korostaa motivaatiojohtamisen onnistumisen kannalta tärkeänä tekijänä esimiehen aitoa ja vilpitöntä kiinnostusta alaisistaan sekä siitä, mikä on tärkeää heille. Esimiehen luoma avoin keskustelu, alaisten kuunteleminen, aito kiinnostus hyvin tehdystä työstä sekä päättäväisyys ovat ratkaisevia tekijöitä alaisten onnistuneessa motivoinnissa (McMahon, 1989, s. 38–39).

Salmisen (2017, s. 329) mukaan motivointi ei ole pelkkiä sanoja, vaan myös tekoja, joilla esimiehen täytyy luoda uskoa alaisiinsa sekä innostaa ja energisoida heitä työhönsä. Aarnikoivu (2008, s. 155) korostaa esimiehen kykyä kuunnella alaisiaan motivaatiojohtamisen keskeisenä tekijänä.

Autonomia, hallinnan tunne ja päämäärä ovat kolme työntekijöitä työhön sitouttavaa ja motivoivaa elementtiä. Autonomia on eri asia kuin itsenäisyys, sillä se on itsenäisyyttä laajempaa. Autonomian tunne työpaikalla vaikuttaa voimakkaasti työntekijän

henkilökohtaiseen suoritukseen sekä asenteeseen ja lisäksi se parantaa ihmisen koko elämän laatua yleisesti. Autonomiata tuntevan työntekijän on mahdollista saavuttaa paremmat tulokset, korkeampi tuottavuus ja korkeampi psykologisen hyvinvoinnin taso. Lisäksi autonomiata työssään kokeva työntekijä palaa loppuun harvemmin. Hallinta tasapainottelee kontrollin ja autonomian välillä. Koska kontrolli johtaa sääntöjen noudattamiseen ja autonomia sitoutumiseen, näiden kahden oikealla tavalla suhteutettu yhdistelmä toimii hyvin työntekijän motivoinnissa. Työntekijöiden vahvempi sitoutuminen vähentää hallinnan tarvetta organisaation johdon suunnasta. Hallinnan onnistumisen kannalta välttämätöntä on niin kutsuttu flow-ilmion kokeminen mutta edes aina työssä koettu flow ei takaa hallinnan onnistumista. Oikeanlaisen balanssin saavuttamiseksi työssä tarvitaan jokin tietty päämäärä, joka säätää autonomian ja hallinnan. Autonomiset ihmiset, jotka työskentelevät hallinnan alla, suoriutuvat erittäin korkealla tasolla. Syvimmin motivoituneet työntekijät kiinnittävät huomionsa itsensä sijaan suurempiin kokonaisuuksiin, kuten koko organisaation etuun. (Pink, 2009, s. 90–134)

McMahlon (1989, s. 36) esittää asian niin, että motivaatiojohtaminen on jatkuvaa päivittäistä toimintaa organisaatiossa eikä osa-aikatyötä, jonka esimies voi hoitaa tietyssä ajassa valmiiksi. Brookhart (1989, s. 70–71) korostaa osallistavan johtamistyylin sekä jokaisen työntekijän henkilökohtaisen kehittämisen olevan onnistuneen motivaatiojohtamisen ytimessä. Maslow'n mukaan johtajuudella on merkitystä erityisesti työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin tukemisessa.

Johtajan tärkeimpiä tehtäviä on luoda työyhteisöön rakenne, jonka pohjalla työntekijöiden on mahdollista tuntea itsensä hyvinvoivaksi työssään. (Clegg ja muut, 2011, s. 150) Esimiehen tulisi tiedostaa motivaation rakentumisen näkökulmasta se tosiasia, että jokainen työntekijä on inhimillinen yksilö, jonka toimintaan tunteet vaikuttavat olennaisena osana (Aarnikoivu, 2008, s. 155). Maslow korosti johtajan roolia sellaisen työilmapiirin luomisessa, että työntekijöillä on jatkuva mahdollisuus tyydyttää

ylemmän hierarkiatason tarpeitaan, koska muutoin heidän motivaationsa on vaarassa lopahtaa (Ruohotie, 1982, s. 37).

Hyvä motivaatiojohtaja tunnistaa motivaation vaihtelevan luonteen ja toimii siksi valmentavasti alaisiaan kohtaan. Motivaatiojohtamisessa niin kutsutun valmentajan tärkeimmät tehtävät ovat alaistensa tukeminen sekä kannustaminen entistä parempiin suorituksiin ja vastoinkäymisten kohdatessa toimia niin sanotusti iskunvaimentimena. (Salminen, 2017, s. 326)

Peltonen ja Ruohotie (1987, s. 92) puhuvat positiivisesta ja negatiivisesta vahvistamisesta johtajan toiminnassa. Positiivisella vahvistamisella tarkoitetaan johtajan suorittamia myönteisiä toimenpiteitä, kuten kehumista tai hyvän palautteen antamista, joiden avulla hän pyrkii lisäämään alaistensa motivaatiota. Negatiivinen vahvistaminen taas päinvastoin heikentää alaisten motivaatiota työskennellä. Negatiivista vahvistamista ei kuitenkaan voi täysin välttää, koska välillä johtajan on pakko esimerkiksi antaa negatiivista palautetta alaisilleen. Merkittävin ero positiivisen ja negatiivisen vahvistamisen välillä löytyy Peltosen ja Ruohotien mukaan siitä, tulisiko esimiehen suorittaa kyseisiä toimenpiteitä yksilö- vai yhteisötasolla. Negatiivista palautetta tulee heidän antaa enemmän yksilökohtaisesti, koska se on tehokkaampi ja organisaation yleisen ilmapiirin kannalta parempi tapa toimia. Kinlaw (1898, s. 138) esittää, että säännöllinen palautteenanto osana työsuorituksen ketjua auttaa ylläpitämään työntekijöiden motivaatiota ja korkeaa suoritustasoa.

4.1 Motivoiminen ulkoisilla kannustimilla

Aarnikoivu (2008, s. 154–155) esittää, että työntekijöiden sisäisiä tunteita ja muita vastaavia tekijöitä ei voida perustella rationaalisin argumentein, ja siksi esimiehet usein panostavat motivoimisessa paljon enemmän konkreettisiin asioihin kuin yksilöiden sisäisiin tekijöihin. Rutiininomaisuus ja mielenkiinnottomuus ovat työn ominaisuuksia, jotka lisäävät ulkoisten palkkioiden merkitystä työntekijöiden motivoimiseksi (Viitala,

2021, s. 42). Walters (1989, s. 47) esittää ajatuksen siitä, että erilaisilla palkkioilla motivoimisesta voi seurata ongelma, jossa ihmiset eivät enää motivoitu itse työstä tai sen tarjoamista haasteista, vaan ainoastaan fyysisistä palkkioista, joita hyvästä työsuorituksesta on mahdollista ansaita. Ulkopuolisten kannusteiden, kuten rahan, teho motivaattorina voi jäädä heikoksi siksi, että se ei ota huomioon ihmisen sisäisiä tekijöitä, kuten henkilökohtaisia tavoitteita ja arvoja (Lynn, 1989, s. 122). Lisäksi ulkoisilla palkkioilla työntekijät tyydyttävät Maslow'n tarvehierarkian alemman asteisia tarpeitaan (Peltonen & Ruohotie, 1991, s. 10).

Luontoisetujen avulla motivoiminen ei tue organisaation menestystavoitteita, koska silloin työntekijät useimmiten vain hoitavat työnsä sillä tavoin, että työsuhde säilyy ennallaan. Mikäli organisaatio haluaa työntekijänsä suoriutuvan töistään vähimmäistasoa paremmin, sen johdon tulee miettiä muita kuin taloudellisia motivointikeinoja. (McFillen & Podaskoff, 1989, s. 267) Aarnikoivun (2008, s. 154) mukaan palkka ja muut aineelliset motivaattorit motivoivat yleensä vain lyhytkestoisesti ja siksi johtajien tulisi keskittyä motivaatiojohtamisessa muihin keinoihin.

Ulkoisilla palkkioilla motivoimisen ongelmakohtaksi muodostuu se, että ne eivät ole loputtomia vaan jossain kohtaa esimerkiksi palkkaa ei ole enää mahdollista korottaa (Cavanagh, 1989, s. 353). Caruth ja Noe III (1989, s. 314) näkevät rahan symbolisena motivaattorina, koska se edustaa heidän mukaansa eri ihmisille eri asioita. Yleensä rahapalkintoihin motivaatiokeinona luottavat organisaatiot eivät saavuta korkeita tuloksia (Bushardt ym., 1989, s. 81). Mayorin ja Riskun (2015, s. 35) mukaan ulkoisen motivaation lähteet, kuten palkkion toive, rangaistuksen pelko tai ryhmäpaine, ovat usein myös pakottavia, ja siksi ne voivat tuntua alaisista vastenmielisiltä ja vähentää heidän henkisiä resurssejaan. Lisäksi rahalla motivoiminen aiheuttaa usein kitkaa työyhteisön sisällä, koska paremmin suoriutuvia ja siten enemmän ansaitsevia työntekijöitä ei katsota hyvällä (Bushardt ym., 1989, s. 83).

Bushardt ja Fowlerin (1989, s. 92) mukaan johtajien on silti välttämätöntä ymmärtää palkintojen vaikutus työntekijöiden motivaatioon. Heidän mielestään työsuorituksia ja työpaikkaukkollisuutta on mahdollista parantaa hyvin muotoillun palkka- ja etuusjärjestelmän avulla. Jotta rahalla on mahdollisuus motivoida onnistuneesti, työntekijöiden on kyettävä havaitsemaan selkeästi suora suhde suoritustason ja rahapalkkion välillä. Jos selvää sidosta ei ole huomattavissa, työntekijä ei motivoidu ponnistelemaan pelkän rahan voimalla, vaan tyytyy vain suorittamaan työnsä. (Bushardt ym., 1989, s. 82–84)

Palkkioilla motivoiminen perustuu siihen, että johtajan täytyy kyetä tarjoamaan kullekin työntekijälle sellaisia palkintoja, joista juuri hän motivoituu ponnistelemaan jatkossa entistä kovempaa (Bushardt ym., 1989, s. 93). Tämä perustuu Bushardt ym. (1989, s. 98) mukaan siihen, että työntekijälle tarjotaan mahdollisuus tyydyttää omia toiveitaan ja tarpeitaan työstä saatavien palkkioiden avulla. Palkkioperustaisten motivointikeinojen hyväksyttävyyttä heikentää se, että usein organisaatioiden suoritusten arviointimenetelmät ovat puutteellisia, minkä seurauksena lupauksia hyviä työsuorituksia seuraavista palkkioista ei pystytä lunastamaan johdonmukaisesti (McFillen & Podaskoff, 1989, s. 267). Lynnin (1989, s. 121) mielestä rangaistus- ja palkitsemisjärjestelmät ovat usein tehottomia, ja siksi motivaatiojohtamiseen tarvitaan muita keinoja.

Grensing (1989, s. 101) uskoo, että rahan läsnäolo ei läheskään aina takaa työtyytyväisyyttä, ja siksi muut kannustimet voivat vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon yhtä paljon. Cain (1989, s. 111–112) näkee, että rahan asema motivaattorina on epävakaa siksi, että sitä ei välttämättä pidetä palkintona kovemmasta työnteosta vaan yleisenä toimeen liittyvänä oikeutena. Hänen mukaansa ihmisten eri elämänvaiheiden mukana muuttuvat henkilökohtaiset tavoitteet ovat peruste sille, miksi raha ei ole läheskään aina paras motivaattori. Usein työuran alkuvaiheessa palkka on merkittävin motivaatiotekijä, työuran keskivaiheilla, jolloin perhe-elämä on monelle ajankohtaista, korostuu työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, kun taas työuran

loppupuolella arvostus siirtyy palkitsemisesta kohti aineettomampia tekijöitä, kuten työsuhteen pysyvyyttä ja avointa palautteenantoa organisaation sisällä (Aarnikoivu, 2008, s. 159). Caruth ja Noe III (1989, s. 315) ovat sitä mieltä, että ihmisten yksilöllisten tarpeiden vuoksi organisaation johdon tulisi huomioida nämä tarpeet palkkioilla motivoidessa.

4.2 Sisäisen motivaation johtaminen

Itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet tyydyttyvät helpommin, jos työntekijän sisäinen motivaatio on korkea (Viitala, 2021, s. 42). Martela ym. (2015, s. 68) kutsuvat sisäisen motivaation johtamista vapaaehtoisuuden johtamiseksi. Tässä tapauksessa vapaaehtoisuus tarkoittaa sitä, että työntekijät kokevat saavansa itseään kiinnostavia työtehtäviä, jotka ovat lähtöisin heidän omista innostuksen ja arvostuksen kohteistaan. Tämä lisää työntekijän mahdollisuutta ilmaista itseään työn avulla, ja siksi se ei tunnu pakonomaiselta suorittamiselta. Martela ym. (2015, s. 68–72) jakavat vapaaehtoisuuden kolmeen osa-alueeseen, joita ovat päämäärien omaehtoisuus, toimintatapojen vapaus sekä tekemisen innostavuus. Näillä osa-alueilla korostuvat työntekijän sitouttaminen osaksi organisaation tavoitteita, riittävän vapaan työnkuvan antaminen ja työntekijää innostavien työtehtävien antaminen.

4.3 Johtajan henkilökohtainen motivaatio

Esimiehen motivaatio lähtee hänen omasta asennoitumisesta asemaansa kohtaan. Ratkaiseva tekijä onnistuneessa motivaatiojohtamisessa on se, millaisena esimies näkee oman roolinsa suhteessa alaisiinsa. (McMahon, 1989, s. 35–36) Motivaatiojohtamisen eräs pahiten virheellisistä lähtökohdista onkin olettamus siitä, että esimiehet ovat aina täysin motivoituneita työhönsä, ja siksi ainoastaan organisaation alempien osien työntekijöitä tulee motivoida (Drazan, 1989, s. 184).

Motivaatiojohtamisen haastavuuden osoittaa pelkästään se seikka, että itsensä motivoiminen on usein vaikeaa (Leidecker & Hall, 1989, s. 23). Organisaation johdon esittämä kiinnostuksen puute ja välinpitämättömyys alaisiaan kohtaan ovat usein syynä työntekijöiden motivaation laskuun tai huonoon työsuoritukseen. Työntekijät saattavat kyllä olla motivoituneita mutta huono johtaminen, motivaation laskeminen ja nämä kaksi tekijää yhdessä ajavat organisaation toimintaa väärään suuntaan. (Drazan, 1989, s. 185) Johtajien yleisenä virheenä voidaan nähdä ajatus siitä, että alaiset motivoituvat samoista asioista kuin johtaja itse (Kovach, 1989, s. 285).

4.4 Onnistuneen motivaatiojohtamisen haasteita

Epäonnistuneen motivaatiojohtamisen ensimmäinen askel on varsin yleinen ajatus siitä, että motivaation ylläpitäminen on pelkästään työntekijän omalla vastuulla (Salminen, 2017, s. 327). Monesti esimiehet ajattelevat motivaatioon rinnastettavana tekijänä organisaation tuottavuuden nostamista, ja tämä ajatus estää tehokkaan motivaatiojohtamisen (Nirenberg, 1989, s. 125).

Lynnin (1989, s. 122) mukaan tarpeiden tyydyttämisessä tulee muistaa se tosiasia, että edes kaksi ihmistä eivät koskaan motivoidu täysin samoista asioista. Kovach (1989, s. 283) näkee motivaatiojohtamisen ongelmana sen, että usein johtajien ratkaisut henkilöstön motivoimiseksi ovat luonteeltaan tilapäisiä eikä niiden avulla saavuteta tuloksia pidemmällä aikavälillä. Esimiehen tulee muistaa, että työntekijän persoona ja työuran vaihe ovat merkityksellisiä tekijöitä siihen, mikä häntä motivoi eniten työssään (Aarnikoivu, 2008, s. 155).

Leidecker ja Hall (1989, s. 27) esittelevät kolme aluetta, joihin organisaatioiden johdossa tulisi erityisesti kiinnittää huomiota, koska heidän mielestään kyseisillä alueilla johtajat eivät ole täysin ymmärtäneet motivaatiokäsitteitä tai niiden seurauksia toiminnan kannalta. Nämä alueet ovat palkkioiden luonne ja niiden suhde tavoitteisiin, suoritusten arvioinnin ja palautteen merkitys sekä työn sisällön rikastaminen.

McFillenin ja Podaskoffin (1989, s. 268–269) mukaan organisaation työntekijät eivät yleensä ole huonosti motivoituneita vaan heidän motivaationsa kohteena eivät vain ole ne asiat, joita esimies toivoo. Näin ollen esimiehen suurin haaste motivaatiojohtamisessa on työntekijöiden motivaation suuntaaminen haluttuun kohteeseen. Lähtökohtaisesti motivaatio on henkilökohtainen tunne. Sen seurauksena esimiehelle muodostuu haaste onnistua yhdistämään organisaation, tiimin ja yksilöiden edut yhteen sillä tavoin, että jokainen yksilö on valmis ja motivoitunut sitoutumaan työhönsä parhaalla mahdollisella tavalla. Useasti esimerkiksi erilaisia organisaation kehittämishankkeita perustellaan ainoastaan organisaation ylimmän johdon näkökulmasta, jolloin yksittäisten tiimin jäsenten motivoiminen unohtuu ja motivoituminen hanketta kohtaan muodostuu yksilöille haasteelliseksi. (Salminen, 2017, s. 328–329)

5 Teorioiden ja näkemysten kompleksisuus sekä keskinäinen ristiriitaisuus

Mayor ja Risku (2015, s. 37) esittävät filosofi Frank Martelan ajatuksen siitä, että liian moni johtaja toimii alaistensa suhteen ikään kuin sisäistä motivaatiota ei olisi olemassakaan. Waltersin (1989, s. 48) mukaan johtajien yleinen virhe on ajatella kannustimien ja motivaation olevan sama asia. Motivaatio on vain yksi niistä osatekijöistä, jotka vaikuttavat työsuoritukseen, vaikka usein huonon työsuorituksen katsotaan lähes poikkeuksetta johtuvan työntekijän huonosta motivaatiosta (Kinlaw, 1989, s. 133–134).

Nirenbergin (1989, s. 125) mukaan motivoitumisen esteet voivat yhtä todennäköisesti johtua alaisten asenteista, johtamistyylistä tai organisaatiota ympäröivistä tekijöistä. Naylinin (1989, s. 154) mukaan myös motivointitapoja voidaan ajatella olevan yhtä monta kuin motivoijikin, ja tämä lisää entisestään motivaatiojohtamisen haastavuutta.

Kaikki edellä esitetyt esimerkit kuvaavat sitä, kuinka kompleksisesta ilmiöstä motivaatiossa ja sen johtamisessa on kyse. Tässä luvussa käsittelem motivaatiota ja motivaatiojohtamista kompleksisina ilmiöinä sekä sitä, millaisia yksilö- ja yhteisökeskeisiä näkökulmia motivaatio- ja motivaatiojohtamisteoriat pitävät sisällään.

5.1 Miksi motivaatio ja motivaatiojohtaminen ovat niin kompleksisia ilmiöitä?

Motivaation subjektiivinen luonne tekee siitä tutkimuskohteena abstraktin (Liukkonen ym., 2006, s. 10). Jokaisen työntekijän yksityiselämä ja henkilökohtaiset asiat vaikuttavat heidän motivaatioonsa, mikä tekee motivaatiojohtamisesta kompleksisempaa (Salminen,

2017, s. 327). Motiivit ovat myös usein ristikkäisiä, mikä tekee motivaatiosta itsessään monimutkaisen ilmiön (Juuti, 2006, s. 38). Motivaatio voidaankin nähdä monimutkaisena ja dynaamisena prosessina, joka yhdistää ihmisen persoonallisuuden, tunteenomaiset ja järkiperäiset tekijät sekä sosiaalisen ympäristön (Liukkonen ym., 2006, s. 11).

Motivaatio on myös ilmiönä kompleksinen, koska se on hypoteettinen, eli oletuksiin perustuva, se on useiden yhtäaikaisten prosessien kokonaisuus, ja koska motiivit ovat luonteeltaan dynaamisia. Lisäksi motiivien keskinäinen tärkeysjärjestys määräytyy jokaisen yksilön henkilökohtaisten tekijöiden kautta, ihmisen motiivit ja käyttäytyminen muuttuvat, kun hän saavuttaa jonkin aiemman päämäärän ja jokaisen yksilön arvot sekä tavoitteet ovat vahvasti sidoksissa motivaation kanssa. (Ruohotie & Honka, 1999, s. 15–16)

Harisalo (2008, s. 102) esittää ajatuksen siitä, että organisaatioille voi muodostua hankaluuksia ihmisten muuttuvien tarpeiden tunnistamisessa ja niihin mukautumisessa, koska organisaatiot on yleensä rakennettu hyvin huolellisesti rationaalisen byrokratian ja työnjaon kannalta. Taulukossa 4 on kootusti esitelty syitä motivaation kompleksisuudelle ilmiönä.

Taulukko 4. Motivaatiosta kompleksisen ilmiön tekee (Peltonen & Ruohotie, 1991, s. 11–12).

- 1) Motivaation hypoteettisuus – motivaatiota ei voi mitata
- 2) Motivaatioon liittyy useita prosesseja - motivaatiosta ei voida antaa täyttä kuvaa minkään yksittäisen teorian avulla
- 3) Motiiveilla on dynaaminen luonne - jokaisessa yksilössä ilmenee jatkuvasti uusia tarpeita, haluja ja odotuksia, jotka ovat usein myös ristiriidassa keskenään

- 4) Eri ihmisten välillä esiintyy suuria eroja siinä, millä tavalla ja missä järjestyksessä tarpeita halutaan tyydyttää
- 5) Tietyn päämäärän saavuttaminen vaikuttaa myöhempisiin motiiveihin
 - a) Jano lähtee juomalla (tarve tyydyttyy)
 - b) Palkankorotus voi saada henkilön janoamaan lisää rahaa (tarve vain kasvaa, vaikka sitä pyrittiin tyydyttämään)
 - c) Jonkin tarpeen tyydyttäminen voi muuttaa yksilön mielenkiinnon muita motiiveja kohti
- 6) Kaikki yksilön ja organisaation arvot ja tavoitteet vaikuttavat motivaatioon

Aarnikoivun (2008, s. 153) mukaan esimies ei voi suoranaisesti synnyttää motivaatiota henkilöstölle, vaan ainoastaan tukea sen syntymistä. Koska motivaatio on sisäistä, ihmisiä ei voida motivoida ulkoapäin ennen kuin he itse päättävät motivoitua ja olla valmiita ponnistelemaan. Tämä vaatii ihmisen omien sisäisten tarpeiden aktivoitumista, eikä johtajan tarpeilla ole mitään tekemistä niiden kanssa. (Caruth & Noe III, 1989, s. 313) Esimiehen on myös mahdotonta tyydyttää jokaisen työntekijän kaikkia tarpeita ja haluja, mutta niiden tunteminen auttaa ymmärtämään, mitä asioita esimiehen on mahdollista hallita (Naylin, 1989, s. 154).

Useat eri motivaatiotutkijat ovat sitä mieltä, että jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon on virheellinen, koska ulkoista motivaatiota ei välttämättä ole olemassakaan. Kyseistä väitettä perustellaan esimerkiksi sillä, että ulkoisia kannustimia ei läheskään aina koeta kontrolloiviksi tai muuten negatiivisiksi, vaan ne saavat sisäisesti motivoituneet henkilöt kiihdyttämään tekemistään päästäkseen nopeammin tavoitteeseensa. Myöskään neuropsykologiassa ei olla kyetty todistamaan, että sisäinen ja ulkoinen motivaatio syntyisivät eri osissa ihmisen aivoja. Nämä seikat puoltavat sitä näkökulmaa, että ihmisen sisäisesti arvostamat asiat ja niiden tavoittelu ovat perusta kaikelle motivaatiolle ja sen syntymiselle. Sen sijaan sisäinen motivaatio voi vähentyä ulkoisten motivaattoreiden takia, koska ne häiritsevät ihmisen sisäistä autonomian tunnetta. (Mayor & Risku, 2015, s. 35–36)

Caruthin ja Noe III:n (1989, s. 315) mukaan motivaatiotekijät eivät ole yleispäteviä, vaikka useat teorit niin väittävät. Kovach (1989, s. 284) näkee myös motivaatioteoriat ongelmallisina sen suhteen, että ne tarjoillaan pysyvinä ratkaisuin, vaikka motivaatiota pitäisi tarkastella tilapäisenä ilmiönä, joka muuttuu jatkuvasti. Myös Maslow on esittänyt teorian siitä, että yksilön tarpeissa tapahtuu muutoksia jatkuvasti (Ruohotie, 1982, s. 35). Mielestäni kyseinen teoria on itsessään ristiriidassa Maslow'n itsensä kehittämän tarpeiden hierarkian kanssa. Cainin (1989, s. 110) mukaan työhön liittyvien motivaatiotekijöiden muutokseen vaikuttavat työntekijöiden muuttuneet asenteet ja uudistuneet työympäristöt.

Suomalaisessa työelämässä alemman tason tarpeet ovat usein valmiiksi tyydytettyjä, ja siksi kiinnostus ylempien tasojen tyydyttämistä kohtaan on kasvanut. Esimerkkinä tästä ovat palkitsemisjärjestelmät, jotka pyrkivät aiemmin tyydyttämään turvallisuuden tarpeita, mutta nykyään ne suunnitellaan yhteistyön edistämisen takia ryhmäkohtaisiksi. Kun ylemmän tason tarpeiden tyydyttämisen merkitys on kasvanut, esiin ovat nousseet uudenlaiset motivoinnin keinot, kuten yksilöllinen kehityssuunnitelma työuran tukena ja kannustava palautteenanto. (Lämsä & Päivike, 2004, s. 83)

Tarvehierarkia ei kuitenkaan koskaan ole täysin pysyvä, koska muuttuvat ja kehittyvät työtehtävät synnyttävät koko ajan uusia tarpeita. Myös yksilön elämäntilanteella sekä muilla sattumanvaraisilla olosuhteilla on merkitystä tarvehierarkian asettumisessa kussakin yksittäisessä tilanteessa. (Lämsä & Päivike, 2004, s. 83) Maslow on myös itse tunnustanut sen, että tarpeiden hierarkia ei ole täysin kiinteä, koska joillekin esimerkiksi itsetunto ja sen kehittäminen voi olla voimakkaampi motivaattori kuin kuuluvuuden tunne. Lisäksi Maslow on esittänyt, että ihmisen on mahdollista olla tyydyttämättä alemman asteen tarpeitaan täydellisesti, kunhan ne tulevat tyydytetyiksi ihmiselle riittävällä tavalla, ja siirtyä silti ylemmän asteisten tarpeiden tyydyttämiseen. (Brooks, 2009, s. 89–90)

Tarpeiden hierarkia voi myös vaihdella ympäristön mukaan siten, että esimerkiksi sodan tai muun pahan tapahtuman aikana turvallisuustarpeet korostuvat. Kuitenkin alimman tason tarpeet ovat jokaiselle ihmiselle aina itsestään selviä. (Maslow, 1987, s. 19) Myös Salmisen (2017, s. 233) mukaan mikä tahansa tarvetyyppi voi korostua eivätkä tarpeet aina tyydyty hierarkkisesti, sillä esimerkiksi taiteilija voi tinkiä turvallisuudestaan päästäkseen toteuttamaan itseään taiteensa avulla.

Maslow'n mukaan motivaatioteorioita tuleekin prosessoida harkiten, koska ne olettavat ihmisten käyttäytyvän tietyllä tavalla (Clegg ja muut, 2011, s. 151). Maslow (1987, s. 16–18) esittääkin, että ihmisen tulevaisuuden ja arvojen filosofian tulee olla hallitseva tekijä tarpeiden tyydyttämisessä. Harisalo (2008, s. 102) näkeekin potentiaalisena tulevaisuuden uhkana sen, että ihmiset kokevat organisaatioiden olevan haluttomia reagoimaan heidän ylemmän tason tarpeisiinsa, ja tämä tekijä aiheuttaa väistämättä negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden motivaatiolle.

5.2 Motivaatiojohtamisen näkeminen yksilökeskeisenä haasteena

Motivaation synnyttäminen voidaan nähdä yksilöllisenä haasteena, koska jokainen ihminen on omanlaisensa yksilö eikä toista täysin samanlaista yksilöä ole olemassa (Viitala & Jylhä, 2019, s. 240). Mayorin ja Riskun (2015, s. 148) mukaan on selvää, että työsuoritukset paranevat, kun johtajat pystyvät tarjoamaan työntekijöilleen yksilöllisesti heitä motivoivia työtehtäviä.

Bridger (2015, s. 64) esittää sitoutumisen mahdollistavina tekijöinä esimerkiksi johtajan tehtävän antaa mahdollisuuksia ja kohdella jokaista työntekijää yksilönä sekä työntekijöiden äänen kuuluvuuden tärkeyden organisaation toiminnassa. Työntekijöiden yksilöllinen kohtelu helpottaa jokaisen henkilökohtaisten tarpeiden tyydyttämisen onnistumista ja lisää samalla työntekijän motivaatiota sekä organisaation tuottavuutta (Lynn, 1989, s. 123).

5.3 Motivaatiojohtamisen näkeminen yhteisökeskeisenä haasteena

Kuten yksilöt, myös tiimit tarvitsevat johdon asettamat selkeät tavoitteet toimintaansa sekä roolijaon tiimin sisällä toimimiseen. Ilman näitä toimia ryhmän on vaikea motivoitua suoritukseensa. (Mayor & Risku, 2015, s. 157) Esimiehen antama rohkaisu ja huomio alaisiaan kohtaan luovat perustaa motivaation syntymiselle organisaation sisällä (Aarnikoivu, 2008, s. 159).

Esimehen tärkeimpiä keinoja rohkaisun luomiseksi ovat aitous, jonka avulla esimies synnyttää luottamusta alaisiinsa, läsnäolo arjessa sekä uskon osoittaminen ihmiseen ja palkitseminen myös julkisesti (Aarnikoivu, 2008, s. 159). Kun motivaatiojohtamisen kohteena on koko työyhteisö, esimiehen tärkein tehtävä on keskinäisen luottamuksen rakentaminen ihmisten välille (Mayor & Risku, 2015, s. 156–157).

Brookhartin (1989, s. 77) mukaan onnistuneen organisaation sisäisen viestinnän avulla muodostuu side, joka pitää motivoituneen organisaation koossa. Collinsin (1989, s. 41–42) mukaan myös toiset työkaverit vaikuttavat jokaisen yksilön työmotivaatioon siten, että epämotivoituneiden työkavereiden seurassa motivoituneiden työntekijöiden motivaatio on vaarassa laskea.

Jotta esimies voi onnistua motivaatiojohtamisessaan mahdollisimman hyvin, tulee hänen haastaa ja osallistaa myös alaisensa mukaan siihen esimerkiksi asettamalla heidät pohtimaan kysymystä siitä, mikä kutakin yksilöä motivoi henkilökohtaisesti työssään (Aarnikoivu, 2008, s. 156). Tällä perusteella motivaatiojohtaminen voidaan siten nähdä myös koko organisaation, eikä ainoastaan sen johdon, haasteena. Osallistavan johtamisen avulla voidaan sitouttaa työntekijöitä organisaatioon ja samalla kasvattaa heidän motivaatiotaan työskennellä, koska silloin jokainen työntekijä tuntee olevansa osallinen organisaation sisäisen politiikan muodostamiseen (Naylin, 1989, s. 159).

Kovachin (1989, s. 285) mukaan johtajan tulee tietyin väliajoin tarkastella alaistensa tarpeita ja heitä motivoivia tekijöitä, eikä olettaa heidän motivaationsa syntyvän pitkän aikaa samoista tekijöistä. Leideckerin ja Hallin (1989, s. 26) mukaan organisaatiossa johtajan haasteeksi jää muodostaa työilmapiiri, jossa tarvehierarkian alemman tason tarpeet on mahdollista tyydyttää, ja samalla antaa alaisilleen tarpeeksi haastavia työtehtäviä, joiden onnistunut suorittaminen voi tyydyttää heidän ylemmän tason tarpeitaan.

Aarnikoivu (2008, s. 154) esittää ajatuksen siitä, että ihmiset eivät koe tunnustuksen ja arvostuksen saamista motivoivana tekijänä niin helposti kuin palkkaa, koska niitä ei saada kovinkaan usein. Satunnaisen luonteensa vuoksi erilaiset tunnustuksen ja arvostuksen osoitukset eivät kykene ylläpitämään työntekijän motivaatiota, vaan sen ylläpitämiseen tarvitaan jotain pysyvämpää, joka on siten helpompi mieltää motivaattoriksi.

6 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tutkimuksessa käytetyksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä. Laadullisessa tutkimuksessa keskiössä on haastatteluun valittujen henkilöiden näkökulma ja tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään sitä kautta. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita haastateltavien henkilöiden omakohtaisista kokemuksista, ajatuksista, tunteista sekä kaikista heidän merkityksellisiksi kokemista näkökulmista suhteessa tutkittavaan ilmiöön. (Juuti & Puusa, 2020, Johdanto) Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2010, s. 161) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana onkin kuvata tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman totuudenmukaisesti todelliseen elämään nähden.

Edellä kuvatun kvalitatiivisen tutkimuksen perusteella tutkimuksen toteutustavaksi valittiin haastattelu, joka on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Haastattelu on toimiva tapa tämänkaltaisen tutkimuksen toteuttamiseen, koska sen avulla on mahdollista selvittää perusteellisesti tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkemyksiä sekä kokemuksia tutkittavasta aiheesta. (Eskola & Suoranta, 2000, s. 87)

Koska motivaatioteorioiden konkreettisesta yhteydestä nykypäivän johtamiseen sekä esihenkilötyöhön on verrattain vähäisesti tutkimustietoa, aiheen rajausta liian yksityiskohtaiseksi ei katsottu tarpeelliseksi. Siksi tutkimuksen kohteeksi valittiin julkiset organisaatiot ja haastateltavien valinnassa ainoa kriteeri oli toimiminen esihenkilötehtävissä missä tahansa julkisessa organisaatiossa. Haastateltavien ikää, sukupuolta, alaisten määrää tai johtamiskokemuksen määrää ei huomioitu tutkimuksessa ollenkaan, vaikka näidenkin muuttujien merkitys tiedostettiin vaikuttavina tekijöinä johtamisajatteluun.

Tutkimuksen aineistona toimivat teemahaastattelut, joihin osallistui yksitoista julkisella sektorilla esihenkilötyötä tekevää henkilöä. Tutkimus toteutettiin avoimena

kyselytutkimuksena 12.2.-15.3.2024 välillä haastateltavien toiveiden mukaan joko Teamsissa, Zoomissa tai kasvokkain. Haastatteluissa kysymykset oli jaoteltu neljän teeman alle ja haastateltavien oli mahdollista vastata jokaiseen kysymykseen omin sanoin kaikki se, mitä kustakin kysymyksestä nousi mieleen. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2010, s. 163) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavien oma ääni pääsee esiin, ja siksi avoimet haastattelukysymykset toimivat hyvin tämän tutkimuksen kohdalla.

7 Käytännön motivaatiojohtaminen

7.1 Motivaatio käytännön tasolla

Esimerkit (1) ja (2) osoittavat, että tutkimukseen osallistuneiden esihenkilöiden keskuudessa yleisin määritelmä motivaatiolle oli halu. Motivaatio koettiin ennen kaikkea haluna tehdä ja tavoitella erilaisia asioita, kuten organisaation sisäisiä sekä työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita. Suurimmassa osassa kyselyyn osallistuneiden esihenkilöiden vastauksia toistuivat sanat halu ja halukkuus, kun puhuttiin motivaation määritelmästä.

- (1) No mulle tulee mieleen niinku halu. Se, että sä oot kiinnostunut. Ja motivaatio tietysti niinku edesauttaa asioiden tekemistä, perehtymistä, laatua ja sitä, että miten sä oot niinku kiinnostunut siitä asiasta.
- (2) Motivaatio on asia, joka saa ihmisessä aikaan liikettä tai sitten jonkin asia, jota mä tavoittelen jossakin.

Kun katsoo motivaation erilaisia teoreettisia määritelmiä, halu on hyvä varsin yleispätevä sana kuvaamaan motivaatiota ja nitomaan usean eri motivaation määritelmän yhteen. Esimerkiksi Singer (1990, s. 454) esittää motivaation perimmäisen tarkoituksen olevan ajaa ihmisiä joitakin ennalta asetettuja tavoitteita kohti. Peltonen ja Ruohotie (1991, s. 9) mainitsevat myös sanan halu osana ihmisen yksittäisten motiivien syntymistä. Grensingin (1989, s. 101) mukaan motivaatio perustuu juurikin haluun tehdä asioita.

Tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt olivat myös todella yksimielisiä motivaation syntyjuurista. Kysyttäessä, lähteekö motivaatio ensisijaisesti alaisesta itsestään, vai onko

sen synnyttäminen esihenkilön vastuulla, saatiin useita lähes identtisiä mielipiteitä sen puolesta, että lopulta motivaation syntyminen on alaisen itsensä vastuulla. Esimerkit (3) ja (4) osoittavat, että esihenkilön rooli nähtiin enemmän motivoitumista haittaavien esteiden poistajana ja jo syntyneen motivaation ylläpitäjänä.

- (3) Mä näkisin, että se on vähän niinku sekä että. Että tota esihenkilö ei, vaikka kuinka yrittäisi motivoida, niin hän ei voi sitä motivaatiota työntekijän niskaan kaataa ja sitä sitä sinne istuttaa hänen päähänsä. Mutta, en mä sitten täysin niinku pyyhi esihenkilön vastuutakaan pois ja toisaalta, että kyllähän esihenkilön pitäisi tehdä parhaansa motivoidakseen porukkaa ponnistelemaan kohti tavoitteita.
- (4) Ehkä tää motivaatio on vielä vahvemmin semmoinen, että se, vaikka olisi sitten esimiehenä kuin hyvä, ja tarkoitan nyt, että olisi ikään kuin tämmöistä psykologista silmää ja empatiaa ja ymmärrystä erilaisia ihmisiä ja heidän elämäntilanteitaan kohtaan. Niin vaikka sä oot sitten kuinka viisas ja hyvä esimies, niin se ei silti välttämättä takaa sitä, että esihenkilö kykenee motivoimaan kenet tahansa mihin tahansa tehtävään. Että jotenkin tuntuisi, että se lähtökohtaisesti se tämmöinen sisäinen motivaatio syntyy niinku tai on syntymättä työntekijässä itsestään. Mutta tää ei nyt tarkoita sitä, että mä ajattelisin, että sillä esihenkilöllä olisi mitään roolia. Että ilman muuta sen esihenkilön ikään kuin vähimmäisrooli voi olla se, että esihenkilö voi yrittää kykynsä ja parhaan taitonsa mukaan ainakin poistaa niitä mahdollisia motivaatioesteitä. Että vaikka se esihenkilö ei välttämättä kykene rakentamaan alusta pitäen sitä motivaatiota, niin ehkä se esihenkilö voi joitakin motivaation esteitä poistaa.

Kuitenkin useimmat vastaajat näkivät, että motivaatiota ei ole mahdollista istuttaa alaisen sisään ilman hänen itsensä kokemaa halua tai sisäistä motivaatiota. Lisäksi

vastauksissa nousi esiin myös kollegiaalinen näkökulma siitä, että motivaatio ja sen johtaminen, synnyttäminen tai ylläpitäminen ei kulje ainoastaan esihenkilön ja alaisen välillä, vaan alaiset keskenään kykenevät myös erittäin tehokkaasti ruokkimaan toistensa motivaatiota ja puskemaan toisiaan parempiin suorituksiin.

Edellä kuvattuja näkemyksiä tukee esimerkiksi Viitalan (2021, s. 41) esittämä tieto siitä, että motivaatiota ei synny ilman työntekijän kokemaa mielenkiintoa asiaa kohtaan. Myös Leskelä (2002, s. 42) ja Berry (1989, s. 148) esittävät yhteneviä näkemyksiä siitä, että motivaatiojohtaminen ei perustu pelkästään esihenkilön kyvykkyyteen vaan tarvitsee tuekseen alaiset, jotka ovat sisäisesti motivoituneita ponnistelemaan organisaation hyväksi.

Aarnikoivun (2008, s. 153) mielestä esimies ei voi suoranaisesti synnyttää motivaatiota henkilöstölle, vaan ainoastaan tukea sen syntymistä. Liukkonen ym. (2006, s. 11–12) tukee myös esihenkilöiden näkemystä heidän roolistaan motivaation esteiden poistajana toteamalla, että erilaiset ärsykkeet saavat ihmiset toimimaan tietyllä tavalla ja ovat siten esimerkki motivaatiosta. Asia voidaan siis tulkita siten, että esihenkilöiden rooliksi jää juuri negatiivisten ärsykkeiden tunnistaminen sekä torjuminen ja vastaavasti positiivisten ärsykkeiden vahvistaminen alaistensa keskuudessa. Myös Viitala ja Jylhä (2019, s. 240) toteavat, että yksilöiden motivaatiota ei voi suoranaisesti johtaa, ja siksi motivaatiojohtamisessa korostuu enemmänkin otollisten olosuhteiden luominen alaisille motivaation syntymiseksi.

Motivaation kohdalla selvitettiin myös tutkimukseen osallistuneiden esihenkilöiden näkemyksiä siitä, millainen merkitys erilaisilla ulkoisilla ja sisäisillä tekijöillä on suhteessa motivaatioon. Yleisesti ottaen sisäisten tekijöiden merkitys nähtiin vahvempana, ja kuten esimerkki (5) osoittaa, sisäisten tekijöiden merkitys koettiin niin suureksi, että se huokuu myös alaisista ulospäin.

- (5) Kyllä mun mielestä mä uskon, että siinä on iso merkitys. Että kyllä niinku huomaa työntekijöistäkin, kenellä on se niinku se sisäinen motivaatio tehdä näitä töitä.

Ulkoiset tekijät, kuten palkka ja erilaiset muut palkkiot nähtiin myös omalta osaltaan merkittävänä tekijöinä, mutta kuten esimerkki (6) osoittaa, palkan merkitys nähtiin enemmän motivaatiota ylläpitävänä kuin sitä varsinaisesti kohottavana tekijänä. Lisäksi useissa kyselyn vastauksissa toistui näkemys siitä, että palkka voidaan nähdä myös eräänlaisena arvostuksen mittarina organisaation sisällä, ja sen vuoksi on tärkeää säätää se riittävän korkealle tasolle. Tästä kertovat esimerkit (7) ja (8). Näitä näkemyksiä tukee myös Caruthin ja Noe III:n (1989, s. 314) esittämä väite siitä, että raha voidaan jossain tilanteissa nähdä symbolisena motivaattorina. Sekä palkan että palkkioiden kohdalla vastauksissa nousi toistuvasti esiin myös julkisen sektorin haasteet resursseissa ja sitä myötä mahdollisuuksissa nostaa alaisten palkkoja tai jakaa ylimääräisiä palkkioita.

- (6) Sanotaan, että se ehkä epämotivoi, jos kokee, että se oma palkka ei ole oikealla tasolla suhteessa ehkä tehtävän vaativuuteen tai kollegoihin. Että siis on jonkinlainen merkitys. Mutta tietyn pisteen jälkeen, sanotaan, että kun kokee, että se palkka on niinku, vastaa tehtävän vaativuutta ja niinku kokee tai ehkä jopa tietää, että se palkka on samalla tasolla kuin kollegoilla, jotka tekee vastaavia tehtäviä, niin sen jälkeen se mun tuntuma on, että se niinku palkka motivaatitekijänä, niin se merkitys niinku se sitten niinku vähenee.
- (7) Siellä on varmasti semmoinen tietynlainen sosiaalinen merkitys, että jos palkka on kovin alhainen, niin sitten ehkä koetaan, että sitä tehtävää ei niinkun arvosteta.
- (8) Sitä kautta mä näen sen tärkeänä, että se tavallaan arvottaa asteittain sut siinä siinä joukossa. Yksi arvostuksen osoitus.

Palkan lisäksi mahdollisesti maksettavat muut palkkiot nähtiin kyllä merkityksellisinä suoritusta tehostavina tekijöinä, kuten esimerkit (9) ja (10) osoittavat. Esimerkki (11) osoittaa vastauksissa useasti esiin nousseen näkemyksen siitä, että palkitseminen on myös tehokas tapa jakaa tunnustusta työyhteisössä. Erityisesti aineeton palkitseminen esimerkiksi palautteen ja kehujen avulla nähtiin julkisen sektorin vajavaisten resurssien vuoksi erityisen tärkeäksi keinoksi osoittaa arvostusta alaisia kohtaan. Viitala ja Jylhä (2019, s. 233) esittävät, että alaisten kokema houkutus ulkoisia palkkioita kohtaa kasvattaa heidän motivaatiotaan. Tämä väite tukee erinomaisesti esihenkilöiden haastatteluissa esille nostamia näkemyksiä palkitsemisesta. Myös Bushardt ja Fowlerin (1989, s. 92) mukaan johtajien tulisi ymmärtää palkintojen vaikutus motivaatioon, koska heidän mielestään työsuorituksia ja työpaikkauskollisuutta on mahdollista parantaa hyvin muotoillun palkka- ja etuusjärjestelmän avulla.

- (9) No tota ainakin toi, että tietäisi, että voi saada hyvästä suorituksesta jonkun erillisen palkkion niin kyllähän se motivoi.
- (10) Bonusjärjestelmä on ehkä se, että se antaa vielä lisää bensaa siihen tavoitteen niinku tavoittelemiseen.
- (11) Mutta toki niinku sinänsä, että sekä niinkun rahallinen palkitseminen että aineeton palkitseminen voi sitten olla myöskin tapa niinkun jakaa tunnustusta työyhteisössä.

Vaikka sisäiset tekijät nähtiinkin merkityksellisempinä tekijöinä alaisten motivaation syntymiselle kuin ulkoiset tekijät, nousi vastauksissa esiin myös näkemyksiä niiden keskinäisen balanssin tärkeydestä. Esimerkki (12) osoittaa, että ulkoiset tekijät koettiin myös osan vastaajista näkökulmasta välttämättömiksi tekijöiksi sille, että sisäinen motivaatio ylipäänsä on mahdollista syntyä. Ulkoisten tekijöiden merkitys siis koettiin

sisäistä motivaatiota tukevana ja ylläpitävänä voimana, jota ilman ihmisten sisäinen motivaatio saattaisi tukahtua ajan mittaan. Tätä ajatusta tukee Liukkosen ym. (2006, s. 12) esittämä näkemys siitä, että työssä ihmisellä on aina ulkopuolelta asetettu tavoite, jota kohti pyrkiä, ja hänen suoritustaan suhteessa tavoitteisiin arvioidaan ulkopuolelta, joten tämänkaltaiset ärsykkeet heijastuvat väkisin ihmisen toimintaan. Myös Collins (1989, s. 41) esittää, että työntekijöiden täytyy kokea niin työn sisäisten kuin ulkoistenkin tekijöiden olevan kunnossa, jotta he voivat motivoitua työstään täysin.

- (12) No varmasti ne niinkun ylläpitää ja tukee sitä motivaatiota. Että tosiaan jos ne on niinku sisäsyntyisiä, niin sittenhän tavallaan se voi olla hyvinkin voimakas kannustin. Mutta tiettenkin siinä on sitten varmaan usein se, että kuitenkin se vaatii yleensä jotain sitten myöskin semmoista ulkoista tukea. Että on jotain ulkoisia rakenteita, jotka tavallaan niinkun tukee ja hyväksyy sen henkilön ponnisteluita. Se semmoinen usein niinku vaatii sitten sen, että se ympärillä oleva yhteisö, että on se sitten työyhteisö tai joku laajempi yhteisö, vaikka yhteiskuntakin, niinku jollain tavalla viestittää, että arvostaa niitä ponnistuksia, mitä tää henkilö sitten tekee. Että mä ajattelen, että pelkkä sisäinen motivaatio, että jos se tavallaan niinku ei saa vastakaikua sitten ympäristöstä, niin varmaan niinku voi useimmissa tapauksissa sitten niinku tukahduttaa sen, jos tavallaan tuntuu, että se ympäristö ei sitä tue.

7.2 Motivaatioteoriat käytännön tasolla

Motivaatioteorioiden pohjalta johdettujen haastattelukysymysten alkuun selvitettiin sitä, kuinka paljon kyselyyn osallistuneet esihenkilöt yleisesti tietävät alaisistaan. Kyselyssä kysyttiin sekä esihenkilöiden tietämystä alaisten henkilökohtaisista asioista työn ulkopuolella että haaveista ja toiveista liittyen työhön sekä alaisten omaan urakehitykseen. Samalla selvitettiin esihenkilöiden näkemyksiä siitä, kuinka

tarpeelliseksi he kokevat alaistensa hyvän tuntemisen, ja ovatko he huomanneet johtamistyössään jonkinlaista etua tai toisaalta haittaa alaisten vahvasta tuntemisesta.

Kysyttäessä alaisten henkilökohtaisten, työn ulkopuolisten asioiden tietämisestä, suurin osa kyselyyn vastanneista esihenkilöistä tarttui ensimmäisenä siihen, että ihmiset ovat erilaisia, ja tämän takia osa alaisista kertoo työpaikalla lähes kaiken yksityiselämästään, kun taas toiset eivät halua kertoa itsestään mitään, mikä ei liity itse työhön. Esimerkki (13) avaa edellä kuvattua kokemusta.

(13) No se riippuu aika paljon niinku siitä yksilöstä, koska tuota siinä avoimuudessa on paljon eroja. On selvästi ihmisiä, jotka ei halua kertoa yhtään mitään niinku omasta yksityiselämästä, ja sitten on taas sellaisia ihmisiä, jotka kertoo melkein kaiken.

(14) Jos yksityiselämästä tulee jotain sellaisia juttuja, mikä sitten vaatii niinku vaikka erityistä tukea tai huomiota sitten työyhteisöstä, niin siitä on tietenkin niinku hyvä olla tietoinen. Että silleen mä jotenkin ajattelen, että on hyvä, jos pystyy ylläpitämään jonkinlaisia niinku luottamuksellisia suhteita alaisiin, että he niinku pystyvät asioista sitten avoimesti kertomaan.

Esimerkki (14) osoittaa haastatteluissa yleiseksi vastaukseksi nousseen mielipiteen siitä, että tietämys alaisten yksityiselämässä tapahtuvien, työelämään merkittävästi vaikuttavien tapahtumien olemassaolosta on poikkeuksetta esihenkilötyötä helpottava tekijä. Kaikki tämän yhteisen näkemyksen jakaneet vastaajat olivat myös sitä mieltä, että tällaisissa tapauksissa esihenkilön tehtävä on mahdollisuuksien mukaan helpottaa hetkellisesti alaisen työkuormaa, tarjota kaikki mahdollinen apu ja tuki tilanteen helpottamiseksi sekä pitää huolta alaisensa jaksamisesta. Leskelän (2002, s. 42–43) mukaan motivaatiojohtamiseen panostavan esihenkilön tulisi olla riittävästi selvillä kaikista sellaisista asioista, jotka vaikuttavat heidän intresseihinsä työpaikalla. Tällä

perusteella voidaan todeta, että myös henkilökohtaisten asioiden tietämys myös etäisemmiltä sekä sulkeutuneemmilta alaisilta olisi eduksi esihenkilötyön onnistumisen kannalta.

Varsinaisesti negatiivisia puolia alaisten henkilökohtaisten asioiden tietämyksestä nousi esiin aika vähän, sillä vastaajat olivat poikkeuksetta sitä mieltä, että tämän kaltainen tieto on vain eduksi esihenkilötyössä. Osa vastaajista nosti kuitenkin esiin ajatuksia siitä, että esihenkilön ei tule hakeutua liian lähelle alaisiaan, tai alkaa liiaksi kaveeraamaan heidän kanssaan, koska silloin esihenkilö-alaisuhde voi kärsiä tarpeettomasti, ja työn sekä vapaa-ajan erottaminen voi muodostua haasteelliseksi. Esimerkki (15) kuvaa konkreettisesti erään kyselyyn osallistuneen vastaajan kokemusta aiempaa kokemusta tämänkaltaisesta tilanteesta.

- (15) Mutta sitten se kääntöpuoli on esimerkiksi, että jos pitäisi tehdä jotain kipeitä valintoja sitten vaikka niiden alaisten suhteen, että joku alainen ei vaikka menesty kovin hyvin työssään, niin silloin voi olla kyllä negatiivisia vaikutuksia. Mulla tota esimerkiksi tiedän yhden kollegan, joka niinku oli erittäin hyvä, ihan niinku bestiksiä oman niinku alaisensa kanssa. Se alainen ei suoriutunut kovin hyvin työtehtävistä ja se niinku tämän esihenkilön niinkun näköalaa tähän alaisensa sumensi selkeästi, että hän niinku antoi mennä semmosta niinku aika heikkoakin työsuoritusta läpi tältä alaiselta sen takia, että he oli niin hyviä ystäviä.

Kyselyyn vastanneet esihenkilöt olivat myös poikkeuksetta samaa mieltä siitä, kuinka alaisten henkilökohtaiset asiat nousevat keskusteluun. Esimerkki (16) tiivistää esihenkilöiden yleisen ajatuksen siitä, että alaisten henkilökohtaisista asioista ei varsinaisesti kysellä mitään, mutta mahdollisuuksia kertoa niistä pyritään tarjoamaan jatkuvasti arjessa. Esimerkkien (17) ja (18) mukaan tämänkaltaiset keskustelut käydään yleensä spontaanista kahvipöydässä tai muissa vastaavissa arkisissa kohtaamisissa. Useammassa eri vastauksessa korostettiin esihenkilön ominaisuutta olla helposti

lähestyttävä, joten kyselyn perusteella se koettiin tärkeäksi tekijäksi sille, että alaiset uskaltavat tulla kertomaan omista ongelmistaan tai murheistaan yksityiselämässä.

(16) Täytyy sanoa, että en kyllä suoranaisesti niinku kysele alaisten henkilökohtaisista asioista, että kyllä se on niinku, että jos he haluaa kertoa, niin he kertoo.

(17) Mä en niinku varmaan niin kysele. Mutta kyllähän tällaiset keskustelut nyt tulee ihan luonnostaan just kahvilla, jos mennään nyt toimistolle kahville. Tai meillä on joka viikko viikkopalaveri, niin kyllä siinä aina käydään kuulumiskierroksia. Ja tottakai sitten niinku kehityskeskusteluissa kuuluukin keskustella jaksamisesta ja niistä työhön liittyvistä siihen vaikuttavista asioista. Mutta kyllä enemmän on niin, että mä yritän olla vain helposti lähestyttävä, että he kertovat, jos heillä on vaikka kotona murheita.

(18) Ehkä se on tavallisempaa, että ne tulee ne tilanteet, missä ikään kuin keskustellaan just ikään kuin työntekijän vähän niinku semmoisesta henkilökohtaisesta tilanteesta. Ei välttämättä elämäntilanteesta vaan ylipäänsä niinkun tilanteesta, ja ehkä tällaisesta motivaatiopuolesta. Niin ehkä ne tulee kuitenkin useammin niinku sellaisesti spontaanisti tai ikään kuin odottamatta tai pyytämättä, että ne joissakin tilanteissa. Ja sehän on ihan ymmärrettävää, että joku elämäntilanne saattaa tulla niin äkkiä vastaan, niin se ei odota mitään kehityskeskustelua kahden kuukauden päästä, vaan se tulee sitten just sillä hetkellä. Että mä ehkä niinku ajattelin, että tavallisemmin tän tyyppisiä ikään kuin työntekijöiden motivaatioon ja sen mahdollisiin puutteisiin tai joihinkin tilanteisiin, jotka vaikuttaa heidän esimerkiksi työkykynsä, niin ne tulee enemmänkin niin silleen spontaanisti.

Kysymys tietämyksestä alaisten työuraa koskevista henkilökohtaisista tavoitteista sekä unelmista jakoi vastaajat kahtia. Esimerkki (19) osoittaa, että osa esihenkilöistä kysyy alaisiltaan tämänkaltaisia asioita pääosin vain kehityskeskusteluissa, kun taas esimerkin (20) mukaan osalle esihenkilöistä tällaiset kysymykset ovat tärkeä osa johtamisajattelua, ja siksi niitä kysellään uusilta alaisilta ensimmäisten asioiden joukossa.

(19) Hyvin vaihtelevassa määrin. Ehkä noi tämmöiset työuraa koskevat tavoitteet, niin ne on ehkä enemmän sitten semmoisia, jotka voi tulla ehkä sielläkin just kehityskeskustelupuolella esiin.

(20) Kyllä ne on niinku ihan ensimmäisiä asioita, mitä niinkun mä ainakin sitten niinku esihenkilönä kysyn, että tota mitä he toivoo niinku uraltaan, ja mitä he toivoo multa niinku esihenkilönä sen suhteen.

Yhtenäisempiä mielipiteitä, jotka toistuivat useiden kyselyyn vastanneiden keskuudessa, olivat esimerkin (21) kuvaama ihmisten erilaisuus, ja sitä myötä eroavaisuus siinä, kuinka paljon mistään asioista yleisesti halutaan puhua, sekä esimerkissä (22) esille näkemys siitä, että tällaisista teemoista olisi tärkeää olla enemmän tietämystä, jotta alaisiaan osaisi johtaa ja tukea paremmin heitä palvelevalla tavalla. Viitalan ja Jylhän (2019, s. 231) mukaan paras tae motivaation syntymiselle on alaista kiinnostavat työtehtävät, joten sillä perusteella esimerkin (22) esille nostamat ajatukset ovat tärkeitä motivaatiojohtamisen onnistumisen kannalta.

(21) No tässäkin tiedän osalta enemmän ja osalta en tiedä ollenkaan. Varmasti on paljon sellasta, mitä mä en tiedä. Ja jos voidaan taas niinku työnantajapuolelta tehdä jotain sellasia, esimerkiksi tehtäväkuvaan vaikuttaa niin toki niistä sitten keskustellaan.

(22) Mä haluaisin tietää itse asiassa pikkaisen enemmän. Itse asiassa mä kokisin sen niinkun tosi mielenkiintoiseksi ja mielellään haluaisin

ymmärtää ihmisten ambitiesia ja tuota mielellään niinku ehkä sanoisin omiakini näkemysii niihin niinku, että auttaisi vähän miettimään, että mihin kannattaa pistää paukkuja, ja mitä niinku polkuja sitä on mahdollista avata, ja mikä on helppoa ja mikä vaikeampaa.

Kysyttäessä esihenkilöiden näkemysii asioista, jotka saavat heidän alaisensa tuntemaan työnsä tärkeäksi ja itsensä arvostetuksi työyhteisössä, suurimmassa osassa vastauksista nousi esiin kolme selkeästi merkityksellisintä tekijää. Nämä tekijät, joita myös esimerkit (23), (24), (25) ja (26) kuvaavat, olivat työstä saatava positiivinen palaute, tunnustus sekä kiitokset hyvin tehdystä työstä ja se, että alaiset kokevat esihenkilön kuuntelevan heitä ja ottavan heidät huomioon. Yleisesti teema koettiin esihenkilöiden keskuudessa erittäin tärkeäksi, ja sitä tukeekin Salmisen (2017, s. 323) esittämä väite siitä, että oman työnsä kokeminen merkitykselliseksi on eräs tärkeimmistä työntekijän motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Positiivisen palautteen merkitystä tukee myös Kinlaw'n (1989, s. 138) esittämä väite siitä, että säännöllinen palautteenanto osana työsuorituksen ketjua auttaa ylläpitämään työntekijöiden motivaatiota ja korkeaa suoritustasoa.

- (23) No ainakin ensimmäisenä tulee mieleen se, että ne saa palautetta siitä omasta työstään, niin kyllähän palaute on tosi semmoinen niinku vaikuttava tapa kertoa arvostuksesta, ja se palaute voi tulla tietenkin mun lisäksi muilta.
- (24) Jos mulla on niinku tietoa tai on seurannut jotakin keissii vierestä, niin kyllä mä haluan niinkun nostaa ne esiin. Ja siis sillä lailla, että niinku muidenkin aikana, että nyt oli kyllä niinku vaikea juttu ja tästä niinku tää henkilö, että nyt kyllä oli hienosti hoidettu.
- (25) Kyllä mä tässä taas lähtisin siitä, että varmaan se on kenen tahansa työntekijän niinkun kannalta tärkeää, että kokee, että esihenkilö kuuntelee. Se myös osoittaa ikään kuin sitä arvostusta ja osoittaa, että

alaisen tai henkilöstön edustajien niinkun kysymykset ja puheenaiheet ja mahdolliset huolet niin on esimiehen kannalta niinku relevantteja tai tärkeitä, että niitä ei ohiteta tai sivuuteta. Että ylipäänsä ikään kuin semmoinen kyky kuunnella ja olla olla läsnä on varmaan niinku semmoinen perusasia. Mutta tietysti sitten varmaan sen työntekijän näkökulmasta osa sitä oman tehtävänsä ja työnsä niinkun kokemista tärkeäksi, niin tukee myös se, että esimieheltä saa ajoittain niinku myönteistä palautetta tai huomiota siitä, että sä oot hienosti hoitanut teidän hommat.

(26) Se, että tulee ulkopuolelta niinku kiitosta ja tunnustusta.

7.2.1 Maslow'n tarvehierarkia käytännön tasolla

Maslow'n tarvehierarkiasta johdetuissa kysymyksissä esihenkilöiltä kysyttiin alaisten erilaisista henkilökohtaisista tarpeista, joita oli pilkottu perustarpeisiin ja ylemmän asteisiin tarpeisiin. Lisäksi vastaajilta kysyttiin näkemystä siitä, onko alaisten edustamalla sukupolvella, iällä tai sukupuolella heidän mielestään vaikutusta motivoitumiseen tai motivaation kokemiseen.

Alaisten henkilökohtaiset tarpeet yleisellä tasolla nähtiin merkityksellisenä motivaation syntymisen kannalta, kuten esimerkki (27) osoittaa. Kuten motivaation kohdalla, myös tarpeista puhuttaessa useampi vastaajista nosti esimerkin (28) kuvaamat yksilölliset erot huomioon otavaksi tekijäksi tässä kysymyksessä. Kuitenkin yleisesti oltiin esimerkin (29) esittämää mieltä siitä, että esihenkilöiden on tärkeää ymmärtää alaistensa henkilökohtaiset tarpeet, jotta arkitason johtaminen ja motivointityö on edes mahdollista onnistua. Myös Ruohotie ja Honka (1999, s. 20–21) nostavat esiin, että työmotivaation johtaminen vaatii onnistuakseen aina yksilön tarpeiden huomioimista. Leskelän (2002, s. 43-44) mukaan ensimmäinen askel tehokkaaseen

motivaatiojohtamiseen on nimenomaan esihenkilön kyky tunnistaa alaistensa erilaisia tarpeita. Jotta tässä voidaan esihenkilötasolla edes onnistua, vaaditaan esihenkilöltä aitoa ja vilpittöntä kiinnostusta alaistensa tärkeäksi kokemia asioita kohtaan.

(27) Mä uskon, että henkilökohtaisella tarpeilla on ihan hirveän suuri linkki motivaatioon.

(28) No tietysti tässä on varmaan kai niinku yksilöllisiä eroja, että joku tekee varmaan niinku töitä tai käy töissä niinku sen periaatteen mukaan, että työnteko on se syy ja keino niinku mahdollistaa vapaa-ajan viettoa. Eli tota ikään kuin rahoittaa sitten sitä toimintaa siellä vapaa-ajalla. Mutta sitten taas on näitä, niinku sä itse viittasit tähän kutsumuksen, niin sellaisia, jotka vaan yksinkertaisesti tykkää niin paljon jostakin työstä. Niin se on joillekin niin suuri juttu, että sitä liekkiä ei niinku sammuta mikään.

(29) Meillä on jonkin verran fleksibiliteettiä, joustavuutta siis siinä, että minkälaisia ne tehtävät on. Niin siinä mielessä, jos ne henkilökohtaiset tarpeet vaikka niinku on tarve kehittyä. Niin eli kyllähän se niinku vaikuttaa motivaatioon sitten, tai niinku että jos se sitten se tehtäväkuva niinku kasataan vääristä palikoista, niin sitten se motivaatio kyllä niinku ehdottomasti laskee. Ja on niinku tärkeä ymmärtää ne tarpeet siellä.

Alemman asteisten perustarpeiden kohdalla vastauksissa korostui se, että ihminen on kokonaisuus, jonka peruspilarit on oltava kunnossa, jotta on mahdollista toimia täysillä ja motivoitua. Yksittäisistä perustarpeista uni nousi useammassa vastauksessa sillä tavalla merkityksellisimmäksi, että siitä johtuvat ongelmat vaikuttavat nopeiten alaisen työntekoon, ja näihin ongelmiin voi olla myös haasteellisinta puuttua. Esimerkit (30) ja (31) tiivistävät yhteen kaikki haastatteluissa esiin nousseet keskeisimmät nostot koskien perustarpeita.

(30) Kyl mä luulen, että se ihminen on kokonaisuus, joka muodostuu erilaisista palasista. Ja on se sit se, emmä tiiä fyysistä hyvinvointia, niin toki yhteys siihen henkiseen hyvinvointiin ja psyykkeen vointiin. Ja tota niin sit taas niinku motivaatiokin liittyy, että tota kyl ne on mun mielestä niinku kaikkiaan tärkeitä palasia siinä kokonaishyvinvoinnissa. Niin tota emmä vähätelisi niitä ollenkaan.

(31) Kaikki yleisesti mun mielestä terveitä elintapoja tukevat kaikki toimet, asiat on tärkeitä tukemaan sitä kokonaisuutta. Sä et jaksata tehdä parasta, jos ei sulla ole voimia, ja jos ei sulla ole terveet elämäntavat, ja mun mielestä tärkeimmistä olisi uni. Että jos se tota ontuu, niin se näkyy äkkiä. Toki huono ravinto, se voi näkyä sitten ajan kuluessa ja vaikuttaa sitten sillä lailla fyysiseen terveyteen, mutta kaikkihan ne vaikuttaa. Mutta mä en nostaisi mitään niistä jotenkin ylitse muiden. Kyllä ne on kaikki yhtä tärkeitä.

Maslow'n tarvehierarkian esittämä malli tarpeiden eriarvoisuudesta toteutuu tutkimuksen perusteella varsin hyvin organisaatioiden kentällä, sillä esihenkilöillä on teoroiden kanssa paljon samankaltaisia ajatuksia ihmisten perustarpeista. Suurimmassa osassa vastauksista esihenkilöt toivat esiin näkemyksiään siitä, että ylemmän asteiset tarpeet ovat heidän mielestään hallitsevampia julkisen sektorin organisaatioissa työskentelevillä henkilöillä, mutta perustarpeet nähtiin sellaisina tekijöinä, joiden on pakko olla kunnossa ennen ylemmille tasoille siirtymistä. Siksi näiden tekijöiden merkitystä ei juurikaan vähätelty kyselystä kerätyissä vastauksissa, vaan perustarpeet nähtiin tärkeänä osana muiden tarpeiden tyydyttämisen mahdollistamista. Tämankaltaisia näkemyksiä tukee Leideckerin ja Hallin (1989, s. 26) teoria siitä, että organisaatiossa johtajan haasteeksi jää muodostaa työilmapiiri, jossa tarvehierarkian alemman tason tarpeet on mahdollista tyydyttää, ja samalla antaa alaisilleen tarpeeksi haastavia työtehtäviä, joiden onnistunut suorittaminen voi tyydyttää heidän ylemmän tason tarpeitaan.

Ylemmän asteisten tarpeiden, kuten itsensä toteuttamisen sekä kehittämisen tarpeiden tai tarpeen saada arvostusta työyhteisössä, kohdalla vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että niiden vaikutus työssä motivoitumiselle on merkittävä, kuten esimerkki (32) osoittaa. Esimerkki (33) osoittaa sen, että useampi vastaaja nosti esiin jälleen julkisen sektorin haasteet kilpailla palkkauksessa yksityistä sektoria vastaan, ja sillä perusteella he näkivät tämänkaltaisten ylätasoinen tarpeiden olevan ehdottomasti merkityksellisiä alaisilleen.

(32) No kyl mä uskon, että on aika suuri, suuri tota vaikutus. Toki jälleen yksilökohtaista, et mitä kukin niinku haluaa työltä ylipäättänsä, mutta tota kyllä vetäisin suoran viivan siihen.

(33) No se on ihan valtava tämmöisessä työssä, että tota se on varmaan tarve päästä toteuttamaan itseensä, niin kyllä se niinkun on nimenomaan varmaan se tekijä, joka ihmisiä sitten niinkun ajaa valitsemaan julkisen puolen uraa. Toisille myös niinku tämmöiset tunnustuksen saaminen ja tällainen on hyvin tärkeitä asioita et, ja niinkun suorastaan janoaa sitä.

Maslow'n tarvehierarkian ylemmän asteisista tarpeista erityisesti tarpeet saada hyväksyntää ja arvostusta sekä tarve päästä toteuttamaan itseään nousivat useissa vastauksissa esiin sellaisina tekijöinä, joiden merkitys julkisissa organisaatioissa työskenteleville ihmisille on välttämätön.

Kysyttäessä tarpeiden eroavaisuuksista suhteessa ikään, sukupuoleen, sukupolveen tai muihin vastaaviin tekijöihin, noin puolet vastaajista ei osannut nimetä havainneensa mitään merkittäviä eroja. Toinen puoli vastaajista löysi eroja eri sukupolvien välillä, mikä selitettiin pääosin vuosikymmenien aikana tapahtuneella kehityksellä. Tästä kertovat esimerkit (34), (35) ja (36). Muutamissa vastauksissa nousi esiin myös se, että esihenkilöiltä löytyy kyllä tietoa sukupolvien välisistä eroista tehdyistä tutkimuksista,

mutta julkisen sektorin palkkatason vuoksi näihin asioihin ei ole nähty tarvetta kiinnittää enempää huomiota. Tästä kertoo esimerkki (37).

(34) No sukupuolittain en ole kyllä havainnut, enkä ehkä ajatellutkaan. Mutta kyllä sitten sukupolvien välillä on kyllä eroja. Mä itsekään en ole enää ihan nuori poika ja voi olla, että se semmoinen niinku ihan se työn tekemisen semmoinen, mun ikäisten niinku vanhemmat, ne oli niitä sota aikana tai sen jälkeen niinku syntyneitä ja silloin oli pakko tehdä. Niin silloin joskus 40-luvun loppupuolella, 50-luvun alussa, niin on ollut pakko niinku ikään kuin olla ahkera ja tehdä työtä ihan sen takia, että saadaan ne perustarpeet tyydytettyä. Että nykyään se tilanne on onneksi muuttunut, ja mä sanoisin, että nuoremmilla ihmisillä ja työntekijöillä on ehkä niinku terveempi suhtautuminen niinku työn tekemiseen. Että se ei ole ehkä se koko elämä, vaan ehkä on enemmän sitä oivallusta. Mutta se halu on ainakin olemassa siellä nuoremmilla ikäpolvilla niinku, että arvostetaan myös muita asioita kuin työtä.

(35) Kyllä mä luulen, että aika lailla samoista asioista motivoidutaan. Virkaiältään niinku pidempään talossa olleet, niin he vaatii itseltään ehkä siinä niinku työn sisällöllisesti niinku erinomaista suoritusta itseltään. Tätä tekee kyllä niinku virkaiältään nuoremmat myöskin mutta jotenkin se on niinkun nähtävissä, että he ovat paljon nopeampia liikkeissä ja niinkun asioista päästään nopeasti yli ja eteenpäin. Ja tota esimerkiksi mitä minulta vaaditaan, no niinku nuorempi sukupolvi niinku vaatii eri tavalla niinku työnantajalta asioita ja erilaisia asioita, kun sitten taas niinku vanhempi sukupolvi.

(36) Ihmiset, jotka on niinkun nuoria, ja sanotaan vaikka alle kolmekymppisiä tai kolmenkymmenen tienoilla, usein on niinku tietyllä tavalla niinku joustavampia ja tavallaan, että he on ehkä niinkun

orientoituneita siihen työelämään siinä vaiheessa aika voimakkaasti. Että sitten tietenkin vähän vanhemmilla ihmisillä saattaa olla perhettä ja tavallaan niinku muuta elämää, joka ei välttämättä vaikuta sillä, että heillä olisi huonompi motivaatio, mutta tavallaan, että heillä on niinku ehkä enemmän niinku semmoista muuta, mistä huolehtia. Ja tavallaan niinku se ikään kuin syö kaistaa ja kilpailee niinkun työn kanssa.

- (37) En mä ole kyllä niinku siinä oikeastaan havainnut juuri minkäänlaista eroa. Että tiedostan kyllä hyvin nää erilaiset tutkimustulokset, jotka esimerkiksi kuvaa sitä, kuinka että z-sukupolvea voi olla vaikeaa saada motivoitua rahalla. Mutta ylipäänsä kun on niin, että julkisella puolella olevia ihmisiä on usein vaikea motivoida rahalla, että tänne niinku hakeudutaan ihan erilaisilla niinku, erilaisista syistä.

7.2.2 McGregorin X- ja Y-teoria käytännön tasolla

McGregorin X- ja Y-teorian kohdalla kyselyyn vastanneilta esihenkilöiltä kysyttiin kysymyksiä, joiden avulla pyrittiin selvittämään heidän ajatuksiaan alaisten tarkan valvomisen sekä ohjaamisen ja vastuun jakamisen sekä mahdollisuuksien luomisen välisestä suhteesta johtamisessa.

Kysyttäessä alaisten tekemien töiden tai työn jäljen valvomisen merkityksestä, vastaajat nostivat esiin monia erilaisia yksittäisiä esimerkkejä tilanteista, joissa valvontaa joutuu tekemään enemmän. Kuten esimerkeissä (38), (39), (40), (41) ja (42) on kuvattu, tällaisia tilanteita yksittäiset tapaukset sekä projektit, tarkemmat aikataulut ja uusien alaisien perehdytys. Kuitenkin kaikki kyselyyn vastanneet korostivat vastauksissaan sitä, että he haluavat antaa tilaa alaisilleen ja välttää valvontaa sekä mikrotasolle menevää johtamista.

- (38) Mä yritän pääasiassa olla häiritsemättä niinku työntekijöiden työntekoa ja tota niin tietysti keuhut on aina paikallaan ja pitää yrittää sitä

tehdä mahdollisimman paljon. Niinku puuttuminen työn tekemiseen, niin ehkä vaan niinku se tietyllä tavalla niinku hätätapauksessa, että sitten vaan kun on pakko niinku, ettei ihan mentäisi niinku siihen ohjaamiseen. Ja tietysti, jos henkilö pyytää ihan henkilökohtaisesti, että hei, nyt tarvitsee apua ja jeesiä, niin tottakai silloin. Mutta sanotaan, että niinku tartuntakynnys on niinku melko korkea, että lähtisin ihan suoraan puuttumaan jonkun yksittäisen työntekijän niinku tekemisiin.

(39) Ehkä ne enemmän liittyy sitten kuitenkin tämmöisiin aikatauluasioihin kuin varsinaisesti työn jälkeen.

(40) Mulla on vähän erityyppisiä alaisia, että toiset on niinku samassa projektissa ja sitten toiset on niinkun, että ne on mun alaisia mutta ei välttämättä niinku samassa projektissa. Että täytyy sanoa, että kyllä mä niinku paljon enemmän sitten oon tekemisissä ja ehkä tietyllä tavalla niinkun valvon ja ohjaan niitä, jotka on niinku samassa projektissa.

(41) Tota mä yritän aina esimerkiksi just perehdytysvaiheessa, että niinku siinä ehkä tarkkailla vähän enemmän, että tota oppii sen työn. Mutta kyllä mun mielestä on tärkeä niinku esimiehenä myös luottaa se, että ne työt hoidetaan. Ja ehkä niinku sitten, jos mä huomaan, että se työ ei hoideta oikein, niin ehkä sitten mä seuraan tarkemmin. Mutta yritetään myös antaa sinne työntekijälle se rauha ja se luottamus, että he hoitaa sen asian niin kuin ollaan sovittu. Että mun mielestä on tosi tärkeätä myös pystyä luottamaan omiin alaisiin, että ei tarvitse koko ajan seistä selän takana katsomassa, koska sen mä uskon, että sekään ei tuo niinku työhyvinvointia, jos esimies liikaa kyttää.

(42) Muutamia harvoja poikkeuksia lukuun ottamatta en ole koskaan, mun ei ole koskaan tarvinnut varsinaisesti valvoa sitä. Yleisesti sanon mun

alaisille, että vihaan mikrojohtamista, että tota en niinkun sellaista harjoita.

Kysyttäessä taloudellisten palkkioiden ja motivaation sisäisten ajureiden välisestä suhteesta siinä mielessä, että onko toinen niistä esihenkilöiden silmissä hallitsevampi, saatiin vastauksissa esimerkkien (43), (44) ja (45) osoittamalla tavalla hyvin selkeä tulos, jonka mukaan sisäiset motivaation ajurit nähtiin merkityksellisempinä. Vastauksissa toistui jälleen erot julkisen ja yksityisen sektorin palkkatasossa sekä ajatus siitä, että palkan vaikutus motivaatioon voi olla ainoastaan negatiivinen, mikäli se on työntekijän mielestä liian alhaisella tasolla. Esimerkki (45) kuvastaa hyvin Salmisen (2017, s. 322) ajatusta siitä, että koska ihminen käyttää suuren osan valveillaoloajastaan työhön, työmatkoihin tai työasioiden pohtimiseen, täytyisi esimiehen järjestää sellaiset työolosuhteet ja motivoida alaisiaan siten, että heillä on mahdollisuus toteuttaa itseään luonnollisesti.

- (43) Jos se raha olisi motivoivampi juttu ihmiselle itselleen, niin mä en usko että he olisivat täällä meillä töissä valtiolla. Eli kyllä se enemmän on se muu, joka motivoi sitä työtä.
- (44) No se on varmaan, että jos kokee, että on alhainen palkka suhteessa tehtävän vaativuuteen tai kollegoihin, niin silloin se palkka on se, joka niinku ainakin epämotivoi. Mutta niin kunhan se palkka on niin sanotusti kohdillaan suhteessa tehtävän vaativuuteen, niin kyllä se on niinku ehdottomasti sitten se sisäinen kunnia, mitä se onkaan kunnianhimo ja yhteiskunnan hyvä ja niin poispäin, niin sieltä se motivaatio kumpuaa. Niin ehdottomasti tärkeämpi se sisäinen motivaatio.
- (45) No varmasti on siis aivan yksilökohtaista. Ehkä mä haluaisin, ja koska itse lähden siitä, että se on niinku se palkka on toissijainen. Ihminen viettää todella paljon aikaa työpaikalla, niin mä haluaisin niinku uskoa

enemmän siihen, että tota se on niinku se työn merkityksellisyys, ja se voi olla kunnianhimoa, se voi olla jotain muuta muutakin niinku siellä, joka sitten on se ensimmäinen.

Taloudellisten palkkioiden ja motivaation sisäisten ajureiden välistä suhdetta sekä työn valvontaa koskevista kysymyksistä saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että nykypäivän julkisen sektorin esihenkilöt eivät pidä McGregorin X-teorian mukaista ajattelumallia kovinkaan tärkeänä. Myös Harisalo (2008, s. 103) esittää, että X-teorian mukaiset työntekijät ovat kiinnostuneita ainoastaan Maslow'n tarvehierarkian alimpien tasojen tyydyttämisestä, mutta saatujen vastausten perusteella julkisissa organisaatioissa esihenkilöt kokevat alaistensa motivoituvan pääsääntöisesti myös hierarkian ylemmistä tasoista.

Sen sijaan McGregorin Y-teorian mukainen ajattelumalli sai vastauksissa enemmän tukea taakseen. Y-teorian lähtökohtana voidaan pitää ihmisläheistä ajattelua, jossa korostetaan esihenkilöiden tehtävää jakaa vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia alaisilleen. Esimerkit (46), (47), (48) ja (49) osoittavat, että kysyttäessä esihenkilöiden mielipidettä siitä, kuinka tärkeäksi he kokevat vastuun jakamisen alaisilleen sekä heidän kehittämisenä esimerkiksi työntämällä ajoittain heitä epämukavuusalueelle, vastauksiksi saatiin paljon näitä ajatuksia kannattavia mielipiteitä.

- (46) Kyllä se on mun mielestä ihan tärkeitä. Ensinnäkin se vastuun jakaminen on myös niinku joillekin ainakin motivoivaa.
- (47) Mä koen nekin aika tärkeäksi. Toki siis henkilöiden välillä on eroa. Toinen ehkä lähtee rohkeammin, kun sitten toinen voi todeta, että tää ei niinku, että kuulostaa kuulostaa haastavalta, mutta kiitos ei.
- (48) Se on tärkeitä, jos se henkilö haluaa sellaista. Epämukavuusalue on paras alue, missä kehittyy.

(49) Ehdottomasti tuota siis kun kun vain pystyy. Mä sanoisin, että on pikkaisen ehkä liian vähänkin näissä projektihommissa, mitä nyt itse tekee tässä ja tämmöistä projektin vetämistä, niin semmoisia mahdollisuuksia niinku tuupata sitten muita tiettyihin tilanteisiin. Mä haluaisin ehdottomasti sitä tehdä enemmän.

Kyselyyn vastanneet esihenkilöt kokivat yleisesti tärkeäksi sen, että alaisten haluja ja tarpeita kuunnellaan tämänkaltaisissa asioissa, mutta mikäli he vain itse ovat kiinnostuneita ottamaan vastuuta ja menemään epämukavuusalueelle, niin sellaisia mahdollisuuksia tulisi alaisille tarjota. Waltersin (1989, s. 47) teoria psykologisista palkkioista, eli siitä, että henkilöstön auttaminen uuden oppimiseen ja kehittymiseen tulisi olla esihenkilöiden pitkän aikavälin iso tavoite, tukee tutkimuksessa esiin nousseita näkemyksiä vahvasti. Viitalan ja Jylhän (2019, s. 240) mukaan motivaatiojohtamisen onnistumisen kannalta erityisen tärkeää on se, että esimies luottaa alaisiinsa sekä siihen, että he kantavat vastuunsa ja ovat kykeneviä kehittymään työssään. Myös Martelan ym. (2015, s. 125) mukaan sisäisen motivaation rakentamisen peruspilari on siten se, että jokainen työntekijä saadaan tekemään sellaista työtä, josta hän on aidosti kiinnostunut, ja jossa hänen oma osaamisensa pääsee korostumaan. Leskelä (2002, s. 125) puolestaan esittää, että osallistava, kannustava ja innostava johtaminen ovat motivaatiojohtamisen kulmakiviä.

Kyselyyn vastanneet esihenkilöt nostivat myös mahdollisuuksien luomisen ja alaistensa onnistumisen tukemisen tärkeiksi tekijöiksi liittyen vastuun jakamiseen ja alaisten kehittämiseen epämukavuusalueelle ohjaamalla. Tästä kertoo esimerkki (50). Esimerkki (51) puolestaan osoittaa tutkimuksessa esiin nousseen näkemyksen siitä, että mahdollisuuksien luominen alaisille sekä heidän onnistumistensa tukeminen palkitsevat ja ruokkivat motivaatiota, vaikka heitä ei varsinaisesti kiinnostaisi ottaa vastuuta tai kehittyä. Näitä näkemyksiä tukee esimerkiksi Asplundin (2019, s. 204) esittämä ajatus siitä, että luomalla alaisilleen mahdollisuuksia loistaa, esihenkilön on mahdollista pitää

heidän motivaationsa virittyneenä. Salminen (2017, s. 326) nostaa myös esimerkkiin (50) liittyen esiin näkemyksen siitä, että esihenkilön tärkeimmät tehtävät motivaatiojohtamisessa ovat alaistensa tukeminen sekä kannustaminen entistä parempiin suorituksiin ja vastoinkäymisten kohdatessa toimia niin sanotusti iskunvaimentimena.

(50) Ihan samalla tavalla tää liittyy mun mielestä suoraan tähän, että jos mä nyt vaikka sitten jotain henkilöä yritän tässä työntää epämukavuusalueelle, niin samalla mä oon niinku siinä sitten kuitenkin yritän olla koko ajan tukena, että jos hän niinku tarvitsee, että niinku tota mahdollistaa sitä hänen tekemistään siinä. Ei ole suinkaan tarkoituksenmukaista, että vaan heitetään niinku haasteita, ja niinku työnnetään laiturilta ja katsotaan, että pysykö se pinnalla. Vaan kyllä siinä niinku täytyy niinku laittaa itsensäkin sitten likoon, että tota, ja olla siinä niinku sen alaisen tukena silloin, kun se menee sinne epämukavuusalueelle.

(51) Mahdollisuudet ja onnistuminen palkitsee ihan selkeästi, vaikka olisi vähän sellainenkin, että ei nyt niin kiinnostusta kehittyminen siis sillä lailla.

Kysyttäessä esihenkilöiltä siitä, millaisia vastuunjakajia ja vaikutusmahdollisuuksien antajia he ovat alaisilleen, kaikki vastaajista kokivat olevansa ainakin jollain tavalla kyvykkäitä siinä. Usein vastauksissa toistunut asia oli toki se, että kyseistä asiaa pitäisi varmaan kysyä enemmän omilta alaisilta. Kysymykseen siitä, millaisia ominaisuuksia esihenkilöt arvostavat alaisissaan työn tekemisen näkökulmasta, saatiin vastaukseksi pitkä lista positiivisia adjektiiveja sekä eri ominaisuuksia. Selkeästi eniten toistuneet vastaukset olivat ammattitaito, älykkyys, luotettavuus sekä vahva motivaatio.

7.2.3 Herzbergin motivaatio-hygieniateoria käytännön tasolla

Herzbergin motivaatio-hygieniateorian pohjalta johdettujen kysymysten avulla pyrittiin selvittämään esihenkilöiden mielipidettä työn ulkoisten olosuhteiden sekä etätöiden merkitystä motivoitumiselle sekä vaikutuksia motivaatiojohtamisen näkökulmasta. Etätöskentelystä sekä perinteiset työhuoneet korvanneista erilaisista työskentelytiloista pyrittiin löytämään haasteita, joihin esihenkilöt työssään ovat törmänneet, sekä ratkaisuja, joita näihin kohdattuihin ongelmiin on löydetty.

Alaistensa motivaation syntymisen kannalta tärkeimmiksi tekijöiksi esihenkilöt nimesivät useimmin palautteen sekä kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen kokemuksen. Myös vapaus toteuttaa itseään sekä jollain keinolla alaistensa palkitseminen tai huomioiminen toistuvasti vastauksissa useamman kerran. Esimerkit (52), (53) ja (54) kuvaavat haastatteluissa motivaation syntymisen kannalta tärkeimmiksi tekijöiksi kohonneita asioita.

- (52) No siis se niinku palaute, että saa palautetta siitä. Rahan lisäksi se niinku muunlainen niinku onnistumisista palkitseminen tavallaan edes palautteen muodossa.
- (53) No tota varmasti se, että reagoidaan siihen, et jos tulee ehdotuksia esimerkiksi, niin ne kuullaan ja niihin reagoidaan myös. Eli tulee kokemus siitä, että niinkun on vaikutusmahdollisuuksia asioihin, omaan työhön tai johonkin muuhun asiaan, niin se.
- (54) Se on tietynlainen niinku vapaus ja semmoinen toteuttamisen niinku mahdollisuus siinä omassa työssään. Että ei tarvitse kauheasti jännittää sitä, että voinko mä nyt tehdä tätä, voinko mä nyt ottaa kantaa tähän asiaan, uskallanko mä nyt sanoa tästä, uskallanko mä puuttua tähän asiaan. Että on tietynlainen mahdollisuus toteuttaa itseään.

Kyselyyn vastanneiden esihenkilöiden yleinen mielipide Herzbergin erottelemista hygienia- ja työolosuhteista oli hyvin samankaltainen kuin Herzberg teoriassaan osoitti. Esimerkit (55) ja (56) tiivistävät kyselyssä esiin nousseet yleisimmät vastaukset kysyttäessä työn ulkopuolisten olosuhteiden, kuten siistien hyvin varusteltujen taukutilojen tai turvallisuuden merkitystä motivoitumiselle. Esimerkin (56) mukaista ajattelua tukee esimerkiksi Cleggin ja muiden (2011, s. 150) näkemys siitä, että johtajan tärkeimpiä tehtäviä on luoda työyhteisöön rakenne, jonka pohjalla työntekijöiden on mahdollista tuntea itsensä hyvinvoivaksi työssään. Leskelä (2002, s. 43) lisää, että suotuisan työilmapiirin onnistunut rakentaminen suosii sekä yksilöiden että ryhmän motivaatiota.

(55) Fyysiset taukotilat niin, tai muut, niin tota joo varmasti siinä mielessä, että jos ne on epätoimivat, puutteelliset tai näin, niin kyllä varmasti vaikuttaa siihen, et miten sä koet sun työpaikan. Tai miten sä koet, että työnantaja panostaa sun niinkun, tai niihin tiloihin, joissa työntekijät viettää aikaa ja näin. Niin onhan sekin varmasti sellainen, että arvostaako työnantaja sitten työntekijää niinku millä tavalla.

(56) En mä usko, että ne itsessään mitään motivaatiota luo. Mutta kyllähän ne tietysti inspiroiva työympäristö ja hyvät mahdollisuudet tehdä työtä, niin tukee sitä ihmisen työskentelyä ja tukee niinku jaksamista ja näin edespäin.

Kiinnostavana uutena näkökulmana motivaatio-hygieniateoriaan haluttiin tutkimuksessa nostaa etätyöskentely sekä perinteiset työhuoneet korvanneet modernit työskentelytilat, sillä molemmat ovat yleistyneet viimeisten vuosien aikana merkittävästi ja luoneet varmasti uudenlaisia haasteita esihenkilöiden arkeen. Esimerkki (57) nostaa esiin lähes jokaisessa vastauksessa esiin nousseen haasteen saada alaiset koottua yhteen, mikä olikin selkeästi suurin esihenkilöiden kokema haaste etätyöskentelyn johtamisessa. Esimerkit (57) ja (58) osoittavat, että teknologia ja erilaiset sähköiset alustat olivat

useamman vastaajan mielestä selkein keino vastata edellä kuvattuun haasteeseen, ja paikoin sen koettiin toimivan varsin hyvin mutta myös epäileväisyyttä asian suhteen nousi esiin.

(57) Joo no onhan se toki, se tuo haasteita siihen, että sä et, niinku nyt jos haluat kerralla koko porukan kokoon. Vaikka että voi hihkaista siinä, että hei nyt menisi tuohon päätyyn, että tota tämmöinen tilanne, että voitaisiinko nopsaa katsoa tää. No toki voit Teams-varauksen laittaa.

(58) Johtamisen näkökulmasta tietysti, että ihmiset ei ole paikalla niin sanotusti toimistolla, niin se tuo tottakai omat haasteensa. Mutta niinku mekin nyt tässä tehdään tätä haastattelua tässä Teamsillä, niin tää kyllä toimii nykyään todella hyvin ja tekniikat on hyvin hallussa käyttäjillä. Ja myös tää tekniikka toimii hyvin niin tää tietysti edesauttaa paljon tätä asiaa.

Aiheesta keskusteltaessa esiin nousi myös joukko yksittäisiä mielenkiintoisia havaintoja ja näkökulmia. Esimerkki (59) osoittaa useammassa vastauksessa esiintyneen ajatuksen siitä, että alaisten määrä vaikuttaa oleellisesti etätyön johtamisen onnistumiseen, ja myös pientä määrää alaisia johtavat esihenkilöt tiedostivat, että suuremman alaisten määrän kanssa hyväksi havaitut toimintamallit eivät enää toimisikaan. Osa vastaajista pohti myös sitä, että etätyötä ei monestikaan tehdä vain yhden kaupungin sisällä vaan alaiset saattavat olla ripoteltu jopa ympäri Suomea, jolloin yhteisten fyysisten tapaamisten järjestäminen vaikeutuu entisestään.

(59) No meillä on niin pieni mun ryhmä, että meidänhän on aika helppo sopia toimistopäivistä ja niinku aika hyvin ihmiset tuleekin sitten toimistolle, kun sanotaan vaan, että nähdään toimistolla.

7.3 Motivaatiojohtaminen käytännön tasolla

Motivaatiojohtamisen painopisteiksi tutkimuksessa nostettiin yksilö- ja yhteisökeskeisen motivoinnin keinot ja haasteet sekä ylipäänsä se, pitäisikö esihenkilön johtaa motivaatiota yksilöiden vai yhteisön kautta. Lisäksi pyrittiin selvittämään kunkin vastaajan henkilökohtaisia intressejä motivaatiojohtamiselle sekä esihenkilöiden omaa motivaatiota ja sen yhteyttä alaisiin.

Kysyttäessä esihenkilöiltä, missä määrin he näkevät johtamisen enemmän yksilö- tai yhteisökeskeisenä haasteena, saatiin vastauksiin selkeää hajontaa. Esimerkit (60), (61) ja (62) osoittavat, että osa vastaajista koki yksilöiden olevan enemmän keskiössä, kun taas toinen puoli vastaajista piti yhteisölähtöisyyttä keskeisempänä. Vastaukset tämän suhteen jakoutuivat tasaisesti, joten kysymykseen ei tällä otannalla saatu selvää enemmistöä kummankaan ajatuksen puolesta. Esimerkkiä (61) tukee Mayorin ja Riskun (2015, s. 148) esittämä ajatus siitä, että kun esihenkilöt kykenevät tarjoamaan alaisilleen yksilöllisesti heitä motivoivia työtehtäviä, niin työsuoritukset paranevat automaattisesti.

(60) Joo no ehkä tässä se, että kun niitä suoria alaisia on muutama, niin silloin se on niinku yksilö. Mut sit toki, kun puhutaan niinku isommasta massasta, esimerkiksi henkilöstökokouksissa käsitellään asioita. Et silloin mä en tässä roolissa pysty, eikä ehkä oo tarkoituksenmukaistakaan, että mä olisin sitten taas niinkun muuten yksilötasolla.

(61) No kyllä mä ehkä enemmän lähestyn sitä niinkun yksilökeskeisestä. Että ehkä niinkun ne on sellaisia, missä pystyy niinkun eniten vaikuttamaan.

(62) Kyllä mä koen tosi tärkeäksi työyhteisön kannalta sen, että meillä on samat pelisäännöt kaikille. Maailmaa ei voisi saada valmiiksi yksi ihminen.

Pitää tietenkin ajatella koko organisaatiota, niin mä niinku ajattelen, että mun tehtävä on niinku, työyhteisö on kokonaisuus kuitenkin.

Sen sijaan esille nousi esimerkiksi ajatuksia alaisten määrän vaikutuksesta esihenkilöiden mielipiteeseen. Yksilölähtöistä johtamistyyliä kannattaneet vastaajat perustelivat kantaansa eniten johtamisen vaikuttavuudella sekä yksilöiden erilaisuudella, kuten esimerkit (63) ja (64) osoittavat. Tätä tukee myös Viitalan ja Jylhän (2019, s. 240) näkemys siitä, että jokainen ihminen on erilainen ja ainutlaatuinen yksilö, ja siksi motivaation synnyttäminen tulisi myös nähdä yksilöllisenä haasteena.

(63) Joo no etuja tottakai silloinhan se, puhutaan niinku yksilöistä niin sillä on iso merkitys, jos mietitään sitä vaikuttavuutta.

(64) Jokainen ihminen on niinku vähän erilainen, niin se mahdollistaa myös semmoisen paljon henkilökohtaisemman lähestymistavan sitten siihen.

Esimerkeistä (62) ja (65) näkyy, kuinka yhteisölähtöistä johtamistyyliä kannattaneista useampi vastaaja puolestaan näki liian yksilöpainotteisuuden sotivat ryhmän dynamiikkaa ja yhteishenkeä vastaan. Yhteisölähtöisen johtamisen etuna nähtiin myös useamman vastaajan toimesta ajan säästyminen suhteessa yksilökeskeiseen johtamiseen.

(65) No jos fokusoi ainoastaan tiimiin, niin sittenhän voi olla sellaisia, voi olla yksilöillä siellä tiimissä semmoisia isompia haasteita, että ne ei sitten pääse niinku siihen samaan sykliin ja samaan henkiseen tahtotilaan. Että se voi olla se ehkä huono puoli.

Kaikista kysymyksistä liittyen yksilö- ja yhteisökeskeiseen johtamiseen sekä saaduista vastauksista kohosi selkeästi yhteiseksi, koko teeman tiivistäviksi ajatuksiksi esimerkkien (66) ja (67) esittämät ajatukset siitä, että tietyllä tavalla voimakkaimmat yksilöt alaisten

joukossa voivat olla tiedostamattaan tärkeässä roolissa johtamistyön onnistumisessa, ja että lopulta johtamisessa on kysymys siitä, kuinka hyvin esihenkilö kykenee löytämään tasapainon yksilöiden ja yhteisön sekä niiden johtamisen välille. Esimerkin (67) tiivistää hienosti Salmisen (2017, s. 328) ajatus siitä, että lähtökohtaisesti motivaatio on henkilökohtainen tunne, jonka seurauksena esimiehelle muodostuu haaste onnistua yhdistämään organisaation, tiimin ja yksilöiden edut yhteen sillä tavoin, että jokainen yksilö on valmis ja motivoitunut sitoutumaan työhönsä parhaalla mahdollisella tavalla.

(66) Tietyt yksilöt on myös tämmöisiä, tai voivat olla tämmöisiä niinku mielipidevaikuttajia tietyllä tavalla. Ja voi olla joskus niin, että jos yhden yksilön saa niinku sopivasti ja hyvin niinku motivoitua ja uskomaan johonkin asiaan, niin hän voi vaikuttaa paljon myös sitten muihin ja sitä kautta tulla niinku hyviä tuloksia.

(67) Että ei, ehkä sen esimiestyön niinku iso haaste, tai niinkun semmoinen iso vaatimus on, että pitäisi löytää ikään kuin tasapaino jotenkin sen yhteisön näkökulman, koko yhteisöön suuntautumisen ja johtamisen ja sitten toisaalta niinku yksilöiden huomioimisen huomioimisen välillä.

Jos yksilö- ja yhteisölähtöisten näkökulmien välillä saatiin vastauksissa aikaan hajontaa, niin kyselyyn vastanneet esihenkilöt olivat harvinaisen yksimielisiä siitä, että esimerkeissä (68), (69) ja (70) esiintyvät organisaation tavoitteet täyttävät työn tulokset, alaisten viihtyminen työpaikalla ja alaisten onnistuminen oman potentiaalinsa ulosmittaamisessa, ovat tärkeimpiä tekijöitä, joihin he motivaatiojohtamisellaan pyrkivät. Nämä kolme vastausta nousivat esiin useissa eri vastauksissa. Harisalo (2008, s. 100) esittää, että motivaatiojohtaminen pyrkii vaikuttamaan ihmisten haluun tehdä työtä, nähdä vaivaa, uhrautua ja ponnistella organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä samalla saada tyydytetyksi omat tarpeensa ja tavoitteensa. Tutkimuksessa toteutetussa kyselyssä esihenkilöt vastasivat juuri tämän teorian mukaisesti.

- (68) Tietysti mä pyrin saavuttaa sillä niitä niinku hyviä työn tuloksia. Koska siihenhän, mutta on palkattu. Työ suoritetaan niinku hyvin, tulokset on hyviä.
- (69) No kyllähän se loppupeleissä on sitä, että ihmiset olisi tyytyväisiä siihen, mitä he päivittäin tekee. Heistä olisi kiva tulla töihin. He haluaisivat saada hyviä tuloksia aikaiseksi.
- (70) Sen, että ne ihmiset saisi niinkun itsestään irti sen potentiaalin, mitä heissä on. Että tosiaan sillä haastamisella sitä, että he, ihmiset niinku kehittää itseään ja uskaltaa mennä sinne epämukavuusalueelle.

Omaa motivaatiotaan ja sen ylläpitämistä koskevassa kysymyksessä suurin osa vastaajista nosti esille kaksi tärkeää tekijää, jotka olivat itse työn mielekkyys sekä riittävä vapaa-aika ja terveet elämäntavat. Esimerkki (71) osoittaa, että useampi kyselyyn vastanneista henkilöistä piti leipiintymistä työpaikan sisältä kumpuavana suurimpana uhkana omalle motivaatiolleen, ja siksi vastaajat näkivät säännöllisten uusien haasteiden ja itsensä kehittämisen merkityksellisenä asiana. Lähes kaikki kyselyyn osallistuneet esihenkilöt korostivat myös liikuntaa, palautumista sekä riittävää unen ja terveellisen ravinnon määrää merkittävänä tekijänä oman motivaationsa ylläpitämisessä. Tästä kertoo esimerkki (72).

- (71) No mä oon tota vaihtanut paikkaa. Jollain tavalla niinku koen semmoisen leipiintymisen aikamoisena uhkana. Että mulle semmoiset maisemanvaihdokset on ollut tosi tärkeitä.
- (72) Mä tykkään liikkua. Ja se, että jos mä jokaisessa kehityskeskustelussa niinku puhun siitä nukkumisesta ja syömisestä ja liikunnasta ja muusta,

niin jos mä en itse tee sitä, niin sittenhän mä oon vaan aivan niinku paskanpuhuja.

Esimerkki (72) osoittaa, että esihenkilöt uskovat Maslow'n tarvehierarkian alemman asteisten tarpeiden merkitykseen, koska melkein jokainen toi vastauksessaan esiin perustarpeiden merkityksen omalle motivaatiolleen sekä hyvinvoinnilleen.

Kyselyyn osallistuneista vastaajista jokainen uskoi esihenkilön motivaatiolla olevan merkitystä, tai ainakin jokin yhteys alaisten motivaatiolle. Siispä tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan todeta sen olevan julkisen sektorin esihenkilöiden mielestä merkittävä tekijä alaisten motivoitumiselle. Esimerkki (73) nostaa esiin useammassa vastauksessa esiin nousseen ajatuksen siitä, että esihenkilön tehtävänä on toimia esimerkkinä alaisilleen, ja pyrkiä osoittamaan motivaatiota myös silloin, kun itse ei sitä niin vahvasti kokisi. Tätä ajatusta tukee myös Drazanin (1989, s. 185) esittämä näkemys siitä, että organisaation johdon esittämä kiinnostuksen puute ja välinpitämättömyys alaisiaan kohtaan ovat usein syynä työntekijöiden motivaation laskuun tai huonoon työsuoritukseen. Salmisen (2017, s. 329) mukaan motivointi ei ole pelkkiä sanoja, vaan myös tekoja, joilla esimiehen täytyy luoda uskoa alaisiinsa sekä innostaa ja energisoida heitä työhönsä.

(73) On yhteys kyllä ja mä oon halunnut niinku aina lähteä vähän siitä, että kyl mun on oltava myös niinku esimerkkinä ja esimerkillinen. Että jos mä en oo, ja mun pitää niinku seistä sen asian takana, mitä se sitten onkaan, ja myös itse innostua siitä. Että tota, miten mä voin olettaa, että sitten mä saan jotenkin motivoitua tai saan mukaan niinku porukkaa siihen, jos mä en ite oo. Niin tota et kyl mun sillä tavalla pitää tiedostaa se oma, oma niinkun olemiseni, ja millä tavalla se mun ulosantini.

Esimerkki (74) osoittaa mielenkiintoisen näkökulman siitä, että esihenkilön vahvan motivaation ja esimerkin ohella myös alaisten keskinäinen kanssakäyminen sekä siitä

kumpuava motivaatio tai sen puute tarttuu tehokkaasti työyhteisön sisällä. Tämänkaltaisia ajatuksia nousi esiin useamman eri haastattelukysymyksen kohdalla, joten ainakin osa esihenkilöistä tuntuu ajattelevan, että alaisilla on tiedostamattomasti vahva rooli johtamisen onnistumisessa sekä sen tukemisessa. Tähän liittyy Collins (1989, s. 41–42) esittää, että myös toiset työkaverit vaikuttavat jokaisen yksilön työmotivaatioon siten, että epämotivoituneiden työkavereiden seurassa motivoituneiden työntekijöiden motivaatio on vaarassa laskea.

(74) Kyllä mä uskon, kyllä mä uskon. Ja mä ylipäänsä uskon, että se ei mene ainoastaan niinku esihenkilö-alais välillä vaan myös niinku ihan kollegoiden välillä. Että kyllä niinkun ihmiset ylipäänsä, jos heillä on niinku työtovereita, jotka on niinku motivoituneita työtehtäviinsä ja tekee niitä innokkaasti, niin se tarttuu se into.

Kysyttäessä esihenkilöiden mielipidettä siitä, mistä he näkevät tai tietävät alaistensa olevan motivoituneita työhönsä, vastauksissa toistui muutama tärkeä merkki. Esimerkit (75) ja (76) nostavat esiin suurimman osan vastaajista esiin tuomat ajatukset siitä, että alaisten konkreettiset aikaansaannokset sekä yleinen fiilis ja kaikki siihen liittyvät ilmeet, eleet, kommunikaatio ja sellaiset asiat ovat parhaat mittarit aistia alaisten motivaation tasoa.

(75) No siitä heidän niinku fiiliksestä, heidän keskinäisestä fiiliksestä, siitä innostumisesta ja tietenkin siitä, että niitä tuloksia ja tavoitteita täyttyy. Mutta enimmäkseen ehkä ihan kasvoilta ja siitä fiiliksestä, että kun tavataan, niin onko ne hyvällä mielellä.

(76) No kyllähän sen niinku näkee ihan niinku konkreettisena sitten niinku aikaansaannoksina. Mutta kyllähän sen myös niinku aistii ihmisistä.

8 Päätelmät

Kuten kyselystä saatujen vastausten ja tutkimuksessa käytetyn teorian välisestä vuoropuhelusta nähdään, nykypäivän julkisten organisaatioiden esihenkilöiden ajatukset motivaatiosta ilmiönä ovat hyvin samankaltaisia aiheesta kirjoitetun teorian kanssa. Esihenkilöt näkevät motivaatiojohtamisen vakavana ja tärkeänä haasteena, erityisesti julkisella sektorilla, missä tämänkaltaiset tekijät nähtiin selkeästi tärkeänä kilpailuetuna yksityiseen sektoriin verrattuna. Käytännön motivaatiojohtamista koskevassa luvussa käy hyvin ilmi se, että nykypäivän julkisten organisaatioiden esihenkilöillä on ajatusmaailmassaan paljon yhtymäkohtia eri motivaatioteorioissa esitettyihin ajatuksiin motivaatiosta ja sen syntymisestä.

Kokonaisuudessaan julkisissa organisaatioissa työskentelevillä esihenkilöillä vaikuttaa olevan hyvä yleiskuva siitä, kuinka motivaatiojohtamista julkisissa organisaatioissa tulisi toteuttaa, ja mitkä tekijät ovat kaikkein merkityksellisimpiä siinä. Haasteet ja rajoitteet esimerkiksi julkisten resurssien osalta tiedostetaan hyvin ja niitä paikkaavien motivaatiotekijöiden vahvistamista sekä oikeita keinoja vahvistamisen toteuttamiseksi mietitään päivittäisessä esihenkilötyössä.

Taulukko 5 kokoaa yhteen seitsemän tärkeää tekijää, joihin panostamalla esihenkilö voi edistää motivaation syntymiselle otollisia olosuhteita työpaikalla. Kuten taulukosta voidaan havaita, se sisältää useita sellaisia tekijöitä, jotka kohosivat tutkimusta varten toteutetuissa haastatteluissa erittäin vahvasti esille. Palaute sekä työn tulosten huomioiminen olivat eniten mainittujen motivaatiotekijöiden joukossa kaikkien haastateltavien osalta, ja erityisesti positiivisen palautteen merkitystä korostettiin useassa eri kohdassa haastatteluissa. Myös työn itsenäisyys, vaihtelevuus, sopiva vaatavuus, sopiva määrä sekä riittävä tuki esihenkilön taholta toistuivat säännöllisesti esihenkilöiden vastauksissa. Taulukon 5 perusteella voidaan siis arvioida, että julkisissa

organisaatioissa työskentelevät esihenkilöt osaavat ainakin teorian tasolla johtaa alaistensa motivaatiota esimerkillisesti.

Taulukko 5. Motivaation syntymiselle otolliset olosuhteet (Viitala & Jylhä, 2019, s. 240-241).

Seuraaviin tekijöihin panostamalla esimies voi edistää motivaation syntymiselle otollisia olosuhteita työpaikalla

- Työntekijöillä on selkeä tavoite, joka on tiedossa, saavutettavissa ja mitattavissa
- Työn tulokset huomataan ja niitä arvioidaan. Arviointi perustuu hyväksytyihin kriteereihin ja sitä tehdään säännöllisesti
- Palaute, joka on avointa ja välitöntä, kohdistuu toimintaan sekä tuloksiin ja on pääasiassa myönteistä
- Työntekijät saavat ohjausta ja tukea, joka perustuu positiiviseen ihmiskäsitykseen eli sisältää luottamusta ja arvostusta
- Palkitseminen on kannustavaa ja oikeudenmukaista, ja sen perusteet ovat tiedossa
- Työ itsessään on itsenäistä, vaihtelevaa ja sopivasti vaativaa
- Työn määrä on sopiva aikaan ja tavoitteisiin nähden

Tutkimuksen aiheen lavean rajauksen johdosta ilmiöstä saatiin kerättyä pintaraapaisun omainen tulos. Jatkossa motivaatiojohtamista olisi kiinnostavaa ja perusteltua tutkia spesifimmin rajatusta näkökulmasta, kuten esimerkiksi siitä, millaisia vaikutuksia esihenkilöiden iällä, sukupuolella tai johtamiskokemuksen määrällä on johtamisajatteluun, tai muuttuvatko nämä ajatukset säännönmukaisesti tietyn muuttujan kohdalla. Pelkkä julkiset organisaatiot osoittautui myös siinä mielessä haasteelliseksi tutkimuskentäksi, että joillain julkisen sektorin osa-alueilla byrokratia ja vahvat vanhanaikaiset mallit sekä toimintatavat ohjaavat toimintaa edelleen siinä määrin, että esihenkilöt kokivat kätensä osin sidotuiksi ylemmän tason motivaatiojohtamisen suhteen. Tästä näkökulmasta aiheen tarkempi rajaus jatkotutkimusta tehtäessä olisi

suotavaa. Tätä ajatusta tukee myös Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (2010, s. 163) esittämä näkökulma siitä, että laadullista tutkimusta tehtäessä haastateltavat valitaan tarkoituksenmukaisesti.

Julkisia organisaatioitakin on monen luontoisia, ja tutkimusta tehtäessä huomattiin, että yleinen organisaatiokulttuuri vaikuttaa esihenkilön ajatuksiin johtamisesta ja motivaatiosta merkittävän paljon. Myös alaisten määrällä on merkittävä vaikutus esimerkiksi esimies-alaisuuteen niin, että muutaman alaisen kanssa työskentelevät esihenkilöt tuntevat alaisensa paremmin ja henkilökohtaisemmin, ja kykenevät käyttämään tietojansa paremmin hyväksi motivaatiojohtamisen kentän eri osa-alueilla. Tutkimuksessa käytetystä teoriaosuudesta löytyy kylläkin useita argumentteja sen puolesta, että tämänkaltaisilla tekijöillä ei saisi tai pitäisi olla merkitystä motivaatiojohtamisen onnistumiselle ja osittain ne voidaan ajatella olevan esihenkilöiden kehittämiä tekosyitä motivaatiojohtamisen haasteellisuuden vuoksi. Esimerkiksi Berry (1989, s. 148) nostaa esiin, että alaisten lukumäärällä ei saisi olla merkitystä, vaan suurenkin määrän alaisia omaavan esihenkilön tulisi kyetä kiinnostumaan heistä yksilöinä sekä ottamaan selvää heidän tarpeistaan. Kuitenkin näitä tekijöitä nostettiin esiin usemman kyselyyn vastanneen esihenkilön toimesta, joten niiden on pakko tulkita olevan osa nykypäivän esihenkilöiden ajatusmaailmaa, ja siksi niihin tulee suhtautua vakavammin kuin pelkkinä tekosyinä.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2008). *Esimiehenä arjessa*. Talentum.
- Asplund, K. (2019). *Talang för människör: Psykologin bakom framgångsrik talent management*. Natur & Kultur.
- Berry, L. (1989). *Motivaation johtaminen*. Teoksessa: Dale Timpe, A. (toim.). Mikä motivoi henkilöstöä. Weilin+Göös.
- Bridger, E. (2015). *Employee Engagement*. Kogan Page.
- Brookhart, S. (1989). *Jos suhtaudut alaistesi motivointiin vakavasti*. Teoksessa: Dale Timpe, A. (toim.). Mikä motivoi henkilöstöä. Weilin+Göös.
- Bushardt, S. & Fowler, A. (1989). *Palkka ja luontaisedut - nykypäivän motivointiongelma*. Teoksessa: Dale Timpe, A. (toim.). Mikä motivoi henkilöstöä. Weilin+Göös.
- Bushardt, S., Toso, R. & Schnake, M.E. (1989). *Pystyykö raha motivoimaan?* Teoksessa: Dale Timpe, A. (toim.). Mikä motivoi henkilöstöä. Weilin+Göös.
- Brooks, I. (2009). *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation* (4. painos). Pearson Prentice Hall.
- Cain, C. (1989). *Raha ei ehkä enää motivoi kaikkia työntekijöitä*. Teoksessa: Dale Timpe, A. (toim.). Mikä motivoi henkilöstöä. Weilin+Göös.
- Caruth, D. & Noe III, R. (1989). *Motivoi!* Teoksessa: Dale Timpe, A. (toim.). Mikä motivoi henkilöstöä. Weilin+Göös.
- Cavanagh, M. (1989). *Sisäistä motivaatiota etsimässä*. Teoksessa: Dale Timpe, A. (toim.). Mikä motivoi henkilöstöä. Weilin+Göös.
- Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2011). *Managing & Organisations: An introduction to theory and practice* (3. painos). SAGE Publications.
- Collins, J. (1989). *Miten motivoit työntekijöitäsi*. Teoksessa: Dale Timpe, A. (toim.). Mikä motivoi henkilöstöä. Weilin+Göös.
- Drazan, F. (1989). *Valumisteoria: motivaatio alkaa ylhäältä*. Teoksessa: Dale Timpe, A. (toim.). Mikä motivoi henkilöstöä. Weilin+Göös.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (4. painos). Vastapaino.
- Forsyth, P. (2006). *How to motivate people*. Kogan Page Limited.

- Grensing, L. (1989). *Motivointi ilman rahaa - helpompaa kuin luulisikaan*. Teoksessa: Dale Timpe, A. (toim.). Mikä motivoi henkilöstöä. Weilin+Göös.
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat* (2. painos). Tampere University Press.
- Hein, H. (2012). *Motivation: Motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Liber.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kelleher, B. (2014). *Employee Engagement For Dummies*. John Wiley & Sons.
- Kinlaw, D. (1989). *Miten motivoituneet työntekijät saadaan huippusuorituksiin*. Teoksessa: Dale Timpe, A. (toim.). Mikä motivoi henkilöstöä. Weilin+Göös.
- Kovach, K. (1989). *Motivaation jäljillä*. Teoksessa: Dale Timpe, A. (toim.). Mikä motivoi henkilöstöä. Weilin+Göös.
- Leidecker, J. & Hall, J. (1989). *Motivaatio: hyvä teoria ja huonot sovellukset*. Teoksessa: Dale Timpe, A. (toim.). Mikä motivoi henkilöstöä. Weilin+Göös.
- Leskelä, J. (2002). *Motivaatiojohtaminen: Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota*. Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. (2006). *Taitolajina työ: Johtaminen ja sisäinen motivaatio*. Edita Publishing Oy.
- Lynn, G. (1989). *Miten motivoiva työilmapiiri luodaan*. Teoksessa: Dale Timpe, A. (toim.). Mikä motivoi henkilöstöä. Weilin+Göös.
- Lämsä, A-M. & Päivike, T. (2004). *Organisaatiokäyttämisen perusteet* (1.-6. painos). Edita Publishing Oy.
- Martela, F., Jarenko, K. & Järvilehto, L. (2015). *Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Talentum.
- Maslow, A. (1987). *Motivation and personality* (3. painos). Longman.
- Mayor, P. & Risku, M. (2015). *Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna*. Talentum.

- McFillen, J. & Podsakoff, P. (1989). *Koordinoitu motivointitapa voi lisätä tuottavuutta*. Teoksessa: Dale Timpe, A. (toim.). Mikä motivoi henkilöstöä. Weilin+Göös.
- McMahlon, J. (1989). *Miten johtajat motivoivat*. Teoksessa: Dale Timpe, A. (toim.). Mikä motivoi henkilöstöä. Weilin+Göös.
- Naylin, R. (1989). *Työntekijöiden tarpeiden tyydyttäminen - motivaation avain*. Teoksessa: Dale Timpe, A. (toim.). Mikä motivoi henkilöstöä. Weilin+Göös.
- Nguyen Cong, N. & Nguyen Van, D. (2013). *Effects of Motivation and job satisfaction on Employees' Performance at Petrovietnam Nghe and Construction Joints Stock Corporation*. International Journal of Business and Social Science, 4 (6), 212–217.
- Nirenberg, J. (1989). *Tehokkaan motivaation esteitä*. Teoksessa: Dale Timpe, A. (toim.). Mikä motivoi henkilöstöä. Weilin+Göös.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. (1991). *Ihmisten johtaminen*. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. (1987). *Motivaatio: Menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Peltonen, T. (2010). *Organisaatioteoria: Klassisesta jälkimoderniin* (1. painos). WSOYpro Oy.
- Pink, D. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.
- Ruohotie, P. (1982). *Motivaatio ja työkäyttäytyminen: Työmotivaatioprojektin yleisjulkaisu*. Teollisuuden kustannus.
- Ruohotie, P. & Honka, J. (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Oy Edita Ab.
- Salminen, J. (2017). *Uuden esimiehen käsikirja: Tulevaisuuden johtajille* (2. painos). J-Impact.
- Shafritz, J., Ott, S. & Jang, Y. S. (2005) *Classics of organization theory* (6. painos). Wadsworth.
- Singer, M. (1990). *Human Resource Management*. PSW-KENT Publishing Company.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita Publishing Oy.

Walters, R. (1989). *Nykyaikainen motivointi*. Teoksessa: Dale Timpe, A. (toim.). Mikä motivoi henkilöstöä. Weilin+Göös.

West, S. (2011). *Konsten att vara kåt på jobbet*. KBT Centrum.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

TEEMA 1: MOTIVAATIO

1. Mitä motivaatio mielestäsi tarkoittaa? / Määrittele motivaatio omin sanoin.
2. Millainen merkitys palkalla mielestäsi on motivaation syntymiselle?
3. Millainen merkitys muilla kannustimilla sekä ulkoisilla tekijöillä, kuten hyvästä työsuorituksesta saatavilla palkkioilla, työyhteisön asettamilla odotuksilla/paineilla tai mahdollisten rangaistusten välttämällä, on mielestäsi motivaation syntymiselle?
4. Millainen merkitys motivaation syntymiseen on sillä, että työntekijä kokee jonkinlaista kutsumusta ja haluaa ponnistella työssään omasta sisäisestä tahdostaan?
5. Mistä työmotivaatio mielestäsi ensisijaisesti lähtee/syntyy/kumpuaa? (Onko motivaation syntyminen ensisijaisesti esihenkilön vai alaisen vastuulla?)

TEEMA 2: MOTIVAATIOTEORIAT:

6. Kuinka hyvin olet selvillä alaistesi henkilökohtaisista asioista/elämästä työn ulkopuolella?
 - Kuinka tarpeelliseksi koet kyseisen asian?
 - Mitä etua ja toisaalta haittaa alaisten henkilökohtaisesta elämästä tietämisessä on/voisi olla?
7. Kuinka paljon tiedät alaistesi henkilökohtaisista tavoitteista/unelmista työasioissa?
 - Miten otat tällaiset seikat huomioon johtamisessasi?

8. Millaiset asiat saavat alaisesi tuntemaan työnsä tärkeäksi, itsensä arvostetuksi työyhteisössä ja/tai saavansa toteuttaa itseään työssään?

→ Miten otat tällaiset seikat huomioon johtamisessasi?

9. Kyseletkö alaistesi henkilökohtaisista asioista ja/tai tarpeista kuinka paljon/usein?

→ Millaisessa yhteydessä näitä keskusteluja käydään? (viralliset kehityskeskustelut vs arkinen kahvipöytäkeskustelu)

MASLOW

10. Millaisessa roolissa näet alaistesi henkilökohtaiset tarpeet suhteessa motivaation syntymiseen tai motivaatiojohtamiseesi?

11. Koetko, että alaistesi perustarpeiden, kuten ravinto, uni tai turvallisuus, täyttymisellä voisi olla vaikutusta työssä motivoitumiseen?

12. Koetko, että esimerkiksi tarve päästä toteuttamaan ja kehittämään itseään tai saada arvostusta työyhteisön sisällä olisivat asioita, joilla on vaikutusta motivaation syntymisessä?

13. Millaisia eroja olet havainnut edellä mainituissa asioissa sukupolvien, eri ikäryhmien ja/tai sukupuolien välillä?

McGREGOR

14. Kuinka tarpeellisena näet alaistesi tekemien töiden/työn jäljen valvomisen sekä ohjaamisen ja kuinka yleistä tämä on omassa esihenkilötyössäsi?

15. Missä suhteessa näet taloudellisten palkkioiden ja rangaistuksien pelon vs kunnianhimon ym. sisäisten ajureiden ohjaavan alaistesi työntekoa ja motivaatiota?
16. Kuinka tärkeää on mielestäsi jakaa alaisilleen vastuuta ja pyrkiä kehittämään heitä esimerkiksi työntämällä heitä toisinaan ns. "epämukavuusalueelle"?
17. Millaisessa roolissa mahdollisuuksien luominen alaisillesi sekä heidän onnistumisensa tukeminen ovat johtamisajattelussasi?
18. Millainen vastuunjakaja ja vaikutusmahdollisuuksien antaja olet esihenkilönä?
19. Mitkä ovat mielestäsi yleisesti alaistesi parhaita ominaisuuksia / sellaisia ominaisuuksia, joita arvostat heissä työn tekemisen näkökulmasta?

HERZBERG

20. Mitkä asiat ovat mielestäsi tärkeimpiä alaistesi motivaation syntymisen/synnyttämisen kannalta?
21. Millaisena koet työn ulkopuolisten olosuhteiden, kuten vaikkapa siistien ja hyvin varusteltujen taukotilojen tai turvallisen työympäristön, merkityksen alaistesi motivoitumiselle?
22. Millaisena näet etätyöskentelyn sekä työhuoneet korvanneiden erilaisten monitoimitilojen vaikutuksen johtamisen ja motivointityön näkökulmasta?
- Millaisiin ongelma-kohtiin olet törmännyt näissä asioissa?
- Millaisia ratkaisuja olet löytänyt koettuihin ongelmiin?

TEEMA 3: MOTIVAATIOJOHTAMINEN

23. Missä määrin johtaminen on mielestäsi enemmän yksilökeskeinen vai yhteisökeskeinen haaste?

24. Millaisia etuja ja toisaalta haittoja näet yksilötason johtamisessa/motivoinnissa?

25. Millaisia etuja ja toisaalta haittoja näet siinä, että pyrit johtamaan/motivoimaan kaikkia alaisiasi yhtäaikaaisesti?

26. Mihin asioihin pyrit motivaatiojohtamisellasi? / Mitä asioita pyrit saavuttamaan motivaatiojohtamisellasi?

27. Kuinka huolehdit omasta työmotivaatiostasi ja ylläpidät sitä?

28. Millaisen yhteyden koet omalla työmotivaatiollasi olevan alaistesi motivaatioon?

TEEMA 4: TEORIOIDEN JA NÄKEMYSTEN KOMPLEKSISUUS JA RISTIRIITAISUUS

29. Millaisena näet työmotivaation ja työsuorituksista saatavien palkkioiden/kannustimien yhteyden/suhteen?

30. Mitkä ovat mielestäsi merkityksellisimpiä tekijöitä alaistesi työmotivaation syntymiselle ja miten pyrit huomioimaan nämä tekijät esihenkilötyössäsi?

31. Mistä tiedät/näet, että alaisesi ovat motivoituneita työssään?

Liite 2. Haastattelukutsu

Hei,

Olen hallintotieteiden opiskelija Vaasan yliopistosta ja kirjoitan parhaillaan pro gradu - tutkielmaa, jonka aiheena minulla on työmotivaatio ja sen johtaminen organisaatiossa. Tällä hetkellä etsin haastateltavia henkilöitä mukaan tutkimukseeni.

Haastateltaviksi tutkimukseeni soveltuvat kaikki julkisen sektorin esihenkilötehtävissä työskentelevät henkilöt. Tutkimukseni käsittelee motivaatiojohtamista yleismaailmallisesti, eikä siinä oteta huomioon erilaisten muuttuvien taustatekijöiden, kuten esihenkilön iän, sukupuolen, aiemman kokemuksen tms., vaikutuksia johtamisajatteluun. Tästä johtuen esimerkiksi johdettavien alaisten määrällä tai haastateltavien aiemmalla taustalla ei ole merkitystä tutkimukseen osallistumisen kannalta.

Kaikki haastatteluista saadut vastaukset ja tietoaaineisto käsitellään täysin anonymisti ja luottamuksellisesti. Täten vastaajan henkilöllisyys, eikä edes hänen edustamansa organisaatio, tule esiin tai ole pääteltävissä valmiista tutkielmasta. Haastattelut tullaan nauhoittamaan haastattelijan käyttöön ja ne ovat salaisia.

Haastattelut ovat kestoaltaan noin 45 min mittaisia ja ne tullaan toteuttamaan 12.2.-15.3.2024 välisenä aikana. Haastattelut toteutetaan suomen kielellä. Haastattelut on mahdollista toteuttaa joko lähitapaamisena Vaasassa tai etäyhteydellä Zoom- tai Teams-yhteyden avulla. Etähaastattelun toteuttaminen vaatii toimivan kameran videoyhteyden aikaansaamiseksi. Tarkemmat ajankohdat ja paikat haastatteluille sovitaan haastateltavien kanssa erikseen. Haastattelusta kiinnostuneet henkilöt voivat ottaa minuun yhteyttä ja sopia tarkemman haastatteluajankohdan saatekirjeen lopussa löytyvän sähköpostiosoitteen kautta.

Toivoisin, että pystyisit tukemaan tutkielmani valmistumista osallistumalla haastatteluun. Tutkimuksen avulla on tarkoitus löytää yhtymäkohtia ja mahdollisia eroavaisuuksia motivaatioteorioiden ja käytännön motivaatiojohtamisen välillä. Kerätyn vastausaineiston pohjalta on myös mahdollista löytää sellaisia motivaatiojohtamisen painopisteitä, joihin julkisen sektorin motivaatiojohtamisessa olisi mahdollista panostaa tulevaisuudessa enemmän. Tutkimus on mielestäni hyödyllinen siksi, että motivoituneet työntekijät eivät ainakaan heikennä organisaation toimintaa tai sen tuottavuutta millään tavalla.

Tutkimukseni ohjauksesta vastaa Vaasan yliopiston hallintotieteiden professori Esa Hyyryläinen (esa.hyyrylainen@uwasa.fi).

Kiitos jo tässä vaiheessa avusta tutkielmani valmistumisen kanssa ja toivottavasti nähdään haastatteluissa!

Ystävällisin terveisin

Teemu Harjuhahto

teemu.harjuhahto@student.uwasa.fi