



Esimiestyön vaikutus työntekijöiden sisäiseen motivaatioon

Case: Elisa Oyj

Hannamari Leppo

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Esimestyön vaikutus työntekijöiden sisäiseen motivaatioon
Case: Elisa Oyj

Hannamari Leppo
Liiketalouden tutkinto
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2019

Hannamari Leppo

Esimiestyön vaikutus työntekijöiden sisäiseen motivaatioon, Case: Elisa Oyj

Vuosi 2019 Sivumäärä 32

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yhteyksiä esimiestyön ja työntekijöiden sisäisen motivaation väliltä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaation työntekijöiden sisäistä motivaatiota vahvistavat ja heikentävät tekijät. Työn toimeksiantajana toimii Elisa Oyj. Tutkimuksen tavoitteena ja tarkoituksena oli selvittää Elisan työntekijöiden sisäisen motivaation lähteet sekä yhteydet, miten esimies voi toiminnallaan vaikuttaa niihin.

Opinnäytetyö käsittelee sisäistä motivaatiota, mistä se on lähtöisin, miten siihen voidaan vaikuttaa ja miten sitä tulisi johtaa. Sisäinen motivaatio on keskeisesti ihmisen toimintaan vaikuttava tekijä, ja siksi siihen tulisikin kiinnittää jokaisessa hyvinvoivassa organisaatiossa huomiota. Työntekijöiden sisäistä motivaatiota tukemalla työtulosta, työhyvinvointia ja työssä viihtymistä voidaan parantaa. Työntekijöistä saadaan mahdollisimman suuri potentiaali irti, kun heidät tunnetaan yksilöinä ja tiedetään, miten juuri heitä tulisi motivoida ja innostaa. Kun työntekijöiden vahvuudet sekä heikkoudet tiedetään ja yksilöt tunnetaan yksilöinä, molemmiin puolinen luottamus ja hyvinvoiva työyhteisö voidaan rakentaa.

Työ toteutettiin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin haastatteluilla sekä kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmin kyselyillä. Tutkimuksen aiheen kannalta haastattelut olivat luotettava tapa lähteä tutkimaan henkilökohtaista aihetta, minkä jokainen yksilö tuntee ja kokee eri tavalla. Kyselyt antavat tutkimukselle lisää luotettavia tutkimustuloksia eri tutkimusmenetelmää käyttäen.

Tutkimuksesta ilmeni, että esimiestyöllä on selkeä yhteys työntekijöiden sisäiseen motivaatioon. Esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työntekijöiden kokemaan motivaatioon ja innostukseen työtä kohtaan. Merkittävimmiksi vaikuttaviksi tekijöiksi nousi esimiehen luottamus, läsnäolo, ymmärrys yksilöt yksilöinä, kuunteleminen, palautteen antaminen sekä työntekijänä itsensä tunteminen arvokkaaksi. Tutkimus osoittaa, että esimies voi johtamistavallaan vaikuttaa työntekijöihinsä sisäisesti motivoiden, sekä motivaatiota heikentäen.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, johtaminen, sisäinen motivaatio, sisäisen motivaation johtaminen

Hannamari Leppo

The impact of management on employees' intrinsic motivation

| Year | 2019 | Pages | 32 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

The aim of this thesis project was to determine the links between human resource management and employees' intrinsic motivation. The purpose of the study was to identify the factors that strengthen and undermine the internal motivation of the target organisation's employees. The thesis was commissioned by Elisa Oyj. The purpose of the study was to investigate the sources of Elisa's employees' intrinsic motivation as well as the means with which the supervisor could influence them.

The thesis deals with inner motivation, where it comes from, how it can be influenced and how it should be directed. Internal motivation is a key factor in human activity and should therefore be addressed in every prosperous organisation. By supporting the internal motivation of employees, it is possible to improve the working income, the wellbeing of work and the enjoyment of work. Workers are given the greatest possible potential when they are known as individuals and known how to motivate and inspire them. When employees' strengths and weaknesses are known and individuals are identified, confidence and a prosperous working community can be built.

The thesis project was conducted by means of qualitative and quantitative research through interviews and questionnaires. In the research topic, interviews are a reliable way to address a personal subject, which every individual feels and experiences differently. Surveys provide more reliable research results for research using a different research method.

The investigation showed that the supervisor has a clear link with the internal motivation of the employees. Managerial work can influence the motivation and enthusiasm of employees to work. The most important factors arose from the level of trust in a superior, presence, understanding of individuals, and skills in listening and giving feedback, as well as whether employees consider themselves as valuable. The study shows that a supervisor can lead his employees in a manner that strengthens intrinsic motivation and in a manner that undermines motivation.

Keywords: human resource management, management, intrinsic motivation

Sisällys

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 2 | Tutkimuksen tausta | 7 |
| 2.1 | Kohdeorganisaatio | 7 |
| 2.2 | Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite | 8 |
| 3 | Johtamisen yhteys sisäiseen motivaatioon..... | 10 |
| 3.1 | Motivoiva johtaminen | 10 |
| 3.2 | Sisäinen motivaatio versus ulkoinen motivaatio..... | 11 |
| 3.3 | Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat tekijät ja sen merkitys..... | 12 |
| 3.4 | Sisäisen motivaation tuoma työn imu | 12 |
| 4 | Sisäisen motivaation johtaminen | 13 |
| 4.1 | Vapaaehtoisuuden johtaminen | 13 |
| 4.2 | Kyvykkyyden johtaminen | 15 |
| 4.3 | Yhteenkuuluvuuden johtaminen..... | 16 |
| 4.4 | Hyväntekemisen johtaminen..... | 17 |
| 5 | Tutkimusmenetelmät | 18 |
| 6 | Tutkimustulokset ja johtopäätökset | 19 |
| 6.1 | Sisäistä motivaatiota vahvistavat tekijät | 19 |
| 6.2 | Sisäistä motivaatiota heikentävät tekijät | 22 |
| 6.3 | Kyselyn tulokset | 24 |
| 6.4 | Johtopäätökset | 25 |
| 7 | Yhteenveto | 26 |
| | Lähteet | 28 |
| | Kuviot | 29 |
| | Taulukot | 29 |
| | Liitteet..... | 30 |

1 Johdanto

Motivaatiota, sen merkitystä ja yhteyksiä ihmisen toimintaan on tutkittu useita kymmeniä vuosia. Tutkimuksien mukaan on selvää, että motivaatiolla on merkittävä vaikutus ihmisen toimintaan. Työmotivaatiolla taas on merkittävä vaikutus työtulokseen. Hyvä työmotivaatio on keskeisesti vaikuttava tekijä tuottavuuteen, annettuun palvelun laatuun sekä työhyvinvointiin. (Sinokki 2016, 5.)

Ulkoista motivaatiota voidaan tukea esimerkiksi erilaisilla palkkiomenetelmillä, mutta sisäiseen motivaatioon vaikuttaminen ei ole yhtä yksiselitteistä. Sisäiseen motivaatioon vaikuttaminen on persoonasta riippuvaa, ja vaihtelee yksilöiden välillä. Sisäinen motivaation merkitys on huomattava. Sisäinen motivaatio, innostus ja tahto tekemiseen syntyy ihmisessä itsessään. Sisäisen motivaation avulla ihmisen työmua ja työntulosta voidaan kasvattaa huomattavasti, samalla työn mielekkyys ja työhyvinvointi kasvaa samassa suhteessa. Mikäli halutaan saada uutta aikaan ja pärjätä globaaleiksi muuttuneilla markkinoilla, ei ulkoinen motivaatio yksinään riitä (Martela & Jarenko 2015, 29). Mikäli halutaan saada aikaan luovaa ja innovatiivista tulosta, sisäinen motivaatio on erityisen tärkeää (Martela & Jarenko 2015,29).

Vuonna 2010 Turun Kauppakorkeakoulun professori, Tomi Kallio, kommentoi suomalaisyritysten heikoimpana menestystekijänä olevan useimmiten motivaatio. (Hammarsten 2010) ”Jos motivaatio on nolla, ihminen ei saa käytännössä mitään aikaan, vaikka muut osa-alueet olisivat kuinka vahvat. Kova motivaatio taas voi paikata muiden osa-alueiden puutteita”, Tomi Kallio. (Hammarsten. 2010.)

Työntekijöiden on tärkeää voida tuntea itsensä merkittäväksi osaksi suuressa kokonaisuudessa. Motivaation kannalta olennaisia asioita ovat, että työntekijä tiedostaa oman työnsä merkityksen, oman suoriutumisen, tuntee pätevyyttä omassa tehtävässään ja mahdollisuuden valita työn tekemisen tavoista. Hyvä työmotivaatio on avain työntekijän laadukkuuteen ja hyvinvointiin. (Sinokki 2016, 5.)

Tämä opinnäytetyö keskittyy sisäiseen motivaatioon sekä yhteyksiin esimiestyön ja työntekijöiden sisäisen motivaation väliltä. Tavoitteena on löytää kohdeyrityksen työntekijöiden sisäisen motivaation lähteet sekä yhteydet, miten esimies voi vaikuttaa, tukea ja vahvistaa niitä. Nämä tiedot tullaan antamaan toimeksiantajan käyttöön mahdollistamaan työntekijöiden sisäisen motivaation tukeminen. Yhteyksien löytäminen edesauttaa esimiestyöskentelyä tukemaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Samalla yhteyksiä esimiestyön vaikutuksesta negatiivisesti työntekijöiden sisäiseen motivaatioon voidaan vähentää.

2 Tutkimuksen tausta

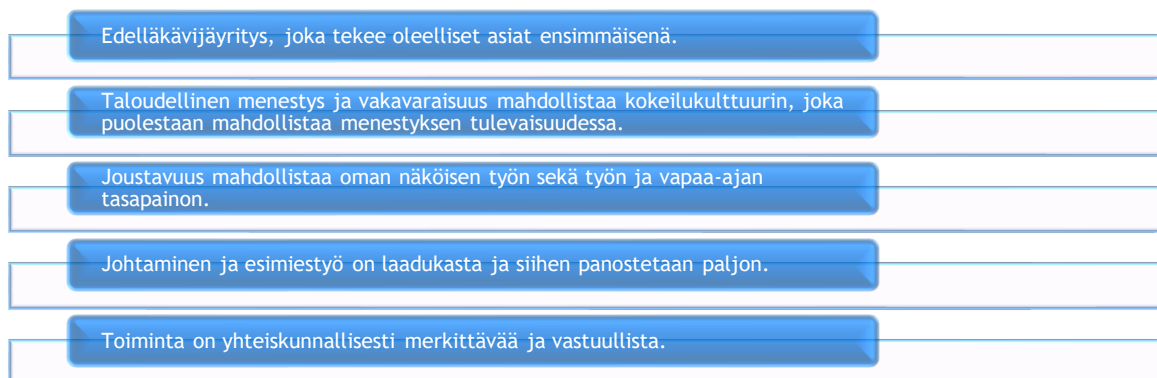
Sisäisen motivaation merkitys ihmisen työskentelyssä on merkittävä, ja siksi tutkimus aiheeksi valittiin juuri sisäinen motivaatio. Sisäistä motivaatiota olisi tärkeä tutkia jokaisessa organisaatiossa, sillä sisäisellä motivaatiolla on keskeinen merkitys ihmisen toimintaan. Jokaiseen yksilöön vaikuttaa eri tekijät ja siksi onkin tärkeää, että yksilöt tunnetaan. On tärkeää tietää, miten juuri omiin työntekijöihin voidaan vaikuttaa, miten juuri heitä voidaan tukea ja mitkä tekijät saavat puolestaan heidän motivaationsa laskemaan. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin tutkia toimeksiantajan työntekijöiden sisäistä motivaatiota sekä löytyykö esimiestyöskentelystä yhteyksiä työntekijöiden sisäiseen motivaatioon. Tutkimus keskittyy teorioihin, joissa motivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio on sisältä lähtöistä, mutta siihen voidaan vaikuttaa ulkoisilla tekijöillä, sitä voidaan vahvistaa sekä heikentää. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää löytää toimeksiantajaksi yritys, joka on kiinnostunut kyseisestä aiheesta. Omaehtoisuus tutkimukseen ja haastatteluihin osallistumiseen oli tutkimuksen kannalta merkittävää, sillä aihe on henkilökohtainen.

2.1 Kohdeorganisaatio

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Elisa Oyj. Elisalla kiinnostuttiin tutkimuksen aiheesta, mikä oli tutkimuksen kannalta tärkeää. Elisän työnantajalupauksessa luvataan johtamisen ja esimiestyön olevan laadukasta, ja siihen panostetaan paljon. Elisalla panostetaan henkilöstöön ja ollaan kiinnostuneita työntekijöistään, ja juuri siksi Elisa olikin sopiva kohdeyritys tutkimukselle.

Elisa Oyj on suomalainen tietoliikenne- ja digitaalisten palveluiden markkinajohtaja Suomessa, jonka päämarkkina-alueet ovat Suomi ja Viro. Virossa Elisa on markkinakakkonen. Elisa työllistää noin 4 800 työntekijää Suomessa, Virossa sekä kymmenessä muussa maassa kansainvälisesti. Elisalla on yli 2,8 miljoonaa asiakasta ja yli 6,2 miljoonaa liittymää kuluttajille, yrityksille sekä julkishallinnon organisaatioille. Elisa tarjoaa digitaalisia ratkaisuja ja palveluita myös kansainvälisille markkinoille, joiden osuus liikevaihdosta onkin jo yli 15 prosenttia.

Elisan perusarvot ovat asiakaskeskeisyys, vastuullisuus, uusiutuminen, tuloksellisuus sekä yhteistyö. Vuoden 2018 helmikuussa Elisa nousi jälleen Suomen Parhaat työpaikat -tutkimuksessa suurten yritysten kategoriassa viiden parhaan työnantajan joukkoon. Hyvä ilmapiiri, yhteistyö, yhteishenki ja kollegoiden arvostus korostuivat tutkimuksessa.



Kuvio 1: Elisan työnantajalupaus

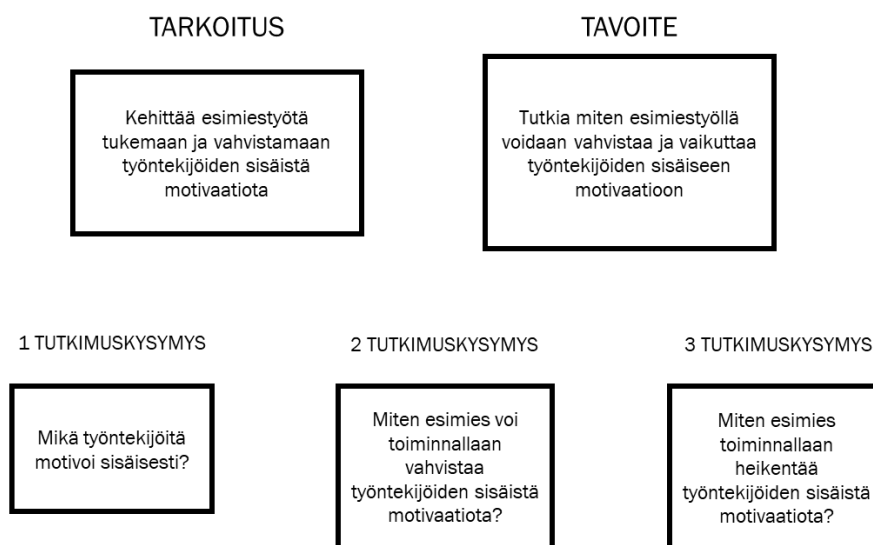
Elisan työnantajalupauksessa luvataan olla edelläkävijäyritys, jossa tehdään oleelliset asiat ensimmäisenä. (Kuvio 1.) Työnantajalupauksessa luvataan taloudellinen menestys sekä vakavaraisuus, millä mahdollistetaan kokeilukulttuuri, joka puolestaan taas mahdollistaa menestyksen tulevaisuudessa. Luvataan joustavuutta, joka mahdollistaa oman näköisen työn sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon. Johtamiseen ja esimiestyöhön panostetaan paljon, ja se on laadukasta. Toiminta on yhteiskunnallisesti vastuullista ja merkittävää.

2.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia sisäistä motivaatiota sekä sen yhteyksiä esimiestyöhön. Tavoitteena on löytää kohdeyrityksen työntekijöiden sisäisen motivaation lähteet sekä yhteydet, miten esimies voi vahvistaa ja heikentää niitä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät esimiehen toiminnassa vaikuttavat työntekijöiden kokemaan motivaatioon ja millä tekijöillä esimies voi herättää työntekijöidensä sisäisen palon.

Tutkimustulokset annetaan Elisan käyttöön, jolla voidaan mahdollistaa ja maksimoida sisäisesti motivoivaa esimiestyötä. Yhteyksien löytämisen tarkoituksena on auttaa esimiestyötä tiedostamaan kohdat, millä esimies voi vaikuttaa työntekijöidensä sisäiseen motivaatioon. Kun esimies tiedostaa kohdat, hän voi hyödyntää niitä päivittäisessä johtamisessa. Tutkimustulosten avulla motivoivia tapoja voidaan lisätä ja motivaation negatiivisesti vaikuttavia tapoja vähentää.

Tutkimuksessa käsitellään sisäisen motivaation merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin, työssä viihtymiseen, työntekoon sekä työtulokseen. Tarkoituksena on auttaa kohdeyritystä ylläpitämään motivoiva työkuulttuuri, jossa sisäistä motivaatiota tutkitaan ja tuetaan. Ylläpitämään työkuulttuuri, joka tukee työntekoa henkilöstön vahvuuksilla, hyödyntää työntekijöiden kaiken mahdollisen potentiaalin ja edistää työhyvinvointia.



Kuvio 2: Tarkoitus ja tavoite

Tutkimuskysymyksiksi valittiin kolme kysymystä, jotka vastaavat tutkimuksen tavoitteeseen. Tutkimuskysymysten avulla tarkoituksena on selvittää, miten kyseisessä organisaatiossa juuri kyseisten työntekijöiden sisäiseen motivaatioon voidaan vaikuttaa. Ensimmäinen tutkimuskysymys on ”mikä työntekijöitä motivoi sisäisesti.” (Kuvio 2.) Toinen tutkimuskysymys on ”miten esimies voi toiminnallaan vahvistaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota.” Kolmas tutkimuskysymys on ”miten esimies toiminnallaan heikentää työntekijöiden sisäistä motivaatiota.” Tutkimuskysymyksiin vastaamalla saavutetaan tutkimuksen tarkoitus ja tavoite.

3 Johtamisen yhteys sisäiseen motivaatioon

Yrityksen toiminta on henkilöstöstä riippuvainen ja henkilöstön varassa. Henkilöstö koostuu ihmisistä, jotka ovat toiminnan kivijalka. Yritysten ja johtamisen yksi oleellisista tavoitteista on tehokkuus. Tehokkuutta pyritään lisäämään jatkuvasti. Tehokkuudella tarkoitetaan kykyä saada resursseista mahdollisimman paljon irti, kykyä tuottaa mahdollisimman pienillä kustannuksilla palveluita sekä tuotteita nopeasti, sujuvasti ja laadukkaasti. Henkilöstöllä on keskeinen vaikutus yritysten kustannustehokkuuteen. Motivoituneella, osaavalla, hyvinvoivalla sekä riittävällä henkilöstöllä taataan paras tehokkuus. (Viitala 2013.) Koska kyseessä on henkilöstö, mikä koostuu ihmisistä, on olennaista, miten ihmisiä johdetaan.

3.1 Motivoiva johtaminen

"Ihminen voi elää ja toimia joko rohkeuden tai pelon kautta. Tehtäväni johtajana on saada ihmiset toimimaan enemmän rohkeuden kuin pelon kautta," tiivistää Outotecin toimitusjohtaja, Pertti Korhonen. (Martela & Jarenko 2015, 25.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan ihmisten hankintaa, motivointia, ylläpitämistä, kehittämistä sekä palkitsemista. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena tulisi houkutella yrityksen palvelukseen henkilöitä, joita kyseisiin tehtäviin halutaan. Tavoitteena tulisi pitää heidät yrityksessä motivoimalla, kannustamalla ja luomalla heille edellytykset hyviin työsuorituksiin. Heidä tulisi palkita heidän hyvistä työsuorituksista, kehittää ja ylläpitää työkykyä sekä tukea heitä mahdollisimman pitkään ja arvostettuun työuraan. (Kauhanen 2013, 16.)

Motivoiva johtaminen voi useasti olla haastavaa. Johtajan on osattava asettaa tavoitteita, kommunikoida selkeästi jokaista ihmistä innostavasti, tukea työntekijöiden kasvua ja kehitystä sekä samalla ehkäistä työntekijöiden uupuminen. Erilaisia persoonia, eri ikäisiä ja eri kansallisuuksia on osattava ymmärtää ja samalla johtaa tehokkaasti. Muutoksista, välillä käsittelemättömistäkin, on ilmoitettava alaisilleen innostavasti. (Mayor & Risku 2015, 21-22.)

Motivoiva johtaminen innostaa ja kannustaa oppimisineen sekä tarkastelemaan asioita erilaisista näkökulmista. Motivoiva johtaminen tuottaa tulosta, luo mielekkyyttä ja merkityksellisyttä. Motivoivan johtamisen lisäksi kuitenkin hyvät esimiestyön käytänteet pitävät olla kunnossa. Mikäli työn tekemisen perusedellytykset; riittävä aika ja muut resurssit eivät ole kunnossa, on turha puhua motivoivasta johtamisesta. (Mayor & Risku 2015, 24.)

On tärkeää, että esimies tuntee työntekijänsä ja kykenee huomioimaan heidät yksilöinä. "Tehokas yksilöllinen motivointi on sitä, että tuntee sekä omat motiivinsa että muiden yksilölliset motiivit ja pystyy antamaan itselleen ja muille edellytykset toteuttaa mahdollisimman mon-

taa vahvaa motiivivia samanaikaisesti.” (Mayor & Risku 2015, 25.) Kun ymmärretään ja tunnetaan jokaisen työntekijän yksilölliset motiivit, jokaisella on mahdollisuus tulla johdetuksi tavalla, millä he haluavat tulla johdetuksi. Kun esimies pystyy antamaan alaisilleen tehtäviä, mitkä heitä yksilöllisesti motivoi, suoritukset ja tulokset paranevat. Kun jokaista työyhteisön jäsentä arvostetaan sellaisena kuin hän on, muutoksia positiiviseen suuntaan alkaa tapahtua. Samalla negatiivisten tunteiden, stressin sekä huonon olon syyt saadaan selville ja ne on mahdollista ratkaista sekä ennaltaehkäistä. (Mayor & Risku 2015.)

3.2 Sisäinen motivaatio versus ulkoinen motivaatio

Edward Deci jakaa itseohjautuvuusteoriassaan motivaation kahteen eri tapaan motivoitua: sisäiseen ja ulkoiseen. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan ulkoista syytä toimia ja tekemisen syy on irrallinen itse tekemisestä. Ulkoisesti motivoitunut on innostunut ulkoisesta motivaattorista, ei itse tekemisestä. Tavoitteena on saada ja tavoittaa ulkoinen palkinto tai välttää ulkoinen rangaistus. Kun esimerkiksi työtä tehdään vain rahan vuoksi, ei motivaatiota itse työtä kohtaan ole, vain ulkoista motivaattoria, eli rahaa kohtaan. Motivaation lähde ei silloin ole itse tekeminen, vaan raha. Tätä kuvaa tunnettu keppi ja porkkana -motivaatio. Tekemiseen tarvitaan kielteiseksi kuvailtua keppiä tai myönteistä porkkanaa. (Martela & Jarenko 2015, 25-56.)

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sisältä lähtevää motivaatiota. Ihminen tekee asioita, jotka häntä itseään kiinnostaa, innostaa tai tuntuu arvokkaalta. Itse tekeminen motivoi, eikä siihen tarvita ulkoista motivaattoria. Tekeminen vetää puoleensa, eikä ihminen joudu pakottamaan itseään siihen. Sisäisestä motivaatiosta syntyy myönteistä vetoa tekemistä kohtaan, mikä luo työn imua. Työ niin sanotusti imaisee mukaansa. Työn imu luo omistautumista ja uppoutumista työhön, minkä vuoksi tekeminen ei kuormita työntekijää yhtä paljon kuin ulkoisesti motivoiva tekeminen. (Martela & Jarenko 2015, 26.)

Ulkoinen motivaatio on reaktiivista ja sisäinen motivaatio on proaktiivista. On tärkeää huomioida, että sisäinen ja ulkoinen motivaatio motivoivat useasti samaan aikaan ja saattaa olla toisiinsa sekoittuneina. Jotkut motivaatioteoriat eivät jaottele erikseen sisäistä ja ulkoista motivaatiota, ja joskus voikin olla haastavaa vetää niiden välille rajaa. Esimerkiksi Steven Reissin mukaan motivaation jakaminen ulkoiseen ja sisäiseen on väärin, sillä hänen mukaansa ulkoista motivaatiota ei ole olemassakaan. Myös neuropsykologian mukaan kahtiajako on virheellinen, sillä ei voida osoittaa, että sisäinen ja ulkoinen motivaatio syntyisivät aivojen eri osissa. (Martela & Jarenko 2015, 26-28.)

Esimerkiksi ulkoisesti saatu arvostus ja kiitos, voi lisätä työntekijän ulkoista motivaatiota siinä toivossa, että ansaitsee lisää arvostusta ja kiitosta. Kuitenkin samaan aikaan se voi lisätä sisäistä motivaatiota ja innostusta itse tekemistä kohtaan, sillä on tuntenut itsensä arvokkaaksi ja tärkeäksi.

3.3 Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat tekijät ja sen merkitys

Edward Decin ja Richard Ryanin mukaan sisäinen motivaatio koostuu ihmisen neljästä psykologisesta perustarpeesta. Deci ja Ryan ovat alkaneet 1970-luvulla tutkimaan itseohjautuvuusteoriaa, joka on tunnetuin ja aikamme viitatuin psykologinen motivaatioteoria. Kolme psykologista perustarvetta perustuu tähän itseohjautuvuusteoriaan. Neljäs psykologinen perustarve perustuu Frankin ja professori Ryanin tutkimushankkeeseen, missä tutkitaan, onko toisille hyvän tekemisen halu vastaavanlainen ihmisen psykologinen perustarve. (Mayor & Risku 2015.)

Kolme ihmisen psykologista perustarvetta ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys sekä yhteenkuuluminen. Neljäs psykologinen perustarve näiden kolmen rinnalle on hyväntekeminen. Vapaaehtoisuudella tarkoitetaan omaehtoista toimintaa, kyvykkyydellä osaamista ja aikaansaamista, yhteenkuulumisella yhteisöllisyyttä ja hyväntekemisellä oman toiminnan myönteistä vaikutusta. (Mayor & Risku 2015.)

Steven Reissin mukaan näitä ihmisen perustarpeita on taas 16, jotka ovat: motiivi, valta, riippumattomuus, uteliaisuus, hyväksyntä, järjestys, säästäminen/kerääminen, kunnia, idealismi, sosiaaliset kontaktit, perhe, status, kosto/voittaminen, romantiikka/esteettisyys, syöminen, ruumiillinen aktiivisuus sekä rauhallisuus/mielenrauha. Reissin mukaan Decin kuvaamat neljä perustarvetta eivät riitä kuvailemaan koko ihmisen sisäisen motivaation kirjoa. Reissin elämän 16 perustarpeen teoria auttaa siis syventämään ja laajentamaan käsitystä sisäisestä motivaatiosta. Sen avulla voidaan myös mitata kuinka vahvoina tarpeet ilmenevät ihmisissä ja mitä yksilöllisesti tarvitaan ollakseen motivoitunut. (Mayor & Risku 2015.)

3.4 Sisäisen motivaation tuoma työn imu

Kun ihminen tuntee sisäistä vetoa tekemistään kohtaan, tekeminen niin sanotusti imaisee mukaansa, ja syntyy työn imua. Työn imun luoma kokemus kertoo, että toiminta on mielekästä. Työn imu on omistautumista ja nautintoa työhön uppoutumisesta. Se kertoo, että ihmisellä on halua tehdä ja ponnistella. Työn imu kertoo, että on riittävästi energiaa tulosten saamiseksi, ilman että tekeminen kuormittaisi samallailla kuin ulkoisesti motivoiva tekeminen. (Hakanen 2011.)

Työn imu -tutkimuksen alulle panijoita ovat hollantilaiset työ- ja organisaatiopsykologian tutkijat Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakker. Heidän mukaansa työn imu tarkoittaa myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa. Työn imua kuvaa kolme myönteistä työssä koettua ulottuvuutta: uppoutuminen, tarmokkuus ja omistautuminen. Työn imua kokeva työntekijä tekee mielellään työtä, kokee sen mielekkääksi ja nauttii siitä. (Hakanen 2011, 38.)

Työn imu lisää työhyvinvointia, sillä kokemus tuottaa työntekijälle hyvinvointia ja onnellisuutta. Samalla työn imu tukee hyviin työsuorituksiin ja yrityksen menestykseen. Työn imu ei suoranaisesti ja ensisijaisesti tarkoita, että tekemisen tulisi olla kivaa, vaan tunne voi syntyä esimerkiksi ponnistelun ja onnistumisten seurauksena. Hakasen mukaan moni työntekijä kuvaileekin parhaimmaksi ja palkitsevimiksi hetkikseen haastavasta ja vaikeasta tilanteesta selviytymisen ja onnistumisen. (Hakanen 2011, 36-39.)

Työn imun kokemus voidaan kokea kaikilla aloilla ja kaikissa ammateissa. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan alasta ja ammatista riippuen vähintään joka kymmenes työntekijä kokee päivittäin työn imua. Tutkimuksen mukaan kaikilla aloilla kaksi kolmesta työntekijästä kokee uppoutumista, tarmokkuutta ja omistautumista työtänsä kohtaan vähintään kerran viikossa. (Hakanen 2011, 39.)

Työn imu lisää aloitteellisuutta, uudistushakuisuutta, sitoutuvuutta työpaikkaansa kohtaan, työntekijöiden työhyvinvointia ja työn mielekkyyttä. Työn imulla on myös selkeä yhteys parempiin työtuloksiin. Työn imulla on siis positiivinen vaikutus sekä työntekijöiden työhyvinvointiin, että yrityksen tuottavuuteen. Työn imun edistäminen lisää laatua ja menestystä työelämässä. (Hakanen 2011, 36-40.)

4 Sisäisen motivaation johtaminen

Edward Decin ja Richard Ryanin teorian mukaan sisäinen motivaatio koostuu neljästä ihmisen perustarpeesta. Tähän teoriaan perustuen sisäistä motivaatiota tulisi johtaa näitä ihmisen perustarpeita tukien. Perustarpeet ovat: vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluminen sekä hyväntekeminen. Johtamisen tulisi tapahtua jokaista perustarvetta tukien, jotta sisäisestä motivaatiosta saataisiin mahdollisimman suuri potentiaali irti.

4.1 Vapaaehtoisuuden johtaminen

Vapaaehtoisuudella tarkoitetaan työntekijän kokemusta siitä, että työ kiinnostaa eikä se ole ulkoapäin pakotettua. Vapaaehtoisuuteen liittyy työntekijän kokemus siitä, että hän saa il-

maista itseään ja omaa persoonaansa työn kautta. Tarkemman analyysin mukaan vapaaehtoisuus koostuu kolmesta osuudesta; päämäärien omaehtoisuus, toimintatapojen vapaus sekä tekemisen innostavuus. (Martela & Jarenko 2015, 67-68.)

Päämäärien omaehtoisuudella tarkoitetaan, että työntekijä kokee päämäärien, joihin hän työssään tähtää olevan sellaisia, mihin hän on valmis sitoutumaan. Johtajan tehtävä onkin yhdessä työntekijänsä kanssa löytää tavoitteet, jotka ovat sekä yrityksen, että työntekijän kannalta tavoittelemisen arvoisia. Työntekijän tulee siis palvella yritystä parhaalla mahdollisella tavalla, ja samalla on löydettävä hänen kiinnostuksensa tavoitetta kohtaan. Vapaaehtoisuudella ei siis tarkoiteta, että jokaisella on vapaus tehdä mitä haluaa. Vaan sillä tarkoitetaan sitä, että jokaiselle on löydetty yrityksen kannalta hyvät tavoitteet, joita he itse haluavat tavoitella. Tällöin tulos on työntekijän sekä yrityksen kannalta paras. (Martela & Jarenko 2015, 67-69.)

Vapaaehtoisuuden toinen peruselementti on toimintatapojen vapaaehtoisuus. Tällä tarkoitetaan työntekijän kokemusta siitä, että hänellä on vapaus päättää, millä tavalla asetettuja tavoitteita kohti edetään. Joissain yrityksissä päätetään tiukasti siitä, miten asiat tulee suorittaa, mutta joskus nämä yleiset määräykset eivät ole yksittäistapauksen kannalta järkeviä. Mikäli työntekijälle tulee kokemus siitä, että hän joutuu tekemään työnsä tavalla, jonka tietää olevan huonompi kuin joku toinen tapa, mikä tukisi tavoitteisiin paremmin, tulee työntekijä turhautumaan. Joskus ulkoapäin tuotu määräys tuntuu työntekijöistä siltä, että se estää parhaimman mahdollisen työn syntymisen. Totta kai esimiehen on joskus puuttuttava työntekijöidensä tekemiseen, mutta puuttumisen tulisi tukea ja kunnioittaa vapaaehtoisuutta. Olisi tärkeää selittää työntekijälle, miksi hänen toimintatapansa ei ole toimiva. (Martela & Jarenko 2015, 70-71.)

Kolmas vapaaehtoisuuden peruselementeistä on tekemisen innostavuus. Esimiestyön kannalta olisi tärkeää oppia tunnistamaan tekijät, mitkä innostavat työntekijöitensä itsessään. Tulisi pyrkiä mahdollisimman paljon mahdollistamaan työntekijöillensä keskittyminen näihin häntä innostaviin tehtäviin. (Martela & Jarenko 2015, 71-72.)

Keinoja vahvistaa työntekijöiden vapaaehtoisuutta on löytää oikeat työtehtävät oikealle henkilölle. Onkin olennaista jo rekrytointivaiheessa kartoittaa työntekijän innostuksen kohteet. Rekrytoinnista lähtien on tärkeää pitää huolta siitä, että kyseisellä työntekijällä on vahva kiinnostus työtä kohtaan, jota hän lähtisi tekemään. Tämän vuoksi rekrytoinnissa riittävien taitojen ja henkilön sopimisen työporukkaan kartoittamisen lisäksi olisi merkittävää selvittää löytyykö henkilöltä vahva sisäinen palo tulevaan työtehtävään. (Martela & Jarenko 2015, 72-75.)

4.2 Kyvykkyyden johtaminen

Toinen ihmisen perustarpeista on kyvykkyyden tunteminen. Tämä perustarve koostuu kolmesta osa-alueesta; hallinnan tunteesta ja taitavasta tekemisestä, asioiden aikaansaamisesta sekä jatkuvasta uuden oppimisesta ja kehittymisestä.

Hallinnantunteella ja taitavalla tekemisellä tarkoitetaan sitä, että työntekijä kokee hallitsevansa tekemisensä ja hän pääsee hyödyntämään osaamistaan. Usein stressin ja uupumisen taustalla onkin hallinnantunteen puute, ei pelkästään työmäärä. Suurelta haasteet eivät kuormita silloin, jos koetaan, että tilannetta hallitaan. Esimiestyön kannalta on tärkeää miettiä muutostilanteita työntekijöiden näkökulmasta. Jos työtehtäviin sisältyy paljon uuden oppimista, täytyy huolehtia siitä, että työnkuvassa säilyy myös tuttuja elementtejä, jotta työntekijä pääsee nauttimaan myös osaamisestaan ja hallinnantunteesta. (Martela & Jarenko 2015, 98.)

Asioiden aikaansaamisella tarkoitetaan kokemusta siitä, että saadaan vietyä asioita eteenpäin ja tuloksia aikaan. Tunne siitä, kun näkee työnsä tuloksen ja huomaa, mihin uurastus on johtanut, on todella palkitsevaa. Aikaansaamisen kokemusta voidaan vahvistaa esimerkiksi erilaisilla palautejärjestelmillä. On tärkeää, että esimiehet huolehtivat siitä, että jokaisen työntekijän tekemä työtulos näkyy tavalla tai toisella. (Martela & Jarenko 2015, 98-99.)

Jatkuvalla uuden oppimisella ja kehittymisellä tarkoitetaan sitä, että yksilö kokee kyvykkyytensä kasvavan sekä osaamisensa lisääntyvän. Ihmisille on ominaista halu itsensä kehittämiseksi ja osaamisen lisäämiselle. Esimiestyön ja sisäisen motivaation johtamisen kannalta onkin tärkeää ymmärtää, että tämä halu vaihtelee yksilöstä toiseen. On olennaista kyetä suunnittelemaan yksilöiden työtehtävät niin, että he pystyvät oppia jatkuvasti uusia asioita sekä heillä on mahdollisuus kehittää itseään jatkuvasti. Yksi parhaista tavoista auttaa työntekijöitä kehittymään työssään, on antaa palautetta. Itsereflektoimalla voidaan kehittyä paljon, mutta muiden tukemana vieläkin enemmän. (Martela & Jarenko 2015, 98-106.)

Kyvykkyyden johtamisella tarkoitetaan valmentavaa johtamista. Tärkeää on, että valmentaja tuntee valmennettaviensa heikkoudet ja vahvuudet ja kykenee ottamaan nämä huomioon. Hänen tulisi antaa jatkuvaa palautetta ja puuttua asioihin, jotka tarvitsevat puuttumista. Hän auttaa valmennettavia luomaan tavoitteita ja pääsemään niihin. Oleellista on tsemptaa, kannustaa ja innostaa. (Martela & Jarenko 2015, 115-116.)

4.3 Yhteenkuuluvuuden johtaminen

Kolmas ihmisen perustarpeista yhteenkuuluvuuden tunne. Yhteenkuuluvuuden kokemus jakautuu kolmeen osa-alueeseen: keskinäinen ryhmähenki, tunne siitä, että johto välittää ja arvostaa sekä luotettava ja reilu toiminta.

Keskinäinen ryhmähenki tarkoittaa työntekijöiden kokevan olevansa osa yhtenevää yhteisöä. Yhteisöä, joka välittää toisistaan ja on lämminhenkinen. Ihmisillä on tarve tuntea kuuluvansa johonkin yhteisöön tai ryhmään. Oleellista on, että ihminen tuntee kuuluvansa juuri omana itsenään yhteisöön ja on arvostettu kaikkine heikkouksineen sekä vahvuuksineen. Yhteenkuuluvuuden tunne syntyy yhteisössä, jossa ihminen tuntee olevansa arvostettu ja hänestä välitetään juuri sellaisena, kuin hän on. Yhteenkuulumisesta tulee osa ihmisen identiteettiä. (Martela & Jarenko 2015, 119-120.)

Yhteenkuuluvuuden toisessa osa-alueessa tärkeänä pidetään, että työntekijät kokevat esimiesten ja organisaation välittävän heistä aidosti ihmisinä. Työntekijä haluaa kokea, että johto välittää hänestä aidosti. Oleellista yhteisöllisyydelle on, että työntekijä kokee arvostusta työkavereidensa lisäksi myös johdolta päin. Johdon tulisi pyrkiä osoittaa huomioimalla, kuuntelemalla ja kiittämällä arvostavansa jokaista työntekijäänsä. Näin työntekijöille tulee tunne siitä, että he ovat tärkeitä johdolle ja heistä välitetään ja kaikki ovat samassa veneessä. (Martela & Jarenko 2015, 120-121.)

Luotettava ja reilu toiminta tarkoittaa sitä, että lupauksista pidetään kiinni ja toiminta koetaan oikeudenmukaiseksi. Vuorovaikutuksesta ja yhteistoiminnasta tulee huomattavasti helpompaa, kun ihmiset voivat luottaa toisiinsa. Jos johdon tai työkavereiden lupauksiin ei voida luottaa, koko toiminta hankaloituu ja työyhteisö sekä motivaatio kärsii. Luottamus ja oikeudenmukaisuus ovat toimivan yhteisöllisyyden tukipilari. Jos näkee vääryyttä, usko yhteisöllisyyteen heikkenee. Kun taas kokee olevansa osa oikeudenmukaista, kannustavaa, turvallista sekä lämminhenkistä yhteisöä, on työnteko mukavaa ja energisoivaa. Luottavaisessa ilmapiirissä myöskään epäonnistumisia ei tarvitse pelätä, sillä tunne pysyy, että sinuun luotetaan ja on turvallista olla. (Martela & Jarenko 2015, 120-121.)

Keinoja vahvistaa työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta on tutustua työntekijöihin ihmisinä eikä vain työntekijöinä. Kannustaa työntekijöitä tutustumaan toisiinsa ihmisinä, ja näin luoda tiimihenkeä. Kehitellä yhteistä vapaa-ajan viettoa, mikä vahvistaa luottamusta ja luo yhteisöllisyyttä. Puretaan turha hierarkia, korostetaan kuuntelemisen taitoa ja luodaan tavat ratkaista konfliktit itseohjautuvasti. Johtaja luo yhteishenkeä omalla esimerkillään, olemalla läsnä, kuuntelemalla ja kannustamalla. Johtajan tehtävä on osoittaa käytöksellään, miten toisia ihmisiä kohdellaan ja mikä työyhteisössä ei ole sallittua. (Martela & Jarenko 2015, 122-137.)

4.4 Hyväntekemisen johtaminen

Neljäs ihmisen perustarpeista on hyväntekemisen tunteminen. Hyväntekemisellä tarkoitetaan kokemusta siitä, että omalla työllänsä on myönteinen vaikutus. Kun koetaan, että toiset ihmiset tulevat iloiseksi, hyötyvät tai voivat paremmin työn ansiosta, tulee kokemus hyväntekemisestä. Kun koetaan, että tekemisestä on hyötyä toisille, vahvistaa tämä vahvasti motivaatiota. Yrityksissä hyväntekemisen kokemus voi syntyä kolmesta eri kanavasta; missio eli yrityksen tuottama hyvä, impakti eli oman työn kokonaisuudelle tuottama hyvä ja auttaminen, eli kokemus, että voi auttaa työkavereita. (Martela & Jarenko 2015, 141-142.)

Työntekijät haluavat kokea, että työpaikka, jossa he työskentelevät, tekee hyvää maailmalle. Missio on yrityksen tapa kiteyttää olemassaolonsa oikeutus ja sen maailmaa parantava tarkoitus. Uskottava missio, on vahva motivaattori. Mission avulla yritys kertoo omille työntekijöilleen, miksi yritys on olemassa ja miksi tullaan joka aamu töihin. Missio herättää työntekijöissä halun taistella yrityksen tavoitteiden puolesta. Työntekijät haluavat olla osa sitä liikettä, mitä yritys tuottaa maailmaan. (Martela & Jarenko 2015, 142.)

Toinen kanava, mistä kokemus hyväntekemisestä voi syntyä on impakti. Impaktilla tarkoitetaan oman työn kokonaisuudelle tuottamaa hyvää. Kokemusta oman työpanoksen aikaansaamisesta sekä siitä, että sillä on merkitystä muille ihmisille. Kokemus oman työnsä impaktista on merkityksellisen motivoivaa. (Martela & Jarenko 2015, 143.)

Kolmas kanava hyväntekemisen kokemukselle on auttaminen. Hyväntekemisen kokemus siitä, että voi auttaa työkavereitansa. Auttamisella tässä nimenomaan tarkoitetaan kokemusta siitä, että oma työpanos hyödyttää työkavereita. Kokemus, että itsellä on yrityksen sisällä myönteinen vaikutus toisiin ihmisiin, on tärkeä osa motivoitumista. Työntekijöiden on tärkeää tuntea olevansa myönteistä voimaa omassa yrityksessään. (Martela & Jarenko 2015, 143.)

Keinoja hyväntekemisen vahvistamiseksi on luoda vahva missio. Missioon tiivistyy motiivi, miksi yritys on alun perin luotu. Missio on keskeisen tärkeä motivaattori työntekijöille. Toinen keino vahvistaa hyväntekemisen kokemusta on työntekijöiden vaikutuksen näkyväksi tekeminen. Työntekijöillä on halu nähdä, että tekemisellä on merkitystä ja tuotetaan jotakin hyvää. Työn tuottaman vaikutuksen näkyväksi tekeminen on hyvä keino luoda motivaatiota työntekijöille. Kolmas keino hyväntekemisen vahvistamiseksi on luoda arvonnannon ja kiittämisen kulttuuri. Hyväntekemistä voidaan vahvistaa tekemällä näkyväksi työntekijöiden toisillensa teemmää hyvää. Hyväntekemisen johtaminen on pitkälti esimerkkien kautta johtamista. (Martela & Jarenko 2015, 144-153.)

5 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa tarkoitukseni oli selvittää esimiestyön vaikutus työntekijöiden sisäiseen motivaatioon. Selvittääkseni miten esimiestyö vaikuttaa työntekijöiden sisäiseen motivaatioon, päätin toteuttaa tutkimuksen kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin haastatteluilla. Tämän lisäksi tein kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmin haastateltaville kyselyt, joihin haastateltavat vastasivat haastattelun jälkeen.

Koin haastattelut parhaimmaksi tutkimusmenetelmäksi, sillä ihmisten sisäinen motivaatio on henkilökohtainen ja syvällinen aihe, joka perustuu ihmisten henkilökohtaisiin kokemuksiin ja asenteisiin. Haastattelujen avulla aihetta oli luotettava lähestyä ja lähteä tutkimaan. Haastatteluiden avulla tavoitteeni oli päästä jokaisen haastateltavan kanssa syventymään juuri heidän motivaationsa lähteisiin ja miten niihin voidaan vaikuttaa.

Haastattelin kuutta eri henkilöä samalta alalta saman työnantajan palveluksesta. Kontaktoin ensiksi Elisan henkilöstöjohtajaa Merja Ranta-Ahoa ja hän auttoi minut alkuun. Hän kontaktoi Helsingin asiakaspalvelun aluepäällikköä Tiina Riikosta ja sopi, että teemme Tiinan kanssa yhteistyötä. Merja antoi minulle Tiinan yhteystiedot ja sovimme Tiinan kanssa haastatteluajat Elisan pääkonttorille Pasilaan. Haastattelut järjestettiin työntekijöille työajallaan. Kaikki haastateltavat olivat asiakaspalvelutehtävistä, mutta eri tiimeistä. Haastateltavilta kysyttiin aina haastatteluihin tullessa, onko haastattelut lupa äänittää. Haastateltavilla oli ennen haastatteluihin tuloa tiedossa haastattelun aihe.

Haastattelut olivat puolistrukturoituja keskustelunomaisia haastatteluja. Puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan avointa haastattelumenetelmää ja tutkimuksen aiheen vuoksi, koin tämän parhaimmaksi haastattelumuodoksi. Haastattelukysymykset olivat etukäteen luotuja, mutta haastattelut elivät haastateltavan mukaan. Lisäkysymyksiä esitettiin haastattelujen edetessä haastateltavien vastauksia kuunnellen. Oleellista ja tärkeää oli keskittyä kuuntelemaan haastateltavia, jotta tarkentavia lisäkysymyksiä voitiin esittää ja haastatteluista saatiin mahdollisimman paljon irti. Koska aihe oli henkilökohtainen ja jokseenkin myös haastava lähestyä, oli tärkeää, että haastattelutilanteesta luotiin mahdollisimman rento. Pysin haastattelijana olemaan helposti lähestyttävä, sataprosenttisesti läsnä ja koko ajan kuuntelemaan, mitä haastateltavat sanoivat. Näin luotiin haastattelutilanne, jossa haastateltavien oli luontevampaa lähteä analysoimaan ja avaamaan henkilökohtaisesti kokemaa aihetta.

Haastatteluiden jälkeen tein haastateltaville kyselyn, jossa oli 12 väittämää. Haastateltavat vastasivat kyselyyn, missä kuvattiin asteikolla yhdestä viiteen, kuinka hyvin väittämät pitävät heidän kohdallaan paikkaansa. Yksi ei pidä lainkaan paikkaansa ja viisi pitää täysin paikkaansa. Kyselyt olivat hyvä lisä haastatteluille täydentämään tutkimustuloksia. Kyselyillä nostettiin uusia asioita sisäisestä motivaatiosta esille, joita haastateltavilla ei ollut haastattelutilanteessa tullut mieleensä. Tämä mahdollisti lisää luotettavia tutkimustuloksia.

Analysoin haastattelut pilkkomalla ne pienempiin osiin. Jaoin haastattelut kahteen teemaan. Teemojen avulla haastattelut olivat loogista ja luontevaa analysoida. Tulen tulosluvussa kertomaan teemojen sisällöstä enemmän.

6 Tutkimustulokset ja johtopäätökset

Jaoin haastattelut kahteen teemaan; sisäistä motivaatiota vahvistavat tekijät ja sisäistä motivaatiota heikentävät tekijät. Tutkimustulokset jakaantuivat selkeästi motivaatiota vahvistaviin sekä heikentäviin tekijöihin, ja siksi koinkin tulosten jakamisen kahteen teemaan olevan looginen ja luonteva ratkaisu, mikä helpottaa tuloksien purkamista huomattavasti. Haastattelutulokset olivat melko yhteneviä ja samoja asioita nousi useasti esille eri haastateltavien kesken. Kaikki haastateltavat olivat asiakaspalvelutehtävistä, ja asiakaskohtaamisten merkitys nousikin kaikkien haastateltavien kohdalla selkeästi esille. Oli mielenkiintoista etsiä kohtia, missä esimies voisi toiminnallaan vaikuttaa yhtä merkittävästi.

6.1 Sisäistä motivaatiota vahvistavat tekijät

Asiakkaiden kohtaaminen nousi jokaisen haastateltavan kohdalla esille niin positiivisesti kuin negatiivisestikin vaikuttavana tekijänä. Mikäli kohtaamiset ovat onnistuneita ja asiakas saadaan tyytyväiseksi, vaikuttaa tämä merkittävästi sisäiseen motivaatioon. Myös asiakkailta saama palaute nousi esille ja samalla nostettiin esimieheltä tullutta palautetta hyvinkin merkitykselliseksi tekijäksi. ”Kun onnistumisten jälkeen saa hyvää palautetta, se antaa pököä pesään ja potkii eteenpäin”, kommentoi yksi haastateltavista. Haastateltavat kokivat niin positiivisen kuin negatiivisenkin palautteen esimieheltä olevan tärkeää ja vaikuttavan positiivisesti sisäiseen motivaatioon.

Työilmapiirin, työympäristön ja tiimihengen tärkeys nousi myös poikkeuksetta jokaisen haastateltavan kohdalla esille. Työilmapiirin sekä työympäristön katsottiin olevan yksi tärkeimmistä peruselementeistä, että työssä on hyvä olla ja työtä on motivoivaa tehdä. Tuki kollegoilta ja esimieheltä katsottiin olevan tärkeää ja tukevan motivaatiota tehdä töitä.

Onnistumiset, itsensä kehittäminen ja haasteet nousivat vahvasti jokaisesta haastattelusta esille. Haastateltavat kokivat haasteiden olevan tärkeä motivaattori ja haasteiden ratkaiseminen ja onnistumisen tunteet sisäisesti hyvinkin palkitsevia. Haastateltavat kokivat, että nykyisessä työpaikassa haasteita annetaan ja erilaiset asiakaskohtaamiset päivittäin luovat vaihteluvuutta työhön, mikä myös puolestaan lisää motivaatiota. Haastateltavat tunsivat uuden oppimisen, itsensä kehittämisen ja etenemisen mahdollisuudet hyvinkin motivoivana asiana.

Poikkeuksetta jokaisesta haastattelusta kävi ilmi, että nykyisessä organisaatiossa tähän ollaan tyytyväisiä.

Haastateltavilta kysyttiin, miten esimies voi toiminnallaan vaikuttaa motivaatioon. Lähes jokaisen haastateltavan kohdalla nousi esille esimiehen läsnäolon merkitys niin henkisesti kuin fyysisestikin. Haastateltavat kokivat sen olevan tärkeää, että esimies on tavoitettavissa, mikäli häntä tarvitaan. Yksi haastateltavista kommentoi asiaa näin: ”Kun esimies on läsnä, sillä on merkitystä. Jos ei pysty tekemään juoksevia asioita esimiehen kanssa. Vaikka olisi kuinka pätevä esimies, kun ei ole läsnä, se vaikuttaa negatiivisesti. Esimiehen tehtävä on olla työntekijöitä varten.”

Kolmesta haastattelusta nousi esille, että esimiehelle voi varata ajan, mikäli on jotain asioita mistä haluaa keskustella. Haastateltavat kokivat mahdollisuuden päästä juttelemaan esimiehen kanssa todella tärkeäksi. ”Lisää motivaatiota, kun pääsee puhuu face to face ja saa palautetta”, sanoi yksi haastateltavista. Heidän mukaansa siitä tulee olo, että esimies on tavoitettavissa, kuuntelee ja on työntekijöitään varten. Haastateltavien mukaan se on keskeisen tärkeää, että esimies kuuntelee alaisiaan ja osoittaa olevansa kiinnostunut.

Vuorovaikutuksen merkitys niin asiakkaiden, kollegoiden kuin esimiehenkin kohdalla nousi poikkeuksetta esille jokaisessa haastattelussa. Haastatteluista nousi esille esimiehen vuorovaikutustaitojen ja ihmissuhdetaitojen merkitys. Haastateltavat kokivat sen olevan tärkeää, että esimies puhuu niin kuin vertaisilleen, osaa kannustaa sekä innostaa ja on helposti lähestyttävä. Tämän koettiin nykyisessä työpaikassa olevan mallillaan ja kerrottiin, että yrityksessä on perehdytty asiaan ja se haastateltavien mielestä näkyy. Yksi haastateltava osasi kertoa usean eri esimiehen alaisena toimineena huomanneen selkeää kehitystä vuosi vuodelta, vaikkei hän osannutkaan sanoa mitään negatiivista vuosia sitten toimineista esimiehistään. Hän kertoi ensimmäisten esimiehensä olleen myös hyviä, mutta joka kerta on saanut yllättyä positiivisesti, kuinka eteenpäin asiassa mennään.

Useasta haastattelusta kävi ilmi, että esimiehen tulisi tuntee alaisensa ja osata ymmärtää heitä yksilöinä. Koettiin tärkeäksi, että on oikeus olla yrityksessä juuri oma itsensä, tulla ymmärretyksi omana itsenään ja persoonanaan. Yksi haastateltava ottikin esille erilaisten persoonien ymmärtämisen olevan tärkeää siinä, että jokaiselle persoonalle sopii erilainen johtamistyyli. Hänen mukaansa tulee kuitenkin muistaa, että työntekijöillä on tässä oma vastuunsa. Pitää osata itse ilmaista minkälainen johtamistyyli juuri itselle sopii, mitkä ovat omat tavoitteet ja minkälaista tukea kaipaisi esimieheltä. ”Pitää olla myös itse kiinnostunut kehittymään. Jos sä et osaa sanoa, että mitkä ovat niitä naruja, mitkä ovat sun osalta hyviä vedettäviä, ni esimies ei tiedä sitä. Vuorovaikutus on kaiken a ja o”, haastateltava kommentoi. Sama haastateltava nosti valmentavan johtamisen esille, ja koki tämän olevan hänen kohdal-

laan todella toimivaa kyseisessä yrityksessä. Hän kommentoi asiaa näin: ”Esimies on henkilökohtainen valmentaja, täällä se mahdollistuu. Tehdään läpikäyntejä, miten on mennyt muutama kuukauden välein. Se mahdollistaa, et huomaa et missä pitää kehittyä. Valmennustyö on semmoinen, mikä auttaa motivoimaan, koska esimies pitää huolen et kaikki on hyvin, ei ainostaan sen takia vaan et tulokset ok, vaan tietää myös sen mitä voi kehittää ja missä on mennyt hyvin. Se on tosi kokonaisvaltainen paketti, valmentaminen on isossa ruudussa.” Hän koki, että saa valmennusta ja esimiestyö on juuri sellaista, kuin hän on itse kertonut itselleen sopivan.

Tuloksien mukaan esimiehen tulee tuntee alaisensa sekä heidän työnkuvansa. Yksi haastateltava kertoikin esimiehen vaihdon yhteydessä olleen tutustumiskeskustelu uuden esimiehen kanssa, jotta molemmat oppivat tuntemaan toisensa. Haastateltava koki tämän todella tärkeäksi ja motivoivaksi. Esimiehen tulee tuntee alaisensa, jotta hän tietää, mikä juuri heitä motivoi ja mitkä heidän tavoitteensa ovat. Tutkimustuloksien mukaan esimiehen tulee tuntee alaistensa lisäksi myös heidän työnkuvansa. ”On esimiehellä ollut vaikutusta omaan motivaatioon. Olen tullut paremmin toimeen esimiehen kanssa, joka ymmärtää vikatilanteista ja siitä työnkuvasta mitä teen, eikä myynninpuolelta esimies, joka ymmärtää kyllä myynnistä muttei vikatilanteista”, yksi haastateltavista kommentoi. Haastatteluista nousi merkittäväksi motivaatiota vahvistavaksi tekijäksi, että esimies ymmärtää alaistensa työnkuvan.

Luottamuksen tärkeys nousi myös haastatteluista vahvasti esille. Tunne, että esimies luottaa sinuun on tärkeää ja motivoivaa. Tämä mahdollistaa tietynlaisen vapauden ja joustavuuden. Esimerkiksi osalla haastateltavista on mahdollisuus tehdä etätyöpäiviä, mikä perustuu juuri luottamukseen. Useiden haastateltavien kohdalla kävi ilmi, että tietynlainen vapaus ja joustavuus on hyvinkin motivoivaa, ja siitä tulee tunne, että sinuun luotetaan. Tämän tunteen koettiin vaikuttavan keskeisen merkittävästi motivaatioon. Myös luottamuksen tärkeys esimiestä ja organisaatiota kohtaan nousi esille lähes jokaisesta haastattelusta.

Kehityskeskustelut ovat kerran puolessa vuodessa. Haastateltavat pitivät niitä tärkeinä, sillä silloin pääsee istumaan esimiehen kanssa alas ja käymään läpi, miten työt on menneet. Kehityskeskusteluissa saa palautetta ja käydään läpi tulevia tavoitteita, joihin esimies tukee ja kannustaa. Kehityskeskusteluista saa haastateltavien mukaan eväitä työn tekemiseen ja se on vuorovaikutteinen tilanne, missä myös työntekijä voi antaa esimiehelleen palautetta. Yksi haastateltava nosti kehityskeskusteluiden olevan mahdollisesti hyvinkin motivoiva ja tärkeä keskustelu. ”Pitää sanoa, että tämä nykyisin kehityskeskustelu on ollut rakentavin ikinä. Nykyinen esimies on nähnyt kaiken potentiaalin, mitä mussa on. Tuntuu, että siitä on tullut tosi positiivinen vaikutus. Esimies haluaa auttaa tavoitteissa ja näkee potentiaalin”, haastateltava kommentoi. Haastateltava kertoi, että juuri viime kehityskeskustelussa esimies kertoi nähneensä haastateltavan haluaman uuden tavoitteen sopivan hänelle ja tukevan haastateltavaa täysin hänen uutta tavoitettaan kohti. Haastateltava kertoi tämän nostaneen motivaatiota

merkittävästi. Tutkimustuloksien mukaan sisäistä motivaatiota merkittävästi vahvistaa se, että esimies kannustaa työntekijöitään saavuttamaan tavoitteet. Myös muita keskusteluita, esimerkiksi valmennuksia, voidaan esimiehen kanssa pitää useammin kuin kerran puolessa vuodessa. Aiemmin mainittu mahdollisuus varata esimiehelle keskustelu-aika, kun kokee sille tarvetta, oli haastateltavien mukaan keskeisen tärkeää.

6.2 Sisäistä motivaatiota heikentävät tekijät

Asiakaskohtaamisten merkitys nousi jokaisella haastateltavalla esille. Mikäli asiakaskohtaaminen on epäonnistunut eikä asiakasta saada tyytyväiseksi, se vaikuttaa motivaatioon negatiivisesti. Kysyinkin haastateltavilta, miten tällaisissa tilanteissa esimies voisi vaikuttaa, vai voisiko. Useat haastateltavat vastasivat esimiehen roolilla olevan hyvin vähän vaikutusta kyseisissä tilanteissa. He kertoivat, että epäonnistumiset voidaan purkaa jälkikäteen, ja muutama haastateltava kokikin tämän kannustavana ja motivoivana asiana. Yksi haastateltavista taas vastasi tähän, että joskus sen kokee olevan kuin veistä käännettäisiin haavassa, mikäli konkreettista parannettavaa ei löydy ja tilanne oli kuitenkin hänen osaltaan hoidettu parhain mahdollisin keinoin. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, ettei epäonnistuneiden asiakaskohtaamisten jälkeen esimiehellä ole juurikaan vaikutusta saada fiilistä saman tien takaisin nousuun.

Kuitenkaan epäonnistumisia ei tulisi pelätä, ja yksi haastateltava kommentoikin asiaa näin: ”nyt on puhuttu et otetaan käyttöön toimintamalli, että kokeillaan eri juttuja, millä yritetään päästä tavoitteeseen ja se on täysin ok, jos kaikki jutut ei onnistu. Nimenomaan yrittämisen ja epäonnistumisen kautta voi löytää parhaan keinon päästä tavoitteisiin. Yritetään kaikki opetella, ettei se epäonnistuminen välttämättä ole paha asia.”

Haastatteluista kävi lähes jokaisen haastateltavan kohdalla ilmi, että esimiehen tavoittamattomuus laskee motivaatiota. Mikäli esimiehen luo on vaikea päästä, jos hän rakentaa itsensä ja alaistensa väliin muurin tai hänestä näkyy, ettei häntä kiinnosta eikä hänellä ole motivaatiota auttaa, tämä heijastuu alaisilleen sisäistä motivaatiota heikentävänä tekijänä. Myös se, että esimies on poissaoleva eikä huomioi, vaikuttaa negatiivisesti. Yksi haastateltavista vastasi kysymykseen ”millä tavoin esimiestyö voi puolestaan heikentää motivaatiotasi”: ”ei ole onneksi kokemuksia, mut miten se vois sitä tehdä, ni et näkyy ihan ulospäin et nyt ei kiinnosta tässä auttaminen. Tai mitä tulee joustamiseen, esimiehellä on paljon pieniä tehtäväkenttiä, ni jos ei osaa priorisoida. Se näkyy työntekijöille saman tien, jos pomo priorisoi jonkun asian pieleen, et joustaa väärässä asiassa tai ei anna joustaa tilanteessa missä kaikki hyötyis siitä. Tommoset näkyy aika nopeasti. Jos priorisointi menee pieleen, ni siinä ainakin mitataan sitä aitoutta tehdä tota työtä. Ja jos heijastuu, ettei ole täys motivaatio.”

Esimiehen läsnäolo nousi lähes jokaisessa haastattelussa esille. Esimiehen ollessa poissa eikä läsnäolevana, koettiin lähes jokaisen haastateltavan kohdalla esimiehen vaikuttavan negatiivisesti motivaatioon. Haastatteluissa tuotiin esille myös se puoli, ettei esimies voi aina olla läsnä, mutta on tärkeää, että tuntee esimiehen olevan pääsääntöisesti läsnä ja tavoitettavissa.

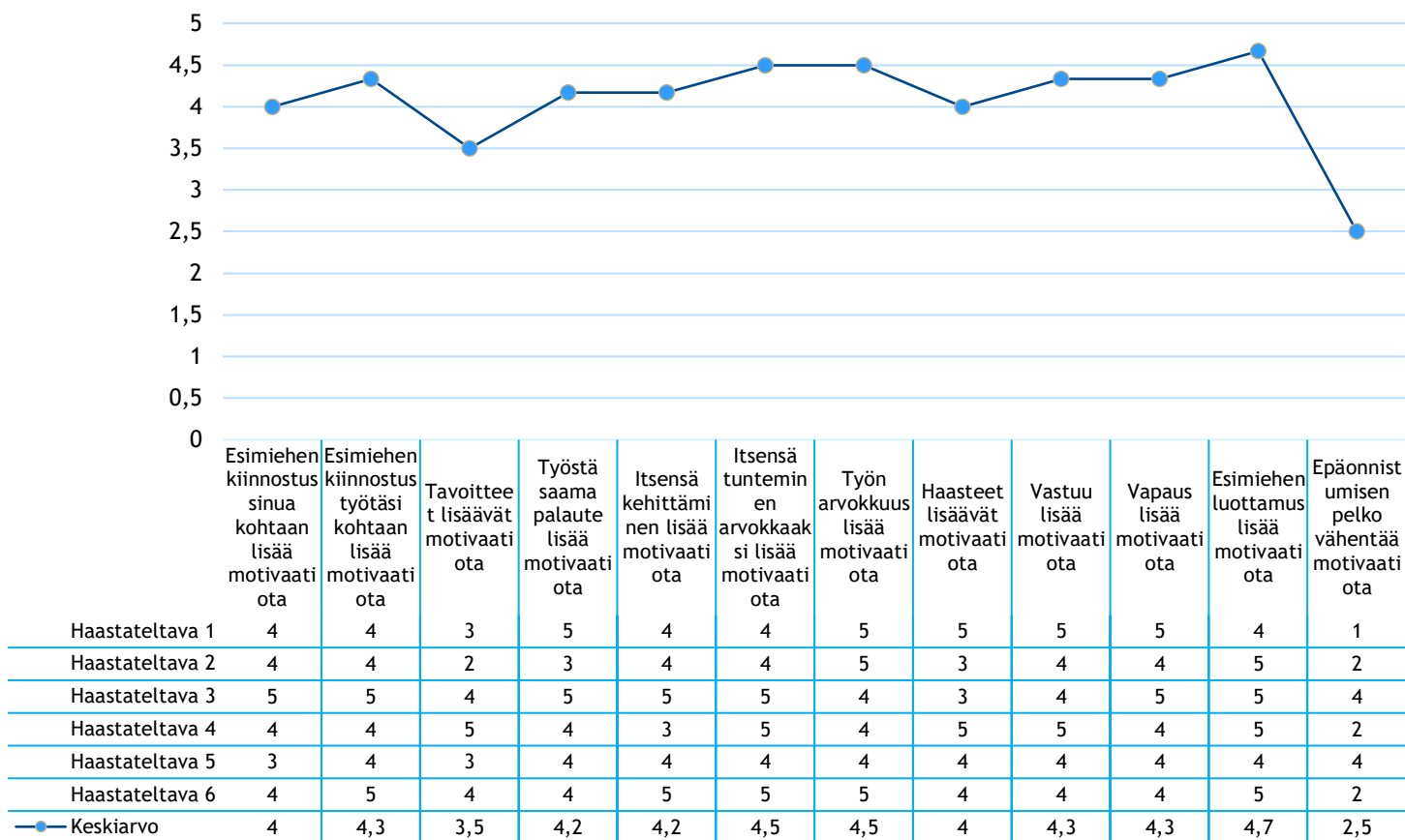
Vuorovaikutustaidot nousivat useasta haastattelusta esille ja sen vaikutukset motivaatioon. Vuorovaikutustaidoilla nähtiin positiivinen vaikutus motivaatioon, mikäli esimies osaa puhua kuin vertaisilleen, kuuntelee, on aidosti kiinnostunut ja osaa ymmärtää ihmiset erilaisina yksilöinä. Mikäli taas nämä asiat eivät ole kunnossa, voi vuorovaikutus vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon. Kuuntelemisen tärkeys nousi lähes jokaiselta haastateltavalta esille. Se heikentää motivaatiota, mikäli esimies ei kuuntele. Yksi haastateltavista vastasi kysymykseen ”millä tavoin esimiestyö voi puolestaan heikentää motivaatiotasi”, että liiallinen päälle päsmäys tai ohjeistus mitä pitää tehdä, voi heikentää motivaatiota todella paljon, sillä itse tekee koko ajan kaikkensa ja tietää mitä on tekemässä.

Lähes jokaisesta haastattelusta nousi palautteiden tärkeys esille. Koettiin, että motivaatiota heikentää se, jos esimies ei anna palautetta, niin positiivista kuin negatiivistakin. Yksi haastateltava kertoi esimerkin työhistoriastaan, entisestä työpaikastaan. Hän kertoi, ettei myyntipalkkiolla tuntunut olevan enää edes merkitystä, kun hän ei saanut esimieheltään ikinä kiitosta hyvin tehdystä työstään. Hän sanoi, että palaute ja kiitos hyvästä työstä olisi tsempanut huomattavasti enemmän kuin myyntipalkkio. Lähes kaikki haastateltavat nostivat esille tämän saman asian, palaute esimieheltä on todella merkityksellistä ja asioihin, jotka vaativat puuttumista, tulisi puuttua.

Muita motivaatiota heikentäviä asioita, joita haastatteluista nousi esille, olivat joustamattomuus, lyhytkatseisuus, ei anneta toteuttaa itseään, ei kohdella tasapuolisesti ja epäoikeudenmukaisuus. Nämä nousivat yksittäisinä eri haastateltavilta esille.

6.3 Kyselyn tulokset

Haastateltavat vastasivat haastatteluiden jälkeen kyselyyn, jossa oli 12 väittämää. Väittämiä tuli arvioida asteikolla yhdestä viiteen, kuinka hyvin ne pitivät vastaajan kohdalla paikkaansa. Yksi kuvaa, ettei väittämä pidä lainkaan paikkaansa ja viisi kuvaa, että väittämä pitää täysin paikkaansa.



Taulukko 1: Kyselyn tulokset

Kyselyn tulokset ovat yhteneviä, mutta osassa vastauksista löytyy kuitenkin pieniä poikkeavuuksia. (Taulukko 1.) Tuloksien mukaan esimiehen luottamus nousi keskiarvoltaan kyselyyn vastanneiden kesken merkittävämmäksi motivaatiota lisääväksi tekijäksi. Itsensä tunteminen arvokkaaksi sekä työn arvokkuus nousivat keskiarvoiltaan toiseksi merkittävimmiksi motivaatiota lisääviksi tekijöiksi. Esimiehen kiinnostus työtä kohtaan, vastuu sekä vapaus nousivat keskiarvoiltaan kolmansiksi motivaatiota lisääviksi tekijöiksi. Työstä saama palaute ja itsensä kehittäminen nousivat keskiarvoiltaan neljänsiksi motivaatiota lisääviksi tekijöiksi. Esimiehen kiinnostus työntekijää kohtaan sekä haasteet nousivat viidensiksi motivaatiota lisääviksi tekijöiksi. Tavoitteet jäivät keskiarvoltaan vähiten motivaatiota lisääväksi tekijäksi. Kyselyyn vastanneiden kesken epäonnistumisen pelolla ei koeta juurikaan olevan motivaatiota

heikentävää vaikutusta. Kaksi vastaajista vastasi tämän pitävän heidän kohdallaan paikkaansa, mutta keskiarvo vastanneiden kesken on 2,5.

Tavoitteet jäivät ainoaksi kysymykseksi motivaatiota lisäävistä tekijöistä, jonka keskiarvo on alle neljä. Kaikkien muiden motivaatiota lisäävien kysymysten keskiarvo on yli 4, eli pitävät keskimäärin kaikilla työntekijöillä paikkaansa.

6.4 Johtopäätökset

Haastatteluista ja kyselyistä ilmenee, että esimies voi toiminnallaan vaikuttaa työntekijöidensä sisäiseen motivaatioon. Esimiehen tulee olla läsnä, kuunnella, ymmärtää yksilöt yksilöinä, antaa palautetta, olla helposti lähestyttävä ja kommunikoida alaisilleen kuin vertaiselleen. Vuorovaikutustaidot nousivat vahvasti esille, ja niiden tärkeyttä esimiestyössä painotettiin. Tuloksien mukaan esimiehen tulisi osata kannustaa ja innostaa.

| Sisäistä motivaatiota vahvistavat tekijät | Sisäistä motivaatiota heikentävät tekijät |
|--|--|
| <p>Esimiehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luottamus • Läsnäolo • Kuunteleminen • Yksilöiden ymmärtäminen yksilöinä • Palautteen antaminen • Joustavuus • Kannustavuus • Tukee tavoitteisiin • Tuntee työntekijät ja heidän työkuvansa • Puhuu kuin vertaisilleen • On helposti lähestyttävä | <p>Esimiehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liiallinen päälle päsmäys • Tavoittamattomuus • Poissaolevuus • Ei kuuntele • Ei huomioi • Ei anna palautetta tai kiitosta • Ei ole kiinnostunut • Ei ole kiinnostusta auttamaan • Ei anna toteuttaa itseään • Ei osaa priorisoida |

Kuvio 3: Tulokset

Haastatteluista ilmenee, että Elisan työntekijät ovat tyytyväisiä nykyiseen esimiestyöhön, eikä kehitettäviä kohtia noussut esille. Useat haastateltavat mainitsivat kysymyksen yhteydessä ”millä tavoin esimiestyö voi puolestaan heikentää motivaatiota”, ettei heillä ole juuri-

kaan omakohtaista kokemusta, mutta hypoteettisesti ajatellen, olemalla joustamaton, epäoikeudenmukainen ja tavoittamaton. Myös palautteen ja kiitoksen antamattomuus koettiin motivoivaa heikentäväksi tekijäksi.

Kyselyn tuloksista tavoitteiden osuus on hieman ristiriidassa haastatteluista saatujen tulosten kanssa. Haastatteluissa tavoitteiden merkitystä sisäiseen motivaatioon korostettiin, mutta kyselyistä ilmenee, ettei tavoitteet noussut yhtä merkittäväksi tekijäksi. Tämä voi kertoa sen, ettei haastateltavilla haastattelun yhteydessä tullut mieleen muiden sisäistä motivaatiota lisäävien tekijöiden merkitystä yhtä vahvasti, kuin tavoitteet, mutta kyselyn yhteydessä muut sisäistä motivaatiota lisäävät tekijät nousivat tietoisuuteen merkittävämmiksi tekijöiksi. Tämä osoittaa, että tutkimuksessa ilmenee jokseenkin ristiriitaisuutta.

Haastatteluiden sekä kyselyn mukaan Elisan työntekijöiden ei tarvitse pelätä epäonnistumista työssään. Tuloksista ilmeni, että työympäristössä on molemmin puolinen luottamus, mikä mahdollistaa hyvän työilmapiirin, missä epäonnistumisia ei tarvitse pelätä. Työilmapiirin koettiin olevan yksi merkittävimmistä motivaatioon vaikuttavista tekijöistä, ja jokainen haastateltava ilmaisi olevansa tyytyväinen nykyisessä työssään tähän.

7 Yhteenveto

Kuten tutkimustuloksista ilmenee, esimiestyöllä on selkeä vaikutus työntekijöiden sisäiseen motivaatioon. Yhteyksiä löytyy erityisesti esimiehen luottamuksella, vuorovaikutuksella, kuuntelemisella, työntekijöiden tuntemisella sekä heidän työkuvansa tuntemisella ja ymmärtämällä yksilöt yksilöinä. Tutkimustulokset osoittavat esimiehen läsnäolon tärkeäksi. Haastateltaville osoittautui myös olennaisen tärkeäksi tunne siitä, että esimies on heitä varten ja puuttuu asioihin, joihin tulee puuttua. Tutkimustulokset vahvistavat Edward Decin ja Richard Ryanin teoriaa sisäisen motivaation koostuvan ihmisen neljästä perustarpeesta.

Kaikille persoonille sopii omanlaisensa johtamistyyli, ja siksi onkin tärkeää, että esimies tuntee alaisensa ja tietää miten johtaa juuri heitä. Jokainen yksilö on erilainen ja jokaista motivoi erilaiset asiat. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että organisaatiossa osataan ymmärtää yksilöitä yksilöinä, ja ihmisiä johdetaan ihmisinä. Kuten tutkimustuloksissa käy ilmi, työntekijät tuntevat sen tärkeäksi, että heidät ymmärretään erilaisina persoonina. Kuunteleminen nousi tutkimustuloksissa vahvasti esille ja se mahdollistaa juurikin sen, että kaikki työntekijät tullaan kuulluiksi juuri sellaisina, kuin he ovat. Tämä mahdollistaa työyhteisön, jossa jokainen työntekijä tuntee kuuluvansa yhteisöön, jossa tullaan hyväksytyksi ja arvostetuksi juuri omana itsenään.

”Kontrolloiva johtaminen luo passiivisia työntekijöitä, jotka tekevät vain välttämättömän, mutta varovat tekemästä mitään luovaa tai uutta, koska pelkäävät harha-askelista seuraavia

rangaistuksia.” (Martela & Jarenko 2015, 35.) Tutkimustulokset vapaudesta, joustavuudesta sekä luottamuksesta vahvistavat Martelan ja Jarenkon näkemystä siitä, että kontrolloiva johtaminen luo passiivisia työntekijöitä. Myös Hakasen mukaan työn imua voidaan tuntea vain silloin, kun esimiehet antavat työntekijöillensä tilaa erillisyydelle ja yhteydelle. Hänen mukaansa on tärkeää, että johto osaa antaa tilaa työntekijälle työtekemiselle, oppimiselle sekä vastuunotolle, mutta valmentaa ja tukee tarvittaessa. (Hakanen 2011, 46.) Tutkimustulokset osoittavat tämän pitävän paikkaansa.

Tutkimustulokset osoittavat, että Elisa Oyj:n työntekijät ovat tyytyväisiä saamaansa esimiestyöhön. Työntekijöitä kuunnellaan, ihmisiä johdetaan ihmisinä ja yksilöt ymmärretään yksilöinä. Annetaan vastuuta ja vapautta, luotetaan, osoitetaan arvostusta, tuetaan työskentelyä omilla vahvuuksillaan sekä kannustetaan tavoitteisiin. Nämä asiat luovat hyvinvoivan työku-
tuurin, jossa työntekijöitä motivoidaan sisäisesti ja heistä saadaan mahdollisimman suuri potentiaali irti.

Lähteet

Hakanen, Jari. 2011. Työn imu. Helsinki. Työterveyslaitos.

https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf

Hammarsten, H. 2010. Nollamotivaatio pilaa kaiken. Talouselämä. Viitattu 28.3.2019

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/nollamotivaatio-pilaa-kaiken-3408284>.

Kauhanen, J. 2013. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Lerssi-Uskelin, J., & Vanhala, A. (2011). Kohti Innostunutta Työyhteisöä. Työterveyslaitos.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön - mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut.

Liukkonen, Jarmo, Timo Jaakkola & Jukka Kataja (2006). Taitolajina työ - Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. DRAIVI - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Martela, F. 2015. Valonöörit - Sisäisen motivaation käsikirja. Helsinki: Gummerus.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin - 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Helsinki.

Stähle, Pirjo (2014): "Innostus - Aineettoman pääoman tärkein elementti?" Teoksessa Innostunut yhteiskunta. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisuja.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

<https://corporate.elisa.fi/tietoa-elisasta/> viitattu 23.4.2019

https://corporate.elisa.fi/attachment/elisa-oj/annual-report-2018/Elisa_vk18_annual_review.pdf viitattu 27.4.2019

Kuviot

| | |
|---------------------------------------|----|
| Kuvio 1: Elisan työnantajalupaus..... | 8 |
| Kuvio 2: Tarkoitus ja tavoite..... | 9 |
| Kuvio 3: Tulokset..... | 25 |

Taulukot

| | |
|------------------------------------|----|
| Taulukko 1: Kyselyn tulokset | 24 |
|------------------------------------|----|

Liitteet

| | |
|-------------------------------------|----|
| Liite 1: Haastattelukysymykset..... | 31 |
| Liite 2: Kysely..... | 32 |

Liite 1: [Haastattelukysymykset](#)

Esimiestyön vaikutus työntekijöiden sisäiseen motivaatioon

Haastattelu, Case: Elisa

1. Mikä elämässäsi on tärkeää?
2. Mikä sinua motivoi elämässä?
3. Mikä työssäsi on tärkeää?
4. Mikä työssäsi motivoi?
5. Mikä motivoi olemaan juuri tässä työpaikassa/tässä yrityksessä?
6. Mitkä tekijät lisäävät motivaatiota tehdä töitä?
7. Mitkä tekijät vähentävät motivaatiota?
8. Mitkä vaikuttavat siihen että työssä on hyvä olla ja työtä on motivoivaa tehdä?
9. Minkälainen työ voisi motivoida sinua enemmän?
10. Millä tavoin esimiehesi vaikuttaa motivaatioosi?
11. Miten esimiehesi voisi toimillaan motivoida enemmän?
12. Millä tavoin esimiestyö voi puolestaan heikentää motivaatiotasi?
13. Mistä asioista tunnet innostuvasi töitä tehdessä?
14. Millaisia toimia kaipaisit esimieheltäsi, jotta tuntisit itsesi innostuneeksi työstäsi?
15. Onko teillä kehityskeskusteluita esimiehesi kanssa, jos on, kuinka useasti?
16. Huomaatko kehityskeskusteluiden vaikuttavan positiivisesti tai negatiivisesti innostukseen ja motivaatioon työtä kohtaan?

Liite 2: [Kysely](#)

Esimiestyön vaikutus työntekijöiden sisäiseen motivaatioon

Kysely, Case: Elisa

Väittämiä, kuinka hyvin väittämät pitävät kohdallasi paikkansa. Kuvaile asteikolla 1-5: yksi ei pidä lainkaan paikkaansa, 5 pitää täysin paikkaansa.

1. Esimiehen kiinnostus sinua kohtaan lisää motivaatiota. 1 2 3 4 5
2. Esimiehen kiinnostus työtäsi kohtaan lisää motivaatiota. 1 2 3 4 5
3. Tavoitteet lisäävät motivaatiota. 1 2 3 4 5
4. Työstä saama palaute lisää motivaatiota. 1 2 3 4 5
5. Itsensä kehittäminen lisää motivaatiota. 1 2 3 4 5
6. Itsensä tunteminen arvokkaaksi lisää motivaatiota. 1 2 3 4 5
7. Työn arvokkuus lisää motivaatiota. 1 2 3 4 5
8. Haasteet lisäävät motivaatiota. 1 2 3 4 5
9. Vastuu lisää motivaatiota. 1 2 3 4 5
10. Vapaus lisää motivaatiota. 1 2 3 4 5
11. Esimiehen luottamus lisää motivaatiota. 1 2 3 4 5
12. Epäonnistumisen pelko vähentää motivaatiota. 1 2 3 4 5