



Vaikuttaako työmotivaatio työhyvinvointiin?

Julia Poukka

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Kirjallisuuskatsaus

2024

Tiivistelmä

Tekijä Julia Poukka
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Vaikuttaako työmotivaatio työhyvinvointiin?
Sivu- ja liitesivumäärä 57 + 2
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kirjallisuuskatsauksen avulla vaikuttaako työmotivaatio työhyvinvointiin. Työn tavoitteena oli alaongelmien kautta selvittää, onko työntekijän työmotivaation tasolla vaikutusta myös työhyvinvointiin. Opinnäytetyön keskeinen tietoperusta pohjautuu motivaatiotutkimuksen ympärille ja pyrkii alaongelmien kautta vastaamaan tutkimuskysymykseen ”Vaikuttaako työmotivaatio työhyvinvointiin?”. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa työmotivaation ja työhyvinvoinnin yhteydestä ja auttaa aiheesta kiinnostuneita työhyvinvoinnin kehittämisessä työpaikoilla.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta alkaa aiheen tärkeimpien käsitteiden määrittelyllä. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään aihealueen sisällä tärkeimpiä motivaatioteorioita sekä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Tietoperustassa perehdytään erityisesti yksilöllisiin eroihin ja niiden vaikutukseen yksilön motivaatioon. Lisäksi tietoperustassa pureudutaan työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin sekä työntekijän voimavarojen ja työhyvinvoinnin yhteyteen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, jonka tavoitteena oli arvioida olemassa olevaa teoriaa työmotivaatiosta ja työhyvinvoinnista sekä luoda kokonaiskuva aihealueesta. Opinnäytetyö rajattiin sisältämään motivaation, työmotivaation sekä työhyvinvoinnin aiheet, jotta tietoperusta pysyi tiiviinä ja tutkimuskysymykseen pystyttiin vastaamaan rajauksen pohjalta. Rajauksen ulkopuolelle jätettiin johtamisen ja terveyden näkökulmat.</p> <p>Opinnäytetyössä havaittiin, että työmotivaation ja työhyvinvoinnin välillä vallitsee kiinteä yhteys: hyvä työmotivaatio lisää työhyvinvointia ja päinvastoin. Työmotivaatio syntyy monista tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijään yksilöllisellä tavalla. Ihmisen kognitiiviset prosessit ja arvioinnit vaikuttavat merkittävästi työmotivaatioon ja tätä kautta työhyvinvointiin. Vaikka on olemassa yleisiä motivaatiotekijöitä, joiden tiedetään vaikuttavan työmotivaatioon, jokaisen yksilön kohdalla niiden vaikutus on yksilöllinen.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksen perusteella työmotivaatio lisääntyy työn merkityksellisyyden kautta ja työhyvinvointia on mahdollista kasvattaa lisäämällä työn merkityksellisyyttä kullekin työntekijälle sopivalla tavalla. Työhyvinvointi rakentuu yksilön ja organisaation hyvinvoinnin yhteisvaikutuksesta. Työmotivaatio ja työhyvinvointi ovat tiiviisti kytköksissä toisiinsa ja ne vahvistavat toistensa vaikutuksia ja edistävät työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia.</p>
Asiasanat Motivaatio, työmotivaatio, työhyvinvointi

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Keskeiset käsitteet	4
2.1	Motivaatio.....	4
2.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	5
2.3	Työmotivaatio.....	6
2.4	Työhyvinvointi	7
3	Työmotivaation syntyä selittävät motivaatioteoriat	9
3.1	Sisältö- eli tarveteoriat.....	9
3.2	Kognitiiviset eli prosessiteoriat	14
4	Yksilölliset erot motivaatiossa.....	18
4.1	Persoonallisuus ja elämäntilanne	18
4.2	Työn ominaisuudet ja työympäristö	19
4.3	Henkilökohtaiset tavoitteet.....	19
4.4	Työn myönteinen merkitys.....	20
4.5	Yksilölliset motiivit ja elämän perustarpeet	21
5	Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä	24
5.1	Työhyvinvoinnin perusta.....	24
5.2	Työhyvinvoinnin portaat -malli	26
5.3	Työn vaatimusten – työn voimavarojen malli	29
6	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmän valinta	32
6.1	Tutkimusmenetelmien perusteet.....	32
6.1.1	Määrällinen tutkimus	32
6.1.2	Laadullinen tutkimus	33
6.2	Opinnäytetyön toteutus	33
7	Tulokset.....	39
7.1	Motivaation synty motivaatioteorioiden näkökulmasta	39
7.2	Työmotivaatiota selittävät yksilölliset ominaisuudet	42
7.3	Työmotivaation vaikutus työhyvinvointiin	45
7.4	Johtopäätökset.....	46
8	Pohdinta	50
8.1	Opinnäytetyöprosessin kehityskohteet ja jatkotutkimusehdotukset.....	54
8.2	Opinnäytetyön arviointi.....	56
	Lähteet.....	58
	Liitteet	61
	Liite 1. Alkuperäinen aikataulu, luotu huhtikuussa 2023.....	61

Liite 2. Toteutunut aikataulu..... 62

1 Johdanto

Työ vaikuttaa suuresti elämäämme ja sillä on keskeinen merkitys myös kansantaloudelle. Parhaassa tapauksessa työ tarjoaa itsensä kehittämismahdollisuuksia, merkityksellisiä tavoitteita, sosiaalisia kontakteja sekä rutiineja. Työntekijän hyvinvoinnin perusta on hyvä työmotivaatio, ja sillä on suuri vaikutus työn tulokseen. Työmotivaatio vaikuttaa suoraan työn tuottavuuteen, palvelun laatuun sekä työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvointiin. (Sinokki 2016, 11.) Työmotivaatio on hyvinvointiyhteiskunnan keskiössä. Motivoituneet työntekijät tuovat valtiolle verorahaa, jolla pystytään rakentamaan hyvinvointia sekä turvaamaan yhteiskunnan toimeentulo. (Sinokki 2016, 15.)

Viime vuosikymmenellä ihmisen työmotivaatio perustui vahvasti fysiologisten tarpeiden tyydyttämiseen. Työ tarjosi palkan kautta suojaa, ruokaa, turvallisuutta sekä varmuutta. Nykyään työmotivaatio syntyy fysiologisten tarpeiden sijaan sukupolvien tarpeista sekä tavoitteista. Ihmiset motivoituvat itselleen tärkeistä tai merkityksellisistä asioista ja uudet sukupolvet määrittelevät omia arvojaan ja motiivejaan yhä uudelleen ajanjaksoja yhdistävien tapahtumien kautta. Eri sukupolvet arvostavat eri asioita ja tutkimusten mukaan vapaa-ajan arvostus kasvoi ja työn merkitys väheni sukupolvesta toiseen. (Salmela-Aro, K., Nurmi, J. & Feldt, T., 2017, 155.)

Työ on keskeisessä roolissa ihmisen elämässä ja vaikuttaa merkittävästi ihmisen hyvinvointiin. Työstä saatava palkka takaa toimeentulon, työajat rytmittävät arkea ja työyhteisö altistaa sosiaalisille kanssakäymisille. Työntekijän hyvinvointiin vaikuttavat työhön liittyvien ominaisuuksien lisäksi persoonallisuus, arvot, tarpeet ja tavoitteet. Henkilökohtaisten tekijöiden lisäksi hyvinvointi koostuu työelämän ja vapaa-ajan tasapainosta sekä niiden yhteisvaikutuksesta. (Rauramo 2012, 10.)

Työhyvinvointiin tulisi kiinnittää yhä enemmän huomiota. Työhyvinvointiin investoiminen saa aikaan moninkertaisen taloudellisen hyödyn. Tutkimusten mukaan jokainen euro, joka investoidaan työhyvinvointiin, tuottaa noin 6 euron kustannussäästön. Työhyvinvoinnista huolehtiminen kertoo välittävistä johtamisesta joka vuorostaan kasvattaa työmotivaatiota. Omasta työstään motivoituneet ja hyvinvoivat työntekijät työskentelevät tehokkaammin. Työtehon lisäksi hyvinvoivien työntekijöiden työn laatu nousee. Työhyvinvoinnissa voidaan havaita eroja ja ihmisten hakeutuessa erityyppisiin töihin työhyvinvoinnin erot korostuvat. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen ovat työntekijöiden, työnantajien, esihenkilöiden sekä työterveyshuollon yhteistyön tulosta. Työhyvinvoinnin takaaminen vaatii yrityksiltä tai organisaatioilta sitoutumista sekä määrätietoista työskentelyä työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Sinokki 2016, 43.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä sen turvaaminen ovat vastuullista johtamista. Yritysvastuulla tarkoitetaan vastuullista liiketoimintaa, joka noudattaa kansallisia lakeja sekä lainsäädännön vaatimuksia. Vastuullinen liiketoiminta hyödyttää yhteiskuntaa sekä suojelee ihmisiä sekä ympäristöä.

(Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 7.) Yritysvastuu koostuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat taloudellinen vastuu, ympäristövastuu sekä sosiaalinen vastuu (Forma & Honkanen 2023, 107). Sosiaalinen vastuu tarkoittaa yrityksen vastuuta sen liiketoiminnan vaikutuksista ihmisiin sekä heidän hyvinvointiin. Työntekijöiden työhyvinvoinnin, työkyvyn ja työturvallisuuden turvaaminen sekä hyvän työilmapiirin ja arvostavan yrityskulttuurin vaaliminen ovat yrityksen henkilöstöön liittyvää sosiaalista vastuuta. (Liappis ym. 2019, 9; Liappis ym. 2019, 131.) Sosiaalisen vastuun kantaminen työpaikoilla tukee työntekijöiden työhyvinvointia ja edistää positiivista työympäristöä, parantaa sitoutumista, tukee työn ja perhe-elämän tasapainoa sekä varmistaa turvallisen työympäristön (Liappis ym. 2019, 9; Liappis ym. 2019, 128).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla selvittää, vaikuttaako työmotivaatio työntekijän työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tutkimuskysymys on ”Vaikuttaako työmotivaatio työhyvinvointiin?”. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa työmotivaation sekä työhyvinvoinnin yhteydestä aikaisemman tutkimustiedon perusteella ja vastata määriteltyyn tutkimuskysymykseen. Taulukossa 1 on nähtävissä tutkimuskysymyksen lisäksi tutkimuskysymyksen yhteydessä määritellyt alaongelmat, joiden avulla tutkimuskysymykseen pystytään lopulta vastaamaan opinnäytetyön lopuksi. Peittomatriisi havainnollistaa opinnäytetyön alaongelmien, tietoperustan sekä tutkimustulosten välisen yhteyden.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimuskysymys: Vaikuttaako työmotivaatio työhyvinvointiin?		
Alaongelmat	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)
Miten motivaatio syntyy?	3.0	7.1
Mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon?	4.0	7.2
Onko työmotivaatiolla vaikutusta työhyvinvointiin?	5.0	7.3

Päädyn tähän opinnäytetyöaiheeseen, sillä olen huomannut lähipiirissäni, että mitä epämotivoivampi työ henkilöllä on, sitä huonommin he voivat työssään. Halusin tutkia, onko olemassa selkeitä motivaatiotekijöitä, joilla olisi suora vaikutus työhyvinvointiin. Aiheeni on varsin ajankohtainen, sillä työmarkkinoilla työhyvinvoinnin tärkeys tulee korostumaan entisestään tulevaisuudessa työn kuvan ja vaatimusten muuttuessa jatkuvasti. Työnantajien tulee kääntää katseensa työntekijöidensä työhyvinvointiin sekä ymmärtää työhyvinvoinnin ja sen tason vaikutukset liiketoiminnalle.

Opinnäytetyössä työmotivaatiota ja työhyvinvointia käsitellään määritelmien ja aiempien tutkimusten ja teorian pohjalta, jotta lukijalle syntyy selkeä kuva käsiteltävästä aiheesta. Työmotivaation lisäksi motivaation sekä motiivien käsitettä on avattu määritelmillä, sillä ne pohjustavat

työmotivaatiota. Opinnäytetyössä käsitellään motivaatioteorioita, jotka selittävät työmotivaatiota ja sen syntyä. Työmotivaatioon vaikuttavat myös yksilölliset motivaatiotekijät, joita käsitellään erillisenä lukunaan. Työhyvinvointia käsittelevässä luvussa käsitellään teorioita, jotka selittävät työhyvinvoinnin taustoja sekä siihen vaikuttavia motivaatiotekijöitä. Työmotivaation teoriassa on rajattu pois osa-alueet, jotka koskevat johtamista sekä esimiestyötä. Lisäksi rajauksen ulkopuolelle on jätetty terveyden ja psykologian näkökulmat. Opinnäytetyön rajauksessa on huomioitu, ettei työn teoreettinen viitekehys olisi liian laaja.

Opinnäytetyö toteutetaan systemaattisena kirjallisuuskatsauksena, joten opinnäytetyö koostuu teoriasta, tuloksista sekä pohdintaosuudesta. Luvussa kaksi avataan aihealueen keskeiset termit sekä niiden määritelmät lukijalle. Luvussa kolme tarkastellaan motivaatioteorioita, jotka ovat jaettu sisältöteorioihin sekä kognitiivisiin teorioihin. Luku neljä käsittelee yksilöllisiä eroja motivaatiossa ja luvussa viisi käydään läpi työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä työhyvinvoinnin malleja. Luvussa kuusi kuvataan opinnäytetyön tutkimusmenetelmän valintaprosessia. Opinnäytetyön mahdolliset tutkimusmenetelmävaihtoehdot sekä valittu menetelmä, systemaattinen kirjallisuuskatsaus, esitellään teoriaan pohjautuen sekä perustellaan, miksi systemaattinen kirjallisuuskatsaus valikoitui opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi. Seitsemännessä luvussa esitetään tutkimuksen tuloksia ja arvioidaan teoreettisessa viitekehyksessä läpikäytyjä teorioita. Seitsemännessä luvussa luodaan lisäksi johtopäätöksiä eri teorioiden pohjalta sekä arvioidaan opinnäytetyön tavoitteita, opinnäytetyöprosessia sekä tutkimuksen onnistumista. Opinnäytetyön lopusta löytyvät opinnäytetyössä käytetyt lähteet sekä liitteet.

2 Keskeiset käsitteet

Tässä luvussa määritellään opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet. Motivaatiolle on tutkimuskirjallisuudessa määritelty vuosikymmenien aikana useita määritelmiä, jotka selittävät motivaatiota. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, jotka selittävät toimintaa ohjaavia motiiveja. Työmotivaatio on yksi motivaation suuntautumisen muodoista, joka selittää yksilön käyttövoimaa työtehtävää kohtaan. Työhyvinvointi on terminä laaja kokonaisuus, joka kuvaa työntekijän hyvinvoinnin tasoa työtehtävässä. Keskeisten termien määrittely avaa lukijalle opinnäytetyön keskeisimpien termien taustaa sekä sisältöä ja auttaa lukijaa ymmärtämään kirjallisuuskatsausta syvemmin.

2.1 Motivaatio

Motivaatiota on vuosikymmenten aikana määritelty usealla tavalla. Motivaatio-sanana kantasana on motiivi, joka tarkoittaa syytä (Sinokki 2016, 60). Alun perin motivaatio on johdettu latinalaisesta sanasta "movere", joka tarkoittaa liikkumista. Termi motivaatio on myöhemmin laajentunut merkitsemään käyttäytymistä ohjaavien ja virittävien tekijöiden järjestelmää. Motivoitunut toiminta on tarkoituksenmukaista ja päämäärätietoista käyttäytymistä. (Ruohotie 1998, 36.)

Modernin motivaatio käsityksen mukaan ihminen on motivoitunut, kun toiminnalla on tavoite tai päämäärä (Kansanen & Uusikylä 2005). Motivaation taustalla vaikuttavat motiivit, jotka ovat yksilön haluja, pyrkimyksiä sekä psykologisia tarpeita. Motiivien avulla on mahdollista selittää, miksi yksilöt toimivat ja ajattelevat niin kuin tekevät. Motivoituneet motiivien, tavoitteiden ja elinolosuhteidemme ollessa tasapainossa. Motivoituneena olemme tehokkaimillamme ja saavutamme parhaimmat ja luovimmat tulokset pienemmällä vaivannäöllä. (Mayor & Risku 2022, 41.)

Sinokki (2016, 60–61) määrittelee motivaation psyykkiseksi tilaksi, joka ohjaa yksilön aktiivisuutta toimia asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Motivaatiota on myös määritelty motiivien verkostoksi, yksilölliseksi ilmiöksi, joka liittyy voimaan, joka saa ihmisen toimimaan sekä motiivien aikaansaaaksi tilaksi. Motivaation voimakkuus määrittää, kuinka määrätietoisesti toimintaa edistetään. Motivaatio toimii toimintamme polttoaineena ja ohjaa käyttäytymistämme tavoitetta kohti. Toimintamme laatu sekä esimerkiksi työssä suoriutumisen taso määräytyy motivaation ja sen voimakkuuden kautta. Motivaatiossa yhdistyvät persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkipäiset tekijät sekä ympäristö.

Motivaatiota voi selittää kysymyksien miksi, mitä ja miten avulla. Miksi-kysymys kuvaa motivaation taustalla vaikuttavia syitä. (Salmela-Aro ym. 2017, 10.) Se selittää miksi toimimme miten toimimme (Vasalampi 2022, 14). Motivaation taustalla olevat syyt voivat esimerkiksi olla yksilön arvot tai

psykologiset perustarpeet kuten autonomia. Motivaation taustasyitä voivat lisäksi selittää ihmisten yleiset taipumukset sekä yksilölliset persoonallisuuden piirteet. Mitä-kysymys selittää motivaation kohdetta, eli sitä mitä yksilö haluaa tai mihin hän pyrkii toiminnallaan. Motivaatio kohdistuu tiettyihin konkreettisiin kohteisiin, joihin liittyy tavoitteita, pyrkimyksiä tai intohimoa. Tavoitteet voivat kohdistua esimerkiksi koulutukseen, terveyteen tai oppimiseen. Miten-kysymys kertoo, miten ihminen toteuttaa tarpeitaan ja miten hän pääsee tavoitteisiinsa. (Salmela-Aro ym. 2017, 10.) Se kertoo myös, miten ihminen pyrkii motivaationsa mukaiseen toimintaan (Vasalampi 2022, 14).

Motivoituminen tarkoittaa psykologista tai emotionaalista voimaa, joka ohjaa käyttäytymistämme kohti tiettyä päämäärää tai tavoitetta. Motivoituminen on mielentila, jolle tunnusomaisia piirteitä ovat innostus, päättäväisyys ja tarkoituksellisuus. Motivoituminen saa yksilön ryhtymään toimeen ja jatkamaan ponnistelujaan saavuttaakseen haluamansa tuloksen. (Barker s.a.) Työntekijän motivoitumista voidaan tukea luomalla motivaation synnylle otolliset olosuhteet työpaikalla. Myös johtamisella sekä esihenkilötyöllä on suora vaikutus työntekijän motivoitumiseen. Motivoitumista työpaikalla tukevat selkeät ja saavutettavat tavoitteet, työn säännöllinen arviointi sekä palautekäytännöt, palkitseminen, työnohjaus sekä työntekijän mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön. (Viitala & Jylhä 2019, 240.)

Motivoiminen tarkoittaa motivaation synnyttämistä toisessa ihmisessä. Universaalia motivointitapaa tai motivointikonseptia ei ihmisen yksilöllisen luonteen takia ole mahdollista määrittää. (Viitala & Jylhä 2019, 240.) Decin ja Ryanin tutkimuksissa havaittiin, että ihmisten välillä on eroja tavassa, jolla yksilöt näkevät ympäristön ja kykynsä säädellä toimintaansa kyseisessä ympäristössä. Ihmiset voidaan autonomisuuden asteen perusteella jaotella kolmeen luokkaan. (Salmela-Aro ym. 2017, 62.) Autonomisesti toimivat ihmiset haluavat tehdä itse omat päätöksensä sekä asettaa omat tavoitteensa (Viitala & Jylhä 2019, 240). Autonomisesti toimiva ihminen on itseohjautuva. Autonomisesti toimivat henkilöt vaativat vähäistä ulkoista motivoimista, sillä motivaatio on usein sisäistä motivaatiota. (Salmela-Aro ym. 2017, 62.) Toiset hyötyvät motivoinnista, sillä he kaipaavat ympärilleen selkeitä toimintamalleja ja noudattavat mielellään ulkopuolelta asetettuja tavoitteita. Kolmanteen ryhmään kuuluvat ihmiset tarvitsevat ulkoista motivointia, sillä heillä ei ole omaa tahtotilaa. (Viitala & Jylhä 2019, 240.)

2.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan toimintaa, jossa tyydytys syntyy itse työstä ja aikaansaannoksesta. Motivaatio ryhtyä toimintaan syntyy toiminnan tuottamasta mielihyvästä. Sisäisessä motivaatiossa ihminen motivoituu, koska pitää toimintaa mielihyvää tuottavana, kiinnostavana tai arvojen mukaisena. (Salmela-Aro ym. 2017, 55.) Sisäinen motivaatio edistää luovuutta ja sinnikkyyttä ja se yhdistyy itsensä toteuttamiseen sekä kehittämiseen. (Salmela-Aro ym. 2017, 55; Viitala 2021, 42.)

Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan toimintaa, jota ohjaa jokin ulkoisen palkinnon tavoittelu. Ulkoisessa motivaatiossa tavoitteeseen pyritään esimerkiksi ulkoisen paineen, tilanteen vaatimusten tai ulkoisen palkkion takia. Ulkoisen motivaation pohjalta toimiminen heikentää yksilön hyvinvointia ja vastoinkäymisiä kohdattaessa ulkoinen motivaatio johtaa helposti tavoitteista luopumiseen. (Salmela-Aro ym. 2017, 55.)

Työntekijän motivaation ollessa sisäistä motivaatiota, motivaatio syntyy työstä itsestään sekä työntekijän saavutuksista. Työntekijä, jonka motivaatio on sisäistä motivaatiota, kokee tyytyväisyyttä aikaansaannoksistaan. (Viitala 2021, 42.) Sisäisesti motivoitunut työntekijä haluaa kehittyä sekä kasvattaa osaamistaan. Työtä tehdessään tällainen työntekijä kokee työssään onnistumisen tunteita. (Sinokki 2016, 98.) Työntekijän motivaatio on ulkoista, jos työntekijä ei enää innostu työstään ja kokee työnsä mielenkiinnottomana ja rutiininomaisena. Tällöin ulkoisten palkkioiden merkitys työntekijän motivointikeinona korostuu. (Viitala 2021, 42.) Ulkoiset motivaatiotekijät omaksutaan esimerkiksi organisaation tai sen edustajan välittämänä, jolloin motivaatio perustuu esimerkiksi palkkaan, uuteen nimikkeeseen tai turvallisuuden tunteeseen (Sinokki 2016, 98).

2.3 Työmotivaatio

Sinokki (2016, 16) määrittelee työmotivaation työntekijän toiminnan käyttövoimaksi, joka vaikuttaa työntekijän pyrkimysten suuntaan, voimakkuuteen sekä keston, työn tuottavuuteen ja laatuun sekä työntekijän innostukseen ja työhyvinvointiin. Työmotivaatio on yksilön kokonaistila, joka aikaansaa, ohjaa ja ylläpitää yksilön toimintaa. Tutkija Wiskarin (2009, 143) mukaan motiivit virittävät yksilön työmotivaation. Työmotivaatio rakentuu näin ollen tunnepohjaisesta sitoutumisesta eli ylpeydestä ja velvollisuudesta työtä kohtaan.

Työmotivaatio on yksilöllistä ja se syntyy monista eri tekijöistä. Kokemus työn merkityksellisyydestä sekä omasta pätevyydestään kasvattavat työmotivaatiota. Myös tietoisuus suoriutumisesta työssään ja omien vaikutusmahdollisuuksien olemassaolosta tukevat työmotivaatiota. Työntekijä motivoituu tehtäväänsä paremmin, jos työn vaatimukset sekä työntekijän valmiudet kohtaavat ja työntekijä tuntee olevansa oikealla alalla. (Sinokki 2016, 12.) Työmotivaatioon vaikuttavat työntekijän uratavoitteet, arvot sekä asenteet. Jos työntekijää esimerkiksi motivoi yhteenkuuluvuus, ovat yhteistyö sekä vuorovaikutus asioita, jotka motivoivat kyseistä työntekijää. Työntekijä, joka motivoituu haasteista, motivoi sen sijaan työssä eteen tulevat haasteet, jotka kehittävät työntekijää. Vallantunteesta motivoituva työntekijä taas motivoituu työssä, jossa voi ohjata tai johtaa toisia. (Sinokki 2016, 82.)

Luukalan (2022, 120) mukaan erittäin motivoivassa työssä psykologiset perustarpeet, eli autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluminen, toteutuvat. Autonomia työssä tarkoittaa ihmisen

itseääräämisoikeutta sekä mahdollisuutta tehdä työhönsä kuuluvia päätöksiä ja rajauksia itsenäisesti. Työ koetaan motivoivana sekä palkitsevana, kun työn järjestelystä ja suunnitelmien toteutumisesta on itse vastuussa. Omien taitojen hyödyntäminen ja kehittäminen työssä koetaan motivoivana. Yksilön toimiessa vahvuksiensa pohjalta hän oppii helposti uutta ja suhtautuu haasteisiin optimistisesti. Kyvykkyyden tunteen vahvistuessa yksilön itseluottamus nousee ja motivaatio saavuttaa asetettu tavoite kasvaa. Myös yhteenkuuluvuuden tunne motivoi työntekoon. Työmotivaation näkökulmasta yhteenkuuluvuus tarkoittaa työyhteisön hyväksyntää ja arvostusta, joka syntyy yksilön onnistumisien kautta. Työyhteisö kasvattaa työmotivaatiota tunnistamalla ja arvostamalla työntekijöiden yksilöllisiä vahvuuksia ja saavutuksia.

2.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnille on monta määritelmää. Suomessa Sosiaali- ja Terveysministeriön (2023) mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu työn mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta sekä hyvinvoinnista. Rauramo (2012, 12) määrittelee työhyvinvoinnin tuottavaksi, turvallisiksi sekä terveelliseksi työksi, jota alan ammattilaiset ja työyhteisö tekevät yhdessä organisaatiossa. Työhyvinvointia tukeva työ koetaan merkityksellisenä sekä palkitsevana ja samalla sen koetaan tukevan työntekijän elämänhallintaa. Työhyvinvointi kuvaa työntekijän kykyä suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, joka muodostuu henkilöön itseensä liittyvistä tekijöistä, eli fyysisestä, henkisestä ja sosiaalisesta kunnosta sekä työympäristöön kuuluvista tekijöistä, kuten työilmapiiristä sekä johtamisen tasosta (Viitala 2023, 43).

Puhekielessä työhyvinvointia kuvaillaan työtyytyväisyytenä, työilona, työn imuna, kutsumuksena tai ammattitilpeytenä. Tällaiset ilmaisut viestivät työn merkityksellisyydestä. Työllä on päämäärä, joka ohjaa tekemistä. (Luukkala 2022, 126.) Mankan (2023, 8) mukaan työhyvinvointi syntyy työn vaatimuksista sekä ympäristö- ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksesta. Se koostuu työterveyden ja työkyvyn lisäksi työn sujumisesta arjessa. Työhyvinvoinnin syntyyn vaikuttavat työntekijän omat tulkinnat, työn vaatimukset ja ominaisuudet sekä organisaation toimintatavat (Manka 2023, 109). Jokainen työntekijä tulkitsee työyhteisöä omasta näkökannastaan. Työntekijä voi voida huonosti työssään, vaikka muodollisesti kaikki työn osatekijät olisivat mallillaan. Työhyvinvoinnin kokemusmahdollisuuksiin vaikuttavat työntekijän asenteet, psykologinen pääoma, henkinen kunto ja terveys sekä fyysinen kunto. (Manka 2023, 111.)

Työterveyteen erikoistuneen psykologin Luukkalan (2022, 126) mukaan työhyvinvointi on ytimeltään tunneperäinen asia. Työvuoron lähestyminen synnyttää ihmisissä tietynlaisia tuntemuksia. Tämä tuntemukset ovat erilaisia aistimuksia, joilla työhyvinvointi ilmenee tunteena kehossa. Jos työn vaatimukset ja omat voimavarat eivät ole tasapainossa, voi työntekijä tuntea jo työvuoroa

edeltävä iltana epämiellyttäviä tuntemuksia. Vaatimusten ja voimavarojen ollessa tasapainossa, työntekijä tuntee rauhallisuutta.

3 Työmotivaation syntyä selittävät motivaatioteoriat

Työmotivaatiota on vuosikymmenien ajan selitetty klassikkoaseman saavuttaneiden teorioiden avulla, jotka määrittelevät ihmiselle ominaisia tarpeita, jotka ajavat toimintaa (Viitala & Jylhä 2019, 233). Työmotivaatiota on tutkittu viimeisen sadan vuoden aikana runsaasti. Aihepiiristä on syntynyt useita teorioita, jotka on jaettu kahteen pääryhmään, jotka ovat työmotivaation sisältö- ja prosessiteoriat. Sisältöteoriat keskittyvät tarpeisiin, jotka selittävät ihmisten motivaatiota, kun taas prosessiteoriat selittävät motivaatiota persoonallisuustekijöiden vaikutuksen kautta. (Kauhanen 2010, 83–84.)

Tässä osiossa esitellään tunnetuimmat työmotivaation syntyyn liittyvät motivaatioteoriat. Luku on jaettu kahteen alaotsikkoon, sisältöteorioihin sekä kognitiivisiin teorioihin. Motivaatioteorioiden sisältöteorioita, joita tässä luvussa tarkemmin käsitellään ovat Maslown tarvehierarkia, Alderferin ERG-teoria sekä Herzbergin kaksifaktoriteoria. Työmotivaation syntyyn liittyvät kognitiiviset teoriat, jota tämän luvun lopussa käsitellään, ovat Vroomin odotusarvoteoria sekä Decin itsemääräytymisen teoria.

3.1 Sisältö- eli tarveteoriat

Sisältö- eli tarveteoriat selittävät ihmisten käyttäytymisen syitä vieteillä ja tarpeilla (Sinokki 2016, 75). Tarvehierarkia on Maslown vuonna 1943 luoma motivaatioteoria, jossa motivaation lähtökohdana toimivat ihmisen sisäiset tarpeet (Viitala & Jylhä 2019, 234). Maslow ryhmittelee ihmisen perustarpeet viiteen eri luokkaan, jotka muodostavat hierarkian. Alempien perustarpeiden täytyessä ylemmän tason tarpeet voivat aktivoitua. (Maslow & Frager 1987, 17.) Fysiologiset tarpeet, kuten ruoka, vesi, uni tai lämpö muodostavat hierarkian alimman tason. Toinen taso muodostuu turvallisuustarpeista, kuten turvallisuuden tunteesta ja hyvinvoinnista. Kolmas taso kattaa sosiaaliset tarpeet, eli rakkauden, välittämisen sekä ryhmän hyväksynnän. Arvostuksen tarpeet, kuten sekä itsensä että muiden arvostus, muodostavat neljännen tason. Viides, ja korkein taso on itsensä toteuttamisen taso, joka antaa ihmiselle korkeamman merkityksen tai päämäärän. (Viitala & Jylhä 2019, 234.) Maslown mukaan ihmisillä on luontainen taipumus siirtyä kohti korkeampaa terveyden, luovuuden ja itsensä toteuttamisen tasoa (Maslow & Frager 1987, 56–57).

Eri tasot jakautuvat seuraavasti:

1. Fysiologiset tarpeet: nälkä, jano, uni, suoja, lämpö sekä seksuaaliset ja muut kehon tarpeet.
2. Turvallisuuden tarpeet: varmuus, vaaran välttäminen, suoja fyysisiltä sekä henkisiltä haitoilta.

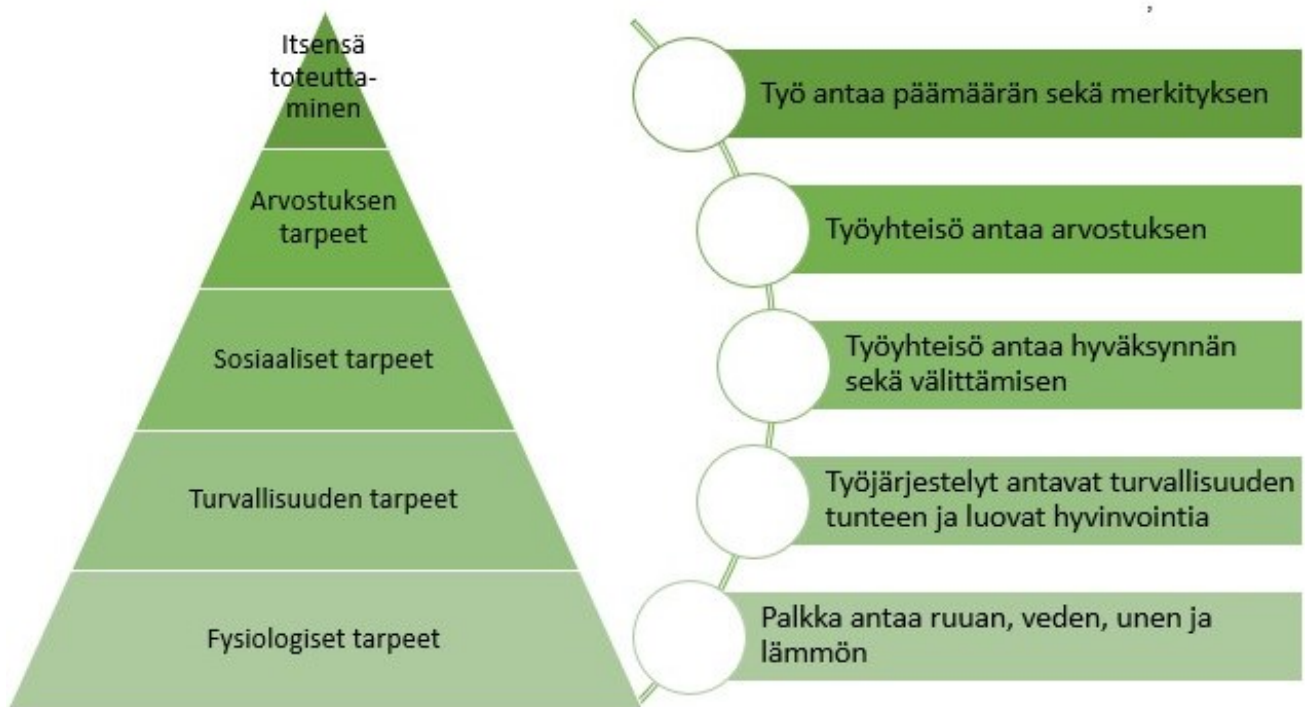
3. Sosiaaliset tarpeet: hyväksyntä, välittäminen, ystävyys, rakkaus ja yhteenkuuluvuuden tunne.
4. Arvostuksen tarpeet: kiitoksen ja tunnustuksen saaminen, kunnioitus, arvostus sekä itse-kunnioitus ja itsenäisyys.
5. Itsensä toteuttamisen tarpeet: oppiminen, saavutukset, kehittyminen, henkinen kasvu ja luovuus.

(Sinokki 2016, 73; Viitala & Jylhä 2019, 234.)

Maslown tarvehierarkian mukaan, jos ihmisen alemman tason tarpeet eivät täyty, ei yksilöllä ole voimavaroja motivoitua esimerkiksi luovaan työhön tai taitojensa kehittämiseen (Viitala & Jylhä 2019, 234). Motivaatio kehittämiseen sekä luomiseen syntyy vasta tarvepyramidin huipulla, kun kaikki alemmat perustarpeet on tyydytetty. Yksilö, jolla on tarpeeksi ravintoa ja joka kokee olonsa turvalliseksi, kokee varmuutta tulevaisuudestaan. Varmuuden lisäksi yksilön tulisi kokea olevansa lähipiirissään rakastettu sekä työyhteisössään hyväksytty, jotta motivaatio luovuuteen sekä itsensä toteuttamiseen voi syntyä. (Sinokki 2016, 74.)

Tarvehierarkian käsitystä ihmisestä tarpeidensa armoilla on kritisoitu voimakkaasti (Lämsä & Hautala 2013, 83). Tarvehierarkiaa on kritisoitu lisäksi siitä, että Maslow käytti motivaatiotutkimuksissaan sekä lähipiiriään, että harvinaislaatuista ihmisiä, jolloin tutkimuksien yleistettävyys on kyseenalaistettavissa (Sinokki 2016, 75–76). Tutkittavien lisäksi myös tarpeiden tärkeysjärjestystä ja hierarkista esiintymistapaa on kritisoitu (Lämsä & Hautala 2013, 83).

Kuvassa 1 on kuvattu Maslown tarvehierarkiaa pyramidin muodossa mukautettuna työelämään. Maslow mukaan työ sekä sen eri osatekijät täyttävät tarvehierarkia tasoja. Työntekijän työstä saatava palkka mahdollistaa työntekijän fysiologisten tarpeiden täyttymisen. Työjärjestelyt luovat työntekijälle varmuutta sekä turvallisuuden tunteen. Työyhteisö täyttää sekä sosiaalisia että arvostuksen tarpeita, sillä työyhteisö tarjoaa työntekijälle yhteenkuuluvuuden tunteen sekä muiden työntekijöiden arvostuksen. Hierarkian huipulla itse työ on se, joka antaa työntekijälle ja hänen työlleen syvemmän merkityksen sekä mahdollisuuden kehittyä. Jos työpaikalla alemman tason tarpeet eivät täyty, työntekijä ei voi motivoitua työstään. (Viitala & Jylhä 2019, 234.)



Kuva 1. Tarvehierarkia mukautettuna työelämään (mukaillen Viitala & Jylhä 2019, 234)

ERG-teoria eli kolmitaosteoria on Alderferin kehittämä tarveteoria, joka jaottelee tarpeet kolmeen ryhmään. Nämä ryhmät ovat toimeentulon tarpeet, liittymistarpeet sekä kasvutarpeet. (Sinokki 2016, 108.) ERG-teoria on johdettu Maslown tarvehierarkiasta, mutta hierarkian sijaan kolmitaosteoria esittää tarpeet vaihteluvälinä. Tarpeet voivat vaihdella tai aktivoitua eri järjestyksessä tilanteen mukaan. (Acquah, Antie, Otoo & Takyi 2021, 25.) Alderfer jalosti Maslown tarvehierarkiaa ja tarpeiden hierarkkisen täyttymisen sijaan keskittyi siihen, miten tarpeen tyydyttäminen vaikutti sen voimakkuuteen (Ruohotie 1998, 52–53).

Alimmat, toimeentulon tarpeet koostuvat ihmisten fysiologisista ja fyysisistä tarpeista sekä turvallisuustarpeista. Toimeentulontarpeet vastaavat Maslown tarvehierarkian alimpia tarveluokkia, eli fysiologisia tarpeita sekä turvallisuuden tarpeita. Alderferin liittymis- tai vuorovaikutuksen tarpeiden ryhmä vastaa Maslown sosiaalisia tarpeita sekä arvostuksen tarpeita. Tällaisia tarpeita Alderferin mukaan ovat rakkauden, yhteenkuuluvuuden sekä tunnustuksen tarve sekä merkittävien ihmissuhteiden tarve. Kolmas tarveryhmä, kasvutarpeet, vastaa Maslown korkeinta, itsensä toteuttamisen, tarveluokkaa. Alderferin määrittämiä kasvutarpeita ovat edistyminen sekä kehittymisen ja henkilökohtaisen kasvamisen tarve. (Acquah ym. 2021, 25.)

Alderferin mukaan tarpeet voivat aktivoitua missä järjestyksessä tahansa, mutta tarpeilla on tiettyjä lainalaisuuksia, joita ne noudattavat. Teorian tarpeiden lainalaisuuksien mukaan tarvetta pyritään

tydyttämään sitä enemmän, mitä vähemmän sitä on tyydytetty. Alempien tasojen tarpeiden täyttäminen saa ihmisessä aikaan halun täyttää ylempien tasojen tarpeita. Mitä vähemmän yksilö onnistuu tyydyttämään ylempien tason tarpeitaan, sitä enemmän yksilö pyrkii tyydyttämään alempien tasojen tarpeita. (Sinokki 2016, 108.) Teorian mukaan tavoitteiden saavuttaminen ja onnistuminen saavat yksilön nostamaan tavoitetasoaan. Onnistumiset johtavat korkeampien tai vaikeampien tavoitteiden asettamiseen, eli mitä enemmän työntekijä onnistuu tyydyttämään kasvutarpeitaan, sitä enemmän hän onnistuu toteuttamaan itseään. (Ruohotie 1998, 52–53.)

Motivaatio- ja hygieniateoria eli kaksifaktoriteoria on Herzbergin vuonna 1968 kehittämä tarveteorია. Teorian perusolettamuksen mukaan työmotivaatioon vaikuttavat sekä työn ulkoiset sekä työntekijän sisäiset tekijät. (Sinokki 2016, 105.) Herzbergin tarveteorian mukaan työmotivaatioon vaikuttavat kaksi erilaista tarveluokkaa. Herzberg nimesi toisen tarveluokan, eli ulkoiset tekijät, hygieniatekijöiksi ja toisen tarveluokan, eli sisäiset tekijät, motivaatitekijöiksi. Yhdessä nämä tarveluokat vaikuttavat eri tavoin työntekijän työmotivaatioon. (Viitala & Jylhä 2019, 235.) Herzbergin tekijät on havainnollistettu kuvassa 2 työntekijän näkökulmasta.

Hygieniatekijät:	Motivaatitekijät:
<ul style="list-style-type: none"> - liittyvät työympäristöön - lisäävät työtyytyttömyyttä <ul style="list-style-type: none"> • Yrityspolitiikka • Hallinto • Työilmapiiri • Työskentelyolosuhteet • Palkka ja status • Työturvallisuus 	<ul style="list-style-type: none"> - liittyvät itse työhön - lisäävät työtyytyväisyyttä <ul style="list-style-type: none"> • Tunnustus • Saavutukset • Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä • Ylennys • Vastuu • Työ itsessään

Kuva 2. Hygienia- ja motivaatitekijät havainnollistettuna työntekijän näkökulmasta (mukaillen Lämsä & Hautala 2013, 84)

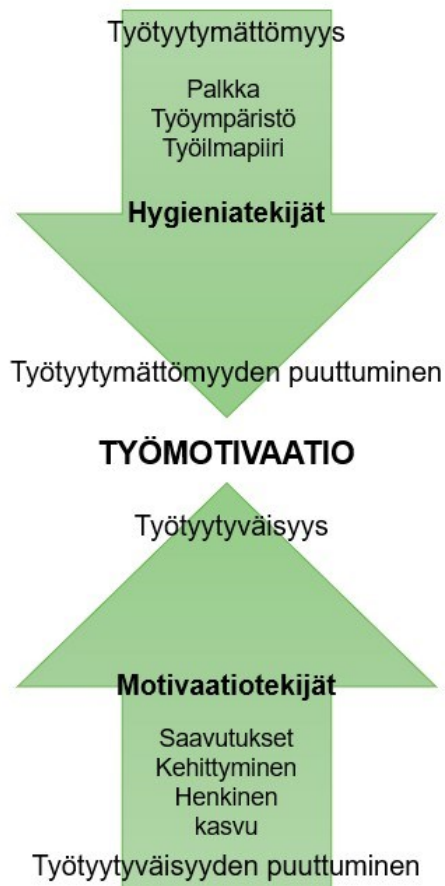
Kuten kuvasta 2 nähdään, hygieniatekijät muodostuvat työn ulkoisista ominaisuuksista. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi työpaikan varmuus, siisteys ja turvallisuus, työympäristö, työolot sekä palkka (Sinokki 2016, 105). Hygieniatekijät eivät itsessään paranna työmotivaatiota, mutta niiden huono taso tai puute aiheuttavat tyytymättömyyttä työpaikoilla (Viitala & Jylhä 2019, 235). Esimerkiksi huonot työolot aiheuttavat työntekijöissä tyytymättömyyttä, mutta työolojen noustessa riittävä tasolle, ei niiden parantaminen enää lisää hyvinvointia (Sinokki 2016, 105). Hygieniatekijät itsessään eivät motivoi työntekijöitä, vaan ne poistavat työnteon esteitä sekä työntekijän

tyytymättömyyttä. Hygieniatekijöillä on siis negatiivinen vaikutus työmotivaatioon, jos ne ovat huonolla tasolla, mutta niiden kehittäminen hyvältä tasolta entistä paremmaksi ei lisää motivaatiota. (Viitala & Jylhä 2019, 235.)

Kuten kuva 2 esittää, motivaatiotekijät muodostuvat työn ominaisuuksista ja ne liittyvät työn sisältöön sekä työntekijään itseensä. Motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi onnistumiset työssä, työn merkityksellisyys, tunnustus hyvin tehdystä työstä sekä henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen (Sinokki 2016, 15; Viitala & Jylhä 2019, 235). Motivaatiotekijöiden kautta työntekijä voi kokea työssään arvostusta, onnistumisia sekä tavoitteiden saavuttamisen iloa. Parhaiten Herzbergin mukaan työntekijöitä motivoi työn merkityksellisyyden tunne sekä aito kiinnostus työtä kohtaan. (Viitala & Jylhä 2019, 235.) Kaksifaktoriteorian motivaatiotekijöiden ollessa hyvällä tasolla, ne vaikuttavat voimakkaasti työmotivaatioon sekä -tyytyväisyyteen. Huonosti hoidettuina niiden vaikutus tyytymättömyyteen on kuitenkin vähäistä. (Sinokki 2016, 105.)

Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työtyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä kuvaavat jatkumot ovat erillisiä. Teorian perusajatuksen mukaan työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä voidaan mitata asteikolla, jonka huipulla on korkea työtyytyväisyys ja pohjalla on tyytyväisyyden puuttuminen. Työtyytymättömyyttä voidaan mitata toisella, erillisellä, asteikolla, jonka huipulla on työtyytymättömyys ja pohjalla työtyytymättömyyden puuttuminen. Asteikot kulkevat eri suuntiin ja työntekijä voi sijaita asteikkojen eri kohdissa, sillä asteikot eivät ole verrannollisia keskenään. (Sinokki 2016, 105–106.) Kaksifaktoriteoriaa on kritisoitu, sillä teorian pohjalta tehtyjen tutkimuksien perusteella saadut tulokset ovat muistuttaneet kehäpäättelyä (Lämsä & Hautala 2013, 84).

Kuva 3 kuvaa työmotivaation syntymistä kaksifaktoriteorian kautta. Kuvasta 3 voidaan nähdä, työtyytyväisyyden vastakohta ei ole tyytymättömyys, vaan työtyytyväisyyden puuttuminen. Esimerkiksi työtyytymättömyyttä aiheuttava tekijän poistaminen poistaa kuvion esimerkin mukaan vain tyytymättömyyttä. Tyytyväisyyden tunne pysyy tässä tilanteessa samana. Työmotivaatio muodostuu kaksifaktoriteorian mukaan sekä hygienia- että motivaatiotekijöiden yhteisvaikutuksesta. Työtyytymättömyys ja -tyytyväisyysasteikkojen ollessa toisistaan päinvastaiset sekä irralliset, muutos toisella asteikolla ei vaikuta toiseen asteikkoon. Herzbergin teorian mukaan hygienia- ja motivaatiotekijät ovat erillisiä kokonaisuuksia, jotka vaikuttavat toisiinsa. Hygieniatekijät eli työn ulkoiset ominaisuudet ovat työtyytyväisyyden perusta, mutta näiden tekijöiden oleminen hyvällä tasolla ei yksinään selitä työmotivaatiota. Motivoituakseen myös motivaatiotekijöiden tulee olla riittävällä tasolla. (Sinokki 2016, 106.)



Kuva 3. Herzbergin kaksifaktoriteoria (mukaillen Sinokki 2016, 106))

3.2 Kognitiiviset eli prosessiteoriat

Kognitiiviset eli prosessiteoriat selittävät yksilöllisiä eroja, joilla ihmiset reagoivat sisäisiin ja ulkoi-
siin tekijöihin (Sinokki 2016, 76). Odotusarvoteoria on Vroomin vuonna 1964 luoma motivaatiota
selittävä prosessiteoria, jonka mukaan yksilöt ovat motivoituneita suoriutumaan, jos he tietävät,
että heidän ylimääräistä suoritustaan tunnustetaan ja palkitaan (Viitala & Jylhä 2019, 237). Vroo-
min odotusarvoteorian mukaan motivaatio syntyy yksilön harkinnan seurauksena. Ihminen punnit-
see, onko tavoite saavutettavissa, mitä tavoitteen saavuttamisesta seuraa sekä onko seuraus yksi-
lölle tarpeeksi houkutteleva. (Sinokki 2016, 76.)

Odotusarvoteoria koostuu kahdesta osa-alueesta, joista ensimmäinen on oman pystyvyyden ja on-
nistumisen välinen yhteys ja toinen on tavoitteen arvon ja hyödyllisyyden välinen yhteys (Luukkala
2022, 48). Työntekijä motivoituu, jos työtehtävästä suoriutuminen hyödyttää työntekijää tai tuottaa
hänelle palkkion jossakin muodossa. Odotusarvon mukaan tavoitteen saavuttaminen ja palkkion
saaminen ei saa olla liian helppoa eikä liian vaikeaa vaan tehtävän tulee haastaa työntekijää sopi-
vasti. (Sinokki 2016, 110.)

Motivoitumista edeltää kognitiivinen prosessi, jonka aikana työntekijä arvioi työnteon ja palkkion yhteyttä sekä palkkion arvoa. Ihminen on valmis panostamaan työhönsä, jos hän uskoo, että työpanostaan parantamalla on vaikutusta työsuorituksen tasoon. Vastavuoroisesti, jos työntekijä ei usko työpanoksensa parantamisen nostavan suoriutumistaan, ei hän ole valmis ryhtymään siihen. (Viitala & Jylhä 2019, 237.) Myös palkkio ja sen laatu vaikuttavat motivaatioon merkittävästi. Työntekijä pyrkii parantamaan suoritustaan, jos palkkiolla on työntekijälle merkitystä tai työntekijä arvostaa palkkiota. (Sinokki 2016, 110.)

Motivaatioon vaikuttaa yksilön käsitys panostuksen ja suorituksen vuorovaikutussuhteesta (Viitala & Jylhä 2019, 237). Työntekijää motivoi suoriutuminen työtehtävästä, jos panostusta seuraa hyvä työsuoritus sekä työntekijää houkutteleva palkkio, kuten ylennys tai rahallinen kannuste (Sinokki 2016, 110). Jotta työmotivaatiota voi syntyä, tavoitteen tulee olla saavutettava ja työntekijän tulee uskoa siihen, että lisäpanostus tuottaa hänelle palkkion. Lisäksi työntekijän on uskottava tavoitteen olevan merkityksellinen. (Viitala & Jylhä 2019, 237.)

Vroomin odotusarvoteoriolla voidaan selittää, miksi työntekijät eivät ole yhtä motivoituneita ja panosta työhönsä saman verran. Teorian mukaan työmotivaation syntyyn vaikuttaa työntekijän usko omaan kykyihinsä sekä vaikutusmahdollisuuksiinsa. (Sinokki 2016, 110–111.) Jos työntekijä kokee palkkion saavutettavaksi ja omat kykynsä riittäviksi, hän motivoituu ponnistelemaan palkkion eteen. Vastavuoroisesti jos työntekijä kokee tavoitteen liian korkeaksi tai omat voimavaransa tai taitonsa rajallisiksi, ei palkkio motivoi työntekijää ylimääräisiin ponnistuksiin. (Viitala & Jylhä 2019, 238.)

Odotusarvoteoria esittää työmotivaation syntyvän tavoitteen merkityksellisyydestä, ponnistelujen kannattavuudesta sekä luottamuksesta omaan kykyihin. Samat asiat eivät kuitenkaan motivoi kaikkia, ja ihmiset arvostavat palkkioita eri tavoin. Yksi motivoituu työssään arvostuksesta ja toinen ylennyksestä tai palkankorotuksesta. (Sinokki 2016, 111.) Näin ollen tarjolla olevan palkinnon tulisi aina vastata työntekijän arvoja motivoidakseen työntekijää parempiin suorituksiin (Viitala & Jylhä 2019, 237).

Motivaatioteoriat usein korostivat ulkoisten palkkioiden ja rangaistusten vaikutusta motivaation syntyyn. Niiden mukaan palkkion kasvaessa myös yksilön motivaatio kasvoi. Deci ja Ryan kyseenalaistivat tämän näkökulman ja julkaisivat 1800-luvulla itsemääräämisteorian kutsutun prosessiteorian. (Sinokki 2016, 98–99.) Itsemääräämisteorian (self-determination theory, SDT) mukaan ihmisiä motivoivat sellaiset asiat, jotka tyydyttävät inhimillisiä perustarpeita (Ryan 2017, 3). Decin ja Ryanin mukaan ihminen voi motivoitua kahdella eri tavalla, sisäisellä tai ulkoisella tavalla (Mayor & Risku 2022, 38). Ihmisen kolme perustarvetta selittävät yksilön hyvinvointia ja sisäistä motivaatiota. Nämä perustarpeet ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. (Ryan 2017, 3). Decin ja

Ryanin määrittelemät psykologiset perustarpeet selittävät myös työhyvinvointia ja ovat yhteydessä työntekijän työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen (Sinokki 2016, 98).

Autonomian tarpeella tarkoitetaan tarvetta toimia itsenäisesti ja vapaasti ja omilla ehdoilla. Ihmisellä on tarve kokea ohjaavansa elämäänsä itse omista lähtökohdistaan. (Luukkala 2022, 43.) Haluamme kokea voivamme vaikuttaa elämäämme sekä sen sisältöön sekä tehdä päätöksiä itsenäisesti. Autonomiaan liittyy vahvasti yksilön arvot sekä kiinnostuksen kohteet ja autonomiaa syntyy niiden ollessa yhdenmukaisia yksilön ajatusten kanssa. (Vasalampi 2022, 38.) Työntekijän autonomian tunnetta tukee mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työympäristöönsä. Työnantaja voi tukea työntekijän autonomian tunnetta osoittamalla arvostusta sekä osallistamalla työntekijöitä työn suunnitteluun ja päätöksentekoon. (Viitala & Jylhä 2019, 238–239.) Toteutuessaan autonomian tunne vahvistaa yksilön hyvinvointia (Vasalampi 2022, 38).

Kyvykkyyden tarve itsemääräytymisteoriassa tarkoittaa tarvetta kokea pystyvyyden sekä pätevyyden tunteita joko erilaisissa tehtävissä tai elämänalueilla. Työelämässä ihmiselle on tärkeää tuntee, että hän pystyy omalla toiminnallaan hallitsemaan asioita. (Vasalampi 2022, 38.) Kyvykkyyden tunnetta työpaikalla voidaan vahvistaa muotoilemalla työtehtäviä kunkin työntekijän osaamisen mukaan sekä tarjoamalla työntekijöille kehitymis- sekä etenemismahdollisuuksia. (Viitala & Jylhä 2019, 238). Omaan kyvykkyyteensä luottava ihminen haluaa kehittää itseään (Luukkala 2022, 44). Pystyvyyden tunne syntyy ympäristössä, joka haastaa yksilöä sopivasti. Kokeaksemme kyvykkyyttä, tulee yksilön kokea myös autonomiaa, jotta voimme kokea hallitsevamme itseämme sekä toimintaamme ympäristössämme. (Vasalampi 2022, 38.) Onnistumiset työssä vahvistavat kyvykkyyden tunnetta sekä työtehokuutta (Viitala & Jylhä 2019, 238). Vastaavasti autonomian puuttessa yksilön pystyvyyden tunne on heikko, ja ihmisen usko omiin kykyihin ja osaamiseen heikkenee (Vasalampi 2022, 38).

Ihmisiä yhdistää myös yhteenkuuluvuuden tarve. Käyttäytymistämme leimaa sosiaalinen konteksti, sillä olemme jatkuvasti kiinnostuneita muiden ajatuksista sekä odotuksista. Meillä on tarve kuulua osaksi jotakin ryhmää sekä haluamme kokea olevamme hyväksytyjä omana itsenämme. Sosiaaliset suhteet työpaikalla sekä vapaa-ajalla tyydyttävät yhteenkuuluvuuden tarvetta ja tukevat motivaation syntyä. (Luukkala 2023, 44; Vasalampi 2022, 38–39.) Yhteenkuuluvuutta voidaan edistää työpakoilla avoimen keskustelun sekä yhteistyön avulla (Viitala & Jylhä 2019, 239). Yhteenkuuluvuuden tunteen sekä sosiaalisten kontaktien puute laskevat hyvinvointia ja lisäävät uupumuksen riskiä (Vasalampi 2022, 38–39).

Ihmisten tarve tyydyttää psykologisia perustarpeita synnyttää motivaation toimia. Ihmisen toimiminen tarvetta tyydyttävällä tavalla vahvistaa halua toimia tarpeiden tyydyttämiseksi myös jatkossa. (Viitala & Jylhä 2019, 239.) Decin ja Ryanin mukaan motivaatiolla on kaksi erilaista lähdeä, jotka

ovat sisäinen ja ulkoinen motivaatio (Sinokki 2016, 98–99.) Itsemääräämisteorian mukaan motivoitumme, kun saamme itse päättää tekemisistämme ja toiminnan syy on lähtöisin itsestämme (Vasalampi 2022, 21). Motivaation kannalta on olennaista, miten perustarpeet tyydyttyvät elämässämme. Psykologiset perustarpeemme ovat niin olennaisia, ettei niistä ainuttakaan voi jättää tyydyttämättä ilman negatiivisia seurauksia. Sekä motivaatio että hyvinvointi heikkenevät, jos yksikin perustarpeistamme ei täyty riittävällä tasolla. (Vasalampi 2022, 38). Teoria ottaa huomioon myös ympäristön vaikutuksen motivaation syntyyn (Ryan 2017, 3).

Sisäinen motivaatio ja sitä synnyttävät psykologiset perustarpeet muodostavat yhdessä positiivisen kehän, jolla on myönteisiä vaikutuksia monille ihmisen elämän osa-alueille (Vasalampi 2022, 40). Tutkimusten mukaan sisäisellä ja ulkoisella motivaatiolla on erilainen vaikutus yksilön hyvinvointiin. Ulkoinen motivaatio eli ulkoisten tavoitteiden tavoittelu ei tutkitusti lisää yksilön hyvinvointia. Sisäinen motivaatio on sen sijaan yhteydessä positiivisiin tunteisiin, parempaan hyvinvointiin sekä elämäntyytyväisyyteen. Ryanin ja Decin määrittelemien perustarpeiden on todettu selittävän myös työhyvinvointia sekä korreloivan energisyyden, työtyytyväisyyden ja työlle omistautumisen kanssa. (Sinokki 2016, 99.)

4 Yksilölliset erot motivaatiossa

Motivaatiotutkimuksessa alettiin 1970-luvulta lähtien korostaa yksilöllisten erojen ja yksilöiden toiminnan merkitystä motivaatioon (Mayor & Risku 2022, 31). Kyky motivoitua on yksilön henkistä pääomaa, joka tukee henkistä hyvinvointia. Ihmiset ovat erilaisia ja eroavat toisistaan kyvyiltään, haluiltaan ja motivaatioiltaan. Yksilöllisiin motiiveihin vaikuttavat henkilön kulloisetkin halut ja tarpeet. (Sinokki 2016, 62.) Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on tutkittu jo vuosikymmenien ajan tieteellisin menetelmin. Useat tutkimukset ovat todenneet, että motivaatio syntyy työntekijän persoonallisuuden, elämäntilanteen, työtehtävän ja työympäristön yhteisvaikutuksesta. (Viitala & Jylhä 2019, 231.)

4.1 Persoonallisuus ja elämäntilanne

Työmotivaatioon vaikuttavia henkilökohtaisia persoonallisuustekijöitä ovat mielenkiinnon kohteet, asenteet ja tarpeet (Viitala & Jylhä 2019, 231). Myös kokemukset omasta kehitymisestä, onnistumisista ja kyvykkyydestä vaikuttavat työmotivaation syntyyn (Sinokki 2016, 129). Työmotivaation syntymiselle paras tausta on työntekijän aito ja sisäinen mielenkiinto työtehtävää kohtaan. Motivaatio kasvaa entisestään, jos työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi. Vastaavasti työmotivaatio laskee, jos työntekijä ei koe työtehtävää mielenkiintoisena tai omaa työtään merkityksellisenä. (Viitala & Jylhä 2019, 231.)

Työntekijän asenteella sekä työtehtävää että omaa osaamistaan ja kyvykkyyttään kohtaan on suuri merkitys työmotivaation muodostumisen kannalta. Työntekijä, joka asennoituu työtehtäviinsä optimistisesti ja uskoo omaan kykyihinsä, tekee työnsä päämäärätietoisesti. Tällainen lähestymistapa tuottaa tuloksia ja aikaansaa positiivisen kierteen, jossa aikaansaadut tulokset kasvattavat työntekijän itseluottamusta ja vahvistavat motivaatiota. Työntekijä, joka ei usko omaan osaamiseensa tai asennoituu työtehtäviinsä negatiivisesti vastaavasti kehittää negatiivisen kierteen, jossa heikot työsuoritukset aikaansaavat huonoa palautetta ja lopulta laskevat motivaatiota. (Viitala & Jylhä 2019, 231.)

Työmotivaatioon vaikuttaa merkittävästi ihmisten elämänvaihe, sillä työlle annetaan usein erilaisia merkityksiä eri elämänvaiheissa (Luukkala 2022, 62). Nuori työntekijä arvostaa työssä eri asioita, kuin keski-ikäinen työntekijä. Myös persoonallisuustekijät määrittävät työmotivaatiota. Esimerkiksi mielenkiinnon kohteet ja asenteet työtä kohtaan vaikuttavat työmotivaation suuntaan ja voimakkuuteen. (Sinokki 2016, 82.) Työn vaatavuus ja monipuolisuus ovat esimerkkejä työn ominaisuuksista, joita yksilöt arvostavat työssä eri tavoin. Joku haluaa helpomman työn, jotta voi käyttää energiansa työn ulkopuolisiin aktiviteetteihin, kun taas joku kaipaa jatkuvasti haasteita työltään pitääkseen mielenkiintonsa yllä. Ihmisen tapa nähdä työ on yksilöllinen ja eri työntekijät voivat nähdä saman työn

erittäin motivoivana ja mielenkiintoisena tai päinvastoin liian haastavana tai pitkästyttävänä. (Sinokki 2016, 86.)

4.2 Työn ominaisuudet ja työympäristö

Työntekijät ovat yksilöitä ja arvostavat työssä erilaisia ominaisuuksia. Sinokin (2016, 86–87) mukaan työntekijöiden motivaatiotekijät voidaan luokitella kolmen tarpeen mukaan. Tämä tarpeet ovat saavutukset, valta ja yhteenkuuluvuus. Kyseiset tarpeet ovat ominaisia jokaiselle työntekijälle, mutta niiden tärkeysjärjestys vaihtelee. Saavutuksia arvostava työntekijä motivoituu suorittamisesta, työn tekemisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta. Kyseiset työntekijät kaipaavat työltään haasteita ja toimivat työssään itseohjautuvasti sekä itsenäisesti. Valtaa tarvitseva työntekijä motivoituu muiden tunnustuksesta sekä julkisesta arvostuksesta. Tällaiset työntekijät arvostavat statuksia ja motivoituvat nimikkeen muutoksista sekä työuralla edistymisestä. Yhteenkuuluvuutta kaipaava työntekijä motivoituu sosiaalisista suhteista, työtiimeistä sekä yhteistyöstä. Nämä työntekijät arvostavat työyhteisön hyvää ilmapiiriä sekä työhyvinvointia. On yksilöllistä, mitkä työn ominaisuudet motivoivat kutakin työntekijää, ja miten työn tarpeet kullakin työntekijällä painottuvat. Työ motivoi yksilöä työn ominaisuuksien vastatessa työntekijän tarpeisiin.

Myös työympäristö sekä työolosuhteet vaikuttavat työmotivaatioon sekä välillisesti työntekijän tuottavuuteen. Työmotivaatioon vaikuttaviksi työolosuhteiksi lasketaan esimerkiksi työtilat ja niiden ilmasto, työlaitteet ja -välineet sekä työturvallisuus. Huonot työolosuhteet laskevat työmotivaatiota ja huonoissa työolosuhteissa tai työympäristössä työskentelevä työntekijä voi altistua työuupumukselle, eli töissä kehittyvälle krooniselle stressioireyhtymälle. (Sinokki 2016, 91.) Tutkimusten mukaan työn tulisi olla tarpeeksi haastavaa ja merkityksellistä, tavoitteiden tulisi olla saavutettavissa ja työympäristön ja -olosuhteiden tulisi olla tarpeeksi hyvällä tasolla, jotta työmotivaatiota voi syntyä (Sinokki 2016, 88).

4.3 Henkilökohtaiset tavoitteet

Ihmisten välillä esiintyy eroja henkilökohtaisissa tavoitteissa. Elämänkulun 4S-motivaatiomallin mukaan henkilökohtaiset tavoitteet vaikuttavat siihen, mikä yksilöä motivoi. 4S-malli koostuu neljästä S-kirjaimesta, jotka ovat suuntaaminen, suunnistaminen, sosiaalinen sääntely ja sopeuttaminen. Yksilön henkilökohtaisiin tavoitteisiin vaikuttaa yksilön elämänkulku. Haasteet, vaatimukset sekä mahdollisuudet, joita ihminen elämänsä aikana kohtaa suuntaavat henkilökohtaisia tavoitteita. Tavoitteita muokataan ja sopeutetaan elämänkulun siirtymien ja vaatimusten mukaan ja sopeuttamisella on suora vaikutus hyvinvointiin. (Salmela-Aro, Nurmi & Feldt 2017, 32.) Yksi asettaa ensisijaiseksi tavoitteekseen fyysisen kunnan ja toinen työuran. Ihmiset eivät tavoittele samoja asioita, vaan yksilölliset erot ovat selitettävissä ympäristö- sekä perintötekijöillä. Henkilökohtaisiin

tavoitteisiin vaikuttavat geenit, jaettu kulttuuri sekä sosiaalinen ympäristö, jossa yksilö on elänyt. (Salmela-Aro ym. 2017, 18.)

Työelämään siirtyminen, uran vaihto tai työelämästä poistuminen ovat esimerkkejä keskeisistä siirtymistä elämässä, jotka suuntaavat motivaatiota uudelleen. Siirtymissä yksilön tavoitteet sekä motivaatio muuttuvat siirtymän mukaisiksi. Tavoitteet heijastelevat iän mukaisia kehitystehtäviä ja eri-ikäisten ihmisten tavoitteet ja motivaatio tavoitteiden taustalla eroavat toisistaan. Riippuu siis vahvasti elämäntilanteesta sekä yksilön sen hetkistä henkilökohtaisista tavoitteista, mitkä ovat ne tekijät, jotka yksilöä työssä motivoivat. Nuoremman työntekijän työmotivaation taustalla voi olla vapaus, eli työtä tehdään rahan takia, jotta vapaa-ajalla voidaan harrastaa tai vain nauttia vapaa-ajasta. Iäkkäämmän työntekijän työmotivaation taustalla taas voi toimia eläkkeen kasvattaminen tai ylennys, jota tavoitellaan. (Salmela-Aro ym. 2017, 33–34.)

4.4 Työn myönteinen merkitys

Ihmisen on helppoa motivoitua työstään, jos työ antaa yksilölle monia myönteisiä merkityksiä. Työn antamia myönteisiä merkityksiä ovat esimerkiksi toimeentulo, ajankäytön jäsentäjä, elämän sisältö, kunnia-asia tai yhteisöön kuuluminen. Kun myönteisiä merkityksiä on tarpeeksi, yksilö motivoituu työstään ja kokee työnsä mielekkääksi. Motivoiva työ edistää taloudellista, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia sekä lisää fyysisistä terveyttä. Työntekijä, jonka työ on motivoivaa, nauttii työelämästä, jaksaa paremmin ja tekee parempaa tulosta. (Luukkala 2022, 121–123.)

Toimeentulo varmistaa työntekijän taloudellisesti itsenäisen aseman ja antaa suuren merkityksen työntekijän elämään. Toimeentulon avulla yksilö voi tyydyttää fyysisiä perustarpeita ja kerätä aineellista turvallisuutta, kuten ruokaa, vaatteita sekä katon päänsä päälle. Ennen kuin perustarpeet ovat tyydytetty, ei yksilö voi saavuttaa korkeampia tarpeitaan. Taloudellinen itsenäisyys on henkisen hyvinvoinnin ja oman tahtotilan edellytys. Toimeentulon lisäksi työ rytmittää arkea, kun työ- ja vapaa-aika vuorottelevat. Arjen selkeä rakenne, jossa työpäivän jälkeen seuraa vapaa-aika, tukee yksilön hyvinvointia ja luo myönteistä merkitystä työntekijälle. (Luukkala 2022, 121.)

Myönteisen merkityksen antaa myös mielenkiintoinen työ, sillä se motivoi työntekijää sisäisesti, eikä töissä tällöin käydä vain palkan takia. Motivoiva työ antaa elämälle sisältöä ja työ voi jopa olla kunnia-asia työntekijälle. Työntekijä, joka kokee työnsä kunnia-asiana, on erittäin motivoitunut työhönsä ja haluaa tehdä sen parhaansa mukaan. Työn kokeminen kunnia-asiana on merkittävä asia työntekijälle. Nämä työntekijät omaavat vahvan työetiikan ja arvostavat työtä. (Luukkala 2022, 122–123.)

Myös työyhteisöön kuuluminen antaa yksilölle myönteisiä merkityksiä. Työyhteisö synnyttää työntekijän elämään sosiaalista elämää ja parhaassa tapauksessa ystävyys-suhteita. Työyhteisön tuki

ja me-henki auttaa työntekijöitä jaksamaan ja suoriutumaan haastavaksi koetuista tilanteista tai työtehtävistä. Myönteinen palaute ja työyhteisön tuki luovat turvallisuuden tunteen, joka vahvistaa työmotivaatiota. Mitä enemmän työ antaa tekijälleen myönteisiä merkityksiä, sitä motivoituneempi työntekijä työtään kohtaan on. (Luukkala 2022, 121–122.)

4.5 Yksilölliset motiivit ja elämän perustarpeet

Psykologian ja psykiatriin tohtori Reiss tutki ja mittasi vuosina 1995–1998 yksilöllisiä motiiveja. Reissin tutkimukseen osallistui yhteensä yli 7000 ihmistä ja motivaatiotutkimuksen tuloksena syntyi Reissin motivaatioteoria, joka selittää yksilön sisäistä motivaatiota. Reiss halusi motivaatiotutkimuksellaan selvittää, mikä selitti ihmisen käyttäytymisen yksilöllisiä motiiveja. (Mayor & Risku 2022, 32.) Reiss loi tutkimuksensa pohjalta motivaatioprofiilin (Reiss Motivation Profile, RMP), jonka avulla pystytään selvittämään, mikä kutakin yksilöä motivoi (Reiss, Mayor & Pulkkinen 2018, 5). Motivaatioprofiili oli ensimmäinen motivaatioteoria, joka kattoi koko ihmispersoonallisuuden. Reissin motivaatioteoria edustaa positiivisen psykologian koulukuntaa, joka korostaa ihmisen inhimillisiä voimavaroja. (Mayor & Risku 2022, 32.)

Empiiristen tutkimusten avulla Reissin tutkimusryhmä määritteli 16 ihmisluonnolle ominaista motiivia, joita kutsutaan myös elämän perustarpeiksi tai perusmotiiveiksi. Jokainen määritellyistä perustarpeista sisältää erilaisia tavoitteita, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Perustarpeita määrittelevät tavoitteet, jotka kertovat mitä yksilö haluaa ja mistä yksilö motivoituu. Elämän perustarpeet ohjaavat ihmisiä ja motivoivat yksilöä täyttämään tarpeitaan uudelleen ja uudelleen (Mayor & Risku 2022, 34–35). Tiedetyt tarpeet ovat ihmisille yhteisiä ja Reissin määrittelemät elämän perustarpeet motivoivat kaikkia ihmisiä. Reissin tutkimuksissa määriteltujen perusmotiivien on tutkittu olevan universaaleja. (Mayor & Risku 2022, 43.)

Reissin määrittelemät 16 perustarvetta ovat: valta, riippumattomuus, uteliaisuus, hyväksyntä, järjestys, säästäminen, kunnia, idealismi, sosiaaliset kontaktit, perhe, status, voittaminen/kosto, romantiikka/esteettisyys, syöminen, fyysinen aktiivisuus ja mielenrauha. (Reiss, Mayor & Pulkkinen 2018, 34–35.) 16 perustarvetta motivoi yksilön mielikuvia, ajatuksia sekä käyttäytymistä. Perustarpeilla on universaaliutensa vuoksi geneettinen perusta, ja perustarpeet pysyvät samoina läpi elämän. Tarpeiden pysyessä samoina, niiden voimakkuus sekä tyydytystavat kuitenkin muuttuvat ihmisen elämänkaaren aikana. (Reiss, Mayor & Pulkkinen 2018, 37–38.) Taulukosta 2 voidaan nähdä kaikki 16:sta perustarvetta ja tarpeille ominaiset tavoitteet tai motiivit, jotka korreloivat keskenään. Jokaisella ihmisellä perusmotiivit yhdistyvät yksilöllisellä ja uniikilla tavalla sekä vahvuudella (Mayor & Risku 2022, 36).

Taulukko 2: 16 perustarvetta (mukaillen Mayor & Risku 2022, 35; Reiss, Mayor & Pulkkinen 2018, 34)

Perustarve	Tavoite, joka motivoi
Valta	Vaikuttaminen, johtaminen, päättäminen, suorittaminen
Riippumattomuus	Vapaus, omatoimisuus, tekeminen itse tai yksin
Uteliaisuus	Älyllisyyden arvostus, oppiminen, ajattelu, ymmärtäminen
Hyväksyntä	Positiivinen palaute ja kuva itsestä, virheettömyys, perfektionismi
Järjestys	Säännöt, rakenteet, siisteys, puhtaus, järjestys
Säästäminen	Säästeliäisyys, resurssit, omaisuus, materia, tavarat
Kunnia	Etiikka, moraalit, periaatteet, perinteet, traditiot
Idealismi	Maailman parantaminen, yhteiskunta, oikeudenmukaisuus
Sosiaaliset kontaktit	Kontaktit, yhteydenpito, ystävyys, seurallisuus
Perhe	Lasten kasvatust, huoltaminen, hoivaaminen
Status	Asema, menestys, saavutus, maine, oma arvo, laatu
Kosto / voittaminen	Taistelu, hyvitys, kamppailu, kilpailu, puolustus, voitto, kosto
Romantiikka / esteettisyys	Intohimo, seksuaalisuus, erotiikka, kauneus.
Syöminen	Ruoka, ruuanlaitto, makuelämykset, nautiskelu
Fyysinen aktiivisuus	Liikkuminen, kunto, lihasten käyttäminen, vauhti
Mielenrauha	Rentous, turvallisuus, stressin ja riskien välttäminen, varovaisuus

Perustarpeille määritellyt tavoitteet edeltävät yksilön käyttäytymistä ja selittävät käyttäytymisen syitä (Reiss, Mayor & Pulkkinen 2018, 34–35). Elämän perustarpeita kutsutaan myös psykologiksi tarpeiksi, sillä ne ohjaavat ja motivoivat käyttäytymistämme. Jotkut perustarpeista ovat elintärkeitä ja toiset antavat merkityksen elämälle. Perustarpeiden tärkein ominaisuus on tarpeiden toistuvuus. (Reiss, Mayor & Pulkkinen 2018, 37–38.) Kaikille perustarpeille on ominaista, että ne voidaan tyydyttää vain väliaikaisesti. Tyydyttynyt tarve palaa ja alkaa vaikuttaa käyttäytymiseemme motivoimalla yksilöä etsimään uutta tyydytystä. (Mayor & Risku 2022, 43.) Mitä voimakkaampi perustarve on, sitä vahvemmin se motivoi yksilöä tyydyttämään tarpeen. (Mayor & Risku 2022, 51.)

Perustarpeita määrittää kaksi ominaisuutta, mitä halutaan ja miten paljon. Reissin sisäisen motivaation periaatteen mukaan mitä halutaan, on yksilön motivaation universaali ominaisuus, kun taas miten paljon halutaan, on yksilöllinen ominaisuus yksilön motivaatiossa. Ihmiset haluavat samoja asioita, mutta emme samassa määrin. Jokaisella on 16 perustarvetta, jotka motivoivat yksilöä, annamme niille yksilöllisiä painoarvoja. Motivaation voimakkuus on keskeinen persoonallisuustekijä, joka selittää yksilön motivaation määrää. Reiss jakaa motivaation voimakkuudet vahvaksi, neutraaliksi ja heikoksi. Motiivin ollessa vahva, on motivaatio tarpeen täyttämiseen suuri. Samoin motiivin

ollessa heikko, motivaatio tarpeen täyttämiseen on heikkoa, jolloin tarve ei motivoi yksilöä. (Mayor & Risku 2022, 48.)

5 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

Työhyvinvointi on työntekijän yksilöllinen kokemus (Rauramo 2012, 10). Luukkalan (2022, 125–126) mukaan työhyvinvointia, työmotivaatiota ja tahtotilaa vahvistavat osaaminen, vaatimukset ja sosiaalinen tuki silloin, kun osa-alueet ovat tasapainossa. Työhyvinvoinnin ytimessä on luottamus omaan taitoihin sekä kokemus omasta kyvykkyydestä, joka pohjautuu onnistumisiin. Kokemus omasta kyvykkyydestä luo yksilölle hallinnan tunnetta ja synnyttää arvostusta työyhteisössä. Osaamisen lisäksi työhyvinvoinnin ja työmotivaation kannalta on kuitenkin tärkeää, että osaaminen ja työn vaatimukset ovat suurimmassa osin tasapainossa. Työn vaatimusten kasvaessa hetkellisesti voimavarojen yli, sosiaalisen tuen merkitys korostuu. Työyhteisön tuella on merkittävä vaikutus työssä jaksamiseen.

Työhyvinvointiin liittyy motivaatioteorioissa usein käsite työn imusta. Työn imu on tunnetila, joka koostuu kolmesta ominaisuudesta; tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta. Tarmokkuus on energisyyttä, sinnikkyyttä sekä halua panostaa työhön tai tehtävään. Omistautuminen on innostumista, ammattitilpeyttä sekä kokemusta työn merkityksellisyydestä. Uppoutumista on kutsuttu myös flow-tilaksi ja se on vahvaa työhön paneutumista sekä keskittymistä. Työn imu motivoi työntekijää sitoutumaan työhönsä ja antamaan parastaan. (Manka 2023, 101–102.) Monipuoliset ja yksilöä haastavat työtehtävät, arvostus, vaikutusmahdollisuudet ja saatu tuki vahvistavat työn imun kokemuksen syntymistä. Työntekijä, joka kokee työn imua, suhtautuu positiivisesti työpaikkaansa ja sitoutuu työhönsä paremmin, kuin työn imua kokematon työntekijä. (Viitala 2021, 44.)

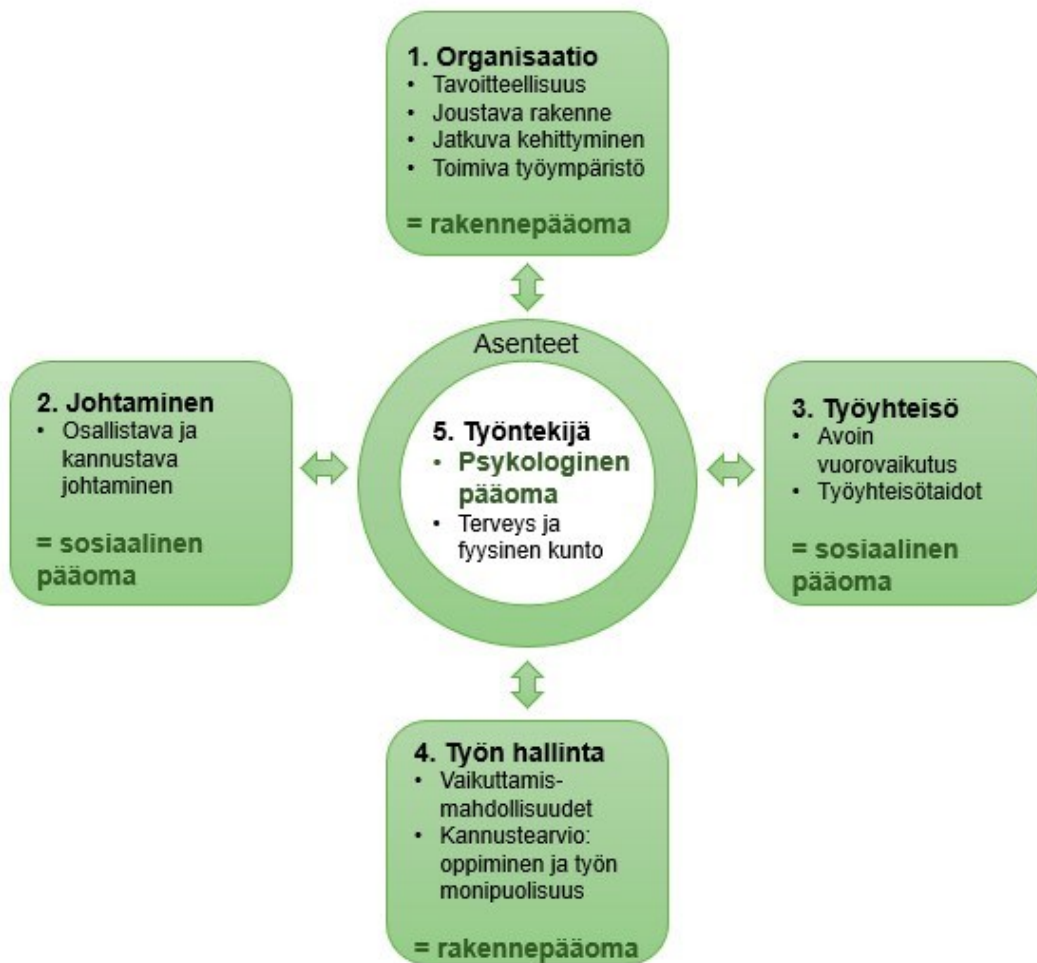
Työhyvinvointia voidaan edistää varmistamalla, että työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja luomalla edellytykset työn imulle (Viitala, 2021, 44). Työn imulla on suora positiivinen vaikutus työntekijän psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen sekä työsuoritukseen sekä välillinen vaikutus organisaation menestykseen. Työterveyslaitoksen tutkimuksessa havaittiin, että työn kehittävyys on ammattista riippumatta yksi tärkeimmistä työn imua synnyttävistä tekijöistä. (Työterveyslaitos, 2023.)

5.1 Työhyvinvoinnin perusta

Organisaation ja yksilön hyvinvointi luovat perustan työntekijän motivaatiolle sekä työhyvinvoinnin kehittämiselle. Organisaation hyvinvointi pohjautuu yhteiseen visioon, joustavaan rakenteeseen, muutosjohtamiseen, uudistuvaan organisaatiokulttuuriin sekä epävarmuuden sietämiseen. Yhteinen visio, jossa muutosviestit nähdään oppimismahdollisuuksina edistää organisaation hyvinvointia. Joustavan rakenne mahdollistaa tasavertaisen tiedonvaihdon, jossa osaamisesta ja oppimisesta hyötyy koko organisaatio. Muutosjohtaminen ja jatkuva uudistuminen tukevat työntekijöiden oppimista sekä luovuutta. Palautekäytännöt sekä refleктоivat toimintamallit muodostavat

uudistuvan organisaatiokulttuurin, joka varmistaa yrityksen hyvinvoinnin ja menestyksen myös tulevaisuudessa. (Manka 2023, 108.)

Yksilön työhyvinvointi koostuu Mankan (2023, 109) mukaan työn hallinnasta, elämäntilanteesta, oppimisesta sekä työyhteisöstä. Työn hallinta on mahdollista, jos työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon sekä työnsä sisältöjen monipuolisuuteen. Työntekijän hyvä työnhallinta sekä työn korkeat vaatimukset johtavat työntekijän sitoutumiseen ja synnyttävät hyvinvointia. Elämäntilanteen hallinta on yksilön kokemus, joka pohjautuu itseluottamukseen, sitkeyteen ja positiivisiin ajattelu- ja toimintatapoihin. Elämäntilanteen hallinta on uskoa siihen, että yksilö voi itse vaikuttaa siihen, mitä hänelle tapahtuu. Tunne omista vaikutusmahdollisuuksista luo pystyvyyden tunnetta, joka lisää hyvinvointia. Kasvumotivaatio ja itseohjautuvuus muodostavat oppimisen ytimen ja jatkuva halu kehittyä ja oppia lisää yksilön hyvinvointia. Lisäksi hyvä työilmapiiri, osallistava esimies sekä kehittävä organisaatio tukevat hyvinvointia. Joustava ja kannustava organisaatio luovat perustan työntekijän hyvinvoinnille.



Kuva 4. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka 2023, 110)

Kuvan 4 voimavaralähtöinen malli kuvaa, kuinka työhyvinvoinnin perusta muodostuu. Henkilöstön työhyvinvoinnin ollessa strateginen menestystekijä, yritysten kannattaa keskittyä hyvinvoivan työyhteisön johtamiseen (Manka 2023, 110). Mankan (2023, 109) mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työn hallinta sekä työntekijä itse. Organisaation kulttuuri, vaikiintuneet toimintatavat, työn sisältö sekä työntekijän vaikutusmahdollisuudet kuuluvat työhyvinvoinnin rakennetekijöihin. Nämä tekijät yhdessä muodostavat organisaatioiden rakennepääoman. Sosiaalisen pääoman muodostavat johtaminen ja sen laatu sekä työyhteisö ja siellä vallitseva työilmapiiri. Nämä tekijät vaikuttavat työyhteisön henkiseen tilaan. Lisäksi jokainen työntekijä tulkitsee työtään sekä työyhteisöään omista lähtökohdistaan. Psykologinen pääoman, henkinen kunto, terveyden taso sekä asenteet muokkaavat yksilöllisesti työntekijän työhyvinvoinnin kokemusta. (Manka 2023, 110–111.) Kuvasta 5 voidaan nähdä, kuinka kaikki nämä tekijät yhdessä muodostavat työhyvinvoinnin kokemuksen sekä työntekijän motivaatioperustan, jonka kautta työhyvinvointia voidaan kehittää.

5.2 Työhyvinvoinnin portaajat -malli

Työhyvinvoinnin portaajat -malli perustuu Maslowin tarvehierarkiaan ja käsittelee ihmisen perustarpeita porrasmuodossa työn näkökulmasta (Rauramo 2012, 13). Malli on kehitetty olemassa olevia työhyvinvoinnin edistämisen (TYHY) ja työkykyä ylläpitävän toiminnan (TYKY) malleja yhdistelemällä Maslowin tarvehierarkiateorian mukaan (Lintuvuori 2009, 70). Maslowin tarvehierarkia muodostuu viidestä tarvetasosta, jotka ovat fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden, sosiaalisuuden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet (Viitala & Jylhä 2019, 234). Maslowin määrittämät tarpeet ovat toisistaan riippuvaisia hierarkian mukaisesti. Ylemmät tarpeet voivat tyydyttyä vasta kun alemmat tarpeet on tyydytetty. (Rauramo 2012, 13.) Työhyvinvoinnin kannalta on oleellista, miten yllä mainitut tarpeet täyttyvät työelämässä. Työn tyydyttäessä alemmat tarpeet, myös korkein tarve, itsensä toteuttaminen, on mahdollista tyydyttää. Kun työn peruspilarit ovat kunnossa, työntekijän on mahdollista kokea mielekkyyden, onnistumisen sekä kehittymisen kokemuksia työssään. (Rauramo 2012, 8.)

Työhyvinvoinnin portaajat -malli käsittelee tarpeiden vaikutusta yksilön työmotivaatioon. Mallissa tarvehierarkiaa mukailevat tasot eli mallin portaajat ovat nimetty uudelleen työelämään sopivalla tavalla. (Lintuvuori 2009, 70.) Kuvasta 5 voidaan nähdä, että portaajat ovat alhaalta ylöspäin terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Jokainen portaata sisältää työhyvinvointiin ja työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä työntekijän näkökulmasta. Työhyvinvoinnin portaajat-mallin avulla on mahdollista kehittää työntekijän työhyvinvointia sekä työmotivaatiota porraskerrallaan, kunnes työ täyttää työntekijän korkeinta eli itsensä toteuttamisen tarvetta (Rauramo 2012, 13).

<p>5. Itsensä toteuttamisen tarve: Organisaatio: Vapaus, luovuus, mielekäs työ, osaamisen hallinta. Työntekijä: Osaamisen ylläpito, oman työn hallinta. Arviointi: Osaamisprofiilit, kehityskeskustelut, innovaatiot, tuotokset.</p>	<p>Oppiva organisaatio, omien taitojen maksimoitu hyödyntäminen, esteettiset elämykset, uuden tiedon tuottaminen.</p>
<p>4. Arvostuksen tarve: Organisaatio: Kehityskeskustelut, palaute, palkitseminen, arvot, toiminta. Työntekijä: Sisällytetty organisaation toimintaan ja sen kehittämiseen. Arviointi: Toiminnalliset ja taloudelliset tuotokset, työtyytyväisyyskyselyt.</p>	<p>Eettisesti kestävä arvot, tuottavuutta ja hyvinvointia edistävä tavoite, visio, strategia, oikeudenmukainen palkkaus, palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen.</p>
<p>3. Yhteisöllisyyden tarve: Organisaatio: Työyhteisö, verkostot, johtaminen. Työntekijä: Erilaisuuden hyväksyminen, joustavuus, kehitysmuotoisuus. Arviointi: Työilmapiiri-, työtyytyväisyys- ja työyhteisön toimivuuskyselyt.</p>	<p>Yhteishenkeä tukevat toimet, henkilöstöstä ja tuloksesta huolehtiminen, sisäinen ja ulkoinen yhteistyö.</p>
<p>2. Turvallisuuden tarve: Organisaatio: Työolot, työsuhte. Työntekijä: Ergonomiset ja turvalliset työ- ja toimintatavat. Arviointi: Riskikartoitukset, tilastot, työpaikkaselvitykset.</p>	<p>Työn pysyvyys, turvallinen työ, riittävä palkkaus ja oikeudenmukainen, yhdenvertainen sekä tasa-arvoinen työyhteisö</p>
<p>1. Psyko-fysiologiset perustarpeet ja terveys: Organisaatio: Työterveyshuolto, työpaikkaruokailu, työkuormitus. Työntekijä: Terveelliset elämäntavat. Arviointi: Fyysisen kunnon mittaukset, terveystarkastukset, kyselyt.</p>	<p>Riittävä ja laadukas ravinto, liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito sekä työntekijän mittainen työ, joka mahdollistaa aktiivisen vapaa-ajan.</p>

Kuva 5. Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2012, 15)

Mallin alin porrass, terveys, luo pohjan työhyvinvoinnin synnylle. Työn suhdetta tarkastellaan alimalla portaalla fyysisestä, kognitiivisesta sekä psykososiaalisesta näkökulmasta. (Lintuvuori 2009, 70.) Vaatimusten ja voimavarojen ollessa tasapainossa alimmat perustarpeet voivat täytyä. Alimman portaan tavoitteena on työntekijän hyvä terveys, jonka varmistamiseksi liikunta, uni ja riittävä ravinto ovat työntekijälle välttämättömiä. Työn ja vapaa-ajan tasapainon sekä työpaikan tarjoaman työterveyshuollon merkitys tällä portaalla ovat terveyden tukemiseen kannalta merkittäviä. (Rauramo 2012, 13–14.)

Toisen portaan tavoitteena on työntekijän kokonaisvaltainen turvallisuus. Tämä porrass pitää sisällään sekä työhön liittyvät työturvallisuustekijät sekä työntekijän kokeman turvallisuuden tunteen. (Lintuvuori 2009, 70.) Turvallisuuden tarvetta täyttävät työpaikalla turvallinen työympäristö sekä työyhteisö. Turvalliset ja ergonomiset työ- ja toimintatavat, riskienhallinta sekä työsuojelu luovat työntekijälle luottavaisen sekä turvallisen olon työpaikalla. Työhön liittyvien turvallisuustekijöiden lisäksi työntekijän turvallisuuden tunnetta vahvistavat työsuhteen vakaus ja pysyvyys sekä sopivan tyydyttävä palkkaus. (Rauramo 2012, 13–14.)

Kolmas työhyvinvoinnin porrass on yhteisöllisyyden tarve. Ihminen on pohjimmiltaan psykofyysinen ja ihmissuhteet työyhteisössä ovat yksi osa työmotivaatiota. (Lintuvuori 2009, 70.) Henkilöstöstä huolehtiminen ja työntekijöiden yhteistyön mahdollistaminen luovat yhteisöllisyyttä organisaation toimesta. Yhteisöllisyys perustuu luottamukseen, erilaisuuden hyväksymiseen sekä avoimuuteen. Työpaikan yhteishengen tukeminen tyydyttää yhteisöllisyyden tarvetta ja luo työpaikalle me-

henkeä. Parhaimmillaan työyhteisön yhteisöllisyys tukee työntekijän hyvinvointia, työtehtäviä sekä tavoitteita. Yhteisöllisyyden tarpeen täytyessä työyhteisöstä muotoutuu kehitysmuonteinen sekä monimuotoinen. (Rauramo 2012, 13–14.)

Neljäs porras on arvostuksen tarve ja se sisältää kokemuksen oman työn arvosta sekä merkityksestä (Rauramo 2012, 13–14). Arvostusta muodostuu työyhteisössä sekä omaa että muiden työtä kohtaan. Maslowin tarvehierarkiaa mukaillen malli jakaa arvostuksen alempaan, toisilta ihmisiltä saatuun sosiaaliseen arvostukseen, sekä ylempään, itsearvostukseen. (Lintuvuori 2009, 71.) Neljännen portaan työntekijän arvostuksen tarvetta täyttävät organisaation palkitsemistavat sekä tavat, joilla työnantaja osoittaa arvostusta työntekijän työtä kohtaan. Työntekijän omat vaikutusmahdollisuudet tukevat arvostuksen tunnetta. Työntekijän sisällyttäminen organisaation kehittämiseen ja päätöksentekoon tyydyttää arvostuksen tunnetta ja vahvistaa työntekijän kokemusta oman työnsä ja panoksensa tärkeydestä ja merkityksellisyydestä. (Rauramo 2012, 13–14.)

Korkein työnhyvinvoinnin porras, osaaminen, on yhtenevä Maslowin tarvehierarkian korkeimman tarpeen, itsensä toteuttamisen, kanssa (Viitala & Jylhä 2019, 234). Itsensä toteuttaminen sisältää työntekijän osaamisen, kilpailukyvyn, oppimisen taidon sekä elinikäisen oppimisen (Lintuvuori 2009, 71). Työnantaja voi tukea työntekijän itsensä toteuttamisen tarvetta luomalla työpaikalla mahdollisuudet itsensä kehittämiseen sekä jatkuvaan oppimiseen. Organisaatio voi tukea työntekijän itsensä toteuttamista antamalla työntekijöille enemmän vapautta ja tilaa toimia luovasti. Työntekijän osaamisen kehittäminen kasvattaa työntekijöiden arvoa. Se myös tukee organisaation menestystä, sillä osaavat työntekijät ovat menestyvän organisaation arvokkain voimavara. Jotta osaamisen kokemus voi syntyä työssä, tulee työn olla tarpeeksi haastavaa ja sen tulee tarjota tekijälleen oppimiskokemuksia ja onnistumisen tunteita. (Rauramo 2012, 13–14.)

Työhyvinvoinnin portaat -mallin avulla yrityksiä on mahdollista keskittyä parantamaan työntekijöidensä työhyvinvointia askel kerrallaan. Mallin kautta on mahdollista kartoittaa, miten kukin tarve työntekijässä tyydyttyy ja millaisia seurauksia tarpeiden tyydyttymisellä tai tyydyttymättömyydellä on. (Lintuvuori 2009, 70.) Hyvinvoiva työntekijä on tuottava työntekijä, joten panostus työntekijöiden hyvinvointiin kannattaa myös organisaation menestyksen näkökulmasta. Nykyään elintaso on yleisesti länsimaissa hyvällä tasolla. Suurimmassa osassa länsimaista perustarpeet tulevat tyydytetyiksi ja tämä luo tukevan pohjan hyvinvoinnille. Silti työpahoinvointi on yleistynyt työelämässä ja työhyvinvointi koetaan yksilöllisesti eri tavoin. (Rauramo 2012, 15.)

Mallille on määritelty portaittain mahdollisia työhyvinvoinnin haasteita. Alinta porrasta, eli terveyttä heikentäviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi liian vähäinen liikunta, univaje, epäterveelliset ruokailutottumukset, alkoholi ja tupakointi. Turvallisuuden tunnetta heikentäviä tekijöitä voivat olla muutokset tai turvattomuuden tunne työsuhteesta tai toimeentulosta. Turvallisuutta heikentäviä tekijöitä

työssä voivat esimerkiksi työntekijän kokemaa häirintää tai syrjintää, epäasiallinen kohtelu sekä työtapaturmat. Huono työilmapiiri, puutteellinen tiedonkulku tai kommunikaatio-ongelmat voivat heikentää työntekijän yhteisöllisyyden tunnetta. Arvostuksen tunnetta voi työyhteisössä heikentää ongelmat palkkauksessa, palautekäytännöissä tai palkitsemisessa. Itsensä ja organisaation kehittämisen puutteellisuus ovat esimerkkejä korkeimman portaalla, eli osaamisen tunteen, heikentävistä tekijöistä. Organisaatio voi tukea työntekijöidensä työhyvinvointia minimoimalla mahdollisia haastetekijöitä. (Rauramo 2012, 16.)

Elintaso on noussut länsimaissa viime vuosikymmeninä ja elintason noustessa hyvinvointi on kasvanut ja perustarpeet tyydyttyvät suurimmalla osalla työikäisistä. Perustarpeiden tyydyttyminen luo perustan hyvinvoinnin synnylle ja se mahdollistaa korkeampien tarpeiden täytymisen. Tutkimusten perusteella länsimaissa työpahoinvointi on kuitenkin nouseva ilmiö työikäisten keskuudessa. Koska hyvinvoinnin perusta syntyy perustarpeiden täytyessä, yksilön työhyvinvoinnin kokemus muodostuu työpaikan sekä työntekijän ominaisuuksista ja siitä, miten kukakin työhyvinvointinsa kokee. (Rauramo 2012, 16.)

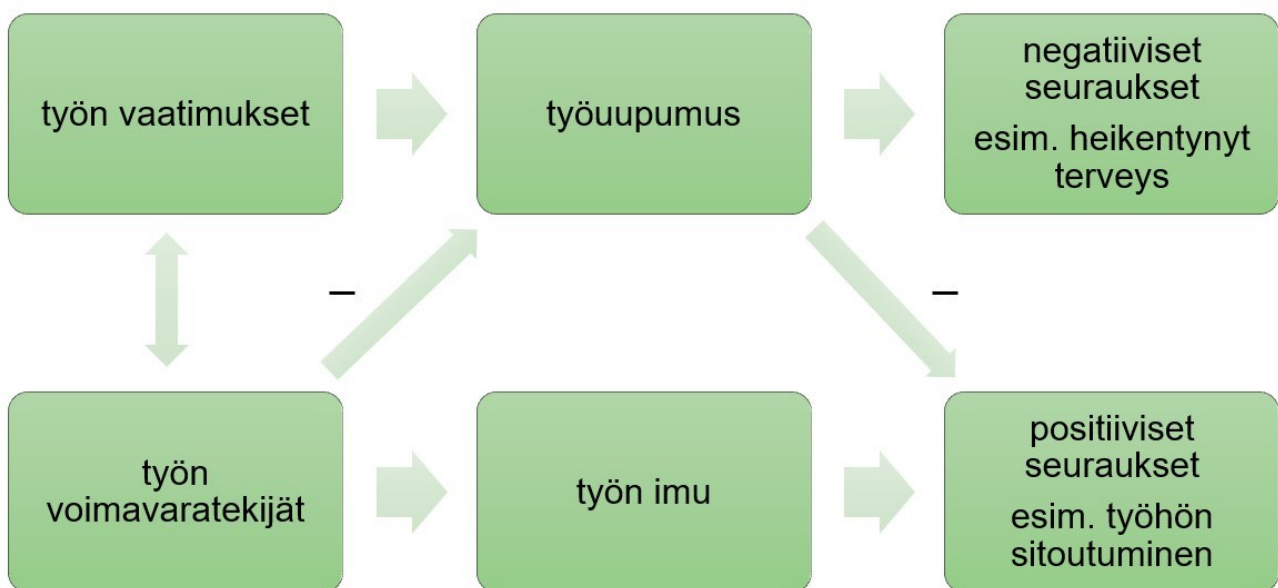
5.3 Työn vaatimusten – työn voimavarojen malli

Työn vaatimusten ja voimavarojen malli liittyy työn imun käsitteeseen, ja sen ovat kehittäneet tutkija Demerouti sekä hänen kollegansa Schaufeli ja Bakker (Hakanen 2011, 104). Malli pyrkii ennakoida työmotivaatiota sekä työpahoinvointia samanaikaisesti (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001, 508–509). Malli pohjautuu kahteen perusolettaukseen: työstä voidaan ammatista riippumatta erottaa kaksi laajaa työn piirteiden luokkaa, jotka ovat työn vaatimukset sekä työn voimavarat (Viitala & Jylhä 2019, 243). Vaatimukset ja voimavarat voivat vaikuttaa kahteen rinnakkaiseen, mutta erilliseen hyvinvointiprosessiin, jotka ovat terveyden heikentymispolku tai motivaatiopolku (Manka 2023, 102).

Työn vaatimukset, jotka edellyttävät työntekijältä joko fyysisiä tai psyykkisiä ponnisteluja, ovat työn fyysisiä, psykologisia ja sosiaalisia ominaisuuksia tai organisaatiosta johtuvia piirteitä (Demerouti ym. 2001, 501). Työn vaatimukset voivat liittyä esimerkiksi työn määrään, työroolien epäselvyyteen tai työtehtävän vaikeuteen (Hakanen & Perhoniemi 2012, 9). Vaatimusten synnyttämät ponnistukset kuormittavat työntekijää eri asteisesti. Työn vaatimusten kasvaessa voimavaroja suuremmiksi työ edellyttää työntekijältä jatkuvia ponnisteluja työstä selviämiseksi. Jos työntekijällä ei ole aikaa tai mahdollisuuksia palautua työn vaatimusten aiheuttamista ponnisteluista, liian korkeat työn vaatimukset voivat aiheuttaa työntekijässä jopa työuupumusoireilua sekä negatiivisia terveysvaikutuksia. (Hakanen 2011, 104.) Työn vaatimukset voivat myös kuvata työn positiivisia puolia, mutta pitkäkestoisia ponnisteluja vaatiessaan ne voivat muuttua myös stressitekijöiksi (Demerouti ym. 2001, 502). Terveyden heikentymispolku, joka on toinen työn vaatimusten mallin

hyvinvointiprosesseista, syntyy työn vaatimusten, työuupumuksen sekä negatiivisten terveysvaikutusten polusta. (Hakanen 2011, 104.)

Voimavarat auttavat työntekijää kohtaamaan työn vaatimukset ja voimavarojen avulla työntekijän on mahdollista saavuttaa työnsä tavoitteet (Demerouti ym. 2001, 501). Työn voimavaratekijät tyydyttävät ihmisen psykologisia perustarpeita sekä lisäävät pystyvyyden kokemuksia (Hakanen 2011, 103). Voimavarat ovat niitä työn piirteitä, jotka mahdollistavat työtavoitteiden saavuttamisen, henkilökohtaisen kasvun sekä oppimisen. Samalla voimavaratekijät myös synnyttävät työn imua ja vähentävät työssä koettuja vaatimuksia. (Demerouti ym. 2001, 501; Hakanen 2011, 104.) Voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi työyhteisön tuki sekä kannustus ja työn vaikutus- ja oppimismahdollisuudet (Demerouti ym. 2001, 501–502). Työn voimavaroilla on sisäisesti sekä ulkoisesti motivoiva merkitys ja työn imun kokemuksen syntyessä työntekijälle syntyy myönteisiä kokemuksia sekä työtä, että työpaikkaa kohtaan. Työhyvinvoinnin motivaatiopolku, joka on toinen työn hyvinvointiprosesseista, syntyy voimavarojen, työn imun kokemusten sekä niiden positiivisten seurausten polusta. (Hakanen 2011, 104.)



Kuva 6. Työn vaatimusten - työn voimavarojen malli (mukaillen Hakanen 2011, 105)

Työn vaatimusten mallissa työn vaatimukset ja voimavarat voivat vaikuttaa kahteen erilliseen hyvinvointipolkuun (Demerouti ym. 2001, 508). Kuvassa 6 voidaan nähdä Työn vaatimusten – työn voimavarojen malli, joka kuvaa kahta hyvinvointiprosessia. Ylhäällä mallissa esitetään terveyden heikentymispolku ja alhaalla mallissa motivaatiopolku. Kuten kuvasta voidaan nähdä, hyvinvointiprosessit eivät ole toisiaan poissulkevia. Polut esittävät työntekijän kokema hyvinvointia sekä pahoinvointia samanaikaisesti ja työn vaatimusten sekä voimavarojen suhde määrittää työntekijän kokonaishyvinvoinnin tason työssä. (Hakanen 2011, 106.)

Terveyden heikentymispolulla liian korkeat työn vaatimukset voivat johtaa työhyvinvoinnin laskuun ja työuupumukseen (Demerouti ym. 2001, 508). Työ voi kuormittaa työntekijää fyysisesti, psyykkisesti tai sosiaalisesti tai useammilla alueilla yhtäaikaisesti (Viitala & Jylhä 2019, 243). Motivaatiopolulla työn voimavaratekijät sekä henkilökohtaiset voimavarat synnyttävät työn imua, joka saa aikaan motivaatiota, sitoutumista sekä myönteistä suhtautumista työhön sekä työpaikkaan (Hakanen & Perhoniemi 2012, 10). Työn imun kokemuksen syntyminen vaatii tasapainon työn voimavarojen sekä vaatimusten välille. Jotta työ synnyttää työn imua, tulee sen tarjota onnistumiskokemuksia sekä haastaa työntekijää tarpeeksi. Työn haasteellisuus ei kuitenkaan voi loputtomasti kasvaa ilman, että työn imu ei kärsi, elleivät myös työntekijän voimavarat lisäänty. (Hakanen 2011, 108–109.)

Työssä koettu motivaatiotila, eli työn imu, on yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin (Hakanen & Perhoniemi 2012, 10). Työhyvinvointia johdettaessa hyvinvointiprosessien molemmat polut tulisi ottaa huomioon sekä yksilö- että työyhteisötasolla. Työhyvinvointia tukeakseen yrityksen tulisi tunnistaa työlle, työtiimille ja työpaikalle ominaiset voimavarat ja vaatimukset sekä varmistaa, että ne kohtaavat. (Hakanen 2011, 107.) Työmotivaatiota voidaan kasvattaa työpaikalla, jos työn vaatimukset ja työntekijän voimavarat saadaan kohtaamaan työn imun kokemusta synnyttävällä tavalla. Työn imun kokemuksen mahdollistamisella voidaan kasvattaa sekä työntekijän työmotivaatiota että työhyvinvointia. (Demerouti ym. 2001, 508–509.)

6 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyön tavoitteena on toteuttaa tieteellinen tutkimus, joka noudattaa tieteellisen tutkimuksen perinteitä. Tieteellinen tutkimus perustuu tutkimusongelmaan sekä tutkimuskysymyksiin, joihin opinnäytetyön tavoitteena on vastata hyväksytyjä tutkimusmenetelmiä käyttäen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rajaa tieteellisen keskustelun, johon tutkimuksella osallistutaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 18.) Opinnäytetyömuotoja ovat toiminnallinen, tutkimuksellinen, portfolio-tyyppinen tai päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö. Näiden lisäksi opinnäytetyön voi toteuttaa kirjallisuuskatsauksena. Usein opinnäytetyöllä on toimeksiantaja, esimerkiksi yritys tai jokin oppilaitos. (Haaga-Helia, 2023.)

6.1 Tutkimusmenetelmien perusteet

Tutkimus pohjautuu tarkasti määriteltyyn asiaongelmaan ja siitä syntyneeseen tutkimusongelmaan eli pääkysymykseen. Tutkimusongelmasta johdetaan tutkimuskysymyksiä eli alakysymyksiä, joihin tutkimuksessa halutaan vastata. Tutkimusongelman ja -kysymysten selkeä muotoilu on tutkimuksen onnistumisen kannalta kriittisen tärkeää, jotta tutkimus pysyy rajatussa aihepiirissä ja vastaa alussa asetettuihin kysymyksiin. (Vilkkä 2021, 50–51.)

Tutkimusmenetelmät toimivat työvälineenä, jolla tiedonintressin mukaista tietoa hankitaan. Tutkimusmenetelmää valittaessa tulee pohtia, millaista tietoa tutkimuksella tavoitellaan ja saavutetaanko haluttu tieto määrällisin vai laadullisin menetelmin. Tämän lisäksi tulee pohtia, kuinka laaja tutkimusaineiston tulisi olla, jotta tutkimus olisi luotettava. (Vilkkä 2021, 55.)

6.1.1 Määrällinen tutkimus

Määrällisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on saavuttaa numeraalista tietoa. Määrällistä tutkimusmenetelmää käytetään tutkimuksissa, joissa halutaan kuvailla tiettyä asiaa numeraalisesti. Määrällisen tutkimusmenetelmän avulla voidaan tutkia, missä määrin asia on muuttunut tai missä määrin se vaikuttaa johonkin toiseen asiaan. Tutkimukset, joissa käytetään määrällistä tutkimusta selittävät toimintaa numeraalisesti ja teknisesti syy-seuraussuhteita etsien. Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on löytää yleisiä lainalaisuuksia sekä säännönmukaisuuksia. Kyseisen tutkimusmenetelmän käyttö on mahdollista, jos tutkimusaineisto on muutettavissa mitattavaan ja testattavaan muotoon. (Vilkkä 2021, 55–56.) Määrällisen tutkimuksen tutkimusaineiston keräämismuotoja ovat esimerkiksi kyselylomake, systemaattinen havainnointi sekä valmiiden tilastojen tai rekisterien käyttö (Vilkkä 2021, 76).

6.1.2 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kerätä tietoa, joka auttaa ymmärtämään merkityksiä. Laadullinen tutkimus on kiinnostunut samankaltaisuuksien lisäksi tilastollisista poikkeavuuksista. Laadullinen tutkimus pyrkii selittämään ihmisen toimintaa intentionaalisesti. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ihmisten toimintaa koskevia päämääriä ja paljastaa merkityksiä, joita toiminnalle annetaan. Merkitykset voivat esimerkiksi olla ihmisen haluja, uskomuksia, käsityksiä, arvoja tai ihanteita. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena kuvata ja selittää ymmärryshorisonttia, missä ihminen toimii. Ymmärryshorisontti kuitenkin aiheuttaa tulkintaongelmia. Laadullinen tutkimus ei tästä syystä ole objektiivisesti verrattavissa määrälliseen tutkimukseen. Laadullinen tutkimus on subjektiivista, sillä tutkijan oma ymmärryshorisontti vaikuttaa tutkimuksen valintoihin, tulkintaan ja johtopäätöksiin. (Vilkkä 2021, 56.) Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineistoa voidaan kerätä erilaisilla haastatteluilla, havainnoinnilla tai analyysillä. Tutkimushaastattelun muotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Haastattelujen lisäksi tutkimusaineistona voidaan hyödyntää ihmisen puhe-, kuva- sekä tekstiaineistoa, kuten päiväkirjoja, elämäkertoja, dokumenttiaineistoja sekä valokuvia. (Vilkkä 2021, 99.)

6.2 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyötä suunnitellessani mietin, mistä aiheesta haluaisin opinnäytetyön kirjoittaa. Minulle oli alusta asti selvää, että aiheen tulee olla itselleni tärkeä sekä mielenkiintoinen. Olen havainnut lähipiirissäni, että harmillisen moni voi työssään huonosti. Tiedustellessani syitä huonolle työhyvinvoinnille useampi nosti keskusteluissamme esiin, ettei työ enää motivoinut. Minulla on aiheesta myös omakohtaista kokemusta, joten tästä inspiroituneena päätin kirjoittaa opinnäytetyön, jonka tutkimuskysymys kuuluu ”Voiko työmotivaatio vaikuttaa työhyvinvointiin?”.

Kun opinnäytetyön aihe oli päätetty, aloin pohtia mikä tutkimusmenetelmistä auttaisi minua parhaiten vastaamaan tutkimuskysymykseeni. En tietoisesti toteuttanut opinnäytetyötäni yritykselle tai muulle taholle, sillä halusin määrittää opinnäytetyön teeman sekä aiherajauksen itse. Olen aiemmin toteuttanut yhden opinnäytetyön kvantitatiivisena tutkimuksena, joten halusin toteuttaa tämän opinnäytetyön jollakin toisella tutkimustavalla. Opinnäytetyön voi kvantitatiivisen tutkimuksen lisäksi toteuttaa esimerkiksi kvalitatiivisena tutkimuksena tai toiminnallisena opinnäytetyönä. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on yleensä jonkin konkreettisen ongelman ratkaiseminen tai uuden toimintatavan luominen, joten en kokenut toiminnallisen opinnäytetyön sopivan opinnäytetyöni toteutustavaksi. En halunnut tehdä toista kvantitatiivista tutkimusta, joten aloin kallistumaan kvalitatiivisen tutkimuksen puolelle.

Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmät perustuvat aineiston laadulliseen analysointiin ja tulkintaan, joten koin sen lopulta sopivan parhaiten opinnäytetyöni muodoksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä on useita, kuten erilaiset haastattelut, havainnointi tai analyysi. Aluksi harkitsin toteuttamani tutkimukseni haastattelujen kautta. Yritin pohtia, ketä voisin haastatella, jotta saisin yleistettävissä olevaa tietoa työmotivaation ja työhyvinvoinnin suhteesta. Koska opinnäytetyötäni ei toteuteta tietylle yhteistyökumppanille, ei opinnäytetyölläni ole tiettyä kohderyhmää, jota minun olisi ollut kannattavaa haastatella. Tästä syystä päädyin lopulta toteuttamaan opinnäytetyöni kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsauksella voidaan tehdä laaja-alainen katsaus aiheeseen liittyviin tutkimuksiin ja teorioihin. Koin, että menetelmän avulla pystyin parhaiten vastaamaan tutkimuskysymykseeni.

Kirjallisuuskatsaus kuuluu tutkimusmenetelmänä kvalitatiivisiin menetelmiin (Kreodi 2022). Kirjallisuuskatsaus on tutkimustekniikka, jolla tutkitaan tutkimuksia (Salminen 2011, 4). Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on sekä kehittää aiemmin julkaistua teoriaa, että luoda uutta teoriaa. Lisäksi kirjallisuuskatsauksen avulla on mahdollista arvioida olemassa olevia tutkimuksia ja luoda kokonaiskuva valitusta aihepiiristä. (Ogbonna 2022, 2.) Kirjallisuuskatsausta varten kerätään tietyn aihealueen teoriaa (Scribbr 2017). Kirjallisuuskatsaus perustuu tutkimuskirjallisuuteen ja alkuperäisestä tutkimustyöstä tehtyihin johtopäätöksiin (Salminen 2011, 5). Katsauksessa käytetty tieto voi olla peräisin esimerkiksi kirjoista, tieteellisistä artikkeleista tai arkistoista (Scribbr 2017). Katsaus on systemaattinen menetelmä, jolla analysoidaan olemassa oleva tutkimusaineisto, joka on alan tutkijoiden sekä asiantuntijoiden luoma (Salminen 2011, 5). Tutkimalla tietyn aihealueen kirjallisuutta, valitusta aiheesta muodostetaan työlle vahva tieteellinen perusta (Scribbr 2017).

Kirjallisuuskatsauksen rajausta sekä suuntaa ohjaa tarkoin valittu tutkimuskysymys (Scribbr 2017). Tutkimusongelmaa analysoidaan järjestelmällisesti ja kriittisesti aihealueesta kerätyn aineiston pohjalta (Kreodi 2022). Kirjallisuuskatsaukseen valittu kirjallisuus on tietoisesti ja perustellusti valittua (Vilkkä 2023, 101). Kirjallisuuskatsauksen avulla luodaan kokonaiskuva tutkimusongelmasta sekä arvioidaan ja kuvataan aihealueen teorioita ja tutkimuksia (Kreodi 2022). Kirjallisuuskatsaus vaatii tekijältään kriittisyyttä sekä systemaattisuutta. Kriittisyyttä tarvitaan tutkimusprosessin eri vaiheiden reflektoinnissa sekä katsausaineiston laadunarvioinnissa (Vilkkä 2023, 12–13). Systemaattisuus kirjallisuuskatsauksessa tarkoittaa järjestelmällistä etenemistapaa sekä ennalta määritellyn menettelytavan noudattamista. Menettelytapaa noudattamalla minimoidaan tutkimuksen epäjohdonmukaisuudet sekä tutkijan subjektiivisuus ja lisätään tutkimuksen läpinäkyvyyttä. (Vilkkä 2023, 14.)

Kirjallisuuskatsaus voidaan jakaa kolmeen perustyyppiin, kuvailevaan ja systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen sekä meta-analyysiin (Kreodi 2022). Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on

yleiskatsaus, joka pohjautuu laajaan aineistoon. Katsauksen aineiston valintaa ei rajata metodisesti ja tutkimuskysymys on väljempi kuin muissa kirjallisuuskatsauksen tyypeissä. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on laaja-alainen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Salminen 2011, 6–12.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus kokoaa yhteen rajatun aihepiirin aiempien tutkimuksien keskeisimmän sisällön (Kreodi 2022). Aiempia valitun aihepiirin tutkimuksia esitellään ja niiden johdonmukaisuutta on mahdollista arvioida tutkimuskysymyksen näkökulmasta (Salminen 2011, 6–12). Meta-analyysi voidaan jakaa joko kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen suuntaukseen (Kreodi 2022). Meta-analyysi on samankaltainen kuin systemaattinen kirjallisuuskatsaus, sen tavoitteena on yhdistää samaa ilmiötä käsittelevät tutkimukset. Meta-analyysi rakentaa kokonaiskuvan, jossa tutkitaan aineiston yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia ja tulkitaan alkuperäisiä tutkimustuloksia. (Salminen 2011, 6–12.) Metodina systemaattinen kirjallisuuskatsaus toimii parhaiten tämän opinnäytetyön tutkimusongelman analysointiin.

Katsaustyyppinä systemaattiselle katsaustavalle on ominaista vastata tutkimuskysymykseen yhdistellen ja selittäen (Vilkkä 2023, 139). Systemaattinen katsaus lähtee liikkeelle ennalta määritellystä sekä tarkasta tutkimuskysymyksestä, joka ei muutu prosessin aikana (Vilkkä 2023, 24). Tutkimuskysymykseen vastataan tarkoituksenmukaisimmilla sekä laadukkaimmilla alkuperäisteorioilla ja -tutkimuksilla, mitä hakuprosessilla löydetään (Kreodi 2022). Katsauksen lähtökohtana toimivat menetelmät, joilla on mahdollista aikaansaada mahdollisimman yleistettäviä ja puolueettomia tuloksia (Vilkkä 2023, 24).

Vaihe 1	Vaihe 2	Vaihe 3
<ul style="list-style-type: none"> • Aihepiirin, käsitteiden ja aihepiirin avainsanojen määrittely • Tutkimuskysymyksen määrittely • Sisällyttämis- ja poissulkemiskriteerien määrittely • Hakusanojen ja hakufraasien määrittely • Tietokantojen valinta • Hakujen toteutus 	<ul style="list-style-type: none"> • Aineiston analysointi • Rajauksien täsmennys • Aineiston erittely ja laadunarviointi • Tutkimuksien vertailu tutkimuskysymyksen avulla • Uuden kokonaisuuden muodostaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Lähdeaineiston hankinta • Keskeisten määritteiden ja teoriakehyksen määrittely • Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen kirjoittaminen

Kuva 7. Kirjallisuuskatsaus prosessina (mukaillen Vilkkä 2023, 33)

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen ensimmäinen vaihe sisältää tutkimuskysymyksen ja aihepiirin avainsanojen määrittelyn, sisällyttämisen- ja poissulkemiskriteerien määrittelyn, hakusuunnitelman sekä tiedonhaun. Toinen katsauksen vaihe pitää sisällään tiedonhaun tuottaman aineiston arviointi- ja valintaprosessin. Tässä vaiheessa analysointiprosessin tuloksena on selkeä kokonaisuus katsauksessa käytettävästä aineistosta. Katsauksen viimeinen, eli kolmas vaihe koostuu raportointiprosessista, jonka aikana hankitaan lähdeaineisto, jonka perusteella kirjallisuuskatsaus kirjoitetaan. (Kreodi 2022; Vilka 2023, 11; Vilka 2023, 33). Kuva 7 esittää prosessin kolme päävaihetta- vaihetta sekä kaikki ne välivaiheet, joita päävaiheet sisältävät.

Tämä opinnäytetyön toteutetaan systemaattisena kirjallisuuskatsauksena, jossa muodostetaan kokonaiskuva aihepiirin tutkimuksista, analysoidaan teorioita ja tutkimustuloksia ja tehdään niiden perusteella johtopäätöksiä, joilla pystytään vastaamaan tutkimuskysymykseen. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys, joka opinnäytetyöprosessin alussa määriteltiin, on ”Vaikuttaako työmotivaatio työhyvinvointiin?”. Tutkimuskysymys sekä tutkimuskysymykselle määritellyt alaongelmat on esitetty taulukossa 3. Tässä systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa alaongelmat laadittiin tutkimuskysymyksen näkökulmasta kattavasti, jotta ne lopulta auttavat vastaamaan tutkimuskysymykseen. Ennen opinnäytetyön varsinaista aloitusta kirjallisuuskatsaukseen ja sen tekotapaan, prosessin vaiheisiin ja analysointimenetelmiin perehdyttiin syvällisesti kirjallisuuden kautta, jotta ymmärrettiin, millainen kokonaisuus opinnäytetyöstä tulisi.

Taulukko 3. Tutkimuskysymys ja alaongelmat

Tutkimuskysymys	Vaikuttaako työmotivaatio työhyvinvointiin?
Alaongelma	Miten motivaatio syntyy?
Alaongelma	Mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon?
Alaongelma	Onko työmotivaatiolla vaikutusta työhyvinvointiin?

Tutkimuskysymyksen sekä alaongelmien jälkeen määritellään aiheen pääkäsitteet sekä asia- ja avainsanat sekä poissulkukriteerit. Lisäksi valitaan tietokannat mistä aineistoa etsitään. (Kreodi 2022.) Aineistoa opinnäytetyöhön etsittiin Finna.fi-verkkokirjaston sekä Uudenmaan ammattikorkeakoulujen kirjastojen tietokannoista. Tässä opinnäytetyössä aineistoa haettiin seuraavilla hakusanoilla:

- Motivaatio / motivation
- Motivaatiotekijät / motivation factors
- Työmotivaatio / work motivation
- Työhyvinvointi / well-being at work

Tässä kirjallisuuskatsauksessa tutkimusaineistona toimivat aihepiirin, eli motivaation ja työhyvinvoinnin, aiemmin julkaistut tutkimukset, teoriat sekä mallit. Kirjallisuuskatsauksella tutkimusongelmaan pystytään vastaamaan aiempaa tutkimuspohjaa analysoimalla ja siitä johtopäätöksiä luomalla. Opinnäytetyön poissulkukriteereinä olivat motivaation ja työhyvinvoinnin osa-alueet, jotka koskivat johtamista sekä esimiestyötä. Edellä mainittujen poissulkukriteerien lisäksi rajauksen ulkopuolelle jätettiin myös terveyden ja psykologian näkökulmat, jotta työn teoreettinen viitekehys ei olisi liian laaja.

Opinnäytetyön aineistoa etsittiin Finna.fi-verkkokirjaston sekä Uudenmaan ammattikorkeakoulujen kirjastojen tietokannoista. Teoriapohjaa varten kerättiin sekä verkkolähteitä että kirjallisuuslähteitä useista pääkaupunkiseudun ammattikorkeakoulujen kirjastoista. Kun teoriapohjaa varten tuntui olevan hyvä määrä materiaalia kasassa, alustavan aineistohaun jälkeen ensimmäisessä vaiheessa kerätystä aineistosta tehtiin aineiston analysointi. Aineisto rajattiin uudelleen ja se analysoitiin tutkimuskysymykseen verraten. Analysoinnin apuna suuresta aineistomäärästä muodostettiin käsitekarttoja, joissa aineisto jaoteltiin tutkimuskysymyksen ympärille. Jokaisen käsitekartan jälkeen kartta käytiin läpi ja pohdittiin, onko kaikki käsitekartalle kerätyt materiaalit relevantteja, luotettavia, ajankohtaisia sekä valitun rajauksen sisällä. Opinnäytetyön rajausta pohdittiin tässä vaiheessa useaan kertaan suuren aineiston takia ja opinnäytetyön rajausta pyrittiin jatkuvasti kirkastamaan käsitekarttojen avulla. Aineistoon kerättyjä tutkimuksia ja teorioita verrattiin jatkuvasti tutkimuskysymykseen ja pohdittiin, mitkä niistä auttavat lopulta vastaamaan alaongelmien kautta tutkimuskysymykseen.

Käsitekarttojen avulla aineistohaun tuottamaa valtavaa materiaalipohjaa pystyttiin vähitellen rajamaan, kunnes viimeisen käsitekartan aineisto oli täysin asetetun rajauksen mukainen ja teoriapohjaan valittu aineisto mahdollisti tutkimuskysymykseen vastaamisen. Analysoinnin jälkeen aineistosta oli muodostunut uusi kokonaisuus, jonka pohjalta kirjallisuuskatsaus toteutettiin menetelmälle ominaisesti aineistoa yhdistellen ja selittäen. Rajattu aineisto muodosti opinnäytetyön lähdeluettelon perustan, jonka avulla opinnäytetyötä lähdettiin kirjoittamaan. Opinnäytetyön kirjoittaminen aloitettiin aiheen keskeisimpien käsitteiden määrittelyllä ja tämän jälkeen kirjoitusprosessi eteni systemaattisesti aihe kerrallaan, jotta teoriapohja muodosti yhtenäisen ja selkeän kokonaisuuden, joka vastasi lopulta johtopäätösten ja pohdinnan kautta tutkimuskysymykseen. Kirjoittamisen apuna käytettiin aineistosta muodostettuja muistiinpanoja, jotka selkeyttivät kirjoittamista ja muodostivat tekstin perustan.

Koska opinnäytetyö toteutetaan ilman toimeksiantajaa, ei tutkimuksella ei ole varsinaista kohderyhmää, jolle tutkimuksellisen opinnäytetyön tutkimuksen olisi voinut teettää. Laadullisen tai määrällisen tutkimuksen toteuttaminen vaativat aina aineistoa, joka tuotetaan tutkimuksen aikana.

Tuotettua aineistoa tutkimalla ja analysoimalla pyritään lopuksi vastaamaan tutkimusongelmaan. Toisin kuin tutkimuksen sisältävässä opinnäytetyössä, kirjallisuuskatsauksessa ei synny tutkimusaineistoa, jossa tulisi ottaa huomioon EU:n tietosuojaa-asetus, vaan aineistona hyödynnetään aiempaa tutkimusteoriaa aiheesta. Tästä syystä opinnäytetyö ei sisällä laajaa kuvausta GDPR-laista, joka on vuonna 2018 voimaan astunut laki henkilötietojen käsittelystä.

7 Tulokset

Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli vastata tutkimuskysymykseen ”Vaikuttaako työmotivaatio työhyvinvointiin?”. Tutkimuskysymystä lähestyttiin alaongelmien kautta, joiden avulla tutkimuskysymykseen lopulta pyrittiin vastaamaan. Kirjallisuuskatsaukseen valittiin aihealueen teoriaa rajauksen pohjalta ja rajauksen ulkopuolelle jätettiin johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyvät aiheet sekä terveyden ja psykologian näkökulmat. Tässä kappaleessa esitellään kirjallisuuskatsauksen teoriaosan tulokset alaongelmiin vastaten. Kappaleen lopussa on oma alaotsikkonsa johtopäätöksille, jotka on muodostettu tuloksien pohjalta ja niihin peilaten.

7.1 Motivaation synty motivaatioteorioiden näkökulmasta

Motivaatiotutkimuksessa on kaksi pääsuuntausta, jotka selittävät motivaation syntymistä eri lähtökohdista. Työmotivaatioteoriat on jaettu kahteen pääryhmään, jotka ovat sisältöteoriat ja kognitiiviset teoriat (Kauhanen 2010, 83–84). Sisältö- eli tarveteoriat selittävät ihmisten motivaation syntymistä ja käyttäytymisen syitä tarpeilla, kun taas kognitiiviset eli prosessiteoriat ottavat huomioon ihmisen yksilöllisyyden käyttäytymistä ja motivaation syntyä selitettäessä (Sinokki 2016, 75; Sinokki 2016, 76).

Taulukkoon 4 on koottu motivaatioteoriat sekä kunkin teorian näkökulma siitä, miten motivaatio syntyy. Sisältöteorioita, eli Maslowta, Alderferia ja Herzbergiä yhdistää näkökulma, jonka mukaan ihmisen tarpeet synnyttävät motivaatiota toimia ja tyydyttää tarvetta (Viitala & Jylhä 2019, 233). Teoriat kuitenkin näkevät tarpeet eri tavoin, Maslow hierarkkisesti ja Alderfer vaihteluvälinä (Acquah ym. 2021, 25; Maslow & Frager 1987, 17). Muista sisältöteorioista poiketen Herzberg jakoi motivaatioon vaikuttavat tekijät kahteen luokkaan, jotka yhdessä synnyttivät motivaation (Lämsä & Hautala 2013, 84). Kognitiivisten teorioiden luojat, eli Vroom sekä Deci ja Ryan, ottavat huomioon ihmisen yksilöllisyyden sekä motivaation voimakkuuden, pysyvyyden ja sen suunnan. Motivaatio sekä johdettuna työmotivaatio ovat näiden teorioiden mukaan tietoisesta päätöksentekoprosessin seuraus, jossa yksilö tietoisesti pohtii ja arvioi tarpeen sekä sen synnyttämän toiminnan suhdetta. (Lämsä & Hautala 2005, 87.)

Taulukko 4. Motivaation synty motivaatioteorian näkökulmasta (mukaillen Sinokki 2016, 98–99; Sinokki 2016, 105–106; Sinokki 2016, 108; Viitala & Jylhä 2019, 234; Viitala & Jylhä 2019, 237)

Motivaatioteoria	Miten motivaation synty motivaatioteorian mukaan
Maslown tarvehierarkia	Motivaatio syntyy ihmisten sisäisten tarpeiden vaikutuksesta. Tarveluokkia on viisi ja yksilö motivoituu tyydyttämään tarpeitaan hierarkkisesti taso kerrallaan. Tasot rakentuvat toistensa päälle ja motivaatiota

Motivaatioteoria	Miten motivaation synty motivaatioteorian mukaan
	ylempiin tasoihin syntyy vasta, kun alempien tasojen tarpeet on tyydytetty.
Alderferin ERG-teoria	Motivaatio syntyy ihmisten tarpeista, jotka on jaoteltu kolmeen luokkaan. Tarpeet vaihtelevat tilanteen mukaan ja yksilö pyrkii tyydyttämään kulloinkin vähiten tyydyttyneitä tarpeita. Alempien tasojen tarpeiden tyydyttäminen motivoi täyttämään korkeampien tasojen tarpeita.
Herzbergin motivaatio- ja hygieniateoria	Motivaatio muodostuu työn ulkoisten ja työntekijän sisäisten tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Ulkoiset tekijät muodostavat motivaation pohjan, mutta eivät tietyn tason jälkeen lisää motivaatiota. Sisäisten tekijöiden ollessa hyvällä tasolla ne vahvistavat motivaatiota, mutta huonosti hoidettuna niiden vaikutus motivaatioon on vähäistä.
Vroomin odotusarvot teoria	Motivaatio toimia syntyy yksilön harkinnan seurauksena, jos ylimääräistä ponnistusta seuraa yksilöä motivoiva palkkio. Motivaation syntyyn vaikuttavat palkkion arvo sekä hyödyllisyys ja yksilön käsitys omasta pystyvyydestä sekä onnistumisesta.
Decin & Ryanin itse-määräämisteoriat	Motivaatio syntyy asioista, jotka tyydyttävät kolmea inhimillistä ja psykologista perustarvetta, jotka ovat autonomian, kyvykkyyden sekä yhteenkuuluvuuden tarve. Perustarpeet synnyttävät yksilössä sisäistä motivaatiota. Motivaatiota syntyy, kun yksilö tekee itse päätökset ja toiminta on lähtöisin yksilöstä itsestään.

Sisältöteoriat, jotka kirjallisuuskatsauksessa käsiteltiin, ovat Maslow'n tarvehierarkia, Alderferin ERG-teoria sekä Herzbergin kaksifaktori-teoria. Abraham Maslow kehitti vuonna 1943 ensimmäisen motivaation syntyä selittävän motivaatioteorian, jonka mukaan motivaation lähtökohtana ovat ihmiset sisäiset tarpeet (Viitala & Jylhä 2019, 234). Maslow on luokitellut ihmisen perustarpeet viiteen hierarkkiseen tarveluokkaan. Teorian mukaan ylempien tasojen korkeammat tarpeet voivat aktivoida vasta ihmisen tyydyttyessä alempien tasojen perustarpeita. (Maslow & Frager 1987, 17.) Tarveluokkien alimmat tasot muodostuvat ihmisen perustarpeista, kuten ruuasta, unesta sekä turvallisuuden tunteesta. Vasta näiden tarpeiden ollessa tyydyttyneitä, ihminen voi alkaa täyttää korkeampia, sosiaalisuuden sekä arvostuksen tarpeita. Korkeimpana tarpeena Maslow näki itsensä toteuttamisen tarpeen, jota on mahdollista tyydyttää vain, jos alemmat tarpeet ovat tarpeeksi tyydyttyjä. (Sinokki 2016, 73; Viitala & Jylhä 2019, 234) Teorian mukaan ihmisillä on luontainen halu itsensä toteuttamiseen, joka saa siirtymään kohti korkeinta tasoa (Maslow & Frager 1987, 56–57).

Maslow'n mukaan yksilöllä ei ole voimavaroja motivoitua itsensä toteuttamiseen, jos alemmat tarvetasot eivät täyty (Maslow & Frager 1987, 56–57). Työ ja sen ominaisuudet täyttävät tarvehierarkian tasoja eri aspekteilla ja työntekijä voi motivoitua työstään ja kokea sen merkityksellisenä vasta, kun työ täyttää kaikki tarvetasot. Maslow'n mukaan työmotivaatiota syntyy, kun työstä saatava palkka täyttää fysiologiset tarpeet, työjärjestelyt täyttävät turvallisuuden tarpeet, työyhteisö täyttää sosiaaliset ja arvostuksen tarpeet. Alempien tarpeiden täytyessä työ sisältöineen motivoi työntekijää ja antaa työntekijälle syvemmän merkityksen sekä mahdollisuuden kehittyä. (Viitala & Jylhä 2019,

234.) Maslown on myöhemmin todennut, ettei tarpeiden tyydyttyminen automaattisesti etenekään hierarkkisen mallin mukaan. Tietty tarvetyyppi voi korostua huolimatta siitä, miten alemmat tarpeet ovat tyydytetty. (Sinokki 2016, 75–76.)

ERG-teoria on Maslown tarvehierarkiasta johdettu sisältöteoria, jonka mukaan motivaatio syntyy sisältöteorioille ominaisesti ihmisen tarpeista. Alderferin kolmitasoteorian kutsuttu motivaatioteoria jakaa tarveluokat Maslown viiden tarveluokan sijaan kolmeen ryhmään, jotka ovat toimeentulon tarpeet, liittymistarpeet sekä kasvutarpeet. (Acquah ym. 2021, 25; Sinokki 2016, 108.) Hierarkkisen mallin sijaan ERG-teoria esittää tarpeet vaihteluvälinä ja tarpeiden täyttymisen sijaan fokus on tarpeen tyydyttämisen vaikutuksessa tarpeen voimakkuuteen (Acquah ym. 2021, 25; Ruohotie 1998, 52–53). Teorian kolme tarveluokkaa vastaavat Maslown viittä tarveluokkaa, mutta toisin kuin tarvehierarkiassa, Alderferin mukaan nämä kolme tarveluokkaa, voivat aktivoitua missä järjestyksessä tahansa (Acquah ym. 2021, 25; Sinokki 2016, 108). ERG-teorian mukaan motivaatiota syntyy tarpeen täyttämiseen sitä enemmän, mitä vähemmän tarvetta on tyydytetty. Ihmisellä on tarve täyttää ylempien tasojen tarpeita sekä asettaa itselleen korkeampia tavoitteita alemmat tavoitteet saavutettuaan. Työntekijän onnistuessa täyttämään alempia tarpeitaan, syntyy motivaatiota korkeampiin tavoitteisiin ja lopulta itsensä toteuttamiseen, joka tyydyttää korkeimpia tarpeita, eli kasvutarpeita. (Ruohotie 1998, 52–53; Sinokki 2016, 108.)

Kaksifaktoriteorian mukaan työmotivaatio syntyy työn ulkoisten ja työntekijän sisäisten tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Sisältöteorioihin kuuluva Herzbergin motivaatio- ja hygienieoria perustuu perusolettamukseen, jonka mukaan motivaation syntyy vaikuttavat kaksi tarveluokkaa, hygieniekiijät, jotka kuvaavat työn ulkoisia tekijöitä sekä motivaatiotekijät, jotka kuvaavat työn sisäisiä tekijöitä. Työmotivaatio syntyy tarveluokkien yhteisvaikutuksesta ja ne vaikuttavat eri tavoin työntekijän motivaatioon. Hygieniekiijät eivät motivoi työntekijää ja niiden huono taso vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon. Hyvällä tasolla ollessaan ne poistavat työntekijän tyytymättömyyttä, mutta eivät parantuessaan enää lisää motivaatiota. Motivaatiotekijät kasvattavat työntekijän työmotivaatiota huomattavasti motivaatiotekijöiden ollessa hyvällä tasolla. Niiden vaikutus tyytymättömyyteen on kuitenkin vähäistä motivaatiotekijöiden ollessa huonolla tasolla. Työmotivaation perusta syntyy hygieniekiijöistä, eli esimerkiksi työoloista, palkasta ja työympäristöstä. Hygieniekiijät eivät kuitenkaan selitä työmotivaatiota yksinään, vaan motivoituaakseen työhön työntekijän motivaatiotekijöiden tulee olla hyvällä tasolla (Sinokki 2016, 105–106; Viitala & Jylhä 2019, 235.)

Kognitiiviset teoriat, jotka kirjallisuuskatsauksessa käsiteltiin, ovat Vroomin odotusarvoteoria ja Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria. Kognitiiviset motivaatioteoriat selittävät motivaation syntyprosessia ihmisen yksilöllisyyden huomioon ottaen (Sinokki 2016, 76). Vroomin vuonna 1964 luoman odotusarvoteorian mukaan ihminen motivoituu, jos on tiedossa, että ylimääräisiä ponnistuksia

seuraa jonkinlainen palkkio tai esimerkiksi tunnustus tehdystä työstä. Motivaatio syntyy teorian mukaan yksilön harkinnan seurauksena. Yksilöstä sekä hänen yksilöllisistä piirteistään riippuu, kokeeko hän tavoitteen saavutettavaksi, palkinnon tai seurauksen tarpeeksi houkuttavaksi tai kykyä riittäviksi tavoitteen saavuttamiseksi. (Sinokki 2016, 76; Viitala & Jylhä 2019, 237.) Odotusarvoteoria perustuu kahteen osa-alueeseen, jotka ovat pystyvyyden ja onnistumisen yhteys sekä tavoitteen arvon ja sen hyödyllisyyden yhteys (Luukkala 2022, 48).

Yksilön motivoituminen lähtee liikkeelle kognitiivisesta prosessista, jonka aikana työntekijä punnitsee työpanoksen ja palkkion yhteyttä sekä arvoa (Luukkala 2022, 48). Työmotivaatio syntyy, jos työtehtävä hyödyttää työntekijää ja työntekijä uskoo saavuttavansa asetetun tavoitteen. Motivoitukseen työtehtävän tulee olla tarpeeksi haastava ja palkkiolla tulee olla työntekijälle merkityksellinen. Vroomin odotusarvoteoria ottaa huomioon ihmisten yksilöllisyyden ja selittää, miksi työntekijät eivät ole yhtä motivoituneita samoihin tehtäviin. Ihmiset arvostavat erilaisia palkkioita ja kokevat eri asiat työssään merkityksellisiksi. (Sinokki 2016, 110–111.) Työmotivaatiota syntyy palkinnon tai tunnustuksen vastatessa työntekijän arvoja (Viitala & Jylhä 2019, 237).

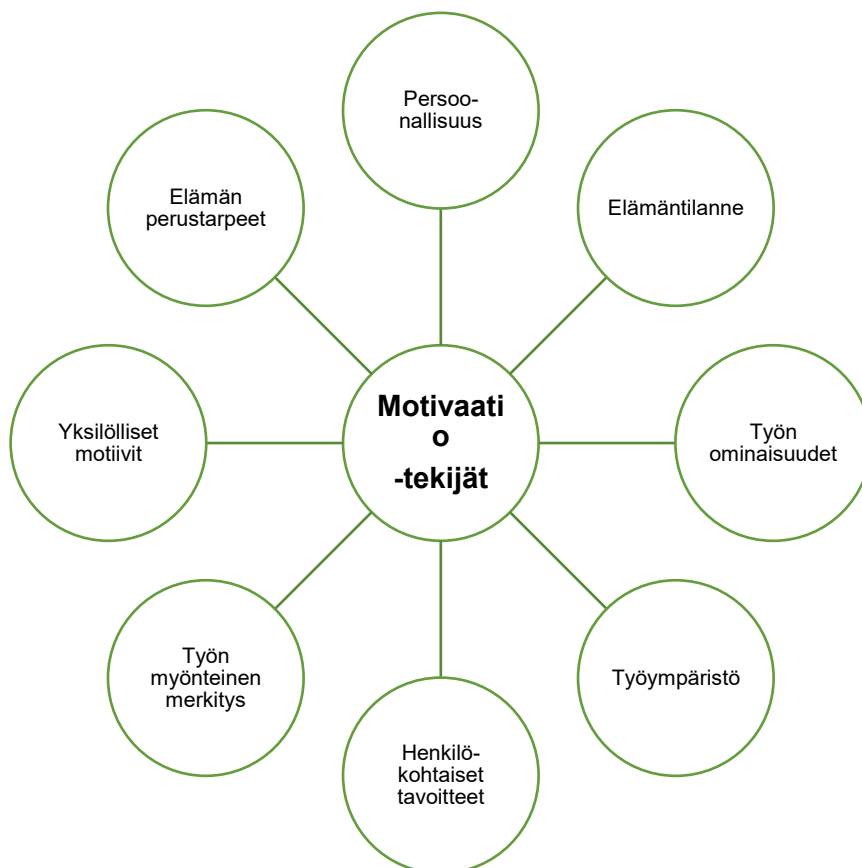
Itsemääräämisteorian mukaan motivaatiota syntyy asioista, jotka tyydyttävät ihmisen inhimillisiä perustarpeita. Teorian mukaan yksilö voi motivoitua joko sisäisesti tai ulkoisesti ja Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria perustuu kolmeen perustarpeeseen, jotka selittävät sisäistä motivaatiota sekä työmotivaatiota. (Mayor & Risku 2022, 38; Ryan 2017, 3; Sinokki 2016, 98.) Kolme perustarvetta ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus (Ryan 2017, 3). Autonomian tunnetta työssä tukee mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja sen sisältöön, kyvykkyyttä vahvistavat kehittämis- ja etenemismahdollisuudet ja yhteenkuuluvuutta työpaikalla synnyttää työyhteisö ja sosiaaliset suhteet sen sisällä (Vasalampi 2022, 38–39).

Ihmisellä on inhimillinen tarve tyydyttää perustarpeitaan ja tarve synnyttää motivaation toimia (Viitala & Jylhä 2019, 239). Sisäistä motivaatiota syntyy, kun toiminta on lähtöisin itsestämme, teemme itse toimintaa koskevat päätökset ja koemme olevamme kyvykkäitä toiminnan vaatimiin ponnistuksiin (Vasalampi 2022, 21; Vasalampi 2022, 28). Sisäinen motivaatio on yhteydessä parempaan hyvinvointiin, kun taas ulkoinen motivaatio ei lisää hyvinvointia. Perustarpeet selittävät tutkitusti motivaation lisäksi työhyvinvointia ja korreloivat työtyytyväisyyden kanssa. (Sinokki 2016, 99.)

7.2 Työmotivaatiota selittävät yksilölliset ominaisuudet

Yksilöllisten erojen merkitys motivaatiotutkimuksessa alkoi korostua vasta 1970-luvusta eteenpäin (Mayor & Risku 2022, 31). Motivoituminen on ihmisen yksilöllinen kyky, joka eroaa yksilöstä toiseen. Ihmiset ja heidän tarpeensa ja halunsa ovat yksilöllisiä, jolloin myös tarpeista sekä haluista

syntyvä motivaatio on yksilöllistä. (Sinokki 2016, 62.) Motivaatiotutkimusten mukaan työmotivaatio syntyy useiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Sekä itse työhön että työntekijään liittyvät ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten kukin työntekijä yksilöllisesti työstään motivoituu. (Viitala & Jylhä 2019, 231.) Kuvassa 8 on esitetty motivaatiotekijät, joilla on yksilöllinen vaikutus työntekijän motivoitumiseen.



Kuva 8. Työmotivaatioon vaikuttavat motivaatiotekijät

Motivaatiotekijät, jotka vaikuttavat yksilöllisesti työntekijän motivoitumiseen, ovat ihmisen persoonallisuus, elämäntilanne, työn ominaisuudet sekä työympäristö, henkilökohtaiset tavoitteet, työn myönteinen merkitys työntekijälle, yksilölliset motiivit sekä elämän perustarpeet (Luukkala 2022, 62; Luukkala 2022, 121; Mayor & Risku 2022, 34–35; Salmela-Aro, Nurmi & Feldt 2017, 32; Sinokki 2016, 86; Sinokki 2016, 88; Viitala & Jylhä 2019, 231.) Yksilöllinen motivoituminen syntyy työntekijän ominaisuuksien sekä työn ominaisuuksien yhteisvaikutuksesta (Viitala & Jylhä 2019, 231). Työmotivaatio on jokaiselle työntekijälle yksilöllinen kokemus (Sinokki 2016, 86).

Ihmisen persoonallisuus ohjaa yksilöä ja vaikuttaa siihen, millaisia yksilön asenteet, tarpeet tai mielenkiinnon kohteet ovat. Ohjatessaan yksilön mielenkiinnon kohteita, persoonallisuus vaikuttaa suorasti työmotivaatioon ja siihen, mistä yksilö motivoituu. Mielenkiinnon kohteiden lisäksi

persoonallisuus selittää yksilön asenteita sekä työtehtävää, että omaa pystyvyyttään kohtaan. (Viitala & Jylhä 2019, 231.) Henkilökohtaisten persoonallisuustekijöiden lisäksi elämänvaiheella on suuri merkitys työmotivaatioon. Työllä on eri elämänvaiheissa erilaisia merkityksiä ihmisille, ja tästä syystä ihmiset arvostavat työssä eri asioita eri elämänvaiheissa. (Luukkala 2022, 62; Sinokki 2016, 62.) Ihmiset näkevät työn yksilöllisesti ja omista lähtökohdistaan ja tästä syystä yksilöt motivoituvat samasta työstä eri tavoin (Sinokki 2016, 86).

Yksilöllisten piirteiden takia ihmiset arvostavat työn eri ominaisuuksia eri tavoin. Työn täyttämiä tarpeita ovat saavutukset, valta ja yhteenkuuluvuus ja on yksilöllistä, miten kukin työntekijä kunkin tarpeen arvottaa. Järjestys, jolla työntekijä kyseisiä ominaisuuksia arvostaa on jokaiselle henkilökohtainen ja on lähtöisin henkilön persoonallisuudesta. Näin ollen työn ominaisuudet motivoivat työntekijöitä yksilöllisellä tavalla ja työ motivoi työntekijäänsä silloin, kun työntekijän tarpeet ja työn ominaisuudet vastaavat toisiaan. (Sinokki 2016, 86–87.) Työn ominaisuuksien lisäksi työolot sekä työympäristö vaikuttavat suoraan työntekijän työmotivaatioon ja niiden tulisi olla riittävän hyvällä tasolla työmotivaation syntymiseksi (Sinokki 2016, 88).

Henkilökohtaisten persoonallisuustekijöiden lisäksi ihmiset eroavat toisistaan henkilökohtaisissa tavoitteissaan (Salmela-Aro, Nurmi & Feldt 2017, 32). Ihmiset tavoittelevat eri asioita ja asetetut tavoitteet ohjaavat ja synnyttävät motivaatiota. Henkilökohtaiset tavoitteet syntyvät ympäristö- sekä perintötekijöiden yhteisvaikutuksessa. (Salmela-Aro ym. 2017, 18.) Työelämän aikana ihmisen tavoitteet muuttuvat työelämän siirtymien mukaan ja ne suuntaavat työmotivaatiota uudelleen. Tavoitteet kuvastavat työuraamme ja ne mukautuvat iän sekä elämäntilanteen mukaan läpi työelämän ohjaten ja suunnaten työmotivaatiota. (Salmela-Aro ym. 2017, 33–34.)

Jo motivaatiotutkimuksen alkuvaiheissa Maslowin tarvehierarkian korkein tarve oli itsensä toteuttaminen ja työelämään heijastettuna työn merkityksellisyys (Maslow & Frager 1987, 56–57; Viitala & Jylhä 2019, 234.) Työntekijä motivoituu työstään työn antaessa työntekijälle myönteisiä merkityksiä. Toimeentulo, merkityksellisyys tai työyhteisö ovat esimerkkejä työn antamista myönteisistä merkityksistä. (Luukkala 2022, 121.) Järjestys, jolla ihmiset arvostavat työn antamia erilaisia merkityksiä on jokaiselle yksilöllinen, mutta kun merkityksiä on tarpeeksi, yksilön työmotivaatio kasvaa (Luukkala 2022, 123).

1990-luvun loppupuolella Reiss julkaisi motivaatioteoriaansa, joka selitti yksilöllisiä motivaatiotekijöitä (Mayor & Risku 2022, 32). Reiss määritteli tutkimuksissaan 16 perusmotiivia, jotka hän nimitti elämän perustarpeiksi. Kyseiset motiivit ovat ihmisille yhteisiä, mutta ihmiset arvottavat ne eri tavoin ja tämä saa aikaan ihmisen yksilöllisen motivoitumisen. (Mayor & Risku 2022, 36; Mayor & Risku 2022, 43.) Motivaation universaali ominaisuus selittää mitä haluamme, mutta ihmisen

yksilöllinen ominaisuus selittää miten paljon tiettyä asiaa haluamme. Yksilöllinen motivoituminen ohjaa motivaatiotamme ja se syntyy motivaatiomme voimakkuudesta. (Mayor & Risku 2022, 48.)

7.3 Työmotivaation vaikutus työhyvinvointiin

Osaaminen, vaatimukset sekä työyhteisöltä saatava sosiaalinen tuki yhdistävät sekä motivaatiota että työhyvinvointia (Luukkala 2022, 125). Työhyvinvointi pohjautuu luottamukseen omista taidoista sekä kyvykkyydestä ja kognitiivisia motivaatioteorioita edustavan odotusarvoteorian mukaisesti motivaatio kasvaa, kun työntekijä uskoo omiin kykyihinsä sekä onnistumiseensa (Luukkala 2022, 125; Viitala & Jylhä 2019, 237). Työmotivaation sekä työhyvinvoinnin lisäämiseksi osaamisen sekä työn vaatimusten tulee kuitenkin olla tasapainossa. Sosiaalinen tuki sekä työssä syntyvä työn imu kasvattavat motivaatiota sekä lisäävät työhyvinvointia. (Luukkala 2022, 125). Työtilanteesta huolimatta työhyvinvointi on kuitenkin jokaiselle työntekijälle yksilöllinen kokemus (Rauramo 2012, 10).

Organisaation hyvinvointi, työympäristö sekä työolot yhdessä työntekijän hyvinvoinnin kanssa muodostavat työntekijän motivaation ja työhyvinvoinnin lähtökohdat (Manka 2023, 108; Sinokki 2016, 88). Hyvinvoiva organisaatio mahdollistaa hyvinvoivan työntekijän, joka työskentelee itseohjautuvasti jatkuvasti itseään kehittäen. Kasvumotivaatio tukee yksilön hyvinvointia ja kannustavassa organisaatiossa motivaatio itsensä kehittämiseen kasvattaa myös työhyvinvointia. (Manka 2023, 109.) Työhyvinvointia voidaan kehittää vaikuttamalla työntekijän motivaatioperustaan, jonka muodostavat työntekijän psykologinen pääoma, työyhteisö, työn hallinta sekä organisaatio (Manka 2023, 110–111).

Työhyvinvointi sekä motivaatio ovat yhteydessä toisiinsa ja molempien perusta muodostuu perustarpeista ja niiden täyttymisestä (Luukkala 2022, 125; Rauramo 2012, 15). Aiemmin luvussa 5.2 esitelty Työhyvinvoinnin portaat-malli havainnollistaa, kuinka alempien tarpeiden tulee täytyä työelämässä, jotta työhyvinvointi voi lisääntyä. Vasta kun työ tyydyttää kaikki alempien portaiden tarpeet, eli perustarpeet sekä turvallisuuden, yhteisöllisyyden sekä arvostuksen tarpeet, on työn mahdollista tyydyttää itsensä toteuttamisen tarvetta (Rauramo 2012, 13). Mallin mukaan vasta korkein työhyvinvoinnin porras tarjoaa työntekijälle kehittymisen sekä onnistumisen tunteita (Rauramo 2012, 8). Malli kuvaa tarpeiden vaikutuksen työmotivaatioon ja jokainen porras edustaa työmotivaatioon ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä työntekijän näkökulmasta (Lintuvuori 2009, 70; Rauramo 2012, 15). Mallin mukaan kasvattamalla työmotivaatiota pystytään lisäämään myös työntekijän työhyvinvointia (Rauramo 2012, 15).

Työhyvinvoinnin portaat -malli pohjautuu Maslowin tarvehierarkiaan, mutta malli keskittyy ihmisen perustarpeisiin suhteessa työhön ja näiden perustarpeiden vaikutukseen työmotivaatioon. Portaittain esitettynä malli havainnollistaa työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä aina alimmista tarpeista

korkeimpaan tarpeeseen asti. (Rauramo 2012, 13.) Työmotivaatio sekä lopulta työhyvinvointi muodostuvat työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen suhteesta, turvallisuuden tunteesta, yhteisöllisyyden kokemuksesta, arvostuksen tarpeesta sekä itsensä toteuttamisesta. Näitä osa-alueita kartoittamalla voidaan selvittää, miten tarpeet työntekijässä tyydyttyvät ja mitä tarpeita voitaisiin tyydyttää paremmin motivaation sekä työhyvinvoinnin lisäämiseksi. (Lintuvuori 2009, 70–71.)

Työmotivaatiosta puhuttaessa puhutaan usein työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainosta. Aiheesta on kehitetty Työn vaatimusten – työn voimavarojen malli, joka määrittää työn vaatimusten sekä voimavarojen suhteen kautta työntekijän työhyvinvoinnin tasoa. (Hakanen 2011, 106.) Vaatimukset sekä voimavarat vaikuttavat työntekijän kahteen rinnakkaiseen mutta erilliseen hyvinvointiprosessiin. Toinen prosesseista heikentää työntekijän hyvinvointia ja toinen lisää työntekijän motivaatiota. (Manka 2023, 102.)

Työn vaatimukset ovat työn ominaisuuksia, jotka kuormittavat työntekijää. Jos kuormitusta on liikaa, vaatimukset voivat heikentää työntekijän terveyttä sekä aiheuttaa uupumusoireilua. Tätä kutsutaan mallin terveyden heikentymispoluksi, joka vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon sekä työhyvinvointiin. (Hakanen 2011, 104.) Voimavaratekijät, joita ovat esimerkiksi työyhteisön tuki sekä työntekijän vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet, sen sijaan mahdollistavat työssä kehittymisen sekä tavoitteiden saavuttamisen (Demerouti ym. 2001, 501–502). Voimavaratekijät motivoivat työntekijää sekä sisäisesti että ulkoisesti ja mahdollistavat työn imun kokemuksen (Hakanen 2011, 104). Työssä koetun motivaatiotilan eli työn imun on tutkittu olevan yhteydessä työhyvinvointiin (Hakanen & Perhoniemi 2012, 10). Mallin motivaatiopolku lisää työntekijän sitoutumista, synnyttää myönteisiä tuntemuksia sekä työtä, että työpaikkaa kohtaan sekä parantaa työntekijän työhyvinvointia (Hakanen 2011, 104; Hakanen & Perhoniemi 2012, 10). Työn vaatimukset sekä työntekijän voimavarojen tasapainottaminen mahdollistavat työn imun kokemuksen syntymisen, joka kasvattaa työmotivaatiota sekä työhyvinvointia (Demerouti ym. 2001, 508–509).

7.4 Johtopäätökset

Teorioiden valossa motivaation syntyä voidaan selittää kahdesta näkökulmasta. Varhaisimman näkökulman mukaan, jota sisältöteoriat edustavat, motivaatio syntyy ihmisen tarpeista. Uudemman näkökulman mukaan, jota kognitiiviset teoriat edustavat, motivaatio syntyy yksilöllisen ja tietoisien päätöksentekoprosessin seurauksena, joka ottaa huomioon tarpeen ja toiminnan suhteen. Sisältöteorioiden näkökulmasta ihminen on kauttaaltaan tarpeidensa ohjaama. Kulloinkin aktiivisena oleva tarve ohjaa ihmisen motivoitumista sekä käyttäytymistä. Sisältöteoriat selittävät motivaation perusteita, mutta jättävät huomioimatta ihmisen inhimillisen ja yksilöllisen ominaisuuden. Ihmisen perustarpeet kuten ruoka ja suoja tai työelämässä palkka tai hyvät työskentelyolosuhteet motivoivat

jokaista tiettyyn pisteeseen asti. Tämän jälkeen ihmisen yksilölliset ominaisuudet kuten persoonallisuus alkavat vaikuttamaan siihen, mitkä tarpeet motivoivat ihmisiä.

Kognitiiviset teoriat tunnustavat ihmisen yksilöllisen puolen, joka selittää motivaation yksilöllistä aspektia. Ihmiset motivoituvat eri asioista ja reagoivat eri tavoin ulkoihin ja sisäisiin tekijöihin. Ihmisen kokemus omasta kyvykkyydestään, autonomiasta ja yhteenkuuluvuudesta sekä tavoitteiden merkityksestä vaikuttavat vahvasti siihen, motivoituuiko yksilö toimimaan vai ei. Motivaatiosta puhuttaessa on otettava huomioon myös sisäisen ja ulkoisen motivaation merkitys. Motivoituessaan sisäisesti toiminta on lähtöisin yksilöstä itsestään ja motivaatio on vahvempaa ja kestävämpää kuin ulkoisesta palkkiosta tai paineesta syntyvä motivaatio. Voidaan siis sanoa, että ihmisen perustarpeet synnyttävät motivaatiota yksilöissä tiettyyn tasoon asti samalla kaavalla, mutta perustarpeiden täytymisen jälkeen ihmisen yksilölliset tekijät sekä erot alkavat vaikuttamaan tarpeiden voimakkuuteen sekä ilmenemisjärjestykseen. Perustarpeiden kohdalla hierarkkinen malli pitää paikkaansa, mutta korkeammalle hierarkiassa noustessaan ihmisten yksilölliset erot vaikuttavat siihen, miten tarpeet kullekin yksilölle järjestäytyvät ja missä tahdissa ne aktivoituvat.

Kaikkia motivaatioteorioita yhdisti näkemys siitä, että itsensä toteuttaminen, kehittyminen ja merkityksellisyys olivat korkeimpia tarpeita, jotka motivoivat yksilöä parhaiten. Työmotivaatiota voidaan siis kasvattaa huolehtimalla, että työ tyydyttää näitä tarpeita työntekijälle yksilöllisellä tavalla. Motivaatioteorioiden perusteella voidaan siis todeta, että työ ja sen ulkoiset ominaisuudet luovat työmotivaation perustan, mutta työ itsessään sekä työntekijän yksilölliset piirteet ovat ne, jotka vaikuttavat siihen, millä tasolla työmotivaatio lopulta on. Työn sisäiset ominaisuudet sekä ihmisen yksilölliset kokemukset niistä vaikuttavat työmotivaatioon ja parhaassa tapauksessa lisäävät työmotivaatiota sekä työtyytyväisyyttä.

Kuten opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista voidaan nähdä, työmotivaatio on ihmisen yksilöllinen kokemus, johon vaikuttaa yksilöön itseensä liittyvät tekijät kuten persoona, elämäntilanne, henkilökohtaiset tavoitteet, yksilölliset motiivit ja elämän perustarpeet, sekä työhön liittyvät tekijät kuten työn ominaisuudet, työympäristö ja työolot sekä työn myönteiset merkitykset. Kun ihmisen perustarpeet on tyydytetty, juuri yksilöllisyys luo pohjan työmotivaatiolle. Työmotivaatioon vaikuttavat motivaatiotekijät ovat kaikille samat, mutta se, mitä yksilö työltään arvostaa ja tarvitsee ovat yksilöllisiä asioita, jotka lopulta ohjaavat motivaatiota sekä sen voimakkuutta.

Ihmisen yksilöllisen luonteen takia työmotivaatio on yksilöllinen kokemus, eivätkä ihmiset motivoitu samalla tavalla samasta työstä tai työtehtävästä. Ihmisen persoonallisuus ohjaa mielenkiinnonkohteita sekä yksilön tarpeita ja vaikuttaa työntekijän motivoitumiseen työssään. Tästä syystä kaksi työntekijää voi kokea saman työnkuvan täysin päinvastaisina, toinen erittäin mielenkiintoisena ja toinen pitkästyttävänä. Myös elämänvaihe vaikuttaa voimakkaasti työmotivaatioon, sillä työllä on

erilainen merkitys ihmiselle eri elämänvaiheissa. Työtä peilataan eri elämänvaiheisiin ja työ, joka motivoi tällä hetkellä, ei välttämättä enää motivoi kymmenen vuoden kuluttua. Motivaatiotekijät, jotka kasvattavat yksilön työmotivaatiota ovat usein erilaisia eri elämänvaiheissa ja niiden tärkeysjärjestys muuttuu työuran aikana.

Elämänvaiheen lisäksi ihmisen ympäristö- sekä perintötekijät selittävät yksilön työmotivaatiota ja luovat oman vaikutuksensa henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Eri lähtökohdista tulevien työntekijöiden tavoitteet ovat erilaisia ja niitä leimaavat sekä kulttuuri, geenit että ympäristö, jossa työntekijä on elänyt. Henkilökohtaiset tavoitteet ovat lisäksi usein ikäsidonniaisia ja ne muokkaavat työmotivaatiota samoin kuin eletävä elämänvaihe.

Jo Herzberg tunnisti kaksifaktoriteoriassaan motivaation muodostuvan työntekijän ominaisuuksien, että työn ominaisuuksien yhteisvaikutuksesta. Ulkoiset tekijät eli työn ominaisuudet muodostavat motivaatiolle pohjan, mutta tietyn tason jälkeen ne eivät enää lisää motivaatiota. Työn ominaisuudet ja työympäristö on motivaatiotekijä, jonka tärkeys usein korostuu vasta vanhemmalla iällä. Ihmisluonne on muuttuva ja kehittyvä, jolloin arvomme muuttuvat ja muokkaavat asenteitamme vuosien saatossa. Nuorena työntekijänä huonoja työoloja tai heikkoa työturvallisuuden tasoa sietää paremmin eivätkä niiden huono taso vaikuta työmotivaatioon samalla tavalla kuin varttuneempana. Myöhemmin työuralla hyviä työoloja pidetään usein vähimmäisvaatimuksena ja työolojen huono taso laskee työmotivaatiota ja lisää työtytymättömyyttä.

Työntekijä motivoituu työstään työn antaessa hänelle merkityksen. On yksilöllistä, paljonko erilaisia myönteisiä merkityksiä kukin työntekijä tarvitsee tietyissä hetkessä elämässään, mutta kun merkityksiä on tarpeeksi, työntekijä motivoituu työstään. Motivoitunut työntekijä voi paremmin ja työ, joka motivoi edistää työntekijän fyysistä terveyttä, sosiaalista ja psyykkistä hyvinvointia sekä jaksamista työssä.

Kuten kirjallisuuskatsauksen tuloksissa aiemmin todettiin, ihmisen motivoituminen on yksilöllinen kokemus, jota leimaavat monet yksilöön sekä ympäristöön liittyvät asiat sekä ominaisuudet. Myös työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus, johon vaikuttavat työntekijän asenteet, arvot sekä tarpeet. Työntekijän työhyvinvoinnin perusta muodostuu sekä yksilön hyvinvoinnin että organisaation hyvinvoinnin yhteisvaikutuksesta. Hyvinvoiva organisaatio kannustaa uudistumiseen ja kehittymiseen, joka lisää työmotivaatiota ja tukee työntekijän kasvutarpeita. Työntekijän hyvinvoinnin kulmakiviä ovat kehittyminen, työn hallinta sekä työyhteisö. Työ synnyttää sitoutumista sekä hyvinvointia, kun työ on joustavaa ja työntekijä kokee voivansa vaikuttaa työnsä tekemiseen sekä sen sisältöön. Työn positiiviset ominaisuudet ovat työntekijälle voimavaratekijöitä, jotka tukevat työntekijän hyvinvointia.

Teorioiden mukaan työmotivaation kasvaessa myös työntekijöiden työhyvinvointi kasvaa. Kun työntekijän työmotivaatio on alhaista, työntekijän korkeimmat tarpeet eivät täyty työntekijän henkilökohtaisessa elämässä eivätkä työpaikalla ja näin ollen työntekijä ei pysty täyttämään korkeimpia tarpeitaan, jotka synnyttävät työmotivaatiota sekä työhyvinvointia. Vasta kun työmotivaatio on tietyllä tasolla, on työntekijän mahdollista tavoitella myös korkeampia tavoitteitaan. Hyvät kotiolot ja työolosuhteet muodostavat työmotivaatiolle sekä työhyvinvoinnille riittävän tason, jolla työntekijän on mahdollista alkaa toteuttamaan itseään hierarkian korkeimmalla tasolla.

Kognitiivinen lähestymistapa motivaatioon liittyy läheisesti myös työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, että työmotivaatio syntyy monista eri tekijöistä, jotka eivät pelkästään liity perustarpeiden tyydyttämiseen. Työntekijän kokemus omasta kyvykkyydestään, autonomiasta ja yhteenkuuluvuudesta työyhteisössä, sekä työn merkityksen kokeminen vaikuttavat vahvasti siihen, kuinka motivoitunut ja sitoutunut työntekijä on.

Työntekijä, joka kokee työnsä merkitykselliseksi ja saa siitä positiivista palautetta, voi olla motivoituneempi ja kokea parempaa työhyvinvointia kuin työntekijä, jonka motivaatio perustuu pelkästään tarpeiden tyydyttämiseen, kuten palkan saamiseen. Työhyvinvoinnin kannalta on siis olennaista, että työntekijän motivaatio syntyy myös hänen omista arvioistaan ja tavoitteistaan eikä pelkästään ulkoisista tekijöistä. Jotta työntekijä kokee työn imua, tulee työntekijän olla motivoitunut työhönsä. Työn vaatimusten ja voimavarojen tulee kohdata, jotta työntekijä pystyy kehittymään ja kokemaan onnistumisen kokemuksia työssään. Työn imu synnyttää positiivisia ajatuksia ja kokemuksia työtä kohtaan ja samalla kasvattaa työntekijän työhyvinvointia. Työn imu itsessään lisää työmotivaatiota ja aikaansaa sitoutumista työpaikkaan.

Hyvä työhyvinvointi edistää työmotivaatiota ja päinvastoin. Kun työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja motivoivaksi, hän todennäköisesti sitoutuu työhönsä paremmin ja kokee työssään vähemmän stressiä ja uupumusta. Näin ollen kognitiivinen lähestymistapa työmotivaatioon auttaa ymmärtämään, miten työhyvinvointi ja motivaatio liittyvät toisiinsa ja kuinka ne voivat vaikuttaa positiivisesti toinen toisiinsa.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli vastata kysymykseen ” Vaikuttaako työmotivaatio työhyvinvointiin?”. Tutkimuskysymykseen vastataan alaongelmien kautta, joista ensimmäinen oli: ”Miten motivaatio syntyy?”. Motivaation syntyä pyrittiin opinnäytetyössä tutkimaan motivaatioteorioiden kautta. Tarveteorioita yhdisti ajatus siitä, että yksilön tarpeet ja niiden täyttäminen synnyttävät motivaatiota. Siinä missä Maslown mukaan tarpeiden täyttämisenjärjestys oli hierarkkinen, Alderferin mukaan tarpeet saattoivat aktivoitua missä järjestyksessä tahansa ja motivoida yksilön toimintaan (Acquah ym. 2021, 25.; Maslow & Frager 1987, 17). Edellä mainituista tarveteorioita eroten, Herzbergin työmotivaatioteorian mukaan ihmisen työmotivaatioon vaikuttivat työn ulkoiset ja yksilön sisäiset motivaatiotekijät. Teorian perusajatuksena oli, että ulkoiset motivaatiotekijät luovat työmotivaatiolle perustan, mutta vasta sisäiset motivaatiotekijät lisäävät työmotivaatiota. (Sinokki 2016, 105.)

Motivaatiotutkimuksen alussa ihminen nähtiin puhtaasti tarpeidensa ohjaamana , mutta motivaatiotutkimuksen kehittyessä ihmisen yksilöllisyys ja sen vaikutus motivaatioon alkoivat korostua. Vroomin odotusarveteoria selitti motivaation syntyä yksilön harkinnasta syntyvänä seurauksena ja Decin ja Ryanin itsemääräämisteorian mukaan motivaatio syntyi yksilön omista päätöksistä täyttää jotakin kolmesta perustarpeesta . Kaikkia opinnäytetyön teorioita yhdistää kuitenkin sama keskeinen ajatus motivaation synnystä. Motivaatioon vaikuttavat monet erilaiset ja eri tasoiset tekijät. Vaikka teorit eroavatkin toisistaan siinä, miten ne selittävät motivaation syntyä, niitä yhdistää ajatus asian merkityksellisyydestä sekä itsensä toteuttamisesta ja kehittämisestä. Teorioiden yhteen vetona voisi sanoa, että motivaatiota syntyy, kun yksilön perustarpeet ovat hyvällä tasolla ja yksilöllä on täten mahdollisuus toteuttaa itseään. Tulosten perusteella on kuitenkin mahdotonta sanoa universaalial tasoa, jolloin itsensä toteuttaminen on mahdollista. Koska motivaation syntyyn vaikuttavat tekijät vaikuttavat jokaiseen yksilöllisesti, jokaisen perustarpeet täytyvät eri lailla ja tästä johtuen motivaatiota voi syntyä hyvinkin erilaisilla taustoilla.

Toinen opinnäytetyön määritellyistä alaongelmista oli: ”Mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon?”. Sinokin (2016, 62) mukaan yksilön kyky motivoida itseään on henkistä voimavaraa, joka tukee yksilön henkistä hyvinvointia. Ihmiset eroavat toisistaan kyvyissään, haluissaan ja motivaatiossaan, ja yksilölliset motiivit syntyvät muuttuvien halujen ja tarpeiden pohjalta. Opinnäytetyön osiossa 7.2 työmotivaatioon vaikuttavat motivaatiotekijät kuvattiin kuvassa 8. Teoriapohjassa esiin nostetut motivaatiotekijät, jotka vaikuttivat työmotivaatioon, olivat perustarpeet, persoonallisuus, tavoitteet, yksilölliset motiivit, elämäntilanne, työn ominaisuudet, sen myönteiset merkitykset sekä työympäristö. Kaikki nämä teoriapohjassa tunnistetut motivaatiotekijät vaikuttavat työmotivaatioon omalla tavallaan ja kullekin yksilölle yksilöllisellä tavalla painottuen.

Kuten aiemmin totesimme johtopäätöksissä, vaikka työn ulkoiset tekijät luovat perustan työmotivaatiolle, itse työn luonne ja työntekijän yksilölliset ominaisuudet määrittelevät lopulta motivaation tason. Työn sisäiset piirteet ja henkilökohtaiset kokemukset vaikuttavat merkittävästi työmotivaatioon ja muovaavat sitä jokaiselle yksilöllisellä tavalla. Ihmisen elämässään kohtaavat haasteet ja mahdollisuudet suuntaavat motivaatiota ja muokkaavat sitä, millä tavalla motivaatiotekijöiden tärkeys painottuu. Ihmiset arvostavat eri asioita eri elämänvaiheissa ja tietyt asiat motivoivat yksilöitä enemmän tietyissä elämänvaiheissa.

Motivaatioteorioiden näkökulmasta työn myönteinen merkitys voisi olla yksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistä. Työn antamat myönteiset merkitykset voivat vaihdella eri elämänvaiheissa tai eri merkitykset voivat olla tärkeämpiä toiselle persoonallisuustyyppille kuin toiselle. Tästä huolimatta, kun myönteisiä merkityksiä on tarpeeksi, ihmisen motivaatio omaa työtään kohtaan kasvaa ja työ koetaan mielekkäämpänä. Reissin (Mayor & Risku 2022, 48) 16 perustarpeen teorian mukaan haluamme kaikki samoja asioita, mutta halumme voimakkuus vaihtelee yksilöittäin. Tämä tukee johtopäätöksessä esiteltyä yhteenvetoa siitä, miten motivaatiomme syntyperät ovat samat, mutta yksilöllisyytemme on se, joka erottaa mitkä tekijät vaikuttavat motivaatioomme vahvimmin. Yksi kiinnostava jatkotutkimuksen aihe olisikin tutkia, mitkä motivaatiotekijät vaikuttavat motivaatioon enemmän kuin toiset.

Kolmas ja viimeinen alaongelma, joka opinnäytetyössä oli määritelty oli: "Onko työmotivaatiolla vaikutusta työhyvinvointiin?". Teoriapohjan mukaan työhyvinvoinnin perustan muodostavat yksilön ja organisaation hyvinvoinnin yhteisvaikutus. Mankan (2023, 109) mukaan työhyvinvoinnin perusta koostuu työntekijästä itsestään, työn hallinnasta, työyhteisöstä sekä johtamisesta sekä organisaatiosta. Kun työhyvinvoinnin perusta on kunnossa eli kaikki osatekijät tukevat työntekijän kasvua ja kehittymistä, työ voi motivoida työntekijää itsensä kehittämiseen. Työhyvinvoinnin portaat –malli perustuu Maslowin tarvehierarkiaan ja perustuu samaan ideaan kuin Mankan voimavaralähtöinen malli (Manka 2023, 110; Rauramo 2012, 13). Tarvehierarkiaa ja Työhyvinvoinnin portaat –mallia vertaamalla voi huomata, että työmotivaation että työhyvinvoinnin synnyn takana on sama periaate, alempien tarpeiden tulee täytyä, jotta korkeinta tavoitetta on mahdollista alkaa täyttämään. Työhyvinvoinnin näkökulmasta työn tulee täyttää työntekijän alempia tarpeita, jotta yksilön on mahdollista motivoitua täyttämään korkeimpia tavoitteitaan, eli osaamisensa kehittämistä ja itsensä toteuttamista.

Tutkittaessa työmotivaation vaikutusta työhyvinvointiin Demeroutin Työn vaatimusten – työn voimavarojen malli (Manka 2023, 102) nosti esille työn vaatimuksien ja työntekijän voimavarojen yhteyden. Työn vaatimusten ollessa työntekijälle liikaa, työntekijä kuormittuu ja työmotivaatio sekä työhyvinvointi laskevat. Työn voimavaratekijät auttavat työntekijää oppimaan ja saavuttamaan

tavoitteensa. Kun voimavaratekijöitä on tarpeeksi, työntekijä motivoituu työstään ja hänellä on mahdollisuus kehittyä ja kokea työnsä merkitykselliseksi. Työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen kohdatessa syntyy työn imua, joka itsessään kasvattaa työmotivaatiota sekä työhyvinvointia.

Luukkalan (2022, 125) mukaan työhyvinvointi perustuu luottamukseen omista taidoista sekä kokeemukseen omasta kyvykkyydestä. Nämä ovat samoja tekijöitä, jotka mahdollistavat työn imun syntyminen. Kuten kappaleessa 5 todettiin, työn imua syntyy, kun työ on tarpeeksi haastavaa ja kehittelevää ja työntekijä uskoo omiin kykyihinsä ja mahdollisuuksiinsa. Verrattaessa Maslown tarvehierarkiaan voidaan sanoa, että työn imua syntyy korkeinta tarvehierarkian tasoa, itsensä toteuttamisen tasoa, täytettäessä. Työmotivaation lisääntyessä syntyy työn imua, ja sen myötä myös työhyvinvointi kasvaa, sillä työn imu sitouttaa työntekijää työhönsä ja aikaansaa positiivisen suhtautumisen työpaikkaa kohtaan. Voidaan siis sanoa, että työmotivaatiolla on vaikutusta työhyvinvointiin.

Opinnäytetyön tuloksena on, että työmotivaatio ja sen taso vaikuttavat työhyvinvointiin. Kirjallisuuskatsauksen tuloksena voidaan todeta, että vaikka ihmisen perustarpeet motivoivat ihmisiä tiettyyn pisteeseen asti, yksilölliset ominaisuudet, kuten persoonallisuus, vaikuttavat siihen, mitkä tarpeet motivoivat yksilöä. Työmotivaatioon vaikuttavat sekä työn että työntekijän yksilölliset ominaisuudet. Työmotivaatio syntyy työn merkityksellisyydestä ja työn imu lisää työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin perusta muodostuu yksilön ja organisaation hyvinvoinnin yhteisvaikutuksesta. Työmotivaatio ja työhyvinvointi liittyvät kiinteästi toisiinsa ja kasvaessaan lisäävät toistensa voimavaroja ja edistävät työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia. Lisäksi opinnäytetyön tuloksista selvisi, että vaikutus työmotivaation ja työhyvinvoinnin välillä on vuorovaikutteinen, eli työhyvinvoinnin taso vaikuttaa myös työmotivaatioon. Työhyvinvoinnin ja työmotivaation välillä saattaa siis olla positiivinen kiertäinen vaikutus, hyvä työmotivaatio lisää työhyvinvointia ja toisinpäin.

Toisin kuin Maslown'n tarvehierarkiassa, jossa ihminen nähdään lähinnä tarpeidensa ohjaamana olentona, kirjallisuuskatsauksessa esitetään, miten ihmisellä on kognitiivinen kykyä ajatella ja arvioida tilanteita tietoisesti. Ihminen ei toimi pelkästään tarpeidensa mukaan, vaan hän prosessoii ja arvioi erilaisia vaihtoehtoja sekä niiden seurauksia ennen päätöksentekoa. Kirjallisuuskatsauksesta selviää, että motivaatio ei synny pelkästään tarpeiden tyydyttämisen tarpeesta, vaan on seurausta yksilön omista päättelyprosesseista, arvoista, tavoitteista ja odotuksista.

Esimerkiksi työelämässä henkilö saattaa arvioida eri työmahdollisuuksia ja niiden yhteensopivuutta omien tavoitteidensa ja arvojensa kanssa. Tässä prosessissa hän punnitsee tarpeidensa lisäksi myös muita tekijöitä, kuten omaa osaamistaan, työn haastavuutta, mahdollisuuksia kehittyä, työympäristön viihtyisyyttä ja työpaikan tarjoamia etuja. Näin ollen työmotivaatio syntyy myös yksilön omista kognitiivisista prosesseista ja arvioista, eikä pelkästään tarpeiden tyydyttymisestä.

Työntekijän arviot omasta kyvykkyydestään, työn merkitys ja yhteenkuuluvuus työyhteisössä vaikuttavat vahvasti työmotivaatioon ja siten myös työhyvinvointiin. Hyvä työmotivaatio edistää työhyvinvointia.

Johtopäätösten perusteella opinnäytetyön tuloksia voitaisiin työpaikoilla hyödyntää nostamalla työhyvinvoinnin tasoa työmotivaatiota kasvattamalla. Tuloksien mukaan työmotivaation kasvaessa myös työhyvinvointi lisääntyy, joten työpaikoilla voitaisiin keskittyä esimerkiksi työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden tunnistamiseen ja niiden huomioimiseen työntekijöiden motivoinnissa esimerkiksi työtehtäviä suunniteltaessa. Työpaikoilla voitaisiin luoda mahdollisuuksia ja kannustimia itseohjautuvuuden lisäämiseen, sillä työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja sen sisältöön lisää merkityksellisyyden tunnetta ja sitoutumista työtehtäviin sekä työnantajaan.

Lisäksi työpaikoilla voitaisiin viestiä työn merkityksestä ja sen vaikutuksesta laajempiin tavoitteisiin, jotta työntekijän työn merkitys korostuisi. Työhyvinvointia voitaisiin lisätä myös lisäämällä vuorovaikutusta yrityksen sisällä. Säännöllinen palautediologi ja avoin kommunikaatio työntekijöiden kanssa voivat edesauttaa työnantajia saamaan paremman käsityksen työntekijöiden yksilöllisistä tarpeista ja motivaatiotekijöistä. Kommunikaation avulla työnantajan on mahdollista tehdä tarvittavia muutoksia työympäristössä ja työtehtävissä työntekijöiden motivoinnin parantamiseksi ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, onko työmotivaatiolla sekä työhyvinvoinnilla vaikutusta toisiinsa ja jos on, millaista. Opinnäytetyön tuloksista voimme todeta, että työmotivaation taso vaikuttaa työhyvinvointiin ja toisinpäin. Halusin opinnäytetyössäni tutkia, onko olemassa selkeitä motivaatiotekijöitä, joilla on suora vaikutus työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tuloksien perusteella esimerkiksi terveyteen, turvallisuuteen sekä yhteisöllisyyteen liittyvillä tekijöillä on suora vaikutus työmotivaation kautta työhyvinvointiin, mutta vain tiettyyn pisteeseen asti. Tämän jälkeen työntekijän yksilölliset ominaisuudet määrittävät, mitkä motivaatiotekijät kullakin työntekijällä vaikuttavat työmotivaatioon milläkin intensiteetillä. Vaikka motivaatiotekijät ovat kaikille samoja, kun perustarpeet tulevat täytetyiksi, ihmisen yksilöllisyys korostuu siinä, mitkä motivaatiotekijät motivoivat kutakin yksilöä.

Alan vastuullisen kehittämisen näkökulmasta kirjallisuuskatsauksen tuloksia voisi hyödyntää monilla tavoin sekä johtamisen tasolla että laajemmin organisaatiotasolla. Työntekijöiden hyvinvoinnin ja motivaation ollessa vastuullisen kehittämisen keskiössä, organisaatiot voisivat edistää vastuullista kehittämistä tarjoamalla työntekijöilleen kannustavan ja tukevan työympäristön, jossa jokainen työntekijä voi saavuttaa parhaan mahdollisen suorituskykynsä ja ylläpitää sitä myös tulevaisuudessa. Vastuullinen yritys tai johtaja voisi varmistaa työntekijöidensä hyvinvoinnin esimerkiksi huomioimalla työntekijöiden yksilölliset tarpeet sekä luomalla yritykseen avoimen keskustelukulttuurin,

jossa jokainen tulee kuulluksi ja jossa työhyvinvoinnin ongelmista uskalletaan puhua ääneen. Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon on esimerkki vastuullisesta kehittämisestä ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen kasvattaa työntekijöiden sitoutumista ja työmotivaatiota. Lisäksi vastuulliseen kehittämiseen sitoutunut yritys voisi kannustaa työntekijöitään lisäkouluttautumiseen tai olemassa olevien taitojen kehittämiseen tarjoamalla mahdollisuuksia oppia uusia taitoja ja kehittyä urallaan. Tämä lisäisi työntekijöiden työtyytyväisyyttä myös pitkällä tähtäimellä.

8.1 Opinnäytetyöprosessin kehityskohteet ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyössä onnistuttiin kirjallisuuskatsauksen avulla vastaamaan tutkimuskysymykseen. Kirjallisuuskatsaus ei kuitenkaan sisältänyt esimerkiksi johtamisen tai psykologian näkökulmia rajauksesta johtuen. Näin ollen opinnäytetyön tuloksien avulla ei pystytä ottamaan kantaa siihen, miten esimerkiksi johtaminen ja sen taso vaikuttavat työmotivaatioon ja sitä kautta työhyvinvointiin. Opinnäytetyön avulla ei myöskään pystytä nimeämään universaaleja motivaatiotekijöitä, jotka huomioidulla työmotivaatiota sekä välillisesti työhyvinvointia voisi aina samantasoisesti parantaa.

Opinnäytetyössä haastavinta oli teoriapohjan rajaaminen. Motivaatio on laaja käsite, josta on tehty vuosisatojen aikana useita erilaisia tutkimuksia sekä teorioita, jotka kuvaavat motivaation monimuotoista luonnetta. Laajasta materiaalivalikoimasta huolimatta opinnäytetyön rajaus onnistui ja opinnäytetyön teoriapohjaan valikoituivat opinnäytetyön tutkimuskysymyksen kannalta oleelliset käsitteet sekä teoriat. Jotta opinnäytetyö ei paisuisi liian laajaksi kokonaisuudeksi, oli kannattavaa rajata johtamista sekä esimiestyötä koskevat aihealueet työmotivaation osalta. Lisäksi rajauksen ulkopuolelle on jätettiin tietoisesti terveyden ja psykologian näkökulmat, jotta opinnäytetyön rajaus pysyy selkeänä.

Työharjoittelustani johtuen opinnäytetyöni aikataulu venähti ja tämä aiheutti haasteita opinnäytetyön tekoon. Liite 1 on huhtikuussa luomani opinnäytetyöprojektin aikataulu. Alun perin ajatukseni oli aloittaa opinnäytetyöprojekti maaliskuussa 2023 ja saada opinnäytetyö valmiiksi toukuussa 2023. Aloitin opinnäytetyöprojektin maaliskuussa opinnäytetyösuunnitelman kirjoittamisella ja varsinaisen opinnäytetyön kirjoittamisen aloitin viikolla 16. Ymmärsin nopeasti kevään aikana, että tavoitteeni oli liian optimistinen ja asetin uudeksi tavoitteekseni saada opinnäytetyön valmiiksi ensin kesän alkuun mennessä ja lopulta vuoden 2023 loppuun mennessä.

Kesällä en kirjoittanut opinnäytetyötä ollenkaan. Elokuussa jatkoin hetken aikaa opinnäytetyön kirjoittamista. Elokuun lopulla aloitin kuitenkin oman alani työharjoittelussa ja täysipäiväisen työharjoittelun, luentojen sekä opinnäytetyön kirjoittaminen osoittautuivat nopeasti liian suureksi kokonaisuudeksi. Päädyin syksyllä 2023 jättämään opinnäytetyön taka-alalle aiemmista suunnitelmistani poiketen ja keskityin suorittamaan viimeiset kurssini työharjoittelun ohella loppuun. Ajatukseni oli

palata opinnäytetyön pariin heti tammikuussa 2024, mutta työkiireiden takia pääsin jatkamaan opinnäytetyötä vasta huhtikuussa. Olin kuitenkin saanut opinnäytetyön jo hyvälle mallille vuoden 2023 aikana, joten keväälle tehtävää jäi vain vähän.

Olin ennen tätä opinnäytetyötä jo kirjoittanut yhden opinnäytetyön aiemman ammattikorkeakoulututkintoni yhteydessä yhdessä toisen opiskelijan kanssa. Aiemmasta kokemuksestani rohkaistuneena kuvittelin tämän opinnäytetyöprojektin sujuvan saumattomasti ja uskon että juuri tästä syystä alkuperäinen aikatauluni, joka löytyy liitteestä 1, oli niin optimistinen. Luulin aiemman kokemukseni helpottavan tätä projektia ja mahdollistavan nopeamman aikataulun edelliseen opinnäytetyöhön verrattuna. Huomasin kuitenkin nopeasti luulleeni väärin. Toteutin aiemman opinnäytetyöni kvalitatiivisena tutkimuksena, joten aiemmasta kokemuksestani opinnäytetyön kirjoituksesta ei ollut niin paljon hyötyä kuin olin kuvitellut, sillä tämä opinnäytetyö toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Vaikkakin opinnäytetyön perusraamit pysyvät samana, tuli minun opetella miten laadukas kirjallisuuskatsaus tehdään ennen opinnäytetyön kirjoittamisen aloittamista. Samalla huomasin, että yksin kirjoittaessa materiaalia syntyy hitaammin kuin kaksin kirjoitettaessa, mitä en aiemmin ollut osannut ottaa huomioon aikataulua tehdessäni.

Tämä opinnäytetyö opetti minulle realistista aikataulutusta sekä mukautumiskykyä. Vaikka olinkin jo kirjoittanut yhden opinnäytetyön ennen tätä, ei se valmistellut minua tämän opinnäytetyön kirjoittamiseen niin hyvin kuin alussa kuvittelin. Tämä opinnäytetyöprosessi konkretisoi minulle realistisen aikataulutuksen tärkeyttä ja sitä, mitä kaikkea tulee ottaa huomioon aikataulua tehdessään. Tämän lisäksi opin, että vaikka kuinka projektia ja sen osia aikatauluttaa, vastaan voi aina tulla tekijöitä, jotka pakottavat aikataulun mukautumaan. Opinnäytetyötä tehdessäni keväällä en esimerkiksi tiennyt, että aloittaisin syksyllä työharjoittelussa, joka keskeyttäisi kirjoitusprosessin ja muovaisi aikatauluani. Opin, että aina tulee olla valmis mukautumaan ja sopeutumaan uuteen tilanteeseen ja työelämässä tämä pätee kaikkiin työprojekteihin. Tästä opinnäytetyöprosessista oppineena olen työelämässä parempi pitkien projektien aikataulutuksessa ja mukautuvampi eteen tuleville muutoksille.

Jos nyt aloittaisin opinnäyteprojektin uudestaan, pitäisin huolen siitä, että aikatauluni ei venyisi samalla lailla kuin se pääsi venymään. Pitkien taukojen takia kynnyks opinnäytetyön pariin palaamiseen oli aina suuri ja ensimmäiset tunnit menivät aina muistelllessa mihin viimeksi jäin. Opinnäytetyön rajaus on helpompi pitää tiiviinä, kun kirjoittaminen on säännöllistä ja kokonaiskuva opinnäytetyöstä on vielä selkeänä mielessä. Itse koin haasteelliseksi kirjoittaa opinnäytetyötä kotonani, sillä keskittymiseni harhaili liikaa. Koin hyödylliseksi siirtyä kirjoittamaan opinnäytetyötä aina joko kirjastoon tai työskentelytilaan, jolloin häiriötekijät minimoituivat.

Opinnäytetyöprosessin aikana opin, että hyvä aikatauluttaminen on jo puolet tekemisestä. Itselläni ison projektin aikatauluttaminen jakoi sitä helpommin hallittaviin pienempiin kokonaisuuksiin. Samalla huomasin myös, että opinnäytetyötä oli helpompi lähestyä osio kerrallaan kuin isona kokonaisuutena. Itselleni toimi parhaiten aihealueen tai tietyn osion kirjoitus kerralla valmiiksi sen sijaan että olisin jättänyt tekstin seuraavalle kirjoituskerralle kesken. Koin että minusta oli helpompaa kirjoittaa tekstiä osio kerrallaan valmiiksi ja sen jälkeen seuraavana kirjoituskertana aloittaa puhtaalta pöydältä uuden aiheen kanssa.

Opinnäytetyöni tutkimusta voisi jatkaa tutkimalla esimerkiksi sitä, miten johtaminen ja esihenkilötyö vaikuttavat työmotivaatioon tai työhyvinvointiin. Johtamisella ja sen tasolla on suuri merkitys työmotivaatioon, joten olisi mielenkiintoista tutkia, millä tavoin johtaminen vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja työssä jaksamiseen. Samalla voisi tutkia, onko johtamisella samanlainen vaikutus kaikkiin työntekijöihin vai onko johtamisen vaikutus yksilöllistä. Toinen kiinnostava jatkotutkimusaihe voisi myös olla psykologisen näkökulman tutkiminen työmotivaation ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Jatkotutkimuksessa voitaisiin esimerkiksi selvittää miten ihmisen mieli ja tunne-elämä vaikuttavat työssä suoriutumiseen ja hyvinvointiin.

8.2 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan yleensä sitä, kuinka luotettavasti tutkimustulokset ja niihin perustuva tieto, tulokset ja johtopäätökset voidaan tulkita ja hyväksyä. Koska opinnäytetyöni tutkimusmenetelmä on kirjallisuuskatsaus, opinnäytetyössä ei toteutettu varsinaista tutkimusta, jonka tuloksia voidaan tarkastella luotettavuuden näkökulmasta. Kirjallisuuskatsauksen kohdalla luotettavuus tarkoittaa sitä, miten tarkasti ja systemaattisesti kirjallisuuden lähteitä on valittu ja analysoitu tutkimuskysymyksen tai aiheen kannalta. Pyrin kirjallisuuskatsauksessani valitsemaan lähteiksi vain aiheen ja rajauksen kannalta relevantteja lähteitä. Hain lähteitä rajausta noudattavien hakusanojen mukaan ja varmistin, että valitsemani tietokannat sekä lähteet ovat luotettavia. Käytin lähteiden etsimiseen Finna.fi-verkkokirjastoa sekä Uudenmaan ammattikorkeakoulujen kirjastojen tietokantoja varmistaakseni lähteideni luotettavuuden. Analysoin keräämääni aineistoa puolueettomasti sekä pyrin välttämään oletuksia tai subjektiivisia arviointeja.

Varmistin opinnäytetyön eettisyyteen olemalla avoin ja läpinäkyvä tutkimusmenetelmän valintaprosessissa, aiheen rajauksessa sekä tulosten esittelyssä. Pyrin myös ottamaan kirjallisuuskatsauksessani eettisyyden huomioon varmistamalla, että käyttämiini lähteisiin viitataan asiaan kuuluvalla tavalla ja tunnistettavasti. Näin alkuperäiset tutkimukset sekä tutkijat ovat tunnistettavissa ja aiheesta kiinnostuneet voivat halutessaan perehtyä opinnäytetyön alkuperäisiin lähteisiin. Opinnäytetyötä kirjoittaessani varmistin, että kirjallisuuskatsaus esitti valitsemani teoriat objektiivisesti.

Opinnäytetyön merkityksellisyys kertoo, kuinka hyvin se vastaa tutkimuskysymykseen ja millaisia näkökulmia se tuo esille. Opinnäytetyöni tavoitteena oli vastata määrittelemääni tutkimuskysymykseen sekä alakysymyksiin ja niiden avulla antaa lukijalle syvälinen ymmärrys tutkittavasta aiheesta. Kirjallisuuskatsaus tiivistää laajan tietopohjan tiiviiksi ja helposti ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Opinnäytetyön johtopäätöksien perusteella voidaan myös ohjata yrityksiä ja organisaatioita työntekijöiden työmotivaation ja työhyvinvoinnin kasvattamiseen työpaikoilla.

Pyrin varmistamaan opinnäytetyöni toistettavuuden kuvaamalla valitsemani tutkimusmenetelmän, käyttämäni tietokannat ja hakusanat sekä aiheajauksen selkeästi. Opinnäytetyön tulokset on esitetty selkeästi. Lisäksi lähteiden valintakriteerit ja lähteiden poissulkemisehdot on määritelty selkeästi. Valitsin lähteeni tarkasti aiheajauksen sisältä, pidin kirjaa kaikista käyttämästäni lähteistä ja koostin ne lähdeluetteloon. Näin ollen kirjallisuuskatsaus ja tutkimus olisi toistettavissa.

Lähteet

Acquah, A., Antie, E.N.A., Otoo, B & Takyi, T. K. 2021. Literature Review on Theories Motivation. EPRA International Journal of Economic and Business Review. 9.5. s. 25-29. Luettavissa:

https://www.researchgate.net/profile/Alex-Acquah/publication/351790886_LITERATURE_REVIEW_ON_THEORIES_MOTIVATION/links/63541c758d4484154a23ede0/LITERATURE-REVIEW-ON-THEORIES-MOTIVATION.pdf. Luettu: 4.5.2023.

Barker s.a. Understanding Motivation: A Review of Relevant Literature. Carleton University. Kanada. Luettavissa: https://carleton.ca/slals/wp-content/uploads/5_Understanding_Motivation_BARKER_CPALS_2004_05.pdf. Luettu: 13.6.2023.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. 2001. The job demands-resources model of burn-out. Journal of Applied Psychology. 86. 499–512.

Forma, P. & Honkanen, S. 2023. Johtajan työkykykirja. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.6.2023.

Haaga-Helia. 2023. Opinnäytetyö, AMK-opinnot. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/opinnaytetyo-amk-opinnot>. Luettu 14.4.2023.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/1036>. Luettu: 12.6.2023.

Hakanen J. & Perhoniemi R. 2012. Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134953/Ty%C3%B6n%20imun%20ja%20ty%C3%B6uupumuksen%20kehityskulu.pdf?sequence=1>. Luettu: 12.6.2023.

Kansanen, P. & Uusikylä, K. 2005. Luovuutta, motivaatiota, tunteita: Opetuksen tutkimuksen uusia suuntia. 2. painos. Otavan kirjapaino. Keuruu.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor. Helsinki.

Kreodi. 2022. Kirjallisuuskatsauksen ohjaus – perustana tutkimuskysymys ja ohjaushaastattelu. Luettavissa: <https://www.kreodi.fi/arkisto/artikkelit/kirjallisuuskatsauksen-ohjaus-perustana-tutkimuskysymys-ja-ohjaushaastattelu.html>. Luettu: 14.6.2023.

Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. 2019. Menesty yritysvastuulla: Käsikirja kokonaisuuteen. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.6.2023.

- Lintuvuori, K. 2009. Työhyvinvointia pähkinäkuoressa. Päivi Rauramo: Työhyvinvoinnin portaat – Viisi vaikuttavaa askelta. Luettavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87492>. Luettu: 5.6.2023.
- Luukkala, J. 2022. Luja tahtotila: Mikä meitä motivoi? 1. painos. Kustannus Oy Duodecim. Helsinki.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.6.2023.
- Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3., uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 16.4.2023.
- Maslow, A. H. & Frager, R. 1987. Motivation and personality. 3rd ed. Longman. New York.
- Mayor, P., Risku, M. & Mayor, P. 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin: 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä. Alma Talent. Helsinki.
- Ogbonna, O. 2022. Practical guide to writing literature review. Humanus Discourse. 2, 4 s.1–9. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/364608470 Practical guide to writing literature review](https://www.researchgate.net/publication/364608470_Practical_guide_to_writing_literature_review). Luettu: 14.4.2023.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Reiss, S., Mayor, P. & Pulkkinen, R. 2018. Reiss Motivation Profile: Mikä sinua motivoi? Suomen Motivaatiotalo Oy. Helsinki.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita. Helsinki.
- Ryan, R. M. 2017. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Publications. New York. E-kirja. Luettu: 10.5.2023.
- Salmela-Aro, K., Nurmi, J. & Feldt, T. 2017. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. 3. täysin uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Scribbr. 2017. Opinnäytetyön rakenne. Katso täältä: miten kirjallisuuskatsaus tehdään? Luettavissa: <https://www.scribbr.fi/opinnaytetyon-rakenne/kirjallisuuskatsaus-opinnaytetyo/>. Luettu 13.6.2023.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu: 18.4.2023.

Työterveyslaitos. 2023. Työn imu. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>. Luettu: 18.4.2023.

Vasalampi, K. 2022. Näin motivoit oppimaan. PS-kustannus. Jyväskylä.

Viitala, R. K. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Edita. Helsinki.

Viitala, R. K. & Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Edita. Helsinki.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vilka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Art House Helsinki. E-kirja. Luettu 14.6.2023.

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki: Esimiestyö palveluympäristössä. Talentum. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Alkuperäinen aikataulu, luotu huhtikuussa 2023

Viikko 2023	Tehtävä
16	Tutkimusmenetelmä-osio ”valmiiksi” ja motivaatio-osuuden aloitus
17	Motivaatio-tutkimukset
18	Työhyvinvointi-osio
19	Motivaation syntyyn vaikuttavia tekijöitä -osio
20	Teoriapohja valmis, palautus Wihiiin Keskustelu ohjaajan kanssa ennen pohdintaosuuden aloitusta
21	Taukoviikko kirjoittamisesta
22	Pohdinta-osio
23	Johtopäätösten kirjoitus Peittomatriisi Tiivistelmä

Liite 2. Toteutunut aikataulu

Viikko	Tehtävä
13–15 (2023)	Opinnäytetyösuunnitelman kokoaminen, aiheajaus ja materiaalin etsintä
16 (2023)	Tutkimusmenetelmä-osio
17 (2023)	Motivaatiotutkimukset-osio
18 (2023)	Työhyvinvointi-osio
19 (2023)	Motivaation syntyyn vaikuttavia tekijöitä-osio Teoriapohja valmis, palautus Wihiiin, keskustelu ohjaajan kanssa ennen pohdintaosuuden aloitusta
20 (2023)	Pohdinta-osuuden aloitus
21 (2023)	Taukoviikko kirjoittamisesta
22 (2023)	Taukoviikko kirjoittamisesta
23 (2023)	Pohdinta-osuuden jatkaminen
32–33 (2023)	Pohdinta-osuus valmis Peittomatriisi
14 (2024)	Johtopäätökset
15 (2024)	Johtopäätökset Tiivistelmä Toteutunut aikataulu
16–17 (2024)	Opinnäytetyön viimeistely ohjaajan kommenttien pohjalta
18 (2024)	Opinnäytetyön palautus