

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**ESIMIEHEN JOHTAMISTAVAN JA TYÖNTEKIJÄN SISÄISEN
PALVELUSMOTIVAATION YHTEYS**

Kandidaatintutkielma

**Kadettialikersantti
Joni Kinnunen**

**Kadettikurssi 93
Rajavartiolinja**

Huhtikuu 2009

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Kadettikurssi 93	Linja Rajavartiolinja
Tekijä Kadettialikersantti Joni Kinnunen	
Tutkielman nimi ESIMIEHEN JOHTAMISTAVAN JA TYÖNTEKIJÄN SISÄISEN PALVELUSMOTIVAATION YHTEYS	
Oppiaine, johon työ liittyy Sotilasjohtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Huhtikuu 2009	Tekstisivuja 36 Liitesivuja 0

TIIVISTELMÄ

Tässä tutkielmassa tutkittiin työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota sekä johtajan toimenpiteiden vaikutusta työntekijän palvelusmotivaation rakentumiseen. Tarkoituksena oli tutkia nimenomaan työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota, koska sisäisesti motivoituneen työntekijän työskentely on tehokasta ja työtä tehdään tällöin omasta, sisäisestä halusta. Aiheen rajaus mahdollisti myös tarkoituksenmukaisen ja tutkielman laajuuteen sopivan perehtymisen tutkimusaiheeseen.

Päätutkimuskysymys oli ”Miten saada aikaan työntekijälle korkea sisäinen palvelusmotivaatio?” Pääongelman kautta asetettujen alatutkimuskysymysten avulla tarkoituksena oli tutkia, mitä on sisäinen motivaatio, mistä sisäinen palvelusmotivaatio rakentuu ja kuinka johtaja voi johtaa työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota.

Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää vastauksia asetettuihin ongelmiin työn ominaisuuksien ja työympäristön kautta, koska ne liittyvät tiukasti työntekijän motivaation rakentumiseen työorganisaatiossa. Motivaatio jakaantuu käsitteellisesti sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon; samat tekijät vaikuttavat myös sisäisen palvelusmotivaation rakentumiseen.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen dokumenttianalyysin menetelmällä. Aineisto kerättiin ja analysoitiin rajatun viitekehysten puitteissa sopivaksi juuri työympäristössä ilmenevään sisäiseen motivaatioon liittyen. Tutkimusaineistona käytettiin valmiita aineistoja.

Tutkimuksesta tehtyjen johtopäätöksiensä mukaan voidaan todeta, että työntekijän sisäiseen palvelusmotivaatioon vaikuttaa huomattavan paljon työympäristön motivaatioilmasto. Tehtävä- ja kilpailusuuntautuneesta motivaatioilmastosta on työntekijän sisäisen motivaation kannalta parempi tehtäväsuuntautunut työilmapiiri, jossa ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet ja ihmiskeskeisyys vahvistavat työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota.

Jotta työn ominaisuudet vahvistaisivat työntekijän sisäistä motivaatiota, tulisi sen olla muun muassa itsenäistä, haasteellista, mielenkiintoista, luovaa ja vaihtelevaa. Työssä vaadittavien taitojen tulisi olla vaativia ja monipuolisia. Vastaavasti palvelusmotivaatiota alentavia tekijöitä ovat esimerkiksi etenemismahdollisuuksien puute, työssä kehittymisen puute, päätöksenteon yksipuolisuus esimiesten keskuudessa sekä epäoikeudenmukainen palkitseminen. Mikäli ihmisen kolmen psykologisen perustarpeen, pätemisen tunteen, autonomian ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunteen, täyttyminen on mahdollista, palkitsee työ työntekijäänsä sisäisesti.

Sotilasjohtaja voi johtaa työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota ulkoisin palkkioin, mutta ne tulee liittää tehtyyn suoritukseen ilman suurta aikaviivettä. Sattumanvarainen palkitseminen on koettu parhaimmaksi ja tehokkaimmaksi tavaksi palkita työntekijää. Mikäli sisäisesti palkitsevaan työhön ei liitetä ulkoisia palkkioita, työntekijän sisäinen motivaatio heikkenee. Esimiehen eräs tehokas ja yksinkertainen tapa johtaa työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota on informatiivisen palautteen antaminen.

Syväjohtamisen kulmakivien, inspiroivan tavan motivoida sekä ihmisen yksilöllisen kohtaamisen, mukaan työntekijää motivoidaan sisäisesti. Tärkeä sisäisesti palkitseva ominaisuus upseerin työssä on urakierto, sillä vapaaehtoisesti siirtyminen uuteen ja haasteellisempaan tehtävään on yksi tärkeimpiä sisäisen palvelusmotivaation ylläpitäjiä. Uhkailulla ja pelolla johtaminen ei motivoi millään tasolla työntekijää sisäisesti. Palkan ja ylentämisen vaikutukset työntekijän sisäiseen motivaatioon ovat hyvin pitkälti riippuvaisia työntekijän persoonallisista ominaisuuksista.

AVAINSANAT

psykologia, motivaatio, sisäinen motivaatio, työmotivaatio, työilmapiiri

ESIMIEHEN JOHTAMISTAVAN JA TYÖNTEKIJÄN SISÄISEN PALVELUSMOTIVAATION YHTEYS

1.	JOHDANTO	1
1.1.	Tutkimuksen perustelut ja tutkimusongelmat sekä tutkimuksen tarkoitus	1
1.2.	Tutkimuksen viitekehys ja teoreettinen tausta	2
2.	MOTIVAATIO	5
2.1.	Työmotivaatio	5
2.2.	Ulkoinen motivaatio.....	7
2.3.	Sisäinen motivaatio	8
3.	TYÖNTEKIJÄN SISÄISEEN PALVELUSMOTIVAATIOON VAIKUTTAVAT TEKIJÄT.....	10
3.1.	Työyhteisön motivaatioilmasto	10
3.1.1.	Tehtävä- ja kilpailusuuntautunut motivaatioilmasto	10
3.1.2.	Vuorovaikutussuhteiden merkitys sisäiseen motivaatioon	12
3.1.3.	Työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota edistävän ilmapiirin luominen.....	13
3.2.	Työn muotoilun vaikutukset työntekijän sisäiseen motivaatioon	15
3.2.1.	Työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota vahvistava työ	15
4.	TYÖNTEKIJÄN SISÄISEN PALVELUSMOTIVAATION JOHTAMINEN – TARKASTELU JOHTAJAN NÄKÖKANNALTA.....	17
4.1.	Sosiaaliset tekijät – Johtamistapa.....	17
4.1.1.	Sisäisen motivaation johtaminen ulkoisten palkkioiden avulla	17
4.1.2.	Esimiehen palautteen anto työntekijän sisäisen palvelusmotivaation vahvistajana.....	19
4.1.3.	Syväjohtaminen upseerin sisäisen palvelusmotivaation valossa.....	22
4.1.4.	Sotilaskäskyn, uhkailulla sekä pelolla johtamisen vaikutus työntekijän sisäiseen motivaatioon.....	24
4.2.	Sosiaaliset tekijät – Sosiaaliset palkkiot	26
4.3.	Taloudellisen ja fyysisen ympäristön tekijät.....	28
4.3.1.	Palkan ja ylentämisen vaikutus sisäiseen motivaatioon.....	28
5.	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	31
6.	LÄHDELUETTELO.....	37

ESIMIEHEN JOHTAMISTAVAN JA TYÖNTEKIJÄN SISÄISEN PALVELUSMOTIVAATION YHTEYS

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen perustelut ja tutkimusongelmat sekä tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on löytää vastauksia siihen, miten esimies voi johtaa kantahenkilökunnan sisäistä palvelusmotivaatiota rauhan aikana puolustusvoimissa. Asetettuja tutkimuskysymyksiä tarkastellaan dokumenttianalyysin kautta, jonka ajatuksena on löytää vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin eri asiakirjojen sekä dokumenttien avulla. Tutkimusaineisto perustuu valmiisiin aineistoihin, joiden päälähteinä on käytetty kotimaisten huippuasiantuntijoiden tutkimuksia motivaation tutkimuksen alalta. Heitä ovat muun muassa Jarmo Liukkonen, Matti Peltonen, Pekka Ruohotie, Juhani Honka, Katariina Salmela-Aro ja Jari-Erik Nurmi.

Päätutkimusongelma, ”Miten saada aikaan työntekijälle korkea sisäinen palvelusmotivaatio?”, on pyritty ratkaisemaan seuraavilla alakysymyksillä: ”Mitä on sisäinen motivaatio?”, ”Miten työntekijän sisäinen palvelusmotivaatio rakentuu?” sekä ”Miten työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota voidaan johtaa?” Tutkimuksen näkökulma on rajattu juuri työntekijän sisäiseen palvelusmotivaatioon, koska monen tutkimuksen (ks. Peltonen & Ruohotie 1991, 30; Ruohotie & Honka 2002, 46; Vartiainen & Nurmela 2002, 203) mukaan se on tärkein tekijä työnteon tyytyväisyyden, tehokkuuden sekä kestävyyyden kannalta. Myös suomalainen vanha kansanviisaus ”Jos työ herkkua olisi, niin herrathan sen tekisi.” pitää edelleen paikkansa. Entisajan työn kova fyysinen rasitus lienee tosin vaihtunut nykyajan työnteossa lähinnä henkiseen rasitukseen. Mikäli asia on näin, mistä löytää työhön mielekkyyttä, viihtyvyyttä ja haasteita – toisin sanoen korkea sisäinen palvelusmotivaatio? Heinäkuussa 2008 ilmestyneen kyselyn tuloksena noin puolet SAK:n jäsenistä olisi valmiita lyhentämään työaikaan 35 työtuntiin viikossa ylimääräisen vapaa-ajan saamiseksi, palkan kustannuksella. Ihmiset tahtoisivat

siis toteuttaa vapaa-aikanaan asioita puhtaasta toiminnan ilosta, joka palkitsee heitä sisäisesti. Kuinka siis saada työntekoon enemmän sisäisesti palkitsevia elementtejä, jotta työnteko olisi mielekkäämpää?

1.2. Tutkimuksen viitekehys ja teoreettinen tausta

Työmotivaatiolla tarkoitetaan useasti vain henkilökunnan työmotivaatiota, mutta palvelusmotivaatiolla tarkoitetaan sekä henkilökunnan että varusmiesten palvelusmotivaatiota. Sotilasorganisaatiossa sekä yleensäkin sotilaskulttuurissa sanan työmotivaatio synonyymi on palvelusmotivaatio. (Lamminen 1997, 4.) Tässä tutkimuksessa palvelusmotivaatiolla tarkoitetaan siis työmotivaatiota.

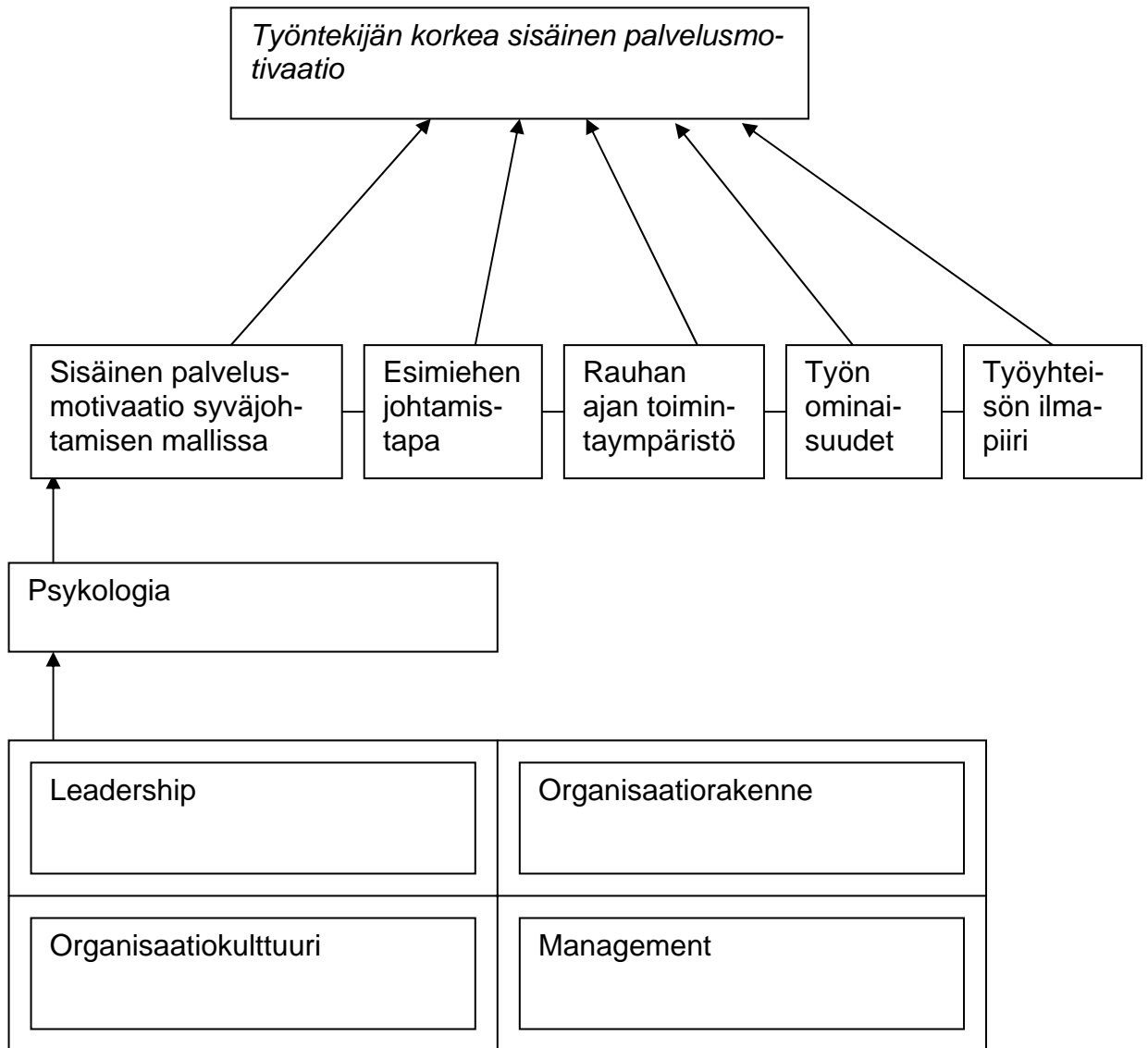
Ruohotien ja Hongan (2002, 17) mukaan luotettavan työmotivaation kuvaukseen sisältyy ainakin kolme keskeistä työtilanteessa vaikuttavaa tekijäryhmää. Nämä tekijäryhmät ovat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet sekä työympäristö. Samat palkkiot voivat palkita sisäisesti tai ulkoisesti sen mukaan, kuinka eri henkilöt havaitsevat ja tulkitsevat ne (Ruohotie & Honka 2002, 45). Työntekijän sisäiseen palvelusmotivaatioon vaikuttaa siis merkittävässä määrin hänen persoonallisuus; mielenkiinnon kohde, asenteet työtä ja itseä kohtaan sekä työntekijän tarpeet, muun muassa kasvu-, liittymis- ja toimeentulotarpeet (Ruohotie & Honka 2002, 17). Näiden persoonallisten tekijöiden vaikutus työntekijän sisäisen palvelusmotivaation syntymiseen otetaan huomioon tutkimusta tehdessä, mutta niitä ei kuitenkaan tarkastella tässä tutkimuksessa. Motivaation syntymiseen vaikuttavat myös työntekijän ikä, työn järjestelyt, työturvallisuus, sekä erityisesti ryhmäkiinteys ja -normit (Ruohotie & Honka 2002, 17). Nämäkin asiat tiedostetaan työntekijän sisäiseen palvelusmotivaatioon vaikuttavina tekijöinä, mutta rajataan tutkimuksen ulkopuolelle.

TYÖN OMINAISUUDET	TYÖYMPÄRISTÖ
1. Työn sisällön mielekkyys, vaihtelevuus - Vastuu, itsenäisyys - Palaute, tunnustus	1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät - Palkkaus, sosiaaliset edut - Työolosuhteet
2. Saavutukset, eteneminen - Saavutukset - Kehittyminen	2. Sosiaaliset tekijät - Johtamistapa - Ilmapiiri

Kuva 1: Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa, mukailtu Ruohotien ja Hongan (2002, 17) mukaan.

Tämän tutkimuksen teoria pohjautuu muunnellusti Ruohotien ja Hongan (2002, 17) esittämään motivaatioprosessiin vaikuttaviin tekijöihin työorganisaatiossa. Aineisto on kerätty ja analysoitu siten, että se kyetään linkittämään työntekijän sisäiseen palvelusmotivaatioon. Tarkoituksena on tutkia työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota edellä mainitun motivaatioprosessiin vaikuttavien tekijöiden kautta. Perustelun kyseiselle rajaukselle antaa se, että sisäistä motivaatiota ei ole tutkittu sotilaspiireissä niin paljon kuin motivaatiota. Tällöin tutkimuksen rajaaminen työntekijän sisäiseen motivaatioon mahdollistaa sen, että tutkimuksesta saadaan tiivis ja aiheeseen tarkemmin syventyvä ehjä kokonaisuus.

Tutkimuksen viitekehyksessä käsitellään rauhan aikana tapahtuvaa työskentelyä puolustusvoimissa ja esimiestoimintaa kantahenkilökunnan välillä, joten varusmiesten palvelusmotivaatiota ei käsitellä. Ryhmäilmiöiden vaikutus motivaatioon huomioidaan, mutta ne rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Tarkoituksena on ottaa tutkimuksen käsittelyyn mukaan myös muutama syväjohtamisen kulmakivi sekä pohtia näissä esiintyviä sisäisen motivaation että sisäisen motivoinnin ominaisuuksia.



Kuva 2: Tutkimuksen viitekehys

2. MOTIVAATIO

2.1. Työmotivaatio

Motiivi tarkoittaa sellaista toivetta, tarvetta tai halua, jonka ansiosta ihminen toimii ja suuntaa toimintansa kohti jotain tavoitetta (vrt. lat. *movere*, liikkua). Motiivien kokonaisuutta kutsutaan nimellä motivaatio. Motivaatio tarkoittaa niitä tekijöitä, jotka määräävät kulloinkin ihmisen toiminnan kohdistumista, kestävyyttä ja voimakkuutta. (Hämäläinen, Fredriksson & Ihanus 1993, 6–7.)

Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä yksilön henkinen tila, joka muuttuu ja joka määrää, millä vireydellä ja mihin suuntautuneena hän toimii (Pirnes 1995, 68). Motivaatio jaetaan käsitteellisesti ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon, mutta jaottelu ei ole niin yksinkertainen kuin usein luullaan. Kalakoski ym. (2007, 29; ks. myös Hämäläinen ym. 1993) huomauttaakin, että korkea-asteisemmän motivaation ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärtämiseen tarvitaan psykologista ja sosiaalista näkökulmaa: kuinka omaa itseä ja sosiaalista ympäristöä koskevan tiedon käsittely on yhteydessä motivaatioon. Psykologian käsitteitä on yleensäkin melko vaikeaa määritellä yksiselitteisesti ja täysin kiistattomasti.

Yhdysvaltalainen Abraham Maslow esitti, että ne motiivit, jotka ihmisen toiminnassa vaikuttavat, määräytyvät tarpeiden hierarkian perusteella. Motiivit aloittavat ja suuntaavat toiminnan kohti tarpeiden tyydyttämistä. Maslowin mukaan hierarkian kaksi alinta tasoa, fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet, tulee tyydyttää ennen kuin ihminen voi siirtyä ylemmän tason tarpeiden, yhteenkuuluvuuden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeiden, tyydyttämiseen. (Hämäläinen ym. 1993, 7–8.)

Maslowin tarvehierarkiaa tarkasteltaessa on kuitenkin muistettava, että ihminen voi toteuttaa itseään esimerkiksi nälkäisenäkin ja alhaisella elintasolla, köyhyyden rajamailla. Tätä Maslowin tarvehierarkia ei ota huomioon, jolloin se ei ole aukoton kaikissa tilanteissa. Nykyaikaisien motivaatioteorioiden lisääntyessä Maslowin tarveteoria on jäänyt yhä vähemmälle huomiolle.

Ruohotie (1998, 41; ks. myös Ruohotie & Honka 2002, 14) on todennut aikaisempiin tutkimuksiin viitaten, että motivaatio on tilannesidonnaista ja se voidaan erotella tilannemotivaatioon sekä yleismotivaatioon. Ruohotien (1998, 41) mukaan yleismotivaatio korostaa erityisesti käyttäytymisen pysyvyyttä, jolloin motivaatio kuvaa käyttäytymisen yleistä suuntaa ja vireyt-

tä sekä tietynlaista keskimääräistä tasoa; tilannemotivaatio on taas hyvin voimakkaasti riippuvainen yleismotivaatiosta. Seuraava esimerkki kuvaa hyvin, kuinka yleis- ja tilannemotivaatio ovat riippuvaisia toisistaan: Työtään arvostava ja työstään pitävä nuori, juuri valmistunut, upseeri voi olla helpompaa saada tarvittaessa kiinnostumaan jonkin työn suunnittelusta ja kehittelystä, varusmiesten ongelmista tai uusista toimintatapamenetelmistä verrattuna esimerkiksi työhönsä leipääntyneeseen ja iäkkäämpään kouluttajaan. Tämän esimerkin perusteella onkin mielestäni perusteltua väittää, että mikäli yleismotivaatio on puutteellinen, edellä mainitussa esimerkissä vanhempi kouluttaja, on myös tilannemotivaatio puutteellinen. Yleis- ja tilannemotivaatio ovat siis voimakkaasti riippuvaisia toisistaan.

Uskottava työmotivaation kuvaus sisältää vähintään kolme keskeistä työtilanteessa vaikuttavaa tekijäryhmää: työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet sekä työympäristö. Työntekijän persoonallisuus sisältää muun muassa mielenkiinnon, asenteiden ja tarpeiden tekijät. Työntekijän asenteet voivat olla joko työtä kohtaan tai itseä kohtaan. Tarpeet osoittavat, haluaako työntekijä toteuttaa esimerkiksi itsensä toteuttamisen, arvostuksen tai liittymisen tarpeita. Työn ominaisuudet käsittävät taas työn sisällölliset tekijät, joita ovat työn mielekkyys ja vaihtelevuus, työn vastuu ja työstä saatu palaute sekä tunnustus. Työympäristöön liittyviä tekijöitä ovat taloudellisen ja fyysisen ympäristön tekijät, joita ovat palkka, sosiaaliset edut ja työturvallisuus. Myös sosiaaliset tekijät, joita ovat esimerkiksi johtamistapa, ryhmäkiinteys ja -normit, sosiaaliset palkkiot sekä organisaation ilmapiiri, ovat työympäristöön liittyviä tekijöitä. (Ruohotie & Honka 2002, 17–18.)

Peltosen ja Ruohotien (1989, 22) mukaan korkean työmotivaation omaava työntekijä työskentelee ahkerasti saavuttaakseen asetetut tavoitteet; tällöin siis työntekijän motivaatiosta riippuu se, kuinka halukkaasti ihminen käyttää omia fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan tehdessään työtä. Työntekijän aikaisemmat kokemukset, luonne-erot, tehtävän piirteet, sosiaaliset odotukset ja normit sekä yksilön henkilökohtainen herkkyys niille ovat tekijöitä, jotka määräävät työntekijän työmotivaatiota (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 132). Tällöin on melkein mahdotonta määrittää täysin kattavasti, miten työmotivaatio rakentuu, koska sen määritelmä on niin monimuotoinen.

Esimerkki työmotivaation ilmenemisestä työpaikalla olkoon siellä ilmenevä uusi, ennalta kokematon tehtävä. Tämän tehtävän hyvästä suorittamisesta työntekijällä on mahdollisuus saada työnantajaltaan lisäpalkkio, joko sisäinen tai ulkoinen. Sosiaalinen tilanne käynnistää tällöin motivaatioprosessin, jossa työntekijä alkaa suorittaa tehtävää. Tehtävä on luonteeltaan sellainen, jossa omat kyvyt voidaan arvioida ja epäonnistuminen tai onnistuminen voidaan osoittaa

helposti. Tilanne saa aikaan erilaisia ajatteluprosesseja, joiden myötä arvioidaan oma pätevyys ja tätä kautta tehtävässä onnistuminen tai epäonnistuminen. Työntekijä arvioi myös tehtävän merkitystä itselleen. Edellä mainitut kaksi tekijää, sosiaalinen ympäristö ja sen vaatimukset sekä omien ajatusten yhteisvaikutuksesta syntyy työmotivaatio, joka vaikuttaa suoraan työntekijän suoriutumiseen. Motivaation muodostuessa myönteiseksi, jatketaan tehtävää innostuneesti ja aktiivisesti; tällöin työtulosten laatu tulee olemaan todennäköisesti korkea. Motivaation muodostuessa vastaavasti kielteiseksi, on työskentely sitoutumatonta sekä huolimattonta, jolloin työtulokset ovat usein huonot. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 25–26.)

2.2. Ulkoinen motivaatio

Kalakosken ym. (2007, 29) mukaan ulkoinen motivaatio perustuu toiminnasta ulkoapäin saataviin palkintoihin, esimerkiksi hyviin tenttiarvosanoihin, hyvään palkkaan, kunnianosoitukseen, kiitokseen tai rangaistuksen pelkoon. Moisio ja Salimäki (2005, 194–195) ovat kuitenkin sitä mieltä, että aineettomaan palkitsemiseen liittyvä kiitoksen antaminen, eli aineeton palkitseminen, palkitsee sisäisesti. Näyttäisikin siltä, että kunnianosoitukset ja kiitoksen antaminen voivat palkita ilmeisesti sekä sisäisesti että ulkoisesti. Ruohotie (1998, 38) esittää ulkoisen motivaation olevan riippuvainen ympäristöstä; ulkoisen motivaation ”polttoaineena” toimivat ulkoiset palkkiot ja kyseiset palkkiot välittää joku muu kuin itse palkittava henkilö. Tällöin ulkoapäin tuleva kontrolli on aina jollakin tavalla kytköksissä ulkoiseen motivaatioon (Liukkonen ym. 2006, 84). Voisikin sanoa, että ulkoinen motivaatio on toimintaa, johon osallistutaan joko palkkioiden, pakotteiden tai rangaistusten pelon takia.

Liukkonen ym. (2006, 84, 112) esittää, että ulkoapäin tulevan kontrollin kautta ihmisen yksi tärkeimmistä psykologisista perustarpeista, autonomian tunne, jää toteutumatta. Näyttäisi siis siltä, ettei ulkoisen motivaation esiintyminen ole pidemmällä aikavälillä katsottuna kovinkaan suotuista, mikäli se esiintyy täysin yksin, ilman sisäisen motivaation vuorovaikutusta. Mikäli alaisella on ainoana motivaattorina työssään palkka, ei tilanne ole tehokkuuden ja tyytyväisyyden kannalta katsottuna hedelmällisin. Tällöin esimiehen on kyettävä liittämään työhön tekijöitä, jotka lisäävät sisäistä motivaatiota.

Ulkoiseen motivaatioon liittyy siis läheisesti työntekijän palkitseminen ulkoapäin. Palkitsemisessa tulee ennemmin tai myöhemmin ongelmia, koska jossain vaiheessa saavutetaan palkan korotusten ja ylennysten katto. Tällöin työntekijän palvelusmotivaatio tavallisesti laskee alemmalle tasolle, vaikka hän saisikin hyvää palkkaa ja työntekijän asema olisi hänen kyky-

jensä mukainen (Cavanagh 1989, 354). Pirneksen (1995, 69) mukaan ulkoiset palkkiot ovat yleensä huomattavasti lyhytkestoisempia kuin sisäistä motivaatiota tuottavat palkkiot.

Aunola (2002, 109) esittää, että toimintaan motivoidutaan, koska se on keino saavuttaa tavoiteltu lopputulos tai koska siihen saadaan käsky ulkoapäin esimerkiksi sotilasorganisaatiossa esimieheltä. Ulkosyntyinen motivaatio on siis välineellistä; eihän rahaakaan tavoitella sen itsensä takia, vaan siitä saatavan hyödyn vuoksi. Kalakoski ym. (2007, 29) kuitenkin huomauttaa, että ulkoinen motivaatio voi vähitellen sisäistyä, jolloin motivaation lähde saattaa muuttua pysyväksi.

2.3. Sisäinen motivaatio

Sisäisessä motivaatiossa toiminta itsessään koetaan palkitsevaksi. Sisäinen motivaatio lisää yksilön tuotteliaisuutta, ainakin silloin, jos siihen yhdistyy voimakas henkilökohtainen halu kehittyä jonkin alan huipputaitajaksi. (Kalakoski ym. 2007, 29.)

Ruohotie (1998, 37–38) huomauttaa, että palkkioilla ja kannusteilla on suuri merkitys siihen, miten innokkaasti työnteolle asetettuihin päämääriin pyritään. Monesti kannusteet ja palkkiot mielletään ulkoiseen motivaatioon liittyviksi, mutta kannusteet voivat palkita myös sisäisesti, jolloin työntekijä kokee henkilökohtaisella tasolla mielihyvää (ks. myös Liukkonen ym. 2006, 136). Tällöin sisäinen motivaatio ei ole tilannesidonnainen vallitsevaan ympäristöön. Monesti ulkoisten palkkioiden liittäminen itse suoritukseen voi lisätä sisäistä motivaatiota. (Ruohotie 1998, 38.)

Sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei voida erilaisista sisällöistä huolimatta pitää täysin erillisinä, vaan ne enemmänkin täydentävät toisiaan: sisäinen ja ulkoinen motivaatio esiintyvät yhtäaikaaisesti, joskin toiset motiivit ovat hallitsevampia kuin toiset. Sisäinen motivaatio liitetään yleensä ylimmän asteiden tarpeiden tyydytykseen, muun muassa itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin. (Peltonen & Ruohotie 1991, 29–30; ks. myös Peltonen & Ruohotie 1989, Ruohotie 1998.)

Kalakoski ym. (2007, 29) tuo esille, että sisäinen motivaatio perustuu kolmeen tarpeeseen: ihminen tahtoo olla pätevä ja asiantunteva joillakin elämäalueilla, hän haluaa olla itsenäinen ja ohjata omaa toimintaansa sekä saada samalla tyydytystä vuorovaikutuksesta muiden ihmisten kanssa. Thomas (2000) taas liittää sisäiseen motivaatioon neljä motivaatiotekijää: tunteen

valinnanmahdollisuuksista, tunteen omasta osaamisesta, tunteen merkityksellisyydestä ja tunteen edistymisestä (Vartiainen & Nurmela 2002, 190).

Kalakoski ym. (2007, 29) huomauttaa, että sisäinen motivaatio heikkenee, mikäli koemme toisten ihmisten yrittävän ohjata toimintaamme palkkioiden avulla. Tällöin ihminen ei koe saavutuksiaan omikseen, jolloin niistä ei saa tyydytystä. Kalakoski ym. (2007, 29) kuitenkin sanoo, että ulkoiset kannustimet eivät välttämättä heikennä sisäistä motivaatiota palkkioiden ollessa esimerkiksi yllättäviä ja odottamattomia; mikäli palkkio on kuitenkin selvästi odotettavissa ja siihen liittyy kilpailua, voi kilpailuhenkisyys lannistaa sisäisen motivaation. Näyttäisikin siltä, että stressi ja kovat paineet estävät luontevan ja itsestään syntyvän, sisäisen motivaation. Toki on olemassa henkilöitä, jotka motivoituvat toimintaan vasta paineen ja stressin alaisena.

Liukkonen ym. (2006, 23) tuo esille, että yksi varsin yleinen sisäisen motivaation lähestymistapa on flow-tila, joka on sisäisen motivaation äärimmäisen positiivinen ilmentymä. Flow-tilassa ajan ja paikan taju hämärtyy, jolloin työskentely jatkuu eteenpäin kuin itsestään. Flow-tila on mahdollista saavuttaa, mikäli koettu haaste ja koetut kyvyt ovat korkeita ja tasapainossa. (Liukkonen ym. 2006, 23.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että sisäinen motivaatio on yhteydessä tunteisiin, ajatuksiin ja käyttäytymismalleihin, jotka ovat myönteisiä. Vastaavasti ulkoinen motivaatio ja motivaation puuttuminen ovat kielteisesti yhteydessä edellä mainittuihin tekijöihin. (Liukkonen ym. 2006, 28.) Mikäli esimiehet haluavat tehostaa työntekijöidensä tehokkuutta ja aktiivisuutta töissä, näyttäisi vanhan ajan kontrollin sijasta olevan varsin käyttökelpoinen idea luoda yhteys työntekijöiden tunteisiin ja ajatuksiin motivoimalla sisäisesti, jolloin työntekijöiden käyttäytymismallit voisivat muuttua tehokkaammiksi ja työorganisaatiota enemmän palveleviksi.

3. TYÖNTEKIJÄN SISÄISEEN PALVELUSMOTIVAATIOON VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Tämän luvun tarkoituksena on luoda työntekijälle kuva, mistä asioista työntekijän sisäinen motivaatio rakentuu työympäristössä. Luvun tehtävänä on saada vastauksia siihen, miten työn sisältö ja muotoilu sekä saavutukset ja uralla eteneminen vaikuttavat työntekijän sisäisen motivaation rakentumiseen. Luvussa käsitellään motivaatioilmaston, ilmapiirin sekä vuorovaikutussuhteiden merkitystä työntekijän sisäisen palvelusmotivaation rakentumisessa.

3.1. Työyhteisön motivaatioilmasto

Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että työkäyttäytymiseen vaikuttavat enemmän työympäristön säätelemät tekijät, muun muassa työilmapiiri, kuin työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet (Peltonen & Ruohotie 1991, 21). Vastaavasti esimerkiksi itsemääräämisteorian mukaan motivaatioprosessi työpaikalla alkaa työpaikalla vallitsevasta sosiaalisesta ilmapiiristä (Liukkonen ym. 2006, 90). Työpaikan motivaatioilmaston tutkiminen sekä sen vaikutus työntekijän sisäiseen motivaatioon on siis varsin tärkeä tekijä, kun tarkastellaan työssä viihtymistä ja menestymistä. Luoma ym. (2004, 57) huomauttaakin, että ilmapiiri on erittäin tärkeä vaikutin työntekijän sisäistä motivaatiota säätelevänä tekijänä.

Motivaatioilmastolla tarkoitetaan sitä kokemuksellista ilmapiiriä, kognitiivista tulkintaa tilanteesta, jossa ihminen on toimijana osana sosiaalista ympäristöään työssä tai muilla elämänalueilla. Työyhteisön motivaatioilmastolla tarkoitetaan siis vallitsevaa psykologista, sosioemotionaalista ilmastoja, jota tarkastellaan motivaation kehittymisen näkökulmasta. Motivaatioilmastoon vaikuttavat erilaiset tekijät, esimerkiksi vuorovaikutussuhteet esimiesten ja alaisten välillä, työntekijöiden vuorovaikutus toistensa kanssa sekä toiminnan organisointi ja johtaminen. (Liukkonen ym. 2006, 27, 103.) Luoma, Troberg, Kaajas ja Nordlund (2004, 106) painottavatkin, että juuri esimiesten ja alaisten välinen vuorovaikutus lisää työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota.

3.1.1. Tehtävä- ja kilpailusuuntautunut motivaatioilmasto

Liukkosen ym. (2006, 27) mukaan motivaatioilmasto voi painottua tehtävä- tai kilpailusuuntautuneisuuden edistämiseen. Kalakoski ym. (2007, 29) kuitenkin huomauttaa, että voimakas kilpailuhenkisyys voi vähentää ihmisen tuotteliaisuutta ja innostuneisuutta, joka perustuu

enemmän ulkoiseen motivaatioon. Liian voimakas kilpailuhenkisyys työpaikan ilmapiirissä ei näyttäisi motivoivan työntekijää sisäisesti, jolloin kyseisen ilmapiirin syntymistä tulisi työpaikalla välttää. Sotilasorganisaatioissa annetut tehtävät ja käskyt toteutetaan monesti ilman huomattavaa kilpailuhenkisyttä, tehtäväsuuntautuneesti, jolloin esimerkiksi motivaatioilmaston puolesta sisäisen palvelusmotivaation ja sisäisen palkitsevuuden ilmeneminen on mahdollista. Kilpailusuuntautuneisuutta korostavassa motivaatioilmastossa palaute on sosiaaliseen vertailuun liittyvää, jolloin sekä positiivinen että negatiivinen palaute annetaan joukon edessä; tällöin sosiaalisesta vertailusta tulee helposti toiminnan pääkriteeri (Liukkonen ym. 2006, 136). Kyseisessä tilanteessa työn tekeminen voi ilmeisesti ajautua vähitellen pisteeseen, jossa sitä tehdään vain sen takia, ettei kasvoja menetettäisi toisten edessä. Työnteko on tällöin osittain täysin ulkoista eikä palkitse sisäisesti.

Johtamistaidon Opiston vuonna 1987 tekemissä tutkimuksissa tutkittiin työilmapiiriä 16 eri yritysyksikössä, jotka edustivat pääasiassa teollisuutta. Selvitykseen osallistui 333 esimiestä sekä 728 työntekijää ja toimihenkilöä. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden vähiten arvostama asia oli työtovereiden välinen kilpailu, joka koettiin erittäin negatiivisena asiana työilmapiirissä. (Pirnes 1995, 45–47.) Kuten edellä luvussa 3.1. todettiin, vaikuttaa kilpailusuuntautunut motivaatioilmasto negatiivisesti työntekijän sisäiseen motivoitumiseen. Myös Johtamistaidon Opiston tekemä tutkimus tukee kyseistä argumenttia, vaikka tutkimus on tosin 20 vuotta vanha. Edellä käydyn perusteella tulisi työpaikan motivaatioilmaston olla pikemminkin tehtäväsuuntautunut kuin kilpailusuuntautunut.

Liukkonen ym. (2006, 103) korostaa, että työpaikan motivaatioilmastoa analysoitaessa on otettava huomioon jokaisen henkilökohtainen kokemus motivaatioilmastosta. Jokainen ihminen saa motivaatioilmastosta siis erilaisen kuvan, jolloin motivaatioilmaston kuvia on niin monta kuin on työyhteisön työntekijöitäkin. Työpaikan motivaatioilmasto voi olla aikaisempaa huomattavasti positiivisempi, mutta siltikin tietyt työntekijät voivat kokea työilmapiirin negatiiviseksi (Liukkonen ym. 2006, 103). Pirneksen (1995, 45) mukaan myös esimiehillä on oma kokemus ilmapiiristä, henkilökohtainen ilmapiirikokemus, joka säätelee vastaavasti heidän käyttäytymistään. Työilmapiirin kokemiseen vaikuttavat myös yksilön asenteet sekä suhtautuminen työhön. Jussila ja Pitkänen (2002, 151–152) huomauttavatkin, että positiivisesti suhtautuneet työntekijät kokevat työilmapiirin monesti myönteisemmin kuin työntekijät, jotka suhtautuvat työhönsä negatiivisesti.

3.1.2. Vuorovaikutussuhteiden merkitys sisäiseen motivaatioon

Itsemääräämisteorian mukaan juuri työpaikan ilmapiiri, tärkeänä sosiaalisena ympäristönä, vaikuttaa työmotivaation rakentumiseen (Liukkonen ym. 2006, 27). Liukkonen ym. (2006, 27–28) esittää, että koettu pätevyys, autonomia sekä nimenomaan sosiaalinen yhteenkuuluvuus ovat ihmisen psykologisia perustarpeita, joita haluamme tyydyttää jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristömme kanssa. Kyseisiä elementtejä tulisi esiintyä siis mahdollisimman paljon työssä, jolloin työnteko voitaisiin kokea myönteiseksi. Mikäli ilmapiiri tyydyttää näitä kolmea perustarvetta, motivaatio itse työtä kohtaan kasvaa; tällöin ihminen sitoutuu toimintaan sisäisesti, joten pääsy ihannetilanteeseen, motivaatioilmaston osalta, on mahdollista (Liukkonen ym. 2006, 28).

Mikäli ilmapiiri koetaan kielteiseksi, eivät edellä mainitut tarpeet tyydyty. Tämä johtaa ulkosiin motivaatiotekijöihin, jolloin motivaatioprosessin negatiivinen kehä on alkanut heikosta tai puutteellisesta sosiaalisesta ilmapiiristä ja tätä kautta seurauksena voi olla työn tuottavuuden ja motivaation hiipuminen. Pahimmassa tapauksessa kielteiseksi koettu ilmapiiri voi johtaa jopa motivaation täydelliseen puuttumiseen. (Liukkonen ym. 2006, 90–91.) Ilmapiirin tulisi olla hengeltään turvallinen, jolloin se muodostuu myös luottamukselliseksi; epäonnistumisen pelko, syyttely ja tuomitseminen eivät kuulu työilmapiiriin (Ruohotie 1998, 141–142).

Vuorovaikutuskannusteiden palkitsevuus voi olla joko ulkoista tai sisäistä. Ihmiset ovat kuitenkin lähes aina seuranhaluisia, jolloin he pyrkivät sosiaaliseen kanssakäymiseen saadakseen olla muiden ihmisten parissa. Tällöin seurallisuus ja hyväksytyksi tuleminen palkitsevat sisäisesti. On toki huomattava, että ihmiset voivat olla toisilleen ystävällisiä saadakseen itselleen mahdollisimman paljon hyötyä. Tällaisessa tilanteessa alaiset voivat yrittää päästä esimiehen suosioon tai esimiehet saattavat olla yllättävän myönteisiä tahtoessaan alaistensa hyväksymisen puolelleen. Kuitenkin käyttäytyminen, joka etsii ystävyyttä ja ryhmään liittymistä, on sisäisesti motivoitua toimintaa. (Pirnes 1995, 32–33.)

Vuorovaikutuskannusteiden merkitys työssä on siis merkittävä. Monesti työntekijät motivoituvat ja kokevat aitoa innostusta ja kiinnostusta ystävydestä ja ryhmään liittymisen ansiosta. Työilmapiirissä tulisi olla mahdollisimman paljon ystäviä sekä sosiaalista kanssakäymistä, jonka kautta ihminen kokisi sisäistä mielihyvää. Tämä sitouttaisi työntekijää työhön yhä lujemmin ja työtä tehtäisiin yhä enemmän sisäsyntyisistä syistä. Myös Liukkosen ym. (2006, 91) esittämän kaavion mukaan motivaatioprosessin myönteinen kehä alkaa hyvästä sosiaalisesta ilmapiiristä, jossa vuorovaikutussuhteet ovat hyvässä kunnossa. Tässä tilanteessa voi-

daan saavuttaa työntekijän osalta korkea sisäinen palvelusmotivaatio, jolloin viihtyminen ja panostus työssä lisääntyvät (Liukkonen ym. 2006, 91). Vastaavasti motivaatioprosessin negatiivinen kehä alkaa heikosta tai puutteellisesta sosiaalisesta ilmapiiristä, jonka seurauksena työn tuottavuuden taso laskee ja tätä kautta motivaatio hiipuu (Liukkonen ym. 2006, 91).

3.1.3. Työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota edistävän ilmapiirin luominen

Liukkonen ym. (2006, 99) kirjoittaa, että ulkoisia palkitsemisjärjestelmiä on jo hienosäädetty hyvin pitkälti peräti useiden sukupolvien ajan, ja sen seurauksena niiden kehittäminen tuottaa yhä vähemmän hyötyä yrityksille ja organisaatioille. Tällöin yhä keskeisempänä työelämän haasteena on sisäisten motivaatiokeinojen kehittäminen siten, että työilmapiiri tulee itsessään energiaa antavaksi sekä iloa ja tyydytystä tuottavaksi (Liukkonen ym. 2006, 99). Tällöin esimiehen on hyvä tietää, kuinka luoda ilmapiiri, mikä edesauttaa sisäisen palvelusmotivaation rakentumista.

Leskelä (2002, 44) huomauttaa, että oikeanlaisen ilmapiirin rakentaminen on välttämätön edellytys työntekijöiden motivaation kasvulle. Oikeanlaisen työilmapiirin luomisessa on tärkeää, että johtajalla on henkilökohtainen suhde johtamiseen, mikä on havaittavissa hänen päivittäisestä yhteydestä alaisiinsa (Leskelä 2002, 44). Tällöin esimerkiksi komppanian päällikön tulisi pitää lähes päivittäin yhteyttä joukkueen kouluttajiin ja varapäällikköön, jolloin viikkopalaveri ei jäisi ainoaksi kontaktiksi alaisiin.

Johtajan henkilökohtaisen johtamisen suhde alaisiin on Leskelän (2002, 44) mielestä tiivistettävissä toteamukseen, jonka mukaan ”esimiehen on käsiteltävä ja kohdeltava ihmisiä ihmisenä”. Tehokkaan esimiehen on sitouduttava alaisensa kesken henkilökohtaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että esimies on aidosti kiinnostunut alaisistaan ja siitä, mikä heille on tärkeää. (Leskelä 2002, 44.) Samaa tarkoitusta hakee myös Nissinen (2000, 101) syväjohtamisen mallissa, jossa yksi syväjohtamisen kulmakivistä, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, perustuu juuri sotilasjohtajan aitoon kiinnostukseen alaisistaan myös ihmisinä. Leskelä (2002, 44) jatkaa, että työntekijän tietäessä esimiehen olevan aidosti kiinnostunut hänestä, hänen ongelmistaan, tulevaisuudestaan sekä hyvinvoinnistaan on työntekijän tulos todennäköisesti parempi kuin tilanteessa, jossa esimies ei ole kiinnostunut alaisistaan. Tällöin yksi psykologinen perustarpeemme, sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunne, tulee täytetyksi johtajan sekä alaisen välillä, mikä lisää työntekijän sisäistä motivaatiota (Liukkonen ym. 2006, 28).

Hyvää työilmapiiriä luotaessa on yksi tärkeimmistä tekijöistä johtajan oma innostus. Jokainen johtaja voi vaikuttaa paljon suotuisan ilmapiirin rakentamiseen perustamalla oikeanlaisen hengen työilmapiiriin keskuuteen. (Leskelä 2002, 45.) Peltonen ja Ruohotie (1989, 90) huomauttavat, että esimiehen omalla motivaatiolla ja esimerkillä on selvä yhteys alaisten motivaatioon. Myös Leskelä (2002, 45) toteaa, että tilanteessa, jossa johtaja on itse kiinnostunut ja innostunut, on jopa todennäköistä, että hänen alaisensa omaksuvat samanlaisen, positiivisen asenteen työtä kohtaan. Tällöin työntekijöiden aloitteellisuus kasvaa ja he tuntevat työssään olevan muitakin elementtejä kuin vain fyysinen toiminta ja palkka. Jotta johtaja saisi tämän aikaan, hänen on huolehdittava siitä, että organisaation tavoitteet on kytketty ja samalla sekoitettu yksilön tarpeisiin. (Leskelä 2002, 45.) Samaa mieltä on myös Nissinen (2000, 91), jonka mukaan organisaation asettamien tavoitteiden tulisi yhtyä johtajan sekä tätä kautta hänen alaisensa sisäisistä prosesseista nouseviin tavoitteisiin.

Luoma ym. (2004, 106) kirjoittaa myös, että ihmisen vireystilalla on selvä yhteys sisäiseen motivaatioon. Johtajalla itsellään on siis tärkeä tehtävä työntekijän sisäistä työmotivaatiota edistävän ilmapiirin luomisessa. Mikäli johtaja on itse innostunut ja omaa positiivisen asenteen töitä kohtaan, voivat innostuneisuus ja positiivisuus tarttua myös hänen alaisiinsa ja tätä kautta edistää työntekijöiden sisäistä palvelusmotivaatiota.

Liukkonen ym. (2006, 102) esittää, että työntekijän sisäistä motivaatiota tukevan ilmaston edistäminen voi tapahtua työn merkityksen sisäistämisen kautta. Ihmiset pyrkivät monesti toimimaan siten, että heidän elämällään ja teoillaan on jokin tietty merkitys. Tällöin myös työn tulisi täyttää merkityksellisyyden vaatimukset. Niinpä johtajien ja esimiesten tehtävänä onkin ohjata työntekijöitä kokemaan työn merkitys. Työn merkitys voi olla työntekijälle tärkeää vain tilanteessa, jossa hänen arvomaailmansa kohtaa organisaation arvomaailman. (Liukkonen ym. 2006, 102.) On siis varsin vaikeaa kuvitella, että puolustusvoimien palveluksessa olisi upseereita, jotka eivät piittäisi maastamme sekä olisi ylpeitä Suomesta, maanpuolustustahtoisina upseereina. Työntekijät tarvitsevatkin merkitystä työlleen, toisin sanoen sellaisia arvoja, joita he pitävät itse niin arvokkaina, että niiden eteen ollaan valmiita sekä sitoutumaan että panostamaan kovasti: Valitettavan useasti organisaation arvot jäävät kuitenkin ulkokultaisiksi teeseiksi kahvipöydän seinälle. Organisaation arvot ovat asetettu monesti vielä ulkoisesti, yhteisiksi arvoiksi, jolloin tavallisilla työntekijöillä ei ole ollut välttämättä vaikutusvaltaa arvojen muotoiluun. (Liukkonen ym. 2006, 102.)

3.2. Työn muotoilun vaikutukset työntekijän sisäiseen motivaatioon

Yksilön sisäiset ominaisuudet eivät ole ainoa tekijä työntekijän työmotivaatiota selitettäessä, vaan yksi keskeinen tekijäryhmä on työn ominaisuudet (Ruohotie & Honka 2002, 18). Työn ominaisuuksien merkitystä työntekijän sisäiselle motivaatiolle ei voida kuitenkaan selittää täysin aukottomasti, sillä sisäisen motivaation rakentumiseen vaikuttavat monet henkilökohdalliset ja psykologiset asiat. Luoma ym. (2004, 23) huomauttaakin, että muun muassa nuoria työntekijöitä motivoivat eri asiat kuin vanhempia työntekijöitä ja elämän eri vaiheet vaikuttavat myös työmotivaation rakentumiseen. Thomas (2000, 2001) kuitenkin on sitä mieltä, että aloituskäynnin ja sitoutumisen taustalla ovat sisäinen motivoituminen ja tyytyväisyys, eivät ulkoiset palkkiot (Luoma ym. 2004, 23). Thomas (2000, 2001) jatkaa, että sisäinen motivaatio on yksi tärkeimmistä syistä, joiden takia ihminen pysyy työssään (Luoma ym. 2004, 23).

3.2.1. Työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota vahvistava työ

Ruohotie ja Honka (2002, 49) esittävät, että työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota edistäviä työn ominaisuuksia ovat muun muassa itsenäinen, haasteellinen ja mielenkiintoinen työ, jotka sisäisinä palkkioina vetoavat inhimillisen tarvehierarkian ylimpiin tarpeisiin, toisin sanoen tarpeisiin, joiden perustana toimii omaehtoinen osallistuminen ja sisäisesti motivoitunut toiminta. Työhön liittyvä uusi tehtävä, uusi haaste sekä uusi mahdollisuus voivat toimia sisäisesti palkitsevina tekijöinä (Ruohotie & Honka 2002, 130).

Luoma ym. (2004, 23) toteaa Thomakseen (2001) viitaten, että työntekijän sisäisen palvelusmotivaation rakentumiseen vaikuttaa neljä keskeistä elementtiä. Kyseiset elementit ovat valinnanvapauden, pätevyyden, mielekkyyden ja edistymisen tunteet (Thomas 2001, Luoman ym. 2004, 23 mukaan). Ruohotie (1998, 70) taas yhdistää sisäisesti motivoivaan työhön haasteellisuuden, mielenkiintoisuuden, vaihtelevan sekä luovan elementin, koska juuri työn sisällölliset ominaisuudet voivat tulla pitkäaikaisen, sisäisen motivaation, energianlähteiksi ja tuottaa tyytyväisyyttä.

Valinnanvapauden tunteen kokeminen vaatii työltä sitä, että työntekijä voi kokea omaa päättänytä suorittaessaan tehtävää ja toteuttaa sen tavalla, joka tuntuu hänestä itsestään mielekkäältä (Luoma ym. 2004, 23). Puolustusvoimien palveluksessa olevilla upseereilla on verrattain hyvät mahdollisuudet valinnanvapauden tunteen kokemiseen, sillä esimerkiksi tehtävätaktiikan avulla työntekijä voi monesti päättää, millä tavalla hän aikoo tehtävän suorittaa.

Thomaksen (2001) mukaan liian helpot ja merkityksettömät tehtävät saavat aikaan pätevyden tunteen heikkenemisen, koska työtehtäviä ei koeta niin tärkeiksi, että niistä voisi olla ylpeä (Luoma ym. 2004, 24). Pätevyden tunteen heikkeneminen alentaa sisäistä motivaatiota (Liukkonen ym. 2006, 129). Thomas (2001) liittää selkeästi asetetut tavoitteet, työtehtävien kokonaisvaltaisuuden sekä työtehtävien tavoitteiden merkityksellisyyden tärkeimmiksi tekijöiksi mielekkyyden tunteen ylläpitäjänä (Luoma ym. 2004, 24).

Ruohotie ja Honka (2002, 138) kirjoittavat, että työntekijä saa sisäisiä palkkioita, mikäli hän voi asettaa itse tavoitteita työllensä sekä vertailla etenemistään näihin tavoitteisiin. Eby ym. (1999) esittää, että keskeisimmät työn ominaisuudet, jotka motivoivat työntekijää sisäisesti, ovat työssä edellytettävien taitojen monipuolisuus, työn merkityksellisyys, työn kokonaisvaltaisuus, itsenäisyys ja työstä saatu palaute. Edellä mainittujen piirteiden lisäksi työn tulisi olla myös tukea vahvistavaa ja kannustavaa (Eby ym. 1999, Luoman ym. 2004, 25 mukaan). Ruohotie ja Honka (2002, 144–145) taas toteavat kannustavan työn sisältävän seuraavat viisi ominaisuutta: työn vaatimien taitojen tulisi olla monipuolisia, työtehtävien pitäisi olla mielekkäitä, työn tulisi olla merkityksellistä ja siinä pitäisi pystyä toimimaan itsenäisesti sekä tehdyn työn tuloksista tulisi saada palautetta.

Työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota alentavia tekijöitä ovat Pirneksen (1995, 70) mukaan etenemismahdollisuuksien puute, työssä kehittymisen puute, päätöksenteon yksipuolisuus esimiesten keskuudessa sekä epäoikeudenmukainen palkitseminen. Palvelusmotivaatio alenee myös, jos tehtävään annettava koulutus on puutteellista, ongelmia ei selvitetä riittävän tarkasti tai viestintä ei ole avointa (Pirnes 1995, 70). Puolustusvoimien palveluksessa olevalla upseeristolla on melko hyvät mahdollisuudet edetä urallaan, mikäli motivaatio ja elämäntilanne mahdollistavat erilaisten jatko- ja täydennyskurssien suorittamisen. Päätöksenteon yksipuolisuus leimaa monesti sotilasorganisaatiossa vallitsevaa toimintatapamallia, mutta onhan selvää, ettei lähellekään kaikkiin päätöksiin voida ottaa mukaan työntekijöiden mielipidettä. Päätöksien tekeminen sotilasorganisaatiossa kompromisseina kuulostaakin melko oudolta toiminnalta, koska tällainen menettelytapa ei kuulu puolustusvoimien organisaatiokulttuuriin.

4. TYÖNTEKIJÄN SISÄISEN PALVELUSMOTIVAATION JOHTAMINEN – TARKASTELU JOHTAJAN NÄKÖKANNALTA

Tämän luvun tarkoituksena on perehtyä erilaisiin menetelmiin, miten esimies voi johtaa työntekijöidensä sisäistä palvelusmotivaatiota. Ajatuksena on käsitellä sosiaalisia tekijöitä, muun muassa johtamistapaa ja sosiaalisia palkkioita, sekä taloudellisen ja fyysisen ympäristön tekijöistä lähinnä palkkausta ja ylentämistä, joiden yhteyttä tutkitaan työntekijän sisäiseen palvelusmotivaatioon. Luvun käsittelyyn otetaan mukaan myös syväjohtamisen malli ja siellä esiintyviä elementtejä, jotka motivoivat työntekijää sisäisesti.

4.1. Sosiaaliset tekijät – Johtamistapa

4.1.1. Sisäisen motivaation johtaminen ulkoisten palkkioiden avulla

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat usein käytössä yhtä aikaa ja etenkin työelämässä näiden rajat ovat varsin keinotekoiset (Vartiainen & Nurmela 2002, 190). Peltonen ja Ruohotie (1991, 33) mainitsevat kuitenkin, että sisäisten ja ulkoisten palkkioiden erottaminen on merkittävää, sillä ne vaikuttavat suoritukseen eri tavoin. Työn tuottaessa sisäisiä palkkioita, voi työntekijä nauttia sen tekemisestä ja työskennellä pitkään näiden palkkioiden varassa. Mikäli työ taas ei palkitse sisäisesti, on ulkoisten palkkioiden käyttäminen pakollista, jotta haluttua toimintaa on mahdollista saada aikaan. Lisäksi sisäisillä palkkioilla on osoitettu olevan läheisempi yhteys työhalukkuuteen kuin ulkoisilla palkkioilla. (Ruohotie & Honka 2002, 49.) Mikäli työ ei itsessään sisällä sisäisiä palkkioita, on esimiehen kyettävä siis johtamaan sisäistä motivaatiota ulkoisilla palkkioilla. Miten tämä sitten on mahdollista?

Ihmiset voivat tehdä työtään joko sen itsensä vuoksi tai siksi, että he saavuttaisivat työn välinearvon kautta heille mieluiset palkkiot (Peltonen & Ruohotie 1991, 30). Sisäisten ja ulkoisten palkkioiden yhdistämisessä on kuitenkin monia eri tutkimuksia, jotka ovat vieläkin osittain ristiriidassa keskenään; osa tutkijoista on sitä mieltä, että ulkoisten palkkioiden yhdistäminen sisäisesti motivoivaan työhön heikentää sisäistä motivaatiota ja vastaavasti päinvastoin. Deci (1999) tutkijaryhmineen päätyi 128 tutkimusta kokoavassa meta-analyysissään, joka käsitteli ulkoisten palkkioiden vaikutusta sisäiseen motivaatioon, musertavaan loppupäätelmään: Kaikki suoritukseen sidotut konkreettiset ja ennalta odotettavat ulkoiset palkkiot heikentävät sisäistä motivaatiota, koska tällöin palkitseminen koetaan kontrollointina (Vartiainen & Nurmela 2002, 209). Kontrolli taas heikentää työn laatua, työntekijän innovatiivisuutta

sekä luovuutta, toisin sanoen työntekijän autonomiaa ja tätä kautta sisäistä palvelusmotivaatiota (Vartiainen & Nurmela 2002, 196).

Peltonen ja Ruohotie (1991, 31) esittävät, että esimies voi kontrolloida työntekijän käyttäytymistä lisäämällä ulkoisia palkkioita, jolloin johtaja vahvistaa otettaan työntekijöistään. Ulkoisten palkkioiden lisääntyessä, välineellinen suhde toiminnan ja ulkoisen palkkion välillä voimistuu. Tätä kautta toiminnasta tulee yhä enemmän keino palkkioiden saamiseksi ja käyttäytymisen syy muuttuu enemmän ulkoiseksi, toisin sanoen sisäinen motivaatio heikkenee. (Peltonen & Ruohotie 1991, 31; ks. lisäksi Ruohotie & Honka 2002, 46.)

Palkkiot, joihin liittyy hyvin tehdyn työn arvostaminen, koetaan yleensä informatiivisena, jonka takia ne voimistavat sisäistä motivaatiota (Liukkonen, ym. 2006, 128; ks. lisäksi Peltonen & Ruohotie 1991, 31; Ruohotie 1998, 67). Informatiivisia palkkioita työntekijälle ovat esimerkiksi kiitoksen lausuminen sekä kunnian osoittaminen. Ruohotie ja Honka (2002, 200; ks. myös Liukkonen ym. 2006, 136) mainitsevat, että sisäiset ja ulkoiset palkkiot vahvistavat toisiaan; heidän mukaansa työsuoritus heikkenee huomattavasti, mikäli sisäisesti palkitsevaan työhön ei liitetä lainkaan ulkoisia palkkioita. Tämän perusteella voisikin olettaa, että Ruohotien ja Hongan mainitsevat ulkoiset palkkiot voisivat olla juuri informatiivisia palkkioita, joiden avulla voidaan vahvistaa esimerkiksi työntekijän pätemisen tunnetta. Pätemisen tunne vahvistaa ja lisää työntekijän sisäistä motivaatiota (Peltonen & Ruohotie 1991, 31; ks. lisäksi Ruohotie 1998, 67; Luoma ym. 2004, 23–24). Tällöin informatiivisella, yksinkertaisella suullisella palautteella, joka liittyy suoritukseen, voidaan johtaa työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota.

Palkitseminen koetaan monesti ulkoisesti palkitsevana tekijänä, jonka avulla esimies voi esimerkiksi kontrolloida ja ohjata työntekijäänsä. Eri työntekijät mieltävät palkitsemisen kuitenkin eri tavoilla. Toiset kokevat palkitsemisen kontrollointina, toiset taas positiivisena motivaation vahvistamisena. Sisäistä motivaatiota voidaan kylläkin johtaa ulkoisin palkkioin, mutta palkkioiden lupaamisessa ja antamisessa on yksi ongelma; työntekijät alkavat pikku hiljaa tottua palkitsemiseen, jolloin palkitsemista olisi jatkettava. Monet tutkimukset ovat osoittaneet (ks. Weinberg & Gould 1995; Liukkonen ym. 2006), että työntekijöille palkkioita lupaamalla voidaan saada aikaan selkeä suorituskyvyn parantuminen. Kun palkkio on otettu testiryhmältä pois, on suorituskky laskenut jopa alkuperäistä alhaisemmaksi (Savonmäki 2007, 34). Miten siis palkita työntekijöitä ulkoisin palkkioin siten, ettei suorituskky laskisi eikä palkitsemista koettaisi kontrollointina, toisin sanoen sisäistä motivaatiota alentavana?

Ruohotie (1998, 65) esittää, että palkitsemisen, eli vahvistamiskertojen, lisääntyessä parannus tai lisäys suorituksessa heikkenee sitä mukaa kuin vahvistamiskertojen määrä kasvaa. Tällöin kyseessä on niin sanottu kylläisyysvaikutus; palkkioiden tuottama lisäarvo vähenee sitä mukaa, kuin niiden määrä lisääntyy. Toisekseen, palkkio tulisi antaa välittömästi reaktion esiintymisen jälkeen, ettei suorituksen ja seurauksen välinen yhteys hämärtyisi. Tällöin palkitsemiseen liittyy jo edellä mainittu informoiva aspekti, joka lisää pätevyyttä koskevaa tietoa ja tätä kautta palkitsee työntekijää sisäisesti. Palkkioiden tulisi myös vastata työntekijän henkilökohtaisia mieltymyksiä, jolloin esimieheltä vaaditaan yksilön tuntemusta sekä hänen henkilökohtaisten ominaisuuksien tietämystä. Palkitsemisen tehokkuus ja vaikutus työntekijän toimintaan on riippuvainen esimerkiksi siitä, milloin, kuinka ja miten usein palkitseminen toteutetaan. Tutkimukset ovat osoittaneet, että osittainen palkitseminen aiheuttaa parhaan lopputuloksen, jolloin ainoastaan osaa reaktioista palkitaan satunnaisesti. (Ruohotie 1998, 65–67.) Sattumanvarainen ja suoritukseen liittyvä palkitseminen on siis tehokkainta ja työntekijän sisäisen palvelusmotivaation kannalta paras vaihtoehto.

Ruohotie (1998, 66) kuitenkin muistuttaa, että esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on pitää huolta siitä, ettei kukaan työntekijöistä jää palkitsemista vaille eikä ilman onnistumisen ja edistymisen elämyksiä. Weinberg ja Gould (1995) mainitsevat, että palkitsemisessa kannattaa käyttää hyväksi joukon vaikutusta. Tällöin palkitut työntekijät haluavat monesti, että heidän hyvät suorituksensa noteerataan koko joukon keskuudessa. Tätä kautta positiivisen palkitsemisen yhteydessä muillekin työntekijöille välittyy viesti, että hyvistä suorituksista palkitaan, jolloin se kannustaa myös muita työyhteisön jäseniä tavoittelemaan hyviä suorituksia. (Savonmäki 2007, 34.) Ruohotie (1998, 47) kuitenkin painottaa, että palkkioiden lopullinen vaikutus määräytyy niiden koetusta oikeudenmukaisuudesta, eli siitä, mitä yksilön tulisi omasta mielestään saada.

4.1.2. Esimiehen palautteen anto työntekijän sisäisen palvelusmotivaation vahvistajana

Vartiainen ja Nurmela (2002, 196–197) mukaan työorganisaatiossa vaikutetaan työntekijän sisäiseen motivaatioon pääasiallisesti vuorovaikutusrakenteiden kautta; tällöin työntekijän sisäisen motivaation tärkein yksittäinen vaikutin on palaute. Myös Luoma ym. (2004, 80–81) toteaa, että esimiehen antamalla palautteella on merkittävä osuus työntekijän sisäistä motivaatiota edistävänä tekijänä, sillä se tuottaa onnistumisen kokemuksia. Lisäksi se on tärkeää työntekijän itsensä kehittämisen kannalta. Näyttäisikin siltä, että esimiehen antama palaute työntekijälle, on yksi varsin tärkeä tekijä työntekijän sisäisen palvelusmotivaation rakentumisessa.

Tästä herääkin kysymys, miten esimiehen tulisi antaa työntekijälle palautetta, jotta annettu palaute vahvistaisi työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota?

Palautteen käsitteestä on ensinnäkin tärkeää erottaa kaksi seikkaa. Ruohotie ja Honka (2002, 88) toteavat, että ihmisten ollessa palautteen välittäjinä on kyseessä ulkoinen palaute. Ulkoapäin annetun palautteen vaikutus yksilöön riippuu esimerkiksi lähettäjän luotettavuudesta ja valta-asemasta. Tutkimuksissa on myös osoitettu, että mitä enemmän esimiehellä on valtaa säädellä palkkioita ja rangaistuksia, sitä luultavimmin työntekijä pyrkii reagoimaan palautteen edellyttämällä tavalla. (Ruohotie & Honka 2002, 88.) Tällöin työntekijä toimii ulkoisin motiivein ja pyrkii esimerkiksi ylennyksiä tavoittelemalla suuntaamaan toimintaansa kohti esimiehensä asettamaa, toivottua suuntaa.

Ulkoapäin annetun palautteen vastakohtana on sisäisesti välittynyt palaute. Tällöin työn tulosten tieto välittyy sisäisesti, työn itsensä välittämänä, eikä pelkästään esimiehen ja alaisen yhdessä suorittaman arvioinnin pohjalta (Ruohotie & Honka 2002, 140). Sisäisesti välittynyt palaute, esimerkiksi onnistumisen kokemukset, koetaan monesti luotettavampana ja kannustavampana kuin ulkoapäin vastaanotettu palaute. Tällöin työntekijät vertaavat suorituksiaan tavoitteisiin ja pystyvät sen perusteella kokemaan, ovatko he onnistuneet vai epäonnistuneet työssään. Edistymisen, kehittymisen ja onnistumisen tunteet palkitsevat ja parantavat työntekijän sisäistä motivaatiota, ja tällainen palaute näyttäisi olevan erityisen tärkeää työntekijöille, jotka omaavat voimakkaan suoriutumisen tarpeen. (Ruohotie & Honka 2002, 140.) Näyttäisi kuitenkin siltä, että sisäisesti välittynyt palaute tehdystä työstä palkitsee työntekijää sisäisesti. Vastaavasti tilanteessa, jossa työntekijällä on mahdollisuus saada palautetta vain ulkoapäin, esimerkiksi esimiehen välityksellä, palkitsee lähinnä ulkoisesti. Juuri tämän, ulkoisesti välittyneen, palautteen antamisessa esimiehellä on tärkeä rooli etenkin tapauksessa, mikäli työ itsessään ei tuota sisäisesti välittyneitä palkkioita.

Liukkonen ym. (2006, 119) huomauttaa, että palautteet, palkkiot tai raha eivät välttämättä muodostu käyttäytymistä kontrolloiviksi tekijöiksi. Sen sijaan esimiehen antama positiivinen palaute voi muodostua kontrolloivaksi tekijäksi. Tällöin työntekijän motiiviksi voi jatkossa muodostua esimiehen antama positiivinen palaute ja työntekijä suorittaa tehtävän hyvin ainoastaan siksi, että esimies kehuu häntä. Näin esimiehen antama palaute voi muodostua, käyttäytymistä kontrolloivaksi, ulkoiseksi motiiviksi. (Liukkonen ym. 2006, 119.) Esimiehen antama positiivinen palaute, toisin sanoen ulkoinen motiivi, ei ole pitkällä aikavälillä yhtä tehokas motivoiva tekijä kuin puhtaasti sisäisestä motivaatiosta kumpuava tehtävän suorittaminen.

Liukkonen ym. (2006, 119–120) perustelee tämän sillä, että esimiehen ollessa poissa työntekijä ei panosta työhönsä, mikäli toiminta perustuu täysin ulkoisiin motiiveihin.

Ruohotie ja Honka (2002, 82) esittävät, että palautteen tulisi kytkeytyä jollakin tavalla organisaation välittämiin palkkioihin, muun muassa palkkaan tai ammatilliseen asemaan. Tällöin esimerkiksi upseerin ylennys korkeampaan sotilasarvoon tai vaativampaan tehtävään, toimisi Ruohotien ja Hongan mukaan eräänlaisena suoritusarviointina, palautteen yhtenä antomuotona.

Puolustusvoimissa palvelevat upseerit käyvät jokavuotisen kehityskeskustelun oman esimiehensä kanssa kerran vuodessa. Ruohotie ja Honka (2002, 82) kuitenkin huomauttavat, että arviointitilanteita tulisi olla riittävän usein ja niiden tulisi antaa jatkuvaa palautetta työsuorituksista, joita yksilö on tehnyt. Haastattelu tai käyty keskustelu kerran vuodessa, suoritettuna esimiehen ja alaisen välillä, on ehdottomasti liian vähän (Ruohotie & Honka 2002, 82). Ruohotien ja Hongan ajatuksiin yhtyy myös Luoma ym. (2004, 81), jonka mukaan työntekijöiden tulisi saada työstään palautetta useammin kuin kerran tai kaksi vuodessa siten, että palautteen antaminen tulisi osaksi esimiehen jokapäiväistä työtä. Vastaavasti usein annettavan palautteen etuina ovat esimerkiksi ajankohtaisen tiedon välittyminen, arvioitsijasta johtuvien virheiden supistuminen sekä osapuolten välisen jännityksen väheneminen (Ruohotie & Honka 2002, 82).

Liukkonen ym. (2006, 119) mainitsee, että sanavalinnoilla on huomattava merkitys työntekijälle palautteen kokemisen kannalta. Muun muassa verbit ”pitäisi” ja ”tulisi” ovat kontrolloivaa palautetta, joka heikentää työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota. Sisäisen motivaation laskiessa myös työn tuottavuus laskee. Informationaalinen palaute kuitenkin lisää sisäistä motivaatiota. (Liukkonen ym. 2006, 119.)

Esimiehen antaman palautteen tulisi tukea työntekijän pätemisen tunnetta. Liukkosen ym. (2006, 127) mukaan hyvien suorituksien jälkeen annettu positiivinen palaute parantaa työntekijän pätevyyden kokemuksia työtä kohtaan ja sitä kautta hänen sisäinen palvelusmotivaationsa kasvaa (ks. lisäksi Ruohotie & Honka 2002, 46–47). Vastaavasti negatiivisen palautteen vaikutus työntekijän sisäiseen palvelusmotivaatioon on vahingollinen, sillä se alentaa hänen pätemisen tunnetta ja sitä kautta sisäistä motivaatiota (Liukkonen ym. 2006, 130). Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei negatiivista palautetta tulisi antaa. Negatiivista palautetta annettaessa tulisi esimiehen kuitenkin muistaa, että keskittyminen prosessiin, joka johtaa tiettyyn lopputulokseen on tehokkaampaa kuin keskittyminen itse lopputulokseen (Liukkonen ym. 2006,

130). Liukkonen ym. (2006, 130) mainitseekin, että työntekijän palvelusmotivaation kannalta ajateltuna on haitallisempaa kertoa työnantajan olevan tyytymätön lopputulokseen kuin tilanteessa, jossa kerrotaan mihin hänen työskentelyssään ollaan tarkalleen ottaen tyytymättömiä; tällöin pureudutaan siihen prosessiin, joka on johtanut epätyytyttävään tulokseen.

4.1.3. Syväjohtaminen upseerin sisäisen palvelusmotivaation valossa

Nissisen (2000, 100–101) mukaan yksi syväjohtamisen mallin ulottuvuuksista, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, pohjautuu positiiviseen ihmiskäsitykseen ja aitoon kiinnostukseen alaisista myös ihmisinä. Nissinen (2000, 101) jatkaa, että syväjohtaja viettää aikaansa paljon alaisensa kanssa, jolloin kohdattu vuorovaikutus on yksilöllistä; syväjohtaja muistaa aiemmin käydyt keskustelut, hän tuntee alaisensa henkilökohtaisesti sekä pitää heistä huolta kaikissa tilanteissa. Syväjohtamisen mallin yhden ulottuvuuden, ihmisen yksilöllisen kohtaamisen, mukaan alaista motivoidaan siis sisäisesti kohtaamalla alainen henkilökohtaisesti ja aidosti kiinnostuneesti, jolloin ihminen kokee myönteisiä tunteita ja tätä kautta sisäisesti palkitsevia kokemuksia (ks. myös Luoma ym. 2004, 82). Nissinen (2000, 92) kuitenkin huomauttaa, että juuri johtajan tulee olla aloitteellinen ja aktiivinen esimies-alaisuuden rakentamisessa ja ylläpidossa; tällöin sotilasjohtaja kantaa itse vastuun vuorovaikutuksesta ja sen ylläpidosta.

Nissinen (2000, 93) toteaa, että tutkimuksien mukaan menestyvien johtajien johtamistyyli on ihmiskeskeinen. Liukkonen ym. (2006, 101) mielestä sisäinen motivaatio syntyy myönteisistä tunteista, tapahtumista, jotka tuntuvat hyviltä. Tällöin tilanteessa, jossa esimies on aidosti kiinnostunut alaisistaan, kuten edellä luvussa 4.1.3. todettiin, saadaan vahvistettua juuri työntekijän sisäistä motivaatiota. Näin päästään tilanteeseen, johon jokaisen esimiehenä toimivan tulisi pyrkiä.

Nissinen (2000, 158) kirjoittaa, ettei yksilöllinen palvelusmotivaatio saisi olla sidoksissa pelkästään tehtäväkiertoon ja urakehitykseen, koska tällöin lopputulos ei ole hyvä yksilön eikä organisaationkaan kannalta katsottuna. Nissinen (2000, 158) jatkaa, että sotilasjohtajan palvelusmotivaation tulisi rakentua osaltaan elinikäiseen oppimiseen ja ihmisten johtamiseen. Jatkuva, elinikäinen oppiminen on mahdollista pelkästään ihmisestä itsestään käsin, jolloin jatkuvan elinikäisen oppimisen ”polttoaineena” voi toimia vain sisäsyntyinen motivaatio. Rivien välistä on siis luettavissa, että Nissinen kehottaa hankkimaan työstä sisäisesti palkitsevia tunteita ja kokemuksia, joita sotilasjohtajan tulisi edelleen välittää alaisilleen. Sitä kautta elinikäinen oppiminen olisi mahdollista. Kuten edellä luvussa 4.1.3. todettiin, tulisi palvelusmoti-

vaation perustua sekä elinikäiseen oppimiseen, että ihmisten johtamiseen. Nissinen (2000, 84) kuitenkin huomauttaa, etteivät tietyt johtajat halua tai pysty laajentamaan johtamisen aluetta kohti ihmisiä, jolloin kyseiset johtajat jäävät pelkästään asioiden johtajiksi; tällöin organisaation inhimilliset resurssit jäävät kokonaan hyödyntämättä.

Transformationaalinen johtaja tunnistaa ja käyttää alaisten tarpeita ja vaatimuksia hyväkseen. Transformationaalinen johtaja pyrkii myös tunnistamaan alaisensa motiivit, tyydyttämään alaisiltaan yhä korkeamman tason tarpeita sekä sitouttamaan sitä kautta alaisensa kokonaisvaltaisesti. (Nissinen 2000, 32.) Tulkittaessa edellistä virkettä tarkemmin, voi sen huomata pyrkivän motivoimaan alaisia sisäisesti: Liukkonen ym. (2006, 88) toteaa, että mitä parempi työntekijän toimintaan sitoutumisen aste on, sitä enemmän toiminta perustuu sisäiseen motivaatioon. Mitä enemmän sotilasjohtaja yrittää sitouttaa alaisensa toimintaan, sitä enemmän hän motivoi heitä sisäisesti. Transformationaalinen johtaja pyrkii sitouttamaan alaisensa kokonaisvaltaisesti työhön, jolloin työntekijöiden sisäinen motivaatio nousee. Nissisen mainitsema, alaisten yhä korkeamman tason tarpeiden tyydyttäminen, liittyy myös sisäisiin palkkioihin, sillä Pirneksen (1995, 69) mukaan ylemmän tason tarpeiden tyydyttäminen on sidoksissa sisäsyntyiseen motivaatioon. Nissinen (2000, 32) lisää vielä, että transformationaalinen johtaja johtaa toimintaa sellaisten tavoitteiden avulla, jotka voivat lähentyä alaisen ja johtajan välillä. Työntekijän henkilökohtaiset työtavoitteet ovat omiaan tukemaan autonomian ja pätevyyden kokemuksia ja näin siis motivoimaan sisäisesti; mikäli työntekijä saa itse olla määrittämässä työtavoitteitansa, on tämä paras mahdollinen tilanne (Locke 2004, Liukkonen ym. 2006, 135 mukaan).

Yksi syväjohtamisen kulmakivistä, inspiroiva tapa motivoida, ilmenee siten, että syväjohtaja saa alaisensa löytämään omasta työstään muun muassa uusia haasteita (Nissinen 2000, 100). Myös Liukkonen ym. (2006, 134) esittää, että vaihtelevat ja haasteelliset työtehtävät tukevat työntekijän pätevyyden ja autonomian kokemuksia, jotka taas edistävät työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota. Inspiroiva tapa motivoida -kulmakiven mukaisesti, tulisi syväjohtajan ottaa myös alaisensa mukaan visioimaan yhteisiä tavoitteita (Nissinen 2000, 100). Locken (2004) mukaan se nostaa osaltaan työntekijän sisäistä motivaatiota autonomian ja pätevyyden kokemusten kautta (Liukkonen ym. 2006, 135). Nissinen (2000, 101) kommentoi vielä, että oman esimerkin näyttäminen alaisten keskuudessa on tärkeää. Asia ilmeisestikin on näin, koska väsynyt ja passiivinen johtaja voi tartuttaa alaisiinsa sisäisen motivaation puutteen. Myös Salmela-Aron ja Nurmen (2002, 213) mukaan esimiehen omalla motivaatiolla ja esimerkillä on selvä yhteys alaisten motivaatioon (ks. myös Peltonen & Ruohotie 1989, 90). Mikäli johtaja on itsekin sisäisesti motivoitunut toimintaan, voi hän omalla esimerkillään ja in-

nostuneisuudellaan saada myös hänen alaisensa motivoitumaan sisäisesti. Nissinen (2000, 91) lisää, että johtamisen kannalta edullisimmassa tilanteessa ollaan silloin, kun ulkoa annettut, organisaation asettamat, tavoitteet yhdyntäisivät mahdollisimman pitkälle johtajan sisäisistä prosesseista nouseviin päämääriin.

Kuten on monesti totuttu kuulemaan, ei kaiken kattavaa johtamiskäyttämisen mallia ole olemassa. Peltonen ja Ruohotie (1991, 51) kuitenkin esittävät, että ”paras” johtamistyyli määräytyy vallitsevan tilanteen mukaan, jolloin johtamistyyli voi vaihdella tarpeiden ja tilanteiden muuttuessa. Näin tehokas esimies kykenee mukauttamaan johtamistyyliä alaisten tarpeiden ja eri tilanteiden vaatimusten mukaisesti. Tällöin puhutaan siis transformationalisesta, toisin sanoen syväjohtajasta. Edellä käydyn luvun 4.1.3. perusteella näyttäisi siltä, että transformationaalinen johtamistapa korostaa kaiken kaikkiaan sisäisen motivaation merkitystä. Inspiroiva tapa motivoida -kulmakiven mukaisesti toimiva johtaja todennäköisesti motivoi ja edistää alaisensa sisäisen motivaation rakentumista ja kehittymistä.

4.1.4. Sotilaskäskyn, uhkailulla sekä pelolla johtamisen vaikutus työntekijän sisäiseen motivaatioon

Sotilasorganisaatiossa lähes kaikki toiminta perustuu käskyihin, joiden kautta suunnitellut asiat kyetään toteuttamaan tehokkaasti, nopeasti ja vaivattomasti jopa maanlaajuisesti. Käskyt sekä epämääräiset olot ovat ja pysyvät sekä rauhan että sodan aikana puolustusvoimien tehtävien ympärillä, tosin epämääräisten olojen merkitys kasvaa poikkeustilanteissa. Seuraavassa on tarkoituksena tutkia sitä, miten epämääräiset olot, uhkailulla sekä pelolla johtaminen vaikuttavat työntekijän sisäiseen palvelusmotivaatioon. Käskyjen osalta aiheellista on tutkia, miten työntekijän sisäinen motivaatio käyttäytyy, mikäli käsky joudutaan toteuttamaan vasten omaa tahtoa.

Lindgren (2001, 40) mainitsee, ettei pelkällä uhkailemisella ja käskijän asema-arvovaltaan perustuvalla käskemällä menestyä nykyaikana. Käskemisen hyvänä puolena on kuitenkin se, että käsky tuottaa haluttua käyttäytymistä välittömästi (Lindgren 2001, 39). Varjopuolena on vastaavasti se, ettei käskemällä saada aikaan ihmisten aitoa sitoutumista. Lindgren (2001, 39) painottaa, että juuri sitoutuminen tuottaa laadullisesti korkeatasoista sekä tuloksellista toimintaa, tarvittaessa vaativissakin olosuhteissa. Lindgren (2001, 39) varoittaa, että joissakin tilanteissa esimies voi joutua johtamaan työntekijöitä uhkailulla, mikäli alaiset eivät toimi halutulla tavalla. Savonmäki (2007, 34) huomauttaa, että tällöin johtajan tulisi nähdä vaihto-

ehtoisia johtamistapoja, uhkailun sijaan, koska työntekijät eivät suorita annettua tehtävää omasta vapaasta halusta, työntekijän omasta sisäisestä motivaatiosta johtuen. Niitamon (2002, 49) mukaan tällöin ulkoapäin, yksistään ympäristön sanelemana annetut tavoitteet, joita yksilö ei tunnepohjaisesti halua, tekee hallaa työntekijän sisäiselle motivaatiolle. Tätä kautta tavoitteellinen ja motivoitunut toiminta voi muuttua pelkäksi suorittamiseksi, tekemiseksi, jolloin toiminta on menettänyt motiivinsa (Vartiainen & Nurmela 2002, 189). Cavanagh (1989, 354) huomauttaa, että sisäinen motivointi on paljon mutkikkaampi ilmiö kuin porkkanalla ja kepillä palkitseminen tai rankaiseminen. Uhkailulla motivoiminen aiheuttaa noidankehän, jossa uhkailu luo työntekijöiden keskuuteen vastarintaa ja psykologista sabotaasia, mikä edellyttää esimieheltä taas entistä enemmän uhkailua (Cavanagh 1989, 354).

Luoman (2004, 23) mukaan sisäisellä motivaatiolla on yhteys työntekijän luovuuteen. Esimiehen käsky, ulkoisena tekijänä, alentaa työntekijän sisäistä motivaatiota (Luoma 2004, 23). Sotilasorganisaatiosta puhuttaessa on kuitenkin koko ajan muistettava, että puolustusvoimien päätehtävänä on valmistautua sota-aikaan, jolloin sotilasorganisaatiossa tulee monesti esille työntekijän työn suunnan pakottavuus myös rauhan aikana. Tällöin työntekijä ei voi suunnata omaa motivaatiotaan häntä eniten kiinnostavaan kohteeseen, jolloin toimintaa ei tehdä välttämättä sisäisesti (Savonmäki 2007, 27). Tämä tekijä on otettava huomioon tutkittaessa upseerin sisäistä palvelusmotivaatiota, ettei hänellä ole aina mahdollisuutta suorittaa toimintoja, jotka palkitsevat häntä sisäisesti. Tehtäviä joudutaan, toisin sanoen, toteuttamaan välillä haluttiinpa ne toteuttaa tai ei. Itse rauhan aikana tapahtuvassa työskentelyssä liikkumatilaa kuitenkin on huomattavan paljon verrattaessa motivaation suuntaamiseen sodan aikana, jolloin liikkumatila on verrattain melko pieni. Luoma (2004, 31) huomauttaa, että esimiehen on otettava huomioon työntekijän motivaatiotekijät, juuri merkityksellisyyden kannalta, ettei käskyjä ja vaatimuksia toteutettaisi liian kirjaimellisesti ja orjallisesti, suuremmasta kokonaisuudesta välittämättä.

Savonmäki (2007, 35) toteaa, että esimies voi käyttää joissakin tilanteissa motivoinnin keinona rangaistuksia sekä kritiikkiä, jolloin motivoivana tekijänä on pelko. Savonmäki (2007, 35) kuitenkin huomauttaa, ettei pelolla ja muodollisen arvovallan avulla johtaminen ole pitkällä tähtäimellä kovinkaan kannattavaa. Myös Ruohotie (1998, 68) toteaa, että johtajan turvautuminen kontrolliin heikentää työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota; vastaavasti esimiehen rohkaiseminen alaista itsenäiseen toimintaan vahvistaa sisäistä motivaatiota sekä itsetuntoa. Rauste-Von Wright (1996, 42–43) kuitenkin arvioi, että pelko ja huolestuneisuus sekä esimiehen kontrollointi voivat myös motivoida työntekijää, mutta tällainen tilanne saattaa olla työntekijälle psyykkisesti erityisen kuormittava.

Kritiikin käyttöä työntekijän tekemisten arvostelemiseen ei tule sekoittaa palautteen antamiseen, jonka tulee sisältää rakentavaa ja positiivista suhtautumista työntekijään (Savonmäki 2007, 35). Luoma ym. (2002, 83) huomauttaakin, että kritiikki on parasta antaa henkilökohtaisesti; työntekijälle on jätävä myös päällimmäiseksi mieleen positiivinen signaali kritiikin luonteesta. Peltonen ja Ruohotie (1991, 32) lisäävät, että positiivinen sanallinen palaute lisää työntekijän sisäistä motivaatiota, vastaavasti negatiivinen palaute heikentää sitä. Mikäli johtaja antaa negatiivista palautetta heti epäonnistuneen suorituksen jälkeen, yksilö alkaa pelätä seuraavissa tilanteissa virheitä, jolloin hän ei uskalla ottaa enää riskejä, hänen itseluottamuksensa on kadonnut ja tätä kautta todennäköisesti seuraavakin yritys tulee epäonnistumaan (Savonmäki 2007, 35).

Rangaistusten käyttäminen johtamisen apuvälineenä on kuitenkin joskus tarvittavaa. Rangaistuksen vaikutus voi olla jopa positiivinen, mikäli se annetaan ansaitusti. Rangaistuksia tulisi antaa tilanteissa, joissa on rikottu yhteisiä ja ennalta määritettyjä sääntöjä. Mahdollisissa epäonnistumisen tilanteissa rangaistuksia ei kuitenkaan tule käyttää, koska jokainen ihminen epäonnistuu elämänsä aikana moneen otteeseen. (Savonmäki 2007, 35.) Myös Liukkonen ym. (2006, 137) mainitsee, että virheet ja epäonnistumiset tulee nähdä osana oppimista eikä niistä tule rangaista työntekijää, jolloin hänelle ei tule epäonnistumisen pelkoa. Kun työntekijällä ei ole epäonnistumisen pelkoa, ei hän koe työtään kontrolloivana, jolloin autonomian määrä lisääntyy; tällä on huima merkitys työntekijän sisäiseen palvelusmotivaatioon (Liukkonen ym. 2006, 137). Francella (1989, 117) huomauttaa, että kiitoksen antaminen merkittää merkityksensä tuhlattuina, sillä esimiehen tavoitteena on saada työntekijät tekemään töitä, eikä siis pitää itsestä (ks. myös Ruohotie 1998, 65). Sama asia näyttäisi pätevän myös rangaistuksien käyttöön; harvoin käytettyinä niiden arvo ja merkitys kasvaa, jolloin työntekijöille saattaa riittää pelkkä kritiikin antaminen heidän huomatessa, että esimies on nyt tosissaan.

4.2. Sosiaaliset tekijät – Sosiaaliset palkkiot

Sosiaaliset palkkiot, muun muassa kiitos ja tunnustus, lisäävät työntekijän sisäistä motivaatiota silloin, jos palkkiot sidotaan selvästi suoritukseen (Peltonen & Ruohotie 1991, 32). Vartiainen ja Nurmela (2002, 197) mukaan työorganisaatiossa pitäisi puhua samanaikaisesti aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta, joiden yhteisvaikutus säätelee motivaation kokonaistilaa.

Aineeton palkitseminen on tärkeää työssä, jossa sisäisen motivaation merkitys on suuri (Moision & Salimäki 2005, 194). Moision ja Salimäen (2005, 195) mukaan aineettoman palkitsemi-

sen välineinä ovat esimerkiksi mahdollisuudet koulutukseen ja oppimiseen, kehittymiseen ja uralla etenemiseen, mahdollisuudet vaikuttamiseen ja osallistumiseen, palautteen saaminen ja työolosuhteisiin liittyvät järjestelyt. Peltosen ja Ruohotien (1991, 45–46) mukaan juuri jatko- ja täydennyskoulutus tyydyttävät sisäistä motivaatiota. Uralla eteneminen on siis yksi aineettoman palkitsemisen muodoista, joka palkitsee työntekijää sisäisesti. Upseerin uralla monella on mielessä uralla eteneminen sekä jatkokouluttautuminen. Siihen puolustusvoimat tarjoaakin hyvät aineettoman palkitsemisen mahdollisuudet, koska virkaura on monesti nousujohteinen: mitä enemmän ikää varttuu, sitä useammin puolustusvoimien upseeristo on suorittanut erilaisia jatko- ja täydennyskursseja sekä kouluttautunut monipuolisesti. Upseerin urakierto ja siirtopakko luovat kuitenkin hieman erilaisen ympäristön sisäisen motivaation rakentumiselle, joten asian hieman läheisempi tarkastelu lienee kohdallaan.

Liukkonen ym. (2006, 59) huomauttaa, että joustava tehtäväkierto ja tehtävissä uudelleensijoittaminen on erittäin tärkeää, sillä sitä kautta mielekkäät tehtävät vastaavat arvojamme, jolloin toiminta koetaan sisäisesti palkitsevana. Liukkonen ym. (2006, 60) jatkaa, että työtehtäviä tulisi vaihtaa seitsemän vuoden välein, koska sen jälkeen työntekijällä ei ole enää annettavaa työlleen. Pirnes (1995, 70) taas esittää, että sama työ tarjoaa vain rajallisen ajan kannusteita; tämä aika on noin neljä vuotta. Absoluuttisia mittareita työtehtävän vaihtamiseen ei kuitenkaan ole. Aika, jolloin vaihtaminen olisi suotavaa, voi merkitä jollekin työntekijälle kolme vuotta ja joillekin 15 vuotta. (Liukkonen ym. 2006, 60.) Olipa aika mikä tahansa, on upseeristolla mahdollisuus kuitenkin joustavaan ja haasteelliseen urakiertoon. Sen pitäisi siis tutkimusten mukaan palkita työntekijää sisäisesti, kun oletetaan, että työntekijä pääsee entistä haastavampaan ja mielekkäämpään tehtävään.

Upseerien urakierto ei ole kuitenkaan niin yksiselitteinen, koska urakiertoon sisältyy siirtopakko. Toisekseen palkka-asiatkaan eivät ole niin yksinkertaisia, miltä ne usein näyttävät. Stenströmin (1997, 9) mukaan palkankorotus voi aiheuttaa kohonneen päivähoitomaksun myötä ansiotason laskun. Siirto uudelle paikkakunnalle, vaikka tehtävä olisikin vaativampi, merkitsee monesti perheen asumista erillään kahdessa asunnossa, mikä johtaa myös huomattavaan ansiotason laskuun (Stenström 1997, 9). Tällöin Liukkonen mainitsema urakierron sisäisesti motivoiva vaikutus ei toteudu, joten tehtäväkierto ja palkkatason ”nousu” on menetänyt täysin merkityksensä kannustavana ja sisäistä motivaatiota kohottavana tekijänä. Kyseiset tekijät on otettava huomioon silloin, kun puhutaan upseerin sisäisen motivaation kohottamisesta urakierron keinoin. Ajankohtainen aihe lienee myös upseerien ulkomaankomennukset. Mikäli ulkomailla palveleminen tulee jossakin vaiheessa pakolliseksi upseereille, ei tämä

näyttäisi palvelevan ainakaan upseerin sisäisen palvelusmotivaation kasvua, jos komennus tulee vastoin omaa tahtoa.

4.3. Taloudellisen ja fyysisen ympäristön tekijät

4.3.1. Palkan ja ylentämisen vaikutus sisäiseen motivaatioon

Monien motivaatioteorioiden mukaan palkkakannustimen merkitys on alhainen; esimerkiksi Maslowin tarveteorian mukaan häviää palkan kannustearvo silloin, kun elämiselle välttämättömät perustarpeet on tyydytetty (Peltonen & Ruohotie 1989, 39). Kiikka (2003, 81–82) taas väittää, että palkka on työmotivaation perusta. Ruohotien ja Hongan (2002, 47) mukaan työntekijän palvelusmotivaatio laskee, mikäli sisäisesti palkitsevaan työhön ei liitetä lainkaan ulkoisia palkkioita. Valtionhallinnon aineellinen kannustinjärjestelmä koostuu pääasiassa palkkausjärjestelmästä; muita aineellisia kannustimia ovat pysyvä virka, kunniainninnat ja -merkit, mahdolliset ylennykset sekä vaativammat työtehtävät (Kiikka 2003, 60). Rahan avulla ihminen tyydyttää paitsi elämiselle välttämättömiä perustarpeita, niin myös arvostuksen ja vallan tarpeita sekä pätemisen tarvetta (Ruohotie & Honka 2002, 57). Tällöin palkka voi palkita työntekijää myös sisäisesti.

Ylennystä ei tulisi käyttää koskaan palkkiona. Työntekijöitä tulee ylentää korkeampiin johtotason rooleihin vain, mikäli he ovat osoittaneet niissä tarvittavia kykyjä, visioita ja arvoja. Ylennysten käyttäminen palkkiona nostaa esille huonolla tavalla aseman ja tittelit, arvon mitana. Ylennyksen saanut työntekijä on asetettu myös alttiiksi epäonnistumiselle uudessa työtehtävässä, mikäli hän on vain muodollisesti pätevä hoitamaan kyseistä tehtävää. (Ruohotie & Honka 2002, 54.) Tämä tekijä korostuu erityisesti sotilasorganisaatiossa, sillä onhan suuri turvallisuusriski, mikäli vaativaan tehtävään nimitetään palkitsemisen varjolla henkilö, joka ei ole tarpeeksi pätevä kyseiseen tehtävään. Ylentämisen problematiikassa on myös käänteinen puoli, sillä mikäli kurssi- tai työkaveri ylennetään, eikä työntekijä itse saa ylennystä, voi kyseisellä tapahtumalla olla ylennyksettä jääneen työntekijän motivaatiota alentava vaikutus.

Peltonen ja Ruohotie (1991, 39) esittävät, että palkka toimii tärkeänä kannustimena matalapalkkaisille työntekijöille, koska se tyydyttää heidän perustarpeensa. Mitä enemmän työntekijä saa palkkaa, sitä pienempi on palkan motivoiva vaikutus. On tosin huomattava, että palkka voi olla tärkeä kannustin myös korkeapalkkaisille työntekijöille, koska se voi osittain tyydyttää heidän pätemisen tarpeitansa. (Peltonen & Ruohotie 1991, 39.) Peltonen ja Ruohotie

(1991, 11–12) kuitenkin huomauttavat, että palkankorotus tai ylennys uuteen, vaativampaan tehtävään saattaa voimistaa entisestään tarvetta työskennellä kovemmin uuden ylennyksen ja palkankorotuksen saamiseksi. Ylennysten ja palkankorotusten mahdolliset vaikutukset työntekijän palvelusmotivaatioon ovat siis varsin monimuotoiset ja arvaamattomat ja ne vaihtelevat yksilökohtaisesti varsin paljon.

Kiikan (2003, 84) mukaan suomalainen verotusjärjestelmä on rakennettu sellaiseksi, että korkeapalkkaisilla henkilöillä palkan motivoiva vaikutus vähenee, koska mikäli palkka on korkea, on myös verotusprosentti korkea. Peltonen ja Ruohotie (1989, 39) kuitenkin huomauttavat, että palkka voi palkita sekä työntekijöitä että johtajia myös sisäisesti, mikäli palkka sidotaan konkreettisiin suorituksiin (ks. myös Stenström 1997, 10). Ei voi siis sanoa, ettei palkka voisi palkita myös johtajia sisäisesti, sillä se saattaa tyydyttää heidän pätemisen tarpeitansa ja sitä kautta sisäistä palvelusmotivaatiota. Suorituksiin sidottu palkkaus ei ole kuitenkaan tehokasta silloin, kun työ itsessään tuottaa paljon sisäisiä palkkioita; mikäli työ ei palkitse millään tavalla sisäisesti, ei palkkaustavalla ole väliä (Peltonen & Ruohotie 1989, 47).

Peltonen ja Ruohotie (1989, 30) esittävät, että mikäli työntekijä kokee palkan liian pieneksi, laskee työntekijän motivaatio ja suoritustaso. Jos palkka on vastaavasti korkeampi, voi työntekijä ponnistella entistä lujemmin, jolloin ylivireyden tila saattaa tulla kyseeseen (Peltonen & Ruohotie 1989, 30). Peltonen ja Ruohotie (1989, 41) kuitenkin huomauttavat, että työstä saatava palkan rahallinen määrä selittää enintään noin neljäsosan palkkatyytyväisyydestä; palkan koettu oikeudenmukaisuus ja sisäinen tyytyväisyys selittyvät melko pitkälti psykologisista tekijöistä. Myös Kiikka (2003, 35) korostaa, että palkankorotuksia annettaessa on esimiehen toimittava oikeudenmukaisesti, etteivät muut työntekijät katkeroidu ja menetä palvelusmotivaatiotaan.

Kiikka (2003, 35) esittää, että palkankorotuksen motivoiva vaikutus lakkaa jonkin ajan kuluessa saadusta palkankorotuksesta. Niinpä palkankorotusta annettaessa on esimiehen harkittava tarkoin, antaako palkankorotus vai ei (Kiikka 2003, 35). Nykyään peruspalkanosaan, toisin sanoen tehtäväkohtaiseen palkanosaan, ei esimies voi vaikuttaa, sillä se on pysyvä. Vastaavasti henkilökohtaiseen palkanosaan, joka voi olla korkeimmillaan reilu kolmasosa tehtäväkohtaisesta palkanosasta, esimies voi vaikuttaa huomattavasti. (Kiikka 2003, 10.) Lammisen (1997, 12) mukaan juuri henkilökohtaisen palkanosan avulla esimies kykenee motivoimaan työntekijöitään sisäisesti.

Kiikka (2003, 64) tuo esille, että tehtäväkohtaiset palkanerot motivoivat työntekijöitä hankkimaan itselleen ammattitaitoa ja hakeutumaan aikaisempaa vastuullisimpiin ja vaativimpiin tehtäviin. Puolustusvoimien kannustinjärjestelmä motivoi työntekijää siis ainekin jossakin määrin sisäisesti, sillä Peltonen ja Ruohotie (1991, 45–46; ks. myös Liukkonen ym. 2006, 59; Moisio & Salimäki 2005, 194–195) painottavat, että juuri jatko- ja täydennyskoulutuksen kautta yhä haasteellisemmat ja vaativammat tehtävät tyydyttävät työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen päätarkoituksena oli löytää vastauksia siihen, mistä työntekijän korkea sisäinen palvelusmotivaatio rakentuu ja kuinka johtajan toimenpiteet vaikuttavat sisäisen palvelusmotivaation syntymiseen. Asetettu päätutkimusongelma, ”Miten saada aikaan työntekijälle korkea sisäinen palvelusmotivaatio?”, kyettiin ratkaisemaan asetettujen alatutkimuskysymysten, ”Mitä on sisäinen motivaatio?”, ”Miten työntekijän sisäinen palvelusmotivaatio rakentuu?” sekä ”Miten työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota voidaan johtaa?”, kautta. Tutkimukselle asetettu tavoite saavutettiin valitun tutkimusmenetelmän, rajatun viitekehyksen ja luodun teoriapohjan kautta.

Motivaatio liittyy aina johonkin tiettyyn tilanteeseen ja se kuvaa yksilön henkistä tilaa, joka muuttuu ja määrää, kuinka aktiivisesti ja mihin suuntautuneena työntekijä kohdistaa mielenkiintonsa. Motivaatio on kuitenkin psykologian käsite, jolloin sen kiistaton ja yksiselitteinen määrittäminen ei ole mahdollista. Työntekijän palvelusmotivaatioon vaikuttavat muun muassa aikaisemmat kokemukset, luonteenpiirteet, suoritettavan tehtävän sisältö ja ominaisuudet, sosiaaliset odotukset ja normit sekä yksilön henkilökohtainen herkkyys niille. Kyseiset tekijät määräävät hyvin pitkälti työntekijän palvelusmotivaatiota. Tässä tutkimuksessa ei tutkittu kuitenkaan yksilön persoonallisten erojen merkitystä palvelusmotivaatioon. Koska yksilön persoonalliset erot ovat erittäin tiiviisti kytköksissä juuri sisäisen palvelusmotivaation rakentumiseen, olisi näihin persoonallisiin tekijöihin syytä keskittyä jatkotutkimuksissa enemmän.

Ulkoisen motivaatio perustuu toiminnasta ulkoapäin saataviin palkintoihin, muun muassa hyviin tenttiarvosanoihin, hyvään palkkaan, kunnianosoitukseen tai rangaistuksen pelkoon. Mikäli työntekijä kokee työssään olevan vain ulkoisia kontrollin muotoja ja kannusteita, jää hänen autonomian tunteensa toteutumatta. Jos työssä esiintyy vain ulkoisen motivaation kannustimia, ei tämä ole pidemmällä aikavälillä katsottuna ihanteellista, sillä työntekijän tehokkuus ja tyytyväisyys laskevat ajan myötä; ulkoisen motivaatio kun on lyhytaikaista ja tilannesidonnaisempaa kuin sisäinen motivaatio. Ulkoista ja sisäistä motivaatiota ei voi pitää erillisinä, vaan ne täydentävät monesti toisiaan. Mikäli työntekijän työnteko on sisäisesti motivoitunutta, hän tekee sitä toiminnasta saatavan ilon vuoksi, eikä siis ulkoisten kannusteiden takia.

Työyhteisön ilmapiirillä on merkittävä vaikutus työntekijän sisäisen palvelusmotivaation rakentumiseen. Jotta työilmapiiri, toisin sanoen motivaatioilmasto, koettaisiin työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota tukevana, tulisi vuorovaikutussuhteiden esimiesten ja alaisten vä-

lillä, työntekijöiden vuorovaikutuksen toistensa kanssa sekä toiminnan organisoinnin ja johtamisen muodostaa toimiva kokonaisuus. Erityisesti ihmisen yksilöllinen kohtaaminen on tärkeää, ajatellen esimiehen ja alaisen välistä sosiaalista suhdetta. Tämän ovat osoittaneet paitsi monet siviilimaailman tutkimukset, niin myös sotilasorganisaatiossamme käytetty syväjohtamisen malli.

Mikäli työpaikan motivaatioilmasto on tehtäväsuuntautunut, kilpailusuuntautuneen motivaatioilmaston sijaan, palkitsee tämä työntekijöiden palvelusmotivaatiota sisäisesti. Esimiehen tulisi rakentaa työilmapiiri siten, että työntekijöiden energia ja aktiivisuus suuntautuisi kohti suoritettavia tehtäviä. Työpaikan ilmapiirin tyydyttäessä ihmisen kolmea psykologista perustarvetta, koetun pätevyyden, autonomian sekä sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta, on ilmapiiri työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota rakentava. Mikäli motivaatioilmasto ei tyydytä edellä mainittuja perustarpeita, toisin sanoen ilmapiirin ollessa kilpailusuuntautunut, voi työntekijä menettää pahimmassa tapauksessa kokonaan motivaationsa. Esimiehen johtamista pa ja käytös määrää hyvin pitkälti, rakentuuko työilmapiiristä kilpailu- vai tehtäväsuuntautunut.

Työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota edistäviä työn ominaisuuksia ovat muun muassa itsenäinen, haasteellinen ja mielenkiintoinen työ, jotka sisäisinä palkkioina vetoavat inhimillisen tarvehierarkian ylimpiin tarpeisiin. Näiden tarpeiden perustana toimii omaehtoinen osallistuminen, toisin sanoen sisäisesti motivoitunut toiminta. Työhön liittyvä uusi tehtävä, uusi haaste sekä uusi mahdollisuus toimivat monesti sisäisesti palkitsevina tekijöinä. Niinpä esimies voi tukea työntekijän sisäisen palvelusmotivaation rakentumista yhdistelemällä erilaisia tehtäviä ja tekemällä niistä haastavia: tällöin työntekijän sisäinen motivaatio vahvistuu työn merkityksellisyyden kautta. Kyseiset työn sisällölliset tekijät voivat tulla pitkäaikaisen, sisäisen palvelusmotivaation energianlähteiksi. Puolustusvoimissa upseerien urakierto tarjoaakin erinomaisen sisäistä palvelusmotivaatiota lisäävän mahdollisuuden, mikäli siirto uuteen ja haasteellisempaan tehtävään on tapahtunut työntekijän omasta vapaasta halusta ja ansiotaso nousee suhteessa edelliseen tehtävään verrattuna.

Ulkoisten palkkioiden vaikutuksesta sisäiseen motivaatioon on ristiriitaista tietoa, sillä osa tutkijoista mieltää ulkoisten palkkioiden heikentävän työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota, toiset taas osoittavat tutkimustensa perusteella ulkoisten palkkioiden lisäävän työntekijän sisäistä motivaatiota. Ristiriidasta huolimatta voitaneen todeta, että esimies voi johtaa alaisensa sisäistä palvelusmotivaatiota ulkoisin palkkioin, mikäli palkkiot sidotaan konkreettisesti suoritukseen ja aikaviive palkkion ja suorituksen välillä on pieni. Esimiehen ei tulisi kuiten-

kaan käyttää palkitsemista työntekijää kontrolloivana tekijänä, koska tällöin alaisen sisäinen palvelusmotivaatio laskee.

Esimiehen antaessa informatiivista palautetta työntekijöidensä edesottamuksista, hän saa aikaan työntekijän sisäisen palvelusmotivaation kasvua. Informatiivisia palkkioita ovat muun muassa kiitoksen lausuminen ja kunnian osoittaminen. Näin siis informatiivisella, yksinkertaisella suoritukseen liittyvällä suullisella palautteella voidaan johtaa työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota. Esimiehen on kuitenkin muistettava, että työntekijät saattavat tottua ulkoiisiin palkkioihin ja erityisesti näiden palkkioiden hävitessä, voi suoritustaso laskea alkuperäistä tasoa alhaisemmalle tasolle. Puolustusvoimien toiminnassa tämä ei liene kuitenkaan ongelmana, sillä jatkuva ulkoisten palkkioiden käyttäminen ei ole kuulunutkaan puolustusvoimien organisaatiokulttuuriin.

Esimiehen antamien palkkioiden tulisi vastata työntekijän mieltymyksiä, jolloin esimieheltä vaaditaan yksilön tuntemusta sekä alaisen henkilökohtaisten ominaisuuksien tietämystä. Syväjohtamisen yksi kulmakivi, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, on siis varsin tärkeä tekijä, ajatellen työntekijän sisäisen palvelusmotivaation rakentumista. Tutkimusten mukaan esimies voi johtaa alaistensa sisäistä palvelusmotivaatiota osittaisen palkitsemisen avulla, jolloin satumanvarainen ja suoritukseen liittyvä palkitseminen on tehokkainta ja työntekijän sisäisen palvelusmotivaation kannalta paras ja tehokkain vaihtoehto. Monet tutkijat ovat kuitenkin osoittaneet, että annettujen palkkioiden vaikutus määräytyy niiden koetusta oikeudenmukaisuudesta, jolloin palataan jälleen kerran siihen, että esimiehen on tunnettava työntekijänsä henkilökohtaisesti.

Mikäli työ välittää työntekijälle itsessään palautetta, esimerkiksi onnistumisen kokemusten kautta, voidaan puhua sisäisesti välittyneestä palautteesta. Tämä sisäisesti välittynyt palaute, toisin sanoen edistymisen, kehittymisen ja onnistumisen tunteet, palkitsevat ja parantavat työntekijän sisäistä motivaatiota. Negatiivista sanallista palautetta annettaessa tulisi esimiehen muistaa, että keskittyminen prosessiin, joka johtaa tiettyyn lopputulokseen on tehokkaampaa, kuin keskittyminen itse lopputulokseen. Myös esimiehen ja alaisen välillä käydyt kehityskeskustelut antavat palautetta työntekijälle suoritetusta työstä. Monien tutkimuksien mukaan kuitenkin kerran vuodessa käyty kehityskeskustelu on ehdottomasti liian vähän. Tässä lienee siis kehittämisen paikka, ajatellen puolustusvoimissa käytyjä kehityskeskusteluja, jotka toteutetaan kerran vuodessa.

Työntekijän sisäinen palvelusmotivaatio syntyy myönteisistä tunteista, tapahtumista, jotka tuntuvat hyviltä. Tällöin syväjohtamisen mallin mukaan tilanteessa, jossa esimies on aidosti kiinnostunut alaisistaan, saadaan vahvistettua juuri työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota. Syväjohtamisen malli kannustaa sotilasjohtajia sitouttamaan alaisensa kokonaisvaltaisesti toimintaan ja organisaatioon. Mitä parempi työntekijän toimintaan sitoutumisen aste on, sitä enemmän hän tekee työtään sisäsyntyisistä syistä. Transformationaalinen sotilasjohtaja pyrkii sitouttamaan kokonaisvaltaisesti alaisensa työhön, jolloin työntekijöiden sisäinen motivaatio nousee sitouttamisen kautta.

Yksi syväjohtamisen kulmakivistä, inspiroiva tapa motivoida, kannustaa myös palkitsemaan alaisia sisäisesti. Esimerkiksi yhteisesti asetetut tavoitteet, uudet haasteet työhön liittyen sekä sotilasjohtajan oman esimerkin näyttäminen vahvistavat kaikki työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota. Paitsi syväjohtamisen mallin mukaan, myös monien siviilissä tehtyjen tutkimuksien tuloksista on tehty johtopäätös, että transformationaalinen johtamistapa on kaikista johtamistavoista tehokkain, sillä tällöin tehokas esimies kykenee mukauttamaan johtamistyyliä alaisten tarpeiden ja eri tilanteiden vaatimusten mukaisesti. Syväjohtamisen malli on siis varsin käytännöllinen työkalu sotilasjohtajalle, erityisesti edellä mainittujen syväjohtamisen kulmakivien mukaan, ajatellen työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota. Syväjohtamisen mallia toteuttamalla esimies voi johtaa työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota varsin hyvin, ainakin edellä tarkasteltujen syväjohtamisen kulmakivien perusteella.

Esimiehen johtaessa uhkailulla, voivat hänen asettamansa tavoitteet toteutua vain hetkellisesti, mutta jatkoa ajatellen, ei uhkailulla motivoiminen ole työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota rakentava johtamistapa; tällöin työntekijä tekee asetetut tavoitteet täysin ulkoisesti, ilman sisäisen motivaation voimaa. Myöskään rangaistuksien ja kritiikin käyttäminen johtamisen keinoina ei ole suotavaa, koska tällöin motivoivana tekijänä on pelko. Pelolla johtaminen ei ole pidemmällä aikavälillä lainkaan kannustava ja sisäistä palvelusmotivaatiota rakentava johtamistapa. Pelolla motivoiminen saattaa tosin motivoida jollakin tasolla työntekijää, mutta tällöin työnteon psyykkinen kuormittavuus voi nousta huomattavan korkealle.

Sotilasorganisaatiosta puhuttaessa on syytä muistaa, että työntekijän työn suunnan pakottavuus tulee ajoittain esille suoritettaessa palvelustehtäviä rauhankin aikana, koska puolustusvoimille asetetun tärkeimmän lakisääteisen tehtävän mukaan toiminnan päämääränä on alueellisen koskemattomuuden turvaaminen. Tällöin työntekijä ei voi suunnata välttämättä mielenkiintoaan siten, mihin hän sen haluaisi suunnata, jolloin työtä ei tehdä sisäisistä syistä. Tämä seikka on syytä ottaa huomioon, tutkittaessa upseerin sisäistä palvelusmotivaatiota.

Työntekijä voi tyydyttää rahan avulla arvostuksen ja vallan tarpeita sekä pätemisen tarvetta, jolloin palkka voi palkita työntekijää sisäisesti. Ylennyksen käyttämistä palkitseminen keino on kuitenkin vältettävä, sillä tehtäviin ei voida nimittää epäpäteviä johtajia jo yleisen palvelusturvallisuuden takia. Ylennyksen ja palkankorotuksen vaikutukset työntekijän palvelusmotivaatioon ovat kuitenkin erittäin yksilökohtaiset, jolloin toiset kokevat ylennyksen sisäistä motivaatiota kohottavana, toiset taas eivät. Jälleen kerran tulemme asian eteen, jonka selvittäminen vaatisi työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien selvittämistä sekä niiden vaikutusta siihen, kokeeko työntekijä ylennyksen sisäisesti motivoivana tekijänä.

Tutkielman tutkimustulokset ovat yleistettävissä sotilasorganisaatioon, vaikka käytetty tutkimustieto on otettu pääosin siviilissä tehdyistä tutkimuksista, sillä onhan puolustusvoimat työnantaja siinä missä muutkin. Tietysti muutamia poikkeuksia sotilastyössä on, verrattuna siviilityöhön, mutta nämä tekijät otettiin huomioon tutkimusta tehtäessä. Saatuja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää sotilasjohtamiseen ja erityisesti siihen, kuinka esimies kykenee johtamaan työntekijöidensä sisäistä palvelusmotivaatiota. Näin päästään työn tehokkuuden ja tyytyväisyyden kannalta parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Myös työpaikalla vallitsevalla ilmapiirillä on suuri merkitys työntekijän sisäiseen motivaatioon, jonka oikeaoppinen rakentaminen kuuluu esimiehen tärkeimpiin tehtäviin. Työtehtävän ominaisuuksien muotoiluun esimiehellä ei ole monestikaan mahdollisuutta vaikuttaa merkittävässä määrin, mutta mikäli hän voi vaikuttaa työnkuvaan, esimerkiksi yhdistelemällä erilaisia tehtäviä on myös tästä tutkimustuloksesta hyötyä; eli siitä, minkälaiset työn ominaisuudet rakentavat työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota.

Sisäinen motivaatio on kaikista motivaation alalajeista tehokkain, koska tällöin ihminen tekee työtään siitä saatavan tekemisen ilon sekä hyvän olon tunteen vuoksi. Niinpä olisikin tärkeää, että työntekijän palvelusmotivaatio koostuisi mahdollisimman pitkälle sisäisestä motivaatiosta, koska näin työssä kyetään saavuttamaan parhaat tulokset. Esimies voi tukea työntekijän sisäistä palvelusmotivaatiota merkittävässä määrin, mutta hän voi myös vähentää tai pahimmassa tapauksessa jopa estää työntekijän sisäisen palvelusmotivaation rakentumisen. Niinpä esimiehen johtamistavalla ja työntekijän sisäisen motivaation rakentumisella on selvä yhteys toisiinsa. Vain harvoin esimiehen johtamistapa on niin neutraali, ettei sillä olisi merkitystä työntekijän sisäiseen palvelusmotivaatioon.

Sisäisen palvelusmotivaation tutkiminen on tärkeää ja jatkotutkimuksille olisi varmastikin tarvetta aiheeseen liittyen, koska etenkin sotatieteellisessä kirjallisuudessa ja tehdyissä tutkimuksissa on sisäisen palvelusmotivaation käsittely jäänyt merkittävän vähälle huomiolle. Pro

gradu -tutkielmassa olisi mielenkiintoista ja ajankohtaista tutkia itsemääräämisteorian pohjalta upseerien siirtovelvollisuutta ja sen merkitystä upseerin sisäiselle palvelusmotivaatiolle. Tutkimuksessa olisi myös hyvä tutkia yksilön persoonallisten erojen kytkeytymistä sisäisen palvelusmotivaation rakentumiseen, mikä jouduttiin tässä tutkimuksessa rajaamaan tutkimuksen ulkopuolelle. Kyseisten persoonallisten tekijöiden on todettu vaikuttavan hyvin paljon juuri sisäisen palvelusmotivaation rakentumiseen. Näin saataisiin vastauksia siihen, kuinka sisäinen palvelusmotivaatio käyttäytyy erilaisissa siirtotilanteissa ja tätä kautta sisäisen palvelusmotivaation tasoa voitaisiin verrata entisestä tehtävästä siirryttäessä uuteen tehtävään. Tutkimustyön kohde osoitettaisiin upseereihin, jotka ovat siirtyneet toiseen tehtävään. Kysely tehtäisiin ennen siirtymistä uuteen tehtävään ja siirtymisen jälkeen, jolloin tuloksia kyettäisiin vertaamaan keskenään. Puolistrukturoitu kysely olisi helppoa ja nopeaa lähettää sähköpostitse, jolloin otannasta tulisi laaja ja tätä kautta tutkimuksen reliabiliteetti olisi uskottava.

6. LÄHDELUETTELO

Aunola, K. 2002. Motivaation kehitys ja merkitys kouluiässä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) 2002. Mikä meitä liikuttaa: modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: Otava, 109.

Cavanagh, M.E. 1989. Sisäistä motivaatiota etsimässä. Teoksessa Timpe, A. D. (toim.) 1989. Mikä motivoi henkilöstöä. Suom. Ulla Ropponen. Espoo: Amer yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino, 354.

Deci, E., Ryan, R. & Koestner, R. 1999. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. Teoksessa: Vartiainen, M. & Nurmela, K. Toim. Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2005. Mikä meitä liikuttaa: modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: Otava, 209.

Eby, L., Freeman, D., Rush, M. & Lance, C. 1999. Motivational Bases of Affective Commitment: A Partial test of an Integrative Theoretical Model. Teoksessa: Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta: osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 25.

Francella, K. 1989. Jos työntekijät suorittavat työnsä hyvin, palkitse heitä. Teoksessa Timpe, A. D. (toim.) 1989. Mikä motivoi henkilöstöä. Suom. Ulla Ropponen. Espoo: Amer yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino, 117.

Hämäläinen, H., Fredriksson, J. & Ihanus, J. 1993. Lukion psykologia 4. Helsinki: Kirjayhtymä.

Jussila, K. & Pitkänen, T. 2002. Ikääntyvien työntekijöiden elämänmotivaatio. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) 2002. Mikä meitä liikuttaa: modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: Otava, 151–152.

Kalakoski, V., Laarni, J., Paavilainen, P., Anttila, R., Halonen, S. & Kreivi, M. 2007. Persoona 4: motivaatio, tunteet ja taitava toiminta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kiikka, J. 2003. Tulospalkkauksen vaikutus työmotivaatioon. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Yleisesikuntaupseerikurssin diplomityö Y2382.

Lamminen, H. 1997. Johtamiskulttuurin, -tapojen ja -tyylien merkitys joukko-osaston työilmapiiriin ja palvelusmotivaatioon. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja hallinnon laitos. Esiupseerikurssin tutkielma E3099.

Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen: ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Hämeenlinna: Saarijärven Offset Oy.

Lindgren, G. 2001. Vain ihmisiä voi johtaa. Teoksessa Manninen, K. & Lindgren, G. (toim.) 2001. Tulikoe: ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 39–40.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ: johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

Locke, E. A. 2004. Work motivation. Teoksessa: Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ: johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy, 135.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta: osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Lönnqvist, J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta: kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki: Edita Prima Oy.

Moisio, E. & Salimäki, A. 2005. Osaamisen johtaminen ja palkitseminen. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö, 194–195.

Niitamo, P. 2002. Tunneperäinen ja tietoperäinen motivaatio. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) 2002. Mikä meitä liikuttaa: modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: Otava, 49.

Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus: johtamiskäyttäytymisen kehittäminen. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1 Tutkimuksia N:o 13. Helsinki: Oy Edita Ab.

- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1989. Motivaatio: menetelmiä työhalun parantamiseksi. 3. painos. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Pirnes, U. 1995. Kehittyvä johtajuus: johtamisen dynamiikka. 6., uudistettu painos. Helsinki: Otava.
- Rauste-Von Wright, M-L. 1996. Oppiminen ja koulutus. Juva: WSOY.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Savonmäki, T. 2007. Kuinka ryhmänjohtajat motivoivat taistelijoita sotaharjoituksessa toimintakyvyn ylläpitämiseksi. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) 2002. Mikä meitä liikuttaa: modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: Otava.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2005. Mikä meitä motivoi? Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhaneen, J. (toim.) 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö, 132.
- Stenström, T. 1997. Henkilöstön motivoiminen palkkauksen keinoin (Palke-hanke). Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja hallinnon laitos. Esiupseerikurssin tutkielma E3069.
- Timpe, A. D. (toim.) 1989. Mikä motivoi henkilöstöä. Suom. Ulla Ropponen. Espoo: Amer yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino.

Thomas, K. W. 2000. *Intrinsic Motivation at work: Building Energy and Commitment*. Teoksissa: Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) 2005. *Mikä meitä liikuttaa: modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Keuruu: Otava, 190. Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. *Ei ainoastaan rahasta: osaamisen kokonaispalkitseminen*. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 23–24.

Thomas, K. 2001. *Sisäinen motivaatio ja miten se toimii*. Teoksissa: Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. *Ei ainoastaan rahasta: osaamisen kokonaispalkitseminen*. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 23–24.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. *Taitolajina työ: johtaminen ja sisäinen motivaatio*. Helsinki: Edita Prima Oy, 129.

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) 2005. *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Vartiainen, M. & Nurmela, K. 2002. *Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä*. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) 2002. *Mikä meitä liikuttaa: modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Keuruu: Otava, 189–190, 196–197, 203, 209.

Weinberg, R. S. & Gould, D. 1995. *Foundations of Sport and Exercise Psychology*. Champaign: Human Kinetics. Teoksessa: Savonmäki, T. 2007. *Kuinka ryhmänjohtajat motivoivat taistelijoita sotaharjoituksessa toimintakyvyn ylläpitämiseksi*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Pro gradu -tutkielma, 34.