

Työmotivaatioteoriat

9.5.2025

Itävaltalaisen neurologin Sigmund Freudin (1856-1939) mukaan ihmistä ohjaavat tiedostamattomat, alitajuiset motiivit, jotka vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen. Freudin jäävuorimallin mukaisesti suurin osa ihmisen motiiveista on tiedostamattomia, kuten pelot ja epäilyt, aggressiot ja hyväksyttämättömät halut. Tiedostetut motiivit, ajatukset ja käsitykset ovat jäävuoren huippu eli näkyvää käyttäytymistä. Freudin poismenon jälkeen motivaatiotutkimus kehittyi 1950-luvulta alkaen, ja tänä päivänä työmotivaatiota voidaan pitää yhtenä organisaatiokäyttäytymisen keskeisimmistä käsitteistä, sillä työmotivaatio vaikuttaa suoraan työntekijöiden henkilökohtaiseen työsuoritukseen, työhyvinvointiin ja täten koko organisaation menestykseen. Työmotivaatiota on pyritty ymmärtämään useiden teorioiden kautta, jotka voidaan jakaa sisältö- ja prosessiteorioihin sen mukaan, keskittyvätkö ne siihen, mitä ihmiset motivoituvat tavoittelemaan vai siihen, miten motivaatio syntyy ja kehittyy.

Työmotivaation sisältöteoriat

Sisältöteoriat tarkastelevat ihmisen perustarpeita ja sitä, millaiset tekijät motivoivat yksilöitä. Tunnetuin sisältöteoria on Abraham Maslowin tarvehierarkia 1950-luvulta. Maslown (1954) tarvehierarkia muodostaa ikään kuin pyramidin, jossa erilaisia inhimillisiä tarpeita on pinottu toistensa päälle siten, että ne mahdollistavat ylempien tasojen toteutumisen. Maslowin mukaan jokaisella ihmisellä on viiden perustarpeen tarvehierarkia. Fysiologiset tarpeet (nälkä, jano, uni, suoja, kehon tarpeet) ovat tarvehierarkiassa ensimmäisenä. Toisena tarpeena on turvallisuuden tarpeet (varmuus, suojautuminen haitoilta). Kolmantena hierarkiassa ovat sosiaaliset tarpeet (hyväksyntä, ystävyys, kuuluminen ryhmään). Neljäntenä tarpeena arvostuksen tarve (itsenäisyys, saavutukset, status, tunnustus). Ylimpänä, viidentenä hierarkiassa on itsensä toteuttamisen tarve, johon liittyy henkinen kasvu, kehittyminen, luovuus.

Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmiset pyrkivät tyydyttämään tarpeita tietyssä järjestyksessä. Ensisijaisesti tyydytetään perustarpeet, kuten fysiologiset ja turvallisuustarpeet ja vasta niiden jälkeen ihminen voi motivoitua esimerkiksi itsensä toteuttamisesta. Työelämässä tämä näkyy esimerkiksi siten, että työntekijä tavoittelee ensin turvaa ja vasta sen jälkeen itsensä kehittämistä ja merkityksellisyyden tunnetta työssään. Maslowin tarvehierarkiaa käytetään monissa yhteyksissä, eikä sitä alun perin luotu työelämää kuvaamaan. Sitä on sovellettu kuitenkin myös organisaatiokäyttäytymisen näkökulmasta.

Toiseksi merkittävä sisältöteoria on Herzbergin (1959) motivaatio- ja hygieniateoria, jonka mukaan työntekijän tyytyväisyyteen vaikuttavat motivaatio- ja hygieniatekijät. Herzbergin mukaan työntekijällä on kahdentyyppisiä tarpeita: Motivaatiotekijät liittyvät työhön ja hygieniatekijät liittyvät työympäristöön. Kun motivaatiotekijät (työnsisältö, vastuu, saavutukset, tunnustus, urakehitys, tunne kehittymisestä) ovat tyydyttyneet, työntekijä on tyytyväinen. Motivaatiotekijät kannustavat hyvään työsuoritukseen. Motivaatiotekijät, kuten onnistumisen kokemukset ja työn mielekkyys, synnyttävät myönteistä motivaatiota. Näin ollen työssä viihtymisen ja kehittymisen kannalta työn sisäinen mielekkyys on tärkeää. (Herzberg 1959; Herzberg 1964; Herzberg, 1966; Lämsä & Päivike 2013, 84-85).

Hygieniatekijät, kuten palkka, ehkäisevät tyytymättömyyttä, mutta eivät lisää varsinaista motivaatiota. Hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi status, työturvallisuus, luontoisedut, työolosuhteet, työilmapiiri, yrityksen politiikka ja hallinto, henkilösuhteet esihenkilöön ja työtovereihin, työskentelyolosuhteet, maksettu vakuutus ja lomat. Kun hygieniatekijät (työilmapiiri, palkkaus, turvallisuus) ovat tyydyttyneet, työntekijät eivät ole tyytymättömiä. Jos työn ulkoiset tekijät eivät ole kunnossa, ne aiheuttavat työtyytymättömyyttä. Herzbergin teorian mukaan motivaatiotekijöihin panostamalla saadaan kasvatettua työtyytyväisyyttä. Mutta mikäli hygieniatekijät eivät ole kunnossa, laskee se työmotivaatiota, eli molempien puolien pitää pysyä tasapainossa. Vaikka työntekijälle järjestettäisiinkin työpaikalle uusi sähkötyöpöytä, ei se suorastaan vaikuta tai lisää hänen työtyytyväisyyttä, jos hän on esimerkiksi myös tyytymätön omaan statukseensa työpaikalla eikä ole saanut tunnustusta tehdystä työstään eikä ole päässyt etenemään urallaan. Sähkötyöpöydän osto ei tällöin poista tätä itse työtyytymättömyyttä, vaan silloin tulisi vaikuttaa yllä mainittuihin motivaatiotekijöihin. Sähkötyöpöytä voi tuoda työntekijälle kivan mielen ja fiiliksen hetkellisesti, mutta tällaisen hygieniatekijän korjauksella ei itse vaikuteta niihin juurisyihin, joihin vain motivaatiotekijöihin puuttumalla voidaan vaikuttaa. (Lämsä & Päivike 2013, 84-85). Herzbergin motivaatio-hygieniateoria ei siten ole yksiselitteinen. Käytännössä samat tekijät voivat eri henkilöillä aiheuttaa tyytymättömyyttä ja tyytyväisyyttä. (Lämsä & Päivike, 2013, 85).

Kolmas keskeinen sisältöteoria on David McClellandin (1961) kolmen tarpeen teoria, jossa korostuvat saavutuksen tarve, vallan tarve ja liittymisen tarve. McClelland uskoi, että ihmisillä on kolme tarvetta, joita jokainen ihminen painottaa hieman eri tavalla ja yksi niistä korostuu eniten – riippuen sukupuolesta, kulttuurillisista taustoista tai iästä. Saavuttamisen tarve on halu menestyä ja pyrkiä eteenpäin elämässä. Tyypillisesti tällaiset ihmiset työskentelevät mieluiten yksin. Esimerkkeinä ovat yksilölajien huippu-urheilijat.

Vallan tarve tarkoittaa halua vaikuttaa muihin ja saada heidät tekemään asioita, mitä ei muuten tekisi. Esimerkkeinä ovat menestyneet huippupoliitikot ja uskonnollisten yhteisöjen karismaattiset johtajat. (McClelland, 1971; Lämsä & Päivike, 2013, 85).

Yhteenkuuluvuuden tarve on halua olla yhdessä ihmisten kanssa. Tällainen henkilö haluaa muodostaa hyvin toimivia yhteisöjä ja olla pidetty kaikkien mielessä. Johtamistapa on kollektiivinen, päätöksiä tehdään yhdessä

eikä valta-asemaa korosteta. Yksi näistä kolmesta tarpeesta on siis hallitseva. Näistä erityisesti vahva saavutuksen tarve on yhdistetty hyvään työsuoritukseen ja aloitteellisuuteen. Teorian mukaan tarpeet ovat ihmistä motivoivia tekijöitä. (McClelland 1971; Lämsä & Päivike, 2013, 85).

Työmotivaation prosessiteoriat

Prosessiteoriat puolestaan selittävät, miten motivaatio muodostuu ja ohjaa käyttäytymistä. Victor Vroomin (1964) odotusarvoteorian mukaan motivaatio riippuu siitä, uskooko työntekijä saavuttavansa tavoitteen, tuottaako tavoitteen saavuttaminen palkkion ja kuinka paljon työntekijä arvostaa tätä palkkiota. (Lämsä & Päivike, 2013, 88)

Toinen tärkeä prosessiteoria on John Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteoria (equity theory), jonka mukaan työntekijöiden kokema oikeudenmukaisuus vaikuttaa voimakkaasti motivaatioon. Ihmiset vertaavat omia panoksiaan ja palkkioitaan toisten tilanteeseen ja mahdollinen epäoikeudenmukaisuus voi johtaa esimerkiksi työn tehokkuuden laskuun. Adamsin oikeudenmukaisuusteorian mukaan yksilön motivaatioon vaikuttaa kokemus siitä, kohdellaanko tätä oikeudenmukaisesti suhteessa muihin organisaation jäseniin. (Lämsä & Päivike, 2013, 87)

Edwin Locken (1968) päämääräteoria puolestaan painottaa tavoitteiden merkitystä työmotivaation lähteenä. Parhaiten motivoivat selkeät, haastavat ja realistiset tavoitteet, joihin työntekijä itse sitoutuu. Selkeästi määritellyt, haastavat, mutta saavutettavissa olevat tavoitteet organisaatiossa lisäävät motivaatiota ja parantavat yksilön suoritusta. Tavoitteiden asettaminen toimii sekä ohjaavana, että motivoivana voimana työntekijän arjessa. Locken päämääräteorian mukaan tavoitteen asettaminen parantaa suorituskykyä ja saatu palaute parantaa työtehoa. (Lämsä & Päivike, 2013, 89)

Ryanin ja Decin (1971) itsemääräämisteoria (englanniksi self-determination theory) pohjautuu ulkoiseen motivaatioon (palkkio työstä) ja sisäiseen motivaatioon (autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus). Työmotivaatio muodostuu sisäisistä motiiveista ja tarpeista sekä ulkoisista tavoitteista ja palkkioista. Viime vuosikymmeninä motivaatiotutkimuksessa on korostunut erityisesti Ryanin ja Decin (1971ja 2000) itsemääräämisteoria, jonka mukaan ihmiset motivoituvat parhaiten silloin, kun heidän kolme psykologista perustarvettaan, eli autonomian tarve (need for autonomy), kyvykkyyden tarve (need for competence) ja yhteenkuuluvuuden tarve (need for relatedness), täyttyvät. Sisäinen motivaatio tarkoittaa työn tekemistä sen itsensä vuoksi, esimerkiksi oppimisen ilosta tai työn sisällön mielenkiintoisuuden vuoksi. Ulkoisessa motivaatiossa toiminnan syy liittyy ulkoisiin palkkioihin tai rangaistusten välttämiseen, kuten palkkaan tai asemaan. Itsemääräämisteoria yhdistää sisäisen ja ulkoisen motivaation ja soveltuu hyvin nykyaikaisten organisaatioiden kontekstiin. (Deci 1971; Ryan & Deci 2000; Määttä ym. 2023).

Yhteenvetoa

Yhteenvetona voidaan todeta, että yksittäinen motivaatioteoria ei yksinään pysty selittämään työmotivaation moninaisuutta. Yksilön käyttäytymiseen vaikuttavat lisäksi yksilön arvot, asenteet, persoonallisuus, stressinsietokyky ja koko elämäntilanne. Työmotivaatioon vaikuttavat sekä yksilön sisäiset tarpeet että

työympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja palkkiot. Käytännön työelämässä työmotivaation ymmärtäminen auttaa johtajia ja esihenkilöitä tukemaan työntekijöiden ja tiimien suoriutumista ja hyvinvointia kokonaisvaltaisesti.

Taru Huhtala
KTT, asiantuntija TKI
SEAMK

Kirjoittaja työskentelee asiantuntijaorganisaation johtaminen opintojakson opettajana Seinäjoen ammattikorkeakoulussa. Hän on opiskellut kauppatieteitä ja talousoikeutta Vaasan yliopistossa.

Lähteet

Deci, Edward (1971). The Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. Journal of Personality and Social Psychology. Huhtikuu 1971, Vol. 18, Numero 1, sivut 105-115.

Herzberg, Frederick & Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara B. (1959). The Motivation to Work (2nd ed.). New York: John Wiley. ISBN 0471373893.

Herzberg, Frederick (1964). The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower. *Personnel Administration*, Vol. 27, Numero 1-2, sivut 3–7.

Herzberg, Frederick I. (1966). Work and Nature of Man.

Locke, Edwin A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior & Human Performance, Vol. 3, Numero* 2, sivut 157–189.

Lämsä, Anna-Maija & Päivike, Taru (2013). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 6. painos. Porvoo: BusinessEdita. 264 sivua. ISBN 978-951-37-4081-1.

Maslow, Abraham H. (1954). Motivation and Personality. New York: Harper. ISBN 978-0-06-041987-5.

McClelland, David C. (1971). Motivational Trends in Society. Morristown, NJ: General Learning Press.

Määttä, Sami & Palmu, Iines & Hankonen, Nelli & Huhtiniemi, Mikko & Lehtivuori, Aki

& Martela, Frank & Polet, Juho & Stenius, Minna & Sjöblom, Kirsi & Vasalampi, Kati (2023). Itsemääräämisteoria ymmärrettäväksi: pääteesit, suomennokset ja väärinkäsitysten oikaisua. *Psykologia*, Vol. 58, Numero 04-06, sivut 305-323. https://journal.fi/psy/article/view/131169

Ryan & Deci (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*. Vol. 25, Numero 1, Tammikuu 2000, sivut 54-67

Vroom, Victor H. (1964). Work and Motivation. New York: John Wiley.