

A!

Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Organisaatio- käyttäytyminen

21C00250, 6 op, 2021–2022, periodi I

Tämän päivän oppimistavoitteet

- **Ymmärtää, mitä motivaatio on ja mikä sen merkitys on työssä suoriutumiselle**
- **Oppia keskeisimmät motivaatioita selittävät teoriat**
 1. Itsemääräämisteoria
 2. Tavoitteiden asetannan teoria
 3. Odotusteoria
- **Pohtia, missä määrin motivointi on mahdollista**
- **Tutustua motivoivan työn malliin**

A!

Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

**Mitä motivaatio on
ja miten se syntyy?**

Mitä on motivaatio?

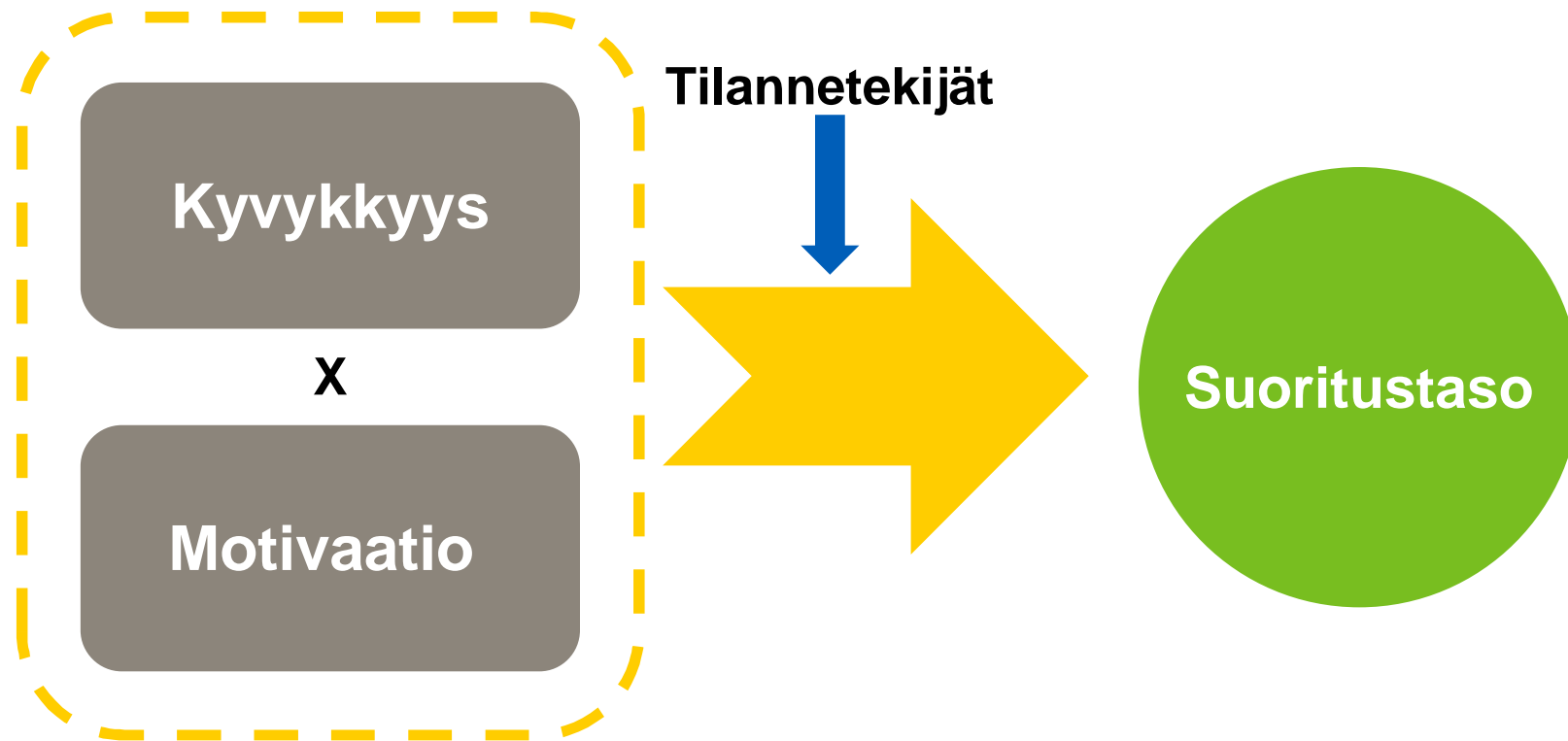
Henkilö on motivoitunut saavuttamaan tietyn tavoitteen, kun hän

- Kohdistaa huomionsa kyseiseen tavoitteeseen
- Panostaa paljon tavoitteen saavuttamiseen
- On periksiantamaton pyrkimyksissään saavuttaa tavoite

Ihminen on motivoitunut toiminnasta, joka tyydyttää hänen psykologiset perustarpeensa

- Tarve tuntea itsensä kyvykkääksi
- Tarve tuntea yhteenkuuluvuutta
- Tarve tuntea autonomiaa

Miksi motivaatio on tärkeä?



Mikä meitä motivoi?

Organisaatiokäyttämisen keskeisimmät motivaatioteoriat

- Itsemääräämisteoria (self-determination theory)
- Tavoitteiden asetannan teoria (goal-setting theory)
- Odotusteoria (expectancy theory)

Itsemääräämisteoria (self-determination theory)

Perustuu ajatukselle, että ihmisellä on psykologinen tarve tuntea olevansa

- Kyvykäs
- Autonominen
- Yhteenkuuluva

Ympäristö, joka tukee näitä, voimistaa sisäistä motivaatiota

Sisäinen motivaatio tarkoittaa, että ihminen tekee jotain siksi että nauttii siitä

- Siksi sisäisesti motivoitunut toiminta on sisäisesti reguloitua (eli kontrolloitua) ja "itsemäärättyä" (self-determined)
- Ihminen kokee sisäisen motivaation osaksi itseään

Milloin motivaatio on sisäistä?



Sisäinen vs. ulkoinen motivaatio

Sisäinen motivaatio = ihminen tekee jotain siksi että nauttii siitä

- Siksi sisäisesti motivoitunut toiminta on sisäisesti reguloitua (eli kontrolloitua) ja "itseäärättyä" (self-determined)
- Ihminen kokee sisäisen motivaation osaksi itseään

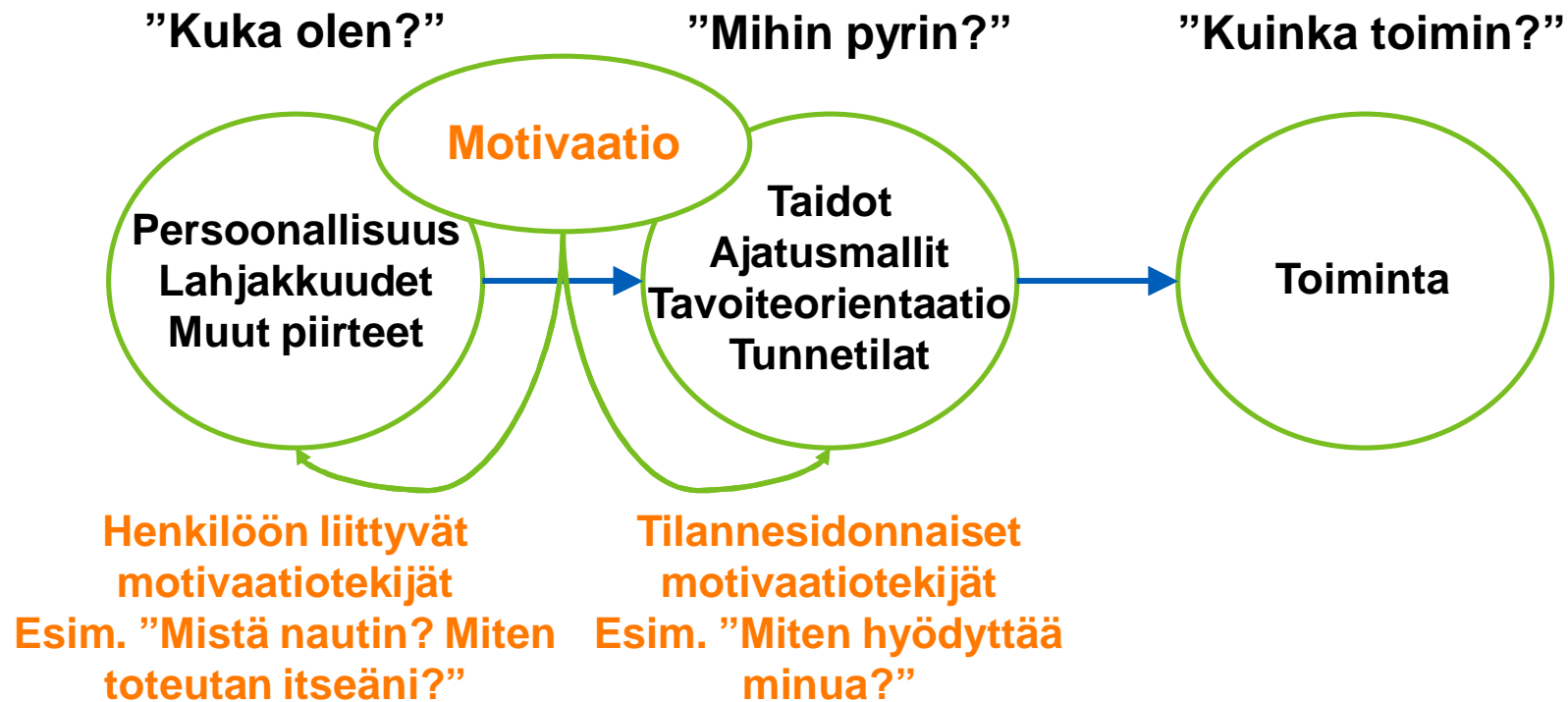
Ulkoinen motivaatio = motivaatio toiminnan ulkopuolelta

- Palkkio, pelko, halu tehdä vaikutus, koettu tärkeys, jne.
- Ihmiset eivät koe ulkoista motivaatio osaksi itseään

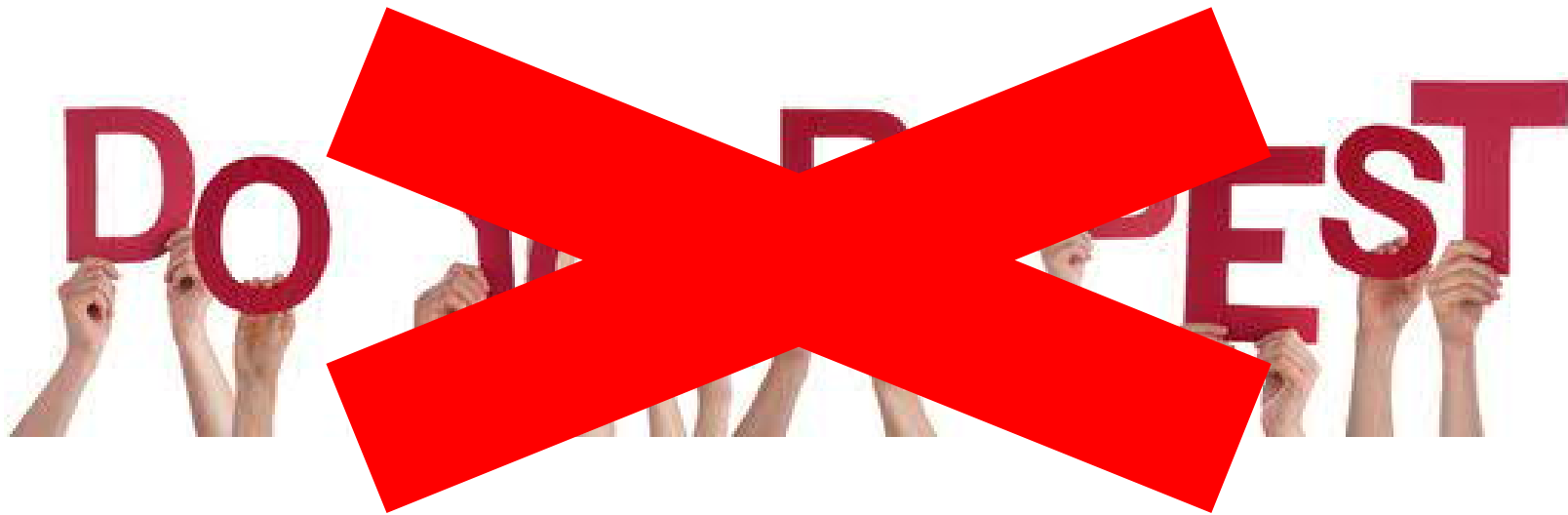
Ulkoinen motivaatio vaihtelee ulkoisesti reguloidusta sisäisesti reguloituun

- Esim. kun esimies pyrkii lisäämään seuraajan osallistumista, seuraajan reaktio voi vaihdella passiivisesta tottelusta (ulkoisesti reguloitu) aktiiviseen sitoutumiseen (sisäisesti reguloitu)

Miten motivaatio selittää toimintaa?



Tavotteiden asetannan teoria



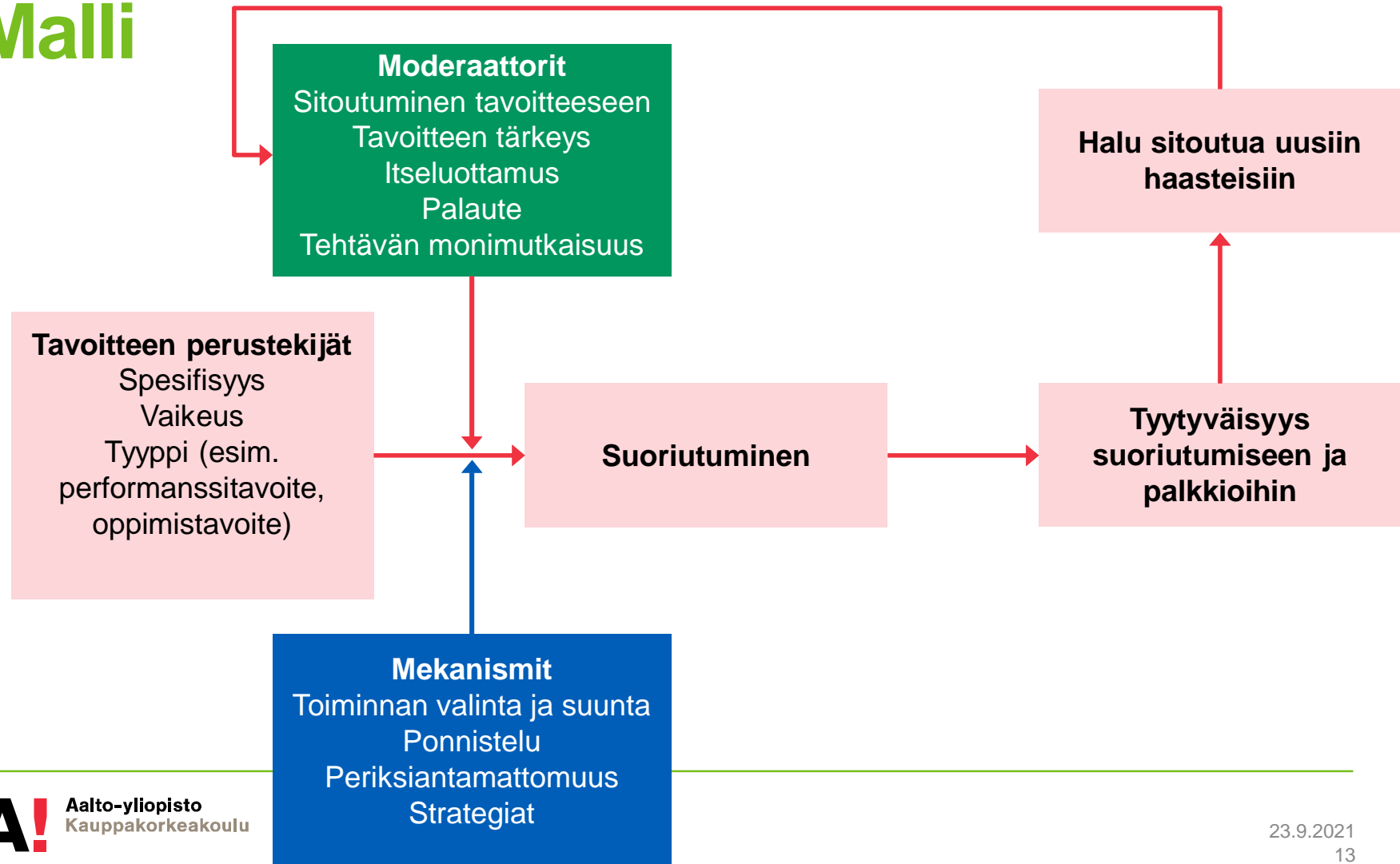
Tavoitteiden asetannan teoria (goal-setting theory)

Työntekijät suoriutuvat paremmin, kun heitä ohjaa spesifi tavoite sen sijaan, että heitä kannustetaan ”tekemään parhaansa”

Pyrkimys saavuttaa tavoite on keskeinen motivoiva tekijä

- Tavoite ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan
- Kunnianhimoiset tavoitteet energisoivat
- Tavoitteet lisäävät periksiantamattomuutta
- Tavoitteet auttavat käyttämään tehtävän kannalta relevantteja tietoja ja strategioita (vrt. päätöksenteon parantaminen)

Malli



Itseluottamus ja *pygmalion*

Motivoinnissa avainasemassa on ihmisten *itseluottamuksen* vahvistaminen

Ihminen nauttii toiminnasta, jossa uskoo olevansa kyvykäs suoriutumaan erinomaisesti

***Kunnianhimoiset* tavoitteet**

- Viestittävät johtajan uskosta seuraajan kyvykkyyteen
- Ja siten vahvistavat heidän itseluottamustaan



Itseluottamusta lisäävät myös:

Kokemus, jäljittelymahdollisuus, energisoituminen

Odotusteoria (expectancy theory)

- **Henkilö on motivoitunut saavuttamaan tavoitteet, kun hän**
 - Pitää sen lopputulemaa toivottavana (valence)
 - Uskoo hyvien tulosten johtavan toivottuun lopputulemaan (instrumentality)
 - Uskoo vaivannäkönsä johtavan hyviin tuloksiin (expectancy)

Harjoitus: tohtoriksi vai ei?



**Mitä odotusteorian mukaan
vaaditaan, että Howard
suorittaisi
tohtorintutkinnon?**

Valence:

Instrumentality:

Expectancy:

--	--	--

Eli siis miten ihminen motivoituu?

Keskeisimmät teorit *eivät* ole keskenään kilpailevia!

- Motivaatio syntyy monella tapaa
- Eri teorit täydentävät toisiaan motivaation selittäjinä
- Myös muut kuin tässä läpikäytyt teorit auttavat osaltaan selittämään motivaatiota

A!

Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

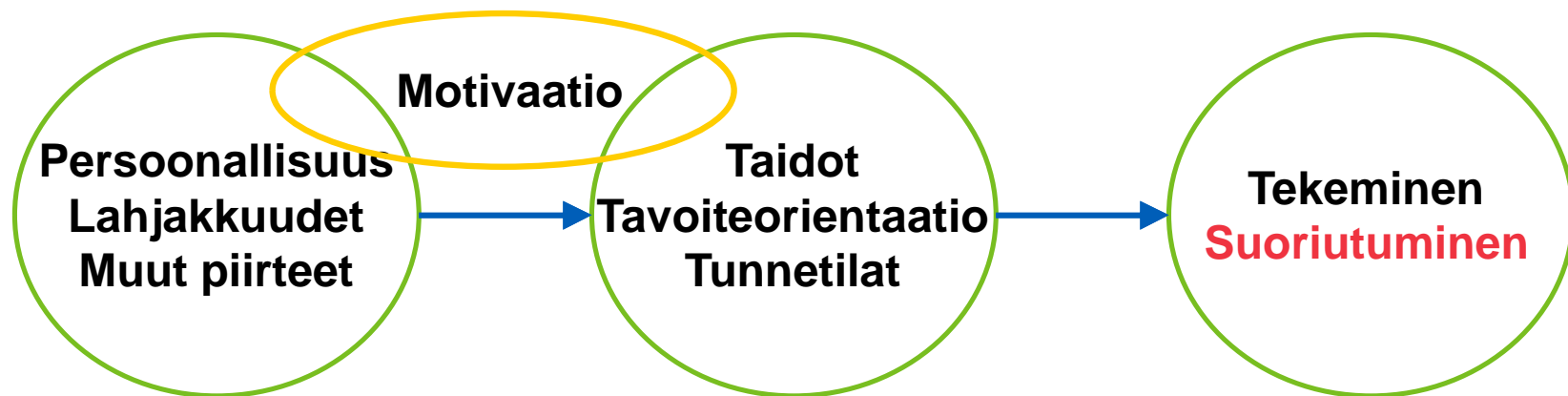
Työntekijöiden motivointi

Onko motivointi mahdollista?

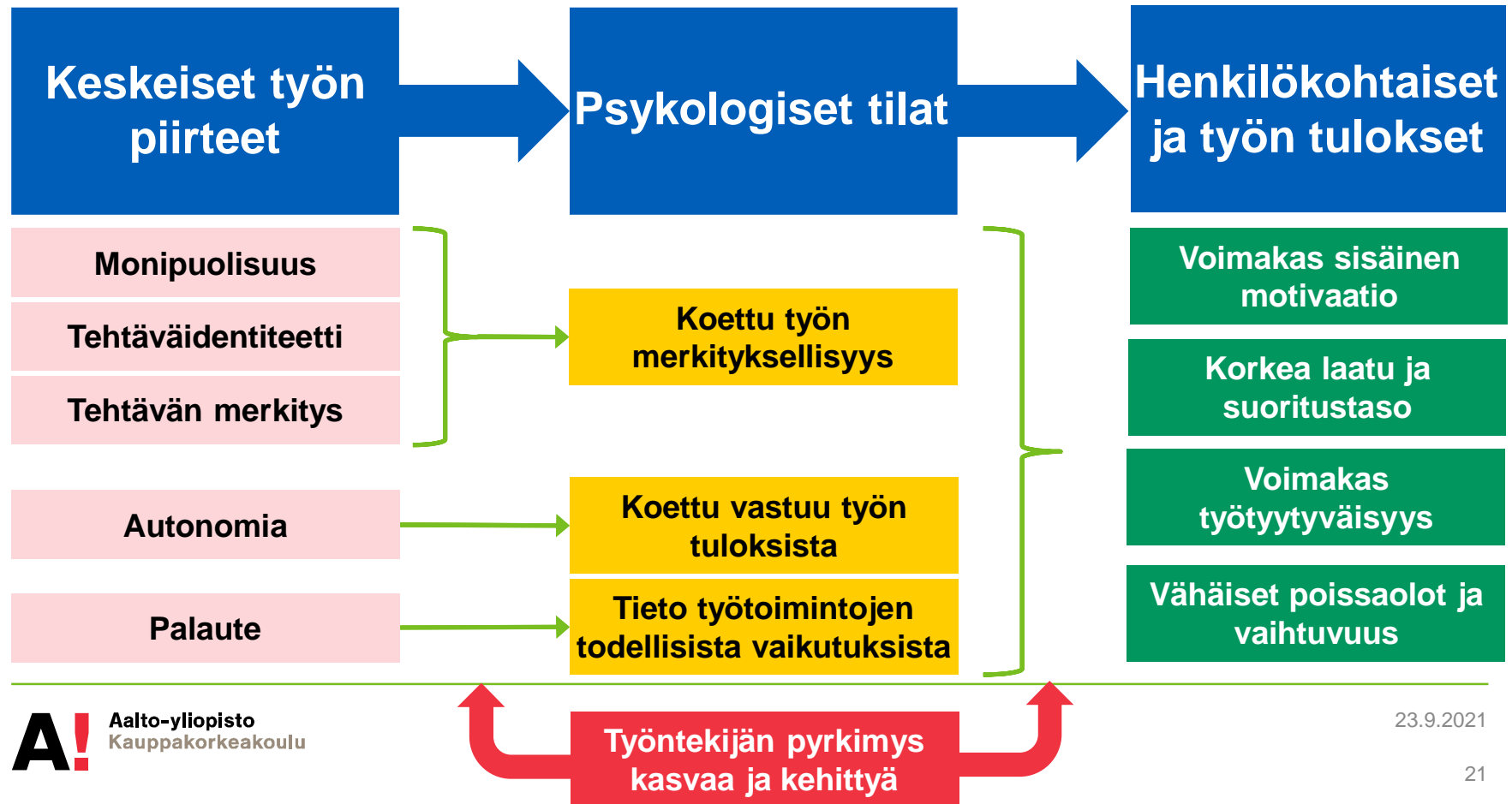
Motivaatio riippuu suurelta osin ihmisestä itsestään

Motivaatio (erityisesti sisäinen) on suhteellisen pysyvä olotila

- Organisaatioiden mahdollisuudet "lisätä" motivaatiota ovat rajalliset
- Toisaalta myös organisaatiokonteksti vaikuttaa motivaatioon



Motivoivan työn malli



Merkityksellinen työ on motivoivaa

Mitä väliä tehdyllä työllä on?

Millaisen ulkoisen motivaation ihmiset voivat kokea tavoittelemisen arvoisena?

- Miten kommunikoimme ja saamme seuraajat ajattelemaan työnsä merkitystä ja vaikutuksia muihin?
- Mikä on organisaation merkitys yhteisölle ja mikä on kunkin yksilön rooli tämän arvon tuottamisessa?
- Teenkö työtä, jossa voin tuntea itseni hyödylliseksi?

Huom. Ihmiset haluavat tyydyttää psykologiset perustarpeensa!

Vastuu tuloksista on motivoivaa

Vain vapaus mahdollistaa vastuun kantamisen

- Ihmiset eivät tunne olevansa vastuussa asioista, joihin he eivät ole voineet itse vaikuttaa
- Autonomia ja valtuuttaminen keskeisiä tapoja lisätä vastuunkantoa

Millainen motivoiva työ on käytännössä?

Case Suominen Oyj

Suominen's position in the nonwovens value chain



July 2021

Suominen



Potential customers

ROCHLINE[®]
INDUSTRIES

P&G

 **MÖLNLYCKE**
HEALTH CARE

 **Reckitt**
Benckiser


Unilever

End use applications



Keskiössä motivoitunut koneenhoitaja

Our purpose is to make life better.

Palkan rooli motivoinnissa

Palkka ja palkitseminen merkitsevät ihmisille enemmän kuin toimeentuloa

- Oikeudenmukaisuuskysymys (taso suhteessa muihin)
- Statuskysymys

Palkka pyritään yleensä sitomaan tavoitteiden saavuttamiseen

- Avainkysymys: Onnistuminen työn tuloksissa vai työprosessissa?

Muu palkitseminen suositeltavaa räätälöidä työntekijäkohtaisesti

Tänään opimme

Mitä motivaatio on ja mikä sen merkitys on työssä suoriutumiselle

Millaisia ovat keskeisimmät motivaatioita selittävät teoriat

1. Itsemääräämisteoria
2. Tavoitteiden asetannan teoria
3. Odotusteoria

Missä määrin motivointi on mahdollista

Miten motivoivan työn malli auttaa ymmärtämään organisaation keinoja vahvistaa motivaatiota

Ensi kertaan

Päätöksentekoprosessit, orientaatiot, luovuus ja oppiminen

Lukekaa tätä varten kirjasta Robbins & Judge Luku 6 (s. 109–126)