

# **Alexandria-pankkiiriliikkeen sijoitusneuvojen motivaatio**

Marta Babenjuk

Opinnäytetyö

Marraskuu 2016

Matkailu-, ravitsemus- ja talousala

Restonomi (AMK), palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusala

Tekijä(t) Babenjuk, Marta	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2016
	Sivumäärä 69	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Alexandria-pankkiiriliikkeen sijoitusneuvojen motivaatio</b>		
Tutkinto-ohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Kirsi Marjakoski		
Toimeksiantaja(t) Alexandria- pankkiiriliike		
Tiivistelmä <p>Motivaatio on suorassa suhteessa työn tuloksiin. Motivoituneena ihminen on valmis antamaan ja tekemään enemmän kuin häneltä odotetaan, ja motivaatio mahdollistaa parempien tulosten saavuttamisen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Alexandria-pankkiiriliikkeen sijoitusneuvojen motivaatiotaso.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään sijoitusneuvojen tämänhetkinen motivaatiotaso. Tutkimuskysymykset ovat motivaatioteorioihin pohjautuvia. Tutkimuksen aineisto kerättiin viikon aikana sähköisen kyselyn avulla, joka lähetettiin 41 Alexandria- pankkiiriliikkeen sijoitusneuvonantajille 11 eri toimistoon.</p> <p>Kyselyyn vastasi yhteensä 78 % työntekijöistä. Tulokset analysoitiin SSPS- ja Webropolin Text Mining -ohjelmalla. Tuloksista selvisi, että motivaatiotaso vaikuttaa suoritustuloksiin. Ihmiset eivät motivoitu samoista asioista, vaan he tarvitsevat erilaisia lähestymistapoja tavoitteiden asettamiseen. Pidempään töissä olleilla on erilaiset motiivit tehdä töitä kuin työuransa vasta aloittaneilla.</p> <p>Kaiken kaikkiaan sijoitusneuvojen motivaatiotaso oli suhteellisen hyvä. Opinnäytetyöstä saatavaa tietoa voidaan hyödyntää yrityksen henkilöstöjohtamisen kehittämisessä. Sijoitusneuvojat tekevät rutiinipainotteista asiakaspalvelutyötä, joten tutkimustulosten avulla voidaan kehittää henkilöstön motivaatiotasoa, joka johtaa parempaan asiakaspalveluun ja vie yrityksen parempiin tuloksiin.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) Motivaatio, motiivit, henkilöstöjohtaminen, määrällinen tutkimus, kyselytutkimus		
Muut tiedot		

Author(s) Babenjuk, Marta	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2016  Language of publication: Finnish
	Number of pages 69	Permission for web publication: x
Title of publication <b>The motivation level of Alexandria brokerage investment advisors</b>		
Degree programme Service Management		
Supervisor(s) Kirsi Marjakoski		
Assigned by Alexandria brokerage business		
Abstract  <p>Motivation is directly in relation to the work results. A motivated person is ready to give and do more than is expected of him, it enables companies to achieve better results. The aim of this study was to investigate the level of motivation of the Alexandria-brokerage investment advisors.</p> <p>The study was conducted by using the quantitative research approach. The objective of the study was to find out the investment advisers' current level of motivation. The survey questions were based on the theories of motivation. The data of the study was collected during one week by an electronic questionnaire which was sent to 41 employees to 11 offices.</p> <p>78 % of the employees responded to the survey. The results were analyzed by using SPSS software and Text Mining tool provided by the Webropol program. The results showed that the level of motivation affected the performance. People are not motivated by the same factors and they need different approaches to setting goals. The employees who have been working longer, have different motives to work, than those who have been working for a shorter time.</p> <p>Overall, investment advisor's motivation level was proportionally good. The information provided by the thesis can be utilized in developing company's human resources management. Investment advisers do routine-based client service work, so the results of the study can help the company to develop the competence of the staff in the future, which leads to better customer service and increase company to make better results.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> )  Motivation, motives, human resource management, quantitative research, survey		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Sijoittaminen ja Alexandria.....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>6</b>
	3.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite .....	6
	3.2 Tutkimusmenetelmät .....	6
	3.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	7
	3.4 Aineiston hankinta.....	8
	3.5 Kyselyn laatiminen ja prosessi.....	8
	3.6 Aineiston analysointi .....	9
<b>4</b>	<b>Motivaatio .....</b>	<b>10</b>
	4.1 Motivaatioteoriat .....	11
	4.2 Yksilöiden motiivit ja motivaatio .....	27
	4.3 Motivoiva johtaminen tiimissä.....	35
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>42</b>
	5.1 Vastaajien taustatiedot .....	42
	5.2 Sijoitusneuvojien motivaatiotaso.....	45
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>55</b>
	6.1 Tutkimuksen yhteenveto.....	55
	6.2 Kehitysehdotukset.....	58
<b>7</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>59</b>
<b>8</b>	<b>Lähteet:.....</b>	<b>61</b>
	<b>Liitteet.....</b>	<b>65</b>

## Kuviot

Kuvio 1. Motivaatioteorioiden kehitys noin sadan vuoden aikana (Juuti 2006, 43) ...	12
Kuvio 2. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2012, 115) .....	16
Kuvio 3. John Adamsin tasapaino- eli kohtuullisuusteoria (Chapman 2001).....	18
Kuvio 4. Maslowin tarvehierarkian pyramidi (Chapman 2001) .....	20
Kuvio 5. Maslowin tarvehierarkian pyramidi työn näkökulmasta (Tanner 2014) .....	20
Kuvio 6. Herzbergin motivaatioteorian faktorit (Robbins & Judge 2013, 206).....	23
Kuvio 7. Reissin 16 perustarvetta (Mayor & Risku 2015, 33).....	26
Kuvio 8. Motivaatioprosessi (Juuti 2006, 38) .....	28
Kuvio 9. Motivaatio (Mayor & Risku 2015, 38) .....	31
Kuvio 10. Motivaation syntytekijät (Viitala 2004, 151).....	32
Kuvio 11. The golden circle (Sinek 2009, 37) .....	33
Kuvio 12. Työmotivaation taustat (Hokkanen & Strömberg 2003, 29).....	34
Kuvio 13. Toimivan työyhteisön elementit (Kaivola & Launila 2007, 134) .....	37
Kuvio 14. Onnistunut palautetilanne (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 121) .....	40
Kuvio 15. Avoimen kysymyksen eniten käytetyt sanat.....	55

**Taulukot**

Taulukko 1. Alexandrian motivaatiokyselyn iän ja työsuhde keston ristiintaulukoituna. .....	42
Taulukko 2. Alexandrian työntekijöiden ikä.....	43
Taulukko 3. Alexandrian työntekijöiden työsuhteen kesto. ....	44
Taulukko 4. Työn merkitys. ....	46
Taulukko 5. Vuorovaikutus.....	47
Taulukko 6. Työkaverit .....	48
Taulukko 7. Tavoitteet ja osaaminen .....	50
Taulukko 8. Alexandrian työntekijöiden työsuhteen kesto ja osaamisen lisätarve ristiintaulukoituna .....	51
Taulukko 9. Työympäristö ja palkinnot .....	52
Taulukko 10. Alexandrian työntekijöiden työsuhteen kesto ja palkkioiden motivoivuus .....	53
Taulukko 11. Palaute ja tuki .....	54

## 1 Johdanto

Motivoituneena ihminen on onnellinen ja tuottava työntekijä yritykselle. Työntekijät, joiden motivaatiotaso on korkea, panostavat työhön enemmän energiaa kuin ne, joiden motivaatiotaso on alhainen, koska he näkevät tehtävänsä laajemmin.

Motivoituneet ihmiset oppivat asioita nopeammin ja ovat luovimpia, mistä seuraa sinnikkyys tehtävien parissa, mikä taas johtaa parempaan asiakaspalveluun ja tulokseen. Martelan ja Jarenkon (2015, 42–48.) mukaan motivoituneet työntekijät vaihtavat työpaikkoja harvemmin ja sairaspoissaolojen määrä on alhainen.

Organisaatiot elävät muutosten aikana, sillä johtamiskulttuuri muuttuu nopeasti suuntaan, jossa esimies ei ole enää valvojan roolissa, vaan suunnannäyttäjänä ja mentorina. Nopeasti muuttuvassa tilanteessa on tärkeätä, että organisaatio tunnistaa tulevaisuuden realiteetin ja toimii sen mukaisesti. (Kulovesi 2009, 7.)

Henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen on suorassa yhteydessä yritysten tuloksiin.

Kun toiminnan taso ja joustavuus laskee, yritykset voivat menettää hyviä työntekijöitä, minkä takia yritystoiminnan laatu saattaa kärsiä. (Mts. 8.) On tärkeätä, että organisaatio pysyy jatkuvassa kehityksessä ja reagoi nopeasti eteen tuleviin tilanteisiin. (Martela & Jarenko 2015, 169; Sundvik 2006 120–121.) Pankkiiriliike Alexandrian sijoitusneuvonantajat toimivat yrittäjinä, joten heidän motivaatiotasonsa on suorassa yhteydessä tuloksiin. Työn tarkoituksena oli selvittää sijoitusneuvojen motivaatiotaso. Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Alexandria pankkiiriliike ja yhteyshenkilönä toimi aluepäällikkö Jouni Kalliokoski. Työntekijöille suunnattu kysely on laadittu motivaatioteorioiden pohjalta. Opinnäytetyö on kehittämistutkimus, jossa käytetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta.

## 2 Sijoittaminen ja Alexandria

Suomalainen finanssikonserni Investium ilmoitti joulukuussa 2015, että pankkitileillä on tällä hetkellä yli 80 miljardia euroa. (Rainisto 2015.) Suomalaisista noin puolet ei säästä vanhuuden varalle ollenkaan (Laatikainen 2016). Totuus on kuitenkin se, että aktiivisella ja suunnitelmallisella varainhoidolla voidaan saavuttaa hyvä tuotto verrattuna pankkitalletuksiin, joiden kesikorko vuonna 2014 oli noin 0.32 %. (Investo, Räättälöity varainhoito turvaa tulevaisuutta 2016.) Runsas puolet

suomalaisista säästää rahastoihin säännöllisesti ja 38 % tekee kertasijoituksia, ja vain 6 % säästää molemmilla tavoilla. Säännöllisesti säästävät erityisesti naiset, 35 - 44-vuotiaat sekä alemmat toimihenkilöt tai työväestöön kuuluvat, kun taas kertasijoituksia tekevät yleisimmin puolestaan miehet, yli 65-vuotiaat sekä yliopiston tai korkeakoulun käyneet ja eläkeläiset. (Finanssialan keskusliitto, Sijoitusrahastotutkimus 2015, 5.) Rahaston maineella on nyt suurempi merkitys kuin aikaisemmin, ja toisaalta sijoitusrahaston tutkimuksen mukaan 78 % ihmisistä pitää rahastosijoituksen tuottoa parempana kuin pankkitalletuksen tuottoa. (Mts. 10.)

Työvoima 2015 -raportin mukaan rahoitussektori laajenee, mutta työ muuttuu vielä enemmän asiantuntijapalvelupainotteiseen suuntaan. (Viitala 2007, 48.) Yksi Suomen suurimmista sijoituspalveluyhtiöistä on Alexandria Pankkiiriliike Oyj, joka on suomalainen, yli 20 vuotta toiminut, yksityisesti omistettu sijoituspalveluyhtiö.

Alexandria-rahastojen sijoitusfilosofia perustuu SEB Varainhoidon Multimanager -konseptiin. Multimanager-salkunhoito pohjautuu vahvaan hajautusosaamiseen sekä huolelliseen yhteistyökumppaneiden valintaan maailman parhaiden salkunhoitajien joukosta. Konserni muodostuu kolmesta liiketoimintayksiköstä: Alexandria Pankkiiriliike, Alexandria Rahastoyhtiö sekä strukturoituihin sijoitustuotteisiin erikoistunut Alexandria Markets.

Alexandria Pankkiiriliike on Alexandria-konsernin emoyhtiö, joka tarjoaa laadukkaita ja helppohoitoisia säästämisen ja sijoittamisen ratkaisuja. Konsernin liikevaihto on n. 27,9 M € ja se työllistää noin 300 henkilöä, 26 eri toimipisteessä ympäri Suomea.

Tulevaisuudessa on tavoitteena tulla Suomen johtavaksi säästämisen ja sijoittamisen palveluntarjoajaksi antamalla ainutlaatuista ja ensiluokkaista asiakaspalvelua.

Alexandria pankkiiriliikkeen missiona on kehittää säästämisen ja sijoittamisen kulttuuria kotimaassa, auttamalla suomalaisia vaurastumaan säännöllisen säästämisen ja sijoittamisen avulla ja siten huolehtii suomalaisten tulevaisuuden rakentamisesta, joka perustuu pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Yhtiötä on palkittu yhteensä viisi kertaa yhtenä Suomen parhaista työpaikoista ja uusin tunnustus on vuodelta 2015. (Alexandria 2016.)



### 3 Tutkimuksen toteutus

#### 3.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Alexandrian sijoitusneuvojien tämänhetkinen motivaatiotaso ja mahdollisuuksien mukaan kehittää sitä, mikä puolestaan auttaa yritystä saavuttamaan parempia tuloksia tulevaisuudessa. Olen työskennellyt monella eri työpaikalla ja huomannut usein, että paikan johtamistyyli vaikuttaa suuresti alaisten motivaatioon. Maiju Virtasen (2014) artikkelissa haastateltavana oli Esa Saarinen ja keskustelun aiheena oli työntekijöiden alhainen motivaatiotaso. Esa Saarisen mukaan ihmisillä on paljon enemmän kykyjä kuin ulospäin näkyy. Usein organisaatiot keskittyvät kokonaiskuvaan ja varmistavat, että kokonaisuus toimii unohtaen, että organisaatiot koostuvat yksiköistä ja osista. Motivaatio vaikuttaa työtuloksiin, ja motivoitunut ihminen on valmis antamaan työpaikalla enemmän kuin häneltä odotetaan, mikä taas johtaa yrityksen parempiin tuloksiin. (Salavuo 2011.) Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutustua motivaatioteorioihin ja teorioiden pohjalta kootun Alexandria pankkiiriliikkeen sijoitusneuvojien kyselytulosten tutkimiseen.

Alexandria on toiminut alalla yli 20 vuotta. Yrityksellä on 26 toimistoa ja yli 300 sijoitusalan ammattilaista, jotka toimivat yrittäjinä tiimeissä, joilla on yhteiset tavoitteet. Tämä tutkimus keskittyi yrityksen sijoitusneuvojiin, ja heitä osallistui 11 toimistolta Keski- ja Pohjanmaalta. Alexandria pankkiiriliikkeen sijoitusneuvojien arki on päivästä toiseen rutiinipainotteista asiakaspalvelutyötä. Motivaatiotason jatkuva ylläpito parantaa asiakaspalvelua ja työtuloksia, ja siitä syystä lähdin tutkimaan heidän motivaatiotasoaan.

#### 3.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tietoa eli teoriaa kerätään, tutkitaan ja sen pohjalta muodostetaan kysymykset tai väitteet. Vastaukset tutkimusongelmaan saadaan tutkimuskysymysten vastauksista, jotka ovat koottu aineiston avulla. (Kananen 2015, 197–198.) Kyseisessä opinnäytetyössä on käytetty kvantitatiivista

tutkimusotetta syystä, että tulokset puretaan määrin ja numeroin. Tulokset vertaillaan teoriaan, josta saadaan vastauksen esitetyille probleemalle. (Anttila 2005, 233.)

Tämä tutkimus on fenomenograafinen. Fenomenografia tutkii ympäröivän maailman ilmenemistä ja sen rakentumista ihmisen tietoisuudessa ja sitä, miten ilmiöt vaihtelevat henkilöstä toiseen. Tutkimus on myös empiirinen eli kokemuksellinen, joka tarkoittaa sitä, että tutkimusta varten kerätään aineistoa, josta tehdään johtopäätöksiä. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, 114–116, 122; Anttila 2005, 334–335.) Fenomenografian taustalla on sekä kognitiivisen psykologian että hahmopsykologian perusteita, joita tunnistaa myös motivaatioteorioissa. Tutkimuksen perustana ovat motivaatioteoriat ja erilaisten teorioiden vaikutukset erilaisiin ihmisiin. Motivaatioteorioiden ajatuksena onkin se, että ne pitää tutkia, yhdistää ja etsiä jokaiselle yksilölle paras tapa motivoitumiseksi, ja siitä syystä tutkimuksella on fenomenograafinen perusta.

### 3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen väitteet pitää koota huolellisesti, koska tiedon pitää olla mahdollisimman tarkkaa ja luotettavaa, jotta tuloksista olisi hyötyä ja ongelmalle saataisiin ratkaisu. Väitteiden pitää olla lyhyitä, selkeitä ja helppoja vastata, jotta vastaajalle ei tulisi väärinkäsityksiä väitteitten tarkoituksesta tai mahdollista identiteetin paljastumisen pelkoa. (Valli 2015.) Tämän opinnäytetyön motivaatiokysely on täysin anonymi, mikä tarkoittaa, että kyselyn tulosten perusteella ei ole mahdollista selvittää vastaajien identiteettiä.

Anttilan (2005, 260.) mukaan lomake kannata suunnitella yrityksen kanssa, koska yritysjohtajat tietävät parhaiten oman yrityksensä ajatusmaailman. Opinnäytetyön kyselyn väitteet on laadittu yhteistyössä Alexandrian johtotehtävissä olevien henkilöiden kanssa. Kyselyn väitteet on laadittu niin, että jokainen väite nojautuu teoriaan ja kaikkiin väitteisiin vastaaminen on pakollista. Jotta vastausprosentti ja luotettavuus kyselyyn olisi hyvä, kyselyn saatetekstin ja kaksi muistutusviestiä kirjoitti yrityksen aluepäällikkö. Luodon (2009) mukaan jos kyselyyn vastaa 70 %

tutkimusjoukosta, voidaan tutkimusta pitää onnistuneena. Motivaatiokyselyn vastanneiden määrä on

78 %, mikä tarkoittaa, että kysely on vastanneiden osalta onnistunut. Tavoitteena oli saada mahdollisimman rehelliset vastaukset, ja siitä syystä kyselyssä ei ole kysytty vastaajien nimiä eikä paikkakuntaa, ettei vastaajille tulisi identiteetin paljastumisen pelkoa.

### 3.4 Aineiston hankinta

Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen tyypillisin aineistonkeruunmenetelmä on kysely, jossa voi käyttää myös tilastoja (Kananen 2015, 81). Tämän tutkimuksen aineiston keruun suoritustapa oli kysely. Päätin valita tutkimusmenetelmäksi määrällisen menetelmän, koska silloin motivaatioteorioiden väitteitä pystyy käsittelemään määrällisinä lukuina. Tulosten luvut näyttävät, kuinka monen työntekijän motivaatiotaso perustuu motivaatioteorioihin.

Kysely on tehty Webropol-ohjelmalla, joka on monipuolinen ja helppokäyttöinen ohjelma kyselyiden suorittamiseksi. Sähköinen kysely oli kaikin puolin paras vaihtoehto syystä, että vastaajat työskentelevät 11:llä eri paikkakunnalla. Ennen kyselyn eteenpäin lähettämistä kyselylomaketta testattiin monta kertaa, jotta se varmasti toimisi, kun se lähtee eteenpäin vastaajille. Kyselyyn vastasi yhteensä 32 henkilöä 40:stä, mikä tarkoittaa, että vastanneiden määrä oli 78 % 100:sta. Vastausprosentti on riittävä, mikä tarkoittaa onnistunutta aineiston keruuta.

### 3.5 Kyselyn laatiminen ja prosessi

Kysely- eli survey-tutkimuksen tarkoituksena on kerätä tietyn kriteerin pohjalta tietyltä kohderyhmältä vastauksia samoihin kysymyksiin (Anttila 2005, 260).

Määrällisessä tutkimuksessa johtopäätösten tekemiseen ei riitä pelkkä kyselyaineisto, vaan aineisto pitää analysoida teoriaan nojaten. Kyselyn pitää olla uskottava ja tuloksellinen, sen ulkonäön pitää olla yksinkertainen ja kysymykset helposti ymmärrettävät ja luettavat, jotta vastaajalla riittää mielenkiintoa vastata loppuun asti. (Anttila 2006, 261.) Laadin kysymykset motivaatioteorioiden keskeisimmistä väitteistä ja jokaisesta kysymyksestä muodostin käsittekartan eli

verkoston keskeisimmistä käsitteistä ja sanoista. Käsitekartan avulla pystyin havainnoimaan ja kehittämään väitteitä perusteellisemmin, jotta vastaaja ymmärtää väitteet niin kuin olen ne tarkoittanut. Käsitekartan avulla pystyy karsimaan tarpeettomat väitteet pois, kehittämään paremmin tarkastelun väittämiä ja varmistamaan, että jokaiselle väitteelle on teoreettinen argumentti.

On tärkeää, että kysely rakennetaan niin, että se sopii yrityksen imagoon. Kyselylomake on laadittu Webropol-ohjelmassa ja ulkoisesti se on tehty yksinkertaiseksi ja helposti luettavaksi. Kysely on jaettu teemoittain: ensin on vastaajien henkilöllisyyttä koskeva tieto ja sitten väitteet aihealueittain. Lisäksi lopussa on kaksi avointa kysymystä. Kyselyn siinä osassa, jossa esitellään väittämät aihealueittain, on käytetty Likert-asteikkoa 1-5. Likert-asteikon avulla vastaaja merkitsee, millä intensiteetillä ja voimakkuudella hän suhtautuu kuhunkin väittämään. (mts. 264.) Kyselyn toimivuutta esikokeiltiin monia kertoja, jotta kyselyyn vastaajilla ei ilmenisi mitään ongelmia.

Kyselyn ja saatekirjeen toimitti vastaajille Alexandrian aluepäällikkö. Kirjeessä hän mainitsi tutkijan kotipaikan, nimen, tutkimuksen tarkoituksen ja että kysely on täysin anonyymi eikä tuloksia ilmoiteta henkilötasolla. Vastausaikaa oli yksi viikko, jonka aikana lähetettiin yksi muistutusviesti ja yksi kehotuskirje sähköpostitse.

### 3.6 Aineiston analysointi

Tämän opinnäytetyön tulosten analysointi perustuu ristiintaulukointianalyysimenetelmään, jossa tulokset selitetään kuvioden ja taulukkojen avulla auki. Analyysin tekemiseen tarvitaan analysoitava kohde ja analyysistä riippuen myös teoriaa, johon tuloksia voi perustaa (Anttila 2005, 229–230). Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus edellyttää ilmiön tuntemusta, joten taustalla pitää olla ilmiötä selitettävää teoriaa. Johtopäätöksen tekemisessä aineiston tulokset pitää perustella teorialla. (Kananen 2015, 71–74, 319–320.)

Kysely tehtiin Webropol-ohjelmalla, joten kaikki vastaukset tallentuivat automaattisesti ohjelmaan. Strukturoitujen ja avoimien vastausten analysointia tehtiin niin SPSS:in kuin myös Webropol-ohjelmalla, jotta tuloksia voitaisiin analysoida paremmin ja saada tarkemmat johtopäätökset. Strukturoitujen

kysymyksien tuloksia analysoitiin SPSS-ohjelmassa ristiintaulukoimalla, koska ohjelman avulla saatiin tulokset analysoitua yksityiskohtaisemmin.

Ristiintaulukoinnin avulla voidaan kuvailla tuloksia ja kartoittaa erilaisia vaikutussuhteita, jotka antavat sekä tekijälle että lukijalle huomattavasti enemmän informaatiota kuin tavalliset taulukot. Ristiintaulukoimalla aineiston voi käsitellä monipuolisemmin: taulukossa on samanaikaisesti monta muuttujaa ja tuloksia on helppo lukea ja ymmärtää. (Anttila 2005, 242.)

Avoimien vastausten tulokset analysoitiin Webropol Text Mining -ohjelmalla. Text Mining -ohjelman avulla tehtiin erilaisia ryhmiä eniten käytetyistä ja esiintyvistä sanoista. Tämän ohjelman avulla tehtiin myös kuvio eniten käytetyistä sanoista, jotta tuloksia olisi helpompi kuvata ja ymmärtää. SSPS-ohjelman avulla tarkastettiin tuloksia kahdesta eri näkökulmasta: ensimmäiseksi oli ikä ja toiseksi uran pituus yrityksessä. SSPS-ristiintaulukoinnin avulla saatiin tietoa eri-ikäisten työntekijöiden suhtautumisesta työhön ja heidän motivaationsa tasosta. Ohjelman avulla selvisi myös uran pituuden vaikutus motivaatioon ja yleiseen työkäyttäytymiseen.

## 4 Motivaatio

Opinnäytetyön neljäs osa alkaa motivaatioteorioiden esittelyllä. Lukuisista teorioista on kirjoitettu monia kirjoja, jotka esittelevät motivaatiota myös laajemmin ja tarkemmin niin henkilökohtaisella tasolla kuin myös yritysmaailmassa. Sen jälkeen kerrotaan yksilöiden ja tiimien motivoinnista. Juutin (1983, 111.) mukaan motivaatioteorioiden historia on pitkä ja teorioita on kehitetty paljon ja vaikutteita on saatu psykiatriasta, psykologiasta ja behaviorismista. Usein tunnustetaan, että teorit eivät toimii käytännössä niin kuin on tarkoitettu. Se johtuu siitä, että motivaatioteorit pohjautuvat monelle eri perusolettamukselle ja suhtautumiselle kuten

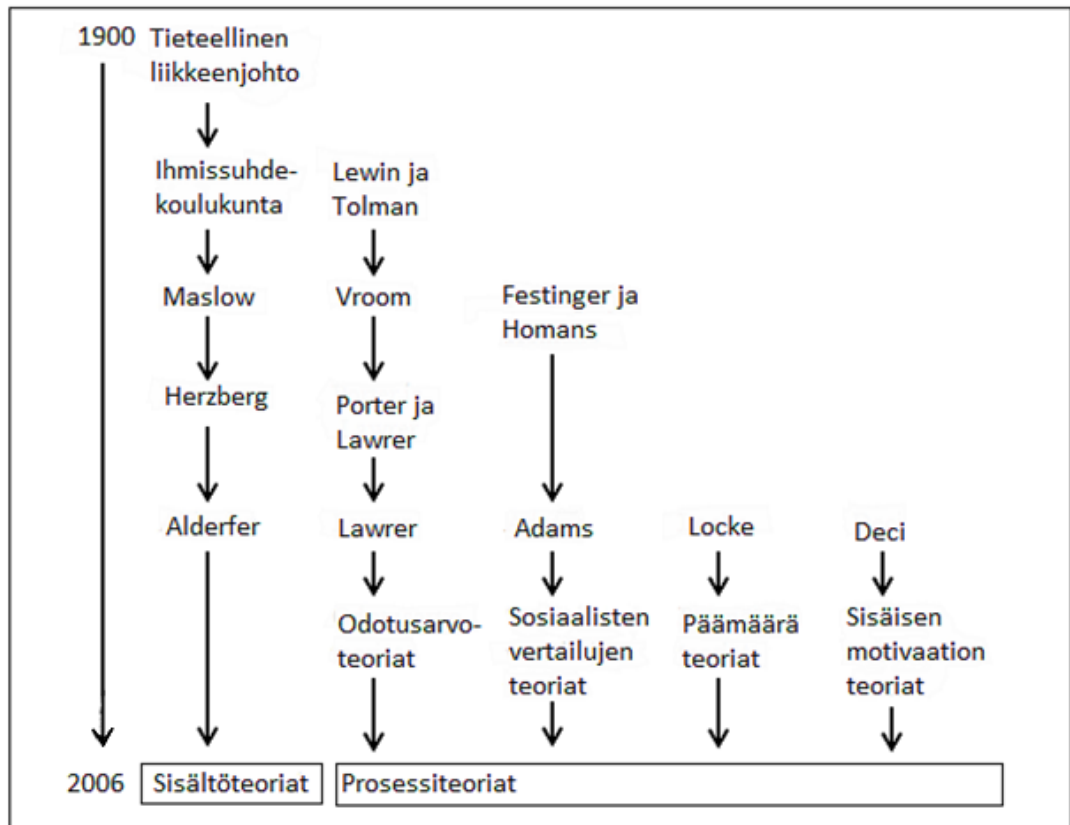
- hedonismiin,
- aikadimensioon,
- rationaalisuusolettamukseen,
- käsitykseen ihmisen suhteesta ympäristöönsä ja
- käsitykseen ihmisen kasvupotentiaalista.

Organisaation tai esimiehen työ on ymmärtää erilaisten motivaatioteorioiden ja motivaatiokäsitteiden lähtökohdat ja soveltaa niitä oikein siten, että teorioista hyötyisivät sekä yksilöt että ryhmät yhteisenä sosiaalisena systeeminä. Teorioiden pohjalta rakennettiin myös tämän opinnäytetyön kysely, jonka avulla selvitettiin Alexandrian sijoitusneuvojien motivaatiotaso.

#### 4.1 Motivaatioteoriat

Monien motivaatioteorioiden juuret ovat hedonismissa eli nautinnonhaluisuudessa. Hedonismin mukaan ihmiset etsivät mielihyvää ja pyrkivät kaikkein keinoin välttämään kipua ja mielihäpeää. 1700- ja 1800-luvuilla hedonismi oli yleinen käyttäytymistä selittävä käsite. (Juuti 2006, 39—40.) Motivaatio käsitteenä otettiin käyttöön vasta 1880-luvulla, vaikka käyttäytymisen perimmäisiä syitä on tutkittu kautta aikojen. (Juuti 1983, 58). Monet 1900-luvun alun motivaatioteoreetikot arvostelivat hedonismin periaatteita liian suoraviivaisiksi. Teoreetikoiden mukaan vain hedonismin periaatteille rakentuvilla ajatuksilla ei voi perustaa käyttäytymistä selittäviä teorioita. Kuitenkin teoreetikot eivät kokonaan hylänneet hedonismin ajatusmallia, vaan kehittivät varhaisten teorioiden ”sisälle” uusia ajatusmalleja. Suurin osa motivaatioteorioita on kirjoitettu joko tosiasioihin perustuvan tai tulkinnallisen maailmakuvan kannalta. (Juuti 2006, 37—40.)

Suurin osa motivaatioteorioista perustuu olettamukseen, että ihmisten energia syntyy sisäisistä jännitteistä tai tarpeista. Käyttäytymisen tavoitteena on vähentää näitä jännitteitä, toisin sanoen ihminen yrittää vähentää jännitteitä ja tyydyttää aktivoituneet tarpeet käyttäytymisen avulla. (Timpe 1989, 24.) Varhaiset motivaatioteoriat luovat hyvän perustan ihmisen työmotivaation tarkastelulle. Näissä teorioissa ihmiset on esitetty monimutkaisena oliona, jotka joutuvat elämänsä aikana valitsemaan monista vaihtoehdoista. He toimivat sekä vaistojaan että alitajuisen motiivinsa ja tietoisien pyrkimyksiensä kautta. (Juuti 2006, 40—43.) Antiikin Kreikan filosofi Aristoteleen näkemys oli, että ihmisen merkittävin päämäärä on onni ja mielihyvä (Juuti 1983, 59).



Kuvio 1. Motivaatioteorioiden kehitys noin sadan vuoden aikana (Juuti 2006, 43)

Motivaatioteorioiden tiennäyttäjinä olivat 1800-luvulla psykologit, behavioristit, insinöörit ja muut ihmisten käyttäytymistä ja ihmissuhdekoulukuntaa tutkivat tieteilijät (Ks. kuvio 1). Oppi-isänä voi kuvata Wilhelm Wundt'n, joka käynnisti vuonna 1879 psykologiset laboratorionkokeet, joissa hän pyrki selvittämään tietoisuuden rakennetta ja sisältöä. Kokeissa Wundt pyysi yksilöitä analysoimaan omiin ajatuksiinsa vajonneina kokemuksiaan ja jakamaan ne mahdollisimman pieniin osiin. Tällä menetelmällä Wundt pyrki löytämään kokemusten pienimmätkin perusosat. (Juuti 2006, 40.)

Vuonna 1908 William McDougall pyrki selittämään ihmisten käyttäytymistä vaistojen avulla. Hänen mukaansa vaistot ovat synnynnäisiä psykologisia tiloja, jossa yksilö havaitsee ärsykeitä ja ne määrittävät yksilön käyttäytymistä. Vaikka McDougall esitti oman teoriansa vuonna 1908, Sigmund Freud tutki psykologiaa ja ihmisten käyttäytymistä jo paljon aikaisemmin. Freud on perustanut ja kehittänyt monia psykoanalyttisiä teorioita. Kuitenkin vasta 1915 hän julkaisi kirjan, jonka mukaan ihmistä ohjasivat pääosin alitajuset motiivit. Freudin (2005) mukaan ihmiset eivät

aina olleet tietoisia omista tarpeistaan, vaan heidän käyttäytymistään ohjasivat usein torjutut toiveet. (Juuti 2006, 41.)

Monet psykologit ja behavioristit lukivat toinen toistensa teoksia, kirjoja ja tieteellisiä artikkeleita kerta toisensa jälkeen. Toiminta auttoi heidät miettimään ja kehittämään omia näkökulmiaan sekä teorioitaan. Siitä johtuen psykologia ja motivaatioteoriat ovat kehittyneet 1800—1900-luvuilla, ja myös siitä syystä motivaatiokäsitteen tuloa erääksi psykologian peruskäsitteeksi on vaikea jäljittää tarkalleen. (Mts. 42.)

Yhdysvaltalainen tekniikko Frederik Taylor oli tieteellisen liikkeenjohdon eli klassisen motivaatioteorian kehittäjä 1900-luvun alussa. Hänen ensimmäinen virallisesti julkaisemansa motivaatioteoria ilmestyi vuonna 1911. Juutin mukaan Taylorin (1947) teoriassa ihmistä ohjasivat vain taloudelliset ansaintapyrkimykset. Hänen ajatuksena oli, että työntekijä ja työnantaja hyötyisivät tuottavuuden kasvusta suurempien palkkojen ja alhaisempien tuotantokustannusten muodossa. Tieteellinen liikkeenjohto tarkoitti sitä, että ihmisistä tulisi kehittää maksimaalisen tehokkaita mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Palvelualalla taylorismi näkyi pitkälti käytännössä, jossa yritykset pyrkivät määräämään, valvomaan ja tehostamaan työntekijöitä mahdollisimman tuottaviksi. Nämä käytännöt painottivat esimerkiksi urakkapalkkausta, työnmittausta ja työntekijöiden valvontaa. (Juuti 2006, 44; Juuti 1983, 24—25; Seec 2008, 99.)

Yhdysvaltalainen kirjailija, psykologi ja myös vapaan tahdon tutkija Burrhus Frederic Skinner oletti, että yksilön käyttäytyminen tietyssä tilanteessa määräytyy hänen ”vahvistushistoriansa” ja nykyisen tilanteen mahdollisuuksien mukaan. Skinner arvioi toimivan olotilan siten, että jos käyttäytymistavalla on positiivinen seuraus, on hyvin todennäköistä, että se käyttäytymistapa toistuu. Tuota seurausta Skinner kutsui vahvistajaksi. (Juuti 1983, 64.) Vaikka Sigmund Freud on vaikuttanut suuresti koko psykologian kehittymiselle, pidetään F. B Skinneriä myös yhtenä isona kehittäjänä käyttäytymisen tutkijana ja kehittäjänä. Skinnerin (1974) mukaan, mieli on liian monimutkainen tutkittavaksi, eikä sitä pysty tieteellisesti tutkimaan täydellisesti alusta loppuun asti. Toisaalta käyttäytymistä voisi seurata, tutkia ja kehittää, joten jos halutaan tutkia ja seurata käyttäytymistä, pitää mahdollistaa vahvistaja. Skinner seurasi ja tutki käyttäytymistä palkitsemalla tai rankaisemalla, ja näistä tutkimuksista Skinner on kehittänyt ärsyke-vaste-motivaation ajatusmallin. Skinnerin tutkimusten



pohjalta on huomattu kannustimien merkitys ja miten ne vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen niin arkielämässä kuin myös työpaikalla. (Behaviorismia: Skinner ja operantti ehdollistuminen 2002.)

Saksalais-yhdysvaltalaiset hahmopsykologit kuten Wolfgang Köhler ja Kurt Koffka olivat sitä mieltä, etteivät ainoastaan yksittäiset motiivit ja ärsykkeet ohjaa käyttäytymistä. Koffkan ja Köhlerin mukaan käyttäytyminen oli seurausta kokonaisuuden ja osien välisestä suhteesta, jossa kiinnitetään huomiota koko tilanteeseen ja siihen, miten henkilö tulkitsee kokemuksiaan. Kurt Lewin sai 1940-luvulla inspiraatiota Koffkasta ja Köhleristä.

Vuonna 1963 Lewin loi kenttäteoreettisen motivaatioteorian, jolla oli myös vaikutusta odotusarvonteorialle. Lewinin mukaan kenttä on kokonaisuus, joka muodostuu toisistaan riippuvista komponenteista. Lewinin mukaan jokainen tapahtuma sai alkunsa samanaikaisesti monista eri muuttujista. Nämä osaset sekä koko kenttä vaikuttivat siihen, mitä yksilö suorittaa tai jättää suorittamatta. Kentällä olevat asiat voivat olla tietoisia, alitajuisia, tai kuviteltuja sekä menneitä kokemuksia että tulevaisuuden odotuksia. Lewinin perusolettamukseen kuului fakta, että käyttäytymiseen vaikuttivat yksilö itse ja hänen ympärillä oleva ympäristö. Lewin kuvaili, että ihminen motivoitui toimintaan kentällään olevien päämääriinsä liittyvien odotusten ja niiden saavuttamisen välisen psykologisen etäisyyden mukaisesti. Mitä suurempia odotuksia päämäärään liittyi ja mitä lähempänä päämäärä on ihmisen mielessä, sitä voimakkaammin hän pyrki sitä saavuttamaan. (Juuti 2006, 42.) Lewinin mukaan yksilön elämäntilanteessa ei ole koskaan täysin seesteistä tilaa, vaan päämäärät ovat usein ristiriitaisia ja tilanteita josta valita, on rutkasti. Juuti (1983, 66.) kirjoittaa, että Lewinin (1963) kenttäteorian pohjalta voi erottaa kolme motivaation ristiriitojen tilannetta:

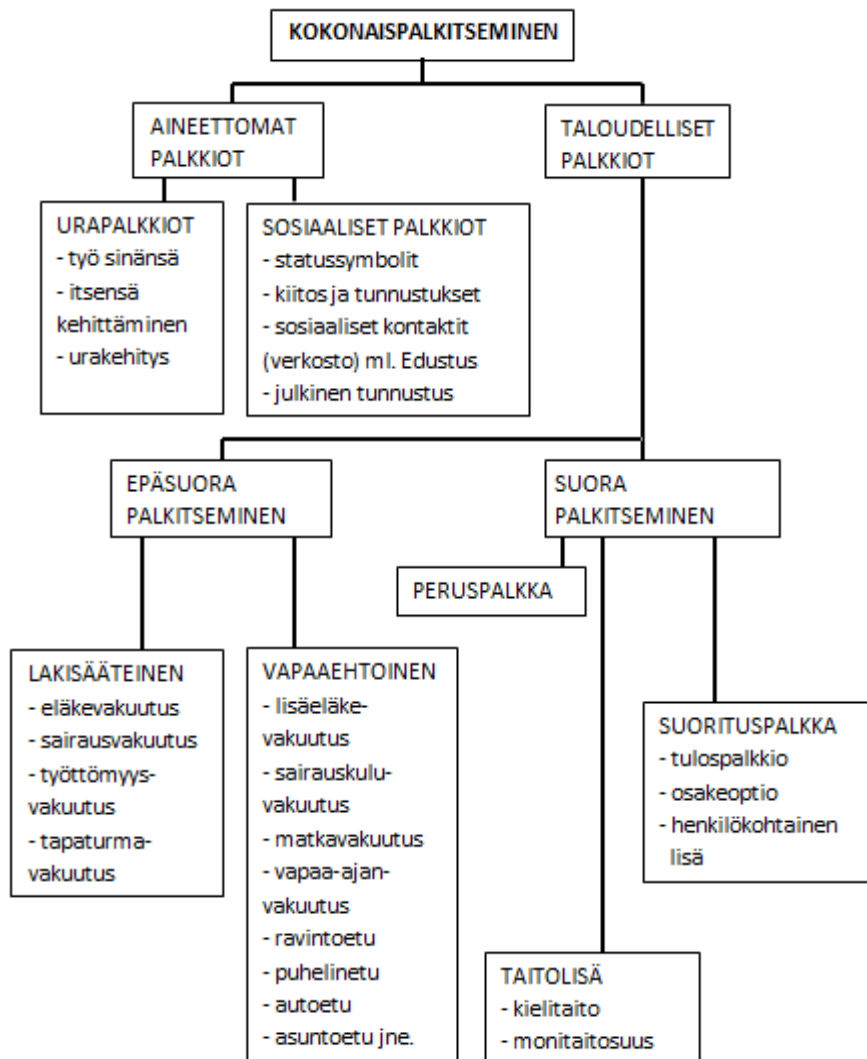
- henkilön on valittava kahden kannusteen välillä, jotka molemmat ovat lähes yhtä miellyttäviä,
- henkilön on valittava kahden epämiellyttävän käyttäytymisvaihtoehdon välillä,
- henkilön on valittava vaihtoehto, jossa on sekä positiivisia että negatiivisia ominaisuuksia.

Viitala kirjoittaa (2004, 158.) että Viktor Vroom (1964) kehitti odotusarvoteorian, kenttäteorian vaikutuksista. Odotusarvoteoriassa oletetaan, että motivaatio on jonkinlainen prosessi, joka säätelee yksilön eri vaihtoehdoista vapaaehtoisesti suorittamia valintoja. Vroomin teorian lähtökohta on se, että ihminen pyrkii toiminnassaan aina minimoimaan harmia ja tuskaa sekä maksimoimaan hyötyä ja nautintoa. Yksilö arvioi ponnistuksen ja suorituksen välistä suhdetta sekä suorituksen ja siitä saatavan palkkion välistä suhdetta ja palkkion arvoa. Odotusarvoteorian perusteella ihminen lisää työtahtiaan, jos hän uskoo voivansa ponnistuksia lisäämällä vaikuttaa suorituksen tuloksiin tai palkkioihin. Työssä motivoitumiseen vaikuttaa muun muassa se, millainen käsitys työntekijällä on omista kyvyistään ja vaikutusvoimastaan.

Robbins ja Judge (2013, 224.) kuvaavat omassa kirjassaan Vroomin (1964) odotusarvoteorian kolme yhteyttä:

- Vaivan-suorituskyvyn-suhde,
- Suorituskyky-palkinto-suhde,
- Palkinto-henkilökohtaiset tavoitteet-suhde.

Vuonna 1968 Porter ja Lawrer muokkasivat Vroomin odotusarvoteorian niin, että työtyytyväisyyden ja motivaation väliset yhteydet tulivat selitetyiksi paremmin. Porter ja Lawrer väittivät, että motivaatio, työtyytyväisyys ja työsuoritus ovat erillisiä muuttujia, joiden väliset riippuvuudet eivät ole sellaisia kuin perinteisesti oletettiin. Porterin ja Lawlerin mukaan työsuoritus johtaa tyytyväisyyteen, ja vain motivaatio ei riitä työsuoritukseen, vaan henkilöllä täytyy olla valmius myös suoriutua. Työsuoritukseen vaikuttavat motivaation lisäksi henkilön valmiudet ja käsitykset siitä, mitä hänen tietyssä tehtävässä pitäisi tehdä. Hyvin tehty työsuoritus saattaa johtaa sekä sisäisiin että ulkoisiin palkkioihin. Mikäli henkilön saamat palkkiot ovat oikeudenmukaiseksi arvioituja, ihminen on tyytyväinen ja se vahvistaa yksilön pyrkimyksiä mahdollisesti myös tulevaisuudessa. Vuonna 1973 Lawrer kehitti odotusarvoteoriaa eteenpäin. Hän jaotteli työkäyttäytymisen vaikuttavat tekijät yksityiskohtaisemmin. (Juuti 2006, 53.) Kauhasen kuvio selittää palkitsemisen kokonaisen prosessin (ks. kuvio 2).



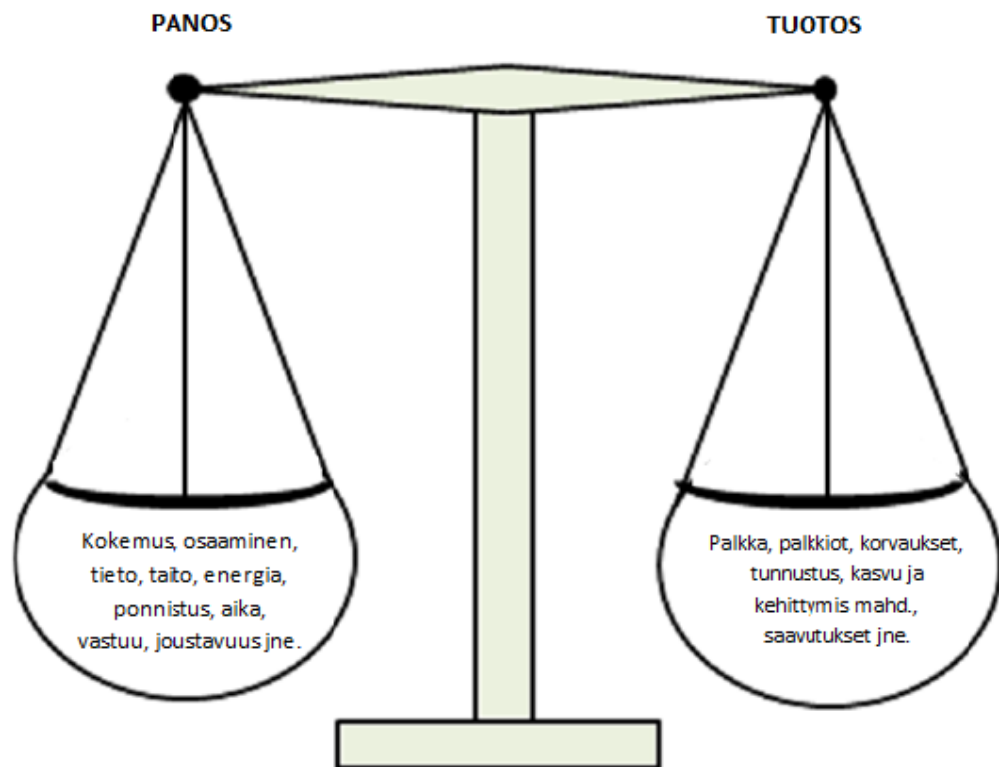
Kuvio 2. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2012, 115)

Edwin Locke piti odotusarvoteoriaa hedonistisena, koska myös Locken mukaan kaikki ihmiset syntyvät automaattisesti mielipaha-mielihyvä-ajatusmaailmamekanismilla varustettuna. Locke kehitti päämääräteorian Kurt Lewinin käsitteistä ja Richard Ryanin olettamuksista 1960-luvun lopulla. Hänen päämääräteoriassaan oletetaan, että yksilö arvioi ympäristöönsä ja ympäristönsä tapahtumia, ja näiden tapahtumien perusteella luo itselleen tietyn mielikuvan todellisuudesta. Ihminen reagoi ympäristöönsä tuon todellisuuskäsityksensä pohjalta valiten sopivia päämääriä ja nämä päämäärät taas ohjaavat puolestaan hänen käyttäytymistään. Päämääräteoriassa oletetaan, että motivaatioon eniten vaikuttavia ominaisuuksia ovat päämäärän vaikeusaste ja selkeys. Monissa tutkimuksissa on todennettu, että

haasteelliset ja selkeät päämäärät motivoivat enemmän kuin helpot ja epäselvät. Vaativia päämääriä pyritään tekemään paremmin huolimatta siitä, että vaativien päämäärien tavoittelu ei aina onnistuu. (Juuti 2006, 59—60.)

Locken mukaan päämäärän tärkeys vaikuttaa motivaatioon: mitä tärkeämpi päämäärä on ihmiselle, sitä korkeammaksi nousee sitoutumisen aste, mutta päämäärän tulee olla kuitenkin saavutettavissa. Toisen ihmisen asettamat päämäärät eivät motivoi tarpeeksi, vaikkakin ne olisivat haasteellisia ja selkeitä. Päämäärän tulee olla ihmisen itsensä hyväksymä, jotta se motivoisi aidosti. On tärkeää, että henkilöllä on päämäärän saavuttamiseksi myös riittävästi taitoa ja tietoa. Palautteen saaminen on tärkeää: työntekijän pitää tietää, miten hyvin tai huonosti hän on suoriutunut tavoitteiden saavuttamisessa, koska se vaikuttaa yksilön suoriutumiseen jatkossa. Päämääräteorian ajatus on se, että ihminen uskoo päämääräänsä ja siihen, että hän pystyy ja haluaa sen saavuttaa. (Robbins & Judge 2015, 214.)

Juutin mukaan (1983, 91.) John Adams rakensi tasapaino- eli kohtuullisuusteorian 1970-luvulla. Teoria nojautuu sosiaalipsykologi Festingerin sosiaalisen identiteetin ja sosiologi Homansin sosiaalisen hyväksyntää teorioihin. Adamsin kehittämä tasapainoteoria perustuu oletuksille, että yksilöt muodostavat suhteen tiettyyn tilanteeseen suuntaamiensa panosten, sijoitusten ja niistä tilanteesta saamiensa palkkioiden välille (ks. kuvio 3). Adamsin mukaan yksilö vertaa panos-tuotos-suhdettaan myös muiden hänen kannaltaan tärkeiden henkilöiden panos-tuotos-suhteisiin samanlaisissa tilanteissa. Adamsin mukaan työsuorituksella itsellään ei ole mitään arvoa yksilölle, se on vaan puhtaasti välineellinen: työmotivaatio on seurausta omien palkkioiden ja panosten suhteesta muiden saamiin palkkioiden ja panosten määrään. (Mts. 93.)



Kuvio 3. John Adamsin tasapaino- eli kohtuullisuusteoria (Chapman 2001)

John Adamsin ja Albert Banduran motivaatioteoriat pohjautuu ajatuksiltaan samoihin asioihin, jossa yksilöt vertailevat itseään muihin ihmisiin. Albert Bandura on tunnettu amerikankanadalainen psykologi, joka on tutkinut ihmisten käyttäytymistä ja kehittänyt monia psykologiseen käyttäytymiseen liittyviä teorioita. Bandura on kehittänyt sosiaalisen oppimisteorian eli tehokkuusteorian. Banduran mukaan oppiminen tapahtuu kahdessa vaiheessa: ensin ihminen seuraa, miten muut toimivat ja muodostavat tietyn mielikuvan toiminnasta ja sen seurauksista, sen jälkeen hän arvioi muiden toimintaa ja pohtii jäljentämisen tarvetta. Bandura uskoi, että kun ihminen uskoo omiin kykyihinsä, jopa se vaikuttaa kykyihin ja tuloksiin. Juuti (2006, 81.) tuo esiin Banduran (1977) vaikuttavien prosessien mallin:

— Ihmisiin vaikuttavat eniten henkilöt, jotka ovat miellyttäviä, ihanteellisia, merkittäviä ja joiden kanssa ollaan usein kontaktissa,

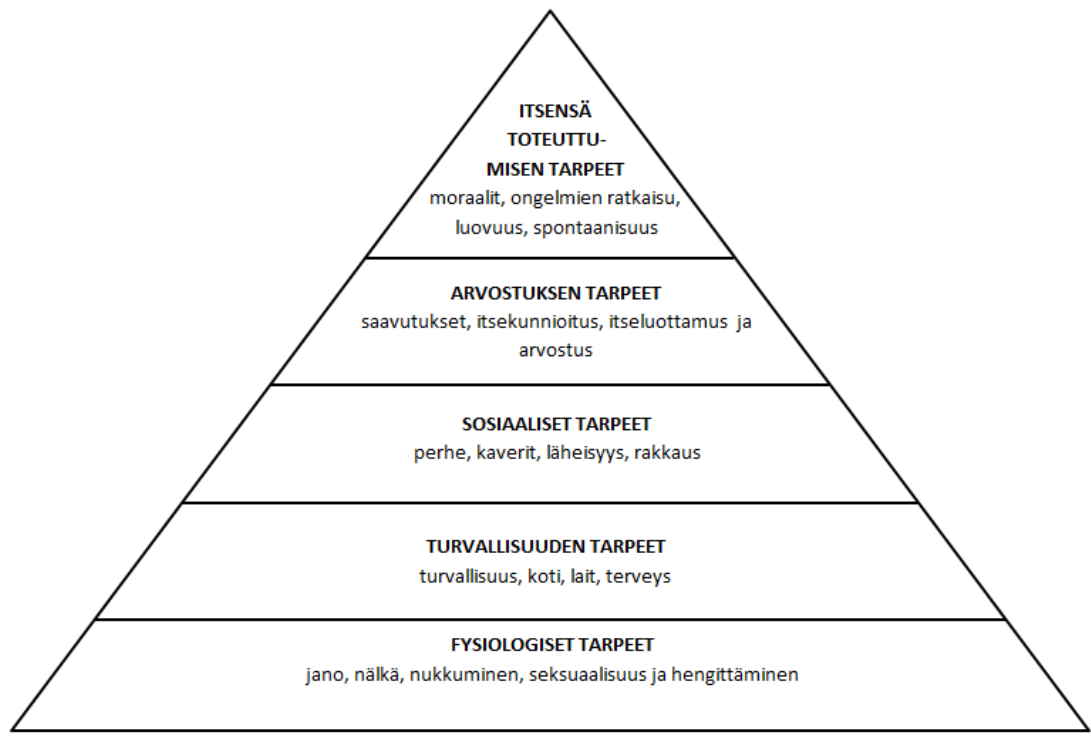
— malli vaikuttaa toimintaamme vain, mikäli yksilö muistaa mallina toimineen henkilön käyttäytymisen,

— Ihmiset toimivat mallin mukaan vain, jos he saavat riittävästi palkkioita toiminnastaan. Käyttäytyminen, joka on positiivisesti vahvistettu, opitaan muuta käyttäytymistä paremmin.

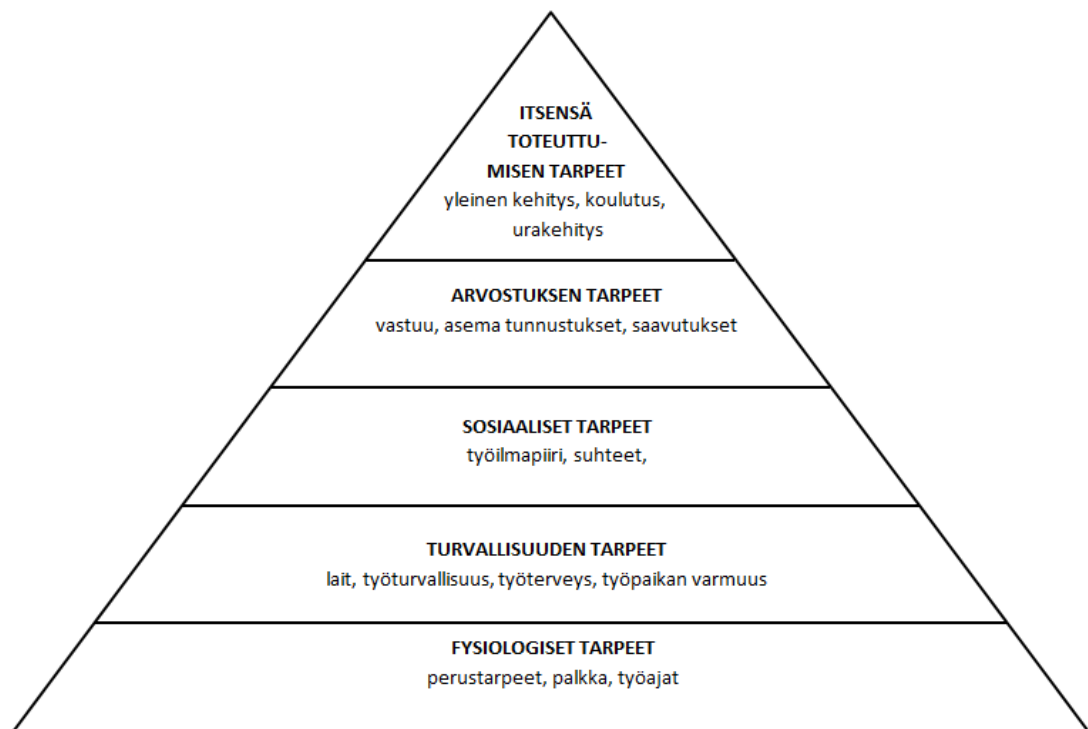
Banduran malli on hyvinkin looginen, sillä ihmiset oppivat kielensä, tapansa, uskontonsa ja kulttuurinsa arvot yleensä muita yhteisön jäsenien seuraamalla. Oppiminen on tehokkaampi, kun yksilö kokee samaistuvansa esimerkkinä toimivaan henkilöön.

Edellä kuvatut teorit ovat prosessiteorioita, ne ovat motivaatioteorioita, joissa analysoidaan, miten ihminen saadaan liikkeelle, miten liikettä pidetään yllä, miten sitä ohjataan ja, miten se saadaan päättymään. Teorit pohjautuvat enimmäkseen sosiaalisten vertailujen teorioihin ja psykologiateorioihin. Seuraavat teorit ovat saaneet alkuunsa tieteellisestä liikkeenjohdosta ja ovat kehittyneet ihmissuhdekoulukunnasta.

Kenties tunnetuin motivaatioteoria, Abraham Maslowin tarvehierarkian pyramidi, on kehitetty vuonna 1943. Maslowin mukaan ihmisellä on viidenlaisia tarpeita, jotka muodostavat hierarkkisen tason. Alemman tason tarpeen pitää olla tyydytetty ennen kuin voidaan siirtyä seuraavalle tasolle. (Robbins & Judge 2015, 203.) Pyramidikuvion avulla selitetään Maslowin hierarkia (ks. kuvio 4). Tanner on koonnut oman kuvion työskentelyn näkökulmasta (ks. kuvio 5).



Kuvio 4. Maslowin tarvehierarkian pyramidi (Chapman 2001)



Kuvio 5. Maslowin tarvehierarkian pyramidi työn näkökulmasta (Tanner 2014)

Fysiologiset tarpeet ovat perustarpeita ja niihin kuuluu esimerkiksi nälkä, jano, seksuaalisuus ja muut kehon tarpeet. Turvallisuuden tarpeet ovat turvan ja suojan

tunne fyysisistä ja emotionaalista vaurioista. Liittymisen tarve kuuluu sosiaalisten tarpeiden joukkoon ja ilmenee kuulumisen ja itsensä hyväksytyksi tuntemisen kautta. Arvostuksen tarpeeseen sisältyy tekijöitä, joissa yksilö pyrkii erottumaan joukosta, siihen kuuluu itsekunnioitus, tunnustus, huomio, saavutukset ja muut ulkoiset tekijät. Itsensä toteuttamisen tarpeessa ihminen tunnistaa, että hänellä on kyky, tieto, voima, potentiaali ja mahdollisuus saavuttaa päämääränsä. (Robbins & Judge 2015, 203—204.)

Juuti (2006, 45) tuo esiin Maslowin (1954) teorian perusteella selvitykset teoriasta:

- ihmisen motivaatio on useiden samanaikaisesti vaikuttavien motiivien monimutkainen tulos,
- ihmisillä on universaalit, tietyllä tavalla ryhmiteltävissä olevat tarpeet,
- tarpeet muodostavat hierarkkisen järjestelmän, jossa alemman tason tarpeiden tulee olla tyydytettyjä ennen kuin ylemmän tason tarpeiden merkitys korostuu,
- jos tarvetta ei tyydytetä, on seurauksena tyytymättömyys,
- jos tarve tyydytetään, siitä seuraa tyytyväisyys,
- tyydytetty tarve ei enää motivoi,
- korkeamman tason tarpeet voidaan tyydyttää useammalla tavalla kuin alemman tason tarpeet,
- ihmiset ovat kasvuhakuisia. He pyrkivät siirtymään tarvetasolta toiselle kohden ylintä hierarkian tasoa.

McClellandin suoritusmotivaatioteoria samaistuu Locken päämääräteoriaan siten, että haastavampi päämäärä tai saavutus luo korkeamman sitoutumisen ja kiinnostuksen asteen. McClelland esitti virallisesti suoritusarvoteorian vuonna 1967. Hän huomasi, että suoritusmotivaatio vaihtelee voimakkaasti eri ihmisten välillä: esimerkiksi yrittäjillä on vahvempi suoritusmotivaation tarve verraten ei-yrittäjään. David McClelland uskoi, että ihmisten suoritusmotivaatiota on mahdollista vahvistaa koulutuksilla ja haastavilla työtehtävillä. Viitala (2004, 157.) esittää McClellandin (1961) suoritustarpeita kuvailevat piirteet näin:



- henkilökohtaisilla ponnisteluilla voi vaikuttaa menestymiseen,
- tehtävät ovat sopivan vaikeita,
- menestymistä voi mitata tai siitä saa selkeän palautteen,
- luovuudelle on tilaa,
- toiminnassa voi suuntautua tulevaisuuteen.

Psykologi ja liikkeenjohdon tutkija Frederick Herzberg on kehittänyt kaksifaktoriteorian, joka on tunnettu myös motivaatio-hygienia-teorian (ks. kuvio 6). Herzbergin teoria jakautuu kahteen osaan: motivaatioon eli työhön itsestään ja hygieniaan eli työn ulkoisiin olosuhteisiin. Kun työn ulkoiset suhteet ovat huonoja, vie tilanne tyytymättömyyteen. Kun työn ulkoiset tekijät ovat kunnossa sekä työ itse motivoiva, on työntekijä tyytyväinen. Herzbergin kaksifaktorimalli perustuu haastatteluihin, jossa kaikkia haastateltavia pyydettiin kertomaan perusteellisesti sekä miellyttävistä että epämiellyttävistä työkokemuksia. Kyselyn tulokset koottiin yhteen ja tehtiin taulukoksi, jonka Herzberg nimesi toisen toimeentulofaktoriksi ja toisen kannustefaktoriksi. Taulukko tunnetaan nykyään kaksifaktorimallina. (Juuti 1983, 149.) Hyvin hoidetut hygienia-tekijät poistavat siis tyytymättömyyttä ja työsuorituksen esteitä, mutta eivät kuitenkaan motivoi työsuoritukseen. Huonosti hoidetut hygienia-tekijät voivat aiheuttaa suurta tyytymättömyyttä työpaikalla. Työn sisältöön liittyviä tekijöitä Herzberg nimittää tehtävätekijöiksi, jotka tuottavat motivaation.

Frederick Herzberg kaksifaktoriteoria	
<b>TYÖN ULKOISET OLOSUHTEET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- esimies-alaisuus</li> <li>- status</li> <li>- työyhteisön ilmapiiri</li> <li>- menettelytavat ja hallinto</li> <li>- palkkausjärjestelmä</li> <li>- työpaikan varmuus</li> <li>- siisteys ja turvallisuus</li> <li>- työpaikan ihmissuhteet</li> </ul>	<b>TYÖN SISÄISET OLOSUHTEET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- työn sisältö itsessään</li> <li>- työssä koetut saavutukset</li> <li>- saatu tunnustus</li> <li>- kokemus vastuusta</li> <li>- tunne oppimisesta ja kasamisesta</li> <li>- uralla etenemisen mahdollisuudet</li> </ul>

Kuvio 6. Herzbergin motivaatioteorian faktorit (Robbins & Judge 2013, 206)

Kun sisäiset ja ulkoiset kriteerit ovat mahdolliset työpaikalla, ihminen voi kokea saavuttamisen riemua, innostusta, flow'ta, tyydytystä ja onnistumista sekä saamaansa arvostusta ja kiitosta. Kun työ on rutiininomaista ja sisällöllisesti niukkaa, ylemmän tason tarpeet joudutaan tyydyttämään jossain muualla, esimerkiksi työn ulkopuolella, ja siitä johtuu myös tyytymättömyys. (Viitala 2004, 156.) Maslow'n, Herzbergin, McClellandin ja monien muiden käsitykset ylempien tasojen tarpeista, esimerkiksi suoritustarpeesta, ovat periaatteita, joiden mukaan johtohenkilöstö voi työskennellä suoritusarvioinnin ja palautteen rakentamisessa. Syytä, että Maslowin tarveteoriaa on käytännön kannalta liian monimutkainen toteutettavaksi, Clayton Alderfer kehitti Maslowin teoriaa niin, että se vastaisi paremmin tutkimusten tuloksiin. Juutin (1983, 73.) mukaan Alderfer esitti vuonna 1972 ERG- teorian, jossa ei hylännyt täysin Maslowin tarveportaikon tasoja, vaan kutisti ne kolmeen.

1. Toimeentulon tarpeet, jotka liittyvät materiaaliseen olemassaoloon, vastaavat Maslowin hierarkiassa fysiologisia ja turvallisuuden tarpeita.

2. Yhteisyyden tai vuorovaikutuksen tarpeet, jotka liittyvät ihmissuhteiden säilyttämiseen ja ylläpitoon, vastaavat Maslowin hierarkiassa liitynnän ja arvostuksen tarpeita.

3. Kasvutarpeet, jotka edustavat yksilön tarvetta hakea henkilökohtaista kasvua, vastaavat Maslowin hierarkian itsensä toteutuksen ja itsensä kehittämisen tarpeen.

Alderferin ERG-teoria perustuu siihen, etteivät tarpeet tyydyty hierarkkisen järjestyksen mukaan, vaan mitä vähemmän kutakin tarvetasoa on tyydytetty, sitä enemmän sitä pyritään tyydyttämään. Mitä enemmän alemman tason tarpeita on tyydytetty, sitä enemmän toivotaan korkeamman tason tarpeiden tyydyttämistä ja toisin päin. Alderferin motivaationmalli on selkeämpi ja yksinkertaisempi kuin Maslowin malli.

Toinen teoria, joka on saanut osittain inspiaraatiota Maslowin tarvehierarkiasta, on McGregorin X- ja Y-motivaatioteoria malli. Varhaisimmissa teorioissa McGregor samaistuu Maslowiin ja jakaa ihmisten tarpeet neljään tarvetasoon: turvallisuuden-,

sosiaalisiin-, egon-, ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin. (Juuti 1983, 73.) Myöhemmin opiskeltuaan johtajien ja alaisten työnteon toimintatapoja, McGregor ehdotti kahta erillistä näkemystä ihmisluonteesta. Teorian mukaan on olemassa kahdenlaisia ihmisiä, joilla on kaksi eri lähtökohtaa työn tekemiseen. Ensimmäinen on X, on perusluonteeltaan negatiivinen ja toinen on Y, eli lähtökohtaisesti positiivinen (Teoriat X ja Y 2015). Robbins ja Judge (2015, 205.) ovat selittäneet McGregorin (1960) eri lähtökohtien esimerkit näin, väitteet X-tyypistä ovat:

- työ on luonnostaan vastenmielistä,
- alaisia pitää valvoa, ohjaa ja pakottaa,
- alaiset ovat laiskoja eivätkä halua vastuuta,
- työpaikalla pitää korostaa usein sääntöjä.

Toinen puoli teoriasta on täysin erilainen, joten teorian Y perusteella voi luetella seuraavia oletuksia:

- alaiset ovat sitoutuneita, ahkeria ja tyytyväisiä,
- heillä on luova ongelmien ratkaisukyky,
- työilmapiiri on hyvä,
- alaiset haluavat osallistua päätösten tekemiseen,
- alaiset halua vastuuta ja haastavia tehtäviä.

Vuosien varrelta motivaatioteorioita kehitettiin ja niistä tuli syvemmät ja yksityiskohtaisemmat. Richard Ryanin ja Edward Deci ovat kehittäneet itseohjautuvuusteorian, joka perustuu suuresti sisäiselle ja ulkoiselle motivaatiolle. (Juuti 1983, 113.) Martelan ja Jarenkon (2015, 56.) kirjassa on esitetty itseohjautuvuusteorian kolme ihmisiä yhdistävää psykologista perustarvetta:

- omaehtoisuus
- kyvykkyys
- yhteisöllisyys

Ihminen tarvitsee niitä kaikkia voidakseen hyvin. Deci perustaa itseohjautuvuusteorian niin, että ihmiset haluavat kokea tunteen, että he voivat itse päättää työstä ja uskoa, että heitä tarvitaan ja tehdyllä työllä on merkitystä. Kun kolme tarvetta on tyydytetty, ihminen nauttii, on onnellinen ja motivoitunut. (Robbins & Judge 2015, 209.) Decin mukaan käyttäytyminen voi olla sekä ulkoisesti että sisäisesti motivoitua. Kun motiivi on tiedostettu, ihminen valitsee päämääriä, joiden hän uskoo tyydyttävän motiivin. Päämäärä voi johtaa suoraan prosessiin, joka tyydyttää motiivin tai se voi kehittyä moneksi uusiksi päämääräksi, joiden avulla motiivi saadaan lopulta tyydytetyksi. Decin ja Ryanin motivaatioteorian merkitys on käytännön kannalta tärkeä muun muassa silloin, kun pohditaan sisäisten ja ulkoisten palkkioiden välistä yhteyttä ihmisen motivoitumiseen. Teorian pohjalta on tuottavaisempaa keskittyä sisäiseen motivaatioon tukemiseen kuin ulkoiseen palkitsemiseen. (Juuti 2006, 61—62; Mayor & Risku 2015, 28.) Yleinen käsitys sisäisestä motivaatiosta on syntynyt jo 1950- ja 1960-luvuilla, 1970-luvulla Deci alkoi tutkia ja kehittää sitä. Hänen mukaansa sisäinen motivointi alkaa silloin, kun oikea motiivi on löydetty.

Kun Steven Reiss sairastui, hän vietti paljon aikaa sairaaloissa ja huomasi, että moni sairaanhoitaja tekee pitkiä päiviä töissä pienellä palkalla. Psykologian ja psykiatrian professori Reiss ryhtyi motivaatiotutkimukseensa 1990-luvun puolessavälissä, sillä hän halusi tietää, mikä tarkalleen motivoi erilaisia ihmisiä. Reiss uskoi, että vain ihmisiltä itseltään kysymällä saadaan luotettavaa tietoa modernin ihmisen motiiveista. Reissin johtamiin tutkimuksiin osallistui noin 7000 ihmistä, ja tutkimusten perusteella selvisi yhteensä yli 500 perustarvetta. Tutkijoiden avulla motiiveja supistettiin ja jäljelle jäi vain 16 tärkeintä. Tähän mennessä Steven Reiss on ainoana kehittänyt käytännöllisen työkalun yksilöllisten motiivien tarkasteluun ja mittaamiseen. Työkalu perustuu ihmisten omiin näkemyksiin siitä, mikä heitä motivoi. Steven Reissin persoonallisuustestiä kutsutaan Reissin motivaatioprofiiliksi (RMP). (Mayor & Risku 2015, 29—30.) Kuviossa 7 on esitelty Reissin teorian 16 tärkeintä motiivia.

Motiivi	Pyrkimys johonkin, tavoite; se, mikä motivoi
<b>Valta</b>	Vaikuttaminen, johtaminen, saavuttaminen, päättäminen, suorittaminen
<b>Riippumattomuus</b>	Vapaus, riippumattomuus, omatoimisuus, itse tekeminen
<b>Uteliaisuus</b>	Tieto itseisarvona, oppiminen, ajattelu, konseptit, strategiat, ymmärtäminen, älyllisyyden arvostus
<b>Hyväksyntä</b>	Positiivien palaute, positiivinen kuva itsestä, perfektonismi, virhettömyys
<b>Järjestys</b>	Järjestys, puhtaus, siisteys, pysyvyys, rakenteet, säännöt
<b>Säästäminen / Kerääminen</b>	Materia, tavarat, omaisuus, tavaroiden määrä, säästeliäisyys, resurssit
<b>Kunnia</b>	Lojaalisuus omia vanhempia, perinteitä tai traditioita kohtaan, periaatteet, moraali, etiikka
<b>Idealismi</b>	Sosiaalinen oikeudenmukaisuus, yhteiskunta, maailman parantaminen
<b>Sosiaaliset kontaktit</b>	Ystävyys, seurallisuus, iloisuus, kontaktit ja yhteydenpito
<b>Perhe</b>	Omien lasten kasattaminen, perheen hoivaaminen, huoltaminen
<b>Status</b>	Yhteiskunnallinen arvostus, maine, menestys, saavutus, asema, oma arvo, laatu
<b>Kosto / Voittaminen</b>	Kosto, hyvityksen saaminen, kamppailu, taistelu, voittaminen, kilpaileminen, puolustautuminen
<b>Romantiikka</b>	Eroitiikka, seksuaalisuus, intohimo
<b>Esteettisyys</b>	Kauneus ja esteettisyys
<b>Syöminen</b>	Syöminen, ruoka, ruoan ajattelu, ruoan laittaminen, gourmet, nautiskelu, makuelämykset
<b>Ruumiillinen aktiivisuus</b>	Hyvä kunto, liikkuminen, lihasten käyttäminen, aktiivisuus, vauhti
<b>Rauhallisuus / Mielenrauha</b>	Turvallisuus, rentous, stressin välttäminen, varovaisuus, riskien ennakointi

Kuvio 7. Reissin 16 perustarvetta (Mayor & Risku 2015, 33)

Jokaiseen 16 perustarpeeseen sisältyy tavoitteita, jotka korreloivat keskenään. Elämän perusmotiivien lopulliseen muotoon yksilössä vaikuttavat muun muassa kulttuuri, yhteiset arvot ja yksilölliset kokemukset. Eri motiivit yhdistyvät jokaisessa ihmisessä ainutlaatuisella ja hänelle tyypillisellä tavalla ja vahvuudella, myös kaikki yhdistelmät ovat mahdollisia ja hyväksyttäviä. Reissin teoriassa painotetaan yksilöiden ainutlaatuisuutta eikä jaotella ihmisiä ryhmiin, kategorioihin tai tyypeihin. Reissin teoria auttaa ymmärtämään ja hyväksymään ihmisten erilaisia motiiveja ja

sitä, miksi yksilöt käyttäytyvät kuin ne käyttäytyvät tai ovat kiinnostuneita erilaisista asioista. Mainittu ymmärrys on tärkeää, koska ihmisillä on usein taipumus pitää omia arvoja parempina kuin muiden. (Mts. 142.)

Kymmenien vuosien varrella motivaatioteorioita on kehitetty eteenpäin monta kertaa. Teorioiden tarkoituksena on soveltaa erilaisia tapoja oppia, ymmärtää ja johtaa ihmisiä sekä yksilöinä että tiimeissä. Hyvien johtajien tehtävänä on soveltaa teorioita ja löytää oma tapa johtaa ihmisiä parempiin suorituksiin.

## 4.2 Yksilöiden motiivit ja motivaatio

Harvalla on mielikuvaa siitä, mitä itsensä johtaminen tai motivointi tarkoittavat. Motivaatio on sisäinen psykologinen prosessi, joka saa alkunsa itsestä ja omasta sisäisestä palosta. Motivaatio nousee intohimosta ja sen avulla yksilö lähtee saavuttamaan niitä tavoitteita, jotka on itselleen asettanut. Motivaatio on voima, joka aktivoi ihmisiä toimimaan ja on vahvaa silloin, kun tavoitteet ovat asetettu itse ja päämääriä saavutetaan itseä varten. (Rytikangas 2011, 52; Timpe 1989, 48.)

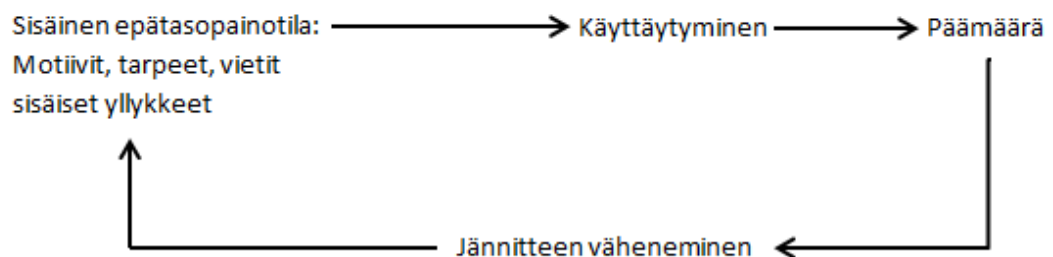
Motivaation kantasana on motiivi: ne ovat halut, pyrkimykset, vietit, sisäiset yllykkeet, psykologiset tarpeet ja palkkiot. Motiivit virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa. (Ruohotie & Honka 2002, 13.) Motiivi on kuin sisäinen halu päästä tekemään suunniteltua tai haluamaansa. Mitä vahvempia ovat motiivit, sitä vahvempi on toteuttamiseen liittyvä tunne. Toisen ihmisen motivoimiseen ei ole niinkään tärkeää mitä tai miten sanotaan vaan se, miten saadaan ihmisen tuntemaan. Tunteet laukaisevat motiiveja ja ne tulevat sisältäpäin.

Sisäiset motiivit juontuvat lähinnä geeniperimästä ja lapsuuden kokemuksista ja siitä syystä ihmiset eivät aina tiedosta, mikä heitä tarkalleen motivoi (Mayor & Risku 2015, 37). Sisäisten motiivien lisäksi on olemassa ulkopuolelta laitettuja tavoitteita, joiden yhteissummana syntyy motivaatioita. Kun motiivit, tavoitteet ja elinolosuhteet ovat symbioosissa, ihmiset kokevat tyydytystä ja ovat motivoituneita, silloin ihmiset ovat myös tehokkaita ja luovia. Kun motiivit ovat ristiriidassa, koetaan yksinkertaisesti väsymistä, turhautumista, sekä epämotivoitumista. Motiivit ohjaavat yksilön käyttäytymistä ja työskentelyä kohti tiettyjä päämääriä ja käyttävät osan ihmisen energiasta tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun ihmiset löytävät oikeat

tehtävät, motiivit tai tavoitteet, jotka sopivat juuri heidän persoonaansa tai elämäntilanteeseensa, he pysyvät energisenä, tehokkaina ja motivoituneina. (Mayor & Risku 2015, 37–38 ; Juuti 2006, 37.)

Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaama tilaa ja sana motivaatio on alun perin johdettu latinalaisesta sanasata ”movere”, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykkinen tila, joka määrää millä asenteella, aktiivisuudella ja ahkeruudella ihminen toimii tai mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. (Honka & Ruohotie 2002, 13.) Työelämässä motivaatiota on kuvailtu lyhyesti innostuksen ja työn ilon summana. (Rytikangas 2011, 51.)

Motivaatio syntyy tietynlaisen prosessin seurauksena. Motiivit aiheuttavat epätasapainotilan ja motivoitunut henkilö on ikään kuin jännitystilassa, joka aiheutuu ihmisen omien päämäärien ja tavoitteiden jännitystilasta. Jännitystilanteen vähentämisen seurauksena ihminen pyrkii saavuttamaan tavoittelemansa määränpää. Kun määränpää on saavutettu, jännitystila on purkautunut ja sen jälkeen yleensä ihminen etsii uusia motiiveja ja päämääriä, joiden mukaan käyttäytyä. Juutin kirjassa on tuotu esille motivaatioprosessi (ks. kuvio 8).



Kuvio 8. Motivaatioprosessi (Juuti 2006, 38)

Juuti (2006, 37.) on tuonut kirjassaan esille Ruohotien (1986) motivaatiota luonnehtivat kolme ominaisuutta:

Vireys - tarkoittaa yksilön energiavoimaa sekä käyttäytymisen aktiivisuutta,

Suunta - tarkoittaa yksilön toiminnan päämääräsuuntautumisuutta,

Systeemiorientoituminen - tarkoittaa yksilössä ja hänen ympäristössään olevia voimia, jotka jännitystilan prosessin kautta joko vahvistavat hänen tarpeensa voimakkuutta ja energiansa suuntaa tai saavat hänet luopumaan valitusta päämäärästä ja suuntaamaan ponnistuksensa muuhun tavoitteeseen.

”Innostuksen tappaa parhaiten usko. Jos uskot, niin mahdollonkin muuttuu vain vaikeaksi” - Arman Alizad (Tiililä 2016, 2). Tavallisesti ihminen motivoituu asioista, jotka ovat hänelle mahdolliset. Motivaatioon vaikuttavat yksilön henkilökohtaiset, henkiset, synnynnäiset sekä fyysiset edellytykset, kuten esimerkiksi kyvyt, tiedot ja taidot. Mitä vahvempi on yksilön usko omaan kykyihinkin ja mahdollisuuksiin, sitä parempi on hänen suorituksensa. Viitala (2004, 153.) esittää, että motivaatio jaetaan kestoltaan erilaisiin motivaatiotiloihin. Tutkimusten perusteella voi erottaa toisistaan tilanne- ja yleismotivaation. Tilannemotivaatio liittyy tiettyyn tilanteeseen, jossa sisäiset ja ulkoiset motiivit virittävät tavoitteeseen suuntautuvaa käyttäytymistä ja ovat hyvin muuttuvaisia. Tilannemotivaatio voi olla silloin, kun on tarve ansaita rahaa lainan takaisin maksamiseen tai kun harkitaan isompia hankintoja. Yleismotivaatio korostaa vireyden ja suunnan lisäksi käyttäytymisen jatkuvuutta. Yleismotivaation voi tunnistaa suoraa ihmisen käyttäytymisestä, jolloin yksilö on motivoitunut pitkään. Tilannemotivaatio on kuitenkin voimakkaasti riippuvainen yleismotivaatiosta, yleismotivaatioon vaikuttaa suuresti asenne. (Honka & Ruohotie 2002, 14.)

Lukuisissa motivaatioteorioissa sekä motivaatiokirjallisuudessa ihminen motivoituu kokemistaan palkkioista. Palkkiot voivat olla sisäisiä tunteita tai ulkoisia tunnustuksia, jossain tapauksissa myös molempia. Kuten motivaatioteorioissa on mainittu, käsitys sisäisestä motivaatiosta syntyi 1950- ja 1960- luvulla. Edward Deci alkoi tutkia käsitystä syvemmin 1970-luvulla. Tästä kehittyi itseohjautuvuusteoria ja sen mukaisesti on olemassa kaksi tapaa motivoitua: sisäisesti ja ulkoisesti. Sisäinen motivoituminen on proaktiivista, mikä tarkoittaa, että ihminen hakeutuu haluamiensa asioiden pariin ja halu tulee ihmisestä itsestään. Henkilö tekee jotain toimintaa itsensä ja toiminnasta saadun mielihyvän tunteen vuoksi. Decin sisäisen motivaation teorian merkitys on käytännön kannalta tärkeä silloin, kun pohditaan palkkioiden yhteyksiä alaisten motivaatioon.

Yksi lähestymistapa sisäiselle motivaatiolle on flow-teoria, jonka mukaan sisäisen motivaation äärimmäinen positiivinen ilmentymä on niin sanottu flow-tila. Tämä

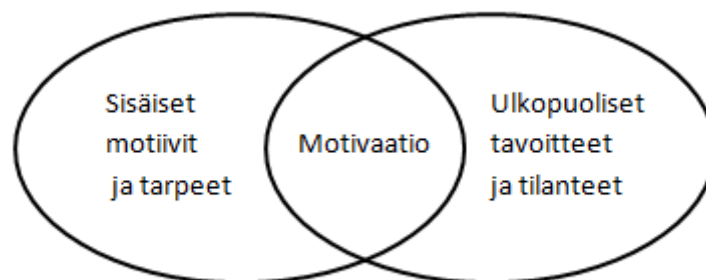


tarkoittaa tilaa, tai momentumia, jossa ajan ja paikan taju hämärtyy, ja toiminta virtaa eteenpäin ikään kuin itsestään. Flow on oloa toiminnan keskiössä eli fokuksessa, jossa keho ja mieli työskentelevät yhtenä kokonaisuutena ja integroituneena. Ihmiset liittyvät flow'n usein huippusuoritukseen. Flow voi kestää muutamasta minuutista muutamaa kuukauteen. (Matikka 2013, 15.) Flow-teorian mukaan kyseinen tila on mahdollista saavuttaa vain silloin, jos koettu haaste ja koetut kyvyt ovat voimakkaita ja tasapainossa. Esimerkiksi McDougall korosti systemaattisesti ponnistuksen, tahdon ja vapauden merkitystä mielen toiminnassa. (Juuti & Junnola 1997, 46.) Paras tapa, jolla johto voi auttaa motivoimaan työntekijöitä pyrkimään yhteisiin tavoitteisiin ja kasvamaan tässä prosessissa, on tarjoamalla tilaisuuksia flow'n kokemiseen työpaikalla. Sen jälkeen, kun houkutteleva visio on ilmaistu ja luottamus perustettu, tehtäväksi jää vielä varmistaa, ettei organisaatiokäyttäytyminen epää työntekijöiltä nautintoa, joka on luonnollinen seuraus parhaansa tekemisestä. (Liukkonen, Jaakkola & Jukka 2006, 23; Csikszentmihalyi 2007, 229.)

Viitalan (2004, 154.) mukaan ulkoinen motivoituminen on reaktiivista, se tarkoittaa, että motivaation lähde on yksilön ulkopuolella. Motivaattorina voi olla esimerkiksi taloudellinen hyöty, arvostus, turvallisuuden tarve, toivo palkkiosta, pelko rangaistuksesta, ryhmäpaine tai yllytys. Tällaiseen ulkoiseen päämäärään pyrkiminen on usein pakottavaa ja voi siksi tuntua vastenmieliseltä. Mitä houkuttelevampina palkkiot ovat, sitä enemmän motivoituneempi työntekijä on. Ihmisille, joille fyysinen hyvinvointi, sosiaaliset suhteet ja turvallisuus ovat tosi tärkeitä, voi ulkoisten palkkioiden merkitys kasvaa isoksi, koska silloin he kuluttavat henkisiä resursseja. (Mayor & Risku 2015, 36.) Reissin mukaan kahtiajako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon on kuitenkin aiheeton, eikä pidä paikkaansa, koska ulkoista motivaatiota ei ole edes olemassakaan. Palkkioiden vaikutus sisäiseen motivaatioon riippuu siitä, miten ja millaisia palkkioita käytetään, sillä jotkut ihmiset ovat sisäisesti motivoituneet tavoittelemaan parempaa statusta ja asemaa kuin toiset ihmiset. (Mts. 35.) Myös muut teoreetikot kuten McDougal, Maslow tai James, eivät erotelleet sisäistä ja ulkoista motivaatiota kahdeksi erilliseksi osaksi, vaan kaikkien kolmen lähtökohta oli se, että motivaatio syntyy sisäisesti arvostettujen asioiden saavuttamisesta. Decin sisäisen ja ulkoisen motivaation teorian merkitys on

pragmaattisen kannalta tärkeä muun muassa silloin, kun ajatellaan sisäisten ja ulkoisten palkkioiden välisiä yhteyksiä. Hyvä johtaja tai esimies osaa toimia ja kommunikoida kunkin työntekijän kanssa siten, että jokaisen yksilölliset motiivit otetaan johtamistilanteissa huomioon. Kun työntekijälle tuotetaan ihmisarvon kokemus — hän tuntee tulevansa persoonana kuulluksi ja arvostetuksi — seuraus on, että yksilö on tehokkaampi ja tekee myös parempaa tulosta. Hän paneutuu työhönsä innostuneesti ja oma-aloitteellisuus sekä luottamus kasvavat.

Työmotivaatiosta on esitetty monenlaisia selityksiä. Monissa selityksissä tyytyväisyys yhdistetään työmotivaatioon. Monien tutkijoiden mukaan ne ovat kuitenkin eri asioita, vaikkakin ne liittyvät läheisesti toisiinsa. Yleinen käsitys on, että tyytyväisyys on seurausta työsuorituksen palkitsemisesta, kun taas motivaatio riippuu työsuoritukseen ja siitä seuraaviin palkkioihin liittyvistä odotuksista. (Hokkanen & Strömberg 2003, 28.) Mayor ja Risku kuvailevat motivaation syntymistä sisäisten motiivien ja ulkopuolisten tavoitteiden tuloksen (ks. kuvio 9).



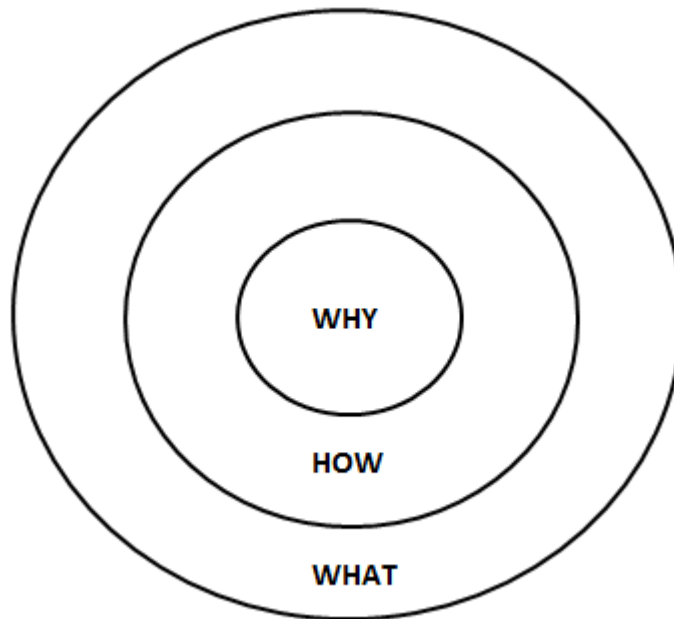
Kuvio 9. Motivaatio (Mayor & Risku 2015, 38)

Monet alaiset, vielä tänä päivänäkin, joutuvat työskentelemään täysin mekaanisesti ilman minkäänlaista mahdollisuutta vaikuttaa oman työn prosessiin tai tapaan. Ihmiset pystyvät suorittamaan työtä ilman motivaatiota varsinaisen hyvin, mutta pidemmässä perspektiivissä ihminen alkaa hyytyä ja vuorovaikutustaidot sekä tuottavuus voivat laskea. Edellä mainitut syyt johtuvat vain siitä, että johtajat eivät panosta työntekijöihin riittävät paljon, koska pitävät heitä usein itsestäänselvyytenä. Viitala selittää motivaatiotason tekijöistä, johon kuuluu persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö (ks. kuvio 10).

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset  2. Asenteet – työtä kohtaan – itseä kohtaan  3. Tarpeet – kasvutarpeet – liittymistarpeet – toimeentulotarpeet	1. Työn sisältö, työn mielekkäisyys, vaihtelevuus – vastuu, itsenäisyys – palaute, tunnustus  2. Saavutukset, eteneminen – saavutukset – kehittyminen	1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät – palkkaus, sosiaaliset edut – työolosuhteet, työn järjestelyt, työturvallisuus  2. Sosiaaliset tekijät – johtamistapa – ryhmäkiinteytys, -normit – sosiaaliset palkkiot – ilmapiiri

Kuvio 10. Motivaation syntytekijät (Viitala 2004, 151)

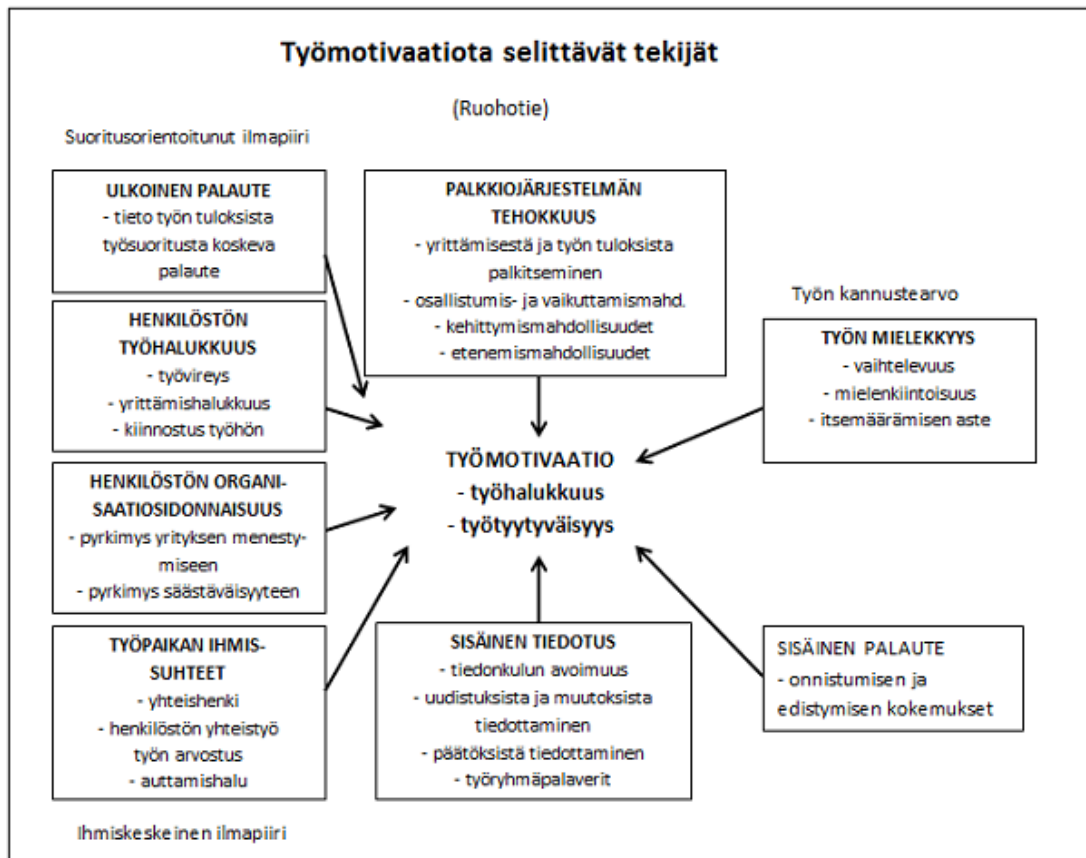
Kirjailija ja innostava puhuja Simon Sinek on kirjoittanut monia kirjoja, jotka ovat tarkoitettu niin alaisille kuin myös suurjohtajille. Sinek on aktiivinen puhuja, joka matkustaa ympäri maailma innostaakseen mahdollisimman monia. Hänen tavoitteenaan on motivoida ihmisiä ymmärtämään, miksi he tekevät mitä tekevät niin vapaalla ajalla kuin myös työelämässä. Maarika Mauryn tekemä strategiatutkimuksen mukaan, vain 13 % johdosta ja 2 % alaisista tietää yrityksen strategian (Simonen 2016). Yrityksen strategia on ikään kuin yrityksen slogan toimia, suunnitelma, jonka mukaan tehdään töitä joka päivä. Sinekin (2009, 37.) mukaan yksi syy, miksi alaiset eivät ole motivoituneet, on se, että he eivät tiedä yrityksen strategiaa ja siitä johtuen eivät tiedä myös omia motiivejaan työelämässä. Sinekin mukaan on olemassa yksinkertainen kaava työmotiivien löytämiseen: hän kutsuu sitä nimellä why, how and what -ympyräksi, jonka avulla on helpompi löytää motivaatio päämäärien löytämisessä (ks. kuvio 11).



Kuvio 11. The golden circle (Sinek 2009, 37)

Kenties tunnetuimmissa työtyytyväisyysteoria on Herzbergin kaksifaktoriteoria, joka rakentuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osa kuuluu kaikkeen mikä liittyy työympäristöön: suhteet, menettelytavat, palkkaus, turvallisuus, välineen ja muut asiat. Toinen on työ itse, eli motivoiva osuus. Siihen kuuluu tunnustus, vastuu, kasvun ja kehittymisen mahdollisuudet. Työmotivaation suorituksia voidaan parantaa varmistamalla, että sisäiset motiivit ja työn ulkopuoliset tavoitteet ovat linjassa keskenään. Työmotivaatioon vaikuttavat ihmisen tarpeet, toiveet, pyrkimykset, odotukset ja vietit konstikkaalla tavalla. Motivaation tarkastelu on organisaation toiminnan kannalta keskeistä, sillä organisaation toimivuus ja tuottavuus ratkeavat sen mukaan, kuinka motivoituneita siellä työskentelevät henkilöt ovat. Aki Ahlroth (Oikeista syistä johtajaksi 2016.) toteaa blogissaan, että entistä enemmän tarvitaan johtajia, jotka ovat aidosti kiinnostuneita alaisista, koska silloin työntekijät ovat valmiina antamaan enemmän ja ovat motivoituneempia parempiin tuloksiin. Henkilöstön motivaatiotaso tulee entistä merkittävämmäksi vuosi vuodelta kasvavan kilpailun takia. Organisaation tason muutoksissa tai uusiutumissa työmotivaation seuranta ja kehittäminen ovat välttämättömiä. (Juuti 2015, 38.) Motivaatioon vaikuttavia prosesseja on ihmisen alitajunnassa käynnissä jatkuvasti ja niiden liikkeellepanevina voimina ovat muun muassa yksilön ja hänen ympäristönsä väliset

vuorovaikutussuhteet, sosiaalinen ja fyysinen ympäristö, ihmisten väliset vertailut ja suhteet sekä taloudelliset vaikuttajat. (Juuti 2006, 38.) Pekka Ruohotie on kehittänyt kaikista työmotivaatiota selittävistä teorioista ja niiden taustoista yhteenvedon (ks. kuvio 12).



Kuvio 12. Työmotivaation taustat (Hokkanen & Strömberg 2003, 29)

Työmotivaation turvaamiseksi on tärkeää huolehtia muun muassa työympäristöstä, työpaikan ihmissuhteista (erityisesti esimies-alaisuudesta), kehittymisen mahdollisuuksista ja tavoitteista. (Ruohotie & Honka 2002, 28.) Työntekijät ovat yksilöitä ja haluavat tuntea, että työ, jota he tekevät, on merkityksellistä, että heidät huomataan, että heitä arvostetaan ja että heillä on jonkin mahdollisuus vaikuttaa työprosessiin. Ihmiset haluavat tuntea olonsa työpaikalla turvalliseksi ja oikeudenmukaisesti kohdelluiksi. Lundberg ja Berggren (2013, 95.) kuvailevat tutkimusta, jonka mukaan ihmisten dopamiinitaso nousee, kun huomaavat tehneensä jonkun toisen ihmisen onnelliseksi. Hyvän esimiehen tarkoituksena on tehdä alainen onnelliseksi työskentelyn kannalta.

### 4.3 Motivoiva johtaminen tiimissä

Johtamisesta on kirjoitettu lukuisia teoksia ja se on suosittu luentojen aihe, mutta vaikka alan kirjallisuutta ja koulutuksia on paljon, ne eivät aina kohtaa esimiestä hyödyllisellä tavalla. Sama kohtalo lienee myös motivaatioteorioiden kanssa: niitä ei osata käyttää oikein, vaan liikutaan liikaa etäisillä ja teoreettisilla tasoilla. Esimies kokee riittämättömyyttä, kun ei tunne kykenevänsä vastaanottamaan ja soveltamaan oppeja omalla työpaikalla. Johtamisteorioita korostetaan paljon, mutta vuorovaikutusta ja yhteistoiminnan roolia työssä ei pidetä vielä riittävän tärkeänä. Nykyään yritysten välinen kilpailu on kovaa ja jotta yritykset saavuttaisivat tavoitteensa, alaisia pitää motivoida keinoilla millä tahansa. Vanha tiukka johtamistyyli ei päde enää. Muuttuvassa työelämässä korostetaan inhimillisyyttä, joten kummaltakin osapuolelta vaaditaan kykyä toimia aidosti yhteistyössä. Todellinen johtajuus syntyy esimiehen ja työntekijän välisestä vuorovaikutuksesta: mitä paremmin vuorovaikutus toimii, sitä tuloksellisempaa ja luottavaisempaa on yhteistyö. Keskustelujen kautta jaetaan tietoa ja luodaan uusia näkökulmia työelämään, koska nimenoman tiimin motivoimisessa yhteinen visio on tärkein: se yhteinen niin yksilölle, tiimille kuin myös yritykselle. Johtaminen ja motivoiminen tiimeissä on vaikeaa, mutta ei mahdotonta, koska ihmisillä on tarve kuulua joukkueeseen ja tarve sitoutumiseen.

Onnistumiset ovat yhteisiä ja arvioinnin kohteena on yhteistyön sujuvuus. Hyvässä ja onnistuneessa tiimijohtamisessa sekä sen kehittämässä tärkein on vuorovaikutus, johon kuuluu hyvä asenne, kunnioitus, palaute, kuunteleminen, viestintä, luottamus ja arvostus. Hyvä johtajuus ei ole pelkkää numeroiden ja tulosten seuraamista, vaan alaisten huomaamista. Juutin (2015, 121–124.) mukaan johtajuuden kehittäminen tapahtuu ihmisten välisten suhteiden kehittämisestä ja silloin kun se on toistuvaa, työntekijät ovat sitoutuneet ja työskentelevät täydellä sydämellä. Tiimin motivoinnissa pitää ottaa huomioon erilaiset teoriat yksilön näkökulmasta ja laittaa ne toimimaan tiimissä. Niihin kuuluvat esimerkiksi tiimihenki, johtaminen, ihmissuhdetaidot, viestintätaidot, työhön liittyvät suoritusnormit, arvot ja muut yksilölliset ominaisuudet. (Ruohotie & Honka 2002, 114–115.)

Juhani Kauhasen (2015 67—68.) mukaan tiimin johtamisessa on monia erilaisia haasteita ja suurimmat niistä ovat tavoitteet, yhteistyö ja vuorovaikutus. Tiimissä on kyse kahdenlaisista tavoitteista: koko tiimin ja omista, ja haasteena on panna kaikki osapuolet toimimaan niin, että tavoitteet ja pyrkimykset saavutetaan mahdollisimman tuloksellisesti. Tiimissä tavoitteiden lähde on myös monimutkaisempi kuin yksilön kohdalla, koska jäsenet eivät ehkä jaa keskenään samoja tavoitteita kuin tiimi kokonaisuutena. Toinen on yhteistyö: koska ihmiset ovat erilaisia, on haasteellista tulla toimeen kaikkien tiimin jäsenten kanssa. Kuitenkaan ei ole pakottavaa tarvetta olla jokaisen kanssa hyvä ystävä, vaan tulla toimeen niin, että yhteistyö toimii, tavoitteet saavutetaan ja ilmapiiri säilyy hyvänä. Psykologi Albert Banduran (1977) teorian mukaan ihmiset oppivat ja jäljentävät käyttäytymistä toisilta ihmisiltä. Työorganisaatiossa olisi tärkeää muistaa Banduran ajatus, koska ihmiset on yhä enemmän riippuvaisia toisistaan ja menestymisen edellytyksenä on onnistunut vuorovaikutus eri toimijoiden kesken, koska se johtaa parempiin tuloksiin. Ryhmän ja tiimin ero on se, että tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on sama päämäärä. Tiimissä työskentelevät ihmiset ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja yhteiseen toimintamalliin, ja he pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. (Huusko 2007, 13.) Syy, miksi jotkut tiimit ja organisaatiot onnistuvat tavoitteiden saavuttamisessa ja toiset eivät, johtuu siitä, että organisaatiot eivät kehitä riittävän hyvin sisäistä työympäristöä, johon kuuluu esimerkiksi henkilöstö ja johtamistyyli. (Kauhanen 2015, 41—42.)

Jotta tiimi ja koko organisaatio voisi hyvin, on merkittävää muistaa, että yhteisön hyvinvointi lähtee onnistuneesta johtajuudesta. Organisaatio on täydellinen silloin, kun ilmapiiri on positiivinen, vuorovaikutus ja viestintä ovat avointa ja selkeää, alaiset ovat aktiivisia oppimaan ja kehittymään sekä kaikilla on tietoa yhteisestä visiosta liikkua eteenpäin. Työskentely tiimeissä on mallioppimisen lähin kontakti. Positiivisesta tiimin työskentelystä ja annostavasta ilmapiiristä kumpuaa innostusta ja asioihin paneutumista, mikä johtaa usein tiedostamattomaan oppimiseen ja motivoitumiseen. Tiimioppimisen ja kehittämisen perustana on me-henki, valmius keskustella ja kasvaa. Nämä muokkautuvat ryhmän toiminnassa. Hyvä tiimityöskentely edellyttää ensisijaisesti hyvää vuorovaikutustaitoa, joka tarkoittaa toisen ihmisen arvostamista, kuuntelemista ja erilaisuuden hyväksymistä. Kaivola ja

Launila esittävät yksiselitteisen kuvion perustehtävästä, johon kuuluu seitsemän ominaisuutta (ks. kuvio 13).



Kuvio 13. Toimivan työyhteisön elementit (Kaivola & Launila 2007, 134)

Uskotaan, että suurimalla osalla ihmisistä on sisäinen motivaatio tuottaa jotain hyvää - kaikki eivät vaan tunnista itsessään tätä ominaisuutta. Motivaatioteoriat, jotka on kirjoitettu tavoiteasettelusta, käsittelevät yksilöitä, heidän asennettaan, arvojaan, tavoitteitaan ja pyrkimyksiään. Sosiologi Richard Sennetin (2004) tutkimuksen mukaan epäkunnioittava asenne loukkaa yhtä paljon kuin suora loukkaus. Arvostus ja toisen kunnioittaminen näkyvät toisen ihmisen kuuntelemisena ja huomioimisena, esimerkiksi erilaisuuden hyväksyminen on yhteydessä ihmisarvoon ja tasa-arvoon. Tasa-arvo ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikkia yksilöitä kohdellaan aivan samalla tavalla, vaan ollaan valmiita kohtamaan asioita eri näkökulmista ja ymmärtämään ihmisten erilaisuudet. (Mts. 101–103.) Steven Reiss ja hänen teoriansa motiiveista painottaa hyväksymään ja ymmärtämään ihmisiä sellaisena kuin he ovat, koska



jokaisella yksilöllä on erilaiset käyttäytymisen motiivit ja ne pitää hyväksyä ja arvostaa. Työpaikalla esimies on se, jolta otetaan enimmäkseen esimerkkiä käyttäytymiseen, ja siihen liittyy myös tunnepuoli. Tunteet kuuluvat johtamisen arkielämään: tunteet kuuluvat kaikkialle, missä on ihmisiin liittyvä toimintaa, ja motivaatio liittyy vahvasti tunteiden maailmaan. Hyvä esimies osaa käsitellä sekä omia tunteitaan että huomata muiden tuntemuksia. Tiimin johtamisessa on keskeistä huomata yksilöiden tuntemuksia ja osata käsitellä ne niin, että ne vaikuttavat positiivisesti koko tiimiin. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 180—183.) Kuunteleminen on yksi vuorovaikutustaidoista; se on enemmän kuin vain dialogia, koska silloin ihminen itse huomaa, miten osallistuu ympäristössään. (Kaivola & Launila 2007, 84.) Hyvä kuuntelija on tilanteessa läsnä ja kuuntelee aidosti

Mikael Pentikäinen, joka on toiminut Helsingin Sanomien ja Maaseudun tulevaisuuden päätoimittajana, käsittelee kirjassaan luottamusta ja kaikkea, mitä luottamukseen liittyy. Pentikäinen on avannut luottamuksen tarkoituksen: se on kuin tunnetila, joka on vahva ja varma. Hänen mukaansa jokainen yrittäjä tai esimies tuntee kovan luottamuksen ja hyvän olon, kun saa jättää tärkeitä tehtäviä alaiselle, johon luottaa. Pentikäisen mukaan sellainen tilanne lisää vielä enemmän luottamusta ja kiintymystä tekemiseen ja se on tärkeää työntekijöille, yrittäjälle sekä koko organisaatiolle. (Pentikäinen 2014, 16.) Luottamus on vuorovaikutuksen kulmakivi, sillä ilman luottamusta ei pysty paneutumaan aidosti töihin eikä myöskään motivoitumaan. Yritykset, joissa on hyvät luottamussuhteet sekä alaisten että johdon tasolla, pystyvät toimimaan kannattavammin ja tehokkaammin. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 11—12.) On tärkeää, että esimies ja alainen pitävät kiinni sanotusta, koska luottamuksen lähtökohtana on aitous ja rehellisyys. Pentikäisen (2014, 25—28.) mukaan luottamusta on kolme eri tyyppiä:

— Itseluottamus on luottamuksen lähtökohta, pitää luottaa itseensä ja kykyynsä hallita oma elämänsä.

— Suhdeluottamus tarkoittaa suhtautumista muihin työpaikalla, ystävien kesken ja erityisesti lähimpiin ihmisiin.

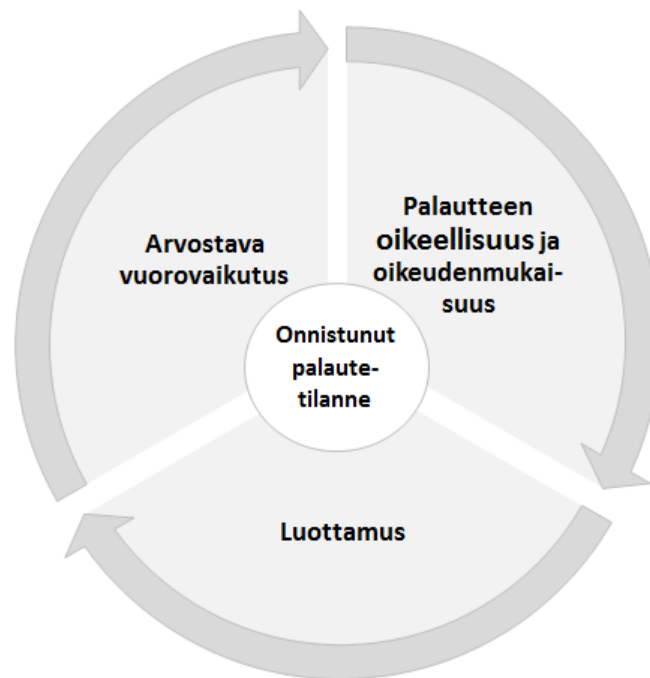
— Organisaatioluottamus on luottamus esimieheen, johtajaan, työyhteisön jäseniin ja koko organisaatioon. Organisaatioluottamusta on vaikeampi rakentaa ja ylläpitää kuin muita luottamuksia.

Luotettava johtajuus perustuu sopimusten pitämisen lisäksi oikeudenmukaisuuteen. Yleensä työpaikoilla tehdään kirjallisia sopimuksia, mutta paljon myös suullisia eli psykologisia, ja sen vuoksi on tärkeää, että johtaja pitää lupauksista kiinni. Psykologinen lupaus kohdistuu ensisijaisesti motivaatioon ja sitoutumiseen. Jos psykologista sopimusta rikotaan, seurauksena voi olla sitoutumisen ja työmotivaation vähentyminen. (Ruohotie & Honka 2002, 116—117.) Työntekijät odottavat, että johtajat tekevät ja toimivat sanojensa mukaan, koska psykologiset lupaukset ovat yhteyksissä motivaatioon. Dale Timpen (1989, 39.) mukaan luottamukseen vaikuttavat muun muassa oikeaan aikaan tehdyt päätökset, liittyvät ne strategiaan tai vaikka arkijohtamiseen. Oikeidenmukainen johtaja käyttäytyy jokaisen työntekijän kanssa tasa-arvoisesti ja kohtelee kaikkia samojen pelisääntöjen mukaisesti.

Yhtenä negatiivisena ilmiönä tiimityöskentelyssä pidetään sosiaalista vetelehtivimmistä ja ”jäniksenä matkustamista” eli vapaata matkustamista. Ihmiset, joilla on taipumus suorittaa mahdollisimman vähän, voivat vaikuttaa negatiivisesti koko tiimin työsuoritukseen ja motivaatioon. Vapaamatkustaminen tarkoittaa tilannetta, kun yksittäinen tiimiin kuuluja yrittää päästä mahdollisimman vähällä, sillä muutkin tiimin jäsenet tekevät samaa tehtävää. Tällainen käyttäytyminen koetaan oikeudenmukaisuuden näkökulmasta vääräksi ja luottamus voi vähentyä myös esimieheen. (Honka & Ruohotie 2002, 117—118.) Tiimityöskentelyn perusidea on, että yhdessä tavoitellaan parempaa tulosta. Jokainen hyvä työntekijä haluaa suoriutua hyvin, mahdollisesti jopa muita paremmin. Hyvin operoiva tiimi on yhteistyökykyinen, jossa ratkaistaan ongelmat yhdessä. Nykyaikainen hyvä tapaa johtaa on jaettua johtamista, jossa päätösten tekemiseen voivat osallistua myös alaiset, sillä siten alaiset kokevat vastuuta ja arvostetuksi tulemista. (Surakka & Rantamäki 2013, 27.)

Kaiken työkehittämisen ja kasvun lähtökohtana on palaute. Ilman työntekijöitä ei olisi esimiestä eikä koko yritystä, ja siitä johtuen on erittäin tärkeää antaa työntekijöille rakentavaa palautetta, jotta yritys menestyisi, kehittyisi ja kasvaisi. Jokaisen työntekijän tai tiimin työelämän perusoikeuksiin kuuluu hyvä ja rakentava palaute,

koska juuri sen tarkoituksena on lisätä ja laajentaa tietoisuutta työikäytymisestä. Kriitikki voi olla hyvä ja huono, mutta molempia pitää osata ottaa vastaan, koska siten saadaan tietoa tehdystä työstä ja osataan kehittyä eteenpäin. Hyvä kritiikki esimerkiksi nostaa motivaatiota kasvaa ja kehittyä uralla sekä tiimissä. Palautteessa on olennaista ajoitus: liian nopea tai liian pitkään kestänyt palautteen saaminen voi vaikuttaa yksilöihin sekä tiimin negatiivisella tavalla. Palaute pitää olla rakennettu hyvin, eikä sitä voi antaa hetken mielijohteesta. Se pitää olla myös tosiasioihin perustuvaa eikä kuvaileva tai vihjaavaa, vaan sellaista, että henkilö voi omalla toiminnallaan itse vaikuttaa kehittymiseen. (Kansanen 2004, 119–120.) Kupias, Peltola ja Saloranta ovat koonneet kuvion, joka selittää onnistunutta palauteprosessia (ks. kuvio 11).



Kuvio 14. Onnistunut palaute-tilanne (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 121)

Samoin kuin työntekijät, myös hyvä esimies tarvitse sekä hyvän että huonon kritiikin tehdystä työstä, jotta hänenkin työosaamisensa kehittyminen voisi jatkua positiivisessa suunnassa. Kaivolon ja Launilan (2007, 87.) mukaan hyvän työyhteisön positiivisen ja negatiivisen palautteen keskinäinen suhde pitäisi olla 5:1. Palautteen antamisessa sekä yleisesti työpaikan kommunikaatiossa on työpaikan sisäisellä viestinnällä merkittävä rooli. Viestintä pitää olla selvää ja suunniteltua, jotta sen

tarkoittama ajatus menisi oikein perille. Esimiehen yhtenä tehtävänä on kommunikoida arvoista, tilanteista, odotuksista ja uusista tavoitteista. Repo ja Nuutinen (2003, 86–87.) ovat kirjoittaneet, että kaikkien taitojen kehittämisessä on kuitenkin tärkeää ymmärtää, miten yksilöt vastaanottavat viestejä, valikoivat ja käsittelevät niitä sekä muodostavat niistä tulkinnan, jonka mukaan reagoivat. Mitä paremmin yrityksen sisäinen viestintäilmapiiri on kehittynyt, sitä motivoituneemmaksi henkilöstö tuntee itsensä eikä työpaikalla ole ennakkoluuloja. Tällöin myös epävarmuuden taso on hyvin alhainen. Tiedotuksen toimivuuden kannalta keskeisin on lähin esimies, koska hän on tärkein varsinainen työviestinnän kanava ja esikuva. (Hokkanen & Strömberg 2003, 257.)

Luottamuksen kokemukseen vaikuttavat suuresti arvot ja asenteet, joiden kanssa tunteet ja mielialat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Yrityksen näkökulmasta on erityisen merkittävää, kun työskennellään tiimeissä, koska luottamus kumppanin rehellisyyteen, kykyihin, tahtoon ja tuloksenteeseen vaikuttavat yhteisiin tuloksiin. Kaivola ja Launila (2007, 58–60.) kirjoittavat, että luottamus lisää työtyytyväisyyttä, sitoutumista, luovuutta, edistää motivaatiota ja vaikuttaa myös siihen, miten alaiset näkevät esimiehen välittämän informaation, päätökset ja tavoitteet. Kun luottamuksen tunne ja yhteistyöhalu ovat vahvaa, ihminen on valmis tekemään enemmän kuin toinen voi odottaa yhteisten päämäärien eteen.

Kaivolan ja Launilan (2007, 77.) mukaan johtajan työnä on kehittää toimiva tiimi, ottaen samalla huomioon jokaisen tiimissä olevan yksilön. Johtajan työ on luoda mahdollisimman hyvät edellytykset yhteiselle oppimiselle, tiimityöskentelylle, joustaville työtavoille ja mahdollisuuksille hyödyntää erilaisia verkostoja, koska jaettu tieto ja osaaminen tuovat mukana menestyksen. Hyvin toimivassa ja tuotavassa organisaatiossa me-henki ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat suorassa suhteessa tulokseen. Jokainen yksilö halua olla osa jotakin kokonaisuutta, jonka hän kokee hyväksi ja merkitykselliseksi. (Huusko 2007, 58.) Toimivassa yhteisössä henkinen ilmapiiri on hyvä, mikä näkyy muun muassa tiimijäsenien välisenä keskinäisenä luottamuksena, tukena, aitona auttamishaluna, toisten huomioon ottamisena, yhteishenkenä, avoimuutena ja joustavuutena. Hyvä esimies on kannustava, rohkaiseva ja innostaa työntekijöitä kehittämään aktiivisesti omia taitoja. Kuitenkin itsensä kehittäminen ei ole vain ja ainoastaan johtajan tai organisaation vastuulla,

vaan työntekijällä itsellä pitää olla halukkuutta kehittyä. Jotta tiimi olisi aina tehokas ja yritysmaailmassa ajan tasalla, tarvitaan kaikkien kolmen osapuolen jatkuvaa kehitystä. (Kuplas, Peltola & Pirinen 2014, 100.)

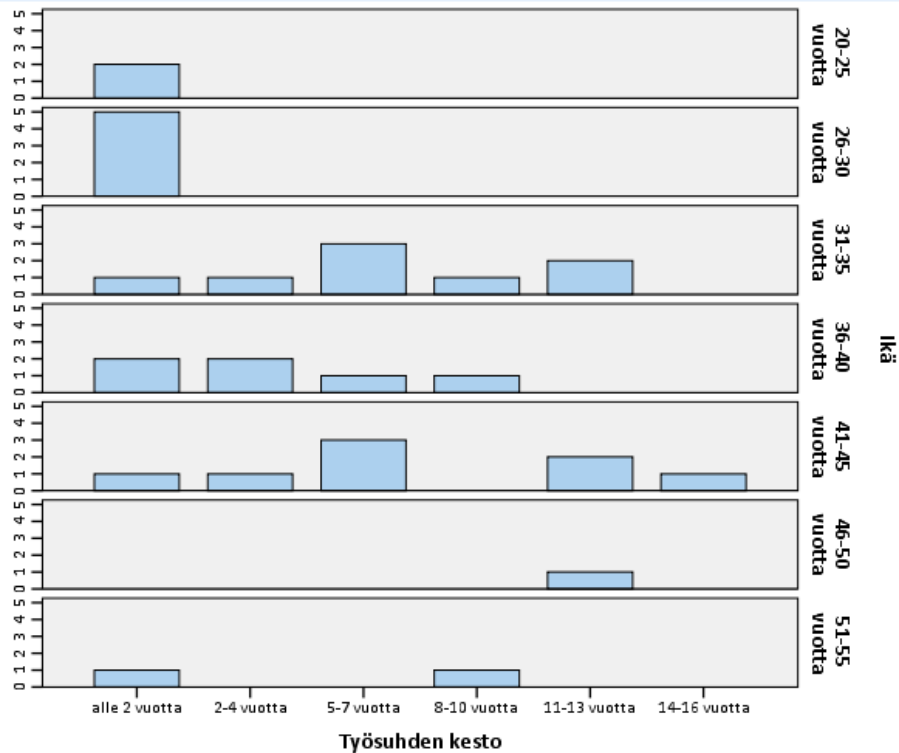
## 5 Tutkimustulokset

### 5.1 Vastaajien taustatiedot

Alexandria pankkiiriliikkeessä työskentele yli 300 sijoitusalan ammattilaista, yhteensä 26 toimistosta. Tämä tutkimus keskittyy yrityksen sijoitusneuvojiin, joita osallistui yhteensä 11 toimistolta. Vastaajia oli yhteensä 41 henkilöä, joiden ikä vaihteli 21-62 vuoteen. Vastaajia oli 32 henkilöä, mikä on 78 % koko ryhmästä. Kanasen (2015, 281.) mukaan vastanneiden prosenttimäärän ollessa 70 tai yli, tarkoittaa se tutkimustuloksissa erittäin hyvää tulosta.

Kyselyaineiston mukaan alle kaksi vuotta työskennelleistä henkilöistä eniten oli iältään 26-30 vuotiaita. Heitä oli yhteensä viisi. Henkilöt, jotka ovat olleet Alexandriassa töissä 5-7 vuotta, ovat ikähaarukassa 31-35 vuotta ja 41-45 vuotta. Molempia oli kolme eli yhteensä kuusi työntekijää. Työntekijöitä, jotka ovat olleet töissä 8-10 vuotta, oli yhteensä kolme henkilöä. 14-16 vuotta Alexandrialla töissä olleita oli vain yksi henkilö (ks. taulukko 1).

Taulukko 1. Alexandrian motivaatiokyselyn iän ja työsuhde keston ristiintaulukoituna.



Työntekijöitä, jotka ovat ikäryhmässä 31-35 vuotta ja 41-45 vuotta, oli kaikista eniten: molemmissa oli kahdeksan henkilöä, mikä tekee 50 % kaikista vastanneista yhteensä. Ikäluokassa 36-40 vuotta oli kuusi henkilöä, mikä tarkoittaa 18,75 % kaikista vastanneista. Seuraavaksi ovat työntekijät, joiden ikähaarukka on 26-30 vuotta: heitä oli yhteensä viisi, mikä tekee yhteensä 15,63 % kaikista vastanneista. Tasaisesti jakautuivat työntekijät, joiden ikäluokka oli 20-25 vuotta (6,25 %) ja 51-55 vuotta (6,25 %), yhteensä neljä henkilöä. Tuloksissa oli vain yksi henkilö ikäluokassa 46-50 vuotta, eli 3,13% kaikista vastanneista (ks. taulukko 2).

Taulukko 2. Alexandrian työntekijöiden ikä.

	N	Prosentti
20-25 vuotta	2	6,25%
26-30 vuotta	5	15,63%
31-35 vuotta	8	25%
36-40 vuotta	6	18,75%
41-45 vuotta	8	25%
46-50 vuotta	1	3,13%
51-55 vuotta	2	6,25%
56-60 vuotta	0	0%
61+	0	0%

Taulukon perusteella alle kaksi vuotta yrityksessä työskennelleitä on selvästi eniten. Heitä on yhteensä 37,5 % eli 12 henkilöä. Työntekijöistä 21,88 % eli seitsemän henkilöä on työskennellyt 5-7 vuotta, mikä on prosentuaalisesti lähelle niitä, jotka ovat olleet palveluksessa 11-13 vuotta (15, 63 %). Työntekijöitä, jotka ovat olleet yrityksessä töissä 2-4 vuotta, oli yhteensä neljä henkilöä eli 12,5 %. Henkilöitä, jotka ovat olleet yrityksessä 8-10 vuotta, on yhteensä kolme, mikä tarkoittaa 9,38 % kaikista vastanneista. Vain yksi henkilö oli ollut töissä yli 14 vuotta (3,13 % kaikista vastanneista) (ks. taulukko 3).

Taulukko 3. Alexandrian työntekijöiden työsuhteen kesto.

	N	Prosentti
alle 2 vuotta	12	37,5%
2-4 vuotta	4	12,5%
5-7 vuotta	7	21,88%
8-10 vuotta	3	9,38%
11-13 vuotta	5	15,63%
14-16 vuotta	1	3,13%
17+	0	0%

## 5.2 Sijoitusneuvojen motivaatiotaso

Opinnäytetyössä ei riitä pelkkä taulukkojen esittäminen, vaan kyselytutkimuksen tulokset kirjoitetaan auki tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Kananen 2015, 289–299.) Kyselyn kolmas osa käsittää väitteitä työn merkityksestä. Ne on koottu suurimmaksi osaksi Alderferin, Decin, Herzbergin ja Maslowin teorioiden pohjalta. Tämän osuuden tulokset ovat hyvin positiivisia, koska vain yksi henkilö (3,13 %) vastasi negatiivisesti väitteeseen työn tarkoituksesta tuoda mielihyvää tekijälleen. Vastausvaihtoehtoa ”eri mieltä” (0 %) ei valinnut kukaan (ks. taulukko 4). Suurin osa, 46,88 %, oli sitä mieltä, että työn tarkoituksena on tuoda mielihyvää tekijälleen: vastausvaihtoehto ”jokseenkin samaa mieltä” (21,88 %) ja ”täysin samaa mieltä” (25 %) jakautuivat melkein tasaisesti. Suurimmalle osalle työntekijöistä on tärkeä saada onnistumisen kokemuksia: heitä oli yhteensä 30 (93,75 %), ja kaksi (6,25 %) henkilöä oli melkein täysin samaa mieltä. Suurin osa vastaajista koki oman työnsä merkitykselliseksi: 16 (50 %) henkilöä vastasi olevansa väitteen kanssa samaa mieltä ja 15 (46,88 %) henkilöistä olivat väitteen kanssa täysin sama mieltä. Yli puolet työntekijöistä pääsevät melkein täysin toteuttamaan itseään työpaikalla, mikä on 53,13 % eli 17 henkilöä. Työntekijät, jotka pääsevät toteuttamaan itseään täysin työpaikalla oli 13 (40,63 %) yksilöä, joka teorioiden mukaan on erittäin hyvä tulos. Positiivisena tuloksena on myös työn merkityksen osuuden viimeinen väite, jossa 19 (59,38 %) henkilöistä, arvostetaan melko täysin yksilöinä ja 11 henkilöä, 34,38 %, tuntee, että heitä arvostetaan täysin yksilöinä työpaikalla (ks. taulukko 4).



Taulukko 4. Työn merkitys.

	1	2	3	4	5	EOS	Yhteensä	Keskiarvo
Työn tarkoituksena on tuottaa mielihyvää tekijälleen	1 3,13%	0 0%	7 21,88%	15 46,88%	8 25%	1 3,13%	32	4
Toivittava on tärkeää saada onnistumisen kokemuksia	0 0%	0 0%	0 0%	2 6,25%	30 93,75%	0 0%	32	4,94
Koen, että työlläni on merkitystä	0 0%	0 0%	1 3,13%	16 50%	15 46,88%	0 0%	32	4,44
Pääsen toteuttamaan itseän työpäikällä	0 0%	0 0%	2 6,25%	17 53,13%	13 40,63%	0 0%	32	4,34
Minua arvostetaan työpäikälläni yksilönä	0 0%	0 0%	1 3,13%	19 59,38%	11 34,38%	1 3,13%	32	4,38
<b>Yhteensä</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>69</b>	<b>77</b>	<b>2</b>	<b>160</b>	<b>4,42</b>

Viides osuus kyselystä käsittää vuorovaikutusväittämiä, jotka pohjautuvat Alderferin, Maslowin ja Decin teorioihin. Tulosten perusteella tämä osuus on erittäin onnistunut, koska kukaan vastaajista ei vastannut ”täysin eri mieltä”, ”eri mieltä” tai ”en osaa sanoa”. Melkein kaikki, eli 31 (96,88 %), työntekijät pitävät vuorovaikutustaitoja erittäin tärkeinä. Yksi henkilö (3,13 %) vastasi olevansa väitteen kanssa samaa mieltä. Suurin osa, 18 henkilöä (56,25 %), oli sitä mieltä, että työpaikan vuorovaikutussuhteet vaikuttavat täysin positiivisesti omaan työhön. Vähän alle kolmasosa, eli 10 henkilöä (31,25 %) kaikista vastaajista oli väitteen kanssa samaa mieltä, ja vain yksi työntekijä (3,13 %) jokseenkin samaa mieltä. Yhteenkuuluvuuden tunne on tärkeää 23:lle (71,88 %) työntekijälle, 8:lle (25 %) henkilölle on se melko tärkeä ja yhdelle (3,13 %) suhteellisen tärkeää (ks. taulukko 5).

Taulukko 5. Vuorovaikutus

	1	2	3	4	5	EOS	Yhteensä	Keskiarvo
Pidän vuorovaikutustaitoja tärkeänä työssäni	0	0	0	1	31	0	32	4,97
	0%	0%	0%	3,13%	96,88%	0%		
Työpaikan vuorovaikutussuhteet vaikuttavat työhöni positiivisesti	0	0	4	10	18	0	32	4,44
	0%	0%	12,5%	31,25%	56,25%	0%		
Yhteenkuuluvuuden tunne työpaikalla on tärkeä asia	0	0	1	8	23	0	32	4,69
	0%	0%	3,13%	25%	71,88%	0%		
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>19</b>	<b>72</b>	<b>0</b>	<b>96</b>	<b>4,7</b>

Kuudennen kappaleen väitteet perustuvat Adamsin, McGregorin ja Banduran motivaatioteorioille, jotka käsittävät työkavereiden merkitystä motivaatiotasoon. Tämän osuuden vastaukset olivat hyvin monipuolisia ja mielipiteen jakautuivat selvästi. Työkavereiden tuen kokivat tarpeelliseksi kaikki vastaajat. Erittäin tärkeäksi sen koki 20 (62,5 %) henkilöä ja lähes samaa mieltä oli 12 (37,5 %) henkilöä. Työkavereilta saa aina tarvittaessa tukea 59,38 % eli 19 henkilöä, 31,25 % saa melkein aina tarvittaessa tukea, kaksi (6,25 %) saa joskus tukea ja yksi (3,13 %) työntekijä ei saa lähestulkoon ikinä työkavereiltaan tukea. Neljäsosa (25 %) kaikista työntekijöistä vertaa omaa osaamistaan työkavereiden osaamiseen. Yli puolet, eli 53,13 %, vertaa omaa osaamistaan muihin usein. Kahdeksasosa eli 12,5 % työntekijöistä vertaa omaa osaamistaan muihin suhteellisen harvoin, ja vain kaksi (6,25 %) henkilöä eivät miltei koskaan. Omia toimintatapoja työkavereiden toimintatapoihin vertailee suhteellisen usein 13 (40,63 %) henkilöä, 15 (46,88 %) vastaajaa vertaa toimintatapoja välillä, kolme (9,38 %) henkilöä vertaa harvoin ja yksi (3,13 %) henkilö ei vertaa omia toimintatapojaan muiden työkavereiden toimintatapoihin lainkaan. Pylvästaulukon perusteella omia toimintatapojaan muihin vertaavat henkilöt, jotka ovat olleet yrityksessä töissä 5-10 vuotta. Toimintatapojen vertaaminen sekä aito halu oppia uutta ja auttaa työkavereita nostavat työviihtyvyyttä ja parantavat omaa työtoimintaa. (Vuorela 2012; Rytikangas 2011, 62–63.) Omien työtapojen ja osaamisen vertaaminen muihin työkavereihin vaikuttaa positiivisesti vain seitsemään (21,88 %) henkilöön. 56,25 %:lle vastanneista vertaaminen vaikuttaa lähes positiivisesti. Viidesosa kaikista vastanneista (15,63 %), oli sitä mieltä, että vaikutukset ovat positiivisia vain joskus, ja 9,38 %:n mukaan vaikutukset ovat positiivisia harvoin. Yksi (3,13 %) henkilö vastasi, että vertailu ei

vaikuta positiivisesti koskaan ja kolme henkilöä, 9, 38 %, ei osannut vastata vertailun positiivisesta vaikutuksesta ollenkaan. Ongelmienratkaisukyky on erittäin tärkeää työpaikalla, sillä X ja Y teorian mukaan se vaikuttaa merkittävästi koko työyhteisön motivaatiotasoon. Suurin osa vastauksista oli positiivisia: 18,75 % oli sitä mieltä, että heidän työpaikkansa ongelmaratkaisukyky on erinomainen; 56,25 % vastanneista totesi, että heidän työpaikallaan ratkaistaan ongelmia melko onnistuneesti. Kuudennes vastaajista (15,63 %) oli mieltä, että heidän työpaikallaan ongelmien ratkaisu ei aina onnistu ja kolmen (9,38 %) henkilön mukaan työpaikan ongelmaratkaisukyky on suhteellisen huono (ks. taulukko 6).

Taulukko 6. Työkaverit

	1	2	3	4	5	EOS	Yhteensä	Keskiarvo
Koen työkavereiden tuen tarpeelliseksi	0	0	0	12	20	0	32	4,63
	0%	0%	0%	37,5%	62,5%	0%		
Saan työkavereilta tarvittaessa tukea	0	1	2	10	19	0	32	4,47
	0%	3,13%	6,25%	31,25%	59,38%	0%		
Vertaan työkavereiden osaamista omaan osaamiseeni	0	2	4	17	8	1	32	4,06
	0%	6,25%	12,5%	53,13%	25%	3,13%		
Vertaan omia toimintatapoja työkavereiden toimintatapoihin	0	1	3	15	13	0	32	4,25
	0%	3,13%	9,38%	46,88%	40,63%	0%		
Työkavereihin vertaaminen vaikuttaa minuun positiivisesti	1	3	5	13	7	3	32	3,97
	3,13%	9,38%	15,63%	40,63%	21,88%	9,38%		
Työpaikkani ongelmanratkaisukyky on hyvä	0	3	5	18	6	0	32	3,84
	0%	9,38%	15,63%	56,25%	18,75%	0%		
<b>Yhteensä</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>85</b>	<b>73</b>	<b>4</b>	<b>192</b>	<b>4,2</b>

Kyselyn seitsemännen jakson väitteet on koottu pääasiallisesti Locken teorian pohjalta. Väitteet perustuvat tavoitteisiin ja osaamiseen. Melkein kaikki vastasivat myönteisesti väitteeseen, että heitä motivoivat haasteelliset työtavoitteet enemmän kuin helpot. Täysin sama mieltä väitteestä oli 31,25 % ja melkein sama mieltä 62,5 % henkilöistä, mikä on yhteensä 30 henkilöä. Suhteellisen samaa mieltä oli kaksi henkilöä eli 6,25 % kaikista vastaajista. Suurimmalle osalle oli työssä asetettu selkeät tavoitteet: 13 (40,63 %) työntekijää tiesi omat tavoitteensa hyvin, 14 (43,75 %) henkilöä tiesi melko hyvin, neljä (12,5 %) henkilöä ei ollut varma omista tavoitteistaan ja yksi (3,13 %) työntekijä ei tiennyt omista tavoitteista melkein mitään. Huolimatta siitä, että kaikki eivät olleet varmoja omista tavoitteistaan, olivat työntekijät hyvin tyytyväisiä asetettuihin tavoitteisiin. Asetetut tavoitteet motivoivat

suurinta osaa työntekijöistä eli 75,12 % kaikista. Neljännes työntekijöistä (25 %) ei ollut tavoitteiden motivoimisesta varmoja. Turvakysymyksen ansiosta selvisi kuitenkin, että asetetut tavoitteet lannistavat täysin yhden (3,13 %) henkilön ja suhteellisen paljon kaksi (6,25 %) henkilöä. Kaksi henkilöä (6,25 %) ei osannut päättää asiasta. Suurimmalla osalla vastaajista (72 %) oli näkemys, etteivät asetetut tavoitteet lannista. Hyvin positiivista on se, että 11 (34,38 %) vastaajaa, on asettanut itselleen täysin selkeät tavoitteet töissä ja 13 (40,63 %) ihmistä lähes selkeät tavoitteet. Neljännes (25 %) ei ollut asettanut täysin selkeitä tavoitteita. Tosiasia on se, että tavoitteet, jotka työntekijät ovat itse asettaneet itselleen, motivoivat enemmän kuin ne, jotka on asettanut esimies. Puolet kaikista työntekijöistä (50 %), oli täysin motivoitunut omista tavoitteistaan, 13 henkilöä eli 40,63 %, oli lähes motivoitunut ja vain kolme (9,38 %) työntekijää ei ollut ihan varma itse asetettujen tavoitteiden motivoinnista. Suurimalle osalle sijoitusneuvojista (84,51-87,64 %) nykyiset työtehtävät ovat sopivan haasteellisia, vain kahdelle (6,25 %), tehtävät ovat hyvin haasteellisia tai liian haasteellisia. Työelämä kehittyy ja muuttuu koko ajan ja on tärkeää kehittää myös henkilöstöä samassa rytmissä (Hokkanen & Strömberg 2003, 229). Tulosten pohjalta työntekijöiden tietoisuus oman osaamisen tasosta on erittäin hyvä, vain kolme (9,38 %) henkilöä oli täysin varmoja osaamisen riittävästä tasosta nykyisiin tehtäviin (ks. taulukko 7).

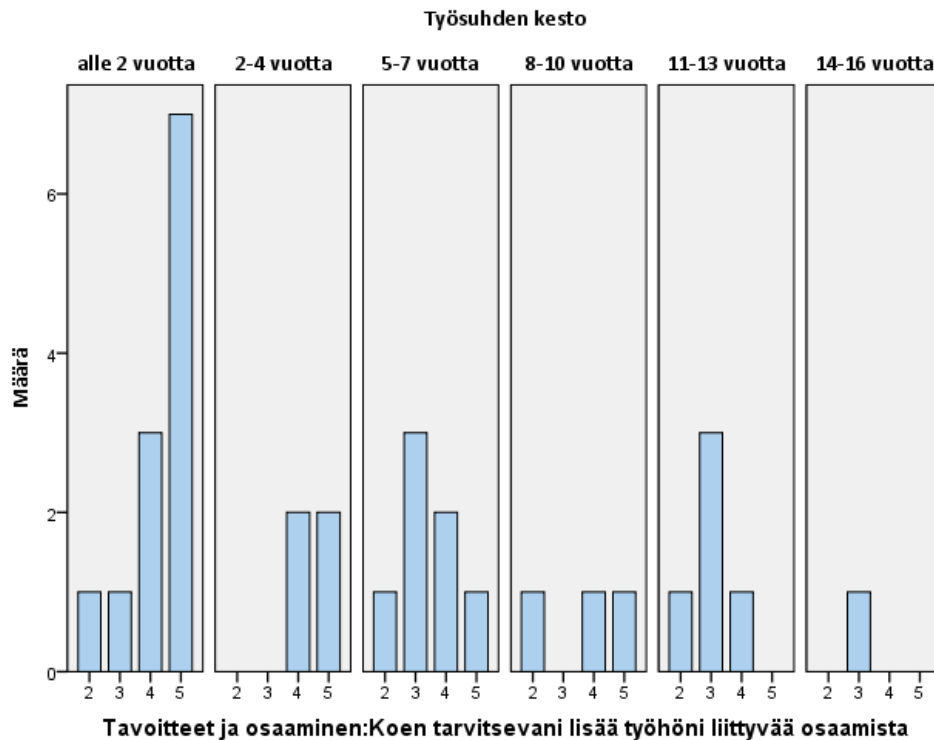
Taulukko 7. Tavoitteet ja osaaminen

	1	2	3	4	5	EOS	Yhteensä	Keskiarvo
Minua motivoivat haasteelliset tavoitteet enemmän kuin helpot	0	0	2	20	10	0	32	4,25
	0%	0%	6,25%	62,5%	31,25%	0%		
Minulle on asetettu selkeät tavoitteet	0	1	4	14	13	0	32	4,22
	0%	3,13%	12,5%	43,75%	40,63%	0%		
Asetetut tavoitteet motivoivat minua	0	0	8	12	12	0	32	4,13
	0%	0%	25%	37,5%	37,5%	0%		
Asetetut tavoitteet lannistavat minua	9	14	4	2	1	2	32	2,31
	28,13%	43,75%	12,5%	6,25%	3,13%	6,25%		
Olen itse asettanut itselleni selkeät tavoitteet	0	0	8	13	11	0	32	4,09
	0%	0%	25%	40,63%	34,38%	0%		
Omat tavoitteeni motivoivat minua	0	0	3	13	16	0	32	4,41
	0%	0%	9,38%	40,63%	50%	0%		
Nykyiset työtehtävät ovat sopivan haasteellisia/vaikeita	0	1	2	15	13	1	32	4,34
	0%	3,13%	6,25%	46,88%	40,63%	3,13%		
Nykyiset työtehtävät ovat liian haasteellisia/vaikeita	11	16	3	2	0	0	32	1,88
	34,38%	50%	9,38%	6,25%	0%	0%		
Oma osaamiseni taso on hyvä suhteessa nykyisiin työtehtäviini	0	1	7	21	3	0	32	3,81
	0%	3,13%	21,88%	65,63%	9,38%	0%		
Koen tarvitsevani lisää työhöni liittyvää osaamista	0	4	8	9	11	0	32	3,84
	0%	12,5%	25%	28,13%	34,38%	0%		
<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>37</b>	<b>49</b>	<b>121</b>	<b>90</b>	<b>3</b>	<b>320</b>	<b>3,73</b>

Suurimman osan eli 21 henkilön (65 %) mukaan osaamisen taidot ovat suhteellisen hyvät suhteessa nykyisiin tehtäviin. Seitsemän (21,88 %) työntekijää on hieman epävarmoja osaamisen tasosta ja yhden (3,13 %) henkilön mukaan osaamisen taso nykyisiin työtehtäviin on erittäin alhainen. Hyvä työntekijä halua aina kasvaa ja kehittyä, niinpä tulosten mukaan on positiivista huomata, että suurin osa joukosta (62,3 %) kokee tarvitsevansa lisää osaamista työhön. Neljännes (25 %) henkilöstöstä ei ole varma lisäosaamisen tarpeesta ja vain neljä henkilöä (12,5 %) kokee, ettei tarvitse lisäosaamista työhön (ks. taulukko 7).

Taulukon perusteella lisäosaamista työhön tarvitsevat sekä ne työntekijät, jotka ovat olleet alle kaksi vuotta töissä, että ne, jotka ovat töissä Alexandriassa pidemmän aikaa (ks. taulukko 8).

Taulukko 8. Alexandrian työntekijöiden työsuhteen kesto ja osaamisen lisätarve ristiintaulukoituna



Kahdeksannen jakson väitteet perustuvat enimmäkseen Maslowin, Vroomin, Lewinin ja Adamsin motivaatioteorioihin, jotka keskittyvät työ- ja kotiympäristöön ja palkintoihin. Mittava osa (81,38 %) työntekijöistä toteaa, että elämäntilanne vaikuttaa motivaatioon. Elämäntilanne vaikuttaa hieman, vastasi neljä (12,5 %) henkilöä ja vain yhden (3,13 %) työntekijän elämäntilanne ei vaikuta juuri ollenkaan motivaatioon. Työympäristö vaikuttaa suuresti työntekijöistä puoleen, ja jonkin verran se vaikuttaa 14 (43,75 %) henkilöön. Yhteen henkilöön elämäntilanne (3,13 %) vaikuttaa vain vähän. Työympäristön kehittäminen vaikuttaa tosi positiivisesti 23 (71,88 %) henkilöön, neljäsosa suhtautuu hyvin myönteisesti ja ainoastaan yksi (3,13 %) henkilö ei osannut päättää positiivisen vaikutuksen määrästä tarkalleen. Iso osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että palkkiot motivoivat tosi paljon: heitä oli yhteensä 17 (53,13 %). Palkkio vaikuttaa 10 (31,25 %) henkilön mukaan suuresti. Palkkiot vaikuttavat vähän vain neljän (12,5 %) henkilön mielestä ja yhtä henkilöä (3,13 %) palkkiot eivät motivoineet riittävästi. Tulosten perusteella Alexandrian

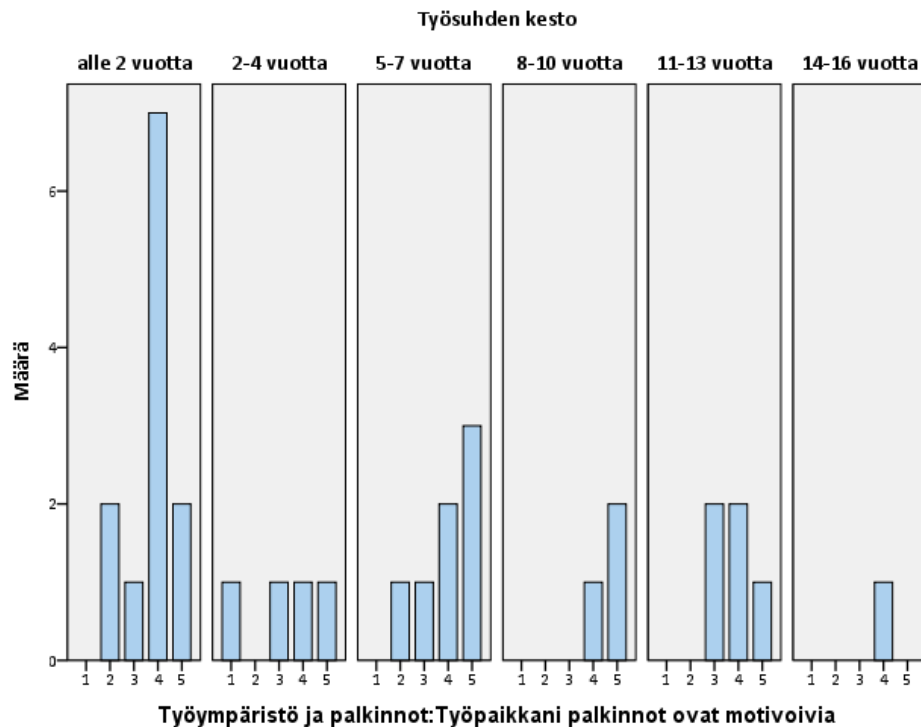
pankkiiriliikkeen palkkiot motivoivat täysin vain yhdeksää (28,13 %) henkilöä, 14 (43,75 %) henkilöä jonkin verran ja hieman viittä (15,63 %) henkilöä. Palkkiot ovat suhteellisen epämotivoivia kolmen (9,38 %) henkilön mukaan ja yksi (3,13 %) henkilö ei motivoitu ollenkaan työpaikalla tarjottavista palkkioista (ks. taulukko 9).

Taulukko 9. Työympäristö ja palkinnot

	1	2	3	4	5	EOS	Yhteensä	Keskiarvo
Elämäntilanteeni vaikuttaa työmotivaatiooni	1	1	4	11	15	0	32	4,19
	3,13%	3,13%	12,5%	34,38%	46,88%	0%		
Työympäristö vaikuttaa motivaatiooni	1	0	1	14	16	0	32	4,38
	3,13%	0%	3,13%	43,75%	50%	0%		
Työympäristön kehittäminen vaikuttaa positiivisesti työmotivaatiooni	0	0	1	8	23	0	32	4,69
	0%	0%	3,13%	25%	71,88%	0%		
Palkinnot vaikuttavat motivaatiooni	0	1	4	10	17	0	32	4,34
	0%	3,13%	12,5%	31,25%	53,13%	0%		
Työpaikkani palkinnot ovat motivoivia	1	3	5	14	9	0	32	3,84
	3,13%	9,38%	15,63%	43,75%	28,13%	0%		
<b>Yhteensä</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>57</b>	<b>80</b>	<b>0</b>	<b>160</b>	<b>4,29</b>

Taulukon tulosten pohjalta voi havaita, että ne työntekijät, jotka ovat olleet töissä Alexandrialla pidempään, ovat tyytyväisempiä työpaikan palkintoihin, kuin ne, jotka ovat olleet yrityksessä alle seitsemän vuotta (ks. taulukko 10).

Taulukko 10. Alexandrian työntekijöiden työsuhteen kesto ja palkkioiden motivoivuus



Palautteella on suora suhde vuorovaikutukseen, ja sen avulla työpaikalla mahdollistetaan strategian toteutumista ja kasvua. Palautteen antaminen sekä vastaanottaminen parantavat yrityksen toimintakulttuuria sekä stimuloi koko työyhteisön oppimista ja kehittymistä. (Kupias, Peltola & Salmiranta 2011, 229—231.) Kyselyn viimeinen strukturoitujen väitteiden osuus käsittää palautteen ja tuen, ja se on laadittu Herzbergin ja Locken teorioiden pohjalta. Palautteen saamisen kokee erittäin tärkeäksi 25 (78,13 %) henkilöä, mikä on erittäin positiivinen tulos. Suhteellisen tärkeänä palautetta pitää viisi henkilöä (15,63 %) ja kaksi (6,25 %) työntekijää pitää palautetta vain vähän tärkeänä. Aineistosta selviää, että yrityksen työntekijät eivät ole tyytyväisiä palautteen määrään: vain yhteensä viisi (15,63 %) henkilöä vastasi olevansa siihen täysin tyytyväisiä. Hieman alle kolmannes (37,5 %) totesi, että palautetta voisi olla enemmän ja melkein puolet, 14 (43,75 %) henkilöä, työntekijöistä tarvitse esimieheltä paljon enemmän palautetta. Tulosten perusteella vain yksi (3,13 %) työntekijä saa liian vähän palautetta omalta esimieheltä. Työntekijöistä yli puolet olivat sitä mieltä, että palautetta pitäisi saada enemmän, ja



vain kaksi (6,25 %) eivät osanneet ottaa kantaa asiaan. Kaikki työntekijät olivat sitä mieltä, että esimiehen tuki töissä on tärkeää: 93,9 % henkilöstöstä piti väitettä erittäin tärkeänä ja kaksi (6,25 %) henkilöä piti esimiehen tukea suhteellisen tärkeänä. Enemmän tukea tarvitse kuusi (18,75%) henkilöä: muut vastaajat ovat suhteellisen tyytyväisiä esimiehen tuen määrään, mikä on erittäin hyvä tulos yritykselle. Reilusti yli puolet (56,33 %) vastasivat, että ovat täysin tyytyväisiä lähimpään esimieheen ja 13 henkilöä (40,63 %) oli hyvinkin tyytyväisiä lähimpään esimieheen ja yksi (3,13 %) oli tyytyväinen. Avun pyytäminen esimieheltä on tärkeää, koska esimiehen työnä on ohjata ja auttaa alaisia sekä varmistaa toimintojen sujuvuutta (Hokkanen & Strömberg 2003, 107). (Ks. taulukko 11).

Taulukko 11. Palaute ja tuki

	1	2	3	4	5	EOS	Yhteensä	Keskiarvo
Palauteen saaminen on tärkeää	0	0	2	5	25	0	32	4,72
	0%	0%	6,25%	15,63%	78,13%	0%		
Saan riittävästi palautetta esimieheltäni	0	1	14	12	5	0	32	3,66
	0%	3,13%	43,75%	37,5%	15,63%	0%		
Palautetta pitäisi saada enemmän	1	4	7	11	7	2	32	3,78
	3,13%	12,5%	21,88%	34,38%	21,88%	6,25%		
Esimiehen tulli ja kannustus on tärkeää	0	0	2	10	20	0	32	4,56
	0%	0%	6,25%	31,25%	62,5%	0%		
Tarvitsen enemmän tukea esimieheltäni	1	7	9	9	6	0	32	3,38
	3,13%	21,88%	28,13%	28,13%	18,75%	0%		
Minulla on hyvät välit lähimpään esimieheeni	0	0	1	13	18	0	32	4,53
	0%	0%	3,13%	40,63%	56,25%	0%		
Esimieheltäni on helppo pyytää apua	0	0	3	8	21	0	32	4,56
	0%	0%	9,38%	25%	65,63%	0%		
<b>Yhteensä</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>38</b>	<b>68</b>	<b>102</b>	<b>2</b>	<b>224</b>	<b>4,17</b>

Yli puolet vastaajista (65,63 %) oli täysin sitä mieltä, että avun kysyminen omalta esimieheltä on helppoa. Neljännes työntekijöistä vastasi, että avun kysyminen on suhteellisen helppoa ja kolmen (9,38 %) henkilön mukaan avun kysyminen on varsin helppoa (ks. taulukko 11).

Yhdeksäs kysymys oli avoin ja pohjautuu Steven Reissin teoriaan, joka tutki kaikkien motiivien syitä. Avoimen kysymyksen analysointi tehtiin Webropol Text Mining -ohjelmalla, josta näkee, millaisia sanoja on käytetty eniten. Kaikista eniten käytettiin kahta sanaa: *haluan* (23 %) ja *auttaa* (23 %). Toiseksi eniten käytetty sana oli *ihmisiä* (18%). Kolmannella sijalla olivat sanat *ihmisten* (14 %) ja *vaikuttaa*

(14 %). Sanaa *paljon* oli käytetty yhteensä 9 % ja muita sanoja oli käytetty vähemmän tai eri muodoissa (ks. kuvio 11).

asiakastyötä asiakkaat **auttaa** erilaisten erinomainen  
 esiintymisestä haastava **haluan** huolehtimaan **ihmisiä**  
**ihmisten** kannustavampaa mahdollisuudet mahdollisuus  
 mahtavat **maksetaan** menestyä motivoi mukava mukavat  
 mukavia **myyntityössä** nautin onnistumisen onnistumisista paikka  
**paljon** palkitaan palkitsevampaa suomalaisia säästämään tapaaminen  
 tulevaisuuden **tykkään** **vaikuttaa** varautumaan

Kuvio 15. Avoimen kysymyksen eniten käytetyt sanat

## 6 Johtopäätökset

Johtopäätösluvussa pohditaan tutkimustulosten merkittävyyttä tutkimuksen ongelman kannalta. Tutkimuksessa esille nousseet tulokset käydään läpi peilaten niitä opinnäytetyön teoriaosuuteen ja kootaan yhteen tutkimustulosten pohjalta. Työn lopussa toimeksiantajalle esitetään tutkimustulosten pohjalta keinoja tutkimustulosten hyödyntämiseksi.

### 6.1 Tutkimuksen yhteenveto

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli Alexandria pankkiiriliikkeen sijoitusneuvojen motivaatiotaso. Motivaatio on käsitteenä suhteellisen laaja käsite ja tietoa löytyy paljon kirjoista sekä muista julkaisuista. Tämän työn johtopäätökset perustuvat motivaatioteorioihin. Opinnäytetyön keskeisimmät tutkimuskohdat olivat vuorovaikutus, työkavereiden vaikutus omaan työhön, työn merkitys itselle, omien tavoitteiden asettelu sekä palautteen ja tuen saaminen esimieheltä. Tulosten perusteella Alex-andrian sijoitusneuvojen motivaatiotaso on hyvä ja he ovat hyvin tyytyväisiä nykyiseen työhönsä ja sen johtamistyyliin. Kuitenkin jossain osiossa on vielä kehitettävää.

Hedonismin periaatteen mukaan työn tarkoituksena on tuoda mielihyvää, ja suurin osa vastaajista oli sama mieltä. Aldefer, Deci ja Maslow ovat tutkineet työn merkityksen vaikutusta eniten. Kaikkien kyselyyn vastaajien mukaan se on erittäin tärkeää, mutta kuitenkin vastausten pohjalta kaikki eivät välttämättä tiedä, mikä on heidän työnsä merkitys täsmälleen.

Alexandria pankkiiriliikkeen työ on asiakaspalvelupohjasta. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että vuorovaikutustaidot ovat merkityksellisessä asemassa omassa työssä. Vuorovaikutuksen roolia motivaatiossa ovat eniten tutkineet Alderfer ja Deci, joiden mukaan vuorovaikutussuhteet vaikuttavat eri tavalla erilaisiin ihmisiin. Tulosten pohjalta vuorovaikutus ei vaikuta kaikkiin positiivisesti, joten tätä osiota yritys voi vielä kehittää.

Adamsin ja Banduran mukaan ihmiset vertailevat itseään muihin ihmisiin ja muokkaavat käyttäytymistään sen mukaan. Suurin osa vastaajista saa tukea työkavereiltaan ja pitää sitä omassa työssä myös tarpeellisena. Neljännes sijoitusneuvojista vertaa oma osaamistaan muihin ja kolmas vertaa omia toimintatapojaan ja käyttäytymistään muihin työkavereihin. Kuitenkaan vertailu ei vaikuta aina positiivisella tavalla. Tavoitteiden ja päämäärien vaikutusta motivaation on eniten tutkinut Locke, jonka mukaan ihmiset motivoituvat itse asetetuista päämääristä eniten. Tulosten pohjalta käy ilmi, etteivät esimiehen työntekijälle asettamat tavoitteet välttämättä motivoi tarpeeksi. Enemmän motivoivat ne tavoitteet, jotka ovat itse asetettuja.

Herzbergin mukaan ei ole olemassa hyvää johtamista ilman asiallista ja hyvää palautetta. Kyselytulosten perusteella palautetta tarvitsevat enemmän ne, jotka ovat olleet yrityksessä töissä alle seitsemän vuotta sekä ne, jotka ovat olleet jopa yli 10 vuotta. Suurimman osan mukaan palaute ja kannustus ovat tärkeitä ja jopa neljännes oli sitä mieltä, että palautetta pitäisi saada enemmän. Tuntematon ajattelija on sanonut, että ihmisten tapa tehdä työtä perustuu aina heidän ajattelutapoihinsa - jos ajattelu ei muutu, eivät muutu myöskään tulokset. (Hokkanen & Strömberg 2003, 18.) Kaiken kaikkea, motivaatio ei koostu yhdestä suuresta asiasta, vaan monista pienistä. Jotta työntekijä olisi mahdollisimman tehokas ja asiakaspalvelu sujuisi parhaalla mahdollisella tavalla, on tärkeää pitää henkilöstön motivaatitasoa yllä.



## 6.2 Kehitysehdotukset

Alexandria pankkiiriliike on saanut monta vuotta peräkkäin Great Place to Work -palkinnon, mikä tarkoittaa, että henkilöstö on ollut tähän mennessä hyvin tyytyväinen yrityksen henkilöstötoimintaan. Tämän työn tarkoituksena oli tutkia sijoitusneuvojen motivaatiotasoa, jotta tulevaisuudessa yritys voisi kehittää alan ammattilaisten työtä enemmän. Kun työntekijä on korkeasti motivoitunut, myös työtulos paranee. Sijoitusneuvojat toimivat yrittäjinä, joten heillä on suhteellisen korkeat tavoitteet onnistua. Kuitenkin toimistotyö on rutiinipainotteista ja työpaikalla on muita ihmisiä, jotka vaikuttavat työskentelyyn.

Maarika Mauryn mukaan vain kaksi prosenttia alaisista tietää yrityksen strategian. Tulosten pohjalta tuli esiin, ettei moni tiedä työnsä merkitystä, mikä on huono asia. Siksi olisi erittäin tärkeää, että yritys tekisi selväksi yritysstrategian, koska se voi auttaa työntekijöitä motivoitumaan. Tieto siitä, mitä varten työntekijä suorittaa työtään joka päivä, nostaa motivaatiotasoa ja kehittää yleisesti myös työ kulttuuria.

Ensimmäinen kehitysehdotus nojautuu yksilön ymmärtämiseen ja hyväksymiseen, jonka vuoksi olisi tarpeellista tehdä muutama personallisuustesti. Steven Reiss on kehittänyt RMP-mallin eli persoonallisuustestin, jonka avulla pystyy selvittämään henkilön tärkeimmät ja vahvimmat motiivit. Testin perusteella selviää ihmisten motiivit, jotka auttavat ymmärtämään henkilöä ja selvittämään hänelle tärkeät asiat elämässä ja työssä. Toinen on Myers–Briggsin persoonallisuustesti, jonka avulla selvitetään ihmistyyppit. Persoonallisuustesti paljastaa tarkemmat keinot antaa palautetta, rakentaa tavoitteita, ratkaista ongelmia ja motivoida. Testien avulla ihmiset oppivat ymmärtämään toisiaan paremmin ja heistä tulee tyytyväisempiä, mikä nostaa yhteenkuuluvuudentunnetta työpaikalla. Erilaisten ihmisten persoonallisuuksien tunteminen kehittää myös vuorovaikutustaitoja ja -suhteita, mikä myös puolestaan edistää yhteenkuuluvuudentunnetta. Tulosten pohjalta palautteen saamista voisi olla enemmän niille, jotka sitä tarvitsevat. Palautteen antaminen auttaa kehittymään ja motivoi yksilöä tekemään parempaa tulosta.

Kyselyn seitsemännessä osassa oli väitteitä, jotka liittyvät palkkioihin. Vaikka suurin osa oli suhteellisen tyytyväinen palkkioihin, oli myös niitä, joita palkkiot eivät motivoi ja saattavat jopa lannistaa. Kehitysehdotuksena on selvittää työntekijöiden kanssa,

millaisia palkkioita he mahdollisesti haluaisivat. Kaikilla ihmisillä ei välttämättä ole samat intressit, vaikka he työskentelevät samalla työpaikalla, joten tavoitteiden ja tuloksen motivaatiotason nostamiseksi mahdollisimman korkealle, palkkioiden pitää olla henkilökohtaisempia. Kyselyn viimeinen osa oli vapaa kenttä, johon sai kirjoittaa kaiken, mikä ei tullut esiin aiemmissä väitteissä tai siinä saattoi esittää kehitysideoita. Viimeisen kysymyksen pohjalta, ensimmäisen tuotekoulutuksen menetelmää pitäisi kehittää, koska sijoitusneuvojalle ei mahdollisesti kerrota kaikkea ja asiakaspalvelutilanteissa saattaa tulla haastava tilanne riittämättömän tiedon takia. Koulutuksen jatkuva kehittäminen voi parantaa sijoitusneuvojen työn tuloksia uran alkuvaiheessa. Kaiken kaikkiaan tulokset olivat positiivisia ja neuvonantajien motivaatiotaso on suhteellisen hyvä.

## 7 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Alexandria pankkiiriliikkeen sijoitusneuvojen motivaatiotasoa motivaatioteorioihin nojaten. Kysely oli koottu teorioiden pohjalta, ja ne esitettiin väitteiden muodossa. Väitteiden avulla vastaajien oli helpompi vastata, mikä helpotti myös analysointia. Tutkimuksen tulokset olivat erittäin hyvät, sillä vastaukset olivat juuri sellaiset, mitä teorioiden pohjalta haluttiin selvittää. Väitteitä ja tuloksia perusteltiin teorian pohjalta, mikä antoi selvän kuvan yrityksen neuvonantajien motivaatiotasosta. Vastaajien määrä oli erittäin positiivinen: vastaajia oli 78 %, mikä tarkoittaa, että 32 henkilöä 40:stä vastasi kyselyyn.

Kuten kuudennessa luvussa kerrottiin, jotta yrityksen työntekijät olisivat mahdollisimman motivoituneita, tehokkaita ja yritys menestyisi, yrityksen tulee kehittyä jatkuvasti. Tutkimustulosten pohjalta, selvisi, että työntekijät ovat suhteellisen tyytyväisiä työpaikan johtamistyyliin. Kuitenkin yrityksessä on pieniä asioita, jotka tarvitsevat kehitystä. Kokonaisuudessaan projekti onnistui hyvin ja tutkimuskysymys saatiin purettua. Kaikkiin väitteisiin saatiin vastaukset ja jokainen väite purettiin teoreettisesta näkökulmasta käytännön suhteessa.

Jatkotutkimukseksi ehdotan motivaatiotasontutkimuksia, joita pidetään kerran kahdessa vuodessa, jotta pysytään perillä yleisestä motivaatiotasosta.

Jatkotutkimukseksi ehdotan myös motivaatiotason tutkimista ja kehittämistä työntekijöiden yksilöllisellä tasolla.

## 8 Lähteet:

Ahonen, S., Saari, S., Syrjälä, L. & Syrjäläinen, E. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1.—2. Painos. Rauma: Kirjayhtymä.

Ahlroth, A. Järkytä avoimuudella. Oikeista syistä johtajaksi. 19.9.2016. Viitattu 20.10.2016. <http://www.jarkytaavoimuudella.com/2016/09/oikeista-syista-johtajaksi.html>

Alexandria yrityksenä. N.d. Viitattu 14.7.2016. <http://www.alexandria.fi/mika-alexandria/alexandria-yrityksena>

Anttila, P. 2005. Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: Akatiimi.

Bandura, A. 1977. Social learning theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Chapman, A. 2001. Maslow's Hierarchy of Needs. Business balls 4.4.2001. Viitattu 5.9.2016. [http://www.businessballs.com/images/maslow\\_hierarchy.htm](http://www.businessballs.com/images/maslow_hierarchy.htm)

Chapman, A 2001. J. Adams' equity theory. Businessballs 4.4.2001. Viitattu 5.9.2016. <http://www.businessballs.com/adamsequitytheory.htm>

Fenomenograafinen analyysi. 2015. Jyväskylä. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 2.10.2016. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/fenomenografinen-analyysi>

Freud, S. 2005, Murhe ja melankolia sekä muita kirjoituksia. Tampere: Vastapaino

Honka, J. & Ruohotie, P 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen.1.—2. p. Helsinki: Edita Prima

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi: Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita.

Hyvä paha raha 2013. Suomen pörssisäätiö. Viitattu 27.6.2016. <http://www.porssisaatio.fi/tutkimus-tilastot/>

Jarenko, K. & Martela, F. 2015. Draivi-voiko sisäistä motivaatiota johtaa? 2.p Vantaa: Talentum.



- Juuti, P. 1983. Työkäyttäytymisen teoreettinen tausta. Helsinki: LTK:n Erityispalvelut
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS kustannus.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007 Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas – Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.—11.p. Helsinki. Sanoma Pro.
- Kauppinen, T. J. 1997. Ihmisosaaja onnistu. Keuruu: Otava.
- Kulovesi, A. 2009. Miten työskentelen fiksummin-ei kovemmin. Yrityskirjat.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011 Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOY pro.
- Lewin, K. 1963. Field theory in social sciences. London: Harper & Row.
- Luoto, R. 2009. Kyselytutkimuksen suunnittelu. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Duodecim. Viitattu 18.7.2016.  
[http://www.duodecimlehti.fi/web/guest/arkisto;jsessionid=82CDD4D4DEA79E09DAE5F32D52E73936?p\\_p\\_id=Article\\_WAR\\_DL6\\_Articleportlet&Article\\_WAR\\_DL6\\_Articleportlet\\_viewType=viewArticle&Article\\_WAR\\_DL6\\_Articleportlet\\_tunnus=duo98221#s7](http://www.duodecimlehti.fi/web/guest/arkisto;jsessionid=82CDD4D4DEA79E09DAE5F32D52E73936?p_p_id=Article_WAR_DL6_Articleportlet&Article_WAR_DL6_Articleportlet_viewType=viewArticle&Article_WAR_DL6_Articleportlet_tunnus=duo98221#s7)
- Lähes puolet suomalaisista ei säästä vanhuuden varalle. N.d. Investium. Viitattu 4.6.2016. <http://www.investium.fi/ajankohtaista/lahes-puolet-suomalaisista-ei-saasta-vanhuuden/>
- Maslow, A. 1954. Motivation and personality. New York: Harper & Row.
- Mayor, P. & Risku, M 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Liettua: Talentum
- McClelland, D.C. 1961. The Achieving Society. Princeton: D. Van Nostrand.
- McGregor, D. 1960. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill.
- Nuutinen, T. & Repo, I. 2003. Opas aikuisopiskelun ja työelämän vuorovaikutustilanteisiin. Helsinki: Otava.

Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä. 2000. Helsinki. Valtiovarainministeriö, henkilöstöosasto. Valtion työmarkkinalaitos.

Rainisto, S. 2015. Kommentti: Ei ole olemassa "laiskaa rahaa". Talouselämä 18.12.2015. Viitattu 4.6.2016.

<http://www.ess.fi/uutiset/talous/art2279475><http://www.talouselama.fi/uutiset/kommentti-ei-ole-olemassa-laiskaa-rahaa-6240417>

Rantamäki, T. & Surakka, T. 2013. Työelämätaidot. Porvoo: Esimieskoulu Bosnet.

Ruohotie, P. 1986. Motivaatio ja työkäyttäytyminen. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto.

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksu tiimissä. 1. p. Hämeenlinna: Helsingin Kamari.

Räätälöity varainhoito turvaa tulevaisuutta. Investo 2016. Viitattu 29.7.2016.

<http://www.investo.fi/raataloity-varainhoito-turvaa-tulevaisuutta/>

Salavuo, M. 6.6.2011. Motivaatio. Motivaatio ratkaisee työssä ja oppimisessa, 9 olennaista tekijää. Viitattu 15.8.2016.

<http://miikkasalavuo.fi/2011/06/06/motivaatio-ratkaisee-tyossa-ja-oppimisessa-9-olennaista-tekijaa/>

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Tampere: Gaudeamus

Sennet, R. 2004. Kunnioitus eriarvoisuuden maailmassa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sijoitusrahaturkimus. Tutkimusraportti. Finanssialan keskusliitto 2015. Viitattu

29.6.2016. <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FK-julkaisu-Sijoitusrahastotutkimus-2015.pdf>

Sijoitusrahastot kasvaneet alkuvuonna ennätysvauhtia. Tilastot. Sijoitusrahastot 2015. Suomen pankki. Viitattu 27.6.2016.

<http://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/sijoitusrahastot/Pages/tiedotehistoria.aspx?year=2015>

Simonen, M. 2016. Tutkimuksen mukaan strategiatuntemus on kadoksissa suomalaisyrityksissä. Iltalehti 14.4.2016. Viitattu 28.7.2016.

[http://www.iltalehti.fi/tyoelama/2016041421409956\\_tb.shtml](http://www.iltalehti.fi/tyoelama/2016041421409956_tb.shtml)

Sinek, S. 2009. Start with why. 17.—20. p. USA: Portfolio

Skinner, B. 1974. Mikä ihmistä ohjaa. Porvoo: WSOY.

Sosiaalipsykologian peruskurssi. Behaviorismia: Skinner ja operantti ehdollistuminen.

TYT . N.d. Viitattu 18.5.2016.

<http://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiaalipsykologia/skinner.html>

Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö-Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Yritysjulkaisut.

Helsinki: Edita.

Tanner, R. N.d. Motivation – Applying Maslow’s Hierarchy of Needs Theory. Viitattu

9.7.2016. <https://managementisajourney.com/motivation-applying-maslows-hierarchy-of-needs-theory/>

Taylor, W. Frederick. 1947. Scientific Management. New York: Harper & Brothers.

Teoriat X ja Y. Tutkimuskammio 18.5.2015. Viitattu 4.7.2016.

<https://tutkimuskammio.wordpress.com/2015/09/18/x-ja-y/>

Timpe D. A. 1989. Mikä motivoi henkilöstöä. Espoo. Asmer.

Työministeriö. 2007. Työvoima 2025-raportti. 2005 Täystyöllisyys, korkea tuottavuus ja hyvät työpaikat hyvinvoinnin perustana työikäisen väestön vähentyessä.

Työpoliittinen tutkimus numero 325.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. p. Helsinki: Edita Prima

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Vroom, V. 1964. Work and motivation. New York: John Wiley & Sons.

Vuorela, U. 2012. Tunne työminäsi ja viihdy paremmin työyhteisössä. Yle

27.09.2012. Viitattu 18.8.2016. <http://yle.fi/aihe/artikkeli/2012/09/27/tunne-tyominasi-ja-viihdy-paremmiin-tyoyhteisossa>





**8. Palaute ja tuki \***

Arvioi väitteet ja kysymykset asteikolla 1-5. 1- täysin eri mieltä. 5- täysin samaa mieltä. EOS- en osaa sanoa.

	1	2	3	4	5	EOS
Palautteen saaminen on tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi palautetta esimieholtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautetta pitäisi saada enemmän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehen tui ja kannustus on tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvitsen enemmän tukea esimieholtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on hyvät välit lähimpään esimieheeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieholtäni on helppo pyytää apua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Kerro miksi teet tätä työtä? \*****10. Vapaa sana**

Liite 2.

Hei,

Marta Babenjuk Jyväskylästä tekee opinnäytetyönään meille tutkimusta motivaatiosta ja motivoinnista.

Tutkimus on anonyymi eli vastaajia ei yksilöidä, joten vastaa avoimin mielin ja rehellisesti. Vastaaminen vie vain hetken aikaasi.

Linkki kyselyyn:

<https://www.webpolsurveys.com/S/46A709C6C423AD70.par>

Parhain terveisin,

Jouni Kalliokoski

Hei,

ellet ole vielä vastannut kyselyyn, niin olisi hienoa, jos käyt heti tänään vastaamassa niin Marta pääsee nopeasti työstämään tutkimusta eteenpäin.

Oletan, että jokainen haluaa vastata.

<https://www.webpolsurveys.com/S/46A709C6C423AD70.par>

Parhain terveisin,

Jouni Kalliokoski

Hei,

jos tunsit piston sydämässäsi, niin käypä saman tien alla olevassa linkissä.

12 tyyppiä on vielä vastaamatta. Kiitos kovasti vaivannäöstäsi!

<https://www.webpolsurveys.com/S/46A709C6C423AD70.par>

Parhain terveisin,

Jouni Kalliokoski