

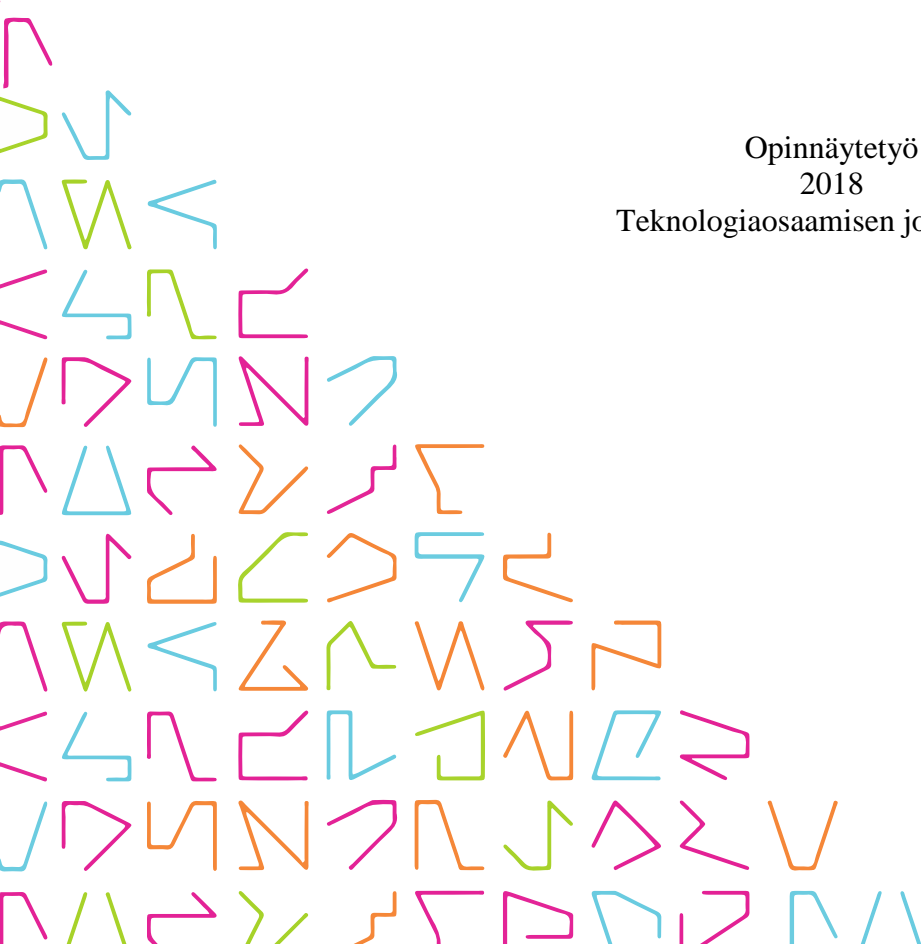


TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Motivaatio asiantuntijaorganisaation johtamisessa

Eveliina Pitkänen

Opinnäytetyö
2018
Teknologiaosaamisen johtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Teknologiaosaamisen johtaminen

PITKÄNEN EVELIINA

Motivaatio asiantuntijaorganisaation johtamisessa

Opinnäytetyö 53 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Toukokuu 2018

Työn tekeminen liittyi ajankohtaan, jolloin yrityksessä tapahtui paljon muutoksia yritysoston seurauksena. Henkilöstön motivaatio ja innostus työhön, sitoutuminen työnantajaan sekä luottamus johtoon oli laskenut. Ilmiö oli tullut esille muun muassa henkilöstölle tehtävän työtyytyväisyyskyselyn kautta. Kehittämistyössäni tutkin asiantuntijaorganisaatiossa esiintyviä sisäisiä motiiveja. Motiivien avulla esimies pystyy motivoimaan alaisiaan parempiin työsuorituksiin ja lisäämään työn mielekkyyttä.

Työssä perehdytään moderneihin motivaatioteorioihin ja erityisesti sisäisiin motivaatiotekijöihin. Motivaatiota tarkastellaan työssäni eri motivaatioteorioista integroitujen tekijöiden näkökulmasta. Työssä sivutaan myös kappaleen verran suomalaista arvotutkimusta, koska arvot ja motiivit liittyvät läheisesti toisiinsa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta. Kysely rakentui Steven Reissin teorian pohjalle 16:sta elämän perustarpeesta.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että kohdeorganisaatiossa työskentelee vahvasti perheorientoituneita, lojaaleja, itseensä uskovia ja oikeudenmukaisia työntekijöitä. Asiantuntijoista löytyy myös paljon spontaaneja ja hyvin stressiä sietäviä työntekijöitä. Tulokset osoittivat, että luonnollista hajontaa ryhmän sisällä on. Suurin osa vastauksista sijoittuu neutraalille alueelle, joka osoittaa että motiivit joustavat tilanteen mukaan. Poikkeuksellisen vahvat tai poikkeuksellisen heikot motiivit ovat sellaisia, jotka näkyvät ulospäin käytöksessämme. Kehittämistehtäväni tuottamaa uutta tietoa voidaan hyödyntää organisaation henkilöstöjohtamisessa ja työyhteisöjen kehittämisessä.

Jatkotutkimuksia ajatellen olisin erityisen kiinnostunut tutkimaan organisaatiokulttuuria ja työyhteisön roolia organisaation näkökulmasta.

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Strategic Leadership of Technology-Based Business

PITKÄNEN EVELIINA

Motivation in the Leadership of an Expert Organization

Master's thesis 53 pages, appendices 3 pages

May 2018

I started to work on this thesis at the same time when there was a lot of changes ongoing as a result of the company acquisition. Personnel motivation, enthusiasm for work, commitment to the employer and trust in senior leaders was decreased. This was noted through the yearly employee satisfaction survey results. The purpose of this thesis was to analyze intrinsic motivation in the expert organization. With the help of intrinsic motivation, manager can motivate employees to better achievements and increase employee satisfaction.

The thesis focuses on modern motivational theories and especially on intrinsic motivational factors. Motivation is familiarized in my work from the perspective of various motivational factors. The work also includes chapter of Finnish value research, since values and motives are closely related. A questionnaire was used as a research method. The survey was based on Steven Reiss's theory of 16 basic desires.

The research showed that the people working on the organization are strongly family-oriented, loyal, self-confident and fair. There is also many experts in the group who are spontaneous and have a high tolerance for stress. The results showed that there is a natural variation in the group. Most of the answers were located in the neutral area, which shows that motives are flexible according to the situation. Exceptionally strong or exceptionally weak motives are those that appear outward in our behavior. The new information generated by my thesis can be utilized in the organizations human resources management and in the development of work community.

For further research, I would be particularly interested in exploring the organizational culture and the role of the work community from an organization's point of view.

Key words: intrinsic motivation, motivation, expert organization

SISÄLLYS

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 5 |
| 1.1 | Tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimusongelma..... | 6 |
| 2 | MOTIVAATIO JA MUUTOKSET ASIANTUNTIJAORGANISAATIOSSA 9 | |
| 2.1 | Modernit motivaatioteoriat | 9 |
| 2.2 | Sisäinen ja ulkoinen motivaatio | 10 |
| 2.3 | Steven Reissin 16 perustarpeen teoria | 13 |
| 2.4 | Shalom Schwartzin arvojen yleismaailmallinen malli..... | 19 |
| 2.5 | Asiantuntijaorganisaatioiden tunnusmerkit | 25 |
| 2.6 | Muutoksen johtaminen | 26 |
| 3 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 29 |
| 3.1 | Tapaustutkimus | 29 |
| 3.2 | Kysely | 30 |
| 3.3 | Havainnointi..... | 32 |
| 3.4 | Tulosten analysointi | 32 |
| 3.5 | Tutkimuksen luotettavuus | 33 |
| 4 | TUTKIMUKSEN TULOKSET | 34 |
| 4.1 | Taustamuuttajat | 34 |
| 4.2 | Sisäiset motivaatiot | 36 |
| 5 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA | 38 |
| 5.1 | Johtopäätökset..... | 38 |
| 5.2 | Pohdinta | 45 |
| | LÄHTEET | 48 |
| | LIITTEET | 51 |
| | Liite 1. Kysely | 51 |

1 JOHDANTO

Yrityksen menestymiseen pitkällä aikavälillä vaikuttaa sen kyky uudistua. Muutokset ovat välttämättömiä, jotta organisaatiot pysyvät liikkeessä ja säilyttävät kilpailukykyänsä. Erilaiset yhtäaikaisten muutokset ja kehittämistoimet ovat haasteellisia sekä henkilöstölle, että esimiehille. Koska asiantuntijat käyttävät omia aivojaan työkoneenaan, olosuhteiden vaativalle ajatustyölle täytyy olla sopivat. Asiantuntijaorganisaatiossa yksi tärkeimmistä menestystekijöistä on henkilöstön innostus ja motivaatio. Innostunut ja motivoitunut työntekijä saa todistetusti enemmän aikaan. Motivaation kehittäminen ja ylläpitäminen on johdon tärkeä tehtävä ja usein tämä tehtävä lankeaa keskijohdon ja lähiesimiesten harteille.

Henkilöstön motivaatio on yhtä tärkeä yrityksen menestymiselle kuin mikä tahansa muu henkilöstöön liittyvä tekijä. Organisaatiossa työntekijän motivaatioon vaikuttavat työn ominaisuuksien ja työympäristön lisäksi henkilön persoonallisuus, elämäkokemukset ja elämänvaihe. Ihmiset ovat erilaisia ja arvostavat työssä eri asioita, joten ymmärtämällä henkilöä motivoivia tekijöitä saadaan hänen voimavaransa paremmin käyttöön. Motivaatiota ja sen muodostumista on selitetty erilaisilla motivaatioteorioilla. Maslow'n tarvehierarkian ohella yksi tunnetuimmista teorioista on Frederick Herzbergin motivaatio ja hygieniateoria vuodelta 1968. Teoria lähtee olettamuksesta, että työntekijän motivaatioon vaikuttavat sekä työn ulkoiset, että sisäiset tekijät. Motivaatiota tarkastellaan eri motivaatioteorioista integroitujen tekijöiden näkökulmasta. Lähestyn aihetta pääasiassa sisäisen motivaation näkökulmasta.

Opinnäytetyön tutkimuskohteena on teknologia-alalla toimivan yrityksen asiantuntijaorganisaatio. Kyseinen organisaatio käy parhaillaan läpi monia muutoksen eri tasoja. Tuotavuutta pyritään parantamaan ja kustannustasoa alentamaan yhtenäistämällä ja virtaviivaistamalla tuotelinjoja ja työskentelytapoja. Samanaikaisesti uudistetaan organisaatioita ja tietojärjestelmiä. Henkilöstötyytyväisyyskyselyn kautta on tullut esille, että työntekijöiden stressi ja työkuorma ovat kasvaneet sekä sitoutuminen työnantajaan ja luottamus johtoon on heikentynyt.

Kehittämistyössäni tutkin asiantuntijaorganisaatiossa esiintyviä motiiveja. Haluan selvittää, kuinka nämä motiivit tunnistamalla esimies pystyy vaikuttamaan työtyytyväisyyskyselyssä havaittuihin haasteisiin. Esimiehen tulisi tuntea motivointiprosessia ja -keinoja,

jotta saisi motivoitua alaisiaan. Jos esimies ei ole ymmärtänyt sisäisen motivaation merkitystä, usein alaisenkin on vaikea motivoitua työstään. Sisäisen motivaation löytämisessä ja säilyttämisessä olennaista on tuntee omat ja toisten vahvuudet sekä mukavuusalueet. Kehittämistehtävän tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää henkilöstöjohtamisessa ja työyhteisöjen kehittämisessä.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimusongelma

Kohdeyritys on maailman johtava alansa yritys ja se palvelee monenlaisia teollisuudenalan asiakkaita. Kohdeyrityksessä työskentelee noin 17000 työntekijää, 600:ssa paikassa, 50:ssä eri maassa. Olen työskennellyt yrityksessä vuodesta 2011 lähtien. Asiantuntijatehtävissä olen työskennellyt vuodesta 2012. Näiden vuosien saatossa yritys on kasvanut liikevaihdoltaan merkittävästi. Suurin kasvu ja suurimmat muutokset ovat tapahtuneet vuosina 2016 – 2017.

Erityisesti vuosi 2016 oli täynnä suuria muutoksia. Edellisten vuosien liian suuret kiinteät kustannukset haittasivat kannattavaa kasvua. Tästä johtuen vuoden 2016 aikana toteutettiin merkittävä organisaatiomuutos, jonka selkeänä tavoitteena olivat kustannussäästöt. Uudelleenjärjestelyjen tuloksena vähennettiin maantieteellisten alueiden määrää, keskittiin tukitoimintoja ja siirryttiin matriisiorganisaatiosta suoraan tuotelinjaorganisaatioon. Uudelleenjärjestelyt johtivat yli 900 työntekijän henkilöstövähennyksiin, joista merkittävä osa koski keskijohtoa. Kyseisillä toimilla laskettiin kiinteitä kustannuksia ja selkiytettiin organisaatioita.

Kesällä 2016 yrityksessä tehtiin päätös ostaa kilpailevan yrityksen liiketoiminta. Edessä oli noin 7000 uuden kollegan integroiminen organisaation. Yrityskauppa johti kahden suuren organisaation yhdistymiseen. Seuraava vuosi yrityksessä olikin tapahtumarikas. Vuoden kohokohta oli tammikuussa toteutunut liiketoiminnan osto. Kattava integraatio-ohjelma sisälsi yli 400 toimenpidettä ja tiukan seurantajärjestelmän. Uudelleenjärjestelytoimenpiteet ja uuden liiketoiminnan osto tukivat tavoiteltua kannattavuutta.

Integraatiossa on yhdistetty prosesseja, tuotantolinjoja ja tuotteita sekä johtamiskulttuuria. Tehtävät ovat olleet vaativia ja ovat käytännössä tarkoittaneet suuria muutoksia toi-

mintatavoissa. Yritystoston jälkeisen integraation aikana eri organisaatioista tulevat ihmiset kohtaavat. Uudessa organisaatiossa ihmisillä on erilaiset rutiinit, kielet ja tavat ymmärtää asioita.

Työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja omistautuneisuutta mittaava henkilöstökysely on tarkoitettu kaikille yrityksen työntekijöille. Kyselyllä kerätään tietoa työntekijöiden tunteuksista ja sitoutumisesta. Aihepiirit käsittelevät muun muassa omistautuneisuutta, johtamista ja suorituskykyä. Henkilöstötyytyväisyyskyselyä on tehty yrityksessä jo vuodesta 2007 lähtien ja 2017 oli yhdeksäs vuosi, kun kysely lähetettiin. Kyselyn tarkoituksena on saada kattava kokonaiskuva siitä, että mikä toimii hyvin ja millä osa-alueilla olisi parantamisen varaa. Viimeisin henkilöstökysely toteutettiin vuoden 2017 lopussa. Kyseisenä vuonna henkilöstökyselyn vastausprosentti kohdeorganisaatiossa oli 85.8 %.

Tutkimuksen kohteena olevan asiantuntijaorganisaation tehtävänä on vastata tuotelinjan laitteista ja niiden komponenttikasta koko niiden elinkaaren ajan. Organisaation tehtäviin kuuluu tuotteiden ylläpito IT-järjestelmissä, laadun parantaminen ja kustannusetujen hakeminen sekä tekninen tuotetuki liiketoimintayksiköille ja komponentteja valmistaville tehtaille. Organisaatio on aktiivisesti mukana uusien tuotteiden ja ominaisuuksien tuotekehitysprojekteissa sekä pienemmissä tuotemuutoksissa.

Henkilöstökyselyn mukaan kohdeorganisaation työntekijät ovat eniten tyytymättömiä vastuisiin päätöksenteossa. Päätöksenteko on osa kaikkea tekemistä ja se vaikuttaa merkittävästi yrityksen toimintakykyyn ja menestykseen. Jos päätöksenteko ei toimi, ihmiset turhautuvat ja passivoituvat, koska ”mitään ei koskaan tapahdu”. Päätöksenteon sujuvuus heijastuu ajansäästön ohella henkilöstön tyytyväisyyteen. Sujuva päätöksen teko säästää aikaa, henkilöstön sitoutuneisuus paranee, luottamus kasvaa ja tekemisen meininki vahvistuu.

Henkilöstökyselyn mukaan organisaation asiantuntijat ovat tyytyväisiä siihen, että heillä on oikeus ilmaista eriäviä mielipiteitä, työ tukee arvoja, työ on haastavaa ja mielenkiintoista, esimiehet luottavat alaisiinsa, palkitseminen on oikeudenmukaista, tiimeissä on hyvä yhteishenki ja laitteet ovat kunnossa. Henkilöstökyselyn perusteella työn tekemisen ulkoiset tekijät ovat hyvällä tasolla, mikä vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja pitää sen neutraalilla tasolla, mutta ulkoiset tekijät eivät suoraan vaikuta työssä motivoitumiseen ja in-

nostukseen. Sekä sisäisiä, että ulkoisia tekijöitä tarvitaan työtyytyväisyyden ylläpitämiseen, mutta erityisesti sisäiset tekijät ovat niitä, jotka vaikuttavat innostukseen ja motivaatioon.

Organisaatioiden yhdistymisen jälkeen yrityksessä on keskitytty vahvasti taloudellisiin synergioihin ja yrityskulttuuri ja viestintäasiat ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Muutosten vaikutus tavallisten toimien suorittamiseen on ollut merkittävä ja päivittäinen elämä työpaikalla on muuttunut toisenlaiseksi, kuin mitä se on ehkä aikaisemmin ollut. Henkilöstökyselyssä tuli esille, että työkuorma ja stressi ovat lisääntyneet. Myös luottamus johtoon on heikentynyt. Näin voi tapahtua, jos keskitytään vain muutoksen toteuttamiseen ja henkilöstöä ei johdeta muutoksen läpi. Haasteellisesta tilanteesta kertoo muun muassa se, että työntekijät eivät aina ole tyytyväisiä muutokseen, vaan pahimmassa tapauksessa vaihtavat työpaikkaa tai jäljelle jää heikomman innostuksen tai työmoraalin omaavia työntekijöitä.

Henkilöstökyselyssä tuli esille, että organisaation päämäärät eivät ole selkeät. Päämäärät ohjaavat tekemistä ja työn mielekkyyden takia on ensiarvoisen tärkeää tietää miksi työtä tehdään. Yksilön motiivit ohjaavat tekemistä kohti päämääriä. Esimiehen on mahdotonta myöskin antaa palautetta työstä ja siitä, kuinka tavoitteisiin on päästy, jos päämäärät eivät ole yhteisössä selkeät.

2 MOTIVAATIO JA MUUTOKSET ASIANTUNTIJAORGANISAATIOSSA

2.1 Modernit motivaatioteoriat

Motivaatiota on tutkittu jo antiikin ajoista lähtien ja kirjallisuutta aiheesta on saatavilla laajasti. Varhaiset motivaatiotutkimukset alkoivat oletuksesta, että ihmistä ohjaavat fysiologisen säätelyjärjestelmämme aiheuttamat vietit ja tarpeet. Perusajatuksia tarvehierarkiassa oli, että kun alempi tarve ei ole täyttynyt, keskittää ihminen voimansa sen täyttämiseen. (Martela 2015, 56.) Keskeisiä ajatuksia oli, että motivaatio syntyy yksilön pyrkimyksistä sisäiseen tasapainoon. Kun jokin fysiologisesta tarpeesta, kuten nälkä, jano tai seksuaalisuus, on tyydyttymättä tietyn aikaa, tarpeen vaativuus kasvaa ja yksilö pyrkii tarpeen tyydytykseen. (Deci & Ryan 2000, 228.) Uskottiin myös välineelliseen oppimiseen, eli siihen että yksilö tekee sitä mistä sitä on palkittu ja välttää sitä, mistä sitä on rangaistu. Teorian perusajatuksena oli, että ihminen luontaisesti alkaa toistaa toimintaa, josta hänet palkitaan. Eli mitä enemmän palkkioita annetaan, sitä korkeampi on yksilön motivaatio. Yhteistä varhaisille motivaatioteorioille oli se, että ne keskittyivät näkemään motivaation yksilön sisäisinä tiedostamattomina pyrkimyksinä ja impulsseina, joita ulkoiset tekijät lähinnä rajoittavat. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 11–12.)

Kun aiemmat motivaatioteoriat lähtivät oletuksesta, että vietit ja tarpeet ohjaavat ihmistä, modernit motivaatioteoriat ovat kiinnostuneet siitä, että mikä vetää ihmisiä puoleensa. Motivaatio toimii käyttäytymisemme energianlähteenä, ohjaa käyttäytymistämme tavoitteidemme suuntaan ja säätelee käyttäytymistämme. Motivaatio vaikuttaa toimintamme intensiteettiin, sitoutumiseen, tehtävien valintaan ja suorituksemme laatuun. Motivaatio vaikuttaa muun muassa opiskeluun, ammatinvalintaan, työssä suoriutumiseen, harrastuksiin, kuntoiluun ja muihin elintapoihimme. (Sinokki 2013, 61.) Motivaatiolle on myös ominaista se, että sillä on jatkuvasti muuttuva suhde ympäristöön, eli motivaatio muuttuu ihmisen elämänsä myötä.

Yksi tutkituimmista ja suosituimmista teorioista tällä hetkellä lienee Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria. Sen keskeinen viesti on, että ihmiset motivoituvat siitä, että he voivat itse päättää tekemisistään. Teorian lähtökohdaksi on oletus, että ihminen on luonnostaan aktiivinen, motivoituva ja itseään ohjaava. Tämä tarkoittaa, että ihmisellä on taipumus asettaa itselleen tavoitteita, pyrkiä suoriutumaan ympäröivistä haasteista ja liittämään uudet kokemukset osaksi minäkuvaansa. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 54.)

Itsemääräämisteorian mukaan ihmistä yhdistää kolme perustarvetta. Näitä ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Jokainen tarve on merkittävä ja ihminen tarvitsee niitä kaikkia voidakseen hyvin. Autonomia tarkoittaa kokemusta siitä, että tekeminen on lähtöisin henkilöstä itsestään eikä ulkoisista paineista. Autonomian tarpeen tyydyttyessä yksilö kokee, että hänellä on mahdollisuuksia valita eri asioista elämässään sekä mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon ja omaan tekemiseensä. Kyvykkyys tarkoittaa kokemusta asioiden osaamisesta, hallitsemisesta ja aikaansaamisesta. Yhteenkuuluvuus tarkoittaa kokemusta siitä, että henkilö on osa hänestä välittävää yhteisöä ja voi tulla hyväksytyksi osana sitä. (Deci & Ryan 2000, 229, 231.) Toisin sanoen, työtä täytyy saada tehdä omassa tahdissaan, siinä on oltava mahdollisuus kehittyä todella hyväksi, ja sen tulee tuntua ihmisestä merkitykselliseltä. Nämä kolme tekijää selittävät huomattavan osan sekä päivittäin kokemistamme myönteisistä tunteista että pitkäaikaisesta hyvinvoinnistamme. Psykologiset perustarpeet ovat olennainen osa myös yksilön kasvua ja kehitystä. (Martela 2015, 67.)

Frank Martelan ja Richard Ryanin yhteisen tutkimushankkeen tuloksena on tunnistettu epävirallinen neljäs psykologinen perustarve ja se on hyväntekeminen. Hyväntekemisellä on itsenäinen vaikutus ihmisten kokemaan psykologiseen hyvinvointiin ja merkityksellisyteen. Hyväntekeminen tarkoittaa kokemusta siitä, että henkilö kykenee vaikuttamaan myönteisesti ympäröivien ihmisten elämään. (Martela & Jarenko 2015, 63.) Hyväntekemisen julkistaminen neljänneksi psykologiseksi perustarpeeksi vaatii vielä taustalleen laajempaa empiiristä tutkimusta.

Itsemääräämisteorian mukaan ihmistä motivoivat hänen omasta ajattelustaan kumpuavat sisäiset toiminnan vaikuttimet, kun taas ihmisen itsensä ulkopuolelta tulevat vaikuttimet eivät innosta samassa määrin. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 14.) Decin mukaan on paljon tuottavampaa keskittyä sisäisen motivaation tukemiseen kuin ulkoiseen palkitsemiseen.

2.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

On olemassa kaksi tapaa motivoitua tekemisestä: sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että yksilö motivoituu tekemään jotain, koska pitää toimintaa itsessään kiinnostavana, mielihyvää tuottavana ja omien arvojensa mukaisena. Koska ihminen lähtökohtaisesti haluaa tehdä sisäisesti motivoituneita aktiviteetteja, hän ei joudu

pakottamaan itseään pysymään asiassa eikä tarvitse ulkoisia palkkioita heittäytyäkseen aiheeseen. Tällainen tekeminen ei kuormita henkilöä samalla tavalla kuin ulkoisesti motivoitu tekeminen. Sisäinen motivaatio onkin mahdollista vain sellaisissa toiminnoissa, joita kohtaan yksilöllä on sisäistä mielenkiintoa, esimerkiksi uutuuden, haasteen tai esteettisen arvon vuoksi. (Deci & Ryan 2000, 234.) Deci ja Ryan tekevät vielä eron kahden erilaisen sisäisen motivaation muodon välille. Sisäsyntyinen motivaatio tarkoittaa sitä, että tekeminen itsessään on nautinnollista. Sisäistetyssä motivaatiossa tietty tekeminen vuorostaan tuntuu arvokkaalta, koska se kytkeytyy itselle tärkeisiin päämääriin ja arvoihin. Sisäsyntyinen motivaatio on kaikista vahvin motivaation muoto, mutta se on luonteeltaan häilyvämpää. Pitkäjänteisen suorittamisen kannalta on usein olennaisempaa, että sisäistetty motivaatio on vahva. Työelämässä päämääränasettelu ja toimintatavat tulevat annettuna, joten sisäistetyn motivaation käsite laajentaa mahdollisuuksia tukea yksilön innostusta ja ohjata sitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Ulkoinen motivaatio tarkoittaa toiminnan suorittamista tietyn tuloksen saavuttamisen vuoksi. Tätä motiivityyppiä pidetään sisäisen motivaation vastakohtana ja sen on havaittu heikentävän sisäistä motivaatiota. Ulkoisessa motivaatiossa toiminnan taustalla on välinearvo, sillä toiminta itsessään ei saa aikaan kiinnostusta, mielihyvää tai merkitystä tekijälleen, ainoastaan lopputulos on olennainen. Ulkoiset palkkiot vaikuttavat toiminnan suuntaamiseen ja ylläpitoon, mutteivat juurikaan innostukseen, energisoitumiseen tai perinpohjaisen kiinnostuksen muodostumiseen. (Deci & Ryan 2000, 236.) Ulkoinen motivaatio rakentuu ns. keppien ja porkkanoiden varaan. Ulkoisessa motivaatiossa yksilö joutuu pakottamaan itsensä tekemään työn alla olevaa asiaa, koska ei muutaakaan voi. Tämä kuluttaa henkisiä resursseja. (Martela & Jarenko 2015, 26.)

Vaikka työhön määritelmällisesti liittyy palkkio, voi yksilö kokea työnsä pakolliseksi velvollisuudeksi tai tavaksi saada palkkaa ja menestystä, tai vaihtoehtoisesti ihminen voi olla innostunut työtehtävästä itsessään. Käytännössä jokaisella on työssään sekä sisäisesti että ulkoisesti motivoituneita hetkiä, mutta useimmilla jompikumpi motivaatio on dominoiva. Se, minkä ihminen kokee palkitsevaksi, on henkilökohtainen ja subjektiivinen asia, koska ihmiset eroavat toisistaan kyvyiltään, haluiltaan, asenteiltaan ja motiiveiltaan. (Sinokki 2016, 62.) Olennaisinta sisäisen ja ulkoisen motivaation tunnistamisessa on se, että nämä kaksi motivaation muotoa tuntuvat erilaisilta.

Asiantuntijan motivaatiotekijät ovat pääasiassa sisäisiä ja usein korkealla henkisellä tasolla. Asiantuntijaorganisaatiossa yksi tärkeimmistä menestystekijöistä on henkilöstön innostus ja motivaatio. Innostunut ja motivoitunut työntekijä saa enemmän aikaa kuin työntekijä, joka tulee töihin vastentahtoisesti, eikä ole kiinnostunut mistään. (Pesonen 2007, 69.) Motivointia ei välttämättä tarvita, koska se on tässä roolissa sisäsyntyistä. Innostus on kuitenkin helppo tuhota ulkoisilla tekijöillä. (Pitkänen 2010, 133.) Palkka ja muu aineellinen palkitseminen eivät ole pitkän ajan motivaattoreita, mutta ne voivat olla pitkään jatkuneen tyytymättömyyden syitä.

Frederick Herzbergin julkaiseman kaksifaktoriteorian mukaan innostus perustuu muun muassa työn sisällöstä riippuviin sisäisiin motivaatiotekijöihin, kun taas tyytymättömyys johtuu huonosta ympäristöstä, ulkoisista hygieniatekijöistä. Huonot olosuhteet synnyttävät tyytymättömyyttä, mutta hyvätkään olosuhteet tai iso palkka eivät synnytä innostusta. (Pitkänen 2010, 133.) Herzbergin mukaan motivaatio- ja hygieniatekijät ovat erillisiä kokonaisuuksia, jotka vaikuttavat kuitenkin toisiinsa. Motivaatiotekijät aiheuttavat tyytyväisyyttä, kun taas hygieniatekijät vähentävät sitä. Hygieniatekijät ovat työtyytyväisyyden perusta, mutta niiden kunnossa oleminen ei kuitenkaan yksinään riitä.

Motivaatiotekijät ovat tekijöitä, joiden läsnäolo lisää motivaatiota. Ne ovat yksilöä parempiin suorituksiin ja vaivannäköön motivoivia tekijöitä. Motivaatiotekijät ovat sisäisiä tekijöitä, jotka usein liittyvät sisäiseen kasvuun ja itsensä kehittämiseen. Kasvu- eli motivaatiotekijöitä ovat työn sisäiset tekijät: saavutukset, tunnustus saavutuksista, työ itse, vastuu sekä kasvu tai edistyminen. (Herzberg 1968, 57.) Nämä vaikuttavat hyvin hoidettuina työtyytyväisyyteen, mutta huonosti hoidettuina vaikutus tyytymättömyyteen on vähäinen. Motivaatiotekijät ovat Herzbergin mukaan ihmisten kokemia seurauksia omista tekemisistä, ja nämä tekijät syntyvät ihmisessä itsessään. (Sinokki 2016, 105.)

Hygieniatekijät eivät itsessään kannusta huippusuorituksiin, mutta ollessaan rempallaan ne aiheuttavat työtytymättömyyttä. Hygieniatekijät ovat ylläpitäviä tekijöitä, joiden olemassaolo on välttämätöntä tyytymättömyyden välttämiseksi. Ne liittyvät useimmiten palkkaan, työympäristöön, yrityksen linjauksiin sekä suhteisiin esimiehen ja kollegoiden kanssa. Hygieniatekijöiden kunnossapitäminen nostaa työhyvinvoinnin neutraalille tasolle, mutta ei sen ylemmäs. Palkankorotus saattaa toimia motivaatiotekijänä hetken aikaa, muttei kauaa. Lähtökohtaisesti palkka on hygieniatekijä, jolla ei voida kasvattaa sisäistä motivaatiota. (Herzberg 1968, 57; Martela & Jarenko 2014, 48.)

Se, minkä ihminen kokee palkitsevaksi, on henkilökohtainen ja subjektiivinen asia. Sisäisesti motivoituneina ihmiset haluavat toteuttaa perustarpeitaan pelkästään sen vuoksi, että he haluavat tehdä niin. Yksilön ainutlaatuisesta persoonasta kumpuaa se, mikä saa ihmisen syttymään ja kulkemaan kohti tuloksia. On tärkeää, että ihminen todella haluaa tehdä työtään ja haluaa tehdä sen hyvin. Motivaation on hyvä liittyä työn tekemiseen tai sen nostattamiin tunteisiin sen sijaan, että tekijän huomio keskittyy ulkoisiin palkitsemisen elementteihin. (Järvinen 2014, 209–201.)

Pysyäkseen motivoituneena, energisenä ja tehokkaana yksilön täytyy löytää sopivat tehtävät, tilanteet ja tavoitteet, sellaiset jotka sopivat henkilökohtaisiin motiiveihin. Kiinnostuksen herääminen ja kokeminen vaihtelevat yksilön, tilanteen ja ympäristön vaikutuksesta. Se, mikä on kiinnostavaa ja motivoivaa yhdelle, ei ole välttämättä yhtä innostavaa jollekulle toiselle. (Sinokki 2016, 63.) Tekeminen, oleminen ja käyttäytyminen kuluttavat vähiten energiaa silloin, kun sisäiset motiivit ja ulkoiset tavoitteet vastaavat toisiaan. Työympäristössä suorituksia voidaan parantaa varmistamalla, että sisäiset motiivit ja työn tavoitteet ovat linjassa keskenään. (Mayor & Risku 2015, 38.)

2.3 Steven Reissin 16 perustarpeen teoria

Uudempaa motiivitutkimusta edustaa amerikkalainen psykologian professori Steven Reiss. Reissin motivaatioteoria asemoituu positiivisen psykologian koulukuntaan, joka keskittyy onnellisuuden, elämän tarkoituksen ja inhimillisten voimavarojen tutkimiseen. Steve Reissin 16 perustarpeen teoria laajentaa ja syventää muun muassa Decin teoriaa sisäisestä motivaatiosta. (Mayor & Risku 2015, 29, 36.)

Jokaiseen 16 perustarpeeseen sisältyy tavoitteita, jotka korreloivat keskenään. Reissin perustarpeet kuvaavat tavoitteita, jotakin mitä haluamme tehdä sen itsensä takia. (Reiss 2000, 30.) Esimerkiksi järjestysmotiivissa tavoitteisiin kuuluvat järjestys, siisteys, rakenteet, suunnittelu ja organisointi. Valtamotiivi sisältää muun muassa vaikuttamisen, saavuttamisen, johtamisen, päättämisen ja suorittamisen pyrkimykset. Reissin tutkimusryhmän löytämät elämän 16 perustarvetta tavoitteineen on kuvattu taulukossa 1. Motiiveista 14:ään vaikuttaa geeniperimä. Tämä tarkoittaa sitä, että emme tietoisesti valitse mitä haluamme elämältä, vaan tarpeemme heräävät automaattisesti. Kun olemme tyydyttäneet yhden tarpeen, me automaattisesti alamme haluta jotain muuta. (Reiss 2000, 18.) Vain

idealismi ja hyväksyntä eivät kuulu geneettisperusteisiin motiiveihin. Elämän perusmotiivien lopulliseen muotoon yksilössä vaikuttavat muun muassa kulttuurit, yhteiset arvot ja yksilölliset kokemukset. Geenit suurilta osin määrittävät sen, mitä toivomme ja tavoittelemme. Se, miten toiveet toteutetaan, riippuu hyvin paljon kasvatuksesta, kulttuurista ja kokemuksista. (Mayor & Risku 2015, 32.)

TAULUKKO 1. Reissin elämän 16 perustarvetta

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

Reissin teoriassa vallan tarve tarkoittaa halua vaikuttaa muihin. Mitä vahvempi valtamotiivi on, sitä suurempi on halu yleensä päästä johtamaan tilanteita ja ihmisiä. Vallan vahvan tarpeen omaavat itsessään nauttivat tilanteista, joissa pääsevät päättämään muiden

puolesta. Vallan tarvetta on mahdollista tyydyttää monin tavoin. Yksi yleisin tapa on suorittamisen ja saavutusten kautta. Saavutukset ovat yksi vaikuttamisen keino. (Reiss 2000, 36–37). Heikon vallan tarpeen omaavat yksilöt eivät halua päättää muiden puolesta. Heikon vallan tarpeen omaavia yksilöitä motivoivia asioita voivat olla ihmisten tukeminen ja auttaminen. (Mayor & Risku 2015, 62.)

Riippumattomuuden tarve luo halun olla itsenäinen ja vapaa. Yksilöt jotka ovat vahvasti riippumattomia muista, eivät halua luottaa tarpeitaan muiden päätösten varaan. Itsenäisyyttä arvostavien voi olla vaikea ottaa vastaan apua asiassa, jonka he kokevat voitavansa hoitaa itse. Näitä yksilöitä motivoivat omatoimisuus ja omavaraisuus (Reiss 2000, 39.) Kun riippumattomuuden tarve on vähäinen, yhteenkuuluvuuden tarve on tärkeää. Se voi ilmetä haluna auttaa muita ja tarvittaessa ottaa vastaan tukea muilta. (Mayor & Risku 2015, 68.)

Uteliaisuuden tarve tarkoittaa motivaatiota oppimiseen, ajatteluun ja tietoon itseisarvona. Uteliaisuus ei ole sama asia kuin älykkyys. Älykkyys kuvaa sitä, kuinka nopeasti yksilö oppii asioita, kun taas uteliaisuus kuvaa sitä kuinka paljon yksilö nauttii tiedon etsimisestä ja oppimisesta. (Reiss 2000, 41.) Voimakkaan uteliaisuusmotiivin omaavilla ihmisillä on tarve ajatella asioita monelta kantilta. Vähäisen uteliaisuuden tarpeen omaavia yksilöitä motivoi tekeminen ja he harvoin kyselevät kysymyksiä. Nämä henkilöt nauttivat konkreettisista ja hyödyllisistä asioista ja oppivat yleensä parhaiten kokeilemalla ja tekemällä. (Mayor & Risku 2015, 74.)

Hyväksynnän tarve motivoi ihmisiä välttelemään kritiikkiä ja hylätyksi tulemista. Ihmiset, joilla on korkea hyväksynnän tarpeen motiivi, saattavat omata huonon itsetunnon tai tuntea olonsa epävarmoiksi. Kritiikin vastaanottaminen on vaikeaa, joka johtaa sellaisten tilanteiden välttelyyn, joissa voi joutua arvostelun kohteeksi. Vahva hyväksynnän tarve ja pelko hylätyksi tulemisesta voi johtaa ujouteen. (Reiss 2000, 44.) Hyvän itsetunnon omaavilla henkilöillä on yleensä vähäinen hyväksynnän tarve. Näiden yksilöiden kohdalla kritiikki, haastaminen ja torjunta motivoivat parantamaan suoristusta. (Mayor & Risku, 81.)

Järjestyksen tarve tulee esille asioiden organisoimisessa, suunnitelmien teossa, aikatauluttamisessa, listojen ja sääntöjen tekemisessä sekä siisteydessä. Järjestys on merkki pysyvyydestä ja hallinnasta. Järjestyksen puute voi järkyttää, koska se viittaa kaaokseen ja

arvaamattomuuteen. Järjestelmällisillä yksilöillä on korkea järjestyksen tarve, kun taas joustavilla ihmisillä on matala järjestyksen tarve. (Reiss 2000, 47.) Yleensä heikon järjestyksen tarpeen omaavat kokevat voivansa tehdä montaa asiaa yhtäaikaisesti. (Mayor & Risku 2015, 86.)

Säästämisen tarve motivoi säästäväisyyteen, rahan ja tärkeäksi kokemien tavaroiden keräämiseen. Säästäväiset ihmiset pyrkivät säästämään tavaroita jopa silloin kun niillä ei ole käyttöarvoa. Vahva säästämisen tarve esiintyy saituruutena ja keskimääräistä tarkempaan rahankäyttöönä. (Reiss 2000, 49.) Heikon säästämismotiivin omaavat näkevät usein rahan ja muiden resurssien käytön investointina. Materia ei ole tärkeää ja yksilöt motivoituvat tavaroiden ja asioiden poisheittämisestä ja prosessien tehostamisesta. (Mayor & Risku 2015, 91.)

Kunnian tarve motivoi olemaan lojaali omia vanhempia, kulttuuria, uskontoa ja isänmaata kohtaan. Kunnian tarve motivoi velvollisuuksien hoitamiseen. Korkean kunnian tarpeen omaavat yksilöt saattavat tuntea häpeää, jos eivät selviä heille asetetuista velvollisuuksista. (Reiss 2000, 52.) Joskus nämä henkilöt voivat nojata liikaa perinteisiin ja sovinnaisiin arvoihin, jolloin tarve esiintyy ulospäin joustamattomuutena ja muutosvastarintana. Henkilöt, joilla kunnian tarve on vähäinen, eivät omaksu arvoja perinteiden tai ympäristön odotusten mukaan. Arvot muuttuvat elämän varrella. Joustavuutta ja tavoitehakuisuutta arvostavat ihmiset harvoin tuntevat häpeää, koska he toimivat omien sääntöjensä mukaan. (Mayor & Risku 2015, 96.)

Idealismin tarve kertoo siitä, että yksilölle on tärkeää tehdä maailmasta parempi paikka. Heitä motivoi reiluus, sosiaalinen oikeudenmukaisuus ja yhteiskunta. Idealismin tarve motivoi vapaaehtoisuuteen, hyväntekeväisyyteen tai ponnistelemaan yhteisön hyvinvoinnin eteen. (Reiss 2000, 55.) Vähäisen idealismin tarpeen omaavat yksilöt eivät koe kutsumusta tai tarvetta työskennellä paremman maailman puolesta. He välttelevät avustus-tehtäviin osallistumista, jos ne eivät hyödytä heitä suoraan. (Mayor & Risku 2015, 101.)

Sosiaalisten kontaktien tarve kuvaa halua viettää aikaa vertaistensa kanssa. Hauskanpito on osa sosiaalisten kontaktien tarvetta, sillä tutkimuksen mukaan hauskanpito on asia johon kuuluu keskeisesti muiden ihmisten seura. Sosiaaliset ihmiset tarvitsevat ympärilleen muita ihmisiä. Ei ainoastaan hauskanpidon vuoksi, vaan myös ollakseen onnellisia. Vahvan sosiaalisten kontaktien tarpeen omaavat yksilöt eivät kestä olla pitkiä aikoja yksin.

Toiset ihmiset luontaisesti tarvitsevat vähemmän toisten seuraa. Nämä ihmiset saavat voimaa omasta itsestään ja omista ajatuksistaan. Vähäisen sosiaalisten kontaktien tarpeen omaavat ihmiset eivät välitä paljon muista ihmisistä, lukuun ottamatta omaa perhettä tai läheisimpiä ystäviä. Siksi heitä ei usein tapaa juhlissa tai muissa sosiaalisissa tapahtumissa. (Reiss 2000, 58–59.)

Perheestä huolehtimisen tarve tarkoittaa ensisijaisesti lasten kasvattamista ja rakkautta omia lapsia kohtaan. Tarve ei käsitä ainoastaan halua saada lapsia, vaan myös halua huolehtia ja uhrautua lastensa vuoksi sekä viettää paljon aikaa heidän kanssaan. (Reiss 2000, 60.) Vähäinen hoivaamisen tarve ei tarkoita sitä, ettei välittäisi perheestään tai rakastaisi lapsiaan. Sen sijaan nämä henkilöt saattavat kokea vanhempana olemisen odotukset ja vaatimukset enemmän taakkana kuin ilona. Vanhemmat, joilla on heikko hoivaamisen tarve jakavat mielellään vastuuta lapsistaan muille, kuten isovanhemmille tai lastenhoitajalle. (Mayor & Risku 2015, 111.)

Statuksen tarve tarkoittaa pyrkimystä saada huomiota ja arvovaltaa. Ihmiset, jotka motivoituvat statuksesta haluavat menestyä ja kerätä varallisuutta. Vahvan statuksen tarpeen omaavat ihmiset panostavat laatuun, kalliisiin asuntoihin, autoihin ja vaatteisiin. Heitä kiinnostaa myös paljon, mitä muut heistä ajattelevat. Statuksen tarvetta motivoi maine, huomio ja arvostus. (Reiss 2000, 62.) Matalan statusmotiivin omaavat henkilöt arvostavat vaatimattomuutta. Näitä henkilöitä ei kiinnosta statuksen tuomat edut eivätkä he mieti mitä parempiosaiset heistä ajattelevat. Heikosti statuksesta motivoituneita ihmisiä ei kiinnosta julkisuus, menestys, asema tai hierarkia. (Mayor & Risku 2015, 116.)

Koston tarve herää silloin, kun ihmiset turhautuvat, tulevat loukatuiksi tai uhatuiksi. Tarve kosta yhdistetään usein vihan tunteeseen tai vihaisuuteen. Viha on yleinen vastareaktio loukkaukseen. Koston halu motivoi kilpailuhenkisyttä. Kilpaileminen on väkivallaton tapa saada hyvitystä ja kosta toiselle. (Reiss 2000, 66–67.) Kostonhalu tunnistetaan käytännössä siten, että yksilö reagoi voimakkaasti esimerkiksi epäoikeudenmukaiseksi kokemaansa kohteluun. Heikon koston ja voittamisen tarpeen omaavia henkilöitä motivoi mahdollisuus rakentaa hyvää ja sujuvaa yhteistyötä, eivätkä he yleensä pidä riidoista ja konflikteista. Nämä ihmiset pystyvät hallitsemaan tai peittämään kiukun- ja vihantunteensa ja heitä on vaikea hermostuttaa tai suututtaa. (Mayor & Risku 2015, 121.)

Kauneuden arvostaminen, eli esteettisyys, on osa romantiikan tarvetta. Esteettisyyttä arvostavat ihmiset kiinnittävät huomiota kauniisiin yksityiskohtiin ja arvostavat niitä ympäristössään. Matalan esteettisyyden tarpeen omaavia yksilöitä motivoi yksinkertaisuus ja askeettisuus. Askeettisuutta arvostavat yksilöt pitävät sisäisen maailman rikkautta tärkeämpänä, kuin ulkoista olemusta tai kaunista ympäristöä. (Mayor & Risku 2015, 124, 126.)

Vahvasti ruoasta ja syömisestä motivoituneille yksilöille ruoka ja syöminen ovat tärkeitä muutoinkin kuin nälän vuoksi. Vahvan syömis tarpeen omaavilla ihmisillä ei välttämättä ole tasapainoista suhdetta ruokaan. Myös tunteet vaikuttavat nälän kokemiseen. Vahvasti syömisestä motivoituneet saattavat syödä liikaa erityisesti silloin, kun ovat jännittyneitä, stressaantuneita, tylsistyneitä tai yksinäisiä. Yleensä heikon syömis tarpeen omaavat ihmiset syövät keskimääräistä vähemmän. He eivät tunne nälkää niin usein kuin muut ja saattavat helposti unohtaa kokonaan syödä. Syömishäiriöt ovat äärimmäinen ilmentymä ruuan ja syömis tarpeen voimakkuudesta. (Reiss 2000, 73–75.)

Henkilö, jolla on vahva motiivi liikkua, tuntee olonsa elinvoimaiseksi päästessään käyttämään lihaksiaan. Urheilu voi olla jopa niin tärkeää, että se melkein hallitsee koko elämää. Nuorena vahvan liikkumisen tarpeen omaavat yksilöt harrastavat usein useita lajeja ja vanhetessaankin jatkavat liikkumista, urheilun seuraamista ja mahdollisesti valmentamista. Fyysisen aktiivisuuden motiivi saa nämä henkilöt kokemaan puhdasta mielihyvää liikunnasta. Vähäisen liikkumisen tarpeen yksilöt saattavat kehittää itselleen vähän liikuntaa vaativan elämäntyylin aikuisena. Fyysisen kunnon ylläpitäminen on näille ihmisille vaikeampaa ja he usein suunnittelevat lepotaukoja aktiviteettien väliin. (Reiss 2000, 76–77; Mayor & Risku 2015, 134–135.)

Rauhallisuuden tarpeen voimakkuutta kuvaa se, että kuinka motivoitunut yksilö on tavoittelemaan stressitöntä elämää. Toiset ihmiset reagoivat voimakkaasti stressin merkeihin. Heillä on vahva rauhallisuuden tarve. Heitä motivoi tehdä elämässään sellaisia muutoksia, jotka merkittävästi vähentävät stressiä. Toiset yksilöt sietävät hyvin stressiä, vaikka eivät nauttisikaan siitä. Nämä ihmiset ovat rohkeita ja pystyvät toimivaan hyvin stressaavissakin tilanteissa. Näillä ihmisillä on matala rauhallisuuden motiivi. Yksi tapa arvioida rauhallisuuden tarvetta on miettiä, kuinka paljon yksilöllä on taipumusta ahdistuneisuuteen. (Reiss 2000, 78–79.)

Jokaisella on nämä edellä kuvaillut 16 elämän perusarvoa, mutta yksilöillä ne saavat eri painoarvon. Yksilön käyttäytymistä voidaan selittää yleensä sellaisilla arvoilla, jotka ovat joko todella vahvoja tai todella vähäisiä yleiseen normiin verrattuna. Kun tiedämme, mikä henkilöä motivoi, voimme ennustaa hänen käyttäytymistään. Motivaation voimakkuus on siis keskeinen tekijä persoonallisuuden ymmärtämisessä. Ne arvot, joiden voimakkuus on neutraali, ovat vähemmän tärkeitä selittämään yksilön käytöstä. Mitä vahvempi perustarve on, sitä voimakkaammin se ajaa ihmisen hankkimaan tarpeen tyydytyksen lähteitä. Elämän perustarpeet voidaan tyydyttää vain väliaikaisesti, joten niitä pitää tyydyttää yhä uudelleen ja uudelleen. Tarpeet palaavat, koska ne motivoivat meitä etsimään tyydyttäviä kokemuksia. (Reiss 2004, 186.)

16 perustarpeen avulla on mahdollista analysoida myös muiden henkilöiden käyttäytymistä. Jos haluamme ymmärtää ihmisten käytöstä, meidän täytyy tietää heidän tarpeensa ja yrittää ennustaa, mitä he tekevät tyydyttääkseen nämä tarpeet. Tarpeet eivät kerro kaikkea, mitä haluamme tietää itsestämme tai toisista, mutta se auttaa meitä ymmärtämään paremmin toisten käyttäytymistä ja onnellisuutta. (Reiss 2000, 17.)

Ihmisen persoonallisuutta ja kokonaista motivaatorakennetta voi ymmärtää vain ottamalla huomioon kaikki motiivit ja niiden yhdistelmät. Ihmisen persoonallisuus ja käyttäytyminen muodostuvat elämän perusmotiivien yhteispelistä. Kun ihminen pystyy toteuttamaan montaa motiivia samanaikaisesti, hän on kaikkein motivoitunein. Mitä paremmin motivaatiotekijämme toteutuvat, sen onnellisempia, energisempiä ja hyvinvoivempia olemme. (Mayor & Risku 2015, 141.) Motivaatio toimii käyttäytymisen energianlähteenä, ohjaa käyttäytymistämme tavoitteiden suuntaan ja säätelee käyttäytymistä. Motivaatio vaikuttaa toiminnan intensiteettiin, sitoutumiseen, tehtävien valintaan ja suorituksen laatuun. (Sinokki 2016, 61.)

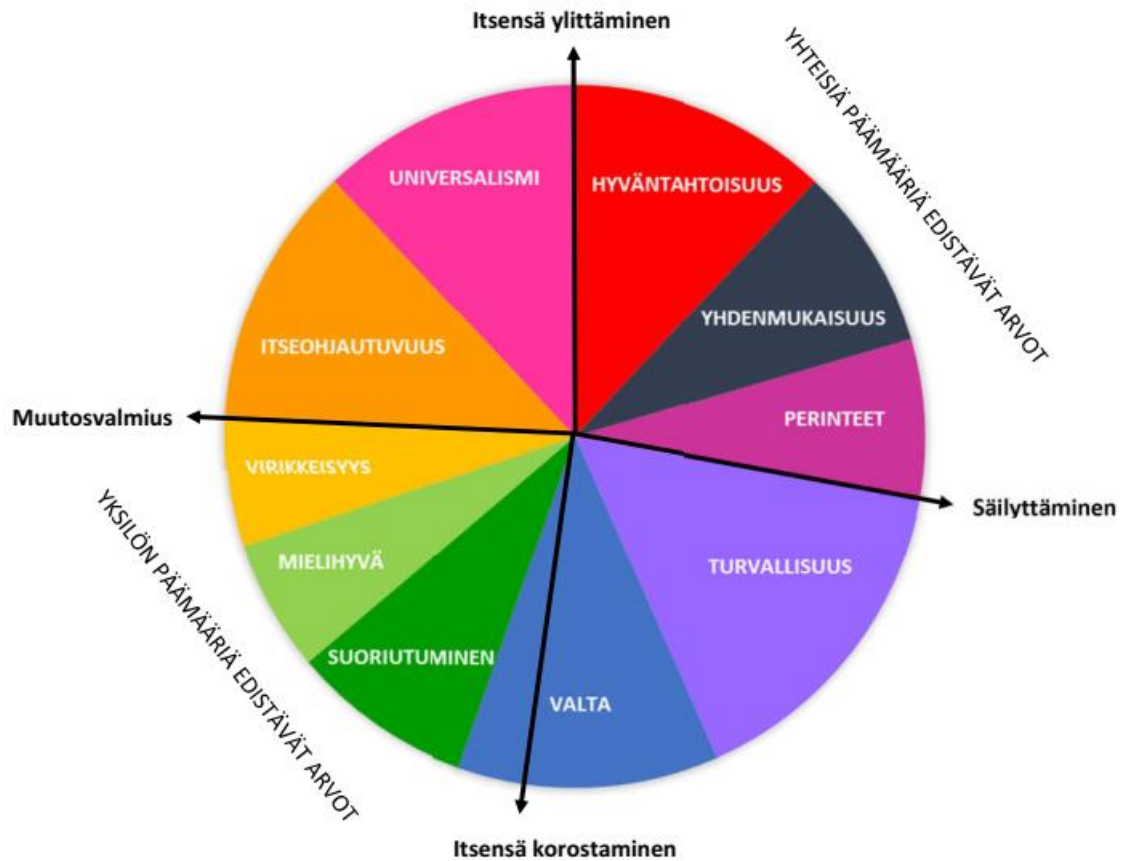
2.4 Shalom Schwartzin arvojen yleismaailmallinen malli

Motiivit ja arvot liittyvät läheisesti toisiinsa, joten on mahdollista päätellä ihmisen arvot hänen sisäisistä motiiveistaan käsin ja motiivit vuorostaan sisäisistä arvoista käsin. Arvot kuvastavat ja perustelevat toimintaamme ohjaavia normeja, jotka ovat muodostuneet ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Niiden avulla ihmiset ilmaisevat, millaisia asioita heidän mielestään tulisi tavoitella niiden itsensä vuoksi ja miten ihmisten tulisi käyttäytyä toisiaan kohtaan. Arvot voivat muuttua ihmisen iän ja kokemuksen karttuessa. (Helkama

2015, 8–9.) Arvot ohjaavat toimintaamme ja valintojamme. Ne ovat usein melko abstrakteja ja hitaasti muuttuvia sekä suhteellisen pysyviä myös vaikeissa valintatilanteissa. Arvomme tyydyttävät yleensä jotain tarveitamme. Arvot ovat yksilön elämää ohjaavia periaatteita ja toivottavia päämääriä, jotka eroavat toisistaan tärkeydeltään. Arvot ohjaavat valintoja, vaikuttavat päätöksiin ja asettavat toiminnalle rajat. (Sinokki 2016, 221.)

Amerikkalais-israelilainen sosiaalipsykologi Shalom H. Schwartz mullisti arvotutkimuksen osoittamalla, että arvot muodostavat kehämäisen kaksiulotteisen järjestelmän, jolla on omat vahvat säännönmukaisuutensa (Helkama 2015, 88). Arvojen tutkijat ovat esittäneet, että maailmassa on noin kuusikymmentä arvoa. Näitä kuuttakymmentä arvoa on ryhmitelty eri tavoin. Tunnetuimpia ryhmittelyjä on juuri Schwartzin arvoteoria. Schwartz oli ensimmäinen, joka systemaattisesti osoitti, kuinka arvot liittyvät toisiinsa. (Aaltonen & Junkkari 2003, 63.) Kulttuuriset arvo-orientaatiot ovat tulos 25 vuotta kestäneestä ja 75 maata kattavasta tutkimuksesta, jossa Schwartz työryhmineen pyrki kehittämään teorian perusarvoista, jotka ihmiset tunnistaisivat kaikissa yhteiskunnissa. Suomalaiset ovat olleet alusta lähtien mukana Schwartzin arvotutkimuksen kehittäelytyössä. (Schwartz 2011, 23.)

Schwartzin teoria jakaantuu kymmeneen arvotyyppiin ja neljään pääulottuvuuteen (kuvio 1). Arvotyypit muodostavat kehämäisen rakenteen, jossa vierekkäiset arvot ovat psykologisesti yhteensopivia ja ympyrän vastakkaisilla puolilla olevat arvot ovat yhteen sopimattomia. (Schwartz 1992, 14.) Mallin arvojen sijaitseminen lähekkäin tai kaukana toisistaan liittyy myös motivaatioon. Arvojen takana olevat motivaatiot ovat lähekkäin sijaitsevien arvojen kohdalla samansuuntaiset, kun taas kaukana toisistaan sijaitsevat arvot ovat motivaatioiltaan erilaiset. (Helkama 2015, 92.) Schwartz havaitsi vierekkäisten arvotyyppien muodostavan arvopareja. Yhteensä näitä arvopareja on yhdeksän; valta ja suoriutuminen, suoriutuminen ja mielihyvä, mielihyvä ja virikkeisyys, virikkeisyys ja itseohjautuvuus, itseohjautuvuus ja universalismi, universalismi ja hyväntahtoisuus, perinteet ja yhdenmukaisuus, yhdenmukaisuus ja turvallisuus sekä turvallisuus ja valta. Schwartz havaitsi myös, että seuraavat arvotyypit ovat sisällöltään konfliktissa; itseohjautuvuus ja virikkeisyys ovat ristiriidassa turvallisuuden, perinteiden sekä yhdenmukaisuuden kanssa. Universalismi ja hyväntahtoisuus ovat ristiriidassa suoriutumisen ja vallan kanssa. Mielihyvä on ristiriidassa yhdenmukaisuuden ja perinteiden kanssa. (Schwartz 1992, 14–15.)



KUVIO 1. Schwartzin arvokehä ja sen ulottuvuudet (Helkama 2015, muokattu)

Schwartzin arvokehän avulla voidaan muodostaa Schwartzin arvoteorian neljä perusulottuvuutta, joita ovat vastakkaisina ulottuvuuksina itsensä ylittäminen, itsensä korostaminen sekä muutosvalmius ja säilyttäminen. Itsensä ylittäminen viittaa suvaitsevaiseen ja altruistiseen arvomaailmaan, kun taas itsensä korostaminen on asenne, jossa painottuvat kunnianhimo ja menestys. Säilyttäminen viittaa perinnettä kunnioittavaan ja turvallisuushakuiseen arvomaailmaan, kun taas muutosvalmius tarkoittaa haasteiden ja omaehtoisen toiminnan arvostamista. (Helkama 2015, 91–92.) Näistä voidaan yhdistää kaksi vielä suurempaa kokonaisuutta: muutosvalmius sekä itsensä korostamisarvot ovat yksilökeskeisiä, individualistisia päämääriä edistäviä arvoja ja itsensä ylittäminen sekä säilyttämisarvot ovat kollektiivisia, yhteisiä päämääriä edistäviä arvoja. Arvot liittyvät toisiinsa ollen joko toisiaan täydentäviä tai keskenään konfliktissa. (Tiedeykkönen: Suomalaisen arvot... 2017.) Taulukossa 2 on esitetty Schwartzin teorian kymmenen eri arvotyyppiä ja niihin liitetyt motivaatiot.

TAULUKKO 2. Schwartzin arvotyypit

| Arvotyyppi | Arvotyypin määritelmä |
|-----------------|---|
| Valta | Yhteiskunnallinen valta, varakkuus, arvovalta, julkisen kuva säilyttäminen, yhteiskunnallinen arvostus |
| Suoriutuminen | Kunnianhimo, vaikutusvalta, kyvykkyys, menestys, älykkyys, itsekunnioitus |
| Mielihyvä | Mielihyvä, elämästä nauttiminen |
| Virikkeisyys | Jännittävä elämä, monipuolinen elämä, uskaliaisuus |
| Itseohjautuvuus | Vapaus, luovuus, riippumattomuus, omien tavoitteiden valitseminen, uteliaisuus, itsekunnioitus |
| Universalismi | Tasa-arvo, maailmanrauha, yhteys luontoon, viisaus, luonnon ja taiteen kauneus, sosiaalinen oikeudenmukaisuus, laajakatseisuus, ympäristön suojeleminen, sisäinen tasapaino |
| Hyväntahtoisuus | Rehellisyys, avuliaisuus, vastuullisuus, uskollisuus, anteeksiantavaisuus, kypsä rakkaus, tosi ystävyys |
| Perinteet | Perinteiden kunnioitus, nöyryys, oman elämänsä hyväksyminen, kohtuullisuus, hartaus |
| Yhdenmukaisuus | Tottelevaisuus, itsekuri, kohteliaisuus, vanhempien ja vanhojen ihmisten kunnioittaminen |
| Turvallisuus | Yhteiskunnallinen järjestys, kansallinen turvallisuus, perheen turvallisuus, palvelusten vastavuoroisuus, puhtaus, terveys, yhteenkuuluvuuden tunne |

Vallan arvotyypissä keskeisiä asioita ovat sosiaalisen statuksen ja arvovallan saavuttaminen sekä ihmisten ja resurssien kontrollointi tai hallitseminen. Vallasta motivoituneet arvostavat rahan mukanaan tuomaa vaikutusvaltaa ja haluavat usein päättää muiden tekemisistä. Sekä vallan arvotyyppi että suoriutumisen arvotyyppi keskittyvät sosiaaliseen kunnioitukseen. Siinä missä suoriutumisen arvotyyppi korostaa henkilökohtaista pätevyyttä, vallan arvotyyppi korostaa yleisesti julkisten resurssien hallintaa. (Schwartz 2012, 10; Schwartz 1992, 9.)

Suoriutumisen arvotyyppi korostaa henkilökohtaista menestymistä. Kunnianhimo, menestyminen ja muiden arvostus on suoriutumista arvostaville tärkeää. Henkilökohtainen

menestys perustuu sosiaalisten standardien mukaisen kelpoisuuden osoittamiseen ja tähtää sosiaalisen hyväksynnän saavuttamiseen. Suoriutuminen on itsensä korostamisen arvo. (Schwartz 2012, 17; Schwartz 1992, 8.)

Mielihyvän arvossa motivoivia päämääriä ovat nautintojen ja mielihalun tyydyttäminen. Mielihyvää arvostaville henkilöille elämästä nauttiminen ja hauskanpito ovat tärkeää. He pyrkivät hyötymään jokaisesta tilanteesta pitää hauskaa. Mielihyvä sijoittuu Schwartzin arvokehällä muutosvalmiuden ja itsensä korostamisen välimaastoon. (Schwartz 1992, 8.)

Virikkeisyyden arvossa motivoivia päämääriä ovat jännitys, uutuuden viehätys ja jännittävä elämä. Virikkeisyyttä arvostava yksilö etsii jatkuvasti uutta tekemistä. Heille elämän jännittävyys ja uusien kokemusten saaminen on tärkeää. (Schwartz 2012, 56; Schwartz 1992, 8.)

Itseohjautuvuudessa tärkeää on itsenäinen ajattelu ja itsenäinen toiminta. Itsenäisyyttä arvostaville on tärkeää olla luova ja muodostaa omat mielipiteet. Itsenäiset ihmiset haluavat tehdä elämässään omat päätökset ja päättää tekemisistään. Itseohjautuvuutta arvostaville ihmiselle on ominaista tehtävien suorittaminen itsenäisesti. (Schwartz 2012, 7; Schwartz 1992, 5.)

Universalismissa motivoivia päämääriä ovat kaikkien ihmisten ja luonnon ymmärtäminen, kunnioitus ja suojeleminen sekä suvaitsevaisuus. Ihmiset, jotka arvostavat universalismia, panevat muiden hyvinvoinnin omien tarpeiden edelle. Heille tasa-arvo, ympäristöystävällisyys ja erilaisuuden ymmärtäminen on tärkeää. (Schwartz 2012, 36; Schwartz 1992, 12.)

Omien läheisten hyvinvoinnista huolehtiminen on ominaista hyväntahtoisuuden arvotyypille. Universalismi ja hyväntahtoisuus korostavat molemmat muiden hyvinvoinnista välittämistä. Ero näiden välillä on se, että kohde on eri. Hyväntahtoisuutta arvostaville yksilöille on tärkeää luottaa ja olla täysin luotettava läheisille ihmisille. Hyväntahtoisuudessa on tärkeää perheen ja läheisten ystävien hyvinvoinnista huolehtiminen ja auttaminen. (Schwartz 2012, 58; Schwartz 1992, 11.)

Perinteiden arvossa motivoivia päämääriä ovat perinteisen kulttuurin tai uskonnon tapojen ja ajatusten kunnioittaminen, hyväksyminen ja niihin sitoutuminen. Perinteitä arvostaville ihmisille tärkeää säilyttää perinteisiä arvoja ja uskomuksia. Suvun tai uskonnon tapojen säilyttäminen ja kulttuurin arvostaminen on tärkeää. Perinteiden arvostus on osittain ristiriidassa itseohjautuvuuden kanssa, koska itseohjautuvuus korostaa omien ajatusten ja päätösten tekemistä, kun taas perinteet yhteisön ajatusten kunnioittamista. (Schwartz 2012, 17; Schwartz 1992, 10.)

Yhdenmukaisuuden arvotyypin määritelmä on sellaisten toimien, taipumusten ja impulssien hillitseminen, jotka todennäköisesti tuottavat häiriötä tai vahinkoa toisille ihmisille ja rikkovat sosiaalisia odotuksia tai normeja. Lakien, sääntöjen, velvollisuuksien noudattaminen on motivoivaa yhdenmukaisuutta arvostaville ihmisille. He pyrkivät olemaan tahdikkaita, eivätkä missään tapauksessa halua ärsyttää muita ihmisiä. (Schwartz 2012, 42; Schwartz 1992, 9.)

Turvallisuudessa motivoivia päämääriä ovat turvallisuus, harmonia ja yhteiskunnan, ihmissuhteiden ja itsen vakaus. Ihmiset, joille turvallisuus on tärkeää, välttelevät vaarallisia asioita ja tilanteita. Heille on tärkeää pitää huolta terveydestä ja elää turvallisessa ympäristössä. Yhteiskunnallinen pysyvyys ja järjestys ovat turvallisuutta arvostaville ihmisille tärkeää. (Schwartz 2012, 57; Schwartz 1992, 9.)

Klaus Helkaman (2015) suomalaisista tekemän arvotutkimuksen mukaan suomalaiset eroavat muista eurooppalaisista universalismin sekä turvallisuuden ja yhdenmukaisuuden tärkeydessä. Universalismiarvoja ovat esimerkiksi luontoarvot ja tasa-arvo, josta voidaan päätellä että suomalaisille kaikkien ihmisten hyvinvointi ja suvaitsevaisuus on keskimäärin tärkeämpää kuin muille kansoille. Yhteiskunnallisen tasa-arvon ominaisuus on se, että se herättää luottamusta. Toinen arvotyyppi, jossa suomalaiset erottuvat on yhdenmukaisuus. Yhdenmukaisuus viittaa oman yhteisön normien noudattamiseen ja suomalaiset ovatkin melko sääntöorientoituneita verrattuna muihin kansoihin. Turvallisuuden arvo liittyy olennaisesti maanpuolustustahtoon ja suomi erottuukin muista maista siinä, että Suomessa on yleinen asevelvollisuus ja suuri reserviläisarmeija väkilukuun verrattuna. Vieraimmiksi suomalaiset kokivat vallan, suoriutumisen ja virikkeellisyyden arvot.

Kuten voimme huomata, Steven Reissin elämän perustarpeet ja Shalom H. Schwartzin arvotyypit ovat samanlaisia. Kahden edellä kuvaillun teorian tulokset ovat merkittävästi

samansuuntaiset, osoittaen motiivien ja arvojen monitahoisuuden. Kaikki Schwartzin 10 arvoa vastaavat Reissin teoriassa esitettyjä 16:tta perustarvetta. Esimerkiksi Schwartzin vallan arvo vastaa Reissin vallan perustarvetta. Muita yhteneväisyyksiä ovat Schwartzin suoriutumisen arvo sekä Reissin vallan perustarve. Schwartzin mielihyvän arvo on samansuuntainen, kuin Reissin sosiaalisten kontaktien tarve, sillä molemmat sisältävät elämästä nauttimista. Schwartzin arvo virikkeisyys on vastakohta Reissin rauhallisuuden perustarpeelle. Motiivi näissä on sama, mutta ne ovat toistensa ääripäät. Schwartzin itseohjautuvuus vastaa Reissin riippumattomuuden tarvetta. Schwartzin universalismin arvolla on yhteneväisyyttä Reissin idealismin perustarpeen kanssa. Schwartzin hyväntahtoisuuden arvo vastaa Reissin perheestä huolehtimisen ja sosiaalisten kontaktien tarvetta. Schwartzin määrittämä perinteiden arvo vastaa taas Reissin kunnian perustarvetta. Schwartzin yhdenmukaisuuden arvolla on yhteneväisyys Reissin koston perustarpeeseen. Schwartzin turvallisuuden arvo vastaa Reissin järjestyksen tarvetta. (Reiss 2004, 186.)

2.5 Asiantuntijaorganisaatioiden tunnusmerkit

Asiantuntija-nimikkeen synonyymeja ovat ekspertti, erikoistuntija, spesialisti, tietäjä ja huippuosaja. Asiantuntijaksi sanotaan henkilöä, jolla on tietyn alan syvää kokemusta, osaamista, tietoa ja taitoa. Asiantuntijan tuottama tuote on palvelu, se hyvä mitä hän tuottaa asiakkaalle osaamisellaan. Asiantuntijuus syntyy ajan myötä saavutetusta kokemuksesta ja vaivannäöstä. Siihen kuuluu usein myös oppimista yrityksen ja erehdyksen kautta. Sen vahvistamiseen tarvitaan teoreettista opiskelua ja käytännön kokemuksen karttumista. (Pitkänen 2010, 21; Ristikangas ym. 2015, 85-86.)

Asiantuntijaorganisaation tehtävä on ratkaista asiakkaan vaikeita ja monimutkaisia ongelmia. Tyypillisesti asiantuntijaorganisaatioksi kutsutaan yhteisöjä, joissa työskentelee esimerkiksi juristeja, insinöörejä, kauppatieteilijöitä, suunnittelijoita, tutkijoita, kouluttajia ja konsultteja. Yleisesti sanoen asiantuntijat ovat korkeasti koulutettuja, työssään päteväitä ja kokeneita osaajia, joilla on takanaan jo yli kymmenen työvuotta. He ovat joko opiskelemalla tai pitkällä kokemuksella saavuttaneet vaikean asian osaamisen. Asiantuntijat toimivat usein tiiminä tai verkostona ja organisoivat tekemisensä itse. (Pesonen 2007, 24.)

Asiantuntijan tyytyväisyys syntyy osaamisesta ja ongelmanratkaisusta. (Pitkänen 2010, 28.) Asiantuntijatyö on enimmäkseen aivotyötä, luovia ratkaisuja tuottavaa ajattelua ja niiden toteuttamista. Esimiehen tehtävä on luoda edellytykset sille, että asiantuntijan on mahdollista saavuttaa hyviä tuloksia. Asiantuntija tarvitsee siis kykyä, halua ja mahdollisuuden tehdä työtä oikein ja hyvin. Tärkein asiantuntijaorganisaatiossa tarvittava asia onkin aito innostus. (Pesonen 2007, 30.) Asiantuntija on lähtökohtaisesti kiinnostunut työstään. Innostus ja toiminta ovat tässä roolissa luonnollisia. Tällöin tekemisen johtaminen on melko helppoa, kunhan innostusta ei tapeta. (Pitkänen 2010, 47.) Innostusta voidaan lisätä monin keinoin, mutta yhtä tärkeää on pohtia, mikä vie innostuksen pois asiantuntijaorganisaatiosta. Työteho laskee, kun asiantuntija ei ole innostunut. Silloin työnteko muuttuu mekaaniseksi rutiininomaiseksi suorittamiseksi ja ympärillä nähdään paljon ongelmia ja ikävyyksiä. Juuri tällaisissa tilanteissa esiin astuu motivaatioprosessi ja sen tärkeys. (Pesonen 2007, 31.)

Asiantuntijaorganisaatiossa syy-seuraussuhteet ovat moninaisia ja kaikki vaikuttaa kaikkien. Moninaisuutta voi hallita yksinkertaisilla asioilla, kuten arvoilla ja päämäärillä. Ihmiset haluavat työskennellä hyvien päämäärien eteen ja tietää miksi työtä tehdään. Erilaisten ihmisten johtaminen on haaste. Sääntörationaalinen ihminen uskoo, että hyvä tulos syntyy noudattamalla sääntöjä. Hän voi olla hyvä suorittaja ja odottaa esimieheltä ohjeita ja turvallisuutta. Tavoiterationaalinen ihminen kyseenalaistaa sääntöjä ja määräyksiä. Hänellä on arvoja ja päämääriä ja tulosta syntyy luovuuden avulla. Erilaisuutta on mahdollista johtaa niin, että yhteisö pyrkii hyviin päämääriin hyväksyttävillä periaatteilla. Tällöin sekä sääntö-, että tavoiterationaalisten ihmisten on mahdollista työskennellä mielekkäästi. Jos ihmisten halutaan sitoutuvan, on päämäärien oltava selkeästi näkyviä ja hyväksyttäviä. (Pitkänen 2010, 200–201.)

2.6 Muutoksen johtaminen

Muutokset herättävät työyhteisöissä paljon tunteita. Työn tekeminen on muuttunut, eikä työtä enää tehdä samalla tavalla kuin aiemmin. Varsinkin tieto-, palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioissa muutokset ovat jatkuvia. Työntekijä ei aina pysty keskittymään päivittäisen työn suorittamiseen samalla tavalla, koska ulkoapäin tulee muutoksia jatkuvana tulvana. (Pirinen 2014, 196.) Työpaikoilla jatkuvat muutokset tulisi tuoda esille mahdollisuuksina, eikä uhkina. Tärkeintä muutoksissa on määritellä, mikä on se muutos, jota tavoitellaan. Tärkeintä ei välttämättä ole se, miten ja mitä tehdään, vaan se miksi työtä

ylipäättään tehdään. Mikäli työntekijä ymmärtää miksi muutos tehdään ja löytää siitä itselleen hyötyä ja hyviä asioita, on hänen helpompi hyväksyä se. Kun päätös muutoksesta on tehty, pitää johdon olla positiivisesti viemässä muutosta eteenpäin sen sijaan, että jatkaisi muutoksen kyseenalaistamista ja negatiivista suhtautumista asiaan. (Sinokki 2016, 267.)

Muutoksen akuutissa vaiheessa on tärkeää saada ihmiset toimimaan yhteisen tavoitteen eteen. Muutosten kriittisissä vaiheissa ihmiset helposti lamaantuvat ja sanovat etteivät voi tehdä työtä, koska eivät tiedä mikä heidän työnkuvansa on. Akuutissa vaiheessa ei välttämättä ole aikaa alkaa määritellä tarkkoja työkuvia, vaan kaikkien on ratkaistava itse mikä on tärkeää ja missä järjestyksessä asiat kannattaa tehdä. Muutos etenee, jos ihmiset pystyvät automaattisesti organisoitumaan omien vahvuuksiensa mukaan itse. Ihmiset täytyy saada näkemään muutoksesta koitua innostava tulevaisuudenkuva, vaikka visio ei heti toteutuisikaan. (Leppänen & Rauhala 2012, 112–113.) Työntekijällä on yhä suurempi vastuu itsestään ja omasta suoriutumisestaan. Hänen on osattava johtaa itseään ja hallittava ajankäyttöään, jotta pystyy suoriutumaan muutoksissa kovassa aikapaineessa. Esimiehen roolina on olla läsnä ja miettiä parhaat ratkaisut resursoinnin, priorisoinnin ja aikataulutuksen suhteen niin, ettei työntekijä jää yksin työkuormansa alle. (Pirinen 2014, 197.)

Muutoksissa ihmisiltä vaaditaan paljon. Uudet asiat on otettava ennakkoluulottomasti vastaan, tehtävät on omaksuttava ja otettava haltuun nopeasti sekä odotetaan joustamista ja venymistä työssä. Työntekijät voivat kokea olevansa muutoksen pelinappuloita, jos heistä otetaan kaikki irti, eikä heidän panostaan arvosteta tai siitä anneta kiitosta. Silloin syntyy arvostiriita työntekijän omien arvojen ja yrityksen arvojen välillä. Työntekijä voi pohtia miksi antaa itsestään niin paljon, kun yritys ja esimies eivät arvosta työpanosta. Työntekijä on valmis sitoutumaan, kun yritysikin sitoutuu, osoittaa arvostusta ja antaa kiitosta. Oikeudenmukaisuuden tulee toteutua kaikessa muutokseen liittyvässä. (Pirinen 2014, 202.) Työntekijöiden kohtelemisen reilulla tavalla lisää luottamusta johtoa kohtaan. Parhaassa tapauksessa luottamus ja kokemus reilusta kohtelusta vahvistavat toisiaan läpi muutosprosessin ja edesauttavat ratkaisevasti työntekijöiden sopeutumista. (Hakonen ym. 2015, 16.)

Jokaisessa muutoksessa on asioita, jotka motivoivat sekä esimiehiä, että työntekijöitä. Muutosprosessin aikana kannattaa välillä pysähtyä miettimään, että mikä muutoksessa

kutakin motivoi. Motivaatiotekijöiden läpikäyminen yhteisissä keskusteluissa auttaa tiimin jäseniä tuntemaan ja ymmärtämään paremmin toistensa käyttäytymistä. (Pirinen 2014, 74.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tapaustutkimus

Olen valinnut työn lähestymistavaksi tapaustutkimuksen, koska siinä voidaan hyödyntää sekä laadullista että määrällistä aineistoa ja erilaisia analyysitapoja. Selittävässä tapaustutkimuksessa pyritään vastaamaan kysymykseen, miksi tapaus on juuri sellainen kuin se on, tai miksi se on kehittynyt juuri tietyllä tavalla. Selittävä tapaustutkimus on kiinnostunut tosielämän monimutkaisten tapahtumien välisistä suhteista tai niihin liittyvistä mekanismeista. (Eriksson & Koistinen 2014, 13.) Tutkimukseni kohdistuu asiantuntijoihin ja organisaatioihin, joten tapaustutkimuksen keinojen avulla on mahdollista ymmärtää tutkimusongelmaa. Tutkimuksen kohteena ovat kohdeorganisaation suomenkieliset työntekijät. Tutkittavan ryhmän koko on 66 henkilöä. Suomenkieliset työntekijät ovat olleet osa yritystä jo ennen integraatiota, joten historiassa muotoutunut organisaatiokulttuuri, ajatusmallit ja toimintatavat yhdistävät työntekijöitä.

Tapaustutkimuksessa on kyse tutkimusstrategiasta, jolla tutkimus toteutetaan - ei niinkään tietystä metodologiasta tai metodeista. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa ”tapausta”, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu ovat tapaustutkimuksen päämääriä. Tutkittavan tapauksen valinta ja tutkimuksen kuluessa tapahtuva täsmentäminen ovat tapaustutkimuksen tärkeimpiä työvaiheita. Tapaus voi olla yksilö, ryhmä, ohjelma tai prosessi tai jokin ilmiö, ja tapauksen määrittely voi tapahtua ennen aineiston keruun aloittamista, sen aikana tai vasta sen jälkeen, kun ensimmäinen aineiston analyysikerros on tehty. Tyypillistä tapaustutkimukselle on erilaisten aineistojen, niin laadullisten kuin määrällisten, rinnakkainen käyttö. (Eriksson & Koistinen 2014, 30.)

Tapaustutkimuksessa tulee tehdä näkyväksi tutkimusprosessi, jolloin raportin lukija saa selville, miten tutkimuksen johtopäätöksiin on päädytty. Määrällinen tai laadullinen aineisto ei muutu teoriaksi tai yleistyksiksi ilman tulkintaa, joka on aina tutkijan prosessin tulosta. Tapaustutkimuksen yksi vahvuus on sen kokonaisvaltaisuus. Tapaustutkimuksessa tutkimuskohteen valinta perustuu joko teoreettiseen tai käytännölliseen kiinnostukseen. (Aaltola & Valli 2007, 186–187.) Tutkittava tapaus on valikoitunut kohteeksi sen vuoksi, että olen itse työskennellyt useita vuosia tutkinnan kohteena olevassa organisaatiossa. Integraatio-ohjelma aikana työntekijöiden työnkuva ja organisaatiot ovat muut-

tuneet. Yksilöiden reaktiot tähän muutokseen ovat vaihdelleet. Valtaosa on kokenut muutoksen positiivisena asiana, mutta epävarmuus tulevaisuudesta ja työn muuttumisesta on noussut esille keskusteluissa. Työn aihe on syntynyt henkilökohtaisesta kiinnostuksesta siihen, millaisista asioista työelämässä motivoidumme ja kuinka nämä motivaatiot tunnistamalla on mahdollista vaikuttaa työn mielekkyyteen ja jaksamiseen.

Tapaustutkimuksessa tapausten kokonaisvaltainen ymmärtäminen on tärkeämpää kuin yleistäminen. Tapaustutkimuksessa tavoitellaan ennen kaikkea analyttistä yleistämistä, eli pyritään teorioiden yleistämiseen ja laajentamiseen. Kun tutkimus on kuvattu hyvin ja käsitteellistäminen on onnistunut, antaa tapausten monipuolinen erittely aineksia yleistettävyyteen. (Aaltola & Valli 2007, 189.) Työssäni motivaatiota tarkastellaankin eri motivaatioteorioista integroitujen tekijöiden näkökulmasta.

3.2 Kysely

Tutkimukseni on luonteeltaan kvantitatiivinen survey-tutkimus. Survey, eli kysely, on yksi tapa kerätä aineistoa. Kyselyssä aineistoa kerätään standardisoidusti ja siinä kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. Perusjoukkoon kuuluu kohdeorganisaatioon kuuluvat suomenkieliset työntekijät, jotka jo ennen integraatiota kuuluivat konserniin. Standardoitu aineistonkeruu tarkoittaa sitä, että asiaa on kysyttävä kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla. Kyselytutkimuksen etuna pidin sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Tutkimukseen saadaan paljon henkilöitä ja voidaan kysyä monia asioita. Kyselymenetelmä on tehokas, koska se säästää aikaa ja vaivannäköä verrattuna esimerkiksi henkilökohtaisiin haastatteluihin (Hirsjärvi ym. 2001, 181–182.) Kysely toteutettiin sähköisesti. Kyselyn tavoitteena oli saada tietoa siitä, mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat.

Kysymysten muotoilussa tulee olla huolellinen, sillä ne luovat perustan tutkimuksen onnistumiselle. Kysymysten muotoilu aiheuttaa eniten virheitä tutkimustuloksiin, sillä jos vastaaja ei ajattele samalla tavalla kuin tutkija tarkoittaa, tulokset vääristyvät. Väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä, eivätkä ne saa olla johdattelevia. (Aaltola & Valli 2007, 102.) Kysely sisälsi 20 strukturoitua kysymystä. Suljetun kyselyn etuna näin, että vastaaminen on nopeaa ja tulosten tilastollinen käsittely on helppoa. Halusin pitää kyselyn lyhyenä, koska vastausprosentti on suurempi lyhyissä

kyselyissä. Kyselylomake testattiin ennen lähettämistä. Tällä varmistettiin tekstin ja kysymysten selkeys, kysymysten looginen asettelu sekä vastausten helppo syöttäminen ja käsittely. Testauksen myötä sain palautetta ja kyselyä korjattiin tämän palautteen pohjalta.

Kysymysten muotoilussa voidaan käyttää joko avoimia, monivalinta tai asteikkoihin perustuvia kysymystyyppejä. Kyselyyn valitsin asteikkoon perustuvan kysymystenasettelun, jossa ääripäät on kirjoitettu näkyviin. Asteikkoihin perustuvassa kysymystyypissä esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee niistä sen, miten voimakkaasti hän on samaa mieltä tai eri mieltä kuin esitetty väittämä. (Hirsjärvi ym. 2001, 187.)

Kun kyse on asenteiden tai mielipiteiden mittaamisesta, yksi käytetyimmistä ja sopivimmista vaihtoehdoista on järjestysasteikkoinen mittari. Yksisuuntainen intensiiviasasteikko koostuu yhtenäisestä viivasta ja ääripäiden verbalisoinnista. Lisäksi siinä on viivalle asetettu vastaajan avuksi numerot. Tällöin on mahdollista saada kokonaisluvun siitä, missä vastaajan mielipide sijaitsee. Tässä mittarissa aineiston tietoista kääntämistä on hyvä käyttää, jottei mittarin ulkoisilla tekijöillä ole vaikutusta vastauskäyttäytymiseen. Tällä tarkoitetaan sitä, että jos mitta-asteikot ovat aina samoin päin esimerkiksi niin, että pienet arvot ovat aina mittauskohteen osalta positiivisia tai positiiviset ominaisuudet ovat mittarissa vasemmalla ja negatiiviset ominaisuudet oikealla, vastaukset suuntautuvat jo muutamien kysymysten jälkeen kohden positiivista ominaisuutta. Eli ihmisillä on tiedostamattaan usein halu kertoa itsestään todellisuutta positiivisempia. (Aaltola & Valli 2007, 120–121.)

Mittarissa käytin 4-portaista asteikkoa, jolloin asteikon keskellä ei ole neutraalia vaihtoehtoa. Asteikon ääripäät kuvaavat joko vahvaa tai heikkoa intensiteettiä kysyttävään asiaan. Kovin moni ei halua valita äärimmäisiä ääripäitä, joten vastauksilla on taipumus valua neutraalille alueelle. Tästä syystä valitsin juuri 4-portaisen asteikon, enkä esimerkiksi perinteistä 5-portaista Likertin asteikkoa, jossa on keskimäinen vaihtoehto ”ei eri mieltä eikä samaa mieltä”.

Tutkimalla yksittäistä tapausta kyllin tarkasti saadaan näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla. Aineiston koko ja edustavuus ovat tutkijan päätettävissä. Tutkija määrittää perusjoukon (esim. asiantuntijat) ja poimii tästä joukosta edustavan otoksen. Mitä tarkemmin otoksen avulla

saatujen tulosten halutaan vastaavan perusjoukon lukuja, sitä suurempi otos on otettava. (Hirsjärvi ym. 2001, 167–169.) Otoksen valintaan vaikutti organisaatio, kansalaisuus ja yritys, jossa vastaajat työskentelivät ennen integraatiota. Otoksen suuruudeksi muodostui 66 henkilöä. Mielestäni valitsemani otos on edustava pienoiskuva perusjoukosta, sillä se edustaa eri ikäluokkia, sukupuolia ja erimittaisia palvelusvuosia.

3.3 Havainnointi

Havainnointia pidetään yleisenä tiedonkeruumenetelmänä erityisesti laadullisessa tutkimuksessa. Tapaustutkimuksessa tyypillistä on erilaisten aineistojen rinnakkainen käyttö, joten kyselyn lisäksi toinen aineistonkeruumenetelmä työssäni on havainnointi. Havainnoinnin etuina koen, että se tukee kyselyllä saatuja tuloksia ja auttaa ymmärtämään niitä. Asiat nähdään havainnoinnin avulla oikeissa yhteyksissään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81.)

Havainnoinnin muodot on jaoteltu pääsääntöisesti sen mukaan, miten tutkija toimii suhteessa tutkittavaan kohteeseen. Havainnoinnin muodot ovat eroteltavissa piilohavainnointiin, havainnointiin ilman osallistumista, osallistuvaan havainnointiin ja osallistuvaan havainnointiin. (Vilka 2006, 42.) Koska olen itse osa tutkimuksen kohteena olevaa yhteisöä, niin luonnollinen havainnoinnin muoto oli osallistuva havainnointi. Osallistuvassa havainnoinnissa sosiaaliset tilanteet muodostuvat tärkeäksi osaksi tiedonkeruuta. Osallistuvassa havainnoinnissa osana tapaustutkimusta pyritään toiminnan ymmärtämiseen, jolloin tutkijan ei tarvitse tavoitella toiminnan muuttamista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 82.)

Havainnointia tehtiin kohdeorganisaatiossa noin puolen vuoden ajan. Havainnoin normaaleissa päivittäisissä työhön liittyvissä vuorovaikutustilanteissa henkilöstön tuntemuksia ja ajatuksia muutoksiin liittyen. Havainnoinnin tukena käytin teoriaa ja motivaatiota käsittelevää kyselyä. Havainnoimalla sain lisää tietoa henkilöstökyselyssä esille tulleisiin tuloksiin. Tutkimuksessani kyselyn osuus tutkimusmetodinä oli suurempi, jonka takia havainnointia käytettiin pääasiassa vahvistamaan kyselyssä saatuja tuloksia.

3.4 Tulosten analysointi

Työssäni analysoin tuloksia keskiarvon avulla. Keskiarvo kuvaa muuttujan keskimääräistä arvoa. Keskiarvon lisäksi on hyvä ymmärtää, millaista vaihtelua arvojen ympärillä

tapahtuu. Siksi olen valinnut aineiston tulkintaan keskiarvon lisäksi sekä mediaanin, että keskihajonnan. Keskihajonta kuvaa keskimääräistä hajontaa. Keskiarvon ja keskihajonnan avulla muodostuu kuva muuttujasta. Mitä pienempi keskihajonta on, sitä tiiviimmin arvot ovat sijoittuneet keskiarvon ympärille. (Vehkalahti 2008, 55.) Aineistoa voidaan analysoida monin tavoin. Pääperiaatteena on kuitenkin valita sellainen tapa, joka tuo parhaiten vastauksen tutkimusongelmaan. Aineiston käsittely ja analysointi tulisi aloittaa mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Tutkimus ei ole valmis vielä silloin, kun tulokset on analysoitu. Selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään usein tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa. Tuloksia ei pitäisi jättää jakaumiksi ja korrelaatioiksi, vaan niitä olisi selitettävä ja tulkittava. Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. (Hirsjärvi ym. 2001, 209–211.) Arvojen jakauma on lisäksi mahdollista tarkastaa lukumäärä- ja prosenttitaulukosta, joka on tarkka esitys arvojen jakaumasta.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen luotettavuus on hyvä, kun tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia. Tämä tarkoittaa sitä, että jos tutkimus uusittaisiin, pitäisi samoissa olosuhteissa saada samat tulokset. Siksi kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä. Luotettavuutta arvioidaan tilastollisesti tutkimalla mittauksen vaihtelun määrää ja laatua. (Vehkalahti 2008, 116.) Tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Niin määrällisessä kuin laadullisessakin tutkimuksessa voidaan tutkimuksen validiutta tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä. Tutkimusmenetelmien yhteiskäytöstä käytetään nimitystä triangulaatio. (Hirsjärvi ym. 2001, 213–215.)

Tutkimuksen luotettavuus on tarkastettu puolitusmenetelmällä. Puolitusmenetelmän avulla lasketaan mittarin kahden eri puoliskon välinen korrelaatio. Olen ottanut käsitteilyyn ensin puolet aineistosta ja laatinut sen pohjalta alustavan tulkinnan. Sen jälkeen tarkastin jäljelle jääneen puolikkaan ja tutkin voiko tulkinnat yleistää koko aineistoon. Puolitusmenetelmän perusteella voidaan sanoa, että muuttujat ovat luotettavuudeltaan hyviä ja näin ollen käyttökelpoisia.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Taustamuuttajat

Kyselyyn vastaajat ovat asiantuntijoita kohdeorganisaatiosta. Kysely lähetettiin 66 henkilölle ja kyselyyn vastasi 48 henkilöä, jolloin vastausasteeksi tuli 73 %. Kyselyn ensimmäisessä ja toisessa kysymyksessä kysyttiin sukupuolta ja ikää. Vastaajat jakaantuivat seuraavasti (taulukko 3): 37 kpl eli 77 % vastaajista oli miehiä, 11 kpl eli 23 % vastaajista oli naisia, 13 kpl eli 27 % vastaajista oli iältään 26–35 vuotta, 22 kpl eli 46 % vastaajista oli iältään 36–45 vuotta ja 13 kpl eli 27 % vastaajista oli iältään 46–68 vuotta.

TAULUKKO 3. Vastaajien ikä- ja sukupuolijakauma

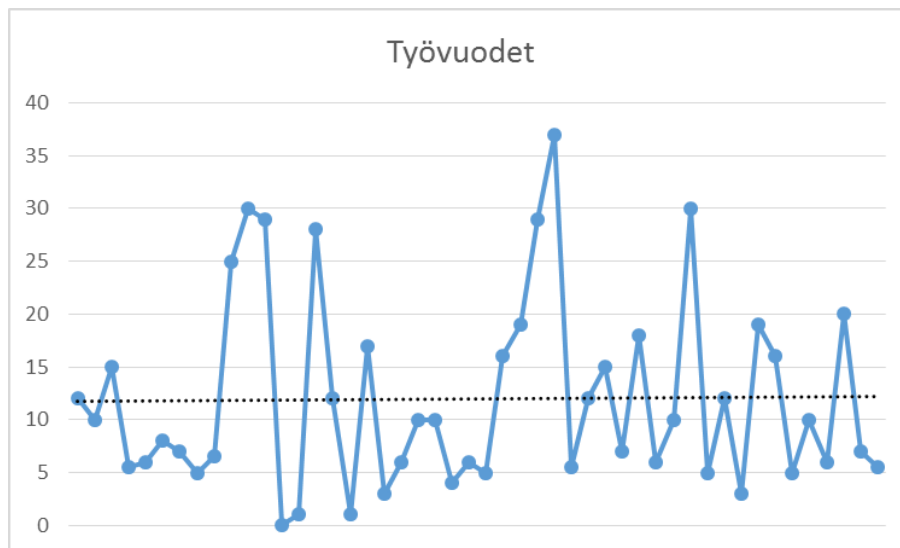
| Sukupuoli | Ikä | | | | | |
|------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| | 26-35 | | 36-45 | | 46-68 | |
| | n | % | n | % | n | % |
| Mies | 9 | 19 % | 17 | 35 % | 11 | 23 % |
| Nainen | 4 | 8 % | 5 | 10 % | 2 | 4 % |
| Sum | 13 | 27 % | 22 | 46 % | 13 | 27 % |

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, onko vastaaja esimiesasemassa (taulukko 4). Vastaajista 13 kpl eli 27 % on esimiesasemassa, 35 kpl eli 73 % vastaajista ei ole esimiesasemassa. Esimiesasemassa olevista 1 kpl eli 2 % oli iältään 26–35 vuotta, 9 kpl eli 19 % oli iältään 36–45 vuotta ja 3 kpl eli 6 % oli iältään 46–68 vuotta. Esimiesasemassa olevista ainoastaan 1 kpl eli 2 % oli naisia ja loput 12 kpl eli 27 % olivat miehiä.

TAULUKKO 4. Vastaajien jakauma esimiehiin ja alaisiin

| Esimies | Ikä | | | | | | Sukupuoli | | | |
|------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| | 26-35 | | 36-45 | | 46-68 | | Mies | | Nainen | |
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Ei | 12 | 25 % | 13 | 27 % | 10 | 21 % | 25 | 52 % | 10 | 21 % |
| Kyllä | 1 | 2 % | 9 | 19 % | 3 | 6 % | 12 | 25 % | 1 | 2 % |
| Sum | 13 | 27 % | 22 | 46 % | 13 | 27 % | 37 | 77 % | 11 | 23 % |

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin, kuinka kauan vastaaja on ollut yrityksen palveluksessa (kuvio 2). Vastaajat ovat työskennelleet keskimäärin 12 vuotta yrityksen palveluksessa. Pisin palvelusaika oli 37 vuotta ja lyhin palvelusaika oli alle vuoden (0 vuotta).



KUVIO 2. Vastaajien palvelusvuodet yrityksen palveluksessa

Taustamuuttujien merkitys tarpeiden voimakkuuteen oli melko vähäinen. Jotain havain-
toja oli kuitenkin mahdollista tehdä. Miehillä oli havaittavissa hieman vahvempi riippu-
mattomuuden tarve (taulukko 5).

TAULUKKO 5. Riippumattomuuden tarve suhteessa sukupuoleen

| Riippumattomuus / Sukupuoli | Mies | | Nainen | | Sum | |
|-----------------------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|--------------|
| | n | % | n | % | n | % |
| 1 Vahva | 6 | 13 % | 1 | 2 % | 7 | 15 % |
| 2 Neutraali | 16 | 33 % | 2 | 4 % | 18 | 38 % |
| 3 Neutraali | 13 | 27 % | 7 | 15 % | 20 | 42 % |
| 4 Heikko | 2 | 4 % | 1 | 2 % | 3 | 6 % |
| Sum | 37 | 77 % | 11 | 23 % | 48 | 100 % |

Esimiesasemassa olevilla henkilöillä ei kenelläkään ollut poikkeuksellisen vahvaa (1)
vallan tarvetta, vaan suurin osa esimiehistä koki omaavansa neutraalin/heikon (3) vallan
tarpeen (taulukko 6).

TAULUKKO 6. Vallan suhde suhteessa esimiesasemaan

| Valta / Esimies | Ei | | Kyllä | | Sum | |
|-----------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|--------------|
| | n | % | n | % | n | % |
| 1 Vahva | 3 | 6 % | 0 | 0 % | 3 | 6 % |
| 2 Neutraali | 13 | 27 % | 3 | 6 % | 16 | 33 % |
| 3 Neutraali | 18 | 38 % | 9 | 19 % | 27 | 56 % |
| 4 Heikko | 1 | 2 % | 1 | 2 % | 2 | 4 % |
| Sum | 35 | 73 % | 13 | 27 % | 48 | 100 % |

Rauhallisuuden tarve oli voimakkaampaa suuremmissa ikäluokissa, kun taas suurin osa 25–35 vuotiaista kokivat omaavansa neutraalin/heikon (3) rauhallisuuden tarpeen (taulukko 7).

TAULUKKO 7. Rauhallisuuden tarve suhteessa ikään

| Rauhallisuus / Ikä | 26-35 | | 36-45 | | 46-68 | | Sum | |
|--------------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|--------------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % |
| 1 Vahva | 1 | 2 % | 3 | 6 % | 1 | 2 % | 5 | 10 % |
| 2 Neutraali | 1 | 2 % | 11 | 23 % | 4 | 8 % | 16 | 33 % |
| 3 Neutraali | 11 | 23 % | 6 | 13 % | 6 | 13 % | 23 | 48 % |
| 4 Heikko | 0 | 0 % | 2 | 4 % | 2 | 4 % | 4 | 8 % |
| Sum | 13 | 27 % | 22 | 46 % | 13 | 27 % | 48 | 100 % |

4.2 Sisäiset motivaatiot

Kyselyssä esitettiin väittämiä joiden avulla selvitettiin vastaajien motiivien voimakkuutta. Kyselyn perustaksi otin Steven Reissin teorian 16 elämätarpeesta. Väittämiin vastattiin asteikolla 1-4, josta 1 kuvaa motiivin vahvaa esiintymistä ja 4 heikkoa esiintymistä. Tulosten tunnuslukuna käytetään keskiarvoa, mediaania ja keskihajontaa (taulukko 8).

Keskiarvo ja mediaani pyrkivät mittaamaan jakauman keskikohtaa. Jos keskiarvo ja mediaani ovat lähellä toisiaan, se viittaa jakauman symmetrisyyteen. Muista arvoista selkeästi poikkeavat arvot vaikuttavat keskiarvoon. Jos keskiarvo on mediaania suurempi, se viittaa oikealle vinoon jakaumaan. Jos keskiarvo on mediaania pienempi, se viittaa vasemmalle vinoon jakaumaan. Jos mediaani ja keskiarvo poikkeavat paljon toisistaan, niin yleensä mediaani on paremmin jakauman keskikohtaa kuvaava luku.

TAULUKKO 8. Motivaation keskimääräinen voimakkuus vastaajien kesken

| Tarve | Sijointus | 1 = Vahva | 2 = Neutraali | 3 = Neutraali | 4 = Heikko | Keskiarvo | Mediaani | Keskihajonta | n |
|----------------------------|-----------|-----------|---------------|---------------|------------|-----------|----------|--------------|----|
| Perhe | 1 | 16 | 23 | 8 | 1 | 1,9 | 2,0 | 0,8 | 48 |
| Kunnia | 2-3 | 5 | 29 | 13 | 1 | 2,2 | 2,0 | 0,7 | 48 |
| Ruumiillinen aktiivisuus | | 13 | 17 | 13 | 5 | 2,2 | 2,5 | 1,0 | 48 |
| Idealismi | 4 | 7 | 23 | 17 | 1 | 2,3 | 2,0 | 0,7 | 48 |
| Syöminen | | 9 | 19 | 13 | 7 | 2,4 | 3,0 | 1,0 | 48 |
| Riippumattomuus | 5-6 | 7 | 18 | 20 | 3 | 2,4 | 2,5 | 0,8 | 48 |
| Uteliaisuus | | 6 | 20 | 15 | 7 | 2,5 | 2,0 | 0,9 | 48 |
| Rauhallisuus / mielenrauha | 7-8 | 5 | 16 | 23 | 4 | 2,5 | 3,0 | 0,8 | 48 |
| Valta | | 3 | 16 | 27 | 2 | 2,6 | 3,0 | 0,7 | 48 |
| Säästäminen / kerääminen | | 4 | 15 | 25 | 4 | 2,6 | 3,0 | 0,8 | 48 |
| Sosiaaliset kontaktit | 9-12 | 4 | 18 | 19 | 7 | 2,6 | 3,0 | 0,8 | 48 |
| Kosto / voittaminen | | 2 | 18 | 24 | 4 | 2,6 | 3,0 | 0,7 | 48 |
| Hyväksyntä | | 3 | 16 | 23 | 6 | 2,7 | 3,0 | 0,8 | 48 |
| Järjestys | 13-14 | 3 | 18 | 17 | 10 | 2,7 | 3,0 | 0,9 | 48 |
| Status | 15 | 3 | 16 | 19 | 10 | 2,8 | 3,0 | 0,9 | 48 |
| Esteettisyys | 16 | 2 | 6 | 27 | 13 | 3,1 | 3,0 | 0,8 | 48 |

Keskiarvoja vertailemalla on mahdollista laittaa tarpeet järjestykseen vahvimmasta heikompaan: Perheestä huolehtiminen, kunnia, ruumiillinen aktiivisuus, idealismi, syöminen, riippumattomuus, uteliaisuus, rauhallisuus, valta, säästäminen, sosiaaliset kontaktit, kosto, hyväksyntä, järjestys, status ja esteettisyys.

Pelkkä keskiarvo ei kuitenkaan kerro vielä kaikkea vastaajien tarpeiden voimakkuuden jakautumisesta. Tarkastelemalla summamuuttujien keskihajontaa saamme selville, millaisen normaalijakauman muuttujat muodostavat. Pienin keskihajonta on kunnian (0.7), idealismin (0.7), vallan (0.7) sekä koston/voittamisen (0.7) tarpeessa. Näyttää siltä, että vastaajat kokevat näiden tarpeiden voimakkuuden yhteneväisesti ja vain harva kokee poikkeuksellisen heikkoa tai voimakasta vallan sekä koston/voittamisen tarvetta.

Suurimmat keskihajonnat löytyivät syömisen (1.0) ja ruumiillisen aktiivisuuden (1.0) tarpeiden voimakkuuksissa. Kyseisten arvojen voimakkuus esiintyy vahvana vastaajissa, mutta samalla tarpeen voimakkuuden vaihtelu aiheuttaa vastaajissa enemmän hajaannusta.

Tulosten luotettavuus tarkistettiin puolitusmenetelmällä. Puolitusmenetelmässä vastaukset jaetaan kahteen osaan ja tutkitaan puolikkaiden keskinäistä korrelaatiota. Puolitusmenetelmällä saatu parittomien ja parillisten vastaajien välillä oleva korrelaatiokerroin oli $r=0,74$. Korrelaatiokerroin on aina välillä -1 ja 1. Positiivinen korrelaatiokerroin kuvaa, että puolikkaiden välillä on positiivinen yhteys. Positiivinen yhteys muuttujien välillä tarkoittaa sitä, että jos muuttuja x kasvaa niin myös muuttuja y kasvaa. Muuttujien välisen yhteyden määrää arvioidaan sen mukaan kuinka kaukana korrelaatiokerroin on nolasta. $r=0,74$ korrelaatiokerroin todistaa, että parittomien ja parillisten vastaajien välillä on selvä positiivinen yhteys.

Tuloksista voidaan havaita, että suurin osa vastauksista sijoittuu neutraalille alueelle. Reissin tekemän tutkimuksen mukaan jopa 68 prosenttia kaikkien ihmisten motiiveista asettuu neutraalille alueelle. Tämä ilmiö on ominaista käytettäessä järjestysasteikkoista mittaria aineiston keruussa, että ääripäät jätetään käyttämättä ja tyydytään neutraaleihin vaihtoehtoihin. Koska kyseessä on suhteellisen pieni aineisto, johtopäätöksissä yhdistän 1-2 luokat kuvaamaan vahvaa motiivia sekä 3-4 luokat kuvaamaan heikkoa motiivia.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1 Johtopäätökset

Tavoitteenani oli tutkia sisäisiä motivaatiotekijöitä asiantuntijaorganisaatiossa. Motivaatio vaikuttaa suuresti esimerkiksi työn tuottavuuteen, työn laatuun sekä henkilöstön hyvinvointiin. Työntekijä voidaan määrätä tekemään jotain työtä, mutta häntä ei voida pakottaa tekemään työtä innostuneesti. Innostus lähtee sisäisesti työntekijästä itsestään. Kehtään ei voida määrätä motivoitumaan, mutta motivaatioita voidaan tukea monin tavoin.

Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää henkilöstön motivaatiotekijöitä ja tutkia, kuinka motivaatiot tunnistamalla on mahdollista vaikuttaa muun muassa työtyytyväisyyteen. Kiinnostukseni motivaatiotutkimusta kohtaan heräsi, kun havaitsin kuinka motivaatio (tai sen puute) on noussut esille yrityksessä tapahtuneiden muutosten myötä. Ihmiset suhtautuvat eri tavalla työyhteisössä vallitsevaan tilanteeseen. Toisia muutos pelottaa ja toisia muutos innostaa. Tutkimuksen lähtökohtana olivat henkilöstölle vuosittain tehtävän henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulokset, joita pyrin selittämään motivaatioteorioiden avulla.

Yksilöitä motivoivia tekijöitä olen tutkinut hyödyntäen amerikkalaisen psykologian professorin Steven Reissin teoriaa 16:sta elämän perustarpeesta. Teoria edustaa uudempaa motivaatiotutkimusta ja sen sisältö syventää Decin ja Ryanin itsemääräämisteoriam, joka on laajalti hyväksytty ja käytetty tutkimusväline. Steven Reissin teorian tukena olen hyödyntänyt amerikkalais-israelilaisen sosiaalipsykologi Shalom Schwartzin arvoteoriaa. Näiden kahden teorian tulokset ovat merkittävästi samansuuntaiset, osoittaen motiivien ja arvojen monitahoisuuden. Motiivit ja arvot liittyvät läheisesti toisiinsa, joten on mahdollista päätellä ihmisen arvot hänen sisäisistä motiiveistaan käsin ja motiivit vuorostaan sisäisistä arvoista käsin.

Itsemääräämisteorian mukaan ihmistä yhdistää kolme perustarvetta. Näitä ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Autonomia tarkoittaa ihmisen kokemusta itsemääräämisestä ja siitä, että pääsee tekemisiensä kautta ilmaisemaan itseään. (Martela & Jarenko 2015, 57.) Vapaaehtoisuus perustarpeena on mahdollisuutta tehdä asioita, joista on innostunut ja joita arvostaa sekä tunnetta siitä, että valinnat on mahdollista tehdä omien kiinnostusten pohjalta ilman ulkoista kontrollia. (Martela 2015, 83.)

Itseohjautuvuudessa motivoivia päämääriä ovat itsenäinen ajattelu ja itsenäinen toiminta. Vastaajista noin puolet (52 %) kokivat omaavansa vahvan riippumattomuuden motiivin. Tämä oli kuudenneksi vahvin motiivi. Riippumattomuudesta motivoituvat henkilöt ovat itseohjautuvia, jolloin esimiehen tehtäväksi jää varmistaa että työntekijällä on riittävästi haastavia töitä. Esimiehen liiallinen tukeminen ja puuttuminen voi näyttäytyä epäluottamuksena. Jos arjessa on liikaa rajoittavia tekijöitä, kyseisten henkilöiden motivaatio laskee. Itseohjautuvat henkilöt kaipaavat ensisijaisesti esimiehiltään asiapitoista työtehtävien suorittamiseen liittyvää viestintää. (Aarnikoivu 2008, 156.) Itseohjautuvuuden kokeminen on tärkeää työmotivaation kannalta ja näyttää, että organisaatiossa on paljon riippumattomuudesta motivoituvia henkilöitä. Itseohjautuvuuden edellytyksiä ovat kyvykkyys ja selkeät päämäärät. Asiantuntijoilla lähtökohtaisesti on tarvittavat tiedot ja taidot työtehtävien hoitamiseen, jolloin johdon tärkeäksi tehtäväksi jää tavoitteiden määrittäminen. Omien motivaatiotekijöiden tunteminen on yksi keskeisimmistä itseohjautuvuuden välineistä. Asiantuntijaorganisaatioissa esimiehen oma vahva riippumattomuus voi olla eduksi, koska tällöin hän tunnistaa alaistensa tarpeen toimia itsenäisesti.

Kyvykkyys perustarpeena tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että hän pystyy suorittamaan hänelle annetut tehtävät menestyksekkäästi. Oppimisen ja kehittymisen kokemus on tärkeä osa kyvykkyyttä. (Martela & Jarenko 2015, 59.) Olennaista kyvykkyuden johtamisessa on työntekijöiden kouluttaminen ja osaamisen ylläpitäminen. Olennaista on myös tarjota riittävän haastavia tehtäviä. Itsensä kehittäminen lisää motivaatiota. Henkilöstökyselyn mukaan työntekijät ovat tyytyväisiä työn haastavuuteen ja kiinnostavuuteen. Erityisesti uteliaat ihmiset motivoituvat uuden oppimisesta. Uteliaat ihmiset motivoituvat muutoksista, jos muutoksen syyt on perusteltu ja riskitekijät kartoitettu. Vastaajista 54 % koki omaavansa vahvan uteliaisuuden tarpeen. Vahvasti uteliaita henkilöitä voi motivoida tarjoamalla vaihtelevia töitä ja tilaisuuden asiantuntijuuden kehittämiseen. Kun vapaaehtoisuus ja kyvykkyys ovat molemmat kunnossa, kokee ihminen voivansa toteuttaa itseään. Vähäinen uteliaisuuden tarve tarkoittaa sitä, että asiat halutaan viedä nopeasti käytäntöön. Käytännön ihmisiä motivoivat näkyvät tulokset ja heille tulisin antaa mahdollisuus työtehtäviin, joihin liittyy käytännön tekemistä ja konkreettisia tuloksia. Käytännön ihmiset turhautuvat helposti, jos esimerkiksi kokouksissa ei saada näkyvään aikaa vaan käydään samaa asiaa läpi pitkään ja hartaasti.

Yhteenkuuluvuus kokemuksena syntyy, kun yksilö kokee että on ihmisiä, joista hän välittää ja jotka välittävät hänestä. Ryhmähenki on juuri sitä, että ihmiset kokevat olevansa toisistaan välittävää yhteisöä. (Martela 2015, 52.) Hyvin toimivassa ryhmässä toteutuu positiivinen riippuvuus, eli ajatellaan itsensä lisäksi myös muita ryhmän jäseniä (Aarnikoivu 2008, 67). Henkilöstökyselyn mukaan organisaatiossa on hyvä yhteishenki. Hyvä yhteishenki kannustaa jakamaan tietoa ja auttamaan toinen toistaan. Yksilöt, joilla on heikko riippumattomuuden tarve, arvostavat erityisesti yhdessä tekemistä. Puolilla vastaajista on heikko riippumattomuuden tarve. Työelämässä tavoitteisiin pääseminen vaatii yhdessä tekemistä, jolloin tästä ominaisuudesta on erityistä hyötyä. Myös itseohjautuvat ihmiset ovat hyviä ryhmän jäseniä, kunhan heillä on selkeät roolit ja tehtävät. Älykkäät organisaatiot ovat usein sellaisia, joissa johtajuutta jaetaan yhteistoimintaa lisäämällä.

Työntekijän omilla arvoilla ja asenteilla samoin kuin työyhteisön arvoilla on vaikutusta sekä työntekijän motivaatioon että koko työyhteisön motivaatioilmapiiriin (Sinokki 2016, 220). Arvot ovat kuvaus yrityksen kulttuurista. Niistä muodostuu tahtotila, jota kohti halutaan mennä (Jabe 2006, 131). Arvot ovat erityisen tärkeitä perinteitä kunnioittaville ihmisille. Henkilöstökyselyn mukaan yrityksen arvojen toteuttaminen organisaatiossa on hyvällä tasolla. Jaksamiseen vaikuttaa olennaisesti se, miten ihminen arvostaa työtään. Vastaajista 71 % koki omaavansa vahvan kunnian tarpeen. Juuri kunnian tarve motivoi velvollisuuksien hoitamiseen. Työyhteisöissä lojaalit ihmiset sitoutuvat yritykseen, sen arvoihin ja heille asetettuihin odotuksiin vahvasti. Joskus saattaa käydä niin, että oma ajankäyttö ja prioriteetit kärsivät, jos keskitytään liiaksi ympäristön vaatimuksiin. (Airo ym. 2008, 150.) Kiire ja kireät aikataulut ovat kaikkia toimialoja koskeva ongelma. Kiirettä pyritään usein hallitsemaan pidentämällä työaika. Jos työmäärä on kohtuuttoman suuri tai resurssit vähäiset, niin työajan pidentäminen ei edistä työn hallintaa. Mikäli ylitöiden tekeminen hankaloittaa työn ja perheen aikataulujen sovittamista yhteen, työn kuormittavuustekijät kasvavat. (Nummelin 2008, 22.) Sellaiset henkilöt, jotka tekevät työtään motivoituneesti, tunnollisesti ja sitoutuneesti saattavat olla vaarassa uupua. Myös esimiehen esimerkillä on merkitystä. Luodaanko uuvuttavaa ilmapiiriä sillä, että tehtäviä annetaan kiireellä ja sähköpostia lähetetään keskellä yötä.

Vahvasti perinteitä arvostavat ihmiset tuovat helposti esille omat mielipiteensä ja saattavat sen vuoksi näyttäytyä muille joustamattomina ja muutosvastarintaisina. Muutosvastarinnassa on pohjimmiltaan kyse siitä, että halutaan pitää kiinni vanhoista tavoista ja käsityksistä. Muutokset edellyttävät uudistumista ja vaivannäköä. Toisaalta vapaus tuoda

erimielisyyksiä esille on osoitus luottamuksesta. Luottamus on tärkeimpiä yhteistyön edellytyksiä työpaikoilla. Ilman luottamusta ihmiset eivät vaihda keskenään aitoja ajatuksiaan. (Sinokki 2016, 246.) Tutkittavassa organisaatiossa vapauden tuoda omia mielipiteitä esille koettiin olevan hyvällä tasolla. Työntekijöiden kynnystä keskustella vaikeista asioista alentaa, kun työhön liittyvät ongelmat otetaan avoimesti esille ja keskitytään niiden rakentavaan ratkaisuun. Esimiehellä on tärkeä tehtävä avoimen keskustelukulttuurin luomisessa. (Nummelin 2008, 139.) Luottamus ja aito työntekijöistä välittäminen luovat hyvinvoinnin perustan.

Schwartzin teorian mukaan perinteiden ja perheen arvostaminen liittyy läheisesti toisiinsa. 64 % vastaajista koki omaavansa vahvan perheestä huolehtimisen tarpeen. Työtä ja perhettä sovitetaan yhteen monissa eri perhevaiheissa, kuten pienten lasten hoitamisesta aina ikääntyvien vanhempien auttamiseen. Vahvasti perhemotivoituneet saattavat pysytellä työssä, jossa eivät viihdy, vain sen takia että pystyvät taloudellisesti huolehtimaan lapsistaan. Työn- ja vapaa-ajan sujuva yhdistäminen on osa työhyvinvointia. Osalle ihmisistä on tärkeää löytää tasapaino oman perheen ja henkilökohtaisten kehittymistarpeiden välille. Heille ihannetilanne on sellainen, jossa voidaan tehdä työtä, kun se parhaiten omaan elämäntilanteeseen sopii. Fyysistä hyvinvointia voidaan tukea liikunnalla ja riittäväällä unella, psyykkistä hyvinvointia voidaan tukea harrastuksilla ja sosiaalista hyvinvointia puolestaan viettämällä aikaa perheen ja läheisten kanssa. (Ojala 2003, 20 – 22.) Kyselyn kohderyhmästä 63 % vastasi omaavansa vahvan liikkumisen tarpeen. Sekä vahvan perhemotiivin, että vahvan liikkumisen motiivin omaaville ihmisille pitkät työpäivät tai jatkuva matkustelu voi olla uuvuttavaa. Stressaavassa työssä on tärkeää, että aikaa jää palautumiselle. Työn vastapainoksi tarvitaan lepoa tai muuta työtoiminnasta poikkeavaa tekemistä. Palautumista voidaan tehdä työpäivä lomassa kahvi-, lounas- ja muilla työn tauoilla. Asiantuntijatyössä tuon luonne on sellainen, ettei kiinteä taukorytmitys välttämättä toimi, mutta lyhytkin hetki jolloin pystyy irrottautumaan työstä auttaa säätelemään työn kuormitusta.

Henkilöstökyselyn mukaan stressin kokeminen työssä on kasvanut. Kiire ja ajoittainen stressi eivät haittaa työyhteisössä, jos työ koetaan merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Toiset yksilöt myös kestävät paremmin stressiä, vaikka eivät nauttisikaan siitä. Passiivinen työ, jota tehdään ilman mielihyvää, johtaa leipääntymiseen. Aktiivinen työ, jota tehdään ilman mielihyvää, saattaa johtaa työstressiin. Mikäli koettu haaste on liian suuri omiin taitoihin nähden, voi sekin johtaa ahdistuneisuuteen (Aaltonen ym. 2015, 101). Työn hallintaan

vaikuttavat mahdollisuus osallistua omaan työhön liittyvään päätöksentekoon, työn itseenäisyys, harkinnanvapaus ja aikataulut. (Sinokki 2016, 128, 231.) Jotkut heittäytyvät luonnollisesti uusiin haasteisiin. Toiset taas pitäytyvät tutussa ja turvallisessa. Rauhallisuutta arvostavat henkilöt eivät motivoitu muutoksesta. Vastaajista alle puolet (44 %) koki omaavansa vahvan rauhallisuuden tarpeen. Vähäisen rauhallisuuden tarpeen omaavat ihmiset näkevät muutoksen jännittävänä tilaisuutena, johon liittyy uuden odottaminen. Myös työntekijän oma-aloitteisuus vaikuttaa muutoksessa pärjäämiseen. Yleensä muutoksesta motivoituvat työntekijät lähtevät itse etsimään tietoa, apua ja tukea. He pystyvät nopeasti soveltamaan uusia asioita arjen työhön ja käytäntöihin. Esimiesten on hyvä hyödyntää itseohjautuvia työntekijöitä muutoksissa, koska he saavat asioita aikaan ja vievät muutosta eteenpäin. (Pirinen 2014, 195.)

Sitoutuminen työnantajaan on heikompaa määräaikaisessa työsuhteessa olevilla, kuin vakituisessa työsuhteessa olevilla. Ihmiset arvostavat turvallisuutta, jota vakituinen työsuhte tarjoaa. Muutoksen ja murroksen aikana organisaatioissa lojaalisuus kärsii. Sitoutuminen työhön ja työnantajaan näyttäytyy vastuullisuutena omasta työstään. Sitoutumisen astetta laskevat heikot työolot, tyytymättömyys työn sisältöön ja organisointiin. Työhön tyytymättömyyteen voidaan sisältää huonot etenemis- ja uramahdollisuudet, arvostuksen puute, huono suhde esimieheen, palkka, työn varmuus ja työpaikan henki. (Lampikoski 2005, 200.) Sopivassa määrin sitoutuneisuus on positiivista ja hyödyllistä. Silloin asiat tulevat hoidetuksi ja saadaan aikaan enemmän. Alikehittynyt sitoutuneisuus on tehotonta ja vaatii enemmän valvontaa. Ylikehittynyt sitoutuminen näyttäytyy samoin, kuin ylivoimaisuus ja on useimmiten haitallista. Se voi johtaa jopa uupumukseen. (Airo 2008, 164.)

Henkilöstökyselyn mukaan haasteellisimmaksi asiaksi koettiin vastuut päätöksenteossa. Päätöksentekoa voidaan yrityksessä tarkastella yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Yksilötasolla ongelmat usein liittyvät siihen, ettei tunnisteta omaa päätöksentekokykyä tai tilannetta, ei tiedosteta päätöksenteon merkitystä tai lykätään vaikeita päätöksiä rohkeuden puutteesta. (Johdon opas parempaan... 2016, 10.) Haluun päättää, vaikuttaa ja johtaa muita vaikuttaa vallan tarve. Vastaajista 60 % koki omaavansa heikon vallan tarpeen. Omien päätöksensä suhteen he ovat tarkkoja, harkitsevia tai antavat päätöksenteon kokonaan toisten tehtäväksi. Heikon valtamotiivin omaavat yksilöt tarvitsevat tietoa ja kokemusta päätöksenteon tueksi ja päätöksenteko voi olla hitaampaa silloin, kun varmuutta

päätöksen oikeellisuudesta ei ole. Henkilöt, joilla vallantarve on matala, eivät itse aktiivisesti hakeudu esimiestehtäviin. Toisten tukemisen ja palvelualltiutensa vuoksi he tulevat usein kuitenkin valituiksi vastuullisiin tehtäviin. Organisaatioiden yhdistymisen jälkeen vastuut ovat edelleen epäselvät ja kriteerejä päätöksille ei ole selkeästi määritetty. Tämä taas hankaloittaa ryhmä- ja organisaatiotason päätöksentekoa.

Hyväntekemisen kokeminen organisaatiossa on mahdollista kolmea kanavaa pitkin; organisaation tuottama hyvä, oman työn kokonaisuudelle tuottama hyvä ja kokemus työtovereiden auttamisesta. Ihmisellä on halu nähdä, että hänen tekemisillään on merkitystä. (Martela & Jarenko 2015, 147.) Jokainen haluaa tehdä työnsä hyvin ja täyttää hänelle asetetut odotukset. Kohdeorganisaatiossa koettiin, että tavoitteiden asetanta on epäselvää. Jos oma toimenkuva tai työn tavoitteet ovat epäselviä, ajankäytön suunnittelu, työn jakaminen ja tavoitteiden saavuttaminen on haastavaa. Varsinkin itseohjautuvassa organisaatiossa tavoitteiden tulisi olla kirkkaita, jotta tiedetään mitä työssä tavoitellaan ja miten sinne päästään. Tavoitteiden tulisi olla innostavia ja niiden saavuttamisen pitää vaatia taitoja ja panosta (Aarnikoivu 2008, 160.) Tavoitteiden asettamisessa tärkeää on juuri työn tuottaman vaikutuksen näkyväksi tekeminen. Työntekijät saadaan sitoutumaan tavoitteisiin, kun heille annetaan mahdollisuus osallistua tavoitteiden asettamiseen. Hyviin suoriin on mahdollista päästä, kun tavoitteet ovat sopivan haastavia ja tarkasti määritettyjä. Suoritukseen vaikuttavat työntekijän omat tarpeet ja arvostukset sekä työtovereilta ja esimieheltä saatu tuki. Tehokkaita kannustimia rahan ohella ovat myönteinen palaute ja kiitos hyvästä työstä. (Nummelin 2008, 37.)

Palautteella ohjataan työn tekemistä, sitoutetaan, kannustetaan ja motivoidaan henkilöstöä sekä edesautetaan kehittymistä ja oppimista. Palautteen antamisessa on tärkeää antaa määrällisesti enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista. Palaute tulisikin kohdistaa toimintatapoihin, sen sijaan että sitä personoidaan henkilöön itseensä. Palaute-myönteisessä yhteisössä palaute kulkee joka suuntaan, esimiehen ja alaisen välillä sekä työtoverilta toiselle. (Aarnikoivu 2008, 141–142, 144.) Henkilöt, joilla on matala hyväksynnän tarve eivät tarvitse niin paljon positiivista palautetta. Vastaajista 60 % koki omaavansa heikon hyväksynnän tarpeen. Vähäinen hyväksynnän tarve näkyy hyvänä itsetuntoja ja helppoutena ottaa vastaan analysoida kritiikkiä. Henkilöt, joilla on vähäinen hyväksynnän tarve antavat mitä todennäköisemmin myös itse vähän positiivista palautetta muille. Varsinkin esimiesasemassa olevien tulisi tunnistaa tämä piirre itsessään, sillä esimies joka ei anna koskaan palautetta koetaan välinpitämättömänä. Yleisenä kokemuksena

puhutaan, että palautetta saadaan esimieheltä liian vähän. Esimiehien tulisikin tunnistaa henkilöstön erityispiirteet ja suhteuttaa palautteen määrä sen mukaan.

Työelämässä työntekijöiden kannustamiseen on olemassa monenlaisia arviointi ja palkitsemismenetelmiä. Niiden avulla ihmisiä voidaan laittaa paremmuusjärjestykseen. Tämän tapainen kilpailu paremmuudesta voi motivoida koston ja voittamisen haluisia, mutta ei välttämättä muita. Kohderyhmästä 42 % vastasi omaavansa vahvan voittamisen tarpeen. Ne työntekijät, joille kilpailu ja voittaminen ovat motivoivia päämääriä ovat luultavasti erittäin hyviä esimerkiksi myyntitehtävissä.

Organisaatio käyttää rahaa henkilöstön motivoimiseen. Fredrik Herzbergin teorian mukaan raha on ulkoinen motivaatiotekijä, jolla ei voida kasvattaa sisäistä motivaatiota. Eli palkka itsessään ei kannusta huippusuorituksiin, mutta ollessaan rempallaan se aiheuttaa työtyytymättömyyttä. Työntekijälle palkka merkitsee ensisijaisesti toimeentuloa ja arjen ylläpitoa, mahdollisuuksia tehdä ja harrastaa haluamiaan asioita. Palkitsemisen voidaan katsoa onnistuneeksi silloin, kun sillä saadaan enemmän myönteisiä ja vähemmän kielteisiä vaikutuksia aikaan. Palkitsemisen vaikutukset ovat pitkälti kiinni siitä, miten oikeudenmukaiseksi palkitseminen koetaan. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus liittyy arvioon siitä, tuleeko palkituksi oikeudenmukaisesti omaan osaamiseen ja työsuoritukseen nähden. Palkitsemisen ja hyvän suorituksen välinen kytkentä tulisi olla osoitettavissa. (Hakonen ym. 2014, 3, 17; Sydänmaanlakka 2012, 119.) Palkalla on merkitystä, jos se koetaan epäoikeudenmukaisen pienenä tai jos henkilöllä on suuret taloudelliset vastuut hoidettavana (Aaltonen, Ahonen & Pajunen 2015, 82). Joillekin ihmisille palkka on statussymboli. Korkean statuksen tarpeen omaava yksilö voi mitata palkan perusteella arvostustaan muihin. Vastaajista 40 % koki omaavansa korkean statuksen tarpeen. Ihmiset, jotka motivoituvat statuksesta haluavat menestyä ja kerätä varallisuutta. Heille on tärkeää työstä saatava kokonaispalkitseminen ja edut, sekä uuden työn myötä tuleva titteli.

Oikeudenmukaisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukset vaikuttavat työntekijöiden toimiin organisaatiossa ja tuntemuksiin työstä ja työnantajasta. Oikeudenmukaisuuden kokemus rakentuu ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Kun työntekijä miettii, onko tapahtuma työyhteisössä oikeudenmukainen, hän vertaa tekoa omiin aikaisempiin kokemuksiinsa ja näkemyksiinsä. (Romana ym. 2004, 5.) Idealismin tarpeessa motivoivia päämääriä ovat sosiaalinen oikeudenmukaisuus. Vastaajista 63 % koki omaavansa

vahvan idealismin tarpeen. Heitä motivoi reiluus, kunnioitus ja suvaitsevaisuus. Organisaatiomuutoksissa ihmisiä pohdituttaa etenkin omaan työkuvaan liittyvät muutokset. Luottamus johtoon ja yritykseen vähenee, kun toimintoja supistetaan ja henkilöstöä irtisanotaan. Kun työntekijät kokevat, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti he samais-
tavat organisaatioon vahvemmin. Oikeudenmukaisuus viestii yksilölle hänen merkitystään organisaatiossa. Työntekijät arvioivat oikeudenmukaisuutta esimerkiksi sen mukaan, että kuinka resurssit jaetaan, kuinka johdonmukaista ja puolueetonta päätöksenteko on sekä kuinka arvostusta ja kunnioitusta osoitetaan prosessin kaikissa vaiheissa. (Hakonen ym. 2015, 12.)

5.2 Pohdinta

Työni näkökulma motivaation tutkimiseen oli yrityksessämme uudenlainen. Henkilöstökyselyssä on ollut motivaatioon liittyviä kysymyksiä, mutta usein näissä on keskitytty palkitsemisen ja työympäristön arviointiin. Kyselyni vastausaste oli 73 %, mikä osoittaa, että aihe koetaan ajankohtaiseksi ja kiinnostavaksi. Kyselyn pohjaksi valitsin Steven Reissin teorian elämän 16:sta elämän perustarpeesta. Reissin teoria vaikutti mielenkiintoiselta ja uudelta näkökannalta motivaation tutkimisessa. Reissin teoriasta ei löytynyt kovin paljoa työelämän tutkimiseen soveltuvaa tietoa tai tutkimuksia, lukuun ottamatta Reissin omia julkaisuja ja Mayorin ja Riskun kirjoittamaa opasta Reissin teoriaan pohjautuen. Työelämässä Reissin teoriaa on käytetty erityisesti yksilöllisten profiilien tunnistamiseen Reiss-Motivaatiprofiilin (RMP) avulla. Tekemäni kysely oli kuitenkin oma sovellutukseni teoriasta, eikä RMP metodein tehty. Reissin ja Schwartzin teorioista löytyi paljon samankaltaisuuksia, joten mielestäni ne tukevat toisiaan aiheen käsittelyssä hyvin. Lisäksi Schwartzin teoria on laajasti käytetty ja hyväksytty.

Teoriaa apuna käyttäen laadin kyselylomakkeen ja tutkimusmetodiksi valikoitui tapaus-tutkimus. Motivaatiota mittaavan kyselyn ohella havainnoin kohdeorganisaation tunte-
muksia muutoksiin liittyen ja peilasin havainnot teoriaan sekä kyselyiden tuloksiin. Ai-
neiston käsittelyssä haasteelliseksi koin sen, että motivaatiota mittaavan kyselyn vastauk-
set asemoituivat vahvasti neutraalille alueelle. Olin toivonut, että saisin tuloksista jonkin
vahvan osa-alueen, jonka avulla olisin voinut kuvailla henkilöstön motivaatiota. Tulokset
kuitenkin osoittavat, että hajonta on normaalia näin pienessä kyselyssä ja näin pienelle
ryhmälle tehtynä. Samoin Reiss on tutkimuksissaan todennut, että suurin osa kaikista vas-
tauksista asemoituu neutraalille alueelle. Toisaalta taas havaitut poikkeavat vahvat tai

heikot motiivit noudattelivat aikaisempaa suomalaisista tehtyä arvotutkimusta, joten voidaan todeta, että arvot ja motiivit liittyvät läheisesti toisiinsa. Tutkimuksen aineistonkeruuta olisi ollut edelleen hyvä laajentaa haastatteluilla tai avoimilla kysymyksillä. Avoimilla kysymyksillä olisi ollut mahdollista saada tarkkaa tietoa esimerkiksi muutoksien kokemisesta organisaatiossa.

Motivaatiota on tutkittu paljon ja siitä on paljon aineistoa saatavilla. Suurin osa aineistoista pohjautui klassisiin motivaatioteorioihin, kuten Maslow, Herzberg ja Ryan & Deci. Joten jo nämä teoriat tuntemalla on mahdollista ymmärtää työntekijöiden motivaatiotekijöitä. Tutkimukseni perusteella asiantuntijaorganisaation muutoksen johtamisessa oleellista on tunnistaa organisaation tavoitteet ja asiantuntijoiden henkilökohtaiset tarpeet. Oleellista on saada työntekijät muutoksen taakse, irtautumaan organisaation rutiineista ja ajattelemaan asioita uudesta näkökulmasta. Uuden oppiminen ajaa ihmistä muutoksessa eteenpäin ja myös asiantuntijan itsensä tulee ottaa vastuuta ongelmien ratkaisemisesta ja omasta jaksamisesta.

Työntekijöissä on varmasti myös niitä, jotka motivoivat itseään pääasiassa ulkoisten tekijöiden kuten palkan, statuksen ja muilta saadun tunnustuksen avulla. Tutkimuksissa on kuitenkin todettu, että pelkästään ulkoisten motivaatioiden tavoittelu tai rangaistusten välttely ei johda työssä koettuun innostukseen. Asiantuntijaorganisaatioissa sisäisesti motivoituminen on erityisen tärkeää, sillä työ vaatii jatkuvaa oppimista ja luovuutta. Sisäisen motivaation löytämisessä on olennaista tuntee omat vahvuutensa ja mukavuusalueensa. Motivaatiota voi oppia ja jokaisella on mahdollisuus kehittää itseään ja omia taitojaan työuran aikana. Työnantajan tehtäväksi jää luoda sellaiset olosuhteet, missä taitojen ja luovuuden kehittäminen on mahdollista.

Työelämän muutokset vaativat työyhteisössä kykyä hyväksyä erilaisuutta. Esimiehen tulisi pystyä rakentamaan yhteisöön avoin keskustelukulttuuri, jossa jokaisella on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä. Kun asioista keskustellaan yhdessä ja ongelmat ratkaistaan yhdessä, se lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Hyvä yhteishenki taas edelleen kannustaa jakamaan tietoa ja auttamaan toinen toistaan. Muutosprosessin aikana kannattaa välillä pysähtyä miettimään, että mikä muutoksessa kutakin motivoi. Motivaatiotekijöiden läpikäyminen yhteisissä keskusteluissa auttaa tiimin jäseniä tuntemaan ja ymmärtä-

mään paremmin toistensa käyttäytymistä. Jos ei ole varma omista kyvyistään niin palautetta onnistumisista kannattaa kysyä työtovereilta ja omalta esimieheltä. Motivaatio lähtee onnistumisista ja hyvästä palautteesta.

Kehittämistyön tekeminen on opettanut paljon uusia asioita sekä ammatillisesta, että oppimisen näkökulmasta. Motivaatio aiheena on kuitenkin haastava tutkittava. Aineistoa motivaatiosta on saatavilla todella paljon, joten teoreettisen viitekehyksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja hahmottaminen veivät minulta paljon aikaa. Tutkimusongelmaa jouduttiin myös tarkentamaan tutkimuksen aikana. Tämän tyyppisen tutkimuksen tekeminen oli hyppy pois omalta mukavuusalueelta, sillä koen olevani hyvin käytännönläheinen ihminen. Työn tekeminen kaikista vaikeuksista huolimatta oli erittäin opettavaista ja on antanut minulle sellaisia uusia tietoja ja taitoja, joita pystyn hyödyntämään työyhteisössäni. Koen saaneeni vastauksia tutkimusongelmaan ja selityksiä sille, miten motivaatiota on mahdollista johtaa asiantuntijaorganisaatiossa.

Jatkotutkimuksia ajatellen olisin erityisen kiinnostunut tutkimaan yrityskulttuurin syntyä sekä kuinka työntekijöiden motiivien ja arvojen tuntemisen avulla voidaan kuvata ja kehittää yrityskulttuuria.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot & etiikka. 3. painos. Helsinki: WSOY.
- Aaltonen, T., Ahonen, P., Pajunen, H. 2015. Merkityksen kokemus. Helsinki: Auditorium.
- Aaltola, J., Valli, R. (toim). 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.
- Airo, J-P., Rantanen, J., Salmela, T. 2008. Oma ura, paras ura. Helsinki: Talentum.
- Deci, E., Ryan, R. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* Vol. 11, No. 4, 227–268.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11.
- Hakonen, N., Hakonen A., Hulkko-Nyman, K., Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammien: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Helsinki: Talentum.
- Hakonen, M., Lipponen, J., Kaltiainen, J., Kupiainen, O-J. 2015. Fuusiot henkilöstön näkökulmasta: Opas onnistuneeseen fuusioon ja Case Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden laitoksen julkaisu 2015:17.
- Helkama, K. 2015. Suomalaisien arvot. Mikä meille on oikeasti tärkeää? Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Herzberg, F. 1968. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, vol 46 no 1, Jan/Feb 1968, 53–62.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6.-7. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön: Eväitä esimiestyöhön. Helsinki: Kirjapaja
- Johdon opas parempaan päätöksentekoon. 2016. Novetos Oy.
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. Helsinki: Talentum.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin: Luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.
- Leppänen, M., Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä: Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Martela, F. 2015. Valonöörit: Sisäisen motivaation käsikirja. Helsinki: Gummerus.

- Martela, F., Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki.
- Martela, F., Jarenko, K. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Mayor, P., Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn: Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: Talentum.
- Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle: Tulosta toimintaan. Helsinki: WSOY.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa. Helsinki: Infor Oy
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor Oy.
- Reiss, S. 2000. Who Am I? The 16 basic desires that motivate our actions and define our personalities. New York: Jeremy P. Tarcher/Putnam
- Reiss, S. 2004. Multifaceted Nature of Intrinsic Motivation: The Theory of 16 Basic Desires. *Review of General Psychology*, 2004, Vol. 8, No. 3, 179–193.
- Ristikangas, V., Aaltonen, T., Pitkänen, E. 2015. Asiantuntijasta esimies: Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: Talentum
- Romana, A., Keskinen, S., Keskinen, E. 2004. Tutkimusraportti. Oikeudenmukainen johtaminen: Arjen kokemuksia ja menetelmiä. Kuntien Eläkevakuutus.
- Salmela-Aro, K., Nurmi, J. (toim). 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Schwartz, S. H. 1992. Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, Volume 25. California: Academic Press, INC.
- Schwartz, S. H. 2011. Kulttuuriset arvo-orientaatiot: kansallisten erojen luonne ja seuraukset (Cultural Value Orientations: Nature & Implications of National Differences) Espoo: Limor kustannus Oy.
- Schwartz, S. H. 2012. Refining the Theory of Basic Individual Values. *Journal of Personality & Social Psychology*, 2012, Vol. 103, Issue 4, 663–688.
- Sinokki, M. 2013. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanomaa.
- Sutela, H., Lehto, A-M. 2014. Työolojen muutokset 1977–2013. Helsinki: Tilastokeskus

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Tiedeykkönen: Suomalaisten arvot - rehellisyys on edelleen tärkeintä. Toimittaja Jaana Sormunen. Yle Radio 1 26.5.2017. <https://areena.yle.fi/1-4097935>

Tuomi, J., Sarajarvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. painos. Helsinki: Tammi.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

LIITTEET

Liite 1. Kysely

Motivaatiokysely

Henkilöstön motivaatio on yhtä tärkeä yrityksen menestymiselle kuin mikä tahansa muu henkilöstöön liittyvä tekijä. Ymmärtämällä henkilöä motivoivia tekijöitä saadaan hänen voimavaroja paremmin käyttöön ja hänen energiansa voidaan suunnata rakentavalla tavalla. Yksilöllinen motiivointi on sitä, että tuntee sekä omat motiivinsa että muiden yksilölliset motiivit ja pystyy antamaan itselle ja muille edellytykset toteuttaa mahdollisimman montaa vahvaa motiivia samanaikaisesti. Mitä suurempi ristiriita motiivien ja työn välillä on, sitä todennäköisemmin koetaan turhautumista, väsymystä tai stressiä.

Olette kyselyn kohderyhmää ja toivon, että käytätte muutaman minuutin ajastanne lomakkeen täyttämiseen. Kyselyn täyttäminen vie noin 15 minuuttia. Vastauksenne on tärkeä tekemäni tutkimuksen kannalta.

Kyselyn tarkoituksena on selvittää mikä meitä motivoi. Motivaatiokysely mittaa 16:ta motivaatiotekijää, niin kutsuttua elämän perustarvetta. Kyselyssä on esitetty moderni motivaatiotutkimukseen liittyviä käsitteitä. Jokaisen kysymyksen kohdalla, valitse asteikosta kohta, joka mielestäsi kuvaa sinua parhaiten. Kyselyn tulokset käsitellään luottamuksellisesti.

1) * Olen:

- Mies
- Nainen

2) * Olen iältäni:

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-68

3) * Oletko esimiesasemassa:

- Kyllä
- Ei

4) * Olen ollut [REDACTED] palveluksessa (työvuodet):

5) * Vahva vallan tarve tarkoittaa halua vaikuttaa muihin, johtaa muita ja päättää asioista muiden puolesta. Siihen liittyy halu saada muutoksia aikaan ja saavuttaa näkyviä tuloksia. Se tarkoittaa myös halua neuvoa ja opettaa muita. Vähäisen vallan tarpeen omaavia motivoi enemmän ihmisten tukeminen ja auttaminen. Heille on tärkeää, että jokainen voi tehdä rauhassa omat päätöksensä. Valitse asteikosta 1-4 kohta, joka kuvaa vallan tarpeen intensiteettiä kohdallasi parhaiten.

Haluan päättää, vaikuttaa ja suorittaa

Haluan palvella, auttaa ja tukea muita



6) * Ihmiset, joilla on vahva riippumattomuuden tarve haluavat olla itsenäisiä ja vapaita. Vapautta arvostavat toimivat mieluummin yksin. He eivät välttämättä myöskään piittaa siitä, mitä toiset heistä ajattelevat. Kun riippumattomuuden tarve on vähäistä, yhteenkuuluvaisuuden tarve on tärkeää. Tällaiset ihmiset haluavat, että heidän apunsa otetaan vastaan ja he saavat tarvittaessa tukea muilta. Valitse asteikosta 1-4 kohta, joka kuvaa riippumattomuuden tarpeen intensiteettiä kohdallasi parhaiten.

Haluan olla vapaa ja pärjätä itse

Saan voimaa ryhmästä ja yhteenkuuluvuuden tunne on minulle tärkeää



7) * Voimakas uteliaisuuden tarve tarkoittaa halua analysoida asioita perusteellisesti. Uteliaiden tiedonjano on jatkuvaa ja heillä on tapana opiskella jatkuvasti uutta. Vähäisen uteliaisuuden tarpeen omaavia ihmisiä motivoi tekeminen. He nauttivat konkreettisista asioista ja oppivat yleensä parhaiten tekemällä ja kokeilemalla. Valitse asteikosta 1-4 kohta, joka kuvaa uteliaisuuden tarpeen intensiteettiä kohdallasi parhaiten.

Olen kiinnostunut erilaisista näkökulmista ja asioiden analysoinnista

Haluan toteuttaa ja viedä asiat nopeasti käytäntöön



8) * Jos yksilöllä on vahva hyväksynnän tarve, hän haluaa kokea kuuluvansa joukkoon. Tällaista ihmistä motivoi onnistuminen ja muilta saatu positiivinen palaute. Epäonnistumiset ja kritiikki voivat tuntua musertavilta. Matalan hyväksynnän tarpeen omaavat käyttäytyvät usein päättäväisesti ja johdonmukaisesti. He voivat menestyä itsevarmuutensa avulla ja heidän on helppo ottaa kritiikkiä vastaan. Valitse asteikosta 1-4 kohta, joka kuvaa hyväksynnän tarpeen intensiteettiä kohdallasi parhaiten.

Minulle on tärkeää kuulua joukkoon ja saada positiivista palautetta

Minun on helppo käsitellä kritiikkiä ja ilmaista asiat suorasti



9) * Vahva järjestyksen tarve tarkoittaa halua pitää tavarat ja asiat järjestyksessä. Järjestyksen tarve ilmenee myös haluna suunnitella, luokitella ja organisoida asioita elämässään. Vähäisen järjestyksen tarpeen omaavia motivoi spontaanisuus, improvisointi ja mahdollisuus muuttaa asioita. Heillä on taipumus olla joustavia ja luovia sekä kyky tehdä monia asioita yhtäaikaisesti. Valitse asteikosta 1-4 kohta, joka kuvaa järjestyksen tarpeen intensiteettiä kohdallasi parhaiten.

Arvostan järjestystä ja rutiineja

Improvisoin ja jouston



10) * Vahvan säästämistarpeen omaavat inhoavat tavaroiden pois heittämistä. Monet heistä pitävät huolta omaisuudestaan ja korjaavat mieluummin vanhaa ja rikkiinäistä kuin ostavat uutta. Heikon säästämisen tarpeen omaava ei koe materiaa tärkeäksi. Suurpiirteinen suhtautuminen resurssien käyttämiseen voi näkyä tavaroiden pois heittämisenä, lainaamisena tai paneutumisena tukea kaipaavan työkaverin auttamiseen. Valitse asteikosta 1-4 kohta, joka kuvaa säästämisen tarpeen intensiteettiä kohdallasi parhaiten.

Inhoan tavaroiden pois heittämistä

Minusta ei ole järkevää säilyttää tavaroita kauan



11) * Vahvan kunnian tarpeen omaavat yksilöt pitävät tärkeänä velvollisuuksien hoitamista ja perinteitä. Monet arvostavat myös vahvaa itsekuria ja lujaa luonnetta. Periaatteiden noudattaminen ja oikein toimiminen motivoi heitä. Vähäisen kunnian tarpeen omaavat eivät omaksu arvoja perinteiden tai ympäristön odotusten pohjalta. Arvot voivat muuttua, koska he toimivat omien sääntöjensä mukaan. Valitse asteikosta 1-4 kohta, joka kuvaa kunnian tarpeen intensiteettiä kohdallasi parhaiten.

Arvostan lojaaliutta ja perinteitä

Voin kiertää ja muuttaa sääntöjä päästäkseni tavoitteisiini



12) * Vahva idealismin tarve kertoo siitä, että yksilölle on tärkeää tehdä maailmasta parempi paikka. Pyrkimys sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen motivoi tekemään työtä yhteisen hyvän puolesta ja olemaan kiinnostunut yhteiskunnallisesta kehityksestä ja hyvinvoinnista. Ihmiset, joilla idealismin motiivi on heikko ovat realisteja. Nämä henkilöt pitävä reaali-politiikkaa ja omasta itsestä huolehtimista tärkeänä. Valitse asteikosta 1-4 kohta, joka kuvaa idealismin tarpeen intensiteettiä kohdallasi parhaiten.

Haluan tehdä työtä yhteisen hyvän puolesta ja auttaa heikompiosaisia

Epäoikeudenmukaisuus kuuluu elämään ja on jokaisen oma vastuu pitää huolta itsestään



13) * Ihmistä, jolla on vahva sosiaalisten kontaktien tarve motivoi uusiin ihmisiin tutustuminen. He ovat kiinnostuneita muista ihmisistä, mutta haluavat myös itse olla muiden mielestä kiinnostavia. Yksilö toivoo vertaistensa seuraa ja ystävyyttä. Heikosti sosiaalisista kontakteista motivoituvat saavat enemmän energiaa ja motivaatiota yksin olemisesta. Hän viihtyy itsekseen ja nauttii yksin olemisesta. Valitse asteikosta 1-4 kohta, joka kuvaa sosiaalisten kontaktien tarpeen intensiteettiä kohdallasi parhaiten.

Minulla on vahva halu tutustua ihmisiin ja olla muiden seurassa

Viihdyn itsekseni ja nautin yksin olemisesta



14) * Joillakin ihmisillä on vahva tarve huolehtia perheestään. He kertovat mielellään perheestään ja saavat mielihyvää perheensä hyvinvoinnin varmistamisesta. He laittavat lastensa tarpeet omien tarpeiden edelle. Vähäisen perhemotiivin omaavat eivät välttämättä ajattele lapsiaan kovin paljon kun ovat perheestään erossa. He tekevät mieluummin töitä tai harrastavat kuin ovat perheensä kanssa. Valitse asteikosta 1-4 kohta, joka kuvaa perheestä huolehtimisen tarpeen intensiteettiä kohdallasi parhaiten.

Minulla on vahva halu hoivata ja huolehtia perheestäni

Arvostan sitoutumattomuutta perheen suhteen



15) * Vahva statuksen tarve tarkoittaa pyrkimystä saada huomiota, arvovaltaa ja erottua joukosta. Vahva statuksen tarve voi näkyä myös menestymisen haluna. Vähäisen statuksen tarpeen omaavat yksilöt arvostavat vaatimattomuutta. Heitä ei kiinnosta statuksen tuomat edut eivätkä he kiinnitä huomiota siihen mikä asema muilla on. Valitse asteikosta 1-4 kohta, joka kuvaa statuksen tarpeen intensiteettiä kohdallasi parhaiten.

Haluun saada huomiota, arvovaltaa sekä erottua joukosta

Arvostan vaatimattomuutta ja sitä, että kaikkia kohdellaan tasaveroisesti



16) * Toisilla ihmisillä on vahva koston, hyvityksen saamisen ja voittamisen tarve. He arvostavat kilpailua ja voittamista ja inhoavat häviämistä. Kostonhalu motivoi kilpailuhenkisyttä. Ihmiset, joilla on heikko koston tai voittamisen halu, ovat yhteistyöhakuisia ja rauhallisia. He eivät mielellään riitele, haasta tai kilpaile. Valitse asteikosta 1-4 kohta, joka kuvaa koston ja voittamisen tarpeen intensiteettiä kohdallasi parhaiten.

Nautin kilpailusta ja olen voitonhaluinen

Annan mieluummin toisten voittaa välttäkseni konflikteja



17) * Vahvan esteettisyyden tarpeen omaavat pitävät tärkeänä sitä, että heidän ympäristönsä on kaunis. He saattavat käyttää paljon aikaa ja vaivaa löytääkseen oikeat väriyhdistelmät ja esteettisesti kauniita esineitä kotiinsa. Vähäisen esteettisyyden tarpeen omaavat ovat kiinnostuneempia yksinkertaisuudesta kuin kauneudesta. Ympäristön, tavaroiden ja laitteiden toimivuus on tärkeämpää, kuin niiden kauneus. Valitse asteikosta 1-4 kohta, joka kuvaa esteettisyyden tarpeen intensiteettiä kohdallasi parhaiten.

Olen kiinnostunut estetiikasta ja ympäristöni kauneudesta

Arvostan käytännöllisyyttä ja toimivuutta enemmän kuin ulkonäköä



18) * Vahvasti ruuasta ja syömisestä motivoituneet yksilöt suunnittelevat usein ruokailunsa etukäteen. Heille ruoka ja syöminen ovat tärkeitä muutoinkin kuin nälän vuoksi. Ihmiset, joilla syömisestä on heikko ajattelutavoitus, harvoin ruokaa. Ruuan laittaminen tai aterioiden suunnittelu ei ole tärkeää, vaan he syövät elääkseen. Valitse asteikosta 1-4 kohta, joka kuvaa syömisestä tarpeen intensiteettiä kohdallasi parhaiten.

Ruokailu on minulle suuri nautinto

Ruokailu on minulle välttämättömyys nälän tyydyttämiseksi



19) * Liikunnasta motivoituvat henkilöt tuntevat olonsa elonvoimaiseksi päästessään käyttämään lihaksiaan ja rentoutuvat parhaiten liikkumalla. Pitkä paikalla olo tekee tällaiset henkilöt levottomaksi. Monet vähemmän aktiiviset henkilöt harrastavat liikuntaa useimmiten vain terveydellisistä syistä ja rentoutuvat parhaiten lepäilemällä. Valitse asteikosta 1-4 kohta, joka kuvaa ruumiillisen aktiivisuuden tarpeen intensiteettiä kohdallasi parhaiten.

Minulla on vahva liikkumisen ja ruumiillisen aktiivisuuden tarve

Rentoudun mieluiten paikallaan olemalla



20) * Toisilla ihmisillä on vahva tarve mielenrauhan ja turvallisuudentunteen säilyttämiseen. He kaipaavat elämää ilman stressiä ja saattavat kantaa paljon huolia ja murheita. Rauhallisuuteen orientoituneet eivät motivoitu muutoksesta. Ihmisiä, joilla on vähäinen rauhallisuuden tarve motivoi seikkailu ja riskinotto. Tällaiset ihmiset sietävät stressiä hyvin. Valitse asteikosta 1-4 kohta, joka kuvaa rauhallisuuden tarpeen intensiteettiä kohdallasi parhaiten.

En kaipaa jatkuvaa vaihtelua ja mielestäni muutoksiin liittyy riskejä ja uhkia

En murehdi etukäteen riskeistä, vaan haluan kokeilla uusia asioita

