



Mikä motivoi Demola-alumneja suosittelemaan Demolaa omille yhteisöilleen?

Ilkka Sallinen

Ilkka Sallinen
Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Proakatemia

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Yrittäjyys/Proakatemia

Ilkka Sallinen: Mikä motivoi Demola-alumneja suosittelemaan Demolaa omille yhteisöilleen?

Opinnäytetyö 46 sivua, liitteet 1 sivu

Marraskuu 2011

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Demola, joka on avoin innovaatioalusta, jossa yritykset, julkinen sektori ja korkeakoulut tekevät yhteistyönä innovaatioprojekteja. Opiskelijoiden toteuttamat projektit antavat heille hyviä valmiuksia ja verkostoja työelämään.

Opinnäytetyössä on pyritty selvittämään Demola-alumnien motivaatiota ja motiiveja suositella Demolaa muille opiskelijoille, koska toimeksiantajan kannalta on ollut tärkeää löytää niitä keinoja, jotka motivoivat Demola-alumneja suosittelemaan Demolaa, jotta löydettäisiin uusia opiskelijoita osallistumaan Demolan toimintaan. Lisäksi toimeksiantaja kokee isojen yritysten kanssa palkkioilla kilpailun haastavaksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on ollut selvittää mikä motivoi Demola-alumneja suosittelemaan Demolaa ja voitaisiinko Demola-alumneja palkitsemalla lisätä heidän motivaatiotaan suositteluun. Lisäksi selvitetävänä on ollut mitä Demola-alumnit kertovat toiminnastaan Demolassa muille opiskelijoille.

Opinnäytetyön aineisto hankittiin haastattelemalla yhdeksän Demola-alumnia avoimella haastattelulla. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että Demola-alumneja suosittelemaan motivoi työelämään pääsyä helpottavat seikat enemmän kuin taloudellinen hyöty.

Avainsanat: Demola, sisäinen motivaatio, ulkoinen motivaatio, palkitseminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Entrepreneurship / Proacademy

Ilkka Sallinen: What motivates Demola alumni to recommend Demola to their network?

Bachelor's thesis: 46 pages, appendices 1 page
November 2011

The thesis was commissioned by Demola, which is an open innovation platform where companies, public sector organizations and universities work together on innovation projects. Projects undertaken by students give them valuable skills, and networks which can be utilized in working life.

This thesis has sought to find out how motivated Demola alumni are to recommend Demola to other students. From Demola's point of view, it is extremely important to find ways to motivate its alumni to recommend it, so that there would be a constant stream of new students eager to participate in Demola's activities. In addition, the client is competing for trainees with large companies which can afford to pay better, which is a serious challenge for Demola.

The aim of the thesis was to determine what motivates Demola alumni, and to discover whether offering them financial incentives might increase their motivation to recommend Demola more actively. In addition, the research aimed to find out what Demola alumni actually tell other students about their work for Demola.

Thesis material was acquired by interviewing nine Demola alumni in an open interview. Based on these interviews, it can be said that Demola alumni are motivated to recommend Demola by the prospect of easier access to the labor market rather than by financial incentives.

Keywords: Demola, intrinsic motivation, extrinsic motivation and rewarding.

Sisältö

1 JOHDANTO	5
2. MOTIVAATIO	7
2.1 SISÄINEN MOTIVAATIO	10
2.1.1 <i>Autonomia</i>	11
2.1.2 <i>Oppiminen</i>	15
2.1.3 <i>Tarkoitus</i>	16
2.2 ULKOINEN MOTIVAATIO JA PALKITSEMINEN	19
3 TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	28
4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	30
4.1 TUTKIMUKSEN KOHDEJOUKKO.....	30
4.2 HAASTATTELUT	31
4.3 SISÄLLÖNANALYYSI	32
5 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU JA ANALYSOINTI	33
5.1 TULOSTEN TULKINTA.....	33
5.2 DEMOLA-ALUMNIEN HAASTATTELUT	34
5.4 LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS	40
6 POHDINTA.....	42
LÄHTEET.....	45
LIITTEET.....	47

1 JOHDANTO

Työn tausta ja tavoite

Osallistuin Demola -projektiin vuonna 2010 ja samalla innostuin Demolan toiminnasta. Minulle Demola tarjosi uutta oppia ja verkostoitumista mukavassa ja rennossa työympäristössä. Demola -projektin jälkeen olen osallistunut useisiin Demolan järjestämiin tapahtumiin.

Mietin millainen opinnäytetyö olisi itselleni mahdollisimman motivoiva. Pohtiesani opinnäytetyönaihetta ja toimeksiantajaa, tulin tulokseen, että toimeksiantajan täytyy olla yritys, johon tahtoisin työllistyä, ja opinnäytetyön aiheen tulisi olla mielenkiintoinen ja käytännönläheinen. Olenkin erittäin onnellisessa asemassa, että kaikki kohdat toteutuivat opinnäytetyössäni.

Demolan markkinoinnissa on useita haasteita. Facebookissa ja massasähköposteilla voidaan viestiä isoille joukoille, mutta tässä ongelmana on se, että ne saattavat ärsyttää niitä, joita viesti ei kiinnosta. Tilanne olisikin parempi, mikäli viestiä voitaisiin kohdentaa niille, joita viesti kiinnostaa ja joille Demola -projektin teosta olisi eniten hyötyä. Lisäksi, mikäli markkinointiin käytettävää aikaa voitaisiin vähentää, tämä mahdollistaisi, että sitä säästyisi muuhun työhön.

Haasteen ratkaisemiseksi tutkin opinnäytetyössäni, kuinka voisimme lisätä Demola-alumnien motivaatiota suositella Demolaa omille suhdeverkostoille. Nykytilanteen kartoittamiseksi haastattelin yhdeksää Demola-alumnia. Haastattelussa pyrin selvittämään Demola-alumnien tahtotilaa suositella Demolaa ja jos tahtotila on niin miksi he suosittelvat? Valitsin opinnäytetyön näkökulmaksi motivaation, koska haastatteluissa ilmeni, että demola-alumnit eivät suositele Demolaa palkinnon takia, vaan tekemistä ohjasi työnilo. Suunnitellessa toimenpiteitä on tärkeää ymmärtää mikä motivoi ihmistä toimimaan. Mikäli ihminen ei motivoitu tehtävästä, ei valituilla toimenpiteillä ole juurikaan merkitystä.

Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Demola. Demola on tamperelainen innovaatioalusta, jossa yritykset, julkinen sektori ja korkeakoulut tekevät yhteistyönä innovaatioprojektin. Malli on yksinkertainen. Yritykset tarjoavat projektikuvauksen. Demola kokoaa alueen lahjakkaista opiskelijoista tiimin. Opiskelijat työskentelevät itsenäisesti, mutta saavat opastusta ja neuvoja yrityksen edustajilta ja Demolan fasilitaattoreilta. Projektin päämääränä on tuottaa prototyyppi tai jokin toinen tulos, jota voidaan hyödyntää käytännön yritys-elämässä. (Garvey 2010. 23.)

Opiskelijoille jää projektista kaikki immateriaalioikeudet projektin lopputuloksesta. Yrityspartneri voi halutessaan ostaa lisenssin projektin lopussa. Demola tarjoaa myös opiskelijoille neuvoa, kuinka projekti voidaan muuttaa startup yritykseksi tai kuinka jatkokehittää konseptia sisäpalveluiden, kuten Protomon avulla. (Garvey 2010. 24.)

Avainasioita Demolan kehittämisessä oli omaksua parhaita toimintatapoja jo perustetuista innovaatiokeskuksista. Samalla kehitettiin uusia tapoja ja käytäntöjä, jotka toisivat konkreettisia tuloksia kustannustehokkaasti. Tilojen löytäminen Finlaysonin vanhalta tehtaalta vahvisti avointa ja vapaata ilmapiiriä, johon Demola pyrkii. (Garvey 2010. 25.)

Demolan malli on skaalautuva ja siirrettävissä muille alueille. Demolan merkittävänä päämääränä on ylläpitää yrittäjähenkä, tarjoamalla selkeitä väyliä yrityksen perustamiseen. Toinen merkittävä päämäärä on tiivistää yhteistyötä yritysten ja korkeakoulujen välillä. (Garvey 2010. 25.)

2. MOTIVAATIO

Työstään innostuneelle ihmiselle työ tuntuu mielenkiintoiselta ja mukaansa tempaavalta. Työ tuottaa iloa ja saa ihmisen unohtamaan mielestään ahdistuksen ja kielteiseksi koetut asiat. Motivaatio on selkeästi yhteydessä työssä jaksamiseen, hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 6-7.)

Perinteisesti työelämässä motivointi on perustunut ja keskittynyt ulkoisiin motivaatio tekijöihin, kuten palkka- ja palkitsemisjärjestelmiin, henkilöstörahoihin, bonuksiin, optioihin, muistamisiin ja lahjoihin. Tiede ja käytäntö ovat kuitenkin osoittaneet, että ulkoisiin motiiveihin perustuva motivointi ei saa työntekijää sitoutumaan työhönsä eikä tuota hyvinvointia. Tämän vuoksi on ruvettu esittämään kysymyksiä, mikä työssä itsessään motivoi, mikä saa työntekijän innostumaan työstään tai mikä saa meidät tuntemaan iloa työstämme. Tällöin puhutaan sisäisestä motivaatiosta. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 6-7.)

Mitä sitten tarvitsemme sytyttääksemme sisäisen motivaation? Tarvitsemme autonomiaa eli tunnetta, että voimme vaikuttaa työhömmen ja sen toteuttamiseen liittyviin yksityiskohtiin. Kaipaamme palautetta hyvin tehdystä työstä ja neuvoja kehittyä ammattilaisena. Työn merkitys on myös todella tärkeää. Tahdomme tehdä työtä, jonka tekemisellä on tarkoitus yhteiskunnalle tai yksittäiselle ihmiselle. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 6-7.)

Sisäinen motivaatio voi syttyä erityisesti jos:

- Työntekijä tuntee kuuluvansa työyhteisöön ja olevansa tämän aidosti arvostama jäsen.
- Hän kokee saavansa kannustusta ja palkitsemista tekemästään työstä.
- Hän on tyytyväinen omiin luoviin ratkaisuihinsa ja ideoihinsa.
- Hän nauttii tehtävistä, jotka hän on tehnyt hyvin.
- Hän kokenee tehneensä merkityksellistä työtä toisten hyväksi.
- Hän tuntee olevansa kunnioitettu ja arvostettu työntekijä.

(Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 6-7.)

Vaikka ulkoiset motivaatio tekijät, kuten palkinnot ja kilpailut, toimivat lyhyellä aikavälillä, pitkän päälle ihmiset tarvitsevat sisäistä motivaatiota jaksakseen päivästä toiseen hyviin suorituksiin. Urheiluvalmennuksessa nuori urheilijoita opastetaan löytämään sisäinen motivaatio seuraavasti: "Muistakaa, että kun matka tavoitteeseen on pitkä, kannattaa oppia nauttimaan matkanteosta." Sama pätee myös työn tekemiseen. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 6-7.)

Työnantajat miettivät, kuinka he saisivat työntekijät ja esimiehet sitoutumaan vahvimmin omaan työhönsä. Miksi toinen työntekijä on motivoituneempi työhönsä enemmän kuin toinen? Beck (2000), McClelland (1985) ja Muchinsky (2000) ovat sitä mieltä, että motivaatiossa keskeisenä kysymyksenä on, miksi joku toimii tietyllä tavalla. Motivaatio on monimutkainen ja dynaaminen prosessi, johon vaikuttaa ihmisen persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkipäiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö. Arvot ovat myös motivaatiotutkimuksen kohde. Siinä pohditaan, syntyykö motivaatio meille tärkeiden arvostusten kautta. Motivaatiota on kuitenkin välttämätöntä tarkastella teoreettisesti, jotta voisimme löytää lainalaisuuksia, jotka selittävät ihmisen toimintaa yleisesti. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 11.)

Motivaatio ohjaa käyttäytymistämme kolmella tavalla. Se toimii käyttäytymisen energianlähteenä ja saa meidät toimimaan tietyllä tavalla. Toiseksi motivaatio ohjaa käytöstämme. Mikäli pyrimme tiettyyn tavoitteeseen, motivaatio ohjaa käytöstämme siihen suuntaan. Kolmanneksi motivaatio säätelee käyttäytymistämme. Arvioimme omaa pätevyttämme kussakin tilanteessa ja kyseisen toimintaympäristön ja yksittäisen tilanteen merkitystä omalle itsellemme. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 12.) Decin & Ryanin (1985) ovat sitä mieltä, että meidän pitäisi tarkastella kaikkia näitä kolmea käyttäytymistekijää, toiminnan energisaatiota, suuntautumista ja säätelyä, perehtyä syvällisesti motivaatioon. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 12.)

Tutkimukset ovat vahvistaneet, että motivaatio vaikuttaa toiminnan intensiteettiin (kovaan yrittämiseen), pysyvyyteen (toimintaan sitoutumiseen), tehtävien valintaan (tehtävien haasteellisuuteen), sekä suorituksen laatuun. Motivoitunut henkilö yrittää muita enemmän, sitoutuu toimintaansa ja työyhteisöön, keskittyy

paremmin ja suoriutuu tehtävästään laadukkaammin. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 12.)

Miten motivaatio on ymmärretty historian saatossa? Kivikaudella ihmisten käytös oli yksinkertaista: ihmiset pyrkivät selviämään. He keräsivät ruokaa huolimatta siitä, että petoeläimiä oli lähellä. Kutsukaamme tätä käytöstä Motivaatio 1.0:ksi. Käytös ei ollut kovinkaan erilaista muista eläimistä ja se toimi hyvin, kunnes se ei enää toiminut. (Pink 2009, 18.) Kun ihmiset alkoivat muodostaa monimutkaisempia yhteisöjä ja törmätessään muukalaisiin he tarvitsivat yhteistyötä saadakseen asioita tehtyä. Pelkkä biologinen motivaatio ei ollut toimiva, vaan joskus heidän piti hillitä tuota motivaatiota. Hitaasti aikojen saatossa ihminen vaihtoi käytösmallinsa yhteensopivammaksi yhteistyölle. Tästä muutoksesta alkoi motivaatio 2.0:n kehitys, joka perustui vahvasti palkkioon ja rangaistukseen (Pink 2009, 18.)

Työn tieteellistä tutkimusta alettiin tehdä 1900-luvun alkupuolella. Silloin syntyi johtamismalleja, joiden tarkoituksena oli kehittää massatuotantoa. Hyvänä esimerkkinä toimivat tuotantolinjat kappaletavarateollisuudessa, kuten auton valmistuksessa. Työympäristö oli tuolloin merkittävästi muuttumattomampi, pysyvämpi ja ennustettavampi kuin nykyisin. Tästä seurasi, että työn epävarmuustekijöiden kontrollointi oli helpompaa kuin nykyisin. Työtehtävät voitiin organisoida hierarkkisen kontrollin sekä yksityiskohtaisten sääntöjen avulla. Johtajat ottivat vastuun epävarmuustekijöiden kontrolloimisesta. He tekivät yksin päätökset, jotka liittyivät työn tarkoituksen saavuttamiseen ja riskien hallitsemiseen. Heistä tuli työn tarkoituksen toteuttamisen vartijoita. Usein ajateltiin, että työntekijän ei tarvitse tietää työn tarkoitusta, kunhan he vain tekevät oman työtehtävänsä. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 36-37.)

Työntekijöiden omat ratkaisut ja ideat koettiin 1900-luvun alkutaipaleella monesti epävarmuustekijöinä, joita tulee kontrolloida. Ohjeita ja sääntöjä käytettiin systemaattisesti valinnanmahdollisuuksien poistamiseksi työstä. Työnjohtajat määrittelivät tarkasti työntekijöiden optimaaliset osasuoritukset, josta kokonaisyö koostui. Näille kokonaissuorituksille määriteltiin tavoiteaika, kuinka nopeasti ne piti suorittaa. Suoritukset ja ohjeet pilkottiin yksittäisiä kehon liikkeitä myöten mahdollisimman tarkoituksenmukaisiksi työtehtävän kannalta. Työtehtävät mää-

riteltiin suoritteina ja toimintoina, joita tarkkailtiin tiukoilla määräyksillä ja ohjeilla. Esimiesten tehtävänä oli tarkkailla ohjeiden noudattamista valvonnalla, palkkioilla ja rangaistuksilla. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 36-37.)

Teollisuustyötä leimasi tuottavuus, tehokkuus ja kontrolloitavuus. Työnjohtajista tuli työn suunnittelijoita ja tarkkailijoita, jotka määrittivät yritykset ja organisaatiot vastaavalla analogialla kuin koneet – ennustettavasti, rationaalisesti, persoonattomasti ja ennen kaikkea tehokkaasti. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006,38.)

Taloustieteilijät alkoivatkin tukea tätä tehokkuuteen pyrkivää järjestelmää omalla rationaalisuudella ja ulkoisia palkitsemisjärjestelmiä korostavalla ajattelumallillaan. Myös psykologian piirissä vallitsi behavioristinen ihmiskäsitys, joka rinnasti ihmiset eläinkokeiden avulla saatuihin käsityksiin siitä, että palkkiot ja rangaistukset ohjaavat toimintaamme. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 38.)

Vasta 1900-luvun jälkipuoliskolla alettiin havahtua siihen faktaan, että mekanistiseen ihmiskäsitykseen nojaavilla opeilla oli vakavia puutteita pyrittäessä selittämään ihmisen käyttäytymistä ja työtä. Huomattiin, että kontrolli ja ohjaus eivät olleet hyväksi yrityksille, joilla toimintaan liittyi paljon epävarmuustekijöitä ja muutoksia. Tänä päivänä näistä epävarmuustekijöistä ja jatkuvasta muutoksesta on tullut jo eräänlainen sääntö kansainvälistyneillä yritysten ja julkishallinnollistenkin organisaatioiden kentällä. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 38.)

Yritysten on muutoksista selviytyäkseen välttämätöntä jakaa työntekijöille vastuuta muutoksen kohtaamisessa ja työn kehittämisessä. Työntekijöiden viihtyminen ja jaksaminen on edellytys sille, että he voivat antaa innovatiivisen panoksen yrityksen kehittämiseen. Yritykset ovat siten tuoneet päätöksentekoaan työntekijöille ja vähentäneet hierarkkisuuksiaan. Päätöksentekoa on laajemmin siirretty työntekijätasolle, kun aiemmin päätökset tehtiin keskitetysti esimiesten ja johdon tasolla. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 38.)

2.1 Sisäinen motivaatio

Sisäisesti motivoitunut henkilö osallistuu toimintaan puhtaasti toiminnan ilosta ja nautinnosta. Ulkoisesti motivoituneen henkilön toiminnan perusteina on palkkion saanti tai rangaistuksen välttäminen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että sisäinen motivaatio on yhteydessä myönteisiin tunteisiin, ajatuksiin ja käyttäytymismalleihin, kun ulkoinen motivaatio tai motivaation puuttuminen ovat kielteisesti yhteydessä näihin tekijöihin. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 28.)

Yhtenä sisäinen motivaation haarana nähdään Csikzentmihalyin vuonna 2003 esittelemä flow-teoria. Tässä pyritään pääsemään korkeaan sisäisen motivaation tilaan, jossa työ sujuu nimensä vaivattomasti liukuen eteenpäin niin, että ajantaju hämärtyy. Tehtävät tällöin ovat erittäin mielenkiintoisia ja mukaansatempaavia. Flow-tilan saavuttaminen edellyttää riittävän haastavaa tehtävää, jotta ihminen kykenee ylittämään itsensä. (Csikzentmihalyi 2003, 71-72)

Csikszentmihályi kuvaa kahdeksan osatekijää, joita flow-kokemukseen voi liittää:

1. Tehtävällä on selvät *päämäärät*.
2. Yksilön *keskittyminen* on täydellistä.
3. Oman minän arviointi vähenee.
4. Ajantaju katoaa.
5. Tehtävän etenemisestä saa *välitöntä palautetta*.
6. Yksilön *kyvyt ja tehtävän vaativuus ovat tasapainossa* (tehtävä ei ole liian helppo eikä liian vaikea).
7. Yksilö tuntee pystyvänsä kontrolloimaan tilannetta.
8. Tehtävä on *itsessään palkitseva*.

(Csikzentmihalyi 2003, 71-72)

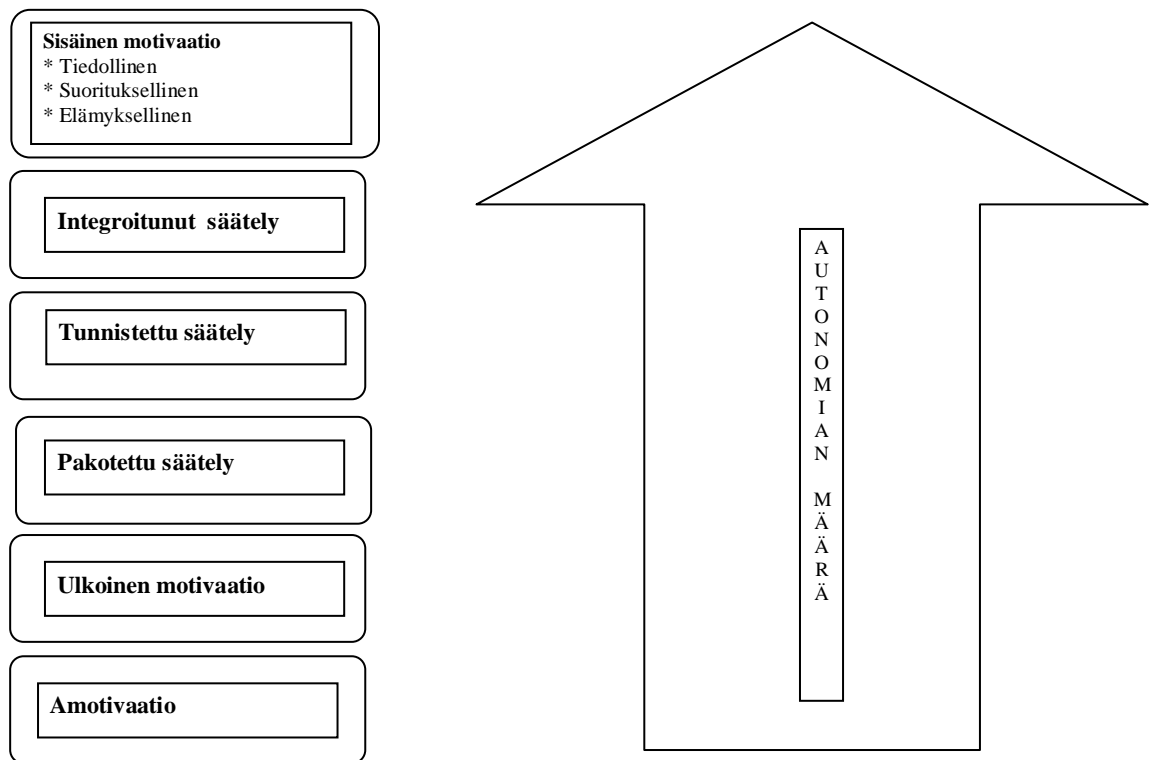
2.1.1 Autonomia

Itsemääräämismotivaatio on ollut käytetyimpiä viitekehyksiä, kun on tutkittu motivaatiota viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana. Kuten historiankatsaus motivaatiotutkimuksessa jo osoitti, sisäisen ja ulkoisen motivaation tutkiminen kehittynyt 1950-luvun alusta lähtien. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 82.)

Kognitiivisen motivaatiotutkimuksen alkutaipaleella sisäinen ja ulkoinen motivaatio nähtiin kaksinapaisena ulottuvuutena, jossa ihmisten ajateltiin olevan joko sisäisesti tai ulkoisesti motivoituneita tiettyyn toimintaan tai toiminnasta pidättäytymiseen. Nykyisen käsityksen mukaan tämä käsitys motivaatiosta on liian kapea. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio ymmärretään pikemminkin jatkumona alkaen amotivaatiosta eli motivaation täydellisestä puuttumisesta päätyen neljän ulkoista motivaatiota edustavan ulottuvuuden kautta sisäiseen motivaatioon. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 82.)

Motivaatiojatkumo koostuu siis kuudesta ulottuvuudesta, ja päätekijä, jolla nämä motivaatiot eroavat toisistaan, on autonomian määrä toiminnassa. Sisäisessä motivaatiossa autonomian määrä on korkeinta ja amotivaatiossa se on vähäisintä. Myös neljä ulkoista motivaatiota eroavat toisistaan autonomian määrässä. Henkilökohtaiseen autonomiaan pyrkimisen ja sen löytämisen on oletettu olevan yksi ihmisen tärkeimmistä psykologisista tarpeista, joita pyrimme tyydyttämään jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristömme kanssa. Siten toiminta, joka tyydyttää autonomian tunnetta, tukee kokonaisvaltaista hyvinvointiamme. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 82-83.)

Työympäristö voi parhaimmillaan tyydyttää autonomiaan pyrkimyksiä, jolloin työntekijän kokonaisvaltainen tyytyväisyys työhön paranee. Kontrollloiva työympäristö ei puolestaan tue pyrkimystä autonomiaan. Tämän vuoksi on tärkeää analysoida oman työympäristönsä motivaatioilmapiiriä ja niitä jokapäiväisiä periaatteita, joiden mukaan työntekijöiden autonomiaa tuetaan. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 83.)



Kuvio 1. Motivaation jatkumo (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 84)

Amotivaatio tarkoittaa motivaation puuttumista. Tällöin henkilö kokee, että toiminta on täysin ulkoapäin kontrolloitua ja ohjattua. Motivoitumattomat henkilöt eivät koe yhteyttä omien ponnistustensa, tekoja sekä toiminnan lopputuloksen välillä. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 83.)

Motivoitumattomat kokevat, ettei heillä ole mitään syytä minkä vuoksi pyrkiä kohti tiettyä tavoitetta. Hyvä esimerkki amotivaatiosta ja ulkoisen kontrollin määrästä on orjatyö. Työpaikalla amotivaatio näkyy poissaoloina, vastuun välttelynä ja toisinaan suorastaan vastaanhangoittelevana käyttäytymisenä. Tällöin tuottavuus on heikkoa ja tehdään vain, mikä on pakko tehdä. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 83.)

Ulkoinen motivaatio tarkoittaa toimintaa, johon osallistutaan palkkioiden tai rangaistuksen pelon takia. Toiminta on voimakkaasti ulkoa kontrolloitua, eikä se tyydytä autonomian tarvetta. Ulkoista motivaatiota kuvaavat tilanteet, jossa työnjohto pyrkii kontrolloimaan työntekijöiden käytöstä ulkoapäin annettujen tavoitteiden suuntaan. Työnantaja voi käyttää esimerkiksi rangaistuksia ja palkki-

oita, jolloin ne tulevat työntekijöiden käyttäytymisen motiiveiksi. Lyhyellä aikavälillä ulkoiset motiivit voivat olla tehokkaita motivaattoreita, mutta pidemmän päälle sisäinen motivaatio on tehokkaampaa kuin ulkoinen. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 85.)

Esimiehen tai valvontalaitteiden alla useimmat yrittävät parhaansa, varsinkin jos on syytä pelätä rangaistusta. Työntekijän käyttäytyminen saattaa kuitenkin muuttua silloin, kun työtä ei valvota. Tällöin myös työntuottavuus ja työnteho alenevat. Tämän vuoksi ulkoinen motivaatio ei ole kovin tehokas muoto pitkällä aikavälillä. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 85.)

Pakotetusta säätelystä on kyse silloin, kun työntekijä sisäistänyt ulkoiset pakotteet ja rangaistukset. Toiminta ei ole autonomista vaan "koettu sisäinen pakko" toimii motivaation lähteenä. Pakoteltua säätelyä kuvastaa tilanteet, jossa työntekijä ajattelee, että hänen on pakko suoriutua hyvin tietystä tehtävästä, jotta hän miellyttäisi esimiestään tai välttäisi tämän moitteet. Työntekijän on sisäistänyt toimintatavakseen sen, miten hän toimisi valvottuna. Motiiveina ei siis toimi konkreettiset palkkiota ja rangaistuksen, vaan aikaisemmista rangaistuksien peiloista tulee sisäisiä ohjureita ja työntekijä käyttäytyy niiden mukaan. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 85.)

Tunnistettu säätely perustuu syyllisyyteen, ellei osallistu toimintaan. Tästä on kyse, kun toimintaan osallistutaan ilman vaihtoehtoja ja kun toiminta koetaan henkilökohtaisesti tärkeäksi. Tunnistettu säätely ei vielä ole täysin autonominen muoto, koska toimintaan ei osallistuta työn tekemisen ilosta. Tällainen motiivi on kyseessä, jos työntekijä kokee syyllisyyttä, ellei osallistu toimintaan. Hyvä esimerkki on, kun työntekijä menee sairaana työpaikalle, vaikka hänen pitäisi olla vuoteessa ja levätä. Hän tekee näin, koska muuten hän kokisi syyllisyyttä. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 86.)

Integroitunut säätely on lähellä työnarkomaniata, jossa työ on tärkeä osa persoonallisuutta tai identiteettiä. Toiminta on kyllä autonomista, mutta sitä kuvastaa tietty kontrolli. Ero integroituneen säätelyn ja sisäisen motivaation välillä on, että sisäisessä motivaatiossa ollaan mukana toiminnan ilosta. Integroitunutta säätelyä kuvastaa tilanne, jossa työstä on tullut niin tärkeä osa omaa identiteet-

tiä, että se alkaa jopa haitata elämän muita osa-alueita. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 86.)

Sisäisesti motivoitunut henkilö osallistuu toimintaan ensisijaisesti itsensä vuoksi. Toiminnan motiivina voivat tällöin olla ilo ja myönteiset emotionaaliset kokemukset, joita sosiaalinen yhteenkuuluvuus tai toiminta saa aikaan. Ihminen on sisäisesti motivoitunut, kun hänen autonomian kokemuksensa on huipussaan. Toimintaan sitoutuminen on yhteydessä yhteydessä siihen, missä määrin toimintaan liittyy sisäisen motivaation elementtejä. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 87.)

2.1.2 Oppiminen

Koemme kyvykkyyttä työssämme, kun suoriudumme tehtävistämme erinomaisesti tai ylitämme tulokselle asettamamme odotukset tai standardit. Silloin tunnemme ylpeyttä palvelusta, tuotteesta tai muusta työsuorituksestamme. Kokiessamme alhaista kyvykkyyttä emme tunne ylpeyttä työstämme. Alhainen kyvykkyyden tunne voi syntyä, jos emme arvosta tai välitä työstämme. Tällöin emme näe myöskään erityistä tarvetta panostaa tehtäviimme. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 123.)

Vaikka arvostaisimme työtämme, emme välttämättä saavuta tavoitteita, koska lopputulokseen vaikuttaa tekijöitä, joita emme aina voi itse kontrolloida. Työtehtävä voi olla liian haasteellinen kyvyillemme tai käytettävissä oleviin resursseihin nähden. Kun säännöllisesti ylitämme tavoitteet tämä voi johtaa vähitellen siihen, että emme koe enää riittävää haastetta ja alamme työskennellä aiempaa vähäisemmällä panostuksella. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 123-124.)

Positiivisen palautteen saaminen hyvin tehdystä työstä innostaa jatkamaan työtehtäviä. Tunnemme iloa kokiessamme kyvykkyyttä. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 123-124.) Tyydytystä tuottaa myös tietoisuus siitä, että etenemme tehtävässämme lähemmäksi tavoitetta. Ihmisillä on luontaisia taipumuksia etsiä aktiviteetteja, joissa he ovat hyviä ja vältellä tehtäviä, joissa he eivät koe onnis-

tuvansa. Oleellinen tekijä motivaatioprosessissa on myös, miten tärkeäksi työntekijä kokee minkä itselleen. Jos työ koetaan tärkeäksi ja samaan aikaan työntekijä tuntee itsensä työssään päteväksi, on työllä suuri vaikutus hänen itsetuntoonsa. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 125-126.)

2.1.3 Tarkoitus

Työtehtävät ovat kokonaisuuksia, jotka tähtäävät työn tarkoituksen toteuttamiseen. Tarkoitus on tärkeä asia työn merkityksen ymmärtämisessä. Ilman tarkoituksen ymmärtämistä työntekijät eivät voi tehdä älykkäitä valintoja työtehtävien suhteen. Tällöin heiltä puuttuu myös työn mielekkyyden tunne. Kun työ määritellään yksittäisten tehtävien mukaan, joku on jo määritellyt nämä tehtävät oman tarkoituksensa mukaan. Työtehtävät ovat olemassa vain siksi, että joku on valinnut ne organisaation toteutuksen keinoiksi. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 36.)

Moderni johtaminen perustuu työn tarkoituksen esille nostamiseen ja visiointiin. Työntekijöille annetaan tarpeellinen tieto mielekkäiden päätösten tekemiseksi. Lisäksi heidän työnsä on sisäisesti palkitsevaa ja työn tarkoitus on sisäistetty. Innostus työhön ei synny taloudellisista haasteista, ellei organisaatio ole suurissa vaikeuksissa. Näin ollen tarvitaan ylevämpiä työn merkityksiä ja syvällisempiä arvoja kuin raha. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 41.)

Hyvä visio antaa suunnan yrityksen toiminnalle. Vahvan vision luotuaan yrityksen on pitänyt tarkistaa arvojaan, tavoitteitaan ja toimintaperiaatteitaan. Markkinajohtajuus ja voiton maksimointi ovat yrityksille tärkeitä, mutta ne eivät kuitenkaan saa olla kärkiarvoja. Menestyvät yritykset tarvitsevat voittoa samalla tavalla, kuin ihminen tarvitsee ilmaa hengittämiseen. Se on välttämätön elossa pysymisen ehto, mutta ei itse elämän tarkoitus. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 41-42.)

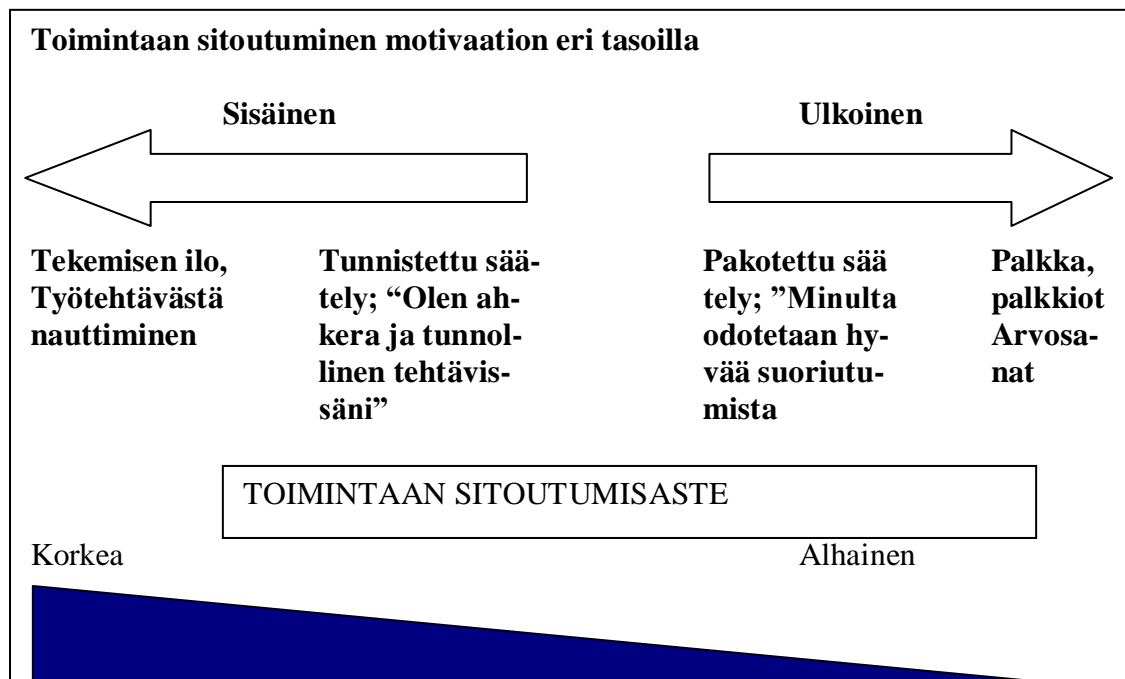
Jotta visio herättäisi työntekijöissä motivaatiota ja luottamusta, kannattaa ottaa huomioon seuraavia asioita:

- Yksinkertaisuus. Puhu visiosta yksinkertaisesti ja karsi ammattislangi pois.
- Kielikuvat. Käytä esimerkkejä ja vertauksia. Sanallinen vertauskuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa.
- Käytä useita kanavia. Pienet ja suuret kokoukset, tiedotteet, muistiot, virallinen ja epävirallinen vuorovaikutus ovat tehokkaita keinoja välittää viestiä eteenpäin.
- Toisto. Ideat juurtuvat mieleen vasta, kun ne on kuultu monta kertaa.
- Johtaminen esimerkin voimalla. Jos avainhenkilöt toimivat vision vastaisesti, vie se pohjan muulta viestinnältä
- Solmujen avaaminen ennen kuin solmuja on olemassa. Ihmiset haluavat usein nähdä esteitä ennen kuin niitä on edes olemassa. Kerro kuinka mahdollisiin haasteisiin on varauduttu.
- Tuo esille hyödyt. Kun vision toteuttaminen tuo riittävästi hyvää, työntekijät innostuvat siitä.

(Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 43)

Mielekkääksi koettu tavoite säätelee valintoja, joita teemme tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Itsesäätely alkaa hetkestä, jolloin sitoudumme mielekkääksi kokemaamme tavoitteeseen. Tehtyämme toimenpiteitä tavoitteen suuntaisesti arvioimme tekemisen vaikutusta. Jos emme ole tyytyväisiä, korjaamme toimenpiteitä tai teemme uusia valintoja toimiksi, joilla saavuttaisimme tavoitteemme entistä paremmin. Samalla arvioimme omia taitojamme, kykyjämme ja voimavarojamme suhteessa tavoitteeseen edellyttämiin tehtäviin. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 45.)

Jos emme sitoudu tavoitteeseen, ei toimenpiteillä ole suurta merkitystä. Ei olisi syytä tehdä valintoja, olla huolissaan kyvykkyydestä suhteessa tehtäviin eikä arvioida ja seurata suoritettujen toimenpiteiden tehokkuutta. (Liukkonen, jaakkola & Kataja 2006, 45.)



Kuvio 2. Toimintaan sitoutuminen (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 88.)

Sitoutuminen tarkoitukseen ja päämäärään merkitsee lupausta "laittaa itsensä likoon". Emme siis ole välttämättä varmoja ole varmoja keinoista, joilla saavutamme tarkoituksemme. Päätös merkitsee sitä, että pyrimme löytämään sellaiset keinot, joiden avulla selviämme tarkoituksen toteuttamiseen liittyvistä epävarmuustekijäistä. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 45-46.)

2.2 Ulkoinen motivaatio ja palkitseminen

Palkitseminen herättää mielenkiinnon ihmisissä joita sanat ”strategia”, ”tavoitteet” tai arvot eivät kiinnosta. Palkitsemisen perusteita pohtiessa voidaan organisaatiossa pohtia, mitä pitää saada aikaiseksi, miten kannattaa toimia, missä asioissa ja miten pitää kehittyä. Palkitsemisen perusteena esimerkiksi asiakas-tyytyväisyys ei vielä määrittele toimintatapoja, joilla asiakkaiden tyytyväisyys varmistetaan. Tavoitteiden ja toiminnan tarkasteleminen yhdessä viitoittaa tietä kohti päämäärää. Palkitseminen välittää viestin millaista toimintaa organisaatiossa arvostetaan ja toivotaan. Yleensä oletetaan mittareiden johtavan organisaatiota itsestään. Kyllä ne ohjaavatkin, mutta monesti väärään suuntaan. Palkitsemisella ei voida korvata hyvää johtamista eikä esimiestä. Yrityksen johto syyttää monesti henkilöstöä huonosta toiminnasta, vaikka olisi monesti hyvä katsoa peiliin sen suhteen, millaiset edellytykset ja ilmapiiri on organisaatioon luotu. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 32-33)

Ulkoisesti motivoitunut ihminen välittää vähemmän työn mielekkyydestä ja enemmän palkinnoista kuin sisäisesti motivoitunut henkilö. Sisäisesti motivoitunut henkilö taas motivoituu päinvastaisesti. Jos haluamme vahvistaa organisaatioitamme ja päästä yli vuosikymmenten alisuorittamisesta meidän on ymmärrettävä, että jokin on mennyt vikaa meidän bisneksessämme, maailmassamme ja meidän on siirryttävä ulkoisesta motivoinnista sisäiseen motivointiin. Kukaan ei kuitenkaan ole pelkästään sisäisesti tai ulkoisesti motivoitunut, mutta ihmisillä on yleensä selkeä luonne. (Pink 2009, 77-78.)

Nämä käyttäytymismallit eivät ole pysyviä luonteenpiirteitä, vaan ne ovat taipumuksia, jotka esiintyvät tilanteissa, kokemuksissa ja kontekstissa. Koska sisäinen motivaatio on universaali ihmisen tarve, se ei ole riippuvainen iästä, sukupuolesta tai kansalaisuudesta. Tiede osoittaa, että ihmisen oppiessa perusluonteen käytännöistä ja asenteista ja voidessaan harjoittaa niitä kannustavassa ilmapiirissä, heidän motivaationsa ja suorituskykynsä paranee. (Pink 2009, 78-79.)

Sisäisesti motivoituneet henkilöt yleisesti saavuttavat enemmän kuin palkinnon takia työskentelevät ihmiset, vaikka tämä ei ole aina totta lyhyellä aikavälillä. Intensiivinen keskittyminen ulkoiseen palkintoon voi tuoda nopeita palkintoja, mutta ongelmana on saman saavutustason ylläpito. Tällöin myös oppiminen unohdetaan, jonka avulla saavutetaan tuloksia pitkässä juoksussa. Tutkimukset osoittavat, että menestyneimmät ihmiset eivät yleensä tavoittele suoraan menestystä. He työskentelevät ahkerasti ja päättäväisesti vaikeuksien läpi, koska he haluavat kontrolloida omaa elämäänsä, oppia maailmasta ja saavuttaa jotain, joka kestää. (Pink 2009, 79.)

Ajattele, että ulkoinen motivaatio olisi energiamuotona kuin hiili: tehokkain, halvin ja helpoin energia muoto. Hiilillä on vain kaksi ongelmaa: se aiheuttaa ikäviä asioita, kuten ilman saastumista ja toisekseen se on loppuva luonnonvara. Jos tahdotaan enemmän tuloksia, työntekijöille pitää maksaa enemmän ja enemmän vuosi vuodelta. Sisäinen motivaatio on kuin aurinko. Se uudistuu koko ajan eikä aiheuta juurikaan tuhoa. Pitkän ajan kuluessa se on turvallinen ja loputtomasti uusiutuva. (Pink 2009, 79-80.) Sisäistä ja ulkoista motivaatiota on tutkittu monissa eri kokeissa, jossa on ollut sekä koe- että kontrolliryhmiä. Molemmat ryhmät ovat suorittaneet samaa tehtävää sillä erotuksella, että koeryhmän jäsenille on annettu jokin palkkio, esimerkiksi rahaa, aina kun he ovat suorittaneet tehtävän hyvin. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 116.)

Kontrolliryhmälle ei annettu mitään, vaan motivaatio toimintaan tai toimimattomuuteen on tullut itsestään. Tapahtumaa on analysoitu, uudestaan sen jälkeen kun koeryhmältä on myöhemmin otettu palkinto pois. Monet tutkimustulokset ovat osoittaneet, että rahapalkkiota saaneen ryhmän toiminta on hiipunut tai loppunut kokonaan palkinnon poistamisen jälkeen. Kontrolliryhmän suoritukset ovat jatkuneet samalla tasolla ja intensiteetillä. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 116.)

Palkkioryhmän motiiviksi toimintaan tuli nopeasti raha, koska tehtävän suorittaminen tarjosi mahdollisuuden tienata. Rahapalkkiosta tuli kuitenkin nopeasti kontrolloiva tekijä, joka muodostui motivaation lähteeksi. Kontrolliryhmän motivaatio puolestaan kehittyi kohti sisäistä motivaatiota, koska toiminnan ainoa motivaattori oli sisäinen hyvinolontunne hyvin suoritetusta työstä. Rahapalkkio edusti ulkoista kontrolloivaa tekijää, minkä vuoksi ihmisten aiempi sisäinen mo-

tivaatio muuttui kohti ulkoista motivaatiota. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 116.)

Seitsemän syytä, miksi keppi ja porkkana eivät (usein) toimi motivoinnissa.

Keppi ja porkkana: 7 kuolemansyntiä

Keppi ja porkkana: 7 kuolemansyntiä

- I Ne voivat sammuttaa sisäisen motivaation
- II Ne voivat alentaa suorituskkyä.
- III Ne voivat tuhota luovuuden
- IV Ne voivat poistaa mahdollisuuden tehdä hyvää.
- V Ne voivat rohkaista huijaukseen, oikopolkuihin ja epäeettiseen käytökseen
- VI Niistä voi tulla addiktoivia
- VII Ne kasvattavat lyhyt näköiseen ajatteluun.

Kuvio 3. Keppi ja porkkana 7 kuolemansyntiä (Pink 2009, 59.)

Kepillä ja porkkanalla motivoinnissa (Kuvio 3) on seitsemän suurta ongelmaa.

I) Raha voi muuttaa leikin työksi ja täten sammuttaa sisäisen motivaation.

Tutkijat tarkkailivat lapsia, jotka käyttivät vapaa-ajan piirtämiseen ja jakoivat lapset kolmeen ryhmään. Ensimmäiselle ryhmälle he tarjosivat palkintoja piirtämisestä. Toiselle ryhmälle palkinto tuli yllätyksenä ja kolmannelle ryhmälle ei luvattu eikä annettu palkintoa ollenkaan. Kahden viikon jälkeen opettaja laittoi luokassa oppilaiden eteen kyniä ja paperia tutkijoiden salaa tarkkaillen. "Ei-palkintoa ryhmä" ja "yllätyspalkintoryhmä" piirsivät yhtä paljon kuin ennen koetta, mutta palkinnon saanut ryhmä oli piirtämisestä vähemmän kiinnostunut ja käytti aiempaa vähemmän aikaa piirtämiseen. Rahallinen palkinto oli muuttanut leikin työksi. (Pink 2009, 37-38.) Miksi? "jos-sitten" palkinnot vaativat, että ihmiset luovuttavat vapaa-aikaa ja täten osan autonomiastaan. Palkinnot kyllä toimivat lyhyellä ajalla, mutta aiheuttavat huomattavaa vahinko pitkällä aikavälillä. Valitse suunnittelija, joka rakastaa työtään, ja yritä saada hänet suoriutumaan paremmin tekemällä hänen palkastaan riippuvainen tuotteen menestyksestä. Todennäköisesti hän työskentelee kuin mielipuoli lyhyellä aikavälillä, mutta pitkällä aikavälillä hän menettää mielenkiintonsa työtään kohtaan. "Ihmiset käyttä-

vät palkintoja, koska he odottavat, että se hyödyntää heitä. He luulevat, että ihmisen motivaatio lisääntyy, mutta yleensä tämä heikentää henkilön sisäistä motivaatiota toimintaa kohtaan." Tämä on yksi vahva löydös käyttäytymistieteissä, mutta myös yksi vähiten huomioiduista havainnoista. (Pink 2009, 39.)

II) Korkea suorituskky

Ryhmä tiedemiehiä meni Intiaan testaamaan, aiheuttavatko merkitykselliset ja isot palkinnot muutosta motivaatiossa. He rekrytoivat 87 osallistujaa ja pyysivät heitä pelaamaan pelejä, kuten pallon heittoa, anagrammien purkamista ja numeroiden muistamista. Pelit vaativat keskittymistä, motoriikkaa tai luovuutta. Testatakseen kannusteiden voiman osallistujille tarjottiin kolmen tyyppisiä palkintoja tietyn suoritustason saavuttamisesta. (Pink 2009, 40.)

Kolmannes osallistujista voi tienata pienen korvauksen (yhden päivän palkan) tavoitteeseen pääsystä. Toiselle ryhmälle tarjottiin keskikokoisia palkintoja (kahden viikon palkka) ja kolmannelle ryhmälle erittäin suurta palkintoa (viiden kuukauden palkka). Mitä tapahtui? Vaikuttiko palkinnon suuruus toimintaan? Kyllä, mutta ei oletetulla tavalla. Osallistujat, joille tarjottiin keskikokoista palkintoa, eivät pärjänneet yhtään paremmin, kuin ne jotka saivat pienimmän palkinnon. Ne jotka saivat isoimman palkinnon, menestyivät kaikista heikoimmin. Tutkijat raportoivatkin, että kahdeksassa tehtävässä yhdeksästä korkeampi palkka johti huonompaan suoritukseen" (Pink 2009, 40-41.)

III) Luovuus tuhoutuu

Luovuutta mittaavissa kokeissa palkinnot ovat myös olleet haitallisia. Palkinnolla motivointi on saanut ihmiset toimimaan hitaammin kuin ne, jotka eivät ole palkintoa saaneet. Miksi? Palkinnot rajaavat huomiokykyämme. Tämä on erittäin hyvä, kun tehtävä on yksinkertainen ja on olemassa selkeä polku ratkaisuun, mutta "jos-sitten" palkinnot ovat kaameita tehtävissä, jotka vaativat luovan ratkaisun. (Pink 2009, 42.)

IV) Hyvä käytös poistuu

Ruotsissa testattiin, lisäisikö maksu verenluovuttajien määrää. Verenluovuttajat jaettiin kolmeen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä sai luovuttaa verta, mutta he eivät saaneet palkintoa. Toisessa ryhmässä jokaiselle verenluovuttajalle tarjottiin 50 kruunua. Kolmannessa ryhmässä luovuttajalle tarjottiin 50 kruunun optiota lahjoittaa se hyväntekeväisyystyöhön. (Pink 2009, 47.) Ensimmäisessä ryhmässä 52 % luovutti verta. Luulisi, että toisen ryhmän jäsenet olisivat motivoituneempia luovuttamaan verta sillä muutaman kruunun palkkionhan pitäisi vain lisätä motivaatiota, mutta vain 30 % osallistujista lahjoitti verta. Verenluovuttajien nousun sijaan palkinnon tarjoaminen laski verenluovuttajien määrää melkein puolella. Kolmas ryhmä, jolla oli mahdollisuus, luovuttaa palkinto hyväntekeväisyyteen reagoivat samanlaisesti kuin ensimmäinen ryhmä: 53 % luovutti verta. (Pink 2009, 48.)

V) Ne voivat rohkaista huijaukseen, oikopolkuihin ja epäeettiseen käytökseen

Kun palkitsemista käytetään väärin, ulkoisilla motivaattoreilla voi olla negatiivinen sivuvaikutus ja palkitseminen johtavat käytökseen, jollaista emme halua. Taas bisnes ei ole ymmärtänyt, mitä tiede jo tietää. Tiede paljastaa, että kepit ja porkkanat voivat kannustaa huonoon käytökseen, luoda addiktion palkinnoilla ja rohkaista lyhyt näköiseen ajatteluun pitkän aikavälin kustannuksella. (Pink 2009, 49.)

Epäeettinen käytös

Mikä voisi olla arvokkaampaa kuin päämäärä? Valmentajat, opettajat ja vanhemmat neuvovat meitä asettamaan päämääriä ja pyrkimään niitä kohti. Päämääräthän toimivat. Akateeminen kirjallisuus osoittaa, että ne vähentävät häiriötä, saavat meidät yrittämään kovempaa, työskentelemään pidempään ja saavuttamaan enemmän. (Pink 2009, 50.) Taannoin ryhmä tiedemiehiä Harvard Business koulusta, Northwesternin yliopistosta, Kellogg School of Managementista, Arizonan yliopistosta ja Pennsylvanian yliopistosta kyseenalaistivat tämän käsityksen. "Sen sijaan, että päämäärä annetaan parantamaan suorituskykyä, päämäärän asettamista tulisi käyttää harkitusti, varoituksen kanssa ja tarkkailusti." He kirjoittivat, että päämäärät, joita ihmiset asettavat itselleen pätevyyden lisäämiseksi ovat usein terveitä, mutta muiden asettamat päämäärät, kuten

myyntitavoitteet, neljänvuosittainen tulos, standardisoidut testit ja niin edelleen, voivat joskus aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia. (Pink 2009, 50.)

Kuten kaikki ulkoiset motivaattorit, päämäärät kaventavat suuntaa ja sen vuoksi ne ovat niin toimivia, mutta sillä on myös hintansa. Esimerkiksi monimutkaisissa ja käsitteellisissä tehtävissä palkinnon tarjoaminen voi rajoittaa laaja-alaista innovatiivista ratkaisua. Kun ulkoinen päämäärä on tärkein erityisesti lyhyellä tähtämellä, sen olemassa olo voi estää meitä näkemästä käyttäytymistämme. Joukko bisneskoulujen professoreista kirjoitti, että merkittävät todisteet osoittavat, että motivoivan vaikutuksen lisäksi päämäärien asettaminen voi aiheuttaa epäeettistä käytöstä. Esimerkkejä on monia. Työntekijät ylilaskuttavat asiakkaitaan ja tekevät turhia korjauksia. Enron asetti korkeat liikevaihtotavoitteet ja pyrki saavuttamaan ne millä keinolla tahansa. Tämä aiheutti yrityksen romahduksen. Ford oli niin jämähtänyt tavoitteeseensa valmistaa tietty auto, tietyllä painolla, tiettyyn hintaan ja tiettyyn päivämäärään mennessä, että se karsi turvallisuustestejä tuodessaan markkinoille vaarallisen Ford Pinton. (Pink 2009, 50-51.)

Jos ulkoiset palkinnot ovat ainoa päämäärä, koituu ongelmaksi, että jotkut ihmiset valitsevat nopeimman tien kohti päämäärää välittämättä seurauksista. Vastakohtana ovat sisäisesti motivoituneet ihmiset, joiden ainoa palkinto on itse toiminta, halu oppia jotain uutta, ilahduttaa asiakkaita, tehdä parhaansa (Pink 2009, 51.)

Eikö sitten rangaistuksien pitäisi hillitä epäeettistä käytöstä? Israelilaisessa päiväkodissa Haifassa lasten vanhemmille kirjoitettiin tiedote, että tästä lähtien aina, kun vanhemmat tulevat hakemaan lastaan myöhässä, he joutuvat maksamaan 10 Israelin shekeliä. Teoria oli, että kun negatiivisia seurauksia kohdistetaan käytökseen, negatiivinen käytös vähenee. Näin ei kuitenkaan tapahtunut, vaan tiedotteen jälkeen myöhästymiset melkein tuplaantuivat. Vanhemmilla oli sisäinen motivaatio ja moraalinen velvoite olla reilu lastensa opettajille, mutta rangaistuksen myötä se vaihtui mahdollisuudeksi ostaa lisää aikaa. Rangaistus ei lisännyt hyvää käytöstä, vaan vähensi sitä. (Pink 2009, 53.)

VI) Addiktio

Tutkijoiden mukaan "Jos-sitten" motivaattorit ja muut ulkoiset palkinnot toimivat kuten huumeet. Raha ja muut palkinnot saavat aikaan aluksi mielihyvää, mutta mielihyvä katoaa nopeasti. Sen pitämiseksi yllä tarvitaan isompia ja useampia annoksia. "jos maksat lapsellesi roskien viemisestä, on melko varmaa, että lapsi ei tee sitä enää ilmaiseksi. Sinun myös tarvitsee todennäköisesti lisätä palkinnon määrää saadaksesi tottelevaisuutta." (Pink 2009, 53-54.) Venäläinen ekonomisti Anton Suvarov selittää, että palkinnot ovat addiktoivia. Kun niitä kerran tarjoaa, ihmiset alkavat odottaa, että kun samankaltainen tehtävä tulee eteen, häntä palkitaan uudestaan ja uudestaan. Pian tämän jälkeen palkinnon tuntuvat normaalilta toiminnalta eikä palkkiolta. Tämä periaate pakottaa tarjoamaan isompia ja isompia palkkioita. (Pink 2009, 54.)

VII) Lyhytjänteinen ajattelu

Yritykset maksavat ison hinnan katsoessaan tulosta vain kvartaaleittain. Useat tutkimukset ovat todistaneet, että yritykset, jotka keskittyvät vain seuraavan Kvartaali tulokseen, tienaa vähemmän kuin yritykset, jotka tarkastelevat tulosta Kvartaaleittain. Yksi syy tähän on se, että yritykset, jotka keskittyvät lyhytjänteiseen toimintaan, investoivat vähemmän tutkimukseen ja kehitykseen. Yleensä nämä yritykset saavuttavat lyhyentähtäimen suunnitelmansa, mutta lyhyt jänteinen ajattelu uhkaa yrityksen terveyttä kahden tai kolmen vuoden kuluttua. "Lyhyentähtäimen päämäärät aiheuttavat, että kauaskantoiset suunnitelmat jäävät tekemättä." (Pink 2009, 57-58.)

Ympäristössä, jossa ulkoiset motivaatiotekijät ovat vallalla, suurin osa ihmisistä työskentelee vain pisteeseen, josta saavat palkinnon, mutta eivät yhtään pidemmälle. Jos opiskelijat saavat palkinnon lukemalla kolme kirjaa, he eivät lue neljättä ja jatka oppimista. Sama pätee johtajiin, jotka pääsevät Kvartaalitavoitteeniinsa. Harvoin he tekevät yhtään enempää ja täten he vaarantavat yrityksen pitkän tähtäimen terveyden. (Pink 2009, 58.)

Milloin keppi ja porkkana toimivat motivoinnissa? Keppi ja porkkana eivät ole kokonaan pahoja motivaattoreita. Jos ne olisivat, motivaatio 2.0 ei olisi koskaan kukoistanut niin pitkään ja saavuttanut niin paljon. Tutkijat ovat löytäneet kapean alueen, jossa keppi ja porkkana tekevät tehtävänsä erittäin hyvin. On hyvä aloittaa varmistamalla, että palkat, etuudet ja niin edelleen ovat reiluja. Ilman

perustuloja kaikenlainen motivointi voi olla vaikeaa, ellei mahdotonta. Kun tämä on saavutettu, on olemassa tilanteita, joissa on hyväksi keskittyä ulkoisiin motiiveihin. (Pink 2009, 60-61.)

Rutiinitehtäviin, jotka eivät ole kiinnostavia ja jotka eivät vaadi luovaa ajattelua, pieni palkinto voi lisätä motivaatiota ilman haitallista sivuvaikutusta. "Palkinnot eivät tuhoa sisäistä motivaatiota tylsissä tehtävissä, koska niissä ei ole sisäistä motivaatiota, jota tuhota." tutkijat ovat havainneet, että niin kauan kuin tehtävä vaatii vain mekaanisia kykyjä, bonukset toimivat hyvin ja lisäävät tuottavuutta, mutta jos tehtävä vaatii edes alkeellisia kognitiivisia kykyjä, korkeampi palkinto johtaa huonompaan tulokseen. (Pink 2009, 62.)

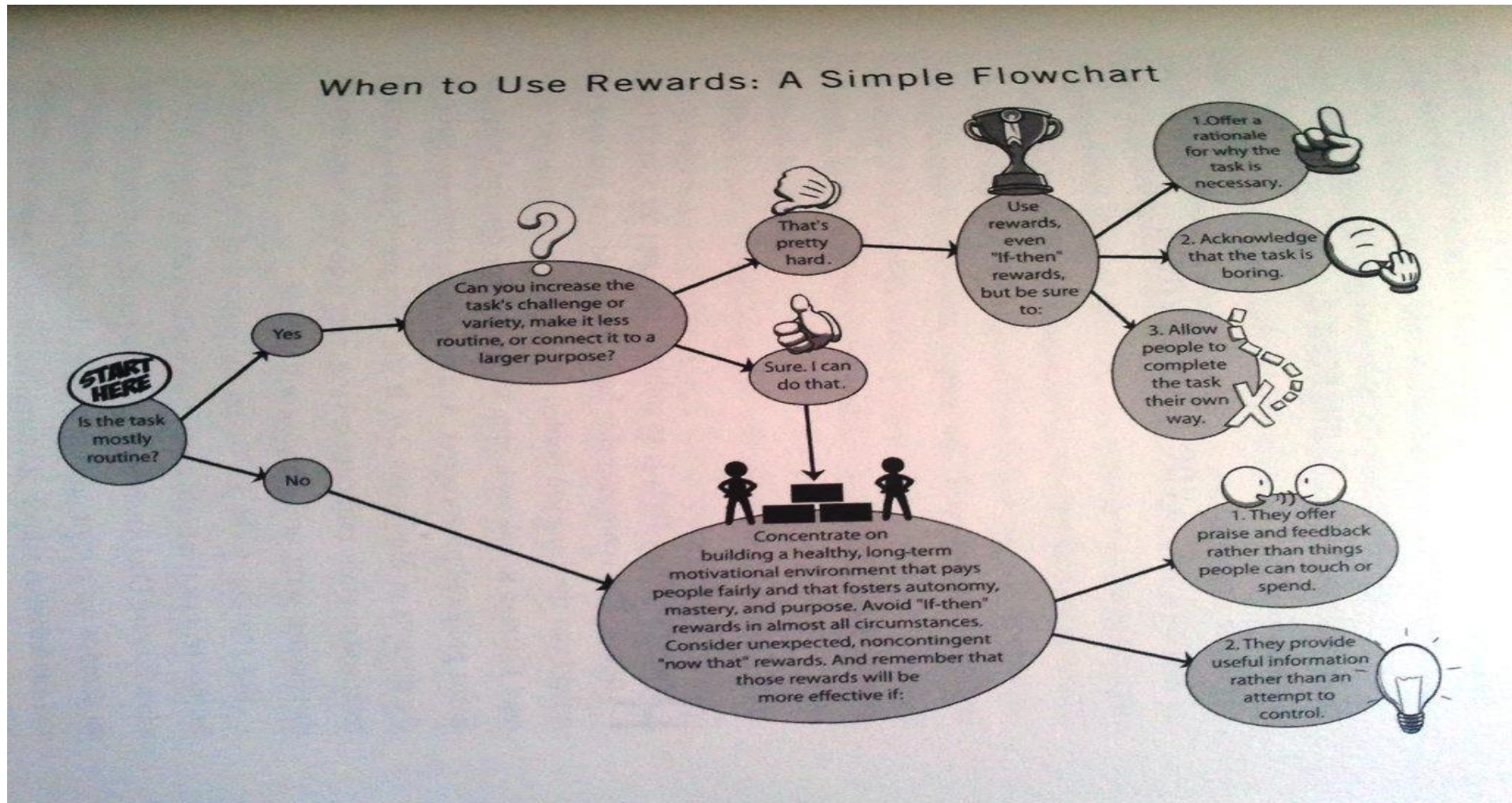
Jos tehtävä on rutiininomainen:

I) tarjoa rationaalinen syy, miksi tehtävä on tarpeellinen. Työstä joka ei ole erityisen kiinnostava voi tulla merkityksellinen ja täten enemmän tarpeellinen, Jos se on osa isompaa tarkoitusta.

II) tunnusta, että tehtävä on tylsä. Osoitat näin empatiaa ja tunnustaminen helpottaa ihmisiä ymmärtämään, miksi "Jos-sitten" palkintoja käytetään tähän tehtävään,

III) anna ihmisten ratkaista tehtävä omalla tavallaan. Ajattele autonomiaa, älä kontrollointia. Ilmoita päämäärä, jota haet, mutta tarkenna keinot sen saavuttamiseen. (Pink 2009, 64.)

Visuaalinen kuvaus (kuvio 4), milloin käyttää palkintoja, helpottaa ymmärtämään, milloin palkintoja kannattaa ja milloin niitä ei kannata käyttää



Kuvio 4. Milloin käyttää palkintoja (Pink 2009, 69).

3 TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tarkoituksena on ollut kuvata Demola-alumniensa kokemuksia Demolasta saaduista hyödyistä, insentiiveistä suositella Demolaa, saada kuva missä ja miten Demolaa suositellaan sekä miten he kokevat palkitsemisen.

Tutkimuskysymykset

1. Haluavatko Demola-alumnit suositella Demolaa?
2. Mikä lisää Demola-alumniensa motivaatiota suositella Demolaa?
3. Mitä Demolasta kerrotaan eteenpäin?
4. Mikä laskee Demola-alumniensa motivaatiota suositella Demolaa?
5. Kuinka suosittelijoita tulisi palkita suosittelusta?

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tutkimus. jossa Eskolan ja Suorannan (1998, 61) mukaan ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 157) mukaan laadullinen tutkimus on todellisen elämän kuvaamista. Kohdetta pyritään tutkimaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkija ei voi sanoutua irti arvolähtökohdista, koska arvot muovaavat sitä, miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pikemminkin pyrkimyksenä löytää tai paljastaa tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus)väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 157.) Opin- näytetyö on tehty tutustumalla mahdollisimman kokonaisvaltaisesti Demolan toimintaan. Lisäksi toimeksiantajan kanssa tehty yhteistyö tutkimuksen aikana on suunnannut opinnäytetyötä koko ajan oikeaan suuntaan ja siksi se toivottavasti vastaakin toimeksiantajan toiveita.

Tutkimuksen kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti, sillä päätimme yhdessä opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa keskittyä juuri aktiivisten suosittelijoiden toimintaan, sillä meidän mielestämme heitä tutkimalla tutkimuksessa oli hyvät mahdollisuudet saada kuva aktiivisten suosittelijoiden insentiiveistä.

Tutkimuksessa en lähtenyt etenemään teorian pohjalta, enkä ole missään vaiheessa pohtinut tutkimuksen aineistossa mahdollisesti ilmeneviä seikkoja, vaan olen pyrkinyt ottamaan vastaan sen, mitä eteen tulee, sellaisena kuin se tulee. Myös Tuomen ja Sarajärven (2009, 87) mukaan laadullinen tutkimus pyrkii tilastollisten yleistyksien sijaan kuvaamaan ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään sitä ja sen vuoksi on tärkeää, että ne henkilöt, joilta aineisto kerätään, tuntevat kyseisen aihealueen ja omaavat kokemusta siitä. Omalta osaltani voin sanoa, että minulla on kokemusta Demolan toiminnasta. Olen osallistunut Demola projektiin, sekä useaan Demolassa järjestettävään tapahtumaan.

4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Jo alusta asti on todettava, että tutkimussuunnitelmaa ei voida varmistaa heti tutkimuksen alkuvaiheessa, vaan se muotoutuu tutkimuksen edetessä, kuten myös Hirsjärvi ym. (2009, 160) mainitsevat. He myös määrittävät kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla, että tutkittavia tapauksia tulee käsitellä ainutlaatuisina, jonka mukaan myös tulkintaa tulee tehdä.

4.1 Tutkimuksen kohdejoukko

Tutkimuksen kohdejoukoksi halusin kokonaisuutena ottaa aktiivisimmat Demola-alumnit. Halusin myös tarkkailla onko eri korkeakouluissa opiskelevilla Demola-alumeilla erilaisia mielipiteitä. Kolme Demola-alumnia opiskeli Tampereen ammattikorkeakoulussa, kolme Tampereen yliopistossa ja kolme Teknillisessä yliopistossa. Yhteensä haastattelin yhdeksää Demola-alumnia.

Haastattelin tutkimukseen osallistuneita Demola-alumneja yksitellen. Haastattelut nauhoitettiin nauhalle, jotta niitä pystyttiin myöhemmin purkamaan ja palaamaan takaisin. Haastattelijoita tilanteessa oli yksi ja haastattelutilaksi pyrittiin löytämään rauhallinen ja leppoisa tila Tampereen keskustan kahvilasta tai Demolasta, jotta haastateltavat kokevat tilanteen turvallisiksi, kodikkaaksi ja rauhalliseksi.

4.2 Haastattelut

Haastattelut tehtiin kuukauden aikana keväällä 2011. Haastattelun pohjana toimi kaikissa tapauksissa sama haastattelurunko (Liite 1), joka koostui yhdeksästä kysymyksestä.

Käytin haastattelua tutkimusmenetelmänä tämän tutkimuksen aikana, sillä sen avulla sain luotettavimmat ja tarkimmat tiedot tutkimuskysymyksiin. Demola-alumnien haastattelut nauhoitettiin nauhalle

Haastattelemalla saadaan paremmin selvyttä tutkittavan henkilön ajatuksista, käytännöistä ja tavoitteista. Haastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota ulkoisiin seikkoihin, kuten haastattelupaikkaan, ilmapiiriin ja ajankohtaan. Häiriötekijät tulisi parhaan mukaan minimoida, koska ne voivat haitata tutkittavan keskittymistä ja näin ollen hankaloittaa tiedonhankintaa. (Syrjäläinen 1995, 86–87.)

Haastattelun avulla saadaan selville, mitä haastateltavat henkilöt ajattelevat, tuntevat ja uskovat (Hirsjärvi ym. 2009, 199). Tarkoitukseni on ollut saada esille Demola-alumnien omat mielipiteet tutkittavasta aiheesta. Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyrin säilyttämään tutkittavan asian samanlaisena kuin se on ollut ja siksi toteutan tutkimuksen neutraalissa ympäristössä.

Eriyisen tärkeänä pidin avoimuutta haastattelutilanteessa ja siksi Demola-alumneille tehtiin selväksi heti haastattelun alussa, että nauhoitettua materiaalia kuuntelevat vain tutkija, eivätkä nauhoite tule muiden kuunneltaviksi. Uskon, että pystyin luomaan Demola-alumneille turvallisen ympäristön haastattelutilanteessa, minulla oli mahdollisuus saada luonnollinen vuorovaikutustilanne välillemme ja siten koin saavani myös totuudenmukaisia vastauksia.

4.3 Sisällönanalyysi

Tutkimuksen aineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysiä, jossa pyrin löytämään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia Demola-alumnien vastausten välillä. Sisällönanalyysi on kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analyysin yksi perusanalyysimenetelmistä. Alasuutarin (2007, 30) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysi muodostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja ongelman ratkaisemisesta, jotka käytännössä nivoutuvat toisiinsa.

Sisällönanalyysistä puhuttaessa on tutkijoiden parissa käyty keskustelua sen käytöstä kvantitatiivisessa ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Vilkkä 2007, 139). Sisällönanalyysi on analyysimenetelmä, jonka käyttö katsotaan soveltuvaksi kvalitatiivisen aineiston analysointiin ja taasen sisällön erittely on menetelmä, jonka katsotaan kuuluvan kvantitatiivisen tutkimuksen kenttään. Sisällön erittelyssä tutkimuskohteena ovat aineiston sisällölliset ominaisuudet tilastollisessa merkityksessä, kun taas sisällön analyysissä etsitään merkityssuhteita sanallisina tulkintoina. (Vilkkä 2007, 139–140.)

Sisällönanalyysin tarkoituksena on kerätyn aineiston tiivistäminen niin, että tutkittavia ilmiöitä voidaan helposti kuvailla tai, että ilmiöiden välisiä suhteita voidaan esittää selkeästi lukijalle. Lisäksi tutkimusaineistosta on oleellista löytää yhteneviä sekä eroavia seikkoja ja esittää niitä lukijalle. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 23.) Cavanagh (1997; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 23 mukaan) painottaa sisällönanalyysissä aineistosta nousevien merkitysten, tarkoitusten ja aikomusten sekä seurauksien ja yhteyksien löytämistä ja esittämistä.

Sisällönanalyysissä tuloksia voidaan analysoida teorialähtöisesti, teoriasidonnaisesti tai aineistolähtöisesti. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 23). Tutkimuksessa käytettiin aineistolähtöistä analyysiä, jolloin analyysin pohjana on tutkimusta varten haastatteluista saadut aineistot. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä selvitetään tutkimusaineistosta jonkinlainen toiminnan logiikka (Vilkkä 2007, 140).

5 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU JA ANALYSOINTI

Demola-alumnien haastatteluista kertyi nauhoitettua materiaalia noin 180 minuuttia. Haastattelut olivat keskimäärin noin 20 minuutin mittaisia pituudeltaan. Haastatteluiden sisällöt eivät vaihdelleet suuresti toisistaan. Haastattelut olivat sanallisesti runsaita ja toisiaan täydentäviä.

Demola-alumneja haastatellessa käytin standardisoidun avointa haastattelu-tyyppiä, jossa on valmiit haastattelukysymykset ja ne esitetään jokaiselle haastateltavalle samassa järjestyksessä (Patton 1980, 206). Pidin haastattelun aikana yllä avointa ilmapiiriä ja saatoimme selventää kysymyksiä Demola-alumneille, jos he kaipasivat niissä tarkennuksia.

Demola-alumnien haastatteluissa seuraavassa luvussa esitetään suoria lainauksia Demola-alumnien antamista vastauksista. Kaikki lainaukset on koodattu, jotta haastateltavien tunnistettavuus ei olisi mahdollista. Lainauksissa H tarkoittaa haastattelijan esittämiä kysymyksiä ja DA tarkoittaa Demola-alumnin antaa vastausta omassa haastattelussaan.

5.1 Tulosten tulkinta

Alasuutarin (2007, 30) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysi muodostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja ongelman ratkaisemisesta, jotka käytännössä nivoutuvat toisiinsa. Tutkimuskysymykset liittyvät kiinteästi Demola-alumneihin ja voidaan ajatella, että vastauksia näihin kysymyksiin saadaan juuri Demola-alumneilta.

5.2 Demola-alumni haastattelut

Saadakseni kuvan mikä Demola-alumneja motivoi suositteluun, pyrin saamaan kuvan siitä mitä he kokivat saaneensa itselleen Demola -projektista.

H:” Mikä oli hyöty jonka sait Demola -projektista?”

DA1: ”Demolassa on rento tapa työskennellä. Ei valvota työaikoja, eikä pomo ole käyttämässä ja voi toimia vapaasti. En usko, että mun työ paikka voisi olla näin rento.”

DA2: ”Olen todella tyytyväinen, että Demola antaa opiskelijoille mahdollisuuksia. Ensimmäinen työpaikka on opiskelijalle todella tärkeä.”

DA3: ” Se vastaa oikeaa työtä 70 - 80% ja antaa täten hyvää työkokemusta. Demolassa pääsee tekemään oikeaa projektia jolla on oikeastikin merkitystä. Lisäksi cv- merkintä, raha ja opintopisteet olivat konkreettisia hyötyjä. Suurin hyöty oli kuitenkin työkokemus”

DA4: ”Suurin konkreettinen hyöty oli, kun pääsi juttelemaan iso kenkäisten ihmisten kanssa ja olemaan niiden kanssa tekemisissä. Sitä sitten joutui vaivihkaa myymään ideaansa heille, vaikka en minä edes ajatellut, että siinä tulee käymään niin sillä mä lähdin siihen projektipäälliköksi. Eli se, että sai kontakteja, johon on törmännyt tässä viime aikoinakin työelämässä.”

DA4: ”Demoalaprojektista oppi mitä projektipäällikkyys konkreettisesti on jengin keskellä, jota sinä et välttämättä tunne. “

Haastatteluissa erityisesti korostuivat mahdollisuus päästä tekemään oman alan töitä, verkostojen rakentaminen, oikeiden töiden teko, oppiminen ja työllistyminen. Monella Demola-alumnilla oli ollut vaikeuksia saada oman alan ensimmäistä työpaikkaa ja oman alan työkokemusta. Demola tarjosi mahdollisuuden niihin ja täten koettiin, että Demolan tarkoitus heille oli auttaa työllistymisessä.

Demolasta saadut verkostot koettiin myös erittäin tärkeiksi sillä osa oli työllistynyt niiden avulla. Osa haastateltavista oli myös pitänyt yhteyttä työelämään siirtymisen jälkeen Demola –projektin toimeksiantajaan. Myös verkostojen luonti muiden alojen opiskelijoihin koettiin positiivisena asiana.

Oikeiden töiden tekeminen tuli esille työn tarkoituksen merkitys. Demola-alumnit kokivat, että yritykselle tehty projekti oli motivoivampaa, kuin opettajalle palautettu harjoitustyö. Tähän syinä oli, että työtä käytettiin hyväksi sen tekemisen jälkeen ja joka ei vaan jäänyt lojumaan opettajan arkistoon.

Oppimisen pääkohdiksi nousi uusi teknologia oppiminen. Työn tekeminen muiden alojen osaajien kanssa ja Demolan koulutustapahtumat.

Työllistyminen oli monella päämääränä mihin Demola – projektit auttoivat. Moni korostikin CV-merkintöjen ja portfolioiden merkitystä työllistymisessä. Oman alan ensimmäinen työpaikka oli asia josta Demolalle oltiin erittäin kiitollisia.

Kaiken kaikkiaan. Sisäinen motivaatio tekijät, kuten uuden oppiminen, työn ilo, työn tarkoitus ja autonomia nousivat kaikki korkeammalle, kuin ulkoiset motivaatiotekijät kuten raha ja arvosanat.

H:” Mikä motivoi(si) sinua suosittelemaan Demolaa?”

DA1: ”On ollut aika paljon kavereita jotka joilla on ollut vaikeuksia löytää ensimmäistä työpaikkaa.”

DA2: ”Kun on näin hyvä systeemi, niin kyllä sitä voi kaverille suositella.”

DA3: ”Sain niin paljon irti, että tahdoin, että muutkin saavat sen hyödyn.”

Da4: ”Tämä on kiva ympäristö, että viihdyn täällä ehkä se on pääsyy.”

Suosittelun syinä sisäiset motivaatio tekijät olivat korkealla. Suosittelun tarkoituksena oli monille Demola-alumneille, halu auttaa kavereita löytämään ensimmäinen työpaikka. Moni koki myös oppineensa Demola-projektin aikana todella paljon joten he tahtovat, että kaveritkin oppivat. Lisäksi työn rentous ja kontrollon puute vetosi autonomian tarpeeseen.

H: "Mikä Demolassa kiinnostaa opiskelukavereita?"

DA1: "Tieto, että projektista saa palkkaa ja todella hyvää työkokemusta."

DA2: "Se, että näkee, että mäkin pääsin sitä kautta töihin ja siihen on hyvät mahdollisuudet."

DA3: "Se, ettei CV ole ihan tyhjänä, kun tässä talous tilanteessa on vaikea saada töitä."

Demolaa suositeltaessa ulkoiset motivaatiotekijät kuten raha ja cv-merkinnät oli merkittävämmässä osassa, kuin Demola – projektin jälkeen. Tästäkin huolimatta tärkein asia oli Demolan tarkoitus eli auttaa työllistymisessä.

H: " Missä olet suositellut Demolaa?"

DA1: "Olen suositellut Demolaa paljon, mutta kaikki suosittelu on tapahtunut opiskelujen aikana, mutta kun olen jutellut henkilöiden kanssa jotka ovat opiskelijoita jotka opiskelee, mutta itse on valmistunut niin tällöin en ole Demolaa suositellut ollenkaan ja en oikein tiedä miksi ei vaan ole tullut sillai mieleen. Jotenkin Demola tuntuu niin kaukaiselta, kun ei itse opiskele. Jotenkin se tarvitsisi saada ehkä niin, että sitä suosittelisi siinäkin vaiheessa, kun on valmistunut. "

DA2: "Olen ollut TTY:n kerhuhuoneessa ja siellä mitä kavereita on tullut vastaan ja joille demolasta voisi olla hyötyä niin heille olen sitä suositellut. Suosittelen suullisesti, mitä sitä sähköpostia lähettää?"

DA3: "-- se ihan kasvotusten. En ole esim. Sosiaalisissa medioissa. Myös puhelimitse. Muutamalle kaverille jotka eivät ole ollut tällä paikkakunnalla niin olen laittanut sähköpostia."

Demola-alumnit suosittelivat Demolaa pääasiallisesti suullisesti. Netissä suosittelua tapahtui yllättävän vähän ottaen huomioon, että vastaajat olivat 20-30 vuotiaita. Tämä osaksi kertoo nettikanavien toimimattomuudesta. Netissä suosittelusta Demola-alumnit toivoivat mahdollisimman helppoa. Jos suosittelua voitaisiin tehdä muutamalla napinpainalluksella, voisi tämä lisätä netissä tapahtuvien suosittelujen määrää.

H: "Mitä työkaluja Demola voisi tarjota helpottamaan Demolasta kertomista?"

DA1: "En oikeastaan kaipaa mitään, kun kerron omista kokemuksistani."

*DA2: "Kun on tehnyt projektin niin sitä tietää mitä tarvitsee kertoa. Suositte-
telu liittyy omista positiivisista kokemuksista kertomiseen, sehän on se
mitä tarvitaan"*

DA3: "Showcaset."

Tarvetta esitteille tai muullekaan markkinointimateriaalille ei löytynyt, koska suositellessa Demolaa Demola-alumnit tahtoivat kertoa avoimesti omista kokemuksistaan. Ainoa pyyntö materiaalin suhteen olivat "showcaset" jossa esitellään mitä Demola –projektin aikana on saatu aikaiseksi.

H: " Mitä vastaat, kun sinulta kysytään mikä Demola on?"

*DA1: "Tää on tosi vaikea. Se on hitsi aina kun joku kysyy Se on sellainen
Demola. Nyt nettisivuilla lukee jotain hieno yhteisö ja kaikki ihmettelee
mikä ihmeen yhteisö"*

*DA2: "Tämä on yleensä aika vaikea juttu. Mä yleensä lähden selittämään
sitä, että se on opiskelijat pääsee tekemään töitä oikeille yrityksille ja saa
siitä rahallista ja kokemuksellista hyötyä. Tämän jälkeen yleensä vink-
kaan, että käy nettisivuilla ja lue sieltä tai ota yhteys Villeen. Toi on vai-
kea kysymys jonka kanssa aina joutuu päähkäilemään. Se on niin uusi ja
ainutlaatuinen juttu."*

DA3: "Yleensä alan selittämään kokemusten kautta, mitä siellä tein, miten sinne päädyin ja sitten projekteista."

Todella monella Demolasta kertominen oli todella hankalaa ja tuskaista. Monen haastateltavan ruumiinkieli oli epävarman oloista, kun pyysin heitä kertomaan mikä Demola on. Jos Demolasta kertominen on Demolan aktiivisimmille alumneille hankalaa, niin on oletettavaa, että se on hankalaa myös muillekin. Olisi hyvä, että Demolan kotisivuilla olisi jokin selkeä määritelmä mikä Demola on, jotta Demolasta eteenpäin kertominen helpottuisi.

On oleellista tietää onko Demola-alumneilla jotain negatiivista sanottavaa Demolasta, jotta voidaan kartoittaa mahdollisia suosittelumotivaatiota laskevia tekijöitä. Negatiivisista asioista tietäminen mahdollistaa myös Demolan kehittämisen.

H: "Mitkä on negatiiviset asiat olet kuullut Demolasta?"

DA1: " Sellaisissa projekteissa jossa on ollut palkka / projektipalkkio niin on aina vähän epämääräistä, että saako sen projektipalkkion vai ei. Yleensä kuitenkin enemmän positiivinen on vastaanotto, kuin negatiivinen. Joskus voi olla hankaluuksia projektin päämäärien kanssa."

DA2: "Ei oikeastaan. Ei mitään suurempaa. Jossain projekteissa olisi voinut olla enemmän ohjausta ja jotkut kokeneet, että projekti ollut liian avoin. Itse tykkään tehdä hyvin tarkkaan specsiin, toisaalta tulipahan tehtyä sellainen ja toisaalta se oli myös se mitä Nokia siinä haki."

Haastatteluista selvisi myös Demola-alumnien motivaation taso. Kysyttäessä miten aktiivisia suosittelijoita voitaisiin palkita, moni Demola-alumneista oli tyrmistynyt. He korostivatkin, että he eivät suosittelle rahan tai muun palkinnon takia. Palkinnoksi toivottiin enemmän palautetta ja tietoa siitä, että suosittelu on tuonut tulosta.

H: "Miten Demola voisi palkita aktiivisia suosittelijoita?"

DA1: "Ainoastaan siten, että näkee sen, että se johtaa jonnekin siitä saa ihan riittävästi palkintoa. hienointa on, kun näkee, että väki oikeasti me-

nee sinne niin siinä on palkintoa riittämiin. Eniten ottaa päähän, jos se ei johda mihinkään. ”

DA2: ”Kyllähän minulle aina raha kelpaa, mutta en mä erityisesti siitä kaivannut. Kyllä mä siitä muutenkin kavereilleni kerron ja enkä jää odotamaan erityistä palkintoa.”

DA3:” Ei väliä. Olen asenteella, että mä jelppaan kavereita. Mulle riittää, että henkilökunnan jäsenet tulevat kiittämään, että hieno homma.”

DA4: ” En suosittelen Demolaa palkkion takia vaan sen takia, että tykkään puhua siitä. En suosittelen asioita josta en tykkää. Jos olisi töissä sisäänheittäjänä niin sitten homma olisi eri, mutta en normaalissa tilanteessa.”

DA5: ”Raha aina kelpaa, mutta en sen takia suosittelen, en mä mitään odota. Teen sitä sen takia, kun tykkään tästä paikasta ja teen sitä ihan mielellään, että Demola löytää tänne hyviä tyyppejä lisää ja sitten taas mun kaverit jotka ovat hyviä tyyppejä saa tästä hyötyä. En mä tästä odota mitään.”

Haastattelujen avulla tuotettu tieto on otettu käyttöön Demola-toiminnan kehittämiseksi. Haastattelujen perusteella on voitu tunnistaa tekijöitä sitouttaa Demola-alumneja toimintaan myös projektien jälkeen ja tuottaa Demola-alumneille lisäarvoa oman yhteisönsä jäsenenä. Haastattelutulosten pohjalta on käyty lukuisia keskusteluja Demola-fasilitaattorien kanssa toiminnan kehittämisestä. Alustavia johtopäätöksiä on pyritty hyödyntämään jo syksyn 2011 toiminnassa. Opinnäytetyön mukaisia suosituksia tullaan ottamaan laajemmin käyttöön keväällä 2012 aikana. Keväälle on myös suunnitteilla toimintamalli aktiivisten Demola-alumnien osallistamiseksi. (Kairamo sähköposti 13.11.2011)

5.4 Luotettavuus ja eettisyys

Tuomen ja Sarajärven (2009, 19) mukaan ei ole olemassa puhdasta objektiivista tietoa, vaan kaikki tieto on subjektiivista siten, että tutkija päättää tutkimuksen asetelmista ja toteutuksesta oman ymmärryksensä mukaan. Usein tutkimuksen teon aikana tullaan monta kertaa päättämään erilaisista asetelmista ja tutkimuksen toteutuksesta.

Tutkimuksen eettiset normit ovat hyvin monipuoliset ja eri ammattikunnilla sekä tieteenaloilla on vielä lisäksi erityisiä eettisen tutkimuksen säännöstöjä, joita tutkijoiden tulee noudattaa. (Hirvonen 2006, 31). Hirsjärvi ym. (2009, 226) määrittelevät tutkimuksen reliaaбелиutta ja validiutta siten, että reliaaбелиus tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta eli, että samanlaisissa olosuhteissa ja tilanteissa kyettäisiin saamaan samanlaiset tulokset suorittaessa tutkimus uudestaan. Validiudella tarkoitetaan sitä tekniikkaa tai mittarin kykyä jolla tutkimus on suoritettu. Saadaanko kyseisellä menetelmällä tutkittua kyseistä seikkaa totuudenmukaisesti ja tarvittavan laajasti, voidaanko käytetyllä menetelmällä saada tarpeeksi laadukkaita vastauksia? (Hirsjärvi ym. 2009, 226; Metsämuuronen 2001, 41.) Nämä kaksi käsitettä, validius ja reliaaбелиus, yhdistetään usein kvantitatiiviseen tutkimukseen, sillä ne molemmat ovat syntyneet kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Laadullisessa tutkimuksessa niitä tulisi välttää, mutta samoja asioita kuitenkin myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulisi käsitellä tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden kannalta. (Hirsjärvi ym. 2009, 227.)

Tuomen ja Sarajärven (2004, 21) mukaan teoreettisen tutkimuksen keskeisin uskottavuuskysymys fokusoituu siihen, miten argumentointi on suoritettu. Se, kuinka uskottavasti ja pätevästi lähdeaineistoa käytetään. Kuulan (2006, 124) mukaan vastaajien yksityisyyden kunnioittaminen on yksi tärkeimmistä normeista, joita tutkimuksen eettisyyttä pohdittaessa on huomioitava. Kansainväliset sopimukset sekä Suomen laki ovat ne korkeimmat tahot yhteiskunnan taholla, jotka säättävät ne säännöt ja lait, joita tutkijan tulee tutkimuksen eettisyyden puolesta noudattaa.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta siitä näkökulmasta, että tutkitaanko juuri sitä, mitä on tarkoitus tutkia. Validiteetti jaetaan usein ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa, että onko tutkimus yleistettävissä, jos on, niin minkälaisiin ryhmiin. Sisäisellä validiteetilla taas tarkoitetaan tutkimuksen omaa luotettavuutta. Tutkimuksen validiteettia voidaan parantaa esimerkiksi teorian sopivuudella, otannalla ja hyvällä asetelmalla. (Metsämuuronen 2001, 41.) Tuomi ja Sarajärvi (2009, 133) esittävät reliabiliteetin tarkoittavan tutkimustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimustulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä on kritisoitu laadullisen tutkimuksen piirissä, sillä ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja vastaavat käsitteinä lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeita (Tuomi & Sarajärvi 2009, 133.)

Empiiriseen tutkimukseen osallistuneiden vastaajien tunnistettavuus on aineistossa saatava häivytettyä niin, että vastaajien henkilöllisyyttä ei pysty tunnistamaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009,21; Banister, Burman, Ian, Taylor & Tindall. 1994, 154–155). Koska tutkimusaineisto tässä tapauksessa on ollut hyvin pieni, on siis ollut erityisen tärkeä häivyttää vastaajien tunnistettavuus, jotta tutkimus kattaisi tutkimukselle annetut eettiset kriteerit. Oppilaiden haastatteluita litteroidessa käytettiin jo koodeja kuvaamaan vastaajia, joten kukaan muu haastattelijoiden lisäksi ei voi tunnistaa oppilaita aineistosta.

Ihmisten ajatuksia, mielipiteitä, asenteita tai elämänhistoriaa tutkittaessa ei voida niin tarkkaan tiedostaa sitä, missä yksityisyyden raja kulkee, sillä jokainen henkilö kokee oman yksityisyyden rajansa eri tavoin. Lisäksi tutkimuksessa tulisi vastaajalle antaa itsemääräämisoikeus siihen mitä vastaaja on tutkimukseen antanut. (Kuula 2006, 124.) Jokaiseen haastatteluun pyrittiin luomaan turvallinen ja selkeä rakenne, jotta haastateltavat voivat halutessaan ilmaista juuri sen mielipiteen ja ajatuksensa, joka heillä kyseisestä asiasta on. Tämän vuoksi voidaan myös ajatella, että jokaisella vastaajalla on täten ollut mahdollisuus määrittellä itse omat rajansa vastatessaan haastattelukysymyksiin.

6 POHDINTA

Ihmisten motivointi on muuttunut aikojen saatossa. Perinteisesti työelämässä motivointi on perustunut ja keskittynyt ulkoisiin motivaatiotekijöihin, kuten palkka- ja palkitsemisjärjestelmiin, henkilöstörahoitukseen, bonuksiin, optioihin, muistutuksiin ja lahjoihin. Tiede ja käytäntö ovat kuitenkin osoittaneet, että ulkoisiin motiiveihin perustuva motivointi ei saa työntekijää sitoutumaan työhönsä eikä tuota hyvinvointia. Lisäksi kepillä ja porkkanalla motivointi sisältää monia heikkouksia, jonka vuoksi niiden käyttöä on hyvä miettiä tarkoin ja käytön yhteydessä tarkkailla niiden toimivuutta. Palkinnon käyttöönotto ei välttämättä lisää pelkästään positiivisia vaikutuksia vaan se saattaa sammuttaa sisäisen motivaation, alentaa suorituskykyä, tuhota luovuuden, poistaa mahdollisuuden tehdä hyvää, rohkaista oikopolkuihin, huijauksiin ja epäeettiseen käytökseen sekä saada suosittelijat toimimaan lyhyt näköisesti.

Palkkioiden tuomisen jokaisesta rekrytoidusta henkilöstä voi muuttaa motivaatiota suositella Demolaa. Moni Demola-alumni korosti, että he eivät suosittele Demolaa palkinnon toivossa vaan koska kokevat Demolan hyväksi asiaksi. Myös tämän vuoksi en suosittelisi, että palkkioita otettaisiin käyttöön jatkossakaan. Hyvän tekeminen saattaa palkkion tarjoamisen jälkeen tuntua työltä ja laskea suosittelun motivaatiota. Paras palkinto suosittelusta on kiittäminen ja tiedottaminen suosittelijalle siitä, että suosittelu on tuottanut tulosta. Mikäli Demola alkaisi käyttää palkintoja motivaation lisäämiseen, olisi se, kuten mikä tahansa muu yritys, ja näin se siirtyisi kilpailemattomalta siniseltä mereltä kovasti kilpaillulle punaiselle merelle.

Syy miksi Demola-alumnit suosittelevat Demolaa liittyy sisäisen motivaation tunteen saamiseen toiminnan aikana. Työn autonomia, uuden tiedon oppiminen ja työntarkoitus johtavat sisäiseen motivaatioon. On tärkeää miettiä kuinka näitä kolmea asiaa voitaisiin edistää Demolassa, sillä niitä lisäämällä Demolassa kasvaa enemmän sisäisesti motivoituneita opiskelijoita, joiden työhön sitoutuminen on korkea ja samoin tulokset. Yksi keino lisätä työn ja suosittelun tarkoitusta on visiojohtaminen. Kertomalla opiskelijoille Demolan tulevaisuudensuun-

nitelmista ja kuinka ne hyödyttävät entistä enemmän opiskelijoita, voi lisätä suosittelumotivaatiota.

Vaikka sisäiset motivaatio tekijät ovat syy miksi Demola-alumnit suosittelevat Demolaa toisille opiskelijoille, suositellessa korostuvat myös ulkoisen motivaation tekijät, kuten palkka, opintopisteet ja CV-merkintä. Suosittelu tapahtuu pääasiallisesti kasvotusten joka osaksi kertoo, että Demolan nettikanavissa olisi kehittämisen paikka.

Monille opiskelijoille oman alan työkokemuksen saaminen on ollut erittäin hankalaa. Demola onkin monelle opiskelijalle ensimmäinen askel oman alan töihin. He saavat Demolasta CV-merkintöjä, verkostoja, portfoliomateriaalia ja osa heistä on Demolan kautta löytänyt työpaikkansa. Tämä on selkeästi lisännyt Demola-alumnien suosittelu motivaatiota.

Motivaatiota laskevia tekijöitä haastatteluissa ilmeni todella vähän. Haastattelussa moni Demola-alumneista korostikin, että negatiivisia asiat ovat todella vähäisiä verrattaessa niitä positiivisiin asioihin. Ainoana negatiivisena asiana esiin nousi palkan maksun epävarmuus. Tähän Demolan kannattaa kiinnittää huomiota, jotta palkanmaksusta saadaan varmempi ja nopeampi. Vaikka rahamäärä ei olisi kovinkaan suuri, saattaa se opiskelijalle tuntua suurelta.

Demolan suosittelu tapahtuu pääsääntöisesti suullisesti. Vaikka Demola-alumnit ovat viettäneet paljon aikaa Demolalla ja osaavat kertoa hyvinkin tarkasti mitä siellä tekivät, niin suurin osa heistä ei osaa kertoa mikä Demola on. Onkin tärkeää, että Demola luo itsestään selkeän kuvan, jonka avulla Demolasta kertominen helpottuu. Demolan toimintaidean kuvauksesta olisi hyvä tehdä kansankielinen, sillä sanat avoin innovaatioalusta eivät avaudu helposti monelle kuulijalle.

Opinnäytetyön avulla tuottama tieto oli relevanttia ja sen avulla Demolan henkilökunta on voinut tunnistaa tekijöitä sitouttaa ja tuottaa lisäarvoa Demola-alumneille myös projektien jälkeen. Alustavia johtopäätöksiä hyödynnettiin jo syksyn 2011 aikana, mutta laajemmin tuloksia hyödynnetään keväällä 2012. Opinnäytetyön tulosten pohjalta Demolan fasilitaattorit ovat myös ideoita muun

toiminnan kehittämiseksi. Keväälle on jo suunnitteilla toimintamalli aktiivisten Demola-alumnien osallistamiseksi,

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Banister, P., Burman, E., Ian, P., Taylor, M. & Tindall, C. 1994. Qualitative methods in psychology – a research guide. Great Britain: Biddles Ltd.

Csikzentmihalyi, Mihaly 2003. Hyvä bisnes, johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen. Helsinki. Rasalas kustannus

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Hirvonen, A. 2006. Eettisesti hyvä tutkimus. Teoksessa J. Hallamaa, V. Launis, S. Lötjönen, & I. Sorvali (toim.) Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki: Hakapaino Oy, 31-49.

Kuula, A. 2006. Yksityisyyden suoja tutkimuksessa. Teoksessa J. Hallamaa, V. Launis, S. Lötjönen & I. Sorvali (toim.) Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki: Hakapaino Oy, 124-140.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa S. Janhonen & M. Nikkonen (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WS Bookwell Oy, 21–43.

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

Metsämuuronen, J. 2001. Metodologian perusteet ihmistieteissä. Metodologia –sarja 1. 2.painos. Helsinki: Methelp.

Patton, M.Q. 1980. Qualitative evaluation methods. Newbury Park CA: Sage.

Pink, D.H. 2010. Drive. Great Britain: Canongate Books.

Rantamäki, T, Kauhanen, J, Kolari, A 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WSOY

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

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

Verkkolähteet

Garvey, B. 2010 Developing an International Network for Demola's Open Innovation Environment. AMK-opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 30.10.2011 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010101213603>

Kairamo, V. Opinnäytetyön toimeksiantajan kommentit ja toimenpiteet. Vastaanottaja ilkka@poikkeama.fi lähetetty 13.11.2011 klo 12.08 Viitattu 14.11.2011

LIITTEET

LIITE 1.

Haastattelukysymykset:

1. Mikä oli hyöty jonka sait koit saavasi Demolasta?
2. Mikä motivoi(si) sinua suosittelemaan Demolaa?
3. Mikä Demolassa kiinnostaa opiskelukavereitasi?
4. Missä olet suositellut Demolaa?
5. Mitä työkaluja Demola voisi tarjota helpottamaan Demolasta kertomista?
6. Mitä vastaat, kun sinulta kysytään mikä Demola on?
7. Mitkä ovat negatiiviset asiat, joita olet kuullut Demolasta?
8. Miten Demola voisi palkita aktiivisia suosittelijoita?
9. Mitä Haluaisit, että Demola tarjoaa sinulle tulevaisuudessa?