



Lähijohtajuuden vaikutus itseohjautuvuuteen myyntityössä Kangasalan Seudun Osuuspankissa

Micaela Erola

OPINNÄYTETYÖ
Maaliskuu 2023

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

EROLA MICAELA:

Lähijohtajuuden vaikutus itseohjautuvuuteen myyntityössä Kangasalan Seudun Osuuspankissa

Opinnäytetyö 90 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Maaliskuu 2023

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten työntekijöiden itseohjautuvuutta johdetaan lähijohtajuuden keinoin myyntityössä ja miten henkilökunta kokee lähijohtajuuden vaikutuksen itseohjautuvuuteen Kangasalan Seudun Osuuspankissa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, mitä henkilökunnalle merkitsee itseohjautuvuus ja miten lähijohtajat johtavat työntekijöiden itseohjautuvuutta. Tutkimuksen toimeksiantajana toimi Kangasalan Seudun Osuuspankki.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisesti. Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisellä aineistonkeruumenetelmällä. Sähköinen kysely lähetettiin tiimien esihenkilöille sekä jokaisen tiimin yhdelle työntekijälle.

Tutkimustulosten perusteella henkilökunta koki itseohjautuvuuden tärkeänä asiana työssään. Lähijohtajat voisivat edistää työntekijöiden itseohjautuvuutta luomalla psykologisesti turvallisen ilmapiirin, mahdollistamalla osaamisen kehittämisen, käsittelemällä asioita avoimesti ja antamalla vastuuta. Henkilökunnalle itseohjautuvuus merkitsi työmotivaatiota, autonomiaa, kyvykkyyttä, yhteisöllisyyttä sekä työn tehokkuutta. Kehitysehdotukseksi suositellaan toteutettavaksi itseohjautuvuutta edistävä toiminnallinen kehityspäivä ja yhdessä oppimisen malli.

Opinnäytetyön taustalla oli filosofian tohtori Ossi Auran, kauppatieteiden tohtori Guy Ahosen, kauppatieteiden tohtori Tomi Hussin sekä Työterveyslaitoksen emeritusprofessori Juhani Ilmarisen tutkimuksen ”Itseohjautuvuuden johtaminen 2020” pohjalta ehdotettu jatkotutkimusaihe.

Asiasanat: itseohjautuvuus, lähijohtajuus, johtaminen, myynti

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration
Entrepreneurship and Team Leadership

EROLA MICAELA:

The impact of immediate supervisors on self-directedness at sales work at Kangasalan Seudun Osuuspankki

Bachelor's thesis 90 pages, appendices 3 pages
March 2023

The objective of the study was to find out how self-direction of employees in sales work is managed with the help of line management, and how the employees perceive the effect of line management on self-direction in Kangasalan Seudun Osuuspankki. The purpose of the thesis was to map what self-direction meant to the employees and how the line managers led the employees' self-direction.

The study was carried out using qualitative research method. The research material was collected using an electronic data collection method. An electronic survey was sent to line managers and to one employee of each team.

Based on the research results, the staff perceived self-direction as an important issue in their work. Line managers could promote employees' self-management by creating a psychological safety, enabling competence development, handling issues openly and giving responsibility. For the employees, self-direction meant work motivation, autonomy, competence, and work efficiency. The findings indicate that it is recommended to implement a functional development day that promotes self-direction and a model of learning together.

The thesis was based on the research topic "Itseohjatuuden johtaminen 2020" (Self-control management 2020) written by doctors Ossi Aura, Guy Ahonen and Tomi Hussi and professor Juhani Ilmarinen, and a propose to further research was given by the client of the study, Kangasalan Seudun Osuuspankki.

Key words: self-direction, immediate leadership, leadership, sale

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 5 |
| 1.1 | Itseohjautuvuuden merkityksen muuttuminen työelämässä..... | 5 |
| 1.2 | Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset | 6 |
| 1.3 | Toimeksiantajan esittely | 7 |
| 2 | TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA MENETELMÄT | 9 |
| 2.1 | Taustaa | 9 |
| 2.2 | Laadullinen opinnäytetyö | 10 |
| 2.3 | Ennakkovalmistelut | 11 |
| 2.4 | Sähköinen kysely aineistonkeruumenetelmänä | 12 |
| 2.5 | Tutkimustyyppi ja aineistolähtöinen sisällönanalyysi | 13 |
| 2.6 | Tutkimuksen luotettavuus | 17 |
| 2.7 | Tutkimuksen eettisyys | 20 |
| 3 | ITSEOHJAUTUVUUS JA SEN JOHTAMINEN MYYJIEN TYÖSSÄ.... | 23 |
| 3.1 | Itseohjautuvuus | 23 |
| 3.2 | Johtaminen..... | 30 |
| 3.2.1 | Lähijohtaminen | 32 |
| 3.2.2 | Itseohjautuvuuden johtaminen | 37 |
| 3.3 | Myynti ja sen johtaminen..... | 41 |
| 3.3.1 | Myynnin johtaminen..... | 45 |
| 4 | TUTKIMUS JA TUTKIMUSTULOKSET | 50 |
| 4.1 | Itseohjautuvuutta estävät ja edistävät asiat omassa työssä | 50 |
| 4.2 | Lähijohtajien tuen ja kannustuksen antaminen työntekijöiden itseohjautuvuuden saavuttamiseksi | 55 |
| 4.3 | Itseohjautuvuuden merkitys omassa työssä | 59 |
| 4.4 | Tärkeimmät motivaatiotekijät työssä itseohjautuvuuden kannalta | 62 |
| 5 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 65 |
| 5.1 | Lähijohtajien tavat ohjata työntekijöiden itseohjautuvuutta | 65 |
| 5.2 | Itseohjautuvuuden merkitys Kangasalan Seudun Osuuspankissa | 66 |
| 5.3 | Tulosten tarkastelu..... | 68 |
| 6 | POHDINTA | 77 |
| | LÄHTEET | 80 |
| | LIITTEET | 88 |
| | Liite 1. Saatekirje | 88 |
| | Liite 2. Verkkokysely, Microsoft Forms | 89 |

1 JOHDANTO

1.1 Itseohjautuvuuden merkityksen muuttuminen työelämässä

Eskolan (2020) mukaan Osuuspankki ryhmän pääjohtaja Timo Ritakallio on todennut työn tekemisen tavan muuttuneen. Ritakallio ei usko, että työelämässä palataan koronavuotta edeltäneisiin työn tekemisen tapoihin. Etätöihin siirtyminen on muuttanut työn toimintamalleja. Osuuspankissa oli aloitettu jo muutama vuosi ennen koronaa siirtyminen kohti itseohjautuvampaa työskentelytapaa. Tätä muutosta covid-19-pandemia vauhditti. Itseohjautuvuus on auttanut työskennellessä muuttuneissa olosuhteissa. (Eskola 2020.)

Pankkiala on palveluala, jossa on kyse asiakkaiden tarpeiden täyttämisestä sekä riskienhallinnasta (Alhonsuo, Nisén, Nousiainen, Pellikka & Sundberg 2012, 83). Pankissa asiakaspalvelijana työskentelevän on hyvä osata soveltaa osaamistaan erityisesti erilaisissa myyntitilanteissa, sillä pankkityö painottuu koko ajan entistä enemmän myyntiin. Myynnin merkitys työnkuvassa on viime vuosina kasvanut merkittävästi. (Kontkanen 2015, 13, 67–68.)

Tutkijan kiinnostus opinnäytetyön aihetta kohtaan heräsi ajankohtaisen tutkimuksen ”Itseohjautuvuuden johtaminen 2020” myötä. Tämän tutkimuksen ovat tehneet filosofian tohtori Ossi Aura, kauppatieteiden tohtori Guy Ahonen, kauppatieteiden tohtori Tomi Hussi sekä Työterveyslaitoksen emeritusprofessori Juhani Ilmarinen. Aura, Ahonen, Hussi ja Ilmarinen ehdottivat tutkimuksessaan jatkotutkimusaiheeksi itseohjautuvuuden johtamisen toimintatapojen, lähijohtajien aktiivisuuden sekä henkilöstön kokemuksia yhdistävän analyysin tekemistä. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2021, 6, 31). Tästä innostuneena tutkija lähti selvittämään miten lähijohtajat johtavat työntekijöiden itseohjautuvuutta ja mitä itseohjautuvuus merkitsee Kangasalan Seudun Osuuspankin henkilökunnalle.

Martelan ja Jarenkon (2017) sekä Ryanin ja Decin (2000) mukaan itseohjautuvuudella tarkoitetaan henkilön kykyä toimia oma-aloitteisesti ja vapaaehtoisesti ilman ulkopuolelta tulevan kontrollin tai ohjauksen tarvetta (Martela & Jarenko

2017, 12; Ryan & Deci 2000, 68–69). Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten työntekijöiden itseohjautuvuutta johdetaan lähijohtajuuden keinoin myyntityössä ja miten henkilökunta kokee lähijohtajuuden vaikutuksen itseohjautuvuuteen Kangasalan Seudun Osuuspankissa.

Tutkimalla itseohjautuvuutta voidaan jatkossa nostaa itseohjautuvuuden käsite ja merkitys paremmin henkilökunnan tietoisuuteen ja vastata työelämän muutostarpeisiin. Auran ym. (2021) mukaan itseohjautuvuuden johtamisessa tähdätään asiakastarpeen mukaiseen palveluun ja arviointiin. Tämä mahdollistaa organisaation uusiutumisen liiketoiminnan vaatimusten mukaisesti. (Aura ym. 2021, 2.)

1.2 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmasta määritellyt tutkimuskysymykset voivat osoittaa tutkimuksen tavoitteen suuntaa (Kananen 2017, 183). Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten työntekijöiden itseohjautuvuutta johdetaan lähijohtajuuden keinoin myyntityössä ja miten henkilökunta kokee lähijohtajuuden vaikutuksen itseohjautuvuuteen Kangasalan Seudun Osuuspankissa.

Tutkimuksen tutkimusstrategisia ratkaisuja määrittää tutkimukselle valittu tarkoitus (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 138). Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa, mitä henkilökunnalle merkitsee itseohjautuvuus ja miten lähijohtajat johtavat työntekijöiden itseohjautuvuutta.

Tutkimusongelma on tutkimuksen suunnan määrittävä perusta, joka voidaan purkaa yhdeksi tai useammaksi tutkimuskysymykseksi (Vilkkä 2021, luku 2). Tämän tutkimuksen tutkimusongelma saadaan ratkaistua tutkimuskysymysten avulla.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten lähijohtajat johtavat työntekijöiden itseohjautuvuutta?
2. Mitä itseohjautuvuus merkitsee Kangasalan Seudun Osuuspankin henkilökunnalle?

1.3 Toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii itsenäinen ja vakavarainen Kangasalan Seudun Osuuspankki, joka on osana suurempaa Osuuspankki ryhmän eli OP Ryhmän kokonaisuutta (OP Kangasala n.d.). Vuonna 1902 perustettu OP Ryhmän muodostuu 117 osuuspankista, joissa työskentelee yhteensä noin 13 000 henkilöä ympäri Suomea. OP Ryhmän tarkoituksena on olla paikallinen toimija kattavan konttoriverkoston sekä monipuolisten digitaalisten kanavien avulla. Paikallisuus ja saavutettavuus ovat vahvasti sidoksissa koko OP Ryhmän arvoihin eli vastuullisuuteen, ihmisläheisyyteen sekä yhdessä menestymiseen. OP Ryhmän visio on olla Suomen vetovoimaisin ja johtava finanssiryhmä niin työntekijöiden, asiakkaiden kuin kumppanien näkökulmasta. (OP Ryhmä n.d.)

Yrityspankki, vähittäispankki sekä vakuutus ovat OP Ryhmän kolme liiketoimintasegmenttiä. OP Ryhmä tarjoaa asiakkailleen Suomen parhaat keskittämisedut sekä monipuolisimman ja kattavimman pankki-, vakuutus- sekä sijoituspalveluiden kokonaisuuden. (OP Ryhmä n.d.) Kangasalan Seudun Osuuspankki tarjoaa asiakkailleen laadukkaat ja kattavat vakuutus- ja pankkipalvelut niin yksityishenkilöille, yrityksille kuin maatalousyrittäjillekin. Asiakkaat saavat toimivat ratkaisut päivittäisten raha-asioiden hoitamiseen, säästämiseen ja sijoittamiseen, rahoitustarpeisiin sekä vakuutuksiin. Lisäksi asiakkailla on käytössään lainopilliset palvelut. (OP Kangasala n.d.)

Kangasalan Seudun Osuuspankin toimialueisiin kuuluu Kangasalan sekä Pälkäneen kunnat, ja se on johtava toimija alueensa pankki- sekä vakuutuspalveluissa. Pankki työllistää lähes 40 finanssialan ammattilaista kolmessa konttorissaan Kangasalla, Pälkäneellä sekä Luopioisissa. (OP Kangasala n.d.)

Kangasalan Seudun Osuuspankin asiakasmäärä kasvaa jatkuvasti ja tällä hetkellä asiakkaita on yli 25 000 (OP Kangasala n.d.). Osuuspankit ovat yhtiömuodoltaan osuuskuntia ja niiden tarkoituksena on jäsentensä elinkeinon ja talouden tukemiseksi toteuttaa taloudellista toimintaansa siten, että jäsenet pystyvät käyttämään hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluja (Patentti- ja rekisterihallitus 2022). Pankin jäseniä eli omistajia kutsutaan Osuuspankissa omistaja-asiakkaiksi. Kangasalan Seudun Osuuspankissa omistaja-asiakkaita on noin 16 000.

Vuonna 2021 pankki palautti omistaja-asiakkailleen yhteensä 1,3 miljoonaa euroa OP-bonuksia. OP-bonuksia voi käyttää pankin palvelumaksujen maksamiseen, Pohjola Vakuutusten maksuun ja palvelujen ostoon. Omistaja-asiakkaalle maksettujen OP-bonusten määrä riippuu siitä, kuinka paljon asiakas on keskittänyt pankki- ja vakuutusasioitaan osuuspankkiin. (OP Kangasala n.d.)

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA MENETELMÄT

2.1 Taustaa

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Kangasalan Seudun Osuuspankin tiimien esihenkilöt sekä työntekijät. Opinnäytetyö toteutettiin Google Formsin sähköisellä kyselylomakkeella. Kysely lähetettiin Kangasalan Seudun Osuuspankin tiimien esihenkilöille sekä yhdelle työntekijälle jokaisesta tiimistä. Kyselyn saaneet tiimin työntekijät oli arvottu verkkopohjaisella Wheel of Names -arvontakoneella. Yhteensä tutkimukseen vastasi yhdeksän henkilöä, joista neljä oli esihenkilöitä ja viisi työntekijöitä. Tutkimukseen vastasivat kaikki sähköisen kyselylomakkeen saaneet, joten tutkimuksen vastausprosentti oli 100.

Opinnäytetyöprosessi alkoi aiheen suunnittelulla lokakuussa 2022. Tutkija oli saanut luvan tehdä opinnäytetyönsä Kangasalan Seudun Osuuspankkiin ja pohti mikä aihe kiinnostaisi tutkijaa itseään sekä palvelisi Kangasalan Seudun Osuuspankkia. Tarkoituksena oli, että tutkimuksessa saatuja tuloksia voitaisiin hyödyntää kehitettäessä itseohjautuvuutta Kangasalan Seudun Osuuspankissa. Näin pystyttiin huomioimaan, että ammattikorkeakouluissa opinnäytetöiden lähtökohdana on työelämän kehittäminen. Tutkija halusi aiheen olevan ajankohtainen ja liittyvän omaan mielenkiinnon kohteeseen sekä opintosuuntautumiseen eli johtamiseen. Tutkijan valitsema aihe lähijohtajuuden vaikutus itseohjautuvuuteen myyntityössä oli ajankohtainen ja sitä oli ehdotettu jatkotutkimusaiheeksi Ossi Auran, Guy Ahosen, Tomi Hussin sekä Juhani Ilmarisen tutkimuksessa ”Itseohjautuvuuden johtaminen 2020”. Lisäksi itseohjautuvuuden merkitystä covid-19-pandemian aikana oli kommentoinut vuoden 2019 kauppalehdessä Osuuspankkiryhmän pääjohtaja Timo Ritakallio.

Itseohjautuvuuden kehittämisestä hyötyvät Kangasalan Seudun Osuuspankki työnantajana, sen henkilökunta kuin asiakkaatkin. Kestävän kehityksen näkökulma näyttäytyy tutkimuksessa siten, että tutkimuksella voi olla vaikutusta Kangasalan Seudun Osuuspankin sekä sen henkilökunnan toimintaan. Tutkimuksen avulla voidaan rohkaista henkilökuntaa kehittämään omaa itseohjautuvuuttaan.

Organisaatio voi löytää tutkimuksesta perusteluita, miten työntekijöiden itseohjautuvuuteen voidaan vaikuttaa. Työntekijän itseohjautuvuudella on vaikutusta myös asiakaskohtaamisissa. Tällä opinnäytetyöllä on mahdollista vaikuttaa henkilökunnan tapoihin tehdä työtä.

2.2 Laadullinen opinnäytetyö

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui tutkimuksellinen ja kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä (Kananen 2015, 70). Laadullisen tutkimuksen perustana on ihminen, hänen elämänpiirinsä ja niihin vaikuttavat merkitykset. Koska laadullisessa tutkimuksessa ollaan tekemisissä henkilökohtaisten tarinoiden, kertomusten ja merkityksien kanssa, eivät vastaukset ole tilastollisesti yleistettäviä, niin kuin määrällisessä tutkimuksessa. (Kylmä & Juvakka 2007, 16.)

Laadullisessa tutkimuksessa on keskeistä, että aineisto kootaan todellisista tilanteista ja tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Lisäksi tutkija luottaa enemmän käytyihin keskusteluihin tutkittavien kanssa sekä omiin havaintoihinsa, kuin mittausvälineillä kerättävään tietoon. (Hirsjärvi ym. 2014, 164.) Tutkimuksen tarkoituksena on auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen päätösten syitä sekä käyttäytymistä. Tutkimuksessa syvennyttään useasti vain pieniin määriin tapauksia, mutta tulokset pyritään analysoimaan tarkkaan. Lisäksi aineisto on usein tekstimuodossa. Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin, miten, miksi ja millainen. (Heikkilä 2017, 15.)

Yksi keskeinen laadullisen tutkimuksen lähestymistapa on korostaa todellisuutta ja siitä saatavan tiedon omakohtaista sekä yksilöllistä olemusta. Tutkimuksessa on luontaista lähestyä tutkimuskohdetta sen luonnollisissa olosuhteissa. Olenaisista tutkimuksessa on siihen osallistuvien yksilöiden näkökulmat sekä tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. (Puusa & Juuti 2020, luku 2.4.)

Tutkimuksen edetessä todellisuutta pyritään hahmottamaan eri tutkimusmenetelmien, kuten kyselyn avulla. Sen jälkeen tutkimuksesta saadaan muodostettua

sitä kuvaava teoria. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan aikaansaada uudenlaista tietoa. Tuotetussa tiedossa hyväksytään ajatus, että eri ihmisille todellisuus on erilainen, sillä uusi tuotettu tieto on tilannesidonnaista eli se on sidoksissa tutkimukseen osallistuvien henkilöiden paikkaan, aikaan ja elämäntilanteeseen. (Kylmä & Juvakka 2007, 28–29.)

2.3 Ennakkovalmistelut

Kysely tulee aina koettestata kohdejoukon edustajilla ennen kuin kysely lähetetään varsinaiselle kohderyhmälle. Testaamisessa on tarkoitus selvittää vastausvaihtoehtojen sisällön toimivuus sekä kysymysten ja ohjeiden yksiselitteisyys ja selkeys. Testaamisen jälkeen voidaan kyselyä tarvittaessa muokata rakenteen, kysymysten ja niiden järjestyksen sekä muotoilun suhteen. (Heikkilä 2017, 58.)

Ennen kyselyn lähettämistä kohdeorganisaatiolle, kysely testattiin Tampereen Seudun Osuuspankissa työskentelevällä esihenkilöllä sekä tämän johtaman tiimin työntekijällä. Tutkija pyrki luomaan henkilökohtaisen kontaktin opinnäytetyötä koskien niiden henkilöiden kanssa Kangasalan Seudun Osuuspankin henkilökunnasta, kenelle kysely lähetettiin. Tutkija kertoi tutkimuksensa aiheen, tavoitteen ja tarkoituksen sekä sen, että tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista, vaikka vastaajat olikin arvottu kaikkien tiimin jäsenten keskuudesta.

Vastaajien keskuudessa luottamusta pyrittiin herättämään lähetetyllä saatekirjeellä (liite 1) sekä kyselyn yksinkertaisella ja selkeällä ulkoasulla (liite 2). Saatekirjeessä luottamusta pyrittiin korostamaan kertomalla, että tutkimustuloksia tarkastellaan niin, että vastaajien anonymiteetti säilyy, eikä opinnäytetyöstä pystytä tunnistamaan vastaajia.

Tutkimuksen tuloksia käsitellessä tutkija käytti opinnäytetyössä lähijohtajista käsitettä esihenkilö, muista kuin esihenkilöistä käsitettä työntekijä sekä esihenkilöistä ja työntekijöistä yhdessä käsitettä henkilökunta.

2.4 Sähköinen kysely aineistonkeruumenetelmänä

Perinteisten paperisten kyselylomakkeiden sijaan sähköisten kyselyiden teettäminen on yleistynyt yhä enemmän, ja ne ovat kasvattaneet valtavasti suosiotaan tutkimuksia tehtäessä. Sähköisen kyselyn yhtenä etuna on, että siinä voidaan varmistaa kohderyhmän vastaaminen jokaisen kysymykseen, tekemällä kysymyksistä pakollisia. Toinen suuri etu sähköisissä kyselyissä on niiden nopeus. Kysely voidaan toimittaa sekunneissa kohderyhmälle ja samoin tutkija saa vastaukset heti, kun kohderyhmän henkilö on suorittanut kyselyn. Kolmantena etuna voidaan pitää taloudellisuutta. Sähköisen kyselyn lähettämisestä koituu hyvin vähän kuluja, vaikka se lähetettäisiin maailman toiselle puolelle. Tämä myös tarkoittaa sitä, ettei kyselyä tarvitse rajata toimitus- tai kuluongelmien takia vaan tiettyyn maantieteelliseen alueeseen. (Valli & Perkkilä 2018, 100.) Sähköisesti toteutettavan kyselyn huono puoli on henkilökohtaisen kontaktin vähyyys tutkijan ja kohderyhmän välillä (Kylmä & Juvakka 2007, 104).

Sähköisissä kyselyissä helppoa on aineiston automaattinen kääntäminen suoraan tiedostoihin. Näin pystytään minimoimaan muun muassa lyönti- ja kirjoitusvirheet aineistoa siirrettäessä. Kysymykset tulee laatia huolellisesti, sillä kysymysten ymmärrettävyydellä ja muotoilulla on suuri merkitys tutkimuksen onnistumisen kannalta. Kysymykset tulee laatia tutkimusongelman mukaan, eivätkä ne saa johdatella tietynlaisiin vastauksiin. Sanamuotojen on oltava yksiselitteisiä, spesifejä sekä helposti ymmärrettävissä. (Valli & Perkkilä 2018, 100–101.)

Kyselyn ulkoasun selkeys ja pituus ovat erittäin tärkeitä asioita vastaajille, mutta myös myöhemmin tutkijalle. Verkkokyselyn ei tulisi kestää yli 15–20 minuuttia, sillä liian pitkä kysely tukahduttaa vastaamishalukkuutta. (Tietoarkisto n.d.) Sähköisen kyselyn olisi hyvä rakentua lyhyistä ja avoimista kysymyksistä (Kylmä & Juvakka 2007, 104). Onnistumisen kannalta tärkeää on kyselyssä käytetty kieli. Kysymykset ja termit tulisi kirjoittaa kieliopillisesti oikein, sillä sujuvaa kieltä on miellyttävämpi lukea. Kysely kannattaa kirjoittaa henkilökohtaiseen muotoon. (Valli 2018, 83.)

Google Forms on palvelualusta, joka tarjoaa tutkijalle käyttöön yksinkertaisen verkkokysely alustan. Yksi hyödyllinen ominaisuus on tietojen tallentuminen suoraan taulukkomuotoon. Lisäksi alusta pitää huolen siitä, että kaikki vastaajien syöttämät tiedot ovat koottuna johdonmukaisesti useaan eri muotoon, josta tutkija voi valita itselleen mieluisimman. (Kumar & Naik 2016, 119.)

Kyselylomakkeessa ei voida kysyä niin sanotusti turhia kysymyksiä, vaan siinä tulee kysyä ainoastaan tutkimuksen ongelmanasettelun sekä tarkoituksen kannalta merkittäviä kysymyksiä. Kaikille kysymyksille tulee siis löytyä perustelu tutkimuksen tutkittavan ilmiön jo tiedetystä tiedosta eli teoreettisesta viitekehystä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87.)

Tutkimuksen onnistumiseen ja kyselyn vastaajien huolellisuuteen sekä motivaatioon vaikuttaa henkilöllisyyden salassapito (Valli & Perkkilä 2018, 101). Tutkijan laatima sähköinen kysely sisälsi yhden taustakysymyksen sekä neljä avointa kysymystä. Taustakysymyksellä tutkija kartoitti vastaajan asemaa organisaatiossa. Muita taustakysymyksiä ei esitetty, jotta vastaajien henkilöllisyys pysyisi salassa.

Kaksi ensimmäistä avointa kysymystä käsitelivät ensimmäistä tutkimusongelmaa eli sitä, miten lähijohtajat johtavat työntekijöiden itseohjautuvuutta. Loput kaksi avointa kysymystä pyrkivät vastaamaan toiseen tutkimusongelmaan, joka käsiteli itseohjautuvuuden merkitystä Kangasalan Seudun Osuuspankin henkilökunnan mielestä. Avoimissa kysymyksissä vastaaja voi kertoa näkemyksensä perusteellisesti, jonka seurauksena tutkija voi saada syvennettyä tutkimustaan aivan uudella tavalla (Valli 2018, 98).

2.5 Tutkimustyyppi ja aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Tutkimuksen pääosassa on analysoida, tulkita sekä tehdä johtopäätöksiä kerätystä aineistosta. Analysoitaessa tutkimustuloksia, saa tutkija kerätystä aineistosta vastauksia asettamiinsa tutkimusongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2014, 221.) Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voi hyödyntää jokaisessa laadullisessa tutkimuksessa. Kyseisellä analyysimenetelmällä pyritään hankkimaan tut-

kittavasta ilmiöstä kuvaus yleisessä ja tiivistetyssä muodossa, joka helpottaa tutkijaa tutkimuksen johtopäätöksiä pohdittaessa. Sisällönanalyysiä voidaan pitää väljänä teoreettisena viitekehyksenä. Lisäksi se voidaan liittää monenlaisiin analyysikokonaisuuksiin. Jos sisällönanalyysillä viitataan väljänä teoreettisena viitekehyksenä eri tavoin esitettyihin teoksiin, pystytään toteamaan, että useat eri käsitteillä nimetyt laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat jollain tapaa sisällönanalyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103–104, 117.)

Opinnäytetyön tutkimusosuuden aineistoa on analysoitu aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen. Tutkitusta aineistosta on nostettu suoria lainauksia tutkimukseen, kuitenkin muuttaen teksti yleiskielelle sekä kirjoitusvirheet korjaten. Tekstin alkuperäistä sanomaa ei ole kuitenkaan muutettu. Muokkausten tarkoituksena on ollut vastaajien henkilöllisyyden pitäminen salassa. Tutkimuksen aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä käytetään luokkia alkuperäisilmaukset, pelkistetyt ilmaukset, alaluokka, yläluokka, pääluokka sekä yhdistävä luokka.

Sisällönanalyysi alkaa alkuperäisdatan pelkistämällä eli redusoinnilla, karsimalla samalla kaikki tutkimukselle epäoleellinen pois. Pelkistämävaiheen tarkoituksena on tehdä tutkimusaineiston alkuperäisilmauksista pelkistettyjä ilmaisuja. Pelkistys voidaan tehdä esimerkiksi siten, että auki kirjoitetusta aineistosta etsitään samaa asiaa kuvaavia ilmaisuja ja yliviivataan ne sitten samanväristä kynää käyttäen. Pelkistämävaiheessa tulee huomioida, että yhdestä vastauksesta voi löytyä useampia pelkistettyjä ilmaisuja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–124.) Taulukoissa 1–5 esitetään aineistolähtöisen sisällönanalyysin polku, jossa viimeiseksi yhdistäväksi luokaksi on abstrahoitunut jatkuvan oppimisen tukeminen. Taulukossa 1 alkuperäisilmaukset kootaan ja yhdistetään pelkistetyiksi ilmauksiksi.

TAULUKKO 1. Aineiston redusointi

| Alkuperäisilmaukset | Pelkistetyt ilmaukset |
|---|--|
| "Itse saan omalta esihenkilöltä paljon hyvää palautetta omasta tekemisestäni." | Palautteenanto omasta tekemisestä |
| "Positiivinen palaute oma-aloitteisuudesta..." | Antamalla positiivista palautetta oma-aloitteisuudesta |
| "Ottamalla kehitysehdotuksia vastaan pystyy hyvin tukemaan itseohjautuvuutta." | Kehitysehdotusten vastaanottaminen |
| "Varsinaisen työn ohessa täytyy olla aikaa ja mahdollisuuksia itseopiskeluun ja -oppimiseen." | Mahdollistaa itseopiskelun ja -oppimisen |
| "Oppimisen jakamiseen ja jalkauttamiseen käytäntöön täytyy olla myös aikaa ja mahdollisuuksia." | Mahdollistaa oppimisen jakamisen ja jalkauttamisen |
| "Myös etätöiden tekemisen mahdollistaminen tasapuolisesti on tärkeää." | Etätöiden tekemisen mahdollistaminen tasapuolisesti |

Aineiston redusoinnin jälkeen seuraava vaihe on ryhmittely eli klusterointi. Tarkoituksena on käydä läpi aineistosta havainnoituja samankaltaisuuksia ja mahdollisia eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Yhtäläistä toimintaa kuvaavat käsitteet yhdistetään luokiksi. Eri yhdistetyt luokat muodostavat yhdessä alaluokat. Alaluokat nimetään sopivalla käsitteellä siten, että käsite kuvaa mahdollisimman hyvin aineiston sisältöä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.) Taulukossa 2 pelkistetyt ilmaukset muutetaan alaluokiksi.

TAULUKKO 2. Aineiston klusterointi

| | |
|--|--|
| Pelkistetyt ilmaukset | Alaluokka |
| Palautteenanto omasta tekemisestä | Palautteen antaminen |
| Antamalla positiivista palautetta oma-aloitteisuudesta | Palautteen antaminen oma-aloitteisuudesta |
| Kehitysehdotusten vastaanottaminen | Kuulluksi tuleminen |
| Mahdollistaa itseopiskelun ja -oppimisen | Oppimisen mahdollistaminen |
| Mahdollistaa oppimisen jakamisen ja jalkauttamisen | Tiedon jakamisen mahdollistaminen |
| Etätöiden tekemisen mahdollistaminen tasapuolisesti | Mahdollistaa erilaiset työntekemisen tavat |

Aineiston käsitteellistämässä eli abstrahoinnissa jaotellaan tutkimuksen osalta merkityksellinen tieto, jonka jälkeen jaotellun tiedon pohjalta pystytään aloittamaan teoreettisten käsitteiden kokoaminen ja muodostaminen. Kyseisessä vaiheessa alaluokista muodostetaan yläluokkia ja yläluokista muodostetaan pääluokkia ja niin edelleen. Abstrahointia tehdään niin pitkälle, kuinka kauan se on mahdollista, yhdistämällä eri käsitteitä tiettyjen käsitteiden alle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125.) Taulukossa 3 yhdistetään alaluokat yläluokiksi.

TAULUKKO 3. Aineiston abstrahointi: alaluokasta yläluokkaan

| | |
|---|------------------------------|
| Alaluokka | Yläluokka |
| Palautteen antaminen Palautteen antaminen oma-aloitteisuudesta → Palautteen antaminen | Palautteen antaminen |
| Kuulluksi tuleminen → Kuulluksi tuleminen | Kuulluksi tuleminen |
| Oppimisen mahdollistaminen Tiedon jakamisen mahdollistaminen Mahdollistaa erilaiset työntekemisen tavat → Jatkuvan oppimisen tukeminen | Jatkuvan oppimisen tukeminen |

Taulukossa 4 yhdistetään yläluokat pääluokiksi.

TAULUKKO 4. Aineiston abstrahointi yläluokasta pääluokkaan

| Yläluokka | Pääluokka |
|---|------------------------------|
| Palautteen antaminen Kuulluksi tuleminen → Palautteen antaminen | Palautteen antaminen |
| Jatkuvan oppimisen tukeminen → Jatkuvan oppimisen tukeminen | Jatkuvan oppimisen tukeminen |

Taulukossa 5 yhdistetään pääluokat yhdistäviksi luokiksi ja näin saadaan abstrahoitua lopullinen vastaus, joka on jatkuvan oppimisen tukeminen.

TAULUKKO 5. Aineiston abstrahointi pääluokasta yhdistävään luokkaan

| Pääluokka | Yhdistävä luokka |
|--|------------------------------|
| Palautteen antaminen Jatkuvan oppimisen tukeminen → Jatkuvan oppimisen tukeminen | Jatkuvan oppimisen tukeminen |

2.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisissä tutkimuksissa pyritään tuottamaan mahdollisimman luotettavaa tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa selvitetään tutkimuksessa tuotetun tiedon todenmukaisuus. On olennaista arvioida luotettavuutta tieteellisen tiedon, siitä saatavat hyödyn sekä tutkimuksen suorittamisen osalta. (Kylmä & Juvakka 2007, 127.)

Tutkijan arvolähtökohdat vaikuttavat laadullisen tutkimuksen tuloksia tarkastellessa. Ne vaikuttavat muun muassa objektiivisuuteen, sillä tutkijalla jo olemassa oleva tietämys heijastuu tulosten tulkintaan. Tutkimuksen tulokset eivät saa riippua tutkijasta ja mahdollisen tutkijan vaihtamisen jälkeen tulosten ei tulisi olla sisällöltään toisistaan eroavaisia. Olemassa olevien väittämien ja todentamisen sijaan, tulisi laadullisessa tutkimuksessa tuoda esille tosiasioita. (Heikkilä 2017, 28–29.)

Luotettavuuskeskustelussa olennaista on kysymykset objektiivisuudesta ja totuudesta. Lisäksi tehtyjen havaintojen puolueettomuus ja luotettavuus tulee erottaa toisistaan. Puolueettomuus nousee esille esimerkiksi tutkijan tavassa kuulla ja ymmärtää. Pyrkiikö tutkimuksen tekijä ymmärtämään kohderyhmää sellaisenaan vai muuttuuko kohderyhmän sanoma tutkijan omien ajatusten kautta, eli vaikuttaako muun muassa tutkijan ikä, sukupuoli, uskonto, poliittinen asenne tai kansalaisuus siihen, miten hän kuulee ja havainnoi saamansa tiedon. Jossain määrin on väistämätöntä, etteikö tutkijan henkilökohtaiset arvot ja ominaisuudet vaikuttaisi tutkimukseen, sillä tutkija on tutkimusasetelman laatija ja tulkitsija. Tutkijalla tulee olla myös tarpeeksi aikaa tehdä tutkimusta, jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Myös raportoinnin avoimuus tutkimuksen etenemisestä vaikuttaa luotettavuuteen. Lisäksi tutkittavien sekä tutkijan välisellä suhteella voi olla merkitystä luotettavuudessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158, 160, 165.)

Opinnäytetyön luotettavuutta lisäsi tutkijan kiireettömyys tutkimusta tehdessään. Tutkijalla loppuivat koulun pakolliset kurssit joulukuussa vuonna 2022 ja tutkijalla olisi ollut aikaa tehdä tutkimusta Tampereen ammattikorkeakoulun suunniteltuun valmistumisaikaan eli joulukuuhun 2023 saakka. Lisäksi tutkija teki vain osa-aikaisesti töitä tutkimuksen toimeksiantajalle, mikä mahdollisti muina päivinä täyden keskittymisen tutkimuksen tekoon. Kuitenkin työpäivien aikana tutkija sai otettua etäisyyttä tutkimuksensa tekoon ja antaa ajatusten kehittyä rauhassa. Opinnäytetyöprosessi kesti kokonaisuudessaan noin viisi kuukautta.

Tutkimus on toteutettu tutkijan omalle työnantajalle. Tutkimuksen kohderyhmässä on siis tutkijalle enemmän tai vähemmän tuttuja työntekijöitä, joka on voinut vaikuttaa joissain määrin tutkimuksen luotettavuuteen. Toisaalta tutkimuksen luotettavuutta lisää kyselylomakkeen saavien työntekijöiden arpominen, eli tutkija ei itse valinnut kohderyhmänsä henkilöitä.

Tutkimuksen kohteena olivat Kangasalan Seudun Osuuspankissa toimivien lähijohtajien sekä työntekijöiden käsitykset itseohjautuvuudesta sekä lähijohtajien vaikutuksesta itseohjautuvuuteen. Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui organisaation lähiesihenkilöt sekä yksi työntekijä jokaisesta tiimistä, tarkoituksena saada jokaisesta tiimistä mahdollisimman laajasti tietoa ajatuksista eikä niin, että tutkimus kohdentuisi vain organisaation yhden tiimin jäsenten ajatuksiin. Tutkija

pyrki ennen kyselylomakkeen lähettämistä luomaan henkilökohtaisen kontaktin kaikkien vastaajien kanssa kertoen hieman tutkimuksen taustaa. Tämän jälkeen tutkija lähestyi kyselylomakkeen saajia sähköpostitse, jossa oli vielä lisätietoa tutkimuksesta sekä kyselylomakkeen linkki. Yhteydenotot molemmilla kerroilla tapahtuivat kaikkiin työntekijöihin saman päivän aikana.

Aineistonkeruulla on merkitystä tutkimuksen luotettavuudessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 164). Sähköinen kysely vaikuttaa positiivisesti tutkimuksen luotettavuuteen, sillä tutkimustulosten ollessa valmiiksi sähköisessä muodossa, tutkijan omat näppäilyvirheet jäävät pois (Valli & Perkkilä 2018, 101). Tutkimuksen aineistonkeruu sujui kuten tutkija oli suunnitellutkin. Lisäksi teknisiltä ongelmilta vältyttiin. Tutkimusaineistoa käsiteltiin sekä säilytettiin hyviä eettisiä tapoja noudattaen. Kyselyyn vastaavan henkilökunnan vastaukset eivät olleet yksilöitävissä ja lisäksi heidän henkilöllisyytensä säilyi anonyyminä.

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä käsitteitä. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta sekä pysyvyyttä ja validiteetti tarkoittaa luvattujen asioiden tutkimusta. Ne ovat tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta mittavia käsitteitä, joilla pyritään arvioimaan tutkimuksessa saatujen tulosten hyvyttä. Määrällisen tutkimuksen tavoin luotettavuutta ei pystytä laskemaan, jonka takia se tulee arvioida laadullista tutkimusta tehdessä. Reliabiliteetti ja validiteetti tulee ottaa huomioon heti tutkimuksen alussa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.)

Ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista, tutkija laati huolellisen tutkimussuunnitelman. Suunnitelmassa kuvattiin tutkimuksen aikataulua, toteuttamista-paa sekä tutkimusasetelmaa. Jo suunnitelmaa tehdessä tutkija mietti mahdollisia eri analyysi- ja tutkimusmenetelmiä, joilla olisi mahdollista edetä luotettavasti laadullista tutkimusta tehdessä. Aineistolähtöistä sisällönanalyysiä tehtäessä tutkimusaineisto analysoitiin huolellisesti sekä rauhassa aikaa käyttäen sitä redusoi-taessa ja klusteroitaessa, jotta sisällön merkityksessä ei tapahtuisi muutoksia. Aineisto on muutettu yleiskielelle kirjoitusvirheet korjaten, mutta tekstin alkupe- räistä sanomaa ei ole kuitenkaan muutettu. Muokkausten tarkoituksena on ollut

vastaajien henkilöllisyyden pitäminen salassa. Tutkimusaineistoa on pyritty tarkastelemaan aineistolähtöisesti nostamalla aineistosta havainnoituja samankaltaisuuksia yhdeksi luokaksi. Sillä on haluttu pyrkiä puolueettomaan tutkimukseen.

Tutkimuksen luotettavuudelle on merkityksellistä tutkijan tapaa raportoida tutkimuksen kulkua. Tutkijan tulee kertoa riittävästi tietoa muun muassa aineiston keuruudesta, tutkijan sitoutumisesta tutkittavaa ilmiötä kohtaan, tutkimuksen tarkoituksesta ja kohteesta, tutkimuksen kohdehenkilöiden valinnasta sekä tutkijan ja kohdehenkilöiden välisestä suhteesta. Tutkimuksessa tulee selvittää aineiston analysointimenetelmä sekä tutkimukseen käytetty aika. Myös tutkimuksen raportoinnista ja luotettavuudesta on kerrottava. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 164–165.)

Opinnäytetyön eteneminen on kuvailtu tarkasti ja lukija voi halutessaan seurata sen etenemistä. Opinnäytetyö on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tutkimustuloksista on raportoitu totuudenmukaisesti sekä luotettavasti ja lähdekirjallisuus on merkitty ohjeiden mukaan. Tutkimusaineistoa on säilytetty salasanan takana suojatussa kansiossa tarkasti. Tutkimusaiheen ajankohtaisuus voidaan huomata muun muassa tutkijoiden Ossi Auran, Guy Ahosen, Tomi Husin sekä Juhani Ilmarisen tutkimuksessa, jossa on korostettu itseohjautuvuutta ja sen johtamista. Lisäksi covid-19-pandemian jälkeen erityisesti etätöiden lisääntyminen on vaatinut enemmän itseohjautuvuutta työntekijöiltä.

2.7 Tutkimuksen eettisyys

Velvollisuus toimia hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti kuuluu pääasiallisesti opinnäytetyön tekijälle. Opinnäytetyötä eli tutkimusta tehdessä tulee kunnioittaa muiden tutkijoiden tekemiä tutkimuksia sekä noudattaa huolellisuutta, rehellisyyttä ja avoimuutta. Tutkimus on toteutettava suunnitelmallisesti. Lisäksi mahdolliset rahoituslähteet tulee ilmoittaa. (Arene ry 2020, 8–9.)

Jos opinnäytetyö on suoritettu edellyttäen hyviä tieteellisiä käytäntöjä, on tutkimus eettinen, luotettava sekä uskottava. Käytäntöjä pystyy noudattamaan HTK-ohjeen eli ”hyviä tieteellisiä käytäntöjä” ohjeen avulla. Oleellisia asioita HTK-ohjetta noudattaessa on rehellinen, huolellinen sekä tarkka työskentely jokaisella

tutkimuksen osa-alueella. Tutkimustuloksia julkaistessa tulee noudattaa vastuullista ja avointa viestintää. Muiden tutkijoiden julkaisemiin teoksiin tulee viitata oikeaoppisesti sekä asianmukaisesti. Lisäksi tieteellisen tutkimuksen tulee olla suunniteltu, toteutettu ja raportoitu tieteelliselle tiedolle määriteltyjen edellytysten mukaan. Myös tarvittavat tutkimusluvut tulee hankkia sekä käytännön asioista sopia ja sidonnaisuuksista ilmoittaa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 4–7.)

Tätä opinnäytetyötä tehtäessä on toimittu hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Tutkija on saanut luvan tutkimiseen tekemiseen Kangasalan Seudun Osuuspankilta. Opinnäytetyö toteutui laadittua tutkimussuunnitelmaa noudattaen suunnitellun aikataulun mukaisesti. Aineisto on ollut huolellisessa säilössä ja tutkimustuloksista on kerrottu rehellisesti ja avoimesti. Opinnäytetyön toteuttaminen kuuluu osaksi Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden tutkinto-ohjelmaa. Tutkimuksella ei ole rahoittajia ja tutkija on tehnyt tutkimustaan samalla, kun on työskennellyt osa-aikaisena työntekijänä tutkimuksen toimeksiantajalla.

Tutkimuksen valitun aiheen oikeutus on yksi osa pohdittaessa tutkimuksen eettisyyttä. Puhdas uteliaisuus ei riitä, vaan tutkimuksen toteuttamiselle tulee löytyä laajemmat perustelut jo olemassa olevista tutkimuksista ja tietoperustoista. (Kylmä & Juvakka 2007, 144.) Tämän opinnäytetyön aihe on eettisesti perusteltu, sillä tutkimuksen aihe pohjautuu tutkijoiden Ossi Auran, Guy Ahosen, Tomi Husin sekä Juhani Ilmarisen tekemän tutkimuksen jatkotutkimusaihe-ehdotukseen.

Eettisyydellä on merkitystä myös yhteiskunnallisen ulottuvuuden kannalta. Tällä tarkoitetaan, että tutkimuksessa tulee hyödyntää muita ihmisiä. (Kylmä & Juvakka 2007, 144.) Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten työntekijöiden itseohjautuvuutta johdetaan lähijohtajuuden keinoin myyntityössä ja miten henkilökunta kokee lähijohtajuuden vaikutuksen itseohjautuvuuteen Kangasalan Seudun Osuuspankissa. Kehittämällä pankin työntekijöiden itseohjautuvuutta, voidaan vaikuttaa yhteiskunnallisesti, koska tekemällä asiat sujuvammin ja tehokkaammin, voidaan vaikuttaa palvelunsaajiin eli asiakkaisiin. Lisäksi tutkimuksella voidaan edesauttaa Kangasalan Seudun Osuuspankin innovatiivisuutta erilaisia työskentelytapoja ja niiden toteuttamista ajatellen. Tutkimuksesta siis hyötyvät koko organisaatio, työntekijät kuin asiakkaatkin.

Kysymykset miksi, mitä, millainen ja miten näyttävät suunnan laadullista tutkimusta tehdessä (Heikkilä 2017, 14). Tutkimuseetiikan kannalta tulee pohtia, onko haluttava tieto mahdollista saavuttaa valituilla tutkimusmenetelmillä (Kylmä & Juvakka 2007, 146). Laadullisella tutkimuksella pystytään kehittämään toimintaa. Tutkimusta tehdessä on tärkeää ymmärtää, mitä tutkitaan. (Heikkilä 2017, 14.)

Tutkimuseettiseltä kannalta oli perusteltua valita tutkimusmenetelmäksi laadullinen tutkimus, sillä asetetut tutkimuskysymykset vastaavat kysymyksiin miten ja mitä. Opinnäytetyöstä on saatu tietoja, joiden avulla on mahdollista kehittää työntekijöiden itseohjautuvuutta myyntityössä Kangasalan Seudun Osuuspankissa.

Tutkimuksen eettisyydelle on tärkeää, että tutkimukseen osallistuvalla henkilöllä annetaan tarpeeksi paljon informaatiota tutkimuksesta. On myös tärkeää varmistaa, että henkilöt ymmärtävät saamansa tiedot. Osallistujalle tulee tähdentää, että tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja vastausprosessin saa lopettaa milloin vain kesken. Lisäksi tulee olla avoin tutkimuksen tavoitteesta, tarkoituksesta, tutkimusmenetelmistä, aikataulutuksesta sekä siitä, mihin tutkimuksessa saatua tietoa aiotaan käyttää. (Kylmä & Juvakka 2007, 148–150.) Kyseiset asiat on käyty yhdessä toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa läpi sekä kerrottu saatekirjeessä tutkimukseen osallistuville henkilöille.

3 ITSEOHJAUTUVUUS JA SEN JOHTAMINEN MYYJIEN TYÖSSÄ

3.1 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuusteorian suurimpina kehittäjinä ja luojina pidetään Edward L. Deciä sekä Richard M. Ryania. Teorian synty sijoittuu vuodelle 1985. (Deci 2017.) Martelan ja Jarenkon (2017) sekä Ryanin ja Decin (2000) mukaan itseohjautuvuudella tarkoitetaan henkilön kykyä toimia oma-aloitteisesti ja vapaaehtoisesti ilman ulkopuolelta tulevan kontrollin tai ohjauksen tarvetta. Henkilön motivaation ja persoonallisuuden taustalla on hänen synnynnäiset psykologiset tarpeensa sekä luontaiset kasvutaipumukset. Jotta henkilö voisi olla itseohjautuva, tulee hänen olla itsemotivoitunut ja tehdä asioita omaehtoisesti ilman ulkoista pakotetta. Lisäksi henkilöllä on oltava päämäärä ja tieto siitä, mitä tavoitetta kohti ollaan menossa. Kolmanneksi henkilöltä tulee löytyä osaamista, jotta asetettuun päämäärään päästään. Jos henkilön taidot ovat puutteelliset, tarvitsee hän paljon tukea muualta, jonka seurauksena itseohjautuvuus ei toteudu. Lisäksi henkilöllä tulee olla kykyä johtaa itseään muun muassa ajanhallinnassa, resurssien hallinnassa sekä tehtävien hallinnassa ja priorisoinnissa. (Martela & Jarenko 2017, 12; Ryan & Deci 2000, 68–69.)

Martelan ja Jarenkon (2017) mukaan itseorganisoitumisella viitataan koko ryhmään, toisin kuin itseohjautuvuudessa viitataan vain yksilöön. Se on organisoitumisen tapa, jossa ei ole kankeaa hierarkiaa, ennalta määrättyjä komentoketjuja tai tarkkoja rooleja. Johdolta tulevat valmiit rakenteet pyritään minimoimaan, joten itseorganisoituneessa yrityksessä ei ole välttämättä tiettyä esihenkilöä, jolta tulee olla lupa kaikkiin organisaatiossa tapahtuviin päätöksiin. Työntekijät muodostavat tiimin tilanteen niin vaatiessa ja työntekijöiden keskinäinen organisoituminen muovautuu ja uudelleen muokkaantuu tarpeiden muuttuessa. On hyvä huomata, että itseorganisoituminen ei kuitenkaan tarkoita henkilöstön kokonaisvaltaista itsevaltiutta ilman minkäänlaisia rajoja. Organisaatiolla on kuitenkin ennalta sovitut rakenteet ja toimintamallit sekä toimivat kommunikaatiokanavat. (Martela & Jarenko 2017, 12–13.)

Ensimmäinen tärkeä asia käsitellessä itseohjautuvuusteoriaa on ajatella motivaation määrän sijaan erilaisia motivaatiotyyppisiä. Motivaatiotyyppinä voidaan pitää kontrolloitua motivaatiota eli ulkoista motivaatiota sekä autonomista eli sisäistä motivaatiota. Motivaatiotyypit muodostavat yhdessä kolmen psykologisen tarpeen kanssa Self-Determination teorian (SDT) eli itseohjautuvuusteorian. (Deci 2017.)

Itseohjautuvuusteoriassa voidaan puhua sekä ulkoisesta, että sisäisestä motivaatiosta. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, kun taas sisäinen motivaatio on proaktiivista. Ulkoisessa motivaatiossa henkilö pitää toimintaa kannattavana, vaikka ei nauttisikaan siitä ja saa motivaationsa ulkopuolelta tulevien palkintojen tai rangaistusten kautta. Esimerkiksi opiskelija saattaa opiskella kokeeseen saadakseen hyvän arvosana tai välttääkseen luokkatoverien pilkkaamisen kokeen epäonnistuttua, mutta hän ei todennäköisesti etsi enää lisätietoa aiheesta kokeen päätyttyä. Ulkoinen motivaatio voi olla henkisiä resursseja kuluttavaa, sillä siinä henkilö tekee annettua tehtävää jonkun toisen pyynnöstä tai käskystä, eikä niinkään itsensä vuoksi. (Martela & Jarenko 2014, 14–15; Niemiec & Ryan 2009, 137; Ryan & Deci 2020, 2–3.)

Sisäisesti motivoitunut henkilö kokee tekemisen nautinnolliseksi, mielekkääksi sekä tärkeäksi ja tekee sitä itsensä vuoksi. Esimerkkejä sisäisesti motivoituneesta käyttäytymisestä ovat esimerkiksi leikki, tutkiminen ja uteliaisuus, koska kyseiset asiat eivät ole riippuvaisia ulkopuolisista paineista tai kannustimista, vaan ennemminkin tarjoavat henkilölle iloa sekä mielihyvää. Sisäinen motivaatio ei lähtökohtaisesti kuormita ihmistä samalla tavalla kuin ulkoinen motivaatio, sillä ihminen haluaa tehdä asioita omasta halustaan ja saa niistä energiaa. (Martela & Jarenko 2014, 14–15; Ryan & Deci 2020, 2.)

Sisäisen motivaation vahvistamisessa on tärkeää, että yksilöä autetaan löytämään hänen sisäiset voimavaransa sekä vahvuutensa ja saadaan hänet käyttämään niitä, jotta autetaan organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Voimavarojen ja vahvuuksien löytämisen lisäksi tärkeässä roolissa on yksilön taitojen kehittämisen mahdollistaminen, autonomian tukeminen sekä toiminnan tärkeyden selkeyttäminen. Sisäisen motivaation johtamisessa on oltava tarkkana, sillä johtajan

tulee varoa olla hävittämättä työntekijän kokemusta toiminnan omaehtoisuudesta. Motivaatio muuttuu ulkoiseksi, jos työntekijä kokee tekemisen alkusyyntä olevan pakossa tai palkkiossa eikä hänen omakohtaisessa kiinnostuksessansa tai valinnassa. Johto voi luoda suotuisat olosuhteet sisäisen motivaation kasvamiselle lisäämällä vastuuta ja vapautta työntekijän työympäristöön. (Martela & Jarenko 2014, 36.)

Sisäisen motivaation johtamiseen tarvitaan tunneälykkyyttä ja hyviä sosiaalisia taitoja, sillä yksilöt kokevat eri toimenpiteet eritavoin. Esimerkiksi joku voi kokea sanallisen kannustamisen päämääröinniksi, toinen taas saa siitä lisää motivaatiota. Sisäistä motivaatiota voidaan vahvistaa muun muassa responsiivisella sekä mahdollistavalla johtamisella. Responsiivisessa johtajuudessa muutetaan omaa johtamistyyliä työntekijöiden tarpeiden mukaan. Mahdollistavassa johtajuudessa taas pyritään työntekijän kyvykkyyden kasvun mahdollistamista. (Martela & Jarenko 2014, 36–37.) Itseohjautuvuutta voidaan vahvistaa esimerkiksi työpaikalla siten, että työntekijöille luodaan sellaiset olosuhteet, jotka tukevat heidän psykologia tarpeitaan (Deci 2017).

On monia keinoja vahvistaa sisäistä motivaatiota. Yksi keino lisätä sisäistä motivaatiota on valita sellainen aktiviteetti, jossa huomioidaan positiivisen kokemuksen saavuttaminen. Esimerkiksi ihmiset, jotka tunnistavat ja valitsevat sellaiset urheilulajit, joista nauttivat, treenaavat useammin kuin ne ihmiset, jotka eivät pidä harjoituksistaan. Toinen keino sisäisen motivaation lisäämiseksi on etujen lisääminen työskentelyyn. Esimerkiksi yhdessä tutkimuksessa kävi ilmi, kuinka opiskelijat, joilla oli saatavilla välipalaa, käytössä värikyniä sekä musiikki soimassa taustalla työskentelivät pidempään ja yrittivät ratkaista enemmän matemaattisia ongelmia, kuin perinteisessä luokkahuoneessa olevat opiskelijat. (Fishbach & Woolley 2022, 350–351.) Palautteen antamisella on myös merkitystä sisäisen motivaation vahvistamisessa. Sen saaminen lisää hallinnan tunnetta, vahvistaa toimintaa ja kertoo työn edistymisestä. On tärkeää, että annettu tai asetettu tavoite luo merkitystä tekemiselle ja palautteen saaminen kertoo etenemisestä tavoitteeseen. (Martela & Jarenko 2014, 42–43.)

Palkitsemisen tarkoituksena on tukea yksilön toimintaa, joka edistää organisaation strategian toteutumista. Suoraviivaiset palkkiot eivät ole kaikista tehokkain

keino parhaan tuloksen saavuttamiseen, vaan yksilö motivoituu enemmän ulkoisista palkkioista, jotka edustavat oikeudenmukaisuutta sekä mahdollistavat elämän perusresursseja. Ne eivät tarjoa kuitenkaan ikuisesti tarvittavaa lisämotivaatiota, jonka avulla yksilö pystyy antamaan parhaan suorituksensa työtehtävässä. Johdon vahvistaessa yksilön sisäistä motivaatiota, voidaan yksilön suoritus nostaa hyvältä tasolta erinomaiselle tasolle. Sisäistä motivaatiota voi lisätä vahvistamalla yksilön kyvykkyyttä, autonomiaa sekä kokemusta työn merkityksestä. (Martela & Jarenko 2014, 51.)

Esimerkiksi kyvykkyyttä voidaan kasvattaa tulospalkkion näkökulmasta. Vaikka tulospalkkio onkin ulkoinen palkkio, niin se voi hyvin suunniteltuna vahvistaa yksilön sisäistä motivaatiota. Tulospalkkiolla voidaan konkretisoida yksilön saavuttamia työtuloksia, joka puolestaan lisää työntekijän kokemusta kyvykkyydestä. Hyvin suunnitellut sekä avoimesti kerrotut tulospalkkiot voivat lisätä läpinäkyvyyttä ja oikeudenmukaisuutta organisaatiossa. (Martela & Jarenko 2014, 50–51.) Tulospalkkioiden lisäksi tunne onnistumisen huomioimisesta vahvistaa sisäistä motivaatiota. Palkkion ei siis aina tarvitse olla rahallinen (Hussain, Haque & Baloch 2019, 157.)

Tehdyissä tutkimuksissa on huomattu, että kun rahaa on käytetty ulkoisena palkkiona, yksilöiden sisäisellä motivaatiolla on ollut taipumusta laskea. Kun taas käytettiin sanallista tukea sekä positiivista palautetta, yksilöiden sisäinen motivaatio kasvoi. Esimerkiksi jos nurmikon leikkaamisesta nauttiva lapsi alkaakin saamaan palkkaa nurmikon leikkuusta, katoaa lapsen alkuperäinen sisäinen motivaatio, eikä hän suostu leikkaamaan enää nurmikkoa ilman palkkaa. Jos taas vanhemmat pyrkivät palkitsemaan nurmikon leikkuun kehuilla, voi sisäinen motivaatio vahvistua entisestään. (Deci 1971, 105.)

Vaikka ulkoiset palkkiot voivat laskea sisäistä motivaatiota ei se tarkoita, että sisäisesti motivoituneen yksilön ei tulisi saada palkkaa työstään. Työhyvinvointi koostuu hygienia- ja motivaatiotekijöistä. Motivaatiotekijät liittyvät useasti sisäiseen kasvuun sekä itsensä kehittämiseen ja kyseisten tekijöiden läsnäolo kasvattaa motivaatiota. Hygientatekijät taas liittyvät usein ulkoisiin tekijöihin, kuten työolosuhteisiin ja palkkaan. Hygientatekijät eivät itsessään vaikuta huippusuori-

tuksiin, mutta niiden ollessa puutteellisia, ne laskevat työtyytyväisyyttä. Esimerkiksi palkan tulee olla sellainen, että se riittää yksilön elämän perusasioihin. Palkankorotus saattaa toimia yksilön motivaattorina hetkellisesti, mutta ei kauaa. Kun johto panostaa enemmän motivaatio- kuin hygienia-tekijöihin, voidaan työntekijöiden todellista motivaatiota kasvattaa. (Herzberg 1968, 56–58, 62.)

Sisäinen motivaatio voidaan tarkentaa vielä kahteen erilaisen motivaation muotoon, sisäistettyyn ja sisäsyntyiseen motivaatioon (Deci & Ryan 2000, 232). Kun tekeminen on jo itsessään miellyttävää, puhutaan sisäsyntyisestä motivaatiosta. Sisäistetyssä motivaatiossa tekeminen tuntuu arvokkaalta, sillä se liittyy itselle merkityksellisiin arvoihin ja päämääriin. Sisäistetty motivaatio taas on erityisen tärkeää työelämän kannalta, sillä organisaation toimintatavat ja päämäärät tulevat yleensä jossain määrin valmiiksi annettuina. Tällöin sisäistetty motivaatio laajentaa mahdollisuuksia ohjata yksilöä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen sekä tukemaan innostusta. (Martela & Jarenko 2014, 14–16.) Työnantajaa sekä työntekijää tulisi kiinnostaa onko työ sisäisesti vai ulkoisesti motivoivaa, sillä sisäisesti motivoituneella ihmisellä muun muassa hyvinvointi, suorituskkyky, sitoutuminen, tuottavuus ja tehokkuus ovat kestävämmällä pohjalla kuin ulkoisesti motivoituneella ihmisellä (Deci 2017; Martela & Jarenko 2014, 14–16).

Oppimisen kannalta sisäinen motivaatio on tärkeää, sillä se on mitä todennäköisimmin vastuussa valtaosasta ihmisen oppimista asioista koko eliniän ajan, toisin kuin ulkoisesti asetettu opastus ja oppiminen (Ryan & Deci 2020, 2). Meta-analyysin mukaan sisäisellä motivaatiolla on merkittävä rooli lukio- ja korkeakouluopiskelijoiden oppimisen, sitoutumisen, sinnikkyuden sekä menestyksen kannalta (Taylor, Jungert, Mageau, Schattke, Dedic & Rosenfield 2014, 342, 344; Vansteenkiste, Simons, Lens, Sheldon & Deci 2004, 246).

Ulkoisella ja sisäisellä motivaatiolla on merkitystä myös myyjän myyntityön hallinnassa ja suorituskkyvyssä. Motivaation on todettu olevan kolmanneksi tehokkain väline myynnin suorituskkyvyn kannalta taitojen ja roolikäsityksen jälkeen. On havaittu, että myyjän sisäisellä motivaatiolla on positiivinen vaikutus käyttäytymisen ohjaamiseen myyntiprosessissa. Myyntituloksen mukaan palkkansa saavilla myyjillä on taas usein korkeampi ulkoinen motivaatio, sillä heidän palkkansa on

suoraan riippuvainen myyntituloksesta. (Miao, Evans & Shaoming 2007, 417–418.)

Toinen tärkeä asia käsiteltäessä itseohjautuvuusteoriaa on miettiä ihmisen psykologisia tarpeita. Henkilökohtaisten psykologisten ominaisuuksien lisäksi henkilön itseohjautuvuuteen ja sitoutumiseen työssä sekä motivoituneeseen ja itsevarmaan työskentelyyn vaikuttaa kolme psykologista tarvetta. Nämä kolme tarvetta ovat kyvykkyys, yhteisöllisyys sekä autonomia. Ihmiset ovat itsenäisesti motivoituneita, kun he tuntevat olevansa päteviä, yhteydessä muihin sekä kun he tuntevat halua työn tekemistä kohtaan. (Deci & Ryan 1985, 5; Ryan & Deci 2000, 68–69.) Jos ihminen kokee jäävänsä jostain kolmesta psykologisesta tarpeesta paitsi, tuntee hän haluttomuutta, turhautumista ja pahoinvointia. Kun taas kyseiset tarpeet ovat läsnä elämässä, on ihminen toimintakykyinen, hyvinvoiva ja motivoitunut. (Martela & Jarenko 2014, 31.) Kolme psykologista tarvetta muodostavat yhdessä eri motivaatiotyyppien itseohjautuvuusteorian. (Deci 2017).

Decin (2017) mukaan yksilön tarvitsee tuntea olonsa varmaksi ja tehokkaaksi suhteessa siihen mitä tekee (Deci 2017). Kyvykkyydellä tarkoitetaan yksilön tunnetta siitä, että hän saa tehtyä asioita valmiiksi sekä uskoo osaavansa suorittaa annetut tehtävät menestyksekkäästi. Lisäksi yksilö kokee kykenevänsä oppimaan uutta. (Akola 2020, 65; Martela & Jarenko 2014, 29.) Kyvykkyydellä on koettu olevan suora vaikutus yksilön tuottavuuteen ja työn lopputulokseen, sillä kun yksilöllä on tunne siitä, että hän osaa suorittamansa tehtävät, saa yksilö enemmän tehdyksi (Martela & Jarenko 2014, 29).

Kyvykkyys johtaa flow -tilaan, joka tarkoittaa toiminnantilaa, jossa yksilö on uppoutunut tekemiseensä ja tehtävä etenee vaivatta eteenpäin (Csikszentmihalyi 2000, 158–159). Flow -tilaan pääsy vaatii optimaalisen haasteen suhteessa yksilön taitoihin, tällöin myös yksilön motivaatio on parhaimmillaan. Lisäksi sisäinen motivaatio, luontainen kiinnostus, keskittyminen sekä uteliaisuus vaikuttavat flow -tilaan pääsyyn. Liian suuri haaste suhteessa yksilön taitoihin johtaa ahdistukseen, kun taas liian helppo tehtävä suhteessa taitoihin johtaa tylsistymiseen. (Csikszentmihalyi 2000, 49–50; Deci & Ryan 2000, 260–261.)

Decin (2017) mukaan yhteisöllisyys on tärkeää. On tärkeää tuntea kuuluvansa johonkin ryhmään ja välittää muista, mutta myös samalla tuntea kuinka toiset välittävät (Deci 2017.) Ihminen on luonteeltaan laumaeläin, jonka seurauksena on syntynyt halu tulla kohdatuksi syvällisellä ja aidolla tavalla. Ihmisillä on halu muodostaa sekä ylläpitää kestäviä, merkittäviä ja positiivisia suhteita. (Baumeister & Leary 1995, 497.) Ympärillä olevilla ihmisillä on suuri vaikutus yksilön motivaatioon. Motivaatioon, energisyyteen sekä hyvinvointiin vaikuttavat kollegat, esihenkilöt sekä yleinen työilmapiiri. Yksilö on parhaimmillaan, kun hän kokee olevansa turvallisessa ja kannustavassa yhteisössä. (Martela & Jarenko 2014, 30.) Esihenkilön ja kollegoiden vuorovaikutuksen merkitys työpaikalla on suuri, sillä epäoikeudenmukainen kohtelu johtaa yksilön masentuneeseen mielialaan ja heikentää itsetuntoa (Dimotakis, Scott & Koopman 2011, 572).

Myönteisen vuorovaikuttamisen lisäksi, toinen tärkeä asia yhteisöllisyyttä käsitellessä on kokemus hyvän tekemisestä toiselle. Ihmisen empaattisen luonteen seurauksena, yksilöillä on vahva tarve kokea tekevänsä muille hyvää. Yksilöillä on motivaatiota auttaa sekä pitää huolta läheisistä ihmisistä ja varoa vahingoittamasta muita. Lisäksi on huomattu, kuinka organisaation tulokset ja työntekijöiden motivaatio on kasvanut, kun työntekijöille on kerrottu konkreettisesti, miten heidän työnsä auttaa jotain toista ihmistä. Yksilö siis saa motivaatiota huomattuaan toimintansa vaikutuksen ympärillä oleviin ihmisiin. Lisäksi motivaatiota saadaan ympärillä olevasta kannustavasta ilmapiiristä ja luottamuksen tunteesta. (Martela & Jarenko 2014, 30–31.)

Akolan (2020) mukaan autonomiasta puhutaan, kun yksilö tuntee tekemänsä asian omakseen ja hänellä on tuntemus siitä, että hänellä on vapaus päättää omista tekemisistään. Lisäksi tekeminen ei tunnu ulkopuolelta ohjatulta, vaan motivaatio tekemiseen lähtee yksilön sisältä. (Akola 2020, 65.) Autonomian ehtona onkin toiminnan- sekä valinnanvapaus ja vastakohtana voidaan pitää tiukasti kontrolloitua sekä pakotettua tekemistä. Yksilö kokee, että hänen tekemisensä edistää niitä päämääriä, joita hän arvostaa tai tuntee nauttivansa siitä mitä tekee. (Deci & Ryan 2000, 254; Martela & Jarenko 2014, 28–29.) Itsenäisyys ja itsekkyyks eivät tarkoita samaa asiaa kuin autonomia, vaan autonomiassa oleellista on, että yksilö on ymmärtänyt esimerkiksi organisaation tavoitteet sekä arvot

ja kokee ne omikseen. Oleellista ei ole siis tavoitteiden alkuperä, vaan se kokeeko yksilö tavoitteet omikseen. (Martela & Jarenko 2014, 29.)

Tehtyjen tutkimusten mukaan autonomialla on merkittävä vaikutus innostukseen, sisäiseen motivaatioon sekä parempaan tuottavuuteen. Yksilön on vaikea innostua jostain sellaisesta, johon hänet on pakotettu. Yksilön pakottaminen johonkin tehtävään voi aiheuttaa tilanteen, jossa yksilö alkaa vihaamaan jotain tehtävää, josta olisi voinut mahdollisesti nauttina ilman pakottamista. Johtajan on vaikea lisätä yksilön autonomista kokemusta ja esihenkilön liika kontrollointi saattaa tuhota helposti yksilön kokeman autonomisen tunteen. (Martela & Jarenko 2014, 29.)

3.2 Johtaminen

Northousen (2010) mukaan johtajuudella tarkoitetaan prosessia, jossa yksilö vaikuttaa ryhmän muihin jäseniin saavuttaakseen yhdessä asetetun tavoitteen. Johtajuuden määrittelemine prosessiksi ei tarkoita vain johtajassa piilevää piirrettä tai ominaisuutta, vaan johtajan ja johdettavien välillä tapahtuvaa molemminpuolista vuorovaikutusta. Johtajuus ei siis ole lineaarinen yksisuuntainen tapahtuma. Lisäksi johtajuutta edellyttää vaikuttaminen. Vaikuttamisella tarkoitetaan sitä, kuinka johtaja pystyy vaikuttamaan johdettaviin, sillä ilman vaikutusvaltaa ei ole johtajuutta. Johtajuutta ei voi toteuttaa yksin, vaan johdettavia tarvitaan johtamisen toteutumiseen. Johtaminen tarkoittaa vaikuttamista ryhmään, jolla on yhteinen päämäärä. Johtamisessa tulee huomioida yhteiset tavoitteet ja on suunnattava energia yksilöihin, jotka yrittävät saavuttaa tavoitteita yhdessä. Johtajien ei tule pelkästään johtaa, vaan heidän tulee työskennellä yhdessä johdettavien kanssa, jotta yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa. (Northouse 2010, 3.)

McLarneyn & Rhynon (1999) mukaan johtamisen toiminnan tarkoituksena on saada tuloksia aikaan yhdessä ihmisten kanssa sekä heidän avullaan. Se on tavoitteellista vuorovaikutteista toimintaa, jossa jokaista ryhmän yksittäistä jäsentä tulee ymmärtää. Lisäksi johtajan on kyettävä huomaamaan jokaisen ryhmän jäsenen vahvuudet sekä mahdollisuudet ja yhdistettävä jäsenten vahvuudet keskenään toimivaksi kokonaisuudeksi. (McLarney & Rhyno 1999, 294.) Toimivan

kokonaisuuden löytymisen jälkeen johtajan on kyettävä ohjaamaan ryhmä kohti heidän yhteistä päämääräänsä, olemalla samalla myös itse ryhmän jäsen ja antamalla panoksensa ryhmän käyttöön (Hussain, Haque & Baloch 2019, 157; McLarney & Rhyno 1999, 294).

Northousen (2010) mukaan John Paul Kotter (1990) väittää, että leadership ja management käsitteet tarkoittavat hyvin samankaltaisia asioita. Molempiin käsitteisiin liittyy vaikuttaminen, ihmisten kanssa työskentely sekä aktiivinen tavoitteiden saavuttaminen. Tästä huolimatta leadership ja management tarkoittavat kuitenkin käsitteinä eri asioita. Kun leadership käsitteen voidaan katsoa syntyneen Aristoteleen aikoihin, management käsite on syntynyt vasta 1900-luvun myötä teollistumisen alkaessa. Management käsite luotiin, jotta organisaatioista olisi tullut tehokkaampia ja kaaosta olisi voitu välttää paremmin. Management käsitteen ensisijaisina toimintoina pidettiin ja pidetään edelleen suunnittelua, organisointia, henkilöstön resursointia sekä valvontaa. (Northouse 2010, 9.)

Management käsitteen pääasiallisena tehtävänä on luoda järjestystä sekä johdonmukaisuutta organisaatioon. Lisäksi sillä tarkoitetaan järjestyksen ja vakauden luomista. Termi käsitetään yksisuuntaisena auktoriteettisuhteena, jossa johtaja ohjaa työn teon vaiheita, jotta työ saadaan tehdyksi. Johtajat ja johdettavat yhdistävät voimansa myydäkseen hyödykkeitä. Management käsite muodostuu englanninkielisestä sanasta to manage, joka tarkoittaa toimintojen suorittamista ja rutiinien hallitsemista. (Northouse 2010, 10–11.) Management käsitteen johtajat pitävät huolta siitä, että käytettävissä olevat resurssit ovat hyvin organisoituja ja, että niitä käytetään mahdollisimman tehokkaasti parhaiden tulosten saavuttamiseksi (Wajdi 2017, 75). Northousen (2010) mukaan Abraham Zaleznik (1977) on väittänyt, että management-johtajat ovat luonteeltaan herkkiä ja haluavat työskennellä johdettavien kanssa, jotta ongelmat tulisi ratkaistuksi, mutta he toimivat alhaisella emotionaalisella osallistumisella. Heidän toimintansa tarkoituksena on rajoittaa johdettaviensa valintoja. (Northouse 2010, 10–11.)

Leadership käsitteen pääasiallisena tehtävänä taas on saada aikaiseksi sekä muutosta, että liikettä. Leadership-johtajuudessa pyritään mukautuvan ja rakentavan muutoksen etsimiseen. Se tarkoittaa monisuuntaista vaikutussuhdetta,

jossa on tarkoitus luoda yhteisiä päämääriä. Johtajat ja johdettavat työskentelevät yhdessä luodakseen muutosta. Leadership-johtajuudessa johtaja ja johdettavat ovat tasavertaisemmassa asemassa kuin management käsitteen mukaan. Leadership käsite muodostuu englanninkielisestä sanasta to lead, joka tarkoittaa johdettaviin yksilöihin vaikuttamista sekä visioiden luomista muutoksille. (Northouse 2010, 10–11.) Leadership käsitteen johtajilla on käsitys siitä, mitä voidaan yhdessä saavuttaa. Kun johtajilla on ymmärrys siitä mitä ryhmä pystyy saavuttamaan, hän kommunikoi tästä johdettaville ja kehittää strategian vision toteuttamiseksi. (Wajdi 2017, 75.) Northousen (2010) mukaan Zaleznik (1977) on väittänyt, että leadership-johtajat ovat aktiivisesti ja emotionaalisesti mukana johdettaviensa toiminnassa. He pyrkivät suorien vastauksien sijaan muotoilemaan omat ideansa. Heidän tarkoituksenaan on muuttaa johdettavien tapaa ajatella sitä, mikä kaikki on mahdollista saavuttaa. (Northouse 2010, 10–11.)

Vaikka management ja leadership käsitteet eroavat toisistaan, niissä on silti paljon päällekkäisyyksiä. Esimerkiksi, kun management-johtajat ovat vaikuttamassa johdettaviensa mukana ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi, ovat he mukana leadership käsitteessä. Samoin leadership-johtajien osallistuessa suunnitteluun, henkilöstön resursointiin, oranisointiin ja valvontaan, toteutuu management käsitteen ominaisuuksia. Molemmissa prosesseissa on tarkoitus vaikuttaa johdettavien toimintoihin, jotta yhteiset tavoitteet saavutetaan. Molempien käsitteiden toimintatapoja tarvitaan johdettaessa, jotta organisaatio voi olla menestyksellinen. Esimerkiksi, jos organisaatiossa toteutetaan pelkkää management-johtamista ilman leadership-johtamista, voi lopputulos olla byrokraattinen. Organisaation johtaminen taas pelkästään leadership-johtajuuden tyyliin ilman management-johtamista voi luoda merkityksetöntä tai väärin suunnattua muutosta. Jotta organisaatio voisi olla tehokas, tulee sen tuottaa sekä ammattitaitoista leadership-johtamista, että osaavaa management-johtamista. (Northouse 2010, 11.)

3.2.1 Lähijohtaminen

Lähijohtajan ja lähijohtajuuden käsitteet ovat vielä suhteellisen uusia ja ne perustuvat termeihin työnjohtaja sekä esimies. Näiden termien englanninkielinen kään-

nös on first-line supervisors tai line management. (Mintzberg 1983, 14–15.) Ylimmässä johdossa ollaan vastuussa organisaation kehittämisestä ja kokonaistoinnasta ja keskijohdon vastuulla on oman yksikön toiminta sekä tuloksellisuus. Päivittäisen toiminnan ja sen kehittämisen vastuulla olevaa henkilöä kutsutaan lähijohtajaksi. Lähijohtaja toimii johdon ja työntekijöidensä välillä muuttaen johdolta saamat tavoitteet käytännön toimiksi yhdessä oman tiiminsä kanssa. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 19.) Lähijohtajan ja lähijohtajuuden rinnalla käytetään myös usein esimiestyö- ja esimieskäsitteitä (Aarva 2009, 88).

Lähijohtajasta voidaan puhua arjen ja käytännön johtajana organisaatiossa. Lähijohtamisessa organisaation visiot, prosessit ja strategiat muuttuvat käytännönläheiseksi toiminnaksi, jonka toteutus on suunniteltu yhdessä henkilöstön kanssa tavoitteena kehittää heidän osaamistaan ja tukea hyvinvointia. (Aarva 2009, 88–89.) Johdettavassa tiimissä on yleensä muutamasta muutamaan kymmeneen työntekijää ja päätehtäviin kuuluu johtaa tiimi parhaaseen mahdolliseen tulokseen ja suoritukseen (Aarnikoivu 2008, 34; Aarva 2009, 88).

Lähiesihenkilön johtamisvastuu perustuu hänelle annettuun vallan määrään. Johtamisvastuuseen kuuluu muun muassa työtehtävien jako, delegointi, valvonta, päätöksenteko, ohjaus, työajan sekä työn seuranta, työntekijöiden sijoittaminen ja ongelmiin puuttuminen. Edellä mainittuihin tehtäviin sisältyy kaikkiin esihenkilön vastuu ja valta. (Laaksonen & Ollila 2017, 141.)

Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan esihenkilötoiminnan laadulla on vaikutusta mo-
neen organisaation menestyksen kannalta tärkeisiin asioihin, kuten työntekijöiden suoriutumiseen, sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja -turvallisuuteen sekä innovatiivisuuteen. Lisäksi se vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin ja yhteistyön sujuvuuteen. Esihenkilötoiminnan laadulla on huomattu myös olevan yhteys palvelun laatuun, poissaoloihin sekä tapaturmiin. (Viitala & Jylhä 2019, luku 4.) Organisaatio voi vaikuttaa esihenkilöiden laatuun valitsemalla huolellisesti oikeat ihmiset esihenkilöiksi, valmentamalla heidät hyvin työhönsä sekä jatkamalla valmentamista työn aikana, asettamalla lähijohtamiselle selkeät tavoitteet, tukemalla esihenkilöitä ja huolehtimalla heidän työhyvinvoinnistaan (Viitala 2021, 43).

Covid-19-pandemia vauhditti etä- ja hybridityöhön siirtymistä. Etä- ja hybridityö on muuttanut osaltaan koko henkilökunnan työntekemisen tapoja sekä organisaatioiden toimintamalleja. (Eskola 2020.) Saarisen (2016) mukaan etäjohtamisella tarkoitetaan johtamistyyliä, jossa lähijohtaja johtaa työntekijöitään työpaikan ulkopuolelta. Sillä tarkoitetaan työtä, jota tehdään varsinaisen fyysisen työpaikan ulkopuolella. Etätiimi voidaan määritellä sellaiseksi, jonka työntekijät ovat hajautuneet eri paikkoihin, ovat monikulttuurisia tai -toimivia, työskentelevät yhdessä viestintäteknologian avulla, työskentelevät teknisesti tai strategisesti edistyneen tehtävän parissa sekä ovat vastuussa yhteisestä tuloksesta. (Saarinen 2016, 23–24.) Etätiimi voi olla kokonaan etänä tai se voi toimia hybridimuodossa, jolloin osa työntekijöistä on fyysisesti läsnä samassa paikassa (Eddleston & Mulki 2017, 346). Etäjohtaja ei siis näe työntekijöitään kasvotusten päivittäin, viikoittain tai ehkä jopa kuukausittainkaan (Vilkman 2016, 15).

Hyvä etäjohtaminen vaatii kykyä hyödyntää viestintä- ja tietoteknologiaa monipuolisesti sekä vahvoja ihmisten johtamisen taitoja (Mayor & Risku 2022, 165). Jotta johtaminen onnistuu, hyvässä etäjohtamisessa tulee ottaa huomioon johtamisen tärkeitä lähtökohdita. Lähtökohdat, jotka korotuvat erityisesti etäjohtamisessa ovat esimerkiksi arvostus, luottamus, avoimuus, yhteisöllisyys ja dialogi. Ne liittyvät vahvasti toisiinsa ja niitä voi olla vaikea toteuttaa yksittäin. (Vilkman 2016, 25.)

Vilkmanin (2016) mukaan ilman arvostusta ihmisten välinen yhteistyö ei suju. Lähijohtajastaan etänä työskentelevät saattavat kokea esihenkilönsä sekä työyhteisönsä sosiaalisen tuen olevan liian vähäistä. Sosiaalinen tuki on tärkeää, sillä se viestii työntekijälle hänen itsensä sekä työnpanoksensa merkityksestä. Lisäksi se vähentää työttömyyden tunnetta epävarmoina hetkinä sekä kuormittavuuden kokemuksia ja siksi onkin yksi työuupumusta ehkäisevistä voimavaroista. (Vilkman 2016, 32.)

Laaksosen ja Ollilan (2017) mukaan arvostuksen tunnetta lisäävät hyvinkin pienet teot päivässä. Arvostus sisältää muun muassa kuuntelemisen ja erilaisuuden hyväksymisen sekä välittämisen ja kunnioituksen. Se näkyy esimerkiksi siinä, miten otamme ihmiset sekä heidän ajatuksensa huomioon, miten kohtaamme hei-

dät, miten kunnioitamme erilaisuutta ja miten olemme henkisesti läsnä vuorovai-
kutteisissa tilanteissa. (Laaksonen & Ollila 2017, 249.) Voimme osoittaa arvostusta muun muassa kiittämällä hyvin tehdystä työstä, kysymällä kuulumisia tai antamalla mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa asioihin (Mayor & Risku 2022, 166). Lisäksi arvostava ihminen antaa tilaa toisen näkemyksille, ammattitaidolle ja teoille sekä auttaa työkaveriaan (Laaksonen & Ollila 2017, 249).

Virtuaali- sekä etätyöskentelyssä kaikista suurin haaste on luottamus ja luottamuksen vastakohtana on pelko. Osa lähiesihenkilöistä suhtautuu vieläkin haluttomasti etätyöskentelyn mahdollistamiseen, joka johtuu suurimmilta osin pelosta. Pelkona on se tekevätkö ihmiset etänä oikeasti työnsä, kun kukaan ei ole valvomassa heitä eli voiko heihin luottaa. Kokeneemmat esihenkilöt ovat kuitenkin huomanneet, että vain harvassa tapauksessa käytetään luottamusta väärin, sillä suurin osa työntekijöistä haluaa olla luottamuksen arvoisia ja hoitaa työnsä hyvin. (Vilkman 2016, 27.) Esihenkilön luottaessa työntekijöihinsä, hän saa heistä parhaat puolet tuotua esille sekä innostaa heitä käyttämään kykyjensä laajemmin (Laaksonen & Ollila 2017, 248).

Vilkmanin (2016) mukaan luottamuksen rakentaminen lähiesihenkilön ja työntekijöiden välille on tärkeää ja sen rakentaminen edellyttää runsasta sekä avointa kommunikointia. Luottamuksen merkitys korostuu erityisesti virtuaalisessa ympäristössä. Kokonaan virtuaalisesti toimivalla tiimillä menee noin neljä kertaa kauemmin rakentaa luottamusta, kuin perinteisessä ympäristössä. (Vilkman 2016, 27.) Luottamus kertoo käytännössä siitä, ettei tarvitse varautua pahimpaan ja se tekee ennakkoon laadituista ohjeistuksista sekä säännöistä tupeettomia (Laaksonen & Ollila 2017, 248). Etätiimissä pystytään rakentamaan luottamusta yhdessä tekemällä. Yhdessä tekemisen seurauksena tiimin jäsenet alkavat luottamaan toisiinsa ja siihen, että jokainen hoitaa sovitusti tehtävänsä ja työnsä. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 51.) Luottamusta kannattaa tavoitella, sillä se lisää työntekijän motivaatiota ja sitoutuneisuutta sekä sallii ihmisten yrittää uusia asioita ja ottaa riskejä, joka puolestaan johtaa innovatiivisuuden lisääntymiseen (Laaksonen & Ollila 2017, 248).

Avoimuus on etäjohtamisessa tärkeää, sillä se liittyy merkittävästi vuorovaikutukseen ja sen laatuun (Vilkman 2016, 33). Siinä on kyse taitojen ja tietojen avoimesta viestinnästä (Laaksonen & Ollila 2017, 249). Ilman avoimuutta työn tekeminen hankaloituu, joka johtaa onnistumisten kokemisen heikkenemiseen. Lisäksi avoimuuden puutteessa ihmisten sitoutuminen organisaatioon vähenee, yhteisöllisyys kärsii ja työssä viihtyminen laskee, joka vaikuttaa negatiivisesti työntekijän motivaatioon. (Vilkman 2016, 33.) Avoimuus viittaa yhteistyöhön, päätöksentekoon ja avoimeen kommunikointiin eli läpinäkyvyyteen sekä selkeään tiedonkulkuun kaikessa toiminnassa. Lisäksi työntekijöille annetaan mahdollisuus vaikuttaa työtä koskevissa päätöksissä ja heidät otetaan mukaan työnsuunnitteluun. (Laaksonen & Ollila 2017, 249; Vilkman 2016, 34.) Lähiesihenkilö pysyy siis toteuttamaan avoimuutta parhaiten järjestämällä säännöllisiä koko tiimiä koskevia palaveria, ottamalla mukaan työntekijät toiminnan suunnitteluun sekä arviointiin ja tiedottamalla aktiivisesti (Laaksonen & Ollila 2017, 249).

Avoin kommunikointi ja toimiva dialogi ovat lähtökohdista ne, joka sitovat kaikki muut etäjohtamisen tärkeät lähtökohdat yhteen. Jatkuvaa vuorovaikuttamista tarvitaan kaikkien lähtökohtien toteuttamisessa. Se ei ole pelkkää viestittämistä ja tiedottamista, vaan siinä on kyse vähintään kahden ihmisen välisestä toiminnasta, jossa jaetaan tunteita, tietoa sekä kokemusta ja rakennetaan niistä yhteisiä merkityksiä. (Vilkman 2016, 40.)

Yhteisöllisyyden avulla pystytään luomaan hyvä tekemisen meininki ja yhteishenki, vaikka kasvokkain nähtäisiin vain harvoin (Humala 2007, 43). Ihmisillä on tarve tuntea kuuluvansa johonkin ryhmään ja ryhmän ilmapiirillä onkin suuri merkitys työssä viihtyvyyteen sekä työn tuloksiin. Etätyöskentelyssä tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota yhteisöllisyyteen, sillä ihmisten kohdatessa vain harvoin kasvokkain, yhteisöllisyys saattaa lähteä murenemaan. Yhteisöllisyyden mureneminen heikentää tiimin yhtenäisyyttä sekä vähentää työntekijän sitoutumista ja moraalialia organisaatioon. (Vilkman 2016, 41.)

Yhteisöllisyyden ylläpitäminen onkin yksi etäjohtamisen haasteista, sillä vähäinen vuorovaikutus saattaa johtaa eristyneisyyden tunteeseen (Vilkman 2016 42). Yhteydenpidon määrä ja laatu ovat yhteisöllisyyden kasvattamisen ja ylläpitämisen kannalta tärkeitä. Virtuaalitiimin kanssa on myös hyvä sopia säännöllisiä etänä

tapahtuvia palaveri- ja kahvitteletilisiä. (Mayor & Risku 2022, 165.) Lisäksi johdon kannattaa pohtia, mitä strategioita ryhmän tulisi yhdessä kehittää, jotta jokaisesta ryhmän jäsenestä tulisi kiinteä osa koko ryhmää (Humala 2007, 44). Tunne yhteisöllisyydestä syntyy, kun työyhteisössä opitaan tuntemaan toisia. Yhdessä työskentelyn avulla opitaan tuntemaan toisten heikkouksia, vahvuuksia, ominaisuuksia ja osaamisia. (Vilkman 2016, 41–42.)

3.2.2 Itseohjautuvuuden johtaminen

Auran ym. (2021) mukaan itseohjautuvuuden johtamisella tarkoitetaan kokonaisuutta, jossa johto tekee päätöksen organisaation liiketoiminnan tavoitteisiin ja strategiaan liittyvistä henkilökunnan vastuista. Eri tason johtajien tehtäviin kuuluu tukea henkilökuntaa sekä mahdollistaa yrityksen toiminta esimerkiksi jaetun johtajuuden avulla. (Aura ym. 2021, 2.) Organisaatiomalleilla ja johtamistyyliillä, jotka tarjoavat enemmän joustavuutta ja mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon, on todettu olevan vaikutusta työelämän laatuun, työtyytyväisyyteen sekä tehokkuuteen. Esimerkiksi valmentavan johtajuuden on huomattu tukevan työntekijöiden itseohjautuvuutta sekä motivaatiota. (Sundholm 2000, 26–27, 103.)

Usein itseohjautuvuuden johtamisen ongelmana on tiedon puute siitä, mitä itseohjautuvuus on ja miten se määritellään organisaatiossa työntekijöiden keskuudessa. Lähijohtajien tulisi määritellä yhdessä työntekijöiden kanssa, kuinka kukin itseään johtaa. Organisaatiossa saattaa olla valmiiksi määriteltynä itseohjautuva toimintamalli, mutta työntekijöiden kanssa ei ole välttämättä käyty läpi, mitä se käytännössä tarkoittaa. (Rubanovitsch 2020, 59–60, 93).

Ei ole itsestäänselvyys, että itseohjautuvuus toteutuisi työpaikalla (Lowe 1994, 23). Melkein jokaisella työpaikalla esiintyy jonkin asteista ohjausta ja kontrollointia johdon puolelta. Työntekijää voidaan kontrolloida esimerkiksi palkkioiden avulla. Kuitenkin palkkioita voi käyttää myös itseohjautuvuuden edistämiseksi, sillä erilaiset palkkiot voivat motivoida työntekijää itseohjautuvuuteen. Palkkion ei silti tarvitse aina olla rahallinen, sillä rahallinen palkkio saattaa myös heikentää motivaatiota. (Deci & Ryan 1987, 1025–1027.)

Vaikka työntekijät johtaisivat itseään, eivät johtajien työt silti lopu. Itseohjautuvat työntekijät tarvitsevat myös selkeän merkityksen sekä suunnan tekemiselleen ja johtajat sekä lähijohtajat vastaavat tämän toteutumisesta. (Martela & Jarenko 2017, 314–315.) Itseohjautuvuuden johtaminen vaatii enemmän johtohenkilöstöltä, kuin perinteisen organisaation johtaminen (Deci & Ryan 1987, 1024), sillä itseohjautuvan organisaation johtaminen vaatii enemmän läsnäoloa kuin hierakkinen organisaatio (Martela & Jarenko 2017, 314). Kokonaisuudessaan itseohjautuvuuden johtamisessa tähdätään asiakastarpeen mukaiseen palveluun ja arviointiin. Tämä mahdollistaa organisaation uusiutumisen liiketoiminnan vaatimusten mukaisesti. (Aura ym. 2021, 2.)

Sundholmin (2000) mukaan valmentavassa johtajuudessa on nähty olevan monia samoja piirteitä kuin Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriassa. Parhaansa tekevät työntekijät voivat päästä täydellisen sitoutumisen tasolle, kunhan heillä on vaikuttavuutta suhteessa toimintaan, tarpeeksi osaamista annetun tehtävän suorittamiseen ja he ovat selvillä tavoitteista sekä kokevat saavansa arvostusta työstään. (Sundholm 2000, 103.) Ellerup Nielsenin ja Nørreklitin (2011) mukaan valmentavaan johtajuuteen kuuluu työntekijöiden auttaminen tavoitteiden asettamisessa sekä avustaminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentavassa johtajuudessa lähiesihenkilön eli valmentajan tulee pystyä auttamaan työntekijän sisäisen motivaation rakentamisessa, asettaa tavoitteita ja niiden välitavoitteita, synnyttää itseluottamusta ja innostusta sekä edistää luovuutta. Valmentaja ei toimi itse motivaation lähteenä tai anna suoria vastauksia ongelmaan, vaan hän antaa vain työkaluja, jotka auttavat aktiivista yksilöä kehittämään osaamistaan ja motivaatiotaan. (Ellerup Nielsen & Nørreklit 2011, 160.)

Tavoitteena valmentavassa johtajuudessa on saada luotua myönteinen tunnelma organisaatioon, jolloin taitava lähiesihenkilö saa työntekijät hyödyntämään heidän omia vahvuuksiaan, kun työntekijöiden asenteet ovat myönteisen ilmapiirin ansioista suotuisat. Myönteisen ilmapiirin lisäksi ilmapiiriin tulee olla turvallinen, jotta työntekijät voivat puhua vapaasti haasteistaan. Hyvät kuuntelutaidot omaava sekä empaattinen esihenkilö pystyy lukemaan työntekijöidensä tunteita. Hän kykenee havaitsemaan pieniäkin merkkejä työympäristön muutoksista ja

pystyy päättämään niistä tulevia seurauksia. Näin hän pystyy ennakoimaan tilannetta ja tukemaan työntekijöitään parhaalla mahdollisella tavalla. (Barbuto & Wheeler 2006, 316–322.)

Lähijohtajalle tärkeitä piirteitä valmentavassa johtajuudessa ovat muun muassa aitous, rehellisyys, turvallisen ympäristön luominen, kuunteleminen, luottamus, intohimo sekä sitoutuminen (van Coller-Peter & Manzini 2020, 7–8). Olennaista ei ole se, paljonko tietoa on valmiiksi, vaan ennemminkin kyky edistää työyhteisöä luomaan uutta tietoa. Valmentava johtajuus muovaa ennen kaikkea organisaation kulttuuria yhä enemmän yhdessä tekemisen polulle, koska uuden tiedon luominen on koko organisaation yhteinen prosessi. (Aura ym. 2021, 7.)

Auran ym. (2021) mukaan itseohjautuvuus tarvitsee selkeää vastuun- ja työnjakoa koko organisaatiossa. Näin voidaan varmistaa, että organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet toteutuvat. Toimivan kommunikaation tarve on merkityksellinen itseohjautuvassa organisaatiossa. Avointa dialogia tulee olla erityisesti tiimien välillä niin liiketoiminnasta kuin itseohjautuvuuden toteutumisestakin. Valmentavilla lähijohtajilla on suuri rooli tämän tehtävän täyttymisen kannalta. (Aura ym. 2021, 27.)

Kun valmentavalla johtamisella tarkoituksena on pyrkiä lisäämään vastuunottoa sekä itsenäisyyttä, niin jaetussa johtajuudessa tavoitteena on lisätä työntekijöiden itsenäisesti tehtävien päätösten lisäämistä (Vilkman 2016, 127–128). Martelan ja Jarenkon (2017) mukaan jaettu johtajuus muodostuu hiljalleen sitä mukaa, kun työntekijöiden itseohjautuvuus lisääntyy (Martela & Jarenko 2017, 314). Jaetussa johtajuudessa valta ei kuulu vain yhdelle henkilölle, vaan se on jaettu tasaisesti tiimin jäsenten kesken (Carson, Tesluk & Marrone 2007, 1217). Johtamisen vastuu vaihtuu tilanteen mukaan niille henkilöille, jotka siinä tilanteessa tiimistä osaavat kyseisen asian parhaiten (Aura ym. 2021, 28).

Johtajuus käsitetään yleensä ylhäältä alaspäin suuntautuvana prosessista (D’Innocenzo, Mathieu & Kuckenberger 2016, 1968). Suurin ero perinteisten johtajuusmallien ja jaetun johtajuuden välillä on matalampi hierarkian taso. Toimintaa ei tapahdu hierarkiassa pelkästään johtajalta ylhäältä alaspäin työntekijälle, vaan

sitä voi myös tapahtua alhaalta ylöspäin eli työntekijältä johdolle. (Pearce & Conger 2003, 1.) Yhteiset päämäärät ja tavoitteet, ulkopuolinen ohjaus, avoimuus ja sananvalta sekä sosiaalinen tuki ovat tärkeitä elementtejä jaetun johtajuuden syntymiselle (Manka M.-L. & Manka M. 2016, 138). Jaetulla johtajuudella on huomattu olevan vaikutusta tiimin suorituskyvyn paranemisessa ja tätä kautta myös asiakkaiden tyytyväisyys on kasvanut (Carson ym. 2007, 1231).

Jaetun johtajuuden muodostuessa korostuu työntekijän ja lähiesihenkilön välisen vuorovaikutuksen merkitys. Toimivaa vuorovaikutussuhdetta kuvaa molemminpuolinen luottamus, vastavuoroisuus sekä kunnioitus. Tällöin työntekijät saavat tarpeen mukaan esihenkilöltään ohjausta ja tukea, mutta samalla he voivat vaikuttaa omaan työhönsä ja tehdä sitä itsenäisesti. (Manka M.-L. & Manka M. 2016, 139.) Jaettu johtajuus toimii vain, jos kaikki tiimin sisällä luottavat toisiinsa ja siihen, että jokainen tekee työnsä kunnolla (Carson ym. 2007, 1231).

Newmanin, Donohuen ja Evan (2017) mukaan psykologisesti turvallisessa ympäristössä työntekijät uskaltavat olla oma-aloitteisempia ja itseohjautuvampia (Newman, Donohue & Eva 2017, 525). Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan turvallista ilmapiiriä, jossa työntekijän on turvallista haastaa itseään. Lisäksi psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä jokainen uskaltaa olla oma itsensä ja tuoda esiin keskeneräisiä ajatuksia, ideoita tai kysyä kysymyksiä, myöntää virheitä sekä ilmaista huolta ilman pelkoa tulla nolatuksi tai rangaistuksi. Kun ihmiset eivät pelkää virheitä tai sanomisiaan, vaikuttaa se työpaikan tuloksiin muun muassa suoriutumisen ja oppimisen kannalta. (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan & Vracheva 2017, 114–116; Newman ym. 2017, 521–522.) Esimerkiksi jaetulla johtajuudella on ollut tutkitusti merkitystä psykologisen turvallisuuden lisääntymisessä. Lähijohtaja pystyy vaikuttamaan psykologisen turvallisuuden luomiseen muun muassa luomalla luottamusta, kuuntelemalla, olemalla avoin, kannustamalla työntekijöitä sekä olemalla tukena. (Newman ym. 2017, 525.)

Työterveyslaitoksen (2021) mukaan työn imua tuntevat työntekijät ovat itseohjautuvampia (Työterveyslaitos 2021). Kahnin (1990) mukaan työn imulla tarkoitetaan yksilön halukkuutta käyttää omaa osaamistaan sekä suunnitella itse tapaa toteut-

taa omaa työtänsä. Työn imussa työntekijä kokee myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa työtään kohtaan. Työn imuun liitetään kolme hyvinvoinnin osa-aluetta. Ne ovat omistautuminen, uppoutuminen ja tarmokkuus. Omistautuminen tarkoittaa kokemusta innokkuudesta, inspiraatiosta, merkityksellisyydestä sekä ylpeydestä työtä kohtaan. Uppoutumisella tarkoitetaan syvää keskittymistä ja siitä koettua nautintoa työtehtävää kohtaan. Uppoutuneessa tilassa ajankulku saattaa unohtua. Tarmokkuudella tarkoitetaan sinnikkyyttä, energisyyttä sekä halua panostaa omaan työhönsä. (Kahn 1990, 164–165, 700–701.) Työn imulla koetaan olevan merkitystä muun muassa hyvään työsuoritukseen sekä organisaation taloudelliseen menestymiseen. Esihenkilöt voivat edistää työn imua esimerkiksi palkitsemalla työntekijöitä, antamalla heidän vaikuttaa omaan työhönsä, luomalla selkeät tavoitteet, antamalla palautetta ja olemalla työntekijöiden tukena. (Työterveyslaitos 2021.)

3.3 Myynti ja sen johtaminen

Myyntityö on käsitteenä ilmiö, joka herättää monenlaisia tunteita ihmisissä. Myyntityöllä tarkoitetaan toiminnallista ammattia, jossa myyjä esittelee asiakkaalleen tarjoamiaan ratkaisuja. Myyntityö on ammattina muuttumassa koko ajan enemmän ja enemmän asiakkaan haasteiden ratkaisuun sekä lisäarvon tuottamiseen. Myyntityö on yksilön ja yrityksen kannalta keskeinen menestystekijä ja sitä vaaditaan nykyään osaamisalueena yhä useimmissa asiantuntijatehtävissä. (Koski 2014, 6, 13, 44, 46, 66.)

Myyjien rooli myyntityössä on muuttunut ja kehittynyt paljon viimeisen 100 vuoden aikana. Ennen vuotta 1930 myyjä oli lähinnä vain myytyjen tuotteiden toimittaja, sillä tuotteiden kysyntä ylitti niiden tarjonnan. Vuosina 1930–1960 myyjän rooli kehittyi tuotteiden toimittajasta suostuttelijaksi. Markkinoinnin vuosikymmenellä 1950-luvun loppupuolella ja 1960-luvulla myyjistä alkoi kehittyä yhä enemmän markkinointisuuntautuneita myyjiä, jolloin myyjien tehtäväksi muodostui asiakkaiden ongelmien ratkaiseminen ja niihin vastaaminen. 1990-luvun alussa ostajat ja myyjät alkoivat ymmärtää yhteistyön merkityksen, jolla oli mahdollista saavuttaa strategisia etuja kilpailijoihin nähden. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, luku 1.)

Nykyään myyjät pyrkivät etsimään yhdessä asiakkaidensa kanssa juuri asiakkaan haasteisiin ja ongelmiin sopivinta ratkaisua. Tavoitteena on myydä kokonaisvaltaisia liiketoiminnan arvoa tuottavia ratkaisuja yksittäisen tuotteen sijaan. (Hänti ym. 2016, luku 1.) Myyjän rooli vaihtelee riippuen toimintaympäristöstä ja siitä, mitä myyjä myy. Esimerkiksi B2B-myyntissä myyjät eivät ainoastaan myy ratkaisujaan yrityksille, vaan lisäksi ylläpitävät asiakkuussuhteita tuottaakseen lisäarvoa asiakkailleen ja heidän yrityksilleen. (Kotler & Armstrong 2012, 185.)

Yksi myyntityön keinoista on henkilökohtainen myyntityö, jolla voidaan vaikuttaa esimerkiksi ostajan päätöksiin ja mieltymyksiin (Kotler & Armstrong 2012, 424–425). Se on yksi tehokkaimmista myynnin välineistä asiakassuhteiden rakentamisessa, neuvotteluissa sekä ostoprosessin loppuvaiheessa (Crittenden, V. Crittenden, W. & Crittenden, A. 2014, 82). Myyjän tulee huolehtia hyvästä asiakaspalvelusta sekä asiakkaan ja hänen tarpeidensa taustatutkimuksesta. Lisäksi tärkeimpiin tehtäviin kuuluu asiakassuhteiden rakentaminen, asiakkaiden ja myyjän välisen yhteistyön kehittäminen sekä aktiivinen yhteydenpito asiakkaiden ja myyjän välisessä arvonluontiprosessissa. (Hänti ym. 2016, luku 1; Kotler & Armstrong 2012, 466.)

Pelkistetysti esitettynä yksi pankkien pääasiallisimmista tehtävistä on talletusten vastaanottaminen sekä luottojen myöntäminen yritys- ja henkilöasiakkaille. Finanssialalla toteutetaan siis sekä B2B-, että B2C-myyntiä (Kontkanen 2015, 11.) B2B eli business-to-business käsitteellä tarkoitetaan yritysten välistä kaupankäyntiä, jossa yritys myy hyödykkeitä toiselle yritykselle. B2C eli business-to-consumer käsitteellä taas tarkoitetaan yrityksen ja kuluttajan välistä kaupankäyntiä, jossa yritys myy hyödykkeitä kuluttajalle. (Kortelainen & Kyrö 2015, 23; Stott, Stone & Fae 2016, 943.) B2B-myyntissä pankeilla on merkittävä rooli yritysten rahoittamisessa (Alhonsuo ym. 2012, 253). Yritysrahoituksen lähtökohtana on hyvä asiakastuntemus, sillä rahoituspäätösten perusteluiksi pankeilla on oltava riittävästi tietoa asiakasyrityksen tilasta ja kehityksestä (Kontkanen 2015, 151). Kehittyneillä alueilla on tyypillistä, että kotitalouksia yhdistää yksi asia, talo. Toinen asia, joka yhdistää usein kotitalouksia on talon ostoa varten tarvittava asuntolaina. (Campbell 2013, 1.) Pankeilla on yritysten lisäksi suuri rooli myös kulut-

tajamyynnissä, sillä esimerkiksi asunnon hankinnasta voi syntyä tarve ottaa luottoa luottolaitoksilta eli talletuspankeilta tai luottoyhteisöiltä (Kontkanen 2015, 11; Laki luottolaitostoinnasta 610/2014).

Kontkasen (2015) mukaan pankkitoiminnalla on Suomessa pitkät juuret ja yksi maailman vanhimmista keskuspankeista on perustettu vuonna 1811 Turkuun. Vuosien 1820–1970 aikana Suomeen perustettiin monia eri pankkeja ja kilpailu pankkialalla lisääntyi. Kilpailu pankkialalla lisääntyi entisestään 1980-luvulla, kun rahoitusmarkkinat vapautuivat ja Suomeen tuli uusia toimijoita, kuten kotimaisia pankkeja ja pankkiiriliikkeitä sekä ulkomaalaisia pankkeja. Suomen pankkitoiminnassa on tapahtunut kolme selkeää pankkirakenteellista muutosta. Ensimmäinen tapahtui vuonna 1993, jolloin säästöpankkien yhdistymisen myötä syntynyt Suomen Säästöpankki myytiin neljälle kilpailijalle. (Kontkanen 2015, 13.) Vain muutamaa vuotta myöhemmin vuonna 1995 tapahtui merkittävä fuusio, kun Suomen kaksi suurinta pankkia Kansallis-Osake-Pankki ja Suomen Yhdyspankki yhdistyivät. Uuden pankin nimeksi tuli Merita. (Kontkanen 2015, 13; Nordea n.d.) Kolmas pankkirakenteellinen muutos tapahtui, kun pankki- ja vakuutustoimintaa sai alkaa harjoittamaan samassa konsernissa (Kontkanen 2015, 13).

Yleisuniversaalipankin periaate on nykyään omaksuttu käsite niin Suomessa kuin muuallakin Euroopan unionissa. Sillä tarkoitetaan pankkien oikeutta toimia kaikilla perinteisen pankkitoiminnan aloilla mukaan luettuna arvopaperitoiminta kokonaisuudessaan. Lisäksi pankin saavat harrastaa vakuutustoimintaa, kun esteet kattavien konsernien muodostamiseen ovat poistuneet. (Kontkanen 2015, 11.)

Pankkiala on palveluala, jossa on kyse asiakkaiden tarpeiden täyttämisestä sekä riskienhallinnasta (Alhonsuo ym. 2012, 83). Pankeissa on tarvittu henkilöstöä aina runsaasti ja henkilöstömäärä pankeissa kasvoi aina 1980-luvulle saakka automatisaatiosta sekä tuotannon teknistymisestä huolimatta. Valuuttaluotonannon riskit sekä talouden ylikuumeneminen johtivat lamaan 1990-luvun alussa, joka puolestaan johti pankkikriisiin. Laman seurauksena pankkirakenne muuttui ja henkilöstön sekä pankkikonttorien määrää vähennettiin huomattavasti. Viime vuosien aikana pankin henkilöstömäärässä ei ole juurikaan tapahtunut muutoksia. (Kontkanen 2015, 13, 67.)

Pankkialan työntekijöiden työtehtävistä on tullut monipuolisempia, mutta samalla myös vaativampia. Asiakkaiden itsepalvelun sekä tietotekniikan lisääntymisen myötä rutiininomaiset työtehtävät ovat vähentyneet. Nykypäivänä asiakkaat pysyvät hoitamaan lähes kaiken verkossa käymättä pankkikonttorissa. Kassapalveluiden lisäksi pankkipalvelujen osaamista tarvitaan erityisesti palvelujen myynnissä sekä palveluneuvonnassa. Lisäksi pankissa asiakaspalvelijana työskentelevän on hyvä osata soveltaa osaamistaan erityisesti erilaisissa myyntitilanteissa, sillä pankkityö painottuu koko ajan entistä enemmän myyntiin. Myynnin merkitys työnkuvassa on viime vuosina kasvanut merkittävästi. (Finanssialan keskusliitto 2012, 19, 35, 39; Kontkanen 2015, 13, 67–68.)

Finanssialalla on panostettu jo vuosikymmenien ajan henkilöstön kehittämiseen, kouluttamiseen sekä osaamiseen ja pankeilla onkin omat henkilöstön valmiuksia kehittävät koulutusjärjestelmänsä. Omien koulutusjärjestelmien lisäksi pankeilla on vahvat yhteydet moniin koti- ja ulkomaalaisiin koulutuslaitoksiin. (Kontkanen 2015, 13, 68.) Hyvänä esimerkkinä myös pankissa tapahtuvasta oppivan organisaation toiminnasta ovat työn eri urapolkujen luominen sekä työkierto, jolloin henkilöstölle avautuu mahdollisuus kehittää itseään sekä oppia uutta. Näin myös osaaminen jakautuu organisaation sisällä ja mahdollistaa paremman yhteistyön. (Kontkanen 2015, 13, 68; Sydänmaanlakka 2012, 55.) Työn tuunaus on myös hyvä vaihtoehto räätälöidä työnkuva yksilöllisesti sopivaksi. Työn tuunaaminen tarkoittaa työntekijöiden aloitteesta tapahtuvaa ja heidän itsensä tekemää työn muotoilua. Työn tuunaamisen tulisikin olla mahdollisimman pitkälle työntekijöiden hallinnassa ja omalla vastuulla, sillä yksilö tuntee itse parhaiten oman kapasiteettinsa sekä työnsä ja pystyy siksi tunnistamaan mielekkäimmän ja parhaiten palvelevan työnkuvan. (Viitala 2021, 66–69.)

Kuluttajat ovat alkaneet vaatia finanssiyrityksiltä entistä enemmän läpinäkyvyyttä ja luottamusta, sillä asiakkaat kokevat usein finanssipalvelut hankaliksi ja monimutkaisiksi (Alhonsuo ym. 2012, 58; Finanssialan keskusliitto 2012, 26). Luottamus syntyy asiakkaalle myyjän sekä myyjäyrityksen organisaation myyntiprosessin aikana. Vahvoilla myynnillisillä taidoilla sekä selkeällä myyntitapaamisella myyjä voi lunastaa asiakkaan luottamuksen itselleen löytämällä ratkaisun asiakkaan haasteisiin sekä täyttämällä lupaamansa asiat. (Hänti ym. 2016, luku 6.)

3.3.1 Myynnin johtaminen

Myynnin johtamisen määritelmä koostuu toimenpiteistä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, jotka vaikuttavat toisiin ihmisiin ja myyntiorganisaation. Myynnin johtotehtäviä hoitavat myynnin esihenkilöt sekä ylin johto (Inyang, Agnihotri & Munoz 2018, 1074.) Myyntihenkilöstö on ainut organisaation tuloja kerryttävä elementti sekä tärkein yhteys asiakkaiden ja organisaation välillä (Bande, Fernández-Ferrín, Varela-Neira & Otero-Neira 2016, 219). Myyntijohtajuuteen kuuluu vision rakentaminen ja selkeyttäminen, ydinarvojen luominen ja myyntikulttuurin kehittäminen. Sen lisäksi myyntijohtajan tehtävänä on omien myyjien tukeminen kehityksessä, kasvamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. (Schwepker Jr 2016, 70.)

Taloudellisen kannattavuuden lisäksi myyntijohtajan tulee vastata työntekijöidensä hyvinvoinnista sekä suoriutumisesta. Työntekijät ovat riippuvaisia lähiesihenkilöstään ja tämän takia myyntijohtajan tulee olla tarkkana, ettei arkisten askareiden suorittamisesta seuraa johtajuuden laiminlyöntiä, sillä kaiken kaikkiaan johtajuus on myyntijohtajan tärkein rooli. Myyntijohtajien tulee työntekijöiden motivoinnin, organisoinnin ja ohjauksen lisäksi varmistaa, että asiakkuuksia johdetaan sellaisella tavalla, joka täyttää organisaation eettiset ja vastuulliset tavoitteet sekä synnyttää asiakkaissa luottamusta. (Jobber, Lancaster & Le Meunier-FitzHugh 2019, 299.)

Myyntijohtajan tehtävänä on toimia myyjien esimerkkinä, tukea heitä sekä varmistaa, että heillä on riittävästi osaamista myyntiprosessin läpiviemiseen. Esimerkkiä pystyy näyttämään hyvin osallistumalla myös itse käytännön myyntityöhön. Lisäksi myyntijohtajan pitää varmistaa, että jokaisella myyjällä on myyntiprosessi hallussa siten, että koko myyntiprosessin ajan myynti on korkean tasalaa- tuista myyjästä riippumatta. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 22,30.) Hyvän myyntijohtajuuden merkitys on korostunut, sillä myynnin rooli nykymarkkinoilla on entistä suuremmassa merkityksessä (Bande ym. 2016, 219).

Hyvä myyntijohtaja luo työpaikalle myönteistä ilmapiiriä ja inspiroi muita sekä on luonteeltaan järjestelmällinen, rehellinen ja oikeudenmukainen (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 23). Lisäksi hän on jaloluonteinen, mutta samaan aikaan luja, sillä

johtamisessa työskennellään ihmisten kanssa, jonka seurauksena myös tulokset tulevat muiden ihmisten tekemisen kautta (Kukkola 2016). Hyvä myyntijohtaja näyttää esimerkillään oikeaa suuntaa muille myyjille sekä luo uskoa sille, että annetut tavoitteet saavutetaan yhdessä. Hänen tulee kannustaa työntekijöitään ideoimaan ja antamaan ratkaisuehdotuksia, mutta samalla hänen tulee tarjota niitä myös itse myyjilleen. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 23–24.)

Myyjät ovat itse arvioineet myyntijohtajiensa tärkeimmiksi piirteiksi johtajien monialaista tietopohjaa sekä kommunikaatio-, ihmissuhde- ja kuuntelutaitoja. Eettisesti ja rehellisesti toimivat myyjiensä työtä kehittävät myyntijohtajat ovat kaikkein halutuimpia esihenkilöitä. Lisäksi myyntijohtajilta saama tuki on tärkeä osa arjen myyntityötä. (Deeter-Schmelz, Goebel & Kennedy 2008, 7, 12.)

Menestyksenkäs myyntijohtaja käy aktiivisesti kehityskeskusteluja myyjiensä kanssa. Kehityskeskusteluissa myyntijohtajan tulisi pyytää myyjiltä palautetta toiminnastaan ja tarkkailla myös sen kautta omaa toimintaansa ja kehitysmahdollisuuksiaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 20–21, 181.) Kehityskeskustelujen tarkoituksena on auttaa henkilöstöä tarkastelemaan omaa osaamistaan ja luomaan sen jälkeen oman kehityssuunnitelmansa (Juuti & Vuorela 2015, luku 6). Säännöllisten kehityskeskusteluiden avulla voidaan selvittää työntekijöiden odotuksia sekä ottaa niitä huomioon oppimismahdollisuuksia suunniteltaessa (Eklund 2021, 121). Parhaimmillaan kehityskeskustelut tukevat henkilöstön ammatillista kasvua ja kehitystä. (Viitala 2021, 127–128).

Jos myyntitiimi haluaa menestyä, myyntijohtajan kannattaa tuntea hyvin myyjänsä. Tutustuminen kaikkiin vaatii paljon aikaa, mutta onnistunut lopputulos tuottaa tulosta koko tiimille. Organisaation ja tiimin tiivis side myyjien sekä myyntijohtajan välillä vaikeina hetkinä takaa se, että huonoista hetkistä selvitään helpommin ja nopeammin. (Hermansson & Hovila 2012, 23.) Esihenkilökin on vain ihminen ja on hyvä muistaa, että myyjät eivät odota heiltä täydellisyyttä vaan tolkullisuutta sekä suuntaa tekemiseen (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 202).

Voi tuntua, että myyntijohtajan rooli on valtava, kun edellä mainittuja ominaisuuksia pohditaan. Myyntijohtajan on käytännössä oltava suunnittelija, henkilöstöjohtaja, markkinoija ja kirjanpitäjä samanaikaisesti. Todellisuudessa myyntijohtajan

tärkeimmällä vastuulla on kuitenkin varmistaa, että myyntiosasto pyrkii saavuttamaan parhaalla mahdollisella tavalla organisaation tavoitteet. (Jobber ym. 2019, 297.)

Häntin ym. (2016) mukaan yksi myyntijohtajan tärkeimmistä tehtävistä on ohjata myyjäänsä organisaation tavoittelemaan suuntaan. Hyvä myyntijohtaja osaa motiivoida ja innostaa johdettaviaan pääsemään kohti asetettuja päämääriä. Lisäksi hän saa myyjät sitoutumaan organisaatioon sekä sen tavoitteisiin ja vaikuttaa myyjien motivoimiseen, joka puolestaan vaikuttaa myyntitulokseen. Hyväkään myyntijohtaja ei voi motiivoida toista ihmistä kokonaan, vaan motivaatio lähtee jokaisesta myyjästä itsestään. Kuitenkin motivaatiolle edullista ilmapiiriä pystyy osaava myyntijohtaja edistämään. (Hänti ym. 2016, luku 1.)

Myyntijohtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on motiivoida myyjiä, sillä motivoituneet työntekijät ovat useimmiten tehokkaita ja saavuttavat helpommin positiivisia tuloksia niin asiakkaan kuin organisaationkin näkökulmasta (Kemp, Leila & Ricks 2013, 635–636). Motivaatio käsittelee syitä ihmisten eri käyttäytymisille ja yrittää etsiä selitystä sille, miksi toimimme eri tavoin eri tilanteissa. Monet eri motivaatioteoriat yrittävät selittää yksilön käyttäytymistä halujen, vaistojen ja palkkioiden suhteen. Tunteet on kuitenkin koettu jo historiassa erittäin hankaliksi ymmärtää, jonka seurauksena myös motivaatiotekijöiden määrittäminen on koettu haastavaksi. Motivoinnin ymmärtämiseksi on ymmärrettävä ulkoisia tilannekohtaisia vaatimuksia sekä ihmisen fysiologisia ja psykologisia tarpeita. Jokainen yksilö on kuitenkin erilainen ja siksi kaikilla myyjillä on erilaiset motivaation lähteet. (Gorman 2004, 7.)

Yksi motivaatioteorioista on Maslowin tarveteoria. Teorian mukaan ihmiset haluavat koko ajan enemmän riippuen siitä mitä heillä on jo ennestään. Teoriassa ihmisten tarpeet ovat hierarkkisesti eri järjestyksessä. Fysiologiset tarpeet ovat alimpana, sen jälkeen tulevat turvallisuuden tunne, tunne-elämä ja yhteisölliset tarpeet, itsensä arvostus ja arvostuksen saaminen muilta. Pyramidin huipulla on itsensä toteutus. (Mullins 2010, 261–262.) Alimmalla tasolla olevien tarpeiden tulee olla tyydyttyneitä, jotta ylempänä olevia tarpeita voidaan täyttää. Voidaan ajatella, että tyytyväisyyden prosentuaalinen osuus laskee hierarkian mukaisesti. (Marcos Cuevas, Donaldson & Lemmens 2016, 74.)

Fysiologiset tarpeet kuten ruoan ja veden tarve ovat ihmisille välttämättömiä hengissä selviytymisen kannalta ja sijoittuvat siksi pyramidin pohjalle. Seuraavalla tasolla on turvallisuuden tunne, jossa on tarve suojautua vaaroilta, uhilta ja vihollisilta. Kolmantena tulee ihmisten sosiaalisen elämän tarve eli tunne-elämä ja yhteisölliset tarpeet. Ihmiset ovat laumaeläimiä ja tarvitsevat ympärilleen perheen ja ystäviä. Neljännellä tasolla on yksilön itsensä arvostus sekä kokemus arvostuksen saamisesta. Kukaan ei halua olla täysin sama ihminen kuin joku toinen, jonka seurauksena henkilökohtaisen identiteetin muodostuminen on tärkeää. Ylimpänä pyramidissa on itsetoteutus. Teorian mukaan itsetoteutusta ei täytetä erikseen, vaan pyramidin huipulle päästään saavuttamalla ensiksi pyramidin alta aktiivisesti muita tarpeita. (Marcos Cuevas ym. 2016, 73–75.)

Chunawallan (2009) mukaan osa myyntijohtajista ihmettelee miksi myyjät eivät ole tuottoisia, vaikka heille tarjotaan suotuisat työolot, maksetaan hyvää palkkaa, tarjotaan luontoisetuja sekä on turvattu työsuhde. Silti työntekijät eivät tunnu olevan halukkaita ponnistelemaan enempää, kuin mitä minimivaatimus on. Usein oletetaan, että hyvän palkan maksaminen työntekijälle riittää huolelliseen ja tuottoisaan jälkeen. Chunawalla (2009) huomauttaa, että oletus on kuitenkin ristiriidassa vapaaehtoistoimintaan. Esimerkiksi pelastusarmeijan vapaaehtoistyöntekijät eivät saa työstään palkkaan, mutta ovat silti motivoituneita ja halukkaita hoitamaan työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Esihenkilön on siis ymmärrettävä eri ihmisiä motivoivia tekijöitä ja panostaa motivoimiseen muutenkin kuin ainoastaan rahallisesti. (Chunawalla 2009, 216.)

Mallin ja Raglandin (2017) mukaan jokainen yksilö motivoituu eri asioista. Jotta lähiesihenkilö voi ymmärtää eri työntekijöidensä motivaation lähteitä, on esihenkilön ja myyjän käytävä avointa dialogia parhaan mahdollisen yhteistyön takaamiseksi. Dialogissa on hyvä pyrkiä selvittämään mistä kukin myyjä työssään motivoituu. Kun esihenkilö tietää mistä kukin myyjä motivoituu, voin hän räätälöidä kannustimia sopiviksi riippuen myyjästä. (Mallin & Ragland 2017, 99.) Lisäksi on tärkeää, että myyjälle asetetut henkilökohtaiset tavoitteet ja organisaation strategia tukevat toisiaan. Myös tavoitteiden laadinnassa avoin dialogi on tärkeää tavoitteiden onnistumisen kannalta, sillä tarkoituksena on päästä yhdessä hyvään lopputulokseen eikä käskeä työntekijöitä. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 51.)

Motivoinnissa on tärkeää muistaa, että rahallisen motivoinnin lisäksi kiitoksen antaminen ja julkinen huomiointi ovat vähintäänkin yhtä tehokkaita keinoja motiivoida työntekijää. Luontevat huomioimiset ovat usein ihmisille merkityksellisempiä ja ne tullaan myös muistamaan kauemmin. On hyvä muistaa, että ihmisen sitoutumisesta suurin osa ei kohdistu vain organisaatioon, vaan ennemminkin esimerkiksi ihmiseen itseensä tai hänen esihenkilöönsä. (Hiltunen 2015, luku 12.)

4 TUTKIMUS JA TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Itseohjautuvuutta estävät ja edistävät asiat omassa työssä

Henkilökunnalle lähetetty sähköinen kysely koostui viidestä kysymyksestä, joista neljä oli avoimia kysymyksiä ja yksi vastaajien taustaa kartoittava taustakysymys. Ensimmäisessä kysymyksessä käsiteltiin itseohjautuvuutta estäviä ja edistäviä asioita henkilökunnan omassa työssä. Kysymys oli kaksiosainen, joten ensiksi tässä luvussa käsitellään itseohjautuvuutta estäviä asioita ja sen jälkeen edistäviä. Kyselylomakkeen ensimmäisessä ja toisessa kysymyksessä on pyritty saamaan vastaus tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyrittiin selvittämään, miten lähijohtajat johtavat työntekijöiden itseohjautuvuutta.

Itseohjautuvuutta estävissä tekijöissä abstrahointia pystyttiin tekemään yläluokkiin asti. Henkilökunnan ajatukset itseohjautuvuutta estävistä asioista omassa työssä koostuivat yläluokista negatiiviset tunteet, puutteellinen ohjeistus, työyhteisön vaikutus, luottamuksen puute, lait ja säädökset sekä henkilökunnasta riippumattomat ulkoiset tekijät.

Kaksi henkilökunnan jäsentä vastasi negatiivisten tunteiden estävän itseohjautuvuutta. Vastauksissa kerrotaan kuinka negatiivisilla tunteilla, kuten riittämättömyyden sekä epävarmuuden tunteella, on estävä vaikutus itseohjautuvuuteen. Esimerkiksi epävarmuuden tunteen päätöksenteossa koettiin haittaavan itseohjautuvaa toimintaa, sillä silloin asian tarkistaminen kollegalta tuntuu varmemmalta, kuin asiasta itse päättäminen.

Vastaaja 2: ...”Estävänä tekijänä on välillä riittämättömyyden tunne.”

Vastaaja 5: ...”Epävarmuus päätöksen vaikutuksesta estää minua tekemästä päätöksen itseohjautuvaisesti. Silloin haluan tarkastaa toisen näkemyksen asiassa”...

Kahden vastaajan mukaan puutteellinen ohjeistus voi estää henkilökunnan itseohjautuvuutta, sillä kaikki eivät ole lähtökohtaisesti samalla tasolla itseohjautuvuuden kanssa. Osa henkilökunnan jäsenistä tarvitsee enemmän ohjeita, apua ja tukea työtehtävien sekä ongelmatilanteiden suorittamisessa. Lisäksi selkeät ohjeet ja asioiden läpinäkyvyys on tärkeää. Oleellisen ohjeen tai tiedon kertomatta jättäminen saattaa hankaloittaa tai hidastaa työntekoa.

Vastaaja 3: ...”Kaikille ei sovi vähemmän ohjeistettu tekeminen, koska kaikki eivät pääse itsenäisesti asioissa eteenpäin.”

Vastaaja 8: ...”Asioiden läpinäkyvyys on tärkeää.”

Yhden henkilökuntaan kuuluvan jäsenen mukaan ei-itseohjautuvat henkilöt työyhteisön ja tiimin sisällä voivat hankaloittaa itseohjautuvien henkilöiden työskentelyä tai kokea itseohjautuvien henkilöiden saavan erilaisia vapauksia työssään. Kollegalta tai esihenkilöltä jatkuva asioiden varmistelu tai avun tarvitseminen on auttajan työajasta pois. Lisäksi eriarvoisuuden tunne työyhteisön tai tiimin sisällä vaikuttaa tunteisiin negatiivisesti, joka puolestaan haittaa itseohjautuvuutta.

Vastaaja 4: ”Mielestäni omassa työssäni itseohjautuvuutta estävät eniten työkaverit, jotka eivät ole itseohjautuvia ja kaipaavat varmistusta, tukea ja ohjausta. Erityisesti tiimin sisällä ei-itseohjautuvat ihmiset toimivat niin sanottuina jarruna, koska haluavat esihenkilön roolin olevan perinteisempi ja ohjaavampi. Itseohjautuvat henkilöt saavat ei-itseohjautuvien henkilöiden mielestä erivapauksia”...

Lähijohtajan ja kollegoiden tulee luottaa toisiinsa, jotta itseohjautuvuutta voidaan toteuttaa työpaikalla. Yhden henkilökunnan jäsenen mielestä luottamuksen puute esihenkilön, kollegoiden, tiimin tai työyhteisön sisällä voi aiheuttaa epävarmuuden tunnetta. Kuten jo aiemmin todettiin, negatiiviset tunteet vaikuttavat itseohjautuvuuden toteutumiseen työssä.

Vastaaja 8: ...”Esihenkilön tulee luottaa työntekijään ja päinvastoin. Lisäksi lähimpien kollegoidenkin kesken täytyy olla luottamus kunnossa”...

Yksi vastaajista kertoi, kuinka pankkityössä on monia lakeja ja säädöksiä, joita tulee noudattaa kuuliaisesti. Lakiin peruutuvista ohjeista ei voi poiketa palvellessa asiakasta. Siksi lakeihin ja säädöksiin perustuville tehtäville tai toimintamalleille ei ole mahdollista kehitellä omia hyviä laeista tai säädöksistä poikkeavia toimintamalleja. Tämä estää itseohjautuvaa toimintaa joissain määrin, koska kaikkea ei voi tehdä juuri niin, kuin helpointa ja nopeinta olisi.

Vastaaja 8: ...”Lait ja säädökset ohjaavat tekemisiämme, sillä itse ei voi kehitellä vapaasti hyviä toimintatapoja”...

Henkilökunnasta riippumattomat asiat kuten kiire, tiedon tulva ja muutoksen nopeus hidastavat itseohjautuvaa toimintaa. Pankissa toimintatavat sekä edellä mainitut lait ja säädökset saattavat muuttua nopeastikin ja tietoa tulla keralla paljon. Tiedon sisäistämisessä, uuden oppimisessa ja asioiden tarkastamisessa menee hetken aikaa, joka taas osaltaan hidastaa itseohjautuvaa toimintaa. Näin kuvailee yksi vastaajista.

Vastaaja 9: ”Tällä hetkellä kiire, tiedon tulva ja muutoksen nopeus ovat haastavia ja osaltaan estävät itseohjautuvuuden kehittymistä”...

Ensimmäisen kysymyksen toinen osa käsitteli itseohjautuvuutta edistäviä asioita. Itseohjautuvuutta edistävässä tekijöissä abstrahointia pystyttiin tekemään pääluokkiin asti. Henkilökunnan ajatukset itseohjautuvuutta edistävästä asioista omassa työssä koostuivat pääluokista vastuu, luottamus, työn imu, työn tekemisen tavat, työelämätaidot sekä asioiden avoin käsittely. Todellisuudessa kyselyyn vastaajien vastaukset sivuavat usein monia edellä mainittuja pääluokkia.

Kyselyyn vastanneista kuusi oli sitä mieltä, että tietoisuus päätöksentekovallasta sekä ymmärrys päätöksen seurauksista organisaation toimintaan mahdollistavat vastuun ottamisen, mutta myös sen saamisen. Esihenkilön tulee luottaa työntekijöihinsä ja antaa vastuuta heille. Vastuualueiden tulee olla selkeitä, jotta henkilökunta voi toimia itseohjautuvasti.

Vastaaja 5: ”Itseohjautuvuutta edistää tietoisuus siitä, että minulla on päätöksentekovalta asiassa. Ymmärrys asian luonteesta ja tehdyn

päätöksen vaikutuksesta pankin toimintaan ja asemaan lisää uskallusta tehdä päätös itseohjautuvaisesti”...

Vastaaja 9: ”Vastuunottaminen edistää”...

Vastaaja 2: ”Edistää, että annetaan vastuuta”...

Vastaaja 8: ...”Vastuualueet täytyy olla kaikilla selvät”...

Viiden henkilökunnan jäsenen mukaan luottamus edistää itseohjautuvuutta heidän työssensä. Esihenkilön ja kollegoiden tulee luottaa toisiinsa ja siihen, että luvatut työt tulee tehdyksi. Luottamus on perusta sille, että asioita uskalletaan tehdä ja vastuuta uskalletaan ottaa.

Vastaaja 6: ...”Esihenkilön luottamus.”

Vastaaja 8: ”Esihenkilön tulee luottaa työntekijään ja päinvastoin. Lähimpien kollegoidenkin kesken täytyy olla luottamus kunnossa”...

Neljän vastaajan mielestä työn imulla on edistävää vaikutus itseohjautuvuutta ajatellen. Oma asenne ja innokkuus työtä kohtaa edistää itseohjautuvuutta. Onnistumisista saatu motivaatio kannustaa uusiin asioihin. Työn imua lisää mahdollisuus esimerkiksi oman työnsä aikatauluttamiseen ja oppimisen itsenäiseen suunnitteluun.

Vastaaja 2: ...”Oma asenne on tärkein, pitää olla intoa ja halua selvittää itse asioita”...

Vastaaja 9: ...”Motivaation lisääntyminen onnistumisista kannustaa uusiin haasteisiin...Mahdollisuus suunnitella itsenäisesti omaa työtään”...

Vastaaja 1: ...”Vapaus aikatauluttaa itse oman päivänsä kulku.”

Kahden vastaajan mukaan työn tekemisen tavoilla on merkitystä itseohjautuvuuteen. Oma luontainen taipumus itseohjautuvuuteen lisää luonnollisesti itseohjautuvuutta. Lisäksi itseohjautuvasti toimivat henkilöt ottavat enemmän vastuuta sekä etsivät ratkaisuja aktiivisemmin.

Vastaaja 4: ”Itseohjautuvuutta edistää oma luontainen taipumus itseohjautuvuuteen”...

Vastaaja 3: ”Työntekijät ottavat paremmin vastuuta ja etsivät ratkaisuja, kun saavat toimia itsenäisemmin”...

Työelämätaidot kuten koulutus, osaaminen ja tuki edistävät itseohjautuvuutta. Esihenkilön tuki ja kannustava ilmapiiri koettiin tärkeäksi. Hyvä esihenkilö pystyy rohkaisemaan päätöksenteossa sekä vastuun ottamisessa. Näin ajatteli neljä kyselylomakkeeseen vastanneista henkilökunnan jäsenistä.

Vastaaja 9: ...”Kannustava ilmapiiri edistää”...

Vastaaja 7: ”Hyvä esihenkilö edistää itseohjautuvuutta. Jos voi olla varma, että esihenkilö on sinun puolellasi, niin silloin uskaltaa rohkeammin tehdä itsenäisiä päätöksiä ja ottaa vastuuta.”

Neljä vastaajista kertoi, kuinka jo olemassa oleva kokemus, osaaminen ja ammattitaito edistävät itseohjautuvuutta. Lisäksi tulee kuitenkin olla halu kehittää osaamistaan jatkuvasti. Hyvä perusosaaminen antaa varmuutta oppia ja kehittyä lisää. On motivoivaa huomata, kun tiedot ja taidot kehittyvät.

Vastaaja 5: ...”Koulutus ja kokemus tuovat varmuutta itseohjautuvaan toimintaan”...

Vastaaja 9: ”Edistäviä asioita on tiedon hankkiminen ja taitojen kehittäminen”...

Yhden vastaajan mukaan asioiden avoin käsittely edistää henkilökunnan itseohjautuvuutta heidän työssään. Asioista puhuminen ja niiden läpinäkyvyys on tärkeää.

Vastaaaja 8: ...”Asioiden läpinäkyvyys on tärkeää.”

4.2 Lähijohtajien tuen ja kannustuksen antaminen työntekijöiden itseohjautuvuuden saavuttamiseksi

Toisessa kysymyksessä selvitettiin, millaista tukea ja kannustusta lähijohtajat voivat antaa, jotta työntekijät saavuttavat itseohjautuvuuden. Lähijohtajien tuen ja kannustuksen antamisen yhdistäviksi luokiksi muodostuivat psykologinen turvallisuus, ohjaus sekä jatkuvan oppimisen tukeminen. Tässä kysymyksessä abstrahointia pystyttiin tekemään yhdistäviin luokkiin asti. Kyselylomakkeen ensimmäisessä ja toisessa kysymyksessä on pyritty saamaan vastaus tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyrittiin selvittämään, miten lähijohtajat johtavat työntekijöiden itseohjautuvuutta. Tässäkin kysymyksessä todellisuudessa kyselyyn vastaajien vastaukset sivuavat usein monia edellä mainittuja yhdistäviä luokkia.

Yhdistävä luokka ”psykologinen turvallisuus” koostui pääluokista psykologinen turvallisuus ja läsnäolo sekä yläluokista läsnäolo, psykologinen turvallisuus, ei epäonnistumisen pelkoa, luottamus ja vastuunantaminen. Seitsemän vastaajaa koki psykologisen turvallisuuden tärkeäksi, jotta itseohjautuvuus pystytään saavuttamaan.

Viiden henkilökunnan jäsenen mukaan esihenkilön ja työntekijöiden välinen luottamus korostuu työntekijöiden itseohjautuvuuden saavuttamisessa. Henkilökunta koki, että esihenkilön luottaessa työntekijään ja hänen osaamiseensa, esihenkilön ei tarvitse koko ajan vahtia työntekijän tekemisiä, mikä lisää työntekijän itseohjautuvuutta. Työntekijät haluavat vastuuta ja vapauksia työhönsä. Esihenkilön tulee olla kuitenkin läsnä ja saavutettavissa, kun työntekijä tarvitsee apua, tukea tai neuvoa.

Vastaaja 4: ”Esihenkilö kannustaa itseohjautuvuuteen, kun antaa työntekijälle sekä vastuuta että vapautta...Esihenkilö luottaa työntekijän osaamiseen ja siihen että hommat hoituvat ilman vahtimista.”

Vastaaja 7: ...”Esihenkilö on käytettävissä, kun työntekijä tarvitsee apua tai neuvoja” ...

Viiden vastaajan mukaan esihenkilö pystyy tukemaan ja kannustamaan itseohjautuvuuteen luomalla psykologisesti turvallisen ympäristön, jossa kaikilla on helppo toimia ja epäonnistumisia ei tarvitse pelätä. Virheiden tekeminen tulee sallia ja niistä oppia. Työntekijöille merkittävää on myös tieto siitä, että esihenkilö on työntekijöidensä puolella.

Vastaaja 9: ”Luomalla psykologisesti turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin, jossa kaikilla tiimin jäsenillä on helppo toimia.”

Vastaaja 2: ”Pitää antaa vastuuta, kenenkään ei pidä pelätä virheitä”...

Vastaaja 7: ...”On myös tärkeää, että virheen sattuessa asia käsitellään rakentavasti ja, että esihenkilö on työntekijän puolella”...

Yhdistävä luokka ”ohjaus” koostui pääluokista ohjaus ja kannustaminen sekä yläluokista ohjaus, valmentava johtaminen, palveleva johtaminen, motivaation herättäminen ja kannustaminen. Kuusi vastaajaa koki ohjauksen tärkeäksi, jotta itseohjautuvuus pystytään saavuttamaan.

Kuusi vastaajaa koki, että esihenkilöt voivat vaikuttaa ohjauksella työntekijöiden itseohjautuvuuteen. Henkilökunta koki ohjeiden ja toimintamallien selkeyden merkitykselliseksi tekijäksi itseohjautuvasti toimiessaan. Lisäksi esihenkilöiden tulee kertoa tarpeeksi selkeästi, missä työntekijä voi ottaa itse päätöksentekovastuuta. Tilanteissa, joissa työntekijä tarvitsee apua, on tärkeää käydä keskustelua siitä, miten työntekijä voi jatkossa hoitaa tilanteen itse. On tärkeää rohkaista työntekijöitä etsimään itse ratkaisuja, sillä virheet pystytään korjaamaan.

Vastaaja 2: ...”Pitää antaa selkeät ohjeet ja toimintamallit, kuinka tiimissä ja pankissa toimitaan. Pitää kertoa ymmärrettävästi ja tarkasti missä asioissa jokainen voi itse ottaa vastuuta päätöksenteossa”...

Vastaaja 5: ...”Epäonnistuneesta tapahtumasta voidaan oppia...Kun epäonnistunut tapahtuma käydään läpi yhdessä valmentavalla tavalla, opitaan tehokkaasti virheestä”...

Vastaaja 7: ...”On myös tärkeää, että virheen sattuessa asia käsitellään rakentavasti ja, että esihenkilö on työntekijän puolella”...

Ohjauksen lisäksi kaksi henkilökunnan jäsentä koki, että palvelevalla sekä valmentavalla johtamisella on merkitystä itseohjautuvuuteen. Johtaminen on osa ohjausta, jonka avulla pyritään pääsemään parempiin tuloksiin yhdessä. Jokaiseen pieneen yksityiskohtaan puuttuminen ei tuota tulosta työssä, vaan esihenkilöiden tulisi ennemmin katsoa kokonaisuutta ja auttaa työntekijöitä pääsemään tavoitteisiin itseohjautuvasti. Itseohjaavuutta lisää muun muassa työntekijöiden valmentaminen, sparraaminen sekä oivalluttaminen.

Vastaaja 3: ...”Ei mikromanagerointia missään kohtaa”...

Vastaaja 9: ...”Toimia valmentajana, sparrailijana, oivalluttajana ja tukea jokaisen kehittymistä... Auttaa valmennuksen kautta pääsemään parempiin tuloksiin”...

Motivaation herättämisellä ja kannustamisella voidaan tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta. Vastauksissa kannustettiin kokeilemaan itse ratkaisuja, sillä kuten jo yllä mainitaan, jos menee pieleen, virheet voidaan korjata. On tärkeää nostaa yhteisesti esiin onnistumisia sekä vahvistaa työntekijän onnistumisen tunnetta. Lisäksi positiivisella ja kannustavalla asenteella voidaan kannustaa työntekijöitä muun muassa itsenäiseen työhön, tiedonhankkimiseen, itsenäiseen opiskeluun ja omien taitojen kehittämiseen. Näin ajatteli neljä kyselyyn vastanneista henkilökunnan jäsenestä.

Vastaaja 3: ...”Rohkaistaan tekemään eri lailla ja jos menee pieleen, niin menee ja sitten korjataan.”

Vastaaja 9: ...”Nostaa onnistumisia ja tilanteita, missä on mennyt hyvin sekä vahvistaa onnistumisia...Pyrkiä saamaan sisäinen motivaatio heräämään...Kannustaminen jatkuvaan itsenäiseen oppimiseen, tiedot hakemiseen ja omien taitojen kehittämiseen.”

Yhdistävä luokka ”jatkuvan oppimisen tukeminen” koostui pääluokista palaute ja jatkuvan oppimisen tukeminen sekä yläluokista palautteen antaminen, kuulluksi tuleminen ja jatkuvan oppimisen tukeminen. Viisi vastaajaa koki jatkuvan oppimisen tukemisen tärkeäksi tekijäksi itseohjautuvuuden saavuttamisessa.

Neljä henkilökunnan jäsentä koki palautteenannon olevan tärkeä esihenkilöltä saatava tuki, jolla esihenkilö voi vaikuttaa työntekijöiden itseohjautuvuuteen. Palautteenannossa on tärkeää kiittää ja kannusta onnistuneista asioista, mutta myös käydä yhdessä työntekijän kanssa läpi pieleen menneet asiat. Palautteen antaminen niin onnistuneen, kuin epäonnistuneenkin tilanteen jälkeen lisää työntekijöiden tietoisuutta omista rajoistaan sekä osaamisestaan. Esihenkilön palautteenannon lisäksi henkilökunta koki myös tärkeäksi, että esihenkilö osaa itse ottaa vastaan palautetta eli palautteenanto olisi toimivaa molemmin puolin.

Vastaaja 5: ...”Onnistuneista asioista pitää kiittää...Mielestäni avoin ja valmentava palaute onnistumisista sekä epäonnistumisista lisää työntekijän osaamista omista rajoistaan”...

Vastaaja 4: ...”Positiivinen palaute oma-aloitteisuudesta kannustaa itsenäiseen työhön”...

Yhden vastaajan mukaan kuulluksi tulemisella on merkitystä jatkuvassa oppimisessa. Vastaaja kokee, että esihenkilöt pystyvät tukemaan työntekijöitään kuuntelemalla heitä, heidän tarpeitaan, palautteitaan ja kehitysehdotuksia. Vuorovaiikutuksen tulee olla sujuvaa ja molemminpuolista, jotta itseohjautuvuutta voidaan toteuttaa työssä.

Vastaaja 4: ...”Ottamalla kehitysehdotuksia vastaan pystyy hyvin tukemaan itseohjautuvuutta”...

Palautteen ja kuulluksi tulemisen lisäksi jatkuvaa oppimista voidaan yhden vastaajan mukaan edesauttaa tukemalla jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia sekä mahdollistamalla tiedon jakaminen ja erilaiset työskentelytavat. Esihenkilön tulee varmistaa työntekijöiden mahdollisuus syventää ja kehittää omaa osaamistaan, mutta myös mahdollistaa työntekijöiden oman osaamisen jakaminen muille työntekijöille luomalla yhteisiä hetkiä osaamisen jakamiselle.

Vastaaja 8: ”Varsinaisen työn ohessa täytyy olla aikaa ja mahdollisuuksia itseopiskeluun ja -oppimiseen. Oppimisen jakamiseen ja jalkauttamiseen käytäntöön täytyy olla myös aikaa ja mahdollisuuksia. Esihenkilön tulisi pitää huoli, että oppiminen ei jää vain oppijan hyväksi, vaan sitä jaetaan. Yhteisiä keskusteluja ja palavereja, joissa asioita jaetaan, voisi olla enemmänkin. Tulee olla tasapuolinen mahdollisuus kouluttautumiseen niille, jotka koulutusta haluavat” ...

Saman vastaajan mukaan jatkuvaa oppimista tukevat erilaisten työn tekemisen tapojen vahvistaminen. Lisäksi esihenkilön tulisi pyrkiä huomaamaan jokaisen yksilön itseohjautuvuuden taso. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, kaikki eivät ole samalla lähtötasolla itseohjautuvuudessa.

Vastaaja 8: ...”Myös etätöiden tekemisen mahdollistaminen tasapuolisesti on tärkeää. Lisäksi lähijohtajan täytyy tunnistaa työntekijöidensä itseohjautuvuus ja toimia sen mukaisesti. Kaikki eivät todellakaan ole samalla viivalla asiassa. Eikä kaikilta voi vaatia samaa tasoa” ...

4.3 Itseohjautuvuuden merkitys omassa työssä

Kolmannessa kysymyksessä tutkittiin itseohjautuvuuden merkitystä henkilökunnan omassa työssä. Tässä kysymyksessä abstrahointia pystyttiin tekemään pää-

luokkaan asti. Pääluokiksi tässä kysymyksessä nousivat työmotivaatio, autonomia, kyvykkyys, työn tehokkuus sekä yhteisöllisyys. Todellisuudessa kyselyyn vastaajien vastaukset sivuavat usein monia edellä mainittuja pääluokkia. Kyselylomakkeen kolmannessa ja neljännessä kysymyksessä on pyritty saamaan vastaus opinnäytetyön toiseen tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen toisella tutkimuskysymyksellä pyrittiin selvittämään, mitä itseohjautuvuus merkitsee Kangasalan Seudun Osuuspankin henkilökunnalle.

Kolmen henkilökunnan jäsenen mukaan itseohjautuvuus merkitsee työmotivaatiota omassa työssä. He kokivat tärkeäksi, että on motivoitunut omassa työssään. Motivaatio kasvaa, kun saa suunnitella kuinka työnsä tekee ja miten tavoitteisiin pääsee. Näin edellytykset onnistumiselle ovat paremmat. Työmotivaatio tarkoittaa onnistumisen tunteita, kun itse saa selvitettyä eteen tulleet haasteet.

Vastaaja 2: ...”Kun itse saa päättää kuinka työnsä tekee ja suunnitella tavan, kuinka tavoitteisiinsa pääsee, niin motivaatio kasvaa ja edellytykset onnistumiseen ovat paremmat...Onnistumisen tunteita, kun itse selvittää eteen tulevat ongelmat.”

Itseohjautuvuus merkitsee autonomiaa sekä vapautta ja vastuuta omassa työssä. Se merkitsee oman työn vapaampaa suunnittelua, kuten vapautta aikatauluttaa päivät, priorisoida töitä, olla etänä, tulla liukuvasti töihin tai olla vapaalla. Vapaus kulkee kuitenkin käsi kädessä vastuun kanssa. Luvatut tehtävät tulee suorittaa ja yhteisiä sääntöjä noudattaa. Työn vapautta ja vastuuta pystytään toteuttamaan, kun esihenkilö luottaa työntekijän tekemisiin. Näin ajatteli seitsemän kyselylomakkeen vastaajista.

Vastaaja 6: ”Tykkään, kun saan itsenäisesti tehdä työtäni ja hallita ajankäyttöä.”

Vastaaja 3: ”Saan suunnitella tekemiseni ja otan siitä myös vastuun”...

Vastaaja 7: ”Itseohjautuvuus merkitsee vapautta tehdä työtä itsenäisesti ja omalla tavallaan, toki yhteisiä sääntöjä noudattaen”...

Vastaaja 8: ...”Itseohjautuvuus on myös omaa vastuuta, että lupamani työt ja asiat sekä kollegoille että asiakkaille tulee hoidettua sovitusti. Liukumien, etäpäivien ja vapaiden käyttö on myös suhteutettava aina omiin tekemisiin. Samalla esihenkilön tulee kuitenkin varmistaa, että tiimin kokonaisuus pysyy kasassa ja työt tulee tehtyä. Esihenkilön pitää pystyä luottamaan tekemisiini joka tilanteessa. Luottamus lisää luottamusta ja vahvistaa molemminpuolista työn arvostusta”...

Neljän vastaajan mukaan itseohjautuvuus merkitsee kyvykkyyttä omassa työssä. Kyvykkyys merkitsee ymmärrystä omasta osaamisesta sekä sen jakamisesta muille. Osaamisen lisääntymisestä tulee olla pääsääntöisesti vastuussa itse. Itseohjautuvuus omassa työssä merkitsee mahdollisuutta oppia ja kehittää osaamistaan.

Vastaaja 8: ...”Siksi mielestäni on tärkeää, että jos ja kun joku omasta tiimistä tai toisesta tiimistä omaksuu jotakin uutta tai esimerkiksi uusia toimintamalleja, sitä tietoa pitää jakaa muillekin. Itse haluan jakaa osaamistani, koska tiedän, että siitä on hyötyä sekä itselle että kollegoille”...

Vastaaja 3: ...”Vastaan osaamisestani itse”...

Vastaaja 1: ...”Pitää olla myös itse aktiivinen ottamaan asioista selvää.”

Yksi henkilökunnan jäsenistä ajattelee itseohjautuvuuden merkitsevän työn tehokkuutta. Henkilökunnalla tulee olla ymmärrys asioista joita osaa, mutta myös asioista joita ei osaa. Silloin toimiminen osaamisalueella olisi mahdollisimman tehokasta.

Vastaaja 5: ...”Minulla täytyy olla ymmärrys omasta osaamisestani ja toisaalta ymmärrys asioista, joita en osaa. Näin pystyn toimimaan osaamisalueellani tehokkaasti. Toisaalta tiedostan ne alueet, joissa

tarvitsen neuvoa, jotta pääsen tehokkaasti pyytämään näissä asioissa ulkopuolista apua. Itseohjautuvaisuus lisää siis tehokkuutta kiireisessä ja hektisessä arjessa.”

Yksi vastaajista korosti, kuinka yhteisöllisyydellä ja vuorovaikutuksella on itseohjautuvuuden kannalta merkitystä omassa työssä. Hän koki tärkeäksi mahdollisuuden sparrailla esihenkilöiden sekä kollegoiden kanssa erilaisista asioista. Lisäksi asioiden yhdessä suunnittelu koettiin tärkeäksi.

Vastaaja 9: ...”Sparrailla oman esihenkilöni kanssa. Pystyn tiimini kanssa suunnittelemaan, miten asioita toteutetaan arjessa”...

4.4 Tärkeimmät motivaatiotekijät työssä itseohjautuvuuden kannalta

Viimeisessä kysymyksessä kartoitettiin henkilökunnalle tärkeimpiä motivaatiotekijöitä itseohjautuvuuden kannalta. Tässä kysymyksessä abstrahointia pysyttiin tekemään yläluokkaan asti. Tärkeimpiä motivaatiotekijöitä itseohjautuvuuden kannalta olivat yläluokiksi muodostuneet työn tuunaus, tavoitteiden selkeys, työssä onnistuminen, avoin vuorovaikutus, jatkuva oppiminen ja palkitseminen. Kyselylomakkeen kolmannessa ja neljännessä kysymyksessä on pyritty saamaan vastaus opinnäytetyön toiseen tutkimuskysymykseen. Toisella tutkimuskysymyksellä pyrittiin selvittämään, mitä itseohjautuvuus merkitsee Kangasalan Seudun Osuuspankin henkilökunnalle. Kuten aikaisemmissa kysymyksissäkin, tässäkin kysymyksessä todellisuudessa kyselyyn vastaajien vastaukset sivuavat useita monia edellä mainittuja yläluokkia.

Työn tuunauksessa on tärkeää saada luottamusta niin esihenkilöltä kuin koko työyhteisöltäkin. Luottamuksen lisäksi tulee olla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, jotta sitä voi muokata itselle mielekkäämmäksi. Työn tuunauksella halutaan myös vaikuttaa muun muassa oman työn järjestelyyn, itsenäisempään päätöksentekoon sekä siihen, miten palvelutilanteen suorittaa. Näin ajatteli kuusi kyselyyn vastanneista henkilökunnan jäsenestä.

Vastaaja 3: ”Vapaus ja luottamus molempiin suuntiin.”

Vastaaja 4: ...”Tunne siitä, että on mahdollisuus vaikuttaa asioihin, oli se sitten tuote, palvelu tai työskentelytapa”...

Yhden vastaajan mukaan työ olisi entistä motivoivampaa, kun henkilökunnan tiedostaa mitä organisaatio, esihenkilö sekä tiimi vaativat. Esimerkiksi tavoitteiden ja päämäärien tulee olla selkeitä.

Vastaaja 2: ... ”Pitää olla tarkasti tiedossa, mitä minulta työssäni odotetaan.”

Kaksi vastaajaa korosti omassa työssään onnistumisen tärkeäksi motivaatiotekijäksi. Henkilökunta oli kuvaillut vastauksissa, että on palkitsevaa nähdä tehdyn työn tulos tai vaikea asia ratkaistuna. Lisäksi epäonnistumisten jälkeen koettavat onnistumisen tunteet lisäävät intoa toimia itseohjautuvasti. Omien onnistumisten lisäksi koettiin palkitsevaksi nähdä kollegoiden onnistuvan työssään.

Vastaaja 5: ...”Tärkein motivaatiotekijä on huomata tehdyn työn tulos. Jos alan työstämään jotakin vaikeaa ja monimutkaista asiaa, on palkitsevaa nähdä asia ratkaistuna...Epäonnistuneen tapahtuman jälkeen itseohjautuvuus voi hetkeksi lamaantua, mutta seuraavat onnistumiset lisäävät aina intoa löytää ratkaisuja itseohjautuvaisesti.”

Vastaaja 9: ”Omassa työssäni tärkein motivaation lähde on, että näen muiden onnistuvan työssään”...

Neljän vastaajan mukaan esihenkilön tuki sekä palautteen saaminen niin esihenkilöltä, kollegoilta kuin asiakkailtakin ovat tärkeitä motivaatiotekijöitä henkilökunnan työssä. Onnistuneiden ratkaisujen palaute lisää motivaatiota, mutta epäonnistuneidenkin ratkaisujen palaute on tärkeää, sillä tilanteessa voidaan käydä keskustellen läpi, miten ensi kerralla onnistutaan. Asioista on pystyttävä puhumaan ja niiden läpikäynti rauhallisesti on tärkeää. Tiedon jakaminen motivoi.

Vastaaja 7: ...”Ensiarvoisen tärkeää on esihenkilön tuki, että voi luottaa hänen olevan apunasi, jos sitä tarvitaan.”

Vastaaja 4: ”Positiivinen palaute työkavereilta, esihenkilöltä ja asiakailta”...

Vastaaja 5: ...”On myös palkitsevaa saada palautetta niin onnistuneista ratkaisuksista kuin epäonnistuneista ratkaisuksista. Onnistuneiden ratkaisujen osalta palaute lisää motivaatiota onnistua uudelleen. Epäonnistuneen ratkaisun osalta pidän rehellisestä ja valmentavasta palautteesta, mikä meni pieleen ja millä tavoin toimimalla toiminta olisi onnistunut”...

Työssä oppiminen ja kehittyminen motivoi Kangasalan Seudun Osuuspankin henkilökuntaa ja olikin vastauksissa yksi toistuvista teemoista. Mahdollisuus oppia, kehittyä sekä kouluttautua koettiin motivoivaksi, mutta myös muiden kehittymisen huomaaminen motivoi. Lisäksi yhdessä oppiminen sekä yhdenvertainen mahdollisuus kouluttautua koettiin tärkeiksi. Näin vastasi kaksi kyselylomakkeen saaneesta henkilökunnan jäsenestä.

Vastaaja 9: ”Omassa työssäni tärkein motivaation lähde on, että näen muiden kehittyvän työssään. Saan joka päivä oppia uutta ja oivaltaa asioita, miten pystyn itse kehittymään työssäni.”

Kaksi vastaajista korosti palkitsemisen tärkeyttä motivaatiotekijänä omaa työtään kohtaan. Henkilökunta koki motivoivaksi sen, kun palkkauksella ja palkitsemisella osoitetaan itseohjautuvuuden merkitystä. Se motivoi työskentelemään entistä itseohjautuvammin.

Vastaaja 4: ...”Se että palkkauksella ja palkitsemisella osoitetaan itseohjautuvuuden merkitys.”

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Lähijohtajien tavat ohjata työntekijöiden itseohjautuvuutta

Tässä luvussa on tarkoituksena koota vastauksista saatu yhteenveto opinnäyte-työn ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyrittiin selvittämään, miten lähijohtajat johtavat työntekijöiden itseohjautuvuutta. Psykologisen turvallisuuden, lähijohtajan ohjauksen sekä jatkuvan oppimisen tukemisen koettiin olevan tärkeitä kokonaisuuksia, joita lähijohtaja voisi toteuttaa tukiessaan ja ohjatesaan työntekijöiden itseohjautuvuutta. Lähijohtajien on hyvä huomioida, mikä työntekijöiden itseohjautuvuutta edistää ja mikä estää sekä pyrkiä suunnittelemaan toimintaansa myös sen mukaan. Edistäviksi tekijöiksi henkilökunta koki vastuun ja luottamuksen saamisen, työn imun, työn tekemisen tavat, työelämätaidot sekä asioiden avoimen käsittelyn. Estäviksi tekijöiksi henkilökunta koki negatiiviset tunteet, puutteellinen ohjeistus, työyhteisön vaikutus, luottamuksen puute, lait ja säädökset sekä henkilökunnasta riippumattomat ulkoiset tekijät.

Lähijohtajat voisivat ohjata työntekijöitä itseohjautuvampaan toimintaan luomalla psykologisesti turvallisen ilmapiirin. Esihenkilön tulee luottaa työntekijöihinsä sekä antaa vastuuta ja vapauksia heille sopivassa suhteessa. Vaikka esihenkilön tulee antaa vapautta ja vastuuta, pitää hänen silti olla käytettävissä ongelmatilanteen tullen. Epäonnistumisen pelko tulisi minimoida ja virhetilanteet käydä rakentavan palautteen kautta yhdessä läpi, pyrkien löytämään ratkaisu siihen, miten tilanteessa seuraavalla kerralla onnistuttaisiin. Ongelmatilanteista voidaan oppia yhdessä työntekijän kanssa uutta, mikä taas tukee jatkuvaa oppimista.

Henkilökunta koki olevansa motivoitunut työssään silloin, kun heillä oli mahdollisuus oppia ja kehittää itseään. Yhdeksi tärkeimmäksi tavaksi työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemisessa koettiin lähijohtajien mahdollistama jatkuva oppiminen. Kuten jo edellä mainittiin, virheistä tulee oppia ja niitä ei tule pelätä. Esihenkilöiden tulisi mahdollistaa työntekijöilleen työaika heidän oman osaamisensa kehittämiseen. Lisäksi henkilökohtaista osaamista pitäisi pystyä jakamaan.

Osaamista voisi jakaa muun muassa tiimin tai koko pankin yhteisissä palaverissa. Esihenkilön siis tulisi pitää huoli, ettei osaaminen jää vain oppijan hyväksi, vaan sitä tulisi olla mahdollisuus jakaa muille.

Henkilökunta koki tärkeäksi esihenkilön positiivisen, kannustavan ja rohkaisevan asenteen. Onnistumisia tulee vahvistaa, jotta työntekijän sisäistä motivaatiota voidaan lisätä. Lisäksi palaute onnistuneista sekä epäonnistuneista asioista lisää työntekijöiden tietoisuutta heidän omista osaamisen rajoistaan. Ylipäätään henkilökunta koki esihenkilöiden palautteenannon tärkeäksi tavaksi ohjata itseohjautuvuutta. Etenkin positiivisen palautteen koettiin lisäävän oma-aloitteisuutta.

Lisäksi lähijohtajien tulee asettaa selkeät tavoitteet ja toimintamallit tiimeilleen, jotta jokainen työntekijä tietää, mitä heiltä odotetaan ja mihin heidän tulisi pyrkiä. Näin estäviä tekijöitä, kuten puutteellista ohjeistusta sekä negatiivisia riittämättömyyden ja epävarmuuden tunteita, on mahdollista minimoida.

5.2 Itseohjautuvuuden merkitys Kangasalan Seudun Osuuspankissa

Tässä luvussa on tarkoituksena koota vastauksista saatu yhteenveto opinnäytetyön toiseen tutkimuskysymykseen. Toisella tutkimuskysymyksellä pyrittiin selvittämään, mitä itseohjautuvuus merkitsee Kangasalan Seudun Osuuspankin henkilökunnalle. Itseohjautuvuus merkitsi Kangasalan Seudun Osuuspankin henkilökunnalle työmotivaatiota, autonomiaa, kyvykkyyttä, työn tehokkuutta sekä yhteisöllisyyttä. Tärkeimmät motivaatiotekijät itseohjautuvuuden kannalta olivat työn tuunaus, tavoitteiden selkeys, työssä onnistuminen, avoin vuorovaikutus, jatkuva oppiminen sekä palkitseminen. Kun motivaatio kasvaa, niin edellytykset itseohjautuvalle toiminnalle ovat paremmat.

Työmotivaatiossa sekä autonomiassa koettiin merkitykselliseksi mahdollisuus oman työnsä suunnitteluun eli työn tuunaukseen. Henkilökuntaa motivoi, kun he saivat itse päättää, työnsä suunnittelusta ja siitä, kuinka asetettuihin tavoitteisiin pääsisi. Myös omien päivien vapaa aikatauluttaminen, kuten työtehtävien priorisointi, liukuvien työaikojen ja etäpäivien suunnittelu motivoivat. Henkilökunta koki, että kun sai suunnitella oman tekemisensä vapaasti, saattoi ottaa mielellään

työn tuloksista vastuun. Vapauksien lisäksi itseohjautuvuus merkitsi myös vastuuta toteuttaa organisaatiolle, esihenkilölle, kollegoille sekä asiakkaille luvatut asiat.

Itseohjautuvuuden merkitykseen vaikuttaa henkilökunnan oma kyvykkyys eli osaaminen ja sen kehittäminen, kuten jo viime luvussakin mainittiin. Motivaatiota lisäävät onnistumisen tunteet, etenkin haasteiden ja epäonnistumisten jälkeen. Epäonnistuneen tilanteen jälkeen itseohjautuvuus voi lamaantua hetkellisesti, mutta seuraavat onnistumiset lisäävät taas motivaatiota löytää ratkaisu itseohjautuvasti. Osaaminen vaikuttaa myös työn tehokkuuteen. Kun on ymmärrys siitä mitä osaa ja mitä ei osaa, pystyy toimimaan osaamisalueellaan tehokkaammin. Näin henkilökunta osaa tiedostaa milloin pystyy toimimaan itseohjautuvammin ja milloin taas tarvitsee kollegoiden tai esihenkilön apua. Oman osaamisen lisäksi henkilökuntaa motivoi nähdä kollegoiden kehittyminen sekä onnistuminen työssä.

Itseohjautuvuus merkitsi avointa vuorovaikutusta sekä yhteisöllisyyttä. Työntekijät kokivat esihenkilön tuen ensiarvoisen tärkeäksi. Oli tärkeää tietää, että virheitä ei tarvinnut pelätä ja avun tarpeen tullen esihenkilön puoleen saattoi kääntyä. Sparrailu niin esihenkilön, mutta myös muiden kollegoiden kanssa oli tärkeää. Itseohjautuvuus merkitsi mahdollisuutta suunnitella oman tiimin kanssa, miten asioita arjessa toteutetaan.

Esihenkilön antaman tuen lisäksi palaute koettiin tärkeäksi itseohjautuvuutta ohjaavaksi asiaksi. Henkilökunta koki merkitykselliseksi saada palautetta niin onnistuneista, kuin epäonnistuneistakin ratkaisuksista. Onnistuneiden ratkaisujen osalta palaute lisäsi motivaatiota onnistua uudelleen. Epäonnistuneiden ratkaisujen palaute taas lisäsi tietoisuutta siitä, miten tilanteessa olisi voinut toimia. Esihenkilön palautteen lisäksi kollegoiden ja asiakkaiden antama palaute oli yhtä tärkeää.

Itseohjautuvuus merkitsi lisäksi työstä saatavaa palkkiota. Palkitsemisilla, kuten rahallisilla tai suullisilla palkkiolla voitaisiin osoittaa työntekijöille heidän itseohjautuvuutensa merkitys organisaatiolle. Palkitseminen ja palautteen antaminen koettiin tärkeänä osana arkea. Jotta tavoitteisiin ja palkintoihin voitaisiin päästä, tulisi tavoitteiden olla selkeästi esitettyjä.

5.3 Tulosten tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, mitä henkilökunnalle merkitsi itseohjautuvuus ja miten lähijohtajat johtivat työntekijöiden itseohjautuvuutta. Henkilökunnan vastaukset tuottivat kattavan tutkimusaineiston vastaten tutkimuskysymyksiin itseohjautuvuuden merkityksestä sekä sen johtamisesta. Tässä luvussa tarkastellaan keskeisiä tutkimustuloksia verraten niitä jo olemassa olevaan tutkimustietoon.

Lähijohtajien johtaessa työntekijöiden itseohjautuvuutta, tärkeiksi elementeiksi nousivat psykologisen turvallisuuden luominen, ohjaus, jatkuvan oppimisen tukeminen sekä henkilökunnan työn imun saavuttaminen. Nämä edellä mainitut kokonaisuudet liittyvät monessa tapauksessa toisiinsa eivätkä ole yksiselitteisiä.

Newmanin ym. (2017) mukaan työntekijöiden itseohjautuvuutta johdettaessa esihenkilöiden on tärkeää pyrkiä luomaan työpaikalle psykologisen turvallisuuden ilmapiiri (Newman ym. 2017, 521–522, 525). Myös tutkimustulosten vastausten perusteella henkilökunta koki tämän tärkeäksi asiaksi. He kokivat, että heillä tulee olla turvallinen ympäristö, jossa virheitä ei tarvitse pelätä, jotta he voivat toimia itseohjautuvasti. Newman ym. (2017) jatkavat kertomalla, että psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä jokainen uskaltaa olla oma itsensä ja tuoda esiin keskenkäisiä ajatuksia, ideoita tai kysyä kysymyksiä, myöntää virheitä sekä ilmaista huolta, ilman pelkoa tulla nolatuksi tai rangaistuksi (Newman ym. 2017, 521–522, 525). Vastauksista tuli ilmi, että virheiden sattuessa henkilökunnalla tulee olla luottamus, että virheet voidaan käsitellä rakentavasti esihenkilön kanssa läpi siten, että niistä voidaan jatkossa oppia. Myös Newman ym. (2017) toteavat lähijohtajan pystyvän vaikuttamaan psykologisen turvallisuuden luomiseen muun muassa luomalla luottamusta, kuuntelemalla, olemalla avoimia, kannustamalla työntekijöitä sekä olemalla tukena (Newman ym. 2017, 521–522, 525). Henkilökunnan tulee siis luottaa esihenkilön tukeen, myös virheitä tehdessä, jotta he voivat olla itseohjautuvampia. Esihenkilön taas tulee pyrkiä luomaan Newmanin ym. (2017) kertoman mukaan työpaikalle psykologisesti turvallinen ilmapiiri.

Henkilökunta koki esihenkilön ja työntekijöiden välisen luottamuksen tärkeäksi. Esihenkilön tulee luottaa työntekijäänsä ja päinvastoin. Työntekijällä tulee olla

myös luottamus siitä, että esihenkilö auttaa ja tukee työntekijää tarpeen tullen. Manka ja Manka (2016) puhuvat myös luottamuksen puolesta. Heidän mukaansa toimivaa vuorovaikutussuhdetta kuvaa molemminpuolinen luottamus, vastavuoroisuus sekä kunnioitus. Tällöin työntekijät saavat tarpeen mukaan esihenkilöltään ohjausta ja tukea, mutta samalla he voivat vaikuttaa omaan työhönsä ja tehdä sitä itsenäisesti. (Manka M.-L. & Manka M. 2016, 139.) Laaksonen ja Ollila (2017) ovat myös samaa mieltä kyselyyn vastanneiden kanssa. Esihenkilön luottaessa työntekijöihinsä, hän saa heistä parhaat puolet tuotua esille sekä innostettua heitä käyttämään kykyjään laajemmin. Luottamusta kannattaa tavoitella, sillä se lisää työntekijän motivaatiota ja sitoutuneisuutta sekä sallii ihmisten yrittää uusia asioita ja ottaa riskejä, joka puolestaan johtaa oma-aloitteisuuden lisääntymiseen (Laaksonen & Ollila 2017, 248.) Henkilökunnan vastausten mukaan luottamuksen puute koettiin itseohjautuvuutta estäväksi asiaksi, koska silloin työntekijä koki esihenkilön vahtivan hänen toimintaansa koko ajan selän takana, joka taas puolestaan synnytti negatiivisia tunteita.

Akolan (2020) mukaan autonomiasta puhutaan, kun yksilön tuntee tekemänsä asian omakseen ja hänellä on tuntemus siitä, että hänellä on vapaus päättää omista tekemisistään. Lisäksi tekeminen ei tunnu ulkopuolelta ohjatulta, vaan motivaatio tekemiseen lähtee yksilön sisältä. (Akola 2020, 65.) Henkilökunta koki autonomian tunteen työssään tärkeäksi. Vastausten mukaan lähijohtajien tulisi antaa työntekijöilleen vapautta ja vastuuta sopivassa suhteessa, jotta itseohjautuvuus olisi tehokkaimmillaan. Työntekijät kokivat merkittäväksi sen, että heihin luotetaan ja heille annetaan vapautta aikatauluttaa ja priorisoida omaa tekemistään, mutta olla kuitenkin vastuussa tekemistensä tuloksista. Kun työntekijät saavat vapautta ja vastuuta työhönsä, on yksilöllä vapaus päättää omasta tekemisestään eikä tekeminen tunnu ulkopuolelta ohjatulta, aivan kuten Akola (2020) edellä mainitsee. Auran ym. (2021) mukaan itseohjautuvuus tarvitsee selkeää vastuun- ja työnjakoa koko organisaatiossa. Näin voidaan varmistaa, että organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet toteutuvat (Aura ym. 2021, 27.) Henkilökunta komppaa Auraa ym. (2021) vastuun ja työnjaon selkeyttämisessä. Heidän mukaansa vastuualueet tulee olla selkeästi määriteltynä, jotta työntekijöillä on parempi mahdollisuus tuunata vapaammin työtään. Vastausten mukaan epäselvät vastuualueet estivät työntekijöiden itseohjautuvuutta.

Henkilökunnan toivomaa vastuuta voitaisiin lisätä esimerkiksi jaetulla ja valmentavalla johtajuudella. Carsonin ym. (2007) mukaan jaetussa johtajuudessa valta ei kuulu vain yhdelle henkilölle, vaan se on jaettu tasaisemmin tiimin jäsenten kesken (Carson ym. 2007, 1217). Johtamisen vastuu vaihtuu tilanteen mukaan niille henkilöille, jotka siinä tilanteessa tiimistä osaavat kyseisen asian parhaiten (Aura ym. 2021, 28). Hyvän esihenkilön piirteisiin kuuluu halu jakaa vastuuta (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 24). Ellerup Nielsenin ja Nørreklitin (2011) mukaan valmentavassa johtajuudessa lähiesihenkilön eli valmentajan tulee pystyä auttamaan työntekijän sisäisen motivaation rakentamisessa, asettaa tavoitteita ja niiden välitavoitteita, synnyttää itseluottamusta ja innostusta sekä edistää luovuutta. Valmentaja ei toimi itse motivaation lähteenä tai anna suoria vastauksia ongelmaan, vaan hän antaa vain työkaluja, jotka auttavat aktiivista yksilöä kehittämään osaamistaan ja motivaatiotaan. (Ellerup Nielsen & Nørreklit 2011, 160.) Henkilökunta toivoi vastauksissaan sekä jaettuun että valmentavaan johtamiseen kuuluvia seikkoja. Esimerkiksi kuten Rubanovitsch ja Aalto (2007) toteavat jaetusta johtajuudesta, myös henkilökunnan vastauksista huokui halu saada vastuuta. Lisäksi henkilökunta toivoi esihenkilöiden mahdollistavan osaamisen lisääntymisen, samalla tavalla kuin Ellerup Nielsen ja Nørreklit (2011) kertovat valmentavasta johtajuudesta edellä.

Henkilökunnan yhdeksi vastaukseksi abstrahoitui työn tuunaus. Henkilökunta koki tärkeäksi mahdollisuudestaan vaikuttaa erilaisiin työtä koskeviin asioihin, kuten tuotteeseen, palveluun ja työskentelytapoihin. Viitalan (2021) mukaan työn tuunaaminen tarkoittaa työntekijöiden aloitteesta tapahtuvaa ja heidän itsensä tekemää työn muotoilua. Työn tuunaamisen tulisikin olla mahdollisimman paljon työntekijöiden hallinnassa ja omalla vastuulla, sillä yksilö tuntee itse parhaiten oman kapasiteettinsa sekä työnsä ja pystyy siksi tunnistamaan mielekkäimmän ja parhaiten palvelevan työnkuvan. (Viitala 2021, 66–69.) Työntekijät toivoivat esihenkilöiden luottavan heihin ja sitä kautta saavan lisää vastuuta. Vastauksissa ei kuitenkaan ilmennyt, paljonko työntekijöillä on loppupeleissä mahdollisuus räätälöidä työtään.

Lähijohtajien tulisi edistää työntekijöiden tunnetta työn imuun pääsystä, sillä henkilökunta koki työn imun vaikuttavan edistävästi itseohjautuvuuteen. Kahnin

(1990) mukaan työn imulla tarkoitetaan yksilön halukkuutta käyttää omaa osaamistaan sekä suunnitella itse tapaa toteuttaa omaa työtänsä. Se tarkoittaa myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa työtään kohtaan. Työn imussa työntekijä kokee myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa työtään kohtaan. (Kahn 1990, 700–701.) Henkilökunnan vastauksista moni sivuutti Kahnin (1990) määrittelemää työn imua. Vastaajat kokivat tarvetta saada syventää omaa osaamistaan sekä vaikuttaa omaan työhönsä muun muassa vapaan aikatauluttamisen ja liukuvan työajan avulla. Kun henkilökunta sai vaikuttaa vapaammin oman työnsä toteuttamiseen, kokivat he myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa työtään kohtaan, juuri kuten Kahn (1990) on työn imua kuvaillut.

Ryanin ja Decin (2020) mukaan itseohjautuvuudessa voidaan puhua sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta (Ryan & Deci 2020, 2–3). Martelan ja Jarenkon (2014) mukaan sisäisen motivaation vahvistamisessa on tärkeää, että yksilöä autetaan löytämään hänen sisäiset voimavaransa sekä vahvuutensa ja saada häntä käyttämään niitä, auttaakseen organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Sisäisen motivaation johtamisessa on oltava tarkkana, sillä johtajan tulee varoa olla hävittämättä työntekijän kokemusta toiminnan omaehtoisuudesta. Motivaatio muuttuu ulkoiseksi, jos työntekijä kokee tekemisen alkusyyn olevan pakossa tai palkki-ossa eikä hänen omakohtaisessa kiinnostuksessansa tai valinnassansa. Esihenkilö voi luoda suotuisat olosuhteet sisäisen motivaation kasvamiselle lisäämällä vastuuta ja vapautta työntekijän työympäristöön. (Martela & Jarenko 2014, 36.) Kuten Martela ja Jarenko (2014) edellä toteavat, myös henkilökunta koki motivaation kasvavan, kun he saivat vaikuttaa siihen, miten toteuttavat työtään ja pääsevät tavoitteisiin. Luottamuksen kautta saatava vastuu oli työntekijöille tärkeä sisäistä motivaatiota edistävä seikka. Kyselyn perusteella vaikuttaisi sille, että esihenkilöt ovat jo nyt pyrkineet luomaan suotuisat olosuhteet työntekijöiden sisäisen motivaation kasvattamisen kannalta. Henkilökunta koki sisäisen motivaation kasvavan muun muassa osaamisen lisääntyessä ja onnistumisia saavuttaessa. Lisäksi esihenkilön palautteella koettiin olevan suuri merkitys motivaation kannalta. Työterveyslaitoksen (2021) mukaan esihenkilöt voivat edistää työn imua eli myös sisäisen motivaation tunnetta esimerkiksi palkitsemalla työntekijöitä, antamalla heidän vaikuttaa omaan työhönsä, luomalla selkeät tavoitteet, antamalla palautetta ja olemalla työntekijöiden tukena. (Työterveyslaitos 2021).

Henkilökunta toikin esille kyselyn vastauksissa jokaisen Työterveyslaitoksen työn imua edistävän seikan.

Kyselyn tulosten mukaan henkilökunta koki palkitsemisen aina tärkeäksi. Esihenkilöiden nostaessa esiin onnistumisia ja tilanteita, missä on mennyt hyvin, vahvistaa onnistumisia. Martelan ja Jarenkon (2014) mukaan palkitsemisen tarkoituksena on tukea yksilön toimintaa, joka edistää organisaation strategian toteutumista. Johdon vahvistaessa yksilön sisäistä motivaatiota, voidaan yksilön suoritus nostaa hyvältä tasolta erinomaiselle tasolle. Sisäistä motivaatiota voi lisätä vahvistamalla yksilön kyvykkyyttä, autonomiaa sekä kokemusta työn merkityksestä (Martela & Jarenko 2014, 50.) Kuten jo yllä mainittiin, henkilökunta koki sisäisen motivaation vahvistuvan muun muassa osaamisen lisääntymisellä, vapaudella ja vastuussa sekä palautteenannolla. Nämä kaikki asiat viittaavat Martelan ja Jarenkon (2014) sisäisen motivaation kasvattamiseen. Osaamisen lisääntyminen kasvattaa kyvykkyyttä, vapaus sekä vastuu autonomiaa ja palaute kokemusta työn merkityksestä. Myös ulkoisesti motivoivat rahallinen palkinto ja palkkaus nousivat vastauksissa esiin. Martelan ja Jarenkon (2014) mukaan esimerkiksi kyvykkyyttä voidaan kasvattaa tulospalkkion näkökulmasta. Vaikka tulospalkkio onkin ulkoinen palkkio, niin se voi hyvin suunniteltuna vahvistaa yksilön sisäistä motivaatiota. Tulospalkkiolla voidaan konkretisoida yksilön saavuttamia työtuloksia, jotka puolestaan lisäävät työntekijän kokemusta kyvykkyydestä. (Martela & Jarenko 2014, 51.)

Hussainin ym. (2019) mukaan tulospalkkioiden lisäksi tunne onnistumisen huomioimisesta vahvistaa sisäistä motivaatiota. Palkkion ei siis aina tarvitse olla rahallinen (Hussain ym. 2019, 157.) Martelan ja Jarenkon (2014) mukaan yksilö motivoituu enemmän ulkoisista palkkioista, jotka edustavat oikeudenmukaisuutta sekä mahdollistavat elämän perusresursseja (Martela & Jarenko 2014, 50). Kuten Hussain (2019) sekä Martela ja Jarenko (2014) toteavat, niin myös useampi henkilökunnan jäsen toi vastauksissaan esiin muun muassa esihenkilön ohjauksen, tuen ja palautteenannon merkityksellisemmäksi kuin rahallisen palkkion merkityksen. Rahallisen palkkion koettiin myös olevan tärkeää, mutta se ei nousut yhtä vahvasti vastauksista esiin, kuin sisäisen motivaation palkkiot. Henkilökunnan mukaan, heidän tulee tietää selkeästi tavoitteet ja mitä heiltä odotetaan. Ohjatessa ja annettaessa palautetta työntekijöille, tulee korostaa, että virheitä

saa tehdä, eikä niistä rangaista. Myös Martela ja Jarenko (2014) toteavat palautteenannon merkityksen sisäistä motivaatiota vahvistaessa. Heidän mukaansa palautteen saaminen lisää hallinnan tunnetta, vahvistaa toimintaa ja kertoo työn edistymisestä. On tärkeää, että annettu tai asetettu tavoite luo merkitystä tekemiselle ja palautteen saaminen kertoo etenemisestä tavoitteeseen. (Martela & Jarenko 2014, 42–43.)

Työntekijät kokivat tärkeäksi esihenkilön positiivisen ja kannustavan asenteen sekä korostivat palautteenannon merkitystä. Kuten myös Deci (1971) toteaa, tehdyissä tutkimuksissa on huomattu, että kun rahaa on käytetty ulkoisena palkkiona, yksilöiden sisäisellä motivaatiolla on ollut taipumusta laskea. Kun taas käytettiin sanallista tukea sekä positiivista palautetta, yksilöiden sisäinen motivaatio kasvoi. (Deci 1971, 105.) Deciin (1971) viitaten myös Työterveyslaitoksen (2021) julkaisusta sekä henkilökunnan vastauksista ilmenee, kuinka esihenkilöt voivat edistää sisäistä motivaatiota sekä työn imua esimerkiksi antamalla heidän vaikuttaa omaan työhönsä, luomalla selkeät tavoitteet, olemalla työntekijöiden tukena sekä palkitsemalla työntekijöitä niin suullisesti palautetta antamalla kuin rahallisestikin.

Decin (2017) mukaan yksilön tarvitsee tuntea olonsa varmaksi ja tehokkaaksi suhteessa siihen mitä tekee (Deci 2017). Ja aivan kuten Deci (2017) toteaa, henkilökunta koki jatkuvan oppimisen ja kehittymisen työssä sekä niiden tukemisen merkitykselliseksi tekijäksi itseohjautuvuuden kannalta. Akolan (2020) sekä Martelan ja Jarenkon (2014) mukaan kyvykkyydellä tarkoitetaan yksilön tunnetta siitä, että hän saa tehtyä asioita valmiiksi sekä uskoo osaavansa suorittaa annetut tehtävät menestyksekkäästi. Lisäksi yksilö kokee kykenevänsä oppimaan uutta. (Akola 2020, 65; Martela & Jarenko 2014, 29.) Akolan (2020) sekä Martelan ja Jarenkon (2014) mukaan voidaan todeta, että henkilökunta halusi tuntea itsensä kyvykkääksi suhteessa siinä mitä tekevät, sillä he toivoivat esihenkilöiden mahdollistavan tiimin sisällä opitun tiedon siirtymisen ja hyödyntämisen mahdollisimman hyvin. Muun muassa palautteenannolla voidaan lisätä onnistumisen ja kyvykkyyden tunnetta. On siis tärkeää olla tiedon päällä, kuten yksi kyselyyn vastaajista totesi, sillä osaamisella on vaikutusta kyvykkyyden tunteeseen.

Vastausten mukaan työntekijät toivoivat osaamisen kehittämiseksi tasavertaisia mahdollisuuksia kaikkien kollegoiden kesken. Kontkasen (2015), Sydänmaalakan (2012) ja Viitalan (2021) mukaan hyvä esimerkki oppivan organisaation toiminnasta on työn tuunaaminen, eri urapolkujen luominen sekä työkierto, jolloin henkilöstölle avautuu mahdollisuus kehittää itseään sekä oppia uutta. Näin myös osaaminen jakautuu organisaation sisällä ja mahdollistaa paremman yhteistyön. (Kontkanen 2015, 13, 68; Sydänmaalakka 2012, 55; Viitala 2021, 66–69.) Kyselyyn vastanneiden mukaan pakollisia koulutuksia järjestetään jo joka vuosi ja ne vahvistavat jo olemassa olevaa osaamista sekä tuovat lisävarmuutta työntekijöille. Kyselyn vastauksista ei tullut ilmi, toteutuuko Kontkasen, Sydänmaalakan sekä Viitalan ehdottamaa työn tuunaamista, eri urapolkujen luomista tai työn kiertoa. Näitä olisi hyvä toteuttaa pakollisten vuosittaisten koulutusten lisäksi, sillä näin osaaminen jakautuu organisaation sisällä, kuten henkilökunta tutkimustulosten perusteella toivoikin.

Tutkimustulosten mukaan henkilökunnalle itseohjautuvuus merkitsi erityisesti työmotivaatiota, työn vapautta ja vastuuta, osaamisen lisääntymistä sekä yhteisöllisyyttä. Jokaisen edellä mainitun kokonaisuuden sisälle pystytään yhdistämään työntekijöiden tärkeimmiksi kokemia motivaatiotekijöitä, jotka vaikuttavat henkilökunnan kokemuksiin itseohjautuvuuden merkityksestä. Työmotivaatiota sekä työn vapautta ja vastuuta käsiteltiin yllä työn imun ja psykologisen turvallisuuden yhteydessä. Osaamisen lisääntymistä käsiteltiin jatkuvan oppimisen yhteydessä. Kuten huomataan, moni kyselylomakkeen vastauksista ei kuulunut vain yhden otsikon alle, vaan ne muodostivat isomman kokonaisuuden.

Baumeisterin ja Learyn (1995) toteavat, että ihmisellä on tarve tulla kohdatuksi syvällisellä ja aidolla tavalla (Baumeister & Leary 1995, 497). Dimotakis ym. (2011) mukaan esihenkilön ja kollegoiden kanssa mahdollisuus vuorovaikuttaa esimerkiksi asioista sparraillen merkitsee paljon yksilölle, sillä epäoikeudenmukainen kohtelu johtaa yksilön masentuneeseen mielialaan ja heikentää työntekijän itsetuntoa (Dimotakis ym. 2011, 572). Henkilökunta mainitsi vastauksissaan yhteisöllisyyden merkitsevän mahdollisuutta sparrailla ja kommunikoida esihenkilön sekä kollegoiden kanssa, juuri kuten Dimotakis ym. (2011) on todennut. Negatiiviset tunteet, kuten Dimotakis ym. (2011) mainitsevat masentunut mieliala ja heikentynyt itsetunto estivät tutkimustulosten mukaan itseohjautuvuutta.

Yhteisöllisyys merkitsi mahdollisuutta suunnitella arjen toteuttamista yhdessä oman tiiminsä kanssa.

Martelan ja Jarenkon (2014) mukaan aiemmissa tutkimuksissa on huomattu, kuinka organisaation tulokset ja työntekijöiden motivaatio on kasvanut, kun työntekijöille on kerrottu konkreettisesti, miten heidän työnsä on auttanut jotain toista ihmistä. Yksilö siis saa motivaatiota huomattuaan toimintansa vaikutuksen ympärillä oleviin ihmisiin. Myönteisen vuorovaikuttamisen lisäksi yhteisöllisyydessä toinen tärkeä asia on kokemus hyvän tekemisestä toiselle. (Martela & Jarenko 2014, 30–31.) Henkilökunnan vastaukset puhuivat Martelan ja Jarenkon (2014) esittämien tutkimustuloksen puolesta. Henkilökunta koki merkittäväksi saadessaan huomata kollegoidensa onnistumisen ja kehittymisen työssä, sekä organisaation, esihenkilön tai asiakkaiden tyytyväisyyden. Henkilökunta koki siis saavansa motivaatiota asiakkaiden, kollegoiden, esihenkilöiden ja organisaation tyytyväisyyden kautta. Lisäksi vastauksista tulee esiin tarve jakaa tietoa myös muille, jotta tieto ei jäisi vain oppijan hyväksi. Tämä kuvaa Martelan ja Jarenkon (2014) sanoittamaa kokemusta hyvän tekemisestä toiselle.

Ryanin ja Decin (1985 ja 2000) itseohjautuvuusteorian mukaan itseohjautuvuuteen ja sitoutumiseen työssä sekä motivoituneeseen ja itsevarmaan työskentelyyn vaikuttaa kolme psykologista tarvetta. Nämä kolme tarvetta ovat kyvykkyys, yhteisöllisyys sekä autonomia. Ihmiset ovat itsenäisesti motivoituneita, kun he tuntevat olevansa päteviä, yhteydessä muihin sekä kun he tuntevat halua työn tekemistä kohtaan. (Deci & Ryan 1985, 5; Ryan & Deci 2000, 68–69.) Motivaatiotyypit muodostavat yhdessä kolmen psykologisen tarpeen kanssa itseohjautuvuusteorian (Deci 2017). Ryanin ja Decin (1985) luoman itseohjautuvuusteorian perusteella, voidaan yhteenvetona todeta, että henkilökunta koki itseohjautuvuuden merkittäväksi työssään. Kaikki kolme psykologista tarvetta, autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys sekä lisäksi motivaatio ja sen tärkeys, korostuivat ja abstrahoitui viimeisiksi luokiksi henkilökunnan vastauksia tarkasteltaessa. Lisäksi motivaatio on tärkeää, koska koko Kangasalan Seudun Osuuspankin henkilökunta tekee myyntityötä. Miaon ym. (2007) mukaan motivaation onkin todettu olevan kolmanneksi tehokkain väline myynnin suorituskyvyn kannalta taitojen ja roolikäsityksen jälkeen (Miao ym. 2007, 417).

Tulosten tarkastelun pohjalta henkilökunnan mielestä itseohjautuvuus ja sen edistäminen työssä on tärkeää. Siksi suositellaan, että Kangasalan Seudun Osuuspankissa toteutettaisiin itseohjautuvuutta edistävä toiminnallinen kehityspäivä. Lisäksi suositellaan joka toinen viikko järjestettävän itsenäisen osaamisen kehittämisen tunnin rinnalle yhdessä oppimisen mallia.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten työntekijöiden itseohjautuvuutta johdetaan lähijohtajuuden keinoin myyntityössä ja miten henkilökunta kokee lähijohtajuuden vaikutuksen itseohjautuvuuteen Kangasalan Seudun Osuuspankissa. Opinnäytetyö pohjautui ”Itseohjautuvuuden johtaminen 2020” tutkimuksen jatkotutkimusaihe-ehdotukseen itseohjautuvuuden johtamisen toimintatapojen, lähijohtajien aktiivisuuden sekä henkilöstön kokemuksia yhdistävän analyysin tekemisestä. (Aura ym. 2021, 6, 31.)

Tutkimustulokset osoittavat, että niin esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin mukaan itseohjautuvuus oli tärkeä asia työssä. Lähijohtajat voivat johtaa työntekijöitään parempaan itseohjautuvuuteen ottamalla työntekijöiden henkilökohtaisista motivaatiotekijöistä selvää ja lisäämällä niitä. Tutkimustulosten perusteella henkilökunnan itseohjautuvuutta edisti psykologinen turvallisuus, osaamisen kehittäminen, asioiden avoin käsittely kuten palautteenanto ja osaamisen jakaminen, sekä vastuun saaminen ja sitä kautta oman työnsä räätälöinti mielekkääksi. Näihin seikkoihin keskittymällä lähijohtajat voivat vaikuttaa työntekijöidensä itseohjautuvuuteen. Henkilökunnalle itseohjautuvuus merkitsi työmotivaatiota, autonomiaa, kyvykkyyttä, työn tehokkuutta sekä yhteisöllisyyttä. Lähijohtajat voivat pyrkiä edistämään työntekijöidensä kolmea psykologista tarvetta sekä motivaatiota, jotka Decin ja Ryanin (1985) mukaan luovat itseohjautuvuuden.

Kangasalan Seudun Osuuspankin lähijohtajien tiedostaessa opinnäytetyössä havaitut tutkimustulokset, voivat lähijohtajat kehittää johtamistyyliään entistä enemmän kannustavaksi ja ohjaavaksi itseohjautuvuutta ajatellen. Itseohjautuvuuden johtamiselle on olemassa jo nyt hyvät lähtökohdat, sillä tutkimustulosten mukaan henkilökunta koki tärkeäksi sen, että he saavat työskennellä itseohjautuvasti.

Tämän tutkimuksen perusteella niin itseohjautuvuusteorian kuin työntekijöiden sekä esihenkilöidenkin mukaan itseohjautuvuus ja sen edistäminen ovat tärkeitä asioita. Henkilökunta koki yhteisöllisyyden, autonomian, kyvykkyyden sekä motivaation tärkeiksi kokonaisuuksiksi. Erityisesti etä- ja hybridityön lisääntyessä itseohjautuvuutta ja sen merkitystä kannattaa käsitellä työpaikoilla enemmän, jotta

organisaatio pystyy säilyttämään parhaan mahdollisen kilpailukykyensä. Siksi suositellaan, että Kangasalan Seudun Osuuspankissa toteutettaisiin itseohjautuvuutta edistävä toiminnallinen kehittämispäivä. Toiminnallisessa kehittämispäivässä koko henkilökunta määritteli yhdessä, mitä itseohjautuvuus käsitteenä tarkoittaa. Kun jokainen ymmärtää itseohjautuvuuden käsitteen, voitaisiin miettiä, miten tiimeissä ja yksilönä voidaan parantaa itseohjautuvuutta. Tämä voitaisiin tehdä esimerkiksi käsittelemällä sitä, miten tiimeissä pystytään luomaan tai vahvistamaan psykologisen turvallisuuden tunnetta. Tavoitteena koko henkilökunnan toiminnallisessa kehittämispäivässä olisi vahvistaa työntekijöiden kokemusta omaan työhönsä vaikuttamisen mahdollisuuksista. Tavoitteena olisi myös antaa esihenkilöille lisää tietoa siitä, mikä tiimin jäseniä edistää ja motivoi itseohjautumaan entistä tehokkaammin. Itseohjautuvuuden ja sen johtamisen paranemisen myötä olisi mahdollista parantaa koko Kangasalan Seudun Osuuspankin menestystä.

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, toinen kehitysehdotus on yhdessä oppimisen malli. Itseohjautuvuusteorian mukaan kyvykkyys on yksi kolmesta psykologisesta tarpeesta itseohjautuvuutta toteuttaessa. Henkilökunta koki tutkimustulosten perusteella osaamisen, jatkuvan oppimisen ja sen mahdollistamisen olevan tärkeässä roolissa. Tällä hetkellä Kangasalan Seudun Osuuspankissa toteutetaan kyselylomakkeen vastauksen perusteella joka toinen perjantai itsenäisen osaamisen kehittämisen tunti. Ehdotuksena itsenäisen osaamisen kehittämisen tunnin lisäksi olisi yhdessä oppimisen malli. Mallissa voitaisiin oppia tiimeittäin esimerkiksi tunnin ajan kerran tai pari kuussa. Dialogissa oppimalla pystytään jakamaan omaa olemassa olevaa osaamista muille ja saadaan muiden osaamista itselle. Näin osaamista saadaan jaettua organisaatiossa, eikä se jää vain oppijan hyväksi.

Decin ja Ryanin (1985) kehittämän itseohjautuvuusteorian mukaan sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat keskeisessä osassa itseohjautuvuuden toteutumista. Jatkotutkimusaiheeksi ehdotetaan tämän opinnäytetyön pohjalta selvittämään, millaiset asiat motivoivat Kangasalan Seudun Osuuspankin työntekijöitä. Ovatko asiat sisäisiä vai ulkoisia ja miten esihenkilöt voivat hyödyntää työssään työntekijöiden motivaatiotekijöitä. Jatkotutkimusaiheen tutkimustulosten perusteella

esihenkilöt osaisivat tulevaisuudessa motivoida työntekijöitään paremmin, jolloin työntekijöistä tulisi yhä itseohjautuvampia.

Toinen jatkotutkimusaihe voisi olla yllä kehitysehdotukseksi ehdotettu itseohjautuvuuden kokeminen ja sen määrittely. Toisin sanoen, miten Kangasalan Seudun Osuuspankin työntekijät kokevat itseohjautuvuuden ja onko sitä käsitelty henkilökunnan kesken yhdessä aikaisemmin. Tutkimus voisi olla toiminnallinen, jolloin siinä voisi toteuttaa teemapäivän tai toimintamallin, jossa itseohjautuvuuden käsitettä määriteltäisiin yhdessä. Lisäksi voitaisiin selvittää tiedostavatko työntekijät, miten organisaatio sekä lähijohtajat toivovat työntekijöiden toteuttavan itseohjautuvuuttaan.

Tämän tutkimuksen toteuttaminen on opettanut tukijaa paljon omassa työssään toimeksiantajalla. Lisäksi tutkijan osaaminen opinnäytetyössä tutkittua aihetta kohtaan on kasvanut valtavasti sekä opettanut tieteellisen ajattelun taitoa. Tutkimus on toteutettu alusta loppuun saakka vastuullisesti hyviä tieteellisiä käytäntöjä sekä Tampereen ammattikorkeakoulun ohjeita noudattaen.

Tutkimukselle laaditut tavoitteet täyttyivät ja henkilökunnan vastausten perusteella saatiin laajasti analysoitua asetettuja tutkimuskysymyksiä. Tutkimus kannatti tehdä, sillä siitä hyötyy tutkijan lisäksi Kangasalan Seudun Osuuspankki, niin esihenkilöt, työntekijät kuin asiakkaatkin. Lähijohtajien tiedostaessa työntekijöiden itseohjautuvuutta edistävät asiat, voivat lähijohtajat tarvittaessa muokata johtamistapojaan sekä toteuttaa lisäksi tutkijan ehdottamia kehitysehdotuksia Kangasalan Seudun Osuuspankissa.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 24.1.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1kfmqvo/alma996124684205973
- Aarva, K. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Lääketieteellinen tiedekunta. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 24.1.2023. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma9911266176005973
- Akola, A. E. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio: suunnistus työyhteisön supervoimiin. Helsinki: Basam Books.
- Alhonsuo, S., Nisén, A., Nousiainen, S., Pellikka, T. & Sundberg, S. 2012. Finanssitoiminnan käsikirja. 2. uudistettu painos. Helsinki: Finva.
- Arene ry. 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto 9.1.2022. Pdf-dokumentti. Viitattu 13.2.2023. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTI-KORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTI-SET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2021. Itseohjautuvuuden johtaminen 2020. Pdf-dokumentti. Viitattu 5.1.2023. https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/itseohjautuvuuden_johtaminen_2020_www.pdf
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela-Neira, C. & Otero-Neira, C. 2016. Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. *The Journal of business & industrial marketing* 31 (2), 219–231.
- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. 2006. Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & organization management* 31 (3), 300–326.
- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. 1995. The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological bulletin* 117 (3), 497–529.
- Campbell, J. Y. 2013. Mortgage Market Design. *Review of Finance* 17 (1), 1–33.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E. & Marrone, J. A. 2007. Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management journal* 50 (5), 1217–1234.
- Chunawalla, S. A. 2009. Sales management with personal selling - salesmanship. E-kirja. Mumbai: Himalaya Publishing House. Viitattu 26.1.2023. Vaatii käyttöoikeuden https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma9910681291605973

Crittenden, V., Crittenden, W. & Crittenden, A. 2014. Relationship building in the financial services marketplace: The importance of personal selling. *Journal of financial services marketing* 19 (2), 74–84.

Csikszentmihalyi, M. 2000. *Beyond boredom and anxiety: experiencing flow in work and play*. San Francisco: Jossey-Bass.

Deci, E. L. 1971. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and social psychology* 18 (1), 105–115.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1987. The Support of Autonomy and the Control of Behavior. *Journal of personality and social psychology* 53 (6), 1024–1037.

Deci, E. L. 2017. Edward Deci – Self-Determination Theory. YouTube-video. Julkaisija The Brainwaves Video Anthology 17.10.2017. Viitattu 13.1.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=m6fm1gt5YAM>

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. The ‘What’ and ‘Why’ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological inquiry* 11 (4), 227–268.

Deeter-Schmelz, D. R., Goebel, D. J. & Kennedy, K. N. 2008. What are the Characteristics of an Effective Sales Manager? an Exploratory Study Comparing Salesperson and Sales Manager Perspectives. *The Journal of personal selling & sales management* 28 (1), 7–20.

Dimotakis, N., Scott, B. A. & Koopman, J. 2011. An experience sampling investigation of workplace interactions, affective states, and employee well-being. *Journal of organizational behavior* 32 (4), 572–588.

D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E. & Kukenberger, M. R. 2016. A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations. *Journal of management* 42 (7), 1964–1991.

Eddleston, K. A. & Mulki, J. 2017. Toward Understanding Remote Workers’ Management of Work–Family Boundaries: The Complexity of Workplace Embeddedness. *Group & organization management* 42 (3), 346–387.

Eklund, A. 2021. *Osaamiskartta: osaamisen kehittäminen työelämässä*. 1. painos. Espoo: Brik.

Ellerup Nielsen, A. & Nørreklit, H. 2011. Self-realisation and control in the discourse practice of management coaching. *Employee relations* 34 (2), 159–176.

Eskola, H. 2020. ”Työnteko ei palaa entiselleen”. *Kauppalehti* 31.12.2020. Viitattu 18.2.2023. <https://www-media-arkisto-com.libproxy.tuni.fi/text/3bc93d96-47d9-4677-8457-1b7df529625c>

Finanssialan Keskusliitto. 2012. Finanssialan kyvykkyydet 2020 – luotaus tulevaisuuteen. Pdf-dokumentti. Viitattu 9.1.2023. https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2012/01/Finanssialan_kyvykkyydet.pdf

Fishbach, A. & Woolley, K. 2022. The Structure of Intrinsic Motivation. Annual review of organizational psychology and organizational behavior 9 (1), 339–363.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vacheva, V. 2017. Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. Personnel psychology 70 (1), 113–165.

Gorman, P. 2004. Motivation and emotion. E-kirja. 1. edition. New York: Routledge. Viitattu 26.1.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma9910684723605973

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 24.1.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1kfm-qvo/alma9911190179005973

Heikkilä, T. 2017. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing. Viitattu 31.1.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1kfmqvo/alma999138814205973

Hermansson, C. & Hovila, M. 2012. Minä johtajana!: subjektiivisesta johtajuudesta. Helsinki: Avain.

Herzberg, F. 1968. One more time – How do you motivate employees. Harvard business review 46 (1), 53–62.

Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro. Viitattu 26.1.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1kfmqvo/alma997603336905973

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Humala, I. 2007. Johda verkossa: virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor.

Hussain, N., Haque, A. U. & Baloch, A. 2019. Management Theories: The Contribution of Contemporary Management Theorists in Tackling Contemporary Management Challenges. Journal of Yaşar University 14156–169.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: asiakkaana organisaatio. E-kirja. 1. painos. Helsinki: Edita. Viitattu 6.1.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma998845024205973

Inyang, A. E., Agnihotri, R. & Munoz, L. 2018. The role of manager leadership style in salesperson implementation of sales strategy: a contingency perspective. The Journal of business & industrial marketing 33 (8), 1074–1086.

Jobber, D., Lancaster, G. & Le Meunier-FitzHugh, K. 2019. Selling and sales management. E-kirja. 11. edition. Harlow: Pearson. Viitattu 25.1.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1kfm-qvo/alma9911258582405973

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. E-kirja. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. Viitattu 26.1.2023. Vaatii sisäänkirjautumisen. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1kfm-qvo/alma995088486905973

Järvinen, P. T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 26.1.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma993118026905973

Kahn, W. A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management journal* 33 (4), 692–724.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kemp, E., Leila B. A. & Ricks, J. M. 2013. Sales manager support: fostering emotional health in salespeople. *European journal of marketing* 47 (3/4), 635–654.

Kontkanen, E. 2015. Pankkitoiminnan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: Finva.

Kortelainen, M. J. & Kyrö, J. 2015. Myynnin ammattilaisena. Ammattimainen myyntityö yritysympäristössä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Koski, J. 2014. Myyntityö ammattina. Fenomenografinen tutkimus tradenomiopiskelijoiden käsityksistä. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 10.1.2023. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma9911270580905973

Kotler, P. & Armstrong, G. 2012. Principles of marketing. Pdf-dokumentti. Viitattu 6.1.2023. <https://nit-edu.org/wp-content/uploads/2021/09/Principles-of-Marketing-Kotler-Armstrong.pdf>

Kukkola, E. 2016. Myynnin johtaminen 2: myyntijohtaja. Verkkosivu. Viitattu 26.1.2023. <https://peruspelijaohtaja.com/2016/11/13/myynnin-johtaminen-2-myyntijohtaja/>

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. E-kirja. 1. painos. Helsinki: Edita. Viitattu 31.1.2023. vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma992502896905973

Kumar, K. & Naik, L. 2016. How to create an online survey using google forms. *International Journal of Library and Information Studies* 6 (3), 118-126.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Laki luottotoiminnasta. 8.8.2014/610. Viitattu 13.12.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140610>

Lowe, P. 1994. Empowerment: Management Dilemma, Leadership Challenge. *Executive development* 7 (6), 23–24.

Mallin, M. L. & Ragland, C. B. 2017. Power-Base Effects on Salesperson Motivation and Performance: A Contingency View. *Journal of business-to-business marketing* 24 (2), 99–121.

Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro. Viitattu 27.1.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma998938424205973

Marcos Cuevas, J., Donaldson, B. & Lemmens, R. 2016. Sales management: strategy, process and practice. E-kirja. London: Palgrave Macmillan. Viitattu 26.1.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma997142816905973

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Pdf-dokumentti. Viitattu 13.1.2023. https://www.eduskunta.fi/fi/naineduskuntatoimii/julkaisut/documents/tuvj_3+2014.pdf

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 12.1.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1kfmqvo/alma999424784205973

Mayor, P. & Risku, M. 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin: 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 21.1.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma9911320514505973

McLarney, C. & Rhyno, S. 1999. Mary Parker Follett: visionary leadership and strategic management. *Women in management review*. Bradford, West Yorkshire, England: 1992 14 (7), 292–304.

Miao, C. F., Evans, K. R. & Shaoming, Z. 2007. The role of salesperson motivation in sales control systems — Intrinsic and extrinsic motivation revisited. *Journal of business research* 60 (5), 417–425.

Mintzberg, H. 1983. Structure in fives: designing effective organizations. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Mullins, L. J. 2010. Management and Organisational Behaviour. E-kirja. 9. edition. London: Pearson Education UK. Viitattu 26.1.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1kfm-qvo/alma9911195050905973

- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. 2017. Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review* 27 (3), 521–535.
- Niemiec, C. P. & Ryan, R. M. 2009. Autonomy, competence, and relatedness in the classroom: Applying self-determination theory to educational practice. *Theory and research in education* 7 (2), 133–144.
- Nordea. n.d. Pankkimuseo. Verkkosivu. Viitattu 12.1.2023. <https://www.nordea.fi/henkiloasiakkaat/pankkimuseo.html>
- Northouse, P. G. 2010. *Leadership: theory and practice*. E-kirja. 5th edition. Thousand Oaks: SAGE. Viitattu 24.2.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1kfmqvo/alma991259246905973
- OP Kangasala. n.d. Pankin esittely. Verkkosivu. Viitattu 5.1.2023. <https://www.op.fi/web/op-kangasala/pankin-esittely>
- OP Ryhmä. n.d. OP lyhyesti. Verkkosivu. Viitattu 5.1.2023. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti>
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2022. Osuuskunta. Verkkosivu. Viitattu 5.1.2023. <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/muutyritysmuodot/osuuskunta.html>
- Pearce, C. L. & Conger, J. A. 2003. 'All Those Years Ago: The Historical Underpinnings of Shared Leadership', in *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc 1–18.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 31.1.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma9911131578505973
- Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. *Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla*. Pdf-dokumentti. Viitattu 24.1.2023. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma992105966905973
- Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2007a. *Haasteena myynnin johtaminen*. Helsinki: Imperial Sales.
- Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2007b. *Myy enemmän - myy paremmin*. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.
- Rubanovitsch, M. D. 2020. *Modernin johtajan käsikirja: älä ole pomo*. 1. painos. Espoo: OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American psychologist* 55 (1), 68–78.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2020. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary educational psychology* 61, 101860–.

Saarinen, J. 2016. Managing global virtual teams. Department of Management Studies. Aalto yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 24.1.2023. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma997604056905973

Schwepker Jr, C. H. 2016. Servant leadership, distributive justice and commitment to customer value in the salesforce. *The Journal of business & industrial marketing* 31 (1), 70–82.

Stott, R. N., Stone, M. & Fae, J. 2016. Business models in the business-to-business and business-to-consumer worlds – what can each world learn from the other? *The Journal of business & industrial marketing* 31 (8), 943–954.

Sundholm, L. 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 27.1.2023. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/42034/1/978-951-39-5372-0_2000.pdf

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum.

Taylor, G., Jungert, T., Mageau, G., Schattke, K., Dedic, H. & Rosenfield, S. 2014. A self-determination theory approach to predicting school achievement over time: the unique role of intrinsic motivation. *Contemporary educational psychology* 39 (4), 342–358.

Tietoarkisto. n.d. Kyselylomakkeen laatiminen. Tampereen yliopisto. Viitattu 31.1.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylo-make/laatiminen/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 14.11.2012. Pdf-dokumentti. Viitattu 13.2.2012. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työterveyslaitos. 2021. Työn imu. Verkkosivu. Viitattu 16.2.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. E-kirja. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 81–100. Viitattu 31.1.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1kfmqvo/alma9910305664205973

Valli, R. & Perkkilä, P. 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. E-kirja. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 100–109. Viitattu 31.1.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1kfmqvo/alma9910305664205973

van Coller-Peter, S. & Manzini, L. 2020. Strategies to establish rapport during online management coaching. SA Journal of Human Resource Management 18 (2), 1–9.

Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. & Deci, E. 2004. Motivating Learning, Performance, and Persistence: The Synergistic Effects of Intrinsic Goal Contents and Autonomy-Supportive Contexts. Journal of personality and social psychology 87 (2), 246–260.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. E-kirja. 1. painos. Helsinki: Edita. Viitattu 24.1.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma9910492214205973

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. E-kirja. 1. painos. Helsinki: Edita. Viitattu 24.1.2023. Vaatii sisäänkirjautumisen. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma9911200877405973

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 6.1.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1kfmqvo/alma9911221983405973

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 21.1.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1kfmqvo/alma999728714205973

Wajdi, B. N. 2017. The Differences Between Management And Leadership. Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen 7 (1), 75–84.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Hei,

Opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa liiketaloutta, suuntautumisenani yrittäjäys ja tiimijohtaminen. Osana opintojani teen opinnäytetyötä, jonka tutkimiseen olen saanut Kangasalan Seudun Osuuspankilta luvan. Opinnäytetyöni aiheena on lähijohtajuuden vaikutus itseohjautuvuuteen myyntityössä Kangasalan Seudun Osuuspankissa.

Pyydän sinua osallistumaan opinnäytetyöhöni, jonka tavoitteena on selvittää, miten työntekijöiden itseohjautuvuutta johdetaan lähijohtajuuden keinoin myyntityössä ja miten henkilökunta kokee lähijohtajuuden vaikutuksen itseohjautuvuuteen Kangasalan Seudun Osuuspankissa.

Tarkoituksena on kartoittaa, mitä henkilökunnalle merkitsee itseohjautuvuus ja miten lähijohtajat johtavat työntekijöiden itseohjautuvuutta.

Opinnäytetyö toteutetaan sähköisellä kyselylomakkeella. Kysely lähetetään Kangasalan Seudun Osuuspankin tiimien esihenkilölle sekä yhdelle työntekijälle jokaisesta tiimistä. Kyselyn saavat tiimin työntekijät on arvottu verkkopohjaisella ”Wheel of Names” arvontakoneella.

Opinnäytetyön tulokset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä niin, että opinnäytetyön raportista ei pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa. Opinnäytetyö on luettavissa verkossa löytyvästä Theseus-tietokannasta.

Pyydän sinua vastaamaan alla olevaa linkkiä käyttäen viimeistään 8.2.2023.

Vastaamalla kyselyyn annat tekijälle luvan käyttää tuloksia sekä suostumuksesi tutkimukseen. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Kiitos, kun käytät aikaasi!

Vastaa tästä:

<https://forms.gle/tcM1hnhC2coTsDix7>

Ystävällisin terveisin,
Micaela Erola
micaela.erola@tuni.fi

Opinnäytetyön sähköinen kysely

Lähijohtajalla tarkoitetaan oman tiimisi esihenkilöä.

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan henkilön kykyä toimia oma-aloitteisesti ja vapaaehtoisesti ilman ulkopuolelta tulevan kontrollin tai ohjauksen tarvetta.

Microsoft Forms



***Pakollinen**

Oletko *

- Esihenkilö
- Työntekijä

Mikä asiat estävät ja edistävät itseohjautuvuutta omassa työssäsi? *

Oma vastauksesi

(jatkuu)

2 (2)

Millaista tukea ja kannustusta lähijohtajat voivat antaa, jotta työntekijät saavuttavat itseohjautuvuuden Kangasalan Seudun Osuuspankissa? *

Oma vastauksesi

Mitä itseohjautuvuus merkitsee sinulle omassa työssäsi? *

Oma vastauksesi

Mitkä ovat tärkeimpiä motivaatiotekijöitä itseohjautuvuuden kannalta työssäsi? *

Oma vastauksesi

Lähetä

Tyhjennä lomake

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä. [Ilmoita väärinkäytöstä](#) - [Palveluehdot](#) - [Tietosuojakäytäntö](#)

Google Forms