

Itseohjautuvuusteoria osana työntekijöiden sisäisen motivaation vahvistamista

Jenina Railosalo



Tekijä	
Jenina Railosalu	
Koulutusohjelma	
Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi	Sivu- ja liitesivumäärä
Itseohjautuvuusteoria osana työntekijöiden sisäisen motivaation vahvistamista	56 + 5
<p>Sisäinen motivaatio on henkilöstön yksi tärkeimmistä voimavaroista, jonka avulla yritys voi menestyä, sillä työntekijöiden sisäinen motivaatio vaikuttaa työntekijöiden hyvinvoinnin lisäksi myös työn tuottavuuteen. Opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä itseohjautuvuusteorian avulla sisäiseen motivaatioon ja sen vahvistamiseen johtamisen keinoin. Tavoitteena on selvittää Elisa Oyj:n asiakaspalvelutyöntekijöiden sisäisen motivaation nykytila itseohjautuvuusteorian vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyvänteke-misen näkökulmista. Lisäksi tavoitteena on löytää sisäisen motivaation vahvistamisen keinoja, joita voitaisiin hyödyntää johtamisessa sekä työn kehittämisessä.</p> <p>Työn tietoperusta koostuu Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteoriasta ja sen neljästä psykologisesta perustarpeesta, jotka kuvaavat sisäisen motivaation muodostumista. Tietoperustassa käsitellään myös itseohjautuvuusteorian näkökulmasta erilaisia joh-tamisen keinoja sisäisen motivaation vahvistamiseksi.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin teema-haastatteluilla syksyllä 2017 ja tutkimukseen osallistui yhdeksän yrityksen asiakaspalvelu-työntekijää. Tutkimustulosten mukaan lähes kaikki sisäisen motivaation muodostumiseen vaikuttavista itseohjautuvuusteorian psykologisista perustarpeista toteutuu työntekijöillä melko hyvin tällä hetkellä, mutta osassa esiintyi kehittämisen kohteitakin. Keskeisimmäksi sisäiseen motivaatioon vaikuttavista psykologisista perustarpeista nousi kyvykkyys, sillä erityisesti työssä kehittymisen ja uuden oppimisen koettiin lisäävän työn mielekkyyttä. Eri asiakaspalvelutehtävissä toimiminen lisäisi kyvykkyyden tunnetta ja sisäisen motivaation muodostumista, joten työn monipuolistaminen nousi suurimmaksi kehittämisen kohteeksi.</p>	
Asiasanat	
Sisäinen motivaatio, itseohjautuvuusteoria, johtaminen	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tavoitteet ja tutkimusongelmat.....	1
1.2	Työn viitekehys ja keskeisimmät käsitteet	2
2	Sisäisen motivaation muodostuminen	4
2.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	4
2.2	Katsaus erilaisiin motivaatioteorioihin	5
2.3	Itseohjautuvuusteorian psykologisten perustarpeiden muodostuminen.....	7
2.3.1	Vapaaehtoisuuden kokeminen.....	9
2.3.2	Kyvykkyyden kokeminen.....	10
2.3.3	Yhteenkuuluvuuden kokeminen	12
2.3.4	Hyväntekemisen kokeminen	13
3	Itseohjautuvuusteorian hyödyntäminen sisäisen motivaation johtamisessa.....	16
3.1	Sisäisen motivaation merkitys yksilölle ja yritykselle	16
3.2	Vapaaehtoisuuden johtamisen osa-alueet.....	18
3.3	Kyvykkyyden johtamisen osa-alueet	21
3.4	Yhteenkuuluvuuden johtamisen osa-alueet	24
3.5	Hyväntekemisen johtamisen osa-alueet.....	26
4	Tutkimuksen toteutus	29
4.1	Toimeksiantajan esittely	29
4.2	Tutkimusmenetelmä.....	29
4.3	Tutkimuksen kohdejoukko	30
4.4	Aineiston hankinta ja analysointi	31
5	Tutkimustulokset	34
5.1	Vapaaehtoisuus	34
5.2	Kyvykkyys	36
5.3	Yhteenkuuluvuus	39
5.4	Hyväntekeminen	41
6	Pohdinta.....	43
6.1	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	43
6.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	48
6.3	Oman oppimisen arviointi	51
	Lähteet	53
	Liitteet.....	57
	Liite 1. Haastattelukutsu	57
	Liite 2. Teemahaastattelun kysymykset.....	58

1 Johdanto

Työntekijöiden sisäiseen motivaatioon vaikuttavista tekijöistä on tehty tutkimuksia kymmenien vuosien ajan. Erityisesti tutkimuksia sisäisen motivaation vaikutuksista yritysten toimintaan on tehty paljon. Tutkimuksissa työntekijöiden sisäisellä motivaatiolla on todettu olevan merkittävää positiivista vaikutusta esimerkiksi työn tuloksellisuuteen, sillä sisäinen motivaatio vaikuttaa muun muassa luovuuteen, oppimiseen ja innovaatioon, jotka puolestaan vaikuttavat yritysten tuottavuuteen. (Ojanpää 2017.)

Yritysten johto ja esimiehet ovatkin tänä päivänä yhä kiinnostuneempia siitä, mikä työntekijöitä motivoi työssä ja, mikä saa heidät ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden eteen. Motivaatiotekijöiden selvittäminen on tärkeää erityisesti tuettaessa työntekijöiden motivaatiota. (Viitala 2013, 159.) Työntekijöiden motivointia pidetään kuitenkin yhtenä johtamisen suurimmista haasteista, koska ketään ei voi pakottaa motivoitumaan, sillä tekemisen into ja tahto lähtevät työntekijästä itsestään (Rasila & Pitkonen 2010, 5).

Organisaation menestymisen kannalta onkin tärkeää kehittää johtamista suuntaan, joka vahvistaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Sisäisessä motivaatiossa on kyse siitä, että työn tekeminen on lähtöisin omasta itsestä, omista kiinnostuksen kohteista ja sen tekeminen itsessään tuo hyvää oloa (Martela & Jarenko 2015, 26). Yritysten tulisi näin ollen löytää oikeat keinot sisäisen motivaation vahvistamiseksi (Martela & Jarenko 2014, 32). Tärkeää on antaa työntekijöille vapautta toteuttaa itseään, ottaa huomioon heidän osaaminen ja sen kehittäminen kiinnostuksen ylläpitämiseksi, rakentaa yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä sekä osoittaa heidän työllään olevan isoa merkitystä niin yrityksen kuin yhteiskunnankin kannalta.

1.1 Tavoitteet ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä itseohjautuvuusteorian avulla sisäiseen motivaatioon ja sen vahvistamiseen johtamisen keinoin. Aiheen tutkiminen on tärkeää yritykselle, sillä on epäselvää, mitkä tekijät tällä hetkellä vaikuttavat asiakaspalvelutyöntekijöiden sisäisen motivaation muodostumiseen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää asiakaspalvelutyöntekijöiden sisäisen motivaation nykytila itseohjautuvuusteorian vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen näkökulmista. Lisäksi tavoitteena on löytää sisäisen motivaation vahvistamisen keinoja, joita voitaisiin hyödyntää johtamisessa sekä työn kehittämisessä.

Tutkimuksen pääongelma on seuraava:

- Minkälainen on sisäiseen motivaatioon vaikuttavien tekijöiden nykytila asiakaspalvelutyöntekijöillä toimeksiantajayrityksessä?

Alla ovat alaongelmat:

- 1) Millaisena asiakaspalvelutyöntekijä kokee työn tavoitteet, vaikutusmahdollisuutensa työnsä toimintatapoihin ja kuinka innostavaa työ hänen mielestään on?
- 2) Millä tavoin asiakaspalvelutyöntekijä kokee hallitsevansa työtehtävänsä, saavansa aikaan tuloksia ja kehittyvänsä työssään?
- 3) Millaisena asiakaspalvelutyöntekijä kokee työyhteisön välittämisen, arvostuksen ja luotettavuuden ilmapiirin?
- 4) Millainen käsitys asiakaspalvelutyöntekijällä on yrityksen ja oman työnsä merkityksestä?

Näiden kysymysten avulla pyritään selvittämään asiakaspalvelutyöntekijöiden sisäisen motivaation nykytila vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen kautta. Lisäksi näiden neljän sisäiseen motivaatioon vaikuttavien teemojen avulla pyritään löytämään kehittämiskohteet, joiden avulla sisäistä motivaatiota voitaisiin vahvistaa.

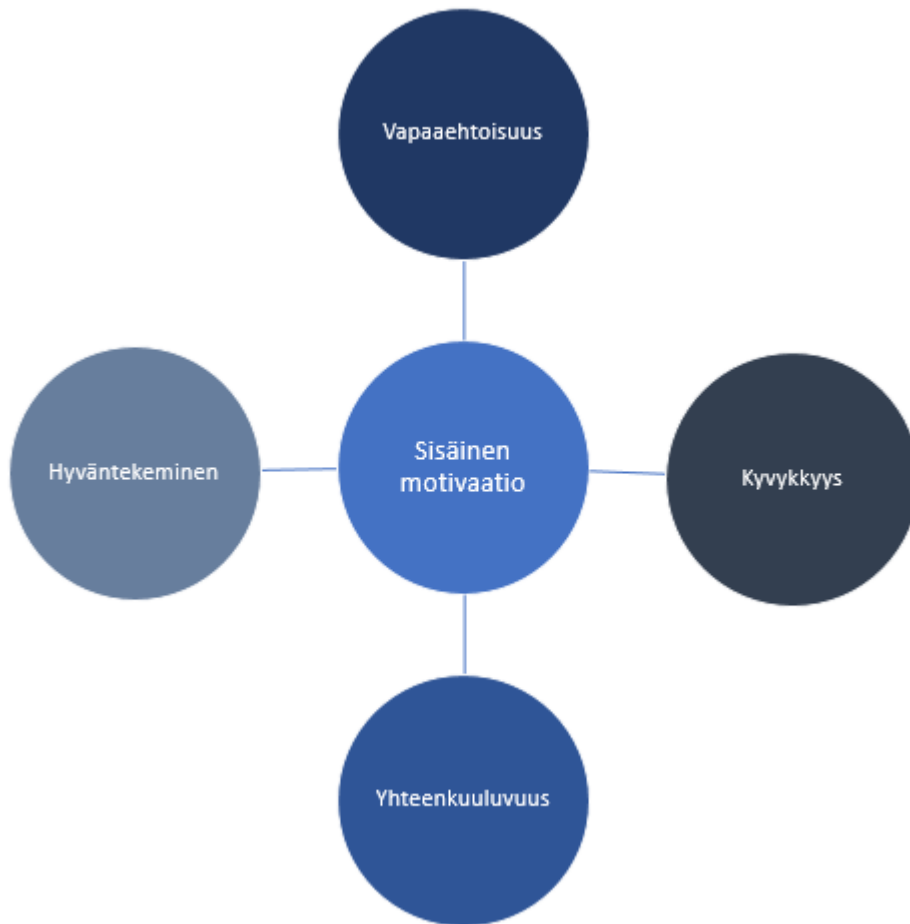
1.2 Työn viitekehys ja keskeisimmät käsitteet

Opinnäytetyössä tarkastellaan toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelutyöntekijöiden sisäistä motivaatiota Edward Decin ja Richard Ryanin luoman itseohjautuvuusteorian näkökulmasta. Opinnäytetyön viitekehystenä toimii Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoria sekä sisäistä motivaatiota tutkivien Frank Martelan ja Karoliina Jarengon näkemykset aiheesta.

Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat *sisäinen motivaatio*, *vapaaehtoisuus*, *kyvykkyys*, *yhteenkuuluvuus* ja *hyväntekeminen*. Neljä viimeistä käsitettä ovat yhteydessä tässä opinnäytetyössä sisäiseen motivaatioon, jota kuvataan kappaleen lopussa olevalla kuvioilla (kuvio 1).

Opinnäytetyössä käytetään Martelan ja Jarengon määritelmiä keskeisimmistä käsitteistä. *Sisäisellä motivaatiolla* tarkoitetaan, että ihminen toimii puhtaasta ilosta ja nautinnosta ja hakeutuu tekemään asioita, jotka häntä kiinnostavat sekä innostavat (Martela & Jarenko 2015, 26). Muut käsitteet liittyvät psykologisiin perustarpeisiin, jotka muodostavat yhdessä itseohjautuvuusteorian. *Vapaaehtoisuudella* tarkoitetaan Martelan (2015) mukaan ihmisen kokemusta päättää itse tekemistään asioista. Tekeminen ei tällöin tunnu pakotetulta, vaan se lähtee omasta halusta toteuttaa itseään kiinnostavia asioita. *Kyvykkyydellä* puolestaan tarkoitetaan yksilön kokemusta saada aikaan asioita ja tunnetta niiden onnistuneesta läpiviemisestä. Kyvykkyyden kokemisessa tehtävät tuntuvat sellaisilta, joihin yksilö uskoo

pystyvänsä ja, joihin oma osaaminen riittää. (Martela 2015, 50–51, 95.) *Yhteenkuuluvuuden* käsitteellä tarkoitetaan Martelan ja Jarengon (2015, 61) määritelmän mukaan tunnetta, jossa yksilö kokee ympärillään olevan aidosti välittäviä ihmisiä. Yhteenkuuluvuutta kokiessaan yksilö tuntee, että ympärillä olevat ihmiset hyväksyvät hänet sellaisena kuin hän on. Lisäksi puhutaan *hyväntekemisestä*, jolla tarkoitetaan ihmisen tunnetta pystyä vaikuttamaan myönteisesti muihin ympäröiviin ihmisiin omalla toiminnallaan. (Martela 2015, 52–53.)



Kuvio 1. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat tekijät

2 Sisäisen motivaation muodostuminen

Tässä luvussa käsitellään sisäisen motivaation muodostumista Edward Decin ja Richard Ryanin luoman itseohjautuvuusteorian näkökulmasta sekä esitellään muutamia muita motivaatioteorioita. Aluksi määritellään sisäisen ja ulkoisen motivaation käsite, minkä jälkeen taustoitetaan sisäisen motivaation muodostumista itseohjautuvuusteorian lisäksi myös muilla motivaatioteorioilla. Näistä tunnetuimmista motivaatioteorioista tarkastellaan *Maslow'n tarvehierarkiateoriaa*, *Edward Decin kognitiivista evaluaatioteoriaa*, *Victor Vroomin odotusarvoteoriaa* sekä *Mihály Csíkszentmihályin flow-teoriaa*. Luvun lopussa esitellään itseohjautuvuusteorian psykologisten perustarpeiden muodostumista vielä tarkemmin, sillä tutkimus ja teoria pohjautuvat niihin.

2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio on psyykinen tila, joka ohjaa ja säätelee käyttäytymistämme tavoitteidemme suuntaan (Sinokki 2016, 60). Myös arvot vaikuttavat toimintaamme, sillä niiden pohjalta ihminen tekee valintoja. Arvot ovat käyttäytymistä ohjaavia ajatuksia ja tunteita, jotka määrittävät, mikä on mielestämme hyvää ja pahaa. (Sydänmaanlakka 2010, 211–212, 220.) Motivaatio vaikuttaa toimintaamme, sitoutumiseen, tehtävien valintaan sekä suoritusemme laatuun. Motiivit ovat puolestaan erilaisia haluja, pyrkimyksiä sekä psykologisia perustarpeita, jotka kertovat, miksi ihminen toimii tietyllä tavalla. Ihminen on motivoitunut ja kokee hyvää oloa silloin, kun hänen motiivinsa, tavoitteensa ja elinolosuhteensa vastaa-
vat toisiaan. (Mayor & Risku 2015, 37–38.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, jossa ulkoisen motivaation lähteinä toimivat erilaiset palkkiot sekä rangaistukset (Sinokki 2016, 62). Ulkoisessa motivaatiossa toiminta ei ole lähtöisin omasta itsestä, vaan se on ulkoapäin kontrolloitua, sillä toimintaan osallistutaan esimerkiksi juuri palkkioiden takia (Jaakkola, Kataja & Liukkonen 2006, 84). Ulkoinen motivaatio vaikuttaa myös yksilön hyvinvointiin, sillä hän joutuu pakottamaan itsensä tekemään asioita, mikä on henkisesti raskasta (Martela & Jarenko 2014, 14). Sisäisellä motivaatiolla puolestaan tarkoitetaan, että ihminen toimii puhtaasta ilosta ja nautinnosta ja hakeutuu tekemään asioita, jotka häntä kiinnostavat sekä innostavat (Martela & Jarenko 2015, 26; Sinokki 2016, 62). Sisäisiin motivaatiotekijöihin kuuluvat esimerkiksi työn tarkoitus, vapaus tehdä työtä, kehittyminen sekä työyhteisöön kuuluminen (Hypänen 2013, 58). Sisäinen motivaatio syntyy siis psykologisista perustarpeista ja arvoista, jotka yksilö kokee henkilökohtaisesti tärkeiksi. Sisäiseen motivaatioon liittyy vahvasti itsensä toteuttaminen, kehittäminen ja kyvykkyyden tunne. (Sinokki 2016, 98.)

Sisäinen motivaatio voidaan jakaa vielä kahdeksi eri muodoksi, sisäsyntyiseksi motivaatioksi ja sisäistetyksi motivaatioksi. Sisäsyntyinen motivaatio on vahvin motivaation muoto ja sillä tarkoitetaan, että tekeminen on itsessään nautinnollista. Se ei välttämättä ole kuitenkaan kovin pysyvää pitkällä aikavälillä. Sisäistetty motivaatio on puolestaan pidempiaikaista, sillä tekeminen tuntuu arvokkaalta sen vuoksi, koska se kytkeytyy itselle tärkeisiin päämääriin sekä arvoihin. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

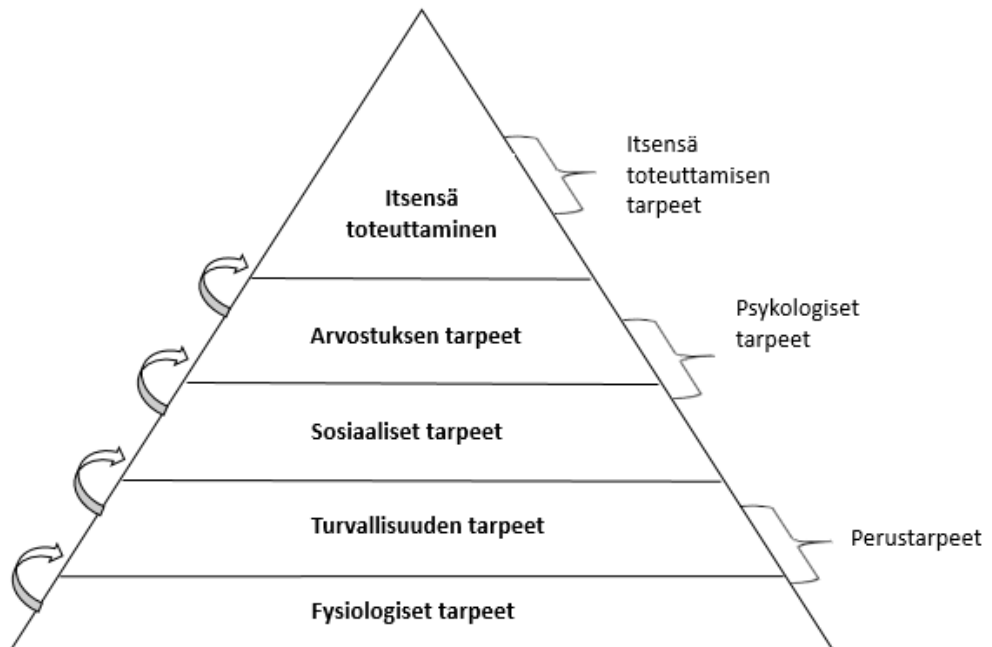
Sisäinen ja ulkoinen motivaatio voivat kuitenkin myös täydentää toisiaan, joten täysin erillisinä niitä ei voida pitää, vaikka kestoaltaan ulkoinen motivaatio on lyhytaikaisempaa kuin sisäinen motivaatio (Moksi 2016). Usein ne ovatkin samaan aikaan läsnä elämässä; esimerkiksi töissä käydään, jotta voidaan turvata talous, mutta samalla työssä käyminen voi tuoda tunteen, että oma tekeminen koetaan hyödylliseksi (Martela & Jarenko 2015, 27). Tämän vuoksi jokaisella on työssään sekä sisäisesti että ulkoisesti motivoituneita hetkiä, mutta useimmilla, joko sisäinen tai ulkoinen motivaatio on hallitsevampaa (Martela & Jarenko 2014, 15).

2.2 Katsaus erilaisiin motivaatioteorioihin

Motivaatiosta on tehty useita motivaatioteorioita, jotka voidaan erotella tarveteorioihin sekä kognitiivisiin eli prosessiteorioihin. Tarveteoriat selittävät käyttäytymisen sisäisiä syitä tarpeiden sekä viettien pohjalta. Tarveteoriassa tarpeet määritellään epätasapainon tilaksi, jonka seurauksena ihminen pyrkii saavuttamaan tasapainon omalla toiminnallaan. (Sinokki 2016, 75.) Tässä alaluvussa esitellään viisi motivaatioteoriaa, jotka ovat *Maslow'n tarvehierarkiateoria*, *Edward Decin kognitiivinen evaluaatioteoria*, *Victor Vroomin odotusarvoteoria*, *Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteoria* sekä *Mihály Csíkszentmihályin flow-teoria*.

Tunnetuimpiin motivaatioteorioihin kuuluu *Maslow'n tarvehierarkiateoria* (Sinokki 2016, 104). Maslow'n tarvehierarkiateoriassa ihmisten motivoitumista kuvataan viisiportaisessa tarvehierarkiapyramidissa (kuvio 2). Maslow on todennut teoriaa luodessaan vuonna 1943, että ihmiset ovat motivoituneita tavoittelemaan tiettyjä tarpeita ja näistä tarpeista osa on tärkeämpiä kuin toiset. Pyramidin alimmalta tasolta lähdetään perustarpeista liikkeelle ja sen jälkeen siirrytään aina seuraavalle tasolle, kun edelliset tarpeet ovat täyttyneet. Pyramidin alimmalla tasolla ovat ihmisen fysiologiset tarpeet, kuten ruoka, vesi, lämpö ja suoja. Nämä takaavat fyysisen selviytymisen, joka myös motivoi ihmistä toimimaan jonkun asian eteen. Alimman tason tarpeiden täytyttyä siirrytään seuraavalle tasolle, jossa tarpeena on turvallisuuden tunteen varmistaminen elämässä. Fysiologiset sekä turvallisuuden tarpeet ovat niin sanottuja perustarpeita, joiden täytyessä siirrytään

psykologisiin tarpeisiin eli sosiaalisiin tarpeisiin sekä arvostuksen tarpeisiin. Nämä kuvaavat ihmissuhteiden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita sekä arvostuksen tärkeyttä esimerkiksi omasta työpanoksesta. Pyramidin huipulla on itsensä toteuttamisen tarpeet, jotka voidaan Maslow'n mukaan saavuttaa vasta muiden tasojen täytyttyä. (Mcleod 2017.) Myöhemmin Maslow on kuitenkin todennut, ettei tarpeiden tyydytys välttämättä etene hierarkkisesti, vaan mikä tahansa tarvetyyppi voi korostua riippumatta pyramidin alimpien tarpeiden tilasta (Sinokki 2016, 74–75).



Kuvio 2. Maslow'n tarvehierarkia (mukaillen Mcleod 2017)

Ihmisen käyttäytymistä alettiin tutkia kognition kautta 1960-luvulla. Tällöin haluttiin selvittää, oliko ihmisen kognitiolla eli ajattelulla, tajunnalla, havaitsemisella ja tulkinnoilla jotain vaikutusta ihmisen käyttäytymiseen. Sen lisäksi kiinnostus sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta kasvoi. Prosessiteoriat käsittelevät keinoja saada ihminen liikkeelle ja kuinka liikettä ylläpidetään sekä ohjataan. Prosessiteoriat kuvaavat ihmisten yksilöllisiä eroja reagoida niin ulkoisiin kuin sisäisiin tekijöihin. (Sinokki 2016, 75–76.) Ulkoisten palkkioiden sekä sisäisen motivaation välistä yhteyttä pyritään selittämään *Edward Decin kognitiivisella evaluaatioteorialla*, jossa ulkoiset palkkiot voivat vaikuttaa kahdella tavalla sisäiseen motivaatioon. Ensimmäisessä itse toiminta suoritetaan palkkion saamisen takia, jolloin käyttäytymisen syy liittyy ulkoisiin tekijöihin. Tällöin toiminta ei lähde tekijästä itsestään, vaan sitä kontrolloivat erilaiset palkkiot ja yllykkeet. Toinen liittyy pätemisen tunteeseen, jossa onnistumisten kokeminen lisää sisäistä motivaatiota, kun taas epäonnistumiset vähentävät sitä. Pätemisen tunteen saamiseksi onkin tärkeää saada positiivista palautetta toiminnastaan, jotta sisäistä motivaatiota voidaan lisätä. (Ruohotie 1998, 66–67.)

Yksi tunnetuimmista prosessiteorioista on *Victor Vroomin odotusarvoteoria* vuodelta 1964, jonka mukaan työntekijä motivoituu, mikäli työsuoritusten onnistumisesta saadaan toivottu palkkio tai hyöty. Palkkion saamiselle tulee olla odotusarvo, eli sen saavuttaminen ei saa olla liian helppoa eikä vaikeaa. Motivoituakseen ihminen harkitsee ensin tavoitteen saavuttamisen mahdollisuutta esimerkiksi omien kykyjensä kautta; hän harkitsee, mitä sen saavuttamisesta seuraa ja onko seuraus lopulta riittävän houkutteleva. Teorialla voidaan selittää, miksi kaikki työntekijät eivät ole motivoituneita työssään, eivätkä siksi anna kaikkeen työllensä. Työntekijän motivaation voimakkuus riippuu siitä, kuinka houkuttelevaksi suorituksesta saatava palkkio koetaan. Mikäli palkkio ei ole työntekijälle tärkeä tai realistisesti mahdollista saavuttaa, ei se myöskään motivoi. (Sinokki 2016, 76, 110–111.)

Yksi sisäiseen motivaatioon painottuvista prosessiteorioista on professori *Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteoria* 1970-luvulta (Saarenpää 25.2.2016). Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä toimia itsenäisesti ja omaehtoisesti kohti toimintaa, ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia (Martela & Jarenko 2017, 12). Itseohjautuvuusteoriassa, ihminen haluaa siis toimia omista lähtökohdistaan käsin ja on tällöin sisäisesti motivoitunut toimintaansa. Teoriassa yksilön toimintaa ohjaavat ensisijaisesti kolme psykologista perustarvetta. Nämä kolme perustarvetta ovat tarve autonomiaan, eli vapaaehtoisuuteen sekä tarpeet kyvykkyyden tunteeseen ja yhteenkuuluvuuteen. (Vaara 2014.) Näiden perustarpeiden toteutuessa pystytään tuottamaan itselle parempaa motivaatiota ja mielen-terveyttä, mutta näiden estyessä koetaan motivaation ja hyvinvoinnin vähentymistä (Deci & Ryan 2000). Sisäisen motivaation uskotaan siis niin syntyvän kuin säilyvänkin, kun teorian edellyttämät ihmisen psykologiset perustarpeet ovat kunnossa (Martela & Jarenko 2015, 17; Vaara 2014).

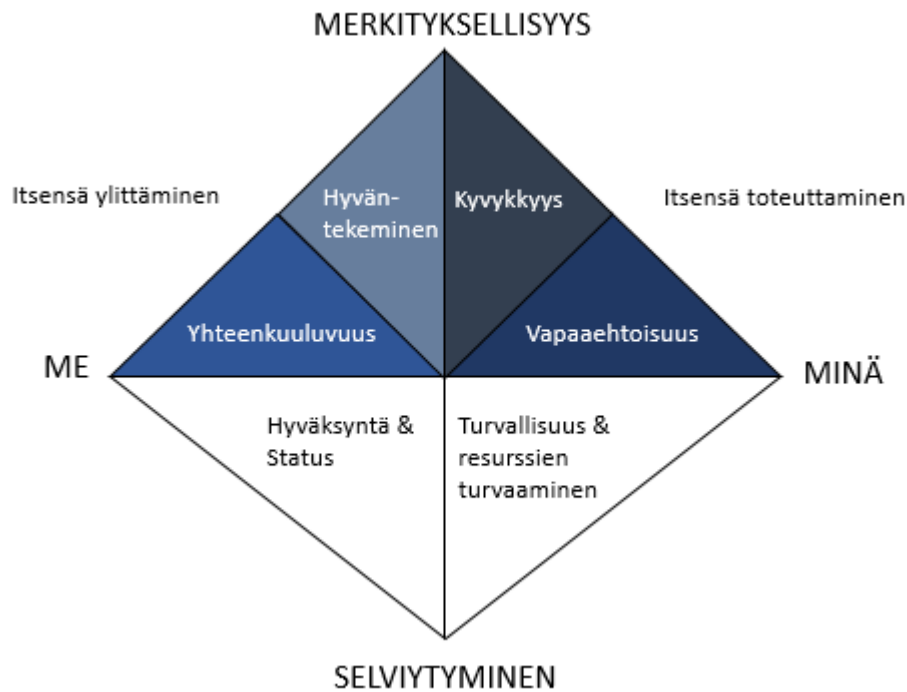
Toinen sisäistä motivaatiota kuvaava motivaatioteoria on *Mihály Csíkszentmihályin flow-teoria*, joka kuvaa erittäin korkeaa sisäistä motivaatiota. Flow-teoriassa koetaan flow-tila, jossa ajan ja paikan taju katoaa ja toiminta virtaa itsestään eteenpäin. Tila voidaan teorian mukaan saavuttaa, kun koetut haasteet ja omat kyvyt ovat korkeat sekä tasapainossa. (Sinokki 2016, 76–77.)

2.3 Itseohjautuvuusteorian psykologisten perustarpeiden muodostuminen

Tässä alaluvussa käsitellään tarkemmin sisäiseen motivaatioon liittyvää itseohjautuvuusteoriaa ja siihen vaikuttavia psykologisia perustarpeita. Teoriaa havainnollistetaan Martelan motivaatiotimantilla (kuvio 3), jossa timantin yläosa kuvastaa itseohjautuvuusteorian psykologisia perustarpeita.

Itseohjautuvuusteorian psykologiset perustarpeet ovat tärkeitä ihmisen hyvinvoinnin, motivaation sekä henkisen kasvun kannalta (Saarenpää 25.2.2016). Filosofi Frank Martelan mukaan (2015) ihmisellä on neljäskin psykologinen perustarve, jota kutsutaan hyvänteke-
miseksi. Motivaatiotimantilla voidaan havainnollistaa ihmisen motivaatiojärjestelmään kuu-
livia keskeisimpiä tekijöitä. Kaikki ihmisen toiminta lähtee pääsääntöisesti liikkeelle siitä,
että mietimme elossa pysymistämme eli fyysistä selviytymistämme. Tätä kuvataan moti-
vaatiotimantissa turvallisuudella ja resurssien turvaamisella. Lisäksi selviytymiseen tarvi-
taan muiden ihmisten hyväksyntää ja statusta. Ihmiset ovat sosiaalisia olentoja ja yksin
jäädessään he eivät koe selviytyvänsä elämästä. Ihmisillä on myös kova tarve sisimmäs-
sään miellyttää toisia ihmisiä ja he ovat valmiita tekemään lähes mitä tahansa sen eteen,
että heidät hyväksytään joukkoon. Erityisesti liialliseen hyväksynnän tarpeeseen tähtäämi-
nen elämässä vie huomion elämisen tarkoituksesta, eli itsensä toteuttamisesta, sillä keski-
tyimme usein tekemään asioita muiden mieliksi. (Martela 2015, 37–39, 42, 45, 53.)

Motivaatiotimantin yläosassa keskitytään elämän merkityksellisyyteen. Arvokkaan elämän
perusrakenteet syntyvät psykologisista perustarpeista, jotka ovat hyvälle elämälle välttä-
mättömiä. Psykologiset perustarpeet löytyvät jokaisesta ihmisestä ja ne ohjaavat toimin-
taamme. Jonkin tarpeen ollessa puutteellinen, etsitään sen tyydyttämiseen myös yleensä
jokin keino. Kaikkien tarpeiden ollessa täytettynä, voidaan myös paremmin niin lyhyellä
kuin pitkälläkin tähtäimellä. Nämä neljä psykologista perustarvetta ovat vapaaehtoisuus,
kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen. Ne voidaan jakaa vielä kahdeksi ryh-
mäksi perustarpeita, eli itsensä toteuttamiseen ja itsensä ylittämiseen. Vapaaehtoisuus ja
kyvykkyys ovat itsensä toteuttamista, sillä saadessaan vapaasti päättää työnsä tekemi-
sestä ja samalla pystyessään toteuttamaan työt omalla osaamisellaan, voidaan sanoa ih-
misen pääsevän toteuttamaan itseään omalla tavallaan. Itsensä ylittämiseen kuuluvat
tunne yhteenkuuluvuudesta ja hyväntekemisestä, eli ympärillä on ihmisiä, jotka aidosti vä-
littävät ja hyväksyvät yksilön sellaisena kuin hän on ja, että omalla toiminnalla on positii-
vistä vaikutusta ympäröiviin ihmisiin. (Martela 2015, 48–53.)



Kuvio 3. Motivaatiotimantti (mukaillen Martela 2015, 54)

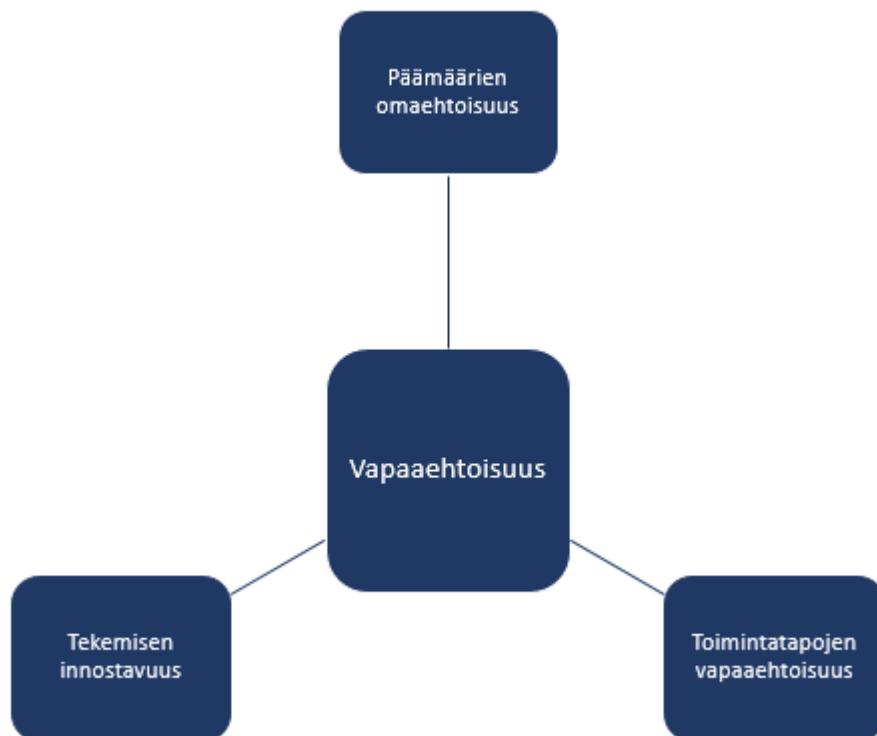
2.3.1 Vapaaehtoisuuden kokeminen

Vapaaehtoisuus on itseohjautuvuusteorian yksi psykologisista perustarpeista. Vapaaehtoisuudella tarkoitetaan ihmisen kokemusta saada itse päättää tekemistään asioista. (Martela 2015, 50.) Tällöin yksilö kokee pystyvänsä vaikuttamaan työn tekemisen tapoihin sekä vapautta toteuttaa itseään (Sinokki 2016, 236). Se, mitä henkilö tekee, on lähtöisin omasta itsestään, omista kiinnostuksen kohteista sekä arvoista. Vapaaehtoisen toiminnan vastakohtana on kontrolloitu toiminta, joka ei ole lähtöisin omasta itsestä vaan ulkopuolisesta pakosta. Esimerkiksi palkitseminen vie toiminnasta vapaaehtoisuuden, kun teemme asian tavoitellaksemme rahaa tai mainetta. Vapaaehtoisuudessa korostuu oma tunne siitä, että haluaa tehdä asian ja haluaa toteuttaa itseään ilman, että toiminnan kokee pakotetuksi. (Martela 2015, 77–79.) Vapaaehtoisesti toimiva itseään toteuttava ihminen ei koe tarvitsevänsä palkkiota tekemisestään, sillä välitön palkkio tulee tekemisestä itsestään (Järvinen 2014, 228).

Vapaaehtoisuuden syntymisessä voidaan puhua kolmesta erilaisesta vapaaehtoisuuden muodosta, joita kuvataan luvun lopussa olevassa kuviossa (kuviokuva 4). Ensimmäinen liittyy päämäärien omaehtoisuuteen ja se vastaa kysymykseen, mihin ihminen pyrkii. Se tarkoittaa työntekijän näkökulmasta sitä, että hänen työnsä päämäärät tähtäävät sellaisiin asioihin, joihin hän on itse valmis myös sitoutumaan. Työtehtävän tavoitteet tuntuvat tällöin omilta ja ovat myös sellaisia, joita hän haluaa aidosti edistää. Toinen vapaaehtoisuuden

muoto on toimintatapojen vapaaehtoisuus. Se vastaa kysymykseen, miten ihminen tekee asian. Se tarkoittaa vapautta päättää, kuinka asetettua tavoitetta lähdetään toteuttamaan. Työntekijä siis kokee, että pääsee tavoittelemaan päämäärää omalla tavallaan, jonka katsoo parhaaksi. Kolmas vapaaehtoisuutta synnyttävä tekijä on tekemisen innostavuus, jossa kysymys asettuu siihen, mitä henkilö tekee. Se liittyy sisäsyntyiseen motivaatioon, jossa tekeminen on itsessään innostavaa, eikä tekemiseen vaikuta ajatus sen ulkoisista tuotoksista. (Martela & Jarenko 2015, 68–71.)

Vapaaehtoisuutta voidaan myös vahvistaa omassa elämässä. Aluksi on tunnistettava omat kiinnostuksen kohteet, joista innostuu ja joita arvostaa. Toiseksi omaa elämää tulee muuttaa niin, että pääsee toteuttamaan omia kiinnostuksen kohteitaan. Vapaaehtoisuudessa toimimisessa henkilön tulee tietää, mitä haluaa, joten itsetutkiskelu on edellytys sen löytymiselle. (Martela 2015, 83–84.)



Kuvio 4. Vapaaehtoisuuden kokemiseen vaikuttavat tekijät

2.3.2 Kyvykkyyden kokeminen

Sisäisen motivaation muodostumiseen liittyy vapaaehtoisuuden lisäksi vahvasti asioiden aikaansaaminen ja tunne niiden onnistuneesta läpiviemisestä, jota kutsutaan kyvykkyydeksi (Martela 2015, 95). Se käsittää henkilökohtaiset ammatilliset taidot sekä osaamisen

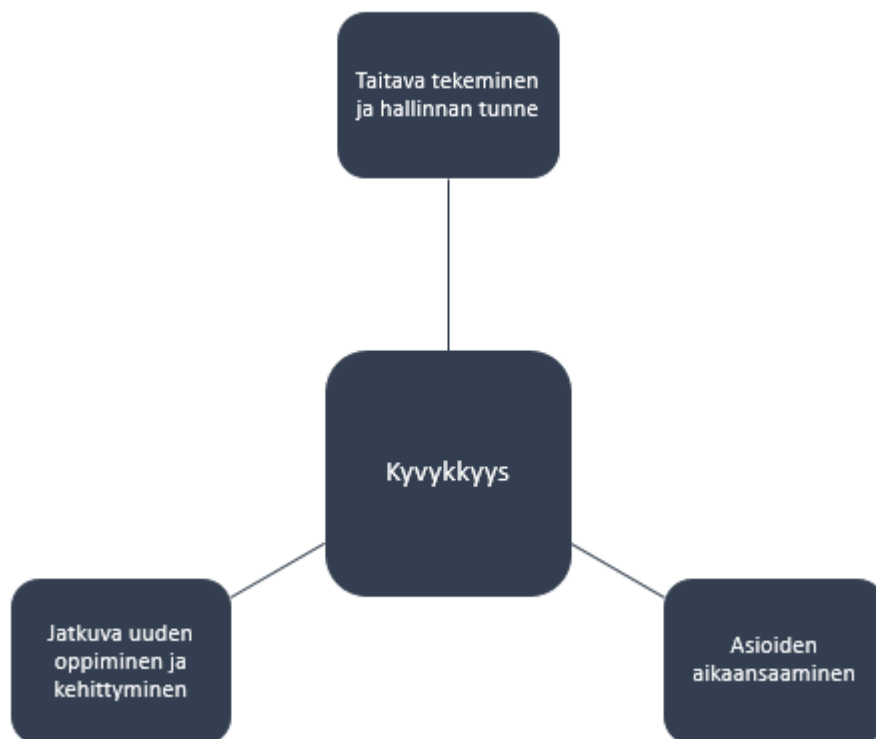
(Järvinen 2014, 205). Martelan (2015, 95) mukaan useat työntekijät kertovatkin motiivikseen mahdollisuuden kehittää itseään, jolloin ihmisiä energisoi mahdollisuus uuden oppimiseen sekä etenemiseen elämässä oppimiensa taitojen kanssa. Lisäksi kyvykkyyden kokemiseen liittyy tunne mahdollisuudesta vaikuttaa asioiden sujumiseen (Sinokki 2016, 237).

Kyvykkyyden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä on kuvattu luvun lopussa olevalla kuviolla (kuvio 5), jossa kyvykkyys muodostuu myös kolmesta osa-alueesta, niin kuin vapaaehtoisuudenkin kokemus. Taitava tekeminen ja hallinnantunne, asioiden aikaansaaminen sekä jatkuva uuden oppiminen ja kehittyminen saavat aikaan ihmisissä kyvykkyyden tunteen. Ensimmäisessä on kyse siitä, että työntekijä pääsee hyödyntämään osaamistaan ja omia kykyjään työtehtävien parissa ja kokee hallitsevansa tehtävät. Asioiden aikaansaaminen puolestaan tarkoittaa, että työntekijä kokee työtehtävien ja projektien menevän eteenpäin ja niiden avulla saadaan tuloksia aikaan. Viimeinen osa-alue liittyy osaamisen kehittämiseen, jossa työntekijä kokee kyvykkyytensä ja osaamisensa lisääntyvän jatkuvasti. (Martela & Jarenko 2015, 98.)

Sisäistä motivaatiota on tutkittu Haaga-Helian koordinoimassa Leading-Passion hankkeessa, jonka tavoitteena on löytää uusia johtamismalleja suomalaisten yritysten kilpailukyvyyn kehittämiseksi nuorten työasenteita ja nykyisiä johtamiskäytäntöjä tutkien. Tuloksista on noussut esiin sisäisen motivaation sekä työstä innostumisen linkittyminen vahvaan hallinnantunteeseen sekä kokemukseen siitä, että omaa työnkuvaa on mahdollista kehittää. Sisäinen motivaatio vahvistuu henkilöillä, jotka pystyvät vaikuttamaan itse omaan työhönsä sekä kehittymiseensä. Itseohjautuvuusteorian vapaaehtoisuus sekä kyvykkyys ovat tulleet esille myös tässä tutkimuksessa, jotka ovat olennainen osa sisäisen motivaation rakentumista. Korkeimmillaan hallinnantunne omasta toiminnastaan onkin niillä yksilöillä, jotka ovat sisäisesti motivoituneita. (Haaga-Helia 2016.)

Kyvykkyyteen voidaan yhdistää Mihály Csíkszentmihályin flow-teoria, jossa hän on esittänyt ihmisen pääsevän niin sanottuun flow-kanavaan, kun ihmisen taitotaso ja haastetaso kohtaavat. Liian haastavat tehtävät sekä epäonnistumiset tuhoavat sisäisen motivaation, mutta myös haasteiden ollessa vähäisiä omaan osaamiseen nähden, ihminen tylsistyy. Motivaatio on siis parhaimmillaan silloin, kun tehtävä on sopivan haastava, jolloin se myös ylläpitää henkilön mielenkiintoa. Tällöin on myös mahdollista saavuttaa flow-tila, joka on Csíkszentmihályin mukaan optimaalisen toiminnan tila, jossa ihminen on uppoutunut tekemiseensä täysin ja kaikki muu ylimääräinen katoaa mielestä. (Martela 2015, 96–97.)

Palautteen saaminen on myös olennainen osa kyvykkyyden kokemista. Jotta yksilö voi tuntea osaamisensa ja omien kykyjensä olevan tarpeeksi hyvällä tasolla, tarvitaan siihen palautetta siitä, millaista oma tekeminen on. Palautteen antaminen edellyttää kuitenkin jonkinlaisia päämääriä ja standardeja, joihin suoritusta peilataan. Kyvykkyyden kokemus vaatiiikin, että on jokin tapa arvioida suoritusten onnistumista ja ennalta sovitut päämäärät ovat edellytys, jotta tekeminen olisi mahdollista saavuttaa. (Martela 2015, 98–99.)



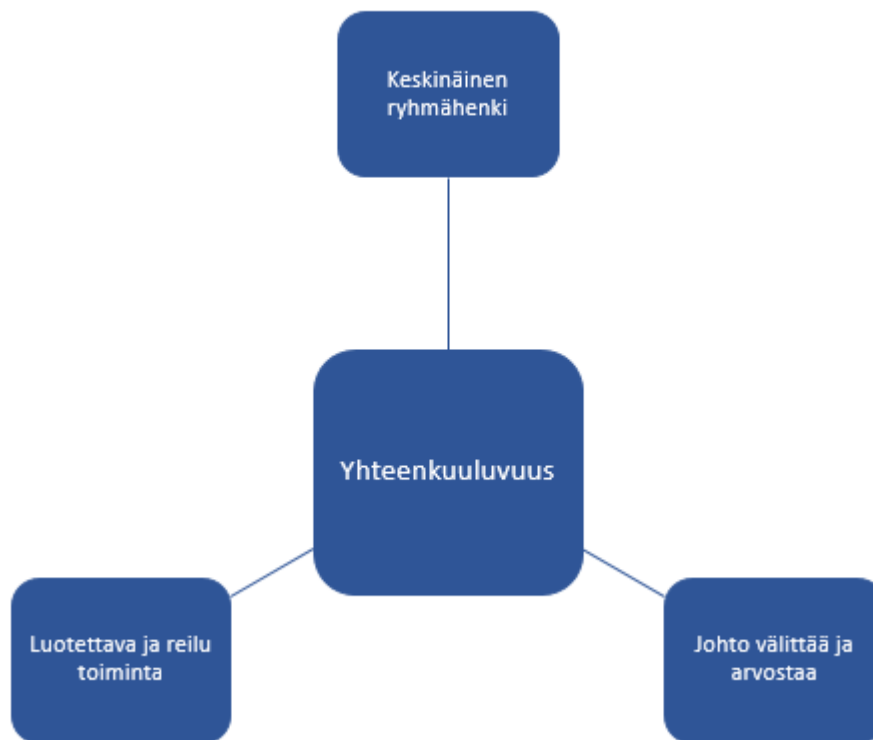
Kuvio 5. Kyvykkyyden kokemiseen vaikuttavat tekijät

2.3.3 Yhteenkuuluvuuden kokeminen

Kolmas ihmisen psykologinen perustarve sisäisen motivaation rakentumisessa on yhteenkuuluvuuden kokeminen. Toisten ihmisten vaikutuksella on suuri merkitys ihmisen hyvinvointiin ja motivaatioon. Sosiaaliselta ympäristöltä kaivataan sekä välittämistä että vaikuttamista ja yhteenkuuluvuuden tunne syntyykin, kun yksilö kokee ympärillään olevan ihmisiä, joista hän välittää ja, jotka puolestaan välittävät myös hänestä. Niin vapaa-ajalla kuin työelämässäkin tarvitaan ympärille ihmisiä, jotka hyväksyvät toisensa sellaisena kuin ovat. (Martela & Jarenko 2015, 60–61.)

Yhteenkuuluvuuden kokeminen jakautuu myös kolmeen osa-alueeseen, jota on havainnollistettu alla olevalla kuviolla (kuvio 6). Yhteenkuuluvuuden tunteeseen vaikuttavat keskinäinen ryhmähenki, osoitus yrityksen johdolta aidosta välittämisestä ja arvostamisesta

sekä reilu ja luotettava toiminta. Keskinäisellä ryhmähengellä tarkoitetaan, että ihmiset kokevat olevansa osa toisistaan välittävää yhteisöä. Tärkeää on myös, että yrityksen johto ja koko organisaatio osoittavat työntekijöilleen aidosti välittävänsä heistä sekä arvostavat heidän työpanostaan. Reilulla ja luotettavalla toiminnalla puolestaan osoitetaan toiminnan olevan oikeudenmukaista. Vuorovaikutus sekä yhteinen toiminta ovat tällöin helpompaa, kun luotetaan toisiin ja ennen kaikkea työyhteisössä on mukavaa työskennellä, kun sen koetaan olevan oikeudenmukainen. (Martela & Jarenko 2015, 119–120.)



Kuvio 6. Yhteenkuuluvuuden kokemiseen vaikuttavat tekijät

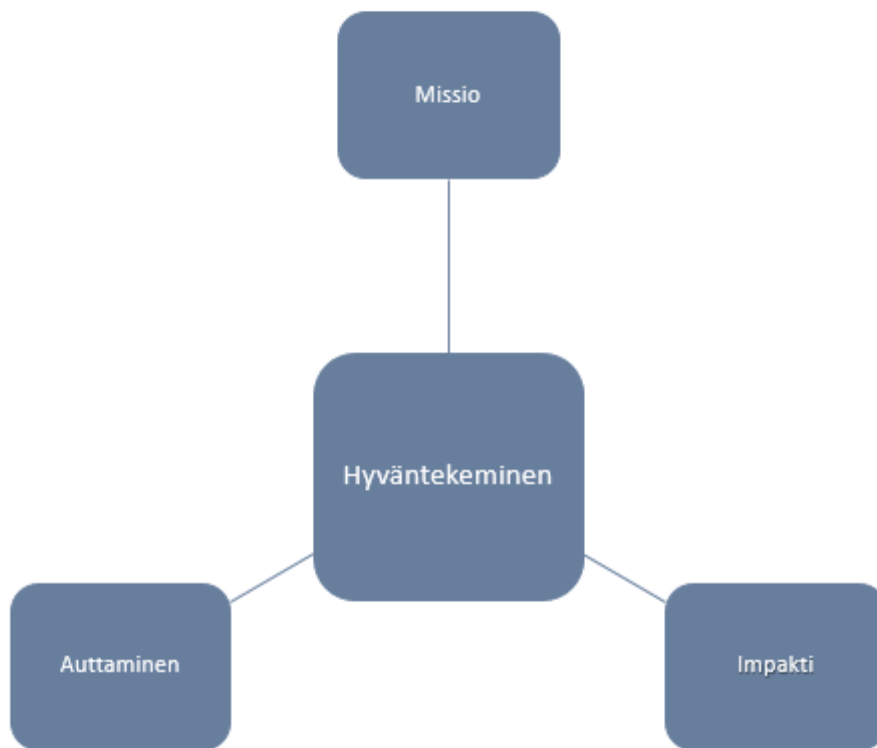
2.3.4 Hyväntekemisen kokeminen

Itseohjautuvuusteorian kolmen psykologisen perustarpeen rinnalle on myös kaavailtu neljättä psykologista perustarvetta, jota kutsutaan hyväntekemiseksi. Martela (2015) on esittänyt itseohjautuvuusteorian tarvitsevan neljännen psykologisen perustarpeen, sillä hän uskoo ihmisellä olevan tarve tuottaa muille iloa ja hyvää mieltä. Hyväntekemisellä tarkoitetaan, että ihminen kokee tuovansa omalla toiminnallaan jotain hyvää ympäröivään maailmaan ja ihmisiin. Tuottaessa jotain arvokasta muille, tuo se myös merkitystä omaan elämään ja vahvistaa hyvinvointia. Martelan tutkimusten mukaan hyväntekeminen tuottaa hyvinvointiin lisäyksen, jota muilla perustarpeilla ei voida selittää. Professori Ryan on ollut

mukana tekemässä Martelan kanssa tutkimuksia hyväntekemisen yhteydestä hyvinvointiin ja psykologisiin perustarpeisiin, mutta ei ole vielä tehnyt lopullisia päätöksiä kuitenkaan neljännen psykologisen perustarpeen yhdistämisestä lopullisesti itseohjautuvuusteoriaan, ennen kuin tutkimuksia tehdään lisää. (Martela 2015, 53, 68–70.)

Eräässä hyväntekemiseen liittyvässä tutkimuksessa kahdelle ryhmälle opiskelijoita annettiin saman verran rahaa käytettäväksi. Ensimmäiselle ryhmälle annettiin tehtäväksi käyttää rahat itseensä ostamalla jäätelö ja toiselle tehtäväksi ostaa rahalla toiselle jäätelö. Tutkijat olivat pyytäneet ennen tutkimusta ihmisiä arvioimaan, kumpi vaihtoehdoista tekisi heidät onnelliseksi ja suurin osa arvioi, että itseen käytetyt rahat. Tutkimustulokset kuitenkin osoittivat arvioidut tulokset päinvastaisiksi, sillä onnellisempia olivat ne ihmiset, jotka olivat käyttäneet saamansa rahat toisiin ihmisiin. (Martela 2015, 121.) Yksilön kokiessa siis omalla tekemisellään olevan positiivinen vaikutus muihin ihmisiin, syntyy myös hyvänteke-
misen tunne, joka vahvistaa myös motivaatiota (Martela & Jarenko 2015, 141).

Organisaation ja työntekijöiden näkökulmasta hyväntekemisen tunne muodostuu kolmesta osa-alueesta, jota on kuvattu alla olevalla kuviolla (kuvio 7). Ensimmäisenä on missio, joka tarkoittaa organisaation tuottamaa hyvää. Työntekijät haluavat tuntea ja kokea olevansa töissä yrityksessä, joka tuottaa toiminnallaan jotain hyvää maailmalle. Toisena on impakti, joka tarkoittaa tunnetta, että omalla henkilökohtaisella työpanoksella on merkitystä muille ihmisille. Viimeisenä on auttaminen, joka tarkoittaa yksilön kokemusta oman työnsä hyödyllisyydestä organisaation sisällä, eli kokemusta auttaa työtovereita. (Martela & Jarenko 2015, 142–143.)



Kuvio 7. Hyväntekeminen kokemiseen vaikuttavat tekijät

3 Itseohjautuvuusteorian hyödyntäminen sisäisen motivaation johtamisessa

Tässä luvussa käsitellään, kuinka itseohjautuvuusteoriaa voidaan hyödyntää henkilöstön sisäisen motivaation johtamisessa. Lisäksi tuodaan esille sisäisen motivaation merkitys ja tuomat hyödyt niin työntekijöille kuin yrityksellekin.

3.1 Sisäisen motivaation merkitys yksilölle ja yritykselle

Työelämässä ihmisten motivointi voi olla hankalaa, elleivät he itsekään tiedä, mitä haluavat uraltaan. Erityisesti nuoret voivat olla vielä epävarmoja, mikä ala olisi heille mieluisin ja tämän vuoksi on myös epäselvää, mikä työssä heitä motivoisi. (Denny 2009, 76.) Lisäksi työntekijää on vaikeaa motivoida, jos hän ei ole edes kiinnostunut omasta työstään. Mikäli työ ei ole kiinnostavaa, vaikuttaa se heti työmotivaatioon eli tilaan, joka ohjaa yksilön toimintaa työssä. Työmotivaatio vaikuttaa esimerkiksi heti työntekijän ahkeruuteen sekä työtehokkuuteen ja tätä kautta myös organisaatioiden tuottavuuteen. (Sinokki 2016, 81–82, 84.)

Työntekijöiden motivointia pidetäänkin yhtenä johtamisen suurimmista haasteista. Toista ei voi motivoida, sillä tekemisen into ja tahto lähtevät hänestä itsestään. Kuitenkin motivoitumista tekemiseen ja suoriutumiseen voidaan tukea erilaisin tavoin esimiestyöllä. (Rasila & Pitkonen 2010, 5.) Esimiesten on ensinnäkin hyvä auttaa yksilöitä selvittämään, mitä he haluavat uraltaan (Adair 2009, 95). Lisäksi esimiesten on tärkeää kuunnella työntekijöitä ja olla samalla luottamuksen arvoisia. Kun on selvitetty, mitä työntekijä tavoittelee ja haluaa uraltaan, voidaan tehdä suunnitelma tavoitteiden toteuttamiseksi. (Denny 2009, 76–78.) Työpaikalla voidaankin luoda oikeanlaiset puitteet motivoitumiselle, mutta aito ja kestävä motivaatio ei synny ilman työntekijän omaa panosta siihen (Hyppänen 2013, 143).

Hyvän tuloksen saavuttaminen yrityksessä pohjautuu perinteisen käsityksen mukaan siihen, että työntekijät ovat motivoituneita tekemään työt hyvin saadakseen työntuloksista erilaisia ulkoiseen motivaatioon liittyviä bonuksia ja palkkioita. Aiheesta on tehty kuitenkin viime vuosien aikana tutkimuksia, jotka ovat osoittaneet käsityksen usein toisenlaiseksi. Esimerkiksi Princetonin yliopiston tutkija Sam Glaxberg teetti tutkimuksen kahdelle ryhmälle, jossa ryhmät suorittivat ongelmanratkaisukykyä mittaavan tehtävän. Toiselle ryhmälle luvattiin palkinto, mikäli ratkaisisivat ongelman tietyssä ajassa, kun taas toiselle ryhmälle palkintoa ei luvattu lainkaan. Tutkimustulosten perusteella henkilöiden luovuus kärsi

ja ratkaisujen keksiminen heikentyivät, mikäli mahdollisuutena olisi saada jonkinlainen palkinto. Samankaltaisia tutkimuksia palkkioiden vaikutuksista tehtävien suoriutumiseen on tehty myös muiden tutkijoiden toimesta ja niiden perusteella on todettu, että taloudelliset kannustimet vaikuttavat huonolla tavalla henkilöiden kokonaissuoriutumiseen. (Metsähynvointi 15.1.2015.) Myös Deci on tutkimusryhmänsä kanssa päätenyt vuonna 1999 siihen tulokseen, että ulkoiset palkkiot voivat heikentää työhön sitoutumista sekä tavoitteiden saavuttamista (Viitala 2013, 160). Decin mukaan onkin järkevää keskittyä sisäisen motivaation tukemiseen, sillä se on myös tuottavampaa kuin ulkoinen palkitseminen (Mayor & Risku 2015, 28).

Motivaatiotutkimusten mukaan motivaatio syntyy kolmen tekijän yhteisvaikutuksesta eli itse työstä, työympäristöstä sekä työntekijän persoonallisuudesta (Viitala 2013, 159). Pelkästään siis erilaiset palkkiot eivät enää vaikuta työntekijöiden motivaatioon, vaan olemassa on muitakin tekijöitä, jotka vaikuttavat työmotivaation rakentumiseen. Näiden lisäksi johtamisella on vaikutusta siihen, miten motivoituneita työntekijät ovat. (Sinokki 2016, 80.) Työntekijöiden motivointiin vaikuttavat tekijät ovatkin nousseet yritysten pohdittaviksi, sillä halutaan tietää, mikä saa työntekijän sitoutumaan sekä tekemään työtään aktiivisesti. Motivaatiolla on nimittäin havaittu olevan merkittävää vaikutusta ihmisen työskentelyyn ja työstä suoriutumiseen, joten motivaatiotekijöiden löytäminen on tärkeää niin yritykselle kuin työntekijöillekin. (Viitala 2013, 159.) Erityisesti sisäisen motivaation vaikutuksia työn tuloksellisuuteen on tutkittu paljon ja useat tutkimukset osoittavatkin sisäisellä motivaatiolla olevan positiivista merkitystä yritysten tuottavuuteen. Se esimerkiksi lisää luovuutta, oppimista ja innovaatiota. Sisäisesti motivoituneet työntekijät kykenevät lisäksi parempaan asiakaspalveluun ja heillä on myös vähemmän sairauspoissaoloja. (Ojanpää 2017.)

Esimiesten tulisi ymmärtää, kuinka jokaista yksilöä tulisi motivoida ja näin myös rakentaa tiimien motivointi sen mukaiseksi. Esimiehiä usein kannustetaan käyttämään porkkana ja keppi -asetelmaa motivaation keinona, jossa porkkana on palkinto saavutetusta työstä ja keppi kuvastaa rangaistusta. Tärkeämpää olisi kuitenkin saada työ tuntumaan työntekijöistä merkitykselliseltä. (Lai 2017.) Sisäisesti motivoituneet työntekijät kokevatkin työn tekemisen itsessään palkitsevaksi erityisesti myönteisten tunteiden kautta. Työn tekeminen on tällöin mukavaa sekä tuntuu hyvältä, jolloin myös huomataan, että esimerkiksi työstä saatava energia palkitsee suoraan yksilöä. Lisäksi, että työtä kunnioitetaan ja tajuaa itse tehneensä asiat eettisesti oikein lisäävät sisäistä motivaatiota. (Jaakkola ym. 2006, 101.)

Myös työn merkityksellisyydellä on vaikutusta sisäiseen motivaatioon. Merkityksellisyyttä löytyy jokaisesta työstä, mutta se pitää vain löytää. Työn merkityksellisyyttä voidaan arvioida sillä, mitä työltä odotetaan. Työ saattaa esimerkiksi merkitä yksilöille eri asioita, kuten ruoan saamista pöytään ja kattoa pään päälle tai mahdollisuutta luoda uraa. (Järvinen 2014, 219.) Työn merkityksellisyys vaikuttaa esimerkiksi suoraan siihen, kuinka mielekkäältä työ tuntuu. Merkityksellistä työtä tekee mielellään ja se vaikuttaa työntekijän yhteisöllisyyden tunteeseen, sillä hän kokee olevansa tärkeä osa jotain suurempaa. Työntekijän kokiessa työnsä olevan arvokasta ja tärkeää, työskentelee hän myös tehokkaammin ja tuottavammin. Työn merkityksellisyys motivoi työntekijöitä, jolloin he ovat itseohjautuvia, luovia sekä pyrkivät toimimaan yhteisten tavoitteiden eteen. Motivoituneiden työntekijöiden ansiosta yrityksellä on mahdollisuus investoida ja kasvattaa liiketoimintaa. (Duunitori 2017.)

Työntekijän motivoitumisen ja sitoutumisen kannalta on myös tärkeää, että työ vastaa omia kiinnostuksen kohteita ja lisäksi sopii niin omiin arvoihin kuin persoonallisuuteenkin. Työntekijät, jotka ovat vahvasti motivoituneita, yrittävät muita enemmän, sitoutuvat toimintaansa ja työyhteisöön lujemmin sekä keskittyvät paremmin ja suoriutuvat tehtävistään keskimäärin laadukkaammin kuin vähemmän motivoituneet työntekijät. (Sinokki 2016, 80, 86.) Yhdysvaltalaisen Gallup-organisaation tekemässä tutkimuksessa vuonna 2014 todettiin, että vain joka kolmas työtä tekevä ihminen on innostunut ja kokee työnsä mielenkiintoiseksi. Helsingin yliopiston tutkija-filosofi Frank Martela on tutkinut työmotivaatiota ja hän painottaa sisäisen motivaation tärkeyttä siinä. Hänen mukaansa sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat oma-aloitteisempia, innokkaampia päivittämään osaamistaan sekä tuottavampia ja etenevät urallaan nopeammin. (Repo 2016.) Myös annetut tavoitteet ylittyvät useammin motivoituneilla työntekijöillä kuin vähemmän motivoituneilla (Järvinen 2014, 209). Yritysten tulee siis löytää tapa vahvistaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota työtehtäviään kohtaan, sillä vaikutukset ovat tällöin myönteisiä yrityksen tuloksen ja innovatiivisuuden kannalta (Martela & Jarenko 2014, 32).

3.2 Vapaaehtoisuuden johtamisen osa-alueet

Työntekijöiden vapaaehtoisuus on mahdollisuus yrityksille, sillä vapaaehtoisesti toimiva työntekijä ei koe työtehtävää pakotetuksi vaan tekee sen omasta tahdostaan. Toinen taas kokee työtehtävän pakotetuksi ja tekee sen ainoastaan, koska käskyjä täytyy noudattaa. Vapaaehtoisesti toimiva henkilö on tehtävästä innoissaan ja nauttii sen tekemisestä, kun taas pakon edessä toimiva saattaa tuntea stressiä ja ahdistuneisuutta. Vaikka toiminta työtehtävän tekemiselle näissä tilanteissa saattaa näyttää samankaltaiselta, sen tekeminen kuitenkin tuntuu työntekijöistä erilaiselta. (Martela 2015, 81.)

Yritysten johdon tulisi pystyä perustelemaan työntekijöilleen, miksi heidän kannattaa tehdä töitä yhteisen tavoitteen eteen sekä kertoa, mikä on tämän yrityksen toiminnassa arvokasta sekä innostavaa. Työntekijöiden sisäistettyä työpaikan mission ja koettua sen omakseen, voidaan työskennellä täysin vapaaehtoisesti ja innokkaasti kohti yhteistä päämäärää. (Martela 2015, 82.) Yrityksissä missioon liittyvät olennaisesti myös arvot, jotka ohjaavat yrityksissä tehtäviä valintoja (Puohiniemi 2010). Arvot ohjaavat myös työntekijöiden päivittäisiä valintoja, vaikuttavat heidän päätöksiinsä ja asettavat toiminnalle rajat, minkä vuoksi yrityksen arvoihin olisi hyvä pystyä samaistumaan, jotta niiden mukaan toimiminen ei tunnu pakotetulta (Sinokki 2016, 221). Lisäksi on tärkeää, että yrityksellä ja sen työntekijöillä on yhteinen näkemys haluttavasta tulevaisuuden tavoitetilasta, eli visiosta, jolloin tavoitteisiin on helpompi motivoitua. Yrityksen visio kertoo, mihin yritys haluaa suunnata toimintaansa ja mitä se tavoittelee. (Jaakkola ym. 2006, 41–42.)

Vapaaehtoisuuteen perustuvissa organisaatioissa ei kuitenkaan pärjää, mikäli ei kykene kantamaan vastuuta tekemisistään. Organisaatiot, jotka ovat rakentaneet toimintaansa sisäisen motivaation varaan, antavat työntekijöilleen omaa tilaa tehdä asiat valitsemillaan tavoilla. Vapaus tehdä asiat omalla tavalla tuo myös työntekijälle suuren vastuun, sillä tällöin tarvitaan itsenäistä päätöksentekotaitoa ja kokonaisuuden hahmottamista, johon omat päätökset tulevat vaikuttamaan. Vapaus työtehtävien suorittamiseen lisää myös luottamusta alaisten ja johdon välillä. Johdon tulisi olla varovainen antaessaan ohjeistuksia työtehtävien suorittamiseen, sillä liiallinen kontrollointi aiheuttaa luottamuksen puutetta ja samalla menetetään vapaus sekä mahdollisuus tehdä työ omalla tavalla järkevästi ja tehokkaasti. (Martela & Jarenko 2015, 70, 72, 88.)

Työntekijän kokiessa asetetut tavoitteet ja päämäärät omikseen puhutaan päämäärien omaehtoisuudesta, joka on yrityksen johtamisenkin kannalta erittäin olennainen osa. Päämäärät ovat tällöin työntekijälle sellaisia, joihin hän on valmis myös sitoutumaan. (Martela & Jarenko 2015, 68.) Eräässä tutkimuksessa tutkittiin vapaaehtoisen motivaation ja kontrolloidun motivaation vaikutusta henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisessa. Tutkimustulokset osoittivat, että vapaaehtoinen motivaatio vaikuttaa tavoitteiden edistymiseen, kun taas kontrolloidulla motivaatiolla olennaista vaikutusta ei ollut. (Gagnon, Koestner, Otis, Pelletier & Powers 2008.) Johtajan onkin pystyttävä sitouttamaan työntekijät tehtävien päämääriin tavalla, joka ei tunnu pakotetulta. Vapaaehtoisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että jokainen saa tehdä mitä itse haluaa, vaan että työntekijät tavoittelevat organisaation kannalta hyviä päämääriä. Esimiesten on löydettävä yhdessä työntekijöiden kanssa heille jokaiselle itselleen tavoitteet, jotka ovat niin organisaation kuin työntekijänkin kan-

nalta tavoittelemisen arvoisia. Työntekijän on siis henkilökohtaisesti kiinnostuttava työn tavoitteesta ja tehtävä se vapaaehtoisesti. (Martela & Jarenko 2015, 68–69.) Myös Jaakkola ym. (2006) painottavat työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien tärkeyttä omien henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisessa. Tärkeää olisi, etteivät tavoitteet tulisi suoraan ylhäältä alaspäin, vaan työntekijä saisi itse määritellä tavoitteensa. Työntekijän päästessä vaikuttamaan henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa, tukee se myös työntekijän vapaaehtoisuuden kokemusta ja motivoi häntä. Henkilökohtainen ja realistinen tavoitteenasettelu on hyvä apuväline sisäisen motivaation edistämiseksi, sillä tavoitteet vaikuttavat voimakkaasti yksilön käyttäytymiseen ja saa tällöin yksilön tavoittelemaan asettamiaan tavoitteita. Lisäksi tiimien menestymisen kannalta on tärkeää, että tiimi saa itse määritellä tavoitteensa ja luoda toimintamallit tavoitteiden saavuttamiseksi. (Jaakkola ym. 2006, 134–135, 147, 209–210.)

Vapaaehtoisuuteen yhdistetään lisäksi toimintatapojen vapaaehtoisuus, jonka johtamisessa on tärkeää, että työntekijä kokee pääsevänsä tavoittelemaan päämääriä parhaimmalla katsomallaan tavalla. Organisaatioilla on kuitenkin usein hyvin tarkat ohjeistukset, kuinka mikäkin asia tulee hoitaa. Tämä saattaa tuntua turhauttavalta ja laskee työntekijän motivaatiota, jos hän kokee jonkin toisen tavan olevan parempi. Työntekijän sisäinen motivaatio voidaan tuhota erittäin nopeasti mikromanageroinnilla. Mikromanagerointi tarkoittaa johtajan tarvetta puuttua tekemisen yksityiskohtiin, vaikka yksityiskohtiin puuttumisella ei ole kokonaisuuden kannalta olennaista merkitystä. Työssä tapahtuvien virheiden ollessa vakavia, on esimiehen tietenkin puututtava niihin, mutta tavalla, joka ei syö työntekijän motivaatiota. Keinona on esimerkiksi selittää, miksi työskentelytapa ei ole toimiva ja selvittää, kuinka työ saataisiin toisella tavalla mahdollisesti paremmin tehtyä, kuitenkin kunnioittaen työntekijän vapaaehtoisuutta. (Martela & Jarenko 2015, 70–71.)

Vapaaehtoisuuden rakentumiseen vaikuttaa päämäärien omaehtoisuuden sekä toimintatapojen vapaaehtoisuuden lisäksi myös tekemisen innostavuus. Tekeminen on tällöin itsessään kivaa, eivätkä ulkoiset palkinnot vaikuta työn tekemiseen. Asiat, jotka tehdään pelkällä tekemisen ilolla, motivoivat sekä palkitsevat ihmistä myös työympäristössä. Organisaatioiden onkin selvitettävä, mitkä tekijät innostavat työntekijöitä sekä opittava tunnustamaan jokaisen henkilökohtaiset kiinnostuksen ja innostuksen kohteet työssä. Näin pystytään tarjoamaan jokaiselle työntekijälle aidosti mieluista tekemistä, jolloin myös henkilöstön osaaminen tulee parhaalla tavalla hyödyksi ja motivaatio pysyy yllä. Vapaaehtoisuuden tähtäävien organisaatioiden on tähdättävä siis tarjoamaan työntekijöille sellaisia tehtäviä, jotka heitä kiinnostavat ja joissa he pystyvät hyödyntämään osaamistaan. (Martela & Jarenko 2015, 71–73.)

Kiinnostusten kohteiden löytäminen ei itsessään kuitenkaan riitä pitkällä aikavälillä, vaan on tärkeää, että työntekijä pääsee vaikuttamaan työhönsä ja huomioida hänen näkemyksensä ja toiveensa työelämässä myöhemminkin. Hyvä keino on, että työnkuvaa ruvetaan muuttamaan työntekijälle mieluisammaksi, mikä vahvistaa vapaaehtoisuuden kokemusta. Työnkuvan muokkaamista kutsutaan myös työn tuunaamiseksi, ja se perustuu työntekijän henkilökohtaiseen motivaatioon. Sen tavoitteena on lisätä erityisesti työtyytyväisyyttä ja työhön omistautumista sekä innostusta, mutta myös kehittymistä työelämässä. Kaikki tämä puolestaan vaikuttaa vahvasti työn tuottavuuteen. Lisäksi organisaatioiden on tärkeää antaa alaisille mahdollisuus vaikuttaa myös yritystä koskeviin asioihin. Johtaja, joka ei kuuntele alaisensa ehdotuksia ja kysymyksiä, aiheuttaa turhautumista alaisissa ja tuhoaa työmotivaation. (Martela & Jarenko 2015, 81, 83, 86.)

3.3 Kyvykkyyden johtamisen osa-alueet

Organisaatioissa johtamisen tärkeimpiin tavoitteisiin kuuluu taloudellisen menestyksen tavoittelemine. Taloudelliseen menestykseen tarvitaan osaavia työntekijöitä, joten ihmisten johtamisessa keskitytään osaamisen ylläpitämiseen, motivaatioon, asenteeseen sekä työskentelytapoihin. (Hyppänen 2013, 110.)

Käskyttävällä johtamistavalla on Martelan mukaan tukahduttava vaikutus sisäiseen motivaatioon. Yksilö ei tällöin koe saavansa tehdä omia ratkaisuja koskien työtään, eikä työskentely muodostu tällöin vapaaehtoisuuden ympärille. Vahva sisäinen motivaatio edellyttää myös, että ihminen kokee itsensä kyvykkääksi tehdä omia päätöksiä sekä tuntee, että hänellä on mahdollisuus kehittyä työssään. (Repo 2016.) Hyvällä esimiestyöllä voidaankin auttaa työntekijöitä löytämään sisäinen motivaatio omaan työskentelyyn, jonka jälkeen sitä on tärkeää myös vahvistaa. Se edellyttää esimiehiltä kuitenkin työntekijöiden jatkuvaa osaamisen arviointia ja niiden mukaan kehittämistä sekä kannustamista, rohkaisemista ja positiivisen palautteen antamista. (Moksi 2016.)

Sisäisen motivaation johtamisen tavoitteena on auttaa yksilöä löytämään hänen sisäiset vahvuutensa ja voimavaransa, sekä houkutella häntä käyttämään niitä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Martela & Jarenko 2014, 36). Sisäisiin motivaatiotekijöihin liittyy siis henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen. Osaaminen on yksi motivaatioon vaikuttavista tekijöistä, joten sen ylläpitäminen on tärkeää henkilöstössä. Mielenkiintoiset sekä innostavat työtehtävät motivoivat ja työtehtävissä onnistuminen tuo osaamisen tunnetta. Osaaminen liittyy myös hyvinvointiin, sillä liian haastavat työtehtävät lisäävät stressiä, mutta toisaalta myös alhainen haastetaso vie mielenkiinnon työltä. Työtehtävien tulee siis

olla hallittavissa, mutta samalla niiden täytyy tuoda sopivassa määrin haastetta, jotta mielenkiinto työhön pysyy yllä. (Hyppänen 2013, 114, 152.) Myös Sinokin (2016) mukaan sopivan vaativassa ja mielekkäässä työssä yksilö kokee onnistumisia, kasvua ja kukoistusta. Hänen mukaansa työssä ja työyhteisössä motivaatioilmapiiri heikentyy ja syntyy ahdistusta, jos työ on liian helppoa tai vaikeaa. (Sinokki 2016, 237.) Motivaation ylläpitämiseksi on myös hyvä asettaa sellaisia tavoitteita, jotka saavat työntekijät toimimaan omasta tahdosta, eikä niiden tavoittelusta tule pakonomaista (Denny 2009, 80).

Hallinnantunne työtehtävissä liittyy jo aikaisemmin mainittuun kyvykkyyden kokemisen rakentumisen osa-alueisiin. Sen lisäksi siihen liittyy olennaisesti taitava tekemisen tunne, eli työntekijä pääsee käyttämään erityiskykyjään työtehtävien suorittamisessa. (Martela & Jarenko 2015, 98). Kyvykkääksi itsensä tunteva työntekijä yrittää ahkerammin ja saa tuloksia aikaan, sillä hän uskoo pystyvänsä suorittamaan tehtävän. Lisäksi yksilöt, jotka kokevat niin työstä suoriutumista kuin hallinnankin tunnetta, ovat usein joustavampia ja sinnikkäämpiä muuttamaan toimintatapoja, jotta työ sujuu paremmin. (Järvinen 2014, 205.) Johtamisen näkökulmasta on erityisen tärkeää huomioida, että työntekijöiden hallinnantunne esimerkiksi työtehtävien isoissa muutostilanteissa säilyy. Muutokset tuovat lisää informaatiota ja työtehtävät voivat olla täysin uudenlaisia, jolloin osaamattomuus sekä hallinnantunne saattavat kärsiä pahasti. Tärkeää on siis huolehtia, että uudet työtehtävät pitävät sisällään vanhoja tuttuja elementtejä, jotta työntekijä pääsee nauttimaan omasta osaamisestaan sekä kokee hallinnantunnetta töitä tehdessään. Hyvänä keinona on esimerkiksi panostaa viestintään yrityksessä, jotta jokainen tietää mitä, milloin ja miksi muuttuu, eikä muutokset tule tällöin yllättäen, jolloin muutokset ovat tällöin helpommin hallittavissa. (Martela & Jarenko 2015, 98.)

Asioiden aikaansaaminen on myös tärkeä osa-alue kyvykkyyden kokemuksen kannalta, sillä on hienoa kokea saaneensa aikaan jonkin tuotoksen, kuten esimerkiksi ison projektin päätökseen. Asioiden aikaansaamisen tunnetta voidaan vahvistaa palautteella. Esimiesten on tärkeää huolehtia, että jokaisen työntekijän työn jälki näkyy jollakin tavalla ja tähän hyvänä keinona on antaa palautetta jokaisesta työn tuloksesta. Erilaiset välietapit pitkissä projekteissa on hyvä keino tuoda esiin työn etenemistä, sillä tällöin huomataan asioiden oikeasti menneen eteenpäin. (Martela & Jarenko 2015, 99.)

Palautteen antaminen on Hyppäsen (2013, 50) ja Jaakkolan ym. (2006, 136) mukaan hyödyllinen johtamisen keino. Se on lisäksi monien tutkimustenkin mukaan yksi tärkeimmistä työntekijöiden motivaation vaikuttavista tekijöistä (Sinokki 2016, 89). Palautteen antaminen on tärkeää, sillä varsinkin positiivinen palaute motivoi työntekijöitä sekä ohjaa heitä

toiminaan jatkossakin samalla tavalla tai toisaalta rakentavan palautteen myötä muuttamaan toimintatapoja toiseen suuntaan. Lisäksi positiivisella palautteella osoitetaan arvostusta ja hyväksyntää, jolloin se saa aikaan sitoutumista työtehtäviin sekä yritykseen. Tärkeää palautteen antamisessa on kuitenkin se, että palautteen vastaanottajalle jää kuva, että palaute on aitoa ja perusteltua, eikä vain nopeasti keksittyä. (Erämetsä 2009, 224–225, 227–229.) Palaute kannattaakin antaa välittömästi työsuorituksen tai tilanteen jälkeen, jotta asia on tuoreessa muistissa (Hyppänen 2013, 151).

Kolmas kyvykkyyden kokemukseen vaikuttava osa-alue on aikaisemmin mainittu jatkuva uuden oppiminen sekä kehittyminen. Ihmiset haluavat usein kehittää itseään ja kasvattaa osaamistansa, joten johtamisessa on tärkeää huomioida myös kehittymisen mahdollisuus (Martela & Jarenko 2015, 99). Itsensä kehittäminen ja toteuttaminen ovat tärkeitä sisäisen motivaation kannalta, jotta työstä ei tule rutiininomaista ja mielenkiinnottomaa. Rutiininomainen ja mielenkiinnoton työ kasvattaa lisäksi helposti ulkoisten palkkioidenkin merkitystä. (Viitala 2013, 17.) Kehittymismahdollisuuksien puute yrityksissä on myös usein syynä siihen, että oman osaamisen kehittämisestä kiinnostuneet työntekijät lähtevät etsimään uusia haasteita muualta (Hyppänen 2013, 155).

Osaamiseen vaaditaan niin tietoa kuin taitoakin, joita yritys pystyy esimerkiksi erilaisilla koulutuksilla tarjoamaan, mutta lisäksi tarvitaan työntekijän omaa tahtoa työskennellä annettujen tehtävien parissa sekä kehittää omaa osaamistaan (Hyppänen 2013, 108). Työntekijöiden työkokonaisuutta ja taitoja voidaan kehittää koulutusten lisäksi yhdistämällä työtehtäviä laajemmiksi kokonaisuuksiksi, jota kutsutaan työn laajentamiseksi. Työn laajentamisessa on kyse usein samaan prosessiin liittyvien työvaiheiden yhdistämisestä, jolla pyritään saamaan työhön vaihtelevuutta sekä lisäämään työntekijän vastuuta työn laadusta. Myös työkierto on hyväksi havaittu organisoinnin keino työn vaihtelevuuden lisäämiseen, jossa työntekijä siirtyy sovituksi ajaksi ja sovitussa järjestyksessä tehtävästä toiseen ja kierron lopussa palaa ensimmäiseen työtehtäväänsä. (Kauhanen 2010, 50.)

Kehittymisen ja oppimisen kokemus motivoi ja tuntuu hyvältä, joten yksilöiden työtehtävien suunnittelussa tulisi ottaa huomioon pienten haasteiden lisääminen, jotta oppimista tapahtuisi koko ajan ja näin yksilö kehittyi. Päästessä tekemään haastavia työtehtäviä ja oppimaan uutta, syntyy itse työhönkin mielekkyyttä. On otettava kuitenkin huomioon, että kehittymisen halu vaihtelee yksilöittäin ja osa haluaa kehittyä omalla tahdillaan, kun taas toiset nopeammin. (Martela & Jarenko 2015, 99–100.) Yrityksen johdon ja esimiesten on huomioitava henkilöstön kehittymistarpeet ja pyrittävä laajentamaan työntekijöiden työtehtäviä haastetason ja mielenkiinnon mukaan sekä korostettava henkilöstön omaa vastuuta

osaamisen kehittämisessä, jotta he kertoisivat itse mielenkiinnostaan kehittyä ja kouluttautua vaativampiin tehtäviin (Hyppänen 2013, 114, 155). Kehitysmahdollisuuksien lisäksi työntekijällä tulee olla mahdollisuus tehdä työtä omassa tahdissaan ja tekemisen on tunnettava merkitykselliseltä, jotta motivaatio voisi syntyä (Järvinen 2014, 209).

3.4 Yhteenkuuluvuuden johtamisen osa-alueet

Sisäiseen motivaatioon vaikuttaa yhteenkuuluvuuden kokemus ja olennainen osa yhteenkuuluvuutta on yhdessä tekemisen tunne. Jotta yhteenkuuluvuutta koetaan, tarvitaan myös vuorovaikutustaitoja. Jokaisen työyhteisön jäsenen vuorovaikutussuhteet vaikuttavat työyhteisön motivaatioilmapiiriin, joka on psykologinen vuorovaikutusilmapiiri ja se ohjaa henkilöstön toimintaa sekä tavoitteita. Erityisesti johtajien ja esimiesten vuorovaikutustaidoilla on suurta merkitystä työyhteisön toimivuuden kannalta. Heidän tulee näyttää henkilöstölle esimerkillään kunnioitusta ja välittämistä vuorovaikutustilanteissa. Hyvä työyhteisö ja yhteishenki rakentuvat rehellisestä, uskottavasta, luottamuksellisesta ja kunnioitusta herättävästä toiminnasta. Tärkeintä on, että jokainen työntekijä kokee olevansa arvostettu työyhteisön jäsen. (Sinokki 2016, 235–237, 239.)

Aikaisemmin mainittiin kolmesta osa-alueesta, jotka vaikuttavat yhteenkuuluvuuden kokeamiseen. Ensimmäinen on keskinäinen ryhmähenki, eli ihmiset tuntevat olevansa osa toisistaan välittävää työyhteisöä. Ryhmähengen ollessa vahva, myös työpaikka tuntuu paljon enemmän kuin pelkältä työpaikalta. Tällöin ihminen kokee työyhteisössä olevansa arvostettu omana itsenään mukaan lukien kaikki hänen vahvuutensa sekä heikkoutensa. (Martela & Jarenko 2015, 119.) Tässäkin korostuvat vuorovaikutustaidot ja lisäksi myös työntekijöiden oma asenne siihen, millainen työyhteisön ilmapiiri lopulta on. Jokainen voi itse vaikuttaa siihen, kuinka ystävällinen on muita kohtaan ja miten tuo arvostustaan toisia kohtaan esille. (Työturvallisuuskeskus 2017.) Yhteisillä vapaa-ajan tilaisuuksilla, kuten kerhotoiminnalla, työhyvinvointipäivillä sekä pikkujouluilla voidaan parantaa yhteishenkeä (Hyppänen 2013, 188). Onkin tärkeää, että työntekijöillä on mahdollisuus tutustua toisiinsa yksilöinä työajan ulkopuolellakin. Keskustelu muustakin kuin työstä lisää luottamusta ja antaa mahdollisuuden tutustua toisten kiinnostuksen kohteisiin, unelmiin ja myös vahvuuksiin. (Martela & Jarenko 2015, 124.)

Toisistaan välittävän yhteisön lisäksi yhteenkuuluvuuden kokemiseen tarvitaan tunne, että myös yrityksen johto ja esimiehet arvostavat ja välittävät työntekijöistä. On tärkeää, että työntekijät kokevat olevansa tärkeitä yrityksen toiminnan kannalta ja, että heistä välitetään aidosti ihmisinä. Johdon ja esimiesten tuleekin jokapäiväisissä tilanteissa osoittaa työnte-

kijöilleen arvostusta huomioimalla, kuuntelemalla sekä kiittämällä heitä. (Martela & Jarenko 2015, 119–120.) Kiinnostuksen näyttäminen keskustelun aiheeseen pienin elein luo ja ylläpitää myös innostusta. Innostuminen on sisäisen motivaation rakentumisen kannalta erityisen tärkeää, sillä se edistää luovuutta, tehokkuutta, vireyttä sekä hyvinvointia ja on yksi työyhteisön tärkeimpiä tunteita. (Sinokki 2016, 244–245.)

Luotettavalla ja reilulla toiminnalla on lisäksi erittäin suuri vaikutus, jotta yhteenkuuluvuutta voidaan kokea. Toiminnan ollessa oikeudenmukaista, ihmiset alkavat luottaa toisiinsa, jolloin vuorovaikutus ja yhteinen toiminta ovat helpompaa. Mikäli työntekijät eivät luota työ-kavereihinsa tai yrityksen johtoon, työskentely ja kaikki toiminta kärsivät. Tämän lisäksi motivaatio laskee suuresti ja yhteenkuuluvuuden tunne hajoaa. Huono työilmapiiri tuhoaa työntekijöiden innostuksen työn tekemistä kohtaan ja lopulta he tekevät työn ainoastaan, koska on pakko. Tästä kärsii silloin niin työntekijät kuin koko organisaatiokin. Usein luottamusta ja oikeudenmukaisuutta pidetään itsestään selvinä ja niihin ei kiinnitetä huomiota ennen kuin niissä huomataan olevan puutteita. (Martela & Jarenko 2015, 120.) Mikäli luottamus menetetään työyhteisössä, sen takaisin saaminen on vaikeaa (Sinokki 2016, 246). Koko työyhteisön tulisi pitää huoli, että luottamuksesta ja oikeudenmukaisesta toiminnasta pidetään kiinni, sillä ne ovat yhteisöllisyyden syntymisen selkäranka (Martela & Jarenko 2015, 120).

Työyhteisön kesken vallitseva luottamus auttaa ihmisiä jakamaan myös omia ajatuksiaan, joten luottamuksen ylläpitäminen on tärkeää uusien ideoiden syntymisen kannalta (Sinokki 2016, 246). Yhteisöllisyyteen kannattaa siis panostaa työelämässä, sillä se on mukavaa ja antaa energiaa, mutta ennen kaikkea se on luovuuden ja innovaatioiden edellytys. Turvallisessa työympäristössä, jossa ihmiset tuntevat olevansa arvostettuja omana itsenään, uskaltavat tuoda esille omia kehitysideoitaan ja olla luovia. Työntekijät saattavat esimerkiksi ehdottaa hulluiltakin tuntuvia asioita ja kertoa niistä eteenpäin, vaikka lopulta ideat olisivatkin olleet huonoja. Kuitenkaan he eivät tunne itseään epäonnistuneiksi, koska yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä on niin vahva. (Martela & Jarenko 2015, 121.)

Johtamisen näkökulmasta yhteenkuuluvuuden johtaminen on ennen kaikkea yhteisön johtamista (Martela & Jarenko 2015, 135). Henkilöstö on usein organisaatioiden tärkein voimavara ja hyvällä johtamisella pystytään osoittamaan se myös kaikille (Sinokki 2016, 241). Yhteisö on täynnä erilaisia ihmisiä, joita tulee kohdella samantarvoisesti ja se tulee myös näyttää heille. Esimies ei saisi asettaa itseään muiden yläpuolelle, jotta ei syntyisi tyyppillistä jaottelua johdon ja työntekijöiden välille. Esimiesten ja johdon tulee näyttää omalla esimerkillään, kuinka tässä organisaatiossa toimitaan sekä, minkälainen käytös on sallittua ja, minkälainen puolestaan ei ole sallittua. Tällä tavalla luodaan pohjaa yrityksen

kulttuurille ja sille, miten siellä tulee toimia toisia kohtaan. Työntekijöiden kokiessa olevansa arvostettuja omana itsenään ja, että heihin luotetaan, sitoutuvat he vahvemmin työyhteisöön ja pyrkivät tekemään parhaansa yhteisten päämäärien eteen. Toimivassa työyhteisössä, jossa koetaan yhteenkuuluvuutta, on mahdollisuus tuottaa parempaa tulosta, sillä yhteistyö alaisten ja johdon välillä toimii paremmin. (Martela & Jarenko 2015, 121, 135–137.)

3.5 Hyväntekemisen johtamisen osa-alueet

Kauhanen (2010) korostaa henkilöstöasioiden yhteydessä puhuttavan paljon työnantajakuvasta ja sen merkityksestä. Työnantajakuva puhuttaessa halutaan tietää, millainen käsitys ja kuva henkilöstöllä on yrityksestä ja lisäksi, millaisena työnhakijat sen näkevät. Organisaatio, jolla on hyvä maine, sitouttaa työntekijät työskentelemään pidemmän aikaa yrityksessä sekä houkuttelee uusia työntekijöitä. (Kauhanen 2010, 69.)

Ihminen hakee elämäänsä merkitystä ja etsii omia arvojaan samalla, kun yritykset määrittelevät omiaan (Sydänmaanlakka 2010, 207). Omilla ja työyhteisön arvoilla on vaikutusta omaan työmotivaatioon sekä koko työyhteisön motivaatioilmapiiriin, sillä ihminen toimii ja käyttäytyy arvojensa mukaisesti. Arvot ohjaavat jokapäiväistä tekemistämme ja, mikäli työntekijän omat arvot eroavat organisaation arvoista, joutuu joko työntekijä jättämään yrityksen tai sopeutumaan tilanteeseen, jolloin myös on uhkana jatkuva tyytymättömyyden tunne. (Sinokki 2016, 220–222.)

Yrityksissä työntekijät haluavat ymmärtää yrityksen kulttuuria ja arvoja sekä kokea sopivansa niihin (Hall 2013). Tänä päivänä ihmiset ovatkin yhä enemmän kiinnostuneempia yritysten arvoista ja kulttuurista, joka huomataan jo potentiaalisia työntekijöitä rekrytoitaessa, jotka hakevat näihin asioihin vastauksia jo työnhakuvaiheessa (Martela & Jarenko 2015, 140). Esimerkiksi selkeä ja hyvin viestitty yrityskulttuuri houkuttelee sopivimmat työntekijät yrityksen puolelle. Henkilöstön ja tiimien rakentaminen arvopohjaisesti mahdollistaa, että työntekijän ja yrityksen arvot ovat yhdenmukaisia, jolloin arvot ohjaavat yhteistä toimintaa helpommin itseohjautuvasti, eikä niitä tarvitse pakottamalla yrittää tuoda työntekijöiden toimintaan mukaan. Vaikka arvopohjainen rekrytointi on aikaa vievää, maksaa se silti itsensä takaisin moninkertaisesti, sillä tällöin henkilöstöllä on yhteinen ajatusmaailma arvojen mukaan toimimisesta. (Kurvinen 10.6.2016.) Myös Koneen entinen toimitusjohtaja Matti Alahuhta painottaa yrityksen arvojen merkitystä yrityskulttuurin rakentamisessa. Arvojen tulee näkyä kaikessa yrityksen toiminnassa rekrytoinneista lähtien. Henkilöstön sisäistäessä yrityksen arvot, he voivat kokea pyrkivänsä samoihin tavoitteisiin yrityksen kanssa ja ymmärtää oman työnsä merkityksen. (Tikkanen 2015.)

Ihmisillä on luonnostaan halu olla osa jotakin itseään suurempaa ja lisäksi tehdä merkityksellisiä asioita (Kurvinen 10.6.2016). Ihmiset haluavat työskennellä yrityksessä, joka tuottaa hyvää maailmalle ja kokea, että omalla työllä on myönteinen vaikutus muihin. Tätä kutsutaan missioksi, jossa olennaista on, että työntekijät kokevat mission sekä omaksi että sen ohjaavan myös heidän toimintaansa. Kokemus oman työn positiivisesta vaikutuksesta muihin vaikuttaa myös motivaatioon. Pelkästään ei kuitenkaan riitä, että yrityksellä on olemassa missio, vaan tärkeintä on, että yrityksen johdolla ja esimiehillä on sama missio myös henkilökohtaisesti. He tuovat omalla toiminnallaan tiettyä missiota, päämääriä ja arvoja esille, joten hyväntekemisen johtaminen on enimmäkseen esimerkin kautta johtamista. Missio kertoo yrityksen olemassaolon tarkoituksen, sen miksi yritys on olemassa. Uskottava missio on vahva motivaation lähde, sillä mission avulla voidaan kommunikoida niin maailmalle kuin yrityksen työntekijöillekin, miksi yritys on olemassa ja, miksi jokainen työntekijä herää aamuisin töihin. Tämä lisää työntekijöiden halua tavoitella yrityksen päämääriä kohti, sillä jokainen haluaa kokea olevansa osa jotain suurempaa, joka tuottaa maailmalle hyvää. (Martela & Jarenko 2015, 141–142, 144, 146, 153.) Näiden edellä mainittujen seikkojen vuoksi yritysten toiminnan kannalta onkin tärkeää luoda siis selkeä ja vahva missio, jonka jokainen työntekijä yrityksen johtoa myöten tuntevat omakseen ja ovat halukkaita toteuttamaan yrityksen tavoitteita sen mukaisesti.

Toinen hyväntekemisen rakentumiseen vaikuttava tekijä yrityksissä on oman työpanoksen merkityksellisyys muille ihmisille, jota kutsutaan impaktiksi. Ihmiselle on tärkeää huomata oman työnsä ja tekemisen positiivinen vaikutus maailmaan. Esimerkiksi hyvä keino oman työnsä tuloksen näkemiseen on tuoda työhön jatkuvuutta. Jos aikaisemmin ollaan hoidettu omien aikataulujen puitteissa eri asiakkaiden tilauksia, niin tärkeämpää olisi, että jokainen työntekijä saisi keskittyä tiettyjen asiakkaiden tilausten hoitamiseen. Tällöin luodaan työhön jatkuvuutta, jossa opitaan myös tuntemaan asiakas paremmin. Tällaisen toimintatavan on todettu vahvistavan työmotivaatiota muun muassa Suomen teollisuuden virtausmittauksia tekevässä Indmeas-yrityksessä, jossa työntekijät innostuvat työssä päästesään tekemään töitä tutun asiakkaan kanssa. Tutun asiakkaan kanssa asiointi mahdollistaa myös, että nähdään oman työn myönteinen vaikutus asiakkaalle, jolloin se vaikuttaa työn mielekkyyteen. (Martela & Jarenko 2015, 147–148.)

Impaktin vahvistamiseksi on myös toinen hyvä tapa, jossa työntekijät jakavat omia tarinoitaan ja kokemuksia työnsä hyvästä vaikutuksesta yhdessä esimerkiksi muutamien minuuttien ajan joka aamu. Tällöin pääsisi kertomaan kaikille tapauksista, joissa asiakkaan odotukset on päässyt ylittämään. Tämä inspiroi myös muita työntekijöitä ja innostaa heitä itsekin yrittämään enemmän saavuttamaan samoja tuloksia. (Martela & Jarenko 2015, 149.)

Tiessalon (2016) mukaan hyväntekemisen kautta saatava tunne oman työn merkityksellisyydestä lisää myös hyvinvointia. Tämän vuoksi johtamisessa onkin Martelan ja Jarengon mukaan (2015, 150) tärkeää tuoda esille työntekijöiden työn merkitys näkyväksi, sillä se on myös vahva motivoimisen keino.

Ihmiset tekevät hyvää, vaikka siitä ei erityisesti palkittaisikaan, sillä hyväntekeminen on osa ihmismielen rakennetta. Hyväntekemisestä saatu tunne on jo itsessään palkkio, sillä sen tekemisestä tulee palkitseva olo. Lisäksi hyväntekeminen saa aikaan etua, sillä käyttäytyessään itse hyvin muita kohtaan, saa myös todennäköisesti samaa kohtelua itsekin. (Helasti 2012.) Kolmas hyväntekemisen kokemiseen vaikuttava tekijä onkin muiden auttaminen. Yrityksissä tämä tarkoittaa tunnetta, että pystyy omalla toiminnallaan tekemään hyvää myös omille työtovereille. Tekemisen ei tarvitse aina olla suurta, vaan pienetkin teot voivat piristää toisen päivää. Tärkeää on huomioida esimerkiksi hymyllä toinen tai toista voi auttaa neuvomalla tai tekemällä hänen puolestaan jonkun nopean tehtävän pois alta. Erilaiset mentoriohjelmat ovat myös hyödyllisiä auttamisen tunteen kannalta, joissa kokeenemat työntekijät toimivat niin sanotusti ohjaajina nuoremmille työntekijöille. Jotta hyväntekemisen hyödyt tulevat esille työyhteisössä, on tärkeää luoda kiittämisen kulttuuria, sillä ilman kiitosta toinen ei välttämättä tiedä auttaneensa työtoveriaan merkittävästi asian eteenpäin viemisessä. Tärkeää on, että esimies toimii mission ja arvojen mukaisesti sekä tuo esille alaistensa ja heidän työnsä merkityksellisyyttä ja luo kiittämisen kulttuuria. Esi miehen on oltava itse hyväntekijä, jotta voi johtaa hyväntekemistä yrityksessä. (Martela & Jarenko 2015, 150–151, 154.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toimeksiantajana toimiva yritys. Lisäksi perehdytään tutkimusmenetelmän valintaan, tutkimuksen kohdejoukkoon sekä aineiston hankintaan ja analysointiin.

4.1 Toimeksiantajan esittely

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Elisa Oyj, joka on suomalainen tietoliikenne-, ICT- ja online-palveluyritys (Elisa vuosikertomus 2016). Yrityksen historia on saanut alkunsa jo vuonna 1822, kun Daniel Johannes Wadén perusti Helsinkiin puhelinlaitoksen. Koko historian ajan yritys on myös laajentunut ja kehittynyt tasaisesti sen ostettua pienempiä puhelinlaitoksia sekä perustamalla aivan uusia yrityksiäkin. Yritys on muun muassa ollut digitaalisessa matkaviestinnässä edelläkävijänä niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa. (Elisa 2017.)

Vuonna 1997 Helsingin Puhelin Oyj listautui Helsingin Arvopaperipörssiin ja yrityksen nimi muutettiin vuoden 2000 aikana Elisa Communications Oyj:ksi. Vuonna 2003 haluttiin yhtenäistää yritys yhdeksi Elisaksi, joten yrityksen nimeksi muutettiin Elisa Oyj ja pääosin kaikki yrityksen omistamat tytäryhtiöt sulautettiin myös siihen. Myös myöhemmin vuosina sulauttamista on jatkettu ja muun muassa Elisan omistama tytäryhtiö Saunalahti Group Oyj sulautui Elisa Oyj:hin vuonna 2011. (Elisa 2017.)

Tänä päivänä Elisalla on markkinajohtajan asema Suomessa mobiiliin ja kiinteän verkon palveluissa. Elisan visio on olla arvostettu kansainvälinen digitaalisten palveluiden tarjoaja sekä erinomaisuuden esimerkki. Yritys tarjoaa ympäristöystävällisiä palveluita viestimiseen ja viihtymiseen sekä työvälineitä organisaatioiden toiminnan ja tuottavuuden parantamiseen. Yrityksen perusarvoja ovat asiakaskeskeisyys, vastuullisuus, uusiutuminen, tuottavuus ja yhteistyö, jotka otetaan myös huomioon yrityksen kaikessa liiketoiminnassa. Yrityksen asiakkaana on 2,3 miljoonaa kuluttajaa, yritystä ja julkishallinnon organisaatiota. Elisan liiketoiminta onkin jaettu Henkilöasiakkaisiin sekä Yritysassiakkaisiin ja liikevaihto vuonna 2016 oli noin 1,64 miljardia euroa. (Elisa vuosikertomus 2016.)

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on tehty laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Kanasen (2017) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata, ymmärtää sekä tulkita tutkittavaa ilmiötä syvällisesti. Kvalitatiivinen

tutkimus tarjoaakin uuden tavan ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja tutkittavasta havaintoyksiköstä pyritäänkin saamaan mahdollisimman paljon irti syvyyssunnassa. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät asiat tutkittavan kohteen osalta. Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaankin yleensä haastattelemalla sekä havainnoimalla, jolloin tutkittava ja tutkija ovat suorassa kontaktissa. Toinen tapa toteuttaa tutkimus on tehdä se kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu paljon lukuihin ja yleistyksiin, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään sanoja sekä lauseita, joilla ei pyritä yleistyksiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia ei voida siis yleistää suoraan, sillä tulos pätee ainoastaan tutkittavan kohteen osalta. (Kananen 2017, 35–36.)

Tutkimus haluttiin toteuttaa alusta asti yksilohaastatteluina, jotta tutkittavaan ilmiöön ja tutkimusongelmiin päästäisiin syvällisemmin kiinni. Kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttaminen teemahaastatteluiden avulla oli tämän vuoksi luonnollinen valinta. Kananen (2017, 90) mukaan teemahaastattelun avulla pyritäänkin ymmärtämään ja saamaan käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi tutkimuksen toteuttaminen haastatteluina arveltiin todennäköisemmäksi keinoksi saada mielipiteitä sekä vastauksia sisäisestä motivaatiosta työntekijöiltä itseltään, kuin jos tutkimus olisi toteutettu kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena.

Tutkimus toteutettiin siis teemahaastatteluilla hyödyntäen ennalta laadittuja haastattelukysymyksiä (liite 2) jokaisesta teemasta. Tutkimuksen keskustelunaiheiden eli teemojen ja tarkentavien kysymysten avulla tutkija pyrkii saamaan haastateltavasta tietoa, jonka avulla selvitetään tutkimusongelmat (Kananen 2017, 91). Tämän tutkimuksen teemat pohjautuvat suoraan itseohjautuvuusteoriaan yhdistettäviin neljään psykologiseen perustarpeeseen. Psykologisten perustarpeiden muodostuminen jaoteltiin myös jokaisessa teemassa kolmeen alateemaan, joiden teorian pohjalta muodostettiin avoimet kysymykset. Avoimet kysymykset tuottavat laajempaa tietoa sekä ymmärrystä verrattaessa suljettuihin kysymyksiin (Kananen 2017, 98). Haastattelukysymykset haluttiin toteuttaa avoimina, jotta vastauksia ei olisi rajattu mitenkään, vaan jokainen sai vastata kysymyksiin oman tunteuksensa mukaan.

4.3 Tutkimuksen kohdejoukko

Haastatteluun osallistui yhdeksän yrityksen henkilöasiakaspalvelupuolen työntekijää. Tutkittavien valintaa ei haluttu suoraan rajata mitenkään, sillä tarkoituksena oli saada tutkimukseen mukaan ne halukkaat työntekijät, jotka olivat valmiita kertomaan omia näkemyksiään tutkimuksen aiheesta ja teemoista. Haastatteluun osallistui lopulta neljä naista ja viisi miestä ja haastateltavien iät painottuivat yli 30-vuotiaisiin. Naisista kaksi oli alle 30-

vuotiasta ja kaksi yli 30-vuotiasta. Miehistä kaksi oli alle 30-vuotiasta ja kolme yli 30-vuotiasta. Työvuosia lähes jokaisella työntekijällä on kertynyt yrityksen asiakaspalvelupuolelta vähintään kaksi vuotta ja useammalla niitä on kertynyt enemmänkin. Ikiä ja työvuosien määrää ei tämän tarkemmin haluta kertoa, jotta tutkimukseen osallistuneiden henkilöllisyys pysyy salassa.

4.4 Aineiston hankinta ja analysointi

Tutkimus toteutettiin pääkaupunkiseudulla haastattelemalla yhdeksää asiakaspalvelutyöntekijää. Haastattelumuodoksi valikoitui teemahaastattelu, sillä haastattelun aiheet pohjautuvat suoraan itseohjautuvuusteoriaan, joka on sisäisen motivaation yksi tunnetuimmista teorioista. Haastatteluissa käsiteltiin itseohjautuvuusteorian psykologisia perustarpeita eli vapaaehtoisuutta, kyvykkyyttä, yhteenkuuluvuutta sekä hyväntekemistä. Haastatteluun osallistui eri-ikäisiä työntekijöitä, joista suurimmalla osalla oli kertynyt työkokemusta yli kaksi vuotta yrityksen asiakaspalvelutehtävistä.

Tutkimukseen liittyvän aineiston kerääminen alkoi haastattelukutsun (liite 1) laatimisesta sekä lähettämisestä. Opinnäytetyössä oli tarkoitus alun perin tutkia sekä asiakaspalvelutyöntekijöiden että myyntityöntekijöiden sisäistä motivaatiota. Haastattelukutsu lähetettiin sähköpostitse esimiesten toimesta 99 asiakaspalvelupuolen työntekijälle sekä ainakin 46 myyntityöntekijälle kaksi viikkoa ennen suunniteltua haastatteluiden aloitusajankohtaa. Myyntityöntekijöitä oli tarkoitus haastatella seitsemästä eri myymälästä, joista tietojen mukaan kolme myymälän esimiestä oli laittanut kutsun eteenpäin työntekijöille. Kutsussa kerrottiin, mikä on tutkimuksen aihe, tarkoitus ja tavoite, kuinka aineistoa käsitellään sekä tietoa haastatteluajankohdian sopimisesta. Halukkaat työntekijät ilmoittautuivat itse haastatteluun suoraan haastattelijalle puhelimitse tai sähköpostitse. Tarkoituksena oli saada kuusi asiakaspalvelutyöntekijää ja kuusi myyntityöntekijää mukaan haastatteluun. Lopulta päädyttiin kuitenkin haastattelemaan ainoastaan asiakaspalvelutyöntekijöitä, koska myyntityöntekijöistä ei saatu helposti halukkaita osallistumaan mukaan haastatteluun. Koska tutkimus rajattiin koskemaan ainoastaan asiakaspalvelutyöntekijöitä, oli tavoitteena saada 10 haastateltavaa mukaan. Myöskään asiakaspalvelutyöntekijöitä ei aluksi saatu kutsun avulla aluksi tarpeeksi, joten esimiehet muistuttelivat kutsusta työntekijöitä ja työpaikalla päätettiin yhdessä tiimeissä loput osallistujat haastatteluun.

Seuraavaksi haastattelijat sopi yrityksen resurssipalveluiden kanssa sopivimmat arkipäivät ja kellonajat haastatteluille, jotta haastattelut eivät sotkisi asiakaspalvelun toimivuutta ja työntekijöitä olisi tarpeeksi paikalla työvuoroissa. Haastattelijat sopi tämän jälkeen sähkö-

postitse haastateltavien kanssa sopivat ajat haastatteluiden toteuttamiselle. Yhden työntekijän kanssa haastattelua ei kuitenkaan saatu sovittua, joten haastatteluajat saatiin sovittua lopulta yhdeksän työntekijän kanssa. Aikojen sopimisen jälkeen haastattelijä lähetti resurssipalveluille sähköpostitse koosteen sovituista haastatteluajoista, jotta ne merkittäisiin työntekijöiden työvuoroihin. Yrityksen yhteyshenkilö varasi tämän jälkeen neuvotteluhuoneita työntekijöiden työpaikalta haastatteluja varten ja ilmoitti niistä erikseen vielä haastattelijalle ja haastateltavalle.

Haastattelurungon toimivuutta kokeiltiin ennen varsinaisten haastatteluiden alkamista edellisellä viikolla haastattelijan ystävän kanssa, joka vastasi oman työnsä näkökulmasta kysymyksiin. Kysymysten luonne sopi hänelle, koska hän työskentelee myös asiakaspalvelualalla. Samalla varmistettiin nauhoitusvälineen toimivuus sekä saatiin arvio riittääkö yhden tunnin varaaminen haastattelulle. Koehaastattelun avulla pystyttiin tekemään myös tarvittavia muutoksia haastattelurunkoon. Haastattelurunkoa ei lähetetty haastatteluun osallistuneille etukäteen, koska haluttiin, että kysymyksiin ei voida etukäteen valmistautua. Vastausten haluttiin olevan aitoja ja juuri sen hetkisen kokemuksen kautta tulevia. Jos kysymykset olisivat olleet tiedossa etukäteen, olisi niihin saatettu miettiä hyviltä kuulostavia vastauksia etukäteen, jolloin tutkimustulokset vääristyisivät.

Haastattelut järjestettiin syksyllä 2017; syyskuun lopulta lokakuun alkuun neljänä arkipäivänä. Haastatteluita pidettiin vähintään kaksi päivässä ja jokaiseen oli varattu tunti aikaa. Haastateltavat oli ohjeistettu tapaamaan haastattelijaa yrityksen aulassa, jossa kumpikin esitteli itsensä ja tämän jälkeen siirryttiin haastattelutilaan. Ennen varsinaisen haastattelun alkamista haastattelijä kertoi opinnäytetyön aiheesta ja tarkoituksesta sekä tutkinnosta, jota opiskelee, jotta saatiin kevennettyä tunnelmaa. Lisäksi varmistettiin, että haastateltava oli tietoinen haastattelun nauhoittamisesta, jossa kuitenkin korostettiin, etteivät yksilöt ole tunnistettavissa tutkimustuloksista. Tämän jälkeen laitettiin nauhuri päälle ja aloitettiin haastattelu. Nauhoituksen alussa kysyttiin vielä suostumusta haastattelun nauhoittamiselle. Lisäksi kysyttiin muutamia taustakysymyksiä, kuten työtehtävää ja nimikettä, ikää, koulutusta sekä työvuosien määrää yrityksessä ja nykyisessä tehtävässä, mutta lopulta näitä tietoja ei tutkimustuloksissa voitu käyttää, jotta osallistujia ei tunnistettaisi.

Seuraavaksi kerrottiin haastattelun sisältävän neljä teemaa, joista keskustellaan. Kaikkien teemojen alussa selitettiin, mitä teeman käsite tarkoittaa, jotta teema aukenisi paremmin haastateltavalle. Jokainen teema aloitettiin hieman laajemmalla kysymyksellä, jonka kautta lähdettiin selvittämään muita teemaan liittyviä syvällisempiä kysymyksiä. Jokainen teema oli jaoteltu myös pienempiin osiin ja ne käytiin omina kokonaisuuksina, mikäli oli

tarpeen. Tällöin kerrottiin lisäksi, mitä pienempien osien alakäsitteet tarkoittavat, jotta kysymysten hahmottaminen olisi helpompaa. Haastattelut etenivät melko hyvin kuitenkin haastateltavan ehdoilla siten, että hänen kertomuksistaan saatiin tehtyä jatkokysymyksiä, joihin oli tarkoitus hakeakin vastauksia. Kaikkien teemojen läpikäymisen jälkeen kysyttiin lopuksi, minkä teeman haastateltava itse kokee kaikista tärkeimmäksi ja tämän jälkeen nauhuri suljettiin. Lopuksi keskusteltiin vielä mukavassa hengessä ja haastattelija kiitti osallistumisesta tutkimukseen.

Haastatteluista saatu aineisto purettiin mahdollisimman sanatarkasti ja nopeasti litteroinnin avulla seuraavien päivien aikana haastatteluista, jotta ymmärrys vastauksiin kasvaisi ja kokonaisuus hahmottuisi. Litterointi tarkoittaa aineiston kirjoittamista kirjalliseen muotoon mahdollisimman sanatarkasti (Kananen 2017, 134). Litteroinnin avulla oli helpompaa myös lähteä tiivistämään haastatteluista saatua aineistoa selkeämmäksi, jolloin aineiston purkaminen tutkimustuloksiksikin oli nopeampaa. Litteroinnin jälkeen teksti tulisikin tiivistää koodaamalla, joka tarkoittaa tekstin tiivistämistä ymmärrettävään muotoon niin, että samaa tarkoittavat asiat yhdistetään samalla koodilla (Kananen 2017, 136–137).

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään haastattelututkimuksen tulokset teemoittain. Tutkimukseen osallistuneista asiakaspalvelutyöntekijöistä käytetään nimitystä työntekijä. Työntekijöiden ikää ja työvuosien määrää ei käsitellä ollenkaan tutkimustuloksissa, jotta he eivät ole tunnistettavissa vastauksista. Myöskään eri tiimeissä ja asiakaspalvelumuodoissa työskentelevien vastauksia ei vertailla, jotta vastaajia ei tunnisteta.

5.1 Vapaaehtoisuus

Tutkimuksen haastattelut aloitettiin vapaaehtoisuuden teemalla, jossa ensimmäiseksi haluttiin kuulla, mitä nykyinen työ ylipäättään työntekijöille merkitsee ja kuinka työn koetaan palkitsevan heitä. Yli puolet haastateltavista vastasi asiakaspalvelutyön merkitsevän työtä, jota halutaan tehdä. Lisäksi vastattiin työn merkitsevän arjen rytmittäjää ja hyvinvointia, kivaa työpaikkaa, jossa viihtyy erityisesti työkavereiden takia, mutta myöskin, että työ merkitsee rahan saamista. Vaikka lähes puolet työntekijöistä vastasi rahan palkitsevan, oli työntekijöiden mielestä työssä myös muutakin, joka palkitsee. Työntekijöiden mielestä palkitsevaa työssä ovat onnistumiset ja asiakkaan ilmaisema tyytyväisyys saamaansa palveluun. Haastatteluissa esiin nousikin, että erityisesti ratkaisujen löytäminen asiakkaiden ongelmiin, tuo onnistumisen tunnetta ja motivaatiota, jotka myös työntekijöiden mielestä palkitsevat heitä. Näiden lisäksi työntekijät kertoivat kokevansa uuden oppimisen palkitsevaksi.

Työntekijöiltä kysyttiin, millaisiksi he kokevat yrityksen arvot, vision sekä yrityksen tavoitetilän ja yrityskuvatavoitteen. Erityisesti näistä arvot koetaan sellaisiksi, jotka hyvin ohjaavat omaa tekemistä työssä ja, jotka myös kohtaavat omat arvot muutenkin. Työntekijät kertoivat, että arvoja on käyty paljon läpi ja suurimmalle osalle tuntui olevan selvää myös, mitä ne ovat. Myös vision mukaan pyritään toimimaan ja henkilöstölle on viestitty hyvin, mitä heiltä odotetaan. Työntekijät kokevat myös edistävänsä arvoja, visiota, yrityksen tavoitetta ja yrityskuvatavoitetta palvelemalla asiakkaita asiakaslähtöisesti joka päivä ja hoitamalla työt vastuullisesti niin hyvin kuin pystyvät, jotta myös tulokset täytyisivät.

Yli puolet työntekijöistä oli sitä mieltä, että on tärkeää pystyä vaikuttamaan työn toimintatapoihin, tavoitteiden suunnitteluun ja muihin työyhteisöä koskeviin asioihin. Vaikutusmahdollisuuksien tärkeyttä perusteltiin muun muassa siten, että asiakaspalvelutyöntekijät tekevät työn, jolloin on tärkeää ottaa heidän mielipiteitään huomioon, jotta myös työ voidaan hoitaa mahdollisimman hyvin. Työntekijät kokevat, ettei heille asetettuihin tavoitteisiin voida hirveästi vaikuttaa niiltä osin, mitkä tulevat tiimeille yhteisesti organisaation ylem-

mältä portaalta. Tiimeittäin tavoitteet kuitenkin jaetaan ja mietitään yhdessä, kuinka tavoitteisiin päästään. Tällöin on pientä vaikutusmahdollisuutta siihen, millaisiin tavoitteisiin kukin tähtää ja miten, jotta kokonaisuus saavutetaan. Työntekijöiden mielestä oman työn tavoitteet ovat lisäksi selkeitä ja kaikki ovat valmiita tavoittelemaan niitä. Yleensä tavoitteet ovat myös melko realistisia, mutta välillä vastaan tulee mahdottomiltakin tuntuvia tavoitteita. Tavoitteita on lisäksi paljon, joten välillä kaikkien tavoitteiden saavuttaminen täydellisesti ei onnistu. Tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaa esimerkiksi paljon se, millaisia kontakteja tulee vastaan ja kuinka kauan asian selvittämiseen menee aikaa.

Työntekijät kokevat kuitenkin pystyvänsä vaikuttamaan jonkin verran henkilökohtaisten tavoitteiden laatimiseen sekä muihin työskentelyyn ja työhön liittyviin asioihin. He pystyvät muun muassa vaikuttamaan siihen, kuinka jokaisen asiakaskontaktin hoitavat ja missä järjestyksessä. Jokaisella on esimerkiksi oma tyyliinsä hoitaa ja edetä keskustelussa asiakkaan kanssa, jolloin pääsee myös toteuttamaan itseään omalla tavallaan sekä näyttämään omaa osaamistaan asioiden ratkaisemisessa. Lisäksi työhön voidaan vaikuttaa antamalla palautetta suoraan esimiehelle tai erilaisten kyselyiden kautta, mikäli omasta mielestä jokin toimintamalli ei toimi. Työntekijät kertoivat kuitenkin kaipaavansa palautteisiin nopeampaa reagoitua, sillä asiat, jotka eivät toimi, turhauttavat ja estävät omaa luovuutta ja perustekemistä omassa työssä.

Haastateltavat eivät koe myöskään esimiesten käyttävän työskentelyä jatkuvasti tai muutenkaan puuttuvan työskentelyyn, vasta kuin siinä vaiheessa, jos on jotain parantamisen varaa. Työtä saa hoitaa omalla tavalla, vaikka onkin annettu tiettyjä ohjeistuksia, joiden mukaan tulee toimia. Työntekijät kokevat, että ohjeistuksista voidaan joustaa ja poiketa tilanteen mukaan maalaisjärkeä käyttäen, jotta löydetään asiakkaan ja yrityksenkin kannalta paras ratkaisu. On kuitenkin tiettyjä ohjeistuksia, joita tulee noudattaa, joten täysin vapaata liikkumavaraa työssä ei ole esimerkiksi lakisääteisten asioiden osalta.

Kaikki työntekijät kokevat työstä innostumisen tärkeäksi ja suurin osa innostuukin pääsääntöisesti hyvin nykyisistä töistään. Innostavaksi työn tekevät erityisesti erilaisten asiakkaiden kohtaaminen joka päivä ja heidän asioidensa ratkaiseminen sekä uuden oppiminen ja oman edistymisen näkeminen. Työntekijöiden mielestä mielenkiintoisinta työssä ovat erilaiset asiakkaat ja heidän ongelmien ratkaiseminen sekä tuotteiden ja palveluiden myyminen. Lisäksi mielenkiintoiseksi kerrottiin, että saa työskennellä alalla, joka muuttuu koko ajan. Työntekijöiden mielestä työssä kurjinta on enimmäkseen se, jos asiakkaat eivät ole tyytyväisiä esimerkiksi sen takia, että on laajempia vikatilanteita meneillään, jolloin myös asiakaspalveluun syntyy ruuhkaa. Lisäksi se, ettei omaan työhön liittyvät kehitysideat etene tai ei tiedä, ovatko ne edenneet loppujen lopuksi mihinkään, on turhauttavaa.

Tekemisen innostavuudesta kysyttiin vielä, miten työntekijät toteuttaisivat itse työtehtäviään mielekkäämmiksi ja innostavimmiksi, jos saisivat täysin vapaasti päättää. Työntekijät vastasivat, että toivoisivat työhön monipuolisuutta työtehtävien ja esimerkiksi erilaisten puheluiden muodossa, kuten välillä otettaisiin pelkästään perusasiakaspalveluun liittyviä puheluita ja joskus pelkästään myyntiin painottuvia sekä soitettaisiin myös välillä ulospäin asiakkaidenkin suuntaan. Lisäksi toivottiin, että päästäisiin asiakkaiden kanssa kasvotustenkin asioimaan. Esiin nousi myös työntekijöiden halu muokata ja kehittää työn suorittamiseen liittyviä järjestelmiä paremmiksi, sillä tällä hetkellä ne eivät toimi odotetulla tavalla tai tieto ei löydy riittävän nopeasti. Esimerkiksi asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen täytyy usein kysyä eri ihmisiltä apua ja se on aikaa vievää, joten toivottiin, että ongelmat saataisiin ratkottua nopeammin automatisoidumman järjestelmän kautta, josta löytyy tieto selkeämmin. Näiden lisäksi toivottiin kaikille enemmän etätöiden mahdollisuutta, ja etätöiden hyödyntämistä mahdollisesti myös vuorokauden ympäri, jotta voisi itse vapaammin päättää, milloin ja missä työtään tekee. Lisäksi työvuoroihin toivottiin säännöllisyyttä ja tunteihin tasaisuutta, tavoitemittarit realistisemmiksi omaan osaamiseen ja tekemiseen nähden sekä koulutusta teknisen tuntemuksen osalta.

5.2 Kyvykkyys

Työntekijöiden kyvykkyuden kokemista työssä lähdettiin purkamaan ensin sillä, kuinka kiinnostavaksi työntekijät kokevat nykyiset työtehtävänsä, jota kautta lähdettiin selvittämään kokemusta töiden suorittamisesta omalla osaamisella. Kaikki työntekijät pitivät työtehtäviään melko kiinnostavina ja erityisesti työn vaihtelevuus nousi merkittäväksi tekijäksi kiinnostuksen ylläpitämisessä. Yli puolet haastateltavista työntekijöistä oli sitä mieltä, että työn vaihtelevuus vaikuttaa työn kiinnostavuuteenkin. Asiakaspalvelutiimejä on monta ja työtehtävät voivat myös vaihdella niissä. Osa voi esimerkiksi olla töissä puhelinasiakaspalvelussa, chat-palvelussa tai sähköpostipalvelussa tai hoitaa reklamaatioita. Muutamat mainitsivat, etteivät työtehtävät ole hirveästi muuttuneet heidän osaltaan kuitenkaan vuosien varrella. Yksi työntekijä kertoikin, että kiinnostus työhön nousee enimmäkseen silloin, kun on tarjolla jotakin erilaista tekemistä.

Yli puolet työntekijöistä kaipasi työhönsä jotain muutoksia erityisesti siksi, että siitä tulisi vielä kiinnostavampaa. Työntekijät kertoivat haluavansa työhönsä vielä enemmän vaihtelua ja erilaista tekemistä. Esimerkiksi toivottiin, että pääsisi kokeilemaan kaikkia asiakaspalvelutehtäviä, jolloin myös oma osaaminen kasvaisi. Yksi työntekijä kertoi, ettei nykyiseen työhön voitaisi lisätä hirveästi mitään sen suurempaa, koska tekee jo monipuolisesti kaikkea. Hän mainitsi kuitenkin mahdollisuudeksi, että työskenneltäisiin myös myymä-

lässä, mutta kuitenkin työkierto ihan toisenlaisissa tehtävissä yrityksen sisällä olisi sellainen, mikä kiinnostaa ja toisi haastetta. Lisäksi etätöiden mahdollisuutta haluttiin helpommaksi, sillä tällä hetkellä se ei ole niin houkuttelevaa. Etätöitä voi tehdä yrityksen toimintamallien mukaan siten, että kukin ryhmä sopii keskenään, miten etätöihin tarkoitettuja koneita kierrätetään henkilöiden kesken. Etätöihin tarkoitettavia koneita ei kuitenkaan ole tällä hetkellä tarpeeksi, eikä etätöskentelyn koeta olevan niin joustavaa. Etätöihin toivottiin joustavuutta esimerkiksi niin, että työskenneltäisiin kaksi tai kolme päivää viikossa etänä. Työntekijöiden asiakaspalvelutyöhön kuuluu osana myös myyntityö, jolloin tarjotaan esimerkiksi parempia tuotteita asiakkaalle samalla, kun hoidetaan muut asiat kuntoon. Yksi työntekijä kaipaisikin työhönsä enemmän myyntiä lisää. Asiakaspalvelutyöhön kuuluu olennaisesti myös kannustepalkkio ja sen määrää toivottiin nostettavan realistiselle tasolle, jonka arvoisia ne oikeasti ovat.

Suurin osa työntekijöistä kokee olevansa vahvimmillaan asiakkaiden kanssa kommunikoidessa. Esille nostettiin, että osaa kuunnella asiakkaita, on hyvä sovittelija, osaa rauhoitella asiakkaita ja osaa pysyä myös itse rauhallisena. Lisäksi yksi työntekijä kertoi vahvuudekseen muiden auttamisen ja neuvomisen työympäristössä. Ei niin vahvana osa-alueena työssä pidettiin erilaisia asioita, mutta oleelliseksi työn suorittamisen kannalta nousi muun muassa se, että jotkut työntekijät kokevat, etteivät välttämättä osaa neuvoa tietyissä tuotteissa asiakasta tarpeeksi, koska ne eivät ole itsellekään kovin tuttuja.

Kaikki työntekijät kokevat pystyvänsä hallitsemaan työtehtävänsä nykyisellä osaamisellaan. Lisäksi yli puolet työntekijöistä kokee haastetason olevan työssä sopiva tällä hetkellä. Kuitenkin välillä työssä tulee tilanteita, joissa ei välttämättä tiedä, miten tulisi toimia. Lähes puolet työntekijöistä kertoi myös kaipaavansa lisähaasteita työhönsä, vaikka pääsääntöisesti nykyisiinkin ollaan tyytyväisiä. Muun muassa vastuuta kaivattiin enemmän esimerkiksi pääsemällä tekemään isompia kauppvoja. Lisäksi uudet haasteet erilaisessa työtehtävässä kiinnostavat, jotta saisi aivan uudenlaista osaamista.

Kaikki työntekijät kertoivat haluavansa kehittää osaamistaan, joko nykyisessä tai jossakin muussa työtehtävässä. Osaamista halutaan laajentaa ja päästä myös uralla tätä kautta eteenpäin. Kuitenkin myös koetaan, ettei työtehtävissä ole mahdollisuutta edetä ja sen takia nykyinen työ ei välttämättä motivoi niin paljon. Osaamista ylläpidetään ja kehitetään työntekijöiden mukaan yrityksessä erilaisilla koulutuksilla, esimiehen kanssa käytävissä kahdenkeskisissä keskusteluissa sekä viikkopalaverissa ja vuoronavauksissa. Esimiehen kanssa käydään melko säännöllisesti joka kuukausi tunnin mittaisia kahdenkeskisiä keskusteluita yhdessä työntekijän kanssa. Lisäksi kaksi kertaa vuodessa järjestetään ta-

voite- ja kehityskeskustelut. Keskusteluissa käydään läpi puheluita, palautteita, tavoitteiden saavuttamista ja muita ajankohtaisia työhön liittyviä asioita. Keskusteluissa työntekijä voi ilmaista omasta halustaan kehittyä tai mikäli asetetuista tavoitteista ei suoriudu, miettään yhdessä esimiehen kanssa koulutusmahdollisuuksia, joilla saataisiin apua työn suorittamiseen. Työntekijät kokevat pääasiassa pystyvänsä ilmaisemaan esimiehelle halustaan kehittyä tai jos tarvitsee jotain lisäkoulutusta, niin siihen myös yleensä reagoidaan jollakin tavalla. Esimerkiksi vaihtoehtona on, että työntekijä menee kuuntelemaan toisen työntekijän puheluiden käsittelyä työpäivän aikana ja oppii samalla siinä.

Varsinaisten yhteisten koulutusten määrä kuitenkin vaihtelee työntekijöiden mielestä ja koulutuksia ei koeta olevan kovin säännöllisesti. Kaikki työntekijät kertoivat olevansa kiinnostuneita osallistumaan koulutuksiin, varsinkin silloin, jos siitä olisi hyötyä oman työn suorittamisen kannalta. Työntekijät kertoivat, kun kyseessä on isompia muutoksia ja uudistuksia, järjestetään yleensä koulutusta, mutta pienemmissä muutoksissa asioita käydään muun muassa palaverissa läpi oman tiimin kesken aikarajan puitteissa tai sitten asia täytyy opiskella itsenäisesti. Kuitenkin on ollut myös tilanteita, joissa muutoksista on ilmoitettu ainoastaan yrityksen sisäisellä verkkosivustolla, vaikka olisi kaivattu jonkinlaista perehdytystä asiaan fyysisesti. Yksi työntekijä mainitsikin, että tänä päivänä koulutukset eivät ole niin hyviä kuin aikaisemmin, sillä nyt täytyy opiskella paljon itsenäisesti verkkokoulutuksia hyödyntäen. Verkkokoulutusten huonona puolena mainittiin se, ettei koulutuksen aikana voida heti saman tien kysyä fyysisesti koulutuksen pitäjältä mieleen tulleita kysymyksiä. Useampi työntekijä kertoikin kaipaavansa enemmän koulutuksia, joissa joku henkilö tulisi fyysisesti paikan päälle kertomaan asiasta. Myös toivottiin enemmän tuotekoulutuksia, joissa tuotteen asiantuntija tulee kertomaan tuotteesta enemmän, sillä tällä hetkellä myytävien tuotteiden kaikkien ominaisuuksien opiskelu täytyy suorittaa melko itsenäisesti.

Työtehtäviin ja omaan osaamiseen ollaan melko tyytyväisiä kuitenkin ja mitään suurempia muutoksia niihin ei kaivata. Muutama työntekijä painotti toivovansa näihin samoja asioita, joita toivoi, jotta työ olisi kiinnostavampaa. Työn vaihtelevuus sekä tuotetietoisuuden kasvattaminen tuotekoulutuksien avulla sekä teknisen puolen osaamisen laajentaminen olivat suurimpia muutoksia, mitä työntekijät kertoivat kaipaavansa. Lisäksi esille tuli toive työvuorosunnittelun osalta, jotta vuorot tiedettäisiin hieman pidemmälle ajanjaksolle, kuin tällä hetkellä ja niihin haluttaisiin myös säännöllisyyttä.

Työntekijät odottavat, että palaute annetaan suoraan rakentavasti ja positiivisessa mielessä, jotta se kannustaa ja samalla kehittää. Työntekijät kertoivat saavansa esimieheltä palautteen rakentavasti ja positiivisessa mielessä ja se myös kannustaa heitä sekä auttaa

toimimaan jatkossa paremmin. Asioissa, joissa on parantamisen varaa, perustellaan ja yhdessä mietitään esimiehen kanssa, kuinka asian voisi hoitaa ensi kerralla paremmin. Hie-
man yli puolet työntekijöistä kertoi saavansa työstään palautetta vähintään viikoittain esi-
mieheltään ja loput kokevat saavansa sitä kuukausittain tai jopa harvemmin. Palautetta
annetaan niin henkilökohtaisesti kuin myös yleisesti koko tiimille. Esimiehen palautteen
antamiseen ollaan pääosin tyytyväisiä, mutta ne työntekijät, jotka kokevat saavansa pa-
lautetta harvoin, toivovat sen olevan säännöllisempää ja tasapuolista kaikille. Esimerkiksi
ehdotettiin, että palautetta voitaisiin antaa myös tiimipalavereissa niin, että keskusteltaisiin
onnistumisista avoimesti ja myös yleisesti tsemppattaisiin muita enemmän.

5.3 Yhteenkuuluvuus

Kaikki haastatteluun osallistuneista asiakaskas palvelutyöntekijöistä kokevat työilmapiirin
olevan tällä hetkellä hyvällä mallilla sekä pystyvänsä olemaan omana itsenään työyhteis-
össä. Kaikki käyttäytyvät toisia kohtaan, niin kuin haluaisivat itseään kohtaan käyttäytyt-
ävän, sillä oikeanlainen käyttäytyminen muita kohtaan vaikuttaa heti koko työyhteisön il-
mapiiriin ja yhteishenkeen positiivisella tavalla. Lisäksi työyhteisöä kuvailtiin avoimeksi ja
kaikkien tulevan toimeen toistensa kanssa, joka mahdollistaa myös, että voidaan kysyä
apua keneltä tahansa.

Kenenkään haastateltavan mielestä tällä hetkellä ei ole mitään henkilökohtaisia persooniin
liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttaisivat heikentävästi yhteistyöhön työyhteisössä. Kuitenkin
työskentelyyn ja yhteistyöhön vaikuttaa, mikäli joitakin toimintamalleja lähdetään muutta-
maan työntekijöiden mielestä huonompaan suuntaan. Suurin osa haastateltavista kokee,
että kaikkia kohdellaan myös tasapuolisesti ja tasa-arvoisesti. Kuitenkin pientä eriarvoi-
suuden tunnetta saattaa tulla välillä sen mukaan, mitä kukin osaa. Kaikki olivat kuitenkin
pääasiassa sitä mieltä, että jokaista arvostetaan omana itsenään, vaikka toinen olisi pa-
rempi tai huonompi jossakin. Esimerkiksi jonkun vahvuuksia yleensä hyödynnetään siten,
että hän tukee työkavereita antamalla vinkkejä omasta työskentelytavastaan muille.

Yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä ylläpidetään sekä parannetaan työntekijöiden mielestä vii-
koittain tiimipalavereilla, vuoronavaushetkillä, päivittäisellä vuorovaikutuksella sekä muu-
tamia kertoja vuodessa järjestettävillä tiimi-illoilla, joihin työnantaja antaa rahallista tukea.
Osa työntekijöistä viettää myös vapaa-ajalla enemmän aikaa yhdessä muutenkin, mutta
sen ei kuitenkaan koeta olevan kovin tärkeää, sillä töissä nähdään muutenkin ja yhteisissä
tiimi-illoissa. Tiimipalavereissa ja vuoronavauksissa työntekijät pääsevät keskustelemaan
ja näkemään toisiaan enemmän, sillä pääasiassa työtä tehdään kuitenkin itsenäisesti, ellei
kysytä neuvoa toisilta. Tiimipalavereihin varatun ajan koetaan välillä kuitenkin olevan liian

lyhyt, sillä aina ei keretä kunnolla keskustelemaan työhön liittyvistä asioista. Vaikka työskentely on melko itsenäistä, pidetään yhdessä tekemisen tunnetta erittäin tärkeänä, koska kaikkien on puhallettava yhteen hiileen, jotta työt hoituvat odotetulla tavalla. Aikaa toivottiin olevan tiimipalavereiden lisäksi myös enemmän siihen, että päästäisiin tiimin kesken yhdessä ideoimaan uusia asioita, joita voitaisiin myös hyödyntää työskentelyssä ja samalla se lisäisi ryhmähenkeä.

Vuorovaikutustaitoihin ollaan tällä hetkellä työyhteisössä melko tyytyväisiä. Työtoverit ja esimiehet pystyvät keskustelemaan avoimesti, eikä tarvitse pelätä asioiden sanomista. Välillä on kuitenkin tullut tilanteita, joissa aikataulujen ilmoittaminen on tullut liian äkillisesti. Tällaiseen toivottiin enemmän järjestelmällisempää etukäteen suunniteltua otetta, vaikka ymmärretään, että välillä tulee myös erittäin äkillisiä muutoksia.

Työntekijöiltä kysyttiin, kuinka he kokevat yrityksen johdon ja esimiesten välittävän ja arvostavan heitä. Työntekijät vastasivat kokevansa, että heitä arvostetaan ja heistä välitetään työyhteisössä. Esimies ja myös työtoverit osoittavat arvostusta sekä välittämistä toisia kohtaan antamalla kaikille oman työrauhan, kuuntelemalla ja keskustelemalla sekä osoittamalla kiitosta. Myös palautteen saaminen erityisesti esimieheltä osoittaa, että työntekijän työn merkitys huomioidaan ja välillä erityisnoustumisiakin nostetaan yhteisesti tiimipalavereissa esille. Yli puolet työntekijöistä kokee, että organisaation johto välittää ja arvostaa jokaisen työntekijän työtä, mutta sen osoittaminen ei kuitenkaan ole kovin säännöllistä. Työntekijät kertoivat, että silloin tällöin johto muistuttaa kaikille osoitetuilla viesteillä, kuinka tärkeää työtä asiakaspalvelussa tehdään ja kiittävät työntekijöiden panoksesta. Henkilökohtaista palautetta ei oikeastaan koskaan tule ylemmältä johdolta, mikä työntekijöistä on myös ymmärrettävää, sillä kyseessä on iso organisaatio.

Kaikki haastateltavat kokevat, että voivat luottaa niin työtovereihin kuin myöskin esimieheensä. Työtoverit osoittavat luottamusta uskomalla, että kaikki hoitavat omat työnsä niin hyvin kuin pystyvät. Lisäksi se, että voi kysyä toisilta neuvoa vaikeisiin tilanteisiin ja uskoa, että saatu neuvo on oikea, osoittaa luottamusta työyhteisössä. Esimiehet osoittavat luottamusta alaisiinsa niin, etteivät valvo työskentelyä koko ajan, vaan antavat jokaisen työskennellä rauhassa omalla tavallaan ja uskovat, että jokainen hoitaa työnsä. Esimiesten koetaan myös kuuntelevan aidosti ja olevan ymmärtäväisiä, eivätkä he vuoda luottamuksellisia asioita muille. Yksi työntekijä mainitsi kuitenkin, että erityisesti kiireisten päivien aikana on voinut tulla välillä tilanteita, että mietityttää, oliko esimies kunnolla läsnä ja ymmärsikö hän kerrottavan asian.

Työntekijöitä pyydettiin haastattelun lopussa kertomaan oma mielipiteensä siitä, mikä teema heidän mielestään on kaikista tärkein. Lähes jokainen työntekijä piti kaikkia teemoja tärkeinä työn kannalta, mutta yli puolet vastasi kuitenkin yhteenkuuluvuuden kokemuksen tärkeimmäksi. Yhteenkuuluvuuden tärkeyttä perusteltiin muun muassa siten, että hyvässä työyhteisössä on kiva työskennellä ja saa vapaasti ideoida sekä käyttää luovuuttaan ilman epäonnistumisen pelkoa. Lisäksi yhteishenki koetaan oleelliseksi osaksi työtä, sillä se vaikuttaa työn kulkuun ja suorittamiseen.

5.4 Hyväntekeminen

Jokaiselle haastateltavalle työntekijälle on selvää, miksi yritys, jossa työskentelee, on olemassa. He kokevat yrityksen olemassaolon tärkeäksi muun muassa sen vuoksi, että viestintäalan yritykset ovat tärkeitä tänä päivänä. Työntekijät eivät koe toimialan häviävän tulevaisuudessakaan ja yrityksellä uskotaan olevan merkittävä asema myös jatkossa ainakin Suomessa. Tietoliikenneyhteydet ja teknologian kehittyminen ovat tätä päivää, joten yrityksen on oltava koko ajan valmiina muutoksiin. Eräs työntekijä esimerkiksi nosti esiin yrityksen 135-vuotista historiaa ja menestystä, joka hänen mielestään kertoo jo yrityksen merkittävästä asemasta yhteiskunnassa.

Työntekijät kokevat yrityksen huomioivan toiminnallaan laajalti kaikkia ihmisiä ja erityisesti heitä, jotka ovat yrityksen asiakkaita. Työntekijöiden kokema hyväntekemiseen yhdistettävä missio yrityksessä toteutuu positiivisella tavalla, sillä he kokevat yrityksen tekevän hyvää jollakin tavalla yhteiskunnalle. Yrityksen arvoista kysyttiin niin vapaaehtoisuuden kuin hyväntekemisen osaltakin ja vastaukset toistuivat kummassakin, eli yrityksen arvojen kanssa ollaan samoilla linjoilla ja ne ohjaavat työntekijöiden mielestä hyvin toimintaa. Yrityksen tarjoamat palvelut ja ICT-ratkaisut nousivat haastatteluissa esille, sillä tarkoituksena on, että yritys pystyy tarjoamaan ihmisten yhteydenpitoon hyvät verkkoyhteydet. Erityisesti Internetin ja puhelimien välityksellä tapahtuvan yhteydenpidon tärkeys korostui haastatteluissa, sillä yritys pystyy esimerkiksi vaikuttamaan siihen, kuinka verkot toimivat, vaikka toinen olisi aivan toisella puolella maailmaa.

Yrityksen koetaan myös tekevän yhteiskunnallisesti muullakin tavalla hyvää, kuin pelkäänsään tarjoamalla tietoliikenne- ja ICT-palveluja asiakkailleen. Esille nousi yrityksen merkittävyys suomalaisena yrityksenä, joka maksaa verot Suomen valtiolle ja tällä tavalla vaikuttaa yhteiskuntaan. Isona yrityksenä yritys myös luonnollisesti työllistää monia ihmisiä, joten tämäkin nousi keskusteluissa esille. Lisäksi muutama työntekijä pohti yrityksen osallistumista hyväntekeväisyystapahtumiin. Yksi työntekijä nosti esille myös yrityksen tuovan

erilaisilla kampanjoilla hyvää tarkoitusta esille, kuten, että se on ollut esimerkiksi mukana kampanjoimassa tasa-arvoisen avioliittolain puolesta sekä koulukiusaamista vastaan.

Kaikki työntekijät kertoivat haastatteluissa kokevansa oman työnsä merkitykselliseksi asiakkaiden näkökulmasta ja sen olevan tärkeää, jos pystyy ylittämään asiakkaan odotukset. Useat mainitsivatkin suoraan haastatteluissa, että töissä pyritään ylittämään asiakkaiden odotukset. Jokainen haastateltu työntekijä toimii asiakaspalvelutehtävissä jossain muodossa, joten asiakkaan ottaessa yhteyttä yrityksen asiakaspalveluun, ovat nämä työntekijät niitä, joihin otetaan ensimmäiseksi yhteyttä. Tämän myös työntekijät tiedostavat ja he haluavat omalla työllään hoitaa asiakkaan asiat ja ongelmat mahdollisimman hyvin, jotta asiakas on tyytyväinen. Yksi työntekijä mainitsikin ihannetilanteeksi sen, että asiakkaan asia saataisiin yhdellä kertaa hoidettua, eikä asiakasta tarvitsisi yhdistää moneen kertaan eri numeroihin. Lisäksi vastauksista tuli ilmi, että työntekijät kokevat myös työnsä tärkeäksi yrityksenkin näkökulmasta, juuri sen takia, että he ovat niitä, jotka asiakkaita palvelevat. Muutama ilmaisi asiakaspalvelutyönsä merkityksellisyyttä yritykselle kuvailemalla asiakaspalvelutyöntekijöitä Elisan ääneksi ja kasvoksi, joka ongelman ratkaisee. Yksi työntekijä kommentoi myös asiakaspalvelutyön merkitystä siten, että omalla työllä voidaan vaikuttaa siihen, että asiakas on tyytyväinen ja pysyy meidän asiakkaana.

Työyhteisössä työtovereiden auttaminen koettiin jokaisen haastateltavan mielestä erittäin luontevaksi ja helpoksi. Työyhteisö rakentuu monista eri-ikäisistä työntekijöistä, eikä kukaan koe, etteikö pystyisi pyytämään joltakin apua. Vanhemmilla työntekijöillä sekä niillä, jotka ovat olleet pidempään yrityksessä töissä, on luonnollisesti enemmän kokemusta ja tietoa asioiden hoitamisesta. Yksi kokeneempi työntekijä esimerkiksi kertoi pyrkivänsä siihen, että häneltä saa aina kysyä apua ja hän auttaa, jos vaan osaa. Työntekijät kertoivat auttamisesta tulevan hyvä mieli ja on kiva, jos pystyy olemaan avuksi, sillä usein apua saattaa myös itsekin tarvita, jolloin auttaminen on molemminpuolista.

6 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan lähemmin tutkimuksesta saatuja tuloksia ja tehdään niistä johtopäätöksiä. Lisäksi pohditaan tutkimustulosten perusteella kehitysehdotuksia tutkimuksen toimeksiantajayritykselle. Lopuksi pohditaan myös tutkimuksen luotettavuutta sekä omaa oppimista.

6.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää asiakaspalvelutyöntekijöiden sisäisen motivaation nykytila vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen näkökulmista. Tutkimustulosten mukaan nämä neljä itseohjautuvuusteorian psykologista perustarvetta vaikuttavat asiakaspalvelutyöntekijöiden sisäiseen motivaatioon ja niiden kokeminen toteutuu melko hyvin tällä hetkellä. Kuitenkaan kaikki perustarpeiden muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä ei toteudu niin vahvasti, joten niiden vahvistamiseen tulisi keskittyä, jotta sisäinen motivaatiokin työssä vahvistuisi. Vapaaehtoisuuden kokeminen päämäärien omaehtoisuuden, toimintatapojen vapaaehtoisuuden ja tekemisen innostavuuden kautta toteutuu kuitenkin melko hyvin heidän työssään. Martelan (2015, 82) mukaan on tärkeää, että työntekijät sisäistävät yrityksen mission omakseen, jotta voidaan työskennellä täysin vapaaehtoisesti kohti yhteisiä päämääriä. Tuloksista ilmenikin, että työntekijät sisäistävät melko hyvin yrityksen mission. Erityisesti missioon yhdistettävät arvot koetaan työssä omanlaisiksi ja ne ohjaavat hyvin työntekijöiden tekemistä kohti visiota.

Työntekijöiden mielestä työn tavoitteet ovat lisäksi selkeitä ja he ovat valmiita aina tavoittelemaan niitä, joten päämäärien omaehtoisuuden kokeminen toteutuu, vaikka työntekijöistä välillä tuntuukin, että tavoitteet ovat välillä liian haastavia. Martelan ja Jarengon (2015, 68) mukaan päämäärien omaehtoisuuden toteutumisessa on nimenomaan tärkeää, että työntekijät kokevat päämäärät ja asetetut tavoitteet omikseen ja ovat valmiita sitoutumaan niihin. Tavoitteiden tuntuminen haastavilta liittyy varmasti osittain siihen, että työntekijät eivät koe itse pystyvänsä vaikuttamaan oikeastaan ollenkaan tiimeille annettuihin tavoitteisiin, sillä ne tulevat ylempältä taholta, jolloin tavoitteet voivat olla lähes, millaisia tahansa. Jaakkola ym. (2006, 134–135, 147) painottavat työntekijöiden ja tiimien vaikutusmahdollisuuksien tärkeyttä tavoitteiden asettamisessa vapaaehtoisuuden kokemisen kannalta, jolloin tavoitteita ei saisi määritellä suoraan ylhäältä alaspäin ja lisäksi tiimien täytyisi saada luoda omat toimintamallinsa tavoitteiden saavuttamiseksi.

Vaikka tiimien tavoitteisiin ei paljon pystytty vaikuttamaan, on työntekijöillä kuitenkin vapautta päättää, miten tavoitteet pyritään saavuttamaan. Tällöin toimintatapojen vapaaeh-

toisuuden kokeminen toteutuu, sillä jokainen saa hoitaa työtehtävät parhaalla katsomallaan tavalla. Vaikka työntekijät pystyvätkin vaikuttamaan työskentelytapoihinsa ja muihin töhön liittyviin asioihin antamalla myös palautetta ja kehitysehdotuksia, yllättävää oli, ettei palautteisiin reagoida niin nopeasti tai ne eivät etene mahdollisesti ollenkaan työntekijöiden mielestä.

Tutkimuksessa kiinnostavaa oli huomata, ettei raha ole pelkästään ainoa innostava motivaatiotekijä työntekijöiden mielestä. Jaakkolan ym. (2006, 101) mukaan sisäisesti motivoituneet työntekijät kokevat työn tekemisen itsessään palkitsevaksi erityisesti myönteisten tunteiden kautta, sillä työstä saatava energia palkitsee suoraan yksilöä. Lisäksi Ojanpään (2017) mukaan sisäisesti motivoituneet työntekijät kykenevät yleensä myös parempaan asiakaspalveluun. Työntekijät kertoivat tekevänsä työtä, jossa viihtyvät ja, jossa onnistumiset ja erityisesti asiakkaiden tyytyväisyys saamaansa palveluun palkitsevat heitä. Työntekijät pyrkivät tarjoamaan asiakkaille siis parasta mahdollista asiakaspalvelua, joka kertoo sisäisestä motivaatiosta työn suorittamista kohtaan, sillä he haluavat hoitaa työnsä kunnolla. Työntekijät eivät siis ole pelkästään motivoituneita ulkoisista tekijöistä, vaan heillä on myös sisäisiä motivaatiotekijöitä. Myös mielenkiintoiset ja innostavat työtehtävät ovat Hyppäsen (2013, 114) mukaan motivoivia tekijöitä työssä. Vaikka työntekijät kokevat työtehtävänsä melko kiinnostavina tällä hetkellä, ei sisäinen motivaatio kuitenkaan ole niin vahva kuin voisi, sillä työntekijät haluaisivat työnsä olevan monipuolisempaa ja lisäksi sisäistä motivaatiota laskee, ettei työssä tarvittavat järjestelmät toimi odotetulla tavalla.

Kyvykkyyden kokemisessa on tutkimustulosten mukaan merkittävimpiä kehittämisen kohteita sisäisen motivaation muodostumisen kannalta, sillä yli puolet työntekijöistä kaipaasi töhönsä joiain muutoksia mielenkiinnon kasvattamiseksi ja tämä toistui haastatteluissa useampaan kertaan. Erityisesti kehittyminen työssä ja uuden oppiminen nousivat tuloksista esille, sillä työntekijät haluaisivat laajentaa osaamistansa kehittyäkseen ja edetäkseen urallaan. Itsensä kehittämisen mahdollisuus onkin tärkeää sisäisen motivaation kannalta, jotta työstä ei tulisi rutiininomaista ja mielenkiinnottomaa (Viitala 2013, 17). Martela on tutkinut sisäisen motivaation vaikutuksia työmotivaatioon ja niistä on noussut esille, että sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat innokkaampia päivittämään osaamistaan, jolloin he myös etenevät urallaan nopeammin (Repo 2016). Vertailtaessa tutkimuksen tuloksia Martelan tutkimustuloksiin, voidaan todeta, että asiakaspalvelutyöntekijät ovat osaamisen kehittämiseen nähden sisäisesti motivoituneita, sillä he ovat aidosti kiinnostuneita kehittämään urallaan.

Kyvykkyyden kokemiseen vaikuttavat siis uuden oppiminen ja kehittyminen, minkä vuoksi esimiesten tulisikin huomioida henkilöstön halu kehittyä (Martela & Jarenko 2015, 99).

Henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen ovat myös Hyppäsen (2013, 152) mielestä yhteydessä sisäiseen motivaatioon, joten työnantajan tulisi tukea näitä tarjoamalla kehittymismahdollisuuksia. Työntekijät kokevat pääasiassa pystyvänsä ilmaisemaan esimiehelle halustaan kehittyä tai jos tarvitsee lisäkoulutusta, jolloin asiaan reagoidaan esimerkiksi siten, että pääsee seuraamaan jonkun toisen työskentelyä ja oppimaan tätä kautta. Tutkimustuloksissa yllättävää kuitenkin oli, että varsinaisten isompien koulutusten määrä vaihtelee työntekijöiden mielestä melko paljon, eikä niitä ole säännöllisesti. Työntekijät kokevat joutuvansa opiskelemaan paljon itsenäisesti ja verkkokoulutusten avulla, mutta he toivoisivat erityisesti sellaisia koulutuksia, joissa kouluttaja tulisi fyysisesti paikan päälle kertomaan esimerkiksi myytävistä tuotteista, jotta voitaisiin esittää heti mieleen tulleita kysymyksiä.

Kyvykkyyden kokemisen muodostumiseen tarvitaan lisäksi taitavaa tekemisen ja hallinnan tunnetta sekä asioiden aikaansaamisen tunnetta, jotka tutkimustulosten perusteella koetaan olevan suhteellisen hyvällä tasolla. Yli puolet työntekijöistä kokee haastetason olevan sopiva tällä hetkellä nykyisissä töissään, mutta osa kaipaisi myös lisähaasteita. Toiveet haasteiden lisäämisestä liittyy myös oman osaamisen kehittämiseen, sillä tällöin pääsee esimerkiksi kehittämään itseään tavoitellessaan haastavampia ja parempia tuloksia. Työntekijät kokevat pystyvänsä pääsääntöisesti hallitsemaan tämän hetkiset työtehtävänsä nykyisellä osaamisellaan ja omilla kyvyillään, vaikka kaikilta osa-alueilta ei olekaan laajaa osaamista. Hyppäsen (2013, 114) mukaan työtehtävissä tuleekin olla sopiva määrä haastetta mielenkiinnon ylläpitämiseksi ja samalla työtehtävien täytyy tuntua olevan hallittavissa. Työntekijöiden asioiden aikaansaamisen tunnetta tukee esimiehiltä saatava positiivinen palaute, joka osoittaa, että työntekijät saavat tuloksia aikaan. Positiivinen palaute on tärkeää, sillä se motivoi työntekijöitä ja ohjaa jatkossa toimimaan tietyllä tavalla (Erämetsä 2009, 224–225). Suurin osa kokee palautetta annettavan yleensä viikoittain, mutta silti osa kokee saavansa palautetta liian harvoin.

Lähes kaikki työntekijät kokevat yhteenkuuluvuuden kokemisen tärkeimmäksi psykologiseksi perustarpeeksi, koska työyhteisöllä on merkittävä vaikutus työn kulkuun ja suorittamiseen. Mikäli työyhteisön ilmapiiri on huonolla tasolla, ei se myöskään innosta tai saa kaikkia ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden eteen. Tutkimustuloksista ilmeni selkeästi, että yhteenkuuluvuuden kokemiseen vaikuttava keskinäinen ryhmähenki on erityisen hyvä työyhteisössä, sillä työntekijät viihtyvät töissä, tulevat hyvin toimeen keskenään sekä arvostavat jokaista omana itsenään. Tähän toisista välittämisen tunteeseen varmasti vaikuttaa se, että päivittäin järjestetään työpaikalla yhteistä aikaa kokoontumalla tiimien kanssa yhteen, jolloin käydään läpi tärkeimpiä työhön liittyviä asioita. Lisäksi se, että myös vapaaajallakin vietetään aikaa, joko työnantajan tukemana tai muuten vain, lisää ryhmähenkeä.

Hyppäsen (2013, 188) mukaan erilaiset yhteiset vapaa-ajan tilaisuudet ovatkin hyviä hetkiä yhteishengen parantamiseksi. Työntekijät kuitenkin kokevat, että aikaa ei ole varattu tarpeeksi aina esimerkiksi tiimipalavereihin, jolloin kaikkia työhön liittyviä asioita ei keretä käydä kunnolla läpi.

Luottamuksen rakentaminen on työyhteisössä erityisen tärkeää, sillä ilman sitä työskentely ja toiminta kärsivät. Luottamuksen ja oikeudenmukaisen toiminnan ylläpitäminen on yhteisöllisyyden syntymisen selkäranka. Kun toiminta on reilua ja luotettavaa, työntekijät alkavat luottaa toisiinsa, jolloin yhteinen toiminta ja vuorovaikutus ovat myös helpompaa. (Martela & Jarenko 2015, 120.) Luottamuksen, välittämisen ja arvostuksen tunne välittyy hyvin työntekijöiden mielestä työyhteisössä esimiehen ja työtovereiden osalta, sillä jokaisen työpanokseen uskotaan. Organisaation johdolta välittämisen ja arvostuksen tunne ei kuitenkaan ole kaikille niin selkeää. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että yrityksen johto tuntuu niin kaukaiselta työntekijöiden mielestä, eivätkä työntekijät koe saavan heiltä henkilökohtaista palautetta, jolloin minkäänlaista sidettäköön heidän kanssaan ei ole pystytty luomaan. Kuitenkin suurin osa kokee, että organisaation johto välittää työntekijöistä ja arvostaa jokaisen työtä, vaikka se ei henkilökohtaisesti tule ilmi.

Myös kaikki hyväntekemisen kokemiseen vaikuttavat tekijät toteutuvat työntekijöillä hyvin, joten hyväntekemisen kokemus on vahva. Ensinnäkin työntekijän on tärkeää kokea työskentelevänsä yrityksessä, joka tuottaa toiminnallaan hyvää maailmalle (Martela & Jarenko 2015, 142). Työntekijät tiedostavat yrityksen olemassaolon tarkoituksen ja kokevat sen tekävän erityisesti hyvää yhteiskunnalle tarjoamalla tänä päivänä tarvittavia palveluita ihmisten arkeen. Lisäksi tuloksissa oli kiinnostavaa, että työntekijät ymmärsivät aiheen laajemmin ja nostivat esille yrityksen merkittävyuden suomalaisena yrityksenä, joka työllistää paljon ihmisiä, maksaa veroja Suomeen sekä on mukana yhteiskuntaan vaikuttavissa kampanjoissa. Lisäksi ihmisen on tärkeää huomata oman työnsä ja tekemisensä positiivinen vaikutus maailmaan sekä pystyttävä tuntemaan, että voi omalla toiminnallaan auttaa myös työtovereita, jotta hyväntekemistä koetaan (Martela & Jarenko 2015, 147, 150). Työntekijät kokevat työnsä tärkeäksi niin asiakkaiden kuin yrityksenkin näkökulmasta, jolloin omalla työllä koetaan olevan merkitystä myös muille. Jokaiselle työntekijälle oli lisäksi päivänseivää, että jokaista työtoveria autetaan, jos pystytään. Auttamisen ei koeta olevan hankalaa tai pakonomaista, vaan jokainen auttaa mielellään ja siitä kerrottiin tulevan hyvä mieli.

Yllättävää tutkimuksessa kokonaisuudessaan oli, että tulosten perusteella asiakaspalvelutyöntekijöiden sisäinen motivaatio ei olekaan niin matala, mitä olisi voinut luulla toimeksi-

annon tullessa, sillä lähes kaikkien neljän sisäiseen motivaatioon vaikuttavien itseohjautuvuusteorian psykologisten perustarpeiden kokeminen toteutuu melko hyvin tällä hetkellä. Sisäistä motivaatiota tulee kuitenkin vahvistaa joidenkin psykologisten perustarpeiden osalta, sillä tutkimuksen mukaan kaikki perustarpeiden muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä ei toteudu niin vahvasti. Tutkimustulosten mukaan sisäistä motivaatiota tulisikin erityisesti vahvistaa itseohjautuvuusteorian kyvykkyyden sekä osittain myös vapaaehtoisuuden kokemisen osalta. Vaikka työntekijät kokevat yhteenkuuluvuuden tunteen hyväksi työyhteisössään, tulisi sitäkin kuitenkin vahvistaa, sillä työtä tehdään paljon itsenäisesti. Seuraavaksi esitellään tutkimustuloksien perusteella laadittuja kehitysehdotuksia, joihin johtamisessa tulisi keskittyä.

Vapaaehtoisuuden vahvistamiseksi yrityksessä olisi tärkeää, että otetaan työntekijöiden mielipiteitä enemmän mukaan, kun kokonaistavoitteita määritellään tiimeille. Tiimeittäin voitaisiin esimerkiksi joka kuukausi alustavasti suunnitella tavoitteet, kuitenkin huomioon ottaen, että tavoitteissa olisi haastettakin, jotta työ pysyy kiinnostavana. Lopuksi tavoitteet lähetettäisiin tavoitteista päättävälle johdolle, joka tekee lopulliset päätökset seuraavista tavoitteista. Tällöin pystyttäisiin vahvistamaan työntekijöiden päämäärien omaehtoisuuden kokemusta päästä vaikuttamaan tavoitteisiin, kun otettaisiin huomioon heidän näkemyksiäänkin. (Ks. 3.2.)

Lisäksi tärkeää olisi vahvistaa vapaaehtoisuuden kokemisessa tekemisen innostavuutta, sillä työntekijät kertoivat kaipaavansa työhön monipuolisuutta, jotta työ olisi mielekkäämpää. Monipuolisemmat työtehtävät vaikuttavat myös kyvykkyyden kokemiseen, sillä työntekijät haluaisivat kehittyä ja oppia uutta. Kyvykkyyden kokemisessa onkin tutkimustulosten mukaan suurimpia kehittämisen kohteita, sillä työtehtävien mielekkyys vaikuttaa merkittävästi myös sisäisen motivaation muodostumiseen. Monipuolisuutta työssä voitaisiin kehittää niin, että kaikki halukkaat työntekijät koulutettaisiin heitä kiinnostaviin asiakaspalvelutehtäviin, jolloin he pääsisivät tekemään kaikkia työtehtäviä kiertävästi. Lisäksi halukkaat voisivat esimerkiksi kuukausittain viikon verran työskennellä myös asiakkaiden kanssa myymälöissä, jolloin saataisiin vaihtelua työhön asioimalla asiakkaiden kanssa kasvotustenkin ja samalla olisi mahdollisuus oppia myymälätyöskentelystä enemmän. (Ks. 3.3.)

Työntekijät toivoivat lisäksi etätyöskentelyn mahdollisuuden olevan joustavampaa, joten sen mahdollisuutta olisi hyvä parantaa esimerkiksi lisäämällä koneita, jotta kaikki halukkaat pääsisivät hyödyntämään etätyön mahdollisuutta enemmän. Etätyöskentely toisi tällöin jokaiselle halukkaalle työntekijälle hieman vaihtelevuutta ja voisi innostaa työntekijöitä. Henkilöasiakaskohtaamisten aluepäällikkö Riikosen (26.11.2017) mukaan etätyössä

on kuitenkin myös omat pelisääntönsä, joiden mukaan etätöitä saa tehdä. Henkilön on esimerkiksi pystyttävä työskentelemään itsenäisesti ja tavoitteiden mukaisesti sekä huomioitava tarkasti tietoturva-asiat. (Riikonen 26.11.2017.) Etätöiden osalta onkin varmistettava, että kaikki etätöskentelystä kiinnostuneet työntekijät myös noudattavat sovittuja pelisääntöjä tarkasti ja kykenevät itsenäiseen sekä tavoitteelliseen työhön myös varsinaisen työpaikan ulkopuolella.

Työntekijöiden kyvykkyyden vahvistamisessa uuden oppimiseen ja kehittymiseen liittyen olisi tärkeää, että tärkeimpiä koulutuksia järjestettäisiin enemmän paikan päällä. Tällaisia koulutuksia olisi hyvä järjestää enemmän erityisesti sellaisissa uusissa tuotteissa tai muutoksissa, jotka sisältävät paljon asiaa. Työntekijöiden on asiakkaiden kanssa asioitaessa tärkeää tietää tuotteista paljon, joten koulutuksissa voitaisiin suoraan kysyä kouluttajalta mieleen tulleita kysymyksiä. Pienemmissä muutoksissa, joissa ei tarvita välttämättä asiantuntijaa paikan päälle kertomaan, vaan voidaan selkeästi hyödyntää verkkokoulutuksia, olisi hyvä hyödyntää jonkinlaista kyselypalstaa. Verkkokoulutuksen aikana tai sen jälkeen voitaisiin heti kirjoittaa ylös huomautuksia tai kysymyksiä, joihin asiantuntija vastaa ja nämä vastaukset käytäisiin yhdessä tiimin kanssa läpi mahdollisimman nopeasti.

Tiimin kanssa käytäviin asioihin koetaan kuitenkin olevan liian vähän aikaa. Tiimipalaverien aikaa tulisi pidentää, jotta kerettäisiin käymään kunnolla asioita läpi ja keskustelemaan työhön liittyvistä asioista. Tällöin yhteenkuuluvuuden tunnetta voitaisiin vahvistaa, kun päästään keskustelemaan ja ideoimaan työtovereiden kanssa yhdessä enemmän työskentelyn kannalta olennaisista asioista. Lisäksi kyvykkyyden kokemiseen vaikuttavaa asioiden aikaansaamisen tunnetta voitaisiin myös vahvistaa tiimipalaverien avulla siten, että esimiehet antaisivat tiimeille yhteisesti enemmän palautetta ja yhteisesti kannustettaisiin kaikkia.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa tutkija arvioi tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuustarkastelulla selvitetään, onko tutkimuksen vaiheet onnistuttu toteuttamaan oikealla tavalla. Luotettavuutta mitataan kahdella luotettavuuskäsitteellä, reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetti kuvastaa tulosten pysyvyyttä, eli tutkimuksen uusinnalla saataisiin samat tutkimustulokset. Validiteetilla puolestaan arvioidaan, onko tutkimuksessa tutkittu oikeita asioita. Laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan pystytä laskemaan ja arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta yhtä tarkasti, kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, joten laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelu jää usein kokonaisuudessaan tutkijan arvioinnin ja näytön varaan. (Kananen 2017, 173–175.)

Tutkimuksen luotettavuutta on tärkeää lähteä pohtimaan jo tutkimuksen tutkimusasetelmassa (Kananen 2017, 180). Tutkimuksen validiteettia vahvistaa se, että tutkimuksen ongelma ja sen ratkaisemiseksi laaditut tutkimuskysymykset oli mietitty jo etukäteen ennen haastatteluiden alkamista, vaikka niiden muoto muuttuikin prosessin edetessä koko ajan, mutta asiasisältö ei. Lisäksi validiteettia vahvistaa, että haastattelurunko on rakennettu ennalta määriteltyjen tutkimuskysymysten sekä teorian pohjalta, joten tutkittavat asiat ovat olleet oikeita myös tutkimuksen ongelman kannalta.

Validiteettiin yhdistetään erilaisia alakäsitteitä, kuten käsitevaliditeetti, joka on lähellä sisältövaliditeetin käsitettä. Käsitevaliditeetin avulla tarkastellaan, kuinka hyvin tutkimuksen käsitteet on johdettu teorioista. Sisältövaliditeetilla tarkoitetaan tutkimuksessa käytettävien mittareiden sopivuutta tutkittavaan asiaan, toisin sanoen siis, että mittari mittaa juuri tutkittavaa asiaa. (Kananen 2010, 128, 130–131.) Validiteettia kokonaisuudessaan tässä tutkimuksessa vahvistaa se, että haastatteluiden avulla on tutkittu tutkimuksen ongelman kannalta olennaisia asioita ja tutkimuksessa käytetyt käsitteet muodostavat haastattelurungon teemat. Käsitevaliditeettia vahvistaa, että tutkimuksessa käytettävät käsitteet pohjautuvat suoraan itseohjautuvuusteorian psykologisiin perustarpeisiin ja ne avattiin haastatteluissa vielä tarkemmin, jotta vastaajat ymmärsivät niiden merkityksen.

Sisäistä motivaatiota on tutkittu itseohjautuvuusteorian neljän psykologisen perustarpeen avulla, jotka muodostavat neljä pääteemaa. Pääteemat rakentuvat vielä kolmesta alateemasta, jotka toimivat eräänlaisina mittareina tässä tutkimuksessa. Esimerkiksi vapaaehtoisuutta mitataan päämäärien omaehtoisuuteen, toimintatapojen vapaaehtoisuuteen ja tekemisen innostavuuteen liittyvien kysymysten avulla. Koska nämä mittarit muodostuvat suoraan itseohjautuvuusteoriasta, mittaavat ne myös tutkittavan ongelman kannalta oikeita asioita ja näin vahvistavat sisältövaliditeettia. Lisäksi sisältövaliditeetin kannalta tärkeinä mittareina toimivat myös haastatteluun osallistuneiden omat näkemykset aiheesta.

Laadullisen tutkimuksen yksi hyvä luotettavuuden vahvistamiskeino on saturaatio, joka tarkoittaa tutkimustulosten toistumista. Siinä vaiheessa, kun tutkimuksen vastaukset rupeavat toistamaan itseään eikä vastauksista tule esille enää mitään uutta, on saavutettu saturaatio, jota kutsutaan myös kylläntymispisteeksi. Myös vahvistettavuudella voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Vahvistettavuudella tarkoitetaan monien eri lähteiden käyttöä ja niiden vertaamista omaan tulkintaan tutkimuksessa. (Kananen 2017, 177, 179.) Tutkimuksessa tulokset rupesivat toistumaan vastaajien kohdalla melko paljon eri teemoja käsiteltäessä, joten tutkimuksen luotettavuutta lisää tällöin saturaatio. Vahvistettavuuden

avulla on pyritty lisäämään tutkimuksen luotettavuutta tutkimuksen johtopäätöksissä, jossa teoriatietoa on yhdistetty omaan tulkintaan saaduista tutkimustuloksista.

Tutkimustulosten pysyvyyttä arvioitaessa reliabiliteetin avulla, voisi kuvitella, että tutkimustulokset pysyisivät samanlaisina, mikäli tutkimus uusittaisiin lyhyellä aikavälillä, jolloin kehittämistoimenpiteitä ei esimerkiksi oltaisi ehditty vielä tekemään. Myöhemmin uusittuna tutkimuksesta saataisiin varmasti samankaltaisia vastauksia tiettyjen teemojen osalta, mutta myös erilaisuutta saattaisi tulla riippuen sen hetkisestä kokemuksesta. Reliabiliteettia lisää tutkimuksessa myös se, että haastattelurungon toimivuutta kokeiltiin ennen varsinaisten haastatteluiden alkamista henkilölle, jolla on myös asiakaspalvelutyöstä kokemusta. Tällöin kysymykset soveltuivat myös hänelle ja saatiin varmistus haastattelurungon kysymysten selkeydestä sekä ymmärrettävyydestä. Samalla varmistettiin nauhoitusvälineen toimivuus ja se, että yhden tunnin varaaminen haastattelulle riittää. Riittävän ajan varaaminen lisää myös tutkimuksen vastausten luotettavuutta, sillä tällöin haastateltavat saivat kertoa kunnolla kokemuksistaan, jolloin tutkimuksen aineistostakin tulee luotettavampi. Lisäksi kaikkien haastatteluiden äänittäminen ja niiden purkaminen melko nopeasti heti haastatteluiden jälkeen, lisää tutkimuksen reliabiliteettia. Tällöin oli helpompi palata tarkkoihin vastauksiin, eikä syntynyt riskiä muistella, miten haastateltavat kertoivat asiat.

Myös haastatteluympäristö ja haastattelutilanteen rentous antoivat tutkimukselle jonkin verran luotettavuutta. Haastattelutila oli sopivan kokoinen kahden henkilön väliselle tapaamiselle, eikä tilassa ollut häiriötekijöitä, kuten esimerkiksi melua, joka olisi voinut häiritä keskittymistä. Työntekijät saivat lisäksi työajalla osallistua haastatteluun, joka lisää vastausten luotettavuutta siinä mielessä, että he eivät käyttäneet haastatteluun omaa vapaa-aikaansa, jolloin vastaukset olisivat voineet olla suppeampia. Kokonaisuudessaan haastattelutilanne oli hyvin neutraali ja haastateltavat saivat vastata kysymyksiin oman kokemuksensa mukaan, jolloin vastauksia ei pyritty ohjaamaan tiettyyn suuntaan.

Kuitenkin luotettavuuteen tutkimustuloksissa on voinut vaikuttaa se, että osa haastateltavista saattoi olla hieman hermostuneita haastattelun alussa, sillä muutamien kohdalla kaikkiin kysymyksiin ei saatu niin laajoja vastauksia haastattelurungon ensimmäisten teemojen osalta. Vaikka haastattelurungon toimivuutta ja kysymysten selkeyttä testattiin koehaastattelulla, tuli muutamissa haastatteluissa vastaan kuitenkin tilanteita, jolloin kysymysten esittäminen saattoi olla hieman epäselvää. Tämä tuli esille erityisesti pitkien kysymysten kohdalla, sillä kysymyksiä jouduttiin toistamaan jonkun verran, jotta ideasta saataisiin kiinni. Kysymysten esittämisen epäselvyys siis muutamissa haastatteluissa on voinut vaikuttaa vastauksiin ja tätä kautta tutkimuksen luotettavuuteen.

Lähes jokaisella tutkimukseen osallistuneella oli kertynyt useamman vuoden työkokemus asiakaspalvelutehtävistä yrityksessä, joten se antaa luottamusta siihen, että työnkuva ja työtehtävät ovat jo sen verran tuttuja haastateltaville, että voitiin olettaa työntekijöiden kertovan sisäisestä motivaatiostaan teemojen kautta avoimesti. Myös se, ettei haastattelukysymyksiä oltu annettu etukäteen, vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Vastausten voidaan olettaa olevan aitoja, koska tällöin osallistujat eivät voineet etukäteen valmistautua kysymyksiin, vaan he vastasivat niihin sen hetkisen kokemuksensa mukaan. Mikäli haastattelukysymykset olisi annettu etukäteen, olisivat vastaukset saattaneet olla ristiriidassa sen kanssa, miten työntekijät oikeasti kokevat asiat työpaikalla, koska vastaukset olisi saatettu ajatella sen mukaan, mikä kuulostaa parhaimmalta.

6.3 Oman oppimisen arviointi

Omaa ammatillista kehittymistäni ajatellen opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan erittäin opettavainen. Prosessi opetti minulle sinnikkyydestä, ajanhallinnasta sekä aiheen teoriasta syvemmin, mutta myöskin sen, kuinka tutkimus toteutetaan. Päädyin tekemään opinnäytetyön sisäisestä motivaatiosta, koska aihe on mielestäni kiinnostava ja lisäksi ajankohtainen niin toimeksiantajayritykselle kuin tänä päivänä muutenkin yrityksissä. Sisäistä motivaatiota kuvastava itseohjautuvuusteoria ei ollut minulle kovin tuttu entuudestaan, joten erityisen mielenkiintoista oli perehtyä siihen laajemmin sisäisen motivaation muodostumisen näkökulmasta.

Haastavinta opinnäytetyön aloittamisessa oli aiheen löytäminen. Aiheen etsimisen aikana tuli turhautumisia, sillä mikään mielessäni ollut aihe ei tuntunut olevan järkevästi toteutettavissa tai muuten soveltuva. Ilmoitauduin opinnäytetyöprosessiin mukaan tammikuussa 2017, koska ajatuksena oli lähteä työstämään opinnäytetyötä, mikäli työharjoittelupaikkaa en keväälle 2017 saisi. Työharjoittelupaikka kuitenkin aukeni, joten opinnäytetyön aloittaminen hidastui osittain myös sen vuoksi, sillä pääpaino oli työharjoittelun suorittamisessa. Aloitin opinnäytetyön suunnittelemisen virallisesti toukokuussa 2017 löydettyäni sopivan aiheen opinnäytetyölle. Alusta asti minulle oli selvää, että haluan tehdä laadullisen tutkimuksen, joka oli onneksi aiheen tutkimisen kannalta toteutettavissa. Haastavaa oli kuitenkin tutkimuksen toteutus, sillä haastatteluihin ei saatu aluksi tarpeeksi osallistujia, jonka vuoksi oli tehtävä muutoksia alkuperäiseen suunnitelmaan. Tämä opetti minulle päätöksien tekemisestä prosessin onnistumisen ja hallitsemisen kannalta, joka on tärkeää tulevaisuuttakin ajatellen.

Työskentelin opinnäytetyöprosessin alkuvaiheen samaan aikaan kahdessa työpaikassa, joten ajankäyttöä tuli suunnitella töiden ja vapaa-ajan välillä melko paljon. Teoriaan tutustuminen ja siitä kirjoittaminen oli raskasta vähäisen vapaa-ajan takia, mutta mielestäni pysyin melko hyvin alkuperäisessä aikataulussani. Kesälomat toimeksiantajayrityksessä toivat myös omat haasteensa työn etenemiselle, sillä esimerkiksi virallisen haastattelulomakkeen muotoileminen ja hyväksyntä viivästyivät hieman lomien vuoksi. Tästä syystä haastatteluitakaan ei voitu aloittaa aivan heti suunnitellulla aikataululla. Tämä ei kuitenkaan onneksi haitannut, sillä sain lisäaikaa perehtyä teoriaosuuteen kunnolla, jolloin haastattelukysymyksiäkin oli helpompi laatia. Lisäksi haastattelut saatiin suoritettua muutaman viikon aikana syyskuun lopulta lokakuun alkuun, jolloin aikataulu ei sotkeutunut pahasti, sillä olin alkuperäisessä aikataulussani varannut haastateluille koko syyskuun aikaa. Tulevaisuutta ajatellen kuitenkin opin, että suunniteltaessa projektin aikataulua, tulee siinä varautua kaikkiin mahdollisiin viivästyksiin ja riskeihin, jotka voivat hidastaa työn etenemistä.

Tutkimus onnistui mielestäni kokonaisuudessaan ihan hyvin, vaikka mukaan mahtui epävarmuuden hetkiä ja ajatuksia siitä, että saanko suoritettua opinnäytetyön haluamallani aikataululla. Jännitin myös haastatteluiden pitämistä, mutta mielestäni ne sujuivat hyvin ja useamman haastattelun jälkeen niihin tuli enemmän varmuutta. Haastatteluista olisi varmasti saanut myös enemmän irti, jos kokemusta niiden pitämisestä olisi ollut entuudestaan enemmän. Vaikka sainkin tehtyä jonkin verran lisäkysymyksiä haastatteluiden aikana, olisi kokemus kuitenkin auttanut niiden tekemisessä vielä enemmän, jolloin aiheeseenkin olisi voitu päästä entistä syvällisemmin kiinni. Olen kuitenkin tyytyväinen saamiini tutkimustuloksiin, joiden avulla saavutettiin tutkimuksen tavoite asiakaspalvelutyöntekijöiden sisäisen motivaation nykytilasta neljän psykologisen perustarpeen osalta. Tulosten perusteella löytyi myös kehityskohteita, joihin tulisi kiinnittää vielä enemmän huomiota johtamisessa, joten tutkimuksen toinen tavoite sisäisen motivaation vahvistamisen keinoista toteutui. Näin ollen uskon, että tutkimuksen toimeksiantaja hyötyy tutkimuksesta, sillä sen avulla saatiin tietoa työntekijöiden sisäisestä motivaatiosta sekä siitä, miten sisäistä motivaatiota voitaisiin lähteä vahvistamaan asiakaspalvelutyössä.

Lähteet

Adair, J. 2009. Leadership and Motivation. The fifty – fifty rule and the eight key principles of motivating others. Kogan Page. London.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. Luettavissa: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf. Luettu 20.9.2017.

Denny, R. 2009. Motivate To Win – Learn how to motivate yourself and others to really get results. 3rd edition. Kogan Page. London.

Duunitori 2017. Merkityksellinen työ motivoi ja on hyödyksi koko organisaatiolle. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/tyon-merkityksellisyys/>. Luettu 13.8.2017.

Elisa 2017. Historia. Luettavissa: <http://corporate.elisa.fi/tietoa-elisasta/historia/>. Luettu 8.10.2017.

Elisa vuosikertomus 2016. Luettavissa: <http://vuosikertomus.elisa.fi/media/pdf-paketit/vuosikertomus-2016.pdf>. Luettu 8.10.2017.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi – Esimiestyö käytännössä. Talentum. Helsinki.

Gagnon, H., Koestner, R., Otis, N., Pelletier, L. & Powers, T. A. 2008. Autonomous Motivation, Controlled Motivation, and Goal Progress. Wiley Periodicals, Inc. Luettavissa: http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008_KoestnerOtisPowesPelletierGagnon_JOP.pdf. Luettu 19.9.2017.

Haaga-Helia 2016. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun lehdistötiedote 2016. Tutkimus: Työntekijän sisäinen motivaatio linkittyy hallinnantunteeseen ja autonomian kokemukseen. Epressi. Luettavissa: <https://www.epressi.com/tiedotteet/talous/tutkimus-tyontekijan-sisainen-motivaatio-linkittyy-hallinnantunteeseen-ja-autonomian-kokemukseen.html>. Luettu 13.7.2017.

Hall, S. 2013. Do you really know how to motivate your team? The exeter daily. Luettavissa: <https://www.theexeterdaily.co.uk/news/blogs/do-you-really-know-how-motivate-your-team>. Luettu 9.11.2017.

- Helasti, P. 2012. Tee hyvää muille, niin pysyt järjissäsi. Hyvä terveys. Luettavissa: https://www.hyvaterveys.fi/artikkeli/mieli/tee_hyvaa_muille_niin_pysyt_jarjissasi. Luettu 7.10.2017.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.
- Jaakkola, T., Kataja, J. & Liukkonen, J. 2006. Taitolajina työ – Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita. Helsinki.
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen – Käytännön opas. Talentum. Helsinki.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Jyväskylä.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Jyväskylä.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro. Espoo.
- Kurvinen, J. 10.6.2016. Yrityskulttuuri on tärkein erottautumistekijäsi. Toinen Mieli – blogi. Luettavissa: <http://www.toinenmielipide.fi/yrityskulttuuri-tarkein-erottautumistekijasi/>. Luettu 3.10.2017.
- Lai, L. 2017. Motivating Employees Is Not About Carrots or Sticks. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2017/06/motivating-employees-is-not-about-carrots-or-sticks>. Luettu 12.8.2017.
- Martela, F. 2015. Valonöörit: Sisäisen motivaation käsikirja. Gummerus. Juva.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum. Helsinki.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Sisäinen motivaatio – Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/tiedostot/sisainen-motivaatio.pdf>. Luettu 9.11.2017.

- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent. Helsinki.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin – 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum. Helsinki.
- McLeod, S. 2017. Maslow's Hierarchy of Needs. Simply Psychology. Luettavissa: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>. Luettu 23.11.2017.
- Metsähyvinvointi 15.1.2015. Keppi ja porkkana – vanhentunut käsitys motivaatiosta. Työssä opittua – blogi. Luettavissa: <http://metsahyvinvointi.fi/blog/keppi-ja-porkkana-vanhentunut-kasitys-motivaatiosta/>. Luettu 13.8.2017.
- Moksi, K. 2016. Mistä motivaatio työhön kumpuaa? Hyvejohtajuus. Luettavissa: <http://www.hyvejohtajuus.fi/15918/mista-motivaatio-tyohon-kumpuaa/>. Luettu 9.8.2017.
- Ojanpää, H. 2017. Sisäinen motivaatio ruokkii työn imua ja elämäniloa. Uusikaiku – Valtion työelämän kehittämisen kohtauspaikka. Luettavissa: <http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/sisainen-motivaatio-ruokkii-tyon-imua-ja-elamaniloa/>. Luettu 19.8.2017.
- Puohiniemi, M. 2010. Arvot, missio, visio ja strategia. Limor Oy. Luettavissa: <https://www.puohiniemi.fi/palvelut/arvot-missio-visio-ja-strategia.html>. Luettu 12.11.2017.
- Rasila, M & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Yritys kirjat. Helsinki.
- Repo, M. 2016. Työmotivaatio hukassa? Näin saat sen takaisin. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <http://www.hs.fi/ura/art-2000002893839.html>. Luettu 25.6.2017.
- Riikonen, T. 26.11.2017. Aluepäällikkö – Henkilöasiakaskohtaukset. Elisa Oyj. Sähköposti.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita. Helsinki.
- Saarenpää, J. 25.2.2016. Koetko sinä työn imua? Luontaisettaipumukset – blogi. Luettavissa: <https://luontaisettaipumukset.fi/2016/02/25/koetko-sina-tyon-imua/>. Luettu 7.11.2017.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen. Talentum. Helsinki.

Tiessalo, P. 2016. "Paras tapa tulla onnelliseksi on auttaa muita" – Hyvän tekemisellä yhteys jopa sydämen sykkeeseen. Yle uutiset. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9324924>. Luettu 7.10.2017.

Tikkanen, J. 2015. Matti Alahuhta: Näin yrityksen arvot kannattaa rakentaa. Yrittäjät. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/493312-matti-alahuhta-nain-yrityksen-arvot-kannattaa-rakentaa>. Luettu 7.10.2017.

Työturvallisuuskeskus 2017. Toimiva työyhteisö. Luettavissa: https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso. Luettu 25.10.2017.

Vaara, J. 2014. Sisäinen motivaatio esiin itsemääräämisteorian opeilla. Trainer4you. Luettavissa: <https://www.trainer4you.fi/blogi/sisainen-motivaatio-esiin-itsemaaramisteorian-opeilla/>. Luettu 25.6.2017.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Kutsun Sinut haastatteluun, joka käsittelee sisäistä motivaatiota sekä sen johtamista asiakaspalvelu- ja myyntityössä. Opiskelen Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa tradenomiksi ja pääaineenani on HRM ja johtaminen. Teen tutkimuksen opinnäytetyönä Elisa Oyj:n toimeksiantona. Tutkimustulosten avulla pyritään tunnistamaan sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, joita voidaan hyödyntää niin esimiestyössä kuin työn kehittämisessäkin.

Toteutan tutkimuksen yksilohaastatteluina, jotka äänitän, jotta pystyn tarvittaessa tarkistamaan kysymyksiin saatuja vastauksia tulosten analysointivaiheessa. Vastaukset käsitellään nimettöminä, eivätkä yksilöt ole tunnistettavissa.

Haastattelut pidetään 25.9. - 6.10.2017 arkipäivisin työaikana työpaikalla. Tarkempi haastatteluajankohta ja paikka sovitaan haastateltavan kanssa erikseen. Haastattelu kestää noin tunnin verran.

Ilmoittauduthan puhelimitse tai sähköpostitse mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään pe 22.9.2017. Olen todella iloinen, jos pystyt varaamaan aikaa haastatteluun, sillä jokaisen haastateltavan antamat tiedot ovat tärkeitä, jotta opinnäytetyö onnistuisi.

Ystävällisin terveisin

Jenina Railosalo
p. xxx xxx xx xx
xxxx@xxxx.xx

Liite 2. Teemahaastattelun kysymykset

1. Vapaaehtoisuus

Millaisena asiakaspalvelutyöntekijä kokee työn tavoitteet, vaikutusmahdollisuutensa työnsä toimintatapoihin ja kuinka innostavaa työ hänen mielestään on?

- a) Päämäärien omaehtoisuus: kokee työn tavoitteet ja päämäärät omikseen
- b) Toimintatapojen vapaaehtoisuus: vapaus päättää, miten tavoitteet pyritään saavuttamaan
- c) Tekemisen innostavuus: työn tekeminen koetaan itsessään kivaksi

a) Päämäärien omaehtoisuus

- Millaisina koet yrityksen arvot sekä vision ja yrityksen ilmoittaman tulevaisuuden tavoitetilan ja yrityskuvatavoitteen? Millä tavoin koet edistäväsi niitä?
- Minkälaisilta vaikuttavat oman työsi tavoitteet ja miten niistä on sovittu? Onko niihin esim. helppo sitoutua?
- Kuinka valmis olet sitoutumaan annettuihin tavoitteisiin? Mikä vaikuttaa siihen, ettet pysty sitoutumaan niihin täysin?

b) Toimintatapojen vapaaehtoisuus

- Miten koet omat vaikutusmahdollisuutesi työhön liittyviin asioihin?
- Millä tavalla pääset toteuttamaan itseäsi työssäsi?
- Millä tavalla pääset vaikuttamaan työn toimintatapoihin, tavoitteiden suunnitteluun ja työyhteisöä koskeviin asioihin? Kuinka tärkeäksi koet mahdollisuuden vaikuttaa näihin?
- Kuinka henkilökohtaiset tavoitteet otetaan huomioon?
- Kuinka tarkat ohjeet teillä on annettu työn toteuttamiseen?
 - Miten koet ohjeistuksista poikkeamisen?
 - Kuinka paljon työn tekemiseen puututaan?

c) Tekemisen innostavuus

- Mitä nykyinen työ sinulle merkitsee?
- Miten koet työsi palkitsevan sinua?
- Miten tärkeää työstä innostuminen sinulle on?
 - Kuinka innostut nykyisistä töistäsi?
 - Mikä on työssäsi kaikista parasta ja mielenkiintoisinta, miksi? Mikä tuntuu kurjalta ja ei ole niin mielenkiintoista, miksi?
- Jos saisit vapaat kädet, miten toteuttaisit työtehtäviäsi mielekkäämmiksi ja innostavimmiksi?

2. Kyvykkyys

Millä tavoin asiakaspalvelutyöntekijä kokee hallitsevansa työtehtävänsä, saavansa aikaan tuloksia ja kehittyvänsä työssään?

- a) Taitava tekeminen ja hallinnan tunne: pääsee hyödyntämään omaa osaamistansa ja kokee hallitsevansa työtehtävät
- b) Asioiden aikaansaaminen: kokee saavansa työssään asioita aikaan
- c) Jatkuva uuden oppiminen ja kehittyminen: kokee mahdollisuuden kehittyä ja oppia uutta

a) Taitava tekeminen ja hallinnan tunne

- Missä työtehtävissä olet mielestäsi vahvimmillasi? Entä heikoimmillasi?
- Kuinka hallittavissa koet työtehtäväsi olevan tällä hetkellä?
- Mitä muutoksia toivoisit itse työtehtäviisi ja omaan osaamiseesi liittyen?

b) Asioiden aikaansaaminen

- Millainen ja miten annettu palaute kannustaisi sinua antamaan parhaasi?
 - Kuinka usein saat palautetta työstäsi ja millaista se on? Kuinka palaute kannustaa sinua? Kuka palautetta antaa?
 - Miten haluaisit kehittää palautteen antamista?

c) Jatkuva uuden oppiminen ja kehittyminen

- Kuinka kiinnostavaksi koet työtehtäväsi tällä hetkellä? Mitä kaipaisit työhösi lisää, jotta se olisi kiinnostavaa?
- Millainen haastetaso työtehtävissäsi on tällä hetkellä ja kuinka ne vastaavat omaa osaamistasi?
 - Millaisia haasteita kaipaisit?
- Millainen halu sinulla on kehittyä työssäsi? Miksi haluaisit kehittää osaamistasi, miksi et?
 - Miten teillä huolehditaan osaamisen ylläpitämisestä sekä kehittämisestä? Kuinka usein teille järjestetään koulutuksia? Osallistuisitko koulutuksiin, jos olisi mahdollista?

3. Yhteenkuuluvuus

Millaisena asiakaspalvelutyöntekijä kokee työyhteisön välittämisen, arvostuksen ja luotettavuuden ilmapiirin?

- a) Keskinäinen ryhmähenki: ihmiset ovat osa lämmintä ja toisistaan välittävää työyhteisöä
- b) Johto välittää ja arvostaa: ihmiset kokevat, että esimiehet ja organisaatio välittävät heistä aidosti ihmisinä
- c) Luotettava ja reilu toiminta: lupaukset pidetään ja toimitaan oikeudenmukaisesti

a) Keskinäinen ryhmähenki

- Millainen työyhteisönne ja työilmapiirinne on?
 - Miten koet pystyväsi olemaan oma itsesi työyhteisössäsi?
 - Miten yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä parannetaan ja ylläpidetään?
 - Mitkä tekijät vaikuttavat heikentävästi yhteistyöhön?
 - Kuinka oikeudenmukaista toiminta on työyhteisössä?
 - Millaista käyttäytymistä odotat muilta ja miten itse käyttäydyt toisia kohtaan?
 - Jos joillakin on erilaisia vahvuuksia tai heikkouksia, kuinka niihin suhtaudutaan, millainen asenne työyhteisöllä on tällaiseen?
 - Miten kuvaillet työyhteisötaitoja ja esimerkiksi vuorovaikutustaitoja työyhteisössä? Mitä kehitettävää niissä olisi, esimies, työtoverit?
 - Kuinka tärkeä sinulle on yhdessä tekemisen tunne?
 - Kuinka paljon teette yhdessä töitä? Kuinka paljon sitä pitäisi tehdä?
 - Kuinka usein vietätte aikaa vapaa-ajalla? Kuinka tärkeäksi koet/kokisit vapaa-ajan vieton työtovereiden kanssa? Kuinka työnantaja tukee vapaa-ajan viettoa?

b) Johto välittää ja arvostaa

- Miten työyhteisössä otetaan muut huomioon?
 - Kuinka toisista välittäminen osoitetaan muista kohtaan? Yrityksen johto, esimiehet, työtoverit?
 - Kuinka arvostusta osoitetaan muista kohtaan? Yrityksen johto, esimiehet, työtoverit?

c) Luotettava ja reilu toiminta

- Miten työyhteisössä rakennetaan luottamuksen ilmapiiriä?
 - Millainen luottamus toisia kohtaan työyhteisössä on?
 - Kuinka osoitetaan luottamusta toisia kohtaan, esimies ja työtoverit?

4. Hyväntekeminen

Millainen käsitys asiakaspalvelutyöntekijällä on yrityksen ja oman työnsä merkityksestä?

- a) Missio: tunne siitä, että yritys, jossa työskentelee, tekee hyvää tavalla tai toisella ympäröivälle yhteiskunnalle
- b) Impakti: tunne oman työnsä merkityksestä muille ihmisille yhteiskunnassa
- c) Auttaminen: kokemus, että voin auttaa työtovereitani työlläni tai pienillä teoilla

a) Missio

- Millainen käsitys sinulla on yrityksen olemassaolon tarkoituksesta? Entä arvoista? Mitä mieltä olet niistä?
- Millä tavoin koet yrityksen tekevän hyvää yhteiskunnalle?
- Ketä erityisesti yritys huomioi mielestäsi toiminnassaan?

b) Impakti

- Miten tärkeäksi koet työsi asiakkaiden näkökulmasta?
- Mitä sinulle merkitsee asiakkaiden odotusten ylittäminen?

c) Auttaminen

- Kuinka luontevaksi ja helpoksi koet työtovereidesi auttamisen?

Mitkä edellä esitetyistä teemoista koet tärkeimmiksi?