

Henkilöstön motivointi ja sitouttaminen esimiestyön keinoin

Nelli-Maria Sirén



Tekijä Nelli-Maria Sirén	
Koulutusohjelma Myyntityön koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Henkilöstön motivointi ja sitouttaminen esimiestyön keinoin	Sivu- ja liitesivumäärä 62 + 2
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Motivation and engagement of staff through leadership	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli paneutua siihen, millä tavoin esimies pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan yrityksen työntekijöiden motivoitumiseen, sekä sitoutumiseen.</p> <p>Opinnäytetyössä haluttiin saada vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Mitkä tekijät vaikuttavat yritys X:n työntekijöiden työmotivaatioon ja sitoutumiseen? Miten esimiestyön kautta voidaan pyrkiä työntekijöiden sitouttamiseen? Sekä millä keinoin esimies voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon?</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta pohjautui myynnin johtamiseen, motivaatioteorioihin sekä sitouttamiseen. Tämä loi laajan, mutta selkeän viitekehyksen, jonka avulla pystyttiin tulkitsemaan laadullisen tutkimuksen tuloksia kriittisesti. Työn empiirinen osuus koostui yritys X:n palveluneuvojille ja heidän esimiehilleen toteutetuista puolistrukturoiduista haastatteluista. Tutkimuksessa selvitettiin palveluneuvojien työmotivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä esimiestyöskentelyn laatua. Tavoitteena oli löytää selkeitä motivaatioon ja sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä sekä kehitysehdotuksia mahdollisiin ongelmatilanteisiin. Tutkimuksen tuloksien pohjalta kirjoittaja pystyi käymään läpi, toteutuvatko teorian mukaiset toimintatavat yrityksen päivittäisessä johtamisessa. Tämän myötä kirjoittaja pystyi lopussa esittämään konkreettisia kehittämissuhteita henkilöstön motivointiin ja sitouttamiseen.</p> <p>Tämä opinnäytetyö tehtiin syksyn 2018 ja kevään 2019 aikana. Ajallisesti työ kesti neljä kuukautta. Prosessi piti sisällään työn valmistelun, kuten opinnäytetyön aiheen sekä aikataulun suunnittelun, teoriaosan kirjoittamisen, tutkimuksen toteuttamisen sekä työn viimeistelyn.</p>	
Asiasanat Esimiestyö, motivointi, sitouttaminen, vuorovaikutus, tiimi, työympäristö.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajayrityksen esittely	2
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	4
1.4	Tärkeää sanastoa	4
2	Myynnin johtaminen	6
2.1	Tavoitteiden asettaminen ja seuranta	7
2.2	Palautteen antaminen	8
2.3	Valmentava johtaminen	9
2.4	Yksilöiden huomioiminen	10
2.5	Luottamuksen rakentaminen	10
2.6	Vuorovaikutus- ja viestintätaidot esimiestyössä	11
2.7	Huipputiimin luominen	13
3	Motivaatio ja sen muodostuminen	15
3.1	Motivaatioteoriat	16
3.1.1	Maslown tarvehierarkia	16
3.1.2	Odotusarvoteoria	17
3.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	18
3.3	Palkitsemiskeinot ja niiden käyttö	19
3.3.1	Aineeton palkitseminen	20
3.3.2	Taloudellinen palkitseminen	20
3.3.3	Esimies palkitsijana	21
4	Sitouttaminen organisaatiossa	23
4.1	Sitouttamisen keinot	24
4.2	Työn imu	25
5	Teorian yhteenveto	28
6	Laadullisen tutkimuksen toteuttaminen	31
6.1	Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu	31
6.2	Mahdolliset riskit	32
6.3	Opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä	33
6.4	Käytetyt aineistot ja analyysit	34
7	Henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavat tekijät toimeksiantoyrityksessä	35
7.1	Alaisten haastattelut	35
7.1.1	Tiimi ja työympäristö	36
7.1.2	Henkilöstön motivaatio	37
7.1.3	Esimiestyön laatu	37
7.1.4	Henkilöstön sitoutuminen yritykseen	39
7.2	Esimiesten haastattelut	40

7.2.1	Esimiehen oma motivaatio ja valmiudet	41
7.2.2	Päivittäinen toiminta ja tavoitteet	42
7.2.3	Kehityskohteet ja kehittäminen	43
7.2.4	Tiimi, sitoutuneisuus ja työympäristö	44
7.2.5	Vahvuudet ja heikkoudet	45
7.3	Yhteenveto	45
8	Pohdinta	48
8.1	Johtopäätökset	48
8.2	Kehitysehdotukset esimiehille	50
8.3	Työn ajankohtaisuus, merkityksellisyys ja hyödyllisyys	52
8.4	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	53
8.5	Tutkimuksen luotettavuus	54
8.6	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	55
Lähteet	58
Liitteet	62
Liite 1.	Haastattelurunko 1	62
Liite 2.	Haastattelurunko 2	62

1 Johdanto

Motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät yltyvät parempiin suorituksiin ja sitä kautta parempiin tuloksiin. Tämän vuoksi on yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeää, että saadaan henkilöstö kiinnostumaan liiketoiminnallisista tavoitteista. Motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät muodostavat tuloksiensa kautta paremman tuloksen myös yritykselle. (Hyppänen 2013, 140.)

Tämä opinnäytetyö kertoo esimiestyöstä, sekä henkilöstön motivaation ja sitouttamisen keinoista. Opinnäytetyössä apuna käytetään laadullista tutkimusta, joka suoritettiin toimeksiantoyritykselle. Idea opinnäytetyön aiheeseen syntyi kirjoittajan omista kiinnostuksen kohteista, sekä tulevaisuuden tavoitteista. Esimiestyö ja sen haasteet ovat aina kiinnostaneet kirjoittajaa, joten tämän pohjalta kirjoittaja alkoi pohtimaan, millä tavoin esimies voi omalla työllään vaikuttaa tiimensä motivaatioon, sekä sitoutumiseen. Yrityksmaailmassa kilpailu on kovaa ja myyntitavoitteet mukailevat yrityksen jatkuvaa kasvua. Tämän puolestaan asettaa paineita yksittäisille työntekijöille, joiden henkilökohtaiset tavoitteet muodostavat koko tiimin menestyksen. Työntekijöiden motivaatio on erityisen tärkeää, kun tavoitteet ovat korkeammalla. Motivoituneet työntekijät pääsevät korkeampiin tuloksiin, kuin ne, jotka eivät koe tekemäänsä työtä mielekkääksi. Sitoutuminen yritykseen ja sen asettamiin tuloksiin on myös nykypäivänä kilpailuvaltti, jota jokaisen yrityksen tulisi vaalia. Hedelmistään puut tunnetaan (Matt. 12:33-37). Tätä lausetta vertauskuvana käytettäessä hedelmät ovat työntekijöitä, kun taas yritys on itse puu ja sen runko. Ilman hyviä, motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä yritys ei menesty ja pääse täyteen potentiaaliinsa. Työntekijät suorittavat kaiken päivittäisen toiminnan, joka pitää yrityksen liiketoiminnan käynnissä. Ilman oikeanlaista motivaatiota työn laatu kärsii ja kaikki tehdään puolivillaisesti. Ilman sitoutumista yritykseen ja sen antamiin tavoitteisiin myös tulokset kärsivät.

Esimiestyö on edelleen tärkeä tekijä, kun pohditaan organisaatioiden menestyksen kulmakiviä. Esimiehet jalkauttavat strategian työntekijöiden joukkoon, valjastavat jokaisen tiimin jäsenen parhaat puolet käyttöönsä ja mahdollistavat tulokset, joiden avulla yritys jatkaa kasvuaan. Kirjoittaja kokee, että esimiestyö ja sen haasteet ovat myös edelleen ajankohtainen aihe, josta on mielenkiintoista saada lisää informaatiota. Aiheesta löytyy paljon akateemista tietoa, sekä suomeksi, että englanniksi, joten tietoperustan luominen opinnäytetyölle on vankalla pohjalla. Koska tutkimus tehdään laadullisena tietyn yrityksen työntekijöille, on työ myös omalta osaltaan merkittävä yritykselle.

Opinnäytetyö etenee siten, että alussa käydään läpi esimiestyötä, sen ollessa yksi tämän opinnäytetyön teoriakäsitteistä. Esimiestyötä käsitellään esimiestyön laadun, sparrauksen, palautteenannon sekä esimiestyön oman henkilökohtaisen kasvun kautta. Teoriassa pureudutaan niihin tekijöihin, joihin esimies pystyy itse tietoisesti vaikuttamaan ja mitä tekijöitä on mahdollista tietoisesti kehittää. Esimiestyöstä siirrytään toiseen teoriakäsitteeseen, motivaatioon. Motivaatio-osiossa perehdytään motivaatioteorioihin ja palkitsemiseen. Mitkä tekijät vaikuttavat ihmisen motivaatioon ja miten näitä tekijöitä voidaan hyödyntää. Tästä käsitteestä siirrytään sitouttamiseen. Kolmas ja viimeinen teoriakäsite on sitouttaminen, joka pitää sisällään työn imun, sitouttamisen keinot, sekä sitouttamisen tärkeyden organisaatiossa. Nämä kaikki yhdessä muodostavat tämän opinnäytetyön viitekehyksen, tietoperustan, johon tutkimuksen tuloksia peilataan ja viimeisenä kirjoittajan toimesta pohditaan.

Teoriapohjaa tukemaan, opinnäytetyötä varten laadittiin laadullinen tutkimus, joka toteutettiin haastatteluilla. Haastatteluun kirjoittaja valitsi toimeksiantajayrityksen kolme tiimiä. Tämä rajaus tehtiin sen vuoksi, että tutkimustulokseksi saatiin mahdollisimman kattava, mutta tarpeeksi rajattu aineisto. Yrityksen ollessa suhteellisen pienikokoinen, pystyttiin haastattelemaan yrityksen kolme tiimiä neljästä, joka varmisti sen, että tuloksia voidaan pitää tähän yritykseen yleistettävänä. Kirjoittaja koki, että saamiensa tietojen perusteella on hyväksyttävää sanoa, että tulokset olivat päteviä yleisellä tasolla ja ovat yleistettävissä samankaltaisiin toimialoihin ja yrityksiin.

1.1 Toimeksiantajayrityksen esittely

Idea mahdollisesta opinnäytetyön toimeksiantajasta heräsi kesällä 2018, kun kirjoittaja työskenteli kyseisessä yrityksessä. Matala organisaatio, selkeä tiimijaottelu ja kilpailuhenkinen myyntityö aiheuttivat kirjoittajalle monia kysymyksiä. Miten esimies voi osaltaan vaikuttaa oman tiiminsä tuloksiin? Miksi osa työntekijöistä pääsee parempiin tuloksiin? Ovatko työntekijät sitoutuneita yritykseen? Millä tavoin motivaatio näkyy omassa työskentelyssä? Näiden pohdintojen pohjalta kirjoittaja koki, että kyseinen yritys olisi loistava toimeksiantaja, sekä yhteistyökumppani opinnäytetyölle. Yritys tarjoaa kirjoittajalle relevanttia dataa, kun taas kirjoittaja voi omalta osaltaan tarjota yritykselle selkeitä tuloksia, pohdintoja ja kehitysehdotuksia.

Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimii yritys X, joka on perustettu vuonna 2005. Tilastokeskuksen toimialaluokituksen mukaan kyseisen yrityksen päätoimialaluokitus on D, joka merkitsee sähkö-, kaasu- ja lämpöhuoltoa sekä jäähdytysliiketoimintaa. Yrityksen

tarkempi toimialaluokitus on rajattu 35140, sähkön kauppa. Tähän toimialaluokitukseen kuuluvat:

- sähkön tukkumyynti esim. suuryhtiöille ja paikallisille sähköyhtiöille
- sähkön vähittäismyynti kuluttajille (esim. kotitaloudet, maatilat, pk-yritykset)
- sähkömarkkinoilla toimivien meklarien ja välittäjien toiminta (ml. sähköpörssit)
- sähkönsiirtokapasiteetin myynti.

Yritys X on siis sähkön itsenäinen jälleenmyyjä, joka operoi Suomen vapailla sähkömarkkinoilla. Yritys ostaa sähkönsä norjalaisesta sähköpörssistä. Yritys X on muodoltaan osakeyhtiö ja se toimii osana norjalaista Hafslund-konsernia. Hafslund-konserni on perustettu vuonna 1988 ja on Norjan suurin verkkoyhtiö, sekä merkittävä uusiutuvan energian tuottaja. Konsernilla on tänä päivänä yli miljoona asiakasta Pohjoismaissa. (Fonecta 2018; Tilastokeskus 2008.)

Yritys X työllistää tällä hetkellä 50-100 toimihenkilöä ja sen asiakaskuntaan kuuluu yli 100 000 asiakasta. Yrityksen liikevaihtoluokka on viime vuosien aikana ollut 20–100 milj. Euroa (Fonecta 2018). Yrityksen suurimmat kilpailijat ovat suomalaiset Fortum Oyj, Helen Oy sekä ruotsalainen Vattenfall Oy.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Tämä opinnäytetyö toteutetaan tutkimustyyppisenä opinnäytetyönä. Tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua.

Opinnäytetyön pääongelma:

- Mitkä tekijät vaikuttavat Yritys X:n henkilöstön työmotivaatioon ja sitoutumiseen?

Alaongelmat:

- Millä keinoin esimies voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon?
- Miten esimiestyön kautta voidaan pyrkiä työntekijöiden sitouttamiseen?

Näiden tavoitteiden lisäksi kirjoittaja halusi itselleen myös konkreettisia tavoitteita. Opinnäytetyö toimii kirjoittajalle itselleen eräänlaisena oppimismatkana esimiestyöhön, sen haasteisiin ja laatuun. Esimiestyö on yksi kirjoittajan tulevaisuuden haaveista, joten opinnäytetyön kautta tehty tutkimus, sekä oma henkilökohtainen oppiminen ja kehitys tuovat mahdollisuuden hankkia paljon hyödyllistä informaatiota ja ymmärrystä aiheesta.

Toimeksiantoyrityksen työntekijöille sekä esimiehille toteutettiin haastattelut, joiden pohjalta kirjoittaja luo konkreettisia kehitysehdotuksia. Näiden kehitysehdotusten avulla voidaan motivoida ja sitouttaa henkilöstöä. Opinnäytetyö on siis jo itsessään tuotos toimeksiantoyritykselle. Opinnäytetyö perustuu kerättyyn viitekehykseen ja tutkimuksen toteutus sekä tulokset kuvataan omassa osiossaan. Tutkimuksen tavoitteena on luoda konkreettisia ohjeita esimiehille, joiden avulla yritys ja sen henkilöstö voivat jatkaa omaa kehitysprosessiaan edelleen.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kolmesta laajasta teoriakäsitteestä, jotka kaikki käsittelevät opinnäytetyön kannalta tärkeitä teemoja. Näiden kolmen teeman avulla kirjoittaja on syventynyt opinnäytetyön tutkimusongelmaan ja sen alaongelmiin. Teemojen käsittelyn jälkeen kirjoittaja koonnut yhteen teorian ja luonut siitä ymmärrettävän kokonaisuuden lukijalle, sekä samalla luonut viitekehyksen opinnäytetyölle. Teorian käsittelyn jälkeen syvennytään tutkimukseen, joka pohjautuu vahvasti käsiteltyihin teemoihin ja avaa lukijalle uusia näkökulmia aiheeseen. Tutkimuksen läpi käymisen jälkeen siirrytään tulosten yhteenvetoon, jossa käydään tulokset läpi syvällisesti ja tehdään johtopäätelmiä saaduista tuloksista. Nämä tulokset antavat yhdessä teorian kanssa kattavan kuvan tämän opinnäytetyön teemoista ja mahdollistavat syvällisen pohdinnan. Kirjoittaja on muodostanut lopussa johtopäätöksiä saaduista tuloksista, sekä tuottanut konkreettisia kehitysehdotuksia. Lopuksi kirjoittaja käy läpi tutkimuksen luotettavuutta ja pohtii koko opinnäytetyön prosessin etenemistä, sekä lopputulemaa.

1.4 Tärkeää sanastoa

Tässä opinnäytetyössä keskitytään aiheisiin, joissa erilaisten käsitteiden ymmärtäminen on tärkeää. Jotta lukija saa mahdollisimman selkeän ja johdonmukaisen käsityksen käsitellyistä aiheista, on tässä kappaleessa eritelty muutamat pääkäsitteet ja kirjoitettu ne auki. Tällä mahdollistetaan paras mahdollinen lukukokemus.

- Sitoutuminen – Sitoutumisella tarkoitetaan henkilön positiivista asennetta omaa organisaatiotansa kohtaan. Sitoutuminen voi olla itse työtehtävään tai tavoitteisiin ja/tai yrityksen arvoihin (Leiviskä 2011, 120-121).

- Sitouttaminen – Toimet, joilla organisaatio pyrkii lisäämään työntekijöiden sitoutumista. Sitouttamisella pyritään löytämään työlle muutakin arvoa, kuin raha (Leiviskä 2011, 121-122).

- Motivaatio – Tunne, asenne tai ajatus, joka vie eteenpäin päivittäisessä toiminnassa. Motivaatio selittää, miksi yksilöt tekevät asioita. Motivaatiossa on kysymys käyttäytymisestä, valinnoista ja tekemisen kestosta. (Nieminen & Tomperi 2008, 31.)

- Ryhmä - Ryhmä on joukko ihmisiä, jotka toimivat tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Ryhmän jäsenillä voi olla yhteinen päämäärä, mutta he eivät välttämättä tee tasa-arvoisesti töitä tämän päämäärän eteen (Kopakkala 2011, 36-37; Tampereen yliopisto 2016).

- Tiimi - Tiimi on tarkasti määritelty joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. He ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen, suoritusvaatimukseen sekä lähestymistapaan. Jokainen tiimin jäsen kokee olevansa vastuussa tiimin tuloksesta. (Katzenbach & Smith 1993, 45).

2 Myynnin johtaminen

Tässä luvussa käsitellään myynnin johtamista ja sitä, miksi yritysten tulisi pyrkiä johtamaan toimintaansa onnistuneiden esimies-alaissuhteiden kautta. Luvussa on pyritty käsittelemään onnistuneen esimiestyön tuomia hyötyjä ja tärkeyttä yritykselle. Luvun tarkoituksena on antaa selkeä kuva siitä, minkä takia myyntiä ja myyntiimejä pitäisi strategisesti johtaa ja mitä tekijöitä siinä tulisi ottaa huomioon.

”Hyväksi myynnin johtajaksi ei synnytä, vaan sellaiseksi opitaan.” toteavat Rubanovitsch ja Aalto (2008, 20). Toisille esimiestyö tulee luonnostaan, koska heillä on luontainen halu johtaa, kun taas toiset joutuvat näkemään paljon vaivaa pärjätäkseen esimiehen roolissa. Menestyvä johtajuus ei onnistu ilman kovaa tahtoa.

Esimiestyö on organisaation määrittelemä positio, joka ei pidä sisällään automaattista johtajuutta. Jokaisessa ryhmässä on johtaja, oli kyse hierarkkisesta ryhmästä tai ei. Joku voi olla statukseltaan esimies, mutta joku toinen ryhmästä voi omata aidon johtajuuden. Sen vuoksi Northouse (2009, 189) määrittelee oikean johtajuuden sisältävän ainakin seuraavia piirteitä:

1. Johtajuus on prosessi.
2. Johtajuuteen liittyy valta, sekä ihmisiin vaikuttaminen.
3. Jokaisessa ryhmässä ilmenee johtajuutta.
4. Johtajuuden tarkoituksena on saavuttaa jokin päämäärä.
5. Johtajuus on valinta (jos ei halua johtaa, ei sitä myöskään tee).
6. Johtajuuteen voi kasvaa ja kehittyä.

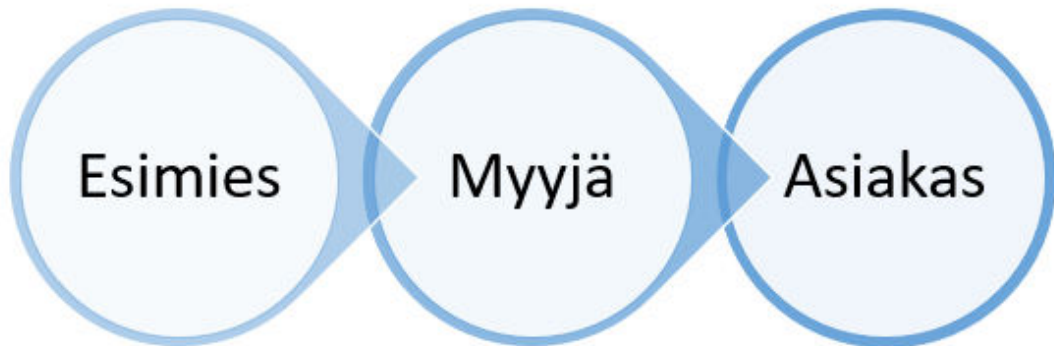
Myynnin johtaminen on haastava työ, joka pitää sisällään monia vastuualueita.

Myyntijohtaja on taloudellisessa vastuussa yrityksen tuloista, sekä omien työntekijöidensä suoriutumisesta, kehityksestä, sekä hyvinvoinnista. Myynnin johtamisen onnistuminen vaatii vahvan strategian, sekä järjestelmälliset toimintatavat. Myynnin johtaja organisoii johtamisen, myynnin, sekä muiden tehtävien kesken. Johtamista ei voi hoitaa huonosti tai sitä ei voi jättää vähemmälle, sillä alaiset ovat riippuvaisia esimiehestään ja tämä voi vaikuttaa suoraan tiimin tuloksiin. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 20.)

Myynnin johtaminen on erityisen tärkeää, jos ajatellaan yrityksen asiakassuhteita.

Esimiehen tehtävä on tarjota myyjälle tarvittavat työkalut onnistuneeseen asiakassuhteeseen. Esimies on asiakkaalle näkymättömässä roolissa, kun taas myyjä on se, joka työskentelee asiakasrajapinnassa. (Kuvio 1.) Myyjä hoitaa tunnollisesti

asiakassuhdetta ja pyrkii ylläpitämään pitkän asiakassuhteen. Kaiken yritystoiminnan ydin onkin myyjän ja asiakkaan välinen toimiva asiakassuhde. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 163.)



Kuvio 1. Esimiestyön vaikutus asiakasrajapinnassa

2.1 Tavoitteiden asettaminen ja seuranta

Tavoitteiden asettaminen on tärkeä osa johtamista. Tavoitteet ohjaavat työskentelyä ja luovat raamit kaikelle tekemiselle. Tavoitteiden tulisi aina olla selkeitä ja mitattavissa olevia. Tavoitteet tulisi asettaa sekä tiimille, että yksilöille. Nämä tavoitteet voivat olla määrällisiä ja/tai laadullisia. Määrälliset tavoitteet ovat usein euroilla ja kappaleilla mitattavissa, esimerkiksi tietty euro määrä liikevaihtoa kuukaudessa, tai tietty määrä myytyjä tuotteita kuukaudessa. Määrällisiä tavoitteita on suhteellisen helppo mitata. Laadulliset tavoitteet ovat hankalampia asettaa ja mitata, mutta ne auttavat työntekijöitä huomioimaan työnsä laadullisen puolen. Laadullinen tavoite voi olla esimerkiksi asiakkaan tyytyväisyys - jokaisella myydyllä tuotteella pyritään parantamaan asiakkaan arkea. (Salminen 2014, 59-60.)

Salmisen (2014) mukaan tavoitteille ominaista on, että ne:

- Ovat yhdessä sovittuja
- Liittyvät johonkin kokonaisuuteen, jonka työntekijä on sisäistänyt (esim. Tiimitavoite)
- Ovat realistisia, mutta haastavia
- Ovat mitattavia ja arvioitavissa olevia
- Innostavat työhön ja suoritukseen.

Tavoitteiden asettaminen on turhaa, mikäli siitä johtuvia tuloksia ei seurata. Jotta organisaatio voi kehittyä, on sen seurattava vanhoja toimiaan ja määriteltävä sen pohjalta, mikä on onnistunut ja missä on kehitettävää. Numeeristen tavoitteiden seuranta on

helppoa, sillä useimmiten organisaatioilla on tähän tarkoitettuja tietojärjestelmiä esimiehen tukena. Seurannan tehokkuuden kannalta tärkeää on aikajakso, jolla seuranta toteutetaan. Esimerkiksi myyntiorganisaatiossa tuloksia tulisi seurata mahdollisimman lyhyellä syklillä, sillä pitkään jatkuvat huonot ajanjaksot voivat koitua kohtalokkaaksi. (Salminen 2014, 61.)

Laadullisten tavoitteiden seuranta voi puolestaan olla hankalaa, sillä siitä ei aina ole mahdollista saada numeerista dataa. Toimintaa voidaan kuitenkin seurata tarkastelemalla esimerkiksi niitä aktiviteetteja, jotka ovat johtaneet kauppaan. Näitä aktiviteetteja voivat olla esimerkiksi vuorovaikutustaidot, aikataulujen pitävyys tai asiakaspalvelutaidot. Laadullisia tavoitteita voidaan arvioida erikseen, tai niitä voidaan verrata keskenään. Laadullisten tavoitteiden ei usein ole kannattavaa olla sidoksissa palkkajärjestelmään, vaan niiden tulisi ohjata organisaation toimintaa. (Salminen 2014, 61-62.)

2.2 Palautteen antaminen

Palaute on tehokas keino, jonka avulla esimies pystyy ohjaamaan alaistensa suoritusta oikeaan suuntaan. Kun esimies antaa palautetta, on se otettava vastaan eräänlaisena lahjana. Palaute voi olla joko rakentavaa tai positiivista. Palautteen tulisi olla hyvässä tasapainossa, sillä liika kritisointi vähentää työmotivaatiota, kun taas liika ylistys voi johtaa ylimielisyyteen ja sokeuteen omasta suoriutumisesta. Palaute voidaan jakaa kolmeen lajiin: Kiittävä palaute, korjaava palaute sekä pitkän tähtäimen ohjaaminen ja valmennus. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 195-204; Salminen 2014, 63.)

Palaute antaa mahdollisuuden kehittyä paremmaksi työntekijäksi, joka pitkällä juoksulla tukee urakehitystä. Palautteenantoa ei saisi jättää harvinaisuudeksi, vaan sitä pitäisi pyrkiä antamaan jatkuvasti. Palautteen tulisi aina olla rehellistä ja aitoa, jotta työntekijä saisi palautteesta mahdollisimman paljon hyötyä itselleen. Keskustelut tulisi aina käydä kahden kesken sille varattuna aikana, säännöllisin väliajoin ja keskittyen tulevaisuuteen. Menneisiin asioihin ei tarvitse takertua vaan olisi hyvä keskittyä siihen, mitä tulevaisuudessa voidaan kehittää. Jotta palaute olisi mahdollisimman hyödyllistä pitäisi sen olla konkreettista ja sisältää esimerkkejä siitä, millä tavoin työntekijä pystyy kehittymään. Usein keskustelun päätteeksi luodaan kehityssuunnitelma, jossa sovitaan yhdessä esimiehen kanssa seuraavat vaiheet, joiden avulla ongelmaa lähdetään työstämään. Erittäin kriittisen palautteenannon jälkeen esimiehen olisi hyvä tarjota tukeaan ja valmennusta muutoksen läpiviemisessä. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 195-204.)

2.3 Valmentava johtaminen

Leadership, eli toisin sanoen valmentava johtaminen tarkoittaa ryhmän kykyjen tai potentiaalin aktivointia, käyttöönottoa ja hyödyntämistä. Potentiaalilla tarkoitetaan yksilöiden piileviä kykyjä ja mahdollisuuksia, joista yksilö ei ole välttämättä tietoinen, ja jotka ovat täten hyödyntämättömiä. Valmentavassa roolissa esimies ei anna valmiita vastauksia tai käskyä alaisiaan, vaan ennemminkin pyrkii esittämään oikeanlaisia kysymyksiä ja kuuntelee sekä kiteyttää. Tämän avulla myynnin esimies saa myyjät itse pohtimaan ja oivaltamaan vastauksia omiin ongelmiinsa. Kuten Ristikangas & Ristikangas (2017) toteavat, valmentava johtajuus on yhdessä tekemistä. Kaikki toiminta tapahtuu jollain tasolla yhdessä, mikään ei ole yksilösuorittamista. Yksinkertaisesti ajateltuna valmentajan rooli on toimia eräänlaisena mentorina. Parhaimmillaan valmentaja on kannustaja, tukija, fasilitaattori ja mahdollistaja, joka aktivoi oman alaisensa. Valmennuksen tehtävä on poistaa esteitä ja luoda edellytyksiä uusille toimintatavoille, sekä pitää huolta, että myyjä oppii ottamaan vastuuta toiminnastaan sekä tavoitteistaan. (Nieminen & Tuominen 2008, 118-123.)

Rubanovitschin ja Aallon (2008) mukaan valmentava esimies kokee olevansa ihmisjohtaja, joka pyrkii sitouttamaan myyjät työhönsä sekä esimiehen asettamiin tavoitteisiin. Valmentaja johtaja pitää huolen siitä, että laadittua strategiaa noudatetaan päivittäisessä tekemisessä ja toimintatapoja pyritään kehittämään edelleen. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 166.)

Valmentava esimiestyö nojaa vahvaan luottamukseen esimiehen ja alaisen välillä. Vaikka myynnin esimies on tittelinsä puolesta ylemmällä tasolla, kuin hänen alaisensa, ei molemminpuolinen luottamus ja kunnioitus ole automaattista. Yleensä esimiehen on ansaittava alaisensa luottamus. Tämä luottamus rakentuu hyvien vuorovaikutustaitojen, sekä ammatillisen osaamisen kautta. Vuorovaikutustaidot ovat perustaitoja esimiestyössä. Valmentavan esimiehen on osattava antaa riittävästi palautetta, sekä haastaa alaisiaan. Ammatillinen osaaminen ei tarkoita tässä suoranaisesti myyntiosaamista, vaan pikemminkin esimies- ja johtamistaitoja. Valmentavan esimiehen ei tarvitse olla alaistaan parempi myyjä, tämä on vanhanaikaista ajattelua. (Nieminen & Tuominen 2008, 124-125.)

2.4 Yksilöiden huomioiminen

Potentiaalin näkeminen ja sen hyödyntäminen on valinta. Jos esimies ei hyödynnä työntekijöidensä potentiaalia, valuu se auttamatta hukkaan. Kaikissa ihmisissä on käyttämätöntä potentiaalia, eli voimavaroja, jotka voitaisiin ottaa käyttöön. Kun mahdollistetaan omien vahvuuksien hyödyntäminen ja siitä johtuvat onnistumiset, tämän henkilön tehokkuus kasvaa (Ristikangas & Ristikangas 2017, 102). Nieminen & Tuominen (2008) uskovat vahvasti siihen, että huonoja työntekijöitä ei ole olemassa. On pikemminkin tilanteita, joissa kyseessä on huono ammattilainen. Tärkeää on ajatella, onko kyseinen henkilö oikeassa ammatissa, eli tekeekö yksilö juuri itselleen sopivaa työtä. Myynnin johtajan vastuulla on varmistaa, että kaikki organisaatiossa ja myyntitiimeissä toimivat ovat oikeissa tehtävissä ja ammateissa, joissa he pääsevät hyödyntämään omaa osaamistaan. Jokaisen tulisi olla työtehtävässä, jossa omat kyvyt tulevat esille (Nieminen & Tuominen 2008, 186).

Kun ihmiset ovat oikeissa positioissa, on muutosten läpivienti helpompaa. Ihmiset ovat motivoituneita kehittämään toimintaa ja haluavat päästä jatkuvasti parempiin tuloksiin. Kun yritys on onnistunut asettamaan työntekijät sopiviin työtehtäviin, on yrityksen helpompi kehittyä ja kokea onnistumisia. Onnistumisen kulttuuri syntyy innostuneista ja sitoutuneista ihmisistä. (Nieminen & Tuominen 2008, 187.)

2.5 Luottamuksen rakentaminen

Luottamuksella on selkeä yhteys johtajuuteen. Luottamusta voidaan pitää yhtenä johtajuuden tärkeimpänä perustekijänä. Kun esimiehen ja alaisen välillä on vankka luottamus, on tällöin esimiestä helpompi lähestyä, mikä lisää esimiehen ja alaisen vuorovaikutusta. Tämä jatkuva vuorovaikutus puolestaan lisää luottamustan entisestään. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 40.)

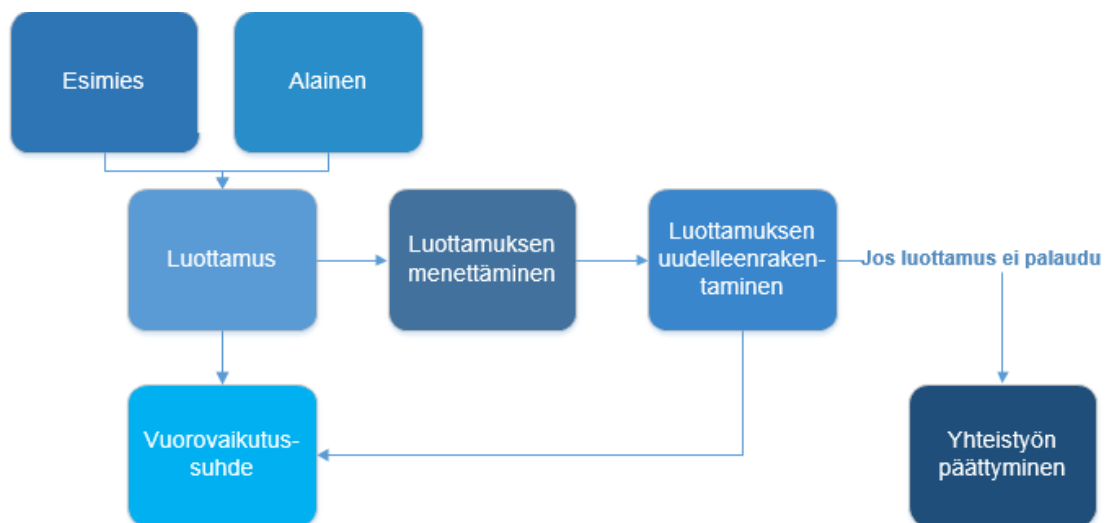
Kalliomaan ja Kettusen mukaan (2010, 40) luottamukseen liittyy seuraavat seitsemän elementtiä

1. Osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan.
2. Luottamus sisältää odotuksen toisen myönteisestä käyttäytymisestä.
3. Luottamukseen liittyy mahdollisuus haavoittuvuuteen, joten se sisältää riskejä.
4. Luottamukseen liittyy myös tai usko siitä, että toisen osapuolen haavoittuvuutta ei toinen osapuoli käytä hyväkseen.
5. Luottamuksen avulla syntyy yhteistyö, josta molemmat osapuolet hyötyvät.
6. Luottamukseen ei voi pakottaa.

7. Luottamukseen sisältyy oletus toisten oikeuksien suojelemisesta.

Parhaimmillaan luottamus tarkoittaa siis sitä, että tiedämme millaista reaktiota voimme toiselta osapuolelta odottaa vuorovaikutustilanteessa. Tämä vaatii säännöllisyyttä ja jatkuvaa vuorovaikutusta. Yhteiset kokemukset ovat tärkeitä, ja esimerkiksi tilanteessa, jossa esimies ja johdettava eivät tapaa kovinkaan usein, voi syntyä epävarmuutta. Luottamus vaatii molemmilta osapuolilta rehellisyyttä ja osallistumista. Luottamusta ei synny ilman molemminpuolista yritystä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 40-41.)

Luottamus rakentuu yleensä nopeasti työsuhteen alussa. Kun luottamus on rakennettu hyvin alusta lähtien, on se silloin avain onnistuneeseen vuorovaikutussuhteeseen. Myöhemmin rakennettu luottamussuhde vie paljon aikaa. Jo kerran menetetty luottamus vaatii paljon vakuuttelua ja todisteita muutoksesta. On myös täysin mahdollista, että menetetty luottamus ei palaa enää koskaan. Tässä tapauksessa ainut keino pois huonosta tilanteesta on lopettaa työsuhte kokonaan. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 43-44.) Tilanne on havainnollistettu kuviossa 2.



Kuvio 2. Luottamus esimies-alaisuudessa

2.6 Vuorovaikutus- ja viestintätaidot esimiestyössä

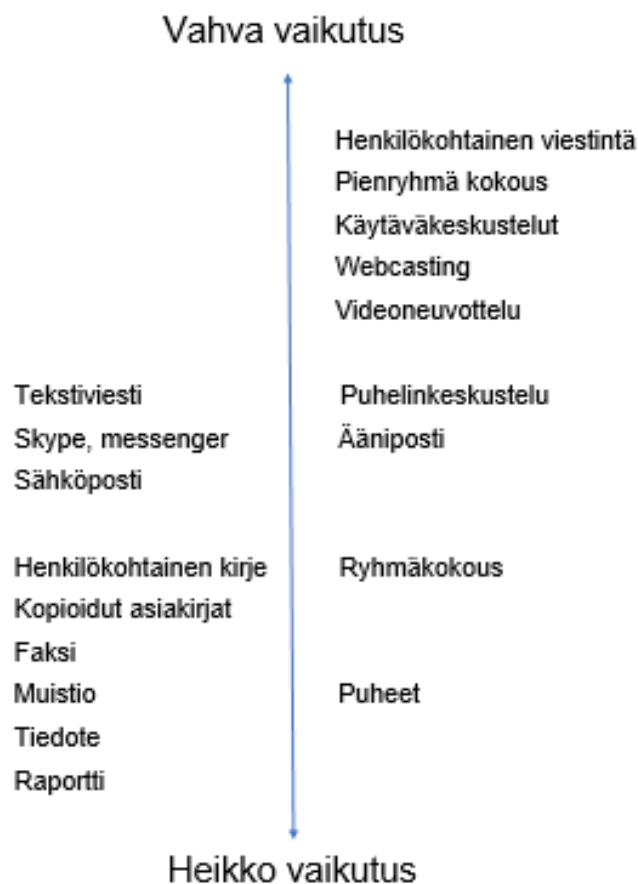
Väestöliiton (2018) mukaan vuorovaikutus tarkoittaa kahden tai useamman ihmisen välistä vastavuoroista kommunikaatiota. Vuorovaikutus kattaa kaiken sen, miten olemme toisten ihmisten seurassa. Se voi olla puhetta, sanoja, eleitä ja ilmeitä, katseita tai vaikkapa ääntelyä. Nykypäivänä internet on luonut mahdollisuuden luoda vuorovaikutuksen kirjoittaen, kuvilla sekä hymiöillä. Kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus

on nopeaa ja välitöntä, kun taas viestien välityksellä se voi olla hitaampaa. Suomen mielenterveysseura (2018) taas luonnehtii vuorovaikutusta kyvyksi tai haluksi vaihtaa ajatuksia, kokemuksia, mielipiteitä tai tekoja toisten kanssa sekä toimia yhdessä. Keskeistä vuorovaikutuksesta on vastavuoroisuus; se että molemmat tai kaikki osapuolet antavat panoksensa yhteiseen keskusteluun tai tapahtumaan.

Työyhteisön toimivuuden ja ilmapiirin perustana ovat luottamus ja toimiva vuorovaikutus. Esimiehen vuorovaikutustaidot ovat merkittävässä roolissa tiimin onnistumisten näkökulmasta. Onnistunut esimiestyö vaatii poikkeuksetta hyviä vuorovaikutustaitoja, sekä luontevaa ja selkeää viestintää. Selkeän viestinnän ja onnistuneen vuorovaikutuksen avulla pyritään ohjaamaan työyhteisön jäseniä kohti organisaation asettamia tavoitteita (Hyppänen 2013, 37).

Onnistunut vuorovaikutus edellyttää toisen osapuolen kuuntelua. Kuuleminen tarkoittaa kykyä ottaa sanat vastaan, sekä ymmärtää ne. Kuuntelu ei ole pelkkää sanojen kuulemistä, vaan se vaatii kuulijalta aktiivista pyrkimystä sisäistää kuultu informaatio. Kun puhuja kokee, että hänen asiansa on tullut kuulluksi, on kuuntelu ollut onnistunutta. Kuuntelu muodostaa dialogin, joka mahdollistaa luottamuksen rakentamisen esimiehen ja alaisen välille. Vuorovaikutus on parhaimmillaan vuoroin kuuntelua, ei vuoropuhelua. Dialogi määrittellään normaalia keskustelua syvemmäksi yhteydeksi. Dialogissa osapuolet ovat aktiivisia ja tasavertaisia keskustelijoita, jotka tuovat esille omat mielipiteensä ja kunnioittavat muiden näkökulmia. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 104-106; Hyppänen 2013, 40.)

Vuorovaikutustilanteen onnistumiseen vaikuttaa myös tilanne. Tilanteen ajankohta, paikka, kesto ja luonne ovat merkityksellisiä tekijöitä tilanteen onnistumiselle. Mahdollista kommunikointitapaa on aina hyvä pohtia etukäteen. Jotkin tilanteet vaativat pitkän käsittelyajan, kun taas osa tilanteista hoituu paremmin spontaanisti ja suunnittelemattomasti. Eri viestintävälineet vaikuttavat eri tavalla. Sähköpostiviesti ei ole yhtä henkilökohtainen, kuin tapaaminen. Esimiestehtävässä tarvitaan erilaisia viestintäkanavia ja onkin tärkeää, että esimies osaa valita kuhunkin tilanteeseen sopivan viestintäkanavan. Kuvassa 3 on havainnollistettu viestintätapoja ja niiden vaikutus eroja.



Kuvio 3. Viestintävälineiden vaikuttavuus (Hyppänen 2013, 39).

2.7 Huipputiimin luominen

”Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat organisoituneet suhteellisen pysyväksi ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi ja sovitun päämäärän ja sovitujen tavoitteiden saavuttamiseksi yhteistyössä”. Toteaa Karl-Magnus Spiik teoksessaan tulokseen tiimityöllä (Spiik 2004, 39-40). Katzenbach & Smith taas luonnehtivat tiimiä seuraavasti: ”Tiimi on tarkasti määritelty joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. He ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen, suoritusvaatimukseen sekä lähestymistapaan. Jokainen tiimin jäsen kokee olevansa vastuussa tiimin tuloksesta (Katzenbach & Smith 1993, 45). Näiden kahden määritelmän pohjalta on selkeää, että tiimi muodostuu henkilöistä, joilla on selkeä, yhteinen päämäärä, johon tiimin jäsenet ovat sitoutuneet.

Esimies vaikuttaa omalla toiminnallaan tiimin tuloksiin kannustamalla, valmentamalla, sekä ohjaamalla. Tiimin myyntiosaamista ohjaavat työtulokset, suorituskyky sekä myyjien oma henkilökohtainen kasvu. Kun ryhmä menestyy, yksilötkin menestyvät. Huipputiimissä onkin tärkeää painottaa, että ryhmän merkitys on yksittäisiä jäseniä tärkeämpi. Jotta tiimi saavuttaa huipputulokset, on jokaisen tiimin jäsenen suoriuduttava yksilötasolla erinomaisesti. Tämän vuoksi jokaisella tiimin jäsenellä on oltava omia henkilökohtaisia

tavoitteita. Henkilökohtaiset tavoitteet varmistavat sen, että yksilöt kokevat tekevänsä saman määrän työtä ryhmän yhteisten tavoitteiden eteen. Saavutetut yksilötavoitteet muodostavat tiimin yhteisen tavoitteen. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 146-147.)

3 Motivaatio ja sen muodostuminen

Tämä luku käsittelee motivaatiota. Motivaatiota pidetään yhtenä isoimmista haasteista, kun puhutaan ihmisten johtamisesta. Tässä luvussa käsitellään sitä, millä keinoin esimies voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, joka on myös yksi tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksistä. Syvennymme myös siihen, mitä motivaatio oikeasti on ja mistä se muodostuu.

Sana motivaatio pohjautuu latinankielisestä sanasta *moveo*. *Moveo* tarkoittaa suorana käännoksenä liikuttamista. Motivaatio on se, joka saa ihmiset liikkeelle ja pyrkimään kohti jotakin tiettyä päämäärää (Rasila & Pitkonen 2010, 5). Myös Nieminen ja Tomperi (2008) luonnehtivat motivaatiota tunteeksi, asenteeksi tai ajatukseksi, joka vie eteenpäin päivittäisessä toiminnassa. Motivaatio selittää, miksi yksilöt tekevät asioita. Motivaatiossa on kysymys käyttäytymisestä, valinnoista ja tekemisen kestosta (Nieminen & Tomperi 2008, 31). Motivaation perustana voidaan pitää motiiveja. Motiivit ovat erilaisia tarpeita, haluja, viettejä tai palkkioita sekä rangaistuksia. Motiivit ovat päämäärätietoisia, mutta emme aina ole tietoisia niistä. Motiivit voivat siis olla joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. (Terveysverkko 2018).

Ilman motivaatiota ihmiset eivät tähtäisi päämääriin, vaan olisivat ikään kuin paikallaan. Jos pohdimme itse, mitä motivaatio meille merkitsee, on se muutakin, kuin työ tehokasta suorittamista. Motivaatio voi olla tehokkaan työskentelyn lisäksi myös ilon tunnetta, vireyttä, energisyyttä ja intoa. Kun ihminen kokee olevansa motivoitunut, on hän tehokas työntekijä, joka hoitaa työtehtävänsä tarkasti, mutta suhtautuu työhönsä myös innolla ja ilolla. Tämä tahto ja motivaatio syntyvät ihmisessä itsessään. Toinen henkilö, kuten esimies ei voi suoranaisesti motivoida työntekijäänsä, mutta voi omalla tekemisellään vaikuttaa motivoitumiseen. (Rasila & Pitkonen 2010, 5-6.)



Kuvio 4. Motivaation laskukaava. (Rasila & Pitkonen 2010, 20)

Kuviossa 4 Rasila & Pitkonen (2010) luonnehtivat motivaation laskukaavaa. Motivaatio muodostaa innostumisesta, sekä onnistumisesta. Innostuminen tarkoittaa kaikkia tekijöitä, jotka innostavat meitä toimintaan. Innostumiseen vaikuttavat työskentelyprosessi sekä tavoitteiden mielekkyys. Innostusta voi lisätä esimerkiksi rahallinen korvaus tai halu oppia uutta. Onnistuminen puolestaan tarkoittaa mahdollisuutta saavuttaa annettu tavoite. Onnistuminen vaatii siihen tarvittavat resurssit, kuten osaamisen sekä riittävän ajan. Onnistumiseen vaikuttaa suuresti annetun tavoitteen realistisuus.

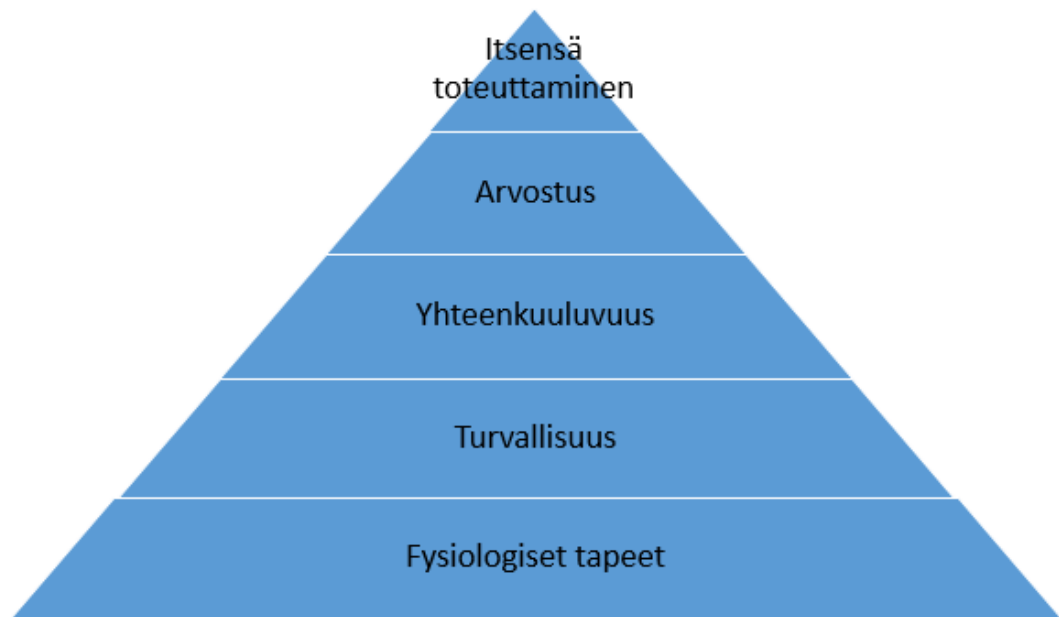
Kuvio 4 konkretisoi hyvin motivaation muodostumista. Koska kyseessä on kertolasku, voimme helposti nähdä, että innostuminen ja onnistuminen ovat riippuvaisia toisistaan. Jos onnistuminen on nolla, on myös motivaatio nolla. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että jos onnistumiseen ei ole mahdollisuutta, on motivaatiokin silloin olematon, vaikka kyseessä olisikin mielenkiintoinen työtehtävä. (Rasila & Pitkonen 2010, 20-21.)

3.1 Motivaatioteoriat

Motivaatioteoriat keskittyvät kahteen eri kysymykseen. Joko “mikä motivoi?”, jolloin keskitytään enemmän tarpeisiin tai “miten motivoidumme?”, jolloin tarkastellaan enemmänkin mielen sisäisiä prosesseja. Näitä kahta jaottelua kutsutaan sisältö- ja prosessiteorioiksi. Ei ole olemassa yhtä ja oikeaa motivaatioteoriaa, joten on hyvä tarkastella motivaatiota useammasta näkökulmasta ja tätä kautta muodostaa oma näkemys asiasta.

3.1.1 Maslown tarvehierarkia

Maslown tarvehierarkia on yksi vanhimmista teorioista motivaation ymmärryksessä. Se vastaa kysymykseen “mikä meitä motivoi?”. Maslown mukaan meitä kaikkia motivoi samojen tarpeiden tyydyttäminen. Teorian mukaan ihmisen toimintaa ohjaavat viisi tarvetta (kuvio 5). Hierarkian mukaan ihmiset pyrkivät ensin täyttämään alempien tasojen tarpeet, ennen kuin siirtyvät tavoittelemaan korkeammalla hierarkiassa olevia asioita, kuten arvostuksen tunnetta. (Hakonen & Nylander 2015, 141-143.)



Kuvio 5. Maslown tarvehierarkia

-Fysiologiset tarpeet: Hengissä säilymisen edellytykset, kuten ruoka, juoma, terveys ja lepo.

-Turvallisuus: Turvallisuudentunne, suojautuminen vaaroilta.

-Yhteenkuuluvuus: Ryhmään kuuluminen, rakkaus ja ystävyys.

-Arvostus: Muilta saatu kunnioitus, itsetunto, sosiaalinen status.

-Itsensä toteuttaminen: Omien vahvuuksien käyttö, kehittyminen, luovuus.

Maslown tarvehierarkian näkökulmasta motivointi ei onnistu pelkästään rahalla. Motivointi onnistuu itsensä toteuttamisen tarpeen kautta. Itsensä toteuttamisen tarve tarkoittaa esimerkiksi ohjaamista mielekkäisiin ja merkityksellisiin työtehtäviin, tämä tarkoittaa siis sitä, että työn tulisi olla sisällöllistä ja työntekijän pitäisi pystyä kehittämään itseään työssään. (Hakonen & Nylander 2015, 142.)

3.1.2 Odotusarvoteoria

Odotusarvoteoria on prosessiteoria, jossa keskitytään ajattelu- ja päättelyprosessiin. Odotusarvon on kehittänyt Viktor Vroom. Odotusarvoteoria on yksi yleisimmistä motivaatioteorioista yritysmaailmassa. Teorian pääajatuksena on se, että ihminen motivoituu annetusta tehtävästään silloin, kun uskoo pystyvänsä annettuun suoritukseen ja uskoo saavansa suorituksesta palkkion ja pitää tätä palkkiota houkuttelevana. Ihminen nähdään rationaalisenä toimijana, joka harkitsee päätöksiään. Teorian mukaan ihminen ei

tee päätöksiä universaalien tarpeiden mukaan, vaan jokaisella yksilöllä on omanlaiset tarpeensa ja kokemukset omasta pystyvyydestä. Toimintaa ohjaavat kolme komponenttia: odotus pystyvyydestä, palkkion houkuttelevuus sekä välineellisyys. (Hakonen & Nylander 2015, 144-145.)

Odotusarvoteorialla voidaan selittää, miksi moni työntekijä kokee motivaationpuutetta. Jotta henkilö olisi motivoitunut, on hänen uskottava omiin kykyihinsä ja vaikutusvaltaansa. Jos henkilö ei usko, että voi parantaa työsuoritustaan, ei hän myöskään tee ponnistuksia sen eteen. Jos nämä lisäponnistelut eivät tuota työntekijälle minkäänlaista lisäarvoa, ei hän myöskään paranna suoritustaan. Jos työstä luvattu palkkio ei ole realistinen tai sillä ei ole arvoa työntekijälle, se ei motivoi. Jokainen työntekijä kokee saamansa palkkiot eri tavalla. Osa työntekijöistä arvostaa taloudellista palkkiota, kun taas toinen haluaa saavuttaa arvostusta. (Robbins 2000, 171 –173.)

Odotusarvoteoriasta voidaan johtaa kolme teesiä:

1. Usko siihen, että tavoite on mahdollista saavuttaa.
2. Usko tavoitteen arvoon ja merkitykseen.
3. Usko siihen, että ponnistus tuottaa palkkion. (Viitala 2004, 155.)

3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio poikkeavat toisistaan palkkioiden, sekä käyttäytymistä suuntaavien motiivien puolesta. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio täydentävät usein toisiaan. Ne voivat toimia myös päällekkäin, mutta yleisesti ottaen toinen ohjaa motivaatiota vahvemmin. Sisäisessä motivaatiossa motivaation lähde syntyy sisäisesti, joka tarkoittaa, että ihmisen käyttäytymisen syyt ovat sisäisiä. Ihminen toimii omasta tahdostaan ilman ulkopuolisia vaikutteita ja hän kokee iloa toiminnastaan. Sisäisen motivaation katsotaan olevan pitkäkestoista ja se voi olla myös pysyvää. Sisäiset palkkiot ovatkin usein tehokkaampia, kuin ulkoiset. (Terveysverkko 2018; Hyppänen 2013, 141.)

Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat monet eri tekijät. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi vapauden tunne, oivalluksen kautta syntyvä onnellisuus, merkityksellisyys, itsensä toteuttaminen ja yhteenkuuluvuuden tunne. Sisäinen motivaatio voidaan nähdä tunteina, jotka vastaavat ylemmän tarvehierarkian mukaisiin tarpeisiin. Sisäinen

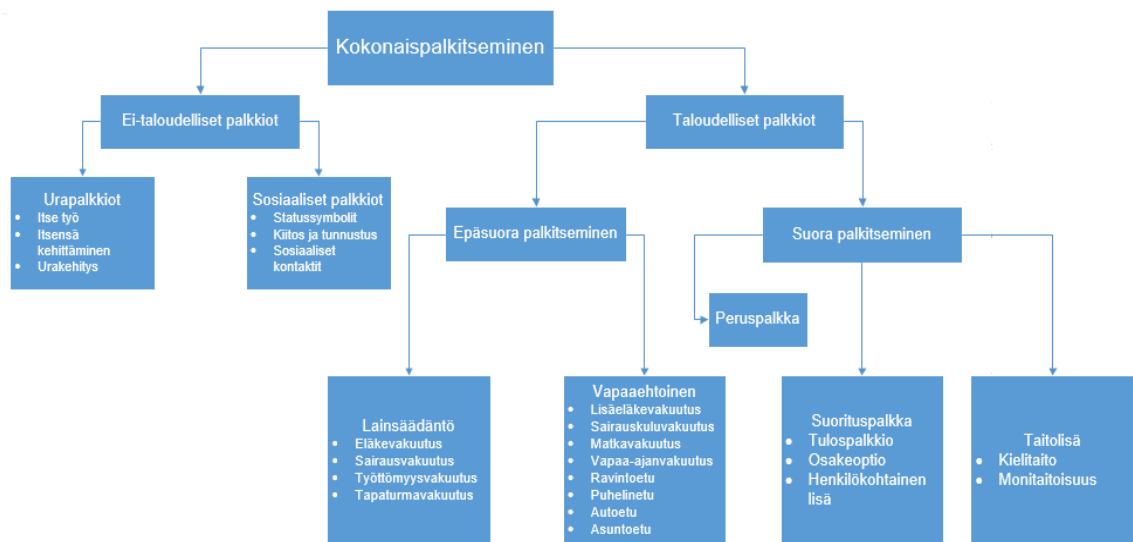
motivaatio liittyy tavoitteiden sisältöön, eikä se herää palkkioilla. Jos pääsemme harjoittamaan työtehtävää, jonka koemme mielekkääksi, on kyseessä sisäinen motivaatio. (Hyppänen 2013, 140-141; Otavan Opisto 2015.)

Ulkoisessa motivaatiossa motivaatio johtuu ulkoisista tekijöistä. Ulkoisen motivaation lähteet ovat siis aina lähtöisin jostakin muualta kuin omasta toiminnasta. Verraten aiempaan esimerkkiin, ulkoisen motivaation tilanteessa ihminen ei koe, että itse työnteko tai työtehtävä olisivat motivoivia, vaan siitä saadut palkkiot toimivat pääasiallisena motivaation lähteenä. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat perinteisimmin raha, asema sekä etuudet. Sisäisestä motivaatiosta poiketen ulkoinen motivaatio on usein lyhytkestoista. Ulkoinen motivaatio voi olla myös negatiivista. Tällöin ulkoinen motivaatio voi syntyä joko rangaistuksen pelosta tai sitten ryhmän asettamista paineista. (Hyppänen 2013, 141; Otavan opisto 2015.)

Esimiestyön kannalta tärkeää on, että esimies tunnistaa alaisissaan sisäisen ja ulkoisen motivaation erot. Toisille rahallinen palkkio merkitsee kyseisessä työssä enemmän, kuin itsensä toteuttaminen. Näitä eroja tunnistamalla esimies pystyy myötävaikuttamaan alaistensa motivaatioon merkittävästi. Kaikkien aineellisten palkkioiden lisäksi esimiestyöllä on suuri merkitys motivaatioon, kun se on tehty oikein. (Hyppänen 2015, 141-142.)

3.3 Palkitsemiskeinot ja niiden käyttö

Palkitsemiskeinoiksi katsotaan kaikki asiat, joita työnantaja pystyy tarjoamaan ja joita toimihenkilöt pitävät palkitsevina. Palkitseminen voidaan jakaa aineettomaan- sekä taloudelliseen palkitsemiseen. Yleisesti otettuna taloudellinen palkitseminen on meille tutumpi palkitsemisen muoto ja palkitsemisestä puhuttaessa usein tarkoitetaan taloudellista muotoa. Aineettoman palkitsemisen on kuitenkin todettu olevan organisaation menestyksen kannalta tärkeämpi, koska sillä on suurempi vaikutus henkilöstön motivaatioon. (Kauhanen 2010, 97.) Kuviossa 6 Viitala (2004) luonnehtii ei-taloudellisen ja taloudellisen palkitsemisen muotoja.



Kuvio 6. Palkitsemisen keinot (Viitala 2004, 271.)

3.3.1 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen jaotellaan kahteen eri osa-alueeseen, urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkiot sisältävät itse työn, joustavat työajat, etenemismahdollisuudet sekä itsensä kehittämisen. Sosiaaliset palkkiot taas ovat palautetta, julkista tunnustusta, kuten ansiomerkkejä, statusta sekä työyhteisön edustamista. Varsinkin työaikajärjestelyt ovat isossa roolissa henkilöstön työtyytyväisyyttä mitatessa, mutta sen suhteen ollaan edelleen jäykkiä. Myös etätöiden mahdollisuus on edelleen harvinaisen etu työpaikoilla, vaikka sen mahdollistamiseen olisi resursseja ja kyseessä on vain uusi työn tekemisen muoto. (Kauhanen 2010, 97; Sitra 2013.)

Aineettomia palkitsemistapoja on useita, mutta kustannustehokkain näistä keinoista on palautteen anto, jolla pyritään arvostuksen näyttämiseen. Palautteen anto voi olla sekä positiivista, että negatiivista, sillä myös negatiivinen rakentavasti annettu palaute osoittaa, että esimies uskoo alaisensa potentiaalin ja haluaa hänen pääsevän parempiin tuloksiin. Ihmisten elämäntilanteita ja erilaisuutta tulisi kunnioittaa ja henkilöstöä pitäisi kuunnella sekä osallistaa enemmän palkitsemisen kokonaisuutta kehitettäessä. Esimiehen palautteella, kehuilla ja huomionosoituksilla on enemmän arvoa kuin rahalla, jokainen ihminen haluaa kokea olevansa tärkeä. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 109; Sitra 2013.)

3.3.2 Taloudellinen palkitseminen

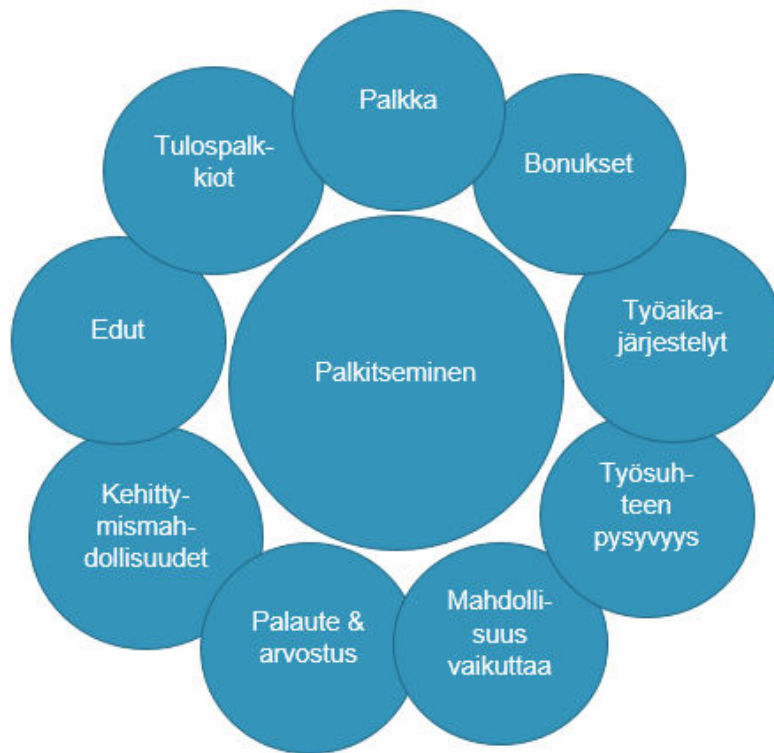
Työn taloudellinen palkitseminen poikkeaa aineettomasta palkitsemisesta sillä, että se on lähes välttämätöntä. Työstä maksetaan aina palkkaa, sillä palkka nähdään korvauksena tehdystä työstä. Palkan määrä ja se miten se muodostuu, vaihtelee eri toimialoilla sekä

toimihenkilöillä. Perinteisen taloudellisen palkitsemisen muoto on kiinteä rahapalkka. Vuonna 2018 suurin osa työnantajista on siirtynyt palkkamalliin, jossa palkka muodostuu kolmesta tekijästä: henkilökohtainen osuus, vaativuusosuus sekä tulososuus. Kiinteä osa palkasta ovat henkilökohtainen- ja vaativuusosuus. Tulososuus palkasta on suoraan sidonnainen henkilön työsuoritukseen, esimerkiksi myyntimäärään. (Kauhanen 2010, 104-106.)

Taloudelliseen palkitsemiseen liittyy kiinteän rahapalkan lisäksi myös muita etuja, yleisimpiä ovat: palkankorotukset, palkanlisät luontoisedut, muut edut sekä tulospalkitseminen. Palkanlisät voivat olla esimerkiksi erilaiset taitolisät, kuten kielitaitolisät tai perehdyttämislisä. Luontoisedut voivat kattaa esimerkiksi työsuhde ajoneuvon, puhelimen, ateriaedun tai asuntoedun. Muut edut voivat olla työsopimukseen sisällytettyjä etuja kuten sairaskuluvakuutus, matkavakuutus, lisäeläke ja niin edelleen. Tulospalkitseminen on 2000-luvulla yleistynyt, mutta edelleen harvinainen palkitsemisen muoto. Tulospalkkiojärjestelmässä palkkio on sidoksissa etukäteen määriteltyihin tavoitteisiin, joita on yleensä useampi kuin 3. Palkkiojärjestelmä voi koskea suuriakin ryhmiä organisaation sisällä, tai jopa koko organisaatiota. Tulospalkkiot maksetaan yleisesti 1-4 kertaa vuodessa. (Kauhanen 2010, 106-111.)

3.3.3 Esimies palkitsijana

Lähiesimies on suuressa roolissa kunkin työntekijän johtamisessa. Esimies asettaa tavoitteet, sekä ohjaa ja tukee suoriutumista. Esimiehen tehtävä on myös arvioida työntekijöiden suoriutumista ja palkita suoriutumisen mukaan käyttäen joko aineettomia tai taloudellisia keinoja. Esimiestyön haasteena on henkilöstön moninaisuus ja muuttuvat olosuhteet. Jotta esimies pystyisi toimimaan mahdollisimman oikeudenmukaisesti, sekä johdonmukaisesti, on hänen tunnettava alaisensa hyvin. Esimies ei voi johtaa tiimin jokaista jäsentä samalla tavalla. Esimiehen pitää pystyä muuttamaan omaa johtamistyyliään sekä tilanteen, että henkilöstön mukaan. (Kauhanen 2010, 118-119.) Kuviossa 7 havainnollistetaan kuviona erilaiset palkitsemiskeinot.



Kuvio 7. Palkitseminen.

4 Sitouttaminen organisaatiossa

Viimeinen teorialuku käsittelee sitouttamista. Luvun tarkoituksena on selventää lukijalle, mitä sitoutuminen tarkoittaa, mitkä ovat sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ja millä keinoin sitoutumista voidaan edistää.

Sitoutumisella tarkoitetaan yleisesti työntekijän positiivista asennetta omaa organisaatiotansa kohtaan. Sitoutuminen voi tarkoittaa sitoutumista organisaation toimintaan tai vaikkapa arvoihin. Sitoutuneet työntekijät ovat organisaation voimavara, sillä sitoutuneet työntekijät haluavat toimia organisaation parhaaksi ja tekevätkin aina kaikkensa annettujen tavoitteiden ja arvojen eteen. Sitoutunut työntekijä ei vaihda helposti työpaikkaa. Hän kokee organisaation arvot ja tavoitteet omikseen, joten työpaikan vaihtaminen rikkoisi näitä periaatteita. Sitoutuminen organisaatioon voidaan jakaa kolmeen erilaiseen osa-alueeseen: tunneperäiseen sitoutumiseen, normatiiviseen sitoutumiseen sekä jatkuvuussitoutumiseen. Tunneperäisesti sitoutunut henkilö haluaa kuulua organisaatioon, kun taas normatiivisesti sitoutunut kokee eräänlaista velvollisuutta organisaatiota kohtaan. Jatkuvuussitoutunut ajattelee pitkällä tähtäimellä ja kokee, että mahdollinen irtautuminen organisaatiosta aiheuttaisi jo saavutettujen etuuksien menettämistä. Jatkuvuussitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen ovat enemmänkin pakosta syntyviä sitoutumisen muotoja, kuin tunneperäinen sitoutuminen. (Leiviskä 2011, 120-121.)

Niemisen & Tuomisen (2008) mukaan työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat seuraavat tekijät:

- organisaation tuki
- organisaation tavoitteiden ja arvojen hyväksyminen, sekä niihin uskominen
- halu ponnistella organisaation puolesta
- halu pysyä organisaation jäsenenä.

Hyppänen (2013) on puolestaan sitä mieltä, että henkilöstön sitoutuminen organisaatioon on riippuvainen työtyytyväisyydestä. Siihen vaikuttavat myös itsenäisyys, johdolta vastaanotettu tuki, sopiva palkitsemisjärjestelmä sekä työn sopiva haasteellisuus. Miten esimies voi tunnistaa, ovatko nämä tekijät kunnossa ja onko henkilö sitoutunut? Hyppäsen (2013) mukaan henkilön sitoutuminen näkyy siinä,

-kuinka paljon henkilö on valmis tekemään työtehtäviä, jotka ylittävät hänen tavalliset työtehtävänsä

- miten henkilö on sisäistänyt yrityksen arvot sekä annetut tavoitteet
- kuinka paljon henkilö on valmis näkemään vaivaa näiden eteen sekä,
- kuinka pitkään henkilö pysyy yrityksen palveluksessa.

4.1 Sitouttamisen keinot

Henkilöstön sitouttamiseen vaikuttavat esimerkiksi vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet, oikeudenmukainen palkkaus, sekä hyvä vuorovaikutus esimiehen kanssa. Hyppäsen (2013) mukaan esimiehen tulisi ottaa henkilöstö työjärjestelyihin sekä työyhteisöön liittyvään päätöksentekoon mukaan. Ottamalla työntekijät mukaan päätöksentekoon, voidaan heidät helpommin sitouttaa sekä tavoitteisiin, että itse työhön. Tämä puolestaan parantaa tuottavuutta sekä lisää motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. (Robbins & Judge 2012, 156.)

Työilmapiiri on osittain työntekijöiden omalla vastuulla. Jokainen tiimin jäsen voi levittää positiivista energiaa ympärilleen ja tarjota omaa apuaan oma-aloitteisesti. On kuitenkin tärkeää, että esimies johtaa esimerkillä ja korostaa yhteisöllisyyttä, jotta tiimi pyrkisi yhteisiin onnistumisiin ja kohtia yhteisiä päämääriä. Sitoutumiseen vaikuttavat vahvasti myös työn merkityksellisyys sekä vaikuttavuus. Esimiehen tulisi korostaa työn merkityksellisyyttä positiivisen palautteen kautta. Sitoutumista vahvistaa kaikkein eniten onnistuneet vuorovaikutussuhteet, sillä ne edistävät muitakin sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Avoin dialogi ja molemminpuolinen palautteen antaminen lisäävät luottamusta, joka johtaa vahvempaan tunnesiteeseen ja sitoutumiseen. (Hyppänen 2013, 155-158.)

Nederström (2015) listaa blogissaan sitouttamisen viisi tekijää, jotka ovat

-Luottamus johtoon – Ilman luottamusta johtoon, yrityksen toiminta ei ole vakaalla pohjalla. Henkilöstön on oltava luottavaisia tavoitteiden ja päämäärien suhteen.

-Työn merkityksellisyys – Kun oma työ tuntuu merkitykselliseltä ja mielekkäältä, se kasvattaa sisäistä motivaatiota. Sisäinen motivaatio on kestävä ja lisää sitoutumista.

-Tunnustus onnistumisesta - Henkilöstö toivoo suorituksistaan tunnustusta. Tämä lisää sisäistä motivaatiota.

-Sosiaalinen tuki - Hyvä vuorovaikutus, toisten huomioon ottaminen ja keskinäinen kunnioitus ovat tärkeitä tekijöitä työpaikalla.

Jokaisen organisaation tulisi pyrkiä sitouttamisen keinojen avulla tunneperäiseen sitoutumiseen. Sitoutuneet työntekijät antavat kaikkensa ja tuottavat tulosta organisaatiolle. Tunneperäinen sitouttaminen edellyttää avointa työympäristöä, jossa vallitsee positiivinen ilmapiiri. Vuorovaikutuksen on oltava hyvää, jonka avulla voidaan jakaa palautetta ja kannustuksia. Työn on oltava haasteellista, mutta ei liian hankalaa, jotta motivaatio pysyy yllä. Yksilötasolla omaan työhön vaikuttaminen ja onnistunut palkkaus lisäävät sitoutumista. (Nederström 2015.)

4.2 Työn imu

Työn imu tarkoittaa tarmokkuutta sekä omistautumista työhön. Työn imu on tila, jossa työntekijä kokee olevansa omistautunut työlleen, joka tämän seurauksena tuottaa onnellisuutta ja hyvinvointia työntekijässä. Työn imu johtaa työntekijän aloitteellisuuteen, joka taas johtaa yrityksen parempiin tuloksiin. Työn imun seurauksena ihminen viihtyy työssään, vaikka työ olisikin vaativaa ja haastavaa. Työn imu ei ole synonyymi esimerkiksi työhyvinvoinnille tai työtyytyväisyydelle. Työn imu on edellisistä termeistä poikkeava esimerkiksi siinä, että se sisältää energisyyden ja omistautuneisuuden omaa työtä kohtaan. Työn imua ei myöskään tule sekoittaa yleisemmin tunnettuun flow-tilaan. Flow-tila on lyhytaikaisempi kokemus, joka ei voi tarttua. (Hakanen 2011, 6-7.)

Työn imua voidaan kuvata kolmella käsitteellä:

- Omistautuminen – yksilön kokemus merkityksellisyydestä, ja innokkuudesta, inspiraatiosta ylpeydestä sekä haasteellisuudesta työssä.
- Tarmokkuus – kokemus energisyydestä, jolloin yksilö haluaa panostaa työhönsä, sekä toimii sinnikkäästi vastoinkäymisiä kohdatessaan.
- Uppoutuminen – yksilön syvä keskittyneisyyden tila, joka johtaa työhön paneutumiseen. Uppoutuneessa tilassa aika kuluu nopeasti, kuin huomaamatta ja työstä irtautuminen voi tuntua vaikealta. (Hakanen 2011, 38-39.)

Työn imua kokevat työntekijät ovat myös ennen kaikkea hyöty yritykselle. Työn imua ei tarkoita ainoastaan sitä, että töissä olisi kivaa. Työn imu mahdollistaa sen, että työntekijät

- ovat oma-aloitteisia
- auttavat myös työkavereitaan suoriutumaan paremmin
- ovat tuotteliaita

- sitoutuvat työhönsä ja työpaikkaansa
- ovat muita työntekijöitä onnellisempia ja positiivisempia
- kokevat, että työ rikastuttaa omaa elämää
- lisäävät asiakastytyväisyyttä, sekä -uskollisuutta.

Näiden tekijöiden pohjalta työn imu on suoraan sidoksissa myös yrityksen tulokseen. Työn imua kokeva työntekijä onnistuu omassa työssään paremmin, sekä rohkaisee kollegoitaan suoriutumaan paremmin – tämä voi osaltaan olla suoraan vaikutuksessa koko tiimin tulokseen. Työn imun avulla työntekijä on myös aloitteellisempi kehittämään omaa työtehtäväänsä ja prosesseja, joka tuottaa tehokkuutta. Asiakastytyväisyyden kasvattaminen ja luottamuksen herättäminen tuo myös yritykselle parempaa mainetta. (Hakanen 2011, 41.)

Työn imua voidaan mahdollistaa kehittämällä työtehtävien voimavaroja. Hakanen luonnehtii kirjassaan (2011) 25 erilaista elementtiä, jotka omalta osaltaan vaikuttavat työn imuun. Tärkeimmät kymmenen poimintaa näistä elementeistä ovat,

Työtehtävien monipuolisuus sekä kehittävyys – Työn on oltava kehittävä ja monipuolista. Yksilön tulisi kokea, että hänen tekemänsä työ mukailee hänen vahvuuksiaan ja haastaa hänen taitojaan.

Itsenäisyys – Riittävä mahdollisuus työn omaan organisointiin.

Välitön palaute – Palaute omasta työsuorituksesta on tärkeä hyvinvoinnin kannalta. On tärkeää tunnistaa omat aikaansaannokset ja tehdä näistä työn tekemisen tapoja myös jatkossa.

Merkityksellisyys – Työn olisi oltava merkittävää laajemmalla mittakaavalla. Työssä pitäisi pystyä toteuttamaan laajempaa kokonaisuutta, jolla on merkitys myös muiden ihmisten elämälle.

Palkitsevuus – Vuorovaikutustilanteet tulisi kokea palkitsevana, ei kuormittavana tekijänä.

Roolien ja tavoitteiden selkeys – Kun tavoitteet ja roolit ovat selkeät, on työntekijän helpompi toimia muutostilanteissa ja organisoida omaa työtään innostavammaksi.

Päätöksentekoon osallistuminen – Henkilöstön tulisi olla mukana päätöksenteossa, kun kyse on esimerkiksi työjärjestyksestä.

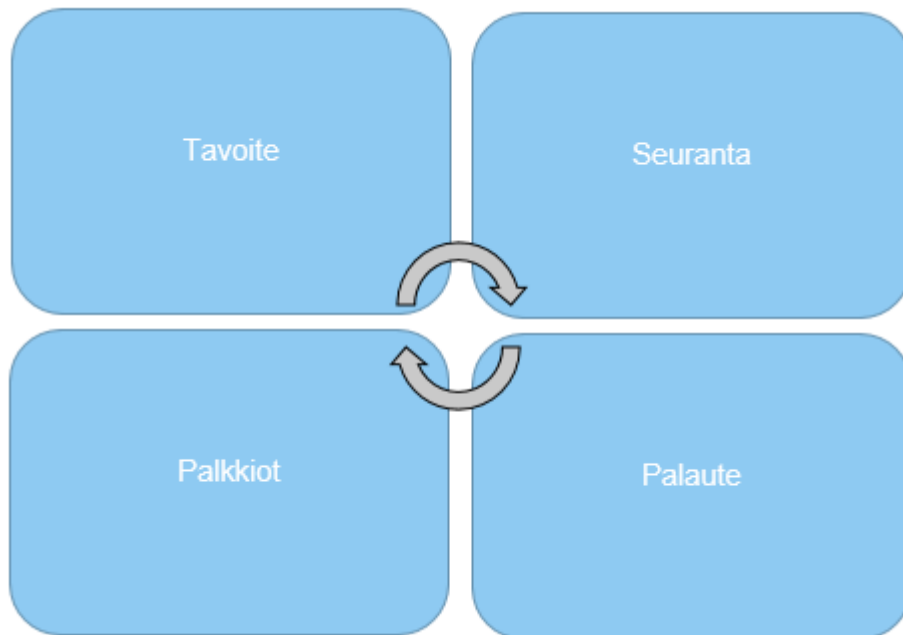
Esimiehen ja työyhteisön tarjoama tukiverkosto – Kokemus siitä, että kukaan ei toimi organisaatiossa yksin, on tärkeä.

Luottamus – Luottamus toimii myös tukiverkkona. Haastavissa tilanteissa ihmisten väliset luottamussuhteet auttavat ratkaisemaan ongelmia ja parantavat vuorovaikutusta organisaation sisällä.

Palaute ja arvostus – Suorituksista on tärkeää saada myönteistä palautetta, joka lisää arvostuksen tunnetta. (Hakanen 2011, 52-59.)

5 Teorian yhteenveto

Opinnäytetyön teoria koostuu kolmesta pääotsikosta; Myynnin johtamisesta, motivaatiosta sekä sitoutumisesta. Myynnin johtamiseen liittyy monia osa-alueita, mutta tärkeimmät raamit johtamiselle voidaan luoda johtamisen nelikentällä. Kuvio 8 havainnollistaa johtamisen neljä tärkeintä teemaa.



Kuvio 8. Johtamisen nelikenttä (Salminen 2014, 59).

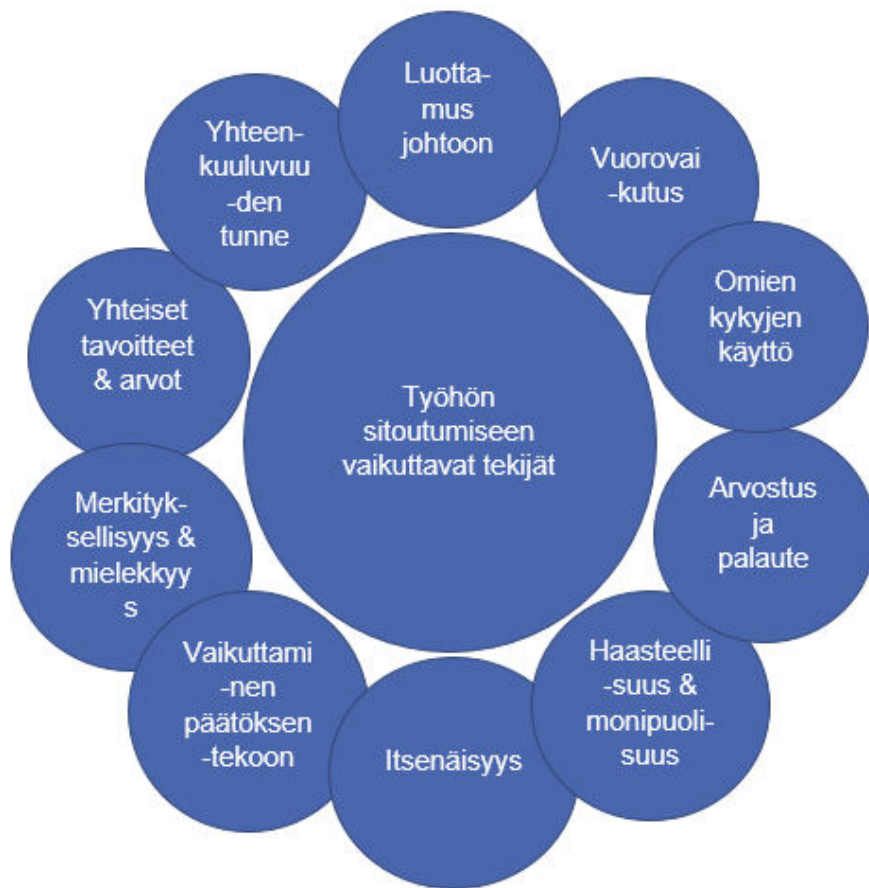
Ollakseen hyvä myynnin esimies, tulee ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat alaisten motivaatioon, miten motivaatio syntyy ja miten sitä voidaan johtaa. Motivoituminen lähtee aina liikkeelle henkilöstä itsestään. Kukaan ei voi suoranaisesti motivoida toista, mutta siihen voidaan myötävaikuttaa monin eri tavoin. Jokaista työntekijää voidaan opettaa motivoitumaan. Esimiestyössä tärkeintä on luoda sellaiset olosuhteet, joiden avulla työntekijä pääsee kehittämään omia taitojaan ja luovuuttaan (Toikka, 2012). Kuviossa 9 on kuvattu yksinkertaisesti kaikki ne tekijät, jotka vaikuttavat henkilön työmotivaatioon.



Kuvio 9. Työmotivaation muodostuminen (Aarnikoivu 2008, 153).

Henkilöstön sitouttaminen on noussut tärkeäksi teemaksi lähivuosina, joka on johtanut siihen, että työkokemukset ovat parempia ja organisaatiot sen avulla muuttuvat tehokkaammiksi. Yritykset ovat alkaneet ymmärtää, että sitoutuneet työntekijät hyödyttävät muitakin kuin itseään. He ovat hyöty yritykselle, yrityksen asiakkaille, sekä kokovaltaiselle liiketoiminnalle. (Bridger 2015, 17.)

Kuten Leppänen (2015) toteaa blogikirjoituksessaan, sitoutuminen ei tarkoita sitä, että työntekijällä olisi töissä mukavaa ja hauskaa. Vaikka työntekijä pitäisikin työstään, ei se tarkoita sitä, että hän antaisi täyttä panostaan itse työhön. Sitoutunut työntekijä näkee työssään ja ympäristössään muitakin palkitsevia elementtejä, kuin rahan. Tämän vuoksi sitoutunut työntekijä ei vaihtaisi työpaikkaa pelkän palkankorotuksen toivossa. Sitoutunut työntekijä uskoo aidosti organisaatioon ja sen määrittelemiin arvoihin. Hän haluaa kehittää organisaatiota ja kasvaa sen mukana paremmaksi. Työhön ja organisaatioon sitoutuminen riippuu monista erilaisista tekijöistä, eikä se ole pysyvää. Sitoutumissuhdetta on ylläpidettävä ja kehitettävä. Kuviossa 10 on pyritty jaottelemaan erilaisia tekijöitä, jotka ovat vahvasti sidoksissa yksilön sitoutumiseen.



Kuvio 10. Työhön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.

6 Laadullisen tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa esitellään laadullinen tutkimus, tutkimuksen toteutustapa sekä perustelut sille, miksi kirjoittaja valitsi kyseisen tutkimustavan. Tämän luvun tarkoituksena on myös esitellä opinnäytetyöprosessin alussa laadittu aikataulu, sen vaiheet ja mahdolliset riskit. Lopussa esitellään opinnäytetyössä käytetyt aineistot.

6.1 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

Kirjoittajan laatima aikataulu (taulukko 1), on laadittu opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa. Kirjoittaja päätti laatia aikataulun ainoastaan viikko tasolla, sillä kirjoittamisprosessi olisi liian ankara, jos sitä suunnittelisi päivä tasolla kuukausia etukäteen. Kirjoittaja koki, että viikko tasolla tehty aikataulu olisi paras myös sen vuoksi, jos kirjoitusprosessi etenisi suunniteltua nopeammin. Viikko tasolla laadittu aikataulu on antanut suunnan toiminnalle, jotta prosessi etenee haluttuun tahtiin ja työ tulee valmiiksi ajoissa. Vaikka opinnäytetyössä on toimeksiantaja, ei toimeksiantaja ole antanut prosessille aikataulua, joten on ollut kirjoittajan vastuulla johtaa prosessia itsenäisesti.

Viikko	Tehtävä	Palautus
42	Haastatteluiden sopiminen	
43	Haastattelut, Tiimi A	
44	Lähteiden etsintää, Opinnäytetyön rakenne	Vertaisarviointi Kontoon 1.11.2018
45	Johdanto, toimeksiantajan esittely, tutkimus	Vertaisarviointi 5.11.2018
46	Teoriakäsité 1	1 versio palautus 15.11.2018
47	Teoriakäsité 1, Haastattelut tiimi B	Tapaaminen ohjaajan kanssa 19.11.2018
48	Teoriakäsité 2	2 versio palautus 6.12.2018
49	Teoriakäsité 2	Tapaaminen ohjaajan kanssa 11.12.2018
50	Teoriakäsité 3, Haastattelut tiimi C	
51	Teoriakäsité 3	
52	Lomaviikko	

1	Rästiviikko	
2	Teorian yhteenveto	
3	Tutkimusmenetelmä, riskit	
4	Tutkimuksen tulokset	
5	Tutkimuksen tulokset	3 versio palautus 28.1.2019
6	Korjaukset	Tapaaminen ohjaajan kanssa 7.2.2019
7	Pohdinta	
8	Pohdinta	
9	Viimeistely ja korjaukset	Tapaaminen ohjaajan kanssa 28.2.2019
10	Kypsyysnäyte, palautus Urkundiin	Kypsyysnäyte 8.3.2019
11	Viimeinen palautus ohjaajalle, valmis julkaisuun	15.3.2019

Taulukko 1. Aikataulu

6.2 Mahdolliset riskit

Suurimpina riskeinä kirjoittaja piti motivaation puutetta, väsymystä, sekä sairastumista. Motivaationpuute olisi ollut mahdollinen riski, mikäli opinnäytetyöprosessin aikana kirjoittajasta olisi tuntunut, että on valinnut itselleen väärän aiheen. Tämän lisäksi motivaatio voisi laskea, jos työ tuntuisi liian hallitsevalta osalta elämää. Tätä kirjoittaja pyrki hallitsemaan erottamalla selkeästi vapaa-ajan, sekä kirjoittamisen. Amerikkalaisen jalkapallon harrastaminen toi hyvää tasapainoa kirjoitusprosessiin. Motivaation puutteen ilmetessä kirjoittaja olisi ottanut välittömästi yhteyttä ohjaajaan ja pyytänyt neuvoa, sekä hakenut inspiraatiota eri lähteistä.

Väsymys oli myös yksi riskeistä, joka vaikuttaisi paljon opinnäytetyöprosessiin. Koska opinnäytetyö on pitkä prosessi, joka vaatii aikaa ja paneutumista, olisi mahdollista, että kirjoittaja kokee suurta väsymystä prosessin aikana. Väsymyksen ehkäisemiseksi oli tärkeää, että kirjoittaja pyrki pitämään kiinni hyvästä unen saannista, ruokailusta sekä liikunnasta. Arjen rytmittäminen helpotti kirjoitusprosessia. Koska kirjoittaja pyrki tekemään työtä silloin, kun koki inspiraatiota kirjoittaa, tapahtui kirjoitus vaihtelevasti joko päivällä tai illalla, milloin vireys taso oli korkealla. Tämä mahdollisti flow-tilan ja tehokkaan

työskentelyn. Tärkein tekijä väsymyksen hallitsemiseksi oli se, että kirjoittaja ei ottanut muita suuria projekteja kirjoitusprosessin rinnalle vaan keskittyi täysin opinnäytetyöhön.

Todennäköisin riskeistä oli, että yleiset flunssa-aallot, joita vuodesta toiseen talvisin nähdään, iskisivät kirjoittajaan keskellä kirjoitusprosessia. Tartuntariski kouluissa on yleensä suuri ja kirjoitusprosessin aikana kirjoittaja vierailisi paljon esimerkiksi kirjastossa, jossa kirjoihin on koskenut monia ihmisiä päivän aikana. Jos flunssa iski, olisi kuitenkin odotettavaa, että flunssa ei veisi kirjoittamisesta aikaa kuin muutamia päiviä tai korkeintaan viikon. Jos tämä riski toteutuisi, tulisi kirjoittajan levätä ja käydä lääkärissä. Jotta pystyttäisiin ehkäisemään sairastumisen riskiä, oli tärkeää pestä käsiä, pitää huolta yleisestä hyvinvoinnista ja välttää kontaktia ihmisten kanssa, joilla on flunssa. Kuvio 11. havainnollistaa kirjoittajan tunnistamat riskit, niiden ehkäisemisen ja riskien hallinnan, mikäli ne toteutuvat.



Kuvio 11. Riskienhallinta

6.3 Opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön keskeinen tutkimusosa suoritettiin laadullisen tutkimusmenetelmän keinoin, puolistrukturoidun haastattelun avulla. Kirjoittaja päätyi puolistrukturoituun

haastattelumetodiin sen vuoksi, että strukturoitu haastattelu tai teemahaastattelu eivät olisi tuoneet oikeanlaisia tuloksia. Teemahaastattelussa käydään läpi ennalta asetettuja teemoja, joiden avulla haastatteliija pitää keskustelun tietyssä aihepiirissä.

Teemahaastattelussa keskustelu on avointa, eikä samoja kysymyksiä välttämättä nouse esille jokaisessa haastattelussa. (Eskola & Suoranta 2000, 85-87.) Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat valmiiksi laaditut ja ne ovat kaikille vastaajille samat. Strukturoidusta haastattelusta poiketen puolistrukturoidussa haastattelussa ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan jokaiseen kysymykseen voi haastateltava vastata omin sanoin (Eskola & Suoranta 2000, 85-87). Puolistrukturoitu haastattelu sopii hyvin tilanteisiin, joissa halutaan tietoa juuri tietyistä aihealueista, eikä haastateltaville tästä syystä haluta taikka ole tarpeellista antaa kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Puolistrukturoidun haastattelumenetelmän kirjoittaja valitsikin juuri sen vuoksi, että saadaan tarvittavan yksityiskohtaiset vastaukset tiettyihin aihepiireihin.

Haastatteluotoksena oli kolme Yritys X:n sisäistä tiimiä, joista jokaisesta tutkimukseen osallistui 5-7 henkilöä. Haastatteluissa kuultiin sekä toimihenkilöitä, että esimiehiä. Kirjoittaja koki, että olisi hyödyllistä ottaa tutkimukseen mukaan molemmat näkökulmat. Näin ollen yrityksen tiimeistä voisi saada aiheesta mahdollisimman kattavan ja yksityiskohtaisen tutkimustuloksen, jonka avulla mahdollistetaan paras lähtötilanne tuloksien pohdinnalle. Näiden haastatteluiden avulla opinnäytetyöhön pyrittiin keräämään sellaisia tietoja, jotka olisivat relevantteja sekä yleistettäviä ja luotettavia. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaista esimiestyön laatu, työntekijöiden motivointi ja sitoutuminen on tällä hetkellä Yritys X:ssä. Tälle opinnäytetyölle asetettiin tutkimustyyppiselle opinnäytetyölle ominaiset tavoitteet, jotka esitetään päätutkimuskysymyksen, sekä siihen liittyvien alakysymysten kautta. Nämä kysymykset luokiteltiin tutkimusongelmiksi, joihin toteutetulla tutkimuksella haettiin vastauksia, sekä näiden pohjalta kehitysehdotuksia.

6.4 Käytetyt aineistot ja analyysit

Opinnäytetyön aineistona käytettiin pääasiassa kirjallisuutta sekä laadullisia haastatteluja, jotka toteutettiin yritys X:n asiakaspalvelun esimiehille sekä henkilöstölle. Haastattelut suoritettiin one-to-one haastatteluina suljetussa tilassa. Haastatteluaineisto on aineisto, joka on koottu tutkimuksessa saaduista haastatteluvastauksista. Aineisto kattaa kaiken sen, mitä haastatteluun osallistuneet haastateltavat käsittelivät vastauksissaan. Hyvä laadullinen tutkimus kattaa Haaga-Helia Ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaan 5-8 henkilöä. (Laine, 2017) Tässä tutkimuksessa haastatteluja suoritettiin 18 kappaletta, joten

aineisto oli erittäin kattava ja täten yleistettävissä samankaltaisiin yrityksiin. Haastateltujen henkilöiden nimiä tai heidän edustamiaan tiimejä tai yritystä ei mainita tutkimustuloksissa. Haastattelukysymykset olivat valmiiksi laaditut ja kaikille vastaajille esitettiin samat kysymykset. Kirjoittaja laati haastatteluja varten kaksi erillistä kysymysrunkoa, joista toinen esitettiin henkilöstölle ja toinen esimiehille. Laaditut haastattelurungot pohjautuivat vahvasti käsiteltyyn teoriaan ja niiden järjestys on pyritty mukauttamaan opinnäytetyön rakenteeseen. Haastattelurungot pyrittiin laatimaan mahdollisimman johdonmukaiseksi. Alaisten haastattelurungossa oli yhteensä 13 kysymystä, kun taas esimiesten haastattelurungoissa oli yhteensä 14 kysymystä.

Koko opinnäytetyöprosessin ajan kirjoittaja kokosi aineistoa myös seuraavista lähteistä:

- artikkelit
- internetlähteet
- blogikirjoitukset
- kirjoittajan oma kokemus sekä ymmärrys käsitellyistä teemoista
- kirjoittajan ystävät ja kollegat.

7 Henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavat tekijät toimeksiantoyrityksessä

Tässä kappaleessa esitellään laadullisen tutkimuksen tulokset. Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen, mitkä ovat henkilöstön motivaatioon sekä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä toimeksiantoyrityksessä. Tutkimuksen avulla pyrittiin myös löytämään ratkaisuja alaongelmiin: millä keinoin esimies voi vaikuttaa alaisensa motivaatioon ja kuinka esimiestyön kautta voidaan pyrkiä sitouttamaan alaisia. Haastatteluihin osallistui yhteensä 18 henkilöä, joista kolme toimivat esimiehinä ja 15 toimihenkilöinä. Haastateltavat eivät saaneet mahdollisuutta valmistella vastauksia tai käydä läpi kysymyksiä ennen oikeaa haastattelutilannetta, tällä pyrittiin varmistamaan paras mahdollinen tutkimustulos.

Haastattelututkimuksessa käytettiin kahta tutkimusrunkoa, jotka oli räätälöity erikseen esimiehille, sekä alaisille. Alaisten haastattelurunko (liite 1) käsittelee neljää teemaa. Ensimmäisessä osioissa käytiin läpi tiimiä, tiimin rakennetta, työilmapiiriä sekä työympäristöä. Toisessa osioissa käsiteltiin työmotivaatiota sekä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Kolmas osio käsitteli esimiestyön laatua. Viimeinen osio keskittyi työn merkityksellisyyteen sekä sitoutumiseen. Esimiehille laadittu haastattelurunko (liite 2) keskittyi yleisesti samoihin teemoihin, mutta näiden haastatteluiden haluttiin avata sitä, millaisia toimia esimiehet ovat toteuttaneet saavuttaakseen tiimiensä nykytilan. Jotta tuloksien pohjalta voidaan johtaa päätelmiä ja kehitysehdotuksia, oli tärkeää saada selville mitä tiimeissä tapahtuu tällä hetkellä. Haastattelurunko jakautui viiteen eri teemaan. Ensimmäinen osio keskittyi esimiehen omaan motivaatioon ja osaamiseen esimiestyössä. Toisessa osuudessa käytiin läpi päivittäistä toimintaa, tavoitteita ja kehittämistä. Kolmannessa osioissa tarkasteltiin tiimiä ja työympäristöä. Neljännessä osioissa perehdyttiin sitoutumiseen. Viimeinen osio keskittyi esimiehen heikkouksiin sekä vahvuuksiin.

7.1 Alaisten haastattelut

Haastatteluihin osallistui yhteensä 15 toimihenkilöä. Nämä 15 toimihenkilöä jakautuvat kolmeen eri tiimiin. Tiimien tulokset esitetään yhtenä kokonaisuutena, jonka avulla pyritään varmistamaan, että haastateltavia ei tunnisteta. Tutkimuksen kannalta sukupuoli, ikä tai työskentelyvuodet yrityksessä eivät ole relevantteja tekijöitä, joten niitä ei ole otettu huomioon tuloksia tarkastellessa.

7.1.1 Tiimi ja työympäristö

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan millaisessa tiimissä he työskentelevät ja miten se toimii yhdessä. Kaikissa haastatteluissa haastateltavat nostivat esille samoja asioita. Tiimit ovat kaikki tiiviitä kokonaisuuksia, joissa tieto kulkee nopeasti, sillä kaikki istuvat lähellä toisiaan. Työskentely on itsenäistä ja kaikki hoitavat omat työtehtävänsä. Tavoitteet ovat kovia, joka luo ajoittain stressiä, kireää ilmapiiriä ja lisää yksilösuorittamista. Tiimiläisten keskinäinen kannustaminen onnistumisissa on vähäistä. Ryhmähenki on hyvää, mutta se voisi olla kaikissa tiimeissä parempi. Tiimeissä vallitsee avoin ja rehellinen ilmapiiri. Tiimeille järjestettävät kilpailut tehdään usein yksilötasolla ja ne korostavat yksilötason suorittamista, mikä laskee joidenkin työntekijöiden motivaatiota. Suurin ongelma tiimeissä on tauotus. Taukoja pidetään silloin kun se itse sopivaksi nähdään, joskus muiden kustannuksella. Yksi mielenkiintoinen poikkeavuus haastattelutuloksissa oli tiimien vanhempien työntekijöiden etuudet ja muutosvastaisuus. Osa työntekijöistä koki, että talossa kauemmin olleet työntekijät vastaanottavat erilaista kohtelua esimiehiltä esimerkiksi työtapojen suhteen. Vanhoja toimintatapoja käytetään silti, vaikka uusia on annettu.

Työympäristö kattaa kaikki fyysiset, virtuaaliset ja sosiaaliset tilat ja paikat, joissa työtä tehdään. Sosiaaliseen työympäristöön kuuluvat esimerkiksi vuorovaikutussuhteet, kun taas fyysisiin toimisto. Virtuaalinen työympäristö kattaa esimerkiksi CRM-järjestelmän. Kuvio X havainnollistaa kaiken sen, mitä työympäristöihin kuuluu. Haastateltavat saivat kertoa mielipiteensä tämän hetkisestä työympäristöstä. Tässä kaikki haastateltavat olivat jokseenkin samaa mieltä. Työntekijät kokivat, että yrityksessä tapahtuva vuorovaikutus on pääpiirteittäin todella avointa ja tieto liikkuu nopeasti. Joskus työntekijät kokevat, että esimiehet salaavat asioita ja kertovat muutoksista liian myöhään. Sosiaalinen rakenne yrityksessä on rajoittunut tiimien välille ja tiimit viettävät kaiken ajan omissa paikoissaan. Työntekijät kaipaavat lisää yhteisöllisyyttä. Fyysiset toimitilat eli avokonttori on meluisa ja levoton puhelintyöskentelyyn. Toimiston koetaan olevan liian pieni nykyiselle ihmismäärälle, joka häiritsee työrauhaa. Työvälineisiin ja ergonomiaan on kiinnitetty paljon huomiota, eikä niissä ole moitittavaa. Järjestelmät voisivat olla nopeampia, jotta työ ei keskeytyisi.



Kuvio 12. Työympäristöt. (Rakli Ry)

7.1.2 Henkilöstön motivaatio

Henkilöstön motivaatio on yksi tämän tutkimuksen pääteemoista. Haastateltavia pyydettiin kertomaan omasta työmotivaatiostaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä kysymyksen viisi ja kuusi avulla (liite 1). 15 vastaajasta noin puolet kertoi omaavansa todella hyvän työmotivaation. Toinen puolisko ei osannut vastata tai olivat sitä mieltä, että työmotivaatio on huono. Hyvän työmotivaation omaavat henkilöt kertoivat, että uuden oppiminen, omien taitojen hyödyntäminen ja onnistumiset työssä toimivat motivaattoreina. Monella myös erilaiset asiakkaat ja vaihtelevat tapaukset lisäsivät kiinnostusta työtehtävään. Osa motivoineista henkilöistä koki, että raha ei ole päällimmäinen syy, miksi työtä tehdään. Suuressa roolissa tämän sijaan toimii itsensä kehittäminen ja mahdollisuus hankkia kokemusta. Haastateltavat, jotka olivat neutraaleja tai kärsivät huonosta työmotivaatiosta olivat myöskin sitä mieltä, että erilaiset asiakkaat ja onnistumiset auttavat selviämään työstä, huonosta motivaatiosta huolimatta. Onnistuneet asiakaskohtaukset auttavat jaksamaan. Yhteistä molemmilla ryhmillä oli se, että raha toimi suurimmalla osalla päällimmäisenä motivaattorina. Yksitoista haastateltavaa viidestätoista listasi motivaationsa lähteeksi rahan.

7.1.3 Esimiestyön laatu

Esimiestyön laatu on tärkeä tekijä, kun tarkastellaan henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista yritykseen ja sen tavoitteisiin. Haastateltavat vastasivat esimiestyöhön liittyviin teemoihin kysymysten 7-10 avulla (liite 1). Ensimmäinen kysymys liittyi päivittäiseen tekemiseen ja esimiehen antamaan tukeen. Haastateltavat kokivat, että oma

esimies auttaa aina silloin, kun on saatavilla. Esimies luo tavoitteet päivä- sekä viikko tasolla, joita seurataan. Esimiehet antavat välitöntä palautetta ja ovat kiinnostuneita siitä, mitä alaiset tekevät. Toisella kysymyksellä pyrittiin selvittämään, kuinka tärkeänä alaiset pitävät esimiehen tukea. Tässä mielipiteet jakoutuivat selvästi. Osa työntekijöistä pitää esimiehen tukea todella tärkeänä, ellei välttämättömänä oman työnsä onnistumiselle. Esimiehen tuki vaikuttaa suoraan tuloksiin ja työn laatuun. Osa haastateltavista taas kokee, että esimiehen tuki ei juurikaan vaikuta työn tekoon tai työsuorituksen laatuun. Moni koki olevansa itsenäinen työskentelijä, joka ei kaipaa esimiestä päivittäisessä tekemisessä. Kaikkien haastateltavien mielestä esimiehen tulisi kuitenkin olla aina saatavilla, kun alainen tarvitsee tukea.

Seuraavaksi pyrittiin selvittämään esimiestyön hyviä sekä huonoja puolia. Missä esimiehet ovat onnistuneet ja missä asioissa olisi vielä kehitettävää. Hyvistä puolista haastateltavat olivat pääasiassa samaa mieltä. Kaikki kokivat, että heidän esimiehensä on rehellinen, avoin ja luotettava. Alaiset pystyvät puhumaan suoraan ja antamaan palautetta esimiehelle. Kaikki nostivat esille reilisuuden, kukaan haastateltavista ei kokenut, että esimies toimisi epäreilusti. Positiivinen asia oli myös esimiesten palautteen välittömyys, asioista annetaan palautetta heti tapahtuneen jälkeen, jota pidettiin erittäin hyvänä asiana. Pieniä poikkeavuuksia ilmeni eri tiimiesimiesten välillä. Yhden tiimin esimiestä keuhuttiin erityisesti siitä, että hän on aidosti kiinnostunut siitä, mitä alaisille kuuluu myös työpaikan ulkopuolella. Alaisille oli tärkeää, että esimies kysyy päivittäin kuulumisia ja haluaa olla perillä muustakin, kuin tuloksista.

Viimeisenä esimiestyön teemana oli kehityskohteet. Kehityskohteiden tulokset olivat vaihtelevia, eivätkä ne seuranneet yhtä selkeää linjaa. Yksi yleisimpänä mainittu kehityskohde oli stressi, asioiden henkilökohtaisesti ottaminen ja epäonnistumisen pelko. Moni oli sitä mieltä, että esimies saattaa tartuttaa oman stressinsä tiimiin ja esimerkiksi poissaoloista (tai muista tilanteista joihin esimies ei voi omalla toiminnallaan vaikuttaa) tehdään liian iso numero. Esimies ottaa joskus asiat liian henkilökohtaisesti. Toinen esille noussut kehityskohde oli tilannetaju. Moni haastateltava oli sitä mieltä, että esimiehet eivät aina osaa reagoida tilanteeseen sopivalla tavalla. Erityisesti painotettiin sitä, että esimiehen tulisi ottaa jokainen tapaus yksilöllisesti. Osa haastateltavista koki, että palautteenanto on huonoa. Palautetta annetaan liian negatiiviseen sävyyn, jonka vuoksi positiivinen palaute ei välity ollenkaan. Palautteen negatiivisuus luo riittämättömyyden tunteen. Palautteenannon lisäksi mainittiin liiallinen tuloskeskeisyys. Yleisesti palautteenannossa painotetaan ainoastaan myynnillisiä tuloksia, ei laadullisia. Esille nousi myös ohjeistuksen selkeys ja esimiehen aloitteellisuus ongelmatilanteissa. Esimerkiksi lakiasiat ovat olleet epäselviä, eikä niitä ole selvitetty tarpeeksi tarkasti, eikä mahdollisesta

selvitystyöstä ole annettu todisteita. Esimies ei myöskään ole aina tarjoutunut selvittämään asiaa, jos epäselvyyksiä on ilmennyt. Viimeisenä kehityskohteenä mainittiin erilaisuuden tunnistaminen ja personoidumpi johtaminen. Esimieheltä kaivataan tarkkuutta erilaisten ihmisten tukemisessa, palautteen annossa sekä ohjeistamisessa.

7.1.4 Henkilöstön sitoutuminen yritykseen

Henkilöstön sitoutumista yritykseen selvitettiin kysymyksillä 11-13 (liite 1). Aluksi selvitettiin, kokeeko henkilöstö työnsä merkitykselliseksi. Yli 70% työntekijöistä koki, että heidän tekemänsä työ on tärkeää ja merkityksellistä. Osa haastateltavista oli taas sitä mieltä, että heidän tekemänsä työ ei ole kovinkaan tärkeää. Kun haastateltavilta kysyttiin, kokevatko he olevansa sitoutuneita yritykseen tai työtehtävään, myös yli 70% koki olevansa sitoutunut sekä organisaatioon, että omiin työtehtäviinsä. Suurin osa sitoutuneista henkilöistä koki olevansa erittäin motivoineita pääsemään tavoitteisiin ja hoitamaan työnsä hyvin sekä kehittymään edelleen. Lähes kaikki haastateltavat henkilöt olivat sitä mieltä, että yrityksen hyvä ilmapiiri ja hyvä työporukka vaikuttavat suuresti organisaatiossa pysymiseen.

Jotta saataisiin selkeä kuva siitä, kuinka helposti työntekijät olisivat valmiita vaihtamaan työpaikkaa, annettiin viimeisen kysymyksen tueksi arvosteluasteikko, jonka avulla havainnollistetaan sitä, kuinka sitoutunutta henkilöstö keskimäärin on. Asteikko kulkee 1-5, jossa yksi tarkoittaa, että henkilö ei todennäköisesti vaihtaisi työpaikkaa ja viisi puolestaan sitä, että henkilö olisi valmis vaihtamaan työpaikkaa välittömästi. Taulukko 2 havainnollistaa kuviona kysymyksestä saadut numeeriset tulokset.



Taulukko 2. Henkilöstön sitoutuminen.

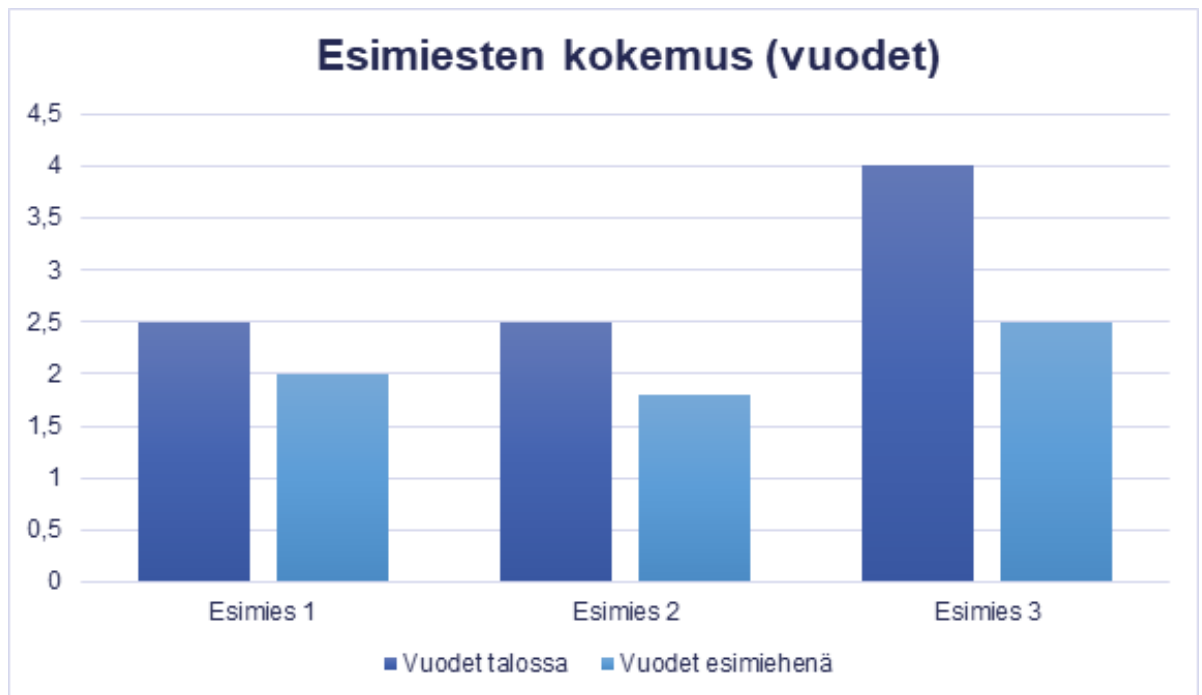
Yleisesti katsottuna yrityksen X työntekijöiden sitoutuneisuus on keskiaverto tasolla. Vastauksien aritmeettinen keskiarvo on 2.5, joka on täysin keskellä arvostelutaulukkoa. Kuitenkin suurin osuus vastauksista on kohdassa 2, joka tarkoittaa, että henkilö ei olisi valmis vaihtamaan työpaikkaa kovinkaan helposti. Numeeristen tulosten lisäksi kysymys tuotti myös laadullisia tuloksia. Perusteluita sille, miksi työntekijät olisivat valmiita vaihtamaan työpaikkaa, oli muutamia. Suurimpana syynä työpaikan mahdolliseen vaihtoon olivat etätöiden mahdollisuus sekä tilaisuus edetä ja tehdä parempia työtehtäviä. Osa haastateltavista oli myös huolissaan yrityksen huonontuneesta maineesta. Tästä syystä he voisivat harkita vaihtoa.

7.2 Esimiesten haastattelut

Esimiesten haastattelut toteutettiin kolmelle tiimiesimiehelle, jonka alaisia haastateltiin. Esimiesten haastattelurunko (liite 2) käsittelee samoja teemoja, kuin haastattelurunko 1, jota käytettiin alaisten haastatteluissa (liite 1). Esimiesten haastattelun tavoitteena on saada tietoa toimintatavoista, joita tiimeissä ollaan käytetty. Tutkimuksen kannalta sukupuoli tai ikä eivät ole relevantteja tekijöitä, joten niitä ei ole otettu huomioon tuloksia tarkastellessa. Alaisten tuloksista poiketen huomioon otetaan esimiesten aiempi esimieskokemus, opinnot sekä vuodet yrityksessä.

7.2.1 Esimiehen oma motivaatio ja valmiudet

Haastattelurungon kysymykset 1-3 (liite 2) käsittelevät esimiehen motivaatiota ja valmiuksia. Jokainen esimies on työskennellyt yrityksessä alle viisi vuotta. Kolmesta esimiehestä pisin työsuhde on haastattelun ajankohtana neljä vuotta, kun taas lyhin työsuhde kaksi ja puoli vuotta. Yhdellä haastateltavista on aiempaa esimieskokemusta, toisille esimiestehtävä on työuran ensimmäinen. Nykyisessä esimiestehtävässä haastateltavat ovat olleet jokainen yli vuoden, vaihdellen vajaasta kahdesta vuodesta yli kahteen vuoteen. Taulukossa 3 havainnollistetaan esimiesten kokemusta.



Taulukko 3. Esimiesten kokemus yrityksessä.

Haastattelun alussa pyrittiin selvittämään, millaiset valmiudet esimiehillä on itse esimiestyöhön. Jokainen esimies on rekrytoitu yritykseen alemman tason työtehtävään, kuten asiakaspalveluun ennen esimiestehtäviin ylennystä. Jokaisella haastateltavalla on joko jo valmis, tai keskeneräinen korkeakoulututkinto liiketaloudesta (tradenomi), joka omalta osaltaan valmistaa esimiestyöhön ja tuo vahvan teoriapohjan työskentelylle. Työkokemusta jokainen esimies on kartuttanut omalla osallaan erinäisissä työtehtävissä. Kaikki omaavat kokemusta asiakaspalvelutyöstä, jota tällä hetkellä johtavat.

Koska tutkimuksen tavoitteena on selvittää alaisten motivaatiota ja sitoutumista, haluttiin saada tietoa myös esimiesten tämän hetkisestä motivaatiosta ja sen lähteistä. Kaikki esimiehet listasivat samoja asioita. Esimiehille tärkeää oli muiden auttaminen ja positiivinen vaikutus alaisten myyntituloksiin, henkilökohtainen kehittyminen sekä oman

osaamisen hyödyntäminen. Kaikki halusivat kokea työnsä merkitykselliseksi. Osa mainitsi myös muutoksen eteenpäin viemisen ja haasteiden motivoivan suuresti. Kaikilla esimiehillä on hyvä työmotivaatio ja he nauttivat tämän hetkisestä työstään.

7.2.2 Päivittäinen toiminta ja tavoitteet

Kysymysten 4-5 (liite 2) tarkoituksena oli selvittää, mitä esimiehet tekevät päivittäin sekä millaisia tavoitteita he ovat asettaneet alaisilleen. Näillä kysymyksillä pyrittiin myös siihen, että esimiehet tarkastelisivat omia kehityskohteitaan sekä menetelmiä sekä keinoja, joilla esimiestyötä harjoittavat.

Päivittäisessä toiminnassaan jokainen esimies pyrkii olemaan läsnä niin paljon kuin mahdollista – kysymyksiin, sähköposteihin ja soittoihin vastataan aina, kun mahdollista. Tavoite on olla aina saatavilla, kun alainen tarvitsee apua. Päivittäiseen toimintaan kuuluu erilaisten tulosten ja mittarien seuranta, puheluiden vierikuuntelu, nauhojen kuunteluttaminen alaisilla, palautteen antaminen ja kannustaminen. Viikko tasolla osa tiimeistä pitää viikoittaisia palavereita, jossa käydään läpi tuloksia ja mahdollisia muutoksia. Kuukausi tasolla esimiehet pitävät tiimin oman palaverin, jossa käydään läpi koko tiimin suoriutumista. Tämän lisäksi järjestetään myös one-to-one palavereita, joissa käydään yksilöllisesti läpi alaisen suoriutumista, omia tavoitteita, kehittymistä ja jatko suunnitelmia. Mahdollisiin ongelmatilanteisiin halutaan puuttua mahdollisimman nopeasti ja asiat pyritään selvittämään välittömästi. Rakentavaa palautetta annetaan aina kahden kesken, mutta kehuja pyritään antamaan myös muiden kuullen. Jokaisella esimiehellä oli omanlaisensa tavoite päivittäisessä toiminnassa. Yksi halusi olla mahdollisimman paljon läsnä, yksi halusi olla mahdollisimman välitön kaikessa mitä tekee ja kolmas pyrki antamaan mahdollisimman paljon henkilökohtaista ohjaamista. Kaikkien esimiehien yhteinen tavoite oli olla rohkaisevia ja näyttää arvostuksensa alaisille.

Koska kyseessä on organisaatio, jossa asiakaspalvelu toimii myynnin edistäjänä, oli tärkeä selvittää, millaisia tavoitteita alaisille on asetettu ja tukevatko ne työmotivaatiota. Koska kyseessä on kolme erilaista tiimiä, on jokaisella tiimillä erilaiset tavoitteet, eikä niitä voida verrata keskenään. Sen vuoksi jokaisen esimiehen vastaus kysymykseen on erilainen. Ensimmäinen haastateltava näki asian niin, että myyntityössä on aina oltava tavoitteita. Tiimin tavoitteet ovat pääasiassa määrällisiä. Tavoitteet asetetaan jokaiselle työntekijälle henkilökohtaisesti ja ne käydään yhdessä läpi. Tavoitteiden asettamisessa kuunnellaan työntekijää. Vaikka tavoitteet ovatkin usein aika korkealla, ei haittaa, jos niihin ei päästä. Korkealle asetettujen tavoitteiden on tarkoitus motivoida alaisia suoriutumaan parhaansa mukaan.

Toinen haastateltava koki, että asetetut tavoitteet tukevat alaisten motivaatiota hyvin. Tavoitteet kannustavat hyviin myyntituloksiin. Annetut tavoitteet vaativat tekemistä ja omistautumista työlle, mutta ne ovat realistisia ja saavutettavissa. Tavoitteet eivät ole liian alhaalla tai korkealla. Esimies on asettanut tavoitteet optimaaliselle tasolle, jossa hyvästä suoriutumisesta palkitaan. Kolmas haastateltava oli puolestaan sitä mieltä, että tämän hetkiset tavoitteet eivät tue tiimin motivaatiota parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän hetkiset tavoitteet korostavat volyyymiä sekä laatua samaan aikaan. Tavoitteet eivät ole esimiehen mielestä tarpeeksi tehokkaita eivätkä ne tue alaisten motivaatiota pitkällä aikavälillä. Nykyiset tavoitteet eivät auta työntekijöitä suoriutumaan tasalaatuisesti.

7.2.3 Kehityskohteet ja kehittäminen

Kysymyksillä 6-7 (liite 2) haluttiin selvittää, mitä kehityskohteita esimies on itse tunnistanut omassa toiminnassaan ja mitä toimivaksi todettuja asioita hän voisi lisätä. Haluttiin myös selvittää esimiehen perehtymistä erilaisiin menetelmiin ja keinoihin. Haastateltavat tunnistivat kaikki selkeitä kehityskohteita omassa toiminnassaan. Jokaisella esimiehellä oli erilaisia kehityskohteita.

Yksi haastateltavista mainitsi, että stressaa aika ajoin liikaa ja siinä olisi kehitettävää. Esimiehellä on tapana stressata asioista, joihin ei välttämättä voi itse vaikuttaa. Esimies mainitsi myös ajoittaisen jämäkkyyden ja konkreettisuuden puutteen. Esimies koki, että voisi seurata alaisten suorituksia tarkemmin yksilötasolla, jonka kautta voisi tarjota parempaa tukea. Toinen haastateltava taas koki, että hänen olisi hyvä aikatauluttaa päivänsä paremmin ja oppia sanomaan tietyissä tilanteissa ei, jotta alaisten tukemiseen jäisi enemmän aikaa. Esimies voisi olla enemmän läsnä. Kolmas haastateltava oli sitä mieltä, että hänen täytyisi olla enemmän läsnä ja mennä työskentelemään lähemmäs tiimiä. Myös one-to-one keskusteluja voisi järjestää nykyistä useammin.

Jokainen esimies kertoi kehittävänsä omaa esimiestyötään päivittäin. Joka päivä tulee uusia tilanteita, jotka omalta osaltaan opettavat. Oman tekemisen seuraaminen ja sen kautta kehittyminen on jatkuvaa. Koska osa esimiehistä opiskelee työnsä ohella, kokivat he, että koulutus tarjoaa jatkuvasti uusia eväitä esimiestyöhön. Koulussa opitun teorian pohjalta erilaisia keinoja voi hyödyntää arkitilanteissa. Haastateltavat kertoivat myös seuraavansa aktiivisesti erilaisia artikkeleja, opetusmateriaaleja ja kirjoituksia esimiestyöstä. Yksi esimiehistä kertoi myös pyytävänsä aktiivisesti palautetta omasta suoriutumisestaan eri lähteistä sekä peilaavansa muiden esimiesten tekemistä omaan

tekemiseensä. Haastateltavat eivät yleensä lue esimiestyöhön liittyvää kirjallisuutta, vaan pitävät kehitystyön tehokkaana.

7.2.4 Tiimi, sitoutuneisuus ja työympäristö

Haastattelurungon (liite 2) kysymykset 8-12 selvittävät esimiehen näkökulmaa tiimistä, henkilöstön sitoutuneisuudesta sekä työympäristöstä. Millaisia tiimit ovat, hyödynnetäänkö erilaisuutta tiimeissä, ovatko alaiset selkeästi sitoutuneita, millä keinoin sitoutuneisuutta on pyritty parantamaan, millainen työympäristö on tällä hetkellä ja olisiko siinä jotain kehitettävää?

Vaikka jokainen tiimi on omalla tavallaan erilainen, listasi jokainen esimies haastattelussaan samoja piirteitä tiimistään. Kaikissa tiimeissä vallitsee positiivinen ja avoin ilmapiiri, jossa jokainen saa olla oma itsensä. Erilaiset persoonat täydentävät tiimiä ja erilaisuutta arvostetaan. Kaikki puhaltavat yhteen hiileen ja pyrkivät yhteisiin tavoitteisiin. Palautetta annetaan avoimesti ja negatiivisistakin asioista uskalletaan puhua. Kaikki työntekijät ovat erittäin ammattitaitoisia. Erilaisuutta hyödynnetään mahdollisimman paljon. Jokainen esimies tunnistaa erilaiset persoonat tiimissään. Haastateltavat kokivat, että erilaisen persoonien huomioon ottaminen johtaa parempiin tuloksiin. Esimiehet painottivat, että käyttävät erilaisuutta hyödyksi esim. Työtehtävien jaossa, palautteenannossa ja valmennuksessa. Jokaiselle sovellettava omanlaista johtamistyyliä. Joillekin sopii "coaching", kun taas toiset tarvitsevat enemmän suoraa ohjausta. Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että hyvä kuuntelu on kaiken keskiössä.

Sitoutuneisuudesta esimiehet olivat samaa mieltä. Suurin osa työntekijöistä on sitoutuneita sekä työtehtäviinsä, että yritykseen, mutta on huomattavissa, että osa on myös vähemmän sitoutuneita. Pääasiassa uudet työntekijät ovat kaikki sitoutuneita, kun taas vanhemmilla työntekijöillä sitoutuneisuus vaihtelee. Sitoutuneisuus ja motivaatio näkyy tuloksissa, asiakaspalvelun laadussa sekä siinä, että työntekijät haluavat olla mukana kehittämässä toimintatapoja ja haluavat vaikuttaa asioihin. Sitoutuneisuutta on pyritty parantamaan erilaisin keinoin. Yksi esimiehistä on pyrkinyt harjoittamaan leadership tyylistä johtamista sitoutuneisuuden parantamiseksi. Toinen taas on pyrkinyt etsimään muitakin motivaationlähteitä työlle, kuin raha. Työhyvinvointiin keskittymällä on pyritty osoittamaan, että työpaikka on muutakin, kuin rahan lähde.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työympäristö on kokonaisuutena hyvä. Yrityksen ilmapiiri on avoin ja turvallinen. Virheet sallitaan, vastuuta annetaan ja kaikilla on mahdollisuus yrittää parhaansa. Henki on kilpailullinen ja myynnillinen. Kaikki työntekijät

ovat osaavia ja ammattitaitoisia ja valmiita jakamaan osaamistaan myös muille. Avokonttori jakoi myös esimiesten keskuudessa mielipiteitä. Avokonttori on haastateltavien mielestä työskentelytilana hyvä, koska se mahdollistaa matalan organisaatorakenteen sekä avoimuuden. Viestit kulkevat nopeasti ja avoimuus on helppoa. Osa haastateltavista koki, että avokonttori on todella rauhaton ja meluisa. Nykyiset toimitilat ovat ahtaat, eivätkä tarjoa tarpeeksi tilaa työskennellä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työergonomiaan on kiinnitetty hienosti huomioita, eikä siinä ole korjattavaa. Järjestelmät ovat jokseenkin toimivat, mutta ne muuttuvat lähitulevaisuudessa.

7.2.5 Vahvuudet ja heikkoudet

Haastattelurungon (liite 2) viimeinen osio keskittyi esimiesten vahvuuksiin sekä heikkouksiin. Jokaisella esimiehellä oli omanlaisensa vahvuudet ja heikkoudet, joten ne esitellään erikseen.

Esimies 1. listasi vahvuuksiinsa avoimuuden ja välittömyyden. Esimiestä on helppo lähestyä ja hänelle voi puhua suoraan. Viestintä toimii hyvin molempiin suuntiin. Hoitaa asiat aina nopeasti ja pyrkii informoimaan alaisiaan mahdollisimman hyvin tulevista muutoksista. Esimiehen mielestä hänen heikkoutensa on suorapuheisuus ja one-to-one keskustelut, joissa hän ei mielestään osaa kysyä aina oikeita kysymyksiä.

Esimies 2. koki, että hänen vahvuutensa on ehdottomasti inhimillisyys ja vahva tunneäly. Mukautuminen erilaisiin tilanteisiin ja ihmisiin on vahvuus. Heikkoudeksi esimies listasi jämäkkyuden puutteen, paineensietokyvyn ja liiallisen stressin.

Esimies 3. kertoi, että hänen vahvuuksiinsa kuuluu rohkeus, ennakkoluulottomuus ja energisyys. Esimiehellä on hyvä itseluottamus, eikä hän pelkää tehdä virheitä. Pyrkii aina johtamaan esimerkillä. Esimiehen heikkouksiin kuuluu nopeatempoisuus ja kärsimättömyys. Joskus asioita pitää toistaa enemmän, kuin haluaisi, mutta se kehittää kärsivällisyyttä.

7.3 Yhteenveto

Haastatteluiden perusteella kirjoittaja onnistui kokoamaan selkeät kokonaisuudet sekä alaisten, että esimiesten näkökulmista. Koska haastattelut suoritettiin laadullista menetelmää käyttäen, oli aineistoa valtavasti ja tuloksista pyrittiin muodostamaan selkeä kokonaisuus, joka vastaa enemmistön mielipidettä. Tulokset eivät siis ole kaiken kaikkiaan

yksimielisiä, vaan noudattavat yleistä linjaa. Alla olevassa taulukossa (taulukko 4) havainnollistetaan selkeästi alaisten ja esimiesten näkemyserot haastatteluissa käsitellyistä teemoista.

Yhteenveto	Alaiset	Esimiehet
Tiimi	Avoimuus, itsenäisyys, rehellisyys, nopea tiedonkulku, vähäinen kannustaminen, ongelmia taukojen pitämisessä	Avoimuus, rehellisyys, positiivinen ilmapiiri
Työympäristö	Hyvä vuorovaikutus, tiimit omilla oloissaan, kaipaavat lisää yhteisöllisyyttä, meluisa avokonttori, liian pieni toimisto, hitaat järjestelmät	Avokonttori mahdollistaa matalan organisaatorakenteen, rauhattomuus ja meluisuus kuitenkin häiritsee, liian pienet tilat
Motivaatio	50% hyvä työmotivaatio, 25% neutraaleja, 25% huono työmotivaatio, yli 70% vastaajista motivaation lähteenä raha	Hyvä työmotivaatio, Työ itselle tärkeää ja merkityksellistä, motivaationa auttaa toisia onnistumaan ja hyödyntää omaa osaamista
Esimiehen päivittäinen toiminta	Tavoitteiden asettaminen, auttaminen ja asioiden selvittäminen, kysely	Tavoitteiden asettaminen, tulosten seuranta, palaute, kannustaminen
Tavoitteet	Liian korkealla, eivät motivoi, aiheuttavat stressiä	Optimi tasolla, motivoivat hyvin myyntituloksiin, vaativat työtä
Alaisten sitoutuminen	Keskitasolla: asteikolla 1-5 sitoutuminen 2.5	Yleisellä tasolla hyvä sitoutuminen, poikkeuksia on, kaikki tekevät töitä tavoitteiden eteen

Esimiehen vahvuudet	Rehellisyys, avoimuus, luotettavuus, välittömyys	Avoimuus, lähestyttävyyys, rohkeus, esimerkillä johtaminen, tunneäly
Esimiehen kehityskohteet	Stressi, asioiden henkilökohtaisesti ottaminen, tilannetaju, tuloskeskeisyys	Kiire ja aikatauluttaminen, stressi, suorapuheisuus, one-to-one keskustelut

Taulukko 4. Vertailu haastattelun tuloksista.

8 Pohdinta

Tässä kappaleessa pohditaan tutkimuksesta saatuja tuloksia ja peilataan niitä alussa käsiteltyyn teoriaan. Kappaleessa esitellään myös työstä johdetut jatko- sekä kehitysehdotukset. Tämän lisäksi kirjoittaja arvioi opinnäytetyön luotettavuutta, merkityksellisyyttä sekä hyötyä ja aiheen ajankohtaisuutta. Kirjoittaja tarkastelee myös koko opinnäytetyöprosessia, sekä omaa oppimistaan.

8.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön pääongelmana oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat yritys X:n henkilöstön työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Tähän kysymykseen saatiin vastaus tutkimuksen avulla. Tulokset olivat selkeitä, mutta eivät niin syvällisiä, kuin kirjoittaja oli toivonut. Tätä oltaisiin mahdollisesti voitu korjata syvällisemmillä ja tarkemmilla kysymyksillä. Työntekijöiden motivaatioon vaikutti eniten raha ja tunnustus. Palkitseminen oli hallitseva teema jokaisessa haastattelussa. Koska asiakaspalvelutyö on raskasta ja jatkuvaa ongelmanratkaisua, ei olekaan ihme, että palkitsemisella on niin suuri merkitys. Monella työntekijöistä raha saattoi myös heidän mukaansa olla lähestulkoon ainoa motivaationlähde, joka on huono asia. Tämä kertoo siitä, että muut aspektit, jotka vaikuttavat motivaatioon, eivät ole parhaalla mahdollisella tasolla.

Rahan lisäksi motivaation lähteinä pidettiin selkeitä tavoitteita, palautetta sekä mahdollisuutta vaikuttaa omalla toiminnallaan asiakastyytyväisyyteen. Selkeät tavoitteet koettiin motivaattorina työssä onnistumiseen – kun tavoitteisiin pääsee, kokee henkilö työnsä onnistuneeksi. Palautteenanto oli myös yksi teema, joka nousi esille useasti. Positiivinen palaute sekä esimieheltä, että asiakkailta motivoi suoriutumaan työssä mahdollisimman hyvin. Monelle nimenomaan asiakkailta tuleva positiivinen palaute oli yksi tärkeimmistä motivaationlähteistä. Tämä johtuu kirjoittajan oman kokemuksen mukaan paljonkin siitä, että asiakaspalvelutyössä asiakaskontaktit ovat jatkuvia, jolloin positiivinen palaute jää hyvin mieleen, koska sitä ei saa jatkuvasti. Esimiehen palautteella on pienempi merkitys, koska usein koetaan, että esimiehen on työssään välttämätön antaa positiivista palautetta. Moni haastateltavista koki, että asiakkaiden auttaminen erilaisissa tilanteissa nostaa työmotivaatiota. Teorian mukaan motivaatioon vaikuttavat näiden tekijöiden lisäksi myös esimiehen tuki, säännöllinen mittaaminen, oma osuus kokonaisuudesta sekä valta parantaa omaa toimintaa ja työympäristöä. Näitä ei kuitenkaan nostettu esille useimmissa keskusteluissa. Tämä voi johtua siitä, että motivaationlähteet ovat usein myös alitajuisia, emmekä tiedosta niitä.

Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä oli vaikeampi selvittää, mutta myös niihin löydettiin vastauksia. Koska jokainen kokee sitoutumisen yksilöllisesti, on siihen vaikuttavien tekijöiden osuutta vaikea määrittää. Jokaisella työntekijällä oli oma näkemyksensä sitoutumisesta ja siitä, mikä siihen heidän mielestään vaikuttaa. Tekijät olivat pääasiassa samoja, mitä myös kirjallisuus käsittelee. Suurimpina sitoutumisen tekijöinä nousi esille yhteenkuuluvuuden tunne, vuorovaikutus, itsenäisyys sekä yhteiset tavoitteet. Moni työntekijöistä koki, että itse työtehtävä ei ole niin mielekäs, kuin se voisi olla, mutta työyhteisö on syy sitoutumiseen. Monelle työkaverit olivat syy siihen, miksi he eivät vaihtaisi työnantajaa. Lähes kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että työyhteisössä vallitsee hyvä vuorovaikutus ja ilmapiiri, jossa on mukava työskennellä. Työkaverit koetaan läheisiksi ja heidän kanssaan vietetään aikaa myös vapaa-ajalla. Matala organisaatorakenne mahdollistaa sen, että toimistolla on avoin ilmapiiri ja viestintä sujuu ongelmitta. Moni mainitsi myös, että itsenäisyys työssä mahdollistaa vastuun ottamisen, joka lisää sitoutumista. Yhteiset tiimitavoitteet ajavat kaikkia toimimaan yhdessä ja mahdollistavat hyvän yhteishengen.

Haluttiin myös selvittää, millä keinoin esimies voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon sekä miten esimiestyön kautta voidaan pyrkiä työntekijöiden sitouttamiseen. Työmotivaatioon vaikuttamisen keinot voidaan jakaa neljään ryhmään: taloudelliset kannusteet, tavoitteen asetanta, työn suunnittelu sekä siihen osallistuminen. Taloudelliset kannustimet, kuten palkka ja bonukset motivoivat työssä suoriutumiseen. Tavoitteiden asettaminen parantavat osaltaan työsuorituksia. Tavoitteet auttavat työntekijöitä ymmärtämään, mitä heiltä odotetaan ja tavoitteiden ollessa selkeitä, ne ohjaavat työntekijää oikeaan suuntaan. Palautteenanto johdetaan asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. (Perry & Porter 1982, 89-98.) Tutkimuksessakin selvisi, että esimiehen parhaita keinoja motivoida ja sitouttaa on onnistunut palautteenanto. Kun esimies osaa antaa palautetta oikein, motivoi se työntekijää tekemään työnsä mahdollisimman hyvin, jotta hän saa jatkuvaa positiivista palautetta. Tämä motivaatio johtaa myös sitoutumiseen. Työmotivaatiota voidaan ensisijaisesti parantaa tarjoamalla työntekijöille myönteisiä kokemuksia säännöllisesti. Tässä apuna voidaan käyttää erilaisia työhyvinvointiin suuntaavia tapahtumia. Nämä voivat olla esimerkiksi koulutuksia, seminaareja, liikunta- ja elämystapahtumia tai keskusteluita. Hyvin suunnitelluissa työhyvinvointiin tähtäävissä tapahtumissa on todettu olevan myönteistä vaikutusta työilmapiirin paranemiseen ja sitä kautta työntekijöiden motivaatioon. Kun työntekijä kokee, että hän pääsee kehittymään työtehtävässään, lisää se sitoutumista. Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon vaikuttaa myös merkittävästi työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Osallistuminen mahdollistaa työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuuden heidän työtään koskevilla päätöksillä. (Perry & Porter 1982, 89-98.) Onkin tärkeää, että työntekijät saavat

mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä ja siihen, miten se tehdään. Päätöksentekoon kuuluminen luo työntekijälle tunteen yhteenkuuluvuudesta yritykseen, joka lisää sitoutumista.

8.2 Kehitysehdotukset esimiehille

Tutkimuksessa käsiteltiin työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista yritykseen X. Haastattelun aikana pyrittiin selvittämään myös esimiestyön nykytilannetta. Haastatteluissa nousi esille muutamia teemoja, joihin työntekijät olivat tyytymättömiä. Motivointi, palautteenanto ja stressi nousivat esille lähes jokaisessa haastattelussa. Näiden teemojen pohjalta kirjoittaja on johtanut selkeitä kehitysehdotuksia esimiehille, jotta muutosten kautta työntekijöiden motivaatio, työhyvinvointi sekä sitoutuminen nousisi paremmalle tasolle.

“Menestyminen työssä perustuu motivaatioon, ei niinkään älykkyyteen, kykyihin tai palkkaukseen.” toteaa Huttu (2016) blogissaan. Jokainen työntekijä pystyy suoriutumaan työssä hyvin, jos hänelle annetaan siihen oikeat edellytykset. Jotta työntekijä tuntisi työnsä mielekkääksi ja työ tuntuisi sitoutumisen arvoiselta, on työntekijällä oltava mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Jos työntekijälle annetaan vastuuta, on todennäköisempää, että hän omistautuu työlle enemmän. On helpompi tuntee itsensä motivoituksi, kun tuntee itse olevansa vastuussa omasta työstään. Motivaatio lähtee liikkeelle itsestä, mutta esimiestyön kautta voidaan mahdollistaa motivoituminen. Seuraavat viisi askelta auttavat jokapäiväisessä työntekijöiden motivoimisessa:

1. Inspiroiva tarina tai esimerkki

Hyvä esimies osaa jakaa osaamistaan tarinan muodossa. Inspiroiva tarina ohjaa alaisen toimintaa paremmin, kuin faktat tai numerot. Esimerkiksi tarina esimiehen omasta kokemuksesta jossakin työtehtävässä voi auttaa alaista motivoitumaan omaan työtehtäväänsä.

2. Inhimillisyys ja aitous

Hyvä esimies on aidosti oma itsensä ja osoittaa inhimillisyytensä. Alaiset tarvitsevat esimiehekseen jonkun, johon he voivat samaistua ja jonka kanssa he voivat kokea yhteenkuuluvuutta.

3. Palkitseminen

Hyvin tehdystä työstä saadut palkkiot motivoivat. Ulkoiset palkkiot, kuten raha tai

esimerkiksi suklaapatukka motivoivat saavuttamaan kyseisen palkinnon. Suurempi vaikutus on sisäisillä palkkioilla. Kehityksen seuraaminen ja kehot ovat pitkäkestoisempia tapoja motivoida. Pienetkin saavutukset ovat merkityksellisiä ja niitä tulisi juhlia. Pienien tavoitteiden saavuttaminen vahvistaa uskollisuutta ja lisää motivaatiota.

4. Luota alaisiisi

Eniten motivoivina nähdään tavoitteet, jotka ovat saavutettavissa. Jos tavoitteet ovat alhaalla ja työ helppoa, johtaa se nopeasti huonoon motivaatioon. Jos tavoitteet ovat mahdottomia, työntekijä lannistuu. Sopivan kokoiset haasteet ja hallinnan tunne motivoivat eniten. Työntekijät, jotka uskovat omaan kehittymiseensä ja luovat tavoitteita, menestyvät. Myös esimiehen tulisi uskoa työntekijöidensä potentiaaliin ja näyttää luottamuksensa. Esimiehen tulisi toimia rohkaisijana.

5. Älä tartu negatiivisuuteen

Motivaatiopula ei välttämättä ole sen kummemmin työntekijän kuin työnantajan vika. Jos motivaatio on alhainen, olisi hyvä etsiä syitä sille, miksi työnteko ei ole enää mielekäästä. Ennen kaikkea esimiehen tulisi lähestyä asiaa rakentavasti, positiivisuuden kautta.

Alaiset nostivat haastatteluissaan esille, että palautteenanto ei aina toimi. Palaute on joko liian epäselvää tai sitä annetaan liian negatiiviseen sävyyn. Työntekijät kokivat myös, että hyvää palautetta voisi antaa enemmän. Osa koki, että hyvää palautetta saa ainoastaan myynnillisistä taidoista mutta ei muusta osaamisesta. Positiivista oli huomata, että palautettu on kuitenkin annettu jatkuvasti. Jos palautetta ei olisi annettu ollenkaan, olisi se myös negatiivinen asia. Jos työstä ei anneta palautetta, ei työntekijällä ole motivaatiota suoriutua työstään paremmin. Palautteenannossa on siis kehitettävää. Tätä ongelmaa voidaan lähteä ratkaisemaan pienillä muutoksilla:

1. Ole positiivinen

Kun annat rakentavaa palautetta, muista antaa vähintään saman verran positiivista palautetta.

Näin työntekijä tietää, että rakentava palaute on tarkoitettu kehittymistä varten.

2. Rakentava palaute tulisi antaa aina kahden kesken.

Muiden kuullen annettu rakentava palaute ei usein mene perille.

3. Ole tarkka

Kun annat palautetta, pyri antamaan se mahdollisimman tarkasti. “Voisit olla puheliaampi tapaamisissa” on liian yleistävä, eikä se ohjaa toimintaan. Sen sijaan “Olet fiksu ja sinulla on paljon annettavaa, joten haluaisin kuulla sinulta ainakin yhden mielipiteen jokaisessa kokouksessa tästä eteenpäin.”

4. Ole välitön

Palautetta olisi hyvä antaa mahdollisimman nopeasti. Tässä on kuitenkin hyvä käyttää harkintaa, palautetta tulisi antaa heti, kun siihen tarjoutuu sopiva hetki. Palautetta on hyödyttömiä antaa asiasta, joka on tapahtunut kuukausia sitten.

5. Anna palautetta sellaisesta, mihin työntekijä voi toiminnallaan vaikuttaa

6. Älä vertaa muihin, jokainen on yksilö

7. Anna palaute vain yhdestä asiasta kerrallaan (Halford; Toivanen, 2012.)

Yhtenä hallitsevana teemana haastatteluissa esille nousi esimiesten kokema stressi. Niin työntekijät, kuin esimiehet itsekin olivat havainneet, että esimiehet kokevat liiallista stressiä. Stressi on työyhteisössä yleinen ongelma, joka leviää helposti. Esimiehen kokema stressi heijastuu usein myös työntekijöihin. Haastateltavat kokivat, että esimiehet näyttävät oman stressinsä selvästi ja se on tarttunut ajoittain työntekijöihin. Nämä keinot auttavat ennalta ehkäisemään työstressiä:

- Vedä selkeä raja työn ja vapaa-ajan välillä. Älä vie töitä kotiin.
- Työpäivän jälkeen on hyvä kohdistaa ajatukset muualle. Jokin mieluisa tekeminen tai harrastus auttaa nollaamaan ajatukset töistä.
- Jos töissä on kiire, on hyvä rauhoittua vapaa-ajalla. Älä aikatauluta vapaa-aikaasi liikaa.
- Priorisoi myös työpaikalla. Hoida tärkeimmät asiat ensin ja keskity yhteen kokonaisuuteen kerrallaan.
- Mieti, voiko työtäsi organisoida paremmin. Tehokkuus auttaa jaksamaan.
- Pidä huolta terveellisistä elämäntavoista. Syö hyvin, liiku ja nuku riittävästi. (Korpela-Kosonen, 2014; Työterveyslaitos, 2019)

8.3 Työn ajankohtaisuus, merkityksellisyys ja hyödyllisyys

Esimiestyö ja sen nyanssit ovat aina ajankohtainen aihe, jota voi käsitellä monesta näkökulmasta. Esimiestyötä ollaan tehty jo vuosia ja sitä tullaan myös jatkossa tekemään.

Esimiestyöstä löytyy valtavasti informaatiota ja tutkimuksia, mutta ihmisten ollessa erilaisia, on jokainen tutkimus omalla tavallaan uniikki. Kirjoittaja lähestyi opinnäytetyötä esimiestyön näkökulmasta. Tutkimuksessa päädyttiin kuitenkin haastattelemaan molempia osapuolia, joka oli hyvä asia. Näin saatiin rehellinen ja selkeä kuva siitä, mitä yrityksessä tapahtuu tällä hetkellä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tutkimus on mielenkiintoinen ja ennen kaikkea hyödyllinen.

Kaikki haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että tutkimukselle on yrityksessä tarvetta. Työn merkityksellisyys ja hyödyllisyys yritykselle oli siis selkeä. Työn avulla yrityksen esimiehet saavat selkeän kuvan alaistensa ajatuksista ja mahdollisimman konkreettisia neuvoja negatiivisten asioiden korjaamiseen. Näiden muutosten myötä myös alaiset hyötyvät työstä, sillä esimiehet ymmärtävät heitä paremmin ja asioita voidaan muuttaa.

Työ on merkityksellinen myös kirjoittajalle itselleen, sekä muille sitä lukeville, jotka haaveilevat esimiestyöstä. Työ tarjosi kirjoittajalle mahdollisuuden perehtyä moniin lähteisiin aiheesta, joka kasvatti ymmärrystä. Myös tutkimus osuus avasi kirjoittajan silmiä esimiestyön haastavuudesta. Ulkopuolisille lukijoille työ tarjoaa laajoista lähteistä kootun teorian, sekä konkreettisen tutkimuksen selkein johtopäätöksin. Alaisten motivaatiota, sen lähteitä ja sitoutumista oli mielenkiintoista tutkia. Haastatteluissa kävi kuitenkin selväksi, että yleisesti esimiestyötä ja siinä vaadittavia taitoja opetellaan koulussa aivan liian vähän. Vaikkakin haastateltavat esimiehet olivat kaikki korkeakoulutettuja, tai suorittamassa korkeakoulututkintoa, olivat suurin osa heidän esimiestaidoistaan kehittyneet itse esimiestyössä, ei koulun penkillä. Työ on siis tässäkin määrin merkityksellinen. Tämä opinnäytetyö voi toimia osaltaan opetusmateriaalina aloittelevalle esimiehelle, joka haluaa yleiskuvan siitä, mikä vaikuttaa alaisten motivaatioon ja millä työntekijöitä voidaan sitouttaa.

8.4 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyöprosessin aikana kirjoittajalle heräsi useita kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia. Nykyinen aihe oli selkeästi rajattu, mutta prosessin edetessä kirjoittaja huomasi, että rajauksesta huolimatta aihe oli erittäin laaja ja monisyinen. Koska opinnäytetyössä käsiteltiin kolmea aihetta, oli haastatteluissa jätettävä osa kysymyksistä vähemmälle huomioille, jotta pystyttiin käsittelemään kaikkia kolmea aihetta. Kehitysehdotuksena olisi suorittaa haastattelut ainoastaan yhdestä aiheesta: esimiestyöstä. Tämän avulla voitaisiin perehtyä vielä syvemmin esimiestyön laatuun.

Koska tutkimus tehtiin määrällisesti niin pienelle joukolle ihmisiä, eivät tulokset ole täysin yleistettäviä. Kirjoittaja haluaisi tehdä laajemman tutkimuksen suuremmalle joukolle ihmisiä, samalta toimialalta ja verrata tuloksia tähän tutkimukseen. Nostaisivatko alaiset esille samanlaisia ongelmia ja käyttävätkö esimiehet samanlaisia metodeja omassa työssään. Olisi mielenkiintoista verrata, miten eri kokoiset kilpailijat eroavat toisistaan. Työ tehtiin myös ajankohtana, jolloin toimeksiantajalla oli meneillään organisaatiomuutos, sekä toimitilojen vaihto. Siksi osa haastatteluissa mainituista asioista on jo mahdollisesti muuttunut. Tämän vuoksi olisi mielenkiintoista suorittaa uusi tutkimus. Tällä kertaa kirjoittaja haluaisi lähestyä aihetta vielä laajemmilla kysymyksillä, kyselylomaketta hyödyntäen. Näin voitaisiin taata täysi anonymiteetti vastauksissa, joka poistaa niin sanotut "valmismastaukset" tai haastateltavien tarpeen miellyttää haastattelijaa. Kyselylomakkeella saataisiin myös enemmän numeerista dataa, jota voitaisiin käyttää hyödyksi tulosten purkamisessa.

8.5 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on aina omanlaisensa versio tutkittavasta aiheesta, eikä siihen voida koskaan täysin luottaa. Se ei tarjoa täysin objektiivista ja absoluuttista tietoa, vaikka näin haluttaisiinkin ajatella. Tutkijoiden saamista tuloksista voidaan tehdä johtopäätöksiä, mutta tulokset ovat aina kontekstuaalisia eli esimerkiksi aikaan, paikkaan ja tutkijaan sidoksissa olevia asioita. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta on vaikeampi arvioida, kuin kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen luotettavuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006; Eskola & Suoranta 1998, 211-112.) Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on sen monipuolisuus ja kompleksisuus. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä saadaan usein syvällistä tietoa, joka on heikosti yleistettävää. (Alasuutari 1999, 82-85. Holliday 2016, 2-6) Kirjoittaja valitsi laadullisen tutkimuksen, sillä laadullinen tutkimus tarjosi määrällisen tutkimuksen sijaan mahdollisuuden syventyä eri näkökulmiin ja skenaarioihin, vaikka ne eivät olisikaan täysin yleistettäviä. Kvalitatiivisen aineiston analysointi ja tulkinta ei rajoitu yhteen tai kahteen näkökulmaan siitä, mistä aineisto kertoo (Alasuutari 1999, 145).

Validiteetti eli pätevyys ilmaisee sen, miten tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä sen on tarkoituskin mitata (Hiltunen, 2009). Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin haastattelun avulla, jossa hyödynnettiin puolistrukturoitua haastattelurunkoa. Taanilan (2012) mukaan tutkimuksen validiteetti on huono, mikäli kyselylomakkeen kysymykset eivät mittaa sitä mitä niiden on tarkoitus mitata. Tutkimuksessa voi ilmetä virheitä myös siinä, että tutkija näkee periaatteita virheellisesti, ei näe niitä lainkaan tai kysyy vääriä

kysymyksiä. Tämän opinnäytetyön validiteetti on hyvä, sillä kysymykset on laadittu teoriaa silmällä pitäen ja niillä saavutettiin vastaukset tutkimuskysymyksien ongelmiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006; Taanila, 2012)

Reliabiliteetti eli luotettavuus (tai pysyvyys) kertoo, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä (Taanila, 2012).

Reliabiliteetti voidaan Hiltusen mukaan (2009) jakaa neljään eri näkökulmaan:

1. Kongruenssi eli yhdenmukaisuus
2. Instrumentin tarkkuus
3. Instrumentin objektiivisuus vs. subjektiivisuus
4. Ilmiön jatkuvuus.

Alhainen reliabiliteetti voi johtua esimerkiksi virheellisestä mittausvälineestä tai väärästä tulkinnasta. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa vastaaja voi ymmärtää kysymyksen eri tavalla kuin se on tarkoitettu, vastata epärehellisesti tai muistaa jonkin asian väärin. Myös haastattelija voi kirjata vastauksen väärin. Vaikka tutkimuksen tulisi aina olla mahdollisimman reliaabeli, ei puutteellinen reliabiliteetti välttämättä haittaa tutkimusta. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen toistettavuutta, jos tutkimus suoritettaisiin uudelleen samoissa olosuhteissa, olisivatko tulokset samankaltaisia? Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, jos tulokset eivät ole sattumanvaraisia. (Hiltunen, 2009; Taanila, 2012.) Tutkija uskoo tutkimuksen reliabiliteetin olevan hyvä ja tulosten olevan päteviä, sillä

- kysymykset pohjautuivat teoriaan
- kysymykset olivat yksiselitteisiä
- kysymykset olivat tarkkoja
- kaikilla vastaajilla oli edellytykset vastata kysytyihin kysymyksiin ja heillä oli tietämys kaikista aihepiireistä
- kaikilla vastaajilla oli motivaatiota vastata kysymyksiin mahdollisimman hyvin, sillä haastattelun alussa käytiin läpi haastattelun tarkoitus sekä perusteltiin sen tarpeellisuus.

8.6 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön teko oli opettavainen ja jokseenkin rankka prosessi. Työ eteni koko kirjoitusprosessin ajan tasaisesti, eikä suuria yllätyksiä tullut. Prosessi ei keskeytynyt, vaikka saatoin muiden menojen takia jättää kirjoituspäiviä välistä. Onnistuin priorisoimaan

työtä tarvittavan määrän ja olin usein prosessissa edellä. Palkitsin itseäni pienistä onnistumisista ja muistin rentoutui, kun sitä tarvitsin. Hankalin osuus minulle henkilökohtaisesti oli työn aloittaminen. Koska tiedostin olevani hidas isoissa kirjoitusprosesseissa, oli kirjoitus aloitettava jo marraskuussa 2018. Aihe löytyi loppupeleissä suhteellisen helposti, kun pohdin omia mielenkiinnon kohteitani sekä tulevaisuuden työuraani. Haluan toimia tulevaisuudessa esimiehenä ja johtotehtävissä, joten oli luonnollista, että tutkisin aihetta.

Laadullisen tutkimus oli minulle jo ennestään tuttu tutkimuksen muoto laadullisen tutkimuksen kurssilta. Tutkimuksen toteutus sujui tämän vuoksi helposti. Myös prosessin aloittaminen oli haastatteluiden puolesta helppoa, sillä toimeksiantajayritys oli minulle ennestään tuttu ja haastattelut saatiin sovittua vaivattomasti. Haastattelut toteutettiin jo hyvissä ajoin ennen vuoden vaihtumista, joka helpotti stressiäni. Olen kova stressaamaan myös turhista asioista, joka vaikutti myös tähän prosessiin. Suurin osa teoriasta ja haastattelut olivat jo valmiit ennen joulua, jolloin keväälle jäi pienempi osuus työstä. Kuitenkin pitkän joululoman jälkeen kohtasin haasteita arkeen palaamisessa. Viimeiset kurssit koulussa ja opinnäytetyö yhdessä mahdollistivat sen, että minulla oli hyvin aikaa tehdä opinnäytetyötä. Tämä osoittautui kuitenkin osaltani ongelmalliseksi. Koska aikaa oli paljon, uppouduin joskus hieman liikaakin työn yksityiskohtiin ja päädyin tekemään jatkuvasti muutoksia työhön. Tämä loi omanlaistaan stressiä, sillä koin, että työ ei etene, kun korjasin jatkuvasti jo kirjoittamiani asioita. Onneksi olin varannut työhön paljon aikaa, joten tämä korjausprosessi ei vaikuttanut negatiivisesti aikatauluuni.

Aihe oli mielestäni juuri sopiva itselleni, sillä en kertaakaan kokenut prosessin aikana, ettenkö olisi valinnut oikeaa aihetta. En tuntenut itseäni epämotivoituneeksi lukemaan aiheesta tai tekemään tutkimusta. Esimiestyö, sekä alaisten motivaatio ja sitoutuminen ovat ajankohtaisia aiheita, joista ehdottomasti halusin oppia lisää. Suunnitellessani opinnäytetyötä halusin myös päästä kokeilemaan haastattelijan roolia ja purkamaan haastattelun tuloksia. Oli siis luonnollista valita laadullinen tutkimusmenetelmä. Haastatteluiden suorittaminen oli mielenkiintoista ja haastavaa, en olisi uskonut, että haastattelijalla on niin suuri vaikutus lopputulokseen. Suurin motivaationlähde opinnäytetyön tekoon oli se, että voin itse hyödyntää opinnäytetyöstä saamiani tuloksia ja oppeja myös tulevaisuudessa. Koska olen erittäin kiinnostunut esimiestehtävistä, oli hienoa saada konkreettisia tuloksia ja oivalluksia aiheesta, jotka auttavat minua tulevaisuudessa, mikäli päädyn kyseisiin tehtäviin. Aiheeni oli haastava ja laaja, mutta koin, että löysin hyvän tasapainon teorian ja käytännönläheisyyden välille.

Opinnäytetyö oli minulle ensimmäinen oikeasti paljon aikaa vievä projekti, joka vaati näin tarkkaa suunnittelua. Alussa aikatauluttaminen tuntui mahdottomalta, kun omaa elämää ja kirjoittamista tuli suunnitella kuukausia etukäteen. Olen ollut omasta mielestäni huono seuraamaan aikatauluja, mutta tämän prosessin aikana opin, että suunnittelu tarjosi minulle selkeät raamit, joiden sisällä työskennellä. Noudatin aikataulua pääosin sääntillisesti, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Aikataulun avulla opin priorisoimaan kirjoitusta, mutta myös ottamaan vapaata, kun sitä tarvitsin. Kirjoittaminen on ollut rankkaa, mutta olen myös kokenut paljon flow-tilaa kirjoittaessani.

Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen omaan prosessin hallintaan ja siihen, millainen opinnäytetyöstäni tuli. Koen, että sain esitettyä koko työni loogisesti etenevässä järjestyksessä ja työ muodostaa selkeän kokonaisuuden. Mielestäni työ seuraa punaista lankaa alusta loppuun, eikä työssä ole irrallisia osia. Olen todella tyytyväinen ja ylpeä lopputuloksesta.

Lähteet

- Aaltio, I. & Juuti, P. 2012. Menestyksen salat. Management institute of Finland 2012. Helsinki.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WS Bookwell Oy. Juva.
- Alasuutari P. 1999. Laadullinen tutkimus. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Bridger, E. 2015. Employee engagement. Kogan page cop. London.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Gummerus. Jyväskylä.
- Furman, B., Pinjola N. & Rubanovitsch, M. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Saarijärven Offset Oy.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Halford, S. 5 steps for giving productive feedback. Luettavissa: <https://www.entrepreneur.com/article/219437> Luettu 27.2.2019
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Luettavissa: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf Luettu: 26.2.2019
- Holliday A. 2016. SAGE Publications. London.
- Huttu, T. 2016. 5 yksinkertaista tapaa motivoida työntekijöitäsi. Luettavissa: <https://www.sympa.com/fi/blogi/5-yksinkertaista-tapaa-motivoida-tyontekijoitasi/> Luettu: 26.2.2019
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. Edita. Helsinki.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. WSOY. Helsinki.
- Katzenbach, J. & Smith, D. 1993. The wisdom of teams- creating the high-performance organization. Harvard business press. USA.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Hansaprint Oy. Vantaa.

Kaye, Beverly & Jordan-Evans, Sharon 2008. Love 'Em or Lose 'Em : Getting Good People to Stay. 4. painos. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco. E-kirjana: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/detail.action?docID=3002883>.

Kopakkala, A. 2011. Porukka, jengi, tiimi – ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Edita. Helsinki.

Korpela-Kosonen, K. 2014. Duunitori: 5 vinkkiä työstressin hallintaan. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/ykl-stressi-hallintaan/> Luettu: 27.2.2019

Laine, K. 2017. Tutkimustyyppinen opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luento. Helsinki.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää, työn merkityksellisyyden seitsemän lähdetä. Tallinna: AS Pakett.

Leppänen, S. 2015. Sitoutuminen työhön ja miten työnantaja voi vaikuttaa sitoutumiseen. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/sitoutuminen-ty%C3%B6h%C3%B6n-ja-miten-ty%C3%B6nantaja-voi-vaikuttaa-sami-m-lepp%C3%A4nen> Luettu: 22.1.2019

Nieminen, T., Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. WSOY. Porvoo.

Nederström, M. 2015. Sitouttamisen viisi tekijää. Luettavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa/> Luettu: 29.11.2018

Northouse, P. 2009. Leadership: theory and practice. 5th edition. Thousand Oaks. Sage.

Otavan Opisto 2015. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio. Luettavissa: http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/01_motiivit_ja_motivaatio/04_1.4_ulkoinen_ja_sisainen_motivaatio?C:D=1465745&m:selres=1465745 Luettu: 22.11.2018

Perry, J. & Porter, L. 1982. Factors affecting the context for motivation in public organizations. The Academy of Management Review. Vol.7, No. 1.

Pyhä Raamattu: Vanha testamentti, Uusi testamentti. 1992. Suomen Piipiseura. Helsinki.

Rakli Ry. Työympäristöt. Luettavissa: <https://www.rakli.fi/toimitilat/tyoymparistot.html>.
Luettu: 29.1.2019.

Rasila, M. & Pitkonen, M. Motivaatio, työn ilo ja into. 2010. Kyriiri Oy. Helsinki.

Robbins P. S. 2000. Organizational Behaviour. 9th edition. Prentice-Hall inc. New Jersey.

Robbins, S. & Judge, T. 2014. Essentials of Organizational behavior. 12th edition. Harlow: Pearson Education.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Luettavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html. Luettu: 6.11.2018.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Validiteetti. Luettavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html. Luettu: 6.11.2018.

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja: tulevaisuuden johtajalle. J-Impact. Helsinki.

Sitra. 2013. Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/aineettomat-palkitsemiskeinot-hyotykayttoon/> Luettu: 23.11.2018

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. WSOY. Helsinki.

Suomen mielenterveysliitto. 2018. Vuorovaikutustaitoja voi oppia. Luettavissa: <https://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/ihmissuhteet/vuorovaikutustaitoja-voi-oppia/> Luettu: 21.11.2018

Taanila, A. 2012. Tutkimuksen luotettavuus. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/tag/validiteetti/> Luettu: 24.2.2019

Terveysverkko. Mitä motivaatio on ja mistä se syntyy? Luettavissa: <http://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/> Luettu: 21.11.2018

Toikka V. 2012. Näin motivoit alaisiasi. Tivi. Luettavissa: <https://www.tivi.fi/CIO/2012-02-15/N%C3%A4in-motivoit-alaisiasi-3190045.html> Luettu: 17.12.2018

Toivanen, T. 2012. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen opas. Luettavissa:
<http://www.hyvejohtajuus.fi/7839/palautteen-antamisen-ja-vastaanottamisen-opas/> Luettu:
27.2.2019

Työterveyslaitos. 2019. Stressi ja työuupumus. Luettavissa:
<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/> Luettu: 27.2.2019

Viitala R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Väestöliitto 2018. Vuorovaikutus. Luettavissa: <https://www.vaestoliitto.fi/nuoret/mina-jamuut/ihmissuhteet/vuorovaikutus/> Luettu: 21.11.2018

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko 1

Kysymykset työntekijöille

1. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
2. Millainen tiimisi on? Mikä on roolisi tiimissä?
3. Miten tiimi toimii mielestäsi yhdessä? Hyvät ja huonot puolet?
4. Mitä mieltä olet tämän hetkisestä työympäristöstä?
5. Mikä sinua motivoi (työssä)?
6. Miten koet oman työmotivaatiosi tällä hetkellä?
7. Onko esimiehesi tukenut päivittäistä tekemistäsi? Miten?
8. Kuinka tärkeänä pidät esimiehen tukea työssäsi?
9. Mikä esimiestyössä on tällä hetkellä hyvää?
10. Mitä kehityskohteita näet esimiehen toiminnassa? Mitä toivoisit enemmän?
11. Koetko, että tekemäsi työ on tärkeää? (Työn merkityksellisyys)
12. Koetko olevasi sitoutunut työntekijä?
13. Kuinka helposti vaihtaisit työpaikkaa? Asteikolla 1-5.

Liite 2. Haastattelurunko 2

Kysymykset esimiehille

1. Kauan olet työskennellyt yrityksessä?
2. Mikä työssäsi motivoi sinua?
3. Millaiset valmiudet sinulla on esimiestyöhön?
4. Millä tavoin tuet alaistesi päivittäistä tekemistä?
5. Tukevatko antamasi tavoitteet alaistesi motivaatiota?
6. Mitä kehityskohteita näet omassa toiminnassa? Mitä voisit tehdä enemmän?
7. Kuinka usein kehität omaa esimiestyötäsi?
8. Millainen tiimisi on?
9. Tunnistatko erilaiset persoonat tiimissäsi, jos kyllä, niin miten käytät tätä hyödyksi?
10. Ovatko alaisesi sitoutuneita?

11. Millä keinoilla olet yrittänyt parantaa alaisten sitoutuneisuutta?
12. Millaisena koet yrityksen työympäristön?
13. Mitkä ovat vahvuutesi esimiehenä?
14. Entä heikkoudet?