



Haaga-Helia  
ammattikorkeakoulu Oy

## **Työmotivaation johtaminen myyntiorientoituneessa finanssipalvelualan asiantuntijaorganisaatiossa**

Emmi Mannermaa



Mannermaa Emmi

**Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma**

**Työmotivaation johtaminen myyntiorientoituneessa finanssipalvelualan asiantuntijaorganisaatiossa**

**Sivu- ja liitesivumäärä**  
61 + 2

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia työmotivaation johtamista ja miten sitä voidaan kehittää finanssipalvelualan myyntiorganisaatiossa. Tavoitteena on selvittää tuloskeskeisessä roolissa toimivien asiantuntijoiden motivaatiota lisääviä johtamisen tekijöitä ja pohtia niiden vaikutusta työssä suoriutumiseen ja tuloksellisuuteen.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään motivaatiota ja syvennyttään sisäisen motivaation johtamiseen ihmisen neljän perustarpeen kautta. Nämä ovat kyvykkyyden johtaminen, vapaaehtoisuuden johtaminen, yhteenkuuluvuuden johtaminen ja hyvän tekemisen johtaminen. Osana motivaation johtamista käsitellään lisäksi palkitsemista, sekä myynnin- ja suorituksen johtamista.

Tutkimusmetodeina on käytetty sekä määrällistä, että laadullista tutkimusta. Opinnäytetyö on toteutettu deduktiivisena toimintatutkimuksena. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää on käytetty aikasarjojen muodossa kohdeorganisaation Syöttöpörssi- hankkeessa, jossa sijoitusasiantuntijat ovat omaehtoisesti lisänneet verkostoyhteistyötä myyntiaktiviteetin nostamiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten sisäisen motivaation johtamisen keinot ovat vaikuttaneet asiantuntijatiimin myynnin kehitykseen hankkeen aikana.

Kvalitatiivinen tutkimus on toteutettu puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jossa selvitetään, miten kohdeorganisaatiossa voidaan kehittää työmotivaatiota sisäisen motivaation johtamisen teemojen avulla. Haastatteluissa on peilattu esimies ja asiantuntija näkökulmaa.

Kvantitatiivisen tutkimustuloksen mukaan Syöttöpörssi -hankkeen vaikutus kohdeorganisaation myynninkehitykseen on ollut merkittävä. Tutkimuksessa on osoitettu sisäisen motivaation johtamisen elementtien myönteinen vaikutus hankkeen onnistumiseen. Opinnäytetyön tuotoksena on luotu jatkuva toimintamalli Syöttöpörssistä.

Haastattelujen pohjalta on tuotettu kehitysehdotukset eri teemoista motivaation johtamisen tueksi. Laadukkaalla motivaation johtamisella voidaan vaikuttaa yksilön hyvinvointiin, organisaation tulokseen ja yhteiskunnan tuottavuuteen.

**Asiasanat**

Motivaation johtaminen, suorituksen johtaminen, myynnin johtaminen, palkitseminen

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Kohdeorganisaatio .....	2
1.2	Sijoitusasiantuntijan työtehtävä Nordeassa .....	3
2.	Työmotivaatio ja sen johtaminen ja myynnillisessä asiantuntijaorganisaatiossa .....	4
2.1	Ihmisen tunteiden perusulottuvuudet ja perustarpeet .....	5
2.2	Sisäisen motivaation johtaminen .....	8
2.2.1	Vapaaehtoisuuden johtaminen .....	10
2.2.2	Kyvykkyyden johtaminen .....	12
2.2.3	Yhteenkuuluvuuden johtaminen .....	13
2.2.4	Hyvän tekemisen johtaminen .....	15
2.2.5	Ulkoinen motivaatio .....	17
2.3	Palkitseminen suorituksen- ja myynnin johtamisessa .....	18
2.3.1	Motivaation merkitys eri palkitsemismuodoissa .....	20
2.3.2	Myynnin johtaminen .....	21
3	Tutkimusmetodit .....	24
3.1	Kvantitatiivinen tutkimus ja tiedon keruu .....	24
3.2	Syöttöpörssi hankkeen kuvaus .....	27
3.2.1	Hankkeen valmistelu ja suunnittelu .....	28
3.2.2	Syöttöpörssi- hankkeen toteutuksen kuvaaminen .....	30
3.3	Hankkeen Kvantitatiivisen tulokset .....	32
3.4	Kvalitatiivinen tutkimus .....	36
3.5	Haastattelut teemoittain .....	37
3.5.1	Kyvykkyyden johtaminen .....	37
3.5.2	Vapaaehtoisuuden johtaminen .....	42
3.5.3	Yhteenkuuluvuuden johtaminen .....	44
3.5.4	Hyvän tekemisen johtaminen .....	46
4	Yhteenvedo ja johtopäätökset .....	49
4.1	kehitysehdotukset .....	53
4.2	Toimintamalli jatkuvasta syöttöpörssistä .....	56
4.3	Oma reflektointi ja oppiminen .....	57
5	Lähteet .....	59

# 1 Johdanto

Tässä kehittämistehtävässä tutkitaan työmotivaation johtamista ja miten sitä voidaan kehittää finanssialan palveluorganisaatioissa. Motivaation johtamisen tutkiminen on tärkeää, koska johtamisella voidaan vaikuttaa työelämän laatuun, yrityksen tulokseen ja yksilön hyvinvointiin. Nämä tekijät yhdessä vaikuttavat lopulta yhteiskunnan tuottavuuteen.

Kehittämistehtävän tarkoituksena on selvittää tuloskeskeisessä roolissa toimivien asiantuntijoiden motivaatiota lisääviä johtamisen tekijöitä ja pohtia niiden vaikutusta työssä suoriutumiseen ja tuloksellisuuteen. Työpaikalla vietetään noin 8 tuntia päivässä, mikä on noin puolet valvellaoloajasta viitenä päivänä viikossa. On selvää, että sekä henkilöstö, että organisaatio hyötyvät sitä enemmän, mitä motivoituneempia kukin ovat omassa työssään. Olen itse kiinnostunut motivaation merkityksestä johtamisessa, ja mikä saa toiset suoriutumaan paremmin tehtävässään kuin toiset. Kohdeorganisaationa on finanssialan palveluorganisaatio, josta kohdehenkilöiksi on rajattu yksi pääkaupunkiseudun sijoitusasiantuntijoiden tiimi, jossa on toiminut kolme sijoitusasiantuntijaa ja esimies. Edustan itse yhtä asiantuntijaa kyseisessä tiimissä ja olen ollut osallisena kehittämistehtävän hankkeen toteuttamisessa.

Konkreettiset tavoitteet kehittämistehtävälle on selvittää minkälaisella johtamisella voi lisätä työmotivaatiota myynnillisessä asiantuntijatyössä tulosten parantamiseksi? Mikä merkitys palkitsemisella on myynnin johtamisessa ja mitä kehitettävää kohdeorganisaation nykyisessä järjestelmässä on? Tutkimusongelmia lähestytään sekä esimiehen, että asiantuntijan näkökulmasta. Tutkimuksessa pyritään löytämään konkreettisia johtamisen keinoja esimiehelle.

Motivaation johtamisen tutkimisessa keskitytään erityisesti sisäisen motivaation johtamiseen. Sisäisen motivaation johtaminen kulminoituu neljän ihmisen perustarpeen ymmärtämiseen; vapaaehtoisuus, kyvykyys, yhteenkuuluvuus ja hyvän tekeminen. Näitä perustarpeita johtamalla voidaan synnyttää innostunutta ja kestävää tehokkuutta. (Martela & Jarenko 2015, 31,157.) Kunkin neljän teeman kautta pyritään löytämään kehityskohteita johtamiseen ja tiimin toimintaan. Lisäksi tarkastellaan palkitsemisen merkitystä motivaation johtamisessa, sekä myynnin johtamista tulosten saavuttamisessa. Aihepiirit sivuavat työhyvinvointia, mutta sen kehittäminen on jätetty tämän työn ulkopuolelle. Opinnäytetyössä ei myöskään tutkita työtyytyväisyyttä.

Kehittämistehtävä toteutetaan toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksessa strategian lähtökohtana on tieteellisyyden ja käytännöllisyyden yhdistäminen. Toimintatutkimuksessa käytetään runsaasti erilaisia näkökulmia. Tutkija osallistuu tutkimuskohteen toimintaan ja vaikuttaa ja kehittää näin toimintaympäristöä. (Jyväskylän Yliopisto 2015.)

Tutkimusmenetelminä käytetään sekä kvalitatiivista, että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan puolistrukturoituna teemahaastatteluna sisäisen motivaation johtamisen teemojen kautta sijoitusasiantuntijoille ja esimiehelle. Kvantitatiivinen tutkimus on otanta tiimin omasta hankkeesta ”Syöttöpörssi” jossa on pyritty innostamaan pääkaupunkiseudun verkostoyhteistyötä säästämisen myynnin kehittämiseksi pääkaupunkiseudulla. Tiimin myyntejä verrataan toisen vastaavan tiimiin myyntiin, jossa Syöttöpörssiä ei ole ollut käytössä. Hankkeen myynnillisten tulosten lisäksi analysoidaan sisäisten motivaatiotekijöiden toteutumista. Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ilmentää syy-seuraussuhdetta määrällisessä muodossa. Tulokset esitetään aikasarjoina.

Teemahaastattelujen pohjalta tehdään konkreettiset kehitysehdotukset kunkin teeman osalta pääosin johtamistyöhön, sekä rakenteellisia toimenpide ehdotuksia. Kehitysehdotusten toteuttaminen on rajattu tämän työn ulkopuolelle. Tätä opinnäytetyötä voi hyödyntää esimiestyössä sisäisen motivaation johtamisessa, palkitsemisessa ja myynninjohtamisessa.

## **1.1 Kohdeorganisaatio**

Kohdeorganisaationa toimii Nordea Bank Oyj. Nordea on pohjoismaiden suurin finanssi-palvelukonserni ja yksi Euroopan suurimmista pankeista. Nordealla on toimipaikkoja 20 maassa ja Nordea on vuonna 2018 työllistänyt kaikkiaan 28990 henkilöä. Liiketoiminnan tuotot yhteensä vuonna 2018 ovat olleet noin 9 miljardia euroa. (Nordea 2018.)

Henkilöasiakkaiden sijoitusasiantuntijat ovat osa Personal Banking liiketoimintayksikköä. Personal Bankingissa työskentelee 10300 henkilöä, jotka palvelevat yhteensä 9,3 miljoonaa asiakasta. Osuus konsernin liikevaihdosta on ollut vuonna 2018 noin 32 %. Personal Banking toimii Suomessa, Ruotsissa, Tanskassa ja Norjassa. Personal Banking tarjoaa kattavan valikoiman rahoituspalveluita henkilöasiakkaille. (Nordea 2018.)

Vuonna 2017 Sijoitusasiantuntijat ovat kuuluneet Helsinki Ympäristö paikallisorganisaatioon. Tällä alueella on työskennellyt noin 250 henkilöä. Seuraavana vuonna 2018 Suomen Personal Bankingissa on tapahtunut suurempi organisaatiomuutos ja yhteistoimintaneuvottelut, jolloin kyseinen sijoitusasiantuntijatiimi on yhdistynyt osaksi Daily Banking pää-

kaupunkiseudun organisaatiota. Organisaatiomuutoksen aikana kehittämistehtävän tekeminen on ollut tauolla.

Aloittaessani kehittämistehtävän tekemisen syksyllä 2017 olen toiminut itse sijoitusasiantuntijana tutkimuksen kohteena olevassa tiimissä. Kehittämistehtävän edetessä olen siirtynyt sijoitusasiantuntijan tehtävästä esimiestehtäviin vuonna 2019 tammikuussa ensin asiakaspalvelujohtajaksi konttoriin henkilöasiakkaiden päivittäispalveluihin ja elokuussa 2019 uuden organisaation toisen sijoitusasiantuntijatiimin esimieheksi. Kehittämistehtävä on auttanut siirtymistäni esimiestehtäviin. Olen voinut soveltaa tutkimuksessa oppimaani uuteen työtehtävääni ja päässyt jalkauttamaan käytännössä sisäisen motivaation johtamista. Toisaalta käytännöstä olen saanut uusia näkökulmia kehittämistehtävään.

## **1.2 Sijoitusasiantuntijan työtehtävä Nordeassa**

Sijoitusasiantuntija vastaa säästämiseen ja sijoittamiseen liittyvästä laadukkaasta neuvonnasta ja myynnistä sisältäen henki- sekä sijoitusvakuutusratkaisut. Asiantuntija määrittelee sijoitusratkaisut asiakkaan tarpeiden ja edun mukaisesti luoden lisäarvoa asiakkaalle. Vaativa sijoitusneuvonta Nordeassa on vakiintunut prosessi ja noudattaa voimassa olevia lakeja, säännöksiä, sekä Nordean omia laatuvaatimuksia. Asiantuntija vastaa, että asiakkaita palvellaan Nordean arvojen, periaatteiden ja konseptien mukaisesti. (Nordea Intra. Sijoitusasiantuntija Job ID 2018.)

Asiantuntijalla on lisäksi tiimi- ja henkilökohtaiset myyntitavoitteet, joilla hän varmistaa liiketoiminnan kannattavuuden ja tuloksellisuuden. Tehtävässä korostuu asiakastapaamisten lisäksi verkostoyhteistyö, jolla asiantuntija saavuttaa tarvittavien tapaamisten määrän saamalla asiakasohjauksia myös muilta sidosryhmiltä, kuten palveluneuvojilta tai rahoitusneuvojilta. Asiantuntija on itse vastuussa kalenterinhallinnasta ja tehtäviin kuuluu potentiaalisten asiakkaiden kontaktoiminen asiakastapaamisiin. (Nordea Intra. Sijoitusasiantuntija Job ID 2018.)

## 2. Työmotivaatio ja sen johtaminen ja myynnillisessä asiantuntija-organisaatiossa

Työmotivaatio aihepiirinä on hyvin laaja ja motivaatioteorioita on useita. Kehittämistehtävään on valittu tutkimuksen kannalta sopivimmat, joita sovelletaan käytäntöön kohdeorganisaatiossa. Aihepiiri keskittyy työmotivaation johtamiseen etenkin sisäisen motivaation kautta ja mikä sen merkitys on johtamisessa, työn tuloksessa ja palkitsemisessa.

Motivaatio itsessään kuvaa ihmisen sisäistä tilaa ja tahtoa toimia kohti jonkin päämäärän toteuttamista. Vireys ja tahto ovat motivaation ytimessä, kun tavoitellaan jotakin tiettyä asiaa. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen motivaatioon ja ulkoiseen motivaatioon. Ne eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan enemmän toisiaan täydentäviä. Samat asiat voivat edistää sekä ulkoista, että sisäistä motivaatiota. (Luoma, Troberg, Kaajas & Norlund 2004, 21–22.) Työelämässä esimerkiksi työstä saatava korvaus eli raha on resurssi, jolla voi ostaa omaa statusta kasvattavia tavaroita, tai turvata perheen toimeentulon. Tämä kuvastaa ulkoista motivaatiota. Raha voi olla kuitenkin samanaikaisesti mittari omasta edistymisestä ja tulos siitä, että on saanut jotakin aikaan ja, että oman tekemisen kokee hyödylliseksi. Tällöin puolestaan on kyse sisäisestä motivaatiosta. (Martela & Jarenko 2015, 27.)

Työmotivaatiota selittäviksi tekijöiksi voidaan määritellä professori Matti Peltosen mukaan kolme osatekijää: Tarpeet, kannusteet ja odotukset. Tarpeiden vaihtelu ja voimakkuus ohjaavat halua suoriutua tehtävästä. Erilaisia tarpeita voivat olla kasvutarpeet, kuten itsensä toteuttaminen, liittymistarpeet, joihin kulminoituu esimerkiksi tarve tulla arvostetuksi ja yhteenkuuluvuuden tarve. Kannusteet voidaan jakaa tehtäväkannusteisiin, joita ovat kasvumahdollisuudet, sekä työn vaativuus ja sisältö. Muita kannusteita ovat vuorovaikutuskannusteet ja taloudellisen ja fyysisen ympäristön kannusteet. Vuorovaikutuskannusteisiin kuuluu sosiaaliset palkkiot, ryhmätoiminta ja johtamistyyli. Työturvallisuus, palkkaus, sekä työolot liitetään taloudellisen ja fyysisen ympäristön kannusteisiin. Nämä osatekijät siis vaikuttavat siihen, mikä saa liikkeelle työelämässä ja mikä toisaalta estää liikkumasta. Yksikin huonosti toteutuva tekijä voi poistaa muiden merkityksen pitkällä aikavälillä ja ihannetilanteessa kaikki osatekijät ovat suhteellisen hyvin edustettuina. (Aaltonen, Pajunen, Tuominen 2005, 42–46.)

Salmisen (2017, 326) lisää, että motivaatio ei ole pysyvä ilmiö, vaan se vaihtelee päivä – ja viikkotasolla sekä myös pidemmällä aikavälillä. Motivaatio on keskeinen vaikuttava tekijä tiimin ja ihmisen suoriutumiseen. Motivoitunut fyysisen työn tekijä voi tehdä työnsä tuplasti tehokkaammin kuin ei motivoitunut kollega. Henkisen työn alueella vastaava ero voi olla kymmenkertainen. Työmotivaatiota lisää esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa

omaan työhön, mahdollisuus kehittyä, palaute, sekä mahdollisuus onnistua. kokemus oman työn tärkeydestä ja merkityksestä muiden ihmisten kannalta luo pohjan oman ammattilpheyden kehittymiselle. Hajanaisten ja toisiinsa liittymättömien työtehtävien toistuva tekeminen puolestaan vähentää merkityksen tunnetta, sekä työn houkuttelevuutta. (Salminen 2017, 324–328.)

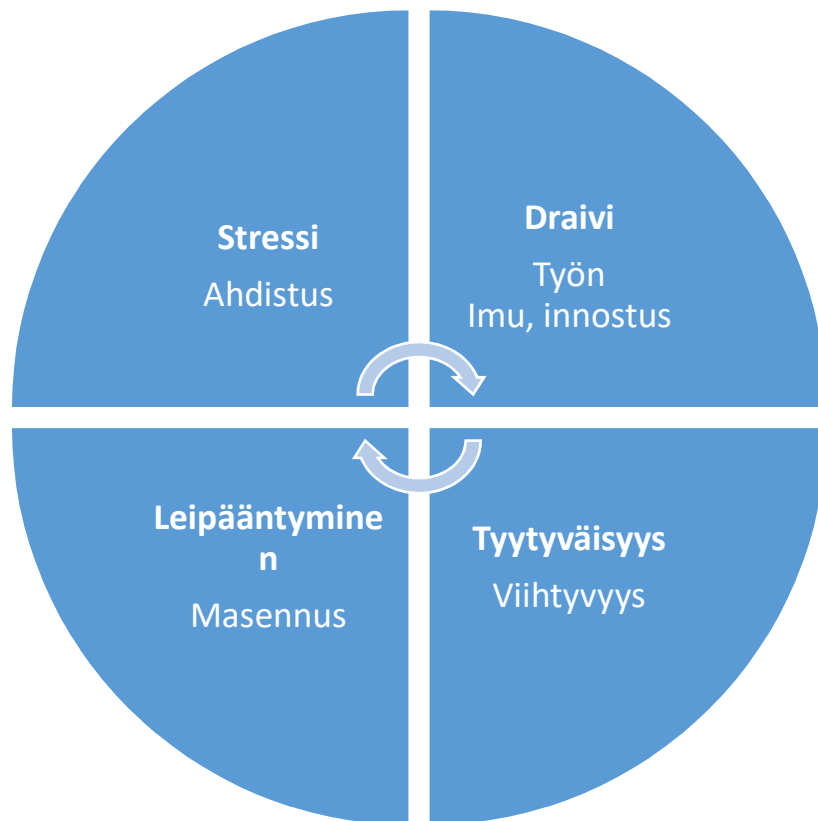
## 2.1 Ihmisen tunteiden perusulottuvuudet ja perustarpeet

Perinteisesti ihmisen tunteet voi jakaa myönteisiin ja kielteisiin tunteisiin, kuten innostus ja viha. Näiden lisäksi tunnetutkimus osoittaa, että on olemassa vielä dimensio, eli ulottuvuus, joka määrittää tunteen aktivaatio tasoa. Nämä yhdistämällä voidaan määrittää neljä erilaista perusulottuvuutta, joita yksilö voi olla omassa työssään. Nämä ovat tyytyväisyys, draivi, stressitila ja leipääntyminen. (Martela & Jarenko 2015, 29–30.)

Leipääntyminen ja tyytyväisyys edustavat kielteistä ja myönteistä tuntemusta. Toisaalta molemmat kuuluvat matalaan aktivaation tasoon. Tyytyväinen työntekijä viihtyy töissä, mutta ei ole välttämättä aikaansaava ja leipääntynyt on sekä passiivinen, että ahdistunut. Stressi ja draivi ovat molemmat korkean aktivaatio tason tiloja. Näissä tiloissa olevat ovat tehokkaita työssään, mutta stressaantunut työntekijä suorittaa välttääkseen uhkia tai rangaistuksia. Pitkässä juoksussa tila on kuluttava ja luovuutta haittaava, sekä merkittävä terveysriski. Draivissa oleva työntekijä on innostunut, aktiivinen ja myös hyvinvoiva. (Martela & Jarenko 2015, 29–30.)

Draivi on näistä optimaalisin tila, sekä työntekijän, että työnantajan näkökulmasta. Innostus nähdään ennustavan tuloksellisuutta paremmin kuin työtyytyväisyys. Draivissa oleva työntekijä tulee mielellään töihin, on omistautunut työhönsä ja on jopa valmis tekemään enemmän kuin mitä vaaditaan. Tällaisella työntekijällä on mahdollisuus tehdä itselleen innostavaa työtä, mikä lisää työhyvinvointia ja elämänlaatua myös vapaa-ajalla. Innostunut tehokkuus ovat myös työnantajalle kestävää tehokkuutta. (Martela & Jarenko 2015, 30–31.)





Kuvio 1. Neljä tunteiden perusulottuvuutta. (Mukaillen Hakanen s.a)

Martela & Jarenko (2015, 17–18) esittävät akateemisen tutkimustyönperusteella, jota he ovat tehneet yhteistyössä professoreiden Richard Ryanin ja Edward Decoin kanssa, että ihmisellä on neljä psykologista perustarvetta, jotka täytyessään synnyttävät innostusta, merkityksellisyyttä ja tekemisen draivia. Nämä perustuvat kyseisten professoreiden kehittämään itseohjautuvuusteoriaan ”self-determination theory” eli itseohjautuvuusteoria. Tämä teoria on modernin motivaatiotutkimuksen viitatuin tieteellinen teoria. Neljä psykologista perustarvetta ovat vapaaehtoisuuden tarve, kyvykkyyden tarve, yhteenkuuluvuuden tarve ja hyvän tekemisen tarve.

Vapaaehtoisuuden tarve tarkoittaa mahdollisuutta tehdä itseään kiinnostavia asioita ja valita itseään kiinnostava tapa työskennellä. Työ on linjassa, mitä kukin on ihmisenä, eikä se ole ulkoapäin pakotettua. Kyvykkyyden tarve edustaa työssä sopivaa haasteellisuutta ja mahdollisuutta käyttää parasta henkilökohtaista osaamistaan. Työntekijällä on kokemus asioiden aikaansaamisesta, sekä oppimisesta ja kehittymisestä. Yhteenkuuluvuuden tarve on sitä, että haluaa kuulua yhteisöön, jossa yksilöstä välitetään ja arvostetaan ihmisenä.

Tarpeeseen kuuluu tunne, että ollaan samassa veneessä. Hyvän tekemisen tarve, eli on mahdollisuus kokea saavansa työn kautta hyvää ja myönteistä vaikutusta niin työtovereihin, asiakkaisiin tai laajemmin yhteiskuntaan. (Martela & Jarenko 2015, 17–18.)

Attribuuttiteoria tarkoittaa puolestaan sitä, kuinka yksilö selittää itselleen omaa onnistumistaan tai epäonnistumistaan. Teoria käsittää kolme ulottuvuutta; sijainti, pysyvyys ja kontrolloitavuus. Sijainti määrittää yksilön kokemusta lopputuloksesta, eli johtuuko lopputuloksen syy hänestä itsestään (sisäinen) vai toisista ihmisistä (ulkoinen). Pysyvyydellä tarkoitetaan sitä, kokeeko yksilö esimerkiksi epäonnistumisen kertaluontoiseksi, jolloin seuraus on tilapäinen. Mikäli yksilö kokee, että hänellä ei ole tarvittavia ominaisuuksia onnistua, on seuraus pysyvä ja omat lukkiutuneet ominaisuudet voivat ennakoida kielteisesti onnistumista. Kontrolloitavuus niin ikään kuvaa omaa kokemusta siitä, kuinka paljon pystyy vaikuttamaan lopputulokseen tai tehtävän suoritukseen. Riittävä hallinnan tunne ja vaikutusvalta sitouttaa ja motivoi yksilöä jatkaman käsillä olevan tehtävän parissa. (Seppänen 2018, 84.)

Attribuuttiteorian dimensioille on yhteistä se, että yksilön näkemys voi olla todellisuuden vastainen. Yksilön kannalta onkin tärkeää käytännön elämässä havainnoida vastaako yksilön näkemys todellisuutta, vaikka näkemykset eivät suoraan korreloi motivaation kanssa. Yksilön sisäinen puhe ja selittely on syytä korjata, mikäli tulkinnat ovat todellisuuden vastaisia. Muutoin realismi karkaa aina etäämmälle ja haasteet lisääntyvät. Tämä vaikuttaa sitoutumiseen ja motivaatioon. (Seppänen 2018, 84.)

Aaltonen ym.(2005, 42) mukaan tarpeet muodostavat epätasapainon tilan, joka saa yksilön toimimaan tasapainon saavuttamiseksi. Maslowin pelkistetyssä pyramidin muotoisessa tarvehierarkiassa lähdetään liikkeelle pohjalta fysiologisista tarpeista, jonka jälkeen tulee turvallisuus, yhteenkuuluvuus, arvostuksen saaminen ja ylimpänä itsensä toteuttaminen. Lisäksi on esitetty, että tarpeiden järjestys vaihtelee yksilöittäin ja on kulttuurisidonnainen. (Aaltonen ym. 2005, 43–44)

Kehittämistehtävän kannalta Maslowin tarvehierarkiaa oivallisempi lähestymistapa on itseohjautuvuusteoriaan pohjautuvat perustarpeet, sillä ne sopivat paremmin länsimaiseen kehittyneeseen organisaatioon, josta voidaan sanoa, että fysiologiset tarpeet täyttyvät ja tutkimukseen on hyödynnettävissä enemmän sovelluspintaa kyvykkyyden, vapaaehtoisuuden, yhteenkuuluvuuden ja hyvän tekemisen tarpeiden näkökulmasta. Sisäisen motivaation johtamiseen syvennyttään näiden perustarpeiden kautta seuraavassa luvussa.

## 2.2 Sisäisen motivaation johtaminen

Salminen (2017, 321–323) määrittelee sisäisiksi motivaatiotekijöiksi mahdollisuuden kokea työnsä tärkeäksi, mahdollisuuden pärjätä työssään, mahdollisuuden kehittyä ammatissaan, mahdollisuuden kuulua hyvään työyhteisöön, sekä kokemuksen oman työnsä hallinnasta. Etenkin tietotyötä tekevässä asiantuntijatyössä korostuu sisäisten motivaatiotekijöiden tärkeys. Tällaisia ovat esimerkiksi henkilökohtainen kasvu eli mahdollisuus hyödyntää omaa potentiaaliaan ja sen myötä kehittyminen uralla. Lisäksi tärkeää on mahdollisuus itsenäiseen ajatteluun ja itseohjautuvuuteen. Palkkaa ei nähdä pitkän ajan motivaation lähteenä, mutta aineellinen palkitseminen voi olla yksi tyytymättömyyden syy. (Luoma ym. 2004, 27.)

Martela & Jarenko (2015, 17–18) näkevät sisäisen motivaation lisäksi proaktiivisena toimintana. Tällöin ihminen hakeutuu tekemään itseään kiinnostavia ja innostavia asioita tai sellaista, joka tuntuu itsestä arvokkaalta. Tekeminen itsessään vetää puoleensa eikä siihen tarvitse pakottaa itseään. Tällainen tekeminen ei kuormita yksilöä, koska tekemiseen virtaa energiaa luonnostaan.

Virkkunen (2017.) määrittelee organisaation yhdeksi tuloksellisuuden perustekijäksi sisäisesti motivoituneet työntekijät. Tällaisissa työpaikoissa yhteisiä tekijöitä ovat vuorovaikutuksellinen viestintä, sekä jokaisen mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Sisäinen motivaatio lisää organisaatiossa tuottavuutta innovaatiota, sekä syvää oppimista. Ihminen kokee sisäistä motivaatiota perustarpeiden toteutuessa, jotka tunnetaan myös termeillä vapaus, virtaus ja vastuu. Tällöin tekemistä eivät ohjaa ulkoiset tekijät.

Johtamisen näkökulmasta sisäisen motivaation johtaminen ei ole ajan johtamista, vaan työntekijöiden energisyyden johtamista. Nopeasti muuttuvilla aloilla ylhäältä johdettu organisaatio on liian jäykkä ja muuntautumiskyvytön. Parhaiten puolestaan pärjäävät organisaatiot, jotka ovat rakennettu ketterien ja itseohjautuvien tiimien varaan. Kun vähennetään raskasta hierarkiaa ja autoritääriä organisaatioissa ja lisätään itseohjautuvuutta, tapahtuu siirtyminen kohti sisäisesti motivoivaa työelämää. (Martela & Jarenko 2015, 20–21.)

Vuorovaikutus synnyttää ja kehittää asiantuntijaosaamista, jolloin esimiestyöllä on merkittävä rooli vuorovaikutuksen tukemisessa. Kontrollin sijasta esimiehen tulee keskittyä ilmapiihin luomiseen, jossa kannustetaan tiedon ja osaamisen jakamiseen. Esimiestyöllä voi kontrolloida tai tukea yksilön vastuunantamista ja itsemääräämistä. Kontrolli esimiestyössä voi aiheuttaa kuormittavuuden kokemusta, sekä vähentää työn motivaatiota ja hyvin-

vointia. Näitä elementtejä tukeva esimies puolestaan edistää motivaatiota. Työntekijän mahdollisuus osallistua ja tehdä valintoja oman työnsä suhteen ovat keskeisessä osassa vastuun ottamista tukevassa esimiestyössä. (Luoma ym. 2004 67–68.)

Tulevaisuudessa siis työelämän voittajia ovat ne yritykset, jotka onnistuvat ohjaamaan työntekijöidensä sisäisen motivaation tuottavaan työhön, sillä sisäisesti motivoitunut työntekijä on innostunut työn sisällöstä ja nauttii sen tuomista mahdollisuuksista itseilmaisuun pelkkien ulkoisten palkkioiden sijasta. Uudet työpaikat ja talouskasvu syntyvät aloilla, joissa työntekijöiltä edellytetään luovuutta, ihmissuhdetaitoja ja asennetta jatkuvaan kehitykseen. Proaktiivinen asenne ja luovuus ovat elinehtoja nopeasti kehittyvillä tietotyö -ja palvelualoilla. Myös yritysten toimintaympäristön dynaamisuus on lisääntynyt. Rekrytointitalanteissa työntekijöiden innostus ja hyvinvointi ovat kilpailuvaltteja yritykselle, sillä parhaita työntekijöitä rekrytoitaessa korostuvat hyvät työolosuhteet ja sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat proaktiivisempia ja sitoutuneempia työhönsä. Innostuneet työntekijät saavat enemmän aikaan, mikä lisää tuottavuutta ja yrityksen tulosta. Tällaiset henkilöt kokevat lisäksi 125 prosenttia harvemmin burnoutin. Innostuneet työntekijät ovat edellytys kestäväälle talouskasvulle. Innovaatioiden syntyminen vaatii kulttuuria, joka tukee luovuutta, itseilmaisua, henkilökohtaista kasvua ja tekemiseen uppoutumista. (Martela & Jarenko 2015, 18, 21.)

Luoma ym. (2004, 70) painottavat lisäksi esimiehen roolia organisaation ja yksilöiden motivaatiotekijöiden yhdistäjänä tavoitteenaan ohjata näitä samaan suuntaan. Esimiehen tehtävä on muuttumassa yksittäisten tehtävien delegoinnista yksilön ja yhteisen suunnan vahvistajaksi, sekä uusien mahdollisuuksien löytäjäksi osajaana sparraajaksi. Esimiestyössä nousee sisäisen motivaation kannalta esimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä: ”Tuenko esimiehenä keskustelun syntymistä vai vaiennanko tyylilläni uudet ajatukset?” ”Osaanko antaa palautetta, myös kriittistä?” ”Osoitanko arvostusta asiantuntijoitamme kohtaan?”

Jarenko & Martela (2015, 155) vetävät sisäisen motivaation johtamisen yhteen niin, että sitä voi ja ei voi johtaa. Jos ihmisen pakottaa johtamisen keinoilla toimimaan tietyllä tavalla, se vain syö sisäistä motivaatiota. Tällöin säännöt, kontrollijärjestelmät tai käskyt eivät toimi keinoina, vaan sisäistä motivaatiota voi johtaa luomalla edellytyksiä ja purkamalla esteitä, jotta ihmiset voivat tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Sisäisen motivaation johtaminen siis rakentuu ymmärrykselle ihmisen perustarpeista ja sitä kautta innostamisen ja tukemisen myötä jokaisen yksilön auttamiselle löytämään henkilökohtaiset motivaattorit perustarpeiden ympäriltä. (Jarenko & Martela 2015, 155–157.) Seuraavissa alaluvuissa

käsitelläänkin tarkemmin sisäisen motivaation johtamista kunkin neljän perustarpeen näkökulmasta.

### 2.2.1 Vapaaehtoisuuden johtaminen

Vapaaehtoisuuden johtamisessa tavoitteena on saada työntekijälle kokemus, että pääsee tekemään sellaista työtä, joka on lähtöisin omasta innostuksesta ja arvostuksesta. Työntekijän tulee päästä ilmaisemaan omaa persoonaansa työn kautta. Nämä vähentävät työn tuntua ulkoa päin pakotetulta. (Martela & Jarenko 2015, 68.)

Tällöin puhutaan päämäärien omaehtoisuudesta. Työn tavoitteet tulevat olla linjassa siihen, mihin työntekijä on valmis sitoutumaan ja sellaisia, joita oikeasti haluaa edistää. Jos työntekijä kokee, että suorittaa tavoitetta ainoastaan, sen takia, että se on hänen esimiehensä vaatimus, vapaaehtoisuuden kokemusta ei ole. Johtajan tehtävä on siis löytää yhdessä työntekijän kanssa työnteolle tavoitteet, jolloin tekeminen palvelee sekä organisaatiota, että työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita. Tähän tarvitaan viestimistaitoja. Johtaja voi joko itse inspiroida työntekijöiden kiinnostuksen esimerkiksi visioimalla tulevaisuutta niin, että työntekijät aidosti haluavat olla siinä mukana. Karismaattisuus ei kuitenkaan ole välttämätön johtajan ominaisuus työntekijöiden kiinnostuksen herättämisessä, vaan myös kuuntelutaidoilla pystyy tunnistamaan, mitkä asiat juuri kutakin työntekijää puhuttelevat. Vapaaehtoisuudessa ei ole kyse siitä, että kaikki saavat tehdä, mitä lystää, vaan ihmiset tavoittelevat organisaation kannalta hyviä asioita, koska he haluavat. (Martela & Jarenko 2015, 68–69.)

Taitava viestintä lisää niin ikään luottamusta. Luottamus kasvaa johtajan antautuessa rohkeasti keskusteluihin. Motivointi ei ole kuitenkaan pelkästään sanoja, vaan johtaja voi omalla esimerkillään innostaa ja luoda uskoa. Johtajan käytös ja reagointi niin ikään esimerkillisesti ei-toivotussa tilanteessa motivoi ihmisiä. (Salminen 2017, 329.)

Toimintatapojen vapaaehtoisuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että lisätään työntekijän kokemusta päästä tavoittelemaan päämäärää parhaaksi katsomallaan tavalla. Organisaation tiukat määräykset eivät välttämättä ole järkeviä joissain yksittäisessä tapauksessa ja henkilö saattaa joutua tekemään asian tavalla, jonka hän tietää olevan huonompi kuin jokin toinen tapa. Tämä turhauttaa ja syö motivaatiota. Pahimmillaan asiakasta ei pystytäkään auttamaan, koska ulkoa päin tuotu määräys estää tekemästä työnsä hyvin. (Martela & Jarenko 2015, 70.)

Esimerkiksi Pipelinella johtavana ajatuksena on, että samaan tavoitteeseen pääsee kymmenillä eri keinoilla. Yrityksessä jokainen työntekijä saa itse päättää mitä kautta tavoitteeseen pyrkii, kunhan se on yrityksen arvojen ja strategian mukaista. Futuricella puolestaan pyritään välttämään työntekijöiden liiallista neuvomista. Apua kysyttäessä pyritään johdattamaan työntekijä itse löytämään ratkaisu, vaikka johtajalla olisi jo vahva mielipide asiasta. Ylipäättään mikro managerionnilla voi helposti tuhota työntekijän sisäisen motivaation, eli johtajan tarpeella puuttua sellaisiin tekemisen yksityiskohtiin, jolla ei ole kokonaisuuden kannalta merkitystä. (Martela & Jarenko 2015, 70–71.)

Vastuullinen vapaus on keskiössä vapaaehtoisuuden lisäämisessä. Usein ongelmiin vastataan lisäämällä kontrollia. Kontrolli saattaa tuntua järkevältä yksittäisissä asioissa, mutta kasautuessaan ne syövät luottamusta ja vapauden tuntua, sekä mahdollisuutta tehdä työtään tehokkaasti. Esimerkiksi työaikakontrolli voi viestiä epäluottamuksesta työntekijää kohtaan. Etätyö ja joustava työaika ovat jo itsestäänselvyyksiä sisäisesti motivoidussa organisaatiossa, koska tiukka työaika kontrolli ohjaa ihmistä tekemään juuri sen, mitä vaaditaan, eikä yhtään enempää. Kun työntekijä itse vastaa työaikasuunnittelusta, antaa se hänelle vapauden lisäksi suuren vastuun. Lähtökohtana on tällöin usko siihen, että ihmiset haluavat tehdä työnsä hyvin. (Martela & Jarenko 2015, 87–89.)

Se, että ihmiset ovat oikeilla paikoilla työssään, lähtee rekrytoinnista. Kun tiimiin tarvitaan uutta tekijää, voidaan osallistaa itse tiimiä, minkälaiselle tekijälle on tarvetta ja minkälainen tyyppi sopii porukkaan. Omaehtoisuuden myötä ihmiset kiinnostuvat työstään ja haluavat myös vaikuttaa siihen. Autoritaarisessa johtamisessa epäkohdista ei välttämättä kerrota. Kun tällaista kulttuuria murretaan, lisää se oma-aloitteisuutta työyhteisössä ja keskustelua, miten asioita voi edistää. Tällöin johtajan täytyy varoa tukahduttamasta keskustelua ja kysymyksiä, mitä tehdään vielä usein. Ihmiset haluavat päästä vaikuttamaan siihen, miten koko organisaatio toimii oman työnsä lisäksi. (Martela & Jarenko 2015, 73–75, 83–86.)

Järvinen (2014, 227–31 ) kertoo lisäksi itsensä toteuttamisen tärkeydestä, mikä luo innostusta ja energiaa, sekä edesauttaa tavoitteisiin pääsemisessä. Itsensä toteuttaminen tarkoittaa mielekästä tekemistä, jossa ihminen käyttää monipuolisesti tietoja, taitoja, kykyjä ja persoonallisuuttaan ja ihminen saa aikaan jotain omasta mielestään arvokasta. Johtamisessa korostuu siis tekemisen ja liikkeelle lähdön johtaminen tulosten johtamisen sijaan.

Johtajat, jotka rakentavat sisäistä motivaatiota, korostavat kuinka tärkeää on poistaa turhat esteet työntekijöiden tieltä, jotta nämä voivat keskittyä olennaiseen tehdäkseen työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Byrokratian minimoimisella voidaan maksimoida se aika,

jonka ihmiset käyttävät varsinaisen työnsä tekemiseen. Tällaisia voi olla monien eri Excelien tai seuranta taulukkojen täyttäminen. (Martela & Jarenko 2015, 87–89.)

Jos työntekijät ovat lähtökohtaisesti passiivisia, käskyttäminen toimii. Kun pyrkimyksenä ovat itseohjautuvat asiantuntijat, on tärkeää antaa tilaa heille. Sisäisesti motivoidussa organisaatiossa johtaja ei voikaan asettua alaistensa yläpuolelle, eikä eristäytyä omaan torniinsa. Sen sijaan jokainen on oman työnsä johtaja ja rautainen ammattilainen. Esimiehen tehtävä on pitää huolta, että työntekijät pystyvät tekemään työnsä mahdollisimman hyvin varmistamalla tiedot, välineet, oikean suuntaiset tavoitteet ja yhteistyö. Kun raamit ovat kunnossa, on osattava astua syrjään, päästää irti ja luottaa ihmisiin. (Martela & Jarenko 2015, 92–94.)

### 2.2.2 Kyvykkyyden johtaminen

Kyvykkyyden johtamisessa on keskeisessä osassa vahva usko ja arvostus ihmiseen. Työntekijöillä itsellään on paras tieto, mitä he tarvitsevat työn tekemiseksi, joten osallistaminen ja kuunteleminen on avainasemassa käskyttämisen sijasta. Kyvykkyyden tunne omassa työssään voidaan määritellä rakentuvan kolmesta eri osa-alueesta:

1. Taitava tekeminen ja hallinnan tunne
2. Asioiden aikaansaaminen
3. Jatkuva oppiminen ja kehittyminen

Taitava tekeminen ja hallinnantunne kulkevat käsi kädessä, koska tunne siitä, että pääsee toteuttamaan omia taitoja ja erityiskykyjä lähtee hallinnantunteesta. Lisäksi hallinnantunne on tärkeä elementti työssä jaksamisen näkökulmasta. Työmäärän kasvaessa kuormittavuus on pienempää, mikäli pystytään säilyttämään hallinnantunne, kun taas stressin ja uupumisen taustalla on usein nimenomaan hallinnantunteen puute. Esimerkiksi suurien muutosten johtamisessa on tärkeää pitää huoli, että työssä säilyy myös tuttuja asioita, jotta työntekijä pääsee nauttimaan osaamisestaan myös muutoksessa. Viestinnällä on suuri merkitys hallinnantunteen luomisessa. (Martela & Jarenko 2015, 96,98.)

Kyvykkyyden kokemusta auttavat vahvistamaan kirkkaat ja selkeät tavoitteet. Mihin suuntaan tulee liikkua ja mikä on tekemisen päämäärä? Suurempia strategisia tavoitteita voi pilkkoa pienempiin osiin kuukausi, viikko ja aina päivätasolle. Tavoiteorientoituneella ajattelulla ja sen opettelulla on suuri vaikutus työn mielekkyydelle ja tuloksellisuudelle. Kirkkaat tavoitteet lisäksi ohjaavat priorisoimiseen, mikä lisää hallinnantunnetta. (Martela & Jarenko 2015, 106.)

Vaikka johtaminen ei tapahtuisi ylhäältä päin, tarvitaan silti yhteinen suunta, sekä taito tehdä päätöksiä itse. Tällöin esimiehen rooli on tarjota työkalut päätöksien tekemiseen. Tällaisia työkaluja ovat esimerkiksi peukalosäännöt ja muistilistat. Futuricella on käytetty 3+2 sääntöä yrityksen luottokortin käytössä. Jokaisella työntekijällä on oma luottokortti ja sitä käytettäessä on mietittävä seuraavia asioita: Onko päätös hyväksi (1) henkilöstölle, (2) asiakkaalle ja (3) yrityksen taloudelle nyt ja tulevaisuudessa? Näin työntekijä itse pohtii kutakin aspektia ennen päätöksen tekoa ja jos se tuntuu edistävän kaikkia näitä, on ratkaisu syytä toteuttaa. Vastaavia prosesseja ja ohjeistuksia voi käyttää päätöksenteon lisäksi erilaisissa konfliktitilanteissa. Yhteiset säännöt tuovat varmuuden tunnetta. Lisäksi on tärkeää tunnistaa, milloin on syytä pyytää apua kaverilta. Sparraamiskulttuuri ja keskinäinen auttaminen ovat myös tärkeitä ominaisuuksia sisäisen motivaation edistämisessä organisaatiossa. (Martela & Jarenko 2015, 106–107.)

Aikaansaamisen tunnetta lisää jatkuva palaute pienistäkin edistysaskelista, jotka voivat liittyä henkilökohtaiseen kehittymiseen tai asioiden edistymiseen. Kyvykkyyden johtaminen tarkoittaa valmentavaa esimiestyötä; eli johdetaan fiilistä, innostetaan ja huolehditaan, että yksilö pääsee työskentelemään osaamisensa ylärajalla. Seuraava askel on tästä on, että työntekijät toimivat myös toistensa valmentajina; eli kannustavat ja tukevat toistensa kehitystä ja kasvua. Myös epäonnistumisia voi juhlia, koska se kertoo yrittämisen ja oppimisen kulttuurista. Kun organisaatiossa on lupa epäonnistua, se edistää, että ihmiset uskaltavat tunnustaa tosiasiat ajoissa, millä voidaan välttää turhat resurssien hukkaukset ja jopa konkurssit. (Martela & Jarenko 2015, 111–112, 115–116.)

Valmentavan johtajan tärkein kyky on löytää tiiminsä vahvuudet ja vahvistaa niitä. Vahvuuksia tulee siis sanoittaa ja kehua. Virheiden välttämisellä on mahdollista päästä korkeintaan keskinkertaisiin tuloksiin, mutta huipputulosten salaisuus on tunnistaa vahvuudet ja vahvistaa niitä. (Aaltonen ym. 2005, 166.)

Järvinen (2014, 204–207) nostaa kyvykkyydestä lisäksi tiedostamisen taidon ja siten kyvyn hyödyntää omia taitojaan. Kyvykkyyden ja työn yhteensopivuuden kokemukseen kulminoituu hallinnan tunne omasta työstä asioiden aikaansaamiseksi. Omien taitojen jakaminen ja opettaminen muille lisää onnellisuutta, kun voi tuntea itsensä tarpeelliseksi ja sanoittaa omaa kyvykkyyttään.

### **2.2.3 Yhteenkuuluvuuden johtaminen**

Yhteenkuuluvuuden johtaminen on ihmisyyden arvostamista; se tarkoittaa yhteisön johtamista. Esimiehen rooli on vahvistaa yhteishenkeä omalla esimerkillään. Se, miten esimies



tuo esille arvostusta käytöksessään, sekä miten hän reagoi, jos huomaa että yhteisössä joku ei kohtele toista arvostavasti, luo kulttuuria, miten yhteisö arvostaa toisiaan ja miten ihmiset uskaltavat olla omina itsenään ryhmässä. Yhteenkuuluvuuden teema voidaan kolmeen osa-alueeseen, jotka liittyvät toisiinsa: Keskinäinen ryhmähenki, Johto välittää ja arvostaa, luotettava ja reilu toiminta. (Martela & Jarenko 2015, 119, 135–136.)

Kun ryhmähenki koetaan vahvaksi, työpaikan yhteisöön kuuluminen voidaan kokea ainoastaan työpaikan lisäksi vahvaksi osaksi omaa identiteettiä. Tutkittaessa erityisen menestyneiden tiimien toimintatapoja ja kommunikaatiota, on erotettavissa kaksi tärkeintä menestystä selittävää tekijää. Ne ovat tiimin sisäinen energia ja miten paljon tiimit ovat teke misissä keskenään epäformaaleissa tilanteissa ja ympäristöissä, kuten kahvihuoneessa tai vapaa-ajalla töiden jälkeen. Huomionarvoista johtamisessa on näiden vaikutukseen, mikäli venyneitä kahvitaukoja katsotaan paheksuvasti ja virkistysbudjetit leikataan miniini. (Martela & Jarenko 2015, 122–123.)

Salminen (2017, 222–223,300.) painottaa työntekijän vastuuta tiimissä. Tällöin jokaisella tiimin jäsenellä on oikeus ja vastuu puuttua toimintaan ja käyttäytymiseen, joka heikentää tiimin laatua. Yhden ihmisen sitoutumattomuus tai eristäytyminen tiimissä voi pahimmillaan heikentää tiimin tehokkuutta 29 prosenttia. Tällöin myös johtamisessa korostuu ratkaisukeskeinen lähestymistapa. Ratkaisukeskeisyyden periaatteita ovat ongelmien muovaaminen tavoitteiksi, vaihtoehtoisten ratkaisujen hyväksyminen, pienten edistysaskelten näkeminen ja vahvistaminen, sekä luovuus, myönteisyys ja huumori keskusteluissa.

Huipputiimin rakentamisen edellytyksenä ei olekaan huippuyksilöiden löytäminen, vaan kommunikaation kehittäminen. Suoritusasoa nostavia tekijöitä ovat demokraattinen viestintä, jolloin tiimin jäsenet ovat keskimäärin yhtä paljon äänessä ja puheenvuorot ovat ratkaisukeskeisiä. Mahdollisimman suuri osa viestinnästä on kasvokaista, jolloin myös eleet ovat energisiä. Tiimi kommunikoi keskenään myös ilman vetäjää ja tiimi pystyy keskustelemaan myös silloin kun kaikki eivät ole paikalla. Lisäksi tiimin jäsenet viestivät tiimin ulkopuolelle ja tuovat sieltä uusia ajatuksia. Huipputiimissä yksilöt ovat huippuja, koska tiimi mahdollistaa sen. Ilman tiimiä yksilöt eivät olisi yhtä hyviä. (Martela & Jarenko 2015, 123–124.)

Salminen (2017, 134–136.) jatkaa, että tiimi itsessään voi siis olla motivaation lähde. Hyvä työyhteisö vaikuttaa jäsentensä työhyvinvointiin ja sitouttaa ja enregisoi tiimin jäseniä. Myös muutoksessa tiimi saa tukea toisiltaan. Monimutkaistuvassa maailmassa on yhä vaikeampaa tehdä asioita yksin. Tiimiälyllä tarkoitetaan sitä, että tiimi pystyy parempiin

suorituksiin, kuin älykkäimmät yksin. Tällöin kyse on nimenomaan jäsenten kyvystä tehdä yhteistyötä keskenään ja hyödyntää erilaista osaamista ja ominaisuuksia.

Se, että johdon välittäminen ja arvostuksen tunteen välittyminen työntekijälle toteutuu yhtälailla kuin tiimin jäsenten keskinäinen kommunikaatio, vaatii jokaisessa johdon ja työntekijän kohtaamisessa huomioimista, kiittämistä ja kuuntelemista. Aito välittämisen tunteen kokeminen kulminoituu käytännössä siihen, että yksilö kokee, että hän on arvokas osa organisaatiota omana itsenään, eikä korvattavissa olevana resurssina tai tuotantovälineenä. Onnistuessaan kommunikoinnissa johto välittää kokemusta, että me kaikki olemme samassa veneessä. (Martela & Jarenko 2015, 119–120.) Aaltonen ym. (2005, 135.) lisäävät, että Johtajan tulee ymmärtää tiimin jäsenien arvoja, jos hän haluaa motivoida heitä.

Kyse on pohjimmiltaan merkityksen ja uskomusten luomisesta. Tällöin merkitysten tulisi liittyä arvoihin ja visioon. Kun ne kyetään luomaan uskottavalla tavalla, niistä tulee kollektiivisia merkityksiä ja uskomuksia ja ne pystyvät ohjaamaan koko organisaation toimintaa. Johtajuudella on moraalinen ulottuvuus, joten arvoilla ja kulttuurilla on oleellinen rooli osana älykästä johtajuutta. (Sydänmaalakka, 2004, 131–133.)

Martela & Jarenko (2015, 131–133) linkittävät arvot vahvaan kulttuuriin luotettavaan ja reiluun toimintaan, joka perustuu keskinäiseen luottamukseen ja siihen, että ihmiset pitävät lupauksensa ja kokevat toiminnan oikeudenmukaiseksi. Tämä jouhevoittaa yhteistyötä. Turha hierarkia eristää ihmisiä ja hankaloittaa informaation kulkua. Se ei myöskään palvele sisäistä motivaatiota. Vahva kulttuuri sen sijaan näyttäisi ruokkivan sisäistä motivaatiota. Tällöin on havaittavissa vahva identifioituminen omaan organisaatioon ja yrityksen arvot ovat sellaisia, jotka vastaavat omia arvoja. Vahvan kulttuurin organisaatiossa rekrytointi on erittäin tärkeässä asemassa, jolloin selvitetään vastaavatko yrityksen perusarvot hakijan omia arvoja, joihin hän pystyy sitoutumaan.

#### **2.2.4 Hyvän tekemisen johtaminen**

Hyvän tekeminen tarkoittaa kokemusta siitä, että omalla työlläni on myönteinen vaikutus maailmaan. Esimieheltä tämän kokemuksen johtaminen vaatii aitoutta. Hyvän tekemisen kokemuksen syntymiseen voidaan määritellä kolme eri kanavaa: Missio, impakti ja auttaminen. (Martela & Jarenko 2015, 141–142, 153.)

Salminen (2017, 323–324) lisää, että työn tuloksien ymmärtäminen osana laajempaa kokonaisuutta eritoten merkityksen ja hyödyn tuottaminen muille lisää oman työn arvostusta ja omaa työhyvinvointia. Kokemus oman työn vahvasta merkityksestä lisää valmiutta ottaa

vastuuta työn laadusta, yhteistyöstä ja oman osaamisen kehittämisestä. Jatkuva tekninen kehittäminen saattaa vähentää työn merkitystä, jos esimerkiksi vuorovaikutusta asiakkaan kanssa vähennetään.

Missio tarkoittaa organisaation tuottamaa hyvää, eli tapa kiteyttää organisaation olemassaolon oikeus. Mission ollessa uskottava, se on vahva motivaation lähde. Kun ihmiset kokevat, että yritys on hyvien puolella, se synnyttää halun taistella organisaation tavoitteiden puolesta. Ainoastaan asiakashyötyyn ja liikevoittoon perustuvat missiot eivät riitä innostamaan ja tekemään työstä merkityksellisiä. Sen sijaan missiossa tulisi olla yksittäistä työntekijää energisoivia tekijöitä, niin että työntekijä voi linkittää merkityksen jokapäiväiseen arkiseen työhönsä. Vielä ihanteellisemmassa tilanteessa työntekijät ovat päässeet vaikuttamaan mission syntyyn. (Martela & Jarenko 2015, 142,144–145.)

Impakti puolestaan tarkoittaa oman työn kokonaisuudelle tuottamaa hyvää, eli sitä hyvää, jonka saa aikaan henkilökohtaisella työpanoksella. Tässä johtamisella on keskeinen rooli työn vaikutuksen näkyväksi tekemisellä. Yksi tapa vahvistaa koettua impaktia, on jakaa työntekijöiden kesken tarinoita työn hyvästä vaikutuksesta ja miten ihminen on lopulta hyötynyt työn tuloksesta. (Martela & Jarenko 2015, 147–149.)

Auttaminen tässä yhteydessä tarkoittaa kokemusta siitä, miten voin auttaa työtovereitani ja, miten muut kokevat työni hyödylliseksi. Tämä korostuu etenkin sellaisissa tehtävissä, joissa kontakti lopulliseen asiakkaaseen on epäsuoraa, kuten tukiyksiköissä. Tehtävästä riippumatta hyvän tekeminen tiimiläisten kesken luo kokemusta myönteisen voiman tuottamisesta organisaatiossa. Esimerkiksi kiittämisen kulttuurissa tehdään kiittämisestä luonteva osa arkea. Organisaatiossa voidaan luoda erilaisia rakenteita, joilla saadaan näkyvämmäksi toisen auttamista ja siitä seurannutta hyvää. (Martela & Jarenko 2015, 143, 150–151.)

Kokemus siitä, että omalla työllä on myönteinen vaikutus muihin tai ympäröivään maailmaan ei välttämättä yksin riitä sisäisen motivaation lähteeksi. Esimerkiksi vapaaehtois-työntekijä voi kokea työnsä puuduttavaksi työn hyvästä missiosta huolimatta, jos hän kokee itse työtehtävän sellaiseksi, joka ei innosta.

Csikszentmihalyi (2007, 40–41.) nostaa sekä integroitumisen, että eriytymisen elementit onnellisuuden kokemukseen työssä. Eriytymisellä tarkoitetaan ymmärrystä omasta ainutlaatuisesta yksilöllisyydestä, ja mielihyvän tunnetta omasta aikaansaamisesta. Integroitumisessa on puolestaan kyse ymmärryksestä, että olemme ainutlaatuisia, mutta kiinteästi liitoksissa ympärillä oleviin sosiaalisiin suhteisiin, kulttuurisiin järjestelmiin ja tuotteisiin,

sekä ympäristöön. Voidakseen olla menestyvä on nautittava itse tekemisestä samalla, kun vaikuttaa sellaiseen mikä on oman itsen ulkopuolella.

### 2.2.5 Ulkoinen motivaatio

Kohdeorganisaatiossa työ on tietotyön lisäksi hyvin tavoitteellista ja tuloskeskeistä, joten työssä ollaan tekemisissä ulkoapäin asetettujen tavoitteiden parissa ja työssä voi hyödyntää myös ulkoista motivaatiota. Ulkoinen motivaatio liittyy läheisesti työympäristöön ulkoisten palkkioiden muodossa. Ulkoinen motivaatio tyydyttää turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarvetta. (Ruohotie & Honka 1999, 14–15.)

Tavoitteet, jotka pohjautuvat ulkoisiin motiiveihin, ovat sellaisia, joihin yksilö ei luontaisesti suuntautuisi. Ihmisillä on kuitenkin monia syitä palvella tavoitteita, jotka eivät alun perin ole itsestä lähtöisin. Täysin ulkoisesti motivoitunut henkilö toimii ainoastaan muiden ihmisten tai tilanteen vaatimusten vuoksi. Yksilöä ei tällöin kiinnosta tehdä sitä, mitä hänen tulisi tehdä, jolloin puhutaan täysin ulkoisesta säätelystä. (Seppänen 2018, 94.)

Martela & Jarenko (2015, 25–26.) näkevät niin ikään ulkoisen motivaation irrallisena syyinä tehdä itse tekemistä. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista ja tekeminen perustuu siihen, että saa jonkin palkinnon tai välttää rangaistuksen. Itse käsillä oleva tehtävä ei välttämättä innosta. Perinteisessä hierarkiaan perustuvassa organisaatiossa usein hyödynnetään ainoastaan ulkoista motivaatiota. Pelkän ulkoisen motivaation varassa työskentely voi olla todella kuormittavaa ja raskasta, jos itse tekeminen tuntuu pakon omaiselta ja ainoa syy tehdä on ulkoisen päämäärän saavuttaminen.

Seppänen (2018, 94–96.) nostaa lisäksi sisään kääntyneen ulkoisen sääntelyn, kiinnitetyn ulkoisen sääntelyn ja integroidun sisäisen sääntelyn. Näistä ensimmäisessä motivaatiota ohjaa ulkoisesti halu välttää epämiellyttävää emotionaalista kokemusta, kuten pelkoa tai häpeää. Kiinnittynyt sääntely on tästä jo sisäisesti mielekkäämpää. Tällöin ulkopuoliset tavoitteet vetävät yksilöä puoleensa ja yksilö on sitoutunut niihin, vaikka ne eivät ole omia. Sitoutuminen ei johdu rangaistuksen pelosta, vaan omasta halusta toimia tavoitteiden mukaisesti. Integroidulla sääntelyllä tarkoitetaan yksilön mahdollisuutta sulauttaa ulkoapäin asetettuja tavoitteita omikseen. Usein yksilö kokee tällöin, että voi toteuttaa omia arvoja, sekä yksilöllisiä tavoitteita yhteisten ulkoapäin asetettujen tavoitteiden kautta. Ulkoinen motivaatio voi siis sisäistyä ja muuttua sisäiseksi motivaatioksi. Toteutuakseen, se vaatii usein henkilökohtaisen merkityksen löytämisen.

### 2.3 Palkitseminen suorituksen- ja myynnin johtamisessa

Kauhanen (2012, 96–97) Määrittelee palkitsemisen johtamisen välineeksi, jolla kannustetaan henkilöstöä ja tuetaan organisaation menestystä. Palkitsemisen avulla voidaan kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen, strategian ja tavoitteiden mukaisesti. Yrityksen näkökulmasta palkitseminen tulee nähdä panostuksena, jolla aikaan saadaan tuotos ja samalla kehitetään toimintaa. Palkitseminen tulee siis kytkeä sellaisiin tekijöihin, jotka parantavat tuottavuutta pitkällä ja lyhyellä -aikavälillä.

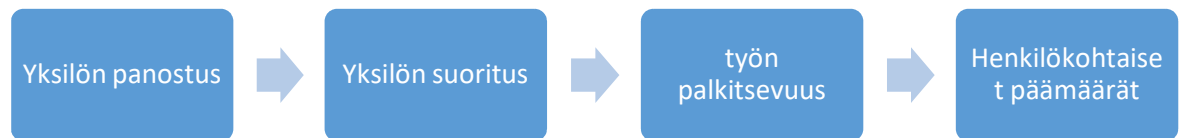
Luoma ym. (2004, 34) lähestyvät palkitsemista niin ikään yksilön ja organisaation näkökulmista. Yksilön näkökulmasta palkitsemiseen liittyy paljon odotuksia siitä, mitä yksilö saa työpanoksestaan, motivoituneesta toiminnastaan ja osaamisensa antamisesta yrityksen käyttöön. Organisaation näkökulmasta palkitsemisella pyritään vaikuttamaan yksilöihin tavalla, joka saa aikaan heissä organisaation toivomia vaikutuksia.

Jotta palkitseminen toimii, sen tulee olla sidoksissa yhtä aikaa yksilön osaamiseen ja henkilökohtaisiin taitoihin, sekä organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja strategiaan. Tällöin palkitseminen vastaa paremmin yksilön markkina-arvoa ja edistää yrityksen tavoitteiden toteutumista. Yksittäisten työtehtävien lisäksi palkitseminen kannattaa sitoa laajemmin yksilön osaamiseen ja taitoihin, jolloin yksilöä voidaan palkita paremmin erinomaisista suorituksista. (Luoma ym. 2004, 35.)

Victor Vroomin expectancy theory eli odotusteoria on yksi tapa selittää ihmisen suoriutumista työssään. Teorian mukaan yksilön suorituksen taso perustuu yksilön odotukseen, mitä suorituksesta tai henkilökohtaisesta panostuksesta seuraa, ja miten yksilö hyötyy suorituksesta. Täten kukin on valmis antamaan sitä suuremman panoksen, mitä parempi itseään hyödyttävä lopputulos on odotuksena panostuksesta. Esimerkiksi hyvä suoritus voi johtaa palkitsemiseen, kuten bonus, palkankorotus tai uralla eteneminen. (Robbins 2003, 173.)

Odotusteoriaan liittyy kolme toisiinsa riippuvaista suhdetta: Panostuksen ja suorituksen suhde, suorituksen ja palkitsemisen suhde, sekä palkitsemisen suhde omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Panostuksen ja suorituksen suhde kuvaa yksilön kyseenalaistamista siitä, minkälaisen suoritusarvioinnin hän saa antamastaan panoksesta. Yksilö voi kokea, että vaikka hän antaa parhaan mahdollisen panoksensa, suoritusarvio ei kuitenkaan ole hyvä. Toisena yksilö arvottaa suorituksen ja palkitsemisen suhdetta. Jos suoritus on hyvä, seuraako siitä suhteessa tarpeeksi hyvä palkkio. Lopulta, jos yksilö tulee palkituksi, onko

kyseinen palkkio houkutteleva suhteessa hänen omiin mieltymyksiin ja henkilökohtaisiin pyrkimyksiin. Yksilön päämäärä voi olla palkankorotus, mutta palkkioksi tulee vain sanelusta huomiointia, tai yksilö on ponnistellut kovasti saadaakseen ylennyksen, mutta saa- kin vain palkankorotuksen. (Robbins 2003, 173–174.)



Kuvio 2. Odotusteoria. (Mukaillen Robbins 2003.)

Aaltonen ym. (2015, 49–50.) jatkavat, että suorituksen heikkenemiseen voi siis olla syynä huonosti suunniteltu palkkiojärjestelmä, ei niinkään siitä, että itse palkitseminen vähentäisi sisäistä motivaatiota. Lisäksi on tutkittu, että sisäinen motivaatio voi lisääntyä suoritukseen liittyvän ulkoisen palkkion seurauksena. Näin ollen molemmat motivaation lähteet tulee huomioida ja tasapainottaa oikein.

Sidottaessa palkitseminen yksilön osaamiseen ja henkilökohtaisiin taitoihin, voi olla haastavaa määritellä tarvittava osaaminen ja suorituksen arviointi. Tällöin on tärkeää osallistaa palkittavia mittareiden suunnitteluun. Kun palkittavat voivat vaikuttaa suorituksen arvioinnin suunnitteluun, syntyy kaksisuuntainen vuorovaikutusprosessi arvioitavan ja arvioijan välille. Itse suoritusarvio on subjektiivinen näkemys, joka muutoin asettaa suuria vaatimuksia esimiestyölle ja etiikalle. Näin ollen vuorovaikutuksen ja palautteen avulla yksilön on mahdollista parantaa suoritustaan suuntaan, joka palvelee häntä ja organisaation tavoitteita. (Luoma ym. 2004, 35.)

Palkitseminen vaikuttaa myös eritoten ilmapiiriin ja työasenteisiin. Sisäiseen motivaatioon nähden nämä ovat tärkeitä vaikuttimia; Ilmapiiriin liittyy kokemus palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta, sekä millaista ilmapiiriä palkitseminen luo. Palkitsemisella itsellään halutaan saavuttaa motivaatioon ja sitoutumiseen liittyviä tavoitteita. Palkitsemisen tulee olla siis linjassa yksilön motivaation kanssa. (Luoma ym. 2004, 57–58.)

### 2.3.1 Motivaation merkitys eri palkitsemismuodoissa

Motivaatiotekijöiden huomioiminen palkitsemista suunnitellessa on ensiarvoisen tärkeää, jottei palkitsemismuotojen kokonaisuus muutu tarkoituksettomaksi. Jos yksilö kokee palkitsemistavat sellaisiksi, että niillä ei ole yhteyttä omaan motivaatioon, palkitseminen voidaan kokea turhaksi. Organisaatiolle tämä merkitsee resurssien hukkaamista ja sitä, ettei palkitsemien tue tavoitteita. Työmotivaation kannalta keskeistä on, että työ itsessään koetaan merkitykselliseksi ja että yksilö kokee tekevänsä merkittävää työtä myös organisaation strategian näkökulmasta. Arkipäiväisen johtamisen ja palautteen avulla on mahdollista löytää osaavan työntekijän motivaattorit. (Luoma ym. 2004, 31–32.)

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisista, välillisesti aineellisista ja aineettomista palkitsemisen tavoista. Jako näihin ei ole yksiselitteinen, sillä monet aineettomat palkitsemisen muodot ovatkin välillisesti aineellisia, kuten urakehitys ja koulutusohjelmat. Eri palkitsemismuodoilla on erilainen toimintalogiikka yksilöiden motivaatioon ja toisaalta osa palkitsemisesta liittyy organisaation kulttuuriin ja arvoihin, jotka eivät ole varsinaisia toimintamalleja. Palkitsemisen muodoissa on myös erilaisia aikajänteitä. Nopeita palkitsemisen muotoja ovat esimerkiksi yksittäiset huomiointit tai tulospalkkio. Näillä tavoitellaan konkreettisia tuloksia yleensä noin vuoden aikavälillä. Osaamisen kehittäminen ja valmentaminen ovat puolestaan pidemmän aikavälin palkitsemisen keinoja. (Luoma ym. 2004, 36–38.)

Aineellinen palkitseminen tarkoittaa erilaisia rahallisia palkitsemisen muotoja. Näistä oleellisin on työstä maksettava kiinteä rahapalkka ja henkilökohtainen palkan osa. Muita aineellisen palkitsemisen muotoja ovat esimerkiksi tulospalkkio, henkilöstörahasto osuudet ja yksittäiset erikoispalkkiot, kuten tavaralahjat. (Luoma ym. 2004, 39.)

Välillisesti aineellinen palkitseminen edustaa organisaation tarjoamia palveluita ja prosesseja, jotka nähdään vaikuttavan yksilön motivaatioon. Välillisesti aineettomia palkitsemisen muotoja voivat olla urapolkujen luominen, palautteeseen liittyvät prosessit, kuten kehitys- ja tuloskeskustelut, sekä työsuhteeseen liittyvät käytännöt, kuten etätyömahdollisuudet ja työn yhteensovittamisen pelisäännöt vapaa-ajan kanssa. Välillisesti aineelliselle palkitsemiselle on siis ominaista, että palkkio itsessään ei ole aineellinen, mutta palkkion muodostamiseen vaaditaan resursseja organisaation toimesta. (Luoma ym. 2004, 39–41.)

Lisäksi Luoman ym. (2004, 43) mukaan aineeton palkitseminen on palkitsemismuodoista väljimmin määriteltävissä. Aineettomaan palkitsemiseen kuuluu esimerkiksi yksilön saama kiitos, palaute ja kannustus esimieheltä tai johdolta. Tähän palkitsemisen muotoon liittyvät

tunnekokemukset, jotka voivat olla peräisin alun perin aineellisesta tai välillisesti aineellisesta palkitsemisesta. Nähdään myös, että aineeton palkitseminen on selkeimmin yhteydessä yksilön sisäiseen motivaatioon. Muita esimerkkejä aineettomasta palkitsemista ovat luottamuksen ja arvostuksen osoittaminen arjen työssä, kokemus mahdollisuudesta käyttää omaa osaamistaan, yhteenkuuluvuuden tunne kollegojen kanssa, sekä hyvä yhteistyö, tunne onnistumisesta ja tasapainon tunne työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistämisessä.

Aaltonen ym. (2005, 47–51) puolestaan jaottelevat palkkiot sisäisiin ja ulkoisiin palkkioihin samaan tapaan kuin sisäisen ja ulkoisen motivaation. Ulkoiset palkkiot ovat tavallisesti kestoltaan lyhytaikaisia. Etenkin alkuvaiheessa luvattu ulkoinen palkkio voi antaa sysäyksen lähteä liikkeelle. Ulkoiset palkkiot ovat objektiivisia eli käytännössä voivat olla rahaa, bonuksia tai ylenemismahdollisuus. Sisäiset palkkiot liittyvät työn sisältöön, kuten mielekkyys, itsenäisyys, onnistuminen ja niitä voi saada yksilö itse aikaan. (Aaltonen, ym. 2005, 47–51.)

Eri palkitsemismuotojen tärkeydessä on hyvin yksilöllisiä eroja. Yhdelle aineelliset rahapalkkiot ovat suora mittari yrityksen osoittamasta arvostuksesta työntekijää kohtaan, mikä edistää kyseisen yksilön motivaatiota. Toiselle taas itse työn sisältö on kaikista motivoivinta. Esimerkiksi työntekijöiden ikä voi vaikuttaa siihen, mikä palkitsemismuoto motivoi eniten. (Luoma ym. 2004, 46.)

Kuten jo aikaisemmin todettiin, tieto- ja asiantuntijatyössä korostuu aineettoman palkitsemisen merkitys yksilön sisäisen motivaation kasvattamisessa organisaatiossa. Voidaan siis päätellä, että palkitsemisstrategialla on väliä, jotta ihmiset saadaan motivoitumaan työhönsä. Tähän mennessä voidaan vetää yhteen, että rahalliset palkkiot ovat toki tärkeitä ja, että työtehtävän vaativuuden tulee olla linjassa korvauksen kanssa. Pitkällä tähtäimellä rahallinen korvaus ei kuitenkaan ole tärkein motivaation lähde työhön, tai jos näin on, kokee yksilö hyvin todennäköisesti tyytymättömyyttä työhönsä. Aineettomat palkitsemisen muodot tuovat työhön merkitystä ja lisäävät työhyvinvointia. Seuraavassa luvussa tarkastellaan työmotivaatiota vielä myynnin johtamisen näkökulmasta

### **2.3.2 Myynnin johtaminen**

Myynnin johtamisessa keskiössä ovat tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisen mittaaminen. Erilaisten myynninseurantojen avulla sekä esimiehet, että työntekijät voivat seurata, miten edistytään asetettuihin tavoitteisiin nähden. Myynnin johtamisessa ainoastaan myyntilukujen tulkitseminen ei riitä, vaan johtamisen tulee kohdistua niihin tekijöihin, joista tulos syntyy. Tällaisia tekijöitä ovat asiakasnäkökulman huomioivat arvot ja siihen



liittyvä toimintakulttuuri, myytävien tuotteiden tai palveluiden houkuttelevuus, tavoiteasetanta, sekä aktiviteettien johtaminen, kuten asiakaskontaktien määrä, oman osaamisen kehittäminen ja verkostoituminen. (Salminen, J. 2017, 124–128.)

Oikeanlainen tavoiteasetanta ja mittarit synnyttävät innostusta ja tekemisen paloa työntekijöissä. Hyvin asetetut tavoitteet kirkastavat halutun päämäärään ja mahdollistavat, että yrityksen strategia jalkautuu todelliseksi toiminnaksi. Tavoitteiden tulee olla mitattavissa olevia, jolloin ne ohjaavat toimintaa ja tukevat päätöksentekoa. (Nieminen, T & Tomperi, S. 2008, 46–47.)

Myynnin johtamisen tarkoituksena on siis edistää yrityksen strategian toteutumista käytännössä ja sitä kautta parantaa yrityksen tulosta, sekä innostaa ja ohjata työntekijää suoriutumaan tehtävistään tavoitteiden mukaisesti ja niin, että ne ovat linjassa työntekijän henkilökohtaisten tavoitteiden kanssa. Rubanovitsch, M & Valorinta, V. (2009, 109.) lisäävät vielä, että tavoitteiden tulee olla haastavia, mutta saavutettavissa olevia, sillä tavoitteet menettävät merkityksensä, jos niiden saavuttaminen on käytännössä mahdotonta. He myös erottavat tavoitteiden mittaamisen ja tavoitteiden ohjaamisen. Mittaamisella arvioidaan saavutettua lopputulosta tavoitteeseen nähden ja ohjaaminen puolestaan on jatkuvaa toimintaa, jolla voidaan vaikuttaa tuloksiin ajoissa.

Palkitseminen on niin ikään myynnin johtamisen väline sekä myynnin ohjaamisessa, että myynnin mittaamisessa. Nieminen & Tomperi (2008, 151–153) määrittelevät myyntityöhön liittyviksi palkitsemismuodoiksi itse palkan, tunnustuksen hyvin tehdystä työstä, hyvästä työstä kiittämisen ja korjaavan palautteen, kunnioitus ja arvostus, valmennus ja koulutus, mahdollisuus osallistua, sekä vapaus ja vastuu. Palkitsemista on siis kaikki se, jolla osoitetaan tunnustusta ja huomiota työntekijän toimintaa ja saavutuksia kohtaan. Perimmäinen tarkoitus palkitsemisessa on vaikuttaa organisaation suorituskykyyn.

Rubanovitsch & Aalto (2007, 176) puolestaan näkevät onnistumiset motivaation tärkeimpänä lähteenä myynnin ohjaamisessa. Onnistumisten jakamiset yhdessä nostavat myyjien itsetuntoa ja ylpeyttä saavuttamistaan suorituksista. Toisaalta yrityskulttuurin tulee sallia virheet, jotta työntekijät uskaltavat ottaa riskejä onnistumisten eteen ja epäonnistumisten jakamisella voidaan oppia ja kehittyä.

Tavoitteiden asettaminen ja niissä onnistuminen siis innostavat suoriutumaan työstä hyvin ja parantavat organisaation suorituskykyä. Eri palkitsemismuodoilla, sekä tavoiteasetannalla myynnin johtamisen keinoina voidaan vaikuttaa sekä sisäiseen, että ulkoiseen motivaatioon. Etenkin myynninjohtamisessa on tärkeää johtaa yhteisiä tavoitteita niin, että ne

palvelevat organisaation lisäksi myös yksilön arvoja yksilön henkilökohtaisia kehittymistavoitteita.

Yhteenvetona työmotivaatio siis kulminoituu ihmisen perustarpeisiin, sekä ihmisen omaan käsitykseen omasta kyvykkyydestä suoriutua tavoitteista. Työmotivaatio koostuu ulkoisista ja sisäisistä motivaatiotekijöistä, joista molempia tarvitaan, mutta työn mielekkyyden, hyvinvoinnin ja myös työn ja organisaation menestyksen kannalta pitkässä juoksussa sisäiset motivaatiotekijät nousevat avain asemaan. Tällöin johtamisessa kannattaa panostaa sisäisen motivaation johtamiseen ihmisen neljän perustarpeen kautta ja hyödyntää niiden toteutumista myös ulkoapäin päin tulevien vaatimusten ja tavoitteiden johtamisessa. Laadukkaalla johtamisella voidaan vaikuttaa yksilön hyvinvointiin, organisaation tulokseen ja yhteiskunnan tuottavuuteen.

### 3 Tutkimusmenetelmät

Kehittämistehtävässä on sekä laadullinen, että määrällinen tutkimus. Laadullista ja määrällistä tutkimusta voidaan käyttää yhdessä parina samassa tutkimuksessa. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa syy- ja seuraussuhteita ilmennetään numeroilla ja erilaisilla taulukoilla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään sen sijaan ymmärtämään laadua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Kohteen ilmaisu on myös tärkeässä näkökulmassa. (Jyväskylän Yliopisto 2015.) Tutkimus on lähtökohtaisesti deduktiivinen, eli nojaa tutkimuksen jo olemassa olevaan teoriaan työmotivaatiosta ja sen johtamisesta. Deduktio tarkoittaa yhtä kuin konstruktivinen tutkimus. Konstruktivisen tutkimuksen pohjana on jo olemassa oleva osaaminen ja se pyrkii kehittämään ratkaisuja jo olemassa oleviin tutkimusongelmiin. (Moisala 4.9.2017.)

Olen ollut itse tiiviisti mukana hankkeen toteuttamisessa sijoitusasiantuntijan roolissa ja peilaan myös omia ajatuksiani ja kokemuksiani hankkeen aikana. Teoria ja käytäntö on yhdistetty. Lisäksi haastateltaviin on valittu sekä toimihenkilöiden, että esimiehen näkökulmat. Täten kyseessä on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa strategian lähtökohdana on tieteellisyyden ja käytännöllisyyden yhdistäminen. Toimintatutkimuksessa käytetään runsaasti erilaisia näkökulmia. Tutkija osallistuu tutkimuskohteen toimintaan ja vaikuttaa ja kehittää näin toimintaympäristöä. (Jyväskylän Yliopisto 2015.)

#### 3.1 Kvantitatiivinen tutkimus ja tiedon keruu

Kehittämistehtävän Kvantitatiivinen tutkimusosuus on syksyltä 2017, ja tutkimuksessa on ollut mukana silloinen tiimi, jossa toimin sijoitusasiantuntijana. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus kuvaa ja tulkitsee kohdetta numeroiden ja tilastoiden avulla. (Jyväskylän Yliopisto, 2015.) Kehittämistehtävän kvantitatiivisessa tutkimuksessa on mitattu ja verrattu kahden eri sijoitusasiantuntijatiimin euromääräistä myyntiä määrättyllä ajanjaksolla. Toisella tiimillä on käytössä Syöttöpörssi niminen asiakasohjausten seuraamiseen lanseerattu yhteinen kampanja verkostoalueelle ja toinen tiimi toimii, kuten aikaisemminkin. Määrällisessä tutkimuksessa ollaan tavallisesti kiinnostuneita syy- ja seuraussuhteista, vertailusta, sekä ilmiön selittämisestä, joka perustuu numeerisiin tuloksiin. (Jyväskylän Yliopisto, 2015.)

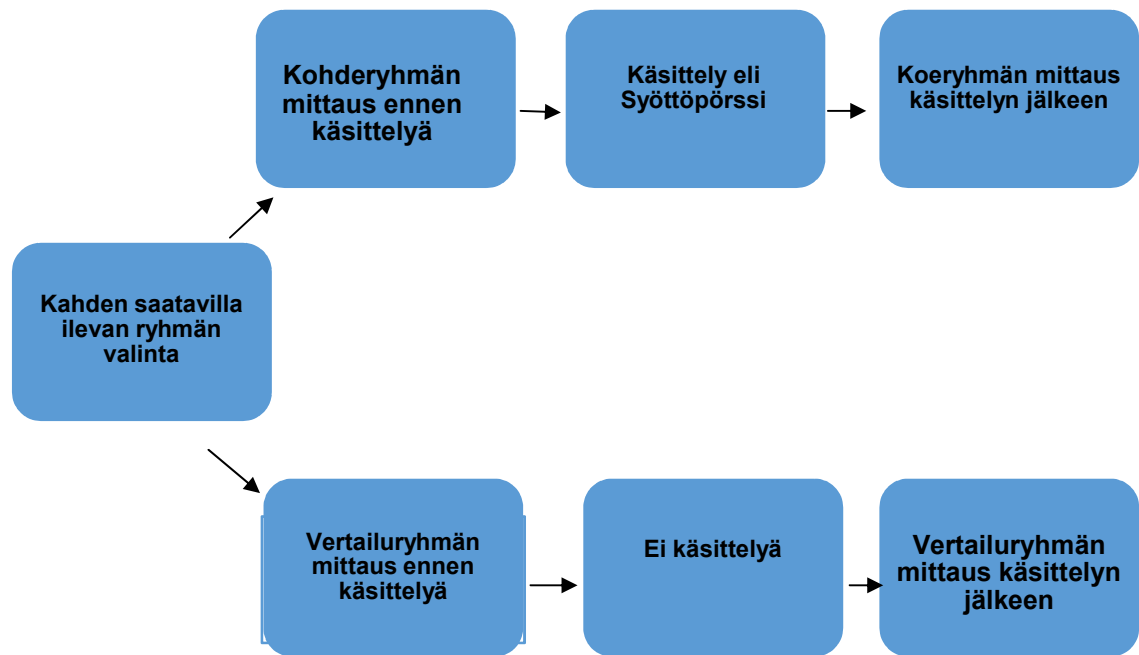
Tutkimusongelma määritellään joukoksi yksiselitteisiä kysymyksiä, joihin kehittämistehtävällä haetaan vastauksia. (KAMK 2019.) Tämän määrällisen tutkimuksen tutkimusongelma on: Miten verkostoyhteistyöhanke Syöttöpörssi vaikuttaa sijoitusasiantuntijatiimin myynnin kehitykseen? Lisäksi alakysymyksinä: Mitkä tekijät vaikuttavat hankkeen onnis-

tumiseen tai epäonnistumiseen? Mikä merkitys sisäisen motivaation johtamisen teemoilla on myynninkehitykseen?

Kvantitatiivinen tutkimus on toteutettu ei- satunnaistetulla kokeella, sillä koeryhmässä on ollut ainoastaan 3 henkilöä. Ei- satunnaistetussa kokeessa valitaan kaksi saatavilla olevaa ryhmää; koeryhmä ja vertailuryhmä. (Taanila 2019, 15.) Molempia ryhmiä mitataan ennen käsittelyä, eli tässä tutkimuksessa kahden tiimin myyntiä kolmen kuukauden ajan ennen syöttöpörssiä. Koeryhmää edustaa siis kolmen hengen pääkaupunkiseudun sijoitusasiantuntijatiimi ja vertailuryhmäksi on valittu pääkaupunkiseudun Online-sijoitusasiantuntijatiimi, jotka tekevät samaa työtä, mutta ainoastaan verkkotapaamisina.

Vertailuryhmän tiimissä on ollut seitsemän sijoitusasiantuntijaa. Kyseinen vertailuryhmä on valittu siksi, että he toimivat samassa pääkaupunkiseudun markkinassa, heillä on sama esimies kuin koeryhmällä ja itse työtehtävä ja tavoitteet ovat samat kuin koeryhmällä. Suurin ero ryhmien välillä on tapa kohdata asiakkaita. Vertailuryhmällä on mahdollisuus tehdä ainoastaan verkkotapaamisia, kun taas koeryhmä tekee sekä verkkotapaamisia, että kasvokkain tapaamisia paikallisissa pääkaupunkiseudun konttoreissa. Online-asiantuntijat istuvat kaikki samassa fyysisessä paikassa, toinen tiimi istuu hajallaan eri konttoreissa.

Koeryhmälle tehdään käsittely, eli syöttöpörssi ja vertailuryhmä eli toinen sijoitusasiantuntijatiimi jatkaa ilman syöttöpörssiä. Syöttöpörssin kesto on ollut syyskuusta joulukuuhun ja tältä ajanjaksolta suoritetaan toinen mittaus. Tutkimuksen tarkoituksena on verrata miten Syöttöpörssi vaikuttaa tiimin myynnin kehitykseen. Tutkimuksen tulokset on havainnollistettu aikasarja- asetelmalla. Aikasarja asetelmassa voi suorittaa useita mittauksia eri ajanjaksoilla, sekä testata kahden ajankohdan välisen muutoksen merkitsevyyttä. (Taanila 2019, 18.)



Kuvio 3. Ei-satunnaistettu koe. (Mukaillen Taanila 2019.)

Kummaltakin ryhmältä on saatavilla tekijäkohtainen myyntidata euron tarkkuudella viikkotasolla. Aineistoa voidaan pitää luotettavana, koska data on saatu organisaation automaattisesta myynninseurantajärjestelmästä ja sitä on verrattu myös asiantuntijoiden omaan varjokirjanpitoon Excelissä. Jotta myyntidatat saadaan vertailukelpoisiksi, viikkotasolle on laskettu tiimin jäsenten keskimääräinen myynti euron tarkkuudella. Koeryhmän viikkotason myynnit ovat olleet kaikkien tiimin jäsenien saatavilla. Vertailuryhmän viikkomyyntien keskiarvot on saatu käyttöön esimiehen toimesta. Yksittäisten tekijöiden myyntiä ei ole siis tässä tutkimuksessa julkaistu. Keskiarvo on laskettu paikalla olevien sijoitusasiantuntijoiden mukaan. Yksittäisiä poissaolopäiviä ei ole ollut saatavilla tiedonkeruudata, joten niitä ei ole pystytty huomioimaan myynneissä. Viikkotason poissaolot on huomioitu.

Seurantajaksoksi on valittu kesäkuu-joulukuu 2017. Kesäkuu-elokuu välin mittauksella voidaan todeta kummankin ryhmän silloinen nykytila myynnin osalta ennen syöttöpörssi hankkeen käynnistämistä. Syyskuu- joulukuu mittauksella saadaan selville, miten hanke vaikuttaa koeryhmän myynnin kehitykseen, sekä miten koeryhmä suoriutuu hankkeen aikana verrattuna vertailuryhmään. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset löytyvät kappaleesta 3.3. Kappaleessa esitetään kaksi aikasarjaa koeryhmän ja vertailuryhmän tuloksista ja analysoidaan tuloksia, sekä vastataan edellä esitettyihin tutkimusongelmiin.

### 3.2 Syöttöpörssi hankkeen kuvaus

Tässä luvussa kerron tarkemmin, miten Syöttöpörssi on suunniteltu ja toteutettu tiimissäni. Lisäksi esittelen syöttöpörssin konkreettiset tulokset. Syöttöpörssin idea on lähtenyt tiimin tarpeesta lisätä asiakasohjausten määrää ja laatua yhteistyöverkostosta tiimin myynnin edistämiseksi. Syksyllä 2019 silloisessa organisaatiossa on työskennellyt noin 250 toimenkiloa asiakasrajapinnassa Helsinki-ympäristö alueella. Tiimissäni on ollut tuolloin yhteensä kolme sijoitusasiantuntijaa, sekä yksi sijoituspäällikkö ja esimies.

Tämä tiimimme on organisoitunut elokuussa 2017. Tällöin olemme saaneet uuden esimiehen ja toiminta on muuttunut siten, että sijoitusasiantuntijoilla on oma yhteinen esimies, kun aiemmin sijoitusasiantuntijan esimies on ollut tavallisesti konttorinjohtaja ja tiimissä on ollut muissakin rooleissa toimivia henkilöitä, kuten lainaneuvoja ja palveluneuvoja. Muutos on ollut toivottu ja odotukset ovat olleet sijoitusasiantuntijoiden keskuudessa, että tämä parantaa yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Alusta alkaen kaikilla tiimin jäsenillä on ollut yhteinen missio ja se on ollut saada sekä sijoitusasiantuntijoiden tekemää työtä, että verkostoyhteistyön merkitystä näkyvämmäksi osaksi liiketoiminnan kannattavuudessa ja asiakastyytyväisyydessä. Kaikilla tiimin jäsenillä on ollut ennestään kokemus, että verkoston eli esimerkiksi palveluneuvojen ja lainaneuvottelijoiden tapaamisista asiakkaista löytyy merkittävä potentiaali myös sijoitusasiantuntija ohjauksille, eli he tapaavat asiakkaita laina- tai päivittäisasioiden, mutta asiakkailla on myös sijoitusvarallisuutta. Yhteinen kokemus on ollut myös se, että verkostoyhteistyön merkitystä asiakaskokemuksen tai kannattavuuden näkökulmasta ei ole johtamisessa tuotu tarpeeksi esille yleisen keskustelun tai tavoitteiden kautta, joten ohjaukset asiantuntijoille ovat hiipuneet pikkuhiljaa. Tällöin kalenterin täyttö on tapahtunut yhä enemmän ja enemmän sijoitusasiantuntijan toimesta soittamalla asiakkaille ja kutsumalla tapaamiseen. Yksin tällä tavoin kalenterin täyttö on koettu tehottomaksi, sillä suurin osa soittamisen ajasta on mennyt puheluihin, joissa asiakasta ei tavoiteta. Soittaminen on koettu tokitärkeäksi osaksi kalenterin täyttöä, koska sitä kautta on saatu myös hyviä tapaamisia ja asiakkaat arvostavat proaktiivista yhteydenottoa. Ajankäytöllisesti tehokkaampaa on, mitä enemmän asiantuntija on itse asiakastapaamisissa kuin puhelimesta varaamassa aikoja. Tähän ongelmaan ratkaisuksi on nähty verkostosta tulevien ohjauksien systemaattinen lisääminen, mikä on myös osaltaan proaktiivisuutta asiakkaalle.

### 3.2.1 Hankkeen valmistelu ja suunnittelu

Olemme järjestäneet kaksi tiimipalaveria elokuussa 2017 Syöttöpörssin suunnitteluun. Olemme pohtineet yhdessä, miten saamme yhteistyöverkoston innostumaan asiakasohjausten tekemisestä sijoitusasiantuntijoille ja miten varmistamme asiakasohjausten laadun, jotta asiakastapaamiset olisivat myös liiketoiminnan näkökulmasta kannattavia.

Sijoitusasiantuntijoilla on henkilökohtaiset tulostavoitteet. Sen sijaan, että esimiehemme olisi lähtenyt johtamaan meitä siihen suuntaan, että jatkamme aktiivista soitteluja, hän on antanut meille vastuun ja tuen lähteä kokeilemaan yhteistä hanketta verkostoyhteistyön parantamiseksi. Olemme saaneet itse suunnitella, minkälainen hanke kannattaa toteuttaa ja miten. Olemme saaneet raameja budjettiin. Esimiehemme rooli on ollut enemmänkin olla mahdollistajana ja esteiden raivaajana, jotta hanke pystytään toteuttamaan.

Tärkeäksi merkityksen luomisen elementiksi tiimissä on nostettu hyvien ohjauksien huomioiminen ja niiden julkinen hehkutus. Tätä oli jo aiemmin tehty omissa paikallisissa kontoreissa asiantuntijan toimesta ja nyt ajatuksena oli, että onnistumisia voisi jakaa laajemminkin pääkaupunkiseudun kesken. Tällaisessa toiminnassa korostuu kaverin auttamisesta koituva hyöty ja yhteinen hyvä, mikä heijastuu asiantuntijoille sisäisen motivaation lisääntymisenä ja haluna onnistua erityisen hyvin sellaisissa tapaamisissa, jotka ovat tulleet verkoston kollegan ohjaamana. Vastaavasti onnistuneesta ohjauksesta syntynyt kaupallinen menestys ruokkii ohjaajan innostusta tehdä hyvää kollegalle jatkossakin ja tästä syntyy positiivinen kierre. Tästä ajatuksesta on syntynyt hankkeen nimi ”Syöttöpörssi”, jossa viitataan joukkueurheiluun: eli maali ei synny yksilösuorituksesta, vaan laadukkaista syötöistä, joista on helppo laittaa kiekko maaliin.

Olemme käyneet keskustelua siitä, että asiantuntijat ovat luonnostaan kilpailuhenkisiä ihmisiä. Tiimissä on ollut vahvoja uskomuksia, että kilpailuasetelma parantaa hankkeen onnistumista. Olemme halunneet ottaa mukaan aineellista ja aineetonta huomiointia yksilötasolla, mikä aktivoi kilpailuhenkisiä ihmisiä. Lisäksi olemme kokeneet tärkeäksi luoda hyötyä yksittäiselle ohjaajalle tehdystä työstä. Täten olemme päättäneet, että luomme seurannan ohjaajatasolla, kuinka paljon onnistumme myymään verkostosta tulleista ohjauksista. Laadun varmistamiseksi olemme olleet enemmän kiinnostuneita tapaamisten euromääräisistä myynneistä kuin tapaamisten määrästä. Tämä on ollut tärkeää myös asiakasnäkökulmasta, jotta varmistetaan, että asiakas kokee tapaamisen hyödylliseksi. Olemme sopineet, että yksi tiimin jäsenistämme luo Excel pivot taulukon, jolla saamme luotua rankingin onnistuneista ohjauksista tapaamisten kaupallisen menestyksen perus-

teella. Tämä mahdollistaa sekä syöttäjien, että sijoitusasiantuntijoiden työn näkyväksi tekemisen.

Syöttöpörssissä kyse on ollut hankkeesta, joten sille on tullut määrittää tietty kesto. Olemme pohtineet yhdessä, että seurantajakson tulisi olla sen pituinen, että saadaan edellytyksiä toimintatavan käyttöönottamiseen, sekä toisaalta ei liian pitkä, jottei innostus lopahda. Olemme päätyneet siihen, että hanke kestää neljä kuukautta syyskuun alusta joulukuun loppuun. Olemme päättäneet, että hankkeen lopuksi huomioidaan parhaiten menestyneitä ohjaajia. Jottei ulkoinen palkkio muodostuisi ainoastaan irralliseksi osaksi tekemistä, sovimme, että huomiointina olisi yhteinen elämys ohjaajien ja sijoitusasiantuntijoiden kesken esimerkiksi Dinner & Show tyyppisesti. Sen sijaan, että tilaisuus olisi järjestetty esimiehen toimesta, olemme sopineet, että sijoitusasiantuntijat järjestävät ja toteuttavat tilaisuuden itsenäisesti. Budjetin suhteen olemme saaneet raameja ylhäältä päin, että hankkeen aikana tulee saada tuloksia aikaiseksi, jonka jälkeen olemme voineet vasta varmistua lopullisesta budjetista.

Jotta syöttäjien ja asiantuntijoiden tekemää yhteistyötä saadaan näkyvämmäksi, olemme miettineet hankkeen aikana tapahtuvaa viestintää. Tiimissä on sovittu, että organisaatioaluetta eli silloista Helsinki-ympäristö aluetta viestitään viikoittain sähköpostitse asiantuntijoiden toimesta. Viesti lähetetään koko alueelle vuorotellen eri asiantuntijan toimesta joka maanantai, missä nostetaan edellisellä viikolla tapahtuneita onnistumisia tarinankerronnan muodossa syötöstä kauppaan asiakasnäkökulmasta, vedetään yhteen myyntiä ja julkaitaan ranking top10 syöttäjistä, joiden tapaamisista asiantuntijat ovat tehneet euromääräisesti eniten kauppaa. Näin on luotu merkitystä ohjausten tekemiselle ja sanoitettu yksittäisen syöttäjän aikaansaamista työssään, sekä tehty mahdollisuus erottua joukosta aktiivisella tekemisellä. Jatkuvan oppimisen ja kehittymisen kannalta aktiivinen tekeminen säästämisen ohjauksissa mahdollistaa urakehityksen säästämisspaineisiin tehtäviin ja muiden tiimien esimiehet voivat hyödyntää tilastoja omassa johtamisessaan ja urakeskusteluissa syöttäjien kanssa.

Sähköpostin lisäksi olemme sopineet, että jokainen viestii aktiivisesti omissa fyysisissä toimipisteissään onnistumisia ja tekee tiivistä yhteistyötä paikallisten esimiesten kanssa. Tähän soveltuvia kanavia ovat toiminnanohjaustaulut ja tiimipalaverit, joihin asiantuntija voi osallistua yhteistyön merkeissä. Lisäksi onnistumisten juhlimista voi tehdä myös epäformaalimmin heittämillä esimerkiksi ylävitokset syöttäjän kanssa työn lomassa hyvän tapaamisen jälkeen. Se, että asiakas sijoittaa varat järkevämmiin kuin nolla korkuiselle tilille, auttaa asiakasta vaurastumaan, sekä on myös yhteiskunnallisesti merkittävää keskustelua asiakkaiden kanssa, miksi säästäminen on kannattavaa ja miten esimerkiksi eläkepäi-



viin tulisi varautua tulojen pienentyessä. Tällaisten tarinoiden jakaminen niin ikään lisää yksittäisen työntekijän kokemusta oman työn myönteisestä vaikutuksesta maailmaan.

Tiimille on ollut tärkeää, että hanke saa näkyvän aloituksen, jotta koko alueella tiedetään mistä on kyse, ja olemme kokeneet, että hyvä startti hankkeelle edesauttaa hankkeen onnistumista loppuun asti. Tähän olemme saaneet apua esimieheltämme. Organisaatiossa on tuolloin kuunneltu joka toinen viikko ”ympäristöradio” eli alueen yhteinen skype, jossa tavallisimmin aluejohtajat ovat viestineet ajankohtaisista asioista ja liiketoiminnan tilanteesta. Esimiehemme on järjestänyt meille noin viiden minuutin puheenvuoron radioon, jossa voimme kertoa mistä on kyse ja tsemppata hankkeelle lentävä lähtö. Olemme sopineet, että minä menen radioon edustamaan tiimiä ja kertomaan tästä säästämisen ilosanomasta. Radio on järjestetty muutamaa päivää ennen hankkeen aloitusta.

Tiimissä ei ole haluttu asettaa euromääräisiä tavoitteita syöttöjen kappalemäärille tai kauppojen euromäärille. Asiaa on lähestytty aikaansaamisen kautta ja sellaisella ajattelulla, että kaikki syötöt auttavat ja jokainen vie aina askeleen eteenpäin. Hankkeen suurempi tavoite on ollut lisätä myyntiä ja yhteistyötä. Syöttäjien ranking on tarkoitettu toimivan innostajana tavoitteiden sijasta ja kaupatut eurot tarkoitettu konkreettisesti näkyväksi oman työn tulokseksi. Tämän on ajateltu lisäksi lisäävän omaehtoisuutta syöttöjen tekemisessä. Eli syöttöjä ei tehdä ainoastaan tavoitteen vuoksi, vaan siksi, että ne hyödyttävät kollegaa, asiakasta, yritystä ja myös lopulta syöttäjää itseään.

Hankkeen suunnitteluvaiheessa tiimi on ollut hyvin innoissaan hankkeesta ja siihen on sitouduttu yhdessä. Se, että tiimi on päässyt vaikuttamaan hankkeeseen lähes täysin määrällisesti, on lisännyt tiimin jäsenien innostusta itse työtehtävää kohtaan. Hankkeen suunnittelussa ei ole ollut mitään ulkoapäin pakotettua, joten kannattavuuden edistäminen ja omiin tavoitteisiin pääseminen tältä osin on ollut tiimissä täysin omaehtoista ja olemme saaneet mahdollisuuden valita keinon, miten lähdemme tavoittelemaan henkilökohtaisia tulostavoitteitamme.

### **3.2.2 Syöttöpörssi- hankkeen toteutuksen kuvaaminen**

Syöttöpörssi on alkanut perjantaina 1.9.2017. Ympäristöradio on ollut päivää ennen torstaina 31.8.2017. Ympäristöradiossa olen viestinyt syöttöpörssin keston 1.9.2017–28.12.2017, sekä tiedottanut, hankkeen merkityksellisyydestä ja miten hanke toimii: Syöttöpörssi on alueen yhteinen ”tsemppi” säästämisen myynnin edistämiseksi alueella. Syöttäjät ovat merkittävässä osassa säästämisen myynnin ketjussa ja tärkeitä yhteistyökumppaneita sijoitusasiantuntijoille. Syöttöpörssissä haluamme tehdä syöttäjien työn ja yhteis-

työn näkyväksi. Syöttöpörssissä seurataan säästämisen ohjauksia sijoitusasiantuntijoille ja niistä seuranneita myyntejä euromääräisesti. Joka viikko nostetaan onnistumisia ja julkaistaan top 10 parhaista ohjaajista sijoitusasiantuntijoiden tekemien euromääräisten myyntien perusteella. Yksittäisiä onnistumisia huomioidaan matkan varrella ja Syöttöpörssin päätteeksi huomioidaan kymmenen parasta yhteisellä kivalla tekemisellä. Sijoitusasiantuntijat hoitavat kaiken hallinnollisen hankkeeseen liittyen, joten ei tarvitse tehdä muuta kuin tehdä hyviä varauksia kalenteriin, joista näemme, kuka ohjauksen on tehnyt.

Syöttöpörssin ensimmäisellä viikolla on ollut huomattavissa aktiivisuuden lisääntyminen verkoston kalenterivarauksissa, sekä kaikki asiantuntijat ovat onnistuneet tapaamisissa kaupallisesti ensimmäisen viikon aikana. Täten ensimmäisen viikkoviestin lähettäminen on ollut mukavaa, kun hyviä tuloksia on ollut esittää heti alusta alkaen. Viikkojen kuluessa on ollut huomattavissa, että Top 5 syöttäjät ovat pysyneet suhteellisen samanlaisina, mutta top 10 syöttäjissä on ollut vaihtelua lähes viikoittain. Pörssin aikana on havaittu myös täysin uusia syöttäjiä, jotka eivät ole aiemmin ohjanneet tapaamisia. Aivan jokaista potentiaalista ohjaajaa hanke ei ole onnistunut aktivoimaan. Kerron tuloksista tarkemmin vielä omassa kappaleessa.

Syöttöpörssistä on muotoutunut kestopäivänsä aikana yleinen käsite, josta puhutaan tiimeissä, sekä selkeä mittari, jolla voi arvioida verkoston aktiivisuustasoa säästämisen ohjauksissa. Lisäksi se on tuonut sijoitusasiantuntijoiden työn merkitykseen ja tulokseen positiivista näkyvyyttä. Muiden tiimien esimiehet ovat ottaneet hankkeen hyvin vastaan ja suurin osa on ottanut sen mukaan viestintäänsä esimerkiksi myynninjohtamisessa. On ollut hienoa huomata, ettei pörssin ympärillä ole ollut havaittavissa niin sanottua pakkopullan makua, vaan onnistumiset ja sijoittuminen pörssissä on koettu positiiviseksi tiimeissä ja lisännyt innostusta omaan työhön. Tämä on havaittu keskusteluissa eri tiimien edustajien kanssa ja syynä tähän on mainittu se, että hanke on toteutettu asiantuntijoiden toimesta, ei johdon.

Pörssin päätyttyä joulukuussa olemme saaneet luvan suunnitella ja toteuttaa yhteisen illanvieton 10 parhaan syöttäjän kanssa. Olemme pohtineet tätä yhdessä tiimissä ja päätyneet illalliseen Kämpissä ja sen jälkeen Stand-up esitykseen Comedy Clubilla, minkä jälkeen halukkaat ovat voineet vielä jatkaa iltaa. Tammikuun alussa olemme lähettäneet kutsut illanviettoon ja iloksemme illanvieton osallistujamäärä on ollut korkea. Tapahtuma on ollut rento ja mukava tapa viettää vapaa-aikaa kollegoiden kanssa.



Kuvio 4. Prosessikuvaus syöttöpörssi hankkeesta.

### 3.3 Hankkeen Kvantitatiivisen tulokset

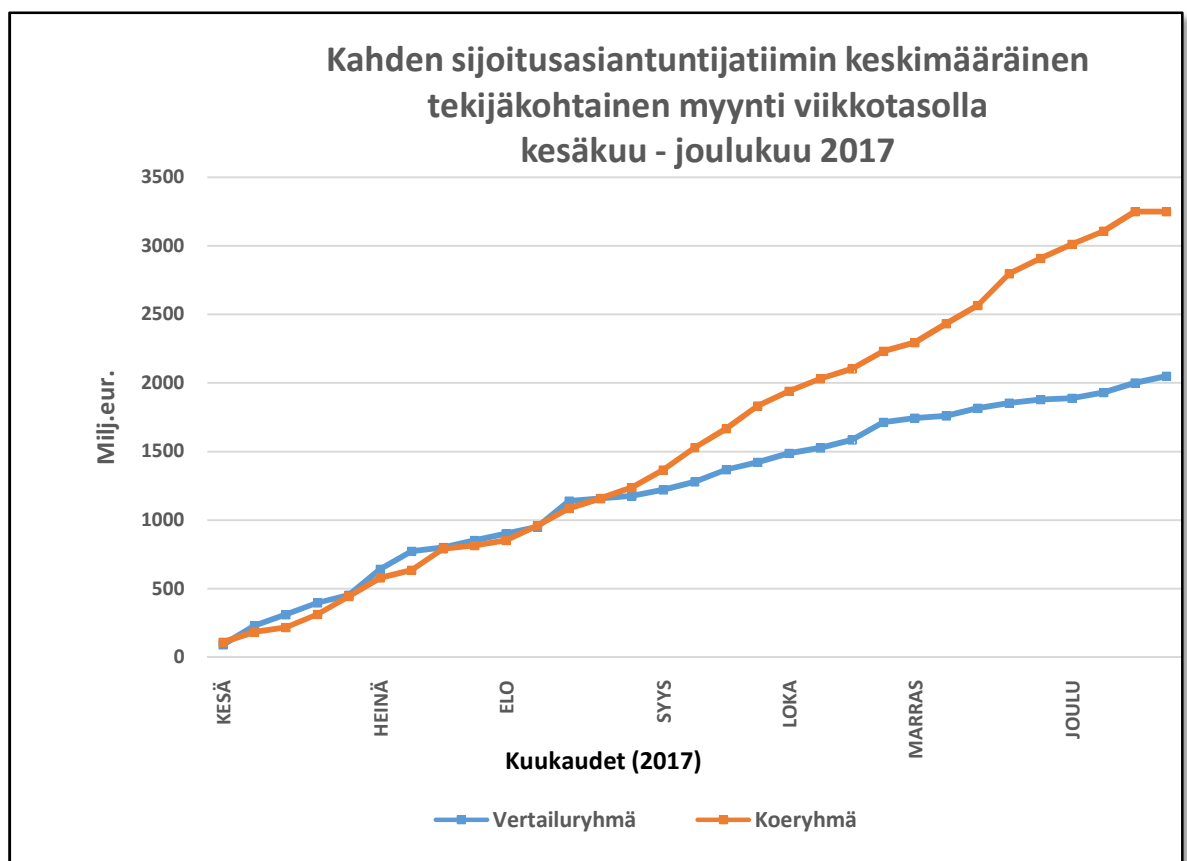
Syöttöpörssin konkreettiset tulokset on esitetty tässä luvussa aikasarjoina, joista on kerrottu tarkemmin luvussa 3.1. Määrällisen tutkimuksen tutkimusongelmaksi on määritelty Syöttöpörssi hankkeen osalta: Miten verkostoyhteistyöhanke Syöttöpörssi vaikuttaa sijoitusasiantuntijatiimin myynnin kehitykseen? Lisäksi alakysymyksinä: Mitkä tekijät vaikuttavat hankkeen onnistumiseen tai epäonnistumiseen? Mikä merkitys sisäisen motivaation johtamisen teemoilla on myynninkehitykseen?

Aikasarjassa on havainnollistettu keskimääräinen tekijäkohtainen myynnin kehitys kumulatiivisesti elokuusta joulukuuhun 2017 kahden tiimin osalta. Kuviosta nähdään, että myynninkehitys on ollut hyvin samantyyppistä molemmissa ryhmissä kesäkuu-elokuun ajalta. Koeryhmän myynti ryhmän viikoittaisilla keskiarvoilla on ollut kesä-elokuussa yhteensä 1.237,326 euroa. Vertailuryhmän vastaava myynti samalla aikajaksolla on ollut yhteensä 1.178,713 euroa. Molempien ryhmien viikkomyyntitavoite yksilötasolla on ollut 200.000 euroa. Tästä kolmen kuukauden otannasta voidaan päätellä, että ryhmät ovat vertailukelpoisia ja että myynti ryhmien välillä on ollut tasaista kolmen kuukauden ajalta ennen syöttöpörssin alkua. Voidaan lisäksi havaita, että ryhmien eri tavat kohdata asiakasta kolmen kuukauden ajanjaksolla, eli ainoastaan verkkotapaaminen, tai mahdollisuus fyysiseen tapaamiseen ei merkittävästi vaikuta myynnin kehitykseen. (Kuvio 1.)

Ajanjaksolla syyskuu-joulukuu ryhmien myyntien välillä on havaittavissa selvä hajonta. Syöttöpörssi on alkanut syyskuun alussa, jolloin myös koeryhmän myynti alkaa kasvaa

huomattavasti jyrkemmin verrattuna vertailuryhmään. Ajanjaksolla syyskuu-joulukuu koeryhmän myynti ryhmän viikoittaisilla keskiarvoilla on yhteensä 2.021,938 euroa. Vastaava myynti vertailuryhmän osalta on 872.111 euroa. Toki kyseessä on yksi kuukausi pidempi ajanjakso (neljä kuukautta) kuin kesä-elokuu. Jos otetaan vertailuun yhtä pitkä ajanjakso syys-marraskuu, tulokset ovat koeryhmän osalta 1.673,001 euroa ja vertailuryhmän osalta 701.145 euroa. (kuvio 5.)

Koeryhmän myynti viikon keskiarvoilla on ollut koko ajanjaksolla kesäkuu-joulukuu 2017 yhteensä 3.250,389 euroa ja vertailuryhmän vastaava myynti on ollut yhteensä 2.050,326 euroa. Voidaan siis havaita, että syöttöpörssi hankkeen aikana syyskuu- joulukuu koeryhmän myynti on kasvanut yli miljoona euroa enemmän kuin vertailuryhmän myynti. Lisäksi koeryhmä on parantanut omaa myynninkehitystään verrattuna ajanjaksoon ennen syöttöpörssiä. Vastaavasti vertailuryhmän myynnin kehitys on hitaampaa ajanjaksolla syyskuu-joulukuu kuin kesäkuu-elokuu. Vaikka vertailuryhmän myynninkehitys olisi ollut yhtä vauhdikasta syöttöpörssin aikana kuin ennen syöttöpörssin alkua, on koeryhmän myynninkehitys silti ollut parempi.



Kuvio 5. Kahden sijoitusasiantuntijatiimin keskimääräinen tekijäkohtainen myynti viikkotasolla kesäkuu- joulukuu 2017.

Näiden tulosten pohjalta voidaan todeta, että Syöttöpörssi hanke on vaikuttanut myönteisesti ja jopa merkittävästi koeryhmän myynninkehitykseen. Syöttöpörssin aikana suurin osa koeryhmän asiakastapaamista on tullut yhteistyöverkoston ohjaamana, mikä on vaikuttanut asiakastapaamisten määrään kasvattavasti, jolloin asiantuntijoiden ei ole juuri-kaan tarvinnut käyttää työaikaa asiakastapaamisten soittamiseen. Yhteistyö itsessään on ruokkinut asiantuntijoiden motivaatiota onnistua tapaamisissa parhaalla mahdollisella tavalla, jolloin voidaan puhua flow tilasta.

Flow tilassa ollaan erittäin keskittyneitä itse tekemiseen, jolloin tässä tilassa työskentelemien on erittäin tuottavaa. Edellytykset flow tilalle ovat muiden muassa selkeä päämäärä, joka toteutuu tavoitteiden ja aikaan saamisen muodossa, sekä jatkuva palaute, jota on tapahtunut syöttöpörssin aikana esimiehen ja sijoitusasiantuntijoiden välillä ja sijoitusasiantuntijoiden ja yhteistyöverkoston välillä (Jarenko & Martela 2015, 100–105.)

Jatkuva onnistumisten kierre on vahvistanut tiimissä kyvykkyyden tunnetta, sekä aikaansaamisen tunnetta. Hyvän tekemisen kokemusta on vahvistanut tiivis yhteistyö sijoitusasiantuntijoiden ja yhteistyöverkoston välillä. Yhteistyöverkoston jäsenet ovat saaneet onnistumisen tunteita, kun heidän ohjaamistaan varauksista on tullut kauppaa ja he ovat kokeneet samalla hyvän tekemisen tunnetta, kun ovat voineet auttaa kollegaa onnistumaan. Toisaalta asiantuntijat ovat kokeneet hyvän tekemisen tunnetta, kun ovat voineet nostaa onnistumisia verkostosta, jolloin ohjaajat ovat onnistuneet omassa työssään. Samainen kierre on lisännyt yhteenkuuluvuuden tunnetta ja ajatusta siitä, että kaikki ovat samassa veneessä ja tekevät tulosta samaan laariin.

Todennäköisesti suurin yksittäinen tekijä syöttöpörssi hankkeen onnistumiseen on ollut asiantuntijoiden vahva halu onnistua verkostoyhteistyössä. Hanke on asiantuntijoiden itsensä suunnittelema ja toteuttama, eikä sitä ole määrätty niin sanotusti ylhäältä päin. Johtamisella on siis vaikutettu sisäisiin motivaatiotekijöihin ja innostuksen syntymiseen hankkeen onnistumiseksi. Martela & Jarenko (2015, 96) viittavat kyvykkyyden johtamisessa siihen, että tiimillä itsellään on kirkas käsitys siitä, mistä hyvä tulos ja työ syntyvät, joten he itse tietävät mitä tarvitsevat ja esimiehen tehtävänä on luoda puitteet ja välineet työn onnistumiselle.

Esimies on siis luottanut tiimin visioon siitä, miten myyntiä saadaan edistettyä ja lähtenyt tukemaan hanketta. Johtamisella on ollut vaikutus tiimin innostumiseen ja haluun onnistua hankkeessa. Viestintä, palaute ja yhteistyö ovat kaikki olleet asiantuntijoiden vastuulla, jolloin on voitu vaikuttaa viestintään uudella tavalla kannustavasti ja positiivisuuden kautta.

Sen sijaan, että verkostoyhteistyölle on määritelty euromääräisiä tavoitteita, on viestinnässä käytetty aina niitä lukuja, jotka on jo saavutettu ja sellaisella mentaliteetilla, että jokainen ohjaus on eteenpäin. Yhteistyöverkosto on pidetty ajan tasalla viikoittain ohjauksista tulleiden myyntien suhteen ja aineetonta huomiointia on tehty viikoittain.

Vapaaehtoisuuden johtamisessa on kyse päämäärien omaehtoisuudesta, eli työntekijän kokemusta siitä, että hänen työnsä tähtäävä päämäärät ovat sellaisia, joihin on valmis sitoutumaan. Päämäärän ollessa selvä toimintatapojen vapaaehtoisuus tarkoittaa sitä, että pääsee tavoittelemaan päämäärää parhaaksi katsomalla tavalla. Tekemisen innostavuus on puolestaan sitä, että pääsee tekemään työssä sellaisia asioita, jotka ovat itsessään innostavia. Esimiehen luottamus tiimiin ja sen näkemykseen on lisäksi osa yhteiskuuluvuuden johtamista. Työyhteisön vahvuuksille rakentamisessa tiimin jäsenten tulee tuntea toisensa riittävän hyvin ja luottaa toisiinsa. Tällöin kaikki tiimin jäsenet uskaltavat käyttää kykyjään. (Martela & Jarenko 2015, 68–72, 126.)

Sijoitusasiantuntijoiden henkilökohtaiset myyntitavoitteet on asetettu johdon toimesta. Hankkeen aikana tiimissä on ollut havaittavissa vahva sitoutuminen tavoitteisiin ja tätä on edistänyt toimintatapojen omaehtoisuus, eli johtamisella on annettu tuki verkostoyhteistyöhön panostamiseen sen sijaan että esimies olisi sanonut, että ainoa oikea tapa saavuttaa tavoitteet on esimerkiksi kontaktoida itse asiakkaita. Tekemisen innostavuutta on lisännyt se, että kaikilla tiimin jäsenillä on ollut itsellä vahva usko verkostoyhteistyön parantavan myyntiä. Tutkimuksen tulos ei siis välttämättä kerro siitä, että verkostoyhteistyö on toimintamallina tehokkaampi kuin asiakkaiden kontaktointi, vaan että onnistumiseen on vaikuttanut nimenomaan se, että hankkeen toteutuksessa on luotu johtamisella puitteet sisäisen motivaation syntyyn ja omaehtoisella tekemisellä on päästy parempiin tuloksiin.

Hyvän tekemisen kokemus tarkoittaa sitä, että omalla työllä on myönteinen vaikutus maailmaan. ( Martela & Jarenko 2015, 141.) Verkostoyhteistyön positiivisesta kiertestä on syntynyt koko tiimille hyvän tekemisen kokemus, sillä yhteistyö on auttanut asiantuntijoita ja syöttäjiä pääsemään tavoitteisiinsa, organisaatiota parantamaan tulosta ja asiakkaita vaurastumaan, mikä on myös yhteiskunnallisesti merkittävää.

Hankkeen aikana vertailuryhmällä ei ole ollut mitään systemaattista verkostoyhteistyömallia. Käytänteet verkostosta tulleiden ohjausten huomioimiseen ja seurantaan ovat olleet hyvin vaihtelevia. Osa on laittanut esimerkiksi palautetta sähköpostilla hyvästä ohjauksesta, osa ei välttämättä mitään. Vertailuryhmän tapaamismäärät ovat olleet vähäisempiä ja vertailuryhmässä itse varaamien tapaamisten osuus on ollut suurempi. Loppuvuoden osalta on tehty organisatorisia muutoksia koskien online tiimiä. Tämä todennäköisimmin

on vaikuttanut laskevasti vertailuryhmän viikkomyyntien heikkenemiseen entisestään loppuvuoden marras-joulukuu osalta.

### 3.4 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen tutkimus on toteutettu puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Puolistrukturoidussa haastattelussa on määritelty pelkkien teemojen sijaan myös tarkempia kysymyksiä ja kaikilta haastateltavilta kysytään kutakuinkin samat kysymykset samassa järjestyksessä. (Saarinen-Kauppinen & Puusiniikka 2006.) Haastattelukysymykset on jaoteltu neljään eri johtamisen teemaan, joita olen käsitellyt aiemmin teoreettisessa viitekehyksessä; vapaaehtoisuuden johtaminen, kyvykkyyden johtaminen, yhteenkuuluvuuden johtaminen ja hyvän tekemisen johtaminen. Teemahaastattelu itsessään on struktuuriltaan väljempi keskustelunomainen tilanne, eikä velvoita käymään kaikkia kysymyksiä yhtä laajasti kaikkien haastateltavien kanssa. Teemahaastattelussa tulee perehtyä hyvin etukäteen aihepiiriin, sekä tuntea haastateltavien tilanne. Lisäksi haastateltavat tulee valita tarkoin siten, että voidaan arvella heiltä saavan parhaiten aineistoa haastattelun kiinnostuksen kohteisiin sen sijaan, että haastateltavat valittaisiin sattumanvaraisesti. (Saaranen & Puusiniikka 2006.) Tarkempi haastattelurunko löytyy liitteestä.

Haastateltavia on yhteensä 3 henkilöä. Kaikki ovat olleet samassa sijoitusasiantuntija tiimissä syksyllä 2017. Kaksi haastateltavista on ollut silloin sijoitusasiantuntijan roolissa, sekä yksi haastateltavista silloisen tiimin esimiehenä. Silloiset asiantuntijat ovat siirtyneet myöhemmin esimiestehtäviin, joten haastatteluissa pystyn hyödyntämään sekä työntekijä, että esimies näkökulmia. Haastattelukysymykset on lähetetty haastateltaville etukäteen luettavaksi, sekä itse haastatteluissa avaan teemoja tarkemmin teorian pohjalta ennen kysymyksiin vastaamista. Kysymyksiä peilataan eritoten asiantuntijarooliin työntekijänäkökulmasta siten, että minkälaisia odotuksia liittyy johtamiseen kyseisessä roolissa. Esimiesnäkökulmassa pohditaan konkreettisia johtamisen keinoja teemoissa esiintyvien sisäisen motivaatiotekijöiden lisäämiseksi. Haastateltavat ovat olleet mukana syöttöpörssi-hankkeessa, joten aihepiiri on heille tuttu ja teemoihin päästään pureutumaan hyvinkin syvällisesti ja käytännönläheisesti. Teemoja lähestytään siitä näkökulmasta, mitä johtamisen teemoja hankkeen aikana tiimissä on toteutettu ja koettu, sekä mitä teemoja voidaan vielä edelleen kehittää asiantuntijanroolissa, ja pohditaan konkreettisia johtamisen keinoja.

Haastattelun kahta silloista sijoitusasiantuntijaa yhtä aikaa, jolloin haastattelu on keskustelunomainen ja osallistun myös itse keskusteluun. Tällöin voidaan puhua metodina ryhmähaastattelusta. Ryhmähaastattelu on mahdollista toteuttaa teemahaastattelurungon avul-

la. Tällöin haastattelija voi toimia keskustelun innoittajana ja huolehtia, että kaikki teemat tullaan käsitelleeksi. Useampia ihmisiä haastattellessa saadaan nopeammin tietoa useammalta ihmiseltä ja ryhmähaastattelu sopii hyvin kollektiivisen muistelun keinoksi, eli jos palataan jo tapahtuneeseen aikaan ja voidaan varmistaa kollektiivisen yhteisymmärryksen syntyminen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Kyseisessä ryhmähaastattelussa työntekijä-näkökulma nousee enemmän esille. Tiimin esimiestä haastattelen yksinään ja hänen kanssaan keskitytään luonnollisesti enemmän esimiesnäkökulmaan.

### **3.5 Haastattelut teemoittain**

Haastatteluihin osallistui kaksi sijoitusasiantuntijan tehtävässä toiminutta henkilöä A ja B, jotka ovat siirtyneet esimies tehtäviin, sekä henkilö C, joka on toiminut sijoitusasiantuntijoiden esimiehenä ja toimii edelleen esimies tehtävissä. Henkilöt A ja B haasteltiin yhdessä ja haastattelu oli hyvin keskustelun omainen. Haastattelu tehtiin 3.11.2019. Henkilö C haastateltiin 4.11.2019. Kaikki kolme haastateltavaa pohtivat kysymyksiä johtamisen näkökulmasta. Henkilöt A ja B toivat enemmän esille lisäksi asiantuntija-roolin näkökulmaa, sekä työntekijän kokemusta. Henkilö C keskittyi pääosin johtamisnäkökulmaan. Haastattelut on eritelty neljään teemaan; Kyvykkyyden johtaminen, vapaaehtoisuuden johtaminen, yhteenkuuluvuuden johtaminen ja hyvän tekemisen johtaminen.

#### **3.5.1 Kyvykkyyden johtaminen**

Kyvykkyyden johtamisen teemassa keskusteltiin asiantuntijoiden roolin näkökulmasta niistä tekijöistä, jotka lisäävät aikaansaamisen kokemusta, taitavan tekemisen ja hallinnan tunnetta, sekä jatkuvaa oppimista kehittymistä. Nämä kolme osa-aluetta on määritelty lisäävän kyvykkyyden tunnetta omassa työssään. (Jarenko & Martela 2015, 98.) Kyvykkyyden johtamisen teema ja termit avattiin haastattelijoille.

Suurimmiksi rajoittaviksi tekijöiksi hallinnan tunteesta nousivat siis asiat, joihin itse ei ole pystynyt vaikuttamaan. Näistä suurimmat tekijät ovat tällä hetkellä käytössä oleva työaikamalli, jossa asiantuntijan työvuorot tulevat annettuina, joskin niihin voi vaikuttaa toimomalla tiettyjä vuoroja. Lisäksi heräsi ajatus, miksi asiantuntijan rooli pitäisi olla sidottu johonkin tiettyyn toimipisteeseen, vaan nykYTEknologian mahdollistaessa, voisiko ajatella asiantuntijan voivan tehdä etätöitä verkkotapaamisina tai liikkua tarvittaessa kannattavuus huomioiden sellaiseen toimipisteeseen, johon asiakas haluaa tulla. Kyvykkyyden tunnetta lisäävät tekijät määriteltiin vastaavasti kaikeksi sellaiseksi, johon pystyy itse vaikuttamaan omalla päätöksenteollaan.



*"Tunne hallinnasta ja taitavasta tekemisestä tulee vastuusta ja vapaudesta toteuttaa omaa tonttia. On tietyt puitteet joiden sisällä saisi vapaasti toteuttaa omaa rooliaan, niinku tietyt raamit. Nyt on liikaa annettuja rajoja esim. työ-aika ja lokaatio" – A*

*"Niinku vastuullinen vapaus" – B*

*" Oikeastaan enemmän hallinnan tunteesta oma henkilökohtainen kokemus on, että jos ei ollut omissa käsissä, että tilanne on sekasin, mutta jos olen ite saanu tilanteen sekasin, ni se ei tunnu siltä, mut jos joku muu ulkoinen niin sitten. Esim. työvuoroasia on semmonen" – A*

*" Ei voi olla hallinnan tunnetta jos ei itse pääse vaikuttamaan." – B*

Johtamisen näkökulmasta haastattelussa tuli esille turvallisuuden tunteen merkitys työympäristössä hallinnan tunteen lisääjänä.

*"Kun puhutaan johtamisnäkökulmasta, nii ensimmäinen asia on johtajan ennustettavuus. Ettei tarte miettiä aamulla töihin tullessa, että millä moodilla johtaja on lähteny ite liikkeelle ja tuota, kun on ennustettavuutta, niin se lisää luotettavuutta ja poistaa sitten samalla pelkoa. Ja hallinnantunteesta mä kirjoitin tänne tällasen, että tietää mikä riittää. –C*

*"Kun moni johdettava saa hyviä tuloksia ja esimies sanoo siihen, että yes, but, but, but, but.... Kun tietää sen, että ku mä tänään teen nämä asiat, niin silloin mä oon täyttäny sen mitä multa odotetaan ja kaikki ei suinkaan tiedä sitä, että mikä riittää. Kun tietää, niin se antaa myös turvallisuuden tunnetta." - C*

*"Aikaansaamisen tunne on hieno tunne. Kun työyhteisössä päästään tälle tasolle, että jokainen tuntee, että hei mä sain aikaan, niin siihen liittyy tietysti se, että osaamisen pitää olla kunnossa tai ainakin tiedän, mitä pitää kehittää, ja teen töitä kannustavassa ilmapiirissä, saan tukea, ja mulla on tieto siitä, että jos sormi menee suuhun, nii mistä mä saan tukea nopeesti, Sitten, kun nään kaikki on kondiksessa, ni tän lopputulemana on hyvä ilmapiiri. Mutta se ei tule sormia napsauttamalla, vaan se pitää luoda. -C*

*”Ja niinku kaikkeen, niin myös taitavaan tekemiseen liittyy se, että saa palautetta. Tai, että sen palaute ei edes tartte niinkö semmosta, että nyt mä annan palautetta, vaan et se niinku palautekulttuuri elää joka hetkessä.” - C*

Kyvykkyyden aihe ammensi nopeasti keskustelun tulokselliseen tekemiseen tavoiteasetantaan ja ylipäättään myynninjohtamiseen asiantuntijaroolissa. Kyvykkyyden kokemusta auttavat vahvistamaan kirkkaat ja selkeät tavoitteet. Mihin suuntaan tulee liikkua ja mikä on tekemisen päämäärä? Suurempia strategisia tavoitteita voi pilkkoa pienempiin osiin kuukausi, viikko ja aina päivätasolle. Tavoiteorientoituneella ajattelulla ja sen opettelulla on suuri vaikutus työn mielekkyydelle ja tuloksellisuudelle. Kirkkaat tavoitteet lisäksi ohjaavat priorisoimiseen, mikä lisää hallinnantunnetta. (Martela & Jarenko 2015, 106.)

*”Henkilökohtaisesti myyntien merkkäminen lisää aikaansaamisen tunnetta. Työ tulee näkyväksi, kun se on kirjattu plus se lisää mun omaa ymmärrystä siitä, et mitä oon tehny ja saanu aikaan.” –A*

*”Tosi tärkeitä on seurata omaa tekemistä ja et sä seuraat sitä nimenomaan itse, itseäsi varten, etkä vaikka jollekin muulle. Viikon seurantajako kerrallaan ei välttämättä tuo fiilistä, että teet pidemmällä tähtäimellä ja hyödynnät asiantuntijuutta.” –B*

*”Pitäs ajatella, että tuotot tulevat asiakaskokemuksesta ja, että tavoitteet tukisivat työtä siten, että voit tehdä ilman, että joka kerta tuoton tarvitsee tulla heti. –A*

*”Ennen kaikkea, jos tehtävään liittyy euro-tai kappalemääräisiä tavoitteita, se pitää pystyä mieltämään päivän maksimi kahden päivän periodilla; eli jos tänään oli vähän huonompi päivä, nii mä tiedän, että huomenna mun pitää tehdä yks enemmän tällasta, jotta se hallinnantunne pysyy ja se tavoitetaso ei karkaa mihinkään, vaan että tietää koko ajan mitä se nopeusmittari näyttää” –C*

Johtamisen näkökulmasta esille nousi niin ikään tekijän vastuuttaminen tuloksen tekemisestä ja seurannasta, jotta varmistetaan sen mielekkyys ja tarkoituksenmukaisuus.

*”Fiksu tekijä osaa itse kertoa, kun esimies kysyy, että miten sulla menee, tai miltä sun tulokset näyttää, niin tekijä itse tekee sen analyysin eikä esimies rupee näyttää etusormea, että kato nyt tossa että kymmenen piti olla, mutta ei tullu ku kaks, vaan että tekijä osaa kertoa, että mitä hän tekee sen eteen,*

*että ne tavoitteet saadaan jokatapauksessa täyteen. Tää liittyy myös hallinnan tunteeseen, eli et jos mun piti tänään saada aikaan 10 ja mä sain aikaan 10, nii mä tiedän, että se riittää ja tuli hyvä päivä ja sain aikaan sen mitä haluttiinkin ja se on se positiivinen tunnereaktio. – C*

*”Seurantaa tulee olla ainakin tekijällä itsellään, jotta hän pystyy kertomaan, et mikä se suoritus on suhteessa työpäivän tavoitteeseen. Jos seurantaa on liikaa, niin silloin ihmiset saattavat jättää jopa kirjaamatta ja se ei ole kenenkään etu. ” –C*

Osana kyvykkyyden johtamista tuloskeskeisessä roolissa keskusteltiin palkitsemisen ja huomioinnin merkityksestä. Roolin näkökulmasta rahapalkka koettiin luonnollisesti tärkeäksi, mutta merkityksellisemmäksi nousi muunlainen huomioiminen ja sen johtaminen.

*”Huomiointi on tosi tärkeätä, koska ihmiset haluaa kuitenkin aina onnistua, kukaa ei halua tulla töihin epäonnistumaan. Ihmiset arvostaa erilaista huomioimista, ku toisille pienetki asiat on tosi merkityksellisiä ja toisille taas ei.” Toiset ei ees halua mitään julkista kiitosta. Siks on hyvä selvittää, et mikä ihmistyyppi erilaisilla analyysityökaluilla esim. disc, et mikä on tavallaan se kenenkin motivaattori.” – B*

*”Loppujen lopuks tosi moni ihminen elää siitä huomiosta, eikä niinkään rahasta. Tai no, emmä itekkää kävis töis, jos siitä ei sais rahapalkkaa, että siis onhan se tärkeä juttu. Tarkotan, että jos perustaso on, että elän hyvin sil mun palkal, ni silloin uskon, että tietynlainen huomioiminen on pidempikantonen. Voisko aatella sitä sitä palkitsemista sillai vähän villisti, että onks pakko olla sama kaikille, et jos joku on sanonu et oon motivoitunut saamaan uuden työn ja toiselle on se raha. ” –A*

*”Tulospalkkio on yleinen ja se ruokkiiki tekemään sitä tulosta, kun sä pystyt vaikuttaa, mut seki pitää olla yhtenäinen ja selkee, et sä tiedät miten pystyt vaikuttaa omalla tekemisellä, et pitää tietää millä perusteilla se maksetaan” – B*

*”Tiimi voisi itse määritellä, miten esim. tulospalkkio jaetaan tiimin kesken.” –A*

*”Mikä sit kantais pidemmälle, kun tavote on saavutettu. Onks sen palkitsemisen pakko olla esim. vuosi tai kvartaali, vai voisko se olla vaikka tämmönen ongoing prosessi, tai jollain muulla kuin tietyl aikasyklil määritelty. Voihan se olla vaik et ku sä oot tehny näin ja näin*

*paljon, n isä saat jotain ja sit se alkaa taas uudestaan. Se ruokkis omaa kehittymistä eikä vaan verrokkiryhmää”. – A*

*”Hyvässä myyjässä ja tuloksentekijässä on sitä liekkiä joku tietty perusmäärä, jolla pääsee liikkeelle ja esimies ennen kaikkea huomioimisella sitä nostattaa ja totta kai sen pitää olla viikkotasolla vähintään ja mielellään päivätasolla. Palkitseminen on hyvä asia, mutta jos se alkaa mennä överiksi, että ostetaan jokaiselle perjantaiaamuna punkkupullo ni tästä fiilis paranee, ni se ei saa menettää merkitystään, että inflaatio alkaa syödä sitä.” -C*

Lisäksi esille nousi haastattelun eri vaiheissa mahdolliset ristiriidat, joita tavoiteasetanta ja siitä palkitseminen voi luoda yksilön ja tiimin tuloksen tekemisen välille, sekä ristiriitojen vaikutus ryhmähenkeen.

*”Tavoitteissa ei ole tiimityötä tukevaa tavoitetta. Tarvitaan ymmärrys, että työ voi olla merkityksellistä, vaikka ei tuottaisi euroakaan ja myös se olisi merkityksellistä, mitä tekee tiimin hyväksi, eikä vaan se, mitä on saanut kassaan. Jos palkitaan tiimiä, niin tarvitaan painoarvoa aktiivisuudelle ryhmiksissä, kannanhoidolle, kaverin kalenterin tukeminen” –A*

*”Johtamisen työkaluna, millä pystys nostaa tasaisesti kaikkia, eikä vaan esim. sitä joka en tehnyt eniten eurois, vaan vois nostaa sitä, joka on varannut muille eniten tapaamisia.” -A*

Kyvykkyyden johtamisen kolmas elementti jatkuva oppiminen ja kehittyminen herätti keskustelua erilaisista kehittymisen tarpeista, urapolusta ja valmentavasta roolista:

*”Myötämielinen ilmapiiri kokeiluja kohtaan” – A*

*”Lisää kohdennettuja valmennuksia. Kehitetään muutoinkin ammattitaitoa kuin myynnillis-tä valmiutta.” -B*

*”Enemmän joustavuutta urapolkuihin, et voisi kokeilla eri tehtäviä” – A*

*”Kyl mä näkisin tänä päivänä, et vuorovaikutustaitojen kehittäminen ja ihan tämmösen, et ymmärrettäis, että mitä maailmassa tulee tapahtumaan. Että tää ei oo tällätä förever, vaan mitkä ne vaikka ne uudet sijoitustuotteet on, mitkä tuol pinnan alla tapahtuu.” –A*

*”Jos meillä on joukko, joilla on hyvä asiantuntemus, nii miks me ei hyödynnettäis sitä paremmin ja laajemmin niinku esim. valmentavas roolis, et pääsis jakaa sitä asiantuntemust. Nehän on parhaat ihmiset kertomaan siitä aihealueesta ja sitä kautta tuomaan sitä omaa asiantuntemusta ja hyödyntämään.” – B*

*”Valmennusvastuun ottaminen auttaa sitä valmentajaa itseensä eniten. Eli sitä asiaa valmennat parhaiten, jonka oppimisen tarpeessa olet itse. Kun asiantuntija on saanut jotain päivitystä, esim. uutta tietoo, niin hän alkaa sitä jakamaan ja kaikki voittaa taas, kun se syventää sitä asiantuntijan oppimista, kun hän joutuu sen jakamaan, eikä se jää sellaselle passiiviselle tasolle.” – C*

Esimiestyön näkökulmasta esitettiin, että yksittäisellä esimiehellä on erittäin suuri vaikutusvalta, millainen oppimisen kulttuuri yksittäisessä tiimissä voi olla.

*”Täähän on kulttuurikysymys ja esimiehet voi olla tässä hyvinkin eri linjoilla, että joku esimies ei päästä porukkaa mihinkään ja joku toinen taas näkee sen, että esim. onko kiellettyä opiskella varastoon tulevaa tehtävää varten, jos tehtävä ei ole vielä varma.” - C*

*”Esimies on luonut työyhteisöön sellasen kehittymisen kulttuurin ja siihen tulee nämä sanat, kun tuki ja kannustus ja tää on niinkun osa sitä työyhteisöä, että siellä kehitytään.” -C*

### **3.5.2 Vapaaehtoisuuden johtaminen**

Vapaaehtoisuuden johtamisessa tavoitteena on saada työntekijälle kokemus, että pääsee tekemään sellaista työtä, joka on lähtöisin omasta innostuksesta ja arvostuksesta. Työntekijän tulee päästä ilmaisemaan omaa persoonaansa työn kautta. Nämä vähentävät työn tuntua ulkoa päin pakotetulta. (Martela & Jarenko 2016, 68.)

Päämäärein omaehtoisuudella tarkoitetaan sitä, että työn tavoitteet tulevat olla linjassa siihen, mihin työntekijä on valmis sitoutumaan ja sellaisia, joita oikeasti haluaa edistää. Jos työntekijä kokee, että suorittaa tavoitetta ainoastaan, sen takia, että se on hänen esi-

miehensä vaatimus, vapaaehtoisuuden kokemusta ei ole. Johtajan tehtävä on siis löytää yhdessä työntekijän kanssa työnteolle tavoitteet, jolloin tekeminen palvelee sekä organisaatiota, että työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita. Tähän tarvitaan viestimistaitoja. (Martela & Jarenko 2016, 68–69.)

Toimintatapojen vapaaehtoisuudella tarkoitetaan sitä, että lisätään työntekijän kokemusta päästä tavoittelemaan päämäärää parhaaksi katsomallaan tavalla. Organisaation tiukat määräykset eivät välttämättä ole järkeviä joissain yksittäisessä tapauksessa ja henkilö saattaa joutua tekemään asian tavalla, jonka hän tietää olevan huonompi kuin jokin toinen tapa. Tämä turhauttaa ja syö motivaatiota. (Martela & Jarenko 2016, 69–70.)

Vapaaehtoisuuden teemassa haastatteluissa päätä nostivat jälleen keskustelu asiantuntijaroolin rakenteellisista haasteista, kuten työaikojen raameista ja mahdollisuuksista liiketoiminnan ja tekijän näkökulmasta. Nykyisten työaikojen joustamattomuus on aiheuttanut ärsyyntymisen tunteita ja pohdintaa siitä, ollaanko töissä asiakkaan vai työvuorosuunnitelman vuoksi. Haastateltaville avattiin vapaaehtoisuuden johtamisen teoreettista viitekehystä, sekä päämäärien ja toimintatapojen omaehtoisuuden määritelmää.

*”Pitääkö asiantuntijalla edes olla työaikaa? Jos ajatellaan, että hänellä on kuitenkin se tavote ja tulostavote aika korkea, nii onks sil välii tekeeks hän töitä 40 tuntia vai 38 tuntia viikossa. Pääsääntöisesti ihmiset varmaan kuitenkin viettää työpäivän mittasia hetkiä työaikalla” – A*

*”Pitäs antaa vapaus antaa asiakkaalle se aika, mitä asiakas haluaa, että voit itse joustaa ja käyttää ne parhaat ajat. Tai et siel pitää löytyy joku x määrä tähän aikaan tällä aikajak-solla, mut sä voit itse valita, miten sä niinku tavallaan käytät tai toteutat.” – B*

*”Saatavuuden kannalta, et täytyy olla tarjolla aina joku aika, vaikka ei olis mitää järkevää tekemistä, et tarviiks meil aina olla tarjolla joku kasista ysiin blokki auki. Jos siel ei oo niihin kaikkiin aikoihin asiakasta, ni onks pakko olla töissä, vaan voitko olla töissä sitten joku toinen hetki, kun olisi asiakas.” -A*

Esimiestyön rooli nähtiin niin ikään erittäin merkittävänä tekijänä vapaaehtoisuuden kokemuksen toteutumisessa.

*”Esimiehen tulisi suhtautua tehtäväänsä siten, että hänen ainoa tehtävänsä on lakasta latua. Joskus se voi tarkoittaa vaikka kahvin tuomista ja luotto siihen, että kun nää esteet on raivattu, niin se ihminen kyl sit toimii.” -A*

*”Esimiestehtävä on palvelutehtävä. Pitäs saada aikaan ensinnäkin niille tiimin jäsenille, kun puhutaan itseohjautuvista tekijöistä, niin tämmönen fiilis autonomian tunteesta. Jos sulta puuttuu se, nii sä alat vähän niinku käpristyä ja kulkee laput silmillä, mutta jos sulla on autonomian tunne, nii sää johdat silloin itseäsi ja se on hiivatin tärkeä juttu.” – C*

Kokemuksen syntymiseen liittyi vahvasti esimiehen luottamus vastuun antaminen tiiminsä jäsenille, joka nähtiin mahdollistajana sille, minkälaisesta kontrollista voi luopua.

*”Tää on se esimiehen testi, että miten paljon hän uskaltaa luottaa siihen tiimiin tai yksilöön. Meillä on kontrolliesimiehiä, jotka ei luota vaan he varmistaa ja seuraa ja niin pois-päin. Tää liittyy siihen, että esimiehen vaikutus johdettavan tulokseen on vaan se 50%, joten valtavan iso juttu, että luottamus ja autonomia syntyy.” –C*

*”Pistän porukan puhumaan ja kirjoittamaan, eli tavallaan delegoin sen osan, jolloin tiimi tuottaa puheen ja tiimi tuottaa tekstin. Ja nää itseohajutuvuusjutut lähtee hyvin pienistä asioista liikkeelle, mutta kun saa sen fiiliksen, että esimies luottaa ja silloin yksilö ja tiimi uskaltaa tehdä entistä enemmän. Ottaa sen vastuullisen vapauden tuloksethan sitte loppuviimein ratkasee, että miten on mennyt.” – C*

*”Esim. kun esimies luottaa tiimiin, niin he saa itse laittaa ruokavuorot. Nää on pieniä asioita, mutta jos ne on millilleen määrättyjä ja joku sekuntikellon kanssa katsoo, ku sä lähet tosta ovesta ulos syömään, niin kyllä niillä tapetaan sitä autonomian tunnetta ja fiilistä tosi nopeesti.” – C*

### **3.5.3 Yhteenkuuluvuuden johtaminen**

Yhteenkuuluvuuden johtamisen teema koostuu kolmesta toisiinsa liittyvistä osa-alueista: keskinäinen ryhmähenki, johto välittää ja arvostaa, sekä luotettava ja reilu toiminta. Menestyksekkäiden tiimien kahdeksi merkittävimäksi tekijöiksi on tutkimuksissa noussut tiimien demokraattinen kommunikaatio eli, se että tiimin jäsenet pääsevät keskimäärin kommunikoimaan yhtä paljon, ja tunneäly eli kyky muokata omaa viestintää tarkoituksenmukaisesti. (Jarenko & Martela 2015, 119,122.)

Haastateltaville avattiin edellä olevat termit. Yhteenkuuluvuuden teemassa keskusteltiin tiimin keskinäisestä luottamuksesta ja ilmapiiristä. Haastateltavat pohtivat keinoja yhteenkuuluvuuden lisäämiseksi, sekä esimiehen roolia yhteenkuuluvuuden johtamisessa.

*”Pitäs tarjota aikaa sellaselle ilman agenda ajalle, koska silloin ihmiset tuo rohkeemmin asioita esille. Sit ku päästetään irti agendasta, nii ihmiset niinku vapautuu ja et ne rupeekin tai et sieltä voi noustakin kaikkee tosi hedelmällistä, kun se on ikäänku sellanen vapaa tilanne” -B*

*”Vaikka ei tekis töitä fyysisesti samassa paikassa, nii se että järjestetään aikaa sellasellekin. Suurin osa haluaa viettää aikaa yhdessä epämuodollisesti.” -B*

*”Yhteenkuuluvaisuus voi näyttäytyä sillä tavalla, että esimies pystyy vaikuttamaan olematta paikan päällä” -C*

*”Miten ryhmähenkeä voi vahvistaa, niin esimiehen tehtävä on pitää tiimin puolia, eikä heti antaa periksi. Toisaalta pitää muistaa, että esimiehellä on eri ammatti, kun tiimin jäsenillä. Liittyy siihen, että pelikentän sisällä on pelaava joukkue, joka tekee maaleja ja onko esimies havainnoimassa peliä, yksilöitä ja vastustajaa, vai hyppääkö hän kentälle tekemään lisää maaleja? Ryhmähengessä pitää muistaa, että sillon ku se tiukka paikka tulee, niin ku ka sen viimeisen sanan sanoo. Tiukassa paikassa myös testataan tiimin keskinäinen luottamus.” -C*

Organisaation arvot otettiin aihioon keinona lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Keskustelussa nousi ehdotuksia, miten arvot saisi paremmin arkeen, etteivät jäisi ainoastaan ylätason puheeksi.

*”Jos ne vois jotenki linkittää siihen päivittäiseen työhön ja johtamiseen. Ei hoeta näitä arvoja hokemisen ilosta, vaan että vois jotenki tuoda esiin käytännön juttuna, et esim. tässä toteutitte collaboration arvoa, kun teitte yhteistyötä, et ne konkretisoituis käytännön tekemiseen.” - B*

*”Kerran vuodessa on ihan turha tavallaan läyhätä arvoista yhtään mitään. Pitäs olla vaikutus niihin, et pääsis jollain tavalla vaikuttaa, et mitä ne on ja jollain kuvaa tulis niistä ihmisistä. Voihan se arvojen toteuttaminenki olla tavote*



*ja sillee et sieltähän tulee sit ne lopulliset tavoitteet, jos oikeesti eläisit niitä.”*

–A

*”Arvojen pitää näkyä silloin ku me tehdään päätöksiä. Esimies kysyy, että mitä meidän arvot sanoo tähän ja tähän, silloin ne muuttuu arjen tekemiseksi. Jos ne eivät näy, niin niillä ei ole mitään merkitystä ja miten ne lanseerataan on sitten vielä asia erikseen.” – C*

*”Mä otin valmennukseen mukaan tällasen osuuden, missä ne eri arvot eri paikkakunnilla käännettiin ja niitä oli siis kymmennittäin, mutta sen rauman mä muistan erityisen hyvin ku siellä silloinen arvo One Nordea team käännettiin Gaik samas baatis. Päivän kohokohta oli, kun niitä päästiin lukemaan ääneen.” –C*

Lopuksi teeman äärellä pohdittiin vielä eroja huipputiimin ja huippuyksilön johtamisessa.

*”Kun tiimiä johdetaan, niin johdetaan tunnelmaa ja kun johdetaan yksilöä, niin jokaista eri tavalla. Huipputiimi tarvii siis tunnelman, jotta energiataso säilyy.” –C*

*”Tasavertaisuuden korostaminen. Kaikkien etu ja kaikkien parhaaksi. Monesti tiimi ottaa asiat omakseen helpommin, kun tietävät, että se on tasapuolista. Tiimi kantaa paremmin vastuun ja kaikki vastaa tiimille tekemisestä.” –B*

*”Joku seurantahan vois auttaa, että päästäs niinku avaamaan niitä muita panostuksia kuin tulosta. Joku tiimin jäsen voi olla merkityksellinen esimerkiksi fiiliksen suhteen, vaikka hän ei olis itse se tehokkain yksilö.” – A*

*”Esim. HJK isolla rahalla koottu jalkapallojoukkue, ylivoimaisesti isoin budjetti, parhaat pelaajat; surkea esitys koko kauden. Se ei siis riittänyt, että on huippuyksilöitä, jotka on ostettu isolla rahalla, jos ne ei löydä sitä yhteistä henkeä sinne. Tunnelman johtaminen tossa.” –C*

### **3.5.4 Hyvän tekemisen johtaminen**

Hyvän tekeminen tarkoittaa kokemusta siitä, että omalla työlläni on myönteinen vaikutus maailmaan. Esimieheltä tämän kokemuksen johtaminen vaatii aitoutta. Hyvän tekemisen kokemuksen syntymiseen organisaatioissa voidaan määritellä kolme eri kanavaa: Missio, impakti ja auttaminen. Missio tarkoittaa organisaation tuottamaa hyvää, impakti oman työn

kokonaisuudelle tuottamaa hyvää ja itse auttaminen on kokemus, että voin auttaa työtovereitani. (Jarenko & Martela 2015, 141–142, 153.)

Hyvän tekemisen johtamisen teemassa kyseiset termit avattiin haastateltaville. Haastattelutavat pohtivat asiantuntijan rooliin sopivaa missiota, joka lisäisi hyvän tekemisen kokemusta.

*”Yhteistyö- ja rakentajarooli, koska sehän on se rooli, joka toimii kaikkien eri siilojen kanssa. Ehkä enemmän asiakkaiden opettaminen ja ajatuksen myyminen, että asiakas alkaa säästämään.” – B*

*”Missio auttaa löytämään sen työn merkityksen. Tää on myöskin viestinnällinen kysymys. Missio pitää tietää ja ne pitäis olla jossakin huoneen tauluna, kuten myös visio ja strategia siihen alle. Pitää olla iso kuva, sitte vähä tarkempi kuva ja vielä vähän tarkempi ja johtaa tulokset sieltä. – C*

*”Asiantuntijoiden missio on olla se joukko, joka palvelee kaikkia muita säästäjäasiakkaita kuin Premium ja Private, huikea potentiaali.” – B*

Viestinnän merkitys korostui keskustelussa siitä, miten työn myönteisiä vaikutuksia saisi enemmän esille, sekä myös kollegan auttamisen.

*”Virtuaalinen tiimin ganban, et vois laittaa vaikka sinne sen tiedon ja sieltä pystys niinku seuraamaan sitä tiimin edistymistä vasemmalta oikeelle, et täällä on lähö ja täällä on maali ja siihen voi tulla vaik niitä tiimin hyvän tuottaminen.” – A*

*”Käräytä kaveri. Sen sijaan, et kysytään et miten sä onnistuit tällä viikolla, ni voitais kysyä, et hei ketä sä autoit tällä viikolla. Hyvän tekemisen pitäis olla mitattava asia” – A*

*”Lähtee siitä, et maailma on semmonen, et vilpittömästi voidaan kehua toisia, eikä vaan itseensä. Se vaatii sellasen tietynlaisen kulttuurin ja toki ihmisyyden, ja luottamuksen, et sä tiedät että sitä ei käytetä sua vastaan” – B*




*”Perehdytys toimii älyttömän hyvin, kun kaikki osallistuu. Siihen on nimetty tietyt henkilöt ja sitten jos joku kaipaa apua, niin on meidän arvojen mukaista, että jokainen sitä tarjoaa. Vaikka kaikilla on kiire, niin silti sun pitää auttaa.” – C*

*"Ei sen tarvii ollal rahallista se korvaus, vaan se henkinen korvaus on vielä tärkeempi ja tää on mun mielestä osa yrityskulttuuria. Jokuhan vois sanoo, että nyt multa meni hyvät kaupat ohi, ku mä autoin sua, mutta kun se on osa yrityskulttuuria, niin se palkitsee vähän eri tavalla ja sehän näkyy koko ilmapiiirissä. Tää luo myös tähän tän, että kun on tukea, niin on myös turvallinen fiilis." – C*

*"Ei asiakas osta byrokraattiselta sääntöorientoituneelta toimihenkilöltä tai esimieheltä yhtään mitään, vaan tää on fiilisbisnestä ja tunne ratkaisee ja eurot kilisee kassissa." –C*

## 4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Taulukko 1. Haastattelujen keskeisimmät nostot teemoittain.

<p><b>Kyvykkyyden johtaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaikutusmahdollisuus uksien lisääminen etenkin työika- ja paikka</li> <li>- Hallinnantunnetta lisää, kun tietää mikä riittää</li> <li>- Palautekulttuuri joka hetkessä</li> <li>- Esimiehen ennustettavuus lisää psykologisen turvallisuuden tunnetta ja poistaa pelkoja</li> <li>- Oman tekemisen seuraaminen lisää aikaansaamisen tunnetta</li> <li>- Euro- tai kappalemääräisten tavoitteiden pilkkominen esim. päivätasolle auttaa pitämään kiinni hallinnantunteesta, ettei tavoitetaso karkaa</li> <li>- Vastuullinen vapaus</li> <li>- Huomioiminen viikkotasolla, tärkeää kuin palkitseminen</li> <li>- Vuorovaikutustaitojen kehittäminen ja ymmärtäminen tulevaisuuden trendeistä</li> <li>- Myötämielinen ilmapiiri kokeiluja kohtaan</li> <li>- Valmennusvastuu</li> <li>- Esimiehen tehtävä luoda ja tukea oppimisen kulttuuria</li> </ul>	<p><b>Vapaaehtoisuuden johtaminen</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoitteet ja asiakstarve asiantuntijan työkaluksi ajanhallintaan tiukojen työvuorolistojen sijasta</li> <li>- Esimiehen luottamus tiimiinsä lisää autonomian tunnetta ja itseohajutuvuutta, jolloin tiimi uskaltaa tehdä enemmän</li> <li>- Mikromanagerointi tappaa nopeasti autonomian tunteen, esim. ruokatuntien kellottaminen</li> <li>- Esimiestehtävä on palvelutehtävä, jolloin tärkeintä raivata esteitä, jotta työntekijät voivat keskittyä ydintyöhön</li> </ul>	<p><b>Yhteenkuuluvuuden johtaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lisää aikaa epäformaalille keskustelulle ilman tarkasti strukturoitua agenda</li> <li>- Yhteisen ajan järjestäminen kasvokkain</li> <li>- Esimiehen tehtävä on pitää tiimin puolia ja toisaalta johtaa suuntaa tiukan paikan tullen</li> <li>- Organisaation arvojen linkittäminen arjen työhön ja konkretiaan</li> <li>- Arvojen toteuttaminen osaksi tavoitteita</li> <li>- Arvojen näkyminen päätöksen teossa</li> <li>- Tiimissä johdetaan tunnelmaa ja yksilöitä kutakin eritavalla</li> <li>- Tasavertaisuuden korostaminen</li> <li>- Seurantaan mukaan muitakin panostuksia kuin tulos, esim. tiimin fiilis.</li> </ul> 	<p><b>Hyvän tekemisen johtaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Missioon yhteistyö ja rakentajarooli</li> <li>- Työntekijäkokemus osaksi missiota</li> <li>- Virtuaalinen ganban visualisoimaan tiimin aikaansaamista ja tiimin hyvän tuottamista</li> <li>- Hyvän tekeminen mitattavaksi asiaksi</li> <li>- Tiimin arvojen mukaista, että kiirressäkin kaikilla on velvollisuus auttaa. Konkretisoituu perehdyttämisessä</li> <li>- Henkinen korvaus auttamisesta osaksi yrityskulttuuria</li> <li>- Fiilisbisneksen merkitys johtamisessa, turhan byrokratian välttäminen</li> </ul> 
---	---	---	--

Yllän olevaan taulukkoon on tiivistetty keskeisimmät nostot haastatteluiden neljästä teemasta. Kyvykkyyden johtamisessa taitavaa tekemistä ja hallinnan tunnetta asiantuntija roolissa lisää vastuullinen vapaus toteuttaa omaa työtään. Taitavaa tekemistä edistää jatkuva palautekulttuuri, jolloin yksilö tietää, milloin hän on onnistunut ja mitä pitää kehittää. Kun tietää, mikä riittää, se luo hallinnan tunnetta omaan tekemiseen, sekä psykologista turvallisuutta. Tämä korostuu johtamisessa, jotta tekijä ja esimies voivat luoda yhteisen ymmärryksen siitä, millainen suoritus on riittävä. Kaikki asiat omassa työssä, joihin itse pääsee vaikuttamaan, pääosin lisäävät kyvykkyyden tunnetta. Taitavaan tekemiseen kulminoituu kannustava ilmapiiri ja tieto siitä, mistä tukea saa tarvittaessa. (Taulukko 1.)

Tuloskeskeisessä myynnillisessä roolissa nähdään, että oman tekemisen seuranta lisää aikaansaamisen tunnetta. Kirkkaat ja selkeät tavoitteet ohjaavat tekemistä ja ne tulee pilkkoa päivätasolle, jotta tekijällä säilyy hallinnan tunne omasta tavoitevauhdista, eikä tavoitetaso pääse karkaamaan. Toisaalta johtamisessa tulee pitää yllä laajempaa tavoitenaikymää, jotta työn tarkoituksessa pysyy yllä pitkäjänteisyys ja laajempi merkitys tekemiselle, kuin pelkkä tulos. Mielekkäintä seuranta on silloin, kun sitä tekee itseänsä varten ja kun on itse kartalla, missä menee tavoitteisiin nähden. Johtamisessa on siis tärkeää antaa vastuu tekijälle oman tekemisen seurannasta ja antaa tekijän itse kertoa missä mennään.

Palkitseminen koetaan niin ikään tärkeänä elementtinä toimeentulon varmistajana, mutta huomioiminen nousee tärkeämmäksi motivaation lähteeksi myynnillisessä asiantuntijaroolissa. Palkitsemisen ongelmaksi kehkeytyy oikeudenmukaisuus tavoitteisiin nähden, sekä ristiriita siitä, tukeeko esimerkiksi tulospalkkio ainoastaan henkilökohtaista suoritusta, vai tiimin suoritusta ja miten tämä vaikuttaa tiimin yhteishenkeen ja auttamiseen. Johtamisen näkökulmasta keinona on merkityksen luominen silloin niillekin asioille, jotka eivät ole varsinaisesti sisällytetty tavoiteasetantaan tai tulokseen. Huomiointia tulisi tapahtua esimiehen toimesta viikkotasolla ja tärkeää on nostaa ihmisiä esille sekä myynnillisistä, että tiimiä tukevista asioista, esimerkiksi nostaa sellainen henkilö, joka on täyttänyt eniten kollegan kalenteria, tai auttanut haastavassa tilanteessa.

Jatkuva oppimisen ja kehittymisen taso riippuu hyvin paljon siitä, millaisen kulttuurin esimies luo tälle tiimissään. Kulttuuria edistää matala kynnyks kokeilla uusia tapoja, sekä tuki ja kannustus uuden oppimiselle. Lisäksi vastuun antaminen valmentavaan rooliin oman osaamisen laajemmin organisaatiossa nähdään syventävän omaa asiantuntijuutta ja tuo-

van mielekkyyttä ja vaihtelevuutta työtehtävään. Tällöin myös asiantuntijajoukon tietämystä voidaan hyödyntää paremmin. Tämän lisäksi asiantuntijoilla on odotus, että heille kohdennettuja valmennuksia olisi enemmän, tai että toteutukset olisivat monipuolisempia. Nyt suurin osa valmennuksista on e-learning moduuleja tai muita tietokoneella kuunneltavia luentoja, jolloin vuorovaikutus jää hyvin pieneksi. Vuorovaikutus itsessään nähdään hyvin tärkeänä taitona tulevaisuudessa ja ylipäättään ymmärrys tulevaisuudesta, mitä maailmassa tulee tapahtumaan ja miten se tulee vaikuttamaan omaan työhön ja asiakaskäyttäytymiseen.

Sekä kyvykkyyden, että vapaaehtoisuuden teemassa suurimpana yksittäisenä itseohjautuvuuden ja vastuullisen vapauden toteutumisen esteenä nähdään liian tiukka työaika-kontrolli asiantuntijan tehtävässä. Nykyisen työvuorojärjestelmän ei nähdä palvelevan itsebisnestä, vaan koetaan, että esimerkiksi jos asiakas peruu tapaamisen, niin töissä täytyy olla työvuorosuunnitelman vuoksi, eikä asiakkaan vuoksi. Vastaavasti jäykkä järjestelmä estää työntekijän mahdollisuuden joustaa työvuorosta ottaakseen asiakkaan esim. klo: 16:00 mikä sopisi asiakkaalle parhaiten, mutta oma työvuoro päättyy 15:30. Yhteinen kokemus on, että jos järjestelmä olisi vapaampi asiantuntijan näkökulmasta, ihmiset tekisivät todennäköisesti enemmän ja toki antaisi enemmän joustoa tarvittaessa. Kyseinen järjestelmä on otettu asiantuntijoille käyttöön vuonna 2018.

Muutoin esimiestyöllä havaitaan olevan valtava merkitys vapaaehtoisuuden kokemuksen syntymiseen. Esimiehen rooli nähdään nimenomaan mahdollistajana ja esteiden poistajana; eli tulee luottaa siihen, että kun esteet on raivattu, niin ihmiset kyllä toimivat. Johtamisella tulisi saada aikaan autonomian tunne. Tätä voi vahvistaa jo pienillä teoilla, joilla esimies osoittaa luottavansa tiimin jäseniinsä. Esimerkkinä tiimipalaverissa esimies voi antaa muille vastuun puheen ja tekstin tuottamisesta, sekä välttää mikromanagerointia. Siinä vaiheessa, kun tiimin jäsenet kokevat, että heihin luotetaan, he uskaltavat tehdä enemmän.

Yhteenkuuluvuuden teemassa ryhmähengen vahvistamisen keinoiksi nousee asiantuntijaroolissa yhteisen ajan järjestäminen niin, että asiantuntijat ovat fyysisesti samassa paikassa, koska muutoin asiantuntijat istuvat hajallaan eri konttoreissa. Yhteisellä ajalla olisi tärkeää olla myös epäformaalimpaa aikaa ilman varsinaista agenda, minkä nähdään synnyttävän hedelmällisempää keskustelua ja uusia ideoita.

Johtamisessa korostuvat tasapuolisuus, sekä fiiliksen synnyttäminen, että esimies pitää tiiminsä puolia. Toisaalta esimies on eri roolissa kuin muut tiimin jäsenet, joten on tärkeää, että esimiehellä on kirkas visio suunnasta, johon tiimi on menossa, sekä sanoittajan rooli

myös tiukassa paikassa. Myös tiimin keskinäinen luottamus testataan tiukassa paikassa. Kokemus huipputiimistä syntyy tunnelman johtamisella ja yksilöitä kehitetään kutakin eri tavalla.

Organisaation arvot nähdään hyvinä, mutta niitä pitäisi konkretisoida enemmän ja useammin arjessa ja ennen kaikkea niiden tulisi näkyä päätöksen teossa. Arvojen toteuttamisen voisi lisätä tavoiteasetantaan. Hyvänä esimerkkinä, miten arvoja voi tuoda samaistutavimmiksi on kääntää englanninkieliset arvot omalle murteelle vaikkapa tiimipalaverissa, jolloin osallistuminen konkretisoituu kaikille.

Hyvän tekemisen johtamisessa asiantuntijaroolissa tulisi korostaa mission merkitystä yksittäiselle tekijälle. Tässä merkityksen luojana nähdään yhteistyö ja rakentajarooli eri sidosryhmien välillä, sekä merkittävä rooli säästäjäasiakkaiden opettamisessa ja auttamisessa. Mission nähdään konkretisoituvan visualisoimalla ja jatkuvalla viestinnällä. Samoin työn konkreettisia vaikutuksia saa näkyville visuaalisin keinoin, kuten kanbanilla.

Tiimin omissa arvoissa tulisi olla vahvana kulttuurina toisten auttaminen. Helpoiten toisen auttaminen konkretisoituisi, jos se saataisiin mitattavaan muotoon. Esimiestyöllä voi kuitenkin tuoda näkyväksi toisen auttamista nostamalla tällaisia onnistumisia.

Haastattelujen neljä teemaa tuovat monipuolisesti esiin erilaisia johtamisen keinoja sisäisen motivaation lisäämiseksi asiantuntija roolissa. Asiantuntijoiden näkökulmasta esille nousee myös rakenteellisia esteitä, joita korjaamalla omaehtoisuus paranisi. Voidaan kuitenkin päätellä, että esimiestyöllä voi merkittävästi vaikuttaa sisäisen motivaation edistämiseen kyvykkyyden, vapaaehtoisuuden, yhteenkuuluvuuden ja hyvän tekemisen johtamisella. Nämä kaikki neljä teemaa linkittyvät myös myynninjohtamiseen ja vaikka myynninjohtaminen itsessään voidaan nähdä hyvin numerokeskeisenä, eivät nämä ole toisiaan poissulkevia asioita. Päinvastoin sisäisen motivaation johtamisen merkitys korostuu tuloskeskeisessä johtamisessa, jolloin itse asiantuntijan tulee olla tilanteen päällä ja saada toteuttaa vastuullista vapautta, niin että itse tavoitteet ohjaavat tekemistä ilman turhaa byrokratiaa ja kontrollia. Esimiehen tehtävänä on tukea tavoitteisiin pääsemisessä kannustamalla ja tarjoamalla työkaluja itsensä johtamiseen.

Haastateltavien kanssa palattiin vielä vapaamuotoisesti syöttöpörssi hankkeeseen ja pohdittiin teemojen toteutumista hankkeen aikana. Yhteenkuuluvuuden tunne tiimissä koettiin voimakkaana hankkeen aikana. Tämä johtui siitä, että tiimillä oli selkeä yhteinen tavoite ja yhteinen projekti. Tavoite itsessään oli asiantuntijoiden määrittelemä ja lähti tarpeesta parantaa verkostoyhteistyötä ja nimenomaan sitä kautta omaa tulosta. Tässä toteutui

voimakkaasti omaehtoisuus autonomian tunne, sekä vastuun antaminen, kun esimies antoi tukensa tälle tarpeelle ja lähti mahdollistamaan verkostoyhteistyön parantamista, sen sijaan että olisi päättänyt, että ainoa oikea tapa lisätä tulosta on soittaa asiakkaille. Tiimin jäsenet olivat yhtä mieltä siitä, että esimies antoi tilaa tekijöille oikealla hetkellä, jolloin luottamus lisääntyi ja innosti onnistumaan projektissa. Syksyllä 2017 asiantuntijat eivät olleet keskitetyn työvuorosuunnittelun piirissä, vaan tuolloin työvuorot suunniteltiin itse, mikä lisäsi omaehtoisuuden kokemusta.

Itse projektissa korostui hyvän tekeminen ja kaverin auttaminen yhteistyön luomisessa. Se, että tekemistä huomioitiin aineellisesti lopuksi, oli tärkeää ja vauhditti ohjaustyötä. Hallinnan ja aikaansaamisen tunnetta lisäsi viestintä ohjausten tuomista tuloksista viikkotasolla. Organisaatiossa on tapahtunut useita muutoksia syksyn 2017 jälkeen, joten vastaavanlaiselle projektille olisi jälleen tarvetta.

#### **4.1 kehitysehdotukset**

Tässä luvussa esitellään sekä haastattelujen, että syöttöpörssihankkeen pohjalta nousevia kehitysehdotuksia.

##### **Palautekulttuurin kehittäminen edelleen**

- Esimiehen jatkuva kehittäminen palautteenantajana, mutta myös tiimin keskinäistä palautteenantoa voi kehittää harjoitusten avulla.

##### **Tavoitteiden kirkastaminen**

- Asiantuntijoiden osallistuminen tavoiteasetantaan, jolla voidaan lisätä tavoitteisiin sitoutumista.
- Tavoitteiden auki laskeminen yhdessä, mitä ne tarkoittavat päivä- tai viikkotasolla, jotta hallinnan tunne tavoitevauhdista säilyy koko ajan. Yhteinen työkalu, jolla voidaan ikään kuin kalibroida tavoitevauhti suhteessa odotukseen. Yhteinen määritelmä sille, mikä riittää.
- Tavoitteiden "on-going" prosessin testaaminen, eli voidaan määritellä vuositasolla henkilökohtaiseksi tavoitteeksi esimerkiksi 2,5milj. euroa myyntiä. Jos tämän saa ylitettyä, niin alkaa alusta ja seuraava huomiointi/ palkitseminen voi olla taas esim. 500.000 euron kohdalla. Tämä motivoi tekemistä tavoitteiden ylittäneiden osalta, sekä tukee henkilökohtaista kehittymistä enemmän kuin kehittymistä muihin tiimin jäseniin nähden.

##### **Palkitsemisen ja huomioimisen räätälöinti**

- Samat palkitsemisperiaatteet eivät motivoi kaikkia samalla tavalla. Täten sekä palkitsemisessa, että huomioinnissa tulee ottaa huomioon yksilön henkilökohtaiset päämäärät ja motivaation lähteet. Tästä voisi täyttää kyselyn aina vuoden alussa ja lähteä toteuttamaan vastausten perusteella kullekin sopivalla tavalla.



### **Jatkuvasti oppiva ja kehittyvä tiimi**

- Matala kynnyys ja esimiehen tuki uusille kokeiluille.
- Lisää yhteistä strategista keskustelua tiimipalaveriinkin miksi oma työ on tärkeä osa kokonaisuutta ja tulevaisuuden megatrendien soveltamista omaan työhön esim. ryhmätöinä.
- Asiantuntijoiden systemaattisempi hyödyntäminen valmentavassa roolissa organisaation muille sidosryhmille.
- Asiantuntijoille omat valtakunnalliset valmennuspäivät, joissa kehitetään asiantuntijuutta, visioidaan yhteistä suuntaa ja verkostoidutaan valtakunnallisesti

### **Työaikaon uudelleen määrittäminen asiantuntija rooliin**

- Nykyistä keskitettyä työvuorosysteemiä ei nähdä toimivana, joten liukuva työaika kokeiluun asiantuntijoille, mikä mahdollistaa jouston asiakkaan suuntaan ja lisää omaa hallinnan tunnetta työvuorosuunnittelussa. Verkostoyhteistyön vuoksi kalenteri täytyy olla auki jatkossakin ja sieltä täytyy löytyä raamit asiakastapaamisten varaamiselle. Liukuva työaika tuo joustoa tapaamisten äkillisiin muutoksiin.

### **Esimiehille valmennusta itseohjautuvuuden johtamisesta**

- Jotta voidaan varmistaa yhtenäiset toimintatavat ja se, että autonomian kokemus syntyy organisaatiossa esimiehestä riippumatta, tulee esimiehiä valmentaa ja antaa työkaluja itseohjautuvuuden ja motivaation johtamiseen.

### **Arvot ja muut organisaation ”jargonit” aidosti arkeen**

- Organisaation arvojen, strategian ja vision pureskelu tiimipalaverissa, jotta ne voidaan kokea enemmän omiksi ja, jotta ne jalkautuvat arkeen. Arvojen toteuttaminen tavoitteeksi.
- Tiimi voi esimerkiksi piirtää käytäntöön taulun organisaation visiosta ja strategiasista, sekä harjoitella sanoitusta, miten nämä konkretisoituvat omassa työnkuvassa
- Organisaation kieli on englantia, joten arvot voidaan kääntää omassa tiimissä omalle murteelle, jolloin syntyy kokemus arvoihin vaikuttamisesta
- Arvot aidosti mukaan päätöksen tekoon. On myös konkreettinen työkalu välttää mikro managerointia ja luottaa toisen ongelmanratkaisukykyyn arvojen kautta.
- Yhdeksi tiimipalaverin aiheeksi tiimin yhteisen mission määrittäminen. Missiossa hyvä huomioida työntekijäkokemus ja yksittäisen tekijän merkitys yhteisessä missiossa asiakashyödyn ja kannattavuuden lisäksi.

### **Hyvän tekeminen mitattavaan muotoon**

- Kollegan auttaminen, kuten asiakastapaamisen varaaminen toiselle oman kalenterin sijasta voisi olla mukana tavoiteasetannassa jopa kappalemääräisenä tavoitteena. Lisäksi henkilökohtaisten tavoitteiden sijasta voidaan puhua tiimin tavoitteesta eli käytännössä johdetaan tiimin myyntiä yksilöiden myyntien sijasta.

- Arjen johtamisessa säännöllinen onnistumisien nostaminen ja myös sellaisen merkityksen luominen, joka ei välttämättä liity tulokseen mitenkään, esimerkiksi julkinen palaute hyvästä ryhmähengen luomisesta tai kollegan auttamisesta haastavassa tilanteessa.

## Syöttöpörssin jalostaminen

- Pääkaupunkiseudun sijoitusasiantuntijoiden yhteistyön tiivistäminen verkostoyhteistyön laadun ylläpitämiseksi. Syöttöpörssissä käytettyä pivot Exceliä voi käyttää jatkuvana myynnin ja laadun johtamisen työkaluna sidosryhmien tiimeissä, sekä sijoitusasiantuntijoiden omassa seurannassa. Kun asiakasohjausten tekeminen on tavoitteissa, se luonnollisesti lisää aktiivisuutta ottaa säästäminen puheeksi asiakastapaamisissa.
- Jatkuva palautteenanto systemaattiseksi osaksi verkostoyhteistyötä. Eli aina, kun verkostosta tulee ohjaus, ohjaajalle annetaan kirjallinen palaute, mitä hyvää ohjauksessa oli ja mikä mahdollisti sijoitusasiantuntijan onnistumisen tapaamisessa. Lisäksi palautteenanto, jos ohjaus ei ole onnistunut, esimerkiksi, jos asiakas on varattu jollain toisella agendalla sijoitusasiantuntijalle, kuten esimerkiksi kortin selvittelyasia.
- Syöttöpörssiä voi soveltaa tulevaisuudessa kokoaikaisena toimintamallina, jolloin ohjaajia voidaan huomioida tietyin aikavälein tai tiettyjen asetettujen tavoitteiden toteutuessa. Esimerkiksi aktiivisimpien syöttäjien huomiointi aina, kun asiantuntija tiimi saa myytyä verkostosta tulleista ohjauksista tietyn euromääräisen summan. Tämä motivoi sekä ohjaajia, että asiantuntijoita.
- Hankkeen jalostamisessa tulee huomioida jatkossakin, että se olisi lähtöisin sijoitusasiantuntijoista, jolloin verkostoyhteistyön niin sanottu omaehtoisuus säilyy. Jos hanketta muokataan enemmän esimies/johto lähtöiseksi, on vaarana että vastaava innostusta asian ympärille ei saada rakennettua. Esimiehen rooli on luoda edellytykset toimintamallin toimivuudelle ja toki vahvistaa omalla viestinnällään tukea toimintamallille.

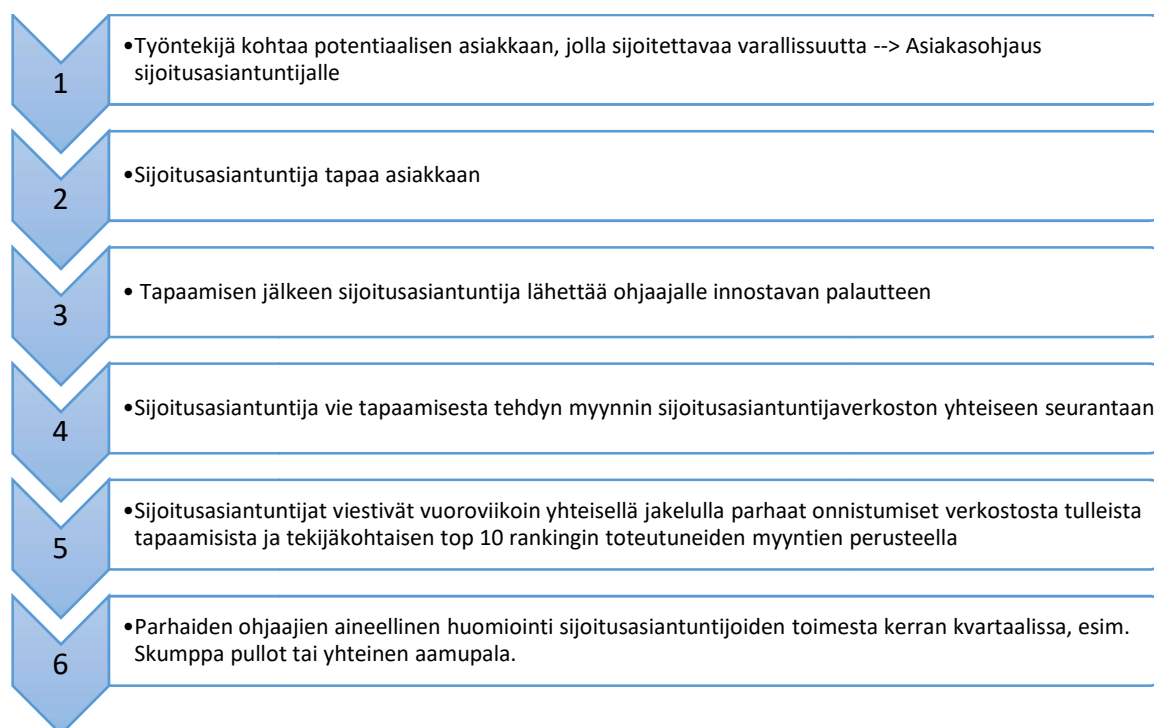
Näillä toimenpiteillä saataisiin lisättyä edellytyksiä sisäisen motivaation toteutumiselle asiantuntijatiimissä parantaen tuloksellista suoriutumista työssä. Suurin osa toimenpide-ehdotuksista on konkreettisia johtamisen keinoja, joita esimies voi toteuttaa arjessa, kuten esimerkiksi tiimipalavereissa ja kahdenkeskisissä keskusteluissa. Vaikka esimies ei suoraan voi vaikuttaa omalla päätöksenteollaan kaikkiin toimenpide-ehdotuksiin, voi esimies viedä näitä asioita eteenpäin organisaatiossa niihin yksiköihin, joissa on lopullinen päätäntävalta. Esimerkiksi työvuorosunnittelu on tällainen. Jo Keskustelun avaaminen aiheesta yhteisissä kanavissa on askel eteenpäin. Ison organisaation haasteeksi muodostuu vielä suuremmassa kuvassa monikerroksinen hierarkia ja sitä kautta hidas päätöksenteko rakenteellisissa muutoksissa. Kokeileva kulttuuri madaltaa kynnystä kokeilla asioita uudella tavalla ensin pienemmässä ryhmässä, jolloin tulosten ol-

lessa rohkaisevia, voidaan uusia toimintamalleja lähteä viemään laajemmin organisaatioon. Tässäkin tulee ottaa huomioon päällekkäisyyksien välttäminen eri yksiköiden kekeiluissa. Seuraavassa luvussa on vielä esitelty jatkuva toimintamalli Syöttöpörssin jalostamisesta.

#### 4.2 Toimintamalli jatkuvasta syöttöpörssistä

Alla on kuvattu prosessikaavion muodossa Syöttöpörssin jatkuva toimintamalli, jonka voi ottaa organisaatiossa käyttöön. Toimintamallissa on kuvattu vaihe vaiheelta, miten sijoitusasiantuntija ja sidosryhmiin kuuluva kollega toimivat tavatessaan potentiaalisen sijoittaja-asiakkaan. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Syöttöpörssi- toimintamalli



Jatkuva toimintamalli pitää yllä verkoston aktiivisuutta asiakasohjausten tekemisessä ja lisää sijoitusasiantuntijoiden onnistumismahdollisuuksia päästä henkilökohtaisiin myyntivoitteisiin. Säännöllinen viestiminen onnistumisista ja palkitseminen kvartaaleittain pitää mielenkiinnon yllä ja luo positiivisen kierteen verkoston väliselle yhteistyölle, myynnilliselle tekemiselle ja jatkuva palaute myös parantaa asiakaskokemusta. Menestyminen asiakasohjauksissa mahdollistaa urakehityksen sijoituspuolelle tulevaisuudessa. Asiantuntijalähtöinen toimintamalli parantaa sekä ohjaajien, että asiantuntijoiden sisäisen motivaation

tekijöitä. Verkostona tehtävä yhteistyö parantaa asiantuntijoiden kyvykkyyden tunnetta, kun he onnistuvat myynnillisesti hyvin ohjatuissa tapaamisissa. Ohjaajat puolestaan saavat hyvää palautetta ja merkityksellisyyttä hyvin tehdyistä ohjauksista. Yhdessä tekeminen ja onnistuminen lisäävät yhteen kuuluvuuden tunnetta. Myös toisen auttaminen ja hyvän tekemisen kokemus toteutuvat, kun sekä asiantuntijat, että ohjaajat hyötyvät yhteistyöstä. Omaehtoisuuden kokemuksesta lisää se, että Syöttöpörssi toimintamalli on sijoitusasiantuntijoiden itse organisoima, jolloin palaute, viestintä ja huomioiminen on kollegojen välistä eikä niin sanotusti johdettu ylhäältäpäin.

#### 4.3 Oma reflektointi ja oppiminen

Kehittämistehtävän tekemisen aikana oma suurin oivallukseni on ollut pienten asioiden merkitys johtamisessa ja kuinka suuresti ne voivat vaikuttaa työmotivaatioon. Kun lähdin suunnittelemaan kehittämistehtävän sisältöä ja aihepiiriä, työmotivaation kehittäminen oli työnimenä jo alkumetreillä. Minulla oli kuitenkin uskomuksia, että palkitseminen ja sen kehittäminen on suurin vaikuttava tekijä työmotivaatioon ja suorituksen johtamiseen. Koin siis alkuvaiheessa kehittämiskohteet hyvinkin rakenteellisiksi, enkä ollut itse sisäistänyt sisäisen motivaation merkitystä.

Kun aloin tutustua tarkemmin työmotivaation teoriaan ja keskustelin aiheesta opettajien kanssa, johtaminen aihepiirinä alkoi kiinnostaa yhä enemmän. Frank Martelan ja Karolina Jarenkon teos *Draivi* käänsi ajatukseni pikkuhiljaa aivan uuteen asentoon motivaation johtamisen osalta. Ensimmäisellä lukukerralla kyseenalaistin monia kirjan ajatuksia. Asioita pohdittuani ja muuta työmotivaatioon ja suoritukseen liittyvää kirjallisuutta kahlatessani, ajatukset muuttuivat, että nimenomaan sisäisen motivaation johtaminen on ainoa oikea keino lisätä työmotivaatiota. Suorituksen ja myynnin johtaminen, sekä palkitseminen onnistuessaan tukevat hyvin yksilön tuloksellista menestystä, mutta johtamisen tulee lähteä edellytysten luomisesta sille, että ihminen pystyy toteuttamaan perustarpeitaan työssä, mikä lisää sisäistä motivaatiota ja intoa onnistua omassa työssä.

Suuren organisaation haasteista ajatukseni jalostui vähitellen pienemmiksi haasteiksi ja aloin hahmottaa aihetta siitä näkökulmasta, mihin asioihin voin oikeasti vaikuttaa. Organisaation palkitsemisjärjestelmän uusiminen alkoi tuntua kovin laajalta projektilta ja tietämykseni lisääntyttyä oivalsin, että sen merkitys saattaisi jäädä hyvinkin pieneksi yksilötasolla. Sen sijaan johtamisen kehittämiseen sain koko ajan uusia näkökulmia Haaga-Helian liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelman edetessä ja oma henkilökohtainen urapolun edistäminen esimiestehtäviin alkoi kiinnostaa ja tulla ajankohtaiseksi.

Kun Syöttöpörssi hanketta reflektointiin tiimin kanssa, syntyi yhteinen ymmärrys, että menestyksen takana ei ollutkaan ainoastaan hyvin suunniteltu huomiointi parhaille ohjaajille, vaan kokonaisuus, jossa useat sisäisen motivaation elementit toteutuivat asiantuntijoiden tiimissä, sekä sidosryhmissä niiltä osin, ketä saimme aktivoitua ohjaamaan. Ketään ei pakotettu ohjaamaan ylhäältä päin, oli vain mahdollisuuksia.

Aloittaessani esimiestehtävissä tammikuussa 2019 kehittämistehtävän siihen mennessä kerätty tieto alkoi konkretisoitua omassa arjessa ja henkilökohtainen ymmärrys lisääntyi siitä, miten yksittäisillä pienillä johtamisen keinoilla voi vaikuttaa arkeen draivin parantamiseksi. Sen pohjalta haastattelukysymykset alkoivat hahmottua, sekä keskittyminen arjen johtamisen keinoihin sisäisen motivaation lisäämiseksi. Haastatteluissa havaitsin, että kyse oli monissa teemoissa pienistä tekijöistä, joihin voi johtamisella vaikuttaa, toki myös rakenteellisia haasteita tuli ilmi, kuten käytössä oleva työaikamalli, joka ei tue omaehtoisuuden kokemusta.

Kehittämistehtävän tekeminen on ollut hyvin käytännönläheistä ja on hienoa, että olen pystynyt hyödyntämään kehittämistehtävää uralla etenemiseen ja toisaalta esimiestehtävissä ollessani olen voinut tuoda kehittämistehtävään uusia näkökulmia. Uusiin tehtäviin siirtyminen osaltaan viivästytti kehittämistehtävän valmistumista, koska alussa kaikki voimavarat ja kapasiteetti meni uusien asioiden oppimiseen. Toisaalta tämä viivästyminen on auttanut kehittämistehtävän syvällisen ymmärtämisen muodostumisessa.

## 5 Lähteet

Aaltonen, T. Pajunen, H. Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Csikszentmihalyi, M. Hyvä Bisnes. Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen. Raamatut-rükikoda. Tallinna.

Helsingin Yliopisto 2015. Laadullinen tutkimus. Luettavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus> luettu: 21.09.2019

Helsingin Yliopisto 2015. Määrällinen tutkimus. Luettavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/määrällinen-tutkimus> luettu: 21.09.2019

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön Opas. Talentum Media Oy. Viro.

KAMK. 2019. Tutkimusongelmat. Luettavissa:

<https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Tutkimusongelmat>. Luettu: 23.11.2019

Kauhanen, J. 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Hasaprint Oy. Vantaa.

Luoma, K. Troberg, E. Kaajas, S. & Norlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta- osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. DRAIVI. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? BALTO print. Liettua.

Moisala A, 4.9.2017. Liiketoimintaosaamisen yliopettaja. Haaga-Helia. Soveltava tutkimus ja kehittäminen. Luento. Helsinki.

Nieminen T, & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Nordea. Tietoa Nordeasta. Markkinat. 2019. Luettavissa:

<https://www.nordea.com/fi/tietoa-nordeasta/keita-olemme/Markkinat/> Luettu: 08.12.2019

Nordea. Tietoa Nordeasta. Personal Banking. 2019. Luettavissa:

<https://www.nordea.com/fi/tietoa-nordeasta/keita-olemme/organisaatio/#anchor1> Luettu: 8.12.2019

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Puolistrukturoitu haastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html). Luettu 10.11.2019.

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Ryhmähaastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_4.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_4.html). Luettu 10.11.2019.

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Teemahaastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html). Luettu: 10.11.2019

Taanila A, 2.4.2019. Määrällisen datan kerääminen. Luettavissa: <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/t/suunnittelu.pdf> Luettu: 22.09.2019

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja tulevaisuuden johtajalle. Grano Oy. Helsinki.

Seppänen L. 2018. Motivaatio. Perseelle potkimisen käsikirja. Fitra. EU.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Robbins, S. 2003. Organizational Behaviour. Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 07458.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Libris Oy. Helsinki

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. OTAVAN KIRJAPAINO OY, Keuruu.

Virkkunen, V. 2017. Sisäinen motivaatio ruokkii työn imua ja elämäniloa. Luettavissa:  
<http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/sisainen-motivaatio-ruokkii-tyon-imua-ja-elamaniloa/> Luet-  
tu: 05.12.2019



## **Liitteet**

### **Liite 1. Teemahaastattelurunko**

Teemahaastattelurunko:

Kyvykkyyden johtaminen

Miten arjessa voidaan lisätä taitavan tekemisen ja hallinnan tunnetta?

Mitkä tekijät ruokkivat asioiden aikaansaamisen tunnetta?

Mikä merkitys palkitsemisella ja huomioimisella on tuloskeskeisessä roolissa?

Miten johtamisella voi parantaa jatkuvaa oppimista ja kehittymistä?

•Vapaaehtoisuuden johtaminen: Millä tavalla esimies voi toimia enemmän esteiden raivaajana ja itseohjautuvien työntekijöiden palvelijana vs. nykytila?

Miten itseohjautuvuutta voi lisätä tiimin sisällä?

Minkälaisesta kontrollista tiimissä voisi luopua omaehtoisuuden lisäämiseksi?

Yhteenkuuluvuuden johtaminen

Miten tiimin ryhmähenkeä voidaan vahvistaa?

Miten organisaation arvoja voidaan tuoda enemmän arkeen yhteenkuuluvuuden lisäämiseksi?

Miten huipputiimin johtaminen eroaa huippuyksilön johtamisesta?

Hyvän tekemisen johtaminen:

Millainen missio energisoi ja luo merkitystä yksittäisen työntekijän arkeen?

Miten työn vaikutuksia voi tuoda enemmän näkyviksi?

Miten kollegan auttamisen tuoman hyvän saa näkyvämmäksi?