



# **Omistajuuden ja merkityksellisyyden tunteiden muodostuminen myyntitiimissä**

Teemu Petäjistö

OPINNÄYTETYÖ

Marraskuu 2020

Tradenomi (AMK), Yrittäjyyden ja tiimijohtamisen tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tradenomi  
Yrittäjyyden- ja tiimijohtamisen tutkinto-ohjelma, Proakatemia

### PETÄJISTÖ TEEMU:

Omistajuuden ja merkityksellisyyden tunteiden muodostuminen myyntitiimissä

Opinnäytetyö 32 sivua, joista liitteitä 1 sivua  
Marraskuu 2020

---

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin omistajuuden ja merkityksellisyyden tunteiden muodostumista myyntitiimissä. Organisaatiot arvostavat työntekijöiltään yrittäjämäistä tapaa suhtautua työtehtäviinsä. Yrittäjillä on asemansa kautta valmiimmat lähtökohdat tuntea omistajuuden ja merkityksellisyyden tunteita työssään. Opinnäytetyössä selvitettiin, mitä omistajuus ja merkityksellisyys ovat ja miten ne muodostuvat yksilöillä sekä tiimeillä myyntityössä.

Tämä opinnäytetyö suoritettiin osana innovatiivisen yrittäjyyden mahdollistajat työryhmää, Tampereen ammattikorkeakoulun Y-kampuksen toimeksiantona Teoriaosuus pohjautui psykologisesta omistajuudesta, merkityksellisyydestä sekä niiden elementeistä saatavilla olevaan tietoon. Esimerkkinä tutkimuksessa käytettiin myyntityötä- ja myyntiympäristöä.

Opinnäytetyö sisälsi teemahaastatteluihin perustuvan tutkimusosuuden. Teemahaastatteluissa selvitettiin omistajuuden ja merkityksellisyyden tunteiden muodostumisen edellytyksiä ja esteitä, sekä niiden vaikutuksia myyntiin. Johtopäätöksenä tiimin yhteishenki, yhteiset ja henkilökohtaiset tavoitteet sekä työn sisältö vaikuttivat vahvasti omistajuuden ja merkityksellisyyden kokemiseen. Muita vaikuttavia tekijöitä olivat palkka, työympäristö, osaaminen, palautteen saaminen sekä vapaus olla oma itsensä töissä. Tutkimuksen tuloksia analysoitiin kirjallisesti ja niiden perusteella kirjoitettiin pohdinta.

Tutkimuksen avulla opinnäytetyön tekijä sai käsityksen siitä, miten yksilöllisesti omistajuuden ja merkityksellisyyden tunteet koetaan ja miten ne muodostuvat tutkittaville. Potentiaalinen jatkotutkimuksen aihe olisi syventää tämän opinnäytetyön aiheita yhteen tiimiin ja sen yksilöihin. Panostamalla yhden tiimin omistajuuden ja merkityksellisyyden valmentamiseen voitaisiin mitata, kuinka niiden onnistunut muodostuminen voisi vaikuttaa tiimin tehokkuuteen ja tulokseen.

---

Asiasanat: omistajuus, merkityksellisyys, myynti

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Entrepreneurship and Team Leadership

PETÄJISTÖ TEEMU:

The Effects of Psychological Ownership and Feeling of Relevance on a Sales Team

Bachelor's thesis 32 pages, appendices 1 pages  
November 2020

---

In this thesis, the formation of feelings of ownership and relevance in a sales team was investigated. Organizations value their employees for their entrepreneurial approach to their work tasks. Through their position and background, entrepreneurs have the readiest starting points to feel feelings of ownership and relevance in their work. The thesis investigated what ownership and relevance are and how they are formed by individuals and teams in sales work.

This thesis was completed as part of the Innovative Entrepreneurship Enablers working group, on behalf of Tampere University of Applied Sciences and Y-campus. The purpose of the thesis was to find out what psychological ownership and feeling of relevance meant to the individual and for the whole team, and what effects their experiences had. The theoretical part was based on the available information about psychological ownership, relevance and their elements. As an example, sales work and its environment were used.

The thesis includes a research part based on personal interviews. It explored the themes and barriers to experiencing psychological ownership and relevance, as well as their implications for vendors. The results of the study show that, the team's team spirit, common and personal goals, and the content of the work strongly influenced the experience of ownership and relevance. Other influencing factors were salary, work environment, competence, receiving feedback and the freedom to be your own self at work. The results of the study were analyzed in writing and a reflection was written on the basis of them.

With the help of this thesis, the author developed an understanding of how the feelings of ownership and relevance were experienced individually and how they were formed for the research subjects. A potential topic for further research would be to deepen the topics of this thesis into one team and its individuals. Investing in coaching the ownership and relevance of a single team could measure how their successful formation could affect team effectiveness and performance.

---

Key words: ownership, relevance, sales

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	MYYNITIIMI .....	7
	2.1 Tiimi.....	8
	2.2 Myynti.....	8
	2.3 Myyntiympäristö.....	9
3	OMISTAJUUS JA MERKITYKSELLISYYS .....	11
	3.1 Psykologinen omistajuus.....	11
	3.2 Omistajuuden peruselementit .....	11
	3.3 Autonomian tunne .....	13
	3.4 Merkityksellisyys.....	14
	3.5 Merkityksellisyyden vaikutukset tuottavuuteen.....	15
	3.6 Merkityksellisyyden löytäminen.....	16
	3.7 Motivaatio.....	17
4	TUTKIMUS JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	20
	4.1 Tutkimuksen luonne ja aineiston keruu .....	20
	4.2 Omistajuuden ja merkityksellisyyden löytäminen .....	22
	4.3 Tavoitteet omistajuuden ja merkityksellisyyden tukena .....	23
	4.4 Esteet omistajuuden ja merkityksellisyyden löytymiseksi .....	23
	4.5 Listaus omistajuutta ja merkityksellisyyttä tukevista asioista .....	24
	4.6 Johtopäätökset .....	25
5	POHDINTA .....	27
	5.1 Tutkimuksen luotettavuus.....	28
	5.2 Jatkotutkimusehdotukset.....	29
	LÄHTEET .....	31
	LIITTEET .....	33
	Liite 1. Laadullisen tutkimuksen haastattelukysymykset.....	33

## 1 JOHDANTO

Tiimi- ja ryhmätyöskentely on jo nykypäivää ja erityisesti tulevaisuutta. Yksilöiden oppiminen ja tehokkuus tiimissä on kasvaa, kunhan tiimin jäsenten kokema omistajuuden ja merkityksellisyyden tunne sidotaan tehokkaasti tekemiseen ja tavoitteisiin. Johtamisen merkitys voi muuttua vahvasti, kun johdettavana on omistautunut ja itseohjautuva tiimi.

Tämä opinnäytetyö suoritetaan osana innovatiivisen yrittäjyyden mahdollistajat työryhmää, Tampereen ammattikorkeakoulun Y-kampuksen toimeksiantona. Opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää psykologista omistajuutta ja merkityksellisyyttä käsitteinä. Työssä pyritään erittelemään, mitä ne tarkoittavat, mitkä ovat niiden eri osa-alueet ja miten ne muodostuvat.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja ymmärtää omistajuuden ja merkityksellisyyden muodostumisen taustat yksilöille ja koko tiimille, sekä mistä ne muodostuvat ja kuinka niitä voidaan ylläpitää. Työssä hyödynnetään teoriaa psykologisesta omistajuudesta, merkityksellisyydestä ja niiden eri ulottuvuuksista. Opinnäytetyössä on näkökulma omistajuuden ja merkityksellisyyden muodostumiseen myyntitiimissä ja teorian tueksi toteutettiin laadullinen tutkimus yksilöhaastatteluiden muodossa sijoittuen myyntitiimiin. Haastattelut kirjattiin ylös muistiinpanojen muodossa ja avattiin tekstin tutkimusosuuteen teemoittain. Opinnäytetyö toteutettiin kokonaisuudessaan vuoden 2020 aikana. Teoriaan perehtyminen ja sen kirjoittaminen kevään ja kesän 2020 aikana, laadullisten yksilöhaastatteluiden pitäminen ja työhön analysointi syksyllä 2020.

Yrittäjämäistä työskentelytapaa arvostetaan työntekijöiltä jokaisessa organisaatiossa. Oppinäytetyö tehdään osana edellä mainitun innovatiivisen yrittäjyyden mahdollistajat työryhmää. Tutkimusryhmän tavoitteena on mahdollistaa yrittäjämäinen työskentelytapa tiimeille organisaatioissa. Tarkoituksena on hyödyntää omistajuuden ja merkityksellisyyden tunteiden muodostumista tiimissä.



## 2 MYYNTITIIMI

Hyvin toimiva tiimi rakentuu, kun eri osa-alueilla erityisosaamista omaavat yksilöt toimivat tehokkaassa synergiassa keskenään. Tehokkaassa tiimissä annetaan yksilöiden kukoistaa ja kehittyä omilla vahvuusalueillaan. (Salminen 2017.)

Tuloksellista ja tehokasta myyntitiimiä rakentaessa tulisi panostaa yksilöiden persoonaan ja asenteeseen. Hyvän myyjän työ- tai koulutustaustaa ei siis pidetä niin merkittävänä, kuin persoonallisuuden ja asenteen luomia mahdollisuuksia onnistua myyjänä ja myyntitiimin jäsenenä. Myyntityö vaatii tekijältään sinnikkyyttä ja asennetta. Hyvän myyjän persoonasta ja asenteesta löytyy ainakin seuraavia piirteitä: sosiaalinen lahjakkuus, itseohjautuvuus, halu onnistua ja saavuttaa tavoitteet, avoimuus ja halu kehittyä tekemässään työssä. (Nieminen & Tomperi 2008, 21-23.)

Myyntitiimin toiminta on luonteeltaan nopeatempoista ja vaihtuvuus jäsenissä tiimissä voi olla joissakin tapauksissa suuri. Tästä syystä myyntitiimi tarvitsee jäsenikseen sekä hallitsevassa, että mukautuvassa roolissa työskenteleviä jäseniä. Hallitsevat jäsenet tekevät persoonallisuutensa kautta nopeita päätöksiä ja johtavat tiimiä eteenpäin omalla esimerkillään. Siihen mukautuvat henkilöt tasapainottavat työskentelyä ja auttavat tiimiytymisessä. (Spiik 2007, 85-88.)

Tärkeimpänä tiimin ulkopuolelta tulevana asiana ovat pelisäännöt ja apu sopivien tavoitteiden asettamiseen. Pelisäännöt selkeyttävät tiimin työskentelyä ja helpottavat energian ja työn suuntautumista oikeisiin asioihin. Myyntitiimin sitouduttua noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä jokainen jäsen voi luottaa toisiinsa ja toistensa työpanokseen. Luottamus rakentaa yksilölle alustan, jossa työskennellä omia vahvuuksiaan hyödyntäen sekä asetettuja tavoitteita saavuttaen. (Spiik 2007, 79 & 86-87.)

## 2.1 Tiimi

Tiimillä tarkoitetaan pysyvästi yhdessä työskenteleviä henkilöitä, joilla on yhteinen tehtävä ja joilla on mahdollisuus vaikuttaa työhön, sekä sen toteuttamiseen. Tiimi määritellään usein kahden tai useamman ihmisen muodostamaksi keskenään vuorovaikutuksessa olevaksi yhteisöksi tai joukoksi, jolla on yhteiset tavoitteet ja päämäärä. (Salminen 2017.)

Tiimin jäsenten on opittava auttamaan toisiaan, auttamaan muita ryhmän jäseniä hyödyntämään todellista potentiaaliaan ja luomaan ympäristö, joka antaa kaikille mahdollisuuden ylittää omat rajansa. Ryhmä ihmisiä ei vielä välttämättä muodosta tiimiä. Tiimeissä on yleensä jäseniä, joilla on tosiaan täydentäviä taitoja, jotka synnyttävät synergiaa ryhmän jäsenten välille. (Salminen 2017.)

Tiimin vahvuus tulee yksilöistä ja tavoitteesta. Tiimi suurimmat eroavaisuudet löytyvät johtamisesta ja tavoitteiden asettamisesta. Tiimille ulkopuolisen auktoriteetin läsnäolo ja valvomisen tarve on vähäisempää kuin ryhmälle. Tiimillä on tehokkaasti toimiessaan aina sen sisältä tuleva selkeä tavoite. Päämäärä ja johtaminen tapahtuu luonnollisesti yksilöiltä, joilla on siihen persoonallisuutensa pohjalta valmiudet. Yksilöiden vahvuus tiimissä muodostuu luottamuksesta, merkityksellisyydestä, jäsenten itsetunnon ja itseluottamuksen lisäämisestä. Nämä kaikki vaikuttavat osaltaan ammatilliseen rohkeuteen ja motivaatioon, joka johtaa laadukkaaseen suoritukseen kohti tavoitetta. (Spiik, 2007, 147-150.)

## 2.2 Myynti

Myynti tapahtuu myyjän ja asiakkaan välillä. Molempien rooli on myyntitilanteessa lähes yhtä tärkeä. Myyjän pääasiallinen tehtävä on auttaa kuluttajia tekemään kuluttajien mieltymyksiä tyydyttäviä päätöksiä. Vaikka myyjän tehtävä on ohjata kuluttajaa päätöksenteossa, kuluttaja tekee lopullisen ostopäätöksen. (Saxe & Weitz, 1982.)

Myynti on ennen kaikkea kahden, joissakin tapauksissa useamman henkilön välistä sosiaalista kanssakäymistä. Kirjallisuus ja tutkimukset tarjoavat useita



erilaisia myyntiä ja myyntitilannetta kuvaavia prosesseja ja kaavioita. Hiljalleen ollaan myynnissä siirtymässä kaaviomaisesta myynnistä kohti tapaa, jossa myyjät pääsevät toteuttamaan työtään heidän omia vahvuuksiaan ja persoonaansa mukaille. Sen sijaan, että panostettaisiin opeteltuihin myyntitekniikoihin, myyjiä halutaan auttaa kehittymään heille sopivissa myyntitaidoissa. (Rope, 2009, 215-217.)

### 2.3 Myyntiympäristö

Myyntiympäristö sisältää myyjän oman myyntiorganisaation, myytävät hyödykkeet, kilpailutilanteen, asiakkaat ja heidän tarpeensa. Myyntiympäristöä on kaikki mikä vaikuttaa myyjän työhön ja myynnissä onnistumiseen. Myyntiympäristöön kuuluvat myyjän ja markkinoinnin yhteistoiminta, suhde myyntijohtajaan, myynnin tavoitteet, myynnin suunnitelmat, kampanjat ja asiakaskontaktoinnin toimintatavat. (Rubanovitsch, Hautamäki & Aaltonen 2018, 30-32.)

Kun huippumyyjä siirtyy yhdestä myyntiympäristöstä toiseen myyntiympäristöön hän ei pärjää enää samoilla myynnin keinoilla kuin ennen. Mitä suurempi myyntiympäristön muutos on, sitä haastavampaa myyjän on omaksua uuden ympäristön edellyttämät elementit onnistuakseen. (Weitz, Brown & Jones 2013.)

Pienissä kaupoissa myyjä tavallisesti puhuu enemmän kuin asiakas. Usein hyödykkeen ominaisuuksien innostunut energinen kuvailu ja kertominen saa aikaan kaupan asiakkaan kanssa. Kaupan päätös voi onnistua yhdessä asiakastapaamisessa tai puhelimesta. Isommissa kaupoissa kuten esimerkiksi asuntokaupassa, asiakas on yleensä äänessä enemmän kuin myyjä. Menestyvät myyjät esittävätkin asiakkailleen paljon kysymyksiä pyrkien ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja johdattelemaan asiakasta kohti onnistunutta kauppaa. Kaupan päätökseen vieminen edellyttää myyjältä aktiivisuutta ehdottaa kauppaa ja mahdollistaa asiakkaalle ostopäätös. Suuremmat kaupat saattavat edellyttää useampia tapaamisia yksittäisen asiakkaan kanssa. (Parvinen, 2013, 41-43.)

Myyjä onnistuu uudessa myyntiympäristössä todennäköisesti paremmin, mikäli se muistuttaa entuudestaan tuttua. Edellisessä työssään hyvin menestynyt myyjä

saattaa kuitenkin tehdä pienempää tulosta toimiessaan uudessa myyntiympäristössä. Jopa kokeneella huippumyyjällä voi olla haasteita voitettavanaan voidakseen tehdä esimerkiksi pienempiä tuotekauppoja, mikäli on aiemmin joutunut hallitsemaan suurempia myyntikokonaisuuksia. (Weitz, Brown & Jones 2013.)

Siirryttäessä tuotemyynnistä ratkaisumyyntiin huippumyyjän myyntiympäristö muuttuu paljon. Tuotteen ominaisuuksien ja hyötyjen kertominen ei riitä vaan on osattava kysyä asiakkaalta oikeita kysymyksiä ja johdateltava asiakasta kohti kauppaa. Myös asiakasorganisaatioiden ostajahenkilöt voivat muuttua. Kauppaa ei saa enää yhdessä asiakastapaamisessa yhden henkilön kanssa vaan tapaamisia on useita ja asiakkaan puolelta kaupan päättämiseen osallistuu yhden henkilön sijasta useita henkilöitä. (Weitz, Brown & Jones 2013.)

Myyntiympäristöjen vaikutus näkyy jokapäiväisessä arjessa siten, että myyjien työt erikoistuvat. Osa organisaation myyjistä hoitavat myyntiä olemassa oleville asiakkaille ja toiset myyjät hankkivat uusia asiakkaita. Näiden kahden selkeimmät erot näkyvät usein tuloksessa. Myyntiympäristöjen erilaisuus näkyy myyntiorganisaatioiden rakenteissa, vaikka ympäristöjen vaikutusta rakenteeseen ei täysin organisaatioiden johdossa tiedosteta. Intuitiivisesti tiedetään, että myyntiympäristö vaikuttaa siihen, miten myyjä onnistuu työssään, mutta ympäristön tarkkaan tunnistamiseen panostetaan heikosti. (Brown, Samaraweera & Zahn 2011.)

### 3 OMISTAJUUS JA MERKITYKSELLISYYS

#### 3.1 Psykologinen omistajuus

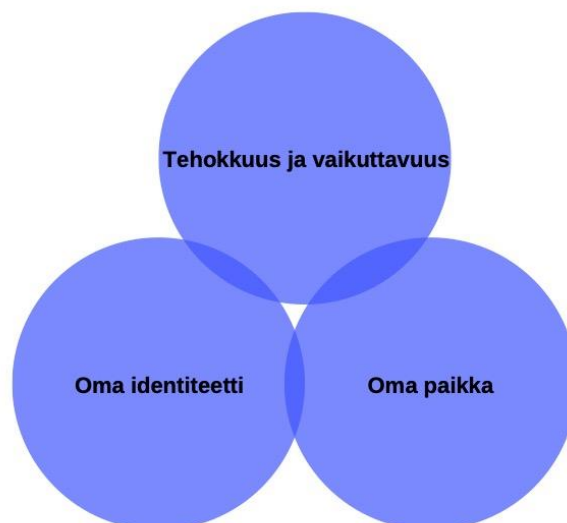
Psykologisen omistajuuden on osoitettu olevan henkilön mielentila, jossa henkilö kokee omistukseen kohteen tai osan siitä omakseen. Vastaavasti ryhmän tai tiimin kohdalla kollektiivinen psykologinen omistajuus tarkoittaa tunnetta siitä, että omistajuuden kohde tai osa sitä on yhteisesti heidän. Psykologisen omistajuuden ytimen muodostaa omistushalun tunne ja psykologinen side johonkin kohteeseen. (Pierce & Jussila 2010.)

Tilanteessa, jossa ihminen kokee voimakasta omistajuutta, tulee kohteesta merkittävä osa omistajan identiteettiä. Omistajuuden tunteet ovat inhimillisiä kokemuksia ja niitä tunnetaan usein konkreettisia esineitä, mutta myös abstraktimpia asioita, kuten tekemistä ja työtä kohtaan.

#### 3.2 Omistajuuden peruselementit

Omistajuus tukee yksilöiden itseohjautuvuutta ja proaktiivisuutta. Omistajuus rakentuu kolmen perus elementin ympärille, jotka ovat seuraavat. Tehokkuus ja vaikuttavuus, oma identiteetti ja oman paikan ottaminen. (Kuva 1)

Ihmisten tuntiessa omistajuutta työpaikkaansa ja erityisesti työtään kohtaan he todennäköisesti pääsevät tehtävissään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Työyhteisö, joka tukee ”omistajuuden” kulttuuria ohjaa työntekijöitä tekemään päätöksiä enemmän omien henkilökohtaisten tunteiden ja arvojen perusteella sen sijaan, että ratkaisut tehtäisiin tiukkojen sääntöjen tai valvonnan motivoimana. Tämä avaa mahdollisuuden yksilöille kehittyä ja onnistua työssään heille mielekkäällä ja merkityksellisellä tavalla. (Pierce 2003.)



KUVIO 1. Omistajuuden peruselementit, muokattu (Pierce 2003)

Pierce ym. (2003) ja Ryan & Deci (2017) esittävät psykologisen omistajuuden perustuvan ainakin osittain yksilön haluun ja motivaatioon olla vaikuttavassa roolissa suhteessa ympäristöönsä. Yksilöt oppivat ja haluavat vaikuttaa ympäristöönsä, koska kaikilla on luontainen tarve kyvykkyyden ja onnistumisen tunteeseen. Myöhemmässä vaiheessa tällainen toiminta voi johtaa oma-aloitteisuuteen, sekä omistajuuden, tehokkuuden ja kyvykkyyden tunteisiin. (Pierce 2003.)

Omistajuuden vaikuttavuuselementtiin on vahvasti sidoksissa hallintakäsitys. Hallintakäsitys jaetaan kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoiseen ulottuvuuteen. Ulkoisen hallintakäsityksen omaavat yksilöt uskovat, että he eivät voi vaikuttaa heidän ympärillä tapahtuviin asioihin vaan se on jonkun tai jonkin muun käsissä. Sisäisen hallintakäsityksen omaavat uskovat, että he pystyvät vaikuttamaan asioihin sisäisesti. Korkean hallintakäsityksen omaaminen johtaa vaikuttavuus elementin saavuttamiseen ja siten myös omistajuuden tunteeseen. (Ryan & Deci 2017.)

Psykologisen omistajuuden tärkeä elementti on oman paikan ottaminen. Pierce ym. (2003) mukaan oman paikan ottamisella, esimerkiksi kodin rakentamisella, on suora vaikutus psykologiseen omistajuuden tunteeseen. Yksilöiden löytäessä oman paikkansa he tulevat myös helpommin sitoutuneiksi useisiin kohteisiin, jotka saattavat olla luonteeltaan niin konkreettisia kuin abstraktimpiakin.

McIntyre ym. (2009) mukaan omalla identiteetillä on vaikutus omistajuuden kokemiseen ja itsensä määrittelemiseen. Omistajuudella on suorat vaikutukset työn tehokkuuteen ja omaan vaikuttavuuteen. Omistajuus on myös elementti, jonka avulla yksilöt voivat tuoda ilmi omaidentiteettinsä muille ja ympäristölleen sekä tätä kautta ylläpitää omistajuutta ja jatkuvuutta työlleen.

### **3.3 Autonomian tunne**

Nykyään tutkimukset esittävät autonomian tunteen rakentuvan selkeästi eri osista, jotka vaikuttavat työn lopputuloksiin eri tavoin. Autonomian tunteen osiin kuuluu vapaus vaikuttaa omaan aikatauluun tehtävissä eli aikatauluttaa, sekä kontrolloida itse työtään. Muita osia ovat työtapojen autonomia eli vapaus päättää mitä tapoja ja työkaluja käytetään, päätöksien tekemisen autonomia eli vapaus tehdä itsenäisiä ratkaisuja sekä kriteeriautonomia eli työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa kriteereihin, joilla heitä palkitaan ja millaista palautetta saavat työstään. Kriteeriautonomia syntyy, kun työntekijät pääsevät vaikuttamaan omiin tavoitteisiinsa ja keinoihin niihin päästäkseen. (Humphtey & Morgeson 2007.)

Olennainen seikka autonomiaan liittyen on myös työsuhteen laatu. Koska myyntityössä työsuhteet ovat usein lyhytkestoisia ja osa-aikaiset työsuhteet ovat myös yleisiä. Kokoaikaiset työntekijät puolestaan kokevat usein saavansa osakseen parempaa luottamusta, suurempaa työtapojen autonomiaa, työaikataulujen autonomiaa ja kriteeriautonomiaa kuin osa-aikaiset työntekijät. Osa-aikaisten työntekijöiden työskentely on usein valvotumpaa. Myyntityössä tämä täytyisi saada käännettyä pääläelleen, jotta annetaan parhaat edellytykset ja työkalut myyjille onnistua työssään. (Karasek 1998.)

### 3.4 Merkityksellisyys

Tulevaisuudessa koneet ja robotit suorittavat paljon ihmisten nykyisistä työtehtävistä. Merkityksellisyys ja mielekkyys antaa mahdollisuuden yksilöille ja tiimeille tuottaa uusia kysymyksiä ja innovatiivisia ratkaisuja ongelmien ratkaisemiseksi. Tutkimuksissa Wrzesniewski ym. (2001) esittää, että merkityksellisyyttä hakiessa yksilöt kysyvät itseltään miksi teen juuri tätä toimintaa ja mihin se johtaa. Työn merkityksellisyys ja mielekkyys kulkevat käsikädessä. Merkityksellisyyden tunne on jatkumoa hyvästä mielestä itselle tärkeäksi koetussa työssä sellaisessa ympäristössä, jossa kokee olevansa merkittävä osa kokonaisuutta. Merkityksellisyyden tunne alkaa oman tekemisen tarkoituksen löytymisestä ja vahvistuu työyhteisön ja siinä toimivien vuorovaikutuksesta. (Wrzesniewski & Dutton 2001.)

Työn merkitys rakentuu tarkoituksen löytämisen, tavoitteiden asettamisen ja niiden saavuttamisen ympärille. Tarkoituksen ja tavoitteiden asettamiseen vaikuttaa yksilöiden henkilökohtaisia määritelmiä. Se millaiset ovat yksilön henkilökohtaiset arvot, uskomukset ja asenteet henkilökohtaisiin kokemuksiin vaikuttaa suoraan siihen, kuinka hän tekee työnsä ja kokee oman työympäristönsä. (Leiviskä 2011, 15-17.)

Merkityksellisyyden tunteeseen liittyy muutamia keskeisiä asioita. Wrzesniewski ym. (2001) esittää tutkimuksessaan, että ihminen kysyy itseltään merkityksellisyyden kokemusta hakiessaan: miksi olen tässä työssä, mikä luo minulle tässä merkityksellisyyttä, miten ulkopuoliset tekijät ja työyhteisö mittaavat työn merkitystä. Työn merkityksellisyyttä pystytään arvioimaan suhteessa omien kokemusten ulkopuolisiin asioihin, kuten oman työn sosiaaliseen merkitykseen työyhteisössä ja työpanokseen liittyviin odotuksiin sekä olosuhteisiin ja toisessa mielessä omaan henkilökohtaiseen itsetuntoon ja identiteetin rakentamiseen. Nämä asiat huomioon ottaen voitaisiin todeta, että merkityksellisyyden kokemus työssä ei ole yksilöihin rakennettu ominaisuus tai mielentila, vaan siihen vaikuttavat tekijät ovat niin ulkopuolelta tulevat kuten paikkaan, ympäristöön, sosiaalisuuteen kuten jokaisen henkilökohtaiset sisäiset menneisyyteen liittyvät tekijät. (Leiviskä 2011, 15-17.)

Merkityksellisyyden tunteet työssä ovat liitoksissa omiin suunnitelmiin, tavoitteisiin ja työn tärkeyteen. Tavoitteisiin, jotka kehittyvät yhdessä työn ja tekijän kanssa. Merkityksellisyys työn tärkeydestä löydetään, kun työ ja niiden tulokset koetaan arvokkaiksi. Tärkeyden ja arvon lisäksi työhön liittyy tekijänsä omistajuus työtään kohtaan, eli mitä ihminen tahtoo saavuttaa työssään ja aikomukset, jotka ohjaavat ihmistä tekemään työtään enemmän oma-aloitteisesti. Merkityksellisyys työssä muodostuu siis myös jokaisen henkilökohtaisista sisäisistä tekijöistä. Ihminen tuntee merkityksellisyyttä, kun hänellä on usko ja luottamus omaan tavoitteeseen ja päämäärään, jota kohti hän pyrkii. (Leiviskä 2011, 18-19.)

Merkityksellisyyden alueet ja sen löytyminen nousee koko ajan tärkeämmäksi elementiksi kaikkia organisaatioita. Merkityksellisyyden tarve on inhimillinen elementti ja se löytyy meistä kaikista. Jokaisen yksilön työ voi olla tyydyttävämpää ja merkityksellisempää, kun ihminen pääsee hyödyntämään omaa osaamistaan, vahvuuksiaan ja muokkaamaan työtehtäviään niiden mukaisesti. Tärkeä merkityksellisyyttä lisäävä elementti on se, että ihminen kokee työnsä hyödyntävän myös muita ja sen olevan osa kokonaisuutta. (Carlsson & Järvinen 2012, 30-32.)

### **3.5 Merkityksellisyyden vaikutukset tuottavuuteen**

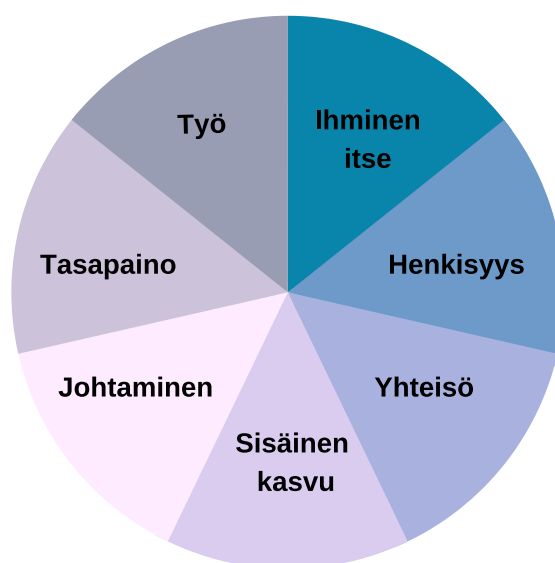
Työn mielekkyys ja merkityksellisyys kulkevat yhdessä, mutta niiden koetaan usein olevan ristiriidassa. Seligmanin (2008) kertoo tutkimuksessaan, että merkityksellisuuden löytyminen työssä on avain asemassa työn mielekkyyteen ja tuottavuuteen. Hänen mukaan merkityksellisyys ja mielekkyys työssä lisää työntekijän luovuutta, innovatiivisuutta ja ongelmanratkaisukykyä. Kyseiset työntekijöiden ominaisuudet ovat tärkeässä asemassa työntekijöiden oman ja työyhteisön tuottavuuden lisäämisessä.

Mäkikangas, Mauno & Feldt. (2017) kertovat kirjassaan, miten työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa omaan tapaan työskennellä on vaikutuksia yksilöiden ja työyhteyden tuottavuuteen, sekä tehokkaampaan onnistumiseen työssä. Tiimi,

jolle annetaan mahdollisuudet vaikuttaa työskentelytapoja ja muokata niitä itselleen sopivaksi löytävät myös eteenpäin suuntautuvan ja itseohjautuvan tavan toimia. Tällaisella mallilla työntekijöiden on mielekästä ja merkityksellistä suorittaa työtehtäviään ja saavuttaa tavoitteita. Antamalla työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa työskentelyynsä voi olla vaikutuksia yksittäisen työntekijän ja sitä kautta myös koko tiimin työpanokseen ja tuottavuuteen. Nykyään lähes kaikki organisaatiot toivovat työntekijöiltään itseohjautuvuutta ja oma-aloitteisuutta. Nämä toimintatavat siis saavutettaisiin antamalla mahdollisuudet tekijöille muokata työtään ja johtaa itseään. (Mäkikangas ym. 2017, 160-163.)

### 3.6 Merkityksellisyyden löytäminen

Kirjassaan Leiviskä (2011) esittää seitsemän keskeistä elementtiä (Kuva 2) merkityksellisyyden löytämiseen. Näitä ovat seuraavat: ihminen itse ja hänen sisäinen kasvu, sosiaalisuus ja henkisyys, itse työ, johtaminen ja oman elämän tasapaino. Merkityksellisyyden rakentamisen kannalta näitä osa-alueita ei voi tulkita omina alueinaan vaan ne pitävät sisällään paljon yhdistäviä elementtejä.





## KUVIO 2. Työn merkityksellisyden elementit (Leiviskä 2011.)

Henkisyys nousee tärkeään asemaan työn merkityksellisyyttä rakentaessa. Työ on tärkeä osa ihmisen identiteettiä ja luo kaikille henkilökohtaista merkitystä sekä tarkoitusta. Olennaista merkityksellisyyden löytämiseen ja sen ylläpitämiseen on, että työssä pystyy yhdistämään ammatillisen- ja henkilökohtaisen minän ja yhteisössä, sekä tiimissä voi olla oma itsensä. Näillä tavoilla ihminen nauttii omasta tekemisestään ja työ tuottaa merkityksellisyyttä. Tärkeänä elementtinä on myös ihminen itse ja hänen henkilökohtainen kasvunsa. Merkityksellisessä työssä ihminen pääsee asettamaan tavoitteensa omien arvojen ja asenteiden pohjalta, sitä kautta toteuttamaan itseään. Yhteisöllisyyden tärkeys nousee esiin palautteessa. Oppiaksemme ja löytääksemme merkityksellisyyttä tarvitsemme palautetta ja tunnustusta tekemästämme työstä, sekä tunnustusta saadessamme koemme yhteenkuuluvuuden tunnetta ja omistajuutta sekä, omaa panosta, että yhteistä tavoitetta kohtaan. (Leiviskä 2011, 24-25.)

### 3.7 Motivaatio

Motivaatiosta voidaan yleisesti sanoa, että se on polttoaine kaikelle toiminnalle ja työskentelylle. Se antaa työntekijän ammatillisten valmiuksien lisäksi lopulliset mahdollisuudet työskennellä tuloksellisesti. Motivaatiotaso voi vaihdella yksilökohtaisesti ja siihen vaikuttavat myös erilaiset tilanteet ja ympäristö. Motivaatio on se psyykkinen tila, missä vireydellä, aktiivisuudella ja ahkeruudella yksilö tietyssä tilanteessa toimii saavuttaakseen tavoitteensa. Motivaatiotasolla on suorat vaikutukset siihen, kuinka paljon ihminen haluaa panostaa työhönsä ja kuinka paljon hän näkee vaivaa työn suorittamiseksi. Motivaatio tulee motiiveista ja niiden aikaansaamasta tilasta syntyy tuloksellinen motivaatio. (Reiss 1998.)

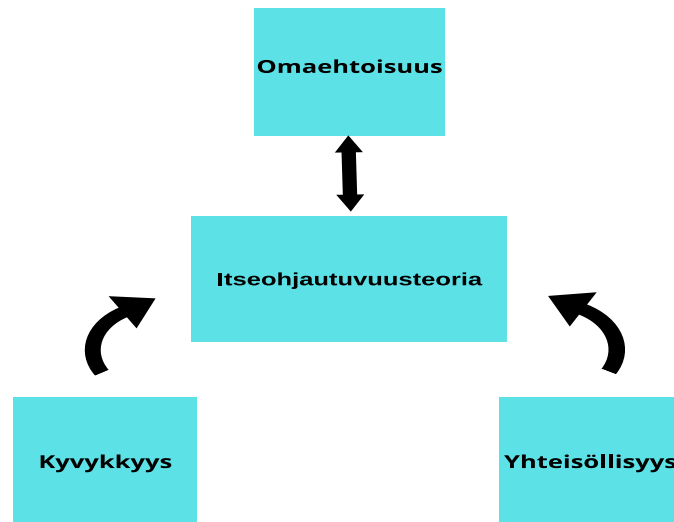
Reissin ja Havercampin (1996, 1997) motivaatioteorian mukaan motivaatiotarpeiden yksilölliset erot ovat avain ihmisen käyttäytymisen ennustamiseen. Jos haluaa ennustaa, mitä ihmiset tekevät, selvitä mitä he pohjimmiltaan haluavat ja oletta aina, että he lopulta myös saavat sen.

Toistaiseksi tutkimustuloksilla ei ole kehitetty standardisoituja välineitä, jotka soveltuvat kattavasti arvioimaan ihmisen motivointitarpeita. Vaikka erilaisia työkaluja ja mittausvälineitä motivaatiotarpeiden kartoittamiseen on tuhansia, mikään ei toistaiseksi kerro meille, mitä ihminen pohjimmiltaan haluaa, joten voimme vain yrittää ennustaa, mitä he etsivät ja aikovat. (Reiss & Havercamp 1996, 19.)

Motivaatio on siis tila, joka auttaa jokaista työskentelemään siten, että saavuttaisimme tavoitteemme. Meillä jokaisella on omat henkilökohtaiset motivaatiotekijät, jotka auttavat meitä saavuttamaan tavoitteemme elämän eri osa-alueilla, työssä, harrastuksissa tai muissa vapaa-ajan tehtävissä. Jonkinlaiseen lopputulokseen pääsemiseen tarvitsemme aina motivaatiota. Tuloksen onnistumiseen vaikuttaa motivaatiomme määrä ja halu onnistua tehtävässä. Motivaatio voi syntyä ulkoisesti tai sisäisesti. Sisäinen motivaatio muodostuu omasta arvostuksesta ja innostuksesta omaa työtä kohtaan, kun taas yleiset ulkoiset motivaattorit tulevat palkkioista ja sosiaalisesta ympäristöstä. (Martela & Jarenko 2015, 33-35.)

Yleisesti ihmiset tavoittelevat tekemisellään jotakin tarkoitusta ja hyötyä. Lisäksi tilanteessa, jossa tavoite on mielekäs se usein automaattisesti lisää suorittajan motivaatiota. Tehtävän suorittamiseen liittyen tavoitteet olisi hyvä asettaa myös työntekijää osallistamalla. Kun työntekijä pääsee mukaan tavoitteiden asettamiseen, hän pääsee peilaamaan tavoitetta omiin kykyihin ja osaamiseen. Tällä tavoin matka kohti päämäärää on mielekkäämpää ja luo jatkumoa hyvälle motivaatiolle, omistajuuden tunteelle ja merkityksellisyydelle. Näillä elementeillä työntekijälle saadaan oma halu suorittaa ja saavuttaa tavoite. Yksilön saavutettua sisäinen motivaatio tarvitsee hän vähemmän ulkopuolista ohjausta. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 157-160.)

Motivoituessaan henkilöllä on siis myös mahdollisuus muuttua kasvavissa määrin itseohjautuvaksi. Ryan & Deci (2000) tutkimuksen mukaan itseohjautuvuuden kolme perustarvetta ovat yhteisöllisyys, kyvykkyys ja omaehtoisuus. Nämä kuvattuna Kuviossa 3. Nämä kolme perustarvetta pätevät ihmiselle motivaatiotekijöinä niin työntekoon, opiskeluihin, vapaa-aikaan kuin yhteisössä tärkeänä osana toimimiseen sosiaalisesti.



KUVIO 3 Itseohjautuvuusteoria, muokattu (Ryan & Deci 2000.)

Myös Martela (2014) on tutkinut itseohjautuvuuden ja motivaation liitoksia toisiinsa. Hänen mukaan ihminen reagoi jatkuvasti ympärillä tapahtuviin ärsykkeisiin ja hakee jatkuvasti uusia etappeja ja välitavoitteita, joita tavoitella. Tuloksellinen motivaatio lähtee ihmisestä itsestään ja lähtökohtaisesti ihminen haluaa itse päättää omista asioistaan. Omaehtoisuus elementillä itseohjautuvuusteoriassa tarkoitetaan ihmisen omaa päätäntävapautta ja valtaa. Kyvykkyydellä mahdollisuutta päästä osallistumaan tavoitteiden asettamiseen, työn suorittamiseen ja sitä kautta siinä onnistumiseen. Sosiaalisena olentona ihminen myös useimmiten tarvitsee ympärilleen muita ihmisiä ja oman yhteisön. Yhteisöllisyyden tarpeessa onkin kyse halusta työskennellä, onnistua ja kehittyä muiden kanssa.

## 4 TUTKIMUS JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 4.1 Tutkimuksen luonne ja aineiston keruu

Opinnäytetyön aiheet ovat osaltaan yksilökohtaisia ja osittain vaikeasti hahmotettavissa. Tästä syystä opinnäytetyöhön valikoitui tutkimusmenetelmäksi laadullinen tutkimus teemahaastatteluiden muodossa.

Teemahaastattelu voidaan luokitella siihen osallistuvien lukumäärän mukaan, jolloin puhutaan yksilöhaastattelusta tai ryhmähaastattelusta. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelu on vapaamuotoista, eli kysymyksille ei ole etukäteen määritelty tarkkaa järjestystä tai muotoa. Teemahaastattelua edeltää kuitenkin suunnitteluvaihe, jossa määritellään haastatteluteemat ja niiden tukena mahdollisesti käytettävät kysymykset. Haastattelu etenee vuorovaikutuksena haastattelijan ja haastateltavan välillä, haastattelijan tehtävänä on pääsääntöisesti keskustelun avaukset ja dialogin ohjailu. (Hirsjärvi & Hurme 2008.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa yhdessä käytettävää joukkoa tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Näin ollen on hankalaa määritellä sitä selvästi ja jokainen laadullinen tutkimus muodostuu erilaiseksi tapauskohtaisesti. Laadullisella tutkimuksella ei oletusarvoisesti ole selkeää teoriaa, viitekehystä, yhteisiä uskomuksia tai metodeja. (Denzin & Lincoln 1994, 3.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tosielämän kuvaileminen. Ajatellaan, että laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita. Sillä ei tähdätä totuusväittämien ja faktojen uudelleentodentamiseen. Laadullisen tutkimuksen luonteeseen liittyy myös ajatus siitä, että todellisuus ei ole yksiselitteistä. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, ja samalla pyritään tutkimaan kohdetta niin kokonaisvaltaisesti, kuin mahdollista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Tällä tutkimuksella haluttiin selvittää omistajuuden ja merkityksellisyyden, sekä niiden eri ulottuvuuksien muodostumista myyjille ja heidän ympäristöönsä. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää miten omistajuuden ja merkityksellisyyden elementit voisivat näkyvät myyjien työssä nyt ja mitä he työhönsä ja yhteisöönsä kaipaivat. Aiheen kompleksisuuden takia laadullisella tutkimuksella päästiin esittämään vaikea aihe tehokkaammin ja tutkimaan aihetta yksityiskohtaisemmin. Merkitykset nousevat tutkimuksessa esiin ihmisten mielipiteinä, uskomuksina ja käsityksinä.

Tutkimuksen kohteena oli 6 henkilön tiimi, joka koostui yhdestä esimiehestä ja viidestä myyjästä. Haastateltavat olivat ikäluokaltaan 22-33 vuotiaita miehiä. Kaikki haastateltavat olivat koulutustaustaltaan erilaisia. Osa haastateltavista oli suorittanut ennen työuraansa toisen asteen tutkinnon, ja osa korkeakoulututkinnon. Kaikilla haastateltavilla oli taustallaan vähintään vuoden kokemus myynnistä ja kaikki olivat työskennelleet vuoden ajan muiden haastateltavien kanssa samassa myyntitiimissä.

Tutkimuksessa luotettiin haastattelijan ja haastateltavien välille jo muodostuneeseen luottamukseen laadukkaiden vastauksien saavuttamiseksi, mahdollisimman monien vastauksien sijaan. Laadullisen tutkimuksen haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina. Jokaisen haastattelun kesto ulottui tunnista jopa kolmeen tuntiin. Haastattelutilanteissa haastateltavien oli vaihtelevasti hankala ymmärtää omistajuuden ja merkityksellisyyden käsitteitä. Teoriapohjan selityksen myötä haastateltavat alkoivat antamaan tutkimuksen kannalta olennaisia vastauksia.

Haastatteluista kirjoitettiin muistiinpanot ja haastatteluiden kysymyksistä saadut vastaukset ja materiaali jaettiin neljään selkeäksi omakseen muodostuneeseen teemaan. Ne muodostuivat sisällöltään osittain yhteneväisten vastausten perusteella.

Tutkimuksessa kysymykset muotoiltiin siten, että ne selvittävät, mitä omistajuus ja merkityksellisyys haastateltaville tarkoittaa ja millaisia tunnusmerkkejä haastateltavilla oli näistä tämänhetkisessä työssään. Lisäksi haastatteluissa selvitettiin, millaisia edellytyksiä tarvittaisiin omistajuuden ja merkityksellisyyden

rakentumiseksi. Tutkimuksessa nousi odotetusti esille omistajuuden ja merkityksellisyyden tuntemisen yksilöllisyys. Jokaiselle meistä ne rakentuvat painottaen eri asioita. Selkeitä yhdistäviä tekijöitä omistajuuden ja merkityksellisyyden luomiseen haastatteluissa löytyi työyhteisöstä, omasta henkilökohtaisesta kasvusta ja tavoitteiden asettamisesta. Tutkimuksen tulokset jaettiin tekstiin muutamaan omaan teemaan.

## 4.2 Omistajuuden ja merkityksellisyyden löytäminen

Haastateltavilta kysyttiin, kuinka he voisivat itse vaikuttaa omistajuuden ja merkityksellisyyden löytymiseen työssään. Yhdistävänä tekijänä kysymyksen kohdalla nousi jokaisen haastateltavan henkilökohtainen kasvu ja mahdollisuudet siihen. Haastateltava 1 kertoi löytävänsä merkityksellisyyden vahvassa tiimissä, johon pystyi tuntemaan yhteenkuuluvuutta. Työyhteisö ja siihen omana itsenään asettuminen oli vahvasti esillä kaikissa haastatteluissa.

Haastateltavat pitivät tärkeänä mahdollisuutta tehdä työtään omilla vahvuuksillaan. Haastateltava 1 kertoi pyrkivänsä toteuttamaan ja kehittämään itseään eri tavoin työssään ja toivoi työnantajaltaan lisää mahdollisuuksia siihen. Kaikki haastateltavat kokivat, että saadessaan nauttia luottamuksesta työyhteisössä se ruokki heidän mahdollisuuksiaan ja halua kehittyä.

Haastateltava 4 kertoi nauttivansa säännöllisestä palautteesta ja mahdollisuudesta työskennellä selkeässä omassa roolissa tiimissä. Luottamus ja palaute työpaikalla nousi esille lähes jokaisessa haastattelussa. Haastateltavat kokivat, että selkeä elementti omistajuuden ja merkityksellisyyden löytymiseen oli se, että saa- ja voi antaa palautetta ja tunnustusta työskentelystä työyhteisössä, niin hyvässä kuin pahassa. Haastateltava 6 koki saavansa liian vähän henkilökohtaista palautetta ja uskoi palautteen lisäämisen parantavan omaa motivaatiota tehdä työtehtävänsä paremmin ja kehittyä. Avoimet kommunikointiyhteydet palautteen suhteen koettiin helpottavan oppimista ja puuttumista työskentelyn selkeisiin epäkohtiin.

### **4.3 Tavoitteet omistajuuden ja merkityksellisyyden tukena**

Haastatteluissa nousi säännöllisesti tavoitteiden ja niiden saavuttamisen vaikutukset omistajuuteen ja merkityksellisyyden tunteeseen. Haastateltava 2 kertoi tavoitteidensa olevan tiimin yhteisiä, mutta tunnisti omia sisäisiä arvoja ja tarkoitusperiä, jotka vaikuttivat tavoitteisiin suhtautumiseen positiivisesti. Haastateltavien kanssa käytiin läpi, kuinka he refleктоivat ja käyvät läpi omaa työskentelyään ja tavoitteitaan. Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että tavoitteet ja erityisesti niiden saavuttaminen loi omistajuutta ja merkitystä. Tavoitteiden asettamisessa kaikilla haastateltavilla olisi ollut parantamisen varaa. Tiimi, jota tutkimusta varten haastateltiin, sai pääsääntöisesti tavoitteet ulkopuolelta. Haastateltava 6 koki oman itsen ulkopuolelta tulevien tavoitteiden vaikuttavan negatiivisesti motivaatioon. Suurin osa haastateltavista kuitenkin tiedosti näiden tavoitteiden kuuluvan vahvasti omaan rooliin, jota työnantaja heiltä edellytti ja oli osannut muokata asennettaan tavoitteita kohtaan heidän omalle osaamiselleen ja resursseille sopivaksi.

Myös työyhteisön merkitys tavoitteiden suhteen nousi säännöllisesti esille. Myyntiä tekevässä organisaatiossa ja tiimissä oman roolin hoitaminen ja tiimin suoriutumiskykyyn luottaminen koettiin myös tärkeäksi. Luottamus siihen, että asiat hoituvat ja tarvittavat toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi suoritetaan, koettiin edellytykseksi merkityksellisen työpaikan rakentamisessa.

### **4.4 Esteet omistajuuden ja merkityksellisyyden löytymiseksi**

Tämänkin teeman ympärille nousi kaikilta haastateltavilta selkeästi tiimin ja työyhteisön vaikutukset. Haastateltava 3 kertoi tarvitsevansa työssään luottamusta, arvostusta ja hänestä kiinnostuneita ihmisiä tiimiinsä. Omana itsenään arvostetuksi tuleminen ja luottamuksesta nauttiminen tiimin sisällä ovat haastattelujen perusteella edellytyksiä omistajuuden merkityksellisyyden kokemiseksi. Lisäksi rajoitetut mahdollisuudet omien tavoitteiden asettamiseen ja motivaatiotekijöiden tuleminen ulkopuoliselta taholta koettiin vaikuttavan negatiivisesti.

Palkkiot ja palkituksi tuleminen nousi esiin haastatteluissa vasta kohdassa, jossa kysyttiin esteitä omistajuuden ja merkityksen tunteen kokemiselle. Haastateltavista silti vain yksi koki omassa työssään palkalla olevan kielteinen vaikutus tunteakseen näitä. Haastateltava 1 kertoi hänelle tärkeäksi seikaksi olevan palkka tehdystä työstä. Hän uskoi, että erilaisessa työtehtävässä esim. lääkärin ammatissa omistajuutta ja merkityksellisyyttä tunnetaan vahvasti pelkästään tehtävän kautta. Kaikki muut kokivat palkkansa korreloivan tekemäänsä työtä ja työpanostaan. Valtaosa haastateltavista koki sosiaalisilla palkkioilla, sekä mahdollisuudella antaa oma työpanoksensa tiimille työskentelemällä omilla vahvuuksillaan olevan suurempi vaikutus merkityksellisyyden ja omistajuuden tunteeseen.

#### **4.5 Listaus omistajuutta ja merkityksellisyyttä tukevista asioista**

Haastattelun loppuun pyysin kaikkia haastateltavia listaamaan myös itseään varten neljä asiaa, joilla voisivat lisätä omistajuuden ja merkityksellisyyden tunnetta omassa työympäristössään.

Yksilön henkilökohtaiseen työn suorittamiseen ja tavoitteisiin liittyviä asioita nousi listauksessa esille muutamia. Listauksessa mainittiin työn sisältö, millä on luonnollisesti suuri vaikutus merkityksellisyyden ja omistajuuden tunteen kokemiseen työssä. Oman osaamisen ja oivallusten jakaminen koettiin positiivisesti vaikuttavana tekijänä. Omat tavoitteet ja halu kehittyä todettiin osaksi omistajuuden ja merkityksellisyyden tunnetta työssä. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen työyhteisössä koettiin myös tärkeäksi osaksi omistajuuden ja merkityksellisyyden tunnetta. Palautteella tarkoitettiin listauksessa sekä yrityksen sisäistä palautetta, että asiakaspalautteita.

Työtiimiin ja yhteisöllisyyteen kohdistuvat toiveet ja odotukset nousivat toistuvasti esiin listauksessa. Työtiimin välinen ryhmäytyminen ja tutustuminen oli listauksessa merkityksellisyyttä ja omistajuutta tukeva tekijä. Työpaikan ulkopuolella tapahtuva yhteinen tekeminen ja säännöllisin väliajoin järjestetyt tiimin yhteiset aktiviteetit lisäsivät haastateltujen mielestä kokemusta omistajuudesta ja merkityksellisyydestä. Tiimin välinen luottamus koettiin erittäin



tärkeänä asiana. Toisten kannustaminen ja hyvä yhteishenki mainittiin haastattelussa positiivisena tekijänä. Yhteisiä, konkreettisia tavoitteita pidettiin myös merkityksellisyyden ja omistajuuden tunnetta kohottavana asiana.

Henkilökohtaisten ja tiimin välisten asioiden lisäksi haastattelussa tuli ilmi, että myös työn sopiva määrä ja siitä maksettava korvaus vaikuttavat merkityksellisyyden ja omistajuuden kokemiseen työssä. Työympäristön siisteys ja yleinen järjestys koettiin myös positiiviseksi asiaksi työn merkityksellisyyttä tarkastellessa.

#### **4.6 Johtopäätökset**

Aiheena omistajuus ja merkityksellisyys vaikutti olevan haastateltaville vaikea ymmärtää. Loppujen lopuksi haastatteluista saatiin hyviä vastauksia teorian tueksi, mutta haastatteluihin olisi voinut valmistautua perehtymällä paremmin haastateltaviin. Vaihtoehtoisesti haastateltavat kannattaa valmistaa aiheen ympärille etukäteen. Yhtenä haasteena tutkimusta tehdessä huomattiin myös aiheen henkilökohtaisuus. Puhuesssa haastateltavien henkilökohtaisista tuntemuksista ja asenteista luottamus haastattelijaan ja tämän puolueettomuuteen nousi tässä tutkimuksessa esille. Luottamuksen suhteen onnistuttiin kuitenkin kiitettävän hyvin.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten omistajuus ja merkityksellisyys muodostuu myyntitiimille ja sen yksilöille. Teoriassa esille nousi tärkeitä omia osa-alueitaan. Mahdollisuuksista henkilökohtaiseen kasvuun jatkuen tiimin ja yhteisön merkitykseen.

Haastattelujen perusteella omistajuus ja merkityksellisyys muodostuu haastatelluille yksilöllisesti eri asioista, mutta niistä löytyy silti yhtäläisyyksiä. Haastatteluissa nousi toistuvasti esille tavoitteisiin vaikuttamisen mahdollisuus. Oleelliseksi osoittautui Autonomian tunne ja pääsy muokkaamalla työskentelyä ja tavoitteita omalle identiteetille ja resursseille sopivaksi. Haastateltavat halusivat selkeän oman roolin ja olla tietoisia mitä heiltä vaadittiin.

Yhteisöllä ja tiimillä on myös vakaa asema omistajuuden ja merkityksellisyyden muodostumisessa niin positiivisesti kuin negatiivisesti. Tärkeys tässä löytyy arvostetuksi tulemisessa ja oman persoonan sovittamisena aitona itsenään tiimiin. Useimmat haastateltavat kokivat arvostuksella ja sosiaalisilla palkkioilla olevan yhtäläisen suuret vaikutukset omistajuuden ja merkityksellisyyden eri osa-alueisiin kuin rahallisella korvauksella työssään. Positiivisia asioita olivat säännöllinen palaute hyvä yhteishenki tiimissä. Negatiivisesti selvisi vaikuttavan luottamuksen puute ja oman roolin epäselvyys tiimissä. Selkeä este omistajuuden ja merkityksellisyyden muodostumiselle oli myös motivaatiotekijöiden tuleminen ulkopuolelta ja osaamattomuus suhtautua niihin omiin arvoihin ja persoonaan sopimattomasti.

## 5 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella omistajuuden ja merkityksellisyyden tunnetta käsitteenä, sekä sen muodostumista myyntityössä ja työtiimeissä. Työssä selvitettiin merkityksellisyyden ja omistajuuden tunteen muodostumista sekä niiden mahdollisia myönteisiä vaikutuksia yksilön ja tiimin motivaatioon ja tehokkuuteen.

Opinnäytetyön aihe oli psykologisesti kiinnostava. Merkityksellisyyden ja omistajuuden teemoihin perehtymisestä olisi yleisesti hyötyä jokaiselle työsuhteessa olevalle, työpaikasta riippumatta. Myös työntekijöitä rekrytoidessa, johtaessa ja ohjatesa voitaisiin hyötyä näiden aiheiden merkityksen tiedostamisesta. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin tiimin ja myynnin peruskäsitteitä, sillä siinä käytettiin esimerkkinä näitä työympäristöjä. Merkityksellisyyden ja omistajuuden tunteet eivät kuitenkaan ole vain yhteen työtehtävään, alaan tai työympäristöön sidonnaisia.

Opinnäytetyöhön kuului laadullisen tutkimus haastatteluiden muodossa. Haastattelujen kohdalla haasteeksi muodostui käsitteiden vaikea määriteltävyys ja osa haastateltavista ei ymmärtänyt, mitä ne tarkoittavat. Lisäksi omistajuus ja merkityksellisyys koetaan yksilöllisesti ja haastateltavina oli keskenään erilaisia persoonia ja erilaisista lähtökohdista olevia ihmisiä. Kaikki haastateltavat tekivät myyntityötä, mutta yleispätevää määritelmää myyntityössä koettavalle merkityksellisyyden ja omistajuuden tunteen määrälle tai laadulle ei tämän tutkimuksen perusteella ollut mahdollista saada. Haastatteluissa nousi kuitenkin esille toistuvia asioita, joita voidaan pitää vastauksena kysymykselle: Mitkä asiat vaikuttavat positiivisesti tai negatiivisesti myyntityössä koettavaan merkityksellisyyteen ja omistajuuteen?

Opinnäytetyön teoriaosuudessa nousi vahvasti esille oman identiteetin löytymisen ja oman itsensä toteuttamisen vaikutukset omistajuuteen ja merkityksellisyyteen. Merkityksellisyyden löytyminen työhön löytyy, kun tekijöille annetaan mahdollisuudet olla mukana tavoitteiden rakentamisessa ja mahdollisuus muokata työskentelyään omien vahvuuksien ja persoonallisuuden

mukaiseksi. Yksilön vahvuuksien ja oman persoonan hyödyntäminen ja näkyminen työssä vahvistaa sisäistä motivaatiota.

Omistajuutta ja merkityksellisyyttä on vaikea ajatella omina alueinaan, joihin panostaa tai joita kehittää. Omistajuus on psykologinen kokemus, joka muodostuu jokaiselle henkilökohtaisesti ja jokainen kokee sen omalla tavallaan. Merkityksellisyys opinnäytetyön aiheena oli laajempi. Teorian ja tutkimuksen perusteella omistajuuden tunnetta ei voida ajatella irrallisena elementtinä, vaan se muodostuu seurauksena merkityksellisyyden ja sen osa-alueiden löytämiselle.

Myyntityössä tavoitteet ja niiden saavuttaminen on tärkeä osa koko työtä ja työnkuvaa. Opinnäytetyössä tehty tutkimus ja teoria vahvistivat käsitystä siitä, että omistajuutta ja merkityksellisyyttä koetaan vahvemmin, kun työntekijä itse saa osallistua tavoitteiden asettamiseen.

## **5.1 Tutkimuksen luotettavuus**

Tärkeä osa tutkimusta on sen luotettavuuden arviointi. Tutkijan on arvioitava työn luotettavuutta koko tutkimuksen ajan. Luotettavuuden arvioinnissa tutkija selvittää, kuinka paikkaansa pitävinä tutkimuksen tuloksia voidaan pitää. (Alasuutari, Koskinen & Peltonen 2005, 253.)

Tutkittavan tai tutkittavien vapaa suostumus on tärkeä osa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkittavalle on tärkeää antaa tarpeeksi tietoja tutkimuksen luonteesta, tarkoituksesta ja tavoitteista. Tutkittavalle on aina kerrottava seikat liittyen tutkimuksen luotettavuuteen sekä tutkittavalle mahdollisesti aiheutuvat jälkiseuraukset. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 20.)

Positiivisesti tämän tutkimuksen luotettavuuteen vaikutti tutkijan puolueettomuus ja ennakkoluulottomuus aihetta ja teoriaa kohtaa. Omistajuus ja merkityksellisyys ovat kaikille henkilökohtaisia kokemuksia ja kaikki tuntevat niitä jollakin tasolla, mutta teoria niiden muodostumisesta ja niihin vaikuttavista asioista olivat tutkijalle uusia.

Tutkimuksen validiteetilla osoitetaan, että onko tutkimus toteutettu tavoitteiden ja suunnitelman mukaisesti. Validiteetilla siis arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja sitä onko tutkimus ollut tarkoituksen mukainen. (Kananen 2008, 122-124.)

Tutkimuksen validiteettia olisi voinut parantaa valmistelemalla haastateltavat ennen jokaista haastattelu tilaisuutta. Jokaisessa haastattelussa vaadittiin aikaa, jotta haastateltava löysi asiayhteyden käsiteltävien aiheiden välillä. Haastatteluiden dokumentointiin olisi voinut käyttää muutakin toimintatapaa kuin muistiinpanojen kirjoittaminen. Esimerkiksi keskustelun nauhoittaminen olisi voinut toimia dokumentoinnin tukena. Validiteettia tutkimuksessa kuitenkin paransi tutkijan helppous kysyä tarkentavia kysymyksiä haastateltavilta myös varsinaisten haastattelujen jälkeen.

Opinnäytetyössä panostettiin lähteiden käyttöön eri aikakausilta ja tekijöiltä luotettavuuden parantamiseksi. Lähteisiin on suhtauduttu kriittisesti ja lähteiksi on valikoitunut myös useita vertaisarvioinnissa arvostettuja teoksia. Haastattelujen vastauksiin suhtauduttiin avoimesti ja ennakkoluulottomasti. Haastatteluissa selvisi, että jokainen ajattelee teorian teemat omalla tavallaan. Vastauksien samankaltaisuus nousi silti tutkimuksessa selkeään rooliin tukemaan teoriassa käytyjä asioita.

## 5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön aiheen kompleksisuuden vuoksi työn tuloksena oli omistajuuden ja merkityksellisyyden käsitteiden ymmärtäminen, mutta niiden konkreettinen toteutuminen ja siihen vaadittavat keinot vaatisivat vielä jatkotutkimusta. Teoriassa käsiteltyjen asioiden toteutumiseksi työpaikalla, tarvittaisiin syvempää keskustelua aiheen ympärillä sekä jokaisen tiimin jäsenen panostusta. Teoriasta on vaikeaa rakentaa valmiita työkaluja jalkautettavaksi käytäntöön.

Jatkotutkimukseksi sopisi toiminnallisempi työ, jossa panostettaisiin yhteen tiimiin. Omistajuuden ja merkityksellisyyden teoriaa voitaisiin jalkauttaa tiimiin ja seurata aktiivisesti haastatteluiden ja kyselyiden avulla, kuinka ne näkyvät ja vaikuttavat tiimin keskinäiseen työskentelyyn. Samalla voitaisiin tarkastella

vaikutuksia tiimin jäseniin sekä heidän suhtautumiseen rooliinsa tiimissä. Olisi mielenkiintoista päästä mittaamaan, kuinka omistajuus ja merkityksellisyys myyntityössä voivat vaikuttaa konkreettisiin tuloksiin.

## LÄHTEET

Brown, S. Shamaraweera, M. & Zahn, W. 2011. The use of organizational climate in sales force research. Luettu 13.06.2020. [https://www.researchgate.net/publication/287534937\\_The\\_Use\\_of\\_Organizational\\_Climate\\_in\\_Sales\\_Force\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/287534937_The_Use_of_Organizational_Climate_in_Sales_Force_Research)

Burman, O. 2019. Oppimisilmapiirin tekijöinä ilo, psykologinen omistajuus sekä yrittäjämäinen oppiminen - oppimisen ilon rakenneyhtälömallinnus. Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirja.

Carlsson, M & Järvinen K. 2012. Mielekäs työ. Sanomapro

Denzin, N & Lincoln, Y. 1994. Handbook of qualitative research. California: Sage Publication Inc

Furman, B. Pinjola, N & Rubanovitsch, D. 2016. Valmenna onnistumaan Nyt. Oy Imperial Sales AB

Giordano, A. Patient, D. Passos, A & Sguera, F. 2019. Antecedents and consequences of collective psychological ownership: the validation of conceptual model. Luettu 18.07.2020. <http://web.b.ebscohost.com.libproxy.tuni.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=51641aca-7d33-4f33-b25f-c77b6ac993c4%40pdc-v-sessmgr04&bdata=JkF1dGhUeXBIPWNvb2tpZSxpcCx1aWQmc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=140381070&db=bsu>

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Geaudeamus

Hirsjärvi, S. Remes, P & Sajavaara, E. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi

Kananen, J. 2008. Kvali- Kalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Koskinen, I. Alasuutari, P & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää-työn merkityksellisyyden 7 lähdeettä. Tietosanoma Oy

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum OYJ.

Mökikangas, A. Mauno, S. & Feldt, T. 2017. Tykkää työstä. PS-kustannus

Panagopoulos, N & Rapp, A. & Pimentel, M. 2019. Firm actions to develop an ambidextrous sales force. Luettu 14.06.2020. <https://journals-sagepub-com.libproxy.tuni.fi/doi/full/10.1177/1094670519883348>

Pierce, J. & Jussila, I. 2009. Collective psychological ownership within the work and organizational. Luettu 25.04.2020. Context: Construct introduction and elaboration. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.628>

Reiss, S. & Havercamp, S. 1996. The sensitivity theory of motivation: Implications for psychopathology. Luettu 26.04.2020. <https://www-sciencedirect-com.libproxy.tuni.fi/science/article/pii/0005796796000411?via%3Dihub>

Rubanovitsch, M. 2013. Myyntipsykologia-näin meille myydään. Docendo

Rubanovitsch, M. Hautamäki, P & Aaltonen, J. 2018. Myyntikapina. Johtajatiimi

Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78. Luettu 16.05.2020. <https://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Salminen, J. 2013. Onnistu tiimityössä. Multiprint

Seligman, M. 2008. Aito Onnellisuus. Art house Oy

Spiik, K. 2007. Tulokseen tiimityöllä. Sanoma Pro Oy

Vandewalle, D. & Kostova, T. 1995. Psychological ownership: an Examination of its consequences. Luettu 18.07.2020. [https://www.researchgate.net/profile/Don\\_Vandewalle/publication/247737806\\_Psychological\\_Ownership\\_An\\_Empirical\\_Examination\\_of\\_its\\_Consequences/links/5538fb180cf226723ab72962/Psychological-Ownership-An-Empirical-Examination-of-its-Consequences.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Don_Vandewalle/publication/247737806_Psychological_Ownership_An_Empirical_Examination_of_its_Consequences/links/5538fb180cf226723ab72962/Psychological-Ownership-An-Empirical-Examination-of-its-Consequences.pdf)

Weitz, B. Jones, E. & Brown, S. 2013. The changing environment of selling and sales management. Luettu 18.07.2020. [https://www.researchgate.net/publication/261671558\\_The\\_Changing\\_Environment\\_of\\_Selling\\_and\\_Sales\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/261671558_The_Changing_Environment_of_Selling_and_Sales_Management)



## LIITTEET

### Liite 1. Laadullisen tutkimuksen haastattelukysymykset

1. Kuinka kauan olet työskennellyt myyntialla, millaisessa roolissa?
2. Mitä mielestäsi omistajuus ja merkityksellisyys tarkoittaa?
3. Mitä tiimi tarkoittaa sinulle myyjänä?
4. Jaetaanko teillä palautetta tekemisestä tiimiläisten kesken? Millaista?
5. Oletko tietoinen omista vahvuuksista ja heikkouksistasi työssä?
6. Oletko asettanut itsellesi tavoitteita esimiehesi antamien/ulkopuoliset tavoitteiden lisäksi?
7. Miten olet käynyt läpi kehityskohteita työskentelyssäsi työpaikalla?
8. Millaiset asiat voisivat lisätä työsi omistajuuden ja merkityksellisyyden kokemusta?
9. Mitkä asiat vaikuttavat negatiivisesti omistajuuden ja merkityksellisyyden kokemiseen?
10. Miten voit itse vaikuttaa omistajuuden ja merkityksellisyyden löytymiseen työssä?
11. Mainitse 4 tärkeintä asiaa, jotka vaikuttaisivat positiivisesti omaasi ja työyhteisön merkityksellisyyden tunteeseen.