

Sisäisen motivaation johtaminen hypermarke- tissa

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Liiketalous ja hallinto Lappeenranta

2021

Teemu Komulainen

Tiivistelmä

| | | |
|---|---|-------------------------|
| Tekijä Komulainen, Teemu | Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 49+3 | Valmistumisaika 2021 |
| Työn nimi Sisäisen motivaation johtaminen hypermarketissa | | |
| Tutkinto Tradenomi (YAMK), Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen | | |
| Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio xxx | | |
| Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kuinka sisäistä motivaatiota johdetaan hypermarket ympäristössä ja miten sitä voitaisiin jatkossa kehittää. Tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen tulosvastuullisten esimiesten sisäisen motivaation johtamisen keinot ja tuottaa toimeksianto yritykselle sisäisen motivaation johtamiseen kehittämisehdotuksia. Pääpainona työssä oli selvittää mitä elementtejä sisäisen motivaation johtamisessa on käytössä tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ja miten sisäisen motivaation johtamista pystyttäisiin kehittämään.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään sisäisen motivaation käsitykseen ja sen johtamiseen. Tutkimuksen viitekehysnä toimii Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian kolme psykologista perustarvetta Frank Martelan ja Karoliina Jarenko neljännellä lisäyksellä. Nämä ovat vapaaehtoisuuden johtaminen, kyvykkyyden johtaminen, yhteenkuuluvuuden johtaminen ja hyväntekemisen johtaminen.</p> <p>Koska tarkoituksena oli tutkia sekä ymmärtää todellisen elämän tapahtumaa syvällisesti ja mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tutkimusmetodina käytettiin laadullista tutkimusta. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna ja teemoina oli itseohjautuvuusteorian neljä psykologista ihmisen perustarvetta.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan sisäisen motivaation johtaminen oli käsitteenä epäselvä. Sisäisen motivaation johtamien elementtejä oli kuitenkin kohdeyrityksessä käytössä, mutta mahdollistamalla esimiehille lisäkoulutusta sisäisestä motivaatiosta, pystyttäisiin jatkossa kehittämään henkilöstön hyvinvointia, organisaation tulosta ja varmistettaisiin myös entistä laadukkaampaa johtamista.</p> | | |
| Asiasanat sisäinen motivaatio, motivaation johtaminen, motivointi, itseohjautuvuusteoria | | |

Abstract

| | | |
|--|---|-------------------|
| Author Komulainen, Teemu | Type of Publication Master's thesis Number of Pages 49+3 | Published 2021 |
| Title of Publication Leading internal motivation in the hypermarket | | |
| Name of Degree Master of Business Administration, Business development and management | | |
| Name, title and organization of the client xxxxx | | |
| Abstract <p>The purpose of this research was to study how internal motivation is managed in a hypermarket environment and how it could be developed in the future. The aim was to find out the means of managing the internal motivation of the result-responsible supervisors of the target company and to produce development proposals for the management of internal motivation. The focus of the work was to find out what elements are happening in the management of internal motivation and how it could be developed.</p> <p>The theoretical framework of the thesis focuses on the perception of internal motivation and its management. The research is framed by the three basic psychological needs of Dec's and Ryan's self-driving theory added to Frank Martelan's and Karoliina Jarenko's fourth amendment. These are autonomy, capability, communality and benevolence.</p> <p>Because the aim was to study and understand the real-life event in depth and as holistically as possible, qualitative research was used as a research method. The research was conducted as a thematic interview and the themes were the four basic psychological human needs of self-driving theory.</p> <p>According to the results of the research, the concept of conducting internal motivation was unclear. However, elements led by internal motivation were used in the target company, but by enabling supervisors to provide additional training on internal motivation, it would be possible in the future to develop the well-being of the personnel, the results of the organization and also improve personnel management.</p> | | |
| Keywords internal motivation, motivation management, motivation, self-determination | | |

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 1 |
| 1.1 | Tutkimuksen lähtökohdat | 2 |
| 1.2 | Tutkimuksen tavoitteet..... | 3 |
| 1.3 | Tutkimuksen rajaukset ja tutkimuskysymykset..... | 4 |
| 1.4 | Viitekehys | 5 |
| 1.5 | Kohdeorganisaatio..... | 6 |
| 2 | Motivaatio | 7 |
| 2.1 | Motivaation johtamisen haasteet..... | 7 |
| 2.1 | Ulkoinen ja sisäinen motivaatio..... | 9 |
| 3 | Tunnettuja motivaatioteorioita | 10 |
| 3.1 | Maslowin tarveteoria..... | 10 |
| 3.2 | Steven Reisiin motivaatioteoria..... | 11 |
| 3.3 | Itseohjautuvuusteoria..... | 11 |
| 4 | Sisäisen motivaation neljä perustarvetta työelämässä | 15 |
| 4.1 | Vapaaehtoisuus/autonomia | 16 |
| 4.2 | Kyvykkyyden/kompetenssi..... | 20 |
| 4.3 | Yhteenkuuluvuus/läheisyys..... | 22 |
| 4.4 | Hyväntekeminen..... | 24 |
| 5 | Tutkimusmetodi | 27 |
| 5.1 | Kvalitatiivinen tutkimus | 27 |
| 5.2 | Tutkimushaastattelu..... | 27 |
| 5.3 | Teemahaastattelu | 28 |
| 5.4 | Toteutus ja tiedon keruu | 29 |
| 6 | Tutkimustulokset..... | 32 |
| 6.1 | Vapaaehtoisuuden johtaminen | 32 |
| 6.2 | Kyvykkyyden johtaminen | 33 |
| 6.3 | Yhteenkuuluvuuden johtaminen..... | 36 |
| 6.4 | Hyväntekemisen johtaminen..... | 38 |
| 7 | Johtopäätökset | 40 |
| 7.1 | Yhteenveto ja kehitysehdotukset | 41 |
| 7.1.1 | Strategiatyö ja missio..... | 42 |
| 7.1.2 | Keskitetty työvuorosuunnittelu | 43 |
| 7.1.3 | Henkilöstön jatkuvan oppimisen mahdollistaminen | 43 |
| 7.1.4 | Suoritepalkkiojärjestelmä..... | 44 |

| | | |
|---------|--|----|
| 7.1.5 | Johdon palaute henkilöstölle..... | 45 |
| 7.1.6 | Myyntialue kohtaiset kehityskeskustelut..... | 45 |
| 7.2 | Jatkotutkimus ja pohdintaa | 46 |
| Lähteet | | 48 |

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Liite 2. Haastattelukutsu

1 Johdanto

Työssäoloaika vie ihmiseltä noin kolmanneksen vuorokaudesta, tähän kun lisätään vielä työajan ulkopuolella työhön liittyvä aika, esim. työmatkat, työasioiden pohdinta, niin vie se suurimman osan valveillaoloajastamme. Ihminen on henkinen olento, jolla on lajilleen kuuluvia ominaisuuksia sekä fyysisiä, että henkisiä tarpeita ja on tärkeää, että työ, jota ihminen tekee vastaa hänen omiin tarpeisiinsa. Nykypäivän tehokkuuteen perustuvassa työelämässä työ on muuttunut monilla aloilla hyvin yksipuoliseksi ja jatkuvan kiireen takia on pakko hyväksyä heikkolaatuistakin työsuoritusta. Automaation seurauksena työstä on kadonnut myös elementtejä, jotka ennen tekivät työstä merkityksellistä. Työntekijän on vaikeaa itse nähdä oman työnsä merkitystä kokonaisuuden kannalta ja tunnistaa, mitä hyötyä hänen omasta työtehtävästään on yritykselle ja muille työntekijöille. Tämä kehitys heikentää työntekijöiden kokemaa motivaatiota. (Salminen 2017, 321–323.)

Motivoitunut ihminen puolestaan tuntee työstään iloa ja on aikaansaava. Jokaisesta työstä löytyy niin positiivisia kuin negatiivisia asioita ja tällöin ratkaisevaa on työntekijöiden suhtautuminen asioihin. (Sinokki 2016, 11.) Tämän päivän nopeasti muuttuvassa työelämässä onkin ensisijaisen tärkeää, että työntekijöiden oma asenne työntekoon on kunnossa. Alati muuttuvassa maailmassa johtaminen ei voi perustua enää pelkästään autoritäärisyyteen ja käskemiseen. Henkilöstöltä vaaditaan tänä päivänä enemmän kykyä muuntautua ja sopeutua vaihteleviin tilanteisiin kuin ennen. Jotta tämä on mahdollista, täytyy henkilökunnan olla valmiita käyttämään omasta tahdostaan omaa energiaansa jatkuvaan tietojensa ja taitojensa päivittämiseen. Edellytyksenä on, että henkilöstöstä itsestä lähtevä motivaatio on kunnossa ja tämän mahdollistamiseksi on työpaikalla oltava sellaiset edellytykset, jossa henkilöstöllä on mahdollista ylläpitää ja kehittää sisäistä motivaatiotaan. (Martela & Jarenko 2015, 10-11.)

Jotta yrityksessä kyetään johtamaan henkilöstön motivaatiota, täytyy johdon olla tietoinen sisäisestä motivaatiosta ja sen merkityksestä työntekijöiden motivointiin (Martela & Jarenko 2015, 16). Sisäisen motivaation määritelmiä on erilaisia ja tässä tutkimuksessa sisäinen motivaatio määritellään Martelan ja Jarenkon määritelmän mukaisesti. Sisäinen motivaatio tarkoittaa heidän mukaansa sitä, että ihmisellä on perustava halu tehdä asioita omasta vapaasta tahdostaan, ei ulkopuolelta pakotettuna vaan hän haluaa tehdä asioita, jotka häntä itseään kiinnostavat ja innostavat, asioita, jotka hän itse kokee merkitykselliseksi. Sisäinen motivaatio lähtee ihmisen sisäältä päin toisin kuin ulkoisen motivaation osalta, missä ihmistä ohjaa ulkoiset asiat esimerkiksi palkkiot ja pakottaminen. Sisäisen motivaation avulla ihminen kokee innostusta ja imua, kun ulkoinen motivaatio johtaa helpommin stressiin. (Martela & Jarenko 2015, 27.)

Jotta tutkimuksen kohteena olevissa Prismoissa onnistuttaisiin paremmin sisäisen motivaation johtamisessa ja näin pystyttäisiin siirtymään kohti sisäisesti motivoitunutta työyhteisöä, on selvitettävä mitä keinoja sisäisen motivaation johtamiseen hypermarket toimintaympäristössä on. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan minkälaiset johtamisen keinot tukevat henkilöstön sisäistä motivaatiota hypermarketissa ja minkälaisella esimiestyöllä sitä voidaan vahvistaa. Vahvistamalla henkilöstön sisäistä motivaatiota, parannetaan henkilöstön työtyytyväisyyttä ja saadaan aikaiseksi entistä paremmin palveleva myymälä.

Tieteen puolella on jonkin aikaan käyty keskustelua työtyytyväisyyden ja tuottavuuden korrelaatiosta. Työtyytyväisyystutkimuksen hyvillä tuloksilla voidaan katsoa olevan myönteinen vaikutus yrityksen tulokseen, mutta viime aikojen tutkimusten perusteella tällä on pienempi merkitys kuin aikaisemmin on ajateltu. Se, että työntekijä arvio työtyytyväisyytensä olevan kiitettävällä tasolla, voi kieliä siitä, että työpaikalla hänestä on mukava olla, siellä on kivoja työkavereita ja itse työn tekeminen ei kuluta paljoa energiaa. Itse työn suorittaminen voi kuitenkin olla hänelle vain pahe, joka on pakko siinä sivussa jotenkin hoitaa. Vastaavasti innostunut työntekijä suorittaa työtään energisesti ja itse tekeminen on hänelle palkinto. Työtyytyväisyystutkimukset eivät kykene erottelemaan työntekijän passiivista työtyytyväisyyttä energisestä työtyytyväisyydestä. (Martela, F. & Jarenko, K. 2014, 17.)

Työtyytyväisyys on passiivinen tila, kun vastaavasti innostus taas on aktiivinen tila. Innokas henkilökunta on työssään tehokas, luova ja terveempi kuin ei innostunut. Innostus on tärkeää etenkin luovissa töissä ja asiakaspalvelussa, eli töissä, joissa määrän sijasta laatu on ratkaiseva tekijä. (Martela, F. & Jarenko, K. 2014, 6.) Frank Martelan ja Karoliina Jarenkon mukaan innostuneet työntekijät ovat terveempiä, luovempia ja tehokkaampia työssään ja tämä näkyy lopulta myös yrityksen tuloksessa. (Martela & Jarenko 2014, 6).

Asiakaspalvelualoilla on vaarallista, jos johtaminen tapahtuu liiallisesti kontrolliin tukeutuen. Usein työntekijöitä pyritään innostamaan tarjoamalla joko keppiä tai porkkanaa ja valvonnalla huolehditaan, että kukaan ei pääse luistamaan töistään. Näin tehtäessä työntekijä keskittyy vain sopeutumaan annettuihin kriteereihin ja oman järjen käyttäminen ja innostus hiipuvat pahimmassa tapauksessa kokonaan pois. Seurauksena tästä on passiivisia työntekijöitä. Mitä enemmän henkilökuntaa kontrolloi, sitä enemmän he tekevät vain sen mitä heidän on pakko. (Martela & Jarenko 2015, 18).

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimus toteutetaan Osuuskauppa xx:lle ja tutkimuskohteena ovat kyseisen osuuskaupan omistamat kaksi Prismaa. Henkilöstö ja henkilöstön työtyytyväisyys ovat keskeisiä menestystekijöitä kaikille toimialoille ja tutkimuksen Osuuskaupassa, työtyytyväisyyttä mitataan

vuosittain ulkopuolisen yrityksen avulla. Työtyytyväisyystutkimus on keskeinen väline työpaikan kehittämisen kannalta ja tämän avulla on tarkoitus löytää ne seikat, joihin ollaan tyytyväisiä ja joita osuuskaupassa halutaan kehittää. Joka vuotisessa osuuskaupalle teetetyssä tutkimuksessa ei juurikaan mitata henkilökunnan motivaatiotekijöitä, eikä heidän sisäisen motivaationsa vaikuttavia seikkoja. Mittaus keskittyy enemmän sen hetkisen työtyytyväisyyden tilaan, eikä niinkään mittaa työntekijöiden innostuksen tilaa

Osuuskaupan Prismoissa ei ole viime vuosina päästy haluttuun tasoon työtyytyväisyystutkimuksen kokonaistulosten kanssa. Tutkimusta on purettu henkilöstön kanssa monin eri tavoin ja purkutilanteissa on saatu joitakin parannuskohteita ja ne on viety käytäntöön. Purkutilanteissa esiin tulleet haasteet ja parannusehdotukset ovat jääneet hyvin pintapuolisiksi, ja niillä ei ole ollut juurikaan vaikutusta seuraavien työtyytyväisyystutkimuksen lopputulokseen. Työn reunaehdot ovat tutkimusten mukaan Prismoissa kunnossa ja työskentelyedellytykset yrityksessä toimivat, esimiehet saavat myös tutkimuksessa hyvät arvosanat, mutta ne eivät riitä pitämään kokonaistyötyytyväisyyttä kiitettävällä tasolla. Yrityksen tahtotilana on saada parannettua työtyytyväisyystulosta ja aikaisempien tutkimusten mukaan henkilöstön sisäisellä motivaatiolla ja työtyytyväisyydellä on korrelaatiota. Yrityksessä on tunnistettu, että sisäisen motivaation johtaminen hypermarketeissa on haastavaa ja siksi tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan sen johtamista.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen päätavoitteena on tutkia kuinka sisäistä motivaatiota voidaan hypermarket ympäristössä johtaa. Teoria osuudessa selvitetään mitä on sisäinen motivaatio, mistä sisäinen motivaatio työelämässä muodostuu ja mitä hyötyä sisäisesti motivoituneesta työntekijästä on työnantajalle. Tutkimuksen avulla selvitetään minkälaisia sisäisen motivaation johtamisen keinoja kohdeyrityksissä on käytössä tällä hetkellä ja tutkimuksen tuloksista johdetaan kohdeyritykselle mahdollisia kehityskohteita, joiden avulla sisäistä motivaatiota pystytään jatkossa kehittämään. Tutkimus rakentuu Martelan ja Jarenkon (2015) Steven Reissin tutkimuksista johdetun neljän psykologisen tarpeen teemoihin johtamisnäkökulmasta katsoen ja tavoitteena on myös samalla kirkastaa sisäisen motivaation määritelmää ja sen merkitystä johtamisessa. Tutkimus tuottaa johtamiseen kehittämistietoa, jolla jatkossa sisäisen motivaation johtamista pystytään tekemään kohdeyrityksissä paremmin.

Työskentely tavarataloissa tapahtuu pääosin valmiiden ohjeiden mukaisesti ja näin työskentely on pääosin ennalta suunniteltua ja ulkopuolelta käskytettyä, näin työntekijöiden motivaatiokeinojen löytäminen on usein hankalaa. Esimiestoiminnassa on keskitetty enemmän valvontaan, ohjeiden noudattamiseen ja tehokkaan työskentelytavan noudattamiseen kuin henkilöstön innostamiseen. Tutkimuksessa on tarkoituksena selvittää millä keinoin

konseptoidussa ja työskentelytavoiltaan hyvinkin stabiilissa ja ohjeistetussa hypermarket-tavaratalossa olisi mahdollista johtaa henkilöstön sisäistä motivaatiota ja saada henkilöstö tuntemaan työn imua, innostusta ja draivia omassa työssään. Esimiesten ymmärtäessä kuinka sisäistä motivaatiota johdetaan, parannetaan niin työntekijöiden työtyytyväisyyttä kuin parhaassa tapauksessa esimiehet itsekin saavat uutta näkökulmaa omaan työhönsä.

1.3 Tutkimuksen rajaukset ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena ei ole niinkään mitata henkilöstön eikä esimiesten työhyvinvointia, eikä tämän hetken motivaatioon vaikuttavien seikkojen tilaa, vaan keksittyä sisäisen motivaation johtamisen elementteihin marketmaailmassa.

Työn imua koskevia tutkimuksia on Suomessa tehty tuomareille, siivoajille ja hammaslääkäreille, mutta ei juurikaan hypermarket ympäristössä. Aikaisemmin tehdyt tutkimukset ja kansainväliset innostuksen ja työn imun tutkimuksista saadut tulokset pätevät myös hyvin suomalaisten työntekijöiden keskuudessa. (Martela & Jarenko 2014, 21.) Kaupan ala on matalapalkkainen ala ja vaikka palkka on yksi tärkeä tekijä kokonaismotivaation kannalta, niin kuitenkin keskittymällä ihmisten perustarpeiden tyydyttämiseen työpaikalla, voidaan oleellisesti parantaa työtyytyväisyyttä ja työntekijöiden elämänlaatua (Martela & Jarenko 2014,7).

Hypermarketilla tarkoitetaan myymälää, jossa myydään monen alan tavaroita ja myynti tapahtuu pääosin itsepalveluperiaatteella. Myynnistä suurin osa tulee elintarvikkeista, mutta myymälän kokonaispinta-alasta suurin osa on käytetty muiden tuotteiden myyntiä varten. Hypermarkettien kokonaispinta-ala on enemmän kuin 2 500 neliötä ja se voi sijaita joko kaupungin keskustassa tai sen tuntumassa, kauppakeskuksessa tai jossain muualla liikenteellisesti helposti saavutettavassa paikassa. (Päivittäistavarakauppa Ry).

Tutkimuksella selvitetään kohde organisaatioiden esimiesten avulla heidän sisäisen motivaation johtamisen keinoja ja saatujen tulosten avulla selvitetään millä keinon kohdeyrityksessä sisäistä motivaatiota johdetaan, ja miten sitä voitaisiin tulevaisuudessa johtaa paremmin. Sisäisen motivaation johtamisen ymmärtäminen, ja mitä se tarkoittaa päivittäisessä työssä on oleellinen osa tätä tutkimusta.

Tutkimus rajataan koskemaan vain kohdeorganisaation tulosvastuullisia esimiehiä. Esimiehet ovat motivaatiojohtamisen päivittäisessä toteuttamisessa avainasemassa ja heillä täytyy olla tarvittava ymmärrys työntekijöidensä sisäisen motivaation johtamisesta. Samalla kun tutkimuksessa selvitetään, minkälaista motivointi osaamista esimiehiltä löytyy, on tarkoitus myös lisätä heidän tietämystään sisäisen motivoinnin tärkeydestä.

Tutkimuskysymys ja tarkentavat lisäkysymykset ovat rajattu koskemaan yrityksen sisäisen motivaatiojohtamisen nykytilaa ja sen kehittämistä kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuskysymys:

- Kuinka sisäistä motivaatiota johdetaan hypermarkkettissa?

Tarkentavat lisäkysymykset:

- Mitä sisäinen motivaatio on?
- Kuinka kohdeorganisaation sisäisen motivaation johtamista kehitettäisiin jatkossa?

1.4 Viitekehys

Tutkimuksen viitekehys perustuu Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteorian, kolmeen keskeiseen ihmisen psykologiseen perustarpeeseen, Martelan ja Jarenkon (Decin ja Ryanin hyväksymällä) lisäyksellä:

1. Vapaaehtoisuus - Ryan & Deci
2. Kyvykkyys - Ryan & Deci
3. Yhteenkuuluvuus - Ryan & Deci
4. Hyväntekeminen - Martela & Jarenko

Ihmisen psykologiset perustarpeet toimivat teorian viitekehysenä ja ne toimivat tutkimusaiheen pohjana ja auttavat ymmärtämään aihetta. Näiden perustarpeiden täytyessään ihminen kokee innostusta, merkityksellisyyttä ja saa tekemiseensä draivia (Martela & Jarenko 2015, 17–18).

Tutkimus tehdään teemahaastatteluin kohdeorganisaation Prismojen myyntipäälliköille. Haastattelun teemoina toimii viitekehysenä olevat perustarpeet. Haastattelujen pohjalta selvitetään, miten motivaatiojohtamista tutkimuksen hetkellä tutkimuksen kohteena olevissa Prismoissa tehdään ja tutkimuksesta johdetaan kehitysehdotukset sisäisen motivaatiojohtamisen parantamiseksi. Tutkimuksen empiirisen osion tutkimustulokset analysoidaan teorian viitekehysenä toimivien perustarpeiden mukaisesti.

Työn empiirisessä osassa, viidennestä luvusta alkaen, kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja aineistonkeruumenetelmästä. Luvussa kuusi tutkimustuloksia tarkastellaan teemoittain ja verrataan tutkimuksen teoriaan. Viimeisessä luvussa tutkimustuloksista tehdään johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia toimeksiantajalle.

1.5 Kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohdeorganisaationa ovat XX:n Osuuskaupan Prismat X ja X. Prisma tavaratalot ovat hypermarketteja ja kaikkiaan niitä oli vuonna 2019 68 kappaletta. Prisma on perheystävällinen tavaratalo, jolla on hyvin laaja valikoima. Valikoimiin kuuluu noin 11 000–20 000 päivittäistavaratuotetta ja kaikkien tuotteiden määrä Prismoissa on keskiarvoltaan noin 60 000. Jokaisessa Prismassa on myös asiointipalvelupiste, jossa voi hoitaa niin asiakasomistajuuteen liittyvät asiat kuin S-Pankin asiakkuuteen liittyvät seikat. (Prisma lyhyesti.)

Osuuskaupat omistavat yhdessä Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan SOK:n. SOK toimii keskusliikkeenä ja tuottaa osuuskaupoille hankinta-, asian-tuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja ketjujen kehittämisestä. SOK:n liikevaihto vuonna 2019 oli yhteensä 11,7 miljardia euroa. (Suomen Osuuskauppojen keskus-kunta.)

2 Motivaatio

Motivaatio on latinaksi ”movere”, alun perin sanalla on tarkoitettu liikkumista ja liikuttamista, myöhemmin sanan merkitystä on laajennettu tarkoittamaan ihmisen käyttäytymistä ohjaavien toiminnoiden järjestelmää. Motiivista puhuttaessa viitataan usein erilaisiin tarpeisiin, ylläkkeisiin, palkitsemisiin ja rangaistuksiin, eli tilaa, jonka ihmisen motiivi saavat aikaan. (Peltonen & Ruohotie 1991, 9.) Motivaatio on voima, joka saa ihmisen toimimaan. Motivaatiota voidaan pitää siis eräänlaisena toiminnan polttoaineena. Ihmisen motivaation voimakkuus määrittelee hänen aktiivisuuttaan ja ahkeruuttaan omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Motivoitunut käyttäytyminen on vapaaehtoista ja tavoitehakuista. (Sinokki 2016, 60-61.)

Salmisen mukaan (2017, 326) eri ihmisiä motivoivat erilaiset asiat ja ihmisten motivaatiolähteet vaihtelevat ajoittain, jopa päivittäin. Mayor ja Risku (2015, 24-25) painottavatkin, että on hyvin tärkeitä, että esimies tuntee alaisensa ja osaa ottaa heidät huomioon juuri ainutlaatuisina yksilöinä. Tänä päivänä työelämää aloittava sukupolvi kaipaa yksilöllistä johtamista ja jotta esimies pystyy toteuttamaan yksilöllistä huomioimista onnistuneesti, pitää hänen tunnistaa työntekijöidensä henkilökohtaiset motivaattorit. Jotta ihmisten motivaatiojohtaminen on mahdollista, työn perusresurssien on oltava kunnossa.

Ihmisten henkilökohtaisten motivaatiolähteiden lisäksi työmotivaatioon vaikuttaa myös ihmisen henkilökohtaisesti kokema koherenssin tunne. Koherenssilla tarkoitetaan ihmisen kykyä selvitä kohtaamisistaan tilanteista ja tapahtumista. Vahvan koherenssin omaavat henkilöt selviytyvät hyvin elämän tuomista vastainkäymisistä ja he ottavat eteensä tulevat vaatimukset haasteina, eivätkä eteensä tulevina taakkoina. Vahva elämäntähtäminen eli hyvä koherenssi on yhteydessä myös hyvään terveyteen, stressinhallintaan ja tyytyväisyyteen. (Sinokki 2016, 12.)

Motivaatio ei ole pysyvä ilmiö, vaan se vaihtelee meissä kaikissa jatkuvasti. Viisas esimies tunnistaa motivaation vaihtelun ja toimii työntekijöiden tukena ja kannustajana. Ennen ajateltiin, että motivaatio oli työntekijästä itsestään lähtöisin ja täten hänen omalla vastuullaan, mutta ihmisten motivaatioon ja suoritustasoon vaikuttaa myös työn ulkopuolinen elämä. Työntekijä tarvitsee epäonnistumisten jälkeen tukea noustakseen nopeammin takaisin paremmalle suoritustasolle ja taas kannatusta onnistumisten jälkeen, jotta potentiaalinen suoritustaso kasvaa entisestään. (Salminen 2017 326–327.)

2.1 Motivaation johtamisen haasteet

Vaikka nykyihminen käyttää työntekemiseen aikaan selvästi vähemmän kuin teollisuusyhteiskunnan alkuvaiheessa ja myös työskentelyolosuhteet ovat paljon miellyttävämmät, niin

se ei kuitenkaan takaa, että työntekijät kokisivat enemmissä määrin flow´ta omassa työssään kuin aikaisemmin. Esteenä tähän on useita syitä:

1. Puutteelliset tavoitteet
2. Palautteen puute
3. Työ ei vastaa työntekijän taitoja
4. Hallinnan puute
5. Ajanhallinnan puute

Jotta työntekeminen olisi mahdollisimman tehokasta, tapahtuu se usein ennalta ulkoapäin ohjeistettuna ja määriteltynä, ja näin työntekijät suorittavat heille annettuja tehtäviä ja heille jää epäselväksi miksi hän mitäkin työvaihetta suorittaa. Työssä pitäisikin olla selkeät pitkän ja lyhyen ajan tavoitteet, sillä ilman oikeanlaisia tavoitteita on työntekijöiden hankala saada työstään nautintoa. (Csikszentmihalyi 2005, 110). Tiukasti ohjeistetut työt tarjoavat myös vähemmässä määrin mahdollisuutta antaa oikeanlaista palautetta. Tarkoin ennalta ohjatussa työssä työntekijä suorittaa hänelle ennalta asetettuja tehtäviä ja täten vaikka työntekijä suoriutuu toimistaan loisteliaasti, niin palaute ei kohdistu siihen, miten hyvin hän on onnistunut ylittämään oletusarvon tai kuinka luova hän on ollut. Näin ollen työntekijän on vaikea motivoitua työstään, kun hän itsekään ei pysty määrittelemään miten hän on suoriutunut työstään. (Csikszentmihalyi 2005, 111). Monet nykypäivän työt vaativat tekijöiltään entistä vähemmän monipuolisija taitoja. Kun työssä on tavoiteltu kasvavaa tehokkuutta ovat työn kuvat erikoistuneet ja täten tällainen työ vaatii tekijältään vain murto-osan hänen osaamisestaan ja iso osa työntekijän taidoista voi mennä hukkaan. Näin ollen työhön paneutuminen alkaa kärsiä ja työntekijä kaipaa enemminkin vapaa-aikaa, jossa hän voi toteuttaa ja haastaa itseään. (Csikszentmihalyi 2005, 113-114). Usein tehokkuutta tavoitteleva työ on myös ylhäältäpäin ohjattua ja näin ollen on vaarana, että ihminen tuntee itsensä kutistetuksi ja hänen tarkoituksenansa on toimia ainoastaan työkaluna, jolla itsellään ei ole sanan- tai valinnanvapautta omaan työntekemiseensä. Näin ollen ihmiset eivät ole valmiita uhraamaan omaa vapaa-aikaansa tai energiaansa työntekoon yhtään enempään kuin heidän on pakko. Vaikka nykYTEKNOLOGIAN avulla moni työ ei ole enää ajasta tai paikasta riippuvainen, niin kaikkia aloja tämä ei kuitenkaan koske. Varsinkin palvelualoilla työtä joudutaan tekemään usein muualta määrätyn ajan ja paikan puitteissa. Näin ihminen itse ei voi vaalia hänen omaa psyykkistä energiaansa, vaan hän joutuu sovitteluun sitä muiden asettamassa joustamattomassa aikakehikossa. Työn arvostusta mitataan usein myös siihen käytetyn ajan eikä suoritettujen tehtävien mukaan. Ulkoiset palkkiot kuten palkka, titteli yms. ovat usein verrannollisia siihen, kuinka paljon työntekijä on käyttänyt aikaa yrityksen eteen, kun taas sisäiset palkinnot, hyvin hoidetusta työstä, ovat päinvastoin suhteellisia. (Csikszentmihalyi 2005 110-116).

2.1 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Tekemisestä motivoitumiseen on kaksi perustavaa tapaa motivoitua, sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Ulkoisessa motivaatiossa motivaattoreina toimii palkkiot ja rangaistuksilta välttyminen. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 28.) Ulkoisen motivaation voidaankin katsoa olevan reaktiivista keppi- tai porkkana motivoimista. Tällöin tekeminen ei lähde omasta itsestään, vaan se tapahtuu jonkin ulkoisen päämäärän saavuttamista varten. Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen on suoritus ja se tehdään esimerkiksi palkan vuoksi, kun taas sisäisessä motivaatiossa itse tekeminen on palkinto tehtävästä suorituksesta. Ihminen tekee suoritusta oman intonsa takia riippumatta siitä, onko suorituksesta tulossa ulkoista palkitsemista. (Martela & Jarenko 2014, 14–15.) Ulkoisen motivaation tarpeiden voidaan katsoa sisältävän selviytymiseen liittyviä fyysisiä perustarpeita, kuten turvallisuuden ja lauman hyväksynnän. Eli, näiden puute johtaa kärsimykseen, mutta toisaalta kun näiden tarpeiden perustaso on tyydytetty, ei niiden lisääminen enää varsinaisesti paranna tai lisää hyvinvointia. (Martela 2015, 18.)

Sisäisen motivaatio kumpuaa ihmisestä itsestään ja sen avulla ihminen innostus työhön lähtee hänen omasta halustaan ja puhtaasta ilosta. Sisäinen motivaatio onkin yhteydessä myönteisiin ajatuksiin ja käyttäytymismalleihin, kun taas ulkoisen motivaation puuttumisen voidaan katsoa olevan kielteisesti yhteydessä näihin malleihin. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 28.) Sisäinen motivaatio on ihmisen tahtoa tehdä asioita aidosti omasta mielenkiinnostaan. Halu tehdä parhaansa asioiden eteen ja olla aidosti kiinnostunut edessä olevista tehtävistä. Ihmisellä on palava halu tehdä työtään ja toteuttaa itseään ja halu myös auttaa muita. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020 188.)

Samat motivaatiolähteet voivat olla sekä sisäisen, että ulkoisen motivaation lähteitä. Eli motivaatiolähteitä ei voida yksioikoisesti lajitella joko sisäisiin tai ulkoisiin motivaatioihin, vaan ne voivat olla toisiansa täydentäviä samaan aikaan. Palkka toimii hyvänä esimerkkinä ulkoisesta motivaatiolähteestä. Työstä saatava korvaus on henkilölle ensisijaisesti turvaa tuova ominaisuus, jolla turvataan toimeentulo, mutta samaan aikaan se voi olla joillekin myös mittari omasta menestyksestä, palkinto siitä, että on saanut jotakin merkittävää aikaiseksi. Näin ollen se toimii myös sisäisen motivaation lähteenä. (Martela & Jarenko 2015, 27.) Työ itsessään sisältää molempia motivaatiolähteitä, mutta usein jompikumpi lähde on työntekijälle hallitsevampi. Tutkimukset ovat osoittaneet, että sisäinen motivaatio on motivaatiolähteistä ihanteellisempi tila niin työntekijälle, kuin työnantajalle. Sisäisesti motivoitunut työntekijä sekä voi itse hyvin, että on myös tuottavampi. Innostus onkin selvässä yhteydessä tuottavuuden kanssa ja työntekijöiden johtamisen kannalta on tärkeää sisäisen motivaation vaaliminen. (Martela & Jarenko 2014, 6.)

3 Tunnettuja motivaatioteorioita

Ihmisen ominaisuudet ja elämäntilanne määrittelevät heidän kunkin hetkisen motivaatiotasonsa ja -lähteensä. Ihmisten yksilöllisyys on aina kiinnostanutkin ihmisiä ja siitä on olemassa paljon erilaisia tutkimuksia ja motivaatioteorioita.

Vielä 60-luvulla uskottiin, että ihmisen motivaatio muodostui lähinnä ulkoisista seikoista. Motivaattoreina toimivat lähinnä palkinnot ja rangaistukset sekä uskottiin, että mitä parempi palkinto oli luvassa, sitä kovempi työntekijän motivaatio. 70-luvulla alettiin ajattelemaan, että ihminen ei olekaan pelkästään passiivinen ympäristöönsä reagoija, vaan hän kykenee itse aktiivisesti olemaan oman elämänsä suunnannäyttäjä. (Martela 2015, 59–60.)

3.1 Maslowin tarveteoria

Tunnetuin motivaatiota käsittelevä teoria lienee Abraham Maslowin tarveoria vuodelta 1943. Maslowin tarvehierarkia kuvataan portaikon avulla, jossa pohjimmaisena alimmalla portaalla on ihmisen perustarpeet ja ylempänä itsensä toteuttamistarpeet. Ylemmälle tasolle päästään vasta kun aina alemman tason tarpeet ovat tyydytty. (Major & Risku 2015, 27-28.)

Maslowin tarveteorian perusajatuksena on, että alimpina olevat fyysiset perustarpeet täytyy olla tyydytettyjä, jotta ihminen voi siirtyä seuraaviin tarpeisiin, eli sosiaalisiin tarpeisiin. Sitten kun fyysiset- ja sosiaaliset tarpeet ovat tyydytettyjä, kykenee ihminen keskittymään itsensä toteuttamisen tarpeisiinsa. Ajatuksena on, että kun alempi perustarve ei ole vielä täyttynyt, laittaa ihminen kaiken energiansa sen täyttämiseen ja vasta kun se on täytetty voi hän siirtyä seuraavalle askeleelle ja käyttää energiaansa seuraavan portaan tarpeiden saavuttamiseen. Maslow itsekin oli myöhemmässä vaiheessa sitä mieltä, että tarpeiden täyttäminen ei ole näin hierarkkista, vaan välillä toinen tarve menee toisen edelle. Esimerkiksi uhkatilanteissa fyysiset tarpeet luonnollisesti menevät muiden tarpeiden edelle. Nykypäivän arjessa tarpeiden hierarkia järjestys voi vaihdella runsaastikin. (Martela 2015, 56–58.)

Tarvehierarkia noudattanee normaalia ihmiskunnan perittyä tapaa järjestää tarpeensa viettien, halujen ja vaistojensa mukaan, eli aikomuksia. Esimerkiksi nälkäisen ihmisen tietoisessa mielessä on, että hänen tarvitsee syödä, joten hän alkaa luonnollisesti etsimään itselleen ruokaa. Toisaalta ihmisellä voi myös olla voimakkaampia vastakkaisia aikomuksia, kuten laihduttaminen, rahan säästäminen tai vaikka uskonnolliset syynsä, jotka sivuuttavat hänen geneettiset määräyksensä. Tietoisuuttaan on siis mahdollista säätää kunkin hetken tarpeidensa tärkeysjärjestyksen mukaan. Jokaisella on siis mahdollisuus ja vapaus kontrolloida jossakin määrin omia tarpeitaan. (Csikszentmihályin 2005. 51-52).

3.2 Steven Reisiin motivaatioteoria

Aikaisempien tutkimusten perustuessa yhteneväisiin havaintoihin ja tapauksiin heräsi Steven Reissillä tarve tutkia mikä meitä kutakin sisäisesti motivoi. Reiss suoritti yksilöllisen motivaation tutkimuksen 1990 luvun puolivälissä, kun hän itse sairastui vakavasti ja alettuaan täten miettiä omia henkilökohtaisia elämänarvojaan. Aikaisemmin tehdyt motivaatiotutkimukset olivat keskittyneet lähinnä yksittäisiin osa-alueisiin tai ilmiöihin, mutta tässä tutkimuksessa Reiss tutki motivaatiota yksilöllisellä tasolla, mistä asioista ihmisten motivaatio muodostuu, eli mitkä seikat motivoivat ihmistä yksilönä ja missä määrin. Tulokseksi tuli 16 perusmotiivia, joita Reiss kutsuu myös tarpeiksi. Reissin mukaan tarpeet yhdistyvät eri yksilössä aina erilaisina määrinä. Eli, joku tarve näyttelee toisella isompaa osaa kuin toisella henkilöllä. Motiivien, eli tarpeiden suhteet vaihtelevat myös jokaisen ihmisen elinkaarensa aikana. (Major & Risku 2015, 29–30.)

Reissin tutkimuksen mukaan motivaatio perustuu ihmisen sisäisiin omiin kiinnostuksen kohteisiin ja arvoihin. Teoriassaan Reiss esittää 16 tieteellisesti tunnistettua perustarvetta tai tavoitteita, jotka motivoivat ihmisen käyttäytymistä, toimintaa ja käsityksiä. Näitä tarpeita ihminen ei pysty tyydyttämään koskaan pysyvästi. Tutkimuksen perustarpeita ovat fyysinen aktiivisuus, hyväksyntä, idealismi, järjestys, kerääminen/säästäminen, kosto/voittaminen, kunnia, mielenrauha, perhe, riippumattomuus, romantiikka, sosiaaliset kontaktit, status, syöminen, uteliaisuus ja valta. Se, mikä tekee kaikista ihmisistä uniikkeja, on jokaisen oma henkilökohtainen priorisointi: yksi erityinen tarve on siis tärkeämpi yhdelle ja vähemmän tärkeä toiselle yksilölle. Henkilökohtainen tärkeysjärjestyksen selvittämiseen Reiss kehitti motivaatioprofiilin, joka on standardoitu psykologinen arviointi, jossa luetellaan henkilökohtaiset piirteet ja ydinarvot sekä niiden taso alhaisesta korkeaan tarpeeseen. Perustarpeiden alkuperä näyttäisi olevan geneettinen, joten järjestys pysyy hyvin vakiona koko elämän ajan. (Reiss 2013, 34-37.)

3.3 Itseohjautuvuusteoria

Itseohjautuvuusteorian on kehittänyt 1970-luvulla amerikkalaiset psykologian professorit Edward L. Deci ja Richard M. Ryan. Itseohjautuvuus edellyttää ihmiseltä vahvaa motivaatiota ja Decin ja Ryanin mukaan ihmistä ohjaa kolme perustarvetta: omaehtoisuus, kyvykyys ja yhteisöllisyys Heidän tutkimusten mukaan ulkoiset motivaation lähteet eivät motivoi pitkään ja Decin mukaan sen sijaan, että panostettaisiin ulkoiseen palkitsemiseen, esim. rahalliseen palkitsemiseen on kannattavampaa keskittyä sisäisen motivaation tukemiseen. (Major & Risku 2015, 27–28.)

70-luvulla oli vallassa yksioikoinen psykologinen näkemystapa, jonka mukaan ihmisten keskeinen motivaationlähteenä toimivat ainoastaan ulkoiset motivaattorit. Uskottiin, että mitä enempi aletaan maksaa rahapalkkiota, niin samassa suhteessa tekemisen motivaatio myös kasvaa. Edward Deci oli tästä erimieltä ja esitti, että motivaatiolähteet eivät olekaan kaikki samanlaisia. Deci näki, että jos tekemisestä innostuneelle tekijälle aletaan maksamaan korvausta suoritetusta työstä, niin työtä kohtaan kokema nautinto katoaa ja tekemistä aletaan suorittaa vain korvauksen takia. Ulkoinen motivaattori syrjäyttää nautinnon. Decin näkemys oli siten radikaali, että hän oli ensimmäisiä, joka näki, että ihminen ei olekaan passiivinen ympäristöönsä reagoija, vaan aktiivinen oman elämänsä suunnannäyttävä. (Martela 205, 59-60.)

Mihaly Csikszentmihalyin mukaan elämän parhaat hetket eivät myöskään ole passiivisia, vaan ihminen kokee, että parhaat hetket syntyvä silloin kun hän omasta vapaasta tahdostaan on venyttänyt sielunsa ja ruumiinsa äärimmilleen. Palkitsevin kokemus koetaankin silloin kun kokemus on jotakin, jonka ihminen itse saa aikaan omalla toiminnallaan. (Csikszentmihaly 2005. 18.)

Itsemääräämisteorian mukaan työpaikan ilmapiiri ja muut sosiaaliset tekijät vaikuttavat myös ihmisten kokonaismotivaatioon. Decin ja Ryanin mukaan väliin tulee kuitenkin vaikuttavina tekijöinä ihmisen kolme psykologista perustarvetta: pätevyys, autonomia ja yhteenkuuluvuus. Kun työpaikan toiminnan sosiaalinen ilmapiiri tyydyttää näitä perustarpeita, niin motivaatio työn tekemistä kohtaan kasvaa. Itsemääräämisteoriat tarkoittaa työntekijöiden osallistumista työn tekemiseen heidän omasta tahdostaan, liiallinen kontrollointi tappaa sitoutumisen. Jos omaa vaikutusvaltaa työn tekemiseen ei juurikaan ole, koetaan yritys esimiesten ja johtajien työpaikaksi ja näin ollen ei ole tunnetta yhteisestä yrityksestä ja tavoitteista. (Liukkonen ym.2006, 27–28.)

Itseohjautuvuusteoria on saanut laajan hyväksynnän ja varsinkin sen sisäisen motivaation teoriaa arvostetaan laajalti. Kritiikkiä teoria on saanut lähinnä siitä, että se keskittyy sisäiseen motivaatioon kokonaiskäsitteenä, eikä niinkään ihmisten yksilöllisiin motivaatiolähteisiin kuten esimerkiksi Steven Reis. (Major & Risku 2015, 28–29.)

Maslowin tarvehierarkia perustuu porrasteiseen tarpeiden tyydyttämiseen, missä alempien perustarpeiden tulee olla ensin tyydytettyjä ennen kuin voidaan siirtyä seuraavalle perustarve tasolle. Se ei mallina sovi tähän tutkimukseen. Nykyaikana länsimaisissa kehittyneissä valtioissa Maslowin kuvaavat perustarpeet ovat pääpiirteittäin tyydytettyjä, joten tutkimuksen viitekehikseksi sopii paremmin ihmisten motivaation tutkiminen vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyvän tekemisen tarpeiden kautta. Steven Reisin 16 kohtainen motivaatioteoria keskittyy yksilölliseen motiivien tarkasteluun ja nyt

tutkimuksessa on tarkoituksena tutkia sisäisen motivaation johtamisen keinoja yleisellä tasolla, eikä niinkään yksilötasolla, kuitenkin sitä kokonaan unohtamatta. Täten sopii nyt tehtävään tutkimukseen parhaiten itseohjautuvuusteoria.

Tämä tutkimus perustuu Decin ja Ryanin, yhdessä Martelan ja Jarenkon päivityksellä oleviin itseohjautuvuusteorian neljään osa-alueeseen. Näitä neljää psykologista tarvetta tukevilla mahdollistetaan työntekijöissä työssä kokemaa innokkuutta ja näin luodaan ”työn imua”. Innostuneet työntekijät ovat motivoituneita, hyvinvoivempia, luovempia ja tehokkaampia. Vaikka innostuneet työntekijät ovat tehokkaampia kuin ei innostuneet, ei se tarkoita, että he olisivat työnarkomaaneja. Innostunut työntekijä kykenee myös erkaantumaan työstään, ja he ovat myös toimeliaampia myös työelämän ulkopuolella. Innostuneena tehty työ ei kuluta voimavaroja samoin kuin stressaantuneena tehty työ ja näin energiaa jää myös työn ulkopuoliselle elämälle. Sisäisen motivaation tukemisella mahdollistetaan ihmiselle kokonaisvaltaisesti hyvinvoiva elämä ja näin on mahdollista saada hyvinvoivempia kansalaisia. (Martela & Jarenko 2014, 24–25 ja 33.)

Työn imulla tarkoitetaan, että työ ”imee” työntekijän mukaansa ja näin työhön tulee suunnattua paljon henkilökohtaista osaamista ja energiaa. Tämän edellytyksenä on, että työssä on sopivasti haastetta, työntekijä saa työstään huomiota ja arvostusta ja työ on hänelle merkityksellinen. Itse työn pitää myös olla organisoitu hyvin ja onnistumisen edellytykset täytyvät olla kunnossa. Jos työ on hajanaista, poukkoilevaa ja se sisältää jatkuvia keskeytyksiä heikentää se työn imun syntymistä. Viisas esimies työskenteleekin aktiivisesti luodakseen olosuhteet, jossa mahdollistetaan henkilöstölle merkityksellisyyden kokemusta ja näin saadaan synnytettyä työn imun tunnetta työntekijöissä. (Salminen 2017, 325–326.)

Professori Jari Hakanen on määritellyt työn imun muodostuvan kolmesta tekijästä:

1. Tarmokkuus
2. Omistautuminen
3. Uppoutuminen

Kyseiset työn imun määritelmät sisältävät samoja elementtejä kuin itsemääräämisteoria. Tarmokkuudella tarkoitetaan, että henkilöllä on riittävä määrä energiaa suoriutuakseen tehtävistään ja selittääkseen myös mahdolliset eteen tulevat esteet. Omistautumisella viitataan siihen, että työntekijä kokee merkitystä työssään ja hän näkee, että työ on sen arvoista, jotta hänen kannattaa uhrata siihen omaa energiaansa ja hän on valmis sitoutumaan sen tekemiseen. Uppoutumien tarkoittaa, että henkilö työtä tehdessään kokee niin syvällistä keskittymistä, että ajan ja paikan taju voivat kadota. Uppoutuminen on mahdollista silloin kun tarmokkuus ja omistautuminen kohtaavat. (Hakanen 2009, 39.)

On nähtävä, että työn tekeminen ei palvele johtajaa, vaan johtaja palvelee työn tekemistä. Esimiehet ja johtajat ovat työn mahdollistajia ja valmentajia. Johtamisen tarkoituksena on palvella työntekijöitään ja luoda heille parhaat mahdolliset edellytykset selvitä työssään. Kun työn perusedellytykset ovat kunnossa, niin silloin on myös mahdollista johtaa ja kehittää henkilöstön sisäistä motivaatiota. Jokaisella ihmisellä on omat motivaatiolähteensä, joten sisäisen motivaation johtamisessa johdon on tunnettava työntekijänsä ja tunnistettava heidän motivaatiolähteensä. Tunnistaessaan alaistensa yksilölliset motivaatiolähteet esimiehellä on mahdollisuus toimia alaistensa valmentajana ja hänen toimensaan ei niinkään ole työntekijöiden kontrollointi ja vahtiminen, vaan mahdollistaminen ja yhteisten tavoitteiden seuranta. (Aaltonen ym. 2020 188–189.)

Itseohjautuvuusteoriaa on lähinnä arvosteltu siitä, että se ei ota huomioon ihmisen yksilöllisiä motivaatiolähteitä. Vaikka monet tutkijat ovat sitä mieltä, että jokaisella ihmisellä on omat motivaattorit ja täten eri ihmisiä motivoi eri tekijät eri määrin, niin Steven Reissin motivaatiotutkimuksen lisäksi ei ole juurikaan empiirisesti tutkittu yksilöllisiä motivaatiotekijöitä. (Mayor & Risku 2015 28-29.)

4 Sisäisen motivaation neljä perustarvetta työelämässä

Itseohjautumisteorian peruslähtökohtana on, että ihminen on perusluonteeltaan aktiivinen ja hän aktiivisesti sekä itsenäisesti hakeutuu kohti itseään kiinnostavia asioita. Tarkkailemalla esimerkiksi pieniä lapsia huomataan, että he aktiivisesti haluavat koko ajan tehdä jotakin, saada asioita aikaan ja täten viihdyttää itseään. Kieltojen ja ulkoisten motivaatio lähteiden avulla ihminen oppii avuttomaksi ja hänen toimintansa muuttuu pakon edessä suoritetuksi ja käskytettynä tekemiseksi. (Martela 2015, 49, 64–66.)

Ihmisen kokonaisyhyvinvoinnin kannalta ei itseohjautumisteorian mukaan riitä, että fyysiset perustarpeet on tyydytetty, vaan niiden lisäksi, jotta ihminen voi hyvin, on olemassa myös psykologisia perustarpeita, joiden pitää olla myös tyydytetty. Professori Decin ja Ryan ovat määritelleet kolme psykologista perustarvetta, jotka kehittymisen ja ihmisen hyvinvoinnin kannalta ovat välttämättömiä. (Martela 2015, 50–53.)

Näiden perustarpeiden lisäksi Martela (2015, 19) on ehdottanut Ryanille ja Decille neljättä perustarvetta: hyväntekeminen. Martelan lisäyksellä sisäisen motivaation voidaan katsoa rakentuvan ihmisen neljästä perustarpeesta:

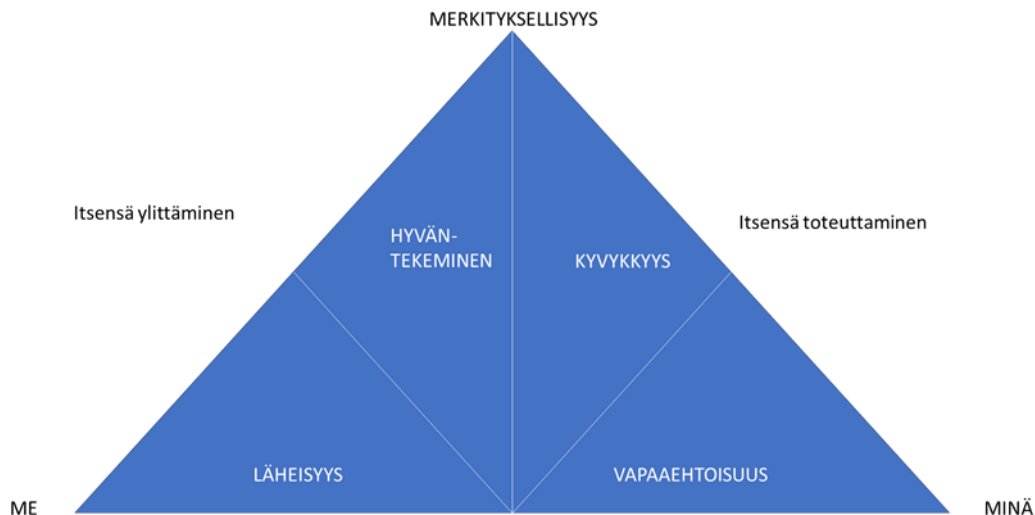
- vapaaehtoisuus
- kyvykkyys
- läheisyys
- hyväntekeminen

Martela on tutkinut, että hyväntekemisellä on itsenäinen vaikutus ihmisen kokemaan hyvinvointiin ja merkityksellisyyteen kolmen aikaisemman tunnistetun psykologisen perustarpeen lisäksi. Martelan tutkimukset ovat osoittaneet, että hyväntekemisen tuottaman hyvinvoinnin lisäys sisältää jotakin mitä itseohjautumisteorian kolme aikaisempaa perustarvetta eivät selitä. (Martela 2015, 69-70.)

Neljällä perustarpeella tarkoitetaan sellaisia ihmisen tarpeita, jotka ovat välttämättömiä hyvälle elämälle. Ihmisellä on elämässään monia kivoja asioita ja tarpeita, mutta nämä neljä perustarvetta eivät ole mitään satunnaisia hyvinvoinninlähteitä, vaan evoluutio on muokannut ihmisestä olennon, joita nämä perustarpeet ohjaavat. Kun nämä perustarpeet tulevat tyydytetyksi, ihminen voi paremmin sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. (Martela 2015, 49-50.)

Ihmisen psykologiset neljä perustarvetta voidaan jakaa kahteen osaan: itsensä toteuttamiseen ja itsensä ylittämiseen (Kuva 1.). Itsensä toteuttamiseen kuuluu vapaaehtoisuus ja kyvykkyys, kun taas itsensä ylittämiseen katsotaan kuuluvan läheisyys ja hyväntekeminen. Itsensä toteuttaminen mahdollistaa ihmisenä kasvun. Ihminen saa olla oma itsensä ja

toteuttaa itseään, tehdä asioita, joista nauttii. Ulkopuoliset seikat eivät määrittele mitä saa tehdä ja mitä ei. Itsensä ylittäminen tarkoittaa yhteenkuuluvuutta toisiin ihmisiin ja sitä min-käläisen elämän arvokkuuden tämä kytkeä muihin tuottaa yksilölle. (Martela 2015, 51–52).



Motivaatiotimantin yläosa (Martela 2015, 49.)

Johtamisen kannalta sisäisen motivaation johtaminen on yksilön energisyyden johtamista, ei perinteistä ajan johtamista. Ylhäältä johdettu organisaatio on nykypäivänä liian jäykkä ja muuntautumiskyvyn vastaamaan jatkuvasti tapahtuviin muutoksiin. Tässä ajassa parhaiten pärjäävät ketterät ja muuntautumiskykyiset organisaatiot. Vähennettäessä ulkopuolista ohjaamista ja hierarkkisuutta organisaatiossa ja kasvattamalla itseohjautuvuutta saadaan kasvatettua työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja organisaatioon muodostuu sisäisesti motivoiva kulttuuri. (Martela & Jarenko 2015, 20-21).

4.1 Vapaaehtoisuus/autonomia

Vapaaehtoisuus eli autonomi tarkoittaa, että henkilöllä on henkilökohtaisesti mahdollisuus organisoida ja säädellä itse omaa työtään. Kun työntekijä tuntee, että työn suorittaminen on lähtöisin hänestä itsestään, eikä tule ulkoapäin pakotettua, työntekijän autonomian kokemuksen edellytykset ovat kunnossa. Määräämisoikeus lähtee täten työntekijästä itsestään, eikä perustu ulkoiseen kontrollointiin. Liiallinen ulkoinen valvonta tukahduttaa autonomian tunteen ja siksi työnjohdollisesti onkin hankalaa tasapainoilla ohjauksen ja kontrollon välillä. (Aaltonen ym. 2020 191–192).

Vapaaehtoisuuden johtamisessa on ensiarvoista, että työntekijä ei tunne tekevänsä työtä vain esimiehelle tai vain yritystä varten. Sisäisessä motivaatiojohtamisessa tavoitteena on saada työntekijälle työntekemisestä tunne, että tekeminen lähtee hänestä itsestään ja hän

kokee tekevänsä työtä omasta innostuksestaan ja arvostuksestaan, ei ulkopuolelta pakotettuna. (Martela & Jarenko 2015, 68). Vaikka on tärkeää, että työntekijöillä on mahdollisuus toteuttaa itseään ja toteuttaa vapaaehtoisuuttaan ilman johdon liiallista kontrollia, niin oleellista on, että työn teolle on määritelty selkeä suunta ja tavoite. Esimiehen roolina on näyttää tämä suunta ja antaa tarvittavat ohjeet ja raamit työn tekemiseen. Tavoitteen määrittelyyn auttaa yrityksen selkeästi määritelty strategia ja visio. Nämä pitäisi myös olla pilkottu pienempiin osiin; kuukausi-, viikko- tai jopa päivätavoitteisiin. Opittaessa tavoiteorientoitunut työskentelytapa, sillä on suuri positiivinen vaikutus työn mielekkyyden tunteelle ja tuloksellisuudelle. Selkeät tavoitteet ohjaavat työntekoa ja luovat näin osaltaan työn hallinnantunnetta. (Martela & Jarenko 2015, 106–107).

Parhaimmillaan autonomian tunne on, kun henkilöstölle saadaan luotua flow-tilan kokemusta työnteossa. Flow määritelmä on unkarilaisen Mihály Csikszentmihályn lanseeraama kokemustila. Flow:lla tarkoitetaan palkitsevaa ja koukuttavaa kokemusta. Flow tilaa on pääsääntöisesti pidetty luovien alojen kokemuksena, mutta tutkimusten mukaan tilaa on myös mahdollista kokea aivan kaikenlaisessa työssä. Flow-kokemukset voivat työssä olla vain ohi meneviä pieniä hetkiä, jotka syntyvät työtä tehdessä tai kun työ on saatu onnistuneesti valmiiksi. (Aaltonen ym. 2020 223–224.) Flow-kokemus on kompleksinen ja siihen liittyy niin autonomian, kun yhteenkuuluvuuden tunnetta. Flow-tunne koetaan yksilöllisesti ja flow'n seurauksena haasteista selviytyessä mahdollistuu ihmisen henkilökohtainen kasvu. Kun työntekijä tunnistaa mitä on saanut aikaiseksi, kasvaa hän entistä taitavammaksi ja kykenevämmäksi. Näin ollen hän kykenee jatkossa suoriutumaan entistä haastavammista tehtävistä. Toisaalta usein pitää onnistua ryhmänä ja tällöin flow auttaa ihmistä integroitumaan. Syvän keskittymisen aikana tietoisuudessa usein vallitsee hyvä järjestys ja kaikki ajatukset, tunteet ja aistit suuntautuvat samaan päämäärään. Kun kokemus on ohitse, tuntee ihminen olevan entistä enemmän "yhdessä", eikä vain sisäisesti vaan myös suhteessa muihin ja koko maailmaan. Henkilö, joka toimii vain omassa kuplassaan, voi yltää isoihin mainetekoihin, mutta on vaarassa upota omaan egoismiinsa. Toisaalta ihminen, jonka itseys perustuu pelkkään yhteisöllisyyteen, on hyvin yhteydessä muihin ja kokee turvallisuutta, mutta hän on vailla itsenäistä yksilöllisyyttä. Flow:n avulla ihminen kasvaakin kompleksisesti, oma itseys kehittyy, mutta samalla integraatio muihin kasvaa. (Csikszentmihályn 2005. 69-70.)

Csikszentmihályn tutkiessa kokevatko ihmiset flow:ta enemmän työssään vai vapaa-ajallaan tuloksista pystyi päättämään, että ihmiset kokivat enempi flowta työssään kuin vapaa-ajallaan. Samalla he tunsivat itsensä onnellisemmiksi, iloisemmiksi, vahvemmiiksi ja tyytyväisemmiksi. Toisaalta he myös vastasivat työssä ollessaan, että he tekisivät paljon mieluummin jotain muuta kuin työtään juuri silloin. Paradoksaalisesti työssä ollessa motivaatio oli alhainen ja se tuotti flow:ta ja vastaavasti vapaa-aikana motivaatio oli korkea,

mutta siitä puuttui flow:n tunne. Työssään he tunsivat itsensä taitaviksi, onnellisiksi ja luovemmiksi. Tästä huolimatta he halusivat enemmän viettää vapaa-aikaa. Ongelmana tutkimuksen mukaan oli ihmisten suhtautuminen työhönsä. Ihmiset kokevat, että heidät pakotetaan palvelemaan jonkun toisen tavoitteiden toteutumista, joka on ulkopuolelta asetettua ja siihen panostettu aika on pois heidän elämänsä kokonaisajasta. Kun on kyse työstä, ihmiset eivät tunnu uskovan omia aistejaan. Uskomuksena on syvästi juurtunut kulttuurinen stereotyyppiä, että työ on ulkoapäin määrättyä ja sitä pitää välttää niin paljon kuin mahdollista. (Csikszentmihályin 2005. 228-232.)

Oleellista on, että työntekijän taidot ja työn haasteet kohtaavat. Jos työ ei ole tarpeeksi haastava on vaarana turhautumien ja jos taas työn haastetaso ylittää työntekijän sen hetki- sen taitotason, voi seurauksena olla ahdistusta ja stressiä. Jotta henkilöstölle saadaan aikaseksi työn imun tunnetta ja täten osaaminen ja tiedot kehittyvät lähes itsestään, tarvitaan esimiehiltä silmää tunnistaa henkilöstön osaamista ja antaa koko ajan tasaisesti kehittäviä tehtäviä. Johtamisessa seuraavat neljä asiaa auttavat flow:n saavuttamisessa:

1. Ajan hallinta ja keskittymistilan mahdollistaminen.
2. Työntekijöiden taitojen ja työn haastavuuden sopiva suhde.
3. Työn tavoitteen selkeys.
4. Palautteen anto.

Jokaisella on jossain määrin tarve toteuttaa itseään, mutta autonomian tunteen tarpeen määrä on kuitenkin joillekin tärkeämpää kuin joillekin toisille. Joku työntekijä haluaa toteuttaa paljon itseään, kantaa vastuuta ja toimia itsenäisesti, hänelle riittää, kun työn tavoitteet ovat selvillä ja joku toinen taas tarvitsee tarkat ohjeet ja jatkuvaa tukea työssään. Luottamus on avainasemassa autonomian tunteen aikaan saamisessa. Esimiehen pitää pystyä oikeassa määrin olla tukena, mutta varsinkaan vahvasti autonomiaorientoituneet ihmiset eivät ole tyytyväisiä, jos he kokevat, että heitä tarkkaillaan liikaa. Jotta mahdollistetaan riittävässä määrin itsenäisen työnteon mahdollisuus, on yrityksen missio ja visio oltava tiedossa ja henkilöstön on myös seisottava niiden takana. Näin työntekijöillä on hyvät edellytykset tehdä itsenäisesti oikeita päätöksiä. (Aaltonen ym2020 194).

Nykyään pyrittäessä enemmissä määrin itseohjautuvaan työhön ei se tarkoita, että esimiestä tarvittaisiin vähemmän kuin ennen, päinvastoin, johtamisesta tarvitaan enemmän. Esimiehen rooli ei ole enää niin paljon tehtävien annossa, vaan hän luo puitteet minkä sisällä toimitaan, asettaa rajat, jonka sisällä henkilöstö toimii parhaimmalla katsomalla tavallaan. Täysin itseohjautumalla on vaarana, että toiminnalla ei ole suuntaa ja tekeminen ei ohjaudu työnantajan kannalta olennaisiin asioihin. Jokainen työntekijä katsoo tekemistään

omasta näkökulmastaan ja näin ollen työn tekemisen suunta ei välttämättä ole oikea. Esimiehen tehtävänä on toimia suunnannäyttäjänä, tehtävä tarvittavat ratkaisut, joita henkilöstö ei yhdessä pysty tekemään, asettaa tavoitteet ja vaatia tarvittaessa parempia työsuorituksia. (Järvinen 2020, 76–77).

Vaikka nykyteknologian avulla moni työ ei ole enää ajasta tai paikasta riippuvainen, niin kaikkia aloja tämä ei kuitenkaan koske. Etenkin palvelualoilla työtä joudutaan tekemään usein muualta määrätyn ajanpuitteissa ja paikassa. Näin ihminen itse ei voi vaalia hänen omaa psyykkistä energiaansa, vaan hän joutuu sovittelemaan sitä muiden asettamassa joustamattomassa aikakehikossa. Työn arvostusta mitataan usein myös siihen käytetyn ajan mukaan. Ulkoiset palkkiot kuten palkka, titteli yms. ovat usein verrannollisia siihen kuinka paljon työntekijä on käyttänyt aikaa yrityksen eteen, kun taas sisäiset palkinnot, hyvin hoidetusta työstä, ovat päinvastoin suhteellisia. (Csikszentmihalyi 2007, 110-116).

Johtamisessa tärkeintä on näyttää suunta, johon toiminnalla halutaan mentävän, asettaa selkeät tavoitteet ja antaa resurssit niiden saavuttamiseksi. Kun tavoitteet on viestitty ymmärrettävästi ja tekemistä johdetaan systemaattisesti sopivalla jämäkkyydellä, on kaikille selvää missä puitteissa voidaan toimia. Tämä vaatii esimiehiltä läsnäoloa, jämäkkyyttä, aikaa ja jatkuvaa ajatusten vaihtoa puolin ja toisin. Kun yhteinen ymmärrys tavoitteista ja työnpuiteista saadaan muodostetuksi, vapauttaa se aikaa työhön keskittymiseen ja antaa työlle merkitystä. Jotta pystytään mahdollistamaan työntekijöiden potentiaalinen kasvu, on tärkeää osata antaa sopivasti heille valtaa päättää omasta työstään, vastuuta ja toiminnanvapautta. Kun mahdollistetaan omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus, kannustaa se oma-aloitteisuuteen ja kehitysideoiden tuottamiseen sekä parantaa motivaatiota. Innostuneessa työilmapiirissä, rennolla mutta sopivan napakalla otteella syntyy kaikkein parhaimmat tulokset ja tällainen ilmapiiri näkyy myös positiivisella tavalla asiakkaillekin. (Heikkilä 2020, 146-147).

Kontrolloinnin sijasta johtamisessa tulee keskittyä kannustavan ilmapiirin luomiseen. Liiallinen kontrollointi vähentää työmotivaatiota ja hyvinvointia, kun taas hyvällä esimiestyöllä on mahdollista kontrolloida tai tukea työntekijän vastuuta ja itsemääräämistä ja näin kasvattaa työntekijän motivaatiota. Mahdollisuus osallistua, vaikuttaa ja tehdä omia valintoja omassa työssään ovat avain asemassa vastuun ottamista tukevassa esimiestyössä. (Luoma ym. 2004, 67-68).

4.2 Kyvykkyys/kompetenssi

Martela ja Jarenko (2016, 98) kiteyttävät, että kyvykkyuden kokemus työssä koostuu taitavasta tekemisestä ja hallinnan tunteesta, asioiden aikaansaamisesta sekä jatkuvasta uuden oppimisesta ja kehittymisestä.

Kyvykkyydellä ja pätevyydellä tarkoitetaan työntekijän kompetenssia selviytyä hänelle annetuista työtehtävistään. Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteorian mukaan, silloin kun henkilöstö kokee pystyvänsä käyttämään omaa osaamistaan kokonaisvaltaisesti, niin työtehtävät sujuvat jouhevasti ja työntekijöiden taidot ja osaamiset kasvat samalla entisestään ja näin kompetenssin tunne on suurimmillaan. Työntekemisen perusedellytykset on luonnollisesti oltava kunnossa, jotta henkilöstöllä on mahdollisuus tehdä työnsä tehokkaasti ja täten päästä hyödyntämään täyden potentiaalinsa ja näin kasvattamaan osaamistaan entisestään. (Aaltonen ym. 2020 195).

Jokainen ihminen haluaa lähtökohtaisesti saada asioita aikaan ja suoriutua omista työtehtävistään hyvin. Pätevä ja motivoitunut työntekijä tarttuu toimiinsa innokkaasti ja toimissaan onnistunut henkilö suuntautuu luontevasti uusiin haastavampiin tehtäviin ja näin kasvattaa edelleen omaa osaamistaan. Kyvykkyuden johtamisessa palautteen annolla ja arvostuksen osoituksella on täten hyvin merkittävät roolit. Työn tekeminen ei ole aina innostavaa vaan siihen sisältyy paljon myös rutiini tekemisiä, toisiin töihin enemmän kuin toisiin. Etenkin rutiini töissä palautteen antamisella on merkittävä rooli. Palautteella kannustetaan ja tuetaan henkilön kokemuksia heidän osaamisestaan, tärkeydestään ja etevyydestään. (Aaltonen, ym. 2020 192, 194–196.) Palautteen ja varsinkin positiivisen palautteen antamisella on iso merkitys oppimisen ja kehittymisen sekä itsetunnon vahvistamisen saralla. Liian usein suomalaisessa työskentelyssä palautetta annetaan vasta kun työn suorittaminen ei suju tai sitä täytyy jostain syystä muuttaa. Järvisen mukaan myönteinen palaute lisää myös henkilöstön voimavaroja ja kannustaa heitä selviytymään vaikeistakin asioista. Jotta esimies voi antaa palautetta tulee hänen tietää mitä henkilöstö tekee ja kuinka he suoriutuvat. (Järvinen 2014, 34-36.)

Palautteen antamisen tärkeys tunnistettiin esimiestasolla hyvin. Pekka Järvisen (2014) mukaan positiivisen palautteen antamisella voidaan vahvistaa henkilöstön toivottuja ja hyväksi havaittuja toimintatapoja (Järvinen 2014, 34). Palautteen pitää olla myös hyvin selkeää ja eriteltyä. Yleinen palaute ei ole yhtä tehokasta kuin suora henkilökohtainen. Jotta esimies voi antaa spesifipalautetta on hänen tunnettava työntekijänsä, hänen pitää tietää missä mennään ja mitä kukin tekee. Palautteen on yleensäkin kohdistuttava ihmisen tekoihin eikä siihen mitä hän on persoonana. Innostuksen ilmapiirin luomisessa on tärkeää, että esimies kykenee palautteellaan osoittamaan työntekijälle, että hän on tehnyt jotakin

spesialiaa, esimiehen täytyy saada tuotettua työntekijälle erityisyyden tunnetta. (Järvinen 2015, 52-53.) Palautteen antaminen ei ole ainoastaan esimiehen tehtävä. Jotta mahdollistetaan sekä yksilöllinen että työryhmän kehittyminen tulisi aikaan saada sparrauskulttuuri, jossa jokainen toimii toistensa valmentajana. Tällaisessa sparrauskulttuurissa annetaan palautetta niin esimiehille kuin kanssa työskentelijöille. (Martela ja Jarenko 2016, 108.)

Jotta henkilöstöllä on mahdollista toteuttaa itseään, tarvitsee se luottamusta työnjohdolta. Esimiehen pitää luottaa työntekijöihinsä jopa enemmän kuin he itse luottavat, näin työntekijät saadaan ylittämään heidän omat rajansa ja kehittymään entistä paremmalle tasolle toimissaan. Työntekijöiden ei tarvitse anoa esimiehen luottamusta, vaan esimies luottaa työntekijöihinsä etupainotteisesti. Näin ollen työntekijät kykenevät ylittämään itsensä ja kokemaan onnistumisia ja heidän taitonsa ja itseluottamuksensa kasvavat entisestään. (Aaltonen ym. 2020. 219, 223–224.)

Työntekijän mahdollisen potentiaalin hyödyntämiseksi, on tärkeää, että esimies ei lokeroi työntekijöitä valmiiksi mielessään. Kohtaamisissa, niin työelämässä kuin muuallakin, on pyrittävä ottamaan toinen vastaan avoimin sylin. Ei aliarvioiden eikä välttämättä realistisesti-kaan, vaan on pyrittävä kiinnittämään ajatukset hänen hyviin puoliin ja nähtävä mitä hänestä voisi tulla, näin parhaimmillaan vaikutetaan henkilön tulevaisuuteen. Tätä kutsutaan Ihmissuhteiden tuulikorjaukseksi. Suhtautumisen ihmisiin päättää minä itse, ei kukaan muu. (Aaltonen ym. 2020. 219, 230–231).

Itseohjautuvuusteoria lähti siitä, että ihminen on perusluonteeltaan aktiivinen. Ei vain passiivisesti ympäristöönsä reagoiva tekijä, vaan proaktiivinen olento, joka aktiivisesti etsiytyy kohti itseään kiinnostavia asioita. Nykymaailman ympäristötekijät tosin lannistavat ihmisen aktiivisuutta. On siis tärkeää pyrkiä välttämään työpaikallakin tylsistyminen. Kun haastetta on liian vähän taitoihin nähden, on seurauksena työntekijän tympääntyminen, toisaalta taas, jos työtehtävät ovat liian haastavia ja aiheuttavat jatkuvasti epäonnistumisia ja ahdistusta, tuhoaa sekin myös sisäistä motivaatiota. Kun taitotaso ja haasteet kohtaavat, on ihmisellä edellytykset päässä flow-tilaan, optimaaliseen toiminnan tilaan, jossa ihminen on täysin keskittynyt tekemiseensä. (Martela 2015. 64, 96-97.)

Vaikka nykyihminen käyttää työn tekemiseensä aikaan selvästi vähemmän kuin teollisuusyhteiskunnan alussa ja työskentely olosuhteet ovat paljon miellyttämät, niin eivät nämä kuitenkaan takaa, että tavalliset työntekijät kokisivat enemmässä määrin flow´ta työssään kuin aikaisemmin. Esteenä tähän on useita syitä:

1. Puutteelliset tavoitteet
2. Palautteen puute

3. Työ ei vastaa työntekijän taitoja
4. Hallinnan puute
5. Ajanhallinnan puute

Pyrittäessä mahdollisimman tehokkaaseen työskentelyyn on työstä tullut nykyään hyvin ennalta ohjelmoitua ja tarkoin määriteltyä, näin työntekijälle itselleen jää monesti epäselväksi miksi hän mitään työvaihetta suorittaa. Työssä pitäisi olla selkeät pitkän ja lyhyen ajan tavoitteet. Ilman oikeanlaisia tavoitteita on työntekijän hankala saada työstään nautintoa. Ohjeistetut työt tarjoavat myös vähemmässä määrin mahdollisuutta antaa oikeanlaista palautetta. Tarkoin ennalta ohjatussa työssä työntekijä suorittaa hänelle ennalta asetettuja tehtäviä ja täten vaikka työntekijä suoriutuu toimistaan loisteliaasti, niin palaute ei kohdistu siihen, miten hyvin hän on onnistunut ylittämään oletusarvon tai kuinka luova hän on ollut. Täten työntekijän on vaikea motivoitua työstään, kun hän itsekään ei pysty määrittelemään miten hän suoriutuu työstään.

Monet nykypäivän työt vaativat tekijöiltään entistä vähemmän monipuolisija taitoja. Kun työssä on tavoiteltu kasvavaa tehokkuutta ovat työn kuvat erikoistuneet ja täten tällainen työ vaatii tekijältään vain murto-osan hänen osaamisestaan ja iso osa taidoista voi mennä hukkaan. Näin ollen työhön paneutuminen alkaa kärsiä ja työntekijä kaipaa enemmänkin vapaa-aikaa, jossa hän voi toteuttaa itseään. Usein tehokkuutta tavoitteleva työ on myös ylhäältäpäin ohjattua ja näin ollen on vaarana, että ihminen tuntee itsensä kutistetuksi ja hänen että hänen tarkoituksensa on toimia ainoastaan työkaluna, jolla itsellään ei ole sanan- tai valinnanvapautta työntekemiseensä. Näin tapahtuessa ihmiset eivät ole valmiita uhraamaan omaa vapaa-aikaansa tai tarmoansa työntekoon yhtään enempään kuin on pakko. (Csikszentmihalyi 2007, 113-114.)

4.3 Yhteenkuuluvuus/läheisyys

Ihmisellä on tarve kuulua johonkin suurempaan joukkoon ja saada ryhmässä hyväksyntää. Läheisyyden tarve saa meidät toimimaan ryhmässä muodostuneiden arvojen, normien ja tavoitteiden mukaisesti, niin hyvässä kuin pahassa. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020 193.) Ihminen on sosiaalinen olento ja kaipaa huomioimista. Ihminen tarvitsee tekemiselleen ja olemassa-ololleen merkityksen. Jos hän ei saa minkäänlaista huomiota tekemiselleen, tuntee ihminen itsensä merkityksettömäksi ja vähempiarvoisemmaksi kuin muut. Seurauksena tästä voi olla vahva työtyytyväisyyden laskeminen. Työntekijän suurikin onnistuminen jää hänelle merkityksettömäksi, jos hän ei saa siitä mitään huomioita. (Aaltonen ym. 2020 241–243.) Haasteena yhteenkuuluvuuden johtamisessa on tietää missä määrin kukin työntekijä tarvitsee työyhteisöä motivoituakseen ja missä määrin autonomiaa ja toisaalta

missä määrin työyhteisö vaikuttaa työssä viihtyvyyteen (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020 193).

Työpaikalla kaikkien kanssa on tultava toimeen. Työhön ei ole tarkoitus valita saman henkisiä ihmisiä luomaan toistensa kanssa suhteita, vaan töissä ollaan ominaisuuksien ja ansioiden takia. Esimiehet korostavat rekrytoinneissaan monesti liikaa henkilön sosiaalisia osaamisia ja miettivät uuden työntekijän sopeutumista olemassa olevaan porukkaan. Monimuotoisuus työpaikalla on rikkaus. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että työntekijöille on selvää, että työmaalla ollaan ensisijaisesti hoitamassa työnantajan määräämiä työtehtäviä ja ihmisten erilaisuutta pitää kunnioittaa. Eri tavalla ajattelevat ihmiset, mahdollistavat päätöksenteossa moninaiset ajattelukannat. Saman henkiset ihmiset tekevät samanlaisia päätöksiä ja asioita ei tahdota kyseenalaistaa ja katsonta kanta voi olla suppea. Kyseenalaistaminen ryhmässä vaatii hyvää itseluottamusta ja esimiehen tärkeä rooli onkin luoda ympäristö, jossa jokainen uskaltaa sanoa mahdollisen eriävän mielipiteensä ja näin ollen saada ulosmitatuksi henkilöstön koko kyvykkyys. (Järvinen 2020, 106–109.)

Työilmapiirillä on merkittävä rooli yhteisöllisyyden tunteen rakentajana. Myönteisen ilmapiirin aikaan saamiseksi esimies on avain roolissa. Jotta työpaikalla on vallassa toisia kunnioittava ja arvostava kulttuuri, pitää esimiehen näyttää esimerkkiä. Esimiehen täytyy kommunikoida aina arvostavasti ja nähdä jokainen henkilö arvokkaana yksilönä ja arvostaa kaikkien osaamista. Esimiehen täytyy kohdata jokainen työntekijä positiivisesti ja pysähtyä säännöllisesti kuuntelemaan työntekijöitään. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020 196–197.) Jos esimies alkaa ajattelemaan työntekijästään aina hänet kohdatessaan negatiivisesti, luo hän itselleen hänestä mielikuvan, jota hän vahvistaa omalla suhtautumisellaan. Ominaisuus ei välttämättä ole tosi, mutta esimiehen silmissä se on totta ja näin hän ei kykene näkemään työntekijänsä potentiaalia. Oleellista on, että haastavissakin tapauksissa esimies löytää ihmisestä hyviä ominaisuuksia ja keskittyy niihin ja löytää keinoja, joilla heitä saadaan kehitettyä entisestään.

Hyvää innostunutta työilmapiiriä työyhteisöön pystytään tuottamaan onnistumisten ja iloisten kokemusten jakamisen avulla. Onnistuminen yksinään ei pidemmän päälle riitä pitämään henkilön innostusta yllä, vaan kaikilla on tarve myös saada onnistuminen näkyväksi. Onnistumisten jakaminen toisten kanssa auttaa yksilöä kehittymään, mutta myös täten on mahdollista jakaa osaamista ja parhaita käytäntöjä. Työyhteisässä onkin hyvä juhlistaa onnistumisia yhdessä ja näin saada tartutettua innostuneisuutta muihin työntekijöihin. (Furman ym. 2014, 18-19, 30-31.)

4.4 Hyväntekeminen

Jo Kreikan antiikin ajan filosofien mielestä ihmisten perimmäinen päämäärä oli onnellisuuden tavoittelu. Aristoteleen mukaan raha tai valta eivät ole onnellisuuden tekijöitä vaan seikkoja, joiden voidaan katsovan myötävaikuttavan elämässä onnistumisessa. Onnellisuutta itsessään halutaan vain sen itsensä tähden, se on eräänlainen illuusio. (Csikszentmihalyi 2007 31). Yval Noal Hararin (2017) mukaan onnellisuus ei ole luontainen ihmisten olotila, vaan kyse on pikemminkin primitiivisestä mielihyvän tunteesta. Ollaan onnellisuudesta määritelmänä mitä mieltä tahansa on se ollut ihmisten päämääränä jo esihistoriallisista ajoista lähtien. Stoalaisuus opetti, että oikeudenmukaisuus voidaan jakaa kahteen peruseriaatteeseen, vaatimukseen, että toista ei saa vahingoittaa ja ihmisen täytyy edistää yhteistä hyvää. Epäitsekkyyttä pidettiin hyveenä mitä tarvittiin onnellisuuteen. Stoalaisuus opetti myös, että kun ihminen hallitsee intohimonsa ja tunteensa voi hän voittaa ulkopuolisen maailman ja löytää rauhan itsensä kanssa. Stoalaisuus opetti myös rakastamaan kaikkia muita eläviä olentoja, joten tekemällä hyvää muille tekee hyvää itseasiassa itselleen. (Karakainen & Kaukua 2004, 19-24).

Frank Martela onkin tuonut neljännen osa-alueen Decin ja Ryanin kolmen psykologisen tarpeen lisäksi: hyvän tekemisen. Hyvän tekeminen työelämässä tarkoittaa, sitä että ihminen haluaa auttaa muita ja tehdä itsestään merkityksellisen hyväntahtoisuudellaan muiden edessä. Työntekijän huomatessa, että hänen tekemisensä auttavat muita, saa se myös hänet työskentelemään entistä paremmin ja tehokkaammin. (Aaltonen ym. 2020 198).

Martelan mielestä hyvän tekemisen kokemus yrityksessä syntyy kolmella tavalla: mission, vaikutuksen ja auttamisen kautta. Missio määrittelee yrityksen elinolon syyn ja jos sen päämääränä on hyvän tekeminen, minkä työntekijä allekirjoittaa, niin se saa työntekijän käyttämään omia voimavarojaan yrityksen hyväksi. Mission määriteltessä mitä hyvää organisaatio tekemisellään tuottaa, niin vaikutus kuvaa mitä hyötyä omalla työllä on kokonaisuudelle. Auttaminen tarkoittaa henkilön tunnekokemusta, jonka hän saa omien toimiensa vaikutuksesta työyhteisössään. Miten hän on voinut toimia niin asiakkaiden kuin työyhteisönsä hyväksi. (Aaltonen ym. 2020 198–199.)

Organisaation merkityksellisyyteen vaikuttavat sekä yksilölliset tekijät, että yritystasoiset tekijät. Yritystasoisia tekijöitä ovat:

1. Missio
 - kertoo yrityksen olemassaolon syyn.

2. Arvot

- ohjaavat työntekijöiden toimintaa, kertovat millainen yritys on ja millainen se haluaa tulevaisuudessa olla.

3. Visio

- kertoo halutun tulevaisuuskuvan. Millainen yritys haluaa tulevaisuudessa olla, mihin suuntaan yritys on menossa.

4. Resurssit

- kokoelma keinoja, joilla yrityksellä on tarkoitus päästä tavoitteisiinsa. Määrittelevät reunaehdot toiminnalle.

5. Strategia

- kertoo suunnitelman, jolla tavoitteisiin pyritään pääsemään ja auttaa tekemään valintoja ja päätöksiä.

Mitä paremmin yritys on nämä kivijalat määritellyt, on sitä selkeämpää sen toiminta on ja täten päätöksenteko yrityksessä on myös helpompaa. Missio ja arvot ovat yrityksen pysyvin ja aikaa kestävin osa. Visio muuttuu muutaman vuoden välein ja ajoittain se on tarkempi ja joskus taas väljempi. Strategia tukee visiota ja resurssit mahdollistavat päivittäisen tekemisen. Menestyvä organisaatio rakentuu muutaman tarkasti valitun kivijalan varaan. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020 265–267.)

Asiakaspalvelu työssä työskennellään usein yksin vailla jatkuvaa valvontaa. Tällöin se kulttuurimaailma ja arvot, jotka he ovat omaksuneet yrityksessä ohjaavat suuresti heidän toimintaansa. Varsinkin palveluyrityksissä on tärkeää, että yrityksellä on selkeä yhteinen päämäärä, joka yhteisesti pyritään saavuttamaan. Hyvän palvelun tuottamista varten pitää yrityksessä olla oikeilla kyvyillä varustetut ihmiset olla tekemässä oikeita asioita heille sopivissa työtehtävissä. Työntekijöiden pitää olla motivoituneita ja sitoutuneita yhdessä johdon kanssa saavuttamaan tavoitteet. Heillä pitää olla jokin korkeampi päämäärä työssään, kuin pelkästään se mikä kuuluu heidän työnkuvaansa. (Furman ym. 2014. 105-106.)

Tutkimusten mukaan yritykset, jolla on selkeä missio ovat moninkertaisesti tuottavampia kuin vastaavasti yritykset, joilla ei ole. Työn merkityksellisyyden kannalta tärkeimpiä tehtäviä onkin määritellä merkityksellinen missio eli olemassa-olon tarkoitus. Missio on organisaatio menestyksen lähtökohta. (Aaltonen ym. 2020, 268–269.) Yritystasolla missio määrittelee sen, mitä hyvää organisaatio tuottaa maailmalle. Impakti tarkoittaa yksilön oman työn

kautta syntyvää hyvää, jonka avulla joko yritys hyötyy suoraan tai siitä seuraava hyöty auttaa omia työtovereita. (Martela & Jarenko 2015, 142.)

Yrityksen koko organisaatiota koskevat suuntaviivat sellaisenaan harvoin motivoivat yksittäistä työntekijää. Strategiat yms. on saatava pilkottua sellaiseen muotoon, että henkilöstö ymmärtää mitä ne tarkoittavat heidän jokapäiväisessä tekemisessään. Organisaation tahotilat on kyettävä yhdistämään siten, että ymmärretään, mikä on tiimin ja yksittäisen työntekijän etu, kun kaikki tavoittelevat motivoituneesti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Salminen 2017 329.)

Hyväntekemisen johtaminen tapahtuu pääasiassa esimerkin kautta. Esimiesten ja johdon on uskottava aidosti yrityksen missioon. Alaiset kokevat johtajan toimet firman todellisiksi arvoiksi, ei sen, mitä on johonkin kirjoitettu. Siksi johtohenkilöiden arvot pitää olla yhtenäiset edustamansa yrityksen kanssa. Näin ollen heidän ei tarvitse esittää mitään, vaan he voivat vapaasti antaa omien missioidensa ja arvojensa näkyä. Hyväntekemistä johdetaan ennen kaikkea olemalla itse hyväntekijä. (Martela & Jarenko 2015, 153-154.)

5 Tutkimusmetodi

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimusmenetelmät lajitellaan joko laadullisiin tai määrällisiin tutkimuksiin. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä pyrkii yleistämään, ennustamaan ja kausaaliteettiin, pyrkii tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena lähtökohtaisesti on todellisen elämän kuvaaminen ja pyrkimyksenä on tulkita ja ymmärtää toimijoiden näkökulmia (Hirsjärvi & Hurme 2009, 22).

Koska tässä tutkimuksessa ei ollut tarkoitus analysoida prosenttiosuuksiin tai lukumäärällisiin liittyviä vastauksia vaan tarkoituksena oli kuvantaa todellista elämää ja selvittää asioita, joiden avulla sisäistä motivaatio johtamista tutkimuksen tekoheikellä yrityksessä tapahtuu, valikoitui tämän tutkimuksen menetelmätavaksi kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla toisin kuin kvantitatiivisella, pystytään kuvaamaan paremmin todellista elämää ja löytää tai paljastaa tosiasioita, kuin vain todentaa olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi ym. 2001, 152).

Koska haluttiin tietää rajallisen määrän, eli seitsemän myyntipäällikön tietämys aiheesta, niin tämänkään takia määrällinen tutkimus ei tullut kysymykseen. Tutkittavaa kohdetta, sisäisen motivaation johtamista, olisi ollut myös hankala lähestyä lukujen kautta oli laadullinen tutkimus järkevämpi vaihtoehto. Laadullisella tutkimuksella saadaan paremmin tietoa reaali maailmasta, merkityksellisyydestä, kokemuksista ja näkemyksistä.

5.2 Tutkimushaastattelu

Kun haastattelua käytetään systemaattisena tiedonkeruumuotona, puhutaan usein tutkimushaastattelusta. Tutkimushaastattelut on jaoteltu moniin eri tavoin ja erilaisiin ryhmiin. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 194) mukaan haastattelut lajitellaan niiden muodollisuuden ja strukturoinnin mukaan. Näistä ääripäitä ovat strukturoitu haastattelu ja avoin vapaahaastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymyssarjat ovat etukäteen päätetty ja ne esitetään ennalta määrättyssä järjestyksessä, kun taas avoimessa haastattelussa etukäteen on päätetty vain aihe tai alue mistä keskustellaan. Avoimessa haastattelussa selvitetään haastateltavien ajatuksia, tunteita ja käsityksiä aiheesta miten ne luontevasti tulevat keskustelussa esille, avoinhaastattelu on lähempänä keskustelua (Hirsjärvi ym. 2005, 197-198). Hirsjärvi ja Hurme (2001, 195) ovat luokitelleet tutkimushaastattelut kolmeen eri alueeseen: avoimeen haastatteluun, lomakehaastatteluun eli strukturoituun ja teemahaastatteluun eli puolistrukturoituun haastatteluun.

Vapaamuotoinen eli avoinhaastattelu on haastattelumuodoista vapaampi. Vapaamuotoinen haastattelu etenee ilman ennalta valittua kaavaa tai suunnitelmaa. Haastattelu on haastattelijan ja haastateltavan välistä vuoropuhelua ja käytetyt kysymykset ovat avoimia ja näin pystytään selvittämään haastateltavan arvomaailmaa. (Niitamo 2000, 28-21).

Koska haastattelussa haluttiin saada tutkittavasta aiheesta mahdollisimman laaja näkemys ja selvittää myyntipäälliköiden ajatuksia sisäisen motivaation johtamisesta oli haastattelu tekniikka lähempänä avointa haastattelu kuin strukturoitua haastattelu. Haastattelun kysymykset olivat etukäteen suunniteltuja (Liite 1), mutta itse haastattelu meni omalla painollaan, ilman mitään tiettyä kaavaa. Haastateltavien vastaukset ohjasivat haastattelu.

5.3 Teemahaastattelu

Haastateltavien ajatukset saadaan paremmin tulemaan ilmi, kun haastattelu toteutetaan tietyn teeman ympärillä ja haastateltavat henkilöt saavat antaa oman subjektiivisen näkemyksensä aiheeseen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48). Haastattelun valintaa tutkimusmetodiksi tuki myös, että tutkimuksessa haluttiin myyntipäälliköiden tuovan mahdollisimman vapaasti ajatuksiaan esille sisäisen motivaation johtamisesta. Arveltiin myös, että sisäinen motivaatio käsitteenä on hieman vieras haastateltaville, joten tutkijan oli vaikeata tietää vastauksien suuntaa ja toisaalta ennalta tiedettiin myös, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moneen suuntaan, näin ollen haastattelussa tutkija pystyi pitämään suunnan oikeana ja selventää vastauksia. Tutkimustyyppi myös mahdollisti tarvittaessa tietojen syventämisen. Haastattelija pystyi esittämään lisäkysymyksiä tarpeen mukaan. (Hirsjärvi ym. 2004).

Koska arveltiin, että sisäisen motivaation johtaminen ei ole käsitteenä tuttu haastateltaville päädyttiin käyttämään itseohjautuvuusteorian ihmisen psykologisia perustarpeita haastattelun teemana. Haastattelun teemat tuottavat vastauksineen aineistoa, joiden avulla saadaan muodostettua kokonaiskuva ja ymmärrys tutkittavasta asiasta (Kananen 2017, 90). Tästä syystä myyntipäälliköiden haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joissa edettiin Decin ja Martelan määrittelemien psykologisten tarpeiden teemojen mukaan ja aihetta pystyttiin tarkentamaan kysymysten avulla. Haastatteluiden tavoitteena oli pyrkiä löytämään vastauksia tutkimuskysymykseen. Teemahaastattelun etuna oli, että jos kysymystä piti selventää, oli tarvittaessa mahdollisuus kysyä sama kysymys uudelleen, tarvittaessa pystyi oikomaan väärinkäsityksiä ja selventämään kysymyksen sanamuotoja. Haastattelu toimi näin ollen joustavana tietojen keräämismuotona. (Tuomi & Sara-järvi 2009, 73).

Teemahaastattelussa aihepiirit ovat etukäteen selvillä, mutta kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella. Haastattelussa annettiin jokaisen puhua aiheesta niin paljon ja pitkään kuin

hän itse katsoi tarpeelliseksi. Jokaisen kanssa käytiin kaikki tutkimuksen teemat ja kysymykset läpi, lähestulkoon samassa järjestyksessä riippuen haastattelun kulusta.

5.4 Toteutus ja tiedon keruu

Tutkimuksen kohdejoukoksi on valittu kohdeorganisaation kahden Prisman myyntipäälliköt. Jokaisella myyntipäälliköllä on oma vastuualueensa, jota hän johtaa SOK:n ja osuuskaupan yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. Molemmissa Prismoissa on omat palvelupäälliköt (kasalinjasto ja info) ja päivittäistavaratuotteiden päälliköt. Käyttötavaroissa toisessa tutkimuksen Prismassa on kolme eri päällikköä (rauta, koti ja viihde, pukeutuminen ja sport) ja toisessa käyttötavarapuolella on yksi myyntipäällikkö.

Prisman myyntipäälliköt ovat tulostavuuksellisia esimiehiä ja he vastaavat sekä konseptin toteuttamisesta että oman alueensa päivittäisestä työnohjaamisesta. Ylin johto antaa raamit ja työskentelyedellytykset työntekoa varten ja myyntipäälliköt ovat työntekijän arjessa mukana ja näin ollen heidän vaikutuksensa työntekijöiden sisäisen motivaation syntyyn on ratkaisevassa osassa. Myyntipäälliköt kohtaavat työntekijät jokaisessa työvuorossa ja ovat vastuussa niin päivittäisestä johtamisesta kuin henkilöstön kouluttamisesta, viestinnästä ja perehdyttämisestä. Tämän takia heillä pitää olla työkalut sisäisen motivaation johtamiseen ja näin ollen he sopivat parhaiten tämän tutkimuksen vastaajiksi.

Koska tutkimuksessa haluttiin saada laaja näkemys myyntipäälliköiden ajatuksista ja tiedoista sisäisen motivaation saralta, päädyttiin aineistonkeräilymenetelmän valinnassa haastatteluun.

Tutkimuksen aineisto kerättiin 2021 alkuvuonna kvalitatiivisena haastattelututkimuksena Prismojen myyntipäälliköille. Haastattelu toteutettiin strukturoimattomana teemahaastatteluna. Haastattelun teemoina oli Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteorian kolme psykologista perustarvetta ja Frank Martelan neljännellä lisäyksellä:

1. Vapaaehtoisuus/autonomia
2. Kyvykkyys/kompetenssi
3. Yhteenkuuluvuus/läheisyys
4. Hyväntekeminen (F. Martelan päivitys)

Teemahaastattelujen avulla selvitettiin myyntipäälliköiden ymmärrys sisäisen johtamisen tärkeydestä teemoittain, millä tavoin tällä sisäisen motivaation johtamista tehdään ja lopputuloksena saatiin tuotettua keinoja parempaan sisäiseen motivaatio johtamiseen yritykselle ja myyntipäälliköille tulevaisuutta varten.

Haastateltavia esimiehiä oli yhteensä seitsemän kappaletta. Kysymykset kysyttiin kutakuinkin samanlaisina ja samassa järjestyksessä kaikilta myyntipäälliköiltä yksilöhaastateluina. Haastattelut tapahtuivat Teamsin välityksellä. Kaikki haastateltavat olivat eri ikäisiä, iältään 42–62 vuotta, työkokemusta kaikilla oli osuuskaupasta yli kymmenen vuotta ja esimieskokemukset vaihtelivat 8-14 vuoden välillä. Myyntipäälliköt olivat haastattelijalle ennestään tuttuja ja täten haastattelijalla oli ennakoon käsitys haastateltavien pohjatiedoista koskien sisäisen motivaation johtamista. Teemahaastattelu pidettiin itseohjautuvuusteorian perustarpeiden teemoin, mutta haastattelutyypin ominaisuuden mukaan haastattelu oli myös keskustelunomainen tilaisuus. Haastattelut kestivät keskimäärin noin tunnin.

Ennen varsinaista haastattelua haastattelurunko testattiin kollegan kanssa, joka työskentelee samalla alalla kuin tutkimukseen haastateltavat. Koehaastattelun avulla pystyttiin tekemään tarvittavat muutokset haastattelurunkoon ja testattua nauhoittamisen onnistuminen. Koska haluttiin saada myyntipäälliköiden oma näkemys heidän johtamistavoistaan, niin vastauksen avoimuuksien ja aitouden varmistamiseksi, haastattelukysymyksiä ei lähetetty haastateltaville etukäteen. Haastattelut toteutin työpaikallani omasta toimistostani käsin. Ennen haastattelua varasin myös pienen hetken rauhoittumiseen, jotta pystyin virittäytymään tunnelmaan.

Esimiespalaverissa olin kertonut opiskeluistani ja kertonut tulevasta opinnäytetyöstäni, jonka puitteissa kerroin haastattelevani heitä. Kutsun (Liite 2.) haastatteluun lähetin noin viikkoa ennen suunniteltua haastattelua. Haastateltavien luvalla nauhoitin haastattelut tulosten purkua varten, haastattelun aikana tein myös keskeisimmistä huomioista muistiinpanoja. Haastattelun aikana pyrin keskittymään haastateltavaan ja siihen, että haastateltava oli äänessä, enkä minä. Varoin ohjaamasta haastateltavaa ja annoin hänen kertoa oman näkemyksensä haastattelun teemoista. Haastatteluun oli kysymykset tehty valmiiksi (liite 2.) haastattelun teemojen alle, mutta vastausten kulku ohjasi kysymyksiä järjestyttä. Kaikilta haastateltavilta kuitenkin kysyttiin kaikki ennalta valitut kysymykset. Jokaiselle haastateltavalle selvensin aluksi sisäisen motivaation määritelmän ja kävin haastattelun teemat läpi, mutta painotin, että näiden ei pidä antaa vaikuttaa vastaamiseen, vaan että teemat ovat olemassa tutkimusta varten.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto ei ole ratkaisu tutkimusongelmaan, vaan aineisto on materiaalia, josta itse tutkimus tehdään. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa havainnot kerätään yhteen ja toisessa vaiheessa havaintojen tulokset tulkitaan. Havaintoja yhdistetään etsimällä niistä yhteneviä piirteitä tai havaintoja, joiden avulla voidaan luoda sääntöjä, jotka pätevät koko tutkimusaineistoon. (Vilka 2006, 81-82.)

Tutkimuksen aineisto analysointiin siten, että yksittäistä vastaajaa ei voi tuloksista päätellä, eikä vastauksia myöskään pysty yhdistämään kehenkään tiettyyn henkilöön. Aineisto analysoitiin teorian viitekehyksen pohjalta ja tulokset käsiteltiin tutkimuksen neljän sisäisen motivaation tarpeiden osa-alueiden kautta.

Jotta prosessi ei turhaan pitkittyisi ja tiedon keruusta ei tulisi turhan isoa prosessia, niin haastatteluaineistoa kerättiin ja purettiin jo haastattelujen yhteydessä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Koska haastateltavia oli vain seitsemän ja haastattelut kestivät noin tunnin, pystyttiin päätelmiä tekemään myös suoraan tallennetusta aineistosta. Kun aineisto oli vielä tuoreessa muistissa, niin haastattelut purettiin ja litteroitiin mahdollisimman sanatarkasti. Litteroinnin jälkeen haastattelut tiivistettiin ja koodattiin muotoon, josta yhtäläisyyksiä oli mahdollista huomata. (Kananen 2017, 136-137).

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään tutkimuksen tulokset läpi teemoittain. Jotta tutkimukseen osallistuvien identiteetti pysyy tunnistamattomana, ei tutkimustuloksissa viitatta esimerkiksi vastaajien ikää, työkokemukseen tai mihinkään ominaisuuteen, jonka avulla vastaaja olisi mahdollista tunnistaa, vaan tutkimustulokset avataan yleisellä tasolla. Tulokset ovat jaettu itsemääräämisteorian neljän psykologisen tarpeen mukaan.

6.1 Vapaaehtoisuuden johtaminen

Vapaaehtoisuudessa, eli autonomiassa oli lyhykäisyydessään kyse siitä, että työntekijä pääsee toteuttamaan itseään ja työn tekeminen täten lähtee hänestä itsestään, eikä hänellä ole tunnetta, että työ tulee ulkopäin pakotettuna.

Työ Prismoissa on hyvin prosessoitua ja perustuu pääasiallisesti tehokkuuteen. Vuorokohdaiset tekemiset ovat hyvin pitkälti työkorttiohjattuja. Esimiehet kokivat, että työntekijöiden autonomiaa mahdollistetaan osoittamalla heitä kohtaan luottamus. Työntekijät saavat toteuttaa työskentelynsä annettujen rajojen puitteissa haluamassaan järjestyksessä ja esimies toimii lähinnä valmentajana ja työn mahdollistajana. Työntekijä pystyy siis itse määrittelemään miten, annettujen ohjeiden ja rajojen puitteissa, hän suoriutuu työstään parhaiten. Työtä kohtaan halutut tavoitteet pitää olla työntekijöillä selvillä ja ne on syytä käydä ajoittain yhdessä läpi. Tutkimuksen kohteena olevissa Prismoissa vaihtuvuus on suhteellisen pientä ja täten nähtiin, että työntekijät ovat pääsääntöisesti itseohjautuvia ammattilaisia ja heihin on helppo luottaa ja heidän jokaista työvaihetta ei ole tarpeen valvoa vaan puutuminen tapahtuu vasta silloin kun se nähdään tarpeelliseksi.

”valtaosa tehtävistä on sellaisia, että ne on tehtävä, mutta työntekijät voivat itse vaikuttaa siihen mihin aikaan se olisi järkevä tehdä, eikä välttämättä määrätä miten jokin pitää tehdä, vaan lopputulos on se mitä enempi tavoitellaan”

”meidän töissämme on tietty vapaus suorittamiseen, mutta sitä kautta myös vastuu”

Jotta henkilökunnalla on mahdollista toteuttaa itsenäisesti työtään, niin nähtiin, että esimiehen tärkeimpinä tehtäviä valmentamisen lisäksi on huolehtia työskentelyolosuhteiden tarpeellisesta kunnosta.

Kassa ja neuvontatyö poikkeaa autonomian mahdollistamisesta. Näissä töissä laki määrää tiettyjä toimia ja koska ollaan rahan kanssa tekemisessä, niin sääntöjä on myös enempi kuin osastotyöskentelyssä. Kassatyössä on tärkeää, että prosessi ei katkea missään vaiheessa, joten omaa päätäntävaltaa kassoilla on vähemmän kuin muualla.

Yrityksessä missä on paljon työntekijöitä, täytyy monesti olla paljon erilaisia sääntöjä toimia-akseen. Haastateltavat esimiehet eivät kokeneet, että Prismoissa olisi liikaa sääntöjä vaan pikemminkin, että kun valvotaan että jokainen noudattaa yhteisiä pelisääntöjä, luodaan tasapuolisuuden mielikuvaa ja kaikki ovat tältä osin tasa-arvoisia. Kenelläkään työnkuvasta riippumatta, ei ole oikeutta toimia sääntöjen vastaisesti. Tunnistettiin, että työskentely markketoissa on epäsäännöllistä vuorotyötä ja joustojen mahdollisuus näin on vähäistä. Kuitenkin kun toiveita on mahdollista toteuttaa, pitää ne pyrkiä tasapuolisesti toteuttamaan.

Esimiehet eivät tunnistanee, että Prismoissa olisi jalkautettu jotain yhteistä päämäärää, visiota, jota yhteisesti pyrittäisiin saavuttamaan ja joka ohjaisi päivittäisiä päätöksiä tehtäessä. Osuuskaupan tämänhetkisten arvojen ei nähty olevan työntekijöiden arjessa mukana. Koettiin, että yrityksessä ei ole panostettu strategian, arvojen, mission tai vision jalkauttamiseen aina työntekijä portaalle asti. Kyseiset yrityksen kulmakivet tunnistettiin kuitenkin olemassa oleviksi ja koettiin, että ylimmän johdon työtä ne ohjaavat ja täten näkyvät heidän arjessansa. Näin ollen ei nähty, että Prisman työntekoa olisi ohjaamassa mikään korkeampi päämäärä tai tavoite, jota yhdessä yritettäisiin saavuttaa.

6.2 Kyvykkyyden johtaminen

Kyvykkyyden johtamisen teeman osalta myyntipäälliköitä haastateltiin Martelan ja Jarenkon työn kyvykkyyden tunteen muodostavien asioihin perustuen, jotka ovat: taitava tekeminen, työn hallinnan tunne, asioiden aikaan saaminen sekä jatkuva oppiminen. (Martela ja Jarenko 2016, 98.)

Jotta työntekijä pystyy selviytymään hänelle annetuista työtehtävistään ja käyttämään omaa osaamistaan, haastateltavien mielestä on työnantajan ensisijaisesti huolehdittava, että työtekemisen perusedellytykset ovat kunnossa. Hypermarketissa tämä tarkoittaa lähinnä, että työskentelytilat ovat riittävät, tarvittavia apuvälineitä on saatavilla, aikaa ja työntekijöitä työn suorittamiseen on riittävästi. Kun perusedellytykset ovat kunnossa on työntekijän mahdollisuus motivoitua itse työtekemisestä.

Työntekijän on mahdollista kokea työssä motivoitumista, kun hän tietää mitä häneltä odotetaan ja mitkä ovat työn vaatimukset. Ilman tietoa työn tarkoituksesta ei voi syntyä älykkäitä ratkaisuja. Jos työntekijät eivät tiedä tai ole sisäistäneet yrityksen olemassaolon tarkoitusta, eivät he itse pysty tekemään oikeita ja mielekkäitä ratkaisuja työssään. Tänä päivänä muutoksia tapahtuu koko ajan ja työ on hyvin hektistä. Näin työntekijöiltä vaaditaan kykyä sopeutua muuttuviin tilanteisiin ja tehdä joskus nopeita ja luovia päätöksiä henkilökohtaisesti. Työntekijän pitää olla oman työnsä paras asiantuntija, eli kukaan esimies, johtaja tai ulkopuolinen ei pysty antamaan, usein ennalta arvaamattomaan tilanteeseen yksityiskohtaisia

ohjeita, vaan työntekijä on näissä tilanteissa paras päättäjä, ja hänen on kyettävä ratkaisemaan eteensä tulevat haasteet monesti itsenäisesti ja nopeasti. Myymälän esimiehet kokivatkin, että jotta henkilöstön on mahdollista käyttää omaa osaamistaan, pitää tehtävään työn vaatimukset olla selvillä ja palautteen antamisen koki jokainen haastateltava myyntipäällikkö tärkeäksi työn ohjaamisen kannalta.

Odotusten osoittamiseksi jatkuva palautteen antaminen on tärkeää. Työn tekeminen on hyvin prosessiluonteista, joten esimiehen rooliksi jää sen tarkkailu ja toiminnan mahdollistaminen. Täten varsinkin osastotyöskentelyn osalta koettiin, että palautetta pitää antaa jokaisessa työvuorossa jokaiselle työntekijälle. Näin saadaan luotua merkityksen tunnetta ja osoitettua työntekijälle heidän oma tärkeytensä. Palautteen pitää olla rakentavaa, mutta kiitosta ei saa unohtaa. Työn suorittamisesta kiittäminen toimii usealle työntekijälle hyvin voimakkaana motivaattorina ja täten he tuntevat arvostusta ja merkityksellisyyttä.

Työn vaatimusten osoittamiseksi koettiin työkortit Prismoissa hyväksi välineeksi. Työkortteihin on määritelty mitä missäkin työvuorossa odotetaan työntekijän tekevän ja näin ollen vuorokohtaiset työt ovat selkeitä, niin vasta-alkajille kuin kokeneemmillekin tekijöille. Työntekijöille on selvää mitä työvuoron aikana täytyy tehdä, eli mitkä odotukset työvuoroa kohtaan ovat.

Työn aikana ja työn jälkeen on tärkeää antaa palautetta itse työstä. Market työ on hyvin ennalta määriteltyä tekemistä, joten itsensä ylittäminen nähtiin työssä hankalaksi ja koettiin, että siksi onkin entistä tärkeämpää antaa palautetta välillä myös rutiinistyössä onnistumisesta. Palautteen avulla tuetaan henkilön osaamista ja tärkeyden tunnetta. Onnistumisena pitää myös huomioida, kun arki kulkee, eli työt menevät kuten on suunniteltu ja perusteke- mistä tehdään tehokkaasti ja viisaasti.

Haastateltavat esimiehet näkivät, että työvuorosuunnittelulla mahdollistetaan työntekijöiden onnistuminen ja aikaan saamisen kokemukset. Miehityksen suunnittelussa onnistumisen takaa ennakoiminen. Jotta tekeminen ja työntekijät kohtaavat on esimiehen elettävä etupainotteisesti. Hänen on hyödynnettävä työmääräennusteita ja myyntidataa osatakseen arvioida tulevaa. Vaikka käytettävissä on paljon myyntidataa, koettiin, että ennustaminen on usein hankalaa. Kaupankäyntiin vaikuttaa paljon erilaisia muuttujia ja useat niistä tulevat yllättäen.

Henkilöstön suoritepalkkion vaikuttaminen motivaatioon ja työn ohjaamiseen jakoi mielipiteitä. Toiset kokivat, että suoritepalkkio ei ohjaa millään tavoin työn tekemistä, kun taas toiset näkivät, että kun suoritepalkitsemisjärjestelmässä on oikeat palkitsemisarvot vaikuttavat ne kovastikin päämääriin pääsemiseen. Suoritepalkkiota vähemmän arvostaneiden

mielestä se oli myös liian pieni vaikuttaakseen työn tekemiseen. Kaksi esimiestä oli myös sitä mieltä, että suoritepalkkiojärjestelmän hyöty on jopa käänteinen:

”...yksittäinen epäonnistumien ei tarkoita, että kaikessa on epäonnistuttu. onko meillä vähän vikakulttuuri, keskittytyään epäonnistumisiin, luodaan sellaista kulttuuria. Pitäisikö nostaa onnistumisia paremmin ylös ja täten luoda positiivisempaa kulttuuria...”

Osaamisen kasvattamiseksi on nykypäivänä olemassa sopivasti erilaisia verkko- ja Teams-koulutuksia, mutta henkilökohtaisen kehittämisen suurimmaksi haasteeksi koettiin, että siihen ei ole varattu tarpeeksi aikaa ja tiloja.

”Aika estää kehittymisen, on olemassa paljon erilaisia verkkokoulutuksia, mutta niiden käymiseen ei riitä aika. Näiden suorittamiseen ei ole suunniteltu ollenkaan käytettäviä tunteja vaan ne pitäisi tehdä jossakin välissä vain normityön lomassa.”

”Jatkuvasti tulee uusia verkkokoulutuksia, mutta meillä ei ole olemassa tiloja näiden tekemiseen. Työntekijät yrittävät tehdä näitä työpisteillä ja tämä on mahdotonta, kun niissä ramppaa koko ajan väkeä”

Työntekijöiden osaamista ylläpidetään ja kasvatetaan myös kahdenkeskisten keskustelujen avulla. Jokainen esimies pitää kerran vuodessa henkilökohtaisen kehityskeskustelun ja lähes kaikilla on käytössä myös lyhyempi keskustelu ”esimiesvartti”, joita esimiehien mukaan pidetään eri määrä vuosittain. Kehityskeskusteluissa on tarkoitus kartoittaa työntekijän kehittymishalukkuus ja kartoittaa mahdollinen osaamisvajae, jota paikkaamalla saataisiin apuja henkilön työssä suoriutumiseen ja jaksamiseen.

Haastateltavat kokivat, että myymälässä ei ole henkilökohtaiseen kouluttautumiseen varattuna sopivaa tilaa, vaan erilaiset verkkokoulutukset joudutaan tekemään yhteistiloissa ja näin keskittyminen näiden tekemiseen häiriintyy. Kehittämisen esteenä nähtiin myös vähäiset etenemismahdollisuudet. Päälliköt katsoivat, että henkilöstöllä on pienet mahdollisuudet siirtyä toisiin tehtäviin omissa osastoissaan.

Henkilökohtaisten kyvykkyyksien hyödyntämisessä työn arjessa oli erilaisia näkemyksiä. Osa pyrki siihen, että osaaminen on kaikilla tietyllä halutulla tasolla riippumatta työtehtävästä ja täten kaikki tekevät kaikkia osaston töitä ja tekemistä ei pyritä ohjaamaan esimerkiksi työvuorosuunnittelun avulla. Toiset taas näkivät, että työntekijöillä on erilaisia osaamisvahvuuksia ja näitä on järkevä hyödyntää.

”Toiset ovat visuaalisempia kuin toiset, joten heille annan hyllynpäätyjen rakentamista ja joillekuille tuottaa hankaluutta lukea hyllykarttaohjeita, joten heidän ei juurikaan tarvitse niitä tehdä.”

Henkilökohtaisten kyvykkyyksien käyttämisessä vastaukset jakaantuivat paljolti myyntialueiden mukaan. Myyntialueiden päivittäinen tekeminen eroaa arjen tasolla hiukan, joten tämä määrittelee vahvasti sen, kuinka kyvykkyyksiä niissä pystytään hyödyntämään. Vastaukset jakaantuivat seuraavanlaisesti:

| <u>Myyntialue:</u> | <u>Kyvykkyyksien hyödyntäminen:</u> |
|-------------------------|-------------------------------------|
| Käyttötavaraosastot | Jonkin verran |
| Päivittäistavaraosastot | Ei juurikaan |
| Kassaosastot | Hiukan |

”potentiaaliset työntekijät nousevat avaintehtäviin, perustekemisessä vaikea katsoa ketkä suoriutuvat hyvin, enempi aika menee alisuoriutumisen vahtimiseen, suorittamiselle ei ole mittareita, joten vaikea laittaa työntekijöitä järjestykseen ”

6.3 Yhteenkuuluvuuden johtaminen

Yhteisöllisyyttä osastoilla pidetään yllä yhteisillä osastopalavereilla, vuoron avauksilla, kapulan vaihdoilla ja muutaman kerran vuodessa järjestetyillä yhteisillä tapahtumilla. Näissä tapaamisissa varmistettiin, että työntekijät pääsivät näkemään toisiansa ja esimiestään suunnitellusti, työtä myymälässä tehdään pääasiassa kuitenkin yksin. Tapaamisiin käytävissä olevaa aikaa koettiin olevan liian niukasti. Tunnistettiin, että työhön liittyvistä asioista ei ehditä keskustella, vaan kaikki aika menee tiedottamiseen. Toivottiin, että aikaa olisi työn kehittämiseksi ja ideoinnille. Koettiin että nykypäivän johtaminen on hyvin pitkälti läsnäoloa, mutta tunnistettiin, että aikaa menee liikaa erilaisten hallinnollisten tehtävien suorittamiseen. Varsinkin kehittämistyöhön haluttaisiin varata enemmän aikaa. Tapaamisten arvo yhteistyön ylläpitämisen tärkeyden osalta on huomattu varsinkin nyt Korona pandemian aikana, kun tiedotettavaa olisi enemmän, mutta rajoitusten takia tiedotustapoja on vähemmän.

”Välillä ennen palaveria tuntuu, että ei ole oikein mitään asiaa, mutta sitten palaverin aikana niitä nousee esille ja minusta on kiva, kun pysähdymme edes joskus yhdessä kaiken kiireen keskellä...”

Palavereissa esimiehet nostavat onnistumisia esille saadakseen huomiota onnistujalle ja jalkauttaakseen hyviä tekoja myös muille. Työtä Prismassa tehdään pääsääntöisesti itseenäisesti, joten palavereissa työntekijät pääsevät näkemään toisiansa ja keskustelemaan niin työstään kuin tarvittaessa vähän työn vierestä.

Muutaman kerran vuodessa järjestettävillä koko talon yhteisillä illoilla koettiin olevan myös työyhteisölle suuri merkitys. Nähtiin kuitenkin, että näillä yhteisillä illanistujaisilla ei työtyytyväisyyttä rakenneta, lähinnä pidetään yllä.

Tasapuolinen kohtelu kaikkia työntekijöitä kohtaan nousi vastauksissa vahvasti esille. Koettiin, että täytyy olla varoivainen, jotta kenellekään ei muodostu mitään erioikeuksia toisiin verrattuna, mutta toisaalta tunnistettiin, että ihmisten kyvykkyydet pitää ottaa huomioon. Vaikka työssä on tietyt laatuvaatimukset, niin kaikilta ei voida odottaa samanlaista tehokkuutta. Työntekijöissä on otettava huomioon heidän erilaisia elämäntilanteensa esim. ikä, voimataso, mahdolliset vammat yms.

Kollektiivinen kiitoksen antaminen koettiin yhteisöllisyyden muodostavaksi seikaksi. Nähtiin, että onnistumiset jaetaan yhdessä ja rakentava palaute tulisi antaa kahden kesken. Ylemmältä johdolta jäätettiin kaipaamaan enemmän positiivisen palautteen antamista suoraan työntekijä tasolle. Koettiin, että palautetta johdolta toisinaan tuli, mutta se annetaan joko väliportaalle tai esimiestasolle, eikä juurikaan koskaan suoraan työntekijöille. Ylimmän johdon suoralla palautteella suorittavalle portaalle uskottiin olevan iso merkitys työntekijöiden kokemaa arvostusta kohtaan ja näin uskottiin sen lisäävän henkilöstön merkityksellisyyden tunnetta. Ei odotettu, että palautteen tulisi olla henkilökohtaista vaan nähtiin, että isossa yrityksessä kollektiivisella palautteella olisi myös voimaannuttava vaikutus.

Palautteen antamisella katsottiin olevan iso vaikutus, niin henkilökohtaisen kasvun kannalta kuin yhteisöllisyyden kannalta. Koettiin, että kollektiivisesti palautetta antamalla saatiin konkretisoitua työn tulokset yhteisöllisesti sekä pystyttiin nostamaan aikaansaannoksia näkyviksi. Palautteen antamisessa esimiehet hyödynsivät myös muita kanavia. Ulkopuolista palautetta jaettiin yhteisöllisesti, positiiviset asiakaspalautteet ja muilta kollegoilta saadut palautteet käytiin yhdessä palavereissa läpi.

Yhteisten kohtaamisten lisäämisen nähtiin auttavan yhteishengen parantamisessa. Viikokotai jopa päiväkohtaisilla palavereilla varmistetaan, että jokainen kohtaisi esimiehen tarpeeksi usein. Näitä ”pikapalavereita” pyritään pitämään mahdollisimman osallistavina, näin varmistetaan, että jokainen pääsee ääneen jossain vaiheessa. Jokaisella päälliköllä oli hieinan oma käytäntönsä palavereiden järjestämiseen, mutta oleelliseksi koettiin, että palaverikäytännöt pitivät olla järjestelmällisiä, jotta henkilöstö tietää milloin kohtaamisia on odotettavissa ja kuinka viestintä on yrityksessä tarkoitua suorittaa.

Myyvälöissä on kahden vuoden ajan ollut radiopuhelimet käytössä ja nämä koettiin erittäin toimiviksi työkaluiksi. Yhteenkuuluvuuden kannalta nähtiin, että keskustelua linjoilla oli tarpeen kuitenkin tarkkailla. Asiaton käytös radioaalloilla kantautuu kaikkien korviin ja tällä on iso merkitys viihtyvyyteen. Esimiehet kokivat hyvin tärkeänä välittömän puuttumisen asiatomaan käytökseen. Napakalla puuttumisella kaikkien kuullen tehdään selväksi, että kyseinen käytös ei ole suotavaa ja työpaikalla noudatetaan kaikkia kunnioittavaa kielenkäyttöä.

”jos kuulen epäasiallista viestintää tai loukkaavaa viitsin heittoa puutun radio-keskusteluun joko heti tai pyydän hänet käymään toimistossani.”

Tunnistettiin että henkilöstöllä on tapana eriarvostaa myymälässä tehtäviä töitä ja nähtiin, että tällainen ajattelutapa kasvattaa eriarvoisuutta työpaikalla. Tämän välttämiseksi on viime aikoina alettu kierrättämään työntekijöitä eri työtehtävissä. Näin työntekijät saadaan arvostamaan myös muita kuin omia töitään. Ajatuksena onkin, että ei olisikaan omia töitä vaan kaikki tehtävät työt ovat Prisman töitä.

6.4 Hyväntekemisen johtaminen

Hyväntekeminen ihmisen neljäntenä psykologisena perustarpeena tarkoitti, ihmisen tunnetta siitä, miten hän omalla toiminnallaan vaikuttaa ympäristöönsä ja kuinka hän omalla toiminnallaan voi tuoda jotakin lisää siihen (Martela & Jarenko 2015, 60-62). Martelan mielestä hyvän tekemisen kokemus yrityksessä syntyy kolmella eri tavalla: mission, vaikutuksen ja auttamisen kautta (Martela & Jarenko 2015, 142).

Haastateltavat esimiehet eivät kokeneet, että yrityksessä työntekijöille olisi selvää miksi yritys, jossa he työskentelevät on olemassa. Koettiinkin että työn merkityksellisyyttä pitäisi tuoda enemmän esille. Esimiehet kokivat, että asiakaspalvelutyö on ihmisten auttamista ja asiakaspalvelun tarkoituksena on löytää jokin ratkaisu asiakkaan tarpeeseen ja tämä on sellaista työtä, josta pitää olla ylpeä ja nähtiin, että tätä puolta työstä pitäisi tuoda enempi esille.

”Arvot ja muut organisaation ”jargonit” pitäisi saada oikeasti arkeen, siten että ne koettaisiin omiksi ja ne näkyisivät meidän tekemisessä.”

SOK:n entinen pääjohtaja vertaa kirjassaan (2020, 10) osuustoimintaa lääkärin rooliin. Lääkäreillä on voimakas kutsumus auttaa toisia ihmisiä työllään ja niin on ollut osuustoiminnankin rooli alku aikoina. Osuuskunnat ovat alkujaan perustettu vastavoimaksi kauppiaille, jotka myivät kalliilla huonolaatuisia tuotteita. Osuustoiminnan alkuperäinen idea onkin tuottaa etuja ja palveluja asiakasomistajilleen, eli auttaa ihmisiä. Tämä perusajatus ei haastattelujen mukaan ole enää kovinkaan selkeä ja kaipaisi kirkastamista.

Hyväntekemisen johtamista työn arjessa esimiesten mukaan toteutettiin jakamalla onnistumisia. Jokainen esimies näki, että henkilöstön onnistumisten yhteisellä jakamisella on yhteyttävä voima. Onnistumisia jaettiin palaverieissa ja jotkin esimiehet jakoivat hyviä suorituksia esimerkiksi hienoja esillepanoja yrityksen sisäisessä mediassa. Hyväntekemisen johtamisessa omalla esimerkillä katsottiin olevan suuri vaikutus.

”Oman käytöksen on oltava tasa-arvoista, tasapuolista ja ketään ei saa syrjiä millään tavalla, vaikka olemme lähtökohtaisesti auttamassa asiakkaita, pitää meidän myös osata auttaa toisiamme”

7 Johtopäätökset

Tässä luvussa tutkimustuloksista tehdään johtopäätöksiä. Lopuksi johtopäätöksistä muodostetaan tutkimuksen toimeksi antajalle kehitysideoita paremman johtamisen tueksi tulevaisuutta varten. Kaikilla haasteltavilla esimiehillä oli hyvin samansuuntaiset näkemykset sisäisestä motivaatiojohtamisesta ja suurta epätasaisuutta vastauksissa ei juurikaan ollut.

Työntekijöiden motivaatio oli myyntipäälliköille käsitteenä tuttu, mutta sisäinen motivaatiojohtaminen ei niinkään. Myyntipäälliköt eivät tienneet ihmisten psykologisista tarpeista, eivätkä juurikaan olleet tietoisesti keskittyneet omassa johtamisessaan sisäisen motivaation johtamiseen. Vaikka myyntipäälliköt eivät tunnistanee ihmisten psykologisia perustarpeita heidän johtamisessaan oli paljon elementtejä näiden tarpeiden tyydyttämiseen. Toisaalta oleellista ei olekaan, että osataanko sisäinen motivaatiojohtaminen käsitteenä vaan, että tämän johtamiskeinoja on laajasti käytössä päivittäisessä johtamisessa. Toisaalta jotta sisäisen motivaation johtamisesta saataisiin paras mahdollinen potentiaali, pitäisi johtamisessa olla huomioitu kaikki neljä psykologista perustarvetta. Nyt vaarana on, että myymäläpäälliköillä kollektiivisesti oikeita keinoja motivaatiojohtamisessa käytössä, mutta yksittäisellä myyntipäälliköllä voi hyvinkin jäädä jonkin perustarpeista liian vähäiselle huomiolle ja täten työntekijöiden psykologisten tarpeiden huomioiminen ei täyty.

Vaikka esimiehille ei itseohjautuvuusteorian mukaiset ihmisten perustarpeet olleetkaan tuttuja, ei työelämän kannalta kuitenkaan ole merkitystä tunnistavatko esimiehet juuri nämä teorit, vaan sisäisen motivaation johtamisen kannalta tärkeää on, että sisäistä motivaation johtamisessa on huomioita kaikkien neljän perustarpeen huomioiminen. Tutkimuksen kohteena olevilla esimiehillä oli paljon sisäisen motivaation johtamisen elementtejä johtamisessaan mukana, mutta on kuitenkin tunnistettava, että yksittäisten psykologisten perustarpeiden huomioimisella ei saavuteta parasta mahdollista tulosta sisäisen motivaation johtamisessa, vaan tärkeää on kokonaisuuden hallitseminen. Vaikka tutkimuksen vastauksissa ei ollut havaittavissa suurta epätasaisuutta, niin vastauksissa oli kuitenkin havaittavissa siinä määrin epätasaisuutta, että ei pystytä varmasti toteamaan, että kaikki haastateltavat esimiehet osaavat johtaa tai johtavat kaikkia neljää perustarvetta. Näin ollen jatkossa yrityksessä olisi hyvä huomioida esimiestensä koulutuksessa ja yrityksen toimintakulttuurissa sisäisen motivaation johtamisen näkökulma ja näin mahdollistaa organisaatioon sisäisesti motivoiva yrityskulttuuri.

Motivaation johtamisen vaikeuden tekee se, että ihmisillä on omat henkilökohtaiset arvonsa ja tarpeensa mitkä eivät ole heidän elämänsä ajan samoja, vaan ne vaihtelevat ihmisen elinkaaren aikana. Tuntemalla omat työntekijänsä ja huolehtimalla, että työ tukee kaikin käytettävissä olevin keinoin työntekijöiden psykologisia tarpeita, on työpaikasta ja -alasta

riippumatta mahdollista vaikuttaa ihmisten työtä kohtaan tuntemaansa sisäiseen motivaatioon. Tämän takia olisi hyvinkin järkevää kouluttaa organisaation johtoa ja esimiehiä sisäisen motivaation johtamisessa ja näin kasvattaa heidän ymmärrystensä motivaatiojohtamisen tärkeydestä.

7.1 Yhteenveto ja kehitysehdotukset

Tutkimuksen tutkimuskysymyksenä oli, kuinka sisäistä motivaatiota johdetaan hypermake-tissa? Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 1) on koottu tutkimuksen kohteena olevien esimiesten keskeisimmät sisäisen motivaation johtamiskeinot. Haastateltavat esimiehet olivat sisäisessä motivaation johtamisessa keskittyneet eniten yhteenkuuluvuuden johtamiseen. Esimiehet olivat tunnustaneet, että työtä tehdään paljolti ulkoapäin tulleiden ohjeiden mukaan ja jotta työ toimii prosessi omaisesti, näin haluttiin kasvattaa työpaikan yhteisöllisyyttä ja täten luoda sellaista työkuilttuuria, missä ei ole olemassa ihmisillä omia töitä vaan töitä tehdään omalle organisaatiolle ja tasapuolisuudella sekä riittäväällä määrällä kohtaamisia esimiesten ja työntekijöiden kanssa haluttiin varmistaa työtehtävien katkeamattomuus.

| VAPAAEHTOISUUDEN JOHTAMINEN | KYVYKKYYDEN JOHTAMINEN | YHTEENKUULUVUUDEN JOHTAMINEN | HYVÄNTEKEMISEN JOHTAMINEN |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Vapaus tehdä työtään annettujen ohjeiden puitteissa - Työvuoroitoiden mahdollinen toteuttaminen | <ul style="list-style-type: none"> - Vapaus tehdä työtään annettujen ohjeiden puitteissa - Kannustava ja rakentavan palautteen anto - Oikeanlainen työvuorosunnittelu - Suoritepalkkion viestintä (varauksin) | <ul style="list-style-type: none"> - Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen - Säännöllisten tapainten varmistaminen - Henkilöstön tasapuolinen kohtelu - Arvostavan radiopuhelinkeskustelun vaaliminen - Arvostavan radiopuhelinkeskustelun vaaliminen | <ul style="list-style-type: none"> - Vapaus tehdä työtään annettujen ohjeiden puitteissa - Kollektiivisen kiitoksen jakaminen |

Taulukko 1. Kohdeyrityksen keskeisimmät sisäisen motivaation johtamiskeinot esimiestäsoilla.

Toiseksi eniten johtamiskeinoja oli kyvykkyyden johtamisen saralla. Kyvykkyyden johtamisen osalta vastauksissa oli eniten hajontaa. Kaikki vastaajat tunnistivat kyvykkyyden johtamisen keinoja ja osa vastaajista koki, että hänen työssään oli kyvykkyyden johtamisen elementtejä, kun taas toiset tiedostivat, miten kyvykkyyttä voisi tai pitäisi johtaa, mutta kokivat että näin ei kuitenkaan tapahdu. Sisäisen motivaation johtamisen kehitysehdotuksista suurin osa koskeekin juuri kyvykkyyden johtamista.

Tutkimuksen avulla haluttiin myös saada mahdollisia kehitysehdotuksia sisäisen motivaation johtamisen saralle. Taulukossa 2. on koottuna tutkimuksen kehitysehdotukset haastattelun teemoittain. Tutkimuksen tuloksena eniten kehityskohteita tuli juuri henkilöstön kyvykkyyden johtamiseen. Kohdeyrityksellä on potentiaalia kasvattaa henkilöstönsä osaamista. Hypermarketeissa on paljon henkilöstöä ja heidän työnkuvaansa monipuolistamalla heidän osaamistaan ja jaksamistaan voitaisiin entisestään kasvattaa. Strategiatyön jalkauttamisella, sekä missiota kirkastamalla pystytään sekä kasvattamaan henkilöstön vapaaehtoisuutta, että parantamaan hyväntekemisen johtamista.

| VAPAAEHTOISUUDEN JOHTAMINEN | KYVYKKYYDEN JOHTAMINEN | YHTEENKUULUVUUDEN JOHTAMINEN | HYVÄNTEKEMISEN JOHTAMINEN |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Strategia työn jalkauttaminen henkilöstö tasolle - Mission kirkastaminen | <ul style="list-style-type: none"> - Keskitetty työvuorosuunnittelu - Jatkuvan oppimisen kehittäminen - Suoritepalkkiojohtaminen - Johdon palaute | <ul style="list-style-type: none"> - Myyntialuekohtaiset kehityskeskustelut | <ul style="list-style-type: none"> - Strategia työn jalkauttaminen henkilöstö tasolle - Mission kirkastaminen |

Taulukko 2. tutkimuksen kehitysehdotukset tutkimuksen teemoittain.

7.1.1 Strategiatyö ja missio

Toimeksianto yrityksessä strategiatyötä ei olla aikoihin tehty työntekijätasolla, vaan se jäänyt enemmän johdon tasolle ja ohjaamaan johdon toimintaan. Vuonna 20220 on jalkautettu SOK:n uusi strategia, josta johdetaan myös tutkimuksen toimeksiantaja osuuskaupan oma

uusi strategia. Toivottavaa onkin, että tällä kertaa henkilöstö otetaan strategiatyöhön mukaan ja näin saataisiin työntekijät omaksumaan uusi strategia. Jotta yhteenkuuluvuutta ja hyväntekemisen tunteita saadaan vahvistettua, täytyisi strategian lisäksi terävöittää osuuskauppa kohtainen tai jopa liiketoiminta tasoinen missio työnteolle. Nyt eletään isoa murrosta niin käyttötavara- kuin elintarvikekaupassa ja tulevaisuutta varten tarvitaan selkeä missio, minkä henkilöstö ymmärtää ja omaksuu. Missio ohjaa ja antaa henkilöstölle merkityksen tekemälleen työlle. Pitäisi tunnistaa millaisena osuustoiminta tai yksittäinen Prisma tulevaisuudessa halutaan näyttäytyvän. Yhteisen vision ja mission avulla henkilöstöllä on käsitys työnantajaorganisaation olemassaolon tarkoituksesta ja tämä auttaisi henkilöstöä monesti ymmärtämään päätöksien taustoja ja selkeyttäisi sekä ohjaisi myös heidän oman työnsä merkitystä. Taavi Heikkilä sanookin kirjassaan (2020, 12), että: *"missio määrittää miksi olemme olemassa, visio näyttää, mihin me tähtäämme ja strategia puolestaan reitittää sen, miten me sinne pääsemme"*. Nykyajassa merkityksen hakeminen kaikille toiminnalle on kovasti nostanut päätään. Näin myös työntekijät kaipaavat tarkoitusta työnteolleen ja tämän takia yrityksen mission rooli on entistä tärkeämmässä roolissa.

7.1.2 Keskitetty työvuorosuunnittelu

Esimiesten näkemys etenemismahdollisuuksien vähäisyydestä oli yllättävä havainto. Osuuskauppa tasolla on kuitenkin hyvin paljon erilaisia tehtäviä ja rooleja, mitä pystyy perehdytyksen avulla hoitamaan. Haasteena on enemmän juurtunut toimintatapa, jossa ihmisillä on omia tehtäviä ja osaamisia. Keskitetyn työvuorosuunnittelun avulla mahdollistettaisiin henkilöstölle ja työnantajalle monialainen osaaminen ja annettaisiin yksilölle mahdollisuus löytää ja tunnistaa omia vahvuuksia ja tätä kautta voitaisiin toteuttaa heidän henkilökohtainen kasvunsa. Keskitetyn työvuorosuunnittelun avulla osattaisiin katsoa paremmin myös kokonaisuutta, eikä osaoptimoitaisi tekemisiä vain omalle osastolle, vaan ymmärrettäisiin paremmin kokonaisuutta ja mahdollistettaisiin henkilöstön monipuolisempi käyttö ja täten myös työntekijöillä olisi entistä parempi mahdollisuus löytää myymälästä työtehtäviä, joissa heidän mielenkiintonsa ja osaamisensa kohtaisivat. Monipuolistamalla työkuva parannetaan myös jaksamista ja tämä mahdollistaisi myös pidemmät ja mielekkäämmät työurat.

7.1.3 Henkilöstön jatkuvan oppimisen mahdollistaminen

Työssä oppiminen on nostettava tärkeämmälle roolille. Jotta tämä pystytään mahdollistamaan, on siihen varattava riittävät resurssit. Oppimisen kehittämisen mahdollistamiseksi on työpaikalla varattava tähän riittävästi aikaa ja myös tilat opiskelun suorittamiseen. Työ on

arjessa hyvin ennalta määrättyä ja työvuorot näin ollen valmiiksi ohjeistettua. Monesti työssä onkin tunne, että aikaa ei kehittymiselle löydy ja vaikka aikaa pyrittäisi opiskelua varten varaamaan, niin arkeen ilmestyy aina uusia muuttujia, jotka tuntuvat sillä hetkellä kaikista tärkeimmiltä asioilta. Koulutukseen varattu aika on useasti se, mikä tällöin valitettavasti väistää, mutta jos halutaan luoda kehittyvä ja oppiva organisaatio, niin jatkuva oppiminen on koettava niin tärkeäksi, että sen kustannuksella ei olla valmiita joustamaan. Oppimisen laiminlyömisellä ei pystytä jatkossakaan suoriutumaan odottamattomista haasteista paremmin kuin tänä päivänä. Huolehtiessa työntekijöiden osaamisesta ja kehitymisestä ongelmien määrä jatkossa on hyvin todennäköisesti pienempi ja niitä vastaanottamassa on kyvykkäämpi ja motivoituneempi henkilökunta. Oppimisen pitää olla jatkuva prosessi.

Tarvittavan ajan lisäksi on löydettävä myös sopivat tilat opiskelua varten. Uuden opettelu tapahtuu usein tietokoneen välityksellä. Tietokoneen avulla suoritetaan erilaisia perehdyttämiskoulutuksia, järjestelmäopetuksia, tuotekoulutuksia ja Teams-tapaamisia. Haastateltavat kokivat haasteelliseksi näiden suorittamisen työpaikalla. Tarvittavia tiloja ei haastateltu hetkellä organisaatiosta löytynyt, joten rauhallisen opiskelun mahdollistaminen on keskeinen kehitettävä asia lähitulevaisuuteen.

7.1.4 Suoritepalkkiojärjestelmä

Kohdeorganisaatiossa on käytössä suoritepalkkiojärjestelmä ja henkilöstön suoritepalkkion kriteerit on johdettu osuuskaupan strategiasta. Suoritepalkkiojärjestelmä toimii yhtenä strategian jalkauttamisen välineenä, joten on hyvin tärkeää, että esimiehet sisäistävät sen roolin myös johtamisen välineenä. Suoritepalkkiojärjestelmää on hyödynnettävä aktiivisesti ja tämän mittareilla on pystyttävä osoittamaan onnistumiset, mutta myös osoitettava kehittämis-kohteen. Suoritemittareiden pitäisi näkyä arjessa ja esimiesten olisi käytettävä niitä nimenomaan arjen johtamisen välineenä. Suoritepalkkiojärjestelmän osalta esimiehille on siis selkeytettävä:

- Miten hyödynnän suoritemittareita aktiivisesti ja tavoitteellisesti viestinnän välineenä?
- Miten johdan ja varmistan kriittisten menestystekijöiden toteutumisen arjessa?

Osa haastateltavista koki, että tällä hetkellä neljän kuukauden välein maksettava mahdollinen suoritepalkkio ei ole tarpeeksi merkittävä motivoidakseen työntekoa. Kehitysehdotuksena on että, suoritepalkkion maksaminen tapahtuisi jatkossa kerran vuodessa. Nyt neljän kuukauden välein maksuun tulevaa summaa ei tunnuta osattavan arvostaa, vaan sitä pidetään liian pienenä. Myös toisten osuuskauppojen kerta vuoteen maksettavia isommista

bonuksista tunnetaan kateutta ja ei ymmärretä, että omassa työpaikassa on mahdollisuudet ihan samaan, maksu vain tapahtuu useammin. Suoritepalkkiota voitaisi edelleen tarkastella neljän kuukauden välein, mutta mahdolliset suoritepalkkiot kasvattaisivat suoritepottia, joka maksettaisiin kerta vuoteen.

Voi hyvinkin olla, että suoritepalkkio ei niinkään ohjaa niissä osastoissa työntekeä, joissa jo esimies ottaa maksettavan palkkion ulkoisena motivaattorina. Suoritepalkkiojärjestelmä olisi hyvä ymmärtää johtamisen välineenä, jossa palkintona ei ole vain maksettava rahamäärä vaan se on oiva väline tuoda keskitetysti onnistumisia esille. Suoritepalkkiojärjestelmä on jäänyt liikaa johdon työkaluksi, palkkiojärjestelmää pitäisi tuoda esimiestasolta enemmän esille ja onnistumiset tuotaisiin näin laajemmin myös esille ja tämän avulla palkkiojärjestelmä toimisi ulkoisen motivaattorin lisäksi myös sisäisenä motivaatiolähteenä. Suoritepalkkiojärjestelmä kääntyy helposti negatiiviseksi seikaksi, jos järjestelmällä keskitytään vain kriteereihin, joissa ei olla tavoitteisiin päästy. Haastateltavista esimiehistä he, jotka eivät uskoneet suoritepalkkion positiiviseen vaikuttamiseen arjen tekemisissä, pitivätkin järjestelmää ulkoisena motivaattorina, mutta he ketkä uskoivat sen positiiviseen vaikutukseen, näkivät sen myös sisäisen motivaation tuottajana.

7.1.5 Johdon palaute henkilöstölle

Palautteen antaminen sisäisen motivaation mahdollistajana on yksi suurimmista tekijöistä. Esimiehet kokivat, että myymälässä palautetta annetaan, mutta puutteeksi koettiin ylimmän johdon vähäinen tai olematon palaute suoraan työntekijöille. Tunnistettiin, että myyntipäälliköiden palautteella on iso merkitys kehittymisen kannalta, mutta koettiin että, johdon suoralla kiitoksella henkilöstölle olisi paljon merkittävämpi vaikutus työntekijöiden motivaatioon. Sisäisen motivaation vahvistamiseksi olisi hyvä, kun johtohenkilöstö osoittaisi onnistumisista kiitokset suoraan henkilöstölle. Myyntipäälliköt kokivat, että johto muistaa ajoittain heitä palautteella, mutta toivoivat samalla, että välillä olisi hyvä osoittaa henkilöstölle suoraan, kuinka tärkeää työtä he tekevät.

7.1.6 Myyntialue kohtaiset kehityskeskustelut

Palautteen antamisessa tärkeää on myös laadukkaat ja järjestelmällisesti pidetyt henkilökohtaiset kehityskeskustelut. Osalla haastateltavilla esimiehillä oli käytössä tiimikehityskeskustelut henkilökohtaisten keskustelujen lisäksi. Kokemukset ryhmäkeskusteluista olivat hyviä ja yhteisöllisyyden ja yhteisten tavoitteiden määrittelyn mahdollistamiseksi tämä käytäntö olisi järkevää ottaa käytäntöön kaikilla myyntialueilla. Työntekijät, jotka työskentelevät

pääasiassa samalla myyntialueella määrittelisivät yhdessä omat tavoitteensa, kehittäisivät yhdessä toimintaansa miettimällä mahdollisia yhteisiä kehittämiskohteita ja tunnistaisivat mahdolliset osaamisvajeensa.

7.2 Jatkotutkimus ja pohdintaa

Tämän tutkimuksen pohjalta mahdollisiksi jatkotutkimuksen aiheiksi nousi pari asiaa. Päälimmäisenä jatkotutkimuksen aiheena nousi mahdollisen samansuuntaisen tutkimuksen suorittaminen toisen osuuskaupan vastaavien hypermarkettien myyntipäälliköille. Olisi mielenkiintoista saada selville onko sisäisen motivaation johtaminen samalla tasolla kuin nyt tutkituissa yrityksissä ja jos tämän tutkimuksen kehitysehdotuksia on käytössä toisessa osuuskaupassa, niin koetaanko niiden vaikuttavan henkilöstön sisäiseen motivaatioon.

Toiseksi jatkotutkimukseksi tämän työn pohjalta voisi esittää tutkimusta työntekijä tasolla. Arvokasta olisi tietää kokevatko työntekijät teorian ja tulosten mukaiset sisäisen motivaation johtamiskeinot heidän sisäistä motivaatiotansa lisääviksi. Toiseksi olisi myös hyvä tunnistaa mitkä seikat työntekijät kokevat lisäävän heidän henkilökohtaista motivaatiotansa ja onko henkilökohtaisen motivaatio seikoissa paljon yksilöllisiä eroja, niin kuin tämän tutkimuksen teoriaosassa tuli ilmi.

Vaikka työskentely hypermarketissa tapahtuu pitkälti muualta tulleiden ohjeiden varassa ja aikataulussa, oli kiinnostavaa huomata, että kuitenkin oikein ohjatussa työssä ihminen voi tuntea itseohjautuvuuden tunnetta ja näin ollen hän pystyy motivoitumaan sisäisesti omasta työstään. Kuitenkin sisäinen motivaatio lähtee aina ihmisestä itsestään ja hänen valinnoistaan. Työntekijän pitää kokea työssä olevat säännöt ja päämäärät oikeiksi, jotta hän niitä noudattaa ja pyrkii toimillaan yrityksen tavoitteisiin. Työnantajan roolina on viestiä säännöt ja keinot päämäärien saavuttamiseksi niin, että työntekijät ne hyväksyvät ja kokevat ne myös ominaan, muuten motivoinnista tulee ulkoapäin ohjattua. Hyväntekemisen kannalta on tärkeää, että työntekijöiden omaksuttua yrityksen säännöt ja päämäärät, niin merkityksellistä on se, että esimiehet uskovat näihin. Esimiehet ja johto näyttävät toiminnallaan esimerkkiä ja siksi heidän toimintansa pitää olla yrityksen arvojen kanssa sopusoinnussa, ja he käytöksellään edustavat yrityksen arvoja. Kyvykkyyden osalta työnantajan on tärkeää huolehtia, että työntekijällä haasteet ja osaaminen kohtaavat. Työntekijä ei itse aina omaa osaamistaan tunnista, joten palautteen antaminen on tärkeää. Kehittymisen edellytyksenä on onnistumisen tunteet, mutta välillä pitää myös tulla epäonnistumisia, muuten työtehtävät ovat kasvamisen kannalta olleet liian helppoja.

Tutkimusta tehdessä ja sisäisen motivaatiojohtamisen keinoihin perehtyessä oli positiivista huomata, että prosessimaisessa työskentely-ympäristössä, kuten hypermarketissa voidaan sisäistä motivaatiota johtaa ja saada siten hyvinvoivempia ja tuottavampia työntekijöitä. Kohde yrityksessä johtamisessa on käytössä jo runsaasti sisäistä motivaatiota tukevia johtamisen elementtejä ja tutkimuksen tuloksena tulleita kehitysehdotuksia on jo tutkimuksen aikana tunnistettu ja otettu yrityksessä käyttöön. Kehityskohteiden tunnistaminen on voinut tapahtua automaattisesti tai ne on tunnistettu tutkimushaastattelun yhteydessä, mutta yrityksen johdossa on tiedostettu millä keinoin sisäistä motivaatiota voidaan myös hypermarket ympäristössä johtaa ja tätä on myös yrityksessä haluttu ja alettu johtamaan.

Lähteet

- Aaltonen, T. Ahonen, P. & Sahimaa J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.
- Csikszentmihalyi, M 2005. Flow -Tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu. Helsinki: Rasalas Kustannus.
- Csikszentmihalyi, M 2007. Hyvä bisnes. Helsinki: Rasalas Kustannus
- Furman, B. & Pinjola, N. & Rubanovitsch M. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Helsinki: Johtajatiimi
- Hakanen, J 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy.
- Harari, Y. 2017. Sapiens: ihmisen lyhyt historia. 3. painos. Helsinki: Bazar.
- Heikkilä, T. 2020. Yhdessä kohti parempaa. Helsinki: SOK-yhtymä
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu-Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. painos. Kustannusyhtiö Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Kustannusyhtiö Helsinki: Tammi.
- Kaarakainen, T & Kaukua, J. 2004. Stoalaisuus Tiedon, tunteiden ja hyvän elämän filosofia. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Liukkonen, J. Jaakkola, T. & Kataja J. 2006. Taitolajina työ. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Luoma, K. Troberg, E. Kaajas, S & Norlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta: osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi
- Niitamo, P. 2000. Työhaastattelu – Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Järvinen, P 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Tallentum

- Järvinen, P 2015. Johda mielelläsi -Sisäisen voiman työkalupakki esimiehille ja valmentajille. Helsinki: Auditorium.
- Järvinen, P 2020. Miten johtaa ihmistä. Liettua: Balto print.
- Martela, F 2015. Valonöörit. Juva: Gummerus Kustannus Oy.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Luettu 22.9.2020
https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. DRAIVI. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Liettua: Balto print.
- Mayor, P. Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Helsinki: Tallentum.
- Peltonen, M & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten Johtaminen. Helsinki: Otava.
- Prisma lyhyesti. Viitattu 27.12.2020. <https://www.prisma.fi/fi/prisma/myymalat/prisma-lyhyesti>
- Päivittäistavarakauppa ry. Luettu 10.5.2021. <https://www.ptv.fi/kaupan-toiminta/myymalatyyppit/>
- Reiss, S. 2013. Reiss Motivation Profile. Mikä sinua motivoi? Helsinki: Suomen Motivaatiotalo Oy.
- Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: Rano Oy.
- Sinokki, M. 2016. TYÖMOTIVAATIO. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tallinna: Tietosanoma Oy.
- Suomen Osuuskauppojen keskuskunta. Osuustoiminta ja asiakasomistajuus. Luettu 27.12.2020 <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/osuustoiminta-ja-asiakasomistajuu>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei xxx,

Kutsuisin sinut haastatteluun koskien opinnäytetyötäni sisäisestä motivaatiosta sekä sen johtamisesta asiakaspalvelu- ja myyntityössä hypermarketeissa. Opiskelen tällä hetkellä LAB-ammattikorkeakoulussa ylemmän tradenomin tutkintoa, ja suuntautumisenani on Liiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen. Tutkimuksen tulosten avulla on tarkoituksena selvittää sisäisen motivaation johtamisen keinoja tavaratalossa ja niiden hyödyntämistä esimiestyössä.

Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, jotka tallennetaan tulosten analysointia varten. Kaikki vastaukset käsitellään nimettöminä, eikä vastauksista tulla tunnistamaan yksittäisiä vastajia.

Haastattelut pidetään Teamsin välityksellä ja se vie aikaa noin tunnin verran.

Laitan haastattelusta kalenterikutsun, mutta jos se ei sovi aikatauluusi, niin olethan yhteydessä uuden ajanvarauksen puitteissa, kiitos.

Jos tutkimus herättää mitään kysymyksiä, niin olethan yhteydessä, kiitos.

Ystävällisin terveisin,

Teemu Komulainen, Myyntipäällikkö

Prisma xxxx

Puh. xxx xxxx

Nauhoita haastattelu ja juttele ”murtaaksesi jää” alkuun jostain muusta.

Motivaatio johtaminen:

1. Mitä motivaatio johtaminen mielestäsi tarkoittaa?
2. Mitä hyötyjä ja haasteita motivaatio johtamisessa mielestäsi on?
3. Panostetaanko mielestäsi yrityksessänne työntekijöiden motivointiin ja, jos niin miten?
4. Ymmärrätkö sisäisen motivaation ja ulkoisen motivaation eron?

Kyvykkyyden johtaminen

5. Miten työntekeksen arjessa voidaan lisätä taitavan tekemisen ja hallinnan tunnetta?
6. Mitkä tekijät ruokkivat mielestäsi asioiden aikaansaamisen tunnetta?
7. Mikä merkitys suoritepalkkiolla on mielestäsi työn tekemisen arjessa?
8. Miten johtamisella mahdollistetaan henkilöstön osaaminen ja henkilökohtainen kehittyminen?
9. Kuinka työntekijöiden henkilökohtaisia kyvykkyyksiä hyödynnetään arjessa?
10. Millä tavoin henkilöstön onnistumiset tuodaan työyhteisössänne esille ja kuinka niistä pyritään ottamaan yhdessä oppia?

Vapaaehtoisuuden johtaminen:

11. Kuinka mahdollistetaan itseohjautuvuus Prismän kt-työskentelyssä?
12. Omaehtoisuuden lisäämiseksi millaisesta kontrolloinnista voitaisiin luopua?
13. Kuinka esimies voi toimia mahdollistajana ja esteiden raivaajana alaisilleen?

Yhteenkuuluvuuden johtaminen

14. Kuinka varmistetaan, että kukaan ei jää ulkopuoliseksi?
15. Millä keinoin yrityksen arvoja tuodaan enemmän arkeen yhteenkuuluvuuden lisäämiseksi?
16. Onko organisaatiollamme selkeä visio ja onko se jalkautettu onnistuneesti työntekijöille?
17. Millä tavoin varmistetaan, että kaikki ymmärtävät oman työnsä tärkeyden?
18. Miten huolehditaan, että työpaikalla käyttäytyään ammatillisesti ja toista kunnioittavasti?

Hyvän tekemisen johtaminen:

19. Millainen missio Prismallanne on?
 - a. Miten henkilökunta tuntee sen?
 - b. Kuinka Missio näkyy arjessa, missä tilanteissa tuot sitä esiin?

20. Minkälainen missio tuo työntekijälle energiaa ja luo merkitystä yksittäisen työntekijän arkeen?
21. Miten yksittäisen työntekijän työn vaikutuksia voi tuoda enemmän näkyviksi?
22. Kuinka työntekijän auttamisen tuoman hyvän saa näkyväksi?