



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Heli Raudaskoski

TYÖNTEOLLE ASETETUT TAVOITTEET, OSATAVOITTEET JA TYÖMOTIVAATIO

Pro Gradu

Kansainvälisen liiketoiminnan johtaminen

Helmikuu 2017

Yksikkö Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu			
Tekijä Raudaskoski Heli		Työn valvoja Puhakka Vesa	
Työn nimi Työnteolle asetetut tavoitteet, osatavoitteet ja työmotivaatio			
Oppiaine Kansainvälisen liiketoiminnan johtaminen	Työn laji Pro gradu	Aika Helmikuu 2017	Sivumäärä 68 kpl
Tiivistelmä <p>Yrityksen johdon tehtävä tavoitteiden ja osatavoitteiden määrittelyssä on haastava. Tavoitteita asettaessa täytyy huomioida työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet. Johdon on hyvä tietää, mikä neuvotia motivoi työssään. Motivaatio vaikuttaa suoraan siihen, miten työntekijä saavuttaa työnteolle asetetut tavoitteet. Motivaation tulisi lähtökohtaisesti kummuta työntekijästä itsestään, eli jo uutta työntekijää palkatessaan yrityksen tulisi hakea henkilöitä, jotka ovat itse-motivoituneita. Hyvä esimies luo työilmapiirin, joka edistää tavoitteisiin pääsemistä. Myös palkitsemisjärjestelmällä voidaan edistää tavoitteisiin pääsemistä.</p> <p>Tässä tutkimuksessa selvitettiin kuuden asiakaspalveluneuvojan kokemuksia työnteolle asetetuista tavoitteista, osatavoitteista ja niiden vaikutuksesta työmotivaatioon erään finanssialan yrityksen yksittäisellä osastolla. Yrityksen johto oli asettanut neuvojien työn osatavoitteiksi tärkeysjärjestyksessä asiakaspalvelun saatavuuden, laadun eli asiakastyytyvyyden ja uusien palveluiden ja –tuotteiden myynnin. Teemahaastattelujen pohjalta selvisi, että neuvojilla ja johdolla oli yksimielinen käsitys osatavoitteiden tärkeysjärjestyksestä. Käytännön työssä kuitenkin seurattiin lähes yksinomaan myynnin osatavoitteisiin pääsemistä, eikä saatavuuden ja laadun tavoitteisiin pääsemistä seurattu yhtä tiiviisti.</p> <p>Tutkimuksen keskeisin havainto oli se, että neuvojien osallistuminen tavoitteiden asettamiseen todennäköisesti lisäisi neuvojien kokemusta työn mielekkyydestä ja kasvattaisi heidän työmotivaatiotaan. Neuvojat toivoivat työnteolle yksilöllisiä tavoitteita, jotka olisivat riittävän haastavia ja saavutettavissa olevia. Sen myötä työn mielekkyys ja työhön sitoutuminen paranisivat. Kaksi kuudesta haastatellusta asiakasneuvojasta ei tiennyt hänelle asetettuja tavoitteita. Osa neuvojista ei tiennyt millä mittareilla osatavoitteisiin pääsemistä seurataan. Osa haastatelluista toivoi tavoitteiden seuranta yksilötasolla ja osa ryhmätasolla. Haastateltavat esittivät myös tavoitteen saavuttamisen palkitsemiskeinoja, kuten rahallista palkitsemista, ekskursionia tai illanviettoa.</p> <p>Vaikka teoriapohja tavoitteiden asettamisesta, tavoitteiden merkityksestä työmotivaatiolle ja palkitsemisesta on esitetty jo 1990-luvulla, tutkimukseni perusteella voidaan todeta, että samat säännöt pätevät varsin hyvin nykypäivänä. Liikkeenjohto voi edelleen hyödyntää aiempaa teoriapohjaa asettaessaan tavoitteita työnteolle. Tutkimus osoitti, että jos työntekijöitä ei oteta mukaan tavoitteiden asettamiseen, tavoitteet ja niiden saavuttamisen seuranta jäävät työntekijöille epäselviksi.</p>			
Asiasanat tavoitteen asettaminen, motivaatio, asiakaspalvelu			
Muita tietoja			

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuskysymykset, rajaus, keskeiset käsitteet	8
1.2	Tutkimusmenetelmät	10
2	TAVOITTEET JA OSATAVOITTEET	12
2.1.1	Tavoitteiden ominaisuudet ja tavoitetyypit.....	12
2.1.2	Ryhmätavoitteet	14
2.1.3	Henkilökohtaiset tavoitteet	15
2.2	Käyttäytymisteorioita tavoitteista	17
2.2.1	Fellner ja Sulzer-Azaroffin sekä Agnew'n käyttäytymisteoriat	18
2.2.2	Sääntöjen ohjaama käyttäytyminen ja tavoitteet.....	19
2.3	Tavoitteiden asettaminen	20
2.3.1	Korkeat ja tarkkaan asetetut vai helpot ja epätarkat tavoitteet?.....	21
2.3.2	Tavoitteen asettaminen ja työntekijöiden osallistaminen	22
3	MOTIVAATIO	26
3.1	Työn mielekkyys, yksilön perustarpeet ja motivaatio	27
3.2	Työmotivaation suuntauks	28
3.2.1	Maslowin tarvehierarkia ja Hawthornen ihmissuhdekoulukunta ...	28
3.2.2	Vroomin odotusarvoteoriasta ja McClellandin sisäisestä motivaatiosta	30
3.3	Motivointikeinot ja palkitseminen	31
3.3.1	Palkitseminen motivointikeinona.....	33
3.3.2	Palkitsemiskeinot ja klassiset motivointiteoriat.....	34
3.3.3	Esimiehen rooli motivoijana	36
4	TAVOITTEIDEN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON	39
4.1.1	Sitoutuminen tavoitteeseen pääsemiseen ja motivaatio	39
4.1.2	Tavoitteiden saavuttamisen tärkeys ja alitajunnaiset motivaatiot... ..	40

5	TUTKIMUSMENETELMÄT	42
5.1	Laadullinen tutkimus.....	42
5.2	Tutkimusfilosofia ja tutkimuksen luonne	43
5.3	Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä.....	44
5.4	Tutkimuskohteen kuvaus	46
5.5	Aineiston keruu	47
5.6	Aineiston analysointi.....	51
6	NEUVOJIEN KOKEMUKSIA TAVOITTEISTA, OSATAVOITTEISTA JA NIIDEN VAIKUTUKSISTA TYÖMOTIVAATIOON YRITYKSESSÄ	53
6.1	Neuvojien tavoitteet ja osatavoitteet työssä	53
6.2	Tavoitteet motivointikeinoina?	55
6.3	Ryhmänä vai yksilönä?	56
6.4	Motivoivatko myyntikisat?.....	57
6.5	Kuinka tärkeää tavoitteisiin pääseminen on?	58
6.6	Rahallinen palkitseminen, provisiopalkkaus tai muu palkitseminen?	59
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	61
7.1	Tavoitetyyppien kautta monipuolisuutta työhön	62
7.2	Ryhmätyö tuottaa hedelmää	63
7.3	Palkitseminen aineettomien ja aineellisten keinojen kautta	64
7.4	Esimiehen rooli motivoijana.....	65
7.5	Tutkimuksen luotettavuus, rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset..	66
7.6	Yhteenvedo	67

TAULUKKO

Taulukko 1. Työn keskeisiä teorioita tavoitteista.	25
--	-----------

KUVIO

Esimerkkikuvio 1. Maslowin tarvehierarkia.	29
--	-----------

1 JOHDANTO

Useat tutkimukset osoittavat, että työnteko on tuottavampaa silloin, kun työntekijöille on määritelty tietyt tavoitteet sen sijaan, että työntekijöitä pyydetäisiin tekemään parhaansa tai heillä ei olisi lainkaan tavoitteita (mm. Locke & Latham 1990, Locke & Latham 2002). Tavoitteiden olemassaolo on tärkeää yksilön hyvinvoinnin näkökulmasta. Yksilön hyvinvointiin nimittäin vaikuttaa se, *mitä* yksilö tavoittelee eikä vain se, *miksi* hän sitä tavoittelee (Sheldon, Ryan, Deci & Kasser 2004). Toisaalta tavoitteiden asettamisen ja organisaation toiminnan kannattavuuden on todistettu korreloivan vahvasti keskenään (Terpstra & Rozell 1994).

Tässä Pro gradu –työssä selvitettiin erään yrityksen asiakaspalveluyksikön työntekijöiden kokemuksia johdon heille asettamista tavoitteista ja osatavoitteista ja sitä, miten tavoitteet vaikuttavat työmotivaation. Tutkimuksen tarkoituksena on ottaa osaa johtamisen tieteenalan keskusteluun selvittämällä neuvojien kokemuksia johdon heille asettamista tavoitteista ja osatavoitteista sekä miten tavoitteet ja osatavoitteet vaikuttavat työmotivaatioon. Tavoitteena on lisäksi tarjota yrityksen johdolle ja esimiehille liikkeenjohdollista tietoa siitä, millä tavoin asiakaspalveluneuvojat (myöhemmin tässä työssä käytetty nimikettä neuvojat) kokevat heille määritellyt tavoitteet ja osatavoitteet sekä selvittää niiden vaikutuksia työmotivaatioon. Koska neuvojien työn tulosta ja tavoitteiden saavuttamista arvioidaan numeraalisesti, mielestäni on hyvin tärkeää, että johdolla on selkeä kuva myös siitä, miten neuvojat kokevat työnsä tavoitteet osatavoitteineen.

Aiempi akateeminen tutkimus tavoitteista on keskittynyt muun muassa tavoitteiden asettamiseen, esimerkiksi, kuinka tarkkoja ja haastavia asetettujen tavoitteiden tulisi olla. Lisäksi on tutkittu työntekijöiden osallistumista tavoitteiden asettamisessa, palkitsemisen ja palautteen merkitystä tavoitteiden saavuttamiseksi, tavoitteen tärkeyttä suhteessa tehtävän monimutkaisuuteen sekä oppimisen ja suorituksen tavoitteita (O'Hara & Maglieri 2006). Tässä tutkimuksessa ei ole voitu selvittää työntekijöiden osallistumisen vaikutusta tavoitteiden asettamisessa ja osallistumisen merkitystä tavoitteisiin pääsemisessä,

sillä tutkimassani yrityksen asiakaspalveluyksikössä johto asettaa tavoitteet, eivätkä neuvojat osallistu tavoitteiden asettamiseen.

Tutkimuskohteenani on finanssialan asiakaspalveluyksikön asiakaspalveluneuvojat (työssä käytetty nimikettä neuvoja), joiden tavoitteet liittyvät kolmeen osatavoitteeseen: saatavuuteen, laatuun ja myyntiin. Eri neuvojilla tavoitteet ovat määrällisesti erisuuruisia ja keskittyvät eri osatavoitteeseen esimerkiksi siten, että osa neuvojista keskittyy huolehtimaan hyvästä saatavuudesta viettämällä mahdollisimman suuren osan työpäivästään puhelimessa asiakkaiden apuna ja vastaamalla mahdollisimman moneen puheluun, chat-viestiin tai verkkopankin postiin. Heidän myyntitavoitteensa ovat matalahkot. Toisten neuvojien tehtävänä on ensisijaisesti pyrkiä myymään mahdollisimman paljon pankkipalveluja ja -tuotteita, eikä heidän puhelumäärätavoitteensa per päivä ole yhtä suuri, kuin saatavuudesta ensisijaisesti huolehtivilla neuvojilla. Saatavuutta mitataan neuvojien vastattujen puhelujen määrällä sekä asiakasajalla (eli puhelimessa vietetyllä ajalla), laatua mitataan asiakastytyväisyyskyselyillä ja myyntiä uusien avattujen pankkipalvelujen ja -tuotteiden määrällä.

Lähtökohtana työlleni oli kiinnostukseni tutkia esimiesten keinoja motivoida alaisiaan työssä. Olen erittäin kiinnostunut oppimaan lisää motivaatiosta ja motivoinnista. Samalla halusin oppia keinoja motivoitua työssä myös itse. Aloitin työn teoreettisen viitekehyksen työstämisen seminaarityössäni *Esimiehen keinot motivoida alaisiaan parempiin myyntituloksiin ja työtyytyväisyyteen*, jossa tutkin motivaation, työtyytyväisyyden, esimiestyön ja myyntityön kirjallisuutta omasta tutkimusongelmastani käsin. Seminaarityötä tehdessäni löysin useita hyödyllisiä teorioita ja sain luotua hyvän pohjan pro gradu -työlleni.

Seminaarityöni hyväksyttiin tammikuussa 2015. Pro gradu -työssäni olen laajentanut kirjallisuuskatsausta erityisesti tavoitteisiin liittyvän kirjallisuuden osalta. Olen myös laajentanut lähdeluetteloani erityisesti tieteellisten artikkeleiden osalta. Seminaarityössäni suurin osa käyttämistäni lähteistä on kirjalähteitä. Tässä työssä esittelemäni teoreettinen viitekehys Tavoitteet-luvun osalta on lähes kokonaan uutta keräämääni tietoa, kun taas motivaatio-osio perustuu pitkälti

seminaarityöhöni. Koska tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, se ei pyri tuottamaan kattavia yleistyksiä tavoitteiden vaikutuksesta työmotivaatioon.

1.1 Tutkimuskysymykset, rajausta, keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset pohjautuvat tutkimusongelmaan, miten tavoitteet osatavoitteineen koetaan ja miten ne vaikuttavat neuvojien työmotivaatioon tutkimani yrityksen asiakaspalveluyksikössä. Tutkimuskysymykset laadin yhdessä yrityksen esimiesten kanssa.

Tutkimuskysymyksiä on kaksi:

1. *Miten neuvojat kokevat heille asetetut tavoitteet ja osatavoitteet?*
2. *Miten tavoitteet osatavoitteineen vaikuttavat työmotivaatioon?*

Neuvojien kokemuksia tavoitteista osatavoitteineen kartoitettiin seuraavilla teemoilla:

1. Tavoite

- *Mitä tunteita sana tavoite herättää sinussa? Onko tunne positiivinen, negatiivinen vai neutraali?*
- *Mitä sinulle tulee ensimmäisenä mieleen sanasta tavoite? Millaisia mielikuvia se herättää?*

2. Tavoitteet ja osatavoitteet

- *Johto on asettanut tavoitteiden osatavoitteet tärkeysjärjestykseen vuodelle 2015 seuraavasti: Saatavuus, laatu, myynti. Mitä tunteita tämä sinussa herättää? Miksi järjestys on mielestäsi tällainen?*
- *Jos sinä saisit asettaa tavoitteet, mitkä ne olisivat ja missä järjestyksessä?*
- *Miten tavoitteiden eri osatavoitteet sopivat mielestäsi yhteen?*

Tavoitteiden ja osatavoitteiden merkitystä työmotivaatioon selvitettiin seuraavilla kysymyksillä:

3. Tavoitteet, työn teko ja motivaatio

- *Miten tavoitteet vaikuttavat työntekoosi?*
- *Millä tavoin tavoitteet vaikuttavat työn mielekkyyteen?*
- *Millä tavoin tavoitteet vaikuttavat motivointiin?*
- *Miten tavoitteilla voidaan motivoida?*
- *Kuinka sitoutunut olet sinulle asetettuihin tavoitteisiin?*
- *Kummat motivoivat sinua enemmän, yksilö- vai ryhmätavoitteet? Miksi?*

4. Tavoitteisiin pääsemisen motivaatio

- *Mikä motivoi sinua tavoitteisiin pääsemisessä?*
- *Kuinka tärkeänä pidät sitä, että pääset sinulle asetettuihin tavoitteisiin?*
- *Miten pyrit kehittämään sitä, että pääset tavoitteisiisi?*
- *Asetatko itsellesi välitavoitteita esimerkiksi päivä- tai viikkotasolla? Millaisia ne ovat? Miten ne asettuvat suhteessa johdolta saamiisi tavoitteisiin?*
- *Miten seuraat tavoitteisiin pääsemistä?*
- *Koetko, että voit saavuttaa sinulle asetetut tavoitteet? Miksi?*
- *Miltä sinusta tuntuu, jos et saavuta tavoitteita?*

5. Tavoitteisiin pääseminen ja palkitseminen

- *Miten tavoitteisiin pääsemisestä tulisi mielestäsi palkita?*
- *Palkitaanko tällä hetkellä mielestäsi tavoitteisiin pääsemistä oikein ja riittävästi? Miksi?*
- *Jos tavoitteisiin ei päästä, miten siihen reagoidaan?*
- *Miten mielestäsi pitäisi reagoida siihen, jos joku ei pääse tavoitteisiinsa? Reagoidaanko tällä hetkellä oikealla tavalla ja riittävästi?*

Laadullisessa tutkimuksessa oleellista on aineiston mahdollisimman tarkka rajaus (Eskola & Suoranta 2000: 64). Koska seminaarityöni teoriapohja on huomattavan laaja ja pintapuolinen, olen pyrkinyt rajaamaan tässä pro gradu -työssä teoriaosuutta ja syventymään valitsemini keskeisiin aihealueisiin.

Työn kaksi keskeistä käsitettä ovat *tavoitteet (goals)* ja *motivaatio (motivation)*. Muita keskeisiä hakusanoja, joita teoreettisen viitekehyksen laatimiseen on käytetty ovat *tavoitteen asettaminen (goal setting, goal-framing)*, *myynti (sales)*, *tulokset (outcome)*, *asiakaspalvelu (customer service)*, *finanssipalvelut (financial*

services), *pankki (bank)*, *puhelinkeskus (call center)*. Tutkimuksen teoriaosuudessa on hyödynnetty ensisijaisesti kirjallisuuslähteitä: yliopiston tietoportaalien (mm. proQuest ja Ebisco) kautta haettuja akateemisia artikkeleita sekä kirjoja. Teoreettinen viitekehysten pohjalta on muodostettu tutkimuksen empiirinen osuus. Empiirinen osuus toteutettiin laadullisella tutkimuksella, haastatellen kuutta asiakaspalveluyksikön neuvojaa.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Työn empiirinen osuus toteutettiin tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä vastaa kysymyksiin *kuka, miksi ja miten*. Sitä hyödynnetään usein silloin, kun tutkitaan todellisen elämän tilanteita. (Remenyi, Williams, Money & Swartz 1998: 187.) Tapaustutkimus käsittelee yleensä yhtä tapausta, mutta taustalla on samalla myös ajatus yksittäisen tapauksen yleistettävyydestä. Jotta yksittäisestä tapauksesta voidaan tehdä yleistäviä päätelmiä, tulee tapauksen olla hyvin kuvattu ja käsitteellistetty. Tapauksen yleistettävyyttä parantavat mahdolliset vertailuasetelmat. (Eskola & Suoranta 2000: 65-66.)

Vaikka tutkimassani organisaatiossa tehdäänkin säännöllisesti työtyytyväisyyskyselyjä, oma tutkimukseni tuo syvällisempää tietoa työntekijöiden ajatusmaailmasta ja kokemuksista. Samalla pystyn tuottamaan organisaatiolle tärkeää tietoa siitä, miten neuvojat todella kokevat työnkuvansa ja heiltä odotetut sekä vaaditut asiat. Neuvojat ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa päivittäin. Neuvojien kokemukset ja mielipiteet heijastuvat myös suoraan heidän tapansa kohdata asiakkaita. Koska nimenomaan asiakkaat ovat yrityksen elinehto, on hyvin tärkeää, että johto tietää mitä neuvojat todella ovat mieltä työnsä tavoitteista.

Tutkimustulosten tarkoituksena on auttaa osaston lähiesimiehiä, jotta he voivat motivoida neuvojia tavoitteisiin pääsemisessä yhä paremmin. Työn tuloksista on lisäksi hyötyä johdolle, joka vastaa tavoitteiden asettamisesta. Johdon on usein hankala tietää täsmälleen, miten työ koetaan ns. ruohonjuuritasolla. Tutkimus

pyrkii kaventamaan kuilua johdon ja työn suorittavan tason välillä, jotta johto olisi paremmin perillä siitä, kuinka neuvojat kokevat työlleen asetetut tavoitteet.

2 TAVOITTEET JA OSATAVOITTEET

Tavoitteella tarkoitetaan yleensä tietyn tehtävän tai standardin saavuttamista tai tekemistä siten, että tiedossa olleet laatuvaatimukset täyttyvät ennalta määritellyssä ajassa. Yleisesti tavoitteet voivat liittyä vapaa-aikaan, perheeseen, matkustamiseen tai esimerkiksi terveyteen. Ne ovat yksilön päämääriä tai haaveita, joita kohti tehdään töitä. Ne myös ohjaavat yksilöiden käyttäytymistä hyvin voimakkaasti. Lisäksi tavoitteet virittävät yksilön sekä fyysistä että psyykkistä tilaa. (Jaakkola & Liukkonen 2002: 245-247.) Tavoitteet ohjaavat yksilön toimintaa, vaikuttavat voimakkaasti ihmisen käyttäytymiseen ja hyvinvointiin (Vecchio 1991: 211).

Tavoitteet vaikuttavat yksilön suoritukseen siten, että ne ohjaavat työntekijän huomiota ja tehtävän suoritukseen käytettyä panosta. Lisäksi ne kasvattavat sinnikkyyttä. (Locke, Shaw, Saari & Latham 1981.) Työtehtävää suorittava pyrkii löytämään uusia, yhä kehittyneempiä strategioita tehtävänsä suorittamiseen. Sen myötä tavoitteeseen saavuttamiseen käytetty aika lyhenee ja työn tuottavuus paranee. Samalla tavoitteet auttavat ymmärtämään, mikä työssä on tärkeää ja mikä on toisaalta vähemmän olennaista. (Vecchio 1991: 211, Jaakkola & Liukkonen 2002: 245–246.)

Työhön asetetaan tavoitteet yleensä pitkällä aikavälillä (Tammemagi, O'Hora ja Maglieri 2013), jotta ne loisivat pysyvyyttä ja sitouttaisivat työhön (Jaakkola & Liukkonen 2002: 247). Toisaalta työtavoitteet voivat myös muuttua lyhyellä aikavälillä (Hyvönen 2011). Kokonaisuuden kannalta on tärkeää, että organisaatiossa työntekijät ja johto ymmärtävät myös toistensa tavoitteet, jotta myös organisaation yhteinen tavoite ymmärretään eri tasoilla. (Vecchio 1991: 211)

2.1.1 Tavoitteiden ominaisuudet ja tavoitetyypit

Locke ja Latham (2002) ovat esittäneet neljä tavoiteominaisuutta (*goal mechanisms*) osana teoriaansa tavoitteenasettamisesta. Ne ovat ominaisuuksia, joiden kautta tavoitteet vaikuttavat työsuoritukseen. Tavoitteet ovat heidän

mukaansa ohjaavia (*directive*), eli tavoitteet ohjaavat työntekijän huomion ja panostuksen kohti tavoitteisiin liittyviä toimintoja ja pois toiminnoista, jotka eivät liity tavoitteeseen. Ne myös voimistavat (*energize*) ihmisiä, jotta yksilöt työskentelisivät enemmän saavuttaakseen pikemmin vaikean kuin helpon tavoitteen.

Tavoitteet lisäävät sinnikkyyttä (*persistence*), sillä yksilön saadessa määritellä työtehtävänsä käyttämän ajan, haastavat tavoitteet saavat työskentelemään kauemmin tavoitteeseen pääsyn eteen kuin helpot tavoitteet. Toisaalta vaikean tavoitteen saavuttamiseksi yksilöt joko työskentelevät nopeasti ja yhä intensiivisemmin lyhyen aikaa tai vaihtoehtoisesti hitaammin, mutta pienemmällä intensiteetillä ja pidemmän ajanjakson. Samalla tiukat aikarajoitteet saavat yleensä yksilön työskentelemään nopeammin kuin tavoitteet, joihin käytettävää aikaa ei ole tarkkaan määritelty. Neljänneksi, tavoitteiden kautta tavoitteeseen liittyvät strategiat ja tieto kehittyvät (*the development, discovery and/or use of task-relevant strategies and knowledge*). (Locke & Latham 2002.)

Jaakkola ja Liukkonen (2002: 247–249) esittelevät kolme tavoitetyyppiä: tulos-, suoritus- ja prosessitavoitteet. Tulostavoitteet liittyvät selkeästi lopputulokseen. Niillä mitataan esimerkiksi jonkin tuotteen tuotettuja määriä sovitulla aikavälillä. Vain lopputulokseen liittyvät tavoitteet eivät kuitenkaan ole tehokkaita, sillä ne saattavat johtaa epärealistisiin odotuksiin ja ei-toivottujen suoritusstrategioiden käyttämiseen. Suoritustavoitteet puolestaan pyrkivät suorituksen parantamiseen. Ne voivat esimerkiksi pyrkiä vähentämään sairaspöissaoloja tai kohentamaan henkilöstön kuntoa. Prosessitavoitteet sen sijaan liittyvät itse suoritustapaan, jolla saavutetaan toivottu lopputulos. Niillä voidaan esimerkiksi pyrkiä jonkin suoritustekniikan parantamiseen tai ne voivat liittyä työn ja perhe-elämän yhdistämiseen. Tämä tavoiteryhmä on kaikkein vaikeimmin mitattavissa. (Jaakkola & Liukkonen 2002: 247–249.)

Työpaikoilla olisi hyvä keskittyä erityisesti suoritus- ja prosessitavoitteisiin. Niiden kautta myös tulostavoitteiden saavuttaminen olisi realistisempaa. Jos taas tavoitteet keskittyvät pelkästään suoritukseen, se voi johtaa ei-toivottujen suoritusstrategioiden käyttöön. Silloin keskitytään vain keräämään kappalemääriä

ja työn laatu kärsii. (Jaakkolan ja Liukkosen 2002: 253.) Sen lisäksi, että työyksiköissä on käytössä erityyppisiä tavoitteita (Dragoni & Kuenzi 2012), tavoitteita tulisi olla sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Koska lopputulostavoitteet ovat riippuvaisia niin toisista työntekijöistä kuin organisaatorakenteestakin, on tärkeää asettaa myös tavoitteita, jotka eivät liity suoraan lopputulokseen.

2.1.2 Ryhmätavoitteet

Jaakkola ja Liukkonen (2002: 252) toteavat, että myös ryhmällä pitäisi olla tavoitteita eri tavoitetyypeistä. Ryhmän työskentely tehostuu, kun roolijako on selkeä ja vuorovaikutus toimii. Ryhmälle voidaan asettaa esimerkiksi tulostavoite, joka pyrkii parantamaan työn tuottavuutta tavoitejakson aikana. Tällaista tavoitetta voidaan helposti mitata työn tulosten kautta. Suoritustavoitteeksi ryhmälle voidaan asettaa muun muassa se, että vuorovaikutustilanteiden väärinkäsitykset vähenevät. Prosessitavoitteena voi puolestaan olla esimerkiksi pyrkimys kehittää yhteistyötä ja toisten huomioimista.

Johnson, Maruyama, Johnson ja Nelson (1981) ovat tehneet jo vuonna 1981 päätelmiä 122 aiemman tutkimuksen ja oman tutkimuksensa pohjalta tavoitteista Pohjois-Amerikassa. He tutkivat sitä, johtivatko ryhmien välillä kilpailevat vai yksilölliset tavoitteet parhaisiin saavutuksiin. Heidän tuloksensa osoittavat, että ryhmänä tehty yhteistyö on huomattavasti tuottavampaa kuin yksilöiden välinen kilpailu ja yksilölliset työpanokset. Ryhmien välinen kilpailuasetelma on tehokkaampi kuin yksittäisten henkilöiden välinen keskinäinen kilpailu.

Myös Seijts ja Latham (2000) ovat tutkineet ryhmä- ja henkilökohtaisten tavoitteiden eroja. Heidän mukaansa silloin, kun tarkasti asetettu ja vaikea henkilökohtainen tavoite on linjassa ryhmän tavoitteen kanssa, koko ryhmän suoritus paranee. Jos taas tavoitteet eivät ole sopusoinnussa keskenään, henkilökohtaiset tavoitteilla on haitallinen vaikutus ryhmän kokonaissuoritukseen.

Tutkimukseeni osallistuvien neuvojien työssä ovat käytössä ryhmätavoitteet. Käytännössä tekemistä voidaan seurata ja seurataan myös henkilökohtaisella

tasolla. Kuten yleensäkin, myös tutkimassani yrityksessä tavoitteet asetetaan ja niitä seurataan myös yksikkötasolla. Useat teoreetikot (mm. Brown, Cron & Slocum 1998, Bunderson & Sutcliffe 2003, Dragoni & Kuenzi 2012). ovat tutkineetkin tavoitteita organisaatio- tai yksikkötasolla. Koska tässä työssä keskitytään tavoitteisiin neuvojan näkökulmasta, teorioita organisaatiotason tavoitteista ei käsitellä.

2.1.3 Henkilökohtaiset tavoitteet

Yksilöiden henkilökohtaiset tavoitteet vaikuttavat työhön siinä missä ryhmä- ja organisaatiotavoitteetkin. Hyvönen (2011) on tutkinut yksilön tärkeimpiä työhön ja uraan liittyviä tavoitteita. Hyvösen työ sivuaa myös omaa tutkimustani, tosin hän on keskittynyt tutkimaan yksilön itse itselleen asettamia tavoitteita, kun taas tutkimassani yrityksessä tavoitteet asettaa johto. Hyvösen mukaan henkilökohtaiset tavoitteet voivat olla elinikäisiä, kuten esimerkiksi tavoite pysyä terveenä, tai liittyä johonkin yksittäiseen asiaan, kuten tiettyyn työtehtävään. Ne ovat läheisesti yhteydessä yksilön työtä koskeviin tulevaisuuden aikeisiin ja toiveisiin. Henkilökohtaisiin tavoitteisiin kuuluu myös vaatimuksia ja mahdollisuuksia, joista osa on suoraan yhteydessä tiettyyn ikä- tai uravaiheeseen.

Hyvösen (2011) mukaan työhön ja työuraan liittyviä henkilökohtaisia tavoitteita on tutkittu hyvin vähän, vaikka niitä olisi tärkeä tutkia. Henkilökohtaiset tavoitteet voivat hyvinkin erota organisaation asettamista tavoitteista ja odotuksista. Vaikka kaikkein tärkeimmät henkilökohtaiset tavoitteet voivat joskus olla samassa linjassa sen kanssa, mitä organisaatio odottaa työntekijöiltään (esimerkiksi organisaatiotavoitteiden kautta), ne voivat myös toisinaan johtaa konfliktiin tai ristiriitaan. Tavoiteristiriita voi vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen (Kehr 2003) tai siitä voi olla jopa haittaa työntekijän psyykkiselle terveydelle (Karoly & Ruehlman 1996).

Myös Locke ja Latham (2002) ovat tutkineet eroja henkilökohtaisten ja organisaation tai johdon asettamien tavoitteiden välillä. Organisaation ja yksittäisen esimiehen asettamat tavoitteet voivat olla ristiriidassa keskenään. Syynä voi olla esimerkiksi se, että keskijohdon toimintaa ohjaavat bonukset

tavoitteiden saavuttamisesta. Jos esimiehelle maksetaan bonuksia hänen alaistensa eikä koko organisaation suoritukseen perustuen, voi syntyä konflikti.

On merkille pantavaa, että henkilökohtaiset työtavoitteet vaikuttavat työhön liittyviin asenteisiin, kuten organisaatioon sitoutumiseen (Maier & Brunstein 2001). Sitoutuminen puolestaan voi vaikuttaa siihen, minkä tyyppisiin tavoitteisiin työntekijä työssään keskittyy (Hyvönen 2011: 36). Toisinaan myös yksilön vapaa-aikaan ja työhön liittyvät tavoitteet ovat ristiriidassa keskenään, joka vaikuttaa ainakin työhyvinvointiin ja työntekoon (Hyvönen, Feldt, Salmela-Aro, Kinnunen & Mäkikangas 2009).

Hyvösen (2011) mukaan on olemassa kaksi laajaa teoriasuuntausta, jotka liittyvät henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Ensimmäinen niistä on tutkinut tavoitteiden asettamista motivaatiopsykologian alalla 1960-luvulta lähtien. Se on keskittynyt tutkimaan työntekijöiden motivaatiota suoritua ja saavuttaa tavoitteitaan. Siinä on pyritty selvittämään esimerkiksi persoonallisuuden, tavoitetyyppien ja ryhmätavoitteiden roolia tavoitteiden asettamisessa. (mm. Hyvönen 2011: 23-24, Locke & Latham 2002, Latham & Locke 2007.) Koska nämä tutkimukset ovat keskittyneet nimenomaan tietyn tehtävän suorittamiseen (ter Doets, Maes, Gebhardt & Koelewijn 2006), ovat ne olennaisia myös omassa tutkimuksessani.

Toinen Hyvösen (2011) mainitsemista tutkimussuuntauksista on keskittynyt päämäärätietoisuuteen ja tavoitteellisuuteen. Monet tutkijat ajattelevat tavoitteellisuuden olevan joko yksilön perimmäinen motivaation rakentaja, piirre tai taipumus (DeShon & Gillespie 2005). Hyvösen mukaan tavoitteellisuuden tutkimuksessa tyypillistä on tutkimuksen keskittyminen korkeimman tason motivaatorakenteisiin. DeShonin ja Gillespien määritelmän mukaan korkeimman tason tavoitteet ovat fundamentaalisia tavoitteita, joista elämän tarkoitus muodostuu useimmille ihmisille. Tässä tutkimuksessa ei varsinaisesti tutkita yksilöiden tavoitteellisuutta tai päämäärätietoisuutta, vaikka ne liittyvätkin oleellisesti tavoitteiden saavuttamiseen.

Locke ja Latham (2002) puolestaan ovat esitelleet Locken 1991 kehittämän motivaatiokeskuksen mallin (*motivation hub*), jossa suoritus muodostuu yksilön

itse-tehokkuudesta sekä henkilökohtaisista tavoitteista. Tutkijoiden mukaan esimerkiksi esimiehen asettaman tavoitteen haastavuus vaikuttaa työntekijän kokemukseen siitä, kuinka tehokas hän mielestään on. Työntekijä voi ajatella, että esimies asettaa tavoitteen korkealle vain, jos uskoo työntekijän pääsevän siihen. Samalla Judgen, Bonon, Erezin ja Locken (2005) tutkimus osoittaa, että työntekijät, jotka arvioivat itsetuntonsa ja tehokkuutensa korkeammaksi, sisäisen kontrollinsa paremmaksi sekä neuroottisuutensa matalammaksi kuin keskivertoihminen, suhtautuvat positiivisemmin henkilökohtaisiin työn tavoitteisiin.

DeShoh ja Gillespie (2005) ovat tutkineet päämäärätietoisuutta organisaation muutoksen yhteydessä. Heidän mukaansa päämäärätietoisuus voi selittää sitä, miksi osa yksilöistä sopeutuu muutokseen paremmin kuin toiset. Sen avulla selvitetään myös muun muassa miksi toiset yksilöt pyrkivät kehittämään itseään läpi elämän, kun taas toiset ovat tyytyväisiä pysymään samalla osaamis- ja taitotasolla. Päämäärätietoisuuden teoriaa käytetään nykyisin erityisesti tutkittaessa saavutusten motivaatiota. Sitä on käytetty myös muun muassa tutkittaessa myyntisuorituksia (VandeWalle, Brown, Cron & Slocum 1999) ja tavoitteiden asettamisessa (Phillips & Gully 1997).

2.2 Käyttäytymisteorioita tavoitteista

Käyttäytymisteoreetikot ovat tutkineet tavoitteisiin liittyviä toimintoja organisaatioissa aina 1960-luvulta lähtien (mm. Locke & Latham 2002, Hyvönen 2011). Työn tässä alaluvussa esitellään muun muassa Fellnerin ja Sulzer-Azaroffin (1984) teoria syrjivistä ärsykkeistä ja ehdollisista vahvistajista. Lisäksi esitellään Agnewin (1998) ja myöhemmin muiden tutkijoiden (mm. Baum, 2001; Luthans, 2001; Malott, 2001; Olson, Laraway & Austin, 2001; Poling, 2001) laajasti keskustelema teoria tavoitteista vahvistavina (*establishing*) tekijöinä. Kolmantena teoriana esitellään Malottin (1993) teoria tavoitteista olosuhteissa, joissa säännöt ohjaavat käyttäytymistä.

2.2.1 Fellner ja Sulzer-Azaroffin sekä Agnew'n käyttäytymisteoriat

Fellner ja Sulzer-Azaroff (1984) ovat määritelleet tavoitteet erottavina ärsykkeinä (*discriminative stimuli*) ja ehdollisina vahvistajina (*conditioned reinforcers*). Heidän teoriansa esittää, että tavoitteen asettamista seuraa vahvistava toiminto. Kun tavoite on esitelty, tavoitteen saavuttamista kohti pyrkivä käyttäytyminen lisääntyy. Tavoitteen asettaminen toimii siis ärsykkeenä. Samalla tavoitteen saavuttaminen toimii ehdollisena vahvistajana. Jos tavoitteen saavuttamisesta seuraa toistuvasti jotain positiivista, se vahvistaa tavoitteeseen pyrkivää käyttäytymistä. Asetetut tavoitteet eivät kuitenkaan aina vahvista käyttäytymistä. Jos vahvistusta ei tapahdu tavoitteen asettamisen jälkeen, asetettu tavoite ei ala ohjata käyttäytymistä, eikä tavoitteen saavuttaminen siten ota ehdollisen vahvistajan roolia.

Fellnerin ja Sulzer-Azaroffin (1984) mukaan käyttäytyminen, jota hallitsevat säännöt (*rule-governed behavior*), voi vaikuttaa tavoitteiden toimimiseen. Esimerkiksi esimiehen työntekijälle antamat ohjeet voivat johtaa siihen, että työntekijän työpanosta eivät ohjaakaan tavoitteen tuoma ärsyke ja sen saavuttamisesta koituva vahvistus. On siis tärkeää erottaa käyttäytyminen, jota hallitsevat säännöt, syrjivien ärsykkeiden ja ehdollisen vahvistamisen teorian mukaisesta käyttäytymisestä.

Agnew (1998) on määritellyt, että tavoitteet saavat aikaan (*establishing*) toimintaa. Myöhemmin useat muut organisaatioiden käyttäytymistieteilijät (mm. Baum, 2001; Luthans, 2001; Malott, 2001; Olson, Laraway & Austin, 2001; Poling, 2001) ovat olleet erityisen kiinnostuneita aikaansaavien toimintojen teoriasta (*establishing operations*). Agnew (1998) esittää esimerkin, jossa asiakaspalvelun läpimenoaikaa pyritään kehittämään tavoitteiden kautta. Siinä asiakaspalveluhenkilöt seuraavat sovitun ajanjakson ajan palveluaikojaan ja saavat välitöntä palautetta toiminnastaan. Myös esimies saa läpimenoajat tietoonsa. Esimiehen tehtävänä on antaa sanallista palautetta niille asiakaspalvelijoille, joiden hän uskoo päässeen optimaaliseen läpimenoaikaan.

Esimerkissä tavoitteen esittelemine ei tee vahvistamisesta (eli esimiehen antamasta palautteesta) yhtään saavutettavampaa, sillä palaute oli saatavilla jo ennen tavoitteen esittämistä. Sen sijaan, tavoite tekee vahvistamisesta (eli palautteesta) arvokkaampaa. Tässä tapauksessa esimiehen palaute siis mahdollisesti vahvistaa enemmän tavoitteen ollessa asetettuna kuin jos niin ei olisi, sillä aiemmat kokemukset tavoitteen saavuttamisesta yhdistetään muihin vahvistaviin tekijöihin, kuten palkkaan ja ylennykseen.

Agnew (1998) toteaa, että joissain tapauksissa tavoitteen asettamista voidaan kutsua pikemminkin häiritseväksi ärsykkeeksi. Kun vahvistusta saadaan vain tavoitteen ollessa asetettu, eikä silloin, kun sitä ei ole asetettu, toimii se häiritsevänä ärsykkeenä. Jos esimerkiksi esimies olisi tuonut esille rahallisen bonuslisän siitä, että työntekijä saavuttaa keskimäärin enintään kuuden päivän läpimenoajan, bonus voitaisiin saada vain silloin, kun tavoite on asetettu. Siinä tapauksessa tavoitteen asettaminen toimisi häiritsevänä ärsykkeenä.

2.2.2 Sääntöjen ohjaama käyttäytyminen ja tavoitteet

Jokaisessa työorganisaatiossa on oma toimintakulttuurinsa eli organisaatiokulttuuri. Se vaikuttaa kaikkien organisaatiossa työskentelevien käytökseen ja ajatteluun. (Manka & Mäenpää 2010: 19.) Käyttäytymisteorioita, kuten Malottin (1993) tutkimusta, voidaan soveltaa organisaatiokulttuureissa.

Malottin työ käsittelee tavoitteiden asettamista ja niihin pääsemistä organisaatiokulttuureissa, joissa säännöt ohjaavat käyttäytymistä. Hän selittää tavoitteiden asettamisen tehokkuutta ja tekijöitä, jotka ylläpitävät tavoitteisiin suuntaavaa käyttäytymistä. Hänen teoriansa erottaa toisistaan luonnolliset, tehokkaat mahdollisuudet (*contingencies*) ja tehottomat mahdollisuudet. Luonnollinen ja tehokas mahdollisuus on sellainen, jonka vaste joko vahvistaa tai rankaisee suorituksesta. Näissä tapauksissa palaute annetaan heti suorituksen jälkeen. Sitä vastoin, tehoton luonnollinen mahdollisuus on sellainen, jonka tulos tai vaste saadaan viiveellä tai on epätodennäköinen suoraan vahvistamaan tai rankaisemaan juuri edeltänyttä toimintaa.

Malottin (1993) mukaan ensinnäkin suuri osa mahdollisuuksista on lopulta tehottomia pitkistä viiveistä johtuen, jonka vuoksi organisaatioissa tarvitaan sääntöjä tai muita sanallisia ohjeita tehostamaan toimintaa. Toiseksi, organisaation kulttuuri perustuu pääsääntöisesti epäsuorasti ilmeneviin vahvistamisen ja rankaisemisen mahdollisuuksiin. Ne näyttävät kontrolloivan lopputulokseen johtavaa käyttäytymistä, koska säännöt määrittelevät toimintaa kyseisissä tilanteissa. Malott toteaaakin, että suurin osa organisaatiokulttuurin kontrollista pohjautuu toimintaa ohjaaviin sääntöihin.

2.3 Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteen asettamisen teorit pohjautuvat yleisesti 1960-luvulla alkaneelle tutkimussuuntaukselle, jonka mukaan tavoitteiden asettaminen on yksi yksinkertaisimmista ja tehokkaimmista keinoista kehittää työntekijän työsuorituksen tehokkuutta (mm. McCuddy & Griggs 1984, Locke & Latham 1990 via O'Hara & Maglieri 2006, Locke & Latham 2002, O'Hara & Maglieri 2006). Tehtyjen tutkimusten uskottavuutta lisäävät niiden laajat otannat. Muun muassa Locken ja Lathamien perusteellinen vuonna 1990 julkaisema tutkimus pohjautui 239 laboratorio- ja 156 kenttätutkimukselle, joihin osallistui yli 40 000 ihmistä. Muun muassa Ryanin (1970 via Locke & Latham 2002) työ osoitti, että tietoiset tavoitteet ohjaavat toimintaa. Ryan määritteli tavoitteen toiminnan objektiksi tai päämääräksi, jossa esimerkiksi tavoitellaan tiettyä standardia tai pätevyyttä, yleensä rajoitetussa ajassa.

Myöhemmin muun muassa teollisuus-organisaatiopsykologit Locke ja Latham (2002) ovat olleet erityisen kiinnostuneita ennustamaan, selittämään ja vaikuttamaan tavoitekäyttäytymiseen organisaatioissa ja työtehtävissä. He ovat tutkimuksessaan keskittyneet tietoisten tavoitteiden ja suorituksen tason välisen suhteen selvittämiseen.

Vaikka tavoitteen asettamisen tekniikan vaikutusta yksilön suorituksen tehostajana onkin tutkittu jo useita vuosikymmeniä (Ludwig & Geller 2000), on tutkimuksen alalla vielä tilaa jatkotutkimuksillekin. Locken ja Lathamien (2002) mukaan tavoitteen asettamista on yleensä tutkittu ja selitetty nimenomaan

suoritustavoitteiden ja tehtävässä suoriutumisen kautta. O'Hara ja Maglieri (2006) toteavatkin, että aiemmat tutkimukset eivät kata kaikkia käyttäytymiseen liittyviä kysymyksiä. Ne eivät ole esimerkiksi luoneet tarkkoja kuvauksia, jotka selittäisivät tavoitteiden asettamisen vaikutuksia organisaatioissa.

2.3.1 Korkeat ja tarkkaan asetetut vai helpot ja epätarkat tavoitteet?

Kaksi merkittävintä tavoitteenasettamisen teoreetikkoa, Edwin Locke ja Gary Latham, kokosivat yhteen 35 vuoden aikana tekemänsä tutkimuksen tavoitteen asettamisen tehokkuudesta vuonna 2002 julkaisemassaan artikkelissa (Locke & Latham 2002). Heidän tuloksensa osoittavat, että tavoitteiden ollessa haastavia työntekijöiden suoritus ja työpanos ovat parempia kuin silloin, kun tavoitteet ovat helppoja. Suoritus on myös korkeammalla tasolla, kun tavoitteet ovat tietyt ja haastavat sen sijaan, että tavoitteita ei olisi tarkkaan määritelty. Nämä tulokset saavutettiin 91 prosentissa tutkimuksista. Tavoitteiden selkeys ylipäätään helpottaa työntekoa, sillä työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan. (Locke & Latham 1990 via O'Hara & Maglieri 2006, Locke & Latham 2002, O'Hara & Maglieri 2006.) Myös Vecchio (1991: 211) esittää, että työn mielekkyys kasvaa, kun tavoitteet ovat selkeästi asetettuja.

Tammemagin ym. (2013) tutkimuksen mukaan työntekijöiden suoritus paranee merkittävästi tavoitteiden ollessa korkealle asetetut. Sen sijaan työsuoritus ei kehity yhtä lailla tavoitteiden ollessa matalalle asetetut. Tammemagin ym. tulokset mukailevat Locken ja Bryanin jo vuonna 1967 julkaisemia tutkimustuloksia. Locken ja Bryanin mukaan työsuoritus paranee yhdeksän prosenttia, kun tietty, riittävän haastava tavoite on asetettu sen sijaan, että työntekijöitä pyydetäisiin vain tekemään parhaansa. Molempien tutkimusten mukaan työsuoritus paranee heti, kun uusi korkeampi tavoite on esitelty työntekijöille. Myös Locke ja muut (1981) totesivat 1969-1980 välisenä aikana teettämässään tutkimuksissa, että haastavat tavoitteet johtavat parempiin suorituksiin kuin helpot tai epäselvät tavoitteet.

Locken ja Latham (2002) tutkimustulokset ovat samansuuntaisia. He toteavat, että tarkat ja haastavat tavoitteet johtavat toistuvasti parempiin suorituksiin kuin

se, että työntekijöitä pyydetäisiin tekemään parhaansa. Jos ihmisiä pyydetään tekemään parhaansa, he eivät tee sitä, koska ”tee parhaasi” ei määrittele tarkkaan, mitä yksilön pitäisi tehdä. Tämän vuoksi kehoitus tehdä parhaansa johtaa siihen, että hyväksyttävän suorituksen määritelmä voi vaihdella hyvin laajalla skaalalla, toisin kuin tavoitteen ollessa tarkasti määritetty. Locke ja Latham toteavat myös, että tavoitteen tarkkuus itsessään ei välttämättä johda korkeaan suoritustasoon, koska tarkkojenkin tavoitteiden haastavuusaste vaihtelee. Sen sijaan, tarkkaan asetetun tavoitteen myötä vaihtelu eri suoritusten välillä pienenee (Locke, Chah, Harrison & Lustgarten 1989).

Tammemagin ym. (2013) tutkivat myös työntekijöiden sinnikkyyttä yrittää tavoittaa korkeaksi asetettu tavoite. Lähtökohdiana tähän oli O’Horan ja Maglierin (2006) toteamus, jonka mukaan yksilön halu päästä korkeaan tavoitteeseensa vahvistuu tavoitteen lähestyessä. Vaikka yksikään Tammemagin ym. tutkimuksen osanottajista ei saavuttanut korkealle asetettua tavoitetta, 38 prosenttia tutkimukseen osallistuneista silti yritti loppuun saakka saavuttaa asetetun tavoitteen.

2.3.2 Tavoitteen asettaminen ja työntekijöiden osallistaminen

Tavoitteen asettamisen prosessi sisältää eri vaiheita. Se käsittää niin tavoitteiden asettamisen, arvioinnin, uudelleen asettamisen kuin myös koko prosessin arvioinnin. Ihminen työskentelee kovasti tavoitettaan kohti silloin, kun tavoite on tarpeeksi haastava, mutta yhtä aikaa realistinen saavuttaa. Tavoitteen tulisi olla myös asetettu omista lähtökohdista. Tavoitteen asettelu saa ihmisen toimimaan kohti päämäärää. Sen kautta ymmärretään myös, mitä käytännössä täytyy tehdä, jotta tavoite saavutetaan. (Vecchio 1991: 211, Jaakkola & Liukkonen 2002: 245–247.) Jaakkolan ja Liukkosen (2002: 246-247) mukaan tavoitteenasettelun tekniikkaa käytetään hyvin vähän systemaattisesti suoritusten parantamiseen työpaikoilla, vaikka tavoitteen asettelu onkin tutkittu paljon.

Teoreetikot ovat perinteisesti pitäneet sitä, että henkilö ei itse pysty osallistumaan tavoitteiden asettamiseen, ongelmallisena lähtökohdiana. Ihmiset ovat tyypillisesti motivoituneempia pääsemään tavoitteisiinsa, jotka he ovat itse itselleen asettaneet.

Samanaikaisesti toisen asettamat tavoitteet eivät ole yhtä motivoivia kuin itse asetetut. (Hollenbeck, Williams & Klein 1989, Furman & Ahola 1999: 16-7). Esimerkiksi Jaakkola ja Liukkonen (2002: 245–246) esittävät, että itse asetetut tavoitteet lisäävät sisäistä motivaatiota ja työn mielekkyyttä.

O’Haran ja Maglietin (2006) mukaan työntekijöitä konsultoidaan usein, kun heidän työsuorituksilleen asetetaan tavoitteita. Se tehdään siksi, että työntekijöiden ajatellaan kokevan tavoitteet omikseen silloin, kun ne on asetettu yhdessä johdon kanssa. Tämä puolestaan johtaa työntekijöiden sitoutumiseen ja parantaa tuottavuutta. (Locke & Latham 2002.) Toisaalta Locke ja muut (1981) totesivat jo 1980-luvulla, että tavoitteiden asettamisen ja työsuorituksen välisiä yhteyksiä on tutkittu lähinnä yhteyksissä, joissa tavoitteet ovat tulleet asetettuina sen sijaan, että tutkitut työntekijät olisivat itse asettaneet tavoitteensa.

Toisaalta Locken ja Lathamien mukaan asetetut tavoitteet parantavat suoritusta aina riippumatta siitä, ovatko tavoitteet itse asetettuja vai tulevatko ne annettuina (Locke & Latham 1990 via Ludwig & Geller 2000: 33). Samalla työntekijöiden osallistumisesta tavoitteidenasetteluprosessiin on saatu eriäviä tutkimustuloksia. Useiden Lathamien eri kollegoidensa (mm. Dossett, Latham & Mitchell 1979, Latham & Saari 1979a, 1979b, Latham & Marshall 1982) kanssa teettämien tutkimusten mukaan silloin, kun tavoitteiden vaikeusaste pysyy samana, työntekijän osallistuminen tai osallistumattomuus tavoitteen asettamiseen ei vaikuta merkittävästi työsuoritukseen. Toisaalta Erezin kollegoidensa kanssa (mm. Erez & Kanfer 1983, Erez 1986, Erez, Earley & Hulin 1985) teettämät tutkimukset ovat todistaneet päinvastaista.

Myös sillä, kuinka tehokkaaksi henkilö kokee itsensä, on tärkeä rooli tavoitteen asettamisessa. Henkilön asettaessa itse tavoitteensa, henkilö, jonka itse-tehokkuuden taso on korkeampi, asettaa korkeampia tavoitteita kuin henkilö, joka ei koe olevansa kovin tehokas. Korkean itsestä kumpuavan tehokkuuden omaavat henkilöt myös sitoutuvat tavoitteisiinsa enemmän, etsivät ja käyttävät parempia tehtävänsuoritustapoja saavuttaakseen tavoitteensa ja ottavat negatiivista palautetta vastaan paremmin kuin henkilöt, joilla on alhainen itse-tehokkuus. (Locke & Latham 1990 via Locke & Latham 2002, Seijts & B. W. Latham 2001.)

Tavoitteiden asettaminen on osa työn organisointia ja hallintaa. Psykologi Matti Joensuun vastajulkaistun väitöskirjan (2015) mukaan työn hallinnan eri osatekijöiden kautta ei voida yksiselitteisesti ennustaa työntekijän tulevaa terveyttä. Joensuu kyseenalaistaa yleisen hypoteesin siitä, että mitä enemmän työntekijä pääsee vaikuttamaan oman työnsä hallintaan, sitä matalampi riski hänellä on sairastua stressiperäisiin sairauksiin. Hänen tutkimuksensa osoittaa, että erityisesti suuri päätäntävalta työssä voi aiheuttaa riskin terveydelle: se oli usein yhteydessä riskiin sairastua mielenterveyden häiriöön tai sydäntautiin.

Joensuu (2015) on tutkimuksessaan eritellyt työn hallinnan kaksi ulottuvuutta, työn monipuolisuuden ja työntekijän päätäntävällän työssä. Hänen tutkimuksensa on tarkastellut nimenomaan näiden ulottuvuuksien vaikutusta mielenterveysongelmiin ja sydäntauteihin sekä yhdessä että erikseen. Joensuun tutkimus osoittaa, että työn hallinta ei ole yksiselitteinen terveysriski vaan sen osatekijät vaikuttavat eri tavoin henkilön tulevaan terveyteen. Tutkimustulokset osoittivat, että työn monipuolisuutta ja päätäntävaltaa työssä tulisi tarkastella erillään. Myös eri työkontekstit tulisi erottaa toisistaan työn hallintaa, mielenterveyttä ja sydäntauteja tutkittaessa.

Vaikka tässä tutkimuksessa ei keskitytä siihen, kuinka työn hallinta tai tavoitteiden asettamiseen osallistuminen vaikuttaa työntekijän tulevaan terveyteen, Joensuun tutkimustulokset ovat mielenkiintoisia myös tämän työn kannalta. Ihminen on joka tapauksessa aina kokonaisuus, ja terveydellä on suuri vaikutus myös työntekoon ja työmotivaatioon. Toisaalta Joensuun tutkimuksessa ilmennyt mahdollinen kohonnut terveysriski saattaa liittyä myös työn vastuullisuuteen korkeassa asemassa työskennellessä, eikä sitä voi suoraan verrata tutkimukseni kohteena olevien asiakasneuvojen työhön ja heidän työnhallintaansa.

Teoreetikot	Teorian pääpiirteet
Locke & Latham (2002)	Tavoitteet ovat joko ohjaavia (<i>directive</i>), voimistavia (<i>energize</i>), sinnikkyyttä lisääviä (<i>persistence</i>) tai auttavat kehittämään tavoitteeseen liittyviä strategioita ja tietoa (<i>the development, discovery and/or use of task-relevant strategies and knowledge</i>).
Jaakkola & Liukkonen (2002)	Tavoitteet jaetaan tulos-, suoritus- ja prosessitavoitteisiin sekä yksilö- ja ryhmätavoitteisiin.
Fellner & Sulzer-Araroff (1984)	Tavoitteet toimivat joko erottavina ärsykkeinä (<i>discriminative stimuli</i>) tai ehdollisina vahvistajina (<i>conditioned reinforcers</i>).
Agnew (1998)	Tavoitteet aikaansaavat toimintaa.
Malott (1993)	Käyttäytyminen, jota hallitsevat säännöt (<i>rule-governed behavior</i>), voi vaikuttaa tavoitteiden toimimiseen.
Tammemagi ym. (2013)	Työntekijöiden työsuoritus paranee merkittävästi, kun tavoitteet ovat korkealle asetetut.

Taulukko 1. Työn keskeisiä teorioita tavoitteista.

3 MOTIVAATIO

Motivaation käsite pohjaa latinankieliseen sanaan 'movere', joka tarkoittaa liikkumista. 'Movere' puolestaan perustuu kantasanaan motiivi. Motiivit ohjaavat ja ylläpitävät yksilön käyttäytymistä sekä tietoisesti että tiedostamatta. Yksilö tavoittelee tiettyä määränpäättä motiivien ohjaamana. Motivaatio puolestaan on mielentila, joka määrittelee millä aktiivisuudella ja ahkeruudella ja mitä tavoitetta kohti yksilö tietyssä tilanteessa toimii tai pyrkii. Sen ajatellaan kuuluvan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmään. (Peltonen & Ruohotie 1986: 22.)

Henkilöstön motivaatio kertoo työntekijöiden halusta tehdä työtä. Motivaatio pohjautuu valmiuteen, joka puolestaan on riippuvainen työntekijän osaamisesta. Kun työntekijällä on osaamista, motivaatio määrittää sen, mitä työntekijä haluaa tehdä. Työntekijän valmiutta voidaan lisätä kouluttamalla, jolloin motivaatio edistää uuden oppimista. Alhainen motivaatio lisää muun muassa tyytymättömyyttä ja haitallista kuormitusta. (Peltonen & Ruohotie 1986: 9-10.) Työmotivaatio-termi tarkoittaa yksilön työtoimintaa ohjaavaa ja ylläpitävää kokonaistilaa eli sen mikä energisoi, suuntaa eli kanavoi yksilön toiminnan, ja sen, mihin suuntaan energia suuntautuu. (Vartiainen & Nurmela 2002: 188-9.)

Motivaatioilmasto eli psykologinen vuorovaikutusilmapiiri ohjaa työntekijöiden toimintaa ja tavoitteita. Sen muodostumiseen ja toimintaan vaikuttavat työpaikalla niin esimiesten ja alaisten vuorovaikutussuhde, työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus kuin toiminnan organisointi ja johtaminenkin. Motivaatioilmasto on laaja käsite, johon ottavat osaa kaikki sen vaikutuksessa olevat ja alla työskentelevät henkilöt. (Liukkonen & Jaakkola 2002: 132-134.)

Jokainen tulkitsee motivaatioilmastoa eri tavoin ja omista lähtökohdistaan. Vaikka johto tekisi paljon töitä kehittääkseen motivaatioilmapiiriä, jokainen työntekijä kokee sen aina yksilöllisesti, sillä yksilön tulkinnat pohjautuvat aina samalla hänen omiin kokemustustoihinsa. Työnantajan tulisikin huomioida, että työntekijöiden eri kokemustustat ja yksilölliset ominaisuudet voivat joissain tapauksissa selittää myös työpaikoilla esiintyvää häiritsevää tai odottamatonta

käytöstä. (Liukkonen & Jaakkola 2002: 132-134.) Samalla työpaikan psykososiaalinen ympäristö vaikuttaa ratkaisevasti siihen, mihin työntekijät työssään keskittyvät esimerkiksi henkilökohtaisten tavoitteidensa kautta. Tämä vaikuttaa suoraan myös työntekijöiden ammatilliseen hyvinvointiin. (Hyvönen 2011: 12.)

3.1 Työn mielekkyys, yksilön perustarpeet ja motivaatio

Juutin ja Vuorelan (2006: 68) mukaan mielekäs työ kasvattaa ihmisen hyvinvointia. Kun ihminen tekee työkseen asioita, joista hän nauttii, työ tuntuu yhtä hauskalta kuin leikki tai harrastus. Tällöin työ myös luo motivaatiota pitkäkestoisesti. Ihmisellä on luonnostaan tarve tehdä arvokasta ja merkityksestä työtä. Viitalan (2013: 229) mukaan työn mielekkyyttä voidaan lisätä esimerkiksi työnkierron, itseohjautuvien tiimien ja oman työn organisointimahdollisuuden kautta. Manka (2011: 13) puolestaan toteaa, että työn mielekkyys on sitä suurempaa mitä korkeammassa asemassa työntekijä työskentelee. Hänen tutkimuksensa mukaan perustyötä tekevistä joka viides kokee työnsä mielekkyuden välttävänä tai huonona, kun taas johtajista vain pari prosenttia ajattelee niin.

Ihmisellä on kaksi perustarvetta, joiden välillä hän tasapainottelee: toisaalta kaipuu omaehtoisuuteen ja itsenäisyyteen ja samalla tarve kuulua yhteisöön ja olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Nämä tarpeet vaikuttavat myös yksilön kokemukseen työstä. Omaehtoisuus kärsii, jos työ on yksitoikkoista ja kontrolloitua. (Nieminen & Tomperi 2008: 33.) Kun yksittäistä työnkuvaa muokataan esimerkiksi liittämällä siihen uusia tehtäviä kuten suunnittelua tai valvontaa, tai yhdistetään pirstaleinen tehtäväkokonaisuus yhdeksi kokonaisuudeksi, työn mielekkyys kasvaa. Ihminen on tyytyväinen nähdessään suunnittelemansa työnjäljen eli lopputuloksen. (Juuti & Vuorela 2006: 68).

Ihminen haluaa päästä hyödyntämään työssä osaamistaan, kehittyä ja päättää omasta työstään ainakin osittain. Yhteisöllisyyden kautta yksilö taas tuntee olevansa osa isompaa kokonaisuutta. (Nieminen & Tomperi 2008: 33.) Samalla työssä menestyminen tyydyttää ihmisen luontaisia statuksen ja tunnustuksen

tarpeita. Siksi tulisikin myös heille, joilla ei ole halua edetä johtotehtäviin, tarjota mahdollisuutta vastuuseen ja vaihteluun työtehtävissään. Erityisesti kouluttamattomat naiset työskentelevät usein monta vuotta samassa palkkaluokassa. Myös horisontaalinen edistyminen motivoi työntekijöitä, eikä motivointi tarkoita aina vain palkankorotusta tai korkeampaan asemaan etenemistä. (Hagemann 1991: 47.)

3.2 Työmotivaation suuntaukset

Työmotivaatiota on tutkittu osana organisaatiokäyttäytymistä jo useina vuosikymmeninä. Vuosikymmenten aikana motivaatiota selittävät tekijät ja palkitsemiskeinot ovat muuttuneet. Tieteellisen liikkeenjohdon kehittäjänä pidetään Frederick Tayloria, joka kehitti 1900-luvun alussa kuuluisan taylorismin aatteen. Taylor pohti, miten ihminen saataisiin pysymään paikallaan, tarkkaavaisena ja toimimaan johdonmukaisesti sovitun ajanjakson ajan. Hänen mukaansa vain tarkan ohjauksen, valvonnan ja rahallisen palkitsemisen kautta ihminen työskentelee kohti haluttua tavoitetta. Muita työmotivaatiota selittäviä teorioita ovat muun muassa Abraham Maslow'n tarvehierarkia, Hawthronen ihmissuhdekoulukunta, Victor H. Vroomin odotusarvoteoria, Frederick Herzbergin 2-faktorianalyysi ja Davic McClellandin tarveteoria. (Lämsä & Hautala 2008: 80-86.)

Vaikkakin motivaatiota ilmiönä on tutkittu laajasti useiden vuosikymmenten ajan psykologia-tieteen historiassa, 1950- ja 60-lukujen Pohjois-Amerikassa motivaatiotutkimusta ei pidetty arvossaan. Siihen aikaan käyttäytymistieteilijät pitivät motivaatiota täysin ihmisestä ulkoisena tekijänä. Silloisen näkemyksen mukaan motivaatio oli ulkoista, ja siihen vaikuttivat niin sanotut vahvistajat ja rankaisijat. Kun ihmisen sisäiset mekanismit myöhemmin tunnistettiin, niitä alettiin pitää ensisijaisesti fysiologisina. (Locke & Latham 2002.)

3.2.1 Maslowin tarvehierarkia ja Hawthornen ihmissuhdekoulukunta

Abraham Maslowin tarvehierarkia vuodelta 1940 on kenties tunnetuin motivaatioteoria. Se koostuu nousevassa järjestyksessä fysiologisista tarpeista

(vesi, ilma, ruoka ym.), turvallisuuden tarpeista (ruumiin ja sielun turvallisuus), sosiaalisista tarpeista (huomio, kuuluminen johonkin ja hyväksytyksi tuleminen), arvostuksen tarpeista (kunnioitus ja tunnustus) sekä itsensä toteuttamisen tarpeista (halu käyttää kaikkia kykyjään). Tarvetasojen tyydytys lähtee alimmista, eli fysiologisista ja suuntautuu kohti ylimpiä, eli itsensä toteuttamisen tarpeita. Kun yksi tarvetaso tulee kohtalaisesti tyydytetyksi, alkaa hierarkian seuraava taso dominoida käyttäytymistä. (mm. Rauramo 2012.)



Esimerkkikuvio 1. Maslowin tarvehierarkia.

Yksittäisten työmotivaatioteorioiden pääryhmät koostuvat sisältö- ja prosessiteorioista. Ne perustuvat Hawthornen tutkimusryhmineen kehittämään ihmissuhdekoulukuntaan, joka sai alkunsa 1950- ja 60-luvuilla. Tässä jälkihawthornelaisuudessa tutkittiin erityisesti työmotivaation sisältöä. Sisältöteoriat selittävät muun muassa sitä, mitkä sisällölliset tekijät motivoivat työntekijöitä. Prosessiteoriat puolestaan tutkivat ihmisen tiedollisia ajattelu- ja päättelyprosesseja. Niiden mukaan työmotivaatio pohjautuu tietoiselle päätöksentekoprosessille eli yksilö perustaa motivaationsa omiin arviointeihinsa erilaisista työhönsä liittyviä asioita. (Lämsä & Hautala 2008: 82-86.)

Muun muassa J. Stacy Adamsin oikeudenmukaisuusteoria, Victor H. Vroomin odotusarvoteoria ja Edwin Locken päämääräteoria edustavat prosessiteorioita. Näistä Vroomin työtä esitellään seuraavassa alaluvussa.

Oikeudenmukaisuusteoriassa ihminen vertaa omaa työpanos-palkkio-suhdettaan muihin tai omiin aiempiin kokemuksiinsa samanlaisista tilanteista. Hän perustaa motivaationsa sille, kuinka oikeudenmukaista panosta häneltä omasta mielestään vaaditaan työsuoritukseen. Odotusarvoteoriassa sen sijaan työstä saatu palkkio motivoi työskentelemään, kun taas päämääräteoriassa motivaatio perustuu yksilön päämäärille. (Lämsä & Hautala 2008: 87-9.)

3.2.2 Vroomin odotusarvoteoriasta ja McClellandin sisäisestä motivaatiosta

Vroomin (1964 via Locke & Latham 2002) odotusarvoteorian mukaan yksilön toiminnan saa aikaan yhdistelmä valenssia (odotettavissa olevaa tyytyväisyyttä), instrumentalisuutta (uskoa siitä, että suorituskyyky johtaa palkitsemiseen) sekä odotusta (uskomusta siihen, että suoritukseen käytetty ponnistelu on riittävä ja johtaa palkitsemiseen). Kun muut tekijät pysyvät ennallaan, odotus on lineaarisesti ja positiivisesti yhteydessä suoritukseen. Kuitenkin, koska vaikeat tavoitteet ovat hankalampia saavuttaa kuin helpot, tavoitteen odotettavuutta voidaan pitää negatiivisessa yhteydessä suorituskyykyyn.

Locken ja Lathamin (2002) mukaan Vroomin teoria on ristiriidassa tavoitteen asettamisen teorian kanssa. Ristiriita on ratkaistu siten, että he ovat erottaneet odotteen sisällä ja odotteen välillä –käsitteet tavoitteissa (*expectancy within versus expectancy between goal conditions*). Locken, Motowildon ja Bobkon (1986) tutkimus osoittaa, että korkeammat odotukset johtavat parempiin suorituksiin silloin, kun tavoitteet pysyvät samantasoisina. Tämä on samassa linjassa Vroomin teorian kanssa. Tavoitteiden ollessa eri tasoisia, myös matalammat odotukset ja korkeammat tavoitetasot johtavat parempiin suorituksiin. Tämä sisällä-välillä-erotus (*within-between distinction*) ei nouse ongelmaksi sosiaalis-kognitiivisessa teoriassa (Bandura 1986 via Locke & Latham 2002). Siinä henkilökohtaista tehokkuutta tai itse-tehokkuutta (*self-efficacy*) tehtävän suorittamiseen mitataan tehokkuusmittareilla useista mahdollisista lopputuloksista sen sijaan, että mitattaisiin vain yhtä lopputulosta (Locke, Motowidlo & Bobko 1986).

McClelland, joka ei ollut käyttäytymistieteilijä, esitti jo 50-luvulla näkemyksensä sisäisten motiivien olemassaolosta. Hänen mielestään esimerkiksi tarve

saavutuksiin kumpuaa ihmisen sisältä. Tämän tarpeen kuitenkin ajateltiin yleisesti olevan osa alitajuntaa. (McClelland, Atkinson, Clark & Lowell 1953 via Locke & Latham 2002.) Koska behavioristit eivät vielä siihen aikaan uskoneet motivaation kumpuavan ihmisen sisältä, sitä tutkittiin eri menetelmillä kuin nykyisin. Behavioristit, reduktionistit ja alitajunnan motiivien puolestapuhujat olivat kaikki sitä mieltä, että introspektion kautta ei voida tutkia ihmisen motivaatiota. Siksi motivaatiota ei tutkittu osana ihmisen tietoista toimintaa. (Locke & Latham 2002.)

Muista aikansa tieteentekijöistä poiketen Ryan esitti vuonna 1970 (via Locke & Latham 2002), että ihmiskäyttäytymiseen vaikuttavat tietoiset tarkoitukset, suunnitelmat ja aikomukset. Hänen työnsä käsitteli motivaation vaikutusta käyttäytymiseen. Jo ennen Ryania, Lewin kollegoineen (Lewin, Dembo, Festinger Sears & Hunt, 1944 via Locke & Latham 2002) olivat tutkineet tietoisia tavoitteita, tai pyrkimysten tasoja. He eivät kuitenkaan tutkineet pyrkimysten tasoja itsenäisinä vaan toisista tekijöistä riippuvina muuttujina. Myös isobritannialainen Mace (1935 via Locke & Latham 2002) tutki ensimmäisten joukossa eri tyyppisten tavoitteiden vaikutusta tehtävän suoritukseen, vaikkakin hänen työnsä jäi vaille laajempaa huomiota. Hänen työnsä poikkesikin pohjoisamerikkalaisesta tutkimuksesta.

3.3 Motivointikeinot ja palkitseminen

Torrington, Hall ja Taylor (2005: 312-3) esittävät käsityksiään siitä, miten motivaatioteorioita hyödyntämällä voi motivoida työntekijöitä. Ensimmäisen, eli odotusteorian mukaan, ihmiset työskentelevät vastuullisesti ja ovat motivoituneita, jos heitä kunnioitetaan ja heille jaetaan vastuuta. Heidän mukaansa Maslow'n tarvehierarkia mukailee tätä käsitystä, sillä ihmisillä on luontainen tarve sosiaaliseen kanssakäymiseen ja yhteenkuuluvuuteen. Työnteko tuo ihmisille tyydytystä ja on sitä kautta tärkeää. Myös saavutukset, tunnustukset, haastavat tehtävät sekä mahdollisuus itsenäiseen työntekoon motivoivat ihmisiä yleisesti työssä. Lisäksi on tärkeää, että esimies tunnistaa ihmisten erilaisuuden ja ihmisten erilaiset motivaatiotarpeet. Motivaatiotekijät ovat myös erilaisia eri kulttuureissa ja sosiaalisissa yhteyksissä eri ryhmien välillä.

Työntekijöitä voidaan motivoida monilla eri tavoilla. Esimiehen on pääteltävä, että mikä motivointikeino toimii kullekin henkilölle parhaiten. Motivoinnin tekee haasteelliseksi se, että ihmisen käytös perustuu usein useaan, eikä vain yhden, motiivin yhteisvaikutukselle. (Vecchio 1991: 174.) Muun muassa kannustejärjestelmä, kouluttaminen, etenemismahdollisuudet ja status motivoivat. Yrityksen tulisi myös palkata työhön oikeanlaisia, lahjakkaita ja tarmokkaita henkilöitä, jotka yleensä ovat motivoituneita työntekoon. Lisäksi henkilöstölle pitäisi luoda miellyttävä ja kehittymiseen innostava työympäristö. (Peltonen & Ruohotie 1986: 9-10.) Samalla täytyy muistaa, että toinen henkilö ei välttämättä voi motivoida toista. Toisen antamista neuvoista voi olla vaikea innostua. Vaikka toinen esittäisi hyvääkin tarkoittavan kehittämistavoitteen, ottaa yksilö sen helposti kritiikkinä tai loukkaantuu. Toisaalta kehitysehdotus saattaa jäädä merkityksettömäksi, vaikka ihminen hyväksyisikin sen. (Furman & Ahola 1999: 16-7.)

Motiivit vaihtelevat myös ikäryhmittäin riippuen eri-ikäisten ihmisten omassa elämässään kohtaamista haasteista ja elämänvaiheen kehitystehtävistä, jotka muuttuvat elinkaaren aikana. Työntekijän oman elämän tapahtumat vaikuttavat myös siihen, millaisia tavoitteita yksilö asettaa itselleen työssä. Ikääntyvät yrityksissä –projekti on tutkinut ikääntyvien työntekijöiden motiiveja osana henkilöstön hyvinvointihanketta vantaalaisessa pk-yrityksessä. Tutkimus osoittaa, että motiivit, jotka liittyvät terveyteen, liikuntaan ja itsensä kehittämiseen, lisääntyivät ikääntyessä. Samalla työhön ja perheeseen liittyvät tavoitteet vähenevät. Hankkeen tutkimustulokset tukevat myös aiempia tutkimustuloksia. (Jussila & Pitkänen 2002: 153.) Iän lisäksi organisaatioiden pitäisi huomioida työntekijöiden sukupuolen, koulutuksen ja kulttuuritaustan vaikutus työmotivaatioon (Kauhanen 2012: 113). Oman työni empiirisessä osuudessa haastattelin neuvoja eri sukupuolista, ikäryhmistä ja koulutustaustoista saadakseni kerättyä mahdollisimman laajasti kokemuksia tavoitteista ja työmotivaatiosta.

3.3.1 Palkitseminen motivointikeinona

Palkitsemiskeinot voidaan jakaa taloudellisiin ja aineettomiin. Taloudellisia keinoja työntekijät arvostavat eri tavoin. Taloudellisella palkitsemisella voidaan houkutella potentiaalisia työntekijöitä tai pyrkiä sitouttamaan työntekijöitä, saavuttamaan kilpailuetua, lisäämään tuottavuutta, vahvistamaan ja määrittelemään organisaation rakennetta tai tukemaan organisaation strategisia tavoitteita. Edut voivat olla vapaaehtoisia tai lakisääteisiä, kuten Suomessa työeläke, sairausvakuutus, tapaturmavakuutus ja työttömyyskorvaus. Vapaaehtoisesti työnantajan maksamia etuja ovat esimerkiksi lisävakuutukset (matka-, eläke-, sairaskulu- tai muut vakuutukset) sekä luontaisedut. Aineettomat palkitsemiskeinot puolestaan ovat vähemmän näkyviä. Ne tarkoittavat usein kehitysmahdollisuuksia tai liittyvät muihin sosiaalisiin seikkoihin. (Kauhanen 2012: 114-6.)

Motivointikeinoista raha on ulkoinen, eikä sen takia tehokkain pitkäjäskoinen motivaation lähde. Esimerkiksi Maslow'n tarvehierarkian mukaan palkka sinällään auttaa kattamaan elämiselle välttämättömät, fysiologiset, tarpeet, mutta ei motivoi sen pidemmälle. Kun välttämättömät tarpeet ja turvallisuuden tarve on tyydytetty, palkan kannustearvo häviää. Maslow'n mukaan palkka toimii vain välineenä perustarpeiden tyydyttämiseksi. Myös Herzbergin 2-faktoriteoria osoittaa palkan merkityksettömyyttä motivaation luojaana. Teorian mukaan palkka lähinnä poistaa tyytymättömyyttä työntekijöiden joukossa. Toisaalta huono palkkaus johtaa tyytymättömyyteen. (Kauhanen 2012: 111.) Samalla palkan merkitys korostuu sitä suuremmaksi, mitä pienempi palkka on (Hagemann 1991: 42).

Nuorten sukupolvien osalta raha voi toimia motivoivana tekijänä, sillä se kustantaa vapaa-ajan harrastukset. Nuoret sukupolvet arvostavat vapaa-aikaa ja harrastuksiaan enemmän kuin vanhemmat. Nuorempi sukupolvi saattaa myös tietoisesti pyrkiä välttämään stressitekijöitä, eikä siksi halua välttämättä viettää kaikkea aikaansa työtä tehden. Siksi työntekijöille pitäisi tarjota myös mahdollisuutta joustaviin työaikoihin. (Juuti & Vuorela 2006: 67-8, Manka 2011: 28.) Työajoissa joustaminen mahdollistaa samalla iäkkäämpien työntekijöiden

osa-aikaisuuden ja voi vähentää varhaiseläkkeiden määriä. Työelämän joustavuus eri vaiheissa lisää yleisesti työntekijöiden tyytyväisyyttä ja hyvinvointia. (Jussila & Pitkänen 2002: 153-5.)

Locken ja Latham (2002) mukaan muun muassa rahallinen palkitseminen parantaa suoritusta. Palkitsemisessa tulee kuitenkin huomioida toisaalta palkkion suuruus ja samalla tavoitteen vaativuus. O'Haran ja Maglierin (2006) toteavatkin, että mitä suurempi rahallinen palkkio suorituksesta on luvassa, sitä enemmän suoritus yleensä paranee. Toisaalta tavoitteen ollessa erittäin vaikea, voi olla haitallista, jos ainoastaan tavoitteeseen pääsystä palkitaan (Locke & Latham 2002). Näistä seikoista huolimatta kirjallisuudessa todetaan usein, että suorituksen paranemiseen päästään usein myös ilman ulkoista palkitsemista (Locke & Latham 1991 via O'Hara & Maglieri). Ulkoinen palkitseminen voi joissain tapauksissa jopa laskea suoritusta. Palkinnolla houkutteleva ei auta, jos työntekijä kokee, ettei voi saavuttaa sitä. Hänestä voi silloin tuntua, ettei viitsikään yrittää saavuttaa palkintoa, koska tavoite on asetettu liian korkealle. (Locke & Latham 2002.)

Sekä O'Haran ja Maglierin (2006) että Locken ja Latham (2002) mukaan palautteen saaminen on hyvin tärkeää tavoitetta kohti pyrkiessä. Palautteen kautta työntekijä voi arvioida suoritustaan suhteessa tavoitteeseensa ja voi tarvittaessa sopeuttaa panostaan ja strategiaansa päästäkseen tavoitteeseensa. Palaute onkin kriittinen tekijä tavoitteen saavuttamisessa ja ensisijaisen tärkeää. On myös paljon tehokkaampaa sekä asettaa työntekijöille tavoitteita, että antaa palautetta, kuin vain asettaa tavoitteita ilman, että palautetta annettaisiin.

3.3.2 Palkitsemiskeinot ja klassiset motivointiteoriat

Palkitsemista kannattaa suosia motivointikeinona, sillä se sitouttaa työntekijöitä organisaatioon (Hyvönen, Feldt, Tolvanen & Kinnunen 2010). Hyvösen (2011) mukaan palkitseminen ohjaa työntekijöiden henkilökohtaisia tavoitteita niin, että ne samalla edistävät organisaation menestymistä. Hänen mukaansa palkitsemista tulisi kehittää ja seurata jatkuvasti.

Vartiainen ja Nurmela (2002: 191-2) mukaan palkitseminen on perinteisesti yhdistetty klassisiin vahvistamis-, tavoite- ja odotusarvoteorioihin. Vahvistamisteoriat, kuten klassinen väline-ehdollistamisen ja behavioristinen teoria, korostavat suoritusten seuraamuksia, niiden tehokkuuden arviointia ja mittaamistekniikoita motivaation lähteinä. Nämä teoriat liittyvät ihmisen käyttäytymiseen. Esimerkiksi asiakaspalvelutyössä vahvistusteoreetikot korostavat myyntihenkilön sanomaa asiakkaalle tai sitä, kuinka moneen puheluun hän vastaa, eivätkä niinkään keskity palvelun laadullisiin puoliin. Teorian mukaan työn tekemiseen on olemassa vain yksi oikea tapa, vaikka todellisuudessa asiakaspalvelussa ja myynnissä on useita keinoja päästä haluttuun lopputulokseen.

Tavoiteteoria korostaa nimensä mukaisesti lopputulosta ja tavoitetta. Hyvä suoritus on seurausta palautteesta, osallistumisesta tavoitteiden laatimiseen, sitoutumisesta ja kannusteista, jotka liittyvät haasteellisiin ja tarkkoihin tavoitteisiin. Päämäärä on työssä tärkeintä. Tavoitteet vaihtelevat eri tehtävissä ja tilanteissa. Työntekijä voi esimerkiksi pyrkiä etenemään urallaan, jolloin hän tavoittelee tiettyä asemaa organisaatiossa. Odotusarvoteoria puolestaan jakautuu kolmeen osaan: panos-suoritus-odotukseen (yksilö arvioi sitä, kuinka suurilla ponnistuksilla hän pääsee tavoitteeseensa), suoritus-tulos-odotukseen (yksilö olettaa, että tietty suoritus johtaa tiettyyn tulokseen) ja houkuttelevuuteen (tavoitteen houkuttelevuus riippuu yksilön henkilökohtaisista tarpeista ja tilanteesta). Tulokseen pääseminen on seurausta ponnistelusta ja kyvykkyydestä. (Vartiainen & Nurmela 2002: 193-4.)

Viime vuosina sisäistä motivaatiota kasvattavia palkitsemiskäytäntöjä on kehitetty ulkoisten palkitsemiskeinojen, kuten palkankorotusten ja optiojärjestelmien, tilalle. Vaihtoehtoisesti niitä voidaan käyttää ulkoisten palkitsemiskeinojen rinnalla. Joustava työaika tai -paikka, lastenhoito-, omaisvanhusten hoito tai kotisiivouspalvelu, työaikapankki ja sapattivapaat ovat sisäisen palkitsemisen esimerkkejä ja käytössä jo useissa yrityksissä. Sisäinen motivaatio palkitsee tuottamalla mielihyvää jo työtä tehtäessä. Palkkio työstä saadaan heti, eikä vasta tulevaisuudessa. (Liukkonen & Jaakkola 2002: 129-30.)

Työmotivaation pitäisi olla sisäistä ollakseen pitkäkestoista ja pysyvää. Sisäinen motivaatio edistää innovatiivisuutta, luovuutta ja sitouttaa. (Juuti & Vuorela 2006: 67-8, Manka 2011: 28.) Sisäinen motivaatio pohjautuu sisäisiin tunneperäisiin ja haluihin, pyrkimyksiin sekä kannusteisiin ja palkkioihin, eikä se yleensä näy ulospäin (Niitamo 2002: 40). Stimuloiva työympäristö, aktiivinen osallistuminen ja kehittymismahdollisuudet ovatkin monille työntekijöille rahaa tärkeämpiä motivaatiotekijöitä (Hagemaan 1991: 24). Etenemismahdollisuuksien ohella työn jatkuvuus, arvostus ja oikeudenmukainen palkkaus edistävät myös henkilökohtaisten työtavoitteiden saavuttamista. Se puolestaan edistää työntekijöiden työssä kehittymistä, sitoutumista organisaatioon ja kasvattaa työhyvinvointia (Hyvönen 2011.)

3.3.3 Esimiehen rooli motivoijana

Jotta esimies pystyy motivoimaan alaisiaan, hänen pitää ymmärtää mitä motivaatio ja motivaatioprosessit ovat. Hänen täytyy tietää, mitä hän voi tehdä luodakseen yhä motivoivamman ilmapiirin alaisilleen. Lisäksi täytyy tietää, millä tavalla työmotivaatiota määräävät tekijät ohjaavat työkäyttäytymistä ja mitä kannusteita on hyvä soveltaa, jotta työntekijät ja organisaatio saavuttavat heille asetetut käytännön tavoitteet. (Peltonen & Ruohotie 1986: 9-10.) Esimiesten tulee tuntea työntekijöiden henkilökohtaiset työtavoitteet, jotka voivat vaikuttaa tiimityöhön. Siten esimies voi paremmin tukea ja auttaa ryhmäläisiään kohti sekä ryhmän että organisaation tavoitteita. Erityisesti palkitsemalla esimies kannustaa henkilökohtaisiin tavoitteisiin, jotka ovat samassa linjassa koko organisaation tavoitteiden kanssa. Se johtaa pitkällä tähtäimellä myös ammatilliseen kehittymiseen ja valmennukseen. (Hyvönen 2011: 63.)

Seminaarityössäni lähdin alun perin miettimään kysymystä siitä, voiko toinen ihminen motivoida toista ja jos voi, miten se tapahtuu. Tutkittuani kirjallisuutta voin todeta, että toinen ihminen ei voi suoraan motivoida toista. Sen sijaan hän voi kyllä tehdä paljonkin edesauttaakseen motivaation syntyä. Esimiehen motivoidessa alaisiaan on kyse juuri siitä, että hän luo ikään kuin parhaat mahdolliset olosuhteet alaiselleen, jotta alainen voi olla motivoitunut. Alaisen motivaation tulee kummuta sisältä, mutta esimies voi työllään tehdä paljon

tuodakseen motivaation esille. Kuten Dragoni ja Kuenzi (2012) toteavat, esimiehen rooli tavoitteiden saavuttamisessa on tärkeä.

Esimies voi vaikuttaa aiemmin tässä työssä mainittuun itse-tehokkuuteen, joka auttaa työntekijää sitoutumaan. Ensiksi, esimies tai johtaja voi kasvattaa alaisensa itse-tehokkuutta varmistamalla, että työntekijät saavat riittävän koulutuksen, joka johtaa menestyksekkääseen työntekoon. Toiseksi, esimies voi toimia roolimallina tai löytää seurattavia roolimalleja alaisilleen. Esimies voi myös kommunikoinnin avulla edesauttaa alaisen itsevarmuutta siitä, että tavoite on saavutettavissa. (Locke & Latham 2002.)

Yksi keino, jolla työntekijöitä voidaan motivoida, on kannustaa heitä kohti yhä kollektiivisempaa työskentelyä. Se liittyy teoriaan kollektiivisesta ryhmätason psykologisesta pääomasta. Mankan (2011: 166) esittelemän teorian mukaan ryhmällä on neljä ominaisuutta:

1. *Itseluottamus* (usko vaikuttaa ryhmän strategioita koskevaan päätäntään)
2. *Toiveikkuus* (ryhmän usko siihen, että työtä koskevat tavoitteet voidaan saavuttaa monella tapaa)
3. *Optimistisuus* (optimistisuus työn tulevaisuutta kohtaan)
4. *Sitkeys* (tyyni suhtautuminen työn kuormittavuuteen).

Esimies osallistuu erityisesti kollektiivisen psykologisen pääoman kehittämiseen. Koska aidon johtajuuden myötä luottamus esimiestä kohtaan kasvaa, kehittyvät sen myötä myös koko tiimin työyhteisötaidot ja suorituskyky, josta syntyy psykologista pääomaa. (Manka 2011: 166.)

Psykologisella pääomalla on yhteys sekä työtyytyväisyyteen että työssä suoriutumiseen, sitoutumiseen ja työyhteisötaitoihin. Se on opittavissa oleva taito, jossa jokainen voi kehittyä. Psykologinen pääoma koostuu itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, realistisesta optimismista ja sitkeydestä. Sitä löytyy sekä yksilö- että yhteisötasoilla. Esimiehen rooli painottuu erityisesti kollektiivisen eli yhteisötason psykologisen pääoman kehittämisessä. Hyvä johtajuus kasvattaa ryhmässä luottamusta, työyhteisötaitoja ja parantaa ryhmän suorituskykyä.

Kollektiivisen psykologisen pääoman kasvaessa myös ryhmän itseluottamus kohoaa ja ryhmä ryhtyy työskentelemään yhä tiiviimmin yhteistä tavoitettaan kohti. (Manka 2011: 148-50, Manka & Hakala 2011: 40.)

4 TAVOITTEIDEN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON

Tavoitteen asettaminen kehittää suoritusta todennäköisimmin silloin, kun tavoitteet on asetettu selkeiksi ja riittävän haastaviksi. Lisäksi tavoitteeseen pääseminen edellyttää riittävää kykyä ja osaamista työntekijältä, palautetta tavoitteeseen pääsemisestä, palkkiota, kuten rahaa tavoitteeseen pääsystä, valvojan tai esimiehen tukevaa asennetta sekä sitä, että tavoitteeseen pyrkivä yksilö on hyväksynyt tavoitteensa. Yksilötasolla tavoitteeseen pääsemiseen vaikuttavat eniten henkilön tarve saavutuksiin sekä itsevarmuus. (Locke ja muut 1981.)

4.1.1 Sitoutuminen tavoitteeseen pääsemiseen ja motivaatio

Tavoitteiden saavuttaminen on sitä todennäköisempää, mitä motivoituneempi yksilö on. Furmanin ja Aholan (1999: 17) mukaan motivaatio koostuu kahdesta tekijästä: yksilön halusta saavuttaa tavoitteensa ja hänen uskostaan, että hän pystyy saavuttamaan ne. Motivaatio laskee, jos yksilö ei joko usko pääsevänsä tavoitteisiinsa tai jos hän ei halua päästä niihin. Myös Locke ja Latham (2002) esittävät, että yksilö tekee eniten töitä päästäkseen tavoitteeseen silloin, kun hän on sitoutunut tavoitteeseensa. Haastavien tavoitteiden saavuttamisessa sitoutuminen on erityisen tärkeää.

Henkilökohtaiseen sitoutumiseen vaikuttaa sekä se, kuinka tärkeä tavoite on yksilölle että hänen uskonsa saavuttaa tavoite. Mitä varmemmin työntekijä uskoo, että hän voi saavuttaa tavoitteen, sitä luultavammin hän sen saavuttaa. Sitoutuminen siis kehittää suoritusta. Työntekijät voidaan myös vakuuttaa monilla keinoin siitä, että heille asetetut tavoitteet ovat tärkeitä. (Locke & Latham 2002.) Hollenbeckin ja muiden (1989) mukaan julkinen sitoutuminen on yksi tapa kasvattaa työntekijän sitoutumista erityisesti haastaviin tavoitteisiin, sillä asian julkisuus tekee tekijän toimista näkyviä. Tutkijoiden mukaan sitoutuminen on korkeampaa myös silloin, kun tavoitteita kontrolloidaan sisäisesti ja kun tehtävän suorittajat todella haluavat saavuttaa ne.

Sitoutuminen on vahvempaa erityisesti tavoitteiden ollessa itse asetettuja sen sijaan, että ne olisi määritelty ulkopuolelta (Hollenbeck ym. 1989). Judgen ja

hänen kollegoidensa (2005) tutkimuksen mukaan työtavoitteet, jotka koetaan omiksi, sitouttavat enemmän tavoitteeseen ja vaikuttavat välillisesti oman suoritusarvion ja työtyytyväisyyden väliseen suhteeseen. Heidän tutkimansa yksilöt olivatkin asettaneet tavoitteensa itse, joten he kokivat ne omikseen ja helposti tunnistettaviksi.

4.1.2 Tavoitteiden saavuttamisen tärkeys ja alitajunnaiset motivaatiot

Suurin osa käyttäytymistutkijoista on yhtä mieltä siitä, että tavoitteiden saavuttaminen on välttämätöntä suorituskyvyn säilymiseksi (Tammemagin ym. 2013). Tavoitteiden saavuttaminen johtaa samalla positiiviseen työhyvinvointiin (mm. Harris, Daniels & Briner 2003, Kehr 2003). Tehtävän monimutkaisuus vaikuttaa tavoitteisiin pääsyyn siten, että monimutkaisimmat tehtävät vaativat eniten taitoa ja strategioita. Se, kuinka tehokkaasti tavoite saavutetaan, riippuu työntekijän kyvyistä tunnistaa tehokkaita tehtävän suoritustapoja. (Locke & Latham 2002.) Samalla on tärkeää asettaa välitavoitteita lopputulostavoitteiden rinnalla. Kun välitavoite saavutetaan, kannustaa se jatkamaan ja ohjaa työntekijää tavoittelemaan kohti seuraavaa tavoitettaan. (O'Hora ja Maglieri 2006.)

Fellnerin ja Sulzer-Azaroffin (1984) mukaan saavuttamattomissa olevat tavoitteet voivat aluksi saada työntekijän yrittämään kovasti. Hyvä suoritustaso ei kuitenkaan pysy yllä pitkään, jos tavoitteeseen pääseminen ei ole mahdollista. Työntekijä ei saa vahvistusta käytökselle, joka pyrkii tavoitteeseen pääsemiseen, jos tavoite on saavuttamattomissa. Tammagamin ja muiden (2013) tutkimus puolestaan ei suoraan tue aiempia tutkimuksia, joiden mukaan saavuttamattomissa oleva tavoite johtaisi suoritustason laskemiseen. Tutkijoiden mukaan eriävä tulos voi johtua tutkittujen erilaisista taustoista tai heidän eriävistä suhtautumisistaan tavoitteita kohti ohjaavasta käyttäytymisestä. Syynä voi olla myös tehtävään käytetty liian lyhyt aika.

Locken ja Latham (2002) mukaan tavoitetyypillä on vaikutusta tavoitteeseen pääsemiseen varsinkin haastavissa tehtävissä. Tutkijat erottavat tässä yhteydessä erityisesti suoritus- ja oppimistavoitteet toisistaan. Suoritustavoite ohjaa tiettyyn haluttuun lopputulokseen, kuten päätettyyn kauppaan tai uuden tuotteen

kehitykseen. Haastavissa tehtävissä suoritustavoitteet voivat johtaa tutkijoiden mukaan hermostuneisuuteen ja tehtävän välttelyyn, jotka häiritsevät tavoitteisiin pääsemistä. Oppimistavoitteissa taas käytetään esimerkiksi tiettyä toimintatapaa, jonka tulisi johtaa haluttuun lopputulokseen. Se voi olla esimerkiksi tapa ottaa yhteyttä asiakkaisiin tai tapa tehdä tutkimusta. Latham ja kollegoiden (Seijts & Latham 2001 via O'Hara & Maglieri 2006, Winters & Latham 1996) mukaan tarkasti määritellyt ja haastavat oppimistavoitteet ovat parempia, sillä ne johtavat monimutkaisten tehtävien hallitsemiseen ja korkeaan suoritustasoon.

Wurzburgin koulukunta todisti jo 1900-luvulla, että alitajunta vaikuttaa kaikkeen ihmisen toimintaan. Siitä huolimatta tutkimustulokset alitajunnaisten motiivien merkityksestä tavoitteisiin pääsemisessä ovat osittain ristiriitaisia. Toisaalta tavoitteen asettamisen teoreetikot eivät ole tutkineet alitajunnan vaikutuksia riittävästi. (Locke & Latham 2002.) Joka tapauksessa tavoitteen asettamisen teorit esittävät, että tietoiset motiivit vaikuttavat suoritukseen ja työtyytyväisyyteen. Tämä pätee erityisesti yksilöillä, joiden toiminta on tarkoituksellista ja joilla on aktiivinen ote työhönsä (Binswanger 1991). Kuten Bandura (1997 via Locke & Latham 2002) ilmaisi, ihmiset pystyvät itse aktiivisesti ohjaamaan toimintaansa tarkoituksenmukaisesti. Yksilöllä on valta ohjata uudelleen alitajuntaansa, valita tavoitteensa ja sen mikä on olennaista, jotta hän pääsee haluamaansa lopputulokseen. Toisin sanoen, motivaatio on toisten teoreetikoiden mukaan alitajuntaista ja toisten mukaan tietoisista.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämä laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, joka toteutettiin kuudella teemahaastattelulla suomalaisessa finanssialan yrityksessä. Kuten laadulliselle tutkimukselle on ominaista, myös tämä tutkimussuunnitelma sitoo yhteen tutkimuksen eri vaiheet: aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin (Eskola & Suoranta 2000: 16).

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus keskittyy tutkimaan sanallista tietoa, kuten tekstiä, numeraalisen tiedon sijaan (Bryman & Bell 2007: 402). Sen perustana on aineisto, jota ei voida helposti ilmaista numeroin (Remenyi ja muut 1998: 288). Brymanin ja Bellin (2007: 402) mukaan laadullisessa tutkimuksessa teorian ja tutkimuksen välillä on induktiivinen yhteys, jossa tutkimus perustuu teorialle. Tutkimuksen epistemologisen lähtökohdan mukaan tutkimuksessa pyritään ymmärtämään sosiaalista maailmaa tutkimalla sitä, miten yksilöt tulkitsevat maailmaansa. Samalla laadullisen tutkimuksen ontologisena lähtökohtana toimii konstruktivismi, jonka mukaan sosiaaliset ilmiöt rakentuvat yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta, eivätkä erillään niiden rakentumiseen osallistuvista yksilöistä.

Laadullisen tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on yleensä tutkimuskohteena olevien toimijoiden omien tulkintojen esille nostaminen. Tutkimuksella voidaan myös antaa ääni sellaiselle toimijoiden ryhmälle, jolla sitä ei perinteisesti ole ollut. (Hakala 2007: 19.) Tässä tutkimuksessa laadullisella tutkimuksella pyritään tuomaan esille neuvojien kokemuksia heille asetetuista tavoitteista ja niiden vaikutusta työmotivaatioon. Vastaavaa, syvälle menevää kyselyä ei organisaatiossa ole aiemmin toteutettu. Toisaalta, kuten Saarela-Kinnunen ja Eskola (2007: 192) toteavat, tutkimuksessa pitää välttää perinteistä stereotyyppistä lähestymistapaa siitä, että kvalitatiivinen tutkimus toisi aina kvantitatiivista tutkimusta syvällisempää tietoa.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ikään kuin soluttautuu sisäpiiriin tutkittavassa yhteisössä, kun taas tilastollisen tutkimuksen tekijä tarkastelee tutkittavaa

yksikköä ulkoa päin. Tutkijan tulisi kuitenkin myös laadullisessa tutkimusotteessa muistaa, ettei tutkijan ote saa käydä liian subjektiiviseksi. (Hakala 2007: 19-20.) Ero itse laadullisten tutkimusmenetelmien välillä muodostuu lähinnä siitä, miten tieto hankitaan ja mikä on tutkimuksen kohde (Metsämuuronen 2006: 90-92).

Laadullinen aineisto on pelkistetyimmillään tekstiä sisältävää ilmiä. Tekstin synty voi olla tutkijasta riippuvaa, kuten haastattelujen tai havainnoinnin kautta kerättyä tietoa tai haastattelijasta riippumatonta, kuten omaelämäkerta tai henkilökohtaiset päiväkirjat. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeää on hypoteesittomuus, eli se, ettei tutkijalla ole ennalta lukkoon lyötyjä oletuksia tutkimuskohteesta tai -tuloksista. Vaikka tutkijan havainnot ovat aina yhteydessä aiempiin kokemuksiimme, eivät aiemmat kokemukset saisi asettaa rajoja tutkimukselle. Tutkimussuuntaukselle on myös tyypillistä, että tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin, eikä prosessin osia voi välttämättä erottaa toisistaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelmaa tai jopa tutkimusongelmaa voi joutua muokkaamaan aineistonkeruun kuluessa. (Eskola & Suoranta 2000: 15-19.)

5.2 Tutkimusfilosofia ja tutkimuksen luonne

Tämän tutkimuksen perusfilosofiana on käytetty sosiaalista konstruktivismia. Sosiaalinen konstruktivismi on nimitys, jota käytetään liiketaloustieteellisessä kirjallisuudessa tulkitsevasta näkemyksestä. Se kertoo todellisuuden sosiaalisesta rakentumisesta ja käyttää lähtökohtanaan sitä, että todellisuus ei ole objektiivista vaan ihmisen määrittämää (Easterby-Smith, Thorpe & Jackson 2008).

Sosiaalisen konstruktivisimin mukaan yksilön kokemus todellisuudesta pohjautuu subjektiiviselle tulkinnalle, joka puolestaan perustuu siihen, mitä yksilö on aiemmin oppinut yhteisössä. Ei siis ole olemassa yhtä absoluuttista todellisuutta muuta kuin fysikaalisena maailmana. Myös tieteelliset käsitteet ovat sosiaalisesti rakentuneita. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 17.)

Kyseinen perusfilosofia valittiin tähän tutkimukseen siitä syystä, että tutkimuksessa käsitellään asiakaspalvelijoiden henkilökohtaisia ja subjektiivisiä kokemuksia. Sosiaalinen konstruktivismi näkyy tässä työssä muun muassa siten,

että tutkimus tutkii ihmisten käsityksiä, joita ei voida mitata täsmällisesti ja objektiivisesti. Kokemus tavoitteista ja niiden vaikutus työmotivaatioon koetaan aina omalla tavalla, omista lähtökohdista. Tutkimus ei pyrikään löytämään yhtä ainoaa totuutta tai vastausta tutkimusongelmaan, vaan tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman monipuolinen analyysi tutkittavien henkilöiden kokemuksista ja näkemyksistä yhdistettäväksi aiempaan tutkimukseen sekä myöhempiä tutkimuksia varten. Tutkimuskohde on valittu tutkijan intresseihin perustuvista syistä, eikä satunnaisotoksella.

5.3 Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä

Tapaustutkimus on hyvin yleinen lähestymistapa tutkimukseen (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007: 194) sosiaalitieteissä. Sitä käytetään sekä perinteisissä tutkimussuuntauksissa kuten psykologiassa, sosiologiassa, historiassa, antropologiassa ja taloustieteissä, että myös käytännönläheisemmissä johtamisen, julkishallinnon ja kasvatustieteen tutkimuksissa. (Yin 1989: 10.) Tapaustutkimusta tehdään siis monella tieteenalalla (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007: 185.) Remenyin ja muiden (1998: 162) mukaan monipuolinen tapaustutkimus sopii erityisen hyvin tutkimusmenetelmäksi liiketoiminnan ja johtamisen tutkimukseen, sillä menetelmää voidaan käyttää monin eri tavoin selkeyttämään liiketoiminnan ja johtamisen monimutkaisuuksia. Tapaustutkimuksen suosio erityisesti eri opinnäytetöiden tutkimusmenetelmänä on ollut suuri jo usean kymmenen vuoden ajan (Yin 1989: 10).

Tapaustutkimuksessa yksittäisestä tapauksesta, tai pienestä joukosta, tuotetaan eksaktia ja intensiivistä tietoa. Sen avulla pyritään kuvailemaan ilmiöitä (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007: 185) sekä vastaamaan tarpeeseemme ymmärtää ja selittää kompleksejakin ilmiöitä (Yin 1989: 14). Tapaustutkimuksen avulla tutkija voi lähestyä tutkittavaa kohdetta kokonaisvaltaisemmin, analysoida tekijöitä ristiin ja pidemmällä aikavälillä kuin monien muiden menetelmien kautta. Tapaustutkimuksen kautta löydetään merkityksellisiä todellisiin tapahtumiin, kuten johtamisprosesseihin tai voimasuhteiden taisteluihin organisaatioissa. (Remenyi ja muut 1998: 162.) Tapaustutkimus voi tutkia yksittäisten tapausten

lisäksi useita tapauksia. Tutkimus voi olla hyvin laaja-alainen tai keskittyä kapealle alueelle. (Wilson 2010: 108.)

Tapaustutkimuksessa olennaista on, että käsiteltävästä aineistosta muodostuu kokonaisuus, eli tapaus. Aineistonkeruussa ja -analyysissä hyödynnetään eri menetelmiä, kuten etnografista tutkimusta, evaluaatio-, toiminta- ja elämäkerrallista tutkimusta. Tapaustutkimus ei siis ole pelkästään aineistonkeruun tekniikka vaan tutkimusmenetelmä. Tapaustutkimus sinällään ei rajoita menetelmävalintoja, eikä se ole synonyymi laadulliselle tutkimukselle, vaan tutkija voi käyttää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007: 185.)

Tapaustutkimuksen menetelmään liittyvä epistemologinen kysymys kysyy mitä voidaan oppia yhdestä tapauksesta (Metsämuuronen 2006: 91). Toisaalta, tapaustutkimuksessa kokonaisvaltainen ymmärtäminen on oleellisempaa kuin yleistäminen (Syrjälä & Numminen 1988: 175). Tapaustutkimuksen tavoitteena on ennen kaikkea analyttinen yleistäminen. Pyrkimyksenä on siis teorioiden yleistäminen ja laajentaminen. Kun tutkimus on hyvin kuvattu ja käsitteellistämässä on onnistuttu, tapauksen monipuolinen erittely sallii yleistettävyyden. Tutkimustuloksia vertaillessa voidaan tuloksia käyttää yksittäistä tapausta laajemmin. Tällä tavoin tutkimustulokset ovat siirrettävissä. Puhutaan teoreettisesta tai olemuksellisesta yleistettävyydestä, jossa keskeisiä ovat aineistosta tehtävät tulkinnat. Tämän vuoksi yleistyksen tulee tehdä juuri tulkintoista, eikä suoraan aineistosta. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007: 189.) Tässä tutkimuksessa haastateltiin kuutta työntekijää, joka on pieni joukko koko yksikön yli sadasta työntekijästä. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää laajemminkin mittakaavalla tavoitteiden asettamisessa ja niihin pääsemistä seurattaessa.

Tapaustutkimusta on kritisoitu sen heikkoudesta. Kritiikin mukaan tapaustutkimukset ovat liian epätarkkoja, objektiivisia ja epätäsmällisiä. (Yin 1989: 10.) Niitä on kritisoitu edustavuuden puutteesta ja siitä, että aineiston keruu ja analysointi eivät ole olleet kurinalaisia. Aiemmin on ajateltu, että tutkijan ja hänen tietolähteensä subjektiivisuus ovat liikaa vaikuttaneet tutkimukseen.

Toisaalta nykyisin laadullisessa tutkimuksessa on puhuttu melko paljon aineistolähtöisestä analyysistä teorialähtöisen analyysin vastakohtana. Tapaustutkimus sopii nykyajatteluun erinomaisesti, sillä tapaustutkimuksessa kerätystä aineistosta alkaen rakennetaan jotain yleisemmällä tasolla kiinnostavaa. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007: 185.) Kritiikistä huolimatta sosiaalitieteilijät suosivat menetelmää yleisesti.

Metsämuurosen (2006: 90-92) mukaan lähes kaikki laadulliset tutkimukset ovat tapaustutkimuksia, eli tutkivat yksittäisiä tapauksia. Tapaustutkimuksen yksi vahvuuksista onkin sen kokonaisvaltaisuus. Tapauksella käsitteenä on enemmän kuin yksi merkitys. Menetelmällisessä kielenkäytössä sillä tarkoitetaan tutkimuksen kohdetta eli objektia, kun taas tilastollisessa tutkimuksessa se on tutkimuskohteen osa eli yksikkö. Kyselylomaketutkimuksen ollessa kyseessä, tapauksella tarkoitetaan havaintoa. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007: 186-187)

Tapaustutkimuksen kohteena on siis yksi tai useampi tapaus, joihin voi kuulua myös alayksiköitä. Tietoa voidaan kerätä siis tutkittavaa tapausta pienemmästäkin yksiköstä osana varsinaista tutkimuskohdetta. Tutkittu tapaus ja tutkimusyksikkö voivat olla myös eri asioita. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007: 187-188.) Tässä tutkimuksessa tapaus on neuvojat, jotka kuuluvat tutkittavaan asiakaspalvelutoimipisteen yksikköön. Saarela-Kinnusen ja Eskolan mukaan tapaustutkimusta tehdessä tapaus on rajattava muusta maailmasta ja kerrottava miksi se on valittu. Tässä tutkimuksessa neuvojat on valittu tapaukseksi, koska halutaan tutkia heille asetettujen tavoitteiden vaikutusta heidän työmotivaatioonsa.

5.4 Tutkimuskohteen kuvaus

Tutkimuskohteena on suomalaisen finanssialalla toimivan yrityksen asiakaspalveluyksikkö, jossa neuvojen työ pitää sisällään puhelimitse ja kirjallisesti tehtävää asiakaspalvelutyötä. Yrityksellä on johtava asema niin suuryrityspalveluissa kuin myös vähittäispankki- ja private banking -toiminnassakin. Samalla se johtaa henki- ja eläkevakuutus tuotteiden tarjontaa Pohjoismaissa. Yrityksen konttoriverkosto koostuu noin 700 konttorista, puhelinpalvelusta neljässä pohjoismaassa sekä verkkopankista. Konsernilla on

myös Pohjoismaiden ja Itämeren laajin jakeluverkosto. (Tapausyrityksen Internet-sivut 2015.)

Tutkimuskohteen visiona on olla vahva eurooppalainen pankki, joka pyrkii luomaan merkittävää arvoa asiakkailleen ja omistajilleen. Lisäksi visiona on olla tunnettu osaavasta henkilöstöstä. Konsernin kotimarkkina-alueita on yhdeksän: Suomi, Tanska, Norja, Ruotsi, Viro, Latvia, Liettua, Puola ja Venäjä. Konsernilla on pohjoismaissa finanssipalveluyrityksistä eniten asiakkaita, noin 11 miljoonaa asiakasta Pohjoismaissa ja Euroopan uusilla markkinoilla. Henkilöasiakkaista 10 miljoonaa kuuluu asiakasohjelmiin. Aktiivisia yritysasiakkaita on 0,5 miljoonaa. Konsernin osake noteerataan NASDAQ OMX:n pörsseissä Helsingissä, Tukholmassa ja Kööpenhaminassa. (Tapausyrityksen Internet-sivut 2015.)

Työn tarkempana tutkimuskohteena on yrityksen Oulussa sijaitsevan asiakaspalveluyksikön osasto. Tutkimuksen haastattelut toteutettiin keväällä 2015, jolloin Oulun asiakaspalveluyksikössä oli vielä kaksi erillistä osastoa. Myöhemmin kaksi osastoa yhdistettiin.

5.5 Aineiston keruu

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastattelu, erityisesti vapaamuotoinen tai puolistrukturoitu, on yksi käytetyimmistä tutkimusmenetelmistä menetelmän joustavuuden vuoksi (Hirsjärvi & Hurme 2001: 34). Haastattelu on yksi tärkeimmistä tapaustutkimusten tiedonlähteistä (Yin 1989: 88). Menetelmä on eräänlainen keskustelu, jota tutkija johtaa pyrkien selvittämään haastateltavilta häntä kiinnostavat ja tutkimuksen piiriin kuuluvat seikat (Eskola & Vastamäki 2007: 25).

Valitsin haastattelut tiedonkeruumenetelmäksi, koska haastattelulla on mahdollista selvittää motiiveja vastausten takana. Haastattelu sallii tilanteen elämisen ja sen, että haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista säädellä. Haastattelussa ihmistä tutkitaan subjektina ja häneltä voidaan kysyä sekä aihetta syventäviä että selventäviä vastauksia. (Hirsjärvi j& Hurme 2001: 34-35.) Lisäksi valitsin haastattelun menetelmäksi siksi, että kerään tietoa asiasta, johon voi olla

vaikeaa vastata suoraviivaisella kyselylomakkeella, koska motiiveihin liittyvät ajatukset ovat usein hyvin alitajunnaisia ja syntyvät pitkän ajan kuluessa.

Tässä tutkimuksessa olisi voitu käyttää tiedonkeruumenetelmänä myös havainnointia. Siinä tutkija asettuu johonkin rooliin, jonka kautta havainnoi tutkittavaa ilmiötä tai ongelmaa. Havainnointia käytetään tutkimuksissa esimerkiksi, kun tutkittavasta joukosta on ennestään olemassa hyvin vähän tai ei lainkaan tietoa, eikä edes teemahaastattelun kysymyksiä voida muodostaa etukäteen (Grönfors 2007: 151.) Tässä tutkimuksessa havainnointia ei päädytty käyttämään siksi, että työntekijöiden sisäisten kokemusten ja motiivien ulkoapäin havainnointi on lähes mahdotonta. Lisäksi havainnoinnin luotettavuuden vuoksi olisi hyvä käyttää useampaa kuin yhtä havainnoijaa (Yin 1989: 92).

Haastattelu voi olla joko strukturoitu, puolistrukturoitu tai avoin. Se voi olla kestoltaan joitain minuutteja tai jopa päiviä. Haastattelua pidetään yhtenä perustutkimusmenetelmistä, sillä se soveltuu moneen tilanteeseen. (Metsämuuronen 2006: 112-113.) Tämän tutkimuksen aineistonkeruu on päätetty toteuttaa puolistrukturoidulla eli teemahaastattelulla. Metsämuurosen (2006: 115) mukaan puolistrukturoitu haastattelu sopii käytettäväksi silloin, kun tutkittavia haastatellaan intiimeistä tai aroista aiheista tai kun halutaan selvittää asioita, jotka ovat heikosti tiedostettuja. Tässä tutkimuksessa tutkittavat tavoitteiden vaikutukset työmotivaatioon kuuluvat jälkimmäiseen ryhmään.

Puolistrukturoidussa haastattelussa jokin haastattelun näkökulma on etukäteen lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia (Hirsjärvi j& Hurme 2001: 47). Teemahaastatteluissa kysymyksiä ei ole enakkoon tarkkaan määritelty tiettyyn järjestykseen, kuten strukturoidussa haastattelussa, vaan haastattelu perustuu ennalta valittuihin teemoihin. Haastattelijalla on mielessään joukko teemoja, joista hän aikoo keskustella jokaisen haastateltavan kanssa. Teemat tulisi olla tarkkaan mietittyjä, jotta haastattelu sujuu johdonmukaisesti. Tällöin haastattelijan tehtävänä on vain huolehtia, että kaikki ennalta määrätyt teemat käydään läpi haastattelun aikana. Niiden järjestyksellä tai laajuudella ei ole väliä. (Eskola & Vastamäki 2007: 27-28.)

Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että sen avulla voidaan tutkia kaikkia yksilön kokemuksia, uskomuksia, ajatuksia ja tunteita. Tutkimuksessa korostetaan haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän kokemuksiaan tilanteista. Teemahaastattelua voidaan käyttää sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Keskeisintä teoriassa on juuri se, että yksityiskohtaisten kysymysten esittämisen sijaan haastattelu etenee ennalta määriteltyjen teemojen varassa. Menetelmä huomioi sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskiössä. Lisäksi on tärkeää panna merkille, että nämä merkitykset muodostuvat vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi j& Hurme 2001: 48.)

Suorannan ja Eskolan (2000: 78) mukaan ennakkotiedot tutkittavasta kohteesta ohjaavat teemarungon rakentamista. Eskola ja Vastamäki (2007: 34-35) esittävät kolme tapaa muodostaa haastattelujen teemat: induktion, kirjallisuuden tai teorian kautta. Näistä ehkä yleisin tapa muodostaa teemat on induktion perusteella. Tällöin teemat perustuvat siihen, mitä haastattelija ajattelee, että olisi hyvä kysyä. Vaarana on, että teemat pohjautuvat liikaa tutkijan aiempiin kokemuksiin. Kysymysten pohjalta aineiston analysointi voi olla vaikeaa, jos kysymykset eivät ole missään kytköksissä teoriaan. Teemat voidaan myös etsiä kirjallisuudesta siten, että ne pohjautuvat aiemmalle tutkimukselle.

Kysymysten teemat voidaan johtaa teoriasta operationalisoinnin menetelmällä. Tällöin teoreettinen käsite muutetaan mitattavaan muotoon eli haastatteluteemoiksi. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty jokaista kolmea tapaa muodostaa kysymykset, kuten hyvässä tutkimuksessa tehdään. Pääpaino teemojen muodostamisessa on ollut kirjallisuudella ja teorioilla, jotta tutkimus olisi uskottava ja antaisi kontribuutiota teoreettiseen keskusteluun. Teemoja valitessa on myös pidetty mielessä keskeinen tutkimusongelma, jonka tulisi sitoa kokonaisuus yhteen ja linkittyä eri kysymyksiin. (Eskola & Vastamäki 2007: 34-35.)

Haastattelurungosta ei pidä laatia yksityiskohtaista kysymysluetteloa, vaan tarkoituksena on muodostaa teema-alueuuttelo (Hirsjärvi j& Hurme 2001: 66). Koska haastattelussa tavoitteena on *keskustelu*, pyrin välttämään pitkien

kysymyslistojen käyttämistä. Haastattelutilanteessa suositeltavaa olisi käyttää ennalta laadittua teemarunkoa, joka voilla esimerkiksi jonkinlainen luettelo. Lyhenteiden käyttö on suositeltavaa, kun teemarunkoa laaditaan. Teemarunko varmistaa sen, että jokaisesta teemasta tulee keskusteltua kaikkien haastateltavien kanssa. Koska itse koen miellekarttojen käytön itselleni luontevaksi, päätin piirtää teemarunon miellekartan muotoon. Sen käytössä on etuna myös se, että haastattelun aikana on helppo tarkistaa, missä kohtaa haastattelu on menossa. Siitä näkee myös haastattelun kokonaisuuden yhdellä silmäyksellä. (Eskola & Vastamäki 2007: 35-37.)

Teemarunko muodostettiin kolmentasoisia teemoja hyödyntäen. Ylin taso sisältää laajat teemat, eli aihepiirit, joista on tarkoitus keskustella. Toinen taso koostuu tarkemmista apukysymyksistä, kun taas kolmannella tasolla sijaitsevat yksityiskohtiin menevät ”pikkukysymykset”. Näitä kysymyksiä ei tarvitse ottaa käyttöön muuta kuin silloin, jos aiemmat kysymykset eivät ole tuottaneet vastausta. Alimman tason kysymyksissä on myös tietty etu. Mikäli haastateltava vastaa edelleen alimman tason kysymyksiin hyvin suppeasti, voidaan olettaa, ettei teema kosketa kyseistä haastateltavaa. (Eskola & Vastamäki 2007: 37.)

Haastattelut toteutettiin neuvojien työpaikalla neuvotteluhuoneissa, joissa neuvojat käyvät muun muassa kuukausi- ja kehityskeskustelunsa esimiestensä kanssa. Neuvotteluhuoneet valittiin haastattelupaikoiksi myös niiden neutraalisuuden vuoksi. Haastattelutilanteen tulisi olla mahdollisimman rauhallinen ja virikkeetön, jotta päästään keskittymään itse haastatteluun ilman häiriötekijöitä. Lisäksi tila ei saisi olla pelottava tai tuntua vieraalta. (Eskola & Vastamäki 2007: 28.)

Teemahaastattelun aiheet kerrottiin haastateltaville etukäteen, jotta he voisivat valmistautua haastatteluun etukäteen. Haastattelun aluksi kerroin haastateltaville, että heidän vastauksiaan käsiteltäisiin luottamuksellisina ja siten, ettei vastauksista voi tunnistaa vastaajaa. Pyysin haastateltavia vastaamaan mahdollisimman rehellisesti ja avoimesti kysymyksiin, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman hyödyllisiä tutkimustulosten kannalta. Haastattelut nauhoitettiin ja lisäksi kirjoitin muistiinpanoja haastattelujen aikana. Haastattelujen jälkeen litteroin haastattelut,

eli kirjoitin ne auki tiedostoille. Yrityksen pyynnöstä haastatteluja ei ole liitetty tähän työhön, mutta ne ovat saatavilla allekirjoittaneelta.

5.6 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on selkeyttää hajanaista aineistoa, luoda siitä mielekästä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta kohteesta. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja sen käsittely nivoutuvat yhteen, koska kyse on jatkuvasta tulkinnasta. Laadullisessa tutkimuksessa on usein hankala määritellä, mihin kohtaan tutkimusta analyysi- ja tulkintavaihe asettuvat, sillä tutkimus voi elää ja muuttua vielä analysointivaiheessa. (Eskola & Suoranta 2000: 137-137, Nivala 2007: 22-24.)

Aineiston analysointi alkaa kolmella vaiheella. Ensimmäisessä vaiheessa päätetään, mikä aineistossa kiinnostaa. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 95). Vaikka tutkimuksessa olisi vain vähän haastateltavia, aineistoa voi kertyä paljon. Mitä syvempään dialogiin haastattelija ja haastateltava ovat keskenään päässeet, sitä kattavammin aineistoa kertyy. (Hirsjärvi j& Hurme 2001: 135.) Tutkimustuloksista on valittava ne, jotka otetaan mukaan tutkimukseen ja mitkä jätetään siitä pois (Wilson 2010: 254, Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005: 230). Pyrin tässä tutkimuksessa keskittymään seikkoihin, jotka liittyivät suoraan kahteen asettamaani tutkimuskysymykseen eli neuvojien kokemuksiin heille asetetuista tavoitteista osatavoitteineen ja niiden vaikutuksista työmotivaatioon.

Toisessa vaiheessa aineisto litteroidaan eli kirjoitetaan auki (Tuomi & Sarajärvi 2002: 95). Litteroidessa on tärkeää, että vastaukset litteroidaan sanasta sanaan, sillä jo yksittäisen sanan vaihtaminen muuttaa vastausta (Wilson 2010: 257). Tässä vaiheessa valitaan myös se, kuinka tarkkaan litteroidaan esimerkiksi erilaiset äännähdykset (Eskola & Vastamäki 2007: 41-42). Tässä työssä litterointi on tehty sanasta-sanaan ja lisäksi erilaisia äännähdyksiä on mainittu litteroidussa tekstissä, sillä ne kuvastavat haastateltavien tunnetta haastattelutilanteessa. Litteroidut haastattelut on lisätty liitteiksi tämän työn loppuun.

Kolmannessa vaiheessa litteroitu aineisto jaotellaan joko luokittelun, teemoittelun tai tyyppittelyn kautta. Tässä tutkimuksessa aineisto teemoiteltiin, eli analysoidessa aineistoa painotettiin, mitä kustakin teemasta on sanottu (Tuomi & Sarajärvi 2002: 95). Seurasin teemoittelussa Koskisen ja muiden (2011: 231) ohjeita eli lukiessani aineistoa mietin sen piirteitä ja tein muistiinpanoja. Ne auttoivat rakentamaan yhteyksiä ja kokonaiskuvaa aineiston välillä. Tässä vaiheessa päätetään myös, haetaanko aineistosta samuutta vai erilaisuutta (Tuomi & Sarajärvi 2002: 95).

Analysoidessani aineistoa hyödynsin Eskolan (2001) esittelemää jaottelua aineistolähtöisestä, teoriasidonnaisesta ja teorialähtöisestä analyysistä sen sijaan, että olisin keskittynyt perinteisempään jakoon induktiivisen (yksittäisestä havainnosta yleistyksen) ja deduktiivisen (yleisestä yksittäiseen) välillä. Valitsin edellä mainituista perinteisimmin käytetyn teorialähtöisen analyysin, jossa analyysi pohjautuu tiettyyn teoriaan, malliin tai ajatteluun. Siinä tutkittavaa ilmiötä verrataan johonkin jo ennalta tuttuun kehykseen, esimerkiksi teoriaan, joka esitellään työn alussa. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 99-101.)

6 NEUVOJIEN KOKEMUKSIA TAVOITTEISTA, OSATAVOITTEISTA JA NIIDEN VAIKUTUKSISTA TYÖMOTIVAATIOON YRITYKSESSÄ

Haastattelin kuutta neuvojaa tapausyritykseni tietyllä osastolla. Eri haastateltavien työssä painottuvat eri osatavoitteet siten, että haastateltavista kaksi työskenteli myyntipainotteisessa tehtävässä, jossa pääsääntöisesti tavoitellaan uusien pankkipalveluiden ja –tuotteiden myymistä. Kolme haastateltavaa puolestaan työskenteli tehtävässä, jossa puhelinpalvelun nopean saatavuuden ylläpitäminen oli ensisijainen prioriteetti ja yksi haastateltavista työskenteli kirjallisen viestinnän ja sosiaalisen median kautta tehtävässä asiakaspalvelussa, jossa myös pyritään ensisijaisesti pitämään yllä helppoa asiakaspalvelun saatavuutta. Eri työtehtävissä korostuvat eri tavoitteet; myyntipainotteisessa ryhmässä myyntitavoitteiden merkitys korostuu, kun taas kahdessa muussa saatavuuden tavoitteiden saavuttaminen korostuu. Silti kaikille neuvojiille on asetettu tavoitteita jokaisesta osatavoiteryhmästä: saatavuudesta, laadusta ja myynnistä. Neljä haastateltavista oli naisia ja kaksi miehiä. Haastateltavat olivat iältään 22-55-vuotiaita. Haastateltavien koulutustaustat olivat erilaisia: mukana oli merkonomeja, tradenomeja ja yksi kauppatieteiden kandidaatti.

6.1 Neuvojien tavoitteet ja osatavoitteet työssä

Tapausyrityksessä johto asetti neuvojiille tavoitteet vuodelle 2015 seuraavassa tärkeysjärjestyksessä: Asiakaspalvelun saatavuus, laatu ja myynti. Haastatteluissa selvisi, että vain neljä kuudesta haastateltavasta tiesi johdon asettaneen tavoitteiden osatavoitteet tähän tärkeysjärjestyksen, vaikka tavoitteet oli asetettu jo tammikuussa 2015 ja haastattelut toteutettiin neljä kuukautta myöhemmin huhtikuussa 2015. Haastateltava 2 kommentoi: ”Niin ja laatukin on siinä välissä?” Hän oli haastateltavista eniten yllätynyt siitä, että johto on asettanut tavoitteiden osatavoitteet kyseiseen järjestykseen. Hän ei tiennyt, miten laatutavoitteisiin pääsyä on mitattu. Hänen mukaansa myyntiä ja saatavuutta korostetaan tavoitteiden osatavoitteista eniten. Myös haastateltava 1:lle järjestys tuli yllätyksenä: ”No en oo kuullu, että tämmönen järjestys on asetettu.”

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että johdon asettama järjestys on oikea, eli asiakaspalvelun saatavuus on tärkein, laatu toiseksi ja myynti kolmanneksi tärkein osatavoite heidän nykyisessä työssään. Tämä olikin ainoa kysymys tai asia, jossa vastanneista kaikki olivat selkeästi yhtä mieltä. Haastateltava 3 kommentoi, että asiakkaat kokevat asiakaspalvelun laadun huonoksi, jos saatavuus on huono. Siksi osatavoitteiden tärkeysjärjestys pitäisikin olla johdon asettaman järjestyksen mukainen ja myynnin pitäisikin olla vasta kolmantena tärkeysjärjestyksessä, laadun ja saatavuuden jälkeen.

Kysyessäni osatavoitteiden yhteensovittavuudesta, haastateltavista kolme oli sitä mieltä, että osatavoitteet ovat keskenään ristiriitaisia tai päällekkäisiä. Erityisesti myyntiä painottavaa työtä tekevät neuvojat olivat sitä mieltä, että on hankalaa päästä kaikkiin osatavoitteisiin yhtä aikaa. Ainoastaan haastateltava 5 oli sitä mieltä, että kaikki osatavoitteet ovat saavutettavissa yhtäaikaaisesti. Useamman kuin yhden haastateltavan mielestä laatu- ja myyntiosatavoitteet voidaan saavuttaa yhtä aikaa, mutta samanaikaisesti ei voi päästä saatavuusosatavoitteeseen. Haastateltavista kaksi eivät osanneet sanoa tai eivät ottaneet kantaa siihen, ovatko osatavoitteet saavutettavissa yhtäaikaisesti.

Haastateltavien mukaan käytännön työssä osatavoitteiden tärkeysjärjestys poikkeaa johdon asettamasta järjestyksestä. *”Ja mun mielestä se ei toteudu. Että eniten ne myynnit on esillä ja niitä seurataan, ainaki meidän ryhmässä”*, haastateltava 1 kommentoi. Myös haastateltava 5 oli sitä mieltä, että *”myynti on niistä se kaikista tärkein”*. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että myyntitavoitteisiin pääsemistä seurataan eniten käytännössä. Saatavuuden ja laadun tavoitteita ei seurata niinkään tiiviisti.

Kysyessäni neuvojlta sitä, kuinka tarkasti he pystyvät kertomaan oman työnsä tavoitteet, sain erilaisia vastauksia. Haastateltavista kaksi kuudesta osasi kertoa työnsä lukumääräiset tavoitteet samalla, kun kaksi haastateltavista ei ollut niistä varmoja. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että eri neuvojat kokevat eri osatavoitteet tärkeimmiksi. Siinä missä toinen neuvoja haluaa saavuttaa myyntitavoitteet, on toiselle tärkeämpää ylläpitää hyvää asiakaspalvelun laatua tai saatavuutta. Haastateltava 1 mainitsi, että hänen mielestään tavoitteet ovat ennen olleet liian

kovat, ja nykyään ne ovat helpommin saavutettavissa. Haastateltava 2 ei tiennyt, että miten laatua ollaan mitattu.

6.2 Tavoitteet motivointikeinoina?

Haastateltavat ovat kokeneet eri tavoin sen, motivoivatko tavoitteet itsessään. Yksi haastateltavista ajatteli, että tavoitteet vaikuttavat negatiivisesti hänen motivaatioonsa, neljä ajatteli niiden vaikuttavan positiivisesti ja yksi neutraalisti. Haastateltava 1 kertoi kokevansa, että tavoitteet motivoivat negatiivisesti. Hän ei koe, että tavoitteet voisivat motivoida positiivisesti sanoessaan, että *”no en mä tiidä, miten se motivois positiivisesti. Ehkä just negatiivisesti, että jos tavoitteet on mahottomat, niin tuntuu, että mikään ei riitä. En oo koskaan oikeesti ajatellu, että miten ne vois positiivisesti kehittää työtä.”* Saman haastateltavan mielestä sana tavoite on negatiivinen, koska hänen mielestään nykyiset tavoitteet ovat aika tiukat ja välillä mahdottomatkin saavuttaa.

Haastateltava 2 kertoi, että hänen mielensä on muuttunut siitä, kokeeko hän tavoitteen positiivisena vai negatiivisena asiana. Aiemmin hän ei ajatellut tavoitteiden motivoivan, mutta nykyään hän kokee, että tavoitteet auttavat kehittymään. Hänen mukaansa ilman tavoitteita kehitystä ei tapahdu. Haastateltava 3 puolestaan kertoi, että etenemismahdollisuudet motivoivat itse tavoitteita enemmän. Hän kertoi, että uutta paikkaa hakiessa motivaatio myynnin tekemiseen on kasvanut. Toisaalta hän kertoi, että kärsii motivaatiopuutteesta työssä aika ajoin, eivätkä tavoitteet itsessään riitä motivoimaan työhön pitkäaikaisesti.

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että tavoitteiden tulisi motivoidakseen olla realistiset ja saavutettavissa. Haastateltava 4 korosti asiakkaan roolin tärkeyttä. Hänen mielestään asiakas tulee aina ensin, ja työn tavoitteet ovat hänelle toissijaisia. Hän saa työssä iloa siitä, että myyntiä tulee ja samalla asiakas on tyytyväinen. Haastateltava 5 puolestaan nosti esille sen, että hänen esimiehensä pitää tiimiläisensä hyvin ajan tasalla siinä, mitkä ovat kunkin neuvojan oman työn tulokset. Se auttaa hänen mielestään seuraamaan tavoitteisiin pääsemistä. Hän puhui esimiehestään muutenkin haastattelun aikana enemmän kuin muut

haastateltavat, eli hän piti esimiehen roolia työssä tärkeänä. Hän koki esimiehensä auttaneen häntä työssään paljon. Myös haastateltava 6 kertoi nykyisen esimiehensä auttavan työssä oikealla tavalla.

Haastattelujen alla työn tavoitteita oli pienennetty, jonka haastateltava 6 nosti esille häntä motivoivana asiana. *”Niin ne on nyt realistisemmat ja ne on tavoitettavissa paremmin kuin viime vuonna... Niin se tavallaan antaa enemmän potkua siihen, että myynnillisesti tavoittelee niitä (asioita), jotka tuo myynnillisesti euroja talollekin”*.

6.3 Ryhmänä vai yksilönä?

Keskustellessamme siitä, tulisiko tavoitteisiin pääsemistä seurata yksilö- vai ryhmätasolla, neuvojien mielipiteissä oli hajontaa. Haastateltavista 2 oli selkeästi sitä mieltä, että tavoitteita tulisi seurata yksilötasolla, 2 sitä mieltä, että sekä yksilö- että ryhmätason tavoitteet voivat motivoida ja 2 sitä mieltä, että tavoitteita pitäisi seurata ryhmätasolla. Vastauksissa tuli myös ilmi se, että TES ja palkkaus määrittelevät sen, ettei neuvojien työssä voi olla henkilökohtaisia vaan ainoastaan ryhmätavoitteita. Kuitenkin käytännössä tavoitteisiin pääsemistä seurataan myös yksilötasolla joko niin, että ryhmän tulos jaetaan ryhmän henkilömäärällä tai ihan suoraan neuvojan oman työsuorituksen kautta.

Haastateltava 1 oli sitä mieltä, että eri nevojille voitaisiin asettaa erilaiset osatavoitteet. Silloin ryhmässä sellaiset neuvojat, jotka ovat parempia myymään ja nauttivat myynnin tekemisestä, voisivat keskittyä tekemään enemmän myyntiä ryhmän yhteiseen tulokseen. Samanaikaisesti neuvojat, jotka haluavat ennemmin keskittyä työssään hyvän asiakaspalvelun laadun ylläpitämiseen, voisivat vastata saatavuustavoitteen toteutumisesta. Myynnin tekemiseen keskittyviltä nevojilta odotettaisiin vähemmän kontakteja kuin nevojilta, jotka vastaisivat saatavuudesta. Haastatellun mielestä esimiehellä voisi olla *”pallo hallussaan”* eli esimies voisi ohjailla eri nevojia työskentelemään joko myynnin tai saatavuuden tavoitteiden eteen. Tällöin neuvojat, jotka kokevat myyntitavoitteet stressaavina, saattaisivat voida paremmin ja nauttia työstään enemmän.

Haastateltava 1 kertoi myös, että hän on toisinaan kokenut inhottavana sen, että vaikka hän itse pääsee tavoitteisiinsa, hänen ryhmänsä kokonaisuudessaan on jäänyt tavoitteesta. Ja koska tavoitteisiin pääsemistä seurataan ryhmä- eikä yksilötasolla, hänen työpanoksensa ei ikään kuin riitä, vaikka hän ylittäisikin asetetut tavoitteet henkilökohtaisesti. Hänen mielestään tavoitteita tulee siis seurata ryhmätason lisäksi myös henkilökohtaisella tasolla. Myös haastateltava 3 piti yksilötavoitteita motivoivampina kuin ryhmätavoitteita.

Haastateltava 2 oli ensin sitä mieltä, että tavoitteisiin pääsemistä tulisi seurata ennemmin yksilö- kuin ryhmätasolla, eikä pitäisi sitä ”*pahana asiana*”. Hetken päästä hän kertoi, että ollessaan osa ryhmää, ryhmän yhteinen tavoite motivoi häntä parempiin työsuorituksiin. Eli vaikka toisaalta hän haluaisi, että tavoitteisiin pääsemistä seurattaisiin yksilötasolla, hän kokee tärkeänä myös sen, että on osa ryhmää ja tavoittelee ryhmän yhteistä tavoitetta. Tässä asiassa oli hänen mukaansa ristiriitaa. Myös haastateltava 4 oli sitä mieltä, että yksilötavoite motivoisi enemmän, vaikka samaan hengenvetoon totesi, että ”*vaikka meillä ei periaatteessa sitä ole onneksi*”. Hän kertoi iloitsevansa myös siitä, jos ryhmä saavuttaa yhdessä jotain.

Haastateltava 6:n mielestä työtä tehdään yksilöinä hyvin pitkälle, vaikka tavoitteet on asetettu tiimikohtaisiksi. Hän pitäisikin tärkeänä, että työssä olisi enemmän me-henkeä. Hänen mielestään yhteiset tavoitteet motivoisivat yksilötavoitteita paremmin, kun jokainen ”*yrittää siinä tiimissä kantaa sen oman kortensa kekoon*”. Hänen mielestään myös palkitseminen voisi koskettaa tiimitasoa ennemmin kuin yksilöä. Myös haastateltava 5 kokee, että ryhmätavoite on yksilötavoitetta motivoivampi.

6.4 Motivoivatko myyntikisat?

Osastolla järjestetään ajoittain myyntikisoja, joiden tarkoituksena on saada asiakaspalvelijoita myymään yhä useampia pankkipalveluita ja –tuotteita. Kisoissa parhaat myyjät tai ryhmät on palkittu vaihtelevilla palkinnoilla, kuten esimerkiksi pääsiäismunilla, yrityksen markkinointituotteilla tai ryhmärahalla. Haastatellut neuvojat olivat myyntikisoista kahta mieltä; osa piti niitä

hyödyttöminä, kun taas osa haastatelluista oli sitä mieltä, että kisat motivoivat tsemppaamaan työssä.

Keskustellessamme myyntikisoista motivoivana tekijänä, haastateltava 5 tyrmasi ne. Hänen mukaansa esimerkiksi jokin pääsiäismuna ei innosta kilpailemaan e-tiliotteiden myymisessä. Hänen mukaansa sellaiset myyntikisat voitaisiin unohtaa ja palkita enemmän isommista onnistumisista rahallisesti. Haastateltava ei kokenut, että myyntikisat olisivat motivoineet häntä millään lailla.

Haastateltava 4 puolestaan kertoi, että kun myyntikisoja järjestetään, ne ohjaavat hänen työtään ja hän keskittyy pärjäämään niissä. Hän naurahti haastattelussa, että eivät kisat välttämättä itsessään motivoi, mutta ainakin hän keskittyy kisan ajaksi tekemään oman osuutensa esimerkiksi ryhmän yhteisen kisapotin eteen. Myös Haastateltava 2 koki, että myyntikisat voivat hetkellisesti motivoida tavoittelemaan sitä, mitä kilpailussa on kulloinkin tarkoituksena tavoitella. Hän kertoi myös, että myyntikisojen aikaan hän yleensä seuraa omia myyntituloksiaan tarkemmin ja kiinnittää huomiota siihen, mikä kilpailun kohteena on.

6.5 Kuinka tärkeää tavoitteisiin pääseminen on?

Haastateltava 6 piti tavoitteisiin pääsemistä yhtä tärkeänä kuin työn laadullisiakin tekijöitä, eli työkavereita ja joukkuehenkeä. Haastateltava 5 puolestaan kokee, että tavoitteisiin pääseminen kuuluu työnkuvaan. Toisaalta hänelle riittää, että pääsee tavoitteeseensa, mutta ei motivoitu tavoitteen ylittämisestä, sillä tavoitteiden ylittämisestä ei palkita erikseen. Useat haastateltavista ovat sitä mieltä, että tavoitteisiin pääseminen on päivä- ja tilannekohtaista. Haastateltava 4 kommentoi, että *”oishan se huikeeta ja ihanaa, että kaikki tavoitteet täytyis”*. Hän kertoi seuraavansa nykyään tavoitteisiin pääsemistä kuukausitasolla, kun aiemmin seurasi niitä ensin päivä- ja sitten viikkotasolla. Hän myös koki, että tietää tavoitteensa ja pystyi luettelemaan ne ulkomuistista. Hän kertoi, että asettaa myös itselleen päivä- tai osapäivätavoitteita myynnin suhteen.

Haastateltava 5 kertoi, ettei jää murehtimaan sitä, jos ei pääse tavoitteeseensa yhtenä työpäivänä. Hän kokee, että onnistumisesta saa hyvän mielen, muttei

epäonnistuminen jää mieleen kaivamaan. Myös haastateltava 2 kertoi, ettei se hänestä tunnu oikein miltään, jos ei pääse tavoitteisiinsa. Sellaisessa tilanteessa hän harmittelee lähinnä tiiminsä puolesta, ettei yhteiseen tavoitteeseen päästä.

Kysyessäni, että mitä haastateltavat tekevät, jos eivät pääse tavoitteisiinsa, haastateltavat kertoivat pyrkivänsä parantamaan työn tulosta pienin askelin. Osa haastateltavista oli saanut apua esimieheltään. Useimmat kertoivat, että heitä harmittaa, jos eivät pääse tavoitteisiinsa. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että tavoitteisiin pääsemistä seurattiin sopivasti ja jos tavoitteisiin ei päästy, myös se otettiin rakentavasti esille esimiehen taholta. Toisin sanoen siihen puututtiin riittävän ajoissa ja esimies pyrki yhdessä alaisensa kanssa keskustelemalla keksimään keinoja, joilla tavoitteisiin pääsisi jatkossa.

Haastateltava 4 korosti esimiehen roolia tavoitteisiin pääsemisessä. Hänen mielestään esimiestyö on onnistunut hirvittävän hyvin. Esimies kannustaa aina tavoitteisiin pääsemisessä, vaikka neuvoja ei olisikaan kaikkia niistä aiemmin saavuttanut. Siitä huolimatta esimies kehuu ja kannustaa kehittymään vähän kerrallaan. Sama haastateltava kertoi, että pyrkii myös itse miettimään keinoja, joiden kautta työskentely olisi tehokkaampaa ja hän pääsisi tavoitteisiinsa. Hän kertoi myös olevansa sitoutunut tavoitteisiinsa. Haastateltava 6:n mielestä osaava esimies huomioi alaisensa eri oppimistyylyt, kun puuttuu siihen, ettei alainen pääse tavoitteisiinsa.

6.6 Rahallinen palkitseminen, provisiopalkkaus tai muu palkitseminen?

Haastateltavista ainakin 2, 3 ja 5 kokivat, että tavoitteisiin pääsemistä pitäisi motivoida positiivisin eikä negatiivisin keinoin. Haastateltavan 5 sanoin, jos esimies *”ruoskisi ja uhkailisi”*, ei se motivoisi häntä yrittämään. Haastateltava 3 kommentoi, että työssä palkitseminen pitäisi tehdä porkkanan, eikä kepin avulla. Haastateltava 2:n mielestä neuvoja ei voida kannustaa parempiin työn tuloksiin esimerkiksi uhkailemalla, mutta toisaalta hän oli sitä mieltä, että *”ne porkkanat, mitä täällä on ollu tarjolla, niin ei ehkä itelle oo ollu semmosia niin haluttuja.”*

Haastateltava 2:n mielestä tavoite motivoi siihen saakka, että tietylle tasolle pääsee. Kun tavoite on täytynyt, ei hänellä ole motivaatiota tehdä sen enempää. Hän myös otti haastattelun aikaisessa vaiheessa esille proviikkapalkkauksen. Hänen mielestään proviikkatyypinen palkkaus sopisi työhön. Rahallinen palkitseminen motivoisi hänen mielestään tekemään enemmän myyntiä. Hän kyllä totesi hetken päästä myös, että rahalla palkitseminen motivoisi häntä vain tiettyyn pisteeseen saakka.

Haastateltava 6 piti tavoitteisiin pääsemisestä palkitsemista tärkeänä asiana. Kun työnantajalla menee hyvin, hänen mukaansa on myös varaa palkita työntekijöitä. *”Rahallahan sitä palkitaan, jos sitä tosiasiallisesti lähtään hakemaan tulosta ja on tavoitteet. Rahalle.”* Hän nosti esille henkilöstörahaston, joka yrityksellä on käytössä, hyvänä palkitsemistapana. Hän ei niinkään pidä tavaroita, kuten pehmoleluja, kahvikuppeja, pullia tai kakkuja, motivoivina. *”Parempi se on ku ei mitään, mutta euro se on, joka puhuu”*, hän kommentoi. Sama henkilö piti myös palkitsemista esimerkiksi matkalla, ekskursiolla tai illanvietolla hyvänä ideana.

Haastateltava 4 puolestaan kertoi, ettei haluaisi tulospalkkausta työhön. Hänen mielestään tavoitteisiin pääseminen kuuluu työhön, eikä siitä tarvitsisi hänen mielestään palkita sen kummemmin. Hän epäili, että hän voisi ajaa itsensä loppuun työssä, jos työn palkkaus olisi voimakkaasti rahan sidoksissa. Tulospalkkauksesta hän totesi, että *”tää on varmaan se, että mikä kellekin soppii. Mutta mulle on parempi, että sitä ei oo.”* Haastateltava 4 ei työskennellyt myyntipainoitteisessa tiimissä, vaan tiimissä, jonka päätavoitteena on huolehtia asiakaspalvelun saatavuudesta (ja laadusta).

Haastateltava 3 kertoi miettineensä pitkään sitä, kuinka pitkälle provisiopalkkaus häntä motivoisi ja oli tullut siihen tulokseen, että rahan vaikutus motivoivana tekijänä olisi lyhytaikainen. Hän kertoi, että pitkällä aikavälillä tärkeämpiä motivaatiotekijöitä ovat ura ja kehittymismahdollisuudet. Hän kuitenkin uskoi, että palkkaus ja palkitseminen kehittyisivät tulevaisuudessa, sillä pankkitoiminta on kilpailtua ja tulosta täytyy saada aikaiseksi. Hän kuitenkin pitää palkitsemista tärkeänä keinona motivoida ja hyvä palkitsemiskeino voisi olla, vaikka jokin lahjakortti, rahastolahja tai *”sitte ihan joku palkinto”*.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tärkeimpänä johtopäätöksenä voidaan todeta, että neuvojat tulisi ottaa mukaan tavoitteiden asettamiseen. Johdon tulisi hyödyntää ruohonjuuritason osaamista myös tavoitteiden asettamisessa, sillä neuvojat ovat parhaita asiantuntijoita tavoitteisiin ja osatavoitteisiin liittyvissä kokemuksissa. Teoriapohjaan perustuen, neuvojien työmotivaatiota nostaisi se, että heitä kuultaisiin ja heidän kokemuksensa huomioitaisiin uusia tavoitteita asettaessa. O'Haran ja Maglietin mukaan työntekijöiden osallistuminen tavoitteiden asettamiseen sitouttaa työntekijöitä tavoitteisiin ja parantaa tuottavuutta. Osallistaminen voi olla haaste pankkitoiminnassa, joka on perinteisesti hyvin hierarkkista, mutta mielestäni osallistamista kannattaisi kokeilla.

Jos neuvojat pääsisivät osallistumaan tavoitteiden asettamiseen, lisäisi se heidän hallinnantunnettaan työstä. Tutkimusten mukaan hallinnantunteen kasvu lisäisi työmotivaatiota ja työn mielekkyyttä. Kuten Jaakkola ja Liukkonen ovat todenneet, itse asetetut tavoitteet lisäävät sisäistä motivaatiota ja työn mielekkyyttä. Vaikka Joensuun mukaan se, että työntekijä kokee hallitsevansa työtään, saattaa lisätä riskiä stressiperäisiin sairauksiin, tutkimani yrityksen asiakasneuvojen stressitaso ei haastattelujen perusteella nousisi, vaikka he kokisivat hallitsevansa työtään paremmin tavoitteen asettamiseen osallistumisen kautta. Joensuun tulokset liittyvät mielestäni korkeampiin työtehtäviin, joissa myös työntekijän vastuu ja sen myötä työstressi kasvaa. Toisin sanoen, haastatteleman neuvojat eivät pelänneet stressitasonsa nousua, jos he osallistuisivat tavoitteiden asettamiseen ja sitä kautta kokisivat työn hallinnan paranevan.

Teoriapohjan mukaan yksilön omaehtoisuus kärsii, jos työ on yksitoikkoista tai kontrolloitua. Lisäämällä työhön esimerkiksi suunnittelua tai valvontaa, työn mielekkyys kasvaa. Olisi tärkeää, että työntekijä näkisi työnsä lopputuloksen. Näiden teoriassa mainittujen seikkojen pohjalta ehdottaisin, että neuvojien työn monipuolistamiseksi he voisivat osallistua myös tavoitteiden asettamiseen yhdessä johdon kanssa, jotta työn mielekkyys lisääntyisi. Jos neuvojat voisivat itse vaikuttaa työnsä tavoitteiden asettamiseen, he todennäköisesti kokisivat, että työ on vähemmän kontrolloitua ja byrokraatista. Työn mielekkyyden kasvaessa myös työmotivaatio

nousisi. Jos neuvoijille lisättäisiin vastuuta työssä tai laajennettaisiin heidän tehtävänkuvansa, tulisivat Maslowin tarvehierarkian ylinkin taso paremmin katettua eli työntekijät pääsisivät käyttämään työssään yhä paremmin kaikkia kykyjään.

Kaikista tärkeintä tavoitteiden asettamisessa on, että tavoitteet ovat selkeästi asetetut ja ne ovat työntekijöiden tiedossa. Haastattelujen perusteella tässä asiassa voitaisiin parantaa, sillä kaikki haastatellut neuvojat eivät osanneet määritellä oman työnsä tavoitteita ja osatavoitteita. Jos tavoitteet ja osatavoitteet ovat epäselvät, henkilön toiminta ei ole selkeästi ohjattu kohti tavoitteita vaan hän pyrkii vain ”tekemään parhaansa”. Se ei todennäköisesti johda yhtä hyvään tulokseen kuin toiminta, jolle määritellyt tavoitteet ovat selkeästi työntekijän tiedossa. Neuvojen tulisi myös tietää miten eri osatavoitteita mitataan, jotta tavoite on saavutettavissa.

Haastattelujen perusteella oli positiivista huomata, että neuvojat kokevat johdon asettaneen osatavoitteiden tärkeysjärjestyksen oikein. Myös neuvojen mielestä asiakaspalvelussa tärkeintä on saatavuuden, toiseksi tärkeimpänä laadun ja vasta kolmanneksi tärkeintä on myynnin ylläpitäminen. Huolestuttavaa kuitenkin on, että kaikki neuvojat kokivat, että käytännössä tavoitteista puhuttaessa ja niitä seuratessa osastolla puhutaan lähinnä myyntituloksista. Toisaalta haastateltavat pitivät sitä ymmärrettävänä, sillä yrityksen täytyy tehdä hyvää tulosta ja myynnin kautta siihen päästään.

7.1 Tavoitetyyppien kautta monipuolisuutta työhön

Jaakkolan ja Liukkosen määrittelemistä tavoitetyypeistä (tulos-, suoritus- ja prosessitavoitteista) neuvojen työssä selkeimmin havaittavissa ovat tulostavoitteet eli ne tavoitteet, jotka liittyvät selkeästi lopputulokseen ja ovat määrällisesti mitattavissa. Johdon tulisi ottaa huomioon, että tulostavoitteisiin pääseminen saattaa johtaa epärealistisiin odotuksiin (johdon puolelta) ja ei-toivottujen suoritusstrategioiden käyttämiseen (neuvojen osalta). Kuten useimmat haastateltavat totesivat, kaikkien osatavoitteiden toteutuminen yhtä aikaa on haastavaa, ellei mahdotonta. Jos työn arvioinnissa keskitytään esimerkiksi pelkästään myyntitavoitteiden mittaamiseen, asiakaspalvelun laatu voi kärsiä. Kun neuvojat

hakevat vain kappalemääräisesti eniten myyntejä, eivät he välttämättä pysty ylläpitämään työn hyvää laatua eli asiakastyytyväisyyttä.

Työn mielekkyyden lisäämiseksi työssä voitaisiin kokeilla hetkellisesti esimerkiksi sellaista, että neuvojille asetettaisiin tulostavoitteiden sijaan suoritus- tai prosessitavoitteita eli he keskittyisivätkin määrien sijasta siihen, *miten* he tekevät työtään. Tavoite voisi liittyä esimerkiksi neuvojien tapaan viedä asiakaspalvelutilanne läpi. Se voisi johtaa parempiin laadullisiin tuloksiin, joka puolestaan johtaisi parhaimmillaan asiakastyytyväisyyteen ja useimmiten myös uusien pankkipalveluiden ja –tuotteiden avaamiseen (eli parempiin myyntituloksiin).

Suoritus- ja prosessitavoitteet voivat liittyä myös työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen kehittämiseen. Työilmapiirin parantamiseen pyrkivät tavoitteet ja niihin pääseminen auttaisivat osaltaan nostamaan neuvojien työmotivaatiota, sillä hyvässä hengessä työskennellessä työntekijät saavat pitkällä tähtäimellä myös parempia tuloksia aikaiseksi, kuin työskennellessään pakon ja paineen alla.

7.2 Ryhmätyö tuottaa hedelmää

Kuten teoriapohjassa esitetään, ryhmänä tehty yhteistyö on huomattavasti tuottavampaa kuin se, että yksilöt kilpailisivat toistensa kanssa parhaista työn tuloksista. Suurin osa haastatelluista neuvojista piti siitä, että työn tavoitteita seurataan ryhmä- eikä yksilötasolla. He kokivat, että vaikkei työ aina motivoisikaan pääsemään yksilölle asetettuihin tavoitteisiin, he haluavat päästä ryhmälle asetettuihin tavoitteisiin ja tehdä oman osuutensa, jotta ryhmä menestyisi. Tästä voidaan johtaa, että työ on myös todennäköisesti tuottavampaa silloin, kun tavoitteisiin pääsemistä seurataan ryhmä- eikä yksilötasolla.

Samanaikaisesti on tärkeää, että neuvojat pystyvät seuraamaan työnsä tuloksia myös yksilötasolla. Kaksi kuudesta haastatelluista piti tärkeänä sitä, että tavoitteisiin pääsemistä seurataan enemmän yksilö- kuin ryhmätasolla. Tähän vaikuttavat varmasti myös yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet; toiset toimivat mieluummin yksin kuin ryhmässä. Koska osa neuvojista haluavat tietää kuinka hyvin

on saavuttanut tavoitteet yksilötasolla, on tärkeää, että tavoitteisiin pääsemistä voidaan seurata ja seurataan myös yksilöllisesti, eikä vain ryhmätasolla.

Johdon on myös hyvä muistaa, että henkilön itselleen asettamat tavoitteet voivat erota organisaation tavoitteista, kuten Hyvönen on todennut. Toisinaan myös johdon ja lähiesimiesten tavoitteet voivat poiketa toisistaan, vaikka näin ei pitäisi olla. Kaiken kaikkiaan on ilahduttavaa, että jokainen haastateltavista oli sitoutunut pääsemään hänelle ja ryhmälleen asetettuihin tavoitteisiin eli oli sitoutunut tekemään oman osuutensa, jotta yritys menestyisi.

7.3 Palkitseminen aineettomien ja aineellisten keinojen kautta

Maslowin tarvehierarkian neljännellä, eli toiseksi ylimmällä tasolla, puhutaan yksilön arvostuksen tarpeesta eli että yksilöllä on tarve saada kunnioitusta ja tunnustusta. Työssä tämä linkittyy läheisesti palkitsemiseen, eli työntekijöiden ansioita tulisi huomioida ja niistä palkita. Fellnerin ja Sulzer-Azaroffin sivulla 17 esitetyn teorian mukaan neuvojille asetetun tavoitteen saavuttamisesta tulisi seurata positiivinen vahvistaminen, jotta neuvojat pyrkisivät jatkossakin saavuttamaan heille asetetut tavoitteet. Kuten haastatteluissa kävi ilmi, useimmat neuvojat kokivat, että tavoitteiden saavuttaminen kuuluu heidän työnkuvaansa. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että jo tavoitteiden saavuttamisesta tulisi palkita ja osa oli sitä mieltä, että tavoitteiden ylittämistä tulisi palkita, jotta se motivoisi myös ylittämään tavoitteet. Johdon tulisi pohtia tarkkaan, missä vaiheessa palkitsevat neuvojia eli riittääkö palkitsemiseen tavoitteisiin pääseminen vai vaatisiko palkitseminen tavoitteiden ylittämistä. Palkitsemisella johto voi ohjata sitä, kuinka korkeita tuloksia neuvojat tavoittelevat.

Haastattelutulokset tukevat teoriapohjan vahvasti esittämää väittämää siitä, että rahallinen palkitseminen on hyvä lyhyen aikavälin motivaattori, muttei se motivoi ylittämään tavoitteita pitkällä aikavälillä. Haastatellut mainitsivat työnantajan tarjoamat muut edut, kuten henkilöstörahaso ja edulliset pankkipalvelut ja –tuotteet sekä koulutukset ja etenemismahdollisuudet rahan lisäksi motivoivina tekijöinä. Palkita voisi myös esimerkiksi ekskursioilla tai illanvietoilla. Nuoremmat työntekijät kokevat rahan palkitsevampana tekijänä kuin vanhemmat. Joka tapauksessa on

selvää, että työntekijöiden tulisi olla sisäisesti motivoituneita ja työhön sitoutuneita, jotta he pääsisivät myös tavoitteisiinsa parhaiten.

Kuten haastatteluista kävi ilmi, myös ura- ja etenemismahdollisuudet koetaan motivoivina tekijöinä. Jo rekrytointivaiheessa tulisi palkata henkilöitä, jotka ovat motivoituneita työntekoon ja pyrkivät pääsemään heille asetettuihin tavoitteisiin. Toisaalta hyvin kunnianhimoiset työntekijät voivat kokea, etteivät ns. perustason suorittava työ ja sen tavoitteet ole riittävän haastavia pitkällä tähtäimellä ja pyrkivät haastavampiin tehtäviin pitemmällä aikavälillä. Tämä lisää henkilöstön vaihtuvuutta. Johdon tulisikin pyrkiä tarjoamaan etenemismahdollisuuksia yrityksen sisällä, jotta hyvin työnsä hoitavat henkilöt pysyisivät yrityksen palveluksessa. Toki nuoremmat työntekijät todennäköisesti pyrkivät urallaan eteenpäin nopeammin kuin vanhemmat, eli myös työntekijän henkilökohtainen elämäntilanne vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuteen.

7.4 Esimiehen rooli motivoijana

Haastatteluista kävi ilmi, että useimmat haastateltavat kokivat esimiehensä työn onnistuneena, sillä esimies oli huomionnut yksilöiden (alastensa) erilaisuuden ja pyrkineet hyödyntämään huomioitaan työntekijöiden motivoinnissa. Esimiehen tulee olla reilu ja palkita työntekijöitä tasapuolisesti heidän ansioistaan. On tärkeää, ettei esimies ”suosi” tiettyä työntekijää vaan antaa kaikille alaisilleen yhtäläiset mahdollisuudet ja myös antaa tunnustusta heidän saavutuksistaan tasapuolisesti. Esimiehen tehtävänä on luoda mahdollisimman hyvät puitteet sille, että hänen alaisensa pystyvät saavuttamaan heille asetetut tavoitteet ja osatavoitteet työssään.

Tavoitteita asetettaessa ja niiden saavuttamista seurattaessa johdon tulisi myös ottaa huomioon, että joskus työntekijän työpanosta voivat ohjata esimerkiksi esimiehen hänelle antamansa ohjeet, eikä hänen käyttäytymistään ohjaa silloin Fellnerin ja Sulzer-Azaroffin teorian mukainen positiivinen vahvistaminen tavoitteen saavuttamisesta. Toisin sanoen, esimiehen ohjeistus vaikuttaa osaltaan tavoitteiden tavoittelemista ja niiden saavuttamista. Pankkityölle on ominaista, että työtä ohjaavat useat säännöt. Säännöt voivat aiheuttaa haastetta myyntitavoitteisiin pääsemiseksi. Neuvojen työssä sellainen tekijä on esimerkiksi asiakkaan henkilöllisyyden

todentaminen, joka ei aina onnistu puhelimitse tapahtuvassa asiakaspalvelussa, eikä asiakkaalle voida sen vuoksi tarjota uusia pankkipalveluja tai -tuotteita.

Samalla esimiesten osalta näytti olevan eriävyyksiä siinä, kuinka usein tai millä tavalla he pitivät ryhmäläisiään ajan tasalla tavoitteisiin pääsemisestä. Esimiesten toimintatapa on toki yksilöllistä, mutta yhteisten pelisääntöjen sopiminen olisi varmasti hyväksi. Olisi hyvä, että jokaisessa ryhmässä esimies pitäisi alaisensa ajan tasalla siitä, miten hyvin he pääsevät tavoitteisiinsa.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että neuvojat ovat kokeneet esimiestensä tavat puuttua työntekijän heikkoon suoritukseen hyvinä tutkimallani osastolla. Jos neuvoja ei ole saavuttanut työnsä tavoitteita, esimies on ottanut asian puheeksi. Yhteisessä keskustelussa neuvojan kanssa on pyritty keksimään keinoja työn tulosten parantamiseksi. Haastateltavat pitivät hyvänä käytäntönä sitä, että esimies kannustaa parantamaan tuloksia pikkuhiljaa ja askel kerrallaan, eikä odota heti liian isoa muutosta työn tuloksissa. Kuten palautteenannossakin, myös heikkojen työn tulosten parantamisessa kehu ja positiivinen kannustaminen koettiin parempana johtamiskeinona kuin neuvojan syyllistäminen ja lyttäminen.

7.5 Tutkimuksen luotettavuus, rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Yrityksellä on asiakaspalveluyksiköitä usealla paikkakunnalla. Tutkimuksen luotettavuuden puolesta on tärkeä huomioida, että tämä tutkimus on toteutettu asiakaspalveluyksikön yksittäisellä osastolla, eikä tutkimustuloksia voida yleistää koko asiakaspalveluyksikköä tai yritystä koskeviksi. Samalla tutkimustuloksista on liikkeenjohdollista hyötyä läpi yrityksen, sillä työn luonne eri paikkakunnilla on hyvin samanlaista. Se, mitä uutta tämä tutkimus tarjoaa tieteelliseen keskusteluun, on että käytännön kokemukset neuvojen työstä tukeva aiempaa kirjallisuutta aiheesta. Ristiriitoja teoriapohjan ja haastattelutulosten välillä ei löytynyt.

Tämän tutkimuksen yhtenä päämääränä oli selvittää, ovatko työntekijöiden omat tavoitteet ristiriidassa johdon heille asettamien tavoitteiden kanssa. Tuloksista voidaan päätellä, että tutkimassani asiakaspalveluyksikössä työntekijöiden tavoitteet ovat pääsääntöisesti linjassa johdon asettamien tavoitteiden kanssa. Kuten Hyvönen

(2011) on jo aiemmin esittänyt, tulevissa tutkimuksissa tulisi selvittää vaikuttaako työntekijän hyvinvointiin haitallisesti se, että henkilökohtaiset tavoitteet ovat ristiriidassa organisaation tavoitteiden kanssa. Hytösen esittämä aihe olisi ehdottomasti sopiva jatkotutkimukselle.

Toinen mielenkiintoinen aihe jatkotutkimukselle olisi tutkia sitä, miten erityyppiset työntekijät motivoituvat työhön tutkimi tyypisessä työssä. Kolmanneksi olisi mielenkiintoista tutkia sitä, miten eri työntekijöiden oma elämäntilanne ja työn ulkopuolinen elämä vaikuttavat työmotivaatioon ja tavoitteiden sekä osatavoitteiden saavuttamiseen. Koska haastattelin tässä tutkimuksessa eri-ikäisiä ja eri elämäntilanteissa olevia henkilöitä, olisi tutkimusta voinut syventää esimerkiksi huomioimalla haastateltavien erilaiset elämäntilanteet.

7.6 Yhteenveto

Kun verrataan yrityksen asiakasneuvojen haastatteluissa kertomaa teoriaviitekehykseen, voidaan tehdä johtopäätöksiä, joista on hyötyä yrityksen johdolle ja esimiehille liikkeenjohdollisessa suunnittelussa. Kuten Vecchio on maininnut jo vuonna 1991, organisaation kokonaisuuden kannalta on tärkeää, että organisaatiossa työntekijät ja johto ymmärtävät omien tavoitteidensa lisäksi myös toistensa tavoitteet, jotta myös organisaation yhteinen tavoite ymmärretään sekä työntekijöiden että johdon tasoilla. Johdon tulisi ymmärtää neuvojen työtä käytännön tasolla, jotta he voivat asettaa realistiset ja sopivan haastavat tavoitteet neuvojille. Yhtä lailla neuvojen on tärkeää ymmärtää, mitä yrityksen johto tavoittelee ja miten yksittäinen neuvoja voi työpanoksellaan auttaa yrityksen johtoa ja yritystä kokonaisuutena pääsemään tavoitteeseensa.

Yleisenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että neuvojen työssä tavoitteiden olemassaolo on tärkeää ja yksiselitteistä. Sekä teoriaviitepohja että haastattelutulokset tukevat sitä, että neuvojen työlle tulisi myös jatkossa asettaa tavoitteita ja seurata niitä sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Tavoitteiden tulisi olla sopivan haastavia, eli niitä ei tulisi asettaa liian korkealle, muttei niiden tulisi olla myöskään liian matalalle asetettuja. Korkeammalle asetetut tavoitteet ohjaavat

työntekijää korkeamman tasoiseen suoritukseen. (mm. Locke & Latham 2002; Tammemagi ym. 2013.)

LÄHTEET

Agnew, J. L. (1998). The establishing operation in organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 18, 7-19.

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social-cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman.

Baum, W. M. (2001) Establishing operations, yes, molecular analysis, no. *Journal of Organizational Behavior Management*, 21 (2), 37-42.

Binswanger, H. (1991). Volition as cognitive self- regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 154–178.

Brown, S. P., Cron, W. L. & Slocum, J. W. Jr. (1998). Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on sales-person goal setting and performance. *Journal of Marketing*, 62, 88-98.

Bryman, A. & Bell, E. (2007). Business research methods. Toinen painos. Oxford: Oxford University Press.

Bunderson, J. S. & Sufcliffe, K. M. (2003). Management team learning and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 552-560.

DeShon, R. P. & Gillespie J. Z. (2005). A motivated action theory account of goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1096-1127.

Dossett, D. L., Latham, G. P., & Mitchell, T. R. (1979). Effects of assigned vs. participatively set goals, knowledge of results, and individual differences on employee behavior when goal difficulty is held constant. *Journal of Applied Psychology*, 64, 291-298.

Dragoni, L., & Kuenzi, M. (2012). Better understanding work unit goal orientation: Its emergence and impact under different types of work unit structure. *Journal of Applied Psychology, 97*(5), 1032-1048.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. (2008). *Management research*. Kolmas painos. Los Angeles: SAGE.

Erez, M. & Kanfer, F. H. (1983). The role of goal congruence in goal setting and task performance. *Academy of Management Review, 8*, 454-463.

Erez, M., Earley, P. C. & Hulin, C. L. (1985). The impact of participation on goal acceptance and performance: A two step model. *Academy of Management Journal, 28*, 50-66.

Erez, M. (1986). The congruence of goal-setting strategies with socio-cultural values and its effect on performance. *Journal of Management, 12*, 585-592.

Eskola, J. (2001) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 133-157.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 6. Painos. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. (2007). Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 2. Painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Fellner, D. J. and Sulzer-Azaroff, B. (1984). A behavioral analysis of goal setting. *Journal of Organizational Behavior Management, 6*: 33–51.

Furman, B. & Ahola, T. (2007). Onnistuminen on joukkuelaji – Reteaming valmentajan käsikirja. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti.

Grönfors, M. (2007). Teoksiessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 2. Painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Hagemann G. (1991). *Motivoinnin taito*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Harris, C., Daniels, K. & Briener, R. B. (2003). A daily diary study of goals and affective well-being at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 76(3), 401-410.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.

Hollenbeck, J., Williams, C. & Klein, H. (1989) An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals. *Journal of Applied Psychology* Vol. 74, No 1. 18-23.

Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U. & Mäkikangas A. (2009). Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 183-196.

Hyvönen, K., Feldt, T., Tolvanen, A. & Kinnunen, U. (2010). The role of goal pursuit in the interaction between psychosocial work environment and occupational well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 406-418.

Hyvönen, K. (2011). *Personal work goals put into context: Associations with work environment and occupational well-being*. Väitöskirjatutkimus. Jyväskylän Yliopisto.

Joensuu, M. (2015). *Job control as a predictor of mental and cardiovascular health: a prospective multicohort study*. Väitöskirjatutkimus. Helsingin yliopisto.

Johnson, D., Maruyama, G., Johnson, R. & Nelson, D. (1981). Effects of cooperative, competitive, and individualistic goal structures on achievement: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, Vol. 89. No. 1, 47-62.

Judge, T. A. , Bono, J. E., Erez, A. & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 257-268.

Jussila, K. & Pitkänen, T. (2002). Ikääntyvien työntekijöiden elämänmotivaatio. Teoksessa: Salmela-Aro K., & Nurmi, J-E. (toim.) *Mikä meitä liikuttaa: Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Keuruu: PS-Kustannus.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2006). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-kustannus.

Karoly, P. & Ruehlman, L. S. (1996). Motivational implications of pain: Chronicity, psychological distress, and work goal construal in a national sample of adults. *Health psychology*, 15(5), 383-390.

Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kehr, H. M. (2003). Goal conflicts, attainment of new goals, and well-being among managers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(3), 195-208.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset tutkimusmenetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Latham, G. P. & Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*, 12(4), 290-300.

Latham, G. P. & Marshall, H. A. (1982). The effects of self-set, participatively set, and assigned goals on the performance of government employees. *Personnel Psychology*, 35, 399-404.

Latham, G. P. & Saari, L. M. (1979a). The effects of holding goal difficulty constant on assigned and participatively set goals. *Academy of Management Journal*, 22, 163-168.

Latham, G. P. & Saari, L. M. (1979b). The importance of supportive relationships in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 64, 151-156.

Lewin, K., Dembo, T., Festinger, L., Sears, P. & Hunt, J. (Ed.) (1944). *Personality and the behavior disorders*. New York: Ronald Press.

Liukkonen, J. & Jaakkola, T. (2002). Sisäistä motivaatiota tukevan ilmaston edistäminen työssä. Teoksessa: Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.) *Rahasta vai rakkaudesta työhön?* Likes-työelämäpalvelut Oy. Jyväskylä.

Locke, E. A., Chah, D., Harrison, S. & Lustgarten, N. (1989). Separating the effects of goal specificity from goal level. *Organizational Behavior and Human Performance*, 43, 270-287.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practical useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57: 705–717.

Locke, E. A., Motowidlo, S. & Bobko, P. (1986). Using self-efficacy theory to resolve the conflict between goal-setting theory and expectancy theory in organizational behavior and industrial/organizational psychology. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4, 328-338.

Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M. & Latham G. P. (1981) Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152.

Ludwig, D.T. & Geller, E.S. (2000). Intervening to improve the safety of occupational driving: A behavior-change model and review of empirical evidence. *Journal of Organizational Behavior Management*. 19(4): 1-124.

Luthans, F. (2001). Should motivation be allowed in to the behavioral paradigm or should there be a paradigm shift? Comments on "Unconditioned and conditioned establishing operations in OBM." *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(2), 43-46.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2008). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Mace, C. A. (1935). Incentives: Some experimental studies (Report No. 72). London: Industrial Health Research Board.

Maier, G. W. & Brunstein, J. C. (2001). The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 1034-1042.

Malott, R.W. (1993). A theory of rule-governed behavior and organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12 (2), 45-65.

Malott, R. W. (2001). The EO in OBM. *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(2), 57-66.

Manka M-L. & Mäenpää M. (2010). Tulevaisuuden osaajaksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.

Manka, M-L. (2011). Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Manka, M-L. & Hakala L. (2011). Henkilöstöjohtamisen tunnusluvut johtamisen tukena: tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.

McClelland, D., Atkinson, J., Clark, J. & Lowell, E. (1953). The achievement motive. New York: Appleton-Century-Crofts.

McCuddy, K. M. & Griggs, H. M. (1984). Goal setting and feedback in the management of a professional department: A case study. *Journal of Organizational Behaviour Management*, 6 (1), 53-64.

Metsämuuronen, J. (2006). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Nieminen, T. & Tomperi, S. (2008). Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOY.

Niitamo, P. (2002). Tunneperäinen ja tietoperäinen motivaatio. Teoksessa: Salmela-Aro K., & Nurmi, J-E. (toim.) *Mikä meitä liikuttaa: Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. PS-Kustannus. Keuruu.

Nivala, J. T. (2007). Menetelmällisiä koetuksia. Teoksiessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 2. Painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Olson, R., Laraway, S., & Austin, J. (2001). Unconditioned and conditioned establishing operations in organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(2), 7-36.

O'Hora, D. and Maglieri, K. (2006). Goal statements and goal-directed behavior: A relational frame account of goal setting in organizations. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26: 131–170.

Peltonen M. & Ruohotie P. (1986). Motivaatio: Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Helsinki: Otava.

Phillips, J. M. & Gully, S. M. (1997). Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process. *Journal of Applied Psychology*, 82, 792-802.

Poling, A. (2001). Comments Regarding Olson, Laraway, and Austin (2001). *Journal of Organizational Behavior Management*, 21 (2), 47-56.

Rauramo P. (2012). Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. 2. Uudistettu painos. Porvoo: Työturvallisuuskeskus.

Remenyi, D., Williams, B., Money, A. & Swartz, E. (1998). Doing research in business and management: An introduction to process and method. Lontoo: SAGE.

Ryan, T. A. (1970). Intentional behavior. New York: Ronald Press.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2007). Teoksiessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 2. Painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Seijts, G. H., & Latham, G. P. (2000). The effects of goal setting and group size on performance in a social dilemma. *Canadian Journal of Behavioural Science*, vol. 32(2), 104-116.

Seijts, G. H. & Latham, B. W. (2001). Can goal orientation be induced? Further exploration of the state versus trait debate. In C. Sue-Chan (Chair), *Justice, efficacy, goal orientation, culture, and creativity: New findings in motivation*. Symposium conducted at the annual meeting of the Canadian Psychological Association, St. Foy, Quebec, Canada.

Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Deci, E. L. & Kasser, T. (2004). The independent effects of goal contents and motives on well-being: It's both what you pursue and why you pursue it. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 475-486.

Syrjälä, L. & Numminen, M. (1988). Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia nro 51, Oulu.

Tammemagi, T., O'Hora, D., & Maglieri, K. A. (2013). The effects of a goal setting intervention on productivity and persistence in an analogue work task. *Journal of Organizational Behavior Management*, 33(1), 31.

Tapausyrityksen Internet-sivut. (2015). Viitattu 27.3.2015.

Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1994). The relationship of goal setting to organizational profitability. *Group and Organization Management*, 19(3), 285-294.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Torrington, D, Hall, L & Taylor, S (2011). Human Resource Management. (6th edition). Pearson Education Limited.

VandeWalle, D., Brown, S. P., Cron, W. L. & Slocum, J. W. Jr. (1999). The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test. *Journal of Applied Psychology*, 84, 249-259.

Vartiainen, M. & Nurmela, K. (2002). Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa: Salmela-Aro K., & Nurmi, J-E. (toim.) *Mikä meitä liikuttaa: Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Keuruu: PS-Kustannus.

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Neljäs PAINOS. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Wilson, J. (2010). Essentials of business research. A guide to doing your research project. Lontoo: SAGE Publications, Inc.

Winters, D. & Latham, G. (1996). The effects of learning versus outcome goals on a simple versus a complex task. *Group and Organization Management*, 21, 236-250.

Yin, R. K. (1989) *Case study research: design and methods*. Revised edition. Lontoo: SAGE Publications, Inc.