

Anna-Mari Hakala

Tukea ja apua työnkuvan muutoksessa

Opinnäytetyö

Syksy 2018

SeAMK Liiketoimintaosaaminen

2015 Tradenomi (ylempi AMK)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalous ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (YAMK)

Suuntautumisvaihtoehto: Liiketoimintaosaaminen

Tekijä: Hakala Anna-Mari

Työn nimi: Tukea ja apua työnkuvan muutoksessa

Ohjaaja: Beata Taijala

Vuosi: 2018

Sivumäärä: 82

Liitteiden lukumäärä: -

Nykypäivänä muutokset tapahtuvat nopeaan tahtiin ja mukana pysyminen vaatii työntekijältä paljon, koska uuden oppimisen lisäksi pitää työn perustehtävät hoitaa ohella. Opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään, miten työntekijöitä saataisiin innostumaan muutoksesta sekä miten heitä pystyttäisiin tukemaan siinä, joten sen perusteella teoriaosuuden viitekehikseksi valikoitui muutosjohtaminen sekä motivointi.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Etelä-Pohjanmaalla toimivan vakuutusyhtiön myynnissä toimivien työntekijöiden suhtautumista strategian mukaiseen työnkuvan muutokseen sekä siihen liittyviin tekijöihin, jotta pystyttäisiin selvittämään, miten työntekijät saataisiin innostumaan muutoksesta. Tarkoituksena oli löytää tekijöitä, joiden avulla kohdeorganisaatio pystyisi tukemaan työntekijöitä muutoksessa ja selvittää, mitkä tekijät motivoisivat heitä siinä.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivinen, ja tutkimusaineisto kerättiin kokonaistutkimuksena internetkyselyn avulla. Linkki kyselyyn lähetettiin perusjoukolle työsähköpostiin. Kyselyn lomakkeessa oli käytetty Likert-asteikon mukaisia väittämiä sekä avoimia kysymyksiä täydentämään vastauksia.

Tutkimuksen tuloksista on nähtävissä, että muutokset ovat vaikuttaneet työntekijän työmotivaatioon. Muutosviestintään kaivataan parannusta, mutta strategia ja sen aiheuttamat muutokset työnkuvaan koetaan selkeiksi. Kehittämistä näyttäisi kaipaavan muutosviestintä sekä työntekijöiden työssään kokema arvostus.

Avainsanat: vakuutusala, muutosjohtaminen, motivointi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Master's Degree of Business Administration

Specialisation: Business Competence

Author: Anna-Mari Hakala

Title of thesis: Support and help with change of job description

Supervisor: Beata Taijala

Year: 2018 Number of pages: 82 Number of appendices: -

Today, changes are rapid, and to keep up requires much from the employee, because you must do the basic tasks while you learn new things. The aim of the thesis was to find out how to evoke employees' interest in change and how to support them with it. For this, management of change and motivation were chosen as the theoretical part.

The goal of this thesis was to find out the attitudes of the employees of an insurance company in South Ostrobothnia towards job description changes related to the company's strategy and the factors related to it, in order to find out how the employees' attitudes could be turned positive towards those changes. The main purpose was to find factors which would help the target organization support its employees in change and to find out what factors would motivate them in it.

The research method of the thesis was quantitative, and the data for the study was collected as a census through an Internet survey. A link to the questionnaire was sent to the respondents' work email. The questionnaire included Likert scale statements and open-ended questions to complete the answers.

The results of the study show that the changes have influenced the employees' work motivation. There is a need for improvement in change communication, but the strategy and the changes brought about by it are considered clear. The change communication and employees' perceived experience at work need improvement.

Keywords: insurance business, management of change, motivation

SISÄLTÖ

| | |
|------------------------------------------------------|----|
| Opinnäytetyön tiivistelmä..... | 1 |
| Thesis abstract..... | 2 |
| SISÄLTÖ..... | 3 |
| Kuvioluettelo..... | 5 |
| 1 JOHDANTO | 7 |
| 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite..... | 7 |
| 1.2 Kohdeorganisaatio ja strategia..... | 8 |
| 2 MUUTOSJOHTAMINEN JA MOTIVOINTI..... | 9 |
| 2.1 Muutosjohtaminen..... | 9 |
| 2.2 Viestintä muutostilanteessa | 13 |
| 2.3 Muutos ja tunteet..... | 17 |
| 2.4 Muutosvastarinta..... | 21 |
| 2.5 Muutoksen aikaansaaminen ja muutostahto | 23 |
| 2.6 Motivaatio..... | 30 |
| 2.7 Psykologiset perustarpeet ja innostus..... | 33 |
| 2.8 Reissin motivaatioteoria | 36 |
| 2.9 Motivointi..... | 39 |
| 2.10 Volitio eli toimeenpanon taito | 44 |
| 3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS | 48 |
| 3.1 Tutkimusmenetelmä..... | 48 |
| 3.2 Kyselylomakkeen laatiminen | 50 |
| 3.3 Tutkimuksen toteutus..... | 54 |
| 4 TULOKSET | 55 |
| 4.1 Vastaajien taustatekijät | 55 |
| 4.2 Strategian muutosviestintä..... | 56 |
| 4.3 Sitoutuminen muutokseen ja strategiaan | 59 |
| 4.4 Työnkuva | 61 |
| 4.5 Strategian asettamat tavoitteet työnkuvaan | 64 |
| 4.6 Organisaation tuki | 67 |
| 4.7 Tyytyväisyys työhön..... | 71 |

| | |
|------------------------------------|----|
| 5 JOHTOPÄÄTÖKSET | 75 |
| 5.1 Tutkimuksen yhteenveto | 75 |
| 5.2 Kehittämisehdotukset..... | 77 |
| 5.3 Tulevaisuuden tutkimukset..... | 80 |
| LÄHTEET | 81 |

Kuvioluettelo

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Kuvio 1. Muutoksen peruskysymykset (Aarnikoivu 2010, 141). | 12 |
| Kuvio 2. Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet (Järvinen 2001, 98)..... | 13 |
| Kuvio 3. Muutoksen aikajana (Pirinen 2014)..... | 13 |
| Kuvio 4. Yksilöllinen ja yksilöiden välinen muutosdynamikka (Stenvall & Virtanen 2007, 98)..... | 19 |
| Kuvio 5. Muutokseen vaikuttavat yleiset tekijät (Salmimies & Ruutu 2013, 182).. | 26 |
| Kuvio 6. Ulkoinen vs. sisäinen motivaatio (Martela & Jarenko 2015, 27)..... | 31 |
| Kuvio 7. Volition Booster® -toimeenpanomalli (Parpei 2018). | 47 |
| Kuvio 8. Palveluneuvojien ja myyntipäälliköiden osuus vastaajista..... | 55 |
| Kuvio 9. Kohdeorganisaatiossa työskentelyaika. | 56 |
| Kuvio 10. Strategian selkeys vastaajille. | 56 |
| Kuvio 11. Strategian aiheuttaman työnkuvan muutoksen sisäistäminen..... | 57 |
| Kuvio 12. Viestintä toimintatapojen muutoksesta..... | 58 |
| Kuvio 13. Viestintä työhön liittyvistä muutoksista. | 58 |
| Kuvio 14. Viestintä muutoksen syistä ja hyödyistä..... | 59 |
| Kuvio 15. Muutoksen merkitys vakuutusosalalla..... | 60 |
| Kuvio 16. Strategian merkitys kilpailuetuna. | 60 |
| Kuvio 17. Työtapojen muuttaminen strategian mukaiseksi. | 61 |
| Kuvio 18. Työnkuvan selkeys..... | 62 |
| Kuvio 19. Uusien tilanteiden hallinta. | 62 |

| | |
|------------------------------------------------------------|----|
| Kuvio 20. Vaikuttamismahdollisuus omaan työhön..... | 63 |
| Kuvio 21. Työssä oppiminen ja kehittyminen. | 64 |
| Kuvio 22. Asiakkaan saaman lisähyödyn tuottaminen. | 65 |
| Kuvio 23. Asiakaskeskeinen työn tekeminen. | 65 |
| Kuvio 24. Asiantuntemuksen ylläpitäminen..... | 66 |
| Kuvio 25. Muutosten vaikutus työmotivaatioon. | 66 |
| Kuvio 26. Palkkiojärjestelmän vastaavuus strategiaan. | 67 |
| Kuvio 27. Asiakaskokemuksen tuottamisen tuki. | 68 |
| Kuvio 28. Työn tukeminen. | 68 |
| Kuvio 29. Työn arvostus. | 69 |
| Kuvio 30. Esimies kehittymisen tukena..... | 70 |
| Kuvio 31. Myynninvalmentajien vaikutus työhön..... | 71 |
| Kuvio 32. Työtyytyväisyys..... | 72 |

1 JOHDANTO

Nykypäivänä kilpailussa mukana pysyäksien on yrityksille tärkeää muuttumiskyky, toimintaympäristön muuttuessa sekä asiakkaiden käyttäytymisen ja odotusten koko ajan muuttuessa. Jotta muutos oikeasti toteutuu, vaatii se organisaatiolta kykyä viedä muutos koko organisaatioon ja sen työntekijöihin. Pelkkä uuden strategian suunnittelu ja sen esittely henkilöstölle ei riitä vaan on myös luotava strategia, miten se saadaan koko organisaation sisäistämäksi ja toteuttamaksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden suhtautumista strategian mukaisesta työnkuvan muutoksesta, jotta pystyttäisiin selvittämään, miten työntekijät saataisiin innostumaan muutoksesta. Opinnäytetyössä käytetään yrityksestä nimitystä kohdeorganisaatio ja strategian nimenä asiakasstrategiaa yrityksen anonyymiyden vuoksi.

Opinnäytetyö koostuu viidestä pääluvusta, jotka ovat johdanto, muutosjohtaminen ja johtaminen, tutkimusmenetelmät ja toteutus, tulokset sekä johtopäätökset. Tutkimuksen teoreettinen osuus käsittelee opinnäytetyön aiheeseen perustuen muutosjohtamista sekä motivointia. Tässä luvussa käydään läpi kohdeorganisaation perustietoja, tutkimuksen taustaa ja opinnäytetyön tutkimusongelmaa.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Alahuhta (2015, 30) korostaa, että toimintaympäristön muuttuessa koko ajan pitää myös yrityksen toiminnan muuttua sen mukana ja yrityksen kehittyessä avautuu sille myös aina enemmän uusia kehittämismahdollisuuksia. Hänen mukaansa kirkkaan suunnan avulla ja koko henkilöstön katsoessa toimintaa yrityksen tuotteiden käyttäjien ja asiakkaiden näkökulmasta, toiminnasta löytyy aina parannettavaa: ”Jatkuva muutos ei toisin sanoen ole itsearvo, vaan välttämättömyys”.

Opinnäytetyön aihe muotoutui, kun kohdeorganisaation opinnäytetyön yhteishenkilön perehdyttäessä uusia työntekijöitä yritykseen. Hän jäi miettimään, miten uusien työntekijöiden innostus strategiaa kohtaan saataisiin tarttumaan myös kaikkiin

muihin myynnin työntekijöihin. Alahuhta (2015, 51) nostaa esiin juuri sen, että monella yrityksellä on hyvä strategia, mutta vaatavuus onkin muuttua se teoksi ja asiakaskokemuksiksi.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada käsitys siitä, mitkä käytännön asiat auttaisivat myynnin parissa työskentelevää henkilöstöä muutoksessa ja mitä tukea tarvitaan yritykseltä sekä mitkä tekijät motivoisivat muutokseen.

1.2 Kohdeorganisaatio ja strategia

Tutkimuksen kohdeorganisaationa oli Etelä-Pohjanmaalla toimiva vakuutusalan yritys, jolla on vajaa kaksikymmentä toimistoa toiminta-alueellaan. Yrityksessä työskentelee yli sata henkilöä, joista tutkimuksen teko hetkellä 49 työskenteli työsuhteessa kasvokkain tapahtuvan myynnin parissa. Kohdeorganisaation asiakkaana on niin henkilö-, maatala- kuin yritysasiakkaita. Myyntitiimit toimivat alueella tiimeissä ja päätoimistossa työskenteleviä lukuun ottamatta esimies on eri paikkakunnalla kuin johdettavat.

Kohdeorganisaation työntekijöiden toimintaan vaikuttava strategia (viitataan myöhemmin termillä asiakasstrategia) on jo vuoden 2016 alusta, mutta kunnollinen startti kohdeorganisaatiossa kohti strategiaa lähti vasta myöhemmin. Tässä vaikuttavana tekijänä on ollut muun muassa toimitusjohtajan myöhäinen syttyminen asialle. Kohdeorganisaation asiakasstrategia ottaa huomioon vakuutusalaan kohdistuvat muutosvoimat ja pyrkii vastaamaan niihin asiakaslähtöisesti. Strategisten valintojen myötä henkilöstön työtehtävät ja työnkuvat ovat muuttuneet ja tulevat vielä muuttumaan lisää tulevaisuudessa. Strategia määrittelee toimenpiteitä, joista myynnin henkilöstöön suoraan liittyvät toimenpiteet on otettu huomioon tutkimusta tehtäessä. Nämä toimenpiteet liittyvät henkilöstön osaamiseen ja motivaatioon, asiakaskokemuksen tuottamiseen, asiantuntijuuden lisäämiseen sekä valmentavan ja tavoitteellisen johtamisen vahvistamiseen.

2 MUUTOSJOHTAMINEN JA MOTIVOINTI

Toisen luvun sisältö eli opinnäytetyön teoriaosuus liittyy työelämän muutoksiin sekä motivointiin, koska ne ovat tutkimusongelman kannalta keskeiset aihealueet. Muutokseen liittyvien aihealueisiin kuten muutosjohtamiseen, viestintään ja muutosvastarintaan perehtymällä on helpompi ymmärtää ihmisten käyttäytymistä muutoksessa sekä pystytään paremmin auttamaan sekä tukemaan muutoksessa. Ymmärtämällä esimerkiksi mitkä tekijät vaikuttavat ihmisten motivaatioon ja millä tekijöillä voidaan vahvistaa työntekijän motivaatiota, pystytään parantamaan mahdollisuutta onnistua muutoksessa.

2.1 Muutosjohtaminen

Nykyajalle on ominaista Kotterin (2009, 9) mukaan muutos ja aiempiin vuosikymmeniin verrattuna muutostahdin nopeus, jonka voidaan odottaa vielä seuraavan kymmenen vuoden aikana jatkuvasti kasvavan. Järvinen (2001, 28) pitää liiketoiminnan pitkän aikavälin kehittämisen suunnittelua ylimmän johdon tehtävänä ja heidän antamien uusien strategioiden ja tavoitteiden vieminen henkilöstölle kuuluu keski- ja lähijohdon tehtäväksi. Näin käytännön tasolla uudet strategiat tarkoittavat henkilöstölle uusien tehtävien, työmenetelmien tai toimintatapojen ottamista käyttöön ja luopumista aiemmista.

Stenvall ja Virtanen (2017, 19–20) muistuttavat, että muutokset vaikuttavat työntekijöiden työoloihin ja -prosesseihin ja sen vuoksi olisi tärkeää miettiä miten ne vaikuttavat yksittäisen henkilön muutuskokemukseen. Tämän vuoksi muutosten läpiviemisen lisäksi olisi tärkeää siis miettiä muutoksia mikrotasolta lähtien. Järvinen (2001, 102) korostaa, että esimiehen on tärkeää ennen asian eteenpäin viemistä käsitellä muutosta niin paljon, että hän pystyy seisomaan muutoksen takana sekä ymmärtää muutoksen tarkoituksen. Muuten hän ei pysty muutosta uskottavasti viemään eteenpäin vaan mahdollisesti jopa estää muutosprosessin etenemisen omalla kielteisellä tai epäilevällä asenteella, joka estää samalla myös henkilöstön motivoitumisen muutokseen.

Stenvall ja Virtanen (2007, 43) muistuttavat, että organisaatioiden historia ja aiemmat kokemukset vaikuttavat tulevaan. Heidän mukaansa muutoksien myötä opitaan ja ne luovat kulttuuria, joka ohjaa käyttäytymistä. Tämän vuoksi he suosittelevat muutosjohtajalle organisaation menneisyyden läpi käymistä, jotta hän voisi ymmärtää sen esteet ja edellytykset tulevaisuuden luomiselle. Juuti ja Virtanen (2009, 141–141) tuovat esiin tutkimusten tuloksen, jonka mukaan osa ihmisistä on luonut itselleen sopeutumismekanismin totuttuaan muutosten seuraavan vain toinen toisiaan. Tämä mekanismi on se, että he tekevät vain oman työnsä välittämättä muutoksista. Juutin ja Virtasen mukaan sitoutumattomuus muutoksiin ja johdon esittämiin näkökulmiin, estää muutoksen toteutumisen.

Muutosta toteutettaessa johtajan on Stenvallin ja Virtasen (2007, 50) mukaan ylläpidettävä motivaatiota ja innostusta, joka voi tapahtua vaikka tuomalla esiin onnistumisen kokemuksia ja muutoksen tärkeydestä muistuttavia tavoitteita. Muutostilanteessa yksi keskeinen haaste on myös se, että eri ryhmät saattavat olla eri muutoksen vaiheissa. Johdon saadessa yleensä tarvittavan tiedon aiemmin se on ehtinyt sisäistämään muutoksen sekä sen mahdollisuudet, kun taas henkilöstö saattaa olla vielä shokissa ja lamaantunut. Stenvall ja Virtanen (s. 52) korostavat muutosprosessin olevan aina investointi ja se vie aina perustehtävästä huomiota pois.

Järvinen (2001, 99) muistuttaa, että muutostilanteissa korostuu ja tulee esiin yksilöiden tapa käsitellä asioita aina omien kokemustensa ja käsitystensä kautta. Tämän vuoksi muutos ei ole hänen mukaansa koskaan pelkkä tiedotusluonteinen asia, koska ihmiset haluavat ymmärtää ja tietää mistä on kysymys. Ihmiset haluavat Järvisen (s. 101) mukaan tietää muutoksen perusteet ja lähtökohdat, muutoksen tarkoituksen ja tavoitteet, muutoksen hyödyt ja syyn, muutokset käytännössä ja henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet siihen sekä miten huolehditaan, että muutos vie kohti parempaa. Näihin on hänen mukaansa tärkeää hakea vastauksia esimiesten johdolla, kun pyritään välttämään muutoksen keskeytyminen epäilyjen, pelkojen ja muutosvastarinnan vuoksi.

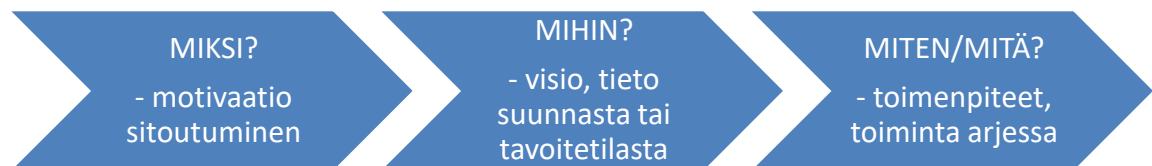
Muutostilanteessa haastetta Tuomen ja Sumpin (2012, 45) mukaan tuo, että samalla kun viedään kehitettäviä asioita eteenpäin, on hoidettava päivittäiset tehtävät. Tämän vuoksi he korostavat, että on hyvä analysoida aiemmat toimintatavat ja otettava sieltä uutta strategiaa tukevat asiat samalla kuin tunnistetaan vanhentuneet

toimintatavat ja osaamiset. Järvinen (2001, 102) tuo esiin, että muutostilanteissa ongelmaksi voi nousta uusien tapojen omaksumisen sijaan vanhoista toimintatavoista poisoppiminen. Sen vuoksi Tuomi ja Sumpi (s. 48) korostavat muutostilanteessa omien toimintatapojen tiedostamisen tärkeyttä ja kriittistä tarkastelua, koska se on haasteellisuudesta huolimatta keskeistä. He muistuttavat, että uuden tiedon tieltä on poisopittava aiemmin opittua.

Tuomi ja Sumpi (2012, 78) nostavat esiin osaamisen johtamisen tärkeyden sekä merkityksen, ja sen tärkeys tulee esiin varsinkin nopeassa toimintaympäristön muutoksessa, kun on oltava nopea vastaamaan tulevan osaamisen tarpeeseen. Fischer ja Vainio (2014, 153) toteavat muutoksen alkuun tarvittavan varsinkin uutta ajattelua ja uutta toimintaa eikä uusi ajattelu itsessään muuta mitään, mutta kestävää muutosta ei tapahdu ilman ajatteluakaan. Heidän mukaansa muutoskykyiset yksilöt alkavat uuden ajattelun ja uuden toiminnan kautta systemaattisesti muuttamaan toimintatapojaan. Tätä muutosta varten näitä ihmisiä tarvitaan yleensä kriittinen massa, vaikka vain yhden vaikutusvaltaisen ihmisen muutos voi aiheuttaa sen, että muut seuraavat hänen esimerkkiään. Pirinen (2014) ohjaakin esimiehiä hyödyntämään muutoksesta motivoituneiden työntekijöiden energiaa, koska näiden esimerkillä on mahdollista saada myös muutoksen epäilijät ja muutosvastarinnan edustajat mukaan muutokseen.

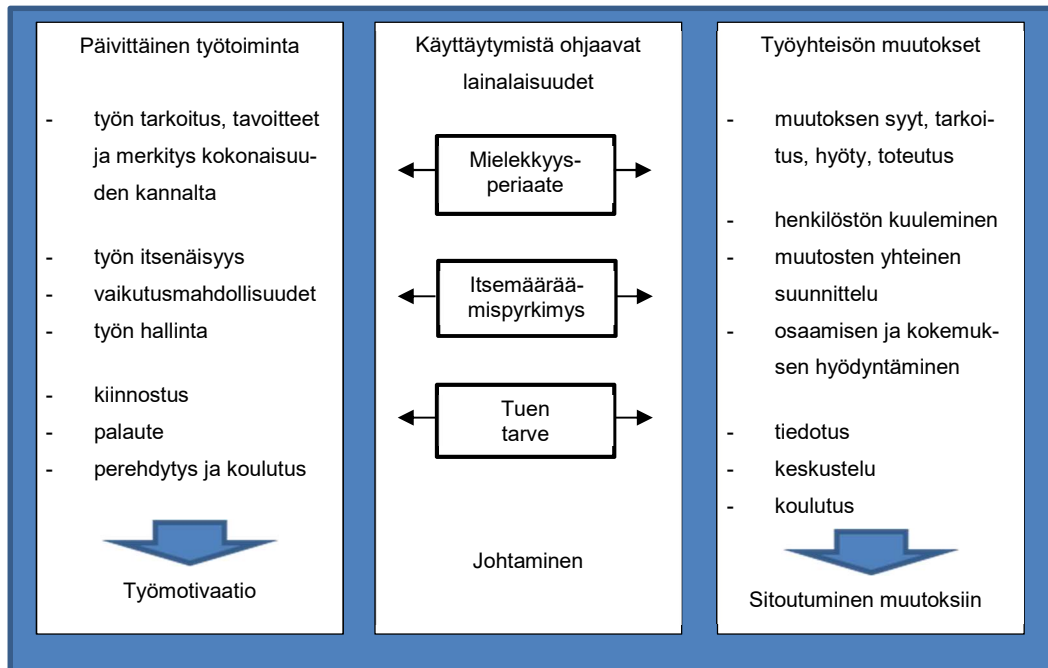
Muutostilanteessa on Fischerin ja Vainion (2014, 156–157) mukaan tuotava esiin, ettei muutos ole aina suurta ponnistelua vaativa prosessi vaan aiempien toimintatapojen päivittämistä vastaamaan nykyistä tilannetta. Heidän mukaansa muutostilanteessa vision sisäistäminen ja sitä kohti vievät työkalut, osaaminen ja käytännöt nousevat toimintasuunnitelmaa tärkeämmäksi. Näin työkalut, jotka tukevat visiota ja strategiaa vievät muutosta keskustelua nopeammin eteenpäin. Tämän lisäksi he korostavat, että luottamuksen pitää olla kunnossa kuin myös työn perusasiat kuten ansaintalogiikka. Pirisen (2014) mukaan tärkeää on, että esimies käy jokaisen työntekijän kanssa läpi työtehtävät. Näin estetään, ettei epätietoisuus tulevasta aiheuta haittaa työssä suoriutumisessa. Hän ohjaa esimiestä jalkautumaan joukkoihin, olemaan läsnä ja tukemaan työntekijöitä sekä kysymään tarvitsevatko he tukea työhönsä ja miten esimies voi auttaa.

Aarnikoivu (2010, 140–142) nostaa esiin, että työelämässä yhdeksi alaistaidoksi on muodostunut kyky toimia muutoksessa, koska työelämässä vaaditaan kykyä toimia muutoksessa ja sopeutumiskykyä nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Hänen mukaansa työntekijä kykenee edistämään muutosta omalla työllään ja itsenäisesti käsittelee sekä etsii tietoa muutoksesta muutoksen perusteet ymmärtääkseen. Tämä kyky toimia muutoksessa kehittyy kokemuksen kautta. Tavoitteena alaistaitoisella työntekijällä on hakea vastaukset kuvion 1 muutoksen peruskysymyksiin eli miksi, mihin, miten ja mitä. Aarnikoivun mukaan vastaukset peruskysymyksiin tukevat muutokseen motivoitumista, tuovat esiin tavoitetilan sekä tuovat esiin keinot ja toimenpiteet tavoitetilaan pääsemiseksi ja lopulta luovat edellytykset muutokseen sitoutumiselle.



Kuvio 1. Muutoksen peruskysymykset (Aarnikoivu 2010, 141).

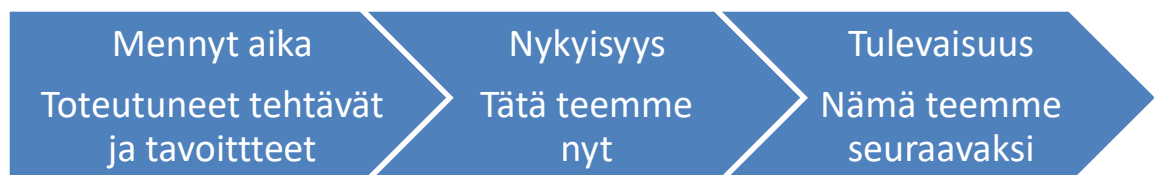
Järvisen (2001, 97–98) mukaan yksi perusongelma muutostilanteissa on esimiesten kyvyssä kertoa ymmärrettävästi muutoksen tarkoituksen ja tavoitteet. Koska ihmisten vaikea työskennellä asioiden puolesta, joiden merkitystä ei ymmärrä, nousee tämä avaintekijäksi. Järvinen korostaa, että esimiestyössä ja muutosjohtamisessa on huomioitava ihmisten käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet (kuvio 2).



Kuvio 2. Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet (Järvinen 2001, 98).

2.2 Viestintä muutostilanteessa

Alahuhdan (2015, 47) mukaan onnistuneen muutoksen aikaansaamiseksi on siitä tehtävä yhteinen asia, josta jaetaan runsaasti tietoa jatkuvasti. Hän korostaa, että on annettava yksinkertainen ja kirkas viesti, jossa määritellään muutoksen suunta niin selvästi, että kaikki ymmärtävät sen. Ymmärrettävän viestin saatuaan ihmiset innostuvat muutoksesta ja kun heidät saadaan sitoutumaan annettuihin ehkä haasteellisiin, mutta realistisiin tavoitteisiin, on niissä mahdollista onnistua. Pirinen (2014) nostaa esiin, että muutoksen aikajanan (kuvio 3) auttaa työntekijää ymmärtämään muutoksen sen näyttäessä konkreettisemmin mitä on tehty, mitä nyt tapahtuu sekä mitä tehdään seuraavaksi.



Kuvio 3. Muutoksen aikajana (Pirinen 2014).

Stenvall ja Virtanen (2007, 60–61) korostavat viestinnän merkityksestä muutostilanteessa toteamalla, että ilman viestintää muutokset epäonnistuvat. Heidän mukaansa muutostilanteessa korostuu se, kuinka ymmärrettävästi monimutkaisetkin asiat kommunikoidaan. Juutin ja Virtasen (2009, 151–152) mukaan muutosjohtamisessa viestinnän pitäisi olla avointa ja vuorovaikutuksen jatkuvaa, koska viestinnän laatu ja määrä ovat ratkaiseva tekijä onnistumisessa. Vaikka esimies ei aina itsenkään tietäisi mitä tapahtuu, hänen pitäisi se heidän mukaansa avoimesti kertoa tai mikäli hän ei saa kertoa uskottuja tietoja, voisi hän kertoa oman kokemuksensa asiasta.

Stenvallin ja Virtasen (2007, 63) mukaan olisi houkuttelevaa ajatella, että dialogi olisi kaikkein hedelmällisin viestinnän lähestymistapa muutostilanteessa. Tällainen dialogi vaatii kuuntelua sekä muiden ajatusten, lähtökohtien ja intressien ymmärtämisen yrittämistä. Heidän mukaansa sen sijaan, että toisimme vain omat näkemykset esille, keskeistä olisikin oppiminen toiselta sekä sen avulla oman ajattelun kehittämistä ja mahdollisesti myös uuden tiedon oppiminen. Kirjoittajien mukaan viestinnän ollessa kaksisuuntaista muutostilanteissa koko henkilöstön keskuudessa voitaisiin luoda muutosta koskevia merkityksiä ja muutosprosessista tulisi todennäköisesti helpompaa.

Vuorovaikutuksessa Stenvallin ja Virtasen (2007, 64) mukaan ei vain siirretä tietoa, vaan myös luodaan sitä. He korostavat, että muutostilanteessa ei riitä pelkkä muutosta koskevan tiedon siirtäminen, koska tietoa on jäsennettävä, muokattava ja tuotettava. Tämän avulla muutoksen syyt, toteutustavat ja odotetut vaikutukset muuttuvat heidän mukaansa paremmin ymmärrettäväksi. Näin viestinnän avulla on mahdollista muutostilanteessa keskustella epäselvyyttä ja epätietoisuutta aiheuttavista asioista ja aidosti tehty pohtiminen voi luoda yhteisöllisyyttä. Stenvallin ja Virtasen (s. 64) mukaan tärkeää on myös, että pyritään huomioimaan eri ryhmille tärkeäksi nousevia asioita kuten muutoksen vaikutus omaan työhön ja sen sisältöön, työn jatkuvuuteen sekä omaan työyhteisöön ja yhteisön sosiaalisiin suhteisiin.

Järvinen (2001, 117) korostaa esimiehen tehtävää henkilöstön tukemisessa ja auttamisessa muutoksen käsittelyssä. Järvinen jatkaa, että henkilöstön on helpompi ymmärtää tilanne, kun muutoksen perusteista, tavoitteista ja aikataulusta annetaan tietoa. Hänen mukaansa (s. 119) koulutuksista ja muista tukitoimista huolehtimalla

sekä suunnitelmallisella tavalla toimimisella pystytään paremmin estämään kriisireaktiot, koska ne luovat henkilöstölle turvallisuuden tunnetta. Muutokseen liittyvä työntekijöiden tyytymättömyys liittyy Stenvallin ja Virtasen (2007, 75) esittämän perusteella usein juuri viestintään. Pirisen (2014) mukaan muutosviestinnän sudenkuoppia ovat: viestintää on liikaa, viestintää on liian harvoin, viestintä on yksisuuntaista, viestinnän kanavia on vähän, yhteinen ymmärrys puuttuu, eri kohderyhmiä ei huomioida, käytetään vaikeasti ymmärrettävää kieltä, pääviestit jäävät epäselviksi, keskustelua ja vuoropuhelua on liian vähän, viestinnän pitkäjänteisyys puuttuu ja luovat viestintätavat puuttuvat.

Stenvall ja Virtanen (2007, 66) korostavat muutosjohtajan vastuuta viestinnästä. Heidän mukaansa (s. 43) ongelma ja sen ratkaisu ovat johtajan vastuulla, mikäli viestinnällä ei saada vaikutusta käyttäytymiseen. Tämä johtuu siitä, että mikäli muutosjohtaja on epävarma muutoksen merkityksestä, vaikuttaa se myös hänen viestintäänsä ja epävarmuus viestinnässä on usein keskeisin syy muutoksen epäonnistumisessa. Stenvallin ja Virtasen (s. 72) mukaan muutosjohtajalle keskeisiä taitoja onkin asioiden tiivistäminen sekä taito luoda tarina muutoksen ympärille, sillä puheen olisi hyvä luoda ajatuksia ja oivalluksia. Seuraavana kirjoittajien esittämänä kooste viestinnän merkityksestä muutostilanteessa.

Viestinnän merkitys muutostilanteessa (Stenvall & Virtanen 2007, 66–67).

1. *Viestintä tukee muutoksen toteutusta.* Viestintää tarvitaan, jotta muutos saataisiin vietyä läpi suunnitellusti. Näin ollen viestinnästä on välitön hyöty itse muutoshankkeelle.
2. *Viestintä profiloi muutoksen sisällön.* Viestintää tarvitaan, jotta muutoshankkeelle saataisiin luotua tarkoituksenmukainen muutosprofiili. Mitä myönteisempi muutosprofiili, sen todennäköisempää on muutoshankkeen onnistunut läpivienti.
3. *Viestinnän avulla voidaan informoida muutoksen sisällöistä ja tavoitteista.* Viestinnän avulla varmistetaan, että tieto muutoksen läpiviemisestä välitetty. Kyse on siis laajemmasta motiivista kuin edellä mainittu muutoksen toteutuksen tukeminen. Informoinnin osalta kyse on siitä, että organisaatio kertoo paitsi omille jäsenilleen myös muille sidosryhmille muutoksen toteutuksesta.

4. *Viestinnän avulla sitoutetaan organisaation jäseniä muutoshankkeen sisältöön ja tavoitteisiin.* Nykyään ei voida olettaa, että työntekijät sitoutuisivat työnantajaansa organisaatiokollektiivina. Sen sijaan on alettu puhua, että työntekijät liittoutuvat organisaationsa kanssa, mieltävät organisaation arvot ja tavallaan lupautuvat tavoitteiden toteuttamiseen.
5. *Viestintä vauhdittaa muutostilanteissa vuorovaikutusta.* Viestintä lähtökohdaisesti luo mahdollisuuksissa sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. Ihmiset ovat pääsääntöisesti sosiaalisia, ja viestintä voi antaa uusia merkityksiä ihmisille muutostilanteissa.

Stenvall ja Virtanen (2007, 37) korostavat, että muutosjohtajan on pidettävä perusajatusta muutoksesta kirkkaana sekä toistaa työntekijöille muutoksen perusteita. Tämän avulla ihmiset hahmottavat muutoksen kokonaisuuden sekä sen hyödyt ja näiden perusteella helpommin suhtautuvat muutokseen myönteisesti. Stenvallin ja Virtasen (s. 40) mukaan ymmärryksen, havainnoinnin, nykytilan tiedostamisen ja aktiivinen muutosroolin oppimisen kautta tapahtuu muutos.

Pirinen (2014) nostaa muutosviestinnän apuvälineeksi henkilökohtaisen muutosvartin, jonka avulla työntekijä pääsee henkilökohtaisesti esimiehensä kanssa vuoropuheluun muutoksesta ja saa mahdollisuuden kysyä suoraan asioita. Tämän avulla esimies saa myös tärkeää tietoa siitä, missä työntekijä menee muutoksessa ja mitä tukea hän tarvitsee esimieheltään. Muutosvartista saadaan Pirisen mukaan parhain hyöty sen rakenteen ja tavoitteen ollessa selkeä. Hänen mukaansa tärkeää siinä on keskustella yhdessä muutoksesta ja miten se vaikuttaa työntekijän perustyöhön. Tällaisen muutosvartin avulla työntekijä sisäistää tavoitteensa ja tehtävänsä muutoksessa sekä kokemuksen siitä, että hänestä ja hänen mielipiteistään välitetään sekä häntä ja hänen työpanostaan arvostetaan.

Yksi suurimmista ongelmista Stenvallin ja Virtasen (2007, 70) mukaan on johdon olettamus siitä, että henkilöstö sisäistänyt kaiken. He korostavat, että sisäistämiseen vaikuttaa kuitenkin tunnetilat, jotka voivat aiheuttaa sen, ettei kaikkea tietoa oteta vastaan eikä varsinkaan henkilölle itselleen epämiellyttäviä asioita. Näiden tunnetilojen lisäksi kirjoittajat nostavat esiin, että ratkaisevaa on ajoitus ja esimerkiksi muutoskoulutus ennen kuin se on työntekijälle ajankohtainen voi vaikuttaa siihen, että asia voi jäädä sisäistämättä.

2.3 Muutos ja tunteet

Juuti ja Virtanen (2009, 110) tuovat esiin muutostilanteen nostavan aina tunteita niin positiivisia kuin negatiivisia, mutta yleensä enemmän kielteisiä. He korostavat, että jokaisen oman elämän yksilölliset tapahtumat ja kokemukset kulkevat yksilön mukana vaikuttaen hänen suhtautumiseensa eri tilanteissa. Stenvallin ja Virtasen (2007, 96) mukaan muutostilanteiden arvioinneissa huomataan usein, että tunnetason ollessa korkea on vaikeaa vastaanottaa tietoa. Ja tällaisten tunneperäisten syiden vuoksi voi käydä niin, että johdon mukaan muutosasiat on käsitelty, mutta henkilöstön mielestä on jätetty asioita kertomatta.

Muutostilanteissa luottamus eli kun ajatellaan, että toiseen voidaan luottaa, on Stenvallin ja Virtasen (2007, 77–78) mukaan tietynlainen mahdollistaja ja edellytys sille, että tapahtuu toimintaa. He nostavat esille, että luottamuksen avulla ihminen huomioi toiset, joten se mahdollistaa toisten näkökulmien kuuntelemisen sekä avoimen keskustelun. Näin ollen esimiehen on heidän mukaansa vaikeampaa viedä eteenpäin asioita ilman luottamusta ja luottamustilan vallitessa esimiehen johtamiseen uskotaan, vaikka kaikki tieto ei olisi vielä henkilöstön saatavilla. Juuti ja Virtanen (2009, 141) nostavat esiin, että ihmiset eivät muuta toimintaansa vain sen takia, että johto esittäisi loogisia analyyseja. Analyyseja enemmän, ihmiset luottavat kirjoittajien mukaan omiin kokemuksiinsa ja havaintoihinsa. Juuti ja Virtanen esittävät, että johtoa ei välttämättä pidetä myöskään luotettavana vaan ihmiset voivat kokea heidän vievän omaa asiaansa työntekijöistä välittämättä. Tämä johtuu siitä, että muutoksen takana ajatellaan usein olevan tarkoituksena vain tehostaa toimintaa ja henkilöstön määrän vähentäminen.

Fisher ja Vainio (2014, 151) muistuttavat, että henkilöstön luottamus johtoa kohtaan on tärkeää ja se synnyttää uskoa tulevaisuuteen. Heidän mukaansa johto synnyttää luottamusta henkilöstössä käytännön teoilla, moraalisisella käyttäytymisellä sekä pitämällä lupauksensa. He korostavat, että muutokset aiheuttavat usein muutoksia työnkuvissa ja osaavan kommunikaation avulla pystytään säilyttämään yksilön turvallisuudentunne eikä aiheudu lamaantumista. Juuti ja Virtanen (2009, 120) korostavat, että mikäli muutoksen aiheuttamia tunteita ei työstetä, saattaa se johtaa yksilöä ja koko organisaatiota kuormittavaan tilanteeseen. Heidän mukaansa tunteiden työstäminen vaatii, että tunteista olisi puhuttava aidosti ja avoimella tavalla myös

työpaikalla. Tämä saattaa vaatia organisaatiossa kulttuurin ja johtamistapojen uudistamista sellaisiksi, että se tukisi tunteista puhumista.

Stenvall ja Virtanen (2007, 78) esittävät, että luottamus vaikuttaa myös työviihtyvyyteen, koska se ja hyvät vuorovaikutussuhteet auttavat jaksamaan eri tilanteissa ja tuovat mielekkyyttä tekemiseen. Luottamuksen merkitys korostuu heidän mukaansa muutoksissa, koska luottamus liittyy kykyyn ideoida ja ratkaista ongelmia, työilmapiiriin ja yhteisöllisyyteen sekä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen.

Stenvall ja Virtanen (2007, 78–79) nostavat esiin, että tehdessämme työtä ihmisten kanssa, joihin voimme luottaa, teemme yleensä töitä tehokkaammin kuin tehdessämme työtä epäluotettavana pitämämme henkilön kanssa, koska toimimme silloin varovaisemmin. Tämän vuoksi luottamus vaikuttaa muutostilanteissa työn tekemiseen, koska epäluottamus voi haitata asioiden etenemistä ja viivästyttää tekemistä. Kirjoittajien mukaan muutostilanteet ovat normaalisti toimimista epävarmuudessa, koska tulosta ei tiedetä, joten toiminta perustuu luottamukseen. Tämän vuoksi muutoksen motivoinnissa on tärkeää luottamus omaan kykyyn selviytyä haasteista, jotka tulevat vastaan. Stenvall ja Virtanen lisäävät, että luottamus tuottaa parhaimmillaan uskoa itseen sekä omiin mahdollisuuksiin ja tuottaa sen myötä osaamista.

Luottamustilassa henkilöstön ei Stenvallin ja Virtasen (2007, 79–83) mukaan tarvitse pelätä ideoiden viemistä ja se pystyy jakamaan ideoita ja kokemuksia, minkä johdosta muutoskyky lisääntyy. Muutosprosessissa luottamus mahdollistaa keskustelun, ja tämä voi auttaa ihmisiä jaksamaan työssä, joka on muutosprosessissa keskeinen asia. Kirjoittajat korostavat, että epäluottamuksen kohdistuessa muutosjohtajaan, ei hän luultavasti saa tietoa ongelmista työyhteisössä ja tämän vuoksi hänen ei ole mahdollista vaikuttaa tai pyrkiä ratkaisemaan ongelmia. He nostavat esiin, että tyypillistä muutoskykyiselle ja uutta luovalle yhteisölle on hyvä ilmapiiri, jossa voi jakaa ideoita ja tietoa sekä missä on helpompi kestää epävarmuutta. Yhteisössä koettu epäoikeudenmukaisuus sen sijaan vähentää heidän mukaansa halua työskennellä ja edistää muutosta. Näin ollen epävarmuus siitä, että muutetaanko sovitut periaatteita henkilöstön kohtelussa muutostilanteessa, voi aiheuttaa henkilöstössä muutokseen sitoutumisen puutetta ja vaikuttaa työskentelyn mielekkyyteen.

Muutokseen sitoutumista voidaan Stenvallin ja Virtasen (2007, 98-99) mukaan saada aikaan, kun muutoksen tarpeellisuudesta tehdään yhteinen analyysi. Heidän mukaansa on välttämätöntä, että henkilöstö muodostaa yhteisen havainnon tarvittavasta muutoksesta sekä tekee tulkinnan ongelman tai huolen syystä. Yksilön muutodynamiaan näkökulmasta muutoksen eteneminen esitetään kuviossa 4. Kohtaamisen, selkiyttämisen ja kirkastamisen aikana yksilö käy keskustelua itsensä ja muiden kanssa muutokselle välttämättömistä aiheista epäilyn, vertailun, mahdollisuuden ja uhkatekijöiden osalta. Stenvall ja Virtanen (s. 98–99) korostavat yksilölähtöisen oppimisen tärkeyttä muutoksessa, ja muutodynamian ymmärtämisen kautta esimies pystyy tukemaan yksilölähtöistä kriittistä reflektointia ja oppimista.



Kuvio 4. Yksilöllinen ja yksilöiden välinen muutodynamikka (Stenvall & Virtanen 2007, 98).

Henkilöstön muutokskompetensseja ovat Stenvallin ja Virtasen (2007, 107–108) mukaan kyky motivoida omaa toimintaa, kyky ymmärtää asiakkaiden tarpeita, kyky vaikuttaa ja neuvotella, kyky ottaa asioista selvää, kyky olla avoin, kyky arvioida tilanteet hyvin, kyky tiedostaa toiminnan menestystekijät, kyky suhtautua positiivisesti muutokseen, kyky olla varma omasta osaamisestaan sekä kyky olla huomaavainen toisia kohtaan. Näitä muutokskompetensseja pystytään heidän mukaansa vahvistamaan ja muutostilanteessa tärkeää olisi tunnistaa puutteita niissä. Järvinen (2001, 114) muistuttaa, että uudistukset nostavat usein yksilöissä pelkoja omasta selviytymiskyvystä muuttuvassa tilanteessa ja se voi vaikuttaa ihmisten ammatilliseen osaamiseen sekä itsetuntoon. Hänen mukaansa muutokset kuvitellaan todellisuutta

uhkaavimmiksi ja ihmisten tapa varautua pahimpaan voi olla henkisesti raskasta ja stressaavaa.

Järvinen (2001, 115–116) tuo esiin, että muutostilanteessa ihminen yrittää valmistautua tilanteeseen etukäteen ja käy sen vuoksi mielessään erilaisia kysymyksiä: Onko muutos järkevä ja hyödyllinen? Miten voin vaikuttaa muutokseen niin, että siinä otetaan huomioon myös minun mielipiteeni? Mitä vaaroja muutoksessa piilee? Miten minun pitää muuttaa omia työtapojani? Miten voin säilyttää työhöni ja asemaani liittyvät edut ja hyvät puolet? Selviänkö muutoksesta ja kykenenkö oppimaan uusia asioita? Saanko tukea riittävästi vai jäänkö yksin? Mitä myönteisiä mahdollisuuksia muutos sisältää? Kannattaako minun ylipäätään tukea muutosta? Onko minulla muita vaihtoehtoja kuin olla mukana? Fischer ja Vainio (2014, 156) esittävät, että ongelmia voidaan ratkaista yhdessä, kun henkilöstön kriittisiä kysymyksiä käydään läpi yhdessä. Tämä auttaa niin yksilöä kuin organisaatiota kehittymään ja vahvistetaan ulospäin herkkien anturien avulla kykyä tarkastella organisaatiota ulkopuolisen silmin. Kirjoittajien mukaan sivuuttamalla kysymykset luottamus heikkenee ja sen myötä myös muutosvalmius. He korostavat, että muutostilanteessa on tärkeää nähdä nykytilanne ja luoda uudesta haluttu tilanteesta selkeä ohjaava kuva koko henkilöstölle.

Stenvallin ja Virtasen (2007, 95) mukaan tunneperäisen reagoinnin muoto muutokseen on toivon ylläpitäminen myös tilanteissa, kun tosiasiat ovat niitä vastaan. Näissä tilanteissa saatetaan ajatella, että voitaisiin palata vanhaan muutoksen peruuttamalla. Järvinen (2001, 116–117) korostaa psyykkisessä muutostyössä olevan olennaista päästää irti vanhasta ja samalla antaa tilaa muutoksen mukana tuleville uusille tavoille. Hänen mukaansa ihmisille pitää antaa aikaa käydä läpi tämä mielensisäinen muutosprosessi, koska ennen kuin voi nähdä muutoksen positiiviset puolet on käsiteltävä vanhasta luopumisen aiheuttamat tunteet. Muutosvastarinta voi Järvisen mukaan ilmentää mahdollisesti myös sitä, että muutosta työstetään eikä näin ollen sitä voi eikä kannata mitenkään yrittää edes estää nousemasta. Hän jatkaa, että mikäli muutos ei nosta mitään reaktiota henkilöstössä, tarkoittaa se luultavasti sitä, ettei muutosta käynnistynytäkään.

2.4 Muutosvastarinta

Muutosvastarintaa esiintyy Aarnikoivun (2010, 142) mukaan eri tavoin ja sitä pidetään usein negatiivisena asiana, vaikka se voi luoda mahdollisuuksia käsiteltäessä oikein. Kirjoittaja esittää, että muutosvastarinta ilmenee aluksi yleensä sanallisesti ja sen kriittisen näkökulman kautta voi tulla esiin uusia näkemyksiä, joiden avulla voidaan kehittää muutossuunnitelmaa. Stenvall ja Virtanen (2007, 100–101) korostavat johdon ymmärryksen tärkeyttä siitä, että usein muutosvastarinta syntyy ihmisten pyrkiessä pitämään kiinni asioista, jotka ovat heille tärkeitä ja johdon pitäisikin selvittää mitkä ne asiat ovat. Heidän mukaansa muutoksen vastustaminen saattaa ilmetä eri tavoin niin käyttäytymisessä kuin puheissa, mutta tavanomaista on kieltäminen eli voidaan väittää, ettei muutos tapahdu, muutosta aiempaan ei ole tai ettei se ole realistinen. Juuti ja Virtanen (2009, 153–154) lisäävät, että on hyvä myös ymmärtää, että kielteiset kommentit muutoksesta eivät aina ole muutosvastustusta vaan osa henkilön sisäistä pohdintaa muutoksesta. Tässä tilanteessa esimiehen tehtävänä on heidän mukaansa auttaa henkilöä prosessissa eikä torjua argumentteja ja esimiehen on oltava valmis keskustelemaan muutoksesta avoimesti eri näkökulmista.

Aarnikoivu (2010, 142) esittää muutosvastarintaa esiintyvän myös organisaation kaikilla tasoilla ja varsinkin ylin johto saattaa olla syynä, ettei tarvittavaa muutosta saada aikaan. Hänen mukaansa ruohonjuuritasolla muutoksen vastustamisen syynä on usein tiedon vähyys, kun heitä ei ole otettu mukaan muutoksen suunnitteluun ja tähän pystytään vaikuttamaan ottamalla heitä myös mukaan prosessiin. Muutosvastarinnan syiksi Pirinen (2014) nostaa seuraavat asiat: tietämättömyys, ymmärtämättömyys, luopumisen pelko, haluttomuus muuttua, epäselvä suunta, vaikuttamismahdollisuuksien puute, huono johtaminen, tuntemattoman pelko, pelko työpaikan menettämisestä, osaamattomuus, edellisen muutoksen huonot kokemukset, pelko oppiiko enää uutta, epävarmuus, luottamuksen puute, välinpitämättömyys, tyytymättömyys, mukavuuden halu, väärinymmärrykset, ennakkoluulot, uskomuksen, kriittisyyden ihannointi, uupumus, oman edun tavoittelu, hylätyksi tulemisen pelko, arvojen ristiriita ja kyynisyys.

Aarnikoivu (2010, 143–144) esittää, että henkilön tunnistaessa itsessään muutosvastarinnan ilmenemismuotoja, joita ovat muutoksesta irtisanoutuminen, samaistamattomuus, epävarmuus suunnasta ja pettyminen, pystyy niitä helpommin hallitsemaan. Hänen mukaansa muutoksesta irtisanoutuneet, jotka eivät ole sitoutuneita muutokseen tekevät asioita niin kuin ennenkin tai vain pakollisen, ulkoistavat itsensä muutoksesta, vähättelevät muutosta ja pitävät matalaa profiilia olemalla passiivisia sekä vetäytyvät. Kun työntekijä ei samaistu muutokseen, hän kirjoittajan mukaan muistelee menneitä, tekee asioita niin kuin ennenkin, murjottaa, turvautuu vanhaan sekä vastustaa uusia asioita. Työntekijän ollessa epävarma suunnasta hän kyselee jatkuvasti mitä tekee nyt, keskittyy väärin asioihin, hänellä on vaikeuksia priorisoida asioita sekä hän varmistelee asioita. Pettyneiden työntekijöiden käyttäytymisessä näkyvät Aarnikoivun mukaan suuttumus ja kielteisyys sekä he ovat kireitä, kieltäytyvät, sabotoivat, pyrkivät viljelemään pettymystä työyhteisössä sekä ovat itsesäälin vallassa.

Stenvall ja Virtanen (2007, 101) esittävät, että muutosvastarintaa voidaan selittää tuntemattoman pelolla tai uuden oppimisen vaikeudella yksilön joutuessa luopumaan tutusta ja turvallisesta. Heidän mukaansa (s. 102) motivaation romahtaminen on mahdollinen seuraus johdon käyttäessä sanelupolitiikkaa välittämättä työntekijöiden näkemyksestä. Salmimies ja Ruutu (2013, 179) esittävät muutoksen vastustamiseen liittyvän usein se, ettei hahmoteta muutoksen kokonaiskuvaa eikä sen vuoksi löydetä siitä henkilökohtaista hyötyä. Kirjoittajien mukaan ihminen kokee, ettei muutos ole tarpeellinen, mikäli hänellä ei ole tietoa, miten muutos vaikuttaa hänen työhönsä. Tämä lisää helposti henkilön epävarmuutta sekä pelkoa epäonnistumisesta.

Muutosvastarinnassa voi Järvisen (2001, 102) mukaan olla kyse usein myös siitä, että henkilöstö haluaa saada enemmän tietoa muutoksesta, koska heidän näkökulmastaan muutoksia ei ole loppuun asti mietitty. Mikäli rationaalinen ihminen ei tiedä asiasta riittävästi, hänelle on luontaista suhtautua asiaan varauksellisesti ja epäillen. Järvinen muistuttaa henkilöstön muistissa sekä kertomuksissa olevan organisaation historian vaikuttavan tilanteissa, kun työntekijät analysoivat epävarmuutta aiheuttavia tilanteita, joista heillä ei ole tarpeeksi tietoa. Tämä vaikuttaa heidän käytökseensä muutostilanteessa.

Muutosvastarinta vähenee Pirisen (2014) mukaan, kun esimies on vilpitön sekä halua auttaa aidosti työntekijää. Hänen mukaansa esimiehen toistaessa muutoksen tavoitteita sekä niihin liittyviä positiivisia asioita, alkavat työntekijät myös uskoa niihin. Pirisen mukaan vastarinnan johtamisen muistilista on seuraava:

- Älä kiellä vastarintaa.
- Etsi syyt vastarintaan.
- Kuuntele tunteita.
- Selkeytä.
- Näytä suunta.
- Kerro tavoitteet.
- Varmista ymmärrys.
- Viesti ja selvennä viestit.
- Varmista oikea tieto.
- Ota vaikeat asiat esille ajoissa.
- Etsi ratkaisut.
- Huolehdi hyvinvoinnista.
- Kannusta yhteistyöhön.
- Osallista.
- Vaikuta.
- Anna palautetta.
- Opi.
- Kannusta.
- Seuraa.
- Jaa onnistumiset.
- Huomioi edistymiset.
- Palkitse.
- Kiitä

2.5 Muutoksen aikaansaaminen ja muutostahto

Muutoksen onnistumiseksi on Alahuhdan (2015, 46) mukaan saatava koko henkilöstö sen taakse ja ennen kuin mitään tapahtuu, henkilöstön on ymmärrettävä muutoksen perusteet ja miksi sitä tarvitaan. Hänen mukaansa yrityksellä ollessa vaikeuksia on henkilöstön motivointi muutokseen helpointa, muutoksen tarpeen ollessa helposti ymmärrettävissä. Kotter (2009, VI–VII) esittää, että muutosjohtajien suurin virhe on siinä, ettei saada aikaan riittävän vahvaa muutostahtoa sekä muutoksen pakottavuuden tunnetta tarpeeksi laajalti henkilöstössä eikä niiden puuttuessa pystytäkään tekemään muutosta uuteen suuntaan. Ellei muutoshanketta aloitettaessa koeta tarpeeksi vahvaa tunnetta muutoksen tärkeydestä ja toimijoiden tyytyväisyys tilanteeseen ja itseensä ei ole riittävän heikko, saattaa ne Kotterin mukaan kasautuessaan estää koko muutoshankeen.

Alahuhta (2015, 48) korostaa, että suuren muutoksen edessä on tärkeää hyödyntää omaa henkilöstöä koko muutosprosessiin, vaikka se veisi hieman enemmän aikaa.

Näin saadaan enemmän aikaan, kun oma henkilöstö oppii ja sitoutuu jo prosessin aikana. Juuti ja Virtanen (2009, 58) muistuttavat muutoksen olevan yksilöllinen kokemus ja alttiutta muutokselle vahvistaa hyvä itsetuntemus. Heidän mukaansa oman yksilöllisen kehityshistoriansa sisäistäminen ja sen suhteuttaminen tulevaan muutokseen on tärkeä voimavara muutostilanteissa. Muutosprosessi etenee Salmimiehen ja Ruudun (2013, 178) mukaan vaiheittain ja ihminen käy läpi ajatteluun, tunteisiin ja kokemukseen sekä tekemiseen liittyviä välttämättömiä vaiheita samalla kun käyttäytyminen muuttuu.

Salmimies ja Ruutu (2013, 76) esittävät, että inhimilliset prosessit ja tunteet etenevät muutokseen sopeutumisessa seuraavanlaisesti:

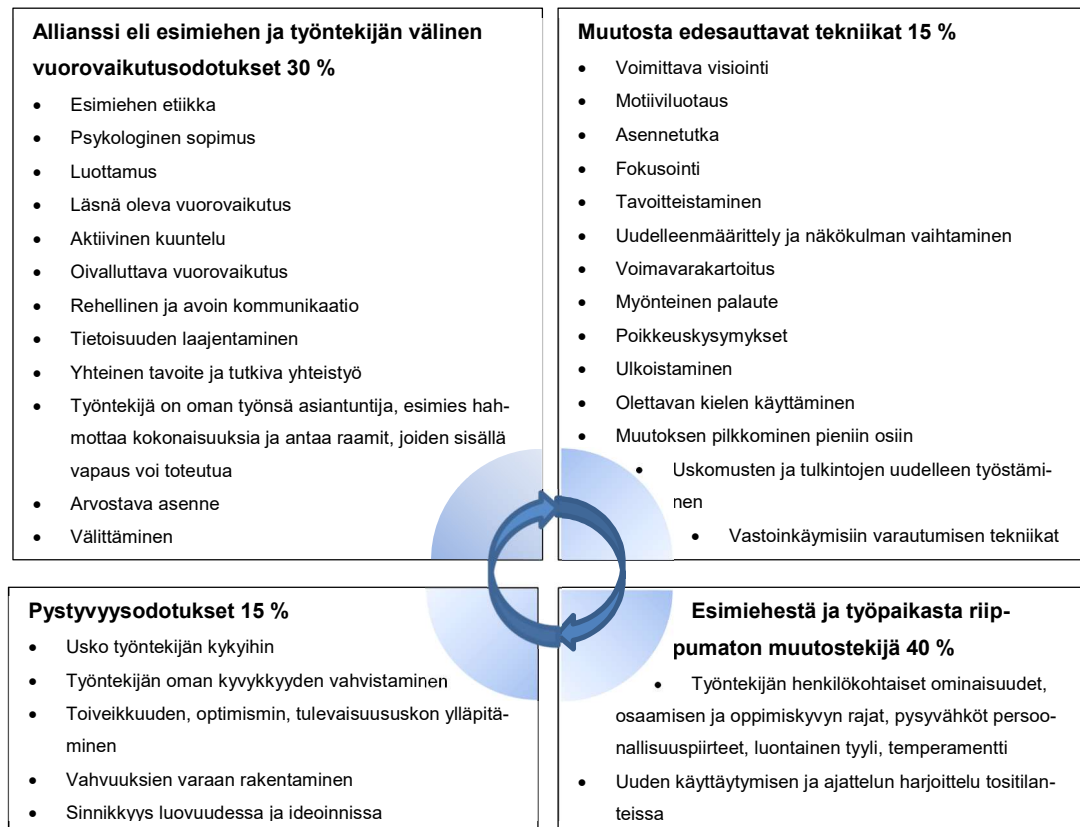
1. Fokuksen kadottaminen
 - Hämmennys, epävarmuus, päätöksenteko tuntuu vaikealta. Lamaannus, järkytys.
2. Vaikutuksen minimointi
 - Kieltäminen, muutoksen torjuminen ”ei tärkeänä”, epäusko.
3. Kuoppaan lankeaminen
 - Mieli matalalla, viha, loukkaantuminen, vastustus, masennus.
4. Menneisyydestä irti päästäminen
 - Positiivisempi mieliala, muutoksessa aletaan nähdä myös hyviä puolia. Tosiasioiden hyväksyminen.
5. Rajojen testaaminen
 - Optimismia, luovuutta, energiaa. Uudelleen kokeilemista.
6. Merkityksen etsiminen
 - Varmuus, vapaus, muiden opettaminen
7. Mielekkyyys
 - Integraatio
8. Kyseinen muutos on tullut osaksi elämää
 - Opittua voidaan soveltaa muuallakin

Muutokset mahdollistavat Salmimiehen ja Ruudun (2013, 179) mukaan yksilön henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen varsinkin itsetuntemuksen ja keskeneräisyyden sietämisen kehittämisen osalta. Nykypäivän muutostahdin vuoksi tämä koros-

tuu, kun ihmisiltä vaaditaan kehityksessä mukana pysymiseksi koko elämän kestävästä muuttumisesta ja jatkuvaa sopeutumista uusiin tilanteisiin uuden oppimisen lisäksi. Salmimies ja Ruutu (s. 181) esittävät, että muutosvalmiutta yksilössä kuvaa joustavuus, myönteinen asenne, toiveikkuus, motivaatio, pystyvyysusko ja hallinnan tunne sekä myönteiset tunteet kuten optimistisuus, sinnikkyys, päättäväisyys ja mielekkyyden tunne. Nämä ominaisuudet helpottavat muutosprosessissa auttaessaan näkemään mahdollisuudet sekä edistäessään muutokseen sopeutumista.

Martela ja Jarenko (2015, 98) esittävät, että tehdessämme asioita, joissa olemme taitavia, nautimme tekemisestä sekä koemme hallinnan tunnetta päästessämme toteuttamaan itseämme. Heidän mukaansa tärkeää työssä jaksamisessa on hallinnan tunne, ja sen puute aiheuttaa stressiä ja uupumista. Hallinnan tunteen säilyttämiseksi muutostilanteiden johtamisessa on huomioitava työntekijöiden näkökulma asiaan ja suurien muutosten yhteydessä on työssä säilytettävä osaamisen ja hallintantunteen tuovia tuttuja elementtejä. Martelan ja Jarenkon (s.98) mukaan tämä voi onnistua pelkästään avainasemassa olevan viestinnän avulla, koska muutos on paremmin hallittavissa yksilöiden työntekijöiden tietäessä mikä muuttuu, koska ja miksi.

Ihmisten kykyä ja halua henkilökohtaiseen kasvuun ja muutokseen tutkittaessa on Salmimiehen ja Ruudun (2013, 181) mukaan noussut esiin seuraavat tekijät (kuviokuva 5): vuorovaikutussuhteen laatu merkityksellisen toisen henkilön kanssa (esim. esimies – työntekijä) 30 %; luottamus kykyihin onnistua tehtävässä 15 %; muutoksen aikaansaamisessa käytetyt tekniikat ja menetelmät 15%; ja henkilökohtaiset ominaisuudet ja tilanteesta riippumattomat tekijät 40%. Tutkimusten perusteella esimiehellä ja työyhteisöllä on noin 60 prosentin vaikutusmahdollisuus miten työntekijä onnistuu muutoksessa.



Kuvio 5. Muutokseen vaikuttavat yleiset tekijät (Salmimies & Ruutu 2013, 182).

Kotter (2009, 10) arvioi vuosien tutkimustensa perusteella tarvittavista muutoksista yli 70 prosentin jäävän käynnistymättä, vaikka yrityksen sisällä osa henkilöistä näkisikin sen tarpeen ja tähän eniten vaikuttaa tarvittavan muutostahdon puuttuminen. Aito muutostahto syntyy Kotterin (s. 33–34) mukaan aina tunteista, jotka ovat käyttäytymiseen vaikuttamisessa ajatuksia tärkeämpiä. Aito muutostahto on sisältä tuleva pakonomainen päättäväisyys heti tapahtuvaan tekemiseen ja onnistumiseen. Käyttäytymisellä kirjoittaja tarkoittaa nopeatahtista tärkeiden asioiden hoitamista, aktiivista aloitteiden tekemistä tai yhteistyötä muiden tekemien aloitteiden toteutusta sekä tärkeiden töiden priorisointia. Tunteet vaikuttavat hänen mukaansa ajatuksia enemmän myös muutosvastaisen itsetyytyväisyyden vallitessa sekä aiheuttavat vääränlaisen pakottavuuden aiheuttaman puuhastelun sekä ohjaavat toimintaa voimakkaammin.

Kotter (2009, 4–5) esittää, että itsetyytyväisyys selviää parhaiten seuraamalla ihmisten oikeaa tekemistä eikä puhetta. Hänen mukaansa suuri osa ihmisistä on tyy-

tyväisiä vallitsevaan tilanteeseen eivätkä he huomioi tarpeeksi avautuvia mahdollisuuksia tai uhkatekijöitä vaan jatkavat tekemistä kuten ennenkin. Itsetyytyväisyys voi johtua takavuosien onnistumisista ja luo usein organisaatioon hidastuneisuutta tai ylimielisyyttä. Tämä näkyy Kotterin mukaan (s. 4–5) yleensä tilannetta eri näkökulmasta katsovalle ulkopuoliselle paremmin kuin organisaation sisältä asiaa katsovalle. Organisaatiossa voidaan myöntää haasteet, mutta niiden syyn nähdään olevan muualla kuin itsessä, koska luullaan tietävänsä mitä pitää tehdä. Ylin johto kuvittelee usein, ettei ongelmaa ole tai nähdessään organisaatiossa paljon kiihkeää tekemistä ja puuhakkuutta, luulevat ongelman olevan jo ratkaistu. Kotter esittää, että puuhastelua ohjaa kuitenkin usein vai pelon ja vihan tunteen luova paine, josta on yleensä enemmän haittaa kuin hyötyä. Tämä on vääränlaista pakottavuuden tunnetta energian kuluessa tuottavan tekemisen sijaan kiireen tekemiseen. Aitoa pakottavuuden tunnetta eli muutostahtoa ohjaa Kotterin (s. 4–5) esittämän perusteella tahto voittaa ei pelko häviämisestä ja silloin ihminen ei pyri tekemään asioita liian nopeasti, mutta silti joka päivä jotain tärkeää.

Kotter (2009, 6–7) korostaa ihmisten uskovan aidossa muutostahdossa, että on tehtävä nyt heti jotain asian eteen. Samoin ihmiset tietävät maailmassa olevan loistavien mahdollisuuksien lisäksi erilaisia uhka- ja riskitekijöitä. Kirjoittaja huomauttaa, että itsetyytyväisinä tai vääränlaista pakottavuutta kokevana katsotaan helpolla sisäänpäin eikä ulos ja sen takia ei nähdä mikä on olennaista. Aidossa muutostahdossa on hänen mukaansa myönteinen pakottavuuden tunne ja ihmiset haluavat toimia ja voittaa nyt eivätkä haaskaa aikaa väärin asioihin ja aiheuta itselleen stressiä siten. Kotter (s. 9) nostaa esiin sen, että pakottavuuden tunteen ollessa laimea käy usein niin, etteivät ihmiset järjestä itselleen aikaa tutustuakseen ulkoiseen muutokseen tarpeeksi tai ei uskota näkemäänsä, joten ei osata sen suhteen toimia. Näkemisen lisäksi ulkoinen muutos edellyttää hänen mukaansa sisäistä muutosta ja uusien toimintatapojen ja tuotteiden luomista. Kotter (s. 83) korostaa, ettei ole helppoa päästää irti tavoista tai toimia vastaan omaa kulttuuria, mutta mikäli ei näe ongelmaa niin siitä tulee mahdotonta. Muutos näyttäisikin kirjoittajan mukaan alkavan, kun nähdään oma käyttäytyminen ja ymmärretään sen heikentävä vaikutus muutostalvamiuteen sekä tiedostetaan muutostalvmyyn merkitys.

Toimintatavoilla, joiden avulla vaikutetaan tunteisiin ja luodaan muutoshalua, on Kotterin (2009, 35–37) mukaan viisi ominaispiirrettä. Ensinnäkin toimenpiteillä saadaan suunniteltu henkilökohtainen kokemus. Toiseksi vaikutuksen tehdäkseen on kokemuksen vedottava kaikkiin aisteihin. Kolmanneksi tärkeää on se, että kokemuksilla tuntemuksilla pyritään luomaan oikeanlaisia tunteita ilman, että luodaan itsetyytyväisyyttä tai vääränlaista pakottavuuden tunnetta. Pyritään saamaan tulevaisuuteen ja muutokseen kohdistuva positiivinen tunnetila. Neljäs tärkeä ominaispiirre tuotettavalla kokemuksella on se, ettei se kaipaakaan selittelyä eikä perusteluja. Viimeisenä ominaispiirteenä on oikeanlaisten kokemusten tuoma työntekijöiden sitoutuminen tunnetasolla tulevaisuuden päämääriin eikä vain hetkellisesti selviytymään esillä olevasta vaikeasta tilanteesta. Kotter esittää, että siirtyminen nykytilasta tavoitettiin tapahtuu, kun saadaan luotua aito muutostahdon ja sen myötä päättäväsyyssyys toimia.

Strategia aidon muutostahdon luomiseksi alkaa Kotterin (2009, 42) mukaan siitä, että ihmisille kerrotaan tärkeät tosiasiat. Hänen mukaansa tieto, joka perustuu parhaaseen saatavaan dataan ja logiikkaan osoittaen uusia tarpeita sekä tavoitteita, voi itsessään vakuuttaa ajatusten tasolla ihmiset muutoksesta. Tämä pelkästään ei yleensä riitä kirjoittajan mukaan muodostamaan riittävää muutostahtoa, koska se ei välttämättä herätä ihmisten sydämiä ja tunteita. Sen sijaan, kun esityksen viestinnässä käytetään tunteita herättäviä kokemuksia loogisesti perusteltuina nostamalla tarpeita tunnetasolla, se voi kirjoittajan esittämän perusteella vaikuttaa ihmisten tunteisiin ja ajatuksiin synnyttäen vahvan muutostahdon sekä oikeanlaisen pakottavan tekemisen ilmapiiriin.

Strategiat, jotka luovat Kotterin (2009, 43) mukaan aitoa muutostahtoa, sisältävät selvät perustaktiikat, jotka voidaan ryhmittää neljään päätyyppiin. Yksi vaihtoehto on tuoda ulkopuolella vallitseva todellisuus luomalla tunnetasolla vaikuttavia kokemuksia sekä elämyksiä sisäänpäin kääntyneen ryhmän havaittavaksi. Toinen toimintamuoto on toimia esimerkkinä eläen ja toimien oikeanlaisen muutostahdon viemänä, jolloin tekee itse mitä odottaa muidenkin tekevän. Kolmas perustaktiikka muutosjohtajille on löytää myönteiset mahdollisuudet haasteellisesta tilanteesta uhkien lisäksi ja pyrkiä ravistelemaan paikalleen jämähtänyttä organisaatiota. Tässä

on oltava Kotterin mukaan huolellinen, jotta saadaan aikaan itsetyytyväisyyden vähenemistä eikä vääränlaista pakottavuuden tunnetta. Neljäs toimintamuoto on puuttua muutosta jarruttavien ongelmiin ja ratkaistava ne ennen kuin nämä henkilöt tukahduttavat aitoa muutosvalmiutta luovat asiat.

Organisaation kulttuurin muuttaminen ulospäin suuntautuvaksi vie Kotterin (2009, 51–52) mukaan vuosia, mutta on mahdollista. Tällaisen muutoksen myötä organisaation sisältä osataan luontaisesti seurata tapahtuvia asioita myös organisaation ulkopuolelta. Tämän myötä henkilöstö näkee paremmin yrityksen uhat ja mahdollisuudet, sisäinen ja ulkoinen lähenee sekä itsetyytyväisyys vähenee. Kotter (s. 51–52) korostaa, että asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden tarkkaavainen ja toistuva kuuntelu on yksi mahdollisuus parantaa organisaation mahdollisesti huonoa yhteyttä ulkopuoliseen todellisuuteen. Oikein ohjattuna ja kannustettuna asiakaspalvelun työntekijät pystyvät hänen mukaansa perustehtävänsä ohella tuomaan organisaatioon massoittain ulkoista informaatiota. Näin päättävän tason saadessa tämän informaation kehittyä yrityksestä enemmän ulospäin suuntautunut mahdollistaen koetun muutostarpeen kasvun.

Kotterin (2009, 125) mukaan muutostahto pitää ensin luoda hyvin ja sen ylläpitämiseksi se pitää luoda koko ajan uudelleen eikä se yleensä ilman tietoista johtamista ja vaikuttamista säily. Haasteellista hänen (s. 34–35) mukaansa on luoda järkeen perustuvasta muutosstrategiasta tunteisiin vaikuttava asia, jonka avulla syntyy aito muutostahto. Alahuhta (2015, 4) korostaa muutostilanteessa yksilön tärkeyttä ja sitä, että kaikkien kanssa on käytävä kasvokkain läpi, miten muutos vaikuttaa juuri hänen työhönsä. Muutoksen katketessa kirjoittajan mukaan usein keskijohtoon on hyvä suunnitella tukiprosessi, jonka tehtävänä on varmistaa viestin leviäminen kaikkialle.

Salmimiehen ja Ruudun (2013, 75) mukaan haastetta esimiestyölle muutosprosessissa voi tuoda se, että esimies on eri kohdassa muutosprosessissa ja henkilöstö ei ole vielä sisäistänyt muutoksen välttämättömyyttä. Tällöin esimiehen on nostettava johdettavien toiveikkuutta sekä uskoa tuleviin mahdollisuuksiin. Pirinen (2014) nostaa esiin erilaisten epävirallisten tapahtumien ja tapaamisten tärkeyden muutostilanteessa, koska niissä työntekijät pystyvät keskustelemaan muutoksesta ja vaihta-

maan kokemuksiin. Hänen mukaan huomattavasti muillakin samanlaisia kokemuksia ja tunteita on yksilön helpompaa hyväksyä omat tunteensa sekä tunne riittämättömydestä häviää. Näiden keskustelujen avulla nostatetaan myös yhteisymmärrystä, yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Alahuhta (2015, 4) korostaa, että organisaatiossa on huolehdittava kaikkien muutoksessa mukana olosta, koska ylimmän johdon innostus ei vie asioita minnekään, elleivät he saa muita aktivoitua ja innostettua muutokseen. Muutoksista löytyy Piri-sen (2014) mukaan myös aina niin työntekijöitä kuin esimiehiäkin motivoivia tekijöitä. Prosessin aikana olisikin hänen mukaansa tärkeää miettiä niitä tekijöitä, jotka muutoksessa motivoi ja näitä tekijöitä voisi käydä läpi yhteisissä keskusteluissa. Nämä esille tulevat motivaattorit lisäävät erilaisuuden hyväksyntää ja edistävät yhteistyön sujuvuutta, kun tiimin jäsenet oppivat toisistaan enemmän sekä ymmärtävät paremmin toistensa käyttäytymistä. Ne myös luovat kirjoittajan mukaan innostusta sekä uskoa tulevaan.

2.6 Motivaatio

Ihmisen tavoitteena Mayorin ja Riskun (2015, 37) mukaan on motiivien, jotka ovat haluja, pyrkimyksiä sekä psykologisia tarpeita, toteuttaminen. Nämä motiivit ohjaavat ihmisten toimintaa ja ajatuksia. Sisäiset motiivit ovat kirjoittajien mukaan muodostuneet niin geeniperimästä kuin lapsuuden kokemuksista ja siksi ihminen ei aina välttämättä tiedosta motiiviansa. Näiden sisäisten motiivien lisäksi ihmiset saavat tavoitteita myös ulkopuolelta. Hänit, Kairisto-Mertanen ja Kock (2016) esittävät, että motivaatio saa ihmiset uurastamaan hänelle tärkeiden asioiden vuoksi ja tärkeät asiat pohjautuvat ihmisen arvoihin, jotka hän kokee omakseen sekä haluaa sitoutua. Näin työssä viihtyminen ja tuloksellisen työn tekeminen edellyttää motivaatiota. Kirjoittajien mukaan ihmisen viihtyessä työssään pyrkii hän kovaan työntekoon sekä parempiin suorituksiin ilman pakotusta.

Ihminen motivoituu Martelan ja Jarenkon (2015, 25) mukaan kahdella erilaisella tavalla eli sisäisellä ja ulkoisella motivoitumisella. Ulkoisessa motivaatiossa syy tekemiseen ei liity heidän mukaansa tekemiseen vaan tekemisen syynä on ulkoisen pal-

kinnon saaminen tai rangaistuksen välttäminen. Salmela-Aro ja Nurmi (2017) nostavat esiin, että ihmisen toimiessa pelkän ulkoisen motivaation johtamana voi tuottaa ongelmia, koska silloin ihminen luovuttaa helpolla kohdatessaan vastoinkäymisiä sekä se voi heikentää myös hänen hyvinvointiaan. Martela ja Jarenko (2015, 26–27) nostavat esiin ihmisen tekevän sisäisessä motivaatiossa asioita, koska tekeminen itsessään on sellaista, että hän haluaa tehdä sitä. Tällöin tekemisessä on jotain kiinnostavia tai arvokkaita tuntuja asioita ja näin ihminen ei joudu pakottaamaan itseään eikä menetä energiaansa. Kirjoittajat kuitenkin muistuttavat, että sisäinen ja ulkoinen motivaatio vaikuttavat usein samanaikaisesti ja sekoittuvat toisiinsa arkielämässä. Kuviossa 6 on jaoteltu sisäisen ja ulkoisen motivaation eroavaisuuksia.

| Ulkoinen motivaatio | Sisäinen motivaatio |
|------------------------------------|------------------------------|
| Lähde | |
| Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset | Sisäinen innostus tekemiseen |
| Negatiiviselta suojautuminen | Positiiviseen etsiytyminen |
| Tuntuu | |
| Reaktiivista | Proaktiivista |
| Ihminen työntää itseään kohti | Tekeminen vetää puoleensa |
| Pelko | Rohkeus |
| Stressaava, ahdistavaa | Innostavaa, iloista |
| ”Keppi ja porkkana” | ”Leikki” |
| Seuraus | |
| Kaventaa näkökulmaa | Laajentaa näkökulmaa |
| Näkee uhkia | Näkee mahdollisuuksia |
| Kuluttavaa | Energisoivaa |

Kuvio 6. Ulkoinen vs. sisäinen motivaatio (Martela & Jarenko 2015, 27).

Aikaan saaminen ja yhdessä tekeminen ovat Martelan ja Jarenkon (2015, 35) mukaan elementtejä, jotka motivoivat sisäisesti, mutta avaintekijä on se, miten työntekijä suhtautuu työhönsä, eli esimerkiksi onko työ pakollista palkan ja menestyksen vuoksi vai innostavatko työtehtävät itsessään työntekijää. Työssään kaikilla on heidän mukaansa niin sisäisen motivaation kuin ulkoisen motivaation hetkiä, mutta tärkeää olisi miettiä miten voidaan vahvistaa sisäisesti motivoituneiden hetkien osuutta. Kirjoittajat nostavat esille, että monesti yrityksissä ei kuitenkaan huomioida sisäistä motivaatiota vaan pyritään ulkoisen motivaation keinoin kuten palkkioiden ja kontrollin avulla ohjaamaan työntekijöitä siinä helpolla epäonnistuen.

Mayor ja Risku (2015, 38–39) toteavat, että ihannetilanteessa ihmiset ovat motivoituneita sisäisten motiivien ja tavoitteiden, elämäntilanteen sekä olosuhteiden ollessa tasapainossa. Ulkoisten tavoitteiden vastatessa sisäisiin motiiveihin kulumme vähiten energiaa tekemiseen ja tämän varmistamalla voidaan parantaa työsuorituksia. Ulkoisten tavoitteiden vastaamattomuus sisäiseen motivaatioon on kirjoittajien mukaan usein syynä siihen, ettei yksilö ole motivoitunut. Työskentely tällaisessa tilanteessa aiheuttaa väsymystä ja turhautumista. He korostavat, että motivoituneena pysyminen vaatii sen, että työntavoitteet ja -tehtävät sopivat sisäisiin motiiveihin. Rope ja Kettunen (2012, 111) korostavat, että motivaatioon vaikuttaa myös tavoitteen selkeys, koska epämääräinen tavoite heikentää sitä. Heidän mukaansa selkeä ja merkityksellinen tavoite antaa suunnan toiminnalle vahvistaen motivaatiota.

Järvinen (2001, 98–99) nostaa esiin, että työmotivaatioon vaikuttaa selvästi työn mielekkyys, koska työstä, jota ei koeta hyödylliseksi, kiinnostavaksi tai tärkeäksi on vaikea innostua. Hän huomauttaa, että motivaation ja työn mielekkyyden ylläpitämiseksi on kuitenkin tehtävä itse työtä. Tämän lisäksi työn tekemisen mielekkyys vaihtelee yksilöittäin, joten johtamisen kannalta on haastavaa tietää mitkä tekijät kellekin vaikuttavat. Motivaatiotekijöitä kuten palkka, työn sisältö, työkaverit, työpaikan imago, sosiaaliset edut ja kehittymismahdollisuudet, on Järvisen mukaan paljon ja ne muuttuvat myös elämäntilanne ja työuran ohella. Hänti ym. (2016) korostavat, että työntekijän on tärkeää oman kehittymisensä kannalta myös miettiä tekijöitä, jotka motivoivat häntä ja sen kautta oppia ymmärtämään omia edellytyksiään tulokselliselle toiminnalle.

Juutin (2007, 67) mukaan henkilön kokiessa työnsä arvokkaaksi, hyödylliseksi, mielenkiintoiseksi ja haasteelliseksi, se voi tyydyttää yksilön pyrkimyksiä niin, ettei hän ole riippuvainen ulkopuolisista kannustimista. Tällöin henkilön työskennellessä ilman ulkoista palkkiota toiminnan itsensä vuoksi on hän sisäisesti motivoitunut. Alahuhta (2015, 149) korostaa, että ihmisen työskennellessä häntä kiinnostavassa riittävän vaativassa tehtävässä oppien koko ajan uutta, kasvaa hän sekä työssä että ihmisenä saaden tuloksia aikaan. Kokemukset kehitymisestä ja oppimisesta motivoivat Martelan ja Jarenkon (2015, 100) mukaan ihmistä ja aiheuttavat mielihyvää sekä halua oppia uusia asioita.

Alahuhta (2015, 20) korostaa ihmisten hyvinvoinnin tärkeyttä myös tulosten kannalta, koska voidessaan hyvin ihmiset saavat paljon aikaan. Ihmisen nauttiessa työstä se vaikuttaa myös asiakkaaseen positiivisesti ja ihmiset voivat paremmin yrityksen kehittyessä ja parhaimmillaan syntyy positiivinen kierre. Martelan ja Jarenkon (2015, 139) mukaan innostava ja energisoiva missio, joka tuo esiin organisaation tuottaman hyvän, voi toimia merkityksellisenä tavoitteena yhdistäen henkilöstön tekemään yhteistyötä yhteisen päämäärän eteen.

Työntekijöiden nauttiessa työstään, he Alahuhtan (2015, 135) mukaan nauttivat myös saadessaan vaativia tavoitteita ja niitä annetaan, koska heihin uskostaan ja luotetaan. Hänen mukaansa työympäristön kulttuurin ollessa hyvä tavoitteet usein myös saavutetaan, joten vaadittaessa tuloksia on myös tärkeää huolehtia työntekijöistä ja hyvän kulttuurin kehittämisestä. Martela ja Jarenko (2015, 21) huomauttavatkin, että tulevaisuudessa yritykset, jotka onnistuvat kohdentamaan työntekijöidensä sisäisen motivaation tuottavaan työhön, ovat voittajia. Yksilön ollessa sisäisesti motivoitunut hän innostuu heidän mukaansa ulkoisten palkintojen lisäksi itse työstä ja sen kautta nauttii työstään sekä on luovempi, proaktiivisempi sekä sitoutuneempi. Näin sisäinen motivaatio ja innostus vaikuttavat myös yrityksen tuottavuuteen, kun työntekijät saavat enemmän aikaan.

2.7 Psykologiset perustarpeet ja innostus

Ryanin ja Decin vuonna 1985 esitellyn itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. Martela on lisännyt omien havaintojensa ja vuonna 2015 julkaistun tutkimuksen perusteella neljännen perustarpeen eli hyväntekeväisyyden tarpeen. Näiden perustarpeiden täytyessä syntyy innostusta, merkityksellisyyttä ja tekemisen innostus. Vapaaehtoisuuden tarve on mahdollisuus tehdä itseä kiinnostavia asioita valitsemallaan tavalla ja työ edustaa itseä. Kyvykkyyden tarve on sitä, että työ tarjoaa haasteita ja mahdollisuuden käyttää osaamista niin että työssä pääsee oppimaan ja kehittymään sekä nostaa aikaansaamisen tunnetta. Yhteenkuuluvuuden tarve on tunnetta siitä, että on osa toisistaan välittävää ja arvostavaa yhteisöä. Hyväntekemisen tarve täyttyy, kun on mahdollista kokea työn aikaansaavan

hyvää ympärille työkavereihin, asiakkaisiin tai laajemmin yhteiskuntaan. (Martela & Jarenko 2015, 17–18.)

Psykologiset perustarpeet nousevat Martelan ja Jarenkon (2015, 56) mukaan avaintekijöiksi niin ihmisen hyvinvoinnin luojana kuin merkityksellisyyden kokemuksen tunteessa kuin myös sisäisen motivaation ja innostuksen syntymisessä. Heidän mukaansa psykologiset perustarpeet ovat pohja hyvinvoivalle elämälle ja ihmisellä on todennäköisesti asiat hyvin niiden ollessa kunnossa. Salmela-Aro ja Nurmi (2017) korostavat perustarpeiden tyydyttymisen tärkeyttä ulkoisten motiivien sisäistämässä ja tutkimusten mukaan yhteenkuuluminen ja pystyvyyden tunne edistävät sisäistämistä. Vapaaehtoisuuden tunne auttaa kirjoittajien mukaan ulkoisten motiivien sulauttamissa omikseen, kun yksilö ymmärtää toiminnan merkityksen sekä saa prosessoida ja tarvittaessa pääsee vaikuttamaan haasteeseen. Martela ja Jarenko (2015, 27) nostavat esiin, että ihmisten psykologisten perustarpeiden ollessa kunnossa syntyy sisäinen motivaatio ja sen ollessa vankalla pohjalla, muodostuu vahva innostus tehdä hyvin työnsä sekä halu kehittyä paremmaksi. Tällöin työntekijän ollessa sisäisesti motivoitunut hän voi hyvin sekä tuo suuremman lisäarvon yritykselle.

Järvisen (2001, 105) mukaan työssä on erittäin tärkeä kokea riittävää itsenäisyyttä ja vapautta ilman, että tuntee olevansa käskytettävänä. Martela ja Jarenko (2015, 58) esittävät, että työntekijän sisäistäessä yrityksen arvot sekä päämäärät kokiene omikseen kokee vapaaehtoisuutta ja hän noudattaa määräyksiä, koska haluaa tehdä niin. Työntekijälle on tärkeää heidän mukaansa antaa päättää itse, miten tavoitella yhdessä sovittuja tavoitteita ilman turhaa kontrollia ja muodollisuuksia. Järvinen (2001, 107–108) korostaa itsemääräämistunteen merkitystä työmotivaation kannalta, koska tunne osaamisesta, työn hallinnasta ja itsenäisyydestä tuo työntekijälle sisäisen tyydytyksen. Hänen mukaansa muutosjohtamisessa on mietittävä tarkoin, miten muutos toteutetaan ilman, että se aiheuttaa muutosvastarintaa uhautessaan työntekijän itsenäisyyttä.

Martela ja Jarenko (2015, 59–60) esittävät, että kyvykkääksi itsensä kokeva yksilö tuntee osaavansa työnsä ja saa aikaa asioita sekä luottaa siihen, että pystyy tekemään tehtävänsä menestyksekkäästi. Näin hän myös nauttii tekemisestään. Kirjoittajien mukaan on tärkeää, että yksilö uskoo kehittyvänsä tehtävässään paremmaksi, mikäli osaamisen kokemus ei ole suuri. Organisaatio voi heidän mukaansa

vahvistaa kyvykkyyttä organisaatiossa niin, että antaa työntekijän keskittyä itse tehtävään ylimääräiset häiriötekijät poistamalla. Kyvykkyyden saattaminen huippuunsa eli flow-tilaan edellyttää päämäärää ja mahdollisuutta jatkuvan palautteen saamiseen. Osa kyvykkyyden johtamista on Martelan ja Jarenkon (s. 59–60) mukaan riittävien haasteiden tarjoamista työntekijöille sekä heidän kouluttamistaan ja osaamisen ajan tasalla pitämistä.

Ympärillä olevat ihmiset vaikuttavat Martelan ja Jarenkon (2015, 61) mukaan vahvasti yksilön motivaatioon sekä hyvinvointiin ja yksilö kaipaa heiltä varsinkin välittämistä sekä vaikuttamista. He esittävät, että työyhteisössä työntekijä tarvitsee ympärilleen ihmisiä, jotka hyväksyvät hänet sellaisenaan ja kohtaavat hänet ihmisenä. Martela (2015, 52) toteaa, että ihmisen henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin vaikuttaa heikentävästi, mikäli ihminen tuntee, että häntä vihataan tai aktiivisesti hyljeksitään. Hän korostaa, että henkisen hyvinvoinnin, kehityksen ja arvokkaan elämän saavuttamiseksi ihminen tarvitsee rakkautta, tukijoita.

Martela ja Jarenko (2015, 62) kirjoittavat, että hyväntekemisellä tarkoitetaan ihmisen myönteistä vaikutusta ympäristöönsä ja se tuo työhön merkityksellisyyttä. Tätä tunnetta voidaan vahvistaa esimerkiksi tuomalla esiin organisaation tuotteista hyötyviä loppukäyttäjiä. Hyväntekemisen tunne valaa Martelan (2015, 54) mukaan merkitystä myös hyväntekijän elämään ja vahvistaa hänen hyvinvointiaan. Hänen (s. 122) mukaansa hyväntekeminen auttaa voimaan hyvin ja toimintamme aiheuttaessa toisille haittaa voimme huonosti.

Martela ja Jarenko (2015, 141–142) esittävät kokemuksen hyväntekemisestä syntyvän yksilön tuntiessa ihmisten ilahtuvan, hyötyvän tai voivan paremmin hänen tekemänsä työn vuoksi ja tällainen aidon hyödyn tuottaminen vahvistaa tutkitusti motivaatiota sekä saa työntekijän työskentelemään kovemmin. Hyväntekemisen tuottama kokemus vahvistuu Martelan ja Jarenkon (s. 149–150) mukaan, kun työntekijät jakavat keskenään siihen liittyviä tarinoita ja se luo motivaatiota. Kirjoittajat kirjoittavat Adam Grantin kyselytutkimuksessa selvinneen, että vain prosentti tuhannesta esimiehestä käytti tätä vahvaa motivointitapaa.

Martela ja Jarenko (2015, 40–41) tuovat esiin eräässä Gallup-organisaatiossa tehtyjen tutkimusten tulokset, joiden mukaan työtyytyväisyyden ja innostuksen tukemisella on vahva yhteys työyksikön tuottavuuteen. Tarkempien tutkimusten perusteella innostuksella oli kuitenkin työtyytyväisyyttä vahvempi yhteys tulokseen kuten myös asiakastytyväisyyteen, työntekijöiden vaihtuvuuteen sekä työturvallisuuteen. Tutkimusnäyttöä löytyy kirjoittajien mukaan myös innostuksen sekä tuloksellisuuden välisestä suhteesta ja tarkempien tutkimusten jälkeen innostuksen vaikutus tulokseen on suurempi kuin tuloksesta innostuminen. Ihmiset ovat Martelan ja Jarenkon (s. 42) mukaan innostuneina tuottavampia, koska ihmiset panostavat enemmän energiaa tekemiseensä, näkevät tehtävänsä laajemmin, oppivat nopeammin sekä syvemmin, ovat luovempia sekä tuottavat enemmän innovaatioita, työskentelevät sinnikkäämmin tehtäviensä parissa, palvelevat asiakkaita paremmin, vaihtavat harvemmin työpaikkaa ja on vähemmän poissaoloja. Kirjoittajat korostavat (s. 31), että työntekijän ollessa innostunut hän on tuottavimmillaan ja voi hyvin.

2.8 Reissin motivaatioteoria

Psykologian ja psykiatrian professori Steven Reiss esitti Who am I? The 16 Basic Desires that Motivate Our Actions and Define Our Personalities -kirjassaan vuodelta 2000 motivaatioteoriansa. Reiss on tutkimuksiansa avulla syventänyt näkemystä ihmisten sisäisen motivaation synnystä ja luonut Reiss Motivaatioprofiiliin (RMP) yksilöllisten motiivien tarkastelun ja mittaamisen työkaluksi. Kansainvälisten tutkimusten perusteella Reiss tutkijoineen päätyivät alla lueteltuihin 16 perustarpeeseen, jotka ovat olennaisia ihmisluontoon kuuluvia ihmisiä ohjaavia motiiveja. (Mayor & Risku 2015, 29–31.)

Taulukko 1. Reissin motivaatioteorian perusmotiivit (Mayor & Risku 2015, 29–31).

| Motiivi | Pyrkimys johonkin, tavoite: se, mikä motivoi |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Valta | Vaikuttaminen, johtaminen, saavuttaminen, päättäminen, suorittaminen |
| Riippumattomuus | Vapaus, riippumattomuus, omatoimisuus, itse tekeminen |
| Uteliaisuus | Tieto itseisarvona, oppiminen, ajattelu, konseptit, strategiat, ymmärtäminen, älyllisyyden arvostus |
| Hyväksyntä | Positiivinen palaute, positiivinen kuva itsestä, perfektionismi, virheettömyys |
| Järjestys | Järjestys, puhtaus, siisteys, pysyvyys, rakenteet, säännöt |
| Säästäminen / Kerääminen | Materia, tavarat, omaisuus, tavaroiden määrä, säästeliäisyys, resurssit |

| | |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kunnia | Lojaalisuus omia vanhempia kohtaan, perinteitä tai traditioita kohtaan, periaatteet, moraalit, etiikka |
| Idealismi | Sosiaalinen oikeudenmukaisuus, yhteiskunta, maailman parantaminen |
| Sosiaaliset kontaktit | Ystävyys, seurallisuus, iloisuus, kontaktit ja yhteydenpito |
| Perhe | Omien lasten kasvattaminen, perheen hoivaaminen, huoltaminen |
| Status | Yhteiskunnallinen arvostus, maine, menestys, saavutus, asema, oma arvo, laatu |
| Kosto / Voittaminen | Kosto, hyvityksen saaminen, kamppailu, taistelu, voittaminen, kilpaileminen, puolustautuminen |
| Romantiikka Esteettisyys | Erotiikka, seksuaalisuus, intohimo Kauneus ja esteettisyys (tämä motiivi on kapeampi romantiikkaan liittyvä skaala, jota käytetään RMP:n bisnesversiossa romantiikka-asteikon väittämien sijaan.) |
| Syöminen | Syöminen, ruoka, ruoan ajattelu, ruoan laittaminen, gourmet, nautiskelu, makuelämykset |
| Ruumiillinen aktiivisuus | Hyvä kunto, liikkuminen, lihasten käyttäminen, aktiivisuus, vauhti |
| Rauhallisuus / Mielenrauha | Turvallisuus, rentous, stressin välttäminen, varovaisuus, riskien ennakointi |

Motiiveista vain idealismi ja hyväksyntä eivät kuulu geeniperimäämme, mutta perustarpeiden muodostumiseen yksilössä vaikuttaa geenien lisäksi kulttuuri, yhteiset arvot ja yksilölliset kokemukset. Jokaisessa yksilössä motiiveista muodostuu erilaisia yhdistelmiä erilaisin painotuksin. Reissin motivaatioprofiili ei pyrikään ryhmittelemään ihmisiä vaan se painottaa yksilöiden ainutlaatuisuutta. (Mayor & Risku 2015, 32.)

Decin itseohjautuvuusteoria (1985) pohjautuu kahteen tapaan motivoitua eli sisäinen ja ulkoinen motivoituminen. Ulkoisen motivaation lähde tulee yksilön ulkopuolelta ja motivaattorina voi toimia palkkio, pelko, rangaistus tai ryhmäpaine. Reaktiivinen ulkoinen motivoituminen voi olla pakottavaa ja kuluttaa henkisiä voimavaroja sekä vähentää hyvinvointia. Sisäinen motivaatio sen sijaan tulee ihmisen sisältä, kun ihminen tekee itseään innostavia asioita. Proaktiivisesti sisäisesti motivoituneena ihminen ei rasitu. Reissin teorian mukaan ulkoista motivaatiota ei ole olemassa ja esimerkiksi palkkio vaikuttaa sisäiseen motivaatioon riippuen onko henkilö sisäisesti motivoitunut tavoittelemaan statusta tai asemaa. Hänen tutkimustensa mukaan kaikki motivaatio tulee tavoiteltaessa asioita, joita sisäisesti arvostaa. (Mayor & Risku 2015, 35–36.) Ihmisen ollessa sisäisesti motivoitunut hän on innostunut ja tuntee työn imua, täydellisen motivoituneena ihminen on sitoutunut tehtäväänsä. Elämän universaaleilla perusmotiivilla (tai perustarpeella) Reiss tarkoittaa käyttäytymistä ohjaavia psykologisia tarpeita, joista osa on elintärkeitä ja osa antaa syvemmän merkityksen elämälle. (Mayor & Risku 2015, 37–40.)

Kaikilla ihmisillä on nämä 16 perustarvetta yksilöllisin painoarvoin ja painoarvon voimakkuus on tärkeä asia persoonallisuuden ymmärtämisessä. Painotus eri motiiveissa vaikuttaa myös siihen tasapainoon, mikä on liian paljon ja mikä liian vähän. Se mikä on liian paljon toiselle, saattaa olla liian vähän toiselle esimerkiksi koulutuksen suhteen. (Mayor & Risku 2015, 44–46.) Mayorin ja Riskun (s. 7) mukaan ihminen voi yliarvostaa omia perustarpeitaan kuvitellessaan niiden olevan parhaita. Ihmiset, joiden motivaatioprofiilit ovat samankaltaiset, tulevat toimeen keskenään, koska heillä on myös samankaltaiset arvot. Vastakohtaisuus motiiveissa sen sijaan tuo konflikteja ihmisten välille. Tiimiä kasatessa voidaan työpaikolla harkita olisiko hyvä saada tiimiin samankaltaiset arvot omaavia erilaisella kokemuksella ja osaamisella vai pitäisikö myös tiiminjäsenillä olevan myös erilaiset arvot. (Mayor & Risku s. 49.)

Reissin motivaatioprofiili (RMP) eroaa muista persoonallisuustesteistä näyttämällä sen, minkälainen ihminen on ja miten hän käyttäytyy ja lisäksi mitä käyttäytymisen takana on. RMP muodostuu henkilölle 128 väittämään vastaamalla, ja tulos käydään läpi sertifioidun valmentajan kanssa. (Mayor & Risku 2015, 50.) Reiss (2010, 83–84) korostaa, että jokaisella ihmisellä on yksilöllinen motivaatioprofiili ja kysymykset mahdollistavat 43 miljoonaa mahdollista yhdistelmää.

Yksilölliset motiivit ovat Mayorin ja Riskun (2015, 148–149) mukaan hyvä ottaa huomioon ainakin seuraavissa tilanteissa:

- oman luontaisen johtamistyylin hahmottaminen ja kehittäminen
- Työtehtävien jakaminen ja työvirtojen suunnitteleminen
- rekrytointi
- palkitseminen (luonnollisesti huomioitava myös organisaation rakenteet ja todellisuus, esim. mitä palkkiomalleja käytetään)
- työtehtävien ja työnkuvien sisäiset painotukset
- johtamisjärjestelmän mukaiset kohtaamiset johdettavien kanssa, kuten kehitys- ja tavoitekeskustelut
- palautteen antaminen ja hyödyntäminen
- ohjaaminen ja suoriin puuttuminen
- yksilön urasuunnittelu ja uralla eteneminen sekä näistä keskusteleminen
- konfliktien ratkaiseminen

- muutosjohtaminen.

Esimies voi tehdä itse arvion alaistensa motiiveista sekä tarkentaa niitä kysymällä suoraan motiiveihin liittyviä kysymyksiä. Johdettava voi tehdä myös itsearviointin motiiveistaan. Esimiehen tekemä arviointi ei ole kuitenkaan subjektiivinen vaan esimerkiksi esimiehen omat tunteet vaikuttavat arviointiin (Mayor & Risku 2015, 153–154, 156). Reissin (2010, 165) mukaan vertailemalla motivaatioprofiileja keskenään voidaan lisätä keskinäistä ymmärrystä ja vähentää mahdollisia väärinymmärrystä aiheuttavia tilanteita.

2.9 Motivointi

Sisäinen motivaatio on Martelan ja Jarenkon (2015, 155–156) mukaan yksilön omaehtoista kiinnostusta ja innostusta eikä sitä voi johtaa käskyillä, säännöillä, kontrollin tai ulkoisen palkitsemisen avulla. Heidän mukaansa se on kuitenkin mahdollista, jos esimies ymmärtää, että hänen tavoitteenaan on luoda sellaiset edellytykset, että henkilöstö voi tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja innostavasti. He nostavat esimiehen tehtäväksi luoda työoloista sellaiset, ettei siellä ole esteitä työn tekemiselle. Mayorin ja Riskun (2015, 21) näkevät motivoivan johtamisen asettavan esimiehelle haasteita, koska on kommunikoitava innostavasti selkeällä tavalla sekä osattava tietämättä tulevaisuudesta tukea työntekijän kehittymistä samalla kun työntekijälle asetettujen tavoitteiden pitäisi kasvattaa organisaatiota. Esimiehen on tärkeää Martelan ja Jarenkon (2015, 156) mukaan lähteä liikkeelle yksilöstä, yksilön kiinnostuksen kohteista ja osaamisesta sekä olla valmentaja ja sparraaja, joka yhdessä yksilön kanssa suunnittelee reitin yhdessä sovittuja tavoitteita kohti.

Mahdollistaakseen työntekijöiden sisäisen innostuksen löytymisen johtajan on Martelan ja Jarenkon (2015, 157–158) esittämän mukaan pyrittävä ymmärtämään työntekijöidensä motivaatiota luovia tekijöitä sekä tukemaan niiden toteutumista työtehtävissä. He kuitenkin muistuttavat, että yksittäinen motivaatiota luova tekijä ei riitä vaan kyse on kokonaisuudesta. Sisäistä motivaatiota johdattaessa on heidän mukaansa huomioitava, että kaikki perustarpeet on otettava huomioon niiden vaikuttaessa toisiinsa monilla tavoilla. Järvinen (2001, 113–114) korostaa, että motivaation ja sitoutumisen kannalta esimiehen on huomioitava työntekijän työssä onnistumiset,

sillä ilman niitä työntekijä saattaa kokea, ettei hänen työpanostaan arvosteta organisaatiossa. Osa ihmisistä vaatii huomiota enemmän ja nämä henkilöt Järvisen mukaan esimiehen tulisi tunnistaa ja kehityskeskusteluissa ottaa kaikkien kanssa puheeksi, minkälaista tukea työntekijä odottaa esimieheltään.

Järvinen (2001, 27) nostaa esiin, että esimiehen tehtävään kuuluu osaltaan myös työmotivaation luominen ja työtyytyväisyyden mahdollistaminen. Hänen mukaansa tavoitteiden ollessa saavutettavissa syntyy ilo ja halu tehdä työtä. Rope ja Kettunen (2012, 116) korostavat, että epärealistinen ja mahdottomalta vaikuttava tavoite heikentää motivaatiota ja toimintahalua. Järvisen (2001, 30–31) mukaan esimies voi vaikuttaa selvästi ihmisten työmotivaatioon tuomalla esiin henkilön työn merkityksen. Motivaatiota syntyy hänen mukaansa myös sisäisen hyvänolon sekä tyydytyksen tunteesta onnistumiskokemusten yhteydessä ja motivaatio laskee, kun henkilö ei pääse annettuihin tavoitteisiin ponnistelujen jälkeen.

Tärkeää on Martelan ja Jarenkon (2015, 160) mukaan ymmärtää, että upeat tulokset ja vahvat innovaatiot eivät synny käskemällä vaan niin saadaan aikaan vain hyviä tuloksia ja kohtalaisia innovaatioita. Parhaaseen tulokseen heidän mukaansa päädytään, ihmisten ollessa aidon innostuneita omassa työssään. Salmimiehen ja Ruudun mukaan (2013, 213) henkilöstön päästessä mukaan tavoitteen määrittämiseen syntyy motivoiva tavoite, eikä ylempältä yleensä tulevien visioiden saa antaa estää henkilöstöä tarkastelemasta omalta kannaltaan tavoitteita.

Mayor ja Risku (2015, 24–25) korostavat, että motivoiva ja hyvä esimies osaa kohdella ihmisiä yksilöinä, saa aikaiseksi tulosta, parantaa työmielkkyyttä sekä merkityksellisyyttä ja halua oppia sekä löytää uusia näkökulmia asioista. He esittävät, että yksilöllisen motivoinnin avulla pystytään yksilölliseen motivointiin ja yksilöiden johtamiseen, mutta sitä varten pitää tunnistaa yksilöiden motiivit ja tärkeää olisi tunnistaa myös omat motiivinsa. Järvinen (2014) korostaa ihmisten kokemuksen palkitsevuudesta olevan henkilökohtainen ja hyvin subjektiivinen asia, mutta sisäisesti palkitsevat tekijät kuten arvostetuksi tuleminen kokemus, menestyminen, etenemismahdollisuus sekä työn mielenkiintoisuus lisäävät erityisesti motivaatiota. Halu tehdä työtä ja tehdä se hyvin on hänen mukaansa tärkeää ja motivaation liittyessä työhön tai siitä nouseviin tunteisiin ulkoisten palkitsemistapojen sijaan vie yleensä parempiin tuloksiin.

Työtyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen vaikuttavien hygieniatekijöiden kuten palkan ja työvälineiden toimiessa huonosti lisääntyy työtytymättömyys, mutta työtyytyväisyyttä ne eivät paranna. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat motivaatiotekijät pohjautuvat työn sisältöön sekä arvostuksen kokemukseen ja niitä kehittämällä voidaan työtyytyväisyyttä lisätä. Motivaatioon liittyvä odotus työstä ja palkkioista perustuu myös yksilön aiemman kokemuksen tuottama uskomus siitä, mitä hän on oikeutettu saamaan. Tarpeiden voimakkuus muuttuu muun muassa yksilön persoonallisuuden ja elämäntilanteen mukaan. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 21–22.)

Vapaaehtoisuuden kokemusta voidaan Martelan ja Jarenkon (2015, 81–82) esittämän mukaisesti vahvistaa työn tuunaamisen eli työnkuvan muokkauksen työntekijän näkemyksen avulla. Työn tuunauksessa ei ole kyse työtehtävien lisäys työtehokkuutta ajatellen vaan se perustuu työntekijän omaan motivaatioon ja sen tarkoituksena on parantaa työtyytyväisyyttä, omistautumista, kehittymistä sekä innostumista. Tämä kuitenkin vahvistaa tuottavuutta. Työtehtävien muokkauksen kautta työnkuvaan liittyvistä tehtävistä luodaan kirjoittajien mukaan enemmän työntekijän taitoja, vahvuuksia ja kiinnostusta vastaava esimerkiksi esiintymisestä nauttiva ihminen ohjataan pitämään koulutuksia ja muita esityksiä. Työn tuunaamista on Martelan ja Jarenkon (s. 81–82) mukaan myös oman tarkastelutavan muokkaamisen, jossa muokataan työntekijän näkemystä omasta työstä esimerkiksi pohtimalla, miten työnkuva antaa mahdollisuuden omien vahvuuksien käyttämiseen tai miten perustarpeet tulevat esiin työssä. Oman tarkastelutavan muokkauksen tarkoituksena on saada työntekijä näkemään työn hyvät puolet sekä yhteneväisyys niiden ja omien kiinnostuksen kohteiden sekä tarpeiden välillä.

Mayor ja Risku (2015, 160–161) esittävät, että tunnistamalla työntekijöiden ydinmotiivit esimies voi pystyä tunnistamaan heidän arvopohjaiset päämäärät ja tämän tiedon avulla ohjata, kannustaa ja tukea työntekijää. Motivaation ylläpitämiseksi nousee heidän mukaansa erittäin tärkeäksi osaksi työntekijälle turhautumista aiheuttavien tekijöiden tunnistaminen. Esimiehen tulisi Salmimiehen ja Ruudun (2013, 73) mukaan kartoittaa työntekijöiden yksilölliset vahvuudet eikä keskittyä epäonnistumisiin, virheisiin tai puutteisiin. Osaamisen käyttäminen ääri rajoille asti itseään haastaen, motivoi heidän mukaansa ihmistä ja haasteiden sekä osaamisen ollessa tasapainossa pystyy ihminen tuntemaan työstään iloa. Järvinen (2014) huomauttaa, että

vahvuuksien hyödyntäminen sekä luontaisten lahjakkuuksien käyttäminen tuo työhön mielekkyyttä. Hänen mukaansa on huomioitava, että toisin kuin yleensä ajatellaan jatkuva heikkouksien kehittäminen ei ole ensisijaista uramenestyksen kannalta vaan pitää yksilöä jatkuvasti epämukavuusalueella ilman mahdollisuutta kehittyä erinomaiseksi aiheuttaen psykologisella kuormittavuudella ongelmia työssä jaksamisessa.

Martela ja Jarenko (2015, 90) esittävät palkkioinnin, joka perustuu yksilö- ja tiimi-kohtaisiin bonuksiin, ohjaavan työntekijöitä keskittymään työkavereiden auttamisen sijaan omaan etuun. Heidän mukaansa mittarien avulla ei yleensä voida seurata miten yksilön työ palvelee kokonaisuutta ja osa mittareista saattaa ohjata työntekijöiden työtä maksimoiden niissä näkyvän tuloksen eikä se työ aina ole organisaation kannalta järkevintä. Järvinen (2014) huomauttaa, että rahalla ja ulkoisilla palkkioilla on myös yllättävän heikko motivoiva vaikutus ja on vaikeampaa tunnistaa sekä vahvistaa todellisia motivaatiotekijöitä. Pyrittäessä sisäiseen motivaation vahvistamiseen Martela ja Jarenko (2015, 90–91) esittävät, ettei bonusjärjestelmä pääsääntöisesti toimi, vaikkakin esimerkiksi myynnissä ne saattavat toimia. Tällöin bonusjärjestelmä on oltava luotu niin, että se aidosti kannustaa myymään enemmän ja on tärkeää varmistaa, että järjestelmä ohjaa organisaation näkökulmasta järkevään myyntiin. Heidän mukaansa sisäisesti motivoiva bonusjärjestelmä voisi muodostua työntekijän saadessa itse määritellä millä perusteilla bonus tulee ja onko bonus rahan sijaan esimerkiksi elämys. Ropen ja Kettusen (2012, 183) mukaan kannustavaa palkkiomallia luotaessa on erittäin tärkeää, että se on työntekijää oikeasti kannustava sekä motivoiva, kannattava yritykselle ja ohjaa henkilöstöä yrityksen tavoitteiden suuntaan.

Tarve mielekkäiden tulosten saavuttamiseen ja omiin työoloihinsa vaikuttamiseen motivoi Salmimiehen ja Ruudun (2013, 152) mukaan ihmisiä kuten myös halu asioiden uudistamiseen sekä halu kuulua omaan viiteryhmäänsä. Koska jokainen työntekijä haluaa vaikuttaa kirjoittajien mukaan itseään koskeviin asioihin, osallistuva esimies osaa antaa oikeassa määrin valtaa ja vastuuta henkilöstölle. Työyhteisö toimii heidän mukaansa parhaiten ja tuottavimmin saadessaan tarpeeksi niin haasteita kuin tukea onnistumiseen ja onnistumisen aiheuttamien elämyksien avulla yksilöt ylittävät itsensä. Kirjoittajat muistuttavat, että haasteen on oltava työntekijälle

mielekäs, jotta hän jaksaa ponnistella haasteen vuoksi. Mayorin ja Riskun (2015, 164) mukaan tärkeä hyvinvoinnin ja motivaation lähde on juuri yksilön mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä.

Motivaatioon vaikuttavat niin yksilön henkilökohtaiset tarpeet kuin monet tilanne- ja ympäristötekijät, ja siitä saa alkunsa pyrkimys tavoittaa toiminnan avulla jotain uutta. Kriittistä tässä prosessissa on tahdosta riippuvaisen motivaation ylläpitäminen (Salmimies & Ruutu 2013, 187–188). Nykytiedon mukaan motivaation säilyttäminen, tahdonvoima, on kehitettävissä oleva taito ja tavoitteen saavuttamisen varmistamiseksi prosessin ratkaisevin vaihe. Tahdon avulla on mahdollista ylläpitää motivaatiota, sitoutumista kasvatetaan sisäisen onnistumisen tunteen kautta ja jatkuvuus vahvistetaan ulkoisilla palkkioilla. Salmimies ja Ruutu esittävät, että kun tavoitteet asetetaan niin, että ne ovat haasteellisia työntekijöille mutta kuitenkin saavutettavissa, tuotetaan onnistumisen kokemuksia. Yksilön toimivuus säilyy ja energia kohdistuu tarkoituksenmukaiseen toimintaan, kun työ tuo yksilölle enemmän tyydytystä kuin turhaumia.

Muutos- tai kehittämistilanteissa on Salmimiehen ja Ruudun (2013, 202, 203) mukaan tärkeää sitouttaa ihminen henkilökohtaisesti ja on muistettava, että henkilöstön on koettava muutos omakohtaisesti mielekkääksi ahkeroidakseen sen eteen. Kirjoittajat esittävät, että motiiviluotauksen avulla pystytään mahdollistamaan kaikkien hyöty, kun yksilö pystyy yhdistämään omat tavoitteensa yrityksen tavoitteisiin. Järvinen (2014) nostaa esimiehen perustehtäväksi organisaation strategia sisäistäminen jakaakseen sen johdettavien vastuualueiksi, mutta myös mission ymmärtäminen sekä jakaminen se yksilöille niin, että yksilö ymmärtää oman tärkeytensä osana koko organisaation missiossa. Kirjoittaja esittää, että yksilön sisäistäessä merkityksensä kokonaisuudessa, tuo se henkilökohtaisen merkityksen kautta innostusta strategian toteuttamiseen. Hän kuitenkin korostaa, että merkityksellisyyden kokemuksen muodostumisessa yksilöllä on kuitenkin esimiestä suurempi vastuu.

Martela ja Jarenko (2015, 72) tuovat esiin, että työssä itsessään on tekijöitä, jotka tekevät siitä nautinnollista ja niitä tehdessä on työ itsessään palkitsevaa ja sen myötä erittäin motivoivaa. Johtamisen kannalta on heidän mukaansa tärkeää tunnistaa eri työntekijöiden osalta heitä innostavat tekijät ja sen kautta antaa työnteki-

jöille mahdollisuus keskittyä näihin heitä innostaviin tekijöihin niin paljon kuin mahdollista. Järvisen (2014) mukaan ihmisen päästessä toteuttamaan työssään itseään saa hän palkkion tekemisestä itsestään ja on valmis tinkimään jopa ulkoisesta edusta. Hänen mukaansa yksilön ollessa kytköksissä sisäiseen kokemusmaailmaansa ymmärtäen minkälaisia tunteita haluaa työn hänelle luovan, hän kykenee löytämään työstä kuin työstä itsensä toteuttamisen elementtejä. Ongelmia tässä saattaa tosin tulla, mikäli yksilö ei pääse itse lainkaan vaikuttamaan työhönsä.

Martela ja Jarenko (2015, 85–86) toteavat, että ihmisten kiinnostuessa omaehtoisesti työstään haluavat he myös päästä vaikuttamaan siihen, ja turhautuminen nousee nopeasti, mikäli he kokevat, etteivät he siihen pysty. Kun työntekijä tietää, miten työntekoa voitaisiin parantaa, vie motivaatiota tehdä ne esimiesten vaatimalla tavalla. Martela ja Jarenko huomauttavat, että työntekijöitä kuuntelemalla on mahdollista saada motivoituneemmat työntekijät sekä paremmin toimivat prosessit, koska työntekijöiltä saadaan ideat toiminnan kehittämiseen ja työntekijät pääsevät samalla vaikuttamaan työhönsä. Työntekijöiden kuuntelu ei tee organisaatiosta täydellisen demokraattista, mutta aidosti kuuntelemalla ja ottamalla työntekijät mukaan päätöksentekoon voidaan vahvistaa työntekijöiden sitoutumista päätöksiin.

2.10 Volitio eli toimeenpanon taito

Parpein (2018) mukaan tavoitteen ja tulosten saavuttamiseksi pelkkä motivaatio ei riitä vaan tarvitaan myös volitiota eli toimeenpanon taitoa. Hänen mukaansa ihmiset saadaan innostumaan uusista asioista kuten tulevista muutoksista organisaatiossa, mutta työpaikan arki palauttaa työntekijät yleensä takaisin vanhoihin rutiineihin. Usein tästä syytetään motivaation katoamista, mutta Parpein mukaan tästä ei ole kyse. Hänen mukaansa syynä on toimeenpanon taidon puute eli sitoutuminen ja taito työskennellä vain niiden tehtävien parissa, jotka ovat merkityksellisiä sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kiireelliset, mutta tavoitteiden saavuttamisen kannalta toisarvoiset tehtävät, vievät ajan tältä sekä aiheuttavat työtakan kasvua ja sen myötä työnhallinnan tunne heikkenee. Tämän myötä myös innostus, joka oli syntynyt uudesta asiasta, heikkenee ja ajan myötä laantuu tavoitteen hukkuessa arjen tekemiseen.

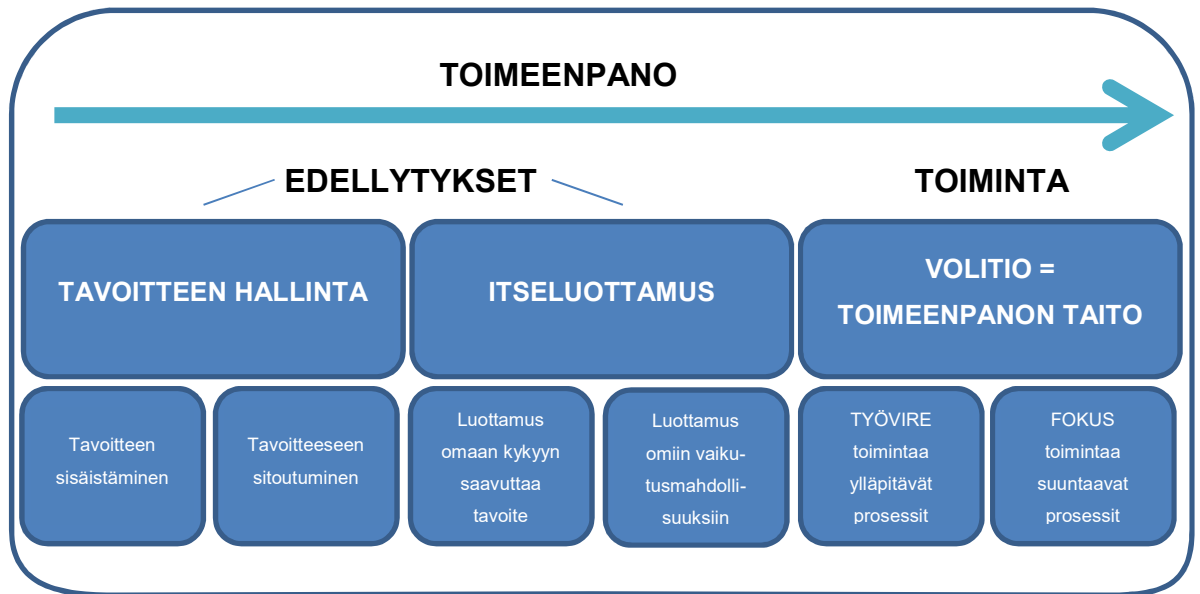
Parppein (2018) mukaan motivaatio on mielentila, joka ei yksistään saa aikaan tekemistä vaan aikaansaaminen vaatii volitiota, toimeenpanon taitoa. Volitio on taito, joten sitä pystytään kehittämään. Tavoitteen saavuttamiseksi pitää Parppein mukaan tietoisesti aloittaa tekeminen ja sitä on jatkettava, kunnes tavoite on saavutettu. Hän korostaa motivoinnin ja toimeenpanon perustuvan kuitenkin erilaisiin rakenteisiin ja prosesseihin aiheuttaen sen, että niiden kehittäminen ja johtaminen vaativat erilaisia työkaluja.

Parpei (2018) esittää, että uskomukset omista kyvyistä ja mahdollisuuksista suoriutua työtehtävistä sekä siitä, mitkä ovat omat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työsuoritukseen ja sen lopputulokseen, luovat itseluottamusta. Nämä uskomustyytit ovat tärkeä osa itseluottamuksen osaa, joka mahdollistaa toimeenpanon taidon kehittymisen sekä tehokkaan aikaansaamisen. Kirjoittajan mukaan suoritusitsetunto, jolla tarkoitetaan ihmisen luottamusta omiin kykyihinsä, osaamiseensa ja selviytymiseensä, on ihmisen arviointia siitä mihin hän uskoo pystyvänsä taidoillaan. Suoritusitsetuntoa kutsutaan myös minäpystyvyydeksi ja se vahvana se edistää tavoitteeseen pääsemiseen sekä menestymiseen. Parpei nostaa esiin, että tutkimusten mukaan itseluottamuksen parantumisen kautta ihmiset ovat päässeet tehokkaampaan toimeenpanoon sekä parempiin saavutuksiin. Ihmisellä ollessa vääristyneet uskomukset omasta suoriutumisesta tulee se esiin itseluottamuksen puutteena sekä epäonnistumisen pelkoa, joka johtaa helpolla välttämisorientaatioon. Tällöin ihminen viivyttelee toiminnan aloittamista tai pyrkii kokonaan välttämään toimintaa.

Kontrolliuskomukset eli kuinka paljon ja millä tavoin ihminen kokee voivansa vaikuttaa omaan tekemiseensä tai työnsä lopputulokseen, ovat Parppein (2018) mukaan myös perustana itseluottamukselle. Nämä kontrolliuskomukset koostuvat uskomuksista sisäisestä ja ulkoisesta kontrollista. Sisäisen kontrollin omaavat ihmiset uskovat suorituksen tuloksen olevan seurausta heidän toiminnastaan ja ulkoisen kontrollin omaavat ihmiset uskovat tulosten johtuvan enemmän heistä riippumattomista syistä. Parpei huomattaa, että tutkimusten mukaan ihmisten uskoessa voivansa vaikuttaa lopputulokseen, he myös tarkkailevat ja muuttavat toimintaansa päästääkseen tavoitteeseen.

Toimeenpano on tietoisista kykyä pitää toimintaa yllä eli työvirettä sekä toiminnan suuntaaminen oikein tavoitteen kannalta eli fokusointi (Parppei 2018). Toimeenpanokyvykkyyden kehittäminen tapahtuu Parppein mukaan valmentavan vuorovaikutuksen kautta eli se edellyttää johdon ja henkilöstön säännöllistä vuorovaikutusta. Valmennuksen avulla pyritään siihen, että ihminen tietoisesti miettii sekä tarkkailee omaa työskentelyään ja siihen liittyviä ajatuksia, uskomuksia sekä tunteita. Tämän avulla henkilön on mahdollista löytää uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia sekä kehittyä löydettyään itse ratkaisun ongelmaansa tämän pohdinnan avulla. Parppei korostaa esimiehen suurimman merkityksen olevan tässä tukea johdettavan omaa pohdintaa sekä ohjata henkilöä siirtymään ongelmasta niiden ratkaisumahdollisuuksiin. Näin johdettavan tehdessä ratkaisut ja toimintamallit omasta lähtökohdasta on myös niihin sitoutuminen helpompaa. Whitmore (2017, 187) tuo esiin, etteivät ihmiset tuo esiin kaikkea potentiaaliaan ja on tärkeää valmentavalla ajattelutavalla nostaa esiin nämä piilevät kyvyt ja näin tehostaa toimintaa.

Osa ihmisistä on Parppein (2018) mukaan luontaisesti toisia tavoitteellisimpia työskentelyssään sekä omaavat kyvyn saada aikaan, mutta siinä on mahdollista kehittyä. Hänen mukaansa aluksi pitää työskennellä toimeenpanon edellytysten eli tavoitteen hallinnan ja itseluottamuksen toteutumiseksi ja sen jälkeen toimeenpanon taidon kehittämisessä. Tämän toimeenpanon taidon kehittämiseksi on luotu Volition Booster® -toimintamalli (kuvio 7), joka arvioi sekä kehittää toimeenpanon edellytyksiä ja taitoa. Parppein esittää, että toimeenpanomallin avulla uskomukset sekä toiminnan kontrollit, jotka ovat välttämättömiä toimeenpanon kannalta, tulevat huomioiduksi työnarjessa ja motivaation muuttuminen rutiinomaiseksi toimeenpanoksi mahdollistuu. Näin toimintamalli auttaa löytämään ongelmakohdat, mikäli toimeenpano ei etene odotusten mukaisesti.



Kuvio 7. Volition Booster® -toimeenpanomalli (Parpei 2018).

Parpein (2018) Volition Booster® -toimeenpanomalliin sisältyy kolme osa-aluetta eli tavoitteen hallinta, itseluottamus sekä volitio eli toimeenpanon taito. Toimeenpanon taidon edellytyksenä on tavoitteen hallinta sekä itseluottamus ja itseluottamuksessa korostuvat tavoitteen saavuttamisessa tärkeät osat luottamus omaan kykyyn saavuttaa tavoite sekä luottamus omiin mahdollisuuksiin. Parpein mukaan toimeenpanon edellytysten ollessa kunnossa vaikuttaa toimeenpanon onnistumiseen vaikuttavat volition osat työvire ja fokus. Tässä fokuksen edellytyksenä on tavoitteen sisäistäminen ja työvireen edellytyksenä on tavoitteeseen sitoutuminen sekä itseluottamus. Työvireen edellytykset jäävät Parpein näkemyksen mukaan usein organisaatioissa huolehtimatta, koska ei luoda merkityksellisyyttä tavoitteille eikä henkilöstön itseluottamusta kehitetä tietoisesti ja johdonmukaisesti. Mahdollistaakseen toimeenpanon taidon kehittäminen ja johtaminen pitää varmistaa, että edellytykset siihen ovat olemassa. Tämän kautta on mahdollista tavoitteiden tehokas saavuttaminen.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

Luvussa kolme käydään läpi käytetty tutkimusmenetelmä, kyselylomakkeen laadinta sekä tutkimuksen toteutus.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusstrategialla Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 132–134) tarkoittavat tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Heidän mukaansa on olemassa kolme traditionaalista tutkimusstrategiaa, joita ovat kokeellinen tutkimus, kvantitatiivinen survey-tutkimus sekä tapaustutkimus. Kirjoittajat (s. 137–138) huomioivat, että tutkimuksen tarkoitus tai tehtävä ohjaa tutkimusstrategian valintaa.

Tutkimusote voi Heikkilän (2009, 14) mukaan olla kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen. Hänen mukaansa kvantitatiivista tutkimusta voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi ja sen avulla selvitetään lukumääriin sekä prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä ja asioita. Hirsjärvi ym. (2009, 136–137) esittävät, että kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroja on vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan ja ne nähdään toisiaan täydentävinä lähestymistapoina. Heikkilä (2009, 14) korostaa tutkimusongelman ja tutkimuksen tarkoituksen vaikuttavan siihen, kumpi lähestymistapa on parempi. Hirsjärvi ym. (s. 137) nostavat esiin, että kvantitatiivisella survey-tutkimuksella voidaan luoda perusteet kvalitatiivisia haastatteluja varten ja Heikkilä (s. 14) tukee ajatusta esittämällä kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen täydentävän toisiaan.

Heikkilän (2009, 15) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen avulla ei yleensä pystyä selvittämään asioiden syitä vaan enemmänkin kartoitetaan olemassa oleva tilanne. Kirjoittajan mukaan kvalitatiivinen tutkimus sen sijaan sopii asioiden syiden selvittämiseen ja sitä kautta toimii hyvin toiminnan kehittämisessä ja vaihtoehtojen etsimisessä. Hirsjärvi ym. (2009, 161) nostavatkin kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdaksi olevan todellisen elämän kuvaaminen ja pyrkimyksenä enemmänkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Heikkilä (s. 15) tuo esiin, että kvantitatiivisen tutkimuksen vastaavan kysymyksiin mikä, missä, paljonko

ja kuinka usein, kun taas kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä käytännön asiat auttaisivat myynnin parissa työskentelevää henkilöstöä muutoksessa ja mitä tukea tarvitaan yritykseltä sekä mitkä tekijät motivoisivat muutokseen eli tutkimus tarkoitus oli kuvaileva. Koska aiheesta ei ole olemassa aineistoa, jota olisi voinut tutkimuksessa käyttää, tiedot kerättiin tutkimusta varten itse. Aiempia tutkimuksia asiaan liittyen ei oltu tehty. Tutkimusongelman ja kokonaisjoukon koon perusteella päätettiin, että kohderyhmänä on koko kasvokkain tapahtuvan myynnin parissa työskentelevä henkilöstö.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, jossa on kuitenkin myös kvalitatiivisia piirteitä. Kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen päädyttiin, koska aiheesta ei ollut aiempaa tutkimusta ja haluttiin kartoittaa olemassa oleva tilanne. Survey-tutkimukseen tiedonkeruumenetelmänä päädyttiin, jotta saataisiin mahdollisimman avoimet ja rehelliset vastauksen, kun vastata voi täysin anonymisti. Hirsjärven ym. (2009, 134) mukaan survey-tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat, että tietystä ihmisjoukosta kerätään otos, kerätään aineisto ja aineisto kerätään strukturoidussa muodossa käyttäen tavallisesti kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua. He kirjoittavat, että ilmiötä pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään kerätyn aineiston avulla. Heikkilä (2009, 15) esittää, että viime vuosina nopeasti yleistyneet internetin kautta tehtävät kyselyt, soveltuvat vain sellaisten perusjoukkojen tutkimukseen, joissa jokainen pääsee internetiin.

Internetkysely toimi tällaisessa 49 henkilön perusjoukossa, kun kaikilla oli käytössään internet ja kaikilla oli mahdollista saada, kuten Heikkilä (2009, 64) esittää, tieto tutkimuksesta työsähköpostiin. Nämä mahdollistavat sen, että on mahdollista saada edustava otos. Tämä kyselymuoto mahdollistaa myös sen, että aineisto on nopeasti käsiteltävänä ja analysoitavana. Kysely tehtiin Webropol-työkalulla, koska sen avulla oli mahdollista luoda tutkimusmenetelmää tukeva kyselylomake. Internetissä täytettävä kyselylomakkeen avulla on mahdollista saada paperisia kyselylomakkeita paremmin täytettyjä lomakkeita, koska tekniikka pakottaa vastaajan vastaamaan kaikkiin kysymyksiin.

3.2 Kyselylomakkeen laatiminen

Kyselylomakkeen kysymyksien laadinnassa huomioitiin organisaation strategiaan liittyviä selvästi myynninhenkilöstön arkeen liittyviä asioita kuten myös tutkimusongelman kannalta olennaista teoriaa liittyen muutosjohtamiseen sekä motivaatioon. Kyselyn laadinnassa otettiin huomioon myös kohdeorganisaation yhteyshenkilön toiveet. Kysymyksillä taustatietoja lukuun ottamatta pyrittiin selvittämään työntekijöiden mielipiteitä ja tuntemuksia. Koska tutkimus toteutettiin organisaation sisällä, oli sähköpostin välityksellä kyselyn lähettäminen helppo ja kustannustehokas. Kysely pyrittiin luomaan siten, että se olisi mahdollisimman lyhyt vastausten saamiseksi, helppo täyttää sekä loogisesti etenevä.

Kyselyssä oli seitsemän sivua, joista ensimmäisellä selvitettiin taustatietoja vastaajista. Tutkimuksen kyselyn sivuilla 2-6 oli kolmesta kuuteen kysymystä, joihin oli pakko vastata, samalla Likert asteikolla sekä jokaisen sivun lopussa samanlaiset kaksi avointa kysymystä aiempiin kysymyksiin nähden. Likert asteikossa käytettiin vaihtoehtoja: Täysin samaa mieltä; Jokseenkin samaa mieltä; Ei samaa eikä eri mieltä; Jokseenkin samaa mieltä; ja Täysin samaa mieltä. Kaikki asteikko kysymykset aloitettiin *samaa mieltä* vaihtoehdolla. Koska avoimiin kysymyksiin jätetään helposti vastamatta, kuten Heikkilä (2009, 18) esittää internetkyselyn heikoksi puoleksi, asetettiin ensimmäinen avoin kysymys pakolliseksi vastata. Kysymyksen pystyi ohittamaan laittamalla yhdenkin merkin vastaukseksi, mutta sen ajateltiin silti lisäävän avoimeen kysymykseen vastaamista. Asteikkokysymykset pyrittiin luomaan siten, että ne nostavat vastaajalle ajatuksia avoimien vastausten saamiseksi. Avointen kysymysten vastausten avulla yritettiin saada yksilöllisempiä vastauksia tutkimusongelmaan. Kyselyssä käytettiin samanlaista rakennetta sivuilla 2-6, jotta vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa ja mahdollisimman monin vastaisi kyselyyn. Sivulla seitsemän kysyttiin työntekijän tyytyväisyyttä työhönsä sekä avoimen kysymyksen avulla selvennystä mikä työtyytyväisyyden tai -tyytymättömyyden aiheuttaa.

Vastaajien taustatekijöistä tutkimuksessa selvitettiin kyselyn ensimmäisellä sivulla tehtävänimike, koska myyntipäälliköiden ja palveluneuvojien työ on erilaista. Eroavaisuuksia on esimerkiksi työajassa, työtehtävässä sekä palkkiointimallissa. Tämän lisäksi kyselyssä taustatekijöistä kysyttiin, kuinka kauan vastaaja oli työskennellyt

kohteorganisaatiossa. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää, nouseeko eroa ihmisten tuntemuksilla muutoksesta liittyen siihen, kauanko on työskennellyt yrityksessä.

Muutosviestinnän ollessa tärkeä osa muutoksen onnistumista otettiin huomioon tämä kyselyn kolmannella sivulla. Muutoksen onnistumiseksi viestinnän on oltava riittävän selkeää ja ymmärrettävää, jotta työntekijät pystyvät sisäistämään muutoksen aiheuttamat muutokset muun muassa työnkuvaan sekä ymmärtävät muutokset syyt ja hyödyt. Kyselyssä kysyttiin muutosviestintään liittyen seuraavat kysymykset:

- Asiakasstrategia on minulle selkeä
- Sisäistän asiakasstrategian myötä tulevat työnkuvan muutokset
- Olen saanut tarpeeksi tietoa siitä, miten minun tulisi muuttaa toimintatapojani
- Saan riittävän tiedon muutoksista hyvissä ajoin
- Saan tiedon siitä, miksi muutoksia tehdään ja mitä hyötyä niistä on.

Muutosviestinnän onnistumisen selvittäminen oli tärkeää, koska kuten Järvinen esitti, ihmisten on vaikea työskennellä asioiden puolesta, joiden merkitystä ei ymmärrä. Tämän vuoksi se oli myös tutkimusongelman kannalta merkityksellistä ja esimerkiksi Alahuhta korosti työntekijän innostuvan ja sitoutuvan muutoksen saatuaan ymmärrettävän viestin muutoksesta.

Henkilöstön sitoutuminen muutokseen on kriittinen vaihe muutosprosessissa ja siihen liittyviä kysymyksiä läpikäytiin kyselyn neljännellä sivulla. Haluttiin selvittää, kokeeko työntekijä asiakasstrategian olevan merkityksellinen ja hyvä kilpailuedun lähde kysymysten *Koen muutoksen olevan merkityksellinen vakuutuslalla sekä Koen asiakasstrategian olevan hyvä kilpailuedun lähde* avulla. Tämän lisäksi työnantajan edustaja halusi selvittää ovatko työntekijät muuttaneet jo työtapojaan asiakasstrategian mukaisesti kysymykselle *Olen jo muuttanut työtapojani asiakasstrategian mukaisesti*. Näillä kysymyksillä hahmotettiin työntekijöiden asenne kohti asiakasstrategiaa, koska strategiaan uskomisen vaikuttaa työntekijöiden muutokseen sitoutumiseen sekä sen kautta muutoksen etenemiseen. Tärkeää on myös selvittää missä tilanteessa ihminen menee muutoksessa, jotta muutoksen etenemistä voidaan seurata ja sitä voidaan tukea paremmin. Työntekijän asenne muutokseen

saattaa myös tuoda esiin onko muutosvastarintaa olemassa, joka voi ilmetä esimerkiksi muutoksesta irtisanoutumisella, jolloin ihmiset tekevät kaiken kuin ennenkin.

Työnkuvaan liittyvät kysymykset kyselyn viidennellä sivulla avasivat henkilöstön tuntemuksia liittyen työnhallintaan ja motivaatioon liittyviin asioihin. Työnhallinnan tunne vaikuttaa vahvasti henkilön työssä jaksamiseen ja muutosprosessiin. Se, että tietää mitä itseltä odotetaan auttaa tavoitteen saavuttamisessa ja tätä selvitettiin kysymyksen *Minulla on selkeä kuva siitä mitä minulta odotetaan* avulla. Roolien selkiyttäminen on myös kohdeorganisaation mukaista strategian toiminnan tehostamista eli tehostamista yhtenäistämällä prosesseja, koska niin työntekijä pystyy keskittymään oleelliseen. Tunne siitä, että hallitsee uudet tilanteet, helpottaa muutokseen sitoutumista ja sen osalta työntekijöiden tuntemuksia kartoitettiin kysymyksellä *Hallitsen työssä tulevat uudet tilanteet*. Muutosprosessia auttaa, kun ihminen kokee hallinnan tunnetta sekä tietää mitä häneltä odotetaan ja luottaa omaan kykyihinsä työssä. Työn teon tapoihin vaikuttaminen sekä työssä oppiminen ja kehittyminen vaikuttaa motivaatioon ja niitä kartoitettiin kysymyksillä *Pystyn vaikuttamaan työn tekemisen tapoihin ja sen sisältöön* sekä *Pääsen oppimaan ja kehittymään työssäni*. Näiden kysymysten avulla pyrittiin myös saamaan avoimien vastausten kautta vastauksia vaikuttavatko nämä työntekijän innostukseen.

Viides kyselysivu sisälsi kysymyksiä liittyen strategian asiakaskeskeiseen uudistamiseen, johon on asetettu toimenpiteiksi muun muassa erikoistumisen ja asiantuntijuuden lisääminen. Kysymykset *Koen pystyväni tarjoamaan asiakakalle ennakkoivaa ja aktiivista huolenpitoa, josta asiakas saa lisähyödyn, Pystyn tekemään työtä asiakaskeskeisesti* sekä *Työn ohessa pystyn pitämään asiantuntemukseni sillä tasolla, että pysytyn antamaan asiakkaille ajantasaisia neuvoja ja suosituksia asiakasstrategian mukaisesti* kertoivat työntekijän omasta uskosta pystyä tekemään työtä kuten asiakasstrategiaa edellyttää. Näiden kysymysten avulla tarkoitus oli selvittää työntekijän tuntemus omasta osaamisesta ja siihen liittyvistä edellytyksistä, jotka ovat tärkeä osatekijä muutoksen onnistumisessa. Kysymyksellä *Muutokset työssä eivät ole vaikuttaneet merkittävästi työmotivaatiooni* haluttiin nostaa esiin työntekijän oma tuntemus työmotivaatiosta, koska sen odotettiin tuovan työmotivaatiosta lisätietoa avointen kysymysten kautta. Koska muutokset käytännössä aina vaikuttavat työmotivaatioon, laitettiin kysymykseen selvennyksenä tarkennuksena

merkitsevästi. Motivoitunut henkilöstö on myös kohdeorganisaation strategian ta-voite.

Kuudes kyselysivu sisälsi kysymyksiä motivointiin sekä strategiaan liittyen palkkioin-nista sekä asiakaskeskeisestä uudistumisesta, joilla kohdeorganisaatio tukee työntekijän työtä muutoksessa. Kysymyksellä *Palkkiojärjestelmä tukee muutosta* haettiin työntekijöiden näkemys palkkiojärjestelmästä suhteutettuna asiakasstrategiaan, joka korostaa ennakoitua asiakkaan elämässä sekä aktiivista huolenpitoa. Teoriassa tuli esille Martelan ja Jarenkon esittämänä, että vaikka palkkioinnilla on yllättävän heikko motivoiva vaikutus saattaa se myynnissä toimia. Tällöin sen on oltava kuitenkin oikeasti kannustava, joten tämä kysymys haluttiin ottaa kyselyyn ja sen toivottiin myös kannustavan avointen vastausten antamiseen.

Kohdeorganisaation strategiaan liittyen ja työntekijän työn mielekkyyden kannalta olennaista on, että hän kokee saavansa tukea työhönsä ja pystyy sen avulla keskittymään olennaiseen eli asiakaskokemuksen tuottamiseen. Strategiassa on laitettu myös toimenpiteeksi tavoitteellisen ja valmentavan johtamisen vahvistaminen. Näihin liittyen haluttiin kyselyyn kysymykset:

- Esimies ja tukitoiminnot helpottavat asiakaskokemuksen tuottamista
- Saan tukea työhöni, kun sitä tarvitsen
- Koen, että tekemääni työtä arvostetaan
- Esimieheni tukee kehittymistäni
- Uskon, että saan apua myynninvalmentajilta työhöni ja siinä kehittymisessä.

Näiden kysymysten avulla yritettiin saada selvyttä työntekijöiden tuntemuksista organisaation tämän hetkisestä työn tukemisesta sen heikkouksista sekä vahvuuksista ja mahdollisesti selvittää avointen kysymysten kautta, miten sitä voitaisiin parantaa.

Viimeisellä sivulla kysyttiin vastaajan tämän hetkistä työtyytyväisyyttä ja sen avulla pyrittiin nostamaan esiin yleisiä tuntemuksia tämän hetkisestä tilanteesta sekä tuntemuksista. Vastausten avulla pyrittiin selvittämään työn mielekkyyttä sen ollessa tärkeä osa motivaatiota.

Lomaketta ei testattu ennen sen lähettämistä, mutta organisaatiossa kaksi henkilöä kävivät sen läpi sekä analysoivat sen antaen palautetta ennen kyselyn lähettämistä.

3.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin lähettämällä huhtikuussa 2018 kaikille työsuhteessa oleville palveluneuvojille sekä myyntipäälliköille sähköpostitse linkki kyselyyn. Sähköpostissa oli saatteena tieto, että sen avulla pyrittiin selvittämään työntekijöiden tunteuksia sekä että tutkimus oli osa kyselyn lähettäjän opinnäytetyötä. Kyselyssä käytettiin kokonaistutkimusta, koska perusjoukko oli pieni, ja se lähetettiin 49 henkilölle eli kaikille kohdeorganisaation kasvokkain myynnin parissa työskentelevälle työsuhteessa olevalle työntekijälle. 25 työskentelee palveluneuvojana ja 24 myyntipäällikönä. Kyselylle annettiin vastausaikaa reilu kaksi viikkoa ja viimeisellä viikolla kyselystä lähetettiin kaksi muistutusviestiä, viisi päivää ennen sekä viimeisenä päivänä.

Tulosten läpikäymisessä on käytetty Webropol-ohjelman analysointityökaluja sekä Excel-ohjelmaa. Luvussa 4 on käyty läpi Likert-asteikolla asetettujen kysymysten vastaukset kuvioina selventämään tuloksia. Kuviona on käytetty makaavaa pylväsdiagrammia ja pienen vastaajamäärän vuoksi kuviossa on esillä sekä prosentit että vastaajien lukumäärät.

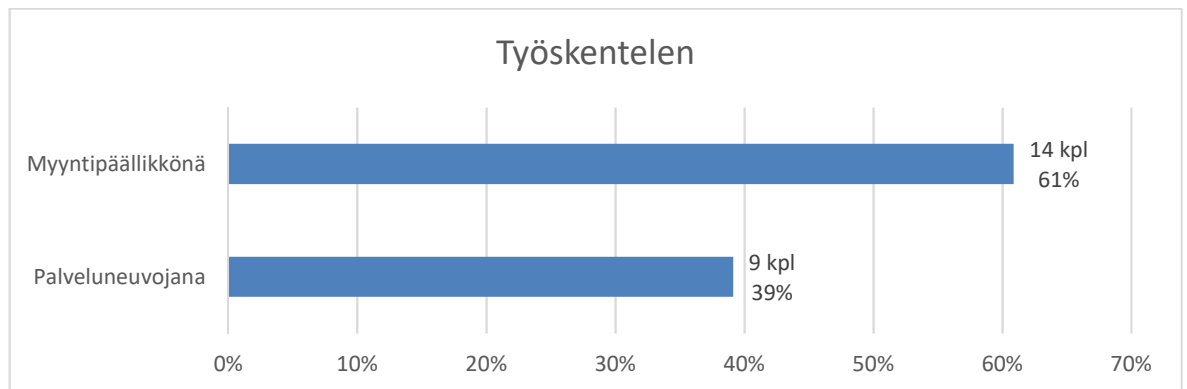
4 TULOKSET

Kyselyyn vastanneiden henkilöiden lukumääräksi tuli 23, joten vastausprosentti on 47. Kyselyyn vastanneiden määrän ollessa pieni ovat tulokset suuntaa antavia, mutta eivät tilastollisesti luotettavia.

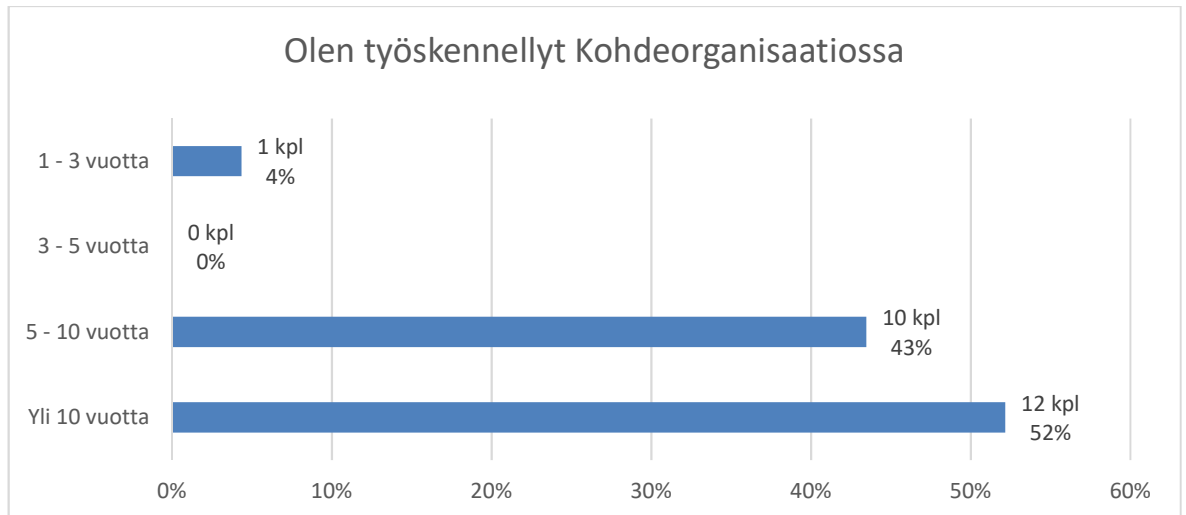
Tuloksia tarkastellessa on tehty vertailua palveluneuvojien ja myyntipäälliköiden vastauksissa. Palveluneuvojien ja myyntipäälliköiden tuloksia vertailtiin työnkuvan eroavaisuuksien vuoksi. Kyselyä tehtäessä taustatietona kysyttiin myös työskentele-lyaikaa, koska olisi haluttu tarkistella miten se vaikuttaa vastauksiin. Vertailua ei kuitenkaan tehty vastaajien pienen määrän vuoksi, koska tulokset eivät olisi olleet kuitenkaan yleistettävissä.

4.1 Vastaajien taustatekijät

Kuviosta 8 nähdään, että kyselyyn vastanneista 61 prosenttia työskentelee myyntipäällikkönä ja 39 prosenttia työskentelee palveluneuvojana. Kuviosta 9 käy ilmi, että 96 prosenttia on työskennellyt kohdeorganisaatiossa yli viisi vuotta.



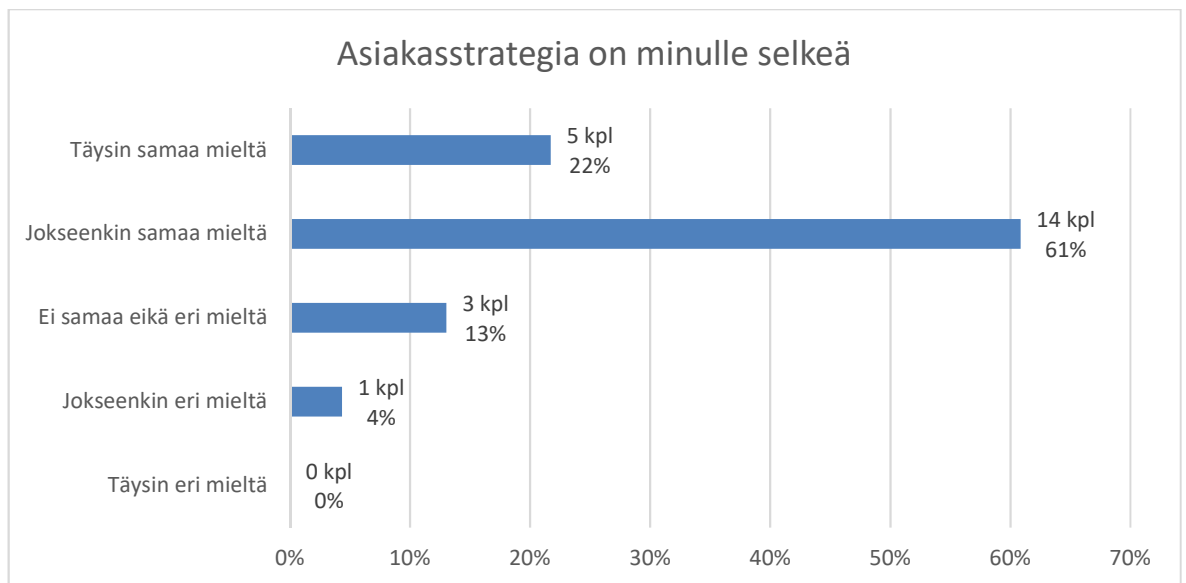
Kuvio 8. Palveluneuvojien ja myyntipäälliköiden osuus vastaajista.



Kuvio 9. Kohdeorganisaatiossa työskentelyaika.

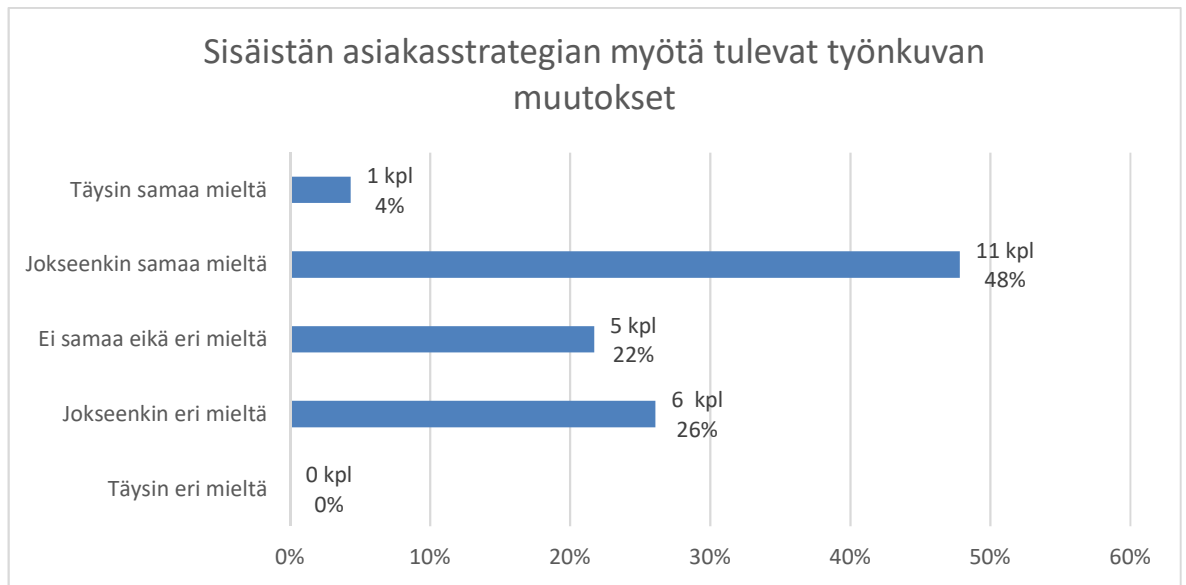
4.2 Strategian muutosviestintä

”Asiakasstrategia on minulle selkeä” -väitteeseen oli yli 80 prosenttia vastaajista valinnut joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä ja vain yksi oli jokseenkin eri mieltä (kuvio 10). Tämän perusteella näyttäisi, että strategiasta on kerrottu riittävästi ja ymmärrettävästi. Palveluneuvojien ja myyntipäälliköiden vastauksissa ei näyttäisi olevan juurikaan eroa.



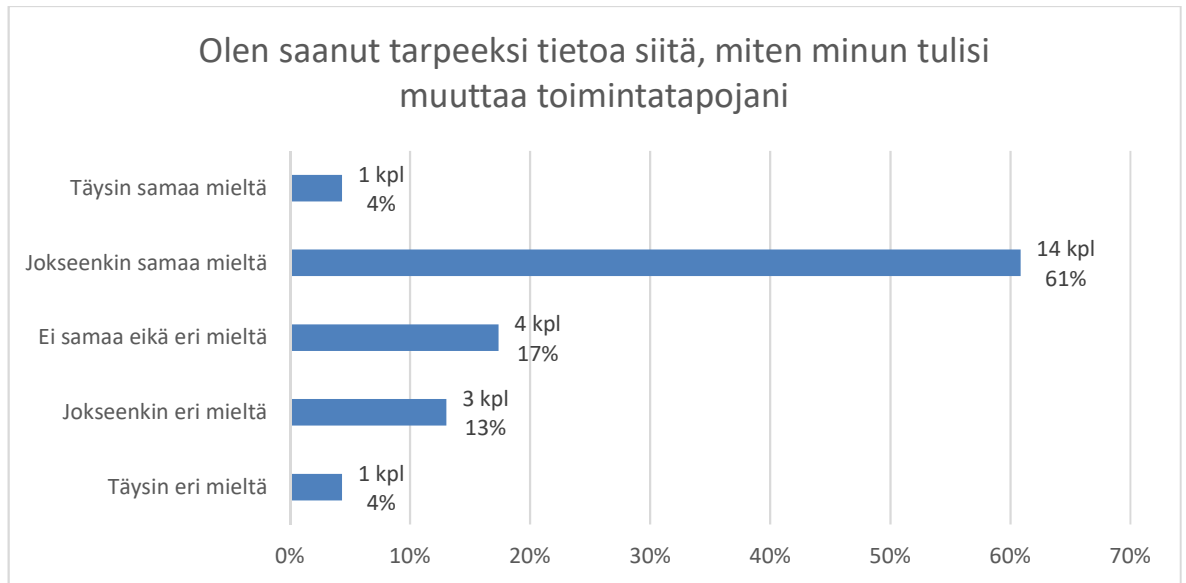
Kuvio 10. Strategian selkeys vastaajille.

”Sisäistän asiakasstrategian myötä tulevat työnkuvan muutokset” -väitteeseen 52 prosenttia vastaajista oli valinnut jokseenkin samaa mieltä tai samaa mieltä (kuvio 11). Vastaajista suurin osa tuntuu siis sisäistäneen työnkuvan muutokset, mutta neljäsosa oli jokseenkin eri mieltä. Palveluneuvojien ja myyntipäälliköiden vastauksissa nousi esiin, että palveluneuvojista 33 prosenttia on vastannut ei samaa eikä eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä on ollut 22 prosenttia. Palveluneuvojien varmuus strategian aiheuttamista työnkuvan muutoksesta on tämän perusteella hieman myyntipäälliköitä heikompi.



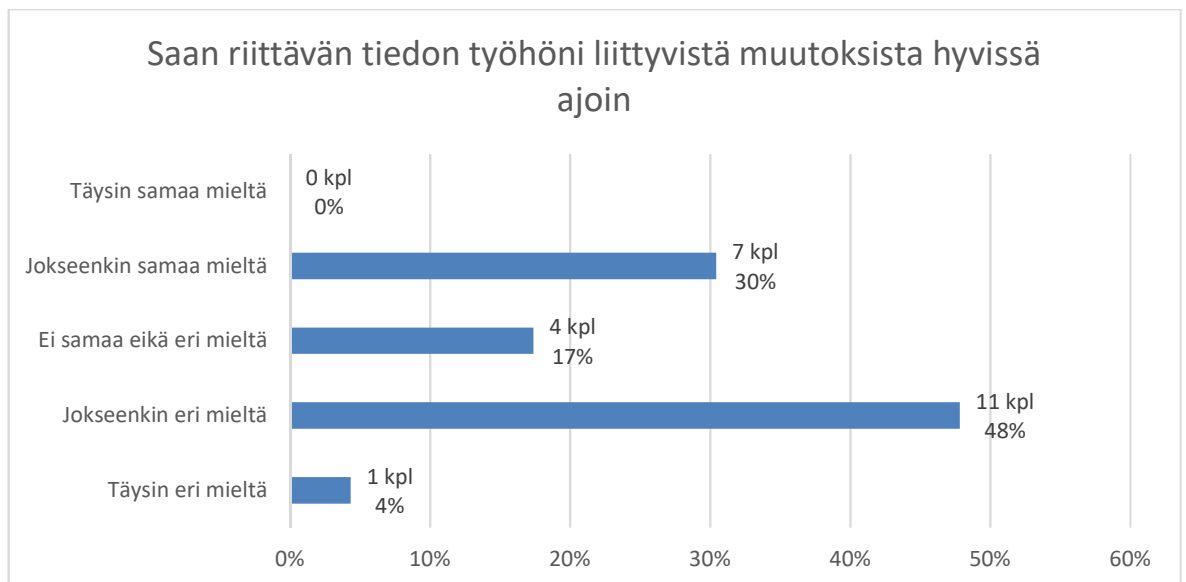
Kuvio 11. Strategian aiheuttaman työnkuvan muutoksen sisäistäminen.

”Olen saanut tarpeeksi tietoa siitä, miten minun tulisi muuttaa toimintatapojani” -väitteeseen vastaajista 61 prosenttia oli valinnut jokseenkin samaa mieltä (kuvio 12) eli viestintä toimintatapojen muuttamisesta näyttäisi olevan onnistunut. Myöskään eroa palveluneuvojien ja myyntipäälliköiden vastauksissa ei ollut.



Kuvio 12. Viestintä toimintatapojen muutoksesta.

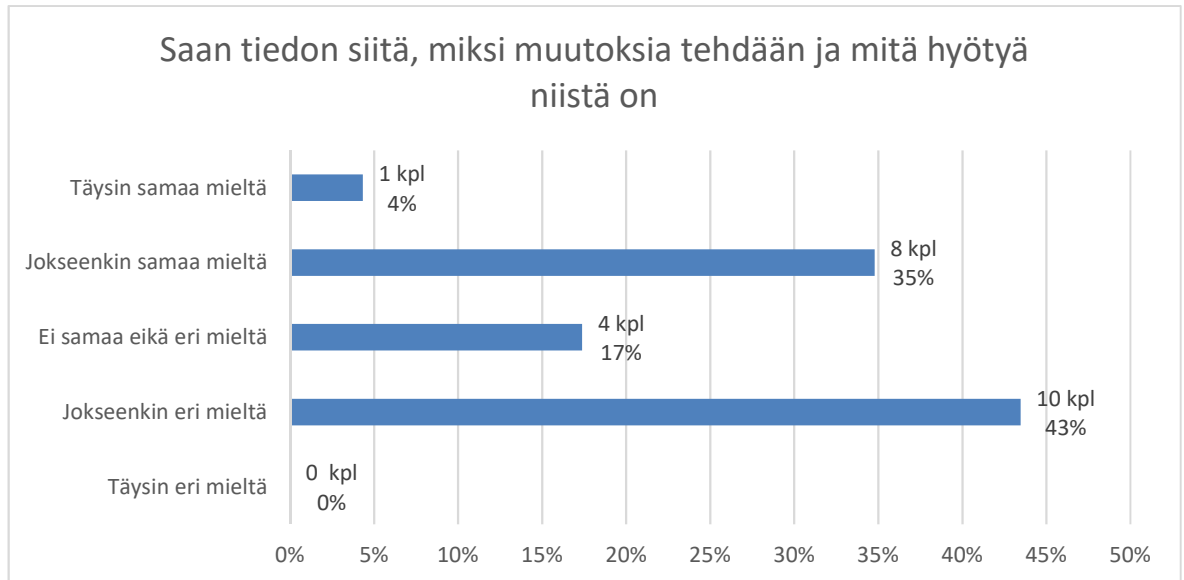
”Saan riittävän tiedon työhöni liittyvistä muutoksista hyvissä ajoin” -väitteessä oli valinnut yli puolet vastaajista vaihtoehdon jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä (kuvio 13). Palveluneuvojen ja myyntipäälliköiden vastauksia vertailemalla ei ollut havaittavissa suuria eroavaisuuksia.



Kuvio 13. Viestintä työhön liittyvistä muutoksista.

”Saan tiedon siitä, miksi muutoksia tehdään ja mitä hyötyä niistä on” väitteessä 44 prosenttia oli vastannut jokseenkin eri mieltä ja 17 prosenttia ei samaa eikä eri

mieltä (kuvio 14). Tämän perusteella vaikuttaisi, että henkilöstö kaipaasi enemmän tai selvempää tietoa muutoksien syistä ja hyödyistä. palveluneuvojien ja myyntipäälliköiden vastauksista ei nouse esiin suuria eroja.

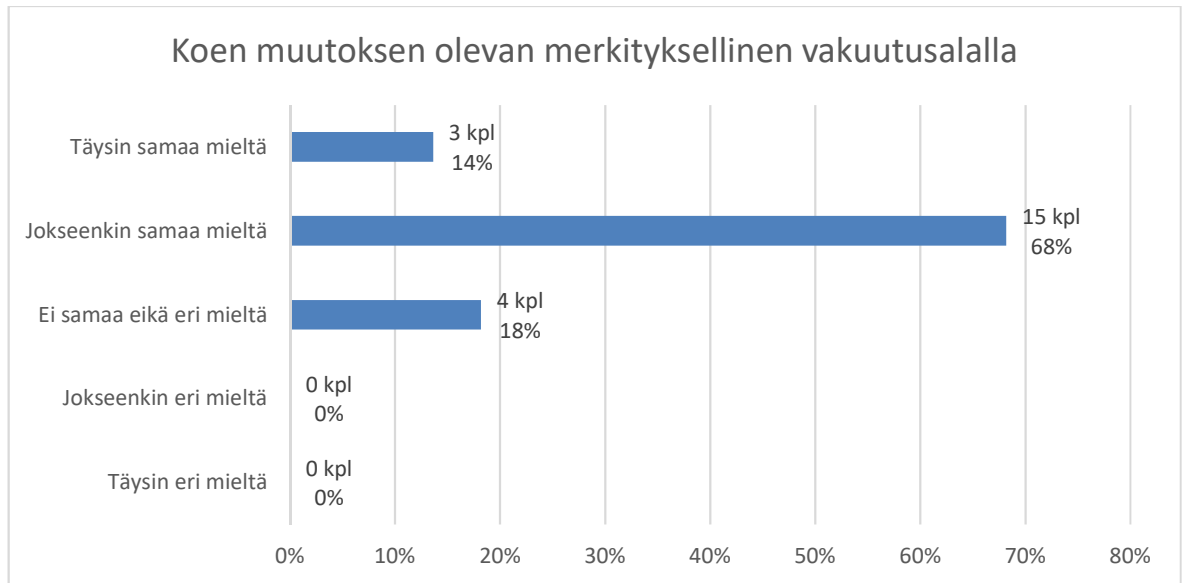


Kuvio 14. Viestintä muutoksen syistä ja hyödyistä.

Strategian selvyyteen ja muutosviestintään liittyvien kysymysten sivun avoimeen kysymykseen miksi vastaaja on ollut samaa tai eri mieltä ja mitkä tekijät siihen ovat vaikuttaneet oli vastannut 21 henkilöä. Vastauksista tulee esille, että muutosviestintä ei ole vastannut henkilöstön kysymyksiin. Tietoa on tullut, mutta osan mielestä liian myöhään ja viestin sisältö on jäänyt epäselväksi. Vastanneista usea oli viitannut siihen, että viestintä ei ole johdonmukaista. Jälkimmäiseen avoimeen kysymykseen miten asioita voitaisiin parantaa, jos se on tarpeen, oli vastannut sanallisesti 15 henkilöä. Näistä vastauksista päällimmäiseksi ajatukseksi nousi parempi tiedottaminen asioista.

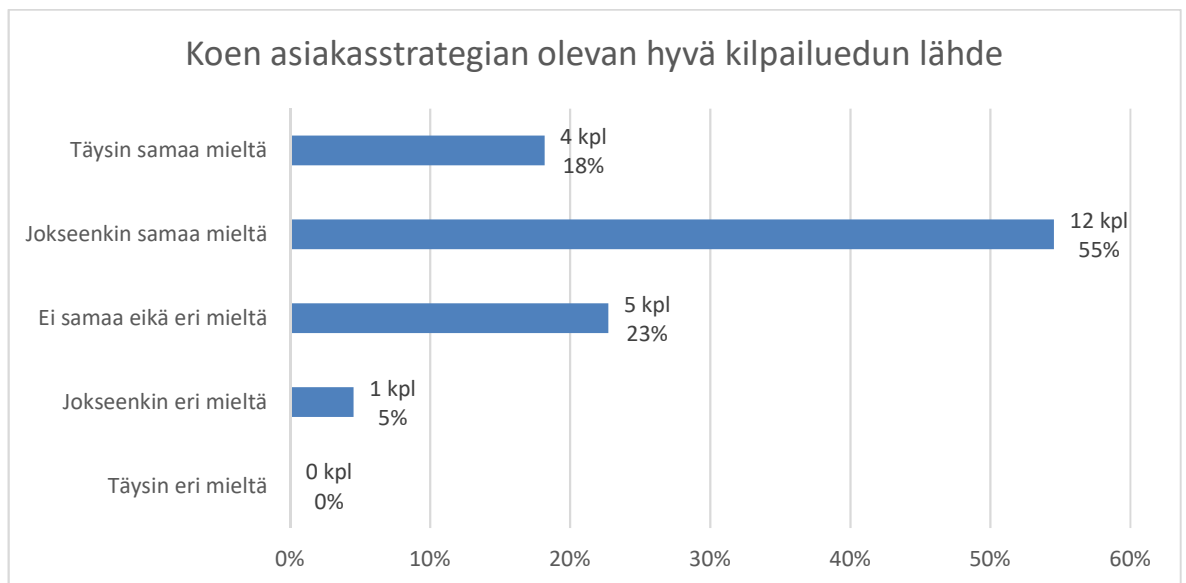
4.3 Sitoutuminen muutokseen ja strategiaan

Koen muutoksen olevan merkityksellinen vakuutuslalla-väittämään suurin osa (68 prosenttia) vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä (kuvio 15). Tässä ei ollut eroavaisuutta palveluneuvojien ja myyntipäälliköiden kesken.



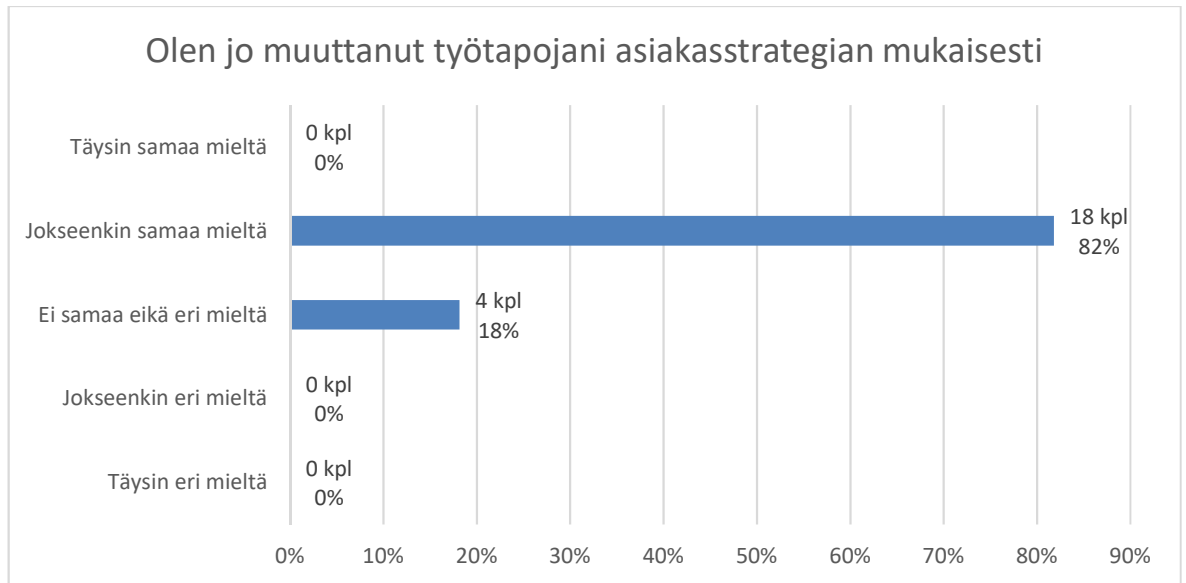
Kuvio 15. Muutoksen merkitys vakuutusosalalla.

”Koen asiakasstrategian olevan hyvä kilpailuedun lähde” väittämän kanssa 72 prosenttia vastaajista vastasi olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä (kuvio 16).
Palveluneuvojien ja myyntipäälliköiden vastaukset vastasivat toisiaan.



Kuvio 16. Strategian merkitys kilpailuetuna.

”Olen jo muuttanut työtapojani asiakasstrategian mukaisesti” -väittämässä valitsi lähes kaikki palveluneuvojat ja myyntipäälliköt kohdan jokseenkin samaa mieltä (kuvio 17).

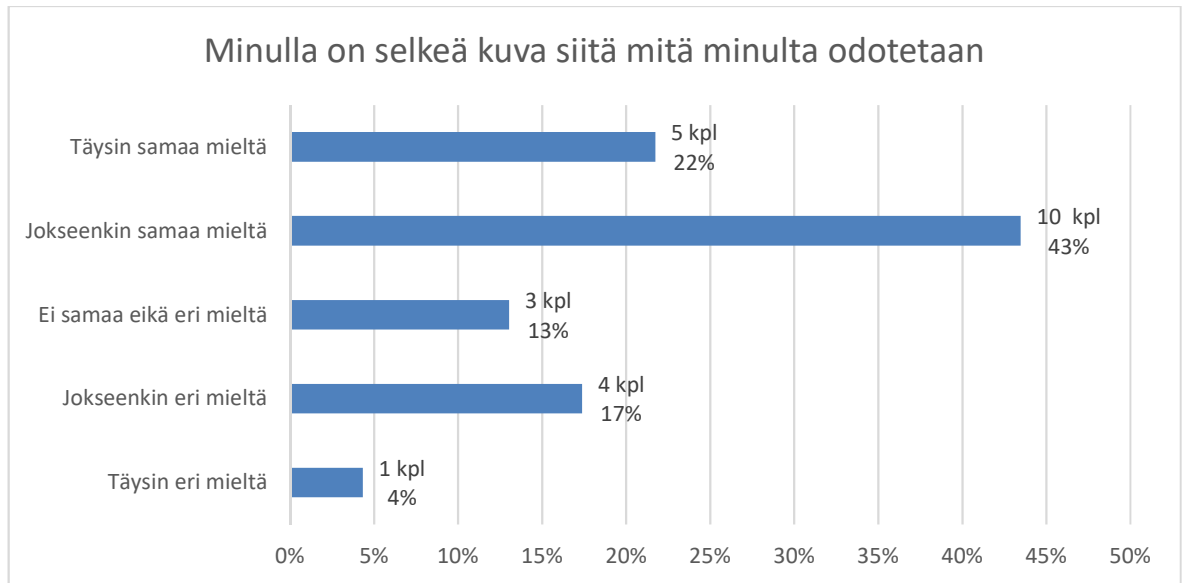


Kuvio 17. Työtapojen muuttaminen strategian mukaiseksi.

Strategian merkitykseen ja siihen sitoutumiseen liittyvien kysymysten sivun avoimeen kysymykseen miksi vastaaja on ollut samaa tai eri mieltä oli vastannut yhtä sanaa enemmän 20 henkilöä. Vastausten perusteella henkilöstö koee strategia muutoksen olevan hyvä asia asiakkaan kannalta sekä kilpailussa pärjäämisen kannalta. Muutamasta vastauksesta nousee esiin kuitenkin huoli siitä vaikeuttaako muutokset asiakkaan asiointia. ”Miten asiaa voitaisiin parantaa, jos se on tarpeen” -avoimeen kysymykseen oli vastannut 12 henkilöä ja vastauksia oli muun muassa asenteeseen, palkkiointiin sekä koulutukseen liittyen.

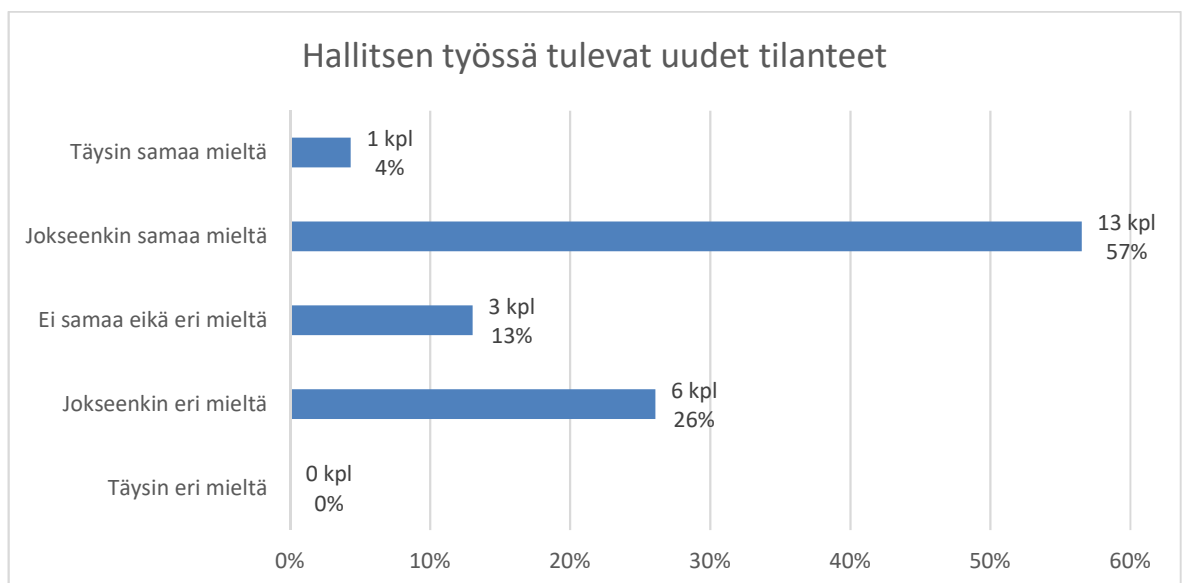
4.4 Työnkuva

”Minulla on selkeä kuva siitä mitä minulta odotetaan” -väitteeseen vastasi 67 prosenttia täysin ja jokseenkin samaa mieltä, mutta vastauksia tuli myös kohtiin ei samaa eikä eri mieltä sekä jokseenkin ja täysin eri mieltä (kuvio 18). Palveluneuvojien ja myyntipäälliköiden vastaukset olivat linjassa keskenään.



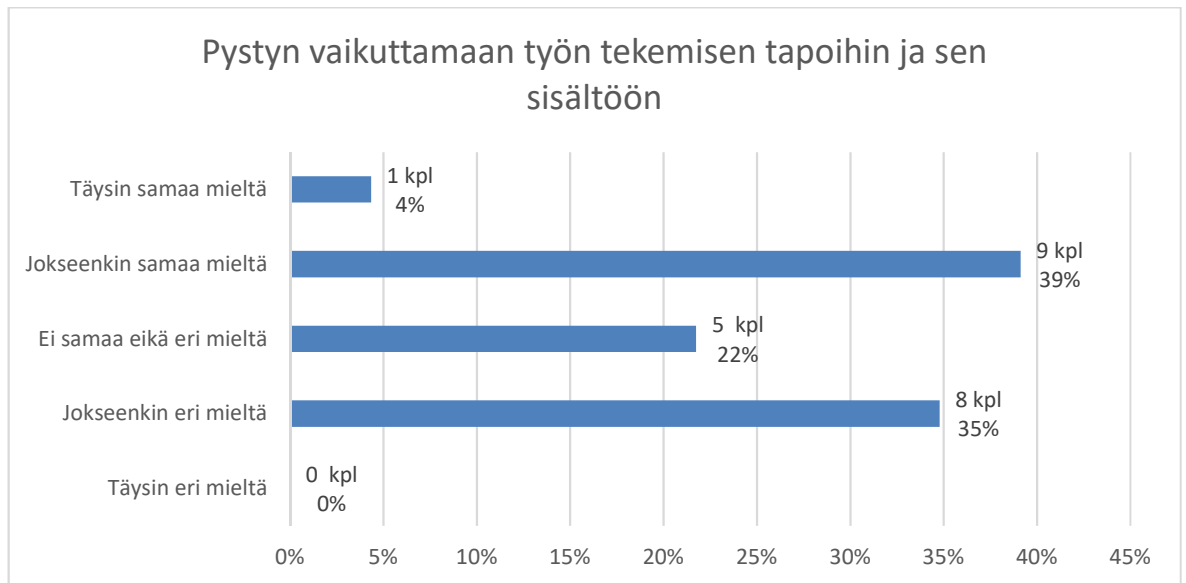
Kuvio 18. Työnkuvan selkeys.

”Hallitsen työssä tulevat uudet tilanteet” -väittämässä 57 prosenttia oli vastannut olevansa jokseenkin samaa mieltä ja jokseenkin eri mieltä oli 26 prosenttia vastaajista (kuvio 19). Tässä kysymyksessä kuitenkin palveluneuvojien vastauksissa 45 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä ja 45 prosenttia jokseenkin samaa mieltä ja myyntipäälliköillä 14 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä ja 71 prosenttia joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä.



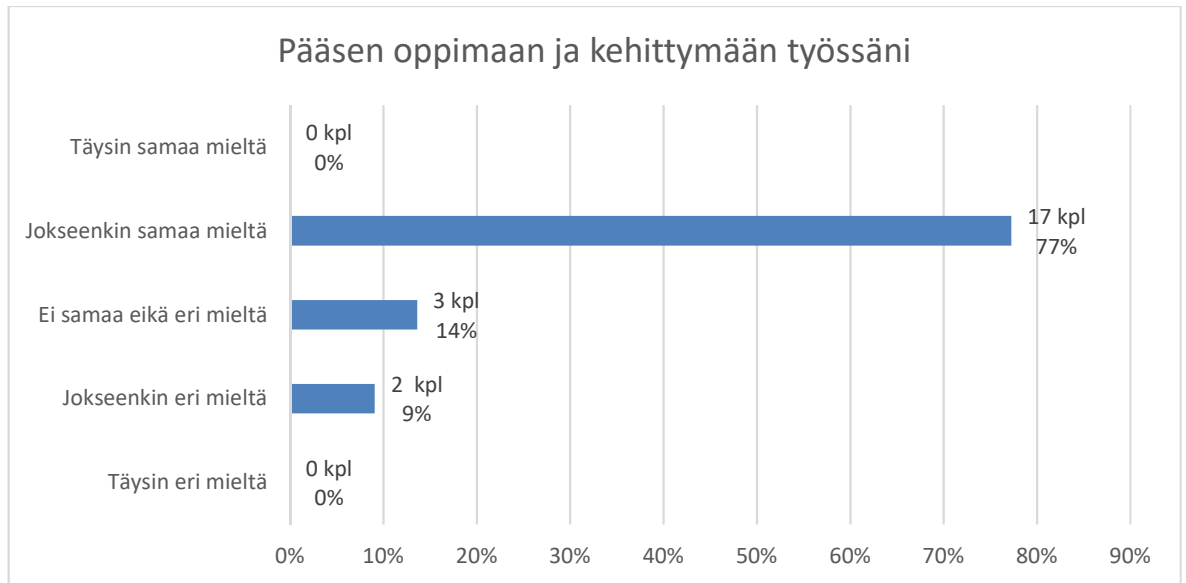
Kuvio 19. Uusien tilanteiden hallinta.

”Pystyn vaikuttamaan työn tekemisen tapoihin ja sen sisältöön” -väitteessä vastauksia oli lähes yhtä paljon jokseenkin samaa mieltä ja jokseenkin eri mieltä kohdissa (kuvio 20). Palveluneuvojien ja myyntipäälliköiden vastauksia verratessa vastauksissa oli eroavaisuuksia, kun myyntipäälliköistä 50 prosenttia oli vastannut joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä ja 56 prosenttia palveluneuvojista oli vastannut olevansa jokseenkin eri mieltä.



Kuvio 20. Vaikuttamismahdollisuus omaan työhön.

”Pääsen oppimaan ja kehittymään työssäni” -väitteeseen 77 prosenttia oli valinnut vaihtoehdon jokseenkin samaa mieltä ja tässä vastaukset olivat palveluneuvojilla ja myyntipäälliköillä toisiaan vastaavat (kuvio 21).

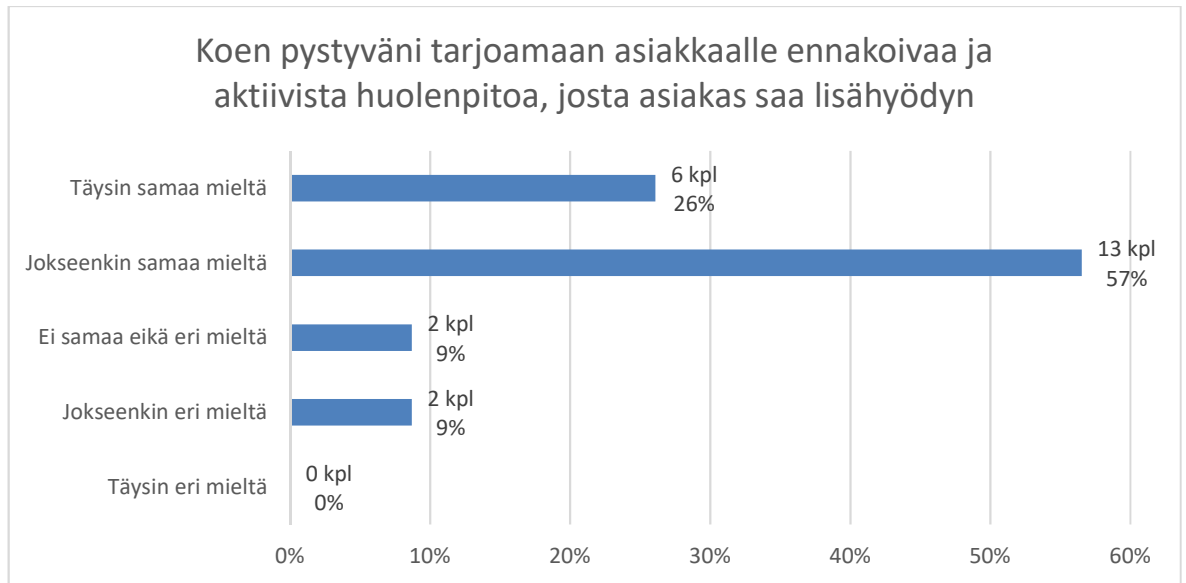


Kuvio 21. Työssä oppiminen ja kehittyminen.

Avoimeen kysymykseen ”Miksi olet väittämien kanssa samaa tai eri mieltä ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat” vastasi 23 henkilöä. Vastauksista nousi esiin jatkuva uusien asioiden tulo ja ajanpuute niiden opetteluun. Avoimeen jatkokysymykseen ”Miten asiaa voitaisiin parantaa, jos se on tarpeen” tuli 11 sanallista vastausta ja vastauksista nousi esiin toivomus riittävästä ajasta koulutuksille sekä tilanteen rauhoittaminen.

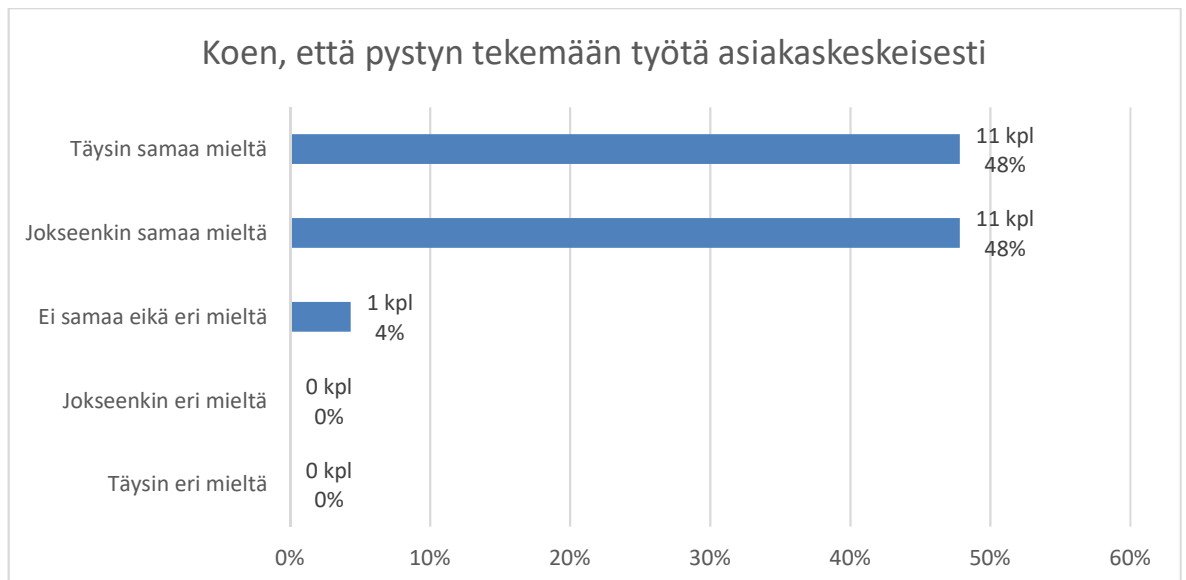
4.5 Strategian asettamat tavoitteet työnkuvaan

Väitteeseen ”Koen pystyväni tarjoamaan asiakkaalle ennakoivaa ja aktiivista huolenpitoa, josta asiakas saa lisähyödyn” vastasi 83 prosenttia joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä (kuvio 22). Palveluneuvojien ja myyntipäälliköiden vastauksia vertaessa nousi esiin, että myyntipäälliköistä suurempi osa eli 35 prosenttia koki olevansa täysin samaa mieltä väitteen kanssa.



Kuvio 22. Asiakkaan saaman lisähyödyn tuottaminen.

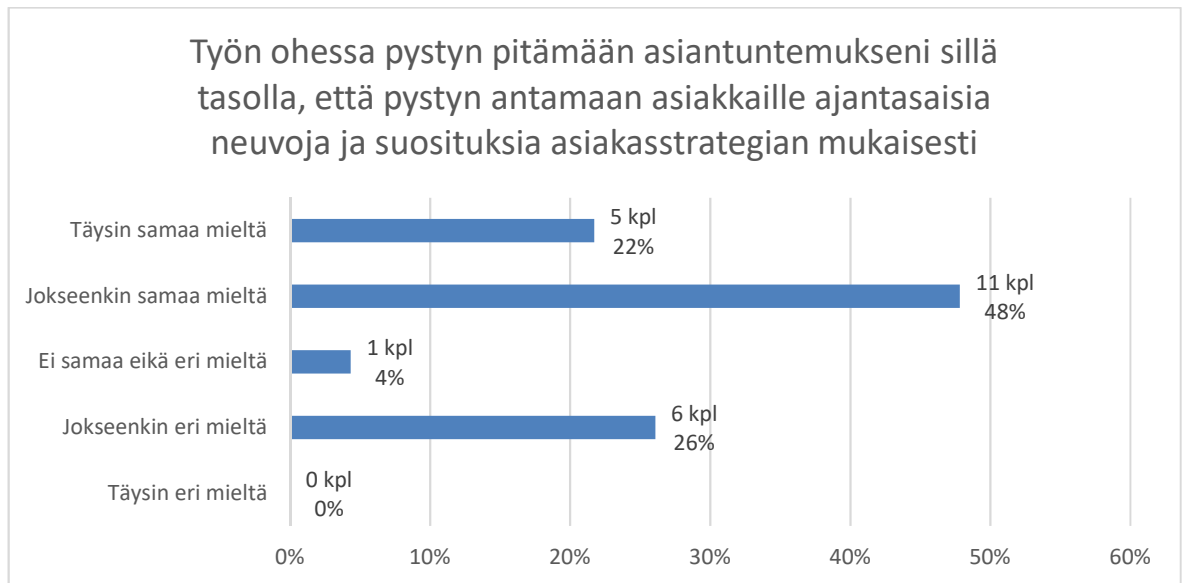
”Koen, että pystyn tekemään työtä asiakaskeskeisesti” -väittämässä 96 prosenttia valitsi vaihtoehdon täysin tai jokseenkin samaa mieltä (kuviot 22 ja 23). Tämän väitteen osalta palveluneuvojen vastaukset painottuivat jokseenkin samaa mieltä vaihtoehtoon ja myyntipäälliköiden täysin samaa mieltä vaihtoehtoon.



Kuvio 23. Asiakaskeskeinen työn tekeminen.

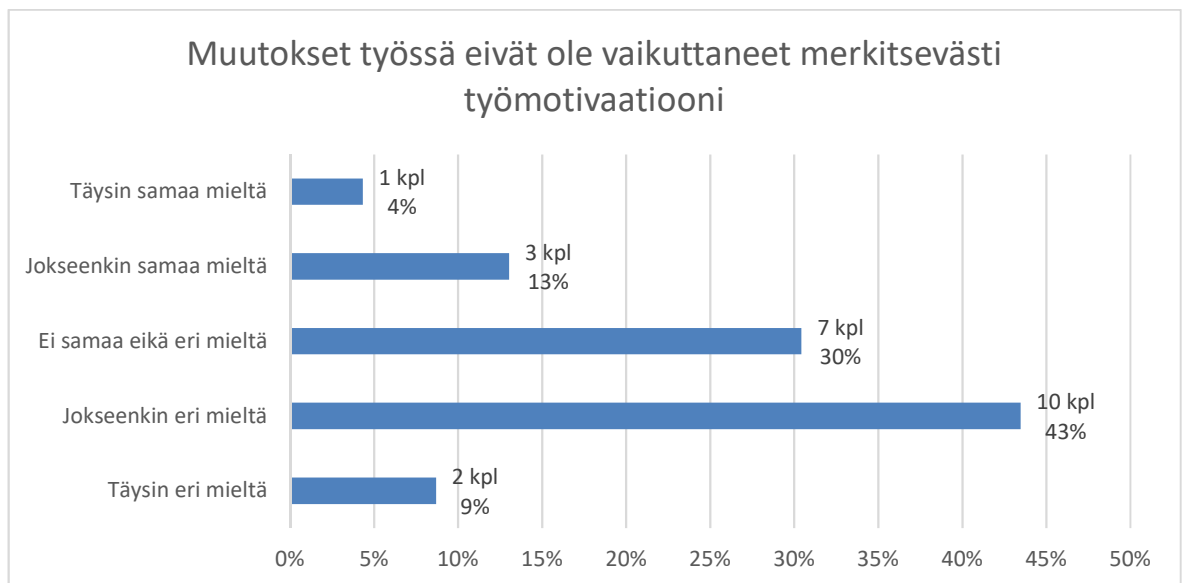
Väitteeseen ”Työn ohessa pystyn pitämään asiantuntemukseni sillä tasolla, että pystyn antamaan asiakkaille ajantasaisia neuvoja ja suosituksia asiakasstrategian mukaisesti” lähes puolet oli vastannut jokseenkin samaa mieltä, mutta vastauksissa

oli hajontaa myös muihin vaihtoehtoihin (kuvio 24). Palveluneuvojen ja myyntipäälliköiden vastakset olivat linjassa keskenään.



Kuvio 24. Asiantuntemuksen ylläpitäminen.

”Muutokset työssä eivät ole vaikuttaneet merkittävästi työmotivaatiooni” -väitteen 52 prosenttia vastaajista oli valinnut vaihtoehdon jokseenkin tai täysin eri mieltä (kuvio 25). Palveluneuvojen ja myyntipäälliköiden vastauksissa ei ollut merkittävää eroa.

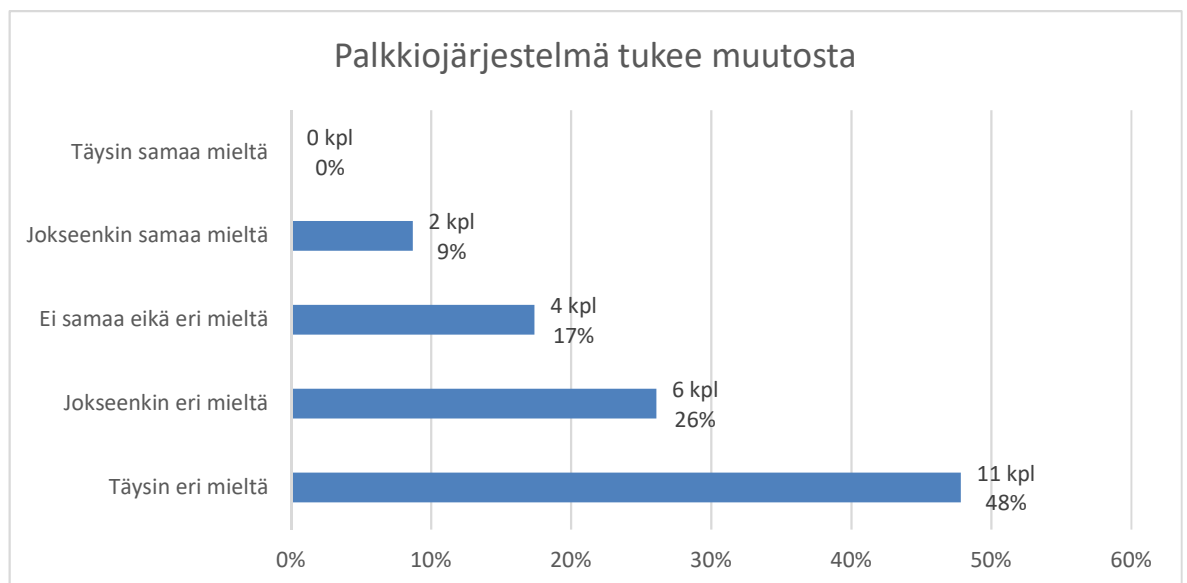


Kuvio 25. Muutosten vaikutus työmotivaatioon.

Viidennen sivun avoimeen kysymykseen ”Miksi olet väittämien kanssa samaa tai eri mieltä ja mitkä tekijät siihen vaikuttaa” vastasi 20 henkilöä. Useasta vastauksesta tuli esiin muutosten määrä sekä niiden heikentävä vaikutus motivaatioon. Vastajilla oli myös epävarmuutta pysyvätkö mukana muutoksissa, koska ei ole aikaa omak-sua muutosta ennen kuin tulee jo uutta muutosta eteen. Täydentävään avoimeen kysymykseen ”Miten asiaa voitaisiin parantaa, jos se on tarpeen” oli vastannut yh-deksän ihmistä. Vastauksissa kaivattiin tilanteen rauhoittamista sekä muutoksia niin palkkaan kuin tavoitteeseen.

4.6 Organisaation tuki

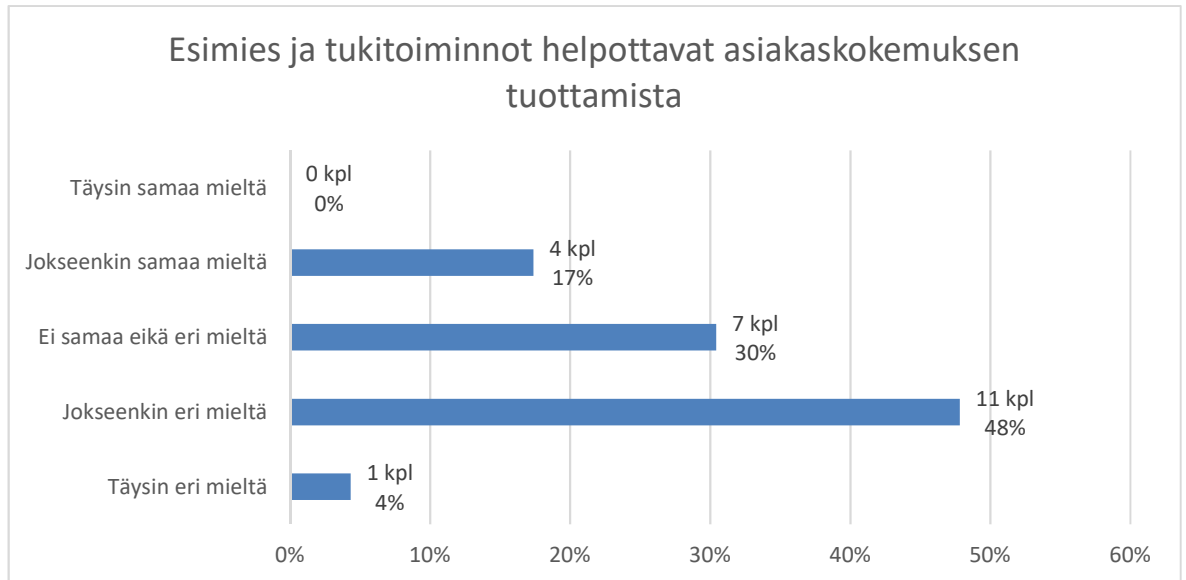
Väitteeseen ”Palkkiojärjestelmä tukee muutosta” vastaajista 74 prosenttia valitsi vaihtoehdot jokseenkin tai täysin eri mieltä (kuvio 26). Palveluneuvojien ja myynti-päälliköiden vastaukset olivat lähes linjassa toisiinsa nähden muuten, mutta vain myyntipäälliköistä kaksi oli valinnut vaihtoehdon jokseenkin samaa mieltä.



Kuvio 26. Palkkiojärjestelmän vastaavuus strategiaan.

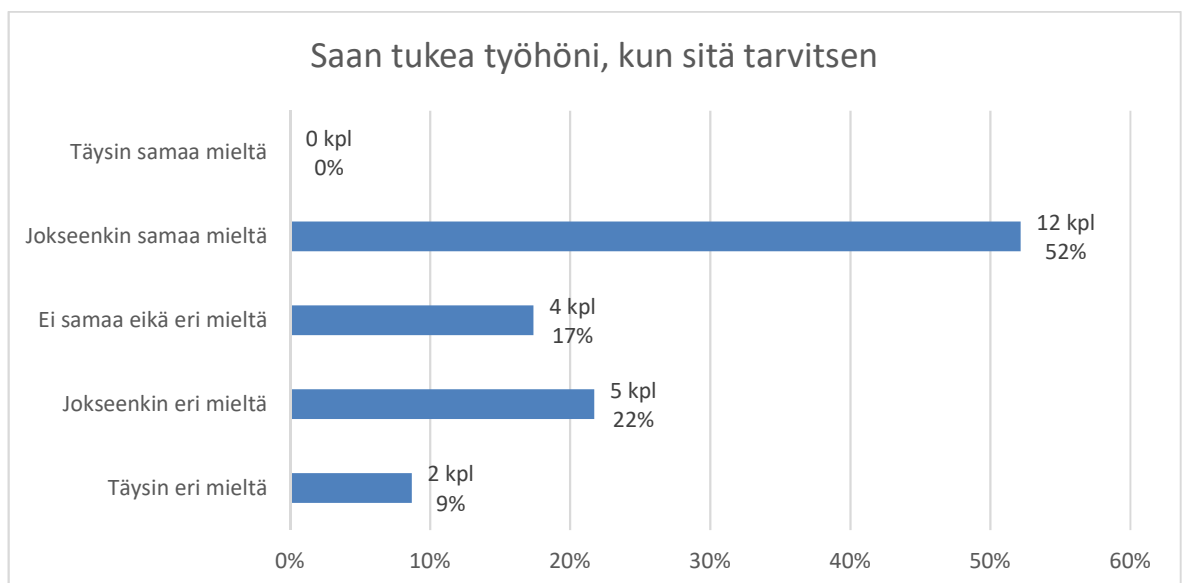
”Esimies ja tukitoiminnot helpottavat asiakaskokemuksen tuottamista” -väitteeseen 48 prosenttia vastaajista oli valinnut vaihtoehdon jokseenkin eri mieltä ja 30 pro-

senttia vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä (kuvio 27). Palveluneuvojien ja myyntipäälliköiden osalta vastauksissa nousi esiin se, ettei palveluneuvojista yksikään ollut valinnut vaihtoehtoa jokseenkin samaa mieltä.



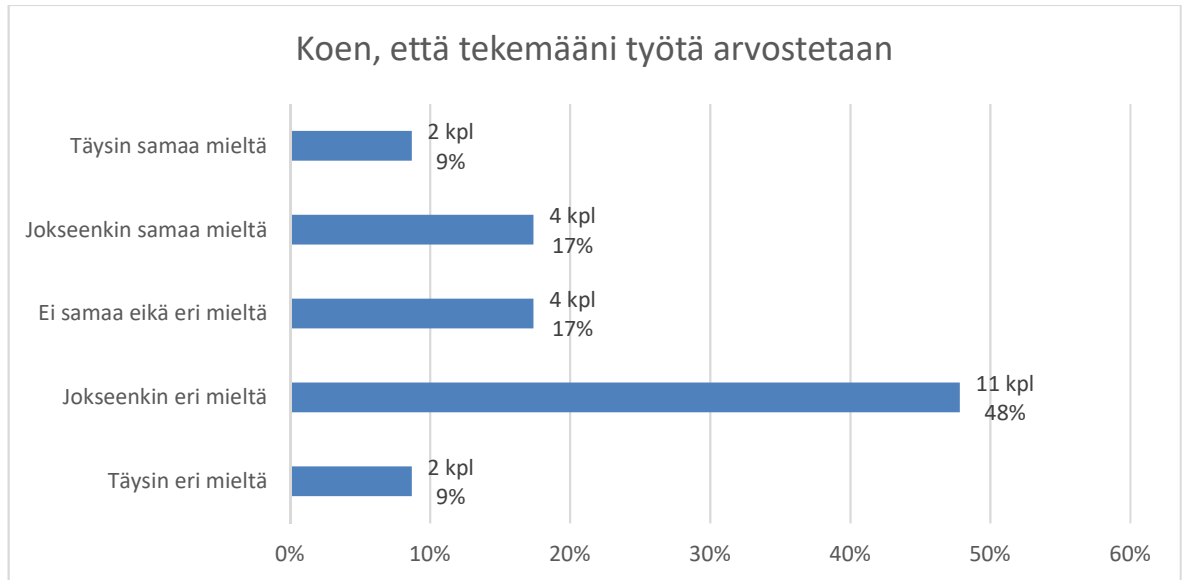
Kuvio 27. Asiakaskokemuksen tuottamisen tuki.

”Saan tukea työhöni, kun sitä tarvitsen” -kysymyksessä 52 prosenttia oli vastannut olevansa jokseenkin samaa mieltä (kuvio 28). Palveluneuvojien ja myyntipäälliköiden vastauksissa ei tullut esille merkitseviä eroja.



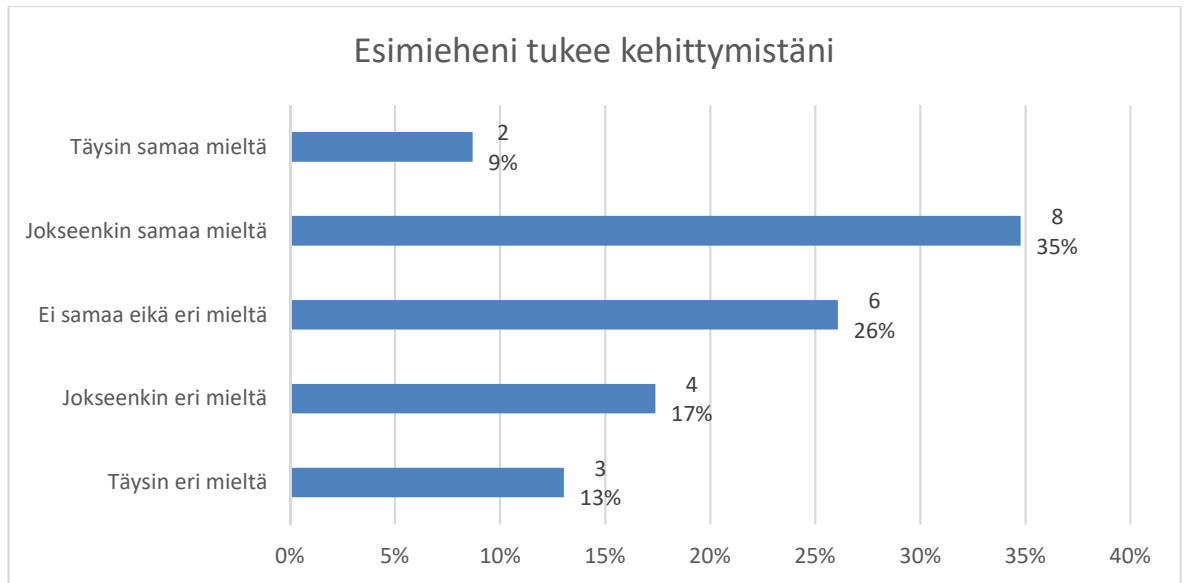
Kuvio 28. Työn tukeminen.

”Koen, että tekemääni työtä arvostetaan” -väitteeseen oli valinnut 48 prosenttia vaihtoehdon jokseenkin eri mieltä (kuvio 29). Palveluneuvojien ja myyntipäälliköiden ero oli selvin vaihtoehdossa täysin samaa mieltä, jota ei ollut valinnut yksikään palveluneuvoja.



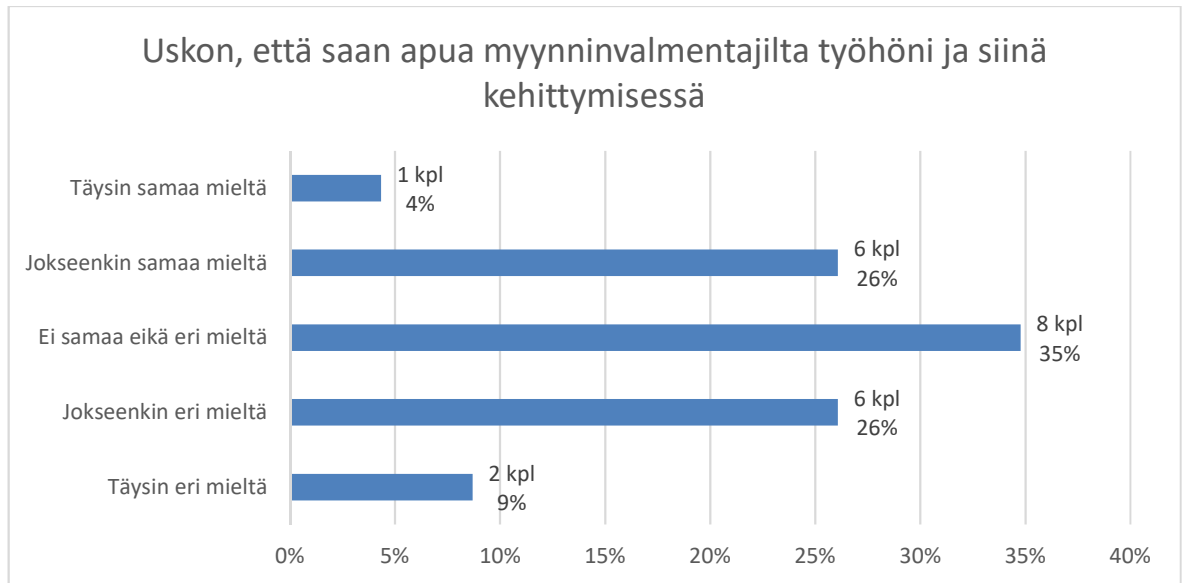
Kuvio 29. Työn arvostus.

”Esimieheni tukee kehittymistäni” -väitteeseen oli 35 prosenttia vastaajista valinnut vaihtoehdon jokseenkin samaa mieltä (kuvio 30). Eroavaisuutta palveluneuvojissa ja myyntipäälliköissä löytyi, koska vain 11 prosenttia palveluneuvojista koki olevansa tässä asiassa jokseenkin samaa mieltä eikä yksikään ollut täysin samaa mieltä. Myyntipäälliköistä 64 prosenttia oli valinnut vaihtoehdot täysin tai jokseenkin samaa mieltä.



Kuvio 30. Esimies kehittymisen tukena.

”Uskon, että saan apua myynninvalmentajilta työhöni ja siinä kehittämisessä” -väitteen osalta vastaukset jakaantuivat ja 35 prosenttia vastaajista oli valinnut vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä (kuviokuva 31). Täsmälleen saman verran eli 26 prosenttia oli valittu vaihtoehtoja jokseenkin samaa mieltä ja jokseenkin eri mieltä. Tämän kysymyksen vastauksissa oli myös eroavaisuuksia palveluneuvojien ja myyntipäälliköiden nähdessä, koska 45 prosenttia palveluneuvojista oli valinnut vaihtoehdon jokseenkin samaa mieltä ja vain 11 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä asiassa. Myyntipäälliköistä 50 prosenttia oli valinnut joko vaihtoehdon jokseenkin tai täysin eri mieltä.



Kuvio 31. Myynninvalmentajien vaikutus työhön.

Kuudennen sivun avoimeen kysymykseen ”Miksi olet väittämien kanssa samaa tai eri mieltä ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat” oli vastannut 19 henkilöä. Vastauksissa nousi esiin, että eniten tukea saa työkavereilta. Palveluneuvojien vastauksissa nousi esiin tuen tarve. Kolme vastaajaa ei ollut saanut apua myynninvalmentajilta, mutta muutama koki valmennuksesta olevan myös hyötyä. Jatko kysymykseen ”Miten asiaa voitaisiin parantaa, jos se on tarpeen” vastasi sanallisesti seitsemän henkilöä. Neljässä vastauksessa nostettiin esiin palkan/palkkionnin parantaminen.

4.7 Tyytyväisyys työhön

”Kuinka tyytyväinen tai tyytymätön olet työhösi kokonaisuudessaan” -väitteeseen vastasi 57 prosenttia melko tyytyväinen (kuvio 32). Palveluneuvojien ja myyntipäälliköiden vastauksissa eroavaisuus oli vastausten hajonnassa, koska palveluneuvojista 67 prosenttia oli vastannut olevansa melko tyytyväinen ja loput 33 prosenttia melko tyytymätön myyntipäälliköiden vastausten jakaantuessa joka vaihtoehdolle.



Kuvio 32. Työtyytyväisyys.

Työtyytyväisyyden ja -tyytymättömyys sivun avoimeen kysymykseen ”Mikä tämän aiheuttaa” oli vastannut sanallisesti 22 henkilöä. Alla eriteltynä vastaukset.

Erittäin tyytyväinen

- Erittäin tyytyväinen, vaikka moneen asiaan haluaisinkin muutoksia. Oikea vastaus voisi olla hyvin tyytyväinen, mutta sellaista vaihtoehtoa ei annettu! - hyvät työkaverit, hyvä avoin fiilis toimistolla, hyvä työtila itsellä, hyvä meininki tekemisessä (vaikka joka aamu ei niin kauheasti nappaa-kaan), kohtaamiset ihmisten (asiakkaiden) kanssa ja se että voi palvella ja auttaa monesti myös asioissa, jotka eivät tehtävänkuvaa varsinaisesti kuulukaan,,,,,
- Luonteeni on positiivinen. Saan hyvistä työkavereista/asiakkaista voimaa. Rakastan kaunista konttoriamme. En ole leipiintynyt työhöni. Valmentajien valinta meinasi heilauttaa (ja heilauttikin hetkellisesti) työmotivaationi päälle. Kohdeorganisaatio on hyvä työnantaja kunhan johto tekee tasa-
puolisia päätöksiä ja valintoja.

Melko tyytyväinen:

- Kokonaisuutena: siisti sisätyö, palkka (vaikkakin keho) tulee ajallaan, hyvät luontaisedut, kivat työkaverit ja päivätyö.
- Kaikki asiat muodostavat kokonaisuuden, en osaa eritellä.

- Nämä muutokset painaa, mutta pidän työyhteistöstäni ja paljon!
- Työ itsessään on mukavaa ja jatkuvasti oppii uutta. Ehkä itse työn ulkoiset seikat välillä stressaavat, joten se joskus kuluttaa..
- Palkka on pieni, mutta säännöllinen, työaika ok, työyhteisö ok. Muutos-
tahti liian hurja, tunne että osaaminen rapistuu.
- olla osa vaikuttamassa asiakkaiden menestykseen ja elämään.
- ?
- Mukavat työkaverit, joustava työaika
- Nykyisellään homma toimii vielä joten kuten ja tässä pääsee hyvillä suorituksilla sopiviin tuloihin, mutta jos viette yksityispuolen varaukset pois myyntipäälliköiltä, alkaa syntyä ongelmia.
- on työpaikka
- Töihin on mukava tulla kaikesta "tietotulvasta" huolimatta. Eiköhän nämä hommat siitä hanksaan saada.
- Työhön ja asiakkaiden kanssa toimimiseen olen erittäin tyytyväinen firman toiminta ja erilainen "höykytys ja painostus ym. aiheuttaa voimakasta tyytymättömyyttä mutta asiakkaiden kanssa on huippu mukavaa siksi vastasin melko tyytyväinen firmaa jos ajattelisin en olisi niin tyytyväinen
- Parempaa tulevaisuutta odotellessa.

Melko tyytymätön:

- palkka, esimies, tiimin sisäinen ilmapiiri
- Perustyöntekoa ei enään arvosta kukaan. Palkan alennus ei lisää hyvinvointia. Aiemmin paremmalla palkalla kesti kiireen ja tressin paremmin, kun siitä oli hyötyä itselle.
- Arvostuksen puute. Palkka alenee ja vaatimukset kasvaa !
- Palkkiomallien ja tuleva työnkuvan muuttuminen.
- Ansaintamalli. Pieni korjaus siihen niin olisin erittäin tyytyväinen.
- muutokset, positiivisuus kadonnut koko alueyhtiössä
- liian isot muutokset samassa rytäkässä, myyjien on myytävä kolme-neljä kertaa enemmän että pystyvät elämään ja tulevat toimeen... aina rutistaan kun me rutistaan palkkioiden menetyksestä, mutta kokeilkaapa omaan lompsaan samaa.. tuskin naurattaa kohdeorganisaation pitäisi pitää

huolta että työntekijät jaksaa tämän vauhdin keskellä.. henkisesti/fyysisesti sillä vain kovakuntoisimmat pärjää tulevaisuudessa

Erittäin tyytymätön

- Palkkiot maksetaan joskus tai sitten ei. Kouluttautumisestaan pitää vastata itse jos haluaa pysyä mukana uusissa tuotteissa. Informaatio ei kulje. Työpanosta ei arvosteta vaan suorastaan vittuillaan jos osoittaa jotain kritiikkiä. Onnistumisista ei kukaan kehu ja jos menee huonosti niin silloinkaan ei kukaan kysy mikä on hätänä, vaan lähinnä saa haukkuja.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön aihe lähti liikkeelle siitä, miten saataisiin kohdeorganisaation työntekijät yhtä innostuneiksi asiakasstrategiasta kuin uudet työntekijät perehdytystilanteessa siitä olivat. Työn tavoitteena oli selvittää miten organisaatio voisi tukea ja auttaa työntekijöitä tämän tavoitteen saavuttamisessa. Tutkimuksessa selvitettiin myynnissä työskentelevien työntekijöiden kokemusta ja tuntemuksia asiakasstrategiasta, muutosviestinnästä, muutoksen etenemisestä, omasta työnkuvasta ja asiakasstrategian vaikutuksesta siihen, organisaation tukitoimintojen ja esimiehen merkityksestä työntekijälle sekä työtyytyväisyyttä.

Muutostilanteeseen ja ihmisten siinä käyttäytymiseen vaikuttaessa monta asiaa oli ongelmia hahmottaa oikeat kysymykset löytämään selvyyttä tutkimusongelmaan ja jälkikäteen vastausten myötä nousee mieleen lisää kysymyksiä, joita haluaisi selvittää. Opinnäytetyön laadintaan vaikutti myös se, että opinnäytetyön tekijä työskenteli itse organisaatiossa.

5.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimuksen vastausten perusteella asiakasstrategia näyttäisi olevan työntekijöille selkeä, koska yli 80 prosenttia vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä kysymykseen *Asiakasstrategia on minulle selkeä*. Strategian myötä tulevat työnkuvan muutokset koki sisäistäneensä 52 prosenttia vastanneista, mutta palveluneuvojien ja myyntipäälliköiden vastauksia tarkemmin tarkasteltaessa sisäistämisen tunne oli heikompi palveluneuvojilla. *Olen saanut tarpeeksi tietoa siitä, miten minun tulisi muuttaa työtapojani* -kysymykseen vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä 61 prosenttia vastaajista. Työhön liittyvistä muutoksista ei tiedoteta työntekijöiden mielestä hyvissä ajoin ja avointen kysymysten vastausten perusteella henkilöstö kaipasi parempaa tiedottamista.

Asiakasstrategian aiheuttaman muutoksen merkityksellisyys korostui vastauksissa, koska 68 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä ja 14 prosenttia oli täysin samaa mieltä. Asiakasstrategia koetaan myös hyväksi kilpailuedun lähteeksi. Asiakasstrategien mukaisesti oli työtapojaan muuttanut jo suurin osa vastaajista ja se koetaan

avoimien kysymysten vastausten perusteella muutenkin hyväksi asiaksi. Vastauksissa korostui asiakas ja hänen elämänsä turvaaminen.

Suurin osa vastanneista koki, että heillä oli selkeä kuva siitä mitä heiltä odotetaan. Vastauksissa oli kyllä hajontaa. Uuden tilanteet työssä koki hallitsevansa hieman paremmin myyntipäälliköt kuin palveluneuvojat, kun jopa 71 prosenttia myyntipäälliköistä koki hallitsevansa ne. Samoin myös omaan työhönsä myyntipäälliköt kokivat pystyvänsä paremmin vaikuttamaan kuin palveluneuvojat. Suurin osa vastaajista koki, että he pääsevät oppimaan ja kehittymään työssään. Avointen kysymysten vastausten perusteella kuitenkin kaivattiin enemmän aikaa uusien asioiden opetteluun sekä koulutuksiin.

Ennakoivaa ja aktiivista huolenpitoa koki asiakkaalle pystyvänsä tarjoamaan suurin osa kuten myös toimimaan asiakaskeskeisesti. Asiantuntemuksensa koki yli puolet pystyvänsä pitämään sillä tasolla, että pystyy antamaan asiakkaille ajantasaisia neuvoja ja suosituksia asiakasstrategian mukaisesti. Muutosten määrä on kuitenkin vaikuttanut yli puolella vastanneista merkittävästi työmotivaatioon ja 30 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä, josta voisi päätellä vaikutusta työmotivaatioon heilläkin olleen. Avointen kysymysten vastauksissa korostui se, että muutosten määrä on vaikuttanut heikentävästi motivaatioon ja kaivattiin muutoksia palkkaan sekä tavoitteisiin.

Palkkiojärjestelmän ei koeta vastausten perusteella tukevan muutosta eikä esimiehen ja tukitoimintojen koeta helpottavan asiakasstrategian mukaisesti asiakaskokemuksen tuottamista. *Saan tukea työhöni, kun sitä tarvitsen* -kysymykseen 52 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä, mutta myös eriäviä mielipiteitä oli. Suurin osa vastanneista koki, ettei hänen tekemäänsä työtä arvostettu. Osa koki esimiehen tukevan kehittymistä, mutta vastauksissa oli paljon hajontaa ja palveluneuvojat kokivat näin myyntipäälliköitä vähemmän. Myös myynninvalmentajien antamaan apuun ja kehittymisen tukena olemiseen liittyvään kysymykseen oli vastattu vaihtelevasti, mutta myyntipäälliköistä 50 prosenttia ei uskonut saavansa sitä. Avointen kysymysten vastausten perusteella ihmiset kokivat saavansa suurimman tuen työkavereiltaan.

Työtyytyväisyyteen liittyvään kysymykseen 57 prosenttia vastanneista oli vastannut olevansa melko tyytyväisiä ja 30 prosenttia melko tyytymättömiä. Avointen vastausten kysymysten vastauksista nousi työyhteisön merkitys.

5.2 Kehittämisehdotukset

Muutostilanteissa on, kuten Stenvall ja Virtanen (2007) toteavat, tärkeää selvittää miten muutos vaikuttaa jokaisen työntekijän työoloihin ja prosesseihin. Muutoksen sisäistäminen vie aikaa perustehtävältä kuten myös motivaation ja innostuksen ylläpitäminen. Muutos ei kuitenkaan tapahdu, ellei työntekijöille anneta aikaa prosessoida muutosta. Tärkeää on myös huomioida kuten teoriassa tuli esille, ettei muutos tarvitse suuria ponnisteluja vaan toimintatapojen päivittämistä, päivittäisten tehtävien analysointia, vanhentuneiden toimintatapojen ja osaamisten tunnistamista. Ongelmaksi yleensä voi nousta vanhoista tavoista poisoppiminen.

Tutkimuksen mukaan muutosviestinnässä oli työntekijöiden mukaan kehitettävää. Vastaajat kokivat, että viestintää on ollut, mutta silti kokivat viestinnän epäselväksi. Tyytymättömyys muutoksessa kohdistuukin usein juuri viestintään ja siinä epäonnistuminen voi johtua monesta eri syystä kuten yksisuuntaisesta viestinnästä, eri kohderyhmiä ei huomioida tai keskustelua ja vuoropuhelua on liian vähän.

Esimiehen tai myynninvalmentajien kanssa olisi hyvä jokaisen työntekijän käydä läpi Aarnikoivun (2010) peruskysymykset muutoksesta eli miksi, mihin, miten/mitä, joka tukee muutokseen motivoitumista, tuovat esiin tavoitetilan ja toimenpiteet sinne pääsemiseksi ja lopulta edellytykset muutokseen sitoutumiselle. Samalla olisi hyvä käyttää hyväkseen Pirisen (2014) muutoksen aikajanaa, joka auttaa työntekijän ymmärtämään muutoksen konkreettisemmin. Tässä käytäisiin läpi mennyt aika eli toteutuneet tehtävät ja tavoitteet, nykyisyys eli mitä tehdään nyt sekä tulevaisuus eli mitä tehdään seuraavaksi. Koska muutokseen vastustamiseen vaikuttaa usein se, ettei ymmärretä sen aiheuttamaa henkilökohtaista hyötyä, saattaisi henkilökohtainen keskustelu tukea myös tämän tavoitteen löytymistä. Ihmisen ymmärtäessä miten se vaikuttaa hänen työhönsä, hän pystyy paremmin ymmärtämään ja sitoutumaan muutokseen. Alahuhta (2015) korosti myös henkilökohtaisen keskustelun merkitystä muutoksen aikaansaamiseksi.

Henkilökohtaisen keskustelun kautta valmennuksen avulla voidaan tukea samalla työntekijöiden henkilökohtaista kasvua ja kehittymistä sekä itsetuntemuksen kehittämistä, joka helpottaa muutosprosessissa. Itsetuntemuksen kautta pystytään löytämään ja selvittämään ne asiat, joissa kukin työntekijä on taitavimmillaan ja voidaan hyödyntää osaamista sekä tukea samalla työntekijän sisäistä motivoitumista pyrkimällä lisäämään sisäisesti motivoituneiden hetkien osuutta. Työntekijän luottamus omiin kykyihin onnistua tehtävässä vaikuttaa tutkimusten mukaan ihmisten kykyyn ja haluun henkilökohtaisen kasvuun sekä muutokseen. Keskusteluissa on tärkeää huomioida myös ihmisten erilaiset motivoitumistavat ja erilaiset erityisosaamiset.

Palveluneuvojien kokiessa uudet tilanteet työssä haastavammiksi kuin myyntipäälliköt olisi siihenkin kiinnitettävä huomiota. Uuden oppimista ja sen sisäistämistä tukisi asiakaspalvelussa toimivien kokoontumisien määrän lisääminen. Tutkimusten mukaan vain pieni osa oppimisesta syntyy koulutuksen ja valmennuksen avulla. Kokoontumisissa pystytään paremmin jakamaan tietoa sekä kokemuksia ja hiljaisen tiedon jakaminen helpottuu. Vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ihmiset ottavat opikseen muiden kokemuksista ja omaksuvat heidän ajattelumalleja sekä käytäntöjään. Kuten Pirinen (2014) nosti esiin epävirallisten tapaamisten tärkeyden, koska niissä tapahtuvien keskustelujen avulla yksilön tunne riittämättömyydestä helpolla häviää. Pelkkä koulutuspäivien seuraaminen ei kerro kuitenkaan oikeaa kuvaa oppimisen määrästä vaan ihmisille on annettava mahdollisuus sisäistää myös koulutuksella annettu tieto.

Tutkimuksessa nousi esiin työntekijöiden kokemaksi ongelmaksi muutoksista viestinnän sekä arvostuksen puutteen. Tämän perusteella nousi kehittämisideaksi ajatus esimiehen osallistumisesta säännöllisesti tiimeissä järjestettäviin viikkopalaveriin ennalta sovitusti esimerkiksi kahden kuukauden välein. Näin ihmiset saisivat mahdollisuuden helpolla keskustella säännöllisesti esimiehen kanssa, joka muuten on useaan työntekijään nähden eri paikkakunnalla. Esimiehen olisi hyvä ottaa aikaa näihin tapaamisiin sekä myös vaihtaa muutama sana jokaisen tiimin jäsenen kanssa ja tämä parantaisi luultavasti myös työntekijän kokemaa arvostuksen tunnetta.

Huomioinnin kautta osoitetaan yksilön osaamisen arvostus. Esimies saisi myös tärkeää tietoa asiakasrajapinnasta tulevaisuuden suunnitelmia varten sekä pystyisi

mahdollisesti myös kysymään myynnin henkilöstöltä mielipiteitä tulevista suunnitelmista. Näin henkilöstöä saataisiin myös osaksi suunnitelmia ja mahdollisesti löydetäisiin ne parhaimmat muutosagentit, joiden avulla muutokset saataisiin laajennettua koko henkilöstölle. Samalla pyrittäisiin puuttumaan muutosta jarruttavien ongelmiin ja ratkaistaisiin ne ennen kuin ne vaikuttavat muutosvalmiuteen.

Apuvälineeksi voisi nostaa myös Pirisen (2014) muutosvartin, joka voisi olla osa säännöllisiä muita tapaamisia esimerkiksi neljän kuukauden välein tarvittaessa. Muutosvartin avulla työntekijät saisivat mahdollisuuden vuoropuheluun sekä tilaisuuden kysyä mieltä askarruttavista asioista suoraan. Muutostilanteessa on tärkeää, ettei työntekijän mieleen nousevia kysymyksiä sivuutettaisi, koska se heikentää työntekijän luottamusta ja sen myötä hänen muutosvalmiuttaan. Esimies sen sijaan saisi tietoa missä vaiheessa muutosta työntekijä on ja miten hän pystyisi tukemaan häntä muutoksessa. Henkilökohtaiset keskustelut voisivat lisätä myös luottamuksen tunnetta, joka mahdollistaa avoimen keskustelun sekä sen että esimies saa tiedon ongelmista ja pääsee auttamaan niiden ratkaisuisissa. Tämän lisäksi se vahvistaisi esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutussuhdetta vaikuttaen samalla työntekijän mahdollisuuteen onnistua muutoksessa Salmimiehen ja Ruudun (2013) esittämän mukaisesti.

Perustarpeiden osa eli hyväntekeminen ja sen motivoiva voima olisi myös hyvä tapa lähteä innostamaan työntekijöitä muutoksesta ja sen vaikutuksesta asiakkaisiin. Tämän merkitys korostuu varsinkin vastauksiin nähden, joista selvästi tuli esille asiakkaan kokemuksen merkitys. Hyväntekemisen tunnetta voidaan Martelan ja Jarenkon (2015) mukaan vahvistaa esimerkiksi tuomalla esiin organisaatiosta hyötyviä loppukäyttäjiä. Tämä onnistuisi kohdeorganisaatiossa esimerkiksi siten, että kehitettäisiin tapoja, miten saataisiin esimerkiksi korvaustilanteiden positiiviset palautteet myynnin henkilöstön tietoon. Innostus tehdä työtä strategian mukaisesti nousisi luultavammin, jos saisi vahvistusta siitä turvasta mitä on asiakkaalle tarjoamassa. Negatiiviset asiat kuitenkin tulevat helpommin aina esille ja sen vuoksi on tärkeää säännöllisesti nostaa esiin myös ne onnistumiset eli koko toiminnan perustalle.

Palkkiointimuutokset keskellä muuta muutosta on selvästi vaikuttanut työntekijöiden tuntemuksiin työstään. Muutoksen tuomien työn muutosten oppiminen vie aikaa ja samaan aikaan on työntekijöiden tuntemuksen mukaan pienennetty työstä saatavaa

palkkiota, joten se näyttää vahvasti vaikuttaneen motivaatioon. Tähän asiaan olisi hyvä kiinnittää huomiota. Ottamalla työntekijät mukaan palkkioinnin uudistamisen suunnitteluun saatettaisiin saada molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu, joka motivoisi myös työntekijöitä kuten teoriassakin tuli esille.

5.3 Tulevaisuuden tutkimukset

Tulevaisuuden kannalta tärkeää olisi seurata tilannetta, ellei tällaisen tutkimuksen laajuudessa, niin niiden tekijöiden suhteen, jotka kohdeorganisaatiossa nostetaan tärkeimmiksi. Tutkimusten tulokset auttaisivat tulevaisuuden suunnitelmien tekemisessä niin, että henkilöstön tuntemukset pysyisivät paremmin selvillä. Toki mikäli oppinäytetyön kehittämisehdotukset otetaan käytäntöön, saadaan jo sitä kautta koko ajan tietoa työntekijöiden tuntemuksista.

Tarkemmin kannattaisi lähteä selvittämään, miten voitaisiin vaikuttaa työmotivaatiota uhkaaviin tekijöihin kuten työntekijän työn arvostuksen tuntemiseen sekä palkkiointiin liittyviin tuntemuksiin sekä miten voitaisiin parantaa muutosviestintää. Kehittämisehdotuksiin nähden yksi ajatus tulevaisuuden tutkimuksista olisi se, että selvitetäisiin mitä työntekijät kaipaisivat henkilökohtaiseen kehittymiseensä liittyviltä keskusteluilta. Henkilökohtaisten keskustelujen kautta on kuitenkin mahdollista löytää tekijät, joiden avulla työntekijät saadaan mahdollisesti sisäisesti motivoitumaan. Tämä on kuitenkin erittäin tärkeää yrityksen menestymisessä tulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä: menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus: Kirkas suunta ja ihmisten voima. 2. p. Jyväskylä: Bookwell Oy
- Deci, E. & Ryan, R. 1985. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour. New York: Plenum Press.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita. [Viitattu 28.5.2018]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock H. 2016. Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita. [Viitattu 10.5.2018]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Juuti, P. 2007. Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen: käytännön opas. [Verkkokirja]. Helsinki: Talentum. [Viitattu 11.5.2018]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy
- Kotter, J. 2009. Tärkeys järjestykseen nyt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Martela, F. 2015. Valonöirit: sisäisen motivaation käsikirja. Juva: Gummerus Kustannus Oy.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Helsinki: Talentum.

- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.
- Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin: tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOYpro.
- Parpei, R. 2018. Tee toimi saa aikaan: kehitä ja johda toimeenpanoa. [Verkkokirja]. Helsinki: Alma Talent. [Viitattu 20.5.2018]. Saatavana Ellibs-e-kirjakoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. [Verkkokirja]. Helsinki: Talentum. [Viitattu 19.5.2018]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Reiss, S. 2000. Who Am I? The 16 Basic Desires That Motivate Our Actions and Define Our Personalities. New York: The Berkley Publishing Group.
- Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Hämeenlinna: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät.
- Salmela-Aro, K & Nurmi, J-K. 2017. Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. [Verkkokirja]. Jyväskylä: PS-kustannus. [Viitattu 12.5.2018]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2.uud. p. [Verkkokirja]. Jyväskylä: PS-kustannus. [Viitattu 28.5.2018]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Whitmore, J. 2017. Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership. 5th ed. London: Nicholas Brealey Publishing.