

Pia-Maria Ratinen

Nuorten työntekijöiden motivaation kehittäminen:

Sisäisen motivaation ja työn elämyksellisyyden kasvattaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

05.05.2017

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Pia-Maria Ratinen Nuorten työntekijöiden motivaation kehittäminen: Sisäisen motivaation ja työn elämyksellisyyden kasvattaminen 65 sivua + 4 liitettä 05.05.2017
Tutkinto	Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto
Koulutusohjelma	Liiketoiminnan kehittäminen
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Erja Turunen, Yliopettaja
<p>Tämän ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä toteutetun kehittämishankkeen tarkoitus oli tutkia ja kehittää Finnkinon nuorten työntekijöiden sisäistä motivaatiota, samalla kasvattaen työn elämyksellisyyttä.</p> <p>Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Y- ja Z-sukupolven edustajat, alle 29-vuotiaat nuoret. Olemassa olevan tutkimustiedon mukaan tähän ryhmään kuuluvat nuoret suhtautuvat työelämään kaikista kriittisimmin ja vaativat siltä eniten verrattuna aiempiin sukupolviin. Suomi on ensimmäisiä maita Euroopassa, jossa työelämän rakenne tulee muuttamaan, kun vanhemmat sukupolvet jäävä eläkkeelle ja nuoret valtaavat useita aloja.</p> <p>Viitekehityksen pohjana toimivat muun muassa Filosofian akatemian teoriat ja ajatukset sisäisen motivaation kasvattamisesta ja sen tutkimisesta. Yhdistämällä teorioita, havainnointia ja nuorten haastatteluja saatiin rakennettua uusi sisäisen motivaation sekä moninaisuuden johtamisen työkalu, joka puolestaan jalkautettiin organisaatiolle tämän hankkeen aikana.</p> <p>Tutkimus toteutettiin Finnkino Oy:lle, jossa työskentelee valtavasti tutkimuksen kohderyhmään kuuluvia nuoria erityisesti elokuvateattereissa. Tämä tutkimus pyrkii osaltaan vastaamaan nuorten työntekijöiden sisäisen motivaation kehittämiseen ja moninaisuuden johtamisen haasteisiin uudella toimintamallilla / työkalulla.</p> <p>Uuden toimintamallin valmistumiseen ja tutkimuksen tuloksiin päästiin lähtemällä liikkeelle tutkimusta tukevasta viitekehityksestä ja sen hyödyntämisestä ryhmähaastatteluissa. Ryhmähaastattelut toteutettiin työpajatekniikalla ja niissä testattiin uutta teoreettisen viitekehityksen avulla luotua työkalua. Sen toimivuutta arvioitiin näissä pilottiryhmään kohdistuvissa työpajoissa, joiden pohjalta määritettiin myös pilottimuotoinen kehityshanke. Tutkimuksessa käytettiin apuna havainnointia, jotta päästiin ympäristöön kiinni tutkimuksen vaatimalla tavalla.</p> <p>Kehityshankkeen pilottiryhmän tulosten pohjalta jalkautettiin uusi työkalu / toimintamalli organisaatiolle niin, että tutkimuksen voidaan katsoa olevan luotettava ja täyttäneen tarkoituksensa.</p> <p>Tutkimuksen viitekehityksen, nuorten työpajojen ja pilottihankkeen pohjalta pystyttiin rakentamaan luotettava työkalu organisaation käyttöön, auttamaan sisäisen motivaation kehittämisessä, työn elämyksellisyyden kasvattamisessa sekä moninaisuuden johtamisessa.</p>	
Avainsanat	Sisäinen motivaatio, elämyksellisyys, moninaisuuden johtaminen, nousevat sukupolvet, asiakaskokemus, työntekijäkokemus

Author(s) Title	Pia-Maria Ratinen Improving the motivation of young employees: Developing inner motivation and increasing experience in working life
Number of Pages Date	65 pages + 4 appendices 05 May 2017
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Business Development
Specialisation option	-
Instructor(s)	Erja Turunen, Principal Lecturer
<p>The target of this Master's thesis was to develop a new tool for diversity management at Finnkino. The focus was in improving inner motivation and increasing the experience in working life for workers in Y- and Z-generation. According to various research, this group of workers are highly critical towards work life and demand most from it compared to earlier generations. Finland is the first country within the European Union, where the structure of work life will change as older generations retire and young men and women take over many areas of work.</p> <p>The theoretical framework of this thesis is among others supported by the theories and ideas of the Finnish Academy of Philosophy (Filosofian akatemia) in growing and supporting inner motivation. Themes regarding rising generations, customer and worker experience and diversity management were supported through the theoretical framework as well.</p> <p>The new tool for diversity management was created with the help of combining theoretical research, observation and interviewing young workers with workshop technique. The new tool was put into practice during this project.</p> <p>The project was implemented for Finnkino as 55 % of the workers are representing the Y- or Z-generation and the theme is preferably important for the company. This study is responding to the need in developing the young workers inner motivation and improving diversity management inside the company.</p> <p>The theoretical framework supported the project by providing possibilities to work on building the new tool through the workshops/ group interviews. The workshops made it possible to test the new tool that was built for the organization and pilot it. Observation was used to help understand the environment where the young people in this project worked.</p> <p>The pilot project succeeded so well that it was possible to launch the new tool after one month's trial. As the implementation of the tool went smoothly it can be shown that the project has been reliable and fulfilled its purpose in being a great support in diversity management and leading inner motivation.</p>	
Keywords	Diversity management, inner motivation, rising generations, customer experience, employee experience.

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämistehtävän aihe, keskeiset käsitteet ja rajaus	3
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	3
1.3	Toimintatutkimus	4
2	Kohdeorganisaatio ja nykytila-analyysi	5
2.1	Tutkimus- ja kehittämishankkeen kohdeorganisaatio	5
2.2	Nykytila-analyysi: Olemassa olevat aineistot	7
2.2.1	PeoplePower-kyselyn tulokset kohderyhmässä	12
2.2.2	Rehtipeli-valmennuksen hyödyntäminen	15
2.3	Haastatteluteemojen valinta ja aineiston kerääminen	17
3	Tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmät	18
3.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	19
3.2	Havainnointi	19
3.2.1	Tiedonhankinta havainnoimalla	20
3.2.2	Tiedon käsitteleminen, analysointi ja tulkinta	21
3.3	Tutkimus ja kehittämishanketta varten kerättävä tieto	22
3.4	Mittarit	22
4	Moninaisuuden johtaminen	23
4.1	Moninaisuus hyvän työyhteisön ominaisuutena	25
4.2	Ikämoninaisuuden johtaminen	25
4.3	Nousevat sukupolvet Y ja Z	26
4.4	Z-sukupolvi kiikarissa	29
4.5	Kuluttajakansalaiset	29
4.6	Nuoret sukupolvet muualla	30
5	Sisäinen motivaatio	32
5.1	Sisäisen motivaation perustekijät	34
5.2	Tyytyväisyyden mittaamisesta innostuksen mittaamiseen	34
5.3	Kolme psykologista perustarvetta työssä	35
5.4	Sisäisen motivaation kehittäminen ja johtaminen	36
5.5	Palkitseminen	39

6	Asiakas- ja työntekijäkokemus	39
6.1	Asiakaskokemus	39
6.2	Työntekijäkokemus	40
6.3	Smile-malli	41
7	Kehittämistoimen suunnittelu ja toteutus	42
7.1	Pilottihankkeeseen osallistuneiden nuorten työpajojen tulokset	44
7.2	Havainnoinnin tulokset	48
7.3	Jatkokehittämiskohteen määrittäminen	49
7.4	Kehittämistoimen pilotointi käytännössä	50
7.5	Pilotoinnin seuranta	50
7.6	Pilottihankkeen tulokset	51
8	Toimintamalli tutkimuksen pohjalta	52
8.1	Toimintamallin toteutus	52
8.2	Toimintamallin jalkautus organisaatioon	54
8.3	Palaute uudesta toimintamallista	55
9	Kehittämistyön arviointi ja pohdinta	58
9.1	Mittareiden validiteetti ja jatkotoimenpiteet	58
9.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	59
9.3	Viitekehyksen soveltuvuus kehittämistyön toteutukseen	59
9.4	Itsearviointi	61
	Lähteet	64

Liitteet:

Liite 1. Kutsu teemahaastatteluun

Liite 2. Täydennyspyyntö

Liite 3. Mahdollisista muutoksista kysyminen

Liite 4. Uuden toimintatavan esittely organisaatiolle /pilottiryhmän tulokset

1 Johdanto

Suomen työelämä on parhaillaan murroksessa, johon kietoutuu väestörakenteen muuttuminen. Vielä vuonna 2010 Suomen työelämässä oli samanaikaisesti edustettuina kolme varsin tasakokoista sukupolvea, mutta vuonna 2030 on odotettavissa, että työelämän rakenne on muuttunut täysin. Suomesta tulee yksi Euroopan edelläkävijämaista, kun tarkastellaan sopeutumista väestön nopeaan ikääntymiseen. (Alasoini 2012, 9)

Y-sukupolvi (s.1977-1997) valtaa työelämää kiihtyvällä vauhdilla, ja perässä tulee pian myös heidän jälkeensä syntynyt Z-sukupolvi (1998 -). (Alasoini 2012, 19)

Heidän tapansa olla työelämässä ja tehdä töitä, on erilainen kuin aikaisempien sukupolvien, sillä he muun muassa motivoituvat tutkimusten mukaan erilaisista asioista. Opin näytetyöni suuntautuu Finnkino Oy:n nuorten, alle 29-vuotiaiden teatterityöntekijöiden sisäisen motivaation kehittämiseen ja kasvattamiseen, sekä siihen miten voidaan rakentaa työn elämyksellisyyttä.

Motivaatiota on kahdenlaista, sisäistä ja ulkoista. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista rakentuen niin sanottujen keppien ja porkkanoiden varaan, jolloin huomio on työstä saatavissa palkinnoissa ja vältettävissä rangaistuksissa. Sisäinen motivaatio vastaavasti on proaktiivista tarkoittaen, että työn tekeminen itsessään motivoi ja sytyttää henkilön. Työssä on aina molempia elementtejä, mutta toinen niistä on useimmiten dominoivampi. Tutkimustulokset osoittavat selkeästi, että sisäinen motivaatio on sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta optimaalinen tila. Sisäisesti motivoitunut työntekijä voi hyvin ja on tuottavimmillaan. Johtajien tärkein tehtävä tulisikin olla työntekijänsä sisäisen motivaation vaaliminen. (Martela & Jarenko 2014, 6)

Sisäinen motivaatio ja sen tutkiminen ovat mielestäni kiinnostavia asioita, ja uskon, että sisäisen motivaation kehittäminen nuorilla työntekijöillä tulee vaatimaan uudenlaista ajattelua. Siinä missä aiemmat sukupolvet ovat suosineet ja toivoneet vakaata työuraa, arvostavat myöhemmät polvet monilta osin aivan toisenlaisia asioita. Y- ja Z-sukupolvilla voidaan kärjistetysti sanoa olevan suurempi vapauden halu, heillä korostuu mielihyvän etsintä, ja he korostavat yksilöllisyyttä ja elämyksellisyyttä. (Alasoini 2012, 19).

Tutkimus on Finnkinolle relevantti, sillä yrityksen työntekijöistä 55 % on alle 29-vuotiaita. Yritys työllistää kokonaisuudessaan 373 henkilöä.

Tämän kehittämistehtävän aihe on syntynyt tarpeesta kehittää nuorten työntekijöiden sisäistä motivaatiota, pyrkien ensin ymmärtämään mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Tarpeen taustalla on kuitenkin myös muita tekijöitä, sekä yhteiskunnallisia että onnistumiseen liittyviä.

Monelle työ elokuvateatterissa on ensimmäinen oikea työpaikka. Finnkinolla voidaan ajatella tällöin olevan jopa tietynlainen yhteiskunnallinen vastuu tuottaa nuorelle hyvä työkokemus ja tukea tätä työelämään integroitumisessa. On tärkeää, että nuorta tuetaan ja hänelle annetaan työkaluja onnistua työelämässä. Toisaalta työpaikkaa vaihtanut nuori voisi puhua hyvää Finnkinosta työnantajana, jolloin yritys saisi uusia innokkaita nuoria. Tämä kehittäisi myös yrityskuvaa ja kertoisi, että yritys pyrkii kehittämään työntekijöitä siitä huolimatta, että nuori ei ole tullut teatteriin töihin luodakseen pitkää työuraa, vaan esimerkiksi rahoittaakseen opintonsa. Onnistumisesta taas kertoisi se, että Finnkinosta olisi nuorien keskuudessa positiivinen kuva työnantajana, vaikka työntekijöiden vaihtuvuus olisi joitain muita yrityksiä kovempi.

Tarkoitus oli kehittää muutamaa tutkimuksessa löytyvää asiaa niin, että löydämme tapoja kehittää ja kasvattaa sisäistä motivaatiota nuorilla henkilöillä, sekä uusia tapoja johtaa heitä oikein. Sisäistä motivaatiota tullaan tutkimaan ja kehittämään filosofian akatemian lanseeraamien kolmen osa-alueen johdolla, jotka ovat vapaus, virtaus ja vastuu. Lopullisena tavoitteena on ollut kehityksen kautta luoda uusi tapa toimia nuorten työntekijöiden kanssa ja löytää uusi väylä jatkuvalla keskustelulle.

Toinen opinnäytetyöni aihealueista on työn elämyksellisyys ja sen kasvattaminen. Elokuvateattereiden menestys perustuu elämyksellisyyteen, ja sitä on tärkeää huomioida myös työntekijäpuolella. Finnkinolla vaalitaan ajatusta, että mikäli työntekijä kokee elämyksellisyyttä työssään, on hänen helpompi tuottaa sitä myös asiakkaalle. Tutkimuksessa aiheet tulevat nivoutumaan yhteen toisiaan tukien.

Lopuksi on huomioitava, että kehittämisen ja vuorovaikuttamisen olisi hyvä olla aina kaksisuuntaista. Samalla kun mietitään, miten nuorten sisäistä motivaatiota voidaan johtaa ja kehittää, voidaan miettiä mitä aiemmat sukupolvet voivat puolestaan oppia heiltä. Vanhemmat voivat seurata nuorten tapoja ja muokata niistä omat versionsa. On hyvä huomata, että sisäistä motivaatiota ei voida johtaa sanan perinteisessä merkityksessä. Kuitenkin löytämällä uusia tapoja johtaa uutta sukupolvea voidaan löytää myös tapoja kehittää tai auttaa nuoria itse kehittämään omaa sisäistä motivaatiotaan. Lisäksi on tärkeää

ymmärtää, millaiset asiat motivoivat nuorempia sukupolvia ja miten heitä voitaisiin työelämässä tukea.

1.1 Kehittämistehtävän aihe, keskeiset käsitteet ja rajaus

Tämä kehittämishanke on syntynyt tarpeesta ymmärtää nuorten työntekijöiden sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, löytää tapoja kehittää sisäistä motivaatiota ja kasvattaa työn elämyksellisyyttä. Työelämästä halutaan tehdä nuorille houkutteleva ja rakentaa elokuvateatterityöstä hyvä ponnahduslauta eteenpäin. Nuorten kouluttamista ja motivoimista elokuvateatterityössä voidaan katsoa myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta, tuottaen osaavia ja motivoituneita ihmisiä työelämään.

Keskeiset käsitteet ovat sisäinen motivaatio, Y-sukupolvi, Z-sukupolvi, työn elämyksellisyyden kehittäminen, johtaminen, moninaisuuden johtaminen, työntekijäkokemus, asiakaskokemus

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän toimintatutkimuksen avulla halutaan ymmärtää mitkä tekijät vaikuttavat nuorten elokuvateatterityöntekijöiden sisäiseen motivaatioon ja millä sisäistä motivaatiota voidaan kehittää. Elokuvisakäynti on elämys ja yritys haluaa korostaa sitä asiakkailleen, mutta samalla teatterityönkin tulisi olla elämyksellistä. Voidaan ajatella, että kun elämyksen kokee, sitä on helpompi jakaa. Tässä hankkeessa pyritään tunnistamaan uusia tapoja johtaa, motivoida ja kehittää nuoria työntekijöitä. Tutkimusongelma ja –kysymykset ovat pelkistettävissä seuraavaan muotoon:

- Miten johdetaan ja kehitetään nuorten työntekijöiden sisäistä motivaatiota?

Tutkimusongelman ratkaisemista edesautetaan seuraavilla kysymyksillä:

- Millä tavoin sisäistä motivaatiota voidaan kasvattaa ja kehittää?
- Miten lisätään työn elämyksellisyyttä?

1.3 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus lähtee liikkeelle siitä, mihin määrällinen ja laadullinen tutkimus loppuvat. Sen tavoitteena ei ole ainoastaan saada aikaan tutkimuksellinen tulos vaan tuottaa muutos. Toteaminen ei riitä, vaan ajatuksena oli alusta asti jonkin asian läpivieminen. Sitä, millaista muutosta oltiin toteuttamassa, päästiin määrittämään pilottiryhmän työpaikkojen vastausten analysoinnin jälkeen. Toimintatutkimus rinnastetaan usein konsultointiin, jota se ei tietenkään ole. Konsultti antaa toimenpidesuosituksia, mutta ei itse ryhdy niitä toteuttamaan. (Kananen 2012, 37-38)

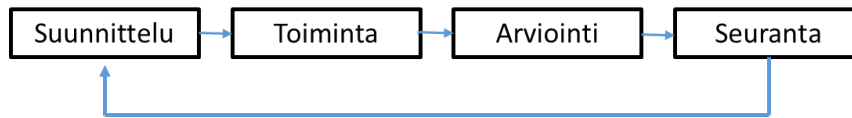
Finnkinon tapauksessa PeoplePower-kysely jonka tulokset toimivat tutkimukseni ensimmäisenä pohjana, oli ulkoisen yrityksen toteuttama toteava kysely. Sen jälkeen elokuvateatterissa, joka valikoitui tähän tutkimukseen pilotiksi, toteutettiin Rehtipeli, joka puolestaan oli konsultointia. Nämä molemmat antoivat arvokasta tietoa tähän tutkimukseen ja todistivat sen, että tämän tutkimuksen toteuttaminen on järkevää. Niiden avulla löydettiin asioita, joita voitaisiin parantaa ja sitä kautta muuttaa organisaation toimintatapaa tietyiltä osin.

Toimintatutkimuksen ajatus on nimenomaan se, että tutkija osallistuu muutokseen ja toteuttaa muutossyklin. Puhuttaessa kehittämistutkimuksen ja toimintatutkimuksen eroista voidaan todeta, että toimintatutkimus kohdistuu enemmän ihmisiin ja heidän vaikuttamismahdollisuuksiinsa, kuten myös heidän mukaansa saamiseen muutoksessa. (Kananen, 2012,38)

Tutkimuksessa on nimenomaan ollut kyse siitä, että nuorilta työntekijöitä kysytään asioita, jotka heitä motivoivat sisäisesti tai vaihtoehtoisesti eivät motivoi. Halutaan, että heillä olisi aktiivinen rooli oman sisäisen motivaationsa johtamisessa ja työn elämyksellisyyden kasvattamisessa. Keskustelu oli rikasta alusta asti ja tutkimukseen vapaaehtoisesti valikoituneet nuoret kokivat aiheen tärkeäksi. Oli myös huomioitavaa, että asiat joista puhutaan ja niiden pohjalta tehdyt löydökset ja kehitysehdotukset ovat tärkeitä koko Finnkino-ketjun kannalta.

Toimintatutkimuksen tekijä on usein tutkimuskohteen jäsen, niin kuin minäkin olen ollut, vaikkakaan en kuulu tutkimuksen kohderyhmään. Olen kuitenkin perehtynyt ilmiöön ja kohderyhmästä kirjoitettuihin aineistoihin, jotta olen voinut luoda kattavan kokonaiskuvan aiheesta. Tutkijan tehtävä on löytää keinot ongelman poistamiseen ja mittarit muutoksen toteamiseen ja tuottaa toimenpidesuositukset, joita testataan myös käytännössä.

Alla olevassa kuviossa esitellään toimintatutkimuksen vaiheet.



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen vaiheet (Kananen, 2012, 38)

Toimintatutkimuksen on asetettu erilaisia edellytyksiä, joita ovat muun muassa toiminnan muutos, yhteistoiminta, tutkimus ja se, että tutkija on mukana muutoksen tekemisessä. Tässä tutkimuksessa pyrittiin tuottamaan muutos hakemalla keinoja kasvattaa sisäistä motivaatiota ja lisätä työn elämyksellisyyttä. Muutos toteutettiin yhdessä hankkeeseen valitun elokuvateatterin kanssa ja siihen osallistuivat niin työntekijät kuin johtokin. On selvää, että parhaiten tuloksia tehdäänkin silloin, kun niitä tehdään yhdessä. Olin itse vetämässä prosessia vapaa-ajallani, sillä omaan työhöni tällainen ei toistaiseksi liity.

Olen tehnyt tutkimuksen käyttäen kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää pyrkien ymmärtämään ilmiötä. Ilmiöllä tarkoitetaan tässä tapauksessa nuoria sukupolvia työelämässä ja sitä, miten heidän sisäistä motivaatiotaan voidaan paremmin ymmärtää ja kehittää sekä elämyksellisyyttä lisätä.

2 Kohdeorganisaatio ja nykytila-analyysi

2.1 Tutkimus- ja kehittämishankkeen kohdeorganisaatio

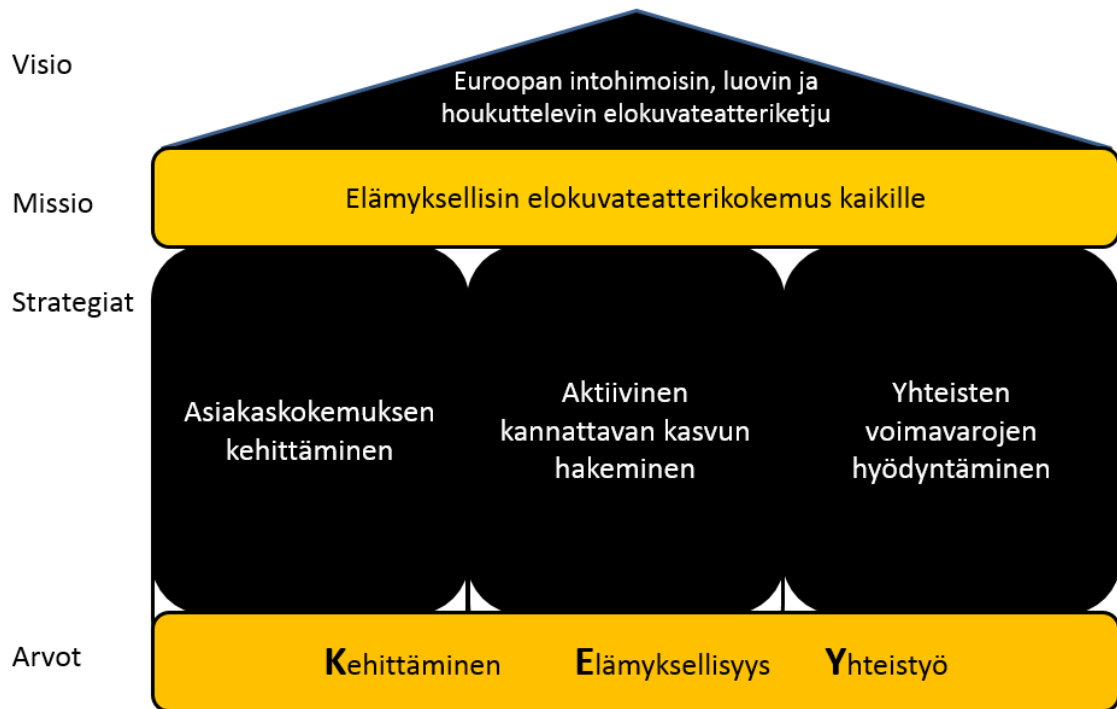
Tutkimustyön kohdeorganisaatio Finnkino on vuonna 1986 perustettu Suomen suurin elokuvateatteriketju. Yrityksellä on Suomessa 11 paikkakunnalla 15 elokuvateatteria, joissa kaikissa työskentelee yrityksen oma henkilöstö. Finnkino on osa Nordic Cinema Groupia, jolla on teattereita Suomen lisäksi myös Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa ja Liettuassa. NCG on hiljattain liitetty osaksi amerikkalaista AMC-ketjua ja on siten jatkossa osa maailman suurinta elokuvateatteriketjua. Tämän projektin saadessa alkunsa ei yrityskauppa ollut vielä voimassa. Projektin aikana oli käytössä tässä raportissa

kuvattu strategia, joka oli rakennettu Nordic Cinema Groupille. Tämän projektin loppuvaiheessa strategiaa ruvettiin uudistamaan uuden emoyhtiön mukaiseksi, mutta se ei vaikuttanut tämän tutkimuksen etenemiseen eikä sen tulokseen millään tavalla.

Kansainvälisyys ja omistajuus ei vaikuta juurikaan päivittäiseen liiketoimintaan, vaan toiminta on paikallista ja tähän markkinaan sopivaa. Suomen teattereissa työskentelee yli 300 henkilöä erilaisissa tehtävissä, ja teatterityöntekijät tulevat olemaan tämän opinnäytetyön keskiössä. Syy miksi juuri teatterilaiset valikoituivat tähän tutkimukseen oli yksinkertainen. Suurin osa alle 29-vuotiaista työntekijäistämme työskentelee nimenomaan elokuvateattereissa, ja pääkonttorilla aivan muutama. Uskoin myös, että eniten hyötyä saavutetaan organisaatiotasolla juuri sillä, että tähän kyseiseen ryhmään panostetaan ajallisesti ja pyritään luomaan uusia tapoja toimia, sillä teatterilaisten tyytyväisyys työhön oli pääkonttorilaisia hieman matalampi.

Finnkinon strategian visio on olla Euroopan intohimoisin, luovin ja houkuttelevin elokuvateatteriketju, ja missiona on tuottaa elämyksellisin elokuvateatterikokemus kaikille. Strategian keskiössä ovat asiakaskokemuksen kehittäminen, aktiivisen kannattavan kasvun hakeminen ja yhteisten voimavarojen hyödyntäminen.

Asiakaskokemuksen kehittäminen pitää sisällään mm. asiakkaan kokonaisvaltaisen tiedon ymmärtämisen ja tiedon hyödyntämisen, kohderyhmäkohtaiset konseptit, modernit teatterit ja viiden tähden asiakaspalvelun. Aktiivinen kannattavan kasvun hakeminen tarkoittaa mm. herkku-, media- ja B2B-myyntin kasvattamista, ja yhteisten voimavarojen hyödyntäminen pitää sisällään esimerkiksi sen, että yrityksessä työskentelee ammattitaitoinen ja hyvinvoiva henkilöstö. Finnkinolla etsitään, löydetään, mitataan ja jaetaan parhaita käytäntöjä. Arvoina strategiassa ovat kehittäminen, elämyksellisyys ja yhteistyö.
(kuvio 2)



Kuvio 2. Finnkinon strategiatalo 2016

Finnkinon strategia tuki tätä opinnäytetyötä, sillä ollakseen Euroopan intohimoisin, luovin ja houkuttelevin elokuvateatteriketju on henkilöstön oltava täysillä mukana. Parhaita tuloksia ei voida saavuttaa yrityksissä, ellei koko henkilöstö sitoudu tekemään tuloksia yhdessä. Asiakaskokemusta voi kehittää kehittämällä samalla työntekijäkokemusta, jota puolestaan tukee sisäinen motivaatio, toinen opinnäytetyöni kulmakivistä. Elämyksellisyys puolestaan nousee esille Finnkinon arvoissa, jolloin senkin mukanaolo tässä tutkimuksessa oli perusteltua. Projektin loppuvaiheessa strategiatalo itsessään ei ollut enää sellaisenaan voimassa, sillä Nordic Cinema Group lakkasi Finnkinon omistajamuutoksen johdosta olemasta. Arvot eivät kuitenkaan muuttuneet, eikä mikään vaikuttanut tämän kehityshankkeen etenemiseen. Uutta strategiaa ei vielä projektin loppuvaiheessa oltu julkaistu, moninaisuuden johtamiseen se ei kuitenkaan tule vaikuttamaan poikkeavasti.

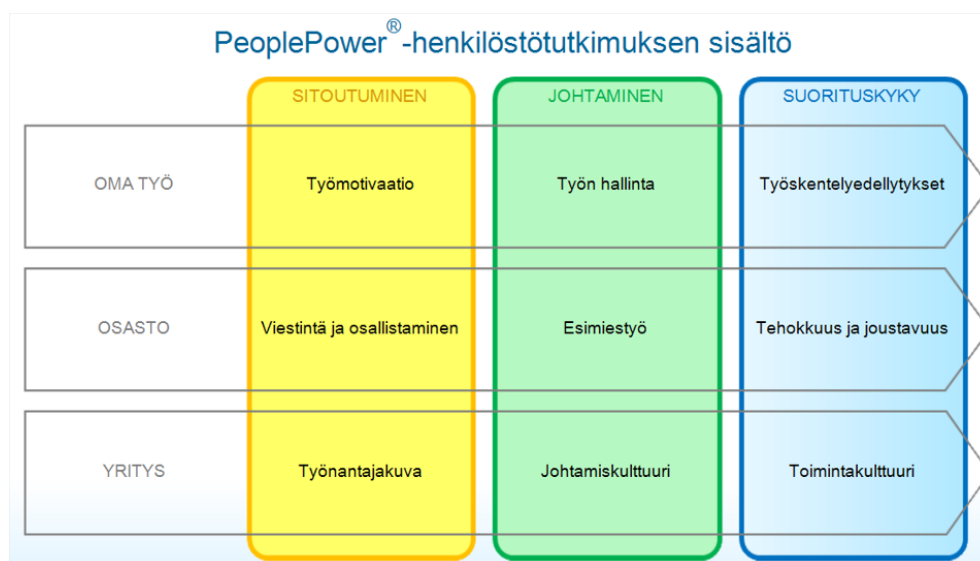
2.2 Nykytila-analyysi: Olemassa olevat aineistot

Finnkinon tilanne yrityksenä on erittäin hyvä. Suomalaisten elokuvisakäynnit ovat kasvussa, kuluttajat ostavat herkkuja teattereiden herkkumyymälöistä ja viettävät teattereissa aikaa keskimäärin 24 minuuttia ennen esitystä. Yritys on kasvava ja kuluttajat kokevat muun muassa elämyksellisyyden ja yhteisöllisyyden syiksi tulla elokuviin. Tulevai-

suudessa asiakaspalvelun tärkeys tulee korostumaan entisestään, jolloin onkin huomi-
oitava henkilökunnan innostus ja sisäinen motivaatio. Henkilöstön tyytyväisyys on tär-
keää, ja tuoreimpia henkilöstön tyytyväisyyskyselyn tuloksia voidaan pitää hyvänä
pohjana nykytilan määrittämisessä.

Finnkinolla käytetään vuosittain toteutettavaa Corporate Spirit Oy:n PeoplePower-tutki-
musta, jonka tuloksia tarkastellaan kolmesta näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma on
oma työ, toinen on osasto, jolla henkilö työskentelee ja kolmas yritys yleisesti. Kaikissa
kolmessa näkökulmassa haetaan vastauksia liittyen seuraaviin teemoihin: sitoutuminen,
johtaminen, suorituskyky.

Katsottaessa oman työn näkökulmasta, kysytään sitoutumisen alueella työmotivaatioon
liittyviä kysymyksiä, johtamisen alla työn hallintaan liittyviä kysymyksiä ja suorituskyvyn
alla työskentelyedellytyksiin liittyviä kysymyksiä. Osaston näkökulmasta sitoutumiseen
liittyvässä osiossa selvitetään henkilön kokemusta oman osastonsa viestintään ja osal-
listamiseen, esimiestyöhön ja osaston tehokkuuteen sekä joustavuuteen. Yritystasolla
olla kiinnostuneita yrityksen työnantajakuvasta, sekä johtamis- ja toimintakulttuurista.



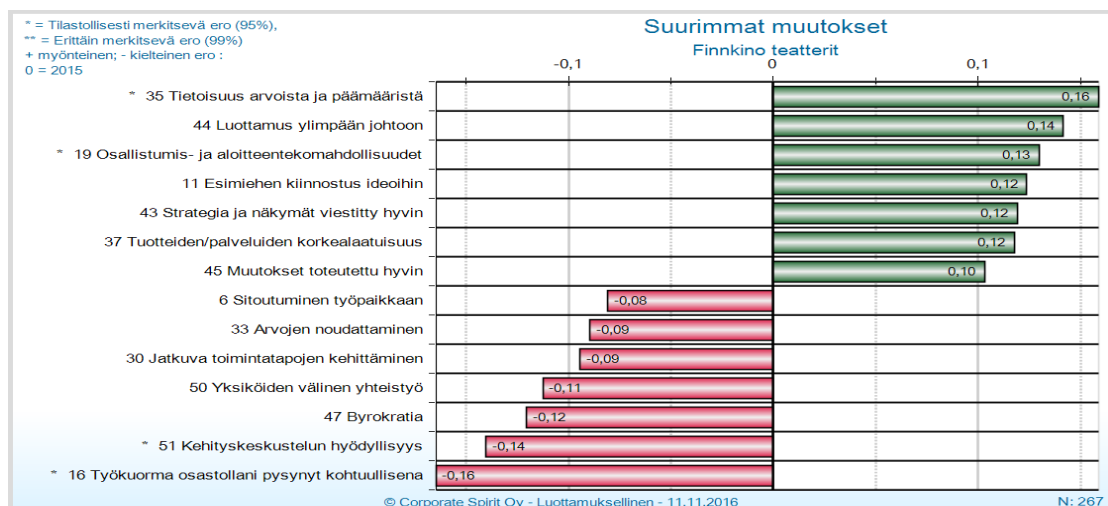
Kuvio 3. PeoplePower – henkilöstötutkimuksen alueet

Viimeisin henkilöstön tyytyväisyyskysely on toteutettu 12.10 – 26.10.2016. Teattereiden
osalta siihen vastasi 91,4 % työntekijöistä eli 267 henkilöä, joten tuloksia voidaan pitää
varsin luotettavana nykytila-analyysin kannalta. Kokonaisarvosana tyytyväisyydelle oli
tydyttävä +, seuraava arvosana olisi ollut Hyvä, eikä siitä olla kaukana. Tulokset eivät
muuttuneet merkittävästi edellisestä vuodesta, mutta on huomattavaa, että nuoret ovat

kaikista kriittisimpiä, kun tarkastellaan tuloksia ikäryhmittäin. Tuloksia ei ole aiemmin tarkasteltu ikäryhmittäin näin tarkasti, mutta tätä toimintatutkimusta ajatellen tulokset suodatettiin vielä uudelleen käyttäen määräävänä tekijänä ikää.

Tuloksia tarkastellessa on tärkeää huomioida, että PeoplePower-tutkimus suhteuttaa tarkasteltavan yrityksen normiin, joka on saatu lukuisten eri yritysten tuloksista. Katsottaessa teattereiden tuloksia normi on niin sanottu työntekijänormi, ajatellen suorittavaa työtä tekeviä henkilöitä. Finnkinon tulokset talona, ja tässä tapauksessa tärkeämpänä teattereiden osalta ovat erittäin lähellä tätä kyseistä normia, eli eivät poikkea kokonaisuutena merkittävästi vertailtaessa muihin yrityksiin.

Kuten aiemmin mainittu, henkilöstötutkimus otti kantaa erityisesti sitoutuneisuuteen, johtamiseen ja suorituskyykyyn. Suurimmat muutokset edelliseen kyselyyn teatterityöntekijöiden osalta kuvassa alla, ilman ikäsuodatusta:

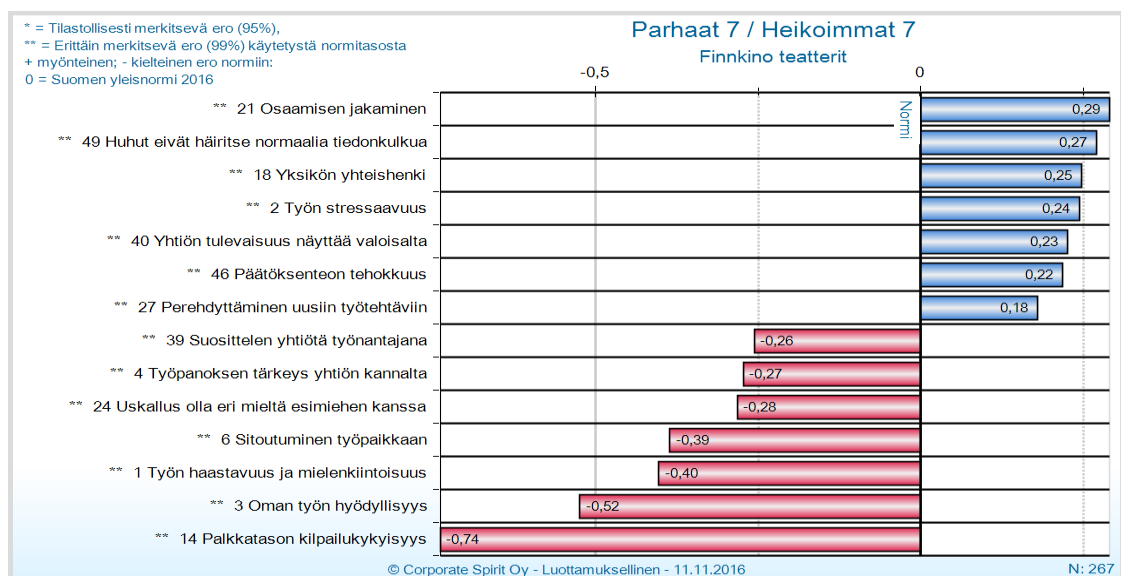


Kuvio 4. Suurimmat muutokset vs. edellinen tutkimus.

Teattereiden henkilökunta koki olevansa tietoinen arvoista ja päämääristä ja tämä oli tilastollisesti positiivisesti merkitsevä ero normiin. Luottamus ylipäähän johtoon oli hyvällä tasolla ja henkilökunta koki, että heillä on hyvät mahdollisuudet osallistua ja tehdä aloitteita. Esimiehet olivat kiinnostuneita ideoista ja strategia, sekä eri näkymät olivat hyvin viestittyjä. Tuotteet ja palvelut koettiin korkealaatuisina ja muutokset on toteutettu hyvin. Vastausten muutokset eivät prosentuaalisesti mitattuina ole suuria verrattuna normiin, mutta aiheet johon ne kohdistuivat, ovat varsin keskeisiä ja tärkeitä yhtiön kannalta.

Seitsemän huonointa tulosta verrattuna edelliseen olivat aihepiireiltään myöskin tärkeitä. Henkilökunta koki, että heidän sitoutuneisuutensa on lievästi laskenut viimeisen vuoden aikana eikä arvoja noudatettaisi, kuten aiemmin niitä on koettu noudatettavan. Yksiköiden välinen yhteistyö tuntui olevan vähentynyt ja byrokratia lisääntynyt. Kehityskeskustelua ei koettu kovin hyödyllisenä, ja työkuorma oli kasvanut.

Tutkimuksessa määritettiin myös parhaat ja heikoimmat seitsemän tulosta, ne puolestaan liittyivät alla oleviin asioihin:



Kuvio 5. Parhaat ja heikoimmat 7

Parhaissa ja heikoimmissa seitsemässä tuloksessa on huomioitavaa, että ne ovat kaikki tilastollisesti merkittäviä eroja verrattuna normiin, mutta prosentuaalisesti poikkeamat eivät ole suuria.

Katsottaessa tuloksia yleisesti oli teattereiden kyselyn tulos aavistuksen heikompi verrattuna koko konsernin tulokseen. Tärkeimmät vahvuudet olivat teattereiden mielestä päätöksenteon tehokkuus, kyselyjen johtaminen toimenpiteisiin sekä henkilöstön kuuleminen päätöksiä tehdessä. Omistautumisen vahvistamisen ja sitä kautta tuloksen parantamisen todettiin onnistuvan parhaiten, mikäli jatkossa huomioidaan voimakkaammin työn haastavuuden ja mielenkiintoisuuden lisääminen, työpanoksen tärkeyden tunnun kasvattaminen yhtiön kannalta sekä esimiehen luottamuksen lisääminen alaisiinsa.

Vastaukset ajatellen näitä edellä mainittua seitsemää tulosta olivat kiinnostavia, mutta eivät kerro kaikkea. Teattereissa työskentelee erilaista henkilökuntaa, vanhempia ja nuo-

rempia sekä työvuosissa että ikävuosissa mitattuna. Oli kiinnostavaa huomata, että tulokset vaihtelivat riippuen erilaisista tekijöistä. Siksi onkin tärkeää huomioida erilaiset ryhmät kyselyiden sisällä, jotta voidaan oikeasti tehdä muutostoimenpiteitä, jotka vaikuttavat henkilöstön sisäiseen motivaatioon.

Kun katsottiin elokuvateatterityöntekijöiden osalta tuloksia ryhmiteltynä esimerkiksi työssäoloajan perusteella, alle 1 vuotta työskennelleet olivat huomattavasti muita tyytyväisempiä, 1-2 vuotta selvästi edellisiä kriittisempiä mutta 2-5 ja etenkin 5-15 vuotta työskennelleet ovat muita kriittisempiä – toki aihealueesta riippuen. Toisin sanoen osittain myös työssäoloaika ja ikä menevät jossain määrin päällekkäin vaikutuksiltaan.

PeoplePower-tutkimusta tuloksineen käytetään mittaamaan yllä esitettyjen teemojen alle linkittyviä asioita. Sillä pyritään näkemään missä mennään ja mikä on yrityksen tilanne esimerkiksi verrattuna muihin yrityksiin. Tieto ei ole yritykselle vain sisäisesti mielenkiintoista, vaan siitä saadaan laajempaa tutkimustietoa ajatellen, että mukana on lukuisia yrityksiä. Yritykset voivat vertailla näin myös toisiaan ja luvut toimivat mittareina myös siihen, miten yrityksellä menee suhteessa muihin saman kaltaisiin yrityksiin. Sisäisesti tutkimus antaa tietoa eri osastojen välisistä tilanteista, tai esimerkiksi pääkonttorin ja teattereiden välisestä tilanteesta. Tulosten seuraaminen vuosittain on tärkeää ja kiinnostavaa, sillä muutokset tuloksissa paljastavat nopeasti onnistumiset tai mahdolliset epäkohdat.

PeoplePower tuloksia oli hyvä pitää yhtenä tutkimuksen kulmakivistä huomioiden kuitenkin, että ne eivät kerro täyttä totuutta vaan tutkijana koin ne enemmän suuntaa antaviksi. Kyselyyn vastataan anonyymisti verkossa, ja uskon että tuloksiin vaikuttaa päivä ja tunnelma. Tällaista kyselyä olisi osaltaan myös helppo väärinkäyttää, jos esimerkiksi joku työntekijäryhmä olisi halukas suuntaamaan huomion johonkin tiettyyn asiaan. Toisaalta voidaan ajatella, että ihmiset vastaavat rehellisemmin anonyymisti, toiset taas saattavat manipuloida omia vastauksiaan. Keskustelua asioista onkin hyvä pitää yllä organisaatiossa koko ajan, ja tarttua mahdollisiin muutoskohtiin hanakalla kädellä hyvän tilanteen säilyttämiseksi tai vaihtoehtoisesti tarvittaessa tilanteen parantamiseksi.

Katsottaessa tutkimuksen kohderyhmän tuloksia korreloivat ne hyvin muun tutkimustiedon kanssa, ja niitä voitiin pitää yleisellä tasolla varsin luotettavina.

2.2.1 PeoplePower-kyselyn tulokset kohderyhmässä

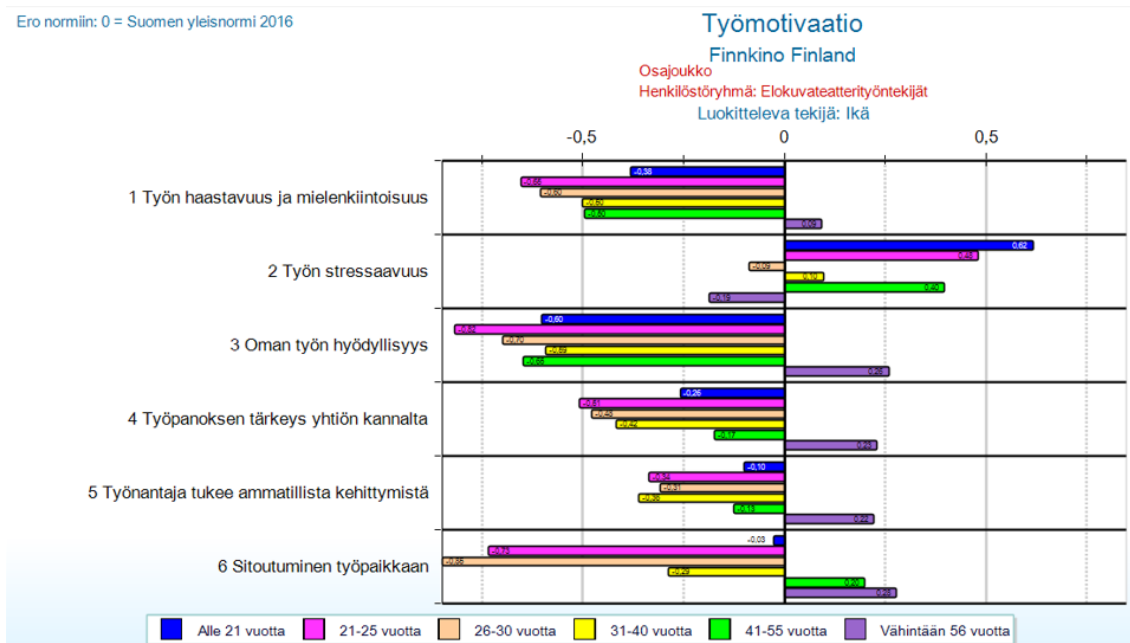
People Power-tutkimuksessa on mahdollista suodattaa vastauksia eri tavoin ja koska tämän tutkimuksen kohderyhmä on alle 29-vuotiaat työntekijät, oli luontevaa suodattaa vastaukset käyttäen ikää määrittelevänä tekijänä, kuitenkin verraten tuloksia myös työ-säolovuosiin.

Elokuvateatterityöntekijöiden osalta etenkin alle 26-vuotiaiden vastauksissa esimerkiksi tyytyväisyys laskee hyvin jyrkästi työssäoloajan mukaan. Etenkin ne nuoret jotka ovat työskennelleet talossa yli kaksi vuotta, ovat kriittisiä työmotivaatioon, esimiestyöhön ja osittain myös työnantajakuvaan liittyen. He tuntevat työnsä ja tavoitteensa, ja ovat tyytyväisiä yhteishenkeen, mutta työmotivaatio on heillä PeoplePower-kyselyn mukaan matalalla tasolla.

Sitoutuminen oli hiukan laskenut edellisestä kyselystä, sillä työpaikanvaihtoajatukset olivat lisääntyneet. 58 % alle 26-vuotiaista on harkinnut työpaikan vaihtoa. Huomattavaa on, että tähän vaikuttaa myös esimerkiksi mahdollinen valmistuminen opinnoista, jolloin usein luonnollisesti hakeudutaan sille alalle, jolle on kouluttauduttu.

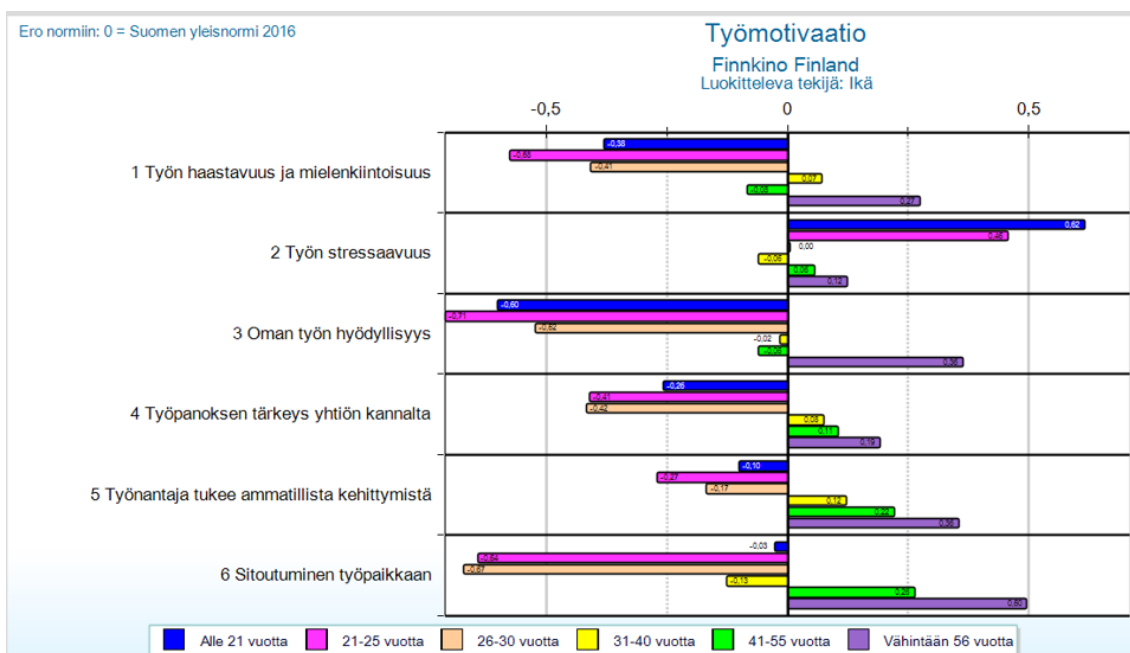
Nuorten omistautumista tukevat hyvä yhteishenki, hyvät tulevaisuuden näkymät yrityksessä, hyvä muutosten toteuttaminen ja palkitsemisen pitäminen oikeudenmukaisena. Esimiestyöllä ja johtamisella on suuri vaikutus omistautuneisuuteen, ja tämän osalta näkemyksissä on eroja.

Alla olevissa kuvioissa on kiteytetty työmotivaatioon liittyvät vastaukset PeoplePower-kyselyssä. Ensimmäisessä kuvassa luokitteleva tekijä on ikä ja vastaajina ovat Finnkinon teattereiden työntekijät. Alemmassa kuviossa puolestaan vastaajina ovat koko yrityksen työntekijät.



Kuvio 6. Työmotivaatio teattereissa, N=223

Tuloksia oli kiinnostavaa verrata yhdessä koko yrityksen vastausten kanssa (kuvio 7)



Kuvio 7. Työmotivaatio koko yrityksessä, N=322

Ensimmäisessä kuvassa voidaan jo yhdellä silmäyksellä havaita nuorten kriittisyys työmotivaatioon liittyvissä kysymyksissä. 21-25-vuotiaat vastasivat kaikkein negatiivisimmin, kun kysyttiin työn haastavuutta ja mielenkiintoisuutta. Tämä oli sama myös katsottaessa koko yritystä. 26-30-vuotiaat sekä alle 21 vuotiaat korostuivat myös, joskaan eivät aivan yhtä jyrkästi. Työn stressaavuus koettiin suurimpana alle 21-vuotiaiden ryhmässä,

toisena tulivat 21-25-vuotiaat, tarkasteltaessa työntekijöitä sekä teattereissa että toimistolla. Sitä vanhemmat vastaajat kokivat huomattavasti vähemmän stressiä. Jälleen nämä samat kaksi ikäryhmää kokivat, että oma työ ei ole hyödyllistä ja tässä perässä tulivat seuraavina 26-30-vuotiaat. Nämä kolme nuoriin työntekijöihin lukeutuvaa ryhmää eivät myöskään kokeneet, että oma työpanos olisi yhtiön kannalta tärkeä. Tämä on huolestuttava seikka, koska jos ajatellaan nyt tutkimuksen keskiössä olevia teatterityöntekijöitä, on heidän työssä kiistatta erittäin arvokasta ja tärkeää yhtiön kannalta. He ovat kuitenkin yrityksemme kasvot asiakkaiden suuntaan ja vaikuttavat suoraan liiketoimintaan.

Puhuttaessa työnantajan tukemisesta ajatellen ammatillista kehittymistä negatiivisuus oli molemmissa ryhmissä loivempaa, mutta kuitenkin näkyi negatiivisimpina vastauksina kuin vanhemmilla työntekijöillä. Sitoutuminen oli jyrkän negatiivista 21-25-vuotiailla, sekä 26-30-vuotiailla.

Pohdin pitkään näiden kahden kuvan samankaltaisuuksia kehittämistutkimukseeni valituissa ikäryhmissä. Työmotivaatio-teemaan liittyvät vastaukset teattereissa verrattuna koko yritykseen olivat yllättävän samoja. Toisaalta on mahdollista, että esimerkiksi pääkonttorilla työskentelevät nuoret ovat vastanneet positiivisemmin, mutta koska heitä on määrällisesti reilusti vähemmän, eivät mittarit liikahtaneet valtavasti. Ilmiön kannalta tärkeää on kuitenkin huomata, että osassa kysymyksistä ja vastauksista liikkuvuutta oli enemmän kuin toisissa. Sitoutuminen, työn hyödyllisyyden kokeminen sekä stressaavuus olivat tuloksiltaan niin yhtäläisiä, että vastausten voidaan katsoa esittävän ikäryhmiä hyvin riippumatta työnkuvasta. Tuloksia katsottaessa on tärkeää muistaa, että tulokset kirjataan mittarin asteikolle positiivisen ja negatiivisen suuntaan verrattuna muiden yritysten henkilöstön vastauksiin. Koska mikään vastauksista ei ole tilastollisesti poikkeava normista, voidaan niiden todeta tukevan yhteiskunnallista ilmiötä näiden ryhmien kokemuksista ja ajatuksista. Niitä oli siten hyvä käyttää myös osana tätä tutkimusta, joka pyrkii osaltaan ymmärtämään ilmiötä.

Koska yrityksen teatterityöntekijöistä yli puolet on tutkimuksen kohderyhmään kuuluvia ja he työskentelevät teattereissa eri puolilla Suomea, päätettiin tutkimus toteuttaa yhdessä teatterissa Helsingissä. Tässä teatterissa työskentelevät nuoret valikoituivat pilotijoukoksi tähän hankkeeseen. He saivat äänensä kuuluviin ja pääsivät mukaan rakentamaan keskustelua liittyen teatterityön elämyksellisyyteen sekä tuomaan seuraavalle portaalle ymmärrystä sisäisestä motivaatiosta omalta osaltaan. Tämän arvokkaan tiedon varassa voidaan tehdä erilaisia kehityshankkeita. Tämä tutkimus käsittelee tarkemmin

ensimmäistä niistä, pilotointimielessä tehtyä hanketta, laajentuen uuden työkalun tuottamiseen organisaatiolle.

2.2.2 Rehtipeli-valmennuksen hyödyntäminen

PeoplePower-kyselyn tulokset saivat aikaan pohdintaa johdossa ja rohkaisivat tarttumaan toimeen. Tilannetta ja tuloksia päätettiin purkaa tässä tutkimukseen valikoituneessa teatterissa pelaamalla Rehtipeliä, joka on rakennettu kehittämään työyhteisöjä mm. työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Rehtipeliä peluuttaa suomalainen Karisma konseptit, joka on erikoistunut muun muassa työyhteisöjä kehittävien pelien toteutuksiin. (Karisma-konseptit 2017)

Halusin hyödyntää pelin tuloksia tässä tutkimuksessa omien haastattelujeni sekä PeoplePower-tutkimustulosten ohella.

Peli on muodoltaan perinteinen lautapeli, joka koostuu kysymyskortteista ja pelilaudalla etenemisestä. Tässä tapauksessa Rehtipelin kysymys- ja ideointikortit peilattiin ennen pelivalmennusta sen yhteydessä julkistetun PeoplePower-kyselyn kysymyksiin ja tuloksiin. Pelissä on erilaisia kortteja käytössä erilaisten yritysten tarpeisiin. Tässä tapauksessa käytettiin niin kutsuttuja Classic-kortteja.

Pelin prosessi on nelivaiheinen sisältäen kuuntelun ja keskustelun, ideoinnin ja valinnan, sekä kehittämisen ja onnistumisen. Kaikkien äänet halutaan kuuluviin rennossa ilmapiirissä, haluten ymmärtää missä on onnistuttu ja mitä erityisesti pitää kehittää. Parannusehdotusten pohtiminen on tärkeänä osana, sekä suunnitelman kehittäminen niiden toteuttamiseksi. Prosessin viimeisessä kohdassa halutaan muistuttaa missä on onnistuttu ja painottaa sitä missä todella ollaan hyviä.

Peli perustuu teemoihin ja sisältää niitä viisi. Ensimmäinen teema on työ ja siinä pohditaan mm. mistä kukin saa iloa omassa työssään, mikä innostaa, mikä syö työiloa, miten töitä voisi jakaa ja miten estetään yhteisön sisäänpäin kääntymistä. Toisessa teemassa, joka on palaute, pohditaan mm. millaista palautetta toivotaan kollegoilta, olisiko mento-roinnista hyötyä, miten palautetta olisi mukava saada ja antaa ja mikä viestintäkanava toimii omassa työyhteisössä parhaiten. Kolmas teema yhteistyö herättelee ko. sanasta tulevia ajatuksia. Miten voisit auttaa työyhteisösi jäsentä, jos hänellä on todella kiire? Saman teeman alla käsitellään myös yhteistyötä ja häirintää, sisältäen yhteistyön lisäämisen mahdollisuudet. Neljäs teema käsittelee pelisääntöjä. Mistä asioista pitäisi sopia

ja tehdä pelisäännöt? Pohditaan myös mm. vastuunkantamista, onko se opittua, pakotettua vai henkilökohtainen ominaisuus, sekä sitä miksi keskusteleva työkuultuuri on tärkeä. Viides ja viimeinen teema on ryhmä. Ryhmä-teeman alle sijoittuvat kysymykset kuten mikä tekee hyvän työilmapiirin, tai mitä voitaisiin tehdä yhdessä, että kaikki kokisivat enemmän työiloa. Paneudutaan myös vastuisiin ja tehtäviin joita ei ole suoranaisesti nimetty kenellekään, ja pohditaan kuka niistä huolehtii. Kaikkia teemoja ei aina käsitellä yhdessä pelissä, ja niiden järjestys saattaa vaihdella tilanteen ja painopisteiden mukaan.

Pelin aikana keskustelu oli vilkasta ja peli eteni aikataulullisesti suunnitelman mukaan. Kehittämispisteiden lisäksi koottiin joukko aiheita, jotka ryhmän mielestä olivat tällä hetkellä hyvin. Ryhmät jaettiin pelin alussa kokemusvuosiryhmien mukaan pelilautavaiheeseen, mutta sekoitettiin purku- ja ideointivaiheessa uudelleen, jotta keskustelu pysyisi hedelmällisenä loppuun asti.

Ensimmäisen teema oli Työ. Sen osalta purkuvaiheessa löydettiin paljon hyvää ja totta kai myös kehitettävää. Vaihtelevat työajat, monipuoliset tehtävät, työnkuvan selkeys, mukavat työkaverit ja hyvät asiakaskohtaukset olivat kaikki positiivisten asioiden joukossa. Samat asiat näkyivät kaikkien ryhmien ajatuksissa. Työtä itsessään ei koettu stressaavana, mutta työtehtäviä kyllä. Palkka nousi kaikissa ryhmissä kehitettävien asioiden top 3 ryhmään, mutta mainittakoon että se peliyrityksen tutkimusten mukaan nousee aina kärkisijoille niin kutsutun suorittavan työn valmennuksissa. Se oli nousevista kehityskohteista ainoa, joka jätettiin kuitenkin ottamatta jatkokäsittelyyn, sillä teemana se on jo itsessään sellainen, ettei ratkea siinä hetkessä.

Toinen teema oli Pelisäännöt. Sen yhteydessä puhuttiin esimerkiksi toisten kunnioittamisesta. Aiheina sivuttiin myös viestivihkokäytäntöjä, kuten että työvuoron loppuessa seuraavaa vuoroa varten voidaan jättää erilaista palautetta tai tietoa päivästä. Tähän kaivattiin kunnioittavampaa asennetta. Pelisääntöjen alle meni myös ajatukset töihin puukeutumisesta, esimerkiksi siitä miten vaatteiden tulee olla puettuina. Toivottiin lisää vastuuta työntekijöille, esimerkiksi asiakkaiden hyvitystilanteisiin.

Kolmas käsiteltävä teema oli yhteistyö ja sen alla toivottiin muun muassa yhtenäisempää toimintakulttuuria. Tiedon kulkuun kiinnitettiin paljon huomiota, sekä esimiesten sisäiseen kommunikointiin. Yhteistyön alla toivottiin myös enemmän henkilökunnan virkistystoimintaa ja yhdessä tekemistä, muun muassa tämä asia onkin kehittynyt pelaamisen jälkeen.

Yleisesti puhuttaessa paljon asioita nousi esiin, sekä hyviä että heikompia. Todella moni asia oli hyvin, mutta muutamia asioita oli hyvä lähteä syventämään tämä toimintatutkimuksen kautta. Koska en itse ollut paikalla pelitilanteessa käytin loppuraporttia avukseni kartoittamalla minkälaisia asioita oli käsitelty, ja mitkä asiat koettu haasteellisina. En tuonut näitä esiin omista tapaamisistani nuorten kanssa, mutta ne toki vaikuttivat siihen, millaiseen ratkaisuun päädyin tavassa haastatella nuoria. Uskoin, että työpaja-menetelmä olisi tässä tapauksessa hedelmällisempi ja sen pohjalta oli ajatus lähteä kehittämään uutta toimintatapaa koko ketjun käyttöön.

Minusta toimintatutkijana oli huomattavaa, että työntekijät pelin loputtua kokivat, että henkilöstötutkimuksen tulokset ja rehtipelin pelitapa olivat jonkin verran erillään toisistaan, eivätkä täysin käsitelleet samoja teemoja. Kaikkea liittyen henkilöstötutkimuksen tuloksiin ei siis päässyt tämän kautta purkamaan ja kehittämään ja siksi olikin hyvä, että kehitystä oli mahdollista jatkaa tämän toimintatutkimuksen kautta. Tutkimuksen kannalta rehtipelistä oli apua etenkin haastatteluteemojen kartoituksessa, sekä nykytilanteen kirjastamisessa edelleen. Pelin tulosten suhteen oli kuitenkin oltava kriittinen siinä mielessä, että tuloksia ei eritelty ikäryhmittäin vaan yleisellä tasolla. Ajatellen että yrityksen nykyiset ja tulevaisuuden haasteet ovat nimenomaan nuorissa työntekijöissä, on hyvä pitää mielessä, että osa pelin tuloksista tuli vanhemmalta henkilökunnalta niin positiivisten kuin kehitettävienkin asioiden suhteen.

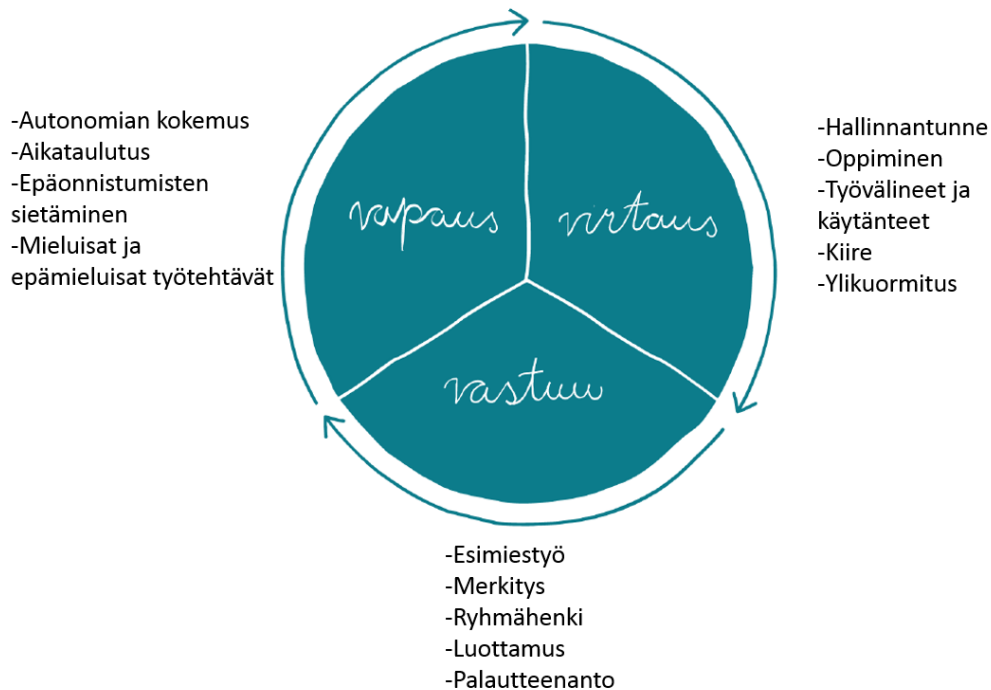
2.3 Haastatteluteemojen valinta ja aineiston kerääminen

Pääteemana tutkimuksessani oli sisäinen motivaatio. Työelämän ikärakenteen nopean muuttumisen vuoksi halusin tutkia sitä nimenomaan niin sanottua suorittavaa työtä tekevien nuorten kohdalla. Olin kiinnostunut tietämään mitkä asiat heitä motivoivat ja toisaalta myös mitkä eivät motivoi ja minkälaiset asiat vaikuttavat työn elämyksellisyyteen. Elämyksellisyys valikoitui teemaksi puhtaasti siitä syystä, että Finnkino on mukana elämysbisneksessä ajatellen, että elokuvat itsessään ja elokuvateatterissa käyminen ovat elämyksiä. Näin ollen sekä sisäisten motivaatiotekijöiden että työn elämyksellisyyden voidaan ajatella vaikuttavan työntekijän kokemukseen työstä ja sitä kautta se vaikuttaa myös yritykselle niin tärkeään asiakaskokemukseen.

Koin myös, että yrityksen on hyvä ymmärtää miten nuoria motivoivat asiat eroavat siitä miten ennen on ajateltu, ja miten heitä tulisi johtaa jotta heidän motivaationsa kehittyisi.

Aineistoa keräsin ensin yrityksen sisältä ja kirjallisuudesta, ennen kuin lähdin toteuttamaan työpajoja ollakseni varma, että kysyn oikeita asioita.

Päätin toteuttaa haastattelut perinteisestä haastattelutavasta poiketen työpajoina, jotka toteutin pääkonttorilla neljässä ryhmässä. Tutkimukseen valikoitui pilotiksi yksi elokuva-teatteri, jonka henkilökunnasta 18 työntekijää on alle 26 vuotiaita. Tutkimukseen osallistui 67 % kohderyhmästä, 12 työntekijää.



Kuvio 8. Teemahaastattelun vastausten lajittelu lokeroihin (Martela 2014, 32)

Työpajojen toteutus pohjautui yllä olevaan kuvaan, toteutuksesta kerrotaan lisää luvussa seitsemän.

3 Tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmät

Tässä pääluvussa esitellään opinnäytetyöhön valittu lähestymistapa ja menetelmät. Lähestymistavaksi on valittu toimintatutkimus, ja ylemmän ammattikorkeakoulun edellytys on organisaation toiminnan kehittäminen tai muuttaminen.

3.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä olla luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan todellisissa, luonnollisissa tilanteissa. Kvalitatiivinen tutkimus suosii ihmisistä tiedon keruun instrumenttina. Tutkija luottaa enemmän itse tekemiinsä havaintoihin ja keskusteluihin tutkittavien kanssa, kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Apuna voidaan käyttää lomakkeita ja testejä. Pyrkimyksenä on tavallisesti paljastaa odottamattomia seikkoja, joten lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen, vaan aineiston yksityiskohtainen ja monitahoinen tarkastelu. Tutkija ei määrää sitä mikä on tärkeää. (Hirsjärvi 2005, 155)

Aineiston hankinnassa laadullisten metodien käytössä suositaan sellaisia metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ajatukset pääsevät esille. Tällaisiin metodeihin kuuluvat mm. teemahaastattelut ja ryhmähaastattelut. On huomattavaa, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tässä kyseisessä tutkimuksessa on valittu toinen Helsingissä sijaitsevista teattereista. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi 2005, 155)

3.2 Havainnointi

Observointi eli havainnointi on hyödyllinen ja tärkeä tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmä, jonka käyttämistä vierastetaan turhaan usein muun muassa opinnäytetöissä. Toimintatutkimukseen havainnointi sopi minusta hienosti, sillä sen avulla on mahdollista saada tietoa esimerkiksi siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä. (Ojasalo 2009, 103)

Olen itse tehnyt niin sanottua suorittavaa työtä viimeksi yli kymmenen vuotta sitten. Nykyisessä työssäni toimin myynnin asiantuntijatehtävissä, joka eroaa varsin voimakkaasti esimerkiksi teatterityöntekijän työstä. Halusin päästä kiinni siihen, minkälaista teatterityö oikeasti on ja saada tärkeitä havaintoja työstä. Huomasin, että monessa asiassa ajattelin tietäväni tai muistavani, mutta kaksi työvuoroa teatterissa osoitti tietämykseni täydellisen vääräksi. Halusin nähdä minkälaisista tehtävistä työvuoro koostuu, mikä tehtävä vie minäkkin verran aikaa, miten kiire vaikuttaa ja millaisia asiakaskokemuksia työstä voi parhaimmillaan ja huonoimmillaan saada. Itse havainnoista kerron myöhemmin lisää luvussa 7.2

Jokainen ihminen havainnoi erilaisia asioita päivittäin mutta on hyvä muistaa, että tutkimuksellinen havainnointi ei ole satunnaista katselemista vaan systemaattista tarkkailua. Havainnointiaineistoa voidaan kerätä sekä keinotekoisissa tilanteissa (laboratorio-oloissa) että luonnollisessa ympäristössä, kuten tässä tutkimuksessa on tehty elokuvateatterissa. Havainnointia voidaan käyttää joko itsenäisesti tai esimerkiksi haastattelun tukena. Tässä tutkimuksessa olen hyödyntänyt sitä nuorille järjestettyjen työpajojen tukena ymmärtääkseni paremmin. (Ojasalo 2009, 103).

Tässä tutkimuksessa havainnointi mahdollisti pääsyn tutkimukseen osallistuneiden luonnolliseen ympäristöön. Sen avulla oli mahdollista ymmärtää heidän työtään ja ajatuksiinsa paremmin, sekä saada tietoa siitä, ovatko asiat niin kuin olin etukäteen ymmärtänyt niiden olevan. Monet asioista joiden olin ajatellut olevan tietyllä tavalla, olivatkin toisella tavalla. En esimerkiksi muistanut miten vähän asiakkaisiin on välillä mahdollista saada kontaktia, vaan aika oli todella kullannut omat muistoni tästä.

3.2.1 Tiedonhankinta havainnoimalla

Havainnointityö alkaa jo ennen varsinaista havainnointia, sillä sitä varten tarvitaan huolellisia valmisteluja. Havainnoija voi tarvita esimerkiksi organisaation johdon hyväksynnän aineiston keräämistä varten. Se ei yleensä ole ongelma, jos kyseessä on organisaation kehittämiseen liittyvä hanke, eikä se missään nimessä ollut ongelma tässä tutkimuksessa. Koin, että sain valtavasti tukea havainnoinnin tekemiseen, ja sitä pidettiin hyvänä asiana. Itselleni jäi tekemistäni ”työvuoroista” erinomainen muisto, ja koen että havainnointi olivat tärkeitä ja asianmukaisia.

Havainnoija rooli on hyvä selvittää hyvissä ajoin. Roolin kätkemistä tai piilottelua ei pidetä nykyisin lainkaan suotavana, sillä havainnoija voi esiintyä organisaatiossa monilla eri tavoilla. Ääripäitä ovat aktiivinen, organisaatiota kehittävä konsultti ja passiivinen havainnoija, joka ei osallistu toimintaan millään tavalla. Kehittämistyössä havainnoija on jotakin näiden ääripäiden väliltä. Itse esimerkiksi valitsin tavan jossa pukeuduin samaan työvaatetukseen kuin teatterityöntekijät käyttäen nimikylttiä tittelillä harjoittelija. Pyrin tekemään avustetusti kaikkia teatterin töitä ja osallistumaan kaikkeen olematta kuitenkaan liian aktiivisesti esillä. (Ojasalo 2009, 104)

Havainnoinnin tulee olla mahdollisimman järjestelmällistä ja kohdistua ennalta määrättyyn kohteeseen. Tulokset pyritään rekisteröimään välittömästi muistiin esimerkiksi kirjoittamalla havainnointipäiväkirjaa tai videoimalla. (Ojasalo 2009, 104)

Itse kirjoitin ylös muutamia asioita, sillä havainnointini kohdistui aika kapeaan alueeseen yrittäessäni sen kautta lähinnä saada lisää ymmärtämystä nuorten työpajoihin osallistuneiden henkilöiden ilmaisuille ja ajatuksille.

Havainnointimenetelmiä on arvosteltu siitä, että havainnoija saattaa häiritä tutkittavaa tilannetta, tai jopa muuttaa sitä läsnäolollaan. Tämä kätkee sisäänsä ajatuksen, että havainnoitavassa ympäristössä toimivat ihmiset muuttaisivat toimintaansa tietäessään, että heitä havainnoidaan. (Ojasalo 2009, 105)

Tämä varmasti pitää osin paikkansa, sillä uskon, että monen käytös tilanteessa on erilaista. Kun tiedetään että paikalla on henkilö tekemässä havaintoja, osa asioista jää varmasti sanomatta ja käytöskin voi olla aavistuksen hiottua. Siitä syystä, että tässä tapauksessa oli lähinnä tarkoitus päästä kiinni suorittavaan työhön ja asiakaskontaktien syvyyteen sekä hahmottaa työtehtäviä, en usko että tämä seikka on kovinkaan merkityksellinen.

Havainnoinnin vaikeutena voi myös olla se, että havainnoija sitoutuu emotionaalisesti havainnoitavaan ryhmään tai tilanteeseen ja heikentää näin havainnoinnin objektiivisuutta. Tämän ymmärrän hyvin, ja tämä voisi olla riskinä esimerkiksi työskenneltäessä vaikkapa lasten tai nuorten parissa. Tässä nimenomaisessa tutkimuksessa en kokenut tällaista haastetta, niin paljon kuin näihin nuoriin muutamissa tapaamisissa ehdin kiintyäkin. Ajattelin useasti, miten hienoa on, että olen saanut tällaisen kokemuksen itselleni ja olen saanut tavata kaikki tutkimukseen jollain tapaa osallistuneet ihmiset.

3.2.2 Tiedon käsitteleminen, analysointi ja tulkinta

Havaintojen tulkitseminen vaatii aina ymmärtämistä ja kehittäjän on pystyttävä perustelamaan niin sanottu tarinan juoni aineiston perusteella. Havainnointimenetelmällä kerätty aineisto ei liity automaattisesti yhteen, vaan havainnoija on pystyttävä itse rakentamaan siitä looginen kokonaisuus. Uusi tieto ja ymmärrys eivät synny itsestään, vaan tietoon tarvitaan myös kehittäjän, aineiston ja teorian välistä keskustelua. (Ojasalo 2009, 106)

Itse olen lähtenyt liikkeelle teoriasta käyttäen pohjana filosofian akatemian sisäiseen motivaatioon liittyviä aineistoja. Niistä olen jalostanut itselleni käyttöön mallin, jonka avulla työpajamaisesti haastattelin tutkimukseen osallistuneita ihmisiä. Havainnoinnilla pyrin

syventämään keskustelua tässä raportissa. Samalla käytin sitä muun muassa kehitystoimenpiteiden perustelussa, sillä se oli syventänyt ymmärrystäni monella tapaa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysi syntyy usein kahdesta toisiinsa nivoutuvasta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa pelkistetään, eli yhdistetään havainnot. Toisessa vaiheessa niitä tulkitaan. On tärkeää huomioida, ettei kerätty aineisto ole ratkaisu kehittämistehtävään vaan materiaalia jolle kehittämistyötä voidaan perustaa. Havainnointiaineisto kuvaa sitä mitä havainnoitavassa paikassa tapahtui havainnoinnin aikana. Näin ollen havainnointien kuvaus on siis vasta aineiston dokumentointia ja vasta sen analysointi johtaa tulkintaan. Pelkistäminen, eli havaintojen yhdistäminen toisiinsa ja muuhun kerättyyn dataan, mahdollistaa ilmiöiden yleistämisen. (Ojasalo 2009, 107)

3.3 Tutkimus ja kehittämishanketta varten kerättävä tieto

Tutkimus- ja kehittämishanketta varten kerättiin tietoa, joka linkittyy tutkimuksen teemoihin. Nykytila-analyysin ja teorioiden pohjalta etsin tapaa toteuttaa tutkimuksen aktiivivaihe pilottiryhmän kanssa. Pilottiryhmälle suunnatut työpajat tehtiin yhdessä teatterissa ja niiden pohjalta voitiin rakentaa itse kehittämishanke. Tueksi hain tietoa Y-sukupolvesta yleisesti, sisäisestä motivaatiosta sekä moninaisuuden johtamisesta, ajatellen erityisesti nuorten työntekijöiden johtamista.

Tietoa on voitu hakea sekä teorioiden ja kirjallisuuden kautta että yrityksen sisältä. Yrityksen sisältä tietoa on kerätty PeoplePower-tutkimuksesta, teatterissa toteutetusta Rehtipelistä, työpajoista tutkimusryhmään kuuluvien nuorten kanssa, sekä havainnoimalla. Tein kaksi työvuo-roa tutkimukseen valitussa helsinkiläisessä elokuvateatterissa, yhden perjantain klo 14-22 sekä yhden lauantain klo 10-16.

3.4 Mittarit

Sisäisen motivaation ja työn elämyksellisyyden mittaaminen ei ole aivan yksinkertaista. Kun niitä pyritään kehittämään, ei tulosten mittaaminenkaan ole aivan helpoimmasta päästä. Tiedän itse aika moneen työtyytyväisyys ja työmotivaatiokyselyihin vastanneena, että vastaukset todella riippuvat päivästä tai viikosta. Joinain päivinä tuntuu, että

motivaatiota riittää ja työkin on vaikka kuinka elämyksellistä. Huonona viikkona tuntuu helposti, että kaikki on pielessä.

Pilottiryhmän kanssa lähdettiin liikkeelle siitä, että pyrittiin selvittämään mitkä asiat motivoivat sisäisesti ja mitkä puolestaan alentavat motivaatiota. Tulokset tästä saatiin helposti ja ne oli helppo koota yhteen. Tämän pohjalta tehtiin muutama muutostoimenpide nykyisiin toimintamalleihin sellaisissa asioissa, jotka selkeästi aiheuttivat eniten tunteita. Pilottiryhmään kuuluville kerrottiin, että jotain muutoksia ollaan tekemässä ja selvensin myös mihin muutokset liittyvät, mutta en mennyt yksityiskohtiin. Kuukauden kuluttua nähtiin kysymällä mitkä asiat olivat todella muuttuneet ja miten muutokset olivat vaikuttaneet motivaatioon.

Tärkeämmäksi mittariksi koen tämän toimintatavan jalkauttamisen organisaatiolle. Minusta työpajamenetelmä käyttäen Filosofian akatemian ajatuksia oli erinomainen toimituudeltaan. Siksi se on tärkeää saada siirrettyä koko organisaation ja kaikkien elokuvateattereiden käyttöön. Sillä varmistetaan, että dialogi pysyy koko ajan elävänä, ja organisaation kulttuuri muuttuu vielä moninaisemmaksi, jolloin moninaisuuden johtaminen helpottuu ja työn elämyksellisyys kasvaa sisäisen motivaation kehittyessä.

4 Moninaisuuden johtaminen

Sanotaan että esimiesten työn vaikeuskerroin on tällä hetkellä huima, sillä heidän johdettavinaan on neljä sukupolvea, jotka kaikki pitäisi saada työskentelemään yhdessä; Veteraanit, Suuret ikäluokat v. 1943-1960 ja 1960-1980 syntyneet (jo pienempään ikäluokkaan kuuluvat), sekä Y- ja Z-sukupolven edustajat (tässä tapauksessa alle 29-vuotiaat). (Vesterinen & Suutarinen 2010, 19)

Esimiehiltä on viimeisten vuosikymmenien ajan toivottu enemmän aikaansaannoksia ja ponnisteluja ihmisten ymmärtämisen ja kehittämisen edistämisen osa-alueilla. Aiemmat ikäluokat jo ennen Y-sukupolvea ovat tiedostaneet, että johtamisessa tarvitaan ihmisuhteiden hoitamisen taitoa, eli sinällään ihmisläheisessä johtamisessa ei ole mitään uutta. Y-sukupolvi kuitenkin suorastaan vaatii keskustelevaa ja kehittymistä edistävää johtamisotetta ainakin tutkimusten perusteella. Tämä tarkoittaa, että viimeistään kun Y-sukupolvi on enemmistönä työelämässä 2020-luvulla, tulee johtajuuden olla uudenlaista; mahdollistavaa ja keskustelevaa. (Vesterinen ym. 2010, 21)

Toinen näkökulma on seuraavassa alaluvussa erikseen käsittelemäni teema, epäjohtaminen. Voidaan kärjistetysti sanoa, että nuoret eivät enää arvosta hierarkioita eivätkä pidä niistä. Nuoret naiset ja miehet toimivat mieluiten tasa-arvoisissa, avoimissa ja läpinäkyvissä organisaatioissa, ja näin ollen johtamisella tulisi olla korkeampi päämäärä kuin omistajien mielihalujen tyydyttäminen. (Tienari & Piekkari 2011, 22)

Toki monessa paikassa näin jo onkin, eikä esimerkiksi Finnkinolla mikään anna sellaista viitettä, että johtamisella pyrittäisiin näin pinnalliseen päämäärään, mutta siitä huolimatta aihetta on hyvä pitää esillä sen tärkeyden vuoksi.

Johtamisessa Finnkinolla on tärkeintä avoimuus ja rehellisyys. Nuorillekin työntekijöille puhutaan yrityksen strategiasta ja niin kutsutusta isosta kuvasta, tuoden esille se miksi tätä työtä tehdään. (Mäntylä 2016, 24)

Yksi suurimmista eroista nuorten johtamisessa verrattuna aiempaan sukupolveen liittyy tavoittamiseen, sillä nuoret tavoitetaan parhaiten uusilla välineillä. Finnkinolla tehdään muun muassa videoita ja kirjoitetaan blogeja intranettiin. Eri ihmiset saavat kuvata ja toteuttaa videoita ja monet nuoret teatterityöntekijät ovat innostuneita tästä. Videoita on julkaistu myös Finnkinon sosiaalisen median sivuilla ja näin tavoitetaan myös nuorta kohderyhmää, ehkä jopa parannetaan asiakaskokemusta. Videot katsotaan ennen julkaisua, mutta vloggaajilla on avoin tehtävänanto. (Mäntylä 2016, 25)

Tulevaisuuden epäjohtaminen on kehysten luomista. Se on johdonmukaista sopimista tavoitteista, puitteiden luomista ja mahdollistamista, sekä tarinan punomista. Kontrolli on hyvästä, mutta luottamus parempi. (Tienari & Piekkari 2011, 23)

Esimiesten ja keskijohdon kommunikointitaidot ja -tavat kohdata alaisensa ratkaisevat lopulta koko tarinan toimivuuden. Parhaassa tapauksessa viestit kulkevat molempiin suuntiin tullen kuulluksi ylimmässä johdossa ja ne muokkaavat osaltaan yrityksen tarinaa paremmaksi. Tulevaisuutta voidaan rakentaa myös alhaalta ylöspäin, eikä aina toisinpäin.

Nuorten ympäristössä niin sanottu etulinja nousee tulevaisuudessa liiketoiminnan keskiöön, sillä ne jotka kohtaavat asiakkaat, antavat yritykselle kasvot ollen lopulta organisaation tärkeimpiä edustajia. (Tienari ym. 2011, 48).

Tästäkin syystä Finnkinon teatterityöntekijöihin suuntautuva tutkimukseni on minusta tärkeässä roolissa yrityksen kannalta. Tähän teemaan sukelletaan vielä myöhemmin pääluvussa kuusi, joka käsittelee asiakaskokemusta työntekijäkokemuksen näkökulmasta.

4.1 Moninaisuus hyvän työyhteisön ominaisuutena

Moninaisuus on käsitteenä varsin laaja ja monitulkintainen. Se tarkoittaa kaikki niitä ihmisen piirteitä, jotka tekevät hänestä oman itsensä. Näitä piirteitä ovat muun muassa ikä, sukupuoli, sosiaalinen- ja etninen tausta, koulutus, terveys, ammatti, lahjakkuudet, kulttuuri, elämäntyyli, kieli, kuulumisryhmät, seksuaalisuus ja toimintatavat. Moninaisuuden määritelmä on muuttuva, ei siis ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää. (Timonen & Mäkelä & Raivio 2015, 15)

Hyvin johdettuna henkilöstön moninaisuus lisää työssä viihtyvyyttä, tuottavuutta ja kannattavuutta. Työyhteisön moninaisuuden johtamisessa tärkeintä on yhdistää ja hyödyntää erilaisia ihmisiä ja erilaista osaamista. On erittäin tärkeää vahvistaa arvostuksen, osallisuuden ja kuulumisuuden tunteita. Nämä teemat nousivat esille myös tässä tutkimuksessa nuoria työntekijöitä haastatellessa. Parhaimmillaan moninaisuuden johtaminen on osallistamisen ja erilaisuuden sujuvaa yhteispeliä. Moninaiset taidot ja ihmiset vahvistavat työn tuottavuutta ja yhteenkuuluvuutta sekä työniloa. (Timonen ym. 2015, 15)

Moninaisuusosaaminen korostuu muuttuvassa yhteiskunnassamme. Toista ja itseä on opittava ymmärtämään niin, että samalla osataan toimia jatkuvasti ja nopeasti uusiutu- vissa työympäristöissä. Muuttuva, monikulttuuristuva, moninaistuva ja moniarvoinen Suomi on jo tässä hetkessä, eikä tulevaisuudessa. Olemme maana monin tavoin tilanteessa, jossa on oltava valmis muuttumaan ja olemaan entistä avoimempi. Muutosprosessien taustalla on monia erilaisia ilmiöitä kuten maahanmuutto, mutta sen lisäksi Suomi muuttuu sisältäpäin ja osana globaaleja taloudellisia muutosprosesseja. Taloudelliset resurssit niukkenevat ja sekä globaali että lokaali kilpailu kiristyy. Samalla yhteiskunta on muuttumassa moniluokkaisemmaksi, ja erot toimintamahdollisuuksien ja taloudellisen toimeentulon suhteen kasvavat merkittävästi. (Timonen ym. 2015,17)

4.2 Ikämoninaisuuden johtaminen

On tärkeää, että esimies hallitsee moninaisuutta hyvin. Moninaisuuden johtamisessa on kyse siitä, että ihmisten välinen tasapuolisuus ja ihmisen arvo tulevat huomioiduiksi johtamisessa. Kyse on aktiivisesta työotteesta ja sen kouluttaminen esimiestaidoiksi on todella tärkeää. Moninaisuuden johtamisen oppiminen ei tapahdu hetkessä, eikä sitä hallita noin vain. Esimies on mahdollistaja työyhteisössään luoden mahdollisuuksia muun

muassa sille, kuka on kenenkin kanssa tekemisissä ja kuka toimii missäkin työryhmässä. (Timonen ym. 2015, 91)

Esimiehellä on siis velvollisuus mahdollistaa eri ikäisten ihmisten toimiminen yhdessä. Tässä tutkimuksessa nuorilta saatuja ajatuksia lähdettiin heti purkamaan esimiesten kanssa ja otettiin ensimmäiset konkreettiset askeleet toimenpiteille. Moninaisuuden johtamisesta voitaisiin organisaatiossamme keskustella vielä enemmän, sillä uskon että sitä kautta päästäisiin paremmin kiinni ja kehittämään montaa työntekoon liittyvää asiaa, myös nuorten motivaatiota. Usein jo kokemus siitä, että tulee kuulluksi omana itseään, voi olla tärkeä.

Ikä on yksi moninaisuustekijä työyhteisöissä ja mahdollisesti se kaikkein yleisin. Työntekijöistä jokainen on luonnollisesti jonkun ikäinen ja edustaa omaa sukupolveaan. Yleensä joukosta löytyy sekä työuraansa lopettelevia että sitä aloittelevia, ja kaikkia siltä väliltä. Teatterityössä ei juurikaan kohdata näitä vanhimpia työntekijöitä, sillä harva kuitenkaan elokuvateatterista jää eläkkeelle suorittavasta työstä. Silti on tärkeää huomioida, että kaikki eivät ole nuoria, vaikka moni onkin.

Ikämoninaisuuden johtamisella tulee pyrkiä vaikuttamaan työyhteisön suhtautumiseen ja tietoisuuteen. Iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioiminen työyhteisössä vahvistaa työpaikkakulttuuria, jossa kaiken ikäiset työntekijät voivat kokea itsensä arvostetuiksi ja arvokkaiksi. Esimiesten on siis tärkeää huomioida eri ikäryhmiin liittyvät piirteet yleistysti, kuten epäjohtaminen puhuttaessa nuorista työntekijöistä.

4.3 Nousevat sukupolvet Y ja Z

Puhuttaessa nuorista työntekijöistä voidaan suoraan siirtyä käsittelemään heidän sukupolveaan. Y-sukupolven edustajat ovat syntyneet vuosina 1977-1997 ja valtaavat työelämää enenevässä määrin. (Alasoini 2012, 19). Finnkino Oy:n henkilöstöstä 55 % on alle 29-vuotiaita, ja tutkimuksen kohteena ovat nimenomaan nämä kyseiseen sukupolveen kuuluvat alle kolmekymppiset nuoret, joista suuri osa on ensimmäisessä työpaikassaan tässä organisaatiossa.

On huomattavaa, että Y-sukupolven liittyvissä materiaaleissa syntymävuosien haarakka vaihtelee, ja esimerkiksi teoksessa ”Y-sukupolvi työelämässä” syntymävuosiksi on määritelty 1980-2000. Voidaan kuitenkin vuosiluvuista riippumatta kutsua tätä ryhmää ”pienten ikäluokkien” sukupolveksi, ja käyttää tutkimuksessa alle 29-vuotiaita työnteki-

jöitä soveltaen tätä teoriaa heihin. Kiinnostavaa on, että suurten ikäluokkien korvautuminen näillä pienillä ikäluokilla voi merkitä osassa työmarkkinaa siirtymistä ”työnantajan markkinoista” kohti ”työntekijän markkinaa”. Tämä tarkoittaa, että työelämään tulevilla nuorilla voi olla enemmän valinnan varaa, toki (tämä on yleisellä tasolla) siihen vaikuttaa voimakkaasti koulutustausta (Vesterinen ja Suutarinen 2010, 17).

Pienet ikäluokat suhtautuvat aiempaa sukupolvea intohimoisemmin vapaa-aikaansa ja harrastuksiinsa. Voidaankin sanoa käsillä olevan jonkinasteinen työelämän kulttuurin muutos, jossa työntekijän sitoutuminen työhön ja lojaalisuus työnantajaa kohtaan ovat ohuemmalla pohjalla kuin aiemmin (Haavisto 2010)

Y-sukupolven edustajia on kutsuttu lukuisilla eri nimillä kuten Millenniaalit, Peter Pan tai Nintendo sukupolvi sekä Diginatiivit. Vaikka Y-sukupolvi on vasta osittain työelämässä, se on ehtinyt jo tehdä itsestään tunnetun. Tulevina vuosina kyseinen ikäluokka tulee nousemaan suurimmaksi ikäluokaksi työelämässä ja juuri siksi heitä olisi tärkeää nyt ymmärtää ja johtaa oikein. (Alasoini 2010.)

Maassamme eri väestöryhmille tehtyjen tutkimusten mukaan työ merkitsee suomalaisille ennen muuta toimeentuloa, oman identiteetin ja osaamispääoman rakentamista, sekä sosiaalisia suhteita. Keskiverto suomalainen haluaa siis hyvähenkisessä työyhteisössä olevan mielenkiintoisen työ, jota johtaa reilu esimies. Suomalainen haluaa uran sijaan mieluummin kehittää ja toteuttaa itseään. Vapaa-aika koetaan tutkimuksissa tärkeäksi ja työn tulee olla mielellään joustavaa. (Vesterinen & Suutarinen 2010, 18)

Nuoria on aina luonnehdittu kärsimättömiksi ja Y-sukupolven edustajat ja sitä nuoremmat voivat näyttäytyä vieläkin kärsimättömimpinä. He ovat eläneet aina runsaan tietotulvan keskellä ja ovat oppineet valitsemaan ja siirtymään nopeasti toimivaan ratkaisuun, mikäli aiempi vaihtoehto ei ole heitä tyydyttänyt. Kuitenkin monesti esille nouseva käsitys siitä, että nuoret vieroksuivat työtä, on väärä. Uusi sukupolvi ei ole niinkään valmis juoksemaan parempien ansioiden perässä, sen enempää kuin työn korkean statuksenkaan, vaan haluaa toteuttaa itseään työn kautta tehden kaikkea mikä tuntuu mielenkiintoiselta. Arvostusta etsitään enemmän tekemällä asioita, joita arvostetaan omissa sosiaalisissa, usein digitaalisesti linkitetyissä verkostoyhteisöissä. (Vesterinen ym. 2010, 20).

Finnkinon toimitusjohtajan, Veronica Lindholmin mielestäkään suomalaisen nuorison työmoraalissa ei ole mitään vikaa. Lindholmia haastateltiin hiljattain Talouselämä-lehteen ja hän ilmaisi hyvin selvästi, että Finnkinolla töissä olevat nuoret ovat motivoituneita työhönsä. Siinä missä 55% on alle 29-vuotiaita, on joka neljäs työntekijä alle 25-vuotias. Finnkinolla nuoret nähdään rohkeampina kuin mitä aiempi sukupolvi oli heidän iässään. Nuoret työntekijä nähdään positiivisessa mielessä kriittisinä ja he esittävät fiksuja kysymyksiä. (Mäntylä 2017)

Olin itse varsin vaikuttunut vieraillessani yhden elokuvateatterimme teatteripalaverissa. Palaveri oli ajoitettu iltaan ja sen kesto oli kolme tuntia. Olin yllätynyt niin työntekijöiden vireystasosta kuin heidän kysymystensä laadustakin. He tuntuivat olevan poikkeuksetta erittäin tietoisia konsernin asioista sekä muun muassa teattereiden budjeteista, kaikkien lukujen ollessa hyvin hallussa.

Yleisellä tasolla puhuen Y-sukupolvi haluaa tehdä työtä, joka on sekä haastavaa että tarjoaa nuorelle kehittymismahdollisuuksia. Nuoret työntekijät saattavat menettää motivaatiotaan nopeasti, jos kokevat saavansa liian vähän haasteita. Työn mielenkiintoisuudesta, ja sen tarjoamista mahdollisuuksista osallistua ja vaikuttaa työn yhteensopivuudesta niin oman tilanteen kuin arvojenkin kanssa tulee entistä tärkeämpiä ihmisiä motivoiva ja heidän sitoutumistaan edistäviä tekijöitä. (Vesterinen ja Suutarinen 2010, 23)

Erityisesti tämän asian koin tärkeänä lähtiessäni toteuttamaan tätä toimintatutkimusta, sillä teattereissa tehtävän työn riskinä on, että haasteita ei löydy kaikille tarpeeksi. Toisaalta vastapainona monille löytyy aivan riittävästi haasteita, esimerkiksi niille jotka ovat nuorimpia ja ensimmäisessä työpaikassa. Tällöin yhtenä positiivisena haasteena on jo työkuulttuurin oppiminen sekä yleisesti niiden taitojen kehittäminen, joita työelämässä tarvitaan. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta voidaan ajatella, että tällaisen työntekijän kohdalla työnantajan yhteiskunnallinen vastuu on opettaa näitä taitoja, joista motivaatiotekijöiden ymmärtäminen on yksi.

Tutustuin erilaisiin aineistoihin Y- ja Z-sukupolvista ja monissa haarukoidut syntymävuodet menevät ristiin. En koe sillä olevan tämän tutkimuksen kannalta merkitystä kumpaan kukakin projektiin osallistunut kuuluu erityisesti siksi, että Y- ja Z-sukupolvien toiminnan välillä ei ole merkittäviä eroja samalla tavalla kuin verrattaessa heitä aiempiin sukupolviin. Samankaltaisia asioita kerrotaan molemmista nuorista sukupolvista, ja kiinnostavinta on heistä kerätty aineisto eikä se minä vuosina he ovat syntyneet. Varsinkin, kun

kyseisiin ikähaarukoihin kuuluvat ovat joka tapauksessa osa tätä tutkimusta ja sen teoriaa, kun valikoituneina ovat kaikki alle 29-vuotiaat.

4.4 Z-sukupolvi kiikarissa

Yksi kiinnostavimmista kirjoista joita löysin tähän aihepiiriin liittyen, oli Janne Tienarin ja Rebecca Piekkarin kirjoittama Z ja epäjohtaminen. Mielestäni kirja tiivistä hyvin niin Y- kuin Z-sukupolvenkin lähtökohdat, kertoen muun muassa, että Y-sukupolvi syntyi 1980-luvulla ja maailmassa tuntui silloin olevan kaikkea tarjolla, joskin osalla 1990-luvun alun lama pääsi vähän varjostamaan lapsuutta. Z-sukupolvi, joka syntyi heidän jälkeensä, näki maailman, jossa kaikki oli auki. Voidaan jopa sanoa, että Zetalle aika ja paikka ovat osittain menettäneet merkityksensä. Toki aina on muistettava tietty kriittisyys, sillä maailmasta tulee aina löytymään kunnianhimoisia suorittajia, jotka seuraavat elämässään tiettyä kaavaa. Kaavaa, joka johdattaa kohti suuria palkkoja ja organisaation ylimpiä tasoja. (Tienari & Piekkari 2011,19)

Kärjistetysti voidaan ajatella, että Z-sukupolven kuuluvista moni kokee tarvetta olla äärimmäisen monipuolinen, ja olla kiinnostunut rajattomasta määrästä asioita. Tällaisen ihmisen olisi siis tärkeää olla välittämättä oikeasti mistään, ja olla sitoutumatta mihinkään liikaa, mutta tätä ei voida kuitenkaan varsinaisesti yleistää. (Tienari ym. 2011,19)

Innovointi on nuorelle sukupolvelle äärimmäisen tärkeää, ja siitä puhutaan jatkuvasti. Kuluttajuus on kuitenkin innovoinnin kolikon toinen puoli, ja niistä puhutaan paljon yhdessä. On sanottu, että erityisesti länsimaiset ihmiset mieltävät itsensä kuluttajiksi ja sijoittajiksi, kun he aiemmin kokivat itsensä ennen kaikkea demokraattisen yhteiskunnan kansalaisiksi. Mielikuvien, tarinoiden ja brändien maailmassa tuottajakansalaisista tuleekin kuluttajakansalaisia. (Tienari ym. 2011, 19)

4.5 Kuluttajakansalaiset

Kuluttajakansalainen on yleisimmin vuosituhannen vaihteessa tai sen jälkeen täysi-ikäisyyden saavuttanut henkilö, joka arvostaa omaa aikaansa ja kärjistetysti sanoen kokee työelämän markettina, jossa työntekijä shoppailee itselleen mieluisia valintoja. Kulut-

taja-asetteet tunkeutuu siis alati uusille elämän osa-alueille. Kuluttajakansalainen epäilee linjaorganisaatiota ja puhuu paljon itseohjautuvuudesta, ei ole automaattisesti työnantajalleen lojaali eikä sitoudu, kuten edellinen sukupolvi ennen häntä. Halava ja Pantzar uskovat, että yksilön mahdollisuus päättää arkisen tekemisensä rytmeistä nousee lähitulevaisuudessa hyvinvointi- ja työmarkkinapolitiikan keskiöön sekä kodeissa että työpaikalla. (Halava & Pantzar 2010, 18)

Kuluttajakansalaisuus on mielihyvävetoista, ja jos mielihyvää ei saada töistä sitä etsitään välittömästi muilta osa-alueilta. Suomalaisen identiteetin kulmakiviä ovat vuosikymmeniä olleet työ, traditio ja yhteisö. Kuluttajakansalaisen suhde työhön on muuttumassa voimakkaasti ja se on vaihtumassa identiteetin koossa pitävästä liimasta elämän yhdeksi rooliksi muiden joukossa. Viime vuosikymmenen kuluessa työelämään tulleet eivät enää voineet kuvitella olevansa pitkään ensimmäisessä työpaikassaan, eivätkä ainakaan jäävänsä siitä eläkkeelle. Ajatus työurasta on poistumassa, ja sen tilalle on rakentumassa ajatus ”työrupeaminen ketjusta”, johon saattaa kuulua opintojaksoja, vaihtelevia töitä, projekteja ja sapattivapaita. Ura kuulostaa heistä katkeamattomalta työsuoritteiden liukuhihnalta, joka ei vedä puoleensa kuluttajakansalaista. (Halava ym. 2010, 26)

En tiedä kuinka pitkälle näitä voidaan yleistää, mutta oma huomioni tästä on, että kukaan tutkimukseen osallistunut nuori ei maininnut urasuunnitelmiaan. Urasta ei tietenkään kysytty suoraan, kun aiheina olivat sisäinen motivaatio ja elämyksellisyys, mutta toki keskusteluissa sivusimme useasti töitä ja odotuksia. Ura itsessään, ei tuntunut merkittävältä ajatukselta kenenkään puheissa tässä otannassa.

4.6 Nuoret sukupolvet muualla

Y- ja Z-sukupolvista on kirjoitettu Suomessa paljon ja heistä on helppo löytää tietoa. Mainitsin jo aiemmin, että Suomesta tulee yksi Euroopan edelläkävijämaista, kun tarkastellaan sopeutumista väestön nopeaan ikääntymiseen. Se herätti kiinnostuksen tutkia, millainen tilanne on Euroopan ulkopuolella. (Alasoini 2012, 9)

Yhdysvalloissa tilanne on jo kääntynyt niin kutsuttujen Millenniaalien hyväksi työelämässä. Jo muutama vuosi sitten vuonna 2015 enemmän kuin joka kolmas työntekijä oli nuoriin sukupolviin kuuluva. (Fry 2015)

Eurooppaa suurempi Yhdysvallat on juuri kokonsa vuoksi kiinnostava. Sieltä saadaan työelämässä olevista nuorista sukupolvista sellaista tietoa mitä meillä ei välttämättä vielä

Suomen markkinasta ole. Yhdysvalloissa toki vaikuttaa se, että sinne tullaan töihin ympäri maailmaa. Moni Y- tai Z-sukupolveen kuuluva kokee kyseisen markkinan houkuttelevana ja Yhdysvaltoihin virtaavan ulkomaisen työvoiman osuus onkin merkittävä. Merkittävää on myös, että 44,2 % luokittelee itsensä vähemmistöryhmiin, jolloin myös moninaisuuden johtaminen on vaativammalla tasolla kuin aiemmin, tai verrattuna Suomeen. (Buckley & Viechnicki & Barua. 2015)

Teoria tuntuu käsittelevän samoja asioita kuin Suomessa lukemissani teoksissa, esimerkiksi nuorten sukupolvien halusta hyppiä työpaikasta toiseen oli useampia mainintoja. Toisaalta yhden Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan työpaikan vaihto nuorilla on ollut kiivasta enemmän olosuhteista kuin omasta halusta johtuen. Vaikuttaisi, että suurten opintolainojensa kanssa elävät nuoret työntekijät pyrkivät tekemään paljon ja mitä vain mahdollisia töitä maksaakseen lainansa. Samaisen tutkimuksen mukaan asetuttuaan aloilleen ja perustettuaan perheen, heidän työelämässä vaikuttaisi noudattavan edeltävien sukupolvien polkuja. (Buckley ym. 2015)

Suomessa tilanne on lähtökohtaisesti eri, sillä opintolainojen summat eivät ole lähelläkään Yhdysvaltojen tasoa. Yhdysvallat ei siis ole verrattavissa oleva markkina, mutta se tarjoaa kiinnostavaa tietoa ja kiinnostavia näkökulmia.

Löysin myös ajatuksia nuorten sukupolvien motivoimisesta, ja ne tuntuivat linkittyvän hyvin tutkimukseeni. Entrepreneur-lehdessä puhuttiin nuorten mentoroinnista, positiivisesta palautteesta sekä sitoutumisesta johtamiseen. Myös yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan nämä asiat korostuivat nuorilla työelämässä ja niitä kehoitettiin hyödyntämään. Mainittuna oli myös uusimman teknologian käyttö suhteessa siihen, että nuoret sukupolvet kokevat esimerkiksi virtuaaliset tapaamiset aivan yhtä hyvinä tai tehokkaina kuin fyysisesti kasvotusten tapahtuvat. (Javitch 2010)

Ajatellen, että Nordic Cinema Groupiin kuuluneen Finnkinon on hiljattain ostanut maailman suurin elokuvateatteriketju, jonka pääkonttori on Kansasissa, on yrityksen hyvä seurata myös niin sanottua emomarkkinaa ja sen muutoksia. On mahdollista, että sitä kautta voimme saada lisää työkaluja uusien elokuvateatteriratkaisujen lisäksi myös moninaisuuden johtamiseen.

5 Sisäinen motivaatio

Sisäisestä motivaatiosta puhutaan vielä aika vähän, kuitenkin enenevässä määrin. Mm. Filosofian akatemia kouluttaa Suomessa yrityksiä ajattelemaan sisäisen motivaation käsitettä ja miettimään sen kehittämistä. Käsite itsessään on kuitenkin peräisin vuodelta 1969, jolloin Carnegie-Mellon yliopiston jatko-opiskelija Edward Deci sai idean. Hän pohti mahdollisuutta, etteivät ulkoiset palkkiot aina lisääkään ihmisen motivaatiota, vaan päinvastoin vähentävät sitä. Huomio siirtyy palkkioon, eikä työ itsessään enää tuo iloa. Innostavat tekemiset tuottavat luonnollista nautintoa ja on mahdollisuus, että ulkoiset palkkiot tietyissä tilanteissa syövät pohjan siltä. (Martela & Jarenko 2014, 12)

Käytännössä on olemassa kaksi perustavaa tapaa motivoitua tekemisestä: sisäinen ja ulkoinen. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista tarkoittaen, että se on selviytymisen kannalta olennaisten resurssien keräämistä ja ukiin vastaamista. Ulkoisessa motivaatiossa ihminen joutuu ikään kuin työntämään itseään kohti työtehtäviä ja tämä on henkisiä resursseja kuluttavaa. Yksinkertaistaen ja vertaiskuvallisesti ulkoinen motivaatio tarkoittaa keppi- ja porkkanamotivaatiota. Ihminen nähdään siinä passiivisena olentona, joka lähtee liikkeelle saadessaan kielteistä keppiä tai myönteistä porkkanaa. Sisäinen motivaatio taas on proaktiivista, jossa yksilö aktiivisesti hakeutuu tekemään asioita, jotka innostavat häntä. Tehtävät siis vetävät yksilöä puoleensa ja yksilö kokee halua heittäytyä tekemiseen riippumatta siitä, onko tarjolla mahdollista palkkiota. Tämä puolestaan ei kuluta samalla tavalla henkisiä resursseja, vaan pikemminkin innostaa hakeutumaan mielenkiintoisten tehtävien pariin. Teatterityössä tätä ei voida ajatella näin kärjistetysti, sillä työ on suorittavaa. Osa työtehtävistä on kuitenkin kullekin yksilölle mieluisampia kuin toiset, ja työtään on mahdollista ohjata haluamaansa suuntaan. Osa paistaa mielellään popcornia takatiloissa, osa taas on mieluiten tekemisessä asiakkaiden kanssa. Joku nauttii järjestyksien olemisesta siinä missä toinen mielellään täyttää hyllyjä tai laskee kassoja.

<u>Ulkoinen motivaatio</u>	<u>Sisäinen motivaatio</u>
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojatuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
"Keppi ja Porkkana	"Leikki"

Kuvio 9. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia (Martela ym. 2014, 14)

On huomattava, että sisäistä motivaatiota on kahdessa eri muodossa. Sisäsyntyinen motivaatio tarkoittaa sitä, että ihminen kokee tekemisen itsessään nautinnolliseksi. Sisäistetyssä motivaatiossa tietty tekemien taas tuntuu arvokkaalta, koska se kytkeytyy itselle tärkeisiin arvoihin ja päämääriin. Sisäsyntyinen motivaatio on vahvin motivaation muoto, mutta se on kuitenkin luonteeltaan häilyvämpää, ja siitä syystä pitkäjänteistä suorittamista ajatellen on usein olennaisempaa, että sisäistetty motivaatio on vahva. Etenkin työelämän kannalta sisäistetyn motivaation käsite on erityisen hedelmällinen. Sisäistetyn motivaation käsite laajentaa mahdollisuuksiamme tukea yksilön innostusta ja ohjata sitä kohti yhteisen tavoitteen saavuttamista. Esimerkiksi kontrolloiva johtaminen luo passiivisia työntekijöitä ja tämä on vahingollista yritykselle erityisesti luovilla aloilla sekä töissä jotka edellyttävät asiakaspalvelua. Innostus ja oman järjen käyttö hiipuvat pois, kun yksilö keskittyy sopeutumaan kriteereihin, jotka ovat ulkoisesti asetettuja. (Martela & Järvenko, 2014, 15).

Vesterisen ja Suutarisen kirjassa Y-sukupolvi työelämässä referoidaan tutkimusta, joka keskittyy Suomessa toimivien pörssiyritysten näkemyksiin nuorista työntekijöistään (19-35 –vuotiaat). Kiinnostavinta tutkimuksessa olivat keinot, joilla nuorten sitoutumiseen panostetaan tutkimuksessa olevissa yrityksissä. Vaihtoehtoisina keinoina olivat esimerkiksi palkitseminen, kouluttautumismahdollisuuksien tarjoaminen, urasuunnittelu, työssä oppimisen tukeminen, hyvä esimiestyö, lakisäteistä laajempi työterveyspalvelu, virkistäytymismahdollisuuksien tarjoaminen ja jousto työaikojen ja etätöiden suhteen (Vesterinen ja Suutarinen 2010, 37). Sisäistä motivaatiota kasvattavia näistä voidaan ajatella olevan kouluttautumismahdollisuuksien tarjoaminen, urasuunnittelu, oppimisen tukeminen, hyvä esimiestyö ja jousto. Muut mainitut, palkitseminen, laajempi työterveyspalvelu ja virkistäytymismahdollisuudet ovat ulkoista motivaatiota lisääviä. Finnkinolla tarjotaan mahdollisuuksia kouluttautua esimerkiksi tekniikan suuntaan, järjestyksenvälvontaan ja käytössä on jopa Trainee-ohjelma joka tähtää esimieshaasteisiin teattereissa.

5.1 Sisäisen motivaation perustekijät

Sisäisen motivaation perustekijät ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys, mutta niistä voi käyttää myös termejä vapaus, virtaus ja vastuu. Omaehtoisuudella tarkoitetaan tässä yksilön kokemusta siitä, että tekeminen ei ole minkään ulkoisen pakon sanelemaa, vaan yksilöstä itsestään lähtöisin. Kyvykkyys tarkoittaa kokemusta tekemisen sujuvuudesta, ja siitä että yksilö kokee olevansa kyvykäs sekä aikaansaava. Yhteisöllisyys syntyy kahdesta asiasta, siitä miten yksilö kokee yhteyttä toisiin ihmisiin, ja hänen kokemuksestaan siitä, että hän kykenee oman tekemisensä kautta saamaan aikaan hyviä asioita toisille ihmisille. Kun nämä kaikki kolme elementtiä ovat kunnossa, löytää ihminen sisäisen motivaationsa. (Martela ym. 2014, 16)

Innostus työhön johtaa usein hyvään tulokseen esimerkiksi siitä syystä, että innostunut työntekijä panostaa tekemiseen valtavasti energiaa. Työn imu tarkoittaa nimenomaan suurta innostusta tekemiseen, ja mitä enemmän energiaa käyttää työtehtävään, sitä paremmin siinä keskimäärin pärjää. Jatkuvaa oppimista korostavassa kulttuurissamme on tärkeää mainita, että työn imua kokevat työntekijät ovat halukkaampia oppimaan uutta ja kehittämään taitojaan. On hyvä muistaa, että myönteiset tunnetilat avartavat mieltä, sillä iloiset tunteet saavat meidät tarkastelemaan asioita laajemmasta perspektiivistä ja olemaan avoimempia uudelle tiedolle, sekä yleisesti löytämään luovampia ratkaisuja. (Martela ym. 2014, 25).

5.2 Tyytyväisyyden mittaamisesta innostuksen mittaamiseen

Keskustelu työntekijöiden psykologisista voimavaroista kaventuu tavallisesti työhyvinvoinnin tarkastelemiseksi. Organisaatiot ovat tavanneet tehdä jo pitkään vuosittaisia kyselyjä henkilöstön tyytyväisyydestä. Niissä työntekijöiden hyvinvointia selvitetään kysymällä heiltä tyytyväisyyttä työhönsä esimerkiksi asteikolla yhdestä kymmeneen. On ajateltu, että tyytyväinen henkilöstö on sitoutunut yrityksen tavoitteisiin. Voidaan perustellusti miettiä, onko tyytyväisyys liian kapea näkökulma, joka ei kuitenkaan tavoita olennaista. Työtyytyväisyyden ja tuottavuuden väliltä, ei tutkimuksissa ole löytynyt kovinkaan vahvaa myönteistä suhdetta. (Martela ym. 2014, 17)

Työntekijän merkityksessä työtyytyväisyydekseen yhdeksän saattaa se esimerkiksi tarkoittaa, että työt ovat ihan ok eikä tarvitse stressata liikaa, on hauskaa ja palkka juoksee. Se voi myös tarkoittaa, että esimerkiksi uusi projekti on innostava ja saattaa tuottaa uskottoman inspiroivia tuloksia ja motivoi ja innostaa valtavasti. Ensimmäinen työntekijä

on passiivisen tyytyväinen työhönsä, mutta työ itsessään ei energisoi häntä. Hän kokee työn enemmän välttämättömänä pahana, jonka hoitaminen kuitenkin onnistuu varsin kiuttomasti. Jälkimmäinen puolestaan on aidosti innoissaan työstään ja valmiina valjastamaan koko osaamisensa projektin puolesta. Ei ole kovin vaikeaa arvata, kumpi työntekijä on organisaatiolle arvokkaampi, tai kummanlaisia organisaatiot mieluiten palkkaisivat. (Martela ym. 2014, 17)

Yrityksen johto voi halutessaan vaikuttaa siihen kummanlaisia työntekijöitä organisaatiosta löytyy. Aina ei tietenkään voida taata pelkästään inspiroivia työtehtäviä, mutta kehittämällä sisäistä motivaatiota ollaan ehdottomasti oikealla tiellä. Myös työn elämyksellisyyden lisääntyminen vaikuttaa suuresti aktiivisuuden lisäämiseen työntekijöissä. (Martela ym. 2014, 17)

5.3 Kolme psykologista perustarvetta työssä

Martela ja Jarenko ovat löytäneet tutkimustietoa, jonka mukaan ihmisellä on kolme perustavaa psykologista tarvetta, jotka ovat ratkaisevan tärkeitä hyvinvoinnille, motivaatiolle ja henkiselle kasvuille: Omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys (vapaus, virtaus ja vastuu). Useat tutkimukset ovat todistaneet, että nämä kolme selittävät suuren osan päivittäisestä kokemastamme ja pitkäaikaisesta hyvinvoinnistamme. (Martela ym. 2014, 28)

Autonomia, eli omaehtoisuus tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että on vapaa päättämään siitä mitä tekee. Autonomian edellytyksenä on toiminnan- ja valinnanvapaus, kun taas pakotettu ja tiukasti kontrolloitu tekeminen on sen vastakohta. Kun toiminta on omaehtoista, se ei tunnu ulkoa ohjatulta vaan motivaatio lähtee sisältä. Kyvykkyys tai virtaus tarkoittaa kokemusta siitä, että osaa työnsä ja saa asioita aikaan. Kyse on siis työntekijän aikaansaavuudesta ja osaamisesta. Motivaatio on parhaimmillaan silloin, kun tehtävä on sopivan haastava. Sopiva haastetaso taas tietenkin riippuu omasta osaamisestamme. Flow on optimaalinen toiminnan tila, jossa työntekijä on täysin uppoutunut tekemiseensä. Siitä syystä, se on tilana äärimmäisen tuottava. Kolmas sisäisen motivaation lähde ja perustarve, yhteisöllisyys, kumpuaa ihmisen perustarpeesta olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Motivaatiomme on vahvasti kytköksissä ihmisiin ympärillämme: kun koemme olevamme osa kannustavaa, lämminhenkistä ja turvallista yhteisöä, olemme parhaimmillamme. Myönteiset kokemukset kollegoiden ja esimiehen kanssa ovat merkittävässä asemassa. Yhtä tärkeää kuin tunne yhteisöllisyydestä on tunne, että pystymme teke-

mään hyvää toisille, mutta samanaikaisesti voidaan sanoa, että mikään ei tuhoa motivaatiota ja yhteisöä niin kuin kytevät konfliktit. Nykyisessä tiimityötä korostavassa työelämässä tämän dimension merkitys korostuu entisestään. (Martela ym. 2014, 31)

Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat huomattavasti innostuneempia, aktiivisempia ja tuottavampia. Kun yritys pystyy vahvistamaan työntekijöidensä sisäistä motivaatiota, saadaan myönteisiä seurauksia yrityksen innovatiivisuudelle ja tulokselle pitkällä aikavälillä. Innostuneet työntekijät ovat myös sitoutuneempia työpaikkaansa, ja yhteiskunnan kannalta tämä tarkoittaa sitä, että sisäinen motivaatio on ratkaisevalla tavalla tärkeä välillisen hyvinvoinnin lähde, parantaen yritysten kilpailukykyä. (Martela ym. 2014, 32)

Sisäinen motivaatio vaikuttaa ihmisten hyvinvointiin myös suoraan. Työntekijät jotka kokevat työn imua ovat onnellisempia, terveempiä ja työkykyisempiä ja heillä on vähemmän sairaspöissaoloja. Innostuneet työntekijät myös nauttivat enemmän vapaa-ajastaan ja nukkuvat paremmin. Tukemalla omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä on siis mahdollista saada paremmin voivia kansalaisia, joiden tehokkuus töissä on kestäväällä pohjalla. (Martela ym. 2014, 33)

5.4 Sisäisen motivaation kehittäminen ja johtaminen

Organisaatio voi tukea työntekijöitä sisäisen motivaation tunnistamisessa ja vahvistamisessa. Tärkeimpiä asioita ovat yksilön autonomian tukeminen, toiminnan merkityksen kirkastaminen ja taitojen kehittämisen mahdollistaminen. Sisäisen motivaation johtamisen tavoite on auttaa työntekijää löytämään sisäiset vahvuutensa ja voimavaransa, ja onnistua saamaan hänet käyttämään niitä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Martela ym. 2014, 36)

Finnkinon teatterityöntekijöiden kohdalla tämä tarkoittaisi esimerkiksi viiden tähden asiakaspalvelun ja SMILE-mallin hyödyntämistä. SMILE-mallista kerrotaan lisää luvussa 6.3.

Sisäisen motivaation johtaminen ja kehittäminen ovat tasapainoilua ohjaamisen ja ohjaamatta jättämisen välillä. Periaatteessa tämä on suhteellisen yksinkertaista, sillä esimiesten tulisi vain varoa poistamasta kokemusta toiminnan omaehtoisuudesta. Jos työntekijä kokee ajatuksen olevan ulkoisissa palkkioissa ja pakoissa, eikä omakohtaisessa

valinnassa, motivaatio muuttuu ulkoiseksi. Päinvastoin toimiessa sisäinen motivaatio kehittyy. Kun työntekijä saa lisää vapautta, virtausta ja vastuuta ympäristöönsä, luo hän itse otollisempia puitteita sisäisen motivaation kehittymiselle. Ongelmalliseksi asian tekee se, että eri työntekijät voivat kokea erilaiset toimenpiteet eri tavoin. Tästä syystä sisäisen motivaation johtaminen edellyttääkin hyviä sosiaalisia taitoja ja tunneälykkyyttä. Ajatus tämän toiminnan taustalla on kuitenkin yksinkertainen, sillä kun ihmisiä rohkaistaan työpaikoilla ajattelemaan omilla aivoillaan, ja jossa halutaan kaikkien sisäistävän toiminnan tarkoitus ja tavoitteet syvästi voivat he toimia vapautuneesti ja aidon innostuneina. (Martela ym. 2014, 36)

Kun pilkotaan sisäinen motivaatio taas jo mainittuihin termeihin vapaus, virtaus ja vastuu, ja puhutaan niistä yksittäin, ymmärretään että vapaus on yksilön omaehtoisuuden ja autonomian tukemista. Karrikoiden sanottuna työntekijälle pitäisi antaa mahdollisuus tehdä mitä hän haluaa, miten hän haluaa. Tällöin vaikutetaan mahdollisimman vähän itseohjautumiseen. Jo vaikuttamalla siihen, miten vapaasti annettua päämäärää voi tavoitella, pystytään lisäämään autonomian kokemusta. (Martela ym. 2014, 36)

Vapauden kokemusta voidaan tukea erilaisin tavoin. Demokraattisempi johtamistyyli, osallistaminen päätöksentekoon ja vapaampi tiedonkulku ovat yksinkertaisia tapoja kehittää kokemusta. Usein ongelma piilee esimiehessä, joka ei uskalla päästää irti. Tällöin viesti on kuitenkin työntekijälle selvä: Häneen ei luoteta, ja kun ei luoteta on mahdotonta tuntea vastuuta. Moni vaatii alaisiltaan vastuuta, mutta ei ymmärrä, että ensin on tarjottava vapaus. (Martela ym. 2014, 37)

Virtaus työssä sisältää toimintaan ja tekemiseen liittyviä käsitteitä. Siihen kuuluu mm. ihmisen nauttiminen osaamisestaan ja omista aikaansaannoksistaan. Ihmiset haluavat myös kehittyä jatkuvasti paremmiksi omassa tekemisessään, ja siten virtauksen johtamiseen ja kehittämiseen liittyy myös uusien haasteiden tarjoaminen. On tärkeää myös mahdollistaa kokemus tulosten aikaansaamisesta ja eteenpäinmenosta. Yksinkertaisimmillaan virtauksen ohjaaminen tarkoittaa mahdollisuutta keskittyä häiriöttä käsillä olevaan tehtävään, vaikka ergonomian tai valaistuksen kautta. (Martela ym. 2014, 42)

Vastuun johtaminen liittyy yhteisölliseen ja eettiseen toimintaan. Työntekijät tarvitsevat yhteisöä ja kaikki haluavat kuulua johonkin ryhmään. Yhteisen tehtävän kirkastamien ja siihen liittyvän vastuun avaaminen ovat monella tapaa johtajan tärkeimpiä tehtäviä. Joko organisaation vision tai sen saavuttamisen strategian tulisi heijastaa ryhmän jäsenten

omia kiinnostuksen kohteita ja arvoja. Päämäärän eli vision kirkastaminen on myös relevanttia toimintakyvyn kannalta. Tutkimukset osoittavat, ettei työntekijöiden uupumukset useinkaan johdu työn runsaudesta vaan päämäärän epäselvyyteen ja sen seurauksena tulevaan priorisointikyvyttömyyteen. Ehkäisynä tähän toimii yksinkertaisuudessaan yhteisen tavoitteen kirkastaminen ja mahdollistamalla siten työtehtävien priorisointi. (Martela ym. 2014, 43)

Sisäistä motivaatiota voidaan johtaa, ja samalla kuitenkin ei voida. Sisäinen motivaatio ei lopulta ole johtajan käsissä, vaan motivoituminen on sisältä lähtevä tunne. Jos johtamisella tarkoitetaan työntekijöiden työntekoa tietyllä tavalla tapahtuvana, syö johtaminen lähinnä sisäistä motivaatiota, eikä suinkaan kasvata sitä. Sisäisen motivaation johtaminen voidaan kuitenkin nähdä pyrkimyksenä luoda työntekijälle edellytykset tehdä oma työnsä mahdollisimman hyvin ja innostavasti ja tätä kautta voidaan sanoa, että sitä voidaan johtaa. (Martela ym. 2015, 155)

On tärkeää luoda sellainen ympäristö, jossa erilaiset ihmiset pystyvät löytämään omat motivaatiotekijänsä. Esimies on ennen kaikkea edellytysten luoja, joka pyrkii luomaan sellaiset työolot joissa mikään asia ei ole esteenä, jos ihminen haluaa tehdä työnsä hyvin. Esimies on myös tietyllä tavalla esimerkiksi valmentaja ja pyrkii yhdessä ihmisen kanssa rakentamaan polun kohti yhdessä sovittuja päämääriä.

Kun ymmärretään esimiehen rooli mahdollistajana, innostajana, valmentajana ja tukihenkilönä voidaan todellakin sanoa että sisäinen motivaatio on johdettavissa. Tämä vaatii kuitenkin perinteisestä johtamistavasta siirtymistä nykyaikaisempaan, joka puolestaan tutkimusten perusteella sopiikin esimerkiksi juuri nuorille sukupolville paremmin. (Martela ym. 2015, 156)

Sisäisen motivaation johtaminen rakentuu ihmisen psykologisten perustarpeiden ymmärtämiselle. Näitä perustarpeita ovat muun muassa vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen. Johtajan tehtävä on pyrkiä ymmärtämään, minkä ovat kunkin työntekijän motivaationaaliset palikat, jotka työntekijää liikuttavat. Sisäisen motivaation johtaminen onkin enemmän yksilön kuin ryhmän johtamista, sillä innostuksen lähteet ovat eri ihmisillä luonnollisesti varsin erilaisia. Esimiehelläkin tulee olla hyvä palveluasenne, mikäli haluaa kehittää ja johtaa omien työntekijöidensä sisäistä motivaatiota. (Martela ym. 2015, 160)

5.5 Palkitseminen

Finnkinolla on henkilöstöä varten kehitetty vuosikello, johon sisältyy mm. koulutus ja kehittämissuunnitelmia sekä erilaisia johtamiskäytäntöjä, unohtamatta palkitsemisen kokonaisuutta. Palkitsemisen kokonaisuus ei tarkoita vain palkanmaksua, vaan kokonaistulos on monen aineellisen ja aineettoman asian lopputulos. Kokonaisuuteen kuuluvat tunti-palkka, tulospalkka, erityisosaamislisät ja ikälisät sekä erilaiset kausiporkkanat ja edut. Sisäisen motivaation näkökulmasta tärkeimpiä ovat kuitenkin aineettomat asiat, eli esimerkiksi mahdollisuudet kehittyä ja vaikuttaa. Finnkino tarjoaa teatterityöntekijöilleen Finnkino Akatemia koulutuksia, mentorointiohjelman, sisäisiä rekrytointeja, projekteja ja työryhmiä. Näihin saadaan mahdollisesti opinnäytetyöprosessin aikana uusia asioita tarkasteltaessa vapauden, virtauksen ja vastuun kokemuksia.

6 Asiakas- ja työntekijäkokemus

Asiakaskokemuksesta puhutaan kaikissa organisaatioissa ja se onkin yleensä liiketoiminnan keskiössä. Asiakaskokemuksesta tulisi kuitenkin puhua enemmän yhdessä työntekijäkokemuksen kanssa, linkittäen sitä työntekijöiden sisäiseen motivaatioon. Ajatellen Finnkinoa koen tämän esiarvoisen tärkeäksi, sillä sitä kautta pystytään kehittämään myös työn elämyksellisyyttä. Yritys on mukana elämysisbisneksessä ja niin asiakkaan kuin työntekijän elämyskin on erittäin tärkeä.

6.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on yksi tärkeimpiä osia Finnkinon liiketoiminnassa. Koska sitä tuottavat nimenomaan teatterityöntekijät on se väistämättä kriittinen osa tätä tutkimusta. Positiivisella asiakaskokemuksella tarkoitetaan sellaista kokemusta tai tunnetta, joka saa asiakkaan palaamaan uudestaan ja kertomaan muille positiivisesta kokemuksestaan. Positiivinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakas huomioidaan, häntä kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään hänen tilanteensa, häneen pidetään yhteyttä ja hänen kysymyksiinsä vastataan viipymättä. (Fischer & Vainio 2014, 9)

Finnkinon elokuvateattereiden tapauksessa yhteydenpidon voidaan katsoa olevan lähinnä sosiaalisen median tai uutiskirjeiden muodossa tapahtuvaa yhteydenpitoa, ei siis

täysin yksilöityä. Kyseessä on kuitenkin elämys, joka tarjotaan hetkessä. Tällöin tärkeimpiä kokemuksen kannalta on se miten asiakas kokee elokuvateatterissa käynnin ja asiainnin.

Asiakkaan kokemukseen vaikuttaa tässä tapauksessa elokuvateatterin ja sen henkilökunnan lisäksi hän itse. Asiakas on paitsi vastaanottavana palvelun kohteena, samalla myös aktiivisena osallistujana kokemuksessa. Mikäli asiakas itse on väsynyt ja huonotuulinen kokee hän palvelun helposti huonompana ja huomioi mahdolliset puutteet erittäin tarkasti. Toisaalta, jos asiakas on hyväntuulinen ja vaikuttaa sitä kautta asiakaspalvelijaan positiivisesti, hän kokee itsekin palvelun positiivisesti. Tähän liittyen tein muuttaman havainnon, joista lisää luvussa 7.2.

Asiakas ei ole vain kohde vaan osallistuu aktiivisesti itse oman asiakaskokemuksensa luomiseen, ja vastaavasti työntekijä on itse vaikuttamassa oman työyhteisö- ja työntekijäkokemuksensa.

6.2 Työntekijäkokemus

Puhuttaessa työntekijäkokemuksesta asiakaskokemuksen yhteydessä voidaan lähteä liikkeelle siitä, että yksilöiden kokemukset työyhteisön johtamisesta, vuorovaikutussuhteista ja heidän henkilökohtainen sitoutumisensa vaikuttavat asiakaskokemukseen ja sitä kautta yrityksen tuloksellisuuteen. Kun työntekijä kokee työniloa, hän voi hyvin ja välittää positiivista energiaa toisille työntekijöille ja asiakkaille. Työntekijän positiivinen kokemus syntyy ylhäältä siten, miten merkitykselliseksi hän kokee oman työnsä, sekä siitä miten hän kokee kollegoidensa ja esimiestensä häntä arvostavan. (Fischer ym. 2014, 11)

Tässä on huomioitavaa, että juuri merkityksellisyys ja arvostus nousivat nuorten haastattelussa esiin ja niiden osalta organisaatiossa on päästy keskusteluissa jo positiivisen pitkälle ja merkityksellisyyden kokemuksen ja arvostamisen eteen on tehty jo konkreettisia toimenpiteitä.

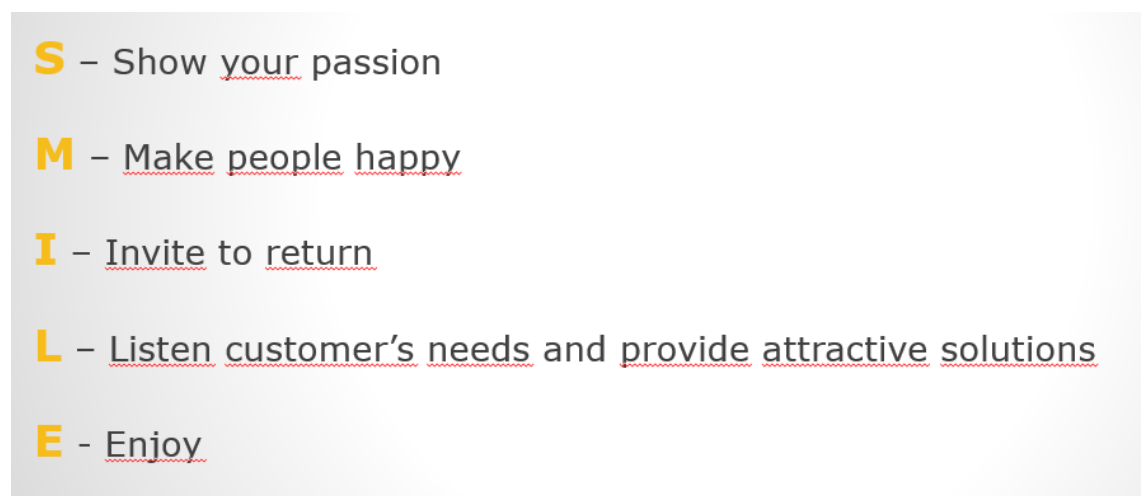
Organisaatioiden ongelmat eivät tyypillisesti ole puutteellisissa tiedoissa eikä ammatillisessa osaamisessa, vaan siinä tavassa, jolla ihmiset vaikuttavat toisiinsa ja kytkeytyvät yhteen. Merkityksen kokemuksella ja vuorovaikutuksen laadulla on vahva yhteys, joka

puolestaan lisää sekä asiakkaan että työntekijät itsearvostusta ja mielikuvaa omasta kyvykkyydestä. Vuorovaikutuksen laadulla on merkittävä rooli myös yksilön sitoutumisessa ja kyvyssä löytää oma potentiaalinsa. (Fischer ym. 2014, 169)

6.3 Smile-malli

Smile on Finnkinolla kehitetty ja vastikään käyttöön otettu viiden tähden palveluun tähtäävä ajatusmalli. Malli haastaa jokaista työntekijää ajattelemaan, mistä viiden tähden palvelu oikeasti koostuu ja miten sitä voidaan viedä ajatuksen tasolta käytäntöön. Mallissa puhuttiin aiemmin viiden tähden asiakaspalvelusta, mutta se päivittyi muotoon palvelu ollakseen laajemmin käytettävissä. Palvelussa ei ole kyse vain asiakaspalvelusta vaan se tarkoittaa myös palvelua laajemmin, ja näin se kattaa paremmin myös esimiestyön ja pääkonttorin henkilöstön roolit.

Smile-koulutukset on jalkautettu koko Finnkinon henkilöstölle laajasti, sillä teattereiden lisäksi sitä voi hyödyntää ihan jokaisessa työroolissa. Malli on hyvin yksinkertainen, ja ehkä juuri siksi niin toimiva. Smile muodostuu viidestä kirjaimesta, joista jokaisella on oma merkityksensä.



Kuvio 10. Smile-mallin perusteet

Jokaista henkilökunnan jäsentä on pyydetty kertomaan, kuinka juuri hän voi toteuttaa, käyttää ja näyttää intohimoa omassa työssään. Jokainen on päässyt myös ilmaisemaan, kuinka voi ilahduttaa ja tuottaa positiivista energiaa sekä pohtimaan mitä konkreettista voi tehdä sen eteen, että asiakkaat haluavat palata Finnkinolle uudelleen. Asiakkaan tarpeet otetaan huomioon kohdassa L, ja viimeisimpänä muttei vähäisimpänä tule omasta työstä nauttiminen.

Smileen liittyy valtavasti esimerkiksi asiakaskokemus, joka puolestaan liittyy vahvasti työntekijäkokemukseen. Yksi lopputyöni yksi tarkoituksista on hakea sisäisen motivaation ja elämyksellisyyden kautta keinoja parantaa työntekijäkokemusta teattereissa, ja sitä kautta vahvistaa myös viiden tähden asiakaspalvelua.

7 Kehittämistoimen suunnittelu ja toteutus

Kehittämistoimea lähdettiin suunnittelemaan sekä Y- ja Z-sukupolvesta luetun teoreettisen aineiston pohjalta että yhtiön PeoplePower-kyselyn tulosten kautta. Oli selvää, että samat asiat vaikuttavat yrityksessä työskentelevien nuorten aikuisten ajattelu- ja toimintatapoihin, kuin mitä yllä oleva viitekehys antaa ymmärtää. Haluttiin oppia enemmän nuorten aikuisten sisäisestä motivaatiosta ja löytää tapoja kehittää työn elämyksellisyyttä. Tarkoitus oli myös hahmottaa millä tavalla nuoria tulisi johtaa.

Pilottikohteeksi valikoitui helsinkiläinen elokuvateatteri, jossa työntekijöistä yli puolet on alle 29-vuotiaita. Suunnitelma oli haastatella mahdollisimman monta näistä kohderyhmään kuuluvista nuorista aikuisista pääkonttorilla pidettävien koulutusten ohessa. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, ja ilokseni varsin suuri osa osallistui järjestämiini työpajoihin, tarkalleen ottaen 12 henkilöä.

On tärkeää huomata, että osallistuvat eivät saaneet palkkaa siltä ajalta jonka he viettivät työpajoissa, mutta olivat silti erittäin osallistuvia ja innokkaita kehittämään niin motivaatiota kuin elämyksellisyyttäkin antaen arvokasta tietoa itsestään ja ajatuksistaan. Työpajat pidettiin ennen ja jälkeen pääkonttorilla järjestettyjä asiakaspalvelukoulutuksia kahdena maanantaina klo 19-20 ja kahtena keskiviikkona klo 08-09. Jo pelkästään se, että niin moni nuori suostui vapaa-ajallaan palkatta osallistumaan tutkimukseen, kertoo mielestäni siitä että aihe koetaan tärkeäksi. Nuoret kutsuttiin paikalle sähköpostilla, joka löytyy liitteestä yksi.

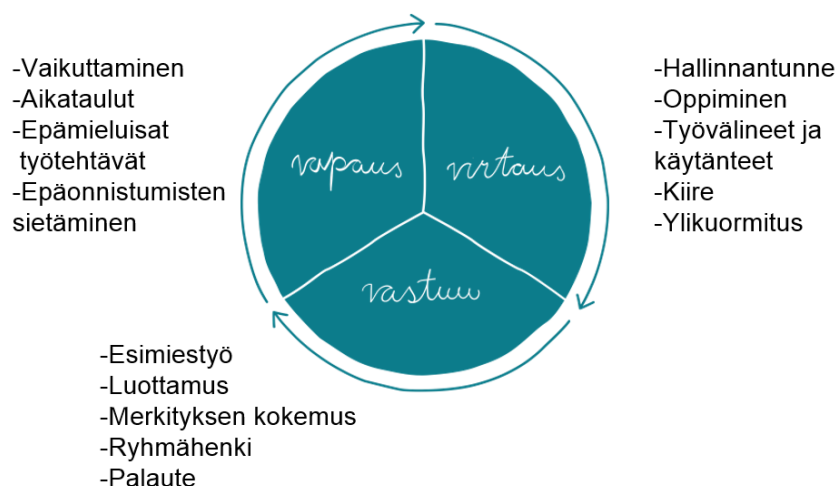
Työpajat toteutettiin pääkonttorilla Finnkinolla kehitetyn SMILE-mallin koulutusten ohessa neuvotteluhuoneessa, jossa oli rauhallinen tunnelma ja runsaasti tilaa. Niille, jotka saapuivat osallistumaan aamulla ennen SMILE-koulutuksen alkua oli tarjolla kevyttä aamiaista, ja niille jotka jäivät illalla koulutuksen jälkeen osallistumaan oli tarjolla kevyttä iltapalaa. Tämä ei ollut välttämättömyys mutta halusin itse varmistaa, että kaikki

ovat varmasti parhaassa mahdollisessa tilanteessa, eivätkä ajattele esimerkiksi nälkää tai janoa.

Tässä raportissa aiemmin esiteltyjen Filosofian akatemian määrittämien teemojen Vapaus, Virtaus ja Vastuu mukaan toteutettiin nämä mainitsemani työpajat, jossa jokaiselle osallistujalle jaettiin ensimmäisenä pino post-it lappuja. Ensimmäiseen lappuun kirjoitettiin nimi, ikä, koulutus sekä työvuodet Finnkinolla. Lisäksi jokainen määritti itselleen symbolin, kuten tähden tai sydämen ja niin edelleen. Tätä kautta pystyin jäljittämään jokaisen lapun vastaajaan, siltä varalta että joutuisin tarkentamaan jotain vastausta.

Esittelin lyhyesti tutkimuksen aiheen, joskin sitä oli jo käsitelty aiemmin teatteripalaverissa. Tämän jälkeen kävin läpi teoriaa, jota olin käyttänyt tutkimuksen tukena ja käsitelimme Filosofian akatemian kolme teemaa, joiden alle sisäisen motivaation tekijät ryhmittäytyvät.

Piirsin suurelle paperille ympyrän, jonka jaoin kolmeen osa-alueeseen: vapaus, virtaus ja vastuu. Pyysin vastaajia listaamaan lapuille asioita jotka motivoivat heitä sisäisesti tai vaihtoehtoisesti vaikuttavat sisäiseen motivaatioon negatiivisesti. Yhdelle lapulle kirjattiin aina yksi asia, jotta lopulta nähtäisiin myös mille osa-alueelle kasautuu eniten asioita. Asiat jotka vaikuttivat sisäiseen motivaatioon positiivisesti merkittiin laittamalla eteen plusmerkki, ja vastaavasti negatiivisesti vaikuttavat asiat merkittiin miinusmerkillä.



Kuvio 11. Osa-alueet joille sisäistä motivaatiota lisääviä asioita (+) ja sitä vähentäviä tekijöitä (-) luokiteltiin lappujen avulla.

Koko sen ajan, kun lappuja kirjoitettiin, aiheesta samalla keskusteltiin ja samoin yhdessä katsottiin mihin sektoriin mikäkin lappu kuuluu. Tämä oli toimiva tapa sillä huomasin, että keskustelu pysyi vilkkaana niin kauan kuin oli tekemistä. Tuntui, että ajatuksia syntyi helposti ja luonnostaan. Kenenkään ei tarvinnut myöskään miettiä kehtaako sanoa jotain, koska halutessaan sai vain asettaa lapun ympyrälle ja jatkaa seuraavaan.

Kun ajatukset tyrehtyivät rohkaisin vastaajia olemaan yhteydessä sähköpostitse mikäli he kokivat, että jotain jäi vielä sanomatta, tai myöhemmin tulisi mieleen joitain muuta. Laitoin kaikille myös sähköpostin perään muistutuksena tästä mahdollisuudesta, mutta kukaan ei tarttunut siihen. Sähköpostin sisältö on tarkasteltavissa liitteessä kaksi.

Ympyrästä asiat olivat työpajan jälkeen helppo purkaa ensin Excelliin, ja sen jälkeen helpommin hahmotettavan kuvan muotoon. Viimeisen työpajan jälkeen pystyin vetämään kaikkien työpajojen annit yhteen.

Toisena teemana käytin ylipäätään sellaisten tekijöiden listaamista, jotka joko kasvattavat tai nakertavat sisäistä motivaatiota. Kolmantena teemana lajiteltiin positiivisia ja negatiivisia lappuja ajatellen työn elämyksellisyyttä, mikä sitä kasvattaa tai mikä sitä heikentää. Viimeiseksi käsiteltiin vielä erikseen ylpeyttä omasta työstä, onko sitä? Mikä lisää ylpeyttä, mikä vähentää?

Työpajojen lisäksi halusin päästä kiinni nuorten tekemän työn maailmaan tekemällä kaksi työvuoroa elokuvateatterissa jossa he työskentelevät. Ensimmäinen vuoroni oli eräänä perjantaina klo 14-22 ja toinen lauantaina klo 10-16.

7.1 Pilottihankkeeseen osallistuneiden nuorten työpajojen tulokset

Jokaisen työpajan jälkeen keräsin post-it laput yksitellen Excelliin, ja viimeisen työpajan purun jälkeen keräsin kaikki tulokset yhteen kuitenkin niin, että olivat aihealueittain järjesteltyinä. Ensimmäinen teema, Vapaus tuotti vastaajilta kahdeksan sisäiseen motivaatioon positiivisesti vaikuttavaa tekijää, ja neljä siihen negatiivisesti vaikuttavaa tekijää. Vapaus ei missään ryhmässä herättänyt kovin suuria tunteita suuntaan tai toiseen, ja siitä siirryttiin verrattain nopeasti Virtaukseen.

Vapauteen liittyviä positiivisia motivaatiotekijöitä olivat muun muassa vaikutusvalta työvuoroihin ja joustavuus työvuorojen sisällön suhteen eli ajatellen työtehtäviä. Myös harrastusten huomioiminen työsuunnittelussa motivoi, kun aikaa jää muullekin kuin työlle. Motivaatiota laskevina tekijöinä koettiin esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Tässä tapauksessa, kun puhutaan suorittavasta työstä ovat vaikutusmahdollisuudet toki rajatut, sillä teatterityöhön liittyvät tietyt asiat jotka on tehtävä. Esimerkiksi kassalla on oltava jonkun, salien ovia on avattava kun elokuva alkaa, vessoja siivottava ja niin edelleen.

Seuraava teema, virtaus tuotti vastaajilta neljä sisäiseen motivaatioon positiivisesti vaikuttavaa asiaa, ja viisitoista siihen negatiivisesti vaikuttavaa.

Virtaukseen vaikuttivat positiivisesti muun muassa erilaiset koulutukset ja kokoukset, ”hyvä kiire” eli tunne siitä, että työ sujuu ja ei ole liikaa aikaa mietiskellä. Työssäoppimista painotettiin vastauksissa myös, tämä päti etenkin nuorimpiin työntekijöihin. Työssäoppimisesta puhuttiin kahdella tavalla, toisaalta niin, että on mahdollista oppia uusia asioita kuten tekniikkaa, ja toisaalta niin, että jos on aika tuore ja nuori, oppii ylipäättään töiden tekemisestä ja työelämästä.

Negatiivisesti koettiin vaikuttavan etenkin negatiiviset asiakaskohtaamiset. Joskus asiakkaat ovat väsyneitä ja äreitä, saattavat tiuskoa teatterityöntekijälle tai olla kärsimättömiä. Tämä ymmärrettävästi vaikuttaa heti nuoren sisäiseen motivaatioon ja siihen miten hän työnsä kokee. Myös erilaiset häiriköt ja narkomaanit koettiin motivaatiota alentavina, sillä he luovat ahdistusta ja epävarmuutta. Teatterin kunnosta tuli useampi huomio, tuntui että koneet ovat välillä hitaita tai rikki, tai että toisia teattereita uusitaan tiheämmin. Tätä voidaan jatkossa vielä yhdessä pohtia, mutta se ei kuitenkaan valikoitunut tässä varsinaiseksi kehityshankkeeksi. Tiedonkulkua pidettiin ongelmana, toisin sanoen moni nuori koki että tieto ei kulje. Koettiin myös, että esimiehiltä saadaan ristiriitaista tietoa. Etenemismahdollisuuksien puuttuminen koettiin motivaatiota alentavana tekijänä, moni mielellään etenisi teatterityössä eteenpäin esimerkiksi esimiesasemaan tai pääkonttorille. Etenemismahdollisuuksia teattereissa on, mutta toki ne ovat rajallisia ajatellen työntekijöiden määrää ja vastaavasti ylempänä avautuvia paikkoja. Finnkinolla on käytössä myös Trainee-ohjelma, johon teatterilaisten on mahdollista päästä mukaan. Tätä kehitetään koko ajan lisää.

Vastuu oli alueista selvästi eniten tunteita herättävä, ja siihen käytettiin eniten aikaa. Vastuuseen tuli yhtä paljon negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä kuin sitä ennen käsiteltyyn

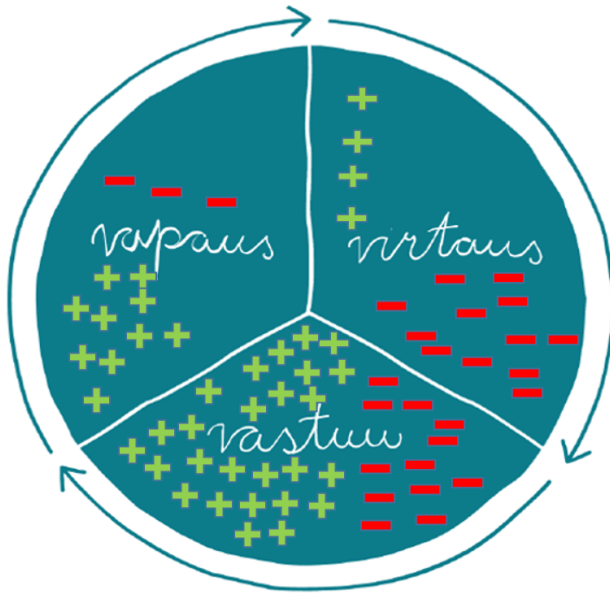
virtaukseen, mutta se kerrytti huomattavan paljon enemmän positiivisia asioita nousseen selvästi painoarvoltaan Virtausta korkeammaksi.

Positiivisiksi asioiksi kirjattiin monin eri sanoin positiivinen palaute työkavereilta, asiakailta ja esimiehiltä. Palautteen koettiin kasvattavan sisäistä motivaatiota merkittävästi. Myös positiiviset asiakaskokemukset koettiin motivaatiota kasvattavina. Yhteishenki, työyhteisö ja positiivinen vastuu omista työtehtävistä olivat myös suuressa roolissa, kun puhuttiin positiivisista vaikuttajista.

Negatiivisia asioita olivat esimiesten keskinäinen kommunikaatio, jossa koettiin olevan parantamisen varaa ja heiltä tulevan tiedon koettiin olevan monilta osin ristiriitaista. Osa nuorista koki osittain saavansa naljailua esimiehiltä, ja monet kokivat etteivät pääse vaikuttamaan päätöksiin. Mielenpitoita ikään kuin kysytään kyllä, mutta ne eivät kuitenkaan varsinaisesti vaikuta päätöksiin ja tämä harmitti. Erityisesti palautteenanto kirvoitti pitkät keskustelut, sitä ei koettu saavan riittävästi. Välillä tuntui, että nillitetään pienistä asioista, mutta ei anneta kunnollista palautetta. Ajoittain jos joku tekee jonkin asian väärällä tavalla koettiin että siitä usein kirjoitetaan esimerkiksi teatterin intranettiin kaikille, sen sijaan että palaute annettaisiin suoraan sille henkilölle jolle se kuuluu. Asioihin toivottiin enemmän perusteluja, miksi jotain tehdään juuri tietyllä tavalla.

Moni asia liittyi tavalla tai toisella esimiestyöhön ja vaikka huomioitavaa onkin, että esimiehet saivat varsin runsaasti positiivistakin palautetta, on hyvä muistaa että esimies on henkilöstöpolitiikan tulkitsija. Siinä missä esimiehellä on laillinen velvollisuus mahdollistaa työntekijän työnteko, hänellä on myös velvollisuus pitää huolta alaistensa terveydestä, sekä työ- ja toimintakyvystä. Henkilöstöpolitiikalla voidaan vaikuttaa siihen, miten ristiriidat käsitellään ja miten tasa-arvoisuuteen vaikutetaan. (Timonen & Mäkelä & Rairio 2015, 85)

Kun kävin vastauksia läpi ja keräsin kaikki positiiviset ja negatiiviset asiat kuvaan plusina ja miinuksina huomasin, että kehittämishankkeessa tulee keskittyä nimenomaan Vastuun alle sijoittuviin asioihin.



Kuvio 12. Työpajojen vastausten sijoittuminen työväliseenä käytettyihin alueisiin.

Yllä olevasta kuvasta on minusta nopea hahmottaa, että Vastuu on painavin alueista. Vastauksia läpikäydessä oli nopeasti selvää, että kehittämistä on suunnattava palautteenantoon ja kommunikaatioon esimiesten ja työntekijöiden välillä. On tärkeää tähden-tää, että palaute ei ollut pelkästään huonoa, vaan esimiehistä sanottiin myös todella paljon hyvää. Esimiehellä koettiin pääsääntöisesti olevan hyvä pelisilmä ja ihmistuntemus, ja heitä pidettiin mukavina ja helposti lähestyttävinä henkilöinä.

Esimiehet voisivat kuitenkin kehittää kommunikaatiotaan positiivisesti niin, että yhdessä tiedettäisiin missä mennään. Jos ei ole täyttä varmuutta jostain asiasta, on hyväksyttävää sanoa ettei tiedä, vaan ottaa selvää. Näin parannetaan sitä, ettei työntekijöille tule tunnetta siitä että tieto ei kulje, tai että esimiesten keskinäinen kommunikaatio olisi puutteellinen.

Palautteenantoa voisi kehittää henkilökohtaisempaan suuntaan, ja aina palautteen saaja huomioiden niin ettei sitä missään nimessä koeta naljailuna. Toiset ovat herkempiä saamaan palautetta kuin toiset, ja toki myös kokemattomampia. Tällöin tulee noudattaa erityistä varovaisuutta siinä miten palaute annetaan.

7.2 Havainnoinnin tulokset

Mainitsin raportissa jo aiemmin, että toteutin kaksi työvuoroa elokuvateatterissa. Yhden perjantain klo 14-22 sekä yhden lauantain klo 10-16. Finnkinolla on tavoite, että jokainen pääkonttorilla työskentelevä työntekijä tekisi kerran vuodessa yhden teatterityövuoron valitsemassaan teatterissa. Olen kokenut tavoitteen tärkeänä ja hienona, sillä se mahdollistaa jatkuvan dialogin pääkonttorin ja teatteriyksiköiden välillä sekä muistuttaa siitä miten arvokasta työtä teattereissa tehdään. Teattereissa työskennellään asiakasrajapinnassa ja asiakkaat ovat tärkeintä yritykselle.

Olin joka tapauksessa tehnyt tässä kohtaa vuotta oman osuuteni eli yksittäisen työvuoron teatterissa, mutta tämä tutkimus mahdollisti kahden vuoron toteuttamisen ja laajemman katsauksen työhön. Pääosin tein mielestäni kaikki tärkeät havaintoni jo ensimmäisessä työvuorossa, mutta pääsin toki syventämään ymmärrystäni toisessa vuorossa. Oli myös kiinnostavaa nähdä päivä- ja iltavuoron erot, ja toki minuun suhtauduttiin toisen työvuoron aikana luontevammin kuin ensimmäisen vuoron aikana.

Teatterityö koostuu monista erilaisista tehtävistä. Ensimmäisen työvuoroni (8 tuntia) toteutin pääosin herkkumyymälässä. Tällä osastolla työntekijät vastaavat nimensä mukaisesti herkuista, eli paistavat popcornia, täyttävät myymälän hyllyjä, siivoava sekä ovat kassalla. Kassalta on mahdollista ostaa herkkujen lisäksi myös lippuja, joka ajoittain ruuhkauttaa tilaa suurestikin. Määrällisesti eniten aikaa tällaisessa työvuorossa menee kassalla olemiseen ja sitä kautta jonojen purkamiseen. Yllätyin siitä, miten nopeita asiakaskohtaamiset ovat ja kuinka vähän moneen asiakkaaseen saa ylipäättään kontaktia. Todella moni ei katso edes silmiin, ja ymmärrän nuorten kommentit siitä, että tämä vaikuttaa suoraan muun muassa siihen, miten elämykselliseksi työntekijä työnsä kokee.

Nimikyltissäni luki ”harjoittelija” ja pyrin ottamaan itse kontaktia jokaiseen kassalle käyneeseen asiakkaaseen. Ajattelen että työvuoro kesti kahdeksan tuntia myönnän kyllä, että väsymys alkoi painaa. Aloin passivoitua siitä, etten juurikaan saanut itse varsinaisia asiakaskokemuksia. Pääosin asiakkaat olivat joko neutraaleja keskittyen ostotapahtumaan tai istumapaikkojen valintaan, tai kiireessä ja kärsimättömiä.

Nautin, kun sain täyttää hyllyjä ja pyyhkiä herkkumyymälän lattiaa teatterityöntekijän työasussa ja tarkkailla ihmisiä. Huomasin hyvin nopeasti, että työvaatteet päällä olin suurimmalle osalle asiakkaista varsin näkymätön. Teatterityöntekijöiden nimikylteissä lukee

nimen lisäksi titteli ja lempielokuva. Odotin, koska joku huomaa lempielokuvani ja se olikin helppo kirjata ylös, sillä koko kahdeksan tunnin vuoron aikana vain yksi ihminen otti asian puheeksi.

Päätin saada asiakaskokemuksia, ja ollessani teatterin tiloissa muualla kuin kassalla pääsinkin juttelemaan useamman asiakkaan kanssa. Tutkimukseen osallistuneet nuoret mainitsivat useassa kohtaa, että nimenomaan asiakaskokemukset tekevät työstä tekemisen arvoisen ja ymmärrän sen todella hyvin. Ymmärrän toki myös heidän tarpeensa palautteelle ja kehumiselle, sillä niinä hetkinä, kun jonot ovat pitkiä tai jostain muusta syystä sattuu sellaisia asiakkaita useampi peräkkäin, joihin ei juurikaan kontaktia synny on kommunikaation tarve suuri. Juuri niinä hetkinä positiivinen palaute auttaisi varmasti poistamaan passivoituneen olotilan.

Toisessa työvuorossa, lauantaina klo 10-16 pääsin työskentelemään järjestyksenvalvojien kanssa availlen salien ovia ja tarkistaen lippuja sekä siivoten saleja. Tällöin asiakas-kohtaamiset olivat pääosin vielä lyhyempiä kuin kassalla, sillä lipun tarkistamiseen ei mene muutamaa sekuntia kauempaa. Toisaalta tässä tilanteessa asiakas on jo valmis saliin herkkuneen ja huomattavasti rentoutuneempi kuin keskimäärin kassatilanteessa. Elämyksellisyys on myös minusta voimakkaammin läsnä, sillä elokuvan alkamisen tunnelma on käsin kosketeltava.

7.3 Jatkokehittämiskohteen määrittäminen

Vedettyäni tulokset yhteen, kirkastettuani ne kuvaksi ja muutettuani esitettävään muotoon otin 1,5 tunnin palaverin teatteripäällikön kanssa. Ehdotin, että lähtisimme saamieni tulosten pohjalta kehittämään vastuu-teemaan liittyviä asioita. Pidän itse työpajojen tuloksia tärkeinä niin yksittäisen teatterin kuin yrityksenkin kannalta, sillä tätä samaa työtapaa voidaan vaivatta soveltaa myös ketjun muissa toimipisteissä. Todennäköisyys sille, että vastuu kohoaa myös monissa muissa teattereissa korkeimmaksi on minusta suuri, sillä jo teoriakin tuki palautteensaannin ja kommunikaation tärkeyttä nuorten kohdalla.

Työpajasta nousseita aiheita käytiin läpi teatterin esimiesten kanssa, ja jatkossa kommunikaatiosta tullaan puhumaan enemmän ja noudattamaan yhteistä sovittua linjaa.

Konkreettisin asia ja kehitystoimenpide olisi tässä hetkessä kasvattaa positiivisen palautteen määrää. Tämä vaikuttaa positiivisesti suoraan siihen, miten työn merkitys koetaan, ja lisää arvostuksen tunnetta. Etenkin päivinä, jolloin kiire on kova ja positiivisia asiakaskohtaamisia tulee vähemmän olisi esiarvoisen tärkeää, että työntekijällä olisi tunne siitä että hän tekee hyvää työtä, hänen työtään ja työpanostaan arvostetaan ja että hän itse on arvokas.

Kommunikaatioon yleisesti liittyen, kaikkeen tulisi liittää mukaan perustelut miksi jotain tehdään tietyllä tavalla. Työntekijälle se ei aina aukene, vaikka esimiehelle saattaakin tuntua itsestään selvältä. Mitä nuorempi ja kokemattomampi työntekijä on, sitä enemmän hän tarvitsee perusteluja sille miksi asioita tehdään ja mihin ne perustuvat. Vain tällä tavalla saadaan kasvatettua nuoren osaamista ja ymmärrystä, ja näin hänen on myös helpompi toimia työelämässä. Tämän osion oli tarkoitus toimia pilottina uudelle toimintamallille, ja sitä varten tarvittiin tuloksia tästä hankkeesta.

7.4 Kehittämistoimen pilotointi käytännössä

Jokaisen työvuoron jälkeen esimiehet kirjoittavat raporttiin montako positiivista palautetta annettu ja kenelle. Tämä toimintatapa tuotiin käyttöön heti. Ehdotin, että tällä mallilla mentäisiin kuukausi, jonka jälkeen kysytään tunnelmia ja ajatuksia työpajoihin osallistuneilta nuorilta. Kun tämä pieni mutta tärkeä toimenpide oli laitettu käytäntöön, aloin valmistella työtavan jalkautusta koko ketjuun. Jalkautuksesta kerron lisää luvussa yhdeksän.

7.5 Pilotoinnin seuranta

Kun kehittämiskohde oli määritelty ja siirretty käytäntöön, sitä seurattiin minun toimestani kuukauden aikana sähköpostitse. Olin yhteydessä teatteripäällikköön ja hän tiedotti aina kattavasti missä oltiin menossa. Toimeen oli tartuttu toden teolla ja jokaisen vuoron jälkeen esimiehet kirjasivat vuororaporttiinsa kenelle oli annettu palautetta, tsemppattu tai keuhuttu. Tämän toiminnan lisäksi lisättiin tarkkuutta kommunikaatioon esimiesten ja alaisten välillä. Toiminnassa pyrittiin erityisesti siihen, ettei kenenkään sanomisia tarvitse tulkita. Useiden lähteiden mukaan tiedonkulku ja palautteenanto nousevat yleisimmin työyhteisöissä esiin, kun puhutaan kehittämiskohteista. Tätä samaa puhuivat myös eri

teattereiden päälliköt, kun kävimme tämän seurannan tuloksia yhdessä läpi. En odottanut tästä kehittämishankkeesta uraa uurtavaa läpimurtoa, mutta kehittäminen oli kuitenkin selkeästi tarpeellista. Kun oli kulunut kuukausi siitä, kun muutosta toimintatavassa oli lähdetty toteuttamaan, pyysin tutkimuksiin osallistuneilta henkilöiltä sähköpostitse kokemuksia.

Tässä kohtaa haluan painottaa, että tutkimukseen osallistuneet eivät olleet tietoisia siitä, mitä konkreettisesti oli tehty heidän vastaustensa pohjalta, vaan tiesivät ainoastaan että heidän antamiinsa tietoihin oli reagoitu esimiesten tasolla.

7.6 Pilottihankkeen tulokset

Kuukauden mittaisen kehittämispilotin jälkeen mitattiin tuloksia ja pyysin nuorilta palautetta sähköpostitse. Sähköpostiviestin sisältö on tarkasteltavissa liitteessä kolme. Kuusi nuorista vastasi, osa laajemmin ja osa suppeammin. Kolme vastaajista ei ollut huomannut muutosta palautteenannossa suoranaisesti. Tässä on huomattava, että osa vastaajista ei ollut aiemminkaan kaivannut enempää palautetta. Vaikka palautteensaanti korostui pilottiryhmän haastattelujen tuloksissa, se ei tarkoita sitä, että jokainen yksilö olisi sen maininnut. Tällöin myöskään kaikki eivät voi tai halua ottaa siihen kantaa näin myöhemminkään.

Kolme vastaajaa oli huomannut muutosta palautteenannossa, osa enemmän ja osa vähemmän. Kiitos-sanaa oli kuultu enemmän, ja se oli tuntunut monesta mukavalta. Yksi kommentoi, että palautetta oli tullut, mutta se oli tuntunut jopa hassulta, kun joku oli maininnut, että tällainen kehityshanke on käynnissä ja palautteita mitataan esimiesportaassa myös määrällisesti hahmottamisen vuoksi.

Yksi palautteista oli erittäin seikkaperäinen, ja pyysin lupaa sen käyttämiseksi suoraan:

”Tosiaan omalla kohdallani olen jotakin pientä erilaista huomannut. Töihin on entistä mukavampi tulla, vastuuta ja pieniä haasteita on tullut enemmän ja ehkä positiivisin asia on, että ne esimiehet jotka eivät ennen niinkään ottaneet kontaktia, pyörivät nykyään paljon enemmän teatterin tiloissa, mutta eivät kuitenkaan hengitä jatkuvasti niskaan.

Positiivista palautetta on tullut paljon paljon enemmän ja kivointa varmaan se, etteivät ne tunnu "väkisin väännetyiltä" palautteilta, vaan esimiehet aidosti kiittävät/kehuvat kun on tarpeen. Negatiivisen palautteenkin annossa olen huomannut positiivisia muutoksia,

esim. teatterin yhteisiin kanavoihin ei yksittäisen ihmisen aiheuttamia sotkuja mennä purkamaan ellei se sitten ole yleinen ongelma ja muutenkin palautteet annetaan nykyään henkilökohtaisesti eikä esim. viestivihon kautta, joka tosiaan on jopa harjoittelijoiden nähtävillä. Tästä on hyvä jatkaa eteenpäin”

Jokainen esimies teatterissa antoi palautetta, kehui tai tsemppasi keskimäärin kolme kertaa jokaisen työvuoron aikana. Näin ollen kuukaudessa kertyi yhteensä noin. 180 tapahtumaa. Vastaajien määrä, vastausten sisältö eikä palautteiden kokonaismäärä kuitenkaan suoranaisesti vaikuta lopputulokseen, sillä tärkeintä pilotointiryhmän kanssa työskentelyssä oli tutkia uuden työkalun soveltuvuutta organisaatiossa käytännössä ja huomata että se toimi. Huomattavaa on, että sen pohjalta pystyttiin luomaan kehittämissankkeita ja viemään niitä käytäntöön.

Kuukautta voitaisiin muuten pitää lyhyenä aikana minkään hankkeen jalkauttamiseen, mutta tässä tapauksessa lopputulos ei olisi muuttunut, vaikka aikajakso olisi ollut pitempi. Pilotointiryhmä tuotti tutkimukseen arvokasta tietoa niin haastattelu-, kuin kehityshankkeen pilotoinnin vaiheessakin. Hankkeen pohjalta oli mahdollista lähteä uskottavasti jalkauttamaan uutta toimintamallia muulle organisaatiolle.

8 Toimintamalli tutkimuksen pohjalta

Tutkimuksen teorian ja yrityksen nykytilan pohjalta lähdin suunnittelemaan uudenlaista toimintamallia kommunikaation lisäämiseksi ja nuorten sisäisen motivaation kehittämisen tueksi. Yhden helsinkiläisen elokuvateatterin pilotointihankkeen tulokset toimivat erinomaisena ajurina toimintamallin rakentamisessa ja jalkauttamisessa ja tukivat teoriaosuutta erinomaisesti. Kaikki Finnkinon ketjun teatteripäälliköt ovat tänä vuonna käyneet Filosofian akatemian koulutuksen, joten toimintamallin linkittäminen pääasiassa filosofian akatemian teorioihin oli luontevaa ja helppoa.

8.1 Toimintamallin toteutus

Toimintamalli voidaan toteuttaa missä tahansa Finnkinon yksikössä tai teatterissa samalla tavalla kuin se toteutettiin pilotointivaiheessa pääkonttorilla, valikoituneelle joukolle nuoria. Tarvitaan ainoastaan perustiedot toimintamallin pohjana toimineista Filosofian

akatemian Vapaus, Virtaus ja Vastuu teemoista, jotta ne voidaan välittää osallistuvalla henkilöstölle.

Toimintamallin itsensä toteutukseen tarvitaan käytännössä vain yksi iso paperi, jolle piirretään ympyrä, joka jaetaan kolmeen osaan kuten pilotointihankkeessa. Yhteen osioon tulee Vapaus, toiseen Virtaus ja kolmanteen Vastuu kuten pilotoinnin tuloksista näimme. Näiden lisäksi jokaiselle osallistujalle jaetaan tarralappuja sekä kynä. Tämän jälkeen jokainen voi itse kirjata lapuille mitkä asiat tuottavat sisäistä motivaatiota, tai mitkä eivät, merkitsemällä kirjaamansa sanan tai lauseen eteen joko plus- tai miinusmerkin.

Kun ryhmä on valmis, näkee esimies tai teatteripäällikkö yhdellä silmäyksellä, minkä osa-alueen asiat ovat juuri omalle ryhmälle tärkeitä motivaatitekijöitä, mihin alueeseen liittyy eniten tunnetta tai mikä alue erityisesti vaatii kehitystä.

Eri teattereissa tullaan varmasti näkemään erilaisia tuloksia. Esimerkiksi pääkaupunkiseudulla saattavat korostua kokonaan erilaiset asiat kuin Keski-Suomessa. Pääkaupunkiseudulla on suhteessa eniten nuoria työntekijöitä, kun taas maakunnissa on suhteessa enemmän jo lukuisia työvuosia kerryttäneitä henkilöitä.

Kun puhutaan työn elämyksellisyydestä, Smile mallin mukaisesta asiakaspalvelusta tai työntekijäkokemuksesta, on tärkeää ottaa huomioon alueelliset erot ja tämä toimintamalli lisää keskustelua tällä saralla.

Toimintamalli lisää keskustelua ja kommunikaatiota ylipäätään liittyen tärkeisiin aiheisiin, kuten motivaatitekijöihin ja työhyvinvointiin, sekä voi auttaa osoittamaan selkeästi asioita jotka ovat hyvin tai joissa on kehittämisen varaa. Olin itse positiivisesti yllättynyt, miten paljon tietoa sain tutkimukseen osallistuneilta työntekijöiltä jo puolen tunnin aikana ja pidin kaikkea tietoa erittäin merkityksellisenä yrityksen kannalta.

Kun ajatellaan yhteiskunnallista kulmaa niin, että Finnkinon on monelle nuorelle ensimmäinen työpaikka, josta ponnistaa eteenpäin työelämässä nousee sekä vastikään lanseeratun Smile-mallin että tämän toimintamallin merkitys vielä korkeammaksi. Ketjulla on mahdollisuus tukea nuorten oppimista niin palvelun kuin motivaationkin saralla, samalla lisäten työn elämyksellisyyttä ja kasvattaen ylpeyttä omasta työstä.

8.2 Toimintamallin jalkautus organisaatioon

Sisäisen motivaation kartoittamiseen käytetyn mallin tulokset pilotointiryhmässä olivat niin hyvät, että mallia oli helppo lähteä rohkeasti esittelemään ketjuun muille paikkakunnille. Materiaalia jolla uusi toimintamalli esiteltiin, on mahdollista tarkastella liitteessä neljä.

Finnkinon teatterit ovat levittyneet laajalti Suomeen, mutta kaikkiin sitä ei tässä vaiheessa vielä päästy esittelemään. Tarkoitus on esitellä koko tutkimus toimintamalleineen vielä ennen syksyä 2017. Tässä ensimmäisessä vaiheessa lähdin esittelemään ja jalkauttamaan toimintamallia Tampereelle, Turkuun, Ouluun ja Lappeenrantaan. Koska ajallisesti olisi ollut mahdotonta vieraila näissä kaikissa kohteissa, toteutettiin tämä puhelimitse kahdessa erässä. Ensimmäisessä erässä olivat mukana Tampere ja Turku teatteripäälliköineen, jälkimmäisessä Oulu ja Lappeenranta.

Aloitin kertomalla tutkimuksen taustoja ja eri ulottuvuuksia. Puhuimme moninaisuuden johtamisesta ja sen haasteista, Y- ja Z –sukupolvista, elämyksellisyydestä sekä myös eri alueiden eroavaisuuksista. Teattereissa on erilaisia ikärakenteita, esimerkiksi Helsingissä korostuvat nuoret ihan toisella tavalla kuin maakunnissa, joissa teattereissa on töissä määrällisesti enemmän heitä vanhempia ihmisiä. 20 vuotta teatterityötä tehnyt työntekijä ei ole poikkeus, kun mennään suurimpien kaupunkien ulkopuolelle.

Molemmissa puhelinpalavereissa käytin täsmälleen samaa runkoa ja aikaa meni lähes minuutilleen yhtä paljon – noin tunti. Kun tutkimuksen taustat ja ulottuvuudet oli käyty läpi, siirryttiin sisäisen motivaation tekijöiden ja Filosofian akatemian Vapaus, Virtaus ja Vastuu teemojen jälkeen suoraan nuorilla toteutettujen työpajojen tuloksiin. Liitteessä neljä on palaverien runko sisältöineen Power Point-muodossa.

Tulokset käytiin läpi aika yksityiskohtaisesti teema kerrallaan, lopuksi pysähtyen kuvaan jossa pilottiryhmän vastaukset on kerätty yhteen plus- ja miinusmerkkisinä. Tämän jälkeen pohdittiin miltä sama kuva voisi näyttää eri teattereissa, ja kuinka kiinnostavaa olisi nähdä tuloksia laajemmin. Useampi teatteri tulee käyttämään toimintatapaa työyhteisössään, mutta sen tuloksia ei valitettavasti voida enää mitata tähän tutkimukseen. Nykytila on kartoitettu laajasti, pilotointiryhmä on haastateltu tätä jalkautettavaa toimintaa käyttäen ja pilotointiryhmän vastausten pohjalta on tehty selkeitä konkreettisia toimenpiteitä. Yksi kokeilumuotoinen toimenpide on jalkautettu, ja sitä on mitattu heidän omassa työ-

yhteisössään, ja toimintamalli tällaisenaan on todettu toimivaksi. Tutkijana koen, että tämän toimintatutkimuksen voidaan katsoa täyttyneen ja tapahtuneen ylemmän ammattikorkeakoulun vaatimusten edellyttämällä tavalla.

8.3 Palaute uudesta toimintamallista

Palautetta kerättiin ja kirjattiin koko toimintamallin esittelypalaverin ajan. Lisäksi tarjosin mahdollisuutta vielä palata sähköpostitse, mikäli tuntui että jotain olisi voinut vielä sanoa. Oli tilanteen sanelemaa, että toimintamallia ja tuloksia esiteltiin sekä jalkautettiin näille neljälle kaupungille kahdessa erässä. Se johtui siitä, että emme löytäneet yhtä päivää joka olisi sopinut kaikille. Olin vaikuttunut ja kiitollinen siitä, että kaikki teatteripäälliköt joihin otin yhteyttä tämän asian tiimoilta ja pyysin saada esitellä pilotointiryhmän tuloksia ja uutta toimintamallia, vastasivat saman päivän aikana. Kaikki neljä olivat poikkeuksetta kiinnostuneet tutkimuksesta, tilannehan olisi voinut olla aivan toisinkin.

Useampi teatteripäällikkö totesi, että pilotoinnin tuloksiin vaikuttaa teatteri sen nuoren henkilöstörakenteen ja sijainnin vuoksi. Tuloksia voidaan pitää Y- ja Z-sukupolvista kirjoitetun teorian valossa juuri sellaisina kuin teoriat antoivat ymmärtää, mutta teatteripäälliköiden mielestä pääkaupunkiseudulla ollaan korostuneen kriittisiä. Kriittistä ajattelua aiheuttaa muun muassa se, että hinnat ovat korkeampia. Asuminen on huomattavasti kalliimpaa ja sama raha riittää vähempään. Ilmapiiri ja asumiskustannukset ovat toisenlaiset, kun mennään pienempiin kaupunkeihin.

Tekemässäni tutkimuksessa pilotointiryhmällä korostui vahvasti vastuu, kun taas esimerkiksi eräessä toisessa kaupungissa teatteripäällikkö ajatteli, että todennäköisesti vapaus korostuisi heillä voimakkaammin. Tämä perusteltiin sillä, että toimenkuvat ovat laajempia, kun kävijöitä ja henkilökuntaa on määrällisesti vähemmän. Ei ole sellaista, että joku työskentelisi esimerkiksi pääosin kassalla, vaan pienemmissä kaupungeissa kaikkien on uskallettava ottaa vapautta ja vastuuta, tehden autonomisesti lähes kaikkia teattereiden työtehtäviä. Osassa teattereita ei esimerkiksi ole ollenkaan esimiehiä paikalla viikonloppuisin, jolloin teatterityöntekijöiden – jopa erittäin nuorten on otettava välillä suurikin vastuu ja pystyttävä suoriutumaan laajasta kirjosta tehtäviä itsenäisesti.

Tätä toimintamallia pidettiin motivaatioon liittyvien ongelmien ratkaisua ajatellen toimivampana kuin esimerkiksi osan teattereista käyttämää rehtipeliä, joka on konsulttivetoinen. Toimivuutta perusteltiin muun muassa sillä, että tämä toimintamalli on ilmainen, kun

taas konsultti on kallis. Konsultin ollessa paikalla on myös erilainen tunnelma, ja tilanne ei ehkä täysin vastaa todellisuutta. On parempi, jos pystytään itse sisäisesti rakentamaan keskustelua ja ratkaisemaan asioita. Silloin niiden eteenpäin vieminenkin on helpompaa.

Tiedonkulku ja esimiestyö, sekä palautteenanto korostuivat nuorten vastauksissa, joita käytiin läpi näissä palavereissa. Useampi pitkään alalla toiminut teatteripäällikkö totesi, että nämä samat teemat toistuvat aina, myös eri aikakausina heidän kokemuksensa mukaan. Muutama sanoi, että oli vasta hiljattain ymmärtänyt kuinka herkkiä ja keskeneräisiä monet ensimmäiseen työpaikkaan tulevat nuoret ovat ja nämä tulokset tukivat niitä oivalluksia.

Toimintamalli ja tulokset herättivät teatteripäälliköissä keskustelua myös alaistaidoissa. Niitä tulisi korostaa yhtä paljon kuin esimiestaitoja. Osa teatteripäälliköistä koki, että nykyään tuodaan aika paljon nuorille eteen sellaista, mitä aiemmilla sukupolvilla ei ole ollut. Koulutuksia järjestetään esimerkiksi ihan toisenlaisessa mittakaavassa kuin vaikka 20 vuotta sitten, mutta alaistaidoista ja työelämätaidoista ylipäätään ei puhuta juurikaan. Puhuttaessa siitä, mitä kaikkea työelämässä aloittaville nuorille on tänä päivänä tarjolla, siirryttiin luontevasti puhumaan uudesta vastikään jalkautetusta SMILE-mallista, joka tähtää kaikissa sidosryhmissä viiden tähden palveluun niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Smile on ollut suuri ja tärkeä asia koko ketjussa, siihen on käytetty paljon aikaa ja kaikki teatterityöntekijätkin ovat saaneet palkallisella ajalla käydä koulutukset. Smile pitää sisällään suuria termejä liittyen esimerkiksi juuri palveluun ja intohmoon, kuten kerrottiin luvussa 6.3. Teatteripäälliköitä askarrutti, olisiko tämä toimintamalli liikaa siinä rinnalla, tai kuormittaisivatko nämä kaksi toisiaan. Jaksavatko työntekijät sulattaa tämän kaiken, vai onko joku toiselta konseptilta pois? Smile mallissa kuitenkin on työntekijöille isoja asioita sisäistettävänä, lyhyessä ajassa. Tulimme kuitenkin siihen tulokseen, että nämä kaksi mallia voivat tukea toisiaan, ja että sisäiseen motivaatioon ja elämyksellisyyteen liittyvä tutkimukseni toimintamalleineen osaltaan tukee intohimoa, ja auttaa tuottamaan parempaa palvelua silloin, kun sisäinen motivaatio on saatu kohdalleen tai kehitettyä.

Työtapana tätä toimintamallia ajateltiin hauskana ja kiinnostavana, sekä helppona toteuttaa. Huomattavaa on, että tätä toimintamallia käytettäessä ei ole pakko lukittua tiettyyn ryhmään vaan tätä voitaisiin käyttää moninaisuuden johtamisen työkaluna niin, että jaettaisiin esimerkiksi teatterin henkilökunta ikäryhmiin, joista jokainen ryhmä täyttäisi ympyrän lapuilla. Lopuksi voitaisiin verrata ja saada valtavan hedelmällinen keskustelu

eri ikäryhmien eroista sisäisiä motivaatiotekijöitä ajatellen. Tämä auttaisi myös eri ikäpolvia ymmärtämään toistensa ajattelutapoja ja laajentamaan näkökulmia niin vanhemmalta nuoremmalle, kuin myös nuoremmalta vanhemmalle. Koin itse, että tämä oli yksi parhaita oivalluksia mitä syntyi tämän toimintamallin jalkautuksessa.

”Tämä on tervettä aktivointia”, kuului yksi spontaani kommentti. Kommentin antaja koki, että sisäisen motivaation avaaminen jo käsitteiden tasolla on tärkeää erityisesti nuorten kohdalla. Nuoriin on hyvä laittaa pohdinnan siemen kytemään, ”mitä enemmän mietin tätä, sitä enemmän innostaa”, kuului toinen suora kommentti. Osassa teattereista oli otettu joitain muita Filosofian akatemian oppeja käyttöön esimerkiksi esimiehillä, joten siinä mielessä tämä toimintamalli tuo luontaista jatkumoa.

Yksi kommentoija totesi ihmisten ylipäätään kaipaavan enemmän läsnäoloa esimiehiltä, joka pienemmissä teattereissa on helpompaa mahdollistaa kuin isommissa. Tällöin tästä toimintamallista saatetaan saada enemmän irti isommissa teattereissa, tietenkään sulkematta pois sitä, että näiden tutkimuksessa käsiteltyjen käsitteiden kirkastaminen saattaa olla tärkeää myös yksilötasolla, pienissäkin teattereissa.

Viimeisenä palautteissa käsiteltiin toimintamallin jalkauttamista resurssien näkökulmasta. Työtunteja on rajoitetusti, eikä teattereissa ehditä pitämään runsaasti sellaisia palaverieja joissa on paljon henkilöstöä kerralla paikalla. Vaikka tätä ei pystyttäisi tässä hetkessä toteuttamaan siten, kun itse sen tutkimustilanteessa toteutin, koki useampi teatteri voivansa toteuttaa sen omalla tavallaan, jalkauttaen mallin kuitenkin työyhteisönsä. Iso ympyrä termeineen voisi olla esimerkiksi henkilökunnan taukutiloissa niin, että sitä olisi mahdollista täyttää aina. Sen pohjalta keskusteluja voitaisiin käydä pienemmissä ryhmissä jatkuvasti. Yksi teatteri kuitenkin totesi pyrkivänsä ennen kesää toteuttamaan toimintamallin kertaalleen moninaisuuden johtamisen näkökulmasta, eri ikäisillä työntekijäryhmillä.

Palaute oli positiivisempaa kuin odotin sillä ajattelin että resurssit olisivat vielä tiukemalla. Pelkäsi, että samaan aikaan olevat koulutukset vievän ajan ja kapasiteetin. Ilahduin siitä, miten hyvin malli otettiin vastaan ja olen vakuuttunut sen tulevan käyttöön. Lupauduin myös auttamaan jatkossa, vaikka tämä osa-alue ei varsinaiseen päivätyöhöni millään tavalla liitykään.

9 Kehittämistyön arviointi ja pohdinta

Viimeisessä luvussa arvioidaan kehittämistyötä useammasta kulmasta, ja pohditaan sen onnistumista.

9.1 Mittareiden validiteetti ja jatkotoimenpiteet

Mittareita käsittelevässä alaluvussa mainitsin, että sisäisen motivaation tai työn elämyksellisyyden mittaaminen ei ole aivan yksinkertaista, eikä helppoa. Näihin pätee periaatteessa sama kuin työtyytyväisyyskyselyihin, vastaukset saattavat riippua päivästä.

Tässä tapauksessa pidän mittaustuloksia kuitenkin enemmän valideina kuin pelkän työtyytyväisyysmittauksen, sillä ennen toimenpiteitä kartoitettiin tarkkaan, mikä aihealue pilotointiryhmälle on tärkein ja se oli yksiselitteisesti Vastuu. Eniten esille nousi esimiestyö ja palautteenanto, joita lähdettiinkin heti korjaamaan.

Koska malli tuntui toimivalta pilotointiryhmässä, sitä lähdettiin jalkauttamaan ketjuun aloittamalla neljästä kaupungista. Kaikki neljä kaupunkia pitivät toimintatapaa onnistuneena ja uskottavana. Tähän nojaten sanoisin, että tutkimuksessa mitattiin ihan oikeita asioita. Jos pilotointiryhmän tulokset olisivat olleet hankalasti hahmotettavissa, olisi ollut hankala perustella mallin käyttöä muille teattereille.

Minusta tutkijana tulokset pilotointiryhmästä olivat rohkaisevia etenkin, kun ajatellaan että pilotointiryhmä ei ollut tietoinen siitä millaisia konkreettisia muutoksia tehtiin. He jatkoivat siis toimintaansa töissä normaalisti, kuukauden ajan.

Tärkeämmäksi mittariksi koen kuitenkin tämän toimintatavan jalkauttamisen koko organisaatiolle. Minusta työpajamenetelmä käyttäen Filosofian akatemian ajatuksia oli erinomainen toimivuudeltaan, ja tuo hyvän lisän teattereilla jo käytössä oleviin työkaluihin. Uudella toimintamallilla varmistetaan, että dialogi pysyy koko ajan elävänä, ja organisaation kulttuuri muuttuu vielä moninaisemmaksi, jolloin moninaisuuden johtaminenkin helpottuu ja työn elämyksellisyyden voidaan ajatella kasvavan sisäisen motivaation kehittyessä.

Absoluuttinen mittaaminen on vaikeaa, mutta sen vaikeus kuuluu minusta tähän aihepiiriin. On eri asia tutkia esimerkiksi jonkin myynnin työkalun jalkauttamista tai uuden tuotteen lanseeraamista, jolloin mittarina voidaan käyttää myyntilukuja. Periaatteessa, jos

tutkimus jatkui vielä tästä eteenpäin, päästäisiin seuraamaan eri teattereiden käyttöönotto vaiheita ja saataisiin moninaisempaa tietoa, kuin mitä pilottiryhmästä saatiin. Otanta nuorista ei ollut suuri, mutta silti hyvä ajatellen, että osallistuminen oli kuitenkin vapaaehtoista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ryhmien koko ei ole merkitsevä vaan vastausten sisältö. Pilotointiryhmä antoi valtavasti arvokasta tietoa itsestään, jonka pohjalta päästiin toteuttamaan konkreettisia toimenpiteitä ja se avasi keskustelun laajemmin ketjussa.

9.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tämän tutkimuksen osalta reliabiliteettia ja validiteettia tarkasteltaessa ei haeta menetelmien luotettavuutta vaan tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta yleisellä tasolla. Tutkimuksen aineisto on laadullisin menetelmin kerättyä, ja myöskin laadullisesti arvioitua. Siitä näkökulmasta katseltuna reliabiliteettitarkastelu on kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetin sijaan koko hankkeen luotettavuuden tarkastelua, ja kyse on myös uskottavuudesta.

Onkin tärkeää pohtia, millä argumenteilla tutkimuksen uskottavuutta voidaan perustella.

Tutkimus on uskottava monestakin syystä. Viitekehys on valittu oikein ja valmiiden aineistojen ja itsekerättyjen aineistojen yhdistely on ollut huolellista siten, kuin menetelmäopinnot edellyttävät. Olen pyrkinyt koko ajan tarkkuuteen ja luotettavuuteen, ja koko prosessi on tarkoin dokumentoitu. Validiteetilla tarkoitetaan pätevyyttä, ja tässä tutkimuksessa sen voidaan sanoa olleen sitä, että on tutkittu sitä mitä oli tarkoituskin tutkia.

Tutkimus seuraa koko ajan oikeaa polkua ja tutkimuskysymyksestä saakka se ohjautui lopputulokseen, jossa pilottiryhmässä onnistuneesti tuotettu kokeilu johti uuden työkalun jalostamiseen organisaation käyttöön.

9.3 Viitekehysten soveltuvuus kehittämistyön toteutukseen

Tutkimuksen viitekehys soveltui tähän käyttöön erinomaisesti. Olen todella iloinen Filosofian akatemian materiaaleista, jotka toimivat yhtenä kulmakivenäni tutkimusta tehdessä. Tutustuin kaikkiin heidän kirjoittamiinsa teoksiin ajatuksella, ja valitsin tähän tutkimukseen mielestäni tärkeimmät osat. Frank Martelan ja Karoliina Jarenkon ajatukset ja tekstit ovat tällä hetkellä vähintäänkin ajan hermolla ja ne ovat pinnalla monella tapaa.

Oli upeaa pystyä hyödyntämään jotain näin uutta ja kiinnostavaa materiaalia tähän tutkimukseen, ilman niitä tämä tutkimus olisi ollut aivan toisenlainen.

Filosofian akatemian sisäisen motivaation materiaalien lisäksi hain paljon tietoa moninaisuuden johtamisesta, joka oli toinen tutkimuksen kantavista teemoista. Moninaisuuden johtaminen on tällä hetkellä myös erittäin pinnalla, ja kuten aiemmin tutkimuksessa mainitsin, tulee Suomi olemaan ensimmäisiä maita Euroopassa, jossa työntekijöiden ikärakenne tulee muuttumaan. Muutos tapahtuu nopeasti, ja moninaisuuden johtamisen työkaluja tarvitaan kipeästi. Moninaisuuden johtamisesta oli myös kirjoitettu paljon tuoretta tekstiä, joten tämä tutkimuksen tiimoilta ei ollut tarvetta käyttää kovin vanhoja materiaaleja.

Samalla tavalla kuin kaksi edeltävää teemaa, myös nousevat sukupolvet puhuttavat paljon. Niistäkin löytyy koko ajan enemmän tietoa, erittäin kiinnostavaa sellaista. Tämä oli osa-alue, jota olisin varmasti voinut käsitellä laajemminkin, mutta toisaalta pystyin etenemään ja tukemaan tutkimustani riittävästi sillä tiedolla, jota tähän keräsin.

Olisin varmasti voinut tutkia kansainvälisemmin erilaisia aineistoja, mutta koen kuitenkin viitekehyksen olleen riittävä tämän toimintatutkimuksen onnistumisen apuna ja edellytyksenä. Viitekehys oli erittäin hyvin soveltuva, ja sen avulla tutkimus eteni oikeassa järjestyksessä. Tutustuttuani laajasti ensin tietoperustaan minun oli helppo lähteä rakentamaan kehittämishanketta, ja etenkin Vapaus, Virtaus ja Vastuu-teemoista oli aivan valtava apu ja tuki ryhmähaastatteluissa.

Tutkimustani helpotti, että moninaisuuden johtaminen on tärkeä aihe tällä hetkellä yrityksessämme ja Filosofian Akatemian materiaalit olivat kaikille esimiestasolla työskenteleville tuttuja, sillä kaikki ovat juuri käyneet heidän järjestämän koulutuskokonaisuutensa liittyen sisäiseen motivaatioon. Tämä oli puhdasta sattumaa, suorastaan onni, sillä se helpotti suunnattomasti uuden toimintamallin jalkautusta – uusi toimintamallihan perustuu pääosin juuri Filosofian Akatemian luomaan malliin.

Jos pitäisi jälkiviisaana kehittää jonkin toisenlainen viitekehys kuin tämä jonka tutkimukseeni valitsin, en osaisi sitä tehdä. En osaa kuvitella tähän teemaan sopivampaa viitekehystä, toki se varmasti olisi voinut olla vielä laajempi. Olemassa oleva rakentamani viitekehys palveli kuitenkin tarkoitustaan mielestäni kiittävästi ja se oli tuore.

9.4 Itsearviointi

Valitsin toimintatutkimuksen aiheen jo opintojen alkaessa syksyllä 2015. Alun perin tutkimukseni oli tarkoitus kohdistua edellisen työpaikkani myyntiorganisaatioon, mutta vaihtaessani työpaikkaa toukokuussa 2016 sain neuvoteltua myös opinnäytetyöni suuntautumisen uudelle työnantajalleni. Arvostin todella tätä elettä, sillä opinnäytetöihin ei uskokseni suhtauduta kaikkialla aivan yhtä vakavasti tai positiivisesti. Yritys näki aiheen ajankohtaisena ja kiinnostavana, mikä toki helpotti sen tekemistä.

Olin alussa epävarma, sillä olin kuitenkin juuri vaihtanut uuteen työpaikkaan ja uuteen työhön, jossa jo itsessään oli paljon opetettavaa. Uuden työn lisäksi oli opetettava uusi organisaatio ja sen toimintatavat. Toimiala oli minulle vieras, ja lähdin tutkimuksessa liikkeelle arkaillen. Hitaaseen alkuun vaikutti myös se, että koska oma työni kohdistuu aivan eri alueelle kuin tutkimukseni ja toteutin tutkimustani puhtaasti vapaa-ajalla, oli siitä ensin vaikeaa saada kiinni. En myöskään halunnut olla riesaksi kenellekään, joten lähdin aika varovasti liikkeelle. Jälkeenpäin ajatellen olisin voinut olla rohkeampi ja aloitteellisempi jo heti alussa.

Saamani tuen ansiosta tutkimus pääsi kuitenkin hyvin vauhtiin huolimatta alun epävarmuudesta ja pääsin toteuttamaan sitä aikataulussa. Koin koko prosessin ajan olevani uskottava. Minuun suhtauduttiin monella taholla nimenomaan tutkijana enkä kokenut, että asemaani olisi kyseenalaistettu.

En osannut alussa tuoda tutkimuksen pilotointikohteeksi valikoituneessa teatterissa tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta riittävästi esille, mutta korjasin tilanteen saatuaani palautetta.

Roolini toimintatutkijana oli aluksi haasteellinen, mutta sain kasvatettua sitä matkan varrella. Sekä siinä vaiheessa kun työskentelin pilotointiryhmän kanssa haastatellen heitä ja testaten uutta toimintamallia että siinä vaiheessa, jossa esittelin toimintamallin neljälle teatterille eri puolilta Suomea, koin jo olevani vahvoilla. Pystyin tuntemaan ylpeyttä tehdystä tutkimuksesta ja koin todella saaneeni jotain konkreettista ja kiinnostavaa aikaan.

Olen ollut yllättynyt siitä miten laaja ja tärkeä tutkimus on ollut. Olen onnistunut löytämään tärkeää tietoa niin viitekehukseen liittyen kuin käytännön työssä. Valitsin viitekehysten ennen kuin lähdin työskentelemään pilotointikohteessa ja haastattelemaan nuoria, joten koen tutkimuksen edenneen oikeassa järjestyksessä ja pysyneeni järjestelmällisenä.

Henkilökohtaisesti minua kiinnostavat suuresti kaikki opinnäytetyöni aihepiirit, sisäinen motivaatio, moninaisuuden johtaminen sekä nousevat sukupolvet. Voi olla, että olisin päässyt helpommalla jos olisin valinnut aiheen, joka liittyy suoranaisesti omaan työhöni, mutta nyt minulla oli mahdollisuus kasvattaa tietoa oman työni lisäksi itseäni kiinnostavista asioista. En usko, että olisin millään muulla tavalla pystynyt hankkimaan niin kattavaa tietopohjaa näistä, kuin minkä tähän mennessä tämän toimintatutkimuksen avulla olen saavuttanut.

Olen tyytyväinen tutkimukseen ja saavuttamaani tietotasoon, sekä tutkimuksen tuloksiin. Uskon, että tästä on minulle hyötyä työurallani, ja jos tekisin tämän tutkimuksen uudelleen, tekisin sen samalla tavalla ja erityisen ylpeä olen tutkimuksen avulla luodun toimintamallin toimivuudesta ja kiinnostavuudesta.

Toimintatutkimus oli mielenkiintoinen ja toimivan tuntuinen tapa opinnäytetyölle. Tuntui, että pääsin moniin asioihin kiinni syvällisemmin kuin oletin. Yllätyin siitä, miten paljon tietoa löysin määrittäessäni yrityksen nykytilaa ja haastatellessani nuoria työpajamene-
telmällä. Yllätyin siitä, kuinka tiedostavia he olivat, kuinka laajasti olivat perillä monista asioista ja kuinka avoimesti puhuivat.

Teoriaa löytyi runsaasti tutkimuksen tueksi, ja sen turvin oli varma olo lähteä esittämään sekä uutta toimintamallia että pilotointiryhmän tuloksia. Sain riittävästi tukea yritykseltä, enkä esimerkiksi kokenut olevani yksin tutkimukseni kanssa. Myös ohjaukseni Metropolian puolelta oli hyvää ja riittävää, enkä varmasti olisi päässyt näin hyvään lopputulokseen ilman sitä. Haastetta toi aiheen tietynlainen laajuus, etenkin elämyksellisyys oli vaikeaa todentaa ja sen tueksi suoranaisesti ei löytynyt kovin paljon teoriaa. Toisaalta elämyksellisyys on kokemuksellisuutta, ja linkittyy luonnollisesti sisäiseen motivaatioon. Jos työ ei innosta, se ei tunnu elämykselliseltäkään Ajatellen, että Finnkino yrityksenä on elämysbisneksessä, sisäisen motivaation tarve ja tärkeys korostuvat, koska ilman elämyksellisyyden kokemista sitä ei voi myöskään tuottaa asiakkaille.

Tietyllä tavalla parempi aika tälle tutkimukselle olisi ollut myöhemmin, jotta SMILE malli olisi saatu implementoitua niin vahvasti, että se olisi jo arkipäivää. Tällä hetkellä se on omaa projektiani suurempi, ja yrityksen näkökulmasta tärkeämpi. Näin varmasti onkin, ja siihen on käytetty ihan eri tavalla voimavaroja ja aikaa, kuin mitä itse olen pystynyt

tähän tutkimukseen käyttämään vapaa-ajallani. Toisaalta, tämä ei ollut myöskään huonoin mahdollinen aika, ja tämäkin aihe on tärkeä.

Opinnäytetyöni aihe oli tärkeä, yhteiskunnallinen ja ajankohtainen, sillä sisäinen motivaatio puhuttaa monissa yrityksissä. Monet yritykset ovat siirtyneet työtyytyväisyyden mittaamisesta innostuksen ja sisäisen motivaation mittaamiseen, ja siihen suuntaan pyrin viemään kulttuuria omalla tutkimuksellani. Uskon, että tästä tutkimuksesta voi mikä tahansa yritys todella saada kiinnostavia näkökulmia ja hyvän toimintamallin, mikäli heillä on fokuksessa moninaisuuden johtaminen, tai paljon nuoria työntekijöitä.

Lähteet

Alasoini, Tuomo (2010) Mainettaan parempi työ: kymmenen väitettä työelämästä. Elinkeinovaliokunta. Löytyy linkistä: http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf

Alasoini, Tuomo – Järvensivu, Anu - Mäkitalo, Jorma 2012: Suomen työelämä 2030; Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportti 14 / 2012 Työ ja Elinkeinoministeriö, Helsinki

Buckley, DR. P., Viechnicki, DR. P., & Barua, A., (2015). A new understanding of Millennials:

Generational differences reexamined. Deloitte University Press. [online]. Löytyy linkistä: <http://dupress.com/articles/understanding-millennials-generational-differences/>

Fischer, Merja – Vainio, Satu 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum. Helsinki.

Fry, Richard, (2015). Millennials surpass Gen Xers as the largest generation in U.S. labor force, *Pew Research Center*, [online] 2015. Löytyy linkistä: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/05/11/millennials-surpass-gen-xers-as-the-largest-generation-in-u-s-labor-force/> [

Haavisto, Ilkka. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous, EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010. Taloustieto Oy, Yliopistopaino, Helsinki. Löytyy linkistä: http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/06/tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2005: Tutki ja kirjoita. Jyväskylä

Javitch, David G., (2010). Motivating Gen X, Gen Y Workers. *Entrepreneur*, [online]. Löytyy linkistä: <http://www.entrepreneur.com/article/206502>

Kananen, Jorma 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Suomen Yliopistopaino Jyväskylä

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Juvenes Print, Jyväskylä

Martela, Frank – Jarenko, Karoliina 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum. Helsinki

Martela, Frank – Jarenko, Karoliina 2014; Sisäinen Motivaatio, Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat, Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3 / 2014 Helsinki

Martela, Frank 2015. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. Gummerus. Helsinki

Mäntylä, Juha-Matti 2017. Nuoret eivät ole laiskoja. Talouselämä 36 / 2016

Ojasalo, Katri – Moilanen, Teemu – Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY Pro Helsinki

Tienari, Janne – Piekkari, Rebecca 2011. Z ja epäjohtaminen. Talentum. Helsinki

Timonen, Liisa – Mäkelä, Jaana – Raivio, Anne-Mari 2015. Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Juvenes Print. Jyväskylä

Vesterinen, Pirkko-Liisa – Suutarinen, Marjaana 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä . Hansaprint. Vantaa

Julkaisemattomat lähteet:

Finnkinon sisäiset materiaalit

Smile: Powerpoint-esitys

PeoplePower-tutkimustulokset: Powerpoint-esitys

Sisäinen kirjeenvaihto (sähköposti)

Strategia: Powerpoint-esitys

Kutsu teemahaastatteluun

Hei kaikki,

Kiitos kun sain vierailta teatteripalaverissanne!

Kuten kerroin, teen toimintatutkimusta Finnkinosta liittyen sisäiseen motivaatioon ja työn elämyksellisyyteen. Teidät on valittu tutkimukseen pilottiryhmäksi, mikä tarkoittaa sitä että pääsette osallistumaan tunnin mittaiseen työpajaan / teemahaastatteluun tämän projektin tiimoilta.

Tunnin aikana keskustelemme motivaatiosta, ja haemme kehityskohtia käyttäen hyväksi Filosofian akatemian Vapaus, Virtaus ja Vastuu teemoja. Kerron teille luonnollisesti aiheesta enemmän työpajan alussa, tärkeintä olisi löytää vähintään yksi asia jota ketjussamme voidaan kehittää, ja jonka kautta työ tuottaisi enemmän elämyksiä.

Tarkoitus on kuulla teidän arvokkaita ajatuksianne ja mielipiteitänne, kokoan ne yhteen nimettöminä. Kinopalatsi on valikoitunut tähän mukaan teatterina, jossa puhutaan olevan fiksumia, ajattelevaa ja sanavalmista porukkaa, joten uskon että saamme yhdessä rakennettua hienon jutun.

Toivon, että löydämme jotain tosi upeaa, enkä edes epäile ettemme löytäisi. Tämä projekti on tärkeä Finnkinolle, ja sillä on myös vahva yhteiskunnallinen näkökulma. Olette siis todella tärkeässä roolissa, ja on todella hienoa päästä viettämään hetki aikaa kanssanne.

Teidät on jaettu ryhmiin perustuen siihen milloin olette tulossa pääkonttorille SMILE-koulutukseen. Ryhmät on ilmoitettu minulle seuraavasti:

Maanantai 6.2	klo 19 - 20: xxxx ja xxxx
Keskiviikko 8.2	klo 08 - 09: xxxx, xxxxx, xxxxx, xxxxx, xxxxx
Maanantai 13.2	klo 19- 20: xxx, xxxx,xxxxx
Keskiviikko 15.2	klo 08 - 09: xxxx, xxx, xxxxx, xxxxxxx, xxxxx

Ilmoitathan mahdollisista allergioista tai erityisruokavalioista, aamuun tuleville on tarjolla aamiaista, illassa oleville iltapalaa.

Kuitatkaa vielä jokainen, että olen merkannut teidät oikeaan päivään ja että olette tulossa paikalle.

Kiitos kaikille jo etukäteen, nähdään pian.Terveisin, Pia

Vastausten täydennyspyyntö

Moi kaikki!

Olen superkiitollinen teille kaikille, jotka annoitte arvokasta aikaanne tutkimukseeni. Lappuja tuli paljon, ja olen varma että sieltä löytyy ja päästään kehittämään hyviä juttuja! Vedän kaikki vastaukset anonyymisti yhteen ensi viikonloppuna, mutta sitä ennen olisi vielä mahdollista täydentää ajatuksia, jos tuntuu että joku asia jäi sanomatta. Kun vastaatte tähän nimelläne, muutan vastauksenne anonyymeiksi. Mikään ei siis mene minulta eteenpäin kenellekään.

Jos ehditte ja tulee mieleen, olisi ihanaa jos listaisitte vielä lisää asioita jotka teitä motivoivat tai vaihtoehtoisesti eivät motivoi. Nyt ei tarvitse miettiä niitä vapaus, virtaus ja vastuu teemoja, sillä kaikki mitä laitate sähköpostitse lajittelen sitten oikeille paikoilleen jotta dokumentoituvat oikeiden teemojen alle. Samoin otan mielelläni vastaan ajatuksia siitä mikä työssä lisää elämyksellisyyttä, mikä puolestaan syö sitä. Viimeisimpänä muttei vähäisimpänä ylpeys, eli mistä tulee ylpeyttä ja mikä sitä vähentää.

Huomaathan, että tähän voit osallistua vaikka et olisi ollut mukana työpajassa vastamalla näihin kysymyksiin:

Mikä motivoi, mikä ei?

Mistä tuottaa työhön elämyksellisyyttä, mikä vie sitä pois?

Mistä olet ylpeä, mikä heikentää ylpeyttäsi?

Vastaan myös mielelläni kysymyksiin, jos teillä on sellaisia.

Tähän vastaaminen on yhtä lailla vapaaehtoista kuin työpajaan osallistuminen, mutta arvostan mahdollista panostanne suuresti.

Aurinkoista päivää, ja kiitos vielä uudelleen! Tästä on aivan upeaa jatkaa, olitte juuri niin huikeita kuin ajattelin.

Terveisin, Pia

Palautteen kysyminen

Mahdollisista muutoksista kysyminen

Moi kaikki!

Tutkimukseni lähestyy loppuaan, ja teille minulla olisi vielä muutama kysymys. Vastaminen on totta kai vapaaehtoista!

Kuten aiemmin kerroin, teidän kanssa toteutetuista työpajoista on käyty tulokset läpi ja niiden pohjalta asioista on keskusteltu. Oletteko huomanneet mitään konkreettista liittyen esimiestyöhön ja palautteenantoon? Onko palautetta tullut enemmän, miltä on tuntunut? Toivoisin, että ajattelisitte työvuoroja viimeisen kuukauden aikana. Kaikki huomiot ovat tervetulleita.

Palautteenne käsittelen nimettömänä, ja se olisi yhtä arvokasta kuin aiempi panoksenne.

Mukavaa viikonlopun jatkoa,

Terveisin,

Pia Ratinen

Moikka vielä,

Muistuttelen teitä vastailemaan aiemmassa meilissä oleviin kysymyksiin. Haluaisin siis tietää millaisia muutoksia olette huomanneet viimeisen kuukauden aikana, kun ajatellaan esimiestyötä ja palautteenantoa? En tarkoita nyt sellaista kahden keskistä syvällistä palautteenantoa, vaan enemmänkin sellaista normaalissa työarjessa työvuorojen aikana tulevaa kanssakäymistä, jonka yhteydessä olette tai vaihtoehtoisesti ette ole saaneet palautetta tai esimerkiksi tsemppausta.

Tarkennuksena vielä, että vastaaminen on siis totta kai vapaaehtoista mutta ilahtuisin suuresti vastauksistanne, sillä ilman niitä tutkimus ei oikeastaan ole validi. Otan mielelläni vastaan kommenttejanne.

Huomaathan, että voit vastata vaikka et olisi osallistunut haastatteluihin.

Mukavaa päivää kaikille,

Terveisin, Pia Ratinen

Uuden toimintatavan esittely organisaatiolle /pilottiryhmän tulokset

Nuorten työntekijöiden sisäisen motivaation kehittäminen:

Sisäisen motivaation ja työn elämyksellisyyden kasvattaminen

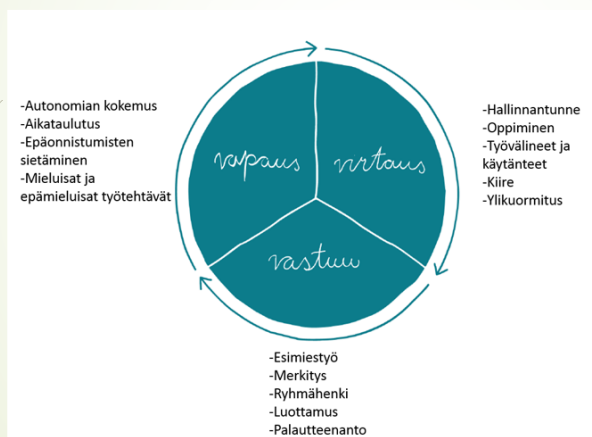
- Opinnäytetyöni suuntautuu työnantajani Finnkino Oy:n nuorten, alle 29-vuotiaiden teatterityöntekijöiden sisäisen motivaation kehittämiseen ja kasvattamiseen, sekä siihen miten voidaan rakentaa työn elämyksellisyyttä.
- Tarkoituksena on ollut löytää asioita jotka motivoivat nuoria sisäisesti, sekä rakentaa toimintamallia jonka avulla keskustelu työntekijöiden ja esimiesten välillä saadaan luontevasti pidettyä jatkuvana.

Metropolia YAMK / Pia Ratinen

Tutkimuksen tausta

- Monelle työ elokuvateatterissa on ensimmäinen oikea työpaikka. Finnkinolla voidaan sanoa olevan tällöin jopa tietynlainen yhteiskunnallinen vastuu tuottaa nuorelle hyvä työkokemus, ja tukea tätä työelämään integroitumisessa. Voidaan ajatella, että nuorta tuetaan ja hänelle annetaan työkaluja onnistua työelämässä, ja toisaalta työpaikkaa vaihtanut nuori voisi puhua hyvää Finnkinosta työnantajana, jolloin saisimme uusia innokkaita nuoria.
- sisäistä motivaatiota ei voida johtaa sanan perinteisessä merkityksessä. Kuitenkin, löytämällä uusia tapoja johtaa uutta sukupolvea voidaan löytää myös tapoja kehittää, tai auttaa nuoria itseään kehittämään omaa sisäistä motivaatiotaan. Lisäksi on tärkeää ymmärtää, millaiset asiat motivoivat nuorempia sukupolvia ja miten heitä voitaisiin tukea.

Toimintamalli yksinkertaistettuna



Jokaiselle osallistujalle pino post-it-lappuja sekä kynä. Jokaiselle lapulle kirjoitetaan yksi asia joka motivoi (eteen +), Tai yksi asia joka ei motivoi (eteen -)

Laput sijoitetaan oikeisiin osioihin samalla keskustellen.

Lopuksi esimiehen on mahdollista nähdä yhdellä silmäyksellä, mikä osa-alue on merkityksellisin ja mitkä aiheet toistuvat eniten.

Tulokset

- Pilotointiin osallistui yhteensä 13 nuorta työntekijää Finnkinon teatterista.
- Nuoret oli jaettu neljään ryhmään
- Pilotoinnin kesto 1 h / ryhmä
- Huom. Seuraavilla sivuilla tulokset on jaettu aihealueittain, lopulta vedetty yhteen kuvaksi.
- Tulokset olivat rohkaisevia
- Kaikki saivat äänensä kuuluviin
- Aktiivisuus oli korkeaa
- Pilotoinnin pohjalta päästiin tekemään kehityshankkeita

Virtaus

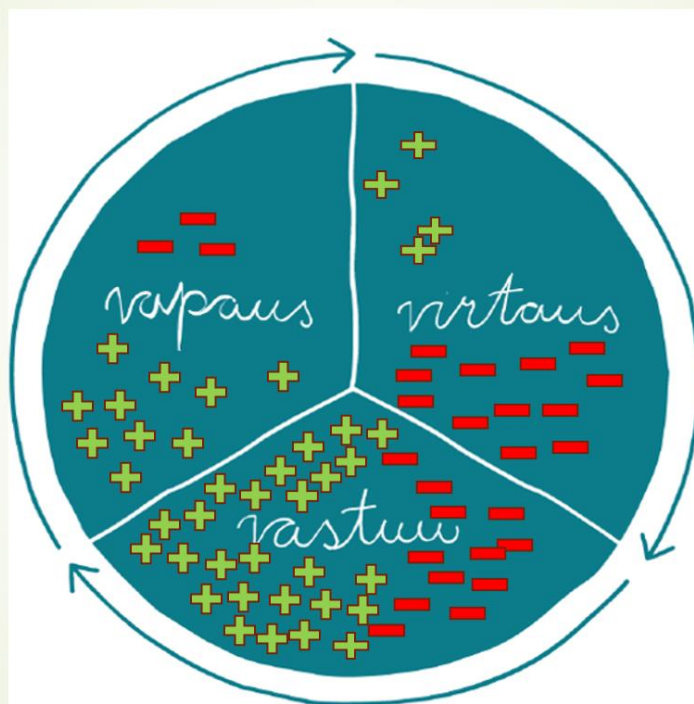
- Nistit ja häiriköt
- Saikut
- Ikävät asiakkaat
- alimiehitys
- Teatterin kunto / työvälineiden toimivuus
- Resursointi
- Tiedonkulkuongelma
tieto ei kulje
- jatkuva ja paheneva kiire, jolle ei tehdä mitään koska resurssit
- etenemismahdollisuudet
- oman osaamisen kehittäminen
- koneet välillä hitaita

- + Kehittyminen
- + Koulutukset ja kokoukset
- + hyvä kiire
- + työssäoppiminen

Vastuu

- Esimiesten huonosta keskinäisestä kommunikoinnista johtuva risiiritainen informaatio
- tiettyjen työntekijöiden suosiminen (kommenttina, joillekin nillitetään)
- Pilkkunviihaus
- kettuilu esimiehiltä välillä
- Staffpointin ja finnkinnon välinen epätasa-arvo
- palautteen anto /saanti esimiehiltä
- uusia asioita tulee ilman syytä / perusteluja
- ihmistuntemus
- perustelut toimintatapoihin ja muutoksiin
- käyttäminen
- kysytään mielipidettä, ei vaikuta lopputulokseen
- palautteen annon henkilökohtaisuus
- positiivisen palautteen antaminen henkilökohtaisesti
- "esimiehet ulkopuolelta, ei etenemismahdollisuuksia omassa teatterissa"
- Vaikuttaminen omaan ympäristöön omalla tietämyksellä

- + positiivinen palaute työkavereilta asiakkailta esimiehiltä
- + intohimo elokuviin +Jenni V
- + vastuu omista työtehtävistä
- + Kaverit + hyvät kokemukset asiakkaiden kanssa
- + yhteishenki + tasa-arvo
- +pelisilmä + suurin osa esimiehistä hyviä
- + Yhteishenki eli työkaverit ja yhdessä tekeminen
- + työkaverit
- + mukavat asiakaskokemukset +palautteenanto työkavereiden kesken
- + terve kilpailuhenkisyyt ja tsemppaaminen
- + mukavat asiakaskokemukset
- +hyvä asiakaspalaute +reilut esimiehet
- + yhteishenki +työyhteisö
- + ihmistuntemus +työn aloittaminen ei vaadi kokemusta +Esimiehet
- + on tekemistä +ryhmähenki + rutiinit



Vastuu
voimakkain, sisälsi
eniten tunteita
alle 29-vuotiailla
työntekijöillä.

Eryteisesti korostui
esimiestyö ja
palautteenanto.

Näihin
kohdennettiin
kuukauden
koejakso, jonka
aikana
palautetta lisättiin
merkittävästi ja
seurattiin
päivätasolla.

Miten kasvatetaan sisäistä motivaatiota

- muiden motivaation puute
haittaa omaa motivaatiota
- Jos olisi mahdollisuus kehittyä tai
edetä työssä
- jos olisi tunne että työtä
arvostetaan
- jos saisin palautetta hyvin
tehdystä työstä

- + Pirstän jonkun päivää
- + päätän että onnistun jossain
- + Positiivinen asiakaspalaute
- + oma positiivisuus
- + masennuslääkitys ja sen
vaikutuksen huomaaminen

Elämyksellisyys

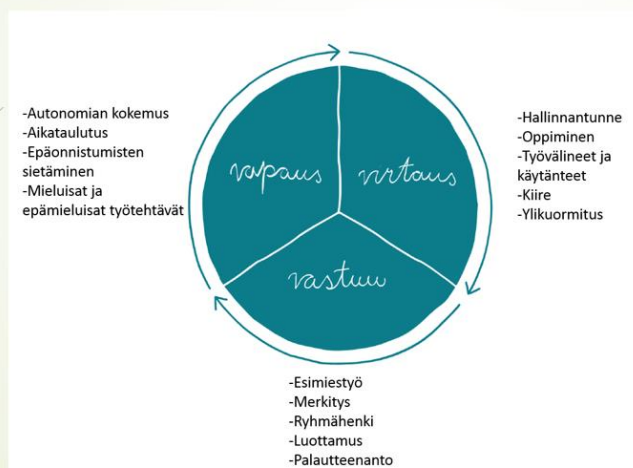
- asiakkaat epäinhimillisiä
- asiakkaat äkäisiä
- liiketoiminnan ja kaupallisuuden näkyminen (kalliit hinnat jne)
- lisämyynti
- negatiiviset asiakaskohtaukset myös elämyksiä
- negatiiviset asiakaskohtaukset

- + sähläys työpaikalla
- + persoonien kohtaaminen
- +Elokuvat
- + asiakaskohtaukset
- + persoonallisuus, voisi hyödyntää lisää

Yhteenveto

- Y- ja Z-sukupolvi motivoituu eri asioista kuin edeltäjänsä
- Sisäisen motivaation ja työn merkitys kasvaa työntekijöillä tulevina vuosina
- Suomi edelläkävijämaa työelämän murroksessa Euroopassa.
- Nuoret tärkeä voimavara
- Pysyttävä ajan hermolla sisäisestä motivaatiosta – pienillä asioilla merkitystä.
- Elämyksellisuuden tarve korkea nousevilla sukupolvilla
- Asiakaskokemus vs. työntekijäkokemus
- Tuottaakseen elämyksiä on myös saatava elämyksiä
- Positiivinen palaute ja tsemppaus nostaa motivaatiota ja vahvistaa elämyksellisyyttä
- Nuoret arvostavat jatkuvaa keskustelua

Otetaan käyttöön



Lappuja ja kyniä

Ääni jokaiselle ajatukselle

Toimenpiteitä

Jatkuvaa keskustelua