

Henkilöstön motivointi organisaation haastavissa muutostilanteissa

Mirka Lehtonen-Hanhinen



Tekijä(t) Mirka Lehtonen-Hanhinen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma, HRM ja johtaminen	
Opinnäytetyön otsikko Henkilöstön motivointi organisaation haastavissa muutostilanteissa	Sivu- ja liitesivumäärä 53+ 3
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten esimiehet kokevat muutokset ja henkilökunnan motivoinnin haastavissa muutostilanteissa sekä löytää keinoja siihen, miten henkilöstöä voitaisiin jatkossa motivoida paremmin. Nykypäivän työelämässä kohdataan jatkuvasti haastavia muutostilanteita, joiden aikana henkilökunnan työmotivaatio kärsii. Esimiehet ovat avainasemassa muutosten toteutumisessa ja läpiviennissä sekä henkilökunnan motivoinnissa haastavien tilanteiden aikana. Esimiesten toiminta vaihtelee haastavissa muutoksissa ja motivoijina, samaten alaisen persoona vaikuttaa siihen, mitä esimieheltä odotetaan haastavissa muutoksissa ja motivoijana.</p> <p>Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena teemahaastatteluin. Haastatellut henkilöt ovat kokeneet useita haastavia muutostilanteita sekä nykyisessä, että aiemmissa organisaatioissa. Työ on rajattu käsittelemään asioita esimiesnäkökulmasta. Teoriaosuus perustuu aiheeseen liittyviin julkaisuihin; kirjoihin, artikkeleihin sekä internet-lähteisiin. Teoriaosuus koostuu muutosjohtamisen ja motivoinnin kokonaisuuksista.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, muutostilanteiden haasteet ja motivointikeinot koettiin melko samalla tavalla asemasta tai taustoista riippumatta. Neutraalin ja asiallisen tiedottamisen tärkeys korostui tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Positiivisen muutosotteen ja esimiehiltä tulevan selkeän suunnan näyttämisen koetaan olevan avain onnistuneeseen muutokseen ja henkilöstön sitouttamiseen muutoksessa. Haastavissa muutoksissa esimiehen tulee olla läsnä ja säilyttää avoin keskusteluyhteys henkilöstöön. Avoin, oikeudenmukainen ja luottamuksellinen ilmapiiri edesauttaa muutoksen onnistumista.</p>	
Asiasanat YT-neuvottelut, liikkeenluovutus, muutos, motivointi, esimiestyö, sitouttaminen.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoite	1
1.2	Tutkimusongelma ja rajaus	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	2
2	Haastavat muutokset työyhteisössä	3
2.1	Muutokset	3
2.2	Johtaminen muutoksessa	5
2.3	Muutoksen vaiheet ja roolit muutoksessa	8
2.4	Haasteet muutoksen toteuttamisessa	11
3	Työmotivaatio	13
3.1	Motiivit	13
3.2	Motivaation sisältöteoriat	15
3.3	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	16
3.4	Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät ja sitoutuminen	18
3.5	Palaute ja palkitseminen	21
3.6	Motivoinnin haasteet	24
4	Tutkimuksen toteutus	26
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	26
4.2	Aineiston hankinta teemahaastatteluilla	26
4.3	Aineiston analysointi	28
5	Tutkimustulokset	29
5.1	Haastavat muutostilanteet	29
5.2	Haasteet muutostilanteissa	30
5.3	Tarpeet haastavissa muutostilanteissa Maslow'n tarvehierarkiassa	33
5.4	Tuen tarve haastavissa muutoksissa	34
5.5	Työntekijöiden motivoinnin haasteet haastavissa muutostilanteissa	37
5.6	Keinot työntekijöiden motivointiin haastavissa muutostilanteissa	39
6	Pohdinta	43
6.1	Yhteenveto	43
6.2	Kehitysehdotukset esimiehille	49
6.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	50
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	51
6.5	Opinnäyteprosessin arviointi	52
	Lähteet	54
	Liitteet	56
	Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset	56
	Liite 2. Kysely "Kuinka tärkeänä koet seuraavat motivointikeinot?"	58

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on ”Henkilöstön motivointi organisaation haastavissa muutostilanteissa”. Aihe kiinnostaa minua oman työkokemustaustani ja työelämässä jatkuvasti tapahtuvien muutosten pohjalta.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Viimeisen 10 vuoden aikana olen ollut mukana useissa raskaissa irtisanomisiin johtaneissa YT-neuvotteluissa työntekijänä, esimiehenä ja johdon roolissa. Lisäksi kuluneisiin vuosiin mahtuu lukuisia organisaatiomuutoksia ja kolme liikkeenluovutusta. Muutosaihe on edelleen hyvin ajankohtainen yritysten taloudellisen tilan ollessa huono ja yritysten käydessä jatkuvia taloudellisia ja tuotannollisia YT-neuvotteluita, jotka pääsääntöisesti johtavat henkilökunnan vähentämiseen. Henkilöstön motivointi haastavissa muutoksissa on aiheena mielenkiintoinen ja kiinnostava. Yritykset kamppailevat jatkuvasti YT-tilanteissa henkilökunnan motivoinnin haasteiden kanssa. Mikäli henkilökunta ei ymmärrä muutosten syitä, eikä ole sitoutunut tehtyihin muutoksiin, on arkipäivästä selviytyminen muutosten jälkeen todellista eloonjäämistäistelua.

Tutkimuksen tavoitteena on koota nykyisen työpaikkani entisten ja nykyisten esimiesten ja/tai johdon kokemuksia aiemmista organisaation haastavista muutostilanteista sekä henkilöstön motivoinnista muutosten aikana ja niiden jälkeen. Nykyisen työpaikkani henkilökunta on siirtynyt kolmen eri liikkeenluovutuksen kautta nykyisen yrityksen palvelukseen. Henkilökunta on käynyt läpi useita haastavia muutoksia (organisaatiomuutokset, liikkeenluovutukset, tuotannollis-taloudellisia YT-menettelyt) viimeisten vuosien aikana. Haluan tutkia esimiesten kokemuksia muutoksista ja motivoinnista sekä löytää keinoja, joiden avulla opittaisiin tunnistamaan paremmin muutostilanteissa tarvittavat motivointikeinot. Tutkimuksen tavoitteena on löytää tapoja, joiden avulla motivointi olisi mahdollisissa tulevissa muutostilanteissa aiempaa sujuvampaa.

Työlle ei ole toimeksiantoa työnantajani puolelta. Toimeksiannon esteenä on yrityksen johdon työkiireet ja kieli. Nykyinen esimieheni on yrityksen Pohjoismaiden toimintojen CEO ja hän työskentelee Tanskassa. Esimieheni kiireiden vuoksi, yritys ei ollut kiinnostunut toimimaan toimeksiantajana opinnäytetyölle. Toimeksiannon puutteesta huolimatta, haluan koota tutkimuksen, josta voidaan hyödyntää oppeja henkilökunnan motivointiin mahdollisissa tulevissa muutostilanteissa.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaus

Tutkimuksen pääkysymys on:

”Miten henkilöstöä tulee motivoida haastavissa muutostilanteissa?”

Alaongelmina esitetään kysymykset:

Millaisia haasteita esimies kohtaa muutostilanteissa?

Millaisia motivointikeinoja esimies käyttää muutoksissa?

Tavoitteenani on ymmärtää opinnäytetyön teon jälkeen paremmin muutosten johtamisen ja motiivoinnin merkitystä haastavissa muutostilanteissa esimiesnäkökulma huomioon ottaen.

Haastavat muutostilanteet rajataan koskemaan YT-menettelyä sekä liikkeenluovutusta. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan YT-laki kokonaisuudessaan. Muutostilanteet vaikuttavat koko henkilöstöön ja negatiivisesti koetulla muutoksella on suoraa vaikutusta liiketoiminnan tulokseen. Työssä tutkitaan esimiesten ja johdon kokemuksia muutosprosesseista ja muutosten aikaisen motiivoinnin onnistumisesta. Työn tuloksia tarkastellaan yhteenvedossa esimies näkökulmasta.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön on kirjoitettu perinteisen raportin rakenteella. Ensimmäisessä luvussa käydään läpi johdanto, toinen luku koostuu haastavien muutosten teoriaosuudesta ja kolmas luku sisältää työmotivaation teoriaa, neljännessä ja viidennessä luvussa käsitellään tutkimusta ja tutkimuksen tuloksia ja kuudennessa luvussa on pohdintaosuus. Opinnäytetyön lopussa ovat lähteet ja liitteet.

2 Haastavat muutokset työyhteisössä

Tässä luvussa käsitellään haastavia muutoksia työyhteisössä ja muutosten taustoja sekä muutoksen johtamista. Lisäksi käydään läpi muutoksen vaiheet ja roolit muutoksessa sekä haasteet muutoksen toteuttamisessa .

2.1 Muutokset

Muutokset ovat nykyään arkipäivää työelämässä. Vasta hetki sitten tapahtuneen muutoksen jälkeen ollaan jo aloittamassa seuraavaa muutosta. Muutokset sekä rasittavat, että kehittävät työyhteisöä. Muutoksen tavoitteena on aina yrityksen toiminnan parantaminen. Yhä useammalla työssäkäyvällä on kokemuksia muutosprosessien alkamisesta, muutosten toteutumisesta ja muutoksista selviämisestä. Voidaan ajatella, että jatkuvasti muuttuva organisaatio on nykypäivän normi ja työssä käyvien tulee olla yhä valmiimpia kohtaamaan muutoksia ja selviämään niistä. Työn kehittämisen työkalujen tulee olla yhä joustavampia ja mukautuvampia, jotta niitä voidaan helposti soveltaa myös tulevaisuuden muutostilanteessa. Saaduista kokemuksista huolimatta organisaatiossa tehtävä muutos on useimmille vaikea tilanne. Muutoksella ei aina saavuteta haluttua lopputulosta tai muutoksella voi olla jopa toimintaa huonontava vaikutus. Halutun muutoksen epäonnistuminen ei välttämättä johdu huonosta muutosjohtamisesta, syynä voivat olla työyhteisön sisäisen toiminnan ja hiljaisen tiedon aiheuttamat vastavoimat. Selviytyäkseen vaadituista muutoksista organisaatioiden on jaettava vastuuta kehittämisestä ja muutosten kohtaamisesta työntekijöille. Työntekijöiden jaksaminen parantuu työhyvinvoinnin keinojen kautta. Työssä jaksaminen ja avoin vuoropuhelu yrityksessä on edellytys luovalle ja tuottoisalle kehitystyölle. (Mönkkönen & Roos 2009, 11, 22, 255. Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 38-39.)

Psykoterapeutti Ben Furman on todennut, että aiemmin toivottiin henkilön menevän sinne missä pippuri kasvaa, kun toivottiin hänelle jotain pahaa, nykyään sanonnan voi korvata sanomalla ”toivon sinulle organisaatiomuutosta.” (Mönkkönen & Roos 2009, 17.)

Vaikka muutokset vaikuttavat toisinaan organisaation toiminnan itseisarvolta, pitää muistaa, että ilman uudistumista yritykset eivät enää pärjää toimintaympäristön jatkuvissa muutoksissa kilpailukykyisinä. Kurt Lewinin ajatuksia vuodelta 1951 voidaan pitää nykyaikaisen muutosjohtamisen (change leadership) syntyideoina. Lewinin mukaan muutosprosessi alkaa, kun elämänkentän rajat sulavat (unfreeze) ja siirrytään epätasapainotilaan, jolloin uudistuminen mahdollistuu. Muutoksen jälkeen rajat

jähmettyvät (refreeze) ja elämänkenttä stabilisoituu. (Aro, Feldt, & Ruohomäki (toim.) 2007, 103.)

Muutoksesta puhuttaessa verrataan muuttuvaa asiaa johonkin aiempaan. Usein vanha nähdään tulevaa parempana, koska vanhat tavat ja käytänteet ovat tuttuja ja turvallisia ja uusi muutostavoite koetaan uhkana. Muutoksessa huolestuttaa aina myös oma kohtalo, ”mitä muutos merkitsee minulle”. Työn vaatimukset kasvavat jatkuvasti: vaaditaan moniosaajuutta, jatkuvaa muutokseen sopeutumista, tulosvastuuta, uuden teknologian hallintaa ja oman työn seuranta. Vaatimukset asettavat haasteita etenkin ikääntyvälle työväestölle. Fyysinen työnkuormitus on muuttunut psyykkiseksi kuormitukseksi. Valitettavasti tilanne on johtanut siihen, että yhä usempi jaksaa työssään mielialälääkkeiden voimalla. Mönkkönen & Roosin (2009, 15) mukaan mielialälääkkeiden käyttö on noussut kahdeksankertaiseksi Suomessa vuodesta 1990 vuoteen 2006. Työväestön vanhetessa työkyvyn aleneminen ja työssä uupuminen ovat selkeitä uhkia ja todellisuus on ristiriidassa työurien pidentämisen ja eläkeiän nostamisen kanssa. Työhyvinvoinnin edistäminen ja ikäjohtamisen painottaminen ovat keskeisiä keinoja työurien pidentämiseen. Työyhteisöjen toimivuutta tulee parantaa ja työn edellytyksiä lisätä, jotta lisätään työhyvinvointia. Työhyvinvointi motivoi yksilöä yhteistyön sujuvuuden, työn tuloksellisuuden ja työn mielekkyyden kautta. (Mönkkönen & Roos 2009, 14.)

Nykypäivän työyhteisöissä huomioidaan konkreettiset muutokset, mutta kiinnitetään vain vähän huomioita transformatiivisiin prosesseihin, kuten motivaatio- ja asennemuutoksiin. Transformaatiolla tarkoitetaan yleisesti sisäistä muutosta. Muutoksissa käytetään runsaasti aikaa järjestelmien ja prosessien rakentamiseen, mutta ihmisten asenteiden huomioiminen ja heidän valmiutensa muuttua muutoksen mukana jää liian vähälle huomioille. Ihmisten muuttuminen on edellytys organisaation muuttumiselle. Kotterin (2002) tutkimusten mukaan jopa 70% muutosprosesseista epäonnistuu, koska ihmiset eivät muutu muutostarpeen mukaisesti. Aiemmasta perinteisestä asioiden muutosjohtamisesta (change management) tulisi siirtyä yhä enemmän ihmisten johtamiseen muutoksessa (change leadership). (Aro, Feldt & Ruohomäki (toim.) 2007, 104, 106-107.)

Muutoksessa päästetään irti vanhasta ja koetaan psykologisen sidoksen organisaation ja minän välillä katoavan, ainakin hetkellisesti, tästä aiheutuu stressin ja epäluulon lisääntymistä, turvattomuuden tunnetta ja kontrollin putetta sekä lojaalisuuden katoamista. (Liikanen 2014, 6.)

Haastavissa muutoksissa, kuten YT-neuvotteluissa ja liikkeenluovutuksissa yksilö kokee helposti pelkoa tulevaisuudesta. Pelätään tulevia muutoksia ja niiden vaikutusta omaan taloudelliseen tilanteeseen ja sosiaalisen ympäristön muutoksiin. Etenkin henkilöt, jotka eivät ole aiemmin olleet mukana irtisanomisiin johtaneissa YT-tilanteissa, saattavat kokea irtisanomisen nöyryyttävänä ja itsensä huonona ja vähäarvoisena työntekijänä, vaikka tuotannollis-taloudellisissa YT:ssä syy on puhtaasti yrityksen taloudellisen tilanteen huononeminen. Pakolliset kulut on katettava ja voittoa pitäisi saada aikaiseksi, jotta yritys voi tarjota jatkossa työtä edes osalle työntekijöistään. (Liikanen 2014, 11.)

2.2 Johtaminen muutoksessa

Esimiesten ja johdon tulisi luoda työpaikalle luottamuksellinen ja kannustava, innovatiivinen sekä hyvinvoiva ilmapiiri. Työssä viihtyminen saa aikaan parempia työn tuloksia. Johdon tulee avata henkilöstölle yrityksen visiot ja työtehtävien merkitys visioiden toteuttamisessa. Mielekäs tavoite auttaa säätelemään valintoja tavoitteen toteuttamiseksi. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 40.)

Muutoksessa johtaminen koskee kaikki organisaation kerroksia. Muutosjohtajuudella tarkoitetaan yksilön kykyä yhdistää erilaisia näkökulmia ja nähdä muutoksen kokonaisuus muutoksen vaiheiden kautta lopputulokseen saakka. Muutosten johtamisessa on tärkeää panostaa hyvään henkilöstöjohtamiseen. Johdon tulee olla läsnä ja keskusteluyhteyden tulee olla auki, jotta asioista pystytään puhumaan hyvässä vuorovaikutuksessa. (Mönkkönen & Roos 2009, 122. Aro, Feldt & Ruohomäki (toim.) 2007, 108.)

Työntekijät kaipaavat muutoksessa esimiesten ja johdon vahvaa tukea. Tiedottamisen tulee olla nopeaa ja riittävää. Voidaan ajatella, ettei tiedottamista voi olla koskaan liikaa. Muutoksissa on aina henkilöitä, jotka sanovat etteivät ole saaneet tietoa muutoksesta. Tiedonkulun ongelmana voi olla tiedottamisen puute, mutta myös yksilön tunnekokemus, jolloin tietoa ei ole helppo vastaanottaa tai ymmärtää. Muutoksessa yksilön turvallisuuden tunne heikkenee ja epävarmuus kasvaa. Vain osa henkilöistä kokee raskaatkin muutokset innostavina, vaikka muutosten kautta työstä voidaan löytää uusia puolia, kun päästetään irti vanhoista tavoista ja rutiineista. Hyvästä suunnittelusta huolimatta muutosten läpiviemi ei ole nopea prosessi, eikä tuloksia tulisi odottaa liian lyhyellä aikajänteellä. (Mönkkönen & Roos 2009, 24-25, 124.)

Jos muutoksessa asetetaan jatkuvasti uusia tavoitteita ja muokataan toimintatapoja, aiheutetaan turhaa kaaosta ja pahimmillaan toiminnasta puuttuu kokonaan suunta. Tulisi muistaa, että kaikki tekeminen vaikuttaa muutoksen toteutumiseen. Organisaation johdon

sanelemat muutokset eivät toteudu, ellei jokainen työntekijä sitoudu muutokseen. Palaverissa sovitut käytännöt ovat suunnitelmia niin kauan, kunnes ne ovat käytössä jokapäiväisessä työssä. Muutos tarvitsee jatkuvaa, aktiivista johtamista. Johdon ja esimiesten lisäksi tarvitaan hyvät vuorovaikutustaidot omaavia muutoksen välittäjiä, jotka perustelevat muutoksen työyhteisölle. Välittäjien tulee sisäistää muutos ensin itse, ennenkuin he vievät asian edelleen työntekijöille. Muutos on onnistunut vasta, kun toiminta on muuttunut muutoksen suunnitelman mukaiseksi. (Mönkkönen & Roos 2009, 29-30.)

Pääsääntöisesti ensimmäinen kohdalle osuva muutos on aina vaikein ja hankalin, seuraavat muutokset eivät enää pelota kuten ensimmäinen. Ihminen voi oppia sietämään ja hyväksymään muutoksia, vaikka ei niistä pitäisikään. Esimiehen tehtävä on ”myydä” muutos alaisilleen niin, että he uskaltavat irroittaa otteensa totutusta vanhasta mallista ja hypätä mukaan muutokseen. Muutosprosessi saattaa jäädä vaiheeseen tai viemättä loppuun muutosvastarinnan vuoksi tai selkeän muutostavoitteen puuttumisen vuoksi. Muutoksissa tarvitaan aina jämääkää johtamista. Tiedon puute lisää muutosvastarintaa ja antaa tilaa turhille huhupuheille. Muutostilanteissa tulee tiedottaa, vaikkei virallista tiedotettavaa olisikaan. Avoin keskustelu ja asioiden kertominen luo osallisille turvallisuuden tunnetta, eikä spekulatiolle ja käytäväkeskusteluille jää tilaa. Tiedotteissa tulee huolehtia selkokieliisyydestä ja varata tiedottamisen jälkeen aikaa keskustelulle ja kysymyksille. Mikäli vastauksia ei ole antaa heti, tulee esille nousseeseen asiaan palata myöhemmin uudelleen. (Haapalainen 2005, 239-240.)

Hyvään johtamiseen kuuluu tiedottaa henkilöstölle miten, miksi ja ketä varten yritys toimii ja miksi toimitaan kuten toimitaan. Ilman selkeää kuvaa työn tarkoituksesta, henkilöstö ei voi tehdä järkeviä päätöksiä omien työtehtäviensä suhteen. Kaikki yrityksen työtehtävät ovat olemassa organisaation tarkoituksen toteuttamiseksi. Kun perustehtävä on selvä, on henkilön helpompi ymmärtää toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Yksilön tulee sisäistää, että muutoksia tapahtuu, jotta yritys pysyy elinkelpoisena ja jotta palvelut tai tuotteet ovat edelleen vetovoimaisia asiakkaiden näkökulmasta. Mikäli henkilö ei ymmärrä oman työtehtävänsä vaikutusta suurempaan kokonaisuuteen, on vaarana, ettei henkilö kiinnosta työpaikalla tapahtuvat asiat, vaan henkilö kokee olevansa ”vain töissä täällä”. Pahimmillaan tyytymättömyyttä kerrotaan edelleen lähipiirille, jolloin sillä voi olla negatiivista vaikutusta myös yrityksen imagoon. Tuloksellisen työnteon edellytyksenä on yksilön näkökulmasta työlle asetettujen tavoitteiden realistisuus, työn kiinnostavuus ja työn tuomat onnistumisen kokemukset sekä ammattitaito. Tavoitteet tulisi asettaa esimiehen ja alaisen yhteistyönä, jolloin alainen sitoutuu tavoitteisiin paremmin, kuin jos

tavoitteet tulevat ylhäältä valmiiksi annettuina. (Haapalainen 2005, 241-242. Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 36.)

Työteho ja suoritustaso ovan alimmillaan tilanteissa, joissa yksilö tuntee olevansa yritykselle pelkkää työvoimaa tai koneiston osa. Johtamisen ja esimiestyön rooli suhteessa henkilökunnan suoritustasoon vaihtelee yksilöstä riippuen. Koneen osana henkilö työskentelee hänelle asetettujen vaatimusten mukaisesti saadakseen korvauksen työstään. Tulevaisuudessa ihmiset hakeutuvat yhä enemmän heitä kiinnostaviin yksilölliset kriteerit täyttäviin paikkoihin. On väitetty, että jatkossa ei enää palkata ihmisiä työpaikan olemassa oleviin tehtäviin vaan palkataan ihmisiä, joille rakennetaan heille sopivat työtehtävät osaamisen ja ominaisuuksien perusteella. Massajohtamisella ei saavuteta motivointia eikä korkeista työsuorituksia. (Haapalainen 2005, 45-46.)

Muutoksen onnistuminen vaatii henkilökunnalta ainakin seuraavat kolme tekijää: muutoksesta kommunikointi hyvässä vuorovaikutussuhteessa, muutoksen sisäistäminen omalla kohdalla (osallistuminen) ja henkinen valmius sitoutua muutokseen omassa työssä. Henkilökunta tulee osallistaa jo alkuvaiheessa muutoksen suunnitteluun ja muutoksen aiheuttamista huolista tulee keskustella yhdessä. Dialogissa saadaan palautetta muutoksen tilasta ja saadaan syvyyttä muutoksen näkemykseen. Muutoksen omistajuutta tulee change leadershipin mukaan jakaa organisaatiossa, vaikka viime kädessä johdolla on aina lopullinen vastuu ja omistajuus muutoksesta. Osallistavassa muutoksessa organisaation oppiminen vaikuttaa positiivisesti kilpailukykyyn ja yrityksen toimintatapoihin. (Aro, Feldt & Ruohomäki (toim.) 2007, 107.)

Alaisten johtamista yksilöinä ei tule mieltää pehmojohtamiseksi. Kokonaistehokkuus on korkeinta työpaikoissa, joissa massajohtamista (nopea päätöksenteko selvin ohjein) ja yksilöllistä johtamista yhdistellään. Yksilöllisessä johtamisessa otetaan huomioon yksilökohtaiset ominaisuudet ja ollaan aidosti kiinnostuneita alaisten mielipiteistä ja kokemuksista. Luottamuksen rakentaminen ja henkilöstön osallistaminen toimintojen kehittämiseen parantaa työilmapiiriä. Hyvä esimies välittää alaisistaan ja myös näyttää sen. Kaikkien osapuolten tulee kuitenkin muistaa, että työpaikalla esimiehen ensisijainen tehtävä on toimia esimiehenä ja olla vasta sen jälkeen kaveri alaisilleen. (Haapalainen 2005, 46-47.)

Muutosten johtamista voidaan parantaa panostamalla hyvään henkilöjohtamiseen ja säännöllisiin johdon ja esimiesten koulutuksiin muutosjohtamisen ilmiöistä ja käytänteistä. Lisäksi tarvitaan valmentavaa ohjausta esimiehille. Valmennus voi tapahtua HR:n tai ulkopuolisten konsulttien välityksellä. Muutostilanteissa voidaan pienentää oman

henkilökunnan kuormitusta käyttämällä ulkoistettuja palveluita, tämän on todettu yleisesti säästävän kustannuksia. (Aro, Feldt, & Ruohomäki (toim.) 2007, 112.)

Irtisanomistilanteissa johdon ja esimiesten tulee panostaa ihmisten huomiointiin. Kriisissä ovat sekä irtisanottava henkilöstö, että työpaikalla jatkava henkilöstö. Jäljelle jäävät voivat tuntea syällisyyttä työn jatkumisesta ja olla huolissaan omasta jaksamisestaan muutosten jälkeen. Motivaatio ja työn tehokkuus laskee ja irtisanomiset voidaan kokea epäoikeudenmukaisina. Henkilön, joka toteuttaa irtisanomiset, tulee kohdella irtisanottavia oikeudenmukaisesti ja kunnioittavasti. YT-lain piirissä olevien yritysten kohdalla irtisanomisissa tulee noudattaa laissa määrättyä protokollaa ja käydä irtisanottavan henkilön kanssa vaadittavat asiat läpi, mahdollisimman nopeasti irtisanomispäätösten julkistamisen jälkeen. Yritysten tulisi kouluttaa esimiehiä irtisanomistilanteiden varalle sekä selventää, miten prosessit hoidetaan niin, ettei tulkinnan varaa jää, eikä keskustelutilanteessa sanota vahingossa vääriä asioita. (Liikanen, 2014,17)

2.3 Muutoksen vaiheet ja roolit muutoksessa

Ennen muutoksen aloittamista, on määriteltävä muutoksen tavoite ja kerrottava perusteltu syy muutokselle. Onnistuneen muutoksen lopputuloksena on tavoiteltu muutos.

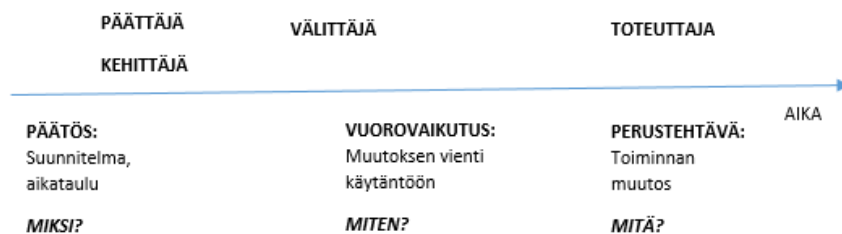
Muutoksen aikana on mahdollista kehittää organisaation toimivuutta. Muutoksen toteutuksessa tulisi ottaa huomioon tiedottamisen tärkeys ja viestien selkeys, johtamiskäytännöt, työn sisältö ja työolosuhteet, sekä jatkuvaan toimintaan kannustaminen. Edellä mainitut asiat vaikuttavat henkilöstön päivittäiseen toimintaan muutoksissa. (Luomala, Manka & Nuutinen 2008, 80-82.)

Ihmisiä tulee johtaa muutoksessa ennalta tehdyn suunnitelman mukaisesti, pelkkä muutoksen johtaminen ei enää riitä. Jotta työhyvinvointia pystytään ylläpitämään ja kohentamaan muutoksen aikana ja sen jälkeen, tulisi kehittämistoimenpiteitä räätälöidä kulloisenkin muutoksen tavoitteiden mukaisesti. (Muutosjohtamisen ABC 2008, 3.)

Muutoksen alkuvaiheessa yksilö asettuu helposti puolustusasemaan tai kilpailuasemaan ja johdon sekä muutosagenttien tuli ohjata toimintaa yhteistyön suuntaan haasteista huolimatta. Säännöllinen vuoropuhelu johdon ja henkilöstön välillä on avainasemassa muutoksen onnistumisessa. Muutostilanteissa ei tule tuijottaa vanhoihin organisaatiotaiteisiin, vaan pitäisi pyrkiä löytämään yhteistyötä yli osastorajojen. Muutoksen haasteena on muutoksen ja perustehtävän yhtäaikaisen toteuttamisen ja suorittamisen ristiriita. Henkilöstön taholta muutos mielletään usein ylhäältä annetuksi, eikä olla kiinnostuneita muutoksen päämäärästä, etenkin jos sillä on itselle epäedullinen vaikutus. Työyhteisössä saatetaan kyseenalaistaa muutoksen tarkoitus ja odotetaan passiivisesti toimen-

piteitä työnantajan puolelta. Muutoksesta päättävät taas uskovat, että muutoksen toteuttaminen alkaa välittömästi heidän ilmoittaessaan tulevasta muutoksesta. Esimiehet jäävät tällöin kahden tulen väliin, yrittäessään ”myydä” ja jalkauttaa muutosta henkilöstölle ja samalla viestiä henkilökunnan tyytymättömyyttä johdolle. (Mönkkönen & Roos 2009, 122-123.)

Muutosprosessia voidaan kuvata muutoksen toteutusroolien kautta (Kuva 1.) Toteutusroolien vaiheiden eteneminen ja päällekkäisyys vaihtelee eri muutoksissa. Johdon toimintaa helpottaa tekijöiden osallistaminen mukaan muutokseen varhaisessa vaiheessa. Muutosprosessi lähtee liikkeelle kehittäjien ja päättäjien suunnittelemaasta muutoksesta. Seuraavaksi perustellaan suunniteltu muutos organisaatiolle, eli vastataan kysymykseen miksi muutos tehdään. Tämän jälkeen välittäjät jalkauttavat muutoksen organisaatioon vuorovaikutuksen keinoin ja luovat yhdessä tekijöiden kanssa kuvan siitä miten ja millä resursseilla ja millaisella aikataululla muutos tehdään. Lopulta muutosprosessi on edennyt perustehtäviä hoitaville, jotka muokkaavat omaa tekemistään suunnitelman mukaiseksi ja näin muuttavat koko organisaation toimintaa. Muutos on mahdollinen vasta, kun henkilöstöllä on käsitys siitä, mikä on muutoksen vaikutus perustehtävään ja miten tulee toimia muutoksen jälkeen. (Mönkkönen & Roos 2009, 125.)



Kuva 1. Toteutusroolit muutoksessa (mukaillen Mönkkönen & Roos. 2009.)

Väisäsen (2008) mukaan muutoksen alkuvaiheessa yksilö peräänkuuluttaa tuttuja, hyväksytyjä periaatteita ja arvoja, mutta muutoksen edetessä voidaan huomata, ettei niitä ole mahdollista soveltaa omaan toimintaan. Kohdattaessa uusia haasteita ja esteitä vedotaankin oman tapauksen poikkeuksellisuuteen ja erityispiirteisiin. (Mönkkönen & Roos 2009, 168.)

Toisinaan organisaation sisäinen tiedottaminen esimiehille on puutteellista, eikä esimiehillä ole tarkkaa käsitystä miten muutos etenee, tästä huolimatta heidän oletetaan vievän sanaa eteenpäin henkilöstölle. On ongelmallista vakuuttaa alaiset muutoksen

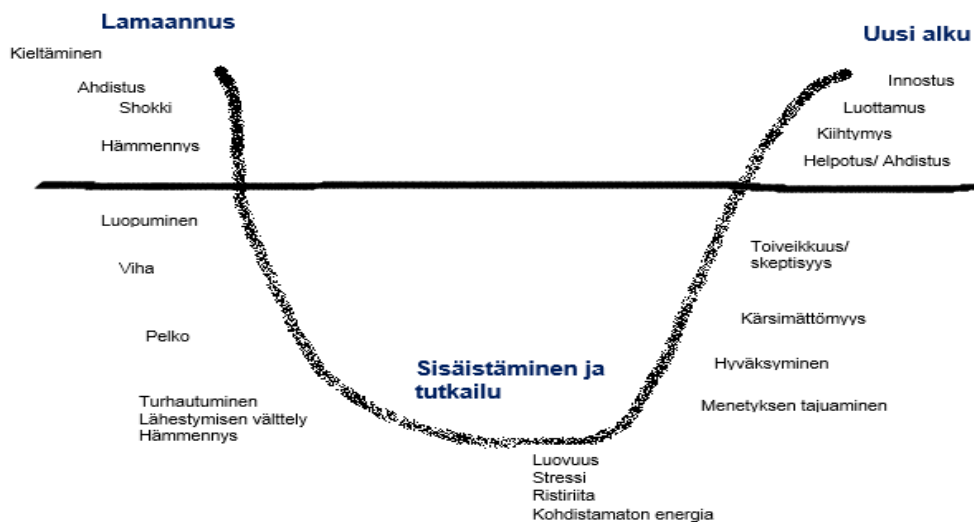
tarpeesta ja muutoksen aikataulusta, jos itselläkään ei ole tietoa siitä miten muutos etenee ja mikä on sen vaikutus omaan organisaatioon.

Kotter (1996, 2008) esittää organisaation muutoksen vaiheet yleistäen seuraavasti:

- 1) Muutoksen havainnointi ja pikainen toiminta.
- 2) Muutosryhmän kokoaminen. Ryhmältä vaadittavat ominaisuudet: johtajuus, luotettavuus, viestintätaidot, auktoriteetti, analysointikyky ja kiireen sisäistäminen.
- 3) Muutoksen vision, strategian ja muutoksen tavoitteiden päättäminen.
- 4) Muutoksen ymmärrettävä viestintä organisaatiolle.
- 5) Henkilökunnan osallistaminen muutokseen ja esteiden poistaminen.
- 6) Lyhen aikavälin voitot välitavoitteiden kautta.
- 7) Sinnikäs muutoksen toteuttaminen vastoinkäymisistä huolimatta.
- 8) Uuden kulttuurin luominen pitämällä kiinni muutoksessa sovitusta toimintatavoista, vanhaan ei saa palata.

Muutoksissa edetään usein liian nopealla aikataululla ja jätetään jokin muutoksen vaihe liian vähälle huomiolle tai kokonaan pois. Tästä johtuen muutoksen tavoite ei välttämättä toteudu. (Kotter & Rathgeber 2008, 125-127; Kotter, 1996, 18.)

Muutosprosessi voidaan ajatella yksilön henkilökohtaisesta näkökulmasta kolmena vaiheena, jotka ovat lamaannus, tilanteen sisäistäminen ja uusi alkua (kuva 2).



Kuva 2. Muutoksen vaiheet henkilökohtaisella tasolla (Liikanen 2014.)

Lamaannusvaiheessa muutoksesta on tiedotettu ja henkilöstön ajatukset muutoksesta vaihtelevat päivittäin. Tiedon vastaanottokyky ja tilanteen ymmärtäminen saattaa heiketä. Toisessa vaiheessa henkilöstö alkaa sisäistää muutoksen tavoitteen ja pohtii muutoksen vaikutuksia omalla kohdallaan. Kolmannessa vaiheessa sopeudutaan muutokseen ja

aletaan nähdä muutoksen tuomia positiivisia haasteita ja mahdollisuuksia ja päästään takaisin normaaliin päivärutiiniin. (Liikanen 2014, 21.)

2.4 Haasteet muutoksen toteuttamisessa

Useissa organisaatioissa on edelleen vaillinnaiset edellytykset hyvän muutosjohtamisen toteuttamiseen. Muutosjohtamisen koulutusta ja kirjallisuutta on saatavilla, mutta hyvinä aikoina yritykset eivät panosta muutosasioihin ja siitä johtuen vasta muutostilanteessa huomataan, että osaaminen ei ole riittävää. Hyvä muutosjohtaminen alentaa muutoskustannuksia, nostaa tuottavuutta ja innovointia sekä lisää henkilöstön hyvinvointia. Muutoksen perusteellinen suunnittelu on jatkossakin tärkeää, mutta vielä tärkeämpää on osallistaa koko organisaatio muutokseen, sillä yksilön sisäinen motivaatio ratkaisee saavutetaanko muutoksen tavoiteltu lopputulos vai ei. Mielikuvat ohjaavat ihmisen toimintaa. Mikäli henkilön mielikuva muutoksen lopputuloksesta on negatiivinen, ei mielikuva kannusta henkilöä toimimaan muutoksen vaatimalla tavalla. Johdon tehtävänä on muodostaa muutoksesta positiivinen kuva, jotta muuttumiseen tarvittava sisäinen motivaatio saadaan luotua. (Aro, Feldt & Ruohomäki (toim.) 2007, 103,109.)

Yksilön on hankalaa muuttaa totuttuja toimintatapoja, koska koetaan, ettei muutos vastaa yksilön omia tarpeita. Muutoksen esteenä voi olla tiedostamaton pelko muutosprosessin lopputuloksesta. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 52.)

Voidessaan huonosti henkilöstö ei motivoidu hyvän tuloksen tekemiseen. Liian suuri työmäärä uuvuttaa ja saa aikaan tilan, jossa pyritään selviytymään ainoastaan pakollisista päivittäisistä työtehtävistä. Puuttellinen strateginen ajattelu ja ymmärtämättömyys osaamisen johtamisesta voi aiheuttaa työuupumusta ja motivaatio-ongelmia myös johdossa ja esimiehissä. Liiallinen kuormittaminen vaikuttaa esimiehen mielialaa alentavasti, jolloin on hankala motivoida muita, kun on itse antimotivoitunut. (Mönkkönen & Roos 2009, 120-121.)

Suurimpana haasteena muutoksessa on vanhasta luopumisen pakote. Jotta henkilöstö poistuisi vapaaehtoisesti omalta mukavuusalueeltaan, tulee muutoksen olla houkutteleva sekä ymmärrettävä ja lisäksi henkilöstön tulee olla tyytymätöntä nykytilaansa. Mikäli muutoksen tavoitteet on asetettu liian korkeiksi, ei henkilöstö sisäistä muutoksen tavoitteita. Muutoksessa on tärkeää, että nimetty taho vastaa muutosprosessista ja muutoksen etenemisestä. Muutosprosessi tulee aikatauluttaa projektimaisesti ja tiedottaa henkilöstöä aikatauluista. (Aro, Feldt & Ruohomäki (toim.) 2007,109-110.)

Muutosvastarinta käsitettä käytetään usein etenkin syyllistettäessä työntekijätasoa sitoutumattomuudesta muutokseen ja muutoksen epäonnistumisesta. Todellisuudessa muutoksen suurin este saattaakin löytyä läheltä johtotasoa, joka omia saavutettuja etuja suojellakseen on muutosvastarintainen. Tästä huolimatta suurinta tyytymättömyyttä koetaan työntekijätasolla ja usein tyytymättömyyden perimmäisenä syynä on henkilöstön vähäiset vaikutusmahdollisuudet muutoksen suunnitteluun. (Mattila 2007, 20.)

Yksi työyhteisön muutosvastarinnan tapa on kunnioittaa vanhaa hierarkiaa ja toimia muutoksen taustalla niin, että pyritään palaamaan aiempiin tuttuihin toimintamalleihin tai jarrutetaan omalla toiminnalla muutosagenttien työtä. (Mönkkönen & Roos 2009, 168.)

John P. Kotter on esittänyt muutosprosessien epäonnistumisen syyksi seuraavat asiat: liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen, muutosagenttien tai ohjaustiimin vakan puute, uskottavan vision puute, muutosviestinnän epäonnistuminen, muutosvastaisen rakenteen tai henkilöstön olemassaolo, muutosprosessissa tapahtuvien lyhyen aikavälin parannusten huomiotta jättäminen, ennen aikainen tavoitteen saavuttamisen julkistaminen ja sitoutumattomuus uusiin toimintamalleihin. Näiden tekijöiden seurauksena uusia strategioita ei saavuteta, muutoksen toteutus kestää liian kauan ja tulee kalliiksi, eivätkä hankkeet luo toivottuja tuloksia, eikä odotettuja synergioita saavuteta. (Kotter 1996, 4-12.)

Muutoksen ongelmatilanteissa ylin johto voi kokea, etteivät esimiehet ja keskijohto tee tarpeeksi ponnisteluja muutoksen eteen. Samaan aikaan keskijohto mieltää viestinnän olevan puutteellista ja moittii ylintä johtoa ristiriitaisista toimintaohjeista ja strategian jatkuvasta muuttamisesta. Työntekijät puolestaan kokevat johdon olevan kaukana arkipäivän rutiineista ja käyttäytyvän tuuliviirimäisesti, samalla kun lähiesimiehet eivät kiireidensä vuoksi ehdi hallinnoimaan muutosta. Tutkimusten mukaan jopa 70% muutoksista epäonnistuu tai ei muuten täytä sille asetettuja tavoitteita. (Mattila 2007, 18.)

Kotter ja Cohen (2002) ovat määrittäneet neljä haittatekijää, joilla voi olla muutoksen pysäyttävä vaikutus. Tekijät ovat vallitseva itsetyytyväisyys, joka toimii esteenä muutoksen tarpeellisuuden ja syiden havaitsemiselle, paikalleen jääminen ja itsesuojelu muutosvaiheessa, motivoitumiseen ja sitoutumiseen negatiivisesti vaikuttava asenne sekä muutoksesta kieltäytyminen. Voimakasta muutosvastarintaa edeltää usein puutteellinen johtaminen. Muutosvastarinnan taustalla saattavat olla pitkään kytenyttä tyytymättömyyttä yrityksen johtamistapaan. (Mattila 2007, 24, 26.)

3 Työmotivaatio

Tässä opinnäytetyössä käsitellään työmotivaatioon vaikuttavia asioita Maslow'n tarvehierarkian ja Herzbergin kaksifaktoriteorian kautta. Opinnäytetyöstä on rajattu pois motivaatioteorioiden historia sekä prosessiteoriat.

3.1 Motiivit

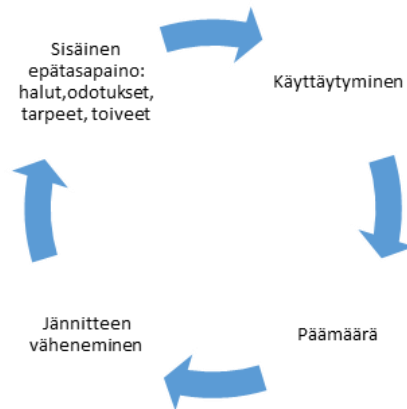
Ihmisten käyttäytymistä aikaansaavia ja ohjaavia tekijöitä kutsutaan motiiveiksi. Motiiveja ovat henkilön halut, odotukset, tarpeet ja toiveet. Motiivit saavat ihmisen reagoimaan jossakin tilanteessa tai jostakin asiasta ja toimimaan tarkoitushakuisesti omien lähtökohtiensa mukaisesti. Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat useat erilaiset motiivit. Motiivien aikaansaamaa tilaa kutsutaan motivaatioksi. Motivaatio käsitteellä tarkoitetaan sitä, kuinka jokin vapaaehtoinen, tahdonvaltainen toiminta alkaa, pysyy käynnissä ja loppuu. Motiivit voivat olla sekä tietoisia, että tiedostamattomia. Henkilön motivaatio vaihtee tilanteiden mukaan ja toisinaan motiivit voivat olla ristiriidassa keskenään. Motiiveihin vaikuttavat sekä henkilön tunteet, että järkevä ajattelu, tästä johtuen ristiriitatilanteissa vahvempi motiivi usein voittaa ja heikompi motiivi siirretään syrjään. (Juuti 2006, 37–38. Viitala 2003, 151.)

Henkilön persoona ja toimintatilanne määrittelevät henkilön käytöstä ja toimintaa erilaisissa tilanteissa. Käytöstä ja toimintaa ohjaavat kokemusten ja ympäristön kautta muovautuneet tekijät sekä synnynnäiset tekijät. Henkilön luonteenpiirteet, sekä henkinen ja fyysinen suorituskyky ovat synnynnäisiä tekijöitä. Henkilön arvot ja asenteet, sekä tahto ja tarpeet muodostuvat elämän aikana kerätyistä kokemuksista, havainnoista ja henkilökohtaisesta oppimisesta. Kaikki edellä mainitut tekijät vaikuttavat henkilön käyttäytymisen ohjaukseen. (Viitala 2003, 150.)

Motivaation tehtävät yksilön käyttäytymisessä ovat: käyttäytymisen energiana oleminen, käyttäytymisen suuntaminen tavoitteen saavuttamiseen ja käyttäytymisen sääntely. Motivaatioprosessissa yksilö arvioi omaa toimintaansa sekä tilanteen merkitystä itselle. Tutkimuksilla on selvitetty motivaation vaikutusta toimintaan sitoutumiseen, toiminnan intensiteettiin, toiminnan valintaan sekä varsinaiseen suoritukseen. Voimakas motivaatio kannustaa sitoutumaan organisaatioon, pyrkimään tavoitteisiin, keskittymään oleelliseen toimintaan ja tekemään laadukkaita suorituksia. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 12.)

Motivaatio aiheutuu tietyistä prosesseista, joita ihmisen mielessä on käynnissä koko ajan. Motivaatioprosessi saa alkunsa henkilön ja hänen sosiaalisen ja/tai fyysisen ympäristönsä

vuorovaikutuksesta. Motivoituneena ihminen on nykytilan ja halutun päämäärän välisessä jännitystilassa ja hän pyrkii toiminnallaan laukaisemaan jännitettä. Juutin (2006, 38.) mukaan motivaatioprosessi voidaan kuvata kuvion 1 mukaisesti. Kuviossa 1 henkilön sisäinen tila (tarpeet, halut, odotukset, toiveet, epätasapaino) määrittävät käyttäytymistä ja ohjaavat henkilö kohti päämäärää. Päämäärän lähetyessä tai kun se on saavutettu, motivaation jännite vähenee ja henkilö palaa lähtötilanteeseen ja on avoin uusille motivaatiolle. (Juuti 2006, 38.)



Kuvio 1. Motivaatioprosessi (Juuti 2006, 38.)

Työpaikalla motivaatioprosessi syntyy esimerkiksi tilanteesta, jossa uudesta työtehtävästä on mahdollista saada lisäpalkkio. Motivaatioprosessi alkaa, kun henkilö ryhtyy työsuoritukseen. Henkilö arvioi omat kykynsä suoriutua tehtävästä ja tehtävän onnistuminen tai epäonnistuminen on helposti todettavissa. Tilanteessa on mahdollista arvioida omaa pätevyyttä ja arvioida tehtävän merkitystä itselle. Motivaatio syntyy sosiaalisen ympäristön vaatimusten ja omien ajatusten välisestä yhteydestä ja vaikuttaa tehtävästä suoriutumiseen. Positiivinen motivaatio saa henkilön pysymään aktiivisena ja jatkamaan tehtävää innokkaasti, kun taas negatiivinen motivaatio aiheuttaa huolimattomuutta ja sitoutumattomuutta. Mikäli henkilö ei saavuta motiivinsa mukaista tavoitetta, voi seurauksena olla stressiä tai turhautumista. Turhautuminen voi pahimmillaan purkautua aggressiivisena käytöksenä sanallisesti tai fyysisenä konfliktina. (Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006, 26. Juuti 2006, 39.)

Motivaatio ja motivointi, on haasteellinen tutkimusalue. Motivaatiolle on vaikeaa löytää selkeää, yksiselitteistä määrettä. Motivaation mittaaminen on hankalaa ja motivaatioon vaikuttamisen tutkiminen herättää jatkuvasti lisäkysymyksiä ja uusia tulkintoja. Motivaation tutkinnassa selvitetään, miksi henkilö toimii erilaisissa tilanteissa tietyllä tavalla. Osa motivaatiosta on tiedostamatonta ja sisäsyntyistä, osa motivaatiosta syntyy ärsykkeiden kautta. Motivaatiota selittävät tekijät voidaan jakaa organistisiin ja mekanistisiin tekijöihin.

Mekanistinen näkökulma selittää ihmisen passiivisena toimijana, joka ottaa vastaan ärsykeitä ympäristöstä ja fysiologisista vieteistä, mutta ei itse aktiivisesti vaikuta omiin motiiveihinsa. Mekanistisen lähestymistavan mukaan henkilö ei itse kykene vaikuttamaan motivaatioonsa. Organistisessa näkökulmassa yksilö toimii aktiivisesti pyrkiessään tyydyttämään psykologiset perustarpeensa ja motivaatio syntyy yksilön omista lähtökohdista. Nykyinen motivaatiokäsitys selittää motivaatioita toiminnan ärsykkeenä, jonka kautta henkilö tavoittelee haluttua lopputulosta, oli kyse sitten itselle, ryhmälle tai yhteisölle asetetuista tavoitteista. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 11, 13.)

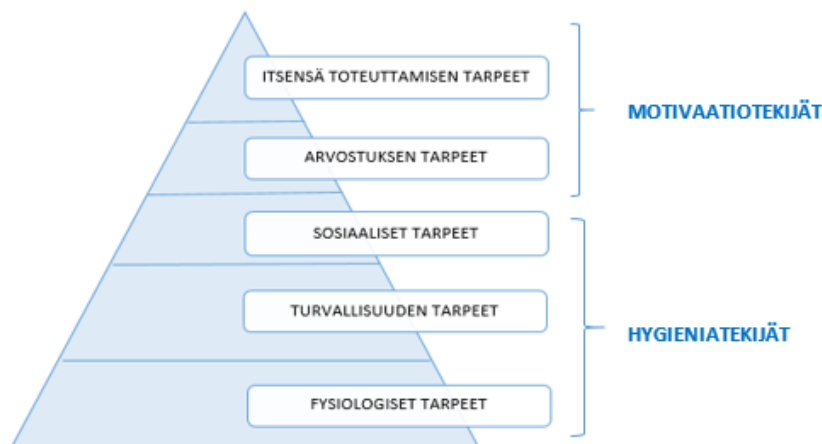
3.2 Motivaation sisältöteoriat

Motivaatiota on tutkittu säännöllisesti 1950-luvulta saakka, jolloin A.H.Maslow loi oman motivaatiomallinsa. Vaikka motivaatioteorioilla ei ole tutkimusten mukaan suoraa vaikutusta tuottavuuden kasvuun, on motivaatioteorioilla ollut suuri merkitys työntekijöiden hyvinvoinnin kasvuun organisaatioissa. Yritysjohdon tietämys motivaatioteorioista luo pohjaa ja antaa keinoja organisaatiossa työskentelevien motivoimiseen. Maslow'n tarvehierarkia (Kuvio 2) on vanhin ja tunnetuin motivaatioteorioista ja se luotiin vuonna 1954. Maslow'n tarvehierarkiassa korostetaan perustarpeiden tärkeyttä, toimivaa vuorovaikutusta ja arvostuksen tunnetta. Maslow'n teorian mukaan motivaation saa aikaan tyydyttämätön tarve. Tarvehierarkiassa yksilön perustarpeet on porrastettu viiteen luokkaan, jotka ovat hierarkkisessa suhteessa keskenään. Alimman tarvetason tulee tyydyttyä ennen kuin seuraava tarvetaso voi aktivoitua. Maslow'n teoriassa yksilö ei kykene esimerkiksi kehittämään itseään, mikäli hänen fysiologisia tarpeitaan (ravinto, lepo) ei ole tyydytetty. 2000-luvulla rahalla tyydytetään perustarpeet (asunto, ravinto), joten palkka tai muu rahallinen korvaus toimii kannustimena työmotivaatiolle. Teorian perusteella palkan merkityksen pitäisi madaltua, kun perustarpeet on tyydytetty. (Viitala 2003, 154-156.)



Kuvio 2. Maslow'n tarvehierarkia (Viitala 2003,155.)

Herzbergin 1966 luomassa kaksifaktoriteoriassa (motivaatio- ja hygienteoria) eritellään tarpeet, joiden tyydyttäminen on mahdollista hyvän työsuorituksen kautta. Herzberg määritteli työn perusolollisuudeksi työn ulkoiset olosuhteet (hygientehtäjät) ja työn itsessään (motivaatiotekijä). Hygientehtäjät poistavat yksilön tyytymättömyyttä ja tyyntekemisen esteitä, mutta eivät varsinaisesti motivoi työsuorituksen parantamiseen. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi ilmapiiri työpaikalla, palkkausjärjestelmä ja esimiesalaisuudet. Mikäli jokin hygientehtäjöistä on työpaikalla huonosti, voi tilanteella on negatiivinen vaikutus koko työyhteisöön. Hyvinhoidettuja hygientehtäjiä saatetaan pitää jopa itsestäänselvyytenä. Herzberg on nimennyt työn sisältöön liittyvät tekijät motivaatiota tuottaviksi tehtävätekijöiksi. Motivaatiota tuottavat työssä koettu vastuu, työn saavutukset ja työssä oppiminen, työssä saadut tunnustukset ja uralla eteneminen sekä työn sisältö. Herzbergin mukaan henkilö pyrkii edellä mainittujen tehtävätekijöiden avulla mahdollisimman hyvään työsuoritukseen. Mikäli positiivisia motivaatiotekijöitä ei ole, tulee työstä mekaanista ja rutiininomaista suorittamista. Tällöin yksilö etsii työn ulkopuolelta motivaatiotekijöitä tyydyttämään ylempien tasojen tarpeet. Herzbergin mukaan esimerkiksi tyytymättömyys palkkaan saattaa heijastua työhön ja aiheuttaa negatiivista toimintaa. Herzbergin työnrikastamisen sovellusmalli auttaa soveltamaan teoriaa suoritettavassa työssä sekä parantaa motivoitumisen edellytyksiä. Herzbergin mallin mukaan Maslow'n tarvehierarkiaa voi tulkita kuvion 3 mukaisesti. (Viitala 2003,156, 288.)



Kuvio 3. Herzbergin kaksifaktoriteoria Maslow'n tarvehierarkiassa (Viitala 2003, 156.)

3.3 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatioteorioiden tulkinnan mukaan kokemukselliset palkkiot motivoivat ihmisiä. Palkkioksi voidaan määritellä sekä ulkopuolelta saatu tunnustus, että oma sisäinen tuntemus. Työstä ja toiminnan tuloksista saatu tyydytys on sisäistä motivaatioita.

Ollessaan tyytyväinen toimintansa tuloksiin ja kokiessaan tyytyväisyyttä saavutuksistaan henkilö on sisäisesti motivoitunut. Sisäinen motivaatio on sidoksissa itsensä kehittämisen ja itsensä toteuttamisen tunteisiin. Näiden tunteiden kautta henkilö pyrkii todistamaan omat kykynsä asiassa tai tilanteessa, eikä välttämättä edes kaipaa ulkopuolista tunnustusta toiminnan tuloksesta. Ulkoinen motivaatio on tila, jossa motivaation lähteenä on ulkopuolelta saatavan palkkion odotus. Saadakseen palkkion henkilö joutuu työskentelemään sen eteen. Ulkoinen palkkio voi olla arvostusta, turvallisuutta, taloudellista hyötyä tai palkkaa. Mitä parempi palkkio, sitä motivoituneempi henkilö on tekemään työtä palkkion eteen. Edellä mainittujen lisäksi myös sosiaaliset suhteet, turvallisuuden tunne ja fyysinen hyvinvointi ovat motivaatiolähteitä. Ulkoisella motivaatiolla on suuri merkitys varsinkin rutiinimaisissa työtehtävissä. Saavuttaessaan toiminnan päämäärään, motivaatio sammuu tehden tilaa uusille motivaatioille. (Viitala 2003, 153-154.)

Liukkosen, Jaakkolan & Katajan (2006) mukaan sisäinen motivaatio aiheuttaa toimintaan osallistumisen ilosta ja nautinnosta, kun taas ulkoisessa motivaatiossa palkkio ja rangaistuksen välttäminen ovat toiminnan aikaansaavia ärsykeitä. Sisäinen motivaatio saa henkilön tekemään häntä itseään innostavia asioita. Esittämällä kysymyksiä ”Mikä saa henkilön tuntemaan työniloa?” ja ”Mistä syntyy innostus työn tekemiseen?” selvitetään sisäistä motivaatiota. Jokainen haluaa tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla, sillä ammattiyllpeys on osa identiteettiämme. Palaute työsuorituksesta on erittäin tärkeää. Yksilö haluaa tehdä työssään itsenäisiä päätöksiä, jotta hänellä on suora vaikutusmahdollisuus työhönsä. Työntekijän sisäistä motivaatiota ruokkivat etenkin seuraavat syyt: arvostuksen ja kunnioituksen tunteet, toisten hyväksi tehtävä työ, tyydytyksen tunne hyvin tehdystä työstä, tyytyväisyys omiin ideoihin ja keksintöihin, suorituksista palkitseminen ja kannustus, työyhteisöön kuuluminen. Sisäinen motivaatio kannustaa jaksamaan ja yltämään hyviin työsuorituksiin. Sisäisen motivaation positiivisin kokemus on niin kutsuttu flow-tila, jolloin työ sujuu omalla painollaan, ilman, että henkilö kiinnittää asiaan sen enempää huomiota. Tila on mahdollista saavuttaa korkealle asetettujen haasteiden ja henkilön kykyjen olessa tasapainossa. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 7, 23.)

Työelämässä ulkoiset motivaatiokeinot (palkkaus, bonukset, optiot, lahjat, henkilöstörahasot) ovat olleet pitkään yritysten pääsääntöinen motivointikeino. Nykyisin tiedostetaan, että ulkoiset motivointikeinot eivät pelkältään riitä sitouttamaan ja tuottamaan hyvinvointia työntekijöille. Ulkoinen motivaatio ei tyydytä yksilön itsemäärämistarvetta. Ulkoista motivaatioita ovat yrityksen johdon luomat tavoitteet ja

työntekijöiden kontrollointi ja ohjaaminen tavoitteiden suuntaan. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 6, 85.)

3.4 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät ja sitoutuminen

Inspiroituessaan työstään ja kokiessaan työn innostavaksi ja kiinnostavaksi, ihminen unohtaa työssä tai työympäristössä mahdollisesti esiintyvät kielteiset asiat. Näin ollen motivaatiolla on suora yhteys henkilön hyvinvointiin, työssäsuoriutumiseen ja työssä jaksamiseen. (Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006, 6.)

Mikään motivaatioteorioista ei riitä yksinään selittämään henkilön työmotivaation syntymistä. Yksilön työmotivaatioon vaikuttavat samanaikaisesti useat tekijät. Työsuoritus voi kärsiä, vaikka henkilö olisi motivoitunut, sillä yksilön suoriutumiseen vaikuttavat työtilanne, oma osaaminen ja työn vaatimat henkiset sekä fyysiset edellytykset. Motivaatioteorioiden ymmärtäminen auttaa esimiehiä ihmisten työkäyttäytymisen havainnoinnissa ja uusien motivointikeinojen löytämisessä. Sitoutumisella tarkoitetaan sitä, kuinka henkilö kokee itsensä osana organisaatioita ja organisaation osana elämäänsä. Sitoutumisella on erilaisia tasoja. Sitoutumista voidaan mitata kolmella tavalla, ensimmäinen tapa on mitata kuinka paljon ylimääräistä, normaalit työtehtävät ylittävää työtä henkilö tekee yrityksen hyväksi. Toiseksi voidaan mitata, kuinka hyvin henkilö on sisäistänyt yrityksen arvot ja tavoitteet ja onko hänellä kiinnostusta ponnistella niiden eteen. Kolmanneksi mitataan henkilön halua pysyä organisaation jäsenenä. Ihmisen persoonallisuus vaikuttaa sitoutumisen tasoon. Allen ja Meyer (1990, teoksessa Viitala 2003,163) jakoivat sitoutumistekijät kolmeen luokkaan kuvion 4 mukaisesti.

ASENNE	SITOUTUMINEN
Affektiiviset eli tunneperäiset tekijät	Tunnetason sitoutuminen, yhteisöön kuulumisen tunne
Käyttäytymistekijät	Pysyminen, yhteisöstä lähtemisen riskien ja taloudellisten menetysten tiedostaminen
Kognitiiviset eli tiedolliset tekijät	Normatiivinen sitoutuminen, vastuut ja velvollisuudet

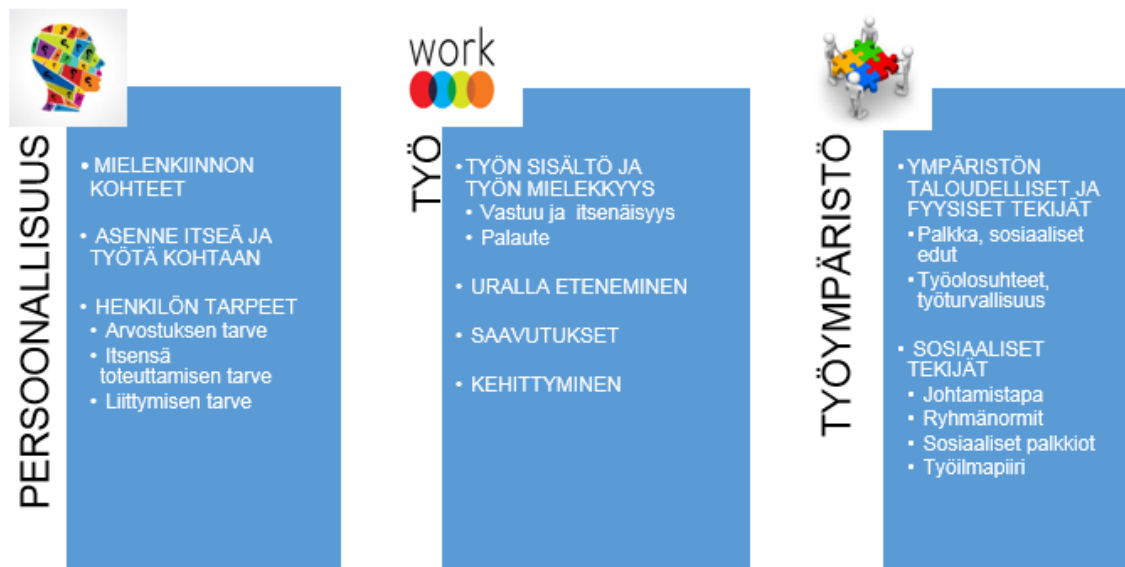
Kuvio 4. Sitoutumista määrittävät asennetekijät, mukailen Allen ja Mayer 1990 (Viitala 2003,163.)

Tunnetason tekijöihin vaikuttavat monet asiat ja niillä on suurin merkitys työsuoritusten laatuun. Mikäli yksilön kokemus yrityksestä on positiivinen, on hän vastineeksi halukas

työskentelemään tehokkaasti ja olemaan lojaali yritykselle. Tutkimusten mukaan työn sisällöllä on suurempi vaikutus motivaatioon, kuin esimiestoiminnalla, työolosuhteilla tai palkitsemisella. Itsenäinen työ ja pitkäkestoinen työsuhte sekä suunnitteluun osallistaminen sitouttavat yksilöä tehokkaasti organisaatioon. Työmotivaation tärkeimpiä tekijöitä on oman työn sisältö. Työmotivaatioon vaikuttaa oman työn tärkeys ja sopivuus itselle, sekä työlle asetettuihin tavoitteisiin sitoutuminen. (Viitala 2003,155,152-163. Juuti 2006, 67.)

Työmotivaatiota lisää vastuun antaminen ja kontrolloinnin vähentäminen sekä itsemääräämismotivaatio, eli henkilön osallistuminen omasta tahdosta. Positiivinen itsemääräämismotivaatio sitouttaa henkilöä. Kokiessaan alhaista itsemääräämismotivaatioita ulkoinen motivaatio vahvistuu ja pahimmillaan motivaatio saattaa kadota kokonaan. (Liukkonen, Jaakkola, Kataja 2006, 28.)

Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on selvitetty useissa eri tutkimuksissa ja monet tutkimukset ovat todenneet työmotivaation syntyvän kolmen tekijän yhteisvaikutuksesta. Esimerkiksi Porter ja Miles (1974) ovat todenneet tekijöiden olevan työntekijän persoonallisuus, työ ja työympäristö. Työmotivaation vaikuttavia asioita on kuvattu kuviossa kolme (5). Jotta työmotivaatioon voidaan vaikuttaa, tulee jotakin alla mainituista osa-alueista muuttaa. (Viitala 2003, 151.)



Kuvio 5. Työmotivaation vaikuttavat tekijät (Viitala 2003, 151.)

Työhön sitoutumista ja työhyvinvointia edesauttaa esimiehen tunneälykyys.

Tunneälykkyydellä tarkoitetaan yksilön kykyä tunnistaa, ymmärtää, käyttää ja säädellä tunneinformaatiota, joka vaikuttaa omaan tai toisen henkilön toimintakykyyn tai ajatteluun. Tunneälyn (emotional intelligence, EI) käsite on syntynyt 1980-luvun lopussa. Tunneälykkyys ei ole pelkästään synnynnäinen ominaisuus vaan sitä voi opetella. Tunneälykkyys ei poissulje esimiestyössä tehtäviä ikäviä päätöksiä, eikä se tarkoita alati mukavaa, kaikkien kanssa toimeentulevaa esimiestä. Tunneälykäs esimies kuitenkin tunnistaa työpaikkansa ongelmakohdat ja osaa johtaa henkilöstöä paremmin, kuin henkilö, jolla ei ole tunneälykkyyttä. Johtamistavalla on suora vaikutus henkilöstön hyvinvointiin ja sitä kautta työn tehoon ja suoriutumisen tasoon. Tunneälykkyuden taitoja tulisi hyödyntää yhä enemmän valittaessa henkilöitä esimiestehtäviin. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 10-11, 39.)

Jatkuvan muutoksen ja epävarmuuden aikana esimiestyö ja alaisten motivointi on yhä vaikeampaa. Esimiesten ja johdon tulisi motivoida henkilökuntaa ja luoda uskoa siihen, että muutos voi tuoda mukanaan uutta ja olla käänne kohti yrityksen parempaa tulevaisuutta. Yksilöpsykologisen ajattelun mukaan yksilö kasvaa muutoksen (tai muun kriisin) jälkeen ihmisenä, mutta muutoskokemusta voidaan käsitellä myös oppimisen ja luovuuden näkökulmasta. Muutokset opettavat yksilöä toimimaan haasteellisissa tilanteissa ja sopeutumaan muutokseen. Jokainen muutos lisää yksilön luovuutta ja työskentelytaitoja, sillä muutoksessa on pakko etsiä uusia keinoja työskentelyyn. Toisinaan muutokset saavat ihmiset osallistumaan enemmän työpaikan kehittämiseen, koska omalla tekemisellä halutaan vaikuttaa saavutettaviin lopputuloksiin. On tärkeää osallistaa henkilöstö itseään koskevien asioiden kehittämiseen, koska heiltä saadaan näkemystä päivittäistä työntekoa helpottavista asioista ja uusista työtavoista. Ideoita päivittäisen työntöön parantamiseen löytyy helpommin kyseistä työtä tekevilta, kuin sitä ylhäältä johtavilta. Osallistamisen haasteena saattaa olla työntekijän kyvyttömyys ajatella asiaa kokonaisuutena, on helpompaa nähdä asian vaikutus omaan työhön. Osallistamalla henkilöstöä heidät saadaan mukaan vaikuttamaan ja samalla heillä on jo etukäteistietoa tulevasta muutoksesta, eikä muutos tule yllätyksenä. (Mönkkönen & Roos 2009, 13, 22.)

Tunneosaava esimies osaa ottaa alaisten tunteet huomioon toiminnassaan, hän kuuntelee ja huomio muiden mielipiteitä ja on aidosti kiinnostunut alaistensa hyvinvoinnista. Olemalla läsnä ja osallistamalla alaiset heitä koskevaan päätöksentekoon esimies saavuttaa alaisten luottamuksen. Tunneälykkyydellä on todettu olevan merkitystä työviihtyvyyteen ja sitä kautta henkilön motivoitumiseen. Tunneälykkyydellä on sekä suoraa (työhön sitoutuminen), että välillistä (sopeutumiskyky) merkitystä työn tuloksellisuustekijöihin. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 52,140.)

Hyvä esimiestyö luo edellytykset henkilöstön motivoitumiselle. Työpaikan infrastruktuuri (käytettävät järjestelmät ja organisaation toimintamallit) vaikuttaa henkilöstön motivoitumiseen. Motivaatiota lisäävät selkeät, saavutettavissa olevat tavoitteet, säännöllinen kriteereihin perustuva suoritusten arviointi, toimintaan kohdistuva avoin palaute, organisaation sisäinen tuki, kannustava palkkaus, itsenäinen ja vaihteleva työ sekä sopiva työn määrä. (Viitala 2003,161-163.)

Kuviossa kuusi (6) on kuvattu yksilön toimintaan sitoutumisen aste motivaation eri tasoilla mukaillen Liukkonen, Jaakkola & Kataja (2006,88).



Kuvio 6. Toimintaan sitoutuminen motivaation eri tasoilla (Liukkonen, Jakkola & Kataja 2006, 88.)

Henkilön ollessa sisäisesti motivoitunut on hänen autonomian kokemuksensa korkeimmillaan ja hän kokee olevansa vapaa kontrollista. Mikäli yksilö ei tunne lainkaan työmotivaatiota, on tuottavuus alhainen. Motivaation eri tasoilla katsotaan olevan suora yhteys sitoutumisen asteeseen. Mitä enemmän sisäisen motivaation tekijöitä liittyy toimintaan, sitä sitoutuneempaa toiminta on. (Liukkonen, Jakkola & Kataja 2006, 88.)

3.5 Palaute ja palkitseminen

Palautteen antaminen on yksi aineettoman palkitsemisen muoto. Palaute voi olla keskustelua yksilön työsuorituksesta, kiitoksen antamista yksityisesti tai julkisesti tai mahdollisesti uralla etenemistä. Aineellinen, rahallinen palkitseminen vaikuttaa palkkatason nousuun, bonuksiin ja tulospalkkioon tai se voi olla kertaluonteinen palkkio hyvin suoritetusta työstä. Tässä osiossa ei käsitellä palkitsemista muuten, kuin palautteen annon ja työsuorituksesta palkitsemisen osalta työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä.

Esimiehen antama palaute on paras tapa nostaa yksilön itsetuntoa ja tukea työntekijän pätevyyttä. Positiivista palautetta annettaessa palautteen voi kohdistaa suoraan henkilöön, mutta negatiivinen tai rakentava palaute tulee kohdistaa työhön ja tekemiseen, ei henkilöön. Positiivinen palaute motivoi yksilöä. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006,78.)

Ihmiset tunnistavat helposti ympäriltään viestejä, jotka koskevat hyväksyntää ja palkitsemista. On helppoa muokata käytöstä sellaiseksi, josta on seurauksena palkinto tai ympäristön hyväksyntä. Työmotivaation syntymiseen vaikuttavat muutkin asiat, kuin palkitseminen, oikeudenmukaisuus tai rangaistus. Motivaation kokemisella on vahva yhteys yksilön tuntemuksiin ja aiempiin kokemuksiin. Esimiehen taholta saatava arvostus ja työntekijän asioista kiinnostuminen edesauttaa työntekijän motivoitumista. Mikäli esimiehen asenne tai persoonallisuus vaikuttaa negatiivisesti hänen käyttökseen työntekijöitä kohtaan, myös työntekijän motivoituminen kärsii. Myönteinen palaute toimii kannustimena motivoitumiselle, sillä ulkopuolelta saatu tunnustus vahvistaa omaa onnistumista. Myönteisen palautteen antamisella voidaan saada aikaan positiivisuuden kehä: onnistumisen kautta usko lisääntyy ja sitä kautta riskonottohalukkuus ja sitoutuminen lisääntyvät. Negatiivinen palaute sen sijaan saattaa lamauttaa ja voi aiheuttaa vastaavaan palautteeseen johtavien tilanteiden karttamista jatkossa. Rakentava palaute voi nostaa yksilön pyrkimystä parempaan suoritukseen taistelutahdon lisääntyessä. Mikäli suorituksista ei saa minkäänlaista palautetta, voi yksilö kokea ettei hänen työsuorituksellaan ole lainkaan arvoa yritykselle. Usein sanotaan, että hiljaisuus on tyytyväisyyden merkki, mutta yrityselämässä positiivisen palautteen antaminen on ensiarvoisen tärkeää motivoinnin ja henkilön itsetunnon kannalta. Saadessaan positiivista palautetta, henkilö oppii ottamaan vastaan myös rakentavaa palautetta ja kestämaan kritiikkiä. Jokainen työntekijä odottaa saavansa palautetta työstään ja suorituksistaan. Rakentavaa tai negatiivista palautetta annetaan helposti ongelmatilanteissa tai asiakkaan valittaessa palvelusta, mutta myönteisen palautteen antaminen on yrityksissä usein vielä lapsenkengissä. Palautteen saaminen luo uskoa omaan osaamiseen ja auttaa jaksamaan eteenpäin vaikeinakin hetkinä. Myös esimies kaipaa palautetta toiminnastaan, sekä alaisilta, että johdolta. Joskus on vaikea nähdä, tekeekö työtä oikein, vaikka parhaansa yrittäisikin. Rehellistä ja avointa palautetta on toisinaan vaikeaa antaa, koska kaikki eivät osaa ottaa rakentavaa palautetta vastaan. Kiitokset voivat tuntua kiusallisilta ja negatiivinen tai rakentava palaute saatetaan kokea kiusallisena, jopa syyllistävänä. Palautteen antamista ja vastaanottamista pitäisi opetella. Kiireen keskellä palautteen antaminen saattaa jäädä, kun pöydällä on paljon asioita, jotka pitäisi hoitaa yhtäaikaan pois. Esimiesten tulisi oppia priorisoimaan palautteen antaminen ja henkilökunnan kanssa keskusteleminen tehtävälisan yläpäähän. Palautetta antamalla henkilöstöä motivoidaan parempiin työsuorituksiin. Esimieheltä ja johdolta saatava myönteinen palaute lisää

työntekijän uskoa omaan osaamiseensa ja osaamisen kehittämiseen. Työtovereilta saatu palaute vaikuttaa myös, mutta esimiestason palaute on työntekijän näkökulmasta arvokkaampaa ja motivoi tehokkaammin, sekä sitouttaa henkilöä organisaatioon. (Viitala 2003,161.)

Palkitseminen ja yritysten erilaiset palkitsemisjärjestelmät mielletään nykyään yhdeksi motivaatiotekijäksi. Motivaatioteriat ovat vaikuttaneet paljon erilaisten palkitsemisjärjestelmien kehittämiseen. Parhaat ja toimivimmat palkitsemisjärjestelmät ovat helposti tulkittavia. Palkitsemisperusteiden tulisi olla selvillä jokaisella organisaation työntekijällä. Läpinäkyvyys edellyttää avointa keskustelua henkilöstön ja johdon välillä, jotta henkilöstö tietää millaista toimintaa heiltä odotetaan ja mistä heitä palkitaan. Palkoista puhuminen on edelleen monilla aloilla tabu ja osassa yrityksiä on kiellettyä puhua palkasta tai palkkioista työkavereiden kesken. (Viitala 2003, 269.)

Palkkaa ja palkitsemista voidaan käyttää motivaatiokeinoina, mutta tietyssä vaiheessa hyväkään palkka ei enää motivoi, jos työn sisältö tai organisaatiosta tulevat sanomat koetaan negatiivisena. Toisinaan palkan nousulla ei ole vaikutusta työsuoritukseen. Pientä palkkaa saava arvostaa palkan nousua enemmän, kuin korkeassa asemassa oleva. Rahapalkkio motivoi vain, mikäli seuraavat edellytykset täyttyvät:

- 1) henkilö arvostaa rahaa ja on valmis tekemään ylitöitä tai tinkimään vapaa-ajastaan palkan eteen
- 2) rahapalkkiolla tulee olla yhteys suoritukseen, jolloin palkkio kasvaa suorituksen tai työtehon kasvaessa
- 3) työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa suoritustasoonsa.

Toisinaan palkan nosto tai muu palkitseminen nostaa motivaatioita hetkellisesti, mutta tilanne palaa ennalleen ja motivaatio alenee tietyn ajan kuluttua. (Viitala 2003, 287-288.)

Motivoinnin tapoja miettittäessä voidaan nostaa esiin kysymys: ”Millä saadaan yksilö sitoutumaan yritykseen ja tekemään aktiivista työtä yrityksen parhaaksi?”. Yrityksen tavoitteiden tulee olla selvät koko henkilöstölle. Jos halutaan saada parempaa tulosta aikaiseksi parantamalla asiakaspalvelun laatua ja nopeutta, tulee annettu tavoite jalkauttaa organisaatioon selkokielellä. Henkilöstön on tiedettävä mitä heiltä odotetaan ja millaisin keinoin parempaan laatuun on mahdollista päästä. Tavoitteiden asetannassa pitää muistaa myös toteutuman seuranta jaärkevien mittareiden määrittäminen seuranta ja palkitsemista varten. (Viitala 2003, 269.)

3.6 Motivoinnin haasteet

Viitalan mukaan (2013,159) esimiehen vaikutusmahdollisuudet työntekijän motivoitumiseen ovat vähäiset, sillä motivoituminen edellyttää työntekijän omaa suostumusta, koska yksilö ohjaa motivoitumisestaan sisältäpäin. Ilman omaa tahtoa henkilö ei voi motivoitua mistään. Motivaatiota heikentävät liian haastavat tai liian helpot työtehtävät. Organisaatiokulttuuri ja työpaikan ilmapiiri voivat alentaa motivaatiota. Alhainen palkkataso voi motivoida henkilön etsimään uutta työpaikkaa. Pahimmillaan esimiehen asenne ja työpaikalla koettu arvostuksen puute heikentävät yksilön motivaatiota. Lyhytkestoisissa työsuhteissa henkilöstö ei sitoudu organisaatioon niin vahvasti, kuin pitkäaikaisissa työsuhteissa. Henkilöt eivät sitoudu yrityksen tavoitteisiin, eivätkä kehittämiseen, koska oma työsuhde on määräaikainen tai osa-aikainen. Sitoutumattomuus voi aiheuttaa ongelmia esimerkiksi asiakaspalvelussa, koska sitoutumisella on vaikutusta asiakaspalvelun laatuun. (Viitala 2003,162-163.)

Ulkopuolelta tulevat odotukset ja vaatimukset saattavat heikentää työsuoritusta ja vaikuttaa työmotivaatioon. Henkilö voi karttaa haasteellisia tilanteita kokiessaan, ettei suoriudu niistä odotusten mukaisesti. Ahdistuneisuutta lisää tilanteen vaikutus palkkaan, työn jatkuvuuteen tai työskentelyoloihin. Tällaista tilaa kutsutaan suoritusahdistuneisuudeksi. (Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006, 23.)

Työn kuormittavuus tai toisaalta alikuormitus aiheuttaa turhautumista ja motivaatio-ongelmia. Kuormittavuus hyväksytään sen ollessa tilapäistä, mutta jatkuva ylikuormitus voi aiheuttaa työuupumusta. Myös työhön liittyvillä epävarmuustekijöillä on työmotivaatiota alentava vaikutus. Työhön vaikuttavia epävarmuustekijöitä ovat henkilön persoonallisuustekijät, organisaatiomuutokset ja työilmapiiri sekä omaan työsuhteeseen liityvät tekijät. Positiivinen maailmankatsomus ja oman elämänhallinta vaikuttavat myönteisesti epävarmuuden kokemisen tunteeseen. Kun oma elämä on hallinnassa, ei työpaikalla tapahtuva muutos suista henkilö ”raiteiltaan”. Yksilön suhtautuminen asioihin vaikuttaa siihen, kuinka hän kokee työelämän haasteet ja ongelmat. Mikäli edessä näkyy ainoastaan negatiivisia asioita, on helppoa ajatella asiaa pelkästään negatiivisen kautta, jolloin työstä saatava sisäinen tyydytys vähenee ja työ alkaa tuntua stressaavalta ja ahdistavalta. Ajatusmalleja on kuitenkin mahdollista muuttaa ja yksilöä tulisi ohjata etsimään ratkaisua ongelmasta selviytymiseen pelkän ongelman näkemisen sijasta. Negatiivisista asioista pitäisi pystyä löytämään muutoshaaste ja yrittää nähdä mitä uutta muutos voi tuoda tullessaan. (Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006, 67. Viitala 2003, 293, 295.)

Organisaatioiden tulisi pehmentää ajattelumalliaan enemmän ihmisläheiseen suuntaan ja ottaa huomioon työntekijöiden henkilökohtaisen, työn ulkopuolisen elämän vaikutus työsuhteeseen ja henkilön motivaatioon. Ymmärtävä organisaatio tukee henkilön elämäntilanteita. Yksilöiden henkilökohtaiset elämäntilanteet saattavat aiheuttaa keskittymisvaikeuksia ja vaikuttaa työsuoritukseen ja työmotivaation alenemiseen. Nuori, vasta työelämässä aloittanut ja usein perheetön henkilö motivoituu erilaisista asioista, kuin samoisissa tehtävissä vuosia ollut henkilö. Henkilö, jolla on jo paljon kokemusta alalta, odottaa enemmän esimiehiltä ja organisaatiolta, kuin vasta alalla aloittanut uusi henkilö, joka oppii koko ajan uutta työn kautta ja motivoituu siitä. (Viitala 2003, 165. Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006, 70.)

Eri elämänvaiheiden ja -tilanteiden lisäksi työyhteisöön vaikuttaa henkilöiden persoonallisuus ja erilaisuus. Asiat koetaan eri tavalla ja käytös, sekä tilanteisiin reagointi vaihtelee henkilöittäin. Tony Dunderfelt (1998) on kuvannut suomalaisen tavan reagoida ja käyttäytyä neljällä eri värillä: punainen, sininen, vihreä ja keltainen. Punainen tyyppi on voimakas, rohkea ja tehtävälleen antautuva. Sininen tyyppi pitää kiinni periaatteista ja ihanteista, analysoi ja harkitsee. Vihreä tyyppi on ymmärtävä ja tunteellinen, mutta myös tunnollinen työntekijä. Keltainen tyyppi toimii spontaanisti ja on sosiaalinen sekä optimistinen. Työelämässä ja työmotivoinnissa tulee tunnistaa tavat, joilla asiat eri tyypeille esitetään, jotta haluttu lopputulos mahdollistuu. (Viitala 2003, 168-169.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen toteutusta. Ensin esitellään tutkimusongelman kysymyksiin vastaavan tutkimusmenetelmän valinta ja sen jälkeen aineiston hankinta- ja käsittelytapa. Teoreettinen tietoperusta rakentuu kirjallisuuteen muutosjohtamisesta, motivaatiosta ja motivoinnin merkityksestä yrityksen haastavissa muutostilanteissa.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyössä etsittiin vastauksia tutkimusongelmaan: ”Miten henkilöstöä tulee motivoida haastavissa muutostilanteissa?” ja alaongelmiin ”Millaisia haasteita esimies kohtaa muutostilanteissa?” sekä ”Millaisia motivointikeinoja esimies käyttää muutoksissa?”

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui tutkimusaiheen perusteella kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisuus sopii tutkimukseen, joka kuvaa todellista elämää ja pyrkii ymmärtämään tutkimuskohdetta. Laadullisella tutkimuksella on mahdollista tutkia inhimillistä toimintaa syvällisemmin, kuin määrällisellä tutkimuksella. Tutkimuksen aineisto hankittiin henkilökohtaisilla puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Tutkimusmenetelmä valittiin, jotta haastateltavat kertoisivat mahdollisimman avoimesti ja totuudenmukaisesti kokemuksistaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 181, 208. Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74.)

4.2 Aineiston hankinta teemahaastatteluilla

Tutkimuksen aineisto kerättiin henkilökohtaisilla puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Teemahaastattelu on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa aihepiiri ja aihealueet on valittu etukäteen, mutta tarkat kysymykset ja kysymysten järjestys vaihtelee. Haastattelu muistuttaa enemmänkin keskustelua, jossa teemat pitävät haastattelijan halutussa aiheessa. Teemahaastattelussa haastateltavien henkilöiden omat tulkinnat ja kokemukset aiheista tuovat esiin teemojen mukaisia näkökulmia. Kasvotusten tapahtuvassa haastattelussa on helppo keskittyä ainoastaan haastatteluun ilman muualta tulevia häiriötekijöitä. Taustatietoja ei kerätty, jotta vastauksia ei ole mahdollista yhdistää tiettyyn henkilöön jälkikäteen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 181, 208.)

Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla nykyisen työnantajani palveluksessa olevat esimies- tai johtotehtävissä toimineet ja/tai toimivat viisi (5) henkilöä. Kaikilla haastatelluilla henkilöillä on useiden vuosien esimies- tai johtajataustaa ja kokemusta organisaatiossa

tapahtuneista haastavista muutostilanteista. Esimiesten koulutus- ja osaamistaustat ovat toisistaan poikkeavat. Haastatellut henkilöt ovat toimineet joko yksikön johtajana, osastopäällikkönä tai tiimin vetäjänä. Osa haastatelluista on ylennyt nykyiseen tehtävään asiantuntijaroolista, osa on palkattu nykyisiin tehtäviinsä. Kaikilta esimiehiltä kysyttiin haastatteluissa etukäteen valittuihin teemoihin liittyvät kysymykset. Osa joutui ohjaamaan lisäkysymyksillä, jotta teemahaastattelussa esitettyihin kysymyksiin saatiin vastaukset. Tutkimuksen tulokset on kerätty haastatteluaineistosta. Aineisto on koottu teemoittain kaikista haastatteluista eikä haastateltavien nimiä tai taustoja ole eritelty.

Haastattelun aikana haastattelijan on mahdollista tarkentaa kysymystä tai tarvittaessa esittää se uudelleen, jolloin varmistetaan, että haastateltava ymmärtää kysymyksen. Haastateltaviksi on mahdollista valita henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta aiheesta. Teemahaastattelussa aihepiiri ja aihealueet on valittu etukäteen, mutta kysymykset eivät ole tarkkoja ja kysymysten järjestys vaihtelee keskustelun etenemisen mukaisesti. Teemahaastattelu muistuttaa enemmänkin keskustelua, jossa ennalta päätetyt teemat pitävät haastattelijan ja haastateltavan halutussa aiheessa. Teemahaastattelussa haastateltavien henkilöiden omat tulkinnat ja mielipiteet sekä kokemukset aiheista nostavat esiin teemojen mukaisia näkökulmia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 181, 208. Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74.)

Haastattelun teemoina (liite 1.) olivat haastavat muutostilanteet itsessään, esimiestyö haastavissa muutostilanteissa sekä henkilöstön motivointi haastavissa muutostilanteissa. Teemahaastattelun kysymykset muotoutuivat valitun tutkimusongelman ja alaongelmien sekä kirjoitetun teoriaosuuden mukaan. Varsinaisen haastattelun lisäksi haastateltaville esitettiin kaksi kuvaa, joiden avulla haluttiin selvittää esimiesten kokemuksia kysyttävästä asiasta. Ensimmäinen kuva oli luvussa 3.2 esitetty Maslow'n tarvehierarkia, kuvan avulla kysyttiin ”Millä tavalla työntekijöiden tarpeiden tyydyttäminen horjuu haastavissa muutostilanteissa ja miten tarpeet ovat uhattuna?”

Toinen kuva oli luvussa 2.2 esitetty ”Muutoksen vaiheiden kokeminen henkilökohtaisella tasolla” ja kuvan avulla tiedusteltiin esimiesten kokemuksia kysymyksellä ”Miten muutoksen vaiheisiin voi mielestäsi vaikuttaa ja miten vaihedun etenemistä voisi nopeuttaa esimiehen toimesta?” Haastattelun lopuksi haastatellut vastasivat kyselyyn eri motivaatiokeinojen tärkeydestä (liite 2). Kyselyn vastauksina oli vaihtoehdot Likertin asteikkolla 1...5, jossa vastausvaihtoehdot olivat 1 = ei tärkeä, 2 = ei kovin tärkeä, 3 = hieman tärkeä, 4 = tärkeä ja 5 = erittäin tärkeä. Kaikki vastausvaihtoehdot ilmaisevat mielipidettä.

Haastattelut suoritettiin maaliskuussa 2016 työpaikan neuvotteluhuonessa. Haastattelun kesto oli 40 – 60 minuuttia/haastattelu. Haastattelut nauhoitettiin sanelimella haastateltujen suostumuksella. Haastattelut etenivät nopeasti ja kaikki haastateltavat pystyivät vastaamaan esitettyihin kysymyksiin, vaikka kysymykset esitettiin ensimmäisen kerran vasta haastattelutilanteessa. Osaa haastateltavista piti ohjata haastattelun aikana syvemmälle käsiteltävään teemaan lisäkysymyksiä esittämällä.

4.3 Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen analyysi voidaan tehdä luokittelemalla aineisto aiheiden ja teemojen perusteella. Tällöin analyysissä kiteytetään haastattelujen sisältöä ja rakennetta ja tarkastellaan tutkimusongelmien kannalta keskeisiä seikkoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksessa nauhoitetut haastattelut purettiin haastattelupäivän iltana, joten haastattelun kulku oli vielä hyvin muistissa. Litterointi tehtiin sanasta sanaan ja purettiin Wordiin haastatteluittain teemojen alle. Litterointi vei melko paljon aikaa, noin 2–3 h/haastattelu. Tutkimuksen litteroitu haastatteluaineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla ja tutkimuksessa saadut vastaukset tiivistettiin teemoittain aihepiirien alle. Tutkimusaineistosta kerättiin tiettyä teemaa kuvaavat haastateltujen esimiesten näkemykset yhteen. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 91, 93,103,108.)

Vaikka tutkimukseen haastateltujen henkilöiden lukumäärä oli pieni, se ei tarkoita automaattisesti aineiston suppeutta. Teemahaastatteluilla kerätty tutkimusaineisto on yleensä runsas ja rikas. Kerätty haastattelumateriaali on yleensä sitä rikkaampi, mitä syvempää dialogia haastateltava ja haastattelija käyvät. Haastattelujen analysointitapa tulisi suunnitella jo ennen haastatteluja, jotta aineiston purku ja analysointi sujuisi mahdollisimman vaivattomasti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135.)

Tutkimuksessa saadut haastatteluvastaukset koottiin yhteen ilman mainintaa siitä, kuka haastatelluista on vastannut kysymykseen.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi teemahaastatteluiden tulokset aihealueittain. Tutkimuksen tarkoituksena oli vastata kysymykseen ”Miten henkilöstöä tulee motivoida haastavissa muutostilanteissa?” Alaongelmina esitettiin kysymykset: ”Millaisia haasteita esimies kohtaa muutostilanteissa?” ja ”Millaisia motivointikeinoja esimies käyttää muutoksissa?”

5.1 Haastavat muutostilanteet

Tutkimuksessa selvisi, että organisaatio on kokenut useita haastavia muutoksia, organisaatiomuutoksista ja jatkuvista johtajavaihdoksista liikkeenluovutuksiin ja tuotannollis-taloudellisiin YT-neuvotteluihin. Kaikista näistä muutoksista tuotannollis-taloudelliset YT:t koettiin ehdottomasti vaikeimmaksi muutokseksi.

”YT on aina YT, et on se paljon haastavampi, kun liikkeenluovutus. Sehän on melkeen niinkun, et jos sanotaan, et ihminen saa diagnoosin syöpä, niin ihminen menee pois toltaan, niin tää YT on vähän sama asia.”

Koko nykyinen henkilöstö on käynyt läpi useat irtisanomisiin johtaneet YT-neuvottelut, joista viimeisimmät on pidetty marraskuussa 2015. Haastatellut henkilöt olivat yksimielisiä siitä, että henkilökuntaan ja esimiehiin on kohdistunut liian usein ja liian nopealla tahdilla vaikeita muutostilanteita viimeisten vuosien aikana. Edellisestä muutoksesta ei ole vielä toivuttu, kun seuraava suuri muutos on jo aloitettu.

Johtotasolla työskentelevät/työskennelleet henkilöt kokivat haastavat muutokset pakollisina, toiminnan kannattavuutta lisäävinä toimenpiteinä, joita on suhteellisen helppo suorittaa. Lähiesimiehinä ja osastopäällikköinä toimineet henkilöt kokivat osan tehdyistä haastavista muutoksista epäselvinä ja kaoottisinakin, johdon vaihtumisen vuoksi tehtävinä toimenpiteinä, jotka aiheuttavat enemmän haittaa, kuin hyötyä organisaation toimintaan. Johtotasolla muutokset nähdään linjanvetoina ja strategiana, eikä johdon tarvitse itse viedä muutosviestiä edelleen henkilöstölle henkilökohtaisina viesteinä. Johto voi delegoida muutostiedottamisen vastuuta lähiesimiehille ja osastopäälliköille. Lähiesimies näkee muutoksen haasteena oman roolinsa muutosviestin viejänä ja henkilöstölle kertomisen hankaluutena omien alaisten tuntemisen ja henkilöstön tunnereaktioiden vastaanottamisen. Lähiesimiehelle kerrotaan helpommin, mitä oikeasti ajatellaan, kuin johtotasolla toimivalle henkilölle.

Muutoksissa YT-lain vaatima pitkä ajanjakso prosessin läpiviemiseen koettiin hankalana, etenkin lähiesimiestasolla. Pahimmillaan prosessi on kestänyt ensimmäisestä YT-tiedotustilaisuudesta irtisanomisiin yli kaksi kuukautta, varsinaisen YT-prosessin keston

ollessa kuusi viikkoa. Syksyllä 2015 tapahtuneen varsinaisen YT-prosessin kesto oli kaksi viikkoa, ensimmäisestä infotilaisuudesta irtisanomisiin kesto oli reilut 5 viikkoa. Osa esimiehistä koki, että YT-laissa määritetyt ajalliset vähimmäiskestot lisäävät prosessin hankaluutta, vaikka lain tarkoituksena onkin turvata työntekijän oikeuksia. Kaikki haastatellut kokivat, että edellisestä YT:sta on selvitty ja ilmapiiri sekä yhteishenki on palautunut vähintään samalle tasolle, jolla se oli ennen edellisiä YT-neuvotteluita.

5.2 Haasteet muutostilanteissa

Tutkimuksessa selvisi, että esimiehet kokevat muutostilanteessa haasteellisena etenkin muutosten aikana tapahtuvan tiedottamisen. Sekä varsinainen tiedottaminen, että tiedotteiden laatiminen koettiin haasteellisena. Tiedottaminen koettiin vaikeaksi, koska YT-laki määrittelee pitkälle sen mitä saa, tai ei saa viestiä. Jokainen haastateltu tiedosti, että YT:ssa mukana oleva henkilöstö odottaa jatkuvaa viestintää muutostilanteesta johdon ja esimiesten taholta. Tietoa kaivataan ja haluttaisiin tietää edes se, että asioista neuvotellaan, jotta tiedetään, että ratkaisuja yritetään oikeasti löytää. Liikkeenluovutusten tiedottamisessa koetaan samoja haasteita, kuin YT:sta tiedottamisessa, mutta usein liikkeenluovutustapahtumasta ja muista muutoksista on helpompi löytää positiivista näkökulmaa, kuin YT:sta ja sitä kautta on helpompaa motivoida henkilöstöä sitoutumaan muutokseen. Toisinaan on luvattu tiedottaa asioista tietyinä päivinä, mutta tiedote on kuitenkin jäänyt antamatta. Tiedottamisen puute stressaa sekä esimiehiä, että henkilöstöä. Esimiehet kokivat, että tiedottamista pitäisi olla enemmän, etenkin haastavien muutostilanteiden aikana. Tiedottamisen puute lisää huhupuheita ja spekulatioita organisaatiossa. Haastaviin muutoksiin liittyvät spekulatiot vievät työaikaa ja alentavat henkilöstön ja esimiesten työtehoa.

”Aina voi tiedottaa enämpi. Tiedottaminen muutostilanteissa, esimerkiksi YT:ssa, niin se viestintä on niinku todella vaikeeta, koska se on niin rajotettua mistä saa puhua ja mistä ei saa puhua ja mitä on edes voitu miettiä etukäteen.”

”Jos aatellaan YT:ta niin periaatteessa siellä saattaa mennä kaks viikkoa ettei tuu mitään tietoa, mut tiedetään, että koko ajan jossain neuvotellaan. Niin, vaikkei tulis mitään sellaista varsinaista informaatiota, mut jollain tavalla ehkä enemmän tulis ihmisille semmonen tunne, et tehdään kuitenkin jotain.”

Kaikessa sisäisessä tiedottamisessa pitää muista olla tarkka sanavalinnoissaan.

Tiedotteiden tulisi olla mahdollisimman selkokielisiä ja faktatietoon perustuvia, jotta väärin ymmärtämisen vaara olisi mahdollisimman pieni. Viestintä ei saa olla ylimielistä, eikä vähättelevää, muttei toisaalta myöskään liian tunnepitoista. Viestinnän tulisi olla neutraalia ja asiallista, oli tiedottamisen aihe mikä tahansa. Viestejä voidaan aina tulkita henkilöstön toimesta virheellisesti, vaikka tiedote olisi kirjoitettu kuinka huolellisesti. Esimiehet kokivat epäreiluna virallisen tiedottamisen jälkeisen lisätiedotusvastuun siirtämisen heille. Usein

johdon tiedotteissa annetaan ymmärtää, että lisäinfoa asiasta on saatavilla esimiehiltä, vaikka todellisuudessa esimies ei tiedä muutoksen vaiheista tai YT-neuvotteluista sen enempää, kuin henkilöstökään. Tällöin henkilöstö luulee esimiesten panttaavan tietoa. Toisinaan on tilanteita, joissa esimiehellä on tietoa tulevasta, mutta hän ei voi jakaa sitä henkilöstölle.

”Kaikki olettaa et sä tiedät siitä asiasta jotain, vaikka sä et oikeesti tiedä siitä mitään. Vaikka sä oot työnantajan edustaja, niin sä et tiedä mitään siitä tilanteesta ja sä oot ihan yhtäläillä pimennossa kun kaikki se muu henkilökuntakin. Mut henkilökunta olettaa, että me kuitenkin niinkun tiedetään jotain, vaikka ei me oikeesti tiedetä mitään.”

Esimiehen oma mielipide tulevasta YT:sta voi vaikuttaa esimiehen kokemukseen muutoksen vaikeudesta. Mikäli esimies ei itse ymmärrä syitä muutosten taustalla, on niitä vaikea jalkauttaa alemmaksi organisaatioonkaan. Yksi haastatelluista toi ilmi huolensa siitä, että usein YT:n lopputulos tuntuu olevan selvillä jo ennen neuvotteluiden alkua ja koko YT-prosessi on eräänlaista näytelmää, joka on pakko hoitaa lain edellytysten mukaisesti, tästä huolimatta esimiehen tulee jaksaa olla alaistensa tukena ja viestiä samoja asioita, jotka ovat johdon antamissa virallisissa tiedotteissa.

”Suurimpana haasteena on ollut se, että itse kyseenalaistaa YT-tilanteen tai se, ettei itse ymmärrä syitä YT:n taustalla ja silti pitäisi jaksaa motivoida omaa porukkaa.”

”Useinhan näissä YT:ssä tulee se, et nää hommathan on jo lyöty lukkoon ja et täs nyt vaan odotellaan, et tää kuus viikkoo menee, et täähän on niinkun valmiiks preskelttu tää juttu, niinkun varmaan välillä onkin.”

Kun tiedote alkavasta muutoksesta on annettu, alkavat talon sisällä spekulatiot tulevasta. Mielipidejohtajat saavat helposti väkeä omien uskomustensa taakse ja ”tietämällä” muutoksen lopputuloksen, vaikka heillä ei todellisuudessa ole asiasta mitään muuta tietoa, kuin omat spekulatiionsa. Henkilöt reagoivat muutoksiin ja negatiiviseen viestiin eri tavalla omista lähtökohdistaan riippuen. Osa henkilöstöstä lamaantuu välittömästi muutosinfon tultua julki, kun taas osa jää odottamaan lisäinfoa ja muodostaa käsitystä asiasta hitaammin ja tunteitaan näyttämättä. Esimiehet kokivat haastavasta muutoksesta tiedottamisen jälkeisen alkupaniikin lievittämisen erityisen hankalana.

”Paniikin jälkeen ihmiset ehkä rauhottuu ja alkaa ajatteleen omalla kohdalla, et mitä sitten tapahtuu ja sitten kun asioita saadaan päätökseen ja nähdään kuka jää, kuka ei ja ylipäätään niin, että tehdään uudelleen organisointi, niin sitten katsotaan, et miten ihmiset löytää oman paikkansa, niin sit on se uudelleen liikkeelle lähtö siitä uudesta tilanteesta, et miten luodaan sitten sitä uutta intoa, että miten tästä jatketaan.”

”Ehkä just tää ihmisten tunteiden, tota niinkun käsitteleminen, on vaikeinta.. mä pyrin, niinkun muutenkin, pitämään omat tunteet pois ja pyrin vaan niinkun tasottamaan sen toisen reaktioita.”

Muutostiedon sisäistämisen jälkeen vaikeinta on henkilökunnan motivointi ja henkilökunnan asenteisiin positiivisesti vaikuttaminen sekä työmotivaation ylläpito. Usein myös esimies on mukana YT:n piirissä, jolloin esimiehellä ei ole tietoa omankaan työpaikan jatkuvuudesta ja siitä huolimatta omat tunteet on peitettävä ja pyrittävä tsemppaamaan omaa henkilöstöä ja tasoitettava henkilöstön tunnetiloja, jotta päivittäinen työnteko jatkuu mahdollisimman tehokkaana. Esimiehiä huolestuttaa oma jaksaminen ja omasta työtaakasta selviäminen, sekä työnantajan edustajana toiminen tilanteessa, jossa itsekin on mukana YT:ssä.

”Jos itsellä on haasteita ja kiireitä ja vaikeita päätöksiä tehtävänä, niin pitäisi silti jaksaa olla sellainen niinku siinä normaalissa esimiestyössä ja tsemppata ja kannustaa omaa organisaatiota taas koko ajan eteenpäin, huolimatta niistä omista haasteista.”

”Tietty oma jaksamisenkin kanssa on välillä aika vaikeaa, silti ei saa näyttää omia tunteita alaisille, eikä voi sanoa mitä itse tilanteesta ajattelee, vaikka olisi kuinka hankalaa.”

Työntekijöiden motivointi haastavien tilanteiden aikana ja yksilön tunteiden kohtaaminen työympäristössä sekä työmotivaation ylläpito ovat asioita, jotka huolestuttivat kaikkia haastateltuja. Henkilöt, joita on muinakin aikoina vaikea motivoida, voivat käyttäytyä muutostilanteissa vielä normaaliakin hankalammin ja työmotivaation ylläpito voi olla heidän kohdallaan mahdotonta. YT:n aikana on ollut tilanteita, joissa henkilö on lamaantunut YT-tiedotteesta niin pahasti, että on jäänyt pitkälle sairauslomalle koko YT-prosessin ajaksi, eikä ole palannut töihin ennen YT-lopputuloksen selviämistä. Tärkeää olisi pitää työympäristö mahdollisimman neutraalina ja pitää ihmiset työkyntoisinä sekä keskittyä päivittäiseen työntekoon asioiden vatkomisen sijasta.

”Vaikeaa on porukan rauhoittelu ja yhteishengen löytäminen niiden pelkojen ja spekulatioiden aikana. Kukaan ei tiedä mikä on YT:n lopputulos ja työmotivaatio kärsii.”

Tutkimuksessa selvisi, että haastateltujen oma motivaatio on laskenut haastavien muutosten aikana, mutta kaikki tiedostavat, että pystyäkseen motivoimaan omia alaisiaan, heidän pitää itse löytää muutoksista positiivisia puolia ja kirkastaa ajatus muutoksen tavoitteesta. Oma motivaatio on saatava kuntoon, jotta pystyy motivoimaan alaisiaan. Muutoksesta pitäisi aina löytää positiivinen kulma, jonka kautta saa muutoksen ”myytyä” itselleen.

”Kyllä oma motivaatio on välillä laskenut aika alas, etenkin YT-ilmoituksissa.”

”Kyllähän se työteho laskee ihan varmasti jonkun verran ja joskus, kun odotetaan tiedotetta vaikka siitä, että mihin osastoihin se YT-kirves osuu, niin silloin saattaa olla päiviä, jolloin ei saada mitään aikaiseksi.”

Liikkeenluovutusten kohdalla motivaatio on yleensä parantunut, koska muutosten on koettu olevan positiivinen asia. Liikkeenluovutuksessa järjestelmien vaihtuminen ja yrityskulttuurien törmäys koetaan haasteena, mutta yrityksen toimintatapojen ja käytänteiden parantaminen nähtiin positiivisena asiana. Haastatellut kokivat positiivisena asiana sen, että nykyinen johto on oikeasti kiinnostunut siitä, mitä ja miten liiketoimintaa tehdään, eikä enää olla se unohdettu osa yritystä, jonka toiminnasta yrityksen johto ei tiedä mitään. Uusi omistaja on kiivaalla tahdilla kasvava yksityinen yritys aiemman byrokraattisen valtio-omisteisen yrityksen sijasta. Vanhakantainen autoritääriinen johtamiskulttuuri ja sanelupolitiikka piti unohtaa ja työtä piti alkaa tehdä yrittäjävetoisesti ja itsenäisesti, ilman, että kukaan antaa selkeitä ohjeita siitä, mitä tulee tehdä. Ainoa ohjenuora oli jatkuva kasvu ja tietyt budjetoidut tulokset. Muutokset aiheuttivat henkilöstössä aluksi muutosvastarintaa ja haluttiin pysytellä totutuissa turvallisissa toimintatavoissa, vaikka tiedostettiin, että ostajan yrityskulttuuri oli erilainen, kuin aiemman työnantajan. Uusien järjestelmien opettelu ja yrityksen tapojen omaksuminen vei aikaa, eikä aina ollut helppoa sisäistää, ettei itse voi vaikuttaa muutokseen. Muutos oli kohdattava ja sen mukana oli liikuttava eteenpäin yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Haastavana koettiin ainoastaan edellisen liikkeenluovutuksen aikataulu.

”Viimeisessä liikkeenluovutuksessa meillä oli selkeesti aikaongelma, eli se vaikuttaa aika paljon, miten paljon sulla on aikaa tehdä niitä asioita.”

”Ainakin osassa näitä muutoksia olisi tarvittu pitempi ajanjakso (liikkeenluovutus), jolloin olis ollut enemmän aikaa paneutua ja ihmisten opetella ja omaksua ja perehtyä tähän uuteen tilanteeseen. Ja tietysti tähänkin liittyy tiedon saanti, tiedon kulku.”

Tieto muutoksesta tuli kaksi viikkoa ennen muutosta ja se oli liian lyhyt aika hallita kaikki muutoksen aiheuttamat asiat käytännöistä ja tiedottamisesta järjestelmävaihdokseen ja toimipaikan vaihtoon, sekä organisaatiossa vaadittaviin muihin muutoksiin. Kaikki työntekijät siirtyivät yritykseen vanhoina työntekijöinä, joten siltä kannalta katsottuna liikkeenluovutuksessa vaihtui vain työnantajan nimi.

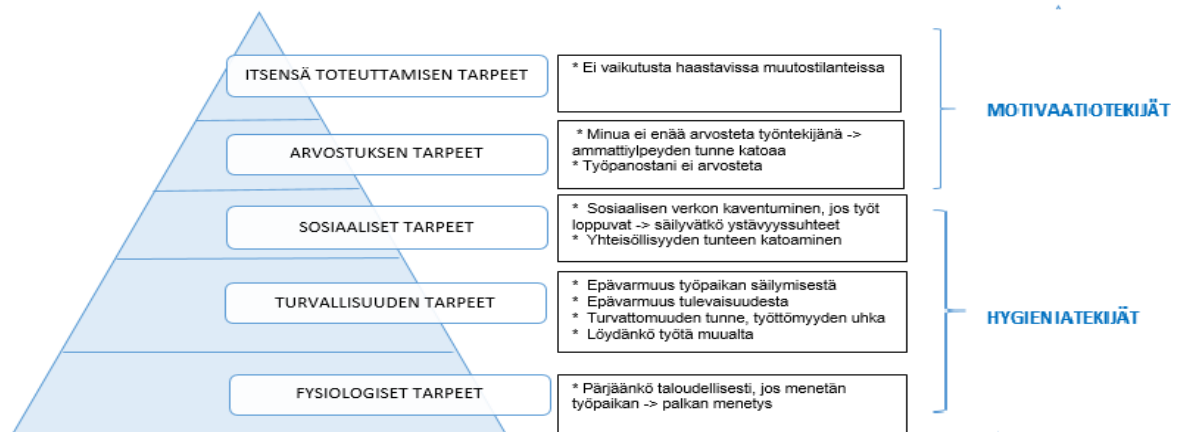
5.3 Tarpeet haastavissa muutostilanteissa Maslow’n tarvehierarkiassa

Haastatelluille esitettiin kuvana Maslow’n tarvehierarkia ja kysyttiin kuinka työntekijöiden tarpeiden tyydyttäminen horjuu haastavien muutosten aikana ja mitkä tarpeet ovat uhattuna. Kaikki haastatellut kokivat, että turvallisuuden ja arvostuksen tarpeet ovat uhattuina haastavissa muutostilanteissa. Tarpeet voivat horjua, koska pelätään työpaikan menetystä tai tulevaa muutosta. Muutos aiheuttaa turvattomuutta ja epävarmuutta tulevasta. Muutoksen tuloksena henkilö voi menettää työpaikkansa ja toimeentulonsa ja jäädä työttömäksi. Henkilö voi pelätä löytääkö uutta työtä, mikäli jää työttömäksi.

Samaten henkilö voi kokea, ettei häntä tai hänen työpanostaan enää arvosteta, jos hän on irtisanomisuhan alla. Jokainen haluaa olla hyvä työntekijä ja henkilökunnan vähennyks-tilanteissa voidaan mieltää oma työpanos työnantajalle arvokkaammaksi, kuin mitä se onkaan. Jokainen pelkää työpaikan menetystä paitsi oman, myös mahdollisesti läheisten työtovereiden puolesta.

”Kyllä mä näkisin, että turvallisuuden tunne järkkyy muutoksissa koko porukalla, kun oma työpaikka on vaarassa. Ja kyllä tää arvostuksen tarve, et sit koetaan, että ketään ei arvosteta ja kuka vaan voidaan irtisanoa ja osa tietty pelkää sitä, et millaista työtä saa sitten jatkossa, jos se oma työpaikka menee.”

Alla olevassa kuviossa 7 on esitetty tarpeiden tyydyttämisen horjuminen Maslow'n tarvehierakiassa haastavien muutostilanteiden aikana, kuvassa on näkyvissä myös Herzbergin kaksifaktoriteorian ulottuvuudet.



Kuvio 7. Haastavat muutokset ja tarpeiden tyydyttämisen horjuminen Maslow'n ja Herzbergin teorioissa

Myös henkilön sosiaaliset tarpeet voivat olla uhattuna, koska työpaikka on monelle sosiaalisten tarpeiden tyydyttämisaikana. Mitä jos itse joutuukin lähetemään, tai hyvä työkaveri lähtee, säilyykö sosiaalinen yhteys enää jatkossa? Vaikka taloudellinen turvallisuus olisi taattu irtisanomistilanteessa, saattaa henkilön sosiaalisen tarpeen horjuminen ylikorostua, etenkin jos läheisimmät ihmiset ovat työpaikalla olevia työkavereita. Itsensä toteuttamisen tarvetta ei koettu tärkeäksi haastavissa muutostilanteissa.

5.4 Tuen tarve haastavissa muutoksissa

Tutkimukseen osallistuneet esimiehet peräänkuuluttivat omalta esimieheltä saatavan tuen tarvetta ja johdon sitoutumista haastavien muutosten läpivientiin. Koettiin, että johto delegoi ikävien viestien jalkauttamisen lähiesimiehille, vaikka lähiesimiehen osaaminen ja

tietotaito ei välttämättä riitä toimimaan ns. HR-ammattilaisena omien työtehtävien ohella. Lähiesimiehinä ja osastopäälliköinä toimineet haastatellut kokivat, ettei johdolta eikä HR:ltä saa tukea haastavissa muutostilanteissa, vaan esimies jää yksin suoriutumaan muutoksesta. Kollegoilta on mahdollista saada vertaistukea, mutta oman esimiehen tuki on se, mitä kaivataan eniten. Haasteellisin tilanne on silloin, jos esimies on itsekkin YT-neuvottelun piirissä, eikä tiedä oman työpaikkansa jatkuvuutta. Oma pahaa oloa ei voi näyttää alaisille ja vertaistuki kollegoilta tai esimieheltä tai HR:ltä olisi toivottavaa. Ainoastaan yksi haastatelluista koki saaneensa tukea omalta esimieheltään viimeisissä muutoksissa.

”Tuki omalta esimieheltä tai HR:ltä olisi auttanut. Viime aikojen YT:ssä on jääty ihan yksin esimiehinä. Ensin ollaan mukana kierroksessa ja sitten, kun meidät on nimetty, niin pitäisi osata heti kannustaa porukkaa, vaikka on itsekkin vielä alamaissa.”

”Motivointi on tosi vaikeeta, etenkin jos ei itse näe siinä muutoksessa juurikaan hyviä puolia. Joskus ei edes tajua, mitä muutoksella haetaan ja silti se pitäisi myydä alaisille. Et kyllä siinä kaipais kauheesti apua omalta esimieheltä tai kollegoilta tai jostain.. Pahinta on, jos sulla ei oo ketään kenelle puhua siitä tilanteesta ja sä vaan joudut pitämään ne tunteet itselläsi koko sen prosessin ajan.”

Tutkimuksessa tuli ilmi, että etenkin nykyisessä yrityksessä valmiiden toimintaprosessien ja HR:n puute on haaste, koska minkäänlaisia valmiita käytännön ohjeita tai muistilistaa muutosten hallintaan ei ole ollut olemassa, vaan kaikki on jouduttu tekemään itse alusta saakka. YT-tilanteet ja liikkeenluovutus on viety läpi itse, etsimällä tietoa liitoista, internetistä ja ostamalla lakipalvelua HR-yritysten kautta. Valmis ohjeistus olisi nopeuttanut ja helpottanut tekemistä. Edellisen muutoksen jäljiltä on tehty lomakepohjat mahdollisten tulevien YT-tilanteiden varalle.

Tutkimuksessa selvisi, että aiemmin saatu muutosten hallinnan koulutus on ollut melko vähäistä ja varsin teoriapainotteista, lähinnä luentotyypistä lyhyttä tietoisuutta. Koulutuksista on saatu niin vähän irti, ettei kukaan kaipaa vastaavia koulutuksia enempää. Oikeaa koulutusta sen sijaan tarvittaisiin. Etenkin alaisten reaktioihin suhtautumiseen kaivattiin vinkkejä ja tukea. Uusille esimiehille perusasioiden läpikäynti on hyödyllistä, mutta pitkään esimiestehtävissä toimineet eivät koe saavansa enää mitään uutta irti teoriapohjaisesta asioiden läpikäynnistä, koulutuksen tulisi olla esimerkkeihin perustuvaa.

”Koulutuksista sais irti jotain, jos mentäis ihan konkreetian tasolle. Eli annettais erilaisia tilanteita, eli jos sulla tulee alainen itkemään sun huoneeseen, et miten mulle nyt käy, niin et miten se kohdataan, se tilanne ja se alainen.”

Tutkimuksessa kysyttiin saavatko haastateltavat työnantajalta tukea tai keinoja motivointiin ja millaisin keinoin työnantaja voisi tukea esimiehiä. Tutkimuksen mukaan saatu tuki on

ollut viime vuosina varsin olematonta. Aiemmin yrityksellä on ollut oma HR-osasto tai HR-henkilö, jolloin tukea sai enemmän. HR tuki sekä esimiehiä, että henkilöstöä. Ainoastaan johtotehtävissä oleva henkilö koki saaneensa tukea omalta esimieheltään, muut kokivat, että haastavissa muutostilanteissa on jääty yksin ja HR:n roolina oli ainoastaan irtisanomislomakkeiden kirjoittaminen. Kaikki ”liikainen” työ jätettiin esimiehen hoidettavaksi.

”Onhan se tässäkin kohtaa tärkeätä et jos sulla on sellanen hyvä HR-ihminen, joka pystyy auttamaan ja jonka luokse ihmiset voi mennä kysymään asioista, koska eihän kaikki esimiehet, niinkun en minäkään, enhän mä mikään HR-ammattilainen oo. Et kaikki tällaiset pienetkin jutut, mitkä vaikuttaa ihmisten elämään, niin joku osais sitten vastata.”

Oman esimiehen tukea kaivataan lähinänä sparraamisessa ja keskusteleavassa mielessä. Ei kaivata niinkään valmiita vastauksia, vaan avointa keskustelua, läsnäolemistä sekä selkeää suunnan näyttämistä. Oma esimies voi tukea myös esittämällä vaihtoehtoisia malleja toimintaan, vaikka lopullisen päätöksen tekeekin esimies itse.

”Kyllä mä aika paljon sparrailen ja käyn keskusteluja oman esimieheni kanssa siitä, missä mennään nyt ja mihin ollaan menossa ja millä keinoilla sinne voitaisiin päästä.”

HR-osastoa kaivataan tukemaan esimiestyössä. Esimies ei voi hallita kaikkia osa-alueita operatiivisesta tekemisestä HR-osaajan tehtäväkenttään. On vaikeaa, jos haastavien muutostilanteiden aikana ei ole antaa vastauksia alaisten kysymyksiin, vaan joutuu aina erikseen tarkastamaan oikean tavan toimia joltain ulkopuoliselta taholta. Tämä turhauttaa sekä esimiehiä, että alaisia. Esimiehet tiedostavat, että yritysmaailma elää jatkuvaa muutosta, joten muutosjohtamisen koulutus olisi entistä tärkeämpää pitää mukana päivittäisessä esimiestyössä.

”Tänä päivänä noihin muutoksiin on ollut pakko tottua, noihin asioihin. Ne on niinkun osa sitä päivittäistä työtä ollut jo monta vuotta, mä uskon että monessa paikassa. Tänä päivänä esimiesvalmennukset vois varmaan aloittaa tolla muutosjohtamisella, kun kuitenkin suurin osa ajasta tänä päivänä jo menee siihen.”

Varsinaisen YT:n päättymisen jälkeisen irtisanomistilanteen läpivienti askarutti esimiehiä. Koettiin, ettei organisaatiossa ole aina tehty järkeviä päätöksiä irtisanomisista ilmoittamisen suhteen. Toisinaan kaikki YT:ssa mukana olleet henkilöt on kutsuttu esimiehen tai osastopäällikön luokse keskusteluun, toisinaan kutsu keskusteluun on tullut emaililla vain niille henkilöille, jotka ovat irtisanomisuhan alla. Pahimmillaan tieto on annettu irtisanottavalle henkilölle tekstiviestinä, joka koettiin kaikkein huonoimmaksi mahdolliseksi tavaksi ilmoittaa asiasta. Haastateltujen mielestä paras tapa on kutsua kaikki YT:ssa mukana olevat henkilöt aakkosjärjestyksessä esimerkiksi

neuvotteluhuoneeseen ja käydä keskustelu jokaisen kanssa. Niiden kohdalla, joilla työt jatkuvat, eikä muutoksia toimenkuvaan tule, käydään lyhyt keskustelu ja todetaan mikä tilanne on kyseisen henkilön kohdalla. Niiden henkilöiden kohdalla, joiden työt loppuvat, käydään faktaperusteisesti läpi henkilön irtisanominen ja käytännön asiat, kuten työvelvoite, irtisanomispäivä, irtisanomisaika, pitämättömät lomamat, omaisuuden palauttaminen jne.

5.5 Työntekijöiden motivoinnin haasteet haastavissa muutostilanteissa

Tutkimuksessa tuli ilmi, että henkilöstön motivointi on vaikeaa etenkin haastavien muutosten alkuvaiheessa, kun henkilöt ovat juuri saaneet tiedon tulevasta muutoksesta. YT-tilanteissa motivointi on kaikkein haastavinta. Ainoa keino saada motivointia aikaiseksi on se, että muutoksesta löydetään positiivinen näkökulma ja jaksetaan tiedottaa ja tsemppata henkilöstöä positiivisuuden kautta. Huonoimmillaan motivointi on keppi-porkkana motivointia, jolloin tietynlaisen uhan kautta annetaan mahdollisuus vaikuttaa muutoksen etenemiseen, mutta jokainen tietää, että lopputuloksena on uudet irtisanomiset, jos esim. tulosta ei saada parannettua. Motivointiin kaivataan tukea omilta esimiehiltä ja kollegoilta, yksin tekeminen on raskasta kaikille.

”Jos se haaste on niinkun taloudellinen haaste, niin silloin tosta motivoinnista muodostuu niinkun hankalampi, ainakin mun mielestä. Tietysti se on silloin vaikeampi tehdä ja silloin se motivointi on vähän sellanen keppi-porkkana motivointi.”

Muutoksia on ollut tutkimuksen mukaan niin paljon, että niihin on jo jossain määrin leipiinnyt, eikä edes YT- ilmoitus enää liikauta samalla tavalla kuin aikaisemmin. Haastavissa muutostilanteissa vaikeana koettiin ihmisten erilaisuus ja tapa reagoida muutoksiin. Osa ei näytä tunteitaan lainkaan ja osa reagoi hyvinkin voimakkaasti kaikkiin muutoksiin, olipa kyseessä positiivinen tai negatiivinen muutos. Henkilöt, joita on muutenkin hankala motivoida, ovat vaikein motivoitavien ryhmä haastavien muutosten aikana. Mikäli henkilöstön joukossa on henkilöitä, joilla on asenneongelma, tilanne usein vain korostuu haastavien muutosten aikana ja nämä henkilöt vetävät muitakin mukaan negatiivisuuden kehään ja käytäväpuheisiin.

”Kun on niin erityyppisiä työntekijöitä ja erityyppisiä ihmisiä. Et ne, jotka muutenkin, vaikka ei oo mikään muutostilanne ja joitten kanssa on se motivointi vähän hankalaa, niin tässä kohtaa se on kyllä yleensä superhankalaa.”

Esimiesten ja alaisten avoin keskusteluyhteys, esimiesten läsnäolo ja alaisten kuunteleminen muutoksissa on keino saada nostettua alaisten luottamusta ja luoda uskoa tulevaan haastavien muutostilanteiden aikana. Sitoutuminen muutokseen ja yritykseen on sitä parempaa, mitä lähempänä muutosta henkilö kokee itse olevansa.

”Pahin moka on tietty se, et menee omaan huoneeseen ja laittaa oven kiinni ja ajattelee, et kyllä ne asiat siitä lutviutuu. Et silloin pitää kyl olla ehkä enemmän läsnä kun ever, ja myöskin niinkun osoittaa, et tässä ollaan nyt niinkun samassa venees.”

Tutkimuksessa kävi ilmi, että epävarmuus tulevasta heikentää motivaatiota ja päinvastaisesti usko tulevaisuuteen lisää eniten työntekijöiden motivaatiota haastavien muutostilanteiden aikana. Mikäli henkilö ei näe muutoksessa mitään positiivista, ei häntä saa motivoitua, eikä sitoutettua muutokseen. Epävarmuus lisää huhupuheita ja spekulatioita, joten kaikenlainen disinformaatio pitäisi saada kitkettyä välittömästi pois esimiesten toimesta. Jos esimiehen avulla onnistutaan näkemään positiivisuuden kautta muutoksen tuomat mahdollisuudet, saadaan pikkuhiljaa työntekijät uskomaan siihen, että muutos voikin olla hyvästä ja että muutoksen tarkoituksena on taata mahdollisimman monelle työpaikka myös tulevaisuudessa.

”Epätietoisuus tietysti vaikuttaa..sit vaikuttaa kaikki nää spekulatiot, alkaa tulla tällästä niinkun informaatiota, joka ei oo mitään virallista ja alkaa tulla spekulointia, niin sehän vaikuttaa hirveen paljon. Et kun joku on tietävinään jotain ja joku on kuullut jotain ja se että mitään sellasta epävirallista tietoa ei sais tulla, niin se voi aiheuttaa sitten jotain spekulointia.”

”Mä näkisin sen, että jos ihmiset saadaan uskomaan siihen, ettei tää tilanne voi kääntyä kun parempaan päin, tai että tää muutos tekee hyvää tai että jos asia tai useampi asia muuttuu paremmaksi.”

Tutkimuksen mukaan yrityksellä tulisi olla selkeä strategia ja visio, mitä kohti mennään, jotta pystytään motivoimaan henkilöstöä oikeaan suuntaan. Osa esimiehistä koki suunnitelmallisuuden puuttuneen toiminnasta jo pitkään.

”Työnantajan pitäisi olla läsnä ja kuunnella niitä huolia, mitä esimiehellä on ja sparrata ja tukea tai ohjata sitä motivoinnin suuntaa johonkin. Vaikeeta on motivoida ketään, jos ei edes tiedetä mihin ollaan menossa ja mitä meiltä halutaan.”

Tutkimuksessa haastatelluille esitettiin kuva muutoksen vaiheista henkilökohtaisella tasolla ja kysyttiin voiko esimies vaikuttaa eri vaiheisiin tai tunnereaktioihin ja sitä kautta eri vaiheiden keston.

Muutoksen vaiheiden kokemisen huomattiin olevan paljon kiinni henkilön persoonasta ja siitä, miten henkilö yleisesti ottaen suhtautuu vastoinkäymisiin. Alun lamaannus vaiheeseen ja tunteisiin ahdistus, pelko, hämmennys ja shokki koettiin voitavan vaikuttaa esimiehen toimesta avoimen keskustelun ja haastavan muutoksen faktoista puhumisen kautta. Viestinnän tärkeys korostui myös tässä osiossa. Esimiehen läsnäolo ja avoin keskusteluyhteys alaisiin helpottaa tunteiden purkamista ja mahdollistaa sitä kautta lamaannusvaiheen lyhenemisen. Jonkin tasoinen hämmennys ja turhautuminen saattaa säilyä läpi koko muutosprosessin ja kyseisistä tunteista päästään yli vasta, kun löydetään

muutoksesta positiivinen puoli innostuksen ja tulevaan luottamisen kautta ja edetään uuteen alkuun.

Yksi haastatelluista on ollut mukana testissä, jossa on mitattu muutoksen vaiheiden kestoja. Kyseessä on ollut yrityksen johtoryhmälle tehty testi. Kyseisessä testissä osalle vastaajia ei tullut varsinaista lamaannusvaihetta ollenkaan tai se tuli todella lyhytkestoisena. On mahdollista, että ylempi johto kokee muutokset enemmän positiivisina, kuin työntekijätason henkilö, jolle säännöllinen palkan saanti ja työpaikka turvaavat elämän perustarpeet (fysiologiset tarpeet). Johtotehtävissä työskentelevän pitää ”ostaa” muutos itselleen nopeammin, kuin operatiivisissa tehtävissä työskentelevän, koska johto on se taho, joka valuttaa muutoksen alaspäin organisaatioon.

Vaikeimpana koetaan vaikutusmahdollisuus voimakkaaseen vihan tunteeseen lamaannusvaiheessa. Lisäksi tiedostetaan, että osa henkilöistä ei näytä tunteitaan juurikaaan ulospäin, vaan pohtii asioita yksin mielessään. Esimiesten tulee tunnistaa voimakkaimmin haastaviin muutoksiin reagoivat henkilöt ja pyrkiä lievittämään näiden henkilöiden tunteita, jotta työilmapiiri pysyy rauhallisena.

5.6 Keinot työntekijöiden motivointiin haastavissa muutostilanteissa

Tutkimuksessa selvitettiin millaisia motivointikeinoja esimiehet ovat itse käyttäneet haastavissa muutostilanteissa. Esiin nousi sekä työhyvinvointia lisääviä ja me-henkeä nostattavia tapahtumia ja käytänteitä, että etenkin positiivisen viestinnän vaikutusta. Me-henkeä ja työilmapiiriä kohottavia tilaisuuksia järjestetään viikottain, perjantaisin on koko henkilökunnan yhteinen aamupala tai iltapäiväkahvitukset, jonka yhteydessä käydään läpi talouslukuja tai työtilannetta, eli kerrotaan missä mennään ja mitä on odotettavissa. Yrityksessä on järjestetty yhteisiä tilaisuuksia, kuten pikkujouluja, kesäjuhlia ja risteilyitä vaikeinakin aikoina.

Esimiesten ja johdon positiivinen usko tulevaan on paras keino lievittää henkilöstön epävarmuutta. Haastavissa muutoksissa esimiehet luovat uskoa tulevaan positiivisen viestinnän ja oman esimerkinsä kautta. Uskomalla muutoksen lopputulokseen ja viestimällä jatkuvasti muutoksen tavoitetta, esimies pystyy sitouttamaan alaisiaan muutoksen läpivientiin ja muutoksen onnistumiseen. Haastavien muutosten jälkeinen yritysten uudelleen organisointi tulee tehdä nopeasti, jotta uuteen alkuun ja uusiin työtehtäviin päästään sisään pikaisesti. Koko henkilökunta pitäisi saada muutoksen jälkeen puhaltamaan yhteen hiileen. Muutoksissa tehtävien mahdollisten uusien

työnjakojen kautta henkilöstö voidaan saada innostumaan uutta oppimalla ja työtehtäviä vaihtamalla.

”Johdon ja esimiesten tulis kuitenkin yrittää löytää siitä muutoksesta jotain positiivista kerrottavaa ja olla läsnä ja kuunnella ja keskustella, et se porukka jaksais siinä vaikeessa tilanteessa.”

”..ikäänkuin saada se polku rakennettua siihen tulevaisuuden tavoitteeseen ja viestiä kaikille se työntekijän oma rooli siinä polun rakentamisessa. Et se viestihän pitää saada, et ei kukaan sitä muutosta yksin tee.”

Haastavissa muutoksissa esimiesten läsnäolo on ensiarvoisen tärkeää. Arjessa tulee näkyä ja olla kuuntelijan roolissa, jotta henkilöstö voi puhua muutoksessa askarruttavista asioista avoimesti.

”Kyl se on se läsnäolo ja kuunteleminen ja mahdollisimman avoin keskusteleminen niillä asioilla millä voi. Vaikeissa tilanteissa jokainen kaipaa sitä kuuntelijaa ja ”olkapäättä”, puhuminen auttaa, vaikei sillä mitään ratkaisuita saataisikaan aikaiseksi, mut saapa työntekijä ainakin purettua sitä omaa pahaa oloa.”

Alaisten huomioiminen pienilläkin asioilla, kuten kiitoksella ja palautteen annolla koettiin tärkeänä motivointikeinoina haastavien muutosten aikana. Aineeton palitseminen koettiin tärkeämmäksi, kuin aineellinen palkitseminen, jonka koettiin olevan vain hetkellistä huumaa ja unohtuvan nopeasti.

”Motivoin tuomalla esiin positiivisia asioita ja kiittämällä onnistuneista työsuorituksista ja muutenkin tsemppaamalla ihan pienissäkin asioissa, et on huomioitu sitä työntekijää ja ymmärretään, että ihmisillä on hankalaa ja haasteellista se työn tekeminen.”

Tiedottamisen tärkeys korostui tutkimuksessa useasti. Haastetellut kokivat, että tiedottamista ei voi olla koskaan liikaa, etenkin haasteellisten muutosten aikana. On parempi tiedottaa, vaikka mitään virallista tiedotettavaa ei olisikaan. Tiedottamisessa tulee huomioida tiedotteen sisältö tarkasti, jottei väärinymmärrystä pääse syntymään. Ihmiset pyrkivät löytämään viestinnän rivien välistä tietoa, jota siellä ei oikeasti ole. Aina on olemassa vaara, että joku tai jotkut ymmärtävät tiedotteen eri tavalla, kuin se on tarkoitettu. Sanamuotojen ja termien kanssa tulee olla todella tarkkana.

”Tiedottamisella voi motivoitua tiettyssä määrin. Se minkä voi kertoa, niin kannattaa näytisesti kertoa. Tietysti pitää punnita, mikä tieto on sellaista mikä kannattaa kertoa ja mitä ei, ettei se kertominen aiheuta turhia spekulatioita.”

”Tiedottamisen pitäis olla jatkuvaa ja selkeää. Koskaan ei voi tiedottaa liikaa. Tosin, ne tiedotteet pitää osata kirjoittaa oikein, ettei sieltä tule sellasia lapsuksia, et asia ymmärretään ihan väärin tai vedetään omat johtopäätökset ja käytäväkeskustelut vaan lisääntyä.”

Muutosten hyväksyminen koettiin tärkeänä, etenkin jos muutokset vaativat uudelleen organisointia, uusia työn jakoja tms. Esimiehen tulee pystyä perustelemaan haastavat

muutokset ja niiden tarve henkilöstölle. Lamaannusvaiheessa esimiesten tulisi keskustella muutoksen syistä ja tavoitteista alaisten kanssa, jotta turhaa pelkoa ja epävarmuutta saadaan poistettua. Henkilöstön turhautuneisuus ja hämmennys saattaa jatkua koko muutosprosessin ajan. Vihan tunteeseen koettiin olevan vähiten vaikutusmahdollisuuksia esimiehen toimesta, tosin puhumalla voi selventää muutoksen syitä ja taustoja, mutta jos henkilö ei ota annettua tietoa vastaan, on tunteeseen lähes mahdoton vaikuttaa. Alaisten tunnepurkauksiin voi olla vaikea suhtautua, mikäli tunteet ovat voimakkaita. Kaikki haastatellut sanoivat noudattavansa avointen ovien politiikkaa, eli alaisen on aina mahdollista tulla keskustelemaan mieltä painavista asioista.

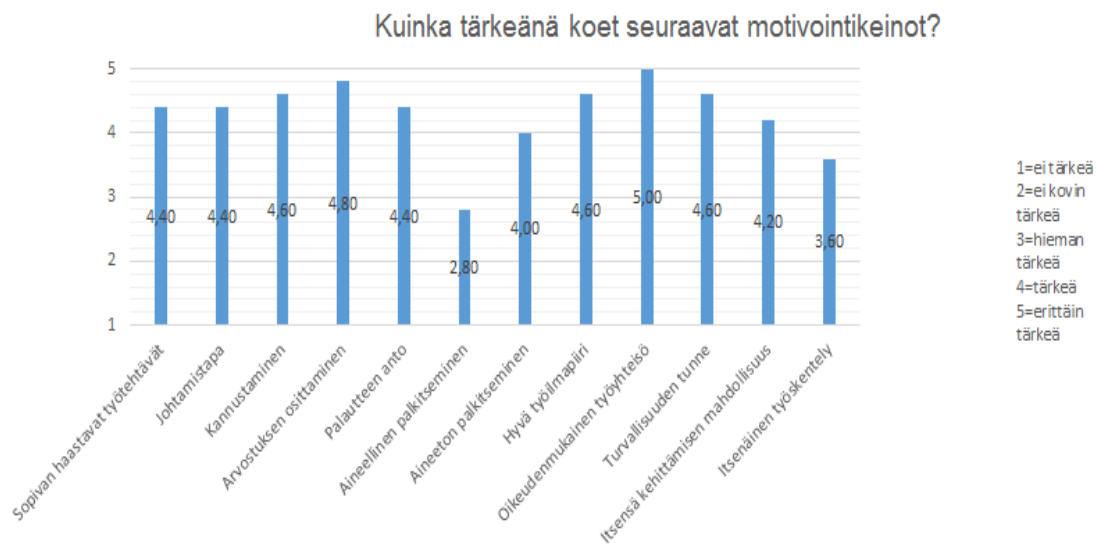
”Kyllä mun mielestä tähän voidaan vaikuttaa monessakin kohtaa, riippuen tietysti siitä ihmisestä millainen se on. Mutta nää ahdistus, viha ja pelko, niin se kun kerrotaan asioista niinkun ne on ja selkeästi ja asiallisesti, niin kyllä niitä tunteita varmasti voi lievittää ja sitä siirtymistä seuraavaan vaiheeseen lyhennettyä..”

Tutkimuksessa todettiin, että avoimella keskustelulla on mahdollista lyhentää henkilöstölle vaikeaa lamaannusvaihetta ja auttaa henkilöstöä löytämään syyt muutokseen sekä hyväksymään muutos ja pääsemään uuteen alkuun. Pahimmaksi koettiin tilanne, jossa joku alaisista ei pääsisi ylös motivaatiokuopasta, vaan jatkaisi pahassa olossa vellomista. YT:n aikana on koettu, että henkilö on jäänyt sairauslomalle jo ennenkun YT:n tulos on ollut selvillä, eikä ole tullut takaisin töihin ennen päätöksen tekoa. Ihmisten reagointi tilanteisiin on toisinaan yllättävää, vaikka haastatellut sanovatkin tunnistavansa omasta väestään ääripään kulkijat.

”Jos siitä löytää sen positiivisen kulman, niin ehkä puhumalla asiasta uudelleen ja uudelleen voi saada sen porukan hyväksymään tulevan muutoksen nopeammin, kun jos ne vaan keskenään märehäisi sitä asiaa.”

Tutkimuksessa haastatellut täyttivät lyhyen kyselyn aiheesta ”Kuinka tärkeänä koet seuraavat motivointikeinot?” Vastaukset annettiin mielipidetutkimukseen sopivalla Likertin asteikolla 1..5 jossa vastausvaihtoehdot olivat 1=ei tärkeä, 2=ei kovin tärkeä, 3=hieman tärkeä, 4=tärkeä, 5=erittäin tärkeä.

Kyselytutkimus on kokonaisuudessaan liitteessä kaksi (2). Mielipiteiden jakaantuminen esitellään seuraavalla sivulla kuviossa kahdeksan (8). Kaikki kyselyssä esitetyt motivointikeinot aineellista palkitsemista lukuunottamatta koettiin melko tärkeinä.



Kuvio 8. Motivointikeinojen tärkeys

Arvosanalla 1..5 annetuista vaihtoehdoista tärkeimmät motivoitiokeinot ovat oikeudenmukainen työyhteisö (ka.5), arvostuksen osoittaminen (ka. 4,8), kannustaminen (ka. 4,6) ja hyvä työilmapiiri (ka. 4,6). Vähiten tärkeiksi koettiin motivointiokeinot aineellinen palkitseminen (ka. 2,8) ja itsenäinen työskentely (ka. 3,6). Kaikki muut keinot koettiin tärkeiksi, keskiarvon ollessa muiden motivointikeinojen kohdalla yli 4.

6 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia ja peilataan tuloksia tutkimuksen teoriaosuuteen. Lisäksi pohdinnassa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä annetaan kehitysehdotuksia esimiehille ja arvioidaan opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimista.

6.1 Yhteenveto

Haastateltavien taustoista ja keskenään eriävistä työtehtävistä johtuen aiemmin tapahtuneet haastavat muutokset koettiin hieman eri lailla. Johdon tehtävissä toimineet kokivat tärkeimmäksi asiaksi haastavien muutosten suunnitelmallisuuden ja selvät strategiat millä lopputulokseen päästään. Lähiesimiehinä toimiville haastavissa muutoksissa on tärkeintä olla läsnä ja henkilöstön tukena vaikeina aikoina. Lähiesimiehet myös kaipaavat enemmän tukea omilta esimiehiltään, kuin johtotehtävissä toimivat. Tämä selittynee eroavaisuuksilla siihen, kuinka lähellä päivittäistä operatiivista tekemistä henkilöt ovat. Johdon tasolla koetut ongelmat ovat eri luokkaa, kuin päivittäisessä lähiesimiehen työssä. Tuotannollis-taloudellisten YT-neuvotteluiden jälkeisten irtisanomisten tarkoitus ymmärretään, mutta lähiesimiehet kaipaavat johdolta aiempaa selkeämpiä linjauksia tulevaisuuden suunnalle sekä enemmän tukea päivittäisten muutostilanteiden hallintaan ja myös johdon sitoutumista haastaviin muutoksiin. Johdon tahtotila on jäänyt toisinaan epäselväksi ja muutoksia on tehty nopealla aikataululla, mistä johtuen on törmätty ongelmiin, joita ei olisi koettu välttämättä lainkaan, mikäli aikataulutus olisi ollut kunnossa. Toisinaan on vaikuttanut siltä, ettei aiempaa muutosta ole suunniteltu oikeiden henkilöiden toimesta, jos kaksi peräkkäistä muutosta lähestulkoon kumoavat toisensa tai ovat täysin päinvastaiset. Lisäksi jatkuvasti muuttuvat muutoksen tavoitteet aiheuttavat epätietoisuutta siitä, minne ollaan menossa. (Luomala, Manka & Nuutinen 2008, 80-82. Mönkkönen & Roos 2009, 29-30.)

Koko henkilökuntaan kohdistuva muutostahti on ollut viime vuosina hurja. Osalla haastateltuja on ollut seitsemän esimestä edellisen kolmen vuoden aikana. Nykyinen omistaja ja vuosi sitten tapahtunut liikkeenluovutus koetaan hyvänä asiana, vaikka onkin jouduttu totuttelemaan täysin uuteen yrityskulttuuriin, josta puuttuvat mm. aiemmasta työpaikasta tutut tukifunktiot (HR, ICT) sekä lukuisat valmiit prosessiohjeet eri käytännön tilanteisiin. Tällä hetkellä kaikista asioista päätetään itse ja itse myös valitaan keinot, joilla päästään eteenpäin. Yrityksen johto määrittelee tavoitteen, mutta työkalut, joilla tavoitteeseen päästään luodaan itse. Haastavissa muutoksissa valmiista prosesseista ja työohjeista olisi ollut apua. Nykyisessä yrityksessä ei ole ollut minkäänlaista ohjeistusta

saatavilla, joten kaikki on pitänyt tehty itse alusta alkaen ja vaikeimman kautta. Yhdet tuotannollis-taloudelliset YT-neuvottelut on pidetty nykyisen työnantajan palveluksessa. YT:n aikana pyrittiin korjaamaan aikaisemmassa työpaikassa ”virheiksi” koetut, epämiellyttävät käytänteet, mutta samalla huomattiin, ettei oma osaaminen ja tietotaito ole riittäväällä tasolla sellaisista lain vaatimuksista ja toimintatavoista, jotka määrittävät miten tilanteissa tulisi edetä. Muutostilanteessa apua hankittiin HR-palveluita tarjoavasta yrityksestä, lähinnä YT-lain tulkintaan ja virallisiin käytäntöihin liittyen. YT:n aikana luotiin perusmuistilista vastaisuuden varalle ja kirjoitettiin kaikki lomakepohjat kaksikielisenä (suomi ja englanti). Yrityksestä puuttuva HR koetaan esimiesten keskuudessa suurena epäkohtana. Jatkossakin saatetaan joutua turvautumaan ulkopuoliseen ostopalveluun, mikäli haastavia muutoksia tulee eteen.

Haastava muutos vaikuttaa suoraan henkilöstön motivaatioon, muutoksen alkuvaiheessa useimmiten motivaatiota alentavasti. Muutoksissa henkilöstö miettii, mitä muutos tarkoittaa heille itselleen ja mikä on oma kohtalo muutoksen jälkeen, joten johdon ja esimiesten pitäisi luoda positiivisuuden tulevaisuuskuvan kautta uskoa ihmisiin. Vanhasta kiinni pitäminen on muutosvastarinnan keino pitäytyä tutussa ja turvallisessa. Esimiesten tehtävänä on kannustaa henkilöstöä irrottautumaan vanhasta ja hypätä mukaan tapahtuvaan muutokseen. Ihmisten muuttuminen on edellytys organisaation muuttumiselle. (Kotter, 2002.)

Muutosagenttien puuttuminen pienessä organisaatiossa saattaa aiheuttaa muutoksen jämähtämistä, muutosroolien kasaantuessa samoille henkilöille ja muutoksen läpiviennin ollessa pitkälti esimiesten vastuulla. Myös motiivien ristiriita haastavissa muutostilanteissa voi aiheuttaa pysähtyneisyyttä, sillä vaikka muutos nähtäisiin hyvänä asiana, mutta samalla pelätään oman työpaikan puolesta, ei muutokseen sitoutuminen motivoi henkilöstöä. Useissa muutoksissa muutosten toteuttaminen on jäänyt esimiesten harteille. Nykyisin esimiesten tulisi osata hoitaa kaikki tehtävät operatiivisesta esimiestyöstä HR-tehtäviin, eikä kaikilla esimiehillä ole valmiuksia, aikaa tai mahdollisuuksia näin laajaan osaamiskuormaan. Suuntaus on vallitseva useissa työpaikoissa ja se johtaa esimiesten ylikuormittumiseen sekä siihen, että mihinkään asiaan ei pysty keskittymään kunnolla. Tämä aiheuttaa ahdistusta etenkin sellaisissa esimiehissä, jotka ovat tottuneet hoitamaan työnsä sääntillisesti. Kiireen ja lisääntyneen työmäärän vuoksi on pakko tinkiä jostakin osa-alueesta, ja toisinaan tuntuu, että kaikki tekeminen jää pintapuoliseksi raapaisuksi, vaikka haluaisi paneutua aiheeseen kunnolla. Esimiehet kuormittuvat psyykkisesti työtaakan kasvaessa. Työuupumus on todellinen uhkatekijä hektisessä muutostahdissa. (Mönkkönen & Roos 2009,14,125.)

Esimiehen oma jaksaminen haastavissa muutoksissa ja samaan aikaan henkilöstön motivointi, on erityisen haastavaa silloin, kun esimies on itse mukana YT:ssä, eikä tiedä jatkuuko oma työ muutoksen jälkeen. Esimiesten työhyvinvointiin tulisi panostaa, jotta jaksaminen olisi helpompaa. Työssä jaksaminen auttaa yrityksen tulokunnan nostamisessa. On erityisen haastavaa motivoida henkilöstöä, jos oma motivaatio ei ole kohdallaan tai jos ei ole itse sitoutunut muutokseen, jota ollaan tekemässä. Myös puutteellinen strategia ja ylimmän johdon sitoutumattomuus vaikuttavat motivaatiota heikentävästi. Transformatiiviset prosessit tulisi huomioida yritysten haastavissa muutostilanteissa muutoksen onnistumista ajatellen. (Aro, Fedt & Ruohomäki (toim) 2007, 104, 106-107.)

Työnantajan tukea kaivataan motivointiin ja muutosten toteuttamiseen. Kukaan ei motivoitu jatkuvasta negatiivisesta palautteesta tai huonon taloudellisen tilanteen kuulemisesta. Henkilöstö kaipaa haastavissa muutostilanteissa esimiesten ja johdon läsnäoloa ja tukea. Myös esimiehet kaipaavat tukea omilta esimiehiltään. Hyvä esimies näyttää, että välittää alaisistaan. (Haapalainen 2005, 46-47.)

Hyvänä ohjesääntönä voisi pitää sitä, että antaa omille alaisilleen vastaavaa tukea, kuin itse odottaa omilta esimiehiltään. Vahva tukiverkko luo vahvan organisaation, jossa puhalletaan yhteen hiileen ja tavoitellaan yhteistä päämäärää.

Työmotivaation ylläpito on haastavaa, koska henkilöt asennoituvat muutoksiin eri tavalla ja reagoivat muutokseen oman persoonansa ja taustansa kautta. Johdon ja esimiesten tulisi avata henkilöstölle haastavissa muutoksissa muutoksen tarkoitus ja tavoite. Mielekäs tavoite auttaa henkilöstöä ohjaamaan omaa toimintaansa muutoksen suuntaan. Yritykseen ja haastaviin muutoksiin sitoutuminen edellyttää henkilöstön halua olla osa organisaatiota ja kokea organisaatio osana omaa elämäänsä. (Viitala 2003, 150-151, 163.)

Positiivinen muutosote ja paremman tulevaisuuden näkeminen edellyttää sitoutumista organisaatioon sekä esimiehiltä, että henkilöstöltä. Haastavissa muutoksissa henkilöstöllä ei usein ole mahdollisuutta vaikuttaa muutoksen lopputulokseen, esimiehiä sen sijaan on mahdollista osallistaa muutosten suunnitteluun. Osallistava tapa haastavissa muutoksissa parantaa esimiesten kokemuksia muutoksista ja muutosten läpiviennistä. Toisaalta, jos esimies ei tiedä mitä hänelle itselleen tulee tapahtumaan haastavassa muutoksessa ja siitä huolimatta muutoksesta on kerrottu hänelle paljon ennen muutoksen alkamista, voi esimiehen oma motivaatio kärsiä ja pelko työpaikan menetyksestä saattaa johtaa jopa irtisanoutumiseen ennen haastavan muutoksen alkamista. Johdon tulisi toimia tunne-

älykkäästi ja mieltä tarkemmin, mitä tiedotetaan, kenelle ja missä vaiheessa, ettei liiallisella tiedon annolla lisätä kaaosta organisaatiossa ennen varsinaisen muutoksen alkamista. Tunneosaava esimies tai johtaja huomioi alaistensa tunteet ja on kiinnostunut viestiensä vaikutuksesta alaisen motivaatioon ja työskentelyyn. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 52, 140.)

Esimiesten tulee ymmärtää miksi henkilöstö toimii haastavissa muutostilanteissa niinkuin se toimii. Muutokset itsessään aiheuttavat epävarmuutta ja turvattomuutta, joilla on suora vaikutus henkilön motivoitumiseen. Työmotivaation kokemiseen vaikuttavat henkilön persoonallisuus, työn sisältö ja mielekkyys sekä työympäristö. (Viitala 2003, 151.)

Tutkimusten mukaan työmotivaation tärkeimpänä osana koetaan oman työn sisältö. Henkilön itsemääräämisoikeus ja kontrolloinnin väheneminen eivät yleensä toteudu haastavissa muutoksissa, joten esimiesten tulee motivoida henkilöstöä muilla keinoin ja yrittää pitää henkilöstön mielenkiinto perustehtävässä, eli työn suorittamisessa. Työilmapiiri ja työskentelyolosuhteet vaikuttavat haastavissa muutoksissa erityisen paljon henkilöstön kokemukseen työpaikasta. Sisäinen motivaatio sitouttaa henkilön organisaatioon ulkoista motivaatiota paremmin. Esimiesten tulee olla haastavissa muutoksissa jämäptejä ja katkaista turhilta huhupuheilta siivet, jotta henkilöstö pystyy keskittymään työn tekemiseen spekuloinnin sijasta. On turha käyttää aika spekulatioihin, etenkin, jos itse ei millään lailla pysty vaikuttamaan muutoksen lopputulokseen. Muutokset opettavat ja sopeuttavat henkilöstöä tuleviin muutoksiin. Muutoksissa voidaan löytää uusia tapoja työskennellä, sekä oppia uutta omassa organisaatiossa yli osastorajojen. Pienemällä henkilömäärällä työnkuvat laajenevat ja oma osaaminen kasvaa, joka puolestaan edesauttaa sisäisen motivaation lisääntymistä. (Mönkkönen & Roos 2009.13, 22.)

Maslow'n tarvehierarkia (luku 3.2) ja muutoksen vaiheet henkilökohtaisella tasolla (luku 2.3) olivat kuvina tuttuja kaikille haastatelluille. Kaikki tunnistivat Maslow'n tarvehierarkiasta turvallisuuden ja arvostuksen tarpeiden olevan ne, jotka horjuvat ensimmäisenä. Kaksi haastatelluista toi esiin sosiaalisten tarpeiden horjumisen. Osa haastatelluista koki, ettei muutoksen vaiheiden kokemiseen voi juurikaan vaikuttaa, vaan kaikkien tulee käydä prosessi läpi omalla aikataulullaan. Kuitenkin, jotta päivittäisistä työrotiineista selvittää, lähiesimiehen on pakko joututtaa tiettyjen vaiheiden läpimenoa, jotta työstä selviydytään eikä muutos näy asiakkaalle saakka. Avoimella keskustelulla ja läsnäololla luodaan turvallisuuden tunnetta henkilöstölle ja säilytetään luottamus, sekä saadaan henkilöstöä johdateltua uuteen alkuun kertomalla haastavienkin muutosten positiivisista puolista. Maslow'n teorian pohjalta Herzbergin kaksifaktorteoria (luku 3.2) selittää osaltaan positiivisten motivaatiotekijöiden tärkeyttä. Sekä Herzbergin määrittämät

hygieniatekijät, että motivaatiotekijät koettiin tärkeiksi. Hygieniatekijöistä turvallisuuden tarpeiden ja sosiaalisten tarpeiden tyydyttyminen koetaan haastavissa muutostilanteissa horjuneen, vaikka niitä on muulloin saatettu pitää itsestäänselvyyksinä. Luomalla henkilöstön keskuuteen sisäisen yrittäjyyden ilmapiirin saadaan parannettua työviihtyvyyttä ja nostettua yhteishenkeä.

Yhdeksi suurimmista haasteista koettiin tiedottamisen vaikeus haastavissa muutostilanteissa. Henkilökunnan motivointi on ollut aiemmissa haastavissa muutostilanteissa lähinnä tiedottamiseen perustuvaa motivointia, palautteen antoa ja uskon luomista tulevaisuuteen. Tiedottaminen on haasteellista kaikissa muutostilanteissa. Vaikeinta on asettaa sanamuotoja sellaisiksi, että ne olisivat mahdollisimman informatiiviset ja neutraalit, eikä väärin ymmärtämisen mahdollisuutta olisi. Tiedottamista on mahdollista käyttää motivointivälineenä. Henkilöstön korkea motivaatio parantaa työhyvinvointia ja sitä kautta vaikuttaa suoraan sitoutumiseen ja yrityksen tulokseen. Motivointi on vaikeaa, jos henkilöstön asenne haastavaan muutokseen on kielteinen, eikä tekemiseen sitouduta.

Aineellista palkitsemista ei ole käytetty motivointikeinona juuri lainkaan. Ainoastaan johto ja esimiehet ovat olleet tulospalkitsemisen piirissä. He eivät koe aineellista palkitsemista hyvänä motivointikeinona, koska palkitseminen tapahtuu kerran vuodessa ja muuna aikana tavoite ja motivointi tavoitteen saavuttamiseen on helppo unohtaa. Henkilöstöä huomioidaan aineettomasti kiitoksilla ja palautteella. Henkilöstö muistaa saadut kiitokset kauan, palkankorotus sen sijaan motivoi vai hetken. Esimiehet saattavat palkita alaisiaan intuition perusteella, jos varsinaista mittaristoa ole olemassa. Tällöin on vaarana, että palkituksi tulee henkilö, joka ei todellisuudessa ansaitse palkitsemista. Toisaalta, jos palkitseminen on sidottu mittareihin, joita asetettaessa jo tiedetään, ettei tavoitteita voida saavuttaa, on motivoinnissa epäonnistuttu jo alkumetreillä. Suurissa organisaatioissa alaspäin valutetut tavoitteet voivat toisinaan olla epärealistisia. Myös johdon jatkuva vaihtuminen on aiheuttanut tilanteita, joissa tavoitteita ei asetettu lainkaan ja niitä keksittiin ”väkisin” siinä vaiheessa, kun tiedot piti kirjata yrityksen SAP-järjestelmään. Tällöin ongelma oli johdon tasolla strategian laadinnan puutteessa. Pelkkä aineellinen palkitseminen ei riitä sitouttamaan henkilöstöä, henkilön sisäinen motivaatio haastavissa muutostilanteissa on avainasemassa sitouttamisessa.

Tutkituista motivointikeinoista oikeudenmukaisuuden tunne oli esimiesten mielestä kaikkein tärkein. Seuraavaksi tärkeimmiksi koettiin arvostuksen osoittaminen, kannustaminen ja hyvä työilmapiiri. Vähihiten vaikutusta koettiin olevan aineellisella palkitsemisella. Aineellinen palkitseminen saattaa motivoida pienipalkkaista työntekijää

enemmän, kuin johtoa, jonka tulotaso on jo muutenkin yleensä melko hyvä. Tärkeimmäksi mielletty motiivointikeinot ovat kaikki työn sisältöön ja työympäristöön vaikuttavia tekijöitä.

Haastatellut henkilöt ovat saaneet aiemmassa työpaikassa muutostilanteiden hallintaan jonkinlaista koulutusta, mutta koulutus miellettiin pintapuoliseksi teoriakoulutukseksi, josta ei ole juurikaan ollut hyötyä käytännön tilanteisiin. Koulutuksissa on käyty läpi lähinnä tarvittavien lomakkeiden käyttöä ja sitä, mitä tilanteessa saa sanoa henkilöstölle. Varsinaiset esimerkit henkilöstön reaktioista ja niihin vastaamisesta ovat puuttuneet ja haastatellut kokivat jääneensä yksin ja vaille tukea haastavissa muutostilanteissa. Yritysten tulee kouluttaa esimiehiä haastavien muutosten varalle, jottei toiminta virheellisesti tietämättömyyden vuoksi. (Liikanen 2014,17.)

Koulutuksen sisällön ongelmana nähdään koulutuksen järjestäminen sellaiseksi, että siitä on oikeasti hyötyä myös kokeneemmille esimiehille. Jokainen muutos on omanlaisensa, eikä valmista jokaiseen muutokseen sopivaa ”reseptiä” ole olemassa. Esimerkkitapaukset esimiesten kohtaamista haasteellisista tilanteista voisivat auttaa muita esimiehiä toimimaan toisin haastavissa muutostilanteissa. Esimerkkien kautta voisi löytää vaihtoehtoisia toimintatapoja omaan tekemiseen ja johtamistyyliin. Kun kuulee, miten toinen on toiminut samassa tilanteessa, tulee ahaa-elämys, että noinkin minäkin olisin voinut tehdä ja se olisikin ollut parempi tapa toimia, kuin miten toimin. Koulutusta voitaisiin ostaa esimerkiksi HR-yrityksiltä tai konsulteilta, mikäli omasta organisaatiosta ei löydy osaamista koulutuksen järjestämiseen.

Tutkimuksen perusteella esimiehet tiedostavat tavat ja keinot henkilöstön motivoimiseen. Aina oikeita keinoja ei kuitenkaan osata käyttää, johtuen ainakin osittain muutoksen esimiehelle aiheuttamasta stressistä ja omasta epävarmuudesta. Motiivointi on helpompaa, jos haaste ei ole taloudellinen ja jos esimies ei ole itse mukana haastavassa muutoksessa, kuten tuotannollis-taloudellisessa YT-neuvottelussa. Avoin keskustelu henkilöstön kanssa ja esimiesten läsnäolo sekä henkilöstön kuunteleminen poistaa henkilökunnan pelkoja haasteista ja lisää esimiehen arvostusta. Motivoinnin lisäksi esimiehen tulee avata henkilöstölle työn tarkoitus, sekä haastavan muutoksen syyt ja yrityksen tulevaisuuden suunta. Osallistamalla henkilöstöä muutosten suunnitteluun ja antamalla vastuuta, esimies sitouttaa henkilöstöä ja luo edellytyksiä sisäisen motivaation synnylle. Esimiehen tulee olla esimerkkinä ja luoda selkeitä tavoitteita henkilöstölle yhdessä johdon kanssa. Pelkät numeeriset tavoitteet eivät riitä, tavoitteiden saavuttamiseksi pitää luoda keinoja yhdessä keinoja. Säännöllinen palautteen ja kiitoksen anto lisää henkilöstön motivaatiota. Vaikeissakin muutostilanteissa tulee olla saatavilla ja huomioida henkilöstöä. Positiivinen palaute lisää henkilön omaa arvostuksen tunnetta ja

sitouttaa häntä organisaatioon. Esimiehen johtamistavalla on suora yhteys henkilöstön kokemaan hyvinvointiin.

6.2 Kehitysehdotukset esimiehille

Tutkimustulosten perusteella kaikille esimiehille voisi suositella muutosjohtamisen koulutusta omaehtoisesti, mikäli työnantaja ei sellaista tarjoa. Työnantaja voisi harkita koulutuksen järjestämistä ulkopuolisen tahon, kuten HR-palveluita tarjoavan yrityksen tai konsultin toimesta. Mikäli esimiehet kokevat, ettei heidän oma osaamisensa riitä HR-asioiden tekemiseen, pitäisi asiasta keskustella johdon kanssa ja joko miettiä oman HR-henkilön palkkaamista tai ulkoistaa HR-toiminnot talon ulkopuolelle. Myös itsenäinen muutosjohtajuuden ja motivoinnin kirjallisuuden tutkiminen auttaisi esimiehiä sisäistämään ja ymmärtämään reaktioita, joita henkilöstö kokee haastavissa muutostilanteissa.

Esimiesten tulisi osata tunnistaa alaisistaan ne henkilöt, jotka reagoivat haastaviin muutoksiin kaikkein rajuimmin ja pyrkiä tasoittamaan etenkin kyseisten henkilöiden tunneskaalaa muutosten aikana henkilökohtaisin keskusteluin. Koko henkilöstölle tulee puhua asioista, mutta rajuimmin reagoivien kanssa voidaan käydä myös kahdenkeskisiä keskusteluita. Koko henkilöstöä tulee tiedottaa ja keskustella heidän kanssaan haastaviin muutoksiin liittyvistä asioista, mutta ääripään henkilöt ovat niitä, joiden tunteet saattavat tarttua muihinkin. Esimiehet tarvitsevat koulutusta alaisten tunteisiin reagoinnissa ja muutosjohtamisen keinoissa. Esimiehet tiedostavat haastavissa muutoksissa tarvittavan tuen tarpeen omalla kohdallaan ja tietävät mitä itse kaipaavat omilta esimiehiltään, mutta eivät silti osaa välttämättä soveltaa omia odotuksiaan käytännössä siihen, miten oma alainen kokee vastaavat tilanteet. Hyvänä ohjenuorana voisi pitää omaa tunnetilaa, mitä minä odotan haastavissa muutoksissa omalta esimieheltäni ja missä kaipaen tukea, ja soveltaa samaa omiin alaisiinsa.

Osa esimiehistä koki haastavat muutokset kaaokseksi ja jatkuvaksi epätietoisuudeksi. On totta, että liian usein tapahtuvat muutokset tai jatkuva muutoksen suunnan vaihtaminen ei palvele ketään. Tästä johtuen pitää muistaa, ettei tiedottamista voi koskaan olla liikaa. Esimiehen tulee kuitenkin muistaa mitä saa ja mitä voi tiedottaa. Haastatteluissa kävi ilmi, että osalle henkilöitä oli tiedotettu asioita, joista ei olisi saanut puhua ennen virallisia infotilaisuuksia. Mikäli henkilö ei ole mukana muutoksen suunnittelussa, pitää tiedottaminenkin jättää tekemättä. Muutostilanteissa esimiesten tulee olla vahvoja ja pysyä yhtenäisenä rintamana sekä viestiä työntekijöiden suuntaan koko ajan samalla tavalla, ettei spekulatiolle jää tilaa. Tiedon puute lisää spekulatioita ja huhupuheita. Haastavissa muutoksissa esimiesten tulee olla läsnä ja henkilöstön käytettävissä, eikä

saa mennä suljettujen ovien taakse pohtimaan asioita omaan rauhaansa. Haastavan muutoksen onnistumisen edellytyksenä on kommunikointi, muutoksen sisäistäminen ja valmius sitoutua muutokseen omassa työssään. Motivoimalla henkilöstöä kohti tulevaa ja löytämällä positiiviset asiat muutoksesta, esimies saa alaiset sitoutumaan muutokseen. Olisi hyvä, että esimiehet ja alaiset pitäisivät myös osastokohtaisia palavereita, joissa keskityttäisiin vain kyseisen osaston asioihin, murheisiin ja haasteisiin. Osalle henkilöstöä on vaikeaa tuoda epäkohtia ilmi kaikkien läsnäollessa. Nykyisin palaverit ovat lähinnä koko työyhteisöä koskevia.

YT-neuvotteluiden jälkeen työpaikkansa pitävät iloitsevat ja motivoituvat hetkellisesti työn jatkumisesta, mutta jos he ovat aiemmin olleet tyytymättömiä työhönsä tai työpaikan olosuhteisiin, tapahtuu paluu aiempaan tyytymättömyyden olotilaan melko nopeasti. Haastavissa muutostilanteissa esimiesten tulee kuunnella alaisiaan ja olla läsnä. Jokainen kantaa huolta omasta ja yksikkönsä tulevaisuudesta. Oma napa on yleensä tärkein ja pohdinnan lähtökohdana on ajatus siitä mitä itselle tapahtuu muutoksen jälkeen. Ajattelun lähtökohdaksi pitäisi saada muodostettua me-henki minä-ajattelun sijasta.

Motivointikeinoja käsitellessä osa haastatelluista ei mieltänyt palautteen antoa lainkaan motivointikeinoksi. Palautteen antamista ei voi olla koskaan liikaa ja jokaisen esimiehen tulisi oppia antamaan palautetta päivittäin alaisilleen. Alainen odottaa esimiehen ottavan kantaa työsuorituksiinsa ja palautteen saamattomuus alkaa vaivata mieltä. Luomalla positiivista ilmapiiriä ja olemalla oikeudenmukainen, esimies voi kannustaa henkilöstöä motivoitumaan. Osa ihmisistä motivoituu myös ryhmähenkeä kohottavista yhteisistä tilaisuuksista ja illanvietoista, mutta ne eivät motivoi kaikkia. Tärkeää olisi osallistaa henkilökuntaa mahdollisimman paljon muutosten suunnitteluun. Haastavissa muutostilanteissa se ei ole aina mahdollista, mutta muissa muutoksissa kyllä. Esimies on esimerkkiroolissa alaisilleen, joten esimiehen oma käytös muita kohtaan vaikuttaa paljonkin henkilöstön motivaatioon. Luottamuksellinen ja osallistava työyhteisö motivoi henkilöstöä selviytymään haastavistakin tilanteista. Haastavissa muutostilanteissa esimiehet ja johto voisivat pitää säännöllisesti yhteisiä palavereita ja käydä läpi henkilöstön motivointiin liittyviä ongelmia ja asioita. Vertaistuen lisäksi muutosprosessin etenemistä saataisiin seurattua ja voitaisiin dokumentoida haastavassa muutoksessa esiin tulevia haasteita ja pohtia yhdessä haasteiden ratkaisukeinoja.

6.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuus (reliabiliteetti) tarkoittaa kahden henkilön päätymistä samaan lopputulokseen tutkimustuloksia analysoidessaan. Tutkimuksen pätevyys (validiteetti)

tarkoittaa, onko tutkija voinut tehdä väärä päätelmiä tuloksista vai ovatko saadut tulokset ja niistä johdetut päätelmät oikeita. (Metsämuuronen 2010.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää myös triangulaation määritelmää, jolloin haastattelun tietoja verrataan muista lähteistä kerättyyn teoriaan. Tulee kuitenkin muistaa, että käsitykset asioista vaihtelevat henkilöstä ja vastausajasta riippuen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.)

Tutkimuksen luotettavuutta lisää oikeiden kysymysten esittäminen haastattelutilanteessa ja haastateltavien valinta niin, että heillä on riittävästi tietoa asiasta. Tutkimuksessa haastateltiin kaikki sellaiset nykyisen yrityksen palveluksessa olevat henkilöt, joilla on kokemusta johtamisesta ja/tai esimiestyöstä haastavien muutostilanteiden aikana.

Haastattelun kysymykset oli valmisteltu ennakkoon ja litterointi tehtiin haastattelupäivänä. Haastatteluvastausten läpikäyntiin ja analysointiin käytettiin paljon aikaa. Osassa kysymyksiä vastaukset olivat hyvinkin samanlaisia ja johtopäätöksiä oli helppo vetää. Osassa kysymyksiä, kuten työnantajan tukea kysyttäessä, vastaukset vaihtelivat taustojen ja kokemusten mukaan. Haastatelluilla henkilöillä on ollut eri esimiehiä, joten kokemukset ovat erilaisia. Haastattelujen kautta on saatu vastaukset pää- ja alatutkimusongelmiin, joten tutkimuksen voidaan katsoa saavuttaneen sille asetetut tavoitteet. Haastatteluissa saatuja vastauksia peilattiin aiemmin hankittuun teoretietoon. Haastattelujen avulla pyrittiin saamaan selville miten henkilöstöä tulee motivoida haastavissa muutostilanteissa. Alaongelmana esitettiin kysymykset millaisia haasteita esimies kokee muutostilanteissa ja millaisia motivointikeinoja esimies käyttää muutoksissa.

Olen ollut itse mukana viime vuosien muutoksissa, mutta onnistuin pitämään omat mielipiteet erossa tutkimuksesta ja keskityin ainoastaan haastateltujen esiin tuomiin näkökulmiin. Vastausten perusteella ei voida tehdä merkittäviä yleistyksiä otannan ollessa näin suppea, mutta selvää on, että haastavilla muutoksilla ja henkilöstön motivaatiolla on yhteys. Reagointi haastavaan muutokseen vaihtelee henkilöittäin. Haastavat tilanteet aiheuttavat motivaatio-ongelmia ja esimiesten tulee löytää oikeat keinot tilanteista selvitäkseen.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen pohjalta jatkotutkimuksena voisi olla haastavien muutosten kokeminen ja motivoinnin merkitys henkilöstön näkökulmasta katsottuna.

Kehityskeskusteluita ei ole käyty viimeisen vuoden aikana, joten sellaiset olisi hyvä pitää ja samalla kartoittaa henkilökunnan ja esimiesten työssäjaksamista ja motivaatiota.

Oman HR:n puute koetaan esimiesten taholla todelliseksi ongelmaksi. HR tehtäviä hoidetaan nyt esimiesten ja johdon omien töiden ohella, eikä kenelläkään ole riittävästi aikaa tehdä kaikkia tehtäviä. Yrityksen johdon alkuperäinen tarkoitus on ollut kustannussäästöistä johtuva ”ylimääräisen” karsiminen, mutta yrityksen kasvaessa jatkuvasti, on riski toimia ilman HR-henkilöä tai ulkoa ostettavaa HR-palvelua.

6.5 Opinnäyteprosessin arviointi

Tutkimustyön tekeminen työympäristöstä, johon itse kuuluu, ei ole ollut helppoa. Omat mielipiteet ja kokemukset ovat liian lähellä aihetta ja tutkimuksen aikana piti keskittyä aiheeseen teemahaastatteluiden ja teorian kautta ja sivuuttaa omat kokemukset ja mielipiteet muutoksista ja motivoinnista. Olisi ollut mielenkiintoista tutkia asiaa sekä työntekijä-, että esimiesnäkökulmasta, mutta kokonaisuudesta olisi tullut liian laaja opinnäytetyöhön.

Olen oppinut prosessin aikana tiedon etsimisen keinoja. Aluksi oli vaikea rajata saatavilla olevan tiedon määrää järkeväksi, koska kirjallisuutta löytyy niin paljon. Tästä johtuen olen lukenut paljon kirjoja, joita en edes hyödyntänyt tässä opinnäytetyössäni. Opinnäytetyön aiheen rajaus oli haasteellista. Muutosjohtaminen on ollut aiheena mielessäni opiskelun aloittamisesta lähtien, joten halusin rakentaa opinnäytetyön aiheen jollain lailla sen ympärille. Motivointi ja muutokset kiinnostavat edelleen ja aion jatkossakin opiskella aiheesta lisää.

Aikataulullisesti opinnäyteprosessi alkoi syksyllä 2015. Teoriaosuuden kirjojen lukemisen aloitin lokakuussa 2015 ja ensimmäiset tekstit kirjoitin tammi-helmikuussa 2016. Haastattelut tehtiin maaliskuussa 2016 ja ensimmäinen kokonaan valmis versio palautettiin huhtikuun puolivälissä. Opiskelen työn ohella ja opinnäytetyötä tehdessä myös muut opinnot ovat edenneet. Työläiden kurssien aikaan oli melko vaikeaa saada omaa aikaa riittämään opinnäytetyön tekemiseen. Aikatauluttaminen ja etenkin aikataulussa pysyminen olisi ollut tärkeää. Omalla kohdallani kirjoittaminen venyi koko ajan myöhemmäksi ja aikataulussa pysyminen on ollut todella haasteellista lähinnä päivätyössä koettujen haasteiden vuoksi. Niinä iltoina, kun koulua ei ollut ja olisi pitänyt kirjoittaa opinnäytetyötä, olen ollut töissä ja kirjoittaminen on tästä syystä jäänyt lähinnä viikonlopuille. Aikaa tekstin tuottamiseen on käytetty paljon ja toisinaan tuntui, että on ollut vaikea pukea sanoiksi opinnäytteesen ne asiat, jotka tutkimuksesta löytää ja osaa

kertoa puhumalla. Kiitos opinnäytetyön ohjaajalle hyvistä neuvoista kirjoittamisurakan varrella!

Lähteet

Aro, A., Feldt, T. & Ruohomäki, V. (toim.) 2007. Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Haapalainen, I. 2005. Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana. Edita Publishing Oy. Helsinki.

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otavan Kirjapaino. Keuruu.

Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab.

Kotter, J. P. 2012. Leading change. Harvard Business School Press. Boston, MA

Kotter, J.P., Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa, muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Martin's Press, LLC. NY, USA. Suomennos Elina Lustig ja WSOY. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Liikanen, J. 2014. Ihmisten toiminta muutostilanteissa –luento. Luettavissa:
<http://www.henryorg.fi/files/967/Ihmistentoimintamuutostilanteissa062014.pdf> Luettu 20.2.2016

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ, johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Luomala, A., Manka, M-L., & Nuutinen, S. 2008. Työhyvinvoinnin johtamisen ja muutoksen hallinnan tutkimus- ja kehittämishanke. Synergos. Tampere.
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/kevatutkimus.pdf>

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum Media Oy. Keuruu.

Metsämuuronen J. 2010. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteessä. Tutkijalaitos International Methelp Oy Luettavissa: <http://www.methelp.com/pdf/TTP4demo.pdf#page65>
Luettu 1.4.2016

Mönkkönen, K. & Roos, S. Työyhteisötaidot. 2009. UNIpress. Suomi.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkójulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>. Luettu 19.4.2016

Saari, M., Aalto-Setälä, P. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. 2007. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress. EU.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki

Viitala, R. Henkilöstöjohtaminen. 2003. Edita Prima Oy. Helsinki.

Viitala, R. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. 2013. Bookwell Oy. Porvoo.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset

1. Haastavat muutostilanteet

- a. Millaisia haasteita olet kohdannut organisaation haastavissa muutostilanteissa, kuten YT-neuvotteluissa ja liikkeenluovutuksessa?
- b. Millaiset asiat olisivat helpottaneet työskentelyä haastavissa muutostilanteissa?

2. Esimiestyö muutoksessa

- a. Minkälaista koulutusta olet saanut haastavien muutostilanteiden hallintaa varten?
- b. Mikä on mielestäsi haastavinta muutoksessa esimiesnäkökulmasta katsottuna?

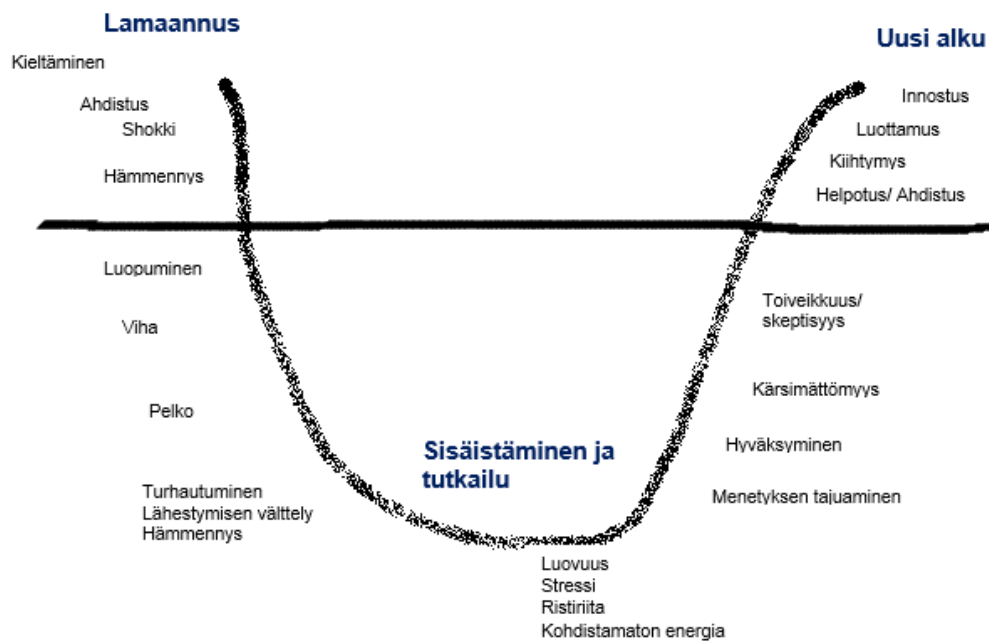
3. Motivointi haastavissa muutostilanteissa

- a. Miten koet työntekijöiden motivaation haastavissa muutostilanteissa?
- b. Minkä uskot vaikuttavan eniten työntekijöiden motivaatioon haastavissa muutostilanteissa?
- c. Millaisia motivointikeinoja käytät haastavissa muutostilanteissa ja niiden jälkeen?
- d. Miten tiedottamista voisi käyttää hyväksi työntekijöiden motivaatiossa haastavissa muutostilanteissa?
- e. Miten haastavat muutostilanteet ovat vaikuttaneet omaan motivaatioosi?
- f. Saatko työnantajaltasi tukea ja keinoja motivointiin? Miten työnantaja voisi tukea?

4. Maslow'n tarvehierarkia/Millä tavalla työntekijöiden tarpeiden tyydyttäminen horjuu haastavissa muutostilanteissa? Miten tarpeet ovat olleet uhattuina?



5. Muutoksen vaiheet kuva/Miten vaiheisiin voi mielestäsi vaikuttaa ja miten vaiheiden etenemistä voisi nopeuttaa (esim. uuteen alkuun pääseminen)?



Liite 2. Kysely ”Kuinka tärkeänä koet seuraavat motivointikeinot?”

Kuinka tärkeänä koet seuraavat motivointikeinot? Asteikolla 1...5

1=ei tärkeä, 2=ei kovin tärkeä, 3=hieman tärkeä, 4=tärkeä, 5=erittäin tärkeä

	Ei tärkeä	Ei kovin tärkeä	Hieman tärkeä	Tärkeä	Erittäin tärkeä
1. Sopivan haastavat työtehtävät	1	2	3	4	5
2. Johtamistapa	1	2	3	4	5
3. Kannustaminen	1	2	3	4	5
4. Arvostuksen osoittaminen	1	2	3	4	5
5. Palautteen anto	1	2	3	4	5
6. Aineellinen palkitseminen	1	2	3	4	5
7. Aineeton palkitseminen	1	2	3	4	5
8. Hyvä työilmapiiri	1	2	3	4	5
9. Oikeudenmukainen työyhteisö	1	2	3	4	5
10. Turvallisuuden tunne	1	2	3	4	5
11. Itsensä kehittämisen mahdollisuus	1	2	3	4	5
12. itsenäinen työskentely	1	2	3	4	5