



Motivaatiota taitavasta itsensä johtamisesta

Irina Heinonen

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Motivaatiota taitavasta itsensä johtamisesta

Irina Heinonen
Turvallisuusjohtaminen (YAMK)
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2020

Irina Heinonen

Motivaatiota taitavasta itsensä johtamisesta

Vuosi 2020 Sivumäärä 55

Tämän opinnäytetyön tavoite oli löytää keinoja tehokkuuden, motivaation ja hyvinvoinnin parantamiseksi työympäristön näkökulmasta. Tutkimuksella pyrittiin tiedostamaan aloitushetkellä jo toimivat ja toimivuutta heikentävät tekijät, sekä löytämään uusia työympäristön toimivuuteen positiivisesti, tai negatiivisesti vaikuttavia asioita. Näistä tekijöistä haluttiin muodostaa tavoitetta ruokkiva malli. Tutkimus suunnattiin OP Etelä-Hämeen henkilövakuuttamisen tiimille. Tutkimuksen aikana tiimi siirtyi Pohjola Vakuutus Oy:n alaisuuteen, mutta toiminta jatkui samankaltaisena.

Tietoperusta koostuu OP-Ryhmän omista malleista, joissa keskityttiin erityisesti vastuullisen toiminnan ja itseohjautuvuuden käsitteisiin. Kirjallisuuden osalta käytettiin työympäristö-, työhyvinvointi- sekä vastuullisuusteoriaa. Syvempää tietoa yksilöllisestä käyttäytymisestä etsittiin motivaatiota, työn merkitystä sekä vuorovaikutusta käsittelevästä kirjallisuudesta.

Toteutustapa oli laadullinen tapaustutkimus, jossa hyödynnettiin puolistrukturoitua teema-haastattelumallia. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina jokaisen tiimiläisen, sekä tiimin esimiehen kanssa. Työnantajamuutos ei ollut haastattelujen hetkellä vielä tiedossa, mutta työnkuvien jatkuessa samankaltaisina, se olisi todennäköisesti vaikuttanut vastauksiin vain vähäisesti. Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen jokaisesta laadittiin olennaiset asiat sisältävä yhteenveto, osia haastatteluista litteroitiin sanatarkasti. Nämä yhteenvedot lähetettiin haastateltaville hyväksyttäväksi, sekä mahdollisia täydennyksiä varten.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että haastateltavien mielteet mielekkästä työstä olivat hyvin samankaltaisia OP-Ryhmän näkemyksen kanssa. Arvojen kohtaaminen työnantajan arvoihin koettiin erittäin tärkeäksi. Kokemus onnistumisesta ja ihmisläheinen vuorovaikutus olivat motivaatiota eniten nostavat tekijät. Parhaimpina johtamistyylinä nähtiin tapa, jossa työntekijälle annetaan tila ja vapaus tehdä työnsä, mutta saataville myös tukea ja ohjausta. Tehokkaimpina työympäristönä nähtiin palvelukonttori, jossa on rauha tehdä työtä, mutta elämää ympärillä. Yhteistyön näkökulmasta haastateltavat poikkeuksetta toivoivat muilta samaa, kuin itse antoivat. Jaksamisen osalta nousi esille inhimillisiä tekijöitä, kuten uni, ruokavalio, liikunta, ihmissuhteet ja terveydentila. Parannettavaa löytyi eniten työaikasunnittelusta, ergonomiasta, kollegojen kannustamisesta sekä työtehtävien muokkaamisesta niin, että epäolennaisia sälähteitä jäisi vähemmälle.

Kehittämissuunnitelmana on työn muokkaaminen yksilöllisyyttä korostavaan suuntaan, sekä työtavan, että työaikojen suhteen. Vastuu johtaa itseään on kasvavassa määrin työntekijällä.

Asiasanat: työympäristö, motivaatio, itsensä johtaminen

Irina Heinonen

self-management as a source of motivation

Year	2020	Pages	55
------	------	-------	----

The purpose of this master's thesis was to find ways to improve efficiency, motivation and well-being from the perspective of work environment. The goal was to become aware of present effective and ineffective factors, but also find new matters having an impact on work environment, both positively and negatively. These factors were meant to develop into a model supporting the purpose. The study was targeted to a team practising private insurance business in OP Etelä-Häme. The employer changed from OP Etelä-Häme to Pohjola Insurance during this study, but the job description stayed similar.

The knowledge basis is formed by OP Financial Group's own information, focused on responsible business and self-management. The definition of work environment, occupational well-being and responsibility were studied. Literature on individual behaviour, motivation, value of work and interaction were studied on a deeper level.

The study was implemented as a qualitative case study. The method for gathering information was a semi-structured interview. The interviews were executed individually with every team member and team supervisor. The change of employer was informed at the end of 2019, after all interviews were made. The job description continued similar, so it most likely would not change the results significantly. The interviews were recorded and gathered as a summary of essential matters, partially with exact transcription. These summaries were sent to the interviewees for approval and possible supplements.

The results of this study indicated, that both OP Financial Group and case interviewees had similar thoughts of enjoyable working. Interviewees found it important to have matching values with the employer. Experiencing success and having humane interaction were the most significant factors in improving motivation. Having space and freedom to work, but receiving support and guidance if needed, was found the most desired supervising method. Lively office, with peaceful working space was found the most effective work environment. For better collaboration, interviewees wished same kind of behaviour from colleagues, than they are giving themselves. Well-being was seen to be built with basic functions like sleep, diet, exercise, personal relationships and health. Biggest improvements were wished on flexible working hours, ergonomics, cheering colleagues and reducing unessential tasks.

The model to improve work environment contains tuning the work description and hours more individually. Self-management allows the individual to have more power and responsibility.

Keywords: working environment, motivation, self-management

Sisällys

S

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	9
1.1.1	Tutkimuskysymys	9
1.2	Rakenne	10
2	Toimintaympäristön kuvaus.....	10
2.1	Vastuullisuus	11
2.2	Osuuspankit	13
2.3	OP Etelä-Häme	13
2.3.1	Case: Vakuutustiimi	14
3	Teoria	16
3.1	Työympäristöajattelu.....	17
3.1.1	Työhyvinvointi	18
3.1.2	Yhteiskuntavastuu	21
3.2	Motivaatio	22
3.2.1	Työn mielekkyys ja merkitys.....	24
3.2.2	Vuorovaikutus	26
4	Tutkiva kehittämistyö ja prosessi	27
4.1	Ymmärrä.....	29
4.2	Määritä.....	30
4.2.1	Arvot	30
4.2.2	Motivaatio	31
4.2.3	Työtyytyväisyys	32
4.2.4	Osaaminen	34
4.2.5	Vahvuudet ja heikkoudet	34
4.2.6	Työympäristö.....	35
4.2.7	Minä, tiimi ja esimies	36
4.2.8	Jaksaminen	38
4.3	Kehitä.....	39
4.4	Toteuta	40
5	Työn tulos	41
5.1	Osa 1. Organisaation lähtökohdat	41
5.2	Osa 2. Yksilö	41
5.2.1	Arvot	41
5.2.2	Motivaatio ja itsensä johtaminen	42
5.2.3	Johtaminen	43

5.2.4 Työympäristö.....	43
5.2.5 Yhteistyö.....	44
5.2.6 Jaksaminen	45
5.2.7 Olennaisimmat muutostekijät	45
6 Yhteenveto ja pohdinta	45
Lähteet.....	48
Liite 1: Haastattelukysymykset	52
Liite 2: Miellekartat	54

1 Johdanto

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Suomalainen finanssiala on tästä hyvä esimerkki. Liiketoiminta, tarjonta ja ympäristö ovat muuttuneet radikaalisti. Samassa yhteydessä sekä johdolta, että henkilöstöltä edellytetään yhä erilaisempia taitoja. Jos rampille pysähtyy ihmettelemään, jää muiden jalkoihin. Tämä pätee kaikilla teillä, missä kulkee muitakin toimijoita. Pitää uskaltaa ja osata liikkua virrassa. Tämä pätee erityisesti opinnäytetyöni valmistumishetkellä, jolloin koronaviruksesta aiheutunut kriisi on aiheuttanut muutoksia ja epätietoisuutta ympäri maailman.

Pankki- ja vakuutusyhtiöiden konttoreita on lopetettu tasaiseen tahtiin. Osalla toimijoista ei ole palvelukonttoreita lainkaan. Muotti, johon entisajan työympäristöt ovat suunniteltu, vaatii sopeuttamista. Työtä voi tehdä yhä laajemmilla alueilla ja moninaisemmilla tavoilla. Ovatko suuret konttorit ja henkilökohtainen palvelu tulevaisuudessa tarpeettomia, vai keino erottautua positiivisesti?

Käteinen raha on lähes kadonnut. Asiakkaat hoitavat asioitaan itse, itselleen sopivassa paikassa, itselleen sopivaan aikaan. Ihmiskontaktia kaivataan lähinnä erikoistilanteissa. Näissä harvinaisissa kohtaamisissa toimihenkilöltä odotetaan tajunnan räjäyttävää palvelua. Ihan hyvä ei riitä, puhumattakaan odotusten alittamisesta. Kilpailu perustuu näiden tajunnanräjäyttäjien lisäksi moneen tekijään. Hinta, saatavuus, laatu sekä mielikuva kyseisestä brändistä vaikuttavat useimmilla asiakkailta joko tiedostaen tai tiedostamatta. Nämä tekijät vaikuttavat myös työhyvinvointiin. Ylpeys omasta työnantajasta, odotukset ylittävä esimies sekä tehokkaan työskentelyn mahdollistavat välineet motivoivat yrittämään parhaansa. Työmarkkinoilla etsitään usein pitkän kokemuslistan sijaan hyviä tyyppejä. ”Koulutamme sinut tehtävään, kunhan valloitat meidät persoonallasi” -kaltaiset ilmoitukset näkyvät kaikkialla.

Yhä useampi yritys huomioi tai ainakin haluaa huomioida myös yhteiskuntavastuulliset tekijät. Henkilöstön jaksaminen ja eri medioissa näkyvät mittarit parhaista työpaikoista vaikuttavat koko organisaation julkisuuskuvaan. Johdon lisäksi myös toimihenkilöt ovat organisaation käveleviä käyntikortteja. Millaisesta työnantajasta henkilöstö on aidosti ylpeä?

Entisajan työelämä toimi kuin hiljalleen vierivä kivi, muutokset tapahtuivat hallitusti, ennalta-arvattavasti ja vähitellen. Teknologian kehityksen myötä kiveen iski pommi. Jäljelle jääneiden osien suuntaa, kehitystä ja tarvetta on lähes mahdotonta ennakoita pitkälle tulevaisuuteen. Henkilöstöjohtaminen vaatii kykyä toteuttaa muutosta niin, että siinä pysytään sydämellä mukana. Kun henkilöstö ymmärtää muutoksen syyt ja saa merkityksentunnetta omalle tekemiselleen, se toimii muutoksen onnistumista edistävällä tavalla.

Muutos on normaalioloissakin jatkuvaa, näin myös meillä. Työnantajamme OP Etelä-Häme vaihtui Pohjola Vakuutus Oy:ksi 1.4.2020. Toimintatapoihin, työvälineisiin ja tavoitteisiin on pitkällä aikajänteellä odotettavissa muutoksia. Nämä muutokset sekä innostavat, että pelottavat.

Paula Liukkonen (2006) havainnollistaa muutosprosessikokemusta eri väitöskirjojen näkökulmista. Jorma Mäkitalo (2005) näkee väitöskirjassaan työhyvinvoinnin edistämisen, sekä työn kehittämisen olevan mahdollista toteutua samanaikaisesti. Työhyvinvoinnin ongelmien havaittiin ilmaantuvan työn muutosvaiheessa, johon väitöskirjassa esitettiin uusia lähestymistapoja. Työn tarkoituksen tiedostaminen luo mielekkyyttä tehdä kyseistä työtä, mutta mielekkyys itse saattaa henkilöstä riippuen löytyä työn eri vaiheista. Muutostilanteessa mieluinen vaihe saattaa pahimmillaan jäädä kokonaan pois. Tiedostamalla mielekkyyden lähteet paremmin, muutosprosessissa voidaan huomioida niiden merkitys. Toinen väitöskirjan lähestymistavoista koski muutoksessa esiintyvien häiriötilanteiden tunnistamisen sekä esille nostamisen tärkeyttä. Ongelmat johtavat töiden ruuhkautumiseen, stressiin, virheisiin ja pelkoon tuloksen heikkenemisestä. Pahimmillaan sujumattomuudesta tulee normaalitila, johon ei enää edes yritetä puuttua. Häiriötilojen tehokas korjaaminen ja poistaminen sujuvoittaa muutosprosessia ja luo kokemuksesta mielekkäämmän. Inger Gravesen (2002) luonnehtii väitöskirjassaan suuryritysten muutosprosesseja sopankeittämiseksi. Muutossoppa porisee uusimpien trendien, kirjallisuuden, guru- ja seminaarien oppien energialla. Hän kutsuu edellä mainittuja keittokirjoiksi. Sopankeittäjät innostuvat valtavasti uusista ideoista ja siirtävät niitä työelämään. Sopankeittämistä seuraa vähintäänkin varautunut joukko, jonka kasvoilta paistaa epäusko koko touhuun. ”Mitä ne taas kokkaavat?” Soppa tarjoillaan tasaisin väliajoin joukolle, jonka tulee sen opit omaksua, kunnes hetken päästä porisee jo uusi keitos. Alkuperäinen tavoite jää usein kokonaan saavuttamatta. Keijo Räsänen (1996) toivoo varovaisuutta muotioppien jatkuvaan hyödyntämiseen. Tiheästi vaihtuvat toimintamallit ja kampanjat sitouttavat vain pinnallisesti, jolloin henkilöstö saattaa jopa sivuuttaa ne kokonaan. Hän ehdottaakin keskittymistä organisaatiolle tarpeellisiin ja mielenkiintoisiin kehittämiskohteisiin. Organisaation historiasta ja toiminnasta löytyvien dilemmojen ratkaiseminen toimii kehityksen avaimena, sekä erilaistaa yritystä kilpailijoista. Tällä tavoin myös säästytään turhilta vahingoilta, sairauspoissaoloilta, sekä uupumiselta ylimääräisen muutoksen sisäistämiseen. (Liukkonen, 2006, s. 60-66)

Työskentelen henkilöasiakkaiden vahinkovakuutuksista vastaavassa tiimissä. Tämän opinnäytetyön idea lähti työelämän varrella havaitsemistani kehityskohteista. Olen aina uskonut yksilöllisyyteen, vapauteen ja sisäiseen motivaatioon. Kun tuloksia pääsee tavoittelemaan omien vahvuuksien kautta, ne saavutetaan luonnollisemmin. Olemme kaikki erilaisia, eikä suora vertailu kerro koko totuutta, se saattaa jopa lannistaa. Miten joukko yksilöitä johdetaan parhaaseen muotoonsa? Millaiset tekijät nostavat motivaatiota? Miten omaan tekemiseen luodaan palo? Voiko kenestä tahansa kuoriutua tajunnanräjäyttäjä? Voiko toimiva itsensä johtaminen syrjäyttää entisajan johtamismallin jopa kokonaan?

Kysyin esimieheltäni mahdollisuutta työn tekemiseen ja tiimimme käyttämiseen tutkimuslähteenä kesällä 2019. Seuraavaksi kerroin asiasta koko tiimille, toivoen jokaisen osallistuvan tutkimukseen. Suureksi ilokseni kaikki suhtautuivat asiaan myönteisesti.

Sekä johdon, että työntekijöiden henkiset voimavarat, asenne ja motivaatio ovat merkittävässä asemassa oman, sekä koko yrityksen onnistumisen tiellä. Eri mediat pursuavat vinkkejä stressinsietoon ja työssäjaksamiseen. Miten maailmassa, jossa oravanpyörästä on tullut arjen synonyymi, pidetään yllä menestyksen halua ja paloa?

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Tämän työn tavoitteena on kehittää tiimillemme uudenlainen työympäristö, jossa jokainen huomioidaan yksilönä. Pyrin kehittämään mallin, joka parantaa sekä tiimin, että yksilöiden tehokkuutta ja toimivuutta. Haluan löytää työvälaineitä itsensä johtamiseen ja henkilökohtaisen motivaation sekä tuloksellisuuden maksimointiin, luoden sitä kautta hyvinvointia ja turvallisuudentunnetta myös vaihtuvissa olosuhteissa. Haluan löytää ja korostaa erityisesti motivaation, työn mielekkyyteen sekä itsensä johtamiseen vaikuttavia tekijöitä. Tarkoitukseni on luoda myynnillisille tiimeille monistettavissa oleva konsepti. Lähestyn asiaa työtyytyväisyyden näkökulmasta, jonka koen olennaisesti lisäävän turvallisuuden ja viihtyvyyden tunnetta, sekä motivaatiota.

1.1.1 Tutkimuskysymys

Miten luomme pienestä tiimistämme tehokkaan, aidosti yhteen hiileen puhaltavan ja toisiaan tukevan joukkueen, jossa jokaisella on hyvä olla ja motivaatio kohdallaan? Kysymys itsessään sisältää monta aihetta. Millaisessa ympäristössä ihmisellä on hyvä olla? Miten motivaatio kehittyy? Mistä löytyy työn imu? Miten luodaan aitoa yhteishenkeä? Mitä vaaditaan, että koko tiimi toimii tehokkaasti? Voiko omien vahvuuksien kautta rakentua persoonallisempi asiakaspalvelutyyli?

Haastatteluissa esille nousseita tekijöitä pyritään hyödyntämään toimintamallin suunnittelussa. Toimintamalli on tarkoitus saada osaksi organisaatiota, mukautuen niin, että mallista saadaan muutoksiin sopeutuva prosessi.

1.2 Rakenne

Malli paremman työympäristön laatimiseksi rakentuu neljästä osasta. Pysin ymmärtämään valitsevan tilanteen, määrittämään olennaisimmat muutospohdat, kehittämään ratkaisuehdotuksen ja laatimaan toimintasuunnitelman sen toteuttamiseksi. Ymmärrä vaihe sisältää tiedon hankintaa hyödyntäen olemassa olevaa tietoa, strategista mallia, sekä haastatteluista paljastuvia näkökulmia. Toteutan haastattelut henkilökohtaisesti, tarkoituksena keskustelun avulla saada mahdollisimman aito kuva sekä tunteista, että toiveista. Haluan pitää haastateltavat läheisesti prosessissa mukana. Haluan, että suunnitelma on yhdessä laadittu, jotta jokainen sitoutuu sen toteuttamiseen.

Pysin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla selvittämään ajatuksia työhön liittyen. Mikä tyydyttää ja mihin toivotaan muutosta? Millainen työnantaja ja esimies sitouttavat ja motivoivat antamaan parhaimpansa? Millainen työympäristö ja millaiset työolosuhteet korostavat tehokkuutta? Miten yksilö näkee omat vaikutusmahdollisuutensa suhteessa isompaan kuvaan ja mitä hän toivoo muilta? Millaisia henkilökohtaisia vahvuuksia henkilö näkee itsessään ja miten niitä voisi paremmin hyödyntää? Miten jaksaminen ja tehokas toiminta ovat mahdollisia yhdistää?

Etenen käyttäjälähtöisesti huomioimalla tiimin jokaisen yksilön. Haluan näitä tuloksia, OP Ryhmän omia toimintamalleja, sekä aiempia tutkimuksia hyödyntäen luoda mallin kukoistavamman työympäristön laatimiseksi. Kokonaisuuteen sisällytän työympäristön, työtyytyväisyyden, arvojen merkityksen, työn suunnittelun ja itsensä johtamisen, yhteistyön, motivaatiotekijät, sekä jaksamisen.

2 Toimintaympäristön kuvaus

OP finanssiryhmä on osuustoiminnallinen itsenäisten osuuspankkien, keskusyhteisön, sekä sen tytäryhtiöiden muodostama monialayritys. Osuuspankkeja on vuoden 2018 lopun tilanteen mukaisesti 156 kappaletta. Osuustoiminta perustuu yhdessä tekemiseen, sekä menestyksen jakamiseen. Liiketoiminnallinen ja yhteisöllinen rooli kulkevat käsi kädessä. OP Ryhmällä on syvät juuret suomalaisen finanssialan historiassa. Osuuskassojen keskuslainarahasto perustettiin vuonna 1902, mutta vuonna 2005 ryhmään hankitun Palovakuutus Osakeyhtiö Pohjolan toiminta on alkanut jo aiemmin, vuonna 1891. OP on selvinnyt menestyksekkäästi sota-ajasta, pankkikriiseistä ja maailman muutoksista, joista kaikista se on pyrkinyt luomaan mahdollisuuksia. OP on toiminut ajan hermolla myös teknologian osalta, ryhmän ensimmäiset tietokoneet hankittiin vuonna 1966 ja OP-verkkopalvelu, Euroopan ensimmäinen verkkopankki perustettiin 30 vuotta myöhemmin, vuonna 1996. Uuden strategian mukaisesti, ryhmä onkin tarkoitus muuttaa finanssitavaratalosta digitaalisen ajan monialaiseksi palveluyritykseksi.

OP:n arvot, ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen, ovat säilyneet toiminnan lähtökohtana ympäristön muutoksista huolimatta. Tavoitteena on vakavaraisuuden ja tehokkuuden avulla luoda kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia sekä omistaja-asiakkaille, että toimintaympäristölle. OP ylläpitää vaatimuksia korkeampaa vakavaraisuutta, sekä riskinottoa kykyä maltillisempaa riskinottoa tasoa, jotta toimintavarmuus säilyy myös taantumien aikana. OP haluaa olla Suomen johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä, tarjoamalla kilpailukykyiset palvelut sekä lupauksen olla asiakkaitaan varten. Vetovoimaisuus koetaan tärkeäksi toteuttaa myös henkilökunnan ja sidosryhmien näkökulmasta. Kilpailuetuina ovat kokonaisvaltainen finanssipalvelu, asiakasläheisyys, osuustoimintaperusta ja parhaat omistaja-asiakasedut, suomalaisuus, sekä vakaus. OP:n strategia keskittyy liiketoiminnan kehittämiseen asiakkaan eduksi, sekä asiakaskokemukseen ja sen parantamiseen digitalisaation luomien mahdollisuuksien avulla. Strategiassa on kolme painopistettä, joista ensimmäisenä erinomainen työntekijäkokemus, paras asiakaskokemus, sekä omistaja-asiakkaiden määrän nostaminen. Toiset painopisteet ovat kehittämisen tuottojen maksimointi sekä tuottojen kasvun pitäminen kulujen kasvua suurempana. Liiketoimintaa pyritään laajentamaan asiakaskokemusta tukevaksi.

OP:ssa on huomioitu digitalisaation muokkaama uusi ympäristö, jossa kilpaillaan yli alan rajojen. Asiakaskokemus on tässä ympäristössä entistä merkittävämmässä roolissa. Asiakkaat odottavat älykästä ja ennakoivaa palvelua kellon ympäri. Myös vastuullisuus ja arvopohjan samankaltaisuus ovat tärkeässä roolissa asiakkaan ja sidosryhmien valinnoissa. OP pyrkii ennakoivasti seuraamaan megatrendien sekä toimintaympäristön muutosten vaikutuksia, ja hakemaan uusia kasvumahdollisuuksia.

2.1 Vastuullisuus

Vastuullisuus on yksi OP Ryhmän pitkäaikaisista arvoista. Tavoite on olla Suomen finanssialan vastuullinen edelläkävijä. Vastuullisuusohjelma kantaa nimeä ”Vastuullisuudesta positiivista muutosvoimaa” ja kiteytyy neljään teemaan, kestävä talouden edistäminen, alueellisen elinvoimaisuuden tukeminen, ihmisläheinen ja osallistava toiminta, sekä terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistäminen. Ohjelma on luotu arvojen, toimintaympäristön megatrendien sekä olennaisuuden perusteella.

OP on kiteyttänyt yhteiskuntavastuulliset linjauksensa Hyvän liiketavan periaatteet - asiakirjaan, joka toimii eettisenä perustana koko henkilöstölle. Periaatteita on kahdeksan. 1. Toimimme osuustoiminnan arvopohjan ja perustehtävämme mukaisesti. Tällä tarkoitetaan pitkäjänteistä, arvopohjaista toimintaa, jossa asiakkaan luottamus on keskiössä. 2. Työskentelemme yhdessä asiakkaan kanssa. OP tuntee asiakkaansa ja pyrkii tarjoamaan heille sopivimpia palveluita, tavoitteena yliverainen asiakaskokemus. Tavoitteena on myös estää ja paljastaa

rahoitusjärjestelmän väärinkäyttötapauksia, kuten terrorismin rahoitusta, tai rahanpesua. 3. Olemme avoimia ja reiluja kaikille sidosryhmillemme. Maine, toiminnan laatu, tai jatkuvuus eivät saa vaarantua sidosryhmien vuoksi, joten valinnassa noudatetaan vastuullisuutta. Kilpailijoita kohdellaan arvostavasti, eikä heidän kanssaan sovita markkinatekijöistä. Yhteiskunnan tulevan menestyksen rakentamiseksi tuetaan koulutusta ja opetetaan taloustaitoja nuorille sukupolville. 4. Tunnistamme eturistiriidat ja vältämme niitä. Asiakkaille annetaan tiedot ristiriitatilanteesta ja sen syistä, ennen toimenpiteisiin ryhtymistä. OP ei tarjoa tai vastaanota lahjaa, joka voidaan tulkita lahjukseksi. OP ei tue poliittisia puolueita, organisaatioita tai vaalikampanjoita. 5. Asiakastietojen luottamuksellisuus on tärkeintä. Pankki- ja vakuutuslainsäädäntö, asiakas- ja potilastietojen luottamuksellisuus, sekä sopimusten salassapitovelvoitteet ohjaavat kaikkea toimintaa. 6. Teemme työpaikasta turvallisen, innostavan ja tasa-arvoisen yhdessä. Monimuotoisuuden hyväksyminen, työntekijän iän ja elämäntilanteen huomioiminen, sekä yhdenvertainen kohtelu ohjaavat työyhteisöä. Henkinen ja fyysinen hyvinvointi rakennetaan johdon, yhteisön ja yksilöiden voimin yhdessä. Kiusaamista ei sallita. 7. Kannamme vastuun ympäristöstä ja torjumme ilmastonmuutosta. Kiertotalous, energia- ja resurssitehokkuus, toimitilojen kehittäminen vähäpäästöisemmäksi, uusiutuvan energian hyödyntäminen, sekä vähäpäästöisen liikkumisen edistäminen huomioidaan liiketoiminnan suunnittelussa. Asiakkaille tarjotaan tietoa ilmastonmuutoksesta, sekä ratkaisuja sen vaikutusten vähentämiseen. 8. Sitoudumme yhdessä noudattamaan näitä periaatteita. Jokaisen velvollisuus on olla perillä ajantasaisista ohjeistuksista, sekä ilmoittaa havaitsemistaan rikkomuksista eteenpäin.

Yhteiskuntavastuullisen ajattelun eri teemoista mielenkiintoisimmaksi koin työympäristöajattelun. OP-Ryhmän oma työympäristö nähdään neljän osan mallina (4C), keskittyminen (concentration), yhteistyö (collaboration), kommunikointi (communication) sekä palautuminen (chilling). Kaikissa osioissa mietitään tapoja, työvälineitä ja tiloja parhaan ympäristön luomiseksi. Työympäristö nähdään työkalupakkina, jota voimme personoida konseptin puitteissa. Kaikkien neljän kohdan (concentration, collaboration, communication, chilling) alle sisällytetään työjärjestelyt, kuten työajan määrittäminen, liukumamahdollisuudet sekä etätyö.

Digitalisaation hyödyntäminen on strateginen linjaus, mutta toteutetaan eettisten arvojen mukaisesti. Dataa ja tekoälyä hyödynnetään asiakkaan hyvinvoinnin edistämiseksi, jolloin muuttuva teknologia, työympäristö ja data huomioidaan suunnittelussa jatkuvasti. Toiminta pidetään läpinäkyvänä ja avoimena, ja sen vaikutuksia asiakkaille ja ympäristölle tutkitaan vastuullisuuden varmistamiseksi.

Lakien ja määräysten lisäksi OP-Ryhmä on sitoutunut noudattamaan muitakin yhteiskuntavastuullisia sopimuksia. Vuonna 2011 allekirjoitettu YK:n Global Compact aloite sitouttaa noudattamaan kymmentä periaatetta, koskien ihmisoikeuksia, työtä, ympäristöä ja korruption torjuntaa. OP:n rahasto- ja varainhoitoyhtiöt ovat noudattaneet YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteita (UNPRI) jo vuodesta 2009 ja ovat mukana kansainvälisen sijoittajayhteisön CDP:n

Climate, change ja water aloitteissa, joissa yrityksiä kannustetaan raportoimaan vedenkulutuksesta, sekä ilmastovaikutuksistaan entistä paremmin. OP toimii ohjelman mukaisesti myös itse, raportoimalla toimistaan ilmastomuutoksen hillitsemiseksi. OP osallistuu vuosittain muutamiiin Equator Principles-sitoumista noudattaviin projektirahoituksiin, joissa pyritään minimoimaan projektin negatiiviset vaikutukset ilmastoon, ihmisiin ja paikallisyhteisöihin.

2.2 Osuuspankit

Itsenäiset Osuuspankit harjoittavat paikallista vähittäispankkitoimintaa, jonka tuotoilla parannetaan palvelukykyä, sekä omistaja-asiakkaiden etuja. Asiakasryhmää ovat kotitalous-, pk-yritys-, maa- ja metsätalousasiakkaat, sekä julkinen sektori. Yritysmuoto on osuuskunta, jonka päätöksenteko perustuu jäsen ja ääni periaatteeseen. Omistaja-asiakkaista muodostuva edustajisto tai osuuskunnan kokous, valitsevat pankille hallintoneuvoston, joka puolestaan valitsee varsinaisen hallituksen. Hallintoelinten ehdokkaita valitessa keskitytään henkilöiden tuomaan lisäarvoon. Ehdokkaiksi valitaan kokeneita, monipuolista osaamista omaavia, paikallisia sekä sukupuolen ja iän puolesta vaihtelevia henkilöitä. Hallintoneuvoston ehdokkaiden kriteereistä on lisäksi poissulkevien tekijöiden osalta tarkka listaus. Hallintoneuvoston tehtävänä on seurata strategisten linjausten toteutumista, tarkkailla valvontajärjestelmien luotettavuutta, toimia valvonnassa esiintyvien epäkohtien korjaamiseksi, arvioida hallinto- ja ohjausjärjestelmien tehokkuutta, päättää palkitsemisjärjestelmistä, hyväksyä hallintoelinten monimuotoisuuden edistämistä tukevat toimenpiteet, sekä valita ja vapauttaa tehtävistään johtotason henkilöitä.

2.3 OP Etelä-Häme

Etelä-Hämeen Osuuspankki toimii nimensä mukaisesti eteläisen Hämeen alueella. Hämeenlinnan pääkonttorin lisäksi pankilla on kolme muuta fyysistä toimipistettä, Riihimäellä, Lopella ja Hauholla. Tarjolla on pankki-, vakuutus-, laki- ja varallisuudenhoitopalveluita sekä yksityishenkilöille, että yrityksille. OP-Koti tarjoaa alueellisesti asuntojen osto- ja myyntipalveluita. Pankin johtoryhmässä on toimitusjohtaja Mika Helinin lisäksi viisi henkilöä. Muu henkilöstö koostuu noin 140:stä alan ammattilaisesta. Vuoden 2017 lopussa pankilla oli lähes 90 000 asiakasta, joista yli puolet oli omistaja-asiakkaita.

Olen henkilökohtaisesti työskennellyt organisaatiossa vuodesta 2008 lähtien, aloittaen Riihimäen Seudun Osuuspankissa ja jatkaen yhdistymisen jälkeen OP Etelä-Hämeen palkkalistoilla. Koko tiimimme siirtyi Pohjola vakuutus Oy:n työntekijöiksi 1.4.2020 alkaen, mutta toimipisteemme ovat edelleen OP Etelä-Hämeen konttoritiloissa.

2.3.1 Case: Vakuutustiimi

Oma vakuutuksia hoitava tiimimme on tämän työn sydän. Toimin henkilöasiakkaiden vakuutuksista vastaavassa tiimissä kuuden kollegani, sekä esimiehemme kanssa. Tiimiimme kuuluu myös henkilö, joka oli haastattelujen hetkellä työkierrossa ja jäi täten tutkimuksen ulkopuolelle. Tiimimme koostuu useasta OP:lla jo vuosia samaa työtä tehneestä henkilöstä, sekä muutamasta tuoreemmasta vakuutusalan aiempaa kokemusta omaavasta henkilöstä. Palvelemme asiakkaita usean väylän kautta, konttoreissa, puhelimitse, verkkoneuvotteluna sekä sähköisissä kanavissa. Hämeenlinnan sekä Riihimäen konttoreissa olemme tavattavissa jokaisena arkipäivänä, mutta Lopen, Janakkalan ja Hauhon konttoreissa palvelu toimii muutamia kertoja viikossa. Päätehtäviämme ovat vakuutustuotteiden myyntityö, sekä nykyisten asiakassuhteiden ylläpito. Pyrimme näkemään asiakkaan kokonaisuutena ja ohjaamaan hänet tarpeen mukaan muidenkin konsernin palveluiden pariin. Lause, ”yritystoiminta, joka keskittyy voiton tavoitteluun kaikilla lain sallimilla keinoilla, voi lyhyellä tähtäimellä tuottaa valtavasti, mutta pidemmän päälle johtaa nouseviin kustannuksiin”, on finanssialla itsestäänselvyys. Vastuullisuus on pitkien asiakassuhteiden edellytys. Haluamme toimia tavalla, joka luo parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen. Kokemusta seurataan sähköpostitse lähetettävällä feedback kyselyllä, joista saamme henkilökohtaiset tulosraportit säännöllisesti. Pankki- ja vakuutustuotteet koetaan usein hankalina ja monimutkaisina ymmärtää, asiakas tulee luoksemme hakemaan turvaa elämäänsä. Kun maineemme on kunnossa, asiakas luottaa meihin, jokapäiväinen tehtävämme on ylläpitää tuota luottamusta. Työympäristö, sisäinen yhteistyö, itsenäisyys sekä motivaatio ovat tekijöitä, jotka toimiessaan nostavat tuloksellisuuden uudelle tasolle. Miten toimimme nyt? Miten voisimme toimia paremmin? Miten luomme pienestä tiimistämme tehokkaan, aidosti yhteen hiileen puhaltavan ja toisiaan tukevan joukkueen, jossa jokaisella on hyvä olla ja motivaatio kohdallaan? On sanomattakin selvää, että ”hyvä meininki” heijastuu ympärille ja tuo lisää positiivisia vaikutuksia. Työympäristömme on laajimmillaan kaikkialla, on tärkeää muistaa, että edustamme OP-Ryhmää myös työaikojen ulkopuolella. Asiakkaiden näkökulmasta käyttäytymisemme herättää mielikuvia myös työnantajastamme. Kun olemme ylpeitä OP-Ryhmästä, kollegoistamme sekä tuoteistamme, toimimme markkinointikoneiston lailla.

Yhteiskuntavastuu määritellään pienen tekijän tavaksi toimia osana suurempaa kokonaisuutta, jotta kokonaisuudella menisi paremmin. Pieni tekijä voi olla ihminen ja suuremmat kokonaisuudet tiimi, pankki, OP-Ryhmä, sekä sen sidosryhmät.

Fyysinen jaksaminen, osaaminen, työn suunnittelu, työolot, sekä työympäristö, muodostavat kokonaisuuden, joka toimiakseen vaatii panostusta kaikkiin edellä mainittuihin. Fyysisen jaksaminen lähtee elämänhallinnasta, tavasta, jolla ihminen tasapainottaa työn, vapaa-ajan, liikunnan, unen sekä ravinnon. Työnantaja tukee liikkumistamme E-Passi edulla ja neuvottelemalla erikoishintoja esimerkiksi kuntosaleille, mutta päätös liikkua lähtee henkilöstä itsestään. Tarjolla on työterveyshuolto, sekä ylimääräinen terveystakuutus, jotka auttavat hoitamaan

terveyttä nopeammin. Unen laatu voi kärsiä monesta syystä, mutta työhön liittyen mahdollisia vaikuttimia ovat stressi ja negatiivinen tunne töihin menolle. Sekä Riihimäeltä, että Hämeenlinnasta löytyy työpaikkaruokala, jonka valikoiman mukaan henkilökunta päivittäin syö. Mitä lautaselleen laittaa ja kuinka paljon, on toki oman harkinnan varassa, mutta tarjonta ohjaa päätöksentekoa.

Vanha sanonta ”se on kivaa mitä osaa” pitää paikkansa. Vakuutustoiminnassa on valtavasti sääntöjä, lakeja, ehtoja ja tuotteita, jotka muuttuvat jatkuvasti. Olen työskennellyt finanssialalla eri yrityksissä 19-vuotiaasta lähtien, puolet elämästäni, mutta huomaan oppivani joka päivä uutta. Pitkä historia ja osaaminen voi kääntyä itseään vastaan, asia, jota konkari pitää itsestäänselvyytenä saattaakin olla muuttunut. Osaamisen päivittäminen ja ylläpito tuo varmuutta, joka näkyy hyvinvointina. Mutta mistä aika opiskeluun? On sekä työnantajan, että työntekijän vastuulla muodostaa aikataulu niin, että oppimiselle jää aikaa. Työssämme on tavoitteita, joita on kirjaimellisesti toivottavaa vähintäänkin tavoitella, mutta mielellään saavuttaa. Soitamme asiakkaille, tapaamme heitä, teemme tarjouksia, myyntiä, palvelua, otamme vastaan sisäänkäveleviä asiakkaita ja toimimme yhteistyössä muiden tiimien kanssa. Kaikki tämä tulisi tehdä niin, että saavutamme mahdollisimman hyvät tulokset ja tyytyväisiä asiakkaita. Kyky oman työn suunnitteluun on tärkeä taito tavoitteiden saavuttamisessa.

Pienessä tiimissä työilmapiiri ja kollegoiden keskeiset välit ovat merkittävässä roolissa. Jo pienet yksittäiset mielipide-erot voivat aiheuttaa kitkaa koko tiimille. OP-Ryhmällä on nollatoleranssi työpaikkakiusaamiseen, mutta miten sitä voi todellisuudessa mitata? Jos työnantaja pakottaa henkilöt tulemaan toimeen, heidän suhteensa ei aidosti parane. Jokainen yksilö vaikuttaa ilmapiiriin joko tietoisesti, tai tiedostamatta. Jokaisella on oma tapansa toimia, artikuloida, reagoida ja sisäistää asioita. Miten luomme erilaisuudesta voiman?

Fyysinen työympäristömme on pankin konttori, jossa jokaisella on oma työtilansa. Osa henkilöistä kiertää useassa konttorissa ja käyttää täten myös vieraampia työpisteitä. Istumme lasisissa huoneissa, joista jokaiselta löytyy oma kannettava tietokone. Tulostus onnistuu henkilökohtaisen kortin avulla yhteiskäytössä olevista turvatulostimista. Tutkimusta aloittaessani osassa työpisteistä oli liikkuvia sähköpöytiä, joita on nyt asennettu jokaiselle. Työtä on täten mahdollista tehdä myös seisten. Riihimäen konttori on kärsinyt sisäilmaongelmista, sekä ilmastoinnin häiriötiloista. Sekä Riihimäellä, että Hämeenlinnassa työpisteemme ovat lähellä pankin sisäänkäyntiä, jolloin kylmällä säällä veto on voimakasta. Solujen äänieritys on olematon, joka vaikeuttaa neuvottelua etenkin huonosti kuulevien asiakkaiden kanssa. Hiilijalanjälki syntyy lähinnä työmatkoista, asiakkaiden matkoista konttorille sekä tulostamisesta. Pyrimme jo nyt minimoimaan tulostuksen ja toimittamaan paperit mahdollisuuksien mukaan digitaalisesti. Voisimmeko minimoida matkoista aiheutuvaa hiilijalanjälkeä niin, että toimisimme tietyin aikaväleihin etänä ja hoitaisimme sillä tavoin verkkoneuvotteluja sekä soittopäiviä? Asiakkaat odottavat yhä parempaa tavoitettavuutta, voisimmeko järjestää ympärivuorokautisen chatpalvelun, joka

hoidettaisiin etänä? Tarvitseeko fyysisessä konttorissa olla enempää kuin yksi asiakaspalvelija? En olisi tätä kysymystä kirjoittaessani uskonut sen olevan todellisuutta jo ennen opinnäytetyön valmistumista. Koronaviruksen vuoksi fyysiset kontaktit minimoitiin, jolloin konttorit nyt huh-tikuussa todella toimivat vain yhden vakuutusneuvojan voimin. Voisimmeko näistä lähtökohdista suoraan luoda uudenlaisen työaikamallin? Voisimmeko jakaa vuorot omaa elämää tukeviksi, jokaiselle parhaiten sopivalla tavalla? Näkisin joustavan työaikasunnittelun tuovan ilma-piiriin myös uudenlaista vastuun- ja yhdessä tekemisentunnetta.

Työn kokeminen mielekkääksi on yksi merkittävimmistä tekijöistä työssä viihtymiseen. Ihminen haluaa olla merkityksellinen. Tyhjänpäiväiseltä tuntuva tekeminen johtaa helposti turhautumi- seen. Finanssialalla kilpailu on kovaa, pankit ja vakuutusyhtiöt tarjoavat brändistä riippumatta loistavia palveluja. Asiakkaiden houkuttelu, ilman mahdollisuutta tarjota heille jotakin parem- paa tuntuu helposti työn suorittamiselta. Parhaat onnistumisen tunteet luodaan löytämällä asi- akkaan tilanteeseen sopivia ratkaisuja. Voisimmeko muuttaa asenteemme ja tavoitteemme yhä enemmän palvelemaan suuntaan?

Keskustelen jokaisen tiimiläisen kanssa hänen henkilökohtaisista toiveistaan ja mielipiteistään. Kertaamme hyvän liiketavan periaatteet raportin, OP-Ryhmän arvot ja strategiset tavoitteet, joiden pohjalta lähdemme yhdessä luomaan parempaa hyvinvointia. Kaikki keskustelut ovat luottamuksellisia, tarkoituksenaan saada yksilö itsensä arvioimaan itseään ja kehitysehdotuksi- aan ilman painetta. Kun tilanteesta, toiveista ja parannusehdotuksista on saatu selkeä kuva, keskustelemme yhdessä tiimin kanssa. Miten voisimme oikeasti hyödyntää henkilökohtaisia omi- naisuuksia, luoden samalla hyötyä tiimille, työnantajalle sekä asiakkaille? Todellisten muutos- ten aikaansaaminen vie aikaa, eikä kaikilta osin toteudu, mutta toivon jo prosessin itsessään luovan merkityksen tunnetta ja yksilöllistä halua kehittyä. Uskon, että yhdessä tiimiläisten kes- ken aloitettuna prosessi koetaan positiivisemmin, kuin ylhäältä tulleet. Voimme työnantajan sääntöjen rajoissa luoda täysin omanlaisemme työympäristömallin.

3 Teoria

Miten henkilöstöä johdetaan, vaikuttaa suoraan organisaation toiminnan laatuun ja sen liike- toiminnan kannattavuuteen. Henkilöstöjohtaminen on henkilöstön valinnan, kehittämisen, oh- jaamisen, kannustamisen, arvioinnin sekä palkitsemisen strategista muokkaamista, tavoittee- naan suorituskyvyn ja hyvinvoinnin jatkuva ylläpitäminen. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on vastuun, toimivallan ja vapauden kokonaisuus, jossa vastuulla tarkoitetaan määräysten mu- kaista toimintaa, toimivallalla henkilöstöjohtamisen oikeutta toimia organisaatiossa ja vapau- della mahdollisuutta itsenäiseen päätöksentekoon. Vastuullinen johtaminen tuo mukanaan hyö- tyjä, kuten osaamista, korkeampaa motivaatiota ja parempaa ilmapiiriä. Se oikeutetaan eri- laisten määräysten, sidosryhmien odotusten ja ympäristön tuomien paineiden kautta. Lisäksi

on eettinen näkökulma, jonka mukaan henkilöstö on arvo itsessään, ei pelkkä resurssi. Tämä tuo näkyville toiminnan hyvyyden, käsitteen oikeasta ja väärästä. (Lämsä 2019, 50-57)

3.1 Työympäristöajattelu

Keskittyminen olennaisiin asioihin muodostaa ryhdin kaikkeen tekemiseen. Henkilökohtainen itsetuntemus, itseohjautuvuus, kouluttautuminen ja oman työn johtamistaito auttavat tämän toteuttamisessa. Toimitusjohtaja Timo Ritakallion (2019) mukaan Johtajan tärkein tehtävä on näyttää suunta, jonne ollaan menossa. Johto kantaa vastuun sekä selkeän strategian luomisesta, että sen toteuttamisen mahdollistamisesta. Samalla organisaatiota muokataan itseohjautuvien tiimien suuntaan, tavoitteena vähentää hierarkian ja esimiestasojen määrää. Esimiehen tehtävä on olla läsnä, poistaa esteitä onnistumisen tieltä ja luottaa työntekijöiden kykyyn hoitaa tehtävänsä. Monikerroksinen hierarkia on muuttuvassa maailmassa tehotonta, asiantuntijoilla saattaa olla johtotasoa parempi tietämys itseään koskevista asioista, ja mahdollisuus vaikuttaa luo merkityksellisyyden kokemusta. (Salovaara 2019, 100-101)

Yksilötasolla itseohjautuvuus tarkoittaa valmiutta ja halua ottaa vastuuta, olla oma-aloitteinen ja toimia itsenäisesti. Yhteisötasolla itseohjautuvuus taas merkitsee enemmänkin vastuun, vaikutusmahdollisuuksien sekä työn organisoinnin löysempää jakoa. (Mäki 2019, 127)

Timo Ritakallion mukaan avoin vuorovaikutus, sekä palautteen antaminen ja saaminen, mahdollistavat molemminpuolisen oppimisen. Yhteistyö oman sekä muiden tiimien, että esimiehen kanssa nähdään me henkeä luovana. Ryhmä- ja yksintyöskentelytaidot, yhteiset pelisäännöt ja muiden huomiointi koetaan olennaisiksi rakentamaan toimivaa tiimiä. Kommunikoinnin onnistumiseen vaikuttavat yhteistyön lisäksi toimivat työvälineet sekä tavat. Erilaiset osallistavat menetelmät luovat yhteenkuuluvuutta ja sisällyttävät tiedonkulun arjen prosesseihin. Kommunikointiin lasketaan tässä tapauksessa myös asiakaspalvelu. OP-Ryhmässä pyritään kokeilun kulttuuriin, jossa yritys joko menestyy ja oppii, tai vähintäänkin oppii.

Palautuminen tukee työssäjaksamista. Virkistäytyminen ja hyvinvoinnin ylläpito ovat huomioitavia tekijöitä myös työaikana. Venyttely, miellyttävät taukoalueet sekä nautittu ravinto vaikuttavat sekä henkiseen-, että fyysiseen kuntoon.

Hyvänä esimerkki työympäristöihin panostamisesta on Senaatti-kiinteistöt, valtion tapa muokata työympäristöjä, perustaen koko toimintansa yhteiskuntavastuujatteluun. Senaatin yhteiskuntavastuuraportin (2017) mukaan uusissa työympäristö- ja toimitilaratkaisuissa pyritään tietotyön tehostamiseen, sekä väheneviin toimitilakustannuksiin. Suomen valtiosta halutaan luoda uudenlaisen työympäristön edelläkävijä. Muutoksella tuetaan uusia toimintatapoja, kuten digitalisaation tuomia mahdollisuuksia ja monipaikkaisuutta, sekä luodaan yhtenäisempää

työkulttuuria. Liikkuvaan työhön hankitaan toimivimmat laitteistot, jotka mahdollistavat toiminnan paikasta riippumatta. Myös oman ja työelämän yhteensovittamista halutaan tehokkuuden parantamiseksi helpottaa. Terveyttä edistetään ennakoivilla sisäilmaratkaisuilla ja työturvallisuismalleja kehitetään jatkuvasti. Tilojen tehokkaammalla käytöllä tähdätään lisäksi päästöjen ja ilmaston kuormittavuuden vähentämiseen. Senaatti-kiinteistöt sitouttaa henkilöstönsä vastuullisuuteen, avoimuuteen ja yhteistyöhön. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma muokkaavat henkilöstökulttuuria minimoimaan eriarvoisuutta. (Senaatti 2017)

3.1.1 Työhyvinvointi

Jo reilut kymmenen vuotta aiemmin, työhyvinvointi alettiin nähdä fyysisen jaksamisen lisäksi osaamisen, työn suunnittelun, työolojen, työilmapiirin ja työympäristön kokonaisuutena. Suora lainaus ”Se, miten työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehditaan, tai ollaan huolehtimatta, kumpuaa ihmisen, ihmisyyden ja ihmisen elämäntilanteen ymmärtämisestä.” on fakta, joka yhä tänä päivänä jää vaille huomiota. Hyvä johtaja ymmärtää ihmisen peruskäsityksen, erilaiset elämäntilanteet, käsitykset arvoista sekä kasvun ja kehityksen merkityksen. Hän näkee ihmisen fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen alueen kokonaisuutena, joissa kaikki merkitsevät yhtä paljon. Tukemalla erilaisia elämänvaiheita, yritys todennäköisimmin voittaa, saavuttamalla terveempiä, motivoituneempia ja tehokkaampia työntekijöitä. Kasvavana ongelmana on loppuunpalaminen. Stressi, masennus ja uupumus voivat pahimmillaan viedä työkyvyn. Työyhteisön sisäiset ongelmat, kateus, epärehellisyys, kyttäys, syyttely ja kiusaaminen aiheuttavat pahoinvointia. Ongelmat voivat aiheutua tiimin kokoonpanosta tai jopa yhdestä henkilöstä, joka pahimmillaan siirtää keskittymisen työn teon sijasta tyhjän puhumiseen. (Vauhkonen 2007, 204-207)

Taloteknisiä urakointi- ja kiinteistöpalveluita tarjoava Are Oy teetti tutkimuksen työhyvinvointiin eniten vaikuttavista tekijöistä. Toteutus tapahtui Suomen Taloustutkimus Oy:n kautta toukokuussa 2013 ja siihen vastasi 1012 toimistotyöntekijää. Selkeimmän kärjen muodostivat motivoiva työ sekä työpaikan sosiaaliset suhteet. Tasaisemmin seuraavilta sijoilta löytyivät hyvä esimies, fyysinen työympäristö ja vasta viidentenä hyvä palkkataso. Fyysisen työympäristön osalta tärkeimpinä koettiin raikas sisäilma ja työtehtäviin soveltuvat tilat. (Suomen Taloustutkimus Oy 2013)

Henkilön terveydentila ja pätevyys, työyhteisö arvoineen, asenteineen ja johtamistapoineen sekä työolot, kaikki vaikuttavat yksilön kykyyn työskennellä ja sitä kautta työhyvinvointiin. Työympäristön osalta sisäilma, ergonomia, fyysinen ympäristö, työvälineet, prosessit ja viihtyisyys ovat merkittävässä roolissa. Työn kuormittavuus, vaihtelevuus, mielekkäys ja varmuus, sekä vallitseva johtamistyyli vaikuttavat tehtävässä viihtymiseen. Työyhteisön ilmapiiri, kyky tehdä yhteistyötä ja tukea sen osallisia luovat miellyttävämpää henkeä. Työntekijän henkilökohtainen

terveydentila, elämäntavat, ikä, asenne, taidot, varallisuus, elämäntilanne ja oma persoona vaikuttavat työpaikasta riippumattomina tekijöinä. Yrityksen kokonaisvaltainen toiminta, imago, sidosryhmät, kulttuuri, viestintätyyli ja visio vaikuttavat työhyvinvointiin kuin raameina taulun ympärillä. (Ahonen 2015, 65-66)

Uskoa mahdollisuuksiin kontrolloida elämän kulkua (locus of control, LOC) on tutkittu paljon. LOC jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen ajatusmalliin, joista sisäinen tarkoittaa syy-seuraussuhteiden hakemista omasta toiminnastaan ja ulkoinen niiden näkemistä itsestä riippumattomista tekijöistä. Meta-analyttinen tutkimus (Cheng, Cheung, Macau, Chio ja Chan, 2013; Ng, Sorensen ja Eby, 2006; Wang, Bowling ja Eschelman, 2010) osoittaa, että henkilöt, jotka omaavat korkean uskon omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa voivat henkisesti ja fyysisesti paremmin, vastaanottavat mielekkäämpiä työkokemuksia ja saavuttavat enemmän menestystä urallaan. Merkitys on nähty myös muilla tieteenaloilla jo vuosikymmeniä. Wu, Griffin ja Parker (2015) tutkivat itsenäisen työn ja taitojen hyödyntämisen pitkäaikaisia vaikutuksia yksilön uskoon vaikuttaa elämänsä kulkuun. Itsenäisellä työllä tarkoitettiin mahdollisuuksia tehdä päätöksiä omaan työhönsä liittyen ja taitojen hyödyntämisellä osaamisen, sekä kykyjen käyttö- ja kehittymismahdollisuuksia. Tutkijat ehdottivat, että mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn ja taitojen hyödyntämiseen parantavat sisäistä uskoa (internal LOC) henkilökohtaisiin vaikutusmahdollisuuksiin. Tämä vaikutus uskottiin toteutuvan sekä suorasti, että epäsuorasti työtyytyväisyyden kautta. Neljä vuotta kestänyt tutkimus osoitti, että mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn sekä itse työtyytyväisyys korottivat sisäistä uskoa suorasti ajan kuluessa. Taitojen hyödyntämismahdollisuus tai sen yhteisvaikutus itsenäisen työn kanssa sen sijaan vaikuttivat hyvin vähän.

Työterveyslaitos aloitti nimeä Innostuksen spiraali kantavan hankkeen työhyvinvoinnin edistämiseksi vuonna 2011. Hanke sai alkunsa uskosta voimavarojen tunnistamisen, vahvistamisen ja hyödyntämisen voimaan, tavoitteenaan suunnata ajatusmalleja kohti myönteistä ja onnistumisiin keskittyvää lähestymistapaa. Keskeisimpien voimavarojen tunnistamisen jälkeen tutkimus tarkasteli palvelevan johtamisen merkitystä työn imulle, siihen kyllästymisen vähenemiselle, tuloksellisuudelle, sitoutumiselle ja aikeille jatkaa kyseisessä työtehtävässä. Samalla tavoin tutkimus tarkasteli mahdollisuuksia tuunata työtä sekä tuunaamisesta aiheutuvia seurauksia. Tutkimuksella haluttiin nähdä miten yleistä työn imu ja vastaavasti kyllästyminen ovat, sekä miten sukupolvien väliset asenteet eroavat työhön sitoutumisessa. Tutkimuksessa ilmeni, että korkeamman keski-ikäisen yrityksissä työn imu ja tuunaaminen olivat yleisempiä, mutta tuloksellisuus nähtiin heikommassa valossa. Yli 45-vuotiaat näkivät myös tehtäväkohtaiset voimavaransa, sekä työn vaatimukset korkeampina kuin nuoremmat kollegansa. Työn itsenäisyys koettiin erityisen sitouttavana tekijänä. Onnistuneesti johdetut muutokset vaikuttivat voimavaroihin, työn imuun, tuunausmahdollisuuksiin ja innovatiivisuuteen positiivisesti, sekä vähensivät tylsistymisen kokemusta. Muutostilanne, jossa huomioidaan voimavarojen, itsemääräämisen, yhteenkuuluvuuden ja työssä pärjäämisen toteutuminen, myös työn imu säilyy. Jopa työhön sitoutuminen

parantui myönteiseksi koettujen muutosten jälkeen. Arvioituista tekijöistä työn tuunaaminen oli ainoa tekijä, joka kaikissa ikäluokissa nosti halua säilyä työelämässä. Se myös oli suorassa yhteydessä työn imuun ja innovatiivisuuden kokemiseen, jotka usein lisääntyvät haastavuuden myötä. Esimiehet arvioivat työympäristön- ja olot myönteisemmin kuin työntekijät, kuten monissa muissakin tutkimuksissa, mutta työn imu vaikutti positiivisesti kaikissa ryhmissä. (Hakaniemi, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012)

Työhyvinvointitoiminnalla tuetaan yksilön osaamista, kehittymistä ja voimavaroja. Henkilön tulee lähtökohdistaan huolimatta tuntee olevansa merkityksellinen. Monimuotoisuus on ilmiö, jossa yritysten tulee tasa-arvon säilyttämiseksi jatkuvasti kehittyä. Erilaisuuden hyväksyminen osana yrityksen arvomaailmaa, luo jokaiselle yhtäläisen lähtökohdan tuntee olevansa arvokas. Monimuotoisuus voi parhaimmillaan tarkoittaa eri kulttuurien, rotujen, ikäryhmien ja sukupuolten sekoittumista niin, että se koetaan rikkautena. Kulttuurierot, puutteellinen kielitaito ja eri tasoinen osaaminen johtavat ilman suunnitelmaa ongelmiin, jotka pahimmillaan pysäyttävät koko yrityksen. Toisilta oppimisella ja toimivimpien käytäntöjen omaksumisella voidaan uudella maailmalla luoda merkittävää kilpailuetua. (Vauhkonen 2007, 213-227) Vertaistuki erityisesti kriisitilanteissa on tärkeää. Ihminen haluaa kuulua ryhmään, jossa kokee tulevaisuuden arvostetuksi. Tukiverkot auttavat selviytymään odottamattomista tilanteista. (Lahti 1997, 17-18)

Työntekijäkokemus toimii kuin mikä tahansa suhde, yksittäinen huomionosoitus vaikuttaa vain hetkellisesti. Itse työ ja siihen liittyvät kohtaamiset muodostavat kokonaisvaltaisen ja usein tunnepohjaisen työntekijäkokemuksen vasta ajan kuluessa. Perustarpeiden saavuttamisen jälkeen ihmiset hakevat työltä hyvin samankaltaisia asioita. Merkitys, autonomia, kasvu, vaikutus ja yhteys kaikki vaikuttavat omalta osaltaan. Uskoko ihminen työnsä olevan merkityksellistä? Pääseekö työtä muokkaamaan niin, että osaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet hyödynnetään? Pääseekö työn kautta kehittymään? Onko työllä näkyviä positiivisia seurauksia? Voiko työn kautta saavuttaa yhteenkuuluvuuden tunnetta? Näiden tekijöiden toteutuminen kasvattaa sisäistä motivaatiota, joka sytyttää halun tehdä parhaansa ja antamaan aidosti kaikkensa. Tällaisia innostuneita ihmisiä on yrityskulttuurimuotoilija Panu Luukan mukaan tietojen mukaan 12 prosenttia, kuten sabotöörejä, jotka keskittyvät asioiden jarruttamiseen, mutta valtaosa 76 prosenttia käyvät töissä vain työn vuoksi. (Hietala 2019, 34-35)

ISS Group on herännyt todellisuuteen, jossa hyvien tekijöiden markkinoita määräävät työntekijät itse. Työn mielekkäisyys ja viihtyvyys vaikuttavat merkittävästi sen houkuttavuuteen. Se miltä tuntuu tulla töihin ja yrityksen rakennukseen, liikkua siellä, tehdä työtä ja käydä palaverissa, nauttia juoma- ja ruokatarjoiluista, huomioida muita ja lopulta poistua paikalta, voidaan muuttaa erilaisten tekojen avulla elämäkseen. ISS panostaa tervehtimiseen, teemapäiviin (casual Friday), maistiaisiiin, pyhien juhlintaan ja esimerkiksi auton pesumahdollisuuteen, joilla kaikilla haetaan pidemmän aikavälin hyötyjä. Onnellisimmat työntekijät ovat tuottavampia,

tehokkaampia ja yhteishenkeä parantavia. Lisäksi panostuksilla haetaan yksinkertaisempia ja toimivampia prosesseja.

3.1.2 Yhteiskuntavastuu

Yhteiskuntavastuu ja yrityksiin kohdistuvat odotukset jakautuvat useaan haaraan. Henkilöstö odottaa pysyvyyttä, kilpailukykyistä palkkatasoa, turvallista työympäristöä sekä etenemismahdollisuuksia, omistajat sijoituksilleen sekä pitkän, että lyhyen aikavälin tuottoja, asiakkaat turvallisia ja laadukkaita tuotteita, kunnat verotuloja, työpaikkoja sekä vastuullisuutta, viranomaiset lainmukaista toimintaa ja erilaiset järjestöt luonnonsuojeluun sekä muihin tärkeisiin tekijöihin vaikuttamista. (Talvio & Välimaa 2004, 32)

John Elkington jakaa yrityksen yhteiskuntavastuun kolmeen osaan (triple bottom line), taloudelliseen, ekologiseen ja sosiaaliseen vastuuseen. Miten hyvin yritys luo taloudellista hyvinvointia, hallitsee ympäristövaikutuksia ja huomioi sosiaalista oikeudenmukaisuutta, mittaa yrityksen kokonaisvastuullisuutta. (Talvio & Välimaa 2004, 40-41) Yritys toimii useiden sidosryhmien kanssa, eri henkilöiden toimesta, joten sisäinen arvomaailma ja näkemys yhteiskuntavastuun linjasta tulee olla koko henkilöstölle selviö. Onkin järkevintä pohtia itselle, henkilöstölle ja sidosryhmille sopivat periaatteet sekä sitouttamisen helpottamiseksi hyödyntää olemassa olevia voimavaroja niiden luomisessa. (Talvio & Välimaa 2004, 75-79) Jotta yrityksen vastuullisuus olisi yhdessä linjassa, osallisten tulisi ymmärtää se samalla tavoin. Johto näkee sosiaalisen vastuun toteutumisen usein positiivisemmin kuin henkilöstö. Viestinnän avoimuus, pitkäaikaisten työsuhteiden arvostaminen, työntekijöiden aktiivisuuden tukeminen, tasa-arvosuunnitelmat sekä menettelytavat työpaikkakiusaamisen ja syrjinnän ehkäisemiseksi ovat usein johdon ja henkilöstön näkökulmista toistensa ääripäät. (Vauhkonen 2007, 187-188)

Miten yhteiskuntavastuullisuuden onnistumista voidaan työympäristöajattelun näkökulmasta mitata? Yksi mittari on hiilijalanjälki. Oman toiminnan, kuten autolla ajon seurauksena syntynyt, tai hyödynnettyjen tuotteiden valmistuksesta ja käytöstä aiheutunut hiilijalanjälki molemmat vaikuttavat kokonaispäästöön. Ekologinen jalanjälki kertoo, kuinka paljon luonnonvaroja yksilö käyttää, suhteessa maapallon käytettävissä olevaan tuottavaan maa- ja merialaan. Eliöiden ja elottomien ympäristötekijöiden toimintakokonaisuus, ekosysteemi, muuttuu ihmisen toiminnan seurauksena. Laskennallinen vaikutus saadaan kertomalla väestön määrä, alueen teknologia- sekä elintasolla. Väestö ja korkeamman elintason kautta nouseva kulutus ovat kasvussa, jolloin vaikuttaminen teknologisiin ratkaisuihin on yksi tie ekosysteemin kuormittavuuden rajoittamiseksi. Ekovelka, luonnonvarojen uusiutumista nopeampi tuhoaminen, on kasvanut 1980-luvulta lähtien. (Harmaala & Jallinoja 2012, 37-42)

ISO (International organization of standardization) on luonut ohjelman 26000, jonka ideana on opastaa yrityksiä toimimaan eettisesti ja läpinäkyvästi ympäristön hyväksi ja siten edistää hyvinvointia. Ohjeistus on suuntaa antava, joten sille ei voi hakea sertifiointia. Toimimalla ohjelman mukaisesti, yritys voi parantaa mainettaan, kilpailukykyään, vetää puoleensa asiakkaita ja työntekijöitä, korottaa henkilöstön sitoutumista ja moraalikäsityksiä, sekä saada arvostusta sidosryhmien keskuudessa. Standardi keskittyy ihmisoikeuksiin, reiluun toimintaan, työvoiman käytäntöihin, ympäristöön, kuluttaja asioihin sekä yhteisön kehittämiseen. (iso.org) Yksi mittari yhteiskuntavastuullisuuden onnistumiseen on IOOI, jossa tarkastellaan yrityksen toiminnan vaikutuksia. Panos (input) tarkoittaa keinoja ja voimavaroja, joita yritys on sijoittanut yhteiskuntavastuullisuuteen. Tuotos (output) merkitsee panostuksella luotuja palveluita. Tulos (outcome) sisältää yhteiskuntavastuullisen toiminnan luomat vaikutukset. Seuraus (impact) tarkoittaa pidemmällä aikavälillä saavutettavissa olevia vaikutuksia. (ISO 26000)

Suomessa työoloja voi tarkastella työolobarometrin avulla (<https://tem.fi/tyoolobarometri>). Myönteisenä muutoksena työntekijät tuntevat voivansa vaikuttaa kehitykseen enemmän kuin aiemmin, he myös kokevat työnsä mielekkäämmäksi. Arkaluontoisetkin asiat uskalletaan nostaa aiempaa helpommin pöydälle. Parannettavina asioina esille nousivat sukupuolten välinen tasa-arvo, harmaan talouden kitkeminen ja ulkomaalaisten kokeman syrjinnän vähentäminen. Myös kiusaaminen ja väkivallan uhka ovat näkyviä ongelmia.

3.2 Motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen, reaktiiviseen motivaatioon sekä sisäiseen, proaktiiviseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio saattaa perustua pakottavuuteen tai uhkaan, kun sisäinen motivaatio kumpuaa henkilön omista haluista ja tarpeista. (Martela & Jarenko 2014, 17) Yrityksen arvot ja niiden realistinen toteutus luovat henkilöstölle syyn ja päämäärän tehdä kyseistä työtä. Selvittämällä, mikä henkilöstöä motivoi, nähdään sitoutumisen ja arvojen toteutumisen aste. Perustasolla työntekijä odottaa turvallisuuden, työterveyshuollon, ergonomian ja muiden työjärjestelyjen, palkkauksen sekä työsuhteasioiden olevan kunnossa, mutta yksi keskeisimmistä motivoivista tekijöistä on työn kokeminen mielekkääksi. Toinen tärkeä tekijä on hyvä johtaja. Hyvä johtaja edistää työhyvinvointia, kantaa vastuun, kuuntelee, antaa palautetta, kohtelee oikeudenmukaisesti ja arvostaa työntekijöitään. Hän huomioi työntekijän elämäntilanteen, hyväksyy erilaisuuden ja antaa tilanteen mukaan haastetta. (Vauhkonen 2007, 208-211)

Sanna Runsala (2019) on opinnäytetyössään tutkinut motivaation vaikutusta elämäntapamuutokseen. Hän käytti tutkimuksen pohjana Martelan ja Jarenkon (2015) neljän perustarpeen mallia, jossa vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteisöllisyys ja hyväntekeminen nähdään lähtökohtina

motivaation syntymiselle. Tutkimus laadittiin laadullisten haastattelujen avulla, ideana tutkia neljän perustarpeen merkitystä elämäntapamuutosprosessissa. Tutkimuksessa selvisi, että usein vasta kokemus vapaaehtoisuudesta toi mukanaan sisäisen motivaation. Kun ihminen on sisäisesti motivoitunut ja kokee toimivansa oman päätöksensä mukaisesti, hänen on helpompi toimia ohjeiden mukaisesti sekä ymmärtää toimintaa rajoittavia sääntöjä ja velvoitteita. Oma kyvykkyys ja sen ymmärtäminen nähtiin avainasemassa kehittyvään toimintaan. Kun ihminen tuntee omat vahvuutensa, heikkoutensa sekä onnistumisen toteuttamiseksi vaadittavat muutostarpeet, hän osaa järkipäätä toimintansa. Yhteisöllisyys ja positiivinen ote nostivat sisäistä motivaatiota. Yhteisöllisyyden koettiin tuovan mukanaan myös vastuuta, halua onnistua jo muidenkin takia. Tsemppaus ja konkreettinen tuki koettiin merkitykselliseksi. Hyväntekeminen nähtiin loogisena jatkumona omaan rooliin ja kykyihin luottamisen jälkeen. Kun itseä alkaa arvostaa, haluaa tehdä hyvää myös muille.

Vahva tunneäly ja itsetuntemus toimivat voimavaran tavoin. Optimismi on asenne, jonka omaavat ihmiset uskovat asioiden onnistumiseen takaiskuistakin huolimatta. Optimistit uskovat muutovoimaan ja epäonnistumisen kääntämiseen seuraavan yrityksen onnistumiseksi. Pessimistit vastaavasti näkevät epäonnen syynä asian, jolle ei voi mitään. University of Pensylvaniassa vuonna 1984 aloittaneista opiskelijoista tutkittiin asenteen merkitystä opintojen etenemiseen. Tutkimuksessa selvisi, että motivaatio näkyi aiempia arvosanoja suurempana tekijänä ensimmäisen vuoden menestyksessä. Tutkimuksesta vastannut Seligman totesi lahjakkuuden olevan yhtä merkityksellinen koulumenestykseen, kuin pettymyksensietokyvyn. Hän tutki myös Metlife-vakuutusyhtiön myyjien asenteen vaikutusta työsuhteeseen. Vakuutusmyyjät kokevat paljon pettymyksiä, joka nostaa asenteen entistä suuremmaksi voimavaraksi. Tutkimus todisti optimistisempien myyjien saavuttaneen 37% enemmän tulosta, kuin pessimistisempien. Myös ensimmäisen vuoden aikana lopettaneista myyjistä pessimistejä oli tuplamäärä optimisteihin nähden. Metlifeen palkattiin myös erikoisotos työhönottokokeessa heikosti pärjänneitä, mutta erityyppisiä optimistisiä henkilöitä. Nämä henkilöt saavuttivat ensimmäisenä vuonna 21% ja toisena vuonna 57% korkeamman tuloksen kuin pessimistit. Myyntityössä kielteiset vastaukset saattavat jatkuessaan laskea radikaalistikin mielialaa ja uskoa omaan osaamiseen. Optimistinen asenne hakee kielteisten vastausten syyksi itsestä riippumattomia tekijöitä, kuten asiakkaan huonotuulisuuden ja luo täten uusista yrityksistä uuden mahdollisuuden. Optimismi luo toivoa, pessimismi epätoivoa. Itseluottamus on uskoa omaan selviytymiseen, tämä vahvuus saa ihmiset hyödyntämään kykyjään entistä uskaliaammin ja tehokkaammin. Hyvän itseluottamuksen omaavat ihmiset keskittyvät murehtimisen sijaan ratkaisujen etsimiseen ja täten selviytyvät paremmin epäonnissa tilanteissa. (Goleman & Kankaanpää 1997, 118-120)

Virtaus, flow, zone, on alasta riippumaton tila, jossa ihminen on täysin keskittynyt, energinen ja tietoinen tekemästään. Tässä tilassa ihminen unohtaa ympäröivät asiat ja saa suurta mielihyvää toiminnastaan. Työelämässä virtauksen saa parhaiten aikaan toimimalla kykyjensä

äärirajoilla, jolloin ihminen saa itsestään normaalitasoa enemmän irti. Omia kykyjä haastavampi tehtävä vastaavasti aiheuttaa ahdistumista. Liian helpot tehtävät aiheuttavat kyllästy- mistä ja turhautumista. Virtaustilassa ihminen on erittäin rentoutunut, hän mieltää vaikeankin tehtävän helpoksi ja kokee lievää ekstaasin tunnetta. Virtaustilan on tutkittu kuormittavan ää- rimmäisen vähän aivoja, joka selittyy mahdollisesti huippuunsa hiotuilla taidoilla. Jännittynyt keskittyminen, pakonomainen huomion suuntaaminen ja ikävystyminen kuormittavat tutkimus- ten mukaan aivoja virtaustilaa enemmän. Tämän vuoksi vaativakin työ voi tuntua sen osajalle virkistävältä. (Goleman & Kankaanpää 1997, 121-124)

3.2.1 Työn mielekkyys ja merkitys

Eija Leiviskä kuvaa merkityksellistä työntekoa asenteeksi, jota toteutettaessa vaatimusten ja veloitteiden suorittamisen sijaan eletään täyttä elämää myös työssä. Tämä asenne on mah- dollinen, kun henkilö löytää työlleen korkeamman tarkoituksen. Tämä tarkoituksen mukainen toiminta ylläpitää työn mielekkyyttä, sekä päämäärään tähtäävänä myös kehittää yksilöä. Mer- kitystä voidaan arvioida subjektiivisesti tai objektiivisesti, suhteessa henkilökohtaisiin tai ul- koiisiin asioihin. Liittykö merkitys henkilökohtaisiin uskomuksiin vai esimerkiksi sen sosiaaliseen arvoon. Mitä yksilö odottaa, haluaa ja tarvitsee työltään, onko työ siihen käytetyn energian arvoista tai miksi hän tekee kyseistä työtä, ovat merkityksen löytämiseen johtavia kysymyksiä. Saneltu merkitys johtaa usein teeskentelyyn, joten se pitäisi löytyä henkilöstä itsestään. (Lei- viskä 2011, 16-22)

Leiviskä tunnistaa työn merkitykselle seitsemän lähdettä. Lähteistä ensimmäinen, henkisyys, nähdään hyvinvoinnin tunteena ja uskona työn merkitykseen, ihminen tuntee voiman, jolle hän on kuuliainen. Oman henkisyytensä löytänyt ihminen on usein vastuullinen, empaattinen ja ko- konaisvaltaisesti tietoinen kuka hän on. Erilaisten henkisten näkökulmien ymmärtäminen antaa ryhmän yksilöille tilaa luoda ja löytää oma käsityksensä henkisyydestä. (Leiviskä 2011, 31-33)

Ihminen itse on ajattelun, tunteiden ja tahdon kokonaisuus. Itsetuntemus ominaisuuksista, ha- luista, motivaatiotekijöistä ja tarpeista auttavat löytämään suunnan kohti merkitystä, mutta se saavutetaan vasta rohkeudella toteuttaa itseään.

Inhimillinen, sosiaalinen ja positiivinen psykologinen pääoma muodostavat yhtenäisyyden, joka toimiessaan parantaa koko organisaation menestystä. Inhimillinen pääoma sisältää henkilön osaamisen, sosiaalinen pääoma verkostot ja positiivinen psykologinen pääoma itseluottamuk- sen, toivon sekä optimismin.

Positiivista psykologista pääomaa voi kehittää esimerkiksi pyrkimällä hyvään fyysiseen ja psyyk- kiseen vointiin, laatimalla itselleen selkeän suunnan ja välitavoitteita, hyväksymällä aiempia epäonnistumisia ja kartoittamalla tulevaisuuden mahdollisuuksia. (Leiviskä 2011, 46-61)

Sisäinen kasvu on parhaimmillaan oman potentiaalin, unelmien ja niihin pääsemiseksi vaadittavien kehityspolkujen ymmärtämistä. Kehittyäkseen ihmisen on tunnistettava omat ajattelu- ja tunnemallinsa, tietoisuus mahdollistaa muutoksen. Omien vahvuuksien, kehityskohteiden ja mielenkiinnonkohteiden havaitseminen, yhdistettynä taitavaan itsensä johtamiseen, on polku onnistuneen suunnitelman luomiseen. Havainto, että vastuu suunnitelman toteuttamisesta ja oman elämän onnistumisesta on omalla itsellä, sitouttaa henkilön toimimaan tavoitteiden eteen. Tekemällä kuten aina ennenkin, saa sen mitä aina ennenkin. (Leiviskä 2011, 63-80) Itseohjautuvuus vaatii kykyä ratkoa konflikteja. Vastuu omasta tekemisestä tarkoittaa myös vastuuta ratkaista eteen tulevia ongelmia. Tiimityön vaiheiden ymmärtäminen, dialogitaidot ja kyky tehdä kollektiivisia päätöksiä ovat yksilöistä kiinni, yhteistyön toimivuus on itseohjautuvien yksilöiden summa. (Salovaara 2019, 117)

Yhteisö ja sen sopivuus juuri kyseiselle henkilölle, korostuu varsinkin nuorempien ikäluokkien keskuudessa. Positiivinen työvire, arvojen kohtaaminen, sekä tunne luottamuksesta saattavat olla suurina tekijöinä työn merkityksellisyyden kokemuksessa. Menestyvät yhteisöt näkevät ihmisen kokonaisvaltaisena ja antavat hänen olla oma itsensä. Hyväksyty ihminen oppii tiedostamaan käyttäytymistään ja voi sitä kautta kehittyä. Jokaisella yhteisön jäsenellä on mahdollisuus parantaa sen ilmapiiriä. Henkilö, joka kantaa vastuun omasta työstään, jakaa osaamistaan, toimii esimerkkinä, sekä suhtautuu palautteeseen rakentavasti, voi omalta osaltaan edistää yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyttä kasvattaa myös vapaus kertoa mielipiteitä, asianmukaiset ja perustellut eriävät mielipiteet puhdistavat ilmaa ja tuovat esiin uusia näkökulmia. Parhaimmillaan eriävät mielipiteet saattavat johtaa jopa parempaan loppuratkaisuun. Tilanne, jossa mielipiteitä ei uskalleta sanoa, saattaa johtaa ahdistuneisuuteen, eikä yhteisössä olla enää täydellä sydämellä mukana. (Leiviskä 2011, 90-103)

Työn merkitys on muuttunut, siltä halutaan enemmän sisältöä. Jos työ ei ole vain työtä, palkkakaan ei voi olla vain palkkaa. Arvostus on kohonnut työaikojen, joustavuuden, haastavuuden sekä nautinnon puolella. Mielekäs työ on osa identiteettiä ja kasvattaa omanarvontuntoa. Oman potentiaalin hyödyntäminen ja itsensä kehittäminen ovat monelle suuremmissa arvossa kuin hierarkiassa eteneminen. (Leiviskä 2011, 117-120)

Johtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista. Miltä ihmisestä tuntuu tehdä kyseistä työtä, miten hän kokee oman paikkansa ja itsensä osana työyhteisöä. Erilaiset tuntemukset vaikuttavat työpanoksen kautta tuloksellisuuteen. Taitava johtaja löytää alaisistaan kykyjä, potentiaalia ja taitoja, joita korostaen ihmisistä saa parhaan panoksen koko organisaation tarpeisiin. Johtamisessa vuorovaikutuksen merkitys on valtava. Oman sisäisen äänen sekä muiden ihmisten kuuntelu, kuullun ymmärtäminen ja taito muuttaa tieto toiminnaksi, ovat hyvän johtajan tunnusmerkkejä. Luottamus johtajan ja alaisten välillä sitouttaa, mutta vaatii jokaisen osapuolen panosta. Johtajakin tulee kohdata ihmisenä, inhimillisyyden merkitys on tärkeää ymmärtää myös alhaalta ylöspäin. (Leiviskä 2011, 132-140)

Tasapaino työn, yhteisön ja yksityiselämän välillä eheyttää elämää. Harmonian säilyttäminen vaatii kehon, mielen, tunteiden ja arvojen yhteensovittamista työelämän kanssa. Fyysinen hyvinvointi, mielen kunto sekä sosiaaliset suhteet ovat paljolti yksilön tasapainoilukykyyn varassa. Jaksamisen ja voimavarojen tunnistaminen, sekä kunnioittaminen ovat vastuunkantoa omasta tasapainosta. Työelämässä tasapaino löytyy sopivasti haastavasta tehtävästä, joka on sopuoinnussa henkilön olemuksen, perusluonteen ja toiveiden kanssa. (Leiviskä 2011, 145-151)

3.2.2 Vuorovaikutus

Sari Kuusela (2010) tutki väitöskirjassaan vallan ja vuorovaikutuksen kokemuksia. Hän haastatteli keskijohtoa, tehden johtopäätökset kuulemiensa 47 vallankäyttöä kuvaavan tarinan perusteella. Hän jakoi tarinat menestys-, oppimis- ja pettymystarinoiksi, lopputuloksen ja sitä kuvaavan tunnetilan perusteella. Menestystarinoita yhdisti kannustava ja hieman yllättäen myös ohjeistava tai jopa käskyttävä vuorovaikutus. Suurin osa menestystarinoista oli vallankäytön kohteen kertomia, näissä onnistuminen koettiin saavutetun joko vallankäyttäjän avulla tai hänen vastustuksestaan huolimatta. Kannustaminen loi tunnetta arvostuksesta, joka motivoitumisen kautta johti onnistumiseen. Ohjeistus ja käskytyksen sijaan saattavat menestystarinassa johtaa haluun saavuttaa tavoitteet itsensä vuoksi, kuin näyttääkseen käskyttäjälleen. Oppimistarinoissa yhteinen tekijä oli vuorovaikutuksen kautta löytynyt onnistunut toimintatapa, kokemus johtaa oivallukseen jostakin itselle tärkeästä. Opettajan roolissa voi olla esimies, alainen tai kollega. Pettymystarinoita yhdistävinä tekijöinä olivat vuorovaikutuksen kautta aiheutunut epäluottamus, lamaantuminen ja tunne epäoikeudenmukaisuudesta. Pettymystarinat myös usein erottautuivat esimerkkinä epätydyttävästä tilanteesta, joka oli jatkunut jo pidempään. Pettymyksiin johtava vuorovaikutus voi olla sanallista tai välittyä toiminnan kautta, se voi tarkoittaa ohittamista, asioista päättämistä keskustelematta, tai jo sovittujen asioiden yksipuolista muuttamista. Pettymystarinoissa pettymyksen aiheuttajia olivat esimiesten lisäksi alaiset ja kollegat. (Kuusela 2010, 133-143)

Kritiikki voi parhaimmillaan toimia myös motivaation lähteenä. Kun ihmiselle kerrotaan virheiden sijaan asiat, joita häneltä toivotaan, mitä hän tekee hyvin ja miten heikompia toimintoja voi muuttaa, hän saa voimaa. Henkilökohtaisesti annettu kritiikki, kuuntelu, ymmärrys ja ratkaisuhalu rakentavat kritiikin antajan ja sen saajan suhdetta. (Goleman & Kankaanpää 1997, 193-194)

4 Tutkiva kehittämistyö ja prosessi

Aloitin työn syyskuussa 2019 keräämällä pohjatietoa aiheeseen liittyen. Opinnäytetyön idea kerrottiin tiimillemme viikkopalaverissa. Ensireaktiot olivat ristiriitaisia. Toiset innostuivat heti, kun toiset olivat vähintäänkin skeptisiä, mutta kaikki suostuivat kuitenkin mukaan. Sovimme henkilökohtaiset haastatteluajat, jotka oli määrä suorittaa lokakuun loppuun mennessä. Työn oli määrä olla valmis viimeistään huhtikuussa 2020. Tiimimme tilanne muuttui haastattelujen jälkeen, sillä tieto työnantajavaihdoksesta ja epävarmuus sen mahdollisista vaikutuksista nousivat haastatteluissa kerrottujen ongelmakohtien rinnalle. Työnantajamme on 1.4.2020 lähtien paikallisen Osuuspankin sijaan valtakunnallinen Pohjola Vakuutus Oy. Samanaikaisesti myös tiimimme esimies, sekä alueellinen johto vaihtuivat. Muutos ja siihen liittyvä tiedotus johdettiin mielestäni tämän osalta hyvin. Tilanne kuitenkin sekoittui uudella tavalla helmi-maaliskuussa, jolloin huoli koronaviruksesta ja siitä aiheutunut epätietoisuus nousivat muiden muutostekijöiden yläpuolelle. Asiakkaiden henkilökohtainen tapaaminen lopetettiin ja etätöihin ryhdyttiin nopealla aikataululla. Erikoistilanne tulee vaikuttamaan toimintamallin muokkaukseen tavalla, jota emme vielä osaa ennustaa.

Tutkimuskysymyksen, miten luomme pienestä tiimistämme tehokkaan, aidosti yhteen hiileen puhaltavan ja toisiaan tukevan joukkueen, jossa jokaisella on hyvä olla ja motivaatio kohdallaan, ratkaisen vallitsevasta tilanteesta huolimatta parhaan kykyni mukaan. Halusin tämän tiedon, jotta voimme mahdollistaa yksilöllisten parhaiden versioidemme elinvoiman. Halusin nähdä meissä jokaisessa sisäisen joukkuepelaajan, itsensä johtajan ja sieltä ponnistavan energian.

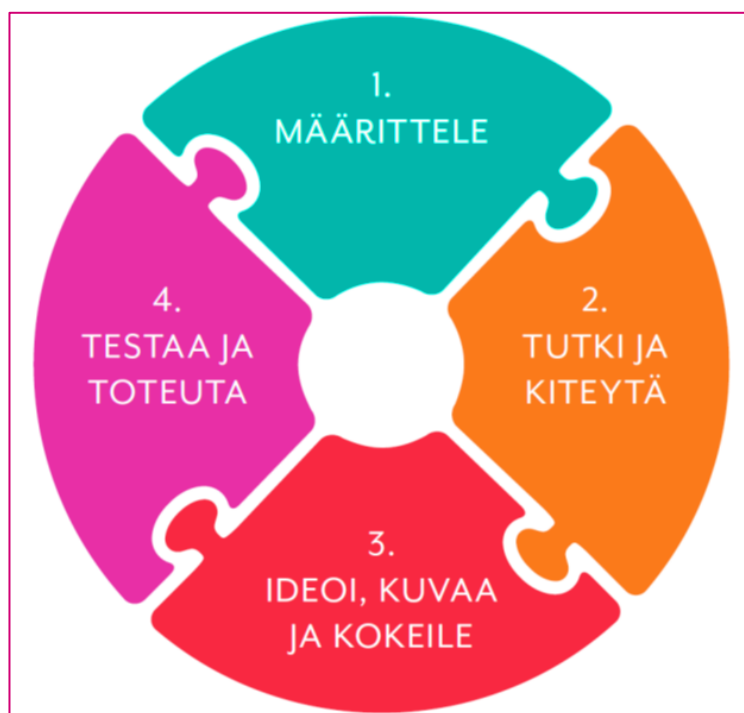
Valitsin kehittämistyön menetelmäksi laadullisen tutkimuksen. Se määritellään ilmiön kuvaamisen, ymmärtämisen ja tulkitsemisen keinoksi, ilman määrällisiä tai tilastollisia menetelmiä. Laadullinen tutkimus perustuu lukujen sijaan sanoihin. (Kananen 2008, 24) Pienessä tiimissä koin, että tämä on ainoa todellisia ongelmakohtia avaava vaihtoehto. Halusin saada aitoja mietteitä ja ehdotuksia, joita määrällisen tutkimuksen kysymykset eivät välttämättä olisi osanneet kysyä. Halusin, että jokaisen tiimiläisen persoona ja yksilöllisyys tulevat huomioiduiksi. Tutkimuksen aihe määräytyi halusta parantaa työympäristömme ja sitä kautta tiimimme toimivuutta sekä tehokkuutta. Tutkittavia henkilöitä olivat kaikki henkilöasiakkaiden vakuutuksista vastaavan tiimimme jäsenet, mukaan lukien esimiehemme, jotka onnekseni suostuivat käyttämään tähän aikaansa.

Perustiedonkeruumenetelmiä ovat yleisesti haastattelut, havainnointi, kyselyt ja kirjallisuus. Haastattelumallit jaetaan kysymysrakenteen perusteella avoimiin, puolistrukturoituihin ja strukturoituihin. Avoin haastattelu on tutkimusteemojen ohjaamaa ja palvelee analyttistä sekä teoreettista yleistämistä. Strukturoitu haastattelu koostuu oletuksista johdetuista kysymyksistä, joissa jokaiselle haastateltavalle tarjotaan valmiita vastausvaihtoehtoja samalla tavoin. Strukturoitu haastattelu palvelee tilastollista yleistämistä. Puolistrukturoitu

haastattelumalli on avoimen ja strukturoidun haastattelun yhdistelmä. (Järvinen & Järvinen 2004, 145) Tähän työhön valitsin puolistrukturoidun haastattelumallin, sillä halusin sekä asiantuntijuudesta lähteviä mielipiteitä, että selkeitä kyllä/ei vastauksia. Tutkimuksen aihe ja siihen liittyvät kysymykset ovat muokkaantuneet mielessäni siitä lähtien, kun aloitin kilpailevassa vakuutusyhtiössä lähes 20 vuotta sitten. Finanssialalla on paljon samankaltaisuuksia, työnantajasta, tai työtehtävästä riippumatta, niistä tekemäni havainnot vaikuttivat laatimiini haastattelukysymyksiin. Vaikka havainnointi ei ollut virallinen tiedonkeruumenetelmä, sen kautta vuosien varrella huomioimani asiat vaikuttivat tämän opinnäytetyön pohjan luomiseen. Havainnot erilaisten ihmisten tavasta reagoida muutokseen, takaiskuihin, onnistumisiin, stressiin ja muihin työelämässä jatkuvasti esiintyviin tilanteisiin ovat yllättävän toistuvia työpaikasta riippumatta. Tarkat kysymykset löytyvät liitteeltä yksi.

Haastatteluissa esiintyneiden tulosten, sekä asiasta löytämäni tiedon perusteella kehitimme toimintatapoja, joilla tulevaisuudessa koemme olevan vaikutusta yhteistyön, tehokkuuden ja motivaation parantamiseksi.

Hyödynsin tutkimuksessani tuplatimantti kaaviota. Tuplatimantti sai alkunsa yksinkertaisesta piirroksesta (British Design Council 2005), jolla pyrittiin hahmottamaan suunnitteluprosessia. Ensimmäisen timantin tavoite on ymmärtää ja määrittää ratkaistava ongelma. Toisen timantin tavoite on kehittää ja toteuttaa ongelmaan ratkaisu. Prosessi on jaettu neljään osaan; ymmärrä, määritä, kehitä ja toteuta (discover, define, develop, deliver). Prosessi alkaa aina halusta suunnitella jotakin uutta. (designcouncil.co.uk)



(Palvelumuotoilupalo 2018)

4.1 Ymmärrä

Aloitin tiedonhankinnan laatimalla kysymykset, joita haluan haastatteluissa käydä läpi. Kysymysten tavoitteena on kartoittaa nykytilanne ja toiveita tulevasta. Mitkä asiat ovat hyvin ja mihin toivotaan parannusta? Kokemukseni perusteella olen varautunut, että se mihin toinen on tyytyväinen, on toiselle parannuskohde ja toisinpäin. Kerään mietteitä asioista, kuten arvot, motivaatio, työtyytyväisyys, osaaminen, vahvuudet ja heikkoudet, työympäristö, yksilö osana tiimiä ja jaksaminen. Kaiken keskiössä on halu kuulla haastateltavilta ideaalitalanne, jossa juuri he kokisivat kukoistavansa parhaiten.

Haastattelin heidät teemahaastattelun tavoin, yksilöhaastatteluina. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa kysymykset muotoillaan koskemaan tiettyä aihealuetta. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole rajoittaa liikaa, jotta haastateltavan ajatukset, kokemukset ja tunteet saadaan esille. (Hirsjärvi & Hurja 2000, 47-48) Tutkimuksen ja haastattelujen avulla pyritään aina löytämään totuudenmukaista tietoa. Vaarana on muunnellun tiedon näyttäytyminen, mikäli haastateltava kokee tilanteen valvontamenettelyksi tai tutkija keskittyy vain tietoon, joka tukee hänen tutkimusasetelmaansa. (Järvinen & Järvinen 2004, 146) Halusin, että jokaisella on tilaa avautua ja tuoda mielipiteitään esille ilman tunnetta ryhmän paineesta. Pyrin tietoisesti kohtaamaan haastateltavan puhtaalta pöydältä, kuin vieraana henkilönä.

Haastattelut toteutettiin Riihimäen ja Hämeenlinnan konttoreillamme. Haastatteluun vastasi naishenkilöistä koostuva tiimimme, mukaan lukien tiimimme esimies, yhteensä kahdeksan henkilöä. Haastateltavat olivat iältään 31, 33, 35, 38, 41, 41, 56 ja 57 vuotiaita. Haastattelujen keskimääräinen kesto oli yksi tunti. Haastattelutilanne oli jokaisen kohdalla yksityinen, eikä muita henkilöitä tai häiriötekijöitä ollut kuuloetäisyydellä. Suurimmaksi haasteeksi koin ”tuttuuden”, sillä olen työskennellyt samoissa tehtävissä yli kymmenen vuoden ajan ja tunnen ihmiset hyvin. Olen kiitollinen jokaiselle. Koin, että kysymyksiini suhtauduttiin avoimin mielin ja vastaukset olivat rehellisiä.

Halusin saada vastauksen aiheisiin:

Miten yrityksen arvot koetaan nyt ja miten ne vaikuttavat työnantajakuvaan tai omaan toimintaan? Millaiset tekijät nostavat motivaatiota? Millainen esimies motivoi parhaiten? Millaisista asioista työtyytyväisyys koostuu ja mitkä ovat olennaisimmat muutostoiveet siihen liittyen? Miten yksilö haluaisi muokata työtään henkilökohtaisten ominaisuuksiensa ja osaamisensa pohjalta? Millaisia vahvuuksia ja heikkouksia yksilö näkee itsessään? Millainen työympäristö kannustaa tehokkuuteen? Millaisia asioita yksilö näkee voivansa tehdä toimivamman kokonaisuuden puolesta ja millaisia toimia hän toivoo muilta? Mitkä ovat olennaisimmat hyvinvointiin ja jaksamiseen vaikuttavat tekijät? Tarkat haastattelukysymykset löytyvät liitteeltä yksi.

Mielessäni lähestyin kokonaisuutta myös tapaustutkimuksen tavoin, koko tiimin näkökulmasta. Tapaustutkimus lähestymistapana keskittyy tietyn kohteen tutkimukseen, eikä etsi laajempia yleistyksiä. Johtopäätökset tutkittavasta ilmiöstä tehdään tutkijalle esiintyneiden tietojen pohjalta. (Colorado State university 2011) Halusin hahmottaa yhteneviä mielipiteitä jo tässä vaiheessa. Äänitin kaikki haastattelut, joista kokosin yhteenvedot analyysia varten. Litterointi, eli äänitteiden puhtaaksikirjoitus voidaan tehdä koko keskustelulle, tai vain osalle siitä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 138) Lähetin yhteenvedot jokaiselle haastateltavalle tarkasteltavaksi, mahdollisia muutoksia tai lisäyksiä varten. Korjauspyyntöjä tai uusia mielipiteitä ei tässä vaiheessa juurikaan tullut, mutta myöhemmissä vapaamuotoisissa keskusteluissa niitä esiintyi. Nämä saattoivat liittyä koettuun tilanteeseen, joka nosti esille tunteita tai korjausehdotuksia. Kirjasin uusia mietteitä kertojan luvalla työn edetessä ylös.

4.2 Määritä

Haastatteluissa kerättyjen vastausten ymmärtämisen helpottamiseksi, koottu aineisto luokitellaan, eli koodataan käsiteltävään muotoon. Samankaltaisuuksien löytäminen ja yhdistäminen yksinkertaistavat tiedon määrää. Koodauksen avulla tietoa voidaan analysoida, etsien säännönmukaisuuksia ja malleja. (Kananen 2008, 89) Suurin osa kysymyksistäni olivat avoimia kysymyksiä, joista saamistani vastauksista halusin löytää yhdenmukaisuuksia ja linjoja. Pyrin koodauksen avulla yhdistämään samankaltaisuudet kokonaisuuksiksi. Jos tietty asia esiintyi eri kysymyksissä, mutta tarkoitti samaa asiaa, liitin vastaukset toisiinsa. Koodauksen avulla pääsin hahmottamaan ja yksinkertaistamaan haastattelujen tuloksia. Saamistani vastauksista kokosin olennaimmat ja eniten esiintyneet asiat, joiden pohjalta lähdin kehittämään ideoita. Tavoite oli löytää kohtia, joilla oli yhteys tutkimuskysymyksiin.

Käytin miellekarttaa (mindmap) menetelmänä asioiden havainnollistamiseen. Tein miellekartat sekä organisaation omien mallien, että yksilöllisten päätoiveiden pohjalta. (Liite 2) Tavoite oli yksinkertaistaa saamani tietoa muotoon, josta voin nähdä erillisiä kokonaisuuksia.

Alla haastatteluista kerättyjen vastausten kootut tulokset. Merkitsin suorat lainaukset lainausmerkkeihin.

4.2.1 Arvot

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitin arvojen vaikutusta työnantajan valintaan, työnantajakuvaan, sekä itse työn tekemiseen. Vastaukset olivat yksimielisiä. Kaikki vastaajat kertoivat haluavansa työskennellä yrityksessä, jonka arvoihin voivat samaistua. Vastauksissa toistui arvojen mukainen luontainen käyttäytyminen, jota ei erikseen tule ajateltua. Tämän vuoksi

työnantajan arvojen on tärkeää kohdata omien kanssa. OP:n arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus sekä yhdessä tekeminen.

”Ihmisläheisyys on yksi suurimmista vahvuuksistani, se auttaa luomaan suhteita sekä työkavereihin, että asiakkaisiin. Tämä luo yhdessä tekemistä talon sisällä, jonka koen erittäin tärkeäksi. Vastuullisuus on mielestäni rajojen noudattamista niin, että niitä pystyy myös ammattimaisesti joustamaan asiakkaiden hyväksi.”

Tässä yhteydessä tällä tarkoitettiin verkostoitumista ihmisten keskuudessa. Kun ihminen on helposti lähestyttävä ja suhtautuu positiivisesti kuulemiinsa asioihin, voi seurauksena muodostua toimivaa yhteistyötä. ”Tämä ei kuulu tehtäviini”-ajattelun sijaan, ”Miten saisin tämän toimimaan”-ajattelua. Tämä saattaa pidemmällä tähtäimellä hyödyttää jokaista osapuolta, tai vähintäänkin luoda tunnetta yhteishengestä.

”Ihmisläheisyys on erittäin tärkeää. Haluan, että asiakkaan on helppo tulla luokseni. Haluan, ettei hän koe palvelussa jäykkyyttä. Haluan toimia vastuullisesti asiakkaan hyväksi. OP:n arvot ovat myös omat arvoni.”

Tällä tarkoitettiin asiakassuhteen luomista tavalla, jolla lisäarvoa luodaan oman persoonan kautta. Asiakkaalle halutaan kasvottoman vakuutusyhtiön sijaan olla oikeasti läsnä.

”Haluan, että voin katsoa sekä asiakkaita, että työkavereita silmiin jatkossakin, sen mukaan toimin päivittäin.”

Myyntityö ja eritoten vakuutusten myyntityö kantaa maailmanlaajuisesti mukanaan huijauksen leimaa. On tärkeää, että lupauksilla on katetta ja ratkaisuja tarjotaan asiakkaan hyväksi. Pienissä kaupungeissa myyntityötä on mahdoton tehdä ilman hyvää mainetta ja luottamussuhdetta sidosryhmiin.

4.2.2 Motivaatio

Toisena paneuduin motivaation lähteisiin, joita tiedustelin avoimena kysymyksenä. Kahdeksasta vastaajasta kolme koki työnsä motivoivaksi ja viisi joskus motivoivaksi. Kukaan ei kokenut työtään täysin motivoimattomaksi. Motivaation lähteenä korostuivat tuloksellisuuden ja vuorovaikutuksen merkitys. Vastaajista seitsemän mainitsi onnistumisen kokemuksen ja tulosten saavuttamisen nostavan motivaatiota. Ihmisläheisyys, vuorovaikutus ja mahdollisuus auttaa toistuvat kuuden henkilön vastauksissa. Vastaajista kolme näki työn merkityksellisyyden

motivoivana tekijänä. Toivotuiksi motivaation lähteiksi nousivat lisähaaste, parempi palkkiojärjestelmä sekä oman työn kannalta epäolennaisten lisätehtävien poistaminen. Vastaajista viisi kertoi työtehtävänsä olleen samankaltainen jo vuosia ja toivovansa extrahaastetta motivaatiota kasvattamaan. Motivaatiota laskevina tekijöinä nähtiin liian korkeat palkitsemisrajat sekä hetket, jolloin asiakkaita on vähemmän. Yksittäisinä motivaatiota laskevina tekijöinä mainittiin tunne epätasa-arvosta, kyttääminen ja tylsistyminen.

Kysyin myös henkilökohtaisia motivaationlähteitä. Millaiset tekijät motivoivat tekemään asioita ylipäättään? Vastaajista seitsemän mainitsi läheisten ihmisten kautta löytyvän hyvän olon toimivan motivaation lähteenä. Kuusi vastasi rahan. Yksittäisiä motivaatiotekijöitä olivat halu onnistua, kiinnostus, johdonmukaisuus, elämykset, kilpailuhenki, ulkonäkö, itsensä voittaminen sekä hyvä fyysinen kunto. Useat henkilökohtaiset motivaationlähteet olivat muita, kuin työtehtävään liittyviä, mutta niiden luoma parempi olo nostaa tuloksellisuutta myös työelämässä.

”Nautin työstäni ja myymisestä, mutta olen ollut pitkään alalla ja kaipaisin haastetta, itseni haastamista.”

Tämä nousi esille useassa haastattelussa. Haasteet paremman tuloksen saavuttamisesta ovat pysyviä, mutta alkavat selkeästi kyllästyttää. Kyseessä on kuin kodin siivous, asia pitää viikosta toisen tehdä, mutta yksilö tietää, että sen voisi myös tehdä paremmin. Tiedetään, että pystytään, mutta aina ei vain jaksaa. Kaivataan haastetta, joka luo tarpeen omien taitojen kehittämiseksi.

”Haasteet kasvattavat ja opettavat.”

Tällä tarkoitettiin tilannetta, jossa eteen tulee oikea haaste. Käy siitä selviämisen hyvin tai huonosti, se kehittää ihmistä.

”Työn mielekkyys ja merkitys motivoivat, että voi uskoa siihen mitä tekee. Raha, porkkanat ja henkilökohtainen hyöty ovat kuitenkin ne, jotka saavat ylittämään itsensä.”

Myynti- tai mikä tahansa työ, jossa tuloksia seurataan, saa kipinän, kun paremmasta suoriutumisesta on mahdollisuus hyötyä. Tämä hyöty tulee olla sen suurin, että tekijä kokee sen tavoittelemisen arvoiseksi.

4.2.3 Työtyytyväisyys

Kolmantena paneuduin työtyytyväisyyteen. Halusin selvittää tekijöitä, joihin tällä hetkellä ollaan tyytyväisiä. Vastaajista viisi kertoi tyytyväisyyden tulevan vuorovaikutuksesta asiakkaiden

kanssa. Viisi henkilöä koki palkkansa olevan työn kuvaan nähden tyydyttävä. Kolme henkilöä mainitsi olevansa tyytyväinen työsuhde-etuihin, sijaintiin lähellä kotia, sekä mukaviin työkaveriin. Vastaajista kolme mainitsi työn itsenäisyyden ja mahdollisuuden suunnitella päivät itselle sopivalla tavalla. Kolme henkilöä koki oman tietotaidon hyödyntämisen ja ratkaisujen esittämisen tyydyttävänä. Kaksi henkilöä mainitsi työn vaihtelevuuden. Yksittäisinä tyytyväisyydenlähteinä nousivat esiin työn säännöllisyys, laaja toimenkuva, mahdollisuus tavata asiakkaat ilman kiirettä sekä arvostus OP-Ryhmää kohtaan.

Entä millaisiin asioihin toivottiin työtyytyväisyyden lisäämiseksi parannusta? Seitsemän henkilöä toivoi muutosta työaikoihin, joko joustavampaa työvuorosuunnittelua, tai liukumamahdollisuutta. Neljä henkilöä toivoi mahdollisuutta etätöihin. Viisi henkilöä toivoi palkkiojärjestelmän muuttuvan takaisin entisenkaltaiseksi. Hieman ristiriidassa tyytyväisyyskysymykseen, viisi henkilöä toivoi myös palkkatason korotusta. Neljä vastaajaa toivoi työhönsä lisää haastetta, tai vaihtelevuutta. Kaksi henkilöä toivoi enemmän asiakastapaamisia. Yksittäisinä parannustoina nousivat esille tiimihenki, vilkkaampi työympäristö, miinusmyyntien järkevämpi kirjaus sekä ilmanvaihto.

Työajoista kysyttäessä aamuvuoroa (alkaen 7.00-9.00) suosi kuusi henkilöä ja iltavuoroa (alkaen 10.00-12.00) toivoi yksi henkilö. Yksi henkilö oli tyytyväinen nykyisiin vaihteleviin työaikoihin.

Vastanneista kaksi koki voivansa suunnitella työpäivänsä haluamallaan tavalla ja neljä voivansa joskus suunnitella ne haluamallaan tavalla. Kaksi vastaajista koki, ettei voi lainkaan suunnitella työpäiviään haluamallaan tavalla.

”Mahdollisuus itsenäisyyteen, sekä oman päivän suunnitteluun tyydyttää. Asioita ei liikaa sanella ylhäältäpäin, vaan voi käyttää myös omaa näkemystä.”

”Saamani asiakaspalautte ja kiitos tyydyttää. Se, että asiakkaat suosittelevat tulemaan luokseni ja saan sitä kautta lisää asiakkaita.”

”Juttelen mukavia asioita mukaville ihmisille ja siitä vielä maksetaan, ideaalitalanne. Työ toimii harrastuksen lailla arjen vastapainona ja aika lentää siivillä. Minulla ei ole ikinä ollut vaikeuksia lähteä töihin.”

”Toivoisin, että voisin nauttia onnistumisista niin, että kaikki ajattelisivat sen olevan yhteiseen hyvään ja saisivat intoa tehdä myös itse lisää.”

”Työelämässä tekee onnelliseksi se, kun ihmiset onnistuvat ja kasvavat tehtäviensä mukana.” Haastateltava kertoi kuulleensa lauseen ja sen jääneen mieleen.

”Työaikojen liukumat olisivat tärkeitä, nykyinen lukujärjestysmalli on vanhan aikainen.”

Työaikoihin ja liukumamahdollisuuksiin toivottiin parannusta lähes jokaisessa haastattelussa. Malli, jossa työajat ovat lukujärjestysmäiset, hankaloitti elämää etenkin muilta paikkakunnilta kuljettaessa. Lasten lukujärjestys, kimppekyydit ja julkisten kulkuneuvojen aikataulut harvemmin kulkivat järkevästi työaikoihin nähden. Toivottiin mahdollisuutta muokata vuoroja enemmän omaan rytmiin sopivaksi, esimerkiksi mahdollisuutta tulla ja lähteä 15 minuuttia aiemmin päivinä, jolloin sillä ei ole vaikutusta asiakaspalveluun. Vuoroista on pidetty kiinni, jotta kaikilla olisi samat säännöt ja välttyttäisiin sisäisiltä konflikteilta. Kuitenkin tilanne, jossa joustetaan ilman että kukaan kärsii, pitäisi sopia jokaiselle.

4.2.4 Osaaminen

Seuraavaksi paneuduin osaamiseen. Vastaajista neljä koki pääsevänsä hyödyntämään osaamistaan tarpeeksi, kolme henkilöä joskus ja yksi henkilö ei lainkaan. Osaamisen itsenäistä ylläpitoa tehtiin kaikkien vastanneiden mukaan hyvin samankaltaisesti, lukemalla intraa, tekemällä verkkokursseja ja juttelemalla kollegoiden kanssa. Tämän lisäksi tietoa etsitään, kun sille tulee tarve. Vain yksi henkilö mainitsi halun oppia uutta ja kehittyä jatkuvasti myös oma-aloitteisesti. Työnantajalta toivotaan osaamisen kehittämiseksi vakuutusmyyjien yhteisiä kokoontumispäiviä, jotka mainittiin neljässä haastattelussa. Näiltä päiviltä toivotaan vinkkejä myyntiin ja tietoa eri alueiden toimintatavoista. Yksittäisinä parannustoveina mainittiin lajikohtaisia täsmäiskuja esimerkiksi tiimin sisällä, YVTS tutkinnon suorittamismahdollisuutta kaikille, OP-Ryhmän ulkopuolisia kursseja, sekä mahdollisuutta kerrata office ohjelmien käyttöä.

4.2.5 Vahvuudet ja heikkoudet

Millaisia vahvuuksia vastaajat näkevät itseltään löytyvän? Eniten samankaltaisia vahvuuksia löytyi asiakaskohtaamisiin liittyvistä taidoista. Tunneälyn ja vuorovaikutustaidot mainitsi viisi vastaajaa. Samaan kategoriaan lokeroisin hyvän tilannetajun, pelisilmän ja ihmisen tulkintataidon, jotka myöskin mainittiin viiden vastaajan toimesta. Ihmisrakkaus, empatiakyky ja asiakaspalveluhenkisyys löytyivät neljältä vastaajalta. Kokemus mainittiin kolme kertaa, kuten paineen ja stressinsietokykykin. Kokonaisuuksien hahmottamiskyky, keskittyminen olennaiseen, sekä tarvittavan tiedon löytämiskyky tuli esille kolmessa haastattelussa. Kahdesti mainittiin yritteliäisyys, organisointikyky sekä positiivinen ajattelutapa ja innostuneisuus. Yksittäisinä vahvuuksina nousivat esille sopeutumisen- ja palautumiskyky, luotettavuus, herttaisuus, rohkeus, kärsivällisyys, matemaattiset taidot, kisailunhalu, esiintymistäidot ja verbaalinen lahjakkuus.

Heikkoudet sen sijaan jakoutuivat laajasti. Ainoastaan liika kilttiys mainittiin kolmessa haastattelussa, muut heikkoudet olivat henkilökohtaisia. Näistä mainittakoon muutosvastarinta, kielitaidon puute, stressaava täydellisyydentavoittelu, herkkänahkaisuus, liika puheliaisuus ja innostuneisuus, laiskuus, matala myyntihenkisyys sekä tapa antaa liian helposti periksi. Haastateltavat tuntuivat tiedostavan heikkoutensa hyvin. Havaitsin sisäisen halun päästä heikkouksista eroon, mutta samanaikaisesti siihen ei oltu vielä henkisesti täysin valmiita. Tämä koskee myös itseäni.

Vastaajista seitsemän koki pääsevänsä nyt ja yksi pääsevänsä joskus hyödyntämään vahvuuksiinsa työssään. Kukaan ei kokenut, ettei pääse hyödyntämään vahvuuksiaan. Vahvuuksia haluttaisiin hyödyntää paremmin lisähaasteen tai laajemman myyntikokonaisuuden kautta, jotka mainittiin neljässä haastattelussa. Osaamista ja vahvuuksia pääsee täysin hyödyntämään vasta, kun niitä haastetaan käyttämään. Kaksi henkilöä vastasi antaneensa jo kaikkensa ja kaksi henkilöä, ettei tule mitään mieleen.

”Pääsen jo nyt hyödyntämään todella hyvin, mutta haluaisin laajentaa osaamistani esimerkiksi yrityspuolelle. Koen ettei minulle olisi liikaa handlata isompia kokonaisuuksia.”

”Sitten kun on se hetki, haluan edetä urallani omia vahvuuksiani korostaviin tehtäviin. Juuri nyt en halua uusia stressinaiheita.”

4.2.6 Työympäristö

Millainen työympäristö korostaa tehokasta työskentelyä? Ylivoimaisesti eniten kannatusta sai konttoriympäristö, jossa on tarvittaessa omaa rauhaa, näin vastasi kuusi henkilöä. Kaksi henkilöä vastasi kykenevänsä tehokkaaseen työskentelyyn paikasta riippumatta.

”Avokonttori on paras, elämä saa kuulua ympärillä, kunhan vieressä ei ole suurta melua. Positiivinen tekemisen meininki innostaa itseäkin.”

”Pidän itsenäisestä työskentelystä, olen enemmän oman tien kulkija. Tykkään tehdä omaan tahtiin, myös etäpäiviä olisi välillä mukava tehdä. Asiakastapaamiset ovat mielestäni toimivinta hoitaa konttorilla.”

”Pidän siitä, että samaa työtä tekevät kollegani ovat lähellä ja pääsen kommunikoida heidän kanssaan, se tukee tekemistäni. Tila olisi hyvä olla äänieristetty.”

”Ympäristöllä ei ole suurta merkitystä tekemiseeni, pystyn sulkea hälyn ympäristäni ja keskittymään paikasta riippumatta.”

Vastanneista kaksi oli tyytyväisiä, neljä joskus tyytyväisiä ja kaksi tyytymättömiä tämän hetkiin työolosuhteisiin. Kuusi vastannutta toivoi rauhallisempaa ja äänieristetympää työtilaa. Viisi toivoi parempaa ergonomiaa ja sähköpöytää. (Sähköpöydät hankittiin kaikkiin tiloihin talven aikana, joten niiden osalta parannustoivetta ei enää ole.) Neljä haluaisi nykyaikaisempaa yleisilmettä. Parempaa ilmanlaatua ja lämpötilansäätöä toivoi kolme vastannutta.

”Talvella on tosi kylmä, kun ovista tuleva ilmapirta kiertää konttoriin, siihen toivoisin muutosta.”

Tämä ongelma on sekä Riihimäen, että Hämeenlinnan konttoreissa. Kylmä ilmapirta vaikuttaa kehon kuntoon ja aiheuttaa erilaisia kiputiloja. Se vaikuttaa myös pukeutumiseen, sillä välillä veto on niin kovaa, että esimerkiksi korkokenkien pitäminen on mahdotonta.

”Äänieristykseen pitäisi tulla parannus, jotta asiakastapaamisista tulisi yksityisempiä, esimerkiksi huonemuotoisilla tiloilla.”

Häiritsevää ääntä koettiin kuuluvan kollegoiden asiakastapaamisista tai keskinäisestä jutustelusta, mutta myös oman äänen pelättiin häiritsevän muita. Pareman äänieristyksen koettiin tuovan vapautta keskusteluun, parempaa suojaa asiakkaille, sekä varmuutta, ettei henkilöstön keskinäiset kuulumisten jakamiset vaikuta asiakastapaamisten uskottavuuteen.

4.2.7 Minä, tiimi ja esimies

Miten yksilö näkee voivansa vaikuttaa tiimin toimivuuteen? Millaista käytöstä hän toivoo muilta? Millainen esimies motivoi yrittämään parhaimpansa?

Korkeimmalle oman käytöksen näkökulmasta nousivat positiivinen asenne ja halu tulla kaikkien kanssa toimeen, jotka vastattiin viidessä haastattelussa. Yhteistyö ja joustavuus nousivat esille neljä kertaa. Oman panoksen antaminen tiimin tavoitteiden eteen vastattiin kolme kertaa. Kannustaminen, muiden puolesta iloitseminen ja auttaminen mainittiin kaksi kertaa. Yksittäisiä asioita olivat keskittyminen olennaiseen, asiallinen suhtautuminen, negatiivisuuden ohittaminen, terve järki ja mahdollisten uhkakuvien pitäminen omana tietonaan.

”Annan positiivista palautetta ja laitan hyvän kiertämään.”

”Pyrin ymmärtämään, että olemme kaikki erilaisia.”

Tällä tarkoitettiin tapaa, jolla ihminen helposti ajattelee oman käyttäytymisensä olevan oikeanlaista ja kaiken siitä poikkeavan vääränlaista. Näkyi halu hyväksyä ja antaa jokaisen olla oma persoonansa, ilman että se vaikuttaa omaan tekemiseen. Tämä tosin vastattiin huokauksen kera, joten luin sen enemmänkin väsymykseksi yrittää vaikuttaa muiden toimintaan.

”Hoidan oman osuuteni tavoitteiden tekemisestä.”

Henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi suoriutumista seurataan tiimin ja koko organisaation tasolla. Tällä tavoin jokaisen yksittäinen tekeminen näyttäytyy kokonaiskuvassa.

”Hetimitä kun on jostain eri mieltä, niin turpaan tulee ja kovaa.”

Tällä tarkoitettiin tilannetta, jossa asioita on totuttu tekemään tietyllä tavalla. Uuden tavan aloittaminen, avoimen positiivinen suhtautuminen muutoksiin, tai oman näkemyksen mukainen kehitysehdotus aiheuttavat ikävän vastareaktion.

Muilta odotetaan hyvin samoja asioita, kuin itse annetaan. Näin vastasi viisi henkilöä. Muina yksittäisinä toiveina esille nousivat tervehtiminen, juttelu, rakentava palaute, avoin keskustelu ja asioista sopiminen, kannustus, draaman välttäminen ja että työkaverit istuisivat omalla paikallaan.

”Toivon, että juttelemaan tullaan muistakin aiheista, kuin virheistä.”

”Haluaisin, että olisi tilaa iloita, ilman että se lytätään. Toisen ilo ei ole toiselta pois.”

”Toivoisin, että asioiden tarkoituksista voidaan keskustella ja miettiä miksi asiat ovat tietyllä tavalla, ilman että pelätään sen vaikuttavan negatiiviselta.”

Esimiehestä keskusteltaessa emme arvioineet nykyistä esimiestämme, vaan mietimme asiaa yleisellä tasolla. Motivoiva esimies koettiin henkilöksi, joka antaa työskennellä itsenäisesti, mutta on tarpeen tullen käytettävissä. Näin vastasi viisi henkilöä. Saman määrän keräsi kyky innostaa tuloksetkoon. Helposti lähestyttävyyys, läsnäolo ja kiinnostus mitä henkilölle kuuluu, nousivat neljällä vastauksella seuraavaksi korkeimmalle. Reiluus, positiivisuus, organisointikyky ja tiedonjako mainittiin kaksi kertaa. Muita toivottuja ominaisuuksia olivat kyky näyttää suuntaa, antaa rakentavaa palautetta ja pitää alaisten puolia.

”Esimies, joka antaa vapauden tehdä työtä, on tarvittaessa käytettävissä, muttei hengitä niskaan.”

”En pidä liiasta hekkutuksesta, sellainen saattaa jopa ärsyttää ja laskea fiilistä, aiheutuu vastareaktio. Normaali kannustus ja motivointi toimii parhaiten.”

”Toivon, että esimies kuuntelee mielipiteitä ja vie asioita eteenpäin.”

”Henkilö, joka ymmärtää minua persoonana ja antaa toimia itselle sopivimmalla tavalla.”

”Minulle on tärkeää, että esimieheni tietää mitä työkuvani sisältää ja on ehkä itsekin tehnyt kyseistä työtä.”

”Esimies, joka tietää mitä on tapahtumassa ja organisoii. Hän jakaa ja suodattaa ylhäältä alaspäin tulevaa tietoa.”

4.2.8 Jaksaminen

Vastanneista puolet koki voivansa tällä hetkellä hyvin ja kaksi henkilöä voivansa joskus hyvin. Kaksi henkilöä koki, ettei voi hyvin. Kysymyksessä tarkoitettiin fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin kokonaisuutta.

Tiedustelin asioita, jotka saavat ihmisen voimaan paremmin. Ylivoimaisesti tärkeimmäksi koettiin nukkuminen ja liikunta, jotka molemmat vastattiin kuudessa haastattelussa. Terveellinen ruokavalio, oma aika ja ystävien tapaaminen mainittiin kukin kolmessa haastattelussa. Yksittäisinä tekijöinä nousivat esille itseluottamuksen kehittäminen, ulkoilu ja luonto, paineen sekä stressin minimointi, yleisen terveydentilan koheneminen, sekä matkustelu.

Millä tavoin jaksamisesta tällä hetkellä pidetään huolta? Seitsemän henkilöä vastasi unen ja levon, viisi liikunnan ja neljä ajanvieton ystävien ja perheen kanssa. kolme henkilöä vastasi terveellisen ravinnon ja asiat, joista tulee hyvä olo. Oman kehon ja tunteiden kuuntelu vastattiin kaksi kertaa. Yksittäisinä keinoina jaksamisesta huolehtimiseen käytettiin matkustelua ja kulttuuria, jotka voisi laskea hyvää mieltä tuottaviin asioihin.

Hyvinvointia hankaloittaviksi tekijöiksi koettiin terveyshuolet, sekä ongelmat yksityiselämässä, jotka molemmat vastattiin neljän henkilön toimesta. Epäterveelliset elämäntavat ja huono unen laatu nousivat esille kahdessa haastattelussa. Yksittäisinä hyvinvointia heikentävinä tekijöinä nähtiin epäonnistumiset, tähtäimen puuttuminen, negatiiviset ihmiset, epätietoisuus tulevasta, kuntoilun laiminlyönti ja liiallinen kiire.

Työnantajamme järjesti mahdollisuuden osallistua palautumista mittaavaan first beat mittaukseen. Seitsemän henkilöä osallistui. Tulokset koettiin poikkeuksetta samankaltaisiksi, kuin

henkilö oli itse ajatellut. Mittaus nähtiin mielenkiintoisena ja omia tuntemuksia tukevana, mutta siitä ei koettu löytyneen suurta lisäarvoa.

4.3 Kehitä

Toinen timantti keskittyy määriteltyjen ongelmakohtien analysointiin ja ratkaisun kehittämiseen. Syvennyin haastattelu- ja kirjallisuusmateriaalista valikoituneisiin tekijöihin. Mikä oli tutkimuskysymyksen näkökulmasta olennaista säilyttää ja mikä kaipasi muutosta. Aikataulu pohtia asiaa koko tiimin voimin oli tiukka. Päädyimme ratkaisuun, jossa teen ehdotuksen sähköpostitse ja henkilöt kommentoivat mietteitään sillä tavoin. Huomioin jokaisen parannusehdotuksen ja mielipiteen. Halusin hyväksyttää suunnitelman kaikilla yksilöllisesti. Vaikeinta oli löytää tapa, jolla yhdistää OP-Ryhmän sekä yksilöiden toiveet järkeväksi malliksi. Tavoitteena oli luoda käytännönläheinen ja toteutettavissa oleva suunnitelma, jonka toteuttamisen jokainen näki mahdolliseksi. Mietin tapaa sisällyttää arvot työn tekemiseen. Mietin motivaatiota nostavien tekijöiden hyödyntämismahdollisuuksia. Pohdin keinoja positiivisina koettujen asioiden korostamiseen. Mietin tapaa käyttää yksilöllisiä vahvuuksia työtehtävässä tehokkaammin. Mietin keinoja nostaa ilmenneitä heikkouksia vahvuuksiksi. Mietin olennaisimpia epäkohtia, joihin haetaan muutosta. Pohdin keinoja tiimin toimivuuden parantamiseksi. Mietin tapoja kohentaa jaksamista, sekä olennaisimpia vastauksia työhyvinvoinnin ja -tehokkuuden parantamiseksi. Mietin ratkaisun kannalta tärkeimpiä muutostekijöitä, sekä olemassa olevia resursseja niiden korjaamiseen. Peilasin haastatteluissa ilmenneitä asioita kirjallisuuteen, etsien keinoja paremman työympäristön luomiseksi.

Loin tämän työympäristösuunnitelman kahdesta osasta. Ensimmäiseen osaan poimin tekijöitä lojisaatiön omista malleista ja toiseen yksilöhaastatteluissa ilmenneistä asioista.

Osa 1. rakentuu OP-Ryhmän strategian, työympäristömallin (Keskittyminen, yhteistyö, kommunikointi, palautuminen) sekä OP:n ”vastuullisuudesta positiivista muutosvoimaa” -ohjelman pohjalle. Vastuullisuusohjelmasta huomioin tähän työhön sopivat näkökulmat, ihmisläheinen ja osallistava toiminta, sekä terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistäminen. Hyvän liiketavan periaatteet - asiakirjan kohdat kaksi, kolme, kuusi ja kahdeksan, ovat suoraan liitännäisiä tähän työhön. (2. Työskentelemme yhdessä asiakkaan kanssa 3. Olemme avoimia ja reiluja kaikille sidosryhmille 6. Teemme työpaikasta turvallisen, innostavan ja tasa-arvoisen yhdessä 8. Sitoudumme yhdessä noudattamaan näitä periaatteita). Yhteiskuntavastuun kolmijaon (triple bottom line) näkökulmasta huomioin vain sosiaalisen vastuullisuuden. Tällä tarkoitetaan yrityksen tapaa huomioida sosiaalista oikeudenmukaisuutta.

Osa 2. perustuu itse yksilöön, mitä haastatteluissa ilmeni? Miten luodaan taitava itsensä johtaja? Millaisia asioita huomioimalla yksilön vahvuudet nousevat koko tiimin toimivuutta

parantavasti esille? Miten vahvuuksia hyödyntämällä tehostetaan tuottavuutta? Millainen työympäristö, millaiset työolot ja millainen työn suunnittelu toimivat tuottavuutta nostavana? Mitkä tekijät ja millainen esimies motivoivat yksilöä? Miten arvot vaikuttavat tuottavaan työskentelyyn? Miten jaksamista voi tehokkaan työskentelyn varmistamiseksi ylläpitää?

Nämä tiedot löytyvät osiosta työn tulos.

4.4 Toteuta

Toteutus oli tarkoitus koota yksilöidyksi tulevaisuuden suunnitelmaksi. Toteutusvaihetta kirjoittaessani sen ajankohta ja toteuttamiskelpoisuus ovat täysin auki. Koronaviruksesta aiheutunut epätietoisuus toi mukanaan epävarmuuden koko suunnitelman toteuttamismahdollisuudesta. Työtä tehdään tällä hetkellä etätöinä niin, että konttoreilla on vain yksi henkilö fyysisesti paikalla. Työn kuva ja työympäristö muuttuivat nopeasti. Siirryimme etätöihin kylmitään, joka aiheutti teknisiä haasteita ja tarvetta sisäistää uusi työnkuva nopeasti. Olen positii-visesti yllättynyt jokaisen halusta tehdä ja yrittää parhaansa. Työelämää suurempi kriisi voi myös yhdistää ja voimaannuttaa työyhteisöä. Esko Aho (2014) vertasi yrityksen kriisitilannetta vesivahinkoon. Vanhoja rakenteita on pintamaalaamisen sijaan purettava, jotta voidaan rakentaa uutta. Tällä tavoin päästään käsiksi kriisin syvimpään olemukseen ja todellinen korjaustyö voi alkaa.

Koronakriisi on monista säädöksistään huolimatta tuonut työhömmö vapautta. Itsenäinen toiminta, vastuu omasta tekemisestä, oman työn hallinta ja uuden oppiminen kasvattavat parhaimmillaan meitä kaikkia. Haastateltavalta kuulemani lause ”Työelämässä tekee onnelliseksi se, kun ihmiset onnistuvat ja kasvavat tehtäviensä mukana.” - sopii tähän täydellisesti.

Mumford, Friedrich, Caughron ja Byrne (2007) mukaan kriisitilanteessa yksi tärkeimpiä johtamisen taitoja on sense making. Tällä tarkoitetaan kykyä ymmärtää kokonaisuus ja keinot tilanteesta pois pääsemiseksi. Ymmärrys selventää tavoitteita, vähentää stressiä ja parantaa avainhenkilöiden keskinäistä integraatiota. Kun ymmärretään kriisin tärkeys, panokset ja tapahtumien muutos, tietoja voidaan hyödyntää etsittäessä sopivia ratkaisuja. OP-Ryhmän ohjeistus seuraa maailman tilannetta ja Suomen hallituksen virallista linjaa. Toimitusjohtaja Timo Ritakallion (2020) mukaan henkilöstön turvallisuudesta on äärimmäisen tärkeää pitää huolta, jotta vastuu palvelujen jatkuvuudesta pystytään kantamaan. Etätöiden laajamittainen käyttöönotto ja erilaisten vuorojärjestelmien luominen varmistavat, että kriittisiin toimintoihin riittää henkilökuntaa. Hän näkee mahdollisena, että talous toipuu pandemian jälkeen nopeammin kuin aiemmissa finanssikriiseissä. Ongelmat eivät tällä kerralla olleet talouslähtöisiä ja yritykset omaavat paremman vakavaraisuuden, kuin vuoden 2008 finanssikriisin aikaan. Milloin palaamme

normaaliin työelämään, sitä ei kukaan tiedä. Haastavista ajoista selvittää toimimalla vastuullisesti, muistaen katsoa myös kriisin yli. (OP.Media 2020)

5 Työn tulos

Vastaus tutkimuskysymykseen ”Miten luomme pienestä tiimistämme tehokkaan, aidosti yhteen hiileen puhaltavan ja toisiaan tukevan joukkueen, jossa jokaisella on hyvä olla ja motivaatio kohdallaan?” on moniulotteinen.

5.1 Osa 1. Organisaation lähtökohdat

OP-Ryhmän arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä tekeminen. Strategiassa korostetaan erinomaista työntekijä- ja asiakaskokemusta. Asiakkaiden kanssa halutaan toimia yhteistyössä. Tuntemalla asiakkaat, yksilöllisten ratkaisujen tarjoaminen on laadukasta. Kaikilta organisaatiossa toimivilta henkilöiltä edellytetään avointa, reilua ja arvostavaa suhtautumista sidosryhmiin. Yhdenvertainen kohtelu ja monimuotoisuuden hyväksyminen ohjaavat työyhteisöä. Jokainen sitoutuu noudattamaan yhteisiä periaatteita ja olemaan perillä niihin tulevista muutoksista. Työntekijöiltä toivotaan taitoa johtaa itseään. Tällä tarkoitetaan itsensä tunteamista ja näkemystä ohjata omaa toimintaansa kohti parempaa lopputulosta. Mikä on olennaista ja miten se saavutetaan, on strategia jokaiselle päivälle. Taitava itsensä johtaja osaa toimia myös osana ryhmää, huomioiden yhteiset säännöt sekä yksilöt. Kommunikointi halutaan sisällyttää arjen prosesseihin osallistavasti. Hyvinvointi ja palautuminen tuodaan osaksi työaikaa, jolloin yksilö pysyy virkeämpänä. Vastuullinen työskentely edellyttää sitoutunutta henkilöstöä. Asiakkaiden, työkavereiden sekä muiden sidosryhmien ihmisläheinen, reilu ja arvostava kohtaminen on OP-Ryhmässä normi.

5.2 Osa 2. Yksilö

5.2.1 Arvot

Haastatteluiden pohjalta yksimielisin vastaus liittyi organisaation arvoihin. Ihminen haluaa työskennellä yrityksessä, jonka arvot kohtaavat hänen omiensa kanssa. Toiminta on tällöin luontevaa, eikä vaadi erillistä pohdintaa. Haastatteluissa puhuimme OP:n arvoista (ihmisläheisyys, vastuullisuus, yhdessä tekeminen), joiden merkitys oli selkeästi sisäistetty, arvojen mukainen toiminta koettiin kunnia-asiaksi. Työnantajasta halutaan olla ylpeitä. Haastattelujen perusteella näkisin, että työn imu on mahdollista saavuttaa vain yrityksessä, jonka arvoihin yksilö voi samaistua tai uskoa. Tehokas työskentely on toki muussakin tapauksessa mahdollista, flow-tila

vain jää saavuttamatta. Mutta entä jos arvot eivät kohtaa? Työpaikan vaihdos ei aina ole mahdollinen, mitä muuta on tehtävissä? Eija Leiviskän (2011) mukaan henkisyiden ja korkeamman tarkoituksen löytäminen auttavat elämään täyttää elämää myös töissä. Jokainen yksilö voi pohtia organisaation arvoja omasta näkökulmastaan ja löytää sillä tavoin itsensä näköisen merkityksen työlleen. Korkeamman tarkoituksen pohtiminen on toki toivottavaa myös tilanteissa, joissa arvot kohtaavat.

5.2.2 Motivaatio ja itsensä johtaminen

Selkeimmät motivaation lähteet olivat kokemus onnistumisesta, tuloksen saavuttaminen ja siitä ansaittu palkkio. Toisena mahdollisuus auttaa ja toimia ihmisläheisesti vuorovaikutuksessa. Korkeampaa motivaatiota toivottiin löytyvän lisähaasteen sekä entisenkaltaisen palkkiojärjestelmän avulla. Kysyin asiaa, joka ylipäätään motivoi elämässä, lähes kaikki vastasivat hyvän olon. Voimme yleistää, että jokainen motivoituu kokiessaan olevansa tarpeellinen ja päästessään hyödyntämään osaamistaan. On hyvä uutinen, että myynnillisessä tiimissä motivoitutaan tuloksen tekemisestä, mutta miten tuloksia sitten saavutetaan? Jos olennainen, eli raha sivuutetaan, yksittäiset motivaatiotekijät olivat hyvin erilaisia. Jos yhtä motivoi kulttuuri ja elämykset, toista ulkonäkö ja kolmatta itsensä voittaminen, yleistäminen on mahdotonta. Suurin osa koki vahvuudekseen asiakaspalvelutilanteen sen eri muodoissa, vuorovaikutus sekä motivoi, että korostui vahvuutena. Tämän pohjalta lähtökohdat olivat loistavat.

Innostuksen spiraali hankkeen (Työterveyslaitos 2011) mukaan työn tuunaaminen oli mitatuista tekijöistä ainoa, joka nosti kaikissa ikäryhmissä halua säilyä työelämässä pidempään. Wu, Griffin ja Parker (2015) tutkimus osoitti itsenäisen työskentelyn nostavan uskoa omiin vaikutusmahdollisuuksiin. Sanna Runsalan opinnäytetyö (2019) havaitsi vapaaehtoisuuden ja itsemääräämisoikeuden olevan tie sisäiseen motivaatioon. Kun itseohjautuvuus on yksilölle halua ottaa vastuuta ja toimia itsenäisesti, se on yhteisölle työn ja organisoinnin löysempää jakoa (Mäki 2019, 127) Kirjassa Tunneäly, lahjakkuuden koko kuva puhuttiin flow-tilasta, jossa ihminen kokee suurta mielihyvää tekemästään ja saavuttaa normaalia tasoaan parempia tuloksia. Tämän tilan saavuttaminen vaatii haastetta, joka vie henkilön kykyjensä ääri rajoille. Työtehtävää muokattaessa on tärkeää huomioida henkilökohtaiset kyvyt ja rajat, jotta haaste toimii toivotulla tavalla. Usea henkilö mainitsi työtehtävään kuuluvat ”sälätehtävät”, joiden ei kokenut tuovat tehtävään lisäarvoa, vaan paremminkin ohjaavan keskittymistä väärään suuntaan. Työtä tuunattaessa tällaisista asioista voidaan tehdä lista ja miettiä niille parempaa toimintamallia. Työn tuunauksen keskiössä ovat asiakas, tavoitteet ja yksilöä motivoivat tekijät sekä vahvuudet. Jokainen voi kehittää itselleen sopivan strategian ja työtävän tavoitteen saavuttamiseksi, edellyttäen, että tämä noudattaa OP-Ryhmän linjausta.

Haastattelemani ihmiset vaikuttivat tuntevan itsensä hyvin. He löysivät omia vahvuuksia ja heikkouksiaan helposti. Tämän perusteella uskon, että henkilökohtaisten ominaisuuksien kartoitus ja työn tuunaaminen ovat täysin toteutettavissa, mahdollistaen tulevaisuudelle paremman tuottavuuden. Vahvuuksina nousivat jokaisella haastateltavalla esille ihmiskohtaamiseen liittyvät taidot.

5.2.3 Johtaminen

Haastatteluissani motivoivana esimiehenä nähtiin henkilö, joka antaa tilaa itsenäiseen toimintaan, mutta on tarpeen tullen käytettävissä. Innostamiskyky mainittiin yhtä tärkeänä, mutta erilaisista motivoitumistavoista johtuen, se voi tarkoittaa eri henkilöille eri asioita. Motivoiva esimies koettiin läsnäolevaksi, hänen odotettiin olevan alaisistaan kiinnostunut. Itseohjautuvuuden parantamiseksi esimies voi jakaa vastuutaan alaspäin.

Näiden tietojen valossa parhaan tuloksen saavuttaa johtamistapa, jossa tutustutaan yksilöihin persoonina ja annetaan välineet työskennellä juuri heille sopivilla tavoilla. Tämä tukee Timo Ritakallion johtamismallia, jossa esimies luottaa työntekijöiden kykyyn hoitaa tehtävänsä. Johdon tehtävä on luoda tekemiselle puitteet. Suurin muutostoive paremman työtyytyväisyyden saavuttamiseksi oli joustavammat työajat, joissa kukin voisi toimia itselleen ja elämänrytmilleen sopivammalla aikataululla. Tämä tukee yksilöllisyyden ja työn tuunaamisen merkitystä. Vastausten perusteella uskon, että mahdollisuus tuunata tehtävänsä itseään motivoivampaan suuntaan, on tie tuloksellisempaan itsensä johtamiseen. Tämä edellyttää, että yksilö tuntee itsensä ja vahvuutensa. Valta luo tunteen vastuusta.

5.2.4 Työympäristö

Tehokkaimpana työympäristönä nähtiin palvelukonttori, josta löytyy rauhallinen tila asiakkaiden tapaamiseen ja oman työn tekemiseen. Erityisesti parempaan äänieristykseen toivottiin ratkaisua. Halu etätyömahdollisuuteen tuli usein esille, etenkin puhelinneuvottelujen osalta. Tähän saimmekin koronakriisin vuoksi mahdollisuuden yllättävän nopeasti. Toimiva ergonomia, työajat, sopiva lämpötila ja miellyttävä yleisilme nousivat useasti esille, jonka perusteella uskon niiden vaikuttavan työn mielekkyyteen olennaisesti. Erityisesti ulko-ovesta aiheutuvaan vetoon toivottiin parannusta. Haastattelujen perusteella näen, että toimivalla työtilalla voi olla suurempi merkitys kuin uskotaankaan. Toisin sanoen, yksikin työntekoa häiritsevä asia voi muodostua tuloksellisuuden esteeksi. Ergonomiaan on jo nyt tulossa parannuksia, kaikille asennetaan sähköpöydät ja työtuoleja on uusittu. Resurssit huomioon ottaen äänierityksen parantaminen vaatisi erityisesti Riihimäen konttorilla niin suurta remonttia, ettei muutos ole

mahdollinen. Ulko-ovesta tuleva kylmä ilma kiertää erityisesti lattiatasosta, työtilojen lattian ja seinien väliset ilma-eristämällä tähän saataisiin kohtalainen parannus.

Olemassa olevat resurssit huomioiden työaikasunnittelu on riippuvainen pankin aukioloajoista, paikalla tulee olla vähintään 10.00-16.30 välisenä aikana. Asiakkaita tavataan myös ovien aukioloaikojen ulkopuolella. Ensimmäiset varaukset voidaan ottaa aikaisintaan kello 9.00 ja viimeisin varaus tulee päättyä viimeistään kello 19.00. Joustavan työaikasunnittelun voisi tulevaisuudessa mahdollistaa niin, että jokaiselle päivälle sovitaan henkilö, joka on paikalla kello 9.00 ja muut voivat tulla tämän jälkeen itselleen sopivaan aikaan, kuitenkin niin, että viikon aikana kertyy tarvittava tuntimäärä. Jokaiselle halukkaalle voisi merkitä etäpäivän, esimerkiksi kaksi kertaa kuukaudessa. Tärkeimpänä koettiin joustavuus, että tarpeen vaatiessa voi tulla ja lähteä töistä esimerkiksi puoli tuntia aiemmin. Joustamattomuus tällaisissa asioissa näkyi erityisen suuresti motivaatiota heikentävänä tekijänä.

5.2.5 Yhteistyö

Tiimin toimivuus ja yhteishenki ovat sen osallisten summa. Yhteistyö on tällä hetkellä toiminut vaihtelevasti. Tuli myös esille, että osalla tiimin jäsenistä on ikävämpiä kokemuksia yhteistyöhön ja yhteishenkeen liittyen, kuin toisilla. Henkilökohtainen persoona, elämäntilanne, terveydentila, ikä, asenne ja taidot ovat työpaikasta riippumattomia tekijöitä. (Ahonen 2015, 65-66) Haastattelujen perusteella yksilöt odottavat muilta samaa, mitä ovat itsekin valmiit antamaan. Selvisi myös, että halu tulla muiden kanssa toimeen on korkea. Positiivisuus, joustava yhteistyö, aito kannustaminen sekä oman tonttinsa hoitaminen olivat olennaisimmat tiimin toimivuudelta toivotut asiat. Omaksumalla tietoja ja oppimalla toisilta, voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua. (Vauhkonen 2007, 213-227) Tiimin toimivuuden kannalta olennaisin tekijä on asenne, joka ymmärtää ihmisten erilaisuuden ja on valmis muuttamaan toimintaansa tarpeen vaatiessa. Niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan, tämän tiesi jo isoäitini kertoa. Panu Luukan (2019) mukaan henkilöt voidaan jakaa innostuneisiin, jarruttajiin ja valtaosaan, joka käy töissä vain työn vuoksi. Tiimin toimenkuvat voisi uudessa työympäristömallissa jakaa enemmän tämän mukaan. Innostuneille annetaan vastuuta esimerkiksi tapahtumista, jarruttajat keskitetään peruspilarien ylläpitoon ja loppujen annetaan vain tehdä työtään. Kaikilla näillä tehtävillä on suuri merkitys. Haastatteluja tehdessäni ymmärsin, että on tärkeää nähdä asiat toisen kannalta, jotta voi ymmärtää häntä. Tilanne, jossa vain kuuntelen, sanomatta asiaan omia mielipiteitäni, oli silmiä avaava. Sen sijaan, että koko tiimi pyrkii yhtenä joukkona korottamaan yhteishenkeä, näkisin, että aidosti tutustumalla jokaiseen työkaveriin yksilönä, koko tiimi tiivistyy. Yhteishengen parantamiseksi voi laatia teemahetkiä, joissa keskustellaan tietystä aiheesta niin, että ensin toinen kertoo mielipiteensä ja toinen kuuntelee, jonka jälkeen asia käsitellään toisinpäin. Tämän jälkeen asiasta keskustellaan vapaasti. Jokaisen teemahetken kumppani on vaihtuva. Pääasiana, että jokainen yksilö saa tilan olla oma itsensä.

5.2.6 Jaksaminen

Jaksamisen koettiin haastattelujen perusteella paranevan levon, liikunnan, terveellisen ravinnon, oman ajan ja hyvän seuran avulla. Yksityiselämän huolet, terveysongelmat, oman hyvinvoinnin laiminlyönti ja tähtäimen puuttumisen aiheuttama tylsistyminen nähtiin jaksamista heikentävinä asioina. Tämä osuus on kinkkinen. Kukaan työnantaja ei asioiden mahdollistamisesta ja tukemisesta huolimatta voi vaikuttaa työntekijän tapaan viettää vapaa-aikaa. Nämä asiat lähtevät henkilöstä itsestään. Eija Leiviskän (2011) mukaan omien voimavarojen tunnistaminen ja kunnioittaminen on vastuunkantoa henkilökohtaisesta tasapainosta. Kuulemani perusteella uskon, että hyvä tunne omasta työstä vaikuttaa myös vapaa-ajalle. Kaikki liittyy kaikkeen, kun töihin on mukava mennä, päivän aikana saa onnistumisen kokemuksia ja kotiin voi lähteä hyvällä mielin, todennäköisesti valitsee itselleen parempia vaihtoehtoja myös vapaa-ajalla. Onnistuneen päivän jälkeen myös nukkuu paremmin.

5.2.7 Olennaisimmat muutostekijät

Ratkaisun kannalta olennaisimmat muutostekijät ovat tästä työstä saamani tulokinnan perusteella joustavampi työaikasunnittelu, tuloksellisuuden kasvattaminen ja muiden kohtelevaaminen niin, kuin toivoo itseään kohdeltavan.

Lopputuloksena näkisin, että motivoitunein ja tehokkain yksilö toimii oman tahtonsa ja osaamisensa mukaisesti. Vapaus, niin työpäivän suunnittelun, itselle sopivan työtavan kuin työaika-ajan osalta luo tunteen vastuusta. Tämä vastuu perustuu vapaaehtoisuuteen ja pakkopullan sijaan sitouttaa antamaan parhaimpansa. Vapaus ja vastuu ovat työhyvinvoinnin ja tehokkuuden parantamisen kannalta olennaisimmat tekijät.

6 Yhteenveto ja pohdinta

OP-Ryhmällä, sekä haastatelluilla yksilöillä löytyi sama arvomaailma. Arvot ovat useimmiten pysyviä, sisältä lähteviä ja niiden mukaan on luonnollista toimia. Halu toimia yhteistyössä ja kunnioittaa muita löytyivät molemmilta osapuolilta. Sekä organisaation, että työntekijän näkökulmasta esimiehen tehtävä on näyttää suuntaa, tukea ja antaa tilaa tehdä työtä. Yksilöt kokivat vahvuudekseen vuorovaikutuksen asiakkaiden kanssa. He halusivat auttaa, tehdä ratkaisuja ja olla ihmisläheisiä. Juuri tätä toivotaan OP-Ryhmän vastuullisuusohjelmassa. Yksilöt toivoivat mahdollisuutta joustavampaan työn- ja työajan suunnitteluun, kun vastaavasti organisaatio toivoi itsensä johtamisen nostavan merkitystään. On mielestäni jopa hämmäntävää, miten samoja asioita organisaatio ja työntekijät toivovat.

Eri yksilöiden toiveet, työtavat ja motivaationlähteet eroavat toisistaan enemmän kuin ennakkoon oletin. Se, miten ihmisestä saadaan paras versio esille, oli vaikeaa muuttaa monistettavaksi malliksi. Kuitenkin uskon, että mikäli jokainen tiimin jäsen perustaisi oman yrityksen, ne näyttäisivät pääpiirteittäin samalta, vain yksityiskohdat vaihtelisivat. Onnistumisen runko on kaikille samankaltainen. Tämä oli ensimmäinen työ, jossa suoritin haastatteluja ja se näkyi. Uskon, että uudelleen tehtynä osaisin haastaa ja jalostaa keskustelua syvemmälle.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan osittain mitata validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tulosten yleistettävyyttä ja sisäinen käsitteiden sekä tulkinnan oikeanmukaisuutta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tässä tapauksessa tulosten toistettavuutta. (Kananen 2008, 123) Tämän työn validiteetti on vaikeaa mitata. Oman kokemuspohjani, sekä lukemani teoria- ja tutkimustiedon perusteella kuitenkin näkisin, että tulokset ovat yleistettävissä laajemmin. Olen havainnut samankaltaisia mielipiteitä, ominaisuuksia ja ongelmia kaikissa aiemmissa työpaikoissani. Myös teoriakirjat olivat pullollaan vastaavia esimerkkejä. Reliabiliteetti on osittain riippuvainen tilanteesta. Tulosten toistettavuus pidemmällä aikajänteellä tuskin toteutuu, koska työympäristö ja pelisäännöt ovat muuttuneet. Koko maailma on koronaviruksesta aiheutuneen kriisin vuoksi muuttunut. Mikäli haastattelut uusittaisiin tilanteen normalisoiduttua, uskon yhteistyön ja omien vahvuuksien näyttäytyvän eri tavoin. Uskoisin myös arvostuksen omaa työtä kohtaan olevan entistä korkeampi, sillä monella alalla työn säilyminen on epävarmaa. Pääasioiden, kuten arvot, motivaatiotekijät, vahvuudet ja toiveet tavasta tehdä yhteistyötä ovat kuitenkin henkilöstä itsestään lähteviä, niistä kysyttäessä uskon reliabiliteetin olevan sama myös vuosien päästä. Pidemmällä mittarilla vaikeudet unohtuvat ja vanhat ongelmakohdat usein nostavat päätään tilanteen jatkuessa normaalina. Kiitollisuus on validettavan hetkellistä, tämän olen oppinut omallakin kohdallani.

Käyttämäni teoria oli käytännönläheistä ja tuki saamiani tuloksia. Jo teoriaa lukiessani havaitsin sen monelta osin pätevän tiimiimme. Haastattelujen tulokset vahvistivat tämän. Laadullinen tutkimus oli tähän sopiva menetelmä, se antoi tilaa yksilöllisyyteen. Tuplatimantti toimi mallina, mutta koen, että olisin perehtynyt asiaan samalla tavoin joka tapauksessa. Nykytilanteen ja kehityskohteiden löytäminen ja ratkaisun luominen niiden pohjalta on mielestäni normaalia logiikkaa.

Koko prosessia silmällä pitäen, selkeämpi pohjasuunnitelma olisi todennäköisesti tehostanut työni edistymistä. Valmistuin tradenomiksi vuonna 2004, jonka jälkeen olen ollut työelämässä. Hyppääminen takaisin opiskelumaailmaan vaati opettelua. Opinnäytetyöohjaajani on ollut kanssani kovilla, hän joutui opastamaan asioita, jotka konkariopiskelijalle olisivat itsestänselvyyksiä. Jos nyt aloittaisin työn uudelleen, se olisi tieteellisempi. Jälkeenpäin ajateltuna, minun olisi ollut järkevää suunnitella kysymykset tavalla, joka nostaa ongelma-alueet ja kehittämiskohteet selkeämmin esille. Nyt tulokset olivat enemmän yleisellä tasolla.

Työni tavoitteena oli luoda työympäristömalli, joka parantaa sekä yksilön, että tiimin tehokkuutta. Uskon, että työn tuunaamisen ja vapaamman suunnittelun kautta saavutetaan tehokkuutta, mutta tulosten näkyminen vie aikaa. Jokaisen pitää tottua uuteen vapaampaan ja vastuullisempaan toimintamalliin, joka yksilötasoisesti muokkaantuu ajan kuluessa. Mieleen liittyvät muutokset vaativat henkilökohtaista prosessointia ja ymmärrystä saavutettavissa olevista hyödyistä. Kun yksilö oppii itsensä johtamisen taidot ja juuri hänelle sopivat keinot, uskon tehokkuuden pitkällä jänteellä nousevan aloitushetkestä merkittävästi.

Työn vahvuus oli mielestäni aitous, tieteellinen kokemattomuuteni muokkasi työstä juuri tiimimme näköisen. Samanaikaisesti tieteellinen kokemattomuus oli myös heikkous. Vertailu aiempiin tutkimuksiin ja teoriapohjaan jäi suppeaksi. Jos ja kun pääsemme pandemian jälkeiseen normaaliarkeen käsiksi, voimme palata näihin mietteisiin ja lähteä rakentamaan tiimiämme uudelleen. Tällöin voimme miettiä myös kriisistä aiheutuneita hyviä asioita ja niiden sisällyttämistä työn tekoon pysyvästi.

Lähteet

Painetut

Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E., Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Goleman, D. & Kankaanpää, J. 1997. Tunneäly: Lahjakkuuden koko kuva (2.-4. p. 1997. - 5.-6. p. 1998. - 7. p. 1999. - 11. p. 2009.). Helsingissä: Otava.

Gravesen, I. 2002. Fitnessövningar och husförhör: Om förbättringsprocesser i företag. Stockholm: Stockholms univ.

Harmaala, M. & Jallinoja, N. 2012. *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Helsinki: Sanoma Pro.

Hietala, H. 2019. Ajattelun muutos: avain parempaan liiketoimintaan. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. 2019. Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

Kananen, J. 2008. *Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kuusela, S. 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Tampere: Tampere University Press.

Lahti, P. 1997. Näkökulmia terveyteen ja sairauteen. Teoksessa Heiskanen, T. & Vallinsaari, M. Elämäntaidon selviytymisen käsikirja. Porvoo: WSOY.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää - Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.

Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit - menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Talentum.

Lämsä, A-M. 2019. Kohti vastuullista johtamista. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. 2019. Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi ja miten? Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. 2015. Valonöörit - sisäisen motivaation käsikirja. Helsinki: Gummerus.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Suomen Filosofian akatemia. Saatavissa: <https://filosofianakatemia.fi/tiedostot/sisainen-motivaatio.pdf>

Mumford, M. D., Friedrich, T. L., Caughron, J.J. & Byrne, C. L. 2007. Leader Cognition in real-world settings: How do leaders think about crises? *The leadership quarterly* 18(6), 515-543

Mäki, A. 2019. Johtajuuskulttuuri haastaa: rohkenemmeko johtaa ja antautua johdettavaksi? Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. 2019. Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita.

Mäkitalo, J. 2005. Work-related well-being in the transformation of nursing home work. Oulu: University of Oulu.

Salovaara, P. 2019. Itseohjautuvat organisaatiot - mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. 2019. Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita.

Talvio C, Välimaa M, 2004. Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Helsinki: Edita.

Vauhkonen, P. 2007. Liiketoiminnan vastuullisuus: Minkä väristä se on? Oitmäki: Johtamistaidon opisto.

Sähköiset

Are Oy. 2013. Suomen Taloustutkimus Oy. Viitattu 19.9.2019. <https://www.are.fi/ajankoh-taista/tyoymparisto-vaikuttaa-tyohyvinvointiin-enemman-kuin-palkka/>

Cheng, C, Cheung, S. -f., Macau, U. o., _Chio, J. H. -m., & Chan, M. -p. S. 2013. Cultural meaning of perceived control: A meta-analysis of locus of control and psychological symptoms

across 18 cultural regions. *Psychological Bulletin*, 139, 152-188.
<http://dx.doi.org/10.1037/a0028596>

Colorado State university Case Studies. 2011. Viitattu 31.3.2020. <https://writing.colostate.edu/guides/page.cfm?pageid=1285&guideid=60>

Design Council. 2005. A study of the design process - The Double Diamond. Viitattu 5.1.2020. [https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20\(2\).pdf](https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20(2).pdf)

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pakkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja, Innostuksen spiraali - Innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia, verkkodokumentti, Helsinki, Työterveyslaitos. Viitattu 12.12.2019. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen_spiraali.pdf?sequence=1

Hocine, Zakaria, ja Jian Zhang. "Autonomy Supportive Leadership: A New Framework for Understanding Effective Leadership Through Self-determination Theory." *Int. J. of Information Systems and Change Management* 7, no. 2. 2014. Viitattu 15.1.2020. https://www.researchgate.net/publication/277888279_Autonomy_supportive_leadership_A_new_framework_for_understanding_effective_leadership_through_self-determination_theory

Iso 26000, Guidance on social responsibility. (2018) ISBN 978-92-67-10973-2. Viitattu 10.10.2019. <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100258.pdf>

Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., & Eby, L. T. 2006. Locus of control at work: A meta-analysis. *Journal of organizational behavior*, 1057-1087. Viitattu 20.1.2020. <http://dx.doi.org/10.1002/job.416>

OP-Ryhmä. 2020. Pankkien vastuullisuus mitataan kriisin keskellä. Viitattu 10.4.2020. <https://op.media/talous/talous/pankkien-vastuullisuus-mitataan-kriisin-keskella-f0f3d320674445b4b45c766daf922211>

OP-Ryhmä. 2019. <https://www.op.fi/op-ryhma>

OP-Ryhmä. 2019. Hyvän liiketavan periaatteet. Viitattu 10.10.2019. <https://www.op.fi/documents/20556/63695/Hyv%C3%A4n+liiketavan+periaatteet/3249e842-35a1-4c4e-8d86-e37b4b973a17>

OP-Ryhmä. 2019. Itseohjautuvuus muuttaa johtamista. Viitattu 15.1.2020. <https://op.media/teemat/trendit-ja-ilmiot/itseohjautuvuus-muuttaa-johtamista-88bc09405fa7406cb77373886e1a23a7>

Palvelumuotoilupalo. 2018. Viitattu 30.3.2020. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-vaiheet>

Runsala Sanna. 2019. Opinnäytetyö, Järjestö- ja nuorisotyö YAMK, Sisäisen motivaation ohjaaminen elämäntapamuutoksessa. Viitattu 12.12.2019. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227447/sanna_runsala_opinnäytetyö.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Senaatti, Yhteiskuntavastuuraportti 2017. 2017. Viitattu 19.10.2019. <https://www.senaatti.fi/yhteiskuntavastuuraportti2017/>

Sustainicum Collection. 2010. Overview of the iooi method by Bertelsmann Stiftung. Viitattu 5.3.2020. <http://www.sustainicum.at/files/tmethods/12/en/additional/iooi%20method.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö, työolobarometri 2018. 2019. Viitattu 2.1.2020. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161826/TEM_2019_51.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Wang, Q.; Bowling, N. A., & Eschleman, K. J. 2010. A meta-analytic examination of work and general locus of control. *Journal of applied psychology*, 95, 761-768. Viitattu 10.1.2020. <http://dx.doi.org/10.1037/a0017707>

Wu, C.-H., Griffin, M., Parker, S. 2015. Developing agency through good work: Longitudinal effects of job autonomy and skill utilization on locus of control. *Journal of vocational behavior*, 102-108. Viitattu 15.1.2020. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.05.004>

Julkaisemattomat

Aho, E. 2014. Arvoseminaari Oulun ylioppilastalolla 18.2.2014.

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset

Kysymykset

1. Miten koet OP:n arvot (ihmisläheisyys, vastuullisuus, yhdessä tekeminen) henkilökohtaisena työvälineenä?

Työ

2. Koetko työsi motivoivaksi? **Kyllä / Joskus / En**
3. Miksi?
4. Mikä sinua yleisesti motivoi?
5. Mikä sinua tällä hetkellä työssäsi tyydyttää?
6. Mihin toivoisit parannusta?
7. Miten pidät huolta osaamisestasi?
8. Mitä toivoisit työnantajan tarjoavan osaamisen kehittämiseksi?
9. Koetko pääseväsi hyödyntämään osaamistasi tarpeeksi? **Kyllä / Joskus / En**
10. Koetko pystyväsi suunnittelemaan työpäiväsi haluamallasi tavalla? **Kyllä / Joskus / En**
11. Millaista muutosta toivoisit mahdollisuuksiin suunnitella omaa työtäsi?
12. Mitkä ovat suurimmat vahvuutesi ja heikkoutesi?
13. Koetko pääseväsi hyödyntämään vahvuuksiasi työssäsi? **Kyllä / Joskus / En**
14. Miten haluaisit hyödyntää niitä paremmin?

Työympäristö

15. Millaisessa työympäristössä koet olevasi tehokkaimmillasi?
16. Millaiset työajat sinulle sopivat parhaiten?
17. Miten toivoisit työnantajan huomioivan erilaiset elämänvaiheet?
18. Oletko tyytyväinen tämänhetkisiin työolosuhteisiin? **Kyllä / Joskus / En**
19. Millaista muutosta kaipaisit työolosuhteisiin, jos kaipaat?
20. Yhteiskuntavastuu määritellään pienen tekijän tavaksi toimia osana suurempaa kokonaisuutta, jotta kokonaisuudella menisi paremmin. Miten koet itse voivasi vaikuttaa tiimin toimivuuteen? Millaista panosta toivoisit kollegoiltasi?

21. Millainen esimies motivoi sinua eniten?

Jaksaminen

22. Koetko voivasi kokonaisvaltaisesti (fyysisesti ja henkisesti) hyvin? **Kyllä / Joskus / En**

23. Mikä saa sinut voimaan paremmin?

24. Mikä huonommin?

25. Millä tavoin pidät jaksamisestasi huolta?

26. Miten haluaisit parantaa omasta jaksamisestasi huolehtimista?

27. Osallistuitko firstbeat hyvinvointianalyyysiin?

28. Jos, niin miten koit siitä saatavat hyödyt?

Liite 2: Miellekartat

