

MOTIVAATION YLLÄPITÄMINEN MUUTTUVASSA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Hämeenlinnan korkeakoulukeskus, liiketoiminnan kehittäminen

syksy, 2020

Jaana Karppi

Tekijä	Jaana Karppi	Vuosi 2020
Työn nimi	Motivaation ylläpitäminen muuttuvassa työympäristössä	
Ohjaajat	Leena Nikander	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten motivaatiota voidaan ylläpitää muuttuvassa työympäristössä ja millä tavoin motivaatiota voidaan tukea. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, mitä toimenpiteitä organisaatiossa tulisi ottaa huomioon voidakseen mahdollistaa motivoivan työympäristön. Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää, mitkä asiat edesauttavat osaamista ja motivaation kehittymistä ja mitkä estävät motivaation ylläpitämistä työyhteisössä.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin osaamisen yhteyttä motivaatioon, digitaalisuuden vaikutuksia työympäristön muutoksiin, sisäistä motivaatiota ja työn imua. Lisäksi pyrittiin löytämään ratkaisuja motivaation tukemisen keinoihin. Tutkimuksen menetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, joiden aineisto on koostettu kuuden esimies- ja asiantuntijatehtävissä toimivan työntekijän haastatteluista.

Motivaation ylläpitämiseen muuttuvassa työympäristössä oli läheisessä yhteydessä osaaminen. Digitalisaatio ja teknologian kehitys ovat osaltaan mahdollistamassa etätöiden tekemistä ja ne lisäävät myös henkilöstön teknisen osaamisen tarvetta. Osaamisen ylläpitäminen ja osaamistarpeiden jatkuva kartoittaminen vaativat myös yksilöiltä vahvaa vastuunottoa oman osaamisen ajantasaisuudesta ja pysymisestä muutosten perässä.

Johtopäätöksenä todettiin, että haasteisiin voitiin vaikuttaa kommunikation lisäämisellä ja keskustelemalla. Motivoinnin tukemisen keinot olivat hyvin yksilöllisiä, mutta merkityksellisyyden ja yhteisöllisyyden tunteet nousivat esiin.

Avainsanat Motivaatio, osaaminen, elinikäinen oppiminen, digitalisaatio

Sivut 40 sivua ja liitteitä 1 sivua

Author Jaana Karppi

Year 2020

Subject Maintaining Motivation in Changing Work Environment

Supervisors Leena Nikander

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to find out how the motivation can be maintained in the changing work environment. The aim was to examine what actions should be considered in the organization to enable a motivating work environment. The aim of the study was also to find out which things contribute to the development of competence and motivation and which cause lack of motivation in the work community.

The theoretical framework addressed the relationship between competence and motivation, the effects of digitalisation on changes in the work environment, intrinsic motivation and work engagement. In addition, efforts were made to find solutions to ways of supporting motivation. Thematic interviews were used as the research method, the material was composed of interviews with six employees working in supervisory and expert positions.

Competence was closely related to maintaining motivation on a changing work environment. Digitalisation and technological development are contributing to the possibility of teleworking and they also increase the need for technical expertise of the personnel. Maintaining competence and continuously mapping competence needs also require individuals to take a strong responsibility for the timeliness of their own competence and to keep up with changes.

In conclusion, it was found that the challenges could be met by increasing communication and discussion. The means of supporting motivation were very individual, but feelings of relevance and community were mentioned often.

Keywords Motivation, know-how, lifelong learning, digitalisation

Pages 40 pages and appendices 1 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	3
1.2	Kohdeorganisaatio	4
1.3	Strateginen visio ja arvot.....	5
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS	8
2.1	Osaamistarpeen määrittely.....	9
2.2	Digitalisaation hyödyntäminen	11
2.3	Etätyön mahdollisuuksia	12
3	MOTIVAATIO.....	13
3.1	Sisäinen motivaatio	15
3.2	Motivaation tukemisen keinoja	17
3.3	Ketterä oppiminen	21
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	22
4.1	Tutkimusmenetelmä	22
4.2	Tutkimuksen aikataulu, kohderyhmä, aineiston keruu ja analysointi	23
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	24
5.1	Muutokset toimintaympäristössä	24
5.1.1	Käsityksiä osallistamisesta muutosprosessiin	25
5.1.2	Käsityksiä digitaalisuuden aiheuttamasta muutoksesta	25
5.2	Motivaatioon vaikuttavia käsityksiä.....	27
5.2.1	Käsityksiä työhyvinvoinnin yhteydestä motivaatioon.....	27
5.2.2	Käsityksiä työympäristön muutoksen yhteydestä motivaatioon	28
5.2.3	Merkityksellisyyden kokemuksia motivaation synnyttämisessä.....	29
5.3	Motivoinnin keinoja	30
5.3.1	Palautekulttuurin vaikutus motivaation kehittymiseen.....	30
5.3.2	Motivaatio yhteys palautteeseen ja tuloksiin	31
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	32
	LÄHTEET.....	35

Liitteet

1 JOHDANTO

Organisaatioiden uudistaessa toimintaansa voi työntekijästä tuntua, että putoaa kelkasta. Toimintaympäristö muuttuu ja tutut työtehtävät katoavat, silloin saattaa tuntua, että oma työkokemus ja osaaminen on riittämätöntä. Löytääkseen motivaation muuttuviin työtehtäviin ja saavuttaakseen tavoitteensa tarvitsemme elämän mittaista osaamisen kehittämistä. Tämän opinäytetyön aihe on ”Motivaation ylläpitäminen muuttuvassa työympäristössä”. Työn tavoitteena on selvittää motivaation tukemisen keinoja ja motivaation ylläpitämistä organisaatiossa.

Digimurrosta ja työelämän muuttumista finanssialalla on tutkittu aiemminkin Finanssialan Keskusliiton ja alan ammattijärjestöjen toimesta hankkeessa ”Hyvinvoiva finanssiala” (Finanssiala, n.d). Tutkimuksen kohteena oli mm. digitaalisuuden muutosten vaikutus työhyvinvointiin. Finanssialan digimurrosta on myös tutkittu useissa eri opinäytetöissä, jolloin aihetta on tarkasteltu eri kanteilta esimerkiksi asiakkaan näkökulmasta.

Pankkikulttuuri ja monet työtehtävät ovat muuttuneet täysin uudennlaisiksi vuosikymmenessä ja uudistuminen on koko ajan nopeampaa. Nordea on iso organisaatio ja menossa on koko ajan suuria muutosprosesseja, digitalisaatio muuttaa asiakaskäyttäytymistä, työtehtävien muutokset vaikuttavat suuresti työntekijöihin, nykyisiä työtehtäviä tulee loppumaan runsaasti. Asiakkaat odottavat digitaalisia palvelumuotoja, mutta henkilökohtaisen palvelun tarve on edelleen voimakkaasti olemassa. (EPSI-rating, 2020) Työ kokonaisuudessaan ei kuitenkaan ole loppumassa vaan uudennlaisiin tehtäviin organisaatiossa tarvitaan uudennlaista osaamista. Perehdyttämisellä on perinteisesti ajateltu uutta työntekijää vanhassa tehtävässä, mutta suuri tarve on kouluttaa ja perehdyttää nykyiset työntekijät omaksuma uutta ja motivoitumaan uudennlaisista tehtävistä sekä oppimaan pois totutusta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2020; TTL, n.d)

Muutoksen alla on tehty paljon suunnitelmia töitä mahdollisesti vaille jäävien työntekijöiden ohjeistamiseen ja tukemiseen konsernin ulkopuolelle. Tästä huolimatta vanhojen työntekijöiden motivoitumiseen oppia uutta ei ole juurikaan mietitty keinoja. Viime vuosina organisaatio on panostanut suuresti tuloksen tekemiseen ja kouluttanut myyntityöhön. Nyt lisääntyvä sääntely tuo uusia haasteita, mutta myös vaatii keskittymään entistä enemmän vanhan ajan huolelliseen pankkityöhön. Työnantajalle on usein helpompi muovata jo olemassa olevasta materiaalista uuden ajan pankkilainen kuin aloittaa pitkä ja kallis rekrytointi ulkopuolelta. Alan sääntely ja salassapitovelvollisuudet ovat tiukat ja viranomaisvaateet monia muita aloja tarkemmat. Tiukka säännöstö on vanhoilla työntekijöillä jo tiedossa ja sopeutuminen uuden säännön opetteluun on luontevampaa historiatietoon nojaten.

Tulevaisuuden työtehtäviä tulee ohjaamaan digitalisaation, tekoälyn, robotiikan ja automatisaation osa-alueiden kautta. Useimmat tehtävät vaativat asiantuntijuutta, jota tehdään vuorovaikutuksessa muiden tahojen, tiimien ja sidosryhmien kanssa. Sosiaalinen älykkyyks ja kanssakäymisen taidot ovat tulevaisuudessa tärkeitä ominaisuuksia työn onnistumiseen. Etätöiden lisääntyminen aiheuttaa uusien vuorovaikutustaitojen tarpeita, on kyettävä kommunikoimaan selkeästi uusia digitaalisia välineitä käyttäen tiimiläisten ja muiden yhteistyökumppanien kanssa. (Hiila, Tukiainen & Hakola, 2019)

Asiakaskäyttämisen muutosta vuonna 2020 on kuvannut digitalisaation nopea eteneminen. Mobiilisovellusten ja muiden digitaalisten väylien käyttö on lisääntynyt nopeasti. Nopeaan muutokseen on ollut tärkeimpänä syynä covid-19-viruksen aiheuttama pandemia. Asiakkaat myös odottavat saavansa palvelua digitaalisia väyliä käyttämällä. Mobiilipankkisovellusten käyttö lisääntyi yritysasiakkailla vuodesta 2019 vuoteen 2020 59 % :sta 73 % :in. Henkilöasiakkailla mobiilipankkisovellusten käytön kasvu oli 59 %:sta 75 %:in. EPSI-ratingin (2020) tutkimuksen mukaan on myös odotettavissa, että kun asiakkaat ovat oppineet digitaalisten väylien käytön he harvoin palaavat käyttämään vanhoja palvelumalleja.

Tällainen muutos on ollut odotuksissa myös finanssialan tutkimusten ja suunnitelmien mukaan. Finanssialan keskusliiton (2012, s. 31) mukaan asiakkaiden odotusten muuttumista on seurattava tiiviisti ja reagoitava muutokseen muuttamalla omaa toimintaa asiakalähtöisemmäksi ja muutoksia huomioivammaksi. Asiakkaiden asiointi- ja kommunikointikanavien muuttuessa on kehitettävä toimivia tapoja vastata näihin odotuksiin. Asiakslähtöisyyden ja tuottavan kasvun on kuljettava käsi kädessä finanssialalla. Ala on tiukasti säännelty, mutta myös säännökset muuttuvat ja alalle tulee uusia toimijoita. Vaikka uusien toimijoiden markkinaosuudet ovat alkuun hyvin pieniä, ne luovat malleja sille, mitä asiakkaat odottavat palveluilta ja paljonko he ovat valmiita siitä maksamaan. Myös muut sidosryhmät kuin asiakkaat ohjaavat alan suuntaa ja yritysten toimintaa.

Työn vaatimukset ja muutokset vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon. Muutos voi aiheuttaa epävarmuutta ja voi sen vuoksi laskea myös motivaatiota tavoitella parastaan. On ensiarvoisen tärkeää, että työntekijöiden motivaation kehittymistä seurataan ja sitä pyritään tukemaan. Motivaatio on läheisessä yhteydessä osaamiseen ja sitä kautta työn tulosten saavuttamiseen. Olennaista on, että työntekijät saavat huolensa kuuluviin ja epävarmuutta voidaan näin paremmin sietää muutoksen edetessä. (Heinonen, Klingberg & Pentti, 2011, ss. 139–142)

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

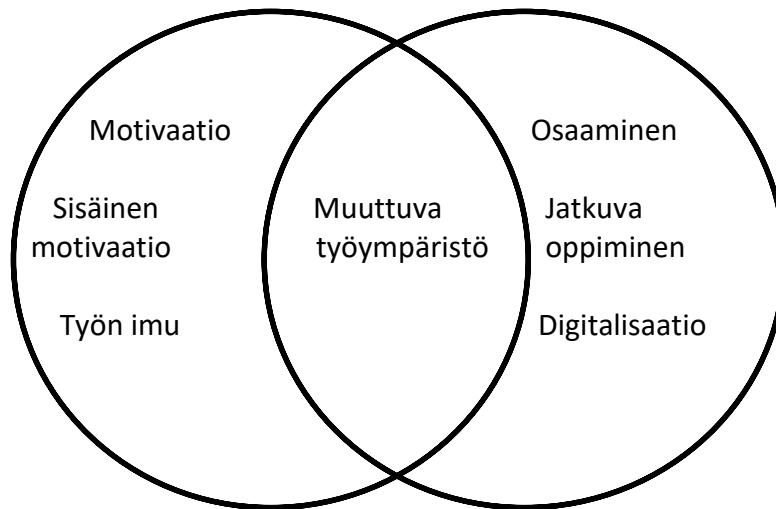
Aikuinen käyttää valtaosan viikoittaisesta valvella oloajasta työhön. Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja se määrittelee monella tavoin elämää. Yhteiskunnan ja työelämän muotoutumiseen vaikuttavat monet asiat, niistä viime vuosina päällimmäisenä ovat olleet digitalisaatio, globalisaatio teknologian kehitys ja työelämien pidentäminen. Haasteisiin, kuten työelämän hektisyys, työhyvinvoinnin heikentyminen sekä osaavan työvoiman säilyttämisen pyritään vastaamaan erilaisten työn uudelleen organisointien ja joustavien työnteon mallien avulla. (Asikainen, 2016, ss. 6–7)

Työelämämme keskeisiä osia on osaaminen ja sen kehittäminen. Yhteiskunnallista keskustelua jatkuvasta oppimisesta ja kehittymisestä käydään koko ajan. Joustavat työnteon muodot ja teknologian kehittyminen yhdessä muuttuvan työympäristön kanssa vaativat organisaatioilta ja sen työntekijöiltä uudenlaista osaamista.

Tämä opinnäytetyö käsittelee muuttuvan työympäristön ominaisuuksia ja sitä, miten työntekijä voi ylläpitää osaamistaan ja motivaatiotaan. Tarkoituksena on selvittää, miten työntekijä voi varmistaa oman osaamisensa tulevaisuudessa ja kuinka voi säilyttää motivaation alati muuttuvassa työympäristössä sekä kestää epävarmuutta tulevasta. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää keinoja, joiden avulla haasteellisten tilanteiden käsittely työpaikalla olisi helpompaa. Johdannon ensimmäisessä kappaleessa tutkimusongelmaa alettiin ratkaista alla esiteltävien tutkimuskysymysten avulla ja se jäsennetään seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Miten motivaatiota voi ylläpitää muuttuvassa työympäristössä?
- Millä keinoin motivaatiota voi tukea?



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen rakentuminen.

Teoreettisen viitekehyksen (kuva 1) avulla on johdettu tutkimuskysymykset. Teoreettinen viitekehys tässä opinnäytetyössä muodostuu osaamisen yhteydestä motivaatioon, digitaalisuuden vaikutuksista työympäristön muutoksiin, sisäisestä motivaatiosta ja työn imusta. Lisäksi pyritään löytämään ratkaisuja motivaation tukemisen keinoihin. Tutkimuksen aineisto on koostettu kuuden esimies- ja asiantuntijatehtävissä olevan työntekijän teemahaastatteluista.

1.2 Kohdeorganisaatio

Nordea Bank Oyj on Baltian ja Pohjoismaiden alueella suurin toimiva pankki. Sen kotipaikkana on Suomi. Kotipaikka siirrettiin Suomeen 1.10.2018, muutokseen vaikuttavana tekijänä oli vakaampi toimintaympäristö Euroopan pankkiunionin sääntelyn piirissä kuin, jos Nordea olisi jäänyt sen ulkopuolelle säilyttämällä kotipaikkansa Ruotsissa. Nordeassa on kokoaikaista henkilöstöä noin 29000 ja asiakkaita sekä yksityis- että yrityssektoreilla yhteensä yli 10 miljoonaa. Pankin liikevaihto vuonna 2019 oli 8,5 miljardia euroa. Liiketoiminta-alueita on neljä; henkilöasiakkuudet, yritysasiakkuudet, suuryritykset ja instituutiot sekä varallisuuden hoito. (Nordea, 2020)

Nordealla on toimipaikka 20 maassa, joissa mukana neljä Pohjoismaata, Suomi, Ruotsi, Tanska ja Norja. Pohjoismaat ovat kotimarkkina-alueita, ja muodostavat yhdessä maailman 10. suurimman talouden. Markkina-arvoltaan Nordea kuuluu suurimpien finanssipalveluyritysten joukkoon Euroopassa. Tase-arvolla mitattuna Nordea on Suomen suurin ja kuuluu maailman 50 suurimman pankin joukkoon. Pankin vakavaraisuus on korkealla tasolla ja se onkin yksi harvoista eurooppalaisista pankeista, joilla on AA-luottoluokitus. (Nordea, 2020)

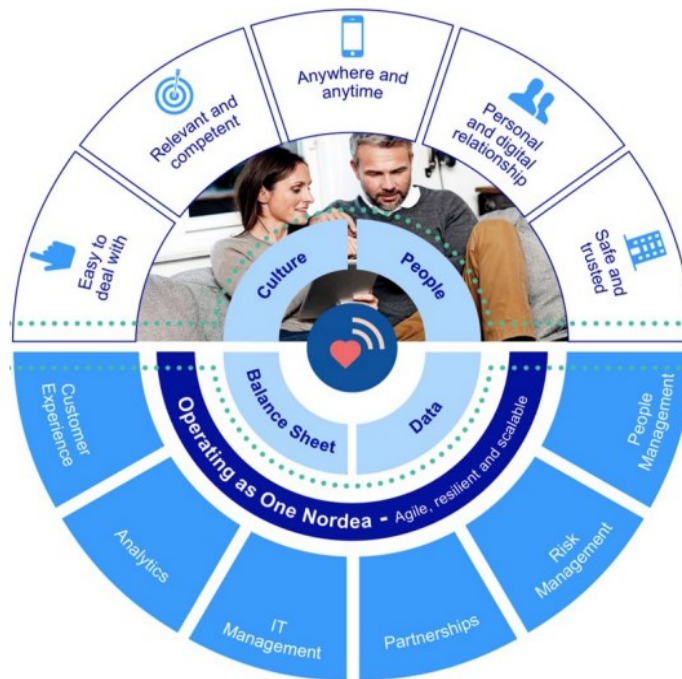
1.3 Strateginen visio ja arvot

Muutoksessa eläminen vaatii uusiutumista ja sopeutumista kaikilta organisaatioilta ja yksilöiltä. Muutoksen myötä työ ja oppiminen liittyvät yhä tiiviimmin yhteen. Kaikissa työtehtävissä tarvitaan myös jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Kun organisaatiossa tarkastellaan osaamista, on tärkeää pohtia, mitä osaamisalueista halutaan korostaa.

- 1) ydinosaamista, joka erottaa meidät toisista yrityksistä ja käsittää koko henkilöstön (strateginen työväline)
- 2) arvoihin ja toimintatapoihin liittyvää osaamista, kuten laatuosaaminen (korkealaatuinen ja sujuva työ)
- 3) työelämäosaamista (perehdyttäminen ja järjestelmäosaaminen)
- 4) substanssiosaamista, joka käsittää jo aiemmin opittujen asioiden laajentamisen ja syventämisen (Tuomi & Sumkin, 2012)

Vuonna 2018 koulutukseen haluttiin uudistuksia ja organisaatioon perustettiin oma osaamiseen keskittyvä toiminto Learning @ Nordea. Toiminnon on tarkoitus vastata monipuolisin tavoin osaamisen ja kompetensien kehittämisestä ja vaalia Nordean säilymistä asiakkailleen merkityksellisenä kumppanina. Tehtävänä on asiakaspalveluhenkilöstön perehdytys- ja jatkovalmennukset sekä varmistaa asiakaspalvelun sujuvuus ja korkea laatu. (Smith, 2018)

Osaamisen kehittämisen tavoitteena on liiketoiminnan tavoitteiden tukeminen, lainsäädännön ja valvojan vaateista syntyvien osaamisen tarpeiden varmistaminen sekä strategisten tavoitteiden ja alan muista toimijoista erottavan kyvykkyyden toteutumisen varmistaminen.



Nordea Strategic Vision

Kuva 2. Nordean strateginen visio (Smith, 2018)

Yllä olevassa kuvassa esitellään Nordea Bank Oyj:n strategisia tavoitteita. Kuvassa nämä on jaettu kahteen osioon; ihmisiin ja kulttuuriin liittyviin sekä laskennallisiin; tulokseen ja dataan perustuviin strategioihin. Asiakas-keskeisyyden lisääminen näkyy digitaalisuuden avulla saavutettavasta ajan ja paikan rajattomuudesta. Nordea haluaa olla myös turvallinen ja luotettava vaihtoehto. Arvot ja kestävä kehitys kuuluvat myös läheisesti strategiaan tavoitteisiin.

Niin katsotulle numeeriselle puolelle strategiaa kuuluvat toimintatapojen uudistus, agile työtapa, resilienssi lähestymismistapa ja toimintatapojen skaalautuminen koko organisaation käyttöön. Teknisen osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen on erityisen tärkeää, kun teknologian hyödyntäminen on koko ajan yleisempää. Luonnollisesti pörssi-yhtiön yksi strateginen osa-alue on tuloksen tekeminen ja niin se on myös Nordeassa.

Nordea haluaa erottua kilpailijoistaan luomalla kumppanuuden avulla erityisen asiakaskokemuksen, tähän tärkeä linkki on digitalisaation ja sen luo-

mien mahdollisuuksien hyödyntäminen, kuten verkkotapaamiset ja digitaalinen allekirjoitus. Näiden pohjana luonnollisesti ovat ihmisten johtaminen ja riskien hallinta. (Nordea, n.d)



Kuva 3. Nordean arvot (Nordea, n.d)

Kuvassa 3 esitellään Nordean arvomatto. Arvoja on neljä ja ne tarkoittavat vapaasti suomennettuna seuraavaa: yhteistyö (collaboration) , intohimo (passion), rohkeus (courage) ja omistajuus (ownership). Yhteistyöllä haetaan halua oppia ja toimia yhteisen tavoitteen eteen sekä kohdella ihmisiä työyhteisössä ja asiakkaita yhdenvertaisesti. Intohimolla tarkoitetaan halua luoda arvoa asiakkaalle ja välittää heidän tarinastaan sekä positiivista asennetta sekä onnistumisten ja kehittymisen juhlimista. Rohkeus on arvo, jolla viitataan luottamukseen ja rohkeuteen astua esiin ja tehdä, kuten kulloinkin on oikein tehdä. Omistajuus merkitsee esimerkiksi oman osaamisen ylläpitämistä ja rehellisyyttä. Jokaiselle nämä arvot voivat tarkoittaa hieman eri asioita, mutta niillä tähdätään tulevaisuuden unelmien saavuttamiseen yhdessä. (Nordea, n.d)

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS

Tapamme tehdä työtä ja työympäristömme on muuttunut kiihtyvään tahtiin viime vuosina. Kuulemme usein sanonnan, että mikään ei ole yhtä pysyvää kuin muutos. Jatkuvan muutoksen ja kehityksen puiminen arkipäiväisissä keskusteluissa on yhä tavallisempaa.

Digitalisaation hyväksikäyttäminen monissa manuaalitehtävissä vapauttaa työntekijöiden aikaa asiantuntijatehtäviin, joissa vaaditaan kriittistä ajattelua, luovaa ongelman ratkaisua ja sosiaalisia taitoja. Roboteilla ei ole tällaisia ominaisuuksia. (Hyppönen, 2020) Harva työntekijä haluaa tehdä enää pelkästään rutiinitehtäviä vaan motivoituu parhaiten, kun voi soveltaa omia vahvuuksiaan vaativien tehtävien tekemisessä. Motivaation ylläpitämistä edesauttaa toki aikaansaaminen, mutta ellei tehtävä ole kiinnostava ja riittävän haastava, se ei tuo tyydytystä pitkään ja ihminen tylsistyy. Motivaation kannalta merkitys on aina tärkeä asia. (Martela, 2020)

Työn muuttuminen ei koske pelkästään finanssialaa, mutta alan sääntely ja velvollisuudet vaativat vahvaa tietopohjaa niin, että uudet ja tulevat tehtävät voidaan hoitaa sujuvasti. Kokeneiden työntekijöiden hiljainen tieto kannattaa säilyttää yrityksessä ja käyttää sitä yrityksen pääomana. Työurien pidentäminen on motivoituneelle työntekijälle helpompaa, työntekijöiden osaaminen on suuri osa työtyytyväisyyttä ja tuo hallinnan tunteen alati muuttuvaan alaan. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2020)

Asiakaskäyttäytymisen muutokset vaikuttavat luonnollisesti myös työn muuttumiseen. Finanssialalla varsinkin henkilöasiakkaiden toiminnassa palveluaikojia halutaan laajentaa, jolla odotetaan asiakastytyväisyyden parantuvan (Finanssialan Keskusliitto, 2012). Henkilöasiakkaat toivovat vaativampaa neuvontaa myös perinteisten pankkien aukioloaikojen ulkopuolella. Yritysasiakkaiden asiointi tulee myös muuttumaan. Pienyrityksillä palvelua kaivataan laajoilla palveluajoilla. Suuremmilla yrityksillä yrityksen toimintatavat muuttuvat nopeammin ja moni aikaisempi tehtävä automatisoituu tai robotisoituu. Nämä asiat kulmineituvat haasteiksi sekä asiakastytyväisyyden että työntekijätytyväisyyden ylläpitämisessä.

Vaikka jatkuvaan muutokseen on jo paremmin totuttu työelämässä, voi muutoksen aiheuttamien tulevaisuuden näkymien hahmottaminen olla edelleen vaikeaa. Työntekijän motivaatioon vaikuttaa olennaisesti osaaminen ja sen kehittäminen vastaamaan tulevaisuuden tarpeita. Muutoksen omaksuminen ja osaamisen ylläpitäminen vaativat uusia asioita myös johtamiselta. Kun on meneillään kriisiajanjakso, muutos on helppo perustella. Kriisin puuttumisen hetkellä uusiutuminen ja muutos on vaikeaa. (Korhonen & Bergman, 2019)

Agile toimintatapa on jalkautunut yrityksiin viime vuosina. Rakennetaan uutta tapaa toimia, jonka suunnittelu ja toteutus käyvät yhtäaikaista. Toimintatapa poikkeaa vahvasti aiemmasta, jolloin suunniteltiin tarkasti ja suunnitteluvaiheessa tietoa tiukasti henkilöstölle niukasti. Lopulta saatiin päätös, joka implementoitiin työympäristöön. Nyt halutaan kerätä kokemuksia ja ottaa henkilöstöä aiempaa enemmän mukaan toiminnan suunnitteluun. Moni vanhempi työntekijä kokee agilen toimintatavan hankalana ja sekavana, koska valmista pakettia ei ole saatavilla. Nuoremmat työntekijät pitävät osallistavasta mallista, mutta osa kokee olevansa liian kokematon antamaan vinkkejä toiminnan kehittämiseen. (Forbes, 2016)

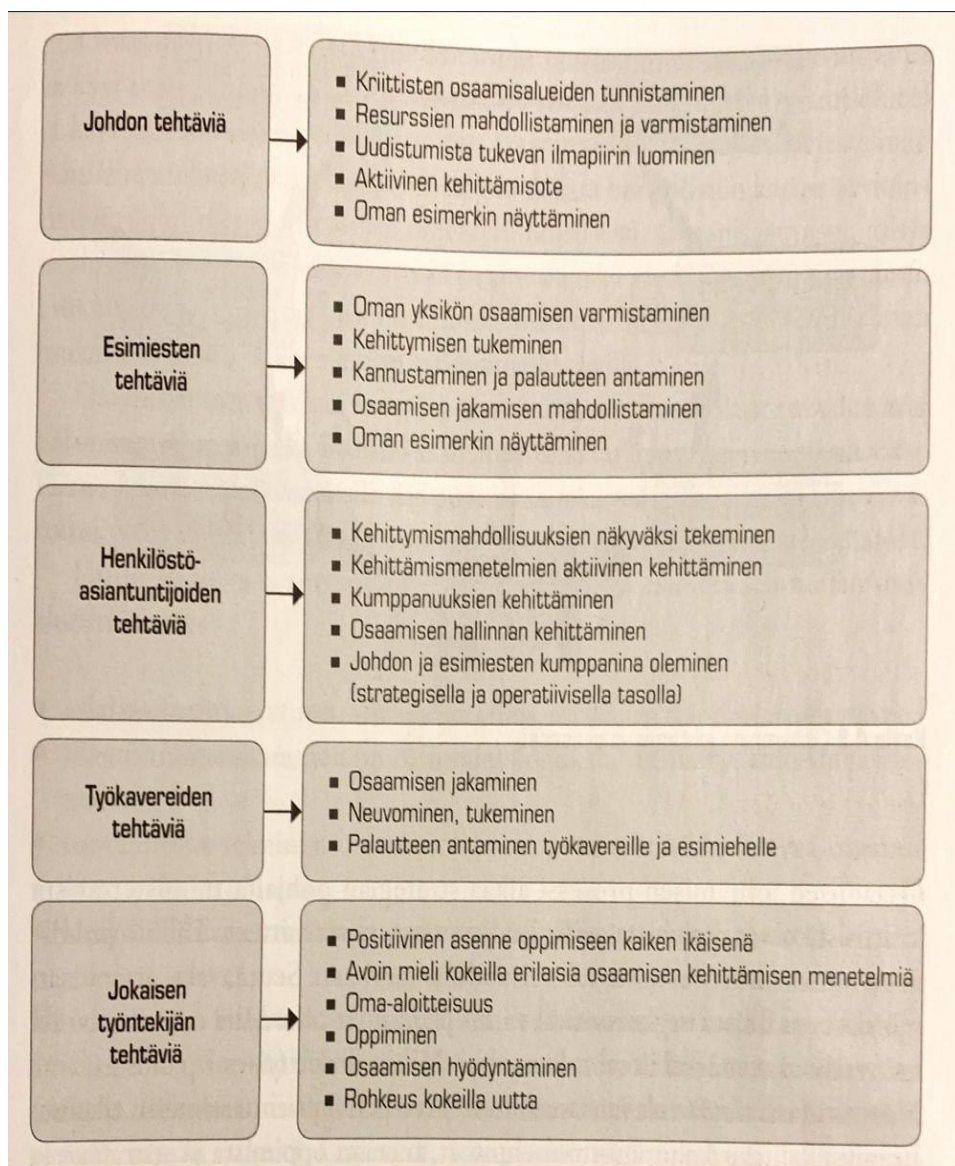
2.1 Osaamistarpeen määrittely

Oikeanlainen osaaminen mahdollistaa valitun strategian toteutumisen. Henkilöstöllä pitää olla selkeä kuva organisaation toiminnan tavoitteista ja tulevasta suunnasta, että tiedetään millaista osaamista tarvitaan. Osaamisen tärkeys korostuu entistä enemmän, koska aiemmin hankittu ammattitaito vanhenee entistä nopeammin, eikä tehtäväkohtaiset tiedot ja taidot enää riitä. Osaamisen tulee olla entistä laaja-alaisempaa, että työntekijä suoriutuu tehtävistään paremmin. Osaamisen on tutkittu vahvistavan motivaatiota, työkykyä ja työhyvinvointia. Hyvä työkyky on ehto työssä jaksamiseen, menestymiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Osaamisen ydin muodostuu kyvystä oppia, kehittyä ja kehittää. (Ojala 2018)

Johtamista halutaan kehittää arvojen ja leadership-periaatteiden pohjalta. Tavoitteena on auttaa esimiestä kehittymään sekä itsensä johtamisessa että yksilöiden ja tiimien johtamisessa. Kantavana ajatuksena on ”everything is learning”. Esimiesten on johdettava muutosta ja epävarmuutta omalla esimerkillään paitsi, että oppiminen on elämänmittaista, sitä tapahtuu myös koko ajan. Johdon on huolehdittava, että strateginen päämäärä pysyy tavoitteessa ja sitä kohti edetään suunnitelmallisesti. (Laine, 2017, ss. 134–135)

Jokaiselle yksilölle osaamisella on suuri merkitys, sen vaikutukset ulottuvat työnsaantiin ja urakehitykseen tätä kautta vaikutus ulottuu myös turvallisuuden tunteeseen. Vaikka yksilöillä on vastuu oman osaamisensa ylläpitämisestä ja kehittämisestä, tulee organisaation ohjata ja kannustaa osaamisen ylläpitämiseen. (Hyppänen, 2013, ss. 114–116) Korhosen (2019) mukaan on haastavaa pysyä ajan tasalla, kun työn vaatimukset muuttuvat liian nopeasti. Osaamisen johtamisella voidaan antaa tukea vaatimusten ja osaamisen kohtaamiseen. Esimiesten ja ylemmän johdon vastuualueisiin kuuluukin näiden työn vaatimuksiin kuuluvien osaamistarpeiden tunnistaminen ja huolehtia resursseista. Johtamisen avulla parannetaan tehokkuutta, mutta entistä enemmän sen avulla halutaan uudistua, tukea luovaa ilmapiiriä ja kehittää hyvinvointia. Johtamisen malleilla halutaan kehittää

toimintaympäristö, jossa yksilöiden kykyä tehokkaaseen ja innovatiiviseen toimintaan tuetaan. (Sydänmaanlakka, 2012, ss. 221–222)



Kuva 4. Osaamisen johtamisen tehtäviä ja vastuita (Hyppänen, 2013, s. 115)

Kuvassa 4 näytetään osaamisen johtamiseen liittyviä tehtäviä. Kuvasta selviää hyvin, kuinka laajasti on huomioitava eri osa-alueiden ja henkilöstöryhmien toimivuus ja yhteensovittaminen. Työntekijätasolla avoin asenne ja oma-aloitteisuus näkyvät. Työyhteisön ja työkavereiden vastuulla on osaamisen jakaminen. Seuraavalla tasolla, henkilöstöasiantuntijat vastaavat kehittymismahdollisuuksien näkyväksi tekemisestä ja osaamisen hallinnan kehittämisestä sekä ovat kumppaneina henkilöstön ja johdon välillä. Esimiesten tehtäviin kuuluu tiimensä osaamisen varmistaminen, kehittymisen tukeminen ja kannustaminen muun muassa omaa esimerkkiä näyttä-

mällä. Organisaation johto vastaa oikeanlaisen ilmapiirin luomisesta ja resurssien mahdollistamisesta. Ylimmän johdon tehtävänä on myös kriittisten osaamisalueiden tunnistaminen. (Hyppänen, 2013)

2.2 Digitalisaation hyödyntäminen

Organisaation strategiana on saavutettavuus, digitaalisuus, ketteryys sekä olla ajasta ja paikasta riippumaton. Tämä tarkoittaa fyysisten tapaamisten vähentämistä, konttoriverkoston supistamista ja palveluaikojen laajentamista. Tavoitteena on tavata asiakkaat jatkossa entistä enemmän verkko- ja puhelintapaamisissa, tällöin tapaaminen on sekä ajasta että paikasta riippumaton niin asiakkaan kuin pankkineuvojankin näkökulmasta. Saa-dakseen nämä uudet asiakastapaamisten muodot tehokkaaseen käyttöön tekniikka mahdollistaa digitaalisen allekirjoituksen jo valtaosaan solmittavista sopimuksista.

Digitalisaatio tukee muutoksessa, mutta se asettaa myös haasteita henkilöstön osaamiselle ja aiheuttaa jopa pelkoa, ellei osaaminen ole riittävällä tasolla. Digitalisaatio luo mahdollisuuksia tehdä työtä mistä vain, verkko-tapaamisissa tavataan asiakkaita ympäri Suomea, ei vain omalta alueelta. Osaamisen kannalta riittävä kielitaito on välttämätön, useat uudet ohjelmat, joita käytetään uusissa kohtaamisissa ovat englanninkielisiä, joten henkilöstön kielitaidon tulee olla hyvällä tasolla.

Uudet toimintatavat eivät ole vielä valmiita, joten käyttöön otetuissa toiminnoissa vaaditaan huomattavan paljon manuaaliryöstöä. Manuaaliryöstö auttaa kehittämään toiminnon valmiiksi ja on tärkeä vaihe strategian saavuttamiseksi. Johdolta vaaditaan kannustusta jatkuvasti muuttuvien ohjeistusten opetteluun ja väliaikaiseen manuaaliryöstön määrän kasvuun saavuttaakseen ja tavoitteen muistamiseen. (Nordea, n.d)

Organisaatiomuutokset ovat vaikuttaneet myös johtamisen tavoitteisiin. Aiemmat yksiköt ovat hajonneet, kadonneet tai muuttuneet ja moni esimies on koonnut uuden tiimin. Tilanne on uusi sekä esimiehelle että työntekijöille. Johtamisen perusajatuksena kuitenkin on tilannekatsauksen tekeminen ja oikean suunnan tunnistaminen. Strategia osaamisen johtamiseen perustuu organisaation nykyiseen osaamiseen. Kokemusta finanssialalta on vuosikymmeniä, nyt aiempi osaaminen tulee hyödyntää uusien digitalisaation luomien mahdollisuuksien käyttöön. (Tuomi & Sumkin, 2012)

Suunnittelussa tulee arvioida uusien työtehtävien määrä ja sisältö sekä osaamisvaateet. Tätä kautta voidaan edetä tarkempaan koulutukseen. Määrittely voi olla haasteellista, koska myös ulkopuoliset tahot, kuten viranomaiset ja lainsäätäjät muuttavat vaatimuksiaan kiihtyvämällä tahdilla. Moni tehtävä vaatii jatkossa laajempaa tietotekniikkaosaamista kuin aikaisemmat tehtävät.

Finanssialalla panostetaan merkittävimmin lähitulevaisuudessa digitalisaation kehittämiseen mm. lisäämällä automaatiota sekä ohjaamalla rutiinitehtäviä robotin tehtäviksi. Koska robotin toiminta perustuu sille opetettuun dataan, datan kerääminen, jalostaminen ja analysoiminen tulee olemaan tulevaisuudessa erityisen tärkeää. Vaikka alalla on totuttu jo viime vuosina viranomaissääntelyn vuoksi entistä tarkempaan dokumentointiin, tulee tähän opastaa henkilöstöä kiinnittämään jatkossa entistä enemmän huomiota, että datan kerääminen ja hyväksikäyttö tulevaisuudessa on sujuvaa. Tutkimuksessa tullaan keskittymään digitalisaation myötä tapahtuviin muutoksiin päivittäisessä työssä unohtamatta muutosten mukana tapahtuvaa osaamisen ylläpitämistä.

Laskentatehon ja datan määrän kasvun ansiosta tekoäly on viime vuosina kehittynyt todella nopeasti. Tekoälytutkimusta on kuitenkin tehty jo yli 60 vuotta. Hyvin usein eri tahot ovat julistaneet, että pian koneiden oppimiskyky ohittaa ihmisen oppimiskyvyn, näin ei kuitenkaan ole vielä käynyt. Yritykset ovat keränneet jo vuosien ajan dataa asiakkaistaan, tuon datan hyväksikäyttömahdollisuudet eivät ole vielä kokonaisuudessaan avautuneet. Datan saaminen digitaaliseen muotoon helpottaa sen käsittelyä ja laajentaa käyttömahdollisuuksia tulevaisuudessa. Datan määrä tulee jatkuvasti kasvamaan tulevaisuudessa, tärkeää on pystyä hyödyntämään sen mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämisessä. Myös pelkkä datan kerääminen voi olla liiketoimintaa, mm. kiinalainen teknologiayritys Baidu toteuttaa projekteja, joiden ei ole tarkoitus olla tuottavia vaan kerätä ainoastaan valtava määrä dataa. Dataa tulee analysoida kriittisesti, pelkkä tekoälyn tekninen toimiminen ei ole riittävää. Koneoppiminen muodostaa tuloksensa ainoastaan sille annetun datan perusteella. Tekoäly ei aina toimi oikein tai se toimii teknisesti kuten pitää, mutta sille opetettu data on virheellistä, esimerkiksi jos annettu data sisältää syrjiviä päätöksiä, myös tekoälyn päätökset ovat syrjiviä. (Merilehto, 2018)

2.3 Etätöiden mahdollisuuksia

Osana näitä joustavia malleja on etätö, se irrottaa työntekemisen sen perinteisestä ympäristöstä ja ajallisista riippuvuussuhteista. Etätöillä tarkoitetaan kaikkea työnantajan mahdollistamia teknologiaa hyväksikäyttäen tehtävää varsinaisen työpaikan ulkopuolella tehtävää työtä. (Asikainen, 2016, s. 7)

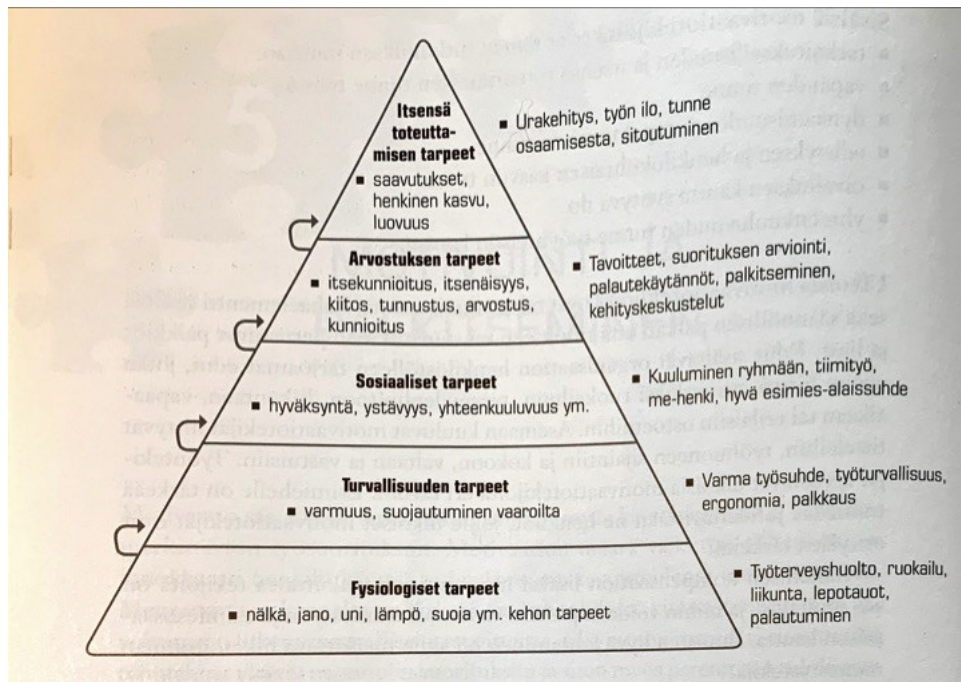
Maaliskuussa 2020 vallinneen poikkeustilan myötä muutoksia työn tekemiseen jouduttiin tekemään nopealla aikataululla. Valtioneuvoston suosituksen mukaisesti ja työntekijöiden terveyden turvaamiseksi moni yritys alkoi suosia etätöiden tekemistä. Teknisten ongelmien ratkaisu ja etätöiden mahdollistaminen on vaikuttanut monen työntekijän tapaan tehdä töitä ja työmatkoihin. Työmatkoihin kuluneen ajan on voinut käyttää muuhun. (Fried & Hansson 2013, s. 19) Vapaus omaan ajankäyttöön Kotitoimistossa on voinut tehdä keskittymistä vaativaa työtä ilman keskeytyksiä ja saanut

käytettyä ajan tehokkaasti työntekoon. Toimisto-oloissa keskeytykset vaikuttavat paitsi työhön kuluvaan aikaan, myös työhyvinvointiin. Vaikka tuottavuus ja työn suorittaminen voivat parantua etätyössä, on muistettava pitää myös taukoja. Työn tauottaminen virkistää ja yhteiset tauot antavat mahdollisuuden keskustella myös vapaa-ajan asioista sekä kommentoida ajankohtaisia uutisia. Taukoja voidaan pitää tiimin kanssa yhdessä myös etätyöskennellessä, tällöin voidaan hyödyntää digitaalisia ratkaisuja ja erilaisia alustoja, esimerkiksi keskusteluhuoneita. Keskusteluhuoneita voi käyttää työpäivän lomassa omien aikataulujen mukaan, eivätkä ne vaadi kokoaikaista huomiota. Tarkoituksena on luoda sosiaalista yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kokemusta kuulua yhteisöön, vaikka fyysistä kanssakäymistä ei olekaan. (Fried & Hanson, 2013, ss. 101–103)

Etätyö vaatii työyhteisöltä ja työntekijöiltä valmiuksia muuttuvan työympäristön hyödyntämiseen. Aika tai paikka ei enää rajoita työn tekemistä samoin kuin aiemmin, tämä on osa joustavaa työelämää. Vaikka digitalisaatio ja teknologian kehitys ovat osaltaan mahdollistamassa etätyön tekemistä, lisäävät ne myös henkilöstön teknisen osaamisen tarvetta. Osaamisen ylläpitäminen ja osaamistarpeiden jatkuva kartoittaminen, vaativat myös yksilöiltä vahvaa vastuunottoa oman osaamisen ajantasaisuudesta ja pysymisestä muutosten perässä. (Asikainen 2016, s. 88)

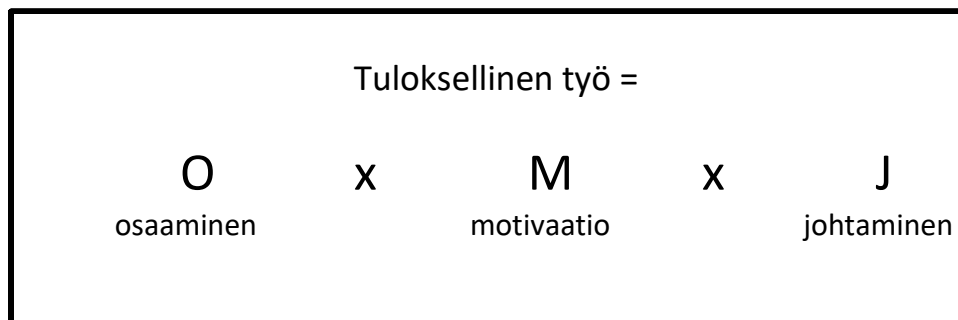
3 MOTIVAATIO

Motivaatio saa ihmiset toimimaan tavoitteiden suuntaisesti ja se vaikuttaa selkeästi työsuorituksiin ja tuloksiin. Sen määrään vaikuttavat useat yksilölliset tekijät sekä sisäiset että ulkoiset. Innokkuus käyttää voimavarojaan tavoitteiden saavuttamiseksi on sidoksissa motivaation määrään, motivaation ylläpitäminen ja kasvattaminen ovat tärkeitä osa-alueita menestymisessä ja sitoutumisessa sekä työtehtäviin että liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Hyppäsen (2013, s. 140) mukaan positiivinen vaikuttaminen motivaatioon on esimiestyön tärkeä osa-alue.



Kuva 5. Maslowin tarvehierarkia (Hyppänen, 2013, s. 142)

Maslowin tarvehierarkia on vanhin ja tunnetuin motivaatioteoria ja yhä paikkansa pitävä. Sen mukaan perusasiat ovat tärkeitä, kuten myös vuorovaikutuksen toimiminen ja arvostuksen tunne. Maslow jaotteli kolmen alimman portaan tarpeet puutemotiiveiksi ja kolmen ylimmän portaan tarpeet kasvutarpeiksi. Teorian mukaan tarpeiden tyydyttäminen tapahtui järjestyksessä ja tietyn tasoisten tarpeiden tyydytys oli edellytys seuraavalle tasolle. (Hyppänen, 2013, ss. 141–142)

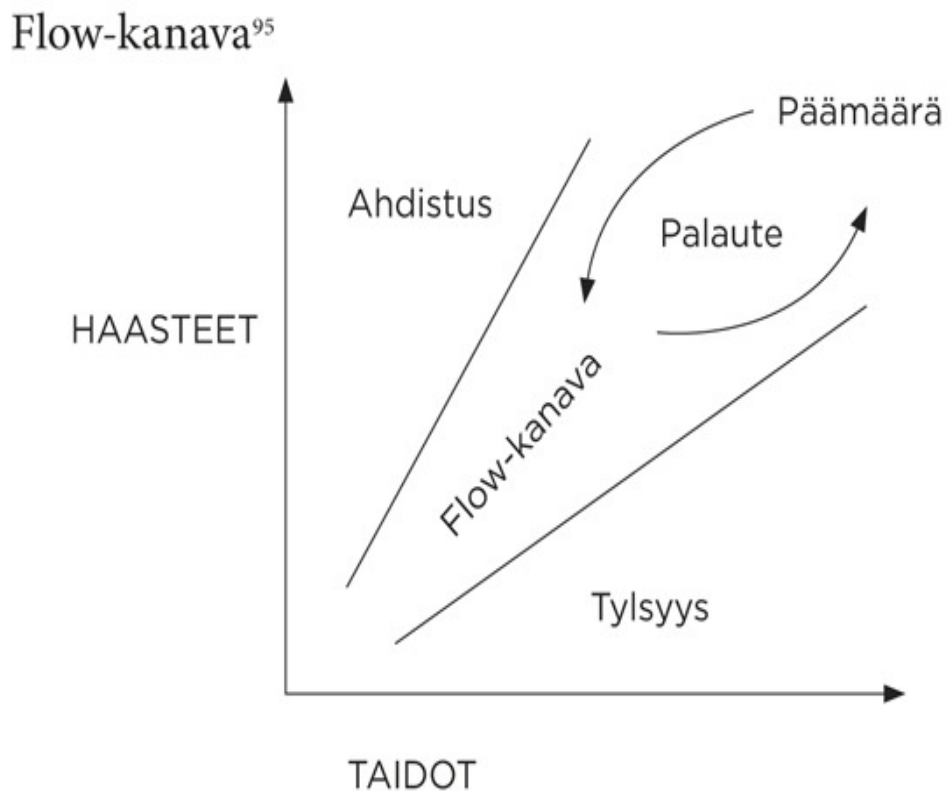


Kuva 6. Tulokselliset työn osat. (Tuomi & Sumkin, 2011)

Kuvassa 6 näytetään tuloksellisen työn syntymisen kaava. Tuloksellinen työ syntyy osaamisen, motivaation ja johtamisen yhdistelmästä. Johtamisella tarkoitetaan sekä organisaation johtamisstrategiaa että yksilön itsensä johtamista. (Tuomi & Sumkin, 2011)

3.1 Sisäinen motivaatio

Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat muun muassa tarkoituksellisuuden ja itsensä toteuttamisen tunne työssä, vapauden tunne, dynamisuuden tunne, henkilökohtaisen kasvun tunne, oivalluksesta syntyvä ilo ja yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisön kanssa. (Hyppänen, 2013, s. 141) Organisaatioissa turvaututaan helposti tehokkuuden mittaamisessa tiukkaan seurantaan. Kun keskitytään pelkästään työntekijöiden työpanosten tarkkaan koordinointiin ja työvaiheiden tarkkailuun, voidaan tuhlaata huomattava määrä muita resursseja, kuten työntekijöiden mielikuvitus- ja aloiteresursseja. (Hamel, 2005, s. 24) Saadakseen hyödyn työntekijöiden osaamisesta tulee tukea ja luoda merkityksellisyyden tunnetta. (Nenonen, 2020)



Kuva 7. Flow-tila (Martela, 2015, s. 95).

Sisäinen motivaatio auttaa yksilöä saavuttamaan onnentunteen ja kasvattaa hyvinvointia. Sisäisten päämäärien tavoittelu eli toisten auttaminen ja henkilökohtainen kasvu saa yksilön tuntemaan enemmän

myönteisiä tunteita ja vahvistaa itsetuntoa sekä vähentää ahdistusta. Keskittyminen ulkoihin päämääriin, kuten esimerkiksi rahan tavoitteluun, ei saa aikaan hyvinvoinnin kasvua lainkaan, vaikka ulkoinen tavoite olisikin toteutunut. (Martela, 2015, ss. 24–28)

Kun osaamme hyvin koemme mielihyvää, mutta ihminen tylsistyy helposti, ellei haastetaso ole riittävällä tasolla. Kun taas liiallinen vaativuus tai toistuvat epäonnistumiset aiheuttavat ahdistusta ja voivat tuhota sisäisen motivaation. Olemme parhaimmillamme, kun haastetta on sopivasti ja meillä on mahdollisuus päästä Flow-tilaan. (Martela, 2015, ss. 94–96) Flow-tilaa voidaan kuvailla myös työn imulla. Hakasen mukaan (2011, ss. 40–42) työntekijän työn imun kokemus on yhteydessä paitsi hyviin työsuorituksiin ja tuloksiin myös työntekijän yksilöllisiin myönteisiin tunteisiin ja terveyteen. Nämä myönteiset tuntemukset saavat työntekijän usein myös haluamaan suurempia haasteita ja itsenäisesti etsimään näihin voimavaroja.

Flow-tila on tärkeä osa toimintaa. Työelämässä asioiden loppuunsaattaminen ei ole aina mahdollista. Kun asian loppuunsaattaminen onnistuu se on palkitsevaa. Toiminnan etenemisessä on vaiheita, valpastuminen lisää tietoisuutta käsiteltävästä asiasta. Tarvitaan energiaa, jonka lisääntyessä motivaatio muuttaa energian toiminnaksi. Toiminnan syvin vaihe on Flow-tila, joka on usein vaihe ennen loppuunsaattamista. Kun tehtävä on saatu valmiiksi, kannattaa saavutusta juhlia, tällöin voidaan käsitellä kokemukset ja oppia. Mikäli siirrytään suoraan seuraavaan projektiin, nämä elementit jäävät vaillinaisiksi ja työstä tulee helposti suorittamista. (Heinonen ym., 2011, ss. 136–138)

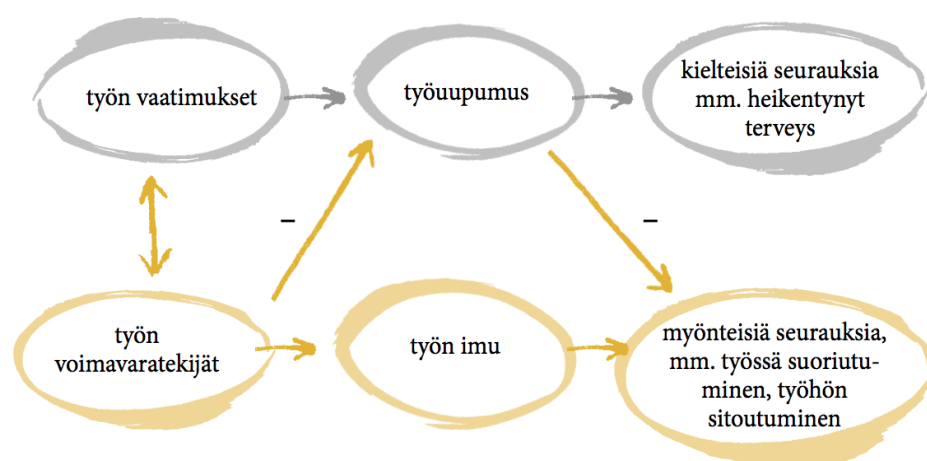
Martela kertoo (2015), kuinka amerikkalaisten psykologien Richard Ryanin ja Edward Decin kehittämässä itseohjautuvuusteoriassa ajatellaan, että ihmisellä on kolme perustarvetta. Nämä ovat kyvykkyys, omaehtoisuus ja yhteisöllisyys. Myöhempien tutkimusten perusteella perustarpeisiin lisättiin neljäs, hyväatekemisen tarve. Sillä tarkoitetaan, kun ihminen kokee saavansa työllään aikaan hyvää, asiakkaiden, työyhteisön tai yhteiskunnan kannalta. Näiden neljän sisäisen motivaation elementin tiedostaminen on keino päästä parempiin tuloksiin niin työssä kuin elämässä muutenkin. (Martela, Järvillehto & Jarenko, 2020, ss. 19–21)

Sisäisen motivaation tiedostanut työntekijä jaksaa työssään pidempään, tällöin työntekijä ei joudu käyttämään itsekontrollia säilyttääkseen keskittymisensä työtehtävässä, joten tahdonvoima ei väsy. Ollessaan vain ulkoisesti motivoitunut työntekijä joutuu koko ajan huolehtimaan, että huomio säilyy työtehtävässä ja tällainen työskentely on henkisesti kuormittavaa. (Martela ym. 2020, s. 59)

3.2 Motivaation tukemisen keinoja

Nordean työntekijöiden piirissä on monelta muulta alalta poikkeava ikäjakama. 1990-luvun pankkikriisin jälkeen meni vuosikymmen ilman suurempia rekrytointeja. Pankissa työskentelee hyvin kokenutta henkilöstöä ja hyvin nuoria työntekijöitä, jotka on rekrytoitu viime vuosina. Pankkimaa-ilmalla on muuttunut hyvin paljon digitalisaation kehittymisen ansiosta. Ikäjakama vaatii paljon johtamiselta.

Henkilöstön voimavarat ovat erilaisia, samoin ihmiset kokevat hyvin erilaiset asiat palkitsevina. Iäkkäämmät työntekijät kokevat, etteivät opi uutta tai pysy muuten muutosten tahdissa. Nuoremmilla on omat haasteensa ja he tarvitsevat paljon palautetta kokeakseen tyytyväisyyden tunnetta. Voimavarojen eroavaisuuden sekä palautumisen huomioiminen kuuluvat myöskin ikäjohtamiseen. (TTL, n.d) Finanssialan henkilöstörakenne on hyvin naisvaltainen, mutta myös kaksijakoinen. Työntekijät ovat kokeneita pitkänlinjan senioreita tai vaihtoehtoisesti nuoria ja omaavat vähemmän kokemusta. Keski-ikäisiä on alalla vähemmän. Vanhempi polvi poistuu pikkuhiljaa työmarkkinoilta ja korkeammin koulutettu nuori työvoima astuu sijaan. Uusi sukupolvi vaatii työltään uudenlaisia asioita, kuten lisää itsenäisyyttä ja joustavuutta, myös työn merkityksellisyys korostuu. Uudenlaiset taidot ja tavat näkyvät enemmän. Muuttuvassa työelämässä tarvitaan aikaisempaa enemmän vuorovaikutustaitoja, innovaatiokykyä ja itseohjautuvuutta, lisäksi työyhteisömme monikulttuuristuu ja kielitaitovaatimukset arkipäiväistyvät, lisäksi vaaditaan taitoja työskennellä monista eri taustoista tulevien ihmisten kanssa. (Finanssialan keskusliitto, 2012, s.4)



Kuva 8. Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli. (Hakanen, 2011, s. 105)

Kuvassa 8 kuvataan työolojen kahden polun malli. Työoloilla tarkoitetaan voimavarojen lisäksi myös vaatimuksia. Ne voivat sisältää fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia ominaisuuksia. Kun työssään hyödyntää työn voimavaroja kohdatessaan vaatimuksia voi saavuttaa työn tavoitteet. Työn voimavarojen kautta voimme synnyttää työn imua. Voimavarat tyydyttävät perustarpeitamme, kasvattavat haluamme oppia ja kehittyä työssämme, ne myös lisäävät pysyvyyden kokemusta ja ulottavat positiiviset vaikutuksensa myös perhe-elämään. Tällaisilla työn voimavaratekijöillä on motivoiva merkitys sekä sisäisesti että ulkoisesti. Työn imu kasvattaa myönteisiä seurauksia niin työpaikkaa kuin työntekijääkin koskien. Yhdessä työn imu, työn voimavarat ja niiden myönteiset seuraukset muodostavat työhyvinvoinnin motivaatioprosessin. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan eriasteisia ponnisteluja, jotka voivat olla fyysisiä tai psyykkisiä. Koska ne edellyttävät jatkuvia ponnisteluja suoritustasoon yltämiseksi ja työtehtävistä selviämiseksi ilman riittävää palautumisen mahdollisuutta, voivat liian korkeat työn vaatimukset aiheuttaa työuupumusoireita. Tällaiset kielteiset terveysvaikutukset, työuupumus ja liian korkeat työn vaatimukset muodostavat terveyden heikentymisen prosessin. (Hakanen 2011, ss.103–105)

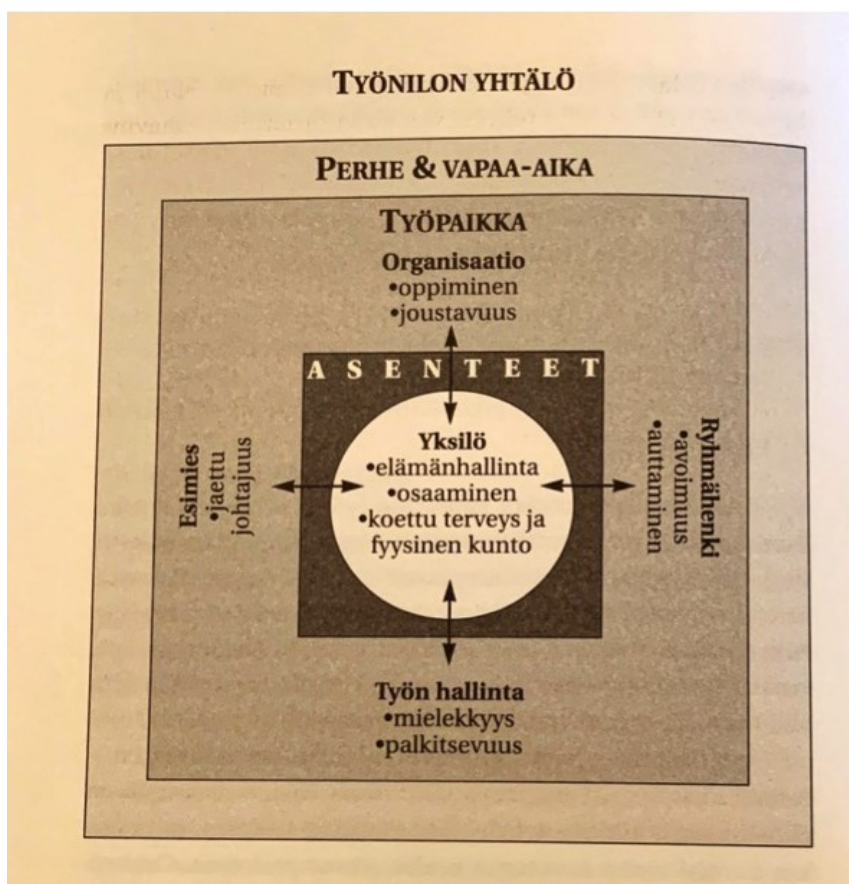
Johtajan tulee huomioida erilaisuus ja pyrkiä käyttämään sitä voimavarana. Erityisen tärkeänä koen hiljaisen tiedon ja kokemuksen hyödyntämisen työympäristössä. Nuoret voivat tuoda työympäristöön rohkeutta ja tuoreita ajatuksia tekemisen malleihin. Näiden ominaisuuksien korostaminen ja vuorovaikutuksen kehittäminen on avainasemassa johtajuudessa. Eri-ikäisyys on voimavara. (Halme & Aaltio, 2011) John Reh (2019) muistuttaa, että johtajan tärkeimpiä avuja ottaessa huomioon eri-ikäisiä työntekijöitä on kommunikaatio. Vaikka iäkkäämmillä työntekijöillä on pidempi kokemus, johtaja ei voi olettaa, että he tietäisivät ilman kommunikointia, mitä heiltä odotetaan. Tavoitteet kannattaa määritellä mahdollisimman tarkasti niin numeerisesti kuin ajallisestikin, tällöin johtamisella voidaan saada henkilöstö paremmin motivoitua.

Susanna Paloheimo kuvaa väitöskirjassaan haastateltujen henkilöiden mieltäneen oppimisen usein osaksi muutosvaihetta työelämässä. Työntekijät myös korostivat elinikäisen ja jatkuvan oppimisen merkitystä. (Paloheimo, 2004. s. 141) Jatkuvan oppimisen merkitys ja siihen motivoimisen onnistuminen on yksi ikäjohtamisen tavoitteista.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n teettämässä laajassa tutkimuksessa todetaan, että runsas neljäsosa yli 55-vuotiaista kertoo kokeneensa ikään liittyvää syrjintää työnantajan taholta töitä hakiessaan. Vastaava osuus alle 35-vuotiaista on kokenut työelämänsä aikana ikäsyrjintää työtovereiden tai asiakkaiden taholta. Tutkimuksen tilaaja kokee silti, ettei ikäsyrjintää koskevaa lakia ole tarvetta muuttaa, mutta asenteiden on muututtava. Ikäsyrjintä heikentää ilmapiiriä, motivaatiota ja sitoutumista työhön ja or-

ganisaatioon. Samalla työn tuottavuus heikkenee ja henkilöstön vaihtuvuus lisääntyy. Asenteisiin ja motivaatioon on mahdollista vaikuttaa hyvällä ikäjohtamisella. (EK, n.d)

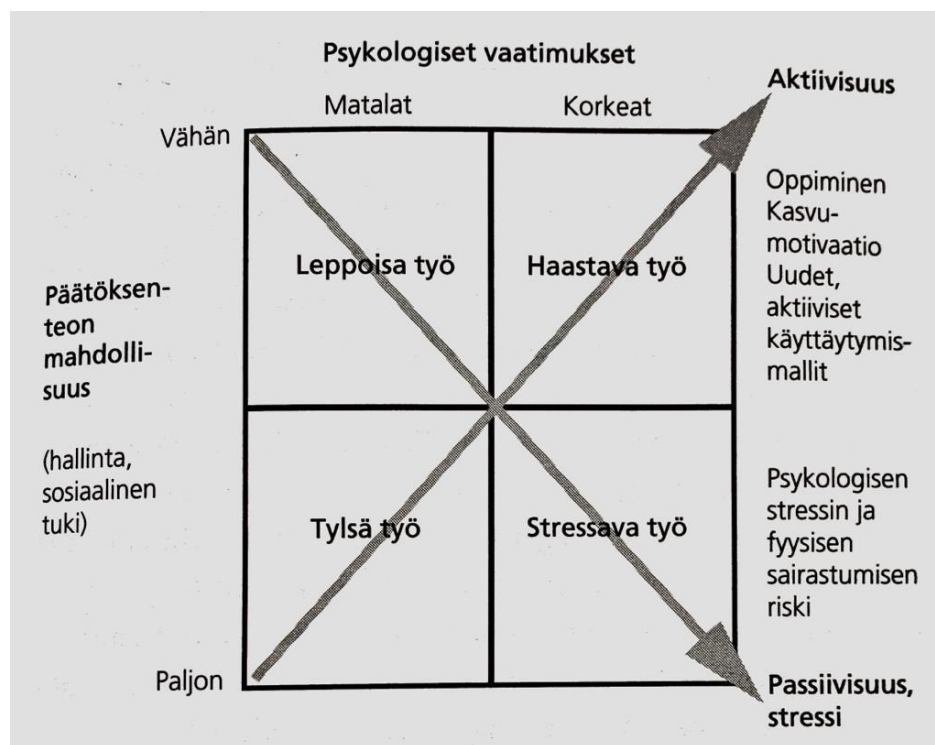
Henkilöstön voimavarat ovat erilaisia, samoin ihmiset kokevat hyvin erilaiset asiat palkitsevina. Iäkkäämmät työntekijät kokevat, etteivät opi uutta tai pysy muuten muutosten tahdissa. Nuoremmilla on omat haasteensa ja he tarvitsevat paljon palautetta kokeakseen tyytyväisyyden tunnetta. Voimavarojen eroavaisuuden sekä palautumisen huomioiminen kuuluvat ikäjohtamiseen. Kokeneelle työntekijälle kehitysmahdollisuudet eivät ole yhtä tärkeitä kuin tunnustus hyvin tehdystä työstä. Yritykset, jotka tarjoavat joustavia työaikoja ja joustavampia tapoja tehdä työtä ovat nuorempien kykyjen suosiossa. (TTL, n.d)



Kuva 9. Työnilon yhtälö (Manka 2007, s. 52)

Mankan (2007, s. 97) mukaan työhyvinvoinnin kokemus on yksilöllinen, mutta sen mahdollistavat ennen kaikkea kuvassa 9 mainittujen ominaisuuksien harmonia. Tällöin työntekijä kokee voivansa itse vaikuttaa elämänsä ja saavuttaa hallinnan tunteen. Työn kokeminen mielekkääksi edellyttää mahdollisuutta käyttää osaamistaan. Tällöin syntyy myös työn

merkityksellisyyden kokemus. Työnilon kokemukseen vaikuttavat ulkoisten asioiden, kuten työergonomian lisäksi merkittävästi elämäntunne. Motivoitunut työntekijä omaa kasvuhaluja ja intoa jatkuvaan oppimiseen. (Manka, 2007 ss. 52–54) Martelan mukaan (2015) merkityksellisyyden tunne on yksilöllinen, siihen vaikuttavat monet piirteet, kuten elämäntunne. Merkityksellisyyden tunteen subjektiivisuudesta huolimatta, samat asiat voivat tuottaa merkityksellisyyttä joka puolella maailmaa.



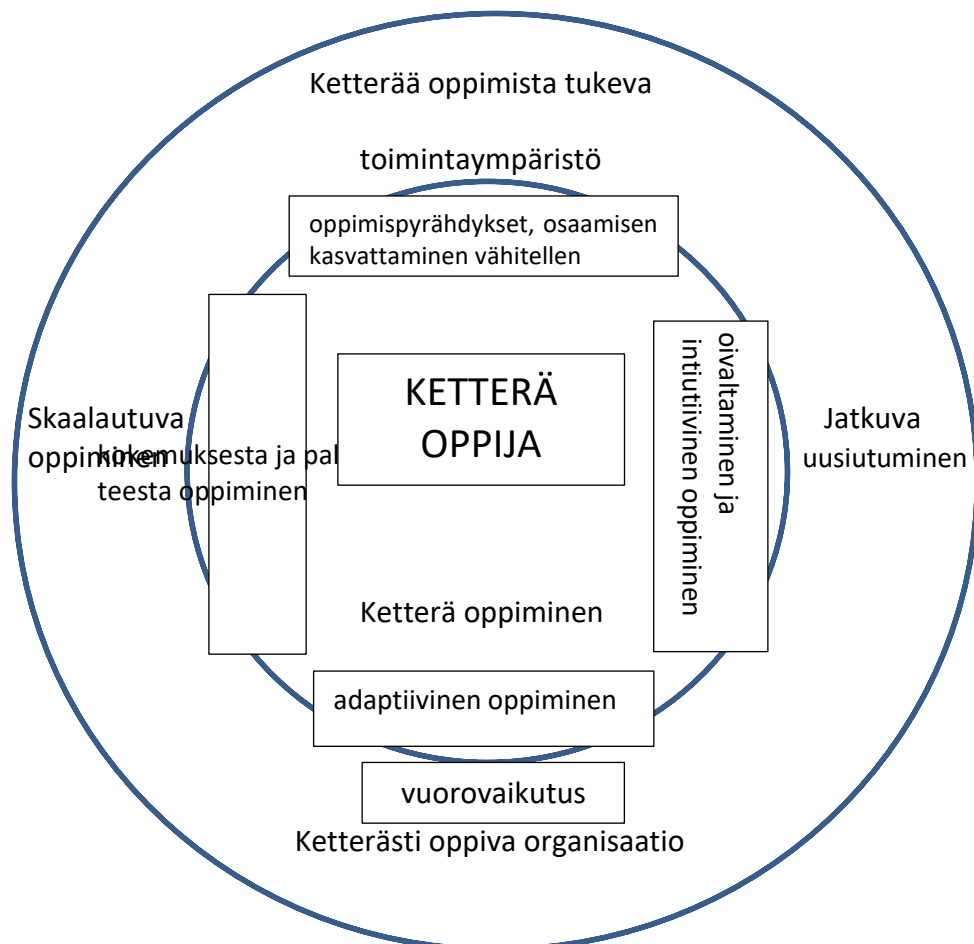
Kuva 10. Työn hallinnan ja vaatimusten malli. (Manka 2011, s. 57)

Manka tarkastelee (2011, ss. 55–57) stressimalleja. Työhyvinvointia alettiin tutkia 1920-luvulla stressitutkimuksella, jossa uskottiin stressin olevan yksilön fysiologinen reaktio kuormittaviin tekijöihin. Myöhemmässä vaiheessa ymmärrettiin reaktioiden olevan myös psykologisia ja vaikuttavan käyttäytymiseen. Samankaltaisessa kuormittavuustilanteessa yksilöt voivat reagoida hyvin eri tavoin, stressitekijöitä lähestytään pitkälti sairausnäkökulmasta, siten että työtä kehitettäisiin sellaiseen suuntaan, ettei työntekijät sairastuisi. Työn hallinnan malli on yksilön ja ympäristön vuorovaikutusta kuvaava malli. Mallissa vaatimusten ja oman työn päätsemahdollisuuksien perusteella syntyy aktiivinen työhyvinvointia lisäävä työ sekä passiivinen kuluttava työ.

3.3 Ketterä oppiminen

Tässä työssä on esitelty aiemmin osaamisen olevan tärkeä osa motivaatiota. Ketterän oppiminen on jatkuvaan oppimiseen liitettävä keino. Siinä huomioidaan työympäristön ja jatkuvan uusiutumisen vaikutukset oppimiseen.

Oivaltaminen ja intuitiivinen oppiminen soveltuvat agiiliin toimintaympäristöön. Oppimisen edellytyksiä ja hyvinvoinnin kulmakiviä ovat ihmetteleminen ja motivoituminen. Osaamisen ollessa korkealle tasolla myös itseluottamusta riskien ottamiseen on riittävästi, eikä epäonnistuminen pelota vaan voi antaa oikein käsiteltynä mahdollisuuden analysoida ja oppia taas uutta. Oivaltaminen syntyy tavallisesti vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Reflektoinnin ja vuorovaikutuksen avulla voidaan kyseenalaistaa ja arvioida syvällisesti opittuja asioita. Oivaltamista voi helpottaa tavoitteiden asettamisella ja rennolla ilmapiirillä sekä riittävällä taukojen pitämisellä. Oikea keskittyminen asiaan on tietoinen valinta ja portti oppimiseen. (Ojala, 2018)



Kuva 11. Ketterä oppiminen (Ojala 2018)

Ketterästi oppivalla organisaatiolla on yhteinen päämäärä ja tavoite, sinne päästäkseen suunnitelman suuntaa voidaan muuttaa nopeastikin. Organisaatiossa kartoitetaan koko ajan, millaista osaamista tarvitaan ja millä tavoin se voidaan hankkia, tästä syystä ketterästi oppivien organisaatioiden toimintatavat ovat sellaisia, että oppi voidaan helposti jakaa eteenpäin ja laajentaa koko organisaation käyttöön. Toimintatapa edesauttaa oppimista ikään kuin skaalautumaan ja organisaation on mahdollista uusiutua nopeasti. (Ojala, 2018, s. 125–126) Tämän tyyppinen organisaatio korostaa yksilön mahdollisuutta oppia ja uudistua ja tukee näiden ominaisuuksien käyttöä. Yksilöitä edesauttaa yhteinen selkeä tavoite ja päämäärä, kun heillä on myös mahdollisuus osallistua päämäärästä käytävään keskusteluun, muodostuu yhteisymmärrys uusista toimintatavoista. Ketterästi oppivassa organisaatiossa osana johtajuutta onkin ohjata yhteistä keskustelua ja ajattelua kehittämisen ja toimintatapojen tukemisen lisäksi. (Ojala, 2018, ss- 125–131)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Aineiston kerääminen ja analysointi on tieteellisen tutkimuksen tekemisen edellytys. Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen toteuttamiseen käytettyjä menetelmiä. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa, millä tavoin aineistoa kerätään ja analysoidaan.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Keskustelut tutkittavien kanssa ja tutkijan omat havainnot ovat kvalitatiivisen tutkimuksen tietolähde. Tutkijan lähtökohta on tutkittavan asian tarkastelu sekä yksityiskohtaisesti että monitahoisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tieto perustuu saadun aineiston sanallisiin vastauksiin ja pyrkimys on ymmärtää saatua tietoa. Tässä tutkimuksessa ei käytetty kvantitatiivisia menetelmiä, joten numeerista aineistoa ei ole. (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Tutkimuksen empiiriseksi menetelmäksi on valittu teemahaastattelut. Menetelmä valittiin, koska haluttiin saada tietoa motivaatiosta ja sen ylläpitämisen keinoista organisaatiossa. Haastattelussa avointen kysymysten esittäminen mahdollistaa jatkokysymysten tekemisen ja haastateltava voi kertoa vapaammin tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelussa voidaan myös varmistua, että haastateltava ymmärtää kysymyksen ja tarvittaessa selventää kysymystä. Teemahaastatteluiden hyödyntäminen metodeina aineiston hankinnassa saavat tutkittavien näkökulmat ja ajatukset nousemaan esiin. Muita laadullisia metodeja ovat myös osallistava havainnointi ja ryhmähaastattelut. Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusjoukko valitaan aina tar-

koituksenmukaisesti. Koska kvalitatiivisen tutkimuksen tapaukset ovat yksilöllisiä, tulkinta on tehtävä sen mukaan. Toteutus tehdään usein joustavasti tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, 2007, s. 160)

Haastatteluista saatua aineistoa tulee analysoida tutkimustulosten löytämiseksi. Analysoitaessa tulee valita analyysiyksikkö, onko se rakenteeltaan lause, yksittäinen sana vai laajempi ajatuskokonaisuus. Valintaa tehdessä otetaan huomioon käytettävän aineiston laatu sekä tutkimustehtävä. Aineistoa pelkistettäessä karsitaan epäolennaisuuksia käytettävästä datasta. Data voi olla litteroitu haastattelu tai muu dokumentti. Pelkistämisessä alkuperäisiä ilmauksia käydään läpi etsien samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Dataa voidaan analysoida myös käsitteellistämällä. Tällöin pyritään erottamaan tutkimuksen kannalta olennaiset tiedot ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Pyrkimyksenä aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on saada vastaus tutkimuskysymyksiin, johon pyritään yhdistelemällä käsitteitä. Analysointi tapahtuu päätelemällä ja tulkitsemalla aineistoa. Empiirisestä aineistosta pyritään saamaan käsitteellisempi, vertaamalla teoriaa ja johtopäätöksiä alkuperäiseen aineistoon. Teoreettiset käsitteet yhdistetään empiriseen aineistoon ja tulosten esittelyssä luodaan malli tai aineistoa kuvaavat teemat. Tutkittavien näkökulma tulee olla keskiössä analyysin kaikissa vaiheissa ja muodostaessa johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

4.2 Tutkimuksen aikataulu, kohderyhmä, aineiston keruu ja analysointi

Tutkimuksen suunnittelua tehtiin YAMK-koulutuksen edetessä. Ensimmäinen hahmotelma tehtiin jo hakuvaiheessa ja aihetta syvennettiin opintojen edetessä kehityssuunnitelman jalostamisella opetussuunnitelman mukaan ideapaperin laatimisella ja ideapaperista alettiin kehittämään tutkimussuunnitelmaa. Posteriseminaarissa tutkimussuunnitelman aihio esiteltiin muille opiskelijoille. Kommenttien ja kysymysten myötä aihe alkoi tarkentua konkreettisemmaksi. Lopullinen aiheen tarkennus tehtiin opinäytetyönoijaajan määrittelyn avustuksella. Teoriaosuuteen syvempi tutustuminen tapahtui tässä vaiheessa. Lopulta edettiin tutkimusmenetelmän valintaan, kvalitatiiviseksi tutkimusmenetelmäksi päädyttiin valitsemaan teemahaastattelut. Haastatteluilla oli tarkoitus kerätä aineistoa esmiesten ja asiantuntijoiden omista motivaation lähteistä ja kuinka he kokevat onnistuvansa motivaation säilyttämisessä muuttuvassa työympäristössä.

Tavoitteena oli saada opinäytetyö valmiiksi vuoden 2020 loppuun mennessä. Väliseminaarin ja loppuseminaarin ajankohtien sopiminen auttoivat pysymään sovitussa aikataulussa. Väliseminaarin kommentteista sai hyviä ideoita työn loppuun saattamiseksi.

Tutkimusta tehdessä haastateltiin kuusi henkilöä, jotka toimivat esimies- ja asiantuntijatehtävissä. Kahdella heistä on suoria alaisia, neljällä ei. Haastattelut tehtiin 7-11.9.2020 puhelinhaastatteluina. Aika haastatteluille varattiin etukäteen ja haastateltavien pyydettiin varaamaan tämä aika pelkästään aiheen käsittelylle. Varsinaista valmistautumista ei tarvittu, mutta haastattelussa käsiteltävät teemat olivat etukäteen haastateltavien tiedossa. Haastateltavat valittiin kohdeorganisaation eri liiketoiminta-alueilta. Valinnalla pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja kattaus organisaation eri osa-alueista. Kaikki haastateltavat olivat olleet nykyisessä työtehtävässään yli kaksi vuotta.

Haastattelutilanteen aluksi pohjustettiin tarkoitus ja tavoitteet. Haastatteluja ei nauhoitettu haastateltavien pyynnöstä vaan tutkija teki muistiinpanoja haastattelun edetessä. Haastattelu eteni teemahaastattelun rungon mukaisesti, mutta tutkija lisäsi tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä tilanteen mukaan. Runko oli luotu etukäteen teoriaosuuden pohjalta. Runko koettiin toimivaksi, eikä siihen ollut tarpeen tehdä suuremmin muutoksia haastattelujen edetessä, vaikka välillä keskustelut rönsyilivät aiheesta, oleellimmat asiat tulivat keskusteltua läpi. Aihe kokonaisuudessaan koettiin tärkeäksi ja haastattelut etenivät rennossa hengessä. Muutosten ja epävarmuuden kanssa eläminen oli hyvin ajankohtaista ja moni olikin pohjittanut sen vaikutusta omaan motivaatioon jo ennen haastattelukutsua. Teemahaastattelun runko löytyy liitteenä (Liite 1. Teemahaastattelun runko).

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimustulokset. Tulokset on jaettu teemahaastattelun aihealueiden ja saatujen vastausten mukaisten aihepiirien mukaan. Haastattelut tehtiin puhelinhaastatteluina ja haastateltavista kerrotettiin taustatietoa, mutta ne on rajattu tutkimustuloksista, että anonymiteetti voitiin varmistaa. Suoria lainauksia ei ole käytetty, ettei haastateltavien anonymiteetti vaarannu. Näin ollen aineistossa keskitytään finanssialan henkilöstön ja heidän kokemustensa ja näkemystensä esiin tuomiseen etätyön kontekstissa.

5.1 Muutokset toimintaympäristössä

Teemahaastattelussa kysyttiin aluksi taustatietoa yrityksen tilanteesta ja toimintaympäristöstä. Millaisia organisaatiomuutoksia on ollut ja miten ne ovat vaikuttaneet toimintaan?

Suuressa organisaatiossa toimiessa on koko ajan menossa muutoksia. Nykyään valtaosa muutoksista tehdään agiilisti. Agile toimintatapa tarkoittaa, että muutoksen suunnittelu ja toteuttaminen tehdään yhtäaikaaisesti ja suunnitelmaa voidaan muuttaa kokemusten mukaan ketterästi. Aikaisem-

min muutosten suunnittelu on tehty etukäteen ja useat muutokset on esitelty työntekijöille vasta kun ne implementoidaan toimintaan. Muutosten nopeus on vaatinut uuden toimintatavan käyttöönottoa. Tätä ilmiötä on tutkinut myös Sydänmaanlakka, hän toteaa (2012, ss. 224–226) siirtymisen tavoitejohtajuudesta prosessien ohjaamiseen, jossa määritellään yhdessä tavoitteet ja käydään laajaa keskustelua strategiasta. Näin varmistetaan parempi sitoutuminen. Näin muutoksesta käydään laajaa keskustelua ja halutaan ottaa huomioon erilaiset näkemykset. Ihmisille annetaan enemmän valtuutuksia vaikuttaa. Niin sanottu joko-tai -ajattelu on muuttunut sekä-että- ajatteluksi, ja tämä vaatii henkilöstöltä entistä enemmän epävarmuuden sietokykyä. Hallitun sekamelskan etuna on kuitenkin se, että luovuus pääsee paremmin valloilleen kuin perinteisemmässä mallissa.

5.1.1 Kokemuksia osallistamisesta muutosprosessiin

Teemahaastattelu eteni tarkemmin muutosprosessin käsittelyyn ja kysyttiin, millä tavoin henkilöstö on otettu mukaan muutosten suunnitteluun? Esimiesten kokemusten mukaan henkilöstöllä on ollut vaikeuksia agilen toimintatavan hyväksymisessä ja on syytetty organisaatiota huonosta suunnittelusta. Kyseessä on kuitenkin ollut tarkoituksen mukainen toteutus ja haluttukin muodostaa lopullinen suunnitelma vasta kun toiminnoista on saatu tarpeeksi tietoa ja koettu jokin tapa toimia riittävän hyväksi. Osa työntekijöistä piti toimintatapaa hyvänä, koska muutoksiin voitiin reagoida riittävän nopeasti, eikä prosessi ollut liian raskas. Monien työtehtävien hoitaminen onnistuneesti edellyttää moniosaajuutta, työntekijöiden on hallittava suuriakin kokonaisuuksia syvällisesti. Paitsi että työntekijät ovat tärkeänä osana muutosten suunnittelua myös asiakkaita osallistetaan prosessien kehittämisessä. (Finanssialan keskusliitto, 2012, s. 14) Esimiehet kokivat johtamisen haasteina henkilöstön erilaiset asenteet muutosten toteuttamiseen. Asenteisiin voitiin kuitenkin vaikuttaa kommunikaatiolla ja keskustelemalla, epävarmuutta aiheuttavia tekijöitä voitiin poistaa ja asenteisiinkin vaikuttaa.

5.1.2 Käsitteitä digitaalisuuden aiheuttamasta muutoksesta

Toimintaympäristön muista muutoksista keskusteltiin seuraavana. Teemahaastattelussa kysyttiin: Miten muut toimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet toimintaan? Lisäksi kysyttiin, miten koronan aiheuttama poikkeustilanne vaikutti toimintaan.

Digitalisaatio, robotiikka ja automaatio ovat asioita, joiden kanssa toimitaan koko ajan enemmän. Asioita halutaan yksinkertaistaa ja tehostaa. Prosessin nopeuttaminen näiden keinojen avulla on mahdollista ja suotavaa, mutta se vaatii henkilöstöltä uudenlaisia ominaisuuksia. Haastattelijan kokemuksen mukaan suurin ja nopein toimintatavan muutos on ollut

covid-19-viruksen aiheuttamat rajoitukset, suositukset ja käytännöt. Viruksen aiheuttama poikkeustilanne sai kaikki muuttamaan käyttäytymistään ja toimintatapoja. Muutokset koskivat myös kilpailijoita samanaikaisesti. Digitalisaation murros on ollut pankissa menossa vuosia ja muutokset, jotka tapahtuivat nyt, olivat odotettuja, aikataulu vain nopeutui. Moni mainitsi huojentuneensa, kun monet tekniset ratkaisut otettiin asiakkaiden toimesta nopeasti käyttöön. Koettiin myös, että teknisiä ongelmia ilmeni odotettua vähemmän, lisäksi asiakkaiden myönteinen suhtautuminen digitaalisten ratkaisujen käyttöön tuntui odotettua positiivisempaa. Teknologian kehityksen myötä myös sen hyödyntäminen on lisääntynyt. Henkilöstön on hallittava toimintaympäristön muutoksen vuoksi suuria tietomääriä, analysoitava dataa ja viestittävä selkeästi asiakkaille. (Finanssialan keskusliitto, 2012, s. 20)

Organisaatiossa on keskitytty usean vuoden ajan kehittämään verkko- ja puhelintapaamisia ja muita digitaalisia asiointikanavia. Kevään 2020 poikkeustilanne aiheutti etätapaamisten räjähdysmäisen kasvun. Korona-aikana suomalaisten verkkotapaamiset kasvoivat 70%. (Nordea, 2020) Samalla kasvoivat myös digitalisen allekirjoituksen hyödyntäminen ja loka-kuussa 2020 valtaosa sopimuksista voidaan allekirjoittaa jo sähköisesti. Aiempien vuosien pelko, ettei ihmisillä ole tarvittavia laitteita tai osaamista sähköisten palveluiden käyttöönottoon osoittautui osin aiheettomaksi. Haastateltavat kokivat, että kaikenikäiset ihmiset ottivat digitaaliset palvelut omakseen. Pohjoismaiden suurimpana pankkina Nordea on yksi tärkeimmistä toimijoista. Maaliskuussa 2020 haluttiin hyvin selkeästi auttaa hankalassa tilanteessa myös asiakkaita ja poikkeustilanteen aiheuttamaa epävarmuutta taloudellisessa tilanteessa. Tietynlaisia prosesseja kevennettiin ja muun muassa maksuohjelmamuutoksia ja lyhennysvapaita luvattiin heti maaliskuussa henkilöasiakkaiden asuntolainoihin ja pienten ja keskiurien yritysten lainoihin. (Nordea, 2020).

Covid-19-virus aiheutti maaliskuussa 2020 nopeasti suuria muutoksia toimintatapoihin. Hallituksen ja valtiovallan ohjeistukset etätyösuositukset ja myös ravintoloiden sulkemista koskevat määräykset vaikuttivat jokapäiväiseen työelämän arkeen merkittävästi. Pelkästään lounaskäytänteet ja palaverit olivat muutosten kourissa. Osassa haastatteluista tuli ilmi keväällä tapahtuneen muutoksen vaikuttaneen yhteisiin lounashetkiin merkittävästi, yhteistä taukoa kuitenkin arvostettiin ja myös Kunnarin (2019, s. 49) mukaan yhteiset lounas- ja kahvitauot ovat osa työhyvinvoinnin keinoja ja lisäävät yhteisöllisyyttä.

Haastateltavista kaikki toimivat tehtävissä, joissa voivat tehdä etätyötä. Osa on toiminut maaliskuun jälkeen pelkästään etätyössä, eikä ole edes käynyt työpaikalla. Työn tauotus oli monelle haaste etätyöhön siirryttäessä. Virtuaalisia kahvitaukoja pidettiin jonkin verran, koska haluttiin myös arkipäiväistä keskustelua työpäivän lomaan. Esimiehet ja asiantuntijat jäi-

vät osin näiden hetkien ulkopuolelle ja kontaktit kollegoihin olivat useammin työhön liitännäisiä. Silti kokemus oli, että vapaampaa keskustelua taukojen yhteydessä kaivataan.

Esimiehet kertoivat aluksi epäilleensä Teamsin ja Skypen kaltaisten välineiden toimivuutta johtamisessa, mutta kokivat etäpalaverit toimiviksi, kun niihin totuttiin. Kaikki haastatelluista olettivat rajoitusten ja poikkeustilanteen kestävän vain muutaman viikon tai korkeintaan pari kuukautta, tällä hetkellä tiedetään, että tilanne jatkuu ja muuttuu koko ajan. Tilanteeseen on kuitenkin sopeuduttu melko hyvin. Etätyön tekemiseen vaikutti kunkin haastateltavan henkilökohtainen tilanne. Mikäli asui yksin tai muuten oli päiväsaikaan yksin, ei häiriöitä juurikaan ollut. Jos taas muu perhe tai lapsia oli kotona, koettiin etätyön tekeminen välillä hyvin haastavaksi. Tekniset valmiudet ja muutoinkin tekniset ratkaisut koettiin helpoiksi toteuttaa niiden käyttöönotto nopeaksi. Tästä huolimatta, kukaan haastatelluista ei halunnut siirtyä kokonaan etätyöntekijäksi vaan kokivat työpaikan ja työyhteisön voimavarana. Etätyö koettiin toimivaksi välineeksi kodin ja työn yhteensovittamisessa. Samoin koettiin, että etänä on helpompi laatia pitempää keskittymistä vaativia töitä, kun keskeytyksiä ei ole koko ajan.

Etätyön suosituksella ja tiimien hajauttamisella haluttiin suojella henkilöstön terveyttä. Tiimit hajautettiin eri kerroksiin ja toimipaikkoihin, että yrityksen toimintakyky säilyisi mahdollisten tartuntojen ilmaantuessa. Vierailut ja työskentely muualla kuin työntekijälle määrättyllä toimipisteellä lopetettiin. Samaan aikaan vähenivät fyysiset asiakasneuvottelut. Osa haastatelluista koki, että viimeisen puolen vuoden aikana työympäristö on muuttunut nopeammin kuin muulloin koko uransa aikana. Koronan aikaisen muutoksen on myös koettu saavan vähemmän vastarintaa kuin muina aikoina tapahtuneet muutokset. Esimiestyön koettiin vaikeutuneen hieman suurien muutosten ja säännösten vuoksi, mutta sopeutuminen uusiin normeihin on tapahtunut nopeasti.

5.2 Motivaatioon vaikuttavia käsityksiä

Teemahaastattelun toisessa teemassa käsiteltiin motivaatioon, työhyvinvointiin, palautekulttuuriin ja palkitsemiseen liittyviä asioita.

5.2.1 Käsityksiä työhyvinvoinnin yhteydestä motivaatioon

Haastateltavilta kysyttiin, millaiseksi kokevat tämänhetkisen työtyytyväisyyden. Haastateltavat kokivat tämänhetkisen työtyytyväisyyden hyväksi. Haastattelujen ajankohta oli kesälomien jälkeen syyskuussa, jolloin myös koronatilanne oli koko maassa rauhallinen. Kaksi henkilöä mainitsi, että kesän vapaampi oleskelu ja rennompaa lomaa, ilman pakollista suorittamista oli ladannut akkuja ja pohtiikin, tarvitseeko lomalla tulevaisuudessakaan aina

matkustaa perheen kanssa vai voisiko vain keskittyä leppäämiseen ja yhdessäoloon.

Kysyttäessä miten työmäärä ja tiukat aikataulut vaikuttavat motivaatioon, haastateltavista suurin osa koki suunnitelmallisuuden auttavan työtyytyväisyyteen, siksi välillä äkilliset muutokset päivän ohjelmaan tuntuvat sekoittavan paletin kokonaan ja aiheuttavan stressireaktioita. Esimiehen roolissa on kuitenkin totuttu muuttuviin tilanteisiin ja nopeaan reagointiin, joten asiasta pääsee yleensä nopeasti eteenpäin. Asiantuntijan tehtävissä suunnitelmallisuus korostui entisestään ja suuret äkilliset muutokset päivän rytmiin vaikuttivat pitempään sekoittavan asioita. Suunnitelmallisuuden koettiin myös helpottavan asioiden priorisointia kiiretilanteissa ja myös nopeita muutoksia suunnitelmalliseen työjärjestykseen pystyi tekemään helpommin.

Eräs haastateltava kuvasi työhyvinvoinnin tarkoitustaan näin ”Työhyvinvointi tarkoittaa minulle, että töihin on kiva mennä. Odotan uutta työpäivää innolla.” Kaikissa vastauksissa korostui, että työn on oltava myös hauskaa. Työhyvinvointiaan voi parantaa, kun kokee tekevänsä tärkeää työtä. Tärkeyden tunteen saavuttaa, kun tehtävä tukee omia arvoja. Onnistumisen tunne ruokkii uusia onnistumisia. Haastateltavat kokivat myös työyhteisön tärkeäksi työhyvinvoinnista keskusteltaessa.

Yrityksen tärkeimpiä voimavaroja on hyvinvoiva henkilöstö. Hyvinvoiva henkilöstö saavuttaa parempia tuloksia. Motivoitunut henkilöstö on sitoutunut. Motivaation puutteen voi aiheuttaa moni asia, ei pelkästään työhön liittyvät asiat vaan myös henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvat asiat. Esimiehen on puututtava asiaan, kun sellainen huomataan ja pyrkiä korjaamaan ongelma. Usein motivaation puutteeseen voi vaikuttaa henkilön osaamisen puute, tämä korostuu etenkin nopeiden muutosten aikana.

5.2.2 Käsitteitä työympäristön muutoksen yhteydestä motivaatioon

Haastattelussa kysyttiin, mikä on paras tapa sopeutua muuttuvaan työympäristöön ja, millä tavoin osaaminen vaikuttaa epävarmuuden ja muutosten käsittelyyn ja hyväksymiseen? Haastateltavat kokivat, että muuttuvaan työympäristöön sopeutumisessa monia auttoi oman osaamisen jatkuva päivittäminen. Kun kokee osaavansa oikeita asioita, on epävarmuuden sietäminen helpompaa. Jatkuva oppiminen myös antaa tunteen, että uutta voi oppia. Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että muutos on jo niin läheinen osa työelämää, että sitä ei enää ajattele aktiivisesti. Koulutuksen ja oikeanlaisen osaamisen vaalimista pidettiin tärkeänä. Vastauksista kävi myös ilmi, että asenne muutokseen helpottaa sen hyväksymistä. Jos voi löytää muutoksesta asioita, joita voi peilata omiin vahvuuksiinsa, sopeutuminen on nopeampaa.

Myös Sitran Megatrendien 2020 esittelytilaisuudessa nostettiin jatkuva oppiminen myös yhdeksi merkittäväksi tekijäksi työelämässä. Luovuuden, uuden oppimisen kokonaisuuksien hahmottamisen ja taitojen merkitys kasvaa entisestään. Osaamisen kehittämisen ja jatkuvan oppimisen rakenteisiin kohdistuu kasvavaa muutospainetta, nämä ominaisuudet ovat muuttuvan työelämän edellytys. Esimerkiksi digitalisaatioon liittyvä muutos voi olla entuudestaan vahvat it-taidot omaavalle tekijälle helpotus, vaikka uusi toimintatapa on vielä vieras. Uusien työntekeksen muotojen myötä erityisesti tiedon ja osaamisen jakaminen ja sen käsitteleminen korostuu. Tiedon jakamisen kanavia on käytettävä, koska työntekeksen eriaikaisuus ja vapaampi sijoittuvuus muovaavat omia vaatimuksia. (Finanssialan keskusliitto, 2012, s. 21)

5.2.3 Merkityksellisuuden kokemuksia motivaation synnyttämisessä

Työn merkityksellisyys korostui haastateltavien vastauksissa. Asiaa kysyttiin, miten tärkeänä pidät työn merkityksellisyyttä ja mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi? Tutkijan mukaan voi johtua haastateltavien rooleista, joissa on jo edetty pitemmälle työelämässä ja nähty vaivaa saavuttaakseen miehlisan tehtävän. Myös Finanssialan keskusliiton raportin mukaan (2012, ss. 22–23) ennustettiin työn merkityksellisuuden kasvavan ja tavoitteiden mielekkyyden motivoivan.

Haastateltavat eivät maininneet palkkausta lainkaan motivaatioon vaikuttavana tekijänä. On kuitenkin huomioitava, että haastateltavat olivat asiiantuntija- ja esimiestehtävissä, joten palkkaus on todennäköisesti jo toivottulla tasolla. Hyppäsen (2013, s. 144) mukaan vaikka palkitsemisella onkin yhteys motivaatioon, sen menetelmät ovat eri asia kuin sitoutuminen ja motivoituminen.

Haastattelussa kysyttiin, mitkä asiat heikentävät motivaatiota. Motivaatiota heikentävinä tekijöinä mainittiin usein työn määrä. Liika keskeneräisten työtehtävien suma työpöydällä voi aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta. Kiire, ennustamattomuus aiheutti motivaation heikkenemistä. Toisinaan motivaation heikentymiseen vaikuttavat liian vaikeat asiat, jos on omaksuttava uutta tietoa liian nopeasti, voi kokea riittämättömyyden tunnetta. Tämä asia tuli ilmi etenkin, kun oli tarkoitus jakaa uutta tietoa kollegoille, eikä kokenut vielä itsekään osaavansa uutta asiaa.

Teemahaastattelun yhteydessä kysyttiin myös millä tavoin haastateltava kokee yrityksen arvojen tukevan osaamista ja motivaation ylläpitämistä. Nordean arvot on esitelty tämän opinnäytetyön johdannossa. Ne ovat collaboration, ownership, passion ja courage. Vapaasti suomennettuna ne tarkoittavat yhteistyötä, omistajuutta, intohimoa ja rohkeutta. Yrityksen arvoja kannattaa peilata omiin arvoihin, että voi saavuttaa tyytyväisyyttä työssään. Mikäli yrityksen edustamat arvot ovat ristiriidassa omien arvojen kanssa, on hankala löytää motivaatiota ja ponnistella päästäkseen tavoitteisiin. Useampi haastateltava koki, että arvojen ajattelu voi parantaa

omaa motivaatiota. Etenkin, kun kokee yrityksen arvojen olevan lähellä henkilökohtaista arvomaailmaansa. Kun osaamistaan peilaa arvoihin jaksaa ponnistella paremmin ja osaaminen kehittyy oman työn ohella. Martelan (2020) mukaan arvojen tulee olla vapaasti valittavia, muuten niiden mukaan toimiminen ei tue yksilöä.

5.3 Motivoinnin keinoja

Kysyttäessä tarkemmin motivoinnin keinoista, vastaukset hajautuivat enemmän ja tutkijalle jäi käsitys, että yksilöiden tarpeet ja motivointitekijät voivat vaihdella paljonkin.

On työntekijästä itsestään kiinni, kuinka hän reagoi motivointiin. Työnantaja antaa puitteet ja mahdollisuudet keskittyä kiinnostaviin asioihin, jolla pyritään kasvattamaan motivaatiota. Työnkierto tai tehtävän vaihtaminen ovat usein kehittymisen näkökulmasta parhaimpia keinoja. Vaikka varsinaisissa keinoissa olikin kirjavuutta, haastattelussa nousi kuitenkin ilmi, että esimiehen tulisi kuunnella työntekijää löytääkseen oikeat keinot motivointiin juuri hänen kohdallaan. On havaittu, että myös eri tilanteet vaikuttavat ihmisten motivaation kulkuun. Motivaatioon vaikuttavat hyvin monet asiat, jotka ovat osa esimiesten työtä, kuten työhyvinvointi, palkitseminen, tavoitteiden seuranta ja arviointi. (Isoaho, 2009, ss. 182–185) Motivointitekijöiden kirjo on siis kovin laaja ja usein paitsi yksilöllinen myös riippuvainen eri tilanteista.

5.3.1 Palautekulttuurin vaikutus motivaation kehittymiseen

Kun kysyttiin, millainen palautekulttuuri tukee parhaiten motivaatiota, mainittiin palautekulttuurissa tärkeimmiksi asioiksi mm. onnistumisten juhliminen. Avoin ilmapiiri, jossa keskustellaan onnistumisista ja kehittymiskohteista. Joku voi keksiä uusia keinoja tavoitteeseen pääsemiseksi kollegan tarinaa kuunneltuaan. Esimiestehtävissä olevat vastaajat korostivat, että on myös tärkeä kuulla, jos on voitettu hankaluuksia onnistumiseen päästessä. Asiantuntijatehtävissä olevat korostivat vastauksissaan taas omasta työstä saadun arvostamisen tarvetta. Ongelmien kohtaaminen ja niistä keskustelu kollegoiden kanssa on tärkeää. Asioiden kirjo on laaja ja moni asia saattaa ratketa keskustellen tai olla entuudestaan jo tuttu. Eri-laisissa tehtävissä työskentelevät kokevat hieman eri tavoin palautekulttuurin ja palautteiden tärkeyden.

Kun keskusteltiin palkitsemisen vaikutuksesta motivaatioon, vastaukset jakautuivat selkeästi tehtävien mukaan. Esimiehet kokivat tiiminsä onnistumisten muistamisen ja juhlimisen esimerkiksi kakkukahvein tai kukkakimpun kannustavaksi. Juhlminen usein kohdistui koko tiimiin. Asiantuntijat mainitsivat tässä kohtaa tärkeimmäksi huomioimisen ja arvostuksen. Myös

Hyppäsen mukaan (2013, s. 144–145) palkitsemisella on samankaltainen yhteys motivaatioon ja sen tarpeiden täyttämiseen. Palkitseminen on laaja kokonaisuus, eikä siihen liity pelkästään aineellisia elementtejä vaan myös aineettomia, kuten kehittyminen, palautekulttuuri, osallistaminen ja työn organisointi.

5.3.2 Motivaatio yhteys palautteeseen ja tuloksiin

Kun kysyttiin, miten koet asiakaspalautteen tai sisäisen palautteen vaikutuksen työtyytyväisyyteesi, haastateltavat pitivät palautetta tärkeänä kehittymisen mahdollisuutena.

Esimiehet kohtaavat usein enemmän asiakaspalautetta, mutta palaute harvoin kohdistuu suoraan esimieheen. Koetaan, että osa asiakkaiden antamasta palautteesta kohdistuu organisaatioon, esimerkiksi saatavuuteen, vaikka onkin saatettu kohdistaa henkilökohtaisesti johonkin toimihenkilöön. On tärkeä ymmärtää palautteen oikea kohde, että toimintaa voidaan sen mukaan kehittää. Työtyytyväisyys voi kärsiä, jos tämänkaltaista palautetta tulee paljon. Siksi moni esimies, voi suodattaa asiakaspalautteita ja jakaa niistä vain ne, joilla on merkitystä tiiminsä kehittymiseen. Asian tuntijat kokivat asiakaspalautteen myös usein kohdistuva asioihin, joihin ei itse voi vaikuttaa, esimerkiksi sijoitustuotteiden tuottoihin. Tällöin pyritään kuitenkin selvittämään asioita asiakkaille ja pääasiassa yhteinen ymmärrys löytyy. Palautteen ei kuuluisi koskaan syyllistää, vaan tähtäimessä tulisi olla tilanteen parantaminen ja kehittyminen. Palautteen tulisi kohdistua aina tekoon ja toimintatapaan ei työntekijään itseensä. (Hyppänen, 2013, s. 151)

Palautteen annossa lähes kaikki haastateltavat kokivat olevan parantamisen varaa, vaikka siinä onkin edistytty viime vuosina. Spontaanin palautteen antaminen heti, vaikka hyvän työsuorituksen tai muun onnistumisen jälkeen koettiin helpoimmaksi tavaksi palautteen annossa. Rakentavan palautteen antaminen koettiin hankalammaksi, osa koki siihen liittyvän epävarmuus elementtejä, miten palautteen saaja reagoi ja osaako keskittyä nimenomaan korjattavan asian esittämiseen. Rakentavaa palautetta ei yleensä koettu mukavaksi asiaksi. Eräs haastateltava kuitenkin koki, että myös rakentavan palautteen saamisesta voi saada tyydytystä. Silloin on helpompi suunnata energiansa oikean asian kehittämiseen ja kun onnistuu korjaamaan asian, saa kokea onnistumisen tunnetta.

Teemahaastattelun päätteeksi haluttiin vielä selvittää tavoitteiden vaikutus, kysymällä voidaanko tavoiteasetannalla vaikuttaa motivaatioon ja miten. Ja millä tavoin motivaation tukeminen näkyy henkilökohtaisissa tuloksissa. Myyntiorganisaatiossa työskentelee monia myyntiorientoituneita henkilöitä. Haastattelussa kävi ilmi, että osa kokee tavoitteet erittäin motivoivina ja auttavat pyrkimään kohti tavoitetta. Tavoitteeseen pääseminen saattaa hyvinkin saada aikaan sellaisia onnistumisen tunteita, että

henkilö jaksaa tavoitella vain isompia saavutuksia. Osa työntekijöistä kokee taas tavoitteen ahdistavana, mutta haastateltavat kokivat, tällaisen olevan vähäistä. Haastateltavat yhdistivät tällaisen kokemuksen tavallisesti osaamisen puutteeseen, jolloin vaatimukset saattavat hetkellisesti, esimerkiksi tehtävän muuttuessa olla liian korkeat. Haastatteluissa tuli ilmi, että tavoite toimii parhaiten, kun tavoitteiden laatimisessa on tekijä mukana ja voi olla itse vaikuttamassa tavoitteiden painopistealueisiin. Teorioiden mukaan tavoiteasetannalla voidaan parantaa motivaatiota. Hyöty on suurimmillaan silloin kun työntekijä on voinut osallistua suunnitteluun ja hän on sitoutunut. Tavoitteet saavuttamalla työntekijä saa onnistumisen tunteita ja motivaatio lisääntyy samoin sitoutuminen. (Piirainen, 2016, s. 31)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää motivaation tukemisen keinoja ja motivaation ylläpitämistä organisaatiossa.

Motivaatioteorioita on tutkittu vuosikymmeniä, eikä niiden varsinainen sisältö ole juuri muuttunut vaan muutokset ovat tapahtuneet enemmän toimintaympäristössä. Tutkimuksessa on käytetty lähteinä pääosin tietokirjallisuutta, niiden lisäksi on otettu mukaan väitöskirjoista ja pro gradu -tutkielmista aiheeseen liittyvää tietoa. Lähteissä on pyritty hyödyntämään ensisijaisesti tuoreita lähteitä, että voidaan huomioida paremmin nykyhetken työelämän piirteitä. Teorialähteiden tietoa voidaan pitää ajankohtaisena ja luotettavana.

Luotettavuuden ja pätevyyden arviointi on tärkeää, kun tutkimusta tehdään. Tutkimuksen reliabeliudella tarkoitetaan toistettavuutta. Tämä voidaan todeta esimerkiksi, siten että useampi tutkija päätyy samoihin tuloksiin ja tutkimusta voidaan pitää reliabelina. Reliabiliteettiin pyritään kaikissa tutkimuksissa, koska niissä pyritään välttämään virheitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, s. 190) Samoin tulee arvioida tutkimuksen validiutta, joka tarkoittaa sitä, miten hyvin onnistuttiin mittaamaan ilmiötä, jota oli alun perin tarkoituskin mitata. Useampaa tutkimusmenetelmää käyttämällä voidaan tarkentaa validiutta. (Hirsjärvi, ym. 2007, ss. 231–232)

Tutkimusta tehtäessä pyrittiin valitsemaan haastateltavat mahdollisimman kattavasti organisaation eri osa-alueilta, että näkemyksistä saadaan kattava kuva. Varsinaiset haastattelut tehtiin ajallisesti lähellä toisiaan, että ajankohtaan liittyvät ajatukset olisivat mahdollisimman samankaltaisia. Haastattelut toteutettiin syyskuussa kesälomien jälkeen. Kuluneen vuoden covid-19-viruksen aiheuttaman pandemian vuoksi tapahtuneet muutokset olivat hieman korostetusti esillä haastatteluissa, kohdeorganisaatiossa tapahtui pandemiasta johtuneita muutoksia hyvin paljon ja nopeassa tahdissa. Nämä liittyivät sekä digitalisaatioon että etätöiden tekemi-

seen ja yhteisöllisyyteen. Varsinaiset muutokset eivät sinänsä olleet yllättäviä vaan niiden laajuus ja nopeus aiheutti pohdintaa, lisäksi pandemiatilanteen luoma epävarmuus vaikeutti tulevaisuuden näkymien suunnittelua.

Haastatteluja tehtiin kuudelle henkilölle, jotka toimivat organisaatiossa esimies ja asiantuntijatehtävissä. Kyseisessä asemassa olevien työntekijöiden katsottiin tuntevan myös organisaation tulevat muutokset ja niistä viestimisen osana työtään, jolloin oli mahdollista pohtiva asiayhteyttä motivaatioon haastattelussa. Tutkimuksen aineiston voidaan näin katsoa olevan luotettava. Tutkimuksen aineiston ja teoreettisen viitekehyksen välillä on nähtävissä yhteneväisyyksiä ja samankaltaisuuksia, näin ollen voidaan olettaa, että vastaavia tuloksia olisi ollut löydettävissä myös muista organisaatioista. Tutkimus toteutettiin keräämällä aineisto teemahaastatteluina, tällöin aineistoa kerätessä voidaan tehdä tarkentavia jatkokysymyksiä ja voitiin varmistaa, että haastateltavat ymmärtävät kysymykset. Analysoitaessa tuloksia haastattelutilanteisiin voitiin palata tutkijan muistiinpanojen kautta. Tutkimukseen olisi voitu saada laajempi aineisto tukemaan tuloksia, lisäämällä kyselytutkimus haastatteluiden rinnalle. Tulokset perustuvat tutkimuksessa esimies- ja asiantuntijatehtävissä toimivien henkilöiden kokemuksiin, kyselyn lisäämisellä olisi voitu tavoittaa tutkimuksessa myös työntekijätason näkemykset.

Varsinaisia laaja-alaisia ongelmia motivaatiossa ei tutkimuksessa tullut esiin. Ongelmat tulivat esiin yksittäisissä tilanteissa tai olivat korjattavissa. Suurimpana ongelmana koettiin ajanpuute ja siitä johtuva heikko mahdollisuus syventyä muutokseen. Kuuntelemisen ja läsnäolon merkitys motivaation säilyttämisessä koettiin tärkeäksi, näillä keinoilla saatiin myös taklata ongelmatilanteita. Muutosvastarintaa saatiin parhaiten käsiteltyä näillä keinoilla. Epävarmuuden vuoksi kuluneen vuoden koettiin myös läsnäolon tiimeissä jonkin verran keskustelua sekä muutostilanteissa että yhteisen päämäärän saavuttamisessa. Tämän ominaisuuden toivottiin säilyvän myös tulevaisuudessa. Keskustelu lisää avoimuutta, yhteenkuuluvuutta ja tiimihenkeä ja siihen kannustamista kannattaa jatkaa.

Vastuu motivoinnista, sitouttamisesta ja osallistamisesta koettiin olevan jokaisella yksilöllä. Esimiehen tukea ja vuorovaikutuksen mahdollistamista pidettiin kuitenkin myös tärkeänä, etenkin kun etätöiden tekeminen lisääntyy ja fyysisen työyhteisön merkitys pienenee. Esimiehen rooli näkyy tiedon jakamisessa ja tiedon jakamisen tukemisessa sekä viestinnässä. Työyhteisö on enenevässä määrin virtuaalinen, joten sosiaalisten suhteiden ja jaksamiseen tulee kiinnittää eri tavalla huomiota, nyt kun uupumista ei ole ehkä niin helppo huomata etätöissä. Vastuu omasta ja työkaverin jaksamisesta on jokaisella työyhteisön jäsenellä.

Luonnollinen yhteisöllisyys saavutetaan tavallisesti epämuodollisissa tilanteissa, kuten kahvitauoilla ja käytäväkeskusteluissa. Näiden ominaisuuks-

sien ylläpitämistä myös etätöön aikakaudella on hyvä vaalia. Tutkimuksessa havaittiin, että haastateltavat kokivat esimerkiksi kahvitauot Teamsissa tai Skypessä hyödyllisinä, mutta jostain syystä niitä käytettiin vaihtelevasti. Vapaamuotoisia kahvitaukoja suositellaan myös etänä pidettäväksi työhyvinvoinnin ja vapaan keskustelun ylläpitämiseksi. Myös palaverien ja kokousten yhteyteen voi jättää aikaa vapaalle keskustelulle, että yleisiä asioita ja ajatuksia tulisi ilmi työyhteisössä.

LÄHTEET

Asikainen, M. (2016). *Etätyö osaamisen ympäristönä. Tarinoita osaamisesta, johtajuudesta ja työyhteisöstä etätyössä*. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma. Haettu 12.11.2020 osoitteesta <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=870c85a8-19ae-4d30-90a1-70ea8f26b649>

EK, Ikäsyrijintä. (2018). Haettu 17.1.2019 osoitteesta <https://ek.fi/ajan-kohtaista/tiedotteet/2018/06/18/vain-joka-kymmenes-tekee-ilmoituksen-kokemastaan-ikasyrjinnasta-tyoelamassa/>

EPSI Rating. (2020). Pankki ja rahoitusalan asiakastyytyväisyystutkimus 2020. <https://www.epsi-finland.org/wp-content/uploads/2020/09/Study-Summary-EPSI-Rating-Pankki-ja-rahoitus-2020-PDF.pdf>

Finanssiala Ry. *Hyvinvoiva finanssiala*. Haettu 12.12.2020 osoitteesta <https://www.finanssiala.fi/hyfi/Sivut/default.aspx>

Finanssialan keskusliitto. (2020). *Finanssialan kyvykkyydet 2020 – Luotaus tulevaisuuteen*. Haettu 12.11.2020 osoitteesta https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan_kyvykkyydet.pdf

F. John ReH. *The Balanced Careers*. (2019). How to Manage and Motive Older Employees. Haettu 17.1.2019 osoitteesta <https://www.thebalancedcareers.com/how-to-manage-older-workers-2276082>

Forbes (2016). *What is Agile?* Haettu 12.12.2020 osoitteesta <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/08/13/what-is-agile/#34a17a3d26e3>

Fried, J. & Heinemeier Hansson, D. (2014). *Etänä – Toimistoa ei tarvita*. Helsinki: Kauppakamari.

Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos. Haettu 11.2.2019 osoitteesta http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1

Halme, P. & Aaltio, I. (2011). *Ikääntymisen merkitys työelämässä-näkökulmia ikäjohtamisen tutkimiseen*. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59352/ikaantym.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hamel, G. (2007). *Johtamisen tulevaisuus*. Helsinki: Talentum.

Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. (2011). *Kaikkien Aivot käyttöön*. Helsinki: WSOYPro Oy.

Hiila I., Tukiainen, M. & Hakola, I. (2019). *Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään*. Haettu 9.9.2020 osoitteesta: <https://www.storytel.com/fi/fi/books/830236-Tiimiaely-Opas-muuttuvaan-tyoeela-emaeeen?appRedirect=true>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13. osin uud. laitos.). Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hyppönen, H. (2020). *Luomiskertomus*. Helsinki: Kosmos.

Isoaho, M. (2009). *Uskalla johtaa. Haasta Epäselvyydet*. Helsinki: Kauppa-kamari.

Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistusmatkalle*. Haettu 7.9.2020 osoitteesta <https://www.storytel.com/fi/fi/books/1461365-Johtaja-muutoksen-ytimessae-Kaesikirja-uu-distumismatkalle?appRedirect=true>

Kunnari, M. (2019). *Etätyön monet mahdollisuudet*. Lapin Ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö. <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=870c85a8-19ae-4d30-90a1-70ea8f26b649>

Laine, P. (2017). *Osaamisen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa*. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos. https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/150784/Laine_Osaaminen_hyvinvointi_sosiaalinen_vastuu_tyorganisaatiossa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Manka, M-L. (2007) *Työrauhanjulistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä*. Helsinki: Kirjapaja.

Manka, M-L. (2011). *Työnilo*. Helsinki: WSOYPro Oy.

Martela, F. (2015). *Valonöörit. Sisäisen motivaation kirja*. Haettu 10.9.2020 osoitteesta <https://www.storytel.com/fi/fi/books/1643576-Valonoeorit-Sisaeisen-motivaation-kaesikirja?appRedirect=true>

Martela, F. (2020). *Elämän tarkoitus - Suuntana merkityksellinen elämä*. Haettu 15.9.2020 osoitteesta <https://www.storytel.com/fi/fi/books/1442791-Elaemaen-tarkoitus-Suuntana-merkityksellinen-elaemae?appRedirect=true>

Martela, F. , Järvilehto, L. & Jarenko, K. (2020) *Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Haettu 25.11.2020 osoitteesta <https://www.storytel.com/fi/fi/books/2077923-Draivi-Voiko-sisaeistae-motivaatiota-joh-taa?appRedirect=true>

Merilehto, A. (2018). *Tekoäly. Matkaopas johtajalle*. Helsinki: Alma Talent.

Nenonen R. (2020). *Merkityksellisen työn kaava. - Toteuta itseäsi, muuta maailmaa*. Haettu 17.8.2020 osoitteesta <https://www.storytel.com/fi/fi/books/1703479-Merkityksellisen-tyoen-kaava-Toteuta-it-seaesi-muuta-maailmaa?appRedirect=true>

Nordea. (2020). *Annual Report Nordea Bank Abp 2019*. Haettu 2.4.2020 <https://www.nordea.com/Images/33-354056/Annual%20Report%20Nordea%20Bank%20Abp%202019.pdf>

Nordea. (13.3.2020) Lehdistötiedote. *Nordea tarjoaa lyhennysvapaita asuntolaina-asiakkaille sekä pienille ja keskisuurille yritysasiakkaille koronaviruksen takia*. Haettu 20.11.2020 osoitteesta <https://www.nordea.com/fi/media/uutiset-ja-lehdistotiedotteet/press-releases/2020/03-13-14h45-nordea-tarjoaa-lyhennysvapaita-asuntolaina-asiakkaille-seka-pienille-ja-keskisuurille-yritysasiakkaille-koronaviruksen-takia.html>

Nordea. (6.6.2020) Lehdistötiedote. *Suomalaisten pankkiasiointi muuttui: Nordean verkkotapaamiset lisääntyneet 70% korona-aikana*. Haettu 20.11.2020 osoitteesta <https://www.nordea.com/fi/media/uutiset-ja-lehdistotiedotteet/press-releases/2020/06-06-08h00-suomalaisten-pankki-asiointi-muuttui-nordean-verkkotapaamiset-lisaantyneet-70--pct--ko-rona-aikana.html>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (3.12.2020) Tiedote. *Strategia: Elinikäinen ohjaus tukee yksilöitä koulutus- ja urapoluilla*. Haettu 12.12. 2020 osoitteesta <https://minedu.fi/-/1410877/strategia-elinikainen-ohjaus-tukee-yksiloita-koulutus-ja-urapolulla>

Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Helsinki: Kauppakamari.

Paloheimo, S. (2004). *Ikä, Kokemus ja osaaminen työelämässä*. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13327/9513920399.pdf>

Piirainen, A. (2012). *Työmotivaatio ja henkilöstön motivointikeinot esimiestyössä*. Pro Gradu-tutkielma. Elintarvike-ekonomia. Helsingin yliopisto.

Reh, J. (2019). *The Balanced Careers. How to Manage and Motive Older Employees*. Haettu 17.1.2019 osoitteesta <https://www.thebalancecareers.com/how-to-manage-older-workers-2276082>

Sitra. 9.1.2020. *Megatrendit 2020 -verkkolähetys*. Haettu osoitteesta 9.1.2020 https://webcast.reloadmedia.fi/player/?video=S20191212905230&fbclid=IwAR1iA3apDwYWLd1CWb8hJ2X83NZWjBiAUkQrGG25v_duEGU9nnhRuUWGBZQ

Smith, S. (2018) *Transforming learning @ Nordea*. Haettu 29.11.2020 osoitteesta <http://page.ef.com/rs/900-NUY-491/images/Transforming%20learning%20at%20Nordea%20Efficiently%20building%20the%20competence%20needed%20for%20today%20and%20tomorrow.pdf>

Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs johtaminen 7.0 – Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Helsinki: Talentum Media Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. <https://www.storytel.com/fi/fi/books/135851-Laadullinen-tutkimus-ja-sisaelloenalyysi?appRedirect=true>

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). *Osaamisen työn johtaminen*. Haettu 27.11.2018 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almatalentfi.ezproxy.hamk.fi/teos/CACBFXGTF#kohta:2.\(\(20\)Uudistava\(\(20\)osaamisen\(\(20\)ja\(\(20\)ty\(\(f6\)n\(\(20\)johtaminen\(\(20\):2.1.\(\(20\)Johto,\(\(20\)ryhm\(\(e4\)t,\(\(20\)tiimit\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)osaamisen\(\(20\)johtaminen\(\(20\)kaikilla\(\(20\)tasoilla\(\(20\):\(Esimerkin\(\(20\)voima\(\(20\)ratkaisee\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalentfi.ezproxy.hamk.fi/teos/CACBFXGTF#kohta:2.((20)Uudistava((20)osaamisen((20)ja((20)ty((f6)n((20)johtaminen((20):2.1.((20)Johto,((20)ryhm((e4)t,((20)tiimit((20)((2013)((20)osaamisen((20)johtaminen((20)kaikilla((20)tasoilla((20):(Esimerkin((20)voima((20)ratkaisee((20)

Työterveyslaitos (n.d) *Ikäjohtaminen*. Haettu 30.12.2018 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/>

Työterveyslaitos. (n.d) *Perehdyttäjän TOP 10 -muistilista*. Haettu 12.12.2020 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO:

1. Taustatietoa yrityksen tilanteesta ja toimintaympäristöstä, kilpailutilanne.
 - Millaisia organisaatiomuutoksia on ollut ja miten ne ovat vaikuttaneet toimintaan?
 - Miten muun toimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet toimintaan?
 - Millä tavoin henkilöstö on otettu mukaan muutosten suunnitteluun?
 - Koronan aiheuttaman poikkeustilan vaikutukset?

2. Muutokset, motivaatio, palautekulttuuri, työhyvinvointi, palkitseminen
 - Miten koet tämänhetkisen työtyytyväisyytesi.
 - Miten koet työmäärän ja tiukkojen aikataulujen vaikuttavan motivaatioon?
 - Mikä on paras tapa sopeutua muuttuvaan työympäristöön? Millä tavoin osaaminen vaikuttaa epävarmuuden ja muutosten käsittelyyn ja hyväksyntään?
 - Miten tärkeänä pidät työn merkityksellisyyttä? Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?
 - Mitkä asiat voivat heikentää työmotivaatiota?
 - Mitä sinulle tarkoittaa työhyvinvointi? Millä tavoin sitä kehittäisit?
 - Millaisin keinoin työntekijän motivaatiota voi tukea?
 - Millainen palautekulttuuri tukee mielestäsi parhaiten?
 - Millainen palkitseminen lisää motivaatiota?

3. Tulokset, arvot (collaboration, ownership, passion, courage)
 - Miten koet asiakaspalautteen ja sisäisen palautteen vaikutuksen työtyytyväisyyteesi?
 - Millä tavoin koetyrityksen arvojen tukevan osaamista ja motivaation ylläpitämistä?
 - Millä tavoin motivaation tukeminen näkyy henkilökohtaisissa tuloksissa? Entä yrityksen tuloksissa?
 - Voidaanko tavoiteasetannalla vaikuttaa motivaatioon? Miten?