

# MOTIVOITUMISESTA ONNISTUMISEEN



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen

Syksy, 2021

Arto Hiltunen

Liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä Arto Hiltunen

Työn nimi Motivoitumisesta onnistumiseen

Ohjaaja Helena Turunen

Tiivistelmä

Vuosi 2021

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ihmisten työelämään vaikuttavia motivaatiotekijöitä sekä kuvata tyytyväisyyttä niihin liittyvän panostamisen osalta. Ymmärtämällä motivaatiotekijöitä tai niihin liittyviä kehityskohteita, on yrityksen mahdollisuus muokata omaan toimintaansa ja sitä kautta parantaa tekemisen tuottavuutta, kun tavoitellaan yhteistä päämäärää. Yhteisen päämäärän tavoittelemiseen liittyvä muutos on myös helpompi käsittää ja sitä kautta muutosjohtamisesta tulee helpompaa ja prosessista nopeampaa. Koska toimiala on voimakkaassa muutoksessa sähköistymisen, tekoälyn ja robotiikan lisääntyessä, on tärkeää, että muutokset saadaan nopeammin vietyä läpi ja parhaimmillaan parannetaan työntekijöiden tyytyväisyyttä työtyytyväisyyttä mitattaessa.

Opinnäytetyö on tuotettu yritykselle X, eikä yrityksen nimeä tulla tuomaan opinnäytetyön sisällössä ilmi. Tulokset on käsitelty anonyymisti, eikä tietoa vastaajista ole missään rekisteröitynä.

Tuloksien osalta on nostettu neljä erityistä aihealuetta esille ja kolmelle kyseisistä aihealueista on laadittu toiminnallisia suosituksia tai jatkotoimenpiteitä. Nämä kolme aihealuetta ovat 1. työn joustavuus ja mahdollisuus vaikuttaa siihen, 2. Toimenkuva ja urapolku sekä 3. Arvostuksen tunne. Näiden aiheiden osalta on kuvattu esimerkiksi uusi palkitsemiseen liittyvä rakenne sekä mahdollinen OKR-mallin osittainen tuonti osaksi yrityksen strategian jalkautusta.

Avainsanat Motivaatio, muutosjohtaminen, käyttäytyminen

Sivut 79 sivua ja liitteitä 3 sivua

Business development

Author Arto Hiltunen

Subject From Motivation to the Success

Supervisors Helena Turunen

Abstract

Year 2021

---

The aim of the thesis was to study the motivational factors affecting people's work and to describe satisfaction in the related investment. By understanding the motivational factors or related development targets, it is possible for the company to adapt its own operations and then improve the productivity of the work in order to achieve a common goal.

A common goal is also easier to understand, and makes change management easier and faster. As the industry is undergoing a major transformation as electrification, artificial intelligence and robotics increase, it is important that the changes can be pushed through more quickly and, at best, employee satisfaction is improved when measured job satisfaction.

The thesis has been produced for company X and will not be revealed in the contents of the thesis. The results have been processed anonymously and information about the respondents is not registered anywhere.

With regard to the results, four specific thematic areas have been raised and three of these topics have somekind of operational recommendations. These three areas are: 1st flexibility in work and the possibility of influencing it, 2nd Job description and career path, as well as 3rd A sense of appreciation. For example, a new reward structure and the possible partial import of the OKR model as part of the implementation of the company's strategy have been described in these topics.

Keywords Motivation, change management, behaviour

Pages 79 pages and appendices 3 pages

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja olennaiset kysymykset .....	2
1.3	Rajaukset .....	3
2	Motivaatio .....	4
2.1	Tarveteoriasta autonomiaan .....	4
2.1.1	Autonomia, kyvykkyys, yhteisöllisyys .....	7
2.1.1.1	Autonomia .....	7
2.1.1.2	Kyvykkyys .....	8
2.1.1.3	Yhteisöllisyys .....	9
2.1.1.4	Hyväntekeminen .....	10
2.2	Motivaation merkitys .....	11
2.3	Motivoinnin tuloksellisuus .....	13
2.4	Kulttuurin muutos ikäluokan muuttuessa .....	14
2.4.1	X-sukupolvi .....	14
2.4.2	Millenniaalit .....	15
2.4.3	Sukupolvien vertailu .....	17
3	Muutosjohtaminen .....	18
3.1	Muutoksen kiireellisyyden korostaminen .....	19
3.2	Ohjausryhmän perustaminen .....	20
3.3	Vision ja strategian laatiminen .....	20
3.4	Muutoksesta viestiminen .....	21
3.5	Henkilöstön valtuuttaminen poistamalla esteet .....	21
3.6	Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen .....	22
3.7	Parannusten vakiinnuttaminen .....	22
3.8	Uusien toimintamallien juurruttaminen osaksi kulttuuria .....	23
4	Tunnetilat osana muutosta .....	24
4.1	Fisherin muutoskäyrä .....	24
4.2	Tunteet ja niiden huomioiminen .....	26
4.3	Valmentava johtaminen .....	27

4.4	Ihmisten erilaisuus DISC.....	29
4.4.1	Kuinka huomioida D (uudistaja, kehittäjä) muutoksessa.....	30
4.4.2	Kuinka huomioida i (innostaja, vaikuttava) muutoksessa .....	30
4.4.3	Kuinka huomioida S (tekijä, osallistuja) muutoksessa .....	31
4.4.4	Kuinka huomioida C (spesialisti, varmistaja) muutoksessa .....	31
5	Tutkimuksen toteutus .....	33
5.1	Tutkimuskysymykset sekä tutkimusmenetelmä.....	33
5.1.1	Kysely päälliköille. ....	33
5.1.2	Kysely kirjanpitäjille sekä palkanlaskijoille.....	34
5.1.3	Lopullisten kysymysten määrittelemine .....	34
5.2	Tutkimuksen toteutus.....	36
5.3	Aineiston analysointi.....	38
6	Tutkimuksen tulokset .....	38
6.1	län vaikutus vastauksien sisältöön.....	39
6.1.1	Oma työ.....	40
6.1.2	Ilmapiiri ja työyhteisö.....	44
6.1.3	Oppiminen ja osaaminen .....	45
6.1.4	Esihenkilötyö .....	48
6.1.5	Palkkaus ja palkitseminen .....	49
6.1.6	Ulkoiset/ organisaatio .....	53
6.2	Toimenkuvien vaikutus vastauksien sisältöön.....	56
6.2.1	Oma työ.....	56
6.2.2	Ilmapiiri ja työyhteisö.....	58
6.2.3	Oppiminen ja osaaminen .....	60
6.2.4	Esihenkilötyö .....	62
6.2.5	palkkaus ja palkitseminen .....	64
6.2.6	ulkoiset/ organisaatio.....	66
7	Johtopäätökset .....	68
7.1	Olellaiset kohdat.....	69
7.2	Suosituksien toimenpiteistä .....	71
7.3	Tulevaisuus.....	75
	Lähteet.....	77

## **Liitteet**

Liite 1 Kyselylomake

Liite 2 Kyselyn saate

Liite 3 Aineistonhallintasuunnitelma

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat

Yritysliiketoiminnan kasvaessa yrityksen toimintamallit, hierarkkisuus, tavoitteellisuus sekä toiminnan arvot saattavat muuttua. Kasvu tuo muutoksia, joihin pienimuotoisessa liiketoiminnassa ei tarvitse juurikaan paneutua, koska toiminnan kulttuuri yleensä muodostuu ympärillä olevista ihmisistä. Isommassa yhtiössä niiden linjauksista saattaa tulla taas kaukaisia tai etäisiä, koska niiden sisällöstä päättävät jotkut ”toiset”-kuten sen olen kuullut mainittavan. Olen onnellinen, sillä olen saanut työurani aikana olla mukana muutamassa erilaisessa kasvutarinassa, jossa markkinoiden pienemmästä toimijasta kasvaa valtakunnan suurimpia ja seurata niiden muutoksen vaikutuksia myös tekijöissä.

Tähän omaan kokemukseen pohjautuen syntyi tarve lähteä tutkimaan motivaation vaikutusta organisaation muutoksessa. Ajatus kirkastui eräänä kauniina kesäiltana, kun kollegoiden kanssa keskusteltiin pääomasijoittajien motiiveista olla mukana meidän kasvutarinassamme. Olimme jo aikaisemmin kasvaneet vauhdilla yritysostojen myötä, mutta pääomasijoittajien mukaan tulon avulla kasvuvauhtia oli mahdollista kasvattaa entisestään. Tuon uuden kasvun mahdollistamisen myötä myös yrityksen tavoitteita kuvattiin eri tavalla kuin aikaisemmin ja mukaan tulivat määritelmät kuten 100 miljoonan euron liikevaihtotavoite sekä listautuminen pörssiin.

Aiheen osalta heräsi keskustelua, sillä joukon kesken oli näkemyseroja (tai ainakin halu nähdä eri lailla), ettei pääomasijoittaja ole mukana ainoastaan rahan takia. Oma tausta 15 vuoden ajalta pankista -joista lähes 10 sijoittamisen parissa- sai minut kokemaan ajatuksen naiiviksi, mahdottomaksi, koska omasta mielestäni pääomasijoittajan tavoitteena on tietenkin raha. Hehän vastaavat omien rahastojensa kannattavuudesta ja portfolioalunnoista, joiden kautta syntyy salkun kannattavuus, joka merkittävällä tavalla vaikuttaa ammattisijoittajien tekemiin sijoituspäätöksiin.

Asia jäi päähäni pyörimään ja palasi aina ajoittain mieleeni. Entä jos olenkin itse väärässä. Entä jos olenkin itse muuttunut kynniseksi ja oma ajatusmallini ei ole siirtynyt Milleniaalien tasolle, jossa Hygge ja Hemligt nousevat rahaa suuremmiksi tekijöiksi. Tämän selvittämiseksi

minulla oli onneksi mahdollisuus toteuttaa opinnäytetyö, jonka sisällön ja tavoitteen sain itse määrittellä. Tutkia ja oppia lisää siitä, mikä meitä itse kutakin motivoi sekä sitä, miten tuo motivaation tuottama hyvä tekeminen voitaisiin juurruttaa osaksi toiminnan kulttuuria muutosjohtamisen ottamisella mukaan kokonaisuuteen. Oppia saadun ymmärryksen kautta olemaan parempi johtaja ja esihenkilö sekä viestimään yhteisen tavoitteen mukaisia asioita, jotta voimme saavuttaa parempia tuloksia. Tuloksia, jotka palvelevat meitä kaikkia.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja olennaiset kysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, löytyykö motivaatiotekijöiden puolelta aihealueita tai tekijöitä, joiden kautta tavoitteiden asettaminen palvelisi kokonaisuutta parhaalla mahdollisella tavalla. Organisaatioiden kehittyessä, johdon motivaattorit saattavat olla ristiriidassa henkilökunnan vastaavien kanssa. Tällöin toisen motivoiva puhe tai viestintä voi heikentää toisen motivaatiota, kun omissa ajatuksissa sen pitäisi toimia päinvastoin. Tarkoitus olikin selvittää, onko eri ikäpolvilla erilaiset motivaatiota ruokkivat tekijät ja tulisiko johtamisen osalta muuttaa ajattelumallia jo vastaamaan tulevaisuutta. Toisena selvitettävänä asiana oli tutkia motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja niihin panostusta eri tehtävätasojen välillä, jotta pystyttäisiin selvittämään, tulisiko viestin olla eri tekijätasoilla (harjoittelija, toimihenkilö, päällikkö, johtaja) erilainen.

Olennaiset selvitettävät kysymykset:

- Miten erilaiset aihealueet motivoivat yrittämään parhaansa?
- Minkälaiden asioiden käsitteleminen tuottaa heikkoa motivaatiota?
- Minkälaista muutosjohtamisen tulisi olla, jotta helpotettaisiin tavoitteisiin pääsemistä?
- Miten eri ikäiset ja erilaisessa työtehtävissä olevat kokevat saman motivaatiotekijän?
- Jos aihe alue koetaan motivoivaksi, niin millaisena koetaan panostus kyseisten tekijöiden osalta?

### 1.3 Rajaukset

Selvitettävän aiheen on mahdollista karata, sillä siitä löytyy monta tarkasteltavaa näkökulmaa, jotka jo itsessään ovat merkittäviä tutkimuksen kohteita. Rajaus on määritelty niin, että lähtökohtana on ihmisen motivaation herättäminen ja se, mistä se syntyy.

Opinnäytetyön kokonaisuus voidaan kuvata niin, että numeerinen on eräällä tavalla ylätaso ja kirjaimella olevat alatasot siihen liittyviä vaikuttavia asioita:

1. Ihminen motivoituu jostakin ja alkaa käyttämään sen osalta aikaa ja vaivaa
  - a. mitä on motivaatio
  - b. miten sitä voidaan lisätä
2. Motivaatiota tulee pitää yllä, jotta tekemiseksi muuttunut motivaatio voisi pysyä yllä
  - a. johtaminen
  - b. muutosjohtaminen
  - c. persoonallisuuden vaikutus kokonaisuuteen
3. Tekemisestä tulee pysyvää ja osa arkea ja kehittyminen seuraavalle tasolle vaatii uuden motivaation lähteen tai ainakin uuden näkökulman sen toteutumiseksi

## 2 Motivaatio

Motivaatio on yksi tärkeimmistä ihmisiä ohjaavista psykologisista tekijöistä. Useimmista teorioista juurikin motivaatio pystyy monesti parhaiten selittämään ihmisen käyttäytymistä sekä ajattelutapaa (Dörnyei, 2011). Organisaation menestymiseen tarvitaankin tietoa omistautuneen henkilöstön työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia koskevista asioista. (Holt, 2017)

Motivaatio tulee Latinan kielen sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikettä. Motivaatiossa onkin kyse liikkeestä, ajurista (eng *drive*), jota käytetään motivaation kaltaisena synonyyminä. Tekijöistä, jotka saavat ihmisen tekemään ne valinnat tai toimenpiteet, joita se tekee. Vaikka asia kuulostaa hyvin yksinkertaiselta, se saa usein aikaiseksi paljon keskustelua, jopa väittelyä, sillä jokaisen motivaation taustalla vaikuttavat henkilökohtainen tilanne, luonteenpiirteet sekä asiat, joita olemme vuosien aikana oppineet tai omaksuneet. Sen takia erilaisten motivaatioiden ymmärtäminen saattaa vaatia lisäkysymyksiä ja selvennyksiä, jotta voimme ymmärtää toisen tekijän valinnat paremmin. Toisen itselle järjetön valinta saattaa näyttäytyä erilaisessa valossa, kun ymmärrämme hänen motiivinsa ja vaikuttimensa paremmin. Vaikka motivaatiota tutkivat tahot ovatkin erimielisiä motivaation aiheuttavista tekijöistä, niin yhtä mieltä he ovat siitä, että motivaatio on syy siihen, miksi ihmiset valitsevat tekevänsä jotakin, kuinka kauan ovat sitä valmiita jatkamaan sekä kuinka kovasti he työskentelevät sen saavuttamiseksi. (Dörnyei, 2015)

### 2.1 Tarveteoriasta autonomiaan

Tarveteoriat kuvaavat ihmisten tarpeiden tyydyttämiseen liittyvää käyttäytymistä. Jotakin alkukantaista, joka ohjaa meidän valintojamme. Tämän osalta yksi kuuluisimmista on Maslown tarvehierarkia, joka perustuu siihen, että ihmisellä on tietty järjestys, jonka mukaisesti se siirtyy täyttämään seuraavaa tarvejoukkoa, edellisen tullessa täytetyksi. Eli motivoituisi sen mukaisesti, miten oma elämäntilanne on muodostunut. (Maslow, 1943)

Ollaan kuitenkin Maslown teorian näkökulmasta mielenkiintoisessa ristiriitatilanteessa, kun tarvehierarkian perusoletukset, hengissä säilyminen ja turvallisuuden tarve kumoutuvat ihmisten motivaation ajaen heitä niitä vastaan. Nelson Mandelan ja Aung San Suu Kyin

kaltaisten ihmisten toiminta ja valinnat ovat kuitenkin näyttäneet, että ihmisten mielenkiinnon kohteet, vakaumus sekä arvot määrittelevät enemmän motivaatiota, kuin pelkkä perustarpeiden täytyminen. John Adairin päätelmän mukaan meillä ihmisillä olisikin 50/50 sääntö, jonka mukaan motivaatiomme on 50%:sti sisäsyntyistä ja 50%:a tulee ulkopuoleltamme (Adair, 2006, s2).

Aalto-yliopiston työelämänprofessori Lauri Järvilehto kirjoittaa blogissaan Ajattelun Ammattilainen, että psykologi Harry Harlown tutkimuksissa 1950-luvulla selvisi, että ”palkinnot ja rangaistukset toimivat kyllä hyvin erittäin yksikertaisissa ja mekaanisissa tehtävissä, niin kuin tehtaan liukuhihnalla. Mutta jos toiminta on vähänkään monimutkaisempaa- niin kuin se melkein on aina nykyaikaisessa tietotyössä-, toimintakyky kyykkää alta aikayksikön porkkanan ja kepin välissä pyristellessä”. (Järvilehto, 2012)

Frederick Herzbergin teoria jakautuu kahteen osaan ja kuten kuvassa 1 on teoriaa kuvattu, voidaan motivaation vaikutusta tarkastella kahdesta eri suunnasta. Molemmat osista omaa Maslown kaltaisen perusoletuksen, että ihminen pyrkii ensisijaisesti välttämään kipua ja nälkää sekä tavoittelemaan kehittymistä (Herzberg, 2011). Tässä kaksifaktoriteoriaksi kutsutussa mallissa motivaatio jakautuu tekijöihin, jotka motivoivat työntekijää tekemään parhaansa sekä niihin, jotka eivät lisää motivaatiota työskennellä kovemmin, mutta heikosti ollessaan laskevat sitä merkittävästi. Motivaattoreiksi Herzberg kuvaa asioita kuten saavutukset, vastuullisuus, kehityksellisyys, kasvu, tunnustuksen saaminen tai työ itsessään. Tekijöiksi, jotka voivat lähinnä heikentää motivaatiota on yhtiön arvot, johtaminen, suhteet, työolot, palkkiot, palkka ja turvallisuus. Kyseiset tekijät jakautuvat lisäksi lyhyt ja pitkävaikutteisiin tekijöihin. Lyhyellä aikajaksolla tehokkaita asioita ovat saavutukset sekä tunnustuksen saaminen, jotka koetaan lyhyellä aikajänteellä hyvin motivoivina, mutta pidemmässä juoksussa niiden merkitys heikkenee (Herzberg, 2011, s57-83).

Kuva 1 Herzbergin motivaation kaksifaktoriteoria (Herzberg, 2011, s81)



Matala palkka koettiin lähinnä epärealistisena tekijänä ja yrityksen palkkalinjauksien moitteena. Epäkohdiksi nousi esimerkiksi pitkään talossa työskennelleiden matalat palkat, liian hidastunut palkkojen kehittyminen tai palkankorotuksien tuleminen aina myöhässä. Palkkojen nousu taas nähtiin luontevana osana kehittymisen tai työtehtävän kehittymistä ja enemmänkin normaalina luontevana osana. Hyvä työ- parempi palkka. Näin ollen palkan osalta tutkimus osoitti, että palkka on potentiaalisesti enemmän tyytymättömyyttä, kuin tyytyväisyyttä tuottava tekijä (Herzberg, 2017, s82-83).

Palkan on tutkittu menettävän merkityksensä, kun sitä koetaan saatavan riittävästi. Tutkimuksen mukaan on määritelty, että tuollainen palkkaraja olisi n. 5.000 euron tasolla kuukaudessa, jonka jälkeen ihmisen tyytyväisyys ei enää kasva (Frank, 2010), mutta tämän kumoavakin tutkimustuloksia on saatu, joissa palkan suhteen ei olisi mitään rajaa sen onnellisuuden suhteen. Oman empiirisen kokemuksen pohjalta, palkka saattaa heikosti ollessaan olla tekijän ainoa motiivi vaihtaa työnantajaa ja sekin tieto saattaa nousta esille pahimmillaan irtisanoutumisen yhteydessä tai työtyytyväisyyden mittaamisen yhteydessä, jolloin sitä ei pystytä kohdistamaan juuri tiettyyn vastaajaan, jolloin asian korjaaminen on mahdotonta.

### 2.1.1 Autonomia, kyvykkyys, yhteisöllisyys

Samankaltaiseen teoriaan pohjautuvat myös Ryanin ja Decin ajatukset itseääräytymisteoriassa, jossa ihmisten käytös heijastaa heille tärkeiden asioiden vaikutusta toimintaan. Teoria tutkii miten biologinen, sosiaalinen tai kulttuurilliset olosuhteet joko lisäävät tai heikentävät psykologisen kasvun ja sitoutuneisuuden taustalla (Ryan, 2017, s3).

Niemiec, Ryan ja Deci julkaisivat 2009 artikkelin, jossa ulkoisen motivaation (palkan ja maineen) vaikutusta tutkittiin suhteessa ihmisten onnellisuuden kanssa. Tutkimuksen lopputuloksena oli, että ihmisten huonovointisuus kasvoi palkkatason tai maineen noustessa korkeammalle. Palkkatason noustessa, tyytyväisyys palkkaan vaati jatkuvasti isompia ponnisteluja, jotta tarvittava korotus saataisiin aikaiseksi, joka taas tuotti enemmän tunteita epäonnistumisesta ja sitä kautta heikensi hyvinvointia. Sanonta nälkä kasvaa syödessä sai tästä yhden esimerkin lisää. Vastaavasti tutkimuksessa seuratut, sisäisiä motivaatiotekijöitä tavoittelevat henkilöt, kokivat elämänlaatunsa selkeästi parantuneen ja olevansa onnellisempia. Ryan ja Deci erottavatkin ihmisen hyvinvoinnista keskusteltaessa hedonisen tarkastelukulman elitistisestä varojen keräämisestä, sillä hedonistinen näkökulma tarjoaa systemaattisemman ja tuloksiin pohjautuvan vertailun, kun tarkastellaan ihmisten onnellisuutta (Ryan, 2017, s240) Itsehajautuvuusteorian mukaan ihmisten onnellisuuden vaikuttaa kolme tekijää, autonomia, kyvykkyden tunne sekä yhteisöllisyys. Frank Martelan mukaan, nämä perustarpeet ovat ihmisen hyvinvoinnin perusta, ilman niiden läsnäoloa elämässä ihminen ei voi hyvin, eikä voi kasvaa täyteen ihmisyyteensä (Martela, 2014)

#### 2.1.1.1 Autonomia

Vapauden-/ autonomian tunne, jossa ihminen voi itse päättää valinnoistansa. Sillä ei tarkoiteta riippumattomuutta tai sitä, että henkilön tulisi pärjätä yksin, vaan sitä, että mahdollinen yksin oleminen tai toisten seuraaminen on henkilön oma valinta (Ryan, 2017, s51). Martelan tulkinnassa omaehtoinen toiminta ei tunnu ulkoa ohjatulta, vaan motivaatio lähtee tekijän sisältä. Hän motivoituu, koska kokee tehtävän omakseen ja saa siitä nautintoa sekä kokee päämäärän tavoiteltavan arvoiseksi (Martela, 2014).

Työntekemisen näkökulmasta vapaus on mahdollisuutta vaikuttaa asioiden kulkuun sekä tavoitteeseen. Johtamisen näkökulmasta vapauden salliminen taas vaatii uskallusta päästää irti. Vapauden rinnalla kulkee luottamus sekä mahdollisuus antaa työntekijöille tehdä myös virheitä (Martela, 2015, s58). Kuten Ilkka Paananen, Supercellin toimitusjohtaja kuvailee Suomen Kuvalehdessä (SK 2014, s38-43): "Kun oletetaan, että ihmiset osaavat ajatella itse mikä on parasta firmalle, ei tarvita hierarkiaa eikä valvontaa, jotka saavat luovimmat ja lahjakkaimmat lähtemään, koska he eivät viihdy sellaisessa ympäristössä." Lisäksi hän määrittelee, että johdon tehtävä on luoda parhaille osaajille parhaat mahdolliset puitteet onnistua. Ja sitten vain pysyä poissa tieltä.

### 2.1.1.2 Kyvykkyys

Osaamisen tunne eli tunne sekä kokemus selviytyä annetuista tehtävistä ja saada aikaan. Tunne on subjektiivinen, työntekijän henkilökohtainen kokemus osaamisesta ja aikaansaamisesta (Ryan, 2017, s95). Tehtävä voi olla tasoltaan millainen tahansa, mutta parhaimmillaan se antaa mahdollisen kokea flow-tilan, jossa ulkopuolelle sulkeutuu tehtävään liittymättömät asiat ja fokus on itse tehtävässä. Flow-teorian kehittäjän Mihaly Csikszentmihalyin mielestä, se on jopa optimaalisin olemisen tilana. Teorian mukaan se koostuu neljästä edellytyksestä: 1. Kyvystä keskittyä, 2. Tehtävän haastetason oikeasta tasosta suhteessa tekijäänsä, 3. Selkeää päämäärää sekä 4. Jatkuvaa kehittävää palautetta (Martela, 2015, s100-101).

Työelämässä kyvykkyiden puute voi olla välillä vaikea tunnistaa, sillä pyrimme peittämään sen kohtalaisen hyvin, emmekä halua tunnustaa sellaista muille. Kun asiaa tutkitaan urheilun maailmassa, tulee ero selkeämmin esille, sillä kyvykkyiden tunteen säilyttäminen on monesti se olennaisin onnistumisen lähde ja paljastaa myös sen puuttumisen selkeämmin.

Epäonnistuneen suorituksen ja flow-tilan erotus on henkisesti häilyvän pieni, mutta seuraukset voivat poiketa hyvinkin isosti. Aitajuoksijan on vaikea onnistua herkässä lajissa, jos epäilee yhtään suorituksensa onnistumista (Hämäläinen, 2015, S26) tai jousiampujan on mahdoton suoriutua tarkasta laukauksesta, jos kärsii osaltaan keltakammoa (pelkoa ettei osu keskustaan), jota voi verrata pesäpallolukkarin lautaskammoon (pelkoon osua syöttöä lautaselle) verrattavaan pelkotilaan. Epäonnistumisen pelon kalvaessa liiaksi mieltä, se saa

aikaan pelon toteutumisen ja sitä kautta pelon kasvamisen (Hämäläinen, 2015, s241). Vastaavasta kirjoitettiin kesän 2021 kesäolympialaisten aikaan, kun maailman parhaaksi tituleerattu telinevoimistelija Simone Biles joutui vetäytymään lajeista kärsiessään ”twisties”-ilmiöstä, jossa henkilö kadottaa niinkin arkisen asian, kuin käsityksen oman vartalonsa asennosta (Yle Urheilu, 2021).

Toisaalta Aki Riihilahden sanoin, ”ei voi onnistua, jos ei uskalla epäonnistua. Tähän tarvitaan rohkeutta ja intohimoa. En tiedä mitään niin kaunista kuin ihminen, jonka silmät loistavat omien unelmien ja tekemisen suhteen. Itsensä likoon paneminen on edellytys niin menestymiselle kuin omalle mielenrauhalle” (Hämäläinen, 2015, s17). Tämä ajatus toimii niin urheilun, kuin työelämänkin saralla.

### **2.1.1.3 Yhteisöllisyys**

Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan yhteyttä toisiin ihmisiin (Ryan, 2017, s158). Yhteisöllisyyden kuvaus saattaa olla meillä kullakin erilainen, mutta perimmäisenä ajatuksena on, että kaipaamme ihmisten osalta palautetta ja tunnetta, että olemme merkityksellisiä. Olemme laumaeläimiä ja haluamme tulla kohdatuksi aidolla ja syvällisellä tavalla. Lauma on myös suojannut meitä historian saatossa kuolemalta, sillä eloonjäämistäistelu on perustunut kykyyn toimia yhteistyössä (Martela, 2015, s53) (Baumeister & Leary, 1995). Kun koemme, että meistä välitetään ja olemme henkisesti yhteydessä läheisiin, vaikuttaa se meidän omaan hyvinvointiimme positiivisella tavalla. Kuten Martela kuvaa blogissaan, ”Ihminen ei lopulta ole yksilö, vaan suhdelo- olemme kytköksissä toinen toisiimme olemuksemme juuria myöten” (Martela 4.4.2014). Suhdelosta hän kirjoittaa blogissaan 25.3.2011 vapaasti lainaten seuraavalla tavalla: Sana yksilö on liian itsenäinen, itseohjautuva ja itseriittoinen kokonaisuus. Yksilölle muut ihmiset ovat vain välineitä omien päämäärien saavuttamiseksi. Sana tulisikin tuhota ja ottaa tilalle suhdelo. Suhdelo on yhteisöllinen ja kasvaa sosiaalisten suhteiden kautta. Empaattinen ja pyyteetön suhdelo haluaa toimia myönteisenä voimana muiden elämässä. Suhdelo tuo esiin sen, että ihmisyyys perustuu ihmissuhteissa olemiseen. Läheisistä huolehtiminen on se tehokkain tie hyvään elämään ja henkilökohtaiseen hyvinvointiin (Martela, 2011) (Martela, 2015, s60).

#### 2.1.1.4 Hyväntekeminen

Ryanin ja Decin kolmikanta teorian lisäksi Frank Martela ja Ryan ovat yhdessä tutkineet neljättä hyvinvoinnin tekijää, eli hyväntekemistä. Hyväntekemisellä tarkoitetaan oman toiminnan vaikutusta toisiin, eli sitä, minkälaista vaikutusta pystymme saamaan aikaan tekemällemme toisille hyvää. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, onko halu tehdä hyvää toisille samanlainen psykologinen perustarve, mitä autonomia, kyvykkyys sekä yhteenkuuluvuus ovat (Martela 2015, s56).

Kun miettii aihepiiriä laajemmin, niin ihmiset haluavat lähtökohtaisesti auttaa toisia. Asiaa voidaan miettiä niin, että autamme kollegaa suoraan häneen liittyvässä tehtävässä tuomalla lisäkäsia tai voimme olla auttamassa häntä substanssin näkökulmasta. OKR-mallin osalta asiaa käsitellään myös laajemmassa mittakaavassa, eli voimme tehdä työtä yhteisen tavoitteen eteen. Teemme jotakin sellaista, joka tukee yhteisön tekemistä ja näin ollen olemme mukana tekemässä hyvää yhteisön näkökulmasta. Koemme itsemme arvokkaiksi ja merkityksellisiksi, samalla tehden yhteistä hyvää. Kyseessä on tilanne, josta hyötyvät niin tekijä, kuin yritys, jolle työtä tehdään. Saavutetaan kokemus siitä, että olemme tärkeitä, sillä pystymme osoittamaan työn merkityksen niin talon sisällä, kuin myös loppuasiakkaalle, jolle asiantuntijatyötä olemme tehneet. (Hämäläinen, 2020)

## 2.2 Motivaation merkitys

Legendaarisista motivaatiopuheista keskusteltaessa voidaan nostaa esille niin onnistuneita, kuin myös epäonnistuneita esimerkkejä. Positiivisista varmaankin hyvä nostaa esimerkeiksi Winston Churchilin kansalle pitämä "blood, toil, tears and sweat" -puhe, jossa kansakunnalle kerrottiin, ettei kansakunta tule taipumaan vieraan vallan mahtiin, vaikka tilanne menisi kuinka huonoksi tai Martin Luther King Jr:n "I have a Dream"-puhe ihmisoikeuksien puolesta. Molempia yhdistää yhteisten päämäärien tavoittelu ja rehellisyys tilasta, jossa ollaan. Puheita, joihin kuulijoiden oli helppo yhtyä, koska päämäärä on sama. Epäonnistuneiden osalta historia ei samalla tavalla luetteloit niitä, mutta niiden osalta enemmänkin huhut ja tarinat levittävät niiden olemassaoloa. Niitä yhdistää kuitenkin se, että niissä ei tavoitetta (tai ainakaan yhteistä tavoitetta) onnistuta kuvaamaan riittävän tarkasti, jotta myös kuulijat voisivat siihen samaistua. Tai mahdollisesti tavoite kuvataan hyvinkin tarkasti, mutta kuulijat eivät pysty samaistumaan siihen, sillä tavoite on esittäjälleen liian henkilökohtainen, eikä sitä kautta edes voi resonoida kuulijoissaan. Erään tarinan mukaan esiintyjä on yrityksen tavoitetta määritellesään esittänyt, että tavoitteena on saada hänelle (omistajalle) uusi auto. Tämän kaltaista motivaatiopuhetta, ainakin puheesta irrotettuna on vaikea pitää yhteistä päämäärää edistävänä motivaatiotekijänä ja siten tuomita puheena epäonnistuneeksi.

Nykyajan trendin mukaisesti asiat myös helposti muuttuvat viraaleiksi ja lähtevät kiertämään sosiaalisessa mediassa. Siellä niillä saatetaan riepotella varsin julmallakin tavalla ja alun perin positiivinen tarkoitusperä muuttaa muotoaan ja kääntyy lähettäjäänsä vastaan. Tämän kaltaisesta malliesimerkkinä Twitterissä 30.9.2021 30 minuutin sisällä vastaan tulleet kaksi erillistä (omasta mielestäni vilpittömällä mielellä lähetettyä) positiivista viestiä työntekijöille (kuvat 2 ja 3), jotka ovat sosiaalisessa mediassa kääntyneet negatiivisiksi.

Kuva 2 Hesburger kritiikin keskellä (Iltalehti, 2021)



Kuva 3 Huomiointi saatetaan kokea negatiivisesti (Helmipuu, 2021)



Mielestäni kuvia 2 ja 3 yhdistää se, että sosiaalinen lynkkaus tuomitsee, varmastikin vilpittömät tarkoitukset, työntekijöiden osaamista väheksyväksi tai arvoltaan loukkaavaksi. Tämän osalta tietenkkin pitää huomioida sosiaalisen median ongelma, jossa itse kunkin tarkoitusperä ei välttämättä ole selkeästi näkyvissä ja jaetun sisällön oikeellisuuden osalta tulee aina olla hieman varauksellinen. Sosiaalisessa mediassa on jatkuva sotatila, jossa erilaiset tarkoitusperät yrittävät saavuttaa oman kuulijakuntansa ja viestiä totena asioita, jotka sopivat omaan ajatusmaailmaan.

Tässä korostuu kuitenkin se motivoinnin vaikeus, sillä jokaisella tekijällä on omanlaisensa lähtökohdat ja taustat käsitellä saatua ”informaatiota”. Viestin vastaanottajan näkökulman ollessa kaikkeen motivointiin subjektiivista ja sinänsä aina kuulijan näkökulmasta oikein, viestin asettelu ja sisällön merkitys kasvaa suuremmaksi. Oman viestin saattaminen sellaisenaan kuulijalle on yksinkertaista, mutta viestin saaminen perille ja toimintaan on vaikeaa. Parhaimmillaan viestintä toteutuu sanonnassa, ”Motivaatio on sitä, että unelmien ylle vedetään työhaalarit”, mutta pahimmillaan ne jäävät pukematta ja unelmat eivät koskaan lähde toteutumaan.

### **2.3 Motivoinnin tuloksellisuus**

Kuten edellisessä kappaleessa kuvaillaan, tulisi motivaation tuottaa tuloksia. Parhaimmillaan jotakin, mitä määritellään alussa ja asetetaan tavoitteeksi ja jota kohti kaikki toiminta lähtee tapahtumaan. Tässäkin saatetaan kuitenkin törmätä ongelmaan, jossa tavoitetta ei ole kuvattu riittävän tarkkaan tai motivaatiota ei ole saavutettu koko sen vaatimalta osalta. Saavutetaan osittainen toteutuminen, jossa saadaan aikaan tekemistä, mutta varsinainen unelma jää tavoittamatta, koska sitä ei katsota motivoivaksi. ”Kyky on se mitä pystyt tekemään. Motivaatio määrää sen mitä teet. Asenne ratkaisee kuinka hyvin teet sen” -sanoi valmentaja Lou Holtz, joka kuvasi sitä, että motivaatio itsessään ei vielä tuota lopputulosta, vaan se vaatii erillisen sitoutuneisuuden suoriutua siitä mahdollisimman laadukkaasti. Ajatellaan sitten 100 m juoksua tai maratonia, niin on lopputuloksen näkökulmasta merkittävä ero, motivoitua suorittamaan tehtävä parhaalla mahdollisella tavalla, kuin se, että lähtee vain suorittamaan tehtävää.

Motivaation ja toiminnan osalta on varmaankin hyvä sanoa, että mikään motivaatio puuska ei kestä, ellei sitä toisteta tai asioiden edistymistä pystytä seuraamaan. Sanotaankin, että sitä saa, mitä mittaa. Tästä erinomaisena esimerkkinä toimii esimerkiksi Google, jossa otettiin käyttöön OKR malli, jotta voitiin saavuttaa niin hyviä tuloksia, kuin nopeutta ja ketteryyttä, joita harvoin pidetään isojen yritysten vahvuutena (Hämäläinen, 2020, s20). Jos motivaation tavoitteena on mitata osallistumista, niin todennäköisesti laatu saattaa olla kärsivä tekijä. Jos taas halutaan tuloksia, saatetaan hävitä esim. työtyytyväisyydessä. Kun tavoitellaan jotakin uutta, niin se yleensä vaatii tekijöiden osalta myös muutosta omaan työskentelyyn tai toimintatapaan. Pahimmillaan henkilöt joutuvat keskelle muutosta, jossa pelkkien motivaatiopuheiden sijaan pitääkin osata johtaa muutosta, jotta unelmien toteutuminen voisi toteutua.

## **2.4 Kulttuurin muutos ikäluokan muuttuessa**

Työelämään on astumassa tai jo astunut uusi ikäpolvi, jota kuvataan nimellä millenniaalit. He ovat siirtyneet työelämään aikana, jolloin työ ja työn tekeminen on murroksessa ja maailma muuttunut merkittävästi viimeisen parinkymmenen vuoden aikana (Mellanen, 2020). Osaamisen tarve on muuttunut, mutta myös tekijöiden tarpeet ja odotukset työtä kohtaan poikkeavat aikaisemman X-sukupolven tarpeista. Merkittävä seikka kuitenkin on, että heitä tulee olemaan 75 % työväestöstä vuoteen 2025 mennessä (Mellanen, 2020), joten on merkityksellistä tutkia myös ikäluokkien mahdollisia eroavaisuuksien motivaatiota selvitettäessä.

### **2.4.1 X-sukupolvi**

X-sukupolven, joka on syntynyt 1961-1980 ovat ikäluokka, jonka tekemisessä näkyy vielä suurten ikäluokkien jälki, mutta toisaalta he ovat ikäluokka, joka aikuisuuden kynnyksellä tai työelämän ensimmäisinä vuosina ovat kohdanneet laman ja massairtisanomiset. He ovat nähneet Neuvostoliiton sortumisen sekä suuret yhteiskunnalliset muutokset. Heille maailma on sähköistymisen ja internetin tulon myötä mahdollistanut paljon uutta sekä mahdollistanut markkinat myös ulkomaille. He ovat kuitenkin nähneet työelämän raadollisen puolen ja se on saanut heidät skeptiseksi ja kasvattanut luottamuksen puutetta tulevaisuuden suhteen. Sama on myös vaikuttanut siihen, että instituutiot kuten avioliitto on

kärsinyt heidän silmissään inflaation ja vastaavasti lojaalius toisia tai työnantajaa kohtaan on hiipunut. Suurten ikäluokkien alaisuudessa he ovat tottuneet selkeään hierarkiaan ja käytännönläheiseen ja suoraviivaiseen johtajuuteen, mutta he eivät samalla tavalla koe sitoutuneisuutta, sillä lamavuodet opettivat heidät pätkätyön tekemiseen ja siihen, että tilanteiden muuttuminen ei tuo pelkästään huonoja asioita. Heidän ajatuksensa työstä ei enää ole yhtä vakiintunutta, kuin suurilla ikäluokilla, eivätkä he enää samalla tavalla rakenna eläkevirkoja. Töissä käydään, jotta elintaso pystyttäisiin säilyttämään ja rahallisen menestyksen sijaan on noussut myös muita merkityksellisiä asioita. Töissä ei tarvitse sinänsä olla hauskaa, sillä siellä käydään rahan takia, jotta voidaan selviytyä taloudellisista velvoitteista, mutta töissä menestyminen ja uralla eteneminen ovat selkeästi isommassa roolissa, kuin suurilla ikäluokilla oli (Mellanen, 2020).

#### **2.4.2 Millenniaalit**

Itsenäiseen tekemiseen tottuneet milleniaalit määritellään syntyneiksi 1981-2000 luvuilla. He ovat syntyneet aikana, jolloin epävarmuus on kummunnut talouden epävarmuudesta (1990-lama, 2008 finanssikriisi), kuin terrori-iskuista, jotka ovat työntyneen eri kanaviin uutisoinnin ollessa entistä reaaliaikaisempaa sekä suodattamattomampaa. Tämä on johtanut siihen, että sukupolvi on entistä enemmän hetkessä olevaa ja nauttimisen tulee olla arkipäiväistä ja hyvinvoinnin osa kaikkea ympärillä olevaa (Mellanen, 2020).

Heidän osaltaan perinteinen johtamisenmalli synnyttää kapinahenkeä, sillä he ovat tottuneet kouluelämästä lähtien osallistumaan keskusteluihin sekä olemaan osana päätöksen tekoa. Sen osalta on myös uusia johtamisen malleja kuten OKR-malli, joka tavoitejohtamisen mallina osallistaa tekijät organisaation jokaiselta tasolta. (Hämäläinen, 2020) Milleniaaleille asioiden käskeminen tai perusteleminen sillä, että ”näin ollaan aina tehty” synnyttää vastareaktion, kun taas X-sukupolvelle se on ollut hyvin luonteva tapa tulla johdetuksi tai johtaa asioita. Milleniaali ei vastusta välttämättä johtajaa, vaan sitä tapaa, jolla asiat on hänelle esitetty (Mellanen, 2020). Tässä on paljon hyvää, vaikkakin se saattaakin tuottaa uudenlaisia johtamisen haasteita. Tällaisesta esimerkkinä olkoon, että lähes 40 % milleniaaleista miettii jo töihin astuessaan, mikä on heidän seuraava steppinsä uralla eteenpäin ja sitoutuminen työnantajaa on vanhoihin pitkiin työsuhteisiin nähden kovin lyhyt

kun vai 39 % näkee olevansa nykyisen työnantajan palveluksessa vuoden päästä (Mellanen, 2020).

Millenniaalit on erityisesti digisukupolvi, joka on tottunut ajattelemaan, kommunikoimaan sekä esihenkilön sijaan, etsimään tietoa teknologian kautta. Kasvotusten tapahtuvan kommunikaation sijaan välissä on usein jonkinlainen sähköinen järjestelmä, jonka kautta myös itsenäistymisestä on tullut helpompaa, kun apu on vain luurin päässä.

Heillä on itsellään kunnianhimoa ja tavoitteellisuutta edetä työuralla ja tämän vuoksi he haluavat myös osaltaan olla tekemässä päätöksiä ja osallistumassa, jotta voivat myös osoittaa omalle tekemisellä oman osaamisensa. Millenniaaleille työn sisällöllä on suuri merkitys ja sen pitää antaa jotakin.

Ammatillinen identiteetti on osa omaa identiteettiä ja osa sitä mahdollisuutta olla toteuttamassa omia unelmiansa. He ovat valmiimpia kantamaan vastuuta ja kaipaavat myös vapautta sen kantamiseksi. Erään päällikön sanoja lainatakseni: ”Miten voisin johtaa, jos en saa tehdä päätöksiä itsenäisesti”. Millenniaalit ovat myös valmiimpia kantamaan vastuuta omasta toimeentulostaan ja perustamaan yrityksiä, joiden markkina-alue aikaisempien sukupolvien sijaan voi suoraan olla globaali. Yrittäminen myös mahdollistaa heidän arvomaailmassaan merkittävässä roolissa olevan vapaa-ajan paremman tasapainottamisen, jossa itsenäisyys ja työn merkityksellisyys kohtaavat.

Vapaus ja vastuunkanto saattavat tuoda myös tullessaan negatiivisen puolen, jossa työn ja vapaa-ajan raja on hävinnyt ja palautuminen henkisestä kuormasta jää vajaaksi, koska ollaan koko ajan töissä. Toisaalta se, että työpaikasta on tullut myös tärkeä osa elämää, niin sen yhteisöllisyyteen ja viihtyvyyteen on alettu kiinnittää enemmän huomiota ja niihin liittyvät vaatimukset ovat nousseet. Tiivistetysti sukupolvi kokee, että työn tulee olla merkityksellistä, mielekästä, kehittävää sekä motivoivaa ja siinä pääsee vaikuttamaan (Mellanen, 2020).

### 2.4.3 Sukupolvien vertailu

Kuten kuvan 4 tiivistyksestä voidaan lukea, on eri sukupolvien toimintamallit ja tarpeet toisistaan poikkeavia. Vaikka kyseessä on voimakas yleistys ja henkilöiden luonteet vaikuttavat lopullisiin henkilökohtaisiin valintoihin, niin siitä huolimatta, kuvan 5 kaltainen ikäluokkien vertailu suhteessa Maslown tarvehierarkiaan ja Decin itseohjautuvuusteoria kuvastaa sitä, miten erilaisista suunnista työelämän merkitystä voidaan lähestyä.

Kuva 4 Vertailu sukupolvien eroista (Mellanen, 2020)

## Erilaiset sukupolvet, erilainen aika, erilaiset tarpeet, erilaiset vaiheet

X-sukupolvi vs milleniaalit

#### X-sukupolvi 1961-80

- Tottuneempia hierarkiaan ja käskyttävämpään johtamiseen.
- Vankempi auktoriteettien kunnioitus, "herran pelko"
- Vankempi vakiintuneisuuden kannattaminen.
- Työ on palkkaa ja elantoa varten.
- "8-16" orientoituneempi
- Työn ja vapaan selkeämpi erottelu
- Itsenäisyys



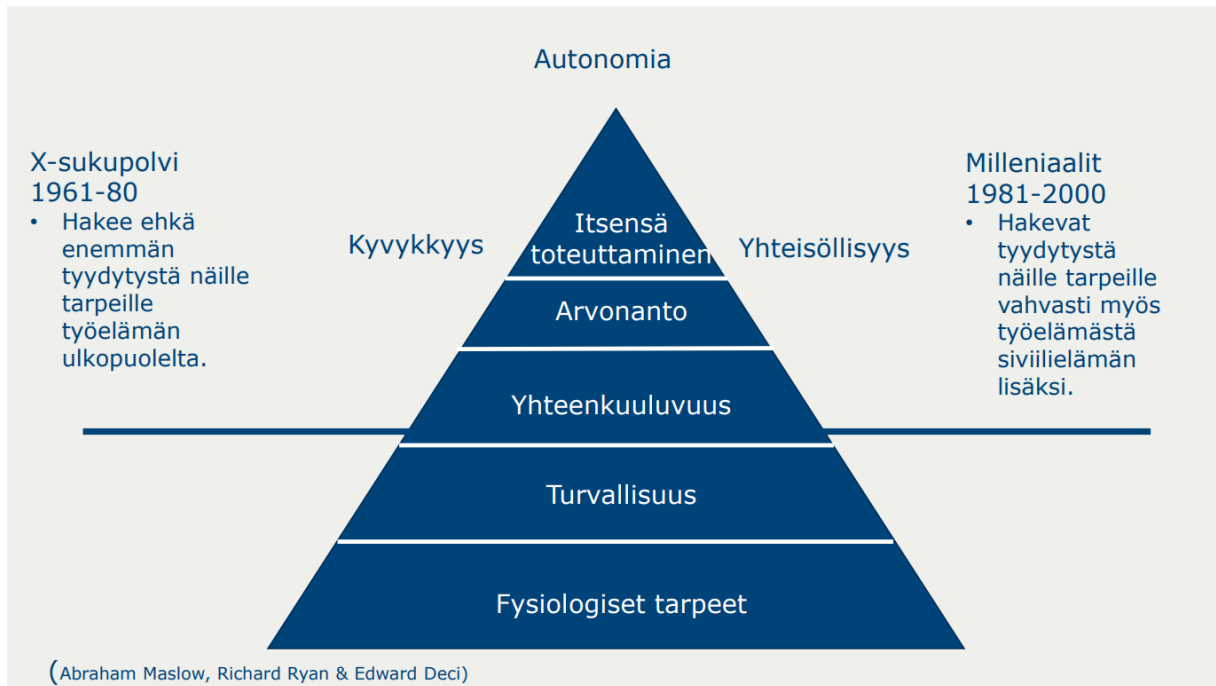
#### Milleniaalit 1981-2000

- Mentaliteetti, että joku käskyttää tai "tehdään näin, kun aina on tehty" todella punainen vaate.
- Käytänteisiin kohdistuvaa kapinaa, ei niinkään auktoriteetteihin.
- Itsevarma, kunnianhimoinen ja tavoitekeskeinen.
- Työ on oman minän ja unelmien toteuttamisen jatke.
- Vapaus vaikuttaa ja pirstaloituneempi ajankäyttö
- Työn ja vapaa-ajan rajojen häilyminen
- Yhteisöllisyys

(Hyvät, pahat ja milleniaalit)

"Stereotyyppisesti milleniaalit tarvitsevat (töissä) kaljaa, säkkituoleja ja vegeherneitä. Mutta avain on siinä, että välittää aidosti toisesta, avaa välillä itseään ja muistaa myös vaatia. Rajoja ja rakkautta, sitä on millenniaalien johtaminen." Tuomas Kankaanpää, Unrealerin perustaja ja toimitusjohtaja (Mellanen, 2020).

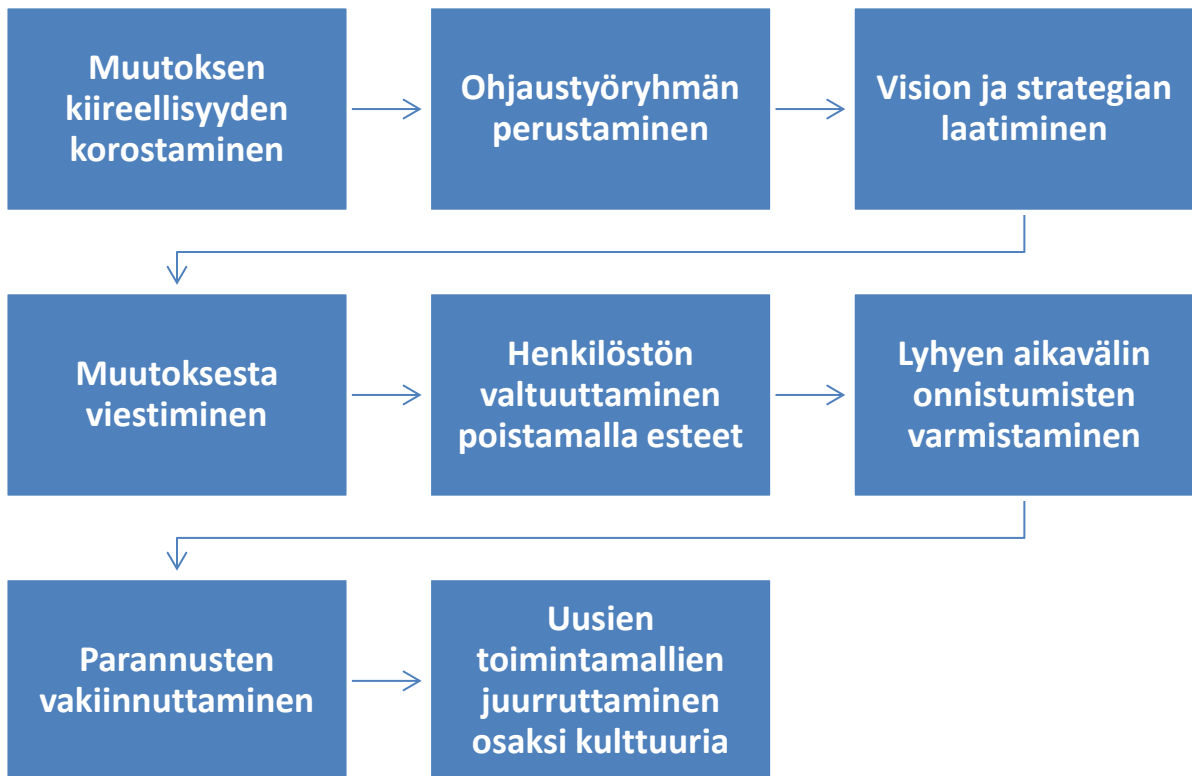
Kuva 5 Maslown tarvehierarkia yhdistettynä Ryanin ja Desin tutkimukseen peilattuna Milleniaalien ja x-sukupolven suhteen (Mellanen, 2020: Maslow, 2020: Ryan, 2017).  
Orginaali Jarkko Saari/ Toisintekijät, Muutosjohtamisen valmennus -opetusmateriaali.



### 3 Muutosjohtaminen

Muutoksen johtamisen osalta puhutaan motivaatiopuheiden muuttamisesta tavoitteelliseksi toiminnaksi. Systemaattisella muutoksen johtamisella saavutetaan nyökyttelevien päiden sijaan tekijöiden toimintaa muokkaavia toimia. Muutoksen vaiheiden ymmärtämisestä kirjoittaa esimerkiksi John P. Kotter kirjassaan- ”Leading Chance”, jossa asiaa tarkastellaan Kotterin teoreettisen viitekehyksen kautta. Kirjan olennaisinta ja ehkä lainatuinta sisältöä on Kotterin Muutoksen kahdeksan porrasta (kuva 6), joiden kautta muutoksen pitäisi onnistua paremmin.

Kuva 6 mukailten Kotterin kahdeksaa muutoksen porrasta (Kotter, 2012, s23).



John Kotterin ja Holger Rathgeberin yhdessä kirjoittama Jäävuoremme sulaa tuo kyseisen teorian tarinalliseen muotoon ja avaa sitä, miten ihmisten suhtautuminen muutokseen tulee ottaa osaltaan huomioon. Se avaa myös sitä, kuinka erilailla me suhtaudumme ympäristön tilaan ja miten erilailla se motivoi muuttamaan kunkin omaa toimintaa. Se kuvaa erinomaisesti myös sitä, että ympäristön ymmärtäminen ja kuvaaminen on tärkeää, jotta voimme paremmin käsittää ongelman tilaa ja käsitellä siihen liittyviä vaihtoehtoja. Löyhästi ajatellen Albert Scheitzerin sanonta ”Esimerkillisyys ei ole paras tapa vaikuttaa muihin, se on ainoa tapa”, voisi tarkoittaa tilanteen kuvantamista ja sitä, että ilman tilanteen ja ongelman muotoilemista ymmärrettävään muotoon, ei kuulijoilla ole mahdollisuutta ymmärtää samaa, mitä me näemme (Kotter, 2008).

### 3.1 Muutoksen kiireellisuuden korostaminen

Jotta muutos voisi tapahtua, tulee koko organisaation haluta sen toteutumista. Jotta tämä voisi olla mahdollista, tulee koko organisaation tunnistaa muutoksen tarpeellisuus. Eräällä tavalla se kiire, että jotakin pitää tehdä nyt, heti, tai muuten muutoksen tekeminen tulee

olemaan myöhäistä. Tämmöisenä herätyksenä, eräänlaisena kipinästä voidaan esimerkiksi nostaa ympäristön- ja ilmastonmuutoksen puolesta puhuja Greta Thunberg. Thunberg henkilökohtaisella esimerkillään aloitti yhden henkilön ilmastolakon ja päättyi lopulta puhumaan Yhdistyneiden Kansakuntien kansainväliseen kokoukseen ilmastonmuutoksen tärkeydestä ja siitä, että toimiin pitää ryhtyä heti, sillä muuten on myöhäistä. Kuulijoiden motivaatio muutosta kohtaan pitää herättää siinä määrin, että toimeen tartutaan pikimmiten. Kotterin tulkinnan mukaan 75 % työntekijöistä tulee ostaa ajatus, jotta muutos lähtisi liikkeelle riittävän voimakkaana.

### **3.2 Ohjausryhmän perustaminen**

Muutos vaatii omistajuutta, jotakuta tai joitakin, jotka toimivat sen omistajana. Jonkun, joka on riittävän korkeassa asemassa, jotta hänellä on uskottavuutta lähteä viemään muutosta eteenpäin. Hänellä pitää olla riittävästi karismaa ja uskottavuutta myös taistella muutoksen eteenpäin viemiseksi, sillä vastarinta muutokselle saattaa tulla omien kollegoiden tai esimiesten taholta. Sen vuoksi on tärkeää, että ohjausryhmä omaa riittävät työnjohdolliset oikeudet sekä riittävät valtuudet tehdä päätöksiä. Tiimi voi olla sisäisesti erimielistä, mutta on hyvin tärkeää, että ulospäin tiimi viestii vahvasti yhtenäisyyttä ja tekee näkyvästi työtä yhteisen tavoitteen eteen. Tiimin rakentamisen näkökulmasta on tärkeää, että se koostuu erilaisista tekijöistä, sillä se mahdollistaa kehityksen tarkastelun sen eri näkökulmista. Kuulijakuntakin on heterogeenistä, joten myös sille materiaalia tuottavan tahonkin tulee olla.

### **3.3 Vision ja strategian laatiminen**

Muutosta mietittäessä tehdään usein se virhe, että lähdetään miettimään pelkästään muutettavia kohteita, joita yleensä löytyykin varsin paljon. Eräänlaisia epäkohtia, joiden toivoisi olevan eri lailla. Tärkeää kuitenkin on miettiä ensin sen, että mitä muutoksella tavoitellaan ja mitä sen toivotaan tuottavan joko lisää tai uutta. Sen vuoksi onkin tärkeää laatia visio siitä muutoksesta, jota tavoitellaan. Näin toimet voidaan kohdentaa visioon liittyviin ongelmiin ja hakea paremmin tarpeeseen sopivaa ratkaisua, kuin kehittää jotakin, jolla ei vision näkökulmasta ole merkitystä. Tiivistetään ydin ja pyritään pitämään se keskiössä, mitä sitten muutetaan tai otetaan kehityksen kohteeksi. Idean tulisi olla

sellainen, että se pystytään esittämään viidessä minuutissa kenelle tahansa ja hänellä on mahdollisuus ymmärtää se, mitä tavoitellaan.

### **3.4 Muutoksesta viestiminen**

Muutos on pelkkä visio, jos sitä ei viestitä eteenpäin. Vasta viestinnän vaiheessa se alkaa saada siipiä ja kasvaa joksikin konkreettiseksi. Viestinnän vaiheeseen on tärkeää panostaa, sillä jokainen viesti taistelee omasta elintilastaan organisaation muun viestinnän seassa. Vaikka se sisällöllisesti saattaisi olla esittäjän mielestä se kaikkein tärkein asia, niin kuulijalle se saattaa olla vain yksi muiden joukossa. Sen vuoksi visiota tulee nostaa esille riittävän usein ja voimakkaasti. Ihmiset pitävät tarinoista, joten sellainen kannattaa laatia käyttämällä esimerkiksi tarinankerronnan pohjaa, jossa tarina rakennetaan sen erilaisista osista, rakenteista, jotka tukevat lopullista tarinan kerronnan tarkoitusta (Pijl, 2016, s 77).

### **3.5 Henkilöstön valtuuttaminen poistamalla esteet**

Lähdettäessä oletuksesta, että edellä määritellyt vaiheet saavat henkilöt kiinnostumaan asiasta ja näkevät sen merkityksellisenä sekä kiireellisenä, sekä lähtevät toteuttamaan muutosta, tulee heillä olla riittävät oikeudet poistaa esteitä muutoksen tieltä. Heillä tulee olla riittävät valtuudet tehdä päätöksiä, joilla esteitä poistetaan sekä valtuuksia määritellä uusia prosesseja, joilla toimintaa saadaan tehostettua. Tämä saattaa tarkoittaa jopa sitä, että tekijöitä pitää vaihtaa tai organisaatiota tulee muokata paremmin tarpeeseen sopivaksi, mutta se saattaa olla muutoksen toteutumisen edellytys.

Lähtökohtaisesti ihmiset haluavat hyvää ja he haluavat kehittää asioita. Ei siis ole tarvetta kertoa heille, että mitä heidän tulisi tehdä, vaan ennemminkin antaa heille mahdollisuus poistaa ne kaikki esteet, joita edistyksen tiellä on. Samaan pohjautuu myös Daniel Pinkin kirja *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, jonka mukaan autonominen organisaatio edesauttaa tavoitteiden saavuttamista. Pink määrittelee olennaisiksi tekijöiksi muun muassa itseohjautuvuuden, eli valtuutuksen tehdä päätöksiä asioista, jotka koetaan esteiksi. Merkityksellisyyden, eli kokemuksen, että omalla tekemisellä on merkitystä, on palkkaa tai yrityksen tulosta suurempi vaikutus motivaatioon. Esteiden poistaminen tai oikeamminkin oikeus poistaa esteitä, on yksi aiheista, joista päättävissä asemassa olevien

kanssa tulee kohtalaisen usein keskustelua. Päälliköt saattavat kokea, että asioita johdetaan liikaa, eikä heillä ole riittäviä valtuuksia toteuttaa haluamiansa toimenpiteitä. Näiden oikeuksien rajaamiseksi saattaa tosin olla muitakin tekijöitä, kuten yhdenvertaisuus, joka tulee isommassa kuvassa ottaa aina päätöksiä tehtäessä huomioon.

Mahdollisia muutoksen läpiviennin esteitä mietittäessä on hyvä kuitenkin muistaa, että on henkilöitä, jotka esittävät kiperiä kysymyksiä ja haluavat tietää tarkkoja yksityiskohtia. Kyseiset henkilöt eivät ole esteitä, vaan tärkeitä kappaleita kokonaiskuvaa muodostettaessa. On siis tärkeää erottaa, onko kyseessä este vai henkilö, joka kaipaa lisää informaatiota kehityksen tueksi.

### **3.6 Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen**

Onnistuminen ruokkii lisää onnistumisia ja kasvattaa motivaatiota kehittää asioita entisestään. On siis tärkeää muutoksen alkuun valita tavoitteita, joiden saavuttaminen on mahdollista ja kohtalaisen nopeasti toteutettavissa. Kun näitä tavoitteita saavutetaan, tulee niitä myös hieman juhlistaa, jotta positiivinen tunne muutoksesta korostuu ja negatiivisesti siihen suhtautuvien äänet jäävät pienemmälle. Jos muutoksen näkyminen on hidasta, vaikuttaa se negatiivisten äänien lisääntymiseen ja esilletuloon merkittävästi. Muutoksien ja tavoitteiden ei tarvitse olla aina jotakin kallista, vaan jotakin sellaista, jonka hyöty on nähtävissä kaikilla tasoilla. Tämän mahdollistaa myös sen, että tulevien kehityksen kohteiden budjettiin on helpompi saada tilaa.

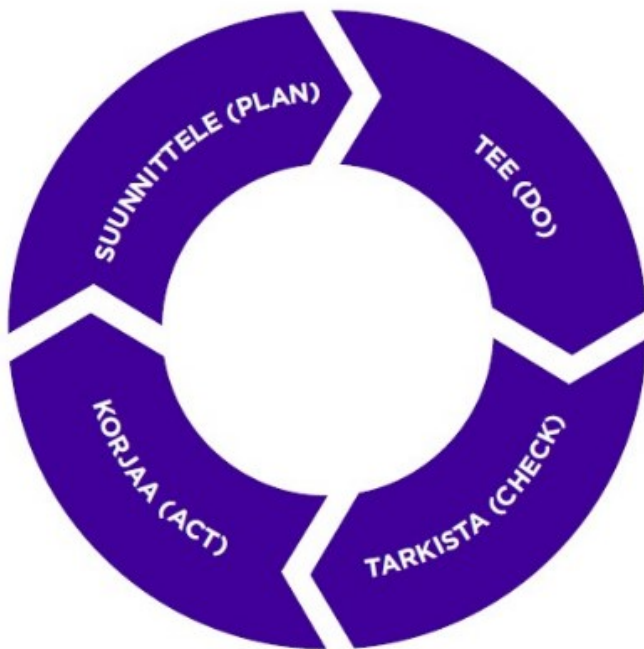
### **3.7 Parannusten vakiinnuttaminen**

Muutoksen johtamisen osalta ehkä vaikein asia on muutoksen juurruttaminen arjen tekemiseen. Olemme liian aikaisin tyytyväisiä saavutettuun muutokseen ja lopetamme kesken joko sen seuraamisen, kehittämisen tai analysoinnin. Jos muutos saa aikaan yhden hyvän asian, niin sen merkitys on silloin vajavainen joko toteutukseltaan tai alkuperäiseltä tavoitteeltaan. Parhaimmiltan kun tavoitteet ovat sellaisia, että niitä pystytään hyödyntämään useasti ja sitä kautta saavuttamaan merkittävämmän hyödyn. Tavoite ei kuitenkaan ole se, että muutos olisi kertakäyttötuote, vaan jotakin sellaista, mitä kehitetään osana normaalia käytäntöä.

### 3.8 Uusien toimintamallien juurruttaminen osaksi kulttuuria

Jotta uusi toimintamalli voisi juurtua, pitäisi se saada pysyväksi osaksi kokonaisuutta, osaksi toiminnan kulttuuria. Jotta toiminta voisi olla jatkuvaa, tulisi sen olla myös osana yrityksen arvoja, jotta se olisi osana päivittäistä toimintaa. Muutoksen ollessa osana arvoja, on se mukana yrityksen arjen mittaroinnissa sekä siinä, miten asioiden kehittäminen on olennaisesti osana arjen kiertokulussa, kuten Deming kuvaa omassa laatuymyrässään (kuva 7). Muutoksen tulee myös olla laajemmin koko organisaation nähtävissä, jolloin siihen sitoudutaan laajemmin ja siitä tulee aidosti osa kulttuuria. Tämä tulee ottaa huomioon myös ulkoisia rekrytointeja tai sisäisiä valintoja tehtäessä, että tehtäviin valitaan muutosta eteenpäin vieviä toimijoita, jotta aikaan saatua muutosta ei menetetä hetkessä, sen ollessa vielä kovin herkkä.

Kuva 7 Demingin laatuymyrä Nancy Taguenin kuvaa mukailten (Hämäläinen, 2020, s 145)



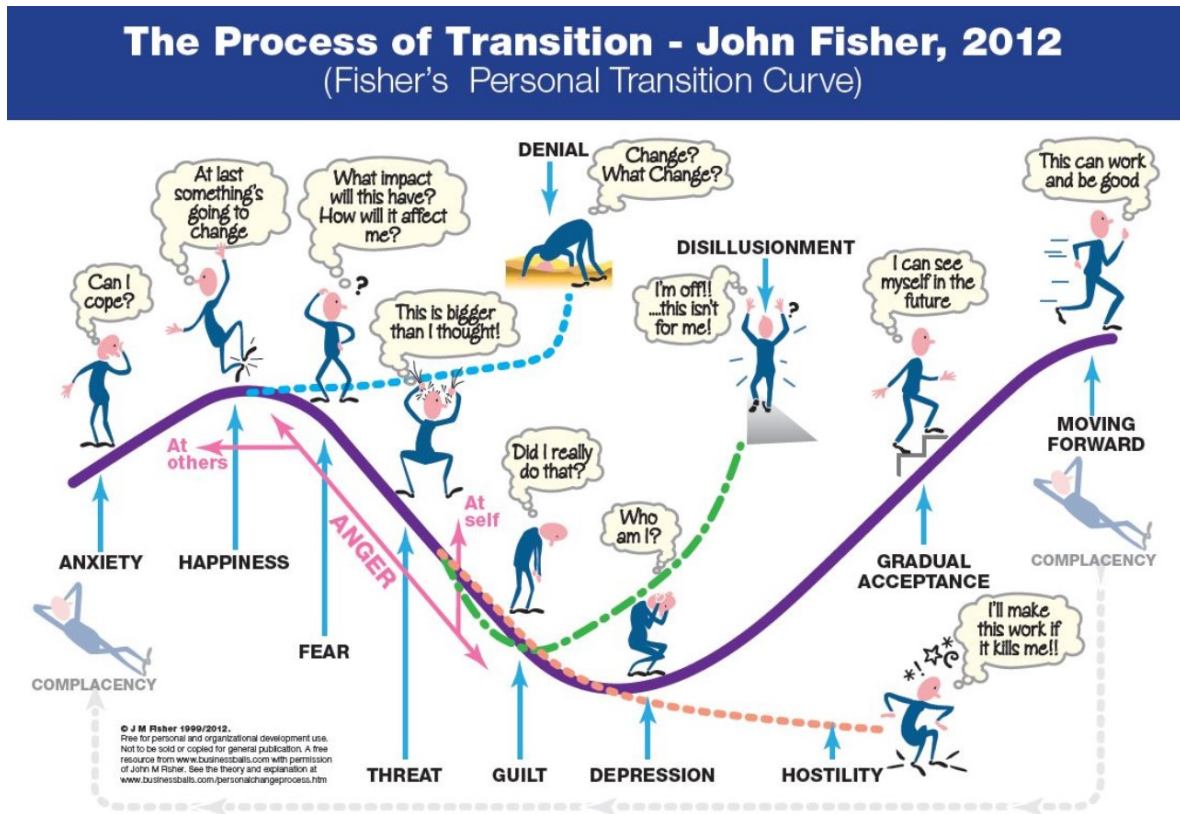
## 4 Tunnetilat osana muutosta

Muutokseen liittyvät olennaisesti tunteet, jotka saattavat vaihdella hyvinkin voimakkaasti. Asia vieläpä monimutkaistuu merkittävästi, kun otamme huomioon tilanteissa olevien ihmisten erilaiset luonteet. Oikeanlaisella vuorovaikutuksella sekä viestinnällä pyritään osaltaan vaikuttamaan kyseisten tunteiden kestoon sekä siihen, että uhkakuvien, syyllisyyden ja masentuneisuuden laakso olisi mahdollisimman lyhytaikainen ja fiilikset saataisiin käännettyä enemmän nousu-uralle vihamielisen sulkeutuneisuuden sijaan. Kreikkalaisen filosofi Heraclituksen (544-483 eKr.) kuuluisa sanontaa ”Ainoastaan muutos on pysyvää” on käännetty myös muotoon ”Kaikki virtaa, kaikki muuttuu” -joka tuo asioiden virtaavuuden kautta siihen mielenkiintoisen, muutosta kevyemmän näkökulman. Eräällä tavalla sen, että kyse ei ole muutoksesta, vaan siitä, että asiat virtaavat ja sen takia mikään ei säily ennallaan. Nyky-yhteiskunnassa kaikki on liikkeessä ja jatkuvassa muutoksessa. Platon pohjasi tähän samaan ajatukseen, kun kirjoitti ettei mikään ole koskaan, vaan kaikki on aina tulossa.

### 4.1 Fisherin muutoskäyrä

Fisherin muutoskäyrä kuvaa sitä tunnetilojen kirjoa, jonka me käymme läpi kohdatessamme muutosta. Kuvasta 8 pystytään katsomaan, miten tunteiden skaalan koetaan etenevän Fisherin mallissa, muutoksen tullessa kohdalle. Tunnetilojen koettu voimakkuus on hyvin henkilökohtaista ja siihen vaikuttaa mm luonteenpiirre sekä aikaisemmin elämässä koetut tapahtumat. Näitä tunteita on mahdollista harjoittaa ja niiden osalta olennaisessa asemassa on niiden tunnistaminen, jotta niiden vaikutusta tai syvyyttä on mahdollista loiventaa.

Kuva 8 Tunteiden muutuskäyrä (Tasmanian Government, 2021)



Esihenkilötyön näkökulmasta haaste kohdistuu monesti siihen, kuinka erilaisessa tilanteessa tai vaiheessa olemme käyrän osalta. Kun ylin johto tai muutoksen alullepanija, on pitkällä nousmassa ylöspäin, päällikkötaso on saattanut vasta saada tiedon ja olla totaalisisessä pelon ja uhkakuvien maailmassa. Samalla tavalla heidän lähdössään nousuun, viestiä viedään työntekijöille, jotka taas osaltaan kokevat muutoksen ahdistavana. Näin ollen saman maailman ja samojen positiivisten asioiden näkeminen yhtäaikaisesti tuottaa haasteita, koska olemme asian käsittelyssä hyvin erilaisessa vaiheessa. Tämä synnyttää ristiriitoja sekä erilaisia tulkintoja, joiden selvittämisessä muutuskurvin ymmärtäminen auttaa.

Kun ymmärrämme muutoksen aiheuttamat tunteet, niin se mahdollistaa meille matalamman ja vähemmän aikaa kestävän epätoivon montun. Se ei kuitenkaan tule itsestään, vaan sitä pitää yleensä johtaa. Johtamisella ei tässä yhteydessä kuitenkaan tarkoiteta käskemistä, vaan ohjaamista, esiin houkuttelemista. Sitä, että ihmisille mahdollistetaan keino tulla kuulluksi. Järjestetään sitä varten tila, tapahtuma tai prosessi, jossa jokainen pääsee kertomaan tuntojaan sekä nostamaan esille mahdollisesti tilanteessa pelottavat tai mietityttävät asiat. Pelko tai negaatio eivät ole asioita, jotka toimivat esteenä, vaan oikein sanotettuna ja läpikäytyinä ne voivat olla voimavara kehityksen

edesauttamiseksi. On sanottu, että ihmisellä on vain yksi totuus. Muutoksen tilanteessa, mieli täyttää epätietoisuuden tyhjiä aukkoja ja muodostaa meille eräänlaisen totuuden. Läpikäyntiä varten olevien tilaisuuksien tarkoitus on nostaa esille noita mielen ”totuuksia” ja korvata niitä oikealla tiedolla, jonka kautta epätietoisuuden määrä hälvenee. Tiedon lisääntyessä henkilön tunne hallinnasta kasvaa ja sitä kautta myös toiminnallisuus taas paranee (Rantanen, 2020, s 99).

## 4.2 Tunteet ja niiden huomioiminen

Ihmisillä on taipumuksena tunnistaa ja imeä toisistaan tunnetiloja, koska ne auttavat ihmistä selviytymään. Tunnistamalla tilanteita ja tunteita, pystymme reagoimaan ja muuttamaan omaa käyttäytymistämme, jotta selviytyisimme tilanteesta. Selviytyminen tarkoittaa joko sopeutumista ja alistumista tai pahimmillaan riitatilanteissa tapahtuvaa aggressiivisuuden nostoa, jonka tarkoituksena on suojella meitä uhkaavassa tilanteessa. Reagoimme hyvin eri lailla kuunnellessamme herkkää musiikkia tai joutuessamme uhkaavaan tilanteeseen.

Kummassakin tapauksessa tunne välittyy meille todennäköisesti jostakin muualta ja meissä muodostuu kullekin omanlainen tulkinta sen tunteen tuottamasta toiminnasta. Tunne voi olla myös motivaation lähde tai sytyttävä tekijä ja sen lähteenä voi toimia esimerkiksi musiikki tai mielikuvaharjoitus. On keino millainen tahansa, niin voidaan puhua tunneälyn käsitteestä. Ideana on, että ollakseen hyvä omien ja muiden tunteiden käsittelijä, tulisi käsittelijällä itsellään olla tunneälyä. Tunneäly koostuu tunteiden tunnistamisesta, ajattelun tukemisesta tunteiden avulla, tunnetiedon analysoinnista ja ymmärryksestä sekä tunteiden säätelystä. Jos haluamme säädellä tunteitamme, niin meidän tulee ensin tunnistaa niitä. (Hiltunen, 2012)

Monesti urheilijat käyttävät musiikkia ennen tärkeitä suorituksia tai jopa sen aikana, puhuen voimabiiseistä. Tarkoituksena on herättää tunteita, jotka parantavat suoritusta joko rauhoittamalla tai nostamalla sykettä, riippuen suorituksen vaatimasta luonteesta.

Itseluottamusta voidaan vahvistaa musiikilla, puheella tai mielikuvaharjoituksilla. Nostamalla esiin tunteita, jotka tuovat positiivisia muistoja tai tuntemuksia, vahvistetaan itseluottamusta ja luodaan positiivinen turvallisuuden tunne, joka sallii myös epäonnistumisen. Sanotaankin, että ”ei ole väärin vihata häviämistä, mutta on parempi

rakastaa voittamista”, sillä toisessa epäonnistuminen ei tuota samassa mittakaavassa pelkoa ja saamme rakennettua psykologisen turvallisuuden ”kuplan” ympärillemme.

Kilpaurheilussa voittaminen on tavoitteena, mutta tappioista yleensä on mahdollisuus oppia voittamista enemmän. Löytää niitä vahvistettavia asioita, jotka vievät meidät uuden äärelle. Oman valmentajauran mottona onkin ollut, ”ettei kilpaillessa oikeastaan koskaan häviä, sillä joko ottelun voittaa tai oppii jotakin uutta”. Jotta se kuitenkin olisi mahdollista, tulee numeraalinen tappio muuttaa jollakin tavalla kehittymisen mahdollisuudeksi. Tämä taas vaatii muutosjohtamisen taitoja sekä taitoja esittää kysymyksiä, joiden osalta yhdessä mietitään vastauksia sekä ratkaisumalleja. Tuloksia saavuttaakseen viestinnän tulee kuitenkin olla avointa ja osallisten tulee kokea siinä olonsa turvalliseksi. Johtamisen tilanteessa hyväntuulisuus luo turvallisuutta ja ilmentää, että vaikeatkin asiat ovat pohjimmiltaan vain asioita. Se myös osaltaan vähentää ahdistumista, jolloin on helpompi suoriutua hyvin haastavassakin tilanteessa (Hiltunen, 2012). Avoin dialogi, jossa valittamisen sijaan pyritään etsimään ratkaisuita, tuottaa osallistujille autonomian tunteen ja tunteen vaikuttamisesta. Se lisää osaltaan heidän ammatillista identiteettiään ja kasvattaa taas itseluottamusta osallistua myös jatkossa hankkeisiin. Lopputuloksena pitäisi olla voittava organisaatio, jossa yhä useampi kantaa vastuuta tuloksellisesta onnistumisesta sekä osallistuu sen kehittämiseksi. Työtyytyväisyys nousee ja yrityksen brändi kehittyy. Johtajan työ on kaiken vaativuuden lisäksi näyttelijän työtä. Ei niin, että esitetään jotakin parempaa, vaan sitä, että pitää pystyä esiintymään rennon hyväntuulisena, vaikka sisällä kiehuisi. Esiintymällä hyväntuulisena, todellinen tunnetilakin useimmiten muuttuu paremman suuntaan. (Hiltunen, 2012)

### **4.3 Valmentava johtaminen**

Valmentavassa johtamisessa on kyse siitä, että yksilö on nostettu kehittymisen keskiöön. Toisin sanoen sitä, että ”esihenkilötyössä olennaisessa roolissa on valmentava johtaminen, jossa jokaista rohkaistaan käyttämään omaa ajattelua ja ottamaan asioita esille”, kuten Tiina Koivuniemi kuvaa asiaa Kauppalehden Optiossa nro 9/2021. Tarkoitus on kehittää ja nostaa tekijästä esiin se potentiaali, joka hänestä on löydettävissä. Esihenkilön/ ohjaajan/ mentorin tehtävänä on esimerkiksi M-kysymyksillä (Mitä, miten, millä tavalla, yms.) selvittää yksilön

näkökulmat sekä keinot ratkoa asiaa. Luoda uskoa ja turvalliset olosuhteet esittää ratkaisumalleja, pelkäämättä sen virheellisyyttä.

On tutkittu, että tämän kaltaisella lähestymisellä saavutetaan uudenlaisia näkökulmia, kannustetaan vastuunottoon sekä innostetaan ajattelemaan uudella tavalla. Ajattelumalli myös sopii mainiosti milleniaalien johtamiseen ja sitä kautta tulee lisäämään johtamisen muotona merkitystään. Koska työelämä on menossa koko ajan tietotyön osalta henkisesti raskaammaksi, työn hallittavuuden vaikeutuessa ja kiireen, paineen sekä stressin lisääntyessä, niin henkisen jaksamisen johtaminen nousee merkittävämpään rooliin. Kestävästä johtamisesta voikin tulla kilpailuvaltti ja ne, jotka pystyvät työntekijöistä tehokkaimman irti repimisen sijaan saamaan ihmisistä esiin parhaat puolet sekä nauttimaan tekemisestään, tulevat saamaan itselleen myös ne parhaat tekijät (Mellanen, 2020).

Tämä aiheuttaa kuinkin ison muutoksen vanhaan direktio-oikeuteen tottuneeseen esihenkilökaartiin ja osaltaan murtaa vanhaa perinnettä, jossa kovat substanssiosaajat siirtyvät esihenkilöiksi, jotta pystyvät vastaamaan toisten esittämiin kysymyksiin asiantuntemuksella sekä tarkkuudella. Esihenkilöillä tulee entistä enemmän olemaan tarve ymmärtää erilaisten luonteiden vaikutusta asioiden käsittelyssä, jotta he voisivat motivoida heitä ja tuottaa mahdollisimman hyvän lopputuloksen, jossa organisaation kehittyminen on jatkuva. Olemme erilaisia ja meillä on kullakin erilaiset vahvuudet, joiden esille nostaminen johtamisessa vaatii omanlaistaan taitoa kuvata asioita erilaisista näkökulmista sekä hyödyn, että toimintatapojen näkökulmasta.

Yksi valmentavan johtamisen työkaluista on GROW-malli, jonka kautta voidaan käydä esimerkiksi palautekeskustelu työntekijän kanssa. GROW tulee sanoista Goal, Reality, Option ja Will/wrap-up. Sanat on purettu käytännön tasolle seuraavalla tavalla (mukaellen Withmore, 2017):

Goal (tavoitteet ja mittarit) Varmistetaan, että tavoitteet ovat ymmärrettäviä ja kaikkien tiedossa? Kysymyksenä voisi olla:

- Miltä tämä voisi näyttää valmiina?

Reality (nykytilanne kuvaus) Konkreettinen kuvaus missä nyt ollaan menossa? Kysymyksen näkökulmasta:

- Mitä on tämän osalta tehty
- Missä kohtaa tällä hetkellä mennään?

Options (vaihtoehdot) Tarkastellaan toimintatapoja.

- Mitä muita vaihtoehtoja olisi?

Will/wrap-up (Yhteenveto/ mitä seuraavaksi) Konkretia toimista ja aikataulusta?

- Mitä tapahtuu seuraavaksi
- Miten mahdollisia esteitä saadaan poistettua?

#### 4.4 Ihmisten erilaisuus DISC

Monessa muutoksessa lähdetään johtajan tai esihenkilön omasta näkökulmasta liikkeelle. Tässä mennään monesti heti metsään, sillä emme huomioi ihmisten erilaisuutta ottaa asioita vastaan ja kokea niitä eri lailla. Olen kerran ollut mukana harjoituksessa, jossa kaksikymmentä ihmistä sai tehtäväkseen kuvailla rannan. Rannan, joka itsellä oli mielessä sävyineen ja väreineen, tuoksuineen, ihmiseen, äänineen sekä tapahtumineen. Harjoitus oli hyvin valaiseva, sillä se avasi ajattelemaan, kuinka meille yksinkertainen ja selkeä ajatus voi toisen näkökulmasta olla täysin poikkeava, ilman muuta yhtäläisyyttä kuin kuvassa oleva vesilinja.

Jotta pääsisimme asioissa parhaalla mahdollisella tavalla liikkeelle, tulee kuvata se viesti, mitä olemme tekemässä tai mitä tavoittelemme. Viestin tulee olla kuvattuna niin, että erilaiset ihmiset löytävät sieltä itselleen olennaiset vastaukset, sillä kuten aikaisemmin kuvasin, niin puuttuva tieto korvaantuu oletuksella tai virheellisellä mielikuvalla. Eräs mahdollinen asioiden käsittelyn muoto on käsitellä sitä DISC-metodin kautta. Willian Moulton Marston on kuvannut metodista, että ”se on yksi tapa sanoittaa ihmisten

moninaisuutta”. DiSC pohjautuu ihmisten erilaisiin luonteenpiirteisiin, jotka jakautuvat neljään erilaiseen osaan sekä kahdeksaan erilaiseen prioriteettitekijään, jotka meitä ajaa tekemään asioita.

Näin meillä on mahdollisuus tunnistaa oma ajattelutapamme sekä se, kuinka se poikkeaa ympärillä olevien ihmisten ajattelutavasta. Tämän kautta voimme nostaa esille asioita sekä tekijöitä, jotka yhdistävät meidän näkemystämme ja sitä kautta löytää yhteisen motivoivan tekijän, joka meitä ajaa eteenpäin tekemään yhteistä työtä.

#### **4.4.1 Kuinka huomioida D (uudistaja, kehittäjä) muutoksessa**

D on tyypiltään hallitseva ja tavoittelee tuloksia. Jotta hänet saadaan motivoitua, niin hänen kanssaan tulee käsitellä muutoksia tuloksien kautta. Hänelle tulee kuvata, että miten tuloksiin voidaan päästä ja viestinnällisesti kuvauksien tulee olla selkeitä ja pohjautua faktoihin sekä numeroihin. Hän kaipaa myös selkeitä ohjeita sekä viestiä siitä, mitä häneltä toivot. Selkeät suunnitelmat sekä prosessikuvaukset, joissa on selkeä seuranta auttavat häntä pääsemään tavoitteeseen. Hän ei ole kovin tunne orientoitunut, joten keskustelun tulee kulkea asiat edellä. Hän kysyy neuvoa, jos kaipaa sitä, mutta osaltaan pelkää myös hallinnan menetystä. Jos päästään tuloksiin, niin nauttii saamastaan arvostuksesta, joka sen osalta nostetaan esille.

#### **4.4.2 Kuinka huomioida I (innostaja, vaikuttava) muutoksessa**

I tyypille on tärkeää, että tekemisessä on tunnetta. Sitä, että ollaan aktiivisia, tehdään yhdessä eikä jäädä tuleen makaamaan. Mielellään tunnelmanluojana sekä äänessä, joten heidän osaltaan rajaaminen on tärkeää. On yhtä tärkeää, että he pääsevät olemaan äänessä ja vetämään joukkoja kohti tavoitetta, mutta myös rajoittaa ja hillitä, etteivät lähde kohaamaan ilman, että muut ehtivät ajatuksen tasolla mukaan. Saattaa myös syödä tilan ja ajan muilta ja sitä kautta aiheuttaa närää. Menee usein tunne edellä, joka saattaa myös johtaa siihen, että tunne tai fiilis romahtaa mielenkiinnon loppuessa. Kaipaa huomiota ja haluaa myös jakaa mielellään tunteitaan ja ajatuksiaan, joten häneltä kannattaa kysyä, että missä projekti menee, sillä se saattaa olla, ettei ole oikein edennyt fiilistelyn takia vielä mihinkään. I-tyyppi pelkää osaltaan vaikutusvallan menettämistä ja kärsii siitä, jos joutuu

päättämisen osalta ”ulkokehälle”. Aktiivisen luonteen vuoksi kuitenkin tärkeä moottori muutoksissa ja oikein hyödynnettynä vie asioita eteenpäin ja saa toiset seuraamaan omalla esimerkillään yleensä hyviä myös puhumaan ja motivoimaan ihmisiä. Häntä voi joutua myös muistuttamaan, että muut eivät ole tyhmiä, vaikka saattavat hänen mielestään kysellä turhia yksityiskohtia, sillä itse tykkää mennä isolla pensselillä ja kaipaa vähemmän faktoja tekemisen taustaksi.

#### **4.4.3 Kuinka huomioida S (tekijä, osallistuja) muutoksessa**

S on luonteeltaan vakaa ja tuottaa ympärilleen rauhallisuutta. Heille on myös hyvin tärkeää, että tiimi voi hyvin ja voikin omassa tekemisessään joustaa, jotta kokonaisuus toimisi mahdollisimman hyvin. Pohtii paljon asioita sekä seurauksia ja saattaa vielä muodostaa mielikuvaa kokonaisuudesta, kun i on jo tekemässä. Kokee tärkeäksi, että pääsee vaikuttamaan asioihin, mutta myös pelkää sitä, että tuottaisi tiimiläisille pettymyksen. Pitää rutiineista ja turvallisuuden tunteesta. Jos S tyyppin saa vakuutettua muutoksen oleellisuudesta ja hän löytää siihen motivaation, niin hän on se luottoratsu, joka vie sanomaa myös muille mennessään ja työskentelee tavoitetta kohden hyvin luotettavalla tavalla. Pitää siitä, että asioita työstetään yhdessä ja saa tarvitessaan tukea, mutta yksin jäädessään saattaa ahdistua eikä pyydä apua, koska ei halua vaivata muita. Ei välttämättä nosta ensimmäisenä kättä, kun kysytään isossa porukassa mielipidettä, mutta suoraan kysyttäessä varmasti sellaisen antaa. Koska pitää vakiintuneista toimintatavoista, niin pieni lisäaika ja muutoksen vaiheiden jäsentely auttaa saavuttamaan hyvän lopputuloksen.

#### **4.4.4 Kuinka huomioida C (spesialisti, varmistaja) muutoksessa**

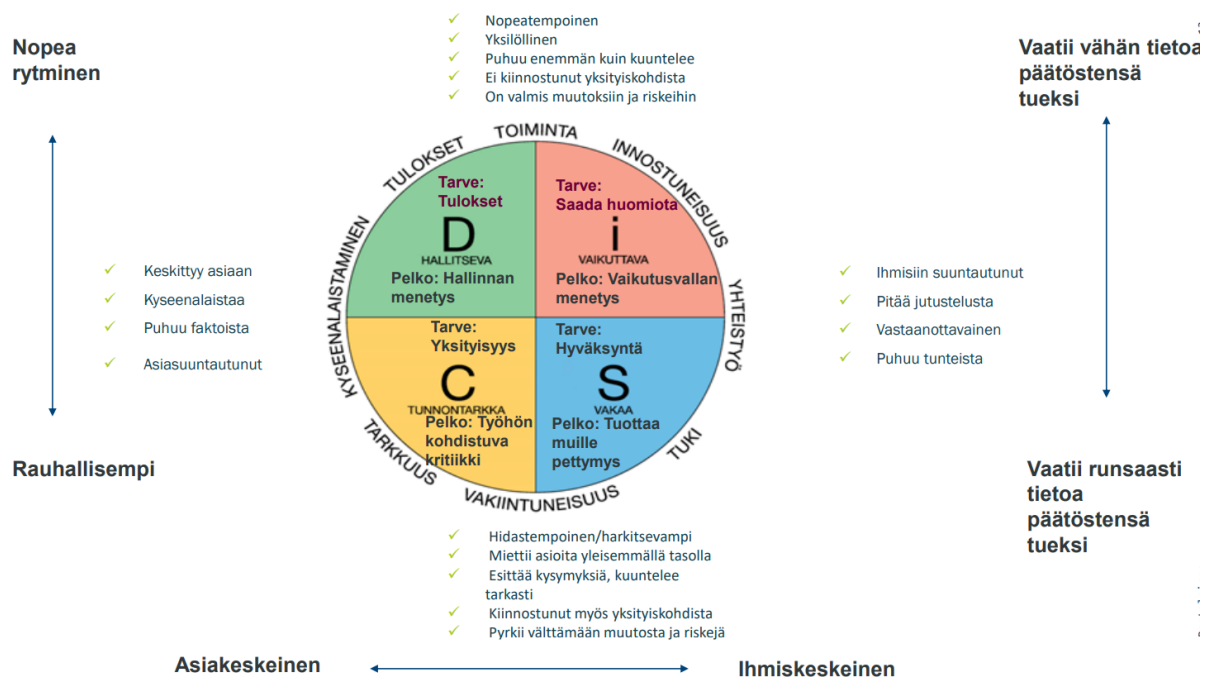
Fiilikset eivät ole C:n juttu. Hän pitää faktoista, luvuista sekä tutkitusta tiedosta, jotka kuvaavat luotettavalla tavalla, miten asia on. Ei välttämättä edes luota samaansa tietoon, vaan voi tutkia asiaa myös itsenäisesti ja etsiä tietoa tukevaa faktaa ulkoisista lähteistä. Saattaa reagoida muutokseen hyvin voimakkaasta ja tunteikkaasti, mutta hänelle pitää antaa aikaa, jotta ehtii käsittelemään tunteiden syyt ja sitä kautta sitoutumaan muutokseen. Häntä voi olla hyvä tiedottaa asioista hieman etukäteen, jos se vain on muuten tiedon suhteen mahdollista, sillä kaipaa aikaa tiedon käsittelemiseksi. C kokee luottamuksen hyvin tärkeänä asiana ja lupauksien rikkominen on yksi suurimmista rikkeistä, mitä häntä kohtaan voi tehdä.

Lupaa siis vain sen verran, mihin pystyt. Esimerkiksi yrityskauppatilanteissa annettava lupaus, ”mikään ei muutu”, on oman kokemuksen mukaan suurimpia virheitä, mitä voi tehdä, sillä turvallisuuden näkökulmasta se tulee olemaan kuulijoiden näkökulmasta valhe.

C on työskentelytyyliltään hyvin tarkka ja haluaa tehdä asiat omalla tavallaan, ilman mikromanageerausta. Parhaimmillaan erittäin toimiva asia, mutta heikon osaamisen yhdistäminen itsenäiseen tekemiseen saattaa johtaa heikkoon lopputulokseen. C kuitenkin pelkää epäonnistuvansa ja tekevänsä virheen, joten työn jäljen tarkastaminen voi olla syytä tehdä hieman salassa. Muutoksessa yleensä se, joka esittää eniten kysymyksiä sekä haluaa tarkennuksen varsin moneen asiaan. Motivoituessaan pysäyttämätön voimavara, joka vihaa epäonnistumista ja pyrkii löytämään keinon onnistua.

Kyseisten luonteenpiirteiden osalta kuvassa 9 on koostettuna luonteille ominaiset käyttäytymismallit sekä erilaisuudet.

Kuva 9 Jarkko Saari/ Toisintekijät Muutosjohtamisen valmennus -opetusmateriaali



## 5 Tutkimuksen toteutus

### 5.1 Tutkimuskysymykset sekä tutkimusmenetelmä

Koska opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään ihmisten sosiologista käyttäytymistä ja tavoiteltiin sille mahdollisimman korkeaa uskottavuutta, päädyttiin toteuttamaan opinnäytetyö konsernin työntekijöille suunnatun kyselyn kautta. Kyseinen kysely on opinnäytetyön liitteenä numero 1. Näin saatiin mahdollisimman korkea vastaajien määrä ja mahdolliset eroavaisuudet vastaaja ryhmien välillä saatiin uskottavammin esille.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään mahdollisesti toistuvia elementtejä, jotka joko toistuvat tai poikkeavat toisistaan uskottavissa määrin. Koska jokainen vastaaja on yksittäinen tekijä, niin riittävän isossa massassa elementit tulevat väistämättä esille ja yksittäisten poikkeamien merkitys vähenee. Se mitä kvantitatiivinen tutkimus ei paljasta, on yksittäisten vastaajien taustatekijät tai vaikuttimet, mutta sen tehtävä on ennemminkin paljastaa ilmiöt, joita myös tässä tapauksessa haluttiin löytää (Hirsjärvi, 2010).

Tutkimuksen kysymyksiä määrittelemisen tapahtui kolmessa erillisessä osassa ja niiden tarkoituksena oli löytää motivaatiotekijöitä ilman, että niiden sisältöä ohjataan liikaa tai ne perustuisivat pelkästään henkilökohtaiseen näkemykseen motivaatiota tuottavista aihepiireistä. Opinnäytetyöhön liittyvä aineistohallinta suunnitelma on liitteenä 3 ja kuvastaa miten saatua tietoa on käsitelty sen eri vaiheissa. Vaiheet toteutuivat seuraavalla tavalla.

#### 5.1.1 Kysely päälliköille.

Kukin vastaaja sai määritellä vain yhden motivaatiotekijän ja raha suljettiin pois, eli sitä ei saanut vastata motivaatiota tuottavana tekijänä. Vastauksia tuli kaikkiaan 31 yksittäistä sanaa, jotka pystyi johtamaan kahdeksaan erilliseen aihealueeseen.

#### **Päälliköiden yhteenveto (yksi sana, raha poissuljettu):**

Työn sisältö	8
Itsensä kehittäminen	6
Tunnustuksen saaminen	4
Sosiaalinen hyväksyntä	4

Sosiaalinen kuulumuus	4
Onnistumisen tunne	3
Vaikuttamisen mahdollisuus	1
Hyvinvointi	1

### 5.1.2 Kysely kirjanpitäjille sekä palkanlaskijoille

Toisessa vaiheessa lähetettiin kysely yhden toimiston kirjanpitäjille sekä palkanlaskijoille, ilman rajausta määristä tai osa-alueista. Kysely lähti 45 henkilölle ja motivoivia tekijöitä nousi esille 61. Kyseiset 61 motivaatiotekijää pystyi johtamaan 17 erilliseen sanaan tai sanapariin, jotka jakautuivat seuraavasti:

#### Toimistolle tehdyn gallupin aihealueet (vapaa määrä aiheita):

Ilmapiiiri/ työkaverit	11
Oppiminen/ kehittyminen	9
Palkitseminen/ palkkaus	7
Onnistuminen/ osaaminen	6
Palautteen saaminen	5
Työn joustavuus	4
Arvostus	3
Työvälineet	2
Urapolku	2
Luottamus	2
Työn sisältö	2
Vaikuttamisen mahdollisuus	2
Esihenkilön tuki	2
Voi auttaa muita	1
Voi olla oma itsensä	1
Tavoitteet	1
Yrityksen arvot ja asenne	1

### 5.1.3 Lopullisten kysymysten määrittely

Edellä määritellyn kahden erillisen kyselyn yhteenvedona saavutettiin 30 erilaista sanaa tai aihealuetta, joiden osalta tapahtui määrittely sekä mahdollinen rajaaminen kysymysten hallittavuuden osalta. Kysymykset listattiin ja niiden osalta määriteltiin vastausvaihtoehdot, jotka määräytyivät seuraavasti:

- Ei motivoi (1)

- Motivoi hieman (2)
- Melko motivoivaa (3)
- Erittäin motivoivaa (4)

Määrittely jakautui neljää sen vuoksi, että vastaajien tuli olla jotakin mieltä, eikä keskiarvon vastaaminen olisi mahdollista ja saataisiin kannanotto. Motivaatiota mittaavan tekijän lisäksi, haluttiin mitata vastaajan mielipidettä mahdollisten toimenpiteiden riittävydestä suhteessa motivaation tärkeyteen.

Alkuperäisenä ajatuksena oli motivaation lisäksi mitata Herzbergin kaksifaktoriteorian kaltaisesti, onko aihe motivaatiota lisäävä vai vain sitä heikosti ollessaan laskeva tekijä, mutta sen selvittäminen tässä yhteydessä olisi ollut liian vaikeasti toteutettavissa. Tämän perustelen sillä, että työntekijöiltä saamiini vastauksiin esitin satunnaisesti vastakysymyksen aiheeseen peilautuen ja tekijöillä oli vaikeuksia käsitellä asiaa. Yleisin reaktio oli, että ”ompa vaikea kysymys” ja asiaa piti aina tarkentaa, jotta heidän oli siihen mahdollista vastata. Tästä syystä johtuen tarkentavaa kysymystä yksinkertaistettiin ja tiedusteltiin ovatko vastaajat väittämän ”Asiaan panostetaan yrityksessä riittävästi”-suhteen

- Eri mieltä
- Samaa mieltä

Listaus mahdollisista kysymyksistä toimitettiin kahdelle toisistaan riippumattomalle työntekijälle, jotka saivat osaltaan kommentoida kyselyn selkeyttä. Saatujen vastauksien perusteella, kysymykset jaoteltiin erillisiin kategorioihin, jotka jäljittelivät osaltaan työntekijöille vuosittain tehtävää työtyytyväisyyskyselyä. Osa-alueet olivat:

- Oma työ
- Ilmapiiri ja työyhteisö
- Oppiminen ja osaaminen

- Esimiestyö
  
- Palkkaus ja palkitseminen
  
- Ulkoiset/ organisaatio

## 5.2 Tutkimuksen toteutus

Kyselyn jaottelu pohjautui konsernin työtyytyväisyyskyselyyn, sillä alkuperäisenä ideana oli lähettää se samassa yhteydessä konsernin työtyytyväisyyskyselyn kanssa. Tästä kuitenkin luovuttiin konsernin johtoryhmän toiveesta, sillä kyselyyn ei haluttu tehdä ymmärrettävästi poikkeamia aikaisempiin vuosiin verrattuna. Tästä johtuen kysely sovittiin lähetettäväksi reilun kahden viikon aikaerolla koko konsernin henkilöstölle sähköpostitse ja se yhdistettiin yhdeksi kyselyksi toisen opinnäytetyön kanssa, jossa selvitettiin yhteisöllisyyden toteutumista (kyselyn sähköpostin saate esiteltynä liitteessä 2). Kyselyn alku oli yhtenäinen ja kysymyksissä selvitettiin vastaajien osalta:

- Vastaajan ikä
  - Alle 26 vuotta
  
  - 26-35
  
  - 36-45
  
  - 46-55
  
  - 56-65
  
  - yli 65 vuotta
  
- Sukupuoli
  - Nainen

- Mies
- Muu
- En halua vastata
- Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työsuhteessasi
  - Alle 1 vuotta
  - 1-3 vuotta
  - 4-6 vuotta
  - 7-10 vuotta
  - Yli 10 vuotta
- Missä asemassa työskentelet
  - Harjoittelija
  - Toimihenkilö (esim. Kirjanpitäjä, palkanlaskija)
  - Päällikkö
  - Johtaja

Kysely lähetettiin henkilökunnalle 24.9 ja se saavutti muuten koko konsernin henkilökunnan pl. Vaasan alueen, sillä tehtiin päätös, ettei kyselyä käännetä ruotsin kielelle, joka on kyseisen alueen varsinainen työkieli. Kysely lähti näin ollen 871:lle konsernin hieman yli tuhannesta työntekijästä. Kysely toteutettiin Quesbackin järjestelmällä, jota käytetään yleisesti konsernin muidenkin kyselyiden alustana.

### 5.3 Aineiston analysointi

Aineiston data tuli Power Point tiedostoina sekä Excelinä. Power Point tiedostot eivät kuitenkaan tarjonneet järkevää mahdollisuutta vertailuun eri ikäluokkien tai toimenkuvien kesken, jonka vuoksi materiaali rakennettiin Excel-tiedoston tuottaman datan kautta. Vertailua varten sanalliset vaihtoehdot muokattiin numeeriseen muotoon, jotta niiden osalta oli mahdollista saada erilaisia keskiarvoja, sekä vertailua varten tarvittavia ryhmätietoja. Kun ryhmien data oli tuotettu, saatiin toteutettua varsin yksinkertaisella taulukoinnilla niiden välille vertailu sekä kuvaajat, jotka parhaalla mahdollisella tavalla toisivat eroavaisuudet esille.

## 6 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuskysely lähti 867:lle vastaajalle ja määräaikaan mennessä 357 vastausta, vastausprosentin ollen 41 %:a. Vastaajat jakautuivat ikäryhmittäin seuraavasti:

alle 26 v N=17

26-35 v N= 89

36-45 v N= 102

46-55 v N= 79

56-65 v N= 68

Yli 65 v N= 2

Asioiden vertailtavuuden näkökulmasta, vastaukset muutettiin pisteiksi seuraavalla tavalla:

1=Ei motivoi

2=Motivoi hieman

3=Melko motivoivaa

4= Erittäin motivoivaa

Josta johtuen lukujoukko asettuu 1-4 välille.

Lisäksi tutkittaessa vastauksia osion Asiaan panostetaan yrityksessä riittävästi, osalta, pisteytettiin seuraavasti:

1=Eri mieltä

2=Samaa mieltä

Tämä tarkoittaa sitä, että lukujoukko on 1-2 välillä.

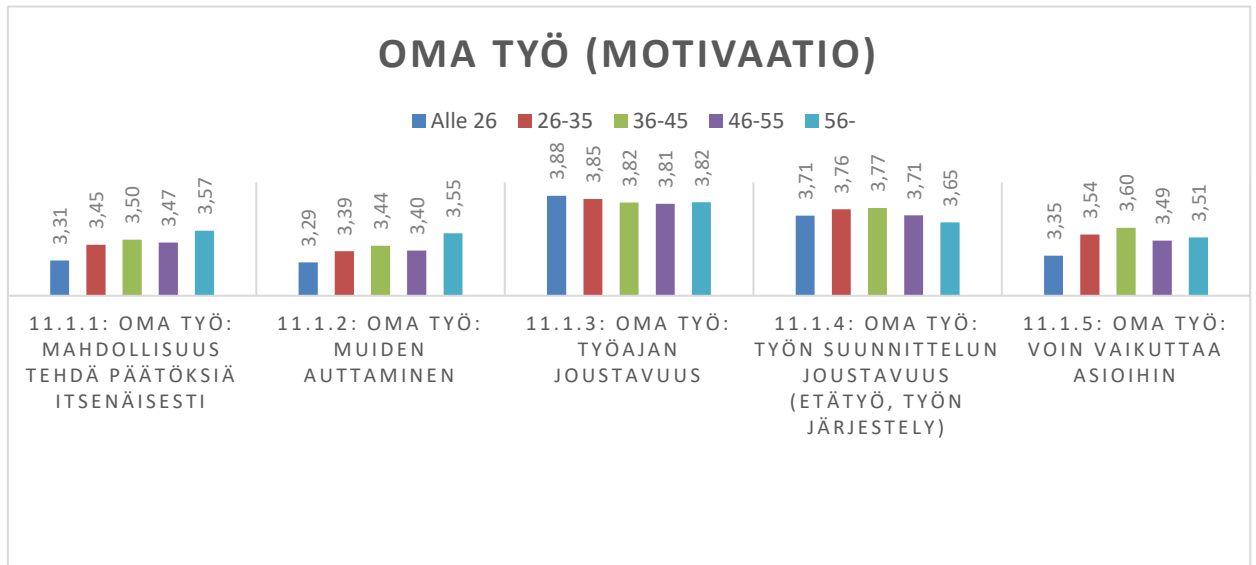
## **6.1 Iän vaikutus vastauksien sisältöön**

Koska teoriaosuudessa käsiteltyjen millenniaalien syntymävuodeksi on määritelty 1981-2000 välillä syntyneiksi, tullaan tuloksia analysoitaessa yhdistämään alle 26 vuotiaat sekä 26-35 vuotiaat ajoittain yhdeksi ryhmäksi. Vaikka tämä ei täysin vastaa millenniaalien määritelmää, ovat kyseiseen jakoon kuuluvat kuitenkin kaikki millenniaaleja, 36-45 vuotiaiden ollessa ja vedenjakajalla oleva ikäluokka. Kun tuloksissa käsitellään millenniaaleja, on kyseinen joukko 106 henkilöä kattava kokonaisuus.

Lisäksi kaksi yli 65-vuotiasta on yhdistetty samaan ryhmään 56-65 vuotiaiden kanssa, jotta yksittäisten vastaajien mahdollisesti poikkeavat vastaukset anta väärää mielikuvaa liian pienen vastaajajoukon vuoksi.

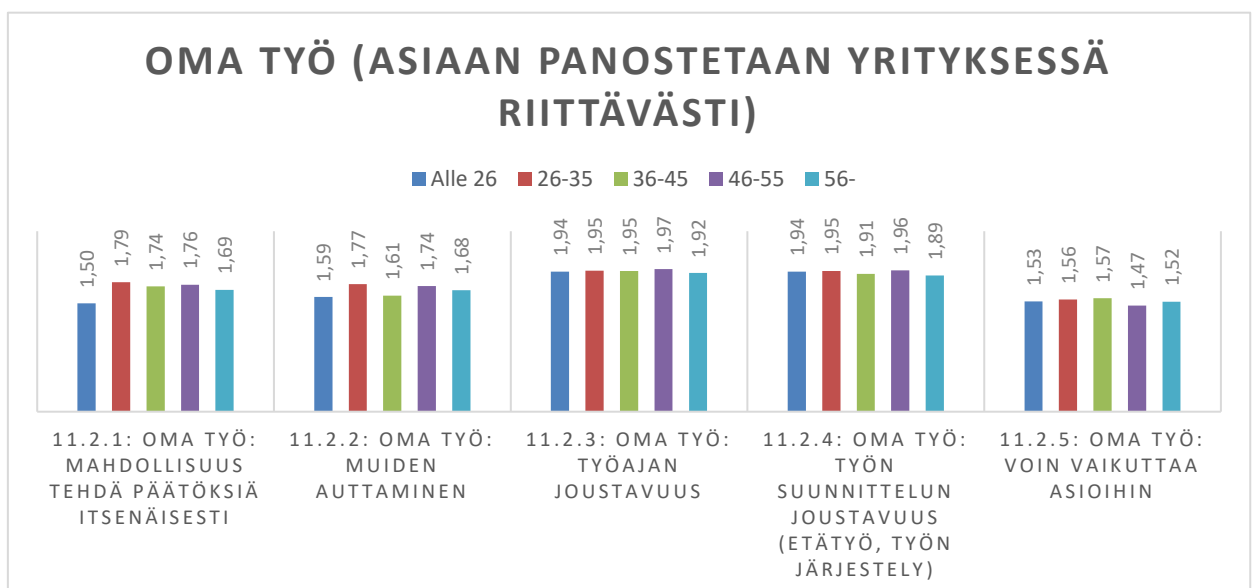
### 6.1.1 Oma työ

Taulukko 1: Oma työ, motivaatio



Oma työ käsitteli omaan tekemiseen liittyvää motivaatiota. Kysymykset liittyivät mahdollisuuteen tehdä päätöksiä itsenäisesti, muiden auttamista, työn suunnittelun joustavuutta sekä sitä, miten vastaajan motivaatioon vaikuttaa, voiko hän vaikuttaa asioihin. Taulukon 1 grafiikasta voi tarkastella ikäryhmien välisiä eroja eri kohtien motivoivuuden osalta. Alla taas taulukko 2, jossa kuvattuna miten eri ikäluokat näkevät, panostetaanko asiaan riittävästi.

Taulukko 2: Oma työ, asiaan panostaminen

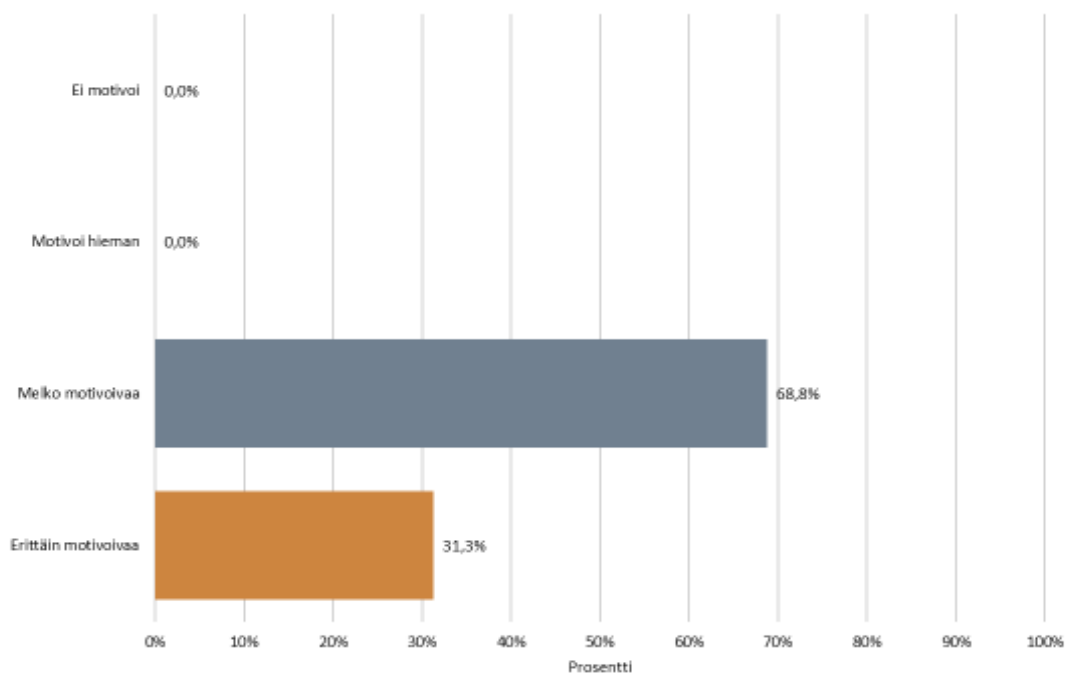


Kun tarkastellaan sitä, että onko -Mahdollisuudella tehdä päätöksiä itsenäisesti, vaikutusta sen motivoivuuteen, nousee esille selkeä poikkeama. Poikkeama liittyy siihen, että alle 26-vuotiaat eivät koe mahdollisuutta omiin päätöksiin yhtä motivoivana, kuin muut ikäryhmät. Kuten taulukosta 3 nähdään, heidän osaltaan erittäin motivoivaksi sen määrittelee vain 31,3 % ikäluokasta, kun muissa ikäluokissa -Erittäin motivoivaksi se määritellään 51,9 %- 61,2 % väliin. Kuten taulukosta 4 saatetaan lukea, 56-65 vuotiaiden joukosta sen vastasi erittäin motivoivaksi 61,2 %:a, joka korreloisi tekijöiden pitkään työuraan ja kokemukseen, sillä yli 10 vuotta töissä oli ollut 54,4 % työntekijöistä.

Taulukko 3: Alle 26 vuotiaiden motivaatio koskien päätösten tekoa

Motivaatiotekijät (Alle 26 vuotta)

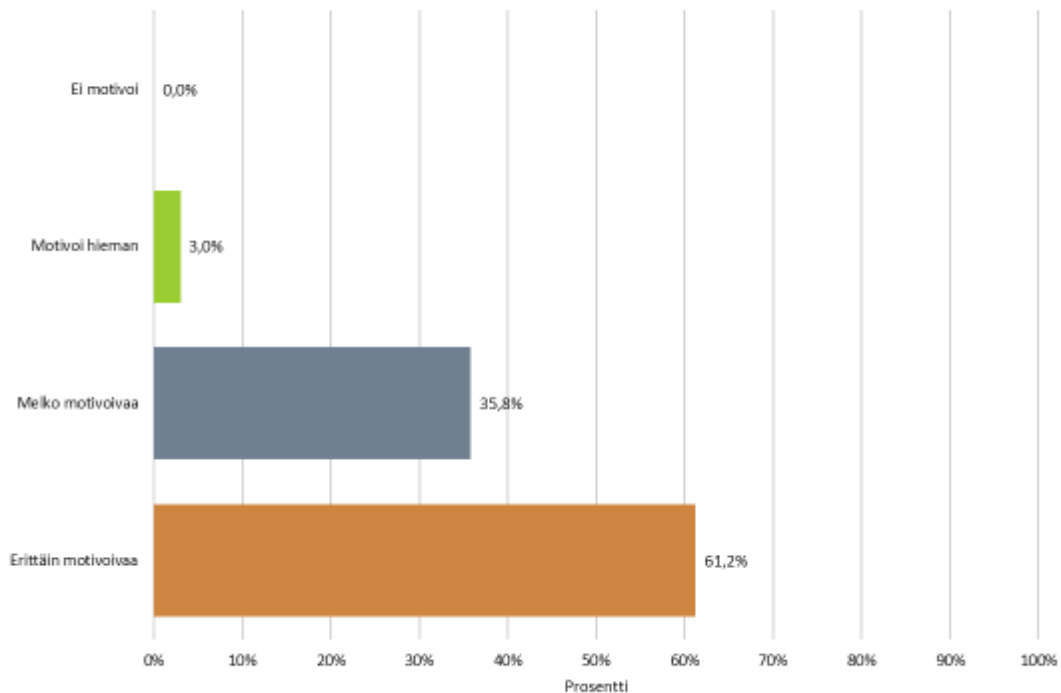
### 7. Mahdollisuus tehdä päätöksiä itsenäisesti



Taulukko 4: 56-65 vuotiaiden motivaatio koskien päätösten tekoa

Motivaatiotekijät (56-65 vuotta)

## 7. Mahdollisuus tehdä päätöksiä itsenäisesti



Powered by www.questback.com 5.10.2021 14:55

Kun tarkasteluun otetaan mukaan vastaus -Melko motivoivaa, niin nämä kaksi saivat vastauksista 89,9 %-100 % välille ikäryhmistä huolimatta. Voidaankin siis todeta, että mahdollisuus tehdä päätöksiä itsenäisesti koetaan erittäin tärkeänä tekijänä motivaatiota mitattaessa.

Tutkittaessa asiaa sen kautta, kokevatko työntekijät asiaan panostettavan riittävästi, näyttäytyy taulukon 2 grafiikassa merkittäviä eroja vastauksien suhteen, sillä alle 26-vuotiaista jopa 50 % vastaa, että ovat asian suhteen eri mieltä. Mahdollisesti kyseisen joukon pieni vastaajamäärä (17 kpl) vaikuttaa asiaan, sillä 26-35 vuotiaiden osalta vastaus prosentti 20,7 % menee jo muiden vastaajajoukkojen jakauman alapuolelle (24,3 %-31,7 %).

Muiden auttamisen osalta lähinnä vanhin ikäluokka koki sen osalta suurempaa motivaatiota, kun muille sen merkitys oli oman tulkintani mielestä varsin keskimääräistä. Sama keskimääräisyys koski myös sitä, panostetaanko siihen riittävästi.

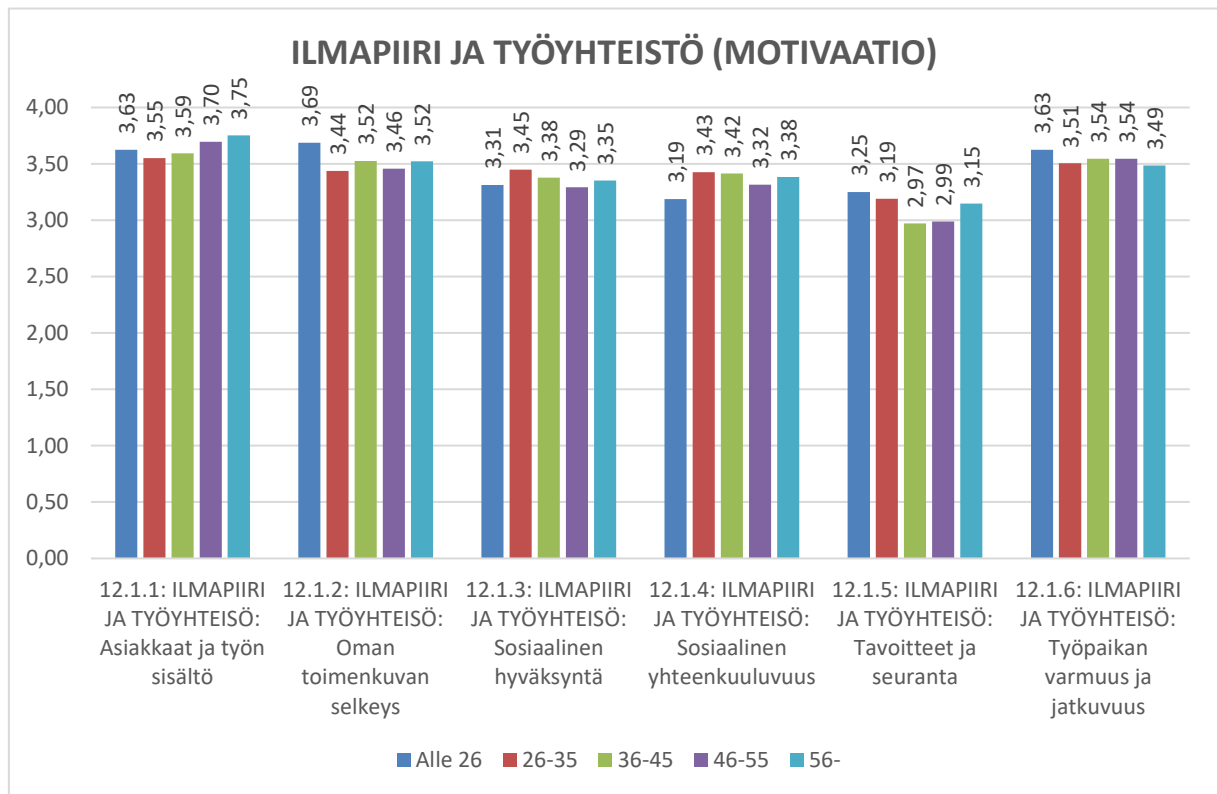
Oman työajan joustavuus taas nähtiin hyvin merkityksellisenä motivaation lähteenä, sillä kaikki vastaukset olivat ka 3,81-3,88 tasolla. Kun se suhteutetaan vielä siihen, miten koetaan työnantajan siihen panostavan asiaan (1,92-1,97), niin voidaan onnitella työnantajaa oikein kohdistetusta panostuksesta.

Samantyyppiset vastaukset työnantaja saa myös Työn suunnittelun joustavuudesta, eli etätyöstä sekä töiden järjestelyistä. Merkittävyys motivaation lähteenä oli selkeästi pienempi, sillä vastaukset asettuivat 3,65-3,77 välille. Sinänsä vastauksien osalta vanhin ikäluokka koki sen osalta pienintä motivaatiota, joka osaltaan selittyy vakiintuneella toimintatavalla käydä toimistolla tekemässä töitä. Työnantaja osion vastauksien ollessa 1,89-1,96, voidaan todeta asian olevan työntekijöiden odotuksiin nähden varsin hyvällä tasolla.

Selkeämpi parannuksen kohde taas löytyy kohdasta -Voin vaikuttaa asioihin, sillä lähes puolet, ikäluokasta riippumatta, toivoi asiaan panostettavan enemmän. Asiaa ei varsinaisesti koettu motivaatioivana asiana (3,35-3,6), mutta teoriaosion pohjalta autonomian merkitys koetaan erittäin merkityksellisenä tekijänä viihtyvyyden näkökulmasta. Lieneekö kyseessä aihepiiri, joka huonosti ollessaan laskee motivaatiota, mutta hyvin ollessaan ei juurikaan vaikuta sitä parantavasti. Asia on mielenkiintoinen ja olisi varmastikin lisätutkimisen arvoinen. Tämä osittain jo sen takia, että nuorimmassa ikäluokassa 47,1 % koki, etteivät he pääse vaikuttamaan asioihin riittävästi, joka taas osaltaan saattaa lisätä kyseisen ikäryhmän työntekijöiden lähtöhalukkuutta.

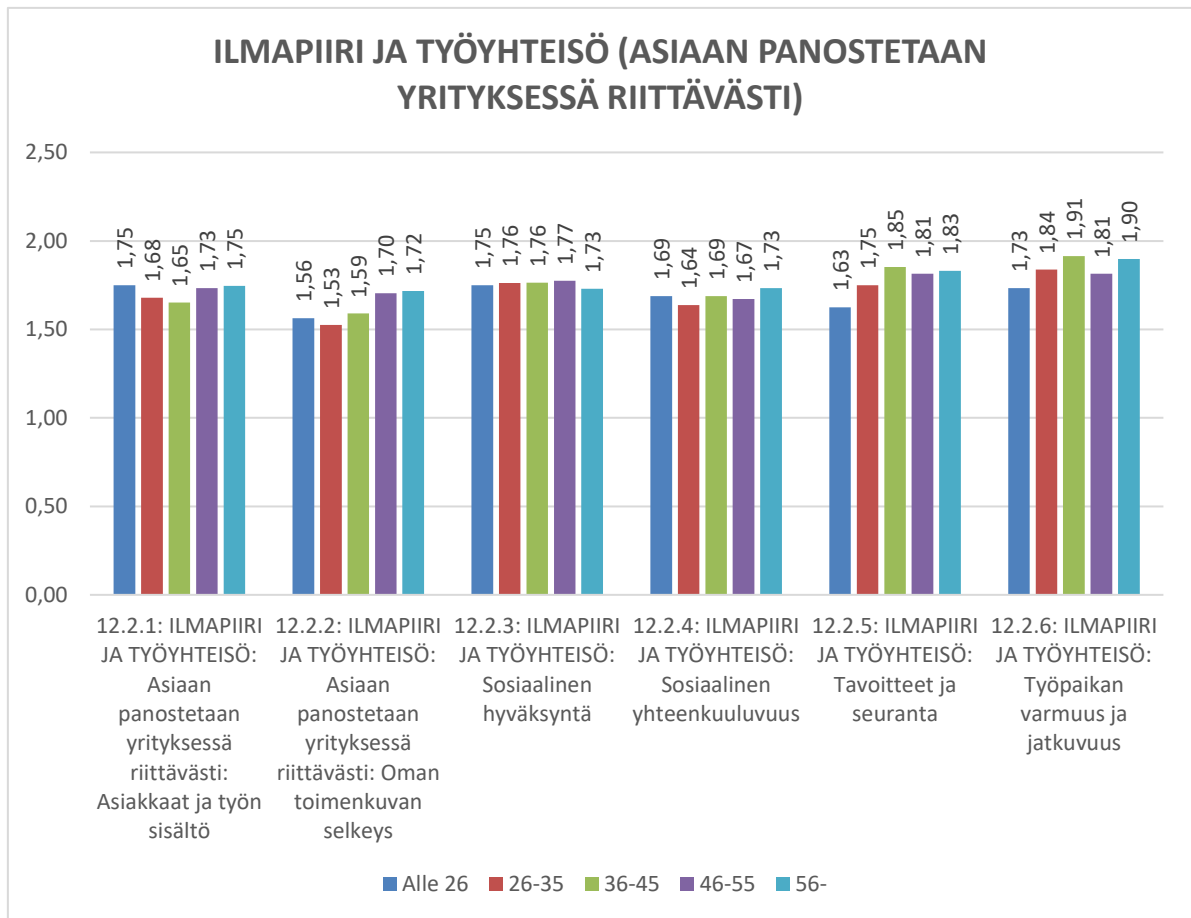
## 6.1.2 Ilmapiiri ja työyhteisö

Taulukko 5: Ilmapiiri ja yhteistyö, motivaatio



Ilmapiirillä ja työyhteisöllä kartoitettiin ympäristön vaikutusta tekemisen motivaatioon. Kyseiset asiat voidaan tekijöiden näkökulmasta nähdä ulkoisesti annettuina, mutta todellisuudessa jokaisella on oma roolinsa työyhteisön sekä ilmapiirin rakentajana. Tämä vastuu saattaa aina välillä unohtua. Taulukosta 5 näkyy, että ikäryhmien osalta vastaukset on hyvin lähellä toisiaan, jonka pohjalta voidaan todeta, ettei iällä ole juurikaan merkitystä siihen, miten ilmapiiri ja työyhteisö nähdään motivoivuuden näkökulmasta. Vertailtaessa eri kysymyksien vastauksia toisiinsa, voidaan niistä tulkita, että asiakkaat ja työn sisältö on motivoinnin näkökulmasta merkityksellisempi, kuin muuta kysymyksien kohdat. Samalla tavalla voidaan myös tulkita, että tavoitteet ja seuranta vaikuttavat motivaatioon vain melko motivoivasti. Tavoitteet ja seuranta siis nähdään tärkeänä, mutta ei niin merkittävänä, kuin muut kohdat. Sosiaalinen yhteenkuuluvuus ja sosiaalinen hyväksyntä nousi teorioiden osalta merkittävänä asioina esille, mutta tutkimuksen mukaan sen merkitys ei nouse vastaajien osalta korostetusti esille. Enemmän motivaatiota tuottavana nähtiin Työpaikan varmuus ja jatkuvuus, kuin kuuluminen johonkin sosiaalisesti määriteltävään kokonaisuuteen.

Taulukko 6: Ilmapiiiri ja työyhteisö, asiaan panostaminen



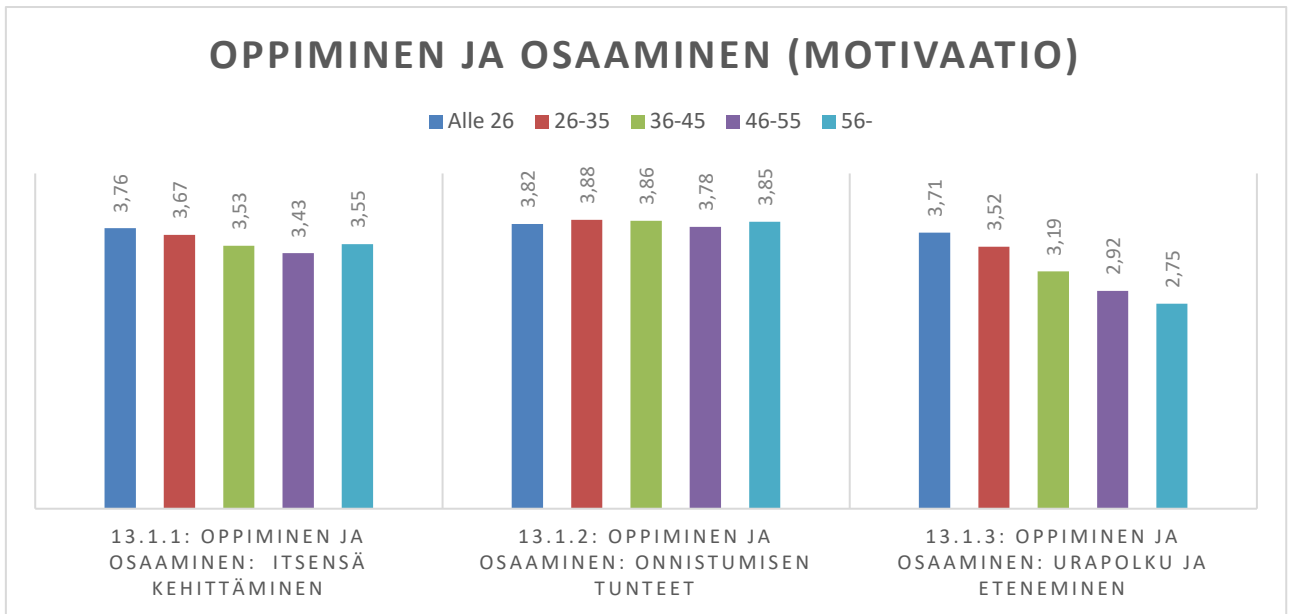
Samalla tavoin, kuin vertailtaessa motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, niin samalla tavalla voidaan todeta taulukosta 6, asioihin panostamisen olevan varsin samoilla tasoilla vastaajien iästä riippumatta. Oman toimenkuvan selkeyden osalta kannattaa varmaankin miettiä keinoja, sillä teoriaosan mukaan selkeät odotukset lisäävät sitoutuneisuutta tekemiseen.

### 6.1.3 Oppiminen ja osaaminen

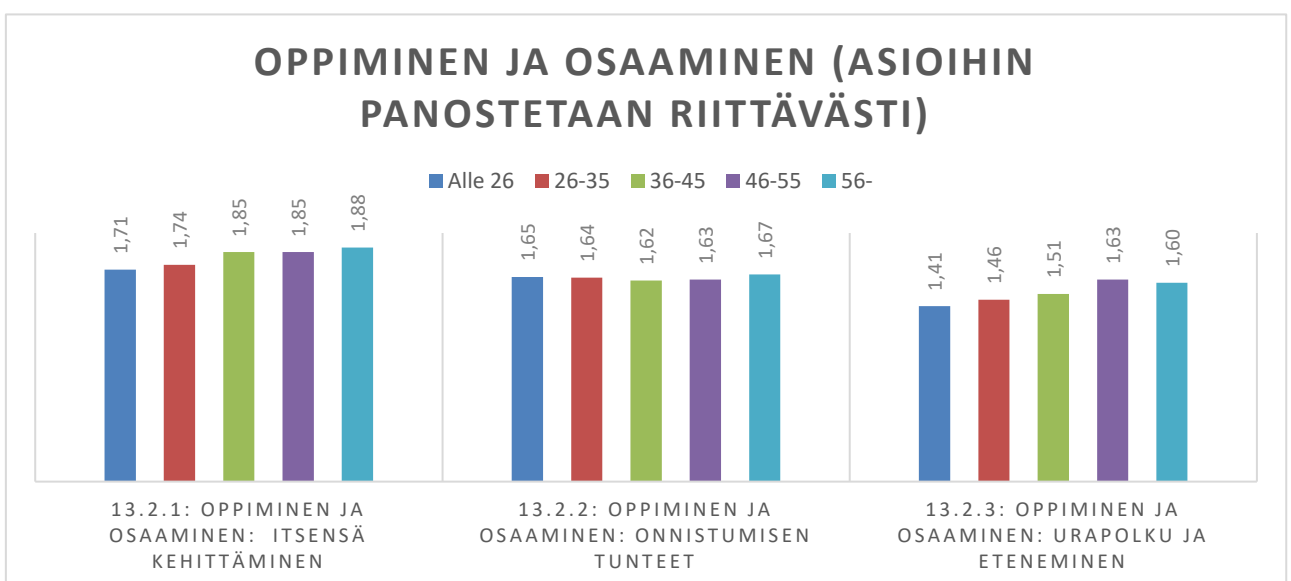
Oppiminen ja osaamisen on asiantuntijatyössä olennaista, jotta viimeisimmistä laki- ja vero muutoksista olisi mahdollista pysyä kärryllä. Itsessä kehittäminen ei kuitenkaan (taulukko 7) motivaation näkökulmasta juurikaan vaihtele ikäryhmien välillä, kun vertaillaan itsensä kehittämistä tai onnistumisen tunnetta. Taulukon 8 perusteella, nuoret ovat hieman kriittisempiä sen suhteen, panostetaanko itsensä kehittämiseen riittävästi, mutta sen tyytyväisyys kasvaa iän kasvaessa ja yli 56-vuotiaiden keskiarvo on jo 1,88, jota voidaan pitää varsin hyvänä tuloksena.

Myöskään Onnistumisen tunne ei motivaatiotekijänä ole riippuvainen iästä, sillä se on vastauksien osalta varsin yhdenmukainen niin motivaation mittaamisen, kuin sen panostettavuuden osalta. Onnistumisen tunteen osalta olisi mielenkiintoista tutkia, että mikä tuon onnistumisen tunteen tuottaa ja miten sen määrää voitaisiin lisätä, sillä teorian mukaan hyvät onnistumiset ruokkivat lisää uusia onnistumisia.

Taulukko 7: Oppiminen ja osaaminen, motivaatio



Taulukko 8: Oppiminen ja osaaminen, asiaan panostaminen



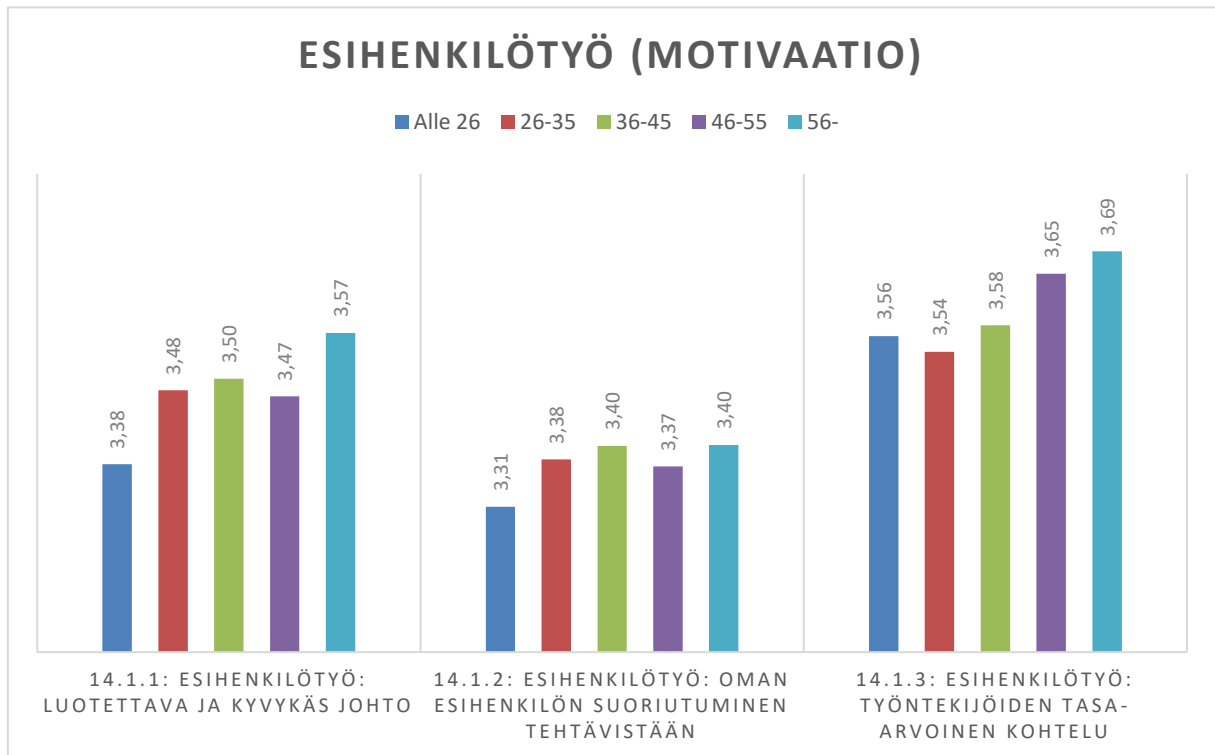
Urapolun merkitys taas muuttuu voimakkaan laskevasti vastaajan iän lisääntymisen myötä. Muutos alle 26 -vuotiaiden 3,71 tasosta yli 56 -vuotiaiden 2,75:een on varsin iso. Tähän varmastikin vaikuttanut vastaajien kokemus urapolun merkityksellisyydestä omalta osalta uran loppupäässä. Voidaankin tulkita, että kysymys on tuottanut juuri oikeanlaista dataa, kun on haluttu selvittää vastaajan subjektiivista mielikuvaa aiheen osalta.

Kysely nostaa esille ongelman, että ikäluokka, joka kokee urapolun ja etenemisen itselleen tärkeimpänä, kokee sen nykyisen tilan negatiivisimmin. Jopa 58,8% vastanneista alle 26 vuotiaista oli sitä mieltä, ettei asiaan panosteta riittävästi. Kun asiaa tarkastellaan millenniaalien näkökulmasta, eli lisätään vastaajien joukkoon 26-35 vuotiaat, on 54,5% vastaajista edelleen sitä mieltä, ettei asialle tehdä riittävästi. Kun tämä samainen 106 vastaajan joukko kokonaisarvioltaan antaa asialle arvosanaksi 3,55, niin asiaan tulisi kiinnittää merkittävästi huomiota. Tämä sen vuoksi, että voisimme kuvata näille asiantuntijauransa alkutaipaleella oleville tekijöille, miten heidän uransa voisi kulkea ja sitä kautta sitouttaa heitä taloon aikaisempaa paremmin.

### 6.1.4 Esihenkilötyö

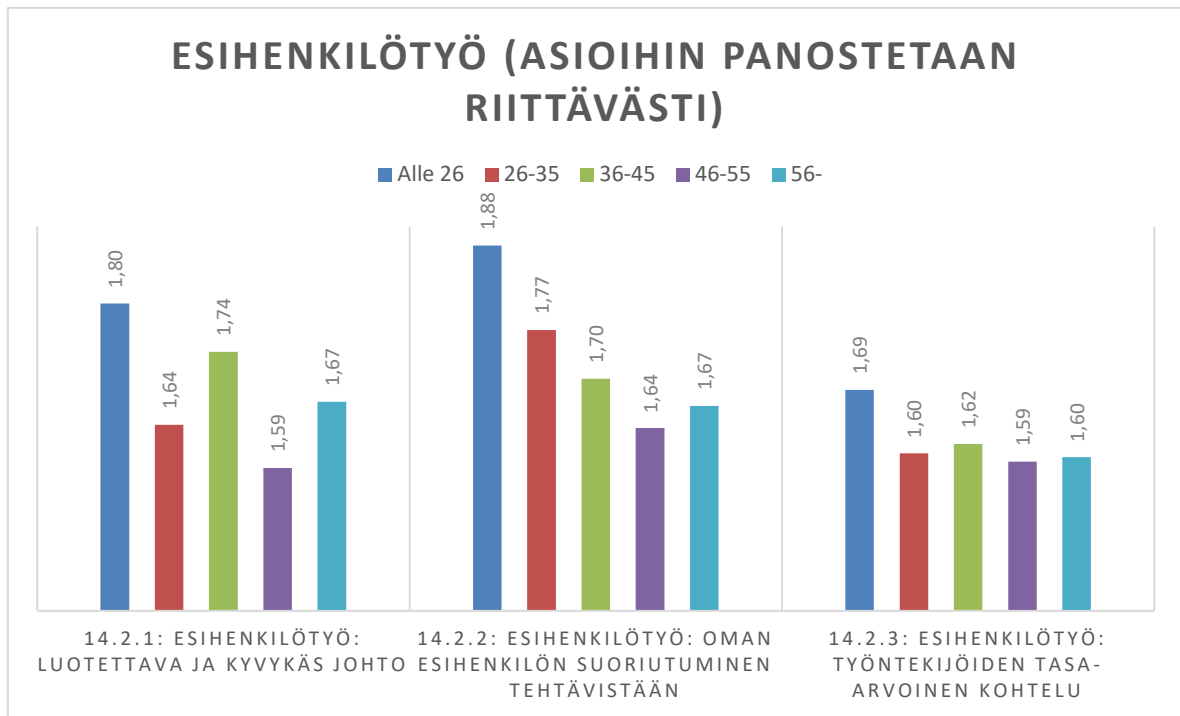
Esimiestyö on tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä muutoksessa ja aikaisempaa enemmän asiantuntijatyötä johtaa tekijä, jonka vahvin substanssi osaaminen saattaa löytyä muilta osa-alueilta, kuin varsinaisesta asiantuntijatyön ytimeistä.

Taulukko 9: Esihenkilötyö, motivaatio



Kun mietitään esihenkilötyötä taulukon 9 vastauksien valossa, niin nuoret eivät koe luotettavaa ja kyvykästä johtoa yhtä motivoivasti, kuin iäkkäämmät kollegat. Sitä, että esihenkilö suoriutuu omista tehtävistään ei pidetä erityisen motivoivana. Nuoremmat työntekijät kuitenkin kokevat, että asiaan panostetaan hyvin, sillä heidän osaltaan jopa 88% on sitä mieltä, että esihenkilöiden suoriutumiseen panostetaan riittävästi.

Taulukko 10: Esihenkilötyö, asiaan panostaminen

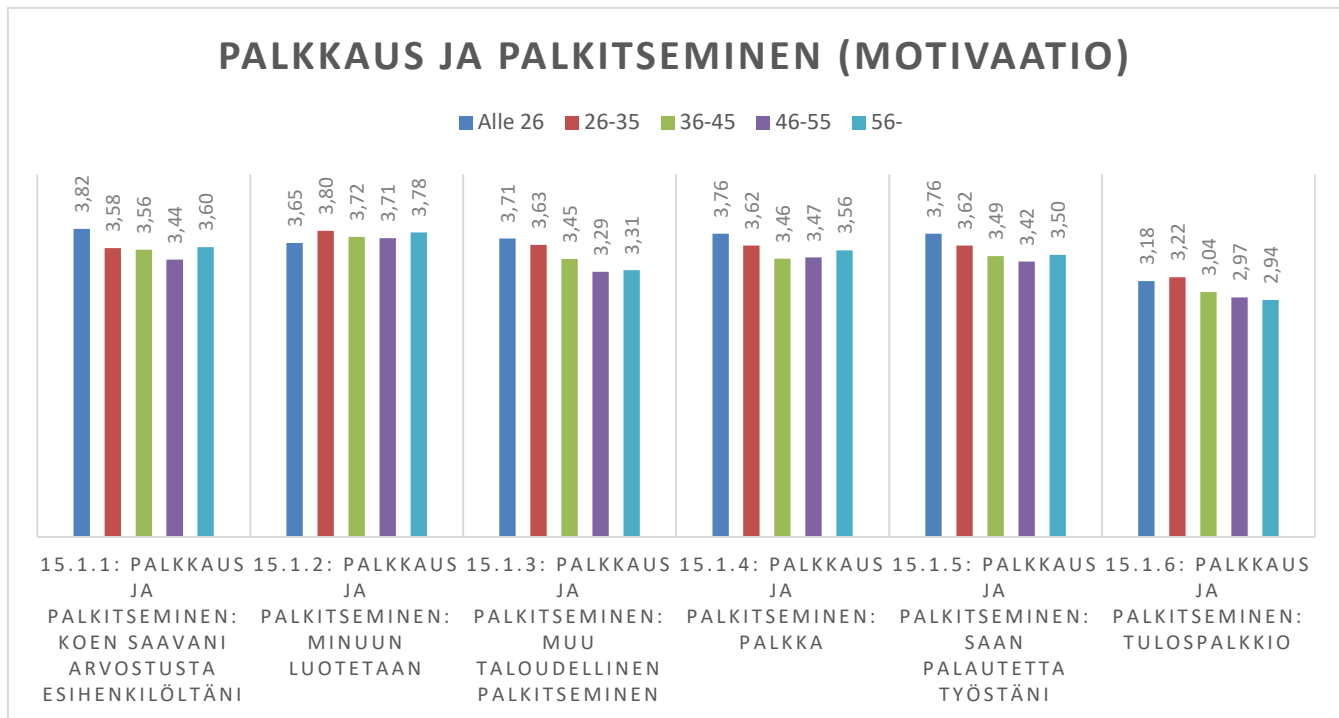


Tulosten perusteella voidaan taulukosta 10 lisäksi tulkita, että iän karttuessa tasapuolisen kohtelun merkitys korostuu samassa suhteessa, kuin luotettava ja kyvykäs johto, mutta kulkevat motivaatio tasoiltaan korkeammalla. Tasa-arvoiseen kohteluun liittyvä arviointi on kuitenkin hieman alhainen suhteessa sen motivoivaan merkitykseen.

### 6.1.5 Palkkaus ja palkitseminen

Palkkausta ja palkitsemista liittyvät kysymykset voidaan jakaa palkkaan tai rahana mitattavaan palkitsemiseen, kuten tulospalkkioon, sekä palautteeseen, joka voidaan tulkita palkitsemisena. Näistä sosiaaliseen palkitsemiseen liittyvät kysymykset Koen saavani arvostusta esihenkilöltäni, Minuun luotetaan sekä Saan palautetta työstäni eivät suoraan korreloi keskenään, sillä Minuun luotetaan, on ikäluokkien suhteen nouseva trendi, kun taas Saan palautetta työstäni on laskevalla trendillä. Kaikki kolme ovat kuitenkin arvoiltaan kohtalaisen korkealla ja niiden voidaan todeta olevan motivaation lähteinä merkityksellisiä.

Taulukko 11: Palkkaus ja palkitseminen, motivaatio



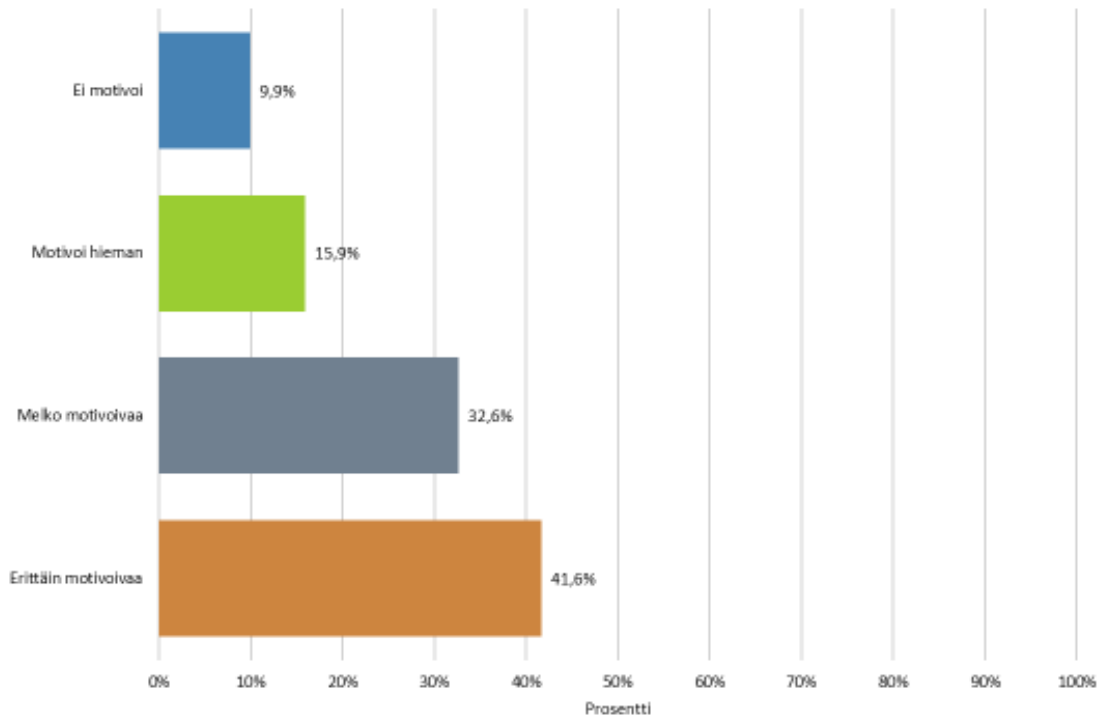
Kun taulukosta 11 vertaillaan palkkaa, taloudellista palkitsemista tai tulospalkkiota, saadaan merkityksellisiä eroja niiden motivoivan vaikutuksen osalta. Taloudellinen palkitseminen on nuoremmissa ikäluokissa merkityksellinen, mutta niiden merkitys laskee varsin merkittävältä 3,71/3,76 tasoilta alemmaksi. Tätä voisi selittää joko se, että palkat nousevat ikävuosien myötä ja näin sen merkitys pienenee tai sitä voitaisiin selittää sillä, että työn sisällön merkittävyys korostuu ikävuosien lisääntyessä.

Erityisesti tulospalkkion saamat arvot ovat varsin matalalla, sillä tulospalkkion kokonaisarvosana on vain 3,06, eli sitä pidetään keskimäärin melko motivoivana. Tämän osalta on kuitenkin syytä tarkastella asiaa tarkemmin taulukon 12 avulla, sillä kaikista vastaajista 41,6% piti tulospalkkiota erittäin motivoivana, jota voidaan kuitenkin pitää varsin merkittävänä. Kun laskee mukaan melko motivoivaa -vastanneet, niin prosenttiluku onkin jo 74,2%, eli vain 25,8% kokee tulospalkkion joko hieman tai ei ollenkaan motivoivana. Ikäluokkien välillä ei tulospalkkion merkittävyydellä ole suuria eroja.

Taulukko 12: Tulospalkkio, kaikki vastaajat

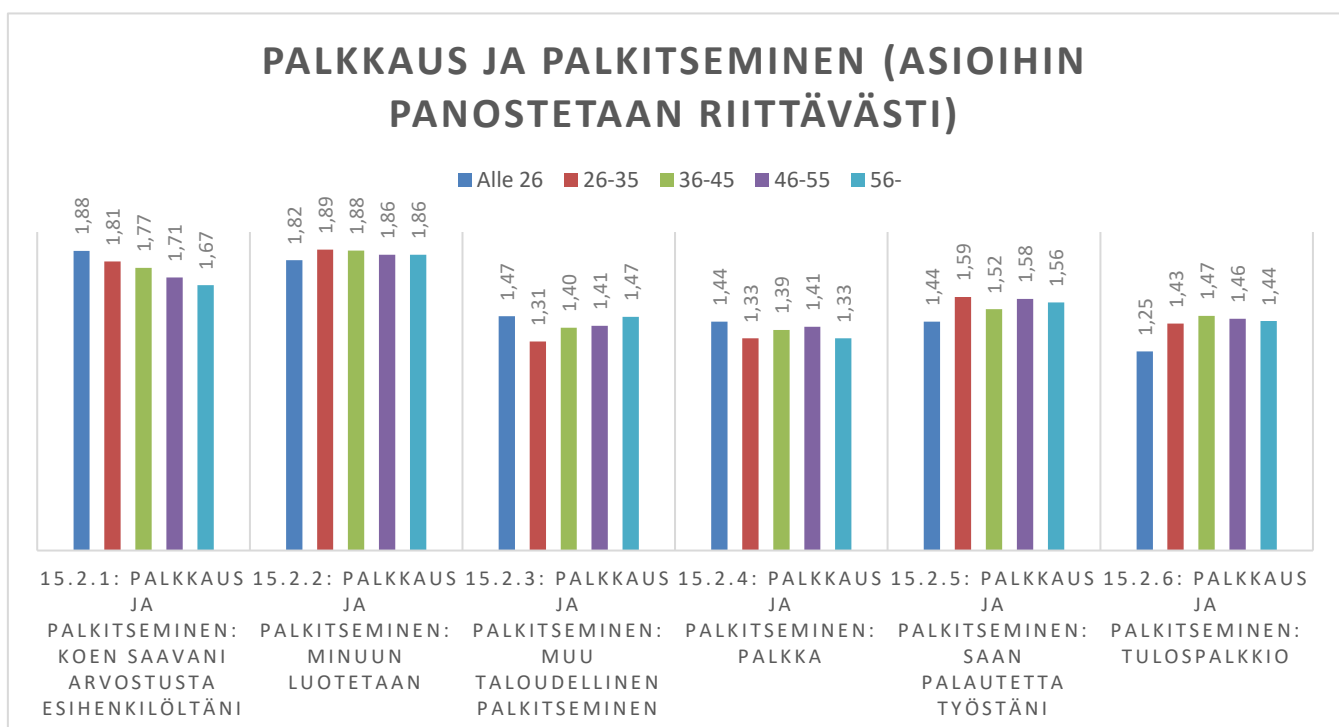
Motivaatiotekijät

## 41. Tulospalkkio



Powered by www.questback.com 5.10.2021 14:51

Taulukko 13: Palkkaus ja palkitseminen, asioihin panostaminen



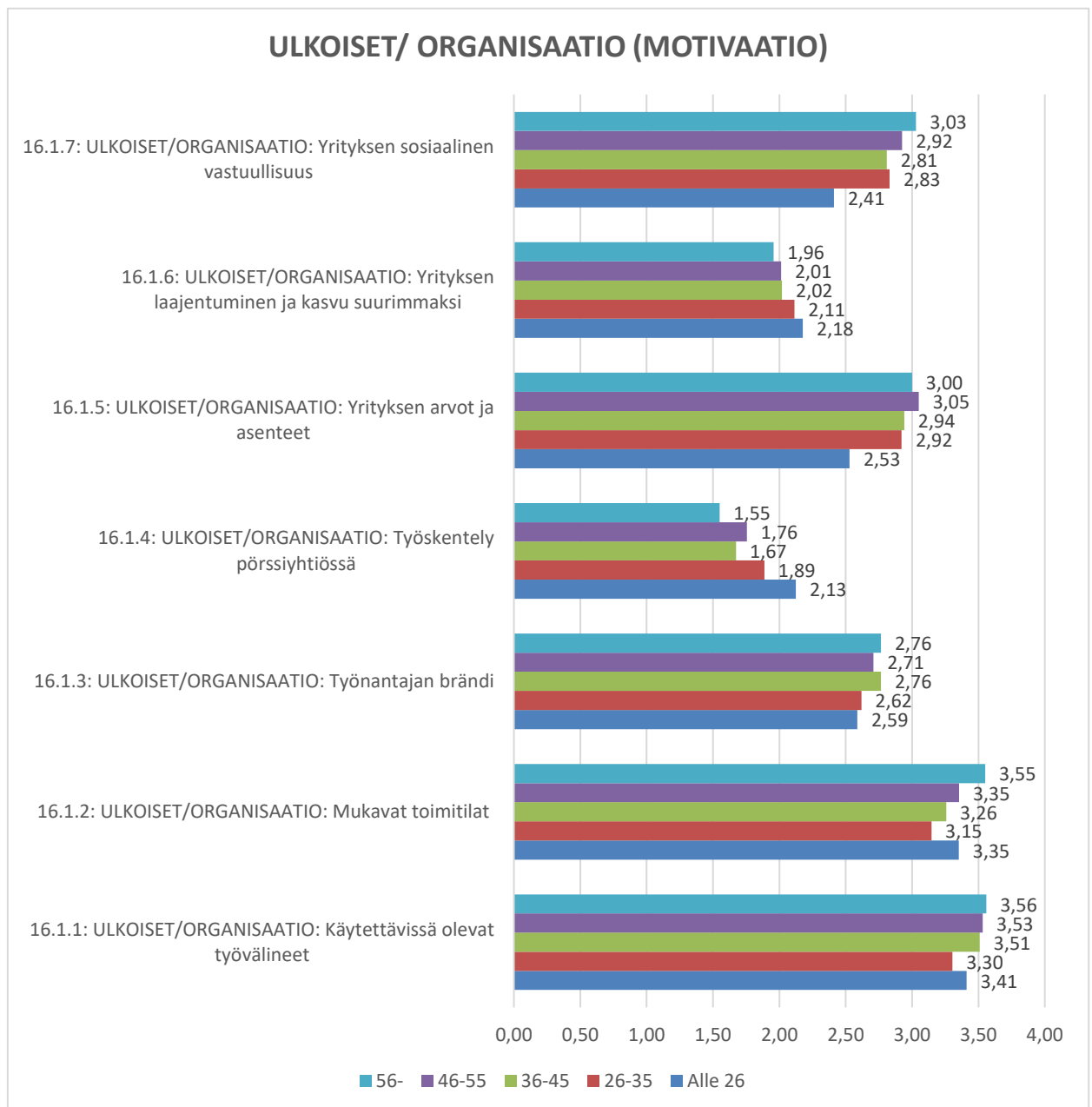
Kun vastaavia asioita tutkitaan niiden panostukseen liittyvän kokemuksen kautta, niin Ikäryhmien välillä on taulukon 13 perusteella yhtenäinen käsitys siitä, että Minuun luotetaan. Koen saavani arvostusta, heikkenee iän tulemisen myötä, mutta nuorten 1,88 antaa kuvan siitä, että he kokevat tulevansa esihenkilöiden toimesta huomioiduksi. Palautteen osalta vastauksien arvot tippuvat jo isommin, sillä alle puolet näistä nuorista, jotka kokevat saavansa arvostusta ovat sitä mieltä, ettei asiaan kuitenkaan panosteta riittävästi. Nuorten vastaukset eivät kuitenkaan merkittävästi poikkea muiden ikäluokkien antamista vastauksista.

Taloudelliseen palkitsemiseen liittyvissä arvioissa Ikäryhmien vastaukset ovat varsin identtisiä ja yleisellä tasolla voidaan todeta, että Muu taloudellinen palkitseminen, Palkka sekä Tulospalkkio koetaan kaikissa mittareissa enemmän negatiivisena, kuin positiivisesti hoidettuna tekijänä. Eri mieltä oltiin seuraavasti: Muu taloudellinen palkitseminen 60,4%, Palkka 63,2% sekä Tulospalkkio 56,2%, eli suurin osa vastaajista koki, ettei asioiden tiimoilta panosteta riittävästi. Tästä tulee väistämättä mieleen ajatus siitä, että vaikka palkitseminen sinänsä koetaan tärkeäksi, niin onko yrityksen välineet oikeat. Olisikin mielenkiintoista selvittää, että miten palkitseminen voitaisiin hoitaa tavalla, jossa sen motivoitavuutta voisi kasvattaa ja tekijät kokisivat, että asiaan panostetaan riittävästi.

### 6.1.6 Ulkoiset/ organisaatio

Ulkoisiin/ organisaatio tekijöihin otettiin aihealueita, joita yrityksen arjessa saatetaan käsitellä, mutta tekijöillä itsellään ei ole suoraa vaikutuksen mahdollisuutta asian osalta.

Taulukko 14: Ulkoiset/ organisaatio, motivaatio

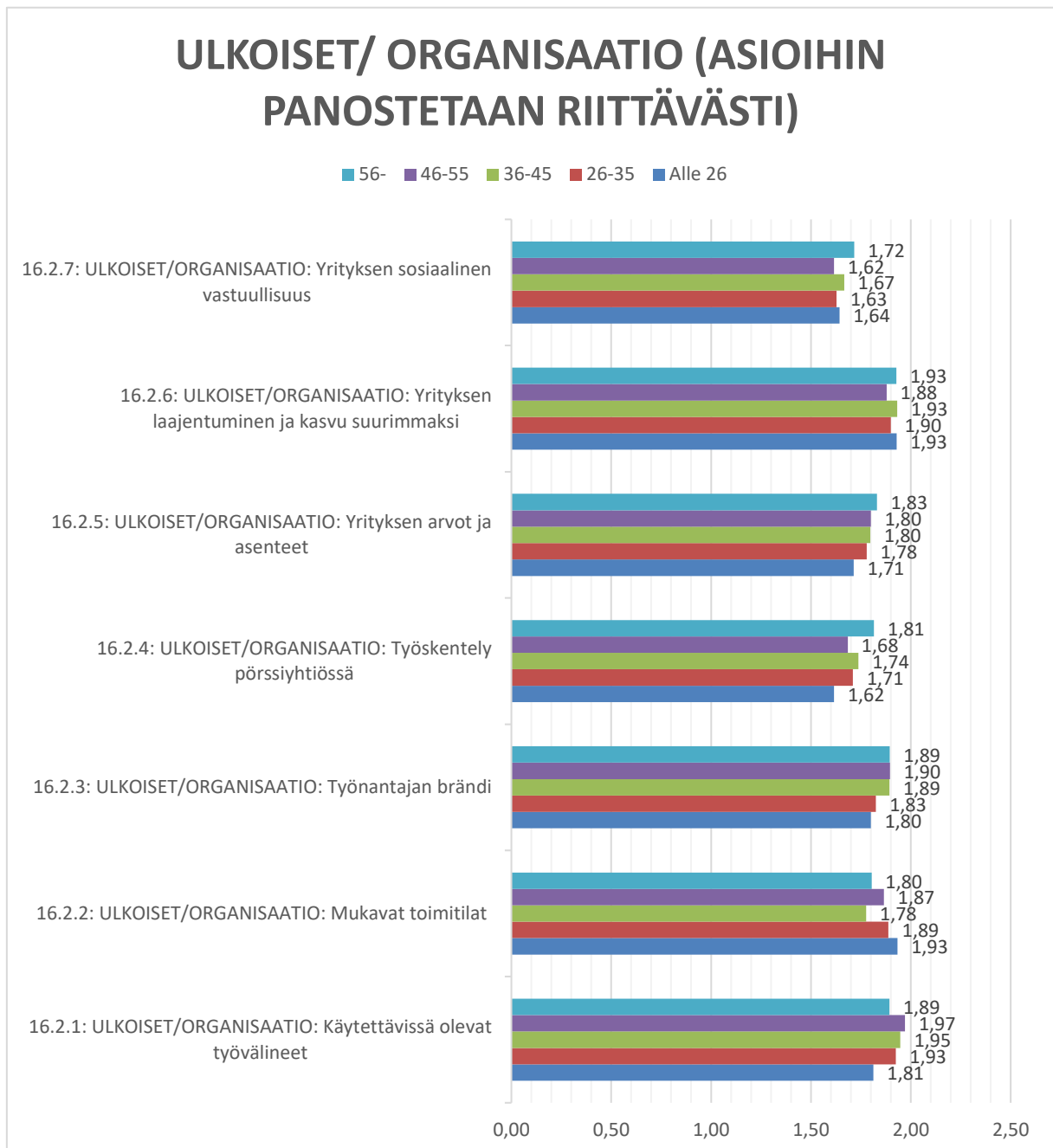


Yleisesti yhteiskunnassa on vireillä keskustelu, jossa yritysten arvostusta arvioidaan niiden sosiaalisella vastuullisuudella. Jos asiaa tutkii vastaajien näkökulmasta, niin taulukon 14 mukaan, aihe ei motivoi millään erityisellä tavalla. Erityisesti nuorten vastaajien 2,41 on mielestäni erittäin alhainen, sillä he ovat kuitenkin sitä nuorten vastuullisten sukupolvea,

jossa yhteiskunnallinen vastuu koetaan uutisoinnin perusteella erittäin tärkeänä.

Huomioitaessa vielä se, että taulukon 15 perusteella 64% kokee asiaan panostettavan riittävästi, yllättää itsesi alkuperäisiin odotuksiin nähden.

Taulukko 15: Ulkoiset/ organisaatio, asioihin panostaminen



Laajentumiseen tai mahdolliseen pörssiin menemiseen liittyvät aihealueet eivät taasen motivoi työntekijöitä, sillä kasvu vaihtelee 1,96-2,18 ja pörssi 1,55-2,13 väleillä, kun vastauksen arvoasteikko on 1-4. Jos ikäluokkien välillä jakaa vastaajat millenniaaleihin sekä vanhempiin ikäluokkiin, niin nuoret ovat hieman motivoituneempia kasvun sekä pörssiin

menemisen suhteen, mutta tuloksissa ei ole mitään merkittävää eroa, sillä yrityksen kasvu ja laajentuminen nähtiin milleniaalien kesken 2,12 ja vanhemman ikäluokan osalta 2,0 arvoisesti. Pörssin osalta vastaavat luvut olivat millenniaaleilla 1,92 ja vanhemmilla 1,67, joten aiheen voidaan todeta olevan iästä riippumatta vähän motivaatiota tuottava. Nuorten osalta olisi voinut olettaa, että kasvava tai jopa pörssiä tavoitteleva yritys olisi koettu motivoivaksi työpaikaksi, koska teorian mukaan millenniaaleille työ on yksi mahdollisuus menestykseen, mutta tutkimus osoittaa tuon olettamuksen tässä tapauksessa virheelliseksi.

Kun taas yrityksen laajentumista ja kasvua suuremmaksi tai pörssiä tutkitaan sen kautta, panostetaanko asiaan riittävästi, tulee vastaan mielenkiintoinen lopputulos. Vastaajat näet ovat ikäryhmästä riippumatta erittäin tyytyväisiä siihen tasoon, jolla kasvuun panostetaan. 1,88-1,93 luvut kasvusta antaa kuvan siitä, että yrityshankintoja tekevä ryhmä tekee työnsä ansiokkaasti ja onnistumiset näkyvät myös vastaajien arjessa positiivisella tavalla (arvoasteikko 1-2). Pörssiyhtiössä työskentely eteen panostaminen taas saa hieman heikommat arvosanat, jotka lähtevät nuorten 1,62 tasolta, päätyen vanhempien 1,81 tasolle.

Arvojen ja asenteiden, työnantajabrändin, toimitilojen sekä käytettävissä olevien työvälineiden osalta ikäryhmien välillä on varsin pieniä eroavaisuuksia. Oikeastaan ainoa hieman merkittävämpi eri tulee yrityksen arvojen ja asenteiden motivoivuuden osalta. Siellä nuorten 2,53 on varsin alhainen, kun muiden ikäluokkien vastaukset ovat 2,92-3,05 välillä. Tarkasteltaessa asiaa millenniaalien näkökulmasta, niin eri kaventuu merkittävästi ollen millenniaaleilla 2,86 ja vanhemmilla 2,99.

Eriytyinen positiivinen huomio liittyen käytettävissä oleviin välineisiin, niin ikäluokat välillä 36-55 arvioivat 93-97%:sti, että niihin panostetaan riittävästi ja on selkeästi asia, jota kannattaa jatkaa.

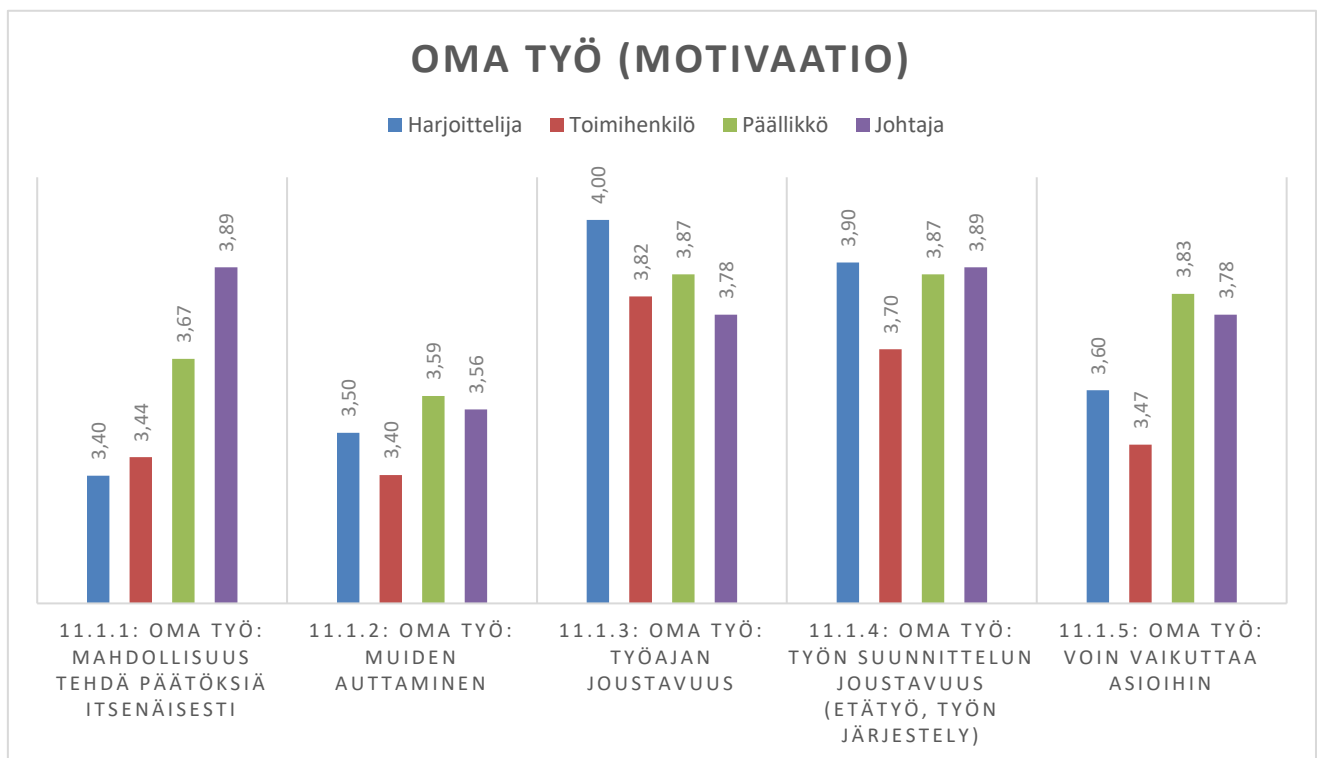
## 6.2 Toimenkuvien vaikutus vastauksien sisältöön

Kun vastauksia vertaillaan suhteessa tekijän asemaan, niin pyritään löytämään asioita ja aihealueita, jotka poikkeavat vastaajien kesken ja saattavat näin olleen aiheuttaa epäselviä tilanteita tai näkemyseroja asian merkityksellisyydestä, kun niistä viestitään.

Vastaajista 2,8% oli harjoittelijoita, 81,5% toimihenkilöitä, 13,2% päälliköitä ja 2,5% johtajia. Vastaajien sukupuolella ei nähty olevan merkitystä, joten sen kautta ei asioita käsitellä lainkaan.

### 6.2.1 Oma työ

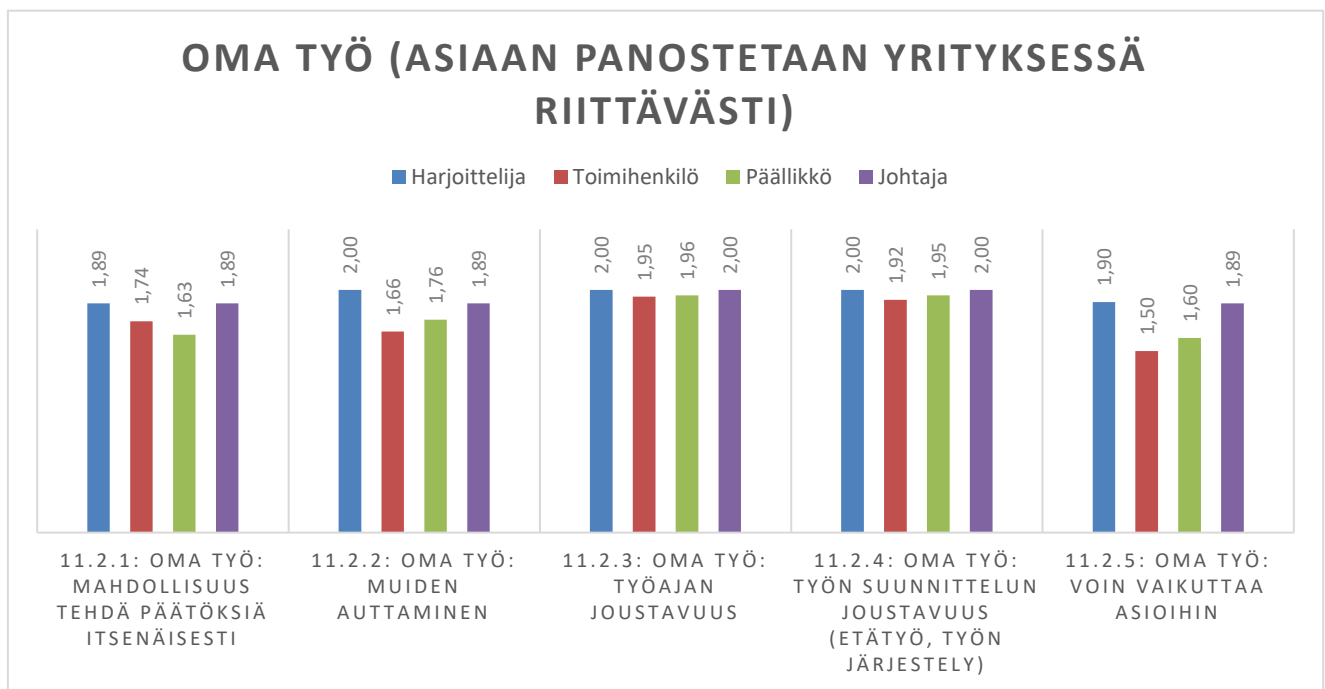
Taulukko 16: Oma työ, motivaatio



Vertailtaessa vastauksia vastaajan toimenkuvan kautta, näyttää Oman työn motivaatio taulukossa 16 monipuolisuutensa, joka varmasti sidoksissa tehtävän vaatimaan luonteeseen. Esimerkiksi Mahdollisuus tehdä päätöksiä itsenäisesti on harjoittelijoilla ja toimihenkilöillä 3,4-3,44 tasolla, kun johtajilla 3,89. Johtamisessa päätöksien tekeminen on merkittävä osa sitä roolia ja vastuun kantamista, miksi sitä kutsutaan johtamiseksi. Se, ettei harjoittelijan ja

toimihenkilön välillä ollut juurikaan eroa, oli taas hieman yllättävä lopputulos, mutta kuvastanee omalta osaltaan sitä, että harjoittelijat haluavat alusta lähtien ottaa myös vastuuta. Muiden auttamista ei nähty merkittävänä motivaation lähteenä, kun taas Työajan joustavuuden osalta harjoittelijat näkivät sen 4,00 arvoisena asiana, eli kaikki olivat täysin sitä mieltä, että se motivoi tekemään parhaansa. Työn suunnittelun osalta hajonta on pientä, mutta toimihenkilöiden osalta sinänsä merkittävä, että verrokkiryhmiin peilattuna he eivät motivoitu niin paljoa työn suunnittelun mahdollisuudesta tai siitä, että voisivat vaikuttaa asioihin. Kun tuota Omaan työhön vaikuttavia asioita tutkaillaan taulukon 17 kautta, panostetaanko siihen riittävästi, niin toimihenkilöistä 50 % on sitä mieltä, ettei panosteta. Kuitenkin suhteessa sen motivoivuuteen, niin siihen kannattaisi miettiä mahdollisia uusia malleja.

Taulukko 17: Oma työ, asiaan panostetaan



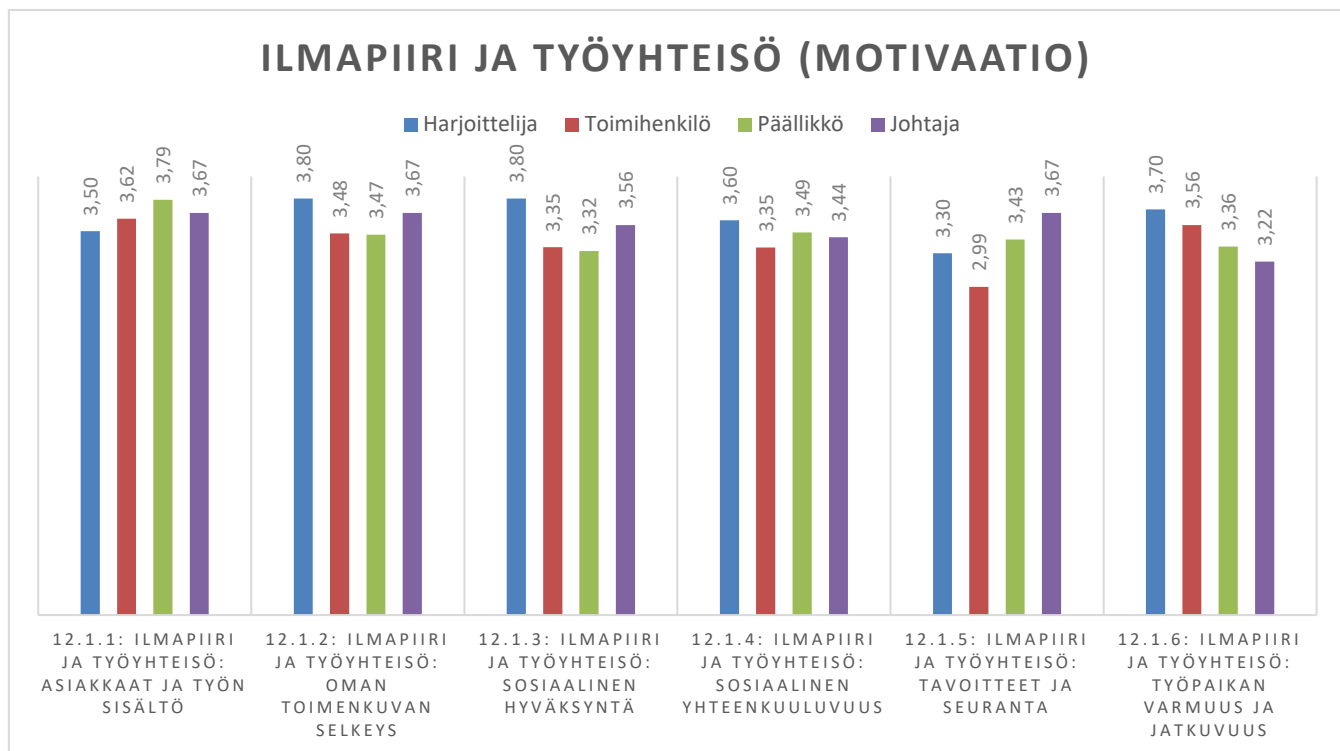
Merkittävä seikka vastauksissa on mielestäni se, että harjoittelijat kokevat kaikki panostamisen tason erittäin korkeana, sillä tasot ovat 1,89-2,00 välillä, kun 2,00 on maksimi. Lieneekö johtajien vaikutus vielä ensikäsitykseen korkea, sillä johtajien vastaukset ovat lähes identtisiä harjoittelijan kanssa. Toimihenkilöiden ja päälliköiden vastaukset taas olivat keskenään samansuuntaisia panostamisen osalta.

## 6.2.2 Ilmapiiri ja työyhteisö

Ilmapiirin ja työyhteisön osalta, taulukosta 18 nousee muutama isompi ero vastaajien välillä. Eroja on esimerkiksi Sosiaalisen hyväksynnän, tavoitteiden ja seurannan sekä Työpaikan varmuuden ja jatkuvuuden osalta. Sosiaalisen hyväksynnän saavuttaminen nousee sille erityisesti harjoittelijoiden keskuudessa, mutta on mielenkiintoista huomata, että seuraavaksi eniten sosiaalisen hyväksynnän saavuttaminen motivoi johtajia, kun taas toimihenkilöiden ja päälliköiden osalta vastaukset ovat lähes identtisellä tasolla. Panostaminen kyseiseen asiaan koetaan myös identtisesti, sillä eniten panosta kokevat asiaan laitettavan harjoittelijat sekä johtajat.

Tavoitteiden ja seurannan osalta heikoin motivoivuus tapahtuu toimihenkilöissä, joiden osalta 2,99 tarkoittaa, että asia koetaan kuitenkin melko motivoivaksi, kun taas johtajien ja päälliköiden mielestä ne motivoivat selvästi enemmän. Tavoitteisiin kuitenkin koetaan panostettavan riittävästi, sillä vastaukset asettuvat tehtävistä riippuen 1,78-2,00.

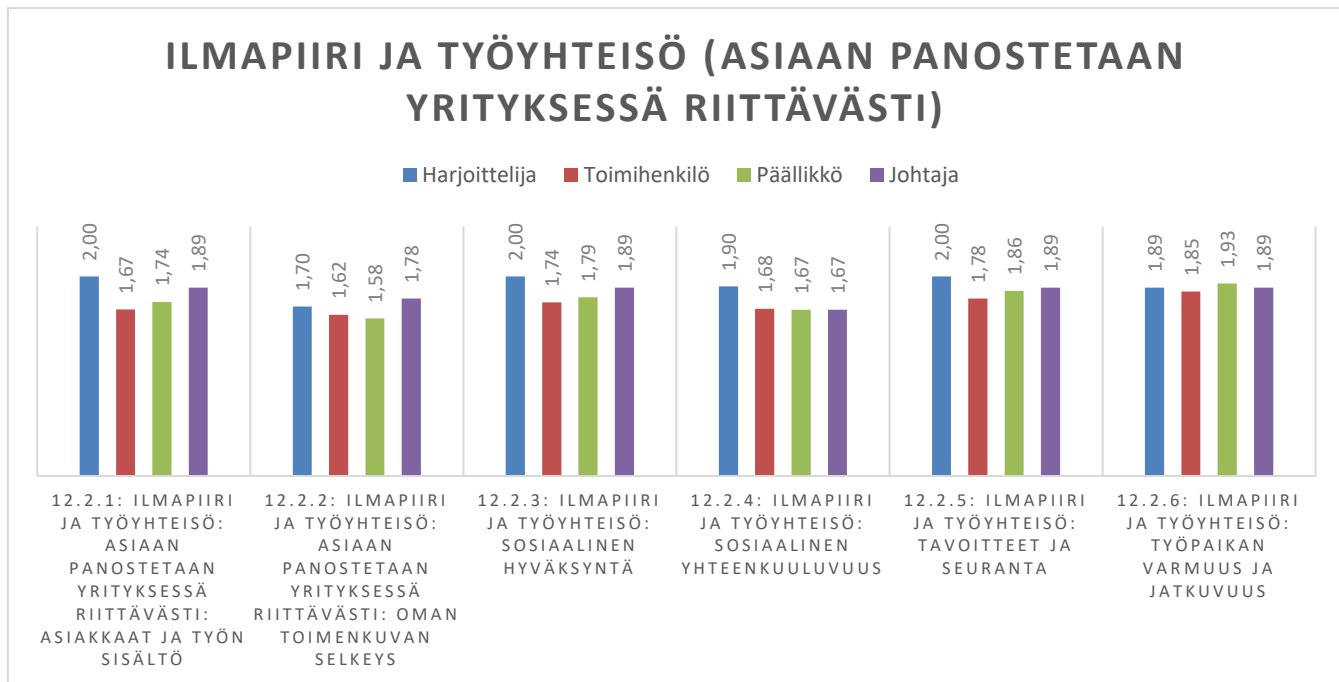
Taulukko 18: Ilmapiiri ja työyhteisö, motivaatio



Työpaikan varmuuden ja jatkuvuuden suhteen taas sen motivoivuus on mielenkiintoisessa "asennessa", sillä harjoittelijat kokevat sen tärkeimmäksi 3,7, kun taas toisessa päässä ovat

johtajat 3,22 tasolla. Jos mietitään teoriaosuutta milleniaaleista ja sitä, että heistä lähes 40% ei edes työuran aloittaessa näe työskentelevänsä samassa yrityksessä vuoden kuluttua, niin motivaation näkökulmasta se ei pitäisi paikkaansa. Kun purkaa kyseistä harjoittelijoiden joukkoa yksityiskohtaisemmin, niin heistä 80% on kuitenkin milleniaaleja, joten voisi todeta, että työpaikanvaihtamiseen liittyvä halukkuus voi olla hyvin tapauskohtaista, eikä ole yleispätevä asiana. Alalla on vaikea päästä hyviin harjoittelupaikkoihin ja oletettavasti tässä tapauksessa harjoittelijat ovat löytäneet itselleen harjoittelupaikan, jossa toivovat jatkuvuutta omalle tekemiselleen ja sen takia se koetaan motivoivasti. Samaan aikaan (taulukosta 19) panostus asiaan on 1,89, niin yrityksellä on varsin hyvät mahdollisuudet pitää harjoittelijansa myös harjoittelun päätyttyä.

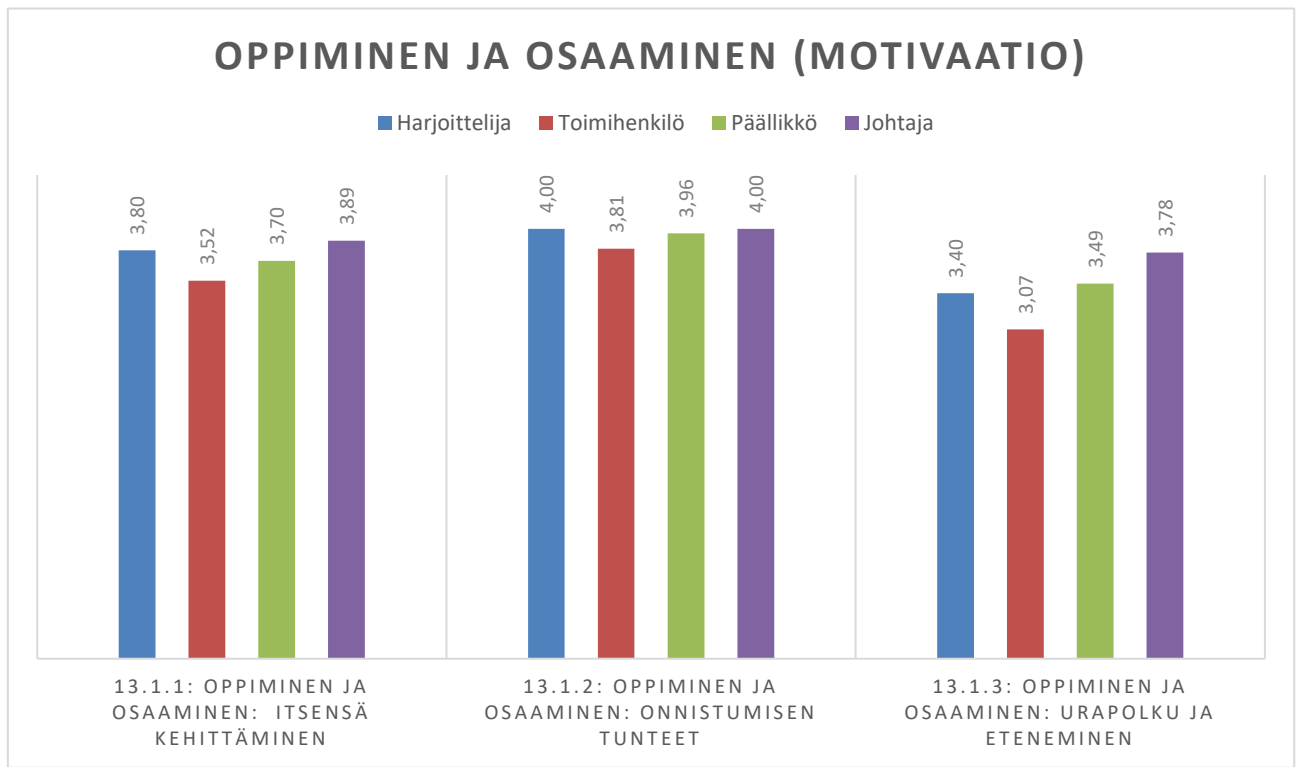
Taulukko 19: Ilmapiiri ja työyhteisö, asiaan panostetaan



Asiakkaat ja työn sisältö oli motivoivuudeltaan hieman alle omien odotuksien, sillä se nousi toimihenkilöillä yhtenä merkittävänä tekijänä varsinaista kyselyä edeltävässä selvityksessä.

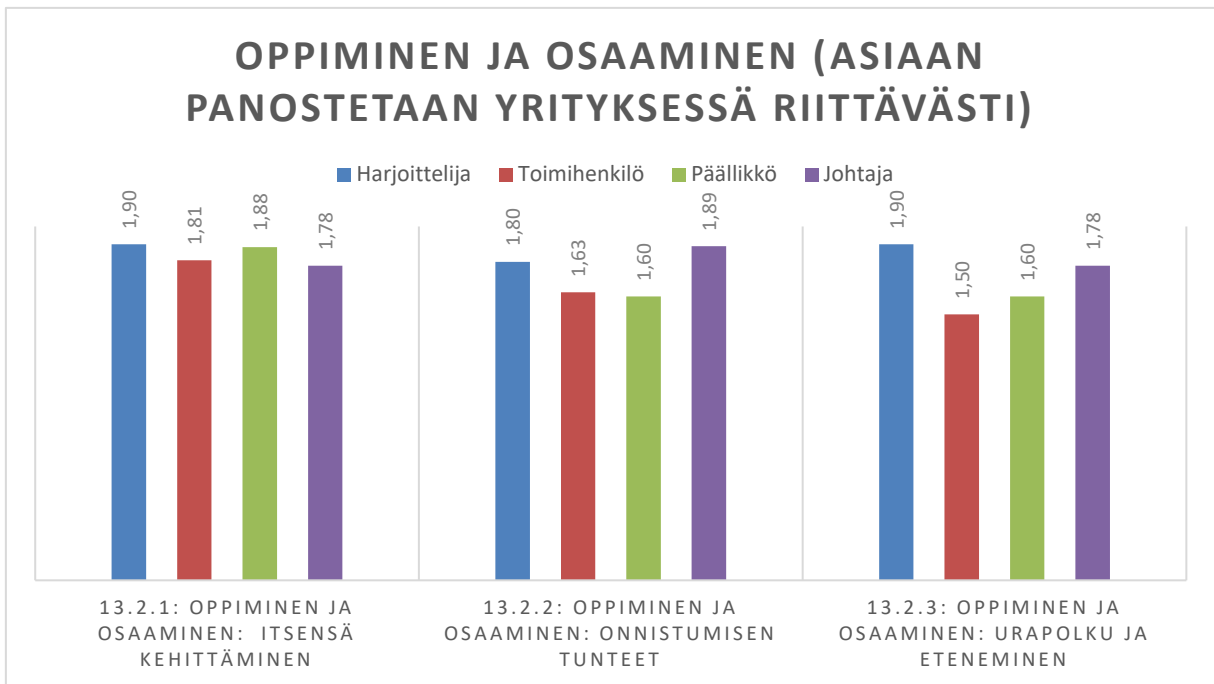
### 6.2.3 Oppiminen ja osaaminen

Taulukko 20: Oppiminen ja osaaminen, motivaatio



Taulukon 20 perusteella, oppimisen ja osaamisen osalta vastauksissa on pientä heittoa, muttei mielestäni merkittäviä poikkeamia. Kauttaaltaan Itsensä kehittäminen koetaan vähintäänkin melko motivoivaksi ja oikeastaan ainoa isompi ero tulee Urapolun ja etenemisen kohdalla, jossa toimihenkilöt kokevat sen olevan vain melko motivoivaa (3,07), kun johtajien näkökulmasta se koetaan liki kauttaaltaan erittäin motivoivaksi (3,78). Toimihenkilöistä puolet kokee lisäksi, ettei asiaan panosteta riittävästi, kun taas samaan asiaan harjoittelijat vastaavat 90%:sti, että asiaan panostetaan.

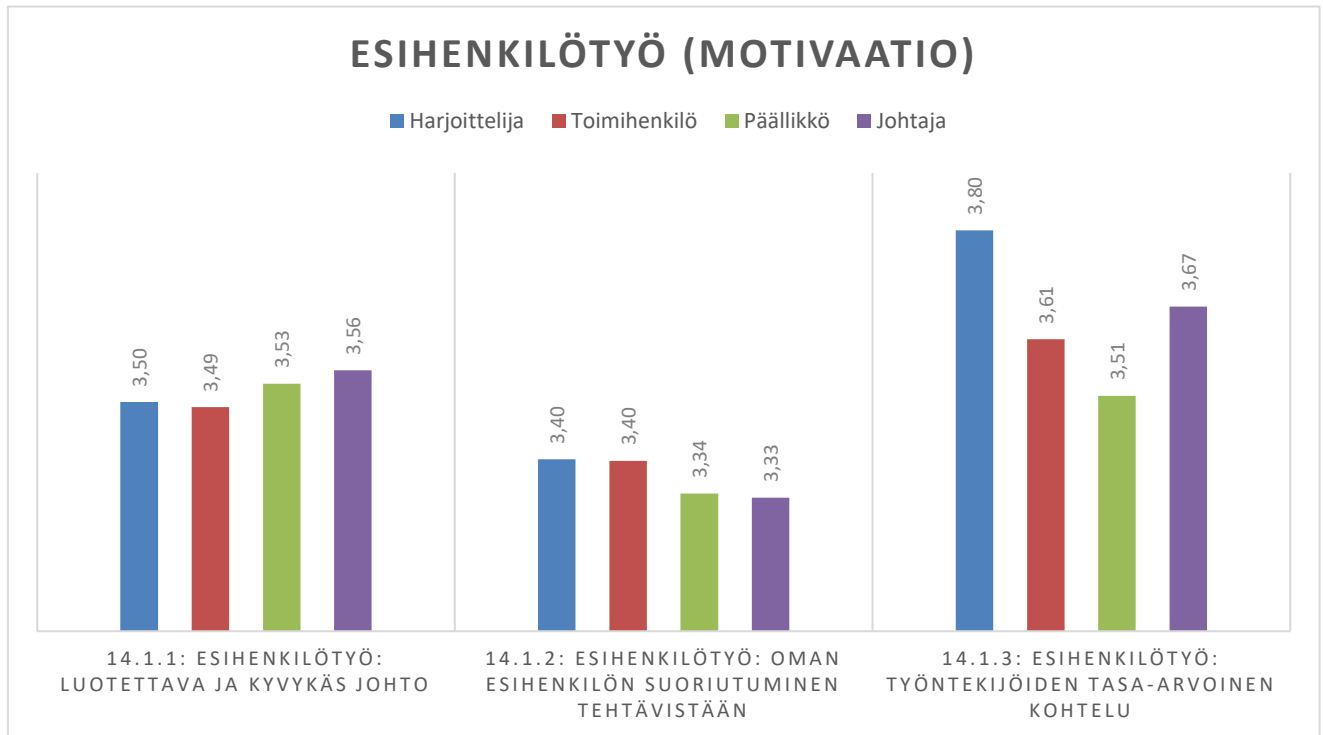
Taulukko 21: Oppiminen ja osaaminen, asiaan panostetaan



Panostamisen osalta toimihenkilöiden ja päälliköiden vastaukset noudattavat hyvin samansuuntaista linjaa (taulukko 21), eli ovat Onnistumisen tunteen sekä Urapolun ja etenemisen suhteen samoilla tasoilla. Onnistumisen tunteet 1,63/1,60 ja Urapolku ja eteneminen 1,50/1,60. Se minkä takia ne kuitenkin poikkeavat merkittävästi harjoittelijoiden sekä johtajien näkemyksestä olisi mielenkiintoista selvittää, sillä luulisi harjoittelijoiden imevän suurimman osan vaikutteista toimihenkilöiltä ja päälliköiden johtajilta, mutta tässä tapauksessa näin ei ole.

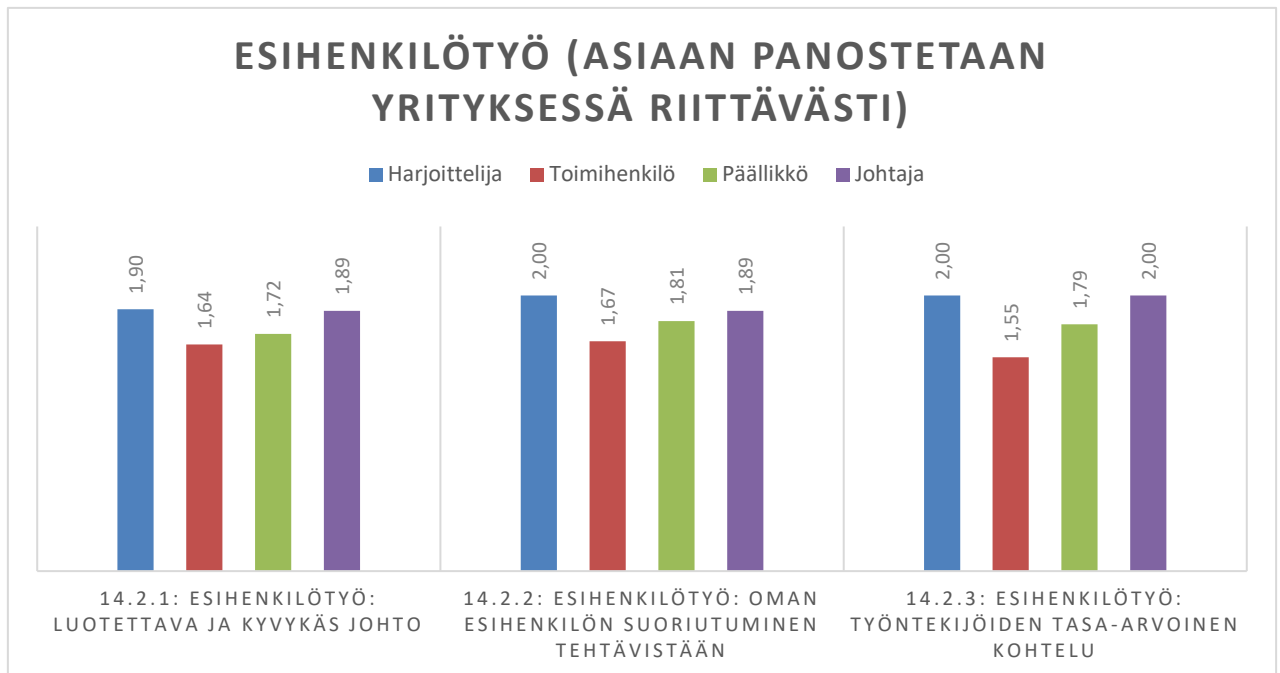
## 6.2.4 Esihenkilötyö

Taulukko 22: Esihenkilötyö, motivaatio



Kuten taulukosta 22 nähdään, esihenkilötyön osalta Luotettava ja kyvykäs johto tai Oman esihenkilön suoriutumisen osalta ei nähdä merkittävää vaikutusta omaan motivaatioon, mutta on tulkittavissa positiiviseksi vaikutukseksi. Se, missä syntyy vastauksien osalta eroja, on Työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu, jossa harjoittelijat vastaavat sen merkityksen 3,8 tasolle ja esihenkilöt 3,51 tasolle. Kun huomioidaan, että harjoittelijoiden joukko on varsin pieni, niin voisi sen tasaantuvan lähemmäksi toimihenkilöiden 3,61 tasoa määrän kasvaessa. Asia voidaan kuitenkin tulkita olevan vastaajilleen merkityksellinen.

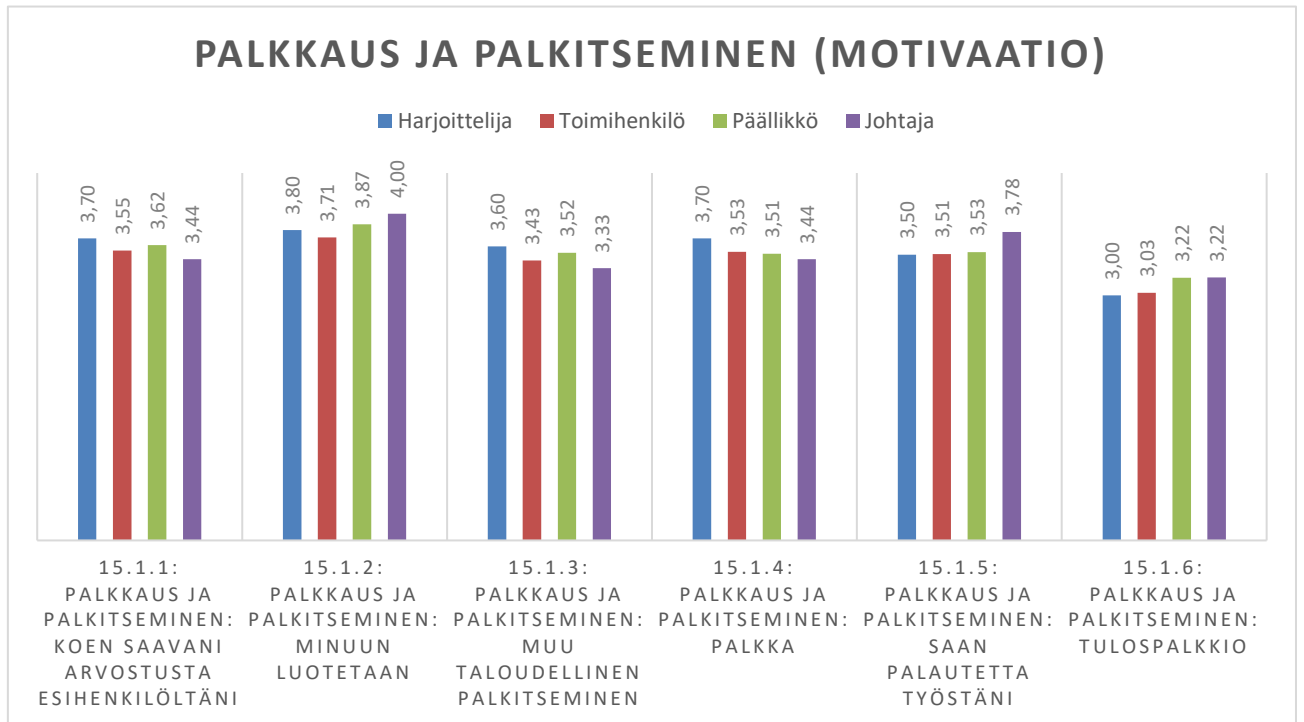
Taulukko 23: Esihenkilötyö, asiaan panostetaan



Kun asiaa katsotaan taulukosta 23 panostamisen suhteen, niin alkaa vastauksien suhteen olemaan merkittäviäkin eroja vastaajajoukkojen välillä. Toimihenkilöiden mielestä jokainen esihenkilötyön osa-alueista on tulkintani mukaan kohtalaisen heikolla tasolla. Näistä erityisesti Työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelun saralla 45% toimihenkilöistä kokee, ettei tasa-arvoisen kohtelun osalta panosteta asiaan riittävästi. Harjoittelijat taas kokevat asian samalla tavalla, kuin johtajat, että siihen panostetaan 100%.

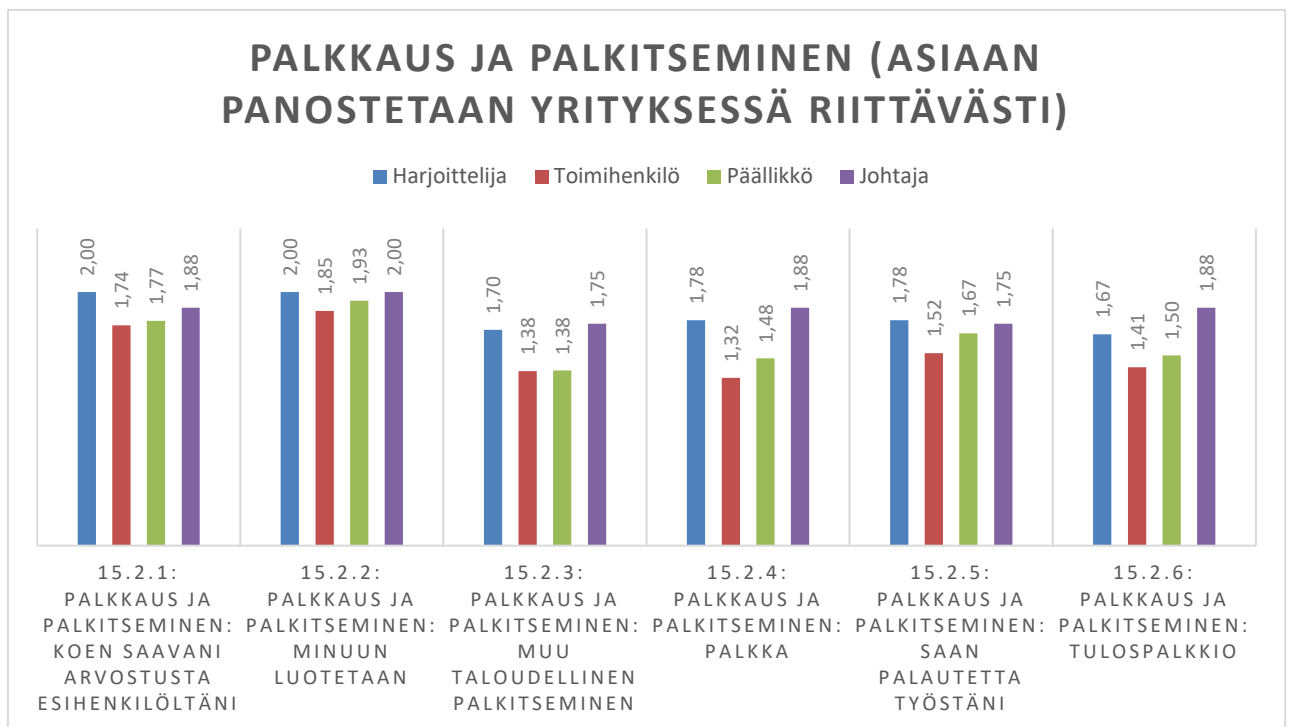
## 6.2.5 palkkaus ja palkitseminen

Taulukko 24: Palkkaus ja palkitseminen, motivaatio



Vastauksista tuotetun taulukon 24 perusteella syntyy mielenkiintoinen huomio, sillä johtajat motivoituvat enemmän luottamuksesta toisten taholta sekä saamastaan palautteesta, kuin taloudellisesta intensiivistä. Erot muihin vastaajaryhmiin ei näiden kahden asian osalta ole merkittäviä, mutta selkeästi havaittavissa. Esim. Minuun luotetaan, on kaikkien vastaajien mielestä erittäin motivoivaa ja saa vastaajan yrittämään parhaansa. Myös päälliköiden vastaukset vahvistavat käsitystä siitä, että esihenkilötyötä tekeville työssä motivoivaa on saatu palaute. Mielenkiintoisen asiasta taas tekee se, että Koen saavani arvostusta esihenkilöltäni, on vastaajajoukoista alhaisin 3,44. Ero muihin ryhmiin ei ole, vaikkakin harjoittelijat motivoituvat esihenkilöltä saadusta palautteesta muita enemmän.

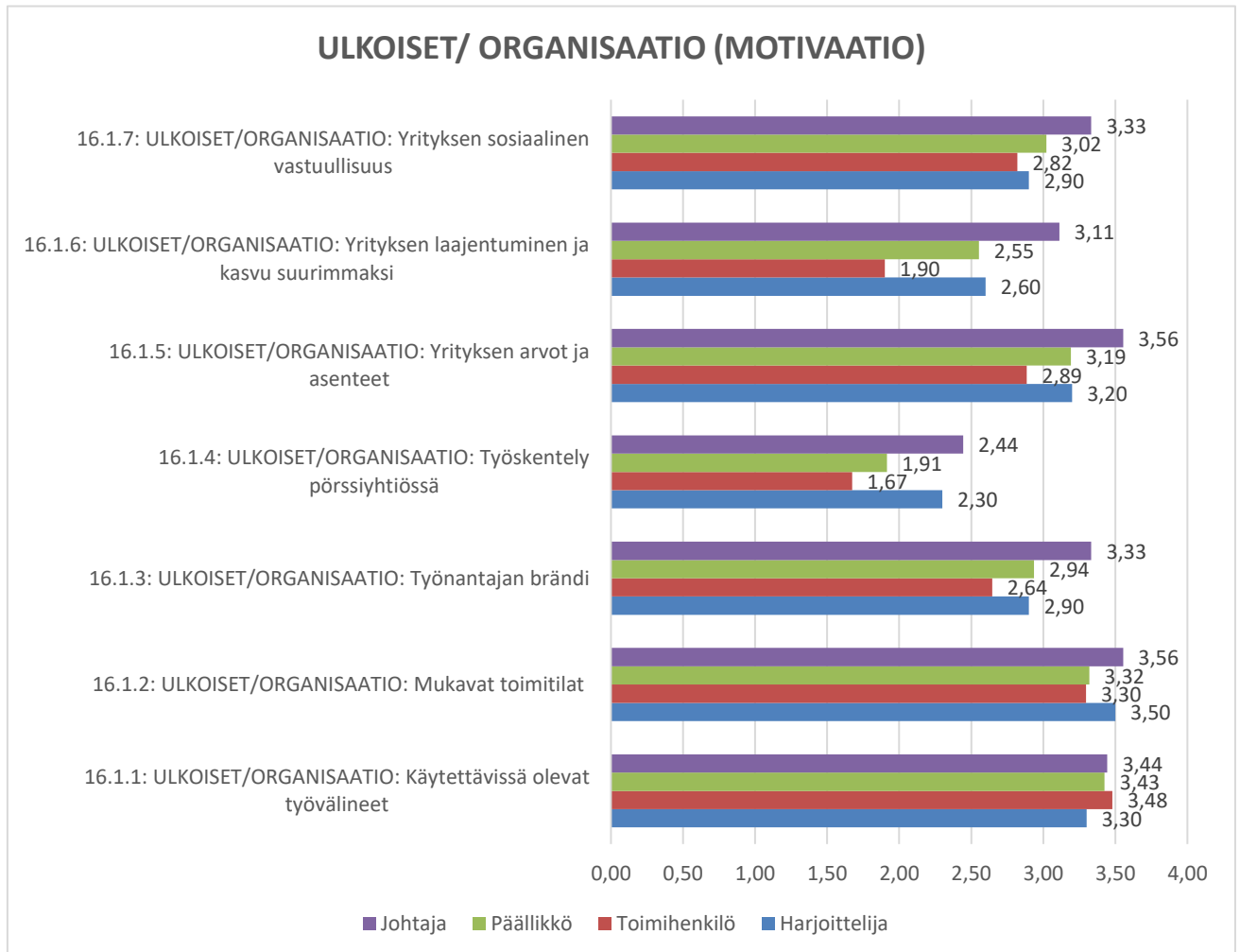
Taulukko 25: Palkkaus ja palkitseminen, asiaan panostetaan



Kun taas otetaan huomioon panostaminen asioihin, saadaan hyvin erilainen lähestymiskulma aihealueeseen. Kuten taulukosta 25 voidaan tulkita, asiat ovat kohtalaisella tasolla Koen saavani arvostusta esihenkilöltäni sekä Minuun luotetaan osalta, mutta muissa vaihtelua on merkittäväällä tavalla. Samaan tapaan, kuin aikaisemmissakin osa-alueissa, harjoittelijoiden ja johtajien vastaukset noudattavat keskenään samaa linjaa ja toimihenkilöiden ja päälliköiden samaa linjaa. Nämä kyseiset linjat poikkeavat aika paljon toisistaan ja ovat lähimpänä ainoastaan Saan palautetta työstäni, joka voidaan luokitella kahden hyvin olleen kanssa samaan sosiaalisen palautteen saamisen joukkoon. Rahaan liittyvän palautteen osalta erot ovat varsin suuria, sillä Muun taloudellisen palkitseminen osalta 1,38-1,38/1,70-1,75 (toimihenkilöt-päälliköt/harjoittelijat-johtajat), Palkkaus ja palkitseminen 1,32-1,48/1,78-,1,88 ja Tulospalkkio 1,41-1,50/1,67-1,88. Palkkataso ei voi toimia selittäväksi tekijänä, sillä oletettavasti harjoittelijoiden ja johtajien palkkataso on erilainen. Aihe on kuitenkin erittäin mielenkiintoinen ja sitä kannattaisi tutkia osana kokonaisuutta, jossa taloudellisen ja sosiaalisen palkitseminen mallia tarkasteltaisiin uudestaan.

## 6.2.6 ulkoiset/ organisaatio

Taulukko 26: Ulkoiset/ organisaatio, motivaatio



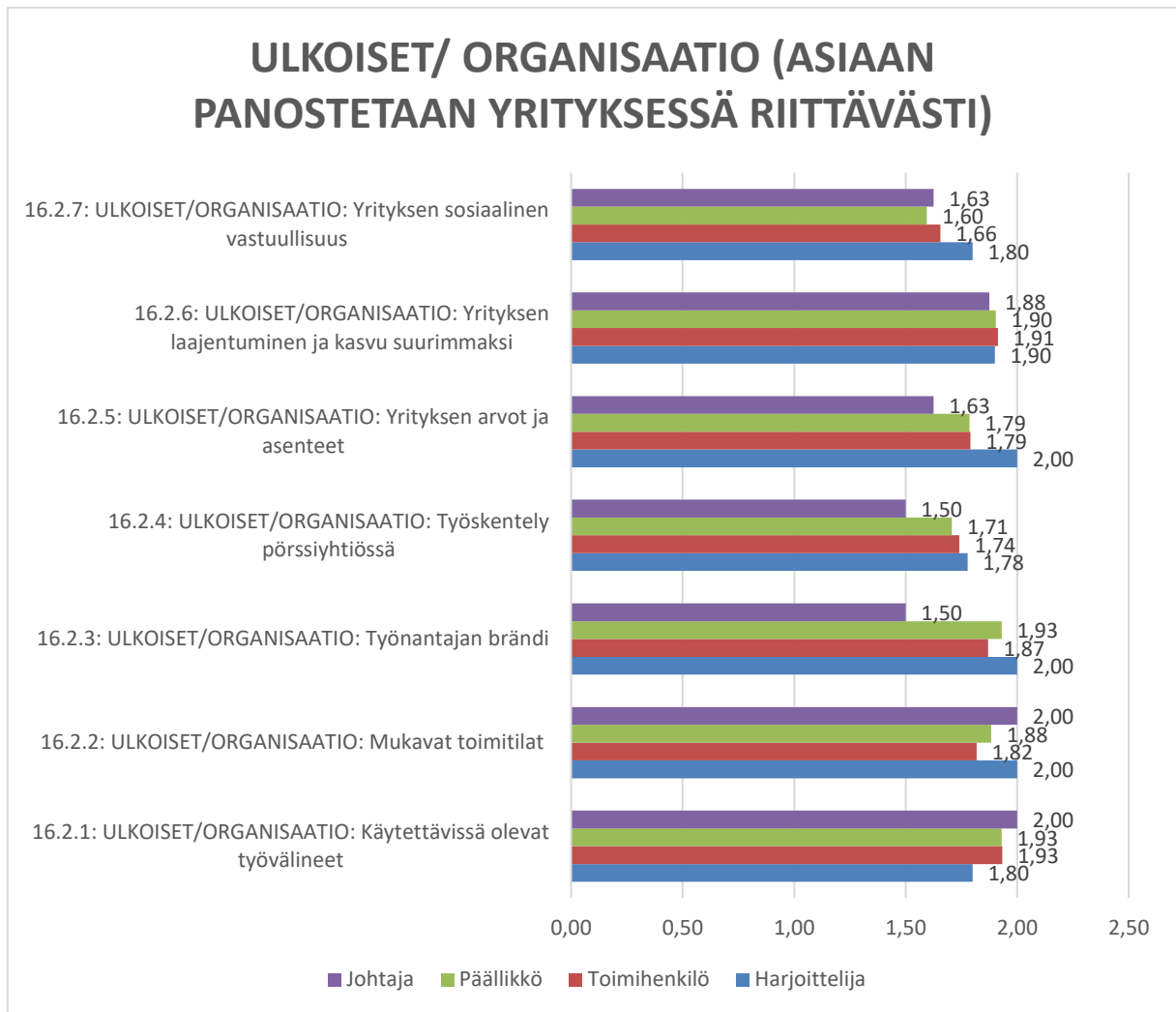
Kuten taulukosta 26 on nähtävissä, Sosiaalisen vastuullisuuden osalta johtajat kokevat asian motivoivammaksi, kuin muut ryhmät. Pienin merkitys sillä on toimihenkilöille. Yleisellä tasolla aiheeseen koetaan panostettavan kohtalaisesti.

Yrityksen kasvu suuremmaksi tai työskentely pörssiyhtiössä koetaan eri toimintatasoilla hyvin eri tavalla. Johtajat kokevat organisaation laajentumisen 3,11 tasolla, kun taas toimihenkilöiden vastaava luku on vain 1,9, eli siellä aihe ei motivoi edes hieman, vaan on keskiarvoltaan sen alapuolella. Kaikkien vastaajien keskiarvo nostaa lukua hieman ja pääsee 2,04, eli nousee hieman motivoivan paremmalle puolelle.

Sama trendi on pörssiyhtiössä työskentelyllä, jossa johtajien vastauksien arvo oli 2,44, kun toimihenkilöillä se oli 1,91. Harjoittelijat jakavat vahvemmin johtajien ajatuksen työskentelystä pörssiyhtiössä, sillä heidän vastauksien luku oli 2,3. Täytyy kuitenkin muistaa, että kokonaisuudessaan vastauksien keskiarvo jää kaikkien vastaajien osalta 1,74 tasolle, eli työskentelyä pörssiyhtiössä ei nähdä yleisesti ottaen motivoivana asiana tai asiana, joka saisi antamaan parhaansa.

Yrityksen arvojen ja asenteen osalta johtajat kokevat asian motivoivaksi, mutta samalla on nähtävissä taulukosta 27, että 37% vastaajista koki, että asiaan panostetaan sen suhteen liian vähän. Toimihenkilöt taas eivät kokeneet asiaa motivoivaksi, sillä heidän osaltaan vastaukset jäivät tasolle 2,89, mutta vastaavasti he kokivat asiaan panostettavan riittävästi. Vaikka panostuksen suhteen päälliköt olivat toimihenkilöiden kanssa samaa mieltä, kokivat he aiheen selkeästi motivoivammaksi 3,19. Saman suuntaiset vastaukset olivat myös työnantajan brändiä koskien, sillä esihenkilöt näkivät brändin motivoivan 2,94-3,33 tasolle, mutta näkevät asian merkittävästi eritavalla panostuksen suhteen, sillä päälliköistä 93% näkee panostuksen olevan kunnossa, kun vastaavasti johtajista näin teki vain 50%.

Taulukko 27: Ulkoiset/ organisaatio, asiaan panostetaan



Käytettävien työvälineiden ja toimitilojen suhteen vastaajaryhmät ovat varsin samoilla linjoilla, sillä vastaukset asettuvat työvälineissä 3,3-3,48 ja toimitiloissa 3,30-3,56 välille, eikä näiden osalta ollut myöskään isoa eroa panostuksen suhteen. Panostukseen liittyvät toimet ovat olleet oikean suuntaisia, sillä nämä saavat varsin hyvät arviot.

## 7 Johtopäätökset

Johtopäätöksien osalta kappale jakautuu kolmeen osaan, joista ensimmäisessä on nostettu analyyseistä omasta mielestä esille nousseet olennaiset asiat. Tämän jälkeen on olennaisten aiheiden tiimoilta pyritty miettimään mahdollisia ratkaisuehdotuksia asioiden kehittämiseksi ja korjaamiseksi. Viimeisenä on lyhyesti otettu katsetta tulevaisuuteen ja verrattu muutosta lyhyesti yhteen omaan kokemukseen muutoksen radikaaliudesta.

## 7.1 Olennaiset kohdat

Heti ensimmäinen olennainen seikka motivaatiotekijöitä peilattaessa tuli vastaan jo alustavia tekijöitä kartoitettaessa. Työntekijöiden selkeästi suurin motivoiva tekijä oli Ilmapiiiri/työntekijät, joka löytyi yhdestätoista saadusta 61:stä vastauksesta, kun vastaavaa sanaa tai sanaparia ei löytynyt päälliköiden vastauksista lainkaan, vaikka sitä ei ollut rajoitettu millään tavalla. Pidän tätä itsessään varsin merkittävänä seikkana, vaikkakaan se ei ollut osana varsinaista kysymystä, sillä vastaus on tullut ilman mitään erillistä ohjausta tai tukisanastoa mahdollisen aihepiirin suhteen.

Varsinaisessa kyselyssä esille nousseita kohtia, jotka koin tärkeänä, on esimerkiksi oman työajan joustavuuden mahdollistaminen. Viimeisimmissä keskusteluissa on selkeästi noussut esille se, että vallitsevan koronatilanteen helpottuessa, ihmiset pelkäävät vapauden oman työajan ja -paikan joustavuuden kaventuvaan. Osittain varmastikin kyse on pelkästä epätietoisuuden tuottamasta pelosta, mutta asiaa on varmastikin hyvä tarkastella uusien normien kautta, eikä pelkästään sen kautta, mitä asiasta on joskus useampi vuosi sitten kirjattu noudatettavan. Vapaus kuitenkin koettiin tärkeäksi kyselyssä, mutta myös teoria - osiossa, jossa nähtiin milleniaalien arvostavan sitä valinnan vapautta aikaisempia ikäluokkia enemmän.

Tämä sama vaikuttavuuden teema toistui myös kysymyksessä, jossa tekijät kokivat vajavaiseksi mahdollisuuden vaikuttaa asioihin. Tämän osalta heräsi ajatus siitä, että tulisiko meidän viedä tavoitteiden asetantaa ja keinojen määrittelyä lähemmäksi työntekijöitä. Tästä hieman enemmän seuraavassa kappaleessa, jossa toimenpiteistä.

Toinen merkittävä kokonaisuus liittyi toimenkuviin sekä urapolkuun, joihin tulisi kiinnittää merkittävästi huomiota. Tämä korostui erityisesti asiantuntijauransa alkutaipaleella olevilla tekijöillä. He kokivat aihepiirin tärkeäksi, mutta kokivat samalla, ettei asia ole oikein selkeä. Aihepiiriin liittyvissä keskusteluissa on noussut esille, että haastattelutilanteissa hakijalle jää ajoittain epäselväksi se, miten hänen kehittymisensä polku menisi tai minkälaisiin tehtäviin olisi mahdollisuus uransa aikana edetä. Meillä on ollut esimerkiksi työhaastatteluita, joiden jälkeen haastateltava on antanut palautetta, että jäi avoimeksi mihin tehtävään häntä halutaan, kun aika on mennyt työnantajaa mainostaessa. Täytyy kuitenkin muistaa, että haastateltavalle olennaisinta on, että miksi hän on siellä, mitä häneltä odotetaan, mitä hän

voisi tuoda talolle, mutta erityisesti se, että mitä mukaan lähteminen tuo hänelle ja minkälaisia mahdollisuuksia se tarjoaa. Rekrytointi tapahtuma on talolle käyntikortti, jonka sisältöön voisi järjestää koulutuksen, jolla yhdenmukaistettaisiin tapahtumaa ja luotaisiin pieni, mutta merkityksellinen laadun kokemus.

Kolmas liittyi arvostuksen tunteeseen ja siihen, että panostetaanko asiaan riittävästi. Jos asian jakaa kahteen erilliseen osaan, niin palautteen antamiseen ja niin sanottuun sosiaalinen palkitsevuus koetaan varsin motivoivaksi ja se saa myös osittain hyvää palautetta panostuksen osalta. Kun taas puhutaan tulospalkitsemisesta, palkkauksesta tai muusta taloudellisesta palkitsemisesta, niin sen osalta arviot ovat jopa heikot. Erityisesti toimihenkilöt ja päälliköt kokivat asiaa samankaltaisesti.

Tästä juontuukin taas neljäs mielenkiintoinen aihepiiri, sillä harjoittelijoilla ja johtajilla oli useammassa kohdassa varsin yhdenmukaisia näkemys, kuten oli myös toimihenkilöillä päälliköiden kanssa. Tämän osalta johtopäätös yhdenmukaisuudesta oli mielestäni jopa varsin helppoa vetää, vaikka toki merkittävääkin erilaisuutta aiheiden tiimoilta oli olemassa. Mutta kun samankaltaisuus liittyi esimerkiksi palkkaukseen ja palkitsemiseen, niin selittävä tekijä olisi erittäin mielenkiintoista tietää.

Tekemäni havainnot ovat yhdenmukaisia sen suhteen, mitä Pink kirjoittaa teoksessaan yksilöiden motivaatiotekijöistä ja siitä, miten useimpien organisaatioiden nykyiset johtamis- ja palkitsemismallit eivät itse asiassa edesauta ihmisten motivaatiota tai työn imua. OKR-mallin mukainen autonomisuus sen sijaan on hyvin linjassa niiden seikkojen kanssa, jotka Pink kirjassaan tunnistaa yksilön oleellisiksi motivaatiotekijöiksi (Pink, 2012:

- Itseohjautuvuus (kyky määritellä oman työn sisältö, tavoitteet sekä sen keinot)
- Jatkuva itsensä kehittäminen (kyky tulla paremmaksi ja kehittyä yksilönä, tunne edistymisestä)
- Merkityksellisyys (kokemus, että omalla työllä ja tekemisellä on palkkaa ja yrityksen tulosta suurempi vaikutus. Mahdollisuus vaikuttaa asiakkaiden, yhteiskunnan tai maailman positiivisempaan tulevaisuuteen)

## 7.2 Suositukset toimenpiteistä

Yrityksien osalta on yleisesti muutama vaihtoehto tulevaisuuden tavoitteiden määrittelyn osalta. Isossa mittakaavassa liiketoimintaa voidaan: 1. lähteä ajamaan alas/ luopua siitä, 2. tehdä toimia, jotta se voisi jatkua lähestulkoon ennallaan tai 3. pyrkiä kasvattamaan sitä. Tutkimuksen kohteena olevan yrityksen osalta tavoite on kasvaa, joten liiketoiminnallinen jatkuvuus varmistaakseen, sen tulee ottaa toiminnassaan huomioon myös kestävä kehitys, joka Ympäristöministeriön määritelmän mukaan tarkoittaa ympäristön, ihmisten ja talouden näkökulmien huomioimista päätöksenteossa ja toiminnassa. Liiketoiminnan ollessa muutoksessa ja siirtyessä fyysisen materiaalin käsittelystä entistä enemmän sähköiseen muotoon, saavutetaan niin taloudellista säästöä laite-, materiaali- ja tilakustannuksissa. Siirtyminen mahdollistaa samalla myös etätyön tekemisen, joka taas on myös henkilökunnan osalta esitetty toive ja yksi niistä asioista, joka koetaan työtyytyväisyyttä mitattaessa tärkeänä säilyttää. Yksittäisellä muutoksella on siis mahdollisuus saavuttaa kaikki kolme määriteltyä osa-aluetta, kun se mietitään oikein ja otetaan käyttöön teknologian tuottamat apuvälineet. Jotta tämä tulisi ottamaan seuraavan stepin, tulee yhtiön edesauttaa osaltaan teknisten apuvälineiden käyttöönottoa, sekä lisätä manuaalisen työn osalta automatiikan, robotiikan ja keinoälyn käyttöä ns. rutiinitehtävissä. Oma kokemus pankista ja siitä, kuinka pitkistä kassajonoista on siirrytty nykyajan pankkitoimintaa, jossa ei kassat edes ole kaikkialla avoinna, vaatii isoja muutoksia ja jopa pakotettuja esteitä toimia kuten on aina aikaisemminkin toimittu. Se vaatii paksua nahkaa ja kykyä sietää asiakkailta tulevaa negatiivista palautetta, koska he joutuvat tahtomattaan osaksi tuota muutosta, eivätkä ole siihen tyytyväisiä. Esteiden rakentaminen osaltaan on se vaikein asia, sillä etätyötä tehdessä ei pystytä rajaamaan samalla tavalla esim. toimitiloja tai ohjata asiakkaiden ja tiedon liikkumista samoin kuin fyysisissä tiloissa olisi.

Koska yrityksen tulevaisuus on riippuvainen osaavasta työvoimasta, nousee analyysinkin osalta merkittävään rooliin henkilöstöön liittyvät ratkaisujatukset. Teknologian tuodessa tehokkuutta ja vapautta määritellä omaa työaika ja -paikkaa, täyttää se samalla työntekijöiden toivetta vapaudesta niihin vaikuttamisesta. Tästä saattaa kuitenkin syntyä myös uudenlaisia ongelmia, sillä tekoälyn ja robotiikan tuleminen olennaiseksi osaksi työelämää, osa tekijöistä saattaa syrjäytyä organisaation sisällä. Välineiden ollessa vieraita tai tekijöiden kokiessa, etteivät osaa niitä käyttää, saattaa se johtaa kokemukseen, joka

uuvuttaa tekijän psyykkisesti ja laskee sitä kautta työtehoa ja tuottavuutta. Tämäkin tukee mielestäni sitä, että työnantajan tulee vapauden tarjoamisen lisäksi huomioida erilaiset yksilölliset tarpeet työskentelyn vaihtoehtoissa, mutta erityisesti siinä, että tekijöiden osaamisen taso ja kyky toimia itsenäisesti, tulee selvittää ja varmistaa, ennen täyden vapauden mahdollistamista.

Tavoitteiden ja osallistamisen kokemuksen osalta useampi kohdista osoittaa, että sen osalta olisi kehitettävää. Osana opinnäytetyön teoria osaa, olen tutustunut OKR-malliin ja uskoisinkin, että sen kautta voisi löytyä osatekijöitä, joita hyödyntämällä voidaan saavuttaa korkeampi osallistamisen aste, mutta myös tuottaa tyytyväisyyden parantumista. Lyhyesti kuvattuna, OKR-malli on tavoitejohtamisen malli, jossa strategia jalkautetaan ja muuttuu eläväksi. Siinä yhdistetään strategian ja toimintasuunnittelun osa-alueet osaksi operatiivista toimintaa. Oikein johdettuna se voisi mahdollistaa myös korkeammat tavoitteet ja paremmat onnistumiset, kun organisaatio oppii antamaan palautetta ja poistamaan onnistumisen esteitä yhteistuumin. Tällä hetkellä konsernin strategia on vielä tuore ja tarjoaa jo siltä osin mahdollisuuden siihen, että rakennetta voidaan uudistaa.

Strategioiden seuranta tukee varsin kattava mittaaminen, joka antaa osaltaan mahdollisuuden siihen, että tulevaisuutta voidaan ohjata tiedon kautta. Oman tulkinnan mukaan tavoitteiden ja osallistamisen heikkojen arvioiden taustalla on se, että toimihenkilön näkökulmasta tavoitteet ovat edelleen annettuja. Ne samalla ohjaavat optimoimaan omaa henkilökohtaista onnistumista sen sijaan, että opittaisiin tekemään asioita yhdessä. OKR-mallissa on osa-alueita, jotka koen haasteellisena ottaa käyttöön täysimääräisenä, mutta sen osalta voisi olla osittaisia alueita, joita olisi mahdollisuus ottaa käyttöön mukailtuna olemassa olevan kanssa. Tästä esimerkkinä voisi olla palkitsemisen mallit, jotka oikein käytettynä tuottaisi myös arvostuksen tunnetta, joka vastauksissa osoittautui kehityksen kohteeksi. Malli voisi koostua esimerkiksi seuraavan kaltaisista osa-alueista:

- ”Aloitelaatikko” perustetaan erillinen aloitetoimikunta, johon kerätään eri alueilta sekä eri toimihenkilötasoilta edustajat (esim. kp+pl+päällikkö+johtaja). Henkilöt ovat alansa osaajia, mutta luonteeltaan sellaisia, jotka ovat kehitysmuonteisia. Toimikunta käsittelee sinne lähetetyt tuote- sekä prosessin kehitysideat. Jokainen tuotettu idea palkitaan (kahvipaketti, suklaalevy tms.) ja jos kehitysidea on mahdollista siirtää

tuotantoon tai osaksi toiminnan prosessia, mitataan sen tuottama hyöty, josta määritellyn kriteeristön mukaan idean esittäjä palkitaan.

- Hyvän ja esimerkillisen toiminnan erillinen palkitseminen. Esitykset alueen palvelutuotannon johtajille, jotka määrittelevät palkitsemisen tason, jotta se pysyisi linjassa koko alueella. Palkitseminen pyritään hoitamaan niin, ettei se olisi rahallinen, vaan enemmänkin kokemuksellinen ja lahjan saajalle henkilökohtainen. Tällä hetkellä satunnaiseen palkitsemiseen liittyvää prosessia ei ole.
- Tulokortti säilyy, mutta sen osalta muutetaan tasoja sekä palkitsemisen frekvenssiä.
  - Palkitsemisen tason osalta nykyinen konsernitasoinen tavoite koetaan liian kaukaiseksi, eikä siihen nähdä mahdollisuutta vaikuttaa. Nämä konsernitasoiset tavoitetasot tuotaisiin lähemmäksi, eli tavoite olisi aluetasoinen (esim. Länsi tai Uusimaa). Henkilökohtaisen triggerin, eli tulokortin laukaisukynnyksen osalta taas nostettaisiin tasoa henkilökohtaiselta tasolta pykälän laajemmaksi, eli toimisto tai tiimi kohtaiseksi. Tämän tavoitteena olisi lisätä yhdessä tekemistä ja purkaa henkilökohtaisen onnistumisen optimointia.
  - Nykyisen kerran vuodessa tapahtuvan mittaamisen sijaan, palkitseminen tapahtuisi 1/2 vuosittain. Tämä ei sinänsä tarkoita kustannusten osalta muutosta nykyiseen, sillä tällä hetkellä palkkio maksetaan kaksi kertaa vuodessa keväällä ja syksyllä.
- Kvartaalitasoinen tavoitteiden asettaminen tulisi uutena mukaan. Näiden tavoitteiden asettamisen tulisi tukea strategiaan liittyviä tavoitteita, jotka on määritelty konsernitasolla. Näiden kvartaalitasoisten tavoitteiden asettaminen tapahtuisi niin, että siihen osallistuisivat organisaation kaikki tasot ja niiden toteutumisen seuranta olisi säännöllistä ja läpinäkyvää. Seurannan tavoitteena on läpikäydä mahdollisia onnistumisen esteitä ja poistaa niitä. Tavoite voi säilyä samana myös useammankin kvartaalin, mutta se päätetään aina suunnittelun yhteydessä. Kvartaalitasoisessa toiminnassa olennaista on, ettei sen tavoitetta muuteta kesken jakson muuta kuin pakottavassa tilanteessa. Seuraavan jakson suunnittelu tapahtuu edellisen puolivälissä, jotta uuden kauden alkaessa siihen liittyvät tavoitteet ja mittarit ovat kaikkien tiedossa.
- "Aiming to the moon". Tavoitteiden asettaminen korkeammalle ja lupa epäonnistua. Määritellään tavoite niin, että siitä tulee jotakin suurta ja normaalista poikkeavaa.

Mietitään siihen keinot ja tavoitellaan sitä. Tavoitteesta jääminen ei olisi ongelma, sillä se tarkoittaisi normaalin saavuttamista. Vuosittainen palkitseminen, jos saavutetaan merkittävä tavoitteen ylitys. Palkitseminen ei olisi rahallinen tai henkilökohtainen vaan kokemuksellinen ja kollektiivinen, jonka rahallinen arvo määrittyy ylityksen suuruuden mukaan.

Muita erityisiä nostoja, joita palkitsemiseen liittyen on nostettu esille:

- Jos yrityksellä on mökkejä tai asuntoja pohjoisessa tai etelässä, niin niiden osalta mahdollisuus hakea käyttöoikeutta korvausta vastaan tai työskennellä niissä etänä
- Yhteistyökumppanit: Keskitetysti tieto siitä, että mitä lippuja/ kausikortteja meillä olisi missäkin päin käytettävissä ja yhteyshenkilö niiden osalta
- Henkilökuntaedut: Alennuspaikat/ yhteistyökumppanit listattuna ja yleisesti nähtäväksi
- Palvelusvuosista 10, 15 lahja+kahvitus+kukat
- Palvelusvuosista 20, 25, jne lahja+viikko+kahvit+kukat

Tutkimuksen osalta nousi esille myös mielenkiintoinen anomalia, eli harjoittelijoiden ja johtajien, sekä päälliköiden ja toimihenkilöiden samanlaiset näkökulmat aihepiireissä, joissa yhdenmukaisuutta oli etukäteen katsottuna vaikea ennustaa. Kun palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvä tyytyväisyys on identtinen, niin herää siitä mielenkiintoinen kysymys, että miksi? Oma tulkintani asiaan on kolme osainen: 1. Harjoittelijat ovat uransa alkutaipaleella ja usein heidän perehdytykseensä kuuluu liiketoiminnasta ja toimista kertomista. Esimerkkinä trainee ohjelmaan osallistuvat henkilöt käyvät paljon läpi asioita, joita ei normaalisti arjessa nosteta esille ja sitä kautta heillä on joko kyseisten koulutuksien tai mahdollisesti jopa koulusta jäänyt selkeä mielikuva siitä, miten maailma on muuttamassa. Tämä selittäisi sitä, että tulevaisuus nähdään samalla tavalla ja ymmärretään siihen liittyvä lainalaisuudet identtisesti. 2. Palkkauksen osalta tyytyväisyyteen voisi liittyä rahan käsityksen substanttiuteen, eli siihen, että jokaisella on oma käsityksensä rahan riittävyydestä tai arvostuksen määräst. Harjoittelijat olivat pääasiassa nuoria ja vasta työelämään siirtyneitä toimijoita. Jos siirryt opinto- ja asumistuen piiristä työelämään, tuntuu palkka suhteessa aikaisempaan pääasiassa suuremmalta. Kun palkka koetaan suureksi, niin siihen liittyvä tyytyväisyyskin on parempaa. Kun myös johtajien palkkatason voi olettaa olevan korkeampi,

niin siihen liittyvän tyytyväisyydenkin voisi olettaa olevan saman suuntainen.

Mielenkiintoista olisikin ollut tutkia, että miten palkan määrä vaikutti tutkittavien vastauksiin, eli olivatko työntekijäryhmien sisällä merkittävää eroa tyytyväisyydessä, joka olisi liittynyt palkan määrään. 3. Mikä selittäisi harjoittelijoiden tyytyväisyyttä voi liittyä harjoittelupaikkojen rajalliseen määrään, eli siihen, että yleisesti harjoittelupaikan saaminen on ollut viime vuosina vaikeasti saavutettavissa. Se voisi vaikuttaa vastaavasti korottavasti siihen, että ollaan yleisemmin tyytyväisiä, eikä pieni korvauskaan pääse vaikuttamaan negatiivisesti, koska tärkein, eli harjoittelupaikka on saavutettu.

Toimihenkilöiden ja päälliköiden osalta matalampi tyytyväisyys panostukseen taas selittyneet sillä, että työuraa on takana jo enemmän ja oman talouden menot ovat vakiintuneemmat ja sisältävät mm. asuntolainoja ja lastenhoitokustannuksia. Silloin raha tuli, raha meni- lause tulee tutuksi, eikä palkan suhteen mikään oikein tunnut oikealta ja riittävältä. Palkkataso alalla on kuitenkin maltillinen ja työn sisällön mielekkyys ja jatkuvuus nousevat merkitykseltään suurempaan rooliin.

### **7.3 Tulevaisuus**

Se mitä itselle nousi pitkin matkaa isoimpana kuitenkin mieleen, liittyy siihen, onko meillä ymmärrystä tulevasta sukupolvesta vai ajatellaanko tulevaisuuden olevan niin, kuin me olemme oppineet? Jos meidän pitää voittaa tulevaisuudessa ns. tekijöiden sydämet, niin läikehtiikö ne samoista asioista vai osaammeko me kuvitella sitä, mistä tulevaisuuden valtti rakentuu? Kun tutkimuksen mukaan seuraavan kymmenen vuoden aikana 32% työpaikoista kokee valtavia muutoksia ja 65% tällä hetkellä opiskelevista tulee päätymään työtehtäviin, joita ei tällä hetkellä ole edes olemassa (Mellanen, 2020), niin ymmärrämmekö me tulevaisuuden työtehtäviä ja niiden vaatimuksia riittävästi.

Jos mietin pankkia silloin 2000 luvun taitteessa, niin jo pelkkä työväline, eli raha oli erilainen. Silloin toimittiin vielä markkojen kanssa, joka aiheutti muuttuessaan omat juttunsa ja muutoksensa jo niinkin olennaisessa kuin rahan arvon tuntemisessa ja ymmärtämisessä. Jos mietitään muuten toimintaa, niin kyseisessä pankkialissa oli rivissä 8 kassaa, joista jokainen omasta mielestään palveli asiakkaita, eli toimi kassan kanssa. Maksoivat laskuja, antoivat rahaa ja tekivät talletuksia. Sijoitus tai lainatoiminnan myynti oli asioita, joista puhuttiin,

mutta niitä ei ehditty tekemään, koska kassoille jonotti ihmisiä kymmenittäin ja jonotusajat olivat siellä 45-60 minuutin tasoilla. Kun iltapäivisin kassat hiljenivät, niin ihmiset odottivat asiakkaita, jotta voisi puhua heille lainosta tai sijoituksista. Kassojen takana oli pääkassa, jonka tehtävänä oli valvoa kassojen toimintaa ja pitää niin sanottua pääkirjaa.

Ajatus silloisesta toimintamallista ja siitä muutoksesta, mitä kyseisessä pankkialissa nykyään tapahtuu, on pysäyttävä. Pankissa on edelleen yksi kassa, mutta sen pääasiallisena tehtävä on hoitaa asiakkaiden päivittäisiin pankkipalveluihin liittyvien palveluiden avaamista ja neuvomista. Se raha mitä edelleen maksamisessa käytetään, haetaan seinästä, mutta sen merkitys on kuihtunut pankkikorttien ollessa yleisin maksuväline ja muun sähköisen maksamisen noustessa isompaan rooliin ja tuoden vaihtoehtoja. Laskut hoidetaan verkkopankissa tai oikeamminkin ne ovat suoraveloituksina, jolloin niiden perään ei edes tarvitse juurikaan murehtia. Pankkialissa on muutamia laina- ja sijoitusneuvottelijoita, joiden tehtävänä on sopia ajanvarauksia asiakkaille. Mutta oikeastaan neuvojien kalenterit varataan täyteen etäneuvotteluita ja suuri osa toimihenkilöistäkin toimii jostakin muualta, kuin toimistolta käsin.

Tämä tulee varmastikin olemaan osa sitä tulevaisuutta, joka myös tilitoimistoa odottaa, mutta itse koen vaikeana hahmottaa sitä todellisuutta, mitä tulemme elämään ihan jo muutaman vuoden kuluttua. Sen takia oma mielipide on, että se tulevaisuuden voittaja ratkeaa siellä arjessa. Pienissä teoissa, joiden avulla kehitetään toimintaa sekä autetaan työntekijöitä kehittymään. Luodaan heille lisäarvoa työskentelemällä kyseisessä yhtiössä ja kuvaamalla, miten heidän kehittymisensä polku tulevaisuudessa menee. Se on vaikeaa näin X- sukupolven edustajalle, mutta olen ajatellut sen niin, että se tarjoaa meille mahdollisuuden astua yrityksenä seuraavalle tasolle, mutta myös henkilökohtaisesti mahdollisuuden oppia ja kehittyä. Fakta on kuitenkin se, että työt muuttuvat ja yrityksen tulee muuttua sen mukana. Ainoastaan kyky muuttua mahdollistaa sen, että yrityksellä on tulevaisuutta ja se voi olla itse mukana luomassa uutta. Nyt kun työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat tekijät on opinnäytetyön myötä yrityksen osalta selvillä, on muutoksen johtamisen osalta paremmat mahdollisuudet saavuttaa myös onnistuminen, jota strategiassa on määritelty tavoiteltavaksi.

## Lähteet

”abraham maslow”. *Ajattelun ammattilainen*, <https://ajattelunammattilainen.fi/tag/abraham-maslow/>. Viitattu 19. lokakuuta 2021.

Adair, John Eric. *Leadership and motivation: the fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*. Kogan Page, 2006.

Dörnyei, Zoltán, ja Ema Ushioda. *Teaching and researching motivation*. 2nd ed, Longman/Pearson, 2011.

Frank, Robert. ”The Perfect Salary for Happiness: \$75,000”. *Wall Street Journal*, 7. syyskuuta 2010. [www.wsj.com](http://www.wsj.com), <https://www.wsj.com/articles/BL-WHB-3576>.

Helmipuuroh. ”Äitini työskentelee vankiterveydenhuollossa sairaanhoitajana, tässä hänen ’koronalisänsä’. En tiedä pitäisikö tässä itkeä vai nauraa, koko perhe on aivan ymmällään :D Todella tylyä ja epätasa-arvoista kohtelua kovasta työstä.” *r/Suomi*, 28. kesäkuuta 2021, [www.reddit.com/r/Suomi/comments/o9g934/aitini\\_tyoskentelee\\_vankiterveydenhuollossa/](http://www.reddit.com/r/Suomi/comments/o9g934/aitini_tyoskentelee_vankiterveydenhuollossa/)

Herzberg, Frederick, ym. *The Motivation to Work*. Transaction Publishers : Made available through hoopla, 2011.

Hiltunen, Arto. *Johtamisen taito*. 4. painos, Alma Talent Oy, 2012.

Hirsjärvi, Sirkka, ym. *Tutki ja kirjoita*. Tammi, 2010.

Holt, Svetlana, ym. ”Cultivating Empathy: New Perspectives on Educating Business Leaders”. *The Journal of Values-Based Leadership*, vsk. 10, nro 1, tammikuuta 2017, <https://doi.org/10.22543/0733.101.1173>.

Hämäläinen, Juuso, ja Henri Sora. *Strategia arkeen OKR-mallilla*. Kauppakamari, 2020.

Hämäläinen, Karo, ja Peltola Miika. *Urheilijan taivas + helvetti*. One to One Oy, 2015.

”Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää”. *Frank Martela*, 4. huhtikuuta 2014, <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>.

”Kaikki pelaa - Supercellin Ilkka Paananen ei tunne itseään johtajaksi”. *Suomen Kuvalehti*, nro 23, 2014, ss. 38–43.

Kauppalehti. ”Lehti 9/2021 | Kauppalehti”. *Tärkeimmät talousuutiset | Kauppalehti*, <https://www.kauppalehti.fi/optio/lehdet/8867c6d5-2014-497b-986d-bd1328fcc08c>. Viitattu 12. lokakuuta 2021.

Kotter, John, ym. *Jäävuoremme sulaa muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa*. WSOYpro, 2008.

Kotter, John P. *Leading change*. Harvard Business Review Press, 2012.

*Kuva: Hesburger lähetti työntekijöilleen karkkia ja Heikki Salmela -kortin – ”Olette arvokkaita ja tärkeitä”*. <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/30267085-7727-4253-a08f-9ac40ec201b6>. Viitattu 24. marraskuuta 2021.

Martela, Frank, ja Karoliina Jarenko. *Draivi -Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Talentum Pro, 2015.

Maslow, A. H. ”A Theory of Human Motivation.” *Psychological Review*, vsk. 50, nro 4, heinäkuuta 1943, ss. 370–96. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.1037/h0054346>.

MASLOW, ABRAHAM H. *THEORY OF HUMAN MOTIVATION*. WWW BN PUBLISHING COM, 2020.

Mellanen, Atte, ym. *Hyvät, pahat ja millenniaalit - Miten meitä tulisi johtaa*. 2020.

*Mitä on kestävä kehitys? - Ympäristöministeriö*. <https://ym.fi/mita-on-kestava-kehitys>. Viitattu 17. marraskuuta 2021.

Pijl, Patrick van der, ym. *Design a better business: new tools, skills and mindset for strategy and innovation*. Wiley, 2016.

Pink, Daniel H. *Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us*. Reprint, Paperback ed, Riverhead Books, 2012.

Rantanen, Jarkko, ym. *Johda tunneilmastoa*. Alma Talent, 2020.

Ryan, Richard M., ja Deci, Edward L. *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. 2017.

”Simone Bilesiin iski monelle kaupan kassalta tuttu ongelma, arvioi suomalaisiantuntija – tästä syystä supertähti voi pystyä kilpailemaan puomilla”. *Yle Urheilu*, <https://yle.fi/urheilu/3-12042796>. Viitattu 21. lokakuuta 2021.

Whitmore, John. *Coaching for performance: the principles and practice of coaching and leadership*. Fifth edition, Nicholas Brealey Publishing, 2017.

”Älä puhu yksilöstä, puhu suhdelosta!” *Frank Martela*, 25. maaliskuuta 2011, <https://frankmartela.fi/2011/03/25/ala-puhu-yksilosta-puhu-suhdelosta/>.

Tasmanian Government, 24. marraskuuta 2021,

[https://www.dpac.tas.gov.au/\\_\\_data/assets/image/0009/274275/John\\_Fisher\\_Transition.JPG](https://www.dpac.tas.gov.au/__data/assets/image/0009/274275/John_Fisher_Transition.JPG)

G.

## Liite 1: Kyselylomake

Kysymyksen asettelu:	Arviointi 1-4						
Missä määrin seuraavat asiat motivoivat sinua tekemään parhaasi?							Asiaan panostetaan yrityksessä riittävästi
<b>Oma työ</b>	<b>1. Ei motivoi</b>	<b>2. Motivoi hieman</b>	<b>3. Melko motivoiva</b>	<b>4. Erittäin motivoiva</b>		<b>Erimieltä</b>	<b>Samaa mieltä</b>
Mahdollisuus tehdä päätöksiä itsenäisesti							
Muiden auttaminen							
Työajan joustavuus							
Työn suunnittelun joustavuus (etätö, työn järjestely)							
Voin vaikuttaa asioihin							
<b>Ilmapiiiri ja työyhteistö</b>	<b>1. Ei motivoi</b>	<b>2. Motivoi hieman</b>	<b>3. Melko motivoiva</b>	<b>4. Erittäin motivoiva</b>		<b>Erimieltä</b>	<b>Samaa mieltä</b>
Asiakkaat ja työn sisältö							
Oman toimenkuvan selkeys							
Sosiaalinen hyväksyntä							
Sosiaalinen yhteenkuuluvuus							
Tavoitteet ja seuranta							
Työpaikan varmuus ja jatkuvuus							
<b>Oppiminen ja osaaminen</b>	<b>1. Ei motivoi</b>	<b>2. Motivoi hieman</b>	<b>3. Melko motivoiva</b>	<b>4. Erittäin motivoiva</b>		<b>Erimieltä</b>	<b>Samaa mieltä</b>
Itsensä kehittäminen							
Onnistumisen tunteet							
Urapolku ja eteneminen							
<b>Esimiestyö</b>	<b>1. Ei motivoi</b>	<b>2. Motivoi hieman</b>	<b>3. Melko motivoiva</b>	<b>4. Erittäin motivoiva</b>		<b>Erimieltä</b>	<b>Samaa mieltä</b>
Avoin tiedonkulku työhön ja organisaatioon liittyvissä asioissa							
Luotettava ja kyvykäs johto							
Oman esihenkilön suoriutuminen tehtävistään							
Työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu							
<b>Palkkaus ja palkitseminen</b>	<b>1. Ei motivoi</b>	<b>2. Motivoi hieman</b>	<b>3. Melko motivoiva</b>	<b>4. Erittäin motivoiva</b>		<b>Erimieltä</b>	<b>Samaa mieltä</b>
Koen saavani arvostusta esihenkilöltäni							
Minuun luotetaan							
Muu taloudellinen palkitseminen							
Palkka							
Saan palautetta työstäni							
Tulospalkkio							
<b>Ulkoiset/organisaatio</b>	<b>1. Ei motivoi</b>	<b>2. Motivoi hieman</b>	<b>3. Melko motivoiva</b>	<b>4. Erittäin motivoiva</b>		<b>Erimieltä</b>	<b>Samaa mieltä</b>
Käytettävissä olevat työvälineet							
Mukavat toimitilat							
Työnantajan brändi							
Työskentely pörssi-yhtiössä							
Yrityksen arvot ja asenteet							
Yrityksen laajentuminen ja kasvu suurimmaksi							
Yrityksen sosiaalinen vastuullisuus							

## **Liite 2: Kyselyn saate**

*Tämä kyselytutkimus on osana kahta eri opinnäytetyötä.*

*Ensimmäisen opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia yhteisöllisyyden toteutumista uudessa normaalissa sekä miten sitä voitaisiin yhä enemmän kehittää. Tutkimuksen toteuttaa liiketalouden opiskelija Jenna Lappalainen Laurea ammattikorkeakoulusta.*

*Toisen opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia työntekijöitä motivoivia tekijöitä ja niihin panostamista Rantalaisella. Tutkimuksen toteuttaa palvelutuotannon johtaja Arto Hiltunen osana YAMK-tutkintoa.*

*Vastaaminen vie aikaa vain muutaman minuutin.*

*Kyselyyn vastataan anonyymisti, eikä yksittäisen vastaajan vastauksia käsitellä sellaisenaan.*

*Pääset vastaamaan kyselyyn oheisesta linkistä 1.10.2021 saakka:*

### Liite 3: Aineistonhallintasuunnitelma

Opinnäytetyön toteuttamiseksi on kerätty aineistoa kolmessa eri vaiheessa. Näistä ensimmäisessä tehtiin kysely päällikötasoisille henkilöille ja motivaatiota tuottava sana kirjoitettiin post-it lapulle, jonka kukin kävi viemässä yhteisesti sovittuun paikkaan. Tekijän ja sanan kuuluvuutta ei ole seurattu palautuksien yhteydessä ja valmiista lappujen kokonaisuudesta on otettu valokuva, jonka kautta ensimmäinen yhteenveto on laadittu. Toisessa vaiheessa pyydettiin motivaatioon liittyviä sanoja työntekijöiltä. Nämä motivaatioon liittyvät sanat lähetettiin minulle suoraan sähköpostiin, joten sen osalta vastaajat ovat selvillä, mutta yhteenvettoa tehdessä vastaajien nimet on hävitetty ja koostettu ainoastaan sanat. Tiedot on tallessa sähköpostissani, mutta niitä ei ole tarkoitus hyödyntää ja tullaan myöhemmässä vaiheessa siirtämään roskakoriin. Kolmannessa vaiheessa on konsernin työntekijöille lähetetty ulkoisen toimijan (Quesback) kautta kysely, jonka osalta vastaajat ovat vastanneet saadun linkin kautta anonymisti. Tiedoissa ei ole mitään sellaista, että kyselyyn vastannut olisi mahdollista tunnistaa, sillä data on saatu koko joukon osalta, eikä sen perusteella ole mahdollista tehdä yksilöintiä. Vastaukset on kyselyn lähettäneellä taholla, mutta ne tullaan tuhoamaan, kun vuosi opinnäytetyön hyväksymisestä on täynnä. Minulle tullut datan yhteenveto on säilytyksessä yrityksen omistamalla One Drive asemalla, henkilökohtaisessa kansiossani, johon muilla ei ole pääsyä. Tiedosto ei pidä sisällään henkilötietoja eikä sen kautta ole mahdollista tehdä yksilöintiä vastaajasta. Aineisto ei myöskään pidä sisällään henkilötietoja tai erityisen arkaluontoista materiaalia.

Aineisto on kerätty ainoastaan tieteellistä käyttötarkoitusta varten ja siihen liittyvää materiaalia tullaan käyttämään ainoastaan opinnäytetyötä varten ja sitä pääsee käsittelemään ainoastaan opinnäytetyön tekijä. Aineiston säilyttämisen näkökulmasta, järjestelmä ottaa työstä varmuuskopion joka yö, joka voidaan palauttaa, jos aineisto jostakin syystä katoaisi.

Opinnäytetyön aineiston ja tuloksen omistaa toimeksiantaja, eikä sitä ole oikeutta esitellä tai luovuttaa ilman toimeksiantajan antamaa lupaa. Kyselyyn saadut vastaukset on aineiston omistajan käytössä opinnäytetyön jälkeen, jos he näin näkevät tarpeelliseksi. Jos tarvetta uudelleen käytölle ei ole, niin materiaali tullaan tuhoamaan, kun vuosi opinnäytetyön hyväksymisestä tulee täyteen.