



Ilmari Sindonen

# Motivaation säilyttäminen muutoksen aikana

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2024

## Tiivistelmä

Tekijä(t):	Ilmari Sindonen
Otsikko:	Motivaation säilyttäminen muutoksen aikana
Sivumäärä:	57 sivua + 1 liite
Aika:	Marraskuu 2024
Tutkinto:	Tradenomi (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja(t):	Yliopettaja Jukka Kaisla

---

Toimintatutkimuksen tavoitteena oli tuoda hyötyä henkilökunnalle ja luoda lisäarvoa yritykselle varsinkin muutoksen aikana. Tavoitteena oli myös kehittää tapa saada ja analysoida henkilöstön mielipiteitä, luoda hyvinvointia työyhteisössä sekä kasvattaa työtehoa. Tutkimuksen perustana oli motivoivien tekijöiden työkalun rakentaminen, implementointi, käyttöönotto ja siitä saatavan tiedon hankkiminen jatkotutkimusta ja -työskentelyä varten. Tavoitteena oli, että organisaatio tulisi hyödyntämään tämän toimintatutkimuksen sekä työkalun avulla saatuja tuloksia.

Nykytila-analyysi osoitti, että yrityksellä ei ollut välineitä työntekijöiden motivaation mittaamiseen. Motivaatiota mittaavan työkalun kehittämiseksi oli siis aito tarve. Projekti toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa oli koko kohdeorganisaation henkilöstö tiiviisti mukana. Laadullisessa tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä olivat mm. teemakeskustelut, kyselyt, palautekyselyt sekä havainnointi. Tutkimuksen avulla saatiin luotua motivaation ja siihen liittyvien prosessien mittaamisen työkalu, joka perustui tai joka pohjautui asiantuntijoiden kirjallisuuteen, teoriaan sekä henkilöstön työkokemukseen.

Tuloksena on, että rakennetun työkalun avulla organisaatio on saanut arvokasta ja tärkeää tietoa henkilöstön motivaatiotekijöistä. Organisaatio on kiinnostunut motivaation kehittämisestä. Työkalun avulla on tunnistettu motivaatiotekijöitä ammatin ja työpaikan eri osa-alueilla. Rakennetun työkalun avulla voidaan tunnistaa mahdollisia motivaatiotekijöitä, varsinkin muutoksen aikana jatkotyöstöä varten.

Avainsanat: motivaatio, työhyvinvointi, työympäristö, johtamistyyli, urakehitys

## Abstract

Author: Ilmari Sindonen  
Title: Maintaining Motivation during Change  
Number of Pages: 57 pages + 1 appendix  
Date: November 2024  
Degree: Master of Business Administration  
Degree Programme: Business Development  
Instructor(s): Jukka Kaisla, Principal Lecturer, Dr. Sc. (Econ.)

---

The aim of this thesis was to improve organizational performance and personnel satisfaction via maintaining motivation during change. The aim was achieved by developing a tool to obtain and analyse the staff opinions in order to improve well-being in the work community as well as to increase work efficiency during change.

The thesis utilized the action research methodology and such research methods as internal interviews and thematic discussions, analysis of internal documents, participant observations, and a survey. The main process underlying the study included the construction, implementation, and deployment of a motivation survey tool. The current state analysis pointed to the lack of such a tool to measure motivation and the need to create and apply it. The thesis was carried out with active involvement of the staff members in the case organisation. The development of the tool also relied on relevant literature around the topics of change at work and how leadership styles, growth and development in the workplace and the work environment affect motivation.

The outcome of the thesis is the constructed tool that provided valuable and important information on the staff motivational factors for the case organisation. The organisation is interested in increasing and developing motivation. The tool was developed and used to identify motivational factors in different roles and workplace areas. The tool is expected to bring benefits to the staff and the organisation, especially during a period of change. The constructed tool can be used to identify potential motivational factors, especially during change. The hope is that the organisation could use the results of this thesis, i.e. the tool, for further work.

Keywords: Change, motivation, well-being at work, work environment, management style, career development

# Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Yrityksen ja hankkeen esittely	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja laajuus	1
1.3	Tutkimuskysymykset	2
2	Käytetyt menetelmät ja tietoperustat	3
2.1	Toimintatutkimus	3
2.1.1	Perinteinen tutkimus vs. toimintatutkimus.	4
2.1.2	Toimintatutkimuksen pääperiaatteet	5
2.1.3	Toimintatutkimus organisaatiossa	7
2.2	Tutkimuksen menetelmät	8
2.2.1	5 miksi menetelmä	9
2.2.2	Tutkimustapaamiset, palaverit	10
2.2.3	Vaiheiden dokumentaatio	11
2.2.4	Kysely	11
2.2.5	Palautteet ja toiveet	13
2.3	Tutkimuksen tietoperustat	14
2.3.1	Organisaatio, henkilöstön kokemuksellinen tieto	15
2.3.2	Toimintatutkimuksessa käytetyt ohjelmistot	16
2.3.3	Motivaatio muutoksessa	16
2.3.4	Työympäristö	20
2.3.5	Johtajuuden muoto ja kulttuuri	28
2.3.6	Osaamisen kehittäminen	33
3	Nykytila-analyysi	36
3.1	Organisaation yleinen tilanne	37
3.2	Ongelman jäsentely	38
3.3	Ongelman syiden ja seurausten analysointi	39
3.4	Tavoitetilan analysointi	40
4	Ratkaisu	41
4.1	Suunnittelu	41
4.2	Kehittämishankkeen prosessi	42
4.2.1	Ensimmäinen tapaaminen	42

4.2.2	Toinen tapaaminen	43
4.2.3	Kolmas tapaaminen	44
4.2.4	Neljäs tapaaminen	45
4.3	Työkalun tulokset ja analyysi sekä hyödyn mittaaminen ja arviointi	46
4.4	Palautekyselyn vastausten tulokset ja analyysi	49
4.5	Ratkaisun validointi	50
5	Hankkeen tulokset	50
6	Loppupäätelmät	53
6.1	Haastattelu	54
6.2	Tarkennettu palautekysely	56
	Lähteet	57
	Liitteet	
	Liite 1 Työkalun tulokset	

# 1 Johdanto

Motivoitunut henkilö on paitsi energisempi ja innostuneempi työstään myös vähemmän stressaantunut sekä jää harvemmin sairauslomalle. Usein yrityksellä ei ole paljon resursseja tutkia työntekijöiden motivaatioon liittyviä näkökulmia. Koko aihe on erittäin tärkeä mille tahansa yritykselle sen koosta tai toimialasta riippumatta ja varsinkin siinä työskenteleville ihmisille.

Toimintatutkimuksen tavoitteena on tuoda hyötyä henkilökunnalle ja luoda lisäarvoa yritykselle. Kehitetty ja uudistunut tapa saada ja analysoida henkilöstön mielipiteitä luo hyvinvointia työyhteisössä ja kasvattaa myös työtehoa.

## 1.1 Yrityksen ja hankkeen esittely

Tässä tutkimuksessa kyseessä on yritys X. Yritys X toimii Suomessa ja kehittyi joka vuosi. Se on asiantuntijaorganisaatio, joka tarjoaa erilaisia palveluita asiakkaille. Tutkimuksessa on tiiviisti mukana yrityksen koko henkilöstö. Yritys X on vahva ja kehityksessä oleva organisaatio ja siellä työskentelee huomattava määrä työntekijöitä. Tutkimus koskee jokaista henkilöä, joka työskentelee organisaatiossa ja tuo hyötyä heille. Tavoitteena on, että yritys aikoo hyödyntää tämän toimintatutkimuksen avulla saatuja tuloksia ja loppupäätöksen, eli työkalun.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja laajuus

Yritys X:ssä tehdään muutoksia prosesseihin. Kun muutoksia tapahtuu, henkilökunnalla voi olla ristiriitaisia tunteita, mikä voi johtaa motivaation heikkenemiseen ja jopa työn intensiteetin laskuun. Toimintatutkimus auttaa tunnistamaan motivoivia ja myös epämotivoivia tekijöitä työntekijöille työkalun avulla, joka luodaan tämän työn avulla. Kysymyksen muodossa oleva työkalu perustuu asiantuntijoiden kirjallisuuteen, teoriaan sekä henkilöstön työkokemukseen. Työkalun luomisessa on otettu huomioon myös organisaatio X:n järjestys, tarpeet ja hyöty. Työkalun kehittämiseen tämän toimintatutkimuksen kautta osallistetaan koko yritys X:n henkilöstö. Tämän tyyppistä organisaatiota koskevaa hanketta ei

ole toteutettu aiemmin, ja hankkeen tavoitteena on luoda väline henkilöstön motivoinnin mittaamiseen ja myös nostamiseen, jotta yritys haluttaessa pystyy reagoimaan tutkimuksen avulla saatuihin tekijöihin. Tavoitteena on työkalun avulla tunnistaa motivaatiotekijöitä ammatin ja työpaikan eri osa-alueilla. Kehittää työkalu, jonka avulla voi tunnistaa mahdollisia motivaatiotekijöitä, varsinkin muutoksen aikana.

Tässä toimintatutkimuksessa käytetty työkalu luotiin työpaikan motivointia koskevien kysymysten käsittelyn avulla. Työn ollessa onnistunut, organisaatio olisi valmis ottamaan työkalun käyttöön vain, mikäli se perustui teoriaan, toisin sanoen ei vain henkilöstön kokemuksiin ja ajatuksiin. Tämä vaikutti positiivisesti kyseiseen projektiin. Plussana oli myös, että työkalun kysymykset saivat teoriasta tukea, sillä teoria oli perustettu asiantuntijaorganisaatioon. Tämä auttoi loppujen lopuksi välttämään kysymysten liian henkilökohtaisen luonteen ja kysymysten itsenäisen esittämisen. Kysymysten aiheet eivät muuttuneet, vaan niiden merkitys vahvistui vastaavan kirjallisuuden avulla. Kaikki työkalussa käytetyt kysymykset perustuvat teoriaan ja myös henkilöstön kokemukseen. Tässä hankkeessa kerättiin eri kirjoittajien mielipiteitä kirjoista ja artikkeleista, jotka liittyvät muutokseen työssä, motivaatioon sinänsä ja siihen, miten johtamistavat, kasvu ja kehitys työpaikalla sekä työympäristö vaikuttavat motivaatioon. Teoria, johon tämän työkalun kysymykset perustuvat, esitellään opinnäytetyössä, ja lukijalla on mahdollisuus tutustua siihen.

### 1.3 Tutkimuskysymykset

Alla esitetään tutkimuskysymykset, jotka autoivat vastaamaan tarkemmin toimintatutkimuksen koskevaan pääkysymykseen:

- Voidaanko parantaa tai kehittää tietyn tavan toimia tai työskennellä mikä toisi lisäarvoa yritykselle ja tyytyväisyyden henkilöstölle?
- Todetaanko, että tästä kyselystä on hyötyä. Pystyimmekö selvittämään, mikä henkilöstöä motivoi ja toteuttamaan/kehittämään kyseisen prosessin?

- Vaikuttaako työkalu työntekijöiden motivaatioon ja tehokkuuden säilyttämiseen?
- Onko henkilöstön/johdon mielestä tämä toimiva ja hyödyllinen tapa toimia?

## **2 Käytetyt menetelmät ja tietoperustat**

### **2.1 Toimintatutkimus**

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan tapaa ymmärtää ja hallita teorian ja käytännön välistä suhdetta. Tutkijan ja tutkittavan välillä on dialogi, ja tämä suhde on jatkuva vuoropuhelu. Näin ollen toimintatutkimukseen osallistuessaan käydään vuoropuhelua. (Greenwood 1997, 9.)

Toimintatutkimuksessa tutkija ja tutkittava toimivat yhdessä tiiviisti. Toimintatutkimus on prosessi, jossa tutkija ei ratkaise ongelmaa toisen puolesta vaan yhdessä toisen kanssa. On tärkeää, että toimintatutkimuksen tavoitteena ei ole vain kuvata, ymmärtää ja selittää jotain, vaan toimintatutkimus menee paljon pidemmälle sillä, se pyrkii parantamaan tilannetta. Toimintatutkimuksessa tutkija kehittää parannuksen johonkin ongelmaan tai ei niin toimivan prosessin, joka vaatii tutkimusta. Tutkimusmuoto myös opettaa molemmat osapuolet yhteisessä toiminnassa ja prosesseissa. Toimintatutkimukselle on olennaista vuoropuhelu ja se on yksi sen tärkeimmistä piireistä. (Greenwood 1997, 10.)

Projektin hyväksyminen on yksi askel tutkimuksen työstölle. Onko tutkimus kannattava vai ei, on haastava aihe, mutta muutamat kysymykset voivat auttaa sen vastaamiseen. Mikäli näihin kysymyksiin löytyy selkeä vastaus, toimintatutkimus tulee hyväksytyksi isolla varmuudella. Kysymykset ovat: mitä on tehtävä, miten tutkimusta lähestytään, milloin projekti valmistuu, kuinka paljon budjettia on käytettävissä projektin toteuttamiseen, miten ja missä työ tehdään, onko tehty työ kannattavaa ja kuka tekee tutkimuksen. (Frigenti & Comninos 2002, 30.)

Johdon on nähtävä selkeä tavoite ja tehokkain lopputulos syntyy, kun tutkija saa tehtyä opinnäytettään, josta yritys oikeasti ja aidosti hyötyy.

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata kaikkiin edellä mainittuihin kysymyksiin ja pyrkiä vaikuttamaan myönteisesti yrityksen prosesseihin. Luoda kyselymalli eli työkalu, jonka avulla voidaan tunnistaa ja analysoida työntekijöiden motivaatio tiettyä aihetta kohtaan. Tähtäimenä on, että organisaatio X käyttää tätä työkalua tulevaisuudessa. Tiedettäessä motivaatioprosesseista, niitä voidaan vahvistaa ja käyristää ja siten tuoda enemmän tiimin yhteenkuuluvuutta, liikettä tavoitteen ja jopa tunteita sisäiseen motivaatioon. Tavoitteena on lisäksi selvittää, ovatko uudistetut kyselyt täyttäneet odotukset ja onko työväline saavuttanut tavoitteensa. Toimintatutkimukseen ei oltu liitetty yritykselle taloudellisia riskejä, sillä se on sille maksuton. Ainoa kustannus on tiimin vietetty työaika kyselyihin vastaamiseen, haastatteluihin ja kokouksiin.

Aina kuitenkin pitää muistaa, että uuden toimintatavan implementointi ja sen kehityssykli saattaa viedä paljon aikaa, koska kun yksi tavoite on saatu saavutettua, se voi tuoda esille uusia haasteita. (Virkkunen et al. 2001, 15.)

### 2.1.1 Perinteinen tutkimus vs. toimintatutkimus.

Toimintatutkimus koostuu useasta syklistä – havainnoi, reflektoi, arvioi, muokkaa ja siirry uuteen suuntaan. (McNiff & Whitehead 2011, 8-10.)

Viime kädessä toimintatutkimus on metodologia, joka rohkaisee luomaan useita kertomuksia, jotka johtuvat yhdistämisestä ja tulkinnoista eri näkökulmista. (Sheri 2012, 5.) Näen toimintatutkimuksessa enemmän hyötyä tiettyyn ongelmaan tai parannuskohteeseen. Se on aktiivinen, elävä, monimutkainen, haastava, mutta samaan aikaan mielenkiintoinen ja hyödyllinen prosessi.

Perinteisessä tutkimuksessa käytetään teoriaa ja lopputuloksena tulee tutkittu aineisto ja mahdolliset parannusehdotukset. Toimintatutkimuksessa tulee tämän lisäksi myös teko ja aito mitattava tulos. Onko tulos negatiivinen vai positiivinen,

vaikuttaa paljon työn laatu ja tutkittava kysymys. Perinteistä tutkimusta voi käyttää toimintatutkimuksen nykytilan arvioinnissa, koska perinteisessä tutkimuksessa on käytetty paljon resursseja nykytilan arvioimiseen. Toimintatutkimus arvioi nykytilan, tekee korjausehdotuksen ja aloittaa niiden realisoimisen. Perinteinen tutkimus taas arvioi nykytilan, tutkii ja suunnittelee tutkimuskohteita, mutta ei tee mitään muuta kehityksen eteen kuin suunnitelman.

### 2.1.2 Toimintatutkimuksen pääperiaatteet

Toimintatutkimus on prosessi, eikä joukko teoreettisia mielipiteitä jo kirjoitettujen kirjojen kirjoittajilta. Teoriaa voidaan ja pitää käyttää mielipiteiden ja neuvojen lähteenä, mutta ongelman ratkaisun prosessi on tultava tutkijalta itseltään. Ratkaisut ongelmaan on luotava tutkijan käsissä ja toimintatutkimuksen prosessien ja toimien kautta. (Kaisla 2023, 92-94.)

Tutkimuksessa on keskeistä, että tutkija ymmärtää selkeästi ne ongelmat, joita hän on ratkaisemassa. Tutkimuksessa on olennaista muistaa, että emme tee tutkimusta sinänsä, vaan etsimme todellista ja kestävästä ratkaisusta organisaation ongelmaan, joka vaatii puuttumista ja kehitystä toimintatutkimuksen avulla. Toimintatutkimuksessa tutkija ja tutkimusprosessi ovat erottamaton osa toisiaan. Toimintatutkimuksessa koko hankkeen tavoitteena on löytää ratkaisu tiettyyn ongelmaan. Tällöin ei ole tarpeen etsiä muita tutkimusongelmia, vaan ryhtyä analysoimaan ja toimimaan niiden ongelmien pohjalta, jotka on havaittu nykytila-analyysin kautta. Nykytilan analysoinnin avulla tunnistetaan tarkasti prosessit, joita on parannettava, tai ongelmat, jotka on ratkaistava. (Kaisla 2023, 69-71.)

Toimintatutkimuksessa tutkija ei aloita keksimään lisäongelmia jo määriteltyyn ongelmaan analysoimalla nykytilaa, vaan alkaa kokeilla ja ratkaista sitä. Tutkimuksessa esiintyvät tutkimuskysymykset auttavat pilkkomaan pääkysymyksen pienempiin kysymyksiin, jolloin niihin vastaamalla saadaan kattavampi kuva siitä, mihin ratkaisuun tutkimus on vienyt. (Kaisla 2023, 71-74.)

Toimintatutkimuksissa riippumatta niiden laajuudesta ja toiminnasta on kuitenkin yhteisiä pääpiirteitä. Toimintatutkimuksen aineiston kirjailijat hylkäävät sellaiset tutkimuslähestymistavat, jossa ulkopuolinen edustaja tulee organisaatioon ratkaisemaan ongelmia oman näkemyksen mukaisesti. Pääpiirteitä ovat: toimintatutkimuksessa ympäristössä työskentelevät ihmiset osallistuvat aktiivisesti kaikkiin tutkimusprosessin osa-alueisiin. Tutkimus on suunnattu siten, että osallistujat itse pyrkivät parantamaan käytäntöjä ja toimintaympäristöjään. (Kemmis, McTaggart & Nixon 2014, 4.)

Yksi toimintatutkimuksen kriittisen vahvimmista väitteistä verrattuna muihin tutkimuksiin on, että osallistujat voivat tehdä tutkimusta itse. Ulkopuoliset asiantuntijat voivat tutkia eri aiheita myös, mutta osallistujilla on erityinen pääsy siihen, miten työtä omassa yrityksessä toteutetaan, koska he ovat itse yrityksen henkilökuntaa. Jotkut sanovat, että henkilökunnan liian osallistuva asema ei voi tarkoittaa hyvää tutkimukselle, sillä oma henkilökunta ei voi nähdä asioita puolueettomasti tai objektiivisesti. Päinvastoin, omalla henkilökunnalla on kuitenkin vahva etu, sillä on kyse tutkimuksen tekemisestä omassa työpaikoissaan. Toimintatutkimuksessa selvitetään osallistuvan henkilökunnan käytäntöjä, jotka parantavat ja kehittävät heidän työnsä itsestään sekä sen prosesseja. (Kemmis, McTaggart & Nixon 2014, 4-5.)

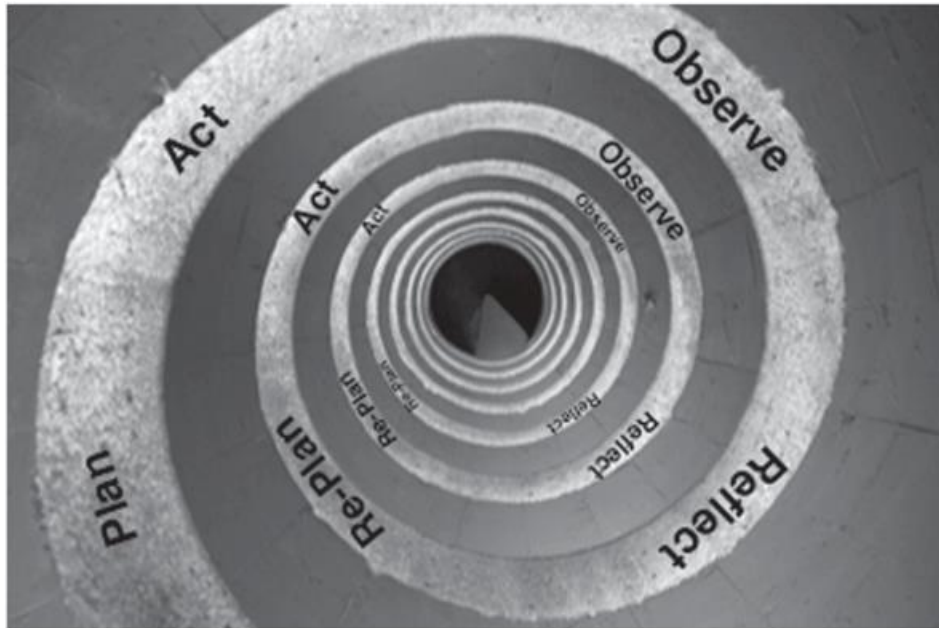
Kurt Lewin, joka on antanut merkittävän panoksen toimintatutkimukseen ja jota jotkut kirjailijat kutsuvat ”toimintatutkimuksen isäksi”, kuvasi tutkimuksen syklejä. Ne koostuvat muutoksen suunnittelusta, suunnitelman toteuttamisesta, havainnoinnista ja suunnitelman uudelleenmuotoilusta tapahtumien valossa. (Kemmis, McTaggart & Nixon 2014, 18.)

Kirja kuvasi eri toimintatutkimuksen vaiheet syklien kierteellä:

- muutoksen suunnittelu,
- toimiminen ja muutoksen prosessin ja seurausten havainnointi,
- näiden prosessien ja seurausten reflektointi ja sitten muuttaminen.

- uudelleen suunnittelu,
- toimiminen ja havainnointi,
- pohdinta ja niin edelleen.

(Kemmis, McTaggart & Nixon 2014, 18.)



Kuva 1. Toimintatutkimuksen spiraali (Kemmis, McTaggart & Nixon 2014, 19).

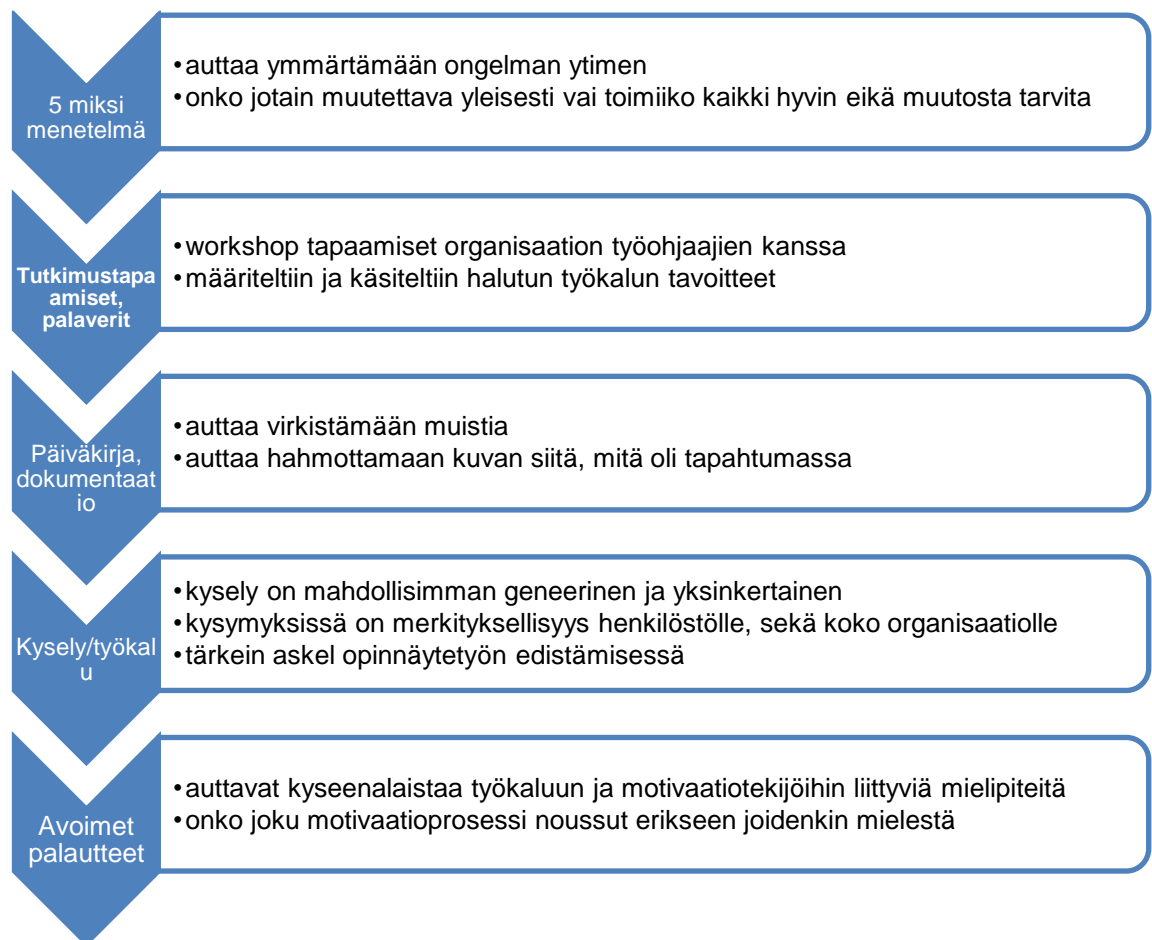
### 2.1.3 Toimintatutkimus organisaatiossa

Organisaatiossa tehty toimintatutkimus tuo mukanaan sekä haasteita että mahdollisuuksia yhteistyöhön ja kehittämiseen organisaation prosesseihin. On tärkeää, että organisaatio toimii ja hyväksyy tutkimuksen tavan. Tällöin tehty työ on hyödyllistä ja kehittävää. Organisaation on hyväksyttävä muun muassa se, että tutkija on hankkeen avainhenkilö ja johtaa tutkimusta eri näkökulmista. Viime kädessä organisaatio hyväksyy hankkeen, kun se näkee hankkeen myönteiset näkökohdat. Tutkimuksessa on olemassa riski, että tutkija ei edistä hanketta itsenäisesti, vaan ottaa olemassa olevan hankkeen ja työstää sitä, mikä on väärä askel. Tämän riskin välttämiseksi tutkijan on välittömästi otettava

hankkeen vetäjän rooli ja toimittava johtavassa asemassa. Tämä ei ole helppoa, sillä on hyvin mahdollista, että jotkut organisaatiot eivät hyväksy tätä. On myös syytä huomata, että tutkija ei tee tutkimusta yksin ja omillaan. Kohdeorganisaatio on mukana ja tekee yhteistyötä tutkijan kanssa. Toimintatutkimus voi olla myös osa laajempaa prosessia. Tällöin tutkijan on määriteltävä tutkimuksensa rajat ja noudatettava selkeää toimintatutkimuksen suunnitelmaa ja ohjeita. (Kaisla 2023, 28-30.)

## 2.2 Tutkimuksen menetelmät

Tutkimusmenetelmien valinta alkaa tutkimuksen tiedostamisesta ja ymmärtämisestä sekä sen selvittämisestä, millaista dataa tarvitaan, jotta tutkimuskysymyksen voidaan vastata parhaiten. Joskus tiedonkeruun sekamenetelmien käyttö voi olla tarpeellista ja järkevää tarkkuuden tai arviointitarkoituksen vuoksi. (Sheri 2012, 10.)



## Kuvio 1. Tutkimuksen menetelmät.

Analysoinnissa on käytetty eri menetelmää. Muun muassa 5 miksi, avoin palautekysely, toimintatutkimuksen kysely sekä niiden sisällön analyysi. Kun tutkimus on motivaation korostaminen ja sen kasvattaminen, koen että ne ovat sopivia menetelmiä ja ne tuovat luotettavan tuloksen. Kerätyn tiedon luotettavuus vahvistuu sen anonyymien muodon vuoksi. Kun kysely on anonyymissa muodossa, sen vastaukset ovat suuremmalla varmuudella aitoja, koska henkilö ei ole huolissaan, että vastauksista tulee negatiivisia vaikutelmia. Avoimet palautekyselyt olivat myös anonyymityyppisiä. Tämä antaa mahdollisuuden kokeilla analysoida, kuinka rehelliset vastaukset on saatu kyselyiden aikana ja kuinka ne täsmäävät pääkyselyn kanssa. Kyselyt olivat lyhyitä ja yksinkertaisia. Vastuksille oli arvoasteikko yhdestä kymmeneen ja yksi kenttä avoimelle vastaukselle tai palautteelle. Saaduista numeroista oli saatu graafi, ja tarkastettu saadut vastaukset visuaalisessa muodossa. Se on tärkeä osa analysoinnista, koska motivaatiota on haastava mitata numeroilla. Toimintatutkimuksen sisällönanalyysin tarkistan myös niin, että etsin samoja motivaation lähteitä taikka motivaation tappajia kerätyssä aineistossa. Yhdistän ja luokittelen niitä. Ne, jotka keräävät eniten pisteitä, tulee olemaan tärkeimpiä tulosten analysoinnissa ja jatkokehityksessä.

### 2.2.1 5 miksi menetelmä

Tämä menetelmä on valittu, sillä se auttaa ymmärtämään ongelman ytimen ja havainnoida, onko jotain muutettava yleisesti vai toimiiko kaikki hyvin eikä muutosta tarvita. Tässä tapauksessa menetelmää lähestyttiin tutkimuksen aikana ja kyseenalaistaa työkalun tarpeesta.

"5 miksi" -menetelmä on helppo työkalu heikkouksien tunnistamiseen sekä ongelmien ratkaisun löytämiseen. Se on vahva työkalu, jonka tarkoituksena on auttaa löytämään uusia ratkaisuja, ideoita ja luovuutta. Menetelmä auttaa löytämään ongelman syvällisesti. Esimerkiksi kyselyn kautta kysytään kysymys "miksi". Kysymyksiä voidaan esittää useammin kuin viisi kertaa, kunnes vastaus

"miksi" kysymykseen alkaa olla vaikeasti löydettävissä. Jokainen "miksi" johtaa toiseen kysymykseen "miksi", mikä auttaa ymmärtämään ongelmaa syvällisemmin. Useiden "miksi" jälkeen kysymykset voivat muuttaa aihetta ja menettää merkityksensä, mutta uusi vastaus voi herättää uuden ratkaisun löytämisen ongelmaan. Menetelmä antaa mahdollisuuden sisäisten ja ulkoisten ongelmien ymmärtämiseen. (Stickdorn & Schneider 2010, 166-167.)

Tämä menetelmä oli käytetty tunnistamaan toimintamahdollisuuksia motivaation lisäämiseksi organisaatiossa. Kysymällä viis kertaa miksi-kysymyksiä, pääsin lopulta siihen tulokseen, että motivaatiotekijöitä kartoittava kyselylomake oli hyvä toteuttaa.

### 2.2.2 Tutkimustapaamiset, palaverit

Yksi projektin tärkeimmistä vaiheista olivat workshop tapaamiset organisaation henkilökunnan kanssa. Keskusteluissa määriteltiin ja käsiteltiin halutun työkalun tavoitteet. Hankkeeseen liittyi säännöllisiä tapaamisia asiantuntijoiden kanssa ja tutkijan tässä vaiheessa saatujen tietojen käsittelyä. Tieto poimittiin saatavilla olevasta ja huolellisesti valitusta teoriasta, mikä oli tärkeä tekijä välineen laatimisessa. Tapaamisissa keskusteltiin saaduista tiedoista ja annettiin palautetta ja ehdotuksia seuraavaa vaihetta varten. Ilman tapaamisia ja palautetta yhteisprojekti ei ollut mahdollinen. Kyseiset workshop palaverit olivat tämän hankkeen tärkeimpiä osia, ja ne tekivät siitä sen, mikä se on. Kunnioittava vuoropuhelu ja oikea suhtautuminen palautteeseen, myös negatiiviseen, on avain kehitykseen ja haluun tehdä jotain paremmin.

Kohdeorganisaation vastuuhenkilö toimii tiiviisti työkalun implementoimisen ja kehityksen aikana, ja lopputuloksena kyselyn eniten pisteitä saaneista osista on mahdollista muuttaa tehokkaampaan ja toimivampaan muotoon. Kohdeorganisaatiossa käytetään tässä kehitysvaiheessa paljon aikaa työntekijöiden työpaikan laadun parantamiseen. Yritykselle on tärkeä ja hyödyllinen aihe saada selville, mitä henkilöstö ajattelee tietyistä asioista ja kuinka motivoivia ne ovat. Mitä

he haluaisivat muuttaa tai mitä he haluaisivat jättää muuttamatta. Työni tarkoitus on ennen kaikkea selvittää henkilöstön motivaatiotekijöitä uuden työkalun avulla, jotta ideaalitalanteessa organisaatio voisi parantaa ja kehittää niitä jatkossa. Tähtäimenä ei ole vain kartoittaa yrityksen motivaatiotekijöitä, vaan todella tunnistaa ne kehityskohteet, jotka korostavat tai vähentävät motivaatiota ja tyytyväisyyttä muutoksen aikana työkalun avulla, ja välittää saadun informaation organisaatiolle, jotta halutessaan voitaisiin parantaa tai tehostaa niitä todellisilla toimilla. Kohdeorganisaatio rakentaa me-henkeä toimintatavan yritykseen ja haluavat rohkaista henkilökuntaa itsekehitykseen ja ideoiden generoimiseen, sillä jokaisella yksilöllä on varmasti loistavia ideoita ja vain yhteisellä työllä me saamme paremman tuloksen kaikille osapuolelle. Raporttini tuloksen osalta luodaan toimiva työkalu, jota voi käyttää tulevaisuudessa muutoksissa. Tulos riippuu validoinnista sekä palautteiden analyysistä, saaduista vastauksista, niiden laadusta ja määrästä.

### 2.2.3 Vaiheiden dokumentaatio

Tutkimuksessa on tärkeää kirjata vaiheet, joiden avulla tulosta viedään eteenpäin. Tutkija kirjasi ylös itselle tutkimuksen vaiheet. Kirjaaminen auttoi hahmottamaan kuvan siitä, mitä oli tapahtumassa, ja mahdollisuuksien mukaan puuttamaan tyhjiöihin ja palaamaan keskeneräisiin prosesseihin. Muistikirjojen lukeminen uudelleen ennen seuraavaa kokousta, jossa keskusteltiin toimintatutkimuksen aiheesta, auttoi palaamaan ja virkistämään muistia. Olisi haastavaa muistaa, mistä keskusteltiin ja mistä sovittiin edellisessä kokouksessa ilman dokumentaatiota.

### 2.2.4 Kysely

Tärkein askel opinnäytetyön edistämiseksi oli kyselylomakkeiden laatiminen. Ne lähetettiin luettavaksi henkilöstöhallinnon osastoon sekä kohdeorganisaation ohjaajalle, jonka jälkeen oli henkilöstön vuoro vastata niihin. Ideana oli laittaa ne kyselyformaattiin tarkistuksen jälkeen. Kysymykset oli koottu teorian avulla ja

mukana ovat kysymykset, jotka liittyvät eri aiheisiin sekä jaettu eri aiheisiin. Kysely tulisi olemaan mahdollisimman geneerinen ja yksinkertainen, johon on lyhyt ja nopea vastata. Kysymyksistä saa myös mahdollisesti suunnan kyselymuodon ja tavan kehitykselle tai jonkun asian uudelleen mietittäväksi. Kysymyksien avulla on mahdollista rakentaa tulevaisuuden kyselylomakkeita ja saada selville mitkä aiheet tuovat ristiriitaisia mielipiteitä ja mitkä ovat positiivisia ja suosittuja. Jotkut kysymykset ovat massaa, mutta tuovat enemmän aitoa mielipidettä aiheesta.

Vaikeus oli laatia kriteerien mukaan kohdeorganisaatiolle parhaiten soveltuvia ja samalla henkilöstöä kiinnostavia kyselylomakkeita. Kysymykset työkalussa eivät saa kattaa aiheita, joilla ei ole merkitystä tai joihin ei voida vaikuttaa. Tutkimuksen tavoite oli työkalussa, joka kysyy ja löytää puutteita ja puuttuu niihin luoden paremmat puitteet työntekijöille. Niiden on oltava työntekijälle tärkeitä. Vastatesaan niihin työntekijä odottaa, että hänen mielipiteensä tai pyyntönsä ei jää huomaamatta. Jos yritys ei reagoi työntekijöiden mielipiteisiin, kiinnostus kysymyksiin vastaamiseen menetetään. Henkilöstön ja johdon välinen viestintä on erittäin tärkeää, sillä työntekijät työskentelevät yrityksen luomissa olosuhteissa ja he tietävät parhaiten, mistä pitävät ja mitä voidaan ajatella uudella tavalla. Kyselylomakkeen alussa on yleiskysymykset ja jatkokysymykset teemoittain. Vastausvaihtoehdot ovat: 1-10 asteikoilla ja vapaaehtoinen avoin palautevastaus.

Työkalun kysymysten on oltava yrityksen toimintalinjan mukaisia. Tärkeitä asioita työkalussa ovat kysymysten merkityksellisyys, ja että niissä keskitytään kohdeorganisaation kannalta tärkeisiin aiheisiin. Ne voidaan räätälöidä tilanteeseen liittyvien kysymysten tai tutkimuksen ja analyysin juurisyiden mukaan. Kyselylomakelomakkeen tarkoituksena oli löytää oikea tapa esittää kysymyksiä, niiden muoto, sanamuoto, kenelle ne esitetään ja miten, kuinka usein ja mihin aikaan. Tarkoituksena oli myös löytää sellainen kyselylomakemuoto, joka antaisi kohdeorganisaatiolle mahdollisimman totuudenmukaista tietoa. Mutta samaan aikaan kysymykset olisi tehtävä henkilöstöä kiinnostaviksi, jotta he kokisivat olevansa osallisia yrityksessä ja sen tehtävässä. Jotta työntekijä tietäisi, että hän vaikuttaa vastauksillaan päätökseen. Kysymykset eivät saa olla pitkiä ja

vaikeaselkoisia. Päinvastoin, niiden pitäisi olla lyhyitä ja selkeitä ja käsitellä aiheita, jotka ovat järkeviä ja joilla on tuloksia. Tässä tutkimuksessa kysymykset kohdistuvat organisaation muuttuviin prosesseihin. Kyselylomakkeiden suunnittelusta saatuja kokemuksia voidaan edelleen muokata ja sovittaa muihin teemoihin yksinkertaisesti kysymyksiä muuttamalla. Kysymystyyppiä, niiden muotoilua ja kysymystiheyttä ei tarvitse muuttaa, vaan käytetään mallia. Laadittaessa sopivaa kyselylomaketta muutosten aikana keskityttiin aiheisiin, joihin liittyy joidenkin prosessien mahdollinen parantaminen tai kehittäminen. Luonnollisesti, jos kohdeyritys pystyy siihen.

Kysymysmallin avulla saadut mielipiteet voidaan ottaa huomioon muun muassa strategian kehityksessä. Tämä on erittäin arvokasta tietoa, sillä juuri henkilöstö työskentelee yrityksessä päivittäin ja saa yrityksen toimimaan. Ilman palautetta voidaan olettaa, että prosessit olisivat epävakaita ja riittämättömästi koordinoituja, mikä johtaa lopulta tappioon. Henkilökunnalle esitetyt kysymykset eivät myöskään aina välttämättä kiinnosta työntekijöitä, koska he saattavat ajatella, että he eivät voi vaikuttaa tai että heitä ei kuulla. Yrityksen strategian ja teorian perusteella luotiin kyselytyyppi, joka soveltuu loogiseen vastaamiseen ja joka antaa laajan kuvan tilanteesta.

### 2.2.5 Palautteet ja toiveet

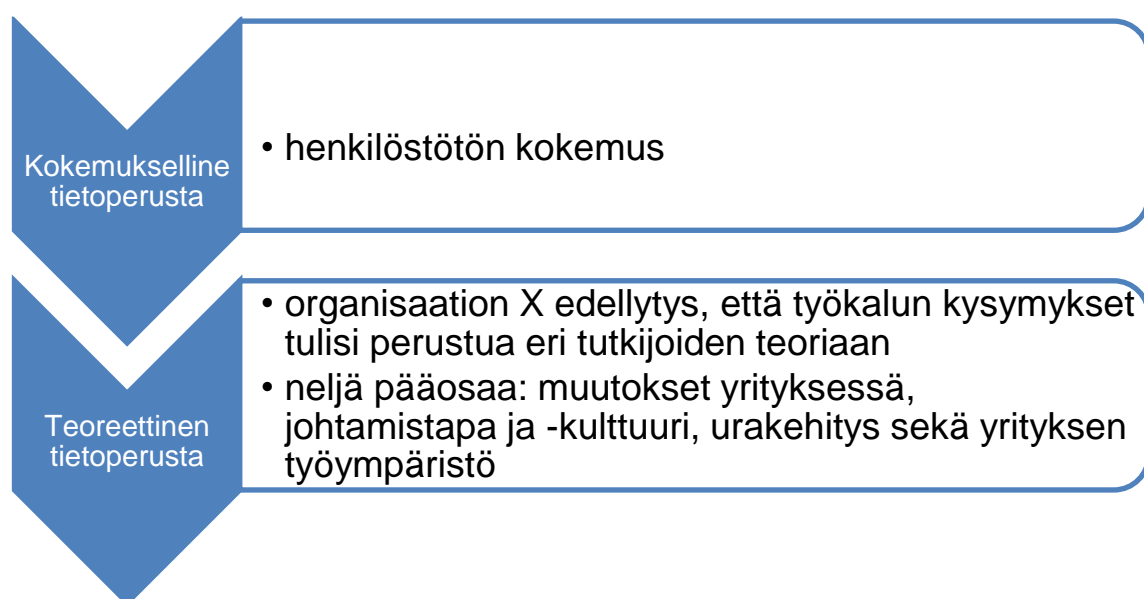
Avoimet vastaukset tai toisin sanoen palautekyselyt auttavat kyseenalaistamaan työkaluun ja motivaatiotekijöihin liittyviä mielipiteitä ja rajaamaan, onko työkalussa tarvetta hienosäätöön ja muutoksiin, vai onko se vakaa eikä parannusta tarvita. Tai onko joku motivaatioprosessi noussut erikseen joidenkin mielestä. Henkilöstölle lähetetyssä työkalussa tulee olemaan myös avoimia kysymyksiä, joihin työntekijä voi antaa kommentteja, palautetta ja mahdollisia toiveita.

Mitattaessa jotakin, mikä ei ole fyysistä, mitä ei voi koskettaa tai nähdä, palautekyselylomake on tehokas tapa mitata ihmisten mielipiteitä asioista. Jälleen kerran on yleensä vaikeaa saada ihmisten mielipiteitä itseä kiinnostavista asioista,

esimerkiksi kiinnostuksen puutteen tai ajanpuutteen vuoksi. Tässä tapauksessa tutkimuksessa on etu, sillä avoimiin kysymyksiin vastaavat ihmiset, jotka ovat suurella todennäköisyydellä kiinnostuneita aiheesta ja työkalun toimivuudesta sekä vastaamalla niihin voivat vaikuttaa sen rakenteeseen ja tapaan.

### 2.3 Tutkimuksen tietoperustat

Toimintatutkimus tuo todellisia ratkaisuja ja parannusideoita tutkittuun aiheeseen. Monet tutkijat jäävät jumiin ja tekevät virheen, kun alkavat kirjoittaa liian paljon teoriasta otettua kirjallisuutta ja ideointia, vaan ideana on tuoda uusia ratkaisuja jo kirjoitetun teorian avulla ja tehostaa sitä. Tämä ei ole yksinkertainen tehtävä, koska tutkijalle saattaa tulla voimakas halu käyttää muiden kirjoilijoiden teoriaa eikä ideoida omia sen avulla, sillä se on yksinkertaisesti helpompi eikä vaadi ahkeraa aivojen käyttöä. (Kaisla 2023, luento 18-23.)



Kuvio 2. Tutkimuksen useimmiten käytetyt tietoperustat.

Teoriaa ei saa silti aliarvioida toimintatutkimuksessa ja se on iso osa tästä työpanoksesta. Kun tutustuin erilaisiin tietoperustatyyppeihin ja vertailin niitä päivittäisiin työtehtäviin, niin mieleen jäi käytänteet ja käytännöt; asetukset ja säännöt; kokemuksellinen tieto; ja innovaatio. Ne ovat teorian lisävahvistuksena luotettavuuden ja hyväksymisen perusteella vahvimmat.

Ne perustuvat menneiden vuosien kokemukseen, päivittäisessä työskentelyssä tehokkaaksi todistetuksi käytäntöihin ja myös sääntöihin. Edellä mainitut tietoperusteet on perusteltu ja riittävästi työstetty, sekä niissä on useasti käytetty myös luotettava teoreettinen pohja. Innovaatiosta näen hyväksymisen perusteen, sillä innovaatio voi tuoda toimintatutkimukseen vahvan ytimen.

### 2.3.1 Organisaatio, henkilöstön kokemuksellinen tieto

Yritykset voivat helposti tunnistaa muutosohjelmat ja viedä ne teoreettisesti loppuun, mutta useimmat aloitteet ovat kysymysmerkki, jossa onnistumisen tai epäonnistumisen todennäköisyyttä on vaikea arvioida. (Sirkin & Perry & Jackson 2005.)

Tutkimuksen lähtökohtana on kohdeorganisaation henkilökunnan kokemukset. On huomionarvoista, että henkilökohtaisella kokemuksella ja tuntemuksella on taipumusta käynnistää muutoksia yrityksessä. Henkilökohtaiset kokemukset ja oivallukset johtavat innovaatioihin ja ideoihin. Tämän työkalun puute koettiin, ja siksi yrityksessä päätettiin toteuttaa hanke.

Tämän tutkimuksen pitäisi auttaa yritystä tunnistamaan työntekijöiden motivaatiotekijät ja päinvastoin, mikä ei mahdollisesti tyydytä niitä. Tietojen avulla voidaan kokeilla tekijöitä, joilla voidaan parantaa jotain prosesseja tai korjata niitä. Toimintatutkimuksen tavoitteena on niin yksilöiden kokemukseen, kuin eri kirjoittajien työhön ja teorioihin perustuen paitsi selvittää, mistä pidetään tai mistä ei pidetä, myös toteuttaa työkalun käyttöönotto. Analysoimalla saatuja tietoja kehittämällä yhteistyössä yrityksessä koko henkilöstön avulla ja jota mahdollisesti tullaan käyttämään apuvälineenä jatkuvasti henkilöstön motivaatiotekijöiden selvittelyyn ja niiden kehitykseen eri syklien aikana. Kysymykset ja ehdotukset valittiin ja työstettiin yrityksen henkilökunnan toiveiden ja tarpeiden mukaisesti. Kaiken työn tavoitteena on parantaa prosessien laatua ja jokaisen työntekijän päivittäistä työtä, riippumatta siitä, mikä on hänen positio yrityksessä. Kun motivaatiotekijä on tiedossa, sen avulla voi kokeilla tehdä muutoksen positiiviseen suuntaan.

Tutkimuksen aihe on haastava. Siitä on kirjoitettu paljon kirjallisuutta sekä tehty laajoja tutkimustöitä aikaisemminkin. Siitä huolimatta se on silti elävä ja ajan-kohtainen tutkimus, sillä ajat muuttuvat ja yritysten on siirryttävä noudattamaan uusia standardeja. Se, mikä muutama vuosi sitten oli myönteistä ja toivottavaa, saattaa olla hieman vanhentunutta ja päinvastoin vähentää työntekijän motivaatiota. Mielenkiintoinen näkökohta tutkimuksessa on se, että se tehtiin aikana, jolloin yrityksessä oli meneillään muutos prosesseissa. Muutoksen aikana työntekijät ovat alttiimpia skeptisyydelle ja negatiivisille tunteille, sillä uusi ja tuntematon voi olla pelottavaa. Tämä ei aina ole ansaittu tilannearvio, sillä uusi ei ole aina huono eikä varsinkaan aiheuta vaaraa. Tutkimuksessa käytetään teoriaa muutoksesta yrityksessä ja verrataan sitä todelliseen tilanteeseen kohdeorganisaatioissa. Analyysi kertoo, mitkä tekijät todella ovat motivoivassa roolissa ja mitkä eivät niinkään. Se osoittaa myös yritysten nykytilan eri motivaatiotekijöissä. Motivaatiotekijät, jotka ovat saaneet paljon pisteitä ja jotka ovat kuitenkin tällä hetkellä alikehittyneessä asemassa, ovat organisaatiolle kehittymiskohteita mahdollisuuksien mukaan. Tämä prosessi sitä työstämällä lisää henkilöstön tyytyväisyyttä ja nostaa siten työn laatutasoa yrityksessä.

### 2.3.2 Toimintatutkimuksessa käytetyt ohjelmistot

Tutkimuksessa käytettiin ohjelmistoja aikatehokkuuden lisäämiseksi ja työkalujen rakentamismenettelyn helpottamiseksi. Ohjelmistoja oli muun muassa Teams, Excel ja Microsoft Forms. Videoyhteys Teamsin kautta säästi kokousten aikaa ja turvasi niiden järjestämisen muun muassa sairastumistapauksissa. Excel auttoi saatujen tulosten analysoinnissa ja Microsoft Formsia oli käytetty työkalun suunnitteluun, rakentamiseen ja sen käyttöönottoon.

### 2.3.3 Motivaatio muutoksessa

Organisaatio hyväksyi motivaatiotyökalun käytön, mutta edellytti, että työkalua kehitettäessä sen kysymysten tulisi perustua eri tutkijoiden teoriaan. Jokainen tässä työkalussa esitetty kysymys löytää viitteitä kirjoittajien artikkeleista ja kirjoista. Kirjoittajien mielipiteet vahvistavat monissa tapauksissa tutkijan ajatuksia.

Teoria, johon työkalu perustuu, on jaettu neljään pääosaan: muutokset yrityksessä, johtamistapa ja -kulttuuri, urakehitys ja kasvu organisaatiossa sekä yrityksen työympäristö. Alla on esitetty teosten teoria ja tekijät.

Asiat muuttuvat nykyään hyvin nopeasti. Myös yritysten on siis muututtava ajan mukana, sillä on hyödyllistä poistua mukavuusalueelta. Monet kysyvät, miksi muuttaa mitään, jos kaikki toimii niin kuin on? Yrityksen strategia voidaan hahmotella seuraavaksi vuodeksi, mutta on ymmärrettävä, että maailmassa voi tapahtua kaikenlaista ja strategiaa on mukautettava uudelleen. Kriisin aikana tapahtuvien muutosten kielteinen tekijä on yrityksen arpeutuminen, jonka paraneminen kestää kuukausia tai jopa vuosia. Yrityksessä, jossa muutokset tapahtuvat normaali aikanakin eikä vain kriisin aikana, on mahdollista muuttaa prosesseja jälkikäteen aiheuttamatta suurta shokkia henkilöstölle. Vaikeaa muutoksessa on myös tasapaino muutoksen ja henkilöstön jännityksen välillä. Muutos olisi tehtävä portaittain ja askel askeleelta, jotta siihen ei liity lisää ongelmia. Jos yritys on toiminut pitkään ilman muutoksia, nykyaikaistamista olisi yritettävä toteuttaa vaiheittain. Ei saa unohtaa viestintää henkilöstön kanssa ja vaiheittaisia ilmoituksia vaiheista. Näin oikeanlainen vaiheittainen nykyaikaistaminen kiinnostaa ja osallistuttaa tiimiä. Pilotoinnin ja toteutuksen aikana työntekijät alkavat usein itse ehdottaa ideoita. Ongelmana tässä on se, että ihmiset eivät ole kovin halukkaita astumaan ulos omalta mukavuusalueeltaan. Esimiehen on esiteltävä vaiheittaiset muutokset mahdollisimman avoimesti ja saatava työntekijät oikealle tielle. Heti kun ensimmäinen askel on antanut positiivisen signaalin, voidaan siirtyä seuraavaan. (Korhonen & Bergman 2019, 23-25.)

Muutoksen ja nykyaikaistamisen kanssa parhaiten selviytyy yritys, joka tekee koko ajan pieniä muutoksia. Jos jokin muutos epäonnistuu, voi aina ottaa askelen taaksepäin ja kokeilla jotain muuta. Varovaisuus muutoksissa on tärkeää myös yrityksen henkilöstön tasapainon kannalta. Aina on ihmisiä, jotka vastustavat muutosta ja kaikkea uutta. Hyvä mittari sille, että muutoksella on ollut yleisesti ottaen myönteinen lopputulos, on ainakin tiimin neutraali reaktio. Lopulta jopa ne, jotka ovat vastustaneet muutosta, saattavat alkaa huomata innovaation myönteiset puolet. (Korhonen & Bergman 2019, 30-31.)

Kun nykytilanne on ymmärretty, on tärkeää laatia strategia, jolla edetään eteenpäin. Sen tulisi olla mahdollisimman selkeä ja helposti lähestyttävä. On myös tarpeen ottaa koko henkilöstö mukaan suunnitteluun kyselylomakkeiden avulla. Jotta työntekijät tietävät ja tuntevat, että he ovat yhtä ja samaa organisaation kanssa, että he etenevät yhdessä ennalta määritellyllä tavalla eivätkä vain suunnittele. (Korhonen & Bergman 2019, 45.) Muutoksen liikkeellepaneva voima on myös motivoiva kunnianhimoinen suunnitelma, kun muutos mahdollistetaan yrityksen työntekijöiden osallistumisella. Kun kaikkia ajaa yksi tavoite, johon voi olla vaikea uskoa, mutta innostus sen saavuttamisesta pitää liikkeellä. Tämän tekijän haittapuolena on se, että jos yrityksessä on kaikki hyvin, on vaikea selittää tiimille, että jotain on muutettava, ja vielä vaikeampaa on motivoida heitä kunnianhimoisella suunnitelmalla. On paljon helpompaa kokoontua yhteen ja edetä kohti yhteistä päämäärää silloin, kun yrityksessä on stressiä. (Korhonen & Bergman 2019, 47-48.)

Nykytilanteen yksityiskohtaisen analyysin lisäksi on määriteltävä selkeä strategia ja tavoite, johon yrityksen olisi siirryttävä, eikä se saisi poiketa todellisuudesta. Kaikki voi näyttää paperilla toteuttamiskelpoiselta, mutta todellisuudessa muutokset yrityksessä vievät paljon aikaa ja resursseja. Sekä taloudellisia että inhimillisiä. Tarkoituksen ja ajan realismin on pysyttävä muutoksen tahdissa. Liian suuret suunnitelmat eivät vaikuta hyvällä tavalla tuloksiin ja työntekijöiden motivaatioon. (Korhonen & Bergman 2019, 48.) Kun muutoksessa edetään eteenpäin, on tärkeää saada jatkuvasti palautetta tiimiltä. Kyselylomakkeet voivat auttaa tässä. Mutta vain siinä tapauksessa, jos ne on suunniteltu oikein ja jos niissä kysytään oikeita kysymyksiä. Ideaalitalanteessa ei pitäisi saada vain mielipidettä jostakin asiasta, vaan myös ehdotuksia. Niin, että työntekijä miettii jotakin tekijää, vaikka hän ei olisi ajatellut sitä aiemmin. Tällöin kyselylomake ei ole vain työkalu analyysien ja vastausten saamiseksi, vaan myös tärkeä ja toimiva keino tehdä muutoksia työntekijöiden mielissä haluttuun suuntaan. (Korhonen & Bergman 2019, 51.)

Aiheesta on kirjoitettu muutamia mielestäni mielenkiintoisia artikkeleita. Ne osoittavat mielipiteitä organisaatioiden muutoksista tutkijoiden näkökulmasta.

Jokaisella johtajalla löytyy kokemusta organisaatiomuutoksen paljastamisesta, uudesta järjestelmästä tai uudistuvasta prosessista. Kyse voi olla myös esimerkiksi yrityksen uudelleenjärjestelystä tai liiketoimintamallin muutoksesta. Harvoin johto saa positiivista reagoitua muutokseen henkilöstöltä. Yleensä reaktio on negatiivinen. Henkilökunta voi aloittaa kysymällä tiukkoja kysymyksiä tai jättää palautteita, että onko muutos edes tarpeen? Ja miksi juuri tämä on sopiva aika muutokselle? Syyt on ihmisten historiassa. Useimpien ihmisten elämä on pysynyt viime sukupolviin asti hyvin samanlaisena alusta loppuun. Muutos, kun se tuli, oli yleensä poikkeama ja vaara. Mutta nykyään maailma on erilainen. Suuri muutos tapahtuu hetkestä toiseen ja tämän takia meidän on tultava muutokseskemmiksi. Enemmistö yleensä pelkää, että muutoksesta tulee vaikea, kallis ja outo. Outo voi tarkoittaa esimerkiksi: "Täällä emme tee asioita kyseisellä tavalla." Valitettavasti ihmiset usein "jumiutuvat" alkuperäiseen negatiiviseen ajattelutapaansa muutoksesta. He kieltäytyvät joko aktiivisesti tai passiivisesti tukemasta sitä. Tutkijan mukaan on todettu, että organisaatiot ja niiden johtajat eivät ole kovin taitavia auttamaan ihmisiä muuttamaan tätä ajattelutapaa valitettavasti. Kuitenkin löytyy tehokkaita työkaluja, joiden avulla voi tukea työntekijöitä ja ottaa muutoksen käyttöön onnistuneesti. Lisää ymmärrystä – ensimmäinen asia, jonka ihmiset tarvitsevat, on perustavaa tietoa tulevasta muutoksesta. Liian usein organisaatiot viestivät muutoksesta iloisella ja aktiivisella, pinnallisella tavalla. On hyödyllisintä luoda ja välittää yksinkertainen yhteenveto muutoksesta, jossa esitetään ainakin itse syy, suunta ja miten se vaikuttaa työntekijöihin. On tärkeää, että tämä yhteenveto on realistinen ja että siinä tunnustetaan muutoksen vaatima aika ja vaiva. (Andersen 2022.)

Selvennä ja vahvista prioriteetteja - se, että ihmiset tietävät, mikä ei muutu ja mikä muuttuu, voi olla hyvin hyödyllistä. Joten sen sijaan, että voi sanoa version: "Älä huoli, kaikki ei muutu!" voi sanoa jotain tarkempaa selventääksesi prioriteetteja. Anna hallinta - varsinkin laajamittaisten organisaatiomuutosten yhteydessä työntekijät voivat tuntea itsensä ahdistuneelta, koska heillä ei ole sananvaltaa. Antamalla ihmisille mahdollisimman paljon valinnanvaraa muutoksen aikana voi vähentää heidän pelkoaan ja epä mukavuuttaan ja lisätä sitoutumista ja motivaatiota. Anna tukea – pitää antaa ihmisille tukea muutoksen alkuaikoina

kuuntelemalla tarkasti heidän huolenaiheitaan ja kysymyksiään. He tuntevat tulensa kuulluksi ja tuetuksi, jos kuuntelu on vakuuttava ja aito. (Andersen 2022.)

Mikromuutokset ovat mielenkiintoinen aihe ja nimestä riippumatta se näytti oman hyödyllisyyden Covid-19 aikana, kun suuri osa työvoimasta siirtyi pikaisella aikataululla etätöihin, työntekijöiden tyytyväisyys laski dramaattisesti ja asiakkaiden tavoitteet ja vaatimukset olivat korkeimmat kuin koskaan. Mikromuutosten hallinta perustuu ihmisen motivaatioon ja käyttäytymisteorian eikä malleihin ja määräyksiin. Päivittaiset lyhyet kokoukset varmistavat, että muutosaloitteet pysyvät tahdissa nopeasti muuttuvien tarpeiden kanssa ja vaativat pienempiä syklejä niiden implementointiin. Monien mikromuutosten implementointi saa loppujen lopuksi suuremman muutoksen, mikä luo isolla todennäköisyydellä ison vaikutuksen, joka tuottaa parannuksia ja onnistumisia. Metodiikka ohjeistaa purkamaan suuren muutoksen pieneksi palaksi. Laajamittainen yritysmuutos kestää kauan, ja sen arvon toteuttaminen kestää vielä kauemmin. Mikroajattelu mahdollistaa kuitenkin sen, että organisaatio pystyy purkamaan suuremman muutoksen useiksi pienemmiksi sykleiksi, joilla jokaisella on määritelty tavoite ja tulos. Jokaisen syklin onnistuminen tuo mukaansa pienen mutta positiivisen askelen, joka lopulta tuo muutokseen minimaalisella vastustuksella ja riskillä matkan varrella ilman henkilöstön stressiä. Mikromuutokset tarjoavat alhaisen riskin ja ketterän lähestymistavan välttämällä ongelmia, joita saattaa ilmetä täydellisen muutoksen yhteydessä. (Kavanaugh & Tarafdar 2021.)

#### 2.3.4 Työympäristö

On erittäin tärkeää, että tietoa jaetaan tehokkaasti ja vaikuttavasti ja että se on myös mahdollisimman avointa ja läpinäkyvää. Valta ei ole enää tiedon määrässä, vaan sen tehokkaassa jakamisessa. (Korhonen & Bergman 2019, 141.) Muutoksen suunnan ja rakenteen hahmottaminen on helppoa. Vaikeampaa on kuitenkin juurruttaa muutos työntekijöiden mieliin ja heidän päivittäisiin tehtäviinsä. Jotta työntekijät saataisiin toimimaan muutoksen sääntöjen mukaan, tarvitaan selkeää ymmärrystä strategiasta, sisäistä motivaatiota ja mahdollisuutta

tehdä virheitä, korjata ne ja yrittää uudelleen. Ongelmana on, että ihmiset haluavat yleensä pysyä vanhassa ja turvallisessa. Ajattelutavan muuttaminen uuteen suuntaan onnistuu muuttamalla toimintatapoja, tekemisen tapoja ja työympäristöä. Uusi työnjako ja uusi ympäristö johtavat onnistuneeseen muutokseen. (Korhonen & Bergman 2019, 135-136.) Toimiston remontti tai muutto sopii erinomaisesti työntekijöiden uuteen ajatteluun. Työntekijät eivät aina tarvitse omaa paikkaa toimistossa, vaan esimerkiksi liikkuvan paikan. Kokoukseen ei aina tarvita huonetta, vaan se voidaan pitää sohvalla keittiössä, ja loput voi liittyä verkkoon. (Korhonen & Bergman 2019, 138.)

Toiminnan arvostus, ”kiitos”, kannustus on yleistynyt suomalaisessa muuttuvassa työ kulttuurissa. Tämä on hyvä suuntaus, koska se kertoo yksilön sisäisestä motivaatiosta. Yrityksen huipulla on opittava kiittämään onnistumisista ensimmäisenä. Silloin myös muu tiimi ottaa tämän osaksi omaa työpäiväänsä. Kiitollisuutta onnistumisista ei pidä yleistää, vaan siihen on puututtava. (Korhonen & Bergman 2019, 153-154.)

Työpaikan pitäisi antaa ihmiselle enemmän kuin se ottaa pois. Ihmiset viettävät suurimman osan elämästään työssä, ja ihanteellisimmassa tapauksessa ihmisen pitäisi olla inspiroitunut, rohkaistunut tekemään asioita ja siten sisäisesti motivoitunut. Ulkoiset tekijät, kuten palkka ja bonukset, eivät innosta ihmistä tekemään asioita työn puolesta. Hyvä indikaattori siitä, pitääkö työstään vai ei sekä onko motivoitunut, on maanantain työhön saapuminen. Mikäli halutaan mennä töihin viikonlopun jälkeen, niin silloin ollaan sopivassa työssä. Nykyään yritykset ja niiden liiketoimintatavat ovat alkaneet muuttua. Yhä useammin ihmiset kokevat, että he ovat yritykselle tärkeitä ja että heitä kuunnellaan. Työntekijälle on tärkeää, että hänen mielipiteensä otetaan huomioon, jotta hän voi vaikuttaa työprosessiinsa. Nykyiset yritykset antavat usein työntekijöille mahdollisuuden kehittää itseään. Ilmaista mielipiteensä ja kokeilla uusia asioita. Tähän liittyy luonnollisesti myös osa vastuuta. Työntekijä on vastuussa ilmaisemastaan mielipiteestä ja prosessista, jonka hän toteuttaa omalla tavallaan. Johdon ei enää tarvitse vain antaa käskyjä, vaan he työskentelevät henkilöstön kanssa yhtenä kokonaisuutena. Aika on osoittanut, että tällaiset yritykset menestyvät.

Ihannetapauksessa yrityksen olisi varmistettava, että työntekijä on aktiivinen ja ilmaisee mielipiteensä, joita kuunnellaan. Sananvapauden lisäksi tärkeitä ovat tietenkin myös työolot ja työn taloudellinen puoli. Jos kaikki nämä ominaisuudet yhdistyvät, syntyy motivaatio. Vahva sisäinen halu tehdä parempaa yrityksen ja sen strategian hyväksi ja viedä sitä eteenpäin kohti menestystä. Tämä on erittäin tärkeää työntekijälle ja yritykselle, sillä molemmat osapuolet tuntevat olonsa tyytyväiseksi. (Martela & Jarenko 2015, 13-17.)

Martela ja Jarenkon mukaan ihmisellä on neljä psykologista tekijää, jotka johtavat sisäiseen motivaatioon, luonnollisesti, mikäli niitä täydentää taloudellinen puoli ja työtyytyväisyys. Nämä neljä psykologista tarvetta ovat:

- 1) Vapaaehtoisuus - oikeus tehdä sinua kiinnostavia asioita sinulle sopivalla tavalla ja johon voit vaikuttaa. Työntekijä ei työskentele käskyjen mukaan, vaan omien sisäisten motiiviansa mukaan.
- 2) Kyvykkyys ja osaaminen: työ tarjoaa mahdollisuuden itsensä kehittämiseen ja itsensä näyttämiseen. Työntekijä kokee kehittymisen ja etenemisen tuoden samalla etua yritykselle.
- 3) Kuulumisen tarve: Työntekijä tuntee olevansa osa yritystä, jossa häntä arvostetaan ja välitetään. Tunne samassa veneessä olemisesta.
- 4) Halu auttaa ja olla tarpeellinen: tunne siitä, että työstä on hyötyä kollegoille tai työtovereille. Positiivinen vaikutus työntekijän toiminnan prosesseihin yrityksessä ja sen ulkopuolella.

Motivoituneet ja innostuneet työntekijät ovat tie menestykseen. (Martela & Jarenko 2015, 18-19.)

Tulevaisuudessa yritykset, jotka ovat onnistuneet luomaan työntekijöihinsä sisäisen motivaation, voittavat. Sisäisen motivaation ansiosta ihmiset eivät tarvitse ulkoisia motivaatiotekijöitä niin paljon. Sisäisesti motivoituneet ihmiset jää-

vät myös harvemmin sairauslomalle tai palavat loppuun. Heillä on enemmän aikaa saada asioita tehtyä, ja tämä motivoiva ahkeruus vaikuttaa yrityksen menestykseen. (Martela & Jarenko 2015, 21-22.) On tärkeää kehittää sisäistä motivaatiota ja pyrkiä siihen. Ainoastaan ulkoisen motivaation perusteella henkilö ei vietä työpäivää aktiivisesti. Vain saadaksesen bonuksen tai koska johto on määrännyt niin. On tehokkaampaa, että henkilö itse haluaa tehdä työtä, jotta se tulee sisältäpäin, ilman käskyjä ja taloudellisia tekijöitä. Koska työntekijä on motivoitunut tekemään tehtävänsä, riski väsymyksestä tai sairaudesta johtuvaan tuottavuuden menetykseen pienenee. Hän pysyy aktiivisena ja iloisena, koska hän on henkisesti vakaa ja tyytyväinen. Emme saa myöskään unohtaa, että vaikka olisi kuinka sisäisesti motivoitunut, on myös oltava ulkoisesti motivoitunut. On vaikeaa esimerkiksi olla motivoitunut ja nälkäinen. Palkalla ihminen ostaa ruokaa tai sillä he voivat lähteä lomalle matkustamaan. Siksi ulkoisen motivaation on oltava myös olemassa. (Martela & Jarenko 2015, 25-31.)

Kirjoittaja tuo esiin ainakin kahdeksan kriteeriä, joiden perusteella sisäisellä motivaatiolla on niin myönteinen vaikutus työntekijään ja yritykseen.

- 1) Kun ihmiset ovat sisäisesti motivoituneita, he ovat energisempiä ja panostavat työhönsä.
- 2) He näkevät paikkansa strategiassa laajemmin.
- 3) Työntekijät oppivat uusia asioita nopeammin ja tehokkaammin.
- 4) Työntekijät ovat tässä mielessä innovatiivisempia ja kekseliäämpiä.
- 5) He työskentelevät kovemmin ja tehokkaammin.
- 6) Asiakaspalvelun laatu kasvaa
- 7) He vaihtavat työpaikkaa harvemmin
- 8) He sairastavat vähemmän ja ovat terveempiä sekä fyysisesti että henkisesti.

Työssäkäyvä aikuinen viettää suuren osan ajastaan työpaikalla, joten on erittäin tärkeää, miltä hänestä tuntuu siellä. Työpaikalla ihmiset kantavat mielialansa kotiin, ja sillä on suuri vaikutus heidän elämäänsä yleensä. (Martela & Jarenko 2015, 41-49.)

Motivoituneessa tiimissä ei ole tekijöitä, jotka haittaavat työtä, vaan se päinvastoin määrittelee itse tärkeät toimet ja menetelmät tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä edellyttää selkeää tavoitetta ja suuntaa, johon tiimi liikkuu, sekä esimiesten jatkuvaa seurantaa ja palautteiden antamista. Tällöin esimiehet eivät anna käskyjä, vaan valvovat ja arvioivat. Se puuttuu asiaan vain oikealla hetkellä antaen vapautta toimintaan. Tämä edellyttää tietysti valmistautunutta tiimiä ja tasapainoa tehtävien välillä. Liian raskaat tehtävät aiheuttavat stressiä, samalla liian helpot tehtävät aiheuttavat tylsistymistä. Tätä varten esimiesten olisi toteutettava jatkuvaa ammatillista kehitystä ja seurattava työntekijöiden taitoja. Tiimin jäsenet vaikuttavat motivaatioon sekä positiivisesti että negatiivisesti. Johtajan tehtävänä on koota oikeat tiimit ja antaa heille vapaa ja sopiva työympäristö. Sen jälkeen pitää olla jatkuva viestintää, mikä auttaa tavoitteen saavuttamisessa. (Martela & Jarenko 2015, 60-68.)

Toinen mielenkiintoinen tekijä yrityksissä on työntekijöiden hallinta, joka samalla tukahduttaa sisäistä motivaatiota. Tutkimuksissa yli puolet kyselyyn vastanneista työntekijöistä vastasi, että yritykset eivät anna heidän tehdä etätöitä niin paljon kuin haluaisivat. He myös valvovat työssä vietettyä aikaa. Monet yritykset lisäävät valvontaa, kun he eivät ole varmoja strategiasta tai suunnasta, johon yritys liikkuu. Valvonta voi olla perusteltua, mutta jos se on liiallista, se aiheuttaa silti työntekijöiden tyytymättömyyttä. Joustavat työajat ja etätöiden mahdollisuus ovat yleisiä menestyvissä yrityksissä, ja niillä on valtava vaikutus työntekijän motivaatioon. Nämä yritykset antavat esimerkiksi mahdollisuuden työskennellä illalla tai aamulla työntekijän mieltymyksen mukaan. Tai heille ei ole väliä, tekeekö sen riippumatossa palmun alla vai hiihtäen. Jos tekee liikaa töitä saadakseen projektin valmiiksi, otetaan sen jälkeen ylimääräinen vapaapäivä. Joustavuus ja luottamus ovat avain motivaatioon ja menestykseen. Tämä edellyttää tietysti työntekijöiltä enemmän rehellisyyttä ja tuottavuutta. Ilman tätä heihin ei

voi luottaa. Työntekijöiden pitäisi pystyä käyttämään aikaansa ja tilaansa niin, että se hyödyttää yritystä mahdollisimman paljon. Jos työ on tehty, ei ole mitään järkeä pitää työntekijää töissä klo 8-16.00. Jos työntekijät tekevät työnsä hyvin, he eivät halua, että esimiehet valvovat heidän toimintaansa tarpeettomasti. Jos esimies luottaa työntekijöihinsä, hän voi antaa heidän tehdä näin, millä on viime kädessä merkitystä motivaation lisäämisessä. (Martela & Jarenko 2015, 89.)

Motivaation ja halun tehdä töitä voi heikentää liian suuri stressi työssä. Stressi ja väsymys voivat aiheuttaa:

1. Epäreilua kohtelua työssä
2. Hallitsematon työmäärä
3. Selkeän roolin puute
4. Viestinnän ja tuen puute esimieheltä
5. Kohtuuton aikapaine

Tämä luettelo osoittaa, että jos todella tiedetään, mitä mieltä työntekijät ovat työpäivästään, ja jos siitä otetaan ajoissa selvää ja laaditaan suunnitelma, voidaan lisätä motivaatiota ja siten tuottavuutta. (Moss 2019.)

Jos yritys huomaa, että jokin menee pieleen, täytyy pysähtyä miettimään. Mikä voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijöihin? Mikä voi estää siirtymästä eteenpäin ja menestyä? Miten voit parantaa työntekijän työpäivää niin, että hän voi hyvin ja että tekisi heille paremman päivän myös työn päättyessä? Yleisesti ottaen meidän on ymmärrettävä paremmin, mikä saa ihmiset tuntemaan motivaatiota organisaatioissamme ja mikä aiheuttaa heissä turhautumista. Se ei ole niin yksinkertaista kuin miltä se saattaa vaikuttaa. Eri työntekijät saattavat olla eri tavoin ja eri aikoina eri mieltä jostakin asiasta. Esimerkiksi vaikka tavallinen kahvi, joka ensin annettiin työntekijälle ja sitten se poistettiin etuuksista. Nämä näennäisen pienet muutokset voivat alkaa köyhdyttää motivaatiota. Nämä pienet

epäkohdat voivat ajan mittaan kasvaa suuremmiksi, jos niitä seuraa lisää epämiellyttäviä asioita. Jos työntekijä ei ilmoita epäkohdista, se voi ajan mittaan olla vahingollista hänelle ja organisaatiolle. Mossin kertoman artikkelin mukaan, erään yhtiön johtaja rakensi urheilukentän toimistonsa katolle. Hän oli hyvin innostunut urheilusta. Ajan myötä kenttä oli lähes aina tyhjä, ja työntekijät miettivät, miten hienoa olisi ollut käyttää kenttään käytetty budjetti muulla tavoin. Siksi on erittäin tärkeää saada selville, mitä työntekijät ajattelevat. Tämä säästää budjettia ja tekee työtovereiden välisestä kommunikaatiosta avoimempaa. (Moss 2019.)

Kaikenlaiset bonukset ovat myös tehokkaita työntekijöiden motivoimiseksi. Ne voivat olla sekä henkilökohtaisia että kollektiivisia. Suoritusraja asetetaan, ja jos se saavutetaan, maksetaan summa tai annetaan jokin muu kuin rahallinen kannustin. Kollektiiviset rahalliset kannustimet näyttävät rehellisemmiltä, koska kaikki työntekijät saavat saman summan. Bonuskannustimilla on myös kielteinen puoli. Jos tavoitetta ei saavuteta, työntekijöiden motivaatio voi laskea. Jos bonuksia ei myöskään makseta kaikille tasapuolisesti, työntekijä voi tuntea olonsa epämukavaksi. (Korhonen & Bergman 2019, 73-74.)

Bonukset vaikuttavat sisäiseen motivaatioon. Kirjassa kuvataan, että bonukset aiheuttavat kaunaa, epärehellisyyttä ja riitoja, jos ne maksetaan rahallisesti vain parhaille. Jos rahapalkkioita maksetaan tasaisesti yrityksen menestyksen mukaan, työntekijät ovat tyytyväisempiä. Kirjassa kuvataankin, että vapaapäivän, matkan tai ravintolan muodossa annettuja bonuksia pidetään työntekijöille miellyttävimpinä. Mielenkiintoinen vaihtoehto on, että työntekijä valitsee itse bonuksen, johon hän pyrkii, tietenkin mikäli työnantaja hyväksyy sen. Tämä voisi olla laskuvarjohyppy tai kalastuskurssi. (Martela & Jarenko 2015, 92.)

Tärkeä asia, joka on muutettava, on brändi. Jos brändi on vanhentunut, se kannattaa ehkä vaihtaa. Brändi ei ole vain värejä ja muotoja ikonin muodossa. Sillä on myös sisäinen viesti, lupaus niille, jotka sitä käyttävät. Brändillä on tarkoitus yrityksen kulttuurissa, siinä, miten yritys toimii ja harjoittaa liiketoimintaa, ja siinä, miten se todella toteuttaa lupauksensa. (Korhonen & Bergman 2019, 128.)

Artikkelin kirjoittaja mainitsee esimerkkinä Frederick Herzbergin sanat, pohjimiltaan siitä, mikä motivoi meitä verrattuna siihen, mitkä perustarpeet on täytettävä työtyytyväisyyden ylläpitämiseksi. Hänen mielestä tyytyväisyys ja tyytymättömyys eivät ole jatkumoa, kun toinen kasvaa toisen pienentyessä, vaan ovat sen sijaan riippumattomia toisistaan. Siksi yrityksen, joka välittää työntekijöidensä hyvinvoinnista, on tarkasteltava molempia puolia erikseen. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat: haastava ja mielenkiintoinen työ; tunnustus saavutuksistaan ja onnistumistaan; vastuullisuus ja työn tärkeys; työn merkityksellisyys; osallistuminen päätöksenprosesseihin; ja yksilön tärkeys organisaatiolle. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat: palkka; työolosuhteet; yrityksen strategia ja hallinto; valvonta; työsuhteet; tila ja turvallisuus. (Moss 2019.)

Tärkeää on, että jokainen työntekijä tietää päämäärän liiketoiminnassa ja tietää mitä työltään haluavat. Toisin sanoen on kollektiivinen ymmärrys päämäärästä, mikä ei tarkoita, että kaikkien pitäisi ajatella samalla tavalla, mutta päämäärän on oltava sama. (Eskola 2018, 226.) Kollektiivinen käyttäytyminen ja vuorovaikutus on hyvä rakentaa niin uusissa kuin vanhoissa yrityksissä. Uusissa se on helpompi tehdä, kun ei ole menneisyyden taakkaa, mikä painaa vanhoissa yrityksissä. (Eskola 2018, 228.)

Vielä yksi ongelma tiimin työkyvyn ja motivaation heikkenemisestä usein liittyy yrityksen toimintatapaan. Yritys keskittyy liikaa intensiteettiin ja tuloksiin, jolloin työntekijöiden tunteet jäävät huomiotta. Sellaiset asiat kuten ihmissuhteiden rakentaminen, tiimin inspiroiminen, muiden kehittäminen ja empatian osoittaminen voivat jäädä sivuun. Tällaiset yritykset ovat niin keskittyneitä tulojen ja strategian tavoitteista, että luulevat että heidän ei tarvitse käyttää aikaa työntekijöiden tunteisiin saadakseen paremman tuloksen. Monissa tapauksissa menestyvät yritykset pystyvät sovittamaan yhteen tulosten tavoittelun ja henkilöstön motivaation. Ne näkevät yrityksen tehtävän laajemmin ja ajattelevat, että ilman motivoitunutta henkilöstöä ei ole mahdollista saavuttaa haluttua tavoitetta. Tehtävään ja ihmisiin keskittyvät johtajat ovat motivoituneita ja pyrkivät myös tuloksiin, mutta pitävät mielessä laajemmat organisaation tarpeet ja haluavat, että

työntekijät ovat yhtä motivoituneita kuin he itse. Tällainen yritys ja sen johto haluavat kehittää vahvat ihmistaidot ensinnäkin ihmisten kuuntelemisella. Henkilöiden antama palaute ja kommentit auttavat heitä kehittymään yksilöinä, vahvistavat tiimiä ja viime kädessä edistävät yrityksen tuloja. Liian paljon tehtäviin keskittyneet organisaatiot toisaalta osoittavat usein erittäin ohjaavaa ja kontrolloivaa johtamistapa. Tällöin on myös tärkeää laatia kyselylomakkeet oikein ja saada niistä rehellisiä palautetta työntekijöiltä. Kysymys voisi olla esimerkiksi tällainen: "Miten arvioisit 100 pisteestä yrityksen keskittymisen tehtäviin verrattuna ihmisiin?" Voi myös kysyä: "Mitä yritys tai tiimi voi tehdä osoittaakseen enemmän ihmisiin keskittymistä, mikä olisi merkityksellistä muulle tiimille?" Jos on huoli kollegoiden suorapuheisuudesta, kysymyksiä voi esittää anonyymisti. Kun palaute on saatu, se on tutkittava ja analysoitava kunnolla. Se auttaa myös tiimiä ja sen positiivisen hengen rakentamisessa yrityksessä. Kyselylomakkeiden lisäksi erittäin hyödyllinen on työntekijöiden ja esimiesten välinen keskustelu eli haastattelu. Niiden tulee olla aitoja eikä pakotettuja, vaikka tuntuu aluksi hieman kiusalliselta. Esimerkiksi säännölliset ja rehelliset urakehitys ja tavoitteiden keskustelut ja ehdottomasti häiriötekijöiden poistaminen näiden keskustelujen aikana, jotta voit todella keskittyä toiseen henkilöön. Nämä keskustelut rakentavat keskinäistä luottamusta ja tukea. On luotava turvallinen tietojen ja mielipiteiden vaihto, jotta työntekijät eivät pelkäisi, että heitä rangaistaan mielipiteistään. Tasapaino strategian tavoitteen, yrityksen kannattavuuden ja terveen tiimiviestinnän välillä. Tehtäväkeskeisyys ja tulosten saavuttaminen ovat varmasti tärkeitä minkä tahansa johtajan, tiimin tai organisaation menestymiselle, mutta ilman riittävää tasapainoa ihmiskeskeisyyden kanssa, menestys on rajallista kaikilla tasoilla. (Zucker 2019.)

### 2.3.5 Johtajuuden muoto ja kulttuuri

Jos strategiassa ja prosesseissa, osastoissa ja tehtävissä tapahtuu muutoksia, on tarpeen pohtia asianmukaisesti tiedotus- ja viestintäalustojen ilmoittamista. Usein haluttu viesti ei saavuta vastaanottajaa. Oikeat kokoukset, tiedotustilaisuudet ja henkilöstön koulutus voivat auttaa. (Korhonen & Bergman 2019, 95.)

Muutosten aikana on tärkeää tehdä selväksi, että työntekijät ovat yritykselle tärkeitä ja että tiimi on yhtenäinen. On löydettävä oikeat kanavat viestin välittämiseksi. Kiitosviesti yrityksen verkkosivuilla, tiimilounas tai työpaja voivat auttaa. Myös tiimitapahtumat ja workshopit toimivat hyvin muutoksista ja tunnustuksesta viestimisessä tiimille. On tunnistettava, mikä toimi on tällä hetkellä sopivin ja hyödyllisin. (Korhonen & Bergman 2019, 99.)

Onnistuneen muutoksen kannalta on siis tärkeää luoda yhteinen tietopohja, jossa strategia ja siihen johtavat vaiheet ovat saatavilla. Koko tiimin olisi osallistuttava tähän. Alustan tarkoituksena on tuoda tietoa kaikille organisaation osille, eikä vähiten henkilöstöryhmälle. Kollegoiden välinen palaute- ja viestintäkierre on luotava oikealla ja valvotulla tavalla. Esimerkiksi tietystä osastosta saadusta tiedosta voidaan tietää, ovatko esimiehet ymmärtäneet ongelman väärin, onko uusissa prosesseissa vaikeuksia ja riskejä, jotka eivät näy ylhäältä päin. Miten ja mihin suuntaan edetään ja tehdäänkö kaikki oikein koko tiimin näkökulmasta. Tässä suhteessa esimiestä avustavat kollegat, joiden asema on lähellä yrityksen ylintä johtoa, sekä henkilöstö, lähettämällä ja analysoimalla kyselylomakkeita, käymällä keskusteluja ja tutkimalla kommentteja. Saadessaan työntekijältä neutraalin tai negatiivisen palautteen, on ymmärrettävä, että hän ei halua loukata ketään, vaan on huolissaan yrityksestä. Jotta voi selventää palautteeseen liittyviä väärinkäsityksiä, voi keskustella työntekijän kanssa. Tämä voi tapahtua jopa nimettömänä, mikäli hän niin haluaa. Jos työntekijä voi puhua kielteisesti asiasta, josta hän ei pidä, ja esimiehet ottavat sen vakavasti ja ottavat sen huomioon, syntyy luottamus yrityksen eri kerrosten välille. Tämä osoittaa yrityksen ja sen prosessien kypsyydestä. Rehellistä puhumista tulisi kannustaa ja tukea. Esimerkillä pitäisi tehdä selväksi, että rehellisestä palautteesta ei rangaista, vaan siihen kannustetaan. (Korhonen & Bergman 2019, 105-106.)

Jotta saisimme selville, onko muutos onnistunut ja liikummeko työntekijöiden mielestä oikeaan suuntaan, meidän on pyydettävä avointa ja rehellistä vuoropuhelua. Tämä ei yleensä ole helppoa. Kysy, kysy, kysy ja kuuntele, kuuntele,

kuuntele. Oikeiden ja rehellisten kysymysten esittäminen on avain asioiden todellisen tilan ja oikeiden tietojen selvittämiseen. (Korhonen & Bergman 2019, 112.)

Usein järjestetään virtuaalisia ja henkilökohtaisia kursseja ja kokouksia, jotta strategian uusi suunta pysyy aktiivisena. Niiden avulla voidaan saada työntekijöiden tämänhetkiset mielipiteet suunnan oikeellisuudesta. Tämä tapa tutustua työntekijöiden mielipiteisiin soveltuu erinomaisesti myös uusille esimiehille. Siellä voi tutustua alaisiin ja luoda yhteydenpitoa heidän kanssaan. On huomattava, että kaikki henkilöstökyselylomakkeet, kyselyt ja workshopit olisi niiden tyypistä ja suuntautumisesta riippumatta suunniteltava yrityksen uuden strategian näkökulmasta ja ohjattava työntekijöiden ajatuksia muutoksen tavoitteista. Kaikentyyppiset kyselylomakkeet olisi suunniteltava yrityksen muutosten näkökulmasta, jotta ei jäisi väliin tämän aiheen edistäminen yrityksessä ja mielipiteiden selvittäminen siitä. (Korhonen & Bergman 2019, 117-120.)

Toinen mielenkiintoinen seikka yrityksen oikean suunnan määrittämiseksi on sen oma esimerkki. Yritys voi olla ensimmäinen, joka laittaa uuden strategiansa mediaverkkoon. Luonnollisesti myös negatiivista palautetta tulee, mutta on parempi olla tietoinen siitä ja varautua siihen. On parempi yrittää korjata muutos kuin olla tietämättä, mihin ihmiset ovat tyytymättömiä. Työntekijät näkevät, että yritys on rohkea eikä pelkää totuutta, vaan haluaa tehdä työtä sen eteen. (Korhonen & Bergman 2019, 123.)

Henkilön kiinnostus ja motivaatio uutta strategiaa kohtaan on erittäin tärkeää sen onnistumisen kannalta. Yrityksissä tehdään monia kyselyjä ja analyysyjä työntekijöiden tyytyväisyydestä työhönsä ja työhön yleensä. Tätä analyysia ei kuitenkaan pitäisi tehdä aika ajoin vaan jatkuvasti. Joissakin yrityksissä käytetään useita tunteja viikossa henkilöstölle, jossa keskustellaan muutoksen valinnan ja sen strategian oikeellisuudesta. Näissä keskusteluissa tiimi on ohjattava oikeisiin keskusteluihin. On myös tärkeää varmistaa, että keskusteluiden tarkoitus ei ole palaaminen vanhaan strategiaan vaan tähtäimenä on ainoastaan tulevaisuus. (Korhonen & Bergman 2019, 156.)

Esimiesten lähettämät kyselylomakkeet ovat usein passiivisia. Ne johtavat passiivisiin vastauksiin tiettyihin kysymyksiin. Nämä kyselylomakkeet kertovat harvoin todellisesta tilanteesta. On tärkeää, että kysymykset esitetään siten, että työntekijä voi itse vaikuttaa vastaukseen ja vaikuttaa siihen, mistä hän ei pidä. Usein esitetty kysymys voisi olla esimerkiksi: Oletko tyytyväinen työhösi? Kysymys, joka voidaan esittää, pitäisi olla tämän tyylinen: Mitä muuttaisit, jotta työstäsi tulisi tuottavampaa ja sinua henkilökohtaisesti kiinnostavampaa. Tai: Onko sinulla käytettävissänne kaikki tarvitsemanne tiedot? Päinvastoin pitäisi kysyä: Onko sinulla pääsy tietoon, ja mitä tekisit saadaksesi sitä tehokkaammin? Luomalla kyselylomakkeen, jossa on aktiivisia kysymyksiä, et pakota työntekijää omaksumaan omaa mielipidettäsi ja muutamaa oikeaa vastausta. Päinvastoin, neuvottelet hänen kanssaan siitä, miten muutoksia voitaisiin tehdä paremmin. Tämä luo oikean ajattelutavan ja lisää työntekijän sisäistä motivaatiota. (Korhonen & Bergman 2019, 157.)

Vastausten saaminen aktiivisiin kysymyksiin voi johtaa siihen, että tiimi ei ole tyytyväinen työhönsä tai sen johonkin osaan. Esimiehet voivat yrittää korjata tilanteen, mutta avain onnistumiseen on tiimissä itsessään. Tilanteen korjaaminen pelkillä palkinnoilla ei yleensä tuota hyviä tuloksia. Ei myöskään pitkäaikaiset kiinnitykset osakepalkkioiden muodossa. Ihmiset jäävät työpaikalle näiden tekijöiden vuoksi, eivätkä he ole kovin sitoutuneita yrityksen menestykseen. On parempi oppia, miten työpaikalla luodaan tiimille motivoivaa energiaa. Muutokset tiimissä ja työntekijöiden lähteminen yrityksestä ovat normaali tapahtuma. Kaksi prosenttia vuodessa on vakaa prosessi. Yli kahden prosentin lasku on jo hälyttävä, koska osajia poistuu ja uusien kouluttaminen vie aikaa. On tärkeää, ettei hyviä ja motivoituneita työntekijöitä jää pois. Hyvä keino on ottaa heidät mukaan muutokseen ja antaa heille uusia vastuuasteita palkkaa unohtamatta. (Korhonen & Bergman 2019, 157-159.)

Vaikka demokratiassa työntekijöille annetaan toiminnanvapaus, esimies on se, joka tekee lopullisen päätöksen. Vaikka työntekijät ovatkin vastuussa toimistaan, he haluavat kuitenkin tietää, että on joku, joka voi korjata tai pysäyttää ne oikealla hetkellä. On tärkeää, että ennen päätöksen tekemistä hän kuuntelee

työntekijöitä. Hän ei teeskentele, että päätös on jo tehty, vaan tekee todellisen päätöksen tiimin avulla. Kun päätös tehdään yhdessä, se antaa yhtenäisyyden tunnetta ja sisäistä motivaatiota lopulliseen päätökseen. Työntekijät haluavat seurata tällaista johtajaa. (Martela & Jarenko 2015, 87.)

Jos tiimillä ei ole hyvin kehittynyt palautejärjestelmä, voi aloittaa mikropiloteilla. Tätä tarkoitusta varten voi ensin puuttua koko yrityksen sijaan yhteen osastoon tai tiimiin. Kun tiimi on tunnistettu, kannattaa alkaa esittää nimettömiä kysymyksiä, joihin työntekijän tulisi miettiä vastausta. Mikäli esimerkiksi halutaan aloittaa projektin, millainen projektin pitäisi olla, mihin aikaan, kenelle, mitä prioriteetteja nähdään itselleen? Kun vastaukset on analysoitu, tulokset pitää laittaa kaikkien nähtäville. Kun työntekijät näkevät todellisia ja rehellisiä vastauksia kysymyksiin, he näkevät kollegoidensa mielipiteen eivätkä ylhäältä tulevaa käskyä. Kaikki työntekijät eivät ehkä aina pysty arvioimaan ongelmatilannetta oikein, mutta he pystyvät tunnistamaan, mikä heidän mielestään ei toimi strategiassa. Ja yleensä tämä on yritykselle erittäin arvokas mielipide. On myös mahdollista tehdä digitaalisia kyselyjä mistä tahansa aiheesta. Haluaisiko tiimi esimerkiksi kokouksen ravintolassa vai kesäpiknikillä? Mitä he muuttaisivat kesälomaproessin myöntämisessä, mistä pitäisivät? On tärkeää muistaa, että kyselyitä tehdään syystä. Työntekijä haluaa tietää, että hänen vastauksensa vaikuttaa esimiehen toimintaan ja päätöksiin. Jos vastausten jälkeen ei tehdä mitään, työntekijä lopettaa vastaamisen, koska hänestä se on hyödytöntä. On myös tärkeää muistaa, että digitaalisen viestinnän on vaikea korvata inhimillistä viestintää. Kyselylomakkeiden jälkeen on hyvä kiertää työpaikalla ja keskustella työntekijöiden kanssa henkilökohtaisesti. Tämä lisää luottamusta vastausten rehellisyyteen ja tuo luottamusta työntekijöiden ja esimiesten väliseen viestintään. (Moss, 2019.)

Sama aihe tuo myös erilaisen näkökulman. Johdon on erittäin tärkeää osallistua ja kuulua ryhmään. Johdolle lähetetään viestiä, että pitää olla tietoinen myös omista tunteistaan. Johdon pitää yrittää pitää pää kylmänä. Impulsiivinen reaktio heikentää kykyä tehdä päätöksiä, käsitellä tietoa ja suunnitella. Johtajien on elintärkeää hallita ja säädellä omia henkisiä ja emotionaalisia reaktioita. Tämä

säilyttää ajattelu- ja päätöksentekokykymme, estää reagoimasta impulsiivisesti ja avaa mahdollisuuden arvioida erilaisia vaihtoehtoja rauhassa. Pitää myös osata tunnistaa, mitä ihmiset haluavat ja miksi, sekä kuunnella vastaukset tarkasti. Se auttaa havaitsemaan, mitä ihmiset arvostavat ja vaalivat. Pitää osallistua ja johtaa vaikeita keskusteluja. Tämä voi auttaa tiimiä näkemään mitä ja miksi jonkun on muututtava sekä auttaa selviytymään paremmin mukavuusalueensa ulkopuolella ja auttaa heitä näkemään ongelman ytimen. Kirjoittajan mukaan pitää myös aina muistaa mikä hintalappu tulee muutoksen päätyttyä. Joten muutoksen jälkeen tietää, mitä väistämättä menetettiin. Esimerkiksi saattaa olla, että kaikki työntekijät eivät jää yritykseen. (Deborah & Brauckmann & Thorely 2022.)

### 2.3.6 Osaamisen kehittäminen

Muutos edellyttää uusia ja tuoreita ideoita. Mutta yhteen paikkaan jämähtänyt ja ruostunut tiimi ei pysty tuottamaan ideoita riittävän tuottavasti. Tähän on olemassa keinoja, kuten kollektiivisten asemien vaihtaminen. Voi antaa esimerkiksi uusia kantoja vähintään 3-5 vuoden välein. Ja vaikka työntekijä ei pärjäisikään uudessa tehtävässä, on aina mahdollista antaa hänelle vähemmän vaativan paikan, keskustelemalla hänen kanssaan myönteisellä tavalla. Pitää selittää mitä muuta on mukautettava, jotta seuraavalla kerralla saataisiin parempi tulos. Vielä yksi tapa, joka auttaa muuttamaan ajattelutapaa on uuteen toimistoon muuttaminen. Jos tämä ei ole mahdollista, jopa huonekalujen uudelleenjärjestely voi auttaa työskentelylle ja luovuuteen. Jos toimisto on aivan uusi, voi lisätä siihen elektronisia laitteita, jotka voivat auttaa pitämään tuottavampia kokouksia. Kaikki tämä auttaa pitämään työntekijät tyytyväisinä, tuottavina ja motivoituneina ja kannustaa myönteiseen muutokseen, josta on hyötyä. (Korhonen & Bergman 2019, 26-27.)

Muutos voi sisältää myös asemien ja tiimiprosessien muuttumisen. Ajan myötä jotkin osastot käyvät tarpeettomiksi, ja uusien tiimien perustaminen on peruuttamaton prosessi. On tärkeää, että tämä prosessi on työntekijöille mahdollisimman kivuton. On tärkeää antaa tehtäviä siten, että työntekijä ei kuormitu liikaa.

Ylikuormitettu henkilö ei työskentele tuottavasti ja virheitä voi sattua. Ihannetaipauksessa poistuvan osaston työntekijät löytävät paikan uudesta osastosta esimerkiksi koulutuksen jälkeen. Osastot ja avoimet työpaikat muuttuvat nykyisten tarpeiden ja tulevaisuuden haasteiden mukaan. (Korhonen & Bergman 2019, 61-62.) Yrityksessä jo työskentelevien työntekijöiden koulutuksella on myönteinen vaikutus. Tietenkin on mahdollista palkata uusi työntekijä, sillä se on mahdollisuus saada uusia näkökulmia. Mutta on myös riski, että uusi työntekijä ei pääse mukaan tiimiin ja yrityksen kulttuuriin. Jos työntekijä on menestynyt yhdessä yrityksessä, se ei tarkoita, että hän menestyy myös toisessa yrityksessä. (Korhonen & Bergman 2019, 66.) Työntekijöiden kouluttaminen ja vastuun lisääminen voi auttaa vapauttamaan henkilön potentiaalin. Avoimet ja rehelliset keskustelut esimiesten kanssa ja rehellinen palaute voivat auttaa. Työntekijöiden ei pitäisi odottaa uutta tehtävää, vaan ottaa vastuuta ja näyttää, mihin he pystyvät nykyisessä tehtävässään yrityksessä edistäessä. Paljastettu potentiaali vaikuttaa myönteisesti koko tiimiin ja työntekijään. (Korhonen & Bergman 2019, 70.)

Organisaatiossa on tärkeää luoda luottamusta työntekijöiden välille ja myös tiimeihin. Johtavassa asemassa olevien ihmisten pitäisi olla vahvoja persoonia, mutta heidän pitäisi myös osata kuunnella muiden ihmisten mielipiteitä. Jos kaikki sanovat, että vain minun versio on oikea, tiimiin ei synny luottamusta. Myös kollega saattaa vaieta eikä kertoa mielipiteitään ajatellen, että kukaan ei kuitenkaan ole samaa mieltä. Kirja sanoo, että kyky asettua yrityksessä on usein tärkeämpää kuin työkokemus. Kyky esitellä itsesi ja todistaa oma versio ideasta on taito, jota pitää kehittää. Luottamus, avoin viestintä ja vastapuolen kunnioittaminen antavat koko tiimille myönteisen taipumuksen työskennellä yhdessä. Työntekijöiden ja esimiesten välistä avointa vuoropuhelua voivat estää sisäiset epävarmuustekijät ja pelot. Esimerkiksi pelko oman työpaikan säilymisestä, sanottujen asioiden seuraukset, muiden mielipide ja lopulta luottamuksen ja tuen puute. Joistakin syistä tiimi usein näyttää työntekijän kannalta psykologisesti turvattomalta. Pelko siitä, että on tyhmä muiden silmissä tai ei pysty toteuttamaan sanottua. (Korhonen & Bergman 2019, 83-86.)

Jotta yritys olisi kilpailukykyinen, sen tavoitteena on nykyaikaistaa ja muuttaa prosesseja, jotta se pysyisi ajan ja mahdollisten haasteiden tasalla. Tätä varten voidaan palkata uusia työntekijöitä, mutta ei pidä unohtaa jo olevia työntekijöitä, jotka ovat osoittaneet hyvää tulosta ja jotka ovat saattaneet olla samassa paikassa jo jonkin aikaa. Mahdollisuuden antaminen kokeilla itseään uudessa tehtävässä tai uudella osastolla on erinomainen tapa kehittää heidän potentiaaliaan, saada kokemusta ja uusia ideoita. Yrityksen on selitettävä työntekijälle, mitä häneltä odotetaan uudessa tehtävässä ja mitä tavoitteita hänen on saavutettava. Yrityksen johdolla on tässäkin tärkeä rooli, kun se asettaa selkeät ja ymmärrettävät yrityksen tavoitteet ja sen, miten yksittäinen työntekijä voi vaikuttaa niihin. (Korhonen & Bergman 2019, 90-93.) Ja kun yrityksessä ja tiimissä alkaa tapahtua muutoksia, on tärkeää selittää, että muutos ei tuhoa vanhoja hyviä asioita, että muutoksessa on kyse uusien ja nykyaikaistettujen prosessien rakentamisesta hyvien kokemusten ja taitojen varaan. Vanhaa ei pilata, vaan että uudet ajat vaativat uusia suuntauksia. On tärkeää viestiä tämä tiimille yhä uudelleen ja uudelleen. (Korhonen & Bergman 2019, 98.)

Ajattaessa edellä mainittua, voi tuntua helpommalta pysyä vanhan tyyliisessä yrityksessä, jossa esimies antaa käskyjä ja työntekijä voi nauraa hassuille päätöksille. Uudessa kehittyvässä ympäristössä työntekijä on pitkälti vastuussa omista päätöksistään ja joutuu korjaamaan virheet itse. Tämä hetki opettaa työntekijää tekemään päätöksiä, antaa hänelle mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä ammattimaisemmaksi. Siksi on tärkeää, että esimiehet näkevät työntekijöiden kyvyt ja taidot. Nähdä, mikä heitä motivoi ja mikä ei. Eräs esimerkki tästä oli eräessä isossa yrityksessä. Kävi ilmi, että vuodesta toiseen kaksi työntekijää teki työtä, josta he eivät pitäneet. Keskustelun jälkeen he vaihtoivat paikkoja joka johti siihen, että tämä oli juuri heille sopiva pesti, vaikka heidän piti opiskella uutta ja se osoittautui jopa vaikeammaksi. He eivät enää halunneet vaihtaa paikkaa, ja prosesseista tuli parempia ja työntekijöistä motivoituneempia. (Martela & Jarenko 2015, 73-75.)

### 3 Nykytila-analyysi

Nykytila-analyysi on osoittanut sen tärkeyden uudella voimalla nykyaikaisessa maailmassa. Monet yritykset ovat laiminlyöneet kyseisen analyysin ja ovat eläneet normaalia elämää ja nauttineet jatkuvasta kehityksestä voimakkaan ostovoiman kautta. Voin todeta, että itsekkin olen elänyt elämää samalla tavalla, mutta onneksi elämän eri vaiheet ovat opettaneet, että aina pitää olla varasuunnitelma kaiken varalta. Olen niin sanotusti analysoinut työelämäni sekä arkielämäni jatkuvasti. Olemme eläneet mielenkiintoisia aikoja erilaisten kriisien aikana, minkä johdosta moni yritys on ryhtynyt tarkastelemaan uusin silmin toimintaansa. Epävakaa aika on osoittanut, kuinka valmistautumaton moni yritys oli kyseiseen Force majeure -tilanteeseen. Miten yritykset pääsevät haasteiden yli on vielä nähtävänä. Yritys, joka ei mieti nykyaikaa ja sen tarpeita jää helposti jumiin vanhaan aikaan. Ongelma tulee esiin usein vasta viiveellä. Siksi on tärkeää, että ei pysähdy paikalleen ja kehitys on jatkuvaa. Muutos ei ole aina huono asia, vaan sillä on myös monia myönteisiä puolia. Yrityksen on sopeuduttava uusiin realiteetteihin, eikä muutoksia tehtäessä pidä unohtaa työntekijöitä, heidän tyytyväisyytensä sekä motivaatiota.

Albert Einsteinin sanomana: "Jos minulle annettaisiin yksi tunti planeetan pelastamiseen, käyttäisin 59 minuuttia ongelman määrittämiseen ja yhden minuutin sen ratkaisemiseen."

Nykytilanteen ymmärtäminen on keskeinen askel, kun rakennetaan organisaation tietoisuutta muutoksen tarpeesta. On tärkeää kehittää nykytilan prosessi ja havaita ongelmat sekä sopia prioriteetista. Se tarjoaa myös lähtökohdan nykyisten ja tulevien erojen tunnistamiseen ja mittaamiseen. Alkuvaiheessa nykyiset rakenteet analysoidaan ja sen jälkeen implementoidaan uusi malli. Tärkeä, ellei tärkein osa projektista on tarkka nykytilanteen analyysi. Tämä auttaa ymmärtämään organisaation reaaliaikaisen tilanteen. Projektien tulos riippuu paljon siitä, miten hyvin projektin vetäjät voivat analysoida tämän hetken tilannetta. Jokainen askel on hyvä miettiä tarkkaan ja tarvittaessa palata ja tehdä testit ja kyselyt uudelleen. On tärkeää tunnistaa ja kirjoittaa ylös tosiasioita missä mennään

ja miettiä tulevaisuuden vaihtoehtoja. Mitä syvempi analyysi ja ymmärrys ongelman ytimestä, sitä parempi lopputulos. (Ranta 2021, 98.)

Jotta tavoitteeseen voidaan tehdä muutoksia, on tärkeää ymmärtää asioiden nykytilanne, mikä on aikaa vievä prosessi. Analyyseihin käytetään usein myynti-raportteja sekä asiakas- ja työntekijätyytyväisyyskyselyjä. Johtajat eivät aina tiedä tilannetta kaikilla yrityksen sektoreilla, joten on tärkeää keskustella aiheesta yrityksen eri klustereiden kanssa ja selvittää, mitä niissä tällä hetkellä tapahtuu. Kun tiedustellaan työntekijöiden nykytilannetta, on erittäin tärkeää kysyä oikeita kysymyksiä. Kokemus on osoittanut, että se ei yleensä onnistu heti ensimmäisellä kerralla, vaan on tarpeen selvittää vähitellen askel askeleelta yhä enemmän tietoa viittaamalla jo saatuihin tietoihin. Syynä epäluotettaviin tietoihin ei yleensä ole se, että työntekijä salailee tai haluaa johtaa väärälle tielle. Se johtuu siitä, että hän saattaa ajatella, ettei asia ole niin tärkeä tai että jokin asia on selvä eikä siitä tarvitse puhua turhaan. Näin syntyy väärä analyysi asioiden nykytilasta. Kannattaa olla varovainen, sillä väärät analyysit voivat johtaa ongelmiin. (Korhonen & Bergman 2019, 38-39.)

Yhteiset kokoukset ja työpajat auttavat ymmärtämään ja analysoimaan nykytilannetta. Valitettavasti ne eivät kuitenkaan aina anna rehellisiä vastauksia joihinkin kysymyksiin, koska ne ovat liian henkilökohtaisia eivätkä kaikki halua sanoa niitä ääneen. On tärkeää välittää kaikille ylemmille toimihenkilöille, miten tärkeää on käydä avointa vuoropuhelua kaikkien osapuolten kanssa. (Korhonen & Bergman 2019, 40.)

### 3.1 Organisaation yleinen tilanne

Kohdeorganisaatio on asiantuntijaorganisaatio liiketoiminnan alalla, joka tarjoaa palveluita erilaisille asiakasryhmille. Maailma on muuttunut viime aikoina, ja on mahdotonta olla reagoimatta siihen. Ilman reagointia ja muutosta yritys on vaarassa jäädä jälkeen uudesta todellisuudesta. Muutos vie yritystä kohti kehitystä eikä pysäytä tuotantoa. Nykytilanne on osoittanut kaikille yrityksille, kuinka tärkeää on, että on olemassa erilaisia vaihtoehtoja käsitellä nousuja ja laskuja,

sekä fyysisiä että taloudellisia. Yritys X nykyaikaistuu jatkuvasti ja pysyy ajan tasalla, mikä on erittäin tärkeä ja positiivinen asia.

### 3.2 Ongelman jäsentely

Kun yrityksessä tapahtuu muutoksia, olivatpa ne sitten myönteisiä tai kielteisiä, työntekijöiden reaktio ei aina ole myönteinen. Monet ovat huolissaan siitä, miten he tulevat työskentelemään muuttuneessa todellisuudessa. On tärkeää pitää työntekijät motivoituneina ja tyytyväisinä. Yrityksen tavoitteena on välttää turhia huolia ja saavuttaa parempia tuloksia työprosessien muutoksilla. Uusista työprosesseista tulee tehokkaampia. Mahdollisten muutosten, kuten työprosessien ja työnjaon, ei pitäisi saada työntekijöitä huonovointisiksi. Yritys X:ssä tällä hetkellä rakennetaan yrityskulttuuria, jossa jokainen yksilö olisi tervetullut kertomaan ideoita ja ilmaisemaan palautteita, hyviä ja huonoja. Ideaalitilanne on, jos jokainen työntekijä voi henkilökohtaisesti ilmasta aitoja tavoitteita, ideoita ja huolia.

Idea kehityskohteesta ilmeni työprosesseissa. Tutkiessani sitä, mitä yrityksen X kehitykseksi voidaan tehdä, tulin siihen tulokseen, että henkilöstölle edellisissä lähetetyissä kyselyissä ei välttämättä aina käsitellä motivaatiota sellaisenaan. Motivaatio on työntekijän työnteon ja tavoitteiden saavuttamisen yksi tärkeimmistä ajureista. Ei sillä, etteikö yritys X olisi kiinnostunut työntekijöiden mielipiteestä erilaisista tavoitteesta ja päämäärästä, mutta tietyn yksilön motivaatiota prosesseihin liittyen ei oltu mitattu. Myös opiskelu Metropoliasa ja sen kursseilta tuli avuksi. Kurssi oli omistettu tiimin kiinnostukselle yrityksen edistymistä kohtaan. Pohdin tapaa, jolla työntekijöiltä kysytään esimerkiksi prosessien muutoksista, ja huomasin, että he saattavat olla liian pinnallisia, tai kenties kysytyt kysymykset eivät aina paljasta työntekijän täyttä vastaushalukkuutta. Halusin luoda kohdeorganisaatiolle kyselylomakkeille mallin, jota voitaisiin käyttää työntekijäkyselyissä, erityisesti muutosten yhteydessä. Tutustuin kirjallisuuteen, jota siteeraan toimintatutkimuksessa. Opin siitä, että työntekijöiden todellisten mielipiteiden selvittämiseksi esitettävien kysymysten on oltava selkeitä, lyhyitä ja todella heitä koskevia. Samalla niiden pitäisi kuitenkin saada johto mukaan keskusteluun. Kysymysten tulisi olla sellaisia, joista yritys voi saada hyödyn. Jos

vastauksiin ei reagoida, työntekijät eivät myöskään halua enää vastata niihin. Siksi kysymysten järkevyyden ja tarkoituksenmukaisuuden rajat, niiden kysymystiheys ja kyselyn ajankohta ovat hyvin tärkeitä ja ne pitäisi miettiä hyvin. Luon työkalun, jota voidaan muokata yrityksen tarpeen ja tilanteen mukaan. Näistä kysymyksistä pitäisi käydä ilmi työntekijöiden näkemys yrityksen eri aiheista ja heidän motivoinnista ja sitoutumista siihen. Haluaisin lisätä, että kysyessä ei ole vain lista, jossa on kysymyksiä, vaan kysymysten jäsennelty muoto sekä aiheet, niiden järjestys ja aikataulu, jättötapa ja jakeluaikataulu. Kysymyksilläni selvitän henkilöstön mielipiteen motivaatiotekojöistä ja tämän avulla luodaan työkalu, jolla mitataan näkemys ja motivaation tasoa yrityksessä. Kysymysten muoto laaditaan yksinkertaiseen ja helppoon teemaan, johon on helppo vastata. Ne järjestetään niiden aiheiden mukaan, jotka työntekijöitä tällä hetkellä askarruttavat. Tärkeä osa työkalua on, että ne eivät pakota työntekijää vastaamaan niihin yrityksen vastausehdotuksista. Ne avaavat tiimin ajatuksia, ja jokainen voi valita vastauksen, joka sopii hänelle parhaiten hänen mielipiteensä kanssa. Ja myös, jos aihe vaikuttaa erityisesti hänen päivittäiseen työhönsä, siihen voi vastata vapaamuotoisesti. Kaiken tämän pitäisi auttaa vapauttamaan tiimien potentiaali, lisätä motivaatiota, tyytyväisyyttä ja tuottavuutta. Kaikkiin palautteisiin ei ole mahdollista vastata toimilla, mutta esimiehet voivat selittää työntekijöille, miksi se ei ole sopivaa tietyssä tilanteessa, ja ilmaista mielipiteensä. Työkalu auttaa avaamaan kaksisuuntaisen viestinnän tiimin ja johdon välille ja toimii tulevaisuudessa strategian kehittämisen välineenä.

### 3.3 Ongelman syiden ja seurausten analysointi

Yritys, joka ei mieti kehitystä ja ei anna riittävästi resursseja kehitykselle, jää helposti jumiin vanhaan aikaan. Ongelma tulee esiin vasta viiveellä, koska ulkoiset toiminnot toimivat normaalisti huolimatta sisäisten prosessien järjestelyistä. Toisaalta, vaikka prosessit toimivatkin, alkaa tämä jumittunut olo näkyä henkilöstössä ja pitemmän päälle vaikuttaa negatiivisesti myös työntekijöihin ja asiakkaisiin. Kehitetty ja uudistunut toiminta palvelemaan yrityksen tarpeita luo hyvinvointia työyhteisössä ja kasvattaa myös työtehoa. Kohdeorganisaatio käyttää aikaa kehitykseen, ja tämä on myönteinen sekä oikea suunta. Kuitenkin, mikä ta-

hansa muutos, jopa positiivinen, yrityksen prosesseissa voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja tyytyväisyyteen eri tavoin. Jotkut heistä vastaanottavat hyvin muutoksen ja sopeutuvat siihen, kun taas toiset eivät halua poistua mukavuusalueeltaan.

Kohdeorganisaatio käyttää paljon aikaa ja resursseja terveen tiimin ylläpitämiseen ja työhyvinvointiin. Aina on kuitenkin parantamisen varaa. Ilman puutteellisuksien tunnustamista ei voi olla aktiivista kehitystä, koska yrityksen prosessi on jatkuvaa liikettä eteenpäin. Jos joku tiimissä kokee erimielisyyksiä yrityksen johtajuuden muodon tai osaamisen kehittämisen kanssa, sillä voi olla huono vaikutus koko tiimiin. Terve, tyytyväinen ja motivoitunut tiimi on avain minkä tahansa yrityksen menestykseen sen toimialasta riippumatta. Luon tämän työkalun työntekijöiden mielipiteiden ja heidän motivaation mittaamista varten, jotta saadaan selville henkilöstön mielipide prosesseihin sekä paljastetaan ajatuksia, mikä antaa mahdollisuuden toteuttaa ja nykyaikaistaa ideoita. Siinä kysyttäisiin työntekijöiden mielipiteitä eri aiheista tilanteesta riippuen selkeässä ja helppokäyttöisessä muodossa. Jos työntekijöiltä ei kysytä säännöllisesti jokapäiväisistä aiheista, tiimin ja johdon välille syntyy kuilu, ja monet päätökset tehdään yksipuolisesti turvautumatta muiden mielipiteeseen, joka taas voi laskea motivaation tason yksilöllä. Tämä voi aiheuttaa väärinkäsityksiä, sillä juuri alaiset työskentelevät esimiesten ehdottaman suunnan mukaisesti.

### 3.4 Tavoitetilan analysointi

Hyödyn voi mitata ja arvioida monilla eri tavoilla. Valitsin kaksi kiinnostavaa menetelmää. Nämä menetelmät ovat kysely sekä palautekysely. Kysely tapahtuu massaviestistä henkilöstölle ja vastauksista rakennetaan graafikoita, joissa näkyy miten vastaukset eroavat toisistaan ja mikä on kannattavaa.

Opinnäytetyöni aihe on ”Motivaation säilyttäminen muutoksen aikana ja siten yrityksen tehokkuuden ja henkilöstön tyytyväisyyden parantaminen.” Organisaation eri prosessit ja muutokset vaikuttavat ihmisiin ja heidän motivaatioonsa eri tavoin. Kuten missä tahansa muutoksessa, on olemassa riski, että jokin muutos

on tehoton eikä sovi yrityksen kaikille työntekijäryhmille. Jokin voi taas toimia niin hyvin, että se synnyttää täysin uudenlaisen ajattelutavan ja toimintatavan. Joka tapauksessa, riippumatta siitä, ovatko muutosprosessit toimineet hyvin vai ei, niitä on mukautettava, seurattava ja muutettava olosuhteiden mukaan. Tätä varten käynnistettiin uusi prosessi, jossa muutetaan rakenteiden prosesseja ja työskentelymekanismeja. Tavoitteeni oli selvittää mitkä prosessit synnyttävät motivaatiota ja mitkä ovat kehitettävissä sekä mitkä asiat voivat mahdollisesti haitata motivaation syntymistä. Organisaatio on kuitenkin yksi organismi, josta muodostuu kokonaisuus ja jos yksi osa-alue ei voi hyvin, siitä kärsii koko tiimi tai funktio. Kollektiivinen käyttäytyminen tulisi ottaa enemmän huomioon koko yrityksen toiminnassa. Tutkimus kehittää työkalun apuvälineenä koko yrityksessä, ei vain yhdellä osastolla. Tämä auttaa kattamaan koko organisaation, asemasta tai ammatista riippumatta. Toimintatutkimus auttaa niin johtoa kuin henkilöstöä. Tavoitteena oli tunnistaa erityyppisiin kysymyksiin liittyvät motivaatiotekijät. Kysymykset koskettavat työympäristöä, johtajuuden muotoa sekä tyyliä ja osaamisen kehittämistä. Koska motivaation ja tyytyväisyyden nostaminen on ollut tavoitteena, tutkimus palvelisi yrityksen tarpeita. Hyvinvoivassa työyhteisössä on pieni vaihtuvuus ja yksinkertaisesti siellä on hyvä olla. Motivaation korostaminen ja ylläpitäminen sekä kehittäminen on haastava prosessi ja sen eteen on tehtävä valtavasti työtä, jotta muutoksista ei koituisi haittaa yrityksen sisäisille prosesseille. Hyvinvoiva työyhteisö on motivoitunut, sitoutunut ja tekee työtänsä antaumuksella.

## **4 Ratkaisu**

### **4.1 Suunnittelu**

Aluksi alustava analyysini koski juuri motivaatiota työpaikalla. Lähetin analyysin HR-tiimille, ja he sopivat kanssani tapaamisen, jossa keskustelimme mahdollisesta aiheesta. Tämä tapaaminen auttoi minua paljon, sillä keskustelemalla motivaatiosta pystyimme rajaamaan aiheen motivaatioon yrityksen muutostilanteissa. Aiheesta tuli sopivampi yritykselle ja samalla minulle, koska aihe sai tie-

tyn ulottuvuuden ja rakenteen. Tapaamiseen osallistuivat HR-johtaja ja HR-erityisasiantuntija. Tämä mahdollisti yksityiskohtaisemman ja tarkemman tutkimuksen ja sen analyysin, sillä aihe ei ole enää liian laaja ja monimutkainen.

## 4.2 Kehittämishankkeen prosessi



Kuvio 3. Kehittämishankkeen toteutuminen prosessina

### 4.2.1 Ensimmäinen tapaaminen

Kirjoitettuamme onnistuneesti sopimuksen työpaikan kanssa ja mallinnettua oppimiskysymyksen yrityksen ja opiskelijan eduksi, sovimme myös uudesta tapaamisajasta. Tässä tapaamisessa sain ohjausta ja apua, sillä keskustelimme toimintatutkimuksen rajoista, jotta kysymykseni olisivat relevantteja ja mahdollisimman hyödyllisiä tutkimuksen kannalta. On huomattava, että yritys ei määrää omia pelisääntöjään millään tavalla, vaan ainoastaan mukauttaa niitä, jotta ne olisivat yhteensopivia yrityksen sääntöjen ja toimintatapojen kanssa, ja auttaa löytämään selkeämpiä menetelmiä tämän toimintatutkimuksen toteuttamiseksi.

#### 4.2.2 Toinen tapaaminen

Seuraavassa kokouksessa keskustelimme opinnäytetyön yksityiskohdista ja siitä, miten se voitaisiin toteuttaa työprosessissa mahdollisimman hyödyllisellä tavalla. Tämän työn tavoitteena on tutkia työkalun avulla työntekijöiden työprosessin motivoivia sekä päinvastaisia tekijöitä. Saada kyselylomakemuotoon ja siinä esitettävät kysymykset niin, jotta tiimin mieliala voitaisiin määrittää mahdollisimman tarkasti. Valita ne kysymykset, jotka todella määrittävät tiimin mielipidetilanteen. Valmista kyselylomakelomaketta voidaan muokata tiimin kulloistenkkin tarpeiden mukaan. Syy tämän kyselylomakemuodon luomiseen oli jälleen kerran aiempien kyselylomakkeiden mahdollisen epätarkkuuden puute motivaatiotekijöistä. Aiemmissa versioissa esitetyt kysymykset olivat liian pinnallisia ja yleistäviä motivaatiotekijöiden osalta. Oikeiden kysymysten esittäminen oikeassa muodossa paljastaa enemmän työntekijän taustalla olevista ajatuksista. Anonymiteetti auttaa olemaan avoimempi ja rehellisempi ja jopa käsitellä aiheita, joita kaikki eivät uskalla sanoa ääneen. Myös negatiivinen palaute on kehitystä. Päinvastoin, negatiivinen palaute antaa oikealla tavalla otettuna enemmän ajattelemisen aihetta ja muutosta.

Kyselylomake rakennettiin siten, että se toimisi jatkossa välineenä yrityksen mahdollisissa muutoksissa. Se tulee osoittamaan työntekijöiden suhtautumisen muutoksiin ja ennen kaikkea sen, mitkä tekijät organisaation prosesseissa motivoivat ja innostavat heitä työskentelemään. Lopputuloksena saamme työkalun, jolla parannetaan ja kehitetään työprosessin laatua.

Muutos on usein yrityksessä työläs prosessi, ja pahimmassa tapauksessa se imee energiaa tiimistä. Se voi rikkoa jotakin, mutta se voi myös tuoda jotakin täysin uutta ja hyvää. Työkalu oikein luodussa muodossa korostaa työntekijän sisäistä motivaatiota, jos se on puutteellinen. Sekä tarkentaa miten yrityksen muutosprosessi vaikuttaa työntekijöihin ja heidän motivaatioon. Työkalu auttaa selvittämään, miten työskennellä ja mihin suuntaan liikkua. Sen avulla voidaan kyseenalaistaa, oliko työntekijäkyselyn edellinen versio tehokas ja kysyttiinkö

siinä oikeita kysymyksiä? Ja jos ei, mitä asioita pitäisi kysyä, jotta voitaisiin paremmin vaikuttaa myönteiseen mielialaan yrityksessä ja luoda sisäisen motivaation tekijöitä. Näin työkalua kehitetään ja parannetaan jatkuvasti organisaation eduksi. Siinä otetaan huomioon jokaisen työntekijän mielipiteet.

#### 4.2.3 Kolmas tapaaminen

Kolmannessa kokouksessa keskustelimme valmistelemistani kysymyksistä. Minulla oli vaikeuksia laittaa kysymykset oikeaan järjestykseen ja määrittää kysymysten pituus ja aiheet. Lopulta ne eivät aivan vastanneet työpaikkani odotuksia. Perehdyin teoriaan työntekijöiden motivaation ylläpitämisestä muutoksen aikana. Yleensä teoriassa kirjoittaja etsii heikkouksia ja pyrkii parannuksilla saamaan työntekijän myönteisemmän asenteen. Keskustellessamme kysymyksistäni tulimme kuitenkin siihen tulokseen, että muutos ei aina ole huono asia. Vaikka työntekijä vastustaisi muutosta, hän saattaa lopulta ymmärtää, että se oli hänen kannaltaan parempi. Alkuperäiset kysymykseni oli kerätty mahdollisista haitoista ja niissä olevat kysymykset ikään kuin ohjasivat vastaajan vastausvaihtoehtoon. Olin pyrkinyt selvittämään tutkimukseni mukauttamisen avulla työntekijöiden motivaatiotekijät ja niihin suunnatun jatkokehityksen. Yrityksen nykyisten prosessien vuoksi kyselyn lähettäminen ei ollut sillä hetkellä tarkoituksenmukaista ja mahdollista. Sovimme, että luon elokuuhun mennessä tietokannan motivaatioon liittyvistä kyselyistä yritykselle ja lähetän ne ensimmäisenä syyskuun viikolla. Tarkennettiin palaverin aikana, että tämän kyselyn tehtävänä ei ole vain työntekijöiden mielipiteen selvittäminen, vaan se on myös työkalu, jolla mitataan motivaatioon vaikuttavia tekijöitä erityisesti muutosten aikana. Valitsin kolmea aihealuetta mukauttamista varten. Työympäristö, johtajuuden muoto ja tyyli, sekä osaamisen kehittäminen. Keskustelussa totesimme myös, että kysymysten pitää olla mahdollisimman geneerisiä, jotta ne eivät myöskin johdattelisi työntekijää mahdolliseen vastaukseen. Vastausten analysoinnin jälkeen tavoitteena on haastatella yrityksen eri osastojen työntekijöitä, joilla on erilaiset asemat sekä lähettää palautekysely, joka on oleellinen osa työkalua. Palautekysely ja yksilöhaastattelu toimivat työkalun jatkokehittämismenetelmänä. Se on tärkeä osa tutkimuksen mahdollisesta jatkokehitystä, sillä jos työkalu otetaan

käyttöön, sen ylläpitäminen on jatkuva prosessi eikä pääty opinnäytetyön loppuessa.

Haastattelusta sekä palautekyselystä voi selvittää miksi jotkut motivaatiotekijät saivat haastateltavien mielestä enemmän tai vähemmän ääniä. Haastattelujen avulla voi selvittää vastaukset seuraaviin kysymyksiin, jotka vaikuttavat siihen, ottaako yritys työkaluni käyttöön työprosessissa jatkossakin. Ideaalitulanteessa, yritys X tulee käyttämään tätä kyselyä mahdollisessa uudessa muutoksessa. Mahdollisien jatkokehityksien haastattelu ja tarkennettu palautekysymykset tulevat olemaan seuraavat: Piditkö kyselystä? Kannattaako se ottaa käyttöön? Oliko oikea aika lähettää se? Haluatko tällaisen postituksen olevan säännöllinen? Onko se erilainen kuin aiemmat? Oliko kysymyksien määrä sopiva? Kysyttiinkö siinä oikeita kysymyksiä, jotka todella koskettavat teitä? Koetko voivasi vaikuttaa yrityksen päätökseen näiden kysymysten kautta? Ja tärkein kysymys, olisitko motivoitunut vastaamaan siihen, että kuinka motivoiva joku prosessi yrityksessä on nyt?

Lopputuloksena tuli tarkennettuja raameja uudelle työkalulle, joka palvelisi yritystä ja sen henkilöstöä. Pääideana on systemaattinen työkalun kehittäminen, josta kehittyy muutosmittari tulevissa mahdollisissa muutoksissa hyödynnettäväksi. Opinnäytetyön kyselyllä en siis kysele muutoksista ja motivaatiotekijöistä sinällään, vaan kehitän kohdeorganisaatiolle muutoskyselyn oman kyselylomakkeen pohjalta. Kyselylomakkeella kysyn kysymyksiä, joiden pohjalta saa luotua kohdeorganisaatiolle sopivan muutoskyselyn, jolla voivat mitata motivaation kohdista muutoksissa. Kohdeorganisaatiolle tulee käyttöön konkreettinen ja pysyvä ratkaisu, eli muutosmittari, jolla jatkossa voivat mitata henkilöstön motivaatiota tulevissa muutoksissa. Työntekijät pääsevät itse vaikuttamaan muutostyökalun / muutosmittarin kehittämiseen vastaamalla opinnäytetyöni kyselyyn.

#### 4.2.4 Neljäs tapaaminen

Neljännessä kokouksessa keskustelimme työkalussa esitettävien kysymysten luettelosta ja niiden järjestyksestä. Ongelmana oli, että jotkin kysymykset eivät

edelleen sopineet työkalun yleiseen järjestykseen. Niiden muoto poikkesi muusta massasta. Osa kysymyksistä edelleen johdatteli tiettyyn vastaukseen, koska siinä oli ennalta määrätty vastausvaihtoehto. Työkalun viimeiset hienosäädöt muun muassa otsikon, teeman, esittelyn ja postituksen liittyen viimeisteltiin videokonferenssien ja tiimikonferenssien avulla. Myös henkilöstöpäällikkö osallistui projektiin ja antoi positiivista palautetta työkalun tutkimisesta ja tilaamisesta. Lisätehtävänä oli myös muotoilla työkalu niin, että työkalussa näkyvät prosessit sopisivat mahdollisimman hyvin asiantuntijoiden organisaatioihin. Tästä olisi enemmän hyötyä kohdeorganisaatiolle.

#### 4.3 Työkalun tulokset ja analyysi sekä hyödyn mittaaminen ja arviointi

Työkalu lähetettiin työviikon alussa henkilöstölle, ja se oli aktiivinen seitsemän päivää, maanantaista maanantaihin. Kysymyksen aloittamisesta lähetettiin sähköposti-ilmoitus ja torstaina myös muistutus intranetissä. Kysymykseen vastasi yhteensä 80 henkilöä, ja tätä voidaan kutsua hyväksi tulokseksi, joka antoi analyysoitavia lukuja ja osoittaa vastaajien mielipiteen. Mitä enemmän vastauksia välineeseen saatiin, sitä uskottavampaa oli saada kuva vastaajien mielipiteestä organisaatiossa kehitettävistä motivaatiotekijöistä. Oli mielenkiintoista huomata, että jo ensimmäisissä tuloksissa kolme tekijää nousi voimakkaasti esiin. Nämä olivat oikeus osallistua organisaation päätöksentekoon, oikeus valita työskenteletkö toimistossa vai kotona ja se, että työn merkityksellisyyteen liittyvä tekijä sai enemmän kannatusta kuin esimerkiksi taloudelliset syyt. Kyselyä kohden käytettiin keskimäärin 14-15 minuuttia, kuten ennakoitiin. Kaikki vastaajat olivat työskennelleet yrityksessä yli vuoden. Vastaajista 44 prosenttia oli työskennellyt yli 5 vuotta, 32 prosenttia 1-2 vuotta ja 25 prosenttia 3-4 vuotta. Osastot, joilla vastaajat vastasivat, ovat lähellä kyseisillä osastoilla työskentelevien henkilöiden määrää. Esimerkiksi tekniikka- ja kehitysosastolla on vähemmän vastauksia, koska siellä on vähemmän työntekijöitä.

Ensimmäinen osa oli suunnattu työntekijän kehittymiselle yrityksessä. Kehittämisen osalta motivoivimmiksi tekijöiksi yrityksessä osoittautui se, että työn tulisi tuottaa mielenkiintoa ja iloa. Myös yrityksen työntekijät haluavat vastuuta ja

haasteita eivätkä ole motivoituneita helposta työstä. Myös kehitys yrityksessä halutunlaisessa skenaariossa on tärkeä motivaatiotekijä. Tutkimus osoitti, että yleisesti ottaen johdon tuki urakehitystä koskevissa asioissa on vastaajille tärkeää. Mielenkiintoista oli huomata, että vastaajiin ei vaikuttanut mitenkään, että kasvumahdollisuudet ovat kaikille samat. Motivaatiotekijäksi nousi, että vastaajat haluaisivat osallistua luennoille ja kursseille taitojensa kehittämiseksi.

Toinen osa liittyi johtamistyyliin. Yleisesti ottaen tämä osa osoittautui vahvemmaksi motivaatiotekijäksi, ja siihen saatiin enemmän myönteisiä vastauksia. Tästä seuraa, että työpaikan kasvu on vähemmän motivoiva tekijä kuin johtamistyyli ja yrityksen kulttuuri. Vastauksista käy ilmi, että johtamistavalla on suuri vaikutus vastaajiin. Tärkeimmistä vastauksista korostuu erityisesti johdon luottamus. Työntekijää motivoi se, että hän voi tehdä päätöksiä itsenäisesti eikä johto valvo jokaista askelta. Jälkimmäisellä on alhaisin pistemäärä, mutta on mielenkiintoista huomata, että pieni osa kollektiivista motivoituu edelleen sen avulla. Joku haluaa, että hänen toimintaansa valvotaan ja ohjataan. On silti syytä huomata, että suurin osa on sitä vastaan. Positiivista palautetta annettiin myös mahdollisuudesta sanoa mielipiteensä ja matalahierarkkisesta johtamisesta. Missio ja strategia eivät ole pieni tekijä, monet ihmiset ovat motivoituneita näistä tekijöistä. Keskimäärin ihmiset suhtautuvat melko neutraalisti ennalta ilmoitettuihin yrityksessä tapahtuviin uutisiin. Tämä tekijä sai neutraalin määrän ääniä.

Työkalun viimeisessä osassa käsiteltiin työympäristön motivaatiotekijöitä työpaikalla. Joustavuus ensisijaisen työskentelymuodon valitsemisessa sai ylivoimaisesti eniten pisteitä. Työntekijät haluavat ennen kaikkea voida valita oman työpaikkansa. Kotona, toimistolla tai hybridinä. Työntekijöitä motivoi myös työaika-  
taulun joustavuus. Että he voivat itse päättää milloin aloittavat tai lopettavat työpäivän. Työskennellä illalla tai aamulla valitsemalla oman paikkansa ja ajankoh-  
tansa. Kolmas tekijä on positiivinen tiimi ja vahva yhteenkuuluvuuden tunne sen kanssa.

Seuraavat näkökohdat saivat yli puolet positiivisista pisteistä, mutta kaikille ne eivät olleet työpaikalla niin tärkeitä. On kuitenkin tärkeää ylläpitää ja kehittää

niitä. Niihin kuuluu hyvät työtilat, toimiston pitäisi olla mieluisa ja toimiva. Työntekijä haluaa myös helposti ja nopeasti löytää kaiken mitä työnteko edellyttää. On tärkeää, että työntekijä voi keskustella avoimesti ja vapaasti kaikkien kollegoiden kanssa riippumatta siitä, missä asemassa tämä on. Työntekijät eivät oleet kovin kiinnostuneita saamaan työnteon aikana flow-tunnetta. Tämä motivaatiotekijä on saanut ristiriitaista palautetta, niin positiivista kuin myös negatiivista. Voidaan todeta, että jos työpaikka on sopusoinnussa muiden motivaatiotekijöiden kanssa, on mahdollista pärjätä ilman flow'ta. Työntekijät haluavat enemmän mahdollisuuksia, avoimuutta ja keskinäistä kunnioitusta toisiaan kohtaan.

Oli mielenkiintoista huomata, että yhteisen ajan viettäminen ja työtovereiden lähentyminen työajan ulkopuolella motivoi työntekijöitä vähemmän. Tämä näkökohta sai vain vähän pisteitä. Vastaaajista 80-85 prosenttia vastasi, että se ei motivoi tai on passiivinen. Vain yksi viidesosa oli vahvasti motivoitunut. On yrityksen asia päättää, kannattaako tähän motivaatiotekijään sijoittaa resursseja. Silti yksi osa yrityksestä pettyy yhteisen virkistykseen peruuntumiseen, mikä heijastuu negatiivisesti heidän motivaatioonsa. Yhtenä vaihtoehtona voi olla ehdotus jakautua ryhmiin ja päättää, mikä tämän ajan pitäisi olla. Jakaa mielenkiinnon kohteita ja nauttia ajasta työstä ja seurustella työn ulkopuolisista aiheista.

Yllättäviä vastauksia tuotti kysymys, kannattaako työpaikka valita sen taloudellisten tai merkityksellisyyden vuoksi. Tässä kysymyksessä työkalun avulla nähtiin, että mielipiteet kuitenkin ovat jakautuneet merkityksen puolesta. On mahdollista sanoa varmasti, että jokin osa vallitsee. Molemmissa tapauksissa yli puolet vastaajista oli passiivisia. Tästä voi nähdä, että rahallisen ja merkityksellisyyden tekijöiden lisäksi jokin muu vaikuttaa ihmiseen. Muihin kysymyksiin saatujen vastausten perusteella voi todeta, että palkan ja henkilön työn merkityksen lisäksi tärkeitä ovat vahva tiimi, työntekijöiden kunnioittaminen, avoin vuoropuhelu asemasta riippumatta, ura yrityksessä ja työympäristö, kuten luotettavuus, työpaikan ja -työajan valinta, itsenäinen päätöksenteko ja itsensä toteuttaminen. Palkka ja merkityksellisyys ovat myös tärkeitä, mutta silti työn merkityksellisyys

on tärkeämpi, jos on valittava. Taloudellinen puoli on kritisoitu enemmän kuin työn merkityksellisyys.

Näitä tuloksia työstämällä on mahdollista saada positiivisia vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon. Esimerkiksi mikäli organisaatio olisi vahvasti hierarkkinen. Vastausten perusteella kuitenkin työntekijät arvostavat vapautta. Näin ollen johto ottaisi kehityskohteeksi vapaamman kulttuurin mahdollistamisen. Tai etätyöskentelyn mahdollisuus, jos tämä on herättänyt vahvaa kiinnostusta. Sen sijaan, kun palkka ei ollut suurin motivoiva tekijä, voi olettaa, että yrityksen olisi enemmän keskityttävä kulttuuriin kuin palkkatasoihin. Kulttuurina tässä on tiimihenki, yhteenkuuluvuus, avoin ympäristö.

#### 4.4 Palautekyselyn vastausten tulokset ja analyysi

Seuraavaksi analysoin avoimien palautteiden ja vastauksien tulokset. Yleensä näihin kysymyksiin ei vastata helposti, mutta tässä tapauksessa ne olivat kiinnostavia. Jopa 30 avointa kommenttia ja ehdotusta saatiin motivaatiosta, työprosesseista ja itse työkalusta. Menetelmänä tämä toimii palautekyselynä. Palautteiden avaus ei tietenkään voi osoittaa kaikkien työntekijöiden mielipiteitä. Niissä oli kuitenkin paljon yhteistä, mikä osoittaa, että ainakin suurelle osalle työntekijöistä on olemassa tiettyjä toiveita.

Työssä ei käsitellä vastausten yksityiskohtia. Saatu palaute ja kommentit olivat sekä rakentavia, että kyseenalaistavia. Oli myös mielenkiintoista saada palautetta itse välineestä, joka vaihteli 10 pisteestä – ”en ole kiinnostunut” -pisteeseen. Tämä osoittaa, että tiimi reagoi asioihin eri tavoin ja että väline antaa vain apua motivaatioprosessien kehittämiseen, eikä täydellistä vastausta.

Avoimista vastauksista ja palautteista nousi esiin joitakin teemoja, jotka motivoivat vastanneita työntekijöitä erityisen selvästi. Näitä ovat esimerkiksi työtehtävien mielekkyys, kehittyminen ja kasvu yrityksessä sekä se, että työ ei kuormittaisi liikaa. Kyselyn toisessa osassa kävi ilmi, että ihmisiä motivoi erityisesti avoin vuoropuhelu kaikkien kollegojen asemasta riippumatta, halu tulla kuulluksi ja yhteenkuuluvuuden tunne. Erillisenä aiheena nousi esiin myös johtamistyylin

tapa, johon kuuluu luottamus ja mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon. Kolmannessa osassa kannatettiin voimakkaasti motivoivaksi oikeutta päättää työpaikasta, eli missä teet töitä sekä joustavista työajoista.

#### 4.5 Ratkaisun validointi

Työ tulee jatkumaan tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. 18.12 minut on kutsuttu esittämään opinnäytetyö ja saadut tulokset osastopäälliköiden ja HR:n edessä. Mahdollisesti tämän kokouksen jälkeen päätetään työkalun kohdalosta, sekä osallistuvien osapuolten mielipiteet kuunnellaan ja kerrotaan. Työkalun etuna on, että sitä voidaan muokata tarpeiden ja realiteettien mukaan. Sillä ei ole tiukkoja raameja, ja siinä voi löytää uusia tapoja ratkaista ongelmia. Se, että kokous on järjestetty, on mahdollinen osoitus siitä, että työkalu ja sen avulla saadut tiedot ovat kiinnostavia. Työskentelemällä saatujen tietojen kanssa on mahdollista motivoida työntekijöitä ja siten saada aikaan positiivimuutoksia.

### 5 Hankkeen tulokset

Toimintatutkimusprosessin lopussa on mahdollista tehdä yhteenveto ja antaa esimerkkejä matkan varrella saavutetuista onnistumisista ja haasteista. Tutkimuksen perustana ollut pääprosessi oli työkalun rakentaminen, implementointi, käyttöönotto ja siitä saatavan tiedon hankkiminen jatkotutkimusta ja -työskentelyä varten. Koko hankkeen tavoitteena oli nostaa henkilöstön motivaatiota sekä yleisesti että erityisesti yrityksen prosesseissa tapahtuvien muutosten aikana, sekä tuoda pysyvää lisäarvoa organisaatiolle. Onnistuuko tämä, on vielä selvittelemättä, sillä työn tuloksien esittely organisaatiolle on vasta opinnäytetyön päätyttyä.

Kuitenkin voidaan vahvistaa, että tässä vaiheessa kohdeorganisaatio muuttuu ja sopeutuu uusiin realiteetteihin, mikä edellyttää muutoksia ja tiettyjen toimien tarkistamista. Kuten tutkimuksessa on nähty, kaikki työntekijät eivät ota muutok-

sia ilolla vastaan. Jotta työntekijät eivät joutuisi pettymään ja jotta he saisivat itseluottamusta ja motivaatiota, olen kehittänyt tämän työkalun. Sen pitää palvella sekä johtoa että koko tiimiä motivaatioon vaikuttavien negatiivisten ja positiivisten prosessien tunnistamisessa jatkokehitystä varten. Työkalun kysymyksiä ja aiheita voi jälleen muuttaa yrityksen tarpeiden mukaisesti. Mikäli työkalu otetaan käyttöön, se ei tule olemaan samanlainen jokaisen kyselysyklin osalta, mutta sen rakenne, runko ja mitta-asteikko on mahdollista säilyttää, jos ei saminoina, niin sitten samankaltaisina kuin edelliset. Tämä on tämän työkalun suuri etu, sillä se voi mukautua muuttuviin realiteetteihin ja pysyä aina ajan tasalla.

Työkalu on luotu organisaation henkilöstön kokemusten ja toiveiden sekä eri alojen työntekijöiden motivaatiota käsittelevien kirjoittajien avulla. Työkalun kysymyksiä varten on tunnistettu yleisimmät ja elävimmät aiheet ja kiistanalaiset kohdat. Kysymykset on luotu vastaajan kannalta yksinkertaisimpaan muotoon. Ne ovat lyhyitä, selkeitä ja koskevat todella työntekijöitä. Kyselyssä kysymykset on luokiteltu työntekijöitä askarruttavien aiheiden mukaan. Tämän työkalun avulla saa luotettavan alustan ja mahdollisuuden anonyymiin mielipiteiden esittämiseen eri aiheista. Organisaatio haluttaessa pystyy tunnistamaan yrityksen tunnelman ja mukauttamaan muuttuvat prosessinsa työntekijöiden toiveiden mukaan. Sillä edellytyksellä, että kollektiivin pyyntöihin vastataan, se vaikuttaa suotuisasti työntekijöiden haluun ja motivaatioon työskennellä yrityksen parhaaksi, sillä he ovat motivoituneempia. On tärkeää muistaa, että jos yritys ei voi vastata johonkin tiettyyn näkökohtaan, se on selitettävä henkilöstölle. Kyselyiden tuloksiin ei saa jättää vastaamatta ja informoimatta, sillä se johtaa siihen, että vastaaja ei ole kiinnostunut vastaamaan samankaltaisiin kysymyksiin tulevaisuudessa. Jos vastausta ei anneta, se tarkoittaa, että työntekijä ei tunne tulleensa kuulluksi ja kiinnostus ja motivaatio vähenevät.

Tässä vaiheessa työkalun kehitysprosessia en voi sanoa, millä tasolla organisaatio ottaa sen käyttöön. Kyselyyn vastaamaan halukkaiden määrä osoittaa, että se herättää kiinnostusta tutkimukseen valittua aihetta kohtaan. Vastaajien määrän avulla, voidaan myös olettaa, että kyselyn aiheen lisäksi valittiin sopiva muoto, kysymysten määrä ja vastaukset. Työkalun avulla saatiin arvokasta ja

tärkeää tietoa työntekijöiden motivaatiosta organisaatiolle jatkokäsittelyä varten. Se, että niin monet työntekijät täyttivät kysymyksen, joka ei ollut aivan lyhyt ja ei-pakollinen, voi osoittaa, että kysely on toteuttamiskelpoinen, oikea-aikainen ja oikeansuuntainen organisaation kaikkien sektoreiden hyödyksi. Se osoittaa myös, että kysymyksen metodologia on työntekijöille uusi ja että se otettiin kiinnostuneena vastaan.

Olin iloisesti yllättynyt saadessani paljon lisäpalautetta-työkalusta. Palaute oli enimmäkseen myönteistä. Ihmiset sanoivat, että he olivat täyttäneet sen ja että he olivat hyvin kiinnostuneita tutustumaan tuloksiin. Lähettämässäni nimettömässä avoimista palautteista sain paljon palautetta motivoivista tekijöistä, jotka osaltaan puuttuvat työkalusta ja josta aion raportoida kohdeorganisaatiolle. Oli myös hyödyllistä saada yksi neutraali/negatiivinen palaute siitä, että työntekijä ei ole kiinnostunut vastaamaan kysymyksiini ja että vastausvaihtoehdot eivät ole hänelle aivan sopivia. Kritiikki aiheuttaa kehitystä, jos se vastaanotetaan oikein.

Tämän työkalun miinus on se, että kaikkia työntekijöitä eivät motivoi samat asiat, joten tässä tapauksessa on työskenneltävä enemmistön kanssa ja rakennettava organisaatiokulttuuri, joka on suunnattu työntekijöiden enemmistölle. Ehkä vähemmän motivoituneet työntekijät motivoituvat lopulta päivitetystä prosesseista, kun ne tulevat heille tutummiksi. Tai organisaatio muovautuu niin, että jäljelle jää samanhenkiset ihmiset.

Toiseksi onnistuneeksi tekijäksi voin kutsua hankkeen esittelyä HR tiimille ja esimiehille 18.12. Järjestetään kokous, jossa esittelen työkalun avulla saadut tulokset. Analysoin niitä ja ehdotan tärkeitä kehitystekijöitä, jotka ovat motivoivia suurimmalle osalle organisaatiota. Kuinka paljon yritys pystyy vastaamaan henkilöstön toiveisiin, päätetään ilman minua. Varmistan kuitenkin, että tuon ne tämän toteutuneen tutkimuksen näkökulmasta.

## 6 Loppupäätelmät

Lopuksi haluaisin lisätä joitakin pohdintoja toimintatutkimuksen vaikeuksista kyseisessä organisaatiossa ja onnistumisista sekä ymmärtää sen merkitystä ja miten voi edetä projektin seuraavassa vaiheessa. Haasteita matkan varrella altistavat projektiin monimutkaisuuden huipuille ja radikaalien ja nopeiden päätösten tekemiseen liittyville toimille. Toimintatutkimus on elävä prosessi, ja siinä on selkeästi ylä- ja alamäkiä.

Toimintatutkimuksen haasteista haluaisin mainita erikseen kaksi asiaa. Ensimmäinen, melko painava vaikeus oli hankkeen aikataulut. Se sisältää muun muassa kokouksia, keskusteluja sekä kuvauksia työkalun postituksista henkilökunnalle. Koska puhumme keskisuuresta organisaatiosta, siinä on luonnollisesti monia prosesseja käynnissä samanaikaisesti. Ne ovat usein päällekkäisiä keskenään, ja myös tietyn prosessin vastuuhenkilö saattaa olla poissa tai hän voi yksinkertaisesti olla kiireinen muiden asioiden kanssa. Kaikki tämä viivästyttää päätöksentekohetkeä. Varsinkin silloin, kun useiden työntekijöiden mielipide vaikuttaa toimintapäätökseen samaan aikaan. On selkeä johtopäätös, että kriittiset toimet suoritetaan alussa, ja vasta niiden suorittamisen jälkeen alkaa kehitystyö. On kuitenkin antava myönteinen arvio organisaation työhjaajille aikataulutuksesta, sillä aito halu toteuttaa kaikki ajallaan tuli kaikilta osallistujilta.

Toinen vaikeus oli koota kohdeorganisaatiolle ominainen projektin toteutus. Sekä oli haasteellista pysyä toimintatutkimuksen rajoissa. Oli jatkuvasti korostettava ja muistettava, että kyse ei ollut vain tutkimuksesta vaan myös toiminnasta. Toimintaa, jolla pitäisi lopulta olla selkeä ja myönteinen vaikutus sekä positiivinen muutos työprosesseihin ja joka pitäisi motivoida organisaation tiimejä. Aivan alussa tein väärän liikkeen. Ajatuksena oli tehdä tutkimus motivaatiosta kokonaisuutena, eikä tietystä motivaation osasta tai syklistä. Keskustelujen ja pohdintojen jälkeen päädyin muotoon, joka sopi tutkimukseen, mutta oli myös hyödyllinen organisaatiolle. Opiskelija on tietysti projektin päävetäjä, mutta on muistettava, että viime kädessä hanke on tarkoitettu yritykselle ja siinä työsken-

televille työntekijöille. Kun motivaatorakenne oli muotoiltu ja visualisoitu uudelleen, pidän toimintatutkimusta onnistuneena. Työstämällä työkalua jatkossakin, se voi tuoda pitkällä aikavälillä monia myönteisiä tuloksia. Koko organisaatio oli mukana tässä prosessissa, mikä on mielestäni erittäin tärkeää organisaation yhteenkuuluvuuden ja jokaisen siellä työskentelevän työntekijän motivaation kannalta.

Pidän tutkimuksen tulosta tässä vaiheessa onnistuneena. Saatujen tuloksien ja toimintatutkimuksen prosessin myötä voin isolla varmuudella todeta, että organisaatio on kiinnostunut motivaation korotuksesta ja kehityksestä kaikilla tasoilla. Olin huolissani siitä, kuinka kiinnostuneita henkilöstö on tästä tutkimuksesta. Mutta työkalun jakamisen jälkeen, kun näin, kuinka monet ihmiset vastasivat, nämä huolet hälvenivät. Se, mikä alussa oli vain ajatus, sai selkeän ja toimivan muodon. Työkalua tarvittiin, ja työntekijät olivat vuorovaikutuksessa sen kanssa täyttämällä sitä ja antamalla palautetta minulle ja vastaamalla avoimeen palautekyselyyn. Työkalun tarpeesta keskustelemiseen ja sen kysymysten hioamiseen käytettiin paljon aikaa. Varmistettiin, että jokaisen työkalun kysymyksen taustalla oli tietty työprosessi sekä teoriapohja. Rakennettiin kysymyksiä niin, että se oli oikeassa muodossa eikä johdattanut vastaajaa ennalta määritettyyn vastaukseen. Koska olen saanut työkalun avulla paljon hyödyllistä tietoa henkilökunnan motivaatiotekijöistä, jaan sitä paitsi työohjaajien kanssa hankkeen aikana myös muiden epäsuorasti mukana olleiden työntekijöiden kanssa. Heidän päätöksinsä määrittävät jatkotoimenpidepäätökset. Haluaisin korostaa kahta viimeistä jatkokehitystä kuvattuna alla mahdollisista jatkotoimenpiteistä. Nämä ovat nimettömiä haastatteluja, joiden avulla saadaan lisää palautetta työkalun tarpeellisuudesta, sekä kattavampi palautekyselyn muoto koko henkilökunnalle. Nämä ovat tärkeitä toimia, joiden avulla työkalua voidaan nykyaikaistaa vastaamaan paremmin henkilökunnan toiveita ja mieltymyksiä.

## 6.1 Haastattelu

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara olettavat haastattelun olevan yksi tärkeimmistä tiedonkeruutapoista. Se on pääasiallinen laadullisen tutkimuksen menetelmä.

Haastattelu on erityinen tiedonkeruumenetelmä, koska siihen liittyy suora vuorovaikutus haastateltavan kanssa. Tämä menetelmä sisältää sekä positiivisia että negatiivisia puolia. Haastattelu saattaa antaa hieman fiktiivisiä tuloksia, mutta se on helposti muotoiltava. Haastattelu eroaa muista menetelmistä joustavuuden vuoksi tiedonkeruussa. Haastattelussa on monipuolinen asteikko vastausten tulkitsemiseen. Haastattelun positiivisia puolia ovat esimerkiksi ne, että haastateltavat osallistuvat tutkimukseen itse. Yleensä on mahdollista tarvittaessa ottaa yhteyttä tutkimukseen osallistuneisiin ja hyödyntää tätä esimerkiksi seurantatutkimuksessa. Haastattelu tulee suunnitella hyvin ja johtopäätösosio jälkeenpäin vie paljon aikaa. Haastattelijan persoonallisuus voi vaikuttaa vastaajan tuloksiin. (Hirsjärvi 2009, 204-212.)

On saatava mielipide tutkimuksesta ja sen esitystavan laadusta haastattelun avulla. Työkalun pitäisi toimia välineenä, jolla löydetään puutteita ja asetetaan niille keskittymisalue, jota organisaatio lähtee kehittämään ja parantamaan.

Vastausten analyysin jälkeen, mahdollisena jatkotoimeenpiteenä on pitää yksilohaastatteluja ja kysyä, miksi joku aihe tai kysymys nousi erikseen tai on tuonut ristiriitaisen vastauksen, sekä tiedustella mitä voi parantaa ja mitä voi jättää kyselylomakkeista tulevaisuuden työkalun teossa. Haastattelut olisivat nimettömiä, eikä haastateltavan henkilöllisyys paljastu. Haastattelun avulla haluan selvittää seuraavat asiat: toimiiko kyselyn muoto, millä syklillä toimii parhaiten, onko kaikki olennaiset motivaatiotekijät otettu huomioon kyselyn sisällössä, ja onko vastaaja motivoitunut jatkossa kyselyssä kertomaan myös millä mallilla nämä motivaatiotekijät ovat organisaatiossa tällä hetkellä. On selvää, että aikaa ei riitä keskustella kaikkien työntekijöiden kanssa ja kysyä heiltä mielipidettä kyselyiden vastauksista. Tämän vuoksi ideana on pitää eri tehtävissä toimivien työntekijöiden haastattelut. Voidaan olettaa, että haastattelemalla eri osastoilla ja eri tehtävissä työskenteleviä henkilöitä saa kuitenkin perusnäkömyksen työvälineen avulla laadittujen kysymysten ongelmista ja pistemääristä. Tämä tieto vahvistaa ja arvioi kyselylomakkeiden vastaukset. Riskinä on, että koska niitä ei tehty koko henkilöstön kanssa, ne eivät voi antaa täydellistä kuvaa tulosten juu-

risyistä. Ne antavat kuitenkin suuntaa antavia syitä ja viitteitä motivaatiotekijöiden työstämiseen. Lisäksi se antaa vastaajien mielipiteille tarkkuutta ja lisätietoa analyysia varten.

## 6.2 Tarkennettu palautekysely

Vielä yhtenä mahdollisena jatkotoimenpiteenä on tarkentavat palautelisäkysymykset. Sen ideana oli, että työkalua voitiin kehittää saatujen tietojen pohjalta. Alkuperäinen ajatus oli sisällyttää nämä lisäkysymykset itse työkaluun. Pienen harkinnan jälkeen tämä ajatus kuitenkin hylättiin, koska työkalu oli liian pitkä jo valmiiksi ja koon takia halukkaita vastaajia olisi vähemmän. Toinen ongelma oli se, että kysymykset eivät sopineet alkuperäiseen työkaluun ja olisi voineet sekoittaa vastaajan mielen väärään ajattelusuuntaan. Eli vastaukset näihin lisäkysymyksiin eivät olleet yhteensopivia motivaatiivälineen ajatusten kanssa. Vaarana oli myös se, että kun päävälineeseen kohdistuu kiinnostusta ja innostusta, sen lisäosaan ei ole enää tarpeeksi innostusta ja halua. Tärkeintä tässä hankkeessa oli kuitenkin edistää päätyökalun osaa eikä lisäprosessia. Saatujen mielipiteiden ja pisteiden määrän sekä henkilöstöltä työkalun saadun palautteen perusteella työkalua voidaan kutsua onnistuneeksi.

Lisäpalautekyselyn tarkoituksena olisi selvittää, miten osa henkilöstöstä, joka ei ollut aiemmin osallistunut työkalun valmisteluun, reagoi siihen ja mitä heidän mielestään on muutettava tai ehkä parannettava. Jos alkuperäinen työkalu luotiin yrityksen motivaatioprosessien selvittämiseksi ja parantamiseksi kokonaisuudessa, lisäpalautekysely auttaisi selvittämään, kuinka henkilöstö on motivoitunut vastaamaan kysymyksiin liittyen nykytilanteeseen motivaatiossa organisaatiossa.

## Lähteet

Andersen, Erika 2022. Change Is Hard. Here´s How to Make It Less Painful. <https://hbr.org/2022/04/change-is-hard-heres-how-to-make-it-less-painful>. Viitattu 28.6.2024

Deborah, Rowland & Brauckmann, Nicole & Thorely, Michael 2022. How to Get Your on Board with a Major Change. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/08/how-to-get-your-team-on-board-with-a-major-change>. Viitattu 1.7.2024

Frigenti, Enzo & Comninos, Dennis 2002. The practice of project management. Kogan page, London.

Greenwood, Davydd J 1997. Action Research: From Practice to Writing in an International Action Research Development Program. John Bmjamim Publishing Co, Amsterdam.

Eskola, Anne 2018. Navigating through changing times. Routledge, New - York.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15th edition. Kariston Kirjapaino, Hämeenlinna.

Kaisla, Jukka 2023. Yamk-opinnäytetyö toimintatutkimuksena omassa organisaatiossa. Versio 1.0. Metropolia ammattikorkeakoulu.

Kavanaugh, Jeff & Tarafdar, Rafee 2021. Break Down Change Management into Small Steps. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/05/break-down-change-management-into-small-steps>. Viitattu 1.7.2024

Kemmis, Stephen & McTaggart, Robin & Nixon, Rhonda 2014. The Action Research Planner. Springer, Singapore.

Korhonen, Hille. & Bergman, Tytti 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Alma Talent, Helsinki.

Martela, Frank. & Jarenko, Karoliina 2015. DRAIVI - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Alma Talent Oy ja tekijät, Helsinki.

McNiff, Jean & Whitehead, Jack 2011. All You Need to Know about Action Research. 2nd Edition. Sage, Thousand Oaks.

Moss, Jennifer 2019. Burnout Is About Your Workplace, Not Your People. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/12/burnout-is-about-your-workplace-not-your-people>. Viitattu 1.09.2024

Ranta, Ritva 2021. Kehittyvä työyhteisö: kehittäminen, tiimityö ja ryhmän johtaminen muutoksesta, rtr-consulting Turku.

Sheri R. Klein 2012. Action research methods. Palgrave Macmillan, New-York.

Sirkin, L Harold & Keenan, Perry & Jackson, Alan 2005. The Hard Side of Change Management. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management>. Viitattu 8.6.2024

Stickdorn, Marc & Schneider, Jacob 2010. This is service design thinking. BIS Publishers, Amsterdam.

Virkkunen, Jaakko & Engeström, Yrjö & Pihlaja, Juha & Helle, Merja 2001. Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Pikseri Julkaisupalvelut, Helsinki. [https://www.academia.edu/192843/Virkkunen\\_et\\_al\\_2001\\_Muutoslaboratorio\\_Uusi\\_tapa\\_oppia\\_ja\\_kehitt%C3%A4%C3%A4\\_ty%C3%B6t%C3%A4](https://www.academia.edu/192843/Virkkunen_et_al_2001_Muutoslaboratorio_Uusi_tapa_oppia_ja_kehitt%C3%A4%C3%A4_ty%C3%B6t%C3%A4). Viitattu 15.09.2024

Zucker, Rebecca 2019. Why Highly Efficient Leaders Fail. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/02/why-highly-efficient-leaders-fail>. Viitattu 10.09.2024

## Työkalun tulokset

### 1. Työskentelyvuodet yrityksessä

[Lisätietoja](#)

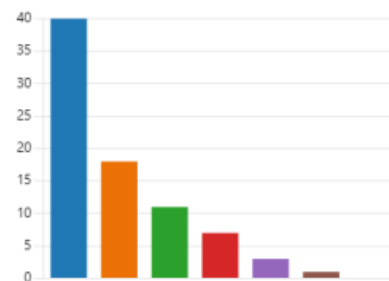
Alle vuoden	1
1-2 vuotta	24
3-4 vuotta	21
yli 5 vuotta	34



### 2. Yksikkö, jolla työskentelen

[Lisätietoja](#)

Yksikkö 1	40
Yksikkö 2	18
Yksikkö 3	11
Yksikkö 4	7
Yksikkö 5	3
Yksikkö 6	1
Yksikkö 7	0



### 3. Koen työni mielekkääksi

[Lisätietoja](#)

[Oivallukset](#)

Markkinoijat	42
Passiiviset	26
Kritisoijat	12



### 4. Saan työssäni kasvaa toivomallani tavalla

[Lisätietoja](#)

Markkinoijat	36
Passiiviset	26
Kritisoijat	18



## 5. Työni tarjoaa minulle riittävästi haasteita ja vastuuta.

[Lisätietoja](#)[Oivallukset](#)

Markkinoijat	35
Passiiviset	33
Kritisoijat	12



## 6. Pääsen kehittämään osaamistani riittävästi päivittäisessä työssäni

[Lisätietoja](#)

Markkinoijat	24
Passiiviset	36
Kritisoijat	20



## 7. Työtehtäväni eivät kuormita minua liikaa

[Lisätietoja](#)

Markkinoijat	26
Passiiviset	28
Kritisoijat	26



## 8. Kaikilla on tasavertaiset mahdollisuudet urakasvuun yrityksessä

[Lisätietoja](#)[Oivallukset](#)

Markkinoijat	21
Passiiviset	21
Kritisoijat	38



## 9. Esihenkilöni tai mentorini tukevat kehittymistäni

[Lisätietoja](#)

Markkinoijat	32
Passiiviset	27
Kritisoijat	21



## 10. Minulla on mahdollisuus osallistua ajankohtaisiin koulutuksiin ja työpajoihin

[Lisätietoja](#)

Markkinoijat	26
Passiiviset	31
Kritisoijat	23



## 11. Avoin vastaus. dokumentin lopussa. (ei vaikutusta analyysiin)

## 12. Saan ilmaista mielipiteeni avoimesti

[Lisätietoja](#)[Oivallukset](#)

Markkinoijat	44
Passiiviset	19
Kritisoijat	17



## 13. Matalahierarkinen kulttuuri organisaatiossa on tärkeämpi kuin hierarkinen

[Lisätietoja](#)

Markkinoijat	46
Passiiviset	19
Kritisoijat	15



## 14. Jaan yrityksen mission ja tavoitteen sekä toimin sen mukaisesti

[Lisätietoja](#)[Oivallukset](#)

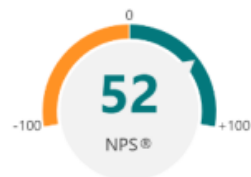
Markkinoijat	40
Passiiviset	29
Kritisoijat	11



## 15. Saan luottamusta ja vastuuta tehdä omia päätöksiä työssäni

[Lisätietoja](#)

Markkinoijat	49
Passiiviset	24
Kritisoijat	7



## 16. Esihenkilö seuraa, tarkastaa ja johdattelee toimintaani

[Lisätietoja](#)

Markkinoijat	5
Passiiviset	13
Kritisoijat	62



## 17. Saan tiedon työpaikkani tärkeistä asioista ja uudistuksista perusteellisesti

[Lisätietoja](#)

Markkinoijat	25
Passiiviset	38
Kritisoijat	17



18. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon työpaikallani

[Lisätietoja](#)

[Oivallukset](#)

Markkinoijat	37
Passiiviset	25
Kritisoijat	18



19. Avoin vastaus. dokumentin lopussa. (ei vaikutusta analyysiin)

## 20. Toimiston työtilat ovat mieluisat ja toimivat

[Lisätietoja](#)[Oivallukset](#)

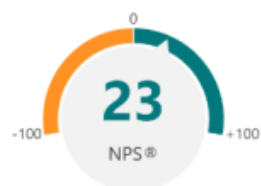
Markkinoijat	38
Passiiviset	28
Kritisoijat	14



## 21. Tieto, jota työni edellyttää, on löydettävissä ja hyödynnettävissä helposti ja nopeasti

[Lisätietoja](#)[Oivallukset](#)

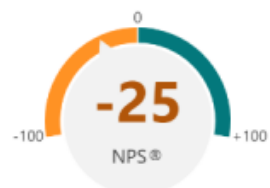
Markkinoijat	35
Passiiviset	28
Kritisoijat	17



## 22. Työpaikallani järjestetään sosiaalisia tapahtumia ja yhteisiä aktiviteetteja

[Lisätietoja](#)[Oivallukset](#)

Markkinoijat	12
Passiiviset	36
Kritisoijat	32



## 23. Työpaikallani on avoin vuoropuhelu työntekijöiden välillä riippumatta asemasta

[Lisätietoja](#)[Oivallukset](#)

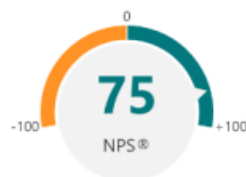
Markkinoijat	39
Passiiviset	24
Kritisoijat	17



## 24. Minulle on tärkeää voida itse valita ensisijainen työskentelymuotoni (toimisto-, etä- tai hybridityö)

[Lisätietoja](#)

Markkinoijat	65
Passiiviset	10
Kritisoijat	5



## 25. Minulla on hyvä ja positiivinen tiimi sekä vahva yhteenkuuluvuuden tunne

[Lisätietoja](#)[Oivallukset](#)

Markkinoijat	55
Passiiviset	16
Kritisoijat	9



## 26. Valitsen työpaikkani palkan perusteella (esim: lähtöpalkka, bonukset, muut edut)

[Lisätietoja](#)

Markkinoijat	18
Passiiviset	39
Kritisoijat	23



## 27. Valitsen työpaikkani sen merkityksellisyyden perusteella (esim: kutsumus, innostus työstä, jota teet)

[Lisätietoja](#)[Oivallukset](#)

Markkinoijat	26
Passiiviset	38
Kritisoijat	16



## 28. Pystyn aloittamaan ja lopettamaan työpäiväni joustavasti eri aikoina

[Lisätietoja](#)

Markkinoijat	58
Passiiviset	14
Kritisoijat	8



## 29. Työssäni on mahdollista päästä flow-tilaan

[Lisätietoja](#)[Oivallukset](#)

Markkinoijat	36
Passiiviset	22
Kritisoijat	22



## 30. Avoin vastaus. dokumentin lopussa. (ei vaikutusta analyysiin)